

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم: علم اجتماع

علاقات السلطة وتأثيرها على إستقرار العمال

- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي ولاية غرداية -

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علم اجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة :

أ/ حواطي آمال

إعداد الطالبة :

- دهمة ابتسام

الموسم الدراسية: 2018/2017

شكر و عرفان

قال تعالى: ﴿فَاذْكُرُونِي أَذْكُرْكُمْ وَاشْكُرُوا لِي وَلَا تَكْفُرُونَ﴾ [البقرة:152]

فالحمد لله حمدًا طيبًا مباركًا لإنعامه علينا بإمام هذا العمل

أملين أن يكون خالصًا لوجهه الكريم.

كما أشكر الذي أوصاني رب العالمين بهما خيرًا والداي العزيزين على دعمهما

المتواصل لي، ثم أتقدم بالشكر إلى زوجي الذي كان لي الدعم والسند.

وبكل احترام وتقدير أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة "آمال حواطي" التي

تكبدت عناء الإشراف ومساعدتي بكل صدق وخصصت لي من وقتها الثمين جزءًا كبيرًا،

وعلى توجيهاتها القيمة بما يخدم مذكرتي راجين من الله أن يجعله في ميزان حسناتها.

وشكرًا لكل أساتذة علم الاجتماع وخاصة أساتذة التنظيم وعمل الذين ساندوني في

مشواري الدراسي.

وشكرًا لمدير المؤسسة العمومية الاستشفائية على حسن الاستقبال، وكذا جميع

العاملين في هذه المستشفى لحسن تعاونهم معنا.

دون أن أنسى عمال مكتبة جامعة غرداية.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل المتواضع ولو

بكلمة طيبة وابتسامة صادقة.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- والداي العزيزين - أطال الله في عمرهما - : مباركة والشيخ.
- إلى زوجي العزيز - أطال الله في عمره - : عبد السلام لحرش.
- إلى فلذة كبدي محمد عبد الفتاح.
- وإلى كل أفراد عائلة زوجي كبيراً وصغيراً.
- إلى سندي في الحياة إخوتي وأخواتي: الدين، يمينة، أسامة، إسماعيل، مروان، عائشة، فاطمة الزهراء، أنيسة.
- إلى البراعم: هيثم وإبراهيم.
- إلى الأصدقاء كل باسمه: ضيف الزهرة، ثريا لكحل، دية سليمة، فراحي زوليخة.
- وإلى كل من ي.رفني من قريب أو بعيد .
- إلى كل من وسعهم قلبي ولم يحصهم قلبي.

الفهرس

الشكر والعرفان

الإهداء

الفهرس

قائمة الجداول

أ..... مقدمة عامة

الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

5..... تمهيد

5..... (1) أسباب اختيار الموضوع:

5..... (2) أهمية الموضوع:

5..... (3) أهداف الدراسة.

6..... (4) الإشكالية.

7..... (5) الفرضيات.

7..... (6) تحديد المفاهيم.

10..... (7) الدراسات السابقة.

15..... (8) المقاربة السوسولوجية.

17..... خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: سوسولوجيا علاقات السلطة

19..... تمهيد

20..... I- السلطة

20..... (1) مفاهيم لها علاقة بالسلطة.

23..... (2) أهمية السلطة.

24..... (3) أنواع السلطة:

25..... (4) المدخل النظرية للسلطة في المؤسسات.

29..... II- تفويض السلطة

29..... (1) مفهوم تفويض السلطة.

30..... (2) أهمية تفويض السلطة وعناصره.

31(3)مبادئ تفويض السلطة.
32(4)المشاكل أو المعوقات التي تواجه عملية التفويض.
34 خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الإستقرار الوظيفي

36تمهيد.
36(1) علاقة الاستقرار ببعض المفاهيم.
39(2) أهمية الاستقرار الوظيفي.
40(3)محددات الاستقرار الوظيفي.
40(4)مظاهر الاستقرار في العمل.
42(5)مظاهر عدم الاستقرار في العمل.
45(6)الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.
46 خلاصة الفصل.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول: الإجراءات الميدانية وخصائص مجتمع البحث

49تمهيد.
49(1)مجالات الدراسة:
50(2)المنهج المستخدم لجمع البيانات:
51(3)أدوات جمع البيانات:
51(4)كيفية اختيار العينة:
52(5)خصائص العينة:

الفصل الثاني: تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية

57(1)عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: النمط السلطوي للإدارة يساهم في استقرار العمال.
65(2)الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:
68(3)عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: السلطة القانونية تؤدي إلى استقرار العمال.
76(4)الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:
79الاستنتاج العام:
81الخاتمة.
83 قائمة المراجع.

الملاحق

قائمة الجدول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	جنس المبحوثين	52
02	أعمال المبحوثين	52
03	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	53
04	توزيع المبحوثين حسب نوع المهنة	53
05	توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية	54
06	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية والخبرة	54
07	العلاقة بين ممارسة الرقابة وضبط العلاقات دخل العمل	57
08	العلاقة بين الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين وضبط علاقات العمل	58
09	تصريحات المبحوثين حول إن كان هناك صراع بين الرئيس والمرؤوسين	58
10	تفويض السلطة في المؤسسة	59
11	العلاقة بين نوع المهنة والعلاقة مع الزملاء	60
12	العلاقة بين نوع المهنة وظروف العمل التي تبعث عن الارتياح	61
13	العلاقة بين الأقدمية وتدخل الإدارة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين	62
14	مدى إلتزام العاملين بالقواعد والقوانين النازمة للعمل	63
15	نوع العلاقة بين المدير والمرؤوسين	63
16	العلاقة بين الزملاء في العمل مع الشعور بالطمأنينة	64
17	تصريحات المبحوثين حول أسلوب الإدارة في التعامل مع العمال وعلاقتها بالرضا عن الوضع في المؤسسة	68
18	رأي المبحوثين في القواعد والقوانين المسيرة للعمل ومساهمتها في تسهيل العمل وتنظيمه	69
19	العلاقة بين العمل في إطار الجماعة ومواجهة الصعوبات عند الالتحاق بالمؤسسة	69
20	العلاقة بين عمل الإدارة على التقليل من الضغوط لخلق الاستقرار وشعور العاملين بالراحة	70
21	العلاقة بين نوع المهنة والعمل الجماعي	71
22	العلاقة بين أحادية السلطة ومساهمتها في أداء العمل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط	72

73	العلاقة بين رأي العمال في القواعد والقوانين والشعور بالرضا	23
73	رأي العمال في أسس اتخاذ القرار عند المدير	24
74	رأي المسؤول في انخفاض مستوى الأداء	25
75	العلاقة بين الجنس والرضا عن العمل	26

مقدمة

مقدمة عامة

تعتبر السلطة في مجال العمل من المرتكزات الهامة والدعامة الأساسية التي تلعب دورًا رئيسيًا للتأثير على سلوك الفرع لكي يغير أدائه لما يتناسب وتحقيق الأهداف والسياسات المرسومة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة، من خلال مجموعة من الآليات والإجراءات المنظمة لسير وتنظيم العمل، وخلق الظروف الملائمة للعمل وتقييم الخطط والإستراتيجيات.

ولقد حظى هذا المفهوم بإهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في علم الإدارة وعلم اجتماع على وجه الخصوص، لأن نجاح واستمرار المؤسسة مرهون بنجاح الدور الذي يؤديه الأفراد العاملون فيها، واستقرارهم الوظيفي أمر ضروري لتحقيق الأهداف المنشودة، ومن هذا المنطلق نجد أن هناك علاقة بين السلطة والاستقرار الوظيفي، حسب ما أثبتته الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين.

ولا شك أن القطاع الصحي يختلف في أدائه عن القطاعات الأخرى لإختلاف تكوينه وطبيعة نشاطه، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على إشكالية السلطة كأحد أهم متغيرات البناء التنظيمي وعلاقتها باستقرار العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

فأهمية السلطة في المؤسسة الاستشفائية تكمن في كونها تلعب دورًا محوريًا ورئيسيًا من خلال المستويات التنظيمية المختلفة، والتي تعمل بشكل متكامل ومتداخل لتحقيق أهدافها، ولا شك أن هناك أنماط مختلفة لكيفية تنظيم عملية صنع القرارات من حيث المركزية واللامركزية، وعملية تفويض الصلاحيات ونمط الإشراف والإهتمام بالعلاقات الإنسانية وجعل قنوات الاتصال المستخدمة أكثر فعالية، خاصة في ظل خصوصية وحساسية الأنشطة التي تقدمها.

ومحاولة مني للإحاطة بكافة جوانب الدراسة قمت بتقسيمها إلى جانبين، جانب نظري يحدد الخلفية النظرية لموضوع الدراسة، وجانب ميداني تطبيقي لقياس الظاهرة في الواقع واختبار الفرضيات المقترحة للبحث.

في الجانب النظري فقد تم تقسيمه إلى (03) فصول حيث خصص:

الفصل الأول: لتحديد الإطار المنهجي لهذه الدراسة والذي يشمل أسباب اختيار الموضوع وأهميته، أهداف الدراسة، تحديد الإشكالية وصياغة فرضياتها ثم تحديد المفاهيم الأساسية، كما تم التطرق للدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية

أما الفصل الثاني: فقد خصص للحديث عن سوسيولوجيا علاقات السلطة والذي سنتطرق فيه إلى مفاهيم لها علاقة بالسلطة ثم أهمية السلطة وأنواعها مع ذكر بعض المداخل النظرية للسلطة في المؤسسة.

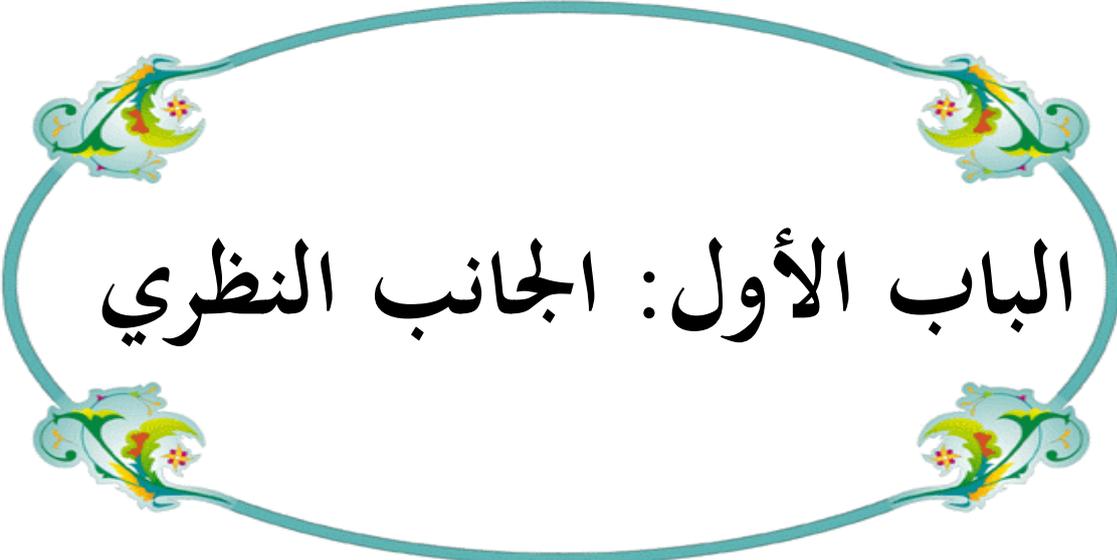
بالإضافة إلى مفهوم التفويض السلطة، وأهمية التفويض وعناصره ثم نتناول مبادئ تفويض السلطة وأخيرًا المشاكل أو معوقات تواجه عملية التفويض.

الفصل الثالث: المخصص للاستقرار الوظيفي والذي سنتطرق فيه إلى علاقة الاستقرار ببعض المفاهيم، ثم أهمية الاستقرار الوظيفي ومحدداته مع ذكر بعض مظاهر الاستقرار في العمل ومظاهر عدم الاستقرار، ثم نتناول الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

الجانب الميداني فقد تضمن فصل واحد كالآتي:

الفصل الرابع: فاحتوى على البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة وقد تضمن مجالات الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات جمع البيانات، وكيفية اختيار العينة، وخصائصها.

ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى والاستنتاج الجزئي لها، ثم عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية والاستنتاج الجزئي لها، لنصل في الأخير إلى الاستنتاج العام بناءً على نتائج هذه الدراسة.



الباب الأول: الجانب النظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

(1) أسباب اختيار الموضوع.

(2) أهمية الموضوع.

(3) أهداف الدراسة.

(4) الإشكالية.

(5) الفرضيات.

(6) تحديد المفاهيم.

(7) الدراسات السابقة.

(8) المقاربة السوسيولوجية.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تقتضي عملية البحث العلمي السير وفق قواعد علمية وإجراءات نظرية وأخرى ميدانية من أجل الوصول إلى البيانات الموضوعية المترابطة ضمن تسلسل منطقي في خطوات منهجية.

وفي دراستنا هذه حول علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمل تضمن الفصل الأول الإطار المنهجي لموضوع الدراسة، وفيه تم تحديد أسباب وأهمية وأهداف الدراسة، الإشكالية والفرضيات، كما ضم تحديد المفاهيم الأساسية، وفي الأخير أدرجنا بعض الدراسات السابقة التي عاجلت هذه الظاهرة، واختتمنا بالإقتراب النظري للدراسة.

(1) أسباب اختيار الموضوع:

- أهمية علاقات السلطة في المؤسسات لما تحدثه من تنسيق الجهود لتحقيق الهدف العام للمؤسسة وبالتالي ضمان استقرارها ونجاحها.
- محاولة البحث عن طبيعة العلاقة التي تربط علاقات السلطة باستقرار العمال.

(2) أهمية الموضوع:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية السلطة في حياة المؤسسات باعتبارها ركيزة أساسية للمؤسسات واهتمامها بالعلاقات والتفاعلات التي تتم بين العمال والإدارة داخل التنظيم.
- أهمية الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة وتأثيره على الدافعية للعمل، حيث يحقق الولاء والانتماء ويحقق للعامل قيمة اجتماعية داخل المؤسسة وخارجها، لذلك يسعى إلى احترام القواعد والقوانين والإجراءات.

(3) أهداف الدراسة.

- محاولة معرفة دور السلطة في استقرار العمال داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية.
- محاولة التعرف على كيفية تعامل العمال مع الإدارة العليا وتعامل الإدارة مع العمال، أي مع القرارات والإجراءات والقوانين.
- محاولة توجيه الرؤى حول الظاهرة وما لها من أهمية في التنظيمات.
- محاولة تقديم ولو القليل للتراث السوسيولوجي.
- إبراز الدور المهم لعلاقات السلطة في تحقيق استقرار العمال

وهذا ما نحاول دراسته من خلال المتغيرين علاقات السلطة واستقرار العمال خلال طرح الإشكالات التالية:

4) الإشكالية.

إن الفرد هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات وتطورها فهو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لها، وحتى يستمر أداء المؤسسة ونجاحها واستقرارها لابد من تواجد فاعلين داخل البناء التنظيمي، حيث يتم تحقيق الأهداف عن طريق توجيه نشاطهم فيها، وهذا بدوره يتم من خلال وضع إجراءات ولوائح وقوانين تنظم عملية سيرها، فالسلطة هي الحق في توجيه سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة بغية تحقيق الأهداف، فهي تمثل جانب القوة والقدرة على اتخاذ القرارات والزام الآخرين بتطبيقها، وذلك من خلال الصلاحيات التي يتمتع بها من هو في مستوى السلطة والمسؤولية عن طريق الحق الشرعي والقانوني يمتلك القدرة على السيطرة على الموارد والإمكانات، ولكي تكون السلطة ذات تأثير فعال لابد من الحصول على ثقة العاملين، فنجاح أي مؤسسة في تحقيق أداء جيد وتحريك أفرادها ودفعهم إلى القيام بمهامهم على أكمل وجه وإتقان لابد أن تتوفر عدة عوامل من بينها طرق وكيفيات وأساليب ممارسة السلطة باعتبارها أحد أهم المتغيرات التي تلعب دورًا محوري في توجيه ومراقبة وتنظيم الأعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من أجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسسة وبالتالي تحت الأهداف المنشودة.

ولقد تعرضت المؤسسة الجزائرية منذ سنوات إلى مجموعة من التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية، من محيط مستقر نسبيًا إلى محيط غير مستقر، لم تعرفه المؤسسة الجزائرية من قبل، فالمتتبع للتحويلات والإصلاحات الهيكلية التي مست المؤسسات العمومية الجزائرية خلال المراحل التنظيمية المختلفة يلاحظ بأنها لم تحقق الأهداف المرجوة منها، بل زادت من حجم الأزمة، فأرجع العديد من الباحثين هذا العجز إلى طبيعة السلطة المتبعة في المؤسسات، حتم عليها تغيير نمط التسيير خاصة ما يتعلق ببعدها السلطة والتي تتجلى مظاهرها في كل من عملية صنع واتخاذ القرارات، ونسق عملية الإتصال فالمدیر أصبح هو مركز السلطة، وهو محل إهتمام الجميع في المؤسسة.

والمؤسسة الإستشفائية واحدة من هذه إذ تعتبر كمؤسسة خدمات خاصة، وهي ذات أهمية باللغة في المجتمع لما تقدمه من خدمات تساهم في رعاية الأفراد وصون حياتهم، فأهم ما يميزها عن غيرها هو الجانب الإنساني والاجتماعية واستمرارية أنشطتها على مدار العام، فهي تسهر على تقديم الرعاية

الصحية كخدمة أساسية للمرضى والتي بدورها تستند على أنشطة وخدمات، وأي تقصير في أدائها سينعكس سلبيًا على مستوى الخدمة الاجتماعية المقدمة للمريض، وهذا ما يبرز مدى أهمية وتأثير السلطة في تنسيق الجهود لأحسن أداء وفعالية.

وهذا ما نحاول دراسته من خلال الكشف عن تأثير علاقات السلطة في استقرار العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية بطرح الإشكال التالي:

- كيف تؤثر علاقات السلطة على استقرار العمال داخل المؤسسة؟.

الأسئلة الجزئية:

- هل يساهم النمط السلطوي للإدارة في استقرار العاملين في العمل؟.

- هل تساهم السلطة القانونية في استقرار العمال؟.

(5) الفرضيات.

تؤثر علاقات السلطة على استقرار العمال داخل المؤسسة.

وانطلاقاً من الفرضية العامة، تم استنتاج فرضيتين جزئيتين، نهدف من خلالهما فحص متغيرات

الدراسة، فجاءت الفرضيات الجزئية كالآتي:

- يساهم النمط السلطوي للإدارة في استقرار العاملين في العمل.

- تساهم السلطة القانونية في استقرار العمال من خلال تحديد المهام والمسؤوليات.

(6) تحديد المفاهيم

1- مفهوم السلطة:

- السلطة: الحق الرسمي والقانوني الذي من خلاله يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتوجيه سلوك الآخرين بهدف

تحقيق أهداف المؤسسة، أو هي الحق في ممارسة القوة والحصول على الطاعة، والقوة هي القدرة على التأثير على

الآخرين⁽¹⁾.

(1) طارق طه، التنظيم (النظرية، الهيكل، التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 174.

- وتُعرف السلطة على أنها: "القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات وتنفيذ الأعمال المكلفين بها"(1).
- وقد عُرفت أيضاً على أنها: "حق إصدار الأوامر إلى الآخرين وإجبارهم على طاعة هذه الأوامر"(2).
- أما إحسان محمد الحسن فيعرف السلطة على أنها: "شكل من أشكال القوة التي توجه وتقود جهود وفعاليات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة"(3).
- أما ماكس فيبر فيرى بأن: "السلطة تتميز بأن صاحبها لديه الحق في ممارستها، وأن من يخضع له يرى أن من واجبه طاعته.

ويعني ذلك أن السلطة تفترض وجود ضرب من الشرعية يمنحها التنظيم واستقرار نسبي يحدد أبعادها. إذن الجماعة منا على استعداد للطاعة، لأن أعضائها يؤمنون بالفعل بأن مصدر الضبط مصدراً شرعياً(4).

- المفهوم الإجرائي للسلطة:

هي الحق الرسمي الذي يمنحه المنصب، أو المكانة، أو القوانين للمدير، أو المسير للتحكم في الآخرين وإجبارهم على طاعته سواءً بالقواعد والقوانين، أو من خلال العلاقات الإنسانية الجيدة بين المدير، أي القدرة على التأثير في الآخرين.

2- مفهوم الاستقرار الوظيفي:

- اهتم الكثير من الباحثين في علم الاجتماع بموضوع الاستقرار الوظيفي وغالباً ما يربطونه بعوامل الرضا عن العمل وحافزه ومن هنا جاءت بعض التعاريف التي حاولت تحديد مصطلح الاستقرار داخل المؤسسة كما يلي:
- الاستقرار: هو "درجة ارتباط الأعضاء بالتنظيم وتوحدتهم به وتمثلهم لأهدافه وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم"(5).
- ويقصد بالاستقرار الوظيفي أيضاً: "قدراً جيداً من توافر الكفاية اللازمة لسير العمل والثبات والأمان للمؤسسة وللعاملين بها بما يضمن سير العمل بالمؤسسة وعدم تعرضه للتقلبات أو الهزات المختلفة".

(1) نادر أحمد أبو شيخة، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص173.

(2) جمال الدين لعويصات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص93.

(3) إحسان محمد الحسن، موسوعة علم اجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999، ص329.

(4) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص140.

(5) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972، ص162.

فهو تتمتع العامل بأكبر قدر ممكن من التركيز في العمل وعدم تركه لتوفر مجموعة من الضمانات والمتمثلة في الإشباع المادي والمعنوي والاجتماعي للعامل⁽¹⁾.

- أما السيد شستا فيرى أن: "الاستقرار يرتبط بمستوى الرضا الوظيفي للعامل، فالعامل الذي لا يشعر بالرضا والراحة في عمله يحاول دائماً تغييره، ويعتبر الغياب عن العمل مظهر من مظاهر عدم الاستقرار الوظيفي"⁽²⁾.

- ويعرفه أحمد عبد الواسع على أنه: "إشعار العامل على الدوام بالأمن والحماية في عمله والعمل على تحريره المعقول من الخوف مادامت الإجراءات التي اتخذت لتشغيله سليمة الخطوات، وكان إنتاجه لا يدعو للقلق، لذلك يجب أن ينتهز المسؤولون الفرص في كل مناسبة لإشعار العامل بالأمن والراحة وضمان استقراره عن طريق تحفيزه وحرية وضمأن أمنه الصناعي وترقيته"⁽³⁾.

- أما حبيب الصحاف فيعرف الاستقرار الوظيفي أنه: "استقرار العامل في الوظيفة، ويتبين من معدلات البقاء في العمل، وتحسب المؤسسات متوسط العمر الوظيفي للعاملين لديها لتحديد معدلات الاستقرار الوظيفي وتعمل على تكريسه"⁽⁴⁾.

- المفهوم الإجرائي للاستقرار الوظيفي:

هو درجة ومدى ارتباط الأفراد بالمؤسسة التي يعملون بها، وعملهم على تحقيق أهداف المؤسسة وإمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم لتساعدهم على الثبات والاندماج.

إذن الاستقرار هو ارتفاع مستوى انتماء العاملين نحو المؤسسة واستعدادهم للبدل والعطاء المستمر ومواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة.

- السلطة القانونية:

سلطة تستمد شرعيتها من نسق للقواعد الرسمية وظيفتها تنظيم السلوك بطريقة عقلانية، والمعانة على إنجاز الأهداف المتطلع إليها⁽⁵⁾.

(1) إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص84.

(2) السيد شستا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1997، ص344.

(3) عبد الوهاب أحمد عبد الواسع، علم إدارة الأفراد، (بدون دار نشر)، الرياض، 1973، ص81.

(4) حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط1، 1997، ص69.

(5) عاطف غيض، قاموس علم الاجتماع الحديث، تر: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص39.

- المفهوم الإجرائي للسلطة القانونية:

السلطة الرسمية، وهي الحق الشرعي في ممارسة السلطة من خلال توجيه السلوك وإصدار الأوامر والتعليمات والقرارات، ومطالبة العاملين بتنفيذها والمسائلة عليها.

- علاقات السلطة:

تتكون المؤسسة من عدد من الوحدات الإداري المختلفة، وتضم كل منها عددًا من العاملين وهؤلاء تقوم بينهم علاقات، هي علاقات السلطة، وتتنوع هذه العلاقات بحسب اختلاف أنواع الوحدات الإدارية بين وحدات تنفيذية، ووحدات استشارية، ووحدات معاونة⁽¹⁾.

- المفهوم الإجرائي لعلاقات السلطة:

هي تلك العلاقات الناتجة بين العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم، لأجل تحقيق الأهداف، والتي يكون فيها لأحد الطرفين سلطة على الطرف الآخر، بما في ذلك استغلال القدرة على التأثير.

- المفهوم الإجرائي للنمط السلطوي:

هو الأسلوب أو الطريق المتبعة من طرف الرئيس أو مدير المستشفى في إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات، أي طريقة تسيير المدير للعاملين في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تقوم على جملة من الخصائص منها: إتصالات نازلة، الإهتمام بالعمل أكثر من الفرد.

(7) الدراسات السابقة.

الدراسة الأولى:

- دراسة جبلي فاتح، بعنوان "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم

الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

عالج فيها وضعية ومكانة العامل في المؤسسة ومدى شعوره بالارتياح والاطمئنان على مستقبله المهني وما دور الترقية في ذلك، وهد وقد حاول الباحث تشخيص الواقع الفعلي لمتغير الترقية في علاقته بمتغير الاستقرار المهني من حيث جملة من المؤشرات: التدرج المهني، الأجر، المكافآت، شعور العامل بمكانته المهنية... إلخ، ومن هذه النقطة جاءت إشكالية بحثه كالتالي:

هل هناك علاقة بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني؟.

⁽¹⁾http : facebook.com permalink,6/2/2018

وأئلة جزئية جاءت كالتالي:

- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف؟.
- هل تساهم العلاوات والمكافئات التي تمنح للموظف المرقى في رفع روحه المعنوية؟.
- هل هناك علاقة بين زيادة شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟.
- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والإلتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي للعمال وعدم تغييهم عن العمل؟

وكانت فرضيات الباحث كمايلي:

فرضية عامة: وهي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني.
وفرضيتين جزئيتين هما على التوالي:

- يرتبط التدرج الوظيفي بشعور العامل بالرضا والارتياح في عمله.
 - هناك علاقة ارتباطية بين الحوافز المادية واستقرار العامل في عمله.
- استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي بالعينة وهذا حسب ما أدرجه وهي إحدى أساليب المنهج الوصفي، مستخدماً الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات التي تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، والوثائق والسجلات على عينة حجمها 154 عاملاً.

ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

- الفرضية العامة محققة إلى درجة كبيرة، حيث يرتبط الاستقرار المهني في العمل بالترقية بنسبة 84.8% من إجمالي العينة، ويرتبط أيضاً بالحوافز المادية بنسبة 83.3% كما يرتبط بعدة متغيرات كالظروف الفيزيائية والارتياح في العمل من عدمه كذلك طريقة العمل.
- أما بالنسبة إلى الفرضية الأولى: فيرى العمال أنه كلما كانت الترقية أكثر حيوية وموضوعية وعادلة كلما زادت ثقة العمال في مؤسستهم ورفعت معنوياتهم لأنها مطلب أغلبية العمال بغض النظر على مراكزهم وأدوارهم، فنسبة 93.3% تقر بأن التطبيق غير الموضوعي وغير الفعال وغير العادل للترقية سيؤثر سلباً على استقرار العامل بالمؤسسة، ونسبة 91.8% ترى أن معيار الكفاءة والأقدمية هما الأكثر اعتماداً في الترقية، و60% منهم تفضل الحوافز المعنوية والمادية معاً لأنها تؤثر على استقرار ورضا العامل.
- أما الفرضية الثانية: فنسبة 82.2% ترى أنه بقدر ما كان العامل راض عن الأجر زاد ارتباطه بالمؤسسة وهذا ما يؤدي إلى استقراره في العمل، كما تؤكد نسبة 84.9% من العاملين على أن الاستقرار يرتبط بالترقية، ونسبة

83.3% تجده مرتبطاً أيضاً بالحوافز المادية في العمل والمتمثلة في الأجور والعلاوات والمكافئات، وأن نسبة 69.6% من العاملين تؤكد أن الأجور التي تمنحها المؤسسة غير كافية مقارنة مع تكاليف المعيشة وهذا ما يؤدي إلى علاقة عكسية بين الرضا والأجر وبين البقاء والمغادرة فضعف السياسة التحفيزية المتبعة من طرف المؤسسة وعدم الاهتمام بالحوافز المادية والمعنوية ما تؤكد نسبة 60% من العاملين تؤثر على رضا واستقرار العمال في المؤسسة.

الدراسة الثانية:

- دراسة العيد بلعور، بعنوان "علاقات السلطة وأثرها على فعالية اتخاذ القرار"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة غرداية، 2013-2014. تمحورت إشكالية الدراسة حول التساؤلين العامين:

- ما تأثير علاقات السلطة باعتبارها نسقاً للفعل الملموس على فعالية اتخاذ القرار؟
- وكيف يساهم توازن تلك العلاقات في رضا العاملين بالقرار، أي كيف يؤثر صراع السلطة على عقلنة القرار؟.

وأستلة جزئية جاءت كالتالي:

- ما مدى مساهمة النمط السلطوي للإدارة في مشاركة العاملين باتخاذ القرار؟.
 - هل يعيق سلوك السلطة المهنية عقلانية اتخاذ القرار؟.
 - كيف يساهم توازن سلوك السلطتين الإدارية والمهنية في رضا العاملين بالقرار؟.
- وجاءت الفرضيات الجزئية كمايلي:
- يجد النمط السلطوي للإدارة من مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
 - يعيق السلوك التفاوضي للسلطة المهنية عقلانية اتخاذ القرار.
 - يساهم توازن سلوك السلطة الإدارية والمهنية في تفعيل رضا العاملين بالقرار.
- استخدم الباحث منهج الوصفي في دراسته، مستخدماً الأدوات والوسائل البحثية في جمع البيانات والتي تمثلت في الملاحظة، الاستمارة على عينة حجمها 120 عامل من مجتمع بحث 146 عامل.
- ولقد توصل إلى النتائج التالية:
- صحة الفرضية العامة نسبياً وذلك لوجود التأثير الحاصل بين علاقات السلطة وفعالية اتخاذ القرار بعد تحليل نتائج الفرضيات الجزئية.

- لقد قامت الفرضية الأولى أساساً على تأثير سلوك النمط السلطوي للإدارة، غير أساليبه التسييرية في الحد من مشاركة العاملين في القرار، حيث لاحظنا أن التسيير بالمؤسسة لا يرقى إلى التسيير الحديث للمؤسسات القائم على الأساليب العلمية التي تسعى من خلالها للنهوض بالمؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، وهو ما أفرز سلوكيات سلبية من عدم التعاون و بروز الصراعات بين الفئات العمالية، نتيجة للمحاباة (كالمعايير المتبعة في الترقية، الاستفادة من التكوين..). وهي ورقة تسعى الإدارة من خلالها إلى شراء بعض المواقف وتسجيل نقاط تظهرها المالك للسلطة الفعلية أمام التنظيمات الرسمية الأخرى كالنقابة. إضافة إلى الحد من هامش الحرية للعاملين عن طريق القوانين والإجراءات، وبالتالي فإن السلطة الإدارية مهما كانت مسيطرة في المؤسسة، بقوة التنظيم الرسمي عبر قواعده وإجراءاته تبقى دوماً نسبية، تعيقها قدرة السلطة المهنية على فرض تلك السلطة.

- أما بالنسبة للفرضية الثانية فالسلطة المهنية تنمو وتزداد قوتها، حين يكون هناك انسداد في القنوات الاتصالية نتيجة لعدم التنسيق والتعاون و بروز الصراع بين العاملين والإدارة، وتبرز مظاهر الصراع من خلال الانتقادات والتذمر والتشكيك في القرارات ومقاومتها وغياب الثقة بينهم، وبالتالي فإن عقلنة القرارات مرتبط ومتوقف على إستراتيجيات الفاعلين كونهم لا يتصرفون وفق الوضعية أو الوظيفة التي يشغلونها بل يتم ذلك وفق لموارد السلطة التي يملكونها وبالتالي المحافظة على مصالحهم وأهدافهم، وعليه فعقلنة القرارات التي تسعى لها الإدارة وفق منطقها يكون من غير جدوى ويفتقر للفعالية حين يتعارض مع أهداف وإستراتيجيات الفاعلين بالمؤسسة.

- والفرضية الثالثة تقوم بالتوازن بين سلوك السلطتين عبر مجموعة من الخطوات أهمها التنسيق بين الوحدات الإدارية بتفعيل الاتصال في المؤسسة وتوفير الآليات التي تساهم في شفافية المعلومات والقرارات المتخذة وتفويض السلطات للمستويات الدنيا، وتوعية العاملين عبر تفعيل النسق الاتصالي الذي يعد من أهم الآليات في معرفة العاملين بالأسس والمعايير التي تحكم المكافآت والترقية، يؤدي إلى تحفيز العاملين والإقبال على العمل ومشاركة كل الفاعلين في القضايا التي تسعى المؤسسة لإيجاد الحلول لها.

الدراسة الثالثة:

- دراسة إدريس خطابي، بعنوان "تفويض السلطة والأداء"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.

تمحورت إشكالية الدراسة في جوهرها حول التساؤلات التالية:

- هل يرتبط تفويض السلطة بالمعاونين لاتخاذ القرارات داخل مجالات اختصاصهم ومسؤولياتهم والنهوض بهذه الاختصاصات على نحو مرضٍ؟.
- ما مدى ارتباط التفويض بالمشاركة وزيادة أداء الفرد؟.
- هل التنازل عن جزء من السلطة يزيد من درجة الأداء؟.
- ماهي عوائق تفويض السلطة؟.
- ماهي المبادئ التي تستند عليها عملية التفويض في السلطة؟.
- إلى أي مدى يؤدي توزيع السلطة بين الرئيس ومعاونيه إلى زيادة الأداء والفعالية من حيث إنجاز العمل والولاء للمؤسسة؟.
- هل التفويض جزء من عملية لا مركزية القرارات أم أنه إجراء يساعد الأفراد على التكوين والتدريب والمشاركة ومن تم استغلال قدراتهم وإمكاناتهم في تطور وتحسين أداء المؤسسة.
- وقام الباحث بصياغة الفرضيات التالية:
- يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء على أساس الوظيفة المتخصص وتحديد مستواها في البناء التنظيمي، وكذا تحديد الالتزامات الموكلة لها وتقييم العمل والتخصص الوظيفي والتدرج في السلطة.
- هناك علاقة دالة بين توزيع السلطة وبين زيادة الأداء كالتنازل عن بعض الصلاحيات وتدريب المفوض إليه والتكوين والتدرج المهني، وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات.
- كلما كان التسلسل الهرمي للسلطة واضحاً كلما كان الأداء جيداً أو زيادة الأداء.
- واستخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واعتمد على الاستمارة والمقابلة والملاحظة، كأدوات لجمع المعلومات من عينة حجمها 40 موظفاً معظمهم إطارات وعمال مهنيين وإداريين وتقنيين، وأوضحت هذه الدراسة عدد من النتائج الهامة منها:
- إن عملية تفويض السلطة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمدى القدرة على اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى وكذا المستوى والمؤهلات والأقدمية في العمل بدرجات أقل. إن مجال تفويض السلطة يلعب دوراً فعالاً في تحديد أهمية التفويض وإن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الرضا في العمل والتفويض في الوظيفة يصاحبه بالضرورة التفويض في السلطة، وإن غطاء المفوض إليه كل الصلاحيات المتعلقة بالوظيفة يؤدي إلى زيادة أدائه.
- إن عملية تفويض السلطة داخل المؤسسة تؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية وإلى زيادة درجة المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات بالاعتماد على إقامة نظام فعلي للحوافز يعتمد على قوانين ومعايير ويتم من خلالها إنجاز

المشروع الاقتصادي، وتؤدي هذه العملية إلى زيادة الحاجة لتدريب المهني وذلك من خلال تحديد نسبة الأعمال المنجزة ومقارنتها بالأهداف المسطرة، وكذلك تؤدي إلى الزيادة في وضوح التسلسل الهرمي للسلطة ومن ثم زيادة الأداء.

ركزت هذه الدراسة على عملية التفويض التي تؤدي بدورها إلى رفع قدرات المرؤوسين فهي تكشف عن قدرات وطاقات جديدة داخل المؤسسة تكون مؤهلة لأداء مهام قيادية.

8) المقاربة السوسولوجية.

إذا كانت المقاربة السوسولوجية هي أخذ مفهوم، أو عدة مفاهيم من نظرية ومقارنتها لموضوع الدراسة، فالبحث العلمي يستند إلى النظرية والمقاربة جزء من النظرية، فهي الطريقة التي يتناول بها الباحث موضوع دراسته. وبما أن موضوع دراستي حول علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمال، أي كيف يؤثر نمط السلطة السائد داخل المؤسسة العمومية الاستشفائية على شعور العمال بالاستقرار، فإن النظرية البيروقراطية هي المتكأ الذي استندت إليه.

تعد نظرية النموذج المثالي للبيروقراطية من النظريات العلمية التي تناولت تحليل الجهاز الإداري، ويعد ماكس فيبر من المؤسسين لهذه النظرية في المجال الإداري، حيث يعتبر أول من صاغ نظرية علمية تقوم على تحليل الجهاز الإداري ومدى تأثيره على الأداء والاستقرار في السلوك التنظيمي.

اهتم فيبر بدراسة الإدارة الحكومية الكبيرة والتي كانت تتصف بتدني الكفاءة، وحضي موضوع السلطة وهيكلتها بحيز هام في دراسته، حيث يرى ماكس فيبر أن كل جماعة منظمة تتميز بضبط ملزم تسعى دائما إلى تدعيم اعتقادها في الشرعية ومن هنا ميز فيبر بين ثلاث أنواع من السلطة:

أ- السلطة التقليدية: وترتكز أساساً على السن والمكانة التقليدية التي يحتلها صاحب السلطة ويقبلها أفراد الجماعة وتميز المجتمعات البدائية بهذا النمط.

ب- السلطة الكاريزماتية: ويعتمد هذا النوع على الصفات والميزات والقدرات الشخصية والخصائص القيادية والجاذبية الشخصية، والسلطة الكاريزماتية تتمثل في أبطال الحروب والزعماء والقادة الممتازين.

ج- السلطة الرشيدة: وهي القانونية القائمة على مجموعة من القواعد المتفق على أنها مشروعة بواسطة أعضاء الجماعة وتتركز السلطة القانونية في المنصب لا في شاغله، ويمكن لأي شخص أن يصل إلى هذا المنصب وفقاً للقواعد المقررة للممارسة⁽¹⁾.

ولهذا قدم ماكس فيبر نموذجاً قام فيه بتحليل هيكلية الجهاز الإداري المنظم، سماه بالنموذج المثالي للبيروقراطية وله خصائص وميزات خاصة هي:

- تقسيم العمل والتخصص: وهذا ما يجعل كلا من السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المؤسسة.
 - تنظيم وتوزيع الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة لفرض تنظيم تسلسل الأوامر.
 - اختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية، عن طريق الاختبارات والتعليم والتدريب.
 - الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
 - الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة وهم مهنيون.
 - الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها ويستمد سلطته من وظيفته.
 - الاعتماد على السجلات الكتابية والمحافظات على الوثائق.
 - على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة أثناء تأديته للأنشطة، وهذه الضوابط ليست شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات⁽²⁾.
- ومنه فإن أداء المؤسسة العمومية الاستشفائية وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي (السلطة القانونية) أي ما سماه ماكس فيبر بالنموذج المثالي للبيروقراطي، الذي يقوم بضبط العمل من خلال تحديد القواعد والإجراءات والقوانين وتحديد المهام والمسؤوليات لأداء العمل.
- ومن خلالها يشعر العامل بالراحة والاستقرار نتيجة فهمه لطبيعة عمله والتزامه به من خلال القانون الداخلي للمؤسسة الاستشفائية، أي السلطة القانونية التي تستمد شرعيتها من القوانين الموضوعية والمتفق عليها، فالعاملون يحترمون ويطيعون المنصب القانوني لا الشخص الذي يشغله.
- والالتزام يمتلك القواعد والقوانين التنظيمية بمنح المؤسسة فاعلية ونجاعة، وللعامل الراحة والرضا عن العمل.

(1) محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 227.

(2) محمود حسين حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 20.

خلاصة الفصل:

لقد تضمن هذا الفصل تحديد مشكلة وفرضيات الدراسة وضبط أبعادها كي يتمكن من حصر الظاهرة وتحديد لدراستها، فالباحث لا يستطيع الاستغناء عن عناصر هذا الفصل كونه العصب الرئيسي للدراسة، فهو يلجأ إلى التعامل معه في جوانب كثيرة من البحث، بالإضافة إلى مجموعة الأطر الفكرية والنظرية التي عالجت متغيرات ومؤشرات موضوع الدراسة التي ستدرج في الفصول اللاحقة لتكون بمثابة الدعامة الأساسية لخطواتنا من أجل تحديد معالم الدراسة.

الفصل الثاني

سوسيولوجيا علاقات السلطة

تمهيد.

I - السلطة

- 1) مفاهيم لها علاقة بالسلطة.
- 2) أهمية السلطة.
- 3) أنواع السلطة
- 4) المدخل النظرية للسلطة في المؤسسات.

II - تفويض السلطة

- 1) مفهوم تفويض السلطة.
- 2) أهمية تفويض السلطة وعناصره
- 3) مبادئ تفويض السلطة.
- 4) المعوقات التي تواجه عملية التفويض.
- 5) خلاصة الفصل

تمهيد:

إن السلطة هي روح التنظيم، فعلاقات السلطة هي المجال الذي تتمحور فيه سلوكيات الفاعلين من خلال التأثير الذي تحدثه تلك العلاقات عليهم، من ناحية أدائهم لوظائفهم.

وسنحاول في هذا الفصل أن نتناول بعض ما ورد من إسهامات بعض المفكرين والباحثين حول سوسيولوجيا علاقات السلطة.

وستتطرق إلى مفاهيم لها علاقة بالسلطة، ثم أهمية السلطة وأنواعها، مع ذكر بعض المداخل النظرية للسلطة في المؤسسات.

بالإضافة إلى مفهوم التفويض السلطة، وأهمية التفويض ومزاياه، ثم نتناول مبادئ تفويض السلطة وأخيراً المشاكل أو معوقات التي تواجه عملية التفويض.

I- السلطة

1) مفاهيم لها علاقة بالسلطة.

هناك مجموعة من المفاهيم الإدارية التي تتقاطع أو تتكامل أحياناً مع مفهوم السلطة الإدارية، ومن ضمن هذه المفاهيم نجد مايلي:

1-1. القوة Power:

يتطلب الأمر لفهم السلطة، أن نعرف العلاقة بين السلطة "Authority" والقوة "Power"، فقد يتكلم الأفراد عن السلطة والقوة على أنهما نفس الشيء، ولكن القوة هي المقدرة على التصرف وإحداث التأثير - فهي متعلقة بالنقود- أما السلطة فهي الحق في الأداء أو العمل. فالسلطة مشتقة أو تمثل جانب معين من القوة، أي القوة الشرعية كما يتضمنه التعريف السائد، فالفرد قد تكون لديه القوة لفعل شيء ما على الرغم من أنه لا يملك سلطة فعل ذلك، فمثلاً: موظف الخزينة في البنك لديه سلطة التعامل في حجم كبير من الأموال والقوة أو القدرة على الاحتفاظ ببعض منها، ولكن هذه المقدرة لا تستند إلى سلطته، فالقوة مشتقة من الرقابة على أنواع مختلفة من الموارد، ولا يتوافق هذا كلية على مركز الفرد بالتنظيم⁽¹⁾.

2-1. المسؤولية Responsibility:

يمكن تعريف المسؤولية بأنها: إلتزام المساعد بالقيام بعمل معين كلفه به رئيسه به في العمل. وعلى ذلك فإن حقيقة المسؤولية هي الإلتزام، والإلتزام لا يقع إلا على الأفراد ولا يمكن تحميل الحيوان أو الماكينة أو المبنى أية مسؤولية في أعمال أو نتائج معينة، وتنشأ المسؤولية نتيجة العلاقة بين رئيس والمساعد، بمقتضاها يكون للأول سلطة تكليف الثاني بأعمال معينة. وقد تكون هذه العلاقة نتيجة تعاقد بين الطرفين قبل فيه الثاني القيام بهذه الأعمال في مقابل مبالغ نقدية أو مكافئات أخرى.

وقد يتطلب قيام المساعد بالمهام المطلوبة تفويض بعض السلطات إليه لتمكينه من أداء هذه المهام، وعلى ذلك تنساب السلطة من أعلى إلى أدنى، من الرئيس إلى المساعد كما كلف الأول والثاني بواجبات معينة، بينما تصبح المسؤولية الملقاة على عاتق الثاني إلتزاماً له بالقيام بأداء ما عليه من واجبات. وقد تكون المسؤولية إلتزاماً مستمراً، كما قد تكون إلتزاماً بالنسبة للقيام بعمل معين مرة واحدة ينتهي بإنهاء القيام بهذا العمل، فالعلاقة بين المدير العام للمنشأة ومدير المبيعات مثلاً علاقة مستمرة، بينما لو استعان المدير بأحد الخبراء من الخارج وكلفه بالقيام بدراسة

(1) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 291

معينة تتعلق بأعمال المنشأة، فإن هذا التكليف ينتهي بإنتهاء الخبر من الدراسة، ومثال ذلك الاستعانة بأحد خبراء في التحليل وتوصيف وتقييم أعمال المنشأة.

وبينما يقال أن السلطة تفويض من الرئيس إلى المساعد، فإن المسؤولية لا يمكن تفويضها وإنما هي تنشأ بقبول المساعد القيام بالمهام المكلف بها، فالمسؤولية هي إلتزام بأداء عمل معين ولا يمكن لرئيس أن يتهرب من المسؤولية بالقول بأنه قد كلف آخر بهذا العمل، وحتى لو فعل ذلك فإنه يظل المسؤول أمام المستويات الأعلى منه، وبعبارة أخرى لا يمكن لرئيس أن يتخلى عن المسؤولية أو يلقي بها من على عاتقه إلى عاتق مساعديه⁽¹⁾.

3-1. نطاق الإشراف Spain of Control:

"ويقصد بنطاق الإشراف" العدد الأقصى من العاملين الذي يمكن لرئيس واحد أن يشرف عليهم وينسق أعمالهم بشكل مباشر"⁽²⁾.

ونطاق الإشراف يتأثر بمجموعة من العوامل والاعتبارات التي تؤثر على اتساعه أو تقليصه، والتي يمكن حصرها

في:

- **التشتت الجغرافي:** فكلما زاد التشتت الجغرافي أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف والعكس صحيح.
- **تعقيد وصعوبة العمل:** كلما كان العمل صعباً ويحتاج إلى إشراف مباشر أدى ذلك إلى ضيق نطاق الإشراف، حيث أن المسؤول لا يستطيع الإشراف على عدد أكبر من المرؤوسين.
- **تنوع واختلاف العمل:** كلما كانت الأعمال التي يشرف عليها الشخص متجانسة (متشابهة) أدى ذلك إلى إتساع نطاق الإشراف، على عكس لو كانت الأعمال مختلفة فتحتاج إلى درجة أكبر من الإشراف وهنا يضيف نطاق الإشراف.
- **كفاءة وقدرة المرؤوسين:** كلما كان المرؤوسين على درجة عالية من الكفاءة اتسع نطاق الإشراف.
- **وضوح الأهداف والسياسات:** كلما كانت الأهداف والسياسات واضحة ولا تقبل التفسير الخاطئ من المرؤوسين أدى ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف.
- **مشاركة المرؤوسين:** في وضع الخطط يلزمهم أدبياً بتنفيذ تلك الخطط بمعنى أن عمل المدير سيكون سهلاً ومن ثم يؤدي ذلك إلى اتساع نطاق الإشراف⁽³⁾.

(1) صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص598.

(2) شعلان الشمري، مفاهيم في الإدارة، (ب. د. ن)، جدة، 2012، ص61.

(3) عبد الغفار حنفي، الإدارة المفاهيم والممارسات، (ب. د. ن)، غزة، ط1، 2002، صص139-140.

إن تحديد نطاق الإشراف، وكما يسمى أحياناً بنطاق التمكّن أو نطاق الإدارة، ضروري لتنظيم ممارسة السلطة وتوضيح علاقة الرئيس بالمرؤوسين في أي مؤسسة.

وتختلف المؤسسات عموماً في تحديد نطاق الإشراف لديها حسب أنواعها وأحجامها وطبيعة الأعمال فيها، حيث يتصل مفهوم هذا المبدأ اتصالاً مباشراً بمفاهيم تفويض السلطة والمركزية واللامركزية وغيرها من المبادئ التنظيمية الأخرى.

ويرى رواد الإدارة التقليدية أن المؤسسة الفعالة هي التي تتميز بنطاق إشراف ضيق "فأرويك" يرى أن نطاق إشراف المديرين في المناصب العليا ينبغي أن لا يزيد عن أربعة أشخاص، أما نطاق إشراف الأئمة للرؤساء في أقل المستويات الإدارية، فإن العدد يكون ثمانية أو عشرة، أما رواد الإدارة الحديثة أمثال "ودور" فيرون بأنه لا توجد معايير أو مبادئ ثابتة يمكن من خلالها تحديد نطاق الإشراف المناسب لكل العاملين في المؤسسة، إذ إن ذلك يتحدد في رأيهم وفقاً لاعتبارات متعددة منها طبيعة نشاط المؤسسة، ودرجة التخصص بها، وخبرة المرؤوسين.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك علاقة بين ضيق نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية فنطاق الإشراف الضيق يأخذ فيه التنظيم الشكل الطويل، أي زيادة عدد مستويات الإدارة، وتعدد هذه المستويات يعني طول خط السلطة، حيث كلما زاد خط السلطة زادت الفرصة لسوء الفهم، أما إذا اتسع نطاق الإشراف فإن عدد المستويات الإدارية يقل، يأخذ التنظيم الشكل المسطح. ويتضح من خلال من سبق أن المشرف أيا كان النمط الذي يتبعه مع مرؤوسيه، فإنه يجب عليه أن يقوم بعدد من المهام والواجبات الأساسية منها:

(1) يجب أن يوجه مجهودات الموظفين المسؤول عن الإشراف عليهم.

(2) يجب أن يعرف كيفية العمل في المؤسسة التي يعتبر هو والموظفون جزءاً منها.

(3) أن يعرف كيف يدرّب موظفيه.

(4) أن يعرف كيفية تحديد أعباء العمل.

(5) أن يعلم كيفية رسم خطة العمل.

(6) أن يعرف كيف يرفع كفاءة الأداء.

وأن المشرف لكي يستطيع إتقان واجباته الموكولة إليه يجب أن يتمتع بمجموعة من المهارات اللازمة له ومن أهم

هذه المهارات⁽¹⁾:

(1) الحاج عرابة، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه، منشورة، تخصص تسيير عمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011، ص75-76.

1. المهارة الفنية: ويقصد بها قدرة المشرف على فهم طبيعة الأعمال التي يمارسها جميع رؤوسيه، وأساليب توجيه المرؤوسين نحو الأداء الصحيح لتلك الأعمال.
2. المهارة الإدارية: تتضمن قدرة المشرف على تخطيط أداء رؤوسيه وتحديد واجبات كل مرؤوس، وبيان المدى الزمني اللازم لتنفيذ كل من هذه الواجبات، هذا فضلا عن ضرورة إلمام المشرف بوسائل تقييم الأداء والمعايير المستخدمة لقياس الأداء، والحكم على مدى فاعليته.
3. المهارة الإنسانية: يقصد بها مدى قدرة المشرف على تفهم تقنيات رؤوسيه وطبيعة كل منهم، وتوقعاتهم ومشاكلهم وإعطاء الاهتمام المناسب لهم، إلى جانب اهتمامه بالعمل، ومما لا شك فيه أن مهارات العلاقات الإنسانية يجب توافرها لدى المشرفين، وتنميتها حتى تتحقق كفاءة الإشراف ومعدلات مرتفعة لأداء رؤوسيه.

(2) أهمية السلطة.

كثيراً ما تمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات معينة داخل التنظيم وفي حياتنا اليومية نقبل رأي المحامي، أو قد يتضمن العقد القانوني شرطا معيناً فنقبله أو نقبل من الأطباء علاجا معيناً... الخ، وطالما كان الإنسان العادي بعيداً عن الثقافة الطبية أو القانونية فإنه يتحتم علينا أن نقبل مقترحات المتخصصين أو ذوي الخبرة ولا نتوقع أن نتفهم كل الأسباب التي تنطوي عليها المقترحات، إذ لا نملك القدرة على الحكم على صحة هذه المقترحات، ويمكن أن يطبق هذا الكلام في حياتنا اليومية على ما يحدث داخل التنظيمات وسوف نرى أن الدوافع التقنية لقبول المقترحات مهما كانت طبيعتها هي نفسها في كلتا الحالتين، إلا أن الاختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من أصحاب السلطة داخل التنظيم وخارجه هو أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية اتخاذ القرارات أكثر ما يحدث خارج التنظيم.

ويستند الجزء الأكبر من عمل أعضاء التنظيم وخاصة من نطلق عليهم المشرفين الإداريين القياديين إلى اتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي يتخذها أعضاء التنظيم تتم عن طريق العمل الجماعي بمعنى أن هذه القرارات ليست نتيجة جهود شخص واحد داخل التنظيم ولكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة والمناقشة والاتصال⁽¹⁾.

(1) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 296.

(3) أنواع السلطة:

بعد أن تم تحديد مفهوم السلطة سابقاً سنحاول معرفة أنواع السلطة داخل المؤسسة والتي تمارس من قبل الرؤساء والتي تنقسم إلى:

1. السلطة التنفيذية:

وهي التي تصدر التعليمات والقرارات لأطراف أخرى، يفرض هذا النوع من العلاقة وجود رئيس يتمتع بالسلطة القانونية التي تعطيه القدرة على إصدار هذه القرارات والتعليمات. فهي تمثل السلطة الرئيسية في التنظيم، فتكفل الربط بين أجزاء التنظيم عن طريق التدرج في السلطة، وتكمن أهميتها من أن وجودها مربوط بالوظائف في المؤسسة، بموجبها يتم تأسيس وتصميم الوظائف.

وعلاقات هذه السلطة قد تكون مباشرة كعلاقة الرئيس بمؤوسيه المباشرين وقد تكون غير مباشرة أو على درجات كعلاقة الرئيس بمؤوسيه المتتاليين غير المباشرين في خط السلطة⁽¹⁾.

2. السلطة الاستشارية:

هي التي تناقش أساليب العمل، وإبداء الرأي فيها من أجل إعداد برامج، أو خطط معينة وإبداء إقتراحات جديدة للتطور⁽²⁾.

فهناك السلطة عكس التنفيذية، لا يوجد رئيس إداري يمارس وظيفة تنفيذية، بل وجود شخص أو مجموعة أشخاص تقتصر وظيفتهم على تقديم النصح أو الرأي أو التوجيه، وصاحب هذه الوظيفة قد يكون فرداً أو مجموعة أفراد.

وعلاقة السلطة الاستشارية هو أن صاحبها يبدي للرئيس الإداري آراء وتوصيات غير ملزمة له ولا لغيره، إذا ما اقتنع بها وتبناها أن يترجمها بموجب ما له من سلطة تنفيذية إلى قرارات ملزمة تنسب إليه وحده⁽³⁾.

3. السلطة الوظيفية:

وهي بمثابة العلاقة بين السلطتين والتي تستلزم الطاعة وبدونها يتجمد العمل الإداري الحقيقي⁽⁴⁾.

(1) إبراهيم عبد العزيز شبحا، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997، ص225.

(2) ساكري دليلة، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2004-2005، ص46.

(3) مصطفى أبو زيد فهمي، الإدارة العامة، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص407.

(4) ساكري دليلة، مرجع سابق، ص46.

فالسطة الوظيفية تختص بحق إصدار الأوامر والتعليمات وممارسة الرقابة في مجال وظيفي محدد للأجهزة التنفيذية في المؤسسة، وهي نابعة من عمل استشاري تم منحه حق إصدار الأوامر بموجب تفويض محدد إلى فرد أو مجموعة أفراد مساعدين يختصون بعمل معين.

وعلاقة السلطة الوظيفية تظهر عندما يخول صاحب سلطة تنفيذية أو صاحب سلطة استشارية سلطة تنفيذية على وحدة تنفيذية أخرى للمؤسسة دون أن يكون رئيساً لها⁽¹⁾.

4) المدخل النظرية للسلطة في المؤسسات.

- الإدارة العلمية:

إن مدرسة الإدارة العلمية نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في بداية القرن العشرين، على يد مجموعة من المفكرين في مقدمتهم المهندس الأمريكي فريدريك تايلور (1856-1915) الذي يعتبر المنظر الرئيسي لهذه المدرسة، حيث قام ببناء إطار فلسفي جديد يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمداً الأساليب العلمية في دراسة الحركة والزمن⁽²⁾، وكان حجر الأساس في مبادئ نظرية تايلور العلمية هو تحقيق أقصى كفاءة إنتاجية للأفراد والآلات المستخدمة في الإنتاج من خلال تلك الأساليب.

ولعلها من أهم الإسهامات العلمية البارزة التي قام بها فريدريك تايلور في حقل الإدارة التي لازالت محل إعجاب وتقدير من قبل كثير من الباحثين والممارسين في حقل الإدارة بالرغم من مرور زمن كبير عليها.

إن أهم القضايا التي كان يسعى لها تايلور من خلال المبادئ التي صاغها في نظريته، هو إنتفاء التعارض بين المصالح والأهداف بين الإدارة والعاملين، وبالتالي إنتفاء أي مبرر لظهور علاقات للسلطة تقوم بين الإدارة والعاملين بإعتبار أن "ما يحقق النفع والمصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعاملين، طالما أن العامل الذي يبلغ درجات الكفاءة، سوف يؤدي في النهاية إلى رفع أجره وزيادة العائد لكل من الإدارة والعمال على حد سواء"⁽³⁾.

وعلى هذا الأساس جاءت أفكار تايلور لتوحيد جهود كل من الإدارة والعاملين، وذلك بخلق أجواء الثقة والتعاون عبر تحديد علمي لأجور العاملين ووفق أسس علمية لا يستطيع العمال من خلالها التفاوض أو المساومة عليها، كونها تتعلق بحقائق ومعايير علمية حسب ما جاء في تلك المبادئ.

(1) إبراهيم عبد العزيز شيجا، مرجع سابق، ص 227..

(2) خليل محمد حسن الشماع، كاظم خضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص 47.

(3) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 138.

ولقد كان تايلور متمسكا بصورة كبيرة بضرورة تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة، وعليه توصل إلى وضع عدد من المبادئ للإدارة نوجزها في الآتي:

1. تقسيم العمل وتحديد كميا وكذلك تجزئته إلى حركات بسيطة لتحقيق الإنتاج وفعالية الأداء وإحلال الطرق العلمية العملية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد.
2. الإختيار للعمال يكون حسب خبراتهم وتدريبهم وإمكانيتهم لأداء العمل المنوط بهم.
3. يجب تدريب العمال وتكوينهم بطريقة جيدة حتى تكون الفعالية في إنجاز العمل.
4. التركيز على الحافز المادي والأجر بالقطعة، وذلك حتى تضمن امتثالهم للأوامر والإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء العمل.
5. فصل عملية التخطيط عن عملية التنفيذ، أي يكون هناك تقسيم عادل للمسؤولية بين المدراء والعمال، فالمدراء للتخطيط وتنظيم العمل والعمال للتنفيذ⁽¹⁾.

ما نلاحظه في المبادئ هو تركيز السلطة في يد المدراء والمشرفين دون العمال، أي الاستبداد بالسلطة، وإحاق العامل بالآلة.

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في التنظيم كرد فعل لحركة الإدارة العلمية التي أهملت دور العامل الإنسانية في التنظيم، بقيادة "التون مايو" وزملائه وجاءت بدراسات امبريقية في مصانع "هاوثورن"، وقد حاولت هذه التجارب التعرف على الظروف الفيزيقية والمعنوية ودورها في زيادة الإنتاج.

وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن جوهر السلطة لدى مدرسة العلاقات الإنسانية يتضمن إشراك العمال في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية والاعتراف بسلطة التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الإتصال بين الإدارة والمرؤوسين وتوسيع نطاق الإشراف وبالتالي التركيز على الرجل الاجتماعي الذي تدفعه حاجاته الاجتماعية والتقنية والذي يستجيب لضغوط الجماعة أكثر مما يستجيب لسلطة التنظيم.

لهذا يتعين على الإدارة تهيئة الظروف المناسبة للعامل من الناحية الاجتماعية والمادية وتشجيع روح الفريق في العمل، قصد جعل الفرد العامل يستجيب لها خاصة وأن رجال الإدارة يدركون حقيقة أن كثيراً من العمال يقيدون

(1) خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص51.

إنتاجهم ويحدون من نشاطهم، للمحافظة على عضويتهم في المجتمع الداخلي للمؤسسة في ضوء ما تحدده قواعد التنظيم غير الرسمي⁽¹⁾.

ولقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1. الإنسان هو كيان اجتماعي وليس كيان اقتصادي صرف.
2. الإنسان هو عنصر في جماعة، وللجماعة ضغوط تؤثر وتضبط وتحدد أطر التفاعل بين أعضاء الجماعة ومختلف الجماعات.
3. الإشراف الفعال يبني الثقة بين القائد والتابعين.
4. وجود العاملين في نفس الظروف يؤدي إلى تكوينهم ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي⁽²⁾.
5. المكافآت غير اقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من الإشباع للعامل. فضلاً على ما تؤكد هذه المدرسة من أهمية الاتصال والقيادة وعملية اتخاذ القرارات. ينظر رواد هذه النظرية للقائد على أنه يقوم بدور المسير الذي يسهل للمرؤوسين الوصول إلى الهدف المنشود عن طريق عملهم التعاوني وإقناعهم بهذا العمل⁽³⁾.

- البنائية الوظيفية:

يعتبر "تالكوت وبارسونز" من المفكرين الأوائل لهذه النظرية التي ظهرت بفعل إسهاماته الهامة في النظرية البنائية الوظيفية.

وكان لنسقه الفكري دور أساسي في دراسة التنظيمات وقد قام بتطبيق نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي على دراسة التنظيم، حيث قدم لنا نموذجاً يوضح لنا حالة التوازن في التنظيمات، وذلك من خلال تحليله للتنظيم بوصفه نسقاً اجتماعياً يتألف من أنساق فرعية مختلفة مثل: المصالح، والإدارات، والهياكل ... وهذا التنظيم ذاته يعد نسقاً فرعياً يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل في صيغة الجسم الاجتماعي، وهذا ما نجده عند "بارسونز" في تعريفه للتنظيم على أنه نسق اجتماعي منظم أنشء من أجل أهداف معينة⁽⁴⁾.

وعموماً فالتنظيم بحسب بارسونز يقوم على متغيرات وظيفية هامة تعبر عن طبيعة التغيرات الداخلية والخارجية للتنظيم، وحتى يصل إلى أهدافه لا بد من وضوح هذه الأهداف مع توفر الإجراءات الضرورية ليمنحه صورة مميزة عن

(1) زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، 3، 1980، ص39.

(2) علي الشراوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1980، ص82.

(3) ساكري دليلا، تنظيم السلطة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مرجع سابق، ص36.

(4) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، 2، 1997، ص76.

المجتمع، كما يلح بارسونز على ضرورة تحديد وضع كل فرد داخل التنظيم، بحسب الدور والمكانة التي يشغلها في إطار ما يعرف بالأنساق والجور.

ويتحقق التكامل للأفراد والجماعات في التنظيم من خلال النسق السائد في المجتمع من جهة وأهداف التنظيم من جهة أخرى، ذلك أنه بتحقيق التكامل تتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح مناسبة وملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم⁽¹⁾.

وترتكز تحليلات بارسونز في التنظيم على مقولات هامة هي:

1. التنظيمات في نظره عبارة عن أنساق اجتماعية طبيعية تتكون من وحدات فرعية.
 2. وهي عبارة عن أوجه نشاط رسمية موجهة لإنجاز هدف محدد، والمشكلة الأساسية هي الكشف عن الوسائل التي يمكن بها تحقيق هذه الأهداف الظاهرة.
 3. يتوافر في التنظيمات وسائل لحل المشاكل التي تواجهها للمحافظة على أنماط العلاقات الداخلية.
 4. التنظيمات أنساق فرعية توجد في البيئة⁽²⁾.
- يمكن تحديد مفهوم النسق من خلال ثلاث عناصر أساسية وهي الفاعل والمكانة والدور، فالدور لا يمكن تأديته بدون فاعل وبدون مكانة، وأيضا يرى بارسونز أن طبيعة الفعل الاجتماعي نقطة البداية في دراسة النسق الاجتماعي.

ولقد حدد "بارسونز" أربعة متطلبات ليحقق التنظيم أهدافه ووظائفه وهي:

- التكيف: مطلب مستمر من خلاله يتم تديير متطلبات التنظيم من موارد بشرية ومادية ومهارات متنوعة.
- إنجاز الهدف: ويشمل على التنسيق بين الأنشطة لإنجاز الأهداف التنظيمية ويتضمن هذا المطلب عملية صنع القرار والمعايير المنظمة لها.
- التكامل: وجود مستوى من التضامن داخل النسق حتى يتمكن من أداء وظائفه.
- الكمون: وجود تطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد داخل التنظيم وخارجه وتتطلب المطابقة وجود آلية انسجام بين التوقعات داخل التنظيم وخارجه، يرتبط التكامل والكمون بالبيئة الداخلية للتنظيم في حين التكيف وإنجاز الهدف بالبيئة الخارجية⁽³⁾.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 107.

(2) علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص ص 75، 75.

(3) اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط 1، 1994، ص ص 57، 58.

إن بارسونز في دراسته للتنظيم ركز على دور القيم، وعلى أهميتها في التنظيم وعلى أهمية الجماعة والفرد من خلال حملهم لهذه القيم، كما أنه اعتبر النظام نسق مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها.

II- تفويض السلطة

1) مفهوم تفويض السلطة.

يعتبر تفويض السلطة من الأمور الضرورية في المؤسسة، فبدون التفويض يصبح الرئيس هو العضو الإداري الوحيد فيها، فهو على جانب كبير من الأهمية ويوضح ذلك من خلال مزاياه المتعددة.

فالتفويض السلطة يعني نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسونها دون الرجوع إليه، مع بقاء مسؤوليته عن تلك عن تلك الاختصاصات المفوضة، والتفويض هنا يحمل في جوهره مسؤولية ثابتة، فالشخص المفوض إليه السلطة يصبح مسؤولاً أمام من فوضها إليه عند مباشرة الاختصاص الذي فوض فيه، ومع بقاء الرئيس أو المدير مسؤولاً عن العمل الذي فوضه وعن نتائجه⁽¹⁾.

ويعرف أيضاً بأنه: الإجراء الذي يتم بواسطته تعيين السلطة الرسمية والمسؤولية للمرؤوسين لإنجاز أعمال محددة⁽²⁾.

"منح الغير (المفوض إليه) حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لإنجاز مهمة معينة، وهذا لا يعني فقدان المفوض لسلطته بل يظل محتفظاً بها كاملة وله الحق في إستيرادها في أي وقت، كذلك لا يعفى المفوض من مسؤوليته عن أعمال المفوض"⁽³⁾.

وتعتمد عملية تفويض السلطة على عدة إعتبارات هي:

- تحديد واجبات المرؤوس وتفويضه السلطة اللازمة للقيام بهذه الواجبات وجعله مسؤولاً أمامه عند تحقيق هذه الواجبات.
- أن يكون المرؤوس المفوض إليه قادراً على ممارسة السلطة المفوضة وموضع ثقة الرئيس⁽⁴⁾.
- أن يكون التفويض مكتوباً و واضحاً وعلنياً.
- يجب أن تساعد عملية التفويض على تحقيق أهداف المنظمة على أفضل وجه.

(1) محمد بجمت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 230.

(2) حسن حرير، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2010، ص 163.

(3) طاهر محمود كلاندة، الاتجاهات الحديثة في القيادة، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 214.

(4) محمد رسلان الجبوسي، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008، ص 119.

- لا ينتج عن تفويض السلطة أي إخلال بالتوازن بين السلطة والمسؤولية.
- ألا يقوم الرئيس بتفويض بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه إلا إذا وجدت متطلبات وظروف تدعو إلى ذلك⁽¹⁾.
- أن يتضمن قرار التفويض: نوع وموضوع الصلاحيات المفوضة (اسم الموظف ومسمى الوظيفة، مدة التفويض).
- فأشراك العامل في العملية الإدارية من خلال تفويض السلطة يشعره بإهتمام الإدارة به وبمكانته ويتأني تحقيق الاستقرار للعامل.

(2) أهمية تفويض السلطة وعناصره.

تتمثل أهمية التفويض في:

- الحصول على معلومات جيدة من خلال مراقبة القرارات المتخذة من قبل المرؤوسين المفوضين⁽²⁾.
- يساعد الرئيس على توفير الوقت وزيادة المدى الإداري له ليتفرغ لاتخاذ القرارات والتخطيط المستقبلي لمنظمته.
- يساعد على إعداد مساعدين أكفاء يكونون بمثابة بديل مؤهل للرئيس في حين غيابه.
- يساعد على تحقيق الإثراء الوظيفي للمرؤوسين في أعمالهم، كما يساعد على رفع الروح المعنوية لديهم.
- إغناء مناخ العمل بالتفاهم المتبادل مما يساعد على تنسيق الجهود الجماعية لتحقيق الأهداف.
- يعتبر التفويض طريقة جديدة لتدريب المرؤوسين على ممارسة الصلاحيات وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية.
- سرعة إصدار القرارات وخفض التكاليف المالية ويمكن من معرفة اهتمامات العملاء بسهولة.
- استمرار العمل وعمق التنظيم: كلما كان هناك تفويض للسلطة كلما كانت القابلية على مواجهة الظروف الطارئة متوفرة وأكيدة.
- يعتمد التفويض على دوافع الفرد الداخلية مع افتخاره بعمله والإبداع والإنجازات⁽³⁾.

- عناصر التفويض:

(1) عبد الهادي بشار، التفويض غي الاختصاص، دراسة مقارنة، دار الفرقان، الأردن، 1982، ص 195..

(2) عبد العزيز إبراهيم التويجري، تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، 1426هـ/1427هـ، ص ص 16، 17.

(3) تيسفا جبير ميدين وبيترشافير، تحديثات القيادة الإدارية الفعالية، تر: سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، الأردن، ط 1، 2005، ص 129.

تتضمن عملية التفويض في مجملها ثلاثة عناصر أساسية هي:

- **الواجبات:** وهي الأعمال والأنشطة التي قام الرئيس بتفويضها إلى أحد المرؤوسين التابعين له، وقد يأخذ هذا الواجب شكل نشاط يكلف به، أو قد يكون في صورة نتائج وأهداف محددة على المرؤوس تحقيقها، ولكن بشرط أن تكون هذه الواجبات المفوضة من إختصاص الرئيس حتى يتمكن من تفويضها.
- **السلطة:** وهي مجموع القدرات اللازمة لإنجاز الموكل إلى المرؤوس فبعد تحديد الواجبات المفوضة فغنه ينبغي على الرئيس منح المرؤوس السلطة اللازمة لإنجاز وتنفيذ هذه الأعمال، ولكن بشرط أن يكون هناك تناسب بين الأعمال المفوضة والسلطة الممنوحة لتنفيذ ذلك.
- **المسؤولية:** عندما يكلف موظف بإختصاص معين فإنه يتعين عليه أن يباشره بنفسه وبالتالي يكون مسؤولاً عنه مسؤولية كاملة وملزماً به، وإلا كان مسؤولاً عن عدم التنفيذ وما يترتب عليه من آثار، إن المسؤولية الناشئة عن ذلك هي مسؤولية جديدة ظهرت نتيجة قرار التفويض أساسها الإلتزام بالتنفيذ وليست مسؤولية مفوضة إليه من الرئيس لأن مسؤوليته لا تفوض (1).

(3) مبادئ تفويض السلطة.

إن عملية التفويض للسلطة يجب أن تكون واضحة للأفراد في المؤسسة لكي تتم عملية ممارستها بصورة سليمة، ويفضل أن يتم التفويض بصورة كتابية، ويتم توجيهه إلى كافة الذين يهمهم الأمر، لكي يكون هناك تنسيق بين كافة الأطراف المعنية، والتفويض الكتابي يوفر الدقة والوضوح، بالإضافة إلى أنه يمنع الازدواجية والتضارب في الأعمال التي قد تنشأ بسبب عدم الوضوح.

ولأجل أن يتوفر الوضوح في عملية التفويض، فإن التحديد المناسب للسلطة المفوضة ضروري لكي تمارس الصلاحيات بصورة لا ينقصها الفهم والتفسير، وعليه يجب أن يتم تحديد كافة الصلاحيات التي يمكن أن يمارسها المدير أو معاونيه في سبيل تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة وفق السلطة المفوضة.

والتفويض العام غير المحدد يؤدي عادة إلى الإجهاد الشخصي في تفسير المواضيع، وهو ما قد يترتب عليه حدوث مشاكل تنظيمية وصراعات بين أفراد المؤسسة، ولكي يتم التفويض بصورة سليمة وفعالة، هناك عدد أو مجموعة من المبادئ الضرورية التي يستوجب مراعاتها من قبل الإدارة في أي مؤسسة وهذه المبادئ هي:

(1) عبد الهادي بشار، مرجع سابق، ص 154.

1. تحديد الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها في العمل، ومن ثم تحديد مقدار السلطة الواجب تفويضها للوصول إلى هذه النتائج، ومن خلال هذه العملية يمكن ربط عملية التفويض بعدد من النتائج، وليس بالاعتبارات الشخصية للرئيس أو المرؤوس.
 2. تحديد الواجبات والمسؤوليات المفوضة إلى المرؤوس وفق الأهداف والنتائج المطلوبة الوصول إليها. ويحقق هذا التحديد الذي يرتبط عادة بوصف الوظيفة، الكفاءة في تنفيذ الواجبات والوضوح في ممارسة السلطة المفوضة، بالإضافة إلى أنه يمنع التداخل والتضارب في الأنشطة، ويساهم كذلك في الإلتزام بمبدأ (تناسب السلطة مع المسؤولية).
 3. التحديد الواضح لخطوط السلطة حسب التدرج الرئاسي في التنظيم، ويوفر هذا المبدأ الانسيابية في ممارسة السلطات المفوضة من أعلى قمة الهرم التنظيمي حتى أسفله، بالإضافة إلى أنه يوفر للمرؤوسين حدود سلطاته وسلطات الآخرين في المؤسسة الواحدة.
 4. من الضروري أن يستلم الرئيس التفويض المناسب لممارسة مسؤولياته من جهة واحدة فقط، وهي الرئيس المباشر له.
- إن تفويض المرؤوسين الذي يصدر من رئيس أو أكثر يسبب الإرباك وعدم الوضوح والفاعلية في كثير من الأحيان، وهذا المبدأ ينطلق من مبدأ وحدة القيادة، الذي يتم بموجبه توضيح علاقات السلطة والمسؤولية، والتي ترتبط بطبيعة المهام المكلف بها الرئيس والمرؤوسين⁽¹⁾.

4) المشاكل أو المعوقات التي تواجه عملية التفويض.

يمكن تصنيف المعوقات التي تواجه عملية التفويض إلى ثلاث عناصر، وهي على النحو التالي:

أولاً: معوقات تتعلق بالمدير:

1. خوف المدير على مركزه إذا ما أبدى المرؤوس كفاءة أو جدارة غير عادية على التنفيذ مما قد يفقده المركز الذي شغله⁽²⁾.
2. الرغبة في تركيز السلطة والتمتع بمكانتها.
3. انعدام الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين⁽³⁾.

(1) قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997، ص ص 211-212.

(2) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 2006، ص 243.

(3) عبد العزيز صالح حبتو، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 168.

4. يدّعي الرؤساء بأن الوقت الذي يحتاجونه في التفويض كتصحيح الأخطاء والرقابة والمراجعة أكثر بكثير مما لو قاموا بأداء العمل بأنفسهم⁽¹⁾.
5. يدعي بعض المدراء أن الأخطاء مكلفة، وقد ينجم عنها أضرار كبيرة وخسارة جسيمة تلحق بالمؤسسة⁽²⁾.
6. عدم استقرار بعض المشرفين في وظائفهم⁽³⁾.

ثانياً: معوقات تتعلق بالمرؤوسين:

1. انعدام ثقة الموظفين بأنفسهم في تحمل مسؤوليات إضافية، وعدم رغبتهم في ذلك والخوف من النتائج المترتبة عن الفشل⁽⁴⁾.
2. اعتقاد بعض المرؤوسين أن قبولهم سلطة إضافية يمكن أن يؤدي إلى تعقيد علاقات العمل الحسنة التي تربطهم بالمشرفين⁽⁵⁾.
3. قد يقاوم المرؤوسون التفويض إذا ما نتج عنه إضافة أعباء كثيرة إلى مهامهم ووجباتهم، وكذلك إذا ما نشأ إرباك في العمل في الوحدة نتيجة لسوء التنظيم⁽⁶⁾.
4. قد يكون المكافأة الممنوحة للوظيفة الإضافية غير كافية مادية كانت أو معنوية⁽⁷⁾.

ثالثاً: معوقات تتعلق بالمؤسسة:

1. تعدد التقسيمات الإدارية مع تباين النشاط الذي تقوم به الوحدات الإدارية في المؤسسة مما يترتب عليه حدوث تصادم بين القرارات، وتعدد مصادر صنع القرار⁽⁸⁾.
2. كلما كان حجم التنظيم صغيراً صغرت الأعمال التي يمكن تفويضها.
3. عدم استقرار أساليب الأداء وعدم كفاية وسائل التنسيق والرقابة وعدم تحديد واجبات الوظائف وسلطاتها بوضوح. كل هذه الأمور تؤثر على تفويض السلطة، كما أن قصور نظم تقييم الأداء للوحدات التنظيمية،

(1) حسن محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2000، ص170.

(2) عبد العزيز محمد الحلو، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010، ص20.

(3) مصطفى نجيب شاويش، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف وتطبيقات، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993، ص502.

(4) عبد الغفار حنفي، نفس المرجع، ص243.

(5) مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص902.

(6) عبد الغفار محمد الحلو مرجع سابق، ص21.

(7) عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص243.

(8) فاروق فلية، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص337.

والافتقار إلى نظام معلومات فعال ينتقل عبر توجيهات المدير للعاملين المفوضين ويؤثر بالطبع على درجة تفويض السلطة⁽¹⁾.

4. عدم توفر نظم فعالة للمعلومات كالتقارير الشهرية والسنوية وغيرها يعيق ممارسة العاملين المفوضين للمهام المفوضة إليهم⁽²⁾.

خلاصة الفصل:

تحتل السلطة مكانة بالغة في المؤسسة فهي باختصار القوة التي تحمي التنظيم، فالسلطة وجدت من أجل أن تجعل السلوكيات الفردية والجماعية مطابقة لأهداف المؤسسة، ونظراً لأهميتها في حياة المؤسسات والأفراد فقد نالت اهتمام الكثير من العلماء والمفكرين والباحثين.

(1) عبد الغفار حنفي، نفس المرجع ، ص244.

(2) فاروق فلية، عبد المجيد السيد، نفس المرجع ، ص337.

الفصل الثالث الإستقرار الوظيفي

تمهيد

- (1) علاقة الاستقرار ببعض المفاهيم.
- (2) أهمية الاستقرار الوظيفي.
- (3) محددات الاستقرار الوظيفي.
- (4) مظاهر الاستقرار في العمل.
- (5) مظاهر عدم الاستقرار في العمل.
- (6) الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

خلاصة الفصل

تمهيد

بعد الاستقرار الوظيفي من أهم المواضيع في علم اجتماع العمل، ازدادت أهميته بعد التأكد من الدور المهم للعنصر البشري في حياة المؤسسات بعد ما ساد الانتقاد أن الوسائل والآلات والمعدات والموارد الأولية كافية من أجل الوصول إلى الأهداف وتحقيق الفعالية اللازمة، وقد زال هذا الاعتقاد بعد الدراسات والبحوث التي أجريت على الدور والمكانة التي يحتلها العنصر البشري.

ونظراً لأهمية الموضوع "الاستقرار الوظيفي للعامل داخل المؤسسة"، فقد احتوى هذا الفصل على العناصر التالية: مفهوم الاستقرار الوظيفي وأهميته، ومحدداته ثم مظاهر الاستقرار الوظيفي ومظاهر عدم الاستقرار، وبعض المفاهيم ذات الصلة بالاستقرار، وأخيراً الاستقرار الوظيفي للمؤسسة.

(1) علاقة الاستقرار ببعض المفاهيم.

1-1 الشعور بالرضاء والارتياح والأمان:

الاستقرار والرضا في العمل من أكثر المفاهيم في علم النفس الصناعي غموضاً، لأنه حالة وجدانية إنفعالية يصعب قياسها ودراستها بشكل موضوعي، نظراً لأن الأفراد يختلفون في القدرات والمواهب، وهذا يعود إلى الفروق الواضحة في شخصياتهم، مما ينعكس على الخصائص والوظائف التي يرضون عنها أو لا يرضون.

وسنحاول إبراز كيف يكون الرضا عن العمل مؤشراً من مؤشرات الاستقرار في العمل، وقبل ذلك سنتناول مفهوم الرضا والارتياح، حيث يعرفه "دافيس": على أنه ظاهرة داخلية ضمن عمل المعنى بالأمر، أي العامل نفسه وهو بذلك نتيجة للتكيف عن العمل، وبالتالي فالرضا عن العمل وعدمه يؤثر في شعور وقرارات وسلوكيات العامل⁽¹⁾.

من خلال التعريف يتبين لنا أن الرضا عن العمل يرتبط بعمل العامل ومدى تناسبه مع نوع العمل الذي يؤديه وقدرته واستعداداته وطموحه، وهذا ما يجعله أكثر ارتياحاً وطمأنينة للتوافق والتلازم بين نوعية العمل وطموحاته، والرضا يعبر عن جملة من المشاعر الإيجابية التي تتكون لدى الفرد نحو عمله⁽²⁾. وقد أثبتت الدراسة التي أجراها فروم أن الرضا عن العمل يرتبط بمجموعة من المحددات أهمها: الأجر المرتفع، الفرص الحيوية للترقية، نظام الإشراف المتزن، التفاعل بحرية مع الزملاء في العمل، الواجبات الملائمة بين قدرات الفرد وموقعه في العمل⁽³⁾.

(1) عباس محمد عوض، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977، ص54.

(2) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1983، ص302.

(3) معبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص1984، ص210.

كما يشترط من أجل رضا العامل وشعوره بالأمن والارتياح تأمينه ضد الفصل والتهديد بالطرد، وطمأنته بأنه باق في موقعه ومنتظر إلى مواقع أكثر أهمية كلما أثبت جدارته ومهارته ومسؤوليته في القيام بأعماله، وبالتالي تحقيق الرضا عن الوظيفة والاستقرار فيها⁽¹⁾.

وعليه يمكن القول أن الاستقرار في العمل داخل المؤسسة لا يمكن أن يحدث أو يتحقق، إلا إذا توفر شرط الرضا لدى العامل حول ما يحيط به داخل المؤسسة، وبذلك يوفر له العمل الذي يؤديه فرص الاستفادة من مهاراته وقدراته ويوفر له الأمن والطمأنينة وفرص الترقية في العمل.

1-2) الشعور بالولاء:

إن كل مؤسسة عند رسم سياستها وتخطيط برامجها التي تسعى من خلالها تحقيق أهدافها، لا بد أن تراعي في ذلك تحقيق أهداف العمال، وأيضاً أن تطلعهم عليها لتنمو لديهم مشاعر الانتماء وبحس الموظف أنه يعمل من أجل تحقيق رغباته ورغبات المؤسسة التي ينتمي إليها، ذلك أن العامل بحاجة إلى التعرف على التنظيم الإداري وأساليب الاتصال بين الرؤساء والعمال وعلى التدرج الوظيفي داخل كل فرع من فروع العملية الإنتاجية.

ويشير الولاء إلى الخضوع السياسي المصحوب بالوفاء، وهو يعبر عن تلك الروابط الروحية والقانونية التي تربط بين الأفراد والمؤسسة.

ويرتبط الشعور بالانتماء بعوامل منها:

(5) مدى توافق أهداف العمال مع أهداف المؤسسة.

(6) مدى استجابة المؤسسة للحياة الاجتماعية والشخصية للعمال ورغباته.

(7) مدى تفاعل العاملين مع بعضهم والولاء والارتباط والتفاهم الذي يتوفر بين العاملين⁽²⁾.

وما يمكن قوله هو أنه من أجل تنمية ولاء العمال وإخلاصهم وانتمائهم للمؤسسة فلا بد من العدل في معاملاتهم، ووضع كل عامل في العمل الذي يناسبه، ومشاركتهم في المسؤولية، بالإضافة إلى تنمية العلاقات الإنسانية السليمة بين العمال فيما بينهم وبين رؤسائهم عن طريق التعاون والمنافسة.

(1) فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006، ص 23.

(2) فاتح جبلي، المرجع نفسه، ص 23-24.

3-1 الروح المعنوية:

لقد اتخذت الروح المعنوية مكاناً هاماً في الدراسات الاجتماعية قبل محاولة الربط بين مفهوم الروح المعنوية والاستقرار عند العمال ينبغي أن نشير إلى مفهوم الروح المعنوية حتى تكون لدينا ركائز أساسية تبني عليها هذه العلاقة.

إن تحديد مفهوم الروح المعنوية أمر صعب لأنها تمثل حالة نفسية غير ملموسة، فالروح المعنوية في الوظيفة هي الاتجاه العقلي عند العامل نحو كل جوانب عمله ونحو عمله ونحو الأشخاص الذين يعملون معه⁽¹⁾.

وعليه يمكن ذكر بعض محددات الروح المعنوية فيما يلي:

(8) الشعور بالانتماء إلى جماعة العمل والسعي وراء تحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة من خلال التعاون والتوافق والانسجام بين أعضاء الجماعة.

(9) الحاجة إلى وجود هدف معين تتضافر جهود الجماعة لتحقيقه والوصول إليه.

(10) أن يكون هناك تقدم ملموس نحو الوصول إلى هذا الهدف.

(11) أن يؤدي العامل عملاً ذا قيمة ونفع لبلوغ الهدف المذكور وتوضح الروح المعنوية في حماس العامل نحو عمله والبقاء فيه لمدة أطول، فالاستقرار المهني يعتبر المعيار الأساسي لارتفاع الروح المعنوية، وكما تتجلى أيضاً في نوع العلاقة بين العامل نحو عمله وعلاقته مع زملائه في العمل، ومن مصلحة المؤسسة تنمية روح الجماعة والتمسك بها باعتبارها قوة تعمل على إشعار العامل بأن جهوده دائماً موضع تقدير وهذا عن طريق الاعتراف بأهمية عمله ومعاملته معاملة حسنة، وكذلك إعطاؤه الأجر العادل⁽²⁾.

وخلاصة القول أنه لا بد من توفير الجو المريح حتى ينشأ لدى العامل الرضا عن العمل مما يؤدي إلى تنمية الروح المعنوية لديه وإدراكه لقيمتها داخل المؤسسة يؤدي إلى الاستقرار في عمله.

4-1 المواظبة على العمل وعدم التغيب:

بينما تعد الروح المعنوية العالية نتاجاً للالتزام من جانب العاملين، فإن ارتفاع معدل الغياب في العمل ناتج عن فقدان هذا الالتزام، وهناك أسباب شخصية وأسباب متعلقة ببيئة العمل لكثرة الغياب، كغياب الفرد بسبب المرض أو بسبب الخوف من المشرفين... الخ، وعليه فإن انخفاض نسبة الغيابات عند العمال والالتزام بمواعيد العمل المحدد والمضبوطة، تعتبر من المؤشرات التي تدل على استقرار العمال داخل المؤسسة، بحيث يعبر الحضور الدائم أن العامل لا

(1) مصطفى زيدان، حسن رشيدى الثاودي، الإشراف والإنتاجية، مكتبة المنجلى مصرية، القاهرة، 1974، ص 105.

(2) فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مرجع سابق، ص 25.

يشعر بأي تدمير نحو عمله، وأنه يرى مستقبله من خلال عمله الذي يزاوله ويشعر بأهميته فيه، مما يساعد على رفع معنوياتهم وتحقيق الاستقرار المهني⁽¹⁾.

وأخيراً فإن توفر هذه الشروط وغيرها داخل المؤسسة يعني أن هناك رضا من العمال وبالتالي استقرار فعلي لدى العمال، فكل هذه المؤشرات تقود العامل إلى الشعور بالثقة والشعور بالمكانة الاجتماعية المحترمة التي يتمتع بها داخل المؤسسة وخارجها. ونلاحظ أن هذه المفاهيم لها صلة ببعضها البعض وجميعها يؤدي إلى استقرار العامل في عمله.

(2) أهمية الاستقرار الوظيفي.

للعمل أهمية كبيرة في تحقيق الأمن الاجتماعي في جانبه المعنوي والمادي، فمن خلاله يحاول الأفراد تحقيق أهدافهم وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وثبات العامل في عمله واستقراره فيه له انعكاسات إيجابية عليه وعلى المنظمة التي يعمل بها، فالعامل المستقر في عمله متشبع بثقافة المنظمة ومتطوع بطباع جماعة العمل عكس العامل كثير التنقل فهو دائماً يبحث عن التكيف والتلاؤم مع السلوكيات الجديدة بجماعة العمل وأساليب العمل الجديدة التي سيخضع لها فكل هذه العوامل غير المعروفة للعامل تصبح بالنسبة له مصدر قلق وخوف من المجهول وتثبيط للمعنويات. أما مزايا استقرار العامل في وظيفته هي التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي عن غيره من العمال بحكم إتقانه لعمله والتحكم في آلياته، وبالتالي التقليل من احتمالات الإصابة بحوادث العمل والتعب والإجهاد، كما أن استقرار أعضاء جماعة العمل يزيد من تماسكها وترابط أعضائها وبالتالي يدوم انتمائها للمنظمة ويرتفع مستوى التزامها التنظيمي والعكس صحيح.

وإذا كان الاستقرار الوظيفي له أهمية بالنسبة للعامل فهو بالنسبة للمؤسسة له أهمية مضاعفة، فبالإضافة إلى أنه يمكنها من بلوغ أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها فإنه يساعدها على الاحتفاظ باليد العاملة المدربة والمكتسبة للخبرة ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الكفاءات البديلة عن التي تسربت وتركت مناصب عملها شاغرة بعد أن كلفت المؤسسة مبالغ مالية كبيرة طوال عملية التعيين، التكوين والتدريب.

إذن فاستقرار الأفراد في المؤسسة يعمل على تماسك جماعة العمل مما يجعل المنظمة مجتمع مصغر تجتمع ثقافته تنظيمية وهدف مشترك وهوية واحدة وهي المؤسسة، فهم يجتمعون فيها كل يوم من أجل الاستمرار والبقاء، ولتحقيق هذه المتطلبات على المؤسسة أن توفر لهم عوامل الشعور بالأمان النفسي والجسدي والمادي لتكون لهم مصدر سعادة ومستقبلاً مهنياً لهم⁽²⁾.

(1) فاتح جبلي، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مرجع سابق، ص 26.

(2) إبراهيم الديب، مرجع سابق، ص 85.

(3) محددات الاستقرار الوظيفي.

محددات الاستقرار الوظيفي هي مجموعة العوامل التي تؤثر سلبياً أو إيجابياً في رضا العامل عن عمله واستقراره فيه.

وقد حددها فروم Vroom بالعوامل الستة الآتية: الإشراف، جماعة العمل، محتوى العمل، الأجر الذي يتقاضاه العامل، فرصة الترقية، ساعات العمل.

فإذن محددات الاستقرار الوظيفي هي: "مجموعة الإشباع التي يحصل عليها العامل من مصادر مختلفة ترتبط بوظيفته التي يشغلها في المنظمة"، وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر إشباع له بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة ويزداد ارتباطه بها.

ويعد الاستقرار الوظيفي من أهم ركائز النجاح في أية منظمة كانت، فلا توجد منظمة ناجحة وذات إنتاجية مرتفعة إلا وكان الاستقرار الوظيفي متحقق فيها ويتمتع به جميع موظفيها، إذ أن عدم تحقق الاستقرار وتدنّي درجته في المؤسسة دائماً ينعكس على إنتاجية تلك المؤسسة ونجاحها حتى وإن كانت تضم كفاءة عالية ومتخصصة في مكان عملها(1).

(4) مظاهر الاستقرار في العمل.

يعد استقرار العامل في مجال عمله من بين الأمور الهامة، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تحقق نجاحاً وتضمن إنتاجية عالية دون الاهتمام بالعامل والمحافظة عليه من ظاهرة التسرب الوظيفي، وذلك بتوفير كافة الظروف الملائمة لاستقرار العمال وسير العملية التسييرية، ومن من بين أهم مؤشرات الاستقرار ما يأتي:

(1-4) تماسك جماعة العمل:

توصف المؤسسة بأنها جماعات متفاعلة مع بعضها البعض، ولكل جماعة أهدافها ونشاطها، لكن من جهة أخرى لا بد من تحقيق التنسيق والتعاون بين كافة الجماعات للوصول إلى فعالية التنظيم وتحقيق الاستقرار، ويعتمد هذا على العلاقات الممتازة بين الجماعات ومدى التفاعل الكفء فيما بينها والتنسيق والتكامل والتقليل من حدة التنافس والصراعات عن طريق توزيع الأدوار والمسؤوليات وتوفير فرص التقدم وفتح قنوات الاتصال والتفاعل بين أعضاء الجماعة للمحافظة على تماسكها واستمرارها في تحقيق أهدافها المشتركة، فنجاح الجماعة في الوصول إلى

(1) ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014، ص59.

الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء والانتماء للجماعة⁽¹⁾، والتي يمكن تصنيفها إلى جماعات ثلاث تتمثل في: جماعة الزملاء، جماعة الرؤساء، وجماعة الإدارة (المديرون)⁽²⁾.

وبالتالي تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي، مما يدفع جماعة العمل التمسك ببيئة العمل التي تحوي هذه الجماعة، فالعمل في المستشفيات يتطلب العمل في جماعات لإنجاح الخدمات التي تقدمها.

4-2) الراحة النفسية والشعور بالأمان الوظيفي:

يعد الإحساس بالأمان من العوامل المهمة التي تؤدي إلى الصحة النفسية للفرد، فهو يشعر بالأهمية والانتماء لمؤسسته والاطمئنان والاستقرار بكافة أنواعه، وتظهر أهمية الحاجة إلى الأمان عند ماسلو بعد إشباع الحاجات الفيزيولوجية، فشعور العامل بالاطمئنان على استمراره في العمل وعلى مستقبله المهني، فالعامل يبقى محاطا بشعور الخوف وعليه أن يلبي حاجة الأمان لكي يتولد لديه شعور الراحة النفسية⁽³⁾ من خلال الالتزام بقواعد المهنة وتطبيق القواعد والقوانين واحترام القرارات والتسلسل الهرمي للسلطة، والقيام بالواجبات والمسؤوليات... الخ.

فالشعور بالأمان من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية للأفراد.

4-3) المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

إن الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة وتحديداتها وفي رسم الخطط وتنفيذها مع فسح المجال لكل فرد في التنظيم بإبداء الرأي والنقد والمشاركة الفعلية والتعاون في النشاطات، وتشير الدراسات والبحوث المختلفة إلى أن عدم وجود المشاركة العمالية يؤدي إلى وجود اغتراب عمالي بالإضافة إلى أنه يؤدي إلى الصراع وانخفاض مستوى الإنتاجية وظهور مشكلات العمل المختلفة، ما يشكل حالة من اللااستقرار في المنظمة.

وحتى تتحقق هذه الأهداف يجب إشراك العمال والإطارات في المؤسسة في إعداد الخطط عن طريق إيجاد جو من الحوار المستمر والفعال، وعلى المؤسسة أن تعتبر العامل كنوع من الشريك أو المتعاون، له الحق في إبداء رأيه في

(1) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 160.

(2) السيد شستا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مرجع سابق، ص 336.

(3) ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مرجع سابق، ص 60.

سير العملية الإنتاجية حتى لا يشعر أنه مجرد آلة تحرك من طرف الإدارة كما شاءت، بل هو العضو الفعال في المؤسسة فهذا يزيد من انتمائه وولائه لهذه المنظمة ويقوي روابط التضامن والتعاون بين جماعات العمل⁽¹⁾.

4-4) تخطيط وتنمية الموارد البشرية:

يرى والكر WALKER أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارية متكاملة وليس جزء من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات، ويسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المؤسسة، فمن خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية تضمن المؤسسة درجة عالية من الرضا الوظيفي من جانب العاملين، لأن بعملية التخطيط المسبقة يتم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، فلا يكون هناك حالة من الاستياء والتذمر وغموض لدى العاملين، فإذا كان هناك لبس أو اختلاط في الأدوار فهذا يؤثر سلباً على سير العملية الإنتاجية وعلى استقرار العمال، فعلى المؤسسة تخطيط الموارد البشرية وهيئة مناخ تنظيمي تسود فيه علاقات منسجمة لتقضي تماماً على الصراعات والخلافات التي تنشأ بين العمال جراء التنافس وعدم التوازن في الأدوار خاصة إذا كان هناك اختلاف في المؤهلات والكفاءات بين العمال فلا بد من تحديد المهام كل حسب مؤهلاته وكفاءته وخبرته في المجال الذي ينتمي إليه حتى يستطيع أن يحقق قدر كاف من التحكم في الدور الذي سلم له من طرف الإدارة وبالتالي يؤدي ما عليه من مهام في أحسن صورة وبفعالية كبيرة، عكس العامل الذي يوضع في منصب لا يتناسب مع مؤهلاته وإمكانياته فلا يحقق المستوى المطلوب من الإنتاجية بل يعرض المنظمة إلى مشاكل عديدة ويصبح عرضة إلى تهديدات الإدارة بالتوقف أو النقل من جهة، ومن جهة أخرى يصب يعاني من صراعات نفسية داخلية بعدم الثقة في النفس ما يدفعه إلى عدم الاستقرار في العمل⁽²⁾.

5) مظاهر عدم الاستقرار في العمل.

إن مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسة كثيرة ومتعددة، فشعور العمال بعدم الرضا والاستياء يعبرون عنه بسخطهم ورفضهم للعمل ومقاومتهم للقوانين التنظيمية في المؤسسة، ومن مظاهر عدم الاستقرار ما يلي:

(1) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2007، ص 236.

(2) محمد بن ديلم الفحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007، ص 73.

1-5) التغيب:

يعتبر التغيب ظاهرة مرضية وهو نوع من المقاومة يلجأ إليها العمال هروباً من ضغوط العمل والجو المشحون في المؤسسة، وهو تعبير لرفض ظروف العمل.

إن تغيب العمال يؤثر على جودة ونوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسات الاستشفائية، حيث تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة بسبب هذا السلوك غير المتوقع من طرف العمال.

وأسباب التغيب كثير قد تكون داخل التنظيم كسوء العلاقة بين العامل وجماعة العمل والإدارة أو اللامعادلة في المعاملات أو من خارج التنظيم كهدم توفر المواصلات لبعدها المسكن من مكان العمل أو ظروف العامل الصحية أو الأسرية... الخ، ولهذا يجب على الإدارة أن تعالج هذه الظاهرة بتحسين الظروف المادية والمعنوية المحيطة بالعامل مع مراعاة ظروفه الاجتماعية كي يرفع من مستوى التزامه وولائه للمؤسسة⁽¹⁾.

2-5) الشكاوى والتظلمات:

تظهر حالة الشكاوى والتظلمات في المؤسسة لدى العمال في عدة مناسبات، حيث يعود بعضها إلى الشعور بالظلم وقع على العامل بالفعل، وأحياناً أخرى تظهر نتيجة لاضطراب نفسي يهدف به العامل للدفاع عن نفسه مثلاً، وذلك نتيجة ظروف العمل غير المواتية كالعلاقات السيئة بين العمال أنفسهم أو بين المسؤول والشكاوي هي نوع من المقاومة يلجأ إليها العامل كتعبير لعدم رضاه وارتياحه لمحيط العمل.

والشكاوي والتظلمات تعتبر وسيلة يجذب بها العامل نظر الإدارة إلى ظروفه محالاً بذلك حل المشاكل قبل انفجارها وتحويلها إلى أزمات، فإذا تفاقم الوضع يدفعه ذلك للبحث عن مؤسسة أخرى توفر له الراحة النفسية والعدالة في المعاملات والعلاقات الجيدة بين زملاء العمل وبين الإدارة.

3-5) الإضراب والاحتجاج:

يعد الإضراب نوع من أنواع الصراع التنظيمي، وهو خرق للعادات والأعراف وكسر للنظام، وهو مؤشر على الوعي الكامل للعمال اتجاه ظروف العمل ومظهر من مظاهر عدم الرضا والاستقرار، يلجأ إليه العمال متى استعصت عليهم التسويات السلمية للنزاعات مع الإدارة، والإضراب تسبقه حركة احتجاجية علنية.

نجاح أو تحقيق مطالب العمال دون اللجوء إلى الإضراب يتوقف على تماسك جماعة العمل ومهاراتهم، فالعمال ذوي المهارات العالية أكثر جماعات العمل تماسكاً وهم يملكون مساومة كبيرة ويناضلون من أجل متابعة وحل

(1) ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، مرجع سابق، ص 63.

مشاكلهم سواء عن طريق إجراءات التفاوض الرسمية أو القيام بإضرابات ... والجماعات ذات المهارات المنخفضة تملك أعلى مستوى من حيث تطورها في أشكال الصراعات غير المنظمة.

ويعتبر الإضراب أكثر مظاهر عدم الاستقرار في المؤسسات، وقد تكون أسبابه راجعة إلى ظروف تنظيمية مرضية ولفترة طويلة والاضطهاد النفسي، أدى الفهم والوعي العمالي بالمصلحة المشتركة بين العمال إلى الاحتجاج عليها للمحافظة على الأمن وتماسك الجماعة وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعمل ليكونوا أكثر استقراراً ورضاً في مكان عملهم⁽¹⁾.

4-5 ترك العمل إرادياً:

ويعتبر من سلوكيات الانسحاب المترتبة على ضغوط العمل، وفي المقابل وجود بيئة عمل أفضل نجحت في استقطاب هذه الفئة من العمال لأنها توفر هيكل متكامل من ظروف العمل المادية والمعنوية بدرجة عالية تسمح بالارتياح والاطمئنان في الوظيفة دون التعرض للضغوط والتوترات أثناء ممارسة العمل، ويمكن في هذا الصدد الإشارة إلى المنافسة بين المؤسسات التي تمارس نفس النشاط ولهذا على المؤسسات بذل مجهودات جبارة في تحسين تخطيط مواردها البشرية لأجل المحافظة على رأس مالها البشري من التسرب والانسحاب من البيئة التنظيمية جراء مناخ العمل غير السامح للاستقرار والثبات في المنظمة الواحدة⁽²⁾.

من بين أهم الأسباب التي يمكن اعتبارها سبب لترك الإفراد للعمل منها ما تعلق بالعمل وظروفه، والنصف الآخر لأسباب شخصية، أما الأسباب المهنية نجد مايلي: عدم رضا العامل عن مركزه في عمله، الرغبة في عمل آخر، عدم الرضا عن العمل بوجه عام، قلة الأجر، صعوبة العمل، الإشراف غير الموفق، سوء ظروف الفيزيقية⁽³⁾.

أما فيما يتعلق بالظروف الشخصية نجد: أسباب صحية، أسباب تتعلق بالمواصلات ... الخ.

5-5 التغير التكنولوجي:

يدخل ضمن الرهانات الكبرى التي تواجهها المؤسسات في ظل التغيرات التي يعرفها العالم جراء العولمة ولهذا فالمؤسسات مجبرة على تغيير أنساقها الفنية باستمرار لتتكيف مع البيئة الخارجية ولتضمن لنفسها شروط البقاء والاستمرار، فالتكنولوجيا تؤثر تأثيراً كبيراً في الاستقرار الوظيفي وذلك من خلال العلاقة بين العامل والآلات والمعدات المستخدمة، حيث نجد أن العامل الذي أتعب نفسه في كسب مهارة مهنية معينة ثم يفاجأ باختراع جديد يجعل هذه المهارة عديمة الجدوى، وربما يجد العامل نفسه معرض للاستغناء عنه.

(1) نفس المرجع، ص 63-64.

(2) عبد الغفار حنفي وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط 1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002، ص 213.

(3) موسى فتحي محمد، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 81.

فيصبح هذا العامل عرضة لضغط نفسي يهدد شعوره بقيمته وكفاءته ويخفض إحساسه بالأمان والاستقرار في عمله.

وعليه فإن تغيير التكنولوجيا القديمة بتكنولوجيا جديدة سيؤدي بدوره إلى اختفاء الظروف القديمة المحيطة بالعمال وظهور ظروف أخرى جديدة، الشيء الذي يؤثر على استقرارهم الوظيفي مما يتطلب من المؤسسة بذل مجهودات لإنجاح عملية التغيير التكنولوجي والمحافظة على العمال في نفس الوقت (1).

6) الاستقرار الوظيفي للمؤسسة

في ظل التغيير الدائم والتحديث يتطلب من المؤسسات قدراً كبيراً من الانفتاح والتواصل والمرونة لمواكبة كل جديد في مجال نشاطها، فحركة الابتكارات المستمرة تلزمها بتوافر الكفاية اللازمة لتحقيق الاستقرار والتوازن اللازمين لأجل تحدي المنافسين والبقاء، فاستقرار المؤسسة من استقرار العمال والعكس صحيح، ولكي تضمن المؤسسة وجودها وثباتها عليها التخطيط والإعداد الجيد لتوفير الاحتياجات من موارد بشرية ومادية لتضمن استقرارها، وفيمايلي مجموعة من النقاط على المؤسسة أن تأخذها بعين الاعتبار لأجل ثباتها واستقرارها:

- قدرة إدارة الموارد البشرية على الاتصال والتواصل والتفاعل المستمر في سوق العمل.
- التخطيط والإعداد المستقبلي لتوفير الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.
- توافر القدر الكافي من العناصر البشرية في الوقت المطلوبة وعدم وجود عمالة زائدة عن حاجة العمل.
- قدرة هذه العمال على استيعاب المتغيرات والتحديات الفنية المستمر في الوظائف الجديدة مع ضمان تدريبها المستمر لاكتساب المرونة في العمل.
- ضمان بيئة سليمة للعمل لسيادة روح الحب والتعاون والتكامل بين العاملين وضمان قدر كاف من الاتصال بأنواعه بين العمال فيما بينهم وبين العمال والإدارة لضمان ولائهم التام للمؤسسة مما يسمح لهم بالبقاء المستمر فتوفير القدرة المستمرة لإدارة المؤسسة على إدارة عملها وتوافر كفاءة لازمة لسير العمل ومواجهة التحديات في مجال نشاطها يضمن بقائها واستمرارها (2).

(1) نفس المرجع، ص 211.

(2) إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 85.

خلاصة الفصل

مما تقدم نستنتج أن الاستقرار الوظيفي هو بقاء العامل في عمله الذي يشغله دون التفكير في التغيير ما دامت المؤسسة توفر له احتياجاته الاجتماعية والمادية والنفسية.

ويمثل الاستقرار أهمية كبيرة للعمال، إذ يعتبر من أهم الحوافز الواجب توافرها والاهتمام بها، حيث أن له تأثير مباشر على معدلات أداء العاملين، وعلى المؤسسة التي تتطلع للحفاظ على كوادرها البشرية وعمالها أن تعمل على توفير العوامل التي تؤثر على الاستقرار، سواء العوامل المادية أو الاجتماعية أو النفسية، التي تحدث نتيجة تفاعل العامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتولد الاستقرار والأمان الوظيفي.



الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الأول

الإجراءات الميدانية وخصائص مجتمع البحث

تمهيد

(1) مجالات الدراسة

(2) المنهج المستخدم في الدراسة

(3) أدوات جمع البيانات

(4) كيفية اختيار العينة

(5) خصائص العينة

تمهيد:

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي اعتمدنا عليها، بداية من تحديد مجالات الدراسة كالمجال المكاني والمجال الزمني، المجال البشري، ثم الانتقال إلى المنهج المعتمد في هذه الدراسة، ثم الأدوات التي استخدمت من أجل جمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة، ثم نتطرق إلى عملية عرض وتحليل جداول البيانات الشخصية (العامة) للمبحوثين ثم تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى والثانية.

1) مجالات الدراسة:

1-1) المجال الزمني:

هو الفترة التي يستغرقها الباحث في الدراسة والبحث، فبالنسبة لموضوعي والذي تطرقت فيه إلى علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمال في المؤسسة العمومية الاستشفائية 18 فيفري بمتليلي. تم الانطلاق في الجانب النظري الذي دام تحضيره له حوالي عام، وبعد جمع مختلف المصادر النظرية، ومع بداية شهر جانفي 2018 ثم الانطلاق في الجانب الميداني فقمنا بتصميم الاستمارة النهائية تحت إشراف الأستاذة وتوزيعها في 16 أبريل 2018، وتم استلام آخر استمارة في 19 أبريل 2018.

1-2) المجال المكاني:

كل بحث سوسيلوجي يتطلب مجال مكاني تتم فيه إجراءات الدراسة الميدانية، ويقصد به الحيز الجغرافي الذي يحتضن دراستنا الميدانية، وقد أجريت الدراسة الميدانية في المؤسسة العمومية 18 فيفري بمتليلي.

التعريف بالمؤسسة الاستشفائية محل الدراسة:

تعد المؤسسة الاستشفائية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستغلال المالي وتوضع تحت وصاية الوالي، مقرها بجي تمكرت بطاقة استيعاب 120 + 30 سرير، وسمي بمستشفى 18 فيفري تخليداً لذكرى "يوم الشهيد".

إن المادة الثانية من المرسوم التنفيذي رقم 140/07 المؤرخ في 19/05/2007 يضمن إنشاء المؤسسات العمومية الاستشفائية والمؤسسات العمومية للصحة الجوية وتنظيمها وسيرها⁽¹⁾.

(1) المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07، المؤرخ في 19/05/2007.

المجال البشري:

ويضم عمال المؤسسة العمومية الاستشفائية البالغ عددهم 340 عامل والموزعين كالتالي:

- أطباء عامين واختصاصيين = 132

- الشبه طبي (المرضين) = 162

- إداريين = 46 عامل

(2) المنهج المستخدم لجمع البيانات:

حتى نتوصل إلى التحقق من الفرضيات والإجابة عن التساؤلات المطروحة لا بد من إتباع منهج يتلاءم مع طبيعة الموضوع، والمنهج هو "طريقة تصور وترتيب البحث، فهو إذن تحقيق وتخطيط العمل حول موضوع دراسة ما"⁽¹⁾.

فطبيعة الموضوع هي التي تحدد المنهج الذي سيتبعه الباحث للدراسة، وبما أن دراستي هذه استهدفت معرفة دور علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمال فقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي.

فالمنهج الوصفي "هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁽²⁾، ومنه فالمنهج الوصفي يعتمد على الوصف المنظم الذي يقوم على جملة من الخطوات التي تنظم سيره في معالجة البحث.

وهو وصف يهدف إلى:

- جمع المادة العلمية

- تحديد وضبط أبعاد الظاهرة.

- ربط العلاقة بين الظواهر ودراستها.

- الوصول إلى مقارنة الظاهرة المدروسة بالظواهر المماثلة أو المشابهة.

وقد اخترنا هذا المنهج بهدف وصف الظاهرة وقياسها من خلال استجواب عينة من مجتمع البحث.

(1) عمار مجوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص92.

(2) صلاح الدين شروخ، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، الجزائر، 2003، ص23.

(3) أدوات جمع البيانات:

مهما كانت كفاءة الباحث في اختيار المنهج الصحيح وإتباعه الخطوات السليمة في البحث، إلا أنه لا يمكنه الوصول إلى هدفه ما لم يستعين بالأدوات المنهجية الضرورية.

وبالنسبة لدراستي فقد استخدمت الاستمارة باعتبارها أكثر الأدوات استخدامًا، والتي تعرف أيضًا بسبر الآراء، وقد عرفها محمد سن على أنها "الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوثين، وهي الوسيلة التي تفرض عليه التقيد بموضوع البحث المراد إجراءه، وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية"⁽¹⁾.

ولأن طبيعة الموضوع كان لها دور اختيار الأداة المنهجية الصحيحة، فقد تم اعتمادي للاستمارة بعد إعدادها عن طريق صياغة مجموعة من الأسئلة حسب مؤشرات فرضيات البحث، وتنوعت الأسئلة بين أسئلة مفتوحة ومغلقة، إذ تضمنت 36 سؤالاً موزعة على المحور التالية:

- المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية ويضم 06 أسئلة من 01 – 06.
- المحور الثاني: يتعلق بأسئلة الفرضية الأولى ويضم 15 سؤال من 07 – 21.
- المحور الثالث: يتعلق بأسئلة الفرضية الثانية وتحتوي على 15 سؤال من 22 – 36.

(4) كيفية اختيار العينة:

إن الباحث عند دراسته لظاهرة معينة لا يمكنه دراسة المجتمع بأكمله، ولهذا يقوم باختيار جزء منه كعينة لبحثه شريطة أن يكون هذا الجزء ممثلًا لمجتمع البحث الأصلي تمثيلًا سليمًا⁽²⁾، وفي هذه الدراسة قمنا باختيار العينة العريضة وتسمى كذلك عينة الصدفة أو العينة المتاحة: أي اختيار عدد من الأفراد الذين يستطيع العثور عليهم في مكان وفترة زمنية محددة عن طريق الصدفة وذلك لسهولة استخدامها⁽³⁾.

وتم الاعتماد على العينة العريضة، أي اختيار الأفراد المبحوثين صدفة وذلك بسبب توزيعهم على عدم مصالح ووحدات وكذلك لعدم توفر جميع أفراد البحث أثناء القيام بالدراسة وذلك راجع لبرنامج وتوقيت العمل لديهم. ولقد تم اختيار ما نسبته 20% من مجموع مجتمع البحث، أي ما يعادل 60 مبحوث من 340 عامل.

(1) إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمنهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط2، 1994، ص658.

(2) إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص85.

(3) Sit iugaza.edu.ps,lecture5.20131.pdf 002/05/2018, 20 :24.

(5) خصائص العينة:

الجدول رقم (01): يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
% 40	24	ذكر
% 60	36	أنثى
% 100	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (01) يتضح أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الإناث 60%، وتليها نسبة 40% من الذكور.

نلاحظ من خلال النتائج

المتحصل عليها أن نسبة الإناث أكثر وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة، فهذا النوع من العمل يستقطب الفئة النسوية أكثر، فهو من بين أكثر النشاطات التي تتناسب معهم من حيث الوقت وطبيعة النشاط، فالتمريض محب عند الإناث أكثر من الذكور.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة	التكرار	الفئات
% 46.67	28]30 – 20]
% 38.33	23]40 – 30]
% 11.67	07]50 – 40]
% 3.33	02	50 سنة فأكثر
% 100	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أعلى نسبة تمثلت في الفئة العمرية]30 – 20] بنسبة 46.67% ثم تليها الفئة العمرية]40 – 30] بنسبة 38.33%، ثم تليها على التوالي الفئة العمرية]50 – 40] سنة بنسبة 11.67% والفئة من 50 سنة فأكثر بنسبة 3.33%.

نستنتج من خلال هذه النتائج أن ارتفاع نسبة الشباب راجع إلى عدة أسباب من بينها: استقطاب يد عاملة جديدة، استحداث مناصب عمل للشباب ولإدماجهم لإكتساب الخبرة والمهارة في المجال الطبي، كما أن الفرد في هذا السن يكون قادرًا على العطاء أكثر.

الجدول رقم (03): يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
1.67 %	01	ابتدائي
8.33 %	05	متوسط
18.33 %	11	ثانوي
71.67 %	43	جامعي
100 %	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (03) يتضح أن أكبر نسبة كانت من نصيب المستوى الجامعي بـ 71.67% من المبحوثين، وتليها نسبة 18.33% ذوي المستوى الثانوي، ثم على التوالي المستوى المتوسط بنسبة 8.33%، والابتدائي بنسبة 1.67%.

ومنه نستنتج أن للجانب العلمي أهمية كبيرة، كون المؤسسة اليوم وخاصة الاستشفائية منها تحتاج إلى مستوى تعليمي عالي للعاملين بها، نظرًا لطبيعة النشاطات والخدمات التي تقدم والتي تمثل في الإهتمام بصحة أفراد المجتمع، بالإضافة إلى التطور وارتفاع المستوى العلمي.

الجدول رقم (04): يوضح توزيع المبحوثين حسب نوع المهنة

النسبة	التكرار	نوع المهنة
35 %	21	أطباء
61.67 %	37	ممرضين
3.33 %	02	إداريين
100 %	60	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن أكبر نسبة كانت لفئة العمال المرضى بـ 61.67%، بالمقابل فلقد بلغت نسبة الأطباء 35%، ثم تليها فئة العمال الإداريين، والتي تقدر نسبتها بـ 3.33% من مجموع المبحوثين. ومنه فغن تواجد الفئة المهنية للمرضيين بنسبة عالية أمر طبيعي ولا بد منه من أجل ضمان السير الحسن للخدمة المقدمة للمجتمع وللحفاظ على استقرار المؤسسة إضافة إلى طبيعة المهام والواجبات المنوطة بهذه الفئة.

الجدول رقم (05): يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة الاجتماعية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
21.67 %	13	أعزب
76.67 %	46	متزوج
1.66 %	01	مطلق
100 %	60	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول أن أغلب العمال هم من فئة المتزوجين بنسبة 76.67% من المبحوثين وتليها نسبة 21.67% من العزاب، وما نسبته 1.66% من الطلقين. نلاحظ أن الحالة الاجتماعية للمبحوثين تتميز بالاستقرار لأن معظمهم متزوجون ويسعون إلى ضمان منصب عمل من أجل تحمل أعباء المعيشة والتكفل باحتياجاتهم الأسرية الضرورية والحفاظ عليها ما يجعله يسعى جاهدا إلى الاستقرار الوظيفي الذي يعتبر هو مطلبه من المؤسسة التي يعمل بها.

الجدول رقم (06): يوضح توزيع متغير الأقدمية والخبرة

النسبة	التكرار	الفئات
5 %	03	[5- 1]
36.67 %	22	[10 - 5]
56.67 %	34	[15 - 10]
1.66 %	01	15 سنة وأكثر
100 %	60	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن ما نسبته 56.67% من المبحوثين ذو خبرة ما بين [10-15] سنة وتليها نسبة 36.67 من ذوي الخبرة والأقدمية من [5-10] سنة بمقابل 5% من المبحوثين خبرتهم أقل من 4 سنوات، وما نسبته 1.66 % خبرتهم من 15 سنة وأكثر.

وهذا يعني أن الخبرة والأقدمية أمر ضروري ومهم، ويكتسبها الفرد العامل من خلال المسار المهني الذي يسلكه.

كما أن العمل في القطاع الصحي يحتاج إلى تأهيل علمي عالي للحصول على منصب عمل واكتساب خبرات تجعله يمتلك القدرة على التعامل مع مختلف المواقف والحالات.

الفصل الثاني

تحليل بيانات الفرضية الأولى والثانية

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

2) الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى

3) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

4) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

1) عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: النمط السلطوي للإدارة يساهم في استقرار العمال

الجدول رقم (07): يوضع العلاقة بين ممارسة الرقابة وضبط العلاقات داخل العمل

المجموع		لا		نعم		ضبط العلاقات
						ممارسة الرقابة
% 100	55	% 18	10	% 82	45	نعم
% 100	5	% 40	2	% 60	3	لا
% 100	60	% 20	12	% 80	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بضبط العلاقات داخل العمل، تدعمها نسبة 82% من الذين صرحوا بأن المدير يمارس عملية الرقابة، ونسبة الذين صرحوا بأن المدير لا يمارس عملية الرقابة، وهذا مقارنة بنسبة 20% من المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير لا يمارس عملية ضبط العلاقات، تدعمها في ذلك نسبة 40% من الذين صرحوا بأن المدير لا يمارس عملية الرقابة، وما نسبته 18% من المبحوثين صرحوا بأن المدير يمارس عملية الرقابة.

من نتائج الجدول نلاحظ أن العاملين صرحوا بأن المدير يقوم بعملية الرقابة والضبط وهذا يرجع إلى أهمية هاتين العمليتين في ضمان سير العمل بشكل جيد، يضمن للعامل الراحة والشعور بالمسؤولية ومن خلالهما يضمن المدير تطبيق القواعد والقوانين من طرف العمال وبالتالي إلزام وانضباط العمال في العمل، كل عامل يقوم بعمله على أكمل وجه وبروح عالية من المسؤولية.

وممارسة الرقابة في المسؤولية هدفه تطوير الأداء وتحسينه لتقديم أحسن الخدمات فالرقابة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجهاً أساساً نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ففي غياب الرقابة نجد أن الفوضى تسود العمل في المؤسسة لعدم ضبط العلاقات العمل، حيث يسمح للفرد أن يعمل بشكل سيء، فمن خلال الرقابة يتأكد من قيام المرؤوس بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة، وأن القوانين مطبقة بغير إخلال بالتدرج الهرمي للسلطة.

الجدول رقم (08): يوضح العلاقة بين الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين وضبط علاقات العمل

المجموع		ضبط علاقات العمل				المدير صارم في تطبيق قوانين
		لا		نعم		
% 100	46	% 15	7	% 85	39	نعم
% 100	14	% 36	5	% 64	9	لا
% 100	60	% 20	12	% 80	48	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 80% من المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بضبط العلاقات العمل، تدعمها في ذلك نسبة 85% من الذين صرحوا بأنه صارم في تطبيق القواعد والقوانين، وتليها نسبة 64% من المبحوثين صرحوا بأن المدير ليس صارم في تطبيق القواعد والقوانين. أما نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بأن المدير لا يقوم بضبط العلاقات، تدعمها نسبة 36% من الذين صرحوا بأن المدير ليس صارم في تطبيق القوانين، وتليها نسبة 15% ممن قالوا بأن المدير صارم في تطبيق القواعد والقوانين.

يتبين من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المدير ملتزم في عمله فهو يقوم بعملية ضبط العلاقات العمل من خلال الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات فهو مسؤول أمام السلطات الأعلى منه على كل تقصير.

فالقواعد والقوانين تعد وسيلة لتنظيم وضبط علاقات العمل والتحكم فيها من خلال ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى بين المرؤوسين مع بعضهم وبالتالي فرض الانضباط في العمل.

الجدول رقم (09): يوضح تصريحات المبحوثين حول إن كان هناك صراع بين الرئيس والمرؤوسين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	الصراع بين الرئيس والمرؤوس
% 28.33	17	نعم
% 71.67	43	لا
% 100	60	المجموع

يتبين من خلال نتائج الجدول أن نسبة 71.67% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوسين، مقارنة بنسبة 28.33% مم صرحوا بأنه يوجد صراع بين الرئيس والمرؤوس.

ومن نتائج الجدول يتبين أن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين علاقة جيدة، لأن العمل في القطاع الصحي يتطلب الاستقرار والتفاهم والانسجام بين أعضائه لضمان خدمة جيدة للمجتمع، بالإضافة إلى عدم شعور العمال بالخضوع للرئيس بل للقوانين والإجراءات الناظمة للعمل، والتي يهتم الرئيس بتطبيقها حرفياً، مما يسمح بتكوين علاقة أخوية جيدة بينهم، تشعرهم بالرضا والارتياح في العمل، فالروح المعنوية والرضا يرتبطان ارتباطاً وثيقاً بطبيعة المعاملة والعلاقات السائدة بين الرؤساء والمرؤوسين.

وربما يرجع إلى كون أن العلاقات بين الطرفين من علاقة زمالة أو صداقة قبل أن تكون علاقة عمل، كما أن هؤلاء الأفراد يعملون في مكان واحد لفترة من الزمن هدفهم واحد تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة وضمان استمرارها فلا يكون هناك خلاف بينهم.

الجدول رقم (10): يوضح تفويض السلطة في المؤسسة

النسبة	التكرار	تفويض السلطة بالمؤسسة
81.67 %	49	نعم
18.33 %	11	لا
100 %	60	المجموع

يتبين من خلال أن نسبة 81.67% من المبحوثين صرحوا بأن هناك تفويض للسلطة بالمؤسسة، مقابل نسبة 18.33% من المبحوثين صرحوا بأنه لا يوجد تفويض للسلطة.

من خلال الجدول يتبين لنا أن المدير يقوم بعملية تفويض السلطة، وهذا حسب ما رح به المبحوثين، فمدير المؤسسة الاستشفائية يقوم بتفويض بعض السلطات وهذا لصعوبة إجراء الإشراف المباشر لكثير هذه المؤسسة واحتوائها على عدة وحدات، وتعدد المهام والواجبات المكلف بها.

بحيث تكون السلطة المفوضة للعامل الكفاء والقادر على أداء هذه المهمة، فالمدير لديه كل الصلاحيات للبت في كل الأمور واتخاذ مختلف القرارات التي تصب في صالح المؤسسة من بينها اختيار العامل المناسب ليقوم بتفويض السلطة أو الاعتماد على التسلسل الإداري للسلطة، وعلمية التفويض تساعد المدير لإنجاز المهام المكلف بها والقيام

بالإشراف اللازم لضمان السير الحسن للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الصحية، كما تساعده على تكون إطارات مستقبلية يمكن أن تحل مكانه في حالة غيابه عن العمل.

الجدول رقم (11): يوضع العلاقة بين نوع المهنة والعلاقة مع الزملاء

المجموع		سيئة		حسنة		عادية		العلاقة مع الزملاء	نوع المهنة
% 100	21	% 4.76	01	% 57.14	12	%37.10	08		أطباء
% 100	37	% 2.70	01	% 72.97	27	%14.32	09		ممرضين
% 100	02	/	/	%50	01	%50	10		إداريين
% 100	60	% 3.33	02	% 66.67	40	%30	18		المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 66.67% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة حسنة مع زملاء العمل، تدعمها في ذلك نسبة 72.97% عند الممرضين، ونسبة 57.14% عند الأطباء، وتليها نسبة 50% عند الإداريين.

في حين أن نسبة 30% من العاملين صرحوا بأن العلاقة عادية مع الزملاء تدعمها في ذلك نسبة 50% عند الإداريين، و 38.10% عند الأطباء، وما نسبته 24.32% عند الممرضين.

وأخيراً نسبة 3.33% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة من الزملاء سيئة، تدعمها في ذلك نسبة 4.76% من الأطباء، ونسبة 2.70% عند الممرضين.

من خلال تصريح المبحوثين نلاحظ أن العلاقة بين الزملاء تتسم بالحسنة والجيدة حسب ما قال العاملون وخاصة فئة الممرضين بأكبر نسبة، وذلك لأنهم عمال دائمي الاحتكاك مع بعضهم مما يجعل العلاقات اجتماعية حسنة أثناء العمل، بالإضافة إلى الانتماء الحضري، فالعاملين تربطهم علاقة صداقة أو زمالة، كما أن طبيعة الأعمال والمهام الموكلة لهذه الفئة تتطلب التعاون والتفاهم وهذا التواصل بين الأفراد يؤدي إلى التحفيز في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم (12): يوضع العلاقة بين نوع المهنة وظروف العمل التي تبعث عن الارتياح

المجموع		ظروف العمل تبعث عن الإرتياح				نوع المهنة
		لا	نعم	نعم	لا	
21	100 %	13	2 %	38 %	08	أطباء
37	100 %	07	19 %	81 %	30	ممرضين
02	100 %	01	50 %	50 %	01	إداريين
60	100 %	21	35 %	65 %	39	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 65 من المبحوثين صرحوا بأن ظروف العمل تبعث عن الارتياح، تدعمها في ذلك نسبة 81% عند الممرضين.

ومنه نستنتج أن الممرضين يشعرون بالارتياح في العمل أكثر من غيرهم، فطبيعة عملهم وظروفه تبعث عن الارتياح كون العمل الذي يقومون به عمل روتيني يومي استطاعوا التأقلم معه، فالمرض قبل توظيفه وإدماجه وقبوله في العمل يقوم بعملية تربص، أي دورة ميدانية تطبيقية يتلقى فيها مختلف المهارات والخبرات اللازمة للعمل، وكيفية التعامل مع مختلف الحالات التي يمكن أن تصادفه أثناء قيامه بعمله، فهو بذلك يتمرن على كيفية إنجازه لأعماله مما يساعده على الإندماج مع العمل والشعور بالراحل أثناء العمل.

كما تتوفر العمل على مختلف الأدوات والآليات المساعدة على القيام به مع معرفته بطرق الاستخدام الأمثل لها، بالإضافة إلى وجود جماعات عمل تساعدهم في الحالات الطارئة فظروف العمل تبعث عن الارتياح لتوفر الشروط اللازمة والملائمة لأداء فعال وناجح لمهامهم.

الجدول رقم (13): يوضع العلاقة بين الأقدمية وتدخل الإدارة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوس.

المجموع	أبدًا		أحيانًا		دائمًا		تدخل الإدارة في السلطة المفوضة	الأقدمية
% 100	03	%67	02	% 33	01	/	/	[5 - 1]
% 100	22	%77	17	% 18	04	% 5	01	[10 - 5]
% 100	34	%65	22	% 23	08	% 12	04	[15- 10]
% 100	01	%100	01	/	/	/	/	15 سنة وأكثر
% 100	60	%70	42	% 22	13	% 8	05	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن الإدارة لا تتدخل في أسلوب ممارسة السلطة، تدعمها في ذلك نسبة 100% من ذوو الأقدمية أكثر من 15 سنة، وتليها نسبة 77% من ذوو الأقدمية ما بين [5 - 10]، ونسبة 67% من المبحوثين ذوو الأقدمية أقل من 5 سنوات، وما نسبته 65% من ذوو الأقدمية ما بين [10 - 15] سنة، تليها نسبة 22% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تتدخل أحيانًا في السلطة المفوضة تدعمها في ذلك نسبة 33% من ذوو الأقدمية أقل من 5 سنوات، تليها نسبة 23% من ذوي الأقدمية ما بين [10 - 15] سنة وما نسبته من ذوو الأقدمية ما بين [5 - 10] سنة.

وأخيرًا نسبة 8% من الذين قالوا بأن الإدارة تمنح التفويض وتتدخل في أسلوب ممارسته، تدعمها نسبة 12% من ذوو الأقدمية ما بين [10 - 15] سنة، ونسبة 5% من ذوو الأقدمية أقل من 10 سنة.

ومن نتائج الجدول نلاحظ أن العاملين صرحوا بأن الإدارة لا تتدخل في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين طالما أن العمال لديهم الخبرة الكافية لإدارة الأعمال المنوطة بهم بالشكل الذي يضمن السير الحسن للعمل، ويعبر عن نوعية وجود الخدمة المقدمة، وتتدخل في حالات قليلة إذا استدعى الأمر خاصة إذا كان العامل ذو الأقدمية وخبرة أو تم توظيفه حديثًا، فالتفويض الممنوح يتناسب مع قدرات العاملين وبالتالي المساهمة في إنجاز الأعمال وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

ومنه نستنتج بأن الخبرة تؤثر في السلطة المفوضة للمرؤوسين، فكلما كان العامل ذو خبرة كبيرة فإن الإدارة تتدخل في سلطته المفوضة إليه والعكس.

الجدول رقم (14): يوضح مدى التزام العاملين بالقواعد والقوانين النازمة للعمل

النسبة	التكرار	التزام بالقواعد والقوانين
% 83.33	50	نعم
% 16.67	10	لا
% 100	60	المجموع

يظهر من خلال الجدول أن نسبة 83.33% من المبحوثين صرحوا بأنهم ملتزمون بالقواعد والقوانين، مقابل نسبة 16.67% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير ملتزمون بالقواعد والقوانين النازمة للعمل. ومن خلال الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم ملتزمون بالقواعد والقوانين والإجراءات فهي مدونة وبالتالي سهولة الإطلاع عليها وتنفيذها وباعتبارها الموجه سلوكيات وأفعال العاملين. كما أن طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الصحية تتطلب ضرورة الالتزام بالقوانين والقواعد لأنها ترتكز على المحافظة على صحة أفراد المجتمع وحمايتهم من مختلف الأوبئة والأمراض، أي خطأ أو تهاون من طرف العاملين داخل هذه المؤسسات ينتج عنه مشاكل قد يصعب حلها. كما أن هذه القوانين ملائمة ومساعدة للعامل من أجل أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة والالتزام بالقواعد والقوانين دليل على اهتمام العاملين بالعمل.

الجدول رقم (15): يوضح نوع العلاقة بين المدير والمرؤوسين

النسبة	التكرار	نوع العلاقة
% 58.33	35	أخوية
% 10	06	متوترة
% 31.67	19	في إطار العمل
% 100	60	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة 58.33% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة بين المدير والمرؤوسين هي علاقة أخوية، تليها نسبة 31.67% ممن قالوا بأن العلاقة هي في إطار العمل، أما نسبة 10% من المبحوثين صرحوا أن العلاقة متوترة بين المدير والمرؤوسين، وهي نسبة قليلة مقارنة بالنسبتين السابقتين.

يتبين من الجدول أن العلاقة بين المدير والمرؤوسين هي علاقة طيبة وأخوية على ضوء ما صرح به المبحوثين وهذا راجع إلى النضج والوعي لدى جميع الأفراد، فالكل ملتزم بحقوقه وواجباته في العمل، كما أن الاحترام المتبادل بين الطرفين يساعد العاملين على مواصلة عملهم ويشعرهم أنهم محل تقدير واهتمام من طرف رئيسهم، وهذا ما ينعكس على ارتفاع الروح المعنوية، وكذلك لتجنب الصراع والمشاكل داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضع العلاقة بين الزملاء في العمل مع الشعور بالطمأنينة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالطمأنينة
						العلاقة مع الزملاء
100 %	18	44 %	08	56 %	10	عادية
100 %	40	35 %	14	65 %	26	حسنة
100 %	02	50 %	01	50 %	01	سيئة
100 %	60	38 %	23	62 %	37	المجموع

يتضح من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 62% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالطمأنينة، تدعمها نسبة 65% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة مع الزملاء حسنة، وتليها نسبة 56% من الذين صرحوا بأن العلاقة عادية مع الزملاء، أما نسبة 50% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة سيئة مع الزملاء. في حين أن نسبة 38% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالطمأنينة، تدعمها نسبة 50% من الذين صرحوا بأن العلاقة سيئة مع الزملاء، وتليها نسبة 44% من الذين صرحوا بأن العلاقة عادية مع الزملاء، ونسبة 35% من المبحوثين صرحوا بأن العلاقة حسنة مع الزملاء.

يتضح لنا من خلال الجدول أن العلاقة بين الزملاء هي علاقة حسنة سواءً مع المشرفين أو المرؤوسين وبالتالي الشعور بالطمأنينة في العمل.

فالعلاقة حسنة مع المشرف كونها مبنية على الاحترام والثقة المتبادلة بين الطرفين ولا يمكن أن تخرج عن نطاق العلاقة الرسمية بين الرئيس والمرؤوسين، إذ أن دور الرئيس يتمثل في نقل التعليمات وإعطاء الأوامر وشرح طريقة تنفيذ الأعمال، إضافة إلى شرح المعلومات والقرارات إذا اقتضت الضرورة إلى ذلك، في حين يقتصر دور المرؤوسين في نقل نتائج العمل والتعريف بالمشاكل والمعوقات التي اعترضت سير العمل إن وجدت

كما يمكن أن يرجع سبب طبيعة هذه العلاقة إلى أن كلا الطرفين يؤمنون بالطابع الروتيني جيد هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن الرئيس ربما يكون قد وضع حدود معينة مع مرؤوسيه لا ينبغي تجاوزها أو أن تخرج عن إطار العمل.

أما بالنسبة للأفراد العاملين الذين تربطهم علاقة حسنة مع زملائهم إذ يعتبرونها علاقات غير رسمية اجتماعية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل يسودها روح التعاون والتآخي والتآزر في الأوقات العصيبة وتقديم المساعدة عند الحاجة إلى ذلك، وكذا تبادل الأفكار والآراء حول المواضيع المختلفة سواء أكانت تتعلق بالمؤسسة التي يعملون فيها أو الوظيفة، إضافة إلى تبادل المعلومات حول المستجدات التي تحصل على مستوى المصلحة التي يعملون فيها أو المؤسسة، أو يعود سبب ذلك إلى أن العمال يقطنون في نفس المنطقة أو الولاية وبالتالي فإنهم يحملون عادات وتقاليد، قيم، واتجاهات مشتركة سهلت عليهم عملية التفاهم.

(2) الإستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

من نتائج قراءتنا للجدول الخاصة بالفرضية الأولى نجد أن:

- المدير يقوم بعملية الرقابة وضبط العلاقات لضمان سير العمل بشكل جيد، يضمن للعامل الراحة والشعور بالمسؤولية، ومن خلالهما يضمن تطبيق القواعد والقوانين بغير إخلال بالتدرج الهرمي للسلطة، فالرقابة تسعى إلى أن يكون عمل الأفراد موجّهًا أساسًا نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فمن خلالها يتأكد من قيام المرؤوسين بالعمل المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة.
- الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين تعد وسيلة لتنظيم وضبط علاقات العمل والتحكم فيها خلال ضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة ومن جهة أخرى بين المرؤوسين مع بعضهم لفرض الانضباط في العمل.
- العلاقة بين الرئيس والمرؤوس علاقة جيدة، كون العمل في القطاع الصحي يتطلب الاستقرار والتفاهم بين أعضائه لضمان خدمة جيدة للمجتمع، بتكوين علاقة أخوية جيدة بينهم تشعرهم بالرضا والارتياح في العمل وهدفهم تحقيق السمعة الجيدة للمؤسسة وضمان استمرارها فلا يكون هناك صراع أو خلاف بينهم.
- القيام بعملية التفويض للسلطة فهي تساعد المدير لإنجاز المهام المكلف بها والقيام بالإشراف تلازم لضمان السير الحسن للخدمات المقدمة من طرف المؤسسة الاستشفائية، بالإضافة إلى تكون إطارات مستقبلية يمكن أن تحل مكان المدير في حالة غيابه عن العمل.
- العلاقة بين الزملاء تتسم بالحسنة خاصة عند فئة المرضين كونهم عمال دائمي الاحتكاك مع بعضهم، كما أن طبيعة الأعمال والمهام الموكلة لهم تتطلب التعاون والتفاهم وهذا التواصل بين الأفراد يؤدي إلى التحفيز في العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.
- المرضين يشعرون بالارتياح في العمل فطبيعة عملهم وظروفه تبعث عن الارتياح، لتوفر الشروط اللازمة والملائمة لأداء فعال وناجح لمهامهم، فالمرض يقوم بعملية تريض قبل توظيفه يتلقى فيها مختلف المهارات والخبرات للتعامل مع مختلف الحالات فهو يتمرن على كيفية إنجاز الأعمال مما يساعده على الاندماج مع العمل والشعور بالراحة مع وجود جماعة عمل تساعدهم في الحالات الطارئة.
- عدم تدخل الإدارة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين طالما لديهم الخبرة الكافية لإدارة الأعمال المنوطة بهم بشكل يضمن السير الحسن للعمل ويعبر عن جودة الخدمة المقدمة، فالتعويض الممنوح يتناسب مع قدرات العاملين، فكلما كان العامل ذو خبرة كبيرة فإن الإدارة لا تتدخل في سلطته المفوضة إليه والعكس.

- إلتزام العاملين بالقواعد والقوانين باعتبارها الموجه لسلوكاتهم وأفعالهم، كما أن طبيعة الأعمال التي تقوم بها المؤسسة الصحية تتطلب ضرورة الإلتزام بالقوانين لأن هدفها المحافظة على صحة أفراد المجتمع وحمائته، فهذه القوانين ملائمة ومساعدة للعامل من أجل أداء وتنفيذ الأنشطة بدقة.
- العلاقة بين المدير والمرؤوسين علاقة أخوية وهذا راجع إلى النضج والوعي لدى جميع الأفراد، فالكل ملتزم بحقوقه وواجباته، كما أن الاحترام المتبادل بين الطرفين يساعد العاملين على مواصلة عملهم ويشعرهم أنهم محل تقدير واهتمام من طرف رئيسهم وبالتالي تجنب الصراع والمشاكل داخل المؤسسة واعتبارها علاقة رسمية، دور الرئيس نقل التعليمات وإعطاء الأوامر وشرح طريقة تنفيذ الأعمال ودور المرؤوسين نقل نتائج العمل ولتعريف بالمشاكل والمعوقات التي اعترضت سير العمل، فالطابع الروتيني للعمل يجعل العلاقة بينهما حسنة.
- العلاقة بين الزملاء في العمل حسنة باعتبارها علاقات اجتماعية غير رسمية قبل أن تكون علاقات في إطار العمل، مبنية على التعاون وتبادل المعلومات والأفكار والآراء حول المستجدات التي تحصل سواءً تتعلق بالمؤسسات التي يعملون فيها أو الوظيفة، ويعود ذلك إلى أن العمال من نفس الانتماء الحضري يحملون عادات وتقاليدهم، قيم واتجاهات مشتركة تسهل عليهم عملية التفاهم.

3) عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: السلطة القانونية تؤدي إلى استقرار العمال.

الجدول رقم (17): يوضع تصريحات المبحوثين حول أسلوب الإدارة في التعامل مع العمال وعلاقتها بالرضا عن

الوضع في المؤسسة

المجموع		لا		نعم		الرضا عن الوضع في المؤسسة
						أسلوب الإدارة
29	100 %	07	24.13 %	22	75.87 %	مرنة
17	100 %	07	41.17 %	10	58.83 %	تشجيع الحوار والتفاهم والتعاون
14	100 %	12	85.72 %	02	14.28 %	صعبة وقاسية
60	100 %	26	43 %	34	57 %	المجموع

يتبين من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 57% من المبحوثين صرحوا بأنهم راضون عن الوضع في المؤسسة، تدعمها نسبة 75.87% من قالوا بأن أسلوب الإدارة في التسيير مرّن، وما نسبته 85.83% من المبحوثين قالوا أن الإدارة تشجع الحوار والتفاهم والتعاون كأسلوب تسيير، ونسبة 14.28% قالوا بأن الأسلوب المتبع قاسي وصعب. في حين أن نسبة 43% من المبحوثين صرحوا بأنهم غير راضين عن الوضع في المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة 85.72% من قالوا بأن الأسلوب المتبع للتسيير صعب وقاسي، ونسبة 41.17% من المبحوثين قالوا بأن الإدارة تعتمد على أسلوب تشجيع الحوار والتفاهم والتعاون، وما نسبته 24.13% صرحوا بأن الأسلوب مرّن.

ومنه وحسب تصريحات المبحوثين فإنهم راضون عن الوضع في المؤسسة وهذا راجع إلى أسلوب التسيير فطبيعة العمل في هذه المؤسسة اجتماعية يختلف عن كل المؤسسات الأخرى لأنها تقدم خدمات تتعلق بحياة الأفراد وصحتهم، لدى فالأسلوب المتبع يتراوح ما بين المرّنة وتشجيع الحوار والتفاهم والتعاون لحل النزاعات وضمان سير العمل والاستعداد لكل الحالات الطارئة والمستجدة، وليتم العمل بطريقة سهلة ومنظمة واعتماد الأسلوب المرّن لتسهيل عملية التدخل في الحالات الطارئة لحل المشاكل التي تعرقل السير الحسن للعمل.

الجدول رقم (18): يوضع رأي المبحوثين في القواعد والقوانين المسيرة للعمل ومساهمتها في تسهيل العمل

وتنظيمه

المجموع		لا		نعم		مساهمتها في تسهيل العمل رأي المبحوثين في القواعد والقوانين
% 100	48	% 18.75	09	% 81.25	39	جيدة
% 100	12	% 41.67	05	% 58.33	07	سيئة
% 100	60	% 25	14	% 72	46	المجموع

من خلال الجدول، وحسب الاتجاه العام أن نسبة 72% من المبحوثين صرحوا بأن القواعد والقوانين تساهم في تسهيل العمل وتنظيمه وإنجازه بكفاءة وسرعة، تدعمها نسبة 81.25% من المبحوثين يرون أن القواعد والقوانين المسيرة للعمل جيدة، وتليها نسبة 58.33% من المبحوثين يرون أن القواعد والقوانين المسيرة للعمل سيئة. في حين أن نسبة 28% من المبحوثين صرحوا بأن القواعد والقوانين لا تساهم في تسهيل العمل وتنظيمه، تدعمها نسبة 41.67% من الذين يرون بأنها سيئة، وتليها نسبة 18.75% من الذين يرون بأنها جيدة. من خلال نتائج الجدول نجد أن المبحوثين صرحوا بأن القواعد والقوانين جيدة وتساهم في تسهيل العمل وتنظيمه وإنجازه بكفاءة وسرعة ويرجع ذلك إلى طبيعة وجودة القوانين والقواعد المسيرة والناظمة للعمل، فهي تقوم بضبط العمل بحيث تحدد واجبات ومسؤوليات ومهام كل عامل. وأيضا أنها قواعد واضحة نتيجة إطلاع العاملين عليها فهي تساهم في سرعة إنجاز المهام والأنشطة وبالتالي دقة وإتقان العمل وزيادة المواظبة عليه.

الجدول رقم (19): يوضع العلاقة بين العمل في إطار الجماعة ومواجهة الصعوبات عند الإلتحاق بالمؤسسة

المجموع		لا		نعم		مواجهة الصعوبات العمل في إطار الجماعة
% 100	47	% 81	38	% 18	09	نعم
% 100	13	% 62	08	% 38	05	لا
% 100	60	% 76.67	46	% 23.33	14	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 76.67% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم تواجههم صعوبات عند التحاقهم بالمؤسسة، تدعمها نسبة 81% من العاملين الذين يعملون في إطار الجماعة، وتليها نسبة 62% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يعملون كفريق عمل.

في حين أن نسبة 23.33% من المبحوثين صرحوا بأنهم قد واجهوا صعوبات عند إلتحاقهم بالمؤسسة، وتدعمها في ذلك نسبة 38% من المبحوثين الذين لا يعملون في إطار الجماعة، ونسبة 19% يعملون في إطار الجماعة وكفريق عمل.

من خلال نتائج الجدول يتبين أن العمل في إطار الجماعة يعمل على خلق الاستقرار ويزيل الصعوبات التي يتعرض لها العامل عند إلتحاقه بالمؤسسة الجديدة على المؤسسة يجد فريق عمل متكامل يقوم بمساندته لاكتساب المهارة والخبرة فهو يجد التعاون من خلال الجماعات والسعي للانتماء وبلوغ هدفهم في العمل من خلال المساعدة على حل المشاكل، وللجماعة أيضا أثر إيجابي على الأداء وعلى سلوكيات وتصرفات الأفراد، فالاتصال وبناء العلاقات الاجتماعية من العوامل التي تساعد على تحقيق الانتماء وتنمي لديهم شعورهم بقيمتهم ودورهم والعمل في إطار الجماعة محفز ودافع للعمل وبالتالي يستطيع الاندماج والتكيف بإنشاء علاقات اجتماعية تقدم المساندة والحماية.

الجدول رقم (20): يوضح العلاقة بين عمل الإدارة على التقليل من الضغوط لخلق الاستقرار وشعور العاملين

بالراحة

المجموع	لا	نعم	الشعور بالراحة والرضا	
			تعمل الإدارة لخلق الاستقرار	نعم
38	45%	17	55%	21
22	55%	12	45%	10
60	48.33%	29	51.67%	31

يتبين من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 51.67% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالراحة والرضا في المؤسسة، تدعمها نسبة 55% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تعمل لخلق الاستقرار من خلال التقليل من الضغوط، وتليها نسبة 45% من الذين صرحوا بأن الإدارة لا تسعى لخلق الاستقرار.

في حين أن نسبة 48.33% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالراحة والرضا عن الوضع في المؤسسة، تدعمها نسبة 55% ممن قالوا بأن الإدارة لا تعمل على التقليل من الضغوط لخلق الاستقرار، وتليها نسبة 45% من المبحوثين الذين صرحوا بأن الإدارة تعمل على خلق الاستقرار.

من خلال نتائج الجدول نجد أن المبحوثين صرحوا بأن الإدارة تسعى جاهدة للتقليل من الضغوطات من أجل الاستقرار، فهي أول خطوة تقوم بها، فالاستقرار أمر ضروري ومهم للمؤسسات الاستشفائية نظراً لطبيعة نشاطها الاجتماعية.

ومن بين أهم الإجراءات: منح العطل والإجازات، تسوية برنامج العمل، القوانين والإجراءات الناظمة للعمل تكون مكتوبة وشفهية بحيث تحدد واجبات ومسؤوليات ومهام كل عامل، فالجميع يعرف ما له وما عليه، الترقية ومنح المكافآت والشهادات الشرفية والتقديرية، وضع رئيس لكل وحدة لحل النزاعات والخلافات وسوء الفهم بين العاملين، فسح المجال لتكوين العلاقات الاجتماعية وخلق العمل... الخ. فتوفير الجو المناسب للعمل يساعد العامل على أداء مهامه على أكمل وجه وبالتالي يشعر بالراحة والرضا والاستقرار في العمل.

الجدول رقم (21): يوضح العلاقة بين نوع المهنة والعمل الجماعي

المجموع		لا		نعم		العمل الجماعي
						نوع المهنة
% 100	21	%24	05	% 76	16	أطباء
% 100	37	%19	07	%81	30	ممرضين
% 100	02	% 50	10	% 50	01	إداريين
% 100	60	% 22	13	% 78	47	المجموع

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 78% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون في إطار الجماعة، تدعمها في ذلك نسبة 81% عند الممرضين وتليها نسبة تقاربها بـ 76% عند الأطباء، و50% عند الإداريين.

في حين أن نسبة 22% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يعملون في إطار الجماعة، تدعمها نسبة 50% عند الإداريين، و24% عند الأطباء، و19% عند الممرضين.

نستنتج مما سبق أن العمال في إطار الجماعة هم من فئة المرضين، فطبيعة عملهم تفرض عليهم ذلك لتحقيق التعاون وتبادل المعارف ووجهات النظر، المساعدة في حل المشاكل، فمهمتهم تحتاج إلى السرعة ودقة التنفيذ خاصة في الحالات الاستعجالية، مما تتطلب العمل الجماعي للتعاون لتقديم أحسن خدمة للفرد.

الجدول رقم (22): يوضع العلاقة بين أحادية السلطة ومساهمتها في أداء العمل بشكل المطلوب وبدون ضغوط

المجموع		لا		نعم		نمط السلطة يساهم في أداء العمل	
						أحادية السلطة	
53	100 %	13	25 %	40	75 %	نعم	
07	100 %	04	57 %	03	43 %	لا	
60	100 %	17	28 %	43	72 %	المجموع	

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 72% من المبحوثين صرحوا بأن نمط السلطة المتبع يساهم في أداء العمل بشكل المطلوب وبدون ضغوط، تدعمها في ذلك نسبة 75% من الذين صرحوا بأن السلطة داخل المؤسسة تسير في اتجاه واحد ولا تقوم على المشاركة، وتليها نسبة 43% من الذين صرحوا بأن السلطة لا تسير في اتجاه واحد وتقوم على المشاركة.

في حين أن نسبة 28% من المبحوثين صرحوا بأن نمط السلطة المتبع لا يساهم في أداء العمل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط، تدعمها نسبة 57% من الذين صرحوا بأن السلطة لا تسير في اتجاه واحد وتقوم على المشاركة، وتليها نسبة 25% من الذين صرحوا بأن السلطة تسير في اتجاه واحد ولا تقوم على المشاركة.

من خلال نتائج الجدول وحسب تصريحات المبحوثين فإن نمط السلطة المتبع والمعتمد على أحادية السلطة يساهم في أداء العامل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط نتيجة التسلسل الهرمي الرسمي وفقا للهيكل التنظيمي للمستشفى الذي يعتمد على الأسلوب البيروقراطي الذي يتميز بالدقة والوضوح والسرعة الاستمرار، الوحدة، الخضوع الكامل للرؤساء، تحقيق التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، تخفيض الاحتكار بين الأفراد.

فالتسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين الرؤساء ومرؤوسيهم بوجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة أي طرق مرسومة لأداء الأفعال حسب ماكس فيبر.

فكثرة مصادر السلطة يؤدي إلى تعدد الأوامر والقرارات مما يخلق صراعات دائمة بدل التعاون والتناغم بين العمال بمختلف انتماءاتهم.

الجدول رقم (23): يوضح العلاقة بين رأي العمال في القواعد والقوانين والشعور بالرضا

المجموع		لا		نعم		الشعور بالرضا
						رأي العمال في القواعد والقوانين
48	% 100	18	%37.5	30	% 62.5	جيدة
12	% 100	05	%42	07	%58	سيئة
60	% 100	23	% 38	37	% 62	المجموع

من خلال الجدول وحسب الاتجاه العام أن نسبة 62% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا وتدعمها في ذلك نسبة 62.5% من الذين صرحوا بأن رأيهم في القواعد والقوانين جيدة، وتليها نسبة 58% من الذين صرحوا بأن رأيهم في القواعد والقوانين سيئة.

في حين أن نسبة 38% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا، تدعمها نسبة 42% من الذين يرون بأن القواعد والقوانين المسيرة للعمل سيئة، وتليها نسبة 37.5% من الذين يرون بأن القواعد والقوانين جيدة.

من خلال نتائج الجدول يتبين أن العمال يشعرون بالرضا وهذا نتيجة إلى أن القواعد والقوانين المسيرة للعمل جيدة، فهي تحدد مهام ومسؤوليات العاملين من خلال التسلسل الهرمي الرسمي للسلطة مما يسهل عملية الإلتزام بها، وبالتالي أداء العمل بطريقة سهلة، فتنظيم علاقات العمل والتحكم فيها بالقواعد والقوانين من خلال تنفيذها يضمن سير العمل بشكل جيد في هذه المؤسسة لبلوغ الأهداف المنشودة وبالتالي شعور العاملين بالرضا نتيجة أداء العمل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط.

الجدول رقم (24): يوضح رأي العمال في أسس اتخاذ القرار عند المدير

النسبة	التكرار	أسس اتخاذ القرار
21.67%	13	المحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال
8.33%	05	تحقيق أهداف المؤسسة ولا تحميه الوسيلة المتبعة
70%	42	التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات
100%	60	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 70% من المبحوثين صرحوا بأن قرارات المدير تعتمد على التطبيق الحرفي للقواعد والإجراءات، تليها نسبة 21.67% من الذين صرحوا بأنه يسعى للمحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال، وما نسبته 8.33% صرحوا بأن المدير يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة ولا تهمه الوسيلة المتبعة. ومن خلال نتائج الجدول يتبين أن أسس اتخاذ القرار عند المدير مبني على التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات، فالسلطة القانونية تمنح المدير الحق في اتخاذ القرارات التنظيمية التي تتضمن قواعد وتعليمات عامة وشاملة يلتزم بها العمال لتنظيم وتنسيق أعمالهم ونشاطاتهم وتحديد صلاحياتهم وتعاملاتهم وحل المشاكل. أي توجيه سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة بتوظيف جملة من القواعد والقوانين والإجراءات لفرض القرار وتنفيذه لإتمام وإنجاز المهام بالاعتماد على معطيات الوضع الحالي وما يناسب المؤسسة ليتم العمل بطريقة سهلة ومنتظمة فالسلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات.

الجدول رقم (25): يوضح رأي المسؤول في انخفاض مستوى الأداء

النسبة	التكرار	رأي المسؤول في انخفاض مستوى الأداء
47 %	28	يعاقبك على عملك او يوبخك
03 %	02	يحفزك لبذل مجهود أكبر
38 %	23	يعمل على تغييرك من منصبك
12 %	07	يقوم بنزع الصلاحيات المفوضة إليك
00 %	00	لا يبالي
100 %	60	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 47% من المبحوثين صرحوا أن المسؤول إذا لاحظ بأنه هناك انخفاض لمستوى أداء عامل يقوم بمعاقبته ويوبخه، وتليها نسبة 38% من المبحوثين الذين قالوا بأنه يعمل على تغييره من منصبه إذا لاحظ تقصير، ونسبة 12% صرحوا بأنه يقوم بنزع الصلاحيات المفوضة إليه، في حين أن ما نسبته 3% من المبحوثين صرحوا بأن المسؤول يحفز العامل على بذل مجهود أكبر إذا لاحظ انخفاض في الأداء وهي أقل نسبة.

يتبين لنا من خلال الجدول أن المسؤول يقوم بمعاقبة وتوبيخ العاملين إذا لاحظ أي انخفاض في الأداء وتقصير وإذا استلزم الأمر يعمل على تغييره من منصبه وهذا على حسب تصريحات المبحوثين، لأن هذا النوع من العمل والذي

يقدم خدمات اجتماعية لا يقبل الخطأ أو الإهمال لتعامله مع حياة الأفراد وهي مسؤولية كبيرة. وهذا يوضح مدى صرامة القواعد والقوانين والإجراءات المطبقة في المؤسسة الاستشفائية.

الجدول رقم (26): يوضع العلاقة بين الجنس والرضا عن العمل

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل	الجنس
						الرضا عن العمل	الجنس
% 100	24	%29	07	% 71	17	ذكر	
% 100	36	%44	16	%56	20	أنثى	
% 100	60	% 38	23	% 62	37	المجموع	

من خلال نتائج الجدول وحسب الاتجاه العام نجد أن نسبة 62% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في العمل وتدعمها في ذلك نسبة 71% من الذكور و56% من الإناث، وتليها نسبة 38% من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم لا يشعرون بالرضا عن العمل وتدعمها في ذلك نسبة 36% من الإناث و29% من الذكور.

من خلال الجدول يتبين لنا أن الذكور أشد رضا على العمل من الإناث، فالعمل بالنسبة للذكور هو الهبة والكرامة، ومن خلاله يكتسب مكانة اجتماعية مرموقة، فهو يشعر بالإنتماء وبالتالي تحقيق الذات، بالإضافة إلى المكسب المادي المكافآت والعلاوات، فهم بصدد رسم مستقبلهم المهني وذلك باستمرارهم في العمل في المؤسسة قصد الحصول على فرص لإثبات ذاتهم وطلباً للتدرج المهني وتقلد أعلى المناصب.

والإناث أقل شعور بالرضا من الذكور ويرجع ذلك إلى عدة أسباب من بينها تعدد الأدوار والمسؤوليات والمهام لدى المرأة، صعوبة تنظيم الوقت بين العمل والبيت خاصة إن كانت متزوجة ولديها أطفال.

4) الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

- رضا العاملين عن الوضع في المؤسسة وهذا راجع إلى أسلوب التسيير فطبيعة العمل في المؤسسة الاستشفائية يختلف عن كل المؤسسات الأخرى لدى فالأسلوب المتبع يتراوح ما بين المرونة وتشجيع الحوار والتفاهم والتعاون لحل النزاعات وضمان سير العمل بطريقة سهلة ومنتظمة والاستعداد للحالات الطارئة والمستجدة.
- القواعد والقوانين الناظمة للعمل جيدة، وتساهم في تسهيل العمل وتنظيمه وإنجازه بكفاءة وسرعة حسب ما صرح به المبحوثين ويرجع لطبيعة وجودة القوانين والقواعد المسيرة والناظمة للعمل، فهي تقوم بضبط العمل بتحديد الواجبات والمسؤوليات والمهام لكل عامل كونها قواعد واضحة.
- العمل في إطار الجماعة يعمل على خلق الاستقرار ويزيل الصعوبات التي يتعرض لها العامل عند إلتحاقه بالمؤسسة فهي المحفز والدافع للعمل، وبالتالي يستطيع الاندماج والتكيف بإنشاء علاقات اجتماعية تقدم المساندة والحماية لاكتساب المهارة والخبرة لحل المشاكل.
- تسعى الإدارة للتقليل من الضغوط لخلق الاستقرار فهو مهم للمؤسسات الاستشفائية نظراً لطبيعة نشاطها الاجتماعي، فتوفير الجو المناسب للعمل يساعد العامل على أداء مهامه على أكمل وجه وبالتالي يشعر بالراحة والرضا والاستقرار في العمل.
- طبيعة عمل الممرضين تتطلب العمل الجماعي دون غيرهم من العمال لتحقيق التعاون وتبادل المعارف ووجهات النظر، المساعدة على حل المشاكل، فمهمتهم تحتاج إلى السرعة ودقة التنفيذ خاصة في الحالات الاستعجالية مما يتطلب العمل الجماعي لتقديم أحسن خدمة للفرد.
- نمط السلطة المتبع والمعتمد على أحادية السلطة يساهم في أداء العمل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط لاعتماد التسلسل الهرمي الرسمي وفقاً للهيكل التنظيمي للمستشفى الذي يعتمد على الأسلوب البيروقراطي، فكثرة مصادر السلطة يؤدي إلى تعدد الأوامر والقرارات مما يخلق صراعات دائمة بدل التعاون والتناغم بين العمال.
- القواعد والقوانين المسيرة للعمل جيدة وتشعر بالرضا، فهي تحدد مهام ومسؤوليات العاملين من خلال التسلسل الهرمي الرسمي للسلطة مما يسهل عملية الإلتزام بها وبالتالي أداء العمل بطريقة سهلة، فتنظيم علاقات العمل والتحكم فيها بالقواعد والقوانين من خلال تنفيذ ما يضمن السير العمل بشكل جيد في المؤسسة وبالتالي شعور العاملين بالرضا نتيجة أداء العمل بالشكل المطلوب وبدون ضغوط.

- أسس اتخاذ القرار مبني على التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات، فالسلطة القانونية تمنح الحق للمدير في اتخاذ القرارات التي تتضمن قواعد وتعليمات يلتزم بها العمال لتنظيم وتنسيق أعمالهم لحل المشاكل، فالسلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد لتنفيذ القرار.
- اعتماد أسلوب العقاب من طرف المسؤولين في حالة انخفاض مستوى الأداء لأن هذا النوع من العمل والذي يقدم خدمات اجتماعية لا يقبل الخطأ والإهمال لتعامله مع حياة الأفراد وهي مسؤولية كبيرة وهذا ما يوضح مدى صرامة القواعد والقوانين والإجراءات المطبقة فقي المؤسسة الاستشفائية.
- الذكور أشد رضا على العمل من الإناث لأن العمل بالنسبة للذكور هو الهيبة والكرامة، ومن خلاله يكتسب مكانة اجتماعية مرموقة بالإضافة إلى المكسب المادي والمعنوي، بصدد رسم مستقبلهم المهني باستمرارهم في العمل قصد الحصول على فرص لإثبات ذاتهم وطلباً للتدرج المهني وتقلد أعلى المناصب.

الاستنتاج العام

الاستنتاج العام:

بعد المعالجة النظرية لموضوع "السلطة والاستقرار الوظيفي" والإطلاع على التراث النظري وبعد ترتيب وتصنيف وتحكيم وعرض البيانات والمعطيات التي تم جمعها من المؤسسة ميدان الدراسة وتحليلها، ومن أجل إضفاء معياري الموضوعية والواقعية على الدراسة الراهنة وإعطاء معنى أشمل لنتائجها توضيح مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة، توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تعكس وتعبر عن طبيعة العلاقة القائمة بين السلطة والاستقرار.

فبعد عرض وتحليل الفرضية الأولى والثانية والتي مفادها أن النمط السلطوي والسلطة القانونية للإدارة تساهم في استقرار العاملين، تم التوصل إلى النتائج التالية:

— انضباط العاملين في التنظيم يشير إلى سيطرة العاملين على سلوكياتهم الذاتية بتنفيذ القواعد والقوانين الصادرة من الإدارة العليا إلى جانب التمسك الشديد بالقيم والمبادئ الاجتماعية والأخلاقية من الإلتقان إلى الصدق والأمانة واحترام قيمة العمل ووقت العمل.

— كلما كانت الرقابة التنظيمية مبنية على الاحترام والثقة والتعاون والانسجام والتفاهم واعتماد الرسمية المرنة في تطبيق القواعد والقوانين والإجراءات التنظيمية كلما زادت رغبة الاستقرار الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الاستشفائية.

— الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين وضبط العلاقات في العمل لأهمية هذه المؤسسة لما تقدمه من خدمات اجتماعية للأفراد لضمان السير الحسن للعمل والحفاظ على السمعة الطيبة لهذه المؤسسة.

— توسيع دائرة الوعي والإدراك بأهمية إنجاز أهداف المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بزيادة مشاعر الإخلاص والإلتزام للمؤسسة والتحلي بالضمير المهني.

— قبول العاملين للسلطة القانونية ما هو إلا اقتناعهم بأن العمل يساهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وأهدافهم الشخصية، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

— التنظيم الجيد لعلاقات السلطة وظروف العمل ينتج بيئة ملائمة للعمل وبالتالي تحقيق الاستقرار الوظيفي.

وانطلقا من صدق الفرضيات الجزئية الأولى والثانية حسب النتائج المتحصل عليها فإن الفرضية العامة:

تؤثر علاقات السلطة على استقرار العمال داخل المؤسسة قد تحققت ونستنتج ذلك من معدلات البقاء في العمل ودرجة ارتباط الأفراد بالمؤسسة وعملهم على تحقيق أهداف المؤسسة وإلمامهم بمختلف الإجراءات المطبقة في عملهم لتساعدهم على الثبات والاندماج ومن ثم الاستقرار.

الخاتمة

الخاتمة:

من خلال ما تم في هذه الدراسة "علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمال" يمكننا القول بأن علاقات السلطة أحد العوامل المؤثرة في المؤسسة من خلال توجيه سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في المؤسسة بغية تحقيق أهدافها ومن تم الحق في تقويم أي انحرافات في هذه التصرفات أو في أدائهم لخلق الاستقرار بإعتبار الموارد البشرية مورد هام و طاقة لا يجب هدرها بل استثمارها بالإعتماد على التنظيم العقلي للإدارة والتسيير من خلال مجموعة الآليات والإجراءات المنظمة لسير وتنظيم العمل بمجموعة من القواعد والقوانين، والإلتزام بها يعتبر بمثابة الموجه لسلوكات وأفعال العاملين ودليل على الإهتمام بالعمل.

فبعد مناقشة هذا الموضوع في جانبه النظري والميداني تبين لنا أن السلطة وسيلة للضبط والتحكم والمواظبة والانضباط لخلق الاستقرار داخل المؤسسة فهي مبنية على الوضوح في التراتب والأساليب الرقابية والتوازن في توزيعها بين مستوياتها التنظيمية، وتطبيق نظام التفويض بعدالة داخل المؤسسة الاستشفائية تؤدي إلى الشعور بالإتماء والولاء والإرتياح وبالتالي الرضا والاستقرار في العمل.

فدقة ووضوح القواعد والقوانين بالإضافة إلى الرقابة الجيدة يضمن السير الحسن للعمل من خلال تنظيم شؤون الأفراد بضبط العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين من جهة، وفيما بين المرؤوسين أنفسهم في جميع الوظائف التي تؤديها المؤسسة لبلوغ الأهداف المرسومة من خلال قواعد وقوانين صارمة لتحقيق الاستقرار وخلق جو ومناخ ملائم للعمل مبني على الاحترام والتفاهم والتعاون المتبادل بين الرؤساء والمرؤوسين قصد تقديم أحسن الخدمات للأفراد، بسبب طابع عمل هذه المؤسسة والمتمثل في تقديم خدمات صحية يجب أن تحافظ على استقرارها واستمرارها وسمعتها الطيبة بين أفراد المجتمع ولا يتم ذلك إلا بمنظومة متكاملة من أشخاص وامكانيات مختلفة وطرق مرسومة لأداء الأفعال.

ورغم أن الدراسة الراهنة تمكنت من تحقيق الفروض التي انطلقت منها إلا أن هذه الدراسة تبقى تحكمها مجموعة من الأطر والقوالب المرتبطة بالبناء التنظيمي والسياسات والاستراتيجيات المنتهجة فضلا عن التحولات التي تعتلي البيئة الخارجية، ومع ذلك تبقى مسألة السلطة تشكل مفهوم محوري وارتكازي ومدخلا نظريا مهما في دراسات علم اجتماع التنظيم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- القواميس والمعاجم

- 1) الصحاف حبيب ، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي- إنجليزي، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، ط1، 1997.
- 2) عاطف غيت، قاموس علم الاجتماع الحديث، تر: إبراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.

2- الكتب:

- 3) أبو شيخة أحمد نادر، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 4) إحسان محمد الحسن، موسوعة علم اجتماع، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1999.
- 5) إحسان محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، ط2، 1994.
- 6) أحمد رشوان حسين عبد الحميد ، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 7) أحمد عبد الواسع عبد الوهاب ، علم إدارة الأفراد، الرياض، 1973.
- 8) اعتماد محمد علام، دراسات في علم اجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، ط1، 1994.
- 9) مجوش عمار، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
- 10) بشار عبد الهادي، التفويض غي الاختصاص، دراسة مقارنة، دار الفرقان، الأردن، 1982.
- 11) تيسفا جبير ميدين وبيترشافير، تحديثات القيادة الإدارية الفعالية، تر: سلامة عبد العظيم حسين، دار الفكر، الأردن، ط1، 2005.
- 12) جلبي علي عبد الرزاق ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 13) الجيوسي محمد رسلان، الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2008.
- 14) حبتو عبد العزيز صالح، مبادئ الإدارة العامة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 15) حريم حسن محمود ، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2000.
- 16) حسين محمود حريم، إدارة المنظمات - منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 17) حنفي عبد الغفار ، أساسيات إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 18) حنفي عبد الغفار ، الإدارة المفاهيم والممارسات، (ب. د. ن)، غزة، ط1، 2002.

- (19) حنفي عبد الغفار وآخرون، محاضرات في السلوك التنظيمي، ط1، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2002.
- (20) حنفي عبد الغفار، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، القاهرة، 2006.
- (21) الديب إبراهيم رمضان ، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- (22) زكي محمد هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط3، 1980.
- (23) زيدان مصطفى ، حسن رشيدى الثاودي، الإشراف والإنتاجية، مكتبة أنجلو مصرية، القاهرة، 1974.
- (24) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، مصر، ط2، 1997.
- (25) شاويش مصطفى نجيب، الإدارة الحديثة مفاهيم، وظائف وتطبيقات ، دار الفرقان، عمان، الأردن، 1993.
- (26) الشرقاوي علي ، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1980.
- (27) شروخ صلاح الدين، منهجية البحث العلمي، دار العلوم، عنابة، 2003.
- (28) شستا السيد ، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1997.
- (29) الشماع خليل محمد حسن ، كاظم خضير حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2007.
- (30) الشمري شعلان ، مفاهيم في الإدارة، (ب. د. ن)، جدة، 2012.
- (31) الشنواني صلاح ، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
- (32) شيحا إبراهيم عبد العزيز ، الإدارة العامة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1997.
- (33) طارق طه، التنظيم (النظرية، الهيكل، التطبيقات)، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- (34) طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2007.
- (35) عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، مصر، 1983.
- (36) عبد الباقي صلاح الدين ، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- (37) عوض عباس محمد ، دراسات في علم النفس الصناعي، الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية، 1977.
- (38) فتحي محمد موسى ، العلاقات الإنسانية في المؤسسات الصناعية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

- (39) فلية فاروق، عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- (40) فهمي مصطفى أبو زيد ، الإدارة العامة، دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (41) القحطاني محمد بن ديلم ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج إستراتيجي، ط2، مكتبة العبيكان، الرياض، 2007.
- (42) قيس محمد العبيدي، التنظيم: المفهوم والنظريات والمبادئ ، مطابع رويال، الإسكندرية، مصر، 1997.
- (43) كشك محمد بهجت جاد الله ، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- (44) كلاندة طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في القيادة ، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- (45) لعويسات جمال الدين ، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
- (46) محمد سعيد عبد الفتاح، محمد فريد الصحن، الإدارة العامة (المبادئ والتطبيق)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- (47) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- (48) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، الهيئة المصرية للكتاب، الإسكندرية، مصر، 1972.
- (49) معبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المصنع ومشكلاته، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ص1984.
- 3-الرسائل والأطروحات:**
- (50) بن منصور رفيقة ، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2013-2014.
- (51) التويجري عبد العزيز إبراهيم ، تفويض الصلاحيات ودورها في تنمية المهارات القيادية ، رسالة ماجستير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الإدارية، الرياض، 1426هـ/1427هـ.
- (52) جبلي فاتح ، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة ماجستير منشورة، تخصص علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2006.
- (53) الحلو عبد العزيز محمد ، أثر تفويض الصلاحيات على تنمية المهارات الإدارية للعاملين، رسالة ماجستير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2010.
- (54) ساكري دليلا، تنظيم السلطة في المؤسسة العامة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير، منشورة، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، 2004-2005.

55) عرابة الحاج ، أثر ازدواجية السلطة على أداء العاملين في المستشفيات، رسالة دكتوراه، منشورة، تخصص
تسيير عمومية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2010-2011.

4- المواقع الإلكترونية

56) [http : facebook.com permalink,6/2/2018](http://facebook.com/permalink,6/2/2018)

57) [Sit iugaza.edu.ps,lecture5.20131.pdf](http://iugaza.edu.ps/lecture5.20131.pdf)

5-القوانين

58) المادة 02 من المرسوم التنفيذي رقم 140/07، المؤرخ في 2007/05/19.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

شعبة علم الاجتماع

استبيان بحث حول:

علاقات السلطة وتأثيرها على استقرار العمال

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل أضع بين أيديكم هذه الاستمارة قصد الإجابة على أسئلتها بكل موضوعية بوضع العلامة (X) في المكان المناسب، مؤكدة لكم أن البيانات المقدمة ستخدم البحث العلمي، وشكراً لكم على حسب تعاونكم.

من إعداد الطالبة:

— دهمة إبتسام

السنة الجامعية: 2017-2018

I- البيانات الشخصية:

- (1) الجنس : ذكر أنثى
- (2) السن :
- (3) المستوى التعليمي:
- ابتدائي: متوسط ثانوي جامعي
- (4) نوع المهنة:
- (5) الحالة الاجتماعية:
- أعزب متزوج مطلق
- (6) الأقدمية والخبرة في المؤسسة:

II- النمط السلطوي للإدارة يساهم في استقرار العاملين في العمل:

- (7) هل هناك تفويض للسلطة بالمؤسسة؟ نعم لا
- في حالة الإجابة بـ "لا" إلى ما يرجع ذلك؟
- أ- الخوف من سوء استخدام السلطة؟
- ب- الحد الأدنى الذي يضمن سير العمل بشكل جيد
- ج- عدم الثقة في الآخرين وعدم تحميلهم المسؤولية
- د- الخوف على المنصب وفرض السيطرة وحب التحكم في الآخرين
- (8) هل تتدخل الإدارة في أسلوب ممارسة السلطة المفوضة للمرؤوسين؟
- دائمًا أحيانًا أبدًا
- (9) هل المدير صارم في تطبيق القواعد والقوانين؟
- نعم لا
- (10) هل المدير يعمل على ضبط العلاقات داخل العمل؟
- (11) في حالة نعم كيف يؤثر ذلك على أدائك؟

12) هل أنت ملتزم بالقواعد والقوانين الناظمة للعمل؟

نعم لا

لماذا؟.....

13) هل المدير يمارس عملية الرقابة؟

14) كيف تؤثر علاقات العمل الرسمية على الروح المعنوية؟.....

.....

15) ما نوع علاقة المدير والمرؤوسين؟

– علاقة أخوية

– متوترة

– في إطار العمل

16) كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل

عادية حسنة سيئة

17) هل هذه العلاقة تشعرك بالطمأنينة في العمل؟

نعم لا

18) هل هناك صراع بين المدير والمؤسسة داخل المؤسسة؟

نعم لا

في حالة إجابة ب "لا" فهل هو بسبب:

– العلاقات الأخوية الجيدة

– الرضا والاندماج المهني

19) هل الطريقة المستعملة في الرقابة تؤثر على الروح المعنوية وعلى الأداء؟

نعم لا

20) هل ظروف العمل تبعث عن الارتياح؟

21) كيف ترى أسلوب الإدارة بالمؤسسة؟

ديمقراطي بيروقراطي فوضوي

II- السلطة القانونية تساهم في استقرار العمال:

22) هل تساهم القواعد والقوانين في تسهيل العمل وتنظيمه وبالتالي إنجازه بكفاءة وسرعة؟

نعم لا

ولماذا؟

23) ما رأيك في القواعد والقوانين المسيرة للعمل؟

24) هل تشعر بالراحة والرضا عن عملك في هذه المؤسسة؟

نعم لا

ولماذا؟

25) هل ترى أن السلطة داخل مؤسستكم تسير في اتجاه واحد ولا تقوم على المشاركة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" فهل يرجع ذلك إلى: في حالة الإجابة بـ "لا" يرجع ذلك إلى:

1- الهيمنة والتسلط 1- التعاون بين الإدارة والعمال

2- القواعد والإجراءات القانونية 2- تساهل الإدارة

26) هل يساهم النمط السلطة المتبع في أداء العمل بشكل المطلوب وبدون ضغوط؟

نعم لا

27) هل ترى أن للسلطة الرسمية دور هام في تنظيم وسير العمل بشكل جيد وصحيح؟

نعم لا

28) ماهي الطريقة التي يعتمدها المدير في إصدار القرارات؟

1- المحافظة على العلاقات الجيدة بينه وبين العمال

2- تحقيق أهداف المؤسسة ولا تهمه الوسيلة المتبعة

3- التطبيق الحرفي للقوانين والإجراءات

29 هل واجهت صعوبات عند التحاقك بالمؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بـ "نعم" إلى ما يرجع ذلك؟

- كثرة القواعد التي تعقد أداك لمهامك
- عدم تكيفك مع الوسط المهني
- العلاقات السيئة بين العمال والإدارة والعكس
- صعوبات أخرى أذكرها؟

30 هل الإدارة تعمل على التقليل من الضغوط لخلق الإستقرار؟

نعم لا

31 هل أنت راض عن وضعك في المؤسسة؟

نعم لا

32 كيف ترى أسلوب الإدارة في التعامل مع العمال؟

مرنة

— تشجيع الحوار والتفاهم والتعاون

— صعبة وقاسية

33 ما نوع النمط السلطوي السائد في المؤسسة؟

استبدادي ديمقراطي فوضوي

34 في حالة ملاحظة مسؤولك بأنه هناك انخفاض لمستوى أداك فكيف يكون رد فعله؟

— يعاقبك على عملك أو يوبخك

— يحفزك لبذل مجهود أكبر

— يعمل على تغييرك من منصبك

— يقوم بنزع الصلاحيات المفوضة إليك

— لا يبالي

35) هل تعمل في إطار جماعات أو فريق للعمل؟

لا

نعم

36) ما نوع السلطة المستعملة من طرف مديرِك؟

رسمية -

غير رسمية -

المخطط التنظيمي الداخلي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بمتليلي

