

تجسيدات علاقات السلطة وفعالية التنظيم في المؤسسة الجزائرية

Embodiments of Authority relations and organizational effectiveness in the Algerian  
institution

خالد بوشارب بولوداني\*

أستاذ، جامعة 8 ماي 1945 - قالمة

Khaled Bouchareb Bouloudani

professor, University of May 1945 - Guelma

bouchareb.khaled@univ-guelma.dz

تاريخ النشر: 2024/05/30 تاريخ القبول: 2024/03/24 تاريخ الاستلام: 2024/02/06

- الملخص: يعتبر موضوع تجسيدات علاقات السلطة وفعالية التنظيم أحد المواضيع التي لاقته اهتماما واسعا لدى الكثير من الباحثين في مختلف حقول العلوم الاجتماعية؛ كعلم الاجتماع والاقتصاد وغيرها، وما يؤكد ذلك هو تعدد المداخل النظرية والدراسات الامبريقية المفصلة لهذا الموضوع، والتي تباينت في نتائجها بتباين مكونات البيئات التنظيمية من جهة، وأنماط الثقافات التنظيمية السائدة في كل تنظيم من جهة أخرى، وهذا مل دفعنا إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي لعلاقات السلطة في علاقتها بأهداف التنظيم في المؤسسة المينائية بسكيكدة كنموذج عن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي تختلف في ثقافتها التنظيمية ومكونات بيئتها التنظيمية عن المؤسسات التي أجريت فيها هذه الدراسات، وذلك من خلال محاولة معرفة مدى ارتباط كل من المشاركة والنمط العلائقي كمحددات لعلاقات السلطة في علاقتها بفعالية التنظيمات، ولتحقيق هذه الأهداف اعتمد الباحث مقياس ليكرت الخماسي كإحدى طرائق المنهج الوصفي في جمع البيانات وزعمها على عينة عشوائية بلغت 123 مفردة من مختلف موظفي المؤسسة المينائية بسكيكدة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة انفتاحية علاقات السلطة ومستوى الروح المعنوية، كما ترتبط زيادة درجة المشاركة بتحقيق الأهداف التنظيمية، كما أكدت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية بين زيادة مستوى الرضا الوظيفي ومرونة العلاقات الوظيفية.

- الكلمات المفتاحية: علاقات السلطة، الرضا الوظيفي، الروح المعنوية، المشاركة، فعالية التنظيم.

**Abstract:** The materialization relations and organizational effectiveness is considered one of the topics that has received widespread interest among many researchers in various fields of social sciences. Such as sociology, economics, etc., and what confirms this is the multiplicity of theoretical approaches and empirical studies explaining this subject, the results of which varied according to the components of the organizational environments on the one hand, and the patterns of organizational cultures prevailing in each organization on the other hand, and this prompted us to try to diagnose the actual reality of power relations. In its relationship to the objectives of organization in the port institution of Skikda as a model of the Algerian economic institution, which differs in its organizational culture and components of its organizational environment from the institutions in which these studies were conducted, by trying to find out the extent to which both

\*- المؤلف المرسل

participation and the relational pattern are related as determinants of power relations in their relationship to the effectiveness of organizations, and to achieve for these objectives, the researcher adopted a five-point Likert scale as one of the methods of the descriptive approach in collecting data and distributed it to a random sample of 123 individuals from various employees of the Port Corporation in Skikda. The study concluded that there is a correlation between the degree of openness of authority relations and the level of morale. An increase in the degree of participation is also linked to achieving the objectives. Organizationally, the study also confirmed the existence of a correlation between increasing the level of job satisfaction and the flexibility of employment relationships.

**Keywords:** Authority relations, Functional satisfaction, the morale spirit, participation, organizational effectiveness

#### 1- مقدمة :

تواجه المؤسسات في العصر الراهن بيئة مضطربة قلقة تتميز بعدم التأكد واليقين، بالإضافة إلى التعقيد، حيث أصبحت الكفاءة، والفعالية، والتجديد هي الصفات المميزة للمؤسسة الناجحة، وإذا كانت هذه المتغيرات التنظيمية هي نتاج تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض رؤساء ومرؤوسين؛ فإن علاقات السلطة السائدة في كل تنظيم تتحدد بنوعية الأبنية الداخلية للمؤسسة والمرتبطة بالقيم والقواعد والمعايير والخصائص والاتجاهات التي تؤثر في سلوك الأفراد وتشكل من خلال فلسفة الإدارة وممارساتها.

والجدير بالذكر، أن طبيعة علاقات السلطة ترتبط على نحو لا ينفصم بدرجات فعالية التنظيم، حيث تؤكد هذا الاتجاه مرتكزات عديد النظريات ونتائج الكثير من الدراسات الإمبريقية، حين أقرت بأن علاقات السلطة المساعدة على تحقيق الذات وإشباع الحاجيات تحفز أكثر من سواها على تحسين الأداء وتحقيق أهداف التنظيم، في حين يعرقل النمط السلطوي الصارم تحقيق تطلعات الأفراد. وهنا تبرز التعارضات بين النمط العلائقي المولد للسلوك الإيجابي والنمط العلائقي المولد للسلوك السلبي.

ووفقا لهذا، فإن الاهتمام بالنمط العلائقي المحفز على الإبداع والتجديد يجعل من العملية التنظيمية تتسم بالمرونة والتحرر من القواعد البيروقراطية والعمل الرتيب، فتتحول في ممارساتها من الشمولية إلى المركزية الحقيقية القائمة على المشاركة والمؤكدة على التطوير التنظيمي، وتفتح باب التجربة أمام نماذج تنظيمية جديدة تتلاءم ومتطلبات التغيرات الحياتية المتسارعة، سواء لمواجهتها أو للتفاعل مع المتطلبات القديمة بصورة أكثر فعالية.

## 2- إشكالية الدراسة:

مع بداية العملية الصناعية كانت العلاقات التنظيمية بين الرؤساء والمرؤوسين قائمة على أساس الرقابة اللصيقة والضببط الصارم، وما ساعدها على ذلك هو صغر حجم هذه المؤسسات وقلة عدد عمالها، وهو ما أقرته النظريات الكلاسيكية التي ركزت على وحدة الأمر والتوجيه والمركزية في اتخاذ القرار، إلا أن التركيز على هذه المكونات دون الاهتمام بالجوانب الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل أدى تدريجيا إلى تدبذب الإنتاج ونقص الفعالية، فاتجه بعد ذلك اهتمام الباحثين نحو مجال التفاعل بين الفرد العامل وزملائه من جهة وبين المرؤوسين ورؤسائهم من جهة أخرى، فظهرت بذلك النظريات السلوكية التي اقتصر اهتمامها على الجانب المعنوي في تجسيد علاقات السلطة، مغفلة الجوانب البيروقراطية في التنظيم، ما أدى بدوره إلى انتشار التسبب الإداري والتغيب وغيرها من المشكلات التنظيمية التي حالت دون تحقيق فعالية هذه التنظيمات، وهذا ما أدى إلى استمرار موجة الإسهامات المعرفية التي اهتمت بعلاقات السلطة داخل مكان العمل، فظهرت نتيجة لذلك النظريات الحديثة التي استندت في فلسفتها الإدارية إلى التنظيم العضوي؛ الذي يشعر في ظله كل عضو في المنظمة أنه أكثر ارتباطا بزملائه ورؤسائه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه وعلى الرغم من هذا التباين بين مختلف الرؤى النظرية في تفسيرها لعلاقات السلطة، إلا أنها أكدت في مجملها على ضرورة خلق العامل السعيد في بيئته التنظيمية، حيث أقرت بأن ذلك لن يتأتى إلا من خلال توفير علاقات سلطة داعمة لفلسفة المشاركة والعمل الجماعي، فضلا عن المرونة والتكيف وفتح قنوات الاتصال وتحديثها، وهذا ما جعل من موضوع علاقات السلطة مطلبا مجتمعيًا وتنظيميًا تسعى كل مؤسسة متميزة إلى تحقيق صحته.

وفي ظل هذا التراكم المعرفي والتحول النوعي في عملية التنظير، نحاول في هذه الدراسة معالجة موضوع علاقات السلطة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، خاصة وأن الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع تبقى قليلة وغير كافية، بالرغم من المشكلات التي عانت ولا تزال تعاني منها المؤسسة الجزائرية، والتي ترتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بعلاقات السلطة. وهذا ما جعل المؤسسة الجزائرية بصفة عامة، والمؤسسة المينائية بسكيكدة بصفة خاصة، تسعى جاهدة إلى تحقيق التميز والمحافظة على مواردها البشرية، من خلال توفير نمط سلطوي صحي في نظمه وسياساته وفي ظروفه السائدة.

وتأسيسا على ما سبق، وفي ظل هذا الجدل النظري والامبريقي القائم حول طبيعة علاقات السلطة السائدة في المؤسسة الجزائرية ومدى قدرتها على تحقيق فعالية التنظيم، والتي أفرزتها

التباينات في السياقات المكانية والدلالات الزمنية لمختلف هذه الأطر النظرية والدراسات الحقلية، يمكن توضيح معالم الإشكالية الراهنة من خلال تشخيص الواقع لعلاقات السلطة في المؤسسة المينائية بسكيكدة، من خلال محاولة الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

- إلى أي مدى ترتبط فعالية المؤسسة بعلاقات السلطة السائدة فيها؟  
ومن أجل ضبط معالم الإشكالية البحثية، والتحكم في أبعادها والإمام بجوانبها، نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. إلى أي مدى تساهم المشاركة في اتخاذ القرار في تحقيق أهداف التنظيم؟
2. إلى أي مدى تستطيع المؤسسة الرفع من مستوى الرضا الوظيفي لعمالها في ظل النمط العلائقي السائد فيها؟

### 3-أهداف الدراسة:

من خلال ما توصلت إليه الدراسات الإمبريقية حول موضوع علاقات السلطة من نتائج، والتي تباينت بتباين البيئات التنظيمية التي تمت فيها هذه الدراسات سواء من حيث قيم وثقافات العمال (رؤساء ومرؤوسين)، أو من حيث النمط العلائقي السائد فيها، فضلا عن تباين الأطر النظرية والمنهجية التي اعتمدها هذه الدراسات، وفي ضوء معايشتنا لواقع المؤسسة الجزائرية، فقد سعت الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تشخيص الواقع الفعلي لعلاقات السلطة داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة.
- محاولة معرفة مدى ارتباط المشاركة والعمل الجماعي بتحقيق الأهداف التنظيمية.
- محاولة التعرف على طبيعة العلاقات القائمة بين النمط العلائقي السائد في المؤسسة محل الدراسة ومستوى رضا العمال.

### 4-مفاهيم الدراسة:

4-1-علاقات السلطة: لقد تعددت تعريفات علاقات السلطة وتباينت من باحث لآخر، إلا أنها أكدت في مجملها على أنها شكل من أشكال السلطة التنظيمية، والتي تشير إلى تلك العلاقة القائمة بين الرئيس والمرؤوس، أي تلك السلطة الممارسة داخل التنظيم، والتي تحاول تحقيق أهداف تنظيمية محددة بدقة يجب على كل طرف من أطراف التنظيم العمل على تحقيقها، وإذا كان التنظيم هو عبارة عن نظام أو وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد يتصلون ببعضهم البعض اتصالا تبادليا من أجل تحقيق أهداف معينة (سالم، 2012، ص. 05).

والسلطة في مفهومها الاجتماعي هي تلك العلاقات الاجتماعية القائمة بين شخصين وأكثر، حيث يكون لشخص ما القدرة على فرض إرادته على الأشخاص الآخرين. فإن السلطة التنظيمية

حسب ما عرفها "كونتز" هي: "ما يخول للمسؤول الحق في إصدار الأوامر للمرؤوسين ليقوموا بعمل معين يتصل بمهام المؤسسة" (عفريح، 2007، ص. 71).

2-4-الرضا الوظيفي: يعتبر الرضا الوظيفي من اهم الأهداف التي تسعى أي مؤسسة إلى تحقيقها، لأنه يساعد على استقرار المؤسسة وديمومتها، وبالنظر إلى هذه الأهمية التي حظي بها هذا المفهوم فقد نال اهتمام عديد الباحثين لذلك تعددت تعريفاته من باحث لآخر، ومن بين هذه التعريفات نجد تعريف "فروم" حيث يرى بأن الرضا الوظيفي هو: "الاتجاهات المؤثرة في الأفراد اتجاه الأدوار التي يؤدونها ويشغلونها حالياً" (عبد الحى، 1984، ص. 260).

في حين نجد "موريس" ربط معدلات الرضا الوظيفي بعاملي الطموح والعائد، فكلما كان عائد الفرد يتوافق مع مستوى طموحه كلما كان هناك رضا، فعرف الرضا الوظيفي بأنه: "وحدة مكونة من مستوى الطموح، ومقدار العائد من البيئة، ويكون هناك رضا عندما يتوافق ويتلاءم هذان العاملان، ويعكس ذلك عندما يكون هناك سوء توافق بين هذين العاملين" (عوض، 1977، ص. 54).

وعرف مصطفى نجيب شاويش الرضا الوظيفي بأنه: "عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة (أو العمل) لهم، ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم (أعمالهم)، وعليه فإنه كلما قلت الفجوة بين الإدراكين كلما زاد رضا العاملين، كما انه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل في المنشأة" (شاويش، 2005، ص. 110).

إن هذه المصطلحات وإن اختلفت مدلولاتها إلا أنها تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله حالياً، فهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين اتجاه أعمالهم، ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل: فلسفة المنظمة، الرؤساء، الزملاء، المرؤوسين.

3-4-الروح المعنوية: يرى البعض أن هناك مفهومين متميزين للروح المعنوية، الأول ينظر إليها على أنها مسألة فردية تعبر عن مشاعر الفرد العامل اتجاه عمله ومدى رضاه عن المنظمة التي يعمل فيها ومدى تكيفه مع دوره في العمل ومع زملائه، لذا يرى هذا الاتجاه أن الروح المعنوية عبارة عن محصلة لمشاعر الأفراد اتجاه العمل ومدى تكيفهم معه. أما الاتجاه الثاني فيرى أن الروح المعنوية عبارة عن شعور بالانتماء للجماعة، مع ضرورة تقديم مصلحة الجماعة على المصلحة الفردية.

وعليه يمكن القول أن الروح المعنوية هي مجموعة المشاعر الجماعية اتجاه الظروف البيئية التي يعمل فيها الفرد، كما ترتبط أيضا بتصور الأفراد العاملين حول البناء أو التركيب الإنساني في

المنظمة وفقا لحاجاتهم. أي أنها تعبر عن استجابة الفرد وفقا لتفكير الجماعة التي ينتمي إليها، حيث تتوقف درجة ارتفاع الروح المعنوية على درجة توافق استجابة الفرد للموقف المحيط به وعلى درجة تطابق أهدافه مع هدف الجماعة وتقاليدها. وبهذا فهي تعبر عن نمط ونوع العلاقات الإنسانية السائدة في جو العمل (عباس، علي، 1999، ص. 18).

##### 5- المداخل النظرية المفسرة لعلاقات السلطة:

من خلال هذه التعريفات حول المفاهيم ذات الارتباط الوثيق بعلاقات السلطة وفعالية التنظيمات، يتضح جليا الأهمية البالغة لموضوع علاقات السلطة في مجال التفاعل بين الفرد العامل وبيئته التنظيمية، إذ أن إهمال الآثار المتعلقة بعلاقات السلطة يقود إلى اختلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، سواء انحصرت في قدرتها على البقاء أو تعدت ذلك إلى قدرتها على المنافسة والتطور والإبداع، وهذا ما أدى إلى تعدد وتباين المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع، حيث يميل بعضها إلى محاولة إبراز أهمية الضبط الصارم كمحدد لعلاقات السلطة، في حين اهتم بعضها الآخر بالجانب الاجتماعي للمشاركة وفتح قنوات الاتصال لتحقيق رضا العمال ورفه روحهم المعنوية، وبالتالي فعالية التنظيم.

ضمن هذا السياق اعتمدت المدرسة الكلاسيكية في تحقيقها لكفاية التنظيم الإدارية والإنتاجية على الضبط الصارم كشكل من أشكال النمط العلائقي بين الرئيس والمرؤوس، حين نظرت إلى العامل على أنه كائن اقتصادي عاقل يحرك بواسطة الأوامر الصارمة، حيث يرى "Max weber" "ماكس فيبر" ضمن هذا الإطار أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة (plane,2003,p:24). لذلك نجده مهتم بتحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، وهذا ما أشار إليه "Frederick Taylor" "فريدريك تايلور" من خلال نظرية "الإدارة العلمية"، حيث يعتقد أن الالتزام باللوائح الداخلية داخل مكان العمل، والتي يحددها الرؤساء تساعد على تجنب الصراعات التنظيمية (الجلبي، 1999، ص. 29).

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة اعتبرت الفرد العامل مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، وإنما يعمل على تنفيذ المهام المحددة من قبل الإدارات الأعلى، وهنا يحدد "فيبر" ثلاثة مستويات للإدارة تنفصل مهامها عن بعضها البعض، حيث تتولى الإدارة العليا مهمة التخطيط، في حين تتولى الإدارة الوسطى مهام الإشراف على تنفيذ الأهداف العامة، أما الإدارة الدنيا فتسند إليها مهمة تنفيذ عمليات الإدارة الإشرافية (السلمي، 1980، ص. 29). ولعل نظرية التقسيم الإداري لـ "Henri Fayol" "هنري فايول" قد أضافت بعدا آخر لعلاقات السلطة، حينما حللت الكفاية الإدارية من خلال المبادئ الأربعة عشر التي قامت عليها، والتي شكلت في مجملها قيما تنظيمية تقوم عليها

المؤسسة لتحقيق كفايتها الإدارية والإنتاجية، إذ لم يقتصر "فايول" في طرحه هذا على مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي فقط، بل ذهب إلى أبعد من ذلك حين نبه إلى أهمية وحدة الأمر والتوجيه أي أن مصدر الأوامر يجب أن يكون من طرف الرئيس فقط.

وبهذا يكون "فايول" قد اتفق مع كل من "تايلور" و"فيبر" في فعالية نمط السلطة الفردي الصارم، خاصة من حيث اهتمامه بالمركزية في اتخاذ القرار، فضلا عن الرقابة اللصيقة والصارمة.

وعليه، يمكن القول أن النظريات الكلاسيكية أولت اهتماما كبيرا بمسألة علاقات السلطة في ضوء تركيزها على الضبط الصارم، المركزية، فضلا عن اهتمامها بالجانب الرسمي وإقرارها لمبدأ الرشد والعقلانية في تحقيق الكفاية الإدارية والإنتاجية، معتمدة في ذلك على آليات تقسيم العمل، التخصص الوظيفي، مبدأ وحدة الأمر والتوجيه... إلخ. إلا أن ما يعاب على هذه المدرسة المعرفية هو عدم التفاتها لعناصر ومكونات البيئة المعنوية، فأغفلت بذلك الجانب النفسي والاجتماعي في مكان العمل، وهذا ما يؤكد على أنها نظريات تنظم العمل بأسلوب ميكانيكي روتيني يعيق التجديد والإبداع. (حسن، د-ت، ص ص. 173-174).

وفي المقابل نجد نظريات أخرى داعمة للنظريات الكلاسيكية من حيث نظرتها للتنظيم على أنه نسق مغلق، إلا أنها ركزت على الجانب اللامادي كمحدد أساسي لعلاقات السلطة، حيث أعطت وزنا كبيرا للعامل الاجتماعي بدل العامل الاقتصادي في تحقيق فعالية التنظيم عرفت بالنظريات النيوكلاسيكية، حيث ركزت على المشاركة ومرونة العلاقات الوظيفية، فضلا عن العمل الجماعي، العناية الاجتماعية، وتحقيق الذات... إلخ. فغيرت بذلك هذه النظريات بإسهاماتها النظرة الكلاسيكية نحو الفرد العامل (المروّوس)، حيث أصبح ينظر إليه كشريك في العملية الإدارية والإنتاجية من خلال إقرارها بمبدأ أساسي في الإدارة وهو مبدأ المشاركة في العمليات التنظيمية.

ومن أبرز رواد هذا الاتجاه النيوكلاسيكي "Elton Mayo" "إلتون مايو" من خلال تجاربه التي أجراها في مصانع الهاوتورن وأوضح من خلالها تأثيرات العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية على السلوك التنظيمي. (السلي، 1980، ص. 90).

وتجدر الإشارة إلى أن "مايو" قد ركز في مسألة علاقات السلطة على الجانب النفسي والاجتماعي للعمال من خلال تأكيده على ضرورة إشباع حاجاتهم المعنوية؛ كاحترام، والتقدير، فضلا عن حاجة إثبات الذات مما يجعلهم يشعرون بالرضا (عامر، عبد الوهاب، 1988، ص. 19).

وهذا ما نبه إليه وأقره "Abraham Maslow" "أبراهام ماسلو" من خلال نظرية الحاجات التي قسمها حسب ضرورة إشباعها إلى خمس حاجات في شكل هرم يعرف بهرم ماسلو للحاجات؛ أربعة منها مرتبطة بالمكونات المعنوية للمناخ التنظيمي وهي: الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى تقدير الذات، والحاجة إلى تحقيق الذات، أما الحاجة الأولى التي تقع في قاعدة الهرم فتربط بالجانب المادي وتعرف بالحاجات الفيزيولوجية.

حيث يرى "ماسلو" أن الحاجات التي تم إشباعها لا تصبح دافعا للسلوك، كما يؤكد على أن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم والتي تتعدد سبل إشباعها يجب أن تشبع قبل الحاجات التي تقع في قمة الهرم حتى يتحقق رضا العامل. (شاويش، 2005، ص. 52).

وهنا يمكن التأكيد على ما طرحته نظرية العاملين لـ "Frederick Herzberg" "فريدريك هيرزبرغ" حين ربط رضا العامل بظروف ومحتوى العمل (أبو قحف، 1993، ص. 455)، حيث يرى أنه هناك عوامل وقائية يؤدي عدم توفرها إلى عدم رضا العامل كسياسة الإدارة، نمط الإشراف السائد، طبيعة العلاقات الوظيفية... إلخ، في حين توجد عوامل أخرى دافعة لا ترتبط بشكل مباشر برضا العامل، والتي تتمثل أساسا في الاعتراف، الإنجاز، المسؤولية... إلخ (الصيرفي، 2006، ص ص. 93-94).

وبناء على هذا يمكن القول أن النظريات النيوكلاسيكية عانيت بمسألة علاقات السلطة من خلال اهتمامها بالعمل الجماعي، ودعمها للقيادة الديمقراطية ولا مركزية اتخاذ القرار والمسؤوليات، بالإضافة إلى الرقابة بالاستثناء والرقابة الذاتية، معتمدة في ذلك على ميكانيزمات عدة؛ كالمشاركة والعمل الجماعي، فضلا عن الاتصال المفتوح ومرونة العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين لتحقيق رضا العامل. غير أن ما يعاب على هذه المدرسة هو إفراطها في الاهتمام بالجانب غير الرسمي، كما اعتبرت جماعة العمل في تناسق وتعاون دائمين، وأن المصنع هو مصدر الرضا الأساسي للعامل، وهذا تكون قد تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي المميز للكثير من المنظمات وما يحتويه من صراع وتنافس (السلمي، 1980، ص ص. 97-98)، وهذا ما نبه إليه "رالف داهرنودوف" من خلال تناوله لظاهرة الصراع التنظيمي، حيث يرى أن العمال لا يحققون الرضا إلا حين تحقق التنظيمات استقلالها من خلال التخلص من سلطة الطبقة التكنوقراطية الحاكمة.

وهذا ما أدى إلى بروز إسهامات معرفية جديدة عرفت بالنظرية الحديثة، والتي من بينها نظرية "Z" لـ "William Ouchi" "ويليام أوشي" التي جاءت كمحاولة لتطويع النموذج الياباني حتى يتماشى مع مقومات الثقافة الأمريكية، وجاء ظهور هذه النظرية كنتيجة حتمية لعدم إمكانية



تطبيق مبادئ الإدارة اليابانية "نظرية J" خارج حدود اليابان، وخاصة في البيئة الأمريكية نتيجة اختلاف ثقافة الفرد الياباني - القائمة على أساس الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة (القريوتي، 2006، ص. 297)- عن ثقافة الفرد الأمريكي، لذلك حاول "وليام أوشي" الممزج بين مبادئ نظرية "A" ومبادئ نظرية "A" وبنى نظرية "Z" على جملة من الافتراضات تتمحور حول: جماعية اتخاذ القرار، التقييم والترقية البطيئة، الاهتمام الشمولي بالموظف، والقياس الرسمي وغير الرسمي (الصريح والضمني) (الصيرفي، 2006، ص. 146). وهذا ما أشار إليه "Rensis Likert" "رئيسيس ليكرت" في نظرية الدافعية. حيث أقر هو الآخر بأهمية البناء الرسمي في تحقيق أهداف التنظيم، دون إغفاله لتأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء العاملين (السلي، 1980، ص. 137)، هذا فضلا عن اهتمامه بمسألة العلاقات الوظيفية داخل مكان العمل، فأكد على ضرورة الاهتمام بالعمال ومشكلاتهم مع تنمية روح الفريق بينهم، على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله (السلي، 1980، ص. 146)، فقيمة التعاون والعمل الجماعي لها تأثير على سلوكيات واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة، وهذا ما يؤكده "Talcott Parsons" "تالكوت بارسونز" ضمن مدخل النسق الاجتماعي حينما يبرز دور القيم في تحقيق فعالية التنظيم، حيث اعتبر القيم السائدة هي التي تمنح أهداف التنظيم طابعا شرعيا (بن نوار، 2006، ص. 159)، وضمن نفس الإطار نجد "Robert Merton" "ميرتن" يؤكد في تفسيره لمسألة علاقات السلطة على ضرورة إحلال السلوك الإنساني غير الرشيد بدل السلوك الرشيد الذي نادت به النظرية الكلاسيكية، فضلا عن مبادئ التنظيم غير الرسمي والرقابة الذاتية بدل الحاجة إلى الموجه الخارجي أو الرقابة الصارمة التي تفرضها الإدارة على العمال (السلي، 1980، ص. 40). وهذا ما جعل "غولدر" يطرح مسألة العلاقات الارتباطية الموجودة بين سلوك الأفراد ونمط السلطة السائد، عندما أبرز هو الآخر النتائج غير المرغوبة عند تفويض السلطة كتدقيق الرقابة، مما يجعل من علاقات القوة أكثر وضوحا فيخلق الصراع ويختل توازن التنظيم (السلي، 1980، ص. 47). أما "Herbert Simon" "هيربرت سيمون" فقد تناول علاقات السلطة من خلال العديد من مكوناته لعل أبرزها هو عملية اتخاذ القرار الذي اعتبره أساس السلوك التنظيمي (الصيرفين، 2006، ص. 181)، وقد تلاحقت موجة النظريات الحديثة المعنية بعلاقات السلطة، حيث ظهرت إسهامات "peters" "بيترز" و"waterman" "وترمان" من خلال نظرية الأسات السبعة أو ما يعرف بـ "نظرية المتغيرات السبعة" لقيامها على سبع متغيرات أساسية وهي: الإستراتيجية، الأنظمة، البناء، الأسلوب، المهارة، الهيئة الإدارية، القيم المشتركة.

وضمن هذا الإطار لا بد من الإشارة إلى ما يعرف بالمؤسسات الكونية التي عالجهها بالدراسة "william son" "وليام صون" من خلال نظرية الأنماط والأشكال التنظيمية، حيث تنتظم أنشطتها عالميا من خلال نظرتها إلى العالم على أنه قرية صغيرة، وتقوم هذه النظرية على: اللامركزية للمسؤوليات والتعاون الحقيقي، فضلا عن المشاركة، الاندماج والجودة... إلخ (الصيرفي، 2006، 177-179)

وعلى العموم فإن المدرسة الحديثة قد سافت مجموعة من الأفكار والطروحات القاضية بأهمية علاقات السلطة في تحقيق فعالية التنظيم حين أبرزت هذه النظريات أهمية القيادة الديمقراطية، المرونة، استخدام التكنولوجيا الموثوقة، فتح قنوات الاتصال، فضلا عن اعتقادها بأن الثقافة القوية هي التي توفر الإطار المناسب لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، لذلك دعت إلى ضرورة بناء ثقافة تنظيمية قوية والعمل على حمايتها وترسيخها (العميان، 2005، ص. 317)

6- الدراسات السابقة:

من أبرز الدراسات التي تناولت بعد العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي نجد تجارب "الهاوتورن" التي أجراها "إلتون مايو" سنة 1935 على شركة الكهرباء الغربية في الولايات المتحدة الأمريكية، وأكدت الدراسة على أهمية إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، الإشراف التدعيمي، وديناميكية الجماعة في زيادة الأداء في العمل (راوية، 2001، ص. 113-115). حيث ركز الباحث "مايو" من خلال دراسته هذه على إبراز دور إشباع الحاجات الاجتماعية في زيادة الأداء.

كما نجد أيضا دراسة "ستراك" و"محمد زريب"، التي تناولت فيها أثر علاقات السلطة على الرضا الوظيفي، وقد تم تحديد مجتمع الدراسة بمجموع المدارس الثانوية بوههران، حيث بلغت عينة الدراسة 22 مدرسة، وبلغ عدد أفرادها 309 معلما و22 مديرا، وتم اعتماد مقياس وصف السلوك التنظيمي السائد O.C.D.Q بعد تكييف وتعديل نسخته الإنجليزية حتى يتماشى مع البيئة الجزائرية، والذي تم من خلاله وصف سلوك المدراء بالنسبة للتحفيز، الشكلية في العمل، التركيز على الإنتاجية والاعتبارية التي يقصد بها "هونسون" "hanson" مجموع السلوكيات المعبرة عن الصداقة والثقة المتبادلة، الاحترام ودفئ العلاقات بين القائد ومرؤوسيه، وقد توصلت الدراسة إلى إبراز مدى اهتمام مدراء المدارس المعنية بالعلاقات الإنسانية، هذا بالإضافة إلى تأكيد انخفاض درجة التفكك مع تسجيل ارتفاع معدل الانسجام بين هيئة التدريس والفريق الإداري، حيث أصبحت العلاقة بين الفريقين قائمة على أساس الثقة والعمل الجماعي (ستراك، 2002).

وتأتي في نفس السياق دراسة "صالح بن نوار" الموسومة بالفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، والتي أجراها بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي (مركب المحركات والجرارات بقسنطينة) عام 2005، حيث انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها:

التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانبثق عن هذه الفرضية العامة أربع فرضيات رئيسية مفادها:

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.
  - يساهم فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
  - يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات التي تعنيهم.
  - كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.
- ومن أجل البرهنة على هذه الفرضيات، استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما اعتمد العينة العشوائية الطبقية، حيث قسم مجتمع البحث إلى طبقتين: الأولى تضم الإداريين والذين بلغ عددهم 97 مفردة أخذ منهم 50 مفردة طبق عليهم استمارة مقابلة، أما الطبقة الثانية فقد ضمت العمال التنفيذيين، وبلغ عددها 1299 عامل أخذ منهم 156 مفردة، طبق عليهم الاستمارة، وتوصل إلى مجموعة من النتائج تمثلت أساسا في:

- النتيجة الأولى وكانت عبارة عن نتائج المبحوثين من الفئة الأولى (المشرفين) عن رأيهم في الأسس التي يقوم عليها التنظيم الفعال، حيث تبين تسعة عشر إجراء رأى المبحوثين ضرورة توفرها حتى تحقق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية، من هذه الإجراءات ما يلي: سماع انشغالات العمال، الصرامة في تطبيق العمل، الانضباط في العمل، الاهتمام بالفعاليات النشطة (الأفراد الأكفاء)، التكوين الجيد وحسب الاختصاص، الاتصال الهادف، منح السلطة لشخص واحد، الاتصاف بالمرونة والصرامة في نفس الوقت وحسب الظروف.
- النتيجة الثانية وتمثل إجابات المبحوثين من العمال التنفيذيين، حيث قاموا بترتيب ستة إجراءات حسب أهميتها وكانت النتيجة كالتالي: الأجر المناسب، العلاقات الإنسانية الطيبة، الاطمئنان على المستقبل المهني، المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الهادف، العدالة في منح الترقية. (بن نوار، 2005)

وفي نفس الإطار نجد دراسة "محمود عبد الهادي السيد"، والتي جاءت بعنوان "برامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية"، حيث أجرى الباحث الدراسة على فنادق القاهرة سنة 2005، وهدف من خلالها إلى الكشف عن آثار العلاقات الإنسانية في تحقيق أهداف المنظمات الخدمية، وقد اعتمد الباحث في تحقيق ذلك على المنهج الوصفي كما استخدم أدواتي المقابلة والاستمارة لجمع البيانات الميدانية، وتوصل إلى تأكيد مدى الحاجة لتطبيق العلاقات الإنسانية في المنظمات محل الدراسة، حيث رأى ضرورة تخصيص برامج تدريبية مستمرة لتطوير وتحسين العلاقات الإنسانية، من خلال تطبيق نظام الفروق، الإدارة الجماعية، مشاركة العاملين في المناسبات الاجتماعية (السيد، 2005، ص-ص. 117-120).

#### 7. الإجراءات المنهجية للدراسة:

7-1- المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة الراهنة في محاولتها لتحقيق أهدافها، طريقة تتماشى مع المشكلة البحثية المطروحة وما أثير فيها من تساؤلات، حيث مزجت بين ثلاثة نماذج من تصميمات البحث "الوصفية-الكشفية-السببية"، وذلك لملاءمتها لطبيعة الدراسة النظرية والميدانية، حيث تم وصف وتصنيف وتحليل المعلومات والبيانات وتفسيرها لمحاولة الإجابة على تساؤلات الإشكالية. وضمن هذا الإطار اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر أكثر ملاءمة لمثل هذا النوع من الدراسات.

7-2- العينة: اعتمدت هذه الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي التي تتبع خطوات إجرائية تتفق مع الخطوات العامة في أي بحث. وتبعاً لطريقة المسح ومقتضياتها، جمعنا بيانات حول خصائص العينة، بيئتهم التنظيمية، توضيح سلوك أفراد العينة واتجاهاتهم حيال مواقف معينة، كما جمعنا بيانات عن المعلومات والتوقعات ومدى إدراكهم لما يحدث في الواقع التنظيمي. بمعنى أن استخدامنا لطريقة المسح بالعينة تمحورت حول تصوير مشكلة علاقات السلطة داخل المؤسسة المينائية، وذلك لكشف أبعاد هذه المشكلة عن طريق جمع البيانات بأدوات منظمة ومقننة من عينة ممثلة لمجتمع الدراسة.

7-3- أدوات جمع البيانات: حتى يحصل الباحث على البيانات أو المعلومات اللازمة من الواقع، بغرض تصنيفها لتقديم إجابات عن أسئلة بحثه، لا بد أن يستخدم في ذلك أدوات دقيقة تتلاءم مع مصدر جمع البيانات. لذلك اعتمدت الدراسة الراهنة على أداة أساسية لجمع البيانات تمثلت في مقياس الاتجاهات، وفقاً لمقياس "ليكرت" الخماسي (موافق تماماً، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماماً) الذي يعتبر من أفضل أساليب قياس الاتجاهات، وقد تم إعطاء كل عبارة الوزن المناسب لأهميتها - أنظر الجدول رقم (01):

جدول رقم (01): يوضح أوزان عبارات المقياس.

الوزن	العبرة
05	موافق تماما
04	موافق
03	محايد
02	غير موافق
01	غير موافق تماما

8. الدراسة الميدانية

8-1- المشاركة والأهداف التنظيمية:

8-1-1- المشاركة:

جدول رقم (02): اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو المشاركة.

المجموع	غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الشدة العبرة	
	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع		
100	123	08.9	11	15.4	19	05.7	07	47.2	58	22.8	28	تنتهج الإدارة سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات
100	123	11.4	14	21.1	26	10.6	13	36.6	45	20.3	25	يشارك العمال في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات
100	123	12.2	15	21.1	26	15.5	19	34.1	42	17.1	21	تتم عملية مناقشة المشكلات التنظيمية بشكل جماعي وبحضور العمال
100	123	09.8	12	22.8	28	14.6	18	34.1	42	18.7	23	تتخذ القرارات بصفة جماعية
100	123	11.4	14	25.2	31	17.9	22	32.5	40	13.0	16	يشارك العاملون في صياغة الأساليب الرقابية

أوضحت المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (02) أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 55.3% لديهم اتجاهات إيجابية نحو جميع عبارات أسلوب المشاركة؛ كفلسفة إدارية تعتمد على المؤسسة المينائية، بينما كانت نسبة أصحاب الاتجاهات السلبية نحو عبارات هذا المحور 31.8%، أما المحايدون من عينة الدراسة فكانت نسبتهم 12.9%، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات هذا المحور.

#### أ. إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

إن غالبية أفراد العينة بنسبة 70.0% يقرون بانتهاج إدارة المؤسسة المينائية سياسة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بينما نجد 24.3% من مجموع أفراد العينة لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 05.7% فقط كانوا محايدون.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو انتهاج المؤسسة سياسة المشاركة في اتخاذ القرارات، إلا أن ملاحظتي للواقع تؤكد على أن هذا الارتباط يرجع إلى التهرب من تحمل المسؤولية من قبل المسؤولين أكبر من ارتباطه بفعالية المشاركة، وفي الكثير من الأحيان تكون شكلية، حيث أكدت المقابلات الميدانية التي أجريتها مع بعض المبحوثين بأن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تكون مقتصرة فقط على تلك المشكلات التي يمكن أن تعرقل السير الروتيني لعملية العمل، أما القرارات الإستراتيجية المتعلقة بمستقبل المؤسسة ومواردها المالية، فإن الإدارة العليا هي التي تكون لوحدها صاحبة هذا القرار. كما أكدت المعطيات الواقعية أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة المينائية تبقى محكومة بين طرفي الطبيعة والمجال، فإذا كانت القرارات بسيطة وروتينية فإن مجال المشاركة يكون مفتوحاً بالنسبة لجميع الفئات العمالية، أما إذا تعلق الأمر بالقرارات الاستراتيجية فإن المشاركة تتوقف عند مجلس الإدارة أو مدراء الوحدات.

وعليه، يمكن التأكيد على وجود نوعين من القرارات داخل المؤسسة المينائية، قرارات روتينية وأخرى إستراتيجية، أما الأولى فيسمح للعمال بالمشاركة فيها من أجل كسب ثقتهم وتحقيق ولائهم التنظيمي، وأما الثانية وحسب ما أكد عليه أصحاب المناصب العليا فتتطلب السرعة في التنفيذ، لذلك تقتصر سلطة اتخاذها على الإدارة العليا، كما يبررون ذلك أيضاً حين يعتبرون العمال في المستويات التنظيمية الدنيا لا يدركون جيداً المصالح الكبرى للمؤسسة ومستقبلها الوظيفي، فيتخذون هم تلك القرارات المتعلقة بمستقبل المؤسسة دون الرجوع إلى الطبقة الواسعة من العمال.

#### ب. المشاركة في تحديد الأهداف.

أكدت المعطيات الواقعية أن أغلب أفراد العينة بنسبة 56.9% لديهم اتجاهات إيجابية نحو مشاركة العمال في تحديد الأهداف التنظيمية، وفي المقابل نجد نسبة 32.5% كانت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين نجد 10.6% محايدون.

وترتبط مشاركة العمال في تحديد الأهداف في حقيقة الأمر بتلك الأهداف الإجرائية والبسيطة، أما الأهداف الرسمية فتكون محددة مسبقاً من قبل الإدارة العليا، وهذا ما أكدته الشواهد الواقعية من خلال مقابلاتي مع العديد من العمال.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن المؤسسة استطاعت تحقيق العديد من أهدافها، حيث أصبحت تحتل المرتبة الثانية بالنسبة لاستيراد السلع، والمرتبة الثالثة في تصدير المحروقات، كما احتلت أيضا المرتبة الرابعة على مستوى الوطن من حيث نوعية الخدمات التي تقدمها للزبائن، كما استطاعت أيضا توفير الكثير من المزايا والتحفيزات لعمالها، مما مكّنها من جلب أحسن الكفاءات الموجودة على مستوى الوطن، خاصة في تلك التخصصات النادرة، حيث تمتلك المؤسسة المينائية بسكيكدة أربع قادة للساحبات، في حين أن مؤسسات مينائية أخرى لا تمتلك إلا قائد واحد أو اثنين لهذه الساحبات؛ كالمؤسسة المينائية لبجاية على سبيل المثال.

وهذا إن دل على شيء فإنه يدل حسب القائمين على هذه المؤسسة على السعي الدائم لهذه الأخيرة لجلب الكفاءات والمحافظة عليها من خلال تقديم الحوافز المادية والمعنوية. وإلى جانب ما سبق، أكدت المعطيات الواقعية أن المؤسسة المينائية لسكيكدة استطاعت الحصول على شهادة الإيزو للخدمات (9001)، وشهادة الإيزو للبيئة (9014)، وشهادة الإيزو للأمن والوقاية (1801).

إلا أن هذا لا ينفي حسب ما أكدته الشواهد الواقعية وجود نوع من عدم القدرة على تحقيق بعض الأهداف نتيجة تعددها وتباينها من جهة، ونتيجة لعدم الإدراك الجيد من قبل جميع العمال للأهداف الإجرائية والرسمية للمؤسسة من جهة أخرى، كما أن تغييب العمال التنفيذيين عن رسم هذه الأهداف يجعلهم يحسون بنوع من الاغتراب عنها فلا يبادرون في العمل على تحقيقها.

#### ج. جماعية مناقشة المشكلات التنظيمية.

دلت المعطيات الكمية أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 51.2% كانت اتجاهاتهم ايجابية نحو سماح إدارة المؤسسة المينائية للعمال بحضور ومناقشة المشكلات التنظيمية، بينما نجد ما نسبته 33.3% أبدوا اتجاه سلبي نحو هذه العبارة، في حين نجد 15.5% من أفراد العينة كانوا محايدين.

ومن أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسة المينائية، تلك المتعلقة بالتوظيف والترقية، المكافآت والاستفادة من مختلف الخدمات التي توفرها المؤسسة، عدم الرضا عن إسناد المسؤوليات والمناصب، الصراع بأشكاله المختلفة، التسبب واللامبالاة، المحسوبية في بعض التعاملات، كثرة القوانين وعدم تطبيقها، البطالة المقنعة...إلخ.

حيث أكدت لنا الشواهد الواقعية من خلال مقابلتنا لبعض العمال أن المشكلات التنظيمية إذا كانت تخص مصلحة معينة دون غيرها فإنه يتم حلها بالتشاور مع عمال تلك

المصلحة، أما إذا كانت على مستوى أعلى فإنه يتم حلها من طرف المدير ومجلس الإدارة فقط دون مشاركة العمال في ذلك.

#### د. جماعية اتخاذ القرارات.

بينت الشواهد الكمية أن أغلب أفراد العينة بنسبة 52.8% اتجاهاتهم ايجابية نحو هذه العبارة، بينما نجد ما نسبته 32.6% اتجاهاتهم سلبية نحوها، وأن 14.6% من عينة الدراسة محايدون.

حيث تدل إيجابية اتجاهات العمال نحو اعتماد المؤسسة جماعية اتخاذ القرارات على دعم المؤسسة المينائية لمبدأ المشاركة كفلسفة إدارية أكدت النظريات النيوكلاسيكية والحديثة لرفع الروح المعنوية للعمال وتحقيق رضاهم الوظيفي.

وما أكدت الشواهد الواقعية أن قيادة المؤسسة تعتمد على أسلوب إداري قائم على استراتيجية تفويض السلطة رغم ما يعترضها من شكوك، وكذلك على سيادة الرقابة المرنة في كثير من الأحيان، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة البسيطة منها، حيث يتم روتينيا عقد اجتماعات بين الرؤساء وممثلين عن العمال لمناقشة المشكلات التنظيمية الطارئة، أو لتقديم اقتراحات من أجل تحسين عملية العمل أو دراسة ومناقشة بعض القرارات التي يطرحها مجلس الإدارة.

كما أكدت المقابلات الميدانية أيضا على مدى اهتمام العمال بهذه الاجتماعات، فأتناء إجرائي لمقابلة مع أحد العمال اعتذر عن إمكانية الاستمرار بحجة ضرورة مشاركته في الاجتماع الذي سينعقد ذلك اليوم، والذي يدخل في إطار الاجتماعات الروتينية المتعلقة بتحقيق هدف الجودة كأحد الأهداف الأساسية التي تراهن عليها المؤسسة المينائية.

إلا أنه تجدر الإشارة هنا إلى أن القرارات التي يسمح للعمال بالمشاركة فيها تتعلق في معظم الأحيان بتلك القرارات البسيطة دون الاستراتيجية التي تكون عادة ضمن صلاحيات المدير العام ومجلس الإدارة.

#### هـ. المشاركة في صياغة الأساليب الرقابية.

تبين من خلال معطيات واقع المؤسسة المينائية أن 45.5% من مجموع أفراد العينة يحملون اتجاهات إيجابية نحو مشاركة العمال في صياغة الأساليب الرقابية، وأن 36.6% منهم كانت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، و17.9% محايدون.



على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو مشاركة العمال في صياغة الأساليب الرقابية إلا أن هذه الإيجابية لم تتجاوز متوسط أفراد العينة، وارتبطت بشكل مباشر بمرونة هذه الأساليب، وعدم قيامها على الصرامة في كثير من الأحيان رغم سعي المؤسسة إلى ضبطها. حيث أكدت الشواهد الواقعية على أن نظام البطاقات أصبح ثقافة تنظيمية سائدة في المؤسسة المينائية، إذ يعتبر في نظر القائمين عليها الأسلوب الأمثل من أجل المحافظة على السير الحسن لعملية العمل، وضمان تواجد العمال في أماكن عملهم طيلة فترة الدوام. إلا أن ما وقفت عليه أثناء محاولتي إجراء بعض المقابلات أو حتى أثناء توزيعي لاستمارات البحث تغيب بعض العمال، وأثناء تساؤلي فيما إذا لم يلتحقوا منذ بداية العمل أم أنهم خرجوا بعد مدة معينة، أفادني بعض زملائهم بأنهم خرجوا بعدما قاموا بالتوقيع صباحا على بطاقات الحضور. وهذا ما يؤكد تواجد نوعين من الرقابة داخل المؤسسة المينائية، وهي الرقابة المرنة في كثير من الأحيان، والرقابة الصارمة في أحيان قليلة.

#### 2-1-8- الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (03): اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الأهداف التنظيمية.

المجموع		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الشدة العبارة
		ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	
100	123	06.5	08	10.6	13	16.3	20	39.8	49	26.8	33	تعمل المؤسسة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق
100	123	07.3	09	13.8	17	16.3	20	37.4	46	25.2	31	جميع الأهداف التي تتبناها المؤسسة تحظى بقبول العمال
100	123	08.1	10	17.1	21	16.3	20	41.5	51	17.1	21	تعتمد المؤسسة استراتيجية الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية
100	123	06.5	08	22.0	27	17.1	21	32.5	40	22.0	27	توجه المؤسسة سلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف
100	123	14.6	18	18.7	23	18.7	23	33.3	41	14.6	18	تكيف المؤسسة مع متطلبات السوق باستمرار
100	123	04.1	05	17.1	21	21.1	26	40.7	50	17.1	21	تكيف المؤسسة مع التغيرات في بيئة العمل الداخلية
100	123	14.6	18	19.5	24	17.9	22	34.1	42	13.8	17	للمؤسسة القدرة على التجديد والتطور

100	123	07.3	09	17.9	22	12.2	15	37.4	46	25.2	31	للمؤسسة القدرة العالية للمحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم
100	123	04.9	06	17.1	21	16.3	20	39.8	49	22.0	27	للمؤسسة القدرة العالية للمحافظة على استقرار العمال

لقد دلت نتائج الجدول الإحصائي رقم (03) أن أغلب أفراد العينة بنسبة 57.8% لديهم اتجاهات إيجابية نحو جميع العبارات المتعلقة بمدى اهتمام المؤسسة المينائية بتحقيق الأهداف التنظيمية، وأن ما نسبته 25.3% كانت اتجاهاتهم سلبية نحو عبارات هذا المحور، في حين بلغت نسبة المحايدون من مجموع مفردات عينة الدراسة 16.9%، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات محور تحقيق الأهداف التنظيمية.

#### أ. قابلية الأهداف للتحقيق.

بينت الإحصائيات الكمية، أن أغلب أفراد العينة بنسبة 66.6% كانت لديهم اتجاهات إيجابية نحو قابلية الأهداف التي تضعها المؤسسة للتحقق ميدانيا، وأن ما نسبته 17.1% اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين جاءت نسبة المحايدون في حدود 16.3%.

وترتبط إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو عمل المؤسسة المينائية على وضع الأهداف القابلة للتحقيق، بتلك الأهداف الإجرائية التي تتماشى مع التغيرات البسيطة الحاصلة في البيئة التنظيمية، كمشكلة زيوت البواخر التي ترسو في الميناء، أو مشكلة التفريغ، أما الأهداف الإستراتيجية كرفع مساهمة المؤسسة في تنويع مصادر الدخل الوطني أو زيادة حصتها في السوق الوطنية على سبيل المثال لا الحصر، فتحتاج إلى خطط طويلة المدى لتحقيقها.

حيث تؤكد الشواهد الواقعية أن المؤسسة المينائية استطاعت تحقيق العديد من الأهداف، حيث تحصلت على شهادة الإيزو للخدمات (9001) سنة 2000، وشهادة الإيزو للبيئة (9014) سنة 2004، وشهادة الإيزو للأمن والوقاية (1801) سنة 2007.

غير أنه تجدر الإشارة هنا، إلى أنه هناك بعض الأهداف وعلى الرغم من اعتبارها أهداف تكتيكية إلا أنها لم تحقق بالشكل المطلوب، وخاصة تلك المتعلقة برضا العامل، حيث نجد العديد من العمال، خاصة المتعاقدون غير راضون عن السياسة العامة للمؤسسة، ويرونها مجحفة في حقهم، وهذا ما يولد لديهم عدم الاستقرار النفسي.

## ب. تقبل العمال للأهداف التنظيمية.

أكدت المعطيات الكمية أن غالبية أفراد العينة بنسبة 62.6% يحملون اتجاهات إيجابية عن تقبلهم للأهداف التنظيمية التي تتبناها المؤسسة، في حين أن ما نسبته 21.1% جاءت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، أما المحايدون فقد بلغت نسبتهم 16.3%.

إن الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال ما ورد في سجلاتها، ترتبط أساساً بأهداف اقتصادية، أي أنها أهداف تشترك فيها جميع مؤسسات القطاع العام، كضمان تحقيق الربح المستمر، ضمان التكيف مع التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي، والعمل على زيادة حصتها في السوق الوطنية... إلخ، والتي ترتبط في مجملها ببقاء المؤسسة وديمومتها، وهذا ما يرجع بشكل مباشر بالفائدة على عمالها، فهم يدركون جيداً أن إفلاس المؤسسة سيحيلهم مباشرة على عالم البطالة مثل ما حدث مع العديد من المؤسسات الجزائرية التي أعلنت إفلاسها وسرحت عمالها في سنوات التسعينيات.

وعليه، يمكن القول أن تقبل العمال لأهداف المؤسسة يتعلق بأهدافهم الخاصة بالدرجة الأولى من خلال ضمان المحافظة على مناصب عملهم، كما أن تحقيق المؤسسة للأرباح يعود عليهم بالفائدة بدرجة ثانية، حيث توزع المؤسسة مزايا وحوافز مادية على العمال تقدر بـ 05% من إجمالي ربحها، وذلك حسب مستوى وظائفهم.

## ج. الترابط بين الأهداف الفرعية والرئيسية.

دلت المعطيات الكمية على أن غالبية اتجاه أفراد العينة البحثية نحو اعتماد المؤسسة المينائية استراتيجية الترابط بين أهدافها الفرعية والرئيسية إيجابية بنسبة 58.6%، في حين أكد ما نسبته 25.2% من أفراد عينة الدراسة اتجاههم السلبي نحو هذه العبارة، أما المحايدون فكانت نسبتهم في حدود 16.3%.

فعلى الرغم من إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو اعتماد المؤسسة إستراتيجية الربط بين الأهداف الفرعية والأهداف الرئيسية، إلا أن هذه الإيجابية تتعلق بأهداف الأقسام والوحدات وأهداف المؤسسة، أما أهداف العمال الخاصة فلا ترتبط إلى حد كبير بأهداف المؤسسة.

والشواهد الواقعية تؤكد من خلال التغييرات المسنودة والمقصودة للعديد من العمال، على أن أهدافهم الخاصة تأتي في المقام الأول دون مراعاة الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يبرر هؤلاء العمال تغيّبهم بتغيّب المسؤولين، فإذا كان المسؤول حسب قولهم يتغيّب عن العمل رغم ما يتحصل عليه من مزايا، فكيف لا يتغيّب ذلك العامل الذي ينتهي إلى أدنى المستويات التنظيمية أو حتى يعمل بصيغة التعاقد، والذي يعتبر نفسه لا ينتهي إلى المؤسسة وأن أهدافه ليست من

أهداف المؤسسة، حيث يجسد عدم اهتمام العمال بالأهداف العامة للمؤسسة عاملي؛ اللامسؤولية واللامبالاة اللذان يشيعان في المؤسسة.

د. توجيه السلوك نحو تحقيق الأهداف.

لقد أكدت الشواهد الكمية المتعلقة بتوجيه المؤسسة لسلوك أفرادها نحو تحقيق الأهداف، أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 54.5% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، في حين نجد ما نسبته 28.5% لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، أما المحايدون فبلغت نسبتهم 17.1% من أفراد عينة الدراسة.

تعمل المؤسسة المينائية على جعل أهدافها جزء من أهداف العمال، عن طريق الحوافز المادية التي تقدمها لجميع العمال دون استثناء، وترتبط قيمة هذه الحوافز بقيمة الأرباح التي تحققها المؤسسة، ومن هذه المنح نجد: منحة كل سنة من الفائدة عن الأرباح، ومنحة الثلاثة عشر (13) شهرا، ومحصلة الإحالة على التقاعد، ومنح المناسبات كمنحة الزواج، الوفاة، الولادة، وغيرها.

غير أن ما يمكن الإشارة إليه، أن مقارنة العمال لقيمة المنح التي تمنح لهم، خاصة العمال التنفيذيون، بقيمة المنح التي يتلقاها موظفو الإدارة العليا، تكرر مبدأ اللامسؤولية وتجعلهم يعتبرون المؤسسة ملكية خاصة في يد المسؤولين.

هـ. التكيف مع متطلبات السوق.

تؤكد البيانات الإحصائية أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 47.9% اتجاهاتهم إيجابية نحو قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق، أما أولئك الذين يحملون اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة فكانت نسبتهم 33.3%، في حين جاءت نسبة المحايدون في حدود 18.7%.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو قدرة المؤسسة على التكيف مع متطلبات السوق، إلا أن هذه الإيجابية لم تتعدى المستوى المتوسط، وهذا ما يترجم عجز المؤسسة على تقديم الأحسن لزيائنها بشكل مستمر وفي كل الظروف.

حيث أكدت الشواهد الواقعية أن هناك سلع متراكمة منذ مدة لم يتمكن أصحابها من نقلها خارج الميناء، وهذا ما يؤثر سلبا على حجم زبائن المؤسسة المينائية، هذا بالإضافة إلى محدودية الرحلات البحرية التي تربط ميناء سكيكدة بباقي الموانئ العالمية، حيث تقتصر الرحلات البحرية على الخط الرابط بين مارسيليا وسكيكدة، وكذلك الخط الرابط بين نابولي وسكيكدة في فصل الصيف فقط.

إلا أنه في المقابل تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة المينائية تسعى لتحقيق التكيف مع متطلبات السوق من خلال برمجتها للعديد من المشاريع، منها ما أنجز ومنها ما هو في طور الإنجاز، حيث عرف الميناء عدة توسيعات سواء على مستوى تخزين السلع من خلال خلق الموانئ الجافة مثل الميناء الجاف بالخروب (ولاية قسنطينة)، الذي هو في حالة شغل، وكذلك ربط الميناء بالطريق السيار الذي هو قيد الدراسة، وكذلك توسيع الميناء الجديد الذي هو قيد الدراسة. أما على مستوى النقل البحري فقد تم فتح خطوط بحرية داخلية بين سكيكدة والقل، سكيكدة وعنابة، وسكيكدة والجزائر، ويرجع بعض عمال المؤسسة المينائية أسباب تراكم بعض السلع على مستوى الميناء إلى ضخامة حجم المبادلات التجارية، حيث تستقبل المؤسسة أسبوعياً من (2-3) بواخر بمعدل 800 حاوية في 24 ساعة.

#### و. التكيف مع تغيرات البيئة التنظيمية.

لقد أكدت الشواهد الكمية بأن أغلب مفردات العينة بنسبة 57.8% اتجاهاً إيجابية نحو تكيف المؤسسة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية، في حين بلغت نسبة أولئك الذين يحملون اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة 21.2%، وأما المحايدون فبلغت نسبتهم 21.1%. من أهم المشكلات التي يمكن أن تواجه المؤسسة هو عدم الاستقرار في البيئة التنظيمية، لذلك تعمل المؤسسة المينائية على محاولة التكيف مع التغيرات التي يمكن أن تطرأ على البيئة التنظيمية، وإيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو ذلك يؤكد ذلك، إلا أن هذه الإيجابية ترتبط في معظمها بالتغيرات الحاصلة في الأنظمة التكنولوجية والأهداف الروتينية، ولا ترتبط حسب ما أكدته مقابلاتي بمتطلبات العمال، خاصة بالنسبة لبعدهم الترقية وتفويض السلطة، وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار، فالأول يقوم في كثير من الأحيان على المحاباة، أما الثاني فيكون في غالب الأحيان شفهيًا يحد من صلاحيات المفوض له، في حين يرتبط عامل المشاركة بالقرارات التكتيكية دون الاستراتيجية.

#### ز. التجديد والتطوير.

أوضحت المعطيات الكمية المرتبطة باتجاه أفراد عينة الدراسة نحو قدرة المؤسسة على التجديد والتطوير، بأن غالبية أفراد العينة بنسبة 47.9% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 34.1% كانت اتجاهاتهم سلبية، أما المحايدون فكانت نسبتهم 17.9% من مجموع مفردات عينة البحث.

لكن وعلى الرغم من إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو قدرة المؤسسة على التجديد، إلا أن هذه الإيجابية لم تبلغ المتوسط، وهذا راجع إلى التوزيع غير العادل لثروات المؤسسة، والمنح العشوائي للمزايا والمنح المادية.

حيث تؤكد الشواهد الواقعية أن التطوير في المؤسسة على مستوى الفرد العامل يتجسد في الدورات التكوينية التي تتم في كثير من الأحيان وفق مبدأ المحاباة، أما على مستوى الجماعة فيكاد يكون منعدما نتيجة غياب روح المبادرة وتفشي روح الاتكالية، أما على مستوى المؤسسة فإن التغيير في الهيكل التنظيمي يكون ببطء شديد، مما يدل على عدم وجود تطوير تنظيمي واضح المعالم والأبعاد داخل المؤسسة المينائية.

وعليه، تجدر الإشارة هنا إلى أن التجديد في المؤسسة يكون شكلي أكثر منه واقعي، وإذا كان هناك تجديد تنظيمي فإنه يخص بالدرجة الأولى الآلات والتقنيات المستخدمة في عملية العمل، كاستخدام النظم المعلوماتية في نقل وتبادل المعلومات، واستخدام الآلات المتطورة كالمساحبات والرافعات أثناء التفريغ أو الشحن.

#### ح. المحافظة على مؤهلات ومهارات العمال.

تؤكد المعطيات الكمية المستقاة من المؤسسة المينائية أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 62.6% لديهم اتجاهات إيجابية نحو قدرة المؤسسة على المحافظة على مؤهلات عمالها ومهاراتهم، وأن ما نسبته 25.2% لديهم اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة، في حين جاءت نسبة المحايدون عند 12.2%.

ويرتبط الاتجاه الإيجابي لأفراد العينة نحو قدرة المؤسسة على المحافظة على مؤهلات عمالها ومهاراتهم، بالدورات التكوينية التي يتلقاها عمال المؤسسة المينائية، سواء كان تدريباً داخلياً أو خارجياً، حيث تعتمد المؤسسة في تدريب عمالها على الخبرات الداخلية الموجودة في المؤسسة، أو إرسال عمالها إلى مراكز خاصة، وفي بعض الأحيان تضطر إلى إرسالهم خارج الوطن للتدريب على التقنيات والآلات الجديدة. غير أن ما وقفت عليه، من خلال مقابلاتي مع العمال أن اختيار العمال الذين يستفيدون من الدورات التدريبية خاصة خارج الوطن يتم على أساس المحسوبية، ولا يراعى في كثير من الحالات عاملي التخصص والكفاءة.

#### ط. المحافظة على استقرار العمال.

دلت الشواهد الكمية أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 61.8% اتجاهاتهم إيجابية نحو قدرة المؤسسة على المحافظة على استقرار العمال، في حين جاءت نسبة أصحاب الاتجاهات السلبية نحو هذه العبارة عند 22.0%، أما المحايدون فقد كانت نسبتهم 16.3%.

تسعى المؤسسة من خلال أهدافها الرسمية كما توضحه سجلاتها ووثائقها، إلى المحافظة على استقرار عملها، حتى تستطيع تحقيق استقرارها وديمومتها في ظل المنافسة بين مختلف المؤسسات المينائية الوطنية، خاصة حول الكفاءات النادرة.

حيث تؤكد الشواهد الواقعية أن المؤسسة المينائية لسكيدة توفر العديد من المنح المادية لجميع عملها من أجل ضمان بقائهم واستقرارهم، غير أن هذا الاهتمام بالجانب المادي للعمال دون الاهتمام بعامل الإبداع جعل من استقرار بعض العمال على المحك، خاصة وأن العمال المتميزون تبقى حاجة التفوق من أهم الحاجات التي يسعون إلى تحقيقها.

## 2-8- العلاقات الوظيفية والرضا الوظيفي.

تعتبر العلاقات الوظيفية جوهر الجانب المعنوي لمتغير المناخ التنظيمي، هذا الأخير الذي يؤثر في تدرج وتعدد مستويات البناء التنظيمي، لذلك تتباين طبيعة العلاقات الوظيفية بين هذه المستويات التنظيمية، وحتى داخل المستوى التنظيمي الواحد بتباين الفلسفة الإدارية السائدة في المؤسسة وثقافة عملها.

وعليه، أحاول في هذا الفصل التأكد من مدى الصدق الميداني للفرضية الجزئية الرابعة والتي مفادها؛ يرتبط مستوى الرضا الوظيفي بدرجة مرونة العلاقات الوظيفية.

## 2-8-1- العلاقات الوظيفية.

جدول رقم (04): اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو العلاقات الوظيفية.

المجموع		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الشدة العبارة
		ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	
100	123	06.5	08	10.6	13	16.3	20	39.8	49	26.8	33	العلاقات بين العمال إيجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي
100	123	07.3	09	13.8	17	16.3	20	37.4	46	25.2	31	يعامل الرؤساء المرؤوسين كزملاء مهنة
100	123	08.1	10	17.1	21	16.3	20	41.5	51	17.1	21	تسود مشاعر الثقة بين الإدارة والعمال
100	123	06.5	08	22.0	27	17.1	21	32.5	40	22.0	27	تهتم المؤسسة بتحفيز العمال حسب درجة كفاءتهم
100	123	14.6	18	18.7	23	18.7	23	33.3	41	14.6	18	تتم عملية الترقية على أساس الكفاءة

100	123	04.1	05	17.1	21	21.1	26	40.7	50	17.1	21	تفق الإدارة في قدرات العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة
100	123	14.6	18	19.5	24	17.9	22	34.1	42	13.8	17	الحكم على أداء العامل يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقته الشخصية

تبين من خلال الإحصائيات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 56.5% لديهم اتجاهات إيجابية نحو جميع عبارات العلاقات الوظيفية السائدة في المؤسسة المينائية، في حين نجد ما نسبته 25.8% كانت لديهم اتجاهات سلبية نحو عبارات هذا المحور، وأن ما نسبته 17.7% من مجموع أفراد العينة كانوا محايدون، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات هذا المحور.

#### أ. العلاقات الإيجابية والعمل الجماعي.

دلت معطيات واقع المؤسسة المينائية على أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 66.6% كانت اتجاهاتهم إيجابية نحو إيجابية العلاقات بين العمال ودعمها للعمل الجماعي، في حين بلغت نسبة أصحاب الاتجاه السلبي نحو هذه العبارة 17.1%، أما المحايدون فبلغت نسبتهم 16.3%. ويرجع الاتجاه الإيجابي لعينة الدراسة حول إيجابية العلاقات الوظيفية السائدة بين العمال إلى مرونة العلاقات القائمة بين العمال الذين ينتمون إلى نفس المستوى التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى فإن غض الرؤساء البصر عن المرؤوسين، وعدم معاقبتهم عن تغييهم، تبرر إقرارهم بإيجابية العلاقات داخل مكان العمل.

والشواهد الواقعية تؤكد أن العلاقات بين العمال خاصة في نفس المستوى التنظيمي تتميز بنوع من التعاون والتفاهم، أما العلاقات التي تربط موظفي الإدارة العليا بباقي عمال الإدارات الأخرى فتتميز بنوع من عدم الانسجام، وما يجسد ذلك أكثر هو المركزية في اتخاذ القرارات الرسمية.

إلا أنه يجب الإشارة هنا، أن هذه الإيجابية في العلاقات لا تنفي انعدام الصراع حتى بين عمال الإدارة الواحدة وليس المستوى التنظيمي الواحد، خاصة فيما يخص الترقية وتفويض السلطة، مما يخلق جو من التوتر وعدم الاستقرار داخل مختلف الوحدات التنظيمية.



## ب. علاقات الزمالة بين الرؤساء والمرؤوسين.

أكدت البيانات الإحصائية بأن أغلب مفردات العينة بنسبة 62.6% يحملون اتجاهات إيجابية نحو معاملة الرؤساء المرؤوسين كزملاء مهنة، في حين كانت نسبة الاتجاهات السلبية نحو هذه العبارة في حدود 21.1%، أما المحايدون فكانت نسبتهم 16.3%.

وترتبط هذه الإيجابية في اتجاه عمال المؤسسة المينائية نحو معاملة الرؤساء للمرؤوسين كزملاء مهنة، بتلك العلاقات السائدة بين القائمين على الإدارة الإشرافية وعمال الإدارة التنفيذية، في حين نجد موظفي الإدارة العليا لا تربطهم بعمال الإدارة الدنيا سوى علاقات تنظيمية تحكمها قواعد بيروقراطية، وحتى في بعض الأحيان يكون هناك تجاوزات لتلك القواعد؛ كالإهانة، وغيرها من أشكال العنف الرمزي، وتمتد في بعض الأحيان إلى الخصم من الأجر لبعض العمال دون غيرهم نتيجة ارتكابهم أخطاء بسيطة، وهذا ما يولد عدم الارتياح لهذه الفئة العمالية المهمشة تنظيمياً.

وما يجب الإشارة إليه في هذا المقام، أن عدم الاحترام بالنسبة لعمال المؤسسة المينائية متبادل بين مختلف المستويات المشكلة للبناء التنظيمي للمؤسسة، فالكل يتهم الآخر، فالمسؤولون يهتمون العمال بعدم تنفيذ الأوامر في وقتها والتلاعب في تطبيقها، والعمال التنفيذيون يهتمون الإدارة العليا بعدم احترام مبادئ العدالة التنظيمية في توزيع المزايا والمنافع ومنح الترقيات... إلخ، وكذلك التلاعب بمستقبل المؤسسة من خلال عمليات التوظيف العشوائية القائمة في كثير من الأحيان على المحسوبية.

## ج. الثقة بين العمال.

أوردت الشواهد الكمية المتعلقة بالمؤسسة المينائية أن أغلب مفردات العينة بنسبة 58.6% اتجاهاً إيجابية نحو سيادة مشاعر الثقة بين العمال، وأن نسبة 25.2% كانت اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين كانت نسبة المحايدون 16.3% من مجموع أفراد عينة الدراسة.

إن إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو عامل الثقة بين العمال، تترجمه واقعياً الثقة المتبادلة على أكبر تقدير بين عمال الإدارة التنفيذية، أين يقل التنافس على المناصب، وفي نفس الوقت يعتبرون أنفسهم ضحية تعسف الإدارة العليا.

وما تؤكده الشواهد الواقعية أن الكثير من هؤلاء العمال (عمال الإدارة التنفيذية) يعملون بصيغة التعاقد ويرون بأن مشكلتهم مشتركة، وهي تثبيتهم في مناصب عملهم، وأن حقهم لا يمكن بلوغه إلا إذا كانوا يد واحدة، وهذا ما يفرض عليهم ضرورة التعامل بالشفافية والوضوح.

غير أن هذا لا ينفي وجود نوع من الثقة بين الموظفين في الإدارات التنظيمية الأخرى (الإشرافية والعلوية)، إلا أن هذه الثقة يتخللها نوع من الصراعات القائمة على المصلحة الفردية للظفر بمناصب أعلى أو مزايا خاصة، وهذا لن يتأتى حسب رأيهم إلا من خلال تقديم ما يخدم المصالح الخاصة للمسؤول دون المصلحة العامة حتى يثق فيه المسؤول ويمنحه ما يريد.

#### د. التحفيز حسب الكفاءة.

بالنسبة للمعطيات الكمية المتعلقة باهتمام المؤسسة بتحفيز العمال حسب درجة كفاءتهم، أوضحت أن غالبية أفراد العينة بنسبة 54.5% يحملون اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 28.5% يحملون اتجاهات سلبية نحوها، في حين كانت نسبة المحايدون في حدود 17.1% من مجموع أفراد العينة.

تعتمد المؤسسة المينائية في رفع الروح المعنوية للعمال على نظام تحفيز مادي ومعنوي، إلا أن إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو اهتمام المؤسسة بتحفيز العمال حسب درجة كفاءتهم ارتبطت بتلك التحفيزات المادية التي تقدم للعامل الكفاء، كالمنحة الفردية التي تقدم مرة واحدة في السنة للعامل الذي يقدم حلا فعليا لإحدى هذه المشكلات.

غير أن الشواهد الواقعية تؤكد بأن المؤسسة المينائية تمنح مقابل المنحة الفردية العديد من المنح المادية الجماعية (لجميع العمال) سواء المتميزون أو أولئك الذين لا يقدمون حتى متوسط معدل الخدمة، حيث توفر المؤسسة المينائية لجميع عمالها منحة الثلاثة عشر شهرا عن كل سنة عمل، بالإضافة إلى المنحة الثلاثية الدورية (كل ثلاثة أشهر)، وغيرها من المنح المادية التي تمس جميع العمال دون استثناء، وهذا ما يكرس مبدأ الاتكالية واللامبالاة في العمل.

#### هـ. الكفاءة كأساس للترقية.

لقد دلت المعطيات الكمية على أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 47.9% اتجاهاتهم إيجابية نحو اعتماد إدارة المؤسسة المينائية الكفاءة كأساس للترقية، في حين أكد ما نسبته 33.3% اتجاهاتهم السلبية نحو هذه العبارة، وكان 18.7% من مجموع مفردات عينة الدراسة محايدون.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو اعتماد المؤسسة لعامل الكفاءة كأساس للترقية، إلا أن هذه الإيجابية لم تتجاوز المتوسط، وارتبطت بأولئك العمال الجدد الذين يمتلكون المؤهلات العلمية والكفاءات التي سمحت لهم بالترقية، كما ترتبط بشكل مباشر أيضا بأولئك العمال الجدد الذين تمت ترقيتهم على أساس المحاباة والمحسوبية.

وقد دلت مقابلاتي التي أجريتها مع العديد من العمال، أنه هناك عمال لهم كفاءات ومؤهلات علمية أحسن من عمال آخرون تمت ترقيتهم في حين هم لم تتم ترقيتهم، كما أن هناك

عمال آخرون لا يمتلكون مؤهلات علمية عالية إلا أنه لديهم من الخبرة ما تكفي لشغل مناصب معينة حرموا منها وأسندت لعمال جدد لا تتماشى مؤهلاتهم العلمية مع هذه الوظائف. وهذا ما جعل العمال ذوي الأقدمية يطالبون بأحقّيتهم في الترقية نتيجة الأخطاء المتكررة التي يرتكبها العمال الجدد غير المؤهلين، خاصة وأن الوظائف التقنية مثلا، تحتاج إلى ما يكفي من عامل الخبرة بغية التقليل من حوادث العمل التي تكلف المؤسسة الكثير، سواء جراء تعطيل عملية العمل أو من خلال الراتب الذي سيتقاضاه العامل الجديد الذي عوض العامل الذي تعرض لحوادث عمل.

وعليه تجدر الإشارة هنا، أن المؤسسة المينائية لا تتقيد بعامل الموضوعية أثناء الترقية الوظيفية، حيث يؤكد العمال أنها تتم في بعض الأحيان إن لم نقل في عديدها على أساس علاقات شخصية مع المسؤولين، وهذا ما يؤدي إلى تدهور الصحة النفسية للعمال نتيجة إدراكهم السلبي لعامل الترقية.

#### و. ثقة الإدارة في قدرات العمال لتحقيق الأهداف.

لقد أقر غالبية أفراد العينة بما نسبته 57.8% باتجاهاتهم الإيجابية نحو وثوق الإدارة في قدرات العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، في حين بلغت نسبة أصحاب الاتجاهات السلبية نحو هذه العبارة 21.2%، أما المحايدون فبلغت نسبتهم 21.1%.

وتتعلق إيجابية اتجاه العمال نحو وثوق الإدارة بقدرات العمال في تحقيق أهداف المؤسسة، بعامل تفويض السلطة والمشاركة، خاصة بالنسبة لأولئك العمال الذين يمتلكون من المؤهلات والكفاءات والخبرات التي تسمح لهم بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه، وبما يتناسب والأهداف التي يتم تحديدها وفقا للتغيرات التي يمكن أن تطرأ داخل البيئة التنظيمية أو خارجها.

إلا أن مقابلاتي مع العمال أكدت أن المؤسسة المينائية تسمح بتفويض السلطة والمشاركة في تحقيق الأهداف الإجرائية فقط، أما الأهداف الرسمية فتكون محددة مسبقا من طرف مجلس الإدارة أو المدير العام الذي يمتلك صلاحيات اتخاذ القرار دون استشارة القاعدة العمالية.

#### ز. الموضوعية في التقييم.

دلت الشواهد الكمية أن أغلب أفراد العينة بنسبة 47.9% يقرون باتجاهاتهم الإيجابية نحو موضوعية التقييم، أما نسبة أصحاب الاتجاهات السلبية نحو هذه العبارة فبلغت 34.1%، والمحايدون 17.9%.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو موضوعية التقييم، حيث يقرون بأن الحكم على أداء العامل يتم في ضوء ما يبذله من جهد وليس على أساس علاقاته الشخصية، إلا أن هذه الإيجابية تبقى دون المتوسط ولا تبلغ نصف أفراد العينة، وهذا راجع إلى عاملي المحاباة والمحسوبية من جهة وعاملي اللامبالاة واللامسؤولية من جهة أخرى، كأسس تقوم عليها عملية التقييم في المؤسسة.

كما تؤكد الشواهد الواقعية أن المنح والمزايا المادية التي من الطبيعي أن تتماشى مع جهد العامل، فإنها تمنح لجميع العمال دون استثناء، وهذا ما يوضح من جهة أخرى ضبابية عملية التقييم وعدم نجاعتها في المؤسسة المينائية، مما ولد نوع من الإحباط لدى العامل الكفاء وكسر رغبته في التجديد، واكتفائه فقط بتقديم الحد الأدنى من الخدمة، ومراقبة ساعات الدوام حتى يترك منصب العمل الذي أصبح بالنسبة له نوع من القيود التي تكبل طاقاته وإمكاناته.

2-2-8- الرضا الوظيفي.

جدول رقم (05): اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو الرضا الوظيفي.

المجموع		غير موافق تماما		غير موافق		محايد		موافق		موافق تماما		الشدة العبارة
		ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	ن م (%)	ع	
100	123	06.5	08	15.4	19	20.3	25	43.1	53	14.6	18	يثمن رؤسائي اقتراحاتي ويأخذونها بعين الاعتبار
100	123	04.1	05	09.8	12	15.4	19	44.7	55	26.0	32	تتيح لي وظيفتي مكانة ومنزلة اجتماعية جيدة
100	123	04.1	05	19.5	24	14.6	18	39.8	49	22.0	27	توفر لي وظيفتي فرصا لاكتساب مهارات وخبرات جيدة
100	123	04.1	05	13.0	16	18.7	23	43.1	53	21.1	26	تتوفر ظروف الأمن والسلامة في العمل
100	123	02.4	03	12.2	15	15.4	19	52.0	64	17.9	22	تتوفر فرص العمل بروح الفريق

أكدت إحصائيات الجدول رقم (05) أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 64.9% لديهم اتجاهات إيجابية نحو جميع عبارات محور الرضا الوظيفي، في حين قدرت نسبة الاتجاهات السلبية نحو عبارات هذا المحور بـ 18.2%، أما المحايدون فبلغت نسبتهم 16.9% من مجموع مفردات العينة، وفيما يلي نوضح درجة الاستجابة بالترتيب لجميع عبارات محور الرضا الوظيفي.

أ. تثمين الاقتراحات وأخذها بعين الاعتبار.

من خلال المعطيات المتعلقة بتثمين الرؤساء لاقتراحات العمال وأخذها بعين الاعتبار، تبين أن أغلب أفراد العينة بنسبة 57.7% لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 21.9% اتجاهاتهم سلبية نحوها، في حين نجد 20.3% محايدون.

على الرغم من إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو تثمين الرؤساء لاقتراحات العمال وأخذها بعين الاعتبار، إلا أن هذه الإيجابية ترتبط بتلك الاقتراحات المتعلقة بالأعمال الروتينية، وما يترتب عنها من حوافز مادية تمنحها إدارة المؤسسة للعمال الذين يقدمون اقتراحات ناجعة في حل بعض المشكلات.

وما تجدر الإشارة إليه في هذا المقام، هو أن الرؤساء يثمنون اقتراحات مرؤوسهم، في حين لا يأخذونها بعين الاعتبار، خاصة ما تعلق بالسياسات الإدارية منها، أو الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

وعليه، يمكن القول إن المؤسسة محل الدراسة، تتبع استراتيجية واضحة في محاولتها لتحقيق رضا العمال، حيث تراعي التقسيم الأفقي في عملية المشاركة، في حين تعتمد فلسفة التقسيم العمودي من خلال احترام الهيرارشية في إصدار الأوامر والتعليمات، وهذا ما يتلاءم مع مقولات النظرية العلمية التي تعتبر مبدأ المركزية ضروريا في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ب. المكانة والمنزلة الاجتماعية المحترمة.

إن المعطيات الكمية المتعلقة بإتاحة الوظيفة للعامل مكانة ومنزلة اجتماعية محترمة، تؤكد على أن غالبية أفراد العينة بنسبة 70.7% لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 13.9% اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين قدرت نسبة المحايدين بـ 15.4%.

ترتبط إيجابية اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو إتاحة الوظيفة للعامل مكانة ومنزلة اجتماعية محترمة، بإشباع الحاجات المادية من خلال الأجر الجيد والمنح التي يتلقاها العامل في المؤسسة المينائية، في ظل تفشي ظاهرة البطالة.

والشواهد الواقعية تؤكد هذا من خلال مقابلاتي لبعض العمال، حيث لاحظت ارتياحهم العام عن المنح المادية التي تقدمها المؤسسة، رغم التفاوت في قيمتها المالية بين الرؤساء والمرؤوسين، كما أقر لنا بعض المبحوثين أن المكانة التي تمنحها لهم المؤسسة ترتبط بجانبين مادي ومعنوي، أما الجانب المادي فيرتبط بالأجر، وأما الجانب المعنوي فيرتبط بحسبهم بالعلاقات الشخصية التي يمكن أن تضمنها لهم مناصبهم المهنية أثناء تعاملهم مع عملاء المؤسسة (المعروفة).

### ج. الفرص في اكتساب المهارات والخبرات.

أكدت الشواهد الكمية أن أغلب أفراد عينة الدراسة بنسبة 61.8% لديهم اتجاهات إيجابية نحو توفير الوظيفة فرصا لاكتساب المهارات والخبرات، بينما نجد ما نسبته 23.6% اتجاهاتهم سلبية نحو هذه العبارة، في حين كانت نسبة المحايدون 14.6%. وترجع إيجابية اتجاه أفراد العينة نحو توفير الوظيفة للعامل فرص اكتساب المهارات والخبرات الجديدة، إلى تلك المهارات الفنية التي تمنحها الوظيفة للعامل، خاصة تحكمه في التكنولوجيا الحديثة كنظام الإعلام الآلي وشبكة الأنترنت والأنترانيت، وكذلك المهارات الإدارية خاصة بالنسبة للعمال الذين تفوض لهم السلطة. والشواهد الواقعية تؤكد ذلك من خلال البرامج التدريبية سواء تعلقت بجانبها التقني أو الإداري، هذا بالإضافة إلى اكتساب العامل لقيم تنظيمية جديدة، كقيمة الولاء التنظيمي، والتي تتوفر لدى عديد العمال خاصة العمال الدائمون التي تتماشى وظائفهم مع تخصصاتهم العلمية. غير أن ما تجدر الإشارة إليه، هو أن عملية التدريب في المؤسسة المينائية تتم في العديد من الأحيان على أساس المحاباة، حيث نجد تعدد مشاركة بعض العمال في الدورات التدريبية في حين حرم بعضهم الآخر منها.

### د. ظروف الأمن والسلامة في العمل.

دلت المعطيات الإحصائية المتعلقة بتوفير إدارة المؤسسة ظروف الأمن والسلامة في العمل، على أن أغلب أفراد العينة بنسبة 64.2% لديهم اتجاهات إيجابية نحو هذه العبارة، وأن ما نسبته 17.1% كانت اتجاهاتهم سلبية نحوها، في حين جاءت نسبة المحايدون في حدود 18.7%. تعمل المؤسسة المينائية على توفير السلامة المهنية لجميع عمالها، حيث توفر نظام أمن خارجي يتمثل أساسا في إحاطة المؤسسة بجدار لمنع دخول الغرباء، بالإضافة إلى توفرها على ثلاثة مداخل محروسة من قبل شرطة الميناء، وكذلك نظام أمن داخلي لحماية العامل من كل الأخطار المهنية، كالحوذة والقفازات والبذلة المهنية الخاصة، وتوفير فرقة للحماية المدنية، وعيادة داخلية. غير أن الواقع يؤكد بعض التجاوزات، خاصة فيما يتعلق بدخول الغرباء نتيجة لامبالاة أعوان الأمن المكلفين بحراسة مداخل المؤسسة، وكذلك عدم التزام الكثير من العمال بارتداء معدات السلامة المهنية، خاصة عمال وحدات التفريغ، الشحن، الصيانة، والسحب البحري أين تزيد معدلات حوادث العمل.

#### هـ. العمل بروح الفريق.

لقد أوضحت المعطيات الكمية أن غالبية أفراد عينة الدراسة بنسبة 69.9% يحملون اتجاهات إيجابية نحو توفر فرص العمل بروح الفريق، أما الذين يمتلكون اتجاهات سلبية نحو هذه العبارة فقد بلغت نسبتهم 14.6%، في حين قدرت نسبة المحايدون بـ 15.4%. إن هذا المعطى التنظيمي، والذي يتمثل في العمل بروح الفريق، يرتبط في أساسه الأول بعامل المشاركة، وحضور الاجتماعات الروتينية التي تنظمها إدارة المؤسسة من أجل توضيح بعض القرارات، حتى يتم تنفيذها بشكل صحيح. غير أن الشواهد الواقعية تؤكد على غياب آلية فريق العمل، واعتباره مجرد إجراء شكلي تلجأ إليه الإدارة عند تمريرها لبعض الأوامر.

- خاتمة:

بينت الدراسة الراهنة والمتعلقة بعلاقات السلطة ارتباط القيادة الديمقراطية والاتصال المفتوح بتزايد مستوى تحقيق أهداف التنظيم. ولعل أهم ما أثير في هذا السياق هو تأثير البيئة الاجتماعية بكل مقوماتها (المشاركة، فتح قنوات الاتصال، النمط العلائقي المرن...) على أداء الأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المؤسسة. ولقد أوضحت هذه الدراسة ارتباط سلبية أو إيجابية اتجاه العمال نحو علاقات السلطة السائدة بفعالية المنظمة، حيث تكون عاملا محفزا ومشجعا على تحسين الأداء ورفع مستوى الرضا الوظيفي للعامل، كما يمكن أن تكون معرقله لتطلعات الأفراد، وبهذا يمكن القول إن علاقات السلطة بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسة، ذلك لارتباطه ببيئة العمل ذات القوة التأثيرية على العاملين.

- قائمة المراجع:

- أبو قحف. عبد السلام. 1993 (). اقتصاديات الأعمال. الإسكندرية: المكتب العربي الحديث.
- الجليبي علي عبد الرازق. (1999). علم اجتماع الصناعة. الأزاريطة: دار المعرفة الجامعية.
- السلمي علي. (1980). تطور الفكر التنظيمي. ط2. الكويت: وكالة المطبوعات.
- السيد محمود عبد الهادي. (2005). برنامج العلاقات الإنسانية وأثرها على تحقيق أهداف المنظمات الخدمية. جامعة عين شمس. القاهرة.
- الصبري في محمد عبد الفتاح. (2006). مبادئ التنظيم والإدارة. ط1. دار المناهج للنشر والتوزيع.
- القريوتي محمد قاسم. (2006). نظرية المنظمة والتنظيم. ط2. عمان: المكتبة الوطنية.
- بن نوار صالح. (2005). الفعالية التنظيمية من وجهة نظر المديرين والمشرفين (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة.
- حسن راوية. (2001). السلوك في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- حسن عادل وآخرون. (د-ت). تنظيم وإدارة الأعمال. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- سالم محمد علي. (2012). نظرية التنظيم. ط1. عمان: دار البداية.
- شوايش مصطفى نجيب. (2005)، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان.
- عامر سعيد يسن، وعبد الوهاب علي محمد. (1988). الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة. ط2. القاهرة: مركز وايد سرفيس.
- عباس سهيلة محمد، وعلي حسين علي. (1999). إدارة الموارد البشرية. ط1. عمان: دار وائل للطباعة والنشر.
- عبد العلي عبد المنعم. (1984). علم الاجتماع الصناعي (المصنع ومشكلاته الاجتماعية). الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث. محطة الرمل.
- عفريج سامي سلطج. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. ط3. عمان: دار الفكر.
- عوض عباس محمود. (1977). دراسات في علم النفس الصناعي. الإسكندرية: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- Jean Michel Plane : Théories des organisations, collection, los topos, 2<sup>ème</sup> Edition, Paris, 2003, P : 24.