

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

Patterns of job authority and their impact on employee performance

A field study in the Directorate of Employee Management in the Production Department of Sonatrach

نصيرة زاير¹، خديجة عاشور²

¹المركز الجامعي مرسلي عبد الله تيبازة (الجزائر)، nacerazair5@gmail.com

²جامعة الجزائر 2 (الجزائر)، khadidja.achour213@gmail.com

تاريخ الاستلام: 2024/04/17 تاريخ القبول: 2024/05/05 تاريخ النشر: 2024/06/01

ملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف عن أثر أنماط السلطة الوظيفية على أداء العاملين بمؤسسة سونطراك، والذي قدر عددهم 80 عامل. تمثلت أداة الدراسة في الملاحظة والمقابلة من طرف الباحثة، وكذا استبيان والذي خضع للتحكيم. وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

-الممارسات السلطوية غير العقلانية المتبعة في المؤسسة تساهم بنسبة كبيرة في إعاقة أداء العاملين.

-نمط الاشراف القائم على الرقابة المرنة والذاتية والتب تستند الى الاهتمام بالعلاقات الإنسانية هو النمط السائد في المؤسسة وهو النمط المستحب لدى العاملين.

كلمات مفتاحية: أنماط، السلطة، السلطة الوظيفية، الأداء، أداء العاملين.

Abstract:

The current study aimed to identify the impact of job authority styles on the performance of the 80 workers at Sonatrach. The study tool consisted of observation and interview by the researcher, as well as a questionnaire that was subjected to arbitration. The results of the study showed the following:

-Authoritarian and irrational practices in the organization contribute significantly to hindering the performance of workers.

-The pattern of supervision based on flexible and subjective control and based on concern for human relations is the dominant pattern in the organization and is the most desirable pattern for workers.

Keywords: Patterns. Power. Functional power. Performance. Performance of employees.

*المؤلف المرسل: نصيرة زاير

1. مقدمة

تعتبر السلطة ملازمة لحياة الفرد والمجتمع لا محالة، بحيث لا يمكن تصور مجتمع بغير سلطة حاكمة تنظمه وتضع له القواعد التي تحكمه و تضبطه، فالنظام يفترض حتما وجود سلطة تتولى إدارة الجماعة وتسيير شؤونها إذ نجد داخل كل جماعة فئة الحكام وفئة المحكومين ولا يمكن تصور مجتمع كهم حكاما في نفس الوقت، فهذه التفرقة نجدها داخل الأسرة والقبيلة والجمعية والمؤسسة التي هي صلب اهتمامنا.

حيث أصبحت المؤسسات تعيش تغيرات سريعة و متتالية حتمت عليها البحث على السبل التي تمكنها من الاستمرار من خلال المحافظة على استقرارها ولقد أكدت العديد من الدراسات والأبحاث أن العنصر البشري هو الكفيل بذلك بحيث أنه يفرض سلطته على العاملين فيما يتعلق ممارستهم للأعمال وكذلك مراقبة سلوكياتهم وتقييم أدائهم .

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

ومن بين الدراسات الكلاسيكية والأبحاث، نذكر ماكس فيبر (عودة، د.س، صفحة 219) الذي اعتمد على مركز السلطة في الإدارات من أجل التنظيم وجعل عملية اتخاذ القرار حكرا للمسؤولين الكبار في التنظيمات أي أن السلطة هي طاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه)، أما هنري فايول (الجيلالي، 2008، صفحة 28)، فقد عمل على تقسيم السلطة رأسيا بتحديد المسؤوليات للوحدات التنظيمية، إذ تندرج السلطة والمسؤولية حسب من قمة التنظيم نزولا إلى قاعدته.

ونذكر أيضا دراسة التون مايو (مرسي، 1992، صفحة 32) الذي يؤكد أن توزيع السلطة يساعد في التدريب وتكوين الأشخاص على تحمل المسؤولية و مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

وأكد برنارد (محمد، 1992، صفحة 222) أن السلطة الحقيقية للمدير ليست مقتصرة عليه فقط في اصدار الأوامر و إنما في رغبة المرؤوسين في قبولهم أو رفضهم لقيادته لهم والتعاون معه.

أما عن الدراسات الحديثة نذكر دراسة سيلزنيك(محمد، 1992، صفحة 224) تؤكد ان تفويض السلطة يؤدي لتجزئة التنظيم الى اقسام، مما يؤدي الى زيادة الاهتمام بالتنظيم، و يرى ان السلطة أداة فعالة للرقابة.

أما ميشال كروزيه(اللوزي، 2007، صفحة 32) فيرى ان سير التنظيم داخل المؤسسة يعتمد على الاستراتيجية الخاصة به والفاعل يملك هامش من الحرية بالنسبة للنسق الموجود فيه ولا وجود له خارج النسق .

والجدير بالذكر أن هذه الدراسات و الرؤى تبين و تجسد ، تبرز ، تؤكد دور و أهمية أنماط السلطة الوظيفية في تفعيل الأداء الوظيفي من خلال اصدار القرارات وتسهيل المعاملات و الاتصالات من أجل إنجاح التنظيم.

فالأداء الوظيفي يعتبر الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة ، إذ انه يشكل المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المسؤولين، فإذا كان الأداء مناسبا للعمل المطلوب إنجازه، فإنه يحقق الغرض المطلوب.

غير ان ما نجده في الواقع وما نلاحظه في المؤسسات من أنماط السلطة الممارسة ميدانيا ، نجدها غير عقلانية، مما يشكل

عائقا أمام الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة و يطرح اشكالا يستدعي البحث فيه، لذلك حظي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين، إذ أكدت الدراسات أن من أهم أسباب نجاح المنظمات اليابانية هو تميز العاملين فيها بأداء عال و رفع مستوى المؤسسات التي يعملون بها، وتعود أهمية دراسة الأداء الوظيفي لدى أفراد العاملين إلى حقيقة مفادها أن العمل هو أحد الطرق التي بواسطتها يتم اندماج الفرد في الجماعة بل إنه يعتبر أحد مكونات السعادة، وعليه يمكن القول أن الأفراد العاملين هم أكثر سعادة من الأفراد غير العاملين، حيث تتفق معظم الدراسات والبحوث التي تناولت جوانب العمل والعاملين على وجود علاقة بين السلطة الوظيفية والأداء الوظيفي. (صلاح، د.س، صفحة 79)

والجدير بالذكر أن الاهتمام بموضوع السلطة والتوسع الذي وصلت إليه المنظمات جعل الدارسين والمهتمين يفتدون السلطة على أساس مجموعة من المعايير المحددة بنص قانوني من أجل ضمان سير العمل بشكل طبيعي بتشارك السلطة واتخاذ القرارات بين أعضاء المنظمة.

هذا النمط الديمقراطي التشاركي بين الرؤساء والمرؤوسين يضع المنظمة في الطريق الصحيح نحو تحقيق الأهداف، ومن أجل دراسة هذا الموضوع بصورة علمية ومنهجية تمت ترجمة هذه الاشكالية وصياغتها على شكل سؤال رئيسي.

- إلى أي مدى تؤثر أنماط السلطة الوظيفية على أداء العاملين بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سوناطراك؟

وتفرعت عنه السؤالين التاليين:

- هل تساهم الممارسات السلطوية في التأثير على أداء العاملين؟

- ماهي أنماط السلطة التي تؤثر على فعالية أداء العاملين؟

أسباب اختيار الموضوع:

- الاهتمام الشخصي بموضوع السلطة بجميع أشكاله ومداخله ومحاولة من خلال هذه الدراسة استكشاف واطافة كل ما هو جديد بالنسبة لي في هذا الموضوع.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

- الفضول نحو اكتشاف الصعوبة أو العائق الذي يواجهه العمال من جراء التغيير في انواع السلطة وممارستها مما يؤدي بهم إلى مواجهته بالمقاومة والرفض أو القبول.
- معرفة أسباب عدم نجاح ممارسة السلطة في حالة ما إذا قامت بتطبيقها بنمط تعسفي.

أهمية الموضوع:

تتوقف أهمية أي بحث على أهمية الظاهرة المدروسة وعلى قيمتها العلمية والعملية ومدى اسهامها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى، تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال ابراز أثر السلطة على أداء العاملين من خلال ايجابياتها وسلبياتها والأنماط المناسبة لفعالية الأداء داخل المؤسسة.

أهداف الدراسة:

لكل دراسة وبحث علمي هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها من خلال اهتمامه بالظاهرة المدروسة والغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة لتحقيق الأهداف التالية:

- يكمن الهدف الأول لهذه الدراسة الذي يلقي الضوء حول اشكالية السلطة في المؤسسة وما تخفيه من حقائق واستراتيجيات يستخدمها الفاعل في المؤسسة لتحقيق غايته الخاصة وهو موضوع في غاية الأهمية حظي باهتمام رواد علم الاجتماع بداية من ماكس فيبر وصولا إلى ميشال كروزييه.
- الوصول إلى حقائق واقعية بكيفية تطبيق السلطة وممارستها وعلاقتها بالأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية.
- معرفة ما إذا كان هناك تأثير إيجابي أو سلبى للسلطة على أداء العاملين.

- العمل على معرفة ما حققته ممارسة السلطة من ناحية تسيير المؤسسة والثقافة التي أتت بها وانعكاساتها على أداء العاملين ومدى تقبلهم لهذا النفوذ السلطوي.

تحديد مفاهيم الدراسة:

- تعتبر مفاهيم الدراسة الخلفية التي تحدد مسارات البحث وتوجيهاته على اعتبار أن المفهوم أداة بحثية تقوم الدراسة من بدايتها إلى نهايتها فيستوجب منا تحديد المفاهيم ذات الصلة بموضوع الدراسة في إطارها العام والإجرائي، لذلك لا بد من ضبط التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي يمكن حصرها فيما يلي:

2. مفهوم السلطة:

1.2 مفهوم الاصطلاحي

هو حق إصدار الأمر الى الآخرين وحق التصرف أو عدم التصرف بالأسلوب الذي يعتقد من ملك السلطة أنه لصالح أهداف المنشأة أو الأهداف الفرعية ويعتبر Mooney أن السلطة هي القوة التنسيقية العليا يجب أن تكون في مكان ما في التنظيم طالما هناك أهداف داخلية تسعى لتحقيقها. (وآخرون، 1996، صفحة 23) السلطة هي مفهوم مجرد قابل للتطبيق في العديد من الحالات فكثيرا ما نسمع عن سلطة الطبيعة، سلطة العقل، سلطة الدولة، سلطة الأب وغيرها من المعاني التي يتخذها المفهوم تجعل من الصعب حصرها في معنى واحد.

فالسلطة في اللغة العربية مشتقة من الفعل سلط بمعنى القهر وكذلك السلطات بمعنى الحجة، والسلطة كذلك هي القدرة والملكية من امتلاك الشيء، فيقال سلط عليه بمعنى غلبه وأطلق عليه القدر والقهر. (منصور، 1983، صفحة 20)

ويفسره كروزيه على أنه نشاط التنظيمات على أساس علاقات السلطة بواسطة التحليل السيسولوجيا للفاعلين الاجتماعيين يعتمدون على موارد يوظفونها في علاقاتهم السلطوية.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

في حين أن ماكس فيبر يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية فالشخص (أ) له القدرة على فرض إرادته على الشخص (ب) حتى وإن وجدت مقاومة لهذا الأخير. (moin, 1983 , P38).

من خلال هذه التعاريف الشيء الذي يمكن استنتاجه هو أن السلطة دائما تتوفر على التأثير سواء كانت فعل أو علاقة اجتماعية أو طبيعية ودائما تقتضي خضوع البعض للآخر مهما كانت وسائلها وطرق ممارستها الشرعية وغير شرعية.

2.2 المفهوم الاجرائي:

هي تلك السلطة المخولة للإدارة او قسم معين على أداء الأقسام الأخرى لوظيفة معينة (تنفيذ المهام الموكلة مع اتخاذ القرار المناسب في جميع المجالات) والزامهم باتباع القوانين الداخلية للمؤسسة .

3. مفهوم أنماط السلطة :

1.3 المفهوم الاصطلاحي :

هو الشكل الذي تقوم عليه إدارة المؤسسة , أي اتباع الأسلوب الذي يسهل اكتساب أنماط السلوكية الاجتماعية للأفراد العاملين وهو الأسلوب الذي يحبذه العمال و يمارسه القائد الناجح في اغلب الأحيان .

2.3 المفهوم الاجرائي :

هو الطريقة او الأسلوب الذي يتبعه القائد في تسيير شؤون المؤسسة وتتنوع هذه الأساليب او الأنماط من مؤسسة الى أخرى منها : النمط الاوتوقراطي , النمط الديمقراطي , النمط الترسلي ويمكن شرحها بايجاز .

1.2.3 نمط السلطة التسلطي (الوتوقراطي) :

نجد فيه علاقات السلطة تفرض وجود طرفين يمثل احدهما رئيسا و يمثل الأخر مرؤوسا لكن طبيعة العلاقة تختلف من أسلوب إلى آخر هذا النمط أي الأسلوب الاوتوقراطي تكون العلاقة فيه بين طرفي الإنتاج (الإدارة مثلا و العمال) علاقة جافة تضمن قيام الإدارة بإصدار الأوامر أما العمال فهم مجبرون على التنفيذ فلا مجال بعد ذلك لتبادل وجهات النظر أو الأخذ و الرد و المناقشات (كنعان، 2007، صفحة 155) سلوك الرئيس يتغلب عليه نمط السيطرة الذي

يجعله قاسيا و صارما مع المرؤوسين و يعتمد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل ويصر على تنفيذ أوامره. (lafiam, 1981, p. 314)

2.2.3 نمط السلطة الترسي (الفوضوي) :

هذا الأسلوب ترك فيه للأخرين حرية التصرف أو حرية السلوك دون توجيه ودون تدخل في شؤونهم و يتميز هذا النمط من الممارسة بأنه اقل الأنماط من حيث نتائج العمل ولا يحث على احترام المجموعة لرئيسهم ويشعر أفرادها بعدم القدرة على التصرف السليم في المواقف التي تحتاج إلى توجيه النصيح أو المساعدة و هذا ما يترتب عليه آثار سيئة على العمل وعلى علاقة الجماعة بالرئيس و يطلق عليه أيضا بالنمط الحر وغير الموجه والمتساهل ويقوم هذا النمط من الممارسة إعطاء الفرد الحرية الكاملة ليفعل ما يشاء وفيها يتنازل الرئيس لمرؤوسيه عن سلطة اتخاذ القرارات ويصبح القائد في حكم المستشار لا يمارس أي سلطة على مرؤوسيه أي لأنه يتبع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات وإعطاء فرصة الاعتماد على النفس و تقييم النتائج المؤداة . (كنعان، 2007، صفحة 160)

3.2.3 نمط السلطة الديمقراطي (التشاركي) :

هذا الأسلوب يشارك فيه الرئيس مرؤوسيه في وضع الأهداف والتخطيط والتنفيذ والتقييم أي يتشارك معهم في صنع واتخاذ القرارات كما ان المسؤوليات تتوزع على الافراد حسب المنصب والوظيفة وتسود العلاقات الطيبة بين العمال وقنوات الاتصال مفتوحة بينهم كما تسود أيضا العلاقات الإنسانية بعضهم البعض فالديموقراطية تقوم على أساس احترام شخصية الفرد كما تقوم على حرية الاختيار والاقناع وان القرار النهائي يكون دائما للأغلبية دون تسلط او خوف او إرهاب وقد اطلق على هذا النمط مصطلح القيادة الإيجابية والقيادة البناءة والتوجيهية اذ يقوم على احترام مشاعر المرؤوسين دون تسلط ودون عنف فهو يتسم بالمرونة وتشجيع المبادرة والابداع لهذا يعتبر هذا الأسلوب او هذا النمط هو المفضل عند اغلبية العمال. (قاسم، 2021، صفحة 44)

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الإنتاج لمؤسسة سونطراك

4. مفهوم الأداء :

1.4 المفهوم الاصطلاحي :

يشير الى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

2.4 المفهوم الاجرائي :

هو ان يقوم العامل بأداء المهام و المسؤوليات الموكلة اليه بالوجه الذي يليق وبالدرجة المطلوبة من الاتقان لتحقيق اهداف المنظمة المسطرة .

5. الإجراءات المنهجية للدراسة :

امتدادا لما طرح فيما سبق نسعى الآن لتحقيق ما تم تناوله في الجانب المنهجي من خلال التطرق لمجالات الدراسة بما فيها المجال المكاني والمجال البشري والزمني ضف إلى ذلك المنهج المعتمد وعينة البحث وتقنيات الدراسة.

1.5 مجالات الدراسة :

1.1.5 لمجال المكاني :

أجريت هذه الدراسة بمديرية تسيير المستخدمين لقسم الإنتاج بمؤسسة سونطراك - حيدرة - الجزائر العاصمة.

2.1.5 المجال البشري :

لقد تم التركيز في المجال البشري على عمال مديرية المستخدمين و خاصة فئة الإطارات و هذا تماشيا مع موضوع الدراسة الذي جرى من خلاله البحث عن تأثير السلطة على أداء العاملين وباعتبار إن هذا القسم يتطلب كفاءات عالية ومؤهلات هذا ما جعل الفئات السوسيو مهنية في هذا القسم تتوفر فيه الإطارات بنسبة مرتفعة جدا وفي دراستنا اعتمدنا على هذه الفئة باعتبارها تنتمي للمديرية

التي تشرف على مختلف مستويات السلطة في الهيكل التنظيمي لقسم الإنتاج هذا من جهة و من جهة أخرى فهي التي تمارس عليها مختلف قرارات السلطة المشرفة.

3.1.5 المجال الزمني :

فيما يخص المجال الزمني للدراسة فقد تم تحديد المجال وفقا لما استغرقته مراحل البحث المختلفة فعلى العموم يمكن ان نحصرها بين شهر جانفي إلى غاية شهر أفريل 2022.

2.5 المنهج المستخدم في الدراسة:

لجانا إلى استخدام المنهج الوصفي لاستدعاء الدراسة إلى ذلك ، إذ يقوم هذا المنهج على دراسة وتحليل وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها، اذ لا يقتصر على التعرف على معالم الظاهرة وتحديد أسباب وجودها، بل يشمل كذلك تحليل البيانات وقياسها والتوصل إلى نتائج مؤكدة ، ويستخدم هذا المنهج في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك، وهذا يعني أن المنهج الوصفي يهتم بدراسة حاضر الظواهر والأحداث التي يدرسها ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين من أجل التعرف عليهما من حيث المحتوى والمضمون وصولا إلى النتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطوره.

لذلك تناولنا دراسة تسيير المستخدمين لقسم الانتاج بمؤسسة سوناطراك حيدرة باستعمال هذا المنهج كما سبق الذكر نظرا لتنوعية الموضوع ألا وهو أنماط السلطة وأثرها على أداء العاملين وألزمنا باستعمال هذا المنهج وهذا حتى نتمكن من الوصف والتحليل والتفسير الدقيق والتعرف على أهم خصائص هذا المجتمع من حيث الجنس، الفئات العمرية، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، الفئات السوسيو مهنية والحالة العائلية وتشخيص الواقع الفعلي للظاهرة المدروسة وتحديد العلاقة القائمة بين طرفيها المتغير المستقل والتابع.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

3.5 العينة:

يتألف مجتمع الدراسة من جميع العاملين من إطارات، الذين يزاولون مهامهم على مستوى مديرية تسيير المستخدمين لقسم الانتاج بمؤسسة سونطراك حيدرة والبالغ عددهم 120 عامل حيث قمنا بتوزيع الاستمارة على هؤلاء العمال غير أنه تمكننا من استرجاع 88 استمارة وتم إلغاء 8 استمارات لأنها لا تتناسب والشروط العلمية للبحث، وبقيت 80 استمارة صالحة للاستعمال وهو ما مثل لنا حجم العينة في حين أن 32 استمارة لم تتمكن من استرجاعها بسبب تنقل أصحابها لمهام عمل عبر مختلف المديريات الحكومية والبعض منهم لمتابعة التكوين، وعليه كان المبحوثين من صنف الإطارات هو أكبر فئة مستهدفة في هذه الدراسة لأنها الفئة التي تمارس علمها السلطة من هذه المستويات كرؤساء الأقسام والمدراء المركزيين والمدراء التنفيذيين، والمستشارين ويعود هذا أيضا لطبيعة المهام والوظائف الموجودة بمديرية المستخدمين التي تتطلب كفاءات ذات تكوينات حتى تتمكن من إنجاز الأعمال المنوطة لها بدقة واحترافية، ونذكر منها إنجاز مخططات التوظيف والتكوين السنوية لكل المديريات المركزية والجهوية التابعة لقسم الانتاج، الحملات الحكومية للترقية المهنية، رسم الأهداف السنوية والتي تنتهي بعملية تقييم تخطيط وتنظيم..... إلخ.

6. أدوات البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على تقنية الاستمارة والمقابلة غير مقننة والملاحظة والوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة كأدوات لجمع البيانات حيث قمنا بإعداد:

1.6 استمارة الاستبيان:

تم صياغة أسئلتها بما تستوجبه التساؤلات الواردة في إشكالية الدراسة، تضمنت ثلاث محاور وزعت على المبحوثين بعد توزيعنا للاستمارات الأولية للتحقق من

نصيرة زاير

مصادقتها وفعلا تم استرجاع الاستثمارات الأولية وعدلنا ما يجب تعديله ليتم بعد ذلك توزيع الاستثمارة النهائية على المبحوثين كما سبق لنا الذكر في عينة البحث.

2.6 المقابلة البسيطة :

تم إجراء مقابلات غير مقننة مع بعض المبحوثين في قسم الانتاج بعد زيارات متكررة للمؤسسة وكانت أسئلة المقابلة تدور حول:

- المستوى التعليمي والتخصص.
- نوع المنصب.
- الأقدمية في المنصب.
- تطابق المنصب مع التخصص.
- التسلسل في السلطة.
- نمط السلطة الغالب في المؤسسة.
- أسلوب الرئيس المباشر في التعامل.
- وجود عملية لتقييم الأداء.
- وجود تدريب مناسب لتحسين الأداء.
- وجود إشراف مباشر لتحسين مستوى أداء العاملين.

3.6 الملاحظة:

تم الاعتماد على هذه الأداة حيث ساعدتنا على التعرف على ميدان الدراسة عن قرب والحصول على المعلومات اللازمة.

حيث تمكنا من :

- الاطلاع على الوسط الذي يعمل فيه المبحوثين بمختلف نشاطاتهم وظروف عملهم.
- ملاحظة التفاعلات والعلاقات المتبادلة بين عمال المؤسسة.
- التركيز على طبيعة السلوكيات بين الرؤساء والمرؤوسين.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الإنتاج لمؤسسة سونطراك

- متابعة تجاوب العمال مع قرارات رؤوسهم.

7. المعالجة الإحصائية :

اعتمدت الباحثة في دراستها على أساليب تتماشى واهداف الدراسة وذلك باستخدام جداول مركبة وجداول بسيطة باستخدام التكرارات والنسب المئوية والقراءة السوسولوجية للجداول .

1.7 تحليل ومناقشة نتائج الدراسة:

ينص التساؤل العام:

الى أي مدى تؤثر أنماط السلطة الوظيفية على أداء العاملين بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الإنتاج لمؤسسة سونطراك؟

و منه تفرع التساؤل العام الى سؤالين :

1.1.7 تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الأول:

ينص التساؤل الأول على:

هل تساهم الممارسات السلطوية في التأثير على أداء العمال؟

و للتحقق من هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام نسبة التكرارات من اجل حساب افراد عينة الدراسة وكذا استخدام جدول مركب لمعرفة تأثير الممارسات السلطوية على الأداء وهذا حسب الأسئلة الموضوعة في الاستبيان و جاءت النتائج كما يلي :

الجدول 1 : جدول يبين نظرة العمال لممارسة السلطة داخل المؤسسة

نسبة %	التكرارات	نظرة العمال للسلطة
11.25%	9	وسيلة للقيادة
15%	12	وسيلة للتحكم
8.75%	7	وسيلة لفرض الانضباط

18.75%	15	وسيلة للمواظبة
12.5%	10	وسيلة للاستقرار
33.75%	27	وسيلة لتحسين الاداء
100%	80	المجموع

تعد ممارسة السلطة داخل المؤسسة باختلافها سببا في تحقيق أهدافها ورفع مستوى أدائها اذ تلعب دورا هاما في التنظيم باعتباره وسيلة للقيادة و التحكم وفرض الانضباطالخ, و تشير البيانات في الجدول أعلاه ان 33.75% من افراد العينة ترى ان ممارسة السلطة هي وسيلة لتحسين الأداء في حين ان 18.75% من المبحوثين صرحوا ان ممارسة السلطة هي وسيلة للمواظبة, بينما 15% من افراد العينة اجابوا بانها وسيلة للتحكم في التسيير.

ان دل هذا على شيء انما يدل على ان ممارسة السلطة بمؤسسة سوناطراك تتعدد و تنوع تطبيقاتها و استخداماتها وهذا من خلال تسلسل السلطة بالمؤسسة وكذا تجاوب العمال مع بعضهم البعض من اجل تحسين الأداء وهذا ما صرح به الأغلبية اذ يساعد المؤسسة على السير قدما الى الامام .

الجدول 2: جدول يبين أسلوب السلطوي المعتمد بالمؤسسة ومساهمتها في تفعيل الأداء

المجموع	لا يساهم	يساهم	أسلوب السلطة تفعيل الاداء
100%	12.5%	87.5%	أسلوب الحوار و الاقناع
32	4	28	
100%	15.8%	84.2%	أسلوب التحفيز و الدعم
38	6	32	
100%	100%	/	أسلوب الاجبار و القهر
08	8		

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

100%	100%	/	أسلوب العقاب
02	2		
100%	25%	75%	المجموع
80	20	60	

غالبا ما يؤدي الأسلوب المتبع داخل المؤسسة من قبل المسؤولين الى انجاحها او اخفاقها وهذا طبعا يعود الى نوع الممارسات التي تنتهجها المؤسسة من خلال نظامها وقوانينها فمنها من تعتمد على الحوار او الاجبار ومنها من تنتهج أسلوب التحفيز من اجل التشجيع ومنها من تتبع أسلوب العقاب من اجل التقليل من الأخطاء لدفع عجلة الأداء نحو الامام وما يبينه الجدول أعلاه ان مؤسسة سونطراك ترى ان تنوع أساليب السلطة يساهم في تفعيل أداء العاملين بنسبة 75% حيث صرح 87.5% من المبحوثين ان أسلوب الحوار والاقناع هو السبيل الأمثل لتفعيل الأداء اذ يساعد على صنع واتخاذ القرارات السليمة ويسمح ببناء علاقات عمل تستند على التبادل والتشاور مما يساعد على تحسين مستوى المؤسسة في حين نجد نسبة 12.5% يرون ان الحوار لا يساهم في تفعيل الأداء اذ ان تطبيق القوانين والانضباط و الالتزام هي الأداة الفعالة حسبهم بينما 84.2% من افراد العينة يدعمون أسلوب التحفيز اذ يرونه الدافع الأساسي لتشجيع العاملين على تحسين أدائهم فالمكافئات والتزكيات والدعم المعنوي يعطي العامل طاقة إيجابية اكثر مما يجعله يعمل بانضباط اكثر وهذا ما افادنا به ماشلو في نظريته للحاجات من خلال تحقيق مكانة اجتماعية والحصول على تقدير وتعلم مهارات جديدة و اتقان عمل معين وغير ذلك من الدوافع .

2.1.7 تحليل ومناقشة نتائج التساؤل الثاني:

ينص التساؤل الثاني: ماهي أنماط السلطة التي تؤثر على فعالية الأداء ؟

نصيرة زاير

وللتحقق من هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام نسبة التكرارات من اجل حساب افراد العينة وعرض أنماط السلطة التي تؤثر على فعالية الأداء الوظيفي للعاملين وإعطاء الدلالة الإحصائية المتوصل اليها من خلال الجداول وكذا القراءة السوسولوجية .

الجدول 3: جدول يبين أنماط السلطة المساعدة على تحسين الأداء

المجموع	التكرار	نمط السلطة
27.5%	22	نمط قائم على الرقابة الصارمة
17.5%	14	نمط قائم على الرقابة المرنة
55%	44	نمط قائم على الرقابة الذاتية
100%	80	المجموع

تعتبر السلطة الموجه الرئيسي والأساسي و المراقب الفعال لتنظيم الاعمال والنشاطات التي يؤديها العاملون من اجل تحقيق كفاءة الأداء المؤسسي ومنه ارتأينا ان يكون هذا الجدول سببا للكشف عن أنماط السلطة المساعدة لتحسين الأداء وقد وضحت لنا البيانات ان 55% من المبحوثين صرحوا ان الرقابة الذاتية هو النمط الغالب في المؤسسة في حين صرح 27.5% من المبحوثين ان النمط القائم على الرقابة الصارمة هو الذي يساعد على تحسين الأداء بينما ادلى 17.5% من المبحوثين ان النمط القائم على الرقابة المرنة هي التي تساعد على تحسين الأداء وعليه نستنتج ان اغلبية الإجابات كانت تميل الى النمط القائم على الرقابة الذاتية لأنها تستند على الاهتمام بالضمير المهني للعامل وكذا العلاقات الإنسانية التي تتفهم العامل و ظروفه وهذا ما يخلق جو عمل مبني على التعاطف والاحترام والشعور بالأخرين مما يسهل التنسيق بين العمال فيما بينهم عكس الرقابة الصارمة التي تعتمد على الرقابة المركزية مما يعرض العامل الى حالة نفسية تتسم بالقلق أحيانا والتوتر والنفور من العمل تارة أخرى و تصوره بان حريته مقيدة وبالتالي فهي غير مستحبة عند العمال .

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

الجدول 4 جدول يبين وصف المبحوثين لنمط السلطة الممارسة عليهم من طرف رؤوسهم

المجموع	التكرار	نمط السلطة
35 %	28	الاولتوقراطية
60 %	48	الديموقراطية
5 %	4	الترسلية
100%	80	المجموع

توفر السلطة الاطار الذي يوضح الطريقة التي يؤدي بها العامل وظيفته داخل المنظمة وبالتالي فأنماط السلطة لها دور مهم في توجيه سلوك الأفراد في مواقع العمل ، فالسلطة بأنماطها من المبادئ الأساسية لبناء المنظمات وتكوين جو أسري ومنسق وخلق علاقات تواصل بين العاملين لهذا جاء هذا الجدول أعلاه ليوضح لنا أنماط السلطة السائدة في مؤسسة سونطراك إذ أشارت لنا البيانات 60 % من المبحوثين يؤكدون أن النمط الممارس عليهم من قبل رؤسهم هو نمط ديمقراطي بينما 35 % من أفراد العينة يصرحون أن النمط الممارس عليهم هو نمط أولتوقراطي في حين أن 5% يرون أن النمط الممارس عليهم هو نمط ترسلي (فوضوي) .

إن دل هذا عن شيء إنما يدل أن سلوك الرئيس مع رؤوسيه هو الذي يجعل من العامل يتخذ موقفا إيجابيا حيث نجد أن نمط ديمقراطي هو النمط المستحب لدى العمال لأنه يمتاز بعلاقات عمل عقلانية يسودها إتصال وتنسيق وتنظيم وحسن التسيير مما يجعل العامل دائما يبرز ويظهر ولاءه لمؤسسته من خلال كفاءة أداءه.

8. خاتمة :

بعد عرضنا للجانب النظري الذي تم فيه عرض مختلف التصورات النظرية واشكالية الدراسة التي تناولت ظاهرتين تنظيميتين تحوزان على قدر كبير من

الأهمية وهما السلطة والأداء وباعتبار أن المنظمات أصبحت في وقتنا الحالي تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري الذي يمثل العمود الفقري والركيزة الأساسية في تحقيق فعالية الأداء فقد صار موضوع السلطة والأداء من المواضيع التي لاقت اهتمام الباحثين المختصين والعلماء في مجال الإدارة والتنظيم.

وعليه فمن خلال دراستنا هذه الرامية إلى معرفة أثر السلطة على أداء العاملين وفي خضم النتائج الامبريقية التي تم جمعها من المؤسسة يتضح لنا جليا أن الممارسات السلطوية غير العقلانية المتبعة في المؤسسة تساهم في إعاقة أداء العاملين، وتوصلنا إلى أن:

- النمط الاشرافي القائم على الرقابة المرنة والذاتية والتي تستند إلى الاهتمام بالعلاقات الانسانية هو النمط السائد في المؤسسة وهو النمط المستحب لدى العامل عكس الرقابة الصارمة التي تعتمد على الرقابة المركزية والتي تعرض العامل إلى حالة نفسية تتسم بالقلق والملل وتصوره بأن حريته مفيدة، وعليه فإن النمط الإشرافي القائم على الرقابة المرنة يستند بالدرجة الأولى على احترام السلطة الاشرافية والسهر على تطبيق التعليمات.
- تسلسل السلطة بمؤسسة سوناتراك بشكل منظم يؤدي إلى الاستقرار من خلال تنظيم علاقات عمل مختلفة وضبط العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين .
- إن مستويات السلطة بمؤسسة سوناتراك تساهم في استقرار التنظيم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وكذا الاهتمام بالعلاقات والاتصال بين هذه المستويات التي تضمن تحقيق أعلى قدر من التماسك والتضامن بينها لتحقيق الاستقرار التنظيمي.
- توزيع السلطة بالمؤسسة لها مكانة هامة وحيوية نظرا لدورها في إصدار و سن القوانين وصلاحيات المراقبة، فهي تنظم عملية السير بطريقة مستقرة.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

- الأسلوب الديمقراطي هو الأسلوب المعتمد في المؤسسة لتسيير المستخدمين يقوم على أساس الاشراف والتوجيه الدائمين للعمال والمتابعة المستمرة للعمل، والذي يساهم بشكل كبير في شعور العامل بالراحة والاحترام والتقدير والاخلاص ما يدفعه للوفاء تجاه المؤسسة بحسن أدائه.
- حصول العامل على قيمة معنوية داخل المؤسسة وتلك من خلال استشارات في أمور وظيفته، فهذه أحد عوامل التي تساعد المؤسسة على اكتساب عمال مخلصين يعتبرون العمل واجب ومسؤولية عليهم تأديتها على أكمل وجه وتحقيق أهداف المؤسسة.
- اعتماد مؤسسة سوناطراك على عمليات الترقية وتحويل خاصة بالعمال الذين زاولوا دراستهم بعد التوظيف والحصول على شهادات جامعية وهذا ما ساهم في مطابقة وظائف العمال مع مؤهلاتهم العلمية.
- تستخدم المؤسسة نظام الحوافز كأداة من أدوات التحفيز لتحسين أداء العاملين ودفع العمال لبذل أقصى جهد لنيل المكافآت بأشكالها المختلفة.
- تركز المؤسسة على تحقيق الكفاءة المهنية ففي المنصب من خلال توفير الامكانيات لعاملها وتوزيع السلطة وتحديد المهام بما يتناسب والقدرات العلمية والمهنية لكل عامل.
- تعتمد مؤسسة سوناطراك على عملية تقييم سنوية من خلال اعتماد أرضية رقمية مخصصة بها قاعدة المعلومات الخاصة بكل العمال منذ توظيفهم ثم تقوم لجنة خاصة بالدخول إلى هذه الأرضية وفق برنامج يحتوي فترات تقييم والمراجعة إلى التأكيد على العملية بالقبول أو الرفض وبعد ذلك تجمع هذه التقييمات على مستوى المديرية العامة لتنتهي بالترقية أو بالزيادة في الأجر.

- لذلك نؤكد أن الاهتمام بعملية تقييم الأداء بهذه المؤسسة من ضمن الأهداف الاستراتيجية المسطرة لها أهمية بالغة لتطوير أداء العاملين الذين يعتبرون قاطرة نجاح لتحقيق أهداف المؤسسة.

حقيقة أن السلطة كظاهرة اجتماعية وتنظيمية لها علاقة ارتباطية بمجموعة من الأبعاد التنظيمية الأخرى كالاتصال، الرقابة، السلوك التنظيمي، ظروف العمل..... الخ، لهذا يتوجب انتقاء الرؤساء لممارسة هذه السلطة بشكل سليم حتى لا يؤثر على نشاط المؤسسة فمن خلال المواقف والنتائج المستخلصة من البحث يتبين لنا أنه من جانب العمال المبحوثين لا يوجد صراع للحصول أو الوصول إلى السلطة بل هناك ازدواجية وتوافق لمنطقتين الأول يرفض أشكال ممارسة السلطة غير العقلانية من خلال قيم ورثها عن محيطه الاجتماعي والثاني منطلق مادي فالعمال همهم الوحيد الوصول إلى تحسين ظروفهم المادية من أجل الوصول إلى مستوى معيشي أحسن والتصدي للوضع الاقتصادي المتدهور.

في الأخير يمكن القول أن دراسة موضوع السلطة يحتاج إلى إطلاع نظري واسع والاقتراب إلى الميدان بشكل دقيق حتى يتمكن الباحث من اغناء دراسته بالأفكار والمعلومات، فالسلطة تعد عنصر هام في تعزيز الأداء وفي تحسين نشاط المؤسسة.

9. قائمة المراجع:

- مرسي بدر سعد، (1992). الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، ط2، الإسكندرية: دار المعرفة.
- الجيلالي حسان، (2008). التنظيم و الجماعات، ط 1 ، القاهرة: دار الفجر.
- ذبيان سامي واخرون، (1996). قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، لبنان: رياض الريسل للنشر والتوزيع.
- صلاح أحمد، (د.س). قانون العمل في اليابان، ط1، عمان: دار وائل.

أنماط السلطة الوظيفية وتأثيرها على أداء العاملين

دراسة ميدانية بمديرية تسيير المستخدمين بقسم الانتاج لمؤسسة سونطراك

- عودة محمود، (د.س). *اسس علم الاجتماع* ، ط 2، بيروت: دار النهضة.
- قاسم أمجد، (2021). *السلطة في الإدارة أنواعها وتفويضها*، أفاق علمية وتربوية.
- كنعان نواف سالم، (2007). *القيادة الإدارية*، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللوزي موسى، (2007). *التنظيم وإجراءات العمل*، ط3، عمان: دار وائل.
- أحمد عبد الله محمد، (1992). *اساسيات الإدارة والتنظيم*، ط1، القاهرة: عالم الكتاب.
- منصور اسحاق إبراهيم، (1993). *ممارسة السلطة وأثرها في قانون العقوبات*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

- Laflam.m. (1981). *le management : approche systématique* . gartan. canada.
- Moin. j. m. (1997). *précis de sociologie* . editionnathan. Paris.