

أساليب ممارسة السلطة الإدارية وعلاقتها بالهوية التنظيمية دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

Styles of exercising administrative authority and its relationship to organizational identity A field study on a sample of Algeria telecom workers in El Oued

حاج بلقاسم فرحات^{1*} ، عبد الباسط هويدي²

¹ محبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)، ferhat-hadjbelgacem@univ-eloued.dz
² محبر التنمية الاجتماعية وخدمة المجتمع، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، (الجزائر)، associa39@gmail.com

تاريخ الاستقبال: 2022/06/29؛ تاريخ القبول: 2022/08/30؛ تاريخ النشر: 2022/10/02

ملخص: تهدف هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أساليب ممارسة السلطة الإدارية ببناء الهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وقد اعتمدت الدراسة وفقا لطبيعتها الوصفية على المنهج الوصفي التحليلي، والاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية، طبقت على عينة مسحية مكونة من 98 عاملا، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية: • تمارس أساليب السلطة الإدارية بمستوى مرتفع ومتفاوت. • يتمتع أفراد العينة بهوية تنظيمية قوية بمتوسط حسابي 2.54 وانحراف معياري 0.823. • توجد علاقة ارتباطية بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين حيث بلغ معامل الارتباط 0.76. • تساهم أساليب السلطة الإدارية بنسبة 77.3% في بناء الهوية التنظيمية للعاملين. • لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة نحو متغير الهوية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

الكلمات المفتاح: السلطة، أساليب السلطة الإدارية، الهوية، الهوية التنظيمية.

Abstract: This study aims to know the relationship of the styles of exercising authority to the organizational identity of the employees of the Algeria Telecom Corporation in Eloued, The study, according to its descriptive nature, relied on the descriptive analytical approach, and the questionnaire as a main tool for collecting primary data, It was applied to a survey sample of 98 workers, the following results: • The styles of authority are exercised at a high and varying level. • The employees have a strong organizational identity with a mean of 2.54 and a standard deviation of 0.823. • There is a correlation between the styles of exercising authority and organizational identity, where the correlation coefficient was 0.76. • The styles of authority contribute by 77.3% to support the organizational identity of the employees. • There are no statistically significant differences in the level of organizational identity of the employees due to the variable of experience.

Keywords: Authority, Styles of Administrative Authority, Identity, Organizational Identity.

I- تمهيد :

أخذ موضوع السلطة اهتمام الباحثين في الحقل التنظيمي الحديث لدورها الحيوي والهام في حياة المؤسسات، وتبرز أهميتها في أنها تعتبر من المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في توجيه الأفراد العاملين بها نحو تحقيق الأهداف المرجوة، و على اعتبار أن ممارسة السلطة هي عملية تفاعل اجتماعي لا يمكن أن تتم في فراغ وإنما يلزم لها إطار من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، لكي يتبلور من خلالها دور السلطة الإدارية ويتحدد من خلالها التأثير والتأثر الذي يتم من خلال هذه العملية الاجتماعية، وحتى يكون لممارس السلطة الإدارية التأثير المرغوب فيه على أداء العاملين في المؤسسة، لابد من اختيار أسلوب السلطة المناسب الذي يتوافق مع طبيعة نشاط المؤسسة وخصائص المرؤوسين، ومتى ما تحقق التجانس بين الرئيس والمرؤوسين تتحقق معه مجموعة من السلوكيات التنظيمية التي تعمل على تحقيق الأهداف، التميز والاستمرارية، ولا تتحقق هذه الأخيرة إلا من خلال الفهم الجماعي للسمات الجوهرية للمؤسسة وخصائص تميزها عن مثيلاتها وبالتالي إدراكهم للهوية التنظيمية للمؤسسة التي ينتمون إليها.

إذن فالهوية التنظيمية تتشكل من خلال القيم الجوهرية والمعتقدات التي توجه تصرفات الأفراد العاملين بالمؤسسة، وللإدارة العليا دور أساسي في تشكيلها لأنها الشخصية المميزة لكل مؤسسة والتي يتم إدراكها من خلال صورتها بالنسبة لمثيلاتها في المجتمع، وكما عرفها "سانسوليو" فهي محصلة لعلاقات سوسيومهنية ينشئها الفرد داخل المؤسسة، أي أنها محصلة العلاقات القائمة بين العامل والتنظيم من خلال تفاعله مع الإدارة والزملاء، وعليه فهوية العامل ترتبط ارتباطا قويا بنموذج الهوية التنظيمية التي تحملها المؤسسة التي يعمل بها ويكون لها تأثير فعال في السلوك الفردي داخل العمل وخارجه.

وبناء على ذلك فقد ارتأينا في دراستنا هذه أن نسلط الضوء على أساليب السلطة الممارسة من قبل الإدارة وعلاقتها ببناء الهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي، وذلك من خلال الإشكالية التالية:

هل تساهم أساليب ممارسة السلطة المتبعة من قبل الادارة في بناء الهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر

بالوادي؟

وتندرج تحته تساؤلات فرعية:

- هل توجد علاقة بين أساليب ممارسة السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟
- ما هو أسلوب السلطة الإدارية الأكثر مساهمة في بناء الهوية التنظيمية لدى العاملين؟
- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية في مستوى الهوية التنظيمية لدى العاملين وفقا لمتغير الخبرة المهنية؟

1. فرضيات الدراسة:

تنطلق الدراسة من ثلاثة فرضيات رئيسية مفادها:

- توجد علاقة بين أساليب السلطة الإدارية المتبعة من قبل المسؤولين والهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

وانطلاقا من هذه الفرضية تصاغ الفرضيات الفرعية التالية:

- توجد علاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة بين الأسلوب الديمقراطي والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- توجد علاقة بين الأسلوب المتساهل والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.
- تساهم أساليب السلطة الإدارية (الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) بنسب متفاوتة في بناء الهوية التنظيمية لدى العاملين.

- توجد فروق ذات دلالة احصائية في استجابات أفراد العينة نحو الهوية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

2. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى التحقق من دور انماط السلطة الادارية في بناء الهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال:

- التعرف على واقع انماط السلطة المتبعة من قبل المسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على مستوى الهوية التنظيمية لدى العاملين بذات المؤسسة.
- معرفة هل لأنماط السلطة دور في بناء الهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- التعرف على أسلوب السلطة الأكثر تأثيراً على الهوية التنظيمية.

3. أهمية الدراسة:

تكتسي أهمية دراستنا في الإضافات التي يمكن أن تقدمها للبحث العلمي والجهات المهتمة بهذه الدراسات:

- تعتبر هذه الدراسة في حدود علمنا من الدراسات الأولى التي تناولت متغيري انماط السلطة والهوية التنظيمية ومحاولة الكشف عن العلاقة الوظيفية بينهما.
- تشكل هذه الدراسة إطاراً معرفياً ومرجعياً للمسؤولين بمؤسسة اتصالات الجزائر، تمكنهم من استكشاف واقع ومستوى الهوية التنظيمية لمرووسيتهم وما هو النمط الأنسب الذي يعمل على تعزيز هذه الهوية، ومن ثم تدارك النقائص وتعزيز الإيجابيات ومحاولة تطوير أساليب القيادة الإدارية.
- إن مثل هذه الدراسة تعتبر من الموضوعات الحديثة بالنسبة لواقعنا وللمؤسسات الخدمانية بصفة عامة، وتزداد أهميتها في الجانبين الاجتماعي والسيكولوجي للمؤسسة والتي تعتبر من الأبعاد المهمة في العديد من مؤسساتنا، وبما أن من خصائص البحث العلمي صفة التراكمية، فإن هذه الدراسة ستفتح آفاقاً لدراسات أخرى كنقطة انطلاق أو كمرجع أو كدراسة مقارنة، خاصة المتعلقة بمتغير الهوية التنظيمية التي تعد الدراسات في هذا الشأن قليلة -دائماً في حدود إطلاعنا-، وبالتالي إضافة مرجع هام لتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، والمكتبة الجامعية بصفة عامة.

4. الدراسات السابقة:

إن أهمية عرض الدراسات السابقة يكمن في تكوين خلفية نظرية عن موضوع البحث، تمكن الباحث من ضبط حدود بحثه، والاستفادة من مجهودات الآخرين وتجنب الصعوبات التي واجهتهم، والتعرف على المناهج المستعملة لإجراء الدراسة وأدوات جمع البيانات وكذا أساليب التحليل، ومن ثم يستطيع الباحث مقارنة نتائج دراسته مع نتائج تلك الدراسات، وعلى ضوء ذلك فقد تركزت الجهود على البحث عن دراسات تناولت متغيرات دراستنا، أو تقترب منها في أهدافها، أو تطرقت إلى أحد متغيراتها. تجدر الإشارة هنا أنه في حدود إطلاعنا فقد وجدنا صعوبة كبيرة في إيجاد دراسة سابقة لدراستنا تناولت المتغيرين معاً، وعليه فنستعرض بعض الدراسات التي تناولت كل متغير على حدى.

• الدراسات المتعلقة بالسلطة الإدارية وأنماطها:

حاولت دراسة توفيق طوالبية (2008)، معرفة أثر الانماط القيادية المتبعة من قبل الإدارة على إدارة الصراع التنظيمي في المؤسسات العامة في الأردن، وسعت إلى معرفة الانماط القيادية الأكثر سيادة وتحديد أساليب إدارة الصراع التنظيمي التي يستخدمها المديرون في هذه المؤسسات، وقد اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي لإجراء الدراسة والاستبيان كأداة لجمع البيانات، تم توزيعها على أفراد العينة التي بلغ عددها 410 موظفاً وموظفة عاملين في المؤسسات العامة بالأردن، وقد توصلت الدراسة إلى أن الانماط القيادية على اختلاف أنواعها (النمط التسلسلي الاستغلالي، النمط التسلسلي الخبير والنمط الاستشاري، والنمط المشارك وكذا التحويلي) كان لها أثر

واضح على إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين في المؤسسات العامة في الأردن، كما أبرزت التأثير الكبير للخبرة العملية على النمط القيادي في إدارة الصراع التنظيمي لدى المديرين.

بينما دراسة **فريدة بن إبراهيم (2015)**، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إبراز العلاقة بين النمط القيادي للمدير ومستوى الولاء التنظيمي لأساتذة التعليم الثانوي، وكذلك الكشف عن النمط القيادي السائد ومستويات الولاء التنظيمي لدى الأساتذة، وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد طبقت الدراسة على عينة قدرت بـ 240 أستاذاً، والاعتماد على استجاباتهم على مقياسي الأنماط القيادية **لهيرسي وبلانشارد**، ومقياس الولاء التنظيمي **لبورتز** وزملائه، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين الأنماط القيادية الممارسة من طرف مدرّاء مؤسسات التعليم الثانوي، وأن النمط التفويضي هو السائد من ناحية الممارسة، في حين جاء مستوى الولاء التنظيمي للأساتذة بمستوى متوسط.

أما دراسة **دريدي فاطمة (2020)**، فقد هدفت إلى معرفة طبيعة العلاقة الوظيفية بين أنماط السلطة الإدارية والثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية بشير بن ناصر، واعتمدت على المنهج الوصفي بواسطة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، وقد قامت الباحثة بمسح شامل لمجتمع الدراسة بلغ 342 موظف، وقد توصلت إلى أن علاقة أنماط السلطة بالثقافة التنظيمية عبارة عن علاقة وظيفية طردية، وأن النمط الديكتاتوري هو السائد في المستشفى.

● الدراسات المتعلقة بالهوية التنظيمية:

هدفت دراسة **عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جود (2010)**، إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، ولتحقيق الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، وزعت 280 إستبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج باستخدام المنهج الوصفي أهمها: وجود رؤية مشتركة لدى أعضاء هيئة التدريس إزاء الهوية التنظيمية، وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلية في التحليل (التعاون، والابتكار، والالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف الباحثين إلى مجموعتين: من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية، ومن لديهم شعور قوي بها.

في حين حاولت دراسة **محمد زين العابدين ومحمود سيد علي (2016)**، التحقق من وجود علاقة بين القيادة الخادمة ومكونات التماثل مع الهوية التنظيمية، ولدراسة هذه الإشكالية اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من 399 مدرس ومدرسة بمركز إهناسيا بمحافظة بني يوسف بمصر، وجمع البيانات اللازمة تم الاعتماد على أداة الاستبيان، والمنهج الوصفي الإرتباطي لتحقيق هدف الدراسة، وقد توصلت الباحثة إلى وجود علاقة إرتباطية بين القيادة الخادمة وتمثل الهوية التنظيمية، وأن الهوية التنظيمية مرتبطة إرتباطاً كلياً وجزئياً بالنمط القيادي المتبع في المؤسسة.

بينما دراسة **سالم يعقوب (2018)**، اهتمت بالكشف عن دور أخلاقيات العمل الوظيفي في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية، وقد تم الاعتماد على العينة القصدية في اختيار ستة بلديات من أصل 30 بلدية بالوادي، لتبلغ عدد أفراد العينة 262 عاملاً، وباستخدام المنهج الوصفي والاستمارة كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى أن أخلاقيات العمل الوظيفي تساهم في تشكل الهوية التنظيمية ببعديها (المتفرد والمركزي) لدى العمال.

يستخلص الباحثان من خلال استعراض الدراسات السابقة أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية، حيث اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات في الاعتماد على المنهج الوصفي والاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية، واتفقت كذلك مع الدراسات التي تناولت أساليب السلطة كمتغير مستقل واعتمدت نفس أساليب ممارسة السلطة مع دراسة **دريدي فاطمة** واختلفت مع دراستي **فريدة**

بن إبراهيم وتوفيق طوالة، ومن جانب آخر اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات التي تناولت الهوية التنظيمية كمتغير تابع، وقد اعتمدت على نفس أبعاد الهوية التنظيمية مع دراساتي زين العابدين وسالم يعقوب، واختلفت مع دراسة عبد اللطيف ومحفوظ علي.

II - الإطار النظري:

1. السلطة الإدارية:

1.1. مفهوم السلطة Authority:

- لغة: السلطة كإسم مشتقة من الفعل الثلاثي سَلَطَ وتعني القهر، ويقال قد سلطه الله فتسلط عليهم، وقال تعالى: "ولو شاء الله لسلطهم عليكم" أي سلطان كل شيء وحدته وسطوته، وتعني أيضا قدرة الملك (منظور، 2003، صفحة 231).
- اصطلاحا: تعددت مفاهيم السلطة بتعدد وجهات النظر واختلاف توجهات وتخصصات الباحثين خاصة بعد أن أصبحت السلطة واحدة من أهم وحدات التحليل الميكروي داخل التنظيمات، وسنقوم باستعراض أهم التعريفات الخاصة بمفهوم السلطة في الفكر السوسيوتنظيمي.

عرف ماكس فيبر السلطة بأنها "احتمالية أن قيادة ما تطاع من قبل مجموعة محددة، فالسيطرة هي وسيلة وغاية السلطة السياسية في آن واحد" (ملحم، 1993، صفحة 13)، وقد أكد فيبر على معيار الشرعية في ممارسة السلطة حيث اعتبرها "القوة الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء بإصدار الأوامر إلى المرؤوسين والحصول على امتثالهم للقرارات والأعمال المكلفين بها" (العبيدي، 1997، صفحة 174)، وعلى ذكر معيار القوة فقد عرفها هنري فايول بأنها "الحق في إصدار الأوامر، والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها" (رشوان، 2007، صفحة 77).

ويعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية السلطة بأنها "القوة الطبيعية أو الحق الشرعي في التصرف وإصدار الأوامر في مجتمع معين، ويرتبط هذا الشكل من القوة بمركز اجتماعي، يقبله أعضاء المجتمع بوصفه شرعيا، ومن ثم يخضعونه لتوجيهاته وأوامره وقراراته" ويضيف السلطة في ميدان التنظيم والإدارة يستمددها الفرد من وظيفته التي يشغلها حيث تحول له الحق في التصرف وإصدار الأوامر (بدوي، 1982، صفحة 32)، وفي هذا الإطار تعرف السلطة على أنها "الحق المشروع والقانوني في اتخاذ القرارات، وإصدار الأوامر والتعليمات" (عساف، 2009، صفحة 146).

في حين يعرفها الجوهري بأنها "نوع من أنواع القدرة تنظم جهود وواجبات الآخرين من خلال الأوامر التي تصدرها لهم اذ تعتبر هذه الأوامر فعالة لكونها صادرة عن أشخاص شرعيين حسب اعتقاد الأشخاص الخاضعين لمشيئتها (الجوهري، 1998، صفحة 116). بينما يعطي P. Bernoux مفهوما أكثر تفصيلا للسلطة على أنها "أنها إصدار الفرد لقرارات توجه أعماله وأفعال فرد آخر، فعلاقة السلطة تؤكد أن ما يصدر شخص من القرارات ينقلها متوقعا أن هذه القرارات والأوامر سوف تحظى بالقبول من شخص آخر، وبالطبع لأن الشخص الآخر يتوقع هذه الأوامر والقرارات ويجدد سلوكه وفقا لها" (Bernoux, 1996, p. 50).

من خلال التعريفات السابقة نلاحظ أن مفهوم السلطة داخل التنظيم له مقومات أساسية هي:

- ✓ ارتباطها بالإدارة العليا والمركز الوظيفي داخل التنظيم لاكتسابها مبدءا شرعية من أجل الخضوع لها من طرف المرؤوسين.
 - ✓ تعطي الحق لمالكها في إصدار الأوامر لمرؤوسيه مقابل امتثالهم لهذه الأوامر.
 - ✓ تشترط وجود علاقة بين طرفين رئيس ومرؤوس، حيث يرافق امتلاك السلطة قوة للتأثير في المرؤوسين.
- بناء على ما سبق نرى أن السلطة داخل التنظيم هي عبارة عن الصلاحية التي تمنح للإطارات ورؤساء الأقسام والمراكز في اتخاذ القرارات وإعداد الخطط والسياسات، وإصدار الأوامر والتوجيهات للمرؤوسين وإتباعهم للإجراءات التنظيمية لتحقيق الأهداف المرجوة.

- أساليب ممارسة السلطة الإدارية: ونعني بها الطريقة أو النموذج الذي يتبعه مالك السلطة (الإطار، الرئيس، المسؤول) في اتخاذ القرارات وتنفيذ السياسات والخطط وتوجيه المرؤوسين لا يتوافق وأهداف المؤسسة.

2.1. أساليب ممارسة السلطة:

من المهم أن يتعرف ممارس السلطة على الأسلوب الذي يتبعه في قيادته مرؤوسيه، وذلك حتى يتفهم نواحي القوة والضعف في هذا الأسلوب، ويتوصل إلى طرق تحسينه وتطويره بما يساعده على تحقيق نتائج أفضل، وفي هذا الشأن فقد اجمعت معظم المراجع الأجنبية والعربية في مجال الإدارة والتنظيم على تصنيف أساليب السلطة الممارسة من قبل الإدارة لتوجيه العاملين بما يحقق الأهداف المرجوة، والتي وردت بأسماء مختلفة وهي:

- الأسلوب الأوتوقراطي أو الفردي أو الديكتاتوري أو التسلطي أو الاستبدادي: تعتبر كلمة أوتوقراطي في الأصل كلمة لاتينية تعني حكم الفرد الواحد، ولذلك تعني خضوع العاملين في المنظمة لأوامر ونفوذ وسلطة شخص واحد (عبد فليه و السيد مُجَّد، 2014، صفحة 232)، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

✓ القدرة على فرض القرار باستخدام المكافآت والعقاب ويتوقع المسؤول فيه امتثال مرؤوسيه له بدرجة عالية.

✓ خطوط الاتصال تكون بشكل أساسي في اتجاه واحد من الإدارة العليا إلى الوحدات التنفيذية.

✓ السرعة في اتخاذ القرار حيث لا يتعين على المسؤول الحصول على موافقة مرؤوسيه (Kondalkar, 2007, p. 228).

وقد تعرض هذا الأسلوب لانتقادات شديدة حيث يرون أنه وسيلة للصرخ واستخدام لغة مهينة من خلال التهديدات وإساءة استخدام السلطة، ويرون انه أسلوب مسيء وغير احترافي يسمى التسلط على الناس، وقد أثبتت بعض الدراسات "أن المنظمات التي بها العديد من المسؤولين الأوتوقراطيين لديها معدل دوران وتغيب أعلى من نظيراتها" (Ivanko, 2013, p. 184).

ومع ذلك فإن الأسلوب الأوتوقراطي يكون الأكثر فعالية في استخدامه في بعض المواقف:

✓ الموظفون الجدد غير المدربين الذين لا يعرفون المهام الموكلة إليهم والإجراءات الواجب إتباعها.

✓ عدم استجابة العاملين لأي أسلوب سلطوي آخر.

✓ امتلاك كل المعلومات لحل الاشكاليات ووقت محدود لاتخاذ القرار.

✓ تحدي العاملين لسلطة الرئيس.

- الأسلوب الديمقراطي أو التشاركي أو التعاوني: على عكس الأسلوب الأوتوقراطي، يعتمد الأسلوب الديمقراطي على الأخذ بأفكار

واقترحات المرؤوسين وبيقيهم على إطلاع بكل ما يخص العمل وتنظيمه، ويشاركهم في عمليات صنع القرار وحل المشكلات،

يشعهم على النمو الوظيفي ويعترف بإنجازاتهم، ويؤدي ذلك حتما إلى تنمية قيمة التعاون وروح الفريق ورفع الروح المعنوية، ويكمن

نجاح هذا الأسلوب وفعاليته عند استخدامه مع مرؤوسين ذوي مهارات عالية وذوي خبرة، أو عند تنفيذ التغييرات الانتاجية أو حل

المشكلات الفردية (Khan, Khan, & Qureshi, 2015, p. 88)، بينما الظروف المواتية للديمقراطية داخل التنظيم،

هي عندما يرتفع الإلهام والروح المعنوية وتوسيع التعاون لدى العاملين، قلة الشكاوى وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل

هي عندما يرتفع الإلهام والروح المعنوية وتوسيع التعاون لدى العاملين، قلة الشكاوى وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل (Kaleem, Asad, & Khan, 2016, p. 02)، ورغم إيجابية الأسلوب الديمقراطي وفعاليته، إلا أنه لا يمكن استخدامه

في بعض الحالات منها:

✓ لا يوجد وقت كاف للحصول على اقتراحات الجميع لصنع القرار.

✓ من السهل والأكثر فعالية من حيث التكلفة أن يتخذ المسؤول القرار.

✓ إذا كانت الاقتراحات المقدمة من طرف العاملين ذاتية تخدم مصالحهم أو الأقسام التي ينتمون إليها (Khan, Khan, & Qureshi, 2015, p. 89).

• **الأسلوب المتساهل أو التراسلي أو المتسيب أو الحر:** يمنح هذا الأسلوب المرؤوسين حرية كاملة في العمل واستقلالية في تحديد أهدافهم ووسائل تحقيقها، مما يعني محدودية سلطة وسيطرة المسؤول عليهم، ويعزز هذا الأسلوب النمو الفردي والجماعي للمرؤوسين (Kondalkar, 2007, p. 229)، وتكمن فعالية هذا الأسلوب في حالة استخدامه مع مرؤوسين جديرون بالثقة يتمتعون بكفاءات عالية وخبرة وتعليم، ولديهم الدافع والافتخار للقيام بعملهم بنجاح، ومن جهة أخرى ينصح بعد استخدامه في الحالات التالية:

✓ عدم مقدرة المسؤول على تقديم ملاحظاته للمرؤوسين لتقييم جودة أداءهم.

✓ لا يفهم المسؤول مهامه ومسؤولياته ويأمل في تغطيتها من طرق مرؤوسيه.

✓ شعور المرؤوسين بعدم الأمان الوظيفي في حالة عدم توفر المدير.

ورغم بعض إيجابيات هذا الأسلوب، إلا أنه تعرض لانتقادات بسبب نتائجه في حال استمراره مدة طويلة فهو يؤدي إلى: تجاوز الحد من بعض المجموعات، تفكك الجماعة، اللامسؤولية واللامبادرة، الانفلات وسوء استخدام القواعد (Khan, Khan, & Qureshi, 2015, p. 89).

نلاحظ من خلال استعراض أساليب ممارسة السلطة أنه لا يوجد أسلوب مثالي يعمل على توجيه المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف، وإنما لكل أسلوب خصائصه التي تميزه عن غيره، وتقع عملية اختياره على توجهات المسؤول نحو العمل أو علاقات العمل الإنسانية، ويرجع كذلك إلى طبيعة نشاط المؤسسة وخصائص المرؤوسين.

3.1. تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات:

ذكر العالمان **ميلر وفروم** أن علاقات السلطة داخل التنظيمات تتسم في بدايتها بالاستبدادية، حيث تتركز عمليات اتخاذ القرار وكل ما يخص إجراءات العمل في يد الإدارة، ويقوم المرؤوسين بالتنفيذ دون إبداء أي وجهة نظر أو معارضة، وتكون علاقتهم أداتية مع المنظمة حيث يقدمون خدمة (القيام بالعمل المطلوب) مقابل أجر، ثم ما تلبث هذه العلاقة حتى تبدأ بالتلاشي من خلال تقبل الإدارة لبعض الشكاوى والالتماسات من قبل المرؤوسين، وتقوم الإدارة بحلها وفق نظام قانوني معلوم، وقد تذهب أكثر من ذلك إلى الاضطرار إلى التفاوض مع المرؤوسين أو من يمثلهم، وفي هذا الصدد تدرك الإدارة ضرورة الاهتمام بشؤون المرؤوسين المهنية، حيث تطلب باستمرار آراءهم حول الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، ثم تتطور هذه العلاقة من التشاور حول ظروف العمل إلى التشاور حول الأجور وساعات العمل والتغييرات التنظيمية، وتمثل هذه المرحلة كما ذكرها العالمان ميلر وفروم خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات، ثم تتطور لتبلغ ذروة العلاقة بين الإدارة والمرؤوسين إلى مرحلة المناقشة في كل ما يتعلق بميزانية وخطط العمل، وتمثيل العاملين في مجالس الإدارة، مما يؤدي إلى الكفاية الانتاجية والتخفيف من حدة الصراعات وارتفاع الروح المعنوية (طلعت، 2007، الصفحات 80-82)، وللوصول إلى هذا المرحلة من علاقات السلطة يتطلب ذلك الكثير من الخبرة والتدريب لكل من الإدارة والمرؤوسين.

2. الهوية التنظيمية:

1.2. مفهوم الهوية التنظيمية:

قبل التطرق إلى معاني الهوية، يجدر بنا أن نبحث عن أصل هذه الكلمة في اللغة العربية.

• **لغة:** في لسان العرب ترد كلمة "هوية" بمعنى تصغير هوة، وتعني كذلك المكان البعيد من البئر (منظور، 2008، صفحة 116)، ويمكن القول أن مصطلح الهوية في حد ذاته لا يمت بصلته إلى اللغة العربية، لأنه في اللغة العربية لا يمكن استخراج من الضمير "هو"

اسم آخر وهو "الهوية" (حوري، 2015، صفحة 07). وعند إضافة ياء النسبة للضمير الغائب "هو" فيتعلق مدلولها بوجود الشيء المعني (بن نعمان، 1995، صفحة 10)، بينما في المعاجم الحديثة، فإنها لا تخرج عن هذا المضمون، فالهوية هي "حقيقة الشيء المطلقة، المشتمة على صفاته الجوهرية، والتي تميزه عن غيره" (بن عثمان التويجري، 2015، صفحة 19)، أو هي تمييز الفرد لنفسه عن غيره (بدوي، 1993، صفحة 206).

● اصطلاحاً:

يستعمل مصطلح الهوية في مجالات كثيرة وسنركز في تعريفاتنا على ميدان علم النفس وعلم الاجتماع حسب ما يخدم دراستنا. عرف العالم النفسي تاب **Tap** الهوية على أنها "نظام من التصورات والمشاعر إزاء الذات، الذي يتميز بها كل فرد" (Tap, 1986, p. 451).

كما يعرفها **ايركسون** على أنها "شعور الفرد بأنه شخصية متجانسة ومتصلة بجسده وذهنه" (غوزن، 2010، صفحة 95)، ومن جانب آخر فتعرف بأنها "شيء قابل للنقاش حيث تستلزم عمل مقارنات بين الناس، كي تؤسس أوجه التشابه والاختلاف بينهم، فأولئك الذين يعتقدون بوجود التشابه بينهم وبين الآخرين، يشتركون في هوية تتميز عن هوية الناس الذين يعتقدون أنهم مختلفون ولا يشتركون بذات الهوية" (وهولبورن، 2010، صفحة 93)، بينما **انتوني غيدنز** يقول بأن "الهوية تتعلق بفهم الناس وتصورهم لأنفسهم ولما يعتقدون أنه مهم في حياتهم" (غيدنز، 2005، صفحة 90).

من خلال التعاريف السابقة حول الهوية نرى أنها تتفق على أن الهوية تنشأ نتيجة التفاعلات بين الفرد والجماعة، في محاولة لفهم ذواتهم وتمييزها عن الآخر.

● تعريف الهوية التنظيمية: سنتطرق إلى مجموعة من المفاهيم بغية الوصول إلى تعريف شامل:

يقول **Albert and David Whetten** بصفة عامة أنها مزيج من الخصائص الجوهرية التي تتمتع بها المنظمة (Schmitz, 2012, p. 345)، ويعرفها بشكل أدق بأنها "فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية/مركزية في المنظمة التي تميزها عن غيرها، وتتصف عادة بالاستمرارية ويفترض بالسمات الأكثر جوهرية في المنظمة أن تستمر وذلك لأنها مرتبطة بتاريخ المنظمة" (Mary Jo & Majken, 1997, p. 357).

عرفها التراث السوسيولوجي الفرنسي وعلى رأسهم **سانسوليو R. Sainsaulieu** والذي يحمل عنوان **الهوية في العمل** حيث يشير من خلالها إلى أن "الهوية هي تعريف الذات بالذات بالإضافة إلى التعريف بالذات من خلال الغير، كما تعبر عن تركيب بين اتفاق داخلي للفرد وآخر خارجي بين الأفراد والمؤسسات التي يتفاعلون معها، وهو ما يعني أن عملية بناء الهوية هي عملية مستمرة" (كاري، 2012، صفحة 32).

ويعرفها **حريم** بأن "الهوية التنظيمية تتعلق بالمنظمة لمدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها" (حريم، 2004، صفحة 328).

وعرفها الدكتور **فايز عبد الرحمان** بأنها "تشير إلى الفهم المشترك بين أعضاء المنظمة، فيما يتعلق بخصائصها ومهمتها ومجال نشاطها، والصورة التي يرى بها الأعضاء داخل المنظمة، وكذلك الأفراد من خارج المنظمة ذاتها فيما إذا كانت ناجحة أو غير ناجحة، هذه الهوية التنظيمية تمكن المنظمة من تمييز نفسها عن غيرها من المنظمات" (الفروخ، 2010، صفحة 29).

وبعد مراجعة التعريفات السابقة يتجلى للقارئ أن الهوية التنظيمية تتعلق وترتبط ارتباط كبير بالهوية الفردية والهوية الاجتماعية في بناء وتشكيل للهوية التنظيمية، ويشتركون في معظمهم على أن الهوية التنظيمية هي تلك المميزات الشخصية والذاتية التي تنفرد بها المنظمة

عن باقي المنظمات والتي تلعب فيها الإدارة العليا في توضيح معالمها، والمتمثلة في القيم والمواقف والتوجهات والمقومات والتفاعلات داخل المحيط الاجتماعي والثقافي والتنظيمي وغيرها.

2.2. أهمية الهوية التنظيمية:

- تبرز أهمية الهوية التنظيمية من دورها الأساسي في التأثير على مشاعر واتجاهات وإدراك الأفراد (الشامي، 2014، صفحة 76):
- الهوية التنظيمية بالنسبة للعاملين هي زيادة في روح الانتماء والتعاون، ويسهل الاتصال، مما يأتي على سلوكهم وتصرفاتهم بهذا بعد توافق بين أهداف المنظمة وقادتها، وهو ما يعزز من الخصائص الجوهرية للمنظمة ويميزها عن غيرها من المنظمات.
- إن قوة الهوية التنظيمية وشعور العاملين بروح الانتماء والتماثل التنظيمي مع مرور الزمن تساعد الإدارة ككل على تجاوز الأزمات التي تواجهها هذه المنظمات، وبالتالي تسهم في نجاح إدارة المنظمة وزيادة مستوى أدائها.
- إن الأفراد عندما تكون دوافعهم قوية لتحقيق الأهداف التنظيمية وكذلك يكون رضاهم الوظيفي عالياً، يبذلون جهداً كبيراً في العمل فضلاً على أنهم يشاركون في المزيد من النشاطات الإضافية التي تتطلبها أدوارهم، دون المطالبة بتعويض مباشر على ما يبذلونه من جهود، إضافة إلى أنهم يكونون بمثابة سفراء لمنظمتهم يدافعون عن المنظمة وسمعتها خارج العمل.
- كذلك تعزز وترفع من شأن الفرد وتزيد من رفعه لمعنوياته تجاه المنظمة ومما يخلق له الدوافع والشعور.

3.2. أبعاد الهوية التنظيمية:

- التمرکز: هي السمات التي يمكن عددها جوهرية، وهي التي من المفروض توافرها في أي مؤسسة (براهمية، 2018، صفحة 196).
- التميز: هي السمات التي تنفرد بها المنظمة عن نظيراتها، حيث يفسر العاملين هوية المنظمة من خلال المقارنة الضمنية والصريحة، ويأخذون في الاعتبار تميز المنظمة من خلال سماتها المركزية (Corley, Harquail, Pratt, Glynn, Fiol, & Hatch, 2006, p. 92).
- الاستمرارية: تعني استمرار وجود السمات المركزية والمتفردة في المنظمة بمرور الزمن، وهذه السمات لها صفة الديمومة ولا تتأثر سريعاً بتغيرات البيئة (براهمية، 2018، صفحة 196).

4.2. أنواع الهوية التنظيمية: يمكن تصنيف الهوية التنظيمية في هذا المجال إلى مستويين رئيسيين:

- الهوية التنظيمية الضعيفة: يكون شعور الأطراف المعنويين بالهوية التنظيمية ضعيفاً إذ قد تتوفر السمات الجوهرية وقد تكون السمات مميزة على المنظمات كلها، إلا أنه لم يمضِ الزمن الكافي (عامل الاستمرارية) لتعميق هذا الشعور (عبد اللطيف و محفوظ، 2010، صفحة 131).
- الهوية التنظيمية القوية: يشعر الأطراف المعنويين بالهوية التنظيمية القوية عند وجود السمات الجوهرية التي تميزها عن غيرها من المنظمات، مع مرور زمن طويل على تلك السمات (عبد الإله عبد الستار، 2014، صفحة 107).
- ونرى كباحثين أن الهوية التنظيمية الضعيفة السائدة في المؤسسة تؤثر على أدائها وفعاليتها في تحقيق أهدافها، بينما الهوية التنظيمية القوية التي يتم الاتفاق الجماعي على ماهيتها، تساعد الإدارة على تخطي الأزمات و تسهم في نجاح إدارة المنظمة ورفع مستوى أدائها.

III الطريقة والأدوات :

إن عرض الإجراءات المنهجية للدراسة يعتبر من أهم عمليات البحث العلمي لاختبار الفرضيات والوصول إلى إجابات من الميدان للتساؤلات المطروحة، ذلك لما تتضمنه من شرح الإجراءات والوسائل التي ستتبع في الدراسة لجمع البيانات والتي تمكن من الوصول إلى النتائج وتحقيق أهداف الدراسة.

1. **منهج الدراسة:** يعتمد اختيار النهج المناسب للدراسة أساسا على طبيعة المشكلة والهدف المراد الوصول إليه، ولكون موضوع دراستنا يهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين أنماط السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد "شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفيا بواسطة دمج المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة" (زرزواقي، 2007، صفحة 87).

2. مجالات الدراسة:

المجال المكاني والزمني: طبقت هذه الدراسة بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي بجميع فروعها على كامل تراب الولاية، وقد تمت مباشرة الدراسة الاستطلاعية منذ 18 نوفمبر 2020 مع بعض الصعوبات بسبب إجراءات جائحة كورونا، وقد أجريت الدراسة الميدانية النهائية بذات المؤسسة طيلة شهر سبتمبر 2021.

المجال البشري: يضم مجتمع الدراسة جميع العمال التقنيين بمراكز الصيانة الهاتفية بمؤسسة اتصالات الجزائر عبر كامل تراب الولاية والذين يبلغ عددهم 132 عاملا.

3. **عينة الدراسة:** وهي عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة (عبيدات و آخرون، 1999، صفحة 89).

ونظرا لإمكانية الوصول إلى جميع افراد العينة فقد ارتأينا القيام بمسح شامل لجميع عمال المراكز التقنية والبالغ عددهم 132 عاملا، أحصينا غياب 22 عاملا (منهم 11 عاملا بين مصاب ومشتبه بإصابته بكورونا كوفيد 19، 07 عطلة سنوية و 04 في مهمة عمل)، وقد تم توزيع الاستبيان على العدد المتبقي من العمال والبالغ عددهم 110 عاملا، تم استرجاع 103 استمارة واستبعاد 05 منها لعدم استيفائها شروط الإجابة، وعليه فإن العدد النهائي لعينة الدراسة بلغ 98 عاملا بنسبة مئوية بلغت 74.24% من مجتمع الدراسة.

4. أدوات جمع البيانات:

اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على أداة الاستبيان كتقنية لجمع البيانات "يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات حول آراءهم في ظاهرة معينة، يتم معالجتها كميما فيما بعد" (سبعون، 2012، صفحة 155)، ويرجع سبب اعتمادنا على هذه الاداة لطبيعة الدراسة وخصائص العينة والتزاماتها وذلك لتسهيل استجابتهم، إلى جانب تميز هذه الأداة بتوفير الوقت والجهد.

وقد تم بناء هذه الأداة بما يناسب فرضيات الدراسة، وبالاعتماد على الدراسة الاستطلاعية والإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، تم تقسيم الاستبيان إلى مقياسين رئيسين، مقياس أساليب السلطة الإدارية ومقياس الهوية التنظيمية، ويمكن توضيح محاور الاستبيان كما يلي:

جدول (01): يبين تقسيم محاور الاستبيان

مجموع العبارات	تقسيم العبارات	الأبعاد	المحور
21	7-1	الأسلوب الأوتوقراطي	أساليب السلطة الإدارية
	14-8	الأسلوب الديمقراطي	
	21-15	الأسلوب المتساهل (الحر)	
14	35-22	الهوية التنظيمية	الهوية التنظيمية

المصدر: من إعداد الباحثين

5. صدق وثبات الاستبيان:

صدق الاستبيان: يعني صلاحيته لقياس ما وضع من أجل قياسه وصدقه في قياس السمات التي يريد الباحث، بينما الثبات يعني أن تكون النتائج التي تظهرها الأداة ثابتة بمعنى تشير إلى الأشياء أو النتائج نفسها لو أعيد تطبيقها على نفس العينة ونفس ظروف (عطية، 2009، صفحة 108).

وللتأكد من صدق أداة الدراسة تم عرضها في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة المختصين وذلك لإبداء رأيهم حول دقة المحاور وسلامة الصياغة اللغوية لعباراتها ومدى مناسبتها لموضوع الدراسة، وقد اعتبر الباحثان أن الاخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة بمثابة الصدق الظاهري، وأعطيت كل عبارة درجة وفق المقياس الثلاثي كما يلي:

الجدول (02): يبين مفتاح مقياس الاستبيان

التصنيف	دائما	أحيانا	أبدا
الدرجة	3	2	1

المصدر: من إعداد الباحثين

ولتحديد قيم المتوسط الحسابي في أي مستوى، تم حساب المدى ثم تم قسمته على عدد الفئات $2/3 = 0.66$ فتم الحصول على ما يلي:

الجدول رقم (03): يوضح مستوى استجابة أفراد العينة نحو متغيرات الدراسة

قيمة المتوسط	1-1.66	1.67-2.33	2.34-3
درجة الموافقة	أبدا	أحيانا	دائما
مستوى الاستجابة	منخفضة	متوسطة	مرتفعة

المصدر: من إعداد الباحثين

ثبات الاستبيان: من أجل التحقق من ثبات أداة الدراسة تم حساب معامل ألفا كرونباخ، والذي يوضح مدى الاتساق الداخلي والترابط بين عبارات الاستبيان، وقد بلغ معامل الثبات العام لأداة الدراسة 0.86، مما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة ثبات عالية تثبت صلاحيته لتطبيقه في الدراسة الحالية.

6. الأساليب الإحصائية المستعملة: قمنا باستخدام النظم الإحصائية SPSS لتبويب وتحليل البيانات، وتمثلت في استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة، إضافة إلى الانحدار القياسي لقياس الأثر وتحليل التباين الأحادي لمعرفة الفروق بين استجابات الباحثين.

IV- النتائج ومناقشتها :

1. تحليل استجابات الباحثين اتجاه متغيري الدراسة:

في هذه الخطوة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة لمعرفة درجة ممارسة أساليب السلطة الإدارية من قبل المسؤولين، وكذا معرفة مستوى الهوية التنظيمية لدى الأفراد الباحثين، كما هو موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي		الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
		النسبة	المتوسط			
01	الأسلوب الأوتوقراطي	78.66%	2.36	0.771	الثالث	مرتفع
02	الأسلوب الديمقراطي	8.83%	2.49	0.794	الأول	مرتفع
03	الأسلوب المتساهل	81.66%	2.45	0.785	الثاني	مرتفع
	أساليب السلطة	81.11%	2.43	0.768		ممارسة مرتفع
	الهوية التنظيمية	84.66%	2.54	0.823		مرتفعة (قوية)

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات برنامج SPSS₂₀

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الممارسة المرتفعة لجميع أساليب السلطة الممارسة من طرف مسؤولي مؤسسة اتصالات الجزائر من وجهة نظر أفراد العينة وبتقديرات متقاربة حسب المؤشرات التي تم تبنيها في دراستنا الحالية، حيث احتل الأسلوب الديمقراطي المرتبة الأولى من ناحية الممارسة بمتوسط حسابي بلغ 2.49 وانحراف معياري 0.794، وهذا يدل حسب معيار الاستجابة إلى الممارسة المرتفعة لهذا الأسلوب من قبل المسؤولين، في حين احتل الأسلوب المتساهل المرتبة الثانية بمتوسط حسابي مقدّر بـ 2.45 وانحراف معياري بلغ 0.785 وبمستوى ممارسة مرتفع، بينما جاء الأسلوب الأوتوقراطي في المرتبة الأخيرة من ناحية الممارسة بمتوسط حسابي 2.36 وانحراف معياري 0.771، وفي نفس السياق ومن خلال الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي الكلي لمتغير أنماط السلطة الإدارية بلغ 2.43 وانحراف معياري 0.768 أي أقل من الواحد تماما مما يدل على التشتت البسيط نسبيا لإجابات الباحثين، وقد جاءت هذه النتائج متوافقة مع دراسة توفيق طوالة (2008) ومعاكسة لنتائج دراستي دريدي فاطمة (2020) وفريدة بن إبراهيم (2015). ومن ناحية أخرى بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمتغير الهوية التنظيمية 2.54 وانحراف معياري 0.823، مما يدل حسب معيار الاستجابات على قوة الهوية التنظيمية التي يتمتع بها أفراد العينة، أي أن أفراد العينة يدركون فعلا الصفات المركزية والمتميزة للمؤسسة بين نظيراتها وعوامل استمراريتها، وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من عبد اللطيف ومحفوظ علي (2010)، زين العابدين (2016) وسالم يعقوب (2018).

2. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الأولى: والتي تنص على أنه: توجد علاقة ارتباطية بين أساليب السلطة الإدارية المتبعة من قبل المسؤولين والهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر. وتتفرع هذه الفرضيات إلى:

- توجد علاقة بين الأسلوب الأوتوقراطي المتبع والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة بين الأسلوب الديمقراطي المتبع والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.
- توجد علاقة بين الأسلوب المتساهل المتبع والهوية التنظيمية للعاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

يتم اختبار هذه الفرضيات عن طريق استعراض معاملات الارتباط بيرسون بين المتغيرات كما يلي:

الجدول رقم (05): يبين معاملات الارتباط بيرسون بين أساليب السلطة الإدارية والهوية التنظيمية

الهوية التنظيمية			
النتيجة	مستوى الدلالة	معامل الارتباط بيرسون	
دالة إحصائية عند 0.01	.000	0.788	الأسلوب الأوتوقراطي
دالة إحصائية عند 0.01	.000	0.846	الأسلوب الديمقراطي
دالة إحصائية عند 0.01	.000	0.798	الأسلوب المتساهل
دالة إحصائية عند 0.01	.000	0.878	أساليب السلطة الإدارية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS₂₀

يتضح من خلال الجدول رقم (05) قوة الارتباط الكلي بين أساليب السلطة الإدارية والهوية التنظيمية لدى العاملين بمعامل 0.87، وهو دال إحصائيا عند 0.01، ومنه تتأكد صحة الفرضية الأولى التي نصت على وجود علاقة ارتباطية بين أساليب ممارسة السلطة والهوية التنظيمية لدى العاملين، وقد جاء في المرتبة الأولى الأسلوب الديمقراطي بمعامل ارتباط بلغ 0.846، في حين احتل الرتبة الثانية الأسلوب المتساهل بمعامل ارتباط مقدّر بـ 0.798، يليه الأسلوب الأوتوقراطي بمعامل ارتباط بلغ 0.788، وهو ما يؤكد على العلاقة القوية والطردية الموجبة بين جميع أساليب السلطة الإدارية الممارسة من قبل المسؤولين والهوية التنظيمية لدى العاملين، مما يثبت

صحة الفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية، ويعزو الباحث هذه النتائج إلى يتمتعون بثقافة تسييرية تمكنهم من التمييز بين الأسلوب التسييري للسلطة الجيد وغير الجيد والذي يتوافق مع توجهاتهم وطبيعة النشاط، فحسب تصريح أحد المسؤولين بأنه لا يوجد أسلوب سلطوي ممارس بشكل مطلق، وإنما اختيار الأسلوب يرجع إلى الموقف وطبيعة النشاط الممارس، فلا يمكن ممارسة الأسلوب المتساهل أو الديمقراطي في ظل الأزمات التنظيمية أو الظروف الطارئة التي تتطلب الحزم والشدة، كما لا يمكن ممارسة الأسلوب الأوتوقراطي بشكل مطلق لأنه يجبط روح المبادرة والابتكار، ويظهر على المدى الطويل يؤثر التوتر بين الرئيس والمرؤوسين ويضعف الروح المعنوية وعدم الرضا، إن هذه الثقافة التسييرية التي يمتلكها المسؤول والتي تتوافق مع رؤية العاملين للتنظيم تؤدي حتما إلى رفع مستوى الرضا الوظيفي وروح الانتماء لدى العامل، وبالتالي اكتساب هوية تنظيمية قوية تمكنهم من إدراك السياسات والأهداف التنظيمية للمؤسسة، وصفات تميز صورتها الخارجية، وتمكنهم من الإجابة عن السؤال من نحن كمنظمة؟.

3. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: والتي تنص على أن أساليب السلطة الإدارية تساهم بنسب متفاوتة في بناء الهوية التنظيمية لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

ومن أجل قياس الأثر تم استخراج نتائج تحليل الانحدار القياسي كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): يبين نتائج تحليل الانحدار القياسي لقياس أثر أساليب السلطة الإدارية

(الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) على الهوية التنظيمية

أبعاد المتغير المستقل	معامل الانحدار B_1	اختبار T	مستوى الدلالة sig	الترتيب
الأسلوب الأوتوقراطي	0.507	3.167	0.002	الثالث
الأسلوب الديمقراطي	0.727	3.762	0.000	الأكثر تأثيرا
الأسلوب المتساهل	0.524	3.256	0.002	الثاني
F: 106.49		مستوى الدلالة 0.000		$R^2: 0.773$

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS₂₀

أظهرت النتائج من خلال التحليل الإحصائي لمعاملات الانحدار القياسي أن قيمة $R^2: 0.773$ ، أي أن المتغيرات المستقلة (أساليب السلطة الإدارية) تفسر 77.3% من التغير الكلي في الهوية التنظيمية للعاملين، وتعود النسبة المتبقية إلى احتمالية الخطأ العشوائي في معادلة الانحدار أو ربما ترجع إلى متغيرات مستقلة أخرى لم تدرج في نموذج الدراسة، ومن ناحية أخرى فقد أظهرت النتائج جودة توفيق نموذج الانحدار في دعم الهوية التنظيمية من خلال قيمة $F_{test} 106.49$ وذلك بمستوى معنوية 0.000، وفي نفس السياق بينت النتائج معنوية المتغيرات المستقلة (الأسلوب الأوتوقراطي، الديمقراطي، المتساهل) الأكثر تأثيرا في بناء الهوية التنظيمية من خلال نتائج اختبار T_{test} حيث بلغت قيم $T: 3.167, 3.762, 3.256$ على التوالي وبمستوى معنوية أقل من 0.01.

ومن جهة أخرى فقد أظهرت النتائج مدى مساهمة أساليب السلطة في بناء الهوية التنظيمية من خلال قيم معلمة الميل B، حيث أن الزيادة في ممارسة الأسلوب الأوتوقراطي بمقدار درجة واحدة يقابله زيادة في بناء الهوية التنظيمية بمقدار 0.507، وكل زيادة في الأسلوب الديمقراطي بمقدار درجة واحدة يقابله زيادة في تعزيز الهوية التنظيمية بمقدار 0.727، وكل زيادة في ممارسة الأسلوب المتساهل بمقدار درجة واحدة يقابله زيادة في قوة الهوية التنظيمية بمقدار 0.524، أي أن الأسلوب الديمقراطي يعتبر الأكثر تأثيرا ومساهمة في بناء الهوية التنظيمية مما يؤكد على ضرورة الاهتمام بهذا الأسلوب من قبل المسؤولين.

وبحسب النتائج يتضح صحة الفرضية الثانية التي أكدت على المساهمة المتفاوتة لأساليب السلطة الإدارية في بناء الهوية التنظيمية.

4. عرض ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجات الهوية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

الجدول رقم (07): يوضح تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين درجات الهوية التنظيمية للعاملين وفق متغير الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
--------------	----------------	-------------	----------------	--------	---------------

0.879	0.129	3.745	2	7490	بين المجموعات
		29.093	95	2763.856	داخل المجموعات
			97	2771.347	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على مخرجات SPSS₂₀

نلاحظ من خلال الجدول أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى استجابات أفراد العينة اتجاه متغير الهوية التنظيمية طبقاً لمتغير الخبرة، بحيث بلغت قيمة F المحسوبة 0.129 عند مستوى الدلالة 0.879 وهي أكبر من 0.05 الدالة إحصائياً، ومنه نرفض الفرضية القائلة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى هوية التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة لعدم تحققها، وهذا ما يؤكد أن عامل الخبرة لم يتضح تأثيره في اكتساب الهوية التنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى أن أقل خبرة مهنية يمتلكها العمال حديثي التوظيف هي أكثر من أربعة سنوات حيث تم توظيف أكثر من خمسين عاملاً بالمراكز التقنية للصيانة الهاتفية سنة 2018، وهذه المدة قد تعتبر كافية لإدراك العامل للصفات التي تتفرد وتميز بها المؤسسة عن نظيراتها وعوامل استمراريتها، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عبد اللطيف ومحفوظ علي (2010) ودراسة محمد زين العابدين (2016)

V- الخلاصة:

يکمن الاهتمام بموضوع الهوية التنظيمية من طرف الباحثين في الفكر الإداري والتنظيمي، لما له من أهمية على حياة المنظمات، نظراً لانعكاسها على سلوكيات العاملين، فإكتساب العمال هوية تنظيمية قوية يؤدي إلى الزيادة في روح الانتماء والتعاون، والمشاركة الفاعلة وتسهيل التنسيق والاتصال، وبالتالي يسهل على السلطة الإدارية تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من خلال ممارستها لأساليب تسييرية تتوافق مع توجهات العاملين، وقد أكدت على ذلك دراستنا الحالية في إبراز قوة العلاقة بين ممارسة أساليب السلطة الإدارية ومساهمتها بنسبة 77.3% في بناء الهوية التنظيمية للعاملين وإدراكهم للصفات الجوهرية للمنظمة ومكانتها الخارجية.

وتوصي الدراسة الحالية بما يلي:

- ضرورة الاهتمام بأساليب السلطة الإدارية وتطويرها بما يتوافق وتطور أساليب التسيير الحديثة.
- الاهتمام بموضوع الهوية التنظيمية لأهميته الكبيرة في عقلنة السلوكيات العمالية.
- القيام بدراسات تتناول متغيري الدراسة مع إدراج السلطة غير الرسمية كمتغير مستقل وتتبع أثره في بناء الهوية التنظيمية.

- الإحالات والمراجع :

- إبراهيم لطفي طلعت. (2007). علم الاجتماع التنظيم. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- ابن منظور. (2003). لسان العرب. الجزء السابع. بيروت: دار صادر.
- ابن منظور. (2008). لسان العرب. المجلد الثالث. ط6. بيروت. لبنان: دار صادر.
- أحمد بن نعمان. (1995). الهوية الوطنية الحقائق والمغالطات الجزائر: شركة دار الأمة للطباعة والنشر.
- أحمد زكي بدوي. (1982). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، الإنجليزي فرنسي عربي. بيروت: مكتبة لبنان.
- أحمد زكي بدوي. (1993). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. ط2. بيروت: مكتبة لبنان.
- أفضل عباس مهدي الشامي. (2014). روحانية مكان العمل وانعكاساتها في سلوك المواطنة بتوسيط جاذبية الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لآراء موظفي العتبة الحسينية المقدسة. رسالة ماجستير في علوم الإدارة والأعمال. جامعة بغداد: كلية الإدارة والاقتصاد.
- انتوني غيدنز. (2005). علم الاجتماع. (تر فايز الصياح). ط4. بيروت. لبنان: المنظمة العربية للترجمة.
- بديع الزمان حوري. (2008). مشكلة الهوية عند زكي نجيب محفوظ، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير. جامعة الجزائر: قسم الفلسفة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.
- بيتر غوزن. (2010). البحث عن الهوية، الهوية وتشتتها في حياة ايريك ايركسون وأعماله. (تر سامر جميل رضوان). الإمارات: دار كتاب الجامعي.
- حريم، حسين. (2004). السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن ملحم. (1993). التحليل الاجتماعي للسلطة. الجزائر: منشورات حلب.
- حسين عبد الحميد رشوان. (2007). في القوة والسلطة والنفوذ، دراسة في علم الاجتماع السياسي. الاسكندرية: مركز الاسكندرية للكتاب.
- رشيد زرواني. (2007). مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1. عين مليلة الجزائر: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع.

- سعيد سبعون. (2012). الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والدراسات الجامعية في علم الاجتماع. ط2. الجزائر: دار القصة للنشر.
- صونية براهيمية. (2018). الهوية التنظيمية وآليات تفعيلها في المؤسسة. مجلة العلوم الاجتماعية، 15(27)، 193-207. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/54338>.
- عبد العزيز بن عثمان التويجري. (2015). الهوية والعمولة من منظور التنوع الثقافي. ط2. منشورات المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة -إيسيسكو-.
- عبد اللطيف، عبد اللطيف واحمد علي، محفوظ. (2010). دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. 26(02). 119-156.
- عبد المعطي عساف (2009). مبادئ الإدارة العامة. عمان. الأردن: دار الزهران للنشر والتوزيع.
- عبد الهادي الجوهرى. (1998). قاموس علم الاجتماع. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- العبيدي محمد قيس. (1997). التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ. الاسكندرية: مطابع رويال.
- فاروق، عبد فليح وعبد المجيد، السيد محمد. (2014). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- فايز عبد الرحمن الفروخ. (2010). التعلم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي. الأردن: دار جليس الزمان للنشر.
- ماجدة عبد الإله عبد الستار. (2014). القوة التنظيمية وعلاقتها بالهوية التنظيمية لدى مدرءاء المدارس الإعدادية في مديرية الكرخ الأولى. مجلة كلية التربية الرياضية. جامعة بغداد، 26(01)، 103-113. <https://www.iasj.net/iasj/article/95449>.
- محسن علي عطية. (2009). البحث العلمي في التربية مناهجه. ادواته وسائله الإحصائية الأردن: دار المناهج للنشر.
- محمد عبيدات وآخرون. (1999). منهجية البحث العملي القواعد والمراحل والتطبيقات. ط2. عمان: دار وائل للنشر.
- نادية أمينة كاري. (2012). العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه. جامعة تلمسان: علم الاجتماع. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- هارليس وهولبورن. (2010). سوسولوجيا الثقافة والهوية. (تر حاتم حميد محسن). سوريا: دار كيوان للطباعة والنشر والتوزيع.
- Andy Schmitz. (2012.12.29). An Introduction to organizational- communication V0.0. Retrieved Mars 19,2018, from creative commons by-nc-sa 3.0: https://2012books.lardbucket.org/attribution.html?utm_source=header
- Bernoux.P. (1996). Les nouvelles approches sociologique des organization. Paris: Ed seuil.
- Corley, K.G., Harquail, C.V., Pratt, M.G., Glynn, M.A., Fiol, C.M., Mary Jo, & H. (2006,June). Guiding Organizational Identity Through Aged Adolescence. Journal of management inquiry, 15(02). 85-99. DOI:[10.1177/1056492605285930](https://doi.org/10.1177/1056492605285930).
- Kaleem, Y., Asad, S., & Khan H. (2016, April). Leadership Styles, Using Appropriate Styles in different circumstances. Pakistan: Sir Syed University of Engineering and Technology, 01-06. publication at: <https://www.researchgate.net/publication/323797001>.
- Khan, M.S., Khan, I., Qureshi, Q.a. (2015). The styles of Leadership, a critical Review. Public Policy and administration Research, 15(03). 87-92.
- Kondalkar, V.G. (2007). Organizational Behaviour. New Delhi: New Age International. P Ltd. Publishers.
- Mary Jo, H. & Majken, S. (1997). **Relations between organizational culture, identity and Image**. European journal of Marketing, 31(5/6). P356-365. DOI:[10.1108/eb060636](https://doi.org/10.1108/eb060636)
- Stephan, I. (2013). Organizational Behaviour cours. slovinia: University of Ljubljana.
- Tap pierre. (1986). **Identités collectives et changements sociaux**. Toulouse: Privat.