



UNIVERSITY LARBI TEBESSI – TEBESSA

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع التنظيم وعمل

التخصص: تنمية موارد بشرية

العنوان: السلطة وأثرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري

دراسة ميدانية بـ: المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض - تبسة -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إعداد الطالب (ة): العربي عبيد إشراف الدكتور(ة): مكلاطي فاطمة الزهراء

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tebessi - Tébessa

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
خضراء براك	أستاذة مساعد - أ -	رئيس
مهري نادية	أستاذة مساعد - أ -	عضوا منقشا
مكلاطي فاطمة الزهراء	دكتورة محاضر - ب -	مشرفا ومقررا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

اللَّهُ لَا إِلَهَ إِلَّا هُوَ الْحَيُّ الْقَيُّومُ

لَا تَأْخُذُهُ سِنَّةٌ وَلَا نَوْمٌ لَهُ مَا فِي السَّمَوَاتِ

وَمَا فِي الْأَرْضِ مَنْ ذَا الَّذِي يَشْفَعُ عِنْدَهُ

إِلَّا بِإِذْنِهِ يَعْلَمُ مَا بَيْنَ أَيْدِيهِمْ وَمَا خَلْفَهُمْ

وَلَا يُحِيطُونَ بِشَيْءٍ مِنْ عِلْمِهِ إِلَّا بِمَا شَاءَ

وَسِعَ كُرْسِيُّهُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ

وَلَا يَئُودُهُ حِفْظُهُمَا

وَهُوَ الْعَلِيُّ الْعَظِيمُ

شكر
و عرفان

بسم الله و كفى الصلاة و السلام على الحبيب المصطفى
فبفضل من الله ونعمته تم هذا العمل مع قلته وهذا الجهد مع ضالته
وهذا السعي مع شوائبه فالحمد لله والشكر كالذي نقول
وخيرا مما نقول

وكالذي يقول وهو أحسن من قائل

ألا لن تنال العلم إلا بسة سانبيك عن مجموعها ببيان
وإرشاد أستاذ وطول زمان ذكاء وحرص وإجتهاد وبلغة

ثم الشكر الجزيل لمن كانت سندا لنا في رحلتنا

هذه بتوجيهاتها ونصائحها وأفادنا تفكيراً وتذكيراً

الأستاذ المؤطرة مكلا تي فاطمة الزهراء.

ولا ننسى ذكر كل من ساعدنا من قريب وبعيد

كما نتوجه بجزيل الشكر إلى عمال مصنع الماء الأبيض

للمعلومات التي أفادونا بها.



اهداء

بفضل الله ونعمته تم هذا العمل مع قلته وهذا الجهد مع خالته
فالحمد لله والشكر

الذي وفقني وألممني الصبر لإتمام هذا الجهد

الذي أهديه بكل حب وفخر:

إلى قرة عيني وقُدوتي في الحياة أُمِّي ﴿منية﴾ أطال الله في عمرها

إلى ﴿أبي العزيز﴾ الذي شاء التقدر أن يأخذه ولم يرمي هذه اللحظة

رحمة الله وأدخله الفردوس الأعلى.

إلى عمي العزيز الذي هو في مثابة أبي

إلى من كان مع كلماته سنداً لي في مشواري العلمي ﴿زوجي العزيز﴾

إلى إخواتي نبض قلبي، أنتم نفسي ومنكم أعيش.

﴿مروى، أمينة، زينب، عبد الملك﴾

إلى كل أفراد أسرتي وإلى أفراد أسرتي الثانية عائلة ﴿بن علي﴾

إلى من صادق إبتسامتي إبتسامتهم، إلى زملائي في الدراسة

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا منفعة.

يستفيد منها الطلاب المقبلين على التخرج.....

عائز
عائز



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
-	شكر وعرافان
-	الإهداء
IV-I	فهرس المحتويات
VI-V	فهرس الجداول
VIII-VII	فهرس الأشكال
أ ب	مقدمة
34-4	الفصل الأول: الإطار التصوري والنظري للدراسة
6	تمهيد
10-7	أولاً- إشكالية الدراسة
10	ثانياً- فرضيات الدراسة
11	ثالثاً- مبررات إختيار الموضوع
12-11	رابعاً- أهداف الدراسة
12	خامساً- أهمية الدراسة
21-13	سادساً- تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة
16-13	1- السلطة
18-16	2- الإنغماس الوظيفي
20-19	3- الموارد البشرية
21-20	4- المؤسسة
34-22	سابعاً- الدراسات السابقة والتعقيب عليها
35	خلاصة الفصل
85-36	الفصل الثاني: السلطة والإنغماس الوظيفي
37	تمهيد

الفهرس

38	أولا - السلطة
39-38	1- أهمية السلطة
41-39	2- مصادر السلطة
42-41	3- حدود السلطة
43	4- العوامل المؤثرة في السلطة
50-44	5- أنواع السلطة
50	6- أسباب ضرورة وجود السلطة في المنظمات
51-50	7- علاقة السلطة ببعض المتغيرات
61-51	ثانيا: الإنغماس الوظيفي
54-52	1- أهمية الإنغماس الوظيفي
55-54	2- خصائص الإنغماس الوظيفي
56-55	3- صفات الموظف المنغمس وظيفياً
57-56	4- أنواع الإنغماس الوظيفي
59-57	5- إستراتيجيات تعزيز الإنغماس الوظيفي
59	6- مستويات الإنغماس الوظيفي
61-60	7- الإنغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات
83-61	ثالثاً- المداخل النظرية لدراسة موضوع السلطة والإنغماس الوظيفي
61	1- أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للسلطة
69-61	1-1 النظريات الكلاسيكية
73-69	1-2 النظريات السلوكية
78-73	1-3 النظريات الحديثة
83-78	2- أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للإنغماس الوظيفي
78	2-1 نظرية التوقع
79	2-2 نظرية التكامل
80	2-3 المدخل التحفيزي
81-80	2-4 المدخل السببي

الفهرس

83-81	2-5 النموذج متعدد الأبعاد
83	2-6 نظرية العدالي والمساواة لآدمز
84	خلاصة الفصل
114-85	الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة
87	تمهيد
88	أولا - مجالات الدراسة
96-88	1 المجال المكاني (الجغرافي)
97	2- المجال الزمني
99-98	3 المجال البشري
103-99	ثانيا- المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
100-99	1- المنهج المستخدم
100	2- أدوات جمع البيانات
101-100	1-2 الملاحظة
101	2-2 المقابلة
103-101	2-3 الإستمارة
103	2-4 الوثائق والسجلات
113-104	ثالثا- تحديج مجتمع البحث (العينة) وخصائصها
104	1- مجتمع البحث (العينة)
106-104	2- أساليب المعالجة الإحصائية
113-106	3- خصائص العينة
114	خلاصة الفصل
166-115	الفصل الرابع: عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها
117	تمهيد
118	أولا- عرض البيانات وتحليلها

الفهرس

118-129	1 عرض بيانات المحور الثاني: تفويض السلطة والإستغراق الوظيفي
130-138	2 عرض بيانات المحور الثالث: المشاركة في إتخاذ القرار والرضا الوظيفي
139-148	3 عرض بيانات المحور الرابع: نمط الرقابة والإستقرار الوظيفي
148-165	ثانياً - مناقشة النتائج
148-160	1 - مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
160-163	2 - مناقشة النتائج على ضوء النظريات
163-165	3 - مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة
166	خلاصة الفصل
168-169	الخاتمة
170-176	قائمة المراجع والمصادر
177.....	الملاحق

فهرسة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
60	- يوضح الفرق بين الإنغماس (الإستغراق) الوظيفي والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي	01
69-68	- المبادئ الإدارية وفق منظور فايول	02
88	- نسبة مساهمات مؤسسة الإسمنت بتبسة	03
93	- مراحل إكتشاف الإسمنت	
98	- يوضح توزيع عدد العمال سنة 2018	04
102	- أسماء الأساتذة المحكمين	05
104	- عدد الإستثمارات الصالحة لتحليل والمسترجعة	06
106	- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	07
107	- يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	08
108	- توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
110	- توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية	10
111	- توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي	11
112	- توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	12
118	- نوع السلطة المتواجدة في مؤسسة	13
119	- رغبة العمال في تحمل مسؤولية أعمال إضافية	14
120	- كيفية إتمام عملية تفويض المسؤوليات في مؤسسة	15
121	- أساس تحديد الصلاحيات للعمال في مؤسسة	16
123	- رغبة العمال في زيادة نمط عملهم	17
124	- صلاحية حرية التصرف وإعطاء الأوامر	18
126	- يساعد تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل على	19
127	- الأسباب التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته	20
129	- زيادة درجة الانتماء للمؤسسة عند تفويض المسؤوليات والصلاحيات	21
130	- إتخاذ القرار في المؤسسة	22
131	- مشاركة العمال في إبداء التعليمات	23

الفهرس

132	- المشاركة في صياغة أو إتخاذ القرارات في المؤسسة	24
133	- إتخاذ القرارات الموكلة إلى العمال	25
134	- الشعور بالارتياح في العمل يساعد على تكوين وصنع قرارات صائبة	26
135	- تشجيع الإدارة العاملين على إبداء الرأي	27
136	- المشاركة في إبداء الآراء	28
137	- إبداء الأفكار والآراء	29
138	- طريقة تقديم المعلومات	30
139	- نمط الرقابة المتبع في المؤسسة	31
140	- تأثير طبيعة الرقابة التي يتم تفعيلها في المؤسسة على مستوى الإستقرار الوظيفي	32
141	- المشرف على رقابة العمال في العمل	33
142	- الهدف من عملية الإشراف والتوجيه في المؤسسة	34
143	- تأثير نمط القيادة من طرف مسؤولك المباشر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به	35
144	- نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال	36
145	- نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الإستقرار في العمل	37
146	- المعايير المفضلة لاختيار المشرف على الرقابة	38
147	- الالتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة	39

فهرسة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
15	- السلطة ودورها في إتخاذ القرار	01
41	- حدود السلطة	02
42	- حدود السلطة في المستويات المختلفة	03
46	- يوضح إتجاه سهم السلطة التنفيذية	04
48	- السلطة الوظيفية للإدارات التنفيذية	05
49	- نموذج لخطي السلطة الإستشارية	06
51	- العلاقة بين القوة والسلطة	07
64	- خصائص النموذج البيروقراطي	08
74	- السلطة والقوة عند تالكوت بارسونز	09
78	- يوضح نظرية التوقع	10
79	- يوضح نظرية التكامل	11
81	- يوضح نظرية المدخل السببي	12
82	- يوضح نموذج متعدد الأبعاد للإنغماس الوظيفي	13
89	- نسب المساهمة في مؤسسة الإسمنت	14
99	- يبين تقسيم عدد العمال حسب الجنس سنة 2018	15
107	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	16
108	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر	17
109	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	18
110	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية	19
112	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	20

الفهرس

113	- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل	21
-----	--	----



مقدمة

مقدمة:

إرتبط مفهوم نجاح المنظمات قديماً بالربح والإنتاج، ومع التطورات التي طرقت حديثاً في مختلف المجالات حيث سعت لتغيير نظرتها إلى المورد البشري والإهتمام به بإعتباره أصل من أصولها وعنصر فعال لتحقيق أعلى أداء من الكفاءة والإنتاجية، وإحداث العمليات التنموية وقدرته على ملائمة التغيرات، وقد إعتمدت على دراسة كافة المتغيرات التي تؤثر على موردها البشري من خلال سلوكياته وحاجاته التي تعتبر الجسر الأساسي للوصول إلى درجة الإندغماس في العمل .

وبإعتبار أن الإندغماس الوظيفي هو إندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم وتمكينهم من تحقيق الأهداف التنظيمية، ونجد أن السلطة من المتغيرات التي تؤثر على الإندغماس الوظيفي للمورد البشري وذلك على إختلاف أنواعها طالما أن الموظفين يجب أن يمارسوا السلطة لتنفيذ الأعمال الموكلة لهم، حيث تعتبر أداة الإدارة لخلق جو ملائم حيث كلما كانت المنظمة تعمل على توزيع السلطة وتفويضها بين مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على مشاركة موردها البشري في إتخاذ القرارات وتوفير أسلوب رقابي معتمد على الإشراف والقيادة وإحترام العلاقات الإنسانية، من شأن هذا كله أن يوفر للفرد العامل بيئة عمل مستقرة تعمل على إشباع رغباتهم وتجعلهم منغمسين في العمل، مما يحقق الرضا والشعور بالولاء والإنتماء للمؤسسة.

ومن خلال هذا المنطلق سنحاول تشخيص الواقع الفعلي لدراسة الراهنة في المؤسسة الصناعية

للإسمنت بماء الأبيض - تبسة- حيث تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول تمحورت كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة وتناولنا فيه:

الإشكالية، فرضيات الدراسة، مبررات إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الأهمية من حيث العلمية والعملية

كما تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي، وأخيراً تناولنا الدراسات السابقة مع إضافة التعليق عليها.

الفصل الثاني: حيث تم تشخيص هذا الفصل للإطار النظري للدراسة، وذكرنا فيه أهمية السلطة ومصادرها

وحدودها كما تعرضنا إلى العوامل التي تؤثر فيها وأنواعها وأسباب وجودها في المنظمات وعلاقتها ببعض المتغيرات، أما بالنسبة للإنغماس الوظيفي فقد تطرقنا فيه إلى أهميته وخصائصه وصفات الموظف المنغمس وظيفيا، وأنواعه ومستوياته وعلاقته ببعض المتغيرات، كما تطرقنا أيضا في هذا الفصل إلى أهم المداخل النظرية لدراسة موضوع السلطة والإنغماس الوظيفي

الفصل الثالث: تناولنا فيه دراسة مختلف المجالات الدراسية الجغرافية والبشرية والزمنية، كما تناولنا أيضا

أساليب المعالجة الإحصائية والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات وخصائص عينة الدراسة .

الفصل الرابع: تم تشخيص هذا الفصل لتفريغ وعرض البيانات وتحليلها ومناقشتها، حيث تم عرض

وتحليل محاور المتبقية للإستمرار بإضافة إلى مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات.

واخيراً إستخلصنا موضوعنا بخاتمة عامة للدراسة حيث ذكرنا فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها.



الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً- مبررات إختيار الدراسة

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- أهمية الدراسة

سادساً- تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة

1- السلطة

2- الإنغماس الوظيفي

3- المورد البشري

4- المؤسسة

سابعاً- الدراسات السابقة والتعليق عليها

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر البحث الإجتماعي المرجع الأساسي الذي يؤدي إلى الوصول للحقائق العلمية المطلوبة وتجميعها من خلال مجموعة من القواعد والقوانين والنظريات العلمية، قصد فهم الظواهر وتفسيرها ، ويقوم الباحث بالحصول على المعلومات والحقائق من خلال عمليات البحث المختلفة، بناء على العديد من المناهج العلمية التي تتمتع بالدقة والتنظيم والتي يكون لها هدف محدد وذلك بواسطة الكثير من الأدوات والوسائل المتعلقة بعملية البحث.

وفي هذا الفصل سنعرض الخطوط العريضة التي نحن بصدد تقديمها ، حيث بدأنا أولاً ب طرح الإشكالية وطرح التساؤلات وفرضيات الدراسة التي حاولنا من خلال الدراسة الميدانية الإجابة عنها ، مع ذكر أسباب إختيارنا لهذا الموضوع والأهداف التي ترمي إليها دراستنا وأهميته لتوضيح معالم البحث . كما تطرقنا إلى تحديد الإطار المفاهيمي للدراسة، وأخيراً تطرقنا إلى الدراسات السابقة فكانت بعضها تتعلق بالمتغير المستقل السلطة والبعض الآخر تعلق بالمتغير التابع وهو الإنغماس الوظيفي، وبعضها يتعلق بأبعاد الدراسة مع إضاغة تعليق لكل دراسة.

أولا - تحديد الإشكالية:

في ظل التحديات التي فرضها القرن الحادي والعشرين، نجد العالم شاهد تغيرات جذرية وعميقة خاصة مع تحرير الإقتصاد العالمي وموجة العولمة والتطور الشامل، كما تمثل المنافسة العنصر الأكثر تأثير في تحديد أو فشل منظمات الأعمال للوصول إلى تحقيق أهدافها وإنجاز النتائج التي قامت عليها.

وفي ضوء هذه الأوضاع الجديدة إتضحت حقيقة أساسية وهي الأهمية القصوى للمورد البشري، وهذا ما أدى إلى سعي المؤسسات بتنظيم مواردها بصفة عامة ومواردها البشري بصفة خاصة بإعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس فهو يعتبر المورد الوحيد الذي يتمتع بميزة العقل والقدرة الذهنية لتفكير والإبداع والإبتكار. وهذه الصفات تعتبر أهم مصادر التجديد والتميز، وذلك بتكوينه وتوجيهه وإعتباره عضو فعال للمشاركة في إتخاذ القرارات من أجل إشباع مختلف حاجاته النفسية والإجتماعية وشعوره بالرضا والإنغماس في عمله.

يتكون النظام الإداري للمنظمة على شكل هرم يضمن تكامل وتناسق وحدات الإدارة ويسهل تبادل المعلومات والقرارات بين الموظفين في المنظمة، ويتم ربط كل هذا بواسطة تحديد العلاقات داخل النظام الإداري خاصة المتعلقة بتحديد الصلاحيات والمسؤوليات والأعمال من خلال التجسيد الفعلي لعملية السلطة التي تعتبر من أهم عناصر النظام الإداري، بحيث يتم تحديد الواحدات الإدارية والأقسام التي يعلو بعضها البعض في سلم إداري تتدرج فيه المسؤ وليات والوظائف، مكون من طبقتين الرؤساء والمرؤوسيين، حيث يكون لكل مرؤوس رئيس إداري يعلوه في المرتبة الإدارية ويتلقى منه الأوامر وتتولد هن رابطة الخضوع والتبعية وذلك من أجل ضمان سير أداء أفضل للعمليات الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة.

فالسلطة هي القدرة على إتخاذ القرارات اللازمة وإقناع الأفراد للإمتثال لسياسة المرسومة والصلاحيات المخولة من أجل تنفيذ مختلف الخطط والبرامج، ومن خلالها يتم تحديد العلاقات في الجهاز الإداري حيث تأخذ هذه العلاقات شكل رأسي كما التي بين الرئيس والمرؤوس أو أفقي التي تكون بين المسيرين في المستوى

التنظيمي الواحد ، فالسلطة هنا هي محور الجهاز التنظيمي الذي تتماشى عليه مختلف العمليات الإدارية والتي من خلالها تسعى المنظمة لتوفير جو يخلق إنغماس ورضا وظيفي للمورد البشري، ويسهم في تحسين أداءهم وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.

ولقد إكتسى هذا الموضوع أهمية كبيرة في علم الاجتماع، فنجد العديد من المفكرين والعلماء الذين تناولوا موضوع السلطة. ففي ظل النظريات الكلاسيكية تعتبر السلطة رسمية تنساب من الأعلى إلى الأسفل، ونجد كارل ماركس صاحب النظرية البيروقراطية الذي عرفها بسلطة المكتب، فالسلطة عنده تت مثل في أنها احتمال أن تطيع جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة فالطاعة لازمة من طرف العامل لرئيسه وقد وضع ثلاثة أنماط لها وهي: السلطة الروحية والتقليدية والقانونية.¹

أما النظريات السلوكية فلقد وجهت إهتمامها نحو الفرد حيث نجد تشستر برنارد يقول أن السلطة هي الصفة التي تلازم الإتصال أو الأمر في المنظمة من حيث قبوله من قبل العضو في المنظمة أو المساهم وهناك بعدين للسلطة حسب برنارد، البعد الشخصي وهو الذي يملك السلطة والأمر، والبعد الموضوعي ويتمثل في قوة إتخاذ القرارات وإصدار الأوامر من الرئيس للمرؤوس، وأن السلطة في يد الأفراد،² وحسب برنارد الصلاحيات والسلطة تصدر من القاعدة للقمة.³

¹ حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 79.

² سميرة لغويل: البيروقراطية في التنظيم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة لخضر، باتنة،

2012، ص 235، نقلا عن الرابط الإلكتروني: [http://theses.univ-](http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=2934&Itemid=2)

، 14:22 ، [batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=2934&Itemid=2](http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=2934&Itemid=2)

.2018/01/28

³ عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ط1، ص 109.

وحسب النظريات الحديثة نجد سليلزنيك الذي إهتم بعملية السلطة وتفويضها كأداة رقابية لتحقيق الأهداف وأن المستويات الرئيسية العليا في التنظيم تتطلب ضرورة الضبط والتحكم مما يجعل الحاجة إلى عملية السلطة تزداد.¹

ونجد من أهم القضايا الحديثة التي تعالجها إدارة الموارد البشرية موضوع الإنغماس الوظيفي، فقد أكدت الإتجاهات الحديثة على الإهتمام بالجوانب الإنسانية للمورد البشري وعدم الإقتصار والتركيز على الجوانب الهيكلية فقط. فالإنغماس الوظيفي هو الذي يوفر بيئة عمل يمكن من خلالها للموظفين أن يشاركوا في إتخاذ القرارات التي تخص وظائفهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا للمورد البشري ساهم ذلك في زيادة إنغماسهم وإستقرارهم بشاكل كامل في محيط عملهم. فيعرف الإنغماس بأنه درجة إتصاق الفرد بعمله، وذلك بشعوره بالروح المعنوية المرتفعة وحصوله على تحفيزات مادية ومعنوية وإشراكه في تنفيذ مختلف القرارات التنظيمية وإمتيازه بعنصر الرقابة، فكلما وفرت الإدارة للمورد البشري بيئة وجو عمل مناسب ساهم ذلك في إرتفاع درجة الرضا والإستقرار والولاء للمؤسساتهم.

تتعلق إدارة الموارد البشرية بمجموعة السياسات والممارسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة كالتنظيم والتخطيط والرقابة والإشراف، لممارسة وظائفها في ظل الإصلاح الإداري والبيئة المتغيرة، وهذا ما يلاحظ على واقع المؤسسات المختلفة في دول العالم الثالث والدولة الجزائرية بشكل خاص فهي ليست بمعزل عن هذه التغيرات المستجدة حيث تعتبر المؤسسات الصناعية في الجزائر حديثة التصنيع، نظراً للتغيرات البيئية المحيطة بها. فهي تسعى للنهوض بقطاعها الإقتصادي وذلك من خلال تنمية موارد البشري الذي يعتبر حلقة وصل بينها وبين محيط العمل، ويجب على المنظمة أن تسعى جاهدة للإهتمام به والإستثمار في مهاراته وكفاءته من أجل تفعيل كل الآليات التي تمكنها من رفع أداء مؤسساتها وتحقيق أهدافها الإنتاجية ومواجهة مختلف التغيرات والتحديات. الأمر الذي جعلنا نتجه نحو مؤسسة الإسمنت بالماء الأبيض لنتخذها

¹ سميرة لغويل: مرجع سابق، ص ص 252-253.

ميداننا لدراسة موضوعنا. والهدف الأساسي من هذه الدراسة تشخيص الواقع الفعلي لمتغير السلطة و أثره على الإنغماس الوظيفي وذلك من خلال تناول أبعاد المتغير المستقل وهو السلطة كتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات ونمط الرقابة، أما أبعاد المتغير التابع فتتمثل في الإستغراق الوظيفي والرضا والإستقرار. ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ماهو تأثير السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري داخل مؤسسة الإسمنت بماء الأبييض تبسة؟

التساؤلات الفرعية :

-هل تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض؟

-هل تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض ؟

-هل يبياهم نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض ؟

متغيرات وأبعاد الدراسة: إشملت الدراسة على متغير مستقل وهو السلطة إندرجت منه الأبعاد التالية:

"تفويض السلطة، المشاركة في إتخاذ القرار ونمط الرقابة".

ومتغير تابع وهو الإنغماس الوظيفي إندرجت منه الأبعاد التالية: "الإستغراق الوظيفي، الرضا الوظيفي ورفع

مستوى الإستقرار".

ثانياً- فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية: تؤثر السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري داخل المؤسسة الصناعية بالماء

الأبييض.

الفرضيات الفرعية:

1- تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض.

2- تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض.

3- يبياهم نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبييض.

ثالثاً - مبررات إختيار موضوع الدراسة:

1- المبررات الذاتية:

- تخصص الباحث العلمي الدراسي الذي كان في البداية علم الإجتماع تنظيم وعمل، تم تنمية الموارد

البشرية؛

- الرغبة الذاتية في دراسة موضوع السلطة وتأثيرها على الإنغماس الوظيفي لأن هذا الموضوع من المواضيع

الحديثة التي برزت بشدة؛

- الميل الشخصي لدراسة قضايا المجتمع؛

- رغبتنا في الإطلاع ميدانيا على بعض الإجراءات التي تتحكم في الجهاز الإداري، والأشخاص الذين

يتمتعون بتحديد السلطة والخطط والبرامج التي تمارس من خلالها عمليات الإدارة بأسلوب يساعد على تلبية

مختلف إحتياجات العمال النفسية والإجتماعية، مما يدفعهم للإنغماس في العمل والشعور بالرضا ورفع الروح

المعنوية ومدى قدرتها على التكيف مع المتغيرات والتحديات .

2- المبررات الموضوعية:

-نقص الدراسات على مستوى الجامعة؛

+الأهمية التي يكتسيها موضوع الدراسة في تراث البحوث العلمية بصفة عامة والبحوث الإجتماعية بصفة

خاصة.

رابعاً - أهداف الدراسة:

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو محاولة إبراز تأثير السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري

في المؤسسة الصناعية، في ظل البيئة المتغيرة والإصلاح الإداري التي تشهدها المؤسسات الجزائرية في

وقتنا الحالي وذلك للكشف على:

- أثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإنغماس الوظيفي بمؤسسة الصناعية ؛

- مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمؤسسة الصناعية؛
- مساهمة نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي بمؤسسة الصناعية؛
- إبراز أهمية الإنغماس الوظيفي في المجال الصناعي وتأثيره على كفاءة المورد البشري.

خامساً- أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نبحت فيه، حيث نتناول موضوعا إجتماعيا وإداريا هاما، يتصل بالتنظيم الإداري، ومشاركة السلطة للعاملين يعتبر من الأساليب الحديثة لرفع الروح المعنوية وتحفيز العاملين وإزدياد درجة إنغماس المورد البشري في مجال عمله. ونجد أن هذه الدراسة تساعد في الكشف على درجة تأثير السلطة بإنغماس الوظيفي للمورد البشري في إحدى أهم المؤسسات الصناعية الجزائرية التي تحقق أهداف المؤسسة، ورفع مستوى الإقتصاد الذي يعد من محددات التطور والتقدم.

الأهمية العلمية:

- بناء تصور كلي ونموذج معرفي لتحديد صورة المورد البشري وذلك من خلال تحديد دوره في المؤسسة الصناعية؛
- إثراء البحث العلمي بدراسات علمية حول هذه الظاهرة التي لا تزال حديثة؛
- الرغبة في البحث والإستفادة العلمية بنظرة تحليلية حول الموضوع.

الأهمية العملية:

- معرفة الدور الذي يلعبه المورد البشري في مؤسسة الإسمنت؛
- معرفة كيفية تأثير السلطة على المورد البشري داخل محيط المؤسسة والسبل التي تستغلها للوصول إلى أعلى إنتاجية وتحقيق الأهداف؛
- معرفة أهم المتغيرات التي تساهم في وصول المورد البشري للإنغماس الوظيفي والشعور بالرضا والإستقرار في عمله؛

سادساً- الإطار المفاهيمي للدراسة:

1- السلطة:

تلعب السلطة دورا هاما وأساسيا في مختلف مجالات العمل، حيث اختلفت التعريفات حول مفهومها بإختلاف إتجاهات العديد من آراء المفكرين والعلماء في عدة مجالات ومن خلال هذا سوف نعرض مجموعة من التعريفات نذكر منها:

- **علم القانون:** " يتناول السلطة من زاوية قانونية، فالقانون يحدد نظاما معيناً يفرض على العاملين قبوله، وهذا النظام يعني إرغام الأفراد الخاضعين للسلطة على قبول قرارات الرئيس وخضوعهم للعقوبات في حالة عدم امتثالهم للقرارات والأوامر والتوجيهات الصادرة عن الأشخاص المعنيين بالسلطة".¹
- **أما علم النفس** فينظر للسلطة من زاوية سلوكية نفسية، إذا يمكن تعريفها بأنها: " تضمن العلاقة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، فمن ناحية نجد شخص يقترح طريقة أداء عمل للآخرين، ونجد شخص آخر يقبل هذه المقترحات ويطيع الأوامر".²
- **أما علماء الاجتماع** فينظرون للسلطة من زاوية اجتماعية وقد تعددت تعاريفها بحجم العلماء والباحثين في هذا المجال حيث تعرف على أنها: " التحكم والتمكن والسيطرة وتقتضى إلى الإشراف وتعهد الأعمال".

- وعرفت أيضا على أنها: " مهام التوجيه والتصرف المستقل، وصنع القرارات وحق إصدار الأوامر ملزمة يأتى بها المرؤوس ويقوم بتنفيذها".³

¹ علي خيرة: تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بالقايد بسكرة - تلمسان، 2006، ص 47، نقلا عن الرابط الإلكتروني، <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/4607/1/Allili-kheira.mag.pdf>، 2018/01/22، 14:20.

² نفس المرجع، ص 47.

³ محمد حافظ حاجر: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ط1، ص 62-63.

ويعرف التريكلي السلطة على أنها: " هي التوجيه أو الرقابة على سلوك الآخرين لتحقيق غايات معتمدة على

نوع ما من الأنواع الاتفاق والتفاهم. وهكذا تتضمن السلطة الامتثال الطوعي، الذي هو حالة سيكولوجية

تعبّر عن التنسيق أو تطابق في التوجيه نحو الهدف لدى كل من الطرفين الممارس للسلطة والمتمثل لها".¹

- يرى هنري فايول أن: " السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقوة في إجبار الآخرين على تنفيذها".²

- أما كونترو دونيك فيرون يعرف السلطة على أنها: " هي الحق الذي بواسطته يتمكن الرؤساء من

الحصول على إمتثال المرؤوسين للقرارات".³

- ويشير ماكس فيبر أن السلطة هي: " طاعة مجموعة معينة من الناس أوامر محددة تعود عن محور

محدد".⁴

وهي أيضا: " إحتمال طاعة جماعة معينة من الناس الأوامر المحددة والتي تصدر من مصدر سلطة معينة

فالطاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه".⁵

وتعرف كذلك بأنها: " القدرة أو القوة التي تمكن من السيطرة على الناس، ومن خلال الضغط عليهم

ورقابتهم للحصول على طاعتهم والتدخل في حريتهم وتوجيه جهودهم إلى نواح معينة".⁶

- وعرفها هيريت سايمون أنها: " قوة إتخاذ القرارات التي تحكم وتقود تصرفات الآخرين".⁷

- ويعرفها عمر خيرى خمش بأنها: "عملية إجتماعية تعني بوضع القواعد وتطبيقها على المجتمع بوسائل

مختلفة، قد تتضمن إستخدام القوة والتهديد عن طريق التأثير في سلوك الآخرين وكذلك إتخاذ قرار نهائي

في قضية من قضايا، كما تعرض لثلاث أفكار أساسية وهي:

¹- مولود زايد الطيب: علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007، ط1، ص76.

²- حسين عبد الحميد رشوان: السلطة والبيروقراطية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014، ص06.

³- عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ط1، ص79.

⁴- شحاته صيام: إتجاهات نظرية معاصرة في علم الاجتماع، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1، ص74.

⁵- حسن الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص79.

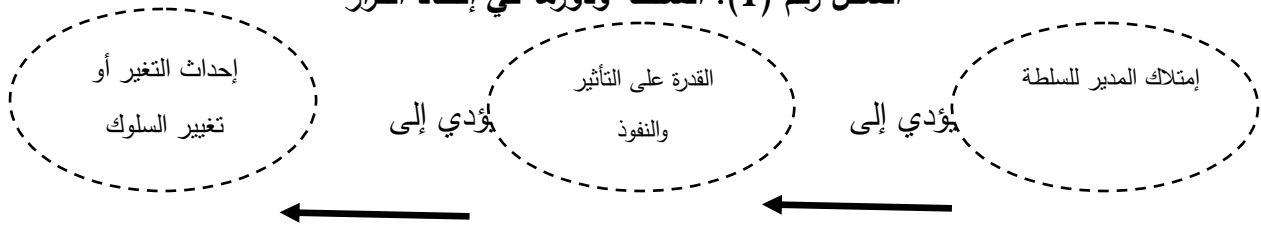
⁶- محمد ناصر مهمور: علم الاجتماع السياسي، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ط1، ص10.

⁷- زكريا الدوزي وآخرون: مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص148.

- القوة: والتي تتضمن التهديد، وتكون أسلوباً تعتمد السلطة في مواقف تقتضي ذلك. السلطة تتضمن التأثير، إذ من خلاله يتم قبوله.

- تتضمن السلطة إختيار القرار، إذ أن صاحب السلطة هو الذي يتولى إتخاذ القرارات والإعلان عنها فكل فرد تكون القرارات بيده فهو ذو سلطة.¹

الشكل رقم (1): السلطة ودورها في إتخاذ القرار



المصدر - المهدي الطاهر غنية: مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)، دار الكتب الوطنية ليبيا، 2003، ط1، ص 163.

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن السلطة هي:

- السلطة حسب علم القانون هي: "إرغام الفرد للخضوع لسلطة رئيسه والامتثال والطاعة لقدراته؛
- من خلال نظرة علم النفس نستنتج أن السلطة هي علاقة بين شخصين وأكثر تتمثل في القبول والطاعة من جهة وإقتراح أسلوب لعمل الأفراد من جهة أخرى؛
- حق إعطاء الأوامر وإجبار العمال على الطاعة والإمتثال على تنفيذها؛
- من خلال تعريف فيبر نستنتج أن السلطة هي طاعة فرد أو مجموعة معينة لأوامر محددة؛
- القدرة التي من خلالها يمكن السيطرة والضغط على الناس، وممارسة الرقابة عليهم للحصول على الطاعة وتوجيههم لتحقيق الأهداف؛

¹ سميحة عليوات وحسان زيتة: «عوامل تشكيل بناء السلطة في الأسرة المعاصرة»، نقلا عن الملتقى الوطني الثاني، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسدي ورقلة، 2013، ص 2، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-ouargla.dz>، 2018/01/25، 14:30.

- السلطة هي قوة حق إصدار القرارات والأوامر التي من خلالها نستطيع التحكم في سلوكيات الأفراد والحصول على الطاعة والامتثال للأوامر المكلف بها.
- وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: " السلطة هي القوة الشرعية التي يمارسها شخص أو مجموعة على الآخرين، وتعتمد في المقابل على قبول المرؤوسين إعطاء الحق بإصدار الأوامر والتوجيهات والطاعة لهذه الأوامر."

2- الإنغماس الوظيفي:

- إن الاهتمام الأكاديمي الأول بمفهوم الانغماس الوظيفي برز في التسعينات القرن الماضي من خلال دراسة التي قدمها (Kahn 1990) والتي حملت "الشروط النفسية للانغماس في العمل". حيث عرف الانغماس الوظيفي بأنه دمج أعضاء المنظمة لأنفسهم داخل أدوار عملهم، فالأفراد المنغمسين يعبرون عن أنفسهم جسدياً وذهنياً وشعورياً خلال قيامهم بأدوارهم في العمل، فالجسد بكل قواه المادية يمد الذهن بالطاقة اللازمة، والشعور في أداء الفرد نحو العمل الذي يقوم به.¹
- أما من وجهة نظر علماء الاجتماع فإنه يمكن تفسير ظاهرة الانغماس الوظيفي من خلال دراسة المعايير والأنماط والقيم الاجتماعية المختلفة ومن هنا فإن أنسب وسيلة للبحث عن الانغماس الوظيفي وفقاً لهذه النظرة، تتم من خلال التركيز على متغيرات اجتماعية مثل عملية التطبيع الاجتماعي والرضا الذي قد تسهم إسهاماً كبيراً في إيجاد جزء لا يتجزأ من قيم الفرد الشخصية، إذن فالانغماس الوظيفي: " هو ذلك الإنسان

¹ حسان دهش جلاب وآخرون: «دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي»، نقلاً عن مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريب الكليات المحافظات الفرات الأوسط، المجلد 13 العدد 39، 2012، ص152، نقلاً عن الرابط الإلكتروني:

،18:35، <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/5785/5068>

المنغمس في عمله، والذي ينظر لمله على أنه أهم جزء في حياته وبينهمك فيه على أنه غاية في حد ذاته".¹

- وقد عرف Riipinen الإنغماس الوظيفي على أنه: "يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها ولهذا الأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا".²
- أما من وجهة نظر علما النفس عند بحثهم لموضوع الانغماس الوظيفي نجدهم يهتمون ببحث عن العوامل والظروف التنظيمية التي يمكن أن تسهم في خلق حالة الانغماس الوظيفي مثل: (العلاقة مع زملاء العمل، الانطباع النفسي عن العمل)، وعلى وجه التحديد فإن علماء النفس في محاولتهم تفسير طبيعة الانغماس الوظيفي حيث يقومون بالتركيز على حالات محددة تعد بمثابة حافز للفرد على الأداء الجيد في ظروف العمل، فتعريفات علماء النفس للانغماس مبنية على نظريات الحوافز لذلك فإنها تميل إلى التأكيد من الحسابات الفردية وإشباعها في محيط العمل، هي المحددات الأساسية للانغماس الوظيفي.³
- إندماج الأفراد العاملين ورضاهم وحماسهم تجاه وظائفهم والأعمال المتصلة بهم".⁴

¹ مازن فارس رشيد: «الإنغماس الوظيفي دراسة ميدانية تأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية»، نقلا عن مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 06، الرياض، 1993، ص 100، نقلاً عن الموقع الإلكتروني:

http://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51540_21675.pdf، 20:15، 2018/02/02.

² أحمد ديب محمد ماضي: أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014، ص 24.

³ مازن فارس رشيد، مرجع سابق، ص 100.

⁴ كمال كاظم ظاهر الحسني: «رأس المال النفسي وآثاره على الاستغراق الوظيفي»، نقلا عن مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 03، العدد 06، 2013، ص 08.

- ويعرف أيضا الانغماس الوظيفي على أنه: "درجة التصاق الفرد نفسيا بعمله أو أهمية العمل بالنسبة لتصوره الذاتي عن نفسه ككل".¹
- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن الإنغماس الوظيفي هو:
- هو الاستغراق والانشداد الجسدي والعاطفي والشعوري للفرد حيث تجتمع كل هذه العناصر الثلاثة عند قيام الفرد بأدائه للعمل؛
- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في حياة الفرد، وهذا ما يجعله منغمسا في عمله؛
- درجة إنغماس الفرد بوظيفته وشعوره بأنها محور إهتمامه؛
- بالنسبة لعلماء النفس الانغماس الوظيفي هو بمثابة حاجز حافظ للفرد على أداء عمله على أكمل وجه، فكلما تم إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وتوفير له حوافز مادية ومعنوية كلما التصق واستغرق في عمله وبيئة عمله؛
- الإنغماس الوظيفي هو درجة رضا وحماس واستقرار الفرد بوظيفته؛
- الإنغماس الوظيفي يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كلما كان الموظف أكثر ولاء لعمله ومنظّمته.
- وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: "هو الاستغراق في محيط العمل بدرجة كبيرة حيث تعتبر الوظيفة جزء مهم وأساسي في حياة الفرد وفي تفسيره لذاته".

¹ محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص70، نقلا عن الرابط الإلكتروني:

www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp، 14:55، 2018/01/21.

3- المورد البشري:

- يعتبر المورد البشري من أفضل موارد التنظيم وبدونه يفقد التنظيم قدرته على موازنة نشاطه؛¹
 - يعتبر البشر موردا بالنسبة للمنظمة مثل المباني والمخزون في الصندوق، فهم يمثلون استثمار، وهم من أهم الأصول التي تملكه المنظمة؛²
 - المورد البشري هو القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم وهو مصدر كل الطاقات وأن كل نجاح وإنجاز يعود إلى الجهد البشري في المقام الأول، والأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج وهم الذين يتولون تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات ويتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة؛³
 - يعتبر المورد البشري أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيه وزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة وهو الذي تحقق الثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته؛⁴
 - المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.⁵
- ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن المورد البشري :
- أن المورد البشري يعتبر من أفضل موارد التنظيم؛
 - أن المورد البشري أصل من أصول المنظمة؛

¹ أسامة كامل ومحمد الصريفي: إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006، ص303.

² أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص22.

³ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، 2002، ص ص 03-04.

⁴ رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص29.

⁵ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص34.

• أن المورد البشري هو مصدر كل الطاقات وأن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، وأنه إذا أحسن اختياره وتدريبه وتوجيهه سوف يزيد من المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز؛

• يعد المورد البشري مصدر للطاقة الذهنية والمعلومات ويجب استثمار طاقاته باعتباره أصل من أصول المؤسسة وليس مجرد أجير.

وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي: " تعرف الموارد البشرية أنها جزء من المنظمة وتعني التركيز على المهام الخاص بالموظفين، وتوجيه الأفراد وتوفير الاستحقاقات الخاصة بهم. وهي مجموعة من الأفراد المشكلين للقوى العامة بمنظمة ما."

4 - المؤسسة:

- تعرف المؤسسة "كمنظمة إقتصادية وإجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الرسائل البشرية المالي والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني".¹

- "هي الوحدة الاقتصادية التي تجتمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي وهي أيضا كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي، ولهذا المكان مجالات مستقلة".²

-**التعريف الاقتصادي للمؤسسة:** "هي عبارة عن مجموعة من عناصر الإنتاج البشرية المادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات مرجعية للبيع وهذا بكيفية فعالة بواسطة وسائل مختلفة".³

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط4، ص 28 .

² عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ط3، ص 24 .

³ سميرة عميش، محاضرة مقياس إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، محاضرة منشورة، نقلا عن

الموقع الإلكتروني: http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg/wp-content/uploads/2017/01/CT%C3%A9ch_Et_Economie_dEntreprise.pdf

.2018/01/30،18:25، [content/uploads/2017/01/CT%C3%A9ch_Et_Economie_dEntreprise.pdf](http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg/wp-content/uploads/2017/01/CT%C3%A9ch_Et_Economie_dEntreprise.pdf)

- التعريف الاجتماعي للمؤسسة : "تعني كلمة مؤسسة في علم الاجتماع مجموعة من الأحكام والقوانين

الثابتة، التي تحدد السلوك والعلاقات الاجتماعية في المجتمع".¹

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة أنها: "كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني

واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين أو

القيام بكليهما معا إنتاج زائد تبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف

باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه تبعا لحجم ونوع نشاطه".²

-وتعتبر خلية للإنتاج، أي مكان لتحويل عناصر الإنتاج إلى منتجات. وهي تستخدم العمال، وتقني

الموارد الأولية بغية إنتاج خدمات".³

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج أن المؤسسة:

- المؤسسة هي منظمة اقتصادية واجتماعية وهي مكان لإتخاذ القرارات لتكوين مختلف الوسائل بغية تحقيق الأهداف؛

- المؤسسة هي المكان الذي تجتمع فيه الموارد بمختلف أصنافها لتحقيق الأهداف والإنتاج الاقتصادي؛

- عبارة عن منظمة تتكون فيها عناصر الإنتاج المادية والبشرية هدفها إنتاج سلع وخدمات؛

- هي كيان اجتماعي ينشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، وهي عبارة عن مجموعة أفراد

تشارك جماعيا وفق تنظيم مهيكلي في السلع.

وعليه يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي : " المؤسسة هي عبارة عن هيكل تنظيمي مستقل، تعمل من

أجل تحقيق أهدافها ودمج جميع أنواع الإنتاج من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة. "

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص27.

² ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص11، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ADJE2107.pdf>، 13:30، 2018/01/21.

³ روجيه دوهيم- ت سموي العادة: مدخل إلى علم الإقتصاد، دار منشورات عويدات، بيروت، دون سنة نشر، ص21.

سابعاً- الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

دراسة لمزيوة بلقاسم بعنوان: "السلطة والرضا الوظيفي"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإستكشافية المتخصصة عبد الله نواورية سكيكدة سنة 2009¹ جامعة 20 أوت كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.

• وانطلق الباحث من إشكالية مفادها: لقد نالت إشكالية الموارد البشرية حيزاً هاماً في دراسات الباحثين والمفكرين وكذا نقاشات أصحاب المؤسسات بعد التأكد من أهميتها في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة في السوق مما أدى إلى بروز العديد من العوامل التي فرضت على المؤسسات تبني سياسات ديناميكية يكون فيها المورد البشري الدعامة الأساسية للأداء المؤسسي، وتلعب سياسة السلطة والرضا الوظيفي دوراً هاماً في هذا المجال، ولكي تكون المهمة حقيقية ذات تأثير فعال لا بد من الحصول على ثقة العاملين ولا يكتمل تحقيق أهداف أية مؤسسة إلا برضا العاملين فيها، واستناداً إلى ما ذكر سابقاً ونظراً للإهتمام المتزايد بموضوع إطلاع مؤسسات الصحة الجزائرية والذي يمر بعدة متغيرات من بينها كيفية تنظيم وممارسة السلطة وتوزيعها وهل السلطة مركزة على يد العاملة أم أنها موزعة توزيعاً تجعل العاملين بالمؤسسة أكثر إستعداداً للمحافظة على وظائفهم، وبالتالي إشباع حاجات وتوقعات العاملين وشعورهم بالانتماء إلى مؤسساتهم. وبهذا هدفت الدراسة إلى طرح التساؤل المركزي التالي:

• ما علاقة طبيعة السلطة بمستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية؟

وتتفرع عن السؤال المركزي الأسئلة الفرعية التالية:

1- ما علاقة المشاركة في اتخاذ القرارات بالشعور بالانتماء لدى العاملين بالمؤسسة الإستشفائية؟

¹ مزيوة بلقاسم: السلطة والرضا الوظيفي، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسير موارد بشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2009/2008.

2 ما طبيعة الرقابة التنظيمية باستقرار العاملين داخل المؤسسة الإستشفائية؟

3 ما علاقة تداخل الصلاحيات بين سلطة إدارية وسلطة مهنية بولاء المؤسسة الإستشفائية ؟

• وقد إنطلق الباحث من صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

ومن أجل اختيار هذه الفرضية مبدئيا صاغت الدراسة الراهنة ثلاث فرضيات فرعية جاءت كآتي:

الفرضية الفرعية 01: هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار والشعور بالانتماء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية الفرعية 02: هناك علاقة دالة بين طبيعة الرقابة التنظيمية واستقرار العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

الفرضية الفرعية 03: هناك علاقة دالة بين طبيعة التداخل الصلاحيات ومستويات الولاء لدى العاملين في المؤسسة الاستشفائية.

وقد إعتد الباحث على المسح بالعينة كمنهج للدراسة، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد إعتد على

الملاحظة والمقابلة والاستمارة ووزعت على 66 مفردة مثلت عينة الدراسة، وقد توصلت الدراسة على

مجموعة من النتائج جاءت كآتي:

• في ضوء البرهنة على الصدق الإمبريقي الفرضيات الفرعية الثلاث نستنتج أن الفرضية الفرعية العامة

والمصاغة كآتي: هناك علاقة دالة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي لدى العاملين في

المؤسسة الاستشفائية.

• قد تمت البرهنة عليها وإثباتها ميدانيا حيث أن السلطة المبنية على المشاركة في إتخاذ القرارات والأساليب

الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالانتماء والإستقرار والولاء والإرتياح

وبالتالي الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية ترتبط إرتباطا وثيقا بالخصائص الديمغرافية للأفراد خاصة عندما يتعلق الأمر بالسن والمستوى التعليمي وطبيعة العمل وكذا الأقدمية في العمل والمهام المسندة.

التعقيب على الدراسة:

هناك علاقة بين طبيعة السلطة ومستويات الرضا الوظيفي، وأجد أن الدراسة ملمة بكافة جوانبها إذ أنه لم يذكر نوع العينة التي إستعملها في دراسته وقد إستفدت من هذه الدراسة بكونها تدرس نفس المتغير المستقل الذي يمثل متغير دراستي وهو السلطة وإستفدت منها في بناء الإشكالية وصياغة الفرضيات وأخذ فكرة عن كيفية إعداد إستمارة.

الدراسة الثانية:

دراسة دريدي فاطمة تحت عنوان: " تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية بسكرة سنة 2014،¹ مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة خيضر بسكرة.

● وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية حيث لخصت كما يلي: يعتبر مبدأ تفويض السلطة من المبادئ الأساسية لبناء التنظيم وتحقيق فعاليته. والفعالية تعتبر أيضا من المواضيع التي تحتاج إلى المزيد من الأبحاث المتعمقة في العديد من التخصصات للتوصل إلى شواهد واقعية تعتمد عليها المؤسسات على أملكها صناعية أم خدماتية لتصل للفعالية المطلوبة فهي سعي أي مؤسسة حتى تضمن بناءها وإستمراريتها من خلال تحقيق أهدافها وانطلاقا مما سبق فإن هذه الإشكالية يلخصها التساؤل التالي:

● كيف تعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

ومن هذا التساؤل الرئيسي نحصر التساؤلات الفرعية فيمايلي:

¹ دريدي فاطمة: تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم إجتماع تنظيم، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2013/2014.

1 إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية؟

2 هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟

3 ماهي صعوبات تفويض السلطة؟

- استخدمت الباحثة المنهج الوصفي والملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات والإستبيان كأدوات لجمع البيانات وقد قامت بالمسح الشامل لأفراد العينة، وأجريت الدراسة على 68 فرداً، وقامت بحذف 25 فرداً من العينة منهم الوالي، 12 رئيساً دائرة و12 أمين عام. وأوضحت هذه الدراسة مجموعة من النتائج أهمها:
- إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل إدارة المجتمع المحلي وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس شكل جيد وإيمان المسؤول بقدرات وإمكانيات المرؤوسين مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة رضاهم عن رئيسهم وهذا ما يلحق جو مناسب للعمل داخل المنظمة لأن المرؤوس لم يعد يحس بالاتصال بينه وبين رئيسه وتتولد لديه الثقة بتحقيق هدف المنظمة التي يعمل فيها وبالتالي يحقق الفعالية.
- يفسر الرؤساء الفعالية التنظيمية للمنظمة على أساس تحقيق أهدافها بالدرجة الأولى، وكفاءة موظفيها واستمرارهما بدرجات أقل.
- إن تفويض السلطة تحقق الرضا التام عن العمل وهذا راجع للمكانة والدور الذي يمثله المرؤوس ومن ثم يتم زيادة رغبته في العمل وإظهار جميع القدرات والمواهب المهنية التي يمتلكها.
- إن تحمل الرئيس المسؤولية مع المرؤوس يخلق بينهما علاقة مبنية على الطاعة والاحترام والولاء، وهذا ما يجعل المفوض له راضي على المفوض وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية وبالتالي إظهار مختلف الطاقات والقدرات المهنية.

- ترتبط عملية تفويض السلطة ارتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية بالدرجة الأولى وكذا الكفاءات والمؤهلات العلمية والمهنية الأقدمية بدرجات أقل.

التعقيب على الدراسة:

تطرقت الباحثة إلى موضوع تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية، إلا أن الباحثة لم تتطرق إلى استخدام الفرضيات وهذا ما جعل الموضوع غير مكمل نوعا ما. وقد إستفدت من هذا الموضوع في أخذ نظرة على تغير تفويض السلطة التي استعملته كبعد من أبعاد السلطة واستفدت منها من الناحية المنهجية، وكيفية بناء إشكالية الدراسة.

الدراسة الثالثة:

دراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون تحت عنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي" دراسة ميدانية على موظفي البنوك الإسلامية، شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية غزة سنة 2013¹.

إنطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها:

- تعتبر البنوك إحدى المنظمات الأساسية والمهمة في تبيان الإقتصاد الفلسطيني وإزدادت أهميتها مع التطور الكبير الذي يشهده القطاع المصرفي نتيجة التطورات التكنولوجية الملموسة وأن للانغماس الوظيفي علاقات ارتباطيه مع جملة من المتغيرات ذات الصلة بالسلوك التنظيمي وسط محيط الأعمال في مختلف المنظمات وفي مقدمة تلك المتغيرات الرغبة بترك العمل والغياب في العمل، وأثبتت marques في دراستها 1991 أن الإنغماس الوظيفي والرضا بنفس القيم العامة وأن التأثير الأقوى للقيم هو على مستوى الإنغماس

¹ نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي»، نقلا عن مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات والإقتصادية، المجلد 01، عدد 02، 2015، نقلا عن الرابط الإلكتروني:

<http://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/273/265>، 17:15، 2018/02/16.

وأن قيم العمل ترتبط إيجابياً مع الإنغماس الوظيفي والعوائد التي ترتبط سلباً مع الإنغماس الوظيفي وتظهر محدودية الأبحاث والدراسات التي تناولت الإنغماس الوظيفي.

• نبرز هذه الرسالة للتركيز على الإنغماس كمتغير مهم في إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال التعرف على علاقة القيم التنظيمية بالإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة ومن هنا ينبثق السؤال الرئيسي وهو:

• ما علاقة القيم التنظيمية بالإنغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية العاملة في قطاع غزة؟
وتتمثل فرضيات الدراسة فيما يلي:

1 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المنظمة والانغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية قطاع غزة.

2 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة المهمة والانغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية قطاع غزة.

3 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة العلاقات والانغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية قطاع غزة.

4 - توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين قيم إدارة البيئة والانغماس الوظيفي في البنوك الإسلامية قطاع غزة.

وتتمثل أسئلة الدراسة فيما يلي:

سؤال الأول: ما درجة ممارسة القيم التنظيمية عند العاملين في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

سؤال الثاني: ما مستوى الانغماس الوظيفي عند العاملين في البنوك الإسلامية في قطاع غزة؟

سؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة ممارسة القيم

التنظيمية عند العاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس،

العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

سؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ في مستوى الانغماس

الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة وفقاً للمتغيرات الشخصية والتنظيمية (الجنس، العمر،

الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)؟

وإعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدم الباحثون طريقة المسح الشامل، ووزعت

101 إستبانة على الموظفين، وقد إعتمد عليها في جمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة وقد توصلت هذه

الدراسة إلى مجموعة من النتائج على ضوء الفرضيات وتتمثل في:

1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية

في قطاع غزة، وأن هذه العلاقة طردية ضعيفة ونستنتج من ذلك توافر قيم تنظيمية إيجابية يدركها

العاملين بشكل كبير يؤدي إلى ارتفاع مستوى انغماسهم في العمل.

2 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قيم إدارة منظمة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك

الإسلامية بقطاع غزة.

3 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المهمة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع

غزة.

4 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع

غزة، وأن العلاقة طردية متوسطة.

5 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة والانغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع

غزة، وأن العلاقة طردية ضعيفة.

التعقيب على الدراسة:

تطرق الباحث في هذه الدراسة لموضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي حيث أظهرت هذه الدراسة أن الإنغماس الوظيفي من المفاهيم التي تلاقى إهتمام كبير في المجتمعات الغربية والآسيوية وتم الإستفادة من هذه الدراسة في عرض الإطار النظري والإستفادة منها في إختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية وكيفية تحليل البيانات وأن هذه الدراسة تعالج نفس متغير دراستي وهو الإنغماس الوظيفي وأن هذه الدراسة لديها نفس الصعوبة التي عرقلتي وهي قلة المراجع والدراسات بالنسبة للإنغماس الوظيفي.

الدراسة الرابعة :

دراسة لشفيق سعيد المصري تحت عنوان "الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية"، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية قطاع غزة، ماجستير إدارة الأعمال جامعة الأزهر-غزة- 2015¹، وانطلقت هذه الدراسة من إشكالية مفادها أن الانغماس الوظيفي يؤدي إلى تحمل الأطباء المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية في العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة لما فيه من تعلق الطبيب في عمله ويصبح جزءا مهما في حياته أكثر فأكثر، وقد وجد الباحث من خلال دراسته في مجمع الشفاء الطبي عن وجود بعض الشكاوي بحق الأطباء، وأن الأغلبية يؤدون وظيفتهم كروتين يومي فقط، وبعضهم يقومون بها بجهد ودور إضافي، وقد لاحظ الباحث أن الشكاوي المقدمة بحق الأطباء تتعلق بالإهمال والاستهتار بحالة المريض الصحية، وفي ذات السياق فالأطباء يعانون من كثرة عدد المرضى ومن عدم الاستقرار بحالة المريض الصحية، وحسب رأي الباحث أن هناك دراسات أثبتت أن الانغماس الوظيفي يؤدي إلى رفع مستوى سلوك المواطنة التنظيمية ومنها ينبثق السؤال الرئيسي للبحث:

● ما علاقة الانغماس الوظيفي بسلوك المواطنة التنظيمية لأطباء في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة؟

¹ شفيق سعيد المصري : الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، نقلا عن الرابط الإلكتروني:

www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp، 2018/01/21، 18:00.

• وتتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين

الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في مستشفيات الحكومية قطاع غزة وتتفرع من

الفرضية الرئيسية فرضيات فرعية:

1 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الانغماس العاطفي وسلوك

المواطنة التنظيمية؛

2 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الانغماس المعرفي وسلوك

المواطنة التنظيمية؛

3 توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الانغماس السلوكي وسلوك

المواطنة التنظيمية؛

• الفرضية الرئيسية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات

المبحوثين حول الانغماس الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة

الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، اسم المستشفى).

• الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات

المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة

الاجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، إسم المستشفى).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته، واستخدم عينة تطبيقية عشوائية والإستبانة كأداة

للبحث لإستطلاع آراء المجتمع المكون من 1072 طبيب، وأخذ عينة عشوائية قوامها 285 من الأطباء

فقط.

ومن أهم النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة التي توصل إليها الباحث هي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في المستشفيات الحكومية قطاع غزة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنغماس العاطفي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في المستشفيات الحكومية قطاع غزة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنغماس المعرفي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في المستشفيات الحكومية قطاع غزة؛
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \leq 0.05)$ بين الإنغماس السلوكي وسلوك المواطنة التنظيمية للأطباء في المستشفيات الحكومية قطاع غزة؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات المبحوثين حول الإنغماس الوظيفي تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، إسم المستشفى)؛
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات المبحوثين حول سلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، إسم المستشفى)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات المبحوثين حول الانغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، إسم المستشفى).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بين إجابات المبحوثين حول الإنغماس الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية تعزي للمتغيرات الشخصية والتنظيمية التالية: (الجنس، الحالة الإجتماعية، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المسمى الوظيفي، إسم المستشفى).

التعقيب على الدراسة:

من خلال تطلعي على هذه الدراسة تحت موضوع "الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية" لاحظت أن الباحث لم يتطرق إلى طرح الأسئلة الفرعية، وأجد أن الدراسة ملمة بكافة جوانبها، وقد إستفدت من هذه الدراسة في كوننا ندرس نفس المتغير (الإنغماس الوظيفي) حيث إستفدت منها في أخذ فكرة عن أبعاد الإنغماس الوظيفي وصياغة الفرضيات وكيفية بناء أسئلة الاستمارة.

الدراسة الخامسة:

دراسة إحسان دهش جلاب تحت عنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي" دراسة تحليلية لأداء عينة من مدرسي الكليات الأهلية بمحافظة الفرات الأوسط، جامعة القادسية، كلية الإدارة والاقتصاد، 2015¹.

وانطلقت الدراسة من مشكلة مفادها: تفرض التحولات في علاقات الأفراد داخل محيط العمل لأنماط جديدة في طبيعة عمل المنظمات وكيفية تعاملها مع هؤلاء الأفراد، فلم تعد منظمات الأعمال تنتظر غلى الأفراد من منظور العلاقة أحادية الجانب التي تكون فيها المنظمة هي الطرف الحاكم في العلاقة، إذا أصبح لزاماً أن تقوم العلاقات على النظرة التكاملية بين كلا الطرفين بهدف زيادة رئيس مفادها:

• هل هناك دور للدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي؟

وقد تمخض عن هذا التساؤل الرئيسي عدة تساؤلات فرعية هي:

1- ما مستوى إدراك الدعم التنظيمي المدرك المقدم من قبل الكليات الأهلية؟

2- هل تمتلك عينة الدراسة تصورا واضحا عن مفهوم الدعم التنظيمي والانغماس الوظيفي؟

¹ إحسان دهش جلاب: «دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي»، نقلا عن مجلة الغزي للعلوم الإقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، المجلد 13، العدد 39، 2015، نقلا عن الرابط الإلكتروني: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/5785/5068>، 2018/01/02، 19:05.

3 هل أن الاهتمام بمستوى الدعم التنظيمي المدرك يؤدي إلى تعزيز الانغماس الوظيفي لدى عينة

الدراسة؟

وتتمثل فرضيات الدراسة في توضيح طبيعة العلاقة والتأثير بين المتغيرات كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية إحصائية الدعم التنظيمي المدرك

والانغماس الوظيفي، وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية فرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والنشاط.

الفرضية فرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والتقاني.

الفرضية فرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط معنوية بين الدعم التنظيمي المدرك والانهماك.

الفرضية الرئيسية الثانية: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في الانغماس الوظيفي وتتنبق منها الفرضيات

الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في النشاط.

الفرضية الفرعية الثانية: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في التقاني.

الفرضية الفرعية الثالثة: يؤثر الدعم التنظيمي المدرك معنويا في الانهماك.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد الدور الذي يؤديه الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى

عينة من تدريسيين الكليات الأهلية وقد بلغ حجم العينة 248 تدريسا موزعين على 11 كلية في ثلاثة

محافظات واستعملت الإستبانة كأداة لجمع البيانات، ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحث مايلي:

• إن تعزيز أيديولوجية التبادل فيما بين إدارات الكليات التدريسيين من شأنه أن يزيد من شعورهم بالنشاط

والحيوية والتقاني عند أدائهم لعملهم؛

- إن تغيير طريقة التفكير والتعامل بين إدارات الكليات والتدريسيين لها انعكاسات ايجابية على المدى البعيد إذ تسهم في تعزيز الانغماس الوظيفي لدى التدريسيين الذي يؤدي فيها بعد إلى غرس الهوية الاجتماعية المدركة للمحيط الخارجي التي تعزز من مكانة المنظمة؛
- إن شعور بالنشاط اتجاه عملهم قد لا يكون نابعا من جزاء التهامهم اتجاه الكليات بقدر ما هو نابع تركيبة شخصيتهم وحبهم لما يقدمونه من خدمات علمية؛
- هناك زيادة في مستوى الشعور بالانهماك لدى التدريسيين عند أدائهم لعملهم، إذ يكرس التدريسيين كل حواسهم عند أدائهم للعمل المكلفين به، وهذا مؤشر ايجابي يدل على إنغماسهم الوظيفي؛
- هناك مستوى عالي من الإخفاق لدى إدارات الكليات الأهلية في جعل عمل التدريسيين مثيرا للتحدي في محاولة منها لزيادة مستوى انغماسهم عند أدائه، فهو لا يعد أن يكون عملا روتينيا يؤدي كل يوم؛
- إن زيادة مستوى الدعم التنظيمي المدرك له دلالاته الأكيدة في زيادة مستوى الانغماس الوظيفي لدى من خلال بعدي (النشاط والتفاني). ولكن ليس من خلال الانهماك ويفسر ذلك أن استغراق الفرد في عمله قد لا يعود بالدرجة الأساس إلى حبه للعمل بل يعود إلى عوامل أخرى مثل المشاكل الاجتماعية التي يمر بها الفرد، الأمر الذي يجعل من العمل هو المتنفس لدفن هموم الفرد، وهذا ربما لا يعود إلى الانغماس بمقدار ما يقود الاحتراق النفسي.

التعقيب على الدراسة:

تنفق هذه الدراسة جزئيا مع دراستي في أننا تناولنا نفس المتغير المستقل وهو الانغماس الوظيفي، حيث إستفدت منها في أخذ فكرة واضحة عن مفهوم الإنغماس الوظيفي، وأهم أبعاده نظرا لقلّة المراجع فيه وحاولت هذه الدراسة التعرف على دور الإنغماس الوظيفي في زيادة مستوى أداء من بعد خلال بعدي (النشاط والانهماك والتفاني)، كما تمت الاستفادة من معدات جمع البيانات وهي الإستبانة الأداة التي سيتم تطبيقها في دراستي، أما العينة والمنهج فتجدر الإشارة أن الباحث لم يحدد نوع المنهج والعينة وكيفية إختيارها.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل توضيح مختلف معالم الدراسة بطرح الإشكالية وذكر أسباب إختيارنا والأهداف التي تسعى دراستنا للوصول إليها، ثم أهمية الموضوع المدروس كما تعرضنا الى تحديد المفاهيم الأساسية التي تعتبر كلمات مفتاحية في دراستنا والتي تمثلت في: السلطة، الإنغماس الوظيفي، المورد البشري، والمؤسسة الإقتصادية. ثم عرضنا مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بمتغيرات الموضوع المدروس وبأبعاده حيث أفادتنا كثيرا خاصة في الجوانب المنهجية وبناء أطر الإشكالية وأخذ نظرة عن الإطار النظري.



الفصل الثاني

السلطة والإنغماس الوظيفي

الفصل الثاني : السلطة والإنغماس الوظيفي

تمهيد

أولاً : السلطة

- 1- أهمية السلطة
- 2- مصادر السلطة
- 3- حدود السلطة
- 4- العوامل المؤثرة في السلطة
- 5- أنواع السلطة
- 6- أسباب ضرورة وجود السلطة في المنظمات
- 7- علاقة السلطة ببعض المتغيرات

ثانياً: الإنغماس الوظيفي

- 1- أهمية الإنغماس الوظيفي
- 2- خصائص الإنغماس الوظيفي
- 3- صفات الموظف المنغمس وظيفياً
- 4- أنواع انغماس الوظيفي
- 5- إستراتيجيات الأنغماس الوظيفي
- 6 - مستويات الإنغماس الوظيفي
- 7- الانغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات

ثالثاً: المداخل النظرية لدراسة السلطة والإنغماس الوظيفي

- 1 أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للسلطة.
- 2 أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للإنغماس الوظيفي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعد السلطة مطلباً هاماً لكل تنظيم إجتماعي، فهي الحق المقرر لممارسة الضبط وتشمل مختلف جوانب الطاعة والقوة والتأثير. كما أنها تمارس بإختلاف أنواعها ضمن مختلف الأنساق في مختلف المنظمات. كما يعتبر الإنغماس الوظيفي من المفاهيم الحديثة التي نالت الإهتمام في المؤلفات والبحوث والدراسات الإجتماعية والنفسية والإدارية، لذا سنركز إهتمامنا في القسم الأول من هذا الفصل على السلطة وسيكون الإنغماس الوظيفي محور الدراسة في القسم الثاني من هذا الفصل لذلك سنتعرض لهذا الموضوع بشيء من التفصيل بما يخدم موضوع الدراسة، وتطرقنا في القسم الثالث إلى أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للسلطة والإنغماس الوظيفي.

أولاً- السلطة:

يتعلق موضوع السلطة بمختلف الحقوق المرتبطة بواقع الوظيفة، حيث تختص بإصدار الأوامر والتوجيهات والتعليمات وضمان قبول الطاعة من جانب العاملين، وينظر إليها بمثابة المادة اللاصقة التي تعمل على ربط أجزاء المنظمة ببعضها البعض لتشمل كافة المستويات الإدارية.

1- أهمية السلطة:

- تعطي السلطة للمدير الحق في أن يصدر أوامره إلى مساعديه ومروسيه بغرض القيام بأوجه النشاط المطلوبة لتحقيق أهداف العمل، وهذه السلطة في يد المدير تجنب العمل من وجود الإضطراب التي قد تحدث لو أن المساعدين والمرؤوسين كان لهم الحق في التصرف دون توجيه أو تعليمات من رؤسائهم ولا يعني وجود السلطة في يد المدير أن يستخدمها إستخداماً مطلقاً إستبدادي ؛
- السلطة قوة رسمية يستمدّها المدير من خلال شغله بمنصب إداري وهذه القوة تعطيه الحق في الحصول على الإمتثال والطاعة من قبل المرؤوسين للأوامر والتعليمات التي يصدرها، وإتخاذ قرارات ملزمة للآخرين، والحصول على العمل وفق ما يريده في سبيل تحقيق الأهداف المطلوبة منه ؛
- السلطة علاقة وظيفية رسمية تربط المرؤوسين بالرؤوساء ؛
- السلطة تربط قمة الهرم التنظيمي بقاعدته من خلال خط يدعى خط السلطة الرسمية التي تناسب منه أو من خلال الأوامر والتعليمات، والتوجيهات والقرارات الملزمة بالتنفيذ ؛
- السلطة تعطي صاحبها (باعتبارها قوة رسمية) الحق في فرض العقوبات ومنح المكافآت للحصول على الطاعة وإتمام العمل المطلوب.¹

¹ مشعل بن سليمان العدوانى: محاضرة منشورة بعنوان السلطة، ص 11، نقلاً عن الموقع الإلكتروني، <http://dr->

وكثيرا ما تمارس السلطة بقصد الحصول على مزايا معينة من تخصصات مختلفة داخل التنظيم، وأن الإختلاف الوحيد بين قبول المقترحات من اصحاب السلطة داخل التنظيم و خارجه، هي أن السلطة تباشر داخل التنظيم بصفة دورية مستمرة كطريقة من طرق التخصص في عملية إتخاذ القرارات أكثر مما يحدث خارج التنظيم. ويستند الجزء الأكبر من عمل الأعضاء التنظيم وخاصة من نطلق عليهم المشرفين الإداريين، القياديين، إلى إتخاذ القرارات أو إصدار المقترحات أو الأوامر التي يلتزم بها الآخرون. علاوة على ما تقدم فإن أغلب القرارات التي يتخذها أعضاء التنظيم، تتم عن طريق العمل الجماعي أي عملية جماعية، بمعنى أن هذه القرارات ليست جهود شخص واحد داخل التنظيم، ولكنها محصلة لعملية ضخمة من الدراسة، المناقشة والإتصال.¹

2- مصادر السلطة:

- أ- المصدر الرسمي: وتسمى السلطة النابعة من هذا المصدر بالسلطة الرسمية التي يستعيدها صاحبها من خلال الوظيفة التي يشغلها ضمن سلسلة من الأوامر التنظيمية داخل المنظمة، وهذه السلطة تخول فرض العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والإمتثال، كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل.
- ب- المصدر الغير الرسمي: وتسمى السلطة هنا بالسلطة الغير الرسمية وتستمد من المصادر التالية:
- الشخصية: يتمثل هذا المصدر في قوة الشخصية و الصفات التي يتحلى بها صاحب السلطة.
 - المقدرة والمهارة الفنية: تمثل ما يتمتع به صاحب السلطة من إلمام ومهارة وخبرة في العمل تكسبه إحترام وتقدير مرؤوسيه بما يؤهله لأن يطلب فيطاع.
 - مهارة التعامل مع الآخرين: صاحب السلطة الذي يتقن فن التعامل مع الآخرين وإكتساب محبتهم ويحصل منهم على الطاعة والإمتثال نتيجة هذه المحبة التي يكنها له مرؤوسوه له.² لقد حاولت عدة

¹ -عراية الحاج: «إزدواجية السلطة في المستشفيات»، نقلاً عن مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد07، 2010، ص230.

² -مشعل بن سليمان العدوانى: مرجع سابق، ص 12.

نظريات البحث في تحديد المصدر أو الأساس الذي تستند إليه السلطة في المنظمة ومن أهم هذه

المصادر:

أ- **النظرية الرسمية للسلطة:** ترى هذه النظرية بأن السلطة غنما تستمد إلى موقع الشخص مصدر السلطة

في الهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن خط سير السلطة وفقاً لهذه النظرية إنما يكون من أعلى إلى أسفل. وعلى

هذا الأساس، نجد ان مصادر السلطة في المنظمات تتأثر بشكل مباشر بالفلسفة السياسية السائدة في

المجتمع الذي توجد فيه هذه المنظمات. ومن الأمثلة على ذلك سلطة أو حق ممارسة الملكية ففي

المجتمعات التي تسودها الحرية الفردية المطلقة، يكون بإمكان شخص أو عدة اشخاص تملك منظمات معينة

وبالتالي يكونون هم المصدر الأول والرئيسي للسلطة في مثل هذه المنظمات.¹

ب- **نظرية قبول السلطة:** تقول هذه النظرية بأن أي شخص لا يمكن أن تكون لديه سلطة إلا إذا اقتنع

أتباعه أو مرؤوسه بعملية إطاعة أوامره ومن أوائل من تحدث عن نظرية القبول كمصدر من مصادر السلطة

في المنظمات هو (نيكولا ميكيافيللي) في كتابه "الأمير". كما تحدث عن المصدر من مصادر السلطة بالكثير

من الوضوح "شستر برنارد" في كتابه وظائف الرؤساء. وفي هذا الصدد كتب برنارد: " إذا ما تم قبول

الإتصال أو التوجيه من قبل الشخص الصادر إليه، فإن سلطة هذا التوجيه بالنسبة له تتأكد وتستقر ويتم

الإعتراف بها كأساس للتصرف."

ومن ناحية الأخرى فإن عدم إطاعة التوجيه هو بمثابة إنكار لسلطة مصدر التوجيه. ووفقاً لهذا المفهوم فإن

تقرير ما إذا كان لأمر معين سلطة أم لا إنما يتوقف على الشخص الذي يتم توجيه هذا الأمر إليه، وليس

أصحاب السلطة أو الأشخاص الذين يصدرون الأوامر.

¹ جمال الدين لعويسات: مبادئ الإدارة، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص ص 93-94 .

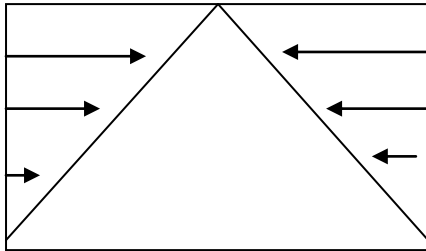
ج- نظرية الخبرة أو المعرفة: تقول هذه النظرية بأن خبرة شخص معين أو معرفته الفنية في مجال ما، قد تكتسبه سلطة وقوة على الآخرين في المنظمة مهما كان موقعه من الهيكل التنظيمي.¹

3- حدود السلطة:

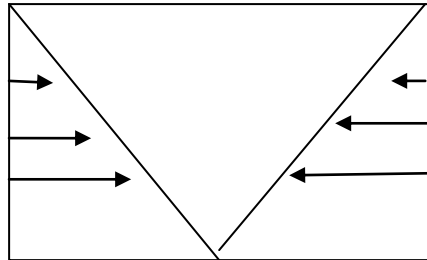
إن مقدار ممارسة السلطة في المنظمات يتم وفقا للنظرية التي تسود في تفسير مصدر هذه السلطة، فإن كانت النظرية الرسمية هي السائدة، فإن القدر الأكبر من السلطة ستتم ممارستها في أعلى التنظيم. وذلك كما يتضح من الجزء السفلي المظلل في الشكل، أما إذا كانت نظرية قبول السلطة هي السائدة، فإن توزيع السلطة الحقيقية سيكون بشكل معكوس وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (2): حدود السلطة

أعلى المنظمة



(ب)



(أ)

أسفل المنظمة

المصدر - جمال الدين لعويصات: مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص: 95.

ولكن سواء أكان القدر الأكبر من السلطة يمارس أعلى التنظيم أم في أسفله، فإن ممارسة هذه السلطة المتاحة تخضع للكثير من القيود التي تحد من ممارستها، وهو ما تمثله الأسهم ومن أمثلة القيود التي تحد من ممارسة السلطة مايلي:

- القيود الاجتماعية: قد يعطي موقع شخص معين من التنظيم صاحبه قدرا معيناً من السلطة، ولكن نجد أن القدر الذي يمارسه هذا الشخص فعلاً هو أقل بكثير مما هو متوفر لديه. وأحد أسباب ذلك هو العلاقات

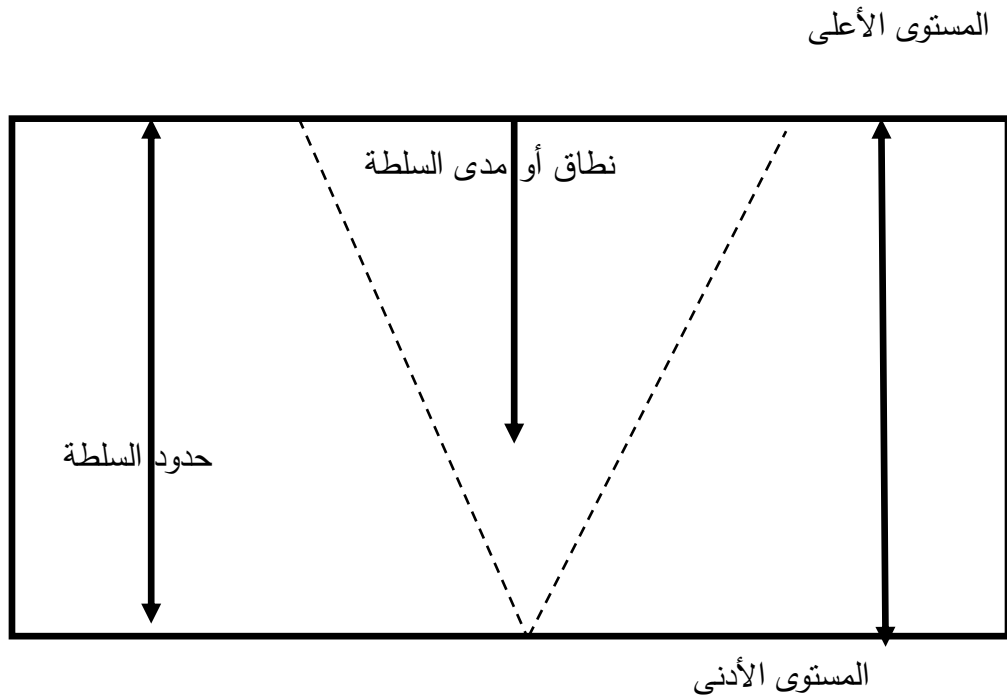
¹ جمال الدين لعويصات: مرجع سابق، ص ص 94-95.

والقيود الإجتماعية من صلة قرى و صداقة إلى غير ذلك من الأمور التي تملأ الحياة اليومية للمنظمات مهما كانت أحجامها.

- القيود البيولوجية والمادية: وهي تلك القيود المتعلقة بالقدرات البدنية للشخص الذي يرغب في ممارسة ما هو متوفر لديه من السلطة، وكذلك بالإمكانات المادية المتوفرة لديه. ويدخل عنصر العوامل التنظيمية ضمن هذه المجموعة من القيود. بمعنى وجود تنظيم جيد يمكن للشخص من ممارسة السلطة بكفاءة أم لا.¹
- القيود الإقتصادية: ولعل مثل هذه القيود أكثر ما تواجه الدول النامية " كمنظمات " لا شك أن لرؤسائها أو الأجهزة لدقة الأمور فيها كامل السلطة في تنفيذ ما تراه مناسباً من خطط للتنمية.

ولكن هذه التنظيمات تصطدم في الواقع العملي بندرة الموارد الإقتصادية فيها، وفي مقدمتها رأس المال والقوى البشرية بشكل يضع قيلاً من الصعب كسره.

الشكل رقم (3): حدود السلطة في المستويات المختلفة



المصدر - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 242.

¹ جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص ص 95-96.

4- العوامل المؤثرة في السلطة:

قد يتأثر بناء السلطة لدى الأشخاص بعدة عوامل كالمهارة، والخبرة، والجهد، والإهتمام، بالإضافة إلى الجاذبية وفيما يلي توضيح لهذه العوامل:¹

4-1 المهارة والخبرة **Skill and experiende**: يرى بعض علماء الاجتماع أن زيادة التخصص والنمو

الوظيفي هو ما ينمي مهارات الأشخاص وخبراتهم الخاصة وبسبب مهارتهم هذه أو خبرتهم قد توكل إليهم السلطة.

4-2 الجهد والإهتمام **Effort and interst**: إن الجهود المبذولة من قبل الأشخاص في المجالات

المختلفة قد تدعم الوصول إلى السلطة، فهناك علاقة مباشرة بين إهتمام الشخص في مجال ما وبين الجهد الذي يبذله في ذلك المجال كما أن هناك إفتراضاً وضعه يقول بوجود علاقة مباشرة بين مقدار الجهد المبذول في أحد المجالات وبين السلطة في ذلك المجال.

4-3 الجاذبية **Atractivenees**: وهي صفة شخصية تساعد على نجاح الشخص في كسب مودة ومحبة

الآخرين والتي تعد من العوامل المؤثرة في الوصول إلى السلطة ومن ثم النجاح في القيام بمهامها إضافة إلى ذلك قد تسهم مكانة الشخص الإجتماعية أو علاقات القرابة في دعم نجاحه في موقعه وهناك عوامل قد يكون لها دور فعال في عملية توزيع السلطة، كالدين والسياسة والعرف والجنس والأصول الوطنية.

ويشير تحليل الخبرة إلى غياب مبدأ السلطة الوظيفية ويشكل أحد الأسباب الرئيسية لعدم فعالية السلطة بشكل خاص وظهور مشاكل التدارك والإزدواجية واللامبالاة في العمل بشكل عام.²

¹ عبد الله خضر سعيد خضر: مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، جدة، ص ص 32-33، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf>، 12:00، 2017/1/12.

² نفس المرجع، ص 33.

5- أنواع السلطة:

يرى يوكل أن للسلطة شكلين رئيسيين هما: سلطة المركز، وسلطة الشخص. ونجد روبرت بييدوي قد

صنف مصادر السلطة إلى أربعة أنواع وهي: سلطة المركز، سلطة القانون، سلطة الشخص، وسلطة

الكفائية.¹

أما تصنيف فرنش ورافن يعد من أكثر تصنيفات السلطة قبولا، ذلك انه يتضمن معظم التصنيفات السابقة

من جهة، بالإضافة إلى أنه عالج النقص الذي ظهر في بعض تلك التصنيفات من جهة أخرى. ففوة

المعلومات تضمنتها سلطة الخبرة، وقوة الإرتباط والإتصال، وسلطة وقوة الإقناع من المهارات الشخصية التي

يجب أن يمتلكها المدير، حيث تعتبر هذه المصادر الأكثر تكرارا في درجة ممارستها فهي تأخذ وبإستمرار

الدرجات الأولى في الترتيب التنازلي للسلطة حسب أهميتها وتكرار إستخدامها من قبل القادة في منظمات

العمل المختلفة وتتمثل مصادر السلطة في مايلي:²

أ- **سلطة المكافأة:** تعني إستجابة شخص ما لرغبات شخص آخر، لأنها ستوفر له منافع وفوائد إيجابية لذا

فإن الشخص الذي يستطيع توفير مكافآت يراها غيره ذات قيمة سيكون سلطة فوق غيره، ويقصد بامكافآت

هنا أي شيء له قيمة بالنسبة للغير، فقد يكون المال، أو التقدير والثناء، أو تخفيف واجبات العمل.

ب- **سلطة الإجبار أو الإكراه:** تعني إستجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر، لأنها ستبعد عنه

بعض العقوبات، لذا فإن الشخص الذي يستطيع إيقاع العقوبات على الآخرين سيكزن له سلطة فوق هؤلاء.

والعقوبات المقصودة قد تكون بدنية أو وظيفية، وقد تكون في معظم الأحيان نفسية أيضا. وقد يلجأ المدير

إلى إستخدام هذه السلطة مع الموظفين لمتابعة أداء العمل وتطبيق القواعد التنظيمية وعدم التأخر والغياب.

¹ ليلي عساف وراتب السعود: «العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز لديهم وإختلاف هذه

العلاقة بإختلاف النوع الإجتماعي والخبرة»، نقلا عن المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد 3، عدد1، 2007،

ص70، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <http://journals.yu.edu.jo>، 15:33، 2018/02/04 .

² نفس المرجع، ص 71.

ج- سلطة القانون/ الشرعية: تتضمن الحقوق الرسمية الذي يملكها شخص بسبب مركزه أو دوره الرسمي في المؤسسة، لذا فإن الشخص الذي يملك قوة القانون يكون قادراً على إيقاع العقوبة أو تقديم المكافأة. وقد يرى الأفراد الآخرون التابعون لهذا الشخص أو المدير أنهم مجبرون على طاعته، لأن لديه سلطة للتأثير في سلوكهم. وهذه السلطة مرتبطة بقوة المكافأة و القوة التفسيرية.

د- سلطة المرجعية: تعني إستجابة أو طاعة شخص ما لرغبات شخص آخر، لأن هذا الشخص يملك مقومات وخصائص وصفات شخصية محببة، فهي تتضمن الإعجاب الذي يبديه شخص لشخص آخر ويرغب في أن يصبح مثله، وهو بذلك يعدل سلوكه وإتجاهاته بما يتلاءم مع سلوكيات وإتجاهات ذلك الشخص، ويعرف هذا النوع من السلطة بقوة التجاذب أو العلاقة. ولزيادة هذه السلطة والإحتفاظ بها، لابد من تنمية العلاقات الإنسانية والشخصية مع الآخرين، والوقوف إلى جانبهم للحصول على تقنهم. وتقييم الإحتياجات العاطفية لهم وتصميم برامج وخطط تلبي إحتياجاتهم.

هـ- سلطة الخبرة/ الفنية: تعني إستجابة أو طاعة شخص ما لشخص آخر لأن الشخص الآخر يملك خبرة كافية، ومهارات متميزة، ومعرفة دقيقة في جوانب العمل، ولأن هذا الشخص يعرف ما لا يعرفه الآخرون. أو يتفوق عليهم في المعلومات والمهارات في مجال العمل. ولزيادة هذا النوع من السلطة لابد على مدير المؤسسة الإلتحاق ببرامج تدريبية و تعليمية تطرحها المؤسسة التي يعمل بها، والإبتعاد عن الأعمال الروتينية والإلتجاه نحو المهام المبدعة والخلاقة.

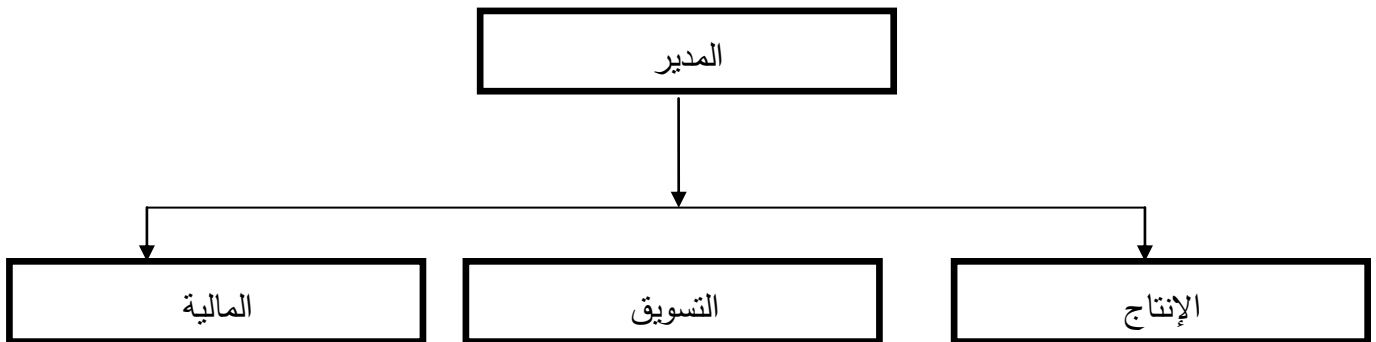
و- سلطة الهيئات والمؤسسة : يعرف عصرنا الحالي بعصا الهيئات التنموية ومنها الهيئات الأهلية-غير الحكومية والتي تتيق من الناس لتعبر عن مصالحهم التي تعمل لأجلها وتهدف إلى التغيير الجيد، وهناك العديد من الهيئات التي نبعث من ذلك، ولكن هناك أيضاً هيئات إنحرفت عن الأهداف التي قامت لأجلها

وفقدت الصلة بالناس الذين يعملون لأجلها ولمصالحها. والهيئات من النوع الأول تشكل سلطة مجتمعية إيجابية أما التي هي من النوع الثاني فهي تشكل سلطة على المجتمع وتكتسب مسيرته إتجاه تنمية ذاته.¹ وهناك تصنيفات أخرى لأنواع السلطة حيث تتمثل في الإطار التالي:

- السلطة التنفيذية (staff) .
- السلطة الوظيفية (Functional) .
- السلطة الإستشارية (Line) .

1- السلطة التنفيذية: وتسمى أحيانا بالسلطة الخطية أو سلطة إتخاذ القرار، ويعتبر هذا النوع أساسي في قيام التنظيم من خلال خط يمتد من أعلى الهرم التنظيمي إلى أدناه ويسمى بخط السلطة، ويمتد عبر المستويات الإدارية حيث ينشأ نتيجة هذا الخط من خلال الرئيس والمرؤوس، ويكون رئيس لمستوى معين وهو في ذات الوقت مرؤوس للمستوى الأعلى.² ويكون إتجاه السهم الذي يمثل خط إتجاه الصلاحية في هذا النوع من السلطات من الأعلى إلى الأسفل كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (4): يوضح إتجاه سهم السلطة التنفيذية



المصدر - نبيل دنون الصائغ: الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011، ص 141.

¹ - سليم محمد شريف قارة: فن التعامل مع الناس، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص 190-191.

² - نبيل دنون الصائغ: الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011، ص 141-140.

وهناك عدة مظاهر لسلطة التنفيذية حيث يمكن تمييزها في مايلي:¹

أ- **السلطة في التخطيط:** وتشمل السلطة في تحديد الأهداف ورسم السياسات وتقرير الإجراءات ووضع الخطط والبرامج الزمنية.

ب- **السلطة في التنظيم:** ويظهر ذلك في قوة إتخاذ القرارات بالنسبة لتجميع مختلف أوجه النشاط في وحدات إدارية، وتحديد المسؤولية وتفويض للسلطة والعلاقات في الهيكل التنظيمي.

ج- **السلطة في التوجيه:** وتشمل سلطة الإتصالات وسلطة التأديب وحفظ النظام والحصول على طاعة المرؤوسين.

د- **السلطة في الرقابة:** ويظهر ذلك في تحديد المعايير الرقابية وقياس النتائج وتقدير الإنحرافات.

2- **السلطة الوظيفية:** السلطة الوظيفية هي تلك السلطة التي تفوض لفرد أو إدارة بخصوص عمليات أو تصرفات أو سياسات محددة أو غيرها من الأمور المتعلقة بأنشطة تتم بواسطة الأفراد في إدارات خلاف الإدارة المفوض إليها هذه السلطة، أي أنها السلطة التي يستمدّها صاحبها من الخدمات التي يقدمها إلى الإدارات الأخرى وليس بحكم كونه رئيساً عليها كما هو الحال في السلطة التنفيذية. وإذا إتبع مبدأ وحدة الرئاسة بدون إستثناء، فإن السلطة على هذا الأنشطة كان يجب مزوالتها بواسطة المديرين التنفيذيين، ولكن هناك عدة أسباب منها:²

- القصور في المعرفة المتخصصة؛
- القصور في المقدرة على الإشراف على العمليات؛
- خطر التفسيرات المتنوعة للسياسات.

¹ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص155.

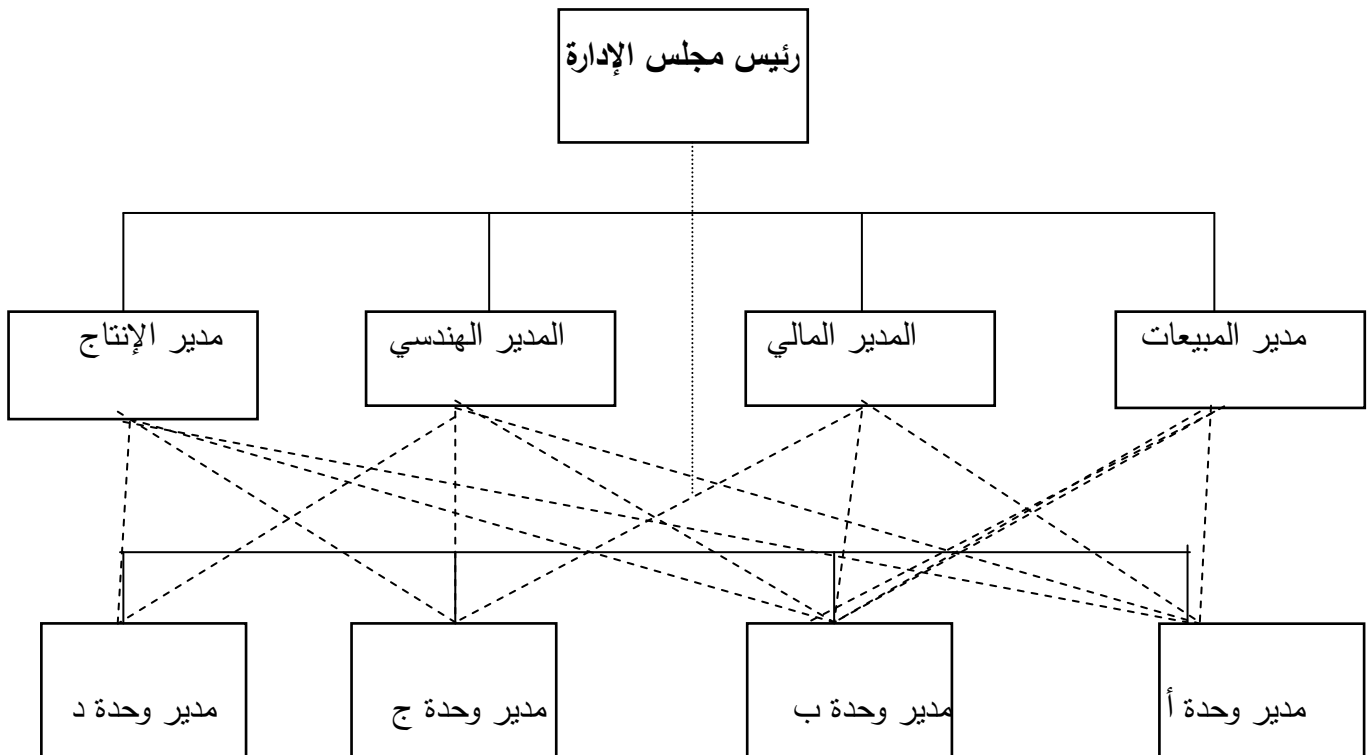
² جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص ص 275-

وفي مثل هذه الحالات، فإن المدير التنفيذي قد يعفى من هذه السلطة المحدودة، مع تفويض مدير في إدارة أخرى سلطة متخصصة أي "وظيفية" للقيام بهذه الأنشطة بطريقة سليمة. ولا يقتصر تفويض السلطة الوظيفية على مديري نوع معين من الإدارات، فهذه السلطة قد يزاولها رؤساء الإدارات التنفيذية أو مديري الإدارات الإستشارية، ولكنها في أغلب الحالات تفوض إلى الإدارات الإستشارية نظراً لأنها تتكون من أخصائيين يمتلكون المعرفة المتخصصة المطلوبة.

- قيود استخدام السلطة الوظيفية: إن فهم طبيعة السلطة الوظيفية شيء ومعرفة متى تستخدم شيء آخر.

ولذلك فعند التطبيق العملي للسلطة الوظيفية يجب الإلمام بمزاياها وحدودها.¹

الشكل رقم (5): السلطة الوظيفية للإدارات التنفيذية

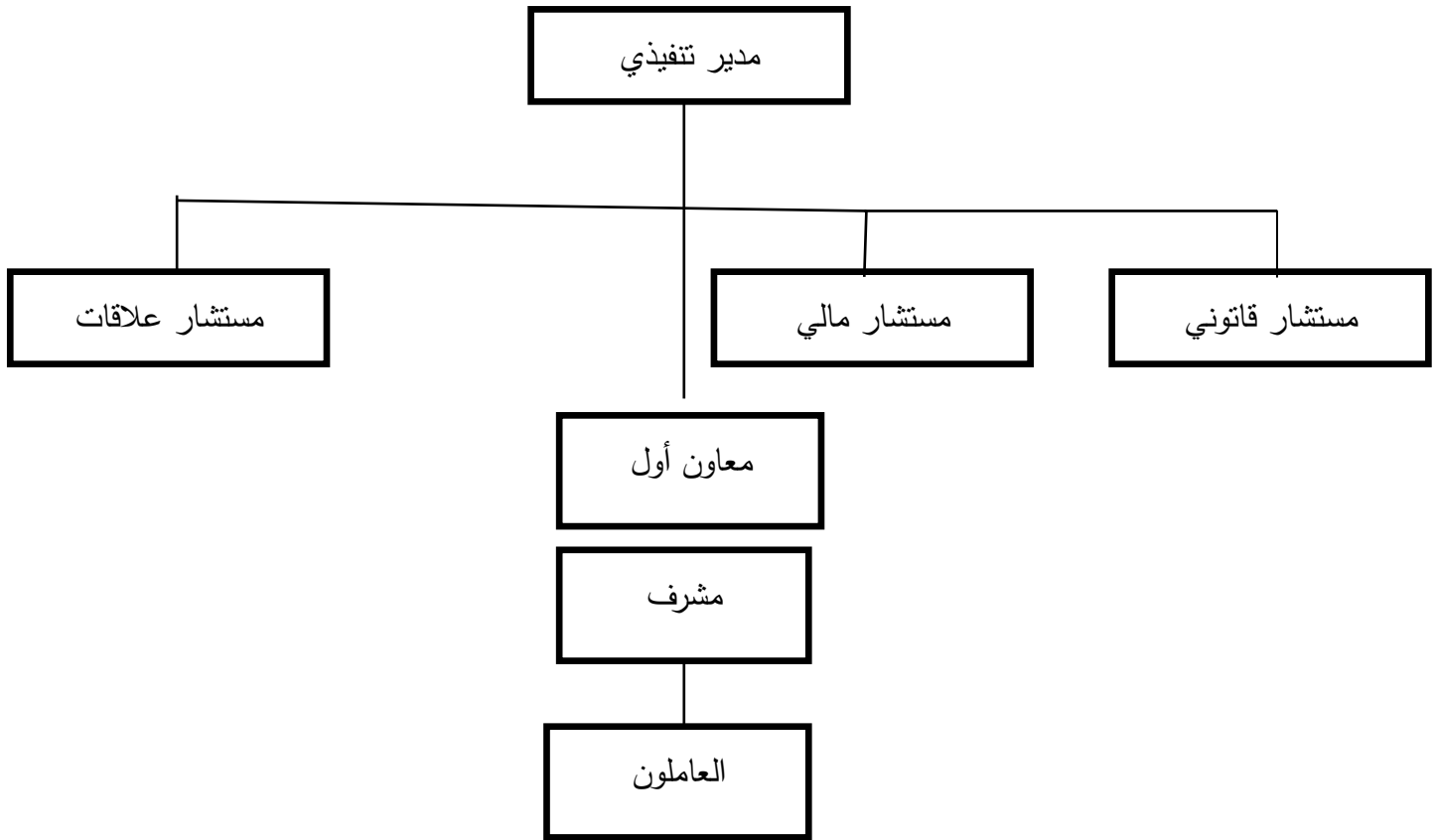


المصدر - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 279.

¹ جميل أحمد توفيق: مرجع سابق، ص ص 276-278.

4- السلطة الإستشارية: وهي سلطة إبداء النصح وعمل التوصيات ويمارس المدير المالي هذه السلطة على الذين يطلبون منه مساعدتهم في حل بعض القضايا والمشاكل التي تعترض سبيل أعمالهم.¹

الشكل رقم(6): نموذج لخطي السلطة الإستشارية



المصدر- سعاد نايف برنوطي: الإدارة(أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل لنشر، عمان، 2008، ط4، ص 310.

4- السلطة الفردية: عندما يبدأ عصر السلطة الفردية أي السلطة التي تتجسد في رجل يركز في شخصه ليس فقط كل أدوات القدرة ولكن أيضاً كل تبرير للحكم، إن القائد يحمل في ذاته صفة القيادة، وإذا أمر فذلك بسبب صفاته الشخصية، كما تشكل عبقريته ومهارته أو شجاعته أساس سيطرته. تتجسد كل السلطة فيه

¹ محمد الصيرفي: إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ط1، ص276.

وتتأكد في قراراته وتزول معه. إلا أن هذا لا يعني أن السلطة بفرديتها تكف عن أن تكون طاقة التمثيل الإجتماعي المرغوب، إنها دائماً قوة فكرة ولكن هذه الفكرة تتجسد في القائد وتحققها إرادته.¹

6 - أسباب ضرورة وجود السلطة في المنظمات :

يرى سيمون أن السلطة ضرورية للأسباب التالية :²

- تؤدي السلطة إلى أرساء مسؤولية المرؤوس أمام الرئيس، وذلك في ضوء اللوائح والقواعد التي تحكم العمل، ففي حالة مخالفتها تلعب السلطة دورها؛
- ممارسة السلطة تولد الخبرة بإتخاذ القرارات وتدعم القدرة عليها؛
- السلطة تمكن من التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل التنظيم؛
- السلطة هي وسيلة لتحسين الأداء داخل المنظمة، خاصة في ضوء العلاقات الإنسانية؛
- السلطة هي حلقة الوصول بين المدير في مستواه الإداري والمستوى الأعلى منه، وبين المستوى وبيئته وبين المستويات الأقل التنفيذية والعاملين.

7- علاقة السلطة ببعض المتغيرات:

7-1 السلطة والقوة: يعد مفهوم القوة من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، حيث تعني إمكانية قيام فاعل معين بتنفيذ إراداته بغض النظر عن عناصر المقاومة والمعارضة، كما أن مفهوم السلطة هو أيضاً مفهوم محوري، حيث تعني إمكانية أن تجد إرادة القادة والحكام أذناً مطيعة صاغية، فالسلطة إذن هي القوة الشرعية Legitimate power وهي مرتبطة دائماً بالأدوار الإجتماعية والقوة الشرعية من المفترض أن تكون سمة ضرورية وعامة للحياة الإجتماعية.³

¹ سليم حداد: الدولة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1987، ط2، ص 23.

² سامح عبد المطلب عامر وعلاء محمد السيد: التطوير التنظيمي، دار الفكر، الأردن، 2009، ط1، ص149.

³ محمود عبودة: أسس علم الاجتماع، دار النهضة العربية، بيروت، 1992، ص107.

الشكل رقم (7): العلاقة بين القوة والسلطة



المصدر - مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة (الهيكل والتنظيم)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط2، ص129.

2-7 المسؤولية والسلطة:

تتمثل السلطة في قبول الفرد للقيام بأنشطة وواجبات ومسؤوليات معينة، ونجد مثلاً أن مسؤوليات المدير تتمثل في مسؤولياته عن تصرفات المساعدين والمرؤوسين له، وتتمثل مسؤوليات العامل العادي في قيامه بواجباته ومهامه التي يجب تنفيذها، وينبغي أن ترتبط المسؤولية بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعية كما أن المسؤولية لا يمكن تفويضها حيث أنها تتناسب من أعلى إلى أسفل. هذا وينبغي أن تكون المسؤولية مساوية للسلطة تماماً بمعنى ألا تكون أقل أو أكبر منها، فمثلاً نجد أن هناك حدود فعلية للمسؤول في خط الإشراف الأول عند إتخاذ القرارات، وكذلك حدوداً لسلطاته ومسؤولياته التي يجب أن تتاح له.¹

ثانياً - الإنغماس الوظيفي:

الإنغماس الوظيفي هو خلق بيئة وظروف عمل يمكن للموظفين من خلالها أن يأتروا على القرارات والإجراءات التي تؤثر على وظائفهم. وإنغماس أو مشاركة الموظفين هو إدارة وفلسفة السلطة حول كيفية تمكين العاملين من المساهمة في التحسين المستمر، وتحقيق النجاح للمنظمة التي يعملون فيها. حيث يقوم

¹ بشير علاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص167.

الإنغماس الوظيفي على تمكين العاملين من المشاركة بأكثر قدر ممكن في كافة القرارات المتعلقة ببيئة العمل الداخلية والخارجية والتخطيط لها. وإشراك العاملين في أنشطة إتخاذ القرارات والتحسين المستمر هو الجانب الإستراتيجي للمشاركة حيث يمكن أن تشمل نظم الإقتراح، وخلايا التصنيع وفرق العمل والمناقشات الدورية مع المشرفين¹.

1- أهمية الإنغماس الوظيفي :

- يدخل في صميم العلاقة الوظيفية، لأنه يتناول ما يفعله الأفراد وكيف يتصرفون في أدوارهم وما الذي يجعلهم ينتهجون سلوكاً بطرائق أخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية على حد سواء²؛
- أن الإنغماس الوظيفي يعد واحداً من أهم المداخل المستخدمة لتنمية وتحسين جودة حياة العمل، كما ترى أن التفاعل بين الإنغماس الوظيفي والرضا التنظيمي والإستقرار يجعل الفرد في وظيفته لديه التزام تنظيمي نحو منظمته وأكثر بقاء فيها، حريصاً على تنميتها وتطوير عملياتها ؛
- أن الإنغماس الوظيفي يرتبط بأهمية العمل في حياة الفرد، فكلما كان العمل أكثر أهمية كلما كان الموظف أكثر ولاءً لعمله ولمنظمته، مما ينعكس بدوره على أداء الأفراد؛
- كما أن الإنغماس الوظيفي له أثر كبير على إنتاجية وكفاءة الموظف؛
- يعتبر عاملاً مهماً في خلق وزيادة تحفيز الموظفين؛
- مهم لتحقيق نمو الأفراد والرضا الوظيفي في بيئة العمل؛
- يستخدم الإنغماس الوظيفي، في المؤسسات في توقع معدلات الغياب؛
- يعتبر أداة فعالة لجذب و تعيين الموظفين الأكثر كفاءة والمحافظة عليهم؛

¹ محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة، شهادة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص، 10 نقلاً عن الموقع الإلكتروني

www.alazhar.edu.ps/Library/attachedFile.asp?id_no=0048533، 12:45، 2018/02/12.

² نفس المرجع، ص 12.

- يعتبر عاملاً أساسياً في السلوك التنظيمي؛
- الزيادة في الإنغماس الوظيفي تزيد من فعالية الموظف لتحقيق رضا الزبون مما يعزز ويبني صورة المنظمة ويزيد من نسبة الربحية لها؛
- إنخفاض مستوى الإنغماس الوظيفي يجعل الموظف يشعر بالإنفعال بين ما يتوقعه في حياته وما يفعله في وظيفته؛
- ارتفاع مستوى الإنغماس الوظيفي يقلل معدلات الغياب والتأخير عن العمل.¹

وقد قسمت أهمية الإنغماس الوظيفي (الإستغراق) على مستويين هما:²

1- النتائج على المستوى التنظيمي:

-الأداء التنظيمي: أشار العديد من الدراسات إلى أن الإنغماس الوظيفي له تأثير إيجابي على الأداء

التنظيمي.

- إنتاجية الأفراد العاملين: تساعد المستويات العالية من الإنغماس والإستغراق الوظيفي الأفراد العاملين في

أخذ المبادرات والمتابعة لأهداف التعلم، إذ يطور الأفراد العاملون المنشغلون في أعمالهم المعرفة الجديدة

والإستجابة للفرص والخروج عن المألوف وينشغلون في النصح، بإضافة مستويات الرضا الوظيفي المرتفعة

والإلتزام العالي تجاه المنظمة.

- الإحتفاظ بالعاملين: توصلت العديد من الدراسات إلى دلائل تبين مدى تأثير الإستغراق والإنغماس

الوظيفي على نوايا الأفراد العاملين في ترك العمل، ففي دراسة أجريت من قبل (Tawers perrin) المنظمة

الإستشارية للموارد البشرية وجدت أن الأفراد العاملين المنشغلين في وظائفهم إلى حد كبير يكونون أكثر

إستقرار في وظائفهم.

¹ محمد شفيق سعيد المصري : مرجع سابق، ص12.

² عمر مصطفى محمد وفتح كريم: « دور الثقة التنظيمية في تدعيم وتعزيز الإستغراق الوظيفي »، نقلا عن مجلة جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، المجلد8، العدد16، 2016، ص179.

- **الدفاع عن المنظمة:** قد يكون الأفراد العاملون المنشغلون في وظائفهم ومدافعين عن منظماتهم وهذا يعني أن الأفراد العاملين سيكونون أكثر استعداداً للإيحاء بمنظماتهم كمكان مناسب للعمل أو الإيحاء بمنتجات وخدمات المنظمة وهذا بدوره سيساعد المنظمة بإعتباره تسويقاً مجانياً يماؤسه أفرادها تجاهها، فضلاً عن تحسين الوعي العام تجاه المنظمة.

2- النتائج على مستوى الأفراد العاملين:

- **النتائج النفسية:** تشير العديد من الدراسات إلى إن العلاقة بين الأفراد العاملين وأرباب العمل أصبحت ذات طابع مادي، وبالتالي فإن هذا التغيير في نمط العلاقة سيولد الإحباط للعديد من الأفراد العاملين وبالتالي فقدانهم للثقة تجاه منظماتهم، وستثار التساؤلات حول المغزى من عملهم، هنا يمكن أن يلعب الإنغماس الوظيفي دوراً مهماً في مساعدتهم لتجاوز هذه الأسئلة وتزويدهم بالفرص لأستثمار حالتهم النفسية¹.

الترفاهة والصحة الإيجابية: يمكن أن يؤثر اللإنغماس والإستغراق في الشعور والصحة الإيجابيين، حيث أن الأفراد العاملين وما يكونونه من مشاعر جيدة تجاه منظماتهم كالإعجاب، الثقة، الإحترام، الجاذبية الشعورية سيكونون أكثر رغبة في العمل وأكثر إهتماماً بالأنشطة التنظيمية، فبيئة العمل الملائمة التي توفرها الإدارة والممارسات العادلة تجاه الأفراد العاملين، القيادة الفعالة، والرؤية الموضوعية والمنتجات ذات الجودة العالية والسياسية الكفوة ستسهم في بناء الثقة بخصوص المنظمة وهذا بدوره سيسهم بشكل ملحوظ في دعم الإنغماس والإستغراق الوظيفي للأفراد العاملين.

2- خصائص الإنغماس الوظيفي :

وتتمثل في مجموعة من العوامل وهي² :

¹ عمر مصطفى محمد وفتاح كريم: مرجع سابق، ص 180.

² نهاية عبد الهادي التلباتي وآخرون: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس الوظيفي»، نقلا عن مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات الإدارية والاقتصادية، المجلد الأول، عدد2، 2014، ص ص 60-61.

➤ الخصائص الشخصية: وتتمثل في (الدوافع- والقيم- والاتجاهات- والنوع).

➤ الخصائص الوظيفية: وتتمثل في (الحافز- وإستقلالية الوظيفة- والتنوع- وتوصيف المهمات- والمشاركة- والتغذية العكسية).

➤ الخصائص الإجتماعية : وتتمثل في (العمل مع الآخرين- والمشاركة في إتخاذ القرارات- ومشاعر النجاح).

وأن هذه الخصائص مرتبطة مع بعضها البعض، فالعمل مع الآخرين والمشاركة الفعلية مثلا من الخصائص الإجتماعية تتأثر بخصائص الفرد الشخصية كالنوع والقيم وهذه الأخيرة تتأثر بدورها بالخصائص الوظيفية كالوصف التفصيلي والحوافز.

كما أن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد على زيادة مستوى الإنغماس الوظيفي، وتتمثل فيمايلي :

- توافر كل من الرغبة والقدرة على إنهماك الفرد في وظيفته؛
- توافر إطار من القيم التي تحث الفرد على الإنغماس في عمله؛
- مراعاة الإختلافات الشخصية بين الأفراد من حيث النوع ومستوى التعليم ومدة الخدمة وقوة الحاجة والقوة ومستوى السيطرة؛
- إثراء الوظيفة في أثناء التصميم بما يتناسب وقدرات الفرد؛
- مراعاة خصائص العمل و التي تتضمن تنوع المهمات ووضوحها وأهميتها؛
- تشجيع الإدارة على مشاركة الأفراد في توفير مساحة من الإبداع وتطبيق الأفكار الجديدة في بيئة العمل.

3- صفات الموظف المنغمس وظيفياً:

- يحصل على قدر معقول من التغذية الراجعة عن أدائه لعمله؛
- يتمتع بنوع من الإستقلالية في أدائه لعمله؛

- يتيح له عمله فرصة تكوين صداقات مع الآخرين؛
- يتطلب عمله إحتكاكاً بالآخرين (جمهور، زملاء)؛
- لديه قدر كبير من الخبرة.¹

4- أنواع الإنغماس الوظيفي:

هناك أنواع من الإنغماس والإستغراق الوظيفي يمكن إجمالها بالآتي:²

4-1 الإنغماس الجسدي: ويعني الإنغماس الجسدي توجيه الطاقات المادية للمرء نحو إستكمال مهمة

معينة، فالإنغماس المادي يتراوح بين الإنخراط الخامل والإنخراط النشط.

4-2 الإنغماس الشعوري: ويعني الإنغماس العاطفي وجود علاقة قوية بين عواطف، أفكار، ومشاعر الفرد

وبين الوظيفة، مما يؤدي إلى مشاعر الحماس والفخر. وعلى العكس من الإنغماس العاطفي يبرز مفهوم

الغياب العاطفي، والذي يتميز بفضل العاطفة مع الآخرين. ومع ذلك فإننا جميعاً ندرك بحدسنا بأن

الإنسان لا يمكن أن يأخذ منه إلا بقدر ما هو مستعد أن يعطيه، وأن الرقابة الرشيدة مهما كانت فاعلة

فلن تأخذ منه إلا بقدر ما يجنيه المساءلة، ولكي يعطي الفرد أقصى ما لديه فإنه يجب أن يعمل على

أساس ما يرغب ويتمتع في العمل.³

4-3 الإنغماس السلوكي: ويشير إلى مكون القيمة المضافة للأفراد العاملين والمنعكسة لحجم الجهود

المبدولة في وظائفهم.⁴

¹ نقلا عن الرابط الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/downloadfile>، 15:00، 02/02/2018.

² مؤيد الساعدي وزينب شلال عكار: « دور الإستغراق الوظيفي في الأداء العالي»، نقلا عن مجلة الإدارة والإقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 3، العدد 11، 2012، ص 11.

³ مؤيد الساعدي وزينب شلال عكار: نفس المرجع ص ص 11-12.

⁴ كمال كاظم طاهر الحسني: « رأس المال النفسي وأثره في الإستغراق الوظيفي»، نقلا عن مجلة المثلى للعلوم الإدارية والإقتصادية، كلية الإدارة والإقتصاد، المجلد 3، العدد 6، 2013، ص 10.

4-4 الإنغماس الإدراكي/ المعرفي : ينغمس الأشخاص من الناحية الإدراكية بشكل كامل في ممارسة عملهم وفي الواقع أن الأشخاص المنغمسين والمستغرقين قادرين على تجاهل المنافسة ويركزوا بشكل مكثف على المهمة التي أعطيت لهم ، ومن جهة أخرى يعني مفهوم فك انغماس الوظيفي " عدم وجود إهتمام نحو مهام عمل الفرد".

4-5 الإنغماس الذهني: ويقصد به أنه حالة من التأمل الفلسفي والتحليلي لتحديد الدلائل والمدلول بتمثيل عياني وذهني من أجل الإلهام إذ يجري حبس النفس بحدود الخيال الذهني والذويان حتى الإغماء والغيبوبة، ولطالما وصل المستخدم إلى الإغماء فهو في حالة من الإنغماس الذهني متدبراً ومتأملاً.¹

5- إستراتيجيات تعزيز الإنغماس الوظيفي:

هناك إستراتيجيات لتعزيز الإنغماس الوظيفي وذلك عن طريق:

1- العمل نفسه: تعتمد الدوافع الذاتية من خلال العمل نفسه، وبالتالي الإنغماس والإستغراق، أساساً على الطريقة التي يتم بها تصميم العمل أو الوظائف، وقد ميز لولير ثلاث خصائص تعد مطلوبة في الوظائف إذا ما أرادت أن تكون حافزاً جوهرياً:²

- تعليقات الأفراد يجب أن تتلقى ملاحظات ذات مغزى حول أدائهم، ويفضل من خلال تقييم أدائهم وتحديد هذه التعليقات. وهذا يعني أنهم يجب أن يعملوا بشكل مثالي في عملية إنتاج متكامل، كعملية أو كخدمة، أو كجزء كبير منها يمكن مشاهدته بشكل كلي؛
- استخدام القدرات، يجب أن ينظر الأفراد إلى الوظيفة باعتبارها تتطلب منهم استخدام القدرات التي يقيمونها من أجل أداء الوظيفة بفعالية.

¹ مؤيد الساعدي وزينب شلال عكار: مرجع سابق، ص12.

² هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف: «إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال»، نقلا عن مجلة الإدارة والإقتصاد، العراق، المجلد 5، العدد9، 2012، ص ص 80-81.

2- **التحكيم الذاتي: (الإستقلالية):** يجب أن يشعر الأفراد أن لديهم الفرصة لتحديد الأهداف الخاصة بهم وتحديد المسارات لتحقيق لتحقيق هذه الأهداف.¹

3- **بيئة العمل:** وذلك بتحسين جوانب معينة من بيئة العمل خصوصاً الإتصالات، الموازنة بين العمل والحياة وظروف العمل.

4- **القيادة:** من خلال تنفيذ برمجيات التعلم التي تساعد على فهم كيفية توقعات عمل القادة والمهارات التي يحتاجون لإستخدامها، وتشمل البرمجيات التدريب الرسمي (وخاصة بالنسبة للمديرين المحتملين أو المديرين في دورهم القيادي الأول) ويزداد التأثير عند مزج أساليب متنوعة من العلم مثل إعادة العلم، التدريب، والتوجيه.

5- **فرص النمو الشخصي:** وينبغي أن يستند وضع إستراتيجية توفير فرص التطوير والنمو إلى خلق ثقافة التعلم. الأمر الذي يشجع التعلم لأنه معترف به من الإدارة العليا والمدراء التنفيذيين، والموظفين عموماً كعملية تنظيمية أساسية يلتزمون بها وينهمكون منها بإستمرار. ووصف (reynolds) ثقافة التعلم بأنها وسيلة النمو التي من شأنها أن تشجع الموظفين على الإلتزام بمجموعة من السلوكيات التقديرية الإيجابية بما في ذلك التعلم، وتحتوى على الخصائص التالية:²

- التحويل وليس الإشراف، إدارة التعلم الذاتي وليس الأمر، وبناء قدرات طويلة الأجل وليست تصحيحات على المدى القصير. وسيتم تشجيع التعلم المستقل، ويعتقد (solman) بأنه يحدث عندما يسعى الأفراد بنشاط لإكتساب المعارف والمهارات التي تعزز أهداف المنظمة.

وينبغي لهذه الإستراتيجية أن تشمل أيضا فرص التطوير الوظيفي، وكيف يمكن إعطاء الأفراد التوجيه والدعم والتشجيع الذين يحتاجون إليه إذا ما أريد لهم تحقيق إمكاناتهم وتحقيق مستقبل مهني ناجح في المنظمة مع تناغم مواهبهم وتطلعاتهم. وينبغي أن تدرج الإستراتيجية الإجراءات اللازمة كافة لتوفير العمال

⁻¹ محمد شفيق سعيد المصري: مرجع سابق ص 13.

⁻² هاشم فوزي العبادي وولاء جودت الجاف: مرجع سابق ص، 84.

بالعودة بسلسلة من النشاطات التعليمية والخبرات التي من شأنها إعدادهم لأي مستوى من المسؤولية والقدرة على الوصول.

6- فرص المساهمة: مما يتيح إنشاء بيئة عمل تمنح الأفراد صوتاً من خلال تشجيعهم على أن يقولوا

كلمتهم، وتأكيد القيمة الأساسية في المنظمة التي يجب أن تكون الإدارة على استعداد وفي جميع

المستويات للإستماع والإستجابة لأية مساهمات يقدمها الأفراد.¹

6- مستويات الإنغماس الوظيفي:

توجد ثلاثة مستويات تؤثر في عملية الإنغماس الوظيفي وهي²:

1- الإنغماس في الإقتراح: يمثل الإنغماس في الإقتراح تغييراً طفيفاً مقارنة مع التوجه نحو الرقابة، إذ يشجع

الأفراد على تقديم الأفكار الهادفة لتطوير الطريقة التي يؤدي بموجبها العمل، كما يكافؤن على ذلك، فإن

الرقابة تبقى بيد الإدارة في القبول أو عدم قبول تلك الأفكار.

2- الإنغماس الوظيفي: يمثل الإنغماس في الوظيفة تغييراً أكثر أهمية، حيث يستطيع الأفراد تطوير المهارات

وإستعمالها، كما يمتلك الأفراد إستقلالية كبيرة في عملهم على التغذية العكسية عن العمل الذي يقومون به

وهنا يقتصر دور المشرفين على تركيز في العدم بدلا من التوجيه.

4- الإنغماس المرتفع: يحدث الإنغماس المرتفع عندما تمنح المنظمة الأفراد العاملين فيها إحساساً في

بالمشاركة في الأداء الإجمالي لها.

7- الانغماس الوظيفي وعلاقته ببعض المتغيرات:

1- الانغماس الوظيفي والرضا الوظيفي: كثيرا ما يحدث اقترن بين مفهومى الانغماس الوظيفي والرضا

الوظيفي على الرغم من وجود إختلافات بينهما فالرضا الوظيفي يشير إلى درجة التوجه العاطفي الإيجابي

¹ محمد شفيق سعيد المصري: مرجع سابق، ص 13.

² أسيل صبار محمد: «الإنغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين» ،نقلا عن مجلة الأستاذ، جامعة الأنبار كلية التربية للعلوم الإنسانية، بغداد، العدد 217، المجلد الثاني، 2016، ص ص 171-172.

تجاه العمل والتي يعبر عنها بمدى إشباع العمل لحاجات الفرد، فالشخص الذي يتمتع بمستوى مرتفع من الرضا الوظيفي يحمل مواقف إيجابية نحو الوظيفة، ولكنها ليست بالضرورة تؤدي بالضرورة للإنغماس الوظيفي.¹

وتشير الدراسات الحديثة على أنه يجب ألا ينظر للرضا والإنغماس على أنهما متغيرات منفصلة، بل يجب الأخذ في الاعتبار التفاعلات المحتملة بينهما، وتأثير ذلك التفاعل على المتغيرات الأخرى، مثل الإلتزام بالعمل ومستوى الأداء والقدرة على اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.

2- الإنغماس الوظيفي والإلتزام التنظيمي: الإنغماس الوظيفي إلى حد ما يشابه الإلتزام التنظيمي لأن كليهما يبحثان في إهتمام الموظفين بعملهم ولكن الإختلاف بينهما أن الإنغماس الوظيفي يبحث إهتمام الفرد بوظيفته الحالية أو الأخيرة بالنسبة له، بينما الإلتزام التنظيمي هو رغبة واستعداد الموظف للبقاء كجزء من المنظمة في المستقبل، لذا فمن الممكن للموظف أن يكون منغمساً بشدة ولكنه غير ملتزم.

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين الإنغماس (الإستغراق) الوظيفي والرضا الوظيفي والإلتزام التنظيمي

الإلتزام التنظيمي	الإستغراق الوظيفي	الرضا الوظيفي
المدى الذي تتوافق فيه أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المنظمة	الدرجة التي يحدث عندها اندماج بين الفرد والوظيفية التي يشغلها	استجابة عاطفية موجبة نحو الجوانب المتنوعة للوظيفية (الرضا عن الأجر، الرضا عن المشرف)

المصدر - محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة

الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص18.

3- الإنغماس الوظيفي والإندماج الوظيفي:

يتعلق مصطلح الإنغماس الوظيفي بالعلاقة بين الصورة الذهنية للشخص وخصائص الوظيفة المبنية على جاذبية العمل، لذا يمكن أن يكون الشخص منغمساً بدرجات متفاوتة في عمله، بينما في الجهة الأخرى

¹ محمد شفيق سعيد المصري : مرجع سابق، ص ص 17 - 18.

الاندماج الوظيفي يركز على رغبة الموظف الحقيقية في التأثير بشكل أفضل في المنظمة على أساس الخصائص التنظيمية التي تدفعه لكي يستثمر عاطفياً ومعرفياً وسلوكياً في أداء المنظمة، الإنغماس الوظيفي هو مخرجات الاندماج الوظيفي، ومن ناحية نظرية الموظف يكون منغمساً بدرجة عالية بسبب تطابق قيمه الخاصة مع قيم الشركة وأهدافه الذاتية مع أهداف المنظمة، وأن الإنغماس الوظيفي يتوسط العلاقة بين الالتزام التنظيمي والاندماج الوظيفي المنظمة.¹

ثالثاً- أهم الإتجاهات النظرية المفسرة للسلطة والإنغماس الوظيفي:

أولاً- النظريات المفسرة للسلطة:

1- المدرسة الكلاسيكية: في هذا الجزء سوف نتناول بالدراسة الأعمال الرئيسية للعلماء الكلاسيك، ونجد الكثير من العلماء أوضحوا الإختلافات بين الأعمال التي قدمها هؤلاء وأحياناً يستخدم إصطلاح " الكلاسيكية " ليصف أعمال "هنري فايول". فبينما ينظر إلى فريدريك تيلور على أساس أنه مؤسس الإدارة العلمية، ويعتبر ماكس فيبر-عالم الإجتماع الألماني مؤسس البيروقراطية ويتمتع بخلفية علمية لا تتشابه مع كلا من هنري فايول وفريدريك تيلور، وهدفت المدرسة الكلاسيكية إلى السيطرة على العمال وخضوعهم للتعليمات الصادرة عن الرؤساء. ومن أهم النظريات التي تطرقت لها هذه المدرسة هي:

- النظرية البيروقراطية، نظرية الإدارة العلمية، نظرية التقسيم الإداري.

1-1 نظرية البيروقراطية: ماكس فيبر عالم الإجتماع الألماني هو أول من إعترف بوصول عصر التنظيمات، ولقد إرتبط إسمه بالتنظيم البيروقراطي، حيث لم يضع تعريفاً محدداً للبيروقراطية، ويعرفها بالسلطة البيروقراطية أي سيطرة الإدارة والتي تؤلف مجال الإدارة والخدمات العامة، وتشمل الأعمال الأهلية،

¹- نفس المرجع، ص18.

والتجارية والصناعية. فالبيروقراطية هي السلطة التي تشكل أسس الإدارة الصناعية أو التجارية.¹ وعرفها أيضاً بأنها سلطة أو حكم المكتب، حيث إعتبر أن السلطة هي في آن واحد معاً قوة وعنف وإكراهات حيث تدل هذه القوة على سيطرة من جهة أو هيمنة تمارسها مجموعة معينة أو قوة إجتماعية سواء كانت طبقاً أو بنية إجتماعية.² ويشير ماكس فيبر للسلطة أنها "طاعة مجموعة معينة من الناس أوامر محددة تصور عن محور محدد".³

وقد ميز ماكس فيبر ثلاثة أنواع للسلطة حيث تتمثل في السلطة القانونية، والسلطة التقليدية، والسلطة

الكارزمية وفيمايلي سوف نتطرق إلى أهم ما تضمنته هذه التصنيفات من الأنواع:⁴

أ- **السلطة القانونية:** وهذا هو النمط الأكثر أهمية في تفكير ماكس فيبر حيث نجده مرتبط "بنموذج

البيروقراطية"، وتأتي صفة الرشد Rational من إرتباط السلطة بتحقيق أهداف وغايات حيث يعمل كل جزء في التنظيم وفق نظام محدد وآليات واضحة وكأنه زر في آلة كبيرة، وتأتي صفة القانونية في هذا التصنيف لأنواع السلطة نتيجة سيادة الإجراءات والقواعد والسياسات التي تلتزم بها كل الأفراد في التنظيم.

ب- **السلطة التقليدية:** في هذا النمط السوابق التاريخية والأمر الواقع هو أساس السلطة، حيث يتقبل الأفراد السلطة في الحدود التي إعتادوا على التعامل معها بما يتوافق مع العرف والعادات والتقاليد السائدة في مجتمعهم، والقادة في النمط التقليدي يتمتعون بسلطات نابعة من المراكز الإجتماعية التي تقرها الأعراف والتقاليد.

ج- **السلطة الكارزمية:** ويعرفها ماكس فيبر بإعتبارها "ترتكز على النعمة الشخصية والإستثنائية لفرد

كاريزمي"، وتتميز بإخلاص الرعايا الشخصي كلياً لقضية إنسان، وبثقتهم بإعتباره يتصف بصفات خارقة

¹ حنان علي عواضة: « السلطة عند ماكس فيبر»، نقلا عن مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد1، العدد 206، بغداد، 2013، ص 269.

² جيرار بن سوسان وجورج لايبكا: معجم المركسية النقدي، دار محمد علي للنشر، تونس، 2003، ط1، ص763.

³ شحاتة صيام: إتجاهات نظرية معاصرة في علم الإجتماع، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1، ص 74.

⁴ علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص63.

وبللخصوصيات النموذجية التي تصنع القائد، ولا يكمن هذا الشكل من أشكال السلطة في الصفات الإستثنائية لإنسان ما فقط، وإنما في العلاقة التي توجد بين هذا الفرد مع أفراد آخرين يتشاركون بالتشبه بإنسان عظيم أي قائد، سواء كانت هذه الصفات حقيقة أم وهمية، تؤثر في جميع أعضاء المجتمع، وهناك عوامل إجتماعية وثقافية تساهم في إنعاش الرغبة في تسليم الذات لزعيم ملهم من هذا النمط.¹

خصائص النموذج البيروقراطي: حدد فيبر خصائص واجب توافرها في التنظيم والذي إعتبره النموذج المثالي، حيث نجدها تتلخص فيمايلي:²

- ببناء تنظيمي يتطلب الطاعة من جانب كل أعضائه، أي تنظيم الوظائف على شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك تسلسل الأوامر؛
- وجود نظام رسمي للقواعد بحكم الأفعال والقرارات ويحقق إستمرار العمل؛
- تحديد واضح للواجبات؛ تقسيم العمل والتخصص وهذا ما يجعل السلطة والمسؤولية واضحتين لكل فرد في المؤسسة؛
- ليس لكل عضو في التنظيم الحق في تملك المنصب الرسمي (الوظيفة). كما أن تولى الوظائف لا يقوم على نظام وراثي أو إنتخابي؛
- فصل الملكية عن الإدارة وبالتالي فلا بد من الفصل التام بين ممتلكات التنظيم والممتلكات الشخصية لشاغل الوظيفة
- بناء رئاسي للسلطة متدرج يجعل كل موظف مسئول عن المرؤوسين التابعين له، وتتحد نطاق سلطة الرئيس وفقا لقواعد محددة وواضحة تماما؛
- علاقات رسمية تحكم علاقات العاملين ببعضهم البعض أو مع عملاء التنظيم في نطاق العمل؛

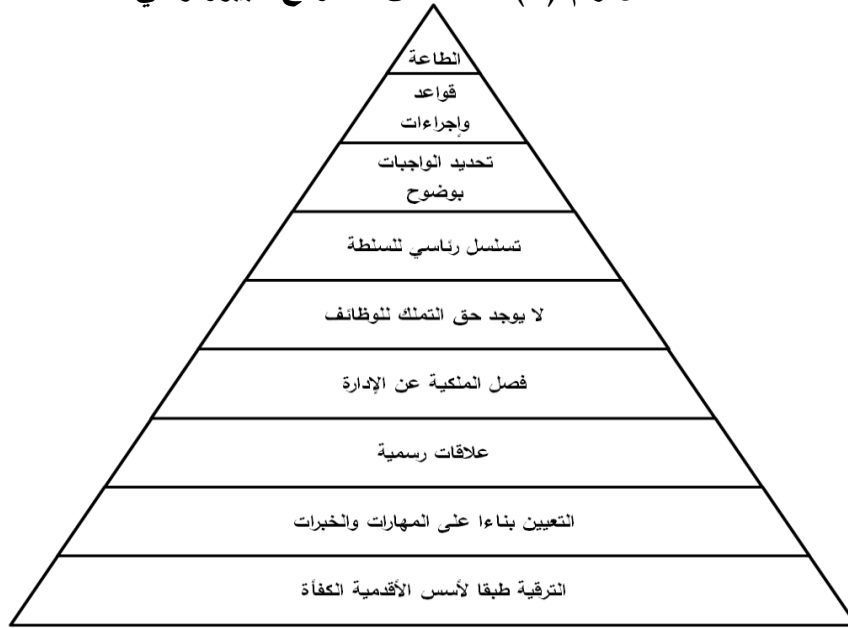
¹ محمد عرب صاصيلا: علم الإجتماع السياسي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ط1، ص47.

² مصطفى كامل: دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة (إدارة الموارد البشرية)، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، القاهرة

1994، ص ص 28-29

- يتم التعيين بناء على المهارات والخبرات الفنية والتعليم الرسمي أكثر من إعتماده على الإرتباطات السياسية أو الأسرية. وفي الشكل التالي سنوضح هرم التنظيم البيروقراطي عند ماكس فيبر.¹

شكل رقم (8): خصائص النموذج البيروقراطي



المصدر - مصطفى كامل مصطفى كامل: دراسات في الإتجاهات الحديثة في الإدارة (إدارة الموارد البشرية)، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 30.

1-2 الإدارة العلمية: يعد "فردريك تايلور" الأب الحقيقي والقوة الدافعة بإتجاه حركة الإدارة العلمية، حيث

ساهم وزملائه Lillian و Frank و Gilberth و Gant و Cook، في تطوير الفكر الإداري على صعيد

العالم.² حيث وضع الأطر الفلسفية والتنظيمية من خلال إعتماده على الأساليب المستخدمة في التنظيم

والرقابة

معتمداً على الوقت والحركة، وقد ساهم في تفعيل الظروف المادية والتنظيمية لتهيئة العامل على القيام بعمله

بأعلى كفاءة وأقل تكلفة مادية، وقد ركزت إسهاماته على مجموعة من الإفتراضات النظرية تتمثل في:³

¹ مصطفى كامل: مرجع سابق، ص 30.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط2، ص 24.

³ خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مبادئ إدارة الأعمال، دار إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص 58.

- النظر للعامل بما أنه يشمل الآلة الإنتاجية، يستجيب لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل التوجيه للأعمال المطلوب تنفيذها منه، بصيغته الفردية بعيداً عن الجماعة التي يعمل معها؛
- التركيز على مبدأ تقسيم العمل Devison of word أو التخصص Specialization بين العاملين لزيادة مهارتهم وخبرتهم وكفائتهم في الأداء؛
- إعطاء نطاق الإشراف أهمية خاصة Snap of control أهمية خاصة لتحقيق الأهداف العامة لمنظمة، وذلك من خلال تحديد عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم الرئيس بغية تحقيق الكفاءة والفعالية في الإنجاز المستهدف؛
- إعتبار العامل عنصراً أساسياً لتحفيز العاملين على الأداء، وذلك من خلال إعطائهم أجوراً مادية تتضاعف تدريجياً بالإنجاز الإنتاجي الذي يتطلب توفير جهود عالية في الأداء وكلما ضاعف العامل جهوده للإنجاز كلما حصل على أجر أكبر؛
- إن العامل رجل إقتصادي ويمارس عمله برشد وعقلانية ويتفاعل مع المنظمة الإقتصادية التي يعمل فيها وفقاً لهذا المنطلق وأن الفكر المادي والنوازع الإقتصادية تنبثق من رؤيته الرشيدة وسلوكه العقلاني في الأداء؛
- إعتقاد الأسلوب العلمي لقياس الأداء عن طريقة دراسة الوقت والحركة Motion and time study وذلك لغرض إستبعاد الحركات غير الضرورية في الأداء وإعتماده على الأسس الموضوعية في تقييم الأداء المراد إنجازه؛
- إن المرتكزات الفكرية والفلسفية شكلت الإفتراضات الموضوعية التي إعتمدها تايلور في التعامل مع العاملين منطلقاً فيها من الفكر المثالي الذي جسدت معالمه حركة الإدارة العلمية آنذاك.¹
- التركيز على الهيكل التنظيمي في ضمان توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين؛

¹ خطير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي: مرجع سابق، ص 59.

• توحيد الوظائف التنظيمية ومنع الإزدواجية في الأداء أو العمل.¹

أما المنهج الذي وضعه تايلور لتنفيذ طريقته في العمل تقوم على:²

• مراقبة مختلف العمال الذين يقومون بنفس العمل، ولكن بطرق مختلفة، وإختيار أفضل الأدوات لتأدية العمل؛

• إعطاء التعليمات عن العمل المطلوب لكل عامل وطريقة تأديته والتأكد من فهمه لهذه التعليمات؛

• تهيئة مختلف الأدوات والمواد اللازمة للعمل حتى لا يُضطر إلى التنقل فيضع الجهد والوقت.

1-3 نظرية التقسيم الإداري: برزت أعمال "هنري فايول" في تحليل طبيعة عمل المستويات الإدارية

المختلفة داخل المنظمة وفهمها بعيداً عن الإهتمام المتمركز على العاملين وإنتاجيتهم وذلك من الإستفادة بخبرته كونه مديراً عاماً في إحدى شركات التعدين. إذ أصبح مؤسساً لمدرسة المبادئ

الإدارية³ «Adminastative» princinmles school، في كتابه المشهور "الإدارة العمومية

والصناعية عام 1916"، وتجسدت مساهمته في مايلي: حدد خمسة واجبات للمدير تشبه الوظائف

الإدارية التي تطبق في واقعنا الحالي وهي:⁴

- الإستشراف (التنبؤ بالمستقبل) «**Fore sight**» : لإكمال خطط العمل التي ترتبط بالمستقبل.

- التنظيم «**Organizing**»: لتوفير مختلف الموارد لتنفيذ الخطط.

- الأمر «**Command**»: لقيادة وإختيار وتقييم العاملين لتقديم أفضل نتائج الأعمال.

- التنسيق «**Coordination**»: لتحقيق التوافق بين الجهود والأفكار المختلفة، والتأكد من توزيع

المعلومات وحل المشاكل.

¹ نفس المرجع: ص 61.

² محمود عبد المولي: علم الإجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، مصر، 1984، ص33.

³ صلاح عبد الباقي النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص59.

⁴ صلاح عبد الباقي النعيمي : نفس المرجع، ص ص 60-61.

- الرقابة « Control » : لمتابعة حدوث الأشياء بما يتناسب مع الخطط الموضوعة، والتأكد من سير العمل بطرق صحيحة.

حيث حدد ستة نشاطات في المشاريع الصناعية تمثلت في:

- نشاطات فنية- تقنية: تخص مجال الإنتاج والتصنيع.

- نشاطات تجارية: تخص مجالات البيع والشراء والتبادل.

- نشاطات مالية: البحث عن مصادر الأموال والإستخدام الأمثل لرأس المال.

- نشاطات الأمان: لحماية الممتلكات والأشخاص.

- نشاطات محاسبية: تخص مجال الحسابات والأموال كإحصاء.

- نشاطات إدارية: كالإشراف والتنظيم والقيادة والتنسيق والرقابة وتعتبر هذه النشاطات وظائف المدير

داخل المؤسسة.

أما بالنسبة السلطة عند فايول فهي تنساب من أعلى المستويات الإدارية إلى أسفلها ويمكن ربط الإدارة

العليا بالعاملين المتوجدين في الإدارة الدنيا.¹

وإبتكر فايول 14 مبدأً إدارياً لتوضيح طبيعة العلاقات التي ينبغي أن تعتمد عليها المستويات الإدارية

المختلفة والعمال عند القيام بالعمل. وهذه المبادئ لازالت تشكل الدعامة الرئيسية في العمل الإداري في

الوقت الحاضر.²

⁻¹ محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 34.

⁻² صلاح عبد القادر النعيمي: مرجع سابق، ص ص 61-62.

جدول رقم (2): المبادئ الإدارية وفق منظور فايول

المبادئ	إيضاحات بشأنها
تقسيم العمل Division of work	تقسيم العمل والواجبات وفقا للتخصص والموقع الوظيفي تحقيقا للكفاءة في الإنجاز.
السلطة والمسؤولية Authority & Responsibility	السلطة المستمدة من الموقع الرسمي ضرورية لتسهيل مهمة المدير وهي مرتبطة بالمسؤولية عن انجاز العمل بالشكل المطلوب.
الانضباط (النظام) Discipline	احترام الاتفاقات والنظم وعدم الإخلال بالأوامر، مما يتطلب وجود مشرفين جيدين لمتابعة الأداء.
وحدة إصدار الأوامر Unity of command	استلام الأوامر من رئيس واحد (المدير أو المشرف المباشر).
وحدة التوجيه Unity of direction	تشكيل وحدة تنظيمية لكل مجموعة أنشطة ذات هدف، يوجهها ويدير شؤونها مدير واحد.
المنافع العامة General Interest	تستند إلى خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة.
سلسلة المشرفين (تدرج الصلاحيات) Scalar chain	وتسمى سلسلة المراجع، حيث لا يجوز مراجعة الأعمال بدون موافقة الرئيس (المشرف المباشر).

وتشمل الترتيب المادي (للأجهزة والمعدات) والترتيب الاجتماعي (لتنظيم العلاقات).	الأوامر (الترتيب) Order
تشير إلى نطاق تمرکز السلطة لدى متخذ القرار.	المركزية Centralization
تخص المكافآت وآليات منحها للأفراد (العاملين) بحيث يتحقق الرضا عن العمل لديهم.	المكافأة والتعويضات Remuneration
تخص الإنجاز وتشجيع المبادأة والإبداع في العمل.	المبادأة (الأقدام) Initiative
تركز على توحيد الجهود والعمل الجماعي والحاجة على فرق العمل.	خصوصية العمل الجماعي Esprit de Grops
العدل والمساواة في المعاملة للأفراد.	المساواة في المعاملة Equity
الاستقرار والاستمرارية في العمل (وفي الموقع الوظيفي).	الاستقرار في العمل Stability of tcunure

المصدر - صلاح عبد الباقي النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 62-63.

2- المدرسة السلوكية: جاءت المدرسة السلوكية كرد فعل على المدرسة الكلاسيكية، وقد ركزت إهتمامها

على دراسة وتحليل السلوك الإنساني وسلوك الجماعات داخل المنظمة، ومن أهم النظريات التي تطرقت

إليها المدرسة السلوكية: - نظرية قبول السلطة لشستر برنارد ، مدرسة العلاقات الإنسانية ، نظرية

المشاركة والتعاون.

2-1 نظرية قبول السلطة لشستر برنارد: تعتبر كتابات شستر برنارد من أهم الكتابات وأكثرها تأثيراً في

ميدان الإدارة، وذلك من خلال أفكاره في كتابه الشهير (وظائف المدير The function of executive)

الذي نشر عام 1938. وقد تأثرت أفكار برنارد بحد كبير بأبحاث علماء الاجتماع، وإهتم برنارد كثيراً بالقيادة

والسلطة والاتصال وعملية إتخاذ القرار، مع التنبيه إلى ضرورة البحث عن العوامل الإستراتيجية.¹ ويعود

الفضل لبرنارد في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد فقط على السلطة

الرسمية الممنوحة لرئيس في إصدار الأوامر، ولا على التهديد بتوقيع العقوبات وقد أكد ان السلطة الحقيقية لا

تعتمد على حق الرئيس في إعطاء الأوامر، بل في مدى قبول المرؤوسين لقيادته والتعاون معه.² ومن

الأفكار الهامة التي جاء بها برنارد هي قبول السلطة، حيث أكد بأن العامل حر في رفض أو قبول أوامر

وتوجيهات الإدارة، وأشار إلى التنظيمات الغير رسمية في المؤسسة وإقترح أن تسهيل الإتصالات وتحفيز

العمال لبذل أقصى جهد، تعتبر من أهم الأدوار الرئيسية للمدير.³

حدد برنارد السلطة بإعتبارها تشير إلى طبيعة الإتصال في التنظيم، والتي يفضلها ويقبلها عضو التنظيم

على أنها تحكم كل سلوك يسهم به، ومن ثم فإن السلطة عنده تتطوي إلى جانبين:⁴

1- جانب ذاتي أو شخصي: يعبر عن قبول الإتصال بإعتباره ذي سلطة.

2- جانب موضوعي: ويشير إلى طابع الإتصال الذي بفضله تكون السلطة مقبولة ، على أنه لا يمكن ان

يقبل الشخص الإتصال بإعتباره ذا سلطة إلا إذا تحققت أربعة شروط في الوقت ذاته هي:

1- إذا أمكن لهذا الشخص فهم الإتصال؛

2- و إعتقد أن قراره لا يختلف مع هدف التنظيم، وفي وقت إصدار هذا القرار؛

3- وإذا أمكن له التوفيق بين هدف التنظيم ومصالحته الشخصية؛

4- وكان قادرا على أن يستجيب ويدعن لهذا الهدف عقليا وفيزيقيا.

¹ بشير العلاق: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص49.

² محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط3، ص 85.

³ حسن عبد الحميد أحمد رشوان: علم إجتماع التنظيم، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 135.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الإجتماع السياسي)، مركز الإسكندرية للكتاب،

الإسكندرية، 2009، ص61.

ولا تعتمد السلطة على مجرد القوة المادية لإخضاع الأفراد، بل تستند إلى الفكرة عن القيم التي يتعين توفرها للأفراد، وعن شروط الصلاحية للنهوض بمهام السلطة، وفي بعض الأحيان إلى مواهب هؤلاء وقدراتهم الذاتية على حل قضايا الإدارة ودفعه نحو مثله الأعلى.¹ وأدخل دور التنظيم الغير رسمي في نظرية المنظمة، واقترح أن أدوار المدير الرئيسية هي تسهيل الإتصالات وتحفيز الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن.²

2-2 مدرسة العلاقات الإنسانية: تعود هذه النظرية إلى العالم الإسترالي إلتون مايو الذي يعتبر من علماء النفس والإقتصاد السياسي وزملاؤه، في جامعة هارفارد الأمريكية تطلب منهم إجراء دراسة شاملة على تأثير الظروف المادية على الإنتاجية،³ وكان لهم تأملات وأفكار عميقة عن العلاقات الإنسانية وبعد ذلك أجرو تجارب حيث أوضحت تجاربهم ان الفرد العامل ليس أداة بسيطة ولكنه في الحقيقة شخصية معقدة تتفاعل في مواقف الجماعة التي كان من الصعب التعامل معها وسوء فهمها، وقد برهن مايو على أهمية الإشتراك في العمل، أما زميله روثليجر أضاف بان المشكلة الإنسانية تتطلب بيانات وأدوات إنسانية لحلها. وقدم مايو بحوث عدة أهمها البحث الذي أجراه في هاوثورن وهي المحور الأساسي لهذه المدرسة، حيث يمكن القول أن تجارب هاوثورن قدمت للفكر الإداري مدرسة جديدة تؤمن بأهمية تحسين العلاقة التي تربط بين الرئيس والمرؤوس، ويمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت إليها مدرسة العلاقات الإنسانية حيث تتمثل في:

- تلعب جماعات العمل الغير رسمية تأثيراً قوياً في تحديد إنتاجية المنظمة الداخلية؛
- تلعب كل من العوامي المادية والمعنوية تأثيراً قوياً في تحديد درجة رضا أو عدم رضا العامل عن عمله؛

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان: في القوة والسلطة والنفوذ، مرجع سابق، ص62.

² حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2، ص27.

³ محمد محمود الجوهري: علم الإجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والصناعة، عمان، 2011، ط2،

• وجود أنماط متباينة للقيادة والإشراف ومن أكثر الأنماط فعالية هنا هو النمط الذي يعتمد على مشاركة العاملين في إتخاذ القرار؛

• العلاقات الإجتماعية التي تنشأ بين العاملين في العمل تلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة؛

• مشاركة العمال في الإدارة أي الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب المثالي لتحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة.¹

وقد كشفت تجارب الهاوثورن عن إرتفاع معدل الإنتاج بزيادة فترات الراحة ومعدل تكرارها، وأدت نتائج تلك التجارب إلى التوصل لإستخلاص مفاده أن العوامل المادية والإجتماعية تقل أهميتها أمام العوامل النفسية. وقد تم إستخراج بعض الإستنتاجات من هذه الدراسة، أهمها:

• الإشراف الجيد يخلق الثقة بين العمال في المستويات الإدارية العليا والدنيا؛

• يجب على الإدارة أن تنظر للإنسان على أنه إجتماعي بطبعه؛

• يجب مشاركة العاملين عند مناقشة مشاكلها؛

• العوامل النفسية تأثر على سلوك الأفراد أكثر من العوامل المادية؛

• في ظل ظروف واحدة يشكل الأفراد العاملون جماعات غير رسمية فيما بينهم؛²

• هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الرقابة الديمقراطي (الإشراف والقيادة) وإنتاجية العمال، فكلما كانت

القيادة ناجحة التي تسمح بالمشاركة والمبادرة وخلق منتج طبيعي للعمل وبالتالي زيادة إنتاجية المؤسسة.³

2-3 نظرية المشاركة والتعاون: حاولت ماري باركر فيولت من خلال دراستها لأفكار رواد المدرسة

الكلاسيكية والمدرسة السلوكية وحاولت التوفيق بين الإتجاهين، وعبرت عن إعتقادها بان إستخدام الأساليب

⁻¹ بشير العلاق: مرجع سابق، ص ص77-78.

⁻² طارق طه: الإدارة، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ط5، ص143.

⁻³ ختام عبد الرحيم السحيمات: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، 2009، ط1، ص 44.

العلمية المجردة في الإدارة لا يكفي لزيادة إنتاجية الأفراد،¹ وركزت ماري على الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد، حيث إهتمت في كتاباتها على المشاركة والتعاون والإتصال والتنسيق والمشاركة في السلطة. والمفهوم الأخير مشاركة الأفراد بالسلطة يعتبر خروجاً واضحاً عن المبادئ الأساسية للمدرسة الكلاسيكية. ونجدها إهتمت أيضاً بكيفية تكوين الجماعات بين وكيفية عملها، وكيف أن مشاركة المرؤ وسين يسهم في نجاح المنظمة.² وتعتقد أن الفرد لا يجد نفسه إلا من خلال المجموعة، وأن التكامل بين الأفراد هو حل لكافة المشاكل ولتحقيق ذلك لا بد على الإدارة العليا في المنظمة أن تعيد النظر في مفهوم السلطة والقوة، وأن تكون السلطة في صف العاملين وليس عليهم.³

3- المدرسة الحديثة: هناك الكثير من النظريات الحديثة التي ظهرت في الفترة الأخيرة، ومن خلال هذا

سنحاول التطرق إلى أهم النظريات التي تطرقت إلى السلطة ومن هذه النظريات:

1- نظرية النسق الإجتماعي: يعتبر تالكوت بارسونز من الرواد الأوائل للنظرية البنائية الوظيفية، ومن

الواضح أن نسق الفعل الإجتماعي لا يتحقق إلا إذا تم إخضاع أحد أقطاب هذه الإزدواجية للآخر، ويميل

بارسونز إلى إخضاع علاقات القوة للنظام الإجتماعي الذي يعمل بإستمرار على ضبطها وتحديدتها بموجب

المعايير والقيم المشتركة، ورغم ذلك فإن تفاضل السلطة والقوة أو مشكلة علاقات السلطة كما يطلق عليها

بارسونز، تبقى حاضرة في أنساق الفعل وإذا ما غابت المعايير والقيم والإتفاقات المشتركة ف إن هذه العلاقات

سوف تطفو على السطح وهذا ما يقودنا إلى الصراع.⁴

ونجد أن بارسونز قد فرق بين مفهوم القوة والسلطة، فالسلطة عنده تعني ذلك الجانب المرتبط بمكانة ما في

نسق التنظيم الإجتماعي، وبالتحديد في صورته الجمعية، حيث تكون للفرد مكانة تمكنه شرعياً من إتخاذ

القرارات التي لا تلتزمه هو وحده، وإنما تلتزم بها كل الجماعة وكذلك الوحدات المكونة لها. أما القوة فهي قدرة

¹ علي عباس: أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ط4، ص61.

² أنس عبد الباسط عباس: إدارة الأعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1، ص76.

³ صبحي جبر العنبي: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط1، ص39.

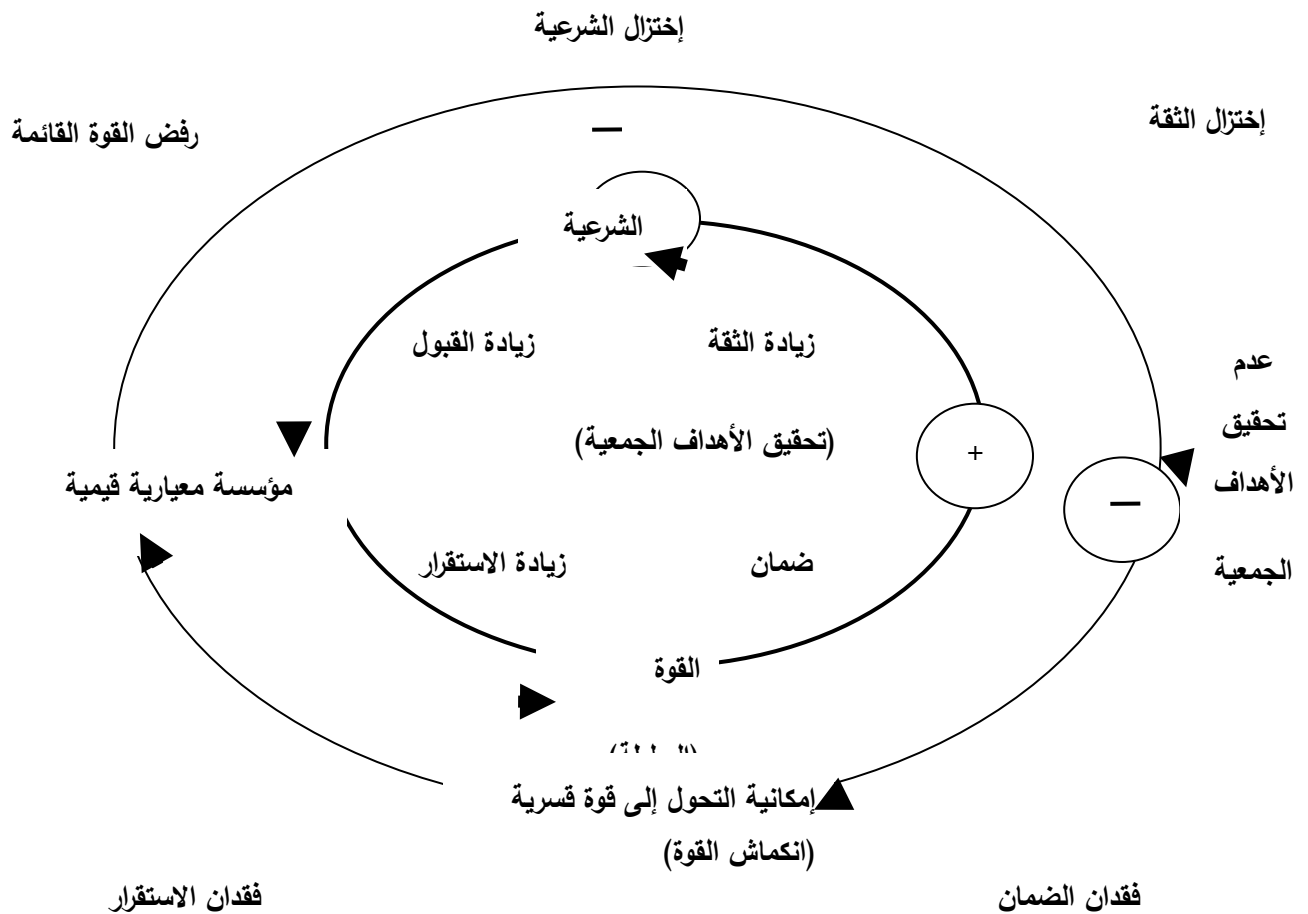
⁴ محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الإجتماع، دار مجدلاوي، عمان، 2007، ط1، ص113.

عامة هدفها ضمان أداء الوحدات المكونة لنسق معين ذو تنظيم جمعي للواجبات المنوطة لها، ومن خلال هذه الأهداف تكتسب الواجبات الشرعية.

وتتضح سيادة النسق عند بارسونز من خلال تصريحه الآتي:

- إن إحكام أنساق الفعل إلى حد كبير، لا يكون دون أنساق رمزية ثابتة نسبياً، إنه النسق الرمزي المشترك الذي يوظف في التفاعل، والذي يطلق عليه وصف التقليد الثقافي؛
- إن أصحاب المناصب العليا غالباً ما يجذبون إلى المنظور الوظيفي في خطاباتهم.¹

الشكل رقم (09): السلطة والقوة عند تالكوت بارسونز



المصدر - محمد عبد الكريم الحوراني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، عمان، 2007، ط1، ص 117.

¹ رث والاس وألسون وولف:ت محمد عبد الكريم الحوراني : النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط1، ص 65.

3-2 نموذج التحليل الإستراتيجي: إن التحليل الإستراتيجي الذي قدمه ميشال كروزيه في بداية الستينات

ينتمي إلى التيار السوسيولوجي، وذلك من أجل دراسة التنظيمات وتجاوز النظريات التي كانت تلح على ضرورة الإهتمام بالعوامل التكنولوجية والنفسية والعقلانية. ويذكر كروزيه أن الفاعل هو إجتماعي وإستراتيجي حيث كل واحد يعتمد على رهاناته الخاصة ويملك نسبة من السلطة من أجل الوصول إلى أهدافه. وبفترض أن التنظيم أو أي بناء إجتماعي وقائم على أساس العلاقات الإجتماعية وهذه الأخيرو أساس علاقات السلطة.¹

وحسب كروزيه ظاهرة السلطة هي مجردة وعامة لكنها تتخذ عدة أشكال، فمهما اختلف نوعها أو مصدرها أو وسائل ممارستها فالسلطة على المستوى الشامل تقتضى قدرة بعض الأفراد التأثير على أفراد آخرين. ويؤكد على أن التأثير على الآخرين يعني الدخول معهم في علاقات وضمن هذه العلاقات تتطور سلطة (أ) على (ب). ومن هنا يؤكد كروزيه على أن السلطة علاقة وليست ملك للفاعلين، ولا يمكنها أن تتطور إلا عن طريق التبادل حول الأهداف والرهانات بين الفاعلين، وهي إذن علاقة قوة يمكن من خلالها الحصول على مزايا على حساب الآخرين لكن بالتوازي.

إن التحليل الإستراتيجي يربط ظاهرة السلطة بالتنظيم الذي يعتبر مكان لممارسة السلطة بين مختلف

الفاعلين فلا يمكن تصور علاقات سلطة إلا داخل تنظيم فهما مرتبطان ببعضهما البعض.²

ويظهر من خلال كل هذا أن التحليل الإستراتيجي يرتكز على ثلاثة مبادئ رئيسية وهي:³

أ- مبدأ السلطة: تعد السلطة المشكل الرئيسي للتنظيم، وذلك بتجاوز المشاكل الناجمة عن التحفيزات

والحاجات، لأن التحليل الإستراتيجي لا يتضمن أحكاماً أخلاقية، ويؤكد على أن الفرد يختلف في التكوين

¹ محمد خالدي: تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع

تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص90-91.

² نفس المرجع: ص92.

³ عبد القادر خريش: «التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه»، نقلاً عن مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول

والثاني، 2011 ص ص 581-583.

والوظائف والأهداف، ولتباين الرؤى مانت الإستراتيجيات متنافرة تدل على وجود صراع السلطة ظابطة ومن ثم ضرورة وجود سلطة مزدوجة، حيث نجد الأسلوب الأول لممارسة السلطة قائم على الصفات الشخصية للقائد الفاعل، بمعنى وجود سمات تجعل الفرد متميزاً عن الأفراد الآخرين وذلك لكونه موهوباً بصفات غير إستثنائية وهذه السلطة قائمة على المميزات التي يتمتع بها الفرد.

درس كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية توزيع السلطة الواقعية في الإحتكار الصناعي وتبين له:

- لا يتوافق التوزيع الحقيقي للسلطة مع التوزيع النظري الذي يقدمه النظام؛
- توجد مختلف الفئات في صراع من أجل البقاء أو المزيد من السلطة؛
- الوسيلة الأساسية للحصول على السلطة في التنظيم هي مراقبة عامل الشك؛
- محاولة كل فئة التأثير في الآخرين ومنعهم من مراقبة هذا الشك.

3-3 نظرية تفويض السلطة: يعتبر فيليب سليزنك من علماء النسق الطبيعي، وقد إعتد في وضع نظريته

على نتائج دراسته الإمبريقية الشهيرة التي أجراها على **Tennessee Valley** منظمة التنيسي فالي

Authority وكانت الرؤية التحليلية للتنظيم نظرية مجردة عند كل من بارسونز ومرتون، وإهتم سليزنك

بوظيفة تفويض السلطة والنتائج المترتبة عليها. وتناول سليزنك الضبط من منظور مفهوم الخبرة الفنية وفق

تعريفها في نموذج فيبر المثالي ويقوم الإطار التصوي لسليزنك على الفرضيات الأساسية الآتية:

• مفهوم التنظيمات كأساق تعاونية، وبناءات إجتماعية متكيفة تشكل الأفراد المتفاعلين، والجماعات

الفرعية والعلاقات الرسمية وغير رسمية، ومن منطلق مفهوم تدعيم النسق الذي يشير إلى المحافظة على

تكامله وإستمراره من خلال حتميات أساسية، وأشار أيضاً إلى أن مشكلة التدعيم بين الأفراد كأعضاء داخل

التنظيم تؤدي إلى نتائج غير متوقعة ولهذا كانت الحاجة ضرورية لممارسة الضبط عن طريق تفويض

السلطة عبر المستويات الرسمية، فإذا كانت الرؤية الرشيدة لبنية السلطة كما يعكسها النموذج المثالي

للبيروقراطية؛

• تتضمن عملية تفويض السلطة بين المراكز الرسمية والأدوار المقننة في شكل تدرجي نازل من أعلى إلى أسفل مع إغفال العنصر البشري الشاغل للمراكز والأدوار، وإهتم بالعنصر البشري داخل التنظيم وإن تفويض السلطة ينطبق على المراكز والمناصب الرسمية للأفراد؛

الجوانب المتغيره للتنظيم تربط التحليل البنائي الوظيفي بالحاجات الأساسية المستقرة وآليات الدفاع الذاتي، وتعكس هذه الفرضية استخدام سيلزنيك لمفهوم حاجات الأنساق الذي يتألف من الحاجة إلى إستمرار السياية العامة والقيادة، وإلى نظرة متجانسة من قبل أعضاء التنظيم، والإقتناع بما هو¹ موجود. والحاجة إلى مشاركة وتعاون أعضاء التنظيم. وعندما حاول دراسة كيف يحقق التنظيم تلك الحاجات تبين أن الوحدات الفرعية قد تقاوم الحاجات التي لا تخدم مصالحها ومن هذا يحدث تمرد ومقاومة من جانب الوحدات. وقد إستخلص "سيلزنيك" من خلال دراسته أن النسق الرسمي وما يشتمل عليه من أبنية إجتماعية، يتعرض لضغوط تمارسها البيئة الخارجية، يتعين عليه أن يتوافق معها بإستمرار ومن ثم لا تعد القواعد الرسمية بمفهوم فيبر لها. ويشركه في هذه النقطة " ميرتون". وأوضح ضرورة العمل على الإستقرار في خطوط السلطة ووسائل الإتصال.²

وعملية تفويض السلطة هي وسيلة تلجأ إليها إدارة التنظيم البيروقراطي لإحكام الرقابة على سلوك أعضاءه فبم زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة للقيام الأعمال، وبالتالي يؤدي تفويض السلطة إلى تركيزهم على المهام التي فوضت إليهم.³

¹- إعتاد محمد علام: دراسات في علم الإجتماع التنظيم، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1994، ص ص 163-164.

²- نفس المرجع، ص 165.

³- علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 73.

ووضح سليزنيك أن التنظيم قد يلجأ إلى رسم إستراتيجيات ناجحة مؤقتة مثل اللجوء إلى إشراك الجماعات التي تشكل تهديداً للتنظيم في إدارته، ولكنه كشف أن هذه الإستراتيجية قد تلحق بطبيعتها مشكلات أخرى تتعلق بالجانب الشرعي للتنظيم.¹

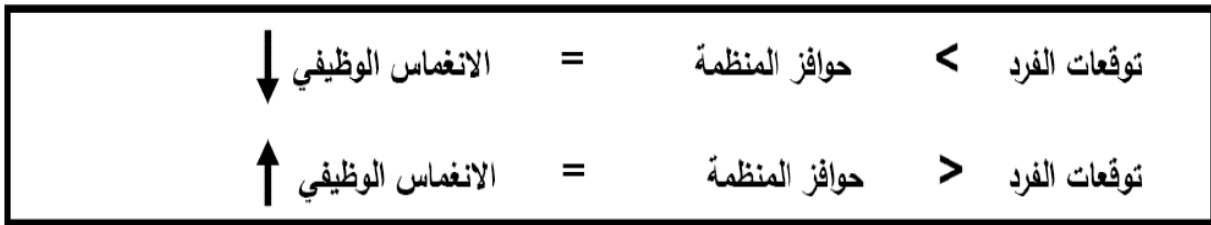
نظريات الانغماس الوظيفي:

بعض النماذج النظرية الموضوعية لتفسير الإنغماس الوظيفي ومحددات وتشمل: نظرية التوقع، نظرية التكامل، المدخل التحفيزي، المدخل السببي، النموذج متعدد الأبعاد.

1 - نظرية التوقع: طورت من قبل العالم (Vroom 1964) وإفترضت هذه النظرية أن على المدراء استثمار قبولهم الشخصي لدى الموظفين والعمل على إلهامهم وزيادة حماسهم، وهذا يعتمد بدرجة أساسية على ميل ورغبة الموظف في التصرف وفقاً للنتائج المتوقعة من تصرفه.²

ويتحدد إنغماس الموظف بمستوى توقعاته ويظهر ذلك في دافعيته للعمل، وتكون نتائج هذا التفاعل كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (10): يوضح نظرية التوقع



المصدر - محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص12.

وإذا كانت توقعات الفرد أقل من حوافز المنظمة سيزداد إنغماسه الوظيفي، وفي المقابل عندما تكون

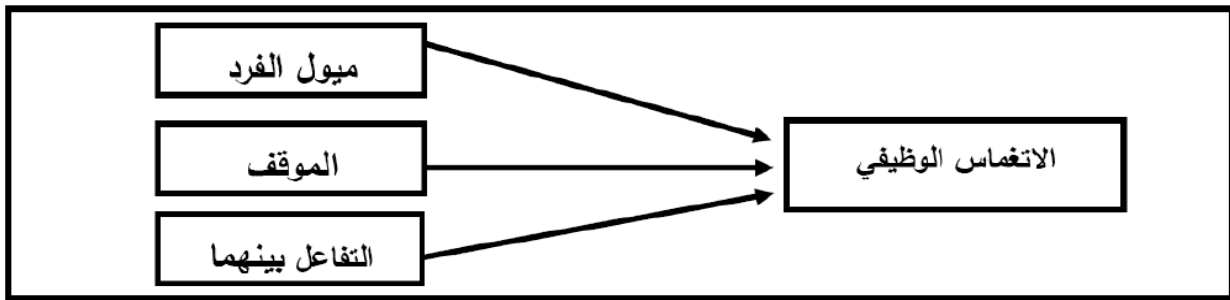
التوقعات أكبر من حوافز المنظمة سيقل إنغماسه الوظيفي .

¹ طلعت إبراهيم لطفى: علم إجتماع التنظيم، دار غريب لنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2007، ص160.

² أسيل صبار محمد: مرجع سابق، ص 162.

2 نظرية التكامل: قام (Rabinowitz & Hall (1977) بمراجعة الأدبيات السابقة ومن خلالها توصلوا إلى نموذج يوضح أن الانغماس الوظيفي يتكون من ثلاثة أنواع من متغيرات العمل وهي ميول الفرد، والموقف والتفاعل بينهما وتتساوى قوة العلاقة بين المتغيرات الثلاثة مع الانغماس الوظيفي، وتتساوى أهمية الميول الفردية وطبيعة الموقف في تفسير الانغماس الوظيفي، ونموذج الانغماس الوظيفي حسب نظرية التكامل ويوضحه الشكل التالي¹:

الشكل رقم (11): يوضح نظرية التكامل



المصدر - محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص15.

على سعيد ميول الفرد فإن الانغماس الوظيفي يعتمد على الصفات الشخصية للفرد، ويظهر تأثيره في بعض الخصائص كالعمر والجنس والحالة الاجتماعية، ومركز الرقابة الداخلية والخارجية، وموقع السكن والانغماس الوظيفي هو ميزة شخصية، لذلك لا يمكن تغييره بسهولة من خلال المنظمة، وفي المدخل الموقفي يظهر الانغماس الوظيفي على أنه الاتجاهات الشخصية تجاه خصائص الوظيفة، ويتأثر بنمط القيادة وفرص العمل ومشاركته في اتخاذ القرارات، وبعض العوامل الاجتماعية، ومزايا الوظيفة وأيضاً قيم المنظمة، وفي التفاعل بين ميول الفرد والموقف توضح الخصائص الشخصية والبيئية اتجاهات العمل

¹ محمد شفيق سعيد المصري: مرجع سابق، ص 14.

والسلوكيات، وعندما تنسجم الخصائص الفردية للفرد مع الموقف سينتج بالطبع درجة عالية من الانغماس الوظيفي.

3 - المدخل التحفيزي: طورت نظرية المدخل التحفيزي من قبل العالم (1982) Kanungo، والذي قام بدمج المداخل المختلفة للانغماس الوظيفي بما في ذلك العوامل النفسية والاجتماعية مستخدماً المفهوم الذي ينص على أن الانغماس الوظيفي يتأثر بخبرة الفرد الاجتماعية المحتملة وأيضاً بيئة العمل التي يمكن أن تلبي وتحقق طلبه الشخصي وإفترضت هذه النظرية أن تصورات الموظف المتعلقة بإحتمالات أن تحقق له الوظيفة إحتياجاته الشخصية هي الأكثر تأثيراً على إنغماسه الوظيفي.

4 - المدخل السببي: قام (1996) Brown بمراجعة الدراسات التجريبية التي تمت على الانغماس الوظيفي، وبناء على هذه المراجعة توصل إلى النموذج الموضح بالشكل (12) التالي ويفصل هذا النموذج محددات ونتائج الانغماس الوظيفي، والمتغيرات التي يرتبط بها بعلاقات تبادلية، ويصف من خلال هذا المدخل الشخص المنغمس وظيفياً على النحو التالي:

- **من حيث الخصائص الشخصية** لديه إيمان شديد باختلافات العمل، وحافز داخلي مرتفع، وشعور عال باحترام الذات، إلا أن الشخص المنغمس وظيفياً لا يمكن تمييزه من خلال الخصائص الديمغرافية:.

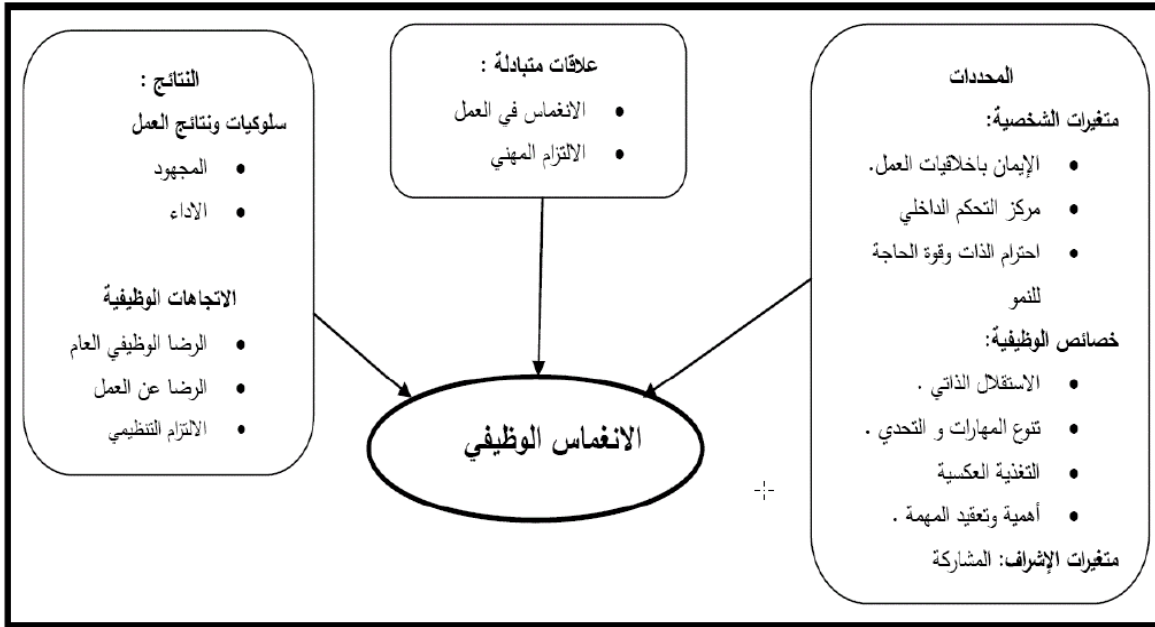
- **من حيث خصائص الوظيفة وسلوكيات الإشراف:** يهتم الشخص المنغمس وظيفياً بالأعمال ذات النتائج الهامة والتي بها درجة عالية من التحدي، والأعمال ذات المهمة المركبة والتي تحتاج لأنواع مختلفة من المهارات.

- **من حيث الاتجاهات الوظيفية:** يتميز الشخص المنغمس وظيفياً بأن لديه درجة عالية من الرضا العام عن وظيفته وبشكل خاص عن محتوى العمل وهو ما يسمى بالرضا الداخلي، ويظل متحفظاً برضاه عن وظيفته حتى مع إدراكه لضعف إهتمام مشرفه بمرؤوسيه، أو أنه إستبدادي. وذكر براون (Brown)

(1996) نتائج الإنغماس الوظيفي كما توصلت إليه الدراسات من أن وجود درجة عالية من الانغماس الوظيفي لدى الأفراد يترتب عليه نتائج هامة عديدة للمنظمات¹.

فنظرية المدخل السببي موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (12): يوضح نظرية المدخل السببي



المصدر - محمد شفيق سعيد المصري: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص16.

5 نموذج متعدد الأبعاد للإنغماس الوظيفي: وقدم بواسطة (Yoshimura 1996) والذي أكد فيه على

أن الانغماس الوظيفي ليس مفهوماً أحادي الأبعاد وأنه يتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1 +**الإنغماس العاطفي**: ويشير إلى مدى قوة استمتاع الفرد بالعمل في وظيفته أو مدى حبه لعمله.

2 +**الإنغماس المعرفي**: ويشير إلى درجة قوة مشاركة الفرد في اتخاذ القرارات الخاصة بوظيفته أو درجة

أهمية الوظيفة في حياته.

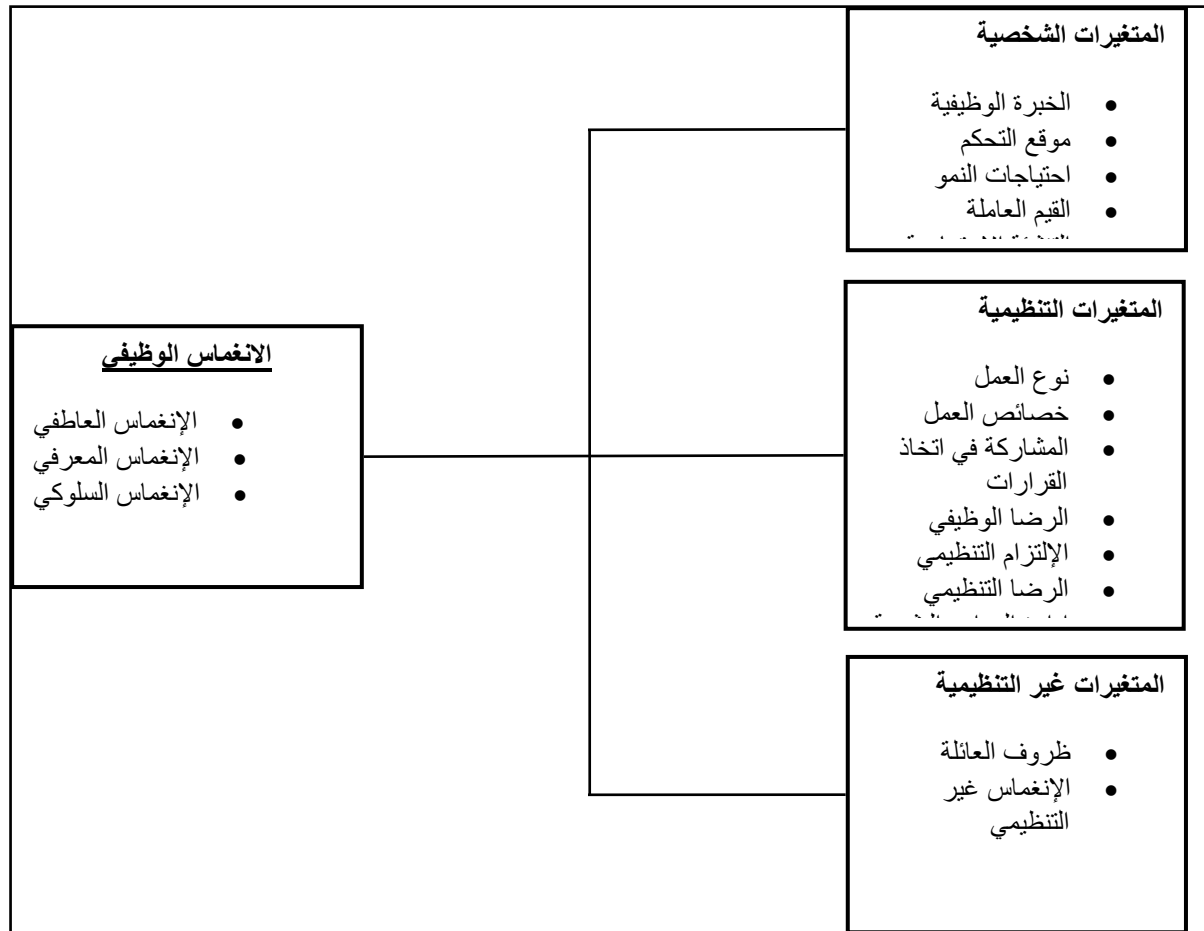
⁻¹ محمد شفيق سعيد المصري: مرجع سابق: ص ص15- 16.

3- **الإنغماس السلوكي:** ويشير إلى اتخاذ الفرد العامل دوراً إضافياً كأن يأخذ الفترة المسائية لتعزيز مهاراته المتعلقة بوظيفته، أو للتفكير في العمل بعد مغادرته¹.

وكان (Yoshimura 1996) قد قسم نموذجاً متعدد الأبعاد لإنغماس الوظيفي ومحدداته إلى ثلاث فئات رئيسة كما هي موضحة بالشكل التالي:

شكل رقم (13): يوضح نموذج متعدد الأبعاد للإنغماس

الوظيفي



المصدر - محمد شفيق سعيد المصري: **الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير،

جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص17.

- **المتغيرات الشخصية:** وهي المتغيرات المرتبطة بالفرد مثل (الخبرة الشخصية، وموقع التحكم وغيرها).

¹- أسيل صبار محمد: مرجع سابق، ص173.

- المتغيرات التنظيمية: وهي المتغيرات المرتبطة بالعمل مثل (نوع العمل، وخصائص العمل، والمشاركة في إتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي وغيرها).

- المتغيرات غير التنظيمية: وهي المتغيرات خارج الظروف الشخصية والتنظيمية¹.

6- نظرية العدالة والمساواة لآدمز: تقترض هذه النظرية أن الأفراد يكافحون من أجل تحقيق العدالة في

المنظمة، وذلك من خلال التوازن بين مايعطيه للمنظمة من جهد وخبرة، وبين ما يحصل علي همن المنظمة كالراتب والمكافآت وعلاقة الموجودة بينهم، وهذا التوازن يتحقق إلا إذا شعر الفرد أن مدخلاته تتعادل مع مدخلات الأشخاص الذي ينبغي أن يتعادل معهم، فإذا شعر الفرد بعدم المساواة فسوف يحس بالتوتر ويحاول إنقاص وتغيير إنتاجيته داخل المنظمة. إن العدالة والمساواة أو عدم العدالة والمساواة هما المحددان الرئيسان لجهود الأفراد في أعمالهم الوظيفية، ومدى الرضا عنها.

تتظر هذه النظرية إلى العاملين كما أنهم مدفوعين للحصول على معاملة عادلة ومنصفة، فإذا شعروا بالإنصاف فإنهم سيظهرون دافعية عالية وأداء متميز أثناء مزولتهم للعمل، مما يزيد من إنغماسهم في العمل. فإن الفرد يشعر بالعدالة والمساواة عندما تكون المخرجات متناسبة مع المدخلات، أو تعادل جهود الأفراد الذين يبذلون نفس المجهود وينفس المؤهلات.²

¹ محمد شفيق سعيد المصري: مرجع سابق، ص 17.

² أسيل صبار محمد: مرجع سابق، ص 162-163.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل إستطعنا الإمام بالمنظور السوسيولوجي للسلطة والإنغماس الوظيفي للمورد البشري من خلال أهم ما وجد في الكتب والأدبيات المكتوبة، ففي مجال الإدارة لابد من توافر السلطة، حيث تعتبر البنية الحقيقية داخل الجهاز التنظيمي، ويتوقف نجاح التنظيم الإداري في أي منظمة على مقدار سلطة الرؤساء ودقة تنفيذ المرؤوسين للأوامر والتعليمات.

ويرجع الإهتمام بالإنغماس الوظيفي كظاهرة إدارية إلى العناية بدور المورد البشري في المنظمة، وإلى أن أهمية الفرد لا يمكن أن تساوي أهمية أي من وسائل الإنتاج الأخرى، وإن نجاح المنظمة ووصولها إلى أهدافها مرتبط بشكل مباشر بمدى العاملين بتلك الأهداف وسعيهم للوصول لها. وأخيراً تطرقنا إلى أهم الإتجاهات النظرية التي درست السلطة والإنغماس الوظيفي.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة

الفصل الثالث : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً : مجالات الدراسة

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال البشري
- 3- المجال الزمني

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

- 1- المنهج المستخدم
- 2- أدوات جمع البيانات

ثالثاً: تحديد مجتمع البحث (العينة) وخصائصها:

- 1- مجتمع العينة
 - 2- أساليب المعالجة الإحصائية
 - 3- خصائص العينة
- خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري للدراسة، سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح حدود الدراسة الميدانية وذلك بجمع المعلومات التي تحصلنا عليها في المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض. وسنتعرض أيضاً إلى مجالات الدراسة الجغرافية والزمانية والبشرية، ويعتبر موضوع الدراسة هو المحدد الأساسي لإختيار المنهج المناسب، كما يحدد أيضاً الإجراءات والأدوات الأساسية ومجتمع العينة وخصائصها التي تعتبر من أهم الخطوات التي لا نستغني عنها في بناء دراسة علمية صحيحة. لأنها تضيف للبحث نوع من البساطة والشفافية لإختيار منهج سليم وأدوات جمع البيانات، وتزيد من قيمة البحث العلمي.

أولا - مجالات الدراسة

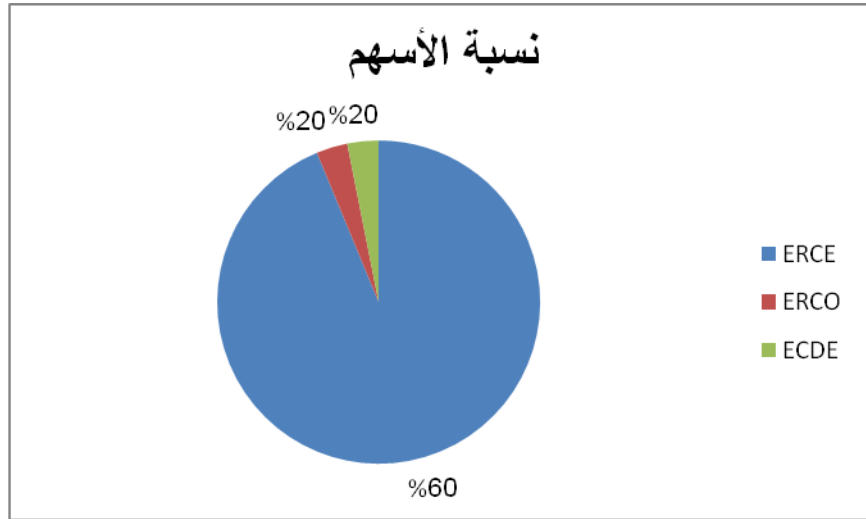
1- المجال الجغرافي (المكاني) للدراسة:

1-1 نشأة مؤسسة الإسمنت : شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية إقتصادية متفرعة من مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الغرب والشلف وتمثل مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت إسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق - مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال إجتماعي مقدر ب 800.000.000 دج، ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج وكانت المساهمات من رأس المال الإبتدائي 200.000.000 دج على النحو التالي:

جدول رقم (03): نسبة مساهمات مؤسسة الإسمنت بتبسة

النسبة المئوية	عدد الأسهم	الشركة
60%	12000 سهم	ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته
20%	400 سهم	ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته
20%	400 سهم	ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشلف

الشكل (14): نسب المساهمة في مؤسسة الإسمنت



بينما الباقي على شكل قرض من (BADR) البنك الجزائري للتنمية، للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (67-80) للتنمية والذي دخل حيز التنفيذ سنة 1985 وذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء EDIMCO، لكن سنة 1988 تم تحويل ملف مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق بقسنطينة ERCE، وذلك باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، وفي سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت إسم مؤسسة إسمنت تبسة والتي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية مصنع الماء الأبيض.

تعود فكرة إنشاء وإختيار المكان الذي شيد فيه المصنع لعدة عوامل أهمها:

وجود الكلس بالمنطقة والذي يمتد عمر إستغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن كما أن دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم.

-تتواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم إستخراجه من بلدية ونزة وجبل العنق ببئر الكاهنة، الجبس من دائرة بئر العاتر جبل العنق كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة.

1-2- الشركات التقنية المساهمة في إنشاء هذا المصنع: نذكر منها :

1- **FLS**: هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع وكذا تمويله بالسلع والمعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب وتسيير الأجهزة الميكانيكية والكهربائية.

2- **MGC**: هي مؤسسة فرنسية تكلفت بالتركيب الكهربائي.

3- **COSIDER**: هي مؤسسة جزائرية تكلفت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

4- **BATIMETAL**: مؤسسة جزائرية تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.

5- **ENCC**: إهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

6- **SONELGAZ**: تكلفت بتزويد المصنع الغاز الطبيعي والكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول عن طريق الخط الجزائري الإيطالي.

7- **ETURAT**: تكلفت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا.

1-3 بطاقة فنية عن شركة إسمنت تبسة:¹

شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة جزائرية شعبية إقتصادية SPA، هي فرع ينتمي إلى الشركة الأم GICA، مقرها الإجتماعي بحي بلقاسمي يوسف ولاية تبسة.

¹ مقابلة مع السيد مدير الموارد البشرية: سواحي عبد اللطيف، مصنع الإسمنت الماء الأبيض، بتاريخ 2018/02/19، على الساعة 10:00.

- وحدة الإنتاج: مصنع الإسمنت بالماء الأبيض

- المنتج: إسمنت رمادي

- المقدرة على الإنتاج: 500000 طن من الإسمنت في السنة.

- رأسمالها الإجمالي يقدر: 700 000 000 دج.

1-4 موقع المؤسسة: يقع مصنع الإسمنت وحدة الماء الأبيض على بعد 26 كلم جنوب

المدينة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر ب32 هكتار، يحده من الغرب مركب الزجاج ومن الشمال والشرق والجنوب أراضي زراعية.

1-5 أهداف المؤسسة : تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : أن شركة

إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت والمواد البناء في الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية، الخاصة والمرتبطة إرتباطا مباشرا وغير مباشر بمادة الإسمنت، إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى ظاهرة وضمنية نجملها في ما يلي:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح إنحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الإقتصادي.

• تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء.

• إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

1-6 إمكانيات المؤسسة: يمكن إجمال الإمكانيات المادية التي تتمثل في مصادر المواد

الأساسية لصناعة الإسمنت وتتمثل في حيازة الشركة على ثلاث مقالع:

- **مقلع الحجر الكلسي:** مساحته 230 هكتار ويحتوي على 90 مليون طن من مادة الكلس.
- **المقلع الطيني:** مساحته 79 هكتار ويحتوي على إحتياطي على 33200 طن من الطين.
- **مقلع الرمل الكوارتزي:** مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 ملايين طن من مادة الرمل.

وتعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى:

- مادة الجبس وتستخرج من وحدة بئر العاتر.

- الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

بإضافة إلى التجهيزات الآتية:

➤ **الكسارات:** عددها 03، حيث الأولى خاصة بمادة الكلس والثانية خاصة بمادة الطين، أما

الثالثة خاصة بمادتي الحديد والجبس؛

➤ **مساحات مهينة للتخزين:** عددها 02 يخزن فيها كل من الكلس، الحديد، الرمل، الطين

والجبس على كل حدا؛

➤ **الفرن:** بطاقة متاحة ب 1600 طن في الساعة لطهي المواد الأولية؛

➤ **خلط المسحوق:** بطاقة متاحة 50 طن في الساعة لدمج وخط المواد الأولية؛

➤ **خلط الكلنكر:** بطاقة متاحة تقدر ب 160 طن في الساعة؛

➤ **مركز للتوزيع:** يحتوي على 03 حاويات لتعبئة الإسمنت.

1-7 نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت: تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة **هيدروليك لِيَانْت**

HYDRAULIQUELIANT التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء

في الهواء أو تحت الماء ومراحل إكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

جدول رقم (04): مراحل إكتشاف الإسمنت

السنة	مرحلة الإكتشاف
1756	أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي سميطن (SMEATON).
1785	أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي ديمرو (DEMORREAU).
1796	إكتشاف أول إسمنت سريع من طرف الإنجليزي باركير (PARKER).
1812	أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا (LOUIS.J.VICAT).
1824	أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البروتلاندي القبرصي جوزيف ابسدين (J.ASPSADIN).

ومن هذا التاريخ توالى الإكتشافات في هذا المجال، حيث إكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت خاص ببناء المنشآت الإقتصادية والعمارات والمساكن ...)، ومازالت البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا المجال.

8-1 التقسيم الإداري للمؤسسة

- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة :** تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي متغير وليس ثابت، فقد تم تغييره تقريبا ثلاث أو أربع مرات منذ تاريخ بداية التشغيل، وفي هذه الحقبة من الزمن تعمل إدارة الشركة على التحضير لإنجاز هيكل تنظيمي جديد يتماشى ومتطلبات العمل في الوقت الحالي، علما أنها تحضر لإنشاء خط إنتاج جديد في المستقبل القريب.
- **المديرية العامة :** المهام الموكلة للمديرين.
- **المدير العام :** تسيير نشاطات الشركة وتمثيلها في الشركة الأم، المشاركة في تحديد الأهداف وتوجيه كل الجهود وكل الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيقها والعمل على تجاوز كل العراقيل التي تعترض سير العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق ورقابة، والتي تحول دون تحقيق الأهداف.
- **مدير الموارد البشرية:** تسيير الموارد البشرية والإهتمام بكل عمليات التوظيف وإنشاء الهيكل التنظيمي المشاركة في وضع الخطط، وتوجيه وإرشاد وتحفيز العمال للقيام بمهامهم من خلال برامج التدريب والترقية وحساب التعويضات المادية والمعنوية التي تخصصهم.
- **مدير المالية والمحاسبة:** تسيير الشؤون المالية من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار حساب الإيرادات والنفقات وضبط الميزانية السنوية.
- **مدير التسويق:** تسيير شؤون التسويق من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات بيع مادة الإسمنت سواء على مستوى المصنع أو على مستوى وحدات البيع الأخرى، كما يهتم بالتوقيع على إتفاقيات وعقود البيع بمختلف أنواعها.
- **مدير التموين:** تسيير شؤون التموين من خلال التوجيه والإرشاد والتنسيق بين الجهود في إطار عمليات شراء كل ما تحتاجه الشركة.

➤ **مديرية التطوير** : يهتم بكل الأمور التي تساعد في تطوير الشركة، المشاركة في وضع الخطط المشاركة في إتخاذ القرارات.

➤ **المساعد القانوني**: يمثل الشركة قانونيا ويهتم بكل الشؤون القانونية.

➤ **المساعد المكلف بالوقاية والأمن والجودة** : السهر على السير الحسن لكل الإجراءات المتخذة

في إطار الوقاية من كل الحوادث والأضرار وحماية الممتلكات والأرواح والأموال، كما يهتم بتطبيق نظام الجودة الشاملة في الشركة.

➤ **مدير الإستغلال**: الإشراف العام على مستوى المصنع ومتابعة سير الخطط

الموضوعة من أجل تحقيق الأهداف، ومحاولة تذليل كل الصعوبات التي من شأنها عرقلة السير الحسن للعمل، إصدار التعليمات لتوضيح بعض الأمور الغامضة وكذا حفظ النظام في المصنع، المشاركة في وضع الخطط، المشاركة في إتخاذ القرارات.

➤ **مصلحة الإعلام الآلي** : الإشراف على كل التجهيزات والبرامج الآلية، والعمل على تشغيلها

وصيانتها والتدخل الفوري لإصلاح أعطابها.

➤ **مصلحة مراقبة النوعية**: الإشراف على مراقبة مادة الإسمنت في كل مراحل

صنعها.

➤ **دائرة الإدارة والمستخدمين**: الإشراف على تسيير شؤون العاملين بتطبيق ما

جاء في الإتفاقية الجماعية والنظام الداخلي من حساب الأجور والمكافآت

والتعويضات وعطل، ومراقبة تسجيل الحضور اليومي وكذا متابعة حقوق العمال

المتعلقة بالضمان الإجتماعي.

➤ **دائرة الوقاية والأمن:** الإشراف على كل العمليات التي من شأنها الحفاظ على

ممتلكات الشركة وعلى العمال والعمل على الوقاية من الحوادث وكذا حفظ النظام العام للمصنع بالإضافة إلى المحافظة على البيئة.

➤ **دائرة المالية والمحاسبة:** الإشراف على التسجيل المحاسبي لكل النفقات

والإيرادات الخاصة بمدخلات ومخرجات الشركة، ومتابعة كل المعاملات المالية من بيع الإسمنت وبعض مواد البناء وشراء مستلزمات الشركة، وضبط الميزانية السنوية.

➤ **دائرة التموين:** الإشراف على عمليات شراء كل مستلزمات الشركة داخل الوطن

أو خارجه وتخزينها وتوزيعها على الدوائر والمصالح المعنية.

➤ **المواد الأولية:** الإشراف على كل العمليات الخاصة بنقل المواد الأولية من

المقالع الى منطقة التكسير المتواجدة بالمصنع ومتابعة عمليات التكسير، وكذا صيانة العتاد المتنقل بأنواعه.

➤ **دائرة الإنتاج:** الإشراف على كل عمليات صنع الإسمنت والمتابعة الدقيقة لكل

المراحل، المشاركة في إتخاذ قرار توقيف المصنع في حالة وجود أعطاب تقنية.

➤ **دائرة الصيانة:** الإشراف على صيانة ومراقبة الأجهزة التقنية على طول خط

الإنتاج، التدخل الفوري في حالة وجود أعطاب تقنية لإصلاحها، تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

➤ **دائرة التسويق:** الإشراف على عملية بيع الإسمنت بإعداد برامج البيع والفواتير

وإستقبال العملاء تقديم المعلومات الدقيقة واللازمة بإحتياجات الشركة لإعداد الخطط المستقبلية.

2- المجال الزمني:

مرا هذا المجال بثلاث مراحل تمثلت في:

1-2 مرحلة الإعداد النظري: بدأنا مجالنا الدراسي من شهر أكتوبر 2017، حيث ركزنا على البحث والإستطلاع لجمع المادة العلمية من مختلف الكتب والمجلات، والإتفاق بشكل كامل ومتسلسل مع المؤطرة لضبط الخطة وإعداد مختلف الفصول الدراسية وإع ادة صياغتها إلى حال الوصول لشكلها النهائي.

2-2 مرحلة الإعداد التطبيقي: بدأنا الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت ماء الأبيض من بداية شهر فيفري إلى غاية شهر مارس حيث قمنا في الأيام الأولى بإجراء جولة حول المصنع وذلك بمرافقة عامل يقودنا إلى مختلف المرافق ويزودنا بمختلف المعلومات عن كيفية صنع الإسمنت وكيفية تحويل مختلف المكونات للحصول على المنتج النهائي، وكذلك قمنا بإجراء مقابلات حرة مع مسؤول الإدارة ومختلف العمال للإرشادنا وتوجيهنا كوننا متربصين داخل محيط عملهم. بالإضافة إلى ملاحظة مختلف مرافق المؤسسة وكيفية تعامل العاملين مع بعضهم داخل محيط العمل مع أخذ نظرة عن السلطة الموجودة في المؤسسة والإنغماس الوظيفي لدى العمال.

2-3 مرحلة عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها:

خصت هذه الفترة من دراستنا لتوزيع الإستمارات وذلك بعد عرضها للتحكيم من قبل أساتذة في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية لتعديل مضمونها إلى حال الوصول لشكلها النهائي، ثم قمنا بتوزيعها على العاملين أي أفراد العينة المدروسة، وبعد ذلك قمنا بتجميعها وتفرغها في جداول تتضمن مختلف بياناتها، وأخي رأتم تفرغها وتحليلها بناءً على بياناتها وتفسيرها.

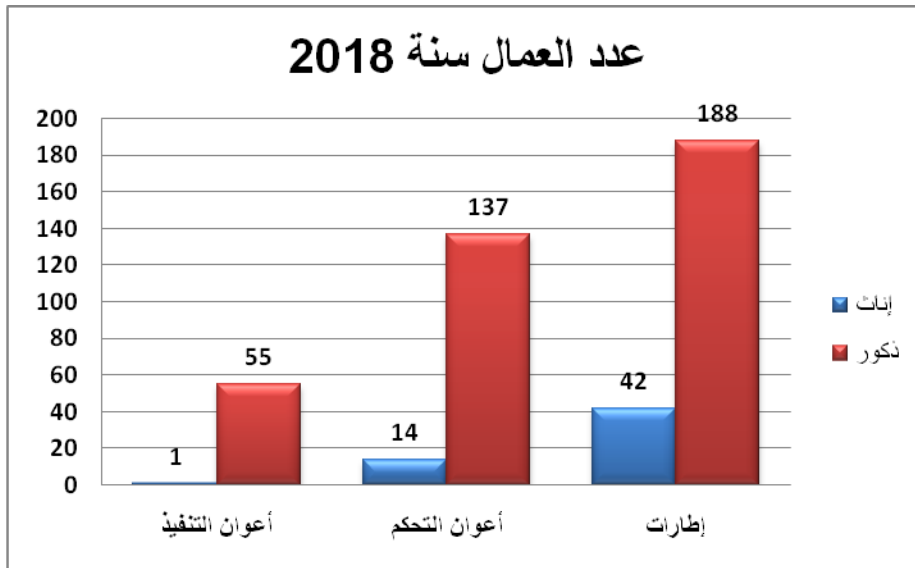
3- المجال البشري:

توجد في مؤسسة الإسمنت ماء الأبيض - تبسة- عمال أي موارد بشرية مقسمون إلى فئات مختلفة حسب الذكور والإناث وهم بذاتهم مقسمون من حيث الإطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، حيث بلغ عددهم الإجمالي 437 عاملاً، منهم 42 إطار و 14 عون تحكم وعون تنفيذ واحد وذلك حسب فئة الإناث، أما حسب فئة الذكور فنجد 188 إطار و 137 عون تحكم و 55 عون تنفيذ، حيث نجد هذا التقسيم خاص لسنة 2018.

جدول رقم(05): يوضح توزيع عدد العمال سنة 2018

المجموع	الفئات المهنية			عدد العمال
	أعاون التنفيذ	أعاون التحكم	إطارات	سنة 2018
/				الجنس
57	1	14	42	إناث
380	55	137	188	ذكور
437	56	151	230	المجموع

الشكل رقم (15): يبين تقسيم عدد العمال حسب الجنس سنة 2018



ثانياً - المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج العلمي أسلوباً للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة.¹ وهو أيضاً الطريق الواضح المستمر الذي يسعى للوصول للغرض المطلوب أو تحقيق الهدف المنشود وفق لبعض المبادئ بصورة منسقة ومنظمة.²

منهج الدراسة يبين لنا الأسلوب الذي إتبعه الباحث في دراسته لموضوعه وسعيه للوصول إلى النتائج المحددة، حيث تسعى الدراسة إلى معرفة أثر السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري بالمؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض - تبسة- وإنطلاقاً من هذا الموضوع فإن المنهج الأكثر ملائمة لهذه

¹ ربحي مصطفى عليان: مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 200، ط1، ص33.

² عبد الرحمان بدوي: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977، ط3، ص 5.

الدراسة هو المنهج الوصفي على إعتبره من أكثر المناهج التي تهدف للإيجاد حلول لمشكلة البحث والوصول لتعميمات تسعى إلى فهم الواقع.

حيث يستخدم في دراسة الأوضاع الراهنة للظواهر من حيث خصائصها وأشكالها، وعلاقتها والعوامل المؤثرة في ذلك ويقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة معينة بطريقة كمية ونوعية في فترة زمنية من أجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى والمضمون.¹

2- أدوات جمع البيانات :

بعد الإنتهاء من ضبط منهج الدراسة وتعريفه، لجأنا إلى إختيار أدوات جمع البيانات الملائمة لدراسته بناءً على موضوعنا، وتتمثل هذه الأدوات التي تتماشى مع المنهج ومع الدراسة الميدانية في: الملاحظة والمقابلة والإستمارة (الإستبانة) والوثائق.

2-1 الملاحظة: تعتبر الملاحظة من أهم أدوات جمع البيانات في علم الإجتماع حيث تعرف بأنها:

عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها وإتجاهاتها بأسلوب علمي منظم ومخطط بهدف التفسير والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية إحتياجاته.²

وقد تم إستعمالنا للملاحظة من خلال ملاحظتنا داخل الدوائر التي قمنا بزيارتها أن هناك قوانين صارمة تطبق داخل المؤسسة، فالسلطة محدودة ، كما تعمل المؤسسة على الإدارة بالأهداف، أما المشاركة في صياغة أو صنع وإتخاذ القرار فقد قابلنا في دائرة المحاسبة مشكلة صغيرة وقد لاحظت أن مدير هذه الوحدة موجود في إجتماع مع فريق عمله يتشاورون مع بعضهم ويتشاركون في إتخاذ القرارات وبما يخص الرقابة

¹ ربحي محمد عليان وعثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1، صص 42-43.

² محمد عبيدات وآخرون: **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)**، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، 2000، صص 73.

فحسبما لاحظت أن الرقابة صارمة نوعاً ما ، وأن جميع العمال ملزمون بالالتزام بكافة القواعد الداخلية للمؤسسة، فهناك مشرفين يقومون بمراقبة العمال كما لاحظت أن العمال يعملون مع بعضهم ويتعاونون أيضاً.

2- المقابلة: لا يستطيع الباحث من الحصول على مختلف البيانات التي تخص موضوعه إلا من خلال

المقابلة سواء كانت مع مدير الموارد البشرية للحصول على المعلومات الكافية عن المؤسسة، أو مع المبحوثين على للإجابة على أسئلة الإستمارة لذا نجدنا من أهم أدوات جمع البيانات في علم الاجتماع فهي وسيلة مناسبة لتوفير المساعدة لطالب من أجل الوصول إلى النتائج النهائية لدراسته. وقد قمت بإستعمال المقابلة الحرة لغرض خدمة الموضوع فقط.

3- الإستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء

المبحوثين حول ظاهرة معينة.¹

- وهي من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع مختلف البيانات في العلوم الإجتماعية ، وتتمثل في مجموعة من الأسئلة والإستفسارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث بضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها لبحثه.²

وبعد الصياغة المبدئية للأسئلة الإستمارة التي تسعى لمعالجة موضوع البحث، حيث تم تحديد أسئلة

الإستمارة إنطلاقاً من الفرضيات، قمنا بترتيب أسئلتها ومحاولة صياغتها بشكل بسيط ومفهوم بالأسلوب الذي يجعلها سهلة الفهم للمبحوثين.

¹ محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ط2، ص63.

² محمود محمد الجراح: أصول البحث العلمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1، ص149.

وبعد محاولة إعداد الإستمارة كان لابد من تحكيمها وإعداد شكلها النهائي، حيث تم عرضها على المشرف مع إعطائنا بعض الملاحظات بإضافة إلى عرضها على مجموعة من المحكمين الذين تمثلوا في 5 (أستاذة من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة العربي التبسي -تبسة-).

جدول (06): أسماء الأساتذة المحكمين

الأساتذة	الرتبة	التخصص
أ- لعموري أسماء	أستاذة محاضرة	علم إجتماع تنظيم وعمل
أ- شتوح فاطمة	أستاذة محاضرة	علم النفس تنظيم وعمل
أ- مالك محمد	أستاذة محاضرة	تنمية موارد بشرية
أ- غرابية فضيلة	أستاذة محاضرة	تنمية موارد بشرية
أ- روابح سامح	طالب دكتورا	علم إجتماع تنظيم وعمل

المصدر: من إعداد الطالبة

وفي ضوء الملاحظات والإرشادات المقدمة من طرف المحكمين، تم تعديلها وفق لتلك الملاحظات وأخيراً تم عرضها مرة ثانية على المؤطرة لتصبح في شكلها النهائي مما يضمن لنا دقة وتسلسل أسئلة الإستمارة وجعلها قابلة للبحث وتوزيعها على المبحوثين. والهدف منها معرفة بعض المتغيرات الوظيفية والاجتماعية لأفراد العينة من أجل الإستعانة بها في تحليل البيانات. وتألفت هذه الإستمارة إلى (33) سؤال مقسمة على أربعة محاور أساسية، ويمكن توضيح مكوناتها في مايلي:

- **المحور الأول:** يتعلق بالبيانات الأولية والشخصية والمهنية لتعرف على خصائص عينة البحث أي العمال المبحوثين والمتمثلة في: (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة المدنية، المركز الوظيفي، الأقدمية في العمل).

- المحور الثاني: تفويض السلطة والإستغراق الوظيفي ويضم 08 أسئلة.
 - المحور الثالث: إتخاذ القرار والرضا الوظيفي يضم 09 أسئلة.
 - المحور الرابع: نمط الرقابة والإستقرار الوظيفي يضم أيضاً 09 أسئلة.
- كما شملت الإستمارة على أسئلة تحتمل الإجابة بنعم أو لا وأسئلة متعددة الخيارات وأخرى مفتوحة تترك للمبحوثين حرية التعبير والإجابة

4- الوثائق والسجلات: تمكنت من الحصول على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة بمساعدة

زميلتي التي تدرس معي وتعمل في مؤسسة الإسمنت في نفس الوقت، حيث من خلالها تمت

مساعدتنا في الحصول بعض المعلومات التي تتمثل في مايلي:

- بيانات لتعريف بالمؤسسة والبطاقة الفنية لها؛
- بيانات عن الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- بيانات عن عدد العمال سنة 2018 ومختلف التقسيمات الإدارية لهم.

ثالثاً- تحديد مجتمع البحث (العينة) وخصائصها:

1- مجتمع البحث:

يتم تحديد واختيار المجتمع الذي طبق عليه البحث من أجل الوصول إلى نتائج لدراستنا يمكن تفسيرها بحيث يتكون مجتمع البحث الكلي من مجموع عمال في مؤسسة الإسمنت بماء الأبيض - تيسة- بمختلف مستوياتهم التنظيمية على 437 عامل حسب إحصائيات سنة 2018، موزعين على مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة وإستهدفت الدراسة عينة طبقية عددها 78 عامل أي بنسبة 18% من مجتمع البحث حيث تم توزيع 78 إستمارة على أفراد العينة، وإسترجعت منهم 77 إستمارة من مجموع الإستمارات الكلية وسنلخص هذا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (06): عدد الإستمارات الصالحة لتحليل والمسترجعة

عدد الإستمارات	العدد	النسبة %
الإستمارات الموزعة	78	100%
الإستمارات الغير مسترجعة	01	01,28%
الإستمارات المستبعدة	00	00%
الإستمارات الصالحة لتحليل والمسترجعة	77	98,71%

2- أساليب المعالجة الإحصائية:

- طريقة حساب العينة الطبقية: حيث إستخدمت لحساب عدد العينة الطبقية من كل أقسام المؤسسة وتحسب حسب القانون التالي:

$$\text{حجم الطبقة} \times \text{حجم العينة} / \text{حجم المجتمع}$$

$$\text{حجم الطبقة} \times \text{النسبة} / 100$$

- التكررات والنسب المئوية: حيث إستخدمت في حساب خصائص العينة، وتحسب حسب القانون

التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = (\text{تكرار المجموعة} \times 100) / \text{المجموع الكلي}$$

$$43x \rightarrow 100\%$$

$$80 \rightarrow n$$

$$n = \frac{80 \times 100}{43x} = 18\%$$

- كيفية حساب فئة الإطارات:

$$- \frac{230 \times 18}{100} \approx 41$$

$$- \frac{230 \times 78}{437} \approx 27$$

- كيفية حساب فئة أعوان التحكم:

$$- \frac{151 \times 18}{100} \approx 27$$

$$- \frac{151 \times 78}{437} \approx 27$$

- كيفية حساب فئة أعوان التنفيذ:

$$- \frac{56 \times 18}{100} \approx 10$$

$$- \frac{56 \times 78}{437} \approx 10$$

$$N = 78$$

إن العينة المراد دراستها تمثلت في 78 عامل من حجم المجتمع الإجمالي.

3- خصائص العينة:

تم الحصول على خصائص مجتمع العينة من الإستمارة وهي من أهم أدوات جمع البيانات التي أُخذت من المحور الأول للإستمارة والتي تتضمن البيانات العامة والشخصية والمهنية للمبحوثين.

1 - الجنس: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير الجنس.

جدول رقم (07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرارات	الإجابة
%38	29	ذكر
%62	48	أنثى
%100	77	المجموع

من خلال توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس، نلاحظ من الجدول أعلاه أنه من بين 77 مفردة

موزعة على كافة دوائر المؤسسة، حيث إتضح لنا أن نسبة الذكور مرتفعة بالمقارنة مع نسبة الإناث، إذ

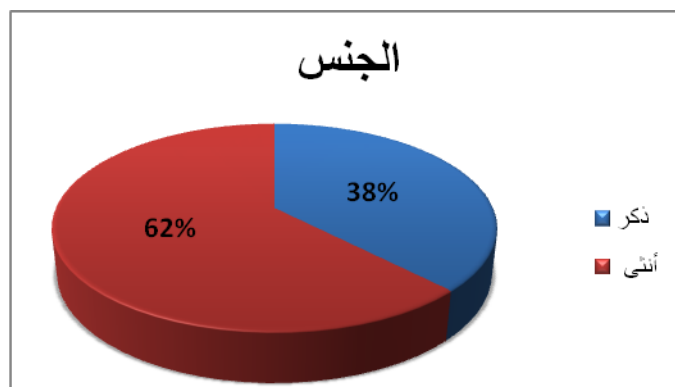
تقدر نسبة الذكور ب 62% أي 48 ذكر. في حين يوجد 29 أنثى أي ما تقدر نسبته ب 32%. وبناء على

هذا إتضح لنا أن فئة الذكور في مصنع الإسمنت تشتغل في أغلب الوظائف نظراً للجو وبيئة العمل وطبيعته

وأن أغلب الإناث يشتغلون في دوائر التسويق والموارد البشرية وأقسام المحاسبة، والشكل الموالي يوضح لنا

توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير الجنس.

الشكل رقم (16): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



2 - العمر: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير السن

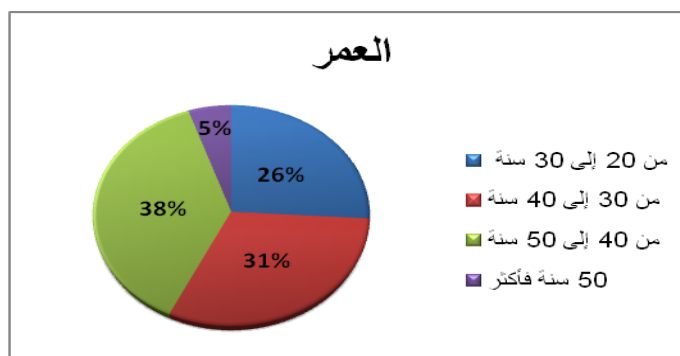
الجدول رقم (08): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة	التكرارات	الإجابة
26%	20	من 20 إلى 30 سنة
31%	24	من 30 إلى 40 سنة
38%	29	من 40 إلى 50 سنة
5%	4	50 سنة فأكثر
100%	77	المجموع

من خلال توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير السن نلاحظ أن أغلب أعمار عمال المؤسسة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 50 سنة فأكثر، حيث إتضح لنا من الجدول أعلاه أن نسبة 26% ينتمون إلى الفئة العمرية من 20 إلى 30 سنة، بينما الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة تقدر نسبتهم بـ 31% في حين أن من سن 40 إلى 50 سنة يقدر بنسبة 38%، أما الفئة الأخيرة التي تتمثل في من 50 سنة فما أكثر قدروا بنسبة 5% وذلك لخروج أغلب عمال هذه الفئة للتقاعد. ونستنتج أن المؤسسة تعتمد

بشكل كبير على قدرات وخبرات العمال الذين تتراوح أعمارهم من 40 إلى 50 سنة وذلك لما تتمتع به معرفة والقدرة على الإنتاج أكثر لتحقيق الأهداف المخطط لها . والشكل الموالي يوضح لنا عينة الدراسة وفقاً لمتغير السن .

الشكل رقم (17): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر



3 - المستوى التعليمي: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير

المستوى التعليمي.

الجدول رقم (09): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

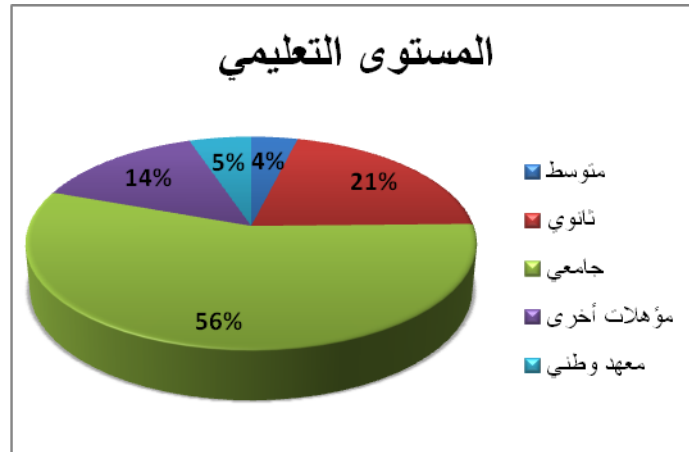
النسبة	التكرارات	الإجابة
4%	3	متوسط
21%	16	ثانوي
56%	43	جامعي
14%	11	مؤهلات أخرى
5%	4	معهد وطني
100%	77	المجموع

نلاحظ من خلال توزيع مفردات الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي أن أكبر نسبة تمثل

العمال الذين مستواهم التعليمي جامعي حيث قدرت ب 56% وذلك راجع لعلاوة المنصب فكلما

زاد المستوى التعليمي زادت معه رتبة المنصب، في حين قدرت نسبة مفردات العينة الذين مستواهم متوسط ب 4% حيث نجد أغلبيتهم يشتغلون أعوان تنفيذ. أما الذين مستواهم التعليمي ثانوي تقدر نسبتهم ب 21% وأصحاب المؤهلات الأخرى بلغت نسبتهم ب 14% بينما الذين تخرجوا من معاهد وطنية يقدرون بنسبة 5%. وفي الأخير من خلال الملاحظات نستنتج أن عمدت على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية في مختلف دوائر المؤسسة، وذلك راجع لطبيعة العمل الذي يتطلب توظيف أصحاب الجامعات لتحقيق الأهداف التنظيمية، والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي.

الشكل رقم (18): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



4 - الحالة المدنية: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية.

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة المدنية

النسبة	التكرارات	الإجابة
33%	26	أعزب (ء)
57%	44	متزوج (ة)
10%	7	مطلق (ة)
0%	0	أرمل (ة)
100%	77	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه المتحصل عليه من توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الحالة

المدنية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة متزوجون حيث قدرت نسبتهم ب 57% وذلك راجع إلى حالة

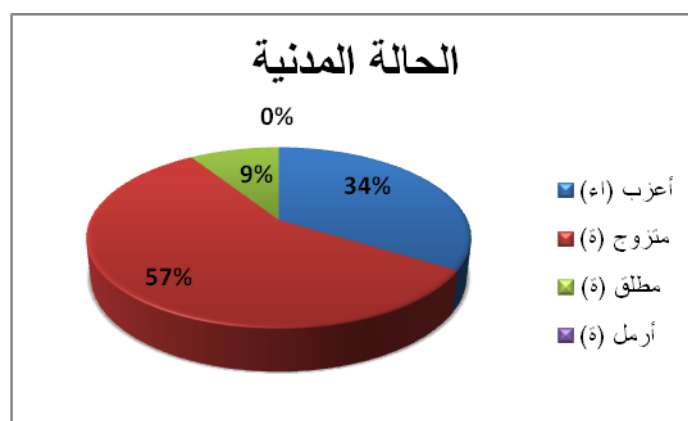
الرضا والإستقرار بين حالتهم العائلية والعمل، في حين قدرت نسبة أفراد العينة العزاب ب 33%

وأغلبهم خارجي الجامعات، ونجد نسبة 10% مطلقون وهي نسبة لا بأس بها. في حين أننا لم نجد

أي حالة ترملة في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير

الحالة المدنية.

الشكل رقم (19): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة المدنية



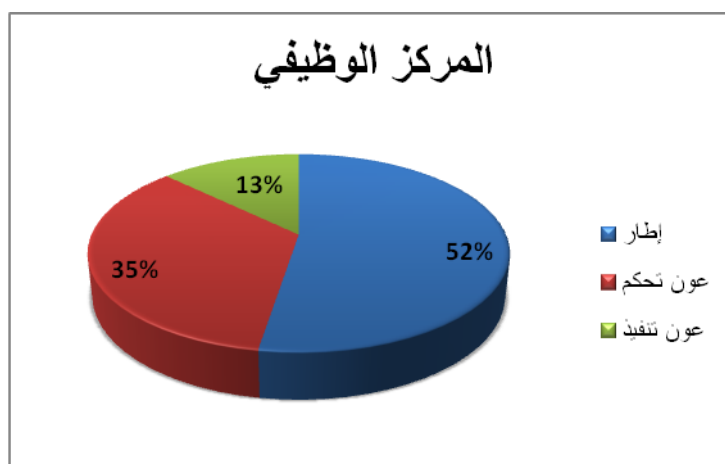
5 - المركز الوظيفي: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي.

الجدول رقم (11): توزيع أفراد العينة حسب متغير المركز الوظيفي

النسبة	التكرارات	الإجابة
52%	40	إطار
35%	27	عون تحكم
13%	10	عون تنفيذ
100%	77	المجموع

من خلال الجدول أعلاه وحسب توزيع مفردات عينة الدراسة وفق لمتغير المركز الوظيفي إتضح لنا أن الفئات المهنية في المؤسسة مقسمة إلى 3 فئات وتتمثل في إطارات وأعاون التحكم وأعاون التنفيذ، حيث من بين 77 مفردة تقدر نسبة الإطارات ب 52% مقسمة على فئات الذكور والإناث، أما بنسبة 35% مركزهم الوظيفي أعاون تحكم، فيما يليه اعوان التنفيذ حيث قدرت نسبتهم ب 13% وتم جمع هذه البيانات من مختلف دوائر المؤسسة. حيث نستنتج أن أفراد عينة الدراسة من أصحاب الإطارات منتشرين في كافة أرجاء المراكز التنظيمية في المؤسسة والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير المركز الوظيفي.

الشكل رقم (20): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



6 - الأقدمية في العمل: حيث يمثل الجدول والشكل الموالي خصائص أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل.

الجدول رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في العمل

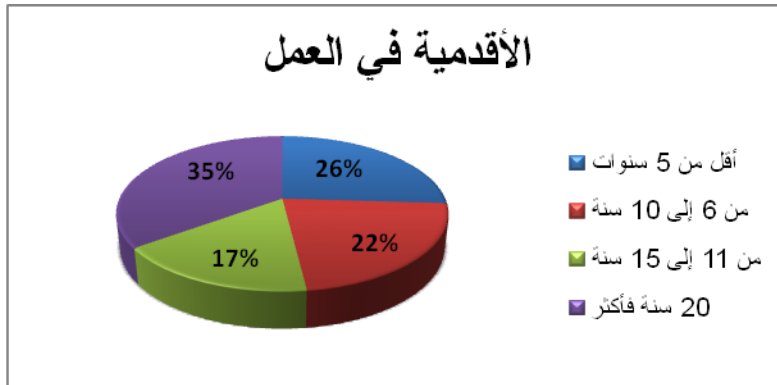
النسبة	التكرارات	الإجابة
26%	20	أقل من 5 سنوات
22%	17	من 6 إلى 10 سنة
17%	13	من 11 إلى 15 سنة
35%	27	20 سنة فأكثر
100%	77	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال النتائج المتحصل عليها من توزيع مفردات الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل، إتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن العمال الذين لهم خبرة أقل من 05 سنوات قدروا بنسبة 26% حيث وجدنا أغلبهم من أصحاب الشهادات، فيما تتمثل نسبة العمال الذين لهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات ب 22% في حين

17% لهم أقدمية من 11 إلى 15 سنة، والذين يتمتعون بخبرة 20 سنة فأكثر نسبتهم تقدر ب 35%، ومن خلال هذا نستنتج أن نسبة مفردات العينة ذوي خبرة أكثر من 20 سنة هم أكبر نسبة متحصل عليها لضمان أداء العمل بفعالية أكثر وتوجيه والإشراف على أصحاب الخبرات القليلة وتحفيزهم ومساعدتهم على التطور لتحقيق الأهداف المرجوة. ونلاحظ هنا أن التشبيب لعب دوراً مهماً في التخصص الوظيفي ونستنتج أن هناك تواصل للأجيال في مؤسسة الإسمنت، والشكل الموالي يوضح لنا توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير الأقدمية .

الشكل رقم (21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية في العمل



خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في الفصل شرح وتوضيح مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة، كما تعرضنا إلى

التعريف بمختلف المجالات المتمثلة في المجال الزماني والمكاني والبشري، وكذا نوع الدراسة

والمنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات كملاحظة والمقابلة والإستمارة، وكانت هذه المرحلة

بمثابة الجسر الأساسي الذي ساعدنا في الوصول إلى مرحلة تفريغ وتحليل البيانات الشخصية

والمهنية للدراسة وقد إستنتجنا من خصائص العينة أن:

- أن أغلبية العمال الذين يشتغلون في المؤسسة هم من فئة الرجال وذلك راجع طبقاً لبيئة

ونوعية العمل؛

- إشتغال فئة العمر التي تتراوح بين 40 و50 سنة فهذه الفئة متمكنة من العمل جيداً وتمتلك

قدرة و خبرة عالية؛

- أغلب المستويات التعليمية المشتغلة في المؤسسة هم أصحاب الجامعات ففي وقتنا الحالي

أصبحت الشركات تطلب حاملي الشهادات العليا نظراً لما تكتسبه من معارف ومستوى

ثقافي؛

- أغلب النتائج المتحصل عليها حسب فئة الحالة العائلية، أن نسبة كبيرة من العمال هم

متزوجون ومستقرين عائلياً؛

- بالنسبة للأقدمية في العمل أن المؤسسة لازلت تستعين بالعمال الذين لهم خبرة 20 سنة وفي نفس

الوقت فإنها تشغل أصحاب خارجي الجماعات حيث لهم 5 سنوات يزولون العمل وقد غلبت فئة

التشبيب.



الفصل الرابع : عرض وتفريغ ومناقشة البيانات وتحليلها

تمهيد

أولاً- عرض البيانات وتحليلها

1- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني

تفويض السلطة والاستغراق الوظيفي

2- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث

المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

3- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع نمط

الرقابة والإستقرار الوظيفي

ثانياً- مناقشة النتائج

1- مناقشة البيانات على ضوء الفرضيات

2- مناقشة البيانات على ضوء النظريات

3- مناقشة البيانات على ضوء الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعد هذا الفصل من أهم الفصول حيث بعدما تم التعرف على الأسس المنهجية وإختيار أدوات جمع البيانات وخصائص العينة، سنحاول من خلال هذا الفصل تفريغ البيانات التي أخذناها من المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض وتحليلها وتفسيرها إنطلاقاً من أسئلة محاور الإستمارة التي تم الحصول عليها ميدانياً، وأخيراً سنقوم بمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ونظريات الموارد البشرية.

أولاً- عرض البيانات وتحليلها:

1- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثاني: تفويض السلطة والاستغراق الوظيفي:

لقد أظهرت نتائج تحليل الإستبيان المقدمة إلى عمال شركة الإسمنت بماء الأبيض -تبسة- ما يلي:

السؤال السابع: ما نوع السلطة المتواجدة في مؤسستكم؟

الجدول رقم (13): نوع السلطة المتواجدة في مؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
48,05%	37	مركزية
51,95%	40	اللامركزية
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول والشكل أعلاه يتضح لنا نوع السلطة الموجودة في مؤسسة

الصناعية للإسمنت بماء الأبيض حيث بينت لنا النتائج:

أن نسبة 51,95% من إجابات عينة الدراسة يؤكدون على أن السلطة الموجودة في مؤسسة الاسمنت

هي سلطة اللامركزية حيث يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وتفويض

السلطات، وتوسيع دائرة إتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية؛

- في حين تقدر نسبة 48,05% من إجابات عينة الدراسة يؤكدون على أن السلطة الموجودة في

مؤسسة الاسمنت هي سلطة مركزية لأنها تتواجد وتتحصن في يد مدراء المستويات الإدارية العليا

وتطبق وفقاً للسلم الإداري، حيث تعمل مركزية السلطة على توحيد سياساتها ونشاطاتها؛

ومن خلال النتائج المتحصل عليها تبين لنا أن الجهاز الإداري داخل المؤسسة الصناعية للإسمنت

بماء الأبيض يتخذ نوعين من السلطة وهما المركزية واللامركزية وحسب إجابات أغلبية عينة

الدراسة نستنتج أن السلطة اللامركزية هي التي تتماشى بشكل أفضل في المؤسسة ويرجع ذلك إلى

نوعية النشاط الذي يمارسه الجهاز الإداري، حيث أن السلطة اللامركزية تتخذ كوسيلة مجدية لتنفيذ الأهداف بكل كفاءة، وقدرتها على تسير الأمور التنظيمية وتزيد من الشعور بروح العمل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، حيث يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات وتفويض السلطات وتوسيع دائرة إتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية، وحسب المقابلة لاحظنا أن الرئيس يأخذ رأي عماله ويقوم بمشاركتهم في إتخاذ القرارات.

السؤال الثامن: هل تريد أن تتحمل مسؤولية أعمال إضافية؟

الجدول رقم (14): رغبة العمال في تحمل مسؤولية أعمال إضافية

النسبة	التكرارات	الإجابة
82%	63	أحيانا
4%	3	دائما
14%	11	أبدأ
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه حول العمال إذا كانوا يريدون أن يتحملوا مسؤولية أعمال إضافية حيث إتضح لنا من خلال إجابات المبحوثين مايلي :

- أن نسبة 82% من المبحوثين يريدون في أغلب الأحيان تحمل مسؤوليات أعمال إضافية ونجد ذلك

راجع إلى شعورهم بالاستغراق وحبهم لعملهم وشعورهم بالراحة داخل محيط العمل؛

- فيما نجد نسبة 4% من المبحوثين يريدون بصفة دائمة تحمل مسؤوليات أعمال إضافية حيث نجدهم

منغمسون بدرجة كبيرة في وظائفهم، والعمل يمثل الاهتمام الأساسي في حياتهم؛

- على عكس العمال الذين لا يريدون أبداً تحمل مسؤوليات أعمال إضافية حيث قدرت نسبتهم 14%

وذلك راجع إلى خوفهم من تحمل مسؤولية أعمال إضافية أو عدم إنغماسهم في عملهم؛

ومن خلال هذا نستنتج أن أغلب العمال مستغرقون في عملهم بما أنهم يريدون تحمل مسؤوليات أعمال

إضافية وذلك لرغبتهم في تحسين أدائهم ومهارتهم وتحقيق طموحاتهم التي تعود بالنفع عليهم وعلى

المؤسسة ، وتتمثل تحمل المسؤولية في قبول الفرد القيام بأنشطة وواجبات معينة لتطوير قدراتهم

ومهاراتهم وذلك راجع لزيادة إنغماسهم في عملهم.

السؤال التاسع: كيف تتم عملية تفويض المسؤوليات في مؤسستكم؟

الجدول رقم (15): كيفية إتمام عملية تفويض المسؤوليات في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
73%	56	بشكل كتابي
22%	17	بشكل شفاهي
5%	4	بشكل آخر
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح لنا أنه تتم عملية تفويض المسؤوليات داخل

المؤسسة الصناعية للإسمنت، حيث لخصت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- أن نسبة 73% يؤكدون أن أهم طريقة يتم من خلالها تفويض المسؤوليات داخل المؤسسة تتم بشكل

أفضل إذا كانت تصل إليهم كتابياً وذلك راجع إلى مصدقياتها أكثر؛

- في حين تقدر نسبة 22% يرون أن عملية تفويض المسؤوليات تتم بشكل شفاهي وذلك لريح الوقت؛

- أما نسبة 5% من المبحوثين يرون أن هناك أشكال أخرى يتم من خلالها تفويض البعض من الصلاحيات بشكل إلكتروني كالبريد الإلكتروني ونلاحظ أن المؤسسة تستخدم وسائل حديثة لمزولة أعمالها وانتقلت من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

ومن خلال البيانات المتحصل عليها نستنتج أن عملية تفويض السلطة في مؤسسة الإسمنت تتم بأشكال مختلفة فنجد أهمها ينحصر بين الشكل الكتابي والشفاهي، فالمدراء يواجهون مشكلة الإنشغال الدائم وأفضل حل لهم هو تفويض السلطة والمسؤولية مع إعطائه الحق في إتخاذ القرار وإصدار أوامر وتعليمات لأفراد آخرين، وكلما كانت المسؤوليات تفوض بشكل كتابي للعمال في المؤسسة زاد من مصدقيتها وشفافيتها وجعلها قانونية، وزاد أيضا من درجة الثقة في العمل بين الرئيس والمرؤوس، والهدف من هذا كله هو تنفيذ العمل وإنجازه للوصول إلى الأهداف المرجوة.

السؤال العاشر: على أي أساس يتم تحديد الصلاحيات للعمال في مؤسستكم؟

جدول رقم (16): أساس تحديد الصلاحيات للعمال في مؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
21%	16	الخبرة
27%	21	التخصص
23%	18	الأقدمية
22%	17	الكفاءة والمهارة
7%	5	أخرى
100%	77	المجموع

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول أعلاه الموضح على أي أساس يتم تحديد الصلاحيات للعمال في مؤسسة الإسمنت، حيث لخصت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

أن نسبة 21% من عينة الدراسة المبحوثة ترى أن الصلاحيات تحدد وفقاً لخبرة العامل في المؤسسة الصناعية، حيث تعبر عن الثروة المعرفية وكمية التجارب ومدى القدرة على إتقان العمل بالشكل السليم؛

- أن نسبة 27% من عينة الدراسة المبحوثة ترى أن الصلاحيات تحدد وفقاً لتخصص العمال في المؤسسة الصناعية، حيث كلما فوضت صلاحيات للعامل تبعاً لتخصصه الوظيفي ساهم ذلك في زيادة قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية أكثر وذلك لمزاولة عمله طبقاً لمجال دراسته وتخصصه الوظيفي ومزاولة عمله دون الرجوع لمديره؛

أن نسبة 23% من عينة الدراسة المبحوثة ترى أن الصلاحيات تحدد وفقاً لأقدمية العامل في المؤسسة الصناعية؛

أن نسبة 22% من عينة الدراسة المبحوثة ترى أن الصلاحيات تحدد وفقاً لكفاءة ومهارة العامل في المؤسسة الصناعية، حيث تتمثل في مدى القدرة على التخطيط والتنظيم والتمتع بمهارات قيادية وإبداعية ويساهم ذلك في تعزيز الكفاءة المهنية للعامل؛

أن نسبة 7% من عينة الدراسة المبحوثة ترى أن الصلاحيات تحدد على أساس أشكال أخرى في المؤسسة الصناعية، كالمعرفة والمحسوبية والوساطة والإحتكاك بالمدراء، ونجد هذه الأسباب موجودة في حياتنا اليومية وأن من لديه الوساطة في مكان العمل هو الذي لديه فرصة الترقية ومزاولة العمل على غيره.

ومن خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها نستنتج أن أغلبية المبحوثين يرون كلما كانت الصلاحيات التي يفوضها الرئيس لمؤسسيه وفقاً لتخصص الوظيفي كلما ساهم ذلك في زيادة أدائه، حيث أن العامل إذا كان يعمل وفقاً لمجال دراسته وتخصصه الوظيفي ساهم في إدراكه لطبيعة عمله مما يجعله يقوم بوظيفته وهو

منغمس فيها وراضي عنها، وإنغماس ورضا العامل هنا سبب إرتقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، ويجب ان ترتبط تحديد الصلاحيات بقدرات المرؤوسين وخبراتهم.

السؤال الحادي عشر: هل ترغب في زيادة نمط عملك؟

الجدول رقم (17): رغبة العمال في زيادة نمط عملهم

النسبة	التكرارات	الإجابة
57,14%	44	نعم
42,86%	33	لا
100%	77	المجموع
5,19%	4	نعم زيادة استغراقك في العمل
11,70%	9	زيادة رغبتك في العمل
15,58%	12	لتحقيق الذات
24,67%	19	لزيادة قدرتك على الإبداع والابتكار
57,14%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه حول رغبة العمال في زيادة نمط عملهم في المؤسسة الصناعية للإسمنت، حيث توضح البيانات أن:

- نسبة 57,14% أجابوا بنعم، حيث تمثلت نسبة 5,19% من العمال الذين يرغبون في زيادة نمط

عملهم وذلك راجع لزيادة إستغراقهم في عملهم؛

- أما العمال الذين يريدون أن يزدوا رغبتهم في العمل قدرت نسبتهم 11,70%؛

- ونجد العمال الذين يريدون تحقيق ذاتهم من خلال زيادة نمط عملهم نسبتهم 15,58%؛

- والعمال الذين يرغبون في زيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار قدرت نسبتهم 24,67% وهذا كله

راجع إلى زيادة درجة إستغراقهم في عملهم.

نسبة 42,86% لا يرغبون في زيادة نمط عملهم في مؤسسة الإسمنت.

ومن خلال هذه النتائج المتحصل عليها من إجابات أفراد العينة، نستنتج أن أغلبية العمال يرغبون في زيادة نمط عملهم، وذلك راجع إلى أن بعضهم يريدون زيادة درجة إستغراقهم والإستغراق هنا هو الإتصاق والتزام وإتصال الموظف بالوظيفة والمنظمة معاً، حيث يمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة موفرة للعمال بيئة عمل مستقرة مما يجعلوهم يريدون زيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار أكثر من خلال الصلاحيات التي تفوض لهم وان العمل هو المحور الأساسي في حياتهم، والأداء يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق الذات.

السؤال الثاني عشر: متى تكون لديك صلاحية حرية التصرف وإعطاء الأوامر؟

الجدول رقم (18): صلاحية حرية التصرف وإعطاء الأوامر

النسبة	التكرارات	الإجابة
20%	15	أثناء غياب مديرك
53%	41	أثناء التواجد في مهمة رسمية خارج المؤسسة
18%	14	أثناء إشرافك على العمال
9%	7	أثناء التواجد في اجتماعات العمل
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حول متى تكون للعامل المفوضة له السلطة صلاحية

حرية التصرف وإعطاء الأوامر، حيث توضح لنا البيانات مايلي:

أن نسبة 53% من عينة الدراسة أثناء تواجدهم في مهمة رسمية خارج محيط عملهم تكون لهم حرية

التصرف وإعطاء الأوامر، وذلك لإحساسهم بمسؤولية أكبر تجاه عملهم؛

أن نسبة 20% من عينة الدراسة يرون بأن أثناء غياب مديرهم، حيث تكون لهم حرية التصرف وإتخاذ القرارات وإعطاء التعليمات؛

أن نسبة 18% من عينة الدراسة تكون لهم حرية التصرف أثناء إشرافهم على العمال؛

أن نسبة 07% من عينة الدراسة أثناء تواجدهم في إجتماعات العمل تكون لهم حرية إبداء الآراء وإتخاذ القرار .

نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن العامل تكون له حرية التصرف وإعطاء الأوامر أثناء عدة أسباب فمنها عند غياب مديره وذلك راجع لكونه يحترم طبيعة عمله ويحس بمسؤولية أكبر عند غيابه، وعند تواجده في مهمة رسمية خارج المؤسسة يحس بقيمة المسؤولية المفوضة له أكثر كون أن سمعة المؤسسة على عاتقه، وتعتبر السمعة المؤسسية من أهم عوامل الإنغماس والرضا الوظيفي حيث انها تساهم في بناء الإنطباع العام للفرد امام زملائه وأسرته ومجتمعه وهذا يخلق جو عمل إيجابي يحفز على الإبداع وينمي الولاء المؤسسي ويرفع من نسبة الإنتاج في العمل، اما أثناء الإشراف على العمل تكون له حرية التصرف وإعطاء الأوامر لكون عملية الإشراف تتطلب الحرية مع الأخذ بعين الإعتبار إحترام حدود السلطة المفوضة وهذا ما يؤدي بشعوره بالراحة في العمل.

السؤال الثالث عشر: على ماذا يساعدك تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في عملك؟

الجدول رقم (19): يساعد تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل على

النسبة	التكرارات	الإجابة
20%	15	الشعور بالاستغراق في العمل
31%	20	زيادة درجة الثقة بينك وبين زملائك
26%	24	سهولة الاتصال والتنسيق مع العمال
23%	18	ضمان فعالية الأداء على تنفيذ المهام
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا البيانات أن تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل يساعد العمال على مايلي:

أن نسبة 31% من المبحوثين يرون أن كلما زادت درجة الثقة فيما بينهم ساعدهم ذلك على تحديد صلاحيات وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل، ويساهم في تنمية روح التعاون والتفاعل فيما بينهم والرضا عن وظيفتهم؛

أن نسبة 26% من المبحوثين يرون أن تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل يسهل لهم من عملية الإتصال والتنسيق فيما بينهم، ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية؛

أن نسبة 23% من المبحوثين يرون أن تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل يضمن زيادة فعالية الأداء على تنفيذ المهام؛

أن نسبة 20% من المبحوثين يرون أن تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في العمل يزيد من شعورهم بالإستغراق أكثر حيث نجده مندمج مع الوظيفة التي يمارسها من مختلف النواحي العقلية والعاطفية.

ومن خلال كل هذه الأمور نستنتج أن الرؤساء من خلال تفويضهم للسلطة الممنوحة للمرؤوسين يساعدهم ذلك على زيادة مستوى قدراتهم ومهاراتهم وتزيد من درجة الثقة فيما بينهم بالممارسة الفعالة، ويسهل لهم من عملية الإتصال وتبادل المعلومات والآراء بين العمال والتنسيق فيما بينهم، ويتوقف على حسن التنسيق إنجاز الأهداف بأعلى درجة من الفعالية ويزيد من شعورهم بالإستغراق أكثر كما يضمن زيادة فعالة الأداء على تنفيذ المهام، والسلطة هي حلقة الوصل بين الرئيس والرؤساء بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، وهي وسيلة لتحسين الأداء في المنظمة مع العلم أن المسؤولية مرتبطة بتنفيذ الأعمال طبقاً للمعايير الموضوعية.

السؤال الرابع عشر: في رأيك ماهي الأسباب التي تدعو رئيسك لتفويض سلطته؟

الجدول رقم (20): الأسباب التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته

النسبة	التكرارات	الإجابة
37%	28	كثرة المهام الادارية
38%	29	لتنمية مهارات العمال
15%	11	لرفع مستوى الأداء في العمل
9%	7	تردد الرئيس من تحمل المسؤولية
1%	1	أخرى
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا الشواهد الإحصائية الأسباب التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته والمتمثلة في مايلي:

— أن نسبة 37% من المبحوثين يرون أن كثرة المهام الإدارية هي التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته وذلك راجع لكبر حجم المؤسسة وكثرة النشاطات الإدارية؛

— أن نسبة 38% من المبحوثين يرون أن من الأسباب التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته يرجع ذلك لزيادة تنمية مهارات العمال؛

— أن نسبة 15% من المبحوثين يرون أن رفع مستوى الأداء في العمل هو السبب الذي يدعو الرئيس لتفويض سلطته؛

— أن نسبة 09% من المبحوثين يرون أن تردد الرئيس من تحمل المسؤولية يدعو ذلك لتفويض البعض من سلطته.

— أن نسبة 09% من المبحوثين يرون أن هناك أسباب أخرى تدعو الرئيس لتفويض سلطته.

ونستنتج أن كبر حجم المؤسسة وكثرة النشاطات الإدارية من الأسباب التي تدعو الرئيس لتفويض سلطته وذلك لتنمية مهارات العمال والتحسين من أدائهم، وأن أي شخص مهما بلغت قدراته وإمكانياته

لا يمكنه القيام بأعماله الإدارية بمفرده وبدرجة عالية من الإتقان، خاصة مع كبر حجم المؤسسة

والتفويض يبادر على زيادة العمل الجماعي مما يعمل على تحقيق الأهداف، كما يعمل على تعزيز

روح المسؤولية مما يؤثر إيجاباً على العلاقات بين العمال .

السؤال خامس عشر: هل تزيد درجة انتمائك للمؤسسة عند تفويض المسؤوليات والصلاحيات لك؟

الجدول رقم (21): زيادة درجة الانتماء للمؤسسة عند تفويض المسؤوليات والصلاحيات

النسبة	التكرارات	الإجابة
82%	63	نعم
18%	14	لا
100%	77	المجموع

من خلال نتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، يتضح لنا:

- أن نسبة 82% من المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن درجة الانتماء للمؤسسة تزيد عند تفويض المسؤوليات والصلاحيات؛

- على عكس المبحوثين الذين أجابوا بلا حيث قدرت نسبتهم بـ 18% .

ونستج أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن تفويض السلطة والمسؤوليات والصلاحيات يحس

المورد البشري من خلاله أن له أهمية في المؤسسة وجزء منها. كما تخلق عملية تفويض

السلطة والمسؤوليات والصلاحيات جو مناسب للعمل داخل المنظمة، لأنه لم يعد يحس بالفرق

بينه وبين رؤوسائه وهذا ما يولد لديه الثقة بكونه يحقق هدفاً عاماً وهذا ما يضمن لنا فعالية

الأداء على تنفيذ المهام ، كما يعمل على تسهيل عملية الإتصال والتنسيق، ويزيد من درجة

إستغراق العامل في العمل مما يحقق لنا زيادة الإنتاجية بدرجة عالية. بإضافة إلى أسلوب

التعامل بين الإدارة والعاملين يتغير، حيث أن الإدارة التي تعتمد على الصدق والإخلاص في

تعاملها مع العمال تحصل على تعاونهم وثقتهم وتضمن الولاء التنظيمي للمؤسسة.

2- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الثالث إتخاذ القرارات

والرضا الوظيفي:

أظهرت نتائج تحليل المحور الثالث مايلي:

السؤال السادس عشر: كيف يتم إتخاذ القرار في مؤسستكم؟

الجدول رقم (22): إتخاذ القرار في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
66%	51	بأسلوب جماعي
34%	26	بأسلوب فردي
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا الشواهد الإحصائية كيفية إتخاذ

القرارات في مؤسسة الإسمنت حيث تمثلت في مايلي:

- أن نسبة 66% من أفراد عينة الدراسة يرون أن كيفية إتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بأسلوب جماعي

وأن جميع العمال يعملون على تعزيز الروح الجماعية؛

- أن نسبة 34% من أفراد عينة الدراسة يرون أن إتخاذ القرارات في المؤسسة تتم بأسلوب فردي لأن

أغلب القرارات تتمركز في يد المستويات التنظيمية العليا.

ونستج أن أغلبية أفراد العينة يقرون بأن العمل الجماعي في مؤسسة الإسمنت يعزز العمل كفريق واحد

ويجعل العمال سبيلهم الوحيد هو تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة بدلاً من الأهداف الشخصية. وحسب

المقابلة التي أجريناها فإن كل يوم خميس يأتي مدير وحدة الموارد البشرية وتطرح عليه مختلف المشاكل

الإدارية ويقوم مع فريق عمله بإيجاد حلول وتوضيح مختلف التعليمات ويدوم الإجتماع من 12:00/09:30.

ومن خلال هذا نقول أن إتخاذ القرارا بأسلوب جماعي يسمح بجميع اعضاء العمل بتقاسم المسؤوليات

والأعمال، ويحفز على الإبداع والمشاركة في الآراء والإقتراحات، كما يساعد على بناء علاقات مبنية على الإلتناء والولاء مما يحقق لنا الرضا.

السؤال السابع عشر: في الوحدة التي تعمل فيها، هل يتم مشاركة العمال في إبداء التعليمات؟

الجدول رقم (23): مشاركة العمال في إبداء التعليمات

النسبة	التكرارات	الإجابة
20%	15	نعم
58%	45	أحياناً
22%	17	لا
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا الشواهد الإحصائية إذا كان يتم

مشاركة العمال في إبداء التعليمات في مؤسسة الإسمنت حيث تمثلت النتائج في مايلي:

أن نسبة 20% من المبحوثين أجابوا بنعم ويرون أنه شاركهم في إبداء التعليمات في الوحدة التي

يعملون فيه؛

بينما قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بأحياناً بـ 58%؛

ولكن نسبة 22% المبحوثين الذين نفوا أنهم لا يشاركون في إبداء التعليمات.

ونستج أن أغلبية أفراد العينة يقرون أن رؤساء مؤسسة الإسمنت أحياناً ما يشاركوهم في إبداء

التعليمات، ونلاحظ أن حدود السلطة غير متمركزة في يد جهات معينة، وان المؤسسة تثق في آراء

عمالها وهذا ما يحقق لنا عدم وجود ضغوطات في العمل التي تعد من اهم مؤشرات عدم الرضا

الوظيفي.

السؤال الثامن عشر: هل شاركت في صياغة أو اتخاذ القرارات في مؤسستك؟

الجدول رقم (24): المشاركة في صياغة أو إتخاذ القرارات في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
77%	59	أحيانا
8%	6	دائما
15%	12	أبداً
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا الشواهد الإحصائية عن إذا كان

العمال شاركوا في صياغة أو اتخاذ القرارات في مؤسسة الإسمنت حيث تمثلت النتائج في مايلي:

- أن نسبة 77% من أفراد عينة الدراسة أحياناً ما يتم مشاركتهم في صياغة أو اتخاذ القرارات في المؤسسة؛

- أن نسبة 8% من أفراد عينة الدراسة يتم يشاركون دائماً في صياغة أو اتخاذ القرارات في المؤسسة

- أن نسبة 15% من أفراد عينة الدراسة لا يتم مشاركتهم في صياغة أو اتخاذ القرارات في المؤسسة؛

حسب النسب المتحصل عليها نستنتج أن المؤسسة تعمل على مشاركة موردها البشري في صياغة أو إتخاذ

بعض القرارات التي تعمل على تغطية جوانب أنشطة العمل وتجعل القرارات الإدارية أكثر عقلانية وحكمة.

ومن خلال المقابلة استنتجنا أن الإدارة تعتمد على أسلوب المناقشة والتشاور حول بعض الأمور التنظيمية

ولكن القرار الأخير يرجع دائماً إلى يد المدير .

السؤال التاسع عشر: بمن تستعين عند إتخاذ القرارات الموكلة إليك؟

الجدول رقم (25): إتخاذ القرارات الموكلة إلى العمال

النسبة	التكرارات	الإجابة
42%	32	برئيسك في العمل
31%	24	بزملائك
18%	14	بمهاراتك
9%	7	بأشخاص خارج العمل
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا الشواهد الإحصائية الشخص الذين

يستعون به عند اتخاذ القرارات الموكلة لهم في المؤسسة حيث تمثلت النتائج في مايلي:

- أن نسبة 42% من أفراد عينة الدراسة يستعون برئيسهم عند إتخاذ القرارات الموكلة لهم في المؤسسة؛
- أن نسبة 31% من أفراد عينة الدراسة يستعون بزملائهم عند إتخاذ القرارات الموكلة لهم في المؤسسة؛
- أن نسبة 18% من أفراد عينة الدراسة يستعون بمهارتهم عند إتخاذ القرارات الموكلة لهم في المؤسسة؛
- أن نسبة 9% من أفراد عينة الدراسة يستعون بأشخاص خارج العمل عند إتخاذ القرارات الموكلة لهم في المؤسسة؛

حسب النسب المتحصل عليها نستنتج أن هناك تفاعل وتعاون بين الرؤساء والمرؤ وسين وهذا ما يجعلهم يرجعون اليهم عند إتخاذ القرارات ما يعني لنا وجود ثقة بينهم وأنهم يسعون نحو تحقيق هدف واحد، كما نجد بعض العمال يستعون بزملائهم وهذا ناتج عن وجود علاقات طيبة بينهم، ونجد أيضا ان هناك من يستعين بمهاراته في العمل وهذا كونه متمكن من عمله وقدراته، في حين وجود عمال يستعون بأشخاص خارج العمل كزملائهم الذين تقاعدوا او اشخاص لهم خبرة عملية في مؤسسات اخرى. كما أن المشاركة تساهم في نقل الخبرات بين أعضاء المؤسسة.

السؤال العشرين: شعورك بالإرتياح في عملك يساعدك على تكوين وصنع قرارات صائبة؟

الجدول رقم (26): الشعور بالإرتياح في العمل يساعد على تكوين وصنع قرارات صائبة

النسبة	التكرارات	الإجابة
92%	71	نعم
8%	6	لا
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا البيانات الإحصائية عن إذا كان شعورهم بالإرتياح في عملهم يساعدهم على تكوين وصنع قرارات صائبة في المؤسسة حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها في مايلي:

- أن نسبة 92% من المبحوثين أجابوا بنعم وأنهم نتيجة شعورهم بالإرتياح في عملهم يساهم ذلك في مساعدتهم على تكوين وصنع قرارات صائبة في المؤسسة؛

-بينما نسبة 8% من المبحوثين أجابوا بلا وعدم شعورهم بالإرتياح في عملهم لا يساهم ذلك في مساعدتهم على تكوين وصنع قرارات صائبة في المؤسسة؛

حسب النسب المتحصل عليها نستنتج أن شعور العامل بالراحة في العمل يلعب دوراً كبيراً في تحسين نفسية العامل، كما يساعدهم الإرتياح على تحفيظ من ضغوط وأعباء العمل حيث يساهم ذلك في رضائه عن وظيفته وتكوين قرارات صائبة تعود على المؤسسة بالنفع. ونجد أن الإرتياح في العمل مرتبط أيضاً بالإحترام والتقدير من قبل الرؤساء والزملاء، ومناخ العمل الذي يوفر الراحة بصفة عامة يساعد على الإبداع والإبتكار أكثر وتكوين قرارات صائبة والقدرة على التكيف في بيئة العمل.

السؤال الواحد والعشرين: هل تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي؟
الجدول رقم (27): تشجيع الإدارة العاملين على إبداء الرأي

النسبة	التكرارات	الإجابة
19%	15	نعم
60%	46	أحيانا
21%	16	لا
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا البيانات الإحصائية عن إذا كانت الإدارة تشجع موردها البشري على إبداء الآراء في المؤسسة حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها كما يلي:

- أن نسبة 19% من المبحوثين أجابوا أن الإدارة تشجعهم على إبداء الآراء في عملهم؛

- بينما نسبة 60% من المبحوثين أحيانا ما تشجعهم الإدارة على إبداء الآراء؛

- فيما قدرت نسبة 21% من أفراد عينة الدراسة أجابوا أن الإدارة لا تقوم بتشجيعهم على إبداء الآراء

في عملهم؛

ومن خلال هذا نستنتج أن معظم العمال تشجعهم الإدارة على إبداء الآراء بإعتبارهم جزء منها، كما ان

تشجيع العمال على إبداء الآراء يجعل الفرد منغمسا ذهنيا وعاطفيا وذاتيا في عمله، إذ تتاح لهم فرصة تفجير

طاقاتهم في الإبداع نحو تحقيق أهداف المنظمة، كما تعمل أيضا على تحسين وتعزيز دافعيتهم وهذا ما

يجعلهم راضيين عن عملهم .

السؤال الثاني والعشرين: مشاركتك في إبداء الآراء بماذا تشعر؟

الجدول رقم (28): المشاركة في إبداء الآراء

النسبة	التكرارات	الإجابة
38%	29	الراحة في العمل
41%	32	زيادة الروح المعنوية
21%	16	الانتماء والولاء
100%	77	المجموع

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا البيانات الإحصائية عن شعتر العامل إذا كانت الإدارة تشاركه في إبداء رأيه حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها كما مايلي:

- أن نسبة 38% من المبحوثين يشعرون بالراحة في عملهم عندما تشاركهم الإدارة على إبداء آرائهم؛

- أن نسبة 41% من المبحوثين تزيد روحهم المعنوية عندما مشاركتهم في إبداء آرائهم؛

- أن نسبة 21% من المبحوثين يشعرون بالولاء والانتماء للمؤسسة عندما تشاركهم الإدارة على إبداء آرائهم؛

ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن زيادة الروح المعنوية والولاء والراحة في العمل هم ركائز أساسية لإدارة السلوك البشري حيث تتيح لهم فرصة التعبير عن أنفسهم وقدراتهم وآرائهم ومواهبهم حيث ان المشاركة في إبداء الآراء توفر وجود عدة بدائل لحل المشكلات، وقد تكون المعلومات لدى المدراء غير كافية والمشاركة هنا في إبداء الآراء تعزز لنا الثقة بالمعلومات وصحتها اكثر، وكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كلما زاد رضا المورد البشري عن عمله. كما نجد المشاركة في إبداء الآراء غاية ووسيلة في نفس الوقت، غاية لأنها تشبع الحاجات الأساسية للإنسان مما يضمن لنا زيادة روحه المعنوية وشعوره بالولاء والانتفاء للمؤسسة، ووسيلة لأنها تمثل الدافع الذي يرفع من إنتاجية العمال .

السؤال الثالث والعشرين: عند إبداء الأفكار والآراء، هل تحرص على جمع معلومات حول الموضوع؟

الجدول رقم (29): الحرص على جمع معلومات حول الموضوع عند إبداء الأفكار والآراء

الإجابة	التكرارات	النسبة
نعم	70	91%
لا	7	9%
المجموع	77	100%

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه، حيث توضح لنا إذا كان العمال يحرصون على جمع معلومات حول الموضوع الذي تريد منهم الإدارة أن يبدوا رأيهم فيه، حيث تمثلت النتائج المتحصل عليها كما مايلي:

أن نسبة 91% من المبحوثين أجابوا بنعم وأنهم يحرصون على جمع معلومات حول الموضوع الذي تريد منهم الإدارة أن يبدوا رأيهم فيه؛

- بينما نسبة 9% لا يحرصون على جمع المعلومات؛

- فيما قدرت نسبة 21% من أفراد عينة الدراسة أجابوا أن الإدارة لا تقوم بتشجيعهم على إبداء الآراء في عملهم؛

ومن خلال هذا نستنتج أن عمال مؤسسة الإسمنت يردون أن يظهروا في أحسن صورة أمام الإدارة ورؤسائهم ولهذا يحرصون على جمع معلومات حول الموضوع لمساعدة الإدارة بالبيانات الصحيحة والدقيقة التي توفر قرارات إدارية صحيحة، ونلاحظ أن هذه الأمور من صفات العامل الراضي عن عمله. فالعمل هنا هو المحور الأساسي الذي يشعر بالراحة فيه لذلك يعمل المساهمة بكل جهده لتحقيق الأهداف .

السؤال الرابع والعشرين: هل طريقة تقديم المعلومات لك تتم؟

الجدول رقم (30): طريقة تقديم المعلومات

النسبة	التكرارات	الإجابة
75,32%	58	بطريقة دقيقة وواضحة
24,68%	19	بطريقة غير دقيقة وغير واضحة
100%	77	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الجدول أعلاه، نستنتج مايلي:

- أن نسبة 75,32% من المبحوثين تقدم لهم المعلومات بطريقة دقيقة وواضحة؛

- بينما نسبة 24,68% لا تقدم لهم المعلومات بطريقة دقيقة وواضحة؛

ومن خلال هذا نستنتج أن المعلومات الإدارية في مؤسسة الإسمنت تقدم للعمال بطرق واضحة ودقيقة

ويتالي هناك تواصل وتنسيق بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، كما نجد أيضا أن المعلومات تنتقل

بطريقة موضوعية ودون تحريف فيها نوعا ما، وإن فعالية نمط الإتصالات ونظم إجراءات العمل وطرق إتخاذ

القرارات تعمل على خلق جو تعاوني مما يسهل تقديم المعلومات، إذ نجد نجاح وتطور المؤسسات غير

مرتبط بكفاءة العنصر البشري فقط بل على أسلوب التعاون بينهم والذي يعمل على تحقيق العمل الجماعي

وتحقيق الأهداف، حيث كلما كانت المؤسسة تعتمد على عدم سرية والتحيز في تقديم المعلومات زاد رضا

الفرد عن عمله من كافة جوانبه، وزاد إحساسه بالإنتماء للمؤسسة وولائه لها.

3- نتائج تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع:

لقد أظهرت نتائج تحليل الإستبيان المقدمة إلى عمال شركة الإسمنت بماء الأبيض -تبسة- ما يلي:

السؤال الخامس والعشرين: ما نمط الرقابة المتبع في المؤسسة؟

الجدول رقم (31): نمط الرقابة المتبع في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
14%	11	رقابة لينة
77%	59	رقابة صارمة
9%	7	أخرى
100%	77	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه، نمط الرقابة المتبع في المؤسسة الإسمنت وتمثلت نتائجه في مايلي:

- أن نسبة 14% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن نمط الرقابة المتبع في المؤسسة هي رقابة لينة ومرنة؛

- 77% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن نمط الرقابة المتبع في المؤسسة هي رقابة صارمة؛

- 9% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن هناك أنماط أخرى من الرقابة الذي تعتمد المؤسسة؛

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة الإسمنت بماء الأبيض تعتمد وبشكل واضح على نمط الرقابة الصارمة

وتتبع كافة أعمالها وعمالها لتأكد بأن جميع النشاطات تسير بشكل جيد، كما يساهم نمط الرقابة

الصارمة في زرع الشعور بالمسؤولية لدى الموظفين من أجل تحفيزهم لتحقيق أفضل أداء يساهم في

الوصول لتحقيق الأهداف، ونوعية العمل في مؤسسة الإسمنت تتطلب رقابة صارمة لأن أي غلط يسبب

نتائج غير مرغوب فيها، كما نجد ان هناك بعض الحالات التي تتطلب رقابة لينة بين أقسام معينة من

أجل أعمال روتينية فقط، وقد نجد الرقابة في مختلف مجالات المؤسسة ك مجال الإنتاج

تطبق الرقابة من أجل تحقيق التوافق بين الوقت والمنتجات والمعدات كما نجدتها في مجال الموارد البشرية لمتابعة اداء كل موظف .

السؤال السادس والعشرين: هل تؤثر طبيعة الرقابة التي يتم تفعيلها في مؤسستكم من مستوى الإستقرار الوظيفي؟

الجدول رقم (32): تأثير طبيعة الرقابة التي يتم تفعيلها في المؤسسة على مستوى الإستقرار الوظيفي

النسبة	التكرارات	الإجابة
%81	62	تؤثر
%19	15	لا تؤثر
%100	77	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه، تأثير طبيعة الرقابة التي يتم تفعيلها في المؤسسة على مستوى الإستقرار الوظيفي وتمثلت نتائجها في مايلي:

أن نسبة 81% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن طبيعة الرقابة المتبع في المؤسسة تؤثر على مستوى الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة؛

- 19% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن طبيعة الرقابة المتبع في المؤسسة لا تؤثر على مستوى الإستقرار الوظيفي للعمال في المؤسسة؛

ومن هنا نستنتج أن طبيعة الرقابة المتبع في مؤسسة الإسمنت بماء الأبيض تؤثر على مستوى الإستقرار الوظيفي، مما يضمن لنا بقاء العامل في عمله وإشعاره بالأمن والحماية، ومن خلال المقابلة لاحظت أن العمال ليست لديهم فكرة سلبية عن الرقابة الصارمة التي تشعر العامل بالنقيد والملل بل على العكس لان هنا طبيعة نشاط المؤسسة وبيئة العمل هي التي تتحكم في فرض رقابة معينة . والهدف منها هو الحفاظ على سلامة العامل وضمان إستقراره في العمل للوصول إلى تحقيق النتائج المرغوبة.

السؤال السابع والعشرين: من الذي يشرف على رقابة العمال في العمل؟

الجدول رقم (33): المشرف على رقابة العمال في العمل

النسبة	التكرارات	الإجابة
31%	24	المسؤول الإداري
44%	34	مسؤول الوحدة
25%	19	مراقبة ذاتيه
100%	77	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه، المشرف على الرقابة في العمل وتمثلت نتائجه في مايلي:

- أن نسبة 31% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن المسؤول الإداري هو المشرف على العمال؛

44% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن مسؤول الوحدة هو المشرف على مراقبتهم؛

- 25% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن كل عامل يراقب نفسه أي هناك مراقبة ذاتيه ولا داعي لوجود

مشرف عليهم؛

ومن خلال النتائج نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يقرون المسؤول الإداري يشرف عليهم لضمان تنفيذ

الأداء والمهام، ولتأكد من أن المستويات العليا على دراية بكافة الأعمال التي تجري في المستويات

الأخرى . ولضمان إتخاذ القرارات السليمة، كما نجد مسؤول الوحدة يقوم بالإشراف على العمال التابعين

لوحدته الإدارية وذلك لتوجيههم وإرشادهم، أما نسبة الأفراد الذين يقومون بالمراقبة الذاتية فحسب المقابلة

لاحظنا أنهم من أصحاب الخبرة والكفاءة العالية ولديهم ضمير مهني ولديهم صنف الثقة والتفاهم مع

رؤوسائهم. وأخيراً نستنتج بأن للمشرف على الرقابة في المؤسسة دور كبير في شعور العامل بالإستقرار

وهو من أهم الوسائل المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري.

السؤال الثامن والعشرين: في رأيك، ما هو الهدف من عملية الإشراف والتوجيه؟

جدول رقم (34): الهدف من عملية الإشراف والتوجيه في المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
55%	42	ضمان سير العمل
9%	7	شعور العامل بالولاء
36%	28	ضمان أداء العمل على الوجه الكامل
100%	77	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه، الهدف من عملية الإشراف والتوجيه في المؤسسة وتمثلت نتائجه في مايلي:

- أن نسبة 55% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن عملية الإشراف والتوجيه في المؤسسة تعمل على

ضمان سير العمل؛

- 09% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن الهدف من عملية الإشراف والتوجيه في المؤسسة هو شعور

العامل بالولاء؛

- 36% من أفراد العينة المبحوثة تقر بأن ضمان أداء العمل على الوجه الكامل هو الهدف من عملية

الإشراف والتوجيه في المؤسسة؛

ومن خلال النتائج نستنتج أن معظم المبحوثين يقررون بأن للإشراف والتوجيه دور فعال في

ضمان سير العمل وفقا للبرامج المقفورة في المنظمة، وشعور العامل بالولاء والانتماء للمؤسسة

وتوجيهه وتعليمه وهذا مايجعله يحس بالإستقرار في العمل على الوجه الكامل. كما يعمل على

ضمان أداء العمل على الوجه الكامل للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها. والهدف الرئيسي

من عملية الإشراف والتوجيه هو ضمان قيادة نشاط العمال في إطار التنظيم الإداري

السؤال التاسع والعشرين: هل يؤثر نمط القيادة من طرف مسؤولك المباشر على عدم تغيبك عن عملك وإهتمامك به؟

الجدول رقم (35): تأثير نمط القيادة من طرف مسؤولك المباشر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به

النسبة	التكرارات	الإجابة
79%	61	نعم
21%	16	لا
100%	77	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه، تأثير نمط القيادة من طرف المسؤول المباشر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به وتمثلت نتائجه في مايلي:

- أن نسبة 79% من أفراد العينة المبحوثة أجابوا بنعم وأن نمط القيادة من طرف المسؤول المباشر يؤثر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به؛

- 21% من أفراد العينة المبحوثة لا يعتبرون أن نمط القيادة من طرف المسؤول المباشر يؤثر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به؛

ومن خلال النتائج نستنتج أن أغلبية أفراد العينة يشعرون بأن نمط القيادة من طرف المسؤول المباشر يؤثر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به، حيث يعتبر الحضور الدائم ان العامل لا يشعر بأي تدمير وهذا ما يساهم على رفع معنوياته وتحقيق إستقراره المهني، حيث قد تكون هناك أنماط مختلفة للقيادة تمارس في مؤسسة الإسمنت وكما هو معروف أن القيادة هي القدرة على التأثير والتحفيز للوصول للأهداف وعلى القائد المسؤول أن يتصف بصفات معينة من شأنه ان تجعل العامل محب لعمله ولا يغيب عنه. مما يجعله ثابت ومستقر فيه.

السؤال الثالثون: هل تعتبر أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال؟

الجدول رقم (36): نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال

النسبة	التكرارات	الإجابة
91%	70	نعم
09%	7	لا
%100	77	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية التي أظهرها الجدول أعلاه، الذي يوضح لنا نمط الإشراف المبني على الإحترام إذا ما يعتبرونه يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية أو لا وكانت النتائج المتحصل عليها كمايلي:

- أن نسبة 91% من أفراد العينة المبحوثة أجابوا بنعم وأن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال؛

- 09% من أفراد العينة المبحوثة لا يعتبرون أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال؛

ومن خلال هذا نستنتج أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال بصفة كبيرة لأنه يؤدي إلى حسن سير العمل بطريقة ودية ومتقنة ويؤدي أيضاً إلى زيادة الفعالية في الأداء والعمل على تحقيق الأهداف، إضافة إلى أن عامل الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين يشعرهم بالإرتياح أكثر ويزيد من إحساسهم بالإنتماء، كما أن الإحترام هو دافع معنوي يدفع للعمل برغبة وحب. وكل هذا يقود بالعامل إلى الشعور بالثقة وبالمكانة الإجتماعية المحترمة التي يتمتع بها في المؤسسة.

السؤال الواحد والثلاثين: ما نوع نمط الرقابة الذي تراه مناسباً لكي يتحقق الاستقرار في العمل؟

الجدول رقم (37): نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الإستقرار في العمل

النسبة	التكرارات	الإجابة
%88	68	الديمقراطي
%12	9	الدكتاتوري
%100	77	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية التي أظهرها الجدول أعلاه، الذي يوضح لنا نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الاستقرار في العمل وكانت النتائج المتحصل عليها كمايلي:

- أن نسبة 88% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن نمط القيادة الديمقراطي هو الأنسب لكي يتحقق الاستقرار في العمل؛

- 12% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الاستقرار في العمل هو الدكتاتوري؛

ومن خلال هذا نستنتج أن نمط القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة وتفويض الصلاحيات وهذا كله يعمل على تحفيز العمال وضمان ولائهم وزيادة دافعيتهم في الإنجاز لتحقيق الأهداف بتعاون وهذا ما يضمن لنا إحساس العامل بالإستقرار في العمل. أما وجود قيادة دكتاتورية التي تعتمد على مركزية السلطة والإنفراد بإصدار الاوامر وإتخاذ القرارات وعدم الإهتمام بقيمة الفرد وإحترام رأيه والحد من الشعور بالرضا عن العمل والإستقرار فيه، ومن هنا نستنتج أن نمط القيادة المعتمد في مؤسسة الإسمنت يلعب دوراً كبيراً في إستقرار العامل في العمل ومن شأنه أن يحقق الولاء والإنتماء كما تساهم في رفع الكفاءة والفعالية التنظيمية.

السؤال الإثنان والثلاثين: ماهي المعايير المفضلة لديك لاختيار المشرف على الرقابة؟

الجدول رقم (38): المعايير المفضلة لاختيار المشرف على الرقابة

النسبة	التكرارات	الإجابة
36%	28	إحترام العلاقات
28%	22	الذي يتمتع بالخبرة
36%	28	المشرف الصارم
100%	77	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه الموضح للمعايير المفضلة لدى العمال للإختيار المشرف على الرقابة حيث أوضحت النتائج مايلي:

- أن نسبة 36% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن المشرف الأنسب والمفضل لهم هو الذي يحترم العلاقات الإنسانية مع العمال، وأن العلاقات الإنسانية تلعب دوراً كبيراً للإستقرار العامل في محيط عمله؛

- أن نسبة 28% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن المشرف الأنسب والمفضل لهم هو الذي تكون له خبرة في العمل؛

- أن نسبة 36% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن المشرف الصارم الأنسب والمفضل لهم؛

ومن خلال هذا نستنتج أن العمال في مؤسسة الإسمنت لديهم معايير معينة يصنفون بها المشرف على الرقابة، وكما هو معروف أن العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة التي تحقق الإستقرار الوظيفي داخل بيئة العمل وتعمل على إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية؛ وكلما إتصف المشرف بالخبرة زادت ثقة العمال فيه، أما المشرف الصارم الذي يعمل على إحترام القواعد الداخلية للمؤسسة فإن وجد في بيئة العمل زاد شعور العامل بالتقيد والأمان وتنفيذ العمل على أكمل وجه.

السؤال الثالث والثلاثين: هل يؤدي الالتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة إلى ؟

الجدول رقم (39): الالتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة

النسبة	التكرارات	الإجابة
32%	25	زيادة درجة الولاء
18%	14	تحمل المسؤولية
29%	22	الروتين في العمل
21%	16	زيادة وفعالية الأداء
100%	77	المجموع

من خلال نتائج الجدول أعلاه الموضح بماذا يؤدي الإلتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة، حيث أوضحت النتائج مايلي:

– أن نسبة 32% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن الإلتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة يؤدي بهم إلى زيادة درجة اولاء للمؤسسة؛

– أن نسبة 18% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن إكتساب المعارف والمهارات هو السبب الذي يلزمهم بالقواعد الإدارية في المؤسسة؛

– أن نسبة 29% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن الروتين في العمل هو السبب الذي يلزمهم بالقواعد الإدارية في المؤسسة؛

– أن نسبة 21% من أفراد العينة المبحوثة أقرروا أن سبب الإلتزام بالقواعد لإدارية هو رغبتهم في تطوير من أنفسهم والإستفادة أكثر؛

ومن خلال هذا نستنتج أن العمال في مؤسسة الإسمنت يعملون على الإلتزام بالقواعد الإدارية ،فنجد

أغليبتهم بردون إكتساب المعارف والمهارات وإيضاً ير ييكون الإستفادة والتطوير أكثر، ونجد البعض منهم

يقرون أن الإلتزام بالقواعد الداخلية للمؤسسة يزيد من جمود سلوكهم ويحسن بالروتين والملل فيما نجد البعض يقرون بأن الولاء للمؤسسة يجب أن يتبعه إحترام قواعدها الداخلية، وأن الإلتزام بالقواعد الإدارية يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

ثانيا - مناقشة النتائج:

من خلال ما تم تقديمه من ميدان الدراسة فقد توصلنا إلى عدد من النتائج التي تعبر عن السلطة وتأثيرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في مؤسسة الإسمنت بماء الأبيض.

1- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى: والتي مفادها أن: " تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض." ومن خلال تحليل هذه الفرضية توصلنا إلى النتائج التالية:

- أن نسبة 51,95% من إجابات عينة الدراسة يؤكدون على أن السلطة الموجودة في مؤسسة الاسمنت هي سلطة اللامركزية حيث يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية وتفويض السلطات، في حين تقدر نسبة 48,05% من إجابات عينة الدراسة يؤكدون على أن السلطة الموجودة في مؤسسة هي سلطة مركزية، ومن خلال النتائج تبين لنا أن الجهاز الإداري داخل المؤسسة يقر أن السلطة اللامركزية هي التي تتماشى بشكل أفضل في المؤسسة ويرجع ذلك إلى نوعية النشاط الذي يمارسه الجهاز الإداري، حيث أن السلطة اللامركزية تتخذ كوسيلة مجدية لتنفيذ الأهداف بكل كفاءة وقدرتها على تسير الأمور التنظيمية وتزويد من الشعور بروح العمل بين المستويات الإدارية العليا والدنيا، حيث يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤوليات وتفويض السلطات وتوسيع دائرة إتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية.

- أما بالنسبة للعمال إذا كانوا يريدون تحمل مسؤولية أعمال إضافية نجد أن نسبة 82% من

المبحوثين يريدون في أغلب الأحيان تحمل مسؤوليات أعمال إضافية ونجد ذلك راجع إلى شعورهم

بالاستغراق وحبهم لعملهم وشعورهم بالراحة داخل محيط العمل، أما نسبة 4% من المبحوثين يردون بصفة دائمة تحمل مسؤوليات أعمال إضافية حيث نجدهم منغمسون بدرجة كبيرة في وظائفهم، على عكس العمال الذين لا يريدون أبداً تحمل مسؤوليات أعمال إضافية حيث قدرت نسبتهم 14%، ومن خلال هذا نستنتج أن أغلب العمال مستغرقون في عملهم بما أنهم يردون تحمل مسؤوليات أعمال إضافية وذلك لرغبتهم في تحسين أدائهم ومهارتهم وتحقيق طموحاتهم التي تعود بالنفع عليهم وعلى المؤسسة وتتمثل تحمل المسؤولية في قبول الفرد القيام بأنشطة وواجبات معينة لتطوير قدراتهم ومهاراتهم .

- أما بخصوص كيفية تفويض المسؤوليات في المؤسسة فتؤكد الإحصائيات الموجودة في الجدول رقم (15) أن نسبة 73% تفوض لهم المسؤوليات والسلطة من المستويات العليا بشكل كتابي، في حين قدرت نسبة 22% العمال الذين يرون أن تفويض السلطة والمسؤوليات يقدم لهم بشكل شفاهي، وهناك عمال عندهم رأي آخر في كيفية تفويض المسؤوليات لهم حيث قدرت نسبتهم ب 5%، نستنتج أن كلما كانت المسؤوليات تفوض بشكل كتابي للعمال في المؤسسة زاد من مصدقيتها وشفافيتها وجعلها قانونية، وزاد أيضاً من درجة الثقة في العمل بين الرئيس والمرؤوس، والهدف من هذا كله هو تنفيذ العمل وإنجازه للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- أكدت الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (17) أن نسبة 57,14% يرغبون في زيادة نمط عملهم، في حين 42,86% لا يرغبون بزيادة نمط عملهم ويكتفون بأعمالهم، ونفس ذلك بالنسبة للعمال الذين يردون زيادة نمط عملهم فنجد نسبة 5,19% يرغبون في زيادة نمط عملهم أكثر ونسبة 11,70% يفسرون ذلك بزيادة رغبتهم في العمل أكثر، ونسبة 15,58% يفسرون ذلك بتحقيقهم لذاتهم وأخيراً نجد نسبة 24,67% يردون أن يزيدوا من قدرتهم على الابتكار وإبداع أكثر ومن خلال هذه النتائج نستنتج بأن المؤسسة موفرة للعمال بيئة عمل مستقرة مما يجعلوهم يريدون زيادة قدرتهم على الإبداع والابتكار

أكثر من خلال الصلاحيات التي تفوض لهم وان العمل هو المحور الأساسي في حياتهم، والأداء يمثل الركيزة الأساسية في تحقيق الذات؛

- تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (18) أن نسبة 20% من المبحوثين يساعدهم تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات على زيادة إستغراقهم في عملهم أكثر، ونسبة 31% يساعدهم تحمل المسؤوليات على زيادة درجة الثقة بين زملائهم، ونسبة 26% يساعدهم تحمل المسؤولية على سهولة الإتصال والتنسيق مع العمال في حين قدرت نسبة 23% يساعدهم تحمل المسؤولية على ضمان فعالية الأداء وتنفيذ المهام ومن هنا نستخلص أن المؤسسة الصناعية للإسمنت تعمل زيادة شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة وذلك بمنحهم فرص لتحمل المسؤوليات وتحديد صلاحيات وذلك يزيد من شعورهم بالإستغراق وزيادة درجة الثقة وتسهيل عملية الإتصال والتنسيق وضمان أداء العمل؛

- كما تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (20) أن نسبة 37% ترى أن كثرة المهام الإدارية هي التي تدعو الرئيس لنفوض البعض من سلطته، ونسبة 15% ترى أن لرفع مستوى أداء العمال يفوض الرئيس البعض هي السبب الذي يدعو لرئيس من تفويض سلطته، ونسبة 38% ترى أن الرئيس يريد أن ينمي مهارات من سلطته في حين قدرت نسبة 09% ترى أن السبب الذي يدعو الرئيس لتفويض جزء من سلطته هو تردده في تحمل المسؤولية؛ نستنتج من خلال إجابات المبحوثين أن العامل تكون له حرية التصرف وإعطاء الأوامر أثناء عدة أسباب فمنها عند غياب مديره وذلك راجع لكونه يحترم طبيعة عمله ويحس بمسؤولية أكبر عند غيابه، وعند تواجد في مهمة رسمية خارج المؤسسة يحس بقيمة المسؤولية المفوضة له أكثر كون أن سمعة المؤسسة على عاتقه، وتعتبر السمعة المؤسسية من أهم عوامل الإنغماس والرضا الوظيفي حيث انها تساهم في بناء الإنطباع العام للفرد امام زملائه وأسرتهم ومجتمعه وهذا يخلق جو عمل إيجابي يحفز على الإبداع وينمي الولاء .

- تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (21) أن نسبة 82% تزيد درجة إبتئائهم

للمؤسسة عند تفويض المسؤليات والصلاحيات لهم ونستخلص من هنا أن مبدأ تفويض

الصلاحيات والمسؤليات والسلطة يحقق للعمال من حاجاتهم ويزيد من إحساسهم بأن لهم

أهمية في المؤسسة . ونستنج أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن تفويض السلطة والمسؤليات

والصلاحيات يحس المورد البشري من خلاله أن له أهمية في المؤسسة وجزء منها .

ومن خلال تحليل هذه الفرضية وإختبارها ميدانياً توصلنا إلى النتائج التالية:

للمؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض تعتمد على مبدأ السلطة اللامركزية للممارسة نشاطاته حيث

أن تتخذ كوسيلة مجدية لتنفيذ الأهداف بكل كفاءة يتم من خلالها توزيع المهام والمسؤليات وتفويض

السلطات وتوسيع دائرة إتخاذ القرارات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية ؛

-أن مؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض تعطي لعمالها فرص تحمل مسؤليات أخرى لرفع

مستوى الأداء وتحقيق الأهداف؛

-تفويض المسؤليات يساعد العمال على التطوير ويزيد من ثقتهم بأنفسهم والإستغراق في العمل؛

-زيادة نمط العمل يحقق ذات العمال ويزيد من درجة إستغراقهم والرغبة في العمل ويعمل على زيادة

قدرتهم على الإبداع والإبتكار؛

-المؤسسة الصناعية للإسمنت تعمل على زيادة شعور العامل بأنه جزء من المؤسسة وذلك بمنحهم

فرص لتحمل المسؤليات وتحديد صلاحيات وذلك يزيء من شعورهم بالإستغراق وزيادة درجة الثقة

وتسهيل عملية الإتصال والتنسيق وضمان أداء العمل؛

- مبدأ تفويض الصلاحيات والمسؤليات والسلطة يحقق للعمال من حاجاتهم ويزيد من إحساسهم بأن

لهم أهمية في المؤسسة.

من خلال تفسير نتائج الفرضية الأولى وإنطلاقاً من الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من المحور الثاني والخاص بالفرضية الأولى والتي مفادها " تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض " ونقول أن هذه الفرضية محققة حيث كلما كانت المؤسسة تعمل على مبدأ تفويض السلطة للعمال زاد شعور المورد البشري بالإستغراق الوظيفي.

2- مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية: والتي مفادها: " تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض ". ومن خلال تحليل هذه الفرضية وإختبارها ميدانياً توصلنا إلى النتائج التالية:

- تبين البيانات الإحصائية المتحصل عليها من المبحوثين في مؤسسة الإسمنت الماء الأبيض أن نسبة 66% يرون أن إتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بأسلوب جماعي، في حين نجد نسبة 34% يرون أن إتخاذ القرارات في المؤسسة يتم بأسلوب فردي، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض تعتمد على مشاركة الجماعة العمال في إتخاذ القرارات الإدارية وأن إتخاذ القرارات بأسلوب جماعي يعزز العمل كفريق واحد ويعمل على تحقيق الهدف؛

- كما تبين البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول رقم (23) أن نسبة 20% يتم مشاركتهم في إبداء التعليمات في الوحدة التي يعملون بها، ونسبة 58% أحيانا ما يتم مشاركتهم في إبداء التعليمات ونجد نسبة 22% لا يشاركون في إبداء التعليمات، ومن هنا نستنتج أن المؤسسة الصناعية للإسمنت تعمل على مشاركة موردها البشري في إبداء التعليمات وأن حدود السلطة غير متمركزة في يد الإدارة العليا؛

- تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (24) أن نسبة 77% من المبحوثين أحيانا ما يشاركون في صياغة أو إتخاذ قرارات ونسبة 08 % من المبحوثين يشاركون دائما في صياغة وإتخاذ

قرارات، ونجد نسبة 15% لا يشاركون في صياغة أو إتخاذ قرارات إدارية، ومن هنا نقول أن المؤسسة الصناعية للإسمنت تمنح للعمال فرصة المشاركة في صياغة ومناقشة واتخاذ القرارات الإدارية؛

- بالنسبة لمن يستعين العمال عند إتخاذ القرارات الموكلة لهم نجد أن 42% يلجؤون لرئيسهم في العمل في حين 31% يلجؤون عملهم ونستنتج أن هناك تفاعل وتعاون بين الرؤساء والمرؤسين في المؤسسة حيث يعملون على تغطية جوانب أنشطة العمل والوصول إلى قرارات صائبة.

- أكدت البيانات الإحصائية 92% يشعرون بالإرتياح في العمل عند تكوين وصنع قرارات صائبة ومن خلال هذه النسبة نتأكد أن المؤسسة تعمل على تحقيق الذات لعمالها ومشبعة لحاجاتهم ورغباتهم؛

- كما أكدت البيانات الإحصائية من الجدول رقم (27) أن نسبة 19% تشجعهم الإدارة على إبداء آرائهم ونسبة 60% أحيانا ما إلى زملائهم ونسبة 18% يعتمدون على مهارتهم ن نسبة 09% يعتمدون على أشخاص خارج محيط تشجعهم الإدارة على إبداء آرائهم، ونسبة 21% أحيانا لا تشجعهم الإدارة على إبداء آرائهم. ومن هنا نقول أن الإدارة تعمل على تشجيع العمال على إبداء الآراء بإعتبارهم جزء منها وهذا ما يجعلهم راضيين عن عملهم وتشجعهم على تحسين قدرتهم .

- أكدت البيانات الإحصائية من الجدول رقم (28) أن نسبة 38% يشعرون بالراحة في العمل عند مشاركتهم للإبداء الآراء، ونسبة 4% يشعرون بزيادة الروح المعنوية عند إبداهم للآراء، ونسبة 21% يشعرون بالإنتماء والولاء للمؤسسة، أن المشاركة في إبداء الآراء له دور كبير في شعور العامل بالراحة والولاء للعمل ويزيد من روحه المعنوية.

- تفيد الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من الجدول رقم (29) أن نسبة 91% من المبحوثين أجابوا بأنهم يحرصون على جمع معلومات حول الموضوع الذي تريد منهم الإدارة أن يبدوا رأيهم فيه ونسبة 09% لا يحرصون على جمع المعلومات، وهذا ما يؤكد أن عمال مؤسسة الإسمنت يردون أن يظهروا في أحسن صورة أمام الإدارة ورؤوسائهم ولهذا يحرصون على جمع معلومات حول الموضوع

لمساعدة الإدارة بالبيانات الصحيحة والدقيقة التي توفر قرارات إدارية صحيحة، ونلاحظ أن هذه الأمور من صفات العامل الراضي عن عمله.

-تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (30) أن نسبة 75,32% من أفراد العينة يرون أن المعلومات التي يحتاجونها تصل إليهم بطريقة دقيقة وواضحة بينما نسبة 24,68% يرون أنهم لا يتحصلون على المعلومات بطريقة واضحة، ونستخلص أن هناك تواصل وتنسيق بين المستويات الإدارية وهدفهم مشترك وهو تحقيق الأهداف.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثانية نستنتج أن:

-إتخاذ القرارات بأسلوب جماعي يعزز العمل كفريق واحد ويعمل على تحقيق الهدف؛

-المؤسسة الصناعية للإسمنت تعمل على مشاركة موردها البشري في إبداء التعليمات وأن حدود السلطة

غير متمركزة في يد الإدارة العليا؛

-المؤسسة الصناعية للإسمنت تمنح للعمال فرصة المشاركة في صياغة ومناقشة وإتخاذ القرارات

الإدارية؛

- هناك تفاعل وتعاون بين الرؤساء والمرؤسين في المؤسسة حيث يعملون على تغطية جوانب أنشطة

العمل والوصول إلى قرارات صائبة؛

- المؤسسة تعمل على تحقيق الذات لعمالها ومشبعة لحاجاتهم ورغباتهم؛

- الإدارة تعمل على تشجيع العمال على إبداء الآراء بإعتبارهم جزء منها وهذا ما يجعلهم راضيين عن

عملهم وتشجعهم على تحسين قدرتهم؛

- المشاركة في إبداء الآراء له دور كبير في شعور العامل بالراحة والولاء للعمل ويزيد من روحه

المعنوية ؛

- عمال مؤسسة الإسمنت يردون أن يظهروا في أحسن صورة أمام الإدارة ورؤسائهم ونلاحظ أن هذه الأمور من صفات العامل الراضي عن عمله؛

- هناك تواصل وتنسيق بين المستويات الإدارية وهدفهم مشترك وهو تحقيق الأهداف.

من خلال تفسير نتائج الفرضية الثانية وإنطلاقاً من الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من المحور الثالث والخاص بالفرضية الثانية والتي مفادها " **تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض.** " ونقول أن هذه الفرضية محققة حيث كلما كانت المؤسسة تشارك العمال على صياغة وإتخاذ قرارات إدارية صائبة ساهم ذلك في زيادة رضا الفرد عن وظيفته .

3 - مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة والتي مفادها: " **يساهم نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار**

الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض. " ومن خلال تحليل هذه الفرضية وإختبارها ميدانياً توصلنا إلى

النتائج التالية:

- تشير الشواهد الإحصائية لجدول رقم (31) إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن نمط الرقابة المتبع في

المؤسسة الصناعية لإسمنت هي رقابة صارمة وذلك بنسبة 77%، أما نسبة 14% يرون أن نمط الرقابة

المتبع هي رقابة لينة ، ونجد أن 09% من المبحوثين يرون أن هناك أنماط أخرى للرقابة التي تمارس في

المؤسسة، وهذه النتائج تدل على أن المسؤولين يمارسون أعمالهم على العمال وأن فرض الرقابة الصارمة

يضمن سير العمال وضمن تحقيق الأهداف، والمسؤولين صارمون في الرقابة وأنهم مهتمون بها لأن أجواء

العمل في مؤسسة الإسمنت ميدانياً فيه خطر كبير وكما يعملون أيضاً على مراقبة العمال بكاميرات المراقبة

لضمان السلامة التامة.

- كما تشير الشواهد الإحصائية لجدول رقم (32) إلى أن أغلبية أفراد العينة يرون أن طبيعة الرقابة التي

يتم تفعيلها في المؤسسة الصناعية للإسمنت تؤثر بنسبة 81% على مستوى الإستقرار الوظيفي للعمال

في حين نجد نسبة 19% يقرون أن طبيعة الرقابة لا تؤثر على مستوى الإستقرار الوظيفي للعمال وتدل

هذه النتائج أن طبيعة الرقابة تساهم في تقييم الأداء وسير المهام بشكل جيد ويؤثر بنسبة كبيرة على مستوى الإستقرار الوظيفي للعامل .

-بينت النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (33) أن 31% يشرف على مراقبتهم في العمل المسؤول الإداري، ونسبة 44% من المبحوثين يشرف على رقابتهم مسؤول الوحدة التي يعمل فيها، في حين نجد أن نسبة 25% من المبحوثين يراقبون أنفسهم بأنفسهم أي مراقبة ذاتية، ومن هنا نتأكد أن للمشرف على الرقابة في المؤسسة دور كبير وهو من أهم الوسائل المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري.

-تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (34) أن نسبة 55% يرون أن الهدف من عملية الإشراف والتوجه في المؤسسة هو ضمان سير العمل الإداري، ونسبة 09% من المبحوثين يرون أن الهدف من عملية الإشراف والتوجه في المؤسسة هو شعورهم بالولاء لها، ونسبة 36% من المبحوثين يرون أن الهدف من عملية الإشراف والتوجه في المؤسسة هو ضمان أداء العمل على الوجه الكائن. ومن هنا نتأكد بأن للإشراف والتوجيه دور فعال في ضمان سير العمل وشعور العامل بالولاء والانتماء للمؤسسة وهذا ما يجعله يحس بالإستقرار في العمل على الوجه الكامل.

-كما تشير النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (35) أن نسبة 79% من المبحوثين يرون أن نمط القيادة من طرف مسؤولهم المباشر يؤثر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به، ونسبة 21% من المبحوثين يرون أن نمط القيادة من طرف مسؤولهم المباشر لا يؤثر على عدم التغيب عن العمل والإهتمام به، ومن هنا نتأكد أن القيادة هي القدرة على التأثير والتحفيز للوصول للأهداف وعلى القائد المسؤول أن يتصف بصفات معينة من شأنه أن تجعل العامل محب لعمله ولا يغيب عنه.

-تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (36) أن نسبة 91% من المبحوثين يقرون أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال، في حين نجد نسبة

09% من المبحوثين يقرّون أن نمط الإشراف المبني على الإحترام لا يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال، ومن هنا نقول أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال بصفة كبيرة لأنه يؤدي إلى حسن سير العمل بطريقة ودية ومتقنة ، إضافة إلى أن عامل الإحترام بين الرؤساء والمرؤوسين يشعرهم بالإرتياح أكثر ويزيد من إحساسهم بالإنتماء، كما أن الإحترام هو دافع معنوي يدفع للعمل برغبة وحب.

- كما تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (37) أن نسبة 88% من المبحوثين يقرّون أن نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الإستقرار الوظيفي هي القيادة الديمقراطية، في حين نجد نسبة 12% من المبحوثين يقرّون أن نمط القيادة المناسب لكي يتحقق الإستقرار الوظيفي هي القيادة الدكتاتورية، ومن هنا نقول أن نمط القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة وتفويض الصلاحيات وهذا كله يعمل على تحفيز العمال وضمان ولائهم وزيادة دافعيتهم في الإنجاز لتحقيق الأهداف بتعاون وهذا ما يضمن لنا إحساس العامل بالإستقرار في العمل.

- تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (38) أن نسبة 36% من المبحوثين يقرّون أن المشرف المناسب هو الذي يقوم بإحترام العلاقات الإنسانية، في حين نجد نسبة 28% من المبحوثين يقرّون أن الذي يتمتع بالخبرة هو المشرف المناسب لهم، ونجد نسبة 36% من المبحوثين يقرّون أن المشرف الصارم في عمله هو المناسب لهم. ومن خلال هذا نستنتج أن للمشرف أهمية ودور كبير رقابة العمال لزيادة كفاءتهم وتحقيق الأهداف المرجوة.

- تفيد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (39) أن نسبة 32% من المبحوثين يقرّون أن زيادة درجة الولاء للمؤسسة هو الدافع الذي يؤدي بهم للإلتزام بالقواعد الإدارية، في حين نجد نسبة 18% من المبحوثين يقرّون أن تحملهم لمسؤولية أعمالهم يلزمهم بإحترام القواعد الإدارية للمؤسسة ونجد نسبة 29% من المبحوثين يقرّون أن الروتين في العمل يؤدي بهم إلى الإلتزام بالقواعد الإدارية، ونسبة

21% من المبحوثين يقرون أن إحترام القواعد الإدارية من واجبات العامل لزيادة وفعالية الأداء الوظيفي. ومن خلال هذا نستنتج أن الإلتزام بالقواعد الإدارية يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.

من خلال تحليل نتائج الفرضية الثالثة نستنتج أن:

- فرض الرقابة الصارمة يضمن سير العمال وضمان تحقيق الأهداف ؛
- طبيعة الرقابة تساهم في تقييم الأداء وسير المهام بشكل جيد ويؤثر بنسبة كبيرة على مستوى الإستقرار الوظيفي للعامل ؛
- الهدف من عملية الإشراف والتوجه في المؤسسة هو ضمان أداء العمل على الوجه الكامل. وأن للإشراف والتوجيه دور فعال في ضمان سير العمل وشعور العامل بالولاء والإنتماء للمؤسسة وهذا ما يجعله يحس بالإستقرار في العمل على الوجه الكامل؛
- للمشرف على الرقابة في المؤسسة دور كبير وهو من أهم الوسائل المستخدمة في التنظيم والتوجيه الإداري ؛

نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال بصفة كبيرة لأنه يؤدي إلى حسن سير العمل بطريقة ودية ومنقنة، كما أن الإحترام هو دافع معنوي يدفع للعمل برغبة وحب؛

نمط القيادة الديمقراطية تشجع على المشاركة وتفويض الصلاحيات وهذا كله يعمل على تحفيز العمال وضمان ولائهم وزيادة دافعيتهم في الإنجاز لتحقيق الأهداف بتعاون وهذا ما يضمن لنا إحساس العامل بالإستقرار في العمل ؛

- للمشرف أهمية ودور كبير رقابة العمال لزيادة كفاءتهم وتحقيق الأهداف المرجوة؛
- الإلتزام بالقواعد الإدارية يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها.
- من خلال تفسير نتائج الفرضية الثالثة وإطلاقاً من الشواهد الإحصائية التي تم الحصول عليها من

المحور الرابع والخاص بالفرضية الثالثة والتي مفادها " يساهم نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض." ونقول أن هذه الفرضية محققة ميدانياً وأن نمط الرقابة المتبع والمشرف يلعبان دوراً مهماً في شعور العامل بالإستقرار الوظيفي وأن الإحترام هو أساس العلاقات الإنسانية ووجوده يؤدي إلى زيادة الروح المعنوية وتحقيق الأهداف المخطط لها.

نتيجة الفرضية العامة للدراسة:

بعد تأكدنا من الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة الفرعية الثلاثة، نستخلص من خلال ما تم الحصول عليه أن الفرضية لرئيسية والتي مفادها: **تأثر السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض - تبسة- أنها محققة .**

ونستنتج أن السلطة التي يتم تفويضها من قبل الرؤساء للمرؤوسين تحقق لهم الإستغراق الوظيفي في عملهم وتجعلهم يريدون أن يتحملوا مسؤولية أعمال إضافية وتؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وتحقيق الذات وزيادة القدرة على الإبتكار والتطوير أكثر وزيادة درجة الثقة بينهم وسهولة الإتصال والتنسيق فيما بينهم، وكما نلاحظ أيضاً أن درجة الإنتماء للمؤسسة تزيد كلما فوضت للمورد البشري مسؤوليات وصلاحيات أخرى، في حين نجد أن إتخاذ القرارات بأسلوب جماعي والمشاركة في صياغته وإبداء الآراء والتعليمات يؤدي إلى الشعور بالراحة في العمل والولاء للمؤسسة ويزيد من رفع الروح المعنوية التي لها دور في تحفيز العمال، بينما نجد طبيعة الرقابة الصارمة تؤثر على العمال وعلى مستوى إستقرارهم الوظيفي ونمط الإشراف والقيادة المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال. ومن هنا نستخلص القول ان السلطة تؤثر على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وهذا كله راجع إلى دور الرئيس في بيئة العمل وعلاقته بعماله، وهذا ما تم الحصول عليه م دانياً وإستخلاصه في نتائج دراستنا الحالية تحت عنوان السلطة وتأثيرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري.

2- مناقشة النتائج على ضوء النظريات:

تعالج الدراسة الراهنة موضوع بعنوان " السلطة وأثرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري " ونجد العديد من العلماء من مختلف المجالات وخاصة مجال العلوم الإجتماعية تطرقوا لهذين المتغيرين. وعند الرجوع إلى نظريات التنظيم نجد أنهم إهتموا بموضوع السلطة فكانت البداية مع النظريات الكلاسيكية حيث أقر **ماكس فيبر** أن السلطة متمركزة في يد المستويات الإدارية العليا وهي عبارة عن طاعة أوامر محددة، وأن الوظائف والواجبات تنظم وفقاً لمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي وأن نطاق سلطة الرئيس محدد وفقاً لقواعد واضحة، أما **تايلور** فقد أقر أن على العامل الإستجابة لرغبات السلطة التي تشرف عليه ويقبل الرقابة والتوجيه للأعمال وأن الحوافز هي التي تجعل الفرد راضي ومنغمس في عمله، و **فايول** أكد على أن السلطة تتناسب من المستويات الإدارية العليا إلى السفلى وأن الهدف من الرقابة متابعة الأشياء والتأكد من سير العمل وأن الإلتزام يتطلب وجود مشرفين جديدين لمتابعة الأداء.

أما من ناحية النظريات السلوكية فنجد **إلتون مايو** أن العوامل المادية والمعنوية تؤثر علي تحديد درجة الرضا والإنغماس وأن مشاركة العمال في إتخاذ القرارات هي الأسلوب المثالي لتحقيق الأهداف والإستقرار والعلاقات الإنسانية بين العمال تلعب دوراً مهماً في تحديد سلوك العامل داخل المنظمة وأن أنماط القيادة والإشراف من أكثر الأنماط فعالية لتحقيق الإنغماس لأنه يخلق الثقة بين العمال في المستويات الإدارية العليا والدنيا وضرورة إعطاء العمال جزء من المسؤولية للإشباع الحاجات الإنسانية لتحقيق الإنغماس الوظيفي.

أما **ماري باركر فيولت** فقد إهتمت بمشاركة الأفراد بالسلطة وضرورة تعاون العمال مع بعضهم البعض للإيجاد التكامل وسهولة الإتصال والتنسيق وضرورة وجود السلطة وتفويضها في صف العاملين لتحقيق الأهداف.

وأخيراً تعرضنا إلى النظريات الحديثة فنجد **ميشال كروزيه** الذي يفترض أن أي بناء إجتماعي قائم على أساس العلاقات الإجتماعية وأن التنظيم هو أساس السلطة، أما **سليزنيك** فقد إهتم بالعنصر البشري داخل

التنظيم ودعى إلى المشاركة في إتخاذ القرارات والتعاون، وتكون عملية تفويض السلطة في شكل تدريجي نازل من أعلى إلى أسفل لتحقيق الرضا والإنغماس.

ونجد من نظريات الإنغماس الوظيفي نظرية التوقع ليفكتور فرووم وافترضت أن لا بد على المدراء الإستثمار في مواردهم البشرية والعمل على إلهامهم، كما نجد في **نظرية التكامل للعالم هال** فقد أكدت ان الإنغماس الوظيفي هو ميزة شخصية تجاه خصائص الوظيفة ويتأثر الفرد من خلاله بنمط القيادة ومشاركته في إتخاذ القرارات، وعندما تتسجم الخصائص الفردية مع مواقفه سينتج درجة عالية من الإنغماس الوظيفي كما نجد أيضاً **المدخل التحفيزي للعالم كانيكو** فقد أكدت أن الإنغماس الوظيفي للفرد يتأثر بخبرته الإجتماعية وبيئته العمل التي من خلالها يحقق رغباته الشخصية، **والمدخل السببي لبرون** يقر أن الفرد المنغمس وظيفياً لديه حافز داخلي قوي وشعور عال بإحترام الذات ومن حيث الإتجاهات الوظيفية يكون الشخص المنغمس وظيفياً لديه درجة عالية من الرضا الوظيفي وملتزم بالقواعد الإدارية، وفي نموذج المتحد البعاد ليوشيمورا أن الفرد المنغمس وظيفياً له إنغماس عاطفي ويشير إلى حب الفرد لعلمه والإستمتاع فيه والإنغماس المعرفي يشير إلى قوة مشاركة الفرد في إتخاذ القرارات وان عمله له اهمية كبيرة في حياته، وله أيضاً إنغماس سلوكي حيث يشير إلى أن الفرد يريد أن يتحمل مسؤولية أعمال إضافية وذلك لتعزيز مهارته وكفائته ولتطوير من ذاته.

وتوصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج التي تحصلنا عليها ميدانياً حيث تمثلت فيمايلي:

-تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي حيث تفويض المسؤوليات

يساعد العمال على التطوير ويزيد من ثقتهم بأنفسهم وإستغراقهم في العمل، وزيادة نمط العمل يحقق ذات العمال ويزيد من الرغبة في العمل ويعمل أيضاً على زيادة قدرتهم على الإبداع والإبتكار كما أن تفويض السلطة ومنح فرص لتحمل المسؤوليات يحقق للعمال من حاجاتهم ويزيد من إحساسهم بأن لهم أهمية في المؤسسة. ويزيد من درجة الثقة ويسهّل عملية الإتصال والتنسيق وضمن أداء العمل وتحقيق الاهداف

وقد توافقت هذه الدراسة مع كل من تفسيرات سليزنيك وفكتور فروم ونظرية التكامل وكانيكو وليرون فيما يتعلق بتفويض السلطة وأثرها على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي .

-المشاركة في إتخاذ القرارات تساهم بشعور الفرد بالرضا الوظيفي حيث أن إتخاذ القرارات بأسلوب

جماعي يعزز العمل كفريق واحد ويعمل على تحقيق الأهداف، وكلما إعتمدت المؤسسة على مشاركة موردها البشري في إبداء التعليمات وإتخاذ القرارات زاد شعور الفرد بالرضا كما أن المشاركة في إبداء الأراء له دور كبير في شعور العامل بالراحة والولاء للعمل ويزيد من روحه المعنوية، وأنه كلما ساهم العمال في مشاركة إتخاذ القرارات زاد ذلك من تحقيق التواصل والتنسيق بين المستويات الإدارية وجعل هدفهم مشترك وهو تحقيق الأهداف ، وقد توافقت هذه الدراسة مع كل من تفسيرات ماري باركر فيولت والتون مايو .

- نمط الرقابة يساهم في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي حيث أن طبيعة الرقابة تساهم في تقييم

الأداء وسير المهام بشكل جيد ويؤثر بنسبة كبيرة على مستوى الإستقرار الوظيفي للعامل. وأن للإشراف والتوجيه دور فعال في ضمان سير العمل وشعور العامل بالولاء والإنتماء للمؤسسة وهذا مايجعله يحس بالإستقرار في العمل على الوجه الكامل والهدف من عملية الإشراف والتوجه في المؤسسة هو ضمان أداء العمل، وخلق علاقات إنسانية بين العمال يؤدي إلى حسن سير العمل بطريقة ودية ومتقنة، كما أن الإحترام هو دافع معنوي يدفع للعمل برغبة وحب، والإلتزام بالقواعد الإدارية يعتبر عاملا هاما في ضمان نجاح المنظمات وإستمرارها وزيادة إنتاجها، ونمط القيادة الديمقراطية يشجع على المشاركة وتفويض الصلاحيات وهذا كله يعمل على تحفيز العمال وضمان ولائهم وزيادة دافعيتهم في الإنجاز لتحقيق

الأهداف بتعاون وهذا ما يضمن لنا إحساس العامل بالإستقرار في العمل. وقد توافقت هذه الدراسة مع كل من تفسيرات تايلور والتون مايو وفايول وكانيكو صاحب المدخل التحفيزي.

3- مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة:

في هذا الجزء من الدراسة سوف نتعرض إلى مناقشة النتائج على ضوء الدراسات السابقة، حيث وجدنا أن نتائج الدراسة الراهنة تتفق مع نتائج الدراسات السابقة على حد ما في مايلي:

-دراسة لمزيوة بلقاسم بعنوان: "السلطة والرضا الوظيفي"، حيث برهنت نتائجها أن السلطة المبنية على المشاركة في إتخاذ القرارات والأساليب الرقابية الواضحة والمرنة والعلاقات الإنسانية الحسنة تؤدي إلى الشعور بالإنتماء والإستقرار والولاء والإرتياح وبالتالي الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الإستشفائية، حيث نجد ان نتائج هذه الدراسة مشابهة لنتائج دراستنا الحالية حيث تم إثبات أن السلطة التي يتم تفويضها من قبل الرؤساء للمرؤوسين تحقق لهم الإستغراق الوظيفي في عملهم وتجعلهم يريدون أن يتحملوا مسؤولية أعمال إضافية ، كما أن درجة الإنتماء للمؤسسة تزيد كلما فوضت للمورد البشري مسؤوليات وصلاحيات أخرى، في حين نجد أن إتخاذ القرارات بأسلوب جماعي والمشاركة في صياغته ولإبداء الآراء والتعليمات يؤدي إلى الشعور بالراحة في العمل والولاء للمؤسسة ويزيد من رفع الروح المعنوية التي لها دور في تحفيز العمال وشعوره بالرضا، بينما نجد نمط الرقابة يؤثر على العمال وعلى مستوى إستقرارهم الوظيفي ونمط الإشراف والقيادة المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال.

-دراسة دريدي فاطمة تحت عنوان: "تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية"، والتي توصلت إلى

أن إن لتفويض السلطة أثر كبير في تحسين العلاقات الإنسانية بين الموظفين داخل إدارة المجتمع المحلي وخاصة إذا كان هذا التفويض يمارس شكل جيد وإيمان المسؤول بقدرات وإمكانات المرؤوسين مما يساهم في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي يتم إظهار مختلف القدرات المهنية وزيادة رضاهم عن

رئيسهم وهذا ما يلحق جو مناسب للعمل داخل المنظمة، كما أن تفويض السلطة تحقق الرضا التام عن العمل وهذا راجع للمكانة والدور الذي يمثله المرؤوس ومن ثم يتم زيادة رغبته في العمل وإظهار جميع القدرات والمواهب المهنية التي يمتلكها. وترتبط عملية تفويض السلطة إرتباطا وثيقا بمدى القدرة على تحمل المسؤولية بالدرجة الأولى وكذا الكفاءات والمؤهلات العلمية والمهنية الأقدمية بدرجات أقل. وقد تشابهت نتائج هذه الدراسة مع نتائج الفرضية الأولى لدراستنا، حيث تبين لنا ان اغلبية أراد العينة المبحوة يريدون تحمل اعمال إضافية، وأن كلما فوضت لهم السلطة والمسؤوليات زاد من درجة إستغراقه وإنتمائهم للمؤسسة، بإضافة إلى انهم يريدون تحمل مسؤولية اعمال إضافية لزيادة درجة الثقة بينهم وبين مرؤوسهم وللإستفادة والتطوير من أنفسهم ولتحقيق الذات

–دراسة نهاية عبد الهادي التلباني وآخرون تحت عنوان: "القيم التنظيمية وعلاقتها بالإنغماس

الوظيفي" وكانت نتائجها تبرهن أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقات والإنغماس الوظيفي للعاملين في البنوك الإسلامية بقطاع غزة، كما توج د علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة والإنغماس الوظيفي للعاملين، ونجد ان هذه النتائج تتفق مع نتائج دراستنا في أن العلاقات الإنسانية تلعب دور كبير في شعور الفرد بالإنغماس والإستقرار في عمله، كما ان خلق علاقات داخل محيط العمل ينمي من قدرات العمال على الإبداع والتطوير وان كلما توفرت بيئة عمل مبنية على المشاركة في إتخاذ القرارات ونمط الرقابة الجيد زاد هذا من درجة إنغماس الفرد في حبه لعمله.

–دراسة لشفيق سعيد المصري تحت عنوان "الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطن التنظيمية"،

وقد بينت نتائجها أن الانغماس الوظيفي يؤدي إلى تحمل الأطباء المسؤولية الاجتماعية وزيادة الطاقة الإنتاجية في العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة لما فيه من تعلق الطبيب في عمله ويصبح جزءا مهما في حياته أكثر فأكثر، إتفقت نتائج دراستنا في جزء صغير من هذه الدراسة حيث أن كلما كان الفرد منغمساً

في عمله زادت طاقاته لتحمل مسؤوليات أكبر مما يدفعه من زيادة قدرته على الإنتاج أكثر ويصبح هدفه تحقيق مبني علة تحقيق أهداف مؤسسته.

-دراسة إحسان دهش جلاب تحت عنوان: "دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس

الوظيفي"، حيث توصل من دراسته أن شعور الأفراد بالنشاط إتجاه عملهم قد لا يكون نابعا من جزاء

التهامهم اتجاه الكليات بقدر ما هو نابع تركيبة شخصيتهم وحبهم لما يقدمونه من خدمات علمية، وهذا ما

لمسناه في جزء من نتائجنا حيث أن الفرد المنغمس في عمله من حيث الخصائص الشخصية لديه إيمان

شديد باختلافات العمل وحافز داخلي مرتفع، وشعور عال باحترام الذات.

ومن خلال ما تم مناقشته من نتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات توصلنا إلى النتائج

التالية:

-تفويض السلطة للعمال يزيد من شعور المورد البشري بالإستغراق الوظيفي في المؤسسة الصناعية

للإسمنت بماء الأبيض؛

-مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يساهم في زيادة شعور المورد البشري في رضاه عن عمله في

المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض؛

- نمط الرقابة المتبع له دور كبير في المساهمة برفع مستوى الإستقرار الوظيفي للمورد البشري في

المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض؛

خلاصة الفصل:

من خلال النتائج التي حصلنا عليها في دراستنا الراهنة أثبتنا الصدق الإمبريقي لهذه النتائج وذلك من خلال ما جاءت به الأطر النظرية التي تناولت السلطة والإنغماس الوظيفي، كما نجد أن نتائجنا توافقت مع أغلبية الدراسات السابقة، وأخيرا نقول إن تعليم الناس وثقتهم في حد ذاته ثروة كبيرة نعتز بها فالعلم ثروة ونحني نبني المستقبل على أساس علمي.



الخاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا في هذه الدراسة ان نبني رؤية علمية سوسولوجية ضمن ميدان علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، حيث يدور موضوع دراستنا على معرفة أثر السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض ، ونجد ان هذين المتغيرين لهما اهمية كبرى في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تسعى من خلالها المؤسسة لتطوير نفسها في ظل التغيرات الحديثة .

ومن خلال هذا توصلت الدراسة الراهنة إلى مجموعة من النتائج التي تم إختبارها ميدانياً، وتمثلت هذه

النتائج في:

- تفويض السلطة للعمال يزيد من شعور المورد البشري بالإستغراق الوظيفي وتجعلهم يردون أن

يتحملوا مسؤولية أعمال إضافية وتؤدي إلى زيادة الرغبة في العمل وتحقيق الذات وزيادة القدرة على

الإبتكار والتطوير أكثر وزيادة درجة الثقة في المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض؛

- مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يساهم في زيادة شعور المورد البشري في رضاه عن عمله ويزيد من

رفع الروح المعنوية التي لها دور في تحفيز العمال في المؤسسة الصناعية للإسمنت بماء الأبيض؛

- نمط الرقابة المتبع له دور كبير في المساهمة برفع مستوى الإستقرار الوظيفي للمورد البشري ونمط

الإشراف والقيادة المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال في المؤسسة

الصناعية للإسمنت بماء الأبيض؛

وأخيراً نستطيع القول أن سلطة المؤسسة إذا كانت مبنية على تفويض الصلاحيات والمشاركة في إتخاذ

القرارات ونمط الرقابة والإشراف والقيادة المبني على الإحترام، كل هذا من شأنه ان يآثر على المورد البشري

ويساهم في زيادة إستغراقه الوظيفي كما يعمل على زيادة شعوره بالرضا في عمله ويساهم أيضا في رفع

مستوى الإستقرار الوظيفي و يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال مبنية على الثقة والعمل بروح الفريق

الخاتمة

وهذا كله يؤدي أيضا إلى الشعور بالراحة في العمل كما يعمل على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية وتحقيق الأهداف المخطط لها.



قائمة المراجع والمصادر

1. الكتب

1. الجراح محمود محمد: أصول البحث العلمي، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1.
2. الحوراني محمد عبد الكريم: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي، عمان، 2007، ط1 .
3. الدوزي زكريا وآخرون : مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010 .
4. السالم مؤيد سعيد: نظرية المنظمة(الهيكل والتنظيم)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط2 .
5. السحيمات ختام عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في علم الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، 2009، ط1 .
6. السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004 .
7. السلمي علي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر .
8. الصائغ نبيل ذنون: الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2011 .
9. الصيرفي محمد: إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ط1 .
10. الطبيب مولود زايد: علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2007، ط1 .
11. العتيبي صبحي جبر: تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ط1 .
12. العلاق بشير: مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008 .
13. القريوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط3 .
14. الكبيسي عامر: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، سوريا، 2004، ط1 .
15. المولي محمود عبد: علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، الدار العربية للكتاب، مصر، 1984 .
16. النعيمي صلاح عبد الباقي: الإدارة، دار اليازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2008 .
17. الهيبي خالد عبد الرحيم مطر: إدارة الموارد البشرية، (مدخل إستراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ط2 .
18. بدوي عبد الرحمان: مناهج البحث العلمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، 1977، ط5 .
19. برنوطي سعاد نايف: الإدارة(أساسيات إدارة الأعمال)، دار وائل لنشر، عمان، 2008، ط4 .
20. بن حبيب عبد الرزاق: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009، ط4 .
21. بن سوسان جبرار ولابيكجورجا: معجم المركسية النقدي، دار محمد علي للنشر، تونس، 2003، ط1 .
22. توفيق جميل أحمد: إدارة الأعمال (مدخل وظيفي) ،الدار الجامعية طبع ونشر وتوزيع، الإسكندرية، 2000 .
23. حاجر محمد حافظ: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ط1 .
24. حداد سليم: الدولة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 1987، ط2 .
25. حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط2 .

26. حسن راوية: **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
27. حمود خضير كاظم واللوزي موسى سلامة: **مبادئ إدارة الأعمال**، دار إثراء لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ط1.
28. دوهيم روجيه ت العادة سموحي: **مدخل إلى علم الإقتصاد**، دار منشورات عويدات، بيروت، دون سنة نشر.
29. رشوان حسن عبد الحميد أحمد: **علم إجتماع التنظيم**، دار زهران لنشر والتوزيع، عمان، 1997.
30. رشوان حسين عبد الحميد أحمد: **في القوة والسلطة والنفوذ (دراسة في علم الإجتماع السياسي)**، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 2009.
31. رشوان حسين عبد الحميد: **السلطة والبيروقراطية**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2014.
32. سلطان محمد سعيد أنور: **السلوك التنظيمي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004 .
33. صاصيلا محمد عرب: **علم الإجتماع السياسي**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1998، ط1 .
34. صخري عمر: **إقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
35. صيام شحاتة: **إتجاهات نظرية معاصرة في علم الاجتماع**، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ط1.
36. طه طارق: **الإدارة**، دار منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ط5 .
37. عامر سامح عبد المطلب والسيد علاء محمد: **التطوير التنظيمي**، دار الفكر، الأردن، 2009، ط1.
38. عباس أنس عبد الباسط: **إدارة الأعمال وفق منظور معاصر**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1.
39. عباس أنس عبد الباسط: **إدارة الموارد البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1.
40. عباس علي: **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ط4.
41. عبودة محمود: **أسس علم الاجتماع**، دار النهضة العربية، بيروت، 1992.
42. عبيدات محمد وآخرون: **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)** ، دار وائل لطباعة والنشر، عمان، 2000.
43. عبيدات محمد وآخرون: **منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)** ، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ط2.
44. علاق بشير: **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
45. علام اعتماد محمد: **دراسات في علم الاجتماع التنظيم** ، مكتبة الأنجلو المصرية، الإسكندرية، 1994.

46. عليان رحي محمد وغنيم عثمان محمد: **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)** ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1.
47. عليان رحي مصطفى: **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ط1 .
48. غربي علي وآخرون: **تنمية الموارد البشرية**، دار الهدى للطباعة والنشر، قسنطينة، 2002.
49. غنية المهدي الطاهر: **مبادئ إدارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)**، دار الكتب الوطنية، ليبيا 2003، ط1.
50. قارة سليم محمد شريف: **فن التعامل مع الناس**، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ط1 .
51. كامل أسامة والصريفي محمد: **إدارة الموارد البشرية** ، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 .
52. كامل مصطفى: **دراسات في الاتجاهات الحديثة في الإدارة (إدارة الموارد البشرية)**، الشركة الوطنية لنشر والتوزيع، القاهرة، 1994 .
53. لطفي طلعت إبراهيم: **علم اجتماع التنظيم**، دار غريب لنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، 2007.
54. لعويسات جمال الدين: **مبادئ الإدارة**، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
55. مهمور محمد ناصر: **علم الاجتماع السياسي**، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2011 .
56. والاس رث وألسون وولف: **ت محمد عبد الكريم الحرواني: النظرية المعاصرة في علم الاجتماع**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

II. الرسائل والأطروحات:

57. بلقاسم مزبوة: **السلطة والرضا الوظيفي** ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسير موارد بشرية، جامعة 20 أوت سكيكدة، 2009/2008.
58. خالد محمد: **تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر** ، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006.
59. فاطمة دريدي: **تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية**، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم، جامعة محمد خضر، بسكرة، 2014/2013.
60. ماضي أحمد ديب محمد: **أثر الدعم التنظيمي على تنمية الاستغراق الوظيفي لدى العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأمم المتحدة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2014.

III. المجالات

61. الحاج عرابية: «إزدواجية السلطة في المستشفيات»، نقلاً عن مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 07، 2010.
62. الحسني كمال كاظم طاهر: «رأس المال النفسي وأثره في الاستغراق الوظيفي»، نقلاً عن مجلة المثني للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، المجلد 3، العدد 6، 2013.
63. الساعدي مؤيد وزينب شلال عكار: «دور الاستغراق الوظيفي في الأداء العالي»، نقلاً عن مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق، المجلد 3، العدد 11، 2012.
64. العبادي هاشم فوزي وولاء جودت الجاف: «إستراتيجيات تعزيز الإستغراق الوظيفي ودورها في تحقيق الأداء العالي لمنظمات الأعمال»، نقلاً عن مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 5، العدد 9، 2012.
65. حنان علي عواضة: «السلطة عند ماكس فيبر»، نقلاً عن مجلة الأستاذ، جامعة بغداد، المجلد 1، العدد 206، بغداد، 2013.
66. خريش عبد القادر: «التحليل الإستراتيجي عند ميشال كروزيه»، نقلاً عن مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 2011.
67. محمد أسيل صبار: «الانغماس الوظيفي وعلاقته بالثقة بالنفس لدى المرشدين التربويين»، نقلاً عن مجلة الأستاذ، جامعة الأنبار كلية التربية للعلوم الإنسانية، بغداد، العدد 217، المجلد الثاني، 2016.
68. محمد عمر مصطفى وفتح كريم: «دور الثقة التنظيمية في تدعيم وتعزيز الاستغراق الوظيفي»، نقلاً عن مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، المجلد 8، العدد 16، 2016.

IV. المواقع الإلكترونية:

69. التلباني نهاية عبد الهادي وآخرون: «القيم التنظيمية وعلاقتها بالانغماس الوظيفي»، نقلاً عن مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات والاقتصادية، المجلد 01، عدد 02، 2015، نقلاً عن الرابط الإلكتروني: <http://journals.qou.edu/index.php/eqtsadia/article/view/273/265>، 2018/02/16، 17:15.
70. العدوان مشعل بن سليمان: محاضرة منشورة بعنوان السلطة، نقلاً عن الموقع الإلكتروني، <http://dr-meshaal.com>، 21:00، 2018/01/03.
71. المصري محمد شفيق سعيد: الإنغماس الوظيفي وعلاقته بسلوك المواطنة، دراسة ميدانية على المستشفيات الحكومية في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال، جامعة الأزهر، غزة، 2015، نقلاً عن الرابط الإلكتروني: www.alazhar.edu.ps/Library/aattachedFile.asp، 2018/01/21، 14:55.

72. خضر عبد الله خضر سعيد: «مصادر سلطة مديري مدارس المرحلة الثانوية ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر المعلمين ومشرفي الإدارة»، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، جدة، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://libback.uqu.edu.sa/hipres/FUTXT/7125.pdf>، 2017/1/12/22، 12:00.
73. خيرة عليي: تأثير ممارسة السلطة والقوة على سلوك الفرد داخل المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أبي بكر بالفايد بسكرة - تلمسان، 2006، نقلاً عن الرابط الإلكتروني، <http://dspace.univ-tlemcen.dz/bitstream/112/4607/1/Allili-kheira.mag.pdf>، 2018/01/22، 14:20.
74. جلاب حسان دهش وآخرون: «دور الدعم التنظيمي المدرك في تعزيز الانغماس الوظيفي»، دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريب الكليات المحافظات الفرات الأوسط، نقلاً عن مجلة الغرب للعلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 39، 2012، نقلاً عن الرابط الإلكتروني: <http://www.uokufa.edu.iq/journals/index.php/ghjec/article/view/5785/5068>، 2018/01/18:35، 02.
75. دادي عدون ناصر، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر والتوزيع، مصر، 1998، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ADJE2107.pdf>، 2018/01/21، 13:30.
76. رشيد مازن فارس: «الإنغماس الوظيفي دراسة ميدانية تأثير الصفات الشخصية والعوامل الظرفية»، نقلاً عن مجلة الملك عبد العزيز، المجلد 06، الرياض، 1993، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: http://www.kau.edu.sa/Files/320/Researches/51540_21675.pdf، 2018/02/02، 20:15.
77. سميحة عليوات وحسان زينة: «عوامل تشكيل بناء السلطة في الأسرة المعاصرة»، الملتقى الوطني الثاني، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قصدي ورقلة، 2013، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <https://dspace.univ-ouargla.dz>، 2018/01/25، 14:30.
78. عساف ليلي والسعود راتب: العلاقة بين مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية ودافعية الإنجاز لديهم وإختلاف هذه العلاقة بإختلاف النوع الإجتماعي والخبرة»، نقلاً عن المجلة الأردنية في العلوم التربوية، الأردن، مجلد 3، عدد 1، 2007، نقلاً عن الموقع الإلكتروني: <http://journals.yu.edu.jo>، 2018/02/04، 15:33.

79. فاتح جبلي: الترقية الوظيفية والإستقرار الوظيفي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006، نقلا عن الموقع الإلكتروني: <https://bu.umc.edu.dz/theses/sociologie/ADJE2107.pdf>، 13:30، 2018/01/21.
80. عميش سميرة ، محاضرة مقياس إقتصاد المؤسسة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016، محاضرة منشورة. نقلا عن الموقع الإلكتروني: http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsecg/wp-content/uploads/2017/01/CT%C3%A9lch_Et_Economie_dEntreprise.pdf، 18:25، 2018/01/30.
81. لغويل سميرة: البيروقراطية في التنظيم، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة لخضر، باتنة، 2012، نقلا عن الرابط الإلكتروني: http://theses.univ-batna.dz/index.php?option=com_docman&task=doc_details&gid=2934&Itemid=2، 14:22، 2018/01/28.
82. نقلا عن الرابط الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com/downloadfile>، 15:00، 02/02/2018.



الملاحق

الملحق رقم (01): الإستمارة

وزارة التعليم والبحث العلمي

جامعة الشيخ العربي التبسي - تبسة -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنمية موارد بشرية

إستمارة بحث مكملة لنيل شهادة الماستر

دراسة ميدانية

مصنع الإسمنت ماء الأبيض - تبسة -

الإستمارة



الأخ الكريم، الأخت الكريمة:

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع - تنمية موارد بشرية- تحت عنوان " السلطة وأثرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية ".
ملاحظة هامة:

إن المعلومات والبيانات المحصل عليها ستتسم بالسرية التامة وستستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط، لذلك نرجوا المساعدة في الإجابة على أسئلته، وما عليكم إلا وضع إشارة (X) في الإطار المخصص له.

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الإحترام.

إشراف الدكتور:

- مكلاطي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبة:

- العربي عبير

السنة الجامعية: 2018/2017.

الملاحق

المحور الأول: الهيات الشخصية والمهنية للمبحوثين

1- الجنس:

- ذكر

- أنثى

2- السن:

- من 20 إلى 30 سنة - من 30 إلى 40 سنة - من 40 إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

- متوسط - ثانوي - جامعي - مؤهلات أخرى - معهد وطني

4- الحالة المدنية:

- أعزب - متزوج (ة) - مطلق (ة) - أرمل (ة)

5- المركز الوظيفي:

- إطار (ة) - عون تنفيذ (ة) - عون تحكم (ة)

6- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات - من 6-10 سنة - من 11-15 سنة

- من 20 سنة فأكثر

المحور الثاني: تفويض السلطة والإستغراق الوظيفي

- 7- ما نوع السلطة المتواجدة في مؤسستكم؟
- مركزية - لا مركزية
- 8- هل تريد أن تتحمل مسؤولية أعمال إضافية؟
- أحياناً - دائماً - أبداً
- 9- كيف تتم عملية تفويض المسؤوليات في مؤسستكم؟
- بشكل كتابي - بشكل شفاهي - بشكل آخر
- 10- على أي أساس يتم تحديد الصلاحيات للعمال في مؤسستكم؟
- الخبرة - التخصص - الأقدمية - الكفاءة والمهارة
أخرى:.....
- 11- هل ترغب في زيادة نمط عملك؟
- نعم - لا
- في حالة إيجابتك بنعم؛ على ماذا يرجع ذلك:
- لزيادة درجة إستغراقك في العمل - لزيادة رغبتك في العمل
- لتحقيق الذات - لزيادة قدرتك على الإبداع والإبتكار
- 12- متى تكون لك صلاحية حرية التصرف وإعطاء الأوامر؟
- أثناء غياب مديرك - أثناء التواجد في مهمة رسمية خارج المؤسسة
- أثناء إشرافك على العمال - أثناء التواجد في إجتماعات العمل
- 13- على ماذا يساعدك تحمل المسؤولية وتحديد الصلاحيات في عملك؟
- الشعور بالإستغراق في عملك - زيادة درجة ال ثقة بينك وبين زملائك
- سهولة الإتصال والتنسيق مع العمال - ضمان فعالية الأداء على تنفيذ المهام
- 14- في رأيك؛ ماهي الأسباب التي تدعو رئيسك لتفويض سلطته؟
- كثرة المهام الإدارية - لتنمية مهارات العمال
- لرفع مستوى الأداء في العمل - تردد الرئيس من تحمل المسؤولية
- أخرى
- 15- هل تزيد درجة إنتماءك للمؤسسة عند تفويض المسؤوليات والصلاحيات لك؟
- نعم - لا

المحور الثالث: المشاركة في إتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

16- كيف يتم إتخاذ القرار في مؤسستكم؟

- بأسلوب جماعي - بأسلوب فردي

17- في الوحدة التي تعمل فيها، هل يتم مشاركة العمال في إبداء التعليمات؟

- نعم - أحيانا - لا

18- هل شاركت في صياغة أو إتخاذ القرارات في مؤسستك؟

- أحيانا - دائماً - أبداً

19- بمن تستعين عند إتخاذ القرارات الموكلة إليك؟

- برئيسك في العمل - بزملائك
- بمهارتك - بأشخاص خارج العمل

20- شعورك بالإرتياح في عملك يساعدك على تكوين وصنع قرارات صائبة؟

- نعم - لا

21- هل تشجع الإدارة العاملين على إبداء الرأي ؟

- نعم - أحيانا - لا

لماذا

22- مشاركتك في إبداء الأراء بماذا يشعرك ؟

- الراحة في العمل - زيادة الروح المعنوية

- الإلتناء والولاء

23- عند إبداء الأفكار والأراء، هل تحرص على جمع معلومات حول الموضوع؟

- نعم - لا

24- هل طريقة تقديم المعلومات لك تتم ؟

- بطريقة دقيقة وواضحة - بطريقة غير دقيقة وغير واضحة

المحور الرابع: نمط الرقابة والإستقرار الوظيفي

25- ما نمط الرقابة المتبع في مؤسستكم؟

- رقابة لينة - رقابة صارمة - أخرى

26- هل تؤثر طبيعة الرقابة التي يتم تفعيلها في مؤسستكم من مستوى الإستقرار الوظيفي؟

- تؤثر - لا تؤثر

27- من الذي يشرف على رقابة العمال أثناء العمل؟

- المسؤول الإداري - مسؤول الوحدة - مراقبة ذاتية

28- في رأيك، ماهو الهدف من عملية الإشراف والتوجيه؟

- ضمان سير العمل - شعور العامل بالولاء والانتماء

- ضمان أداء العمل على الوجه الكامل

29- هل يؤثر نمط القيادة من طرف مسؤولك المباشر على عدم تحريكك عن عملك وإهتمامك به؟

- نعم - لا

30- هل تعتبر أن نمط الإشراف المبني على الإحترام يؤدي إلى خلق علاقات إنسانية بين العمال؟

- نعم - لا

ولماذا؟.....

31- مانوع القيادة الذي تراه مناسباً لكي يتحقق الإستقرار في العمل ؟

- الديمقراطي - الدكتاتوري

32- ماهي المعايير المفضلة لديك لإختيار المشرف على الرقابة؟

- إحترام العلاقات - الذي يتمتع بالخبرة

- المشرف الصارم

33- هل يؤدي الإلتزام بالقواعد الإدارية داخل المؤسسة إلى ؟

- زيادة درجة الولاء للمؤسسة - إكتساب المعارف والمهارات

- الروتين في العمل - التطوير والإستفادة

الملحق رقم (02): شبكة الملاحظة

التاريخ	التوقيت	السلوكيات الملاحظة
2018/01/29	10سا-11سا	تم ملاحظة أن هناك سلطة اللامركزية محددة في المؤسسة تطبق بين مختلف المستويات الإدارية العليا والدنيا، ففي هذا اليوم كانت هناك مشكلة ولاحظنا أن المدير كان في إجتماع مع عماله وعندما سئلنا عن السبب أجابوا أن المدير يقوم بأخذ آراء عماله، ويشاركهم في إتخاذ القرارات الإدارية
2018/02/05	10سا-11سا	عند دخولي للمؤسسة لاحظت أن إجباري على العمال إرتداء شارة الهوية الخاصة بكل عامل ونحن كان لازماً علينا إرتداء الشارة الخاصة بالزائرين والمتريبيين، ومن رأي أن هذا دليل على أن هناك رقابة صارمة في المصنع ومن لا يلتزم بها يعاقب - كما أن هناك مشرفين موجودون في مختلف الواحدات خاصة الميدانية منها، يراقبون ويوجهون العمال.

الملاحق

لاحظت أن المؤسسة تعمل على تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف وذلك بمشاركة عمالها في إتخاذ القرارات وإختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف وتحقيق الإنتاجية.	09/سا/10سا	2018/03/08
---	------------	------------

الملاحق

الملحق رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت الماء الأبيض- تبسة-
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA



الرئيس المدير العام

مساعد المدير المكلف بالإعلام الآلي 1

مساعد المدير المكلف بالأمن و الجودة و البيئة 1

مدير الإستغلال		201	مدير التطوير		6
	أمانة المكتب	1		أمانة المكتب	1
	مساعد المدير المكلف بالأمن و الوقاية	1			
	مصلحة مراقبة الجودة	9		دائرة متابعة المشروعات ميكانيك	4 1
	دائرة المواد الأولية	43		الكهرباء	1
	مصلحة تسيير العتاد المتنقل	9		الهندسة المدنية	1
	مصلحة إستغلال المحاجر	26			
	منطقة التكسير	6			
	دائرة الإنتاد	71		مدير التسويق	47
	مصلحة مراحل الإنتاج	2			
	مصلحة التصنيع	67		أمانة المكتب	1
	دائرة الصيانة	75		دائرة التسويق	10
	مصلحة الدراسات و المناهج	12			
	مصلحة الكهرباء	10		الوحدة التجارية	35
	مصلحة القياس و التدقيق	13			
	مصلحة المنافع	8			
	مصلحة الميكانيك	36			
	منطقة الطهي	6			
	مطقة رحي الكلانكر	6			
	منطقة رحي CRU	5			
	منطقة الإرسال	5			



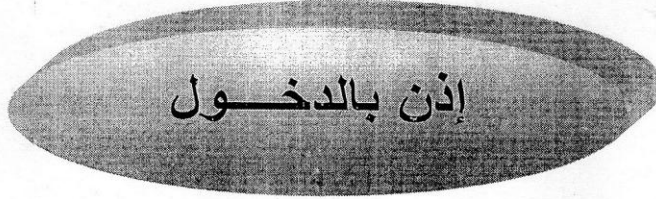
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

المرجع: 2018/2017 ق.ع.ا.ا. 28

تبسة في: 16/10/2018

إلى السيد: محمد بن محمد المير

لمؤسسة المستقبل للدراسات والبحوث



بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع.

يرجى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): السيد:
المستوى:
التخصص:
موضوع البحث:
المؤسسة:
خاتما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

.....

.....

.....

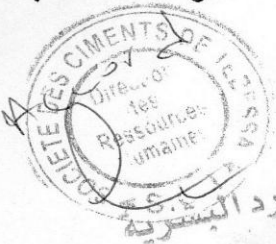
.....

خاتما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلية

رئيس القسم

الأستاذ المشرف



مدير الموارد البشرية
سواحي عبد اللطيف

د. نور الدين جليل

مكلا نبي محمد المير
رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

الملحق رقم (05): إذن بالطبع

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية



إذن بالطبع

أنا الموقع أسفله الأستاذ (ة) : ج. ك. ل. م. ن. جامعة العربي التبسي
.....

المشرف على مذكرة تخرج : الليسانس ماستر ماجستير

المعونة بـ:
المسودة:
تخصص:

من إعداد الطلبة :

- 1-
.....
- 2-
.....
- 3-
.....
- 4-
.....

أشهد بان المذكرة تستوفي كل الشروط العلمية والمنهجية التي تؤهلها أن تصبح قابلة للمناقشة ،وعليه امضي هذا الإقرار والإذن بالطبع .

في 10/04/2018

إمضاء الأستاذ المشرف

الملحق رقم (07): كشف الحضور بميدان الدراسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم : 2 / ل.ع. / 2017/2018

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // مدير الموارد البشرية

موضوع الموضوع

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

السيد // مدير الموارد البشرية

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام



مدير الموارد البشرية
سواحي عبد الله

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع : ق.ع. / 2017/2018

تبسة في: 26/02/2018

إلى السيد : مسؤول المؤسسة المستقبلة

استمارة متابعة الحضور اليومي

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم

اسم ولقب المتربص: ...

ملاحظات تتضمن الحضور والغياب	التاريخ	الرقم
حاضرة	2018 / 01 / 29	.1
حاضرة	2018 / 01 / 30	.2
حاضرة	2018 / 01 / 31	.3
حاضرة	2018 / 02 / 01	.4
حاضرة	2018 / 02 / 04	.5
حاضرة	2018 / 02 / 05	.6
حاضرة	2018 / 02 / 06	.7
حاضرة	2018 / 02 / 07	.8
حاضرة	2018 / 02 / 08	.9
حاضرة	2018 / 02 / 11	.10
حاضرة	2018 / 02 / 12	.11
حاضرة	2018 / 02 / 13	.12
حاضرة	2018 / 02 / 14	.13
حاضرة	2018 / 02 / 15	.14
حاضرة	2018 / 02 / 18	.15
حاضرة	2018 / 02 / 19	.16
حاضرة	2018 / 02 / 20	.17
حاضرة	2018 / 02 / 21	.18
حاضرة	2018 / 02 / 22	.19
حاضرة		.20

تأشيرة رئيس القسم

تأشيرة الإدارة المستقبلة

Chef Service Administration et Personnel
GHERNAÏET
Mérieux

الملاحق

حاضرة	2018 / 02 / 25	.23
حاضرة	2018 / 02 / 26	.24
		.25
		.26
		.27
		.28
		.29
		.30

تأشيرة رئيس القسم

رئيس قسم علم الاجتماع
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

د. نسور الدباس

تأشيرة الإدارة المستقبلية

CHENAI
Meriem

Chef Service Administration
et Personnel

ملخص الدراسة

حاولت الدراسة الراهنة تسليط الضوء على موضوع السلطة وأثرها على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الصناعية. حيث تمحورت مشكلة الدراسة حول سؤال رئيسي: ما هو تأثير السلطة على الإنغماس الوظيفي للمورد البشري داخل مؤسسة الإسمنت بماء الأبيض تبسة؟ كما تم صياغة ثلاث تساؤلات فرعية لتوضيح مسار الدراسة تمثلت في:

هل تأثر عملية تفويض السلطة على زيادة شعور الفرد بالإستغراق الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض؟

هل تساهم المشاركة في إتخاذ القرارات بشعور الفرد بالرضا الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض؟

هل يساهم نمط الرقابة في رفع مستوى الإستقرار الوظيفي بمصنع إسمنت الماء الأبيض؟

وقد تم الإعتماد على إطار منهجي مرسوم للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها، وإستخدام المنهج الوصفي وصياغة إستمارة وزعت على 77 مفردة وقد تم إستخدامها كأداة أساسية للبحث بالإضافة إل المقابلة الحرة التي أجريت مع المبحوثين لغرض الإحاطة بكافة الموضوع والملاحظة والوثائق التي تم الحصول عليها من المؤسسة. الكلمات المفتاحية: السلطة، الإنغماس الوظيفي، المورد البشري، المؤسسة الصناعية.

Résumé

La présente étude essaie de faire la lumière sur le thème du pouvoir et son impact sur l'approfondissement fonctionnel des ressources humaines dans l'entreprise industrielle l'objet de l'étude porte essentiellement. l'objet de l'étude porte essentiellement sur une question principale a savoir : **quel est impact du pouvoir sur l'approfondissement fonctionnel des ressources humaines au sein de l'Entreprise du ciment à El Malabiod à Tébesa ?**

Trois autres questions ont été également posées dans le but d'éclairer le parcours de l'étude , il s'agit de :

- Est-ce que le fait de déléguer le pouvoir contribue à l'augmentation du sentiment de l'individu qu'il se trouve enfoncé dans la fonction à l'usine du ciment d'El Malabiod ?

- Est que la participation à la prise de décisions contribue au développement du sentiment de l'individu qu'il est satisfait sur le plan de la fonction au sein de l'usine du ciment d'El Malabiod ?

- Est-ce que le type de contrôle contribue au développement du Niveau de la stabilité de la fonction à l'usine du ciment d'El Malabiod ?

Dans cette démarche on a utilisé un cadre systématique planifié pour atteindre les objectifs tracés et on a utilisé également la méthode de script ive et le formulaire qui a été distribué sur 77 personnes , il s'agit d'un instrument utilisé comme outil de recherche en plus des rencontres des informateurs dans le but de cerner tout le sujet et déterminer les objectifs

Qui ont été atteints par l'entreprise.

Mots clés : pouvoir , impact sur l'approfondissement fonctionnel , ressources humaines, l'entreprise industrielle.

Summary

- The present study attempts to shed light on the theme of power and its impact on the functional deepening of human resources in the industrial enterprise the focus of the study is essentially. the subject of the study focuses on one main question: **what is the impact of power on the functional enhancement of human resources within the cement company in El Malabiod in Tebesa?**

Three other questions were also asked in order to clarify the course of the study, it is:

- Does delegating power contribute to the increase of the feeling of the individual that he is depressed in the function at the El Malabiod cement factory?

- Is participation in decision-making contributing to the development of the individual's sense of job satisfaction in the El Malabiod Cement Plant?

- Does the type of control contribute to the development of the Level of stability of function at the El Malabiod cement plant?

In this approach we used a systematic framework planned to achieve the objectives we have drawn and we also used the script method ive and the form that was distributed on 77 people, it is an instrument used as a research tool in more informant meetings to identify the whole topic and determine objectives

Who have been reached by the company.

- **Keywords:** power, impact on the functional deepening, human resource, industrial enterprise.