

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.
قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة

الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي
دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة- سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذ:

د/ بروش عبد الله

اعداد الطالبتين:

- سناني مونيا

- علوان رقية

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الصفة	الجامعة
د. سليمان عز الدين	رئيسا	20 أوت 1955 سكيكدة.
د. بروش عبد الله	مشرفا ومقررا	20 أوت 1955 سكيكدة.
د. مرابط رشيد	مناقشا	20 أوت 1955 سكيكدة.

السنة الجامعية: 2024/2023.

شكر و عرفان

الحمد لله الذي وفقنا على إتمام هذا العمل وأنار لنا طريق العلم والمعرفة
والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وجل تقديرنا الى الأستاذ الفاضل الطيب "بروش عبد الله"
المخلص الذي لم يلوا جاهدا في مساعدتنا في مجال البحث العلمي وقبل الاشراف على هذه
المذكرة ولما له من فضل في ارشادنا وتوجيهنا لانتهاء هذا العمل فجزاه الله كل خير.

وأیضا ألف شكر الى كل من علمنا حرفا منذ الصغر الى هذا اليوم وبالأخص أساتذة كليتنا
العلوم الاجتماعية كل واحد باسمه كما نتقدم بخالص الشكر الى السادة الأساتذة أعضاء
لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع.

كما لا ننسى أن نوجه شكرنا لمدير المؤسسة الاستشفائية الذي سمح لنا بالعمل الميداني
وكل أفراد المؤسسة الذي ساعدونا في هذا العمل وخاصة أفراد مصلحة الجراحة التي
قضينا معهم أوقات لا تنسى واستقبلونا بصدر رحب.



مونيا ورقية



أؤمن بمقولة لكل بداية نهاية وها أنا أرى رحلتي الجامعية قد شارفت على الانتهاء بالفعل، بعد تعب ومشقة لوقت طويل وها انا أختم بحث تخرجي بكل ما لدي من همة وامتنان لكل شخص كان له الفضل في مسيرتي وقدم لي المساعدة ولو باليسر.

الى من كلله الله بالهيبة والوقار، الى من أحمل اسمه بكل فخر، ومن وضع فخره بي ستبقى كلماتك نجوم اهتدي بها الى من مهد لي الطريق للوصول... الى من زرع في دربي الورود والرياحين وذل لي كل صعب " أبي الغالي."

الى من نسجت لي خيوط العبور بدعائها الى من غمرتني بدفئها الى من وضعت ثقتها في مركز وجودي الى من أشقت روحي من روحها وجسدي من جسدها، الى نبع الحنان " والدتي الحبيبة."

الى مصدر قوتي بعد الله، الداعمين الساندين، أرضي الصلبة وجداري المتين، الى من مدت أيديهم لي في أوقات الضعف، الى من راهنو بنجاحي وذكروني بمدى قوتي واستطاعتي واقفين خلفي مثل ظلا مهما كثرت تخبطاتي، رياحين العمر وشقائق الروح الى أشقائي وشقيقاتي "حسام ومهى وسيف ونجاة " الى من عشنا سويا حلوا الحياة ومرها الى من يفرحون لفرحي.

وما الصديق سوى نعمة أعوذ بربي من زوالها، فشكرا لك صديقتي علوان رقية على الحب والوفاء والاحترام التي قدمته لي بدون مقابل شكرا على عدم تفصيرك في هذا البحث فقد قدمتي كل جهودك لانتهاء هذا العمل شكرا للأيام التي قضيناها معا دون أن نحزن بعض سميتك عوضي ولم اندم على هذه التسمية أتمنى أن تكوني دائما سعيدة، وشكرا لصديقتي ريان وأميرة على الدعم المعنوي الذي قدموه الي طول هذه السنوات حفظكم الله وأسعدكم يا رب الى كل أصدقائي في العراق ي الذين ساندوني ولو بدعاء أحبكم جميعا.

الإهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام، وأخر دعوتها "أن الحمد لله رب العالمين" بعد تعب ومشقة دامت خمس سنوات في سبيل الحلم والعلم حملت في طياتها أمنيات الليالي، وأصبح عنائي اليوم للعين قرّة ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجني أقطف ثمار تعبي وأرفع قبعتي بكل فخر، فاللهم لك الحمد قبل أن ترضي ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا النجاح وتحقيق حلمي

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب، من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل إلى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة، داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله فخري واعتزازي والدي لعزيز.

إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها، واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى القلب الحنون والشمعة التي كانت لي في الليالي المظلمات سر قوتي ونجاحي وجنتي أمي الحنونة..

شكرا لأختي التي لم تلدها أمي، شكرا لتلك الصديقة التي استطعت معها وبها أن أتجاوز أوقاتي السيئة ليحفظ الله ابتسامتك وبهجة قلبك وليجعل أيامك تشع نور وأنوار صديقتي العزيزة مونيا.

إلى ملائكة رزقي الله بهن لأعرف من خلالهن طعم الحياة الجميلة، تلك الملائكة التي غيرن مفاهيم الحب والصدقة والسند في حياتي أخوتي ياسمين، رانية، شيماء، أريج، وأخير أخي العزيز محمد كمال الدين.

شكرا لأخوة أمي شكرا لمن أنعتهم بكلمة خالي عبارة الشكر تخجل منكم لأنكم أكبر منها، لمساندتكم لي في هذا المشوار الدراسي أهدي لكم ولعائلتي هذا النجاح ولن أنسا فظلكم عليا ما دمت على قيد الحياة حسام ومالك شكر.

شكرا لجميع من أمدوني بلقوة أصدقائي الغاليات، التي علموني المعنى الحقيقي للصدقة وغرستم في قلبي معنى الوفاء، وكيف أقدم عطائي لكم بدون حدود من دون انتظار مقابل، فأعلن لكم حبي أمام الملء أقدم أسمى آيات الشكر وأعذب الكلمات وأرقى المعاني لنسرين، بسمة، بسمة، جمانة.

رقية

ملخص:

سعت الدراسة الى تناول موضوع الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي كونها أحد المواضيع الهامة في تسيير وتنمية المؤسسات، حيث لاقت اهتمام واسعا بين المفكرين والباحثين في مختلف التخصصات وذلك بما تحمله السلطة من قيمة وكذلك باعتبار هذه الدراسة مجالا خصبا ووسيلة مهمة في فهم المؤسسات وتطويرها، حيث أن تحقيق الممارسات السلطوية بصفة فعالة يضمن إلى حد بعيد التفاعل بين العمال داخل المؤسسة وبالتالي تصبح ناجحة ومتطورة ومتميزة.

اذ تدور معالم المشكلة البحثية حول تساؤل محوري مفاده: ما طبيعة العلاقة القائمة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي؟

واندرجت ثلاثة أسئلة فرعية موضحة كالتالي:

- كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية؟

- هل لطبيعة الاتصال علاقة بخلق الصراعات في المؤسسة الاستشفائية؟

- ما علاقة الرقابة بتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية؟

ولالإحاطة بإشكالية الدراسة والتحكم أكثر في بحثنا قمنا بصياغة فرضيات تمثلت فيما يلي:

- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية.

- لطبيعة الاتصال علاقة بخلق الصراعات في المؤسسة الاستشفائية.

- هناك علاقة بين الرقابة وتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية.

وقسمنا هذه الدراسة الى:

جانب نظري: يتضمن ثلاثة فصول، فالفصل الأول تطرقنا فيه إلى أسباب وأهمية وأهداف الدراسة مع طرح الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع والدراسات السابقة وما استفدنا منها والصعوبات التي وجدها، أما الفصل الثاني تناولنا فيه الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية، والفصل الثالث الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي.

جانب ميداني: تضمن فصلين، الفصل الرابع وتطرقنا فيه الجانب المنهجي للدراسة حيث قمنا بتحديد مجالات الدراسة (المجال الجغرافي، المجال البشري، المجال الزمني) واستخدمنا المنهج الوصفي، وأدوات جمع البيانات المناسبة وأساليب التحليل، وتحديد العينة وطريقة اختيارها (خصائص العينة).

المخلص

أما الفصل الخامس تم فيه تحليل البيانات ومناقشة النتائج وذلك للتحقق من الفرضيات، فقد كشفت التحليلات الإحصائية على تحقق كل الفرضيات.

وبالتالي هناك علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية.

ABSTRACT

Abstract

The study aimed to address the topic of authoritarian practices and their relationship with social interaction, as it is one of the important subjects in the management and development of institutions. It has garnered wide interest among thinkers and researchers in various fields due to the value associated with authority. Additionally, this study is considered a fertile ground and an important tool in understanding and developing institutions. Effective implementation of authoritarian practices largely ensures interaction among workers within the institution, thus making it successful, progressive, and distinguished.

The research problem revolves around a central question: What is the nature of the relationship between authoritarian practices and social interaction? Three sub-questions have been identified as follows:

- How does participation in decision-making contribute to promoting collaboration within the hospital institution?
- Does the nature of communication relate to the creation of conflicts within the hospital institution?
- What is the relationship between supervision and the development of competitive advantage within the hospital institution?

To address the research problem and control it more effectively, hypotheses were formulated as follows:

- Participation in decision-making contributes to promoting collaboration within the hospital institution.
- The nature of communication is related to the creation of conflicts within the hospital institution.

ABSTRACT

- There is a relationship between supervision and the development of competitive advantage within the hospital institution.

This study was divided into:

Theoretical aspect: It consists of three chapters. In the first chapter, we discussed the reasons, importance, and objectives of the study, presenting the problem, hypotheses, defining the concepts related to the topic, previous studies, our findings from them, and the challenges we faced. In the second chapter, we addressed authoritarian practices and their theoretical context, and in the third chapter, the cognitive dimensions of social interaction were discussed.

Applied aspect: It includes two chapters. In the fourth chapter, we tackled the methodological aspect of the study, where we identified the study domains (geographical, human, temporal), used descriptive methodology, appropriate data collection tools and analysis methods, and defined the sample and its selection method (sample characteristics). As for the fifth chapter, it involved data analysis and discussion of the results to verify the hypotheses. Statistical analyses revealed the confirmation of all hypotheses.

Therefore, there is a correlational relationship between authoritarian practices and social interaction within the hospital institution.



الفهرس

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	شكر واهداء
	الملخص بالعربية
	الملخص بالإنجليزية
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ	مقدمة
	الجانب النظري
	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
16	تمهيد
17	1-1- أسباب اختيار الموضوع
17	2-1- أهمية وأهداف الدراسة
19	3-1- الإشكالية
20	4-1- فرضيات الدراسة
21	5-1- تحديد مفاهيم الدراسة
33	6-1- الدراسات السابقة
47	7-1- صعوبات الدراسة
48	خلاصة
	الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية
50	تمهيد
51	1-2- مفهوم السلطة
53	2-2- خصائص السلطة
54	3-2- أنواع السلطة
55	4-2- مظاهر السلطة
57	5-2- أنماط السلطة
58	6-2- أشكال السلطة
59	7-2- تفويض السلطة
60	8-2- توزيع السلطة في المؤسسة
62	9-2- تطور علاقات السلطة في المؤسسة
64	10-2- المقاربات النظرية لدراسة السلطة
66	خلاصة
	الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي
68	تمهيد
69	1-3- مفهوم التفاعل الاجتماعي
70	2-3- خصائص التفاعل الاجتماعي
70	3-3- أهداف التفاعل الاجتماعي
70	4-3- أشكال التفاعل الاجتماعي
72	5-3- أنماط التفاعل الاجتماعي

قائمة المحتويات

72	6-3 وسائل التفاعل الاجتماعي
73	7-3 شروط حدوث التفاعل الاجتماعي
73	8-3 مراحل التفاعل الاجتماعي
74	9-3 أسس التفاعل الاجتماعي
76	10-3 المداخل النظرية المفسرة للتفاعل الاجتماعي
78	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
81	تمهيد
82	1-4 مجالات الدراسة
85	2-4 المنهج المستخدم
86	3-4 أدوات جمع البيانات
90	4-4 العينة وكيفية اختيارها
92	5-4 الأساليب الإحصائية
92	6-4 تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة)
103	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج	
105	تمهيد
106	1-5 تحليل وتفسير البيانات الميدانية
129	2-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
130	3-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
135	4-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة
137	5-5 الاستنتاج العام
139	خاتمة
140	المراجع
الملاحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم
88	يوضح درجات ثبات عبارات أبعاد متغير الممارسات السلطوية	01
89	يوضح درجات ثبات متغير التفاعل الاجتماعي	02
89	يوضح درجات ثبات كل عبارات أبعاد التفاعل الاجتماعي	03
93	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس	04
94	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فئة السن	05
95	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
97	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية	07
98	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية	08
99	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة	09
101	يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المنصب	10
107	يوضح طريقة تفسير المتوسطات الحسابية	11
107	يوضح نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.	12
112	يوضح نتيجة التعاون في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة	13
114	يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد التعاون.	14
116	يوضح نتيجة الاتصال في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة	15
119	يوضح نتيجة الصراع في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة	16
121	يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد الاتصال وبعد الصراع	17
122	يوضح نتيجة الرقابة في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة	18
125	يوضح نتيجة الميزة التنافسية في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة	19
128	يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد الرقابة وبعد الميزة التنافسية	20

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
21	يوضح المفاهيم الرئيسية والثانوية لعنوان الدراسة	01
52	يوضح مفهوم السلطة	02
69	يوضح مفهوم التفاعل الاجتماعي.	03
93	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	04
94	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	05
96	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	06
97	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية	07
98	يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية	08
100	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة	09
101	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب	10

تعد التنظيمات كيانات اجتماعية هادفة، تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة والخطط الموضوعية وهي في هذا السبيل تعمل جاهدة للحفاظ على بيئتها الداخلية، واستقرارها التنظيمي واستغلال مواردها المادية التي اثبت التاريخ أهميتها البالغة، ولعل الاتجاه الإداري الحديث يؤكد على الأهمية القصوى للعنصر البشري في تنظيمات العمل والذي تحقق من خلاله الميزة التنافسية داخل العمل، حيث شهدت الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع وخاصة تنظيم وعمل، تطور ملحوظا وذلك بسبب المحاولات الحديثة للباحثين لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة داخل المنظمات من بين هذه المشاكل الممارسات السلطوية التي تلعب دور محوريا في تشكيل ديناميكيات التفاعل الاجتماعي.

والسلطة كما هو مفهوم ليست مجرد وسيلة لتحقيق النظام أو السيطرة، بل هي أيضا ميكانيزم يؤثر على العلاقات بين الأفراد والجماعات، وذلك نظر لأهمية المتغيرات التي تدرس من جهته، وتأثيرها على العديد من المتغيرات المرتبط بالسلوك الاجتماعي الذي يعد هو قوام العمل باعتبار أن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه وهو أساس نشأة واستمرار الحياة للوجود الإنساني و مع زيادة الاهتمام بالآثار النفسية والاجتماعية للسلطة تبرز الحاجة إلى فهم أعمق، لكيفية تأثيرها على سلوكيات الأفراد وعلاقتهم، وتركز هذه الدراسة على تحليل الأساليب التي يمكن من خلالها أن تؤدي الممارسات السلطوية إلى تعزيز أو إعاقة التفاعل الاجتماعي مع التركيز على المؤشرات السلوكية والنفسية المرتبطة بتلك العلاقات.

ويعد التفاعل الاجتماعي من المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، الذي يعتبر العمود الأساسي للحياة الاجتماعية للفرد والجماعة بكاملها كونه يضم كل الأنشطة الاجتماعية وما يترتب عن ذلك من علاقات وآليات ومظاهر عديدة وهذا ما أكدته الدراسات على أهمية التفاعل الاجتماعي في استمرار العلاقات الاجتماعية وتماسك الجماعات واندماج الفرد في المؤسسة لتحقيق حاجات ودوافع ووظائف متعددة.

ولقد حاولت الدراسة الراهنة معرفة واقع الممارسات السلطوية السائدة في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة كمتغير مستقل والتفاعل الاجتماعي الذي هو جزء من بيئة عمل متنوعة وصحية.

وذلك بمحاولة وضع هاذين المتغيرين في سياقهما النظري والميداني واتجاه الإدارة في المشاركة في اتخاذ القرارات والاتصال والرقابة وتحقيقها للتفاعل الاجتماعي.

ولتحقيق هذا المسعى قمنا بتقسيم الدراسة إلى خمسة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى الإطار النظري للدراسة وتضمن أسباب اختيار الموضوع وأهمية الموضوع وأهداف الدراسة، ثم تعريف بمشكلة البحث، وكذا أهم مفاهيم الدراسة كمفهوم الممارسات

السلطوية ومفهوم التفاعل الاجتماعي وأبعادهم، إلى جانب صياغة الفرضيات والدراسات السابقة المرتبط بالموضوع مع ذكر صعوبات الدراسة.

الفصل الثاني: تناولنا فيه " الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية" والذي يتناول مفهوم السلطة، وخصائص الممارسات السلطوية وأنواعها، مظاهرها، أنماطها وأشكالها، كذلك تفويض السلطة، وتوزيع السلطة في المؤسسة، تطور علاقات السلطة في المؤسسة والمقاربات النظرية لدراسة السلطة.

الفصل الثالث: تناولنا فيه " الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي" والذي يضم مفهوم التفاعل الاجتماعي، خصائصه، أهدافه، أشكاله، أنماطه، وسائله، وشروط حدوث التفاعل الاجتماعي، مراحلها، أسسه، والمداخل النظرية المفسرة للتفاعل الاجتماعي.

الفصل الرابع: عرضنا فيه " الإجراءات المنهجية للدراسة" والذي يتناول مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، أساليب التحليل، وتحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة).

الفصل الخامس: تطرقنا فيه إلى "تحليل البيانات ومناقشة النتائج" والذي تطرقنا فيه إلى تحليل وتفسير البيانات الميدانية، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة، مناقشة النتائج في ضوء النظريات، والاستنتاج العامة والخاتمة.

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة

تمهيد

1-1- أسباب اختيار الموضوع.

2-1- أهمية وأهداف الدراسة.

3-1- الإشكالية.

4-1- فرضيات الدراسة.

5-1- تحديد مفاهيم الدراسة.

6-1- الدراسات السابقة.

7-1- صعوبات الدراسة.

خلاصة

تمهيد:

يمثل الإطار النظري جزءا مهما جدا وخطوة أساسية في البحث الاجتماعي، وهو بمثابة بوابة دراستنا لفهم الدراسة بشكل أعمق لذلك سنتطرق في هذا الفصل إلى أساسيات البحث العلمي حيث قمنا بحصر جوانب الموضوع والذي شمل العناصر المتمثلة في أسباب اختيار الموضوع و أهمية الدراسة و الأهداف المرجوة منها، والإشكالية وما يترتب عنها من أسئلة وفرضيات، لتعرض بعدها إلى تحديد المفاهيم، وبعض الدراسة السابقة حول متغيرات الدراسة وكذلك تدوين الصعوبات التي وجهتنا بذلك يكون البحث العلمي أكثر شمولاً ووضوحاً بحيث يمكن للقارئ فهم محتواه .

1-1- أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار هذا الموضوع قد جاء استجابة لأسباب ذاتية، وأخرى موضوعية نذكر منها ما يلي:

أ- أسباب ذاتية:

- الاهتمام والرغبة الذاتية في دراسة هذا الموضوع بعد إدراك أهميته وقيّمته.
- الرغبة في معرفة واقع الممارسات السلطوية داخل المؤسسة الاستشفائية.
- إثراء المكتبة العلمية بدراسة حول هذا الموضوع من خلال أبعاد ومؤشرات جديدة.
- افادة المؤسسة الجزائرية بأكثر قدر من الدراسات والأبحاث المفيدة والواقعية من أجل التغيير والتحسين.

ب - أسباب موضوعية:

- قلة الدراسات التي عالجت هذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل " الممارسات السلطوية بالتغيير التابع " التفاعل الاجتماعي ".
- من هذا المنطلق زادت رغبتنا في محاولة التعرف على واقع الممارسات السلطوية من الناحية النظرية والعلمية في علاقتها مع التفاعل الاجتماعي.
- أهمية موضوع الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي وضرورة توافر الإحاطة به لدى المدراء والعاملين بالمؤسسة الاستشفائية.
- معرفة وتوضيح مدى اهتمام المؤسسة الاستشفائية بالتفاعل الاجتماعي فيما بينهما.
- تسليط الضوء على التفاعلات الاجتماعية الحاصلة للعمال في ظل النشاط الاجتماعي القائم داخل المؤسسة الاستشفائية.

1-2- أهمية وأهداف الدراسة:

1-2-1- أهمية الدراسة:

- ان القيمة العلمية لأي موضوع بحث لا بد أن يدركها الباحث كأول خطوة، وإلا فلا فائدة من البحث إذ لم يضيف للمعرفة العلمية شيء لذلك فأهمية دراستنا الراهنة تكمن في النقاط التالية:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يكتسب البحث أهميته من أهمية الموضوع من خلال الإسهام في تعميق المعرفة العلمية لمتغيري البحث بالاعتماد على البحث والتحليل لأهم الآراء التي تناولت متغيرات البحث والمتمثلة في الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي.

- معرفة الدور الذي يلعبه ممارسي السلطة من خلال ممارستهم وكيفية بروز ظاهرة التفاعل الاجتماعي في العمل.

- توضيح طبيعة نمط الممارسات السلطوية في المؤسسة الاستشفائية.

- الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي من المؤشرات الأساسية للتنبؤ بمستقبل المؤسسة.

1-2-2- أهداف الدراسة:

لأي بحث علمي أهداف يسعى إلى تحقيقها من خلال الكشف عن الحقائق التي ترتبط بانشغالات المجتمع أو أهداف علمية تساهم في وضع تصور حول واقع الظاهرة أو موضوع البحث ومن دراستنا لهذا الموضوع نصبو إلى تحقيق الأهداف النظرية والتطبيقية التالية:

أ- أهداف نظرية:

- محاولة التعرف على الممارسات السلطوية السائدة في المؤسسة الاستشفائية.

- محاولة تحليل وتقييم مستوى التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة الاستشفائية.

- محاولة تحديد علاقة الممارسات السلطوية مع التفاعل الاجتماعي للعمال داخل المؤسسة الاستشفائية.

- محاولة الكشف عن بعض الجوانب الخفية كأهداف أخرى.

ب - أهداف تطبيقية:

- محاولة فهم واقع المؤسسة الاستشفائية.

- محاولة التعرف على انعكاسات الممارسات السلطوية على التفاعل الاجتماعي بين العمال.

- محاولة معرفة آراء العمال حول تأثير الممارسات السلطوية على عملهم بالسلب أو الايجاب وكيفية التعامل معه.

1-3- الإشكالية:

تواجه المؤسسات باختلاف أحجامها وأشكالها اليوم أكثر من أي وقت مضى تحديات متعددة مصدرها أساس اتساع البيئة الداخلية والخارجية التي تمتاز بالتداخل فيما بينها وكذا التعقيد حيث تعمل هذه المتغيرات على تحديد مكانة ومستوى وقيمة المؤسسة في المجتمع سواء على المستوى الوطني أو الدولي والمؤسسات الناجحة هي التي تعتمد على إدارة جيدة لمختلف العوامل التنظيمية ومما لاشك أن البيئة التنظيمية خاضعة لعدة عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية تتحكم فيها وعلى رأسها الممارسات السلطوية و الذي يعتبر من أهم الموضوعات حيث يحظى بأهمية كبيرة من قبل العديد من الدارسين والباحثين وهذا لأنه عولج من منظورات وزوايا مختلفة فلا يمكن تصور أي مؤسسة دون وجود سلطة لأن من طبيعة أي مؤسسة هناك رئيس ومرووس تتجلى بينهم علاقة وتأخذ هذه العلاقة طابع القهر أو التسلط أو الإكراه لأن هذا الأخير موجود في كل الثقافات المؤسساتية.

وباعتبار أن العنصر البشري عنصر أساسي لنجاح أي مؤسسة لابد من الاهتمام به من كافة جوانب رغبته، ميولاته، احتياجاته وكذا توجيهه وتقييمه حتى يكون عمله منظم وذلك عن طريق عملية اتخاذ القرار والذي يعتبر سبباً أساسياً في تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق توفير نتائج ودراسات علمية حول ما يدور في المؤسسات من نشاطات ومشاكل والتعرف على النمط الأكثر بروزاً في صنع القرار التي تلتزم بها المؤسسة وكافة المستويات التنظيمية حيث أن لكل نمط يمارسه القائد على مرووسيه يؤثر بدرجة كبيرة على جودة وفعالية القرار و مدى تقبل والتزام العاملين بتنفيذه والذي يتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة والتي تكون عن طريق اجتماعات وجلسات إدارية ولا تكون هذه الأخيرة إلا عن طريق الاتصال الذي يعتبر مهماً في الحياة البشرية وفي المؤسسات باختلاف أنواعها والشريان النابض لسير عمل المؤسسات ونجاحها فهو حقيقة ونموذج للتنظيم من أجل سيولة المعلومات بين الأطراف الفاعلة المشتركة في هذه العملية الاتصالية كونها عنصراً مهماً في تحقيق الأهداف التنظيمية وجعل المؤسسة تفرض وجودها لأنه أداة مكتملة للعملية الإدارية وفي ظل التحولات التي شهدتها المؤسسات المعاصرة والمشاكل التي تواجهها من حين إلى آخر فإنها تسعى دائماً إلى التحقيق الأمثل من خلال الاهتمام بمتابعة أداء العمال والسعي إلى تطويره وهذا لا يتحقق إلا في وجود الرقابة الدائمة التي تمكن المشرف من التعرف على نقاط الضعف وتصحيحها والتي تسعى إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده الانضباط والالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية كما أنها تضمن تحديد الأدوار من خلال مراعاة التخصص وتقسيم العمل وعلى اعتبار أن الرقابة دور أساسي في تقييم المشرفين لقدرات العمال وكفاءاتهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

إن الانسان كائن اجتماعي بطبعه يولد ويعيش في جماعة تربطه بالآخرين علاقات سواء كانت بين شخصين أو جماعتين أو مؤسستين، وهذا التفاعل يرتبط ارتباطاً مباشراً بمهاراته الاجتماعية وعلاقتهم بالآخرين حيث يعتبر هذا التفاعل شرطاً أساسياً أي نشاط اجتماعي مهما كانت طبيعة العمليات الاجتماعية وتتجلى منه مظاهر عديدة منها التعاون بين أفراد المؤسسة من خلال تبادل المعلومات و الأفكار والموارد بين مختلف العاملين في المؤسسة بهدف تحقيق مسارها الصحيح و تحسين جودة الخدمات المقدمة لأن التعاون هو أسلوب أساسي في عملية النجاح لأي مكان.

ونظراً لكون طبيعة الأفراد والمنظمات تستدعي التطور والتغيير فان الصراعات غالباً ما ترافق هذه التغيرات الحاصلة في مجمل العلاقات السائدة، إذ أنّ الصراع هو إحدى الإفرازات الاعتيادية للتفاعل الاجتماعي القائم بين الأفراد والذي يعتبر الحقيقة الأساسية لوجود المجتمع ولا يقوم هذا الأخير الا عندما يتفاعل الأشخاص بانتظام و استمرار على أساس توقعات السلوك، إذ تعمل المؤسسة في بيئة عمل معقدة متقلبة وسريعة التغيير وتتسم هذه البيئة ب بروز الميزة التنافسية المتركزة على المورد البشري الفعّال التي تحتضى بأهمية كبيرة لجميع المؤسسات حيث تعتبر شعار لمواجهة التحديات وكذلك من أجل البقاء والنمو والاستمرار و ذلك من خلال تقديم خدمات بأسلوب راقى و أداء متميزة في كل عملياتها بالإضافة إلى ولاء زبائنها.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة للتعرف وتوضيح طبيعة العلاقة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية بسكيكدة وبالتحديد مستشفى عبد الرزاق بو حارة، وتبلورت إشكالية الدراسة في "الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي" وذلك من خلال طرح التساؤل التالي: ما طبيعة العلاقة القائمة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي؟

وللإمام بجميع نواحي الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1 - كيف تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية؟
- 2- هل لطبيعة الاتصال علاقة بخلق صراعات في المؤسسة الاستشفائية؟
- 3- ما علاقة الرقابة بتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية؟

4-1- الفرضيات:

الفرضية العامة:

- هناك علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية.

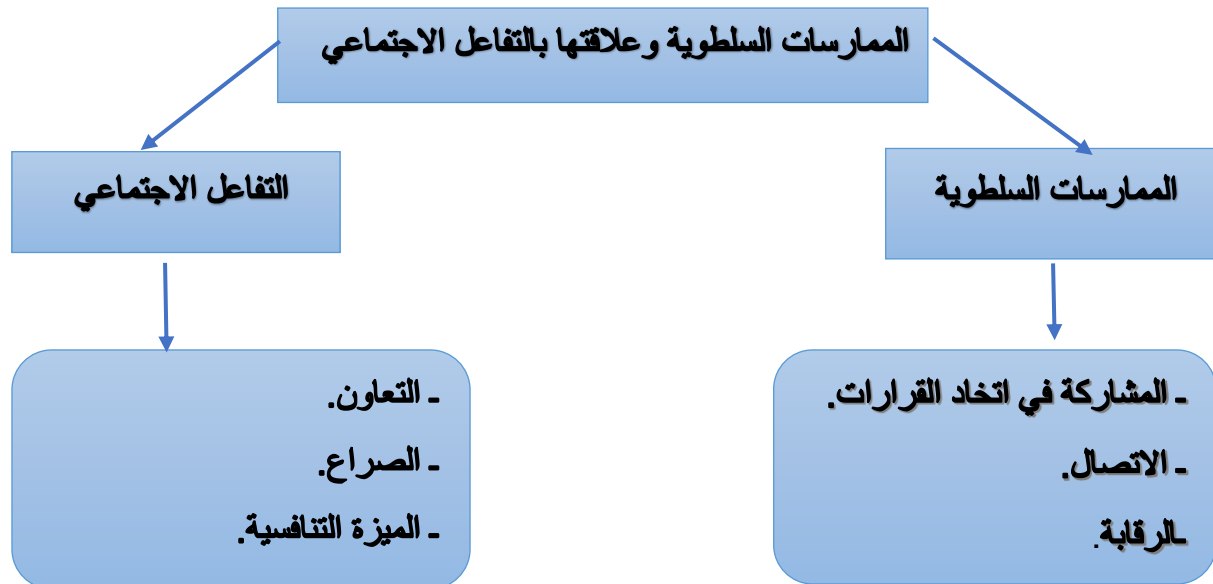
الفرضيات الفرعية:

- 1- تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية.
- 2- لطبيعة الاتصال علاقة بخلق صراعات في المؤسسة الاستشفائية.
- 3- هناك علاقة بين الرقابة وتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية.

5-1- مفاهيم الدراسة:

تعتبر عملية تحديد المفاهيم عملية ضرورية في أي بحث، فمن خلالها يتمكن الباحث من حصر موضوعه ومعرفة جوانبه ويتم تحديد المفاهيم الرئيسية المتعلقة بالموضوع والتي تدور حول الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي بالمؤسسة الاستشفائية فيما يلي:

شكل رقم (1): يوضح المفاهيم الرئيسية والثانوية لعنوان الدراسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين

1-5-1- تحديد المفاهيم الرئيسية:

1- مفهوم المؤسسة:

لغة: « يعرفها قاموس اللغة العربية بأنها التأسيس مشتق من الفعل أسس بمعنى بنى ووضع قواعد البناء وأسسها » (قاموس، دون سنة، ص 300).

اصطلاحاً: « يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة على أنها: كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل مالياً، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معاً، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعاً لحجم ونوع نشاطه» (ناصر دادي عدون، 1998، ص 11).

- كما تعرف أيضاً: «هي كيان اجتماعي يسعى إلى تحقيق أهداف محددة ولها بناء وظيفي واضح ومقصود ومحددات واضحة» (جواد نبيل، 2007، ص 19).

2- الممارسات السلطوية:

أ- الممارسات:

لغة: هي « اسم مصدر مارس مُمارسُ الحقوق: مُباشَرَتُها، المُمارَسة: عملية البيع أو الشراء بدون مزايده ولا مناقصة » (ابن منظور، 1998 ص 147).

اصطلاحاً: «الممارسة praxis، ينطوي مفهوم الممارسات على معنى المداومة وكثرة الاشتغال بالشيء، وهو في استخدامه اللا شيء pratique من أصل يوناني "براكتيكوس" ويعد واحداً من المفاهيم التي شاع استخدامها في الفكر الفلسفي من ذلك الحين وقد استخدمت للدلالة على النشاط المستمر الذي توضع من خلاله مبادئ العلوم موضع التطبيق، ومنه قولهم: ممارسة الطب، وممارسة الغناء وممارسة السياسة، كما تستخدم للدراسة على المداومة في النشاطات العقلية، كأن يقال ممارسة التفكير، وممارسة التأمل، وغيرها ولكنها بصورة عامة أكثر مرادفة للنشاط العلمي activite pratique، ومنها جاء تعبير ممارسة praxis المشتق من اليونانية أيضاً، ويراد منه أن يكون مقابلاً للعلم النظري والتأمل». (سليمان، دون سنة، ص 463).

❖ تبين لنا من خلال هذا التعريف أنّ الممارسة هي العملية التي يتكرر فيها القيام بنشاط معين بشكل مستمر ودوري دون توقف وكثرة الاشتغال بالشيء يعني القيام بالأعمال بكثافة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- كما تعرف أيضا: « الممارسة متعددة الجوانب وهي تعني العمل، السلوك، التصرف وفي معنى أوسع هي الفعل الاجتماعي أي النشاط الجمعي والفردى .

❖ هذا التعريف ركز على أبعاد الممارسة (العمل، السلوك، التصرف) ويشير هذا أنّ الممارسة ليست مجرد تكرار للأنشطة مثل ما ذكر في التعريف السابق وإنما هي تجسيد لسلوكيات وتصرفات وأي هي عبارة عن قرارات واختيارات التي يقوم بها الفرد عند القيام بعمل ما، وأنها تحمل معنى أوسع وهو الفعل الاجتماعي يعني تتضمن تفاعلات وعلاقات وأكد هذا المفهوم أيضا على أن الممارسة يمكن أن تكون فردية أو جماعية.

- وتعرف أيضا: « بأنها جميع النشاطات الإنسانية التي تستخدم بصورة مباشرة للحفاظ على النوع الإنساني، فهي رديف "للتاريخ"، أي أشكال تاريخية حقيقية من الأفعال الاجتماعية كالنشاطات المتعددة من العمل الأجير والعمل البيتي وغيرها، وكذلك نشاطات إنسانية عامة ... » (بن أم هاني نبيلة، عيسى محمد المهدي، 748، 2020).

❖ هذا التعريف مغاير كليًا للتعريف السابقة فالممارسة لها أهمية وهي بقاء البشرية وتطورها، وذكر أنواع الممارسة العمل مقابل أجر والعمل المنزلي والعمل الإنساني أي المساعدات الإنسانية.

ب - السلطة:

لغة: « السلطة في اللغة مشتقة من الفعل الثلاثي سلط بمعنى القهر وكذلك السلطان بمعنى الحجة، وذلك قيل للأمرء سلاطين لأن بهم تقام الحجة والبرهان وتضان الحقوق، وسلطان كل شيء: شدته وحدته وسطوته» (ابن منظور، 1998، ص182).

- يقدم قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية ثلاثة معاني لمفهوم السلطة: " فهو يعتبرها من جهة بمعنى الحكم Autorte Authority وبمعنى القدرة والقوة Le pouvoir power وكذلك السلطة السياسية Le pouvoir politique political power " (سامي ذبيان وآخرون، 1990، ص 265).

اصطلاحا: تعرف السلطة بأنها: « مجموعة من القواعد العامة الملزمة والمستمدة من اللوائح والقوانين الوصفية وتخول صاحبها حق اصدار القرارات، لها صفة الجبر والالزام بالنسبة للآخرين أو يخالف الضوابط التي تحكمها، أو يتخطى الأدوار المخولة له بموجبها، وبمقتضى المنصب الذي يشغله وإلا اعتبر خارجا عن قواعد الجماعة ومعاييرها وضوابطها النظامية الأمر الذي يسوغ إزاحته من منصبه ويبرر مساءته وتوقيع العقوبة عليه». (حسين عبد الحميد أحمد رشوان، 2007، ص76).

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ صب هذا التعريف عن مفهوم السلطة في إطار النظم الإدارية والحكومية، فالسلطة تعني القدرة على إصدار القرارات التي يجب على الآخرون إتباعها واحترامها وعدم رفضها وهذه القرارات تستند وتكون وفق قوانين ولوائح وإذا تجاوز أحد منهم هذه الأوامر والقرارات يعتبر تصرفه خارج القواعد ويتعرض الى عقوبات.

- عرفها والتربكي: «هي التوجيه أو الرقابة على سلوك الآخرين لتحقيق غايات جمعية، معتمدة على نوع ما من أنواع الاتفاق والتفاهم، وهكذا تتضمن، السلطة الامتثال الطوعي الذي هو حالة سيكولوجية تعبر عن تنسيق أو تطابق في التوجه نحو الهدف لدى كل من الطرفين، الممارس للسلطة والمتمثل لها، أي أن الرغبة في الوصول إلى المصلحة العامة العليا، وهذا ما يجعل الجهة الأمرة، أي التي تبديها السلطة تضمن امتثالا طوعيا ممن يشملهم الطرف الثاني، أي الجهة المأمورة، ويأتي ذلك من دوافع نفسية للجماعات الاجتماعية التي تسعى إلى ضمان مصالحها في اطار هذا السياق». (مولود زايد الطبيب، 2007، ص76).

❖ نستخلص من هذا التعريف أنّ السلطة ليست مجرد أمر وطاعة مثل التعريف السابق بل تقوم أيضا على الرغبة المشتركة بين الأفراد لتحقيق مصلحة عامة، وهذا يتحقق من خلال التفاهم والرغبة الجماعية في العمل سوياً نحو هدف مشترك.

- عرفها ماكس ويبر: «السلطة هي كل فرصة مواتية لتأمين انتصار الإرادة الخاصة في داخل علاقة اجتماعية، حتى وإن كان ذلك لقاء مقاومات، ولا يهم كثيرا على ماذا ترتكز هذه الفرصة». (فيليب برو، 1998، ص24).

❖ وضح تعريف ماكس ويبر أن السلطة ليست مجرد قوة جبرية مقارنة بالتعريف الأول وانما تتعلق بالقدرة على التأثير في سلوك الآخرين.

- وهناك من يعرف السلطة كذلك بأنها: «الحق القانوني والرسمي في التأثير في الآخرين من خلال القرارات وإصدار الأوامر والتوجيهات بما فيها الأوامر والجزاء والعقاب، بينما يتم التعامل مع السلطة بناء على الطاعة الاختيارية، فهي القوة الشرعية التي تجعل المرؤوسين يعتقدون بضرورة الامتثال لها رؤساء ومرؤوسين». (زوواي نوال، 2021، ص574).

❖ هذا التعريف جمع بين كل التعاريف السابقة بأن سلطة هي القوة والقدرة على التأثير وتكون وفق قوانين ويجب على الأفراد الامتثال لها أو يحاسبون.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التعريف الاجرائي للممارسات السلطوية:

الممارسات السلطوية هي الحق المعترف به في ممارسة التحكم والتوجيه والسيطرة والتأثير على سلوكيات وقرارات الأشخاص وتحديد مسار الأحداث، باستخدام أنواع المهارات القيادية وهي تنبع من مواقع معينة في الهيكل التنظيمي أو الاجتماعي.

3- التفاعل الاجتماعي:

- إن مفهوم التفاعل يظهر عند رواد علم النفس الاجتماعي وقد أضاف إليه "أوبنك" إضافة جلية الفائدة، معرفا التفاعل بأنه «قوة العمل الجماعي الداخلية كما يراها الذين يساهمون فيها» (جان ميزونوف، 1983، ص69).

❖ ركز هذا التعريف في تعريفه للتفاعل الاجتماعي بتركيزه على بعد التعاون أي هو عملية تعاون بين مجموعة من الأشخاص بإسهامهم بأفكارهم ومهاراتهم.

- ويعرف أيضا بأنه: «التبني والاستجابة المتبادلة بين الأشخاص في موقف علاقات اجتماعية يحدث حينما يصبح شخصان أو أكثر في اتصال، احتكاك مباشر أو غير مباشر». (عمر أحمد همشري، 2013، ص139).

❖ في هذا التعريف بين لنا كيف يكون التفاعل وذلك عن طريق تبادل الرسائل والردود بين شخصين أو أكثر خلال التواجد في نطاق علاقات اجتماعية، ووضح لنا طريقتين من التفاعل: تفاعل مباشر ويكون وجها لوجه، وتفاعل غير مباشر ويكون عبر الأنترنت أو كتابة الرسائل.

- «يقصد بالتفاعل الاجتماعي مختلف وسائل الاستشارة والتنافس والاندماج الذي ينشأ نتيجة تجمع الأفراد» (كامل محمد عويضة، 1996، ص137).

❖ حدد هذا التعريف بعض أشكال التفاعل، فالتفاعل هو الاستشارة والتي تعني طلب الأفراد المشورة وأراء الآخرين في موضوع ما، وكذلك التنافس والذي نقصد به المنافسة بين الأشخاص على شيء ما كالعامل، الاندماج ويعني دخول في علاقات اجتماعية.

- وهو أيضا: «عملية تبادلية Reciprocal مستمرة تتكون من اتصالات بين اثنين أو أكثر من الأفراد في مواقف اجتماعية مختلفة». (علي السلمي، 2015، ص183).

❖ ركز هذا التعريف على خاصية من خصائص التفاعل وهي أنها عملية تبادلية، أي أن كل فرد يساهم فيها بشكل فعال حيث يقوم بإرسال واستقبال المعلومات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التعريف الاجرائي للتفاعل الاجتماعي:

التفاعل الاجتماعي هو العملية التي يتبادل فيها الأفراد أو الجماعات المعلومات، الأفكار، العواطف مع بعضهم البعض بطريقة تؤثر على سلوكهم وتشكيلهم الاجتماعي وعلى العمل.

1-5-2- المفاهيم الثانوية:

1- المشاركة في اتخاذ القرارات:

أ. المشاركة:

لغة: «هي عرفت المشاركة في معجم المصطلحات الفنية بأنها: " إشراك، شرك تعني عقد بين اثنين أو أكثر للقيام بعمل مشترك» . (يوسف خياط، 2011، ص 354).

اصطلاحا: «يعرفها فوانش: على أنها تشير إلى عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف التأثير كل من الآخر في وضع بعض المخططات أو رسم السياسات واتخاذ قرارات وهي مقتصرة على القرارات التي لها تأثيرات إضافية على كافة أولئك الذين يتخذون القرار وعلى من يمثلهم» .

❖ النقطة الأساسية في هذا التعريف هي أن المشاركة تعني أن الأفراد لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض بل يؤثرون في تفكير وقرارات بعضهم البعض ويتأثرون بنتائج هذه القرارات.

- كما عرفها كيت ديفيس بأنها: «الاندماج الذهني والعاطفي للشخص في وضعية جماعية تشجعه على المساهمة في تحقيق أهداف الجماعة وتحمل المسؤوليات معهم» . (بوقطفة فوزية، 2017، ص 581).

❖ يؤكد هذا التعريف على أن الأفراد لا يشاركون فقط بأفكارهم وقراراتهم مثل التعريف الأول وإنما يشارك أيضا بمشاعره وعواطفه، مما يساعد الجماعة على تحقيق أهدافها بشكل أفضل لأن الأعضاء يشعرون بالتقدير والانتماء.

- ولمشاركة هي: «الاشتراكات، أي الاسهامات والمبادرات التي يقدمها الأفراد سواء أكانت مادية أو عينية أو بالرأي أو العمل» . (آيات الطرشان، 2013، ص 26).

❖ التعريف يشير الى أنّ المشاركة تعني انخراط الأفراد في مبادرات أو أنشطة بطرق مختلفة إما بتقديم موارد مالية مثل (المال)، أو الموارد العينية (وهي الأشياء الملموسة)، أو بإبداء الآراء أو المشاركة في العمل والجهد البدني.

ب - اتخاذ القرارات:

- هو «اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة أو تسيير عمل معين». (محمد حسن الهواسي، حيدر ساكر البرزنجي، 2014، ص 40).

❖ أي اختيار قرار واحد من بين عدة خيارات متاحة لحل مشكلة ما.

- يعرفها هربرت سايمون: «اتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وان مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني» (ظاهر حسن، 2019، ص 4).

❖ سايمون عالم في مجال الإدارة وعلم النفس لذلك كان تعرفه يتمحور في هذه المجالات فاعتبر أن اتخاذ القرارات هي الوظيفة الأساسية للإدارة التي تؤثر على مسار المنظمة، ويجب مراعاة اعتبار أن البشر ليسوا دائما منطقيين تمامًا في اتخاذ قراراتهم بل هناك تأثيرات نفسية مثل العواطف والتحيزات يمكن أن تؤثر على قراراتهم.

- يعرفها هاريسون في كتابه عملية اتخاذ القرارات الإدارية: «بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن أن يتبعها». يشير إليها في مكان آخر بقوله: «إن اتخاذ القرار هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار». (محمد الفاتح محمد بشير المغربي، 2016، ص 127).

❖ في تعريف سايمون يبين قيمة اتخاذ القرارات، أما هاريسون قدم نظرة عميقة وعملية حول كيفية تنفيذها وذلك بإصدار حكم حول ما يجب فعله في موقف معين، نستنتج من هذا أن اتخاذ القرار ليس عشوائي وأنا يحتاج الى تحليلاً دقيقاً.

التعريف الاجرائي للمشاركة في اتخاذ القرارات:

المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية يساهم فيها أفراد أو جماعة مختلف آرائهم ومعلوماتهم بهدف تحقيق غاية أو حل مشكلة معينة واختيار المسار الأفضل من بين مسارات متعددة.

2- الاتصال:

لغة: هو «الاتصال لغة (اتصل إلى بني فلان) وانتسب و (اتصل بالشيء) مطاوع وصلة به اذن الاتصال في اللغة العربية خو الصلة والعلاقة والبلوغ إلى غاية معينة. وكلمة اتصال باللغة الإنجليزية commination مشتقة من الكلمة اللاتينية communale التي تعني يجعل الشيء عامًا، ويعني ذلك أن

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

لفظ الاتصال في اللغة الإنجليزية يعني مقاسمة المعنى وجعله عامًا بين شخصين أو مجموعة أو جماعات». (محمد الفاتح بشير المغربي، 2016، ص 161).

اصطلاحاً: يعرف الاتصال بأنه: «عملية توصيل المعلومات وتبادل الفهم من شخص إلى آخر». (سيد عبد الحميد مرسى، 1986، ص 217).

❖ أي يعني أن الاتصال هو نقل المعلومات من شخص إلى شخص آخر ولا تقتصر هنا فقط بل تشمل أيضاً ضمان فهم الطرف المستقبل لهذه المعلومات بالطريقة التي يقصدها المرسل.

- ويعرف كذلك «الاتصال عملية تعدد الوسائل والهدف الذي يتصل أو يرتبط بالآخرين ويكون ضرورياً باعتباره تطبيقاً لثلاث عناصر وهي العملية والوسيلة والهدف».

❖ يبرز هذا التعريف ثلاثة عناصر أساسية في الاتصال: (العملية، الوسيلة، الهدف)، العملية ونقصد بها المنهج الذي يستخدمه المرسل في ارسال المعلومة فقد يبدأ بتكوين فكرة معينة ثم جعلها في شكل رسالة ثم ارسالها للشخص المعني وهو يقوم بتفسيرها، الوسيلة ونقصد بها الأدوات التي يتم بها نقل الرسالة ربما عن طريق الكلام أو الكتابة، إشارات، صور... الخ، الهدف تشير الى النتيجة أو الغاية التي يسعى اليها المرسل فقد تكون غايته اعلامه بمعلومة أو تحفيزه أو غيرها ...

- «الاتصال عملية تفاعل بين طرفين خلال رسالة أو فكرة أو خبرة عبر قنوات اتصالية تتناسب مع مضمون الرسالة» (خضرة عمر المفلح، 2015، ص 15).

❖ نستخلص من هذا التعريف أن الاتصال يتم وفق قنوات ويجب أن تكون تتناسب مع محتوى الرسالة مثال ذلك يريد أستاذ اعلام طلبته بموضوع مهم عوض أن يضع هذا الإعلان في منصة التعليم الالكتروني يرسلها لأحد الطلبة فقط، هذا يؤدي الى عدم وصول الرسالة الى جميع الطلبة مما يعد ظلماً فالرسالة لم تحقق التأثير المطلوب.

- يعرف قاموس إسكفورد الاتصال بأنه: «نقل وتوصيل وتبادل الأفكار والمعلومات بالكلام أو الكتابة أو بالإشارة»

❖ ركز هذا التعريف على وسائل الاتصال وأعطى أهمية للطرق التقليدية (كلام، كتابة، إشارات).

- وتعرف جمعية إدارة الأعمال الأمريكية الاتصال بأنها: «أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى». (السعيد مبروك إبراهيم، 2013، ص 111).

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ ركز هذا التعريف على النواحي السلوكية في الاتصال موضحاً أنّ الاتصال يمكن أن يكون عبر أي سلوك ينقل معاني، بغض النظر عن الوسيلة المستخدمة.

التعريف الاجرائي للاتصال:

هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الأفراد وأقسام المؤسسة عن طريق وسائل خاصة أو وجهها لوجه لتنسيق الأعمال بطرق فعالة وواضحة لتحقيق أهدافها.

3- الرقابة:

لغة: «جاءت كلمة رقابة في معظم معاجم اللغة العربية بلفظ رقابة أو الفعل رقب فأنت في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه وتعالى وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه، وكذلك رقيب القوم أي حارسهم، وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم، وفي الحديث أرقبوا محمداً في أهل بيته، أي أحفظوه فيهم، والترقيب الانتظار، وأتى الرقيب بمعنى المنتظر والحافظ وراقب الله أي يخافه». (كمال بودانة، عبد العالي دبله، 2020، ص103).

اصطلاحاً: تعرف بأنها: «العملية التي يتم خلالها، مراقبة (متابعة) نشاطات المنظمة لضمان إنجازها وفقاً لما خطط مسبقاً وتصحيح (معالجة) أي انحرافات مهمة فيها».

- وهي أيضاً: «عملية قياس الأداء واتجاه الفعل (الإجراءات المطلوبة) للتأكد من تحقق النتائج المرغوبة» (صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص156).

❖ بكل بساطة جاء تعريف الرقابة في هذا السياق كونها أنها تساعد المؤسسة على التأكد من أنها على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها، وذلك بتتبع الأداء ثم مقارنتها بالأداء الفعلي ومعالجتها إذ وجد خطأ ما.

- عرفها هنري فايول على أنها: «الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير العمل والتأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة المرسومة». (يوسف آمال، 2016، ص16).

❖ بما أن هنري فايول يعتبر واحد من رواد الإدارة الحديثة قدم تعريفاً للرقابة يعكس رؤية إدارية شاملة، فالرقابة تعني الإشراف والمراجعة من قبل الإدارة العليا وذلك للتأكد من أنّ كل شيء يسير وفقاً للخطة الموضوعية وإذ كان أي انحراف يتم تصحيحه.

- عرفها محمد عثمان إسماعيل حميد «الرقابة هي النشاط الذي يساعد على التحقق من أداء الأنشطة تتم بالكيفية المحددة لها طبقاً للإجراءات والقوانين التي تحكم أداء العمل الإداري العام وكذلك التحقق من أن

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

التنفيذ يسير في اتجاه الأهداف الرئيسية المحددة وهذا يعني ان الرقابة تهتم بالإجراءات والهدف المرجو تحقيقه في نفس الوقت». (زيد منير عبوي وسامي محمد هشام حرير، 2005، ص173).

❖ ببساطة يعني الرقابة هي الفحص الدوري للعمل للتأكد من ان كل شيء يسير بشكل صحيح وتتجه نحو تحقيق النتائج المرغوبة بفعالية.

التعريف الاجرائي للرقابة:

هي عملية إدارية هادفة لتوجيه وتقييم وتصحيح الأنشطة والعمليات لسير العمل في المؤسسة ولتحقيق أهدافها المسطرة والمخطط لها مسبقاً على أحسن وجه.

4- التعاون:

لغة: هو «التعاون في اللغة مشتق من العون، وعاون فلان على أمر أي ساعده ويقال العون: الظهير على الأمر الواحد والاثنين والجمع والمؤنث سواعده، وتعاونوا: أعان بعضهم بعضاً والمعونة والاعانة، ورجل معان: حسن المعاونة، كثير المعاونة للناس ويقال فلان عوني أي معين لي وقد أعنته وعاونته وساعدته والعوين اسم للجمع واستعانتته فأعانني وتعاون الأعوان ساعد بعضاً وعاونته معاونة وعوناً». (ابن منظور، محمد بن كرم، ص45).

اصطلاحاً: التعاون هو «مبدأ وقيمة فطرية وسلوك إنساني، وهو فكر وأسلوب وطريقة عمل أساسه الاعتماد على الذات والمساعدة المتبادلة، والعمل سويًا واتحاد الموارد والقدرات بشكل جماعي، وذلك بارتباط مجموعة من الأشخاص ارتباطاً اختيارياً وعلى قدم المساواة لتحقيق منافعهم ومصالحهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتحسين ظروف معيشتهم من خلال اتحاد مواردهم وجهودهم وتكافلهم».

(<http://jcc.gov.jo/Pages/viewpage.aspx>، #، 2024/2/4، 13:14).

❖ التعاون يعني أن يأتي مجموعة من الناس ويقررون بإرادتهم العمل معا كفريق، بحيث يكون كل فرد متساوي مع الآخر، يشاركون مواردهم وجهودهم لتحقيق أهداف مشتركة تفيد الجميع في جوانب مثل الاقتصاد والمجتمع والثقافة.

- يعرف التعاون اصطلاحاً وبشكل عام على أنه «مشاركة العمل بين طرفين من اشخاص أو مؤسسات أو بلدان بهدف انجاز مهمة أو هدف ما».

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

❖ أي يعني أن يعمل شخصان أو أكثر، سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو حتى دول، معا لتحقيق هدف معين يشار ك كل طرف في العمل بما يمكنه من مهارات أو موارد للوصول إلى النتيجة المرجوة.

- على الصعيد الفردي التعاون هو «عبارة عن توزيع الجهد على جميع أفراد المجموعة وتقسيم العمل فيما بينهم ليشكل كل فرد منهم جزءاً هاماً وفاعلاً من المشروع» (<https://mawdoo3.com> ، 2024/2/4 ، 13:30).

❖ هذا يعني أنّ التعاون هو مثل العمل الجماعي حيث يقوم كل شخص في المجموعة بجزء معين من العمل، يتم تقسيم المهام بين الجميع بحيث يكون لكل فرد دور مهم وفعال في انجاز المشروع، هذا يعني أن العبء لا يقع على شخص واحد فقط، بل يتم توزيعه على الجميع لتحقيق هدف مشترك.

التعريف الاجرائي للتعاون:

التعاون عمل الفرق داخل المؤسسة معا بشكل متناغم لتقديم خدمات جيدة، يشمل ذلك تبادل المعلومات والخبرات وتنسيق الجهود لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية أكبر مما لو كان الأفراد يعملون بمفردهم.

5- الصراع:

لغة: «هو كلمة مشتقة من الفعل "صرع"، وفي المعجم الصافي للغة العربية يوجد الفعل "صرع"، وترد كلمة الصرع على أنها الطرح بالأرض بالنسبة للإنسان، ومصارغُ القوم معناها أين قُتلوا». (صالح العلمي، 1980، ص334).

اصطلاحاً: يعرف الصراع أنه: «أي موقف يكون فيه تعارض في الأهداف أو الاتجاهات أو العواطف أو السلوكيات والذي يقود أو يؤدي إلى الاختلافات أو التعارض فيه بين طرفين أو أكثر من الأطراف». (نفيسة محمد باشرى، فوزي شعبان مذکور، رباب فهمي، 2017، ص188).

❖ يعني ذلك أن كل طرف لديه توقعات أو رغبات تختلف عن الآخر، وهذا الاختلاف يؤدي إلى تعارض أو جدال بينهما.

- ويعرفه لويسكوزر: «بأنه نضال حول قيم وأحقية المصادر والقوة والمكانة النادرة حيث يستهدف الفرقاء المتخاصمين من خلال تحديد منافسيهم أو الإضرار بهم أو التخلص منهم». (عنتر صلاح، 2018، ص15).

❖ هذا التعريف يبرز الصراع كنشاط ديناميكي وتفاعلي يركز على التنافس من أجل الحصول على ما هو ذو قيمة ومحدود الوجود.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعرفه مارش وسيمون على أنه «حالة اضطراب وتعطيل لعملية القرار بحيث يواجه الفرد أو الجماعة صعوبة في اختيار البديل الأفضل».

❖ ركز هذا التعريف على أنه حالة من التشويش تحدث خلال عملية اتخاذ القرار في هذه الحالة، يجد الفرد أو الجماعة أنفسهم عاجزين عن تحديد الخيار الأفضل بوضوح بسبب وجود معوقات أو تضارب في الأولويات أو المعلومات.

- ووصفه هودج وأنثوني بأنه: «الموقف التي تتعارض فيه الأهداف، الأفكار، الفلسفات، التوجهات بين اثنين أو أكثر من الأفراد أو الجماعات» (أكرم الياسري، أمل عبد محمد علي، دون سنة، 119).

❖ هذا يعني أن كل طرف لديه رؤية أو توقعات مختلفة ولا يتمكنون من الاتفاق بسهولة، مما يؤدي إلى وجود صراع أو نزاع بينهم.

التعريف الاجرائي للصراع:

الصراع هو تلك الاختلافات والتوترات التي تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة سواء اختلاف في الأدوار أو الأهداف أو القيم أو المصالح وهذا الصراع قد يؤدي الى تباطؤ في العمل أو فقدان الثقة بين زملاء العمل.

6- الميزة التنافسية:

- يعرفها بارني: «على أنها تطبيق المؤسسة الاستراتيجية خلق أو إيجاد قيمة لا يطبق في نفس الوقت المنافسون الحاليون أو المرتقبون، وإن تحقيق المؤسسة لميزة التنافسية قد يتم من خلال التنفيذ الكفاء أو المتميز أو الفريد للاستراتيجية». (سعيد بوجمعي، نصر الدين بن بنذير، 2019، ص36).

❖ بالإجمال، يركز بارني في تعريفه على أهمية التفرد والتميز في تطبيق الاستراتيجيات التي تمكن المؤسسات من الوقوف بثبات في وجه المنافسة.

- عرفها علي السلمي: «الجهود والإجراءات والابتكارات والضغوط وكافة الفعاليات الإدارية والتسويقية والإنتاجية والابتكارية والتطويرية التي تمارسها المنظمات من أجل الحصول على شريحة أكبر ورقة أكثر اتساعاً في الأسواق التي تهتم بها». (عتيقة حرايرية، 2015، ص73).

❖ يتحدث هذا التعريف عن مجموعة من الأنشطة والجهود المختلفة التي تقوم بها المؤسسات لتعزيز مكانتها (كتنظيم العمل، الابتكار والتطوير) كل هذه الأنشطة تهدف إلى جذب المزيد من العملاء وتوسيع السوق التي تعمل بها المؤسسة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- يعرفها حسن الزعبي بأنها: «خاصية أو مجموعة خصائص نسبية تتفرد بها المؤسسة ويمكنها الاحتفاظ بها لمدة طويلة نسبياً نتيجة صعوبة محاكاتها أو التي تحقق خلال تلك المدة المنفعة لها وتمكنها من التفوق على المنافسين فيما تقدمه من خدمات أو سلع». (ياسر محمد خليل، 2019، ص129).

❖ بمعنى أنّ الميزة التنافسية هي خصائص أو مميزات خاصة تمتلكها شركة ما وتجعلها متفوقة على منافسيها، هذه الخصائص تكون فريدة لدرجة أن المؤسسات الأخرى تجد صعوبة في تقليدها أو الوصول إلى نفس المستوى، وبالتالي تجعلها تحافظ على تفوقها لفترة طويلة.

- كما تعرف بأنها: «المهارة أو التقنية أو الموارد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون ويؤكد تميزها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث تحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه الآخرون». (سالم إلياس، 2021، ص138).

❖ تعني الميزة التنافسية أنّ المؤسسة تمتلك مهارات خاصة، تقنيات متقدمة، تقديم قيمة للعملاء مقارنة بمنافسها هذه القيمة الإضافية تجعل المؤسسة متميزة ومفضلة في عيون العملاء عن غيرها من المؤسسات.

التعريف الاجرائي للميزة التنافسية:

الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص والقدرات التي تمكن وتتيح للمؤسسة تحقيق أداء أفضل من المنافسين وبالتالي التفوق عليهم وتكون عن طريق ربما تقديم خدمات استثنائية.

1-6- الدراسات السابقة:

إن أهم قاعدة في البحث العلمي هو الاطلاع على الدراسات التي كتبت حول موضوع البحث لأنّ هذا يساعد الباحث على تكوين فكرة عامة حول الموضوع والاستفادة منها من جميع جوانبها، فهناك دراسات عالجت المتغير المستقل وتوجد دراسات عالجت المتغير التابع وأبعادهم كما يلي:

1-6-1- الدراسات السابقة "للممارسات السلطوية":

1- الدراسات المحلية:

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أ. الدراسة الأولى:

اسم صاحب الدراسة	بلوم اسمهان
عنوان الدراسة	نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة. دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لأشغال الطباعة ودار الشهاب للطباعة والنشر باتنة. دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل
إشكالية الدراسة	هل لعقلانية نسق السلطة التنظيمية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية؟
فرضيات الدراسة	الفرضية الرئيسية: لنسق السلطة التنظيمية العقلانية علاقة بفعالية الوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية. الفرضيات الفرعية: 1- تعمل السلطة التنظيمية العقلانية على تفعيل العملية التوظيفية. 2- تساهم السلطة التنظيمية العقلانية بثمنين العملية التكوينية. 3- تضمن السلطة التنظيمية العقلانية تعزيز العملية التحفيزية.
أهداف الدراسة	1- اكتشاف الخصائص التنظيمية المميزة لهذين التنظيمين، والعمليات الاجتماعية التي تحكم ديناميتها، وفعاليتها، كما تمارس وجودها بالفعل. 2- الوقوف على واقع السلطة التنظيمية في القطاعين العام والخاص من خلال الاطلاع على مدى عقلانية النسق المعياري والقيمي. 3- محاولة معرفة النمط السلطوي المكرس في البنية التنظيمية وأهم المحكات الكفيلة ببلورته سواء كانت داخلية أم خارجية. 4- معرفة أهم الأسس العقلانية أو غير المعقولة في تجسيد النمط السلطوي. 5- الوقوف على مدى عقلانية القرارات التنظيمية من خلال كشف الستار عن واقع المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات، وتدعيم التفكير الابتكاري. 6- الاطلاع على واقع العملية التوظيفية، التكوينية والعملية التحفيزية وأهم المعايير والآليات التي تحدد منطلقاتها.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

7- كشف نظرة ممارسي السلطة لموقع إدارة الموارد البشرية "أهميتها" في تحريك آليات الميزة التنافسية.	
المنهج المقارن	منهج الدراسة
الملاحظة المباشرة، المقابلة، الاستمارة، التحليل الاحصائي، الوثائق والمستندات.	أدوات جمع البيانات
مجتمع البحث: 56 عاملاً. تم اجراء مسح بالعينة.	مجتمع وعينة الدراسة
1- عدم توافق النسق السلطوي مع مبادئ ومتطلبات المؤسسة المستقلة التي لم تسمح بتطوير وتعديل خصائص البنية التنظيمية وفق المعايير الموضوعية التي تتماشى ومنطق العقلانية والفعالية، فقهرية النمط السلطوي واكتسابه الطابع الشخصي، قهرية ومادية الأسس السلطوية، عدم عقلنة القرارات التنظيمية في أسسها، آلياتها ومنظوماتها المعيارية والقيمية تعد معالم كافية لتجريد البنية التنظيمية من تنمية موارد بشرية فعالة، للنهوض بالواقع التنظيمي وجعله يساير آليات الميزة التنافسية. 2- أما على مستوى البنية التنظيمية الخاصة، فلقد كان للخصوصيات الثقافية المتجذرة في ذهنيات العمال الجزائريين، إضافة الى خصوصية السياق المجتمعاتي الاقتصادي، أداة تصورية كافية لقهرية الممارسات السلطوية بمنطلقات تايلورية وميشليزية، ترسخ الاكراه، وتجعل من النسق الأبوي كمنوال تنظيمي، لربط الفئات الفاعلة بعلاقة آلية محضنة تدحض أنسنه بيئة العمل، وتكبح الحساسية الاجتماعية، وتنميط الفعالية التنظيمية فالأدائية بمناحي بعيدة عن رشادة وعقلانية نسق تسيير الموارد البشرية.	نتائج الدراسة

الاستفادة

- دعم الإطار النظري من خلال المعلومات المتعلقة بالممارسات السلطوية.
- التأكد من نظريات المفسرة للممارسات السلطوية.
- استفدنا من هذه الدراسة من الناحية المنهجية كبناء دليل الملاحظة والمقابلة.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب - الدراسة الثانية:

اسم صاحب الدراسة	محمد خالدي
عنوان الدراسة	تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
إشكالية الدراسة	- ما هي تمثلات لعمال المنفذون للسلطة التنظيمية التي يمارسها الرؤساء المباشرون وغير المباشرين؟
فرضيات الدراسة	الفرضية الأولى: تختلف تمثلات العمال لسلطة الرؤساء باختلاف الأصناف السوسيو مهنية لهؤلاء العمال. الفرضية الثانية: الأصناف المهنية والأنماط القيادية للرؤساء تؤدي إلى اختلاف تمثلات العمال للسلطة التنظيمية.
أهداف الدراسة	1- لفت الانتباه لدى الباحثين والدارسين داخل الوطن وفي مجال علم الاجتماع وخاصة ممن يهتمون بمجال التنظيمات الى مفهومين أساسيين في الدراسات السوسيو لوجيا وهما مفهوم السلطة والتمثلات. 2- محاولة تحيد أهم المتغيرات التي تتحكم في تمثلات العمال للسلطة التنظيمية وخاصة متغيرات الخصوصيات الثقافية للعمال الجزائري. 3- الوصول الى تفسير ولو بصفة جزئية للنموذج التنظيمي في الجزائر عن طريق تفسير نموذج السلطة التنظيمية السائد في المؤسسة العمومية.
منهج الدراسة	المنهج الكمي.
أدوات جمع البيانات	الاستبيان، البرنامج الاحصائي للعلوم الاجتماعية Spss.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث: عمال الوحدات الإنتاجية عددهم 144. عينة الدراسة: 115 مبحوث.
نتائج الدراسة	1- تبين أن هناك اختلاف في تمثلات العمال لسلطة الرؤساء 2- تختلف تمثلات العمال للسلطة باختلاف أنماط القيادة. 3- عدم إدراك العمال لمعنى أنماط القيادة. 4- هناك ظروف وعلاقات اجتماعية خاصة داخل المؤسسة تحدد مختلف المواقف. 5- هناك ترابط بين مؤشرات البيئة الاجتماعية الداخلية وتمثلات لسلطة رؤساءهم.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

6- تتدخل بعض الخصائص الثقافية في تشكيل تلك التمثلات.

الاستفادة

- تم الاستفادة من هذه الدراسة من خلال الجانب النظري وخاصة، بالإضافة الى تحليله السوسيولوجي لمختلف البيانات من تصوره لواقع ممارسة السلطة وكذلك من خلال تناولها للمشاركة في اتخاذ القرار والرقابة.

2- الدراسات العربية:

أ - الدراسة الأولى:

اسم صاحب الدراسة	مهند نجف حبيب.
عنوان الدراسة	الممارسات السلطوية لمدراء المدارس وعلاقتها بالتميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى. مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه في التربية البدنية وعلوم الرياضة
إشكالية الدراسة	التساؤل الرئيسي: ما علاقة الممارسات السلطوية لمدراء المدارس بالتميز الوظيفي لدى مدرسي التربية الرياضية؟ الأسئلة الفرعية: 1- ما مستوى الممارسات السلطوية لمدراء المدارس. 2- ما مستوى التميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية. 3- ما علاقة الممارسات السلطوية بالتميز الوظيفي.
أهداف البحث	- بناء مقياس الممارسات السلطوية لمدراء المدارس في مديرية تربية ديالى. - بناء مقياس التميز الوظيفي لمدرسة التربية الرياضية.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي بالأسلوب المسحي.
أدوات جمع المعلومات	استبيان: بالاعتماد على مقياس ليكرث الخماسي.
مجتمع وعينة	مجتمع الدراسة: 734 مدرساً

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الدراسة	عينة الدراسة: اختيرت بشكل عشوائي وبلغ عددهم 370 قسمت هذه العينة 170 مدرس ومدرسة.
نتائج الدراسة	1- التوصل الى بناء مقياس الممارسات السلطوية لمدرء المدارس الثانوية ومقياس التميز الوظيفي من وجهة نظر مدرسي مديرية تربية ديالى. 2- وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتميز الوظيفي في المدارس الثانوية لمديرية تربية ديالى.

الاستفادة
- فهم أكثر موضوع الممارسات السلطوية. - التأكد من الطريقة المنهجية لمقياس ليكرث. - معرف المنهج المتبع. - استكشافنا لبرنامج Spss.

ب - الدراسة الثانية:

اسم صاحب الدراسة	تيسير الخوادة.
عنوان الدراسة	الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم.
إشكالية الدراسة	التساؤل الرئيسي: ما درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟ التساؤل الفرعي: 1- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت باختلاف متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟ 2- ما مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم؟

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

<p>3- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0,05) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات، الجنس والمؤهل العلمي والخبرة؟</p> <p>4- هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة (0.05) بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين؟</p>	
<p>1- مستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.</p> <p>2- الفروق في مستوى الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.</p> <p>3- مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.</p> <p>4- الفروق في مستوى دافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة.</p> <p>5- العلاقة بين الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم من وجهة نظر المعلمين.</p>	<p>أهداف الدراسة</p>
<p>المنهج المسحي الارتباطي.</p>	<p>منهج الدراسة</p>
<p>استمارة استبيان (مقياس ليكرث).</p>	<p>أدوات جمع البيانات</p>
<p>مجتمع الدراسة: معلمي المرحلة المتوسطة 3456 معلما ومعلمة. عينة الدراسة: عينة عشوائية بسيطة مكونة من 391 معلما ومعلمة بواقع 193 معلمة و198.</p>	<p>مجتمع وعينة الدراسة</p>
<p>1- ان درجة الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت متوسطة.</p> <p>2- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بالممارسات السلطوية.</p> <p>3- ان دافعية المعلمين نحو عملهم في المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت مرتفعة.</p>	<p>نتائج الدراسة</p>

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- 4- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة فيما يتعلق بدافعية المعلمين نحو عملهم.
- 5- وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة إحصائياً بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجھراء التعليمية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم.

الاستفادة

- ضبط بعض المفاهيم.
- استفدنا طريقة تحليل البيانات الخاصة ببرنامج Spss.

1-6-2- الدراسات السابقة " للتفاعل الاجتماعي":

1-الدراسات المحلية:

أ. الدراسة الأولى:

اسم صاحب الدراسة	هنودة علي.
عنوان الدراسة	التفاعل الاجتماعي الصفّي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس الاجتماعي. "دراسة ميدانية بثانوية بوجمعة محمد لوطاية- بسكرة"- نموذجاً.
إشكالية الدراسة	التساؤل الرئيسي: هل توجد علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي الصفّي اللفظي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي؟
فرضيات الدراسة	الفرضية العامة: توجد علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي الصفّي اللفظي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي. الفرضيات الجزئية: الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي الصفّي اللفظي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبة علوم تجريبية في مادة الرياضيات.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أهداف الدراسة	<p>الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي الصفي اللفظي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة في مادة الاجتماعيات.</p> <p>1- معرفة طبيعة العلاقة بين التفاعل الاجتماعي الصفي اللفظي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة الثانوي.</p> <p>2- تحليل التفاعل اللفظي الصفي والكشف عن أنماط السلوك ومقارنة تلك النسب بالمستويات التي حصل عليها فلاندرز.</p> <p>3- التعرف على أنماط التفاعل اللفظي وعلاقتها بتحصيل طلاب الشعبة العلمية في مادة الرياضيات وطلاب الشعبة الأدبية في مادة الاجتماعيات.</p> <p>4- الوصول الى الطرق الكفيلة إلى الارتقاء بمستوى التحصيل الدراسي باعتبار ذلك يؤثر على الفرد (التلميذ) والمجتمع.</p>
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
أدوات جمع المعلومات	الملاحظة بالمشاركة. أداة فلاندرز لتحليل التفاعل اللفظي الصفي.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع الدراسة: تلاميذ 347، الأساتذة 06. عينة الدراسة: تلاميذ 92، الأساتذة 04.
نتائج الدراسة	<p>1- بالنسبة لمجموعة العلوم التجريبية:</p> <p>- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام المعلم والتحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة علوم تجريبية عند مستوى الدلالة (0,05).</p> <p>- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام الطالب والتحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة علوم تجريبية عند مستوى الدلالة (0,05).</p> <p>- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت والفوضى ولتحصيل الدراسي في مادة الرياضيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة علوم تجريبية عند مستوى الدلالة (0,05).</p> <p>2- بالنسبة لمجموعة آداب وفلسفة:</p>

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام المعلم والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).

- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام الطالب والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت والفوضى والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة، عند مستوى الدلالة (0,05).

3- بالنسبة للمجموعتين العلمية والأدبية (عينة الدراسة):

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبي علوم تجريبية وآداب وفلسفة في مادتي الرياضيات والاجتماعيات على التوالي، عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي عند مستوى الدلالة (0,05).

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

الاستفادة
- تزويدنا بمراجع.
- التعرف على مختلف الأبعاد والجوانب المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي مثل التعاون الصراع.
- افادتنا هذه الدراسة في اثراء الجانب النظري المتعلق بالتفاعل الاجتماعي.
- ضبط نظريات المفسرة للتفاعل الاجتماعي.

ب - الدراسة الثانية:

أحمد حيمود.	اسم صاحب الدراسة
التفاعل الاجتماعي عند تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي وعلاقته بعملية التعلم الحركي خلال النشاط البدني الرياضي.	عنوان الدراسة
- ما هي العلاقة الموجودة بين التفاعل الاجتماعي الذي يعيشه التلميذ مع زملائه خلال النشاطات الرياضية الجماعية وعملية التعلم الحركي عنده؟ وهل تتأثر علاقات العمل خلال هذه النشاطات بالصدافة واللعب؟ ثم ما هو دور المربي في تقديم أنشطة تهدف على دمج التلميذ المعزول اجتماعيا، وتوفير الأجواء السليمة للعلاقات الإنسانية السامية؟	إشكالية الدراسة
تنبع فرضيات هذه الدراسة من الملاحظات الميدانية، ومن القراءات الناقدة التي دارت حول الموضوع خاصة نظرية ديناميكية الجماعة والتجارب التي طبقتها ميدانيا، ونوعية الفروض التي طرحتها والطريقة والتي اتبعتها في إثبات صحة وخطأ هاته الفرضية: كلما تغيرت مكانة التلميذ الاجتماعية بين افراد قسمه، كلما تغير تعلمه الحركي.	فرضيات الدراسة
التجربة الميدانية.	منهج الدراسة
الملاحظة بالمشاركة، أداء الإحصاء، الاختبار السوسيوميتري، اختبارات التعلم الحركي.	أدوات جمع البيانات
تلاميذ المدارس	مجتمع وعينة الدراسة

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

نتائج الدراسة	<p>1- توجد علاقة ارتباطية بين المكانة الاجتماعية الممنوحة للتلميذ من خلال عملية التفاعل الاجتماعي مع زملائه وبين عملية التعلم الحركي عنده.</p> <p>2- تتفاوت الأنشطة الرياضية المختلفة في درجة مساعدتها على دمج التلميذ المعزول وجلب اهتمامه، وزيادة الثقة والتماسك بين أفراد الجماعة وذلك حسب متطلباتها وما تتيح للتلميذ من فرصة لإبراز قدراته ومهاراته، ومع ذلك فهي تساعد على نمو شخصية التلميذ بجميع جوانبها.</p> <p>3- عملية التعلم الحركي لا تعتمد فقط على الاستعداد الجسمي والعقلي، إنما تعتمد وبدرجة لا تقل أهمية على العوامل المحيطة به، لذلك نقول إذا فشل التلميذ في التعلم فيجب أن نبحث عن السبب عند المربي، وفي جماعة قسمه وفي بيته قبل أن نسأل عن ذكاء الطفل وقدراته.</p>
---------------	--

الاستفادة
<p>وفرت لنا خلفية معرفية وتحديد الفجوات التي يمكن استكشافها لإضافة معرفة جديدة حول التفاعل الاجتماعي.</p>

2- الدراسات العربية:

أ - الدراسة الأولى:

اسم صاحب الدراسة	آلاء زهير
عنوان الدراسة	التفاعل الاجتماعي بأبعاده (الاتصال، التعاون، الاتصال، الاهتمام بالآخرين) وعلاقتها بالشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي للدور الممتاز في كرة اليد.
إشكالية الدراسة	جاءت مشكلة البحث بالتركيز على الجانب النفسي للمدربين من خلال دراسة التفاعل الاجتماعي والشخصية القيادية باعتبارهما متغيرات نفسية هامة.
فرضيات الدراسة	- وجود علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي بأبعاده (الاقبال، التعاون، الاتصال، الاهتمام بالآخرين) والشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي للدور الممتاز في كرة اليد.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

أهداف الدراسة	1- التعرف على العلاقة بين التفاعل الاجتماعي بأبعاده (الاقبال، التعاون، الاتصال، الاهتمام بالآخرين) وعلاقتها بالشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي للدور الممتاز في كرة اليد.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي.
أدوات جمع المعلومات	استمارة، مقابلة.
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث: مدربي منتخبات الدور التأهيلي للدور الممتاز. عينة الدراسة: 14 مدرب، (بطريقة قصدية).
نتائج الدراسة	1- وجود علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي والاقبال على الآخرين بالشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي للدور الممتاز في كرة اليد. 2- وجود علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي وبعد التعاون مع الآخرين والشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي الممتاز في كرة اليد. 3- وجود علاقة دالة بني التفاعل الاجتماعي وبعد الاتصال مع الآخرين والشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي الممتاز في كرة اليد. 4- عدم وجود علاقة دالة بين التفاعل الاجتماعي وبعد الاهتمام بالآخرين والشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي الممتاز في كرة اليد.

الاستفادة

- اثراء الجانب النظري الخاص بالتفاعل الاجتماعي.
- التعرف على مختلف الجوانب والأبعاد المتعلقة بالتفاعل الاجتماعي مثل التعاون الذي هو بعد أيضا في دراستنا.
- معرفة العلاقة بين التعاون والشخصية القيادية التي تعتبر تابع للممارسات السلطوية.

الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة

ب - الدراسة الثانية:

اسم صاحب الدراسة	صبري عبد الله كاظم الركابي
عنوان الدراسة	التفاعل الاجتماعي لدى جامعة سومر
إشكالية الدراسة	1- ما هو مستوى التفاعل الاجتماعي لدى طلبة جامعة سومر؟ 2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفاعل الاجتماعي حسب متغير الجنس (ذكور- إناث).
أهداف الدراسة	1- قياس مستوى التفاعل لدى طلبة كلية التربية الأساسية/ جامعة سومر. 2- التعرف عللا الفروق ذات الدلالة الإحصائية في التفاعل لدى طلبة كلية التربية تبعا لمتغير الجنس (ذكور- إناث).
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
أدوات جمع البيانات	مقياس (كاظم، 2013).
مجتمع وعينة الدراسة	مجتمع البحث: طلبة جامعة سومر للمرحلة الثالثة قسم معلم الصفوف الأولى للدراسات الصباحية (450) طالب وطالبة. (200) ذكر و(250) أنثى. عينة الدراسة: 100 طالب، 150 طالبة.
نتائج الدراسة	1- هناك مستوى من التفاعل الاجتماعي لدى طلبة جامعة سومر. 2- وجود فروق في التفاعل الاجتماعي لدى طلبة جامعة سومر تبعا لاختلاف الجنس ولصالح الإناث.

الاستفادة

- التعرف على المنهج والنظريات الأنسب للدراسة.
- اطراء الجانب المفاهيمي للدراسة.

7-1. صعوبات الدراسة:

لا تخلو أي دراسة علمية من صعوبات تواجه الباحث سواء في مرحلة الدراسة النظرية أو في مرحلة جمع البيانات.

فالصعوبات التي واجهتنا من بينها تأخر قبول استدعاء التريص من طرف المستشفى، حساسية الموضوع بحد ذاته باعتباره موضوع يتعلق بسلوك الأفراد والمدير داخل المستشفى مما يؤدي رفض بعض الموظفين التعامل معنا بالتالي صعوبة الحصول على المعلومات في الدراسة، كذلك عدم فهم الموضوع من قبل العمال البسطاء هذا أدى الى أخذ وقت طويل في التجاوب معهم وبالإضافة الى عملهم بالتناوب.

خلاصة:

يعتبر هذا الفصل أساساً لفهم سياق الدراسة وأهميتها ويساهم بشكل كبير في توجيه جهود الباحث للمسار الصحيح للدراسة، كما أن هذه المرحلة تزيل الغموض واللبس الذي كان يسود موضوع البحث وذلك من خلال تحديدنا للمشكلة البحثية وأسباب اختيار الموضوع لأن لكل باحث له أسبابه والأهداف المرجو تحقيقها بما أنه لا يوجد بحث خالي من الأهداف وتحديد المفاهيم وصولاً في الأخير إلى الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع بحثنا سواء من خلال أحد المتغيرات أو الأبعاد، كما ساعدنا هذا الفصل على تحليل البيانات ويساعد في توجيه القراء لفهم سياق الموضوع وتأصيل النتائج والاستنتاجات.

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية.

تمهيد

1-2- مفهوم السلطة.

2-2- خصائص السلطة.

3-2- أنواع السلطة.

4-2- مظاهر السلطة

5-2- أشكال السلطة.

6-2- أنماط السلطة.

7-2- تفويض السلطة.

8-2- توزيع السلطة في المؤسسة.

9-2- تطور علاقات السلطة في المؤسسات.

10-2- المقاربات النظرية لدراسة السلطة.

خلاصة.

تمهيد:

تعد الممارسات السلطوية داخل المؤسسات من الظواهر التي تؤثر بشكل كبير على بيئة العمل والعلاقات التنظيمية تتجلى هذه الممارسات من خلال القرارات والسياسات والإجراءات التي يتبناها القادة والمديرون بهدف فرض سيطرتهم وتحقيق أهدافهم التنظيمية وتشمل أيضًا القرارات الفردية، الرقابة المفرطة. ومن هذا المنطلق فإن هذا الفصل يهدف الى تناول الممارسات السلطوية من خلال مجموعة من المتغيرات التي تمكننا من الكشف عن الواقع الفعلي للممارسة السلطوية.

2-1- مفهوم السلطة:

كل منظمة لها هيكل تنظيمي مدروس حسب طبيعة تنظيمها وخدماتها، ويتربع على قمة هذا الهيكل التنظيمي شخص تتمركز عنده صلاحيات فرض الأوامر والقرارات وتقديم التوصيات وإحداث التغيير وإعطاء البديل للمشكلات.

ترجع بدايات التفكير حول قضايا الحكم والصراع من أجل السلطة، إلى الأعمال الفلسفية الأولى التي دارت محولاتها الفكرية والقانونية حول مسائل محددة، بتسيير ومراقبة الحياة العامة لمجتمعات المدنية أو الدولة مما يعني أن الإنسان قد أكتشف مبكر أهمية وجود سلطة تعمل على حل النزاعات وإقرار العدل بين أفرادها، مع حرصها على توزيع المهام والموارد بعدل وهذا ما جعل "جورج بالندييه" يستدل على اقدمية السلطة إلى المجتمعات البدائية، لأن الحاجة إلى السلطة كانت ولازالت تعني حفظ المجتمعات من أسباب الفوضى وإقرار النظام، ويؤكد على أن السلطة مهما تعددت الأشكال التي تطبع طرف اشتغالها فقد عرفتها كل المجتمعات الإنسانية حتى البدائية منها، فهي دوما في خدمة نسق اجتماعي لا يمكنه الحفاظ على نفسه دون تدخل كل من العادات والتقاليد، ومن خلال توافق آلي مع القواعد (روبرت أدل، القاهرة، 1993، ص10).

انطلق علماء الاجتماع والسياسة في الولايات المتحدة الأمريكية عند تحديدهم لمدلول السلطة من مفهوم "النفوذ" وكذلك عارض عالم الاجتماع الأمريكي أريك روي كل الذين فهموا السلطة بأنها القوة التي يمارسها البعض أو استخدام العنف لأن ذلك حسب قوله يحد من فكرة السلطة ويمنحها تأكيدا خاطئا فجوهر السلطة ليس أنها قوة أو عنف (أريك روي، 1985، ص13).

غير أن هناك من الباحثين من ابعده عن مفهوم السلطة جانب الإكراه لنفوذ ومن ضمن هؤلاء العلماء "روبرت دال" الذي عرف النفوذ بوصفه علاقة بين فاعلين يتمكن بواسطتها احدهم من دفع الآخرين إلى التصرف بطريقة مختلفة، كما قد يفعلونه دون هذه العلاقة (روبرت أدل، مرجع سبق ذكره، ص49) وهذا في حين أنه عرف السلطة بأنها حالة خاصة من ممارسة النفوذ، تنطوي على خسائر قاسية بنسبة لمن يفرض الامتثال ولا يبتعد "هارولد لاسويل" عن هذا المعنى حيث يعرف السلطة من خلال النفوذ فيعتبرها حالة خاصة من ممارسة النفوذ، فهي العملية التي تؤثر في سياسة الآخرين، بواسطة التهديد الاستخدام العقلي للحرمان القاسي أثر عدم الامتثال لسياسات المقررة.

وفي ضوء هذه التعريفات تصبح السلطة تمثل شكلا محددًا من أشكال النفوذ وهي الأشكال التي تضمن القهر والإكراه، واستناد لمفهوم النفوذ عرف "دوفرجه" السلطة بقوله: السلطة هي هذا الشكل من النفوذ أو القدرة الذي تقيمه معايير ومعتقدات وقيم المجتمع الذي تمارس فيه (موريس دوفرجه، 1991،

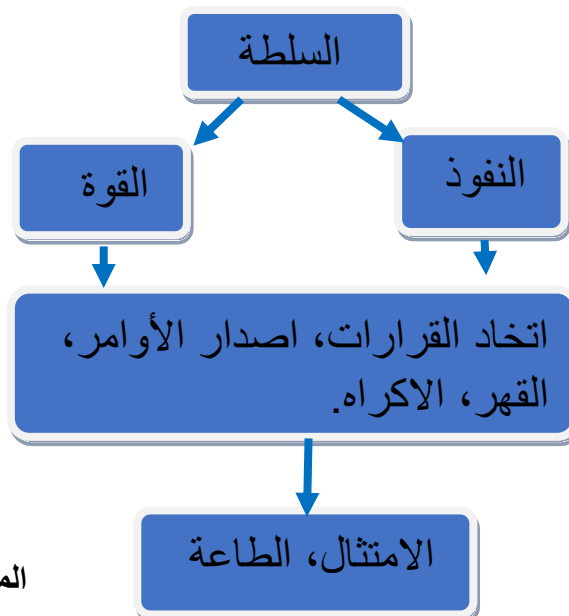
الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

ص125). وبهذا حاول المختصون قياس النفوذ من خلال الدراسة الميدانية والكشف عن أثره على صناعة القرار سواء على المستوى المحلي أو الوطني.

كما تبرزه وجهة أخرى يمكن الخوض فيها من أجل تحديد ماهية السلطة , فالسلطة هي ظاهرة اجتماعية ترتبط بالقوة إذ أن القوة تنخرط وتتغلغل داخل كافة جوانب المجتمع هذا ما احدث تباينا في الاتجاهات عند محاولة تحديد مدلولها , حيث يعرفها "توم بوتومور" على أنها : " قدرة الفرد أو الفئة الاجتماعية على انتهاج سبيل في العمل على اتخاذ وتنفيذ القرارات إذا اقتضت الضرورة ضد مصالح لتحقيقها والمحافظة عليها (توم بوتومور، 1986، ص7). أما دهر ندوف فقد اعتبر القوة خاصة طارئة تكون للأفراد من كونها للبناءات الاجتماعية وأنها علاقة اجتماعية في حين ان السلطة علاقة شرعية، كما يؤكد على غرار كثير من الباحثين والمفكرين بأن اللجوء إلى القهر والعنف يصبح نادر في المجتمعات التي تكون فيها الأنظمة السياسية شرعية، ولذلك فالسلطة هي القوة المقبولة اجتماعيا، فهي حق لبعض الأفراد لممارسة القوة وإصدار الأوامر والتعليمات، وواجب من جانب الآخرين الامتثال والطاعة (محمد علي محمد، بدون سنة، ص19) فالسلطة التي تجد قبولا لدى أفراد المجتمع، تستغني عن استخدام القوة القهرية إلا نادرا وهي تتضمن بالأساس شكلا من أشكال القوة وهي القوة الشرعية والنظامية .

ويلاحظ بأن مفهوم النفوذ يسمح لنا بالتعرف على مواقع الذين يستحذون على بعض اشكال القوة ويؤثرون بالتالي على قرارات السلطة كما أن تتمحور السلطة حول مفهوم القوة يسمح لنا بالتمييز بين الأشكال التعسفية والقهرية الاستعمال القوة في حال غياب الشرعية واهتزازها وبين الأشكال القائمة على الامتثال للأوامر (نورالدين زمام، 2001، ص174).

شكل رقم (2) يوضح مفهوم السلطة.



المصدر: من اعداد الطالبتين

2-2- خصائص السلطة:

إن غاية تقسيم الهيكل التنظيمي في أي منظمة هو تحقيق خصائصها التي تتحدد بمدى تطبيق المهام المكلفة لصاحب السلطة والتي تمنح له صلاحية الإشراف الإداري، فتنكون لنا خصائص ترتبط بالمنظمة وخصائص ترتبط بالشخصية.

2-2-1- خصائص خاصة بالمنظمة:

تزويد العاملين بكافة المعلومات الضرورية لكي يحسنوا أدائهم أعمالهم، أي تمكين أصحاب السلطة من التعرف على مطالب وحاجات العاملين وشكاياتهم، وفي الوقت نفسه توصيل توجيهات وأوامر أصحاب السلطة والذي يكون بالاتصال الفعال داخل المؤسسة (خيرى خليل الحميلي، بدون سنة، ص122). والذي يحقق أهداف وفوائد بالنسبة لأصحاب السلطة وهي كالاتي:

- التعرف على الحقائق والمعلومات والبيانات الصحيحة.

- التعرف على حقيقة ما يحدث داخل المؤسسة بصورة صادقة.

- تمكين صاحب السلطة من التوجيه والإشراف والتأثير على العاملين.

- تحقيق التنسيق الكامل بين أنشطة الإدارات المختلفة داخل المؤسسة.

- يقوم صاحب السلطة بتزويد العاملين بقيم إيجابية في العمل: الإبداع في العمل، التفوق، الدقة، الالتزام العدالة، المساواة... الخ التي تساهم في تشجيعهم على طاعة الأوامر وإظهار المشاركة الإيجابية في مجال العمل.

- العمل على تنمية روح التعاون بين العاملين، ومع رفع كفاءتهم ومعارفهم وبالتدريب والدراسة وهذا تشجيعهم على تنفيذ الأوامر الصادرة لهم مما يعيق تنفيذ الأهداف.

وبهذا تبقى العملية الإدارية من أصعب الفنون الإشرافية التي تحتاج إلى استخدام مبادئ العلاقات الإنسانية والتي تثبت صحتها أثناء العملية الإنتاجية داخل المؤسسة إلا أن وضع السلطة يبقى مركز اهتمام صاحبها وهذا على مركزه، وبالتالي حريته وسيطرته ليستطيع في النهاية أن يحقق مصالحه (Croiser ,1963, p 31).

2-2-2- خصائص خاصة للأفراد:

إن السلطة ليس لها علاقة بالمركز الوظيفي الذي يحتله المدير، وإنما تعود بصورة أساسية إلى العلاقة بالعاملين من خلال قدرته على التأثير والإقناع وفرض روح التعاون بينهم مما يشجعهم على العمل وتحقيق الأهداف، كل هذا يزيد من رضاهم بأسلوب المدير القيادي.

- إن رضى العاملين على الأسلوب القيادي لصاحب السلطة سمح من إثارة عمليات تبادل المصالح والامتيازات، بحيث يستخدم كل طرف عناصر قوته لتحقيق استراتيجية وتحويل التنظيم أو جزء منه أو الفاعلين إلى خدمة أهدافه (crosier,1977, p26).

- إن شغل المراكز الإدارية يسمح من زيادة كفاءة مرؤوسها وهذا برفع قدراتهم ومهاراتهم حسب متطلبات الوظيفة من خلال كشف جوانب الضعف والقصور في التنظيم، الذي يدفع صاحبها إلى القيام ببرامج تكوينية مع التنبؤ بالنمو المستقبلي خاصة عندما يتم المقارنة بالمتاح حالياً، وهذا حفاظاً على مكانة صاحب سلطة المنظمة (عبد الغفار حنفي، 2002، ص206).

- إن تمتع صاحب السلطة بالخبرة يسمح بإعطائه نفوذاً على العاملين وهذا بإعطائه توجيهات تتبع نتيجة إيمانهم بأهمية خبرة صاحب السلطة وحاجاتهم له (مهدي زوليف وعلي العضيلة، 1996، ص174).

2-3- أنواع السلطة:

يمكن تقسيم السلطة التي تمارس في العمل الإداري إلى ثلاثة أنواع:

2-3-1- السلطة التنفيذية:

تعتبر السلطة التنفيذية أهم أنواع السلطة في المنظمة، فهي السلطة التي تصدر القرارات والأوامر مثال على ذلك المدير عندما يمارس سلطته على مرؤوسيه فالمدير يزاول سيطرة ورئاسة مباشر من أعلى إلى أسفل.

2-3-2- السلطة الاستشارية:

تقدم السلطة الاستشارية النصح والشورى والمعلومات لصانع القرار في المنظمة دون حق إصدار الأوامر والرقابة والاستشاريون عادة ما يكونوا أفراد مختصين وأصحاب خبرات معينة تستفيد المنظمة من آراءهم وتوصياتهم واقتراحاتهم، ويمكن ان توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي في المنظمة.

2-3-3- السلطة الوظيفية:

بمقتضى هذه السلطة يفوض الأفراد أو إدارة استشارية أو تنفيذية لممارسة عمليات محددة تطبيقات أو تحديد كفاءة السياسات أو البرامج في مجالات يشرف عليها مدير آخرون في أقسام أخرى في المنظمة يستمد المدير سلطته عن طريق الخدمات التي يقدمها إلى الإدارة الأخرى وليس بحكم كونه رئيسا عليهم كما في الإدارات التنفيذية، فمثلا مدير شؤون الموظفين يفوض من قبل الإدارة في تعيين الراغبين في العمل وطريقة اختيارهم وإجراء الاختبارات في التقييم الإدارات أخرى في المنظمة، كإدارة الإنتاج والإدارة المالية والمبيعات والتسويق.... وغيرهم لممارسة سلطة وظيفة على هذه الإدارة وفي نفس الوقت يمارس مدير شؤون الموظفين سلطة تنفيذية بالنسبة للعاملين في إدارته، وتختلف السلطة الوظيفية عن سلطة الاستشارية في أنها تعطي الحق لصاحبها في إصدار الأوامر، وتختلف عن السلطة التنفيذية في أن المدير لا يستعمل سلطته لوظائف معينة ومجالات محددة (المؤسسة العامة لتعليم الفني والتدريب المهني، دون سنة، ص55).

2-4- مظاهر السلطة:

تعد عملية اتخاذ القرارات وعملية الاتصال والمسؤولية من مظاهر السلطة وهي منطلقات تعكس فعاليتها مدى نجاعة وفعالية السلطة وتتمثل فيما يلي:

2-4-1- فعالية عملية اتخاذ القرارات:

تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في ممارسة العمليات الإدارية المختلف في أي منظمة والتي تتقدمها السلطة على اعتبار أن عملية اتخاذ القرارات تمثل مظهر من مظاهر هذه الأخيرة، فغالبا ما ينسب إلى عملية اتخاذ القرارات النجاح أو الفشل لصاحب السلطة بالمؤسسة حيث يعرف المدير النتائج من خلال قراراته الصائبة و الجيدة، لذلك يعتبر اتخاذ القرار أهم وسيلة للمدير للاطلاع بمهام وظيفته المتمثلة في إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، ومن هنا يتعين على المدير أن يتخذ القرارات الناجمة عن التصرف الإداري وذلك الأهمية أثر القرارات على سلوكيات المرؤوسين، وتعد عملية اتخاذ القرارات من بين أصعب وأخطر العمليات الإدارية في مجال التنظيم "وذلك لما يترتب عليها من توظيف للموارد البشرية والمادية ويقاس في ضوئها كفاءة الرؤساء وقدراتهم على تحمل المسؤولية والبت في الأمور، وتزداد صعوبة اتخاذ القرار كلما زاد حجم المنظمات وحساسية مهامها ومدى اتصال أهدافها بالجمهور" (صالح بن نوار، 2006، ص79).

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

وفي الأخير ومن خلال ما سبق فإن القرارات السليمة التي تلقى قبولا من طرف العمال هي القرارات المهمة بالجوانب الإنسانية، فالقرار لكي يكون مفيدا وعمليا يجب أن يتوافر فيه بعدان أساسيان:

- التكيف الموضوعي للقرار.

- درجة تقبل الغير لهذا القرار. (قجة رضا، 2009، 2008، ص132).

2-4-2- فعالية نسق الاتصال:

يمثل الاتصال الشريان الذي يغذي المنظمة بالمعلومات، حيث يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات والمقترحات والأوامر والإرشادات والخطط والسياسات والقرارات وغيرها بين أجزاء المنظمة المختلفة والتي لا تستطيع أي منظمة أن تعمل بدونها.

تعرف منال طلعت محمود الاتصال بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات بالمنظمة داخلها وخارجها وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك ومن خلاله يحقق الرئيس الأجل ومعاونة التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف وكما أن الاتصال أداة هامة للإحداث التغيير في السلوك البشري (صالح بن نواره، مرجع سبق ذكره، ص22).

وينظر شيبستر برناد إلى التنظيمات باعتبارها أنساق تعاونية قائمة على أساس الاتصال، الرغبة في الإسهام والهدف المشترك هذ السياق نظر للسلطة على أساس أنها تشير إلى طبيعة الاتصال في التنظيم والتي يفضلها أو يقبلها عضو التنظيم على أنها تحكم كل سلوك يسهم به ومن ثم فإنه تنطوي على جانبين:

- جانب ذاتي: يعبر عن قبول الاتصال باعتباره ذو سلطة.

- جانب موضوعي: يشير إلى طابع الاتصال الذي بفضلته تكون السلطة مقبولة.

3-4-2- المسؤولية:

هي المهام أو الأعمال أو الوجبات التي تحمل بها الإدارة من خلال أفرادها والتي يجب أداؤها وانجازها وتحقيقها بواسطتهم وتحت إشراف المسؤول الأعلى لهذه الإدارة وإلا انتقى معناها وانتقت أهميتها وفائدتها وعمت الفوضى واللامبالاة، فالمسؤولية تنشأ عند وضع وتحديد الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو الإدارة وعند توزيع المناصب والأدوار، وبالتالي تعتبر مسألة تحديد المسؤوليات مسألة جوهرية تقلص من طرح المهام الواسعة والسلطة في الواقع مقترنة بالمسؤولية ولا يمكن أن تكون هناك مسؤولية إلا إذا سبقها تفويض للسلطة وتحديد مجال حركية المسؤول المعني، حيث بين فايول أن السلطة لا يمكنها أن تقوم دون مسؤولية فهذه الأخيرة عبارة عن جزئ سلبي أو إيجابي، فحيثما تمارس السلطة تولد

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

مسؤولية كما أن الخوف منها يعيق الكثير من الأولويات، ويقول فايول "القائد الجيد يجب أن يحاط بالشجاعة في المسؤوليات (محمد خالدي، بدون سنة، ص104،103).

2-5. أنماط السلطة:

إن الأنواع الثلاثة للسلطة التي تكلم عنها فيبير هي السلطة التقليدية والسلطة الكاريزمية والسلطة القانونية وفي النوع الأول السلطة التقليدية Traditional Authority، فإن الشرعية تعتمد على الاعتقاد بقدسية التقاليد هي التي تقرر شرعية من هو في السلطة، فالسلطة الأبوية أي سلطة الأب أو الزوج أو رب الأسرة على أفراد أسرته وصلة رئيس العشيرة أو القبيلة على أفرادها وسلطة الأمير أو الملك التقليدي، كما في الملكية التقليدية التي مازالت قائمة حتى اليوم في بعض البلدان على أفراد شعبة تمثل أن أنواعا مختلفة من السلطة التقليدية فالأساس التي تعتمد عليه هذه السلطة هو اعتقاد الأفراد السائد بوجود قواعد معينة لها قدسية أو قوة روحية معينة بحيث تعرض المخالف لها للغضب الإلهي، أو تعرضه لنوع من العقاب الدنيوي، وهذه القواعد هي التي تجزم بضرورة خضوع الأفراد أصحاب سلطة سواء كانوا ملوك، أم أمراء، أم أرباب أسرة، أم رؤساء لعشائر أو قبائل للعقاب الإلهي و الدنيوي .

أما السلطة الكاريزمية Charismatic Authority فهي تقوم على أساس وجود شخص يمتلك صفات استثنائية غير اعتيادية، وهذه الصفات يعتقد بها أفراد شعب ويخضعون لهو على أساس هذا الاعتقاد من هنا فشرعية التي يتمتع بها حكم هؤلاء الأفراد تنبع من اعتقاد الناس بصفاتهم الخارقة التي قد تستمد جذورها من شيء غيبي، مثل الاعتقاد بالقوة الروحية التي يتمتع بها الحاكم أو التي قد تظهر بوسطة المعجزات أو بواسطة انتصاراته المتوالية في الحروب أو في مختلف المجالات الأخرى التي هي في صالح أفراد الشعب، ولكن مثل هذه السلطة قد تتلاشى إذا لم يكن هناك شيء من الدلائل على صحة الصفات الخارقة أو غير الاعتيادية التي يتمتع بها الحاكم، والأمثلة التي يوردها فيبير على ممارسي هذه السلطة تشمل الأنبياء والسحرة والقادة المشهورين، ورؤساء بعض الأحزاب لمن يتبعهم من الأفراد .

ويذهب فيبير إلى القول: بأنه لما كان هذا النوع من السلطة لا يستند إلى قواعد متفق عليها سواء عن طريق العقلانية أو التقليدية، وإنما يستند إلى ما يظهر أفراد الشعب بأن صفات الحاكم هي صفات غير اعتيادية لذا فإن هذا النوع من السلطة لا يتسم بالعقلانية، فهي سلطة لا عقلانية لأنها لا ترتبط ولا تنتمي للنظام الاجتماعي التي تظهر فيه. (علي السلمي، 2004، ص63).

وهناك نوع الثالث من السلطة الذي أشار إليه فيبير وهو السلطة القانونية التي تشير إلى نمط من السلطة يقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد بقواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، يفوض الذين

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

لا يملكون تقاليد السلطة إصدار أوامرهم بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها، وقد استخدم فيبر كلمة "بيروقراطية" للإشارة إلى هذا النمط من السلطة.

إن هذه النماذج المثالية لا تعني بأنها تتضمن جميع السلطات الشرعية الممكنة، فكثير من السلطات القائمة تحتوي على بعض عناصر السلطة الكاريزمية مع بعض عناصر السلطة التقليدية، أو هناك تراكيب متعددة ناتجة عن مزيج من عناصر السلطات الثلاثة بالشكل الذي حدده فيبر.

إن هدف فيبر من تقديمه لهذه الأنواع من النماذج للسلطة هو إيجاد صياغة مفهوم نظري يمكن استعماله عندما نريد تحليل شكل أو نوعية السلطة القائمة في أي مجتمع من المجتمعات، فأى شكل من هذه الأشكال أو النماذج بشكلها النقي الذي حدده لا يتعدى كونه منطلق تجريدي قد لا يكون له أساس في الواقع حيث أن وظيفة النموذج المثالي لا تتعدى كونها أداة تجريدية يستعملها الباحث لغرض الدراسة والتحليل (محاضرة، 27/04/2024، الساعة 11:22).

2-6- أشكال السلطة:

انطلاقاً من أنماط السلطة فهناك شكلين أساسيين لممارسة السلطة في المؤسسة وهما الشكل الرسمي القانوني الأخر غير رسمي وهو عكس الأول:

2-6-1- الشكل الرسمي:

تحدد السلطة الرسمية المستمدة من وظيفة صاحبها داخل المؤسسة، حيث يمنح القانون هذه السلطة في الجهاز الحكومي والمؤسسات العمومية، بينما يمنحها النظام الداخلي في المؤسسات ذات الملكية والذي يصفه صاحب الملك

وتعتبر الرسمية من أهم متغيرات البناء التنظيمي "إذ تشير إلى درجة الالتزام بالقواعد الرسمية المكتوبة في الإجراءات والتعليمات والاتصالات وهي تشمل درجة تحديد الأوضاع بطريقة ملموسة في المؤسسة كذلك العلاقات وبناء السلطة والتدرج الهرمي، أي التحديد الواضح للسلطة التنظيمية والتأكيد على الاتصالات المكتوبة من خلال قنوات رسمية كل هذا في ضوء القواعد المكتوبة، فالرسمية متغير تنظيمي يقوم على وجود قانون ومنه فهذه السلطة تحول صاحبها فرص العقوبة والمكافأة للحصول على الطاعة والامتثال كوسيلة للرقابة والسيطرة على العمل"، حيث يكون العقاب فعلاً إذا اتبعه طوف المرؤوسين من أجل البقاء كأعضاء في المؤسسة، وتكون المكافأة فعالة إذا كان هناك توقع وحاجة لديهم من أجل الحصول عليها تعتبر السلطة الرسمية كذلك بأنها شرعية وهذا من خلال الوضع الهرمي الذي يمنح الحق في ممارستها بكل إقناع، ويمكن لشاغلها بأن يراقب ويستخدم كل مصادر التنظيم ونجد أن الأفراد يجب عليهم

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

الطاعة للذين يقبضون على زمام هذه السلطة لأنهم يصبوا رسمياً ويمارسون سلطتهم اعتماد على نصوص قانونية محددة، فالطاعة توجه هنا إلى القاعدة القانونية فالسلطة الرسمية أداة تنظيمية تنظيم العلاقات بين العمال والإدارة وتعتمد على الوظيفة وقواعد قانونية من أجل تحقق الأهداف فغايتها بناءها وليست وسيلة سيطرة وإكراه حيث تتوقف على الإقناع.

2-6-2- الشكل غير الرسمي:

السلطة غير الرسمية مستمدة من عدة جوانب تتمثل في قوة الشخصية والصفات التي يتجلى بها صاحب السلطة القائد الرئيسي فهو قادر على إقناع الآخرين وترغيبهم في تنفيذ أوامر من خلال ممارسة بأسلوب ديموقراطي مبني على درجات كبيرة من الثقة بينه وبين المرؤوسين، وكذا من خلال قدراته ومهاراته وخبراته المهنية تؤهله لتحقيق الطاعة الامتثال وفي كسب الاحترام والتقدير وبالتالي يستطيع أن يملك قوة التأثير على سلوكهم وتحدد السلطة الشخصية أي غير الرسمية بمصادر مختلفة تتمثل في الخبرات، الاحترام، إعجاب الغير والجادبية، ولا تعترض أن يحتل صاحبها وضع رسمي في التنظيم كالخبراء التكنولوجيين أو الباحثين الأكفاء والمفكرين حيث لديهم سلطة واضحة لا يتعلق بالتيسير، فلا تكتفي السلطة الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة بل لا بد من وجود أهداف أخرى غير رسمية تتمثل في تحقيق أهداف المؤسسة وحاجات المؤسسة والعاملين بها على سواء و تجدر الإشارة إلى أن الشكلين السابقين للسلطة الرسمية وغير الرسمية يكملان بعضهما، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية يكملان بعضهما البعض، فالرئيس القائد يحتاج إلى سلطة رسمية تعطيه القوة والنفوذ لكي يكافئ ويعاقب ويحصل على الطاعة كما يحتاج إلى السلطة غير رسمية تجعله مقبولاً من قبل الآخرين.(رضا قجة، مرجع سبق ذكره،ص123).

2-7- تفويض السلطة:

بداية لا بد من القول إنه على هدى من الأهداف العامة للمنظمة تحدد الوسائل وهي الأنشطة اللازمة لتحقيق أو بلوغ الأهداف ومن ثم يتم اختيار أساس القسم التنظيمي المناسب في ضوء مجموعة من المحددات والعوامل سبق ذكرها، حتى إذا ما تم ذلك وتم تحديد الإدارة أي تحديد عدد الوظائف في كل وحدة تنظيمية، فلا بد للمنظم من تحديد كيفية توزيع السلطات في المنظمة، وإلى أي مدى سيتم تفويض سلطة اتخاذ القرارات للمستويات التنظيمية الأدنى في المنظمة.

تعني عملية تفويض السلطة أن يعهد الرئيس ببعض سلطاته إلى المرؤوس وهي تتماشى مع المبدأ الإداري الذي يقتضي بأن السلطة يجب أن تتكافأ مع المسؤولية، فإذا كان الشخص مسؤولاً عن واجب ما لا بد أن

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

يعطي السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بهذا الواجب، وتفرض عملية التفويض هذه تحديد النشاط الذي سيقوم الرئيس بتفويضه ووضع المعايير التي تتم على أساسها المسألة.

ترتبط عملية تفويض السلطة بمبدأين أساسيين: يتمثل الأول في مبدأ تخصيص الوقت " Allocation of Tim" الذي يتضمن أن يعطي النشاط الذي يقوم به الرئيس ما يستحقه من الوقت، وأن على المدير يجب أن يوازن بين الوقت المتاح له وواجباته الوظيفية، ويتمثل الآخر في مبدأ "الإدارة بالاستثناء" الذي يعني أن المدير يجب أن يركز على المسائل الاستثنائية التي تحتاج إلى معالجة خاصة والتي لا يستطيع غيره القيام بها.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هناك اختلافا بين مفهوم تفويض السلطة ومفهوم السلطة، بالرغم من أن كل منهما يتضمن توزيع السلطة عبر أجزاء الهرم التنظيمي للسلطة ويتضمن نقلا للمسؤولية وأنه لا يجوز سحب هذه السلطة إلا من الجهة التي تهتم بنقلها في حين أن عملية تفويض السلطة لا تتضمن نقل أو تفويض المسؤولية.

وثمة اختلاف آخر وهو عملية تفويض السلطة متاحة ومسموح بها لكل رئيس في علاقته مع مرؤوسيه في حين أن نقل السلطة هي من حق جهة عليا مخولة قانونيا.

ومن هنا لا بد أن نستبق القول إنه بالرغم من أن التفويض له مزايا عديدة تسمح للمفوض إليه تنمية قدراته، وللمفوض تفرغه للمسائل الأكثر أهمية و للمنظمة زيادة فعاليتها و تقوية العلاقات الإنسانية بين أعضائها فان ثمت وظائف ينبغي ان تراعي فيها التفويض منها عدم جواز تفويض كل السلطات للمرؤوسين، بمعنى أن يكون التفويض جزئيا و عدم جواز تفويض المسؤولية كذلك عدم جواز إعادة تفويض و مراعاة قدرات و مهارات المفوض إليه، و وضوح حدود التفويض بمعنى أن يتم التفويض بالحدود التي يبينها النظام حتى لا يقع أي صراع أو سوء فهم أثناء ممارسة السلطة المفوضة، و أن يعمل المفوض على المحافظة على قنوات اتصال مفتوحة بينه و بين من فوض له السلطة من المرؤوسين (نادر أحمد أبو شيخة، ص 172).

8-2- توزيع السلطة في المؤسسة:

تتوزع السلطة في المنظمة من خلال مستويات مختلفة يتبادل التأثير بينهما واختلاف توزيع السلطة حسب نوع التنظيم المطبق ديموقراطيا أو بيروقراطيا فالسلطة التشريعية في المؤسسة تقوم بإصلاح أو تعديل القواعد التي تنظم العمل وتقرر المركز وتحدد الأجور... والسلطة الإدارية تتكفل بالتدابير العلمية و تحرك عمل المؤسسات بفعالية، و السلطة القضائية تعاقب على مخالفة القواعد المطبقة، هذا التوزيع للسلطة يضمن بطريقة متكاملة ومتوازنة الممارسة الصحيحة لها ومن حيث درجة الرسمية يكون توزيعها كما يلي: سلطة تنفيذية و استشارية وأخرى وظيفية.

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

فالسلطة التنفيذية تعد من أهم السلطات في المؤسسة فهي أساس العلاقة بين الإدارة والعمال وتسمى كذلك بالسلطة الأمرة، حيث يعني ما يخول للمديرين والمشرفين لاتخاذ القرارات و الإجراءات و أوامر مرؤوسيهم بالعمل و توجيههم فيمكن لصاحب السلطة التنفيذية بأمر الآخرين و إلزامهم و اتخاذ القرارات و تنفيذها أي توجه الآخرين و تطالبهم بتنفيذ التعليمات، كما تشكل خطرا مباشرا من السلطة بين الرئيس والمرؤوسين عبر المستويات التنظيمية في الهيكل التنظيمي، فتعرف المرؤوسين بمسؤوليتهم المباشرة وقد تسمى كذلك " السلطة التشغيلية المباشرة فيصبح بها رئيسا لمستوى أدنى و مرؤوسا لمستوى أعلى (عمر وصفي عقيلي، 2007، ص 340).

فتوزيع السلطة يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عديدة من بينها اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة أو بتعيين الأفراد للقيام بأداء مهامهم وتجديد مسالك وسبل الاتصال بين الأقسام وتحديد سلطة كل فرد ومساعدته على تنفيذ خطته لتحقيق أسلوب رقابي جيد. تعرف السلطة الاستشارية بأنها " سلطة التخطيط والنصح والمساعدة والتوجيه دون حق إصدار الأوامر والرقابة إلا في حالة إصدار المدير الاستشاري أو امره على الأفراد الذين يعملون تحت رئاسته (عادل حسن وآخرون، دون سنة، 274).

كما تظهر هذه السلطة بشكل أكثر كلما كبر حجم المؤسسة، ففي المؤسسة الصغيرة يمكن لشخص واحد وهو المدير في قمة الهرم أن يتولى تنسيق جهود العاملين فيها، وتعتبر سلطة رمزية تتجه من الأسفل إلى الأعلى وتكون درجة تأثيرها على السلطة التنفيذية في مدى اقتناع المدير الأمر.

في بعض الوظائف تمارس السلطة التنفيذية والاستشارية معا نتيجة تداخل السلطتين وهذا ما نجده في الإدارة القانونية والعلاقات العامة والأفراد، ولإزالة هذا الغموض يجب تحليل نوع السلطة التي يمنحها الرئيس الى مرؤوسيه والعكس صحيح (عادل حسن وآخرون، دون سنة، ص 280).

في حين تركز السلطة الوظيفية التخصصية على حقيقة هو أن لكل وظيفة مقدار معين من المهام المطلوب إنجازها من قرارات و أوامر في نطاق تخصصه حتى وإن كان يعمل تحت رئاسة شخص آخر، فمبدئيا هي سلطة أمره لكن جزئيا محددة بعامل التخصص كما تخضع لمبدأ تقدير مبررات و أسباب وكيفية العمل وتوقيتها، وهي غير معنية بالتدخل في جوانب تحديد المهام و الأشخاص و الأماكن إلا في الظروف والحالات النادرة، ما يلاحظ في هذا النوع من الخضوع إلى مبدأ مستوى السلطة حيث تنحصر في مستوى تنظيمي واحد أي الحق في إصدار الأوامر لشخص آخر أو مسؤول دون أن يتعدى الأمر إلى مرؤوسي هذا المسؤول، تتخلى المنظمة على هذه السلطة فلا نجدها ضمن توزيعها ويعود ذلك إلى ازدواجية السلطة في إصدار الأوامر.

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

في خضم ما سبق تبرز عملية تفويض السلطة والتي تعتبر عملية تنظيمية يقوم بها الرئيس بإعطاء أحد الموظفين القدر المناسب للسلطة لأداء مهمة ما مع إعلان ذلك الموظفين الآخرين المشتركين في المهمة المفوضة لضمان عدم التنصل من المسؤولية الإدارية مع احتفاظ المديرين بالمسؤولية الحقيقية الكاملة لها باعتبار هذه المهمة جزء من العمل الخاص بالمدير وهنا يكون التفويض للسلطة لا للمسؤولية (فاروق عبده فلي والسيد محمد عبد المجيد، 2009، ص 323).

أما بالنسبة لاختصاصات ممارس السلطة فتمثل فيما يلي:

- إصدار الأوامر: وهناك طريقتان لإعطاء الأوامر إما كتابية أو شفوية وعادة ما تستعمل الأوامر الكتابية في الحالات الهامة.

- التخطيط: عبارة عن وضع خطة للتنفيذ للوصول إلى الهدف المخطط له.

- أعمال التنظيم: تقسيم العمل وتوزيعه على مرؤوسيه ووضع الإجراءات التي تؤدي إلى حسن سير العمل والتنسيق بين الأشخاص والأعمال التي تحت رئاسته.

- التنسيق: ربط أعمال الموظفين بعضهم ببعض وإيجاد نوع من التعاون والتكامل بين الأقسام واستبعاد التضارب والتكرار.

- الرقابة: وهي الوسيلة التي يتأكد بها الرئيس من الخطة التنفيذية للعمل مطبقة بكفاءة وحسب ما اتفق عليه ويحقق الهدف.

2-9- تطور علاقات السلطة في المؤسسة:

يرى العالمان ميلر وفروم أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات بحيث يتم التحول تدريجياً وفقاً للمراحل التالية:

2-9-1 مرحلة العلاقات الاستبدادية:

وهي أول مرحلة من مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بشكل عام، ففي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها باتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات فكلما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بالحق في الملكية، وللمالك بمقتضى حقه أن يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة.

2-9-2- مرحلة العلاقات القانونية:

يقوم المرؤوسين في هذه المرحلة بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا للنظام المقرر، وقد يتدرج هذا الموقف بين الإدارة بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع ممثلين لهم، يسمى بعض من العلماء هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية.

2-9-3- مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

تقوم الإدارة في هذه المرحلة بطلب المعلومات بانتظام من العاملين الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، و تتم هذه العملية بصورة دائمة بطريقة تدريجية بين مختلف مستويات السلطة، تقوم فيها السلطة الإدارية بتقديم طلبات للعمال باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، حيث تساعد هذه المعلومات والآراء الإدارة في التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية.

2-9-4- مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات:

تبدأ هذه المرحلة عند قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة مثل تحسين ظروف العمل التشاور بينهما في المسائل الهامة مثل الأجور وساعات العمل. وتعتبر هذه المرحلة خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل التنظيمات نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة والعاملين من شأنها تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين وإتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية.

2-9-5- مرحلة الإدارة المشتركة:

وهي آخر مرحلة في تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، تقوم الإدارة في هذه المرحلة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما انها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة وتتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته.

يهدف نظام اشتراك العمال في الإدارة إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج وهذا يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم

والتخفيف من الصراعات ومشكلات العمل المختلفة، والانتفاع من قدرات الخلق والابتكار عند جميع العاملين داخل التنظيم، وتشجيع العاملين على تحمل المسؤولية (طلعت إبراهيم لطفي، 2007، ص 82).

2-10- المقاربات النظرية لدراسة السلطة:

هناك مجموعة من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع السلطة، حيث تعددت التفسيرات والدراسات وتنوعت اتجاهاتها باختلاف الباحثين واختلاف اتجاهاتهم واعتقاداتهم، ومن بين النظريات التي تطرقت إلى موضوع السلطة الإدارية سنتطرق إلى نظرية السلطة عند ماكس فيبر ونظرية التكوين الإداري لهنري فايول.

2-10-1- نظرية السلطة عند ماكس فيبر:

تنسب هذه النظرية إلى ماكس مليان كارل إميل فيبر المعروف بـماكس فيبر المولود في 21 أبريل 1864، وتوفي في يوم 14 يونيو 1920 وهو عالم اقتصاد وسياسية واجتماع من أحد مؤسسي علم اجتماع الحديث. حيث يرى ماكس فيبر أن كل تنظيم يعتبر بدرجة ما تنظيماً سلطوياً وذلك بحكم وجود هيئة إدارية إلا أن المفهوم نسبي، كما أن التنظيم السلطوي هو في حد ذاته تنظيم إداري ذلك أن ما يحدد النوعية الخاصة للتنظيم كيفية انضمام مجموعة الأشخاص إليه، والوسيلة والطريقة التي تم بها إدارة الأمور، وماهية تلك الأمور ومدى تأثير نفاذ السلطة الخاصة به (نوال زاوي، 2014-2015، ص578)، ومن العناصر المهمة من منظور فيبر السوسولوجي مفهوم النموذج المثالي الذي اعتبره نموذج مفهومي تحليلي يمكن استخدامه لفهم العالم، وقد استخدم فيبر هذا النموذج في تحليل ظاهرة البيروقراطية، حيث أطلق اسم الترشيح الثقافي على تنمية العلوم وتطوير الثقافة ونمو البيروقراطية ويقصد به تنظيم الحياة بجوانبها المختلفة على المعرفة التقنية (أنتوني جندز، بدون سنة، ص 72). كما أن السلطة في المنظمات البيروقراطية ترتبط بالمكتب، ولن ترتبط بمن يشغل الوظيفة، إضافة إلى أن الموظف يخضع للسلطة في إطار الجوانب الرسمية فقط (عبد الله الوقداني، 2009، ص5) وقد ركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي يستند إلى الشرعية، وهي فناعة وإيمان أعضاء التنظيم بشرعية، والشرعية تستند إلى السلطة حسب وجهة نظر ماكس فيبر أنها تختلف عن التسلط الذي هو نوع من علاقات القوة، وتكون فيه أطراف غير متساوية مثل وجود فرد متسلط، يفرض إدارته ورغباته دون حدود على الآخرين وفي هذا الموقف تتغير الشرعية تماماً أو تكون مقامة على القوة والقهر، فالسلطة عند ماكس فيبر تتمثل في أن تطيع جماعة من الناس الأوامر المحددة التي تصدر من مصدر سلطة معينة، فالطاعة لازمة من طرف المرؤوس لرئيسه (حسان الجيلاني، 2008، ص28). وقد ميز فيبر في دراسته للتنظيم بين ثلاث أنماط السلطة وهي السلطة الكاريزمية المستند إلى الإلهام والتي تنسب إلى وجود قائد ملهم، له خصائص

الفصل الثاني: الممارسات السلطوية وسياقتها النظرية

نادرة بمقتضاها ويصبح قائد أو زعيماً، وكذلك السلطة التقليدية والتي تستند إلى قدسية التقاليد والإيمان والأخير يستند إلى قدسية التقاليد والإيمان والأخير يستند إلى القانون وهو السلطة القانونية (عبد الباسط عبد المعطي، 1998، ص56).

2-10-2- نظرية التكوين الإداري لهنري فايول:

انصب اهتمام هذه النظرية على التكوين الداخلي للمؤسسة، وعلى كيفية توزيع النشاطات بين أقسامها بالشكل الذي يحقق التوازن بينها، وذلك بتحديد أهداف المؤسسة، وتحديد الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويعد هنري فايول (1841-1925) من أهم رواد هذه النظرية، إذ يعتبر الرائد الأول لعلم الإدارة، فقد كان أفكاره وما تركه من أثر مميز في الفكر الإداري أهمية لا تقل عن أهمية الأفكار التي تركها "فيبر"، حيث وضع مبادئ عامة منها أنه ربط بين السلطة والمسؤولية، وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر أما المسؤولية فتعني الالتزام بإنجاز المهام، بحيث أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسؤولية الانضباط والنظام، فأفضل الطرق للحصول على الانضباط هي وجود مشرفين ورؤساء يتمتعون بالكفاءة للحصول على النظام، ويطبّقون أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث خطأ، على أن يتم التطبيق بصورة عادلة.

- وحدة الأمر: أي ضرورة تلقي المرؤوس الأوامر والتعليمات من رئيس واحد فقط.

- تدرج السلطة: يقصد به تسلسل أو التدرج الوظائف الرئاسية من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة والالتزام بخط السلطة الموضح في الهيكل التنظيمي كسبيل ضروري للإجراء الاتصالات داخل المؤسسة. (قيس محمد العبيدي، 1997، ص75).

خلاصة:

وفي خضم ما سبق ينظر للسلطة على أنها ذلك المستوى التنظيمي الذي يحقق الفعالية والأهداف المسطرة بوجود المسؤولين الذين يمارسون السلطة القادرين على اتخاذ قرارات تثنها قواعد وأسس ومعايير تخضع العامل لها، ومن خلال دراستنا لمفهوم السلطة المقررة بأنها القوة والنفوذ في أي مؤسسة وكذا أهم الخصائص المتعلقة بسلطة داخل المؤسسة، ثم انتقلنا إلى أنماط السلطة التي تعبر عن أشكال متعددة يمكن ملاحظتها في المنظمة، وأيضاً أهم مظاهر السلطة والتي تعبر عن مدى فعالية ونجاح المنظمة في التسيير والتي جسدت في كل من فعالية اتخاذ القرار والاتصال وأخيراً المسؤولية والتي تظهر من خلال أشكال السلطة الرسمية وغير الرسمية لنتوصل إلى أن فعالية السلطة تعود إلى خصال ممارس السلطة والتي تعد وسيلة من وسائل الضبط لفهم النمط السلوكي المعزز في واقع تنظيمي دون آخر.

الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي.

تمهيد

- 3-1- مفهوم التفاعل الاجتماعي.
- 3-2- خصائص التفاعل الاجتماعي.
- 3-3- أهداف التفاعل الاجتماعي.
- 3-4- أشكال التفاعل الاجتماعي.
- 3-5- أنماط التفاعل الاجتماعي.
- 3-6- وسائل التفاعل الاجتماعي.
- 3-7- شروط حدوث التفاعل الاجتماعي.
- 3-8- مراحل التفاعل الاجتماعي.
- 3-9- أسس التفاعل الاجتماعي.
- 3-10- المداخل النظرية المفسرة للتفاعل الاجتماعي.

خلاصة

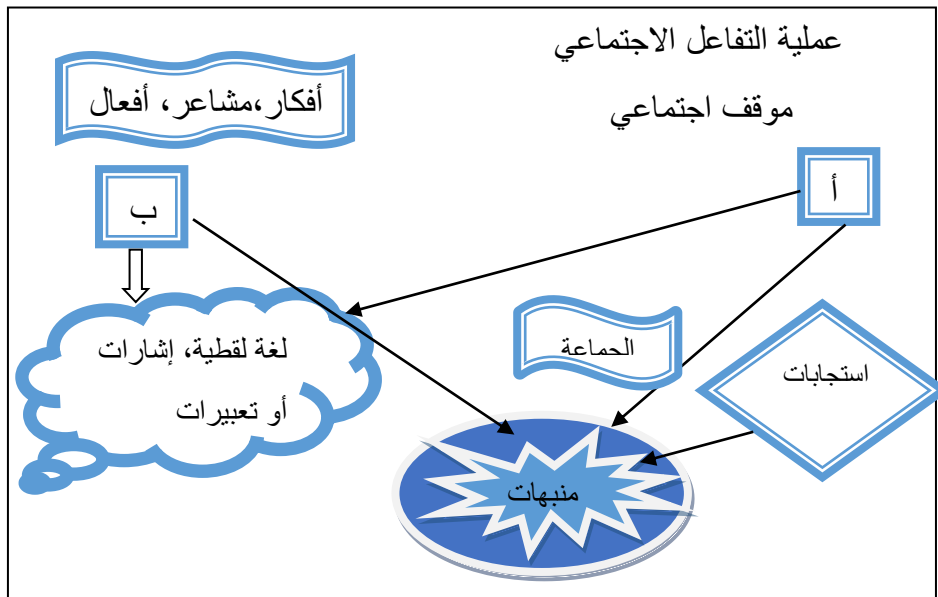
تمهيد:

إن الإنسان كائنًا اجتماعيًا بطبعه فلا يكتفي بذاته وإنما يحتاج لبني جنسه حتى يشاركهم نشاطاته ومشاعره ويتبادل معهم المعلومات والأفكار لتكوين مجتمع صحي مزدهر يربطهم ببعضهم البعض وذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي والذي يعتبر شيء أساسي ومهم في الحياة الاجتماعية لأنه يسهم في بناء علاقات قوية وتعزيز الانتماء الاجتماعي للأفراد باعتباره نواة أساسية في حياتهم، لأن الفرد بالفطرة خلق يؤثر ويتأثر بالآخر وسعي جاهداً لأن يكون سلوكه موافقا لقيم ومعتقدات المجتمع، حيث يعتبر التفاعل الاجتماعي عنصراً أساسياً في المؤسسة لأنه يعكس طريقة التواصل بين الأفراد ولأهميته التي يحظى بها سنتناوله في فصلنا هذا.

1-3- مفهوم التفاعل الاجتماعي:

التفاعل الاجتماعي هو العمليات المتبادلة بين طرفين اجتماعيين في موقف اجتماعي بحيث يكون سلوك أي منهما منبها أو مثيرا لسلوك الطرف الآخر، ويتم عبر وسيط ويتم من خلال ذلك تبادل رسائل معينة ترتبط بغايات وأهداف معينة للجماعة، وتتخذ عمليات التفاعل أشكالا ومظاهر مختلفة تؤدي إلى علاقات اجتماعية معينة، كما نلاحظ هناك تأثير متبادل بين طرفين لفردين أو أكثر في موقف اجتماعي في إطار جماعي والتأثير المتبادل يتم على شكل منبهات واستجابات (أفكار، مشاعر، أفعال) وعبر وسيط (لغة لفضية أو اشارات أو تعبيرات) حديثا يدور بينك وبين زميلك حول موضوع معين وحاول تحديث تأثير على زميلك عليك (هل أضف إلى معرفتك شيء، وهل أضفت إلى معرفته شيئا؟ هل أثار شعورا لديك؟ وهل أثرت شعورا لديه؟... الخ) ولاحظ أن كلامك أو تعبيرات وجهك أو حركاتك تمثل منبهات أو مثيرات لسلوكه وبالعكس فمقلا تساله (منبه) يجيب (استجابة) أو أجابته (مثير) تجعلك تسأل سؤالا آخر أو تعلق (استجابة) وهكذا يستمر الحديث والمثيرات والاستجابات اللفظية وغير اللفظية هي الرسائل المتبادلة بينكما وتنتقل عبر وسيط لغة ورموز وإشارات، ولاحظ أن الحديث بينكما يتم في مواقف اجتماعية فأنت تعي دورك (زميل دراسة) وهو يعي دوره فلا يتعدى حديثك معه هذا الدور (فلا تطلب منه ما يمكن أن تطلبه من أبيك وأخيك مثلا) ولا تتجاوز القيم والعادات المنفق عليها (في الجماعة) في حديثك معه (نبيل عبد الهادي، بدون صفحة، 157).

شكل رقم (3) يوضح مفهوم التفاعل الاجتماعي.



المصدر: نبيل عبد الهادي، ص 155.

2-3- خصائص التفاعل الاجتماعي:

- يعد التفاعل الاجتماعي وسيلة اتصال وتفاهم بين أفراد المجموعة ومن غير المعقول أن يتبادل أفراد المجموعة الأفكار من غير أن يحدث تفاعل اجتماعي بين أعضائها.
- لكل فعل رد الفعل مما يؤدي إلى حدوث التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
- عندما يقوم الفرد داخل المجموعة بسلوكيات وأداء معين فإنه يتوقع حدوث استجابة معينة من أفراد المجموعة التي ينتمي إليها تكون إما سلبية أو ايجابية.
- التفاعل الاجتماعي يؤدي على ظهور القيادات وبروز القدرات والمهارات الفردية.
- أن تفاعل المجموعة مع بعضها البعض يعطيها حجما أكبر من تفاعل الأعضاء وحدهم دون جماعة.
- ان توتر العلاقات بين الأفراد والجماعات بلا شك ينتج عنه مجموعة من التوقعات الاجتماعية المرتبطة بموقف معين. (سامي مهدي الغرباوي، وفاء قيس كريم، 2011، ص53).

3-3- أهداف التفاعل الاجتماعي:

- يحقق التفاعل الاجتماعي بين الأفراد مجموعة من الأهداف نذكر منها:
- يتعلم الفرد والجماعة بواسطته أنماط السلوك المتنوعة والاتجاهات التي تنظم العلاقات بين أفراد وجامعات المجتمع في إطار القيم السائدة والثقافة والتقليد الاجتماعي المتعارف عليه.
- المساعدة على تحقيق الذات وتخفيف وطأة الشعور بالضيق فكثيرا ما تؤدي إلى العزلة والإصابة بالأمراض النفسية.
- المساعدة على التنشئة وغرس الخصائص المشتركة بينهم (هناء قطوشة، 2015، ص70).

4-3- أشكال التفاعل الاجتماعي:

- ان التفاعل الاجتماعي هو عملية يرتبط فيها أعضاء الجماعة ببعضهم البعض بغرض تحقيق مجموعة من الأهداف لهذه الجماعة وذلك عن طريق الاتصال واحتكاكهم ببعضهم البعض وتتخذ هذه العملية أشكال مختلفة نشير الى أهمها فيما يلي:

1-4-3- التفاعل الاجتماعي المباشر:

وهو الذي يحدث على نحو مباشر بين شخصين وأكثر وجها لوجه كموقف المعلم أثناء المحاضرة مع طلبت، أو الذين مع أبنائهما في العائلة.

2-4-3- التفاعل الاجتماعي غير المباشر:

وهو الذي يحدث بواسطة وسيط كالهاتف، أو كتابة رسالة إلى صديق، أو قراءة قصة في كتاب، أو البريد الإلكتروني وغيرها (عمر أحمد همشري، 2013، ص 143).

وأخرى:

3-4-3- التنافس: لقد أشار دويش أنّ التنافس هو عملية اجتماعية منشطة للقوى والامكانيات (زياد سيف

الإسلام وعبال عمر، 2004، ص 41).

فالتنافس هو عملية اجتماعية يحدث بين أفراد المجتمع ويحدث بين طرفين يسعى كل منهما لتحقيق الهدف الذي يسعى إليه الطرف الآخر وتعمل الأطراف المتنافسة بصورة مستقلة عن بعضها البعض وتكون الأطراف الى حد ما متماثلة.

يسود السلوك التنافسي على صعيد الأفراد حسب درجة مستوى الطموح فهم يعتقدون أنهم إن أخضعوا أنفسهم لمبدأ المنافسة فهذا يحقق لهم النجاح والتفوق أما على صعيد المجتمع فيسود السلوك التنافسي في حالة نادرة الموارد والامكانيات واعتبار العمل الطريق الوحيد لتحقيق الأهداف.

وقد يكون التنافس إيجابيا، كما قد يكون سلبيا حسب الفائدة التي يتخذها الفرد والمجتمع، وقد يؤدي التنافس الى زيادة المعرفة والرقى الفكري والتطور التكنولوجي (هنودة علي، 2021، ص 150).

4-4-3- التعاون:

فهو القيام بأنشطة مترابطة في صورة جماعية بصورة مباشرة وغير مباشرة فالتعاون بالصورة المباشرة فهو ذلك" الذي يقوم بإنجاز الأنشطة غير المتشابهة والتي يكمل بعضها بعض وتؤدي جميعها الى هدف مشترك، أما التعاون غير مباشر فيضمن تقسيما للعمل وأداء لمهام متخصصة وبهذا فإن التعاون عملية اجتماعية إنسانية لا تتم الا عن طريق العمل الجماعي بين الأفراد ويشمل التعاون المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (هنودة علي، 2021، ص 147).

5-4-3- الصراع: هو حالة سببها تعارض في الاحتياجات أو القيم والمصالح يمكن أن يكون الصراع داخليا (في الشخص نفسه) وقد يكون خارجيا بين فردين أو أكثر يساعد الصراع على تفسير الكثير من جوانب الحياة مثل الاختلاف الاجتماعي وتعارض المصالح.

إذاً الصراع بشكل عام ظاهرة اجتماعية تعكس حالة من عدم الارتياح أو الضغط النفسي الناتج عن عدم التوافق بين رغبتين أو أكثر أو تعارض إرادتين أو أكثر. (هنودة علي، 2021، ص 153).

وهو أيضا خلاف مدرك وعدم توافق نشأ عنه تعطيل لنشاط داخل المنظمة فينتج عنه حالة من التوتر بحيث يسعى أحد الأفراد الى إعاقة أهداف أو مصالح الآخرين لأسباب قد تتعلق بمحدودية الموارد أو بغموض المصالح أو عدم تحديد المسؤوليات أو تعارض الأهداف وقد يؤدي هذا الصراع إلى نتائج إيجابية إذا أحسن إدارته (بوجمعة عاشور شلاني، 2019، ص 15).

5-3- أنماط التفاعل الاجتماعي:

قسم بيلز (Bales) أنماط التفاعل الاجتماعي كما يلي:

1- **التفاعل الاجتماعي المحايد:** ويضم المراحل المتعلقة بالأسئلة وطلب المعلومات والآراء وكذلك الأجوبة وإعطاء الرأي والإيضاحات والتفسيرات.

2- **التفاعل الاجتماعي السلبي:** ويضم المراحل التي تمتاز بالاستجابات السلبية والتغيرات الدالة على عدم الموافقة والتوتر والتفكك والانسحاب.

3- **التفاعل الاجتماعي الإيجابي:** ويضم المراحل التي تمتاز بالاستجابات الإيجابية وتقييم المساعدة وتشجيع الأفراد الآخرين وتوطيد التماسك. (عمر أحمد همشري، 2013، ص 143).

6-3- وسائل التفاعل الاجتماعي:

أن عملية التفاعل الاجتماعي تتم عبر وسائط متنوعة تم تصنيفها إلى نوعين رئيسيين هما:

1-6-3- الوسائط اللفظية:

تضم الكلام الذي يدور في نطاق اللغة المستخدمة بأشكالها وأنماط المختلفة من إعطاء تعليمات، طرح أسئلة، لقاء معلومات وأفكار مدح وثناء، نقد والقاء أوامر ويتأثر هذا الوسيط بالصوت والنبهة والسرعة والوقت والصمت والإصغاء والمناخ المادي والنفسي السائد وفرص التبادل والتفاعل وطبيعة الأفكار والألفاظ والمعاني المتبادلة.

3-6-2- الوسائط غير اللفظية:

وتتضمن كل ما هو غير لفظي، وكل ما يشكل مثيراً أو منبهاً للاستجابات سلوكية مختلفة وتسهم في إحداث عملية التفاعل الاجتماعي وتنشيطها ومن أمثلة ذلك حركات الجسم والأطراف والإجابات والإيماءات بالجسم وتعبيرات الوجه والملامسة الجسدية كالمصادفة وغيرها، والابتسامة والاحتضان للأفراد الذين نحبهم. (جابر نصر الدين، الهاشمي لوكيا 2006، ص61).

3-7- شروط حدوث التفاعل الاجتماعي:

- أن يكون التفاعل متبادلاً أي تكون الاستجابات متبادلة.
- توفر وسط أو موقف اجتماعي ليحدث التفاعل.
- توفر التعزيز لضمان تكرار الاستجابة الهادفة.
- الدور والمركز.
- التوقعات المشتركة.
- القيم الاجتماعية السائد وقواعد السلوك المتعارف عليها.
- نظام التعزيز السائد.
- القرب والبعد ونمط التواصل.
- حصول عملية النماء الاجتماعي التي هي محصلة عملية التعلم الأنماط السلوك (اسماعيل محمد الزيود، 2010، ص87).

3-8- مراحل التفاعل الاجتماعي:

قسم بيلز مراحل التفاعل الاجتماعي التي تتولى الترتيب كما يلي:

- 1- التعرف: أي الوصول إلى معلومات تساعد على التعرف على المواقف ويشمل ذلك:
 - طلب التعليمات والمعلومات والتكرار والإيضاح والتأكيد (ما المشكلة) لماذا يجتمعون ماهي الأشياء المتوقعة منهم.
 - إعطاء التعليمات والمعلومات، والإعادة والتوضيح، والتأكيد (تحديد المشكلة).

الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي

2- التقييم: أي تحديد نظام مشترك تقيم في ضوءه الحلول المختلفة ويتم التوصل فيه إلى رأي ويشمل ذلك:

- طلب الرأي والتقييم والتحليل والتعبير عن المشاعر والرغبات (ما شعورهم نحو المشكلة، هل المشكلة مهمة، هل يمكن عمل شيء تجاهها، هل العمل هذا أو ذلك إلخ).
- إبداء الرأي والتقييم والتحليل والتعبير عن المشاعر والرغبات.

3- المشورة: أي محاولات الأفراد ضبط الموقف للتأثير بعضهم في البعض الآخر ويشمل ذلك:

- طلب الاقتراحات والتوجيه والطرق الممكنة للعمل والحل (ماذا يعملون بالضبط)؟
- تقديم الاقتراحات والتوجيهات التي تساعد على الوصول إلى الحل (ما يعتقد أنه لازم، ما يجب عمله ... إلخ).

4- اتخاذ القرار: أي الوصول إلى قرارها نهائي ويشتمل على:

- المعارضة والرفض والتمسك بإشكاليات وعدم المساعدة.
- الموافقة وإظهار القبول والفهم والطاعة.

5- ضبط التوتر: أي علاج التوترات التي تنشأ في الجماعة ويشمل ذلك:

- إظهار التوتر والانسحاب من ميدان المناقشة.
- تحقيق التوتر وإدخال السرور والمرح.

6- التكامل: أي صيانة تكامل الجماعة ويشمل ذلك:

- إظهار التفكك والتنافر والعدوان والانتقاص من قدرة الآخرين، والتأكيد الذات أكيد الذات أو الدفاع عنها.
- إظهار التماسك والتألف ورفع مكانة الآخرين، وتقييم العون والمساعدة والمكافأة (حامد عبد السلام زهران، 1984، ص206).

3-9- أسس التفاعل الاجتماعي:

يقوم التفاعل الاجتماعي على أربعة أسس أو محددات هي:

3-9-1- الاتصال:

لا يمكن بطبيعة الحال أن يكون هناك تفاعل بين فردين دون أن يتم اتصال بينهم أو يساعد الاتصال بسبله المتعددة على وحدة الفكر والتوصل إلى السلوك التعاوني فالاتصال تعبير عن العلاقات بين الأفراد، وعملية الاتصال لا يمكن أن تحدث أو تتحقق لذاتها، ولكنها تحدث من حيث هي أساس عملية التفاعل الاجتماعي حيث يستحيل فهم ودراسة عملية التفاعل في أية جماعة دون التعرف على عملية الاتصال بين أفرادها.

3-9-2- التوقع:

هو اتجاه عقلي واستعداد للاستجابة لمنبه معين ويؤدي التوقع دورا أساسيا في عملية التفاعل الاجتماعي حيث يصاغ سلوك الإنسان وفق ما يتوقعه من رد فعل الآخرين فهو عندما يقوم بأداء معين يضع في اعتباره عدة توقعات الاستجابات الآخرين كالرفض أو القبول أو الثواب أو العقاب ثم يقيم تصرفاته ويكيف سلوكه طبقا لهذه التوقعات وإذا كان التوقع هو المحدد، فهو أيضا عامل هام في تقييمه ذاتيا من خلال ما يتوقعه عن طريق استقبال الزملاء له، سواء أكان هذا السلوك حركيا أم اجتماعيا وبين التوقع على الخبرات السابقة أو على القياس بالنسبة إلى أحداث مشابهة ويعد وضوح التوقعات أمرا لازما وضروريا لتنظيم السلوك الاجتماعي في أثناء عمليات التفاعل، كما يؤدي عضو منها إلى جعل عملية التلاوم مع سلوك الآخرين أمرا مهما يؤدي إلى شعور بالعجز عن الاستمرار في إنجاز السلوك المناسب.

3-9-3- إدراك الدور وتمثيله:

لكل إنسان دور يقوم به، وهذا الدور يفسر من خلال السلوك وقيامه بالدور، فسلوك الفرد يفسر عن طريق قيامه بالأدوار الاجتماعية المختلفة في أثناء تفاعله مع غيره طبقا لخبراته التي اكتسبها وعلاقته الاجتماعية فالتعامل بين الأفراد يتحدد وفقا للأدوار المختلفة التي يقومون بها.

ولما كانت مواقف التفاعل الاجتماعي التي يلعب الفرد فيها أدوار تتضمن شخصية أو أكثر تستلزم إجاد الفرد لدوره والقدرة على تصور دور الآخرين أو القدرة على القيام به في داخل نفسه بالنسبة لدوره مما قد نعبر عنه بالقول الدارج: محاولتنا وضع أنفسنا مكان الغير، ويساعد انسجام الجماعة وتماسكها أن يكون لكل فرد في الجامعة دور يؤديه مع قدرته على تمثيل أدوار الآخرين داخليا يساعد ذلك على أدارت عملية التوقع السابق ذكرها، إذا إن الشخص الذي يقوم بنشاط في الجماعة ويعجز عن توقع أفعال الآخرين لعجزه عن إدارات أدوارهم وعلاقة دوره بدورهم لن يتمكن من تعديل سلوكه ليجعله متفقا مع معايير الجماعة.

الفصل الثالث: الأبعاد المعرفية للتفاعل الاجتماعي

يتم الاتصال والتوقع ولعب الأدوار بفعالية عن طريق الرموز ذات الدلالة المشتركة لدى أفراد الجماعة كاللغة وتعبيرات الوجه واليد وما إلى ذلك وتؤدي كل هذه الأساليب إلى أدراك مشترك بين أفراد الجماعة ووحدة الفكر والأهداف فيسيرون في التفكير والتنفيذ في اتجاه واحد ويشير يونج الى أن الإنسان يعيش في عالم من الرموز هي شكل من أشكال التعبير عن الأفكار والمشاعر التي بداخلها وعن طريقها نستطيع أن نعبر عن خبراتنا (حسين عليوي سيد الكرفي، 2016، ص484).

10-3- المداخل النظرية المفسرة للتفاعل الاجتماعي:

هناك العديد من النظريات والبحوث التي عالجت موضوع التفاعل الاجتماعي ومن بين هذه النظريات ما يلي:

1-10-3- نظرية التشابه والتوازن (نويكمب):

ويرى أن المشتركين في العلاقات الاجتماعية يستريحون جراء شعورهم أن الآخرين يشاركونهم في آراءهم، فإذا كانت الآراء مشتركة فيرد اعتقاد بأنها صحيحة من الوجهة الاجتماعية، الأمر الذي سيؤدي إلى تسهيل عملية التفاعل وتنص نظريتها على:

أن نمط من العلاقات المتوازنة يسود بين شخصين متفاعلين عندما تتشابه اتجاهاتها أو آراءهما بالنسبة لشيء أو شخص أو وقف معين، وأن نمط من العلاقات المتوترة غير المتوازنة ينشأ بين الطرفين المتألفين إذا كان منهما يحمل أفكار أو اتجاهات متباينة نحو طرف ثالث مشترك، وينشأ كذلك نمط من العلاقات غير المتوازنة بين طرفين حتى ولو كانا متشابهين في موقفهما واتجاهاتهما بالنسبة للطرف الثالث وأن استعادة للتوازن مرهون بتغيير واحد أو أكثر من العناصر المتفاعلة المرتبطة بعلاقات ما، وتفسر العلاقات الاجتماعية حسب هذه النظرية بطرق ثلاث هي :

- أن التفاعل ينشأ من التشابه الذي أن توفر يؤدي إلى علاقات اجتماعية متوازنة.

- أن الاشخاص المتشابهين يزود كل منهم الآخر بالإثابة أو المكافأة (العائد) الذي يعزز التفاعل بينهما ويؤدي إلى توقع التجاذب الذي يبسر عملية التفاعل والتوصل إلى علاقة اجتماعية إيجابية (الجموعي مودن بكوش، أحمد جلول 2021، ص314).

3-10-2 نظرية بيلز:

استهدفت هذه النظرية وصف مراحل وأنماط التفاعل الاجتماعي، حيث حدد مراحل وأنماط عامة في مواقف تجريبية ويدور التفاعل الذي درسه بيلز حول موضوع أو مشكلة يريد أعضاء الجماعة الوصول إلى حلها وللمشكلة هذه حلول وهناك عدة خطوات يمكن اتباعها في سبيل الوصول إلى حلها.

يحدد بيلز أربعة عوامل تؤثر في تفاعل الجماعة وحركاتها نحو أهداف، وهذه العوامل هي شخصيات الأفراد المتفاعلين وأدوارهم.

- الحقائق المشتركة بينهم.

- التنظيم العلائقي للجماعة.

- طبيعة المشكلة التي تواجهها الجماعة.

وتطرقت نظريته إلى الأبعاد والمحاور التي يمكن على أساسها التمييز بين الأدوار المختلفة في نطاق عملية التفاعل الاجتماعي، وهذه المحاور تكون في مجملها ما يسمى بالبناء الاجتماعي أو البنية الاجتماعية للجماعة وهي تتكون من:

- ملكية المصادر، التحكم والضبط، المكانة والمركز (عوينات بلال، بعطوط هشام، 2020-2021، ص19).

خلاصة:

لقد تضمن هذا الفصل التفاعل الاجتماعي وأبعاده المعرفية إذ يعتبر هذا الأخير ضرورة أساسية في تكوين الجماعات وتماسكها حيث تحقق الجماعة لأفرادها من خلال هذه العملية العديد من الأهداف منها إرشادات لسلوكهم الاجتماعي وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مثل الرضا و الاعتزاز الجماعي بالإضافة الى إثبات الذات والانتماء ، كما تطرقنا لخصائصه المتنوعة وأهدافه في حياتنا الاجتماعية ومختلف أشكاله وأنماطه بالإضافة إلى أهم وسائله، ثم شروط حدوث هذا التفاعل الاجتماعي وفي الأخير تناولنا الأسس الخاصة به وأهم النظريات التي فسرتة تفسيراً دقيقاً وسبب وجوده.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد

1-4- مجالات الدراسة

2-4- المنهج المستخدم.

3-4- أدوات جمع البيانات .

4-4- العينة وكيفية اختيارها.

5-4- أساليب التحليل .

6-4- تحليل البيانات الشخصية (خصائص العينة).

خلاصة

تمهيد:

إنّ الدراسة السوسولوجيا المتكاملة مبنية على ضرورة الربط و الترابط بين المعالجة النظرية و الميدانية لموضوع الدراسة و ذلك باعتماد إجراءات منهجية معينة تتماشى مع طبيعة موضوع الدراسة و أهدافه و كذا الواقع الذي توجه فيه الظاهرة المدروسة و سيتم في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية التي من خلالها يمكن أن نتعامل مع الجانب الميداني لهذه الدراسة و ذلك بتحديد حجم مجتمع الدراسة و خصائصه الديموغرافية و الوظيفية بعدها سيتم الكشف عن الأدوات المنهجية و الوسائل المساعدة في جمع المعلومات قصد تحضيرها للدراسة و التحليل والتفسير.

1-4- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة خطوة أساسية في البحث العلمي لأنها تساعد الباحث على تحديد الجوانب التي تمكن الباحث من خلالها توضيح نطاق بحثه بشكل دقيق، تشمل ما يلي:

1-1-4- المجال الجغرافي:

يقصد بالمجال الجغرافي هو الحيز المكاني التي تم فيه إجراء البحث العلمي، وهو بالتحديد في هذه الدراسة الميدانية أجري في " المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة".

أ- التعريف بالمؤسسة:

أنشئت المؤسسة الاستشفائية لسكيدة بموجب القرار رقم 06,143 الصادر في 26 أفريل 2006، داخل حيز الخدمة ابتداء من 01 ديسمبر 2007 وكانت الخدمات حينها مقتصرة على الاستشارات الطبية المتخصصة، وفي 23 مارس 2008 كانت أولى خدمات العناية بالإقامة بالمستشفى. وقد أنشئ هذا المستشفى من أجل التقليل من الضغط وعناء تنقل المرضى إلى خارج الولاية. المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة هي مؤسسة عمومية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تبلغ القدرة الاستيعابية النظرية حوالي 240 سرير تتكون هذه المؤسسة من 6 مديريات، 13 مصلحة طبية وكل مصلحة مكونة من عدة وحدات تتوزع كالتالي:



المديرية الفرعية للنشاطات الطبية: وتشمل ما يأتي:

- ❖ مكتب تنظيم وتقييم النشاطات الطبية.
- ❖ مكتب تنظيم وتقييم نشاطات الإستعجالات.
- ❖ مكتب الدخول والتوجيه.

المديرية الفرعية للنشاطات شبه الطبية: وتشمل على:

- ❖ مكتب تنظيم النشاطات شبه الطبية.
- ❖ مكتب تقييم النشاطات شبه الطبية.

مديرية الإدارة العامة: وتشمل على:

- ❖ المديرية الفرعية للموارد البشرية.
- ❖ المديرية الفرعية للمالية والوسائل.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت.

المديرية الفرعية للموارد البشرية: وتشمل على:

❖ مكتب تسيير المستخدمين.

❖ مكتب التكوين المتواصل.

المديرية الفرعية للمالية والوسائل: وتشمل على:

❖ مكتب المحاسبة المالية.

❖ مكتب تسيير الوسائل.

المديرية الفرعية لصيانة التجهيزات والمنشآت: وتشمل على:

❖ مكتب صيانة التجهيزات.

❖ مكتب صيانة المنشآت.

ج - المصالح:

- مصلحة التخدير والانعاش.

- مصلحة الجراحة العامة.

- مصلحة جراحة العظام والرضوض.

- مصلحة المسالك البولية.

- مصلحة علم الأوبئة والطب الوقائي.

- مصلحة طب أمراض النساء والتوليد.

- مصلحة الأشعة والتصوير الطبي.

- المخبر.

- مصلحة طب العمل.

- مصلحة طب العيون.

- مصلحة طب الأنف والأذن والحنجرة.

- الصيدلية.

- مصلحة الإستعجالات الطبية الجراحية.

4-1-2- المجال الزمني:

استغرقت الدراسة الراهنة حيزًا زمنيًا قدر بـ 5 أشهر وذلك منذ بداية جانفي 2024 حيث مرّ هذا البحث بمجموعة من المراحل المتعاقبة بدءًا من عملية اختيار الموضوع مرورًا بدراسة الجانب النظري ثم الدراسة الاستطلاعية والشروع في تطبيق الدراسة الميدانية بعدها مرحلة المعالجة الإحصائية للبيانات المستقاة من المؤسسة واستخلاص ومناقشة النتائج العامة للبحث لتنتهي في الأخير إلى كتابة المذكرة نهائيًا وطبعتها وإخراجها في صيغتها النهائية.

وجاء تفصيل المراحل الزمنية على النحو التالي:

❖ **المرحلة الأولى:** مرحلة اختيار الموضوع حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة على اعتبارها بمثابة الخطوة الأساسية في أي بحث، تم اختيار الموضوع وذلك بعد الاتصال والاتفاق مع الأستاذ المشرف وعلى هذا الأساس قمنا بتصميم مشروع أو خطة بحث أولية.

❖ **المرحلة الثانية:** مرحلة الإطار النظري بعد أن تلقينا الموافقة من الإدارة على الموضوع بدأنا نجمع المراجع واستخلاص المعلومات والبيانات التي تساعدنا في إعداد وضبط الإطار النظري الذي يعد منطلقًا حاسمًا للبحث، أين كانت الانطلاقة بتحديد المشكلة من جميع جوانبها وتحديد أهم مفاهيمها وأبعادها واستغرقت هذه العملية ثلاثة أشهر.

❖ **المرحلة الثالثة:** وهو الزمن الذي استغرقت فيه قيام الدراسة الميدانية منذ نزولنا وقبولنا إلى انتهائنا فترة التربص، شمل تحضير البحث عدة مراحل أساسية، في إطار البحث عن العلاقة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي، حيث تم النزول إلى الميدان ابتداءً من يوم الثلاثاء 30 مارس 2024 إلى غاية الخميس 04 أبريل 2024، حيث تم أخذ الموافقة من مدير المؤسسة وذلك يوم الثلاثاء 09 أبريل 2024، وهي المرحلة الاستطلاعية حيث تم إجراء مقابلة مع سكرتيرة المدير التي أعطت صورة شاملة عن المؤسسة مجال الدراسة، من حيث الأقسام والمصالح الموجودة والتخصصات، كما أنه تم الاطلاع على الوثائق والسجلات لجمع المعطيات العامة عن المؤسسة وعدد العمال، وبعده أجرينا مقابلات حرة مع رؤساء المصالح وكذا بعض العمال ليزودنا بمعلومات تخص موضوع بحثنا. ثم يوم 12 مارس 2024 تم تعديل بعض عبارات الاستبيان وإضافة عبارات جديدة توافق مع الواقع الأمبريقي للمؤسسة عن طريق تحكيم الأساتذة لها. ثم من 16 مارس إلى

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

غاية 03 أفريل تم توزيع الاستبيان على عدة مراحل وهذا راجع للعمل التناوبي للعمال بمختلف المصالح وفيها قمنا بإجراءات مقابلات مع بعض العمال وملاً الاستبيان مع الشرح.

4-1-3- المجال البشري:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع العمال المهنيين والأطباء وشبه الطبيين والاداريين في مستشفى عبد الرزاق بو حارة الذي يبلغ عددهم 755 فرداً.

4-2- المنهج المستخدم:

يفرض موضوع الدراسة اختيار نوع المنهج المناسب وهذا الاختيار هو الذي يعطي مصداقية وموضوعية للنتائج المتحصل عليها.

حيث عرفت القواميس اللغة العربية مثل: لسان العرب، القاموس المحيط، المعجم الوسيط كلمة المنهج على أنها مأخوذة من (نهج) ومناهج بمعنى: « الطريق الواضح ويعزز هذا المعنى ما جاء في المعجم الوسيط: أن أصل كلمة المنهج هو نهج، ويقال: نهج فلان الأمر نهجاً؛ أي أبانه و أوضحه، ونهج الطريق: سلكه والنهج بسكون الهاء: سلك الطريق الواضح، أما ابن منظور في لسانه فقد أورد: أنهج الطريق: وضح واستبان، وصار نهجاً واضحاً، والمنهج عنده -بفتح الميم وكسر ها- هو النهج والمنهاج؛ أي: الطريق الواضح والمستقيم ». (سعد سلمان المشهداني، 2019، ص 155).

أما اصطلاحاً: المنهج هو « أسلوب للتفكير والعمل يعتمد الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول الى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة ». (محمد سرحان علي المحمودي، 2019، ص 35).

- فالمنهج هو « الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة ». (عامر مصباح، 2006، ص 23).

ومن خلال الموضوع الذين نحن بصدد دراسته " الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي " اعتمدت هذه الدراسة في سبيل الوصول الى أهدافها على المنهج الوصفي الذي يعتمد على الوصف الدقيق والموضوعي للظاهرة المراد دراستها، والذي يقوم تحديد خصائص الظاهرة وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استناداً للبيانات المجمعّة حولها ثم محاولة الوصول الى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه وبالتالي الى نتائج قابلة للتعميم.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

- يعرف المنهج الوصفي على أنه: «طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع المعلومات عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة». (صلاح الدين شروخ، 2003، ص147).

- كذلك يعرف على أنه: «المنهج الذي يقوم فيه الباحث بالوصف المنظم الدقيق للظواهر الاجتماعية أو الطبيعية كما هي، مستخدمًا للتحليل والمقارنة والتصنيف والتفسير من أجل الوصول الى تصميمات يزيد بها الرصيد المعرفي حول الظاهرة موضوع الدراسة بغية التنبؤ والتخطيط للمستقبل». (خير الدين علي عويس، 1989، ص 86).

3-4- أدوات جمع البيانات:

لكي يقوم الباحث بجمع المعلومات حول موضوع دراسته يجب عليه أن يستخدم بعض الأدوات والتقنيات البحثية، ففي بحثنا هذا تم استخدام الأدوات التالية:

1-3-4- الوثائق والسجلات:

والتي تعتبر من اهم المصادر الأساسية للحصول على المادة العلمية، وذلك من خلال الزيارات المتعددة للمؤسسة تحصلنا على بعض السجلات والوثائق للحصول على البيانات والمعلومات، تمثلت في:

- الجانب التاريخي للمؤسسة.

- العدد الإجمالي للموظفين.

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- معلومات عن برنامج العمل للعمال لكونهم البعض يعملون بالتناوب.

حيث ساعدتنا هذه السجلات في أخذ صورة عامة وواضحة عن المؤسسة من اختيار نوع العينة المناسب وكذا حجم العينة...أخ

2-3-4-الملاحظة:

- تعرف الملاحظة بأنها عبارة عن: « عملية مراقبة او مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والاحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها بأسلوب علمي منظم ومخطط وهدف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الانسان وتلبية احتياجاته». (محمد عبيدات، وآخرون، 1999، ص73).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

اعتمدنا في بحثنا على **الملاحظة المباشرة** وذلك من خلال الزيارات المتكررة للمؤسسة تم ملاحظة سير الأمور والسلوكيات السائدة في المستشفى وكذا تعاملات العمال بجميع مستوياتهم مع بعضهم البعض وخاصة المدير والمسؤولون وطبيعة تفاعل زملاء العمل وملاحظة بيئة العمل من حيث التجهيزات مثل أساليب الرقابة مثل كاميرات، آلات البصمة لتسجيل الحضور...أخ

4-3-3- المقابلة:

وهي أداة من أدوات البحث والحصول على المعلومات والتفسير في عدة مجالات مثل العلاج النفسي او استطلاعات الرأي، العلاقات العامة، الصحافة، السياسة.

- والمقابلة هي: « حوار بين الباحث وصاحب الحالة المراد الحصول على معلومات منه، او تعبيراته عن آرائه واتجاهاته ومشاعره؛ ذلك لاختيار صحة فرض من الفروض، أو في الكشف عن أبعاد مشكلة أو إيجاد تفسير لنتائج معينة، وهي تتسم بالمواجهة وجهاً لوجه، وهي أسلوب البحث المفضل في الحالات التي لا يتوفر لها أداة بحث أخرى ». (حاتم أبو زائدة، 2008، ص135).

قمنا بإجراء مقابلات حرة مع بعض العمال والمسؤولين، حيث أجريت هذه المقابلة مع طبيب رئيسي ورئيس مصلحة الجراحة وتضمن مختلف أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع.

مقابلة رقم (1): مع طبيب رئيسي مصلحة الجراحة، يوم الاربعاء 03 مارس 2024 (من الساعة 10:00 الى 11:00) تم طرح عليه 12 سؤال.

مقابلة رقم (2): مع رئيس مصلحة الجراحة، يوم الخميس 04 مارس 2024 (من الساعة 10:00 الى 11:00) تم طرح عليه 3 أسئلة.

4-3-4- الاستبيان:

لغة: « بمعنى ظهر واتضح، والشئ استوضحه وعرفه"، الاستبيان تشتق من ظهر، واتضح، بين « .

اصطلاحاً: يعرفه أبو نيل: « بأنه عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها الى حقائق يهدف اليها البحث « .

- كما أنّ هي: « أداة لفظية بسيطة ومباشرة تهدف الى التعرف على ملامح خبرات المفحوصين واتجاهاتهم نحو موضوع معين ومن خلال توجيه أسئلة قريبة من التقنين في الترتيب والصيغة وما شبه ذلك « . (زياد علي الجرجاوي، 2010، ص16).

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

استعملنا هذه التقنية لهدف جمع المعلومات حول الموضوع المدروس "الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي" الذي يتطلب التعبير عنها ببيانات تمكننا من المعالجة احصائيا وسوف نقوم بتوزيعها بغية جمع عدد من المعلومات من خلال الأبعاد المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرارات، الاتصال الرقابة حيث قمنا بصياغة عبارات الاستبيان وتقديمها للأستاذ المشرف الذي أبدى ملاحظاته حولها و اجراء بعدها اختبار تجريبي على الاستبيان عن طريق عرضها على المحكمين لإظهار الأسئلة الغامضة، وغير المفهومة وتصحيحها، وخلصنا الى صياغتها في شكلها النهائي بعدما قمنا بقياس درجة ثبات العبارات المستعملة في قياس المتغيرين عن طريق معامل ألفا كرونباخ، ويعتبر هذا الاستبيان أداة رئيسية من أدوات جمع البيانات، فقد تم استعمالها لغرض الحصول على معلومات جديدة والتأكد من صحة الفرضيات البحث ومنح فرصة أكبر للمبحوثين للتفكير بعمق للأسئلة الموجهة لهم.

وهذا الاستبيان يتمثل في مقياس ليكرث الخماسي والذي يتكون من العبارات التي يتم الإجابة عنها ب: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة)، حيث صممنا لذلك 63 سؤال كما يلي:

المحور الأول: يشمل البيانات الشخصية المتعلقة بالمعلومات الخاصة بالمبحوثين ويحتوي على 07 أسئلة.

المحور الثاني: يشمل البيانات المتعلقة "بالممارسات السلطوية" والبالغ عددها 32 سؤال.

المحور الثالث: ويشمل البيانات المتعلقة "بالتفاعل الاجتماعي" والبالغ عددها 24 سؤال.

وأسفرت المعالجة الإحصائية للنتائج على درجات متفاوتة من الثبات نوضحها كما يلي:

جدول رقم (1): يوضح درجات ثبات عبارات أبعاد متغير الممارسات السلطوية.

أبعاد الممارسات السلطوية	عدد العبارات	معامل ثبات العبارات عن طريق ألفا كرونباخ
المشاركة في اتخاذ القرارات	11	0,704
الاتصال	11	0,733
الرقابة	10	0,763

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

من خلال الجدول رقم (1) نلاحظ أننا حصلنا على درجات ثبات تتراوح ما بين 0,704 و0,763 وهي درجات ثبات مقبولة.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (2): يوضح درجات ثبات متغير التفاعل الاجتماعي.

التفاعل الاجتماعي	عدد العبارات	معامل ثبات العبارات عن طريق ألفا كرونباخ
التفاعل الاجتماعي	24	0,811

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

جدول رقم (3): يوضح درجات ثبات كل عبارات أبعاد التفاعل الاجتماعي.

أبعاد التفاعل الاجتماعي	رقم الاستمارة	معامل ثبات العبارات عن طريق ألفا كرونباخ
التعاون	01	0,798
	02	0,800
	03	0,801
	04	0,807
	05	0,812
	06	0,806
	07	0,803
	08	0,799
الصراع	09	0,845
	10	0,808
	11	0,803
	12	0,803
	13	0,897
	14	0,797
	15	0,819
	16	0,804
الميزة التنافسية	17	0,801
	18	0,801
	19	0,796
	20	0,797

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

0,797	21	
0,798	22	
0,796	23	
0,802	24	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) الذي يمثل معامل ثبات عبارات متغير التفاعل الاجتماعي الكلي والتي كانت النتائج معبرة على درجة 0,811، مما يبين أنها عالية ومجدية للبحث، إضافة إلى ما بينته نتائج الجدول رقم (3) الذي يبين درجات ثبات كل عبارات أبعاد التفاعل الاجتماعي عن طريق معامل ألف كرونباخ، والتي تراوحت ما بين 0,796 و0,897 وهي درجات ثبات عالية ومقبولة.

4-4- العينة وطريقة اختيارها:

- « ان مجتمع البحث هو مجموعة منتهية او غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً » (موريس أنجرس، 2006، ص 598).

- العينة: « تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختبار أو التحقق » (سعيد سبعون، 2012، 135).

- « يقصد بعينة الدراسة أنها مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة الأصلي يقوم الباحث باختيارها بطريقة مناسبة، ومن ثم يقوم بإجراء الدراسة عليها والاستعانة بجميع النتائج التي تحصل عليها من واقع الدراسة وتعميمها على جميع أفراد المجتمع الأصلي للدراسة » .

(<https://drasah.com/Description.aspx?id=6073> 2024-04-26).

أما المعاينة Sampling هي: « عبارة عن الطريقة أو الأسلوب الذي يتم بموجبه اختيار جزء ممثلاً للكل، تكون نموذج أو عينة ملائمة بهدف تحديد خصائص أو مواصفات معينة في مجتمع الدراسة، والخروج باستنتاجات عن المجتمعات » (عامر إبراهيم قندلجي، دس، ص 133).

بما ان دراستنا تشتمل على مجتمع بحث يتكون من 755 عامل، و بغية تقصي الصدق الميداني و الوصول الى الأهداف والتحقق من تساؤلات فرضيات الدراسة ونظراً لأن مجتمع الدراسة ينقسم الى فئات مهنية أو تعليمية...إخ، تم تحديد العينة من كل فئة، لذا فان نوع العينة المختارة هي العينة الحصصية أو ما تعرف بالتناسبية والتي تعتبر من أساليب العينات الغير احتمالية وذلك نظراً لصعوبة جمع المعطيات مثل الأفراد

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

الذي يتعذر الاتصال بهم إضافة الى الإحاطة بالقائمة الكلية لأسماء جميع العاملين، واعتمدنا في تحديد العينة الحصصية على بعض مميزات مجتمع البحث التي تسعى لإعادة انتاجها في صورة العينة بالتقسيم الرسمي للرتب المذكورة (عمال مهنيين، شبه طبيين، طبيين، اداريين) باعتبار الاختلافات في الآراء المحتملة بين هذه الفئات.

ومنه تم اختيار العينة على النحو التالي:

كما هو معلوم أن مجتمع البحث الذي نحن بصدد دراسته يتكون من 755 عامل، ونظرا لكبر مجتمع البحث وانطلاقا من الإمكانيات المتوفرة سوف نجري الدراسة بنسبة 10% مما يعني أن حجم العينة حسابيا يكون كالتالي:

$$.76 \cong 75,5 = \frac{10 \times 755}{100}$$

ومن خلال هذا نلاحظ حجم عينة الدراسة هو 76 عامل، ونظرا لخصائص المجتمع الذي يتكون من فئات مهنية وأن العينة التي اعتمدنا هي العينة الحصصية المحددة بهذه الدراسة والتي تكون محسوبة كالتالي:

حساب عدد الأفراد الذين يمثلون العينة:

ومنه:	فئة الاداريين:
100 ← 76	100 ← 755
18,94 ← x	x ← 143
$\frac{18,94 \times 76}{100} = 14,39$	$\frac{100 \times 143}{755} = 18,94$
ومنه:	فئة الأطباء:
100 ← 76	100 ← 755
17,34 ← x	x ← 134
$\frac{17,34 \times 76}{100} = 13,48$	$\frac{100 \times 134}{755} = 17,478$

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

ومنه:	فئة شبه طبيين:
$100 \leftarrow 76$	$100 \leftarrow 755$
$29,69 \leftarrow x$	$x \leftarrow 194$
$\frac{29,69 \times 76}{100} = 19,52 \cong 20$	$\frac{100 \times 194}{755} = 29,69$
ومنه:	فئة العمال المهنيين:
$100 \leftarrow 76$	$100 \leftarrow 755$
$37,61 \leftarrow x$	$x \leftarrow 284$
$\frac{37,61 \times 76}{100} = 28,58 \cong 29$	$\frac{100 \times 284}{755} = 37,61$

وبتقريب هذه النسب وجمعها نجد:

$$14 + 13 + 20 + 29 = 76 \text{ فردا.}$$

4-5- الأساليب الإحصائية:

تم استخدام برنامج (Spss) في معالجة البيانات احصائيا حيث تضمنت المعالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- معامل ثبات الاستمارة ألفا كرون باخ.

- التكرارات.

- المتوسط الحسابي.

- الانحراف المعياري.

- معامل ارتباط بيرسون.

4-6- تحليل وتفسير البيانات:

يعد تحليل البيانات من أهم العمليات التي تساعد في استخراج القيمة من مجموعة البيانات المتاحة وفي هذا السياق يهدف هذا التحليل إلى استكشاف وفهم العلاقات بين المتغيرات المختلفة، وعليه سيتم في هذا التقرير

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تقديم نظرة شاملة عن البيانات المجمعة، والأساليب المستخدمة في التحليل بالإضافة إلى التفسيرات والاستنتاجات التي تم الوصول إليها.

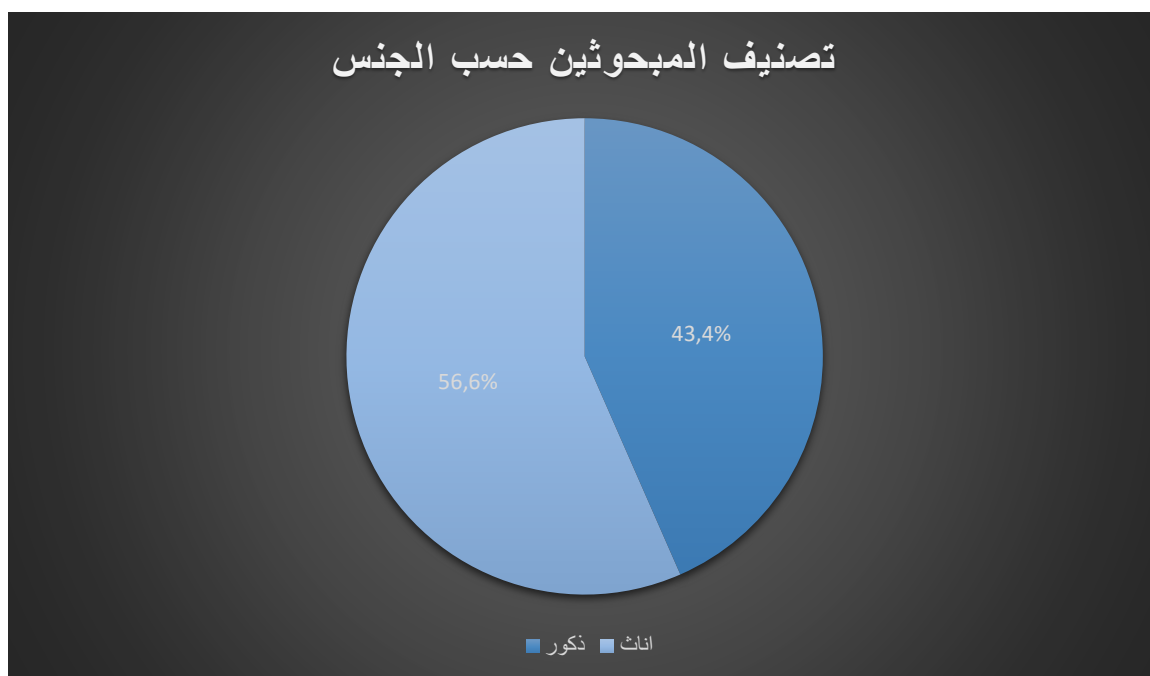
1-6-4- تحليل البيانات الشخصية:

جدول (4) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	33	43.4%
أنثى	43	56.6%
المجموع	76	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج spss.

شكل رقم (4) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.



التحليل:

نلاحظ من خلال جدول رقم (4) لتوزيع مجتمع الدراسة حسب الجنس نجده ينقسم إلى:

✓ نسبة الإناث التي تقدر ب: 56,6% وهي أكبر نسبة.

✓ تليها نسبة الذكور التي تقدر ب: 43,4% .

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

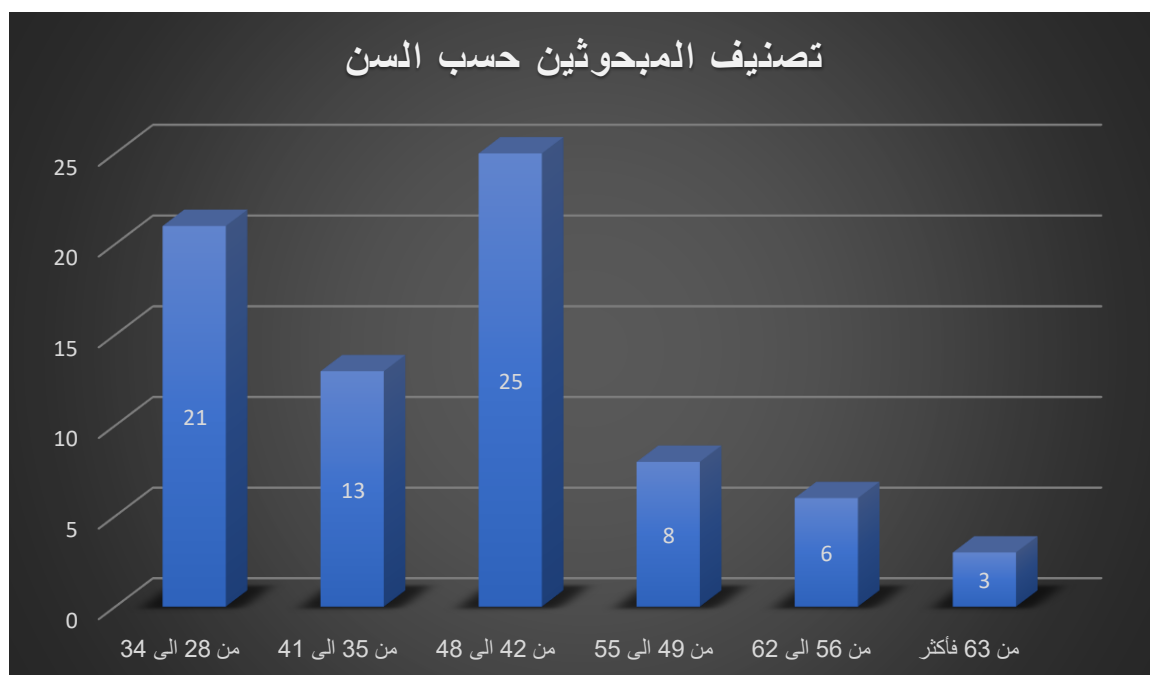
نجد أن نسبة الاناث التي قدرت ب 56,6% مرتفعة مقارنة بنسبة الذكور 43,4% وهذا راجع للأسباب منها تفاوت العامل الديمغرافي بين الاناث والذكور، حيث أن الاناث هم أعلى نسبة في الجزائر، إضافة الى عامل آخر يتمثل في أن الجامعات الجزائرية أغلب مخرجاتها من فئة الاناث، وكذلك أثبتت الدراسة الميدانية أن عدد العمال المهنيين والاداريين جلهم إناث وهذا راجع إلى طبيعة عملها في المؤسسة (التنظيف، الرعاية الصحية، التمريض) فهذه الأعمال أكثر استقطابا للنساء، وظهور الفكر النسوي الذي يندد بالمساواة بين الرجل والمرأة في جل مجالات الحياة والجزائر من بين الدول التي تأثرت بهذا الفكر وخاصة في مجال العمل فنجد المرأة أصبحت تعمل في جل المؤسسات.

جدول رقم (5) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب فئة السن.

فئات السن	التكرارات	النسب المئوية
من 28 الى 34 سنة	21	27,6%
من 35 الى 41 سنة	13	17,1%
من 42 الى 48 سنة	25	32,9%
من 49 الى 55 سنة	8	10,5%
من 56 الى 62 سنة	6	7,9%
من 63 فأكثر	3	3,9%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss

شكل رقم (5) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن.



التحليل:

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (5) أن الفئة العمرية من 42 الى 48 سنة عددهم 25 فردا ونسبتهم قدرت ب 32,9%، تليها الفئة العمرية من 28 الى 34 سنة وعددهم 21 فردا ونسبتهم 27,6%، ثم تأتي بعده الفئة العمرية من 35 الى 41 و عددهم 13 فردا وتمثلت نسبتهم ب 17,1% وبعدها الفئة العمرية من 49 الى 55 سنة وكان عددهم 6 افراد و قدرت نسبتهم ب 10,5%، ثم الفئة العمرية من 56 الى 62 سنة وكان عددهم 6 أفراد أي نسبتهم 7,9%، وأخيرا الفئة العمرية من 63 سنة فأكثر وعددهم 3 افراد فقط بنسبة قدرت ب 3,9%.

حسب البيانات الواردة أعلاه، فإنه يمكن القول أن معظم مفردات العينة المبحوثة يتراوح سنهم ما بين 42 الى 48 سنة وهو ما يشكل 32,9% من مجموع عينة الدراسة التي أغلبها من فئة الطبيين والعمال المهنيين وهذا راجع لأسباب عديدة منها: كون أن سنوات التخرج للأطباء تأخذ فترة طويلة أي ما يقارب 7 الى 9 سنوات لذلك يشغلون في سن متأخر، و سبب غلاء المعيشة جعل أغلب النساء يعملون مناصب شغل بمدخول قليل رغم كبر سنهم و هو التنظيف لتقليل من صعوبة الحياة المادية وهذا ما أقره بعض النساء في فترة التربص والرجال معظمهم يعملون في قطاع الأمن بعمر متوسط كونهم يحملون خبرة أكثر من شباب هذا الوقت، ونجد أيضا أن فئة السن التي تتراوح من 28 الى 34 سنة نسبتها 27,6% وهي نسبة قريبة نوعا ما من الفئة السابقة لأن هذه الفئة من مهنة الإداريين و هذه المهنة تتطلب شهادة جامعية ليسانس أو ماستر وهي

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

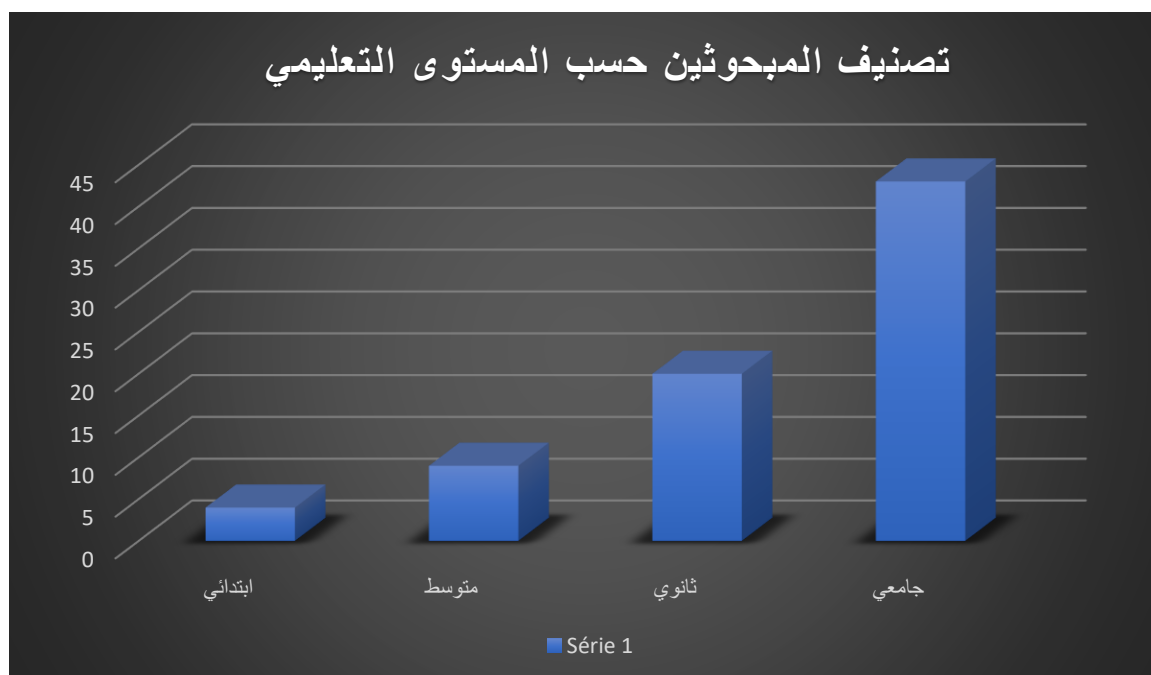
تأخذ سنوات قليلة و الشبه الطبيين يحتاجون شهادة بكالوريا فقط للتوظيف لهذا يعملون في سن مبكر أما الفئات العمرية الثلاثة الأخيرة كان عدد أفرادهم قليل لأن هذه الفئات في مرحلة التقاعد فهناك من يتقاعد مبكرا لأسباب عديدة والذي يبدأ من 55 سنة فما فوق الذي يعرف بالتقاعد النسبي (Demi retraite) الى السن التقاعدي القانوني وهو 65 سنة.

جدول رقم (6) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرارات	النسبة المئوية
ابتدائي	4	5,3%
متوسط	9	11,8%
ثانوي	20	26,3%
جامعي	43	56,6%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

شكل رقم (6) يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.



الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

التحليل:

نلاحظ من خلال قراءتنا للجدول رقم (6) والمتعلق بالمستوى التعليمي لأفراد عينة البحث أن عدد الجامعيين هو 43 فردا وهي أعلى نسبة قدرت ب 56,6%، يليها الأفراد ذو المستوى التعليمي الثانوي وقدر عددهم ب 20 فردا بنسبة 26,3%، بعدها المستوى التعليمي المتوسط وكان عددهم 9 أفراد وبالتالي نسبتهم 11,8% وأخيرا الأفراد ذو المستوى التعليمي الابتدائي حيث قدر عددهم ب 4 أفراد فقط بنسبة 5,3%. بما أن الحالة المدنية تنقسم الى أطباء واداريين وشبه طبيين، فهذا يحتاج بالضرورة الى شهادات جامعية عالية وتكوين عالي مقارنة بسنوات الثمانينات والتسعينات وهذا راجع لمواكبة تطور هذا القطاع، حيث يقدر عدد الأفراد الذين يحملون شهادات جامعية ب 43 من اجمالي أفراد العينة يمثلون نسبة 56,6%. أما أفراد الذين لا تتعدى مستوياتهم العلمية الابتدائية أو المتوسط أو الثانوي فهم لا يمثلون نسبة كبيرة من العينة المختارة، حيث صدفنا 4 أفراد من مستوى ابتدائي و9 أفراد من مستوى متوسط وأيضا 20 فرد من مستوى ثانوي وكلهم يعملون في قطاع التنظيف والحراسة وهذه الوظائف لا تحتاج شهادات عالية.

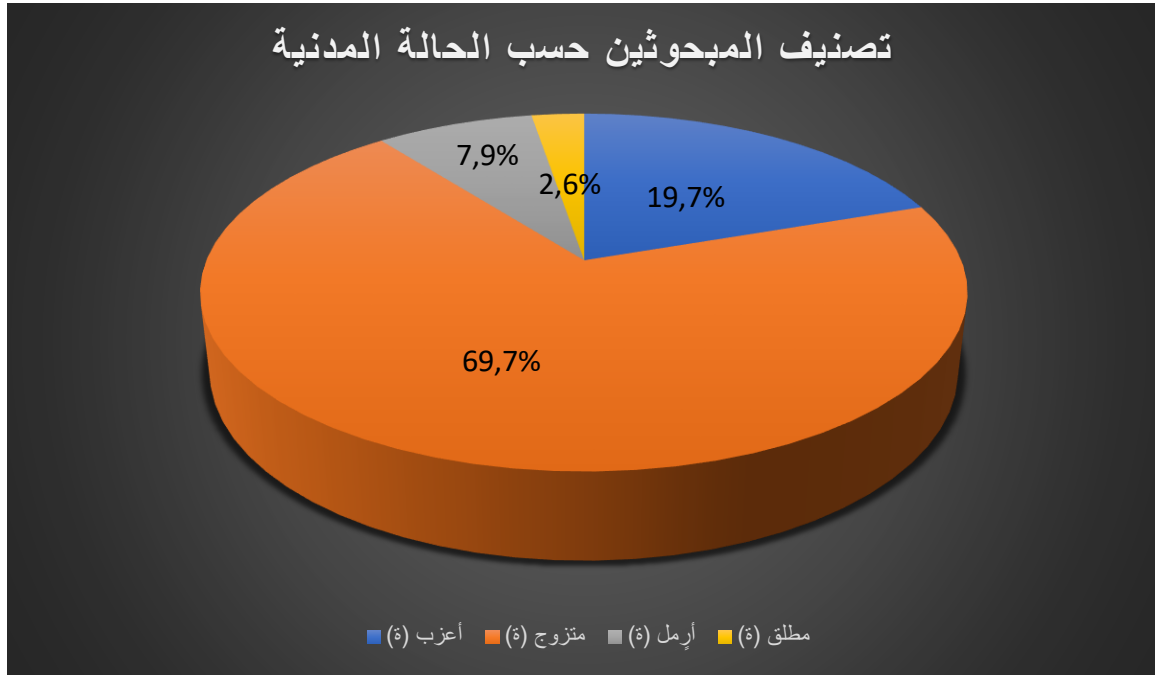
جدول رقم (7) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الحالة المدنية.

الحالة المدنية	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب (ة)	15	19,7%
متزوج (ة)	53	69,7%
أرمل (ة)	6	7,9%
مطلق (ة)	2	2,6%
المجموع	76	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

شكل رقم (7) يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة المدنية.



التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم (7) المتعلق بالحالة المدنية لعينة البحث، أن فئة المتزوجين قدر عددهم 53 شخصا وهي أكبر نسبة حيث قدرت ب 69,7%، ثم فئة العزاب عددهم 15 شخصا أي بنسبة مئوية قدرت ب 19,7%، تليها فئة الأرامل وعددهم 6 أفراد أي نسبتهم 7,9%، أما الفئة الأخيرة كانت من فئة المطلقين وكان عددهم 2 فقط أي بنسبة 2,6% فقط.

في خضم هذه المعطيات الإمبريقية نجد أنّ أعلى نسبة هي فئة المتزوجين وذلك راجع الى القيم الثقافية السائدة في المجتمع التي تشجع على الزواج، و الاستقرار المالي دور في تمكين الأفراد من الزواج وتحقيق الاستقرار الأسري و أيضا ما لحضناه أن أغلب المتزوجين من جنس ذكور أي أبواب أسر و هو الأمر الذي يتطلب منهم القيام بواجبات أسرية مختلفة و هو ما ينعكس على أدائهم و يجعلهم يكافحون و هو ما يمنح أدائهم دفعة خاصة لأنهم يتمتعون باستقرار نفسي، ثم تأتي في المرتبة الثانية فئة العزاب وهذا راجع الى اعتبارات شخصية ربما عدم رغبتهم في الزواج أو في فترة تأسيسهم لهذه المرحلة، ثم فئة الارامل بنسبة 7,6%، وهذا راجع الى مشيئة القدر فالموت حق، وفي الأخير نجد فئة المطلقين بنسبة 2,6% فقط وهذا راجع الى ظروف اجتماعية ونفسية وغيرها من المشاكل.

جدول رقم (8) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الفئة المهنية.

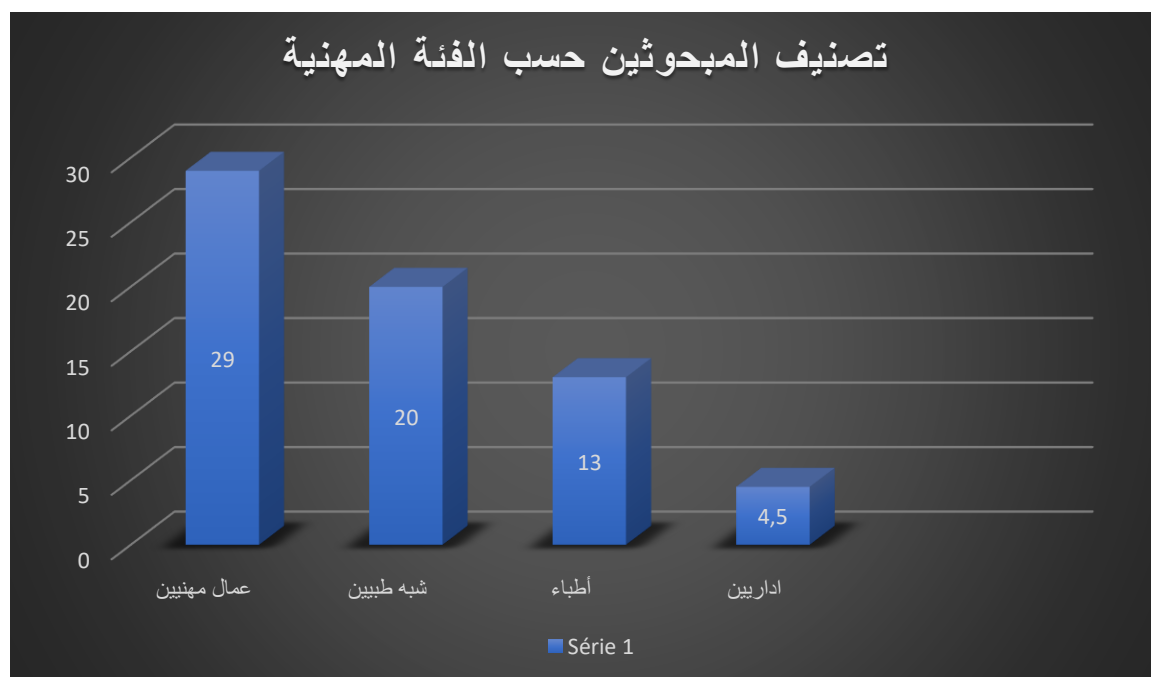
الفئة المهنية	التكرارات	النسب المئوية
عمال مهنيين	29	38,2%

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

شبه طبيين	20	26,3%
أطباء	13	17,1%
اداريين	14	18,4%
المجموع	76	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

شكل رقم (8) يوضح توزيع المبحوثين حسب الفئة المهنية.



التحليل:

من خلال المعطيات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والتي تمثل توزيع المبحوثين حسب المهنة نلاحظ أن أعلى نسبة هي عمال المهنيين والتي تقدر بـ 38,2% ثم تليها نسبة شبه الطبيين بنسبة 26,3% ثم تليها نسبة الإداريين 18,4% ثم الأطباء بنسبة 17,1%.

ويرجع هذا الارتفاع في نسبة العمال المهنيين لطبيعة النشاط داخل المؤسسة وكبر حجمها يحتاج إلى الكثير من الحراس والمنظفين لضمان أمنها ونظافتها ولتبني سمعة جيدة والحفاظ على المرضى، وشبه الطبيين أيضا نسبتهم قريبة من الفئة الأولى باعتبارهم أساس الرعاية الصحية داخل المؤسسة فلا يمكن الاستغناء عنهم، والأطباء في هذه المؤسسة قليلين لأن كل مصلحة لديها طبيب واحد أما الإداريين قليلين لان طبيعة عمل المؤسسة لا تحتاج اداريين كثر مقارنة بالمهن الأخرى.

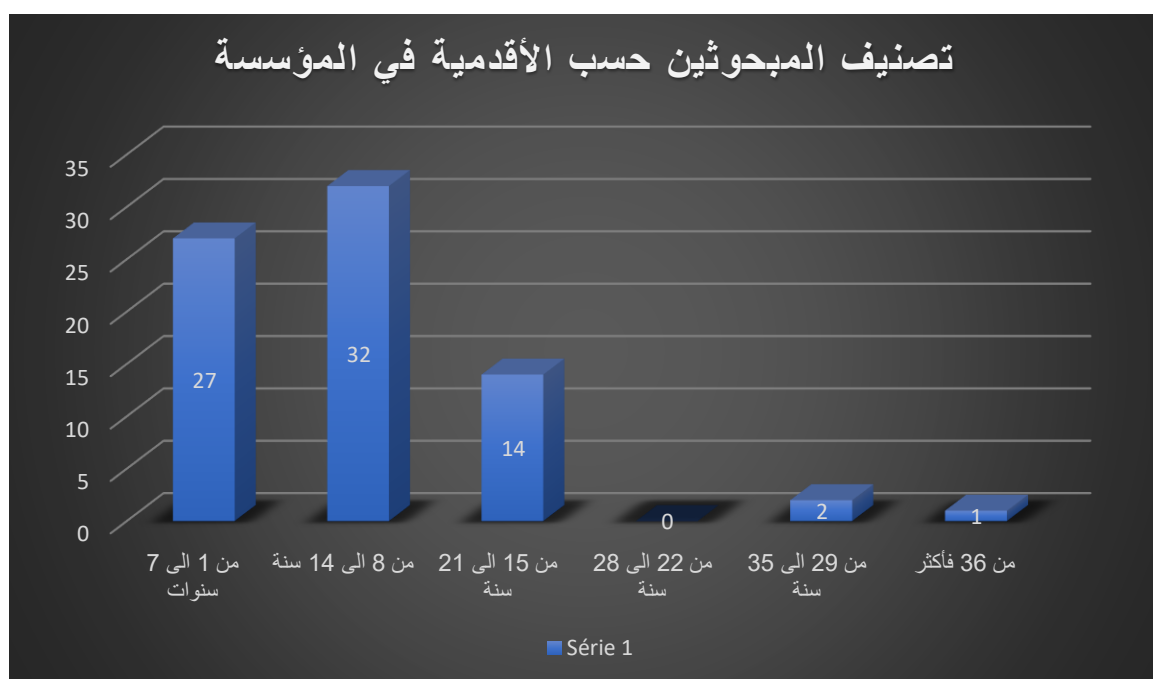
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

جدول رقم (9) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المؤسسة.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 7 سنوات	27	35,5%
من 8 الى 14 سنة	32	42,1%
من 15 الى 21 سنة	14	18,4%
من 22 الى 28 سنة	0	0%
من 29 الى 35 سنة	2	2,6%
من 36 فأكثر	1	1,3%
المجموع	76	100%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Spss.

شكل رقم (9) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المؤسسة.



التحليل:

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية التي تدور حول الأقدمية في المؤسسة أنّ الفئة من 8 الى 14 سنة هي أكبر فئة حيث عددهم 32 شخصا وقدرت نسبتهم ب 42,1%، بعدها الفئة التي تتمحور من 1 الى 7 سنوات وكان عدد أفرادها 27 شخصا وقدرت نسبتهم ب 35,5%، تليها الفئة من 15 الى 21 سنة وعددهم 14 فردا بنسبة تقدر 18,4%، ثم الفئة من 29 الى 35 سنة وقدر عدد أفرادها 2 ونسبتها 2,6%، وأخيرا الفئة من 36 سنة فأكثر وكان عددهم 1 فقط أي قدرن نسبتها 1,3%.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

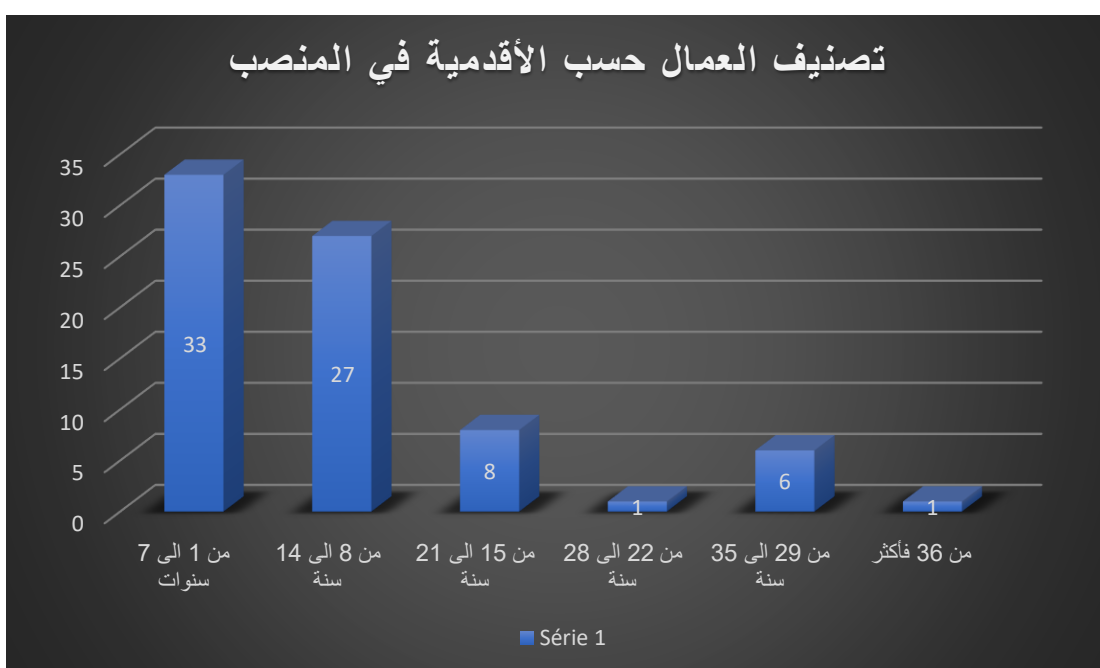
وهذا ما يجعلنا نستنتج أن الموظفين قد اكتسبوا خبرة طويلة وعميقة في مجالهم مما يعزز جودة الرعاية الصحية وكذلك توحى البيانات بأن المؤسسة تتمتع ببيئة عمل مستقرة ومحفزة، مما يجعل الموظفين يميلون للبقاء فيها لفترات طويلة، أما الفئتين الأخرتين كانت نسبتهن قليل وهذا راجع لكونهم في سن التقاعد أو ربما متقاعد وبقوا في العمل لأسباب شخصية أو لأنه لا يزال يشعر بالقدرة والرغبة في الاستمرار في المساهمة بخبرته.

جدول رقم (10) يوضح توزيع مجتمع الدراسة حسب الأقدمية في المنصب.

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 الى 7 سنوات	33	%43,4
من 8 الى 14 سنة	27	%35,5
من 15 الى 21 سنة	8	%10,5
من 22 الى 28 سنة	1	%1,3
من 29 الى 35 سنة	6	%7,9
من 36 فأكثر	1	%1,3
المجموع	76	%100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج Spss.

شكل رقم (10) يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في المنصب.



التحليل:

تفيد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول أعلاه والتي تدور حول الأقدمية في المنصب، أن الفئة من 1 الى 7 سنوات قدر عددهم ب 33 فردا أي نسبتها 43,4% من اجمالي المبحوثين، تليها الفئة من 8 الى 14 سنة وكان عددهم 27 شخصا وقدرت نسبتهم ب 35,5%، بعدها تأتي الفئة من 15 الى 21 سنة وعددهم 8 أفراد بنسبة قدرت ب 10,5%، ثم الفئة من 29 الى 35 سنة وعددهم 6 أفراد أي نسبتهم 7,6%، وفي الأخير تأتي الفئتين من 22 الى 28 سنة كذلك من 36 سنة فأكثر وكان عدد أفرادهم شخص واحد ونسبتهم متساوية قدرت ب 1,3%.

وما هو ملاحظ أنّ المؤسسة تعاني من جمود في تغير المناصب حيث نجد 43,4% أقدميتهم من 1 الى 7 سنوات، قد يكون هناك نقص في الموارد البشرية مما يجعل من الصعب تنفيذ عمليات التغير السريعة، و أيضا إجراءات إدارية معقدة لكون الترقية قد تحتاج لسنوات فكلما ازدادت الرتبة ازدادت معها سنوات الخبرة، أما الفئات العمرية المتمثلة من 15 الى 21 و من 8 الى 14 سنة و 22 الى 28 سنو وكذا أيضا من 29 الى 35 سنة ذات خبرات و كفاءة عالية في المنصب الشاغر ومهارات متقدمة و خلفية قوية في مجال عمله وهذا يرجع بالإيجاب على تطور المؤسسة، أما الفئة الأخيرة من 36 سنة فأكثر نسبتها 1,3% وهي نسبة قليلة جدا وذلك راجع لوجود قانون تقاعد في الجزائر يحدد مدة مزاومة العمل في المؤسسة وهذا راجع لعدة أسباب منها كبر السن و عدم القدرة على إتمام الأعمال بتقاني.

خلاصة:

توفر هذا الفصل نظرة شاملة على الطرق والإجراءات المستخدمة في الدراسة لتحقيق أهداف البحث، فتم تحديد مجموعة متنوعة من المجالات الأكاديمية ذات الصلة التي تغطي موضوع البحث، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي لتوجيه الدراسة وتحقيق أهدافها، وقمنا بتحديد واستخدام أدوات مناسبة لجمع البيانات، مثل الاستبيان والمقابلات والملاحظة والوثائق، واستخدامنا أساليب تحليلية مناسبة لتحليل البيانات المجمعة، وتم وصف نوعية العينة المستخدمة في الدراسة، بما في ذلك عدد الأفراد ومعايير الاختيار وتحليل البيانات الشخصية قصد التوصل إلى النتائج.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج.

تمهيد

1-5- تحليل وتفسير البيانات الميدانية.

2-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

3-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

4-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة.

5-5- الاستنتاج العام.

خاتمة

تمهيد:

تأسيسا للفصول النظرية والميدانية والهدف العام للدراسة، الذي بدوره حاول الكشف عن العلاقة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي، وبعد ما اطلعنا عليه من خلال مقياس ليكرث جاءت عملية تحليل وتفسير البيانات التي تعد خطوة أساسية في أي بحث علمي لمناقشة النتائج على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة والنظريات المعتمدة، التي تعطي الدراسة مصداقية وتزيد من نسبة التعميم، والوصول إلى حقائق علمية وموضوعية وهو ما سنعرضه بالتفصيل في هذا الفصل بغية استكمال هذا البحث والتوصل إلى استنتاجات عامة قد تكون بداية الانطلاق لبحوث أخرى أكثر تعمقا وتفصيلا.

1-5- تحليل وتفسير البيانات الميدانية:

1-1-5- تحليل جداول الفرضية الأولى:

لاختبار الفرضية الأولى التي مفادها " تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية "، تم إجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال الطريقة التالية:

أ- المشاركة في اتخاذ القرارات: حيث عرفناها إجرائياً بأنها: المشاركة في اتخاذ القرارات هي عملية يساهم فيها أفراد أو جماعة مختلف آرائهم ومعلوماتهم بهدف تحقيق غاية أو حل مشكلة معينة واختيار المسار الأفضل من بين مسارات متعددة.

ثم قمنا باستخراج النتيجة الكلية من خلال مجموع إجابات المبحوثين وقسمنا النتيجة الى فئتين:

- فئة النتيجة السالبة أي أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة ضعيفة.

- فئة النتيجة الموجبة أي أن هناك مشاركة في اتخاذ القرارات بدرجة قوية.

اعتمدنا الطريقة التالية:

$$\text{الحد الأدنى} = 1 \times 76 = 76.$$

$$\text{الحد الأعلى} = 5 \times 76 = 380.$$

$$\text{حساب طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى} - \text{الحد الأدنى}) \div 2 = (380 - 76) \div 2 = 152.$$

$$228 = 152 + 76$$

حساب المتوسط الحسابي للاستجابات كما يلي:

المتوسط الحسابي للاستجابات على العبارة: (5 × عدد الأفراد الذين اختاروا هذا الخيار) + (4 × التكرار المقابل) + (3 × التكرار المقابل) + (2 × التكرار المقابل) + (1 × التكرار المقابل) / (1+2+3+4+5).

يتم تفسير قيمة المتوسط الحسابي بعد حسابه بناءً على عدد الخيارات والفئات في المقياس، وفيما يلي وصفا للخطوات التفسير في حالة استخدام مقياس ليكرث الخماسي:

- يتم حساب المدى: حيث يساوي $5 - 1 = 4$

- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات (الخيارات) $4 \div 5 = 0,80$.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

فيكون الفئة لقيم المتوسط الحسابي من 1 الى 1,80+، وهكذا بالنسبة لبقية قيم المتوسطات الحسابية، فيكون الجدول التالي الذي يبين طريقة تفسير المتوسطات الحسابية:

جدول رقم (11) يوضح طريقة تفسير المتوسطات الحسابية.

التفسير	قيمة المتوسط الحسابي
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,80
غير موافق	من 1,81 الى 2,60
محايد	من 2,61 الى 3,40
موافق	من 3,41 الى 4,20
موافق بشدة	من 4,21 الى 5,00

- ومنه الفئة التي تقع بين [76 الى 228] النتيجة سالبة (مشاركة في اتخاذ القرارات ضعيفة).

- والفئة التي تقع بين [229 الى 380] النتيجة موجبة (مشاركة في اتخاذ القرارات عالية).

وبالتالي كل عبارة تحصل على قيمة أكبر او تساوي 229 فقد أقر بالمشاركة في اتخاذ القرارات والجدول رقم (12) يوضح ذلك:

جدول رقم (12) نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاستشفائية- عبد الرزاق بو حارة.

العبارات	مجموع التكرارات	المتوسط M	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
المشاركة في اتخاذ القرارات 01	287,00	3,7763	1,15006	+
المشاركة في اتخاذ القرارات 02	273,00	3,5921	1,10969	+
المشاركة في اتخاذ القرارات 03	311,00	4,0921	0,78617	+

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

-	1,34007	2,8684	218,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 04
+	0,84801	4,3816	333,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 05
-	1,08029	2,9211	222,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 06
-	1,44871	2,8553	217,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 07
+	0,75614	4,4605	339,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 08
+	0,50471	4,6579	354,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 09
+	1,31836	3,0921	235,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 10
+	0,61273	4,6053	350,00	المشاركة في اتخاذ القرارات 11

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح نتيجة المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة أنّ العبارات كانت كما يلي:

العبارة رقم 01: " يسمح لي المسؤول المباشر على طرح الأفكار في مجال العمل " نتائجها موجبة.

وهذا ما يدل على أنّ المدير منح المسؤول المباشر سلطة، والمسؤول المباشر بدوره أعطى للعمال فرص في مجال طرح الأفكار ويستمتع لهم ويتلقى اقتراحاتهم في مجال العمل أي يدرك أهمية آراء العمال في المشاركة في اتخاذ القرار والتي يتم من خلالها اختيار المسؤول المباشر البديل الذي يعتقد أنه الأفضل والأنسب لتقديم حل مشكلة أو أي موضوع ما من بين كل تلك الحلول التي قدمت من طرفهم، وبالتالي تؤدي هذه العملية الى تعزيز العمل الجماعي وتحقيق نتائج أفضل، هذا ما أقروه مسؤولين بعض المصالح حيث كان جوابهم أنّهم دائما يستمعون للعمال ويؤخذون أفكارهم بعين الاعتبار لأنهم يقدرون خبرتهم وذكاءهم في مجال العمل.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العبارة رقم 02: "القرارات المتخذة من قبل المسؤول فعالة" نتائجها موجبة.

هذا يبين أنّ المدير منح ثقة للمسؤول المباشر للقيام بتوجيه العمال وتسيير العمل، واتخاذ القرارات المناسبة بناءً على رؤيته وخبرته وكذلك يتضح أنّ قراراته عقلانية ومخطط لها بطريقة منظمة ومنسقة وذلك بغية تحقيق الكفاءة والتنظيم والتطور للمؤسسة، ويدل أيضاً على أنّ أهدافه ورؤيته تتماشى مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ولأنّ القرارات المتخذة من قبله تكون مرتبطة بالتعاون والمشاركة مع العمال هذا ما يجعلها تكون أكثر فعالية فالاستماع الجيد للفريق يؤدي الى اختيار الخيار الأمثل والمناسب لأيّ مشكل أو عمل ما، كذلك بسبب توزيع الأدوار بشكل واضح وتحديد المسؤوليات لكل فرد في الفريق ومراقبة سير عملهم بانتظام وتقييم لنتائج عملهم وتحليل الأداء وهذا حقاً ما رأيناه فالمسؤول المباشر كل يوم يدون في ملف نقاط تقييمية لكل عامل.

العبارة رقم 03: "تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بين المدير ونوابه" نتائجها موجبة.

وهذا ما يعني أنّ عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تتم عن طريق التعاون والتنسيق بين المدير والنواب وهذا ما يؤكد على وجود اتصال عمودي أي يتم تبادل المعلومات والأفكار من القمة الى القاعدة والعكس وتواصل أفقي أي بين النواب أنفسهم، وهذه البنية تقوم على التوزيع الوظيفي أي يعتمد المدير على نوابه لإدارة قطاعات معينة أو وظائف محددة، ويتسم هذا التنظيم غالباً ببنية هرمية حيث يحتل المدير قمة الهرم ويمتلك السلطة الأعلى في اتخاذ القرارات ونوابه يتوزعون على مستويات أقل مما يعكس توزيع السلطة والتفويض، وبالتالي المدير ونوابه هما الجهات المسؤولة على هذا الجانب.

العبارة رقم 04: "تناقش الإدارة المشاكل مع العاملين قبل اتخاذ أي قرار" نتائجها سالبة.

وهذا يعني أنّ الإدارة تفضل مناقشة المسؤولين قبل اتخاذ أي قرار دون مشاركة العاملين في المناقشة أو الاستشارة المتخذة من طرف الإدارة، وذلك رجع إلى قلة ثقة الإدارة بخبرة العاملين، وأيضاً يمكن أن تؤدي المناقشات المطولة مع العاملين إلى تعقيدات غير مرغوب فيها، كما أنّ المدير ومسؤوليه يرون أنّ اتخاذ القرارات تعتبر جزء من وظيفتهم الرئيسية دون الحاجة إلى مشاركة الآخرين في هذه العملية للحفاظ على الهيكل التنظيمي للمؤسسة القائم على التفويض المحدود حيث تظل القرارات محصورة في مستويات الإدارة العليا.

العبارة رقم 05: "أرى بأن المشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين العمل" نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

حيث أن مشاركة العمال في المؤسسة في اتخاذ أي قرار يدفعهم إلى بذل جهد أكبر ويشعرون بالاهتمام والاعتراف بأفكارهم، مما يعزز لديهم روح الفريق والمشاركة الفعالة ويرفع شعورهم بالتمكين والانتماء مما يزيد من التزامهم تجاه المؤسسة، وكذا هذا النهج يعكس قيم العدالة والمساواة حيث تمنح جميع الأصوات أهمية، مما يعزز من الشعور بالإنصاف داخل المؤسسة، عندما يشارك أيضا العاملين في عملية اتخاذ القرارات يتم ادخال مجموعة متنوعة من الأفكار والخبرات هذا يمكن أن يؤدي إلى حلول أكثر إبداعا وشمولية للمشكلات، تشجع أيضا على زيادة التواصل بين مختلف مستويات المنظمة مما يحسن من تدفق المعلومات ويعزز الفهم المتبادل وهذا كله يرجع بالإيجاب على المؤسسة ويخلق مرونة وقدرة على التكيف مع التغييرات التي قد تطرأ، وهذا ما أقرته **نظرية الإدارة بالموافقة** التي تقر بأن القرارات يجب أن تتخذ بموافقة جميع الأطراف المعنية للمؤسسة مما يعزز الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، ويعزز الإبداع والابتكار الذي يسمح بمساهمة جميع أفراد المؤسسة في إعطاء آراءهم وخبراتهم لإيجاد حلول إبداعية وابتكارية للمشاكل المطروحة في المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافها بطريقة فعالة. وتعود الى المبادئ التي وضعها مفكرون في الإدارة، **ماري باركر فوليت** المنادي الأولى بالإدارة التشاركية الذي ركز على التعاون والتوافق في العمل و**دوغلاس ماجريجور** من خلال **نظرية x و y** الذي شجع على أسلوب الإدارة الذي يتضمن الثقة والمشاركة ويعتمد على الافتراضات الإيجابية عن العاملين.

العبارة رقم 06: " لا تعمل إدارتي بالمقترحات المقدمة " نتائجها سالبة.

وهذا ما يعكس التزام المؤسسة بالاستفادة من آراء العاملين وتعزيز ثقافة التعاون داخل المؤسسة وشعورهم بالانتماء والمسؤولية من خلال إعطائهم فرص لاتخاذ بعض القرارات التي تخص عملهم فقط، وكما أن الإدارة تعتبر المقترحات أداة للحصول على آراء مختلفة خاصة بمجال عملهم وهذا ما أثبتوه العمال لنا بأن المدير أو المسؤول المباشر في بعض الأحيان يمر عليهم ويسألهم على الأشياء التي تخصهم في العمل من أدوات ولوازم وما النوع المناسب لهم.

العبارة رقم 07: " تتم استشارتي من طرف المدير حين يريد تغيير العمل " نتائجها سالبة.

أي أن القرارات الموضوعية من اختصاص المدير فقط، وهذا يعكس ثقافة تنظيمية تفتقر الى الشفافية وتسود فيها ثقافة الخوف أو عدم الثقة لأن عملية تغيير العمل في المؤسسة من جميع أفرادها قد يؤدي إلى اختلال في سيرورة العمل وتداخل في الأدوار وهذا ما يعمل على إنشاء تحديات وصراعات ترجع بالسلب على نجاح المؤسسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العبارة رقم 08: " أرى بأن القرارات الجماعية تجعلني أكتسب الثقة بالنفس " نتائجها موجبة.

حيث أن العمال عند مشاركتهم في عملية صنع القرارات يشعرون بأن آراءهم ومساهماتهم مهمة ومحترمة وأصواتهم مسموعة، وهذا ما يعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة والاندماج فيها ويشعرون أنهم جزء لا يتجزأ من الفريق، وكما أن القرارات الجماعية تساهم في استغلال مختلف وجهات النظر والخبرات المتاحة هذا ما يرفع قدراتهم الشخصية والاجتماعية مما يؤدي الى زيادة الثقة بالنفس.

العبارة رقم 09: " المشاركة في اتخاذ القرار تحقق أهداف المؤسسة " نتائجها موجبة.

مما يبين أن العمال عند المشاركة في اتخاذ القرارات يصبحون أكثر تفهما للأهداف والرؤى العامة للمؤسسة ويمكنهم أن يقدموا أفكار ومقترحات تعزز الابتكار والتطوير أي استغلال مجموعة واسعة من المعرفة لتحليل قضايا من مختلف الزوايا والتفكير في العواقب المحتملة بشكل شامل، وتبني ثقة جميع الموظفين مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أكثر فعالية.

العبارة رقم 10: " سبق أن حدث بينك وبين رئيسك سوء تفاهم حول مضمون القرارات المتخذة " نتائجها موجبة.

ومن هنا نستنتج أن في بعض الأحيان تختلف وجهات نظر بين الرئيس والمرؤوس حول مضمون القرارات المتخذة وهذا راجع إلى عوامل مختلف منها: التفسيرات المتعارضة للمعلومات، افتقاد الوضوح في التواصل، عدم وجود اتفاق واضح على المعايير أو الهدف النهائي للقرارات أو راجع أيضا الى عوامل نفسية مثل اللامبالاة أو الانفعالات الشخصية.

العبارة رقم 11: " أرى بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستقرار في العمل " نتائجها موجبة.

لأنهم عندما يشعرون العمال بأنهم جزء من عملية صنع القرارات، يكونون أكثر رضا وراحة في بيئة عملهم وأن آراءهم مهمة فأنهم يكونون أكثر رضا في بيئة العمل ويزداد انخراطهم والتزامهم وبالتالي تؤدي إلى تحقيق النجاح والاستقرار للمؤسسة.

من خلال القراءة لنتائج الجدول (12) والعبارات الخاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات، على مجتمع البحث نتائجها أغلبية إيجابية، أي أن المؤسسة تقوم بمشاركة المسؤولين المباشرين في عملية اتخاذ القرارات، وحتى العمال لكن في بعض المهام فقط التي تخص المؤسسة وتعزز العمل الجماعي والشعور بالانتماء والمسؤولية والثقة وأيضا المشاركة في مكان العمل والتواصل والتشاور قبل اتخاذ أي قرار وهذا يدل أن المؤسسة تعتمد على نمط اداري هرمي أي يستند المدير الى جمع أكبر قدر من المعلومات عن الموضوع

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المراد اتخاذ قرار بشأنه لذلك يسعى الى اشراك الآخرين ضمن تسلسل هرم المستويات الإدارية للحصول على المعلومات قبل اتخاذه للقرار.

التعاون: التعاون عمل الفرق داخل المؤسسة معا بشكل متناغم لتقديم خدمات جيدة، يشمل ذلك تبادل المعلومات والخبرات وتنسيق الجهود لضمان تحقيق الأهداف المرجوة بفعالية أكبر مما لو كان الأفراد يعملون بمفردهم.

- ومنه الفئة التي تقع بين [76 الى 228]النتيجة سالبة (التعاون ضعيفة).

- والفئة التي تقع بين [229 الى 380]النتيجة موجبة (التعاون عالية).

فكل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 229 فقد أقر بالتعاون والجدول رقم (13) يوضح ذلك.

جدول رقم (13) نتيجة التعاون في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

عبارات الاستمارة	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
التعاون 01	345,00	4,5395	0,70125	+
التعاون 02	343,00	4,5132	0,77448	+
التعاون 03	345,00	4,5395	0,73830	+
التعاون 04	303,00	3,9868	1,03915	+
التعاون 05	197,00	2,5921	1,16822	-
التعاون 06	339,00	4,4605	0,66213	+
التعاون 07	341,00	4,4868	0,59985	+
التعاون 08	324,00	4,2632	0,94331	+

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح نتيجة التعاون في المؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة - أن العبارات كانت كما يلي:

العبارة رقم 01: " أشرك زملائي في عملهم داخل المؤسسة التي أعمل فيها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك " نتائجها موجبة.

أي أن العمال يعملون معا بشكل وثيق ويشاركون المسؤولية والجهود لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذا ما أفروه العمال عند إجراء مقابلة معهم أنهم يتعاونون مع بعضهم في مستويات مختلفة مثل تبادل المعلومات

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المهارات والخبرات، وتقديم المساعدة والدعم لبعضهم البعض وهذا التعاون يرجع بالإيجاب في نجاح المؤسسة وهذا ما لحضناه بالفعل أنهم يتقاسمون الأعمال ويعملون في شكل فرق وعندما يكون شخص مرهق يتكفلون بأعماله اليومية المكلفة له.

العبارة رقم 02: " أتبادل مع زملائي النصح والإرشاد الهادف " نتائجها موجبة.

هذا ما يبين أن المؤسسة تقوم على ثقافة تشجع على تبادل المعرفة والتوجيه بين الزملاء والتعاون وخلق بيئة عمل تعاونية ومحفزة، ومشاركتهم المعرفة والخبرات الخاصة بكل عامل مع زملائهم ومساعدتهم لبعضهم البعض لتحقيق أهداف المهنية أي يعني أنهم من خلال هذا يظهر اهتمامهم بالهدف العام للمؤسسة وليس فقط أهدافهم الشخصية.

العبارة رقم 03: " التعاون في العمل داخل المؤسسة يساعدي في الرفع من الجهد المبذول " نتائجها موجبة.

وهذا ما يؤكد أنه عندما يتعاون العمال مع بعضهم البعض يتقاسمون المسؤوليات والأعباء بشكل أكثر توازنا مما يقلل من الضغط على كل فرد ومن خلال التعاون أيضا يمكن للأفراد تبادل المعرفة والخبرات بشكل أفضل، مما يساعدهم في تجاوز التحديات معا وهذا يقلل من التوتر والتعب.

العبارة رقم 04: " يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بواجباتهم " نتائجها موجبة.

أي أن المؤسسة تشجع روح التعاون أثناء قيام العمال بواجباتهم، مما يعزز روح الفريق ويجعل العمال يعملون بشكل أفضل وهذا يساعد على تحقيق أهداف الفرد والجماعة بشكل أفضل وبناء بيئة عمل إيجابية ومشجعة وهذا ما رأيناه في دراستنا الميدانية أن العمال يقومون بمساعدة بعضهم البعض بمجرد الطلب.

العبارة رقم 05: " لا أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي بسهولة من الزملاء " نتائجها سالبة.

أي أن أي عامل داخل المؤسسة يستطيع الحصول على أي معلومة من زميله وهذا ما يؤكد على وجود روح تعاونية قوية فيما بينهم، يكون من السهل على العمال مشاركة المعلومات والمساعد والحصول على أي معلومة أو يطلب توضيح حول موضوع معينة وأنّ هناك تواصل مفتوح فيما بينهم.

العبارة رقم 06: " أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي بالمؤسسة " نتائجها كانت موجبة.

نقل الخبرات يعكس تآزر وتعاون وتماسك الأفراد داخل المؤسسة، واهتمامهم بنجاحها والرغبة في تطوير مهارات الجيل الجديد وضمان استمرارية العمل بجودة وفعالية وأقروا بعض العمال أنّ هذا الأمر يعتبر جزءا من واجبهم نحو المؤسسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العبارة رقم 07: " إذا واجه أحد الزملاء مشكلة في العمل أقدم له المساعدة في حلها " نتائجها موجبة.

مساعدة العمال بعضهم البعض في حل المشكلات في المؤسسة دليل على التعاون والتكاتف داخل الفريق واهتمامهم بمصلحة المؤسسة بشكل مشترك لا بمصلحتهم الشخصية مما يسهم في نجاح المؤسسة ككل.

العبارة رقم 08: " أشارك عند تنظيم المؤسسة حملة إنجاز عمل تطوعي " نتائجها موجبة.

يشير ذلك أنّ العمال يشعرون بالانتماء والارتباط القوي بالمؤسسة، حيث يبذلون استعداداً لتقديم وقتهم وجهدهم بشكل تطوعي لخدمة أهدافها، ويعكس أيضاً الثقافة الدينية التي يتميزون بها والتي تحث على التعاون وإنّ المؤسسة نجحت في غرس قيم ومبادئ إيجابية بين موظفيها مثل العطاء والخدمة الاجتماعية وبهذه الطريقة يحققون بيئة عمل صحية وثمررة.

من خلال قراءتنا للنتائج الجدول رقم (13) الخاصة بالتعاون على مجتمع بحث، جاءت مجموع تكراراتها أغلبها إيجابية، وهذا ما يؤكد أن المؤسسة تعتمد على التعاون والتنسيق بين جهود جميع أفرادها لتحقيق الأهداف المشتركة، ويتعاون الموظفون ويشاركون المعرفة والمهارات لتحقيق النجاح وتشجيع التواصل الجيد والتفاعل المستمر بين الأفراد، حيث يعملون كفريق واحد لتحقيق النتائج المرجوة للمؤسسة وبناء بيئة عمل إيجابية وتعزيز التفاعل والتعلم المستمر فيما بينهم هذا ما أكدت عليه نظرية الفرق التي تم تطويرها بواسطة ميريديث بيلين وماري رول حيث تؤكد هذه النظرية على أهمية فرق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، وأنّ فرق العمل الفعالة تتطلب التعاون بين أعضائها من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات بوضوح، والتواصل المفتوح، والثقة المتبادلة.

جدول رقم (14) يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات وبعد التعاون.

Corrélations

	مجموع المشاركة في اتخاذ القرارات	مجموع التعاون
مجموع المشاركة في اتخاذ القرارات	1	,318**
Corrélacion de Pearson		,005
Sig. (Bilatérale)		
N	76	76
مجموع التعاون	,318**	1
Corrélacion de Pearson		,005
Sig. (Bilatérale)		
N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بما أن البيانات كمية فإننا نستعمل معامل الارتباط بيرسون, Pearson والجدول السابق يوضح معامل الارتباط الثنائي بين متغير المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون.

إذن من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (14) والمتمثل في معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون، يتضح لنا أن معامل الارتباط بيرسون قيمته 0,318 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية قوية موجبة بين المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسة الاستشفائية والتعاون، عند مستوى الدلالة $a=0,05$ وهي دالة إحصائياً.

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال ما سبق من تحليل وتفسير الجداول والعبارات رقم (12-13) التي تعبر عن نتائج كل من المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتعاون العمال في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ أنّ عملية اتخاذ القرارات تتم بصفة تشاركية حيث أن المدير يعتمد على المسؤولين في توجيه العمال من خلال طرح الأفكار وهو بدوره يسمح للعمال في المشاركة للوصول الى الأهداف المرغوبة، وهذا التعاون وتقاسم الآراء فيما بينهم يجعل قرارات المسؤول فعالة.
- ✓ تتناقش الإدارة عملية اتخاذ القرار مع العمال فيما يخص مجال عملهم فقط، حتى لا يحدث اختلال في مضمون القرارات.
- ✓ أنّ عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تزرع للعمال في شعورهم بالإحساس بالانتماء الى المؤسسة وتقدير الذات وبالتالي تمنح لهم الثقة بالنفس وهذا ما يوجه العمال الى تقديم جهود أكبر في تحقيق أهداف المؤسسة واستقرارها.
- ✓ إنّ المؤسسة تحظى في داخلها بروح التعاون بين جميع أفرادها من خلال تبادل النصائح والإرشاد وتقاسم الأعباء وحل المشكلات مع بعضهم البعض، الذي بدوره يساعد على رفع الجهد المبذول في القيام بواجباتهم.

5-1-2- تحليل جداول الفرضية الثانية:

لاختبار الفرضية الثانية التي مفادها " لطبيعة الاتصال علاقة بخلق صراعات في المؤسسة الاستشفائية"، تم إجراء تحليل إحصائي وصفي للبيانات من خلال نتائج الطريقة السابقة:

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الاتصال: حيث كان التعريف الاجرائي كما يلي: هو عملية تبادل المعلومات والأفكار والمشاعر بين الافراد وأقسام المؤسسة عن طريق وسائل خاصة أو وجهها لوجه لتنسيق الأعمال بطرق فعالة وواضحة لتحقيق أهدافها.

- الفئة التي تقع بين [76 الى 228]النتيجة سالبة (الاتصال ضعيفة).

- الفئة التي تقع بين [229 الى 380]النتيجة موجبة (الاتصال عالية).

كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 229 فقد أقر بالاتصال والجدول رقم (15) يوضح ذلك:

جدول رقم (15) يوضح نتيجة الاتصال في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

عبارات الاستبيان	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
الاتصال 01	295,00	3,8816	1,27506	+
الاتصال 02	321,00	4,2237	0,90331	+
الاتصال 03	222,00	2,9211	1,26241	-
الاتصال 04	254,00	3,3421	1,26019	+
الاتصال 05	279,00	3,6711	1,20431	+
الاتصال 06	267,00	3,5132	1,28056	+
الاتصال 07	317,00	4,1711	0,82281	+
الاتصال 08	330,00	4,3421	1,10215	+
الاتصال 09	316,00	4,1579	1,10818	+
الاتصال 10	225,00	2,9605	1,35096	-
الاتصال 11	281,00	3,6974	1,20022	+

نلاحظ من خلال الجدول رقم (15) الذي يوضح نتيجة الاتصال في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة - أنّ العبارات كانت كما يلي:

- العبارة رقم (1): " طريقة الاتصال في المؤسسة تتم بصفة رسمية " نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وذلك يعني أنّ المؤسسة تفضل وتشجع استخدام وسائل الاتصال التي تتماشى مع الإجراءات والسياسات المعتمدة، مثل المحادثات الرسمية والاجتماعات المجدولة بشكل مسبق وهذا لتحقيق الانسجام والتنظيم في التواصل داخل المؤسسة وضمان ان يتم تبادل المعلومات واتخاذ القرارات بشكل فعال ومنظم وهذا النوع من الاتصال يعتبر أداة لتعزيز سلطة الإدارة وتأكيد هيمنتها داخل المؤسسة أو يعكس غالباً هيكلية تنظيمية صارمة.

- العبارة رقم (2): " الرسائل التي تصلني من طرف الإدارة هي عبارة عن أوامر " نتائجها موجبة.

هذا يشير على أنّ الهدف من تلك الرسائل هو توفير التوجيه اللازم لضمان تنفيذ المهام بفعالية وفي الوقت المحدد، وكما أنه يشير الى أنّ هناك نمط اداري سلطوي وبالتالي تكون الأوامر بدون مرونة.

- العبارة رقم (3): " لا يسهل المسؤول سبل التواصل معه " نتائجها سالبة.

هذا ما يبين أنّ المسؤول المباشر يعتبر الاتصال المفتوح والواضح وسيلة مهمة لضمان فهم جيد وتبادل المعلومات بشكل فعال بين الطرفين وأيضا لبناء علاقات قوية مع فريق عمله لتحفيزهم للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها.

- العبارة رقم (4): " المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل تصلني من طرف الزملاء " نتائجها موجبة.

هذا ما يؤكد على وجود اتصال قوي ومفتوح بين زملاء العمل ويرون بعضهم انهم مصدر ثقة في مجال العمل هذا ما يؤدي الى انعكاس مستوى عالي من التعاون بين أعضاء المؤسسة ويحسن من تدفق المعلومات.

- العبارة رقم (5): " المعلومات التي تصلني من طرف المسؤول هي عبارة عن استفسارات " نتائجها موجبة.

هذا يدل على أنّ العمال يتلقوا الاستفسارات من المسؤول المباشر لان هو الذي يكون على اتصال مباشر معهم في مكان العمل ويتحمل المسؤولية في توجيههم وتقديم التوجيهات اللازمة لضمان أن العمل يتم بفعالية وذلك لتحسين تنفيذ المهام وزيادة انتاجية الفريق.

- العبارة رقم (6): " تصلك المعلومات من طرف الإدارة في الوقت المناسب " نتائجها موجبة.

هذا ما يؤكد أنّ الإدارة تضمن توفير المعلومات للعمال في الوقت المناسب لتمكينهم من أداء وظائفهم بشكل أفضل وفي الوقت المحدد بكفاءة وفعالية مما يعزز سبل التواصل والتنسيق داخل المؤسسة الذي يرجع بالإيجاب عليها في تحقيق نتائج أفضل.

- العبارة رقم (7): " تتصل الإدارة بك من خلال مسؤولك المباشر " نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وهذا ما يبين أنّ المؤسسة تعتمد على ترتيب واضح للسلطة والاتصال يكون من الأعلى الى الأسفل لضمان وصول الرسائل لكافة العمال داخل المؤسسة لتفادي تشويه المعلومات بالزيادة أو النقصان.

- العبارة رقم (8): " تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتكم الى الإدارة" نتائجها موجبة.

وهذا لكون أنّ النقابة تلعب دورا مهما في تمثيل مصالح العمال ونقل مطالبهم واحتياجاتهم الى الإدارة لأنها تعتبر وسيلة فعالة لتعزيز والدفاع عن حقوق العمال.

- العبارة رقم (9): " تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عملك" نتائجها موجبة.

لأنّ المقابلة الفردية مع المدير توفر بيئة مريحة للعمال لطرح مشاكلهم دون احراج والشعور بالضغط كما أنها تمنح العمال فرصة للتعبير عن مخاوفهم وتوضيح احتياجاتهم بشكل أكثر شخصية، مما يزيد من فرص فهم المشكلة وإيجاد الحلول المناسبة.

- العبارة رقم (10): " أجد صعوبة كبيرة عند الاتصال بالإدارة " نتائجها سالبة.

وهذا يبين على وجود قنوات اتصال مفتوحة وفعالة وهذا مؤشر إيجابي على وجود بيئة عمل متناغمة وهذا ما أقره العمال عند القيام بالدراسة الميدانية بأن الإدارة تمنح لهم يوم خاص لاستقبالهم كل أسبوع وهو يوم الثلاثاء.

- العبارة رقم (11): " الإدارة تهتم باستقبال العاملين من أجل الاستماع الى انشغالاتهم" نتائجها موجبة.

أي أنّ الإدارة تقوم بإعطاء فرص للموظفين للتعبير على أفكارهم والمشاكل التي تواجههم بشكل مباشر وهذه الخطوة إيجابية نحو بناء ثقافة عمل مفتوحة ومرنة حيث يشعرون بأنّ أصواتهم مهمة ومسموعة هذا ما يؤدي الى تحقيق أهدافهم.

من خلال القراءة لنتائج الجدول رقم (15) والعبارات الخاصة بالاتصال جاءت مجموع تكراراتها أغلبيتها إيجابية، ومنه نستنتج أنّ المؤسسة تشجع عملية الاتصال المفتوح الذي يكون بطريقة رسمية بين جميع مصالح المؤسسة وتزرع روح الثقة بين العاملين بإيصال كافة المعلومات الخاصة بمجال عملهم مما يعزز روح الانتماء وعملية التواصل الجماعي وبالتالي تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة كما أن المؤسسة تهتم بجميع حاجيات العمال حيث تشدد نظرية الاتصال الإداري التي ساهم في تطويرها كل من ماريوس نيومان وماكس ووبر وجورج سميل وهنري مينتزبرغ على دور الاتصال في تحقيق الأهداف التنظيمية وتقتصر أن الاتصال المفتوح يساهم في تحقيق التواصل الفعال بين جميع مستويات المؤسسة، ويزيد من فهم الأهداف والتوجيهات.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الصراع: الصراع هو تلك الاختلافات والتوترات التي تحدث بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة سواء اختلاف في الأدوار أو الأهداف أو القيم أو المصالح وهذا الصراع قد يؤدي الى تباطؤ في العمل أو فقدان الثقة بين زملاء العمل.

- الفئة التي تقع بين [76 الى 228]النتيجة سالبة (الصراع ضعيفة).

- الفئة التي تقع بين [229 الى 380]النتيجة موجبة (الصراع عالية).

كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 229 فقد أقر بالصراع والجدول رقم (16) يوضح ذلك:

جدول رقم (16) يوضح نتيجة الصراع في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

عبارات الاستبيان	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
الصراع 01	292,00	3,8421	1,09609	+
الصراع 02	254,00	3,3421	1,10215	+
الصراع 03	249,00	3,2763	1,12663	+
الصراع 04	269,00	3,5395	1,10080	+
الصراع 05	262,00	3,4474	1,17069	+
الصراع 06	270,00	3,5526	1,13601	+
الصراع 07	221,00	2,9079	1,37770	-
الصراع 08	244,00	3,2105	1,46347	+

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) الذي يوضح نتيجة الصراع في المؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة - أنّ العبارات كانت كما يلي:

- العبارة رقم (1): " ينشأ التوتر بين العاملين الذين لديهم خلافات حول العمل " نتائجها موجبة.

ومنه نستنتج أنّ التوتر الذي ينشأ بين العاملين قد يكون بسبب اختلاف في الرؤى أو الأساليب أو قد يكون بسبب الفهم المختلف للمهام بالإضافة الى ضغوط العمل وعدم توازنهم للحياة الشخصية والعملية وكذلك راجع الى عدم التواصل الفعّال الذي يحدث أحيانا داخل المؤسسة.

- العبارة رقم (2): " يظهر عدم التوافق بين المسؤول والعاملين حول أداء مهام الوظيفة " نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وهذا قد يكون راجع الى نقص في التوجيه والتفاهم المشترك وهذا ما يؤدي الى خلق توتر وتعكر للعلاقات بينهم ولأن المسؤول ربما يعتمد في عملية التواصل مع العمال على أسلوب التسلط والقهر وبالتالي خلق نوع من الاضطرابات بينهم.

- العبارة رقم (3): " لا يتفهم العاملون مواقف وجهات نظر بعضهم البعض " نتائجها موجبة.

قد يكون بسبب اختلاف في الخلفيات الثقافية أو التعليمية أو الخبرات أو التجارب الشخصية لأن كل شخص لديه طريقة مختلفة في التفكير والتعبير عن الأفكار وبالتالي فان كل شخص يفهم المعلومة المتلقية لها بمفهومه الخاص.

- العبارة رقم (4): " يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض " نتائجها موجبة.

يخفي العاملون عدم الارتياح لبعضهم البعض نتيجة لعدة عوامل، منها خوفا من العواقب السلبية التي قد تؤثر على علاقاتهم الشخصية أو المهنية، وربما للحفاظ على صورة إيجابية أمام الإدارة وذلك لضمان الاحترام والتقدير في المؤسسة وكذلك لعدم تفاقم الصراعات ويكون الهدف هو الحفاظ على السلامة النفسية والعلاقات العملية.

- العبارة رقم (5): " سبق لي وأن حدث صراع بيني وبين الزملاء حول تقديم حل لمشكلة ما " نتائجها موجبة.

وهذا راجع الى اختلاف في الآراء أو عدم وضوح الاتصال فيما بينهم وكذلك بسبب تفاوتات الأعمار والخبرات بينهم أو وجود نوع من الغيرة والمنافسة، حيث كل شخص يفرض رأيه في حل تلك المشكلة من خلال وجهات تخصصه لهذا يحدث صراعات فيما بينهم.

- العبارة رقم (6): " غالبا ما تنشأ صراعات داخل المؤسسة حول أداء الأدوار " نتائجها موجبة.

ربما قد يكون هذا راجع الى عدم توافق الأدوار التي أعطيت لهم مع تخصصهم وقد تكون هناك أيضا مشكلات في التواصل أو التنظيم التي تؤدي الى التوتر بين الفرق العاملة.

- العبارة رقم (7): " تحدث صراعات بيني وبين الإدارة لعدم تزويدي بالمعلومات " نتائجها سالبة.

بما أن الإدارة فعالة وتشجع على التواصل المفتوح وتوفر المعلومات بشكل واضح للعمال وفي الوقت المناسب هذا يمكن ان يقلل من الصراعات وتعزز التفاهم بين الطرفين.

- العبارة رقم (8): " أثناء حدوث صراع متكرر بيني وبين الإدارة أفكر في مغادرة المؤسسة " نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وذلك نستنتج أن هذا التفكير راجع الى الصراعات المتكررة التي لم يجدون لها حلا مقبولا وبالتالي يفكرون في البحث على بيئة عمل أكثر توافقا مع احتياجاتهم وتطلعاتهم المهنية.

من خلال القراءة لنتائج الجدول رقم (16) والعبارات الخاصة بالصراع جاءت مجموع تكراراتها أغلبيتها إيجابية، ومنه نستنتج أنّ المؤسسة فيها نوع من الصراعات الذي ينشأ بين العمال وهذا راجع الى التواصل الغير فعال بين العمال واختلاف العقليات والثقافات وكذا أيضا وجود التنافس فيما بينهم، وربما عدم وجود وضوح في تحديد الأدوار والمسؤوليات قد يؤدي الى تدخلات وتعارضات مما يزيد من احتمالية حدوث الصراعات.

جدول رقم (17) يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد الاتصال وبعد الصراع.

	مجموع الاتصال	مجموع الصراع
مجموع الاتصال	1	,322**
Corrélation de Pearson		
Sig. (Bilatérale)		,005
N	76	76
مجموع الصراع	,322**	1
Corrélation de Pearson		
Sig. (Bilatérale)	,005	
N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- اذن من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (17) والمتمثل في معامل الارتباط بيرسون بين بعد الاتصال وبعد الصراع، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط بيرسون قيمته تساوي **0,322** وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية قوية موجبة بين الاتصال في المؤسسة الاستشفائية وبين الصراع، عند مستوى الدلالة **0,05** وهي دالة احصائيا.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال ما سبق من تحليل وتفسير الجداول والعبارات رقم (15-16) التي تعبر عن نتائج كل من الاتصال الصراع في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

✓ إنّ الاتصال يتم في المؤسسة بصفة رسمية حيث يعتمد الهيكل التنظيمي على التسلسل الهرمي أي من القاعدة الى الأسفل والعكس صحيح.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- ✓ ان طبيعة الاتصال بين المدير والعمال هي عبارة عن تعليمات وقرارات وأوامر لا يتم التعارض فيها.
- ✓ هناك اتصال مفتوح بين جميع أطراف المؤسسة وهذا يجعل عملية إيصال المعلومات تسير بطريقة مرنة.
- ✓ النقابة أسلوب فعال داخل المؤسسة لأنها تضمن حقوق العمال وايصال أصواتهم والدفاع عليهم.
- ✓ ان المؤسسة تشهد صراعات في بعض الأحيان بين أفرادها حول أداء المهام وبسبب اختلافهم في الحلول للمشكلات لأن كل شخص يحب أن يفرض رأيه، وكذا لعدم تزويدهم بالمعلومات من طرف الإدارة هذا ما يجعلهم يفكرون أحياناً في مغادرة المؤسسة.

3-1-5- تحليل جداول الفرضية الثالثة:

لاختبار الفرضية التي مفادها: "هناك علاقة ارتباطية بين الرقابة وتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية"، تم اجراء تحليل احصائي وصفي للبيانات من خلال نتائج الطريقة السابقة:

الرقابة: هي عملية إدارية هادفة لتوجيه وتقييم وتصحيح الأنشطة والعمليات لسير العمل في المؤسسة ولتحقيق أهدافها المسطرة والمخطط لها مسبقاً على أحسن وجه.

- الفئة التي تقع بين [76 الى 228]النتيجة سالبة (الرقابة ضعيفة).

- الفئة التي تقع بين [229 الى 380]النتيجة موجبة (الرقابة عالية).

كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 229 فقد أقر بالرقابة، والجدول رقم (18) يوضح ذلك:

جدول رقم (18) يوضح نتيجة الرقابة في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

عبارات الاستبيان	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
الرقابة 01	321,00	4,2237	1,01454	+
الرقابة 02	338,00	4,4474	0,82292	+
الرقابة 03	322,00	4,2368	0,87740	+
الرقابة 04	255,00	3,3553	1,44871	+
الرقابة 05	242,00	3,1842	1,38285	+
الرقابة 06	338,00	4,4474	0,71916	+

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

+	1,13594	3,6711	279,00	الرقابة 07
+	0,85049	4,2500	323,00	الرقابة 08
+	0,97143	4,1711	317,00	الرقابة 09
+	0,72111	4,5000	342,00	الرقابة 10

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح نتيجة الرقابة في المؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة - أنّ العبارات كانت كما يلي:

- العبارة رقم (1): " توجد رقابة يومية داخل المؤسسة التي أعمل بها" نتائجها موجبة.

هذا ما يدل أنّ المؤسسة تعتمد على الرقابة كوسيلة أساسية للحفاظ على سمعتها وبناء الثقة بين العاملين لضمان الامتثال للقوانين والتشريعات المحلية والإجراءات التي تساعد في تحديد الثغرات والمشكلات للحد من المخاطر والتلاعب مما يسهل معالجتها قبل أن تتفاقم.

- العبارة رقم (2): " أرى بأن الرقابة هي متابعة الأداء في المؤسسة" نتائجها موجبة.

وهذا راجع لكون الرقابة عملية أساسية لمتابعة الأداء وتحقيق الأهداف المحددة لضمان التنفيذ الفعال للأنشطة والإجراءات وتقييم الأداء الفردي والجماعي، كما أنها تعزز الشفافية وتكشف الثغرات وتساعد في عملية اتخاذ القرارات وتحليل البيانات ومراقبة العمليات لضمان التزامها بالمعايير والمتطلبات المحددة.

- العبارة رقم (3): " تمثل الرقابة بالنسبة لي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تصدر من العاملين" نتائجها موجبة.

اذ نستنتج أنّ الرقابة عملياتها الأساسية هي مراقبة الأدوار والأنشطة وتحليل الأخطاء أو الانحرافات بناء على ذلك يتم اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها وتجنب حدوثها مرة أخرى مما يحقق جودة الأداء وتحسين العمليات المستمرة داخل المؤسسة.

- العبارة رقم (4): " لا أرى بأن مراقبة العمل من طرف المسؤول ضرورية لأنني قادر على مراقبة عملي بنفسني" نتائجها موجبة.

هذا ما يؤكد أنّ العمال داخل المؤسسة يشعرون أنهم على دراية كاملة بمسؤوليتهم وكيفية تنفيذ هذه المهام بشكل صحيح وهذا راجع الى ضميرهم المهني وكذلك يشير ذلك الى رغبتهم في الاستقلالية والثقة في القدرة الشخصية دون اشراف مباشر.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- العبارة رقم (5): " حين يراقبني المسؤول أحس بالضغط" نتائجها موجبة.

يشعر العامل بالضغط ناتجا على مخاوف من الانتقادات أو العواقب السلبية في حالة عدم تحقيق التوقعات أو الأهداف المطلوبة وبالتالي هذا يؤدي الى خلق توتر وضغط نفسي عند العمل في بيئة مراقبة وأقروا بعض العمال أنه عندما يقوم المسؤول بمراقبتهم أثناء العمل تنقص وتيرت أدائهم.

- العبارة رقم (6): " أرى بأن المراقبة المبنية على التفاهم مناسبة لكي أكون راضيا عن العمل" نتائجها موجبة.

هذا يعني أنّ الرقابة المبنية على التفاهم تجعل العمال يؤمنون بأن العمل بيئة مفتوحة للحوار والتفاهم بين الموظفين والمسؤولين يمكن أن يسهم في تخفيف الضغط النفسي وتعزيز الأداء.

- العبارة رقم (7): " يتصرف المسؤول المباشر عند حدوث خطأ في العمل باللوم" نتائجها موجبة.

من هنا نستنتج أن المسؤول المباشر يتصرف باللوم على العمال لأنه يريد تحسين الأداء وتجنب حدوث الأخطاء في المستقبل أي أنّ اللوم هنا يكون بناءً وليس للإهانة وهدفه هو تحقيق التحسين والتطوير وتعزيز التعاون بينهم.

- العبارة رقم (8): " أثناء مراقبة العمل من طرف المشرف ويلاحظ خطأ يوجهني لتصحيحه" نتائجها موجبة.

هذا يبين أن الهدف من مراقبة العمل وتصحيحه من طرف المسؤول هو تحقيق الجودة والتميز في العمل وهذا يعكس دوره في دعم نموهم المهني وتطوير مهاراتهم من خلال تقديم الملاحظات البناءة وهذا النهج يؤدي الى تحسين الأداء وبناء علاقة تعاونية مع المشرف.

- العبارة رقم (9): " أرى بأن هناك رقابة صارمة على الأنشطة داخل المؤسسة" نتائجها موجبة.

هذا ما يثبت ان المؤسسة بالفعل تعتمد على رقابة صارمة وذلك لضمان تنفيذ التعليمات والإجراءات بشكل صحيح وتحقيق أعلى المستويات الكفاءة والانضباط في المؤسسة كما أن الرقابة تساعد أيضا في منع حدوث أخطاء أو تعرض المؤسسة للمساءلة القانونية مما يضمن السلامة والأمن والاستقرار.

- العبارة رقم (10): " تتوفر المؤسسة على أهم الأدوات للرقابة (كالكاميرات - لجان خاصة...)" نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

هذا ما يؤكد أن المؤسسة تهتم بضمان سلامة وأمن المؤسسة وموظفيها من المخاطر والمشاكل التي تحدث داخلها هذا ما يساعد ما يساعد في تحقيق العدالة وتوفير بيئة عمل آمنة ومنظمة وبالتالي تحقيق سمعة جيدة للمؤسسة وهذا ما لحضناه بالفعل أنّ في كل مكان هناك كاميرات وأمن ومراقب عام.

من خلال القراءة لنتائج الجدول رقم (18) والعبارات الخاصة بالرقابة جاءت مجموع تكراراتها كلها إيجابية، ومنه نستنتج أنّ الرقابة داخل المؤسسة تعكس العلاقات الاجتماعية والسلطة داخل البيئة العملية وذلك من خلال الاشراف المباشر والمراجعات الدورية وتقارير التقييم وغيرها وهي تعكس التفاعلات الاجتماعية والسلطة بين المسؤولين والموظفين وكيفية تأثيرها على الأداء والمشاركة في المؤسسة.

الميزة التنافسية: الميزة التنافسية هي مجموعة من الخصائص والقدرات التي تمكن وتتيح للمؤسسة تحقيق أداء أفضل من المنافسين وبالتالي التفوق عليهم وتكون عن طريق ربما تقديم خدمات استثنائية.

- الفئة التي تقع بين [76 الى 228]النتيجة سالبة (الميزة التنافسية ضعيفة).

- الفئة التي تقع بين [229 الى 380]النتيجة موجبة (الميزة التنافسية عالية).

كل مبحوث تحصل على قيمة أكبر أو تساوي 229 فقد أقر بالميزة التنافسية، والجدول رقم (19) يوضح ذلك :

جدول رقم (19) يوضح نتيجة الميزة التنافسية في المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

عبارات الاستبيان	مجموع التكرارات	المتوسط	الانحراف المعياري	النتيجة وفق مجموع التكرارات
الميزة التنافسية 01	287,00	3,7763	1,22853	+
الميزة التنافسية 02	234,00	3,0789	1,30398	+
الميزة التنافسية 03	318,00	4,1842	1,01601	+
الميزة التنافسية 04	324,00	4,2632	0,95734	+

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

+	0,76731	4,3947	334,00	الميزة التنافسية 05
+	0,73353	4,4079	335,00	الميزة التنافسية 06
+	0,77810	4,3553	331,00	الميزة التنافسية 07
+	0,91104	4,2500	323,00	الميزة التنافسية 08

نلاحظ من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح نتيجة الميزة التنافسية في المؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة - أنّ العبارات كانت كما يلي:

- العبارة رقم (1): " التنافس بين الزملاء في العمل يساعد على كسب محبة المسؤول " نتائجها موجبة.

هذا ما يؤكد وجود تنافس داخل المؤسسة بين زملاء العمل لكن هذا التنافس هو تنافس صحي وبناء موجه نحو تحسين الأداء بدلا من التفوق على الآخرين هذا ما أفروه المبحوثين مما يعزز جودة الأداء وبالتالي اكتساب احترام وتقدير المسؤول والزملاء الآخرين.

- العبارة رقم (2): " يزعجني زملائي في حالة تقديم لي الشكر من طرف المسؤول " نتائجها موجبة.

نستنتج من خلال هذا أن العمال ينزعجون لأنهم يشعرون بالاحتقار وعدم تقدير جهودهم مما يولد لهم الشعور بعدم الاعتراف الذي يستحقه في المؤسسة واحساسهم بالإحباط وهذا يؤدي الى قلة الرغبة في المساهمة بشكل إيجابي حيث يحبذون الشكر الجماعي وليس الفردي.

- العبارة رقم (3): " تحقق المنافسة لي الشعور الثقة بالنفس " نتائجها موجبة.

يعني هذا أنّ المنافسة الصحيحة والمنظمة يمكن أن تساهم في تعزيز الشعور بالثقة بالنفس، أي عندما يتنافس الأفراد بشكل إيجابي يعملون على تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم لتحقيق النجاح في العمل، مما يؤدي في النهاية الى زيادة ثقتهم بقدراتهم ومواهبهم.

- العبارة رقم (4): " يعد الابتكار عاملا أساسيا في بناء الميزة التنافسية " نتائجها موجبة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ومن هنا نستنتج أن الابتكار هو عامل أساسي في بناء الميزة التنافسية داخل المؤسسة من خلال تطوير وتنفيذ أفكار جديدة ومبتكرة هذا ما يمكنها من التفوق على مؤسسات أخرى وكسب ثقة الأفراد في المجتمع وبالتالي جذبهم أكثر.

- العبارة رقم (5): " تقديم خدمات متميزة يمكن ان يكون له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للمستشفى" نتائجها موجبة.

أي أنّ عند تقديم خدمات متميزة ومتفوقة في تلبية احتياجات العمال ذلك يعزز مكانتها في المجتمع ويساعد ذلك على تفوق المنافسة لديها وتحسين سمعتها وهويتها ويزيد جاذبيتها للمرضى وتعمل على خلق تفاعل إيجابي بين الفريق الطبي وبين المرضى.

- العبارة رقم (6): " تبني سمعة قوية في مجال خدمتي يعزز الميزة التنافسية" نتائجها موجبة.

ومن هنا نستنتج أنّ تبني المؤسسة سمعة قوية يساعدها في التفوق على المؤسسة الأخرى حيث عندما يعرف العملاء انها لديها سمعة جيدة وموثوقة يصبحون أكثر انجذابا للتعامل معها دون غيرها من المؤسسات.

- العبارة رقم (7): " تواصلني مع زملائي في العمل داخل المستشفى يساهم في خلق ميزة تنافسية" نتائجها موجبة.

يتبين لنا أنّ التواصل داخل المؤسسة يساهم في تبادل الأفكار والمعرفة مما يعزز الابتكار، هذا بدوره يمكن أن يؤدي الى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحسين الأداء وتطوير الحلول الابتكارية التي تلبى احتياجات الزبائن بشكل أفضل من المنافسين.

- العبارة رقم (8): " تقديم خدمات إضافية يعمل على خلق لي جو تنافسي" نتائجها موجبة.

ومن هنا نستنتج أن تلبية احتياجات العملاء بشكل فعال يساهم في زيادة العمل التنافسي حيث يمكن أن تساعد هذه الخدمات الإضافية المبتكرة الذكية في جذب الزبائن هذا ما يؤدي الى زيادة الارادات وتحسين سمعة المؤسسة.

من خلال القراءة لنتائج الجدول رقم (19) والعبارات الخاصة بالميزة التنافسية جاءت مجموع تكراراتها كلها إيجابية، وهذا يجعلنا نستنتج أنّ الميزة التنافسية هي عنصر أساسي في المؤسسة فهي تجعلها متفوقة على المؤسسات الآخرين وذلك بتقديم خدمات إضافية وإبداعية ومبتكرة وبالتالي استقطاب أكبر عدد من الزبائن هذا ما أكدته نظرية الابتكار الذين ساهموا في تطويرها جوزيف شمبيتر، وفريدريك هرزبرج،

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

وبيتر دروكر والتي تشير الى أن القدرة على الابتكار وتطوير منتجات أو خدمات جديدة يمكن أن تكون مصدرا رئيسيا للميزة التنافسية.

جدول رقم (20) يوضح معامل الارتباط الثنائي بيرسون بين بعد الرقابة وبعد الميزة التنافسية.

		مجموع الرقابة	مجموع الميزة_ التنافسية
مجموع الرقابة	Corrélacion de Pearson	1	,536**
	Sig. (Bilatérale)		,000
	N	76	76
مجموع_ الميزة_ التنافسية	Corrélacion de Pearson	,536**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	76	76

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

- اذن من خلال مخرجات الجدول أعلاه رقم (20) والمتمثل في معامل الارتباط بيرسون بين بعد الرقابة وبعد الميزة التنافسية، يتضح لنا أنّ معامل الارتباط بيرسون قيمته تساوي 0,536 وهي تدل على علاقة ارتباطية طردية قوية موجبة بين الرقابة في المؤسسة الاستشفائية وبين الميزة التنافسية، عند مستوى الدلالة 0,00 وهي دالة احصائيا.

نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال ما سبق من تحليل وتفسير الجداول والعبارات رقم (18-19) التي تعبر عن نتائج كل من الرقابة والميزة التنافسية في المؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة- توصلنا الى استخلاص النتائج التالية:

- ✓ إنّ المؤسسة تعتمد على الرقابة الصارمة في متابعة الأداء وذلك من خلال تصحيح الأخطاء وتوجيههم نحو الحل الأنسب وكما تتوفر المؤسسة على وسائل رقابية متطورة تتمثل في الكاميرات والأمن والبصمة الالكترونية التي تسجل غياباتهم.
- ✓ يرفض العمال المراقبة المباشرة من طرف المسؤول لأنهم يشعرون بالضغط وعدم الارتياح، لكن يحبذون المراقبة التي تتم بطريقة متفهمة ومحترمة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

✓ انّ التنافس القائم بين أعضاء المؤسسة هو تنافس إيجابي فهو يشجع الموظفين على الابداع والابتكار وتحسين الأداء وتحقيق الأهداف المشتركة التي تجعل المؤسسة متميزة وذو سمعة قوية عن غيرها من المؤسسات.

✓ تولد المنافسة صراعات في بعض الأحيان بين العمال.

2-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

1-2-5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

النتيجة الجزئية الأولى التي آلت إليها الدراسة الراهنة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون) جاءت مطابقة مع الفرضية الذي اقترحناها والذي مفادها (تساهم المشاركة في اتخاذ القرارات في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية).

عندما يشعر الموظفون بأنهم جزء من عملية اتخاذ القرارات، يتم تعزيز الثقة بين الفريق وزيادة التواصل والتفاعل بين الأعضاء، مما يعزز الروح الجماعية ويقوي العلاقات داخل المؤسسة.

عندما يكون لدى الأفراد فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات، يتم تعزيز الشمولية والمساواة داخل المؤسسة وهذا يشجع على التعاون بين مختلف الأعضاء دون اعتبار للمرتبة أو الوظيفة.

2-2-5- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

النتيجة الجزئية الثانية التي آلت إليها الدراسة الراهنة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الاتصال والصراع) جاءت مطابقة مع الفرضية الذي اقترحناها والذي مفادها (لطبيعة الاتصال علاقة بخلق صراعات في المؤسسة الاستشفائية).

عندما يكون هناك سوء في التواصل أو انقطاع في التواصل بين أفراد المؤسسة، قد يؤدي ذلك إلى حدوث سوء فهم وتضارب في الآراء والتوجهات، مما يزيد من احتمالية حدوث الصراعات.

عندما تكون المعلومات محدودة أو غير واضحة، قد يشعر الأفراد بعدم الثقة والقلق، وهذا قد يؤدي إلى اندلاع الصراعات بين الأطراف المختلفة داخل المؤسسة.

عندما لا يتم الاستماع بشكل فعال لآراء الآخرين وتجاهل وجهات نظرهم، يمكن أن يشعر الأفراد بعدم الاحترام وعدم التقدير، مما يؤدي إلى تصاعد الصراعات داخل المؤسسة.

5-2-3- مناقشة النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

النتيجة الجزئية الثالثة التي آلت إليها الدراسة الراهنة والتي مفادها (توجد علاقة ارتباطية طردية قوية بين الرقابة والميزة التنافسية) جاء مطابقة مع الفرضية الذي اقترحناها والذي مفادها (هناك علاقة بين الرقابة وتنمية الميزة التنافسية بالمؤسسة الاستشفائية).

التنافس الصحي بين الزملاء يمكن أن يكون دافعاً للتطوير الشخصي والمهني. عندما يسعى كل فرد لتحقيق أداء أفضل، فإن ذلك يمكن أن يحفزهم على تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم، مما يؤدي في النهاية إلى تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

عندما تكون العمليات مراقبة بشكل جيد وتتبع معايير الجودة والكفاءة، فإن ذلك يساهم في بناء سمعة إيجابية للمؤسسة وتحقيق المزيد من الثقة من قبل العملاء، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية.

من خلال تنفيذ إجراءات الرقابة الصارمة، يمكن تقليل المخاطر المحتملة والتكاليف الإضافية المرتبطة بالأخطاء أو الإهمال في العمليات، مما يجعل المؤسسة أكثر تنافسية في السوق.

5-3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

5-3-1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة لمتغير " الممارسات السلطوية":

دراسة بلوم اسمهان: " نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية لنسق تسيير الموارد البشرية دراسة مقارنة لمؤسستين عامة وخاصة".	
أوجه الاختلاف	
الدراسة الراهنة	الدراسة السابقة
- كشفت نتائج الدراسة على وجود نمط سلطوي فعال يعتمد على التسلسل الهرمي.	- كشفت نتائج الدراسة على عدم توافق النسق السلطوي مع مبادئ المؤسسة وعدم عقلية القرارات التنظيمية للنهوض
- كما يشجع الواقع التنظيمي على عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون بين العمال وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية	بالواقع التنظيمي يساير آليات الميزة التنافسية.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

دراسة محمد خالدي: " تمثلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة بالجزائر "	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- تمثلت نتائج الدراسة في وجود اختلاف في الرؤى لدى العمال لسلطة الرؤساء ومعنى أنماط القيادة.	- تمثلت نتائج الدراسة على احترام العمال للسلطة والقوانين الموضوعة في المؤسسة وذلك يبين الرقابة الصارمة في المؤسسة.
- ادخال الظروف والعلاقات الاجتماعية في المؤسسة.	- وجود تعاون بين العمال واتصال بينهم.

دراسة مهند نجف حبيب: " الممارسات السلطوية لمدراء المدارس وعلاقتها بالتميز الوظيفي لمدرسي التربية الرياضية في المديرية العامة لتربية ديالى "	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- التوصل الى بناء مقياس الممارسات السلطوية لمدراء المدارس الثانوية ومقياس التميز الوظيفي من وجهة نظر مدرسي مديرية تربية ديالى.	- تمكنا من الوصول الى قياس العلاقات بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي اعتمادا على الأبعاد.
- وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتميز الوظيفي في المدارس الثانوية لمديرية تربية ديالى.	- وجود علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية سكيكدة عبد الرزاق بو حارة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

دراسة تيسير الخوالدة: " الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسط بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم".	
أوجه التشابه	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة احصائياً بين مجالات الممارسات السلطوية لدى مديري المدارس المتوسطة بمنطقة الجهراء التعليمية في دولة الكويت ودافعية المعلمين نحو عملهم	- وجود علاقة ارتباطية إيجابية (طردية) دالة احصائياً بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية سكيكدة عبد الرزاق بو حارة.

5-3-2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة لمتغير "التفاعل الاجتماعي":

دراسة هنودة علي: " التفاعل الاجتماعي الصفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي".	
أوجه الاختلاف	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام المعلم والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).	- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرارات والتعاون عند مستوى الدلالة 0,05.
- لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كلام الطالب والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).	- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الاتصال والصراع عند مستوى الدلالة 0,05.
	- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الرقابة والميزة التنافسية عند مستوى الدلالة 0,05.

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الصمت والفوضى والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي في مادة الاجتماعيات لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبة آداب وفلسفة، عند مستوى الدلالة (0,05).

3- بالنسبة للمجموعتين العلمية والأدبية (عينة الدراسة):

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ السنة الثانية ثانوي شعبي علوم تجريبية وآداب وفلسفة في مادتي الرياضيات والاجتماعيات على التوالي، عند مستوى الدلالة (0,05).

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفاعل الاجتماعي اللفظي الصفي والتحصيل الدراسي لدى تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي عند مستوى الدلالة (0,05).

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

دراسة أحمد حيمود: " التفاعل الاجتماعي عند تلاميذ مرحلة التعليم الثانوي وعلاقته بعملية التعلم الحركي خلال النشاط البدني الرياضي".	
أوجه التشابه	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- توضح نتائج الدراسة على أنّ المؤسسة تعزز التفاعل الاجتماعي بين الزملاء وتزرع فيهم الثقة والتماسك.	- توضح نتائج الدراسة على أنّ المؤسسة تعزز التفاعل الاجتماعي بين العمال من خلال التعاون والاتصال المفتوح.
- عملية التعلم الحركي للطفل تعتمد على العوامل المحيطة به.	- بينت نتائج الدراسة أنّ العمال يتعلمون من بعضهم البعض بنقل الخبرات.

دراسة آلاء زهير: " التفاعل الاجتماعي بأبعاده (الاتصال، التعاون، الاتصال، الاهتمام بالآخرين) وعلاقتها بالشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي للدور الممتاز في كرة اليد".	
أوجه التشابه	
الدراسة السابقة	الدراسة الراهنة
- كشفت نتائج الدراسة على وجود علاقة بين التفاعل الاجتماعي والقيادة باعتمادها على أبعاد (التعاون والاتصال) مع الآخرين والشخصية القيادية لدى مدربي فرق الدور التأهيلي الممتاز في كرة اليد.	- توضح نتائج الدراسة على وجود علاقة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي باعتمادها على أبعاد (التعاون والاتصال) ومعرفة طبيعة القيادة في المؤسسة (السلطة).

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

دراسة صبري عبد الله كاظم الركابي: " التفاعل الاجتماعي لدى جامعة سومر".	
أوجه التشابه	
- هناك مستوى من التفاعل الاجتماعي لدى طلبة جامعة سومر	- هناك مستوى من التفاعل الاجتماعي لدى عمال المؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة.

المصدر: من اعداد الطالبتين.

4-5- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء النظريات المعتمدة:

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا اليها سابقا والدراسة الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة سنحاول من خلالها ابراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع "الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي"، حيث يعتبر ماكس فيبر في نظرية السلطة، أن كل تنظيم يحتوي على عناصر سلطوية، ويوجد هيكل إداري وسلطات تتحكم في العمليات والقرارات داخل التنظيم. ويستخدم فيبر مفهوم النموذج المثالي كأداة تحليلية لفهم التنظيمات، هذا النموذج يمثل صورة مثالية لكيفية تنظيم العمليات واتخاذ القرارات في المنظمات، كما يعتبر فيبر أن السلطة لها دور مهم في تنظيم المنظمات والمجتمعات، وأن أساسها يكمن في الشرعية والقانونية، مما يسهم في تحقيق النظام والاستقرار داخل الهياكل الاجتماعية. وهذا يتطابق مع دراستنا وذلك أن المؤسسة تحتوي على عنصر سلطوي باعتمادها على التسلسل الهرمي وفيه تكون المشاركة في اتخاذ القرارات من الأعلى الى القاعدة أي المدير يسمح للمسؤول المشاركة في اتخاذ القرارات والمسؤول يسمح للعمال في المشاركة في اتخاذ القرارات في مجال عملهم وكذا الاتصال يكون بهذه الطريقة وذلك لخلق تفاعل اجتماعي داخل المؤسسة قائم على التوازن والاستقرار.

أما نظرية التكوين الإداري لهنري فايول تركز على تنظيم المؤسسة الداخلي وتوزيع السلطة والمسؤولية بين الأقسام والأفراد بشكل يحقق التوازن، كما شدد على ضرورة وجود مشرفين ورؤساء كفؤين لتحقيق النظام وتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب بشكل عادل، تشمل مبادئه وحدة الأمر وتدرج السلطة الوظيفي، الذي يعني تسلسل الوظائف من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى لضمان الاتصالات السلسة داخل المؤسسة. وهذا يتفق مع ما وصلت اليه دراستنا من نتائج حيث نجد أن السلطة فعلا تسيير على مبدأ تدرج السلطة وأنه في كل مصلحة يوجد رؤساء ومشرفين يتمتعون بقرارات فعالة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أما فيما يخص نظرية التشابه والتوازن يرى نويكمب، بأنه عندما يشعر الفرد بأن آرائه مشتركة مع آراء الآخرين في العلاقات الاجتماعية، يصبح أكثر قناعة بصحة هذه الآراء من الوجهة الاجتماعية، مما يسهل التواصل والتفاعل بينهم بشكل أسهل وأكثر فعالية وتشير النظرية أيضا إلى أن العلاقات المتوازنة تنشأ عندما يتشابه أو يتوافق الأفراد في آرائهم أو اتجاهاتهم تجاه شخص أو موقف معين، وهذا يتطابق مع دراستنا الحالية بأن التعاون بين العمال وتفهم وجهات نظر بعضهم و الاعتماد على الاتصال الفعال في بينهم يؤدي إلى خلق علاقات متوازنة وتفاعلات اجتماعية صحية ايجابية.

ونجد نظرية بيلز التي تحث على التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين الأفراد والتأثيرات المتبادلة بينهم وكيفية فهم بعضهم البعض، والوصول إلى حل المشاكل وفق أربعة عوامل، الحقائق المشتركة بينهم، التنظيم العلائقي للجامعة، طبيعة المشكلة التي تواجهها الجماعة، وهذا ما توصلنا إليه في دراستنا أن الاتصال القائم على التفاهم ومشاركة أفراد المؤسسة معتقداتهم وأفكارهم مع بعضهم البعض وأن تحديد المشاكل التي يواجهها الجماعة والعمل على حلها تؤثر في توجهات الأفراد وتفاعلهم.

5-5- الاستنتاج العام:

من خلال الفحص الأمبريقي للفرضيات الجزئية والفرضية العامة لدراستنا بالمؤسسة الاستشفائية عبد الرزاق بو حارة تم التوصل إلى جملة من النتائج تتمثل في:

- المؤسسة محل الدراسة تسود فيها ممارسات سلطوية قائمة على التسلسل الهرمي.
- المؤسسة لديها ثقافة تشجع على التعاون والاتصال بين الأقسام والفرق لأنّ التنظيم الهرمي يتسم بالمرونة.
- تشجيع الموظفين على العمل معاً في مشاريع مشتركة وفرق عمل يمكن أن يساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي.
- المشاركة في اتخاذ القرارات جزءاً أساسياً من ثقافة العمل في المؤسسة لبناء بيئة عمل إيجابية ولحدوث تفاعل بينهم.
- أنّ طبيعة عملية الاتصال الفعال تساعد في خلق جو تعاوني وروح جماعة أي تبعث في العاملين احساسهم بالانتماء والأهمية، وتثمينها لدورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وبهذا فإنّ عقلانية القواعد ودورها في ترشيد السلطة يحددها الاتصال الفعال.
- تفادي الصراع في المؤسسات يتطلب تركيز المسؤولين على التواصل الفعّال، وتوضيح الأدوار والمسؤوليات، والاحترام المتبادل، وتطوير مهارات حل النزاعات، وخلق بيئة عمل إيجابية ومشجعة للتعاون والتفاعل البناء.
- ضرورة وجود نقابة فعالة في أي مؤسسة لضمان حقوق العمال والدفاع عليهم.
- وجود آليات رقابية في المؤسسة يعتبر ضرورياً للحفاظ على النزاهة والمصداقية وضمان استمراريتها ونجاحها.
- قدرة المؤسسة على تطوير خدمات جديدة أو تحسينها وتقديمها بشكل مبتكر يمكن أن يمنحها ميزة تنافسية قوية.
- تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات الى تفعيل التعاون داخل المؤسسة.
- يؤدي الاتصال الغير فعال الى نشوب الصراعات.
- تؤدي الرقابة الى خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.

الفصل الخامس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ومن خلال كل ما سبق نصل الى قناعة بتحقق الفرضية العامة للدراسة والتي مفادها: " هناك علاقة ارتباطية بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي "، وذلك على ضوء الفرضيات الجزئية الثلاث.

خاتمة:

بعد الانتهاء من الفصول البحثية ومن خلال ما تم التطرق إليه في الدراسة التي بين أيدينا ذات الطابع الاجتماعي السوسيولوجي، التي تسعى الى معرف العلاقة بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي في المؤسسة الاستشفائية، والتي تعرضنا فيهما الى توليد مجموعة من التساؤلات والقضايا حول واقع السلطة والتفاعل الاجتماعي السائد في المؤسسة.

قمنا ببناء الإطار النظري وذلك بطرح التساؤلات المراد الوصول اليها والمفاهيم التي توجه الدراسة وتوفر لنا السياق لفهم الظاهرة المدروسة، كما استعرضنا الأبحاث السابقة والنظريات الموجودة في المجال، مع وضع فصل لكل متغير بغية تنظيم المحتوى وتقديم المعلومات، هذا سهل علينا فهم الموضوع بشكل أفضل. ولقد استخدمت الدراسة العينة الحصصية لجمع البيانات حيث قمنا بتبويبها وتحليلها وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها تحديد سمات وخصائص المجتمع المدروس.

وقد أجرينا دراسة ميدانية للتحقق من مدى الصدق الأمبريقي للفرضيات والتساؤلات المطروحة وطرح بعض الأبعاد المتعلقة بالممارسات السلطوية كالمشاركة في اتخاذ القرارات وعملية الاتصال والرقابة وكذلك أبعاد التفاعل الاجتماعي والمتمثلة في التعاون والصراع والميزة التنافسية.

يتضح لنا جليا أنّ هناك ارتباط قوي بين المتغيرين، وقد تبين لنا هذا من خلال المعطيات والبيانات الرقمية الواردة في دراستنا والمرتبطة بالفروض المطروحة.

فتناولت الفرضية الأولى في أنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في تفعيل التعاون داخل المؤسسة الاستشفائية وذلك عن طريق سماح المسؤولين للعمال بطرح الأفكار والآراء والعمل باقتراحاتهم حتى وكان ذلك في بعض الأمور فقط وهذا ما أكدنا من صحته ميدانيا، أما الفرضية الثانية والقائلة لطبيعة الاتصال علاقة بخلق الصراعات أي أنّ اذا كان الاتصال يسير بطريقة غير فعّالة يؤدي الى نشوب صراعات وهذا ما رأيناه في المؤسسة أنّه في بعض الأحيان يحدث سوء تفاهم، أما الفرضية الثالثة والتي مفادها هناك علاقة بين الرقابة وتنمية الميزة التنافسية، أي أنّ وجود رقابة يومية صارمة وتوفر المؤسسة على أدوات رقابية يؤدي الى متابعة الأخطاء وتصحيحها وجعلها أكثر ابداعا وكذلك تحقيق الأمن وبالتالي تكون المؤسسة أكثر تميزا، تأكيدنا من صحة هذه الفرضية من خلال دراستنا وملاحظتنا لهذا.

وعليه فإنّ دراستنا الراهنة توصلت إلى وجود علاقة كلية بين الممارسات السلطوية والتفاعل الاجتماعي استنادا لهذه الفرضيات، حيث أنّ النمط السلطوي السائد أدى الى وجود تفاعلات بين العمال ظهر ذلك من خلال تأثير الممارسات السلطوية على مستوى الاتصال، والتعاون، والمشاركة.

أولاً- معاجم وقواميس وموسوعات:

- 1- ابن منظور، (1998)، لسان العرب، دار الجيل، مجلد3، بيروت.
- 2- ابن منظور، (1998)، لسان العرب، دار الفكر، المجلد الرابع، ط6، دمشق.
- 3- ابن منظور، بن كرم محمد، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، لبنان، بيروت.
- 4- ذبيان سامي وآخرون، 1990، قاموس المصطلحات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ط1، رياض الرئيس للكتب والنشر، لبنان.
- 5- الزاهر سليمان، الممارسة، الفلسفة وعلم الاجتماع والعقائد، مجلد 19، موسوعة العربية.
- 6- العلمي صالح، 1980، المعجم الصافي في اللغة العربية، مطابع الشرق الأوسط، السعودية.
- 7- قاموس، المنجد في اللغة العربية، ط2، المشرق، بيروت.

ثانياً- الكتب:

- 8- دادي عدون ناصر، (1998)، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر.
- 9- ابراهيم السعيد مبروك، (2013)، الاتصال الإداري، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية.
- 10- أبو زايده حاتم، (2018)، مناهج البحث العلمي، ط2، فلسطين.
- 11- أبو شيخة نادر أحمد، (2011)، التنظيم وأساليب العمل، دار صفاء عمان، ط1.
- 12- أدال روبرت، ترجمة: علي أبو زيد وعلي الدين الهلالي، (1993)، التحليل السياسي الحديث، مركز الأهرام للترجمة والنشر، ط1، القاهرة.
- 13- باشري نفيسة محمد وآخرون، (2017)، السلوك التنظيمي، جامعة القاهرة، كلية الإدارة.
- 14- برو فيليب، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، (1988)، علم الاجتماع السياسي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، لبنان.
- 15- بن نوار صالح، (2006)، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، جامعة قسنطينة، الجزائر.
- 16- بوتومور توم، ترجمة: وميض نظمي، (1986)، علم اجتماع سياسي، دار الطليعة، ط1، بيروت.

- 17- جيندز أنثوني، ترجمة: فايز الصباغ، علم اجتماع، المنظمة العربية المترجمة، بيروت، لبنان، ط4.
- 18- الجيلاني في حسان،(2008)، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط1.
- 19- حسن عادل وآخرون، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- 20- حنفي عبد الغفار، (2002)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة الأزرا لطيبة، الإسكندرية، القاهرة.
- 21- خياط يوسف، (2011)، معجم المصطلحات الفنية، دار لسان العرب، بيروت.
- 22- دوفرجيه موريس، ترجمة: سليم حداد، (1991)، علم اجتماع السياسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط1، بيروت.
- 23- رشوان أحمد حسين عبد الرحمان، (2007)، في القوة والسلطة والنفوذ، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، مصر.
- 24- لروي أيك، (1985)، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، مقدمة في دراسة السلوك والمؤسسات السياسية، مكتبة نهضة الشروق، الجزء الثاني، القاهرة.
- 25- زهران حامد عبد السلام، (1984)، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط5.
- 26- زويلف مهدي، العضيلة علي، (1996)، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- 27- الزيود إسماعيل محمد، علم الاجتماع، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28- سبعون سعيد، (2012)، الدليل المنهجي في اعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر.
- 29- سرحان علي المحمودي محمد، (2019)، مناهج البحث العلمي، دار الكتاب، ط3، صنعاء.
- 30- السلمي علي،(2004)، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- 31- السلمي علي،(2015)، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب.
- 32- شروخ صلاح الدين، (2003)، منهجية البحث العلمي للجامعيين، دار العلوم للنشر والتوزيع، مصر.
- 33- شلاني عاشور، الصراع التنظيمي وإدارة المنظمة، يازوري للنشر والتوزيع.

- 34- الطيب مولود زايد، (2007)، علم الاجتماع السياسي، دار الكتب الوطنية، ط1، ليبيا.
- 35- الطرشان آيات وآخرون، (2013)، المشاركة، جامعة في مخيم القاموس الجامعي، ط النهائية.
- 36- عبد المعطي عبد الباسط، (1998)، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، عالم المعرفة، الكويت.
- 37- عبد الهادي نبيل، تشكيل السلوك الاجتماعي، اليازوري.
- 38- عبوي زيد منير، حرير سامي محمد هشام، (2005)، مدخل الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، دار الشروق للنشر، عمان.
- 39- عبيدات محمد، وآخرون، (1999)، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان.
- 40- العبيدي قيس محمد، (1997)، التنظيم المفهوم والنظريات والمبادئ، الجامعة المقترحة، الدنمارك.
- 41- عقيلي عمر وصفي، (2007)، الإدارة المعاصرة- التخطيط التنظيم، الرقابة، دار الزهران للنشر والتوزيع.
- 42- على الجرجاوي زيادة، (2010)، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، مطبعة أبناء الجراح، غزة، فلسطين.
- 43 - علي عويس خير الدين، (1999)، دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، مصر.
- 44- عويضة كمال محمد، (1996)، علم النفس، دار الكتب العلمية، ط1، بيروت، لبنان.
- 45- فله فاروق عبده وعبد المجيد السيد محمد، (2009)، السلوك التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن.
- 46- قنديلجي عامر إبراهيم، منهجية البحث العلمي، اليازوري.
- 47- لطفي طلعت إبراهيم، (2007)، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، مصر.
- 48- محمد علي محمد، أصول الاجتماعي السياسي (السياسة والمجتمع في العالم الثالث)، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، الجزء الثاني.
- 49- مرسى سيد عبد الحميد، (1986)، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، ط1.

- 50- المشهداني سعد سلمان، (2019) منهجية البحث العلمي، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- 51- مصباح عامر، (2006)، منهجية اعداد البحوث العلمية، موفم للنشر، ط1، الجزائر.
- 52- المغربي محمود الفاتح محمود بشير، (2016)، السلوك التنظيمي، دار الحنان للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 53- المفلاح خضرة عمر، (2015)، الاتصال (المهارات والنظريات وأسس عامة)، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
- 54- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الاعمال، الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 161 دار.
- 55- ميزونوف جان، ترجمة: فريد انطونيس، (1983)، ديناميات الجماعة، منشورات عبيدات، بيروت.
- 56- نبيل جواد، 2007، ادارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ط1، المؤسسة الجامعية، بيروت.
- 57- نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا، (2006)، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منثوري، ط2، قسنطينة.
- 58- النعيمي صلاح عبد القادر، (2008)، الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- 59- همشري عمر أحمد، (2013)، التنشئة الاجتماعية للطفل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط2، عمان.
- 60- الهواسي محمود الحسن، البرزنجي حيدر شاكر، (2014)، مبادئ علم الإدارة الحديثة.
- 61- الوقداني عبد الله، (2001)، البيروقراطية وإدارة المعرفة، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، الرياض، ط1.

ثالثا. المجالات والدوريات العلمية:

- 62- بوجمعي سعيد، نصر الدين بن بنذير، (2009)، دور المزيج التسويقي في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الابداع، مجلد9، العدد01.
- 63- بودانة كمال، دبله عبد العالي، (2020)، الرقابة الإدارية، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 50.

- 64- حرايرية عتيقة، (2015)، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد 03، العدد 06.
- 65- طاهر، (2019)، مراحل اتخاذ القرار وأنواعه، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الازمات.
- 66- خليل ياسر محمد، (2019)، استراتيجية مقترحة لتحقيق الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي بمصر، مجلة الإدارة والتربوية، العدد 28.
- 67- سيد الكرفي حسين عليوي، (2016)، التفاعل الاجتماعي لدى طلبة المرحلة الإعدادية مجلة البحوث التربوية والنفسية، العدد 08.
- 68- الغرباوي سامي مهدي، كريم قيس وفاء، (2012)، التفاعل الاجتماعي لدى أطفال الرياض من أبناء الأمهات العاملات وغير العاملات، مجلة الفتح، العدد 50.
- 69- فوزية بوقطفة، (2017)، مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، دوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 20.
- 70- مؤمن بكوش الجموعي، جلول أحمد، (2021)، التفاعل الاجتماعي ومختلف صورته، مدخل نظري، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر .
- 71- نبيلة بن أم هاني، محمد المهدي بن عيسى، (2020)، الممارسة التربوية في الجزائر بين_الجماعة والدتنة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 1121-2170.
- 72- نوال زواوي، (2021)، المداخل النظرية لتحليل مفهوم السلطة، مجلة مدرات للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 3.
- 73- الياس سالم، (2021)، التنافسية والميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مجلد 08، العدد 01.
- 74- الياسري أكرم، علي أمل محمد عبد، استراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي، مجلة أهل البيت، العدد 5.

خامسا- الرسائل والأطروحات:

- 75- آمال يوسف، (2015-2016)، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة.

- 76- بلال عوينات، هشام بعطوط، (2020-2021)، التفاعل الاجتماعي للطلاب الجامعيين وعلاقته بالتحصيل الدراسي، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، علم اجتماع تربية، جامعة الشهيد حمة لخضر- الوادي -.
- 77- الحميلي حيرى خليل، الاتصال ووسائل في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- 78- خالد محمد، تمثيلات السلطة التنظيمية لدى عمال الصناعة في الجزائر، رسالة مكملة لنيل الماجستير، علم اجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر.
- 79- رضا قجة، (2008-2009)، فعالية التنظيم الصناعي وأثرها على أداء العامل داخل المؤسسة، دراسة مقارنة بين أداء العاملين الدائمين والعمال، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- 80- زمام نور الدين، (2001-2002)، السلطة واشكالية التنمية بالبلدان النامية، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه دولة في علم الاجتماع بجامعة الجزائر.
- 81- زواوي نوال، (2014-2015)، استراتيجيات الفاعلين في مواجهة ضغوط العمل دراسة ميدانية بجامعة البليدة2، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 82- سيف الإسلام زياد، عمر عبال، (2014)، دور التربية البدنية والرياضية في تحقيق التفاعل الاجتماعي لدى تلاميذ المرحلة الثانوية 16-18 سنة، دراسة ميدانية لبعض ثانويات عين مليلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي.
- 83- صلاح عنتر، (2017-2018)، الصراع التنظيمي في المؤسسات الاستشفائية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف8.
- 84- على هنودة، (2021)، التفاعل الاجتماعي الصفي وعلاقته بالتحصيل الدراسي لدى تلاميذ التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علم النفس الاجتماعي، جامعة بسكرة.
- 85- قطوشة هناء، (2015-2016)، التفاعل الاجتماعي ضمن الأنشطة الثقافية والرياضية المدرسية في مرحلة التعليم المتوسط، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

سادسا- المراجع الأجنبية:

- 86-Crosier (M), (1963), le phénomène bureaucratique, Ed du seuil, paris.
- 87-Crosier (M), (1963), l'acteur et le système Ed de seuil, paris.

سابعا- مواقع الأنترنت:

- 88- سعد يحيى، (2024-04-26)، العينات في البحث العلمي وأنواعها وطرق اختيارها، تاريخ الاسترداد 2022-5-9، دراسة الاستشارات والدراسات والترجمة: <https://drasah.com/Description.aspx>.
- 89- اللحام عمر، (2024/2/4)، ما هو التعاون، تاريخ الاسترداد 2019-4-16، <https://mawdoo3.com/%D9%85%D8%A7>.
- 90- المؤسسة التعاونية الأردنية، (2024-2-4)، التعاون تاريخ وواقع، تاريخ الاسترداد 2025-2-21، <http://jcc.gov.jo/Pages/viewpage.aspx>.



الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR
ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE 20 août 1955- Skikda
Faculté : Des Sciences Sociales Et Sciences Humaines
Département : Sciences Sociales
N°/...../DSS/



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة
الكلية: العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية
القسم: العلوم الاجتماعية
الرقم:/ق ع 11

سكيكدة في:
إلى السيد:
الموضوع: تقديم تسهيلات لإنجاز بحث

في إطار ربط المؤسسة الجامعية بالمحيط الاجتماعي والاقتصادي يشرفني
أن أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب قصد تسهيلات للطلبية:

- 1-.....
- 2-.....
- 3-.....
- 4-.....

حول موضوع:

الجماعات السلطوية وعلاقتها التفاعل الاجتماعي
.....

- تقديم المعلومات المتوفرة في حدود إمكانياتكم، وذلك من تاريخ:

نحن واثقون من مساعدتكم واشتياكم بالجامعة الجزائرية.

وفي الختام متمنياً فائق التقدير والاحترام.

رئيس القسم

قسم العلوم الاجتماعية



المديرة الفرعية الموارد البشرية

موسى بن عبد السلام
معلم مشرف

خالد بن محمد

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة

الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة- سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ بروش عبد الله

أعداد الطالبين:

- سناني مونيا

- علوان رقية

ملاحظة: " نرجوا منكم الإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، كما

نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي".

السنة الجامعية: 2024/2023.

المحور الأول: " بيانات شخصية "

- 1 - الجنس: ذكر: - أنثى:
- 2 - السن: سنة
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي: - متوسط: - ثانوي:
- جامعي:
- 4 - الحالة المدنية: أعزب(ة): - متزوج(ة): - أرمل(ة):
- مطلق(ة):
- 5 - الفئة المهنية: - عمال مهنيين: - شبه طبيين: - طبيين:
- الإداريين:
- 6- الأقدمية في المؤسسة :
- 7- الأقدمية في المنصب:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغير " الممارسات السلطوية "

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

المشاركة في اتخاذ القرارات

8	- يسمح لي المسؤول المباشر على طرح الأفكار في مجال العمل.					
9	- القرارات المتخذة من قبل المسؤول فعالة ورشيقة.					

					10 - تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بين المدير ونوابه.
					11 - تناقش الإدارة المشاكل مع العاملين قبل اتخاذ أي قرار.
					12 - أرى بأن مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين العمل.
					13 - لا تعمل إدارتي بالمقترحات المقدمة.
					14 - يتم استشارتي من طرف المدير حين يريد تغيير العمل وتوزيع المهام.
					15 - أرى بأن القرارات الجماعية تجعلني أكتسب الثقة بالنفس.
					16 - المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق أهداف المؤسسة.
					17 - سبق إن حدث بينك وبين رئيسك سوء تفاهم حول مضمون القرارات المتخذة.
					18 - أرى بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستقرار في العمل.

الاتصال

					19 - طريقة الاتصال في المؤسسة تتم بصفة رسمية.
					20 - الرسائل التي تصلني من طرف الإدارة هي عبارة عن تعليمات وأوامر.
					21 - لا يسهل المسؤول سبل التواصل معه.

					22 - المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل تصلني من طرف الزملاء.
					23 - المعلومات التي تصلني من طرف المسؤول هي عبارة عن استفسارات.
					24 - تصلك المعلومات من طرف الإدارة فب الوقت المناسب.
					25 - تتصل الإدارة بك من خلال مسؤولك المباشر.
					26 - تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.
					27 - تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمك.
					28 - أجد صعوبة كبيرة عند الاتصال بالإدارة.
					29 - الإدارة تهتم باستقبال العاملين من أجل الاستماع إلى انشغالاتهم.

الرقابة

					30 - توجد رقابة يومية داخل المؤسسة التي أعمل بها.
					31 - أرى بأن الرقابة هي متابعة الأداء في المؤسسة.
					32 - تمثل الرقابة بالنسبة لي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تصدر من العاملين.
					33 - لا أرى بأن مراقبة العمل من طرف المسؤول ضرورية لأنني على دراية وقادر على مراقبة عملي

					بنفسي.
					34 - حين يراقبني المسؤول أحس بالضغط وعدم الارتياح.
					35 - أرى بأن الرقابة المبنية على التفاهم مناسبة لكي أكون راضيا عن العمل.
					36 - يتصرف المسؤول المباشر عند حدوث خطأ في العمل باللوم والعتاب.
					37 - أثناء مراقبة العمل من طرف المشرف ويلاحظ خطأ يوجهني لتصحيحه.
					38 - أرى بأن هناك رقابة صارمة على الأنشطة داخل المؤسسة.
					39 - تتوفر مؤسستي على أهم الأدوات للرقابة (كالكاميرات - لجان خاصة...).

المحور الثالث: بيانات متعلقة بمتغير " التفاعل الاجتماعي":

التعاون

					40 - أشرك زملائي في عملهم داخل المؤسسة التي أعمل فيها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك.
					41 - أتبادل مع زملائي النصح والارشاد الهادف.
					42 - التعاون في العمل داخل المؤسسة يساعدني في الرفع من الجهد المبذول.
					43 - يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بواجباتنا.

					44 - لا أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي بسهولة من الزملاء.
					45 - أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي بالمؤسسة.
					46 - إذا واجه أحد الزملاء مشكلة في العمل أقدم له المساعدة في حلها.
					47 - أشارك عند تنظيم المؤسسة حملة إنجاز عمل تطوعي.

الصراع

					48 - ينشأ التوتر بين العاملين الذين لديهم خلافات حول العمل.
					49 - يظهر عدم التوافق بين المسؤول والعاملين حول أداء مهام الوظيفة.
					50 - لا يتفهم العاملون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.
					51 - يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.
					52 - سبق لي وأن حدث صراع بيني وبين الزملاء حول تقديم حل لمشكلة ما.
					53 - غالباً ما تنشأ صراعات داخل المؤسسة حول أداء الأدوار.
					54 - تحدث صراعات بيني وبين الإدارة لعدم تزويدي بالمعلومات.
					55 - أثناء حدوث صراع متكرر بيني وبين الإدارة أفكر في مغادرة المؤسسة.

الميزة التنافسية

					56 - التنافس بين الزملاء في العمل يساعد على كسب محبة المسؤول.
					57 - يزعني زملائي في حالة تقديم لي الشكر من طرف المسؤول.
					58 - تحقيق المنافسة لي الشعور الثقة بالنفس.
					59 - يعد الابتكار عاملا أساسيا في بناء الميزة التنافسية.
					60 - تقديم خدمات صحية متميزة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للمستشفى.
					61 - تبني سمعة قوية في مجال الرعاية يعزز الميزة التنافسية.
					62 - تواصل مع زملائي في العمل داخل المستشفى يساهم في خلق وتعزيز الميزة التنافسية.
					63 - تقديم خدمات صحية إضافية يعمل على خلق لي جو تنافسي.

استبيان بعد التحكيم

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية.

قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان المذكرة

الممارسات السلطوية وعلاقتها بالتفاعل الاجتماعي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية - عبد الرزاق بو حارة- سكيكدة.

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

د/ بروش عبد الله

أعداد الطالبين:

- سناني مونيا

- علوان رقية

ملاحظة: " نرجوا منكم الإجابة على هذا الاستبيان وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة، كما

نعلمكم بأن المعلومات الواردة في هذا الاستبيان سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي".

السنة الجامعية: 2024/2023.

المحور الأول: " بيانات شخصية "

- 1 - الجنس: ذكر: - أنثى:
- 2 - السن: سنة
- 3 - المستوى التعليمي: - ابتدائي: - متوسط: - ثانوي:
- جامعي:
- 4 - الحالة المدنية: - أعزب(ة): - متزوج (ة): - أرمل(ة):
- مطلق(ة):
- 5 - الفئة المهنية: - عمال مهنيين: - شبه طبيين: - طبيين:
- الإداريين:
- 6- الأقدمية في المؤسسة :
- 7- الأقدمية في المنصب:

المحور الثاني: بيانات متعلقة بمتغير " الممارسات السلطوية "

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-------	----------	------------	-------	-------	-----------	----------------

المشاركة في اتخاذ القرارات

8	- يسمح لي المسؤول المباشر على طرح الأفكار في مجال العمل.					
9	- القرارات المتخذة من قبل المسؤول فعالة.					
10	- تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة بين المدير ونوابه.					

					11 - تناقش الإدارة المشاكل مع العاملين قبل اتخاذ أي قرار.
					12 - أرى بأن مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تحسين العمل.
					13 - لا تعمل إدارتي بالمقترحات المقدمة.
					14 - يتم استشارتي من طرف المدير حين يريد تغيير العمل.
					15 - أرى بأن القرارات الجماعية تجعلني أكتسب الثقة بالنفس.
					16 - المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق أهداف المؤسسة.
					17 - سبق إن حدث بينك وبين رئيسك سوء تفاهم حول مضمون القرارات المتخذة.
					18 - أرى بأن المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الاستقرار في العمل

الاتصال

					19 - طريقة الاتصال في المؤسسة تتم بصفة رسمية.
					20 - الرسائل التي تصلني من طرف الإدارة هي عبارة عن تعليمات وأوامر.
					21 - لا يسهل المسؤول سبل التواصل معه.
					22 - المعلومات الجديدة الخاصة بالعمل تصلني من طرف الزملاء.

					23	- المعلومات التي تصلني من طرف المسؤول هي عبارة عن استفسارات.
					24	- تصلك المعلومات من طرف الإدارة فب الوقت المناسب.
					25	- تتصل الإدارة بك من خلال مسؤولك المباشر.
					26	- تعتبر النقابة وسيلة هامة لإيصال انشغالاتك إلى الإدارة.
					27	- تفضل المقابلة الفردية مع المدير لطرح مشاكل عمالك.
					28	- أجد صعوبة كبيرة عند الاتصال بالإدارة.
					29	- الإدارة تهتم باستقبال العاملين من أجل الاستماع إلى انشغالاتهم

الرقابة

					30	- توجد رقابة يومية داخل المؤسسة التي أعمل بها.
					31	- أرى بأن الرقابة هي متابعة الأداء في المؤسسة.
					32	- تمثل الرقابة بالنسبة لي اتخاذ الإجراءات التصحيحية للأخطاء التي تصدر من العاملين.
					33	- لا أرى بأن مراقبة العمل من طرف المسؤول ضرورية لأنني على دراية وقادر على مراقبة عملي بنفسني.
					34	- حين يراقبني المسؤول أحس بالضغط.

					35 - أرى بأن الرقابة المبنية على التفاهم مناسبة لكي أكون راضيا عن العمل.
					36 - يتصرف المسؤول المباشر عند حدوث خطأ في العمل باللوم.
					37 - أثناء مراقبة العمل من طرف المشرف ويلاحظ خطأ يوجهني لتصحيحه.
					38 - أرى بأن هناك رقابة صارمة على الأنشطة داخل المؤسسة.
					39 - تتوفر مؤسستي على أهم الأدوات للرقابة (كالكاميرات - لجان خاصة...).

المحور الثالث: بيانات متعلقة بمتغير " التفاعل الاجتماعي":

التعاون

					40 - أشرك زملائي في عملهم داخل المؤسسة التي أعمل فيها كلما اقتضت الحاجة إلى ذلك.
					41 - أتبادل مع زملائي النصح الهادف.
					42 - التعاون في العمل داخل المؤسسة يساعدني في الرفع من الجهد المبذول.
					43 - يوجد في المؤسسة روح التعاون أثناء القيام بواجباتنا.
					44 - لا أستطيع الحصول على المعلومات التي أحتاجها في عملي بسهولة من الزملاء.
					45 - أعمل على نقل خبرتي في العمل إلى زملائي بالمؤسسة.

					46 - إذا واجه أحد الزملاء مشكلة في العمل أقدم له المساعدة في حلها.
					47 - أشرك عند تنظيم المؤسسة حملة إنجاز عمل تطوعي.

الصراع

					48 - ينشأ التوتر بين العاملين الذين لديهم خلافات حول العمل.
					49 - يظهر عدم التوافق بين المسؤول والعاملين حول أداء مهام الوظيفة.
					50 - لا يتفهم العاملون مواقف ووجهات نظر بعضهم البعض.
					51 - يخفي العاملون عدم ارتياحهم لبعضهم البعض.
					52 - سبق لي وأن حدث صراع بيني وبين الزملاء حول تقديم حل لمشكلة ما.
					53 - غالباً ما تنتشب صراعات داخل المؤسسة حول أداء الأدوار.
					54 - تحدث صراعات بيني وبين الإدارة لعدم تزويدي بالمعلومات.
					55 - أثناء حدوث صراع متكرر بيني وبين الإدارة أفكر في مغادرة المؤسسة.

الميزة التنافسية

					56 - التنافس بين الزملاء في العمل يساعد على كسب محبة المسؤول.
--	--	--	--	--	---

					57 - يزعني زملائي في حالة تقديم لي الشكر من طرف المسؤول.
					58 - تحقيق المنافسة لي الشعور الثقة بالنفس.
					59 - يعد الابتكار عاملا أساسيا في بناء الميزة التنافسية.
					60 - تقديم خدمات متميزة يمكن أن يكون له تأثير إيجابي على الميزة التنافسية للمستشفى.
					61 - تبني سمعة قوية في مجال خدمتي يعزز الميزة التنافسية.
					62 - تواصلني مع زملائي في العمل داخل المستشفى يساهم في خلق وتعزيز الميزة التنافسية.
					63 - تقديم خدمات إضافية يعمل على خلق لي جو تنافسي.

قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة المهنية	الأساتذة المحكمين	المؤسسة	الرقم
أستاذ محاضر أ	د. خطابي ادريس	جامعة سكيكدة	01
أستاذ محاضر أ	د. سليمان عز الدين	جامعة سكيكدة	02
أستاذ محاضر أ	د. علي زوي نبيل	جامعة سكيكدة	03

ملحق رقم (3)

دليل المقابلة:

مقابلة (1):

الجنس:

المهنة:

1- هل المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة لك شيء مهم إذا كانت اجابتك بنعم لماذا؟

.....

2- ما هي الآليات التي يستخدمها المدير حتى يتيح لكم فرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات؟

.....

3- هل تشعر بأن هناك توازنا جيدا بين اتخاذ القرارات من قبل المدير والمشاركة في اتخاذ القرارات من قبل فريق العمل؟

.....

4 - هل يوجد اتصال مفتوح وكيف يتم التواصل؟

.....

5 - كيف تدعم الإدارة في تعزيز التواصل بينكم؟

.....

6 - هل تعتقد أن هناك تحسين في بناء الثقة بين الفرق بعد الاتصال؟

.....

7- كيف تقيم تأثيرات الرقابة على سير العمل في مصلحتكم؟

.....

8- هل لاحظتم أي تغييرات في جودة الخدمة بسبب الرقابة؟

.....
9- هل تشجع على العمل الجماعي؟

.....
10- كيف تصف مستوى التعاون بين الفرق في المستشفى؟

.....
11- هل تحدث صراعات في المستشفى إذا نعم ماهي الأسباب؟

.....
12- ما هي الإجراءات التي تتخذها الإدارة لإصلاح العلاقات؟

.....
مقابلة (2):

..... الجنس:

..... المهنة:

1- ماذا تعني لك الممارسات السلطوية؟

.....
2- كيف تنظر لعملية تفويض السلطة في المؤسسة؟

.....
3- كيف يتم اصدار الأوامر والتعليمات؟

دليل الملاحظة:

مكان الملاحظة	تاريخ الملاحظة	فترة الملاحظة	نظام عمل المؤسسة	سلوكيات العمال وشكل علاقاتهم
- مصالح المؤسسة الاستشفائية سكيكدة - عبد الرزاق بو حارة-	- من 29 فيفري 2024 الى 07 أفريل 2024.	- الفترة الصباحية من 9:00 الى 11:00 - الفترة المسائية من 14:00 الى 16:00	- يعملون بطريقة تناوبية في جميع القطاعات. - وجود قانون داخلي للمؤسسة يحدد الحقوق والواجبات - الاعتماد على نظام التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤوليات. - وجود رقابة صارمة.	- وجود تعاون فيما بينهم حيث يعملون في شكل فرق. - هناك اتصال مفتوح بين العمال في جميع المصالح - في بعض الأحيان فقط تحدث صراعات طفيفة.

مصالح ووحدات المؤسسة الاستشفائية

المصالح	الوحدات
- التخدير والإنعاش	- الإنعاش - قاعة العمليات
- الجراحة العامة	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء - جراحة الأطفال - طب الأورام - جراحة الأعصاب - الجراحة العامة
- جراحة العظام والرضوض	- استشفاء النساء - استشفاء الرجال - إعادة التكيف الوظيفي
- جراحة المسالك البولية	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء
- علم الأوبئة والطب الوقائي	- المعلومات الصحية

	- النظافة الاستشفائية
- طب أمراض النساء والتوليد	- طب أمراض النساء - التوليد
	- حديثي الولادة
- الأشعة والتصوير الطبي	- الفحص الدقيق - الأشعة الداخلية
- المخبر	- بنك الدم - طب أمراض الدم - الكيمياء الحيوية
- طب العمل	- الرقابة الطبية لمستخدمي الصحة - الفحص الدوري لصحة العمل
- طب العيون	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء
طب الأنف، الأذن والحنجرة	- استشفاء الرجال - استشفاء النساء - جراحة الفك والوجه
- الصيدلانية	- تسيير مستحضرات الصيدلانية

	- تسيير الأجهزة الطبية
- الإستعجالات الطبية الجراحية	- الإستعجالات الطبية
	- الإستعجالات الجراحية

الملحق رقم (6)

اجمالي عدد عمال المؤسسة الاستشفائية سكيكدة - عبد الرزاق بو حارة -

التعداد	التخصص
07	- ممارس أخصائي في التخدير والإنعاش
06	- ممارس أخصائي في الجراحة العامة
05	- ممارس أخصائي في الأورام السرطانية
01	- ممارس أخصائي في طب العيون
02	- ممارس أخصائي في جراحة الأذن، الأنف والحنجرة
01	- ممارس أخصائي في جراحة الكلى والمسالك البولية
01	- ممارس أخصائي في طب العمل
01	- ممارس أخصائي في جراحة القلب والأوعية الدموية
01	- ممارس أخصائي في أمراض الدم
04	- ممارس أخصائي في جراحة الأعصاب
01	- ممارس أخصائي في الجراحة الصدرية
05	- ممارس أخصائي في جراحة الأطفال
01	- ممارس أخصائي في علم الأوبئة
02	- ممارس أخصائي في إعادة تربية الأعصاب والتكيف الوظيفي
03	- ممارس أخصائي في جراحة الفك والوجه

04	- ممارس أخصائي في جراحة النساء والتوليد
01	- ممارس أخصائي في أمراض اللثة
01	- ممارس أخصائي في الكيمياء المعدنية
03	- ممارس أخصائي في طب الأشعة
01	- ممارس أخصائي في الأعشاب الطبية
02	- ممارس أخصائي في الكيمياء العلاجية
64	- طب عام
09	- طبيب عام رئيسي
02	- جراح أسنان عام
08	- صيدلاني عام
74	- ممرض للصحة العمومية
44	مساعد تمريض
04	- مساعد تمريض رئيسي
07	- مشغل أجهزة الأشعة
02	- عون طبي في التخدير والإنعاش
08	- ممرض مؤهل
10	- قابلة للصحة
01	- محضر صيدلاني
01	- مخبري للصحة
02	- مدلك
02	- مرمم أسنان
18	- بيولوجي من الدرجة الأولى
11	- بيولوجي من الدرجة الثانية

09	- أخصائي نفسي
01	- أخصائي نفسي رئيسي
12	- متصرف إداري رئيسي
44	- متصرف إداري
05	- مهندس رئيسي
06	- مهندس
08	- مساعد مهندس من الدرجة الأولى
08	- مساعد مهندس من الدرجة الثانية
16	- تقني سامي
06	- تقني
07	- ملحق رئيسي للإدارة
01	- ملحق للإدارة
09	- عون إداري رئيسي
10	- عون إدارة
01	- عون مكتب
04	- مساعد متصرف
38	- عون خدمة من المستوى الأول
41	- عون خدمة من المستوى الثاني
30	- عون خدمة من المستوى الثالث

الملحق رقم (7)

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية سكيكدة - عبد الرزاق بو حارة -

