

ممارسة السلطة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية ببلدية باش جراح

THE EXERCISE OF AUTHORITY AND RELATION
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE MUNICIPALY OF BASH
JARRAHمنتوري نريمان هادية¹ ، طايب رتيبة²¹المركز الجامعي مرسلبي عبد الله تيبازة - الجزائر nanomellm1975@gmail.com²جامعة البلدية 2 _ الجزائر _ icosiumsocio@hotmail.fr

الاستلام : 25- 01- 2023 القبول: 25- 05- 2023

ملخص: هدفت هذه الدراسة البحث عن العلاقة بين ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي في الإدارة المحلية لبلدية باش جراح، ولتحقيق هذا الهدف تم جمع المعلومات من ميدان الدراسة من خلال استخدام أداة الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة مقدرة بـ 60 مبحوث من مجتمع الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS25، وفي النهاية توصلنا إلى إثبات وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيري ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي.

كلمات مفتاحية: ممارسة السلطة، الالتزام التنظيمي، الأداء الوظيفي، الإدارة المحلية.

Abstract: This study aimed to search for the relationship between the exercise of authority and organizational commitment in the local administration of the municipality of bachjarrah, and to achieve this goal, the information was collected from the field of study through the use of the questionnaire tool, which was distributed to sample estimated at 60 respondents from the research community. Descriptive approach and statistical packages program for social science spss25, and in the end we found a statistically significant relationship between the variables of exercising authority organizational commitment.

KEYWORDS: Exercise of authority, organizational commitment, job performance, local administration.

¹ - منتوري نريمان هادية، nanomellm1975@gmail.com

1. مقدمة :

يعد موضوع ممارسة السلطة و علاقتها بالالتزام التنظيمي من المواضيع المهمة التي يقتضي دراستها في حقل البحث الخاص بالتنظيمات الإدارية الحديثة و منها خاصة الإدارة المحلية وذلك لما يكتسبه من أهمية علمية و عملية ، فمن خلال ممارسة السلطة بعقلانية تحافظ الإدارة المحلية على استقرارها وتحقيق الأهداف المسطرة كما تعتبر ممارسة السلطة إحدى المقومات لنجاح الإدارة المحلية و فعاليتها ، الذي يسمح لها بممارسة العمل الإداري و تحقيق الالتزام التنظيمي بما يتناسب و متطلبات الإدارة الحديثة ، إذا ما تمت ممارستها وفق القواعد القانونية المقررة بالتنظيم فهي تؤثر في سياسة المنظمة و الأداء الوظيفي للمورد البشري ذلك أن ممارسة السلطة تعاكس مدى الانسجام و الالتزام و الاستعداد الذي يمكن أن يقدمه المورد البشري للمنظمة التي ينتمي إليها و الذي يصب في تجسيد أهدافها بفعالية

وبناء على ما سبق فقد تم في هذه الدراسة الميدانية تناول في شقها النظري أهم الأطر الفكرية والنظرية التي جاءت حول السلطة وأهم الاتجاهات والمداخل التي تطرقت للالتزام التنظيمي، أما في الشق الميداني للدراسة فسيتم التحقيق من مدى صدق فرضيات الدراسة وذلك باستخدام الأدوات الإحصائية وعرض ومناقشة نتائج الدراسة مع اقتراح التوجيهات نهاية الدراسة.

2. إشكالية الدراسة:

تعتبر السلطة بمثابة إحداء لوظائف الأساسية للتنظيم الإداري و هي القوة الأمرة التي في حوزتها الامكانية الفعلية للتسيير والتنظيم والضبط داخل الإدارة المحلية و هذا بتنسيق المصالح المتعارضة للأفراد و الجماعات عن طريق الاقناع و الطاعة و القسر أحيانا ، فممارسة السلطة تعتمد على حقيقتين الأولى أن السلطة أمر و الثانية هي واقع تنظيمي أو أنها تعكس من له القدرة على فرض إدارته (عبد العزيز العيادي، 1994) و منه فالسلطة تعني القدرة على التأثير في السلوك و توجيهه نحو الأهداف و الغايات التي تحددها أهداف الإدارة المحلية.

لذا وجب أن يؤخذ الالتزام التنظيمي بعين الاعتبار لأنه يعتبر الحلقة الأساسية الذي من خلاله تستطيع الإدارة المحلية أن ترسي مجموعة من القواعد و القيم و الممارسات الإيجابية بين

المؤسسين و ممارسي السلطة ، فالتزام التنظيمي هو عامل أساسي في تحديد الانسجام و توافق أهدافالعاملين مع أهداف منظمتهم فاذا كان هناك التزام سيكون هناك استعداد كاف لبذل الجهود وتحقيق الأداء الوظيفي المتفاني و الجيد أما غياب أو انخفاض الالتزام التنظيمي سيؤدي بآثار وخيمة على الإدارة المحلية ،لذا أصبح الالتزام التنظيمي عنصرا هاما في تعزيز الروابط بين العاملين و المنظمة و الرفع من مستوى الانجاز.

وعليهفمشكلة الدراسة تتبلور في التساؤل الرئيسي التالي:

هل لممارسة السلطة علاقة بتحقيق الالتزام التنظيميلموظفي بلدية باش جراح؟

وينتق عنه التساؤلات الفرعيةالتالية:

1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة والتغيبلموظفي بلدية باش جراح؟ 2-

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفيلموظفي بلدية باش جراح؟

3. فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة وتحقيق الالتزام التنظيميلموظفي بلدية باش جراح.

الفرضيات الفرعية:

1-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة والتغيب لموظفي بلدية باش جراح.

2-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفيلموظفي بلدية باش جراح.

4.تحديد المفاهيم:

1.4- مفهومالالتزام التنظيمي:

لغة : يعني العهد و يلزم الشيء لا يفارقه ، و الملازم لشيء مداوم عليه ، و يعني العهد ، القرب ، النصرة و المحبة (رشيد و.، 2015).

وجاء في لسان العرب لابن منظور ، بأن الالتزام مصدر اشتقاقه في اللغة العربية من كلمة لزم ، و لزم الشيء لزوما أي اثبت و دام (الدين، 2010) .

وهو درجة الارتباط بالمنظمة و الرغبة في العمل فيها وتبني قيمها وأهدافها والعمل على تحقيقها كذلك الرغبة القوية في الاستمرار بالعمل على تحقيق أهدافها بروح الفريق والإحساس أو الشعور الداخلي لدى الفرد العامل بأنه جزء لا يتجزأ من الإدارة التي يعمل فيها (العنزي، 2014).

وأكدت أعمال "ماير MYER" و "ألان ALLEN" إن مختلف المفاهيم للالتزام التنظيمي تعكس ثلاثة مواضيع رئيسية : الارتباط العاطفي بالمنظمة ، و الالتزام بالبقاء داخل المنظمة ، و التكاليف المرتبطة بترك المنظمة (BERGHE & NATHALIE , 2003) . ويستند مفهوم الالتزام التنظيمي على افتراض أن الالتزام (DIENER & DON R , 2000) ينطوي على ثلاثة عوامل:

- 1- اعتقاد وثيق وقبول الأهداف والقيم التنظيمية.
- 2 - الاستعداد لبذل الجهد نيابة عن المنظمة.
- 3- الرغبة المرئية في البقاء داخل المنظمة ،أو كما حدد "بيكر BEEKER" برغبة الفرد في البقاء عضوا في المنظمة (LAMOND, MICHEL AUDET, & LAROCQUE, 2002).

2.4 السلطة:

لقد عرفها كثير من علماء الاجتماع و الفلاسفة واهتموا بها باعتبارها ظاهرة حيوية وهامة تخص حياة الفاعل داخل المنظمة والمجتمع والقول أنه يمكن لمجتمع أن ينشأ دون سلطة يعد قولاً غير مقبول (علي، 2013) فالسلطة بصورة عامة هي القدرة على ممارسة بعض الوظائف لخدمة نظام تنظيمي أو نظام اجتماعي محدد .

و يعرفها ماكس فيبر أنها ضرورة إلزامية في التنسيق بين فئتين أي هي قدرة الشخص "أ" على التوصل إلى جعل شخص آخر "ب" يقوم بشيء ما لم يكن ليقدم عليه لولا تدخل "أ"، المعنى هناك مصدرا معيناً يعطي الأوامر محددة تفرض على شخص أو مجموعة معينة من الأشخاص طاعتها (علي، 2013) وهنا يشير إلزاماً على أنه هو نمط من أنماط ممارسة السلطة، ويعرفها كذلك بأنها نوع من القيادة التي تعمل لإيجاد طاعة أو تسلط على أشخاص معينين، أي هي القوة و التحكم في الأفراد عن طريق التهديد أو القهر أو الإلزام (المرتضى، 2016).

كذلك هي "القدرة على التأثير في الأشخاص و مجريات الأحداث بالهوى الى مجموعة من الوسائل تتراوح بين الإقناع والاكراه" (عبد العزيز العيادي، 1994)، ومن خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن هناك إشارة الى وجود أمرين الأول أن السلطة أمر و الثاني هي واقع تنظيمي، حيث من خلال الأمر الثاني تتحقق علاقة الطاعة، فمصدر السلطة قد يكون علم، منصب، خبرة، ثقافة، والتي يمكن بواسطتها التأثير على سلوك الآخرين .

4. 3 الأداء الوظيفي:

هو مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الموظفون لأجل تحقيق أهداف محددة وفقاً لأساليب وإجراءات عمل منظمة ومعروفة ويحدد مستوى الأداء الوظيفي مستوى الكفاءة العامة للمنظمة من خلال الأعمال التي يقوم بها الموظفون (مؤمن عبد العزيز، 2015).

والأداء حسب رأي العالم "لارينو lorino" هو القدرة على الإنتاج بفعالية (باستهلاك القليل من الموارد) للسلع والخدمات التي تستجيب لطلب السوق (يوسف، 2017).

ويشير كذلك مصطلح الأداء الوظيفي إلى قيام العاملين بسلوك إداري ما في ضوء مبادئ الإدارة وذلك لتحقيق وظائف الإدارة (المتبعة في صنع القرار، التخطيط، التنظيم، الإشراف و التوجيه، الرقابة، القيادة) بصورة رشيدة وبجهد أقل وتكاليف أقل كذلك (نصر، 2008).

5. أهداف الدراسة:

- تحديد العلاقة بين ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية باش جراح.
- التعرف على العلاقة بين ممارسة السلطة والتغيب لدى موظفي بلدية باش جراح.

- التعرف على العلاقة بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي بلدية باش جراح.

6. أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة الحالية أهميتها من تناولها لموضوع السلطة في التنظيم الإداري وبالأخص التنظيم المحلي والإقليمي للجماعات المحلية لوزارة الداخلية، حيث نجد ندرة في الدراسات السوسيولوجية التي تناولت ممارسة السلطة في الإدارة المحلية.
- تناولت الدراسة موظفي بلدية باش جراح، والتعرف أكثر على واقع ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي في الإدارة بالجزائر.
- تكتسي الدراسة أهمية من الناحية العلمية باعتبارها دراسة ميدانية تقوم على تقصي الحقائق واختبار مدى صدق فرضيات الدراسة للخروج في النهاية بنتائج موضوعية واقتراح توصيات علمية تخدم الإدارة المحلية بالجزائر.

7. الإطار النظري:

1.7. الأطر الفكرية والنظرية لممارسة السلطة:

أ. أشكال السلطة عند ماكس فيبر MAX WEBER : أكثر الأدبيات تشير الى ان "ماكس فيبر" من الأوائل الذين حاولوا تفسير طاعة الفرد و الجماعة لغيره ، لذا اقترح في كتابه " الاقتصاد و المجتمع " عدة أنماط من العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم (علي، 2020)، والذي أراد من خلاله معرفة الأسس التي تقوم عليها السلطة لهذا قسم السلطة إلى ثلاث مصادر و هي :

أ.1 السلطة التقليدية:

هذا النوع من السلطة هو الذي يعتمد على التقاليد و الأعراف الاجتماعية السائدة ، والتي تقوم على العلاقات الشخصية (عروش، 2018)، وممارس السلطة هنا يملك السلطة بالمكانة الاجتماعية التي ورثها حيث هناك عائلات يتوارث أبناؤها الحكم عبر الأجيال في الشرق و الغرب (الكنيسي، 2016) إذن السلطة التقليدية مبنية على ما تداوله الورثة في الحكم من التقاليد التي كانت موجودة في الماضي كسلطة رئيس القبيلة على أفراد قبيلته.

أ. السلطة الكارزمية:

هي الخصائص والصفات غير اعتيادية " الخارقة " التي يملكها شخص معين سواء كانت حقيقية أو وهمية ، فالسلطة الكارزمية إذن هي التي تقوم على القائد الفذ أي الشخص الذي يملك صفات خارقة يعتقد بها الافراد المحكومين (علي، 2013) وقد يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية والقدرات التي يتميز بها ، كذلك تتميز هذه السلطة بالولاء المطلق لهذه الشخصية الفذة ، و يقدمها فيبر على أنها سلطة لا تعتمد على المنطق و على التقاليد ، بل تعتمد على إيمان الآخرين بوجود القوة حيث يعتبر أن مصادر الكاريزما تتنوع و تتغير (المرتضى، 2016).

أ. 3 السلطة القانونية (العقلانية):

و تقوم هذه السلطة على أساس القانون لذلك تسمى بالسلطة القانونية ، حيث أشار "فيبر" الى أن السلطة العقلانية القانونية تختلف عن باقي السلطات و هذا لاعتمادها على " الاعتقاد بقانونية الأنظمة " (الوفداني، 2010)، بحيث الذي ترقى لشغل منصب السلطة في التنظيمات الإدارية يستمد شرعيته من ممارسة السلطة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة (رشوان، 2007) بالتنظيم ، فالسلطة في نظر "فيبر" تفرض نفسها أكثر فأكثر بحكم اعتقاد الافراد انهم في وضع قانوني ولهم كفاءة على القواعد الموضوعة بطريقة عقلانية والذي بدوره يتوافق مع التنظيم (ROULEAU, 2007) .

ب. أشكال السلطة عند "روبرت ميرتون MERTON ROBERT": أعطى "ميرتون"

تفسيرا لممارسة لسلطة من خلال الرقابة الصادرة من الهيئة العليا في هرم المنظمة والذي أوضحه كما يلي:

- إن الرغبة في الرقابة تتمثل في زيادة التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الافراد(حسن، 2002) وهي أداة تنظيمية تعمل على مساعدة المسؤول في ممارسة السلطة من سير العمليات التنظيمية و الإدارية على النحو الذي يدفع المورد البشري الى تحسين أدائه بالشكل المطلوب.
- اتخاذ الإدارة العليا شكل تحديد الاختصاصات والمسؤوليات واستخدام الرقابة للوصول إلى أفضل النتائج بأقل تكلفة، والاشراف والمراجعة تكون من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الاعمال،

وهنا تظهر كفاءة المسؤول في ممارسة السلطة لأنه غالبا ما تظهر التصرفات العكسية من قبل المورد البشري المتمثلة في رفض القوانين والإجراءات التنظيمية.

- تقليص حجم العلاقات الشخصية و تحول العلاقات في الاطار التنظيمي و تقبل أعضاء المنظمة للقواعد و الإجراءات الرسمية و الالتزام بها (همال، 2018) ومنه يحدد ممارسة السلطة من خلال هذه الإجراءات .

ج - أشكال السلطة عند "سيلزنك" SELZNICK'S: يرى "سيلزنك" أن التنظيم بحاجة لتفويض السلطة من مستويات الإدارة العليا إلى المستويات الإدارية التي تليها (حسن، 2002)، وركز على مسألة تفويض السلطة وهذا بالتنازل عن جزء من حرية التصرف واتخاذ القرارات في الفروع التنظيمية ،ويقوم الاطار التصوري للتفويض على الفرضيات التالية:

- تفويض السلطة يؤدي إلى زيادة تدريب الافراد داخل التنظيم من قيادات المستوى الأعلى إلى مستويات الاشراف في المستوى الأوسط حيث يكسبهم قدر من الخبرات والمؤهلات في ممارسة السلطة و في مجالات أخرى.

- تفويض السلطة يقلل من تخفيض الفروق بين أهداف التنظيم.

- يساعد التفويض على زيادة التخصص والكفاءة ويساعد ممارس السلطة في التقليل من المشكلات والصراعات داخل وحدات بالتنظيم.

- يساعد التفويض ممارس السلطة على اتخاذ القرارات داخل التنظيم بالاعتماد على الاستراتيجيات الخاصة بكل وحدة أو جزء على حدى.

وأوضح "سيلزنك" من خلال دراسته لتفويض السلطة أن استعمال أساليب رقابية صارمة يؤدي إلى بروز نتائج غير متوقعة بالنسبة للتنظيم، إذ أنه يعزز من عنصر التدريب من جهة بالنسبة للذين فوضت لهم السلطة، هذا ما يزيد تركيزهم فقط على المهام التي فوضت لهم وبالتالي يحقق مزايا للتنظيم وارتفاع كفاءة الأداء في الاعمال.

وقدم لنا "سيلزنيك" نموذجاً فكرياً للجوانب الوظيفية و اللاوظيفية في عملية تفويض السلطة تتمثل في (جلي، 1994):

أولاً: الجوانب الوظيفية لتفويض السلطة وهي:

- مشاركة فئات واسعة في اتخاذ القرار.
- التقليل من احتمال حدوث خلل وروتين لعمال.
- تقسيم وتوزيع القرارات داخل التنظيم يؤدي إلى خلق جو من الديمقراطية التنظيمية داخل التنظيم

ثانياً: الجوانب اللاوظيفية في تفويض السلطة وهي:

- تعدد مراكز القرار الذي يؤدي إلى عدم تحمل المسؤولية.
- استبدال الأهداف الرئيسية بالأهداف الثانوية.
- خلق أيديولوجيات فرعية في التنظيم يؤدي إلى بروز صراعات.

د - أشكال السلطة عند "ميشال كروزيه MICHEL CROZIER": يعتبر ميشال كروزيه من رواد علم اجتماع التنظيمات و له اسهامات كثيرة في هذا المجال فقد اهتم بالحركات العمالية الأمريكية و بالتنظيمات العمالية ، فقد تناول في كتابه " الظاهرة البيروقراطية " سنة 1963 أسس التحليل الاستراتيجي ، وبين فيها لربط بين مفهوم السلطة و مفهوم عدم اليقين ، حيث أن السيطرة على مجالات عدم اليقين هي مصدر القوة الكبيرة حسب ميشال كروزيه ، كما أكد أن القوة "أ" على "ب" تعتمد على قدرة التنبؤ بسلوك "ب" مقابل "أ" ، لذلك فإن علاقات القوة هي علاقات تفاوض دائماً ، حيث يسعى كل منها الى زيادة هامش عدم القدرة على التنبؤ فيما يتعلق بالآخرين و بالتالي فإن القوة هي الدافع المشترك وراء جميع الفاعلين (ROULEAU, 2007).

فالسلطة حسب "ميشال كروزيه" هي (PHILIPPE, 1983): تشمل في قدرة المسؤول في جعل رؤوسه يطيعونه ، فالشخص الذي يملك السلطة يجبر الآخرين للانصياع له ، لكن تقبل الآخرين لهذه الأوامر تجعل المرؤسين يلجؤون الى وظائفهم للضغط على مسؤوليهم و بالتالي البحث عن مصادر السلطة و التي تتمثل في :

المصدر الأول للسلطة: هو الذي يملك مهارة المعرفة والتخصص الوظيفي يصعب استبداله، يعني هذا أن الخبير هو الوحيد الذي لديه الدراية والخبرة في السياق الذي يسمح له بحل بعض الصعوبات، والذي لديه القدرة على استيعاب القضايا الحاسمة بالمنظمة لديه قوة وسلطة معينة وان لم تكن مجموع السلطة.

المصدر الثاني للسلطة: المصدر الثاني للسلطة في التنظيم هو التحكم في العلاقات مع المحيط هذا المصدر هو المصدر المهم وأكثر استقرار من المصدر الأول لأن التحكم في العلاقات مع المحيط هو مصدر لاكتساب المعلومات التي تتيح له التحكم في مناطق الارتياح.

المصدر الثالث للسلطة: المصدر الثالث للسلطة هو الاتصال، لأن لا شيء أصعب من تنظيم شبكة اتصال جيدة وقوية داخل التنظيم، ولأن مصدر المعلومات بين المستويات التنظيمية هو الاتصال الجيد بين أعضائه.

المصدر الرابع للسلطة: آخر مصدر للسلطة هو استخدام القواعد والقوانين التنظيمية والامام بها، بحيث أن الفاعل داخل التنظيم، سيما المسؤول الذي يتقن ويتحكم في القوانين والقواعد التنظيمية تخول له التحكم في منطقة الارتياح والشك، وهذا المصدر هو شرط لوجود السلطة.

2.7 الالتزام التنظيمي:

يرى كل من " فانتر 1960FANTER"، و " شلدون 1968CHELDOUN" وكانتر CANTER و بيكر 1979BEKEUR" و "موادي MOIDY و يوترتز YOUTERZ و "ستيرز 2005SETYRZ" أن الالتزام التنظيمي هو عبارة عن ارتباط وجدائي بين الفرد و أهداف المنظمة (السامرائي م.، 2021)

وقد جاء عن "العمومي 2005" أن أوائل من قدموا تعريفا للالتزام التنظيمي هما "بوتر POTER" و "سميث 1970 SEMITH"، حيث من نظرا إليه من منظور نفسي ووصفاه بأنه توجه يتسم بالفعالية و الإيجابية نحو المنظمة ، و نظر "بوشنان 1974 BUCHANAN" الى الالتزام التنظيمي من خلال العناصر المكونة له والتي حددها بثلاثة عناصر وهي (السامرائي م.، 2021):

-التطابقيعني تبني الفرد لأهداف المنظمة وقيمها باعتبارها قيما له.

- الاندماج أو الانهاك ويقصد به الاستغراق أو الانهاك النفسي للفرد في أنشطة المنظمة.
- الولاء والمقصود به شعور الفرد بالارتباط العاطفي القوي بالمنظمة.

1.2.7 مكونات الالتزام التنظيمي:

- أ - **المكون العاطفي** : و هو الاستقلالية التي يحصل عليها الفرد في عمله ، و أهمية العمل الذي يؤديه و مدى اكتساب المهاراتو يشير الى قوة الفرد في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنه موافق على أهدافها و قيمها و يريد المشاركة في تحقيقهاو تدعيمها(مدحت، 2007).
- ب - **المكون المعنوي** : و هو ذلك الشعور الذي يتولد لدى الفاعل داخل المنظمة بالالتزام نحو عمله و الانتماء للمنظمة والبقاء فيها ، و يتطور و يتعزز هذا الشعور بالدعم و المساندة الذي يتلقاه الفرد في المنظمة ويتجسداً أيضاً في المشاركة و التفاعل الإيجابي في رسم السياسات ووضع أهداف داخل المنظمة(شهاب، 2014) .
- ج - **المكون المستمر** : و هو درجة الالتزام الموجودة عند الفرد حيث تحكمها الجوانب المادية و قابلية الفرد في الاستمرار إذا تحققت له القيم الاستثمارية(سواء كانت مادية أو معنوية) ، وكذلك كلما طالت خدمة الفرد فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره (خطط المعاشات ، و الصداقة الحميمة لبعض الأفراد ..) ، و هذا ما يجعله لا يرغب في التضحية بمثل هذه الأمور ، لهذا يقال على هؤلاء الأفراد أن ولائهم استمراري(مؤيد موسى أبو عساف، 2019).

2.2.7 اتجاهات الالتزام التنظيمي: فرق بعض الباحثين بين اتجاهين من الالتزام التنظيمي(شهاب، 2014)وهما :

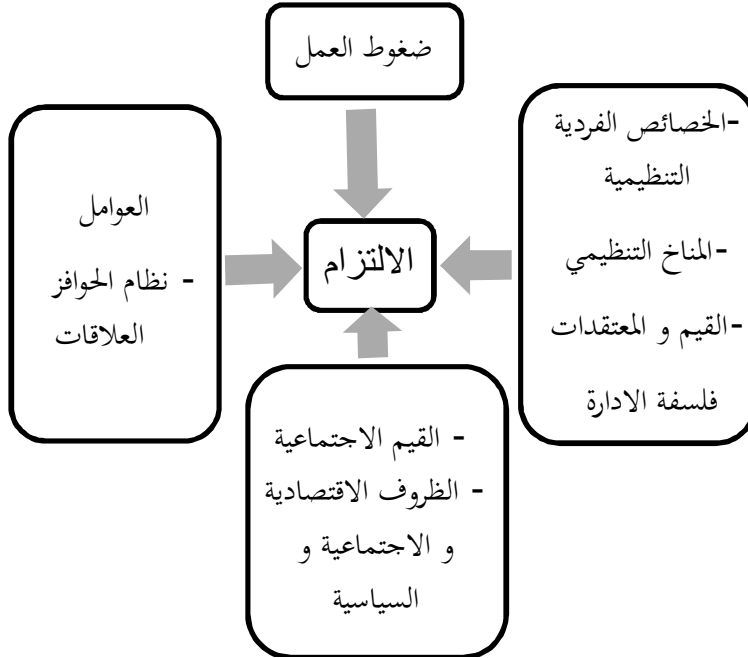
- الأول -**الالتزام التنظيمي الاتجاهي: ويشير الى عملية التطابق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد.
- الثاني _** الاتجاه التنظيمي السلوكي: له علاقة بالفرد داخل المنظمة و هذا مرتبط بسلوكه ، فإذا رفض الفاعل تغيير وظيفته بأخرى أكثر اغراء من ناحية الأجر و ظروف العمل فمعنى هذا أن هناك منافع تعود عليه والتي تجعل من الصعب اتخاذ قرار التغيير أو الانتقال الى منظمة أخرى ، و هذا ما ينتج عنه ما يسمى بالالتزام التنظيمي حيث يحدد درجة اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها(الحري، 2016).

7.2.3 مداخل تنمية الالتزام التنظيمي:

- فبعد الإثراء الوظيفي عامل من عوامل تنمية الالتزام التنظيمي الذي يجعل الفرد أكثر مسؤولية في عمله و يعطيه المزيد من حرية التصرف والمشاركة في اتخاذ القرارات المؤثرة في عمله (القيسي، 2019) وهذا من شأنه أن يقوي قوة الالتزام التنظيمي .
- إيجاد نوع من التوافق بين مصلحة المنظمة و مصالح العاملين إذ يجب على الفرد العامل بالمنظمة الشعور بأن ما تحققه المنظمة من منافع يعود عليه أيضا بالنفع ، لأن هذا يقوي التزامه بالمنظمة و يتحقق ذلك بالحوافز و الخطط و البرامج التي تسطرها المنظمة ويلعب الالتزام دورا فعالا في تحقيق اهداف المنظمة (الحريري، 2016).
- استقطاب الموظفين الجدد و تدريبهم بحيث توافق قيمهم مع قيم المنظمة فكلما كانت قيم الفرد متوافقة مع قيم المنظمة و أهدافها يتقوى لديه الالتزام العاطفي اتجاه المنظمة (القيسي، 2019).

7.2.4 العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي:

- **عوامل متعلقة بخصائص الوظيفة :** و تشمل في تنوع مجال الوظيفة و الاستقلالية و التحدي و التغذية الراجعة و الشعور بالأهمية و الشعور بالمسؤولية التي يرتبط ارتباطا إيجابيا بالالتزام التنظيمي ، وعندما تتسم الوظيفة بدرجة كبيرة من التوتر وصراع الدور فإن ذلك يؤثر عكسيا في الالتزام (شهاب، 2014).
 - **عوامل متعلقة ببيئة العمل داخليا:** تعد العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمة من أبرز العوامل وأشدها تأثيرا في عملية الالتزام التنظيمي فهي أساس العلاقة بين الفرد والمنظمة التي يعمل فيها وتتضمن هذه العوامل: الإشراف، القيادة، نظام الأجور، جماعة العمل الخ.
 - **العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:** وتتضمن ظروف العمل، فرص الاختيار لدى الفرد، ارتفاع مستوى البطالة، انخفاض الفرص الوظيفية، المعلومات المتاحة عن الوظيفة.
- ولخص الباحث سامي 2006 العوامل المؤثرة في تشكيل الالتزام التنظيمي في الشكل التالي:



يوضح الشكل العوامل المؤثرة في الالتزام التنظيمي(رضوان، 2003)

المصدر محمد سعيد أنور السلطان 2003، السلوك التنظيمي الدار الجامعية الجديدة.

8_ الإطار الميداني للدراسة:

8. 1 منهج الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي الذي يهدف الى وصف الظاهرة المراد دراستها فهو يعبر عن الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو احداث أو أوضاع معينة(سلطانية، 2004) ، و ذلك لمناسبته لطبيعة الدراسة والذي نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحديد مدى علاقة ممارسة السلطة بالالتزام التنظيمي .

8.2 حدود الدراسة:

8. 2. 1 الحدود الجغرافية:تعتبر البلدية النموذج الكامل لنظام اللامركزية باعتبار أن هيئات تسييرها منتخبة كلها وهي الجماعة الإقليمية والإدارية والسياسية والاجتماعية وهي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتنشأ بموجب القانون، أما حدودها الإقليمية فتتغير بموجب مرسوم رئاسي بناءً على اقتراح من وزير الداخلية والجماعات المحلية.

ومنه فقد تم إجراء الدراسة الميدانية في بلدية باش جراح الكائنة في شرق الجزائر العاصمة، يحدها من الشمال بلدية المقرية، ومنالغرب بلدية جسر قسنطينة، ومن الشرق بلدية الحراش، ومن الجنوب بلدية بوروبة، تتربع على مساحة 33775 هكتار يقطنها 93382 نسمة خلال سنة 2008 حسب آخر إحصاء رسمي للسكان، وهي تقع بشارع أول نوفمبر.

8. 2. 3 لحدود الزمنية للدراسة: تمت الدراسة الميدانية ابتداء من شهر سبتمبر الى غاية شهر أكتوبر 2022.

8. 3. 3 عينة ومجتمع الدراسة: تم استخدام العينة العشوائية التيقنا من خلالها باختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث الأصلي، الذي تضمن عينات مهنية مختلفة ويقدر العدد الاجمالي للموظفين بالبلدية بـ 744 موظف حيث بلغت تم أخذ منه عينة ممثلة لمجتمع البحث مقدرة بـ 60 فرد والتي تم اختيارها بطريقة عشوائية.

8. 3. 4 أدوات الدراسة: اعتمدنا في هذه الدراسة على أداة الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من مجال الدراسة اشتمل الاستبيان على 42 سؤال موزع في ثلاث محاور، محور البيانات الشخصية ومحور المتغير المستقل ومحور المتغير التابع، ورغم صعوبة التقنية واستغراقها للوقت إلا أننا تمكنا من الاتصال المباشر بالمبحوثين والحصول على المعلومات الضرورية لتحليل الموضوع واختبار صدق فرضيات الدراسة.

9. صدق الأداة وتباتها:

9. 1 الصدق الظاهري: بالنسبة للصدق فقد تم توزيع استمارة الاستبيان على مجموعة من الموظفين والبالغ عددهم 60 موظف حيث كانت هناك عدة ملاحظات بالنسبة لصياغة العبارات أينقمنا بالأخذ بملاحظات الأساتذة المحكمين وبعد تعديلها تمكنا من أخذ الموافقة النهائية من أجل عملية طبع الاستبيان في صورته النهائية حيث اتبعنا خطوات بناء الاستبيان المنشود من حيث:

أولاً: مدى مناسبة المحاور المقترحة للاستبيان.

ثانياً: مدى سلامة صياغة العبارات المقترحة.

ثالثاً: مدى ارتباط العبارات وانتمائها للمحاور.

رابعا: حذف أو تعديل العبارات التي لا تسهم في إثراء الاستبيان.

9. 2 الثبات:

من أجل حساب معامل الثبات، قام الباحثان بتوزيع استمارات الاستبيان على عينة التجربة الاستطلاعية البالغ قوامها 10 موظفين والتي تم استبعادها من عينة الدراسة الأساسية ثم تم توزيعه مرة أخرى بعد مرور أسبوعين ومن خلال هذا تم معرفة درجة ثبات الأداة.

9. 3 الصدق الذاتي:

لمعرفة الصدق الذاتي للاستبيان المستخدم في دراستنا قمنا بحساب الجذر التربيعي لمعامل الثبات، والجدول رقم (01) يبين نتائج معاملات الثبات والصدق الذاتي:

جدول رقم (01): يبين الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة

الصدق الذاتي	الثبات	
0.97	0.94	المحور الأول
0.96	0.92	المحور الثاني
0.96	0.93	الاستبيان ككل

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط لبيرسون لمحاور الاستبيان والاستبيان ككل تندرج ضمن المجال [0.92، 0.94]، فيما تراوحت قيمة الصدق الذاتي بين 0.96 و 0.97 وهذا ما يعني أن استبيان دراستنا يتمتع بمعامل صدق وثبات عاليين وعليه فان الأداة صالحة للتحليل الإحصائي.

9. 4 الأدوات الإحصائية:

تم ترميز الاستبيان وتفرغته من خلال استعمال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تم تبويبه على شكل جداول إحصائية، كما تم استخدام الأساليب الإحصائية اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة و استخراج اختبار التوزيع الطبيعي باعتماد الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث كما بين الجدول التالي:

جدول رقم 02: يبين الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث

احتمالية شايفرو	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.04	3.32	31.93	ممارسة السلطة
0.004	3.06	34.75	الالتزام التنظيمي
0.045	1.50	11.63	التغيب
0.002	2.27	11.07	مستوى الأداء الوظيفي

دالة إحصائية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي 0.05

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن احتمالية شايفرو للمتغيرات التالية: ممارسة السلطة، الالتزام التنظيمي، التغيب، مستوى الأداء الوظيفي والتي تندرج ضمن المجال [0.002، 0.045] هي أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على أنها غير موزعة توزيعا طبيعيا، وتم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS 25 استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

__ التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص العينة.

__ معامل الارتباط بيرسون البسيط للتحقق من الفرضية وقياس درجة العلاقة بين المتغيرين.

__ استخدمنا النسب المئوية والاستعانة كذلك بالمتوسط الحسابي، الانحراف المعياري لقراءة آراء ومواقف المبحوثين.

10. نتائج الدراسة ومناقشتها:

1. 10 - خصائص عينة الدراسة:

جدول رقم (03): يبين توزيع أفراد العينة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية

متغيرات الدراسة	الأبعاد	العدد	النسب المئوية %
الجنس	ذكر	12	20
	أنثى	48	80
السن	من 25_34 سنة	8	13,3
	من 35_44 سنة	20	33,3
	من 45_50 سنة	26	43,3

10	6	من 55_51 سنة	
1,7	01	ابتدائي	المؤهل العلمي
10	6	متوسط	
35	21	ثانوي	
53,3	32	جامعي	
11,7	7	عون تحكيم	الفئات المهنية
65	39	عون تنفيذ	
23,3	14	إطار	

المصدر: من اعداد الباحثان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الاناث أكثر من نسبة الذكور حيث تقدر الأولى بـ 80% بينما تمثل الثانية بـ 20% من إجمالي أفراد العينة، كذلك نلاحظ أن نسبة 65% هي أعلى نسبة و التي تمثل فئة عون تنفيذ، و نسبة 3,23% هي فئة الإطارات أما فئة عون تحكيم تمثل 11,7% لكن الذي لاحظناه من خلال تفريغ البيانات أن توزيع هذه الفئات كفئة عون التحكيم والتي تتمثل في (أعوان النظافة و النقاوة وعامل مهني من المستوى الأول و الثاني و أعوان الخدمة) هي موزعة أغليبتها خارج البلدية بحكم مهامهم ،أما توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي فقد بينت النتائج أن أعلى نسبة هي لفئة الجامعيين والتي تقدر بـ 53,3% وتليها نسبة الثانويين و المقدرة بـ 35% أما نسبة 10% هي للمستوى المتوسط ونسبة 1,7% يمثلها ذوي المستوى الابتدائي .

من خلال النتائج المحصل عليها في الجدول يتبين أن أعلى نسبة يمثلها الموظفون ذوي المستوى الجامعي وهذا رجع للتوظيف الذي تعتمد البلدية و كذلك يعود لعملية الادماج المهني السارية منذ سنة 2019 حيث أن أغلب الذين أدمجواهم من خرجي الجامعات.

10.2 تحليل النتائج:

2.10.1. السؤال لأول: تحليل إجابات أفراد العينة المتعلقة بأبعاد ومؤشرات التغيب باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما هو مبين في الجدول التالي:

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
احترام مواقيت الدوام المحددة	1,27	0,45
التغيب بسبب سوء معاملة وتسلط المسؤول	1,67	0,48
الإجراءات المتخذة من طرف المسؤول	1,89	1,04
تطبيق الإجراءات الإدارية بإنصاف على جميع الموظفين في حالة الغياب	1,67	0,46
إجبارك العمل بأيام العطل والمداومة رغم اعتراضك	1,83	0,38
الالتزام بحضور الاجتماعات دون تسجيل غيابات	1,18	0,39
هل حضور الاجتماعات إجبارية	0,41	0,52
المجموع الكلي	1,41	0,52

جدول رقم 04: يبين إجابات أفراد العينة حول مؤشرات التغيب

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

يلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي يقدر بـ 1,41 وهذا ما يشير إلى توسط نتائج كل الأبعاد، فبتحليل النتائج الموضحة في الجدول والمتعلقة بأسباب التغيب وعلاقته بممارسة السلطة نلاحظ أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة العاملين بالإدارة المحلية لبلدية باش جراح هو اتجاه وسط، وتشتت إجابات المبحوثين بانحراف معياري مقدر بـ 0,52.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تصورات الموظفين أن ممارسة السلطة داخل الإدارة المحلية لبلدية باش جراح هي راجعة إلى ممارس السلطة الذي قد يكون ديمقراطي أو تسلطي دكتاتوري، وفي هذا يقول "مرسي محمد" "أن المسؤول الذي ينتهج النمط الديمقراطي يحرص على العلاقات الإنسانية و يشارك رؤوسيه في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالسير الحسن للعمل ويسعى إلى تهيئة كل الظروف لضمان بيئة عمل مناسبة" (صافية، 2020)

10. 2. 3_السؤال الثاني: تحليل آراء أفراد العينة حول الأداء الوظيفي باستخدام المتوسط

الحسابي والانحراف المعياري كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 05: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشرات الأداء الوظيفي

الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحفيز لرفع الأداء و مستوى الالتزام	1,53	0,50
تنفيذ الأوامر والتعليمات دون نقاش	1,43	0,50
تطوير الأداء الوظيفي عن طريق التدريب	1,67	0,48
تقدير الجهد ومستوى الأداء	1,50	0,51
رد فعل المسؤول عند الأداء السيئ	4,92	2,55
تقديم التوجيهات اللازمة ومناقشة التعليمات	1,35	0,48
الشعور بالدافعية و الالتزام لأداء وظيفي ذو كفاءة	1,30	0,46
عدم توافق العمل مع تخصصك بسبب سوء معاملة المسؤول و صرامته	1,82	1,01
هل تم إقصاؤك من أداء بعض المهام	1,77	0,43
المجموع الكلي	1,92	0,87

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

أوضحت النتائج الواردة في الجدول أعلاه والتي تخص أفراد عينة الدراسة أنها جاءت متوسطة وذلك بوسط حسابي يقدر بـ 1,92 و انحراف معياري يقدر بـ 0,87 وتشتمل إجابات أفراد العينة و اقترابهم من الوسط الحسابي، و بالرجوع إلى النتائج المبينة في الجدول أعلاه و بالنظر إلى المجموع الكلي لأداء أفراد العينة يمكن القول أن انتهاج الإدارة المحلية لبلدية باش جراح محل الدراسة لتحقيق وتطوير الأداء الوظيفي متوسط أي أن الإدارة لازالت بعيدة عن فتح المجال للموظفين لتطوير قدراتهم وتحفيزهم لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

10.3 اختبار الفرضيات:

10.3.1. التحقق من الفرضية العامة: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة

و بتحقيق الالتزام التنظيمي لموظفي بلدية باش جراح.

جدول رقم 06: يبين نتائج العلاقة بين ممارسة السلطة وتحقيق الالتزام التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة سبيرمان المحسوبة	احتمالية سبيرمان
31.93	3.32	0.43	0.001
34.75	3.06		
ممارسة السلطة			
الالتزام التنظيمي			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن احتمالية اختبار سبيرمان والبالغة 0.001 هي أقل من نسبة الخطأ 0.05 وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة السلطة وتحقيق الالتزام التنظيمي وطبيعة هذه العلاقة طردية ومعامل قيمة سبيرمان المحسوبة (0.43+) تدل على ذلك، وهو ما يتبث صدق الفرضية القائلة أن: "لممارسة السلطة علاقة بتحقيق الالتزام التنظيمي لدى موظفي بلدية باش جراح".

وتأكيدا على ما جاء في الجدول أعلاه وبالا اعتماد على مخرجات SPSS 25 فإن النتائج أظهرت أن ممارسة السلطة لها علاقة بالالتزام التنظيمي من خلال إجابة المبحوثين التي بلغت نسبة 36% في أن السلطة محددة، وهذا التحديد واضح بنسبة 20% مقارنة مع من أجابوا أن مستويات السلطة غير واضحة بنسبة 24% أنها غير واضحة تماما بنسبة 8,3%.

إن ما نستنتجه من خلال إجابة المبحوثين أن ممارسة السلطة لها علاقة بالالتزام التنظيمي من خلال علاقة المسؤول بمروؤوسيه ، فالموظف هنا يلتزم و يزيد من أدائه من خلال ممارسة السلطة من طرف المسؤول فالنتائج التي أظهرتها مخرجات SPSS 25 هي أن أعوان التنفيذ يتأرجحون بين من يلتزمون و بين من لا يلتزمون حيث تظهر ممارسة السلطة بنسبة 35 % هي وسيلة تحكم في الافراد و نسبة 28,3% وسيلة للتسيير وهذا ما تؤكدته دراسة سعودية للباحث منصور بن ماجد الى أن توجد علاقة قوية بين سلوك القائد و البعد التنظيمي و الإداري في الإدارة حيث يؤثر على سلوكهم و أدائهم و التزامهم (أكرام، 2022).

10. 3. 2. التحقق من الفرضية الجزئية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة

السلطة والتغيب لموظفي بلدية باش جراح.

جدول رقم 05: يبين نتائج العلاقة بين ممارسة السلطة والتغيب

احتمالية سبيرمان	قيمة سبيرمان المحسوبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
0.004	0.36	3.32	31.93	ممارسة السلطة
		1.50	11.63	التغيب

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن احتمالية اختبار سبيرمان والبالغة 0.004 أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة السلطة والتغيب وطبيعة هذه العلاقة طردية وإشارة قيمة سبيرمان المحسوبة (0.36+) تدل على ذلك، وهذا ما يحقق الفرضية القائلة أنه: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة والتغيب لموظفي بلدية باش جراح".

ومن خلال النتائج نجد أن ممارسة السلطة لها علاقة بالتغيب داخل الإدارة، حيث كلما زاد التغيب زادت حدة ممارسة السلطة، ويمكن تفسير هذه النتيجة في ضوء تصورات الموظفين من خلال معاملة الإدارة معهم أو المسؤولين المباشرين بالخصوص، فإجابات المبحوثين في حالة الغياب عن العمل المرتبط بسبب التسلط تمثل 66,7% ممن أجابوا بـ لا أما من أجابوا بـ نعم تمثل نسبهم بـ 33,3% والتفسير المقدم من طرف المبحوثين تمثل في الاستدعاء و الاصغاء لمبررات الغياب بنسبة 31,7% تليها ارسال استمارة بنسبة 15% أما تفهم الظرف و الخصم من الراتب قدرت بين 8,3% و 5%

10. 3. 3. التحقق من الفرضية الجزئية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة

السلطة ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي بلدية باش جراح.

جدول رقم 6: يبين نتائج العلاقة بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة سبيرمان المحسوبة	احتمالية سبيرمان
31.93	3.32	0.275	0.003
11.07	2.27		
ممارسة السلطة			
مستوى الأداء الوظيفي			

المصدر: من إعداد الباحثان بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن احتمالية اختبار سبيرمان والبالغة 0.033 هي أقل من نسبة الخطأ 0.05، وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفي وطبيعة هذه العلاقة طردية وإشارة قيمة سبيرمان المحسوبة (0.275+) تدل على ذلك، وهذا ما يحقق الفرضية القائلة أن: "توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة السلطة ومستوى الأداء الوظيفي لموظفي بلدية باش جراح".

من خلال النتائج المحصل عليها نجد أن الموظفين عند سؤالهم عن تحفيزهم للأداء وظيفي من قبل المسؤولين تمثلت النسبة في 42 % في حين من أحابوا بلا قدرت نسبتهم 18%، أما الإقصاء من أداء بعض المهام المرتبطة بعملهم فكانت نسبة الإجابة بلا 76,7 % مقارنة بمن أحابوا بنعم التي قدرت نسبتهم 23,3 % ، هذا ما يؤكد العلاقة الموجودة بين ممارسة السلطة و الأداء الوظيفي .

10.4. تفسير النتائج:

تم التوصل من خلال إثبات مدى صدق فرضيات الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أظهرت النتائج أن المتوسط الحسابي العام لممارسة السلطة قدر بـ 31,93 والانحراف المعياري بـ 3,32، بينما بينت نتائج الالتزام التنظيمي أن المتوسط الحسابي قدر بـ 34,75 والانحراف المعياري بـ 3,06 أما معامل سبيرمان قدرت قيمته بـ 0,43، أي أن العلاقة بين ممارسة السلطة والالتزام التنظيمي علاقة متوسطة طردية فكلما زادت ممارسة السلطة زاد الالتزام التنظيمي بالإدارة المحلية لبلدية باش جراح، والمتمثل في الالتزام بمواعيد العمل واحترام القوانين والسلوك الانضباطي. كما تصنف ممارسة السلطة بين النمطي الدكتاتوري والديمقراطي.

2. كشفت النتائج عن وجود علاقة بين التغيب وممارسة السلطة وهذا من خلال المتوسط الحسابي 11,63 للتغيب ومتوسط حسابي لممارسة السلطة 31,93، كذلك تبين من خلال قيمة معامل سبيرمان 0,36 لاحتمالية 0,004 أن العلاقة ضعيفة وهي علاقة طردية أي كلما زادت ممارسة السلطة زاد التغيب، فقد يضطر العامل للغياب أو الهروب من خلال العطل المرضية أو دواعي أخرى حتى يبرر عدم أدائه لمهامه وتعامله مع مسؤوله، وهنا تقودنا النتائج إلى القول أن ظاهرة التغيب، أو ما يسمى الغياب كفعل، (صرار، 2022) تؤثر على علاقات العمل وفي مجالات أخرى كالجانب الاجتماعي والاقتصادي، كما يعتبر التغيب أحد مؤشرات عدم الالتزام التنظيمي من خلال عدم مبالاة الموظف بعمله وظهور التسبب الإداري.

3. أظهرت النتائج المتعلقة بالأداء الوظيفي لموظفي الإدارة المحلية لبلدية باش جراح أن المتوسط الحسابي قدر بـ 31,93 لممارسة السلطة وبالنسبة للأداء الوظيفي بلغ 11,07 ، أما معامل سبيرمان بلغ 0,275 لاحتمالية 0,003، والذي يبين أن العلاقة بين المتغيرين ضعيفة وطردية فالأداء الوظيفي مرتبط بمعاملة المسؤول وعلاقته بيئة العمل، كما يعتبر الأداء الوظيفي مؤشر يعكس مدى فعالية الإدارة المحلية وجودة الخدمات العمومية التي تقدمها للمواطنين، ولأن الإدارة المحلية هي إدارة خدمتية فإن المسؤول يؤثر في تحقيق جودة الخدمات من خلال توفير بيئة عمل ملائمة والعلاقات الإنسانية ومشاركة الموظفين في اتخاذ القرار وفتح مجال الإبداع وتقديم المحفزات لتحقيق الأداء الوظيفي المتميز.

11. الخاتمة:

من خلال تناولنا بالدراسة الميدانية لإشكالية ممارسة السلطة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في الإدارة المحلية باعتبارها تنظيم إداري خدماتي اجتماعي توصلنا إلى استخلاص أنه لا بد على المسؤولين بالإدارة المحلية من اعتماد اللامركزية في ممارسة السلطة مع ضرورة تبني نمط القيادة الديمقراطية التي تولي اهتماما كبيرا بالرأس المال البشري وتنمية قدراته ومهاراته وأدائه الوظيفي من خلال التكوين والتدريب المستمر وتطوير مساره الوظيفي، وأن

تشارك القيادة العاملين في عملية صنع القرار والعمل على تحقيق التوافق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للإدارة المحلية وتوجيههم والرفع من دافعيتهم للزيادة من مستوى الالتزام التنظيمي لديهم بأداء مهامهم على أحسن وجه والامتثال للقوانين والقواعد التنظيمية وذلك حتى يتم تحقيق بفعالية الأهداف المسطرة.

وفي الأخير نقترح بعض التوصيات التي تم استخلاصها من خلال ما تم التوصل إليه من نتائج في دراستنا الميدانية:

- لا بد من الاهتمام أكثر بتطوير وعصرنة الإدارة المحلية من خلال إعطاء فرص أكثر للموظفين الإداريين لإبراز قدراتهم وكفاءتهم في ممارسة السلطة عن طريق تفويضهم للسلطة وتدريبهم على كيفية ممارستها بفعالية.
- الاهتمام أكثر بتطبيق وتعديل القانون الإداري للإدارة المحلية الذي بدوره يوفر مناخ تنظيمي ملائم للعمل.
- اعتماد دوران العمل على مستوى الإدارة المحلية حتى يتسنى للموظف الإداري اكتساب مهارة وخبرة واسعة خلال مساره المهني.
- إجراء الدراسات السوسولوجية حول مشكلات العمال للتنظيمية التي تعرفها الإدارة المحلية بالجزائر والاهتمام أكثر بتطوير المهارات القيادية والتسيرية والاتصالية لممارسي السلطة في الإدارة المحلية.

قائمة المراجع:

1_المراجع بالعربية:

1. مصطفى المرتضى. (2016). المتفق و السلطة رؤى فكرية. مصر: روابط للنشر و تقنية المعلومات.
2. عبد الله مستقر الوفداني. (2010). إعادة صياغة نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية. مجلة الملك عبد العزيز.
3. ابن جمال الدين. (2010). لسان العرب. بيروت: دار صادر.
4. بلقاسم حسان جيلالي سلطانية. (2004). منهجية العلوم الاجتماعية. الجزائر: دار الهدى.

5. بوديزة أكرام. (22 أفريل، 2022). أثر الثقافة التنظيمية على تحقيق الالتزام القيادي . مجلة البشائر الاقتصادية .
6. حافظ أحمد خيرى. (2015). الاغتراب النفسي. القاهرة: جامعة عين شمس ، كلية التربية ، قسم الصحة النفسية.
7. حفصي عروش. (13 جوان، 2018). العلاقة بين البيروقراطية و الادارة الالكترونية. المجلة الجزائرية للدراسات السياسية.
8. حمدي الكنيسي. (2016). السلطة و طول العمر. الرياض: مكتبة جزيرة الورد.
9. خليل عوض القيسي. (2019). المناخ الاخلاقي و علاقته بالاحتراق النفسي و الالتزام التنظيمي. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر.
10. خيرة عليلي. (11 ديسمبر، 2020). تأثير ممارسة السلطة على الانضباط الوظيفي في الوظيفة العمومية. دفاثر.
11. د حسين عبد الحميد أحمد رشوان. (2007). في القوة والسلطة و النفوذ. مصر الاسكندرية: مركز الكتاب الاسكندرية.
12. حنان علي. (2013). السلطة عند ماكس فيبر. (جامعة بغداد ، كلية الاداب و الفلسفة، المحرر) مجلة الاستاذ، 206.
13. محمد سرور الحريري. (2016). ثقافة العلاقات الاستراتيجية في ادارة الشركات العالمية و المؤسسات الدولية و الخاصة. الأردن: دار الاكاديميون للنشر و التوزيع.
14. مدحت أبو النصر. (2007). إدارة و تنمية الموارد البشرية ، الاتجاهات المعاصرة. القاهرة مصر: مجموعة النيل العربية.
15. هيثم عبد الله ذيب المرعي مؤيد موسى أبو عساف. (2019). التطبيقات العلمية في ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات العامة و الخاصة. صنعاء: دار المجد للنشر و التوزيع.
16. رعد حسن النصر. (2002). دليل تطور الفكر الاداري. الأردن: منشورات دار علاء الدين.
17. عائشة يوسف. (2017). برنامج تحسين الأداء. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
18. عبد الحميد سيد بشير محمد مؤمن عبد العزيز. (2015). العدالة التنظيمية و فعالية الأداء الوظيفي. مصر: دار العلم و الايمان.

19. عبدالمالك همال. (2018). أنماط البنى الاجتماعية و علاقتها بممارسة السلطة التنظيمية. نمط البنى الاجتماعية و علاقتها بممارسة السلطة التنظيمية. باتنة، قسم علم اجتماع وديمقرافيا، باتنة: جامعة الحاج لخضر باتنة.
20. علا باسم العاملي. (2016). دور نوعية حياة العمل في الاعتزاف التنظيمي. مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية.
21. علي عبد الرزاق جلي. (1994). علم اجتماع التنظيم. مصر: دار المعرفة الجامعية.
22. فادية ابراهيم شهاب. (2014). التطور التنظيمي - القواعد النظرية و الممارسات التطبيقية. عمان الأردن: الأكاديميون للنشر و التوزيع.
23. فاطمة الزهراء بن صافية. (08 ديسمبر، 2020). أثر السلوك القيادي على الالتزام التنظيمي . مجلة آفاق و أفكار.
24. ماجد معتوق عابد العنزي. (2014). أثر الثقافة التنظيمية في الالتزام التنظيمي في البنوك التجارية. ادارة، الكويت: جامعة عمان العربية.
25. محمد سعيد أنور رضوان. (2003). السلوك التنظيمي. مصر: الدار الجامعية الجديدة.
26. مدحت أبو نصر. (2008). الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب و النشر.
27. مهدي صالح السامرائي. (2021). الفكر الإداري و القيادي الحديث. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
28. مهدي صالح مهدي السامرائي. (2021). الفكر الإداري و القيادي الحديث. الاردن: دار اليازوري للنشر و التوزيع.
29. ميشال فوكو عبد العزيز العيادي. (1994). السلطة و المعرفة. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
30. هجيرة بولومة ، يوسف صرار. (14 ديسمبر، 2022). تحليل أثر حرية القرار في العمل . مجلة الواحات للبحوث و الدراسات .
31. وزوز رشيد. (2015). الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة و علاقته بالثقافة التنظيمية. الجزائر، جامعة الجزائر: جامعة الجزائر.

2_المراجع باللغة الأجنبية:

32. BERGHE, C. V., & NATHALIE , D. G. (2003);
*DEVLOPPMENT DES COMPETENCESINVESTISSEMENT
PROFESSIONNEL ET BIEN-ETRE DES PERSONNES.*
BELGIQUE: UCL PRESSES UNIVERSITAIRES DE
LOUVAIN.
33. DIENER, E., & DON R , R. (2000). *ADVANCES IN QUALITY
OF LIFE THEORY AND RESEARCH.* BERLINE
ALLEMAGNE.
34. LAMOND, F., MICHEL AUDET, M. B., & LAROCQUE, A.
(2002). *LA GESTION DES AGES FACE A FACE AVEC UN
NOUVEAU PROFIL DE MAIN-D'OEUVRE.* QUEBEC
CANADA: LES PRESSES DE L'UNIVERCITE LAVAL.
35. PHILIPPE, B. (1983). *LA SOCIOLOGIE DES
ORGANISATIONS.* PARIS:ED. SEUIL.
36. ROULEAU, L. (2007). *THEORIES DES ORGANISATIONS
;APROCHES CLASSIQUES CONTENPORAINES L'AVANT-
GARDE.* QUEBEC: PRESSES DE L'UNIVERCITEDU
QUBEC.