



قسم علم الاجتماع.
أطروحة مقدمة لنيل □ هادة الدكتوراه الطور الثالث (LMD) في علم الاجتماع التنظيم والعمل.

تحت عنوان:

**الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي؛
(دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بجاية).**

إشراف:

- ا. د زعاف خالد

المشرف المساعد:

- د. مخلوفي عائشة

من إعداد الطالبة :

- عجيسة ليدية

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	المؤسسة الجامعية	الصفة
مسائي فاطمة	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	رئيسا
زعاف خالد	أستاذ التعليم العالي	جامعة البويرة	مشرفا ومقررا
مخلوفي عائشة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مشرفا مساعدا
□□□□□□ كيمة	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مناقشا
قواجلية أمال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة البويرة	مناقشا
كاف موسى	أستاذ التعليم العالي	جامعة بومرداس	مناقشا
بوجردة الياسين	أستاذ التعليم العالي	جامعة جيجل	مناقشا

السنة الجامعية: 2024-2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مِائِدًا مَاءً زَكِيًّا
فَتَسْقِي بِهَا الْبَلَدَ الْمَمْنُونِ
الَّذِي يُصَوِّرُ الْإِنْسَانَ
فَسَوَّاهُ سَوَاءً وَهُوَ
الْحَكِيمُ الرَّحِيمُ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّبُ الْمَاءَ
فَتَنْبُتُ بِشَيْءٍ مِنْهُ
حَبَابٌ كَثِيرٌ وَالَّذِي
يُنزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مِائِدًا مَاءً زَكِيًّا
فَتَسْقِي بِهَا الْبَلَدَ الْمَمْنُونِ
الَّذِي يُصَوِّرُ الْإِنْسَانَ
فَسَوَّاهُ سَوَاءً وَهُوَ
الْحَكِيمُ الرَّحِيمُ

شكر وتقدير و عرفان.

لحمد لله رب العالمين ولصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم خاتم الأنبياء والمرسلين والمرسلين وعلى آله وصحبه الكرام أجمعين، لحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا على توفيقه في إنجاز هذا هذا العمل، وبلوغ مرماه إلى آخر مرحلة من مراحل إخراجہ في شكله النهائي.

أتقدم بأحر لشكر وجزيل العرفان إلى الأساتين الفاضلين المشرفين على هذه الأطروحة بما فيهم الأستاذ القدير زعاف خالد والأستاذة المحترمة مخلوفي عائشة لما بذلوه من إشراف وتوجيه ومتابعة وافية وافية وكافية في سبيل إنتاج هذه الأطروحة بشكلها العلمي والمنهجي والنظري.

بدون أن أنسى كل من ساعدني من قريب أو بعيد بتوجيهاتهم القيمة والعلمية بما في ذلك: لطاقم البيداغوجي والإداري لكلية العلوم الاجتماعية لجامعة محند أكلي أولحاج البويرة بالأخص الأستاذة المحترمة المحترمة مساني فطمة و الأستاذة القديرة فرفار سامية، إلى جلب أساتذة جامعة جيل على رأسهم الأستاذ الأستاذ القدير بوجردة ياسين وشربال مصطفى، سيسلوي فضيلة، دون أن أنسى بتقديم تحية تقدير و عرفان و عرفان لأحد شموع جامعة باتنة 01 الأستاذ المحترم إبراهيم بن عرفة.

دون أن أنسى لشكر و العرفان لأعضاء لجنة المناقشة الأجلاء على سعة تقبلهم وصبرهم لمناقشة هذه هذه الأطروحة.

لشكر موصول أيضا إلى كل مسئول وموظف بمديرية التربية لولاية بجاية بما فيهم رئيس مصلحة مصلحة المستخدمين وإلى أعضاء نقابة UGTA لمساعدتهم وتعاونهم معنا في تحقيق وتسهيل بلوغ أهداف هذه أهداف هذه الدراسة.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

أمي: معوشي فطمة لها كل الفضل بعد الله سبحانه وتعالى على إتمامي لهذا العمل.

ابني حبيبي: آدم حفظه الله ورعاه.

أختي وابنها كسأل وأخواتي ماسينيسا وعبد الرزاق.

كما أهدي هذا العمل إلى كل من تحمل لشغالي عنه خلال انزوائي في قضايا البحث العلمي طوال مدة إنجاز هذه

إنجاز هذه الرسالة.

ملخص الدراسة.

يحل موضوع الثقافة التنظيمية والفعل العمالي أهمية بالغة في مكان العمل، وهو من مواضيع علم اجتماع التنظيم وعمل، كما يتقاطع مع مخف التصلات الأخرى، تم اختياره بهدف البحث حول دور حول دور الثقافة التنظيمية في توجيه الفعل العمالي استنادا لطبيعة الثقافة وقيمها لسائدة بمؤثراتها الخارجية والداخلية، حيث تم المزج على المنهجين الوصفي والكمي ، حيث أجريت الدراسة في مديرية التربية لولاية بجاية، حيث يتكون مجتمع البحث من 453 موظف من أصناف ورتب مختلفة، ولاقتناء العينة تم العينة تم الاعتماد على العينة لطبقية العشوائية، أين تم اختيار 34 % حجم الموظفين من كل مصلحة بمعدل بمعدل 142 مبحوث طقت عليهم أداة الاستمارة، من جلب أخر تم حصر جميع رؤساء الصالح كمسؤولين في كمسؤولين في المديرية والبالغ عددهم ثمانية للإجابة على أسئلة المقابلة، كما تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية من أجل التحقق من فرضيات الدراسة بما في ذلك معمل التوفيق والاقتران، وقد توصلت هذه هذه الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها :

- البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية، حيث يعيد الموظفين إنتاج قيم وأعراف الأسرية والبيئة الجغرافية والوضعية المادية، أيضا كان للتطور التكنولوجي والرقمي دور هام في غرس غرس قيم معينة لدى المبحوثين هي المحددة لطرق تفاعلهم وطبيعة علاقاتهم وأدائهم في المديرية.
- القيم التنظيمية من المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الكفاءات وقيم الوقت وفرض النظام وطبيعة الاتصال، هي غير مبنية بطريقة غير رشيدة ولا مثالية، مما جعل أغلبية معايير العمل وقيمه مبنية استنادا للقيم التقليدية والعلاقات غير الرسمية، كان لها دور في تحسين وتفعيل فئة دون أخرى مما ساهم في عزل وتهيش الفئات الجديدة ومحدودي شبكة العلاقات الاجتماعية، مما أثر في العلاقات وتوحيد الفعل وصفوف العمالية.
- الممارسات الإدارية تلعب دور أساسيا في عقلنة محدودة للفعل، كون الممارسات الإدارية مبنية على على معايير عشوائية غير موضوعية غير مشجعة ولا محفزة ووجهت المبحوثين لإعادة إنتاج قيم غير غير عقلانية في الدفاع أو رفع أبط مطالبهم ومشاكلهم أمام الإدارة.
- تتوفر المؤسسة على نظام داخلي وإجراءات وأساليب إدارية هامة، باختلاف الوسائل والإمكانيات التكنولوجية الحديثة من رقمنة والبشرية، إلا أن استغلالها يقوم على معايير ذاتية وغير موضوعية، كما كما يحتمل لمورد العلاقات والزمالة مما عرقل في ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع.
- أصبحت النقابة وسيلة لتحقيق أهداف خاصة وللتنصية للمنخرطين، مما جعلها تبوؤ بمكانة هامة وتكسب ثقة وتكسب ثقة الموظفين، ومن جهة أخرى لحوت عن خدمة الأهداف المؤسساتية وأصبحت تدعم الموظفين لإعادة الموظفين لإعادة إنتاج قيمهم الخارجية.

Résumé :

Thème de la culture organisationnelle et de l'action ouvrière occupe une grande importance dans diverses institutions modernes, quels que soient leurs objectifs. C'est l'un des thèmes de la sociologie de l'organisation et travaille à travers sa focalisation sur la question de l'organisation et des salariés en général. Il recoupe également avec diverses autres disciplines, dont la sociologie de l'éducation, la psychologie, les médias et la communication, et afin de rechercher les sources, les méthodes et les conditions qui limitent l'orientation rationnelle de l'action ouvrière dans l'institution étudiée en fonction de la nature du Dans la culture organisationnelle dominante avec ses influences externes et internes, on s'est appuyé sur l'approche descriptive et analytique. L'étude est partie d'une hypothèse de base : la culture organisationnelle joue un rôle dans l'orientation de l'action des travailleurs. L'étude a été menée à la Direction de l'Education Nationale de la de Bejaia.

La Population et échantillon de recherche est composée de 453 employés de différents types et rangs, et pour obtenir l'échantillon, nous nous sommes appuyés sur un échantillon aléatoire stratifié, où 34% des employés de chaque département a été sélectionné, à raison de 142 répondants auxquels l'outil questionnaire a été appliqué. Par ailleurs, tous les chefs de département ont été identifiés comme fonctionnaires de la direction. Au nombre de huit, ont répondu aux questions de l'entretien d'appui. Cette étude a abouti à un ensemble de résultats dont les plus importants sont :

La culture organisationnelle est influencée par des valeurs irrationnelles et irrationnelles et est soutenue organisationnelle ment par les fonctionnaires et par les répondants plus âgés, avec les valeurs traditionnelles héritées de l'environnement extérieur. C'est le guide de base de l'action sociale dans le secteur.

Cela a un impact positif sur leur performance et leur efficacité, car la logique sociale construite selon le principe des relations a contribué à la solidarité et à la coopération des répondants, des superviseurs, et même des syndicalistes et des fonctionnaires, pour parvenir à l'intégration informelle des répondants. Cependant, d'un autre côté, l'émergence d'un groupe de jeunes qui ont grandi dans les limites de la société moderne et qui protègent des valeurs plus individualistes et utilitaires et cherchent à atteindre des objectifs plus pratiques, ce qui a fait de l'institution l'étude est affectée par un système de valeurs non uniforme parmi les employés, qui fait que les deux parties vivent en contradiction de valeurs à la lumière d'un ancien environnement organisationnel qui soutient les stéréotypes et les valeurs irrationnelles, ce qui a poussé les personnes interrogées à suivre des méthodes illégales. Afin de réaliser leurs droits les plus fondamentaux, la concurrence et le travail sont encouragés sur des bases informelles, car c'est la seule méthode imposée par le secteur et la réalité des quelques privilèges et incitations qu'il contient.

Summary :

The theme of organizational culture and worker action occupies great importance in various modern institutions, regardless of their goals. It is one of the themes of organizational sociology and works through its focus on the question of the organization and employees in general. It also intersects with various other disciplines, including the sociology of education, psychology, media and communication, and in order to seek the sources, methods and conditions which limit the rational orientation of worker action in the The institution studied according to the nature of the In the dominant organizational culture with its external and internal influences, we relied on the descriptive and analytical approach. The study started from a basic hypothesis: organizational culture plays a role in guiding worker action. The study was carried out at the Directorate of National Education of Bejaia.

The Population and Research Sample consists of 453 employees of different types and ranks, and to obtain the sample, we relied on a stratified random sample, where 34% of employees from each department was selected, based on 142 respondents to whom the questionnaire tool was applied. Furthermore, all department heads were identified as management officials. Eight in number answered the questions in the support interview. This study resulted in a set of results, the most important of which are:

Organizational culture is influenced by irrational and irrational values and is organizationally supported by civil servants and by older respondents, with traditional values inherited from the external environment. It is the basic guide to social action in the sector.

This has a positive impact on their performance and efficiency, because the social logic built according to the principle of relationships has contributed to the solidarity and cooperation of respondents, supervisors, and even trade unionists and civil servants, to achieve the informal integration of respondents. However, on the other hand, the emergence of a group of young people who grew up within the limits of modern society and who protect more individualistic and utilitarian values and seek to achieve more practical goals, which has made the institution the study is affected by a non-uniform value system among employees, which causes both parties to live in contradiction of values in light of an old organizational environment that supports stereotypes and irrational values, which caused the respondents to follow illegal methods. In order to realize their most fundamental rights, competition and work are encouraged on informal bases, because it is the only method imposed by the sector and the reality of the few privileges and incentives it contains

الصفحة	فهرس المحتويات.
	شكر وتقدير.
	ملخص الدراسة.
	فهرس المحتويات.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
أ-ث.	مقدمة.
الباب الأول: الجانب النظري للدراسة.	
الفصل الأول: الإطار المنهجي و النظري للدراسة.	
03	تمهيد.
المبحث الأول: تحديد الموضوع.	
04	1. دوافع اختيار الموضوع.
06	2. أهمية الدراسة.
08	3. أهداف الدراسة.
09	4. طرح الإشكالية.
14	5. الفرضيات
16	6. تحديد مفاهيم الدراسة.
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.	
42	1. مجتمع البحث.
44	2. العينة.
47	3. منهج الدراسة.
49	4. أدوات جمع البيانات.
54	5. تقنيات تحليل البيانات.
المبحث الثالث: الدراسات السابقة والبناء النظري.	
55	1. الدراسات السابقة.

66	2. المقاربة النظرية.
الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وضبط الفعل الاجتماعي.	
77	تمهيد.
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.	
78	1. المفهوم الإيستمولوجي للثقافة التنظيمية.
84	2. خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.
90	3. أنواع الثقافة التنظيمية.
المبحث الثاني: القيم التنظيمية.	
93	1. تطور ونشأة القيم التنظيمية.
95	2. أهمية وأنواع القيم التنظيمية.
102	3. الاتصال التنظيمي كمدخل لترسيخ القيم التنظيمية.
المبحث الثالث: النظام التأديبي لضبط الفعل الاجتماعي.	
105	1. العقوبات والجزاءات في القطاع العمومي.
110	2. المرافقة والإشراف.
113	3. الرقابة الإدارية.
المبحث الرابع: الأساليب الإدارية كمدخل لعقلانية الإدارة.	
117	1. التوظيف.
120	2. نظام الحوافز.
122	3. التفويض الإداري.
المبحث الخامس: البيئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية.	
125	1. الأسرة والتنشئة الاجتماعية.
130	2. العولمة و وسائل الإعلام الحديثة.
134	خلاصة الفصل.

الفصل الثالث: الفعل العمالي والنقابي.	
136	تمهيد.
المبحث الأول: الفعل الاجتماعي.	
137	1. المفهوم الابستمولوجي للفعل الاجتماعي.
144	2. خصائص الفعل الاجتماعي وأسس تحديده.
147	3. أنماط الفعل الاجتماعي.
المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية في العمل.	
149	1. ماهية العلاقات الاجتماعية.
155	2. أنماط العلاقات الاجتماعية.
157	3. فريق العمل.
المبحث الثالث: مظاهر الفعل العمالي.	
161	1. التسبب الوظيفي.
166	2. أسباب الفعل عمالي غير المنضبط في القطاع الإداري.
167	3. آليات ضبط الفعل الاجتماعي المعرقل للعقلانية في القطاع العمومي.
المبحث الرابع: عقلانية الفعل العمالي في القطاع العمومي.	
173	1. الأداء والكفاءة في العمل.
175	2. الرضا الوظيفي.
178	3. الدافعية في العمل.
181	4. الانتماء التنظيمي.
المبحث الخامس: النقابة.	
183	1. ماهية النقابة العمالية.
186	2. تطور ونشاط الحركة النقابية بالجزائر.
189	3. أهداف ودور النقابة العمالية في وقتنا الراهن.
190	خلاصة الفصل.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.	
الفصل الرابع: ميدان البحث وخصائص العينة.	
193	تمهيد:
المبحث الأول: ميدان البحث .	
194	1. المجال المكاني للدراسة.
195	2. تعريف ونشأة مديرية التربية لولاية بجاية.
196	3. مهام المديرية.
197	4. مصالح المديرية.
المبحث الثاني: خصائص العينة.	
202	1. الخصائص الشخصية.
220	2. الخصائص الاجتماعية.
234	3. الخصائص المهنية.
249	خلاصة الفصل.
الفصل الخامس: البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية.	
252	تمهيد:
المبحث الأول: التنشئة الأسرية والفعل العمالي.	
353	1. القيم السائدة في الأسرة والاحترام بين الموظفين.
260	2. النظام الداخلي للأسرة وانجاز المهام في الأجال.
267	3. محافظة الأسرة على الروابط الاجتماعية وخدمة الأقارب في إطار العمل.
274	4. طبيعة الأسرة وتعاون الموظفين في إطار العمل.
المبحث الثاني: البيئة المحيطة وتوجيه الفعل العمالي.	
286	1. علاقة الحي السكني بإتقان الباحثين للعمل.
288	2. نوعية جماعة الرفاق والمواظبة على العمل.
290	3. طبيعة البيئة الجغرافية وتعاون الباحثين في إطار العمل.

المبحث الثالث: الموارد المادية الإضافية وضبط الفعل العمالي.	
296	1. الموارد المادية الخارجية الإضافية والمواظبة على العمل.
300	2. الموارد المادية الخارجية الإضافية والمشاركة داخل العمل.
303	3. الموارد المادية الخارجية الإضافية وتطبيق التعليمات.
المبحث الرابع: مواقع التواصل الاجتماعي و طبيعة العلاقات بين الموظفين.	
303	1. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في مجال العمل.
309	2. الصداقة عبر فائسبوك وتعاون الموظفين في إطار العمل.
312	3. كيفية تأثير فائسبوك على العلاقات بين الموظفين.
324	4. التواصل بين الزملاء عبر فائسبوك والثقة بينهم.
328	نتائج الفرضية الأولى.
الفصل السادس: القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي.	
331	تمهيد:
المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الموظفين.	
332	1. طبيعة اتخاذ القرار بالمديرية.
344	2. تعاون الموظفين في إطار العمل.
346	3. العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتعاون الموظفين في إطار العمل.
348	4. المشاركة في اتخاذ القرار والثقة بين الموظفين والإدارة.
المبحث الثاني: فرض ثقافة الوقت تبرز مواظبة الموظفين.	
353	1. مدى فرض المسؤولين لاحتزام قيم الوقت.
361	2. مدى احتزام الموظفين لأوقات الدوام (المواظبة).
368	3. العلاقة بين فرض احتزام أوقات الدوام بمواظبة الباحثين.
المبحث الثالث: تكريس قيم العدالة تعزز الثقة بين الموظفين.	
373	1. قيم العدالة والمساواة.

376	2. الثقة بين الموظفين.
381	3. العلاقة بين تكريس العدالة التنظيمية بالثقة بين الموظفين.
385	4. العلاقة بين تكريس العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.
المبحث الرابع: طبيعة الاتصال القائم يكرس روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين.	
387	1. نمط الاتصال السائد.
391	2. طريقة أداء الموظفين لمهامهم.
394	3. طبيعة الاتصال القائم والعمل الجماعي.
397	نتائج الفرضية الثانية.
الفصل السابع: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي.	
399	تمهيد:
المبحث الأول: معايير التعيين في القطاع وتوجيه الفعل العمالي.	
400	1. المعايير المعتمدة في التوظيف.
403	2. المعايير المعتمدة في التوظيف وضبط الفعل العمالي.
407	3. المعايير المعتمدة في التوظيف والمشاركة في اتخاذ القرار.
411	4. معايير المعتمدة في التوظيف وتحسين العلاقات بين الموظفين.
414	5. علاقة المعايير المعتمدة في التوظيف بالثقة بين الموظفين.
المبحث الثاني: المعايير التنظيمية وعقلنة الأداء الوظيفي.	
417	1. كيفية تأثير المعايير المعتمدة على الموظفين.
422	2. كفاءة المبحوثين الذين تم تعيينهم بطريقة عشوائية.
428	3. العلاقة بين المعايير المعتمدة في التوظيف بإتقان المبحوثين لأدائهم.
431	4. المعايير المعتمدة وتأثيرها والقيم العمالية.
المبحث الثالث: الرضا عن الحوافز المتاحة و الانتماء التنظيمي.	
435	1. رضا المبحوثين عن الحوافز المتاحة.

437	2. الانتماء التنظيمي.
440	3. العلاقة بين الرضا عن الحوافز المتاحة والانتماء التنظيمي.
المبحث الرابع: التفويض الإداري يزيد من الدافعية للعمل.	
444	1. التفويض الإداري.
446	2. الدافعية للعمل.
449	3. علاقة التفويض الإداري بالدافعية.
451	نتائج الفرضية الثالثة.
الفصل الثامن: احتكام إجراءات العمل للقيم الاجتماعية يعرقل من ضبط الفعل الاجتماعي.	
453	تمهيد:
المبحث الأول: تطبيق القانون يقلل التسبب الوظيفي.	
454	1. تطبيق القانون في المؤسسة.
457	2. التسبب الوظيفي.
463	3. مدى تشجيع الإدارة لسلوكيات الايجابية.
466	4. العلاقة بين تطبيق القانون ووجود التسبب الوظيفي.
469	5. العلاقة بين تطبيق القانون بمواظبة المبحوثين.
المبحث الثاني: جهود الإدارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.	
473	1. جهود الإدارة في حسن توجيه وتكوين الموظفين.
477	2. ما يتعلمه المبحوث أثناء التكوين وفترة التجربة بعد التعيين المباشر.
المبحث الثالث: الإشراف العقلاني يؤدي إلى سرعة إنجاز وإتقان الأداء.	
480	1. طبيعة الإشراف.
482	2. طبيعة الأسلوب الإشرافي.
485	3. العلاقة بين طبيعة الأسلوب الإشرافي وطبيعة العلاقات بين الموظفين.
488	4. العلاقة بين الإشراف وإنجاز وإتقان المهام.

المبحث الرابع: المراقبة الإدارية تجاوز لسلوكيات العمالية غير المقبولة تنظيميا.	
496	1. الرقابة الإدارية.
500	2. طبيعة السلوكيات غير المقبولة في المديرية.
507	3. علاقة الرقابة الإدارية بوجود السلوكيات غير المقبولة تنظيميا.
509	نتائج الفرضية الرابعة.
الفصل التاسع: تساهم النقابة على ترسيخ ثقافة المؤسسة وتوحيد الفعل العمالي.	
511	تمهيد:
المبحث الأول: انخراط الموظفين في النقابة.	
512	1. نسبة المنخرطين في النقابة.
513	2. أدوار ومهام النقابة.
514	3. العلاقات بين المنخرطين والممثل النقابي.
المبحث الثاني: القدرة على تحقيق المطالب يزيد من الثقة بين المنخرطين وممثلهم النقابي.	
516	1. مدى تطبيق النقابة للقانون عند تسوية المطالب العمالية.
530	2. الثقة بين المنخرطين والنقابة.
541	3. العلاقة بين تطبيق النقابة للقانون بوجود الثقة.
المبحث الثالث: تدعيم النقابة للقيم الاجتماعية عرقل من ترسيخ المنطق المؤسساتي.	
545	1. دور النقابة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
548	2. القيم التي تسعى النقابة لتكريسها تنظيميا.
550	3. العلاقة بين تكريس النقابة للقيم المؤسساتية بفرض القيم الاجتماعية.
المبحث الرابع: التعدد النقابي يعرقل توحيد الفعل العمالي.	
572	1. التعدد النقابي والعلاقات النقابية.
554	2. مواطن تضامن النقابات العمالية.
560	3. تأثير التعدد النقابي على توحيد الفعل العمالي.
563	نتائج الفرضية الخامسة.

565	النتائج العامة للدراسة.
590	خاتمة.
595	التوصيات والاقتراحات.
600	المراجع.
	الملاحق.

الرقم	قائمة الجداول	الصفحة
01	توزيع مجتمع البحث حسب متغير النوع الاجتماعي، الفئة والوظيفية الوظيفية.	43
02	توزيع مجتمع البحث حسب مصالح المديرية.	44
03	توزيع مجتمع البحث حسب متغير الفئة الوظيفية.	45
04	يبين النسبة الممثلة لفئة الإداريين في كل مصلحة بعد إلغاء بعض المفردات.	47
05	يبين حجم العينة.	48
06	المقارنة بين أنواع الثقافة التنظيمية.	92
07	المقارنة بين قيم المجتمع الجزائري التقليدي والحديث.	130
08	يبين مهام مديرية التربية (مجتمع الدراسة).	196
جداول البيانات العامة.		
09	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.	203
10	توزيع المبحوثين حسب متغير السن.	210
11	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.	215
12	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية.	220
13	توزيع المبحوثين حسب متغير مكان السكن.	227
14	توزيع المبحوثين حسب المستوى الثقافي لأسرهم.	231
15	توزيع المبحوثين حسب الوضعية المادية لأسرهم.	232
16	توزيع المبحوثين حسب متغير الرتبة الصنف الوظيفي والشهادة.	235
17	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.	242
18	يبين طرق تعيين الموظفين.	246
جداول الفرضية الأولى.		
19	يبين العلاقة بين تمتع المبحوثين بأداب الكلام في الأسرة باحترامهم لزملائهم في العمل.	254
20	توزيع المبحوثين حول أسباب غياب الاحترام بين الموظفين.	256
21	يبين علاقة احترام أفراد الأسرة للنظام الداخلي للمنزل بانجازهم للمهام في الأجال المحددة.	260
22	توزيع المبحوثين حول المصادر الهامة التي تعلموا من خلالها قيمة احترام الوقت.	262

268	تنشئة المبحوثين داخل أسرة تراعي الروابط الاجتماعية وعلاقته بتقديس المبحوثين للروابط الاجتماعية داخل المديرية.	23
271	يبين الفئات المهنية التي تعتبر أكثر تقديسا للروابط الاجتماعية في إطار العمل.	24
274	يبين علاقة طبيعة الأسرة بتعاون الموظفين في إطار العمل.	25
278	توزيع المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتعاونون مع البعض، حسب الفئات المفضل التعاون معهم في إطار العمل.	26
280	توزيع المبحوثين حسب أسباب غياب التعاون بين البعض في إطار العمل.	27
287	يبين علاقة الحي السكني بإتقان المبحوثين للعمل.	28
291	يبين علاقة طبيعة البيئة الجغرافية بتعاون الموظفين في إطار العمل.	29
297	يبين العلاقة بين المداخل الخارجية الإضافية للموظفين بمواظبتهم على العمل.	30
300	يبين العلاقة بين المداخل الخارجية الإضافية بالمشاركة في اتخاذ القرار.	31
303	يبين العلاقة بين المداخل الإضافية بتطبيق الموظفين لتعليمات.	32
306	توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لمواقع التواصل الاجتماعي فايسبوك.	33
308	توزيع المستخدمين لفايسبوك إذا لديهم علاقات صداقة مع الموظفين الآخرين.	34
310	توزيع وجود صداقة بين الزملاء عبر فايسبوك وتأثيره على تعاونهم في إطار العمل.	35
312	كيفية تأثير الصداقة عبر فايسبوك على طبيعة العلاقات بين زملاء العمل.	36
313	يبين مواطن التدعيم الايجابي لفايسبوك على علاقات العمل.	37
319	يبين مواطن التأثير السلبي لفايسبوك على علاقات العمل.	38
321	يبين كيف يستفيد المبحوثين شخصا من فايسبوك في إطار العمل.	39
325	علاقة تواصل الموظفين عبر فايسبوك بثقتهم ببعضهم في العمل.	40
جداول الفرضية الثانية.		
333	توزيع المبحوثين حسب إشراك الإدارة لهم في اتخاذ القرار.	41
335	الأسباب التي يجدها المبحوثين هي من تتحدد طبيعة اتخاذ القرار.	42
439	يبين آراء المبحوثين حول نوع الفئات المهنية التي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.	43
443	يبين آراء المبحوثين غير المشاركين في اتخاذ القرار حول تأثيرهم بعدم إشراك الإدارة لهم.	44
345	توزيع المبحوثين حسب طريقة تعاونهم مع زملائهم في العمل.	45
346	يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرار وعلاقته بتعاونهم في إطار العمل.	46
348	يبين توزيع المبحوثين حول مدى إشراكهم في اتخاذ القرار بالثقة بينهم وبين الإدارة.	47
351	يبين أسباب انعدام الثقة بين فئة من الموظفين والإدارة.	48

354	يوضح مدى فرض المسؤولين على المبحوثين احترام أوقات الدوام.	49
355	يبين آراء المبحوثين في الفئات التي تتساهل معهم الإدارة في عدم احترام الوقت.	50
359	توزيع آراء عينة من المبحوثين الذين أجابوا أنه يوجد فرض الوقت؛ حول الأساليب المعتمدة إداريا من أجل فرض المواظبة.	51
361	توزيع آراء المبحوثين حول تأخرهم عن أوقات الدوام.	52
362	يبين آراء المبحوثين الذين لا يحترمون أوقات الدوام حول الأسباب التي تتحكم في مسألة التزامهم بأوقات الدوام.	53
365	يبين آراء المبحوثين حول تغير اهتمامهم بالوقت بعد التوظيف.	54
367	يبين آراء المبحوثين حول الأسباب التي جعلتهم يتغيرون سلبا.	55
368	يبين مدى فرض المسئولون على المبحوثين احترام أوقات الدوام وعلاقة ذلك بتأخرهم عن الدوام.	56
371	يبين تأثير فرض احترام أوقات الدوام بانجاز الموظفين لمهامهم في الآجال.	57
373	توزيع آراء المبحوثين حول مدى تكريس المسؤولين لقيم العدالة.	58
374	توزيع آراء المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود العدالة حول مواطن انعدامها.	59
376	توزيع آراء المبحوثين حول مدى ثقتهم بزملاء العمل.	60
378	توزيع آراء المبحوثين الذين لا يثقون بالجميع حول أسباب انعدام الثقة بينهم.	61
381	توزيع آراء المبحوثين حول تكريس العدالة وعلاقتها بوجود الثقة بين الموظفين.	62
385	توزيع آراء المبحوثين حول تكريس العدالة وعلاقتها بوجود الانتماء الوظيفي بالنسبة للموظفين.	63
387	توزيع آراء المبحوثين حول طبيعة نظام الاتصال مع الإدارة.	64
389	توزيع آراء المبحوثين حول انعكاس نمط الاتصال السائد على علاقاتهم.	65
391	يبين كيفية طريقة تأدية المبحوثين لمهامهم.	66
392	توزيع آراء المبحوثين الذين يؤدون مهامهم بطريقة فردية، عن الأسباب التي تحد من مشاركتهم.	67
394	يوضح العلاقة بين طبيعة الاتصال السائد بين المبحوثين والإدارة بطريقة أداءهم لمهامهم.	68
جداول المتعلقة بالفرضية الثالثة.		
400	توزيع آراء المبحوثين حول المعايير التي اعتمدت في اختيارهم.	70
403	يبين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بمشاركتهم في اتخاذ القرار.	72
407	يوضح تأثير المعايير التي اعتمدت في تعيين الموظفين على فرض المسؤولين لاحترام أوقات الدوام.	73
411	يبين العلاقة بين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بتعاونهم في إطار العمل.	74

414	يبين العلاقة بين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بالثقة بين الموظفين.	75
418	يبين كيفية تأثير المعايير المعتمدة في القطاع على المبحوثين.	76
422	يبين آراء المبحوثين حول كفاءة المعينين بطرق عشوائية.	77
425	توزيع آراء عينة من المبحوثين ممن أجابوا بكفاءة المعينين بطرق عشوائية حول أسباب كفاءة الموظفين المعينين بطرق عشوائية.	78
428	يوضح العلاقة بين المعايير المعتمدة في التعيين والكفاءة في الأداء.	79
431	توزيع آراء المبحوثين حول الطرق التي يعتمدونها عند تنافسهم في إطار العمل.	80
432	يوضح العلاقة بين المعايير المعتمدة في التعيين بطرق تنافس المبحوثين.	81
436	يبين مدى رضا المبحوثين عن الحوافز المتاحة.	82
438	توزيع المبحوثين حسب انتمائهم للمؤسسة.	83
440	يبين رضا المبحوثين عن الحوافز بانتمائهم للمؤسسة.	84
444	توزيع المبحوثين حسب مدى تفويضهم في العمل.	85
446	يبين أكثر الفئات تفويضا من طرف المسؤولين.	86
449	يبين علاقة التفويض الإداري بالدفاعية في العمل لدى المبحوثين.	87
جداول الفرضية الرابعة.		
454	توزيع المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة للعقوبات التأديبية أثناء استحقاقهم لذلك.	88
457	توزيع آراء المبحوثين حول مدى التسبب الوظيفي.	89
460	توزيع آراء المبحوثين حول مظاهر التسبب السائد.	90
463	توزيع آراء المبحوثين حول مكافئة الإدارة للموظفين الملتزمين.	91
466	يوضح مدى تطبيق الأنظمة العقابية وعلاقته بتسبب المبحوثين.	92
469	يوضح مدى تطبيق الأنظمة العقابية وعلاقته بمواظبة الموظفين.	93
471	توزيع آراء المبحوثين حول مدى تطبيق العقوبات التأديبية حسب متغير نوع المصلحة.	94
474	توزيع آراء المبحوثين حول مدى وجودهم للمرافقة الكافية عند تعيينهم لأول مرة، وتحديد من هم الأعضاء الذين تدخلوا لمساعدته وحسن توجيهه.	95
477	توزيع آراء المبحوثين حول ما يتعلمه الموظف الجديد أثناء عملية التعلم بالمرافقة والتوجيه.	96
480	توزيع آراء المبحوثين حول مدى وجود الإشراف أثناء تأدية المهام.	97
482	توزيع آراء المبحوثين حول طبيعة الأسلوب الإشرافي.	98
485	يوضح طبيعة الأسلوب الإشرافي ووجود لعلاقات جيدة بين المبحوثين و الرئيس.	99
488	توزيع آراء المبحوثين حول مدى إنجاز المهام في أجالها.	100

490	تحديد المبحوثين لمظاهر إتقان الموظف في عمله.	101
492	يوضح طبيعة الأسلوب الإشرافي بانجاز المبحوثين للمهام في أجالها.	102
494	يوضح مدى وجود الإشراف وعلاقته بإتقان العمل .	103
497	توزيع آراء المبحوثين حول مدى وجود الوسائل رقابية وأنواعها.	104
497	يبين آراء المبحوثين حول أهم وسائل الرقابة الداخلية المتاحة.	105
500	توزيع آراء المبحوثين حول السلوكيات غير المقبولة من طرف الموظفين.	105
502	تحديد المبحوثين للأسباب المساهمة في سيادة السلوكيات غير المقبولة من طرفهم.	106
504	يوضح مدى وجود الوسائل الرقابية وعلاقتها بوجود الممارسات غير المقبولة.	107
507	توزيع المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة للعقوبات التأديبية أثناء استحقاقهم لذلك.	108
جداول الفرضية الخامسة.		
512	يبين توزيع المبحوثين المنخرطين وغير المنخرطين في النقابة.	109
514	يبين نوع العلاقات الاجتماعية التي تجمع المبحوثين المنخرطين بالنقابة.	110
516	يوضح مدى اعتماد النقابة على النصوص القانونية والتنظيمية عند تسوية المطالب العمالية حسب آراء المبحوثين المنخرطين في النقابة.	111
519	يبين مدى نجاح النقابة في تحقيق المطالب العمالية.	112
520	آراء المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة تنجح في تحقيق مطالبهم حول أهم المطالب التي تنجح النقابة في تحقيقها.	113
525	يوضح آراء المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة لا تنجح في تحقيق مطالبهم للتعرف على أهم المطالب التي ترفعها النقابة و لا تنجح في تحقيقها.	114
528	مساهمة النقابة في تحقيق العدالة في عملية تعيين الموظفين.	115
530	يوضح مدى وجود الثقة بين المنخرطين والنقابة.	116
532	تطبيق المنخرطين للنصائح والتعليمات التي تقدمها النقابة .	117
533	يبين الأسباب التي تجعل بعض المنخرطين لا يطبقون نصائح النقابة.	118
537	يبين العلاقة بين جود علاقات اجتماعية بين المنخرطين والنقابة بوجود الثقة.	119
539	يبين العلاقة بين وجود علاقات اجتماعية بين المنخرطين والنقابة بمساندة المبحوثين لجميع قرارات وأعمال النقابة.	120
541	العلاقة بين تطبيق النقابيين للقانون أثناء تسوية المطالب وعلاقته بالثقة.	121
542	الثقة بين النقابة والمبحوثين و علاقتها بتحقيق النقابة لمختلف مطالب الموظفين.	122
545	تدخل النقابة لفرض احترام أوقات العمل على الموظفين.	123
547	حرص النقابة على احترام المبحوثين لمعايير العمل وقواعده.	124
548	يبين القيم التي تسعى النقابة جاهدة لتكريسها تنظيميا.	125

550	العلاقة بين حرص النقابة على فرض احترام المنخرطين لمعايير العمل بمدى تكريسها للقيم المؤسسية.	126
552	يبين طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة.	127
554	مواقف التضامن وتوحيد فعل النقابات وحراكها حسب آراء المبحوثين ممن أجابوا بأنها تتضامن.	128
557	مواطن لا تتضامن فيها النقابات المختلفة مع بعضها حسب آراء المبحوثين ممن أجابوا بأنها لا تتضامن:	129
558	مدى تأثير التعدد النقابي على العلاقات بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة.	130
560	العلاقة بين طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة وتأثيرها على العلاقات القائمة بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة.	131

الرقم	قائمة الأشكال.	الصفحة
01	يبين بناء فرضيات الدراسة.	16
02	يبين مكونات الثقافة التنظيمية.	90
03	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس وفق مراحل تطور المجتمع.	102
04	يبين طريقة تعاون المبحوثين مع الزملاء حسب متغير السكن.	293
05	العلاقة بين استخدام فايسبوك والثقة بين الزملاء.	326
06	يبين علاقة فرض المسؤولين لضرورة احترام وقت الدوام بمدى تأخر المبحوثين عن الدوام.	371
07	يبين العلاقة بين تكريس العدالة ووجود الثقة بين المبحوثين.	385
08	يبين طبيعة الاتصال القائم بين المبحوثين والإدارة.	388
09	يبين تقييم المبحوثين لنظام الاتصال القائم.	390
10	يبين المشاركة في اتخاذ القرار حسب المعايير المعتمدة في التوظيف.	404
11	يبين مدى تطبيق القانون على المبحوثين حسب معايير توظيفهم.	408
12	يبين طريقة تفاعل المبحوثين حسب معايير تعيينهم.	412
13	يبين العلاقة بين الثقة ومعايير توظيف المبحوثين.	415
14	يبين العلاقة بين طرق التعيين في القطاع بطرق تنافس المبحوثين.	434
15	يبين مدى وجود التفويض حسب متغير الجنس.	448
16	يبين مدى تطبيق الإدارة للعقوبات التأديبية حسب نوعية المصالح.	482

عرفت المؤسسات الحديثة تغيرات هامة على مر تطورها منها ما هو مادي الذي رافق التطور المعرفي والتكنولوجي، آخر معنوي تحت تأثير التقدم الاجتماعي والثقافي الذي مس في الأعراف والقيم الاجتماعية التي يحملها الأفراد الذين يعتبرون أهم الموارد التي يركز عليها نجاح أي مؤسسة، هذا التغيير والحراك الدائم في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة باعتبارها نسق مفتوح على محيطها الخارجي، فرض تناقضا بين طبيعة العلاقات والأفعال السائدة فيها وبين القيم والأهداف العقلانية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، مما يستدعي من هذه الأخيرة البحث الدائم والمستمر عن سبل ترقية السلوكيات الاجتماعية للأفراد بما يوافق مع قواعد وقيم العمل، التي تتطلب سلوكيات وممارسات أكثر عقلانية على ما هو تقليدي ناتج من المحيط الخارجي للمؤسسة لا يقدم أي عطاء وجديد.

عرفت المؤسسات العالمية وكمثال اليابانية الاهتمام الدائم من أجل تحقيق استقرارها، ذلك باستغلالها الأمثل لدراسات إمبريقية تحقق لها الفاعلية، فشغل العنصر البشري اهتمامات العديد منها حتى اعتبر كهزمة وصل بين بيئتين، الأولى هي المنظمة بما لها ثقافة وقيم، وأخرى هي البيئة الخارجية التي أسست لجملة من القيم والأعراف تلعب دورا ليس ثانويا في تحديد طبيعة الأفعال والعلاقات الاجتماعية داخل أماكن العمل وتعكس ثقافتها التنظيمية، من ثم أصبح العامل الثقافي يلعب دورا هاما في التسيير الحسن للمؤسسات وتحقيق الفعالية، إذ كان جديرا على المؤسسة أن تعتني بهذا الجانب وتعمل على ضبط الأفعال والعلاقات إلى ما يخدم المنطق التنظيمي والمؤسسي الحديث، مما يجعل موضوع الثقافة التنظيمية من أسمى أهداف وإستراتيجيات أي مؤسسة حاليا، باعتباره الموجه الأساسي للفعل السائد داخل هذه المؤسسات.

كما يعتبر الفعل الاجتماعي في شقيه العلاقات سواء كانت رسمية أو غير رسمية الذي يعكس التفاعل والتواصل القائم في المؤسسة، كذا الفعل الوظيفي في جانبه المادي الملموس المتمثل في الأداء والإنجاز أو في جانبه المعنوي كالدافعية والرضا أهم مرتكزات أي مؤسسة، باعتباره جوهر تحقيق أهدافها المادية والمعنوية، ثم أصبح لزاما أن تكون عناصر هذه الثقافة من قيم وقواعد واضحة وضابطة توجه الأفعال الاجتماعية إلى حسن خدمة الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة، هذا ما يجعلنا نتحدث عن نوعية القيم التنظيمية القادرة على تشجيع وخلق جو عمل منهجي منتج ومنظم، تؤدي لتحسين العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأطراف المختلفة، كما أن العلاقات الاجتماعية التي تتحدد تحت توجيه القيم التنظيمية، تتأثر بدرجات الوضوح ومدى اهتمام المؤسسة بوجود الموظفين وتفعيل مشاركتهم داخلها وتمكينهم من خلال إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، الاهتمام بإدارة الوقت وفرض الالتزام به، تعزيز قيمة

الفرد وفق الاستحقاق والقانون والمشاركة والتمكين، بالتالي فإن طبيعة تعامل المسؤولين وقيمهم بالدرجة الأولى لها دور في تحسين العلاقات وتوجيه الفعل الاجتماعي وبناء الثقة بين الأطراف.

بينما المؤسسات الجزائرية خاصة العمومية، عادة ما يتصف القادة والمسؤولين كذا الموظفين بممارسات تعيد إنتاج ما نشئوا عليه في بيئتهم الخارجية، هي المحدد الرئيسي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، بالتالي أصبح أعرافه وقيمهم الاجتماعية هي السائدة على ما يجب أن يفرض داخل المؤسسة من قيم وأعراف، أين تمت الإشارة من قبل الدارسين والسوسيولوجين الجزائريين إلى أن ثقافة المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص عبارة عن إعادة إنتاج لقيم وعادات وأعراف اجتماعية من قبل أعضائها، أي؛ «أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم، يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكون عكسيا تماما»¹، عما هو سائد وتتطلبه ثقافة المؤسسات الحديثة من عقلانية وثقافة تنظيمية مهمة، ثم إن «..هذه الخصائص الاجتماعية والمهنية لها أثر على عمالنا في تقييمهم لعملهم في وسطهم المهني، فمواقفهم وخطابهم وردود أفعالهم، تجاه الواقع الذي يعيشون فيه مستمدة من المجتمع والثقافية الريفيين»²، «حيث يتمتع العاملون في المؤسسة بعلاقات خاصة ناتجة عن روابط القرابة والجهة وما تحمله من نظام قيمي موحد يعكس وجود عائلات داخلها»³، مما جعل الأفعال الاجتماعية السائدة في أماكن العمل ذات قيم ذاتيه وعشائرية تبعا لطبيعة البناء الاجتماعي للفاعلين ومؤسساته المختلفة (الأسرة، الإعلام، البيئة الجغرافية ومستواهم الاقتصادي..)، تغذي أفراد المجتمع بقيم تحدد طبيعة وأشكال العلاقات ونماذج الأفعال السائدة داخل المؤسسات الحديثة كطريقة التفاعل والتعامل والتواصل والتي تشجع على إعادة إنتاج القيم التقليدية وأيضا تلح على ضرورة الحفاظ على العادات والأعياد وتولية مصلحة الأسرة و الأقارب على مصلحة المؤسسة والقانون، مما يناقض كثيرا ما تهدف المؤسسات المعاصرة إلى تحقيقه، هذا جعل العقلانية تغيب فعليا على مستوى أفعال وسلوكيات الموظفين بمختلف رتبهم في الإدارة العمومية الحديثة.

من أجل ترسيخ قيم المؤسسة وثقافة تنظيمية قوية وضعت النقابة كوسيط لأجل توحيد الفعل إلى ما يخدم مصلحة الطرفين من الموظفين والمؤسسة، وتسعى جاهدة لتكريس احترام القانون وتكريس العدالة، وتحاول بقدر استطاعها الدفاع عن وضعية الموظفين وتحقيق مطالبهم وحاجاتهم وتوجيه أفعالهم نحوى

¹ عائشة، بليح، "إشكالية الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، الشلف، العدد 03 (1)، ص 101.

² مراد مولاي الحاج، "الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر"، إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، وهران، العدد (7)، 1999، ص ص 43 44.

³ الفضيل رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدينة. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 45.

قيم ومعايير عمل موحدة، ، مع العلم أن اجتهاد أكثر من 29 نقابة في القطاع يهتم كل منهم بمصالح فئة معينة باختلاف أصنافهم وقيمهم وأهدافهم، إلى جانب سعي كل طرف إلى بلوغ أهدافه الخاصة صعب من توحيد الفعل وحسن توجيهه وعرقل من الأهداف الحقيقية للنقابة والمؤسسة على حد سواء، هذا ما دفعنا لإجراء هذه الدراسة في مديرية التربية لولاية بجاية، هي مؤسسة تربية وإدارة عمومية جزائرية، بهدف التعرف على طبيعة الثقافة السائدة في القطاع ومحدداتها كذا دورها في توجيه الفعل الاجتماعي ذلك بالوقوف على مظاهر وأنواع القيم السائدة ومصادرها والبحث عن مدى عقلانيتها أو عرقلتها لثقافة المؤسسة. ثم التعرف على مدى قدرة النقابة في تكريس الثقافة التنظيمية والمساهمة في تطبيق القانون. قصد بلوغ أهداف الدراسة قمنا بتقسيمها إلى جانبين رئيسيين ضم الباب الأول الجانب النظري للدراسة، والثاني الجانب الميداني للدراسة، حيث ضم الباب الأول ثلاث فصول نظرية قسم كل فصل إلى مباحث مختلفة، كما احتوى الباب الثاني على خمس فصول ميدانية. كما يلي:

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة. قسم إلى:

الفصل الأول: ضم ثلاث مباحث، الأول اهتم بتحدد الموضوع من الأهداف، تحديد المشكلة والفرضيات، و تحديد المفاهيم. كما عني المبحث الثاني: بالجانب المنهجي، كالمجتمع والعينة إلى جانب المنهج المعتمد وأدوات البحث، أما المبحث الثالث: عرض أهم الدراسات السابقة و المقاربة المعتمدة.

الفصل الثاني: اهتم المبحث الأول بماهية الثقافة التنظيمية، أما الثاني: تطرق إلى القيم التنظيمية منها؛ قيم المشاركة والعدالة، قيم احترام الوقت، في حين أن المبحث الثالث: تطرق إلى الجانب القانوني والتشريعات المعمولة بها في القطاع العمومي، أما المبحث الرابع يجيب حول مدى تأثير الأساليب الإدارية والظروف التنظيمية التي تمارس في القطاع على القيم المتبناة من قبل الموظفين وأدائهم. ثم تناول المبحث الخامس: موضوع التنشئة الاجتماعية وكيفية توجيهها للفعل العمالي.

الفصل الثالث: تطرق مبحثه الأول: لماهية الفعل الاجتماعي، أما المبحث الثاني: للعلاقات الاجتماعية كالتضامن، والثقة.. كما تناول مبحثه الثالث مظاهر الفعل الاجتماعي المعرقل للثقافة التنظيمية أمثال التسبب و الفساد والمحسوبية والمحاباة، أما المبحث الرابع تطرق لموضوع الكفاءة والدافعية والرضا، المبحث الخامس النقابة.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة. قسم بدوره إلى ست فصول كالتالي:

الفصل الرابع: عرج إلى مجتمع البحث من حيث المجال المكاني، النشأة والتطور والمهام، في حين أن المبحث الثاني: تم ضمنه معالجة الخصائص الشخصية والاجتماعية والمهنية للمبحوثين.

الفصل الخامس: ركز على تحليل نتائج الفرضية الجزئية الأولى حيث ضم مباحث اهتمت بالبحث حول مسألة تأثير البيئة الاجتماعية الخارجية بما في ذلك قيم الأسرة والمدرسة ومواقع التواصل الاجتماعي في توجيه وغرس القيم لدى الأفراد تؤثر في قيم وأفعالهم المنتهجة تنظيمياً.

الفصل السادس: عالج تحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية التي تهدف إلى وصف طبيعة القيم التنظيمية في المؤسسة ودورها في تحديد وتحسين طبيعة العلاقات والتفاعل والثقة.

الفصل السابع: عرض هذا الفصل لتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثالثة من خلال تبيان دور القانون وإلى مدى احتكامه ودوره في ضبط الفعل العمالي في القطاع.

الفصل الثامن: قدم لنا نتائج الفرضية الجزئية الرابعة؛ التي تبحث في مدى تأثير معايير التوظيف والتعيين والتحفيز في القيم التي يتحلى بها المبحوثين، وكيفية انعكاسها على الكفاءة والأداء.

الفصل التاسع: قدم نتائج الفرضية الجزئية الخامسة، التي تبحث في دور النقابة ومدى مساهمتها في توحيد الفعل العمالي وهيمنة ثقافة المؤسسة.

النتائج العامة ومناقشتها.

خاتمة الدراسة.

التوصيات والاقتراحات.

قائمة المراجع.

الملاحق.

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: تحديد الموضوع.

1. دوافع اختيار الموضوع.
2. أهمية الدراسة.
3. أهداف الدراسة.
4. طرح الإشكالية.
5. الفرضيات.
6. تحديد المفاهيم.

❖ المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

1. مجتمع الدراسة.
2. العينة.
3. منهج الدراسة.
4. أدوات جمع البيانات.
5. تقنيات تحليل البيانات.

❖ المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء نظري للدراسة.

1. الدراسات السابقة.
2. المقاربة النظرية.

تمهيد:

تناولت الدراسة موضوع هام يتمحور حول الثقافة التنظيمية والفعل العمالي، كأهم اهتمامات واستراتيجيات إدارة المؤسسات خاصة العمومية، منها بمختلف أشكالها وتجلياتها الفكرية، مما يتطلب استحضار عديد المقاربات المعرفية التي تأخذ بنظر الاعتبار البيئة الاجتماعية ومختلف خصائص العناصر الثقافية ذات الصلة بالموضوع، كذا منهجية مضبوطة تلامس ما يرجى التحقق منه أمبريقيا لأن مسألة الثقافة والقيم التنظيمية مسألة عابرة للتخصصات، والتأسيس لأي دراسة لها هو تحدي علمي ومساءلة لعديد المعطيات الاجتماعية والإعلامية وما يرجى التوصل إليه سوسيولوجيا.

استناد لذلك، سيتم في هذه الفصل بناء إشكالية الدراسة المتعلقة بالثقافة التنظيمية والفعل العمالي من منظور سوسيولوجي، كذا تحديد الفرضيات الموجهة للبحث، مع إبراد مبررات اختيار الموضوع وأهميته كذا الأهداف المتوخاة منه، إلى جانب تحديد مفاهيم الدراسة الأساسية وذات الصلة وهي مؤشرات التي تضمنتها الفرضيات المعتمدة للبحث، دون إغفال إبراد جملة الصعوبات التي اعترضت البحث في هذا الموضوع، هذا كنوع من الحيطة العلمية، ولتحديد مسار البحث واحتمال ما يرجى تحقيقه بنوع من الموضوعية أولا وكإسهام معرفي ثانيا.

المبحث الأول: تحديد الموضوع.

نحاول في هذا المبحث صياغة إشكالية الدراسة، من خلال توضيح أهم دوافع اختيار الموضوع وأهميته، ثم تحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها، مروراً بطرح المشكل الأساسي وتحديد الفرضيات التي سنعمل على تأكيدها أو نفيها تبعاً للمعطيات التي سيتم جمعها في الفصول النظرية والتطبيقية، كما نتناول في العنصر الأخير من هذا المبحث المفاهيم الأساسية المرتبطة بموضوع البحث وأهم مؤشرات.

01- دوافع اختيار الموضوع.

لم يكن اختيارنا للموضوع تبعاً للرغبة الشخصية ولا ضرباً من العشوائية، باعتباره أولاً موضوع يكتسي أهمية اجتماعية وأخرى تنظيمية، ثانياً مدخل لتفعيل الأداء في المؤسسات والأجهزة الحكومية، فهو يبحث عن فهم الفعل العمالي بمنظور سوسيولوجي تنظيمي، باعتباره طرحاً نظرياً وثناءً منهجياً من جهة وممارسة وفهم تطبيقي من جهة أخرى. من منطلق ذلك جاء موضوع الدراسة ليقف على مجموعة دوافع موضوعية وأخرى ذاتية نبرزها في النقاط أدناه:

أ-الدوافع الموضوعية:

الدافع الأساسي لدراسة الموضوع من زاوية مختلفة، منبثق من الأهمية الحالية لموضوع الثقافة والقيم في مكان العمل، لما لها من أدوار بالغة في توجيه الفعل وتحديد طبيعة ونوعية العلاقات السائدة. توجهت اهتمامات الباحثين في مختلف الميادين إلى القطاع الخاص باختلاف نشاطاته، مهملين في ذلك القطاع العمومي بما في ذلك الإدارة العمومية وما تنمته من سلوكيات تنعكس سلباً على المؤسسة الجزائرية وموظفيها، مما جعل واقع القطاع مزري، والثقافة السائدة ضعيفة، وهو من أولى دوافع التقصي في هذا الموضوع.

يتسم المسؤولين والقادة في الإدارات التابعة للدولة ببعض الصفات والقيم التي تعبر عن أن المؤسسة بما فيها من موارد والقانون ملكيتهم الخاصة، هذا ما يجعلهم يتعسفون في استخدام السلطة الموكلة إليهم، مما جعل الجهاز الحكومي مصدر للبيروقراطية والفساد، وهي من أهم المظاهر المعرّقة لفعاليات المؤسسات بصفة عامة، تستحق الدراسة والبحث عن أسبابها ووضع حد لها.

شاهد المجتمع الجزائري تغير وتحول اجتماعي في عهده الحديث على الصعيد الاجتماعي (خروج المرأة لسوق العمل، النزوح الريفي) أثر في الروابط والعلاقات والفعل الاجتماعي للأفراد، وعلى الصعيد الاقتصادي (ارتفاع نسبة البطالة، أزمة السكن) كما عاش أفراد حالات اللأمن السياسي ومظاهر العنف (العشرية السوداء، ظهور تكنولوجيا حديثة، ارتفاع نسبة التخوف وانعدام الثقة..). أثرت في حقيقة الروابط والعلاقات والاهتمامات للأفراد في ضل المجتمع الحديث، كما عرفت القيم والثقافة توجه آخر النفسي الفردي، طغت شكلا وفعلا على قيم اجتماعية سابقة وتقليدية، وبما أن البيئة الخارجية هي موجه أساسي للفعل الاجتماعي، أنت هذه الدراسة بهدف فهم القيم الاجتماعية الحديثة تحت تأثير التحول الاجتماعي والسياسي والعولماتي وكيفية توجيهها ومدى عقلانيتها وعدم تناقضها مع القيم التي تتطلبها مؤسسات العمل، في مقابل ذلك كيفية تقاطعها أو تناقضها مع القيم التقليدية للمجتمع.

لتحقيق ثقافة قوية وفاعلة علينا التركيز على الأساليب والممارسات والإجراءات ونظام الحوافز ونظام الضبط الإداري، ومدى جدارته وعقلانيته في توجيه القيم العمالية بهدف ضبط الفعل الاجتماعي الذي لا يوافق أعرافها وقيمها، من منطلق تحقيق التوقعات المختلفة والحاجيات المتعددة للفاعلين كسبيل في توجيه فعلهم الاجتماعي، هو الجزء الأهم الذي أغفلت عليه الدراسات السابقة، والتي غالبا ما تركز على عراقيل ومظاهر الفعل الاجتماعي في مؤسسات العمل باختلاف أهدافها، ولم يقف الكثير حول أساليب التحفيز والضبط القادرة على تكريس ثقافة تنظيمية قوية، لكون الأفراد غير المحفزين ولا المشجعين ماديا ومعنويا لا يحققون النتائج والأهداف المبتغى التوصل إليها.

ب- الدوافع الذاتية:

الرغبة الشخصية في تحليل ما تحدثه البيئة الاجتماعية الثقافية، التربوية والعولمة من تأثيرات على الفعل الاجتماعي ثم العملي، موازاة مع ما عرفه المجتمع الجزائري من تغير اجتماعي أثر في طبيعة العلاقات الاجتماعية التقليدية وقيمها، ورغبة في الوصول إلى تحليل هذا النوع من العلاقات والتعرف على الدور الذي تلعبه هذه القيم الموروثة على المؤسسة وأهدافها.

قناعتنا أن السبيل للتغير هو إعادة تكريس القيم الاجتماعية، التربوية و الإعلامية.. التي لا تخدم واقع العمل، كون التنمية والاستثمار يأتي بتكاثف الجهود والوسط والأسرة والسلطات والقيم، ذلك أن أفعال الجانب القيمي وإعداد الناشئ، يقف على وضع الأسر ومؤسسات التنشئة المختلفة تحت التوعية التامة إلى ما يخدم القيم العقلانية.

قناعتنا أن المجتمع الجزائري يملك مؤهلات وقيم وثقافة يمكن حسن استغلالها من أجل التوصل إلى أهداف وتنمية في شتى المجالات، إلا أن غياب الوسائل المناسبة والوسائط اللازمة وقلة الوعي والعقلانية جعل الأغلبية ينساقون وفق قيم تقليدية وآخرون وفق قيم عقلانية مبنية على انعدام الثقة والمصلحة، مما أثر على واقع التنظيم وجماعة العمل، وأصبح الأفراد في موضوع خدمة ثقافتهم وقيمهم ومصالحهم الخاصة بدلا من خدمة المنطق المؤسسي.

02- أهمية الدراسة.

تكمن قيمة البحث العلمي في أهمية الموضوع من حيث الحداثة، والجدة، والقيمة العلمية، ومدى حاجة الواقع إليه خاصة إن كان هذا الواقع التي تهدف دراستنا تعميمه هو الإدارة العمومية الجزائرية، كونها مطمح التطور الاجتماعي والإنساني والاقتصادي للمجتمع. ويستمد هذا الموضوع (الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي) أهميته من:

أ- أهمية علمية:

نتائج جديدة في إثراء الجانب الثقافي المؤسساتي الجزائري موازاة مع ما عرفه المجتمع من حراك وتغير اجتماعي أثر في القيم والوعي الاجتماعي للأفراد وكذا أهدافهم، لذلك ستكون كتمهيد لبداية أبحاث جديدة ذات صلة بالموضوع.

تثري أهميتها النظرية جانب معرفي ثري وجديد من خلال تحليل المدخل الثقافي للتنظيم، ومدخل الفعل الاجتماعي، يضاف إلي المكتبة الجامعية في مجال حسن استغلال المعارف والمعلومات، كذا من جانب استثمار الموارد البشرية.

اكتشاف وسائل وآليات فعالة لبناء وترسيخ ثقافة وقيم تنظيمية قوية لها علاقة قوية بتحسين العلاقات داخل أماكن العمل مما ينعكس إيجابا على الأداء وفعالية الخدمات التي تقدمها الإدارات الجزائرية.

ب- أهمية عملية:

جذب مسؤولي المؤسسات العمومية الجزائرية، لتركيز على ضرورة الاهتمام والاستثمار في موضوع الثقافة والقيم كأهم مورد قادر على إحداث التغيير ومواكبة التغيرات المستمرة التي تخضع لها المؤسسة لأجل المشي مع متطلبات العصر الحالي، ذلك من منطلق البحث عن الوسائل والأساليب الجديدة بإحداث تغيير فعال على مستوى الفعل التقليدي لأفراد المجتمع، مما يؤهلهم للسلوك السوي الذي يستدعي الاتصاف بمعايير وقيم أكثر عصرة وعقلانية.

توجيه أنظار المسؤولين إلى ضرورة إعادة النظر في الممارسات الإدارية الحديثة وما يشكله الفعل التنظيمي وقيم القادة في الإدارات العمومية من عائق أساسي في توجيه وتوحيد الفعل الوظيفي وعقلنته. إلى جانب إعادة النظر في المناخ التنظيمي بما يتيح من تشجيع وفرص تحفيز قادرة على تحرير الفعل

من قيمه القبلية و المعيقة للفعالية والتي عادة ما تتسم بالتسيب والتهاون والمحابة وخدمة المصالح الشخصية في ضل عجز التنظيم عن الاستجابة لأدنى توقعات الموظفين.

الكشف عن الأسباب المتحكمة في توجيه الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة الحديثة، والتعرف إلى أي دور تتمكن المؤسسة التربوية الحديثة في تعديل السلوكيات الاجتماعية التي كانت قائمة على تعزيز المحسوبية والمعايير العشوائية في تسيير واختيار الإدارة والموظفين، وتقوم بإنشاء فاعلين تتميز أفعالهم بالعقلانية، وإعداد طاقات واعية تساهم في توعية أفراد المجتمع وحملهم من مرحلة المحسوبية إلى ضرورة خدمة مصالح العامة.

03- أهداف الدراسة.

ترمي هذه الدراسة إلى فهم الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية محل الدراسة، وتفسيرها في إطار المؤثرات الخارجية الحديثة من جهة: قيم يعاد إنتاجها من قبل المبحوثين تم اكتسابها عن طريق مؤسسات التنشئة الاجتماعية والبيئة الخارجية بأنواعها، وفي إطارها التنظيمي المتمثلة أساسا في طبيعة قيمها التنظيمية والوسائل والوسائط المساعدة في التنشئة التنظيمية الصحيحة، هذا من منطلق مجموعة أهداف تم تقسيمها وفق مؤثرات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة، إلى ما يلي:

التعرف على أنواع القيم الاجتماعية التي نشئ عليها الموظفين في البيئة الخارجية ويكرسونها في البيئة الداخلية للمؤسسة، ثم الوقوف على العوامل التي ساهمت وسهلت في إعادة إنتاجها تنظيميا.

التعرف على مدى عرقلة القيم الخارجية التي يعاد إنتاجها تنظيميا لثقافة المؤسسة، وإلى أي مدى يوجد تناقض بين نسق القيم الاجتماعي والتنظيمي.

التعرف على دور القيم التنظيمية من جهة، ومدى عقلانيتها من جهة ثانية، والوقوف على دورها في توجيه الروابط والعلاقات الاجتماعية التقليدية والحديثة في إطار العمل.

وصف المناخ التنظيمي لبيئة العمل من خلال التعرف على نظام الضبط الاجتماعي وإجراءات كذا الممارسات الإدارية ومدى توافقهم مع النموذج المثالي للإدارة.

معرفة كيف تساهم الممارسات الإدارية المنتهجة (المتتمثلة في عمليات التوظيف، الترقية، التحفيز والتفويض) في توجيه الفعل الوظيفي وعقلنته لما يخدم الأهداف التنظيمية.

التعرف على دور النقابة في تكريس الثقافة التنظيمية وتوحيد الفعل العمالي النقابي في القطاع في ضل التعدد النقابي في القطاع.

04- طرح الإشكالية.

تتباين ثقافة المجتمعات تبعاً لتباين البيئة الجغرافية، ومراحل تطورهم الحضري، الإنساني والعلمي الذي يؤسس لجملة من قيم وعادات وأعراف تميز كل مجتمع على غيره، فيعتبر الفعل الاجتماعي الذي هو لب التقدم والتطور، انعكاس لطبيعة الثقافة السائدة بما لها من معايير وقيم وقواعد توجهه بذلك الشكل والفعل داخل الجماعة الواحدة.

علماً أن مؤسسات العمل المختلفة، الهادفة إلى صنع التقدم والتطور والرخاء الاجتماعي والاقتصادي لهذه المجتمعات هي بذاتها عبارة عن بيئة تنظيمية ووظيفية وأيضاً اجتماعية، لها ثقافتها الخاصة تخدم الأهداف المسطر لها بهدف تحقيق الجودة والفعالية، فلا يكون على المؤسسة إلا أن تفرض تنشئتها الخاصة على أعضائها، أين يعمل المسئولين بما لهم من مسؤوليات على ضرورة ترسيخ قيم وقواعد الانضباط والنظام اللازم، وترسيخ القانون والعدالة الاجتماعية والاستحقاق وتأدية الأمانة والحقوق إلى مستحقيها، من أجل خلق بيئة تنظيمية عادلة تحقق توقعات الجميع وتوحدهم حول قيم مشتركة وبناء علاقات رسمية وغير رسمية أسسها التفاهم والتشاور وحسن المعاملة والثقة.

إن حسن توجيه الفعل الاجتماعي يساهم في تحقيق الأهداف التي تقوم عليها المؤسسة، ويوجه العلاقات بين مختلف الأطراف مما يساهم في انتشار التضامن والتعاون وبشكل فريحا للعمل منسجم يتفق

على نوع معين من القيم المشتركة مما يقلل الصراع والتشتت بين الأفراد، من ثم تمثل الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي الذي يملئ على الأفراد طريقة سير العمل والأداء وطبيعة السلوكيات المقبولة تنظيمياً، حتى تبلغ المؤسسة أهدافها وتحقق مهامها ونشاطها في الوقت والشكل والأسلوب المطلوب.

بما أن الأفراد والموظفين وليد بيئتهم الاجتماعية الخارجية بما لهم من قيم وقواعد وأعراف وعلاقات يحترمونها ويتفقون على نمط عيش وتفاعل معين، كان لزاماً من أجل تحقيق ثقافة تنظيمية وقيم قوية في بيئة العمل، ويكون ذلك بعدم تشجيع هذه الأخيرة للاختلافات الفرعية والثقافية التي حاملها الموظفين من بيئتهم الاجتماعية فقط، خاصة تلك القيم التي تكون أحياناً لا تراعي ما يجب أن يفرض تنظيمياً، كما يمكنها من جانب آخر من أجل تقليل الهوية بين ما هو اجتماعي وبين ما هو تنظيمي، أن تضع المؤسسة جملة من القيم التي تستطيع على مراعاة الاختلاف وتحويله إلى قوة، كذا استغلاله في جوانبه الإيجابية إلى ما يخدم التنظيم والعلاقات بين الأطراف خاصة في مسألة تقديس العمل والتضامن والتعاون الذي يتميز به أفراد المجتمع الجزائري خاصة، وإن أتيح حسن تفعيله وتشجيعه واستغلاله إلى ما لا يضر الطرفين، يمكن أن يتحول إلى مورد هام في تحقيق التكامل والقيم التنظيمية الموحدة وتحقيق فريق العمل والعمل الجماعي وبلوغ التميز، أيضاً تخفيف الصراع والاختلافات التي يمكن أن تفكك من الفعل العمالي وتعرقل توحيده وتوجيهه إلى قيم إيجابية.

إلا أن المؤسسات الجزائرية كثيراً ما استوردت سياسات وثقافات تراعي قيم مجتمعات أوروبية، وطبقت كما هي في المؤسسات المحلية، وهكذا انتقلت بما لها من أسس وثقافة وقواعد نجحت في مجتمعات أوروبية، إلى مجتمعاتنا العربية وطبقت حرفياً بنفس الشكل دون احترام الثقافة الريفية للمجتمع الجزائري¹، وبدون فرض تربية لأفراد المجتمع تدريجياً عليها، ودون إدخال التربية المؤسساتية في المناهج الدراسية، وحتى بدون أن تهيئ طاقات فنية ومسيرة ومتعلمة في مجال المؤسسة والتسيير والإدارة، بل

¹ كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، أطروحة دكتوراه، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2007/2008، ص 13 14.

وجهوا برصيدهم إلى عالم الأعمال لتسيير مؤسسات فخمة مباشرة، التي عبر عنها الدكتور جمال غريد في مقال له ب: «الرغبة بمجرد الانتقال من المجتمع التقليدي إلى المجتمع العقلاني إعادة تاريخ المجتمعات الغربية ولكن بصفة سريعة حرق المراحل»¹، كما لم يكن هناك وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا اختيار وتوظيف وترقية الإطار والموظفين على أساس الكفاءة والشهادة المطلوبة، هذا ما أفرز أيضا مظاهر «المقاومة»²، من هذه الإصلاحات وعدم تقبلها وتطبيقها من طرف الفاعلين المعنيين بها. أما الذي يعزز هذه المقاومة؛ هي ظروف العمل ومناخه الداخلي والخارجي، فمن ناحية البيئة الداخلية للتنظيم؛ فنظام الاتصال السائد بين مختلف المستويات الإدارية لم يكن يعتمد على الاستحقاق والشفافية، كما أن اتخاذ القرار لا يحتكم للأغلبية والمشاركة الجماعية، إلى جانب أن الأجر الذي يتقاضاه بعض الموظفين في المؤسسات العمومية لا يحفز على الانضباط والدافعية، أي حتى الظروف التي يمكنها أن تلعب دور في تعلم ثقافة قوية وسليمة وتحفز إعادة غرسها في نفوس الأعضاء غير متوفرة من كل الجوانب، إذ أن مسألة سعي الدولة الحالية إلى البحث عن ثقافة قوية والسعي إلى خلق التماسك والانسجام في ظل ظروف غير مشبعة ومشجعة ماديا ومعنويا يكون شبه مستحيل، خاصة إن كان هؤلاء الفاعلين يعتقدون و مقتنعين بأنهم يقدمون أكثر مما يعطى لهم، هذا الاعتقاد الموروث من البيئة الخارجية للتنظيم (الأسرة، البيئة الاقتصادية والظروف السياسية، حتى مواقع التواصل الاجتماعي)، التي تجعل من الفاعلين يتبنون قيم معينة حول سوق العمل تحدد أفكارهم وتوجه سلوكياتهم أثناء اللجوء إليه، تلعب دور في إعادة إنتاج ممارسات تؤثر في أدائهم و مقدار الوقت الذي يقدمونه في سبيل إنجاز وأداء العمل، كما أشار في ذلك طاهر أجيم في مقال له؛ أن «رفع الإنتاجية يستلزم شروطا لازمة وضرورية منها الحفاظ على الموارد البشرية وحسن توظيفها، وإعادة تكوينها، بما يفسح المجال لعمليات

¹ جمال غريد، "العامل الشائع: عناصر لاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية (إنسانيات)، الجزائر، متاح عبر الموقع:

<https://journals.openedition.org/insaniyat/11389>

² نصيرة سالم و تالي جمال، "الإصلاحات التربوية في الجزائر: أي مفهوم للإصلاح؟"، مجلة دفاتر المخبر، بسكرة، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2012، ص 64.

إنتاجية متنوعة الأشكال والأهداف»¹، حيث أضحى أن مسألة البحث عن ثقافة قوية تستلزم شروط معينة تتعلق بالاهتمام المادي والمعنوي وكذا التوجه الاجتماعي السليم المبني على قيم إيجابية غير هدامة، كون أن لكل من ظروف ومناخ المؤسسة التنظيمي، وكذا ظروف والمحيط الاجتماعي للأفراد دور في تحديد نوع الثقافة التي تسود في مكان العمل.

أمام طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وقيمها التي يغلب عليها الطابع الاجتماعي، إلى جانب غياب التحفيز والإمكانيات، فلبد من الفاعلين أن يخلقوا داخل هذه المؤسسة جو اجتماعي يقوم على أساس المحاباة والمعارف والعلاقات الشخصية، «فعقلية الاستحواذ والهيمنة وغياب العلاقات الموضوعية باتت سائدة تنظيمياً، والمسئول الأول أصبح يتصرف وكأن المؤسسة ملك له، ولا يتقيد معظم المسؤولين بالقوانين، فالقانون هو مزاجه والعلاقات تحدد ما رغبات عابرة ومتقلبة»²، خاصة وأن هذه الممارسات مؤيدة من قبل أحبابه ومدعّميه لكونه محاط «بحاشية من الأهل والأحباب يصعب اختراقها ويصبح جميع من هم في المؤسسة يشكلون كيانا مستقلاً»³، مما جعل المستويات الإدارية المختلفة يتبنون إستراتيجيات مختلفة لتكتل وفق الخبرة والشهادة، اللغة، المحاباة، مما يجعل موازين القوى بين من يملك الفرصة في تحقيق مطالبه وتلبية حاجاته بمن لا يملكها غير متساوية داخل التنظيم، فسلطة تحقيق المطالب تخضع لمن يملك قوة المعارف وقوة المحاباة والمكانة الاجتماعية والدور المهني والخبرة الكافية داخل الإدارة والمؤسسات التربوية أيضاً، التي أدت إلى التغيير في طبيعة التفاعل والعلاقات الاجتماعية التقليدية، وجعلت جراء تأثير المؤسسة الحديثة أكثر سماتها الصراع وانعدام الثقة بين الأطراف.

هذا ما يعكس أيضاً الصراع والشحناء بين من يملك فرصة لتحقيق مطالبه وتحقيق أغراضه الاجتماعية والوظيفية بصفة غير قانونية ورسومية، من خلال إتباعه لمعايير غير رشيدة لتحقيق أغراضه

¹ طاهر أجغيم، "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر دراسة تحليلية نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، العدد 18، 2022، ص 43.

² نفس المرجع، ص 45.

³ سعد بشاينة، "التصادم الثقافي في العمل الصناعي"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، العدد 11، 1999، ص 118.

وأهدافه، وبين من لا يملك فرصة ذلك أو يريد تغيير تلك العقلية وعدم التعامل بها في المؤسسات، هذا ما يؤثر سلبا على العلاقات السائدة المتأثرة بقيم القادة التي تركز لعدم المساواة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرار و تعزيز المنطق القرابي، وبين قيم المسؤولين و النقابيين الذين عادة ما يستخدمون أدوارهم ومكانتهم داخل المؤسسة لعدم تطبيق القانون خاصة فيما يتعلق بعمليات وكيفية الترقية والاختيار وتعيين الموظفين، دون التركيز على الشهادة والاستحقاق، هذا ما يجعل أداء هذه الفئة غير مرضي، أما أداء الموظفين ممن لا يملك فرصة غير ملتزما وفوضويا ولا يتسمون بالاستقرار والرضا ولا حتى الانتماء، وهذا ما ينعكس سلبا على طريقة أداء مهامهم وفعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها.

هذا ما جعلنا نقترح لموضوع الثقافة التنظيمية في مؤسسة تربية خدماتية عمومية، متمثلة في مديرية التربية، لأجل التعرف على الدور الذي تلعبه البيئة الداخلية في تحسين العلاقات داخل المديرية والتوصل إلى بلوغ العقلنة وتحقيق أهدافها بفعالية، كذا رغبة منا في التوصل إلى معرفة الدور الذي تلعبه البيئة الخارجية (كالأسرة والمدرسة ومواقع التواصل الافتراضي بما عرفته من تغيرات أثرت في قيم المجتمع التقليدية) في توجيه الفعل السائد داخل مكان العمل، ثم ما مدى انعكاس هذا الفعل القائم في جانبه التنظيمي والنقابي في بناء الثقة وتوجيهها إلى ما يخدم الأهداف التي تقوم عليها المديرية. على ضوء ما سبق تم طرح إشكال دراستنا المتمثلة في التساؤل الرئيسي التالي: هل الثقافة التنظيمية لها دور في توجيه الفعل العمالي؟

أ- منه التساؤلات الفرعية التالية:

ب- هل البيئة الخارجية لها دور في توجيه الفعل العمالي ؟

ت- هل القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي؟

ث- هل القوانين والتشريعات المعمول بها تضبط الفعل الاجتماعي في قطاع التربية ؟ ولماذا؟

ج- هل الإجراءات الإدارية الممارسة تشجع على عقلنة الفعل العمالي في القطاع؟

ح- هل تساهم النقابة في تكريس الثقافة التنظيمية وفي توحيد الفعل العمالي؟

05- فرضيات الدراسة.

انطلاقاً من تساؤلات الدراسة تم صياغة الفرضية العامة التالية: الثقافة التنظيمية لها دور في توجيه الفعل العمالي .

منه الفرضيات الجزئية التالية:

- أ- البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية.
 ب- القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي في القطاع.
 ت- يحتكم تطبيق القانون للعلاقات الاجتماعية والأقدمية مما يعرقل ضبط الفعل العمالي في القطاع.
 ث- الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي.
 ج- تساهم الثقافة على ترسيخ ثقافة المؤسسة و توحيد الفعل العمالي تبعاً للأهداف التي تسعى لتحقيقها.

بناء فرضيات الدراسة.		
الفرضية الأولى.		
المتغير التابع.		المتغير المستقل.
الفعل العمالي.	←	البيئة الخارجية.
توجيه الفعل العمالي.	←	التنشئة الأسرية
توحيد الفعل العمالي.	←	البيئة الجغرافية
ضبط الفعل الاجتماعي.	←	المداخل المادية الخارجية
العلاقات بين الموظفين.	←	مواقع التواصل الاجتماعي



الفرضية الثانية.		
المتغير التابع.		المتغير المستقل.
توحيد الفعل العمالي.	←	القيم التنظيمية.
	←	

قيم اتخاذ القرار.	←	التعاون في إطار العمل.
فرض ثقافة الوقت.	←	مواظبة العمال.
قيم العدالة التنظيمية.	←	الثقة بين الأطراف.
طبيعة الاتصال.	←	روح الفريق والعمل الجماعي.

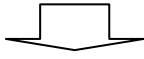


الفرضية الثالثة.		
المتغير التابع.	←	المتغير المستقل.
عقلنة الأداء الوظيفي.	←	الإجراءات والممارسات الإدارية.
الكفاءة في الأداء.	←	الاختيار الجدي لتوظيف.
عقلنة الفعل الوظيفي.	←	المعايير المعتمدة في التوظيف.
الرضا الوظيفي.	←	التشجيع.
الدافعية للعمل.	←	التفويض الإداري.
الانتماء التنظيمي.		نظام الحوافز.



الفرضية الرابعة.		
المتغير التابع.	←	المتغير المستقل.
ضبط الفعل العمالي.	←	الاعتماد على القانون.
تطبيق التعليمات.	←	تطبيق القانون.
ترسيخ ثقافة المؤسسة.	←	التكوين.
سرعة الإنجاز.	←	الإشراف.
إتقان العمل.	←	الأسلوب الإشرافي.
الممارسات غير المقبولة.	←	الرقابة الإدارية.

المواظبة على العمل	←	الرقابة الإدارية .
--------------------	---	--------------------



الفرضية الخامسة.		
المتغير التابع.	←	المتغير المستقل.
توحيد الفعل العمالي.	←	دور النقابة.
مهام النقابة وأدوارها.		
الثقة بين الموظفين والنقابة.	←	تحقيق المطالب بطريقة قانونية.
طبيعة القيم العمالية.	←	ترسيخ القيم المؤسساتية.
توحيد الفعل العمالي.	←	التعدد النقابي.

الشكل رقم (01) : بناء فرضيات الدراسة.

06- تحديد مفاهيم الدراسة.

تحديد مفاهيم الدراسة تساعد على ضبط مسار البحث في جانبه النظري والامبريقي، وتعد من بين أهم الخطوات اللازمة لأي بحث علمي لأنها: «رموز تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية»¹، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه الدراسة من مقاصد، وتوضيح ما تتضمنه من معان، ويتضح المفهوم عندما يعقله القارئ ويميزه عن غيره من مصطلحات متداخلة ومتقاربة، ويعد «التحكم في جهاز المفاهيم (...) أكثر توضيحا وتبسيطا لوجهة نظر الباحث (...)»، وكمحك لقياس مؤشرات الدراسة وأبعادها (...) من أجل الانتقال بها إلى المجال الواقعي الموضوعي (...). بناء على ذلك نحاول التطرق في هذا العنصر إلى تحديد بعض

¹ علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، دار البعث، الجزائر، ط1، 1999، ص 92.

المصطلحات المتضمنة في عنوان البحث، أيضا المفاهيم الإجرائية كذا التعرض لمفاهيم ذات الصلة وهي الواردة صراحة أو ضمنا في مؤشرات المتغيرات قيد الدراسة¹، التي تركز عليها دراستنا وهي:

أ- الثقافة التنظيمية La culture Organisationnelle :

يعتبر (إدوارد تايلور (1917_1832 Tylor Edward Burnet) أول أنثروبولوجي بريطاني أعطى أقدم تعريف أنثروبولوجي للثقافة Culture؛ حيث عرفها ب: «ذلك المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع»²، إذ أن عضوية الأفراد تتحدد حسب درجة تمسكهم بعادات وأعراف جماعتهم.. كما أن الثقافة حسب إدوارد عملية إنسانية يكتسبها هذا الفرد بالانتشئة الاجتماعية من المجتمع بحد ذاته، سواء تعلمها من أسرته أو حتى مؤسساته الدينية والتربوية... إلخ، في حين يعرف معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية الثقافة بأنها: « البيئة التي يعيش فيها الإنسان، بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر عن طريق الرموز الذي يتكون منها المجتمع من علوم ومعتقدات وفنون وقوانين وعادات وغير ذلك»³، حيث تتميز الثقافة بخاصية التنقل والتوارث مما يسمح بالحفاظ عليها من قبل الأجيال، ويسمح باكتسابها ومنعها من الاندثار والتلاشي كونها تحكي تاريخ الأمم وحضاراتها، سواء في الجانب المادي بما تشمله من مباني وقصور وقلاع وأسلحة ولباس وعادات سلوكية.. أو في جانبها المعنوي غير المادي التي تشير إلى حكايات وفلكلور وقصص وقيم وأعراف وطقوس وغيرها.

أما التنظيم، Organisme : حسب (دودون ريمون وأبو ريكو 1986) هو: «النظام والتعاون والتراتب في انجاز الأعمال، أي أن التعاون والتراتبية أحد شروط بقاء التنظيم، وكذا فعاليته وقدرته على

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة، الجزائر، ط2، 2012، ص ص 116 ، 120.

² دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية بيروت، ط1، 2007، ص ص 30 31.

³ أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، 1984، ص 92.

تحفيز المشاركين فيه»¹، اعتبر التنظيم حسب هذه التعاريف عملية تحقيق التنسيق والتعاون ومن ثم فإن كلمة تنظيم تعني كل ما هو منظم ومنسق ومتسلسل ومتربط الأجزاء، أما (ماكس فيبر Max Weber) يعرف التنظيم ب: «الجماعة المتضامنة التي تتصف بعلاقات اجتماعية تقوم على قواعد منظمة تحدد شروطه العضوية كما يتم تقوية النظام الملزم للأفراد الجماعة من خلال الدور الذي يقوم به أفراد معينين في وظائف رئاسية وقيادية قد يجمع هؤلاء جهاز معين يتخذ شكل الجهاز الإداري»². هنا ربط التنظيم بمفهوم الجماعة المتضامنة والتي يتمتعون بقيم وأهداف مشتركة داخل المنظمة، بما يحدد طبيعة علاقاتهم ونظام الاتصال القائم بينهم في جانبه الرسمي وغير الرسمي، مما يحفظ للمنظمة تسلسلها الهرمي واحترام السلم الوظيفي، وذلك ما يخلق التجانس ثم الترابط بين مختلف الأصناف الوظيفية. من هنا نجد التنظيم أهم العمليات الأساسية في الإدارة، باعتبارها ترتبط بكل مسألة تخص التنظيمات والمؤسسات، من تحديد المهام واختيار الموارد اللازمة، وتحديد الأهداف وربط العلاقات والأقسام وتحليل وتقييم، بالتالي فهي مرتبطة بكل وظائف ومهام أي مؤسسة، وتتعلق بإدارة وتسيير جميع مواردها البشرية والمادية والمالية.

من منطلق ذلك تعرف الثقافة التنظيمية، culture Organisationnelle. حسب العديد من العلماء والمهتمين بهذا الحقل ب: «مجموعة القيم والمبادئ المشتركة بين العاملين والتي توجه سلوكهم بطريقة معينة في بيئة العمل»³، فهي وسيلة ضبط وتوجيه في المنظمة التي لها أيضا قواعد وقيم يستوجب التمسك بها لتشكل وحدة متكاملة فتخلق التجانس بين أطرافها وعملياتها وأهدافها.. أما (أليوت جاك Elliot jacques) فإنه يعرف ثقافة المؤسسة ب: «نمط التفكير والنشاط الاعتيادي والتقليدي للمؤسسة، الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية المواقف تجاه الانضباط والعقوبات، العادات والممارسات

¹ دودون ريمون وأبو ريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986، ص 199.

² محمد اعتماد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلوا المصرية، مصر، ط1، 1994، ص 31.

³ محمد سعدون ثائر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016، ص 46.

اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العمالي، مناهج وسياسة الأجور القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان أولاً بالديمقراطية والتشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد¹»، ويحدد لنا هذا التعريف بشكل من التفصيل المصادر التي تستمد منها المنظمة قيمها وقواعدها الخاصة، التي تسمح بتحديد درجة الثقافة السائدة فيها مقارنة بغيرها من المنظمات، كما يعرفها أيضا (موريس ثيفنت Maurice Thévent) ب: «مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بنائها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، للإجابة على المشاكل التي واجهتها»²، ثم فإن الثقافة مكتسبة من خلال تاريخ المنظمة وتطوراتها، فهي تبنى مثل المجتمع على أساس تقاليد المنظمة وعاداتها القديمة وقصصها السائدة والتي تسرد للأعضاء الجدد لهدف التقيد بها، وتعتبر بالتالي وسيلة تنمي القدرة على السرعة في مواجهة الأزمات والتعرف عليها في وقت جد قياسي، فهي وسيلة هامة في مواجهة الضغوط وتحسين أوضاعها، وهي عملية ديناميكية مستمرة قابلة للتعديل وتحسين ثغراتها من خلال التجارب التي مرت بها المؤسسة، فتستغلها نحوى بناء وضعيات أفضل بما يواءم تغيرات معينة وتتأقلم مع العصر، وأيضا بما يجعلها وسيلة فعالة في مواجهة الصعوبات وتصحيح مواطن ضعفها بطرق أسرع دون خسائر بشرية أو مادية معينة.. أما كل من (أوفستد و قريترز Hofsted, Greetz 1989) يعرفان ثقافة المؤسسة على أنها: «هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، وأشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى»³. لذلك تعبر الثقافة السائدة على مدى تقبل الأعضاء لها ومدى استيعابهم لقوانينها، وعدم تعارضهم مع قيمها حتى تبرمج في أذهانهم وتعكس أفعالهم، من ثم فالثقافة التنظيمية تعبر عن نمط حياة المؤسسة وهويتها.

1) Pierre Lourat, **La culture d'entreprise en question des ressources humaines**, Paris, 2^om Edition, 2006, p 53.

2) Maurice thevent , **La culture d'entreprise que sais je**, PUF, Paris, 6^om Edition, 2^om tirage, 2011, p p 45 46.

3) Pierre Lourat, Op. Cit, p 53.

- التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

نقصد بها مجموع القيم والتوقعات المشتركة بين موظفي مديرية التربية لولاية بجاية، التي يكتسبونها تبعاً لتنشئة تنظيمية تقاس بسنوات الخبرة والتعلم المهني، من جهة ثانية تشمل القيم والأعراف التي يكتسبها الأفراد في محيطهم الاجتماعي، ويعيدون إنتاجها وممارستها داخل مديرية التربية بغية تحقيق أهداف اجتماعية وتنظيمية معينة.

ب- القيم التنظيمية Les Valeurs Organisationnelles :

القيم، Valeurs جمع أما مفردها قيمة، ويستمد الشيء قيمته لكونه مقبول عند أعضاء جماعة معينة، مثل الصدق، فهو من الأخلاق، لكونه صفة حميدة يستحسنها الجميع ولها آثار إيجابية على بناء العلاقات وتماسك الجماعة، وعكسها الشيء المرفوض والمنبوذ لدى أفراد الجماعة، مثل الكذب أو خيانة الأمانة الذي يهدد الجماعة ويؤثر في ترابطها، في نفس الصدد نجد من عرف القيم بكونها «..تصورات توضيحية لتوجيه السلوك في المواقف، وتحدد أحكام القبول والرفض وتتبع من التجربة الاجتماعية، وهي عنصر مشترك في تكوين البناء»¹، إذ يتبناه كل فرد لكونها تحقق توقعاته من الآخرين وتحدد أنماط تفاعلهم وبناء علاقاتهم المختلفة، حيث يتعذر بناء علاقات تفاعلية سوية في خضم تناقض قيم الطرفين حول الأشياء التي تهم قضايا الجماعة وأعمالهم وتحقيق أهدافهم، ونأخذ على سبيل المثال قيمة الأمانة، حيث يتعذر تعايش فرد أمين مع فرد خائن للأمانة، كون الأفعال التي يتبناها الطرف الأول لتحقيق أهدافه ومنافعه، تختلف عن الأساليب غير الشريفة التي يستخدمها الطرف الثاني لهذا كان لنسق القيم أهمية كبيرة في توجيه السلوك، وتحقيق التوافق بين الطرفين والانسجام واستبعاد الصراع الذي يؤثر سلباً على تماسك الجماعة ثم تحقيق أهدافها، ويعتبر المصطلح حديث نسبياً في العلوم الاجتماعية ويعود الفضل إلى كل من « وليام توماس وفلوريان زنانيكوي (William Thomas & Floirian Znaniky) اللذان

¹ حسين محمد الغرب ومريوان كامل فارس، "أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك العراق دراسة ميدانية"، مؤتمراً للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤتمراً، الأردن، المجلد 28، العدد 04، ص 76.

ساهما في إدخاله في مؤلفهما الشهير الفلاح البولندي 1918م، إذا أضحى يستخدم مفهوم القيم استخداما متزايدا، ليصبح بعدها من أهم الموضوعات في علم الاجتماع أين عرفت ب: «أي شيء يحمل معنى لأعضاء جماعة ما بحيث يصبح هذا المعنى موضوعا ودافعا قويا يوجه نشاط هؤلاء الأعضاء»¹، كما هناك من علماء الاجتماع من يعرفها أيضا بكونها: دستور أو معيار لانتقاء من بين البدائل أو إمكانات اجتماعية متاحة أمام الشخص الاجتماعي في الموقف الاجتماعي»². كون القيم تحدد السلوك والفعل المرغوب من قبل أطراف الجماعة مع بعضهم البعض...، كما تختلف هذه القيم من جماعة لأخرى نسبيا باختلاف رؤيتهم لما هو مقبول أو مرفوض حسب عقائدهم وتنشئتهم وحتى تطورهم الحضري أيضا.

أما القيم التنظيمية Valeurs Organisationnelles : تعتبر «خلاصة تفاعل الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية (...)، وفي هذه الحالة ينتج النسق الداخلي قيما ومعايير وأنماط سلوك خاصة به تختلف عن باقي التنظيمات في جوانب شتى (...)»³، من أجل ذلك كان ضروريا أن يعتمد القائمين على التنظيم على توفير سبل توحيد قيم الأطراف وضبط القيم الفرعية التي يحملها الأفراد من البيئة الخارجية التي لا تغذي إيجابيا العمل وتحقيق الأهداف، وذلك بتوفير أساليب الضبط الصحيحة والعقلانية والتحفيز الفعالة، حيث أن التشتت في القيم وعدم التجانس وتتنوع القيم بين الأطراف كثيرا ما يؤدي إلى صراع قيم وتناقض أساليب ومصالح الأطراف التي تتفاعل مع بعضهم ضمن جماعة العمل الواحدة وهذا ما يؤثر سلبا على تحقيق الأهداف التي تسطرها الإدارة، في هذا الصدد يمكن أن نقول أن القيم: «تراكم فكري لا يأتي فجأة، فهي تصور شامل لمفهوم وسلوك الأفراد والمؤسسات حيث يعمل على ولادة الفكرة ونموها وارتقائها، والتي بدورها تؤدي إلى تغيير في السلوك الفردي والجماعي، ففي كل مرحلة من مراحل عمر الإنسان، نجده يلجأ إلى مصدر ما لتعليم منه قيما مجتمعية واجبة الإلتباع، فهو بشكل

¹ نبيلة وحيدى، " العمل والقيم ... إشكالية التزام"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم الآداب والفلسفة، شلف، العدد 12، جوان 2014، ص 06.

² عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم؛ دراسة نفسية، دار عالم المعرفة، الكويت، ط1، 1992، ص ص 31-32.

³ خالد تيطراوي، "صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية وأثره على السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية، الأغواط، العدد 22، جانفي 2017، ص 90.

دائم بحاجة لمنظومة قيمية تساعده على البقاء والنماء»¹. من جانب آخر؛ تتميز القيم بالنسبية ومرنة مع التغيير والمستجدات وهي متعلمة، مما يعني قدرة تغيير المنظمة وغرسها القيم الإيجابية في موظفيها من خلال اختيار أنسب العمليات والوسائل الفاعلة في ذلك، وما يؤكد بأن القيم الاجتماعية التي تسود التنظيم ليست مفروضة على المؤسسة إلا إذا شجعت إعادة إنتاجها وممارستها، وفي نفس المنطلق يمكن للمسؤولين أن يوفروا شتى الطرق والعمليات الضرورية لفرض نظام قيمي فعال يوحد جميع الأطراف لما يحقق الفعالية ولما يخدم الأهداف التنظيمية، وكثيرا ما تقاس عقلانية القيم التنظيمية ب: «درجة التزام الأعضاء بالقيم الإدارية والفنية أو الاجتماعية.. ويعتبر الخروج عليها تحت طائلة المسؤولية»²، أي كلما كانت درجة التزام الأعضاء والموظفين بها تميل للإيجابية وتحقيق المطلوب كلما كان السلوك منضبطا والعلاقات بين الأطراف داخل مكان العمل يعمها التفاهم والتعاون والتبادل المحترم، وكلما كان مؤشر الميل ودرجة الالتزام إلى الجهة المعاكسة وسلبية ينتشر النفور والتسيب والأنانية والصراع وطغيان قيم نفعية واجتماعية لا تخدم المؤسسة.

- المفهوم الإجرائي للقيم التنظيمية:

نقصد بها مجموعة القيم التي تشجعها الإدارة في المديرية، فيعتقدون بها أنها الأسلوب المثالي لتحقيق العقلانية في التسيير والعمل ومن أجل تحقيق التماسك والترابط لبناء فريق عمل فعال وتشمل كيفية اتخاذ القرار، النزاهة، قيم العدالة والاستحقاق، احترام الوقت، التفاعل والاتصال... الخ.

¹ محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1، 2020، ب س، ص 10.

² محمد حسين محمد حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص 27.

ت- العقوبات التأديبية (النظام التأديبي في القطاع العمومي) :

لردع الأفعال الاجتماعية المعرّقة للنظام والأهداف التنظيمية، قام المشرع بتسنين مجموعة من القوانين والتشريعات التنظيمية الضابطة للفعل بغرض فرض الانضباط والتقليل من الأخطاء والسلوكيات السلبية المعرّقة للعمل ومعايره وثقافة المؤسسات بما تستوجبه من قيم وسلوكيات محددة تخدم أهدافها كون هذه القوانين والجزاءات التأديبية تحفظ لمختلف الأطراف حقوقهم وواجباتهم، وتبعاً لذلك تحدد العقوبات الصارمة التي تقع على من يتعدى حدوده أو يقوم بأخطاء وسلوكيات غير مقبولة وتتيح العدالة والتجانس وتضمن الكفاءة والممارسات العقلانية، وقد عرف المشرع الجزائري العقوبات التأديبية ب: «جزاء أدبي ومادي في آن واحد ينطوي على عنصر الإيلام المقصود بسبب ارتكاب مخالفة تأديبية تلتحق الموظف في وضعه الوظيفي، فيؤدي إلى الحرمان من بعض أو كل الحقوق التي يتمتع بها الموظف، أو من التي يشغلها سواء كان ذلك بصفة مؤقتة أو دائمة»¹، وعرفت أيضاً بأنها «جزاء يوقع على الموظف متى ثبتت مسؤوليته عن مخالفة تأديبية»²، من هنا يعد الجزاء التأديبي من الوسائل التي تلجأ إليها الإدارة لتقويم الموظف المخطئ وردع من تسول له نفسه مخالفة القانون..³ كما صنف المشرع الجزائري ضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية الأخطاء المهنية حسب المادة 177 إلى أربعة أصناف أو درجات محددتين بذلك مختلف الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها الموظف عند أدائه للخدمة أو بسببها، مصنفين ذلك نوع العقوبة المستحقة تبعاً لدرجة الخطأ ومدى خطورته، حسب ما يلي: المادة 178 : تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح. كما تهتم المادة 179 ، بأخطاء من الدرجة الثانية وهو ما يعني بتسيب الموظفين وإهمالهم

¹ إسماعيل إبراهيم، أحفيظة، "أحكام العقوبة التأديبية في الوظيفة العامة" مجلة العلوم القانونية والشرعية، ليبيا، العدد 06، يونيو 2015، ص 254.

² حسين حمودة المهداوي، أحكام الوظيفة العامة، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ط1، 1986، ص 441.

³ إسماعيل إبراهيم، أحفيظة، مرجع سبق ذكره، ص 255.

للمنصب وعدم احترام معايير العمل الرسمية كالتبذير، وعدم المحافظة على أملاك الدولة، أو عدم القيام بواجباته على أكمل وجه.. كما تعتنى المادة 180 أيضا من القانون الأساسي للوظيفة العمومية بتحديد العقوبات الصارمة المتعلقة بأخطاء التسبب في الإدارة التي يمارسها الموظف عن قصد أو بدون قصد التي تدخل ضمن أخطاء من الدرجة الثالثة: حيث تدخل ضمن هذه المادة أكبر مظاهر التسبب والفساد الإداري، أين يتم تعامل الموظف على أن منصبه وحتى المؤسسة ملكيته الخاصة، فيصدر أفعال تناقض الثقافة الحديثة للعمل، وتؤكد على استغلال المنصب وصلاحيته الفرد في ما يضر العمل والأطراف الأخرى بغير حق (..)، أما المادة 181 تعتنى بأخطاء مهنية من الدرجة الرابعة¹، هي أعلى أنواع الفساد الإداري والذي عادة يصدر من أغلبية من يستولون على مناصب ذات صلاحيات وسلطة يتم استخدامها من أجل التزوير والرشوة والتسبب، وقد يكون أيضا من قبل بسطاء الموظفين سواء كانوا من ذوات الخبرة الذين نسجوا علاقات اجتماعية داخلية وخارجية متينة، أو من قبل ذات المعارف ممن يجعلون مناصبهم وسيلة لتحقيق أغراض شخصية لا قانونية بتدعيم منطق المحاباة والمحسوبية والوساطة في الإدارة.. كما تدخل ضمن الأخطاء الوظيفية مسألة عدم اهتمام الموظف بالوقت، أو إهمال المنصب بشكل متكرر من أجل التفرغ لشؤونه العائلية والشخصية والخارجية، وقد حدد المشرع صراحة كيفية ضبط الغياب والتأخر عن العمل بخصم راتب العمل غير المؤدى، أو حصوله على عقوبة التوبيخ والاستفسار أو العزل مثلما حدده البند 178 و المادة 184 من القانون الأساسي²، بغية ردع الأفعال الاجتماعية المعيقة للأهداف والتي تحول دون تكريس ثقافة ومنطق مؤسساتي فعال، بالتالي تكون الإدارة هي المسؤولة حول مدى فرض الصرامة وقواعد السلوك المقبولة من غيرها من خلال عملية إسقاط عقوبات جزائية على المستحقين، وتشجيع الأطراف التي تسري وفق منطق المؤسسة وممن يخدمون قيمها.

¹ الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل15 يوليو 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثالث، المواد: 177-181، الأخطاء المهنية.

² الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، المواد: 178-184.

ث- الممارسات الإدارية **Les pratiques du management** :

الإدارة لا يمكن الاستغناء عنها، هذا ما يفسر سبب سرعة نموها وتطورها وقلة المعارضة التي واجهتها منذ ظهورها (...)¹، ثم إن لهذه الإدارة سواء عرفت كوسيلة لإدارة مجموعة من موارد المؤسسة الاقتصادية المادية..، أو عرفت كشخصية معنوية تدار وتسير من قبل مسئولين أو أعضاء معينين ذات مكانة وأدوار مختلفة يهتمون بإدارة مؤسسة أو شركة ويعملون بكل ما لديهم من مسؤولية اتجاه ذلك وعن طريق تطبيق القانون إلى تحقيق الأهداف التي وجدوا لأجلها، من خلال مجموعة ممارسات وتطبيق جملة من الأساليب التي تعتبر الأنجع لتحقيق المطلوب في الأداء أو الخدمات أو العمل، وعادة ما تشمل هذه الأساليب كل من عمليات المرتبطة بمهام والأدوار الإدارية: كالتوجيه، التوظيف الاختيار، التحفيز والتشجيع.. ثم إن أغلب المداخل النظرية والأبحاث التي قدمت في مجال تحقيق فعالية وتحسين أداء المؤسسات باختلاف توجهاتها وأهدافها.. أكدت أن السبيل في تحقيق الكفاءة والجودة كذا الفعالية، هو التركيز بالدرجة الأولى على مدى توفير إدارة المؤسسة وكذا المسئولين لمناخ تنظيمي مشجع ومحفز يحقق الرضا والانتماء كذا الاستقرار الذي يخلق الدافعية في الطاقات البشرية عند أداء مهامهم داخل أي مؤسسة، وأكدت في ذلك العديد من نظريات التنظيم الكلاسيكية والنيوكلاسيكية كذا الحديثة على أهمية التحفيز وكذا المعاملة الحسنة، ووجود جو من الثقة والعدالة والاستحقاق في نشر المراكز والمراتب وتوزيع المهام والمسؤوليات بين الفاعلين، حيث أن عدالة ونزاهة الأساليب الإدارية ومعاملة المسئولين ومقدار شفافيتها؛ هي من تنعكس إيجاباً على الموظفين وتساهم في عقلانية التسيير والإبداع والعطاء، وهذا ما يؤكد لنا أن تحسين أداء الموظفين وتوجيه الفعل لقيم تنظيمية بناءة وأهداف مشتركة: «..هو نتيجة لعدد من ممارسات عقلانية لإدارة الموارد البشرية مثل اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، التدريب لسد

¹ بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، جريدة وول ستريت، ترجمة: مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، قطر، ط1، 2013، ص 16.

الفجوة بين قدرات الموظف ومتطلبات الوظيفة المتغيرة والتعويضات التي تشمل الرواتب والحوافز وتشجيع مشاركة الأفراد بالإضافة إلى تقييم وتطوير أداء الموظفين وتحفيزهم¹.

- التعريف الإجرائي للممارسات الإدارية :

نقصد بها جملة الأساليب التي تعتمدها إدارة مديرية التربية لولاية بجاية وتمارسها من أدوار ومهام اتجاه مواردها البشرية في حالة عملية توظيف Recrutement واختيار Sélection الطاقات المناسبة لشغل معينة، ومدى توفر شروط النزاهة والاستحقاق في اختيار الطاقات الضرورية إلى جانب أسلوب التحفيز Motivation المادي والمعنوي ومدى تأثيره الإيجابي على الفعل الوظيفي والرضا وانتماء أعضائها.

ح- البيئة الخارجية للتنظيم L'environnement externe de l'organisation :

تشمل كل ما يقع خارج المؤسسة، عادة ما تشمل: «الأسرة وكذلك شبكة العلاقات الاجتماعية، ارتباطات الفرد مع أفراد آخرين (...) ومدى تأثيره وتأثيرهم بهم، (...) كما تشمل البيئة الاجتماعية للتنظيم باعتباره مجالاً مفتوحاً (...) العلاقات مع البيئة الخارجية وتتمثل في محصلة تفاعل مختلف الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية»²، «فالبيئة الخارجية للتنظيم تأخذ عدة أبعاد أهمها البعد الاجتماعي والثقافي المتمثل في نمط العلاقات الاجتماعية، من حيث الفردية والجماعية والتعاون وكذلك العادات والتقاليد. والبعد الاقتصادي ويتعلق بمدى تكامل أهداف التنظيم والأهداف المحلية واحتياجات المجتمع المحلي، وسوق العمل، والبعد السياسي والإداري المتعلق بالكفاءة الإدارية المحلية والتسهيلات المتاحة، إلى جانب الصراعات الإيديولوجية والسياسية، وكذلك البنى التحتية المتمثلة في التسهيلات الضرورية

¹ طارق سعدي و لعريبي سارة، "واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، الوادي، المجلد 03، العدد 01، 2019، ص 202.

² مخلوفي، عائشة، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة؛ دراسة مقارنة بين فرعي المؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات وموارد الصيانة E.N.A.D، دراسة وحدة كوسميتيك رويية - ومركب صور الغزلان، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2018/2017، ص 16.

لممارسة أعضاء التنظيم وظائفهم على الوجه المطلوب»¹، هذا ما يدفعنا للتحدث عن عملية التنشئة في جانبها (الاجتماعي سواء كانت تنشئة أسرية أو تربوية أو سياسية و إعلامية، ممن تلعب دورا في تشكيل ثقافة وقيم توجه الفعل في جماعات معينة، كما تساهم في تغيير الفكر وترقية الإنسان كذا تقدم المجتمع؛ بما يتوافق مع الحداثة والعصر وتؤثر البيئة الاجتماعية في شخصية وسلوكيات وقيم أفرادها من خلال:

- **التنشئة الاجتماعية Socialisation** : تعرف التنشئة على أنها عملية تلقين وتعلم اجتماعي، فهي وسيلة أساسية في التربية و غرس القيم لدى جماعة معينة، مع العلم أن الجماعات وقيمها ومعاييرها تختلف باختلاف الأهداف التي تقوم عليها أو حتى حسب مراحل تاريخها وأماكن تواجدها، بالتالي فإن التنشئة عملية تعلم مستمرة وأيضاً متغيرة حسب ظروف الواقع ومرنة مع الوقت والتغير الاجتماعي والقيمي الذي يصيب المجتمعات، ولقد تم «اشتقاق التنشئة من الفعل نشأ بمعنى النمو والتجديد، ليدل هذا المصطلح على عملية اجتماعية تسعى إلى تحويل الفرد من كائن اجتماعي إلى فاعل اجتماعي.. حتى يتسنى له التكيف مع باقي الفاعلين الاجتماعيين، فالتنشئة الاجتماعية تدل على العملية التي يتعلم الفرد عن طريقها كيف يتكيف مع الجماعة عند اكتسابه للسلوك الاجتماعي الذي يتوافق عليه»²، من خلال ذلك نجد الأسرة والبيئة الخارجية مؤسسات اجتماعية تعمل على التنشئة وعلى ترسيخ قيم وممارسات وحتى شخصية معينة لدى الناشئ، ومن خلال التربية والقيم التي تقدمها البيئة الخارجية تبعا لدرجة تطورها الحضاري والاجتماعي «.. يتكيف ويندمج الفرد مع المحيط الاجتماعي الذي يعيش فيه»³، إذا «سلوكيات الفرد لا يمكن أن تكون مقبولة إلا إذا انطلقت مما يسميه (دوركهايم Dokhekiem) بالضمير الجمعي والذي هو عبارة عن تلك القيم والمعايير التي تمثل قوانين الضبط الاجتماعي الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المجتمع، وعلى اعتبار عملية التنشئة تتضمن الهيمنة فهي تعمل على صهر سلوك الأفراد

¹ عائشة، مخلوفي، "دور البيئة الاجتماعية في توجيه الفعل العمالي" معارف مجلة علمية محكمة، البويرة، العدد 17، جوان 2016، ص 256.

² نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011/2012، ص 87.

³ Goy Rocher, **Introduction à la sociologie générale et l'action social**, Lamia, France, 3eme Edition 1968, p 132.

وصياغته، من خلال أنماط التفكير المتاحة في المجتمع (الأسرة المدرسة وجماعة الرفاق، العمل) وتفاعله مع أعضائه، ما من شأنه أن يساعده على تحديد معالم هويته الاجتماعي¹، من هنا أيضا تختلف قيم الأفراد باختلاف محيطهم الاجتماعي والثقافي وحتى باختلاف جنسهم وسنهم ومستويات تعليمهم لكون أن التجارب الحياتية تعلم، واختلاف جماعات الانتماء أيضا تعلم، من منطلق ذلك لا تتشابه كثيرا القيم التي أكتسبها الفرد الذي في عمره 57 سنة عاش في ظروف اجتماعية وسياسية واقتصادية تختلف عن ابن الثلاثين سنة، كما تختلف أولويات الفرد المثقف بالأمي وكذا المنحدر من المدينة والريف بسبب تغير القيم الطفيفة بين الجماعات والعادات والتقاليد من عضوية إلى أخرى، من هنا نتحدث عن التنشئة باعتبارها مكسبا للقيم، إلا أنها في نفس الوقت القيم شاسعة وتتغير بتغير الظروف والمعطيات والمكان والزمان.

- **القيم الاجتماعية Valeurs Sociales** : تعرف القيمة استنادا لما سبق على أنها: تقييم الشيء والسلوك أو الكلام وإعطاء له وزن من حيث سلم الصواب أو الخطأ، أو الحكم عليه من قبل الآخرين بالقبول أو الرفض، على هذا الأساس نجد العديد من الباحثين يعتبرون أن القيم الاجتماعية تتغير من مجتمع لآخر بتغير الثقافة السائدة: ديانته وفلسفته التربوية والأخلاقية.. نجد مثلا أن السلوك أو الفعل الذي يعتبر مرغوب فيه ومقبول عند الجماعة الأوروبية (كتناول كأس خمر على مائدة العشاء) أثناء تشاركهم حزن أو فرح مما قد يربط بين أفراد الأسرة الواحدة ويحسن العلاقات بينهم، قد يكون فعلا مرفوضا عند المجتمعات العربية، وقد يؤدي إلى هدم العلاقات وعدم قبول الفرد الذي يمارس مثل هذا الفعل في عضويتهم، وذلك لاختلافات في الدين والثقافة وفلسفة الحياة، مما يعني أن «.. العلاقات الثقافية في الاجتماع الإسلامي -العنصر القيمي الذي يطبع الحياة المشتركة بين الناس، حيث يحدد لهم السلوك، ونمط العلاقات التي ينبغي أن تصاغ فيما بينهم»². مما يدفعنا عند الرغبة في التحدث على قيم المجتمع، التأكيد على أن ذلك لا يتم تناولها بمنعزل عن ثقافة وقيم ذلك المجتمع، كون ثقافة المجتمع هي من تحدد قيم أعضائها وتحدد أفكارهم وممنوعاتهم كذا حدود قواعدهم وأعرافهم الاجتماعية «..بوصفها

¹ نادية أمينة كاري، مرجع سبق ذكره، ص ص 87 88.

² محمود البستاني، الإسلام وعلم الاجتماع، مجمع البحوث الإسلامية للدراسات والنشر، لبنان، ط1، 1994، ص 207.

الأرضية التي تتغذى عليها الجماعات الاجتماعية، والفرد الذي ينتمي إلى جماعة اجتماعية معينة، ينتمي في نفس الوقت إلى ثقافة أو ثقافات فرعية معينة، وهو لا يمكن أن يصبح عضواً في الجماعة إلا إذ تعلم عناصر تلك الثقافة، وتشرب تصوراتها وأشكالها الفكرية والسبب في ذلك واضح، وهو أن الجماعة لا تقوم لها قائمة إلا من خلال العلاقات المنظمة بين أعضائها، وتلك القواعد (التي تنظم هذه العلاقات) هي جزء لا يتجزأ من الثقافة¹، مع العلم أن هذه القيم الاجتماعية الثقافية التي يكتسبها الأفراد من خلال مجتمعه وبانتمائه إلى مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة (أسرة، مدرسة، مراكز للعبادة، نوادي علمية وأدبية..) تؤثر في السلوك والعلاقات وتميزه على غيره من حيث التوقعات وطرق التفكير وتحديد الاختيارات والمبادئ العامة التي يؤمن بها، هذا ما يجعلنا نتيقن ب: «أن المجتمع لا يكرهنا فقط من خلال إنتاجه لتمثلات ونماذج، ومن خلال تعيينه أساليب الفعل وكيفيته، وتزويدنا بالإعلام الناشر لمعتقداته، بل يكرهنا أيضاً من خلال تأهيلنا الاجتماعي بالذات والتزامنا باقتراب وتوجهات معينة، فالإكراه هو الترابط بين مختلف عناصر ومعالم المنظومة الاجتماعية الترابط الذي يتوفر أولاً بواسطة التشارك الاجتماعي في الدوافع. أما ثانياً: بواسطة فعالية ونفاذ المنظومة العرفية أو بواسطة القوة الجاذبة، التي تمارسها القيم أو النماذج المثالية²، هذا ما جعل الكثير يبحث في موضوع القيم الاجتماعية، ويتساءل عن مدى ثبوتها واستقرارها على ما هي عليه رغم التطور الذي يحدث في المجتمعات وتحت تأثير التقدم العلمي والتكنولوجي، والتأثير العولماتي والثقافي، مما دفع الكثير بأن يستنتج تحت تأثير التقليد والاحتكاك والتغير الاجتماعي أن القيم المعاصرة أصبحت أكثر شمولية، ولا تتقيد برقعة جغرافية أو مجتمعات معينة.. مما يجعلها عرضة للتغيير واكتساب الجديد، وهذا ما يجعل السلوك الاجتماعي والفعل في المجتمعات المعاصرة يعرف نقلة نوعية ولا يتقيد كثيراً بما هو تقليدي ويتجه نحو العقلنة والانفرادية، فالقيم الاجتماعية تتميز بالديناميكية شأنها شأن ثقافة الأمم والمجتمعات، ذلك ناتج عن تراكم الخبرات والتجارب والعلم وانتشار القيم والتقليد ف: «كثيراً ما تتغير القيم والمعايير الثقافية بمرور الزمن، وكثير من

¹ محمد الجوهري، المدخل إلى علم الاجتماع، جامعة القاهرة، ط1، 2007، ص 85.

² خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1984، ص 33.

المعايير التي قد تكون شبه مألوفة في كثير من المجتمعات الغربية اليوم.. هي من الأمور التي تتناقض مع القيم التي كان يحملها الناس قبل عدة عقود..¹، في نفس الوقت يعد اكتسابا لقيم أخرى تخدم الواقع والتحديث، حيث «تلعب الثقافة دورا مهما في الحفاظ على القيم والمعايير في المجتمع غير أنها تفسح المجال كذلك للابتكار والتغيير(..) إذ أن الثقافات الفرعية والثقافات المضادة التي ترفض القيم والمعايير السائدة في المجتمع قد تشجع ظهور الآراء والاتجاهات التي تطرح بدائل للثقافة المهيمنة»²، تعرف القيم الاجتماعية تبعا لذلك «انعكاس للأسلوب الذي يفكر الأشخاص به في ثقافة معينة وفي فترة زمنية معينة (...). في ضوء ما يضعه المجتمع من قواعد ومعايير»³، باعتبار أن المرغوب يتغير بتعديل المجتمع لبعض قواعده ومعاييره، هذا ما يجعلنا نتحدث عن حرية اختيار البدائل للأفراد رغم كون المجتمع يفرض نوعا من الإكراه النسبي حاليا على الأفراد، وليس إكراه مطلق كما اعتبره (دوركهايم E. Dorkhiem)، وذلك نتيجة التنوع والشمولية والتنوع الثقافي وقيمي الذي عرفته المجتمعات حاليا..، وفي هذا السياق، يرى مصطفى صفوان: «بأن السلطة التربوية في الوطن العربي تعمل على تزييف الواقع وتشويه الوعي، وقتل الروح النقدية، وحصار العقل فتمنعه أن يكون مبدعا، والفكر أن يكون ناقدا، فالطاعة هي القيمة العليا التي تأخذ الطابع القدسي لا يقبل الجدل ولا يسمح بالاختلاف»⁴، هذا ما يجعل العديد من المهتمين بهذا الجانب، يبحثون عن الأساليب الجديدة في غرس قيم تتماشى مع الواقع الحالي وتخدم الواقع المؤسساتي للمجتمعات، ولا تساهم في تخلفه وتراجعها، وذلك عن طريق البحث عن الأساليب الفعالة التي تجعل من القيم الاجتماعية التي يكتسبها الفرد في شتى مؤسسات التنشئة الأسرية والتربوية وحتى الإعلامية بناء وأكثر عقلانية وتتميز بأهداف تدفع الأفراد إلى نبذ الأنانية ورفع الطموح وخدمة الأهداف

¹ أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية للترجمة، بيروت، لبنان، ط4، 2005، ص 83.

² نفس المرجع، ص 86.

³ عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سبق ذكره، ص 14.

⁴ الفضيل رتيمي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

التي تتعكس إيجاباً على مصلحة المجتمع ومختلف مؤسساته سواء على الصاعد الخدماتي أو حتى الاقتصادي..

- إعادة الإنتاج **Reproduction** : عرف (بيار بورديو Pierre bourdieu) وزميله مصطلح إعادة الإنتاج بكونه: « مجموعة إجراءات تاريخية هي في الوقت نفسه مستقلة ومقاطعة بحيث تندمج بواسطتها داخل السياقات الأكثر تنوعاً، فالتعارض مثلاً بين الذكر والأنثى فإنه موجود داخل الاستعدادات وداخل المؤسسات في الأجساد وفي العقول..»¹، ويعتبر في ذلك (بيير بورديو bourdieu) أن القيم الثقافية والعادات الاجتماعية والموروث التاريخي والثقافي والاعتقادات كذا الممارسات الاجتماعية تتوارث وتنتقل جيل بعد جيل بنفس النمط وتحت تكرار نفس العوامل والظروف، بهذا إعادة الإنتاج هي: «رهان استراتيجيات كل الأنظمة التي يكون مع البنيات الموضوعية المتاحة، هذه الاستراتيجيات التي تشكل الأسرة مكاناً لها بامتياز استعدادات "الهابيتوس" في مختلف أبعاده البيولوجية، الميراثية والتربوية..»²، عليه نستخلص أن إعادة الإنتاج كتصور يحمل معنى مفاده أن المجتمع يسعى إلى إعادة إنتاج نفسه من خلال إعادة إنتاج نفس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد³. كما اعتبر بيير بورديو وزميله في الدرجة الثانية بعد الأسرة مباشرة المدرسة كمؤسسة للتنشئة (توريث الهابيتوس والملكات) و شرعية تساهم في إعادة إنتاج ما هو قائم، وكان أنطلقهما من: «فرضية سوسيوولوجية أساسية تتمثل في كون المتعلمين لا يملكون الحظوظ نفسها في تحقيق النجاح المدرسي..، فالثقافة التي يتلقاها المتعلم في المدرسة ليست ثقافة موضوعية أو نزيهة ومحيدة، بل هي ثقافة مؤدلجة تعبر عن ثقافة الهيمنة وثقافة الطبقة الحاكمة. ومن ثم فليست التنشئة الاجتماعية تحرير للمتعلم، بل إدماجاً له في المجتمع في إطار ثقافة التوافق

¹ ستيفان شوفاليه وكريستيان شوفيري، معجم بورديو، ترجمة: الزهرة إبراهيم، دار الجزائر، دمشق، سورية، ط1، ب س، ص ص 47 48.

² نفس المرجع، ص ص 50 51.

³ بورديو بيار وجان كلود باسرون، إعادة الإنتاج في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم، ترجمة: ماهر تريمش المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، ب س، ص 79.

والتطبع والانضباط المجتمعي، من ثم هي مدرسة اللامساواة الاجتماعي بامتياز»¹، هكذا فإن الأصل الاجتماعي يلعب دورا في الحصول على الشغل ولاسيما من خلال «شبكة العلاقات التي تسمح بمعرفة حسنة لفرص التوظيف أكثر من تلك المعروضة من طرف الهيئات العمومية.

علاوة على ذلك فإن هذا «المفعول يستمر أثناء المهنة ويمس الحراك المهني (...). فإن ابن إطار يبدأ كموظف له حظوظ كثيرة ليصبح إطارا خلال حياته المهنية على عكس زميله ابن الموظف»².

- التعريف الإجرائي لقيم البيئة الخارجية :

يقصد بها جملة القيم الاجتماعية التي يرثها الأفراد عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية، كالأ أسرة المدرسة ووسائل التواصل الحديثة، التي تتطلب شحنة عاطفية معينة، يمارسوها الأفراد أو الموظفون في حياتهم اليومية وداخل مكان العمل أثناء التفاعل وتبادل المعلومات، وتأدية المهام وتقديم الخدمات.

ح- الفعل الاجتماعي Action Social :

يقصد بالفعل، Action في اللسان العربي: « ما دل على معنى في نفسه، مقترب بأحد الأزمنة الثلاثة.. والفعل هو: الكرم والحسن إلا أنه يمكن أن يكون في الخير والشر سوية وهو لفاعل واحد..، أما إذا كان لفاعلين فهو فعال. والفعل هي: العادة.. أما الافتعال فهو: الكذب والاختلاق كقولنا: أفتعل عليه كذبا أي افتراء»³. إذ يدل الفعل في سياقه اللغوي على قيام الفاعل لشيء أو نشاط معين، وتأديته له مما يعني تداخل مصطلح الفعل لغويا كثيرا مع مصطلحي السلوك أو النشاط ظاهريا.. أما الفعل عند (ماكس فيبر M. Wiber) هو: «سلوك إنساني (سواء كان فعلا خارجيا أو داخليا، تخليا أو قبول كلما وبالقدر

¹ حسن عالي وزنقة دليلة، "مفهوم الفضاء و الديناميات الاجتماعية من المنظور السوسيولوجي"، مجلة دراسات، بشار، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 164.

² عبد الكريم بزاز، علم اجتماع بيار بورديو، دراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007، ص ص 90 ، 95.

³ عبد العزيز العيادي، فلسفة الفعل، دار نهى للنشر، صفاقص، ط1، 2007، ص 15 16.

الذي يربط به القائم بالفعل والقائمون بالفعل معنى ذاتياً¹، إذ أن هذا السلوك الممارس يتم من قبل أفراد وأعاون لاختياراتهم لنوع الفعل وطبيعته، بين مختلف الاختيارات المتاحة لهم، من ثم فقد ربط الفعل بالإنسان لتوفر شروط الإدراك، الوعي والاختيار فيهم. وعادة ما تشمل الأفعال الإنسانية: التوجه للصلاة، أو تبني أفكار حزبية أو سياسية معينة..، وهو ما لا يتم تبادلها عادة بشكل جماعي، ولا يؤثر عادة على علاقات وتفاعل الأفراد مع غيرهم، كونه سلوك خاص بهم، إذ أن لكل منهم تتعدد اختيارات الأفعال والقرارات أو الأفكار الخاصة بهم، والتي يحسون عند ممارستها بنوع من الاستقلالية والراحة..، هذا ما يجعلنا نفصل في دراستنا هذه عن الجانب الأول من الفعل والذي يتعلق بدوافع داخلية للفرد، عادة ما تكون تحت تأثير موروثات نفسية ووراثية، ونركز على الجانب الجماعي للفعل الذي يعتبر أساس التبادل والتفاعل الاجتماعي، وجوهر العلاقات الاجتماعية والثقافية على السواء.

استناداً لذلك يعتبر الفعل الاجتماعي، Action Social، عند علماء الاجتماع ركيزة التأثير المتبادل إذ يقع بين المثير الذي يصدر ذلك الفعل وبين المتأثر والمتلقي لذلك الفعل، وعلى أساس طبيعة الفعل تتحدد نوع العلاقة التي تسود الطرفين بمدى تقبل الطرفين للفعل، أو القيم التي يتميز بها ذلك الفعل، وهو ما يؤدي إلى تلقي المثير لرد فعل مجدداً يعبر عن مدى رضا الفرد بسلوكه الاجتماعي أو استنكاره له، وعن طريق الفعل الاجتماعي وردود الفعل تتشكل العلاقات وتستمر بين الأطراف. فيعرف (بارسونز T. Parsons) الفعل الاجتماعي على أنه: «كل ضروب السلوك البشري التي تدفعها وتوجهها المعاني التي يكونها الفاعل عن العالم الخارجي وهي معاني يأخذها في اعتباره ويستجيب لها، أي أن الفعل الاجتماعي سلوك هادف يتحقق من خلال الفاعل الذي يسعى إلى تحقيق هدف مستخدماً في ذلك وسائل تمكنه من تحقيق هذا الهدف في إطار موقف ورموز وقواعد ومعايير وقيم محددة وموجهة للسلوك»²،

¹ ماكس فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، المركز القومي للترجمة، ط1، 2011، ص 28 29.

² ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.E.I باتنة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2010/2012، ص 196.

والتي يكون مصدرها المجتمع أو جماعة الانتماء، في نفس السياق يعرف الفعل الاجتماعي عند (نكلاس لومان Niklas Luhmann): « تفاعل الأفراد فيما بينهم بإدراك، بحيث يبلورون لغة مشتركة ورموز عامة ذات معاني مستبطنة من محيطهم، وتسهل عليهم تفاهمهم، نقائهم حديثهم وحوارهم الذي يتغير مع تغير الزمن وتطوره»¹، بالتالي تخضع تلك القيم الدافعة والموجهة للفعل الاجتماعي إلى نوع من التطور والتغيير بتطور المجتمع ومراحل تقدمه وفي هذا الصدد تعرف العديد من الأفعال الاجتماعية تغييرا جذريا تبعا لتغير بعض القيم والثقافة التي نشأ عليها الأفراد في المجتمع خلال فترة زمنية محددة، من منطلق ذلك عرف ماكس فيبر مجددا الفعل الاجتماعي بفصله عن غيره من الأفعال الإنسانية ب: «ذلك الفعل الذي يتبع في معناه المقصود من قبل فاعله أو فاعليه، سلوك أفراد آخرين، وتتوجه في تتابعه حسب ذلك»²، كون أن الفاعل يرى بالدرجة الأولى وجود الآخرين مدى تقبلهم للفعل الذي يصدر منه، بالإسقاط على جملة من القواعد والقيم التي تحدد له مدى مشروعية ممارسة ذلك الفعل من عدمه، كما يجب على الفاعل مراعاة وتقبل ردود الأفعال المختلفة بالاعتماد على المعنى الذي يضيفه بفعله وما يقصده من خلاله.. كما لم يعتبر (ماكس فيبر M. Wiber) كل « نوع من أنواع الفعل ومن الأفعال الخارجية فعلا اجتماعيا؛ تبعا لمعنى الكلمة المحدد هنا، إلا أن الفعل الخارجي يستثنى من ذلك إذا كان يتوجه تبعا لتوقعات عناصر مادية معينة... أما الفعل الداخلي: فلا يعد فعلا اجتماعيا إلا إذا توجه تبعا لسلوك الآخرين (...)، فلا يعتبر على سبيل المثال السلوك الديني فعلا اجتماعيا. أما العمل الاقتصادي الذي يمارسه شخص واحد بمفرده، فلا يكون فعلا اجتماعيا إلا بالقدر الذي يراعي فيه سلوك شخص آخر (...). كما أنه لا يعتبر كل لون من ألوان الاحتكاك بين البشر ذا طابع اجتماعي، ولكن يتخذ الطابع فقط كل سلوك خاص ذات معنى يتوجه تبعا لسلوك الآخر، فتصادم درجتين يعتبر حادث (...). ولكن محاولة

¹ عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 29.

قائدي الدرجتين تقادي الاصطدام، وما قد يتبع الاصطدام من تبادل الشتائم أو تعارك بالأيدي أو نقاش سلمى يعتبر فعلا اجتماعيا»¹.

كما عرف الفعل العمالي على أنه: «هو تفاعل العمال فيما بينهم، بإدراك ولغة مشتركة ورموز عامة ذات معاني مستتبطة من محيط العمل والمنظمة، بحيث تسهل عليهم تفاهمهم للحفاظ على أهدافهم وعلى أهداف المنظمة»²، إذن الفعل العمالي هو التفاعل العقلاني بين مجموعة الموظفين أو العمال في مكان العمل بهدف الوصول إلى بلوغ أهداف مشتركة فيما بينهم، وعن طريق التعاون والقيم بأدوار متكاملة ومتسلسلة مع بعضهم البعض، وتجمعهم غايات وقيم وتوقعات مشتركة.

- التعريف الإجرائي للفعل العمالي :

نقصد بالفعل العمالي أشكال وأوجه التفاعل والتواصل والتعاون الاجتماعي في إطار العمل بين موظفي مديرية التربية ضمن إعادة إنتاج الموروث القيمي الاجتماعي من جهة، وتحت توجيه التنشئة التنظيمية والقيم المكتسبة تنظيميا من جهة أخرى والتي تحدد طبيعة العلاقات والقيم السائدة والمشاركة في إطارها الرسمي وغير الرسمي.

- العلاقات الاجتماعية Relations sociales :

عرف (ماركس فيبر M. Wiber) العلاقة الاجتماعية في علم الاجتماع بأنها: «تصرف مجموعة من الأشخاص في تتابع متوافق بصورة تبادلية تبعا لمعناه ومتوجه لهذا المعنى، وتتكون العلاقة الاجتماعية تماما و حصريا من: فرصة أن يتم تبادل فعل اجتماعي، بصورة يمكن وصفها تبعا (للمعنى) بغض النظر تماما عن: الأساس الذي تقوم عليه هذه الفرصة»³، بالتالي اعتبر (فيبر Wiber) التفاعل والتبادل الاجتماعي أساس بناء العلاقات الاجتماعية والدخول فيها، وعادة ما يتم تبادل أفعال اجتماعية تم

¹ ماركس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

³ ماركس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 51، 56.

تفسير شرحها مسبقا سواء كانت هذه الأفعال خيرية مبنية على الحب والوفاء والتضامن مما يضمن استمرار العلاقات والحفاظ عليها أو تفاعل سلبي عادة ما يعبر عن مظاهر الصراع والشحناء بين الأطراف التي غالبا ما يؤدي إلى خلق طبقات متفاوتة القوى، ثم كثيرا ما تؤدي إلى تلاشي أحد الأطراف المتصارعة ويكون بذلك البقاء للأقوى، مما يؤدي إلى إنهاء العلاقة التي تميز الطرفين أو مجموعة من الأطراف، في نفس السياق يعرف الدكتور أحمد رأفت عبد الجواد العلاقة الاجتماعية بأنها: « نموذج للتفاعل الاجتماعي المتبادل بين شخصين أو أكثر.. كما أنه ينطوي على الاتصال الاجتماعي الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر (...)، وهناك علاقة تؤدي إلى البناء والإيجابية والتجمع تسمى بالعلاقات المجمعة Associative ك: التعاون، التتقف التوافق والتكيف، ومنها ما يؤدي إلى الهدم والسلبية والتنافر والطلاق والحروب (...)، العلاقات المفارقة أو المفككة»¹، وتعتبر القيم والمعايير الاجتماعية كذا القوانين العامة وأساليب الضبط الاجتماعية، أهم العناصر الضرورية للاتصال الاجتماعي، وربط الناس مع بعضهم البعض مما يتيح لهم الدخول في علاقات اجتماعية متعددة كون اختلاف القيم بين الطرفين غالبا ما يكون عائق في بناء علاقات تتسم بالاستقرار وثمر الايجابية، كمظاهر التضامن والتعاون والتفاعل الاجتماعي أو التنظيمي الفعال.

-الثقة : Confiance تعتبر الثقة مظهر من مظاهر العلاقة الاجتماعية، وتبعاً لذلك اعتبرت الثقة بين الأفراد والجماعات، أساس التفاعل البناء والإيجابي الذي يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة وتثمر شيء فيه الإيجابية والاستقرار والارتياح في نفسية المنتمين إليها، سواء كان ذلك في علاقات الصداقة وبين جماعة الأقران، أو في علاقة الزواج وبين أفراد العائلة الواحدة، أو حتى بين العلاقات المهنية وبين فرق العمل الواحدة، ومن ثم تعد الثقة أساس استمرارية العلاقات وتقويتها والاستقرار الاجتماعي، حيث نجد كل من (روسو و آل Rousseau et al 1998) يعرفان الثقة: «أنها حالة نفسية تتضمن النية في عدم

¹ أحمد عبد الجواد رأفت، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1، 1983، ص ص 90 91.

الحصانة اتجاه الآخرين استنادا إلى التوقعات الإيجابية لنوايا وسلوك الآخرين»¹، مما يلغي مشاعر التخوف والشك في التوقعات السلبية؛ التي تفكك العلاقات بين الأطراف مما يعني أن وجود الثقة بين الطرفين أساس تشارك المهام والأسرار والتبادل النافع للمعلومات والنصائح والمصالح المشتركة، مما يقضي على الأنانية والصراع الخفي، ويعزز التضامن في العلاقة الاجتماعية، لهذا اعتبر فوكو ياما أن جوهر الثقة نجده داخل الجماعات القوية والممتدة، كأفراد الأسرة، إلا أنها تبنى وتخلق في شتى المؤسسات التنشئة الاجتماعية بالاعتماد على معايير وقيم وأخلاق معينة، في نفس السياق يرى (Lewicki et al 1998) أن الثقة تبنى بين الأطراف و« تعبر عن مدى إيمان الفرد بكلام وتصرفات وقرارات الآخر»²، وحتما هذا الإيمان لا يكون مولد لحظة أو برهة وجيزة، إنما ثمرة تفاعل وتواصل وتعايش بين الطرفين أو لأكثر، كي يقرر أحد الطرفين مدى استحقاق وتقبله للآخر كي يكون محل ثقته.

- التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية :

نقصد بها طبيعة العلاقات ونمط التواصل والثقة كذا مدى التعاون بين موظفي مديرية التربية لولاية بجاية أثناء تأدية وتقديمهم للخدمات والمسؤوليات المكلفين بها.

- عقلانية الفعل الوظيفي Rationalité de l'acte fonctionnelle :

العقلانية Rationalisme : حسب التصور الفلسفي هي: «اتجاه في الفلسفة والإبستمولوجيا يقول بأولوية العقل في بناء المعرفة.. في استقلال تام عن الحواس والملاحظة»³، كما يعتقد (ماكس فيبر Max Wiber) أن: «تزامن بروز المجتمع الحديث.. مع ظهور تغيرات في الفعل الاجتماعي أي أن الأفراد تحولوا عن المعتقدات التقليدية التي تركز على الشعوذة والتفسيرات اللاهوتية، إلى تبني أنماط

¹ عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018، ص 184.

² يوسف حامد يوسف مناع، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة لشركة القابضة للأدوية والكيمويات"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، يوليو 2014، ص 293.

³ عبد الحفيظ أليزي، "البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسيولوجية"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد 07، فيفري 2018، ص 389.

تفكير تتسم بالعقلانية وقد أطلق فيبر على ذلك مفهوم العقلنة "الترشيد"، ويقصد به: تنظيم الحياة الاجتماعية والاقتصادية انطلاقاً من مبادئ الكفاءة المرتكز إلى المعرفة التقنية أي أن الإنسان عرف تطور جعله ينتقل من مستوى التبعية إلى استقلالية الذات»¹، واعتبر على أساس ذلك أن الفعل العقلاني كل ما يتميز بالمنطقية وله انعكاس إيجابي على مصلحة الفرد والمجتمع مع السواء، أما الأفعال غير العقلانية كل دروب الأفعال التقليدية التي قد تتسم بطابع عاطفي أو قرابي تخدم أهداف لا غنى عنها ولا تتعكس إيجاباً على منفعة الفرد والمجتمع، بل يمكنها أن تتعكس عليهم بالسلب. على هذا الأساس تعتبر العقلانية بكونها «... رفض الدين والخرافات»²، وانتقال الفكر والفعل البشري من الممارسات المتعلقة بما وراء الطبيعة والتفسير الخرافي أو العاطفي والتقليدي الذي لا غنى عنه في توجيه الفعل والسلوك، إلى فعل أكثر عملي وعقلاني يهتم بالنتائج الملموسة واستقراء الواقع ومتطلباته، و«بذلك فالعقلنة تحدد على أنها ترتيب بنية العناصر أو السلوكيات أو الممارسات المختلفة بطريقة تجعلها متطابقة مع مبادئ ومقتضيات العقل في معناه الواسع (...)، كذا اهتم فيبر على العقلنة الصورية (الرسمية) إذ أنها حسب فيبر هي ما يميز العالم المتقدم الغربي- وتتمثل بالبحث عن الوسيلة الأنسب لتحقيق الغاية غير أن مرشدها هو القواعد والنظم»³. فأما «العقلنة في الجانب الإداري نقصد بها المزيد من التقنين والاتساق داخل التنظيم أو ذلك السلوك الموجه نحو تحقيق أهداف محددة في الإطار المفروض عليه.. لأن العقلنة هي المنظم الفعلي للحياة الاجتماعية والاقتصادية»⁴، ومن أهم مظاهر الفعل الوظيفي العقلاني كل فعل من شأنه يسعى لتحقيق أهدافه وأهداف التنظيم بطريقة واعية ومخططة في إطار العلاقات الوظيفية والاجتماعية السائدة بين الأطراف.

¹ عبد الحفيظ ألقيزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 395 396.

² رتيمة الفضيل، مرجع سبق ذكره، ص 104.

³ عبد الحفيظ ألقيزي، مرجع سبق ذكره، ص ص 389، 391.

⁴ نفس المرجع، ص ص 392 ، 398.

- التعريف الإجرائي لعقلنة الفعل الوظيفي :

يقيس مدى عقلانية الفعل الاجتماعي الذي يمارسه الموظفون في المديرية ويقاس بالنظر إلى معدل الأداء وجودته، السرعة في تقديم الخدمات، معدل الالتزام وانضباط الموظفين، الكفاءة والفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة، مدى رضا العملاء، مستوى الشفافية والنزاهة لدى المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.

- النقابة Syndicat :

مصطلح النقابة باللغة العربية تعادل كلمة **Syndicat** باللغة الفرنسية، وهي مشتقة من كلمة النقيب التي تعني نقيب القوم، كما تعني العميد¹، هو الشخص المسؤول عن جماعة معينة أو ممثل لها ويهتم بحل مختلف أوضاعهم ومشاكلهم، وتعرف النقابة اصطلاحاً؛ على أنها: «تلك الهيئة التي تهتم بالعمال، والتدخل لحل النزاعات والمشاكل نتيجة الصراع الموجود بين العامل وصاحب العمل»²، حيث غالباً ما ينتخب أعضاء ممثلي العمال أو النقابة لهدف الدفاع عن مصالح العمال ورفع احتياجاتهم إلى المعنيين والمسؤولين من أجل حلها أو تحقيقها. كما يعرفها (جون روجير Jeun Regire في كتابه *Initiation à la vie Sociale*) بأنها: «عبارة عن جمعيات مشكلة من قبل أشخاص يمارسون أعمال ومهن متشابهة أو تتكامل، وذلك لغرض الدفاع عن شروط عملهم وتحسين أحوال معيشتهم»³، من ثم تختلف النقابات لقطاعات معينة باختلاف المهن التي يمارسها الأفراد الممثلون، إلا أن الهدف الأسمى والأهم لمثل هذه الجمعيات والهيئات هو السعي إلى تحسين الظروف المادية والاجتماعية للموظفين بما يتوافق مع قدراتهم الشرائية والمعيشية، هذا ما يوفر لهم حياة كريمة واستقرار مهني كذا وظيفي يحفزهم

¹ عبد العزيز راجعي، "العمل النقابي خلال فترة ما بين الحربين (1919-1993)؛ محطات ومواقف"، المجلة التاريخية الجزائرية، جامعة المسيلة، العدد 04، ديسمبر 2017، ص 174.

² عبد الرحيم فتحي وأحمد شوقي عبد الرحمان، شرح قانون العمل والتأمينات. دار نشأة المعارف، الإسكندرية، ط1، 2004، ص 24.

³ Jeun Regire, **Précise législation et du travail et d'instruction critique**, Publication POG, Paris, p 65.

لتقديم الجديد والاهتمام الأحسن بالعمل والمهام المنوط بهم، في نفس الصدد يعرفها محمد السويدي في كتابه؛ "علم الاجتماع السياسي" بكونها: «جمعيات تتشكل لأغراض المساومة الجماعية بشأن ظروف العمل والاستخدام، ولتنمية مصالح أعضائها اقتصادياً، واجتماعياً عن طريق الضغط على الحكومات والهيئات التشريعية»¹، كما يشير مصطلح النقابة أيضاً إلى أنها: «منظمة عمالية حرة يكلفها النظام الاجتماعي للدولة ولها شخصية معنوية وتتمتع باستقلال مالي وإداري لتحقيق أغراضها ويمثلها رئيس النقابة، كما تعتبر الممثل القانوني للعمال المنتسبين إليها في كل علاقة عمل بين هؤلاء وأصحاب العمل أو بسبب النزاع عن تطبيق القانون»². ولنقابة فروع متعددة ومكتب نقابي خاص يسمح بأعضائها بدراسة المطالب النقابية ووضع خطط وتقارير محكمة طبقاً للقانون أثناء الرغبة في رفع الاحتجاجات العمالية ومطالبهم، عادة ما يتمحور مهامها في تطبيق حقوق وواجبات العمال في الوظيفة التي ينتسبون إليها، ويكونون بذلك على دراية تامة بحقوق كل الأطراف المتنازعة من موظفين مسؤولي الإدارة/ السلطات المعنية، ويعملون تبعاً لذلك إلى تحقيق مصالح جميع الأطراف بما يوافق القانون ولا يخل بحق أي طرف على حساب الآخر.

- التعريف الإجرائي للنقابة :

تعتبر النقابة بديرية التربية الممثل والشريك الاجتماعي للموظفين وتعمل على الدفاع على مصالح المنخرطين الاجتماعية والاقتصادية والوظيفية أمام الإدارة والحكومة، وتتعدد النقابات في القطاع بتعدد الأصناف الوظيفية، يشتركون في أهداف معينة ويتقاطعون في نقاط أخرى، ويهدفون تبعاً لذلك إلى توحيد وحسن توجيه الصفوف وقيم العمالية بما يوافق مع قيم التنظيم ومنطقه.

¹ محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي ميادينه وقضاياه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1990، ص 177.

² العراق: قانون التنظيم النقابي للعمال، رقم 52، لسنة 1987، المادتين: 09 و 10، ص 02.

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة.

نحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة التي تم اختيارها لاختبار الفروض، وتوضيح طريقة المعاينة وفقا لخصائص المجتمع وطبيعة الموضوع المعالج، ثم التطرق إلى عرض المنهج المعتمد والتقنيات المستخدمة في جمع البيانات وتحليلها، بهدف تسهيل عملية جمع البيانات وتحليل النتائج التي تهدف الدراسة لبلوغها.

01- مجتمع البحث.

لكل دراسة ميدانية مجتمع بحث خاص بها، ويساعد مجتمع البحث في جمع البيانات والمعطيات الميدانية التي تثيرها إشكالية الدراسة، والمجتمع الذي نحن بصدد دراسته هو مديرية التربية لولاية بجاية، هي مؤسسة إدارية وهيئة عمومية تابعة لوزارة التربية الوطنية، تتربع على تسيير أكثر من مؤسسة تعليمية في الأطوار الثلاث التابعة للولاية. و تهتم بالتنظيم والتنسيق والتعيين والتسيير والتأطير، مع العلم أن عدد مصالح المديرية 8، كل مصلحة تضم مجموعة من المكاتب عددها الكلي 24 مكتب، لكل مصلحة أهداف ومهام متكاملة ومتسلسلة بين مصلحة وأخرى من أجل تحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها المديرية¹.

يضم مجتمع الدراسة 453 مبحوث بما فيهم رؤساء المصالح و باستثناء مدير التربية، وجميعهم موظفين تابعين للقطاع الخدماتي العمومي، إلى جانب أن أغليبيتهم يقومون بالأمر الإداري رغم ما تعددت أصنافهم ورتبهم وصفاتهم من مقتصد أو تقني أو عون إدارة، أما من حيث خصائصهم الاجتماعية والوظيفية نوضحها في الجدول أدناه:

¹ رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، تعريف ومهام مديرية التربية لولاية بجاية، مقابلة أجريت مع رئيس المصلحة في 10 ديسمبر 2020، على الساعة 12:15.

الجدول رقم (01) توزيع مجتمع البحث حسب متغير النوع الاجتماعي، الفئة والوضعية الوظيفية.

المجموع.	أنثى.		ذكر.		النوع، الصفة والفئة المهنية.
	متربصة.	مرسمة.	متربص.	مرسم.	
08.	-	-	00	08	رئيس مصلحة.
434	56	144	06	228	إداريين.
11	-	01	03	07	عمال مهنيين.
453	56	145	09	243	المجموع.
		201		252	

من خلال الجدول أعلاه، أن هناك تنوع سوسيو مهني للموظفين في المديرية محل الدراسة وهذا الثراء تابع لما تقوم عليه هذه الأخيرة من أهداف ومهام، أين تقوم على تسيير مختلف شؤون 614 مؤسسة ابتدائية عبر التراب الولائي للولاية بما في كل واحدة منهم من تلاميذ و أساتذة ومدراء، إلى جانب الاهتمام بأكثر من 254 متوسطة عبر التراب الولائي لبحاية، بمختلف الأصناف والرتب المهنية وحجم التلاميذ في كل مستوى دراسي إلى جانب 64 ثانوية باختلاف تنوعها في القائمين والمستشارين التربويين والأساتذة بمختلف الشعب والتخصصات، إلى جانب اهتمامها بجميع الشؤون المالية والاجتماعية والهيكلية والتنظيمية لمختلف الموظفين والإطارات التفتيشية واهتمامها بالتنسيق مع مؤسسات خارجية فاعلة من وظيف عمومي ورواتب وخدمات اجتماعية ووزارة التربية والتعليم الوطنية، ومقر الولاية، إلى جانب الإدارات المحلية من بلديات ودوائر وجمعيات أولياء تلاميذ، هذا شيء بسيط لإظهار حجم المسؤوليات والمهام التي تقع على عاتق 453 موظف في هذه الإدارة العامة بمختلف رتبهم من مسئولين للمصالح المختلفة، إلى جانب رؤساء مكاتب التابعين لكل مصلحة الذين تم دمجهم مع فئة الإداريين في هذه الدراسة، مع العمال المهنيين من أمن وحراسة وصيانة وسائقين من الصنف الأول والثاني، و بالنظر إلى موضوعنا الذي يتركز حول هدف فهم القيم والثقافة الراسخة وجدنا أن الاهتمام بالفاعلين بمختلف

وضعاياتهم المهنية وحسب النوع والسن والخبرة والمستوى التعليمي كتتنوع اجتماعي ومهني هو الذي قد يقودنا للوصول إلى الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة، ومن أجل رصد كيفية تغيير قيم الموظفين من فاعلين اجتماعيين إلى فاعلين وظيفيين أكثر وعيا وتشربا للقيم التنظيمية، هذا ما دفعنا إلى أخذ من كل مصلحة (طبقة) عدد معين من المبحوثين لتمثيل شامل لمجتمع البحث بهدف شمل مختلف خصائص الأفراد بمميزاتهم الاجتماعية والتنظيمية والشخصية، خاصة متغير الخبرة الذي يؤثر كثيرا في موضوع القيم وكيفية تغييرها تبعا للتنشئة التنظيمية من منطلق ذلك تم إعادة تقسيم مجتمع البحث حسب الطريقة التي تبين لنا بأكثر تفصيل تعداد الأعضاء داخل كل مصلحة على شكل طبقات حسب ما يوضحه الجدول التالي:

جدول رقم (02) يبين توزيع مجتمع البحث حسب مصالح المديرية.

مديرية التربية لولاية بجاية.										
المصلحة.	المستخدمين	المالية	الرواتب	ملائمات	التوجيه	البرمجة	التنظيم	التفتيش	الإرشاد	المجموع.
الموظفين.	63	60	54	55	52	63	51	36	434	
رؤساء المصالح.	01	01	01	01	01	01	01	01	08	
العمال	11								11	
المجموع.										453

02- العينة.

يعد اختيار الباحث للعينة من: « الخطوات والمراحل المهمة للبحث، لا شك أن الباحث يبدأ بالتفكير في عينة البحث منذ البدء في تحديد مشكلة البحث وأهدافه، لأن طبيعة البحث هي التي تتحكم في نوع العينة والأدوات المناسبة للقيام بالبحث»¹، كما يمكن تعريف العينة على أنها: « مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة، وإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي»²، أي: «جزء من المجتمع الإحصائي تم اختياره وفق أساليب المعاينة الإحصائية، ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع الذي نقوم بدراسته»³، ينقسم مجتمع بحثنا إذا إلى أربع طبقات غير متجانسة من حيث عدد الموظفين تبعا لأصنافهم الوظيفية، كما يبينه الجدول التالي مجددا بأكثر تفصيل:

جدول رقم (03) توزيع مجتمع البحث حسب متغير الفئة الوظيفية.

الفئة:	رؤساء مصالح	إداريين	عمال مهنيين	المجموع.
عدد الموظفين.	08	443	11	453

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن مجتمع البحث غير متجانس من حيث الفئة المهنية، ومن جانب بما أن أهمية الموضوع تكمن في التنوع السوسيو مهني والثقافي لعينة البحث، هذا ما يدفعنا تبعا لأهداف الدراسة وطبيعة الموضوع من جهة وتبعا لطبيعة مجتمع البحث لكونه غير متجانس من جانب أخرى، للاعتماد على العينة الطبقية، لكون المجتمع أيضا منقسم تبعا لطبقات مختلفة أيضا، خاصة أن هناك ثمانية (08) رؤساء المصالح موزعين على ثمانية مصالح مختلفة، وأيضا الموظفين الإداريين ينتمون

¹ غالبية أبو الشامات، العينات وأنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، IPU، المحاضرة الثامنة، ب س، ص 02.

² نفس المرجع، ص 03.

³ أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2005، ص 55.

إلى ثمانية مصالح أيضا مختلفة، و 11 عامل مهني تابعين للمديرية يعملون كمنتقلين وفي مختلف الخدمات لا ينتمون إلى أي مصلحة، مثلما يوضح ذلك الجدول رقم (02).

هذا ما دفعنا إلى إتباع الطرق التالية من أجل تمثيل مجتمع البحث وتعميم نتائج الدراسة بالخطوات وعبر المراحل التالية:

01- حصر شامل لجميع رؤساء المصالح والبالغ عددهم 8، كل منهم يمثل مصلحة معينة، ذلك بنسبة 100% من أجل الإجابة على بعض أسئلة المقابلة المدعمة للدراسة.

02- حصر جميع العمال المهنيين والبالغ عددهم 11، ذلك بنسبة 100% لصغر عددهم وباعتبار أنهم من أصناف ووضعية مهنية واجتماعية متفاوتة تساعدنا في فهم القيم وموضوع الدراسة.

03- اختيار نسبة 34% في كل مصلحة من فئة الإداريين، وفق العينة الطبقية العشوائية مع العلم أن عدد المصالح في المديرية 08.

أي تم أخذ 34% من حجم الموظفين لكل مصلحة، فتحصلنا عن النسبة الممثلة لكل طبقة في المديرية، بمجموع كلي لعينة البحث قدر ب 144 مبحوث من فئة الإداريين، إلا أن بعد توزيع الاستمارات ومتابعة إجابة المبحوثين تم إقصاء أكثر من استمارة؛ بسبب عدم جدية البعض في الإجابة عن بعض الأسئلة وتخوف البعض الآخر أين تم إلغاء بعض المفردات من مختلف المصالح لنحصل على النسبة النهائية الممثلة لكل مصلحة، كما يبينه الجدول أدناه:

جدول رقم (04) يبين النسبة الممثلة لفئة الإداريين في كل مصلحة بعد إلغاء بعض المفردات.

الفئة	العدد الإجمالي للموظفين.	النسبة المختارة.	حجم العينة في كل مصلحة.	عدد المفردات المستخرجة من كل مصلحة.	الاستثمارات غير المسترجعة.	العينة النهائية الممثلة لمجتمع الدراسة من كل مصلحة.
المستخدمين.	63	34%	$34*63/100=21.42$	21	-	21
المالية والوسائل.	60	34%	$34*60/100=20.4$	20	01	19
مصلحة الرواتب.	54	34%	$34*54/100=18.36$	18	-	18
التوجيه والامتحانات.	55	34%	$34*55/100=18.7$	18	-	18
البرمجة والمتابعة.	52	34%	$34*52/100=17.68$	17	01	16
التنظيم التربوي.	63	34%	$34*63/100=21.42$	21	02	19
التكوين والتفنيش.	51	34%	$34*51/100=17.34$	17	05	12
الإرشاد والتوجيه.	36	34%	$34*36/100=12.24$	12	-	12
المجموع.	434	-	-	144	09	135

من مجموع 144 مفردة مختار من فئة الإداريين لتمثيل فئة الإداريين في المديرية، تم إلغاء 09

مفردة، لنحصل على 135 مبحوث من فئة إداري لتمثيل مجتمع البحث.

مع العلم تم اختيار 8 من رؤساء المصالح، و 11 عامل مهني 4 فيهم كانوا متخوفين جدا من

الغرض من الاستثمارات بسبب مستواهم العلمي المحدود، حيث توصلنا لتوزيع الاستثمارات على 135

إداري و إلى جانب 7 عمال مهنيين فقط، بحجم كلي للمبحوثين بلغ 142، وهي العينة التي حددت

للدراسة والتحليل والإجابة على تساؤلات الاستبيان عن طريق المقابلة، إلى جانب حصر كلي لمجموع

رؤساء المصالح والبالغ عددهم 8 مبحوث للإجابة على أسئلة المقابلة، لنحصل على 150 مبحوث حجم

عينة البحث، 142 فيهم وزعت عليهم استمارات. أما رؤساء المصالح 8 للإجابة على المقابلة التدمعية، كما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (05) يبين حجم عينة مجتمع البحث.

المجموع.	للاستبيان.		للمقابلة.
	عمال مهنيين.	الإداريين.	رؤساء المصالح.
150.	07	135	08
	142.		

03- منهج الدراسة.

يعتبر المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة موضوع ما لاكتشاف الحقيقة والإجابة على الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع بحثه. لهذا فان اختيار منهج الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بموضوع البحث من حيث طبيعته وأهدافه، عرف منهج البحث: «بالأسلوب الذي يستخدمه الباحث في دراسة ظاهرة معينة، الذي من خلاله يتم تنظيم الأفكار المتنوعة بطريقة تمكن من علاج مشكلة البحث»¹، بكونه: «إستراتيجية عامة تعتمد على مجموعة من الأسس، القواعد والخطوات التي يستفيد بها الباحث في تحقيق أهداف البحث أو العمل العلمي»²، أي هو: «الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة و بمعنى آخر هو مجموعة من الإجراءات و الخطوات التي يضعها الباحث عند دراسته مشكلة بحثه»³، والهدف من اعتماد المنهج في الدراسات العلمية هو الوصول

¹ غالبية أبو الشامات، مبادئ البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، IPU، المحاضرة السابعة، ب س، ص 01.

² على عبد الرزاق جلبى وآخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1992، ص 8.

³ عبد الرحمن بدوى، مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية، القاهرة، ط1، 1963، ص 5.

إلى: «إظهار العلاقات الاجتماعية من وراء وضعيات اجتماعية معينة»¹. مما يعطي تفسيراً علمياً أفضل للظاهرة أو الحقيقة المراد فهمها أو تفسيرها..

تبعاً لهذه الخطوة الهامة و الضرورية تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمعنا للبيانات والحقائق والدراسات المتعلقة بطبيعة موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي، باعتبار أنه: «أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد عبر فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية تتسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة...»²، إذ أن المنهج الوصفي في هذه الدراسة سيسمح لنا، بوصف الثقافة التنظيمية بالمديرية محل الدراسة، كما يمكننا من معرفة دور البيئة الداخلية والظروف التنظيمية والبيئة الخارجية في توجيه الفعل العمالي في إطار ثقافة المؤسسة، ثم تحديد خصائص هذا الفعل ومدى عقلانيته في ضوء الثقافة السائدة.

كما اعتمدنا أيضاً على المنهج الكمي في الجانب الميداني للدراسة من خلال تقنياته؛ الاستمارة، حيث قمنا بتفريغ البيانات وتبويبها في جداول إحصائية إلى جانب ذلك استخدامنا لمقاييس إحصائية تتمثل في معاملات الارتباط.

¹) Tourain A , **Pour la sociologie ; Les démarches de la sociologie**, Edition du seuil, Paris, 1974, p 30.

² غالبية أبو الشامات، مرجع سبق ذكره، ص 01.

04- أدوات جمع البيانات.

تتطلب الدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية من الباحث الاستعانة بأدوات معينة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية الخاصة بدراسته، وتختلف طبيعة الأدوات من دراسة لأخرى، لارتباطها بطبيعة مشكلة البحث، وحجم مجتمع الدراسة والأهداف المتوخى تحقيقها من هذه الدراسة كما تتكامل مع منهج الدراسة والإطار النظري، لذلك يستعين الباحث بأداة أو بأدوات معينة دون غيرها، ولما لها من أهمية في تقرير مصداقية المادة العلمية المستقاة من الواقع الأمبريقي، و تعرف أدوات البحث بأنها: «الوسيلة التي تتم بواسطتها عملية جمع البيانات بهدف اختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته»¹، التي توضع من أجل بلوغ أهداف الدراسة، و لمعالجة موضوع دراستنا المعنون: بالثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي، ذلك من منطلق فرضية رئيسية مفادها الثقافة التنظيمية لها دور في توجيه الفعل العمالي. مزجت دراستنا هذه على جملة من الأدوات من بينها: الملاحظة مبدئياً والاستبيان كتقنية أساسية مع الاستعانة بالمقابلة كأداة تدعيمية، وهي مجموعة أدوات سعت للتأكد من فرضيات الدراسة تبعاً لمؤشراتها، ذلك لخطوات منها:

أ- الملاحظة :

تعتبر الملاحظة أداة بحث هامة في أي دراسة علمية، لكونها مرآة عاكسة لما يحدث من سلوكيات وممارسات في مجتمع البحث، كما أنها تقنية ناطقة ومستكشفة لواقع الميدان ومؤشرات الفرضية، «حيث تستخدم كتقنية أساسية من بداية البحث إلى نهايته، وحتى كأداة مصاحبة وتوافق بين الاستمارة والمقابلة»²، لكونها تقدم بيانات ومعطيات أكثر دقة ربما لا نجد إجابة صحيحة أثناء استجواب المبحوث.. «كما تمكن الباحث في المشاركة المبحوثين بطريقة غير مباشرة بتتبع التصرفات والأفعال

¹ سالم بن سعيد آل ناصر الفحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، دار المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2004، ص 287.

² سعيد سبعون، مرجع سبق ذكره، ص 85.

وحركات الجسم وأنماط السلوك...»¹، خاصة لما يكون موضوع الدراسة شائك بما في ذلك مسألة الثقافة والقيم التي تتميز كثيرا بالتعقيد والنسبية والتنوع. مع العلم أن الملاحظة بالمشاركة «تستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها إلا عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية والإحصاءات الرسمية والتقارير والتجريب، ويمكن للباحث أن يبوب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه عن المبحوث سواء كان كلاما أو سلوكا»²، وبما أن سلوك الموظف يتغير وينضب من أول ما يعلم أنه مراقب أو تحت النظر، كما أن الإجابة الشفهية أحيانا قد لا تعكس حقيقة الواقع التنظيمي، هذا ما جعلنا نعتمد الملاحظة كأداة مبدئية لا بد منها في هذه الدراسة، من منطلق ذلك تم اعتمادنا على تقنية الملاحظة البسيطة غير المباشرة الهادفة والموجهة للتدقيق في وقائع ومؤشرات محددة تمثلت أساسا في:

- وصف جماعة العمل ومظاهر السلوك والقيم والأفعال الاجتماعية السائدة في مجتمع البحث دون تدخل أو توجيه.
- ملاحظة أنماط التواصل والتفاعل بين أعضاء مجتمع البحث.
- ملاحظة سجل غياب المبحوثين وتقييم الأداء وتقارير المجلس التأديبي.
- الإضراب والاحتجاج العمالي ومختلف مطالبهم.
- كيفية تفاعل النساء ومشاركتهن تنظيميا.
- المقارنة أيضا بين الموظفين الجدد والكبار من الأكثر أقدمية.
- التدقيق في نسبة العمال المتوحدين من أجل الإضراب ورفع مطالبهم ومدى مساندة ممثلهم النقابي.
- طريقة القيام بالمهام وإنجازه من قبل الموظفين.

¹) Raymond Quivry et Luc Compenhoud T, **Manuel de recherche en sciences sociales**, Borrdas, Paris, 1998, p 190.

² رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 153.

- التعاون في إطار العمل وروح الفريق بين الموظفين ، أما عن الأسباب التي وجهتنا للاعتماد على الملاحظة غير المباشرة كان بسبب ما يلي:

قمنا بمعايشة مجتمع البحث لفترة أربعة أشهر ابتدائيا من سبتمبر 2020 إلى غاية نهاية شهر جانفي 2021، كان ذلك بسبب الأوضاع غير المستقرة في المؤسسة محل الدراسة، تبعا لتغير متتالي للمدير الأول للمديرية، إلى جانب أوضاع سياسية وثقافية متعددة أثرت في الوعي العمالي وحراكه نحو التغيير والرغبة في تحسين ظروفه أيضا انتفاضة ضد الرسمية وقواعد العمل..، والسبب الثاني كان عن كبر مجتمع البحث وتشعب مصالحه، حتى تسهل لنا فهم التقلبات المستمرة والأوضاع المهنية المختلفة، وحركة السلوك والفعل الاجتماعي السائد، والسبب الأخير كان من أجل كسب العلاقات والثقة من قبل المبحوثين، هذا لما يخدم أغراض البحث العلمي، أين تم رصد كيفية تغير أسلوب وسلوك حتى اعتقادات ودافعية وهندام الموظفين الجدد بعد اكتسابهم لخبرة معينة مقارنة بلحظة دخولهم الأولى، هذا ما وجهنا لاحقا إلى ضبط مؤشرات الفرضيات الفرعية، وبناء تساؤلات الاستمارة وتحديد الاختيارات الممكنة لمؤشرات الفرضية وتحليلها.

ب- الاستمارة :

تعرف الاستمارة بأنها: « نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد»¹، كما تصنف الاستمارة كأداة بحث كمي للتحقق من الفرضيات هي: «..تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد بطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقا وهذا ما يسمح بالقيام بمعالجة كمية بهدف اكتشاف علاقات رياضية وإقامة مقارنات كمية»²، ويهدف التوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها، تم الاعتماد على استبيان موزع على عمال

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 156 157.

² موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره، ص 204.

وموظفي مديرية التربية لولاية بجاية وتمت الإجابة عليه عن طريق المقابلة الشخصية، حتى يتسنى للباحث الاستفسار عن بعض الأمور التي يراها لا تخدم مستواه العلمي أو تخصصه، لكونها حملت جملة من المصطلحات الرسمية التي قليلا ما يستمع إليها المبحوث، خاصة لما يكون ذات عمال مهنيين أو ذات مستوى تعليمي بسيط ومحدود.

شمل الاستبيان على ست محاور أساسية تم بنائها لخدمة مؤشرات الفرضيات الفرعية السابقة باعتبار ما بينها من تجاذب وترابط، وبعد الاطلاع على الخلفية النظرية المتمثلة في مجموع النظريات المعتمدة والدراسات السابقة والمشابهة المتعلقة بموضوع الدراسة، وباعتبار جملة ما تم استقاؤه من مجتمع البحث من خلال الملاحظة، تم بناء أسئلة استمارة البحث وفق مؤشرات المتغيرات المستقلة والتابعة للفرضيات الجزئية بشكل بسيط ويضمن تفاعل المبحوثين معها إيجابا، مع تحقيق المصدقية وقياس المؤشرات الموضوعية لمتغيرات الدراسة مع مراعاة صدق محتواها، وتسلسلها الموضوعي وقد تم اعتماد الاستمارة في هذه الدراسة كأداة أساسية وقد قسمت إلى جزئين هامين هما:

الجزء الأول: يتضمن البيانات العامة للموظفين المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة، ويتكون من 10 أسئلة شخصية وظيفية منها الجنس والسن والحالة العائلية، المستوى التعليمي، مكان السكن، الأقدمية.. طرق التعيين، والوضعية الاجتماعية لأسر المبحوثين، مرقمة من 01 إلى 13 سؤال.

الجزء الثاني: يتعلق بالمحاور الخمسة المتضمنة مؤشرات الفرضيات الفرعية وفق ترتيب وتسلسل الفرضيات وأهداف البحث. وهي كما يلي:

المحور الأول: متعلق بمؤشرات الفرضية الفرعية الأولى التي مفادها: البيئة الخارجية تساهم في إعادة إنتاج الموظفين لقيمهم الاجتماعية. حيث تضمن المحور 10 أسئلة من الرقم 14 إلى الرقم 24.

المحور الثاني: متعلق بالفرضية الفرعية الثانية: القيم التنظيمية تؤدي إلى تحسين العلاقات بين الموظفين في القطاع. يضم 10 أسئلة متعلقة بكل من مؤشرات القيم التنظيمية كذا طبيعة التفاعل والعلاقات السائدة بين المبحوثين في القطاع، ذلك من السؤال رقم 25 إلى 35.

المحور الثالث: متعلق بالفرضية الفرعية الثالثة المعنونة ب: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي، ويحتوي المحور على 08 أسئلة من الرقم 36 - 42.

المحور الرابع: يضم الفرضية الفرعية الرابعة: يحتكم تطبيق القانون لمنطق العلاقات الاجتماعية والأقدمية مما يعرقل ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع، ويحتوي المحور على 13 سؤال من الرقم 43 إلى الرقم 55.

المحور الخامس: الموجه للإجابة على الفرضية الفرعية الخامسة التي مفادها: تعمل النقابة على تكريس المنطق الاجتماعي على المنطق القانوني والمؤسسي، يضم المحور 12 سؤال (56 - 67).

ت - المقابلة :

تعرف المقابلة على أنها: «تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وأداء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية»¹، تم اعتماد تقنية المقابلة كأداة تدعيميه كان ذلك لهدفين أساسيين:

الهدف الأول: تم اعتمادها كتقنية مساعدة مع الاستمارة لكسب ثقة المبحوث أولاً ، من جانب ثان وجود فئة لا بأس منها من الكبار في السن ممن تلقوا تكويناً أجنبياً و يجهلون اللغة العربية ويميلون للغات أجنبية أكثر مما يجعلهم في صعوبة لقراءة وفهم بعض المصطلحات المستعملة، أما السبب الثالث هناك بعض من مبحوثين ذات مستوى تعليمي متدني لا يعرفون القراءة والكتابة مما أجبرنا على المرافقة التامة والعدالة لكافة المبحوثين.

الهدف الثاني: التواصل مع جماعة المسؤولين والنقابيين في مديرية التربية لولاية بجاية لغرض بلوغ أهداف لم نحصل على الإجابة الكافية عليها من طرف المبحوثين الإداريين والعمال المهنيين.

¹ إبراهيم لطفي طلعت، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 1995 ، ص ص 85

05-تقنيات تحليل البيانات :

من أهم تقنيات البيانات التي اعتمدنا عليها في دراستنا نجد الأساليب الإحصائية المتمثلة في معاملات الارتباط، لتحديد مدى وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، بغرض التعبير عنها إحصائياً ورياضياً، ونذكر في هذا الصدد:¹

أ- معامل ارتباط الاقتران: يستخدم معامل الاقتران في حالة وجود متغيرات كمية أي وصفية، معناه أن المتغير المستقل وصفية والمتغير التابع وصفي، حيث تكون البيانات موضوعة في جدول مزدوج يتكون من أربع خانة، بغرض اختبار مدى وجود العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع، حسب قانون معامل الاقتران التالي:

$$R = \frac{A \times D - B \times C}{A \times D + B \times C}$$

ب- معامل ارتباط التوافق: إن معامل التوافق يستخدم في حالة وجود جدول يحتوي على أكثر من 4 خانة، يحتوي على بيانات كمية لكلا المتغيرين أو متغير واحد كمي والآخر كمي، ولحساب معامل التوافق نتبع الخطوات التالية:

- مربع تكرار كل فئة.

- تربيع تكرار كل خانة ونقسمه على حاصل ضرب مجموع كل التكرارات للعمود الأفقي والرأسي للصف والعمود.

- نجمع حواصل القسمة، والذي نرمز له بالرمز A بحيث $A = A_1 + A_2 + A_3 + A_4 + \dots + A_N$ وقانون معامل

$$R^* = \sqrt{\frac{A - 1}{A}}$$

التوافق هو:

¹ فاطمة مساني، محاضرات مقياس الإحصاء لطلبة السنة الأولى دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص ص .08 07

المبحث الثالث: الدراسات السابقة وبناء نظري للدراسة.

نحاول في هذا المبحث التعرف على أهم الدراسات السابقة المعالجة لهذا الموضوع من زواياه المختلفة، من ثم التطرق إلى عرض الإطار النظري المعتمد في تبني وتحليل هذه الدراسة، هذا ما سنوضحه في المطلبين أدناه:

01- الدراسات السابقة.

تم تناول هذا الموضوع من زوايا متعددة، من مجتمعات مختلفة، في مؤسسات ذات نشاطات وأهداف متباينة، أما الأهم هي من كونها دراسات تتقصى جلها تأثير القيم والعوامل الثقافية في أداء الموظفين والعمال، و تبحث في مجملها عن نتائج الاختلاف بين القيم التنظيمية والقيم المجتمعية عبر مظاهر الفعل العمالي أو الوظيفي السلبي المهدد لأهداف التنظيم والإيجابي الذي له دور في تحقيق جودة الأداء وبلوغ الأهداف المسطرة، أما فيما يلي عرض لمجموعة من الدراسات السابقة التي نراها تتفق وتختلف مع دراستنا الحالية في جوانب مختلفة تم تقسيمها إلى دراسات غير محلية (أجنبية) ومحلية جزائرية، وهي كالتالي:

أ- دراسات أجنبية :

الدراسة الأولى: ألان أكاني، علاقة الثقافة التنظيمية بالأداء العمالي في السينغال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم التسيير، جامعة كيين Caen، 1997¹.

هدفت دراسة ألان أكاني إلى: فهم مكونات الثقافة في السينغال، والتعرف على مستوى أداء المنظمات محل الدراسة، إلى جانب تحديد العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء التنظيمي السائد، ذلك من منطلق طرحه التساؤل الرئيسي التالي: ما هي طرق زيادة الأداء التنظيمي للمنظمات في السينغال؟ وكيف يمكن وصف أنماط التنظيم في السينغال؟ حيث قام الباحث بتحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والأداء إلى ستة محاور رئيسية شملت على: الهيكل التنظيمي، السلطة ونظام القوة، نظام قيم الموظف سياسة الاتصال، نظام التوظيف والتحفيز، نظم القيم التنظيمية.

اعتمد الباحث في دراسته على: المنهج التجريبي (الاستدلالي الاستقرائي)، من خلال محاولة إجراء تعميمات نظرية من منطلق ملاحظة الممارسات الحقيقية للعمال، أين استخدم المنهج المكون من قبل Barley⁵² قيم العادة، ونهج Barler لبناء على تحليل الكلمات والملاحظات، والرموز لفهم العلاقة بين المتغيرين، حيث اختار من مجموع 50 شركة، 175 موظف في 06 نشاطات مختلفة، ذلك بالاستعانة على أداة المقابلة مع مجموعة من قادة الأعمال المدعومة بأداة المسح الميداني والملاحظة بهدف المقارنة الوطنية للشركات الواقعة في سنة قطاعات مختلفة النشاط، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التعيين في المؤسسات محل الدراسة يتم بناء على علاقات الأقارب واقتراحات الموظفين وليس على أسس علمية واختيار رشيد من طرف الإدارة.
- توريث المناصب من الأب إلى الابن مباشرة ومن العم إلى ابن الخال..
- الميل إلى المرونة في الإجراءات التنظيمية والجزاءات المختلفة.

¹) Alain Akanni, **Culture D'entreprise et Performance au Senegal**, Thèse présentée et soutenue publiquement pour le doctorat en science de Gestion, L'université de Caen, 25 Octobre 1997.

- طريقة اتصال تجمع بين الإجراءات الرسمية وغير الرسمية.

- عدم وجود قادة كاريزميين.

الدراسة الثانية: الثقافة وسلوك تنظيم العمل بين الصينيين عبر البحار قام بهذه الدراسة س.ج.رد منظمي الأعمال الصينيين في الخارج.¹

يدور هدفها حول المعتقدات والقيم التي جلبوها العمال الصينيين للتأثير على عمليات أنشطتهم الاقتصادية الناجحة بصفة خاصة، حيث استهدفت إلى إعادة تركيب نظم عقائدهم وقيمهم وربط هذه الأنماط بما كان معروفا من قبل عن السلوك الإداري في أعمال الأسرة الصينية، أجريت هذه الدراسة على: اثنين وسبعين منظم عمال من الصينيين عبر البحار في هونجكونج: تايبوان سنغافورة، وأندونيسيا بواسطة مقابلات لاستطلاع عشر موضوعات أساسية تلقي الضوء على الآراء المناصرة عن النفس العلاقات، القرابة، الإدارة والمجتمع، بعد تحليل الإجابات وتركيبها توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعطيات يمكن تلخيصها فيما يلي :

- يبدو أن هناك ثلاث وصايا للتاريخ الاجتماعي الصيني تعمل كعوامل محددة للسلوك في الوقت الحاضر، فالنظام الأبوي مستمد من أخلاقيات كونفوشيوس السائدة، التي تكمن وراء بنیان المجتمع الصيني، تكفل المشروعية للنظام الهرمي القائم على تبادل التوقير إلى أعلى وصرامة مسئولة، لكنها إنسانية إلى أسفل.

- النزعة الشخصية قوية، تتناول مشكلة إنشاء علاقات ثقة في حالة غياب نظم السلوك والتركيبات الاجتماعية، مثلا القانون الذي سيؤيد بطريقة أخرى النظم الموثوق بها للمبادلات.

- الشخص الصيني لا يتوقع الكثير من الخير والرفاهية، واعتماد على الموارد القائمة في الأسرة.

- من خلال هذه التحليلات استنتج الباحثان أن: أي نظرية لشرح تنظيم العمل لدى الصينيين عبر البحار، يجب أن تبدأ بالظروف الاجتماعية، الحافز إلى السيطرة، اللذان يشكلان المحيط الثقافي للمواطن

¹ (بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة: محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 1995، ص ص 171، 187.

الصيني المهاجر. فبالإضافة إلى الثقافة الموروثة عن المجتمع الأصلي، التي تم وصفها في البداية هنا كتأثيرات المحيط الجديد الذي يفرض على المغترب احتياطات إضافية قد لا تكون لازمة بالنسبة للمواطن الأصلي.

الدراسة الثالثة: تأثيرات الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتزام التنظيم للمديرين الأمريكيين والتايلنديين¹.

الهدف من هذه الدراسة هو: البحث عن تأثير الفروق الثقافية في الالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات التي تشتغل في تايلندا، حيث كان يعمل في هذه الشركات مديرين أمريكيين، وآخرين تايلنديين، أين سعت الدراسة للإجابة على التساؤل التاليين: هل هناك فروق بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلنديين في تايلندا من حيث الالتزام التنظيمي؟ هل هناك إدارة تشاركية وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المديرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلندا؟ أجريت الدراسة على عينة متكونة من (135) فردا كانت النتائج كما يلي:

- هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلنديين، في مستويات الاستمرار والالتزام الوظيفي.
- ارتبطت الإدارة التشاركية بمدى القوة بقوة الالتزام الفاعل.
- ارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الاستمرارية.
- تم ربط هذه الفروق بالقيم السائدة لدى كل فريق من المديرين .

¹ بريجيت بيرجر، مرجع سبق ذكره، ص ص 171، 187.

ب- دراسات عربية :

الدراسة الأولى: دراسة اعتماد، محمد علام و أحمد زايد و آخرون، التحولات الاجتماعية وقيم العمل في

المجتمع القطري، الدوحة مركز الوثائق والدراسات الإنسانية بجامعة قطر، 1995.¹

هدفت هذه الدراسة إلى: التعرف ما يتأتى للقطريين من صورة ناظمة لقيم العمل في سوق الشغل

ضمن إطار تحليلي شامل متضمن لعدة مستويات اجتماعية يتعامل الفرد وتكتسبه القيم الضرورية

كمؤسسات البيئة الاجتماعية ومستوياتها ووسائل الإعلام فيها، أين انطلقت الدراسة فرضية عامة مفادها:

أن التحول في الظروف الخارجية التي تفرضها عملية التحديث تصاحبه اختلاف في التوجهات القيمة

حول العمل، تم إجراء البحث في عدة منظمات عمل حكومية، استخرجت منه عينة طبقية قدرها 282

وحدة إحصائية، استخدم المنهج الكمي والكيفي في تحليل البيانات بالاعتماد على الاستبيان وصحيفة

رصد وحدات قيم العمل في الكتب المدرسية، وصحيفة تحليل مضمون مادة الرأي العام الخاصة بقيم

العمل في صحيفة الراية، وكذا تحليل مضمون الدراما التلفزيونية الخاصة بقيم العمل، توصلت الدراسة إلى

النتائج التالية:

- دور الأسرة في اكتساب قيم العمل: مع التحولات الاجتماعية والاقتصادية استقبل المجتمع قيم جديدة

مؤثرة على الأسرة قوامها الفردية والكسب السريع، والأمر الذي عمل على إعادة ترتيب هذه القيم تبعاً

لأهميتها، كالالتزام بمعايير العمل الرسمي، و احتقار العمل اليدوي، حيث تراجعت القيم التقليدية مع بقاء

قيمة الدافعية للإنجاز متمركزة في سلم قيم العمل.

- قيم العمل في كتب القراءة العربية: أن المنهج المطبق في المراحل التعليمية الأساسية الثلاثة في قطر

لا يقدم المفهوم المطلوب لقيم العمل، إذ أن عملية توجيههم القيمي لا تساهم في تنمية وعيهم بدورهم في

عملية التنمية، لذا فمفهوم العمل بصيغته وتصوره الحالي في هذا المنهج يحتاج لإعادة نظر.

- وسائل الإعلام والتحول في قيم العمل: محتوى الوسائل الالكترونية كالدراما التلفزيونية المنتجة محلياً

والمذاعة آنذاك لم تؤكد على هذه القيم في مضمون تفاعلاتها الدرامية وفي تصوير شخصيتها المحورية،

¹ راضية سيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 21 22.

ومن خلال دراسة الصلة بين وسائل الإعلام ونسق القيم فهو لا يعكس الثقافة القطرية كثقافة فردية ضمن الثقافة العربية الإسلامية.

الدراسة الثانية: حسين محمد، العزي ومريوان كامل فارس، أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك، العراق دراسة ميدانية». 2013.¹

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمية في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك العراق، وضع فرضية عامة مفادها: لا يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ لتنوع الثقافات بأبعادها (الشخصية، القيم، العادات والتقاليد، التنميط، التعالي العرقي) في بلورة الصراع التنظيمية بأبعاده (المنافسة على الموارد، المنافسة على السلطة، تعارض الأدوار وتعارض الأهداف).

منهجية الدراسة تمثلت في المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، ومنهج البحث الميداني لتغطية الجانب التطبيقي، أما مجتمع الدراسة فقد شمل جميع الدوائر الحكومية في محافظة كركوك والبالغ عددها 60 دائرة، مستثيا منها الدوائر الأمنية والعسكرية، وبلغ عدد موظفيها بالتقريب 7800 موظف وموظفة (إدارية)، ولتمثيل المجتمع تمثيلا صادقا تبنى الباحث استبيان وزعت على عينة بلغ حجمها 583 مشركا، وكانت العينة من النوع العنقودية العشوائية، على مرحلتين، توصلت نتائج الدراسة إلى:

- قيم الموظفين المبحوثين تختلف من عرق لآخر في نتيجة المنافسة على الموارد المتاحة، وهذا معناه أن تنوع الثقافات في المنظمات المبحوثة هو أحد المتغيرات التي تؤدي إلى نشوء الصراع التنظيمي بين الموظفين الذين يسعون لتحقيق أهدافهم، حيث يصل مجمل أثره إلى 13.5 %، وقد يكون سبب تفضيل بعض أفراد العينة لانتماءات العشائرية على الانتماءات الوظيفية في تسيير شؤون العمل وإدارته.

- جميع المبحوثين من مختلف الأعراق يسعون إلى تحقيق مكاسب وظيفية بصورة متشابهة إلى حد ما.

¹ حسين محمد العزي و مريوان كامل فارس، "أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي: في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك العراق دراسة ميدانية"، مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 28، العدد 04، 2013.

- تصارع الموظفين على توالي المناصب الوظيفية الإشرافية، والعليا في المنظمات لتحقيق الذات في ظل مجتمع يسود فيه التنافس الشديد، وعدم وجود أثر للأبعاد الشخصية، القيم، العادات، في المنافسة على السلطة، وقد يكون ذلك بسبب أن المنافسة على السلطة هدف كل موظف بغض النظر عن عاداته وتقاليده والقيم التي يؤمن بها.

- الاختلاف في القيم والانتماءات العشائرية والوظيفية وجماعات المصالح في المنظمات المبحوثة، من العرق نفسه، أدت إلى تعارض الأدوار الوظيفية بين الموظفين.

- الاختلاف في القيم والانتماءات العشائرية والوظيفية وجماعات المصالح في المنظمات المبحوثة من العرق نفسه، أدت إلى تعارض الأهداف بين الموظفين.

ت- دراسات جزائرية :

الدراسة الأولى: الفضيل، رتيمي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، 2005/2004¹.

هدفت الأطروحة لوصف المؤثرات الخارجية والبيئة الداخلية المؤثرة على المؤسسة الجزائرية ثم تحديد طبيعة العلاقة بين مكونات هذه البيئة والأداء السلوكي، تمثل مجتمع الدراسة في: مؤسسة صيدال (المدية)، على عينة تكونت من 250 وحدة إحصائية تم انتقاؤها بطريقة عنقودية، كما وظف الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الوصفي واعتماده على تقنيات الملاحظة والاستمارة والمقابلة، توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- الثقافة الاجتماعية حول العمل وطبيعة المحيط الاجتماعي هي من العوامل المساعدة على انتهاج أفعال سلبية. حيث أن علاقات العمل تحكمها علاقات غير رسمية، حيث يتمتع العاملون في المؤسسة بعلاقات خاصة ناتجة عن الروابط القرابية والجهة، وما تحمله من نظام قيمي موحد يعكس

¹ الفضيل رتيمي، مرجع سبق ذكره.

وجود عائلات داخلها، للحفاظ على الامتياز والمناصب لأفرادها، فالعامل يولي مسئوله إذا كان من نفس منطقته، ثم إن نوع العلاقة لا تركز على قيمة العمل والانضباط.

الدراسة الثانية: كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، 2008/2007¹.

هدفت الدراسة إلى: تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري ومعرفة علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية داخل المؤسسة، من منطلق تساؤل رئيسي مفاده: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية؟ وما مسألة الثقافة من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أين افتراض أن: المشاكل التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة تتبع من طبيعة القيم الثقافية الاجتماعية لدى العامل الجزائري. كما اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة على أداة المقابلة الموجهة والحررة..، كما تمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، و بلغت العينة المختارة 90 مفردة بالاعتماد على طريقة المعاينة العشوائية التطبيقية، توصلت الدراسة بعد تحليل وتفسير البيانات وتحليل الفرضيات، إلى مجموعة من النتائج منها:

- ظواهر عدم الانضباط في العمل لدى العمال وانتشار التغيب، التخلف عن العمل، الانصراف عن العمل قبل الوقت بسبب عدم الانضباط عن العمل، نتيجة عدم اقتناعهم بقوانين العمل.
- هناك ارتباط قوي بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، باعتبار أن التغيب يرجعونه إلى مشكلة تناقض قيم المجتمع مع قيم المؤسسة.
- كلما زاد الاختلاف في القيم بين المؤسسة والعمال كلما زادت صراعات العمل.

¹ كمال بوقرة، مرجع سبق ذكره.

الدراسة الثالثة: العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين المصنع الجزائري نموذجاً، 2009/2008¹.

هدفت إلى تبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط أو أفعال معينة داخل المنظمة الصناعية الجزائرية أمثال التعاون، الإشراف، وتحليل ما تحدثه البيئتان (الاجتماعية والثقافية) على سلوك الأعضاء في مكان العمل، حيث افترض الباحث أن: عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

أين اعتمد الباحث على: المنهج الوصفي في الجانب النظري للأطروحة، كما اعتمد على المنهج المقارن، أما مجتمع البحث وعينته تمثلت في المؤسسة الوطنية للكوابل ENICAB وحدة بسكرة، والتي تضم 906 عاملاً وموظف، تم اختيار نسبة 25% من فئة أعوان التنفيذ ونسبة 50% لفئة الإطارات نظراً لعدددهم المحدود وفق عينة طبقية عشوائية، ليلعب حجم عينة الدراسة الممثل 168 مفردة. توصلت الدراسة إلى أن:

- تعاون العمال وتضامنهم داخل المؤسسة، مجال الدراسة يستند أساساً بنسبة (69.19%) على أسس مهنية مثل: الزمالة في نفس فريق العمل، التشابه في المهنة، فضلاً عن العمل في نفس المصلحة، أي أن كل فئة في تعاونها تميل إلى الفئة المشابهة لها. ويظهر ذلك جلياً حسب السن بين الفئات الأكبر أكثر منه بين الأصغر سناً، وبين العمال من خلفية حضرية أكثر منه بين الريفيين وأخيراً بين الفئات العمالية ذات المستويات التعليمية العالية أكثر من غيرها.

¹ العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين المصنع الجزائري نموذجاً، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009/2008.

- التعاون والتضامن السائد بين العمال داخل المؤسسة في أغلبيته ذو طابع رسمي أساسه المراكز المهنية التي يشغلها هؤلاء داخل المنظمة وما يرتبط بها من أدوار، وبهذا الاستنتاج يتأكد عدم ثبوت صدق الفرضية الجزئية الأولى.

- بالنسبة لنمط الإشراف، كشفت النتائج أن علاقات الرؤساء بمرؤوسيهـم ليست علاقات مراكز فقط ولكن علاقات تتضمن كل الشخصية، إذ يشركونهم في ما يتخذونه من قرارات خاصة بالعمل ويتخلون إلى جانبهم في إنجاز أعمالهم، وإذا مرض أو تغيب أحد هؤلاء المرؤوسين يحلون محله في تنفيذ العمل، فضلا عن تطبيق القانون عليهم بشكل لين.

- ما يحصل من عمليات اجتماعية بين العاملين وخاصة منها ما يتعلق بالإشراف، والضبط الاجتماعي مسائل تحدها عناصر داخلية خاصة ببيئة المصنع، ولكن أيضا اعتبارات خارجية مصدرها البيئة الاجتماعية والثقافية المحيطة، وخاصة أبرز عناصرها المتمثلة في نسق القيم والمعايير الاجتماعية بخصائصها ومواصفاتها.

الدراسة الرابعة: بوفلجة، غيث، الثقافة الاجتماعية وأثرها على السلوك المهني للعمال، 2010¹.

حاول الباحث أن يتساءل حول: كيف توجه الثقافة المجتمعية للأفراد سلوكياتهم داخل العمل في ظل تنظيم صناعي مختلف عنها؟ أين افترض أن: هذه الثقافة من شأنها التأثير في تحديد قيم الأفراد واتجاهاته حول العمل من خلال مدى الانضباط والصرامة في تنفيذ المهام، مدى احترامهم لقوانين العمل ومتطلباته، كما تؤثر في تحديد مكانة العمل ودوافعه، تمثل مجتمع الدراسة في: منطقة ريفية بولاية تلمسان يشتغل جل سكانها بالزراعة والرعي، قد اختار الباحث مصنع النسيج الذي بني بسبدو في عهد الاشتراكية في إطار التوازن الجهوي، الذي يعمل به أكثر من مائة عامل ومسير من سكان المنطقة.

¹ غيث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، وهران، الجزائر، ط1، 2010، ص ص

- ليستخلص من خلال عملية جمع المعطيات باستعمال: أداة الاستبيان استخلاص مجموعة من العوامل الثقافية التي لها دور كبير في تحديد الدوافع الثقافية للسلوك المهني للعامل الجزائري التي يمكن ملاحظتها من خلال مجموعة من الممارسات، ومن أهمها:
- طريقة الإشعار عن التغيب، حيث يكون بعد العودة للعمل.
 - البقاء في العمل رغم الاكتفاء المالي، لأن هي يعطي للعمل بعدا دينيا.
 - الاتصال بالمسئول خارج المؤسسة للتحدث معه عن موضوع العمل.
 - اللجوء إلى الوساطة والمحسوبة أمام الإدارة من أجل الترقية.
 - عدم السماح للمرأة بالعمل، وإن حصل ذلك فبتحفظ.

الدراسة الخامسة: كاري نادية أمينة، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، 2011، 2012¹.

هدفت الباحثة من الدراسة الميدانية إلى: البحث عن رصد واقع الهوية المهنية داخل المؤسسة الجزائرية، حيث قامت الدراسة حول فرضية عامة مفادها أن هناك دور أساسي الذي تلعبه الجامعة في تنشئة الأستاذ، حيث أن الثقافة التنظيمية تعمل على تلقينه وتساعد على تكوين هويته المهنية والتي يبنى من خلالها الأخر أي المجتمع تمثلاته حول الدور والمركز الاجتماعيين، بهدف تحقيق الاستقرار والتكامل الاجتماعيين.

اعتمدت الباحثة على المنهج الكيفي، كما اتخذت من الأستاذ الجامعي كحالة لدراسة، إلى جانب تقنية تحليل المحتوى من خلال محاولتها في تحديد دور ومركز الأستاذ الجامعي، مطبقة في ذلك أداة المقابلة المستخدمة و الملاحظة بالمشاركة التي ساعدت الباحثة في جمع المعلومات من الميدان، وتمثل مجتمع الدراسة الأصلي للبحث في مجموع الأساتذة الذين تم توظيفهم بجامعة تلمسان، الذي يبلغ عددهم

¹ نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011، 2012.

1534 أستاذ، مقسمين على كليات ومراكز، ومصنفين تبعاً لرتب متفاوتة. أما اختيار الباحثين فكانت عن طريق المعاينة الحصصية، و التي بلغ عددها 90 أستاذ من كليات مختلفة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن:

- مكونات الثقافة المجتمعية والثقافة التنظيمية تشكل فعلاً الموجه الرئيسي لسلوك أفراد العينة، أين طغت بعض القيم الاجتماعية على توجيه مشاركة وممارسة الأساتذة فيما بينهم تبعاً لتنشئة اجتماعية سابقة، مثل القيم الذكورية، المكونات اللغوية والدينية وحتى المادية.

- كما يتم تنشئة الأستاذ الجامعي على أساس ثقافة داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية تنطلق من نظام القيم المجتمعية التقليدية.

- الجامعة الجزائرية أصبحت تعيش أزمة هوية خلقتها هيمنة كل ما هو اجتماعي من خلال عدم الفصل بين ما هو علمي يستدعي الخضوع للقيم التنظيمية، و ما هو اجتماعي تهيمن عليه المعتقدات التقليدية البارزة في شكل قيم ثقافية مجتمعية.

الدراسة السادسة: غريب أمينة، علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية،

2016، 2017.¹

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى وجود علاقة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟ اعتمدت على المنهج الوصفي، أما العينة المختارة كانت عشوائية بسيطة متكونة من: فئة إطارات، لمعرفة وجهة نظرهم ومواقفهم حول الموضوع المعالج، قدر عددهم بـ 140 عامل، 70 منهم ممثلو النقابة، 33 إطار في المؤسسة محل الدراسة، إلى جانب الاعتماد على أدوات جمع البيانات التالية: المقابلة المقننة أو استمارة المقابلة. توصلت الدراسة الميدانية إلى:

- هناك تحسن ملحوظ في علاقات العمل يقابله تطور في مستوى التعلم الثقافي لدى العاملين في المؤسسة.

- يلعب الأجر كحافز مادي قوي دورا في تحسين علاقات العمل وتحقيق مستوى الرضا والتعلم لدى العمال، كون أن العمال في المركب يتقاضون أجور مرتفعة، مما شجعهم على العمل أكثر لتحقيق الاستقرار والأمن.

- هناك تغير في ذهنية العمال وتفتح وازدهار شخصيتهم، خاصة و أن أغلبهم قدموا من الريف بأفكار وقيم خاطئة عن العمل الصناعي لكنهم بدؤوا يدركون ويتعلمون أشياء جديدة.

¹ منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب أسميدال عناية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.

الدراسة السابعة: عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة دراسة مقارنة، الجزائر، 2017، 2018¹.

هدفت الباحثة إلى: معرفة دور البيئة الاجتماعية الخارجية (ريفية - حضرية) والداخلية في توطيد العلاقات الاجتماعية وبعث مبدأ الثقة والتضامن الاجتماعي بين العمال، من منطلق تحليل نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة، كذا دور النقابة في توحيد الفعل العمالي وتحقيق تماسك جماعة العمل، طرحت الباحثة تساؤل رئيسي مفاده: هل للبيئة الاجتماعية الخارجية في ظل متغير (ريفي/ حضري) والداخلية للتنظيم دور في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة بين أعضاءه؟ تمثل مجتمع البحث: في عمال وعاملات كل من مركب سور الغزلان المتواجد في بيئة ريفية لولاية البويرة، ووحدة كوسمتيك روية المتواجدة في البيئة الحضرية لولاية الجزائر العاصمة، التابعتين كلاهما إلى المؤسسة الوطنية لصناعة مواد التنظيف ومواد الصيانة A.N.AD. وقد اعتمدت الباحثة على العينة العرضية من خلال الاعتماد على الصدفة في اختيار الأفراد، وذلك بتحديد نسبة 48.78% من المجموع الكلي، لتصل عدد الوحدات المستخدمة ليطبق معها أداة المقابلة إلى 60 وحدة في كلى المجتمعين. واستعملت المقابلة الموجهة كأداة أساسية لجمع المعطيات وتحليلها، كما توصلت الباحثة في الأخير عن طريق الاعتماد على المنهج المقارن إلى جملة من النتائج الميدانية التي يمكن ذكرها في:

- أوجه التشابه بين البيئتين: إن التحولات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأمنية التي عرفتها الجزائر ومنطقة الدراسة أدت إلى ابتعاد العمال عن ممارسات النشاطات الفلاحية والاعتماد على العمل المصنعي كمصدر أساسي للدخل، والتي أدت إلى كسر الروابط الاجتماعية التقليدية (الدموية والمصاهرة) وفقدان الثقة بينهم، الأمر الذي ولد ضغطا على العمل، مما أثر على علاقات العمل في المؤسسة.

- تدهور المؤسسة وعجزها عن تلبية الحاجيات المختلفة للعمال (ماديا ومعنويا)، أدى إلى إنباع الإدارة سياسة الوعود الكاذبة من أجل فرض السلم الاجتماعي، الأمر الذي ولد ضغطا على العمل، وبذلك توتر

¹ عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره.

علاقات العمل، وأصبح العنف هو المحدد الأساسي لعملية التفاعل الاجتماعي، وكسر الثقة بين جميع الأعضاء.

- تحولت النقابة عبارة عن هيكل يساعد الدولة في تحقيق مصالحها، الأمر الذي أدى إلى كسر الثقة بينها وبين العمال، هذا ما أدى إلى عجزها عن توحيد الفعل العمالي.

- أوجه الاختلاف بين البيئتين: تداخل القيم التقليدية بالقيم الحديثة في تنظيم علاقات العمل في ظل الروابط الدموية التقليدية والمصاهرة، بين أعضاء التنظيم، الأمر الذي عمل على صراع القيم، مما أدى إلى التداخل بين المشاكل الشخصية ومشاكل العمل بين أفراد التنظيم في المؤسسة الريفية كمحدد للعلاقات العمل، عكس البيئة الحضرية ومنطقة الجزائر العاصمة (رؤية) في ظل تشتت الأصل الجغرافي وتراجع القيم التقليدية للعمال، وبذلك تشتت القيم الاجتماعية لهم.

- إن القيم الاجتماعية في المؤسسة ذات البيئة الريفية في ظل صراع القيم، عملت على انصهار القيم الرسمية التي تنظم علاقات العمل وفقا للقيم الاجتماعية مما أدى إلى زيادة الصراع بين الأعضاء، مما أدى إلى فقدان الاحترام وانتشار النميمة وكسر الروابط الاجتماعية وفقدان الثقة، عكس القيم الاجتماعية في المؤسسة ذات البيئة الحضرية التي عملت على تكيف القيم الاجتماعية في القيم الحديثة المبنية على الأناية والفردانية في ظل تبادل المصالح، الأمر الذي أدى إلى الصراع الموجه، ساعد على انتشار التخوف وعدم الثقة في التفاعل الاجتماعي بين جميع أفراد التنظيم.

- تدهور مكانة النقابة في المؤسسة وعجزها عن تلبية حاجات العمال، ورغم عدم شرعية النقابة في المؤسسة الحضرية إلا أنها لها اعتراف من طرف العمال.

الدراسة الثامنة: راضية سيد، القيم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، الجزائر، 2018/2019.¹

هدفت دراسة راضية سيد إلى: محاولة فهم القيم السائدة في العمل، وتفسيرها في المؤسسة العمومية الجزائرية في إطارها الاقتصادي، أين افترضت الباحثة أن: هذه القيم ناتجة من تنشئين للفاعل في جانبها الاجتماعي من جهة والمهنة من جهة ثانية. وللإجابة على تساؤلات الدراسة أعلاه ومحاولة معالجة فرضياته ميدانيا، اعتمدت الباحثة على: المنهج الكيفي القائم على الوصف والتحليل والتفسير، كما اعتمدت الباحثة على المنهج التاريخي، للكشف عن الظروف التاريخية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية. فتكون مجتمع البحث من: 2634 عامل التابعين للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، أما حجم العينة كان 95 عامل. استعملت الباحثة مجموعة تقنيات بحث، منها: المقابلة الموجهة كأداة أساسية في الدراسة الميدانية والملاحظة المدعمة لكل من تقنية المقابلة وجمع، بهدف فهم واستيعاب أكثر للموضوع. توصلت الدراسة الميدانية للباحثة إلى جملة من النتائج أهمها:

- القيم السائدة في العمل هي مزيج بين قيم التنشئة الاجتماعية والاكتماب المهني على السواء.
- طغيان القيم النفعية للعاملين داخل المؤسسة على القيم المنتجة والإبداعية في العمل.
- الممارسات الإدارية المنتهجة أمثال (سياسة التوظيف والتحفيز) كانت المحدد الأساس في إعادة إنتاج القيم السائد داخل المؤسسة قيد الدراسة.
- التناقض الكبير بين القيم التقليدية والقيم الحديثة أفرز صراعات داخلية عميقة داخل المؤسسة بسبب هيمنة القيم المجتمعية المدعمة من طرف أفرادها على قيم عملها، وهو ما عمل على زعزعة توازنها الداخلي، أثر سلبا على كفاءتها وفعاليتها.

¹ (راضية سيد، مرجع سبق ذكره.

- توظيف الدراسات السابقة :

يتضح من خلال الدراسات السابقة أهمية المعطى الثقافي الاجتماعي في دراسة التنظيمات وخاصة في البلدان النامية، أو البلدان التي أنجزت فيها مشاريع تنموية ضخمة دون مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية لتلك المجتمعات فكانت نتيجة كثير من المشاريع هو الفشل وكان مصير المؤسسات والإدارة العمومية الجزائرية لا يختلف عنها كثيرا.

يرجع سبب هذا الإخفاق في المشاريع التنموية المختلفة؛ إلى استيراد المصانع ومعها أساليب التسيير كذلك التي وجدت في بيئة خاصة ذات مستوى ثقافي وعلمي معين، بالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية المستوردة تلائم المحيط الثقافي المحلي، لأنها من إنتاج ثقافي ومن وسط اجتماعي هو الذي يملئ هذه الأساليب وهذه الطرق من التسيير..، فإنها صممت لتتلاءم مع وسط فيزيقي واجتماعي مختلف عن الوسط المحلي. أين وضحت مختلف الدراسات الجزائرية، من خلال نتائج ميدانية، مدى ارتباط المعطى الاجتماعي والثقافي، بالسلوك التنظيمي للفرد، وكيف أن المعايير العلمية والعقلانية في التسيير تصبح عاجزة أمام الحقائق الثقافية والاجتماعية، لأن هذه الحقائق الاجتماعية والثقافية هي التي تحدد الفعل السلوكي الاجتماعي للأفراد، وليست القوانين واللوائح المسطرة على الورق والمعلقة على الجدران لأن العامل أو الموظف يخضع لمعطيات الواقع الاجتماعي العام أكثر من خضوعه لمنطق وقيم الواقع التنظيمي.

أكدت أيضا الدراسات التي أجريت في مجتمع عربي قريب من المجتمع الجزائري ثقافيا إلى حد ما، فقد أظهرت مدى ارتباط قيم العمل بالقيم الاجتماعية، وحتى الفروق في الالتزام التي تعزى لمتغيرات لجنس، والخبرة تتحكم فيها عوامل ترتبط بقيم المجتمع وليس العمل.

كما تشير الدراسات الأجنبية أيضا كدراسة ألان أكان في المؤسسات بالسينيغال ومنظمو الأعمال الصينيين أن المعطى الثقافي للفرد يشكل حجر الزاوية في نجاح الأعمال، ذلك أن هذا المعطى هو الذي يصنع وعي الأفراد بالأشياء ويصنع لهم تصوراتهم ومن ثم مواقفهم وسلوكهم. أما الدراسة الأجنبية الثالثة

أشارت إلى وجود فوارق في الالتزام بين المديرين الأمريكيين والتايلنديين، وأرجع هذا الفارق إلى الاختلاف في الثقافة بين الفرد الأمريكي والفرد التايلندي، حيث ينحدر الأول من مجتمع صناعي بالدرجة الأولى والصناعة فيه نشاط رئيسي وأصيل لهذا توافق مع قيم العمل، فيما ينحدر الثاني من مجتمع زراعي والصناعة بالنسبة له نشاط مستحدث يجب أن ينتظر طويلا حتى يتكيف مع الواقع الجديد وهذا ما توصلت إليه أغلب الدراسات مما أدى إلى تناقض قيم الفرد بقيم العمل، وجعله يعيش في صراع وجعل المؤسسة من جهة ثانية تعاني من مشاكل وعراقيل في تحقيق الفعالية والعقلانية، كما أكدت ذلك دراسات جزائرية وعربية أيضا منها الفضيل رتيمي، ودراسات أخرى كجمال غريد، والسعيد شيخي، وسعيد العيادي...

إن هذه الدراسات مهمة للغاية وتعطي للباحث المبرر القوي لدراسة هذا الموضوع، وخاصة أننا مازالت مؤسساتنا تعاني نفس التناقض والأوضاع وهذا ما توصلت إليه الدراسات الجديدة في هذا الجانب من بينها دراستي مخلوفي عائشة، وراضية سيد، ولهذا جاءت هذه الدراسة المتواضعة لتتبعه على الأقل إلى أهمية الموضوع وتستتفر العقول للبحث العميق والجاد، لحل مشكلات مؤسساتنا التي تعيش أزمتا متعددة تهدد بزوالها، وبالعواقب الاجتماعية والسياسية الوخيمة، التي تتجر على فشل مشاريع التنمية الوطنية، إلا أنه يتفق مع الدراسات السابقة ويختلف معها أحيانا في نقاط منها :

أ- من حيث الأهداف والموضوع: تعتني كل منها بمظاهر الفعل العمالي في أماكن عملهم، وتبحث في مصادر هذا السلوك، أين توصلت كل دراسة إلى أن الشخص العامل يكرس قيمه الاجتماعية في محيطه التنظيمي، بالتالي فدخول العامل عالم غير بيئته الأولى من حيث الثقافة و القيم، قد يشكل له نوع من صعوبة الاندماج، هذا ما تتطرق منه دراستنا الحالية في محاولة تحقيق الانتماء للعامل في محيطه العملي وولائه للمؤسسة وثقافتها، إلا أن الأغلبية من الدراسات تعاضت كثيرا دور قانون العمل والفعل النقابي والحوافز كموجه أساسي للفعل في بيئة العمل بما في ذلك الكثير من الدراسات المحلية ممن تجاهلوا جانب النقابة باستثناء دراستي منية غريب ومخلوفي عائشة.

ب- من حيث مجتمع الدراسة: أغلبية الدراسات السابقة قامت بمعالجة موضوعها في مؤسسات وطنية ذات طابع اقتصادي وصناعي، إلا البعض منها ممن تناولوا قيم العمل في القطاع الخدماتي، ومن بينها دراسة محمد علام وأحمد زايد ، ودراسة حسين محمد العزي، كما نجد دراسة وحيدة جزائرية قامت بتناول قضية القيم الثقافية والاجتماعية من منظور موظف حكومي في جامعة جزائرية، إلا أن الأهم أن مختلف الدراسات السابقة باختلاف مجتمعات الدراسة توصلت إلى نتائج أغلبها متشابهة تعود إلى قيم العامل المحلي والريفي في عدم التطابق مع ثقافة وعدم قدرته لهضمه واستيعاب ثقافة التنظيم الحديثة، لهذا جاءت دراستنا هذه لتناول هذا الموضوع في إدارة وهيئة عمومية ولائية تسير أكثر من نصف مليون موظف جزائري في مختلف الأسلاك التربوية والعمالية، لتعرف لماذا تعجز القواعد الرسمية والقوانين والثقافة المؤسساتية في التوجيه العقلاني للفعل العمالي ضمن بيئة العمل.

ت- من حيث نوع العينة: تنوعت العينة حسب كل دراسة متناولة طبعا لخصائص الموضوع ومجتمع البحث، إلى مسح ميداني، والعينة العنقودية العشوائية، على مرحلتين، إلى جانب طريقة المعاينة العشوائية الطبقية، والعشوائية البسيطة، أيضا المعاينة الحصصية، والعينة العرضية من خلال الاعتماد على الصدفة في اختيار الأفراد. ذلك تابع لهيكله مجتمع البحث ومدى تفرعه ومدى تجانسه، أما الدراسة الحالية فاعتمدت على العينة الطبقية العشوائية عبر عدة مراحل، بما يستجيب لأغراض البحث وخصائص مجتمع الدراسة.

ث- من حيث المنهج : تعددت مناهج البعض في الدراسات السابقة، تبعا لأغراضها والأهداف التي تريد التوصل إليها، حيث التمسنا دراسة وحيدة غير محلية اعتمدت على المنهج التجريبي (الاستدلالي الاستقرائي)، أما الدراسات الأخرى ركزت على المنهج الكمي والكيفي في تحليل البيانات، خاصة المنهج الوصفي التحليلي، المنهج المقارن، إلى جانب دراسة حالة، بينما تميزت دراستنا بالدمج بين كل من المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على الأسلوب الكمي والكيفي في تحليل البيانات، كذا الاستعانة بكل من المنهج التاريخي والمنهج المقارن في الجانبين النظري والتطبيقي للموضوع.

ج- من حيث أدوات جمع البيانات : تنوعت أدوات البحث العلمي في هذه الدراسة بما يخدم خصائص وزوايا كل واحدة منها، وتبعا للأهداف المسطرة في هذه الدراسة وأيضا بما يوافق مجتمع وخصائص أفراد البحث، إلى جانب الإطار النظري ومنهج المعتمد في الدراسة، تم اعتمادنا على مجموعة من الأدوات العلمية اللازمة للوصول إلى الأهداف المختلفة من بينها: ملاحظة، واستمارة، ومقابلة، وثائق وسجلات، والأساليب الإحصائية المختلفة...

أخيرا رغم ما تنوعت الدراسات أو اختلفت زوايا نظرها من الدراسة الحالية إلا أنه تم الاستفادة منها في جوانب عدة وهي:

- قامت مختلف الدراسات السابقة بتوجيهنا إلى الزوايا الهامة غير المتناولة في الموضوع، إلى جانب تبيان واقع الظاهرة ومدى حاجتها إلى المزيد من البحث والدراسة.
- وجهتنا الدراسات السابقة إلى المراجع النظرية والكتب التي رجعنا إليها في التمعن في معلومات هامة عن نقاط معينة وأغلبيتها (موضوع القيم، الإطار النظري، النقابة..).
- تم الاستفادة منها في ناحية المنهجية والتقسيم وبناء الاستمارة.

2- المقاربة النظرية للدراسة.

يقصد بالمقاربة السوسيولوجية أن يدنو ويقترب الباحث بموضوع بحثه، في هذا يجب أن يراعي نقاط النقاء وتقاطع المشكلة البحثية بالنظرية، وكذا المفاهيم التي قامت عليها هذه الأخيرة والتي تعرف بأنها: «مجموعة ملاحظات دقيقة مترابطة بشكل منسق متضمنة تفسير وتحليل علاقة الأحداث الاجتماعية فيما بينها وعاكسة في الوقت ذاته قدرة المنظر على التنبؤ الاجتماعي»¹، كما تعرف النظرية Theory على أنه: «محاولة تحديد الخصائص العامة التي تفسر الانتظام في الوقائع الملاحظة، وبشكل بناء النظرية مكونا جوهريا من مكونات كافة الأعمال السوسيولوجية، وبينما تميل النظريات إلى الارتباط بتوجهات نظرية أقرب، فإنها تتأثر كذلك بشدة بنتائج البحوث التي تعمل على توليدها»²، لهذا علينا الاعتماد على مدخل شامل يركز على مفاهيم دقيقة تتمثل أساسا في فهم الثقافة والفعل الاجتماعي.

أ- نظرية تقسيم العمل الاجتماعي لإميل دوركهايم (1858-1917) Emile

:Durkheim

أكد (دوركاهايم Durkheim) على الدراسة المقارنة لأنماط مختلفة من المجتمعات وجاء في كتابه "قواعد المنهج" أننا لا نستطيع أن نفهم أي ظاهرة اجتماعية مهما كانت درجة تعقيدها إلا من خلال تتبع عملية التطور كاملة التي جرت خلال التكوينات الاجتماعية المختلفة..³، وكان معنيا بصورة خاصة بالتضامن الاجتماعي والأخلاقي، أي بالأواصر التي تشد المجتمع بعضه إلى بعض وتمنعه من الانزلاق إلى الفوضى، ويمكن الحفاظ على التضامن عندما يندمج الأفراد بنجاح في مجموعات اجتماعية وتنظم

¹ عامر مصباح، علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمانة لطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2005، ص 15.

² جورج ريجزر، قرارات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور مصطفى خلف عبد الجواد، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، مصر، ط1، 2002، ص 396.

³ جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة: أبتسام محمد الأسعد، دار مكتبة الهلال، بيروت، لبنان، ط1، 2011، ص 08.

حياتهم من القيم والعادات المشتركة¹، ذلك ما تم التطرق إليه في كتابه «تقسيم العمل في المجتمع The Society in Labor of Division ويحدد نوعين متميزين من الأجناس أو الأنماط الاجتماعية. النمط الأول يختص بالمجتمع ما قبل الصناعي وغير المتميز الذي يرتكز فيه التماسك الاجتماعي على مجموعة مشتركة من المعتقدات والمشاعر، النمط الثاني هو المجتمع الصناعي والمتميز²، وبين (دوركهايم Dorkhiem) أن تقسيم العمل يجدد كذلك الأخلاق والقانون بقدر ما تزداد "الكثافة الاجتماعية" تزداد من ثم حدة تقسيم العمل، وعندما يحدث هذا التطور في المجتمع فإن ميدان قانون العقوبات الذي يوصف بالعقوبة الرادعة، سينكمش في سبيل ظهور القانون المدني الذي يوصف بالعقوبة المصلحة³، كما يجد (دوركهايم Dorkhiem) أن الثقافات التقليدية التي ينخفض فيها مستوى تقسيم العمل تتميز بالتضامن الآلي، ويعود ذلك إلى أن أغلبية أعضاء المجتمع يكونون منخرطين في مهن متشابهة وتربط بينهم تجربة مشتركة واعتقادات مشتركة أيضا، وتتسم هذه المعتقدات بقوة ضاغطة، أين تقوم الجماعة بإيقاع العقوبة بسرعة على من تسول له نفسه أن يتحدى طرائق الحياة التقليدية⁴، إنه مجتمع يكون فيه الوعي الجمعي مطلقا حيث يوجد فيه نمط أو شخصية جمعية واحدة.. فالمجتمع التقليدي يمتص الأفراد امتصاصا... فهو تجانس خاص يذيب الفرد في الجماعة⁵، كما تعتبر القيم حسب (دوركهايم Durkheim): وقائع اجتماعية (...). تابعة لفكر الجماعة (...)⁶، إذ أنها تستمد وتتعلم وتنقل عبر عملية التعلم والتلقين والتنشئة الاجتماعية بما في ذلك الأسرة.. ثم تصبح سلطة قاهرة لا يمكننا تجاوزها باعتبارها من المثاليات والأخلاق العامة والدينية التي تفوق الفرد وقدرته، حيث «تفرض

¹ أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² مجموعة من الكتاب، نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصوري، عالم المعرفة، ط1، 1997، ص ص 211 212.
³ باستون بوتبول، تاريخ علم الاجتماع، ترجمة: غنيم عبدون، الدار القانونية للطباعة والنشر، ط1، ب س، القاهرة، ص 122.

⁴ جينيفر ليمان، تفكير دوركايم؛ نقد ما بعد بنوي، ترجمة: محمود أحمد عبد الله، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2013، ص 26.

⁵ مجموعة من الكتاب، نظرية الثقافة، مرجع سبق ذكره، ص ص 211 212.

⁶ الربيع ميمون، مرجع سبق ذكره، ص ص 215 216.

السلوك والفكر والمشاعر على الأفراد (...) وتحدد (...) الأفراد (...). لذلك يصور دوركهايم الأفراد متلقين وخاضعين ومطيعين¹، لكون القيم و المعاني ذات وجود يتجاوز وجود الأفراد، فهي تشكل "الضمير الجماعي" الذي تجرى تنشئة الأفراد تحت ظله²، كما أن التنشئة الاجتماعية لا يمكن أن تتم إلا عن طريق التربية³، فالتربية إذن حسب دوركهايم هي التي: «تمنح الإنسان المبادئ والمشاعر الأخلاقية التي يتمسك بها والتي يعتمد عليها في سلوكه، وأما الضمير الأخلاقي الفردي فإنه مجرد صدى الأحكام الوعي الجماعي ومشاعره وإرادته»⁴، لعل هذا هو السبب الذي يجعلنا نؤمن بالقيم التي يمنحها لنا مجتمعنا، ولا ولا نؤمن بالقيم التي يمنحها مجتمع آخر له.. فقيم الإنسان هي قيم مجتمعه، ومن الصعب عليه أن تتجاوزه (...) ⁵.

ب- نظرية الفعل الاجتماعي لماكس فيبر Max Weber (1864 – 1920):

اهتم (فيبر Weber) بدراسة الفعل الاجتماعي الهادف، من ثم «لا يكون الفعل فعلا اجتماعيا إلا إذا كان يحمل في ذاته معنى أو هدفا ما، وكان له تأثير في سلوك الآخر الذي يعيش معه في المجتمع نفسه. أي: هناك علاقة تآثر وتأثير في إطار التفاعل الاجتماعي (...)»⁶، ويبرز دور علم الاجتماع في هذا السياق «في استيعاب المعاني التي ينطوي عليها الفعل الاجتماعي والتفاعل، لا في تفسير طبيعة القوى الخارجية التي تدفع الناس إلى نمط معين من الأفعال (...)»⁷، كما ربط ماكس فيبر بين الفعل

¹ جينيفر م ليمن، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: محمد حسين غلوم، الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية، ط1، 1999، ص 66.

³ Paul de Gaudeman, **Le Concept de Socialisem dans la Sociologie de L'éducation chez Durkheim**, Textes réunis par : Franciod Garboi et Joelle Plantier, Edition Lharmathan, Paris. 1993, p 15.

⁴ الربيع ميمون، مرجع سبق ذكره، ص 217.

⁵ نفس المرجع، ص 220.

⁶ جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، الناشر الألوكة، المغرب، ط1، 2015، ص 14 .

⁷ حسام الدين محمود فياض، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر، دراسة في علم الاجتماع التأويلي، مكتبة نحو علم الاجتماع التتويبي، ط1، 2018، ص ص 02 03.

الاجتماعي العقلاني الذي يتسم بالقيم والمبادئ التي تدعو للنمو والعمل والأخلاق ببروز التطور والعقلنة في المجتمع ومختلف مؤسساته، من منطلق ذلك: اعتبر فيبر أن «المجتمع بحد ذاته نتاج لفعل الأفراد الذين يتصرفون تبعا للقيم والدوافع والحسابات العقلانية (...)» هنا؛ ضرورة فهم المجتمع في ضوء أفعال الفرد، وفهم مقاصدها وأهدافها ونواياها ودلالاتها (...) في سياق التاريخ معين. إذ لا يمكن فهم هذا السلوك الاجتماعي إلا ضمن ثقافة معينة مرتبطة بمجموعة من القيم المتعارف عليها¹، تبعا لذلك اعتبر فيبر «أن الدوافع والأفكار البشرية في نظره هي التي تقف وراء التغيير الاجتماعي، وبمقدور الآراء والقيم والمعتقدات أن تساهم في التحولات الاجتماعية (...)» وبوسع الفرد أيضا (...) أن يتصرف بحرية ويرسم مصيره في المستقبل (...)»²، كما ينبغي أيضا فهم الجانب اللاعقلي في سلوكه، «تبعا للأهداف التي يتوخاها والوسائط التي يتوسلها من أجل التوصل إلى فهم تفسيري للفعل»³، خاصة أن التراجع والتقهر الاجتماعي يعد مصدره غياب العقلانية الذي لا يخدم المجتمع الحديث ومؤسساته، فالفعل العقلاني الهادف عند ماكس فيبر يكون مرتبط بقيمة عقلانية ويهدف لا يناقض النقاط التي يحاول الفرد التوصل إليها، أما الاحتكام إلى العاطفة والقيم الاجتماعية كثيرا ما تحد من عقلانية الفعل والممارسات الاجتماعية أو الفردية، «بمعنى احتكام الفاعل في اختياره لمسار الفعل إلى قيمة اجتماعية موجهة»⁴، كالاتقاد الواعي «في قيم أصلية أخلاقية وجمالية أو دينية، أو ذات تفسير آخر، لا غنى عنها لأي سلوك معين بحث، ولا علاقة لها بالنجاح»⁵، كما أن لفهم وترصد واقع الفعل الاجتماعي حسب ماكس فيبر في علم الاجتماع، علينا التركيز على العلاقة أو الجماعة التي يتم فيها الفعل من حيث تاريخها مراحل تطورها وأيضا قيمها الثقافية، لهذا يركز فيبر «في تحليله للبناء الاجتماعي على مفهوم الفعل الاجتماعي Action

¹ جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 12 13.

² حسام الدين محمود فياض، مرجع سبق ذكره، ص 07.

³ نفس المرجع، ص ص 19 20.

⁴ إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط1، 2008، ص 50.

⁵ ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 53 54.

Social، والعلاقات الاجتماعية Relationship Social، والعلاقات التبادلية بين المؤسسات الاجتماعية وتفسيرها في إطارها الاجتماعي ومسارها التاريخي الخاص»¹.

ت- نظرية البيروقراطية والنموذج المثالي عند ماكس فيبر Max Weber:

تحدث فيبر كثيراً عن نمط معين من الإدارة هو البيروقراطية، ورأى أن «البيروقراطية كنمط مثالي للإدارة يرتكز أساساً على السلطة القانونية العقلية التي تمثل أساس المشروعية»، كما تركز من جانب ثان على توفر لدى الشخص فعل اجتماعي هادف وقيم نافعة مثالية.. ، ولكي «يستطيع هؤلاء الأشخاص ممارسة السلطة فلا بد أن تتوافر لديهم بعض المؤهلات والخصائص ، وليس من الضروري أن يتمكن أولئك الذين يمارسون السلطة الإدارية أي وسائل للإنتاج كما ليس من الضروري أن يستخدموا وظائفهم الإدارية لتحقيق أي أغراض شخصية والأفعال ذات الطبيعة الإدارية مسجلة كتابة في شكل لوائح أو قوانين مما يضمن صفة الاستمرارية للعملية الإدارية.. والخصائص المميزة لحياة الأشخاص الرسميين في النمط البيروقراطي من الإدارة هي: أنهم يتصرفون بطريقة لا شخصية تبعاً للقواعد التي تحدد مجال عملهم وأنهم يشغلون هذه المناصب بالتعيين، وليس بالانتخاب ويعتمد تعيينهم على توافر مواصفات معينة فيهم، وعادة ما يحصلون على مناصبهم بعد اجتيازهم لاختبارات معينة... وهذا النمط هو عكس ما هو موجود في النمط التقليدي من الإدارة حيث يعتمد على اختيار الأشخاص لممارسة هذه المهنة ليس بناء على خصائص محددة من قبل واختبارات معينة ولكن على أساس صلتهم بالرئيس أو القائد وولائهم الشخصي له...»².

¹ (حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقويم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 + 04، 2011، ص 333.

² (ليلى عبد الوهاب، النظرية الاجتماعية الكلاسيكية والمعاصرة، دار المدى للنشر والتوزيع، العراق، ط1، 1994، ص 112، 115.

ث - نظرية إعادة الإنتاج بيير بورديو 1930 - 2002 Bourdieu Pierre :

أغنى (بيير بورديو Bourdieu Pierre) السوسيولوجيا المعاصرة «بمجموعة من المصطلحات والمفاهيم الإجرائية (...)»¹، بورديو في هذا الصدد يؤكد على أن «أغلبية المفاهيم التي أطرت أعماله.. ولدت من تعميم نتائج أعماله الإثنولوجية والاجتماعية»²، تأسيسا لما سبق تبني بيير بورديو البنيوية التكوينية (constructiviste Structuralisme structuraliste) على المستوى السوسيولوجي، «بمعنى أنه يوفق بين الفعل والبنية (...)» أي لا ينكر بورديو أهمية المجتمع في التأثير في الأفراد سلبا أو إيجابا (...) وفي الوقت نفسه يثبت أن للإنسان دورا مهما في تغيير المجتمع وخلق وإبداعه، وبهذا، يكون بورديو قد تأثر بالبنيوية التي تعتبر الإنسان نتاج بنيات وقواعد حتمية، وفي الوقت نفسه، تأثر بماكس فيبر الذي يعتبر الإنسان فاعل وبانيا للمجتمع»³.

تعود جذور مفهوم "إعادة الإنتاج" 'reproduction' في معناه السوسيولوجي للعالم الاجتماعي والاقتصادي كارل ماركس⁴، ولقد تناول بيير بورديو واستقى هذا المفهوم واعتنى به دراسة وتحليل، حينما «ركز اهتمامه السوسيولوجي على النظام التربوي الفرنسي مع صديقه جان كلود باسرون في كتابهما "إعادة الإنتاج" منذ سنوات الستين من القرن الماضي⁵، الذي جاء ليهدر القواعد العامة للسيطرة الرمزية⁶، فمن خلال التعليم والتنشئة والثقافة يضمن المسيطرون سيطرتهم ويعيدون إنتاج القيم التقليدية ونفس

¹ بيير بورديو، الرمز والسلطة، ترجمة: عبد السلام بن عبد العالي، دار توفال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 1986، ص 18.

²) Bourdieu Pierre, **choses dites**, Edition Minuit, coll, paris, 1987, p 34.

³) Bourdieu Pierre, **Questions de sociologie**, édition originale de Minuit, Paris, 1984, Cérés Productions Tunis, 1993, p 18.

⁴ ر بودون بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986 ص ص 39 40 .

⁵ حسن عالي وزنقة دليلة، "مفهوم الفضاء والديناميات الاجتماعية من المنظور السوسيولوجي"، مجلة دراسات، الجلفة، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021، ص 164.

⁶ ستيفان شوفاليه وكريستيان شوفيري، مرجع سبق ذكره، ص ص 50 51.

الوضع القائم... كما أن: «الحقل الثقافي يشتغل كالسوق بمعنى فيه العارضون والمستهلكون. المنتجون تكمن مهمتهم في إنتاج "القوانين الرمزية" المنظمة في شكل منظومات ثقافية متميزة. وهذه المنظومات الثقافية مكونة من طرائق الرؤية فيما يتعلق بالسينما والتلفزيون والإشهار والرسم...»¹، «...» فانطلقا من كوننا نولد في عالم اجتماعي، فإننا نتقبل عددا من البديهيات والمسلمات التي تفرض نفسها علينا بتلقائية وسهولة، ولا تكاد تتطلب تلقينا. ولذلك، فإن تحليل كفاءات تقبلنا التلقائي للآراء والمعتقدات المتداولة في عالنا الاجتماعي، هو الأساس الحقيقي لنظرية واقعية حول السيطرة وحول السياسة (...)²، كما وركز بيير بورديو على التلفزيون «باعتباره أداة إعلامية خطيرة (...). تتلعب بعقول الناس، وينشر بينهم إيديولوجية الدولة المهيمنة، وأفكار الطبقة الحاكمة، هذا يهدد - فعل - الثقافة والفن والديمقراطية الحقيقية»³، كذلك المؤسسة التعليمية كصورة من صور العنف الرمزي، «...» حيث أن عدم تكافؤ الفرص هو قمع ذهني تقوم به المؤسسة بتواطؤ مع المجتمع دون أن نحس أو نشعر به»⁴، بالتالي فمسألة فمسألة إعادة الإنتاج: «تقدم نفسها لتفكير في كفاءات إدارة العنف الرمزي الذي يوجد في مبدأ التأسيس والاعتراف و إعادة ماضٍ اجتماعي وجعله شرعيا»⁵، ولم تقتصر نظرية إعادة الإنتاج عند بيير بورديو على ما هو تربوي أو لا على ما هو علمي فقط، بل «اهتم كذلك بدراسة إعادة إنتاج الهيمنة الذكورية في المجتمع القبائلي التقليدي بالجزائر، في كتابه القيم (الهيمنة الذكورية.. Domination masculine)⁶

¹ عليوة علي، "الصراع وإدارة الصراع عند كل من: ألان توران، بيار بورديو، ميشال كروزيه"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، تبسة، المجلد 02، العدد 09، ديسمبر 2018، ص 146.

²) Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant, **Réponses pour une anthropologie réflexive Réponses pour une anthropologie réflexive**, Edition le seuil, Paris, 1992, p p 141 143.

³) Pierre Bourdieu, **Sur la télévision suivi de L'emprise du journalisme**, Edition Liber, coll, Paris, 1996, p 95.

⁴ عليوة علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 147 148.

⁵) بورديو بيار وجان كلود باسرون، إعادة الإنتاج في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم، مرجع سبق ذكره، ص 78.

⁶) Pierre Bourdieu, **La Domination masculine**, Edition le seuil, coll, Paris, 1998, p 134 .

La. « يظهر ذلك في «زيادة كبيرة للنساء في المهن الفكرية أو الإدارية (..)»، وكذلك في المهن القريبة من التعريف التقليدي للنشاطات الأنثوية (...) ولكن يبقين مستبعدات عن مراكز السلطة والمسؤولية»¹، ومن أهم إستراتيجيات إعادة الإنتاج الاجتماعي والثقافي نجد «الإنجاب (...)» بغية الحفاظ عن الموروث الاقتصادي و تناقله بين الأجيال² (...) أما السبيل الثاني هو سن القوانين واللوائح الوقائية الخاصة بالصحة والقيم»³ ، كما استطاع (بيار بورديو Pierre Bourdieu) أن يحلل إعادة إنتاج القيم الثقافية «عن طريق عملية التنشئة والتربية المدرسية والأسرية و تنشئة المحيط الخارجي للأفراد، التي تشكل في مجملها عن مجموع الاستعدادات الفطرية والمكتسبة (الهابيتوس)»⁴، كما أكد بورديو أن «حجم وكثافة امتلاك الملكة يتغير حسب السن وهكذا نميز تقليديا بين التنشئة الاجتماعية الأولية أو تنشئة الطفل والتنشئة الاجتماعية الثانوية كعملية تمرن وتكيف الأفراد أثناء كل حياتهم»⁵ ، كما يعتبر الهابيتوس «مولد لإستراتيجية تمكن الفاعلين من التوافق مع المواقف غير المتوقعة ودائمة التغير، وهو نسق من الاستعدادات الدائمة والقابلة للتطور والتحول يعمل بشكل لإرادي على استدعاء الخبرات السابقة لإنجاز مهام متنوعة»⁶، من هنا فالهابيتوس ليس مجرد تمثل أو إدماج عادي وبسيط يبني على ممارسات تقليدية تقليدية أساسها التكرار والتنميط والتطبيق الآلي، بل هو «إدماج إبداعى يتجاوز المماثلة إلى الاستيعاب

¹ عبد الكريم بزاز، مرجع سبق ذكره، ص ص 163 ، 169.

² بورديو بيار، **الهيمنة الذكورية**، ترجمة: سليمان قعفراني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2009، ص 114.

³) Harker H ,Mahar and Wilkes, **An Introduction to the Work of Pierre Bourdieu**, Edition London, Macmillan, 1990, p 87.

⁴) Bourdieu Pierre, **Outline of A Theory of Practice** Edition Cambridge, Cambridge Uni, Press, 1977, P 78.

⁵ عبد الكريم بزاز، مرجع سبق ذكره، ص 75.

⁶ أحمد دناقة، "الممارسة الاجتماعية وكيفية تشكل الفعل والبناء مقارنة بين بورديو وغيدنز - قراءة تحليلية نقدية"، الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، بشار، العدد 3 (السادس)، 2017، ص ص 201 ، 203.

ومواجهة وضعيات جديدة (...)، وهو بمثابة أفعال محركة لبنية المجتمع (...) أي أن الفرد يستطيع أن يولد مجموعة من الخطط والإستراتيجيات حينما يواجه وضعيات مجتمعية جديدة (...)¹.

- كيفية توظيف المقاربة النظرية.

تعتبر مديرية التربية لولاية بجاية عبارة عن إدارة (جهاز إداري عمومي)، تسعى لاستغلال أمثل لموارد مادية وبشرية بغية تحقيق أهدافها المختلفة، وتعتبر الموارد البشرية في أي مؤسسة بما في ذلك بالمديرية محل الدراسة لب التطور والنجاح، حيث لا يمكن فهم التنظيمات الحديثة ولا الدفع بعجلة التقدم والنمو، إلا من منطلق فهم وتحليل الفعل الاجتماعي للموظفين في القطاع، باعتبار أن الفعل الاجتماعي والسلوك التنظيمي في ضوء التنظيمات الحديثة، أصغر وحدة تحليل، بحيث لا يمكن فهم التحركات العمالية وطبيعة العلاقات الاجتماعية والعراقل السائدة في المؤسسة، وحتى لا يمكن ضبط الفعل الاجتماعي والتحكم فيه إلا من منطلق فهم مصدره ومسبباته، لهذا كان ضروريا أن تقف هذه الدراسة على فهم المؤثرات المختلفة التي تتحكم في توجيه الفعل والعلاقات الاجتماعية داخل مديرية التربية للولاية.

مع العلم أن المقاربة النظرية المتأولة (ماكس Max Weber)، أكدت أن لفهم الفعل الاجتماعي للموظفين في إطار التنظيم -بما يعكسونه من علاقات وتعاون وأداء ودافعية ومواظبة- يجب فهم محركات الفعل والدوافع الخارجية التي تقف وراءه، استنادا لذلك تعتبر مديرية التربية نسق مفتوح على البيئة الخارجية تؤثر وأيضا تتأثر بما يحمله الموظف من قيم وتنشئة تلعب دورا لا يستهان به في: تحديد نماذج الفعل السائد، تحديد طبيعة العلاقات، كيفية أداء المهام وحتى أنها تفسر إلى حد ما طرق تعامل موظفي التربية أحيانا مع مسألة الوقت وكيفية انجاز مهامهم مقارنة بالخصائص الثقافية والبيئة الخارجية التي نشئوا فيها بمميزات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية أيضا.

من نفس المنطلق نجد تدعيم (بيير بورديو P. Bourdieu) لمسألة إعادة إنتاج الموظفين لقيم المجتمع بما له من: مؤسسات تنشئة وفضاء ورأس مال اجتماعي وثقافي واقتصادي متباين، وحسب الهابيتوس والملكات المكتسبة عبر التنشئة الأسرية والمدرسية والإعلامية، تعتبر هذه الملكات المكتسبة أو القيم المرسبة محدد هام لمكانة الموظفين وأدوارهم في القطاع، حتى أنها تصبح مهيمنة وظاهرة في سلوكياتهم وتفسر كيفية وإمكانية بلوغهم لمناصب هامة مقارنة برساميلهم الخارجية.

¹) Pierre Bourdieu, **Question de sociologie**, Op Cit. p 100.

في مقابل ذلك دخلت قيم جديدة للمجتمع الجزائري، بالأخص منطقة الدراسة، موازاة مع التغيير الذي حدث من ارتفاع الوعي وتحسن المستوى التعليمي، وانتشار التقليد، وارتفاع معدل انتقال موظفي الأرياف للسكن في المدن قرب المديرية محل الدراسة من أجل العمل في القطاع، إلى جانب دخول الرقمنة والرقابة وبروز مصطلح هام في القطاع محل الدراسة متمثل في الحوكمة والشفافية، مما فرض دراسة جديدة لأنواع التأثيرات والتكنولوجيا الجديدة على ثقافة المؤسسة والفعل الاجتماعي وتوجهه في إطار التنظيم، خاصة أن العلاقات في المجتمع الحديث وفي مؤسسات الحديثة حسب نتائج دراسات ميدانية حديثة (مخلوفي عائشة، راضية سيد) أصبحت تأخذ طابع رسمي وتوجه نحو القيم النفعية والمصلحة مما جعل القيم التقليدية تتراجع نسبيا، وهذا جراء التطور وتقسيم العمل ونمو المنظمات والحركات العمالية والنقابية التي تدافع على وضعيات الموظفين وحقوقهم، وتحاول ترسيخ قيم عقلانية تخدم المؤسسات الحديثة إلى ما يراعي النصوص التنظيمية وتفرض النظام، أكثر من ترك الموظفين يراعون أعرافهم الخارجية التي كثيرا ما لا تخدم ثقافات والقيم التنظيمية الواجب ترسيخها، مما جعلنا نميز بين نوعين من القيم في مجتمع الدراسة تتمايز بتمايز المؤثرات الخارجية والقيم الاجتماعية للمبوهين، أولها تقليدية تراعي العلاقات غير الرسمية والعواطف والسلطة التقليدية، وقيم أخرى نفعية مصلحة تراعي أهدافهم الخاصة والتنافس من أجل تحقيق إضافات عقلانية كما يطلق عليها (ماكس Max Weber).

كما أن مديرية التربية تحاول فرض قيم وثقافة معينة، باعتبارها أيضا مؤسسة للتنشئة التنظيمية، إذ تعتمد مجموعة من الأساليب والقواعد الضرورية، التي يمكن أن تؤدي إلى الضبط والتحكم في الفعل الاجتماعي، حيث تشجع من جهة ما يخدم أهدافها وينعكس إيجابا على الأداء والعلاقات وأهدافها المسطرة، وتحاول من جهة أخرى ضبط وعرقلة القيم التي لا تخدمها، لتحقيق ذلك وضع ماكس فيبر مجموعة من القيم الضرورية والمثالية للتنظيمات الناجحة، حيث يعتبر (ماكس Max Weber) أن العقلانية والتسيير الرشيد وفق شروط علمية وإدارة صارمة ومثالية، هو ما يميز التنظيمات الحديثة عن التقليدية، وأيضا يميز المجتمعات التقليدية عن الحديثة، بالتالي أصبح العمل وفق مراعاة علاقات اجتماعية وقيم تقليدية لا تحقق للتنظيمات النجاح بما في ذلك مديرية التربية لاعتباره مجتمع للدراسة والتحليل، بالتالي يستوجب وضع مجموعة ضوابط تساهم في توحيد القيم داخل القطاع وتسعى لتوجيهه إيجابيا، إلى ما يخدم أهدافها وأهداف المجتمع ويحقق التطور والتنمية، وهذا ما يفرض احتكام وضبط الفعل الاجتماعي السائد بقواعد صارمة، وقوانين واضحة ومطبقة بحذافيرها، بما في ذلك مراعاة ضبط الاتصالات العشوائية باتصال رسمي موحد، إلى جانب فرض احترام الوقت والنظام الداخلي والتحكم في الممارسات حتى تحقق الغايات العقلانية التي تسعى إليها من جودة ومواظبة وصورة حسنة للمديرية، أيضا من أجل التغلب عن القيم الخارجية المعرقلة التي يعاد إنتاجها، والتي تدعم معايير غير موضوعية

في التحفيز والتنافس والتعيين، مع العلم أن تدعيم هذه القيم وتشجيعها في القطاع يؤدي إلى غياب الكفاءات وتفكيك الفعل بدلا من توحيده، وخلق الصراع وعدم الاستغلال الامثل للطاقات مما لا يحقق الجودة والإبداع.

في ضوء الإطار النظري نجد حسب ملاحظتنا أن هذه القيم والظروف الخارجية للموظفين في القطاع بمختلف أدوارهم وخصائصهم الاجتماعية، تساهم نوعا في تحديد ممارسات ومكانة الموظفين بمديرية التربية لولاية بجاية، حيث أن السلطة تعود لما يراعي مكانة الأفراد اجتماعيا وخارجيا، والمسؤولية تقع في يد الكبار لكونهم القوامين اجتماعيا، وهو ما أدى إلى ترسيخ قيم هجينة بالمديرية، جراء تمسكهم بقيم تقليدية مقدسة لديهم من جهة وتراعي أعرافهم داخل المؤسسة، من جانب آخر التوجه نحو القيم النفعية ومحاولة احترام المعايير التنظيمية وبعض القوانين، خاصة وان المديرية تفرض عقوبات معينة يتضرر بها الموظفين حيال عدم التمسك بها، مما يجعلها وسيلة إدارية هامة من اجل ضبط الأفعال والتحكم فيه، وعن دور كلى البيئتين في توجيه الفعل وتوحيده وتحسين العلاقات بما قد ينعكس سلبا أو إيجابا على المديرية وثقافتها التنظيمية ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها المسطرة، أتت هذه الدراسة تحت توجه نظري إلى التحقق من الأفكار والمفاهيم النظرية التالية:

- إلى أي مدى تتحقق فرضية إعادة إنتاج المبحوثين لقيمهم الاجتماعية داخل مديرية التربية، تأثرا بنتسنتهم الاجتماعية وتفاعلهم الاجتماعي وطبقاتهم الثقافية والاقتصادية حسب استخدامنا لمقاربة (بيير بورديو P. Bourdieu)، وتعد بالتالي المساهم في تكريس قيم وممارسات عمالية تستند لما هو خارجي، رغم التقدم والتوعية والقيم النفعية التي انتشرت في المجتمع الحديث، وكان لا بد أن تساهم في غرس قيم لا تتناقض لثقافات المؤسسات الناجحة.

- ما مدى تدعيم مديرية التربية لقيم رسمية تحترم التسلسل والأدوار الوظيفية والاختيار الصحيح للكفاءات والمشاركة وتسعى لترسيخ قيم النزاهة والوقت والعدالة خدمة بالقيم العلمية الرشيدة لتحقيق نموذج مثالي غير قائم على اختيار غير علمي ولا مدروس للكفاءات مما يحد من العقلانية والرشد في الإدارة حسب (فيبر Wiber.M).

- أمام تأثر مديرية التربية لولاية بجاية بنسقين من القيم أولهما خارجي من خلال إعادة الموظفين لإنتاج أعرافهم وقيمهم التي نشئوا عليها وأمام القيم العقلانية والرشيدة التي تسعى إلى فرضها واحترامها، هل يعتبر الفعل المنتج أو السائد وفق للقيم السائدة فعل تقليدي يراعي القيم الاجتماعية التقليدية من التضامن الآلي والعلاقات الجيدة والتكافل الاجتماعي، أم هي أفعال أصبحت تتميز بالأناية والتضامن العضوي وانعدام الثقة حسب مقاربة (دوركنايم E. Durkneim).

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية وضبط الفعل الاجتماعي.

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: الثقافة التنظيمية.

1. المفهوم الإيستمولوجي للثقافة التنظيمية.
2. خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.
3. أنواع وأهمية الثقافة التنظيمية.

❖ المبحث الثاني: القيم التنظيمية.

1. تطور ونشأة القيم التنظيمية.
 2. أهمية وأنواع القيم التنظيمية.
 3. الاتصال التنظيمي كمدخل لترسيخ القيم التنظيمية.
- ## ❖ المبحث الثالث: النظام التأديبي لضبط الفعل الاجتماعي.

1. العقوبات والجزاءات في القطاع العمومي.
2. المرافقة والإشراف.
3. الرقابة الإدارية.

❖ المبحث الرابع: الأساليب الإدارية كمدخل لعقلانية الإدارة.

1. التوظيف.
2. نظام الحوافز.
3. التفويض الإداري.

❖ المبحث الخامس: البيئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

1. الأسرة والتنشئة الاجتماعية.
2. البيئة والقيم العقلانية.
3. العولمة و وسائل الإعلام الحديثة.

خلاصة الفصل.

تمهيد :

تعد الثقافة التنظيمية الإطار المرجعي وموجه هام لسلوك العمالي والوظيفي، حيث تضم القيم والقواعد السلوكية التي يجب أن تفرض وتتوغل في بيئتها التنظيمية، إلا أنها من جانب ثاني تضم القيم العمالية خاصة تلك المكتسبة من بيئتهم الاجتماعية، إلا أن الهدف الرئيسي لهذه الأخيرة هو السعي لدمج الفعال بين هذين الجانبين، من خلال تحقيق التكامل والتوافق بين الجانب الرسمي والاجتماعي، سعياً منها إلى ضبط السلوك وتوجيهه بما يتوافق مع الثقافة البناءة والعقلانية التي تتميز بها المؤسسات والإدارات الرائدة في مجال الخدمات والتسيير، وبما يحقق الأهداف التي تقوم عليها بكل جودة ويحقق لها الفعالية والنجاح.

كما أن اهتمام المؤسسة بالفعل العمالي والاستجابة لمطالبهم كما أثبتته العديد من الدراسات المهمة بمجال التنظيم وعقلنة الفعل - هو السبيل الوحيد لتحقيق أهدافها التنظيمية والوظيفية. إذ أن مسألة رشد الفعل وضبطه يرتبط بمدى توفر جملة من القوى القادرة عن السيطرة عليه والتأثير فيه سواء كانت قوى داخلية تتعلق بقيم المؤسسة وأساليب العمل والتحفيز والقوانين السائدة من خلال فرض الصرامة والانضباط وتدعيم الاستحقاق والعدالة، أو قوى خارجية اجتماعية تتمثل في حسن توجيه ما ورثه الأفراد من أفكار وقيم داخل مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة والتي تربي عادة على ما يخدم الأعراف والموروث الثقافي الاجتماعي عادة ما تتمثل في قيم الجهة والوساطة وتغليب منطق العاطفة على منطق القانون والرسمية.

من منطلق ذلك يأتي هذا الفصل لمعالجة مسألة الثقافة التنظيمية بمكوناتها ومصادرها الداخلية والخارجية التي يمكن أن يحسن استغلالها في توجيه الفعل وتوحيد القيم العمالية في بيئة العمل، كما تهتم من جهة ثانية بالأساليب الفعالة والإجراءات التي يمكن أن تعتمد لتكريس منطق المؤسسة والقيم العقلانية.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.

يشير أغلبية المهتمين بشؤون الإدارة والأعمال، وتسيير موارد المؤسسة (المادية منها ولا مادية) إلى أن: « نجاح المنظمة يمكن أن يتوقف على شيء غير محسوس وغامض وغير دقيق، وهو ليس فني أو اقتصادي، لكن أكثر انتشارا في أذهان الأفراد.. وهذا الشيء يتمثل في الثقافة»¹، أو ما يدعى في وقتنا هذا بالإدارة الرمزية، ولقد تعددت الرؤى حول هذا المفهوم وماهيته، وحتى أن هناك اختلافات جوهرية في العديد من الكتب المختصة؛ حول نشأته وتطوره، ذلك تبعا لما له من أهمية وأهداف ملموسة في مسار حياة المنظمة وسلوك أعضائها بصفة عامة، ثم لتحديد هذا المصطلح وتوضيح مزاياه وخصائصه سنحاول التطرق إلى ذلك بشيء من التفصيل في المطالب التالية:

01- المفهوم الإستمولوجي للثقافة التنظيمية.

لا بد أن تستدعي عملية البحث عن ماهية الشيء والتوغل فيه؛ تفكير عميق وتحليل ذكي للمواقف وتلقيب في جذور الماضي والحاضر على حد سواء، مثلما يشير في ذلك عبد الحميد بن باديس على حد تعبيره أن: «لعل من أخص خصائص التفكير الإستراتيجي، استشراف الماضي والتوغل في العمق التاريخي، واستيعاب التجارب..»²، و «إذا ما أردنا أن نفهم المعنى الراهن لمفهوم الثقافة واستعماله في العلوم الاجتماعية، فإنه من الضروري أن نعيد تركيب صيرورته الاجتماعية وتسلسل نسبه، وبتعبير مغاير، يتعلق الأمر بتفحص كيفية تكون الكلمة ومن بعدها المفهوم العلمي المتعلق بها»³، الذي يدعنا نبحت عن المفهوم الحقيقي "للثقافة" كمصطلح منفصل رئيسي، ثم كيف حتى التمس وتداخل وتزواج بميدان العمل لتصبح بعدها عبارة عن ثقافة نشاط معين، أو لمنظمات معينة إن صح التعبير "ثقافة

¹) Pascal laurent et francois bouard, **Economie d'entreprise tome 2**, Editions d'organisation, Paris, 1979, p 239.

² مصطفى محمد حميدان، "عبد الحميد بن باديس وجهوده التربوية؛ كتاب الأمة" سلسلة ثورية لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، العدد 57، قطر، 1987، ص ص 11 12.

³ دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

تنظيمية" بعد أن استمدت وتعود معانيها الجوهرية إلى مسار وتطور وطقوس أمم وحضارات وشعوب أو "ثقافة مجتمع" ذلك ما يؤكد عليه عثمان فراج في مقاله الثقافة والتسيير 1992، بمقولته: «لقد نشأت الثقافة مع ظهور الإنسان على وجه الأرض، وتطورت من عصر إلى عصر على مر التاريخ، وكلما أمعنت الثقافة التي تبحث عنها في أعماق التاريخ في القدم، كلما أصبح من الندرة أن تجد في الحفريات ما يدل عليها أو يكشف عن أسرارها... هذه الحفريات التي تكشف عن تطور ثقافة الإنسان على الأرض يسميها العلماء (حفريات العقل)، حيث أنها تكشف عن تطور الفعل البشري وخالق تلك الثقافة وبانيها»¹، من منطلق ذلك سنحاول إلقاء الضوء على نشأة وتطور المفهوم تاريخيا وعلميا حسب ما يلي:

أ- التطور التاريخي لمفهوم الثقافة:

طبقت الكلمة ولا تزال على حقائق بائنة التنوع (فلاحه الأرض، الإكثار الجرثومي، تربية الأبدان..)، وبمعان بائنة الاختلاف، إلى الحد الذي لم يعد فيه بالإمكان هنا تتبع تاريخها كاملاً²، ويمكن تقسيم تطور مفهوم الثقافة تاريخيا بصورة مختصرة جدا إلى: التطور داخل المجتمعات الفرنسية ثم انتشارها في بقية البلدان المجاورة، قبل أن تنتقل إلى ميادين أخرى في العصور الحديثة التي أعطت لها تعريف أكثر علمية وعملية ترتبط بميادين العلم والعمل الذي هو الفكرة الرئيسة التي تركز عليه هذه الدراسة.

- التطور داخل اللسان الفرنسي: توسع هذا المفهوم داخل الحضارة الفرنسية عبر عصور، يشير أغلبية العلماء أن مصطلح الثقافة «ظهر تحديدا في أواخر القرن الثالث عشر، منحدره من cultura باللاتينية التي تعني العناية الموكولة للحقل والماشية، وذلك للإشارة إلى قسمة الأرض المحروثة»³، «أو طقوس

¹ عثمان فراج، "الثقافة والتسيير؛ الثقافة وعملية التنشئة في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 36.

² دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ نفس المرجع، ص 17.

دينية كانت تمارس في العصور الوسطى»¹، و في حدود القرن السادس عشر بدأ المصطلح في «تكوين المعنى المجازي الخاص به..، إذ بات ممكنا أن تشير كلمة "ثقافة" حينذاك إلى "تطوير كفاءة"، أي الاشتغال بإنمائها، مع العلم أن حتى منتصف القرن السابع عشر: ذلك المعنى المجازي ظل غير دارج بكثرة، ولم يحز على اعتراف أكاديمي ضمن مواد أغلب قواميس تلك الفترة. أما في القرن الثامن عشر: بدأت كلمة "ثقافة" تفرض نفسها (...)، و تم إدراجها في قاموس الأكاديمية الفرنسية de l'académie Dictionnaire française الذي نشر 1718»²، و«هي في أغلب الأحيان متبوعة بمضاف يدل على موضوع الفعل "ثقافة الفنون"، "ثقافة الآداب" و "ثقافة العلوم" كما لو كان ضروريا أن يحدد الشيء المعنوي به تثقيف، ثم تدريجيا تحررت "ثقافة" من متماتها المضافة، وانتهت استعمالها منفردة للتدليل على "تكوين" "الفكر" "والتربية" لاحقا، وفي حركة معاكسة لما كان، يلاحظ من قبل، تم المرور من ثقافة بوصفها فعلا "فعل التعلم"، إلى "ثقافة" بوصفها "حالا"، حال الفكر وقد أخصبه التعليم، حال الفرد ذي ثقافة، تكرر هذا الاستخدام في منتهى القرن في قاموس الأكاديمية 1798، الذي وصم الفكر الطبيعي المنفرد للثقافة، مشددا بهذه العبارة على التعارض لمفهومي بين الطبيعة و الثقافة»³، أين كان مفهوم الثقافة «حينها قريبة من كلمة أخرى حازت على نجاحا كبيرا ضمن القرن الثامن عشر الفرنسي وهي كلمة حضارة، الكلمتان تنتميان إلى ذات الحقل الدلالي وتعكسان التصورات الأساسية، قد يتم الجمع بينهما (...)، ولكنهما ليست مترادفتان تماما إذ تستحضر "الثقافة" التقدم الفردي، وتستحضر "الحضارة" التقدم الجماعي...»⁴.

- الثقافة بعد انتقالها إلى ألمانيا وإنجلترا: «عرفت الثقافة معنى بعد ترجمتها إلى اللغة الألمانية أين تمثلت في: "التقدم العقلي والاجتماعي للإنسان"، بصفة عامة للجماعات الإنسانية، وعرف المفهوم معنى

¹ العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية؛ دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 26 27.

² دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص 17.

³ نفس المرجع، ص 18.

⁴ نفس المرجع، ص ص 19 20.

جديدا بعد انتقاله من ألمانية إلى إنجلترا على يد تايلور¹ « إدوارد، في كتابه الثقافة البدائية 1871 culture primitive²، وبعدها «أستخدم مصطلح الثقافة لأول مرة الفيلسوف W. Osfald ابتداء من عام 1909»³.

ب- التعريف العلمي للثقافة:

أما بالنسبة لمراحل الانتقال والتدرج العلمي للمفهوم حسب مختلف المفكرين، سيتم الإشارة إليهم في العنصر الموالي بشكل أدق.

- تايلور Tylor والتصور الكوني للثقافة: نحن ندين إلى عالم الأنثروبولوجيا البريطاني إدوارد تايلور Edward Burnet Tylor (1832_1917)، بأول تعريف للمفهوم الأثنولوجي للثقافة؛ إن ثقافة أو حضارة، كموضوع في معناها الأكثر اتساعا، هي: «هذا المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع»⁴.

- بوا Boas والتصور التخصصي للثقافة: «إن كان تايلور مبتدع مفهوم الثقافة العلمي، فإن بوا كان أول أنثروبولوجي ينجز تحقيقات "على الطبيعة"، بتسليط الملاحظة المباشرة والمطولة على الثقافات البدائية، وبهذا يكون هو مبتدع الإثنوغرافيا، خلال 1884/1883 في بعثة لدى الإسكيمو على أرض بافان، حيث سافر كجغرافي لدراسة أثر الوسط الطبيعي في مجتمع الإسكيمو، فقد تبين له أن التنظيم الاجتماعي كانت

¹ بشير محمد، مقدمة علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي؛ تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفق بدراسات، كنوز النشر والتوزيع، تلمسان، ط1، 2009، ص ص 20 21.

² العلالى الصادق، مرجع سبق ذكره، ص ص 30 ، 51.

³ حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة؛ دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2006، ص 63.

⁴ دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 30، 31.

تحده الثقافة أكثر مما كان يحدده المحيط الفيزيائي، عاد بوا Boas إلى ألمانيا مصمما على الانقطاع إلى الأنثروبولوجيا بشكل أساسي»¹.

-دوركايم Durkheim والمقاربة الموحدة لظواهر الثقافة: «مارست أطروحات دوركايم حول الوعي الجمعي نفوذا أكيدا على نظرية ألفرد كروبر Alfred Kroeber في الثقافة بوصفها جسما فوقيا، من الممكن أن نجد أيضا بين مفهوم الوعي الجمعي الذي كان دوركايم يضيف عليه خصائص روحية ومفاهيم البنية الثقافية والشخصية القاعدية. كان هو ذاته يستعمل أحيانا عبارة "الشخصية الجمعية" في مقصد قريب جدا من معنى "الوعي الجمعي"، لكن كان مفهوم الثقافة غائبا علميا في أنثروبولوجيا دوركايم»².

-الثقافة خلال عصر النهضة: «لقد كان القرن التاسع عشر في أوروبا متجها إلى تحليل الوقائع داخل المعمل، أكثر من اتجاهه إلى دراستها في حجرة الدراسة أو في بطون الكتب أو في آثار التاريخ، وبذلك كان من الطبيعي أن تدخل فكرة "ثقافة" إلى معرفة بنائها وأجزائها وعناصر تركيبها الأولية، باستخدام طرق التحليل والتشريح (...) من هنا نشأت محاولات تهدف إلى وضع تعريف جديد "للثقافة" إذ لم يعد التعريف الذي خلفه عصر النهضة بكاف في إقناع المنطق الجديد»³.

-أما بالنسبة ل F. Petit فإنه يشير إلى كون: «الاعتماد على عوامل ثقافية في التحليل ليس جديد بالنسبة لنظريات التنظيم، وتستطيع تتبع إسهامات هذه العوامل عند مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة فنجد مثلا استعمال هذا المفهوم من طرف معهد Tavistock، خلال أعمال Elliotjacque 1951 وكذلك عند الكتاب الأمريكيين حول كيفية تطوير المؤسسات مثل R. Beckard 1969، تحدث حول ثقافة المنظمة كنظام فرعي Sous Système يمكن البحث فيه واتخاذ موضوع بحث، وفي فرنسا مع بداية الستينيات M.crosier من خلال أعماله سلط الضوء على بعض العوامل الثقافية الوطنية التي

¹ دنيس كوش، مرجع سبق ذكره، ص ص 34 35.

² نفس المرجع، ص 48.

³ مالك بن نبي، مشكلة الثقافة؛ مشكلات الحضارة، ترجمة: عبد الصابور شاهين، دار الفكر المعاصر، لبنان، ط4، 2000، ص 28.

أدت إلى الخلل الوظيفي Dysfonctionnement للمنظمات البيروقراطية مثل المركزية المفرطة والصلابة»¹.

-بينما Oliver Jamet يرى أن مفهوم ثقافة المؤسسة: «هو مفهوم قديم يعود للقرن 19 في فرنسا لكن بمسميات أخرى مثل: "المؤسسة العائلية L'entreprise famille" و "روح البيت L'entreprise maison"، خاصة مع الممارسات الأبوية داخل المؤسسة، حيث أرباب المصانع والمؤسسون يبحثون إلى خلق ما يسمى "بروح البيت" الذي يجمع كل أعضاء المؤسسة في وحدة متجانسة، التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، ويضيف أن المؤسسة عبارة عن مكان للتجمع الإنساني والاجتماعي، الذي نلاحظ فيه نزاعات وضغوطات ما بين ثقافات مختلفة سواء كانت مهنية، أو جهوية وحتى وطني، لذا سعى النموذج الأبوي حديثاً لإيجاد ذلك الانسجام بين هذه الثقافات الفرعية»².

-كما يعتبر وليام أوشي W Ouchi أهم من ركز على الثقافة التنظيمية بمعناها الواسع وذلك سنة 1982، وقد عرفها ب: «جملة من القيم التي تأخذ بها وتعتنقها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال، من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة³»، ومن الواضح أن الثقافة السائدة في أي منظمة قابلة للملاحظة وقياس شدتها ومدى فعاليتها من خلال ممارسات وتصرفات وأفعال عمالهم.

¹) F. Petit, **Les théories organisationnelles traité de psychologie du travail**, Edition PUF, Paris, 1987, p 338.

²) Olivier Jaumet, **Culture d'entreprise en France et inter culturalité**, Présentation et exploitation pédagogique, In rencontres pédagogique du KANSAI , Université TENRI , 2009, p 30.

³) وليام أوشي، **النموذج الياباني في الإدارة؛ نظرية Z**، ترجمة: حسن محمد حبيب، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ص 65.

02- خصائص ومكونات الثقافة التنظيمية.

لثقافة مجموعة من الخصائص والسمات التي تميزها على غيرها من العمليات التنظيمية، كما أن لها جملة من العناصر التي تكونها وتتكون على أساسها، تعتبر بالتالي مصدر تأسيسها وثباتها في أي منظمة، أو وسيلة لتركيز عليها لمحاولة بناء أي ثقافة قوية لمنظمة معينة.

أ- **خصائص الثقافة التنظيمية:** تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الصفات، التي سنقوم بذكرها في العناصر أدناه، أهمها:

الثقافة التنظيمية عملية إنسانية: أي أنها ليست مرتبطة بالماديات، أو الإجراءات، فهي السلوك والممارسة السائدة داخل جماعة العمل، «أي أنها من صنع الإنسان»¹ وليس القانون أو التقاليد أو المؤسسة بحد ذاتها.

عملية مكتسبة: أي تكتسب عن طريق عملية التفاعل والاحتكاك «بين الأفراد في بيئة العمل، فقد يكتسبها الفرد في المدرسة والعمل فتصبح جزءا من سلوكه، ومن خلال الثقافة نستطيع أن تحدد سلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم»²، أو «يتم اكتسابها عن طريق التعلم والنقل عن طريق التفاعل والتكرار»³ والتقليد بين الزملاء.

قابلية الانتقال: الثقافة ليست شيء مستقر عبر الزمان والمكان، فلو كانت الثقافة مستقرة، لما انتقلت عادات القديمة إلى عصورنا الحالية وأصبحت بالتالي تشكل العادات والتقاليد التي يستلزم التقيد بها، أصبحت تعبر عن المبادئ الأساسية لكل مجتمع، التي لا يسمح بتجاوزها، فبالدرجة الأولى هي عملية متوارثة وبالتالي «تعتبر نظام تراكمي ومستمر حيث أن لكل جيل من أجيال المنظمة يعمل على تسليمها

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، ط1، 2007، ص 407.

² نفس المرجع، ص 407.

³ Olivier meier, **Management interculturel**, DUNDO, 2em Edition, Paris, 2006, p p 10, 13.

للأجيال اللاحقة، فهي تعلم وتورث جيل بعد جيل»¹، بمعنى أن «كل القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم ترحيلها وتلقينها للأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التنقف، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها»².

الثقافة نظام مركب: تتكون الثقافة بصفة عامة مجتمعية كانت أو تنظيمية من « مكونات وأجزاء فرعية متفاعلة فيما بينها، منها: جانب معنوي: يتمثل في الأخلاق والقيم والأفكار التي يحملها الأفراد، جانب سلوكي: ويتمثل في العادات والتقاليد، والآداب والفنون المختلفة، جانب مادي: وهو كل ما ينتجه أفراد المجتمع من أشياء ملموسة.

لها خاصية التكيف: فهي نظام له القدرة على التكيف مع مطالب الإنسان البيولوجية والنفسية ومع البيئة الجغرافية المحيطة بالمنظمة»³، فالثقافة بصفة عامة قادرة على التمسك بمبادئها الأصلية المتوارثة من جهة، ثم مرنة مع تغير الواقع والظروف المستجدة، لتصبح عبارة عن متوارثات جديدة من جهة أخرى.

نشاط رمزي: «الذي يسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة بتبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد و القواعد الرسمية، من خلال إنتاج الرموز التي يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز، إشارات لغوية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 407.

² Olivier meier, Op. Cit, p p 10, 13.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 407.

ظاهرة جمالية: التي «تجمع بين الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول القيم ومعايير ومبادئ مشتركة»¹، وربما أن الجمال داخل المنظمة، يكمن في مدى تناسق الوحدات والمهام المختلفة بين العاملين، إلى جانب روح الإخاء والتعاون السائد بين الأعضاء الذي يعبر عن الجو العائلي وروح الفني في العمل، الذي يساعد بدوره في انتشار النظام والتآلف وتقليل الصراع، وتوحد الجهود.

ذاكرة الماضي: هي «إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن.. وبقيت في الذاكرة»²، كما تحفظ ثقافات المؤسسات القوية أسماء بانيتها مدى الأجيال، وتجد أغلبية المؤسسات تطلق أسماء لها على عظماء قدموا الكثير في سبيل ترقية العمل الإداري وثقافته المؤسسية، ليقوا عبارة عن ذاكرة في أذهان الأجيال لا تنسى مهم اختلفت العصور والأزمنة.

ب- مكونات الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية عناصر ومكونات تشكل نظامها الكلي من خلال اندماجها معاً، وتعبّر عن أبعادها العامة، وقد تم تقسمنا في هذا الدراسة لمكونات الثقافة التنظيمية إلى نوعين، مكونات داخلية مستمدة من البيئة التنظيمية بما تحمله من قيم تنظيمية وأساليب وإجراءات عمل كذا النظام والقواعد والتشريعات المعمول بها، ومكونات خارجية من البيئة الاجتماعية والمستمدة من قيم التنشئة الاجتماعية المختلفة التقليدية منها والحديثة. وبصفة عامة يمكن أن نشير إلى أهم مكونات الثقافة بشيء من التوسع حسب النقاط التالية:

1) Olivier meier, Op. Cit, p p 10, 13.

2) Ibid, p p 10,13.

- مكونات البيئة الداخلية للتنظيم:

القيم التنظيمية: تتشكل الثقافة من قيم عامة أو خاصة تميزها على غيرها من قيم الثقافات الأخرى، وتحتوي في طياتها على الأخلاق والممنوعات وما يمكننا أن نعتبره قيمة إيجابية يثنى أعضاء الجماعة عليها، وللمنظمة أيضا قيمها الخاصة بها؛ مثل قيم المشاركة و تقديس الوقت، قيم المساواة ولها أهمية وأدوار كبيرة في المنظمة، كما تشمل المنظمة على قيم وقواعد تتحكم في سلوك العمال وتوجيههم، «تتبنها المنظمة ويتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها، مثل: جودة عالية، نسبة متدنية من الغياب، الانصياع للتعليمات»¹.

التوقعات التنظيمية : التوقع نعني به ما تنتظره المنظمة من أعضائها، وما ينتظره العامل أيضا من اهتمام ومعاملة جيدة من قبل إدارة التنظيم، وتكون في ذلك الثقافة جيدة عندما يكون هناك توافق وتبادل في التوقعات المتحققة من كلى الطرفين، حيث يعمل كل طرف على أساس أنه يجازي الطرف الآخر على حسن الضن والاهتمام به، كما « يقصد بها النماذج العامة للسلوك التي يستوجب على العمال إتباعها مثل تحية الزبون مثلا، أو الابتسامه».

القواعد : مجموع التعليمات المحددة لأنماط التصرفات الملزمة للأعضاء العمل، والتي يجب على العاملين التوافق معها²، ويمكننا التميز بين القيم التنظيمية والأعراف والقواعد، باعتبار كل من القيم والأعراف قد تشير إلى نوع من الممارسات التي تم توارثها على مر مسار المنظمة وتاريخها وتقاليد مؤسسيها إلى جانب التأثير بالقيم الدينية والاجتماعية التي يؤثر بها الأفراد في مكان عملهم، أما القواعد فهي عادة إجراءات مشتركة ورسمية يستلزم على الجميع التمسك بها، إذ أنها تستمد من القانون الداخلي للمؤسسة وإجراءات العمل بصفة عامة.

¹ العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 315.

² جمال الدين مرسى، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، ط1، 2006، ص 13.

الأنماط السلوكية: قد نجد السلوك السائد في منظمة معينة، يختلف عن منظمة أخرى في نفس المجتمع والحدود الجغرافية والزمنية باختلاف طبيعة الثقافة التي تم تبنيها من طرف المسيرين، والذي نطلق عليه تسمية الأنماط السلوكية و«تتمثل في نموذج السلوك الظاهر الذي يعكس الانتماء للمجموعة أو للتنظيم، ويظهر ذلك من خلال الالتزام باللباس وسلوك تبادل المعارف، ومن خلال الأنماط السلوكية يمكن ملاحظة مؤشرات الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.

الفلسفة: يقصد بها الإطار العام الذي يعكس السياسات والممارسات التي تواجه الأعضاء وتساعد في تشكيل الثقافة والعمليات التنظيمية¹، بالتالي قد نجد المؤسسة اليابانية قد تعتبر على فلسفة مغايرة عن المؤسسة الأمريكية أو الألمانية، بالتالي تختلف وتتباين الثقافة والقيم السائدة في كل منهم.

العلامات والرموز: و«تشير العلامات أو الرموز إلى جميع النماذج السلوكية مثل: اللغة واللباس الفضاء: التهيئة والألوان، كما تشير للطقوس والتواريخ والشعارات Logos»². ونلاحظ ذلك في الرموز المعلقة على كل منظمة، إذ تطلق البعض على نفسها: تسمية الجودة الشاملة.. وهي بمثابة إشارات ثقافية تعمل على جذب الزبائن للتوجه لمنتجاتها وخدماتها أكثر من غيرها.

المناخ التنظيمي: عبارة عن « مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها، فتؤثر على قيمهم واتجاهاتهم، منها: الهيكل التنظيمي و النمط القيادي، السياسات والإجراءات والقوانين وأنماط الاتصال»³ كما يعكس التنظيم المادي المباني وترتيب أماكن العمل وتسهيلات الترفيه، وتصميمات أماكن الاجتماعات، ونماذج العلاقات داخل المؤسسة»⁴، التي تعبر في

¹ جمال الدين مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

² بومدين بلكير، «أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات؛ إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة»، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2013، ص 260.

³ العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁴ جمال الدين مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 13.

مجلها عن ثقافة المؤسسة في جانبها المادي: مثل الهياكل والتصاميم، أو الجانب المعنوي للثقافة التي تظهر؛ في أنماط الاتصال واتخاذ القرارات التنظيمية.

- **مكونات البيئة الخارجية للتنظيم:** تمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، والتي ينقلها الأعضاء من مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي والظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة..

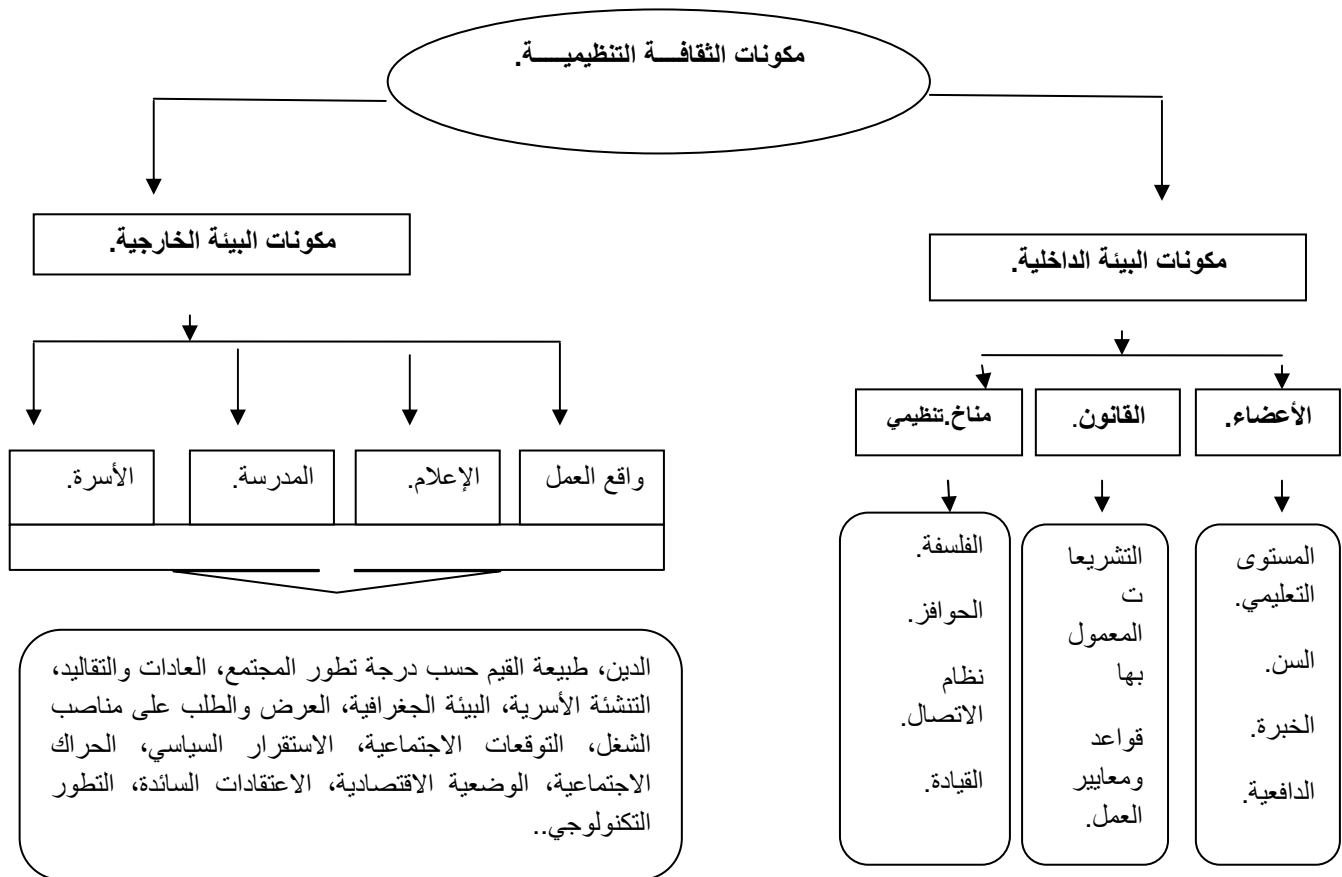
القيم الاجتماعية: لا يمكن الاستغناء عن بصمة المجتمع في أنظمتها الفرعية، فكل منظمة تتكون من فاعلين اجتماعيين يحملون إلى أماكن العمل قيمهم ومعتقداتهم الخاصة بهم، إما الدينية أو العقائدية أو الاجتماعية مثل العادات والتقاليد والأعراف..؛ على العموم تتمثل ثقافة التنظيم من «القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع الموجودة فيه، والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخلها، فثقافة التنظيم وهياكله تحمل بصمات من ثقافة المجتمع وسماته التي يتوارثها الأفراد (...).، فإستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها يجب أن تكون متوافقة مع ثقافة المجتمع حتى تكتسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها وأهدافها»¹. حيث إن من عوامل فشل المؤسسات يعود بالدرجة الأولى، إلى تبني المنظمات لثقافات أجنبية في التسيير والإدارة غير نابعة من ثقافات شعوبها والمجتمع الذي تتواجد داخله؛ وتشمل ثقافة المجتمع كل من:

العادات والتقاليد والأعراف: تتمثل في «قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد وتعتبر أهم مصدر للثقافة التنظيمية، حيث تكون الصبغة للعنصر البشري في المنظمة»²، وتتمثل في «أنشطة ذات صبغة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية النسبية

¹ رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، سطيف، الجزائر، 2013، ص 75.

² ماجدة العطية، سلوك المنظمة؛ سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003، ص ص

للمراكز والأفراد»¹، «كما أنها تؤثر في شخصية الفرد وتحدد نمطه السلوكي وفق لهذه التقاليد وحسب المواقع الجغرافية والبيئة التي يعيش فيها الفرد وتتواجد فيه المنظمة»²، حيث نجد أن المجتمعات المعروفة بالتضامن الاجتماعي تحمل أعرافها الخاصة للتضامن والعمل الجماعي داخل المؤسسة.



شكل رقم (02) مكونات الثقافة التنظيمية.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الميدان والمراجع السابق ذكرها لكل من: (العميان محمد سلمان، 2005، ص 315)، (جمال الدين مرسي، 2006، ص 13)، (بومدين بلكير، 2013، ص 260)، (رضوان بواب، 2013، ص 75).

¹ جمال الدين مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص 338.

03- أنواع الثقافة التنظيمية.

يحدد نوع الثقافة السائد مدى فعالية الثقافة وإيجابيتها عن غيرها، وهناك من الباحثين من قسم الثقافة حسب النوع أو شدة قوة الثقافة، وهناك نوع ثالث يركز على المنطق الذي تقوم عليه مكونات تلك الثقافة بما هو تنظيمي أو غير رسمي اجتماعي.

أ- حيث يمكننا أن نقسم الثقافة التنظيمية حسب النوع إلى:

- **الثقافة السائدة (الرئيسية) أو القوية:** حيث « تعكس القيم الرئيسية التي تغلف سلوكيات الغالبية من أعضاء التنظيم ¹، و « تشكل هوية واضحة للجميع ²، وعادة ما تكون مجموعة من القيم العامة والقواعد والإجراءات التي يحددها طبيعة العمل وشروطه، وتستمد بالتالي من النظام الداخلي وقوانين المؤسسة ومعايير الانضباط وشروط رسم المسارات وتحريكها. وتعتمد الثقافة القوية أو الرئيسية على ما يلي:

- عنصر الشدة: ويرمز هذا العنصر لأي قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة، بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع: على تعريف الأفراد للقيم السائدة في المنظمة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت التي تمنح للأفراد الملتزمين ³.

- **الثقافة الفرعية (الضعيفة)،** « تتمثل في أنماط الثقافات التي تنشأ داخل الأقسام أو الإدارات أو الوحدات الجغرافية التابعة للمنظمة.. أي تتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية، وبينها وبين الثقافة الرئيسية من ناحية الأخرى، وكلما تفاوتت الثقافات الفرعية وتعددت، وكانت مختلفة عن الثقافات الرئيسية، فإن ذلك يؤثر على فعالية التنظيم، لعدم نمطية السلوك وضياع الهوية

¹ ثائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص 48.

² نفس المرجع، ص 49.

³ فانت، باشا، «أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري- نموذج منظمة تويوتا اليابانية»، مداخلة ليوم دراسي الأول حول؛ الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية -دراسة الواقع والأفاق-، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم الخميس 26 فيفري 2015، ص 05.

العامة للتنظيم»¹، أي « يتم اعتناقها من بعض أعضاء المنظمة ولا تحضا بالثقة والقبول الواسع بينهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها»². والثقافات الفرعية عادة ما تتشكل، فنجد أن لكل فئة ثقافتها وقيمها الخاصة عن أخرى.

ب- من حيث مدى شرعية وهيكلية الثقافة السائدة فعادة ما يفرقون بينها حسب التالي:

- الثقافة الرسمية. هي القيم والقوانين والإجراءات المعيارية للعمل.. ويحرصون على أن تكون منسقة وواضحة لجميع العاملين لكي يعملون على تطبيقها.
- الثقافة غير الرسمية. تتمثل في الولاء والالتزام الشخصي، والعمل والتربية الشاملة والإدارة الذاتية والتأثير الاجتماعي في بيئة العمل³.

¹ ثائر سعدون محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 48 49.

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 83.

³ خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، مج39، العدد01، الجامعة العراقية العراق، مارس 2019، ص 33.

جدول رقم (06): المقارنة بين الثقافة القوية والضعيفة.

الثقافة:	الانتماء.	القيم.	جماعة العمل.	الثقة.	العلاقات.	القانون.
القوية.	انتماء تنظيمي.	قيم ومعتقدات مشتركة. أنماط سلوك موحدة.	تماسك جماعة ع. أداء جماعي. تعاون. المسؤولية الجماعية.	موجودة.	تضامن. روح الفريق.	يطبق.
الفرعية.	انتماء شخصي/أسري/جهوي.	تفاوت وتنوع قيم. اختلاف وجهات النظر. ضياع الهوية العامة.	تشتت وتفرق الجهود. أداء فردي. غياب التعاون. الفردانية والأنانية.	لا توجد (حذر، تخوف).	صراع. هوة قيمية. انسحاب.	طغيان منطق الصوص يال.

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على المراجع السابق ذكرها ل(ثائر سعدون محمد، 2016، ص ص 48 49)،

((فاتن باشا، 2015، ص 05)، (مصطفى محمد أبو بكر، 2007، ص 83)، (خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون،

2019، ص 33).

المبحث الثاني: القيم التنظيمية.

أهم مكونات الثقافة التنظيمية هي القيم التي تقوم عليها وتوحد أعضائها حول نقاط معينة، من ثم مسألة البحث عن ثقافة قوية وبناءة تقوم على مدى اتفاق أعضاء المجموعة حول قيم مشتركة، وفي هذا المبحث نتطرق إلى تحديد ماهية القيم التنظيمية وأنواعها والعمليات الإدارية الهامة، التي من خلالها نلتمس القيم ويتم تكريسها إما في جانبها الإيجابي أو السلبي وتشمل هذه العمليات كل من قيم المشاركة والعدالة والشفافية وقيم احترام الوقت وتكريس نظام اتصالي فعال، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المطلب وفروعه.

01- تطور ونشأة القيم التنظيمية.

للقيم أهمية بالغة في حياة الفرد والجماعة على السواء، لكونها أسس لتقيد الفرد أو الأطراف المتفاعلة بكل شيء قيم وذات وزن والمقبول لدى مختلف الأعضاء، ويكون للقيم أهمية كبيرة في تحسين العلاقات بين الأطراف داخل الجماعة الواحدة، ومما تجدر الإشارة به أن القيم التنظيمية لم تكن ثابتة منذ القدم، بل تغيرت هذه القيم مع تطور العلوم الإدارية، فقد حدثت تغيرات في تشكيل هذه القيم التنظيمية وكان أهمها التطورات المتلاحقة للعلوم الإدارية والمفاهيم والقيم، وبالتالي قد مر هذا التطور في القيم الإدارية في سبع مراحل على النحو التالي :

المرحلة الأولى: عرفت بالمرحلة العقلانية أو العلمية، تبنى هذا التحليل (ماكس فيبر "weber Max") من خلال المفاهيم المتعلقة بالسلطة والرسمية و التدرج الهرمي ..، كما أثبتت أيضا التجارب بقيادة " فريدريك تايلور" أن الأفراد العاملين يكونون أكثر كفاءة في عملهم عندما يكون عملهم مخطّط و محدد بعناية، فظهر الاهتمام بإنجاز العمل و ربطه بالتوقيت واستعملت ساعات ضبط الوقت في مراقبة العمال و ارتباطه بتقسيم العمل: عموما كان الاتجاه الكلاسيكي يؤكد على الجانب المادي والعقلاني كقيم تنظيمية وما يحمله من نظام الصرامة والرقابة والتحفيز واحترام تسلسل نظام الاتصال والوقت.

المرحلة الثانية: تُعرف بالمرحلة العاطفية الإنسانية، بدأت هذه المرحلة بالدراسات البحثية التي أعتمدها " هاوثورن " Hawthorne " كانت تدافع على إنسانية الإنسان. ومن ثمة هذه المرحلة ركزت على قيمة الإنسان والعلاقات بين الأفراد داخل التنظيم .

المرحلة الثالثة: تعرف بمرحلة المواجهة، اتسمت هاته المرحلة بقيمة الدفاع عن التنظيم، فالحراك النقابي القوي أدى إلى تغيير القيم التنظيمية، من خلال التركيز على قيم المواجهة والدفاع عن التنظيم واستمراره، من خلال احتواء هذه النقابات وتمكينها من رسم سياسات التنظيمات.

المرحلة الرابعة: ظهرت في هذه المرحلة قيم الحرية في العمل، تحت تأثير أفكار (دوغلاس ماك غريغور Mc Douglas cregor) سنة 1960، وتمثل تفسير غريغور في أن الموظف سيتشكل سلوكه سواء سلوكه السلبي أو الإيجابي تبعاً للقيم التنظيمية؛ التي يعتمدها المدراء في التنظيم، فالموظف يكون سلوكه سلبي إذا عمل بالتسلط والتحفيز المادي في حين يتسم بالإيجابية إذا عمل بالثقة وإشراكه في القرار.

المرحلة الخامسة: وتعرف بمرحلة الإدارة بالأهداف، في هذه المرحلة تغيرت فكرة المدراء وأصبحوا يرون أن المسؤولية مشتركة بين المدراء والعاملين، وبالتالي لا بد أن تتوافق الأهداف بين الموظف والمنظمة بحيث تتلاءم مع حاجات الفرد وتصبح الأهداف الإنتاجية شاملة للتنظيم.

المرحلة السادسة: تعرف بمرحلة الإثراء الوظيفي أو مرحلة التطوير التنظيمي، ظهر الاتجاه مع تطور القيم التنظيمية، خاصة مع ظهور الصناعات الجديدة و تطور التكنولوجيا نهاية السبعينات، وأصبح الاهتمام واضح .. بظروف العمل و الرضا الوظيفي و الدوافع، و قد كان لـ (فراد هيرتزبرغ

Hertzberg Fred) أثر كبير في ذلك من خلال النتائج التي قدمها في أبحاثه والتي حثت على أن التحفيز المادي و بيئة العمل الجيدة و نمط الإشراف... ويهتم بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد.

المرحلة السابعة: مرحلة الواقعية، ظهر في هذه المرحلة نموذج إدارة الجودة الكلية management quality Total حيث يعد نموذجا ميدانيا وعمليا في مجمله يركز على الأداء المتخصص، ويعتمد على التدريب والتخطيط والتعليم الاستراتيجي ، ويبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد¹.

02- أهمية وأنواع القيم التنظيمية.

للقيم أهمية بالغة في حياة الفرد والمجتمعات على السواء، ولها وظائف نبيلة تنجر من الأهداف التي تعمل على تحقيقها داخل الجماعة الواحدة بما في ذلك المؤسسات الحديثة «إلى درجة أصبحت فيها القيم قضية تربية، ذلك أن التربية في حد ذاتها عملية قيمة دونها تتحول التربية إلى فوضى»²، حيث هناك من عرف القيم التنظيمية ب: «معيار التوجيه السلوك الصادر عن الأفراد، فالقيم توجه الأفراد نحو إيديولوجية معينة.. كما تساعد على فهم السلوك الإنساني والتنظيمي»³، وللقيم التنظيمية أهمية على مستوى الفردي تتمثل في أنها تهيئ للأفراد اختيارات معينة تحدد سلوك المصادر عندهم.. بالتالي تلعب دورا في تشكيل الشخصية الفردية وتحديد أهدافها.. ويمكن التنبؤ بسلوك صاحبها متى عرف ما لديه من قيم وأخلاقيات ..⁴، كما أن لتحديد أهميتها على المستوى التنظيمي والجماعي، حيث إذ تضاربت القيم أو لم تتضح فإنه سرعان ما يحدث الصراع القيمي والاجتماعي الذي يدفع بالتنظيم الاجتماعي إلى التفكك والانحيار. وتتسم القيم على المستوى الاجتماعي أنها: تحقق «تناسق مختلف ثقافات الجماعة»، مما يساعد في تحقيق التجانس وتحقيق توحيد الجهود وروح الفريق نحو هدف واهتمامات غير متناقضة فيما بين الأطراف مما يخفف من الهوة والصراع القيمي بين الأطراف المتفاعلة، «كما تساعد على التنبؤ بما

¹ ليلي بكوش ومحجر ياسين، "القيم التنظيمية؛ مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 30، سبتمبر 2017. ص ص 265، 268.

² محمد رشدي أحمد ذيب، قيم العمل التي يمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين معهم، أطروحة الحصول على درجة دكتوراه في الفلسفة والتربية، كلية العلوم التربوية، جامعة عمان العربية، حزيران 2012، ص 24.

³ محمد بن فوزي، الغامدي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

⁴ نفس المرجع، ص ص 24 25.

ستكون عليه المجتمعات»¹، حيث أن القيم الموحدة غير المتفرقة تقدم رؤى واضحة حول مسار الجماعة ومدى تماسكها أو انهيارها، كما تتحدد أهمية القيم على المستوى الجماعي في كونها "تحفظ هوية الأطراف" وتميزهم عن غيرهم، وتقوي وحدتهم نحو أنماط سلوك وممارسات ونقاط قوة مشتركة، انطلاقاً من ذلك على أي تنظيم الوقوف على جملة من العمليات الرشيدة والقيم الواجب تكريسها تنظيمياً والتي لها دور هام حسب العديد من النظريات الكلاسيكية والحديثة، خاصة في تحقيق الوحدة العمالية والأهداف التنظيمية، منها:

أ- قيم المشاركة في اتخاذ القرار:

يعتبر اتخاذ القرار من العمليات الإدارية الهامة بعد التخطيط، إذ لا تقوم قائمة في الإدارة بدون عملية اتخاذ القرار في شتى المسائل التنظيمية سواء كانت بشرية أو مالية ومادية، وتعتبر المشاركة قيمة في العطاء والتبادل واحترام الآخر، وعكسها الأنانية التي تقوم على التعالي والتفرد بالرأي والتعصب فيه. ويعرف اتخاذ القرار ب: «إفصاح الإدارة عن إدارتها المنفردة في شكل الذي يحدده القانون، بما لها من سلطة بمقتضى القوانين واللوائح، ذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ذلك ممكن من الناحية العملية، وجائزاً من الناحية القانونية، وكان الباعث عليه ابتغاء مصلحة عامة»²، كما تستند مسألة رشد ونجاعة القرار إلى مدى اتسام متخذ القرار من القادة والمسؤولين كذا المشرفين عن العمل بقيم المشاركة والاستحقاق والسماح للموظفين في إعطاء آرائهم المختلفة، كون ذلك يثير فيهم الدافعية والشعور بقيمتهم وانتمائهم لتلك المؤسسة، كما تعرف عملية اتخاذ القرار حسب موارد بأنه: «العملية التي يتم من خلالها الاختيار بين البدائل من أجل تحقيق أهداف المنظمة ويعرفه ماكلوري بأنه العملية التي تتعلق بالحصول

¹ محمد بن فوزي، الغامدي: مرجع سبق ذكره، ص ص 25 26.

² كتاب دوري للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة المتضمن: القانون رقم 07 لسنة 2000 بشأن لجان التوثيق في بعض المنازعات التي تكون الوزارات والأشخاص الاعتبارية طرفاً فيها، رقم 05 لسنة 2001، القرار الإداري من الناحية القانونية، ص 03.

على المعلومات والسيطرة عليها، واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف»¹. حيث أن مسألة تعدد البدائل الثرية والحلول الإبداعية تكمن في تضافر جهود الجماعة والتشاور في تقديم الحلول الممكنة والتي يتفق عليها الأغلبية، وأيضاً بما يوافق تحقيق توقعات الأعضاء، كون اتسام القرار بالشفافية والعدالة والاستحقاق يؤثر على جماعة العمل ويحسن العلاقات والتفاعل بين الأطراف. لهذا يعتبر إشراك الموظفين في القرارات الروتينية أو الهامة في مكان العمل ذا أهمية بالغة بالنسبة للموظفين ولتحقيق نجاعة ورشد القرار المتخذ، من منطلق ذلك عرفت المشاركة حسب الكاتبان (نويستروم وديفيس NEWSTROM ET DAVIS) بأن المشاركة تعني: «انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل بما يشجعهم على المساهمة في أهداف الجماعة ومشاركة المسؤولية عنها.. فالمشاركة عملية اجتماعية يريدون الأفراد أن يرونها ناجحة»²، كما أن مشاركة جماعة العمل في القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل، كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر العامل أنه جزء فعال ومهم في كيان هذه المؤسسة³، إلى جانب للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم وتجعلهم أكثر استعداداً لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها، كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات⁴.

¹ إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، موقع شبكة الألوكة، الكتاب عبر الموقع الإلكتروني www.alukah.net ، تمت زيارة الموقع يوم الخميس 2020/07/23 ، على الساعة: 12:00.

² بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 03، سبتمبر 2014، ص 173.

³ نفس المرجع، ص 174.

⁴ موقع الإلكتروني للمعلوماتية، <https://almerja.net/reading.php?idm=46256#> ، تمت الزيارة يوم 2023/06/01 على الساعة 14:31.

ب- قيم إدارة الوقت:

يعتبر إدارة الوقت من بين أهم الأهداف الإستراتيجية التي تسعى الإدارة إلى حسن التحكم فيها على حساب توقيتها ومهامها، وحسن ضبط أداء موظفيها على أساسه، ويدخل الوقت في جل المهام التي تقوم عليها المنظمة، وتختلف ثقافة ترسيخ إدارة الوقت من تنظيم لأخر باختلاف القواعد والمعايير الردعية المستخدمة لبلوغ هذا الهدف في سبيل حسن استغلاله، والتخلص من الخسائر الناجمة من التسبب والتغيب والتأخر عن الدوام وكذا الخروج قبل نهاية الدوام اليومي، ويعتبر الوقت قيمة خاصة في المجتمعات العربية والإسلامية، وهي قيمة مقدسة يحاسب عليها الفرد في الآخرة (بعد الموت) وعلى الفرد الاحتفاظ بها وحسن التخطيط لأمواله اليومية والمهنية حتى لا يذهب الوقت في أمور غير نافعة وخارجية. بالتالي فاحترام الوقت وحسن استغلاله يعني التنظيم وحسن التخطيط كونها تدخل في ضبط النفس واعتزال الأمور غير العقلانية والعشوائية التي تعرقل الثقافة التنظيمية، كما يعتبر مفهوم الوقت من المفاهيم الديناميكية Concept Dynamic ..، كما أنه مصطلح قديم قدم البشرية، تعرض له مختلف المفكرين في مختلف الميادين و باختلاف الأزمنة. فقبل الميلاد رأى "أرسطو طاليس" (180 - 155 ق.م) (أن الوقت هو: "تعداد الحركة"، واعتبره إسحاق نيوتن (1105 - 1151 م) على أنه : "شيء مطلق يتدفق دائماً بالتتابع و الاتساق نفسه و بصرف النظر عن أية عوامل خارجية ..¹، كما يعرف الوقت بأنه «عملية تحديد دقيقة لكيفية استخدام وقتنا في العمل لفترة زمنية محددة في المستقبل قد يكون ليوم أو لأسبوع أو شهر، ويتم ذلك من خلال سجل مكتوب يومي أو أسبوعي أو شهري ليكون دليلاً لنا أثناء قيامنا بالعمل²»، إما إدارة الوقت فهي: « عملية الاستفادة من الوقت المتاح والمواهب الشخصية المتوفرة

¹ أمينة شطي، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2023/2022، ص 69.

² عبد العزيز بن محمد، هنيدي، تطور إدارة الوقت، موقع شبكة الألوكة، بحث مقتبس من كتاب: إدارة الذات: مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية. أضيف 2010/11/11، الموافق ل 1431/12/5 هجري، عبر الرابط: <https://www.alukah.net/culture/0/27270/>، تمت الزيارة 2023/09/22، على الساعة 17:06.

لدينا، لتحقيق الأهداف المهمة التي نسعى إليها في حياتنا، مع المحافظة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الخاصة، وبين حاجات الجسد والروح والعقل¹. فإدارة الوقت من الأمور اللازمة للرفع والارتقاء بالمستويات الإدارية بصفة خاصة، وبالمجتمعات بصفة عامة إلى أفضل المستويات ومن المفاهيم التي تدفع إلى نجاح الإدارات في المنظمات المختلفة، في نفس السياق تعتبر إدارة الوقت على أنها «مهارات سلوكية تعني قدرة الشخص على تعديل سلوكه وتغيير بعض العادات السلبية التي يمارسها في حياته؛ لتدبير وقته واستغلاله الاستغلال الأمثل»²، لهذا على القائمين على مختلف المؤسسات وقادة الفرق تحديد الخطوات اللازمة لغرس ثقافة وقيم الوقت والمواظبة في المبحوثين، ومن بين أهم الخطط الموضوعية والفعالة القادرة على تفعيل وتنجيح تسييره هي:

- مراجعة الأهداف والخطط والأولويات: يجب على الموظف أن يراجع أهدافه وخطته وأوليائه فالمراجعة تساعد في عملية التقويم والتقييم على حد سواء، إذ أن انعدام الأهداف الواضحة والمتسلسلة وفق ترتيب زمني معين تؤدي إلى إهدار الوقت وعدم القدرة على تنظيمه وإدارته بالشكل الأمثل.

- الاحتفاظ بخطة زمنية أو برامج عمل: هي أن يقوم الموظف بعمل برنامج عمل زمني.. (مفكرة) لتحقيق أهداف على المستوى القصير (سنة مثلا)، يوضح فيه الأعمال والمهام والمسؤوليات التي سوف ينجزها- وتواريخ بديلة ونهاية إنجازها..

- وضع خطة إنجاز يومية: هي أن يكون الموظف بإعداد قائمة إنجاز يومية تفرض نفسها عليه كلما نسي أو كسل.

- سد منافذ الهروب: وهي المنافذ التي يهرب بواسطتها الموظف من مسؤوليته، التي خطط لإنجازها مثل (الكسل والتزدد والتأجيل و التسريف والترويح الزائد عن النفس..).

¹ إبراهيم محمد العقيد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، ط1، 1422هـ، ص 295.

² عبد العزيز بن محمد هنيدي: مقال على موقع الكتروني سبق ذكره.

- عدم الاستسلام للأمور العائلية الغير الضرورية: لأنها تجعل الإنسان أداة في برامج الآخرين وأولوياتهم (ما يرون أنهم مهم وضروري)، وتسلية فاعليته ووقته (من أكبر مضيعات للوقت)، ويتم ذلك عندما يضعف الإنسان في تحديد أهدافه وأولوياته ويقل تنظيمه لنفسه وإدارته لذاته¹.

ت- قيم العدالة والمساواة:

تعتبر العدالة التنظيمية منذ القدم «الفضيلة الأولى للمؤسسات الاجتماعية، وقد أدمجت العدالة في السياق التنظيمي كعامل حاسم في المواقف والسلوك في مكان العمل حيث بدأ التوسع حول مفهوم العدالة التنظيمية في الثمانينيات على يد (جرينبرغ Greenberg) .. وهذا يدل على الأهمية التي يوليها الأفراد والجماعات للعدالة والإنصاف والحياد والمساواة في مكان العمل²، مع العلم أن مفهوم العدالة التنظيمية يستمد أصوله التاريخية من نظرية المساواة التي اقترحها (Adams, 1963) وقد حظيت هذه النظرية باهتمام كبير آنذاك نظراً لتأثيرها، المباشر على دوافع وجهود العاملين، الأمر الذي أدى إلى اعتبار هذه النظرية إحدى أهم نظريات السلوك الإنساني في المنظمات لفترة طويلة، إن مفهوم العدالة التنظيمية يمكن أن يفسر العديد من المتغيرات المؤثرة على السلوك التنظيمي للعاملين³، اعتمدت عليها معظم الدراسات لمعرفة مدى إدراك الأفراد للعدالة من عدمها في المنظمات⁴:

¹ ديكان جان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة: محمد الحديدي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، ط1، 1991، ص 65.

² حمزة فرطاس وعائشة حنوي، "العدالة التنظيمية؛ الأبعاد والنظريات المفسرة لها"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، تلمسان، العدد 26 الجزء 01، مارس 2018، ص 346.

³ عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008، ص 30.

⁴ حمزة فرطاس وعائشة حنوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 346 347.

كما تعني العدالة التنظيمية «إدراك العاملين للطرق المتبعة في منظماتهم سواء فيما يخص منح المكافآت أو التعامل معهم وفقا للجهود المبذولة من قبلهم بشكل يساهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة معا»¹.

حيث كلما أحس الموظفون هناك عدالة بين الجهد المبذول والعائد المادي أو المعنوي التي يتلقونها كلما كان هناك لتحقيق العدالة والمساواة حيث لا يحس الموظفون بالظلم والإجحاف في حقهم. وتتمثل أهم أبعاد العدالة التنظيمية في ما يلي:

- العدالة التوزيعية Distributive Justice : تشمل على عدالة المخرجات أو العوائد التي يحصل عليها الموظف والتي تتمثل في الأجر والحوافز...².
- عدالة الإجراءات Procedural Justice : الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل.
- عدالة التعاملات Interactional Justice: هي العلاقة التي يحتفظ بها الفرد مع مشرفه المباشر.. وتشمل مدى التزام صاحب السلطة بحدود اللباقة في تعامله مع العاملين»³.
- العدالة التقييمية Evaluational Justice: درجة شعور الموظف بنزاهة التقييم الإداري بحقه في الأداء والسلوك والعمل، مما يعزز رضاه عن نظم العمل واطمئنانه إزاء ترقيته ونموه الوظيفي .
- العدالة الأخلاقية Moral Justice و تحدد طرق التفاعل والنضج الأخلاقي لدى أعضاء المنظمة في كيفية إدراكهم وتصوراتهم للعدالة الشائعة في المنظمة بشكل يدل على ضوابط الأفعال للقيام⁴.

¹ حمزة فرطاس وعائشة حنوي، مرجع سبق ذكره، ص 348.

² سعيد بن فايز بن محمد السبعي، "دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، المجلد 34، الجزء 01، العدد 01، يوليو 2015، ص 533 534.

³ عمر محمد درة، مرجع سبق ذكره، ص ص 40 ، 46.

⁴ نفس المرجع، ص 47.

03- الاتصال التنظيمي كمدخل لترسيخ القيم التنظيمية.

عرفت مسألة الاتصال والتواصل أهمية هامة في الفكر التنظيمي والإداري، لما لها من تأثير على خلق فريق عمل فعال ومتعاون يسود بينهم الثقة والعلاقات الجيدة وروح الفريق، وتطور الاهتمام هذا المصطلح واهتماماته في أماكن العمل في أواخر القرن 19 على يد فريدريك تايلور الذي اعتبر الاتصالات وجدت لتسهيل عملية القيادة والرقابة على المنظمة خلال القنوات الرأسية..، كما أكد هنري فايول أن مبدأ وحدة القيادة يعني أن القائد هو مركز الاتصال وهو منشط العملية الاتصالية مادام هو المحرك الأساسي للتسيير ومادام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة. كما شجعت النظرية البيروقراطية بقيادة ماكس فيبر نموذج الاتصال المغلق أين تحدث عن ما أسماه "الاتصال الوظيفي" والذي تكون فيه العلاقات بين الوظائف والأقسام وليس بين الأفراد. بعدها اشتغلت المدارس النيوكلاسيكية أيضا على أهمية الاتصال الإنساني في جانبه غير الرسمي والاجتماعي...¹، كما لعملية الاتصال أهداف وأهمية بالغة في إيصال رسالة المنظمة وترسيخ ثقافتها وقيمها، ويكتسب الاتصال دوره الفعال في كون أن إيصال المعلومة الجيدة وتحقيق توقعات الأطراف وتحسين التفاعل والتعاون بين الأعضاء لا يتم إلا من خلال الاتصال الجيد والشامل والفعال، وهذه الأهمية تستمد من خلال ما تحمله العملية الاتصالية من أدوار وخصائص هامة. فالالاتصال عملية إنسانية بالأساس، فهي هادفة نحوى موضوع محدد وحمل رسائل معينة سواء اجتماعية أو مشاعر نفسية، أو مواضيع علمية وتنظيمية.. ذلك بالاعتماد على مختلف الوسائل والتعبير التي تميز عملية الاتصال، كما: «يشير مفهوم الاتصال إلى العملية أو الطريقة التي تنتقل بها الأفكار والمعلومات بين الناس داخل نسق اجتماعي معين يختلف من حيث الحجم ومن حيث محتوى العلاقات المتضمنة فيه..»²، ويعني أن من شروط وجود الاتصال، وجود شخصين أو أكثر لتحقيق الأهداف المرجوة، فهي عملية جماعية تقوم بين الجماعات، ولا يمكن أن تتم عملية التواصل

¹ سهولة برقية، "التناول النظري للاتصال التنظيمي؛ عرض لأهم النظريات المفسرة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 14(01)، ورقة، 2022، ص ص 389 ، 393.

² منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، مدرس بالمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002/2001، ص ص 18 19.

والاتصال بوجود شخص واحد فقط. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الاتصال على أنه: «ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك المجتمع وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد..»¹. فالاتصال قبل أن يكون عملية هامة لمختلف النشاطات والميادين فهو ظاهرة اجتماعية تحمل في طياتها العديد من الرموز والإشارات؛ التي تستدعي الدراسة والتحليل وقد تختلف طبيعتها من جماعة لأخرى. و الاتصال داخل المنظمة أنواع منه الرسمي وغير الرسمي أو الداخلي والخارجي، وكل من النوعين له تقسيماته الأخرى حسب طرق الاتجاه وحسب الأغراض والوسائل المعتمدة، أو المستويات التي بادرت بعملية الاتصال داخل التنظيم، ولكل منهم تأثيره الخاص وأهميته في إنجاح رسالة المنظمة، ونشر أفكارها وقيمها، وهي على النحو التالي:

أ- الاتصالات الرسمية: هي الاتصالات التي تتم وفق التسلسل الهرمي للمنظمة الإدارية؛ وقد تكون:

-الاتصالات الهابطة: هي التي تنساب فيها المعلومات والتوجيهات والسياسات والإعلام عموماً من أعلى الهرم الإداري إلى المستويات الأدنى؛ من الرؤساء إلى المرؤوسين.

-الاتصالات الصاعدة: هي الاتصالات التي تصعد من المستويات السفلى في السلم الهرمي، إلى المستويات الإدارية العليا؛ من المرؤوس إلى الرؤساء². ويمكن تصنيف الاتصالات الرسمية من حيث الوسائل المعتمدة في نقل المعلومة وإيصال الرسالة إلى: الطريقة الشفهية. / الطريقة الكتابية³.

ب-الاتصالات غير الرسمية: يعتمد أساساً على قوة العلاقة الشخصية التي تربط أجزاء التنظيم الإداري وأعضائه وهي التي تتم عن طريق قنوات تختلف عن قنوات الاتصال الرسمي، حيث تمثل الصدقات والهدف المشترك والعلاقات الشخصية بين العاملين.. وهي تنقسم إلى نوعين:

¹ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛ دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، 2008، 2009، ص 14.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجنان للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية، عمان، ط1، 2016، ص 169.

³ صبرينة رماش، مرجع سبق ذكره، ص ص 88 89.

-اتصالات أفقية أو جانبية: وهي التي تتم بين رؤساء الإدارات والأقسام التنظيمية على نفس المستوى داخل التنظيم الإداري أو بين إدارتين من تنظيمين مختلفين كما أنه يخدم العديد من الأغراض..

-اتصالات رأسية: وهي التي تتم بصفة شخصية بين العاملين في مستويات مختلفة من التنظيم الإداري دون اللجوء إلى خط السلطة الهرمية وكأن يتصل رئيس أعلى بموظف دون إدخال رئيس مباشر في الصورة¹.

المبحث الثالث: النظام التأديبي لضبط الفعل الاجتماعي.

من أجل تكريس الثقافة العقلانية وقيمها البناءة المبنية على أخلاقيات المهنة الحديثة وأدبياتها، شرع القانون الجزائري المتعلق بالوظيفة العمومي، مجموعة من القواعد الصارمة التي يكون مفادها تكريس الالتزام والسلوكيات الإيجابية والوظيفية في المؤسسات العمومية الجزائرية، وأشارت بذلك في مختلف موادها على العقوبات الردعية الواجبة تطبيقها بكل عدالة واستحقاق على أي موظف يتعدى على بند من بنود العمل أو قيم من قيمه أو واجباته المنوط بها، مع العلم أن هذه التشريعات والقوانين حددت بصراحة في أول الأمر جميع حقوق الموظف المادية والمعنوية، ومن جهة ثانية سنت جزاءات ردعية لكل فرد متسبب ومهمل لواجباته التي حددها المشرع، وقد نصت مختلف البنود حول السلوك السليم للموظف في القطاع العمومي، وحددت شروط العقوبة في حالة الخطأ العمدي أو الإهمال دون قصد. حيث يكلف المسؤولون بضرورة تكريسه وتشجيعه بشتى الأساليب الممكنة، مستعينين بذلك بجملة من الأساليب الهامة التي مفادها تكريس الصرامة والالتزام وتوجيه الموظفين نحوى واجباتهم التنظيمية وخدمة منطلق المؤسسة بما في ذلك المرافقة والتوجيه والإشراف كذا الرقابة التي يكون مفادها إلقاء الضوء على مجريات الموظفين وأدائهم وتقييم انحرافاتهم المختلفة قبل فوات الأوان.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 169 170.

01- العقوبات والجزاءات في القطاع العمومي.

أكدت المادة 160 من القانون الأساسي للتوظيف العمومي أن العقوبة والجزاء التأديبي يقع على كل شخص « تخلى عن الواجبات المهنية أو مساس بالانضباط وكل خطأ أو مخالفة من طرف الموظف أثناء أو بمناسبة تأدية مهامه خطأ مهنيا ويعرض مرتكبه لعقوبة تأديبية، دون المساس، عند الاقتضاء بالمتابعات الجزائية»¹، حيث تم التفصيل بين نوع الخطأ وطبيعة العقوبة التأديبية حسب المادة 161 التي أشارت أن: «تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامة الخطأ والظروف التي ارتكب فيها، ومسؤولية الموظف المعني، والنتائج المترتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي لحق بالمصلحة أو بالمستفيدين من المرفق العام وتتخذ الإجراءات التأديبية السلطة التي لها صلاحيات التعيين»²، بما في ذلك المدير العام للقطاع بعد قرار الوزارة المعنية، يتم ذلك حسب المادة 165 بعد حصولها على توضيحات كتابية من المعني... إن كان الخطأ يتعلق بعقوبة من الدرجة الأولى، أما إذا كان الخطأ المرتكب من الدرجة الثالثة والرابعة يتم التفصيل فيه بعد أخذ الرأي الملزم من اللجنة الإدارية المتساوية الأعضاء المختصة، المجتمعمة كمجلس تأديبي، والتي يجب أن تثبت في القضية المطروحة عليها في «أجل لا يتعدى خمسة وأربعين (45) يوما ابتداء من تاريخ إخطاره»³، وتحسب هذه المدة حسب المادة 166: ابتداء من تاريخ معاينة الخطأ...⁴، كما يحق للموظف حسب المادة 167: الذي تعرض لإجراء تأديبي أن «يبلغ بالأخطاء المنسوبة إليه وأن يطلع على كامل ملفه التأديبي في أجل

¹ الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. الباب التاسع، الفصل الأول، مبادئ عامة، المادة 160.

² المادة 161 و 162: من نفس المرجع.

³ الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية. الباب التاسع، الفصل الثاني، العقوبات التأديبية، المادة 165.

⁴ المادة 166: نفس المرجع.

خمسة عشر (15) يوما ابتداء من تحريك الدعوى التأديبية»¹. وحسب المادة 168 : ويبلغ بتاريخ مثوله قبل خمسة عشر (15) يوما على الأقل، بالبريد الموصى عليه مع وصل استلام، ويمكن الموظف، في حالة تقديمه لمبرر مقبول لغيابه أن يلتبس من اللجنة المتساوية الأعضاء المختصة بالمجموعة كمجلس تأديبي، تمثيله من قبل مدافعه.. «في حالة عدم حضور الموظف الذي استدعي بطريقة قانونية، أو حالة رفض التبشير المقدم من قبله تستمر المتابعة التأديبية»²، كما أكدت المادة 169 : يمكن الموظف تقديم ملاحظات كتابية أو شفهية أو أن يستحضر شهودا. ويحق له أن «يستعين بمدافع مخول أو موظف يختاره بنفسه» (تدخل النقابة مثلا)³ ، مما يعني أن القانون يقدم فرص متاحة ومفتوحة للموظف من أجل الدفاع عن رأيه وتقديم تبريراته إن أمكن حتى لا يكون الجزاء الواقع عليه تعسفا في حقه حسب القانون.

أ- تصنيف العقوبات التأديبية:

تكرر المادة 163 من القانون الأساسي للوظيفة العمومية توضيح أن العقوبات التأديبية

تصنف حسب جسامة الأخطاء المرتكبة إلى أربع (4) درجات، وهي حسب ما يلي:

- الدرجة الأولى: التنبيه، الإنذار الكتابي، التوبيخ.

- الدرجة الثانية: التوقيف عن العمل من يوم إلى ثلاثة أيام، كذا الشطب من قائمة التأهيل.

- الدرجة الثالثة: التوقيف عن العمل من أربعة إلى ثمانية أيام، التنزيل من درجة إلى درجتين، النقل

الإجباري.

¹ (الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، المادة 167.

² (الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثاني، العقوبات التأديبية، المادة 163.

³ (المادة 169: نفس المرجع.

- الدرجة الرابعة: التنزيل إلى الرتبة السفلى مباشرة، التسريح¹.

كما تم تنسيب بعض الأخطاء حسب درجتها من العقوبة حسب المادة 178 إلى 181 كما يلي²:

- المادة 178 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الأولى كل إخلال بالانضباط العام يمكن أن يمس بالسير الحسن للمصالح:

- المادة 179 : تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثانية الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- المساس، سهواً أو إهمالاً بأمن المستخدمين و/أو أملاك الإدارة.
- الإخلال بالواجبات القانونية الأساسية غير تلك المنصوص عليها في المادتين 180 و181 أدناه.

- المادة 180 : تعتبر على وجه الخصوص، أخطاء من الدرجة الثالثة الأعمال التي يقوم من خلالها الموظف بما يأتي:

- تحويل غير قانوني للوثائق الإدارية.
- إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني التي من واجبه تقديمها خلال تأدية مهامه.
- رفض تنفيذ تعليمات السلطة السلمية في إطار تأدية المهام المرتبطة بوظيفته دون مبرر مقبول.
- إفشاء أو محاولة إفشاء الأسرار المهنية.
- استعمال تجهيزات أو أملاك الإدارة لأغراض شخصية أو لأغراض خارجة عن المصلحة.

¹ (الجريدة الرسمية، مرجع سبق ذكره، المادة 163.

² (الجريدة الرسمية، أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثالث، الأخطاء المهنية، المواد من: 178-181.

- المادة 181: تعتبر، على وجه الخصوص، أخطاء مهنية من الدرجة الرابعة إذا قام الموظف بما يأتي : الاستفادة من امتيازات، من أية طبيعة كانت، يقدمها له شخص طبيعي أو معنوي مقابل تأديته خدمة في إطار ممارسة وظيفته.

- ارتكاب أعمال عنف على أي شخص في مكان العمل.
- التسبب عمدا في أضرار مادية جسيمة بتجهيزات وأملاك المؤسسة أو الإدارة العمومية التي من شأنها الإخلال بالسير الحسن للمصلحة.
- إتلاف وثائق إدارية قصد الإساءة إلى السير الحسن للمصلحة.
- تزوير الشهادات أو المؤهلات أو كل وثيقة سمحت له بالتوظيف أو بالترقية.
- الجمع بين الوظيفة التي يشغلها ونشاط مريح آخر، غير تلك المنصوص عليها في المادتين 43 و44 من هذا الأمر.

ب- الغياب و المواظبة في القطاع العمومي:

يتضمن القانون الأساسي حقوق الموظف ومن بينها ساعات المخصصة للعمل في القطاع العمومي وأيام العطل الأسبوعية والسنوية، حيث أتت المادة 186 لتحديد: المدة القانونية للعمل في المؤسسات والإدارات العمومية طبقا للتشريع المعمول به، والتي عادة تتمثل في 8 ساعات في اليوم في بعض الإدارة بما يعادل 37 إلى 40 ساعة أسبوعيا، مع استثناءات تتعلق بطبيعة المهام المسندة ونوع المؤسسة وحتى البيئة الجغرافية التي تؤثر في طاقات الموظف بما في ذلك المهام الصعبة للجيش الشعبي الوطني مثلا مما يصنفون إلى أفواج و مجموعات أو دوام مختلف حسب الرتب، أو حسب المؤسسات التي تقع في المناطق الجنوبية.. كما حددت أيام العطل القانونية حسب المواد 191 إلى 193 بما في ذلك يوم في الأسبوع، غير انه حسب المادة 191 أكدت على: أنه يمكن أن يؤجل اليوم الأسبوعي للراحة، في إطار تنظيم العمل، إذا اقتضت ضرورة المصلحة ذلك، إلا أنه أجازت: للموظف الذي عمل في يوم

راحة قانونية الحق في راحة تعويضية لنفس المدة حيث تكون هذه العطل مدفوعة الأجر كما أشارت إلى ذلك المادة 192 و 193 من التشريع العمول به¹.

كما ركز القانون عن الوضعيات المزعجة التي يقوم بها الموظف والتي تعتبر تعد عن حقوقه المشرع له في الغيابات والعطل، وسنت نفس المواد بهدف تحقيق المواظبة ومواجهة التسبب والتغيب غير المبرر، حيث يعد كل غياب غير مبرر يستوجب عقوبة معينة، ومن بينها إما التنبيه والخصم والإنذار الذي تحدده العقوبات من الدرجة الأولى، وهذا ما أكدته المادة 207: لا يمكن الموظف، مهما تكن رتبته، أن يتقاضى راتبا عن فترة لم يعمل خلالها. كما يعاقب على كل غياب غير مبرر عن العمل بخصم من الراتب يتناسب مع مدة الغياب²، كما أشارت المادة 184 من نفس القانون أن تغيب الموظف دون مبرر مقبول لمدة 15 يوم متتالية: تتخذ السلطة التي لها صلاحيات التعيين إجراء العزل بسبب إهمال المنصب، بعد الأعدار، وفق كفاءات تحدد عن طريق التنظيم حيث أكدت المادة 185 في نفس الصدد أنه في هذه الحالة وبدون تقديم ملفات وأعدار مقنعة يتخذ المسؤولين إجراءات العزل بحجة إهمال منصب، لا يمكن للموظف الذي كان محل عقوبة التسريح أو العزل أن يوظف من جديد في الوظيفة العمومية³، أين أنت جميع هذه المواد بهدف تحقيق المواظبة والانضباط والتعامل وفق منطق القانون مع جميع الموظفين المتسيبين أو المتخلين بواجباتهم القانونية أو المتأخرين عن العمل ممن لا يحترمون مواقيت الدوام وقواعد العمل الرسمية.

¹ الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب الثامن، الفصل الأول، المدة القانونية للعمل، المواد 186-190. والباب التاسع، الفصل الأول، العطل، المواد: 191-193.

² الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثاني، الغيابات، المادة: 207.

³ الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 03-06 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل 15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثالث، الأخطاء المهنية، المادتين: 184 و 185.

02- المرافقة والإشراف.

لم تعد الإدارة الحديثة تعتمد فقط على الصرامة وتطبيق القانون من أجل تحقيق الرسمية والمنطق المؤسسي والنظام المثالي كما دعت إلى ذلك الرؤى الكلاسيكية، بل وضعت مقابل ذلك ضرورة الاهتمام بالعلاقات في جوانبها غير الرسمية كأسس فعالة في تحقيق مرافقة الموظف وحسن تعليمه وتنشئته وتقنين أفعاله المعرّقة للأداء السليم، ووضعت من منطلق ذلك ضرورة تحقيق توجيه فعال ومراقبة جيدة ومرافقة حسنة تقوم على العلاقات الجيدة والتفاهم ومراعاة احتياجات الموظفين الاجتماعية والنفسية وروابطهم الوظيفية إلى جانب تطبيق القانون والعقوبات والجزاءات، بهدف خلق الراحة والاستقرار والمتابعة الجيدة للموظفين بمختلف رتبهم وأصنافهم المهنية والإدارية. هذا ما يتم التطرق إليه في العناصر أدناه لتعرف على أهمية المرافقة والعلاقات الوظيفية والإشرافية بين الموظفين والرؤساء في تحسين سلوكهم التنظيمي ذلك بغية حسن إدماجهم ببيئة العمل مما يساهم في تسهيل إكسابهم للقيم التنظيمية من جهة، وتعديل سلوكهم الاجتماعي إلى ما يحقق الأهداف التنظيمية من جهة ثانية.

أ- التكوين والمرافقة:

تعود أصول كلمة tutorat إلى الكلمة اللاتينية tutor ، tueri التيو ، وتعني الحماية. ويعرف القاموس الفرنسي Le Robert مصطلح tuteur على أنه الشخص المسئول عن قاصر أو بالغ غير قادر على إدارة ممتلكاته وفق نصوص قانونية من أجل ضمان حقوقه، واستخدم هذا المصطلح لفترة طويلة في مجال التعليم في إنجلترا في أواخر القرن الثامن عشر على شكل ثنائية مكونة من "متلقي - مرافق" وكانت مخصصة للأطفال الأصغر سناً، باعتماد المدرسة على التعلم بالمرافقة كأداة لنقل الكفاءات في مجال العمل في فرنسا سنة 1980 في المنظمات الاقتصادية بهدف دعم فئة الشباب لاكتساب قدرات تساعدهم للاندماج في عملهم، وذلك بحضور خبير يقوم بنقل معارفه لمتدرب حتى يتمكن من إتقان المهام المنوطة به ، وبذلك أصبحت المنظمة عبارة عن مكان للتنشئة الاجتماعية من

خلال التعلم في وضعية العمل¹، و يعرف كل من Leborgne et Boru 1992 على أن التعلم بالمرافقة هو: «عبارة عن مجموعة من الوسائل و الموارد البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دمج وتكوين العمال في وضعية عمل معينة»، كما يمكن تعريفه وفق (Gérard 2002) على: «أنه عبارة عن عملية نقل للمعارف من عامل يمتلك خبرة داخل المنظمة إلى عامل جديد، بهدف مساعدته على الاندماج في عمله»، كما يشير Pamphile (2005) إلى أن التعلم بالمرافقة هو «إعطاء الفرصة لمجموعة من الأفراد للحصول على المشورة والمعلومات بشأن جميع المسائل الشخصية والنفسية والاجتماعية والعائلية»²، وعليه فإن التعلم بالمرافقة مهما تعددت استخداماته إلا إن هناك سمة مشتركة بينهما تتمثل في وجود: "المرافق -المشرف- " الذي يمتلك الكفاءة في وظيفة معينة يحاول نقلها إلى شخص آخر وهو " المتلقي"، خاصة فيما يخص المعارف الواجب توفرها لأداء مهمة معينة، والتي تساهم وبشكل فعال في تنمية وتطوير كفاءات الأفراد،³ و تنطوي عملية التعلم بالمرافقة على ثلاث أبعاد رئيسية:

- بعد وظيفي: يمتلك المرافق مهارات وخبرات يسعى لتشاركها مع الآخرين تدريجيا ما يساعد في بناء مرجع للكفاءات.

- بعد تعليمي: يقوم المتلقي بالاستفادة من خبرات وكفاءات المرافق في مختلف وضعيات العمل التي تواجهه، ويركز هذا البعد على الاتصال وعلاقة التعلم بين الأفراد، ويساعد هذا البعد على بناء مرجع للتنشئة الاجتماعية .

-بعد تنظيمي: غالبا ما يتم اعتبار التعلم بالمرافقة استثمار من طرف المنظمة، فهو يساعد في دمج وتكوين مجموعة من المتعلمين في وضعيات عمل معينة وذلك بمساهمة مجموعة من الجهات الفاعلة

¹ مريم بلعربي و زرارة أمينة وبن عبو الجيلالي، "دور التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال دراسة حالة المجمع الجزائري الإنساني لأشغال العمومية"، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، المجلد 06، العدد 1، 12، 2017. ص 44.

² مريم بلعربي و زرارة أمينة وبن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 44 45.

³ نفس المرجع، ص 44 45.

(المرافق، مدير إدارة الموارد البشرية ..)، من أجل بناء نموذج تنظيمي متكامل يساهم في تبادل المعارف بين العمال¹.

ب- الإشراف:

يعرف الإشراف على أنه الوظيفة الإدارية الخاصة بالصلة المباشرة بين المشرف والموظفين والمسؤولين أمامه رسمياً، ويقوم الإشراف على المهارة في القيادة لتجميع جهود الجماعة لتقديم عمل جماعي منسق مع تحقيق الراحة النفسية للعمال²، كما عرفت مارغريت الإشراف بأنه: " فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف والمشرف عليهم والذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل الذي يقوم به، بينما يرى تريكي دي موك الإشراف بأنه: إلى حد كبير عملية تعليمية بواسطتها يساعد العمال عن طريق المشرف ليتعلموا ويحسنوا مهاراتهم بما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة. أما فرنسيس فيعتبر الإشراف: وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن يكون مهمة رسمية وإدارية.. باختصار فإن الإشراف هي عملية مساندة وتوجيه ورقابة لجهود العاملين وتحقيق أهداف المؤسسة في إطار العلاقات الإنسانية التي تسعى إلى إشعار العامل بكرامته فيؤدي ذلك إلى تحقيق أهداف العملية الإشرافية وبالتالي السير الحسن للتنظيم. ويقوم الإشراف على توفر مشرف كفى يحقق: «الصلة المباشرة بين الإدارة والعاملين، كما أنه يقوم بتنفيذ السياسات الإدارية المختلفة في محيط العاملين»³، ويرى الدكتور محمود فهمي العطروري: «بأن المشرف هو أي شخص يشرف على مجموعة من الأفراد أو يقود أو يوجه عمل المرؤوسين الذين يتلقون وينفذون العمليات والأوامر، وينسق جهودهم ويوجه هذه الجهود ويشرف عليها، وهو بذلك الشخص المسئول عن عمل الآخرين والذي منحت له سلطة رسمية.. ويتأثر الأشراف أولاً وأخيراً بطبيعة السلوك الإشرافي الذي يتحلى به المشرف والذي يشير إلى فن بناء العلاقات الإنسانية بين كل من المشرف

¹ مريم بلعربي و زرارة أمينة و بن عبو الجيلالي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² زين الدين ضياف، "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 27، جوان 2007، ص 93.

³ نفس المرجع، ص ص 94 ، 96.

والمشرف عليهم الذي يقوم على مسؤولية وتعاون كل منهما لنجاح العمل وتحقيق الأهداف¹، بدون شك أن نمط السلوك الإشرافي يتأثر بعدة متغيرات وأبعاد أساسية تتفاعل وتتبادل التأثير والتأثر من أي موقف اجتماعي وهي التي تحدد سلوك جماعة العمل وتفاعلهم وأهم هذه العوامل: "طبيعة شخصية المشرف / انبساطي، عدواني، انطوائي"، (التي تحدد نوع معين من العلاقات بين الأطراف)، من جانب آخر يتأثر الإشراف بـ "خصائص أفراد جماعة العمل"، خاصة في جانب القيم ومدى اتحادهم وتعاونهم وحتى مستوى مهاراتهم وتعليمهم، كما تؤثر "البيئة أو المنظمة التي يعمل بها المشرف"، من خلال الإمكانيات المساعدة المتوفرة والمناخ التنظيمي وحجم المؤسسة. في الغالب نجد نمطين من الإشراف وهما:

- الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية. (العام، أو الديمقراطي)، هو ذلك النمط الذي يعامل فيه المشرف عماله على أساس إنساني.

-الإشراف الموجه نحو الجوانب الفنية. (التفصيلي، التسلطي): تعتبر مهمة المشرف الرئيسية هي أداء العمل فقط وبلوغ المستويات المطلوبة الأداء والتشدد في مراقبة العمال، ويؤثر على مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين².

¹ زين الدين ضياف، مرجع سبق ذكره، ص ص 94، 98.

² نفس المرجع، ص ص 97 98.

03- الرقابة الإدارية.

كثيراً ما تصبح عملية المرافقة المباشرة والرقابة المستمرة للموظف من أجل تقييمه وضبط ممارساته أمر مرهق ويسبب الملل والروتين والإحراج، لهذا عمدت الإدارات إلى وضع أجهزة رقابة أكثر تقنية وغير مباشرة من أجل تحقيق أدق لعملية المتابعة ورقابة المؤسسة وموظفيها، خاصة الوسائل التكنولوجية الحديثة والتي أصبحت تحتل أهمية كبيرة في فرض النظام والانضباط داخل أماكن العمل.

أ- ماهية الرقابة الإدارية:

جاء في معجم لسان العرب على أن الرقيب من أسماء الله سبحانه وتعالى وتعني الحافظ الذي لا يغيب عنه شيء، وكذلك رقب الشيء بمعنى حرسه، و رقيب القوم أي حارسهم، وهو المشرف على عملية المراقبة ليحرسهم¹، وتعرف الرقابة اصطلاحاً على أنها: عملية يتم من خلالها التأكد من أن كل شيء يسير في المنظمة وفقاً لمجموعة من الخطط والتعليمات الموضوعة والصادرة، إضافةً للمبادئ المعتمدة، وتكون موجودة بطريقة تمكن المواطن من الكشف عن مواضع الضعف فيها وكذلك تصحيحها، والبعض الآخر يعرفها على أنها وظيفة إدارية تهتم بقياس أداء وأسلوب الرقابة المثالية في المنظمة، من خلال التنبؤ بالمشكلات التي ستحدث قبل وقوعها ومحاولة تحديدها وتجنبها²، وتعد الرقابة من الوظائف الإدارية المهمة؛ وذلك لأنها تساهم في التأكد من فاعلية وظائف الإدارة السابقة حيث تُستخدم لقياس كفاءة الخطط المُطبقة، وطرق تنفيذها، كما تساعد الرقابة المديرين على التحكم بالأخطاء، والكشف عنها عند وقوعها؛ وذلك من أجل إيجاد حلول لها، حيث للرقابة عدة وسائل وطرق يمكن من خلالها تحقيق أهداف

¹ (كمال بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية؛ دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020/2019، ص 14.

² احمد إبراهيم محمد الشمري، "أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها"، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، الإصدار 05، العدد 50، 2 كانون الأول 2022، ص 757.

هذه العملية، إذ لا يمكن مراقبة العمليات و سلوك العمال بدونها ولكنه يتدفق دائماً في اتجاه واحد من الرؤساء إلى المرؤوسين... ويعتمد تطبيق الرقابة على أساليب متعددة ومتنوعة من حيث شمولها، ودقتها.

ب- أساليب الرقابة الإدارية:

- الرقابة بالاستثناء: عبارة عن أسلوب رقابي يعتمد على مراجعة الأخطاء المهمة، وتجاوز الأخطاء البسيطة؛ وذلك من أجل المساهمة بسهولة تطبيق الرقابة، وتبسيط تفاصيل تقارير الرقابة الإدارية.

- الملاحظات الشخصية: هي متابعة المديرين للعمل بشكل شخصي، والتأكد من نوعيته، وطريقة تحقيقه، وتعدّ الملاحظات الشخصية من أساليب الرقابة التي تنقل فكرة حقيقية عن الأداء.

- التقارير: هي أسلوب رقابة مهم جداً، حيث تُطبق بطريقتين الأولى مكتوبة، مثل التقارير الرقمية، وتقارير الأشكال البيانية، أما الطريقة الثانية فهي شفوية، تعتمد على نقل التقرير باستخدام الكلام المحكي

- الموازنات التقديرية: هي من الأدوات المستخدمة في وظيفة التخطيط، كما تُشكّل إحدى وسائل الرقابة المهمة، وتستخدم للمقارنة بين المخططات الفعلية، والإجراءات المطبقة واقعيًا .

- نظم المعلومات: وسيلة توفر البيانات المناسبة ضمن أيّ نشاط أو مجال تريد اختباره والتأكد من صحته¹.

- الإشراف: يعتبر المقصود بها ملاحظة جهود الموظفين بغية توجيههم الوجهة السليمة عن طريق الأوامر والتعليمات الشفهية أو الكتابية في القيام بالعمل على النحو المطلوب. الشكاوي².

¹ (احمد إبراهيم محمد الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 757.

² (كمال بودانة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 49 50.

المبحث الرابع: الأساليب الإدارية كمدخل لعقلانية الإدارة.

الأساليب الإدارية عديدة ومتنوعة خاصة ما تعلق منها بتسيير العنصر البشري باعتباره أهم موارد التنظيم، وهو السعي، إلى بلوغ الأهداف المسطرة، من خلال إتباع خطوات وإجراءات وأساليب ممنهجة تساعد على تحقيقها، ومن الأجدر أن يتسم الأسلوب الإداري المعتمد من قبل المسؤولين من خلال تطبيق وتنفيذهم لهذه العمليات الإدارية بالصرامة والوضوح والموضوعية، لكون له علاقة وطيدة بتحقيق الهدف المنشود، أهم العمليات الإدارية ما يتعلق بالتوظيف و التحفيز والتشجيع والأهم أن يكون ذلك وفق معايير الاستحقاق والكفاءة وليس على العشوائية، كما هو معروف أن الإدارة في الدول النامية لا تزال: « تراوح مكانها في جعل التوظيف قائمة على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء السياسي أو القبلي أو العشائري، وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة»¹، وهذا ما يتطلب طريقة موضوعية يتبعها المسؤولون في تسيير وإدارة المهام والعمليات الإدارية الموكلة إليهم، خاصة ما تعلق بها بالتعيين وفق شروط الاستحقاق وحسن الاختيار وتطبيق القانون وعدم الخروج عن إطار العمل والمنطق المؤسسي، فيسعى القائمون على الإدارة على ضرورة «مراعاة إطار السياسة العامة للدولة وبذلك تستمد المنظمات الحكومية سلطاتها من حيث الدستور والتشريعات والقوانين والأنظمة الحكومية الأخرى (...)، أو النظام الداخلي للمؤسسة (...). والتي يجب أن لا تخرج عن نطاق المصلحة العامة أو لا تتعارض مع القانون العام للدولة»². لكون الاهتمام الفعال بالموارد البشري من حيث مساره ونقله وتحفيزه وأيضا تقييمه وتدريبه في مجال وظيفته، مما يخلق فيه الكفاءة والرضا والدافعية والانتماء للمؤسسة.

¹ شروق أحمد إسماعيل المصري، "طرق وأساليب الإدارة الناجحة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الخامس والثلاثون، شهر 4، 2021، ص 15.

² نفس المرجع، ص 10.

01- التوظيف.

يركز التوظيف على توفير الاحتياجات المخططة عن العمالة، تتضمن هذه الوظيفة وظائف فرعية تشمل استقطاب مرشحين لشغل الوظائف سواء من خارج المنظمة أو داخلها، واختيار أفضل المرشحين المتقدمين باستخدام أساليب متعددة الاختيارات وتعيينهم في الأماكن والوظائف المناسبة لقدراتهم، إلى جانب اتخاذ ما يلزم لنقل توقعات المنظمة إلى العاملين الجدد وتهيئة وتطبيع العاملين مع بيئة العمل، والعمل أن تتكيف وتتوافق المنظمة مع توقعات العاملين¹.

أ- أنواع التوظيف:

- **توظيف داخلي:** من خلال إتاحة الفرصة للموظفين من داخل الجهة للانتقال إلى وظائف شاغرة (ضمن الجهة) في حال انطبقت عليهم شروط الوظيفة الشاغرة، وتقسم مصادر التوظيف الداخلية إلى أربعة:

- التوصية الداخلية: Internal Reference هي أن يقوم الموظفون الحاليون بالتوصية بتوظيف مرشح مناسب من دائرة أصدقائهم و معارفهم المهنيين²، لشغل وظيفة شاغرة في الجهة، شرط استيفائه للمتطلبات الوظيفية و اجتيازه الاختبارات اللازمة والمنصوص عليها، كما يمكن للجهات وضع برامج تحفيزية تتناسب مع سياساتها وإجراءاتها الداخلية، لاستقطاب الكفاءات الأفضل للعمل في الجهة.

- تقديم الطلبات الشخصية walk in Internal : حيث يستطيع أي موظف أن يتقدم إلى أي وظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية أو بنفس مستواها في أي إدارة داخل الجهة³.

¹ نعيمة يحيواوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص، 05. الموقع: Economie.univ-batna.dz تمت زيارة الموقع في: 20/05/2023، على الساعة 11.51.

² الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

³ نفس المرجع، ص ص 11 12.

- الترقيات Promotions : شغل الموظف لوظيفة شاغرة أعلى من وظيفته الحالية، وتعتبر الترقيات أكثر أنواع التوظيف الداخلي شيوعاً في، حيث يستخدم كوسيلة لتحفيز ومكافأة الموظفين المتميزين.
- النقل التدوير Rotation Job : هي نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة شاغرة بنفس المستوى الوظيفي في إدارة أخرى بغرض التطوير الوظيفي.

- **توظيف خارجي:** استقطاب الخبرات والكفاءات من سوق العمل (من خارج الجهة) تؤثر قوة الاقتصاد ونسبة البطالة والمنافسة بشكل كبير على قدرة الجهة على استقطاب الكفاءات من سوق العمل¹. أهمها: المؤسسات التعليمية. تدريب طلاب الجامعات Internships ، التوصيات.

ب- شروط التوظيف في القطاع العمومي:

يتطلب الاهتمام بعملية التوظيف تحديد مجموعة من مواصفات ومتطلبات الوظيفة، التي يتم على أساسها تحديد مواصفات وشروط شاغلها والتي تعتبر «قائمة تحدد المهارات، المعارف، التدريب، عدد سنوات الخبرة، الخصائص الجسمية الميول.. أي ملامح من يشغل الوظيفة والمتطلبات الواجب توافرها فيه» وعادة ما يتم تحديد هذه الشروط حسب المشرع الجزائري في: الصفات الجسمانية (سجل طبي كامل، الشكل، الهندام..) صفات عقلية، الذكاء، اللباقة، اللفظ..، المستوى التعليمي، الخبرة، صفات نفسية (مدة توفر الدافعية، الحماس القدرة على التكيف مع تغير الظروف، القدرة على الاتصال والتفاهم مع الغير) مواصفات خاصة كالسن والجنس². في نفس الصدد نجد حسب المادة 75 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 15 جويلية 2006 والتضمن القانون الأساسي للوظيفة العمومية تنص على ما يلي: لا يمكن أن يوظف أياً كان في وظيفة عمومية ما لم تتوفر فيه الشروط الآتية:

- أن يكون جزائري الجنسية. / أن يكون متمتعاً بحقوقه المدنية. / أن لا يحمل شهادة سوابق عدلية .

- أن يكون في وضعية قانونية اتجاه الخدمة الوطنية.

¹ الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² نعيمة، يحيواوي، مرجع سبق ذكره، ص 10.

- أن تتوفر فيه شروط السن والقدرة البدنية والذهنية وكذا المؤهلات المطلوبة لالتحاق بالوظيفة المراد لالتحاق بها.

- مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص: أي إعطاء فرصة متساوية لجميع المتقدمين.

- مبدأ الكفاءة: هو اختيار أفضل العناصر المتقدمة للوظائف المعلن عليها وأكثرها قدرة على القيام بها¹.
أي انتقاء أفضل المرشحين للوظيفة أي الفرد الذي تتوفر فيه متطلبات الوظيفة أكثر من غيره². يتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير أو محصلة لسمات أو خصائص الشخص وسمات والأكثر ملائمة بناءً على متطلبات الوظيفة³.

- احترام فترة تجربة: يخضع الموظف الجديد بمجرد تسلمه العمل لفترة اختبار لمدة ثلاثة أشهر - إلى سنة ما لم ينص على غير ذلك في عقد العمل، وتقرر صلاحيته للقيام بالعمل الموكل إليه خلال هذه المدة وفقاً لنظام تقييم الأداء⁴.

- تأهيل الموظف الجديد onboarding : هو البرنامج الإرشادي الذي يضمن حصول الموظف الجديد على المعلومات الكافية عن عمل الجهة وعن إدارته وزملائه ووظيفته، وقوانين وإجراءات العمل الرئيسية المتعلقة بالموارد البشرية والخدمات التي تقدمها الجهة لموظفيها ومتعاملها، وتستمر عملية التأهيل لمدة تتراوح بين ثلاثة أشهر وسنة واحدة وفقاً لما تقرره الجهة⁵.

¹ hrdiscussion.com/hr95334.html تمت زيارة الموقع في 20/05/2023 على الساعة 12:31.

² نعيمة يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

³ الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁴ منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية - دليل تدريبي وتطبيقي للشركات القاهرة، منظمة العمل الدولية، ط1، 2017، ص ص 26 27.

⁵ الهيئة الحكومية للموارد البشرية الحكومية، مرجع سبق ذكره، ص 32.

02- نظام الحوافز.

يحتل موضوع الحوافز مكانا بارزا في الفكر البشري تجاه العمل، الذي تجسد في بروز العديد من النظريات التي ساهمت بقسط كبير في تطوير مفهوم الفرد العامل وكيفية التعامل معه داخل المنظمة، ومن بين هذه النظريات نجد النظرية الكلاسيكية لتايلور والتي تعد من أقدم النظريات التي تناولت الحوافز. ظهرت بعد ذلك حركة العلاقات الإنسانية والتي أكدت على أهمية العامل البشري في إدارة ونجاح المنظمة، وذلك لاعتبارها أن الإنسان ليس مخلوقا اقتصاديا وحسب بل هو خليط بين المشاعر والطموحات والرغبات ذلك ما يستدعي الاهتمام بالعوامل التي تؤدي إلى تشييعه وخلق دافعيته نحو العمل، وتشمل الحوافز مختلف الوسائل التشجيعية سواء المادية منها وغيرها، التي تمنح للعاملين في المؤسسة وتحرك قدراتهم نحو مزيد من كفاءة الأداء اتجاه أعمالهم تحقيقا لأهداف رسالة المنظمات التابعة لها¹. وحتى تحقق التوقعات الاجتماعية، يجب أن تتوفر هناك نوع من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية، حتى تثير دافعية واستعداد الفرد نحوى تحقيق الأهداف والأمور كما يتوقعها الطرف الآخر منه، وللحوافز أهميتها البالغة في توجيه السلوك وتحقيق التوقعات بين الأطراف.

أ- الحوافز المادية في القطاع العمومي: تختلف أنواع الحوافز المادية بشكل عام من هيئة إلى أخرى، حيث تتنوع وتتداخل مع بعضها البعض أيضا ويوجد في الهيئات العمومية والخاصة الجزائرية ومن الحوافز التي يتيحها القطاع العمومي في الجزائر لموظفيه نجد :

¹ (زهرة بن قمجة وزحوفي نور الدين، "السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين؛ الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية حالة الجزائر". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد (01) العدد الثالث والعشرون، 2017، ص 140.

-الأجر: هو الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهد الجسمي أو العقلي الذي يبذله في العمل كما نصت عليه المادة 32 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. "للموظف الحق في راتب بعد أداء الخدمة¹.

- ملحقات الأجر: وتشمل ما يلي: ملحقات الأجر المالية من أهم هذه الملحقات ما يلي:

- العلاوات الدورية، ويقصد بها منح العامل مبلغا معيناً من المال يضاف إلى أجره الأساسي مثل علاوة الأقدمية.
- العلاوات والمكافآت التشجيعية: القصد منها إدخال نوع من التغيير على مبلغ الأجر بحسب نوع العمل، كما نصت عليه المادة 113 من الأمر رقم 03-06 من القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية" يمكن للموظف الذي قام أثناء تأديته مهامه بعمل شجاع مثبت قانوناً أو قام بمجهودات استثنائية ساهمت في تحسين أداء المصلحة، أن يستفيد من أوسمة شرفية و/أو مكافآت، بعد استشارة لجنة خاصة تنشأ لدى السلطة الوزارية المختصة.
- المكافآت، تمنح هذه المكافآت من قبل المؤسسة وذلك لكبار المتخصصين أو لبعض الفئات الإدارية وذلك بناء على الأداء العام للمؤسسة أو بناء على أداء بعض الإدارات ويقاس عادة هذا الأداء العام بالأرباح أو بكميات الإنتاج أو المبيعات. ومن بين المكافآت التي أوجدها التشريع الجزائري.
- مكافأة المردود الفردي والجماعي فللعامل الحق في الاستفادة من مردوده في الإنتاج سواء كان ذلك المردود نتيجة جهد فردي أو جهد جماعي، وجعلت هذه الاستفادة بمثابة أجر تكميلي للأجر الثابت، وهو ما تضمنته بالخصوص الفقرة 04 المادة 146 والمواد من 165 إلى 170 من القانون الأساسي العام للعمال الفقرة الأخيرة من المادة 81 من قانون علاقات العمل.

¹ زهرة بن قمجة وزحوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 140.

- المكافآت العينية، وهي عبارة عن بعض النفقات التي يتحملها صاحب العمل لحساب العامل حيث يمكنه بواسطتها الاستفادة من بعض المزايا المادية، كاستفادة من السكن أو التكفل بالإيجار أو تقديم له وسيلة نقل خاصة أو اللباس أو بعض المواد أو الخدمات الأخرى المشابهة¹.

ب- الحوافز المعنوية في القطاع العمومي: يقصد بالحوافز المعنوية، تلك التي لا تعتمد على المال في إثارة وتحفيز العاملين على العمل، بل تعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري الذي هو كائن حي له أحاسيس وتطلعات اجتماعية، يسعى إلى تحقيقها من خلال عمله في المنظمة ومن بين الحوافز المعنوية: التدريب، الضمان الوظيفي، الاعتراف بأهمية العامل، العلاقة الطيبة بين العاملين، القيادة العادلة ذات الكفاءة، الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرارات². إلى جانب الترقية والنقل الوظيفي بشروطه المختلفة ودرجاته المتباينة.

03- التفويض الإداري Delegating .

يعتبر مفهوم التفويض من أساليب عدم التركيز الإداري (اللامركزية)، تحقيق النتائج عن طريق إعطاء الصلاحيات والسلطات للأشخاص المؤهلين وتحفيزهم لتنفيذ الأعمال التي هي من صميم مسؤولياتك بالمستوى المطلوب³، كما يعرف ب: طريقة لإنجاز المهام للمدير من خلال إعطاء جزء من العمل ومسئوليته لشخص كفاء منح السلطة اللازمة للموظف لغرض تمكينه من استثمار مهارته لخدمة التنظيم ومساعدة الإدارة، أو نقل بعض اختصاصات ومهام الرئيس إلى مرؤوسيه لممارستها دون الرجوع إليه مع بقاء المسؤولية⁴.

¹ (زهرة بن قمجة وزحوفي نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص ص 140، 141).

² (نفس المرجع، ص 141).

³ ناصر السيد، مهارة التفويض للمدير الناجح، عبر الموقع: <https://slideplayer.ae/slide/17057677> تمت الزيارة يوم: 09:12 2023/06/02.

⁴ (نادية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص 195).

أ- أهمية التفويض:

للتفويض أهمية كبيرة في مكان العمل، ويعتبر مكسبا للموظف ورد اعتبار للطاقات البشرية، مما يدفعهم للعطاء والإبداع في الإدارة، كون تقنين العمل والقرارات والمسؤوليات في يد فئة معينة، كثيرا ما يدعم الجمود والنمطية والتقليد، إلا أن تشجيع أطراف أخرى خاصة ممن لهم حنكة وكفاءة فنية وتقنية وتسيريه يؤدي إلى كسر الأعراف المعرقة للمنطق المؤسسي، كما يؤدي إلى القضاء على الروتين مما يدعم الإبداع والتجديد وحسن استغلال وتشجيع الطاقات التي تتوفر عليها المؤسسة. وعموما يمكن أن نلمس أهمية التفويض في النقاط التالية:

- تخفيف العبء على المدير للانشغال بالأعمال الأهم.
- بدائل مختلفة لأداء المهمة.
- التحفيز وبناء الثقة وتحقيق الرضا الوظيفي.
- تعزيز انتماء فريق العمل وتعزيز الالتزام لدى أعضاء الفريق.
- تدريب وتأهيل وإعداد المرؤوسين والمساعدين والصف الثاني. المشاركة في تحمل المسؤولية والعبء الإداري.
- تشجيع الاستقلالية والإبداع وحل المشكلات واكتشاف قدرات الأفراد.
- تقوية العلاقات الإنسانية داخل التنظيم¹.

¹ ناصر السيد، مرجع الكتروني سبق ذكره.

ب- الأعمال التي ينبغي تفويضها:

كثيرا ما يحدد القانون والمشرع الجزائري أدوار ومسؤوليات الموظفين حسب خبرتهم ومكانتهم أو صنفهم ودرجتهم الوظيفية وكذا تخصصاتهم، كون عملية التفويض ليست بعملية ثانوية، إنما تتطلب بعض الشروط وكما تستدعي احترام المهام المثقلة على الأصناف الأخرى، وفي نفس الصدد يعد تقديم المسئول لكل مهامه تحت تصرف جهات أخرى أمر ممنوع قانونيا ومثقلا للآخرين ممن لهم أدوارهم وبرنامجهم الخاص، واستنادا لذلك حدد المشرع والمهتمين بهذا المجال بعض القضايا والمسائل المسموح تفويضها ومنها:

- الأعمال الروتينية المتكررة والغير مهمة.
- الغير عاجلة الأعمال التي بها تفاصيل تأخذ وقتًا وجهدًا كبيرين.
- القرارات السهلة التي تصنع باستمرار الأعمال التي لا يميل إليها المدير.
- المهام التي تحتاج إلى مهارات وقدرات لا يملكها المدير. أيضا الأعمال التي لا تفوض متابعة الخطة لأن التفويض لا يلغي المسؤولية¹.

¹ ناصر السيد، مرجع الكتروني سبق ذكره.

المبحث الخامس: البيئة الاجتماعية والثقافة التنظيمية.

باعتبار أننا في صدد دراسة مؤسسة هي جزء من مجتمع أكبر تتأثر فيه من خلال مدخلاته وتأثر فيه بما تقدمه من مخرجات، من منطلق ذلك لا يمكن التغاضي عن دور البيئة الخارجية للتنظيم ودور مؤسسات التنشئة الاجتماعية (كالأسرة والمحيط والعولمة) في إكساب الأفراد لهذه القيم التي يتم ممارستها وحملها من الخارج إلى داخل أماكن العمل، تبعا لذلك عرفت القيم التنظيمية ب: «مجموع المعايير والاتجاهات التي تحدد وتوجه سلوك الأفراد وتشكل شخصية المنظمة، كما أنها مجموعة الخصائص الإنسانية والفكرية والاجتماعية والدينية الثابتة نسبيا التي يدركونها ويتفاعلون من خلالها فيما بينهم أثناء أدائهم لمهامهم، إضافة إلى هذا فإن هذه القيم هي كل ما يعبر عن طريقة تفكير المؤسسة وتصرفاتها ونمط العلاقات الذي تعمل به داخل المؤسسة وخارجها»¹، كون أن مصدر الثقافة التنظيمية ليس القيم والأعراف المؤسساتية فقط أو طبيعة النشاط، إلا أنها أيضا من مصدر اجتماعي، تجعل الفرد يمارس ويفكر ويتعامل على أساس ما تعلمه في الأسرة والمدرسة وكذا يمارس قيمه الدينية مثلا: من عدم الغش، وضرورة الانضباط أو احترام الوقت أو ربما التفرغ للصلاة في أوقات يجب عليه أن يتفرغ لأداء خدماته ومسئولياته الوظيفية..، وكثيرا ما أشارت الدراسات السابقة في هذا الصدد إلى مدى خدمة الموظفين لأطراف عائلتهم وأقاربهم وجهتهم، وتسبق خدمتهم و مصلتهم على الآخرين رغم عدم توفر فيهم الشروط، تقيدا برمزية الصلة والإحسان للقريبى والبداية بالجار، مثلما تعلموا ذلك في أسرهم وهم صغارا وفي المدارس، وتعتبر تبعا لذلك من معايير الوفاء والشهامة الاجتماعية.

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط1، 2011، ص 107.

01- الأسرة والتنشئة الاجتماعية.

تأتي الأسرة في مقدمة المؤسسات الاجتماعية المسؤولة عن العملية التربوية، ولهذا يعرفها أحمد الفيش بأنها: «وحدة وظيفية تتكون من الزوج والزوجة والأبناء يرتبطون برباط الدم وتجمعهم أهداف مشتركة»¹، كما يذهب محمد الهادي عفيفي إلى أن الأسرة «تعتبر الوعاء الثقافي الأول الذي يشكل حياة الفرد ويتناوله بالتربية بما فيها من علاقات وأنماط ثقافية تعبر عن الثقافة الأم، كأساليب الزواج والعلاقات الزوجية ومركز الرجل والمرأة وعلاقة الأبناء بالأبناء ووسائل الكسب ومعنى التماسك العائلي والمسؤولية الاجتماعية»²، تقوم بمجموعة وظائف يقصد بها «تلك العناية والرعاية التي توليها الأسرة للأطفال، كالسهر على المتابعة والمراقبة في دروسهم ورفاقهم وممارساتهم وعلاقاتهم الداخلية والخارجية وضبط سلوكهم.. بالتالي تعد التنشئة إحدى عمليات التعلم التي عن طريقها يكتسب الأبناء العادات والتقاليد والاتجاهات والقيم السائدة في بيئتهم الاجتماعية التي يعيشون فيها... والتي تصل بالأبناء إلى التطبيع الثقافي والاجتماعي»³، أين يتعلم الطفل من الأسرة الأمور الأساسية كالتمييز بين الخطأ والصواب، واحترام الآخرين وتبجيل الكبار، وحسن السلوك، والحياء الجنسي، والتفريق بين جنسه والجنس الآخر، ومن ثم تمكينه من فهم العالم المادي في البيئة التي يعيش فيها. هذا ما تؤكد الدكتوراه مريوحة نوار حيث أشارت أن: أهم ما تعطيه الأسرة للطفل هو تحديد دوره في ثقافته وطبقته الاجتماعية تبعاً لسنه وجنسه ومستواه الاجتماعي والاقتصادي، وتحديد مركزه، وإعطائه فكره عن نفسه، وإعداده لأخذ دوره كرجل أو امرأة في المستقبل⁴.

¹ عبد الحميد خزار، "الأسرة والمدرسة كوسائل لنقل القيم"، مجلة دفاتر المخبر، بسكرة، المجلد 04، العدد 01، ص 25.

² نفس المرجع، ص 25.

³ آمنة ياسين، "علاقة خصائص الأسرة الجزائرية بأساليب التنشئة الاجتماعية للأبناء في ضوء إرهابات العولمة الثقافية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 31، ديسمبر 2017. ص ص 147 ، 170.

⁴ جمال بن زيان: "الطفل بين الأسرة والمدرسة؛ نحو تكامل تربوي ضرورة الواقع والمعوقات"، مجلة الأسرة و المجتمع، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02، ص 244.

أ- القيم التقليدية للأسر الجزائرية:

ينتمي المجتمع الجزائري إلى الدول الأفرومتوسطية، الإسلامية، العربية، الأمازيغية والمغربية. يحمل مزيجا متنوعا من الموروث الحضاري والثقافي الناجم عن هذه السمات إلى جانب الموروث التاريخي الناجم عن الحقب الاستعمارية المتعددة التي شهدتها الجزائر، والذي أكسبها جملة من الخصائص والقيم أهمها:

- أنها أسر ممتدة في عمومها، هرمية السلطة الأبوية، تتميز بالتضامن والتماسك.
- لديها وحدة دفاعية، أسرة تقليدية محافظة في أمور السمعة والشرف، وتأكيد الولاء الأسري.
- التسامح المفرط في الطفولة المبكرة، ثم التغير الحاد إلى تسلط وتحكم وتوجيه.
- المرأة تكسب احتراماً في عالم الرجال لكونها أماً لذكر أو لذكور.
- ينتظر من الصبي أن يكون أكثر نشاطاً وأكثر قدرة على التنافس، وأكثر استقلالية واعتماداً على الذات.
- جعل البنات على درجة أقل من الرجل، والتعزيز لديها الهدوء والرفقة، وسلوك الطاعة والانصياع، وتحضيرها للعمل المنزلي¹.
- العائلة لا تتيح للطفل "سوى مجال ضيق لتحقيق استقلاله الذاتي، وما إن يكبر وينمو حتى يسقط اضطهاده على غيره من شقيقاته ومن ثم على زوجته وأبنائه".
- لكل فرد مكانة داخل الأسرة لا يمكن أن يتعدها، فالزوجة مثلا لا يمكنها أن تشارك الزوج في الطعام و لا يمكن للأبناء أن يطلبوا حاجتهم من الأب مباشرة بل بواسطة الأم التي تنقل طلباتهم إلى الأب كما لا يمكن للولد أن يدخن أمام والده أو يجلس مثلا ويتركه قائما، و يتبع الزوج بعض السلوكيات للمحافظة على مكانته و هيبته في بيته كأن يكون عابس الوجه ولا يشارك النساء في اتخاذ القرار..

¹ (آمنة ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 150 151).

والتنظيم المنزلي كله يقع على عاتق النساء والزوجة لا تنادي زوجها إلا بـ "هو" ، والزوج يقول لهل "هي" أو يا مرا.

- إن كل فرد في الأسرة سواء كان ذكرا أم أنثى اجتماعي في دوره، تربطه علاقات عدة بالآخرين عامة و الأسرة خاصة، و تنقسم العلاقات الأسرية إلى قسمين:

- -العلاقات الأسرية الخارجية: تتمثل في علاقة الأسرة بالأقارب، الجيران، الأصدقاء و مختلف الأنظمة الموجودة في المجتمع كالنظام الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي، الثقافي...الخ، فهي بذلك تؤثر فيها و تتأثر بعبارة أخرى هي كل علاقة خارجة عن جو الأسرة .
- العلاقات الأسرية الداخلية: تقوم العلاقات داخل الأسرة على أسس شخصية "كما أنها مباشرة ومستمرة وتتضمن شعورا قويا بالانتماء و الارتباط الاجتماعي، و هي وليدة عوامل نفسية و بيولوجية واقتصادية واجتماعية..¹.

ب- القيم الحديثة للأسر الجزائرية:

إن هذه الأدوار الاجتماعية تأثرت بفعل التغيرات والتحولات التي شهدتها المجتمع في عهده الحديث.. وذلك على كل الأصعدة؛ فالانفتاح الاقتصادي، أدى إلى خفض الدخل الفردي، وارتفاع نسبة البطالة، واشتداد أزمة السكن، استمرار الرقابة على وسائل الإعلام.. ، كما تأثر المجتمع بمخلفات "العشرية السوداء" 1991-200 ، فعاش حالات اللأمن ومظاهر العنف.. وتمظهر هذا التحول في الجوانب التالية:

- أصبح ما يسمى بصراع القيم بين جيلين: جيل الآباء الذي تربي و ترعرع في أحضان المجتمع التقليدي..، وجيل الأبناء الذي ظهر للوجود في مجتمع الحدائة المغربية المتأثرة بالثقافة الغربية. هذا الاختلال في سلم القيم انعكس مباشرة على السلوك الاجتماعي وأفرز ممارسات سلوكية تتناقض مع هوية المجتمع الجزائري .

¹ (فرحات نادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 123 ، 139.

- التحول هناك بعض المصطلحات والمفاهيم التي طغت على مجتمع الستينات والسبعينات مثل: الأبطال البركة، الأمانة، النية، الرجال، النيف، اندثرت مع التحول أو انقلبت إلى العكس فحلت مكانها في مجتمع التسعينيات : الجبن، النفاق، الغش، الرخس..¹.
- انتقال الحياة الأسرية من حياة محلية إلى حياة اجتماعية أوسع مكنها من الاحتكاك بالمجتمع الكبير.
- نشأة المدن و هجرة أفراد الأسر إليها و تحولهم من الحياة الريفية التي تخضع لسلطة الدين والعرف والتقاليد إلى حياة أكثر تحررا من القيم التقليدية. ثم انتشار العمارات و السكنات الضيقة.. و هذا ينعكس بالضرورة على طبيعة العلاقات الأسرية ، فتلجأ الأسرة إلى التخفيف من واجباتها.. فترسل أطفالها الصغار إلى دور الحضانة، والأولاد إلى المدارس الداخلية لتخفيف العبء عنها².
- خروج المرأة للعمل و مساهمتها إلى جانب الرجل في مختلف العمليات الاقتصادية في تغيير الأسرة.. حيث "حدث تعديل و تغيير في القيم التي يعتنقها أفراد الأسرة طالما أن المرأة تعمل، فالزوج يساهم في العمل المنزلي و هذا خروج عن مفهوم دوره التقليدي.
- صغر حجم الأسرة و ضعف علاقاتها الاجتماعية الخارجية في زيادة الاتصال والتفاعل بين أعضائها، نتيجة فقدانها إلى "التقاليد و العادات و القيم التي كانت تلعب الدور الأساسي في وحدة و تماسك العائلة الممتدة... بالإضافة إلى انتشار الثقافة و التربية و التعليم بين أبناء العائلات لعب الدور الكبير في استقلالهم الفكري و القيمي و وقوفهم ضد العادات و التقاليد القبلية و العشائرية".. فظهرت قيم التفاهم و الاستشارة و المشاركة في حياة العلاقات الحديثة و هذا ما أفرز "ديناميكية واسعة في آلية الأدوار و تعددها..³.

¹ (أمنة ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 151 ، 153.

² (فرحات نادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 143 144.

³ نفس المرجع، ص ص 145 ، 159.

جدول رقم (07) يبين المقارنة بين قيم المجتمع الجزائري بين التقليد والحداثة.

أمثلة.	القيم التقليدية للمجتمع.	القيم الحديثة للمجتمع.
السلطة.	أبوية.	مشاركة المرأة والأولاد في القرارات.
الأسرة.	ممتدة.	صغر حجمها (النواة).
أساليب التربية.	تسلط وتحكم.	التسامح المفرط والتربية المرنة.
دور الأنثى.	العمل المنزلي وعدم المشاركة بأرائها.	المشاركة في الدخل الاقتصادي.
العلاقات.	تقديس الروابط الاجتماعية القريبة والبعيدة.	تراجع صلة الرحم وانفصال اجتماعي.
القيم.	تقليدية وطقوس خرافية.	قيم تقليدية وحديثة.
التربية.	الجميع يشارك في تربية الأولاد.	تربية الأولاد بشكل مستقل، حضانة..

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميدان واقتباسا من المراجع السابق ذكرها ل(عبد الحميد خزار، ب ن، ص

25)، (أمنة ياسين، 2017، ص ص 147 170)، (جمال بن زيان، ب س، ص 244)، (فرحات نادية،

2010/2010، ص ص 123، 139).

02- العولمة و وسائل الإعلام الحديثة.

يتأثر السلوك الإنساني بالوسائل التكنولوجية المختلفة، ولقد أثرت التقنيات الحديثة بشكل كبير في حياة الإنسان وسلوكه وطريقة اتصاله بالآخرين، كما أنها أسهمت بشكل كبير على المجتمع ككل بحكم كونها تمثل مظهر من مظاهر التغير المادي الذي يؤثر على عملية التفاعل الفردي والجماعي داخل المحيط الاجتماعي¹، ويشير الباحثان زايد وعلام (2000) إلى أن: الهوية الثقافية للمجتمعات، أصبحت تواجه سيلا جارفا من الخصوصيات الثقافية الجديدة والدخيلة عليها، خاصة مع امتلاك الثقافة الغربية - والتي تمارس الغزو الثقافي ما يجعل بعض الشعوب والبلدان السائرة في طريق النمو تتبهر بها، وتدفع بها للمحاكاة والتقليد والعيش في التبعية الثقافية" ومن أهم هذه التأثيرات على مستوى القيم والسلوك نجد: انتشار الثقافة الاستهلاكية، فقد الثقة في الذات الوطنية و الهوية الثقافية²، العزوف عن استخدام اللغة الأم وعدم الاعتزاز بها واستبدالها بلغات شعوب العالم الأول، الترعزع في ثقافة الموضة واقتناء أحدث المنتجات في الألبسة والأجهزة الإلكترونية والسيارات والهواتف النقالة وهذا بغض النظر عن جودتها، أي فقط من أجل التقليد..، الترعزع في أحضان شبكة الأنترنت والاستخدامات اللامتناهية لمواقع التواصل الاجتماعي، ومواقع الدردشة، وبناء العلاقات الافتراضية.

كما أدرج الباحث مولاي الحاج (2007) جملة من أساليب التنشئة التي تشير إلى الخضوع لتأثيرات العولمة الثقافية، مثل: الاحتفال بالأعياد التي تنتمي للثقافة الغربية كرأس السنة الميلادية و عيد الحب... كذا التغير في الأمثال الشعبية الجزائرية التي تعكس القيم النفعية و الفردانية (كل واحد يعوم بحره) (تخطي راسي و تفوت) ، (اللي قرا قرا بكري) أي: تهميش القيم الايجابية، والحكم على الأشخاص من خلال المظاهر الخارجية بدلا من المستوى المعرفي والأخلاق (...)³، حيث يبدأ الفرد

¹ (نادية عطوي، ثور مواقع التواصل الاجتماعي في ترسيخ القيم الاجتماعية- دراسة سوسيو ثقافية"، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، الجزائر، المجلد 6، العدد 01، ص 183.

² (أمنة ياسين، مرجع سبق ذكره، ص ص 154 155.

³ نفس المرجع، ص ص 155 156.

بالإتصال بوسائل الإعلام منذ طفولته المبكرة ويمتد إلى شيخوخته، فهو بذلك يعبر أصدق تعبير عن مفهوم التربية المستمرة مدى الحياة وطرق تحصيل المعرفة ثلاثة: المشاهدة والمخالطة والقراءة¹.

أ- وسائل التكنولوجيا الحديثة نجد:

- وسائل الإعلام المختلفة: من إذاعة وتلفزيون والسينما وأنترنيت وصحف ومجالات وإعلانات (...). بما تنشره وتقدمه من معلومات وحقائق وأخبار ووقائع وأفكار وأراء لتحيط الناس علما بموضوعات معينة من السلوك².

- مواقع التواصل الاجتماعي: هي خدمة إلكترونية تسمح للمستخدمين بإنشاء وتنظيم ملفات شخصية كما تسمح بالتواصل مع الآخرين... لديهم نفس الاهتمامات.. منها: موقع فايسبوك Face book : يعتبر الفاييسبوك اليوم أشهر شبكة اجتماعية في العالم، إذ يحتل المرتبة الأولى عالميا من بين الشبكات الاجتماعية الأكثر شهرة وتداولاً.. وهو المنافس الأول لشبكة My space باعتباره أولى الشبكات من حيث الظهور في العالم الافتراضي³، كما يعرفها بالاس Palas 2006 على أنها: مواقع تستخدم لبناء علاقات افتراضية على شبكة الانترنت تمكن الأفراد أن يتصلوا بعضهم البعض للعديد من الأسباب المتنوعة⁴.

¹ عبد الحميد خزار، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² الجموعي مومن الكوشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 75، 77.

³ نادية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص، ص 185، 186.

⁴ أحمد علي الدروبي، "مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على العلاقات الاجتماعية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 1-2، 2018، ص 183.

ب- أهمية وسائل التواصل الاجتماعي (فايسبوك):

- مساهمة وسائل الإعلام ومواقع التواصل الاجتماعي في ترسيخ القيم الاجتماعي.
- تعتبر مواقع التواصل مجالا خصبا للترويج وتطوير الثقافة.. بالتالي استطاعت هذه المواقف إحداث قفزة سريعة بلورت سلوكيات وقيما جديدة لم تكن من قبل.
- تعمل وسائل الإعلام على تثبيت قيم المجتمع من خلال نقلها من الأجيال السابقة إلى الأجيال التالية..
- وسائل الإعلام تقوم بالنشأة من خلال تعليم أفراد المجتمع الجدد، القيم والمعتقدات، والمهارات التي يقررها المجتمع.
- كما تتيح للأفراد المجتمع فرصة التعبير عن آرائهم وأفكارهم في القضايا العامة التي تهم المجتمع.. وبذلك تتجسد ثقافة قيمة تعبر عن تطلعاته (...)، وتسمح بفرصة المشاركة في تحديد الأولويات التي يحتاجها المجتمع والمشاركة في اتخاذ القرار.
- الشعور بالانتماء وتكوين علاقات اجتماعية مع الآخرين مما يعزز أواصر المحبة والتكافل بين أفراد المجتمع الواحد.
- تحقيق التربية الاجتماعية للمواطنين ذاتيا، وتنمية الشعور بالمسؤولية الجماعية والت-جاوب مع المصلحة العامة، وتقويتهم على ممارسة الحياة الديمقراطية والقيادة الجماعية والشورى في أمورهم وتحقيق التعاون بين أفراد المجتمع (...)¹.

¹ (نادية عطوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 195، 198).

خلاصة الفصل.

تم تناول الثقافة التنظيمية من خلال أهم عناصرها المتمثلة في القيم التنظيمية لما لها من أهمية توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، من أمثال هذه المشاركة في اتخاذ القرار كون تمكين الموظفين وإعطائهم أهمية يزيد من عملية تبني الثقافة الإيجابية والاستجابة لضوابطها والقواعد التنظيمية، إلى جانب قيم تركز العدالة و المساواة بين الموظفين والتي لها دور في سيادة الثقة بين الأطراف وتشجيع العدالة الاجتماعية والأساليب المشروعة في العمل التي تتميز بها ثقافة المؤسسات الرائدة، إلى جانب قيم إدارة الوقت كون فرض الانضباط أمر ضروري ومهم في ضبط السلوك الذي عهده الموظف في بيئته الخارجية، كما أن له دور بليغ في تحقيق أهداف المؤسسة في وقتها، والعمل على توحيد الموظفين حول ثقافة قيم مشتركة، كما يعد نوع الاتصال الذي تفرضه الإدارة ذات أهمية بالغة في تحسين العلاقات بين الأطراف والتي تتخذ عادة شكل التعاون والتواصل وانتقال المعلومات المهمة في الوقت المناسب مما يقضي على التعطيل والبيروقراطية وتضييع الوقت وحتى يكون الموظف ملما بمدى وضوح سياسة المتبناة في المنظمة ويعمل على تحقيقها والتضحية من أجلها.

أيضا يلعب النظام الداخلي وتشريعات العمل المستمدة من القوانين والقواعد دورا مهما في تكريس الالتزام الوظيفي وتحقيق الرضا وأيضا توجيه الموظفين على تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسسة وتعمل المنظمات الناجحة من منطلق ذلك على توفير أهم العمليات الهامة والمساعدة في ضبط الفعل الاجتماعي داخل التنظيم خاصة ما يؤثر فيه حول الانضباط الموظف وطريقة تعامله مع الوقت والتزامه ومعدلات رضاه وانتمائه لكون ذلك تأثير فعلي على أهداف المنظمة وثقافتها، فتعمل المنظمات الناجحة على تكريس احترام التعليمات والقانون والاهتمام البالغ بعمليات الإشراف والرقابة والمراقبة والتقييم وتدريب الموظفين كوسيلة من وسائل التنشئة التنظيمية التي تساعد على ضبط السلوك الفردي والجماعي داخل مكان العمل.

إلا أن معدلات الانضباط والانتماء والالتزام والرضا الوظيفي وحتى الاستقرار التنظيمي لها علاقة وطيدة بمدى تفعيل المؤسسة واهتمامها لتكريس القانون وصرامة قواعد العمل وتحلي المسؤولين والمرافقين والمشرفين بقيم إيجابية تخدم المنطق المؤسسي وتدعمه، وليس العكس بتدعيم الأعراف والقيم الاجتماعية ومعيقاتها المختلفة السائدة في مختلف المؤسسات الجزائرية.

كما ألفت الدراسة الضوء في جانبها النظري حول أهم العمليات والأساليب والإجراءات التنظيمية وأيضاً الخارجية الاجتماعية التي تدعم وتعيد إنتاج نفس القيم السائدة مما يؤثر في الثقافة السائدة، حيث تناولنا في الجانب الداخلي التنظيمي أهمية ومدى عدالة عمليات التعيين والتحفيز والتفويض وعلاقتها أيضاً بفعالية الأداء ومخرجات العنصر البشري، ومن جانب خارجي قمنا بإلقاء الضوء على مدى ثقل التنشئة الاجتماعية للفرد من أسرة ومدرسة وأيضاً مواقع التواصل الاجتماعي نحوى تبني الفرد وإعادة إنتاجه لقيمه داخل المؤسسة.

الفصل الثالث: الفعل العمالي والنقابي.

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: الفعل الاجتماعي.

1. المفهوم الاستمولوجي للفعل الاجتماعي.
2. خصائص الفعل الاجتماعي وأسس تحديده.
3. أنماط الفعل الاجتماعي.

❖ المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية في العمل.

1. ماهية العلاقات الاجتماعية.
2. أنماط العلاقات الاجتماعية.
3. فريق العمل.

❖ المبحث الثالث: مظاهر الفعل العمالي.

1. التسبب الوظيفي.
2. أسباب عدم انضباط الفعل العمالي في القطاع الإداري.
3. آليات ضبط الفعل الاجتماعي المعرقل للعقلانية في القطاع العمومي.

❖ المبحث الرابع: عقلنة الفعل العمالي في القطاع العمومي.

1. الأداء والكفاءة في العمل.
2. الرضا الوظيفي.
3. الدافعية في العمل.
4. الانتماء التنظيمي.

❖ المبحث الخامس: النقابة.

1. ماهية النقابة العمالية.
2. تطور ونشاط الحركة النقابية بالجزائر.
3. أهداف ودور النقابة العمالية في وقتنا الراهن.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة بما لها من قيم وثقافة إلى محاولة توجيه الفعل الاجتماعي الذي كثيرا ما يرتبط ببيئته الأولى ويتأثر بتنشئته الاجتماعية، إلى محاولة ضبطه وتقنيه عن طريق سن قيم عقلانية ومعايير تخدم أهدافها، مع العلم أن هناك العديد من النظريات والدراسات التي توصلت إلا أن هناك تأثير للقيم العقلانية التقليدية على الفعل العمالي ومنطق تفاعله وتعاونه وبنائه لأهدافه وعلاقته في أماكن العمل، هذه القيم المكتسبة والتي يعاد إنتاجها كثيرا ما تكون عدوة للعقلنة وما تتطلبه المؤسسات الحديثة من أجل تحقيق الفعالية والعدالة والاستحقاق، هنا نجد تدخل الوسيط النقابي كشريك اجتماعية وأمام المسؤولين لتوحيد جهودهم وأدوارهم من أجل حسن توجيه الفعل وتقنين كل ما هو عاق ومعرقل لا يخدم الثقافة التنظيمية وقيم المؤسسة الحديثة، وتسعى جراء ذلك إلى تكريس منطق مؤسساتي بدلا من التشجيع من إعادة إنتاج قيم ومنطق اجتماعي تقليدي كثيرا ما يقول على التهاون والتسيب والاهتمام بالأمور العائلية والجهة والروابط الاجتماعية والوساطة والتعامل بالمحاباة والعاطفة أكثر من كونه تتوجه نحو العمل والعقلنة مما يؤثر على منطق القانون والتنظيم.

لهذا جاء هذا الفصل من أجل الاهتمام بالفعل العمالي والنقابي الذي يتحدد وبيني قيم في ظل الروابط الاجتماعية والتنظيمية السائدة، والتي تقوده إلى ردود أفعال متناقضة أحيانا على ما تتطلبه ثقافة المؤسسات بما في ذلك من مظاهر التهاون والفساد وانعدام الدافعية الهامة في تحفيز السلوك العمالي في ضوء بيئة اجتماعية تؤثر بقيمها التقليدية من جهة وبيئة تنظيمية لا تشجع من خلال أساليبها وحوافزها من جهة ثانية.. لهذا جاء هذا الفصل بغية معالجة الفعل الاجتماعي كمحدد لنوع التفاعل والعلاقات الحديثة في بيئة العمل، ثم التعرّيج عن مظاهر الفعل العمالي في الوسط التنظيمي وما يثمره من سلوكيات لا تتفق مع معطيات والقيم التنظيمية الحديثة، تحت تأثير عوامل خارجية وداخلية، وأخيرا التعرف على دور النقابة في توحيد الجهود والصفوف.

المبحث الأول: الفعل الاجتماعي.

سنتطرق في هذا المبحث المعنون ب الفعل العمالي الاجتماعي، إلى تحديد ما نعنيه بالفعل الاجتماعي، وما هي خصائصه في إطار المقاربة المتبناة، ثم تحديد أهم عراقيل التي يسببها الفعل المنتهج من قبل الفاعلين الاجتماعيين على المنطق التنظيمي والمؤسساتي أو القانوني، هذا ما سنعمل على توضيحه في الفروع التالية.

01- المفهوم الإستمولوجي للفعل الاجتماعي.

تعددت تعارف المهتمين بمجال الفعل السوسيولوجي، ممن ساهموا في شرح المصطلح، فهناك من يعتبر الفعل على أنه السلوك، أما الثاني يعتبره التفاعل بين الأطراف في إطار الجماعة الواحدة، كما يرى اتجاها ثالثا أن الفعل تحدده طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الأطراف ضمن نسق قيمي وأعراف الموجهة لذلك الفعل. خذ إلى ذلك مصطلحات أخرى مثل: الأداء، الإنجاز، الذي يتضمن خاصية: القصدية والعقلنة المبنية على بلوغ أهداف ملموسة واضحة، تعكس قيم ومعايير أي جماعة اجتماعية أو مهنية، و يعتبر: «ماركس فيبر أول من استعمل اصطلاح الفعل الاجتماعي في علم الاجتماع عندما أراد أن يكون هذا الاصطلاح القاعدة الأساسية للنظرية الاجتماعية...»¹، من ثم فإن الفعل هو أساس التحليل في العلوم الاجتماعية، من منطلق تحليل سلوكيات الجماعات ثم تفسيرها حسب الظروف السائدة، وتبعا لمراحل تطور المجتمع وطبيعة بناءه الاجتماعي، ثم هناك من يعرف الفعل ب: «أي نشاط يصدر عن الإنسان سواء كان أفعالا يمكن ملاحظتها وقياسها كالنشاطات الفزيولوجية والحركية، أو نشاطات تتم على النحو غير ملحوظ كالنفكير والتذكر والوسواس وغيرها»²، ونقصد بالنشاط أيضا الأداء والإنجاز وردود الفعل الذي يتعامل بها الإنسان في مختلف أماكن تواجده، قصد تواصله مع الآخرين، وقد يكون هذا

¹ دنيكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 1981، ص 13.

² عدنان أحمد الفسوس، أساليب تعديل السلوك الإنساني، المكتبة الإلكترونية الشاملة، فلسطين، ط1، 2006، ص 13.

النشاط تواصل لفضي مع الآخر، تواصل عن طريق التعبير ألوجهي أو الرموز، كما يمكن أن يكون ابتسامة أو استهتار على موقف تلقاه من الطرف المقابل، كما يشمل النشاطات التي تؤدي في العمل من مهام ومسؤوليات يقوم بإنجازها، في إطار الرتبة التي يشغلها في الجماعة التي يعمل فيها ويصدر أفعالاً تعكس نوعية عمله ومهامه، وقد يكون هذا الفعل الصادر من الشخص أو الجماعة صعب الملاحظة في وقت قياسي، فيشمل الغضب على ظروف العمل، القلق الدائم، التغيب والتأخر العمدى ، السكوت أو الانسحاب من الجماعة وعدم الرغبة في المشاركة والتفاعل مع فريق العمل.

كما هناك من يفضل أن يعتبر الفعل، على أنه السلوك الجماعي ضمن جماعة معينة، وليس نشاطاً، كون أن النشاط قد يختلف بين أفراد الجماعة باختلاف المهام والرتب والمسؤوليات وأيضاً باختلاف المثير أو الدافع، أما السلوك فقد تكون مشتركة بين أفراد جماعة معينة عن أخرى حسب تأثير الظروف والقيم التي يشترك فيها أعضاء الجماعة وتدفعهم إلى التصرف بمثل هذه الأفعال، أما النشاط قد لا يرتب بالدوافع الخارجية بقدر ما يرتبط بدرجة الوعي والخبرة والمستوى التعليمي والمواهب، على أساسه عرف الفعل من هذا الجانب ب: «سلوك الفرد أو الإنسان داخل المجتمع مهما كان ذلك السلوك ظاهراً أو مضمراً، صادراً عن إرادة حرة أو كان نتاجاً لأمر خارجي، ومن ثم يتخذ هذا الفعل -أثناء التواصل - معنى ذاتياً لدى الآخر أو الآخرين، مادام هذا الفعل الاجتماعي مرتبطاً بالذات والقصدية»¹، إذا الفعل الذي يصدر من الفرد داخل أي جماعة مهم اختلفت انتمائه، فيقصد به سلوك الفرد أو الجماعة الظاهر أو الباطن؛ الناتج عن رغبة و اختيار ذاتي، أو رد لتأثير خارجي سواء كان تأثير قهري أو مرغوب من طرف الفرد أو الجماعة المتأثرة به، ويستخدم كأسلوب للتواصل والتفاعل والردود الانفعالية أثناء التعامل مع الآخرين.

كما يمكن تعريفه ب: مجموع الاستجابات والانفعالات الصادرة من الإنسان اتجاه المواقف المختلفة التي يتعامل ويتعايش معها: فالفعل حسب هذا الاتجاه هو: «الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة

¹ حسام الدين محمود فياض، مرجع سبق ذكره، ص ص 04 05.

لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية؛ ويتضمن السلوك بهذا المعنى كل ما يصدر عن الفرد من عمل حركي أو تفكير أو كلام أو مشاعر أو انفعالات...¹، أي هي بالدرجة الأولى عبارة عن ردود أفعال للفرد أو الجماعة اتجاه قيم مشتركة موجهة للفعل وردود الفعل، قد تكون معلومات، أو حديث أو تبادل شيء مع الآخر، أو أوامر نابعة من مصدر معين، أو اصطدام يقع بينه وبين شخص أو جماعة معينة، تجعله يصدر استجابات معينة تبعا لطبيعة المعطيات أو الرسائل التي تلقاها، ومن ثم استغنى هذا الاتجاه عن كون الفعل له دوافع داخلية نابعة من الشخص نفسه، مثل الحالة المزاجية، أو النفسية.

أ- الفعل الاجتماعي والإنساني:

نجد أيضا تعريفاً آخر، قسم الفعل إلى نوعين؛ إنساني واجتماعي، بالاعتماد على درجة التأثير والتأويل، فيعتبر أن الفعل سلوكاً إنسانياً بالدرجة الأولى ناجم من مؤثرات قد تكون داخلية وذاتية فيعتبر بالتالي فعلاً إنسانياً، كما يصبح عبارة عن فعل اجتماعي عندما يواجه قيم ومؤثرات خارجية تقدم له المقصود وتؤوله حسب معطياتها ومعاييرها الخاصة، كما يوضحه هذا التعريف: « صورة للسلوك الإنساني الذي يشتمل على الاتجاه الداخلي أو الخارجي الذي يكون معبراً عنه بواسطة الفعل والإحجام عن الفعل، أنه يكون الفعل عندما يخصص الفرد معنى ذاتياً معيناً لسلوكه، والفعل يصبح اجتماعي، عندما يرتبط المعنى الذاتي المعطى لهذا الفعل بواسطة الفرد بسلوك الآخرين، ويكون موجهاً نحو سلوكهم»²، من ثم فصفة الاجتماعية للفعل، تحدد من خلال اعتراف الجماعة به، وتفسيرهم له حسب قيمهم المشتركة "معنى واحد لدى جميع الأطراف أو الطرفين حسب ماكس فيبر"، ومن ثم يمكننا أن نفرق بين الفعل الفردي، وبين الفعل الجماعي المنطلق من دوافع سيكولوجية بالأساس أو خارجية، الذي هو مصدر الظواهر الاجتماعية ومنطلق تفسيرها، بما تتضمنه الجماعة من شروط ومعايير قادرة على إحجام وإقصاء هذا

¹ سعدون محمد نائر، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² مراد بن علي زريقات، ورقة عمل مقدمة لندوة ابن خلدون التي تعقدها الجمعية السعودية لعلم الاجتماع، منشورات جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007، ص 07.

الفعل أو تتميته حتى يعبر عن هوية الجماعة ويعكس صورتها الجماعية. على أساس ما سبق؛ يقول ماكس فيبر في هذا الصدد: « إن السلوك في حد ذاته يعتبر وحدة تحليلية غير مكتملة، تكتمل أحيانا حين يرتبط الواقع السيكولوجي بالسلوك الفردي ليصبح فعلا إنسانيا أنجزه فاعل، بينما يصبح هذا الفعل اجتماعيا إذا كان الدافع أو الغاية ذات طابع اجتماعي بالأساس». فعندما نفرق بين الدوافع النفسية التي قد ينجم عنها ربما سلوك انحرافي أو فعل غير واقعي لفرد معين، لا يمكننا اعتباره فعل اجتماعي باعتبار أن مسببات هذا الفعل نفسية محضة، أما الفعل يصبح اجتماعي حين يعبر عن ظاهرة حتى وإن تفاوتت درجاتها داخل أفراد الجماعة، كما تكون أسبابها أو أهدافها خارجية متأثرة بالمحيط الاجتماعي أو معاييرها التي أدت إلى حدوث مثل هذه الأفعال، خلص ماكس فيبر هذا التداخل بين الفعل الإنساني الفعل الاجتماعي في معنى أن: «السلوك الإنساني هو الذي يحمل دلالة ومعنى وهدفا؛ أما السلوك الاجتماعي: فهو السلوك الذي يسلك تجاه الآخرين من خلال ما يراه، في سلوك الآخرين، من دلالة ومعنى وهدف»¹، أي يصبح الفعل اجتماعيا عندما تحلله الجماعة التي نتعامل معها، وتقدم له المعنى المقصود في إطار القيم التي نتشارك بها، فالفعل الإنساني هو فقط: «ذلك السلوك أو النشاط، الذي يمكن أن ننسب إليه قصد أو معنى ذاتي لتبرير ما قام به الفاعل من نشاط أو رد فعل... أما الفعل الاجتماعي: هو أحد أنواع الفعل الإنساني، حيث له خصوصية تميزه عن غيره من الأفعال، وهو يعتبر الأساس الذي تقوم عليه السوسيولوجية العصرية، ويأخذ صفة الفعل الاجتماعي إذ تعلق معناه المقصود من قبل فاعله أو فاعليه بسلوك الآخرين، الذين يواجهون حدوثه.... إذا الفعل الاجتماعي هو الذي يتوجه بسلوك الغير، ويرتبط بمعنى مشترك معه، فالمعنى الذي يفكر فيه الفرد ويقصده هو الذي يجعل الفعل الذي يقوم به اجتماع»².

أيضا يشير الفارابي إلى معنى الفعل الإنساني هو الذي: «يرتبط بالأخلاق؛ وأن الفعل الإنسان مرتبط بقدرته على الإدراك والفهم، حتى يتبين للإنسان ماذا يفعل؟ وماذا يدرك؟ وقد ميز الفارابي من خلاله على فعل الإنسان وغيره من الكائنات الحية لأنه مميز بنعمة العقل، مختلف عن الحيوانات

¹ جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص ص 09 10.

² حسام الدين محمود فياض، مرجع سبق ذكره، ص 14.

والجمادات»¹، من ثم يتقرر لنا أن الفعل الإنساني بصفة عامة هو الصادر عن إنسان عاقل وواع وهادف لما يريد إيصاله إلى الآخرين من رسالة أو معنى في إطار الجماعة التي يتفاعل معها، حيث يمكننا أن نقصي أفعال أخرى لا تدخل في هذا الإطار من الدراسة، مثل الأفعال الشاذة التي لا تعبر عن ظاهر اجتماعية بقدر ما هي اضطرابات نفسية لفرد معين يهتم به الدراسات النفسية، كما يمكننا إقصاء الأفعال الحيوانية وغير الواعية التي ربما تصدر عن أشخاص صغار أو أطفال ورضاع رفع عنهم القلم، من ثم فعندما نتحدث بالفعل نقصد بالضرورة درجة الأخلاق وطبيعة القيم والضمير الجمعي والانتماء، إلى جانب التمسك بثقافة الجماعة وقيمتها العامة الموجهة للفعل.

كما أنه لم يعتبر ماكس فيبر: «كل نوع من أنواع الفعل ومن الأفعال الخارجية فعلا اجتماعيا تبعا لمعنى الكلمة المحدد هنا، إلا أن الفعل الخارجي يستثنى من ذلك إذا كان يتوجه تبعا لتوقعات عناصر مادية معينة (...)، أما الفعل الداخلي: فلا يعد فعلا اجتماعيا إلا إذا توجه تبعا لسلوك الآخرين (...)، فلا يعتبر على سبيل المثال السلوك الديني فعلا اجتماعيا (...)، أما العمل الاقتصادي الذي يمارسه شخص واحد بمفرده، فلا يكون فعلا اجتماعيا إلا بالقدر الذي يراعي فيه سلوك شخص آخر.. كما أنه لا يعتبر كل لون من ألوان الاحتكاك بين البشر ذا طابع اجتماعي، ولكن يتخذ الطابع فقط كل سلوك خاص ذي معنى يتوجه تبعا لسلوك الآخر، فتصادم درجتين يعتبر حادث (...). ولكن محاولة قاندي الدرجتين تقادي الاصطدام، وما قد يتبع الاصطدام من تبادل الشنائم أو تعارك بالأيدي أو نقاش سلمي يعتبر فعلا اجتماعيا»². هنا يمكننا أن نشير أن الاختلاف القائم بين السلوك والفعل يكمن في: «إذ يعتبر السلوك: هو ذلك الجزء من الفعل الذي يلاحظه الباحث حينما يستنتج دافعه (...)، أما الفعل فهو الدافع والسلوك معا في علاقة الوسائل بالغاية (...)، ذلك أن كل سلوك يعتبر بلا معنى بدون دوافعه، والدافع أيضا لا يمكن تحديدها بدون سلوكه (...).»، بذلك يكون الفعل الاجتماعي: «هو الذي يجمع بين الدوافع

¹ فيصل صلاح الرشيدى، نظرية الفعل الإنساني في فلسفة الفرابي، كلية الآداب والعلوم، جامعة المرقب، ليبيا، 2010/2009، ص ص 04، 06.

² ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

الاجتماعي والسلوك (...)، ومن ثم فإذا تناول الباحث الفعل في ذاته فإنه يكون ذلك بين الدافع السيكولوجي والسلوك الفردي، ذلك يعني أن السلوك في حد ذاته يعتبر وحدة تحليلية غير مكتملة، تكتمل أحيانا حينما يرتبط الدافع السيكولوجي بالسلوك الفردي، ليصبح فعلا إنسانيا أنجزه فاعل؛... بينما يصبح الفعل اجتماعيا : إذا كانت الدوافع أو الغايات ذات الطبيعة اجتماعية أساسا»¹.

ب- الفعل العمالي و السلوك تنظيمي:

عرف الفعل الاجتماعي إذا بالتفاعل ضمن جماعة معينة لها قواعد وقيم وتوقعات هي المحددة لطبيعة الأفعال والمبادئ المرفوضة أو المقبولة بينهم ويكون الفعل المنتهج ذات معنى مشترك لدى كلا الطرفين المتفاعلين في ضوء أهداف موحدة أو متكاملة، وباعتبارنا نركز على الفعل العمالي، أي تفاعل فاعلين اجتماعيين ضمن جماعة تنظيمية أو مكان للعمل يتصرفون ويستجيبون في إطارهم التنظيمي (جماعة عمل) ضمن الثقافة والقيم التنظيمية السائدة. وفي محالة لتقريب مفهوم السلوك التنظيمي بمفهوم الفعل العمالي ضمن الإطار السوسيولوجي، نجد بأنه تعددت الرؤى حول المقصود بالسلوك التنظيمي وهناك من اعتبره أنه أفعال الفرد في المؤسسة التي يعمل فيها، وهناك من يرى بأنها أفعال ومهام الإدارة وسلوكياتها إزاء العمال ومختلف العمليات الإدارية والتنظيمية لتحقيق أهدافها وهناك فريق آخر يرى في سلوك التنظيم كل ما ينجم عن أعضاء المنظمة من تصرفات ومهام سواء كانوا موظفين مرؤسين أو رؤساء؛ أي هو فعل الموظفين وفعل المسؤولين من الإداريين على السواء ضمن جماعة عمل، أي هو التفاعل والعلاقات في جماعة مهينة يجمع بين أطرافها مهام وقيم تنظيمية موحدة، تحدد أطراف التفاعل والتواصل والعلاقات السائدة بينهم، من ثم ننقل من الفعل الاجتماعي العام في المجتمع ضمن قيم مفتوحة ومختلفة باختلاف التأثيرات البيئية والخارجية على الفرد، إلى فعل موجه ضمن أطر رسمية وقيم خاصة تنظيمية وقواعد كثيرا ما تختلف عن تلك السائدة اجتماعيا، تقوم بينهم علاقات اجتماعية ومهنية موجهة نحو غايات وأهداف وظيفية وتنظيمية معينة وممنهجة، يطلق عليه بالسلوك في إطار التنظيم أو

¹ حسام الدين محمود فياض، مرجع سبق ذكره، ص 27.

الفعل العمالي كجزء خاص من الفعل الاجتماعي في إطار العمل أو مؤسسة يهدف من خلالها إلى تحقيق حاجياته المادية واستقراره المهني، أو هو جزء عقلائي للفعل الاجتماعي بين مجموعة من الزملاء وعلاقات في جانب معين رسمية ومقننة، وفي جانب آخر غير رسمية يسودها التعاون والتنافس أيضا من أجل بلوغ أهداف مشتركة لها نفس المعنى لدى مختلف الفاعلين في مجال المنظمة. الذي يشمل أيضا دراسة التفاعل والعلاقات بين مختلف الموظفين، ومن منطلق ذلك هناك من يقرب معنى السلوك التنظيمي بالفعل العمالي وهذا ما عبر عنه محمد قاسم القريوتي: « بأنه نمط خاص من السلوك الإنساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون أعضاء في أي تنظيم، وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج أطر تلك التنظيمات»¹، ومن ثم يمكننا التمييز بين الفعل الاجتماعي والفعل العمالي للأفراد، حسب اختلاف جماعاتهم الإنمائية، بالتالي تختلف القيم الموجهة للجماعة أ عن القيم الموجهة للجماعة ب، حيث يمكن أن تكون مسألة البحث عن المصلحة الخاصة في المجتمع الأوسع أو جماعة أ، تعبر عن الذكاء والقدرة والقوة، بينما يعتبر ذلك مرفوضا في جماعة ب خاصة لما تكون مؤسسة عمل، يعتبر فيها البحث عن المصلحة الخاصة معيقا لتوحيد الجهود وتحقيق الأهداف ووسيلة لهدم فريق العمل ووحدته، وعلى أساسه تختلف سلوكيات الأفراد من جماعة إلى أخرى، أين قد يكون الفرد في المجتمع أكثر حرية في التعبير واللباس والنوم والنهوض متى أراد وأيضا إعادة إنتاج أعرافهم التقليدية وسيادة مشاعرهم العاطفية، أما جماعة العمل قد تفرض عليه سلوكيات أخرى تبعا لقواعدها التنظيمية وشروطها العامة، من احترام مواقيت الدخول والخروج ونوعية اللباس، كما قد تفرض جماعة أخرى قواعد وضوابط مغايرة، وعلى أساس ذلك يمكن تقسيم الأفعال وطبيعتها حسب اختلاف جماعات الانتماء وباختلاف ثقافتها وقيمتها، فنسمي كل واحدة حسب الأهداف العامة التي تسعى إليها: سلوك اجتماعي، وسلوك تنظيمي، أو سلوك تنظيمي مفروض وهادف وعقلائي ضمن جماعة مهنية "فعل عمالي"، هو ما يعني أن رغم القيم التي

¹ محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي؛ دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان، الأردن، ط4، 2003، ص 10.

تتلى بها الجماعة ب، إلا أن الفعل الاجتماعي والتأثيرات الخارجية للأفراد يكون حاضرا بينهم ويؤثر في تحركاتهم واختياراتهم وطريقة تفاعلهم ضمن الإطار التنظيمي..

02- خصائص الفعل الاجتماعي وأسس تحديده.

للفعل الاجتماعي خصائص تجعل منه موضوع اهتمام في مجال الدراسة السوسولوجية العصرية وحتى يكون هذا الفعل يستحق هذه العناية والبحث، عليه أن يتميز ببعض الصفات التي تحدد حقيقته من جهة، وتسهل تحديده من جهة أخرى، وهو الذي يؤدي في نهاية المطاف إلى تشكيل ظواهر وحقائق اجتماعية تتطلب دراسة وفهم سوسولوجي.

أ- خصائص الفعل الاجتماعي: ومن بين خصائص الفعل الاجتماعي:

ما يتعلق « بمعيار الدلالة: أي يكون للفعل قيمة الدليل أو الرمز لا بنسبة للفرد فقط، وكذلك بالنسبة للأفراد الآخرين وأن يكون مفهومه من الطرفين أي أن سلوك الفرد يندرج ضمن نسق الاتصال بين الأفراد، أي معنى مشترك لدى الطرفين.

حضور الآخرين: يجب على الأفراد يأخذوا في اعتبارهم، حضور الآخرين ووجودهم حولهم..، فكل منهما غير أخذ بعين الاعتبار لهذا الوجود .. ينتقي التفاعل الاجتماعي¹، بهذا فإن الفعل الاجتماعي يتم بالتفاعل وتواصل بين شخصين أو أكثر.

القدرة على الاختيار والمسؤولية: «يقول الفارابي " إن الأشياء التي توجد للإنسان بالطبيعة والفطرة تتقدم في الزمان الإرادة والاختيار " ..»، وحدد بذلك خصائص الفعل الإنساني في:

- يختص بالإنسان فقط لأنه يتميز بالذهن وهو القدرة على اختيار الأفعال والآراء.
- الفعل الإنساني لا يصدر إلا من إنسان يدرك المسؤولية.

¹ غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام، ترجمة: مصطفى دند شيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1983، ص 29.

- المسؤولية في إصدار الأفعال لا يتم إلا عن طريق الفكر الصحيح، واستخدام العقل في التفكير المنظم.

- لابد من وجود الفعل والحرية في اختيار الأفعال بالبداهة والوجدان، وعندما يكون الإنسان عاقلا حرا في اختيار فعله يزن أفعاله الحسنة لا الشرور»¹.

ب- **أسس تحديد الفعل الاجتماعي:** استنادا إلى الخصائص المذكورة أعلاه، نجد أن الفعل الاجتماعي إذا²:

لا يعني كل فعل مماثل لأفعال أشخاص آخرين: عندما تقوم مجموعة من الوقوف في الشارع مع بدأ هطول المطر بفتح مظلاتهم في الوقت ذاته، فإن فعل أحدهم "في الوضع الطبيعي" أي لم يكن موجه تبعا لفعل الآخر، وإنما يتبع فعل الجميع نفس الاحتياج إلى الحماية من البلل، من منطلق ذلك لا نعني بالفعل الاجتماعي: كل فعل متأثر بسلوك أ.

يتأثر الفعل ويتكرر لدى الفاعلين الاجتماعيين تبعا لثلاث عناصر أساسية هي³: يمكن أن نلاحظ على الفعل الاجتماعي بعض الانتظاميات الفعلية، أي يتكرر بنفس المعنى النمطي المقصود لدى الفاعل، ويمكن أن تتخذ (في نفس الوقت) مسارات شائعة لممارسة الأفعال لدى عدد من الفاعلين ومنها ما يلي:

- **العادة:** وهي الفرصة الموجودة فعليا للانتظام إيقاع الفعل الاجتماعي وذلك تبعا لتوافر فرصة وجودها داخل دائرة من الأشخاص الذين اعتادوا عليها من خلال الممارسة الفعلية، ويحسن أن تسمى العادة تقليدا إذا ارتكزت الممارسة الفعلية على معايشة طويلة.

- **التقليد:** لا يمثل لنا التقليد - على العكس من العرف والقانون - قاعدة مضمونة من خارجها، يلتزم بها الفاعل طواعية، إما ببساطة "دون تفكير" أو من قبيل "الاستسهال" أو لسبب آخر، ويمكنه أن

¹ فيصل صلاح الرشيدى، مرجع سبق ذكره، ص ص 06، 11.

² ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ نفس المرجع، ص ص 59، 62.

يستحضر احتمالية التزام الآخرين ممن ينتمون إلى نفس دائرة الأشخاص - بها ولنفس الأسباب. إذا التقليد لا يعتبر بهذا المعنى شيئاً "سارياً" لا تتم "مطالبة أي شخص بإتباعه، إلا أن التحول منه إلى العرف الساري وإلى القانون هو أمر يتسم بطبيعة الحال بالسيولة التامة.

- **النظام الشرعي:** نلاحظ أن الفعل والفعل الاجتماعي خصوصاً، وعلى الأخص العلاقة الاجتماعية هي أمور يمكن أن تتم توجيهها من قبل المشاركين تبعاً لتصور وجود نظام شرعي، فرصة حدوث ذلك الفعل فعلياً، هي ما نسميه "التطبيق الفعلي لنظام المعنى"، إن التطبيق الفعلي "لنظام ما يجب أن يعني لنا أكثر من مجرد انتظام مسار فعل اجتماعي من خلال التزام بالتقاليد أو مراعاة وضع مصالح.. أو باعتبارها تعليمات "لنظام لوائح العمل مثلاً"، وهو على العموم يساهم في إعطاء الشرعية للفعل وتحقيق توقعات كل طرف وتوجيهه وفق معنى وتوقعات الآخرين..

- كما يتأثر التفاعل الاجتماعي أيضاً سواء كان ناجماً عن عادة أو تقليد وقيم شرعية ب¹:

- درجة التفاعل الاجتماعي.
- درجة التشابه بين ثقافة الأشخاص المشاركين فيه، فكلما ازداد التشابه الثقافي بين الطرفين ازداد التفاعل بينهما.

03- أنماط الفعل الاجتماعي.

يستخدم النمط المثالي عند ماكس فيبر في فهم الفعل وحتميته، ويحمل هذا الفعل معنى ما، مادام موجهاً نحو الغير، ومن ثم فهذه الأفعال أنواع وأنماط. فهناك أفعال غير واعية أو أقل وعياً، وأفعال اجتماعية، وأفعال أكثر وعياً، وأفعال أكثر اجتماعية على الشكل التالي²:

أ - **الفعل التقليدي والوجداني:** يراعي هذا الفعل العادات والقيم والأعراف والتقاليد، والأنشطة اليومية مثل: الأكل بشوكة، أو المصافحة بالأيدي، التضامن الاجتماعي.. من خلال العادة التي درج عليها الشخص،

¹ إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، مجدلاوي للنشر، الأردن، ط4، ب س، ص 165.

² جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

أما الفعل العاطفي أو الوجداني هو ذلك الفعل الذي توجهه العواطف، ومن ثم، فهو فعل غير عقلاني، مثل: عقاب الأم لأبنها بطريقة عاطفية وانفعالية..، ذلك بفعل تأثيرات راهنة وحالات شعورية.

ب- **الفعل الأخلاقي القيمي**: هو فعل يتجه صوب القيم، له درجة عالية من الوعي، ويرتبط بهدف ما ضمن نظام القيم، مثل ربان السفينة يغرق مع سفينته، حين استحالة إنقاذها (فعل التصحية)..، يكون هذا الفعل من خلال الاعتقاد الواعي في قيم أصلية أخلاقية أو جمالية أو دينية أو ذات تفسير آخر..، لا علاقة لها بالنجاح.

ت- **الفعل العقلاني الهادف**: يرتبط هذا الفعل بالتخطيط والترشيد العقلاني والتدبير الجيد، أي: يخطط قبل التنفيذ، ويقارن بين الوسائل قبل العمل للوصول إلى أهدافه المرجوة، ويحلل النتائج المتوقعة الناتجة عن هذا الفعل.. فالمستهلك يكون عقلانيا حينما يختار منتجا لشرائه حسب دخله المادي، وفق الأجرة التي يحصل عليها (فعل عقلاني) وقد يكون مدفوعا بعاداته الاستهلاكية التقليدية لاختيار منتج ما (فعل تقليدي)، أو عن طريق رغباته التي لا تقاوم (فعل وجداني)¹، كثيرا ما تتداخل هذه الغايات الأربع في نفس ردود فعل الأطراف محددة نمط الفعل وغاياته وتفسيراته المختلفة... و«الأنماط الأربعة من السلوك ترتبط ارتباطا وظيفيا بأنماط العلاقات الاجتماعية:

- فالسلوك العقلي بنوعيه هو الفعل الاجتماعي الذي يسود المجتمع عامة.
- أما السلوك العاطفي "الشعوري" فهو خاص بالجماعة.
- في حين أن السلوك لا عقلي يخص الإنسانية جمعاء وقوامه جملة من العادات والتقاليد التي قد تتحول إلى سلطة اجتماعية قاهرة»².

¹ إبراهيم أبو عرقوب، مرجع سبق ذكره، ص 31 32.

² جميل حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 32.

المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية.

العاملين في المنظمة يسعون إلى التعاون والعيش في ظل علاقات ودية داخل المنظمة¹، فالمشاعر و ما يرتبط بها من معايير لجماعة العمل تخلق بناء غير رسمي structure Informal قد تكون أهدافه تختلف عن أهداف البناء الرسمي²، حيث يعتبر إلتون مايو (1880، 1949 Mayo Elton) بناء على ما توصل إليه في تجاربه في منشأة هوتورن Hawthorne أول من أكد على أن الفرد كتلة من المشاعر و الأحاسيس³، وهو محور العملية الإنتاجية و أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق، وأكد على أن العمل نشاط جماعي⁴، وأشار أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم⁵، أين أكدت على ضرورة جعل المدراء قادرين على خلق فرق عمل و جماعات تشارك في اتخاذ القرارات، و تعبر عن احتياجاتها الخاصة الاجتماعية والنفسية⁶، كما أكدت على ذلك النظرات الحديثة من خلال أعمال هريت سيمون الذي اعتبر أن تفعيل الموظفين يكون من خلال خلق جماعة وفريق عمل متجانس يشارك في اتخاذ القرارات، ويمكن من تحقيق ذلك بإتباع وسيلتين مهمتين هما: تحديد مسؤولية كل فرد بناء على موقعه حتى يكون له أهداف محددة توجهه ويتفاعل على أساسها مع الآخرين، إلى جانب: تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع الميكانيزمات تمثل الأوامر

¹ أحمد ماهر، التنظيم؛ الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية؛ الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 59.

² إبراهيم لطفى طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غربي لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2007، ص 101.

³) Mac nousli, Eltan Mayan et l'école de relation humaines, mars,2007, P1.
<http://www/alternatives/economiques.fr. 3>

⁴ علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط4، 2009، ص 261.

⁵ طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سبق ذكره، ص 102 .

⁶) Claude lauche, Introduction à la psychologie du travail et des organisation concepts de vase et application, Armand colin, Paris, 2007, P P 27 28.

والتعليمات الرسمية التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة والتحكم في الممارسات الخاطئة¹. كون العلاقات في مجال التنظيم لا تترك حرة وغير مقننة، كما ركزت أيضا نظرية النظم التعاوني (لشتر برنارد (Bernard cherter) على أن التنظيم نظام تعاوني يقوم على أساس التعاون بين عناصره المختلفة، ذلك لتحقيق الأهداف والتوازن، إلا أن الإنسان يتعاون مع التنظيم، إذا كانت الحوافز بأشكالها المختلفة تزيد حقا من المساهمات التي يطلب من الفرد تقديمها، و في حالة عكس ذلك يرفض الفرد التعاون والاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح شدتها بين التذمر و لاحتجاج..، لهذا دعا إلى ضرورة تنمية الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة، كون تحسين العلاقات والتعايش وفق أهداف محددة وتوجيه الفعل ضمن العلاقات الاجتماعية المهنية، يستدعي تحقيق بعض التوقعات والاهتمام بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للموظفين التي تخلق فيهم الدافعية والثبات والتعاون.

01- العلاقات الاجتماعية في إطار العمل.

لم تعد الإدارة الحديثة تركز اهتمامها على التشجيع المادي للموظفين فقط، كون هناك نظريات حديثة تهتم بالتنظيمات بمختلف أشكالها وأحجامها والأهداف التي تقوم عليها، أكدت على منطلق العلاقات والتفاعل بين الموظفين كمظهر من مظاهر الفعل العمالي في مكان العمل تساعد على تحقيق الانسجام بين الأهداف وتوحيد قيم الأعضاء ومساهمهم، مع العلم أن هذه العلاقات قد تتباين بتباين البيئة الاجتماعية التي ينحدر منها الموظفين سواء كانت علاقات التضامن والتعاون المبني على أساس الفعل والقيم التقليدية ولها تأثير ايجابي على توحيد صفوف الجماعة التي تحمل نفس القيم في العمل، أو إن كانوا ينحدرون من بيئة حضرية تأثرت بالتغير الاجتماعي وأصابها الغزو والتقليد الثقافي والموضة وتغير نظرة أعضائها لماهية العلاقات الاجتماعية وأصبحوا يتفاعلون وفق مصالح وتضامن عضوي لتحقيق غايات نفعية ومادية أكثر مما هي اجتماعية والاهتمام بالتفاعل والعلاقات بين الأطراف، وإن كانت حسب تعبير

¹ عامود بدر الدين، علم النفس في القرن العشرين، منشورات إتحاد الكتاب العرب، الجزء الأول، 2001، ص ص 423
424.

دوركايم هذه العلاقات عابرة وشكلية تنتهي بمجرد انتهاء المعنى المشترك للعلاقة أو بتعبير آخر بمجرد انتهاء أو الوصول لتحقيق الهدف المشترك (كأن يترقى الموظف من موظف بسيط في المؤسسة كانت تجمعها بين زميلائه مشاعر التضامن والتعاون والاتحاد...، وبعد انتقاله إلى وضعية ومكانة إطار في المؤسسة أو مشرف يتحول معنى العلاقة وطبيعة التفاعل في إطار العلاقات الحديثة ذات معنى شكلي ويتغير التعامل بينه وبين جماعته القديمة من التعاون والتساهل والتشارك إلى فرض السيطرة والتعامل وفق نمط رسمي من أجل فرض هيبة تحقق له أدواره في الوظيفة الثانية..)، إلا أنه في حاله ما كان الطرفين منذ البداية تجمعهم روابط تقليدية مبنية على المشاعر والعاطفة والاحترام المتبادل إما لكونهم من نفس الجهة أو سن مختلف أو جنس مختلف.. أو من عائلة مشتركة (كأن تقوم علاقة ابن أخت بخاله في نفس الوظيفة يتعاملون وفق ما هو سائد في منزلهم وقيمهم الخارجية..) فإن معنى هذه العلاقة يبقى مستندا لتأثيرات عاطفية واجتماعية، كون هيمنة القيم الاجتماعية على الأفراد أقوى، ويصعب تعديل الممارسات والسلوكيات وطرق التفاعل بينهم، كون هذه العلاقات مبنية على أساس قيمي وتقليدي لا يمكن تجاوز سلطته على الطرفين بسهولة، ويبقى الموظف المرقى خاضع لخاله ومحترم له ومتساهل معه حتى بعد أن يصبح مسئول عليه، وذلك ما يؤثر في تحقيق الصرامة والمنطق العقلاني الرشيد حسب (ماكس فيبر Max Wiber)، وهي أول العقوبات في تطبيق العدالة والقانون وفرض الالتزام والمواظبة في المؤسسة. كما أن التفاعل المبني على القيم العاطفية والاجتماعية أو التضامن أو وجود الثقة بين أطراف جماعة العمل أو انعدامها يعود طبعاً إلى نمط الجماعة وظروفها ومدى طور وعي الأفراد وعقلانية أهدافهم فيها، إلا أنه مثل هذه المظاهر والعلاقات تكون حتى بين أكثر العلاقات حميمية، فالصراع والتضامن أو الثقة يكون في العلاقات المبنية على فعل تقليدي قيمي وحتى لدى الجماعة التي تتفاعل وفق منطق عقلاني حديث غايتها تحقيق أهداف وفوائد تؤدي إلى النمو والارتقاء أكثر من الاهتمام بالعاطفة والتقاليد الاجتماعية، وعن دور وأهمية العلاقات كموضوع للدراسة وفهم الفعل العمالي في بيئة العمل، نجد ما يلي:

أ- العلاقات بين الاجتماعية والمجتمعية:

تعرف العلاقة الاجتماعية ب : تصرف مجموعة من الأشخاص في تتابع متوافق بصورة متبادلة تبعا لمعناه ومتوجه وفقا لهذا المعنى، وتتكون العلاقة الاجتماعية تماما وحصرها من: فرصة أن يتم فعل اجتماعي بصورة يمكن وصفها تبعا لهذا "المعنى"، بغض النظر تماما عن الأساس الذي تقول عليه من فرصة¹. والعلاقات تقام على أساس تفاعل طرفين أو أكثر، وتتنوع العلاقات الاجتماعية بتنوع أهدافها إذ أن وجود هدف هو شرط ضروري لقيام العلاقة بين طرفين إما جماعة صغيرة مثل صديقين، أو حبيبين أو زوجين، أو رب عمل وعامله.. وهناك من وضع شرط الانتظام والاستمرار كشرط لقيام علاقة ناجحة. في هذا الصدد عرفت العلاقة الاجتماعية أيضا ب: عدد من الأشخاص الذين تقوم بينهم علاقات اجتماعية منتظمة، ويوجد بينهم قدر من التعاون (وليس تعاونا كاملا). وبحيث يمكن التمييز بين أعضاء الجماعة وغير الأعضاء فيها وهذه السمة (تميز الأعضاء من غير الأعضاء)؛ يطلق عليها اسم "الشعور بنحن" عادة²، أين يطلق على العلاقة الاجتماعية مفهوم: الجماعة في حالة ما «..يتم ضبط الفعل الاجتماعي في الحالة المفرد أو في المتوسط أو في النمط الثالث- بناء على إحساس شخصي (انفعالي أو تقليدي) لدى المشاركين بانتمائهم إلى بعض، وقد يطلق عليها المجتمعية.. بقدر ما- يتم ضبط الفعل الاجتماعي بناء على توازن المصالح في دوافع عقلانية (عقلانية قيمية أو عقلانية غائية) أو على ترابط مصالح له نفس الدافع³»، والمفهوم الأساسي "العلاقات الاجتماعية" ومتغيراته " العلاقات الاجتماعية المنتظمة" و" العلاقات الاجتماعية الهادفة" هو عبارة عن: «مفهوم تجريدي ، أي تصور نظري لشيء ملموس موجود في الواقع- فنقول أنه علاقة اجتماعية بناءة أو هدامة أو دائمة أو مؤقتة ، ثنائية أو جماعية»⁴، من منطلق ذلك فإن العلاقات الاجتماعية بين الموظفين في أماكن العمل يمكن أن تكون جماعية في حين وجود روابط اجتماعية قوية بين أعضائها مثل روابط القرابة والجهة والعشيرة الواحدة

¹ ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² محمد الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص 76.

⁴ محمد الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 88.

والذي يؤدي بينهم إلى قيام روابط متينة وتضامن في العمل بشكل قد يكون فعال مفاده التشارك في تحقيق أهداف تنظيمية ومهنية وظيفية، وقد يكون تعاون فعلي ورسمي في إطار العمل يستند لشروط وعمليات علمية ورشيدة، إلا أنه في حالة ما بلغ الأفراد في وجيه وإعادة إنتاج أفعالهم وعواطفهم الخارجية وجعلوها هي المحددة لقيم المؤسسة وثقافتها، يتحول التفاعل والتعاون من هدف عقلائي، إلى ضامن عمالي في ما يعرقل من قواعد التنظيم ويحد من مثالياتها، بالتالي يصب التعاون من أجل التغيب وتغطية الزميل من نفس العائلة وعدم تطبيق القانون على الزميل لكون بينهم علاقة احترام وفق منطلق السن أو الخبرة أو لكونه ابن العم أو خال، كما تستند انطلاقا من هذه القيم الطاغية كل من العمليات التنظيمية والممارسات الإدارية ومعايير العمل إلى معايير تقليدية غير عقلانية، في حين أنه قد تكون العلاقات العمالية مجتمعية تقوم على أساس تحقيق المصلحة والهدف المشترك في حين يحترم كل طرف القيم المشتركة والنظام الشرعي الذي يحدد التصرفات والسلوكيات وتقوم على ضرورة قيام كل طرف بواجباته الوظيفية من أجل الاكتمال والتسلسل في العمل فيتعاون الطرفان على تحقيق هدف وهو استمرار العلاقة القائمة على الحفاظ على المنصب ونيل الرابط واحترام معايير العمل وفرضها على الجميع دون اعتبارات لعامل السن والقرباية والجهة الذي يعد مشجع للبيروقراطية والمحاباة وعدم فرض المنطق المؤسسي القانوني في المؤسسة.

ب- أهمية العلاقات في العمل:

تؤثر قيم الفرد ومبادئه في علاقاته مع غيره في أي جماعة قد ينتمي إليها، وانتماء الفرد لتنظيم أو جماعة مهنية معينة، لا يعني أنه يتجرد من اجتماعيته وإنسانيته حتى يكون كآلة يقوم بانجاز الأعمال والمهام المنوط به بدون أي رد فعل آخر، فهو إنسان ويتفاعل مع غيره ويبني علاقات رسمية وغير رسمية بالآخرين داخل المنظمة، ويتوجه فعله التنظيمي وفقا لتوقعاته ومدى اندماجه وتكيفه ودرجة توافق اهتماماته بالأفراد الآخرين، ثم يتأثر سلوكه بمجموعة من الظروف الداخلية وطريقة المعاملة والحوافز والاهتمام الذي يتلقاه، ويحدد أوجه تفاعله وتعامله من الأطراف الآخرين سواء كانوا زملاء أو رؤساء

للعمل، بالتالي كان لزاما الاهتمام بمسألة الفعل الاجتماعي وطبيعة العلاقات الاجتماعية والإنسانية بين أعضاء التنظيم لكون لها دور هام في تشكيل فريق عمل فعال له تأثيره الايجابي على توحيد قيم الجماعة التنظيمية، وعن أهمية الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل نجد:

تعتبر العلاقات الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة لممارسة الوظيفة بكل قدرة على التميز والمستوى العالي من الإنجاز.

الإنسان في طبيعته يميل إلى إنسانيته ويرغب في أن يكون الأجواء والتعاملات في بيئته الحياتية والعملية تتم بصيغة ملؤها الروح الإنسانية البعيدة عن التشنج والتعالي وبرود التعامل، (سيادة الطابع الرسمي وحده لا ينفع يؤدي للملل والروتين).

إن البيئة التي يجتمع فيها الإدارة لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة، فمعظم المنظمات توفر للعاملين سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، وهذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق الواحد أو ما يسمى العمل الجماعي، وإن روح الفريق الواحد يشجع المنظمة على زيادة الاهتمام بالعاملين بالشكل الذي سيحقق إشباع رغباتهم جميعهم وتلبية طلباتهم لأنهم اشتركوا بتفانيهم بتحقيق أهداف المنظمة.

تعمل العلاقات الإنسانية على زيادة تحفيز العاملين على بذل جهود تفوق الجهود المطلوبة لتحقيق العمل، وستكون محصلة هذه الجهود كبيرة لأنها ستنتج العمل الجماعي الذي نتج عن الظروف الإيجابية التي كونتها العلاقات الإنسانية.¹

كما يتفق قانون العمل أن العلاقات العمل تتخذ بصورة مضطربة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية (وخاصة النقابات من جهة)، ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى، ما

¹ سعدون محمد ثائر، مرجع سبق ذكره، ص ص 24 25.

تسطر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق القوانين والتحكيم، أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب.

لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل مما تكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعاً¹.

وجود شبكة متداخلة من العلاقات بين الأفراد الذين يشتركون في بعض الخصائص الأساسية (كالحاجات- الاهتمامات- الرغبات- الميول..)، التي توفر لهم درجة عالية من الانسجام والتماسك ويعملون لتحقيق هدف.

وجود قيم مشتركة لدى جماعة العمل ووجود قواعد سلوكية وضوابط والمعايير التي تنظم عملها تحكم معاملات وسلوكيات أفرادها، وتلتزم بها أثناء العمل.

وجود مشاعر واتجاهات تحكم علاقات الأفراد: كما تربط الجماعة علاقات اجتماعية تتسم بالمحبة والتعاطف والدعم والمساعدة والألفة.

تعتمد الجماعة وبدرجة كبيرة على أعضائها في إنجاز أهدافها وبالتالي فإنها تطالبهم بتحمل المسؤولية والمشاركة والتعاون والقيام بالأدوار المنوط بهم².

¹ منية غريب، مرجع سبق ذكره، ص ص 115 116.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 149 150.

02- أنماط العلاقات الاجتماعية.

أهم العلاقات التي تتعكس إيجاباً على فريق العمل، لكون ما يهمننا في هذه الدراسة هي طرف تفاعل وتواصل وتعامل أعضاء التنظيم فيما بينهم هي علاقات التضامن والثقة، حيث أشار كل من (ماركس فيبر M.Wiber ودوركايم I. Doukhiem) أن الجماعات تتسم بروابط وعلاقات اتصالية وتفاعلية من أجل الحفاظ على ديمومتها واستمرارها، وفي نفس الوقت تشترك بينهم قيم واعتقادات وأعراف توجه ممارساتهم وأهدافهم حسب نوع العلاقة ومحتواها، كما يستلزم قيام الجماعة توفر جملة من الأسس وتوفر الشروط التالية: يقتضي وجود شبكة من العلاقات المتبادلة بين أشخاص يمتلكون في أن معا القدرة على مقاومة الضغط.

- وجود بعض الروابط المقدسة التي يمكن أن تكون موضوعاً لتمائل رمزي.
- يقتضي أن تندمج المجموعة دون عقبات في نظام التبعية المتبادلة التي تجد نفسها ملتفة به. في ظل هذه الظروف، يمكن لكل مجموعة أن تشكل جماعة، دون أن يؤدي ذلك بالمجموعة نفسه -المجتمع- إلى أن يتحول بحصر المعنى إلى جماعة¹.

أ- التعاون والتضامن:

يعتبر التضامن أهم نماذج العلاقات الاجتماعية ذات الأهمية البالغة في أماكن العمل، ويعرف التضامن ب: تفاعل اجتماعي قصدي أو غير قصدي من أجل البقاء أو فرض القوة أو التنافس كاحتياجات عقلية إنسانية وجماعية، أيضاً مسألة التضامن بين الجماعات كعلاقة اجتماعية. يمكن تسمية العلاقة الاجتماعية صراعاً إذ انطلق الفعل من نية تنفيذ الإرادة الذاتية مع وجود مقاومة من الشريك أو الشركاء .. ومن شأن كل صراع نمطي وجماعي وكل تنافس أن يؤدي مع مرور الوقت في آخر الأمر (...)، إلى انتخاب أولئك الذين يمتلكون بصورة أقوى المهارات المهمة واللازمة (...)، للفوز في

¹ (دودون ريمون وأبو ريكو، مرجع سبق ذكره، ص 252).

الصراع (...)، وقد يحدث الصراع داخل حتى أكثر أشكال الجماعة حميمية (...)، تماما كما يحدث في أي مكان آخر (...)¹، ويتحقق وجود التضامن حسب ماكس فيبر: بصورة نمطية في:

- في حالة جماعات الانتماء والحياة التقليدية (نمط البيت والعشيرة).
- في العلاقات المغلقة التي تدعى لنفسها الفرص المتكررة باستخدام العنف (كالكيانات السياسية..).
- في المجتمعات التي تستهدف الكسب من خلال شركات يؤسسها المشاركون (نمط مجتمع التجارة المفتوح).
- في بعض الأحيان في مجتمعات العمل (نمط الجمعيات العمال في روسيا القديمة ARLJE)².

ب- الثقة:

يشير كل من ماكس وفيبر أن لكل مجتمع حسب مراحل تطوره نوعته الخاصة من القيم والعلاقات والروابط الاجتماعية، فنتسم الجماعات التقليدية بروابط متينة على التعاون والانصهار التام والثقة تنعكس على أشكال أفعال قيمية وعاطفية ضمن الروابط العائلية والجماعات المتماسكة، عكس المجتمعات الحديثة أين تتميز العلاقات بنمط شكلي وتفاعل فرداني الهدف منه هو تحقيق أهداف مجتمعية حديثة، مما يؤثر في الرابطة الجماعية والتعاون الآلي بينهم وأيضاً مقدار الثقة، (...)، والمشكلة التي تحدث من جراء تطورات المجتمع الحديث التكنولوجية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية، هي أن العلاقات الرابطة لا يتوقف تأثيرها على العلاقات القمعية التي تتصف بها المجتمعات التقليدية، بل القضاء على العلاقات الاجتماعية المتصلة بالمؤسسات الاختيارية التي توجد في المجتمعات الحديثة، وبالتالي أصبح الناس يشككون في كل شيء حتى العلماء والمعلمين، ويشككون في الأشياء التي كانت من اختيارهم المحض، ولا يرغبون في الالتزام بشكل مفرط بالتقاليد الأخلاقية المفروضة عليهم، لهذا فإن الفردية وهي الفضيلة الأساسية في المجتمعات الحديثة، تحولت من فخر كالكفاءة الذاتية إلى نوع من الأنانية بحيث تصبح

¹ ماكس فيبر، مرجع سبق ذكره، ص ص 72 ، 77.

² نفس المرجع، ص ص 78، 85.

الحرية الشخصية المتعاضمة دون اعتبار للمسؤوليات اتجاه الآخرين، وبالتالي هنا تنعدم الثقة لأن الثقة هي مقياس مهم لرأسمال الاجتماعي، لذلك فإن الثقة في المؤسسات بمختلف أنواعها بدء بالحكومة في تدرج مطرد ومستمر، لذلك يمكن القول بأن الثقة لدى الأفراد، مرتبطة بالظروف الاجتماعية والسياسية والأمنية والاقتصادية التي يعيشونها، فكلما كانت هذه الظروف سيئة ومتأزمة فإن الثقة لدى الأفراد تقل حتى في أمور اختارها الأفراد أنفسهم¹.

03- فريق العمل:

طبيعة العلاقات بين الأفراد بما يحمله كل طرف من قيم تؤثر في أفعاله الاجتماعية هي المحددة لمدى توجه الموظفين للعمل ضمن الفريق، وكثيرا ما يكون الأفراد ضمن الجماعات التقليدية أكثر ميلا للتعاون والتضامن، وهذا المناخ التعاوني تلك المنظمة دور بالغا في تشكيله وتعزيزه بين الأعضاء، من خلال سعيها إلى ترسيخ ثقافة عمل مشتركة وأهداف موحدة، تقوم على التشجيع من جهة والتعامل العادل وحتى الاتصال الفعال الذي يدفع الأفراد لتوحيد جهودهم والعمل بطريقة جماعية والتعاون بين بعضهم البعض، إلا أننا قد يصطدم المسئولين في بعض الأحيان بوجود ثغرات ومؤثرات خارجية تؤثر على التعاون والعمل الجماعي بين الأطراف، كثيرا ما تتأثر هذه العلاقات بمتغير الجنس أو المستوى التعليمي أو الانحدار الجغرافي للأفراد وحتى انتمائهم السياسي والنقابي الذي يفرض عليهم التضامن والعمل جماعيا، أو التنافر وتشنيت جهودهم، هذا ما يستدعي ثقافة ذكية تعمل على إدماج مختلف الأفراد بمختلف اهتماماتهم وقيمهم وتشكيل دوافع تنظيمية وتشجيع وأساليب صارمة من جهة أخرى تحاول إزالة كل فعل لا يراعي مصلحة الوحدة العمالية، هذا لكون فريق العمل له علاقة بتحقيق الأهداف التنظيمية من جهة، لهذا على الإدارة بث شروط تحقيق علاقات إنسانية وفق أهداف مشتركة تنظيمية عقلانية لا تتأثر بالثقافات والقيم والسمات الشخصية والعائلية للفرد، وذلك من خلال السعي إلى توفير وتكريس قيم

¹ عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة دراسة مقارنة؛ مرجع سبق ذكره، ص 48 49.

تنظيمية توحد الجهود وفق مبدأ الجدارة والتنافس والتشجيع وتحقيق المصلحة الجماعية وليس وفق منطق التشتت والجهة والخصائص الشخصية المختلفة، لهذا على المسؤولين مراعاة شروط تحقيق روح الفريق ونجاحه لما له من أدوار هامة .

أ- **خصائص فريق العمل:** الفريق هو حالة خاصة من الجماعة تتميز وتتحقق من منطلق ما يلي:

- علاقة اعتمادية تبادلية بين الأعضاء، (ذلك ما يستدعي وجود قيم جامعة لتوقعات كلى الأطراف ومشاركة تعمل على تحقيق الاعتمادية والتكامل والتعاون المشترك بينهم).
- يشترك الأعضاء وتتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.
- يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار، (اتخاذ القرار قيمة تنظيمية وإنسانية تجعل كل فرد يحس بأنه جزء من العائلية التنظيمية له قراره ورأيه فيحس بأنه ضمن فريق وعائلة تساهم في تحسين علاقته وثقته بالأطراف الأخرى، عكس الإهمال وعدم الاعتبار).
- تحديد وتعيين مسؤولية وواجبات كل طرف مما لا يؤدي إلى الفوضى بوضع كل طرف في مكانه وواجباته المحددة له، فيكون الفريق موجه نحو هدف موحد، وليس الاعتماد السلبي الذي يقوم على تغطية هفوات الأخطاء أو الاهتمام بالمشاكل الشخصية والعائلية في موقف لا يدرك أي طرف ما يقوم به (...)، لهذا التنظيم والتخطيط مهم في توجيه جهود الفريق (...).
- يتم وضع خطة عمل بطريق تشاركيه. (إما بين المسؤولين وبمشاركة الموظفين، إما تفويض الصلاحية للموظفين في أن يتم تقسيم الواجبات والمهام والمسؤوليات بينهم حسب إمكانيات ومهارات كل منهم دون إحجاف ووفق العدالة في توزيع حجم المسؤوليات والتخصص الوظيفي).
- المعلومات متاحة ومفتوحة للجميع¹، (حيث يساعد الاتصال الفعال داخل المنظمة في تحقيق روح فريق قوية تتعامل وتتفاعل معا من أجل تحقيق الأهداف، وهو ما يستدعي توفر الاتصالات والمعلومات اللازمة والكافية في كل وقت وحين، حتى لا يئتيه الموظفين ويضيع جهودهم في فراغ

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 153 154.

التكرار والشك والحيرة، ذلك ما يستدعي وجود طاقم إداري فعال ومعين يقوم على حسن الاتصال والمرافقة والرقابة وإحاطة الموظفين بكل صغيرة وكبيرة والإشراف عليهم وحسن توجيههم بشكل مستمر).

ب- شروط نجاح الفريق والعمل الجماعي:

- أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.
- أن يكون الأعضاء على علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم على تحقيقها.
- أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
- أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والالتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
- أن تتوفر اتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
- أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الاختلافات.
- أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب المادي والمعنوي¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 158 159.

المبحث الثالث: مظاهر الفعل العمالي.

يحتاج الفعل الاجتماعي من أجل التوجيه والتوحيد وحسن الانضباط إلى جملة من القيم المحددة شروط الفعل والتي تتلاءم مع محتوى العلاقة الاجتماعية، وأن كانت العلاقات الاجتماعية في هذا الميدان من الدراسة هي جماعة العمل فمن المفروض وجود نظام شرعي ومجموعة من القيم الشرعية والمتفق عليها التي توحد جهود الجماعة نحوى أهداف ومعنى وتوقعات مشتركة، بما يضمن من حماية حقوق كل طرف وضمان استمرار العلاقة والهدف التي وجدت لأجلها، لهذا تساعد جملة من الأخلاقيات وقواعد العمل والإجراءات الصارمة في ضبط الفعل الاجتماعي وتقنيه وفق معايير رسمية تؤدي إلى تحقيق منطق مؤسساتي يخدم أهدافها، من منطلق ذلك وجد القانون والدستور والتشريعات المعمول بها وحتى النقابات العمالية من أجل حسن توجيه الفعل الاجتماعي في بيئة العمل بما يخدم الأهداف التنظيمية، ونعني بالتقنين هنا عزل كل ما هو غير تنظيمي واجتماعي يمكن أن يؤثر على فعالية الهدف من العلاقة القائمة، مع العلم أن مظاهر التعدي والاختلال ومحاولة الفساد وعدم تطبيق القانون والتلاعب والصراع موجودة في أي علاقة اجتماعية، إلا أنه عدم الضبط يؤدي إلى فوضى وخروج المؤسسة من هدفها والعمل وفق منطق عشوائي وغابي غير منظم يتعدى كل طرف على طرف آخر، كما يتعدى الموظف بما يحمله من احتياجات وقيم على حرمة التنظيم وثقافتها، كأن ينجز أو لا ينجز المهام على هواه، أن يدخل ويخرج متى يشاء، أن يغطي زميله أثناء الغياب، ويتعاون في السراء والضراء الذي ينصف زميله إلا أنه يهلك مصلحة المنظمة، لذلك وجدت مجموعة من الإجراءات التي مفادها تقنين الفعل ومعالجة كذا مواجهة كل مظاهر عدم المواظبة والفساد والتسيب وعدم الاهتمام بالتطوير وتنمية المهارات والتي تعرقل الفعالية وسمعة المؤسسة، ولتعرف على أهم المظاهر العمالية المعرقلة لأهداف التنظيم والتي تسعى الدراسة لفهمها ورصدها وإيجاد أسبابها، هذا ما سيتم معالجته في النقاط أدناه:

01-التسيب الوظيفي.

يعتبر التسيب ب: «السلوك الذي يأتي بدون ضوابط، أو محددات تحكمه.. وقد أطلق العرب في الجاهلية مصطلح سائب على الناقة التي تلد عددا كبيرا من الحيران بحيث يتكونها حرة في الصحراء فلا يجلبونها، ولا ينحروها حتى تنفق¹، و يقدم كل من الجعلي ومهدي تعريفا للتسيب على انه: « تخلي العاملين وانصرافهم عن القيام بأداء واجباتهم جزئيا أو كليا و عدم بذل المفترض والمتوقع منهم من مجهود مما يؤدي إلى عدم انتظام العمل والى تدني مستويات الكفاءة والكفاية الإنتاجية. كما يعرف أيضا بالسلوك المنحرف في أداء الالتزامات والواجبات تجاه الإدارة والمجتمع ..»²، إذا فالتسيب الوظيفي هو: مصطلح اشمل واعم من أن يمكن حصره في التأخر عن العمل أو الخروج ومغادرة مكان العمل قبل انتهاء الدوام الرسمي، والمواظبة ليست إلا جزء أو مظهر من مظاهر التسيب الوظيفي، كما أن التسيب مظهر من مظاهر الفساد الإداري، فالمشكلة هنا أن الموظف يحصل على أجر يومي الذي هو عبارة عن تقسيم لراتبه على عدد أيام الشهر، ولكن في مقابل ذلك لو حسبنا وقت نشاطه الفعلي لربما وجدنا أنه لا يعمل إلا 3 أو 4 ساعات في اليوم بدل 8 ساعات المنصوص عليها في اغلب الإدارات والمؤسسات العمومية³، (...). أما الموظف المتسيب فهو ذلك الموظف الذي لا يحترم مواعيد الحضور والانصراف الرسمي ويخرج عن عمله متى شاء ولا يتقيد بالقوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعمل، وبصفة عامة يتجلى التسيب الإداري في العديد من التطبيقات في مجال الوظيفة العامة⁴. وعلم الإدارة ومناجمت الموارد البشرية حدد العديد من المعايير والسلوكيات التي تجعل الموظف أو العامل متسيبا، ومن أهمها:

¹ مكتبة بوبات كنانة أونلاين شبكة المعرفة المجتمعية، التسيب الإداري وأثاره على أداء الموظف العام، عبر الرابط: <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>، تمت الزيارة يوم الخميس 2023/08/31 على الساعة 14.32.

² عبد الرحمن مساهل، "التسيب الإداري وأخلاقيات الموظف العام في الوظيفة العمومية من منظور إسلامي"، مجلة دراسات في الوظيفة العامة، سطيف، العدد 01، ديسمبر 2013. ص ص 69 70.

³ نفس المرجع، ص 70.

⁴ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>، مرجع سبق ذكره.

- الغياب والتأخر عن العمل الرسمي كعدم حضور الموظف أصلاً لمقر عمله، أو حضوره لغرض التوقيع في سجل الحضور والانصراف (...)، وقد يخرج من مكتبه إلى مكتب آخر في نفس المؤسسة لشأن لا يتطلبه العمل الوظيفي، أو لأغراض شخصية¹.
- عدم استغلال وقت العمل الرسمي لأداء الواجبات والأعمال الرسمية، وانشغال العاملين وانصرافهم للقيام بأعمال غير رسمية (قراءة صحف، استقبال الزوار والمعارف، استعمال الهاتف ووسائل العمل لقضايا خاصة) .
- الاستهانة بالملكية العامة وانعدام المسؤولية اتجاهها.
- عدم الانصياع للأوامر والتعليمات وفقدان احترام المرؤوسين للرؤساء.
- عدم المحافظة على سرية الوظيفة.
- نقشي اللامبالاة والكسل المكتبي.
- التهرب من اتخاذ القرارات.
- ضعف الرقابة والإشراف من قبل الرؤساء على مرؤوسيهـم وعدم الجدية في متابعة الأداء.
- نقشي أسلوب تعقيد الإجراءات الإدارية والتسويق، هجرة الكثير من ذوي الخبرة والمؤهلات².
- هبوط مستوى الأداء وينصرف أيضاً إلى برامج التدريب التي يتم تنظيمها وتنفيذها بدون تخطيط ودراسة وتفقد أي أهمية لها دور في رفع مستوى الأداء³.

¹ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>، مرجع سبق ذكره.

² عبد الرحمن مساهل، مرجع سبق ذكره، ص 71.

³ <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>، مرجع سبق ذكره.

02- المحاباة والمحسوبية.

أي سلوك يسلكه الإنسان في تعاملاته الإدارية أو الاجتماعية، لهو صادر من اعتبارات معنوية نابعة من العقل البشري، وكذا اعتبارات مادية نابعة من الغريزة، وبذلك فإن مطالب الحياة الاجتماعية هي التي تحدد نوعية السلوك المُتبع، وتبرر قيمته.. فاختلال أحدهما قد يؤدي إلى انتشار أنواع شتى من التسبب والفوضى والفساد..، و فقدان الثقة بالنفس، وبالأفراد من حوله (1)، على الرغم من أن المحسوبية والوساطة ظاهرة شائعة في المجتمع الإسلامي المعاصر بالقدر الذي يهدد كيانه ووحدته وتوازنه وانسجامه، فإنها مع ذلك ليست منتجاً للحضارة الإسلامية، ولا عنصراً من عناصر ثقافة الإنسان المسلم الأصلية والأصيلية، بل هي ممارسة دخيلة وسلوك شاذ يمجّه طبع الإنسان المؤمن والرجل الفاضل الكريم، ممارسة عرفت وشاعت في مجموعة من المجتمعات القديمة المرتبطة بأنظمة الحكم الفاسدة أو بممارسات الكنيسة، التي كانت تعسى من خلالها المحافظة على امتيازاتها الكثيرة ومنافعها المباشرة.. وأوضحنا أن المجتمع كلما أوغل في التقدم المادي تعاظم أمر الوساطة فيه، فهذا المفهوم في واقع الأمر يصف مختلف مظاهر التواصل والتفاعل الفاسد والشاذ، المبني على التفاهات السرية والتوافق التي تعقد على أساس المال وغيره، حيث يحرم ذوو الحقوق من حقوقهم، ويختلس آخرون ثمار مجهودهم (2)، وتعرف المحاباة والمحسوبية: بتعيين وتحفيز وتقدير «الأقارب أو الأصدقاء، ليس بسبب كفاءتهم وإنما بدافع القرابة..»³، منه اكتسبت المحسوبية سمعتها السيئة فصارت الشر الذي لا يمكن الاستغناء عنه، إذ تشربت الشعوب هذه السلوكيات، وانسلخت عن مبدأ الاعتماد على النفس (3)، كما تعرف المحسوبية

¹ شبكة الأولكة، المحسوبية والوساطة وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، تمت زيارة الموقع في 2023/08/31 على الساعة 21:45. <https://www.alukah.net/puplications-competitions/0/54996>، تمت إضافته بتاريخ: 2023/05/23م،

² شبكة الأولكة، المحسوبية والوساطة وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، الرابط: https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55115، تاريخ الإضافة: 2013/5/26 ميلادي الموافق 1434/7/17 هجري، تمت الزيارة في 2023/08/31، على الساعة 21:39.

³ <https://www.alukah.net/puplications-competitions/0/54996> : مرجع سبق ذكره.

⁴ نفس المرجع. <https://www.alukah.net/puplications-competitions/0/54996> : مرجع سبق ذكره.

ب: تمكين من لا يستحق من مصلحته الخاصة على حساب المصلحة العامة (...)، ويكون ذلك بوجود مسئول أو موظف (...)، غير مؤهل لتحمل المسؤولية، وإنما وصل إليها بطريق غير مشروع، إما برشوة مادية أو بجاه سواء كان جاه قرابة، أو جاه حزب أو طائفة.. أو حتى بعرض مباح أحياناً.. فالمسئول الذي يصل إلى مركز القرار في بعض القطاعات والإدارات عن طريق المحسوبية، لا يقرأ النسب الخاصة بالفشل والتعثرات، ويكتفي بقراءة نسب النجاح الضئيلة قراءة نفخ وتضخيم، ولا تتطلي حيل قراءته المغرضة إلا على السذج والعوام، وهذا المسئول المزور لا تربطه بمن يحيط به من الوصوليين والانتهازيين سوى علاقة المصلحة الشخصية الضيقة الزائلة بزوال درجة نفعها، وهو في أعماقه يحتقرهم ويزدرهم، كما أنهم يشاركونه الاحتقار والازدراء..¹ وهو ما يؤدي إلى انعدام الثقة وسيادة الأنانية وقيام العلاقات على مبدأ المصلحة الشخصية.

03-الوساطة.

تعرف الوساطة: «بطلب العون والمساعدة في إنجاز شيء يقوم به إنسان ذو نفوذ لدى من بيده قرار العون والمساعدة على تحقيق المطلوب لإنسان لا يستطيع أن يحقق مطلوبه بجهوده الذاتي»²، ومن وسائل المحسوبية الرشوة والهدية (...)³، وعليه فإن الشخنة والمحسوبية يعمقان مفهوم عبثية القانون في أي مجتمع بشري كان.. وكلما كانت المجتمعات أقرب إلى التخلف وأبعد عن التقدم، تحكم فيها العرف أكثر من القانون⁴، ثم الوساطة وليس الكفاءة والموضوعية، والمحسوبية بدلا من الحق والعدالة والاستحقاق.. ومظاهر المحسوبية والوساطة في الإدارة:

¹ <https://www.alukah.net/puplications-competitions/0/54996> : مرجع سبق ذكره.

² نفس المرجع.

³ شبكة الأولكة، الوساطة والمحسوبية وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، عبر الرابط الموضوع https://www.alukah.net/publications_competitions/0/54558، تمت إضافته 2013/05/15، الموافق ل 1434/07/06 هجري، تمت الزيارة 2023/08/31، على الساعة 21:43.

⁴ <https://www.alukah.net/puplications-competitions/0/54996> ، مرجع سبق ذكره.

- خدمة الأقارب والأصدقاء¹.
- التوسط إلى أصحاب المصالح للحصول على حقوق الآخرين، أو سبقهم إليها، لا يعني كما يعتقد البعض أنه من قبيل الذكاء أو التباهي بالسلطة، أو القرب من أصحاب النفوذ..
- ترسيخها لروابط القربى والوضع الطبقي واللواءات التقليدية الضيقة، التي تكون مخرجاتها تقريب طبقات وجماعات، واستبعاد واضطهاد (...) أخرى، متأثرين بذلك بالأصول العرقية والاجتماعية.
- كما تتدثر في انتشارها أيضًا بعباءة كلمات باتت متوارثة لدى الكثيرين، ومنها مصطلح "الفرعة" وهو يعني طلب المساعدة، ويجعلها من ضروريات الصداقة والقربى².

02- أسباب الفعل عمالي غير المنضبط في القطاع الإداري.

أشارت العديد من الدراسات التي عرضتها سابقا، والتي اهتمت بمسألة الثقافة والقيم الموجهة للسلوك الاجتماعي أو الفعل العمالي عادة ما يكون خليط من أفكار وأعراف وتقاليد وقيم قادة وشخصيات شكلت رواسب لمعارف متعددة، وأدت إلى أنماط مختلفة في الثقافة والقيم السائدة من مرحلة اجتماعية إلى أخرى، هذا ما جعل الفعل وكذا السلوك الاجتماعي للأفراد أيضا يكون خليط أيضا لعدة تجارب اجتماعية مر بها، أولها التربية والتنشئة الأسرية، ثم ما لقنته له المدرسة ومراكز العبادة أو ما استسقاها من الديانة والمؤسسات المجتمع، خذ إلى ذلك دور الاحتكاك، الموضة والإعلام والواقع والتجارب التي يتعرض لها الفرد بين النجاح و الفشل تارة؛ أو بين السقوط والنهوض تارة أخرى، تجعله يتبنى مجموعة قيم ويعتقد أنها الأصح للممارسة والتعامل بها مع الآخرين من العائلة الأقران، الزملاء والمسؤولين، فعندما نتحدث أيضا عن المؤسسة كمجتمع مصغر، فلعل أنه أيضا له ثقافته ومعايير الخاصة، المنبثقة من طبيعة العمل أو النشاط الممارس من جهة، كذا القيم والقوانين والأساليب التي تتحكم في المؤسسة وطبيعة أهدافها، أيضا قيم مستمدة من المحيط الخارجي أو البيئة الاجتماعية التي تعبر عن مكان تواجد هذه المؤسسة

¹ شبكة الألوكة، المحسوية والوساطة وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، رابط الموضوع: https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55118/، تاريخ الإضافة: 2013/5/26 ميلادي

الموافق 1434/7/17 هجري، تمت الزيارة 2023/08/31، على الساعة: 21:40.

² مرجع سبق ذكره، https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55118/.

(المجتمع)، والتي تكون ذات ثقافة وقيم وتقاليد تؤثر في مسيري وإطارات وكذا موظفي هذا التنظيم. هذا عادة ما يدفعنا للتمييز بين مفهوم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتنظيم، رغم أن العديد من الباحثين يعتبرون أن لا فصل بين البيئتين، إذ تؤثر الأولى على الثانية، إذ «إن البيئة الداخلية للتنظيم تتأثر بالبيئة الخارجية في ظل الثقافة الاجتماعية، باعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح وهي جزء من المجتمع تؤثر وتتأثر به. فالعمال هم جزء من المجتمع يحملون قيمه بالتالي فالبيئة الداخلية تتأثر بالبيئة الريفية والبيئة الحضرية وما تحملانه من قيم»¹، إلا أن الفصل بين المفهومين ممكن إلى حد ما، حيث يشير أقيزي عبد الحفيظ إلى أن البيئة الداخلية: «تتعلق بالمنظمة من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهياكل التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصالات، أما البيئة الخارجية فتشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها»²، كما يعرف قاسم القريوتي البيئة التنظيمية الداخلية ب: «القيم والاتجاهات السائدة في التنظيمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعلى جملة العمليات الإدارية بالمنظمات»³، إلا أن الأهم أن الفعل العمالي يتأثر عموماً بقيم كلا البيئتين التنظيمية والاجتماعية منها مما يوجهه إلى تبني مجموعة ممارسات وأفعال تنبثق كصورة حية عن الثقافة المؤثرة و المهيمنة والمتعلمة في كل منهما: حيث عادة ما يندفع الموظف إلى التغيب أو عدم الانضباط أو حتى إلى الفساد في ظل غياب معايير العمل أو الحوافز أو حتى الصرامة التنظيمية وضعف التنشئة التنظيمية، وفي مقابل ذلك يرث مجموعة أعراف خاطئة من بيئته الاجتماعية اكتسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية ويمارسها في مجال التنظيم بما تعنيه من الروابط التقليدية وإعادة إحياء المحاباة والمحسوبية واستخدام الوساطة بدلا من الأفعال العقلانية والقيم الفعالة التي تستدعيها مؤسسات اليوم، إلا أن ذلك له مجموعة من الأسباب والدوافع بالرغم من تعدد مصادره الداخلية والخارجية، التي تؤثر في ضبط الفعل الاجتماعي، ومن بينها:

¹ عائشة مخلوفي، البيئة الداخلية والمعوقات التنظيمية للصناعة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 25.

² عبد الحفيظ أقيزي، مرجع سبق ذكره، ص 386.

³ نفس المرجع، ص 385.

أ- أسباب وعوامل خارجية:

يتمتع المجتمع الجزائري بثقافة قوية، يمكن أن تدفعه إلى تحسين سلوك أفرادها لو استفادوا منها بشكل إيجابي (...)، وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال داخل المؤسسة (...). غير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية عنه (...). مما جعل العديد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب يرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع (...). ويرى دوتش مثلاً أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية (...). وهو ما يميز بين التقاليد الإيجابية للعمل (...). والتي علمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد، وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى، الحاجة إلى ضبط والدقة والثبات في استعمال الوقت وبصورة خاصة، المحافظة على الاتفاقيات والمواعيد، وبين الثقافة المضادة للتنمية التي يراها موجودة في مجتمعاتنا (...). حيث تأخذ العادات العملية المؤسساتية وقت أطول للترسيخ (...)¹، ولعل أن حقيقة الفعل العمالي الجزائري متأثر أيضاً بالعديد من العادات والتقاليد السابقة التي عرفها المجتمع ويقت راسخة في ذهنية الفاعل الاجتماعي ومنها:

- عدم احترام الوقت والتخلف والتغيب عن العمل.. وعدم القدرة على ضبط الوقت ومن بين أهم مسبباتها:

- إعطاء المناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل.
- تغيب العامل دون إندار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد عائلته إلى الطبيب، أو الأقارب.
- اعتبار موسم الحرث والحصاد مناسبة للتغيب.
- الغياب أيام السوق الأسبوعية وخاصة في المدن الصغيرة.²
- **العوامل البيئية:** لما كان الموظف جزءاً لا يتجزأ من المجتمع وفرداً من أفرادها لذا يتأثر بالتطورات الحاصلة فيه من النواحي الثقافية والاجتماعية والتقنية والصحية كافة، فضلاً عن العادات والتقاليد

¹ بليح عائشة، مرجع سبق ذكره، ص ص 07 ، 10.

² نفس المرجع، ص ص 09 10.

والأعراف السائدة كانتشغال الموظف بالعديد من الجوانب الاجتماعية التي لا بد منها كمراجعة الدوائر التي تقدم الخدمات له كالجنسية والجوازات والمراكز الصحية، أو شراء بعض السلع الأساسية والمهمة له، أو لعائلته، أو الزيارات الشخصية بين الموظفين والمشاركة في المناسبات الاجتماعية كافة، أو متطلبات الضيافة عند قدوم موظف آخر إلى دائرة مصلحة الموظف المعني مما يستغرق وقتا طويلا على حساب وقت العمل فكل ذلك يؤثر على وقت العمل ويستقطع جزءا مهما منه¹.

- أسباب اقتصادية: فيعاني أكثر الموظفين - خصوصا في الدول النامية - من نقص كبير في الرواتب والامتيازات، ما يعني عدم القدرة على الوفاء بمتطلبات المعيشة ومن هنا يد الموظف نفسه مضطرا لتقبل الهدية (الرشوة) من المواطنين ليسد بها النقص المادي الناتج عن ضعف الرواتب.
- أسباب سياسية: تواجه بعض الدول وخصوصا في الدول النامية تغييرات في الحكومات والنظم الحاكمة فتتقلب من ديمقراطية إلى ديكتاتورية والعكس، الأمر الذي يخلق جوا من عدم الاستقرار السياسي مما يهيئ الجو للفساد الإداري²، كما تتمثل "أهم ملامح هذا البعد في عدم الاستقرار السياسي وعدم وجود دستور دائم، عسكرة المجتمع، سيطرة الدولة على وسائل الإعلام، ضعف منظمات المجتمع المدني "وعدم استقرار الأنظمة التشريعية والقانونية...³.

ب- أسباب وعوامل تنظيمية داخلية:

- لتسبب الإداري أسباب داخلية وإن كان سببها الأول والأخير هو عدم الصرامة والتميز في تطبيق إجراءات العمل وتوزيع المسؤوليات..، إلا أننا نجد أسباب داخلية أخرى متمثلة في:
- مشاكل إدارية: .. انعدام الرقابة والمتابعة لسير العمل أثناء ممارسة الإدارة بقصد التأكد من الأداء الحسن، كذا انعدام المكافآت التشجيعية والمعنوية في العمل الإداري.

¹ (<https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/673051>، مرجع سبق ذكره.

² عبد القادر خربيش وبن قبي أمينة، "دراسة سوسيولوجية لظاهرة الفساد الإداري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمدة لخضر، الوادي العدد 11، جوان 2015، ص 138.

³ (يمينة عاتي، مرجع سبق ذكره، ص ص 03 04.

- **مشاكل تنظيمية:** كتلك المتعلقة بتحديد الاختصاصات وتوزيع المسؤوليات والمهام تنفيذاً لأهداف مرسومة فمنها: عدم وجود خطة منظمة يمكن من خلالها تنفيذ العديد من البرامج الهادفة للإدارة التعارض بين ممارسة الإدارة والعمل الأساسي للموظف أو المنتج، مما يؤثر أحياناً على كفاءة الأداء بسبب عدم التنسيق، وزيادة ضغوط العمل.
- **مشاكل قانونية:** .. قواعد قانون الخدمة المنظمة للوظيفة العامة التي لا تتسجم مع الواقع الحديث.. والجهل بالقانون وعدم معرفة آليات تطبيقه ومحاولة التهرب من المسؤولية بإلقائها على الغير.
- **مشاكل فنية:** تتمثل في غياب الرقابة الذاتية، ضعف التدريب والتأهيل، عدم مراعاة التخصص في التعيين بمراعاة القدرة والكفاءة والالتزام، عدم تناسب المرتب مع مستوى المعيشة وعدم ربطه بمستوى الأسعار العالمية، ضعف الرقابة، عدم وجود خطط سنوية لإصلاح الإداري داخل وحدة إدارية، قصور التنسيق من أجل تكامل الجهود في العمل الإداري.. ظاهرة إساءة استعمال السلطة ضد الموظفين، كثرة المنازعات بين الموظفين والوحدات الإدارية..¹.

03- آليات ضبط الفعل الاجتماعي المعرقل للعقلانية في القطاع العمومي.

الكثير من الدراسات السابقة أكدت على العوامل الاجتماعية الثقافية المؤثرة في تحديد طبيعة الفعل السائد في أماكن العمل ومدى القدرة على تأسيسه وضبطه، من جانب آخر أكدت على العوامل التنظيمية ومناخ العمل من الأجر وظروف العمل والأساليب الإدارية المنتهجة في مدى قدرتها على خلق الدافعية وتوجيه الفعل وفق المنطق المرغوب الذي يؤدي في آخر المطاف إلى توحيد مختلف الأنماط السلوكية والفرعية باختلافات الشخصية والثقافية والوظيفية وفق قيم موحدة تخدم أهداف التنظيم وتحقيق الكفاءة ومصحة المؤسسة والمجتمع كأسمى الأهداف العقلانية التي ينبغي أن يتوجه على أساسها الأفعال الوظيفية والاجتماعية للموظفين، إلا أنه سيادة العقلية الاجتماعية دون تقنين وانضباط تؤدي بالموظف إلى إعادة إنتاج ثقافته وتقاليد وأعرافه الاجتماعية بدلاً من التشرب من ثقافة وقيم المؤسسة، فتكون

¹ يمينة عاتي، مرجع سبق ذكره، ص 04.

العلاقات والأهداف تبني وفق منطق الجهة والمحابة والتهاون واللامبالاة الذي يعتبرون من أهم السلوكيات المعرقة لنجاح المنظمة ومن أسمى مظاهر الفساد والتسيب الإداري والوظيفي باختلاف ممارسيه تبعاً لأماكنهم ومصالحهم وسلوكياتهم في أماكن العمل، وعن آليات المكافحة في سبيل تقنين الممارسات المعرقة ولا واعية وغير العقلانية كدعوة نحوى انتهاج قيم منطقية وأكثر عقلانية، على المسؤولين الاهتمام ببعض الحلول التي توصلت إليها الكثير من الدراسات السابقة (يمكن العودة إلى فصل الدراسات السابقة للدراسة) وغيرها هي كما يلي:

أ- التنشئة الاجتماعية لضبط الفعل الاجتماعي في القطاع:

- دور الأسرة ومراكز العبادة: تعويد الأجيال الناشئة على نبذ المحابة، من خلال نشر ثقافة رفض "الفرعة" إلا في المحمود، وتأكيد أن طاعة الله مقدمة على رضا الأقارب والأصدقاء¹.
- مواجهة التقاليد العقيمة من خلال من منطلق رفع الوعي ونشره، رفض منطق العشيرة والطائفة والجهة... إلخ، وهذا لا يتعلق بالواسطة فحسب، بل يتعلق بمنهج حياة المجتمع، ولا يمكن القول: إنه يمكن المزوجة بين منطق القانون ومنطق العشيرة مثلاً؛ لأن ما بينهما من تناقض يوجب رفض كل منهما الآخر..
- دور المدرسة: إعطاء الدور الريادي لوزارات الثقافة والتعليم العالي، والتربية والتعليم لوضع منهج دراسي لكل المراحل، لتلبية ثقافة الحرص على المال العام، والنزاهة في التعامل، وتقليص روح الأنانية الفردية، والسمو بالروح الجماعية (...)²، وغرس القيم العقلانية وقيم الإنتاج بدلاً من ثقافة الاستهلاك لدى الناشئ (...). كذا قيم احترام الوقت (...). والتميز بين التراث الإيجابي والأعراف الاجتماعية غير العقلانية..

¹ شبكة الأولكة، المحسوبة والوساطة ودورها في انهيار القيم الاجتماعية وفساد الإدارة وتبديد ثروات الأمم، مرجع الكتروني سبق ذكره.

² https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55067/% : مرجع سبق ذكره.

- تفعيل دور الإعلام في مكافحة الفساد و فضح عمليات الفساد، ونشر الشفافية، وتقييم عمل المؤسسات العامة¹.

ب- عوامل تنظيمية وقانونية لضبط الفعل الاجتماعي:

يشير بدر بأن هناك عدة عوامل تنظيمية لها دور وتأثير على الانضباط والالتزام الوظيفي عند العاملين وهي على النحو التالي:

دور المسؤولين والسلطات: انتخاب موظفين يتمتعون بكفاءة عالية ليس لهم حماية حزبية أو فتوية أو جهوية لضمان تطبيق القانون بحقهم في حال إثبات ممارستهم لظاهرة المحسوبية والوساطة... تطبيق القانون وتكريس أساليب إدارية نزيهة وجادة: ربط المسؤولية بالمحاسبة، وتكثيف إجراءات المراقبة والفحص الداخلي للمؤسسات والمرافق العمومية، ونشر نتائج عمليات المراقبة بحيث تكون متاحة للعموم².

وضوح الأهداف وتحديد الأدوار: حيث كلما كانت أهداف المؤسسة والفرد واضحة ويعرف دوره، كلما أدى إلى زيادة درجة الانضباط الوظيفي عند الشخص والعكس صحيح.

الاهتمام بالمناخ التنظيمي: ويشير إلى البيئة التنظيمية من ظروف العمل وطبيعة الاتصالات وأساليب الإشراف وأسلوب القيادة من ناحية الديمقراطية وسلوك الجماعات في المنظمة، والاهتمام بمشاركة العاملين في التنظيم، حيث كلما كان المناخ التنظيمي إيجابيا ويسوده التفاهم وحب العمل والتنسيق وعدم الصراعات، كلما أدى إلى الاستقرار والرضا وخلق الدافعية.

نظم الحوافز في المنظمة: فوجود نظام عادل وشامل للحوافز في المنظمة ، سواء حوافز مادية أو معنوية له تأثير على سلوك الأفراد ودرجة الانتماء والانضباط وذلك حسب دراسات أشارت لذلك. كما أن

¹ (https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55586) : مرجع سبق ذكره.

² (https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55115/) : مرجع سبق ذكره.

وجود أنظمة للعقاب والتأديب تكون عادلة وشاملة ويتم تطبيقها على العاملين عند ارتكاب المخالفات الإدارية أو الوظيفية.¹

المبحث الرابع: عقلانية الفعل العمالي في القطاع العمومي.

تختلف الأفعال الاجتماعية باختلاف جماعة الانتماء، فالجماعات الأولية يرتبط بها الفرد عاطفياً وقيماً وتقليدياً محترماً طقوسها وقيمتها وأعرافها المختلفة.. إلا أن الهدف والمعنى في العلاقة يختلف في جماعة العمل وهو العمل والكسب، و بلوغ قيم إنتاجية والحصول على الأجر والاستقرار في الوظيفية لدى الجميع، وقد اعتبر ماكس فيبر أن الفعل العقلاني هو أساس التطور والتنمية، حيث أن هذه القيم النفعية والملموسة هي المطلوبة حالياً في مؤسسات العمل الحديثة فالمؤسسة لم تعد تحتاج إلى التعاون بين الموظف وابن عمه من أجل التعامل بالمحسوبية والتوظيف وفق الجهة ومشاعر العاطفة بقدر ما تحتاج إلى أن يبرهن الموظف على جدارته ويطبق القانون على الجميع ويحقق العدالة على القريب وغير القريب دون تمييز وأن يتحلى بإنقار العمل والكفاءة كمعيار للترقية والتنافس أو الصراع الشريف بدلاً من معايير عشوائية تؤول إلى البدء بابن الخال وتوريث الابن السلطة والمكانة الوظيفية..، ومن جانب آخر إن شيوع التنافس الشريف والاختيار وفق الحق والجدارة والكفاءة ينعكس على فعالية المؤسسة وعقلانية أعضائها الذي يؤدي في آخر المطاف إلى سيادة نوع عن الاستقرار والانتماء والرضا ويعمل على خلق الدافعية لدى الجميع خاصة من قبل تلك الفئة المهمة إدارياً بالمفهوم العامي (لا تملك أكتاف ولا معارف في الإدارة).

¹ (أمانة شطي، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة؛ دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2023/2022، ص 64 ، 67.

01- الأداء والكفاءة في العمل.

شهد مفهوم الأداء تطورا ملحوظا في محتواه، فبدال من الاعتماد على الزمن المستغرق للأفراد والمعدات لتحديد معدلات الأداء والتحكم في الأسعار كآلية لتحديد مفهوم الأداء وطرق قياسه، تم انتقال الاهتمام بالتطورات الخاصة ببيئة المؤسسات عند تحديد مفهوم الأداء¹، حيث كانت الرؤى النظرية تعتبر يكفي الاهتمام بالجوانب المادية من أجل التأثير على كمية الأداء وفعاليتها، حيث كان حينها الأداء من حيث الكم والنوع هو كل ما يهم المسؤولين والمدراء في المؤسسة، إلا أن تلك النظرة تغيرت حينما توصلت دراسات حديثة ورؤى نظرية إلى أن الأداء ينحصر أكثر في راحة الموظف ودفاعتيه وحاجياته وتفاعله ومشاركته والاهتمام بجوانبه الخارجية ومعطيات بيئته إلى جانب النوع والجودة في المردودية أو الخدمات .. حيث أصبح: «الأداء الوظيفي أحد أهم الركائز التي يستند إليها في عملية تحديد المسار الفعلي للموظفين داخل المؤسسات، كما أنه أداة القياس الأولى لمعرفة مدى انسجامهم مع العمل وحاجته للتطوير، وكذلك يمكن من خلال الأداء الوظيفي التركيز على مواضع القصور في الأداء، لذلك فهو يمثل إدارة المصالح والتطوير. وبشكل عام يمثل الأداء الوظيفي الهدف والغاية نحو تكريس مبدأ العدالة التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها..»²، إذن يعتبر الأداء الوظيفي المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل بامتياز أهم أهداف المنظمة، حيث تتوقف كفاءة أداء أي منظمة على كفاءة أداء مواردها البشرية..، بالتالي فالاهتمام بالعلاقات بدون مردودية فريق العمل ليس لها أي صدى ولا معنى في أي دراسة امبيريقية، كون الهدف من تحليل الفعل والعلاقات الاجتماعية في العمل هو محاولة التعرف على كيف ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها ومصالحها والتي هي: الأداء والكفاءة والفعالية.

¹ أمينة بوقروز وعبد الباسط هويدي؛ "الأداء الوظيفي للمؤسسة البرلمانية الجزائرية في ظل التحولات السياسية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي 24، 01 ديسمبر 2017، ص 311.

² جهاد أحمد عبد الرزاق نعيترات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، مصر، العدد 46، أبريل، 2022، ص 07.

أ- عناصر الأداء: تتنوع العناصر المرتبطة بالأداء والتي يفترض بالموظفين معرفتها والتمكن منها بشكل جيد، ويشير كثير من الباحثين إلى أن أهمها ما يلي:

المعرفة بمتطلبات الوظيفة: تشمل المعارف والمهارات الفنية والخلقية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها، (والتي تكتسب من خلال عملية التوظيف العقلاني المبني على أسس سليمة في الاختيار والنقل والترقية على أساس الكفاءة والاستحقاق وليس العلاقات والمعروفة).

كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية ومقدار سرعة هذا الانجاز. (ويرتبط ذلك بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفق ما يحمله من مؤهلات وخصائص، مع ضرورة تلاؤم الوظيفة بحجم مسؤولية المنصب وأيضاً على حساب الأجر والعوائد منها، كما يتضمن وضع خطة محكمة تتضمن حجم الواجبات الواجب إنجازها وفق مدة معينة.. مع ضرورة التقييم والمتابعة المستمرة).

المثابرة والثوق: تشمل الجدية والتفاني في العمل، والقدرة على تحمل مسؤولية العمل، وإنجازه في الوقت المحدد، ومدى حاجة الموظف لإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله¹، (التدريب والتطوير والإشراف..).

المهارة: Faire-Savoir هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة، الإجراءات معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية...الخ.

¹ (جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، مرجع سبق ذكره، ص 12).

السلوكيات: Etre –Savoir تتمثل في مجموع المواقف والميزات الشخصية المرتبطة بالموظف والمطلوبة عند ممارسة النشاط المعني، فهي مجموعة من الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة....الخ¹.

ب- أهمية الكفاءة.

على المستوى الفردي:.. في داخل المؤسسة فإن الأفراد لا يمكنهم تحسين وضعيتهم (الترقية المكافآت...) إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى. على المستوى الجماعي : تساهم فعالية هذه الكفاءة في حل بعض الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة، فهي تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد وتزرع فيهم روح التعاون والتعاقد الكفيل بتجنب جميع هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة .. فالعمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد وهي تضمن بذلك إقامة الاعتمادية علاقات التأثير المتبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده..².

02- الرضا الوظيفي.

إن كلمة الرضا قد وردت في القرآن الكريم والسنة النبوية بما تحمله من معان سامية، مثلما نراها في سورة البينة في القرآن الكريم الآية 8 في قوله تعالى (رضي الله عنهم وَرْضُواْ عنه)، أي أن الله سبحانه وتعالى رضي عن أعمال المؤمنين وأفعالهم، وإنهم رضوا عنه فيما منح الناس من فضله ونعمه³.. ويمكن أن يستدل على رضا الموظفين أو العمال من خلال بعض المظاهر التي تتصل بسلوك

¹ إبراهيم بويحيوي وبن أحمد نوال، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02 العدد 06، 2016/06/01، ص 12.

² شهرزاد مشاد وناصر قاسمي: "تقدير الكفاءات البشرية في المنظمة والرضا الوظيفي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البلدة، المجلد 08، العدد 01، 2021/08/20، ص 90 91.

³ مكتبة جواد، الرضا الوظيفي، <https://www.jawad-book.com/2022/01/job-satisfaction-research.html>

، موقع تمت زيارته ب 2023/09/04 م على الساعة 08:13.

العمالي في العمل، ويمكن تسمية هذه المظاهر بنواتج الرضا عن العمل وهي: انخفاض معدلات الغياب وقلة الشكاوي وندرة الصراعات والمنازعات في مجال العمل كلها مظاهر تدل على الرضا واستقرار العمال، الإبداع وتطوير العمل وتحسينه وانخفاض معدل دوران العمل¹، كما هناك مجموعة من المحددات أو العوامل، إن قامت بتوفيرها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وصلت بالعاملين فيها إلى ما يعرف بالرضا الوظيفي، هذه المحددات منها ما يخص الفرد شاغل الوظيفة ومنها ما يخص الوظيفة في حد ذاتها:

- **محددات خاصة بالفرد شاغل الوظيفة:** هناك مجموعة من المحددات أو العوامل ترتبط بالأفراد أنفسهم، ولها تأثير على رضاهم عن العمل هي: الجنس، العمر، طول فترة الخدمة (الأقدمية) المستوى التعليمي، شخصية الموظف، الشعور باحترام الذات.
- **محددات مرتبطة بالوظيفة:** هناك مجموعة من العوامل ترتبط بمكان العمل، ولها تأثير على الرضا الوظيفي لشاغل هذه الوظيفة منها:
- **نظام العوائد:** وتتمثل العوائد في كل ما ينتظره الفرد من المنظمة، مقابل ما يقوم به من مهام مقابل إشباع إحتياجاته المادية والمعنوية، وتتمثل هذه العوائد في الأجر، الحوافز والترقيات.
- **نمط الإشراف:** يقصد به أسلوب المشرف وقدرته وكفاءته في العمل والإدارة، أي مدى توجه المشرف نحو أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم²، أي سلوك إشرافي مشجع للعلاقات الإنسانية والتعاون وتحقيق روح الفريق..

- **الرضا عن القيم السائدة والعلاقات الاجتماعية:** ويتضمن ما يلي: إظهار روح الصداقة في العمل - الاعتماد على السلطة الشخصية بعيدا عن السلطة الرسمية - العدالة في معاملة المرؤوسين حيث توجد

¹ العيد جغل والحسين صالح، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة المجتمع والرياضة، الوادي، المجلد 5، العدد 01 جانفي 2022، ص 359.

² محمد بن العائب، مرجع سبق ذكره، ص ص 332 333.

علاقة بين نمط القيادة ورضا العاملين، فالنمط القيادي الديمقراطي يؤدي إلى تنمية مشاعر الإيجابية نحو العمل والمنظمة لدى الأفراد العاملين حيث يشعرون بأنهم مركز اهتمام القائد والعكس يكون في ظل القيادة البيروقراطية إذ أن هذا الأسلوب في القيادة يؤدي إلى تبلور مشاعر الاستياء وعدم الرضا¹.

- الرضا عن مجموعة العمل: الانسجام الشخصي بين أعضاء الجماعة؛ تقارب درجة الثقافة والناحية العلمية والفكرية للمجموعة؛ النزعة الاجتماعية لدى أعضاء الجماعة؛ المشاركة في نوادي وجمعيات مهنية واحدة .

- الرضا عن النواحي الاجتماعية: الاهتمام بالمشكلات الاجتماعية للموظف ومساعدته على حلها توفير الرعاية الصحية ووسائل الانتقال المناسبة للعاملين.

- الرضا عن بيئة العمل: تؤثر ظروف العمل المادية من تهوية، إضاءة، رطوبة، حرارة وضوضاء على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل.. كما أن هذه الظروف لها أثرها البارز على مستوى روحه المعنوية².

- الشعور بتحقيق الذات: أي شعور الفرد بقيمة العمل الذي يؤديه وأهميته بالنسبة إلى لمنظمة، فكلما كان العمل يشبع حاجة تحقيق الذات كان الفرد أكثر رضا عن عمله، خاصة عند تعزيزه بالتشجيع والمشاركة في الرأي واستشارته في الأمور المهنية وتمكينه³.

¹ شهرزاد مشاد وناصر قاسمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 95 96.

² نفس المرجع ، ص 92.

³ <https://www.jawad-book.com/2022/01/job-satisfaction-research.html> ، مرجع الكتروني سبق

03- الدافعية في العمل.

يستخدم مفهوم الدافع لوصف ما يستحث الفرد ويوجه نشاطه، كما يستخدم بشكل عام لتفسير ما يدور داخل الفرد وما لا يمكن ملاحظته بصورة مباشرة، وإنما يمكن استنتاجه والاستدلال عليه كديناميات تحرك سلوك الفرد وتوجهه، فالدافع يجمع بين وظيفتي استثارة السلوك وتوجيهه¹، وتعرف أيضا بأنها القوة الذاتية التي تحرك سلوك الفرد وتوجهه..، وتستثار هذه القوة المحركة بعوامل تتبع من الفرد نفسه (حاجاته، خصائصه، ميوله، اهتماماته) أو من البيئة المادية أو النفسية المحيطة به (الأشياء، الأشخاص، الموضوعات، الأفكار، الأدوات)²، كما تعرف الدافعية بأنها طاقة كامنة في الكائن الحي تعمل على استثارته ليسلك سلوكا معينا في العالم الخارجي، ويتم ذلك عن طريق اختيار الاستجابة المفيدة وظيفيا له في عملية تكيفية مع بيئته الخارجية ووضع هذه الاستجابة في مكان الأسبقية على غيرها من الاستجابات المحتملة مما ينتج عنه إشباع حاجة معينة أو الحصول على هدف معين³، الدافعية إذا هي: منبع للطاقة الداخلية التي توجه سلوك الفرد، وهذا السلوك يتسم بالاستمرارية والنشاط والمثابرة من أجل تحقيق هدف معين قد يصدر السلوك الواحد عن دوافع مختلفة، فسلوك القتل قد يكون الدافع إليه الغضب أو الخوف والكذب قد يكون نتيجة شعور خفي بالنقص⁴، كما يتفاوت الأفراد في مستويات الدافعية نظرا لتأثر الدافعية بالعديد من العوامل سواء الداخلية مثل الاهتمامات والقيم، أو العوامل الخارجية والمتمثلة في

¹ عفيفة جديدي، "الدافعية أهميتها ودورها في عملية التعلم"، معارف: مجلة علمية محكمة، البويرة، العدد 17 ديسمبر 2014، البويرة، ص 215.

² عفيفة جديدي، مرجع سبق ذكره، ص 215.

³ نفس المرجع، ص 216.

⁴ مكتبة شمس: الدافعية، تعريفها نظرياتها وظائفها، أنواعها، وخصائصها. عبر الرابط:

<https://www.starshams.com/2021/07/motivation.html>، تمت الزيارة يوم 2023/08/31، على الساعة

البيئة التي يعيش فيها الفرد، وما يوفره السياق الاجتماعي من ميسرات أو عقبات بالنسبة للفرد حيث تحدد خبرة الفرد والسياق الذي يعيش فيه مدى تعبئته لطاقته في اتجاه أو آخر¹.

أ- خصائص الدافعية: تتميز الدافعية بعملية باستثارة النشاط وتنتهي بتحقيق الهدف. وتتضمن خمسة عناصر رئيسية هي:

- محددات الدافع واستثارة الكائن الحي. تعبر محددات الدوافع عن الحاجات الفيزيولوجية التي تعتبر ضرورية لاستمرار الحياة الطبيعية للفرد كالحاجة إلى الطعام والشراب والتنفس.. وتؤثر هذه المحددات بشكل حاد ومباشر في تشكيل السلوك وصياغته.
- حالة الدافع أو الحافز. حرمان الكائن الحي من الحاجات الفيزيولوجية تزيد من شدة الدافع وتضاعف من حدة النشاط الباحث عن الإشباع لهذه الحاجة، وذلك يسبب حدوث نوع من عدم التوازن البيولوجي لدى الكائن الذي يؤدي إلى تنشيط واستثارة الكائن سعياً وراء خفض هذا التوتر واستعادة حالة التوازن.
- سلوك البحث عن هدف. ويهدف هذا السلوك إلى خفض التوتر واستعادة الاتزان.
- مرحلة تحقيق الهدف. هي مرحلة تحقيق الإشباع، كأن يأكل الحيوان الجائع أو يصل الفرد لحل مسألة الرياضيات التي صعب عليه فهمها.
- مرحلة خفض التوتر واستعادة التوازن: وهي تنشأ نتيجة الحصول على الهدف أو الأثر الذي يعقب تحقيق الإشباع، وهي مرحلة في غاية الأهمية بالنسبة لتثبيت وتدعيم التعلم. وبوجه عام فإن هناك عدداً من الملامح التي يتسم بها أي تعريف يقدم مفهوم الدافعية²، تبين من خلال تناولنا لخصائص الدافعية على أن الدافعية مفهوم مجرد لا يمكن ملاحظته بطريقة مباشرة وإنما يمكن الكشف عنها

¹ عفيفة جديدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 218 219.

² نفس المرجع، ص ص 216 217.

باستعمال أدوات مختلفة، و على الرغم من أنه لا يمكن ملاحظتها إلا أننا نلمس أثرها في سلوكياتنا المعرفية و الانفعالية الاجتماعية¹.

ب سمات السلوك العمالي المدفوع: إن السلوك المدفوع يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر أهمها:

- الغرضية: إن الدافع يعمل على توجيه السلوك نحو غرض معين يؤدي إلى إنهاء التوتر الناشئ عن عدم إشباعه .
- النشاط: يقوم الكائن الحي ببذل نشاطا ذاتيا و تلقائيا لإشباع دوافعه، بحيث يزداد هذا النشاط كلما زادت قوة الدافع فمثلا الكائن الحي الذي يبقى لمدة يومين بدون طعام يكون أكثر نشاطا في حصوله على الطعام من الذي يبقى لمدة يوم واحد .
- التنوع: يعمل الكائن الحي على تنوع سلوكه و تغيير أساليبه نشاطه إذا لم يتمكن من إشباع الدافع بطريقة مباشرة.
- التحسن: من خلال المحاولات المختلفة التي يقوم بها الكائن الحي لإشباع دوافعه يتحسن سلوكه مما ينتج عنه سهولة في تحقيق أهدافه في المحاولات القادمة .
- التكيف الكلي: يتطلب إشباع الدافع من الإنسان تكيفا كليا عاما، ليس في صورة تحريك جزء صغير من جسمه، و يختلف مقدار التكيف الكلي باختلاف أهمية الدوافع و حيويتها، فكلما زادت قوة الدافع كلما زادت الحاجة إلى التكيف الكلي..، فالدافعية هي منشطة ومفسرة و موجهة للسلوك الإنساني، كما أنها تحرر الطاقات الكامنة لدى الفرد و تشخص مختلف الاضطرابات النفسية والسلوكية².

¹ (<https://www.starshams.com/2021/07/motivation.html>، موقع الكتروني سبق ذكره.

² نفس المرجع.

04- الانتماء التنظيمي.

يشير الانتماء إلى الانتساب، الذي يجسد خيوط الولاء التي تشد الإنسان المنتسب إلى ما ينتسب إليه، فيرتبط به، وينجذب إليه، ويخلص له الولاء والانتماء¹، وإن الانتماء أحد الأهداف الإنسانية التي تسعى جميع المنظمات إلى تحقيقه لما له من آثار إيجابية في الفرد والمنظمة في نفس الوقت، حيث يساعد على استقرار العامل فضلا عن تنمية الدوافع الإيجابية لدى العاملين وزيادة رضاهم، فالعديد من الدراسات العربية والأجنبية تناولت الانتماء التنظيمي commitment Organisational، وهو ما يشير إلى مدى الإخلاص والولاء التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق أهدافها²، كما يرجع كثير من المختصين في الإدارة تفوق الإدارة اليابانية إلى ارتفاع مستوى الانتماء التنظيمي لدى الموظف الياباني، فالمشاركة والاحترام جعلتا من اليابانيين وحدة بشرية متعاونة لحل المشاكل، فالموظف الياباني يعطي الحقوق الفردية أولوية ثانية في مقابل مصلحة منظمته³، إلا أنه العكس تماما بالنسبة للموظف الجزائري، كون ثقافة البيئة التنظيمية وقيمها ليست مستمدة من قيم الاجتماعية والمحيط الثقافي للمجتمع، بل هي قيم غربية وأجنبية، كما أشار إلى ذلك العديد من الدارسين والباحثين في هذا المجال إلا أنه على العموم يبقى الانتماء غاية وهدف تسعى العديد من المنظمات تحقيقه من خلال غرس قيم وثقافة موحدة لدى أعضائها، ولأهمية هذا الانتماء وآليات تحقيقه، نجد:

¹ محمد عمارة، الانتماء الثقافي، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، ط1، 1997، ص 08.

² سعدون محمد تائر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

³ نفس المرجع، ص 36.

أ- أهمية الانتماء التنظيمي:

يساعد تحقيق الانتماء بين العاملين في المنظمة الحفاظ على جماعة وفريق العمل كذا تـثمين العلاقات الاجتماعية السائدة بين الأطراف وفق الشعور بالوحدة مما يوحد الأهداف والجهود والاهتمامات بينهم ويعزز التعاون والثقة ويخفف من حدة الصراع والأنانية، وعلى العموم حددت مجموعة هامة من مظاهر ووظائف الشعور بالانتماء لمكان العمل وفق النقاط أدناه:

- النـقليل من دوران العمل: (والرغبة في تغيير القطاع أو مكان العمل من فترة إلى أخرى، وينجر عادة ذلك في إحساس الفرد أن هذه البيئة لا تحقق طموحه ورضاه وتوقعاته).
- يقلل من مصروفات المنشأة على التوظيف: (كون دوران العمل والفساد واللامبالاة من مظاهر أـلـانتماء التي تقوم الموظفين نحوى عدم الاهتمام بمكان العمل ولا موارده وإمكانيته مما يدفعه للتبذير وعدم الحفاظ على الممتلكات، أيضا ترك العمل الذي يعتبر خسارة مالية ومادية وأيضا بشرية للمؤسسة).
- يزيد في الإنتاجية: (ذلك من منطلق الإحساس بالاستقرار والدافعية مما يجعل الموظف يستغل كل إمكانياته وطاقته من أجل هذا البيت، ومن أجل العمل فيه بضمير ومسؤولية).

ب- آليات تحقيق الانتماء في القطاع العمومي:

- إيجاد بيئة عمل مناسبة مع تقديم الحوافز المادية والمعنوية.
- دور الأكبر للمديرين في تقديم المحفزات للعاملين مع الاعتراف بما حققوه من إنجازات، (بما في ذلك التشجيع والتفويض والتمكين ورد الاعتبار والمشاركة في اتخاذ القرار.. حتى يحس الموظف أنه فرد من أفراد المؤسسة وجزء هام فيه..).
- استخدام السلوك الداعم للمرؤوسين، (خاصة المعاملة الحسنة وتحقيق العدالة والاستحقاق والتشجيع..).

- إقامة علاقات ود وصدقة معهم، (الاهتمام بجانب العلاقات في إطاره التنظيمي بما يخلق التعاون البناء والعقلاني والهادف لخدمة الموظف والمؤسسة على حد سواء).
- حسن السيطرة على المواقف المختلفة التي يمر بها كلاهما، (أين يلعب التطوير والتدريب والمرافقة وحسن التوجيه والتعلم دور أساسيا في الاندماج والتأقلم وإكساب القيم الضرورية التي تساعد الموظف على التأقلم والتوافق ومواجهة مختلف التغيرات والصعوبات الممكنة..).
- إن تحقيق التوازن والانتماء داخل المنظمة يحتاج إلى تغيير ثقافة المجتمع عن العمل وثقافة الرؤساء والمرؤوسين¹.

¹ سعدون محمد تائر، مرجع سبق ذكره، ص 36.

المبحث الخامس: النقابة.

الموظفين كفاعلين ضمن بيئة العمل ليسوا آلات لتطبيق القانون وإطاعة والأوامر وتحفيزهم بطريقة مادية فقط وأحيانا تكون غير مرضية أو كافية بما يستجيب لتوقعاتهم، لكون تفاعلهم وعلاقاتهم الوظيفية وتواصلهم مع بعضهم وفق الأخذ والعطاء، قد يثمر مواطن الأزمات والتعدي أو الغضب، بدلا من التضامن والتعاون بشكل مطلق ولانهائي، ولكون الموظفين في موضع تطبيق الأوامر والإجراءات، ومرهق بالمسؤوليات، يتفاعل مع غيره بوجود مقدار من الثقة أو انعدامه تبعا لقيم تلك الجماعة.. لهدف الوصول لتحقيق الهدف المحدد والمخطط، هذا ما يستدعي وجود هيئة نقابية تمثلهم وترفع أصواتهم وتدافع عن وضعيتهم، وتعالج احتياجاتهم، وتقف أحيانا أمام الإدارة في حالة اعوجاجهم وتسيبهم ومخالفتهم لمعنى الدور الذي وجدوا لأجله، أو بسبب مخالفتهم للقانون أو نظام الضبط الإداري وقيم أو أعراف جماعتهم وتحسن توجيه سلوكهم، أو تنصفهم وتحميهم في حالة التعدي عليهم أو ظلمهم..

إلا أن مسألة عدالة ونزاهة النقابة بحد ذاتها تتمثل في القيم التي تنطلق وتؤمن بها هذه الأخيرة ومدى اعتمادها أيضا على منطق القانون من أجل تخفيف الصراع ومعالجة المطالب العمالية واسترجاع الحقوق وتطبيق العدالة، أو وجودها كوسيلة لتكريس منطق اجتماعي وفق أفعال تقليدية تؤمن بالمحابة والمحسوبية والهبة والوساطة في معالجة القضايا العمالية والإدارية أيضا لكونها تابعة لسلطة وشريك في تحقيق مصلحة المؤسسة أيضا مع مصلحة العمال.

01- ماهية النقابة العمالية.

النقابة باللغة العربية تعادل كلمة Syndicat باللغة الفرنسية، وهي «مشتقة من كلمة النقيب التي تعني نقيب القوم، كما تعني العميد»¹، والنقيب أو العميد يمثل بالعامية مسئول عن جماعة معينة، أو ممثلهم أو حامي ورافع شؤونهم ومعالج قضاياهم.. وتعرف النقابة اصطلاحاً على أنها: «الهيئة التي تهتم بالعمال، والتدخل لحل النزاعات والمشاكل نتيجة الصراع الموجود بين العامل وصاحب العمل»²، أو بين الموظف والمسئولين في المؤسسة، أو حتى بين الموظف/ العامل وطرف ثالث في وضعية نزاع أو صراع بسبب العمل (...). كما يعرفها (جون رجييه Jeun regire) في كتابه *Initiation à la vie sociale*، بأنها: «عبارة عن جمعيات مشكلة من قبل أشخاص يمارسون أعمالاً ومهن متشابهة أو متكامل وذلك لغرض الدفاع عن الشروط عملهم وتحسين أحوال معيشتهم»³، من ذلك تدافع النقابة عن مختلف شؤون العمل المعنوية والمادية أمام المسئولين والسلطات المعنية من أجل الاستجابة والنظر فيها، من منطلق ذلك، عرفت النقابة بكونها: «الممثل القانوني للعمال المنتسبين إليها في كل علاقة عمل بين هؤلاء وأصحاب العمل أو بسبب النزاع عن تطبيق القانون»⁴، وتكون لها صلاحية التمثيل والدفاع ورفع المطالب، لكون مواجهة ألف عامل أو موظف مثلاً لوحده ولكل منهم مطالبه وأموره لا يمكن، إلا في ظل ممثل يقوم بدراسة المطالب وكتابتها ومناقشتها والاجتماع حولها ثم رفعها أمام الأطراف المعنية من أجل تبليغها والاستجابة لها، إلا أن ذلك يقوم على جملة من الشروط أهمها العدد المنخرطين كنسبة شرعية من أجل رفع المطالب وتمثيلها شرعياً، ذلك ما يمكن أن نطلق عليها بحركة عمالية حينما تتكاتف جهودها وتتوحد أصواتها من أجل تحقيق مطالب موحدة بتعاون واتحاد مقبول، تبعاً لذلك تعرف الحركات العمالية:

¹ عبد العزيز راجعي، "العمل النقابي خلال فترة ما بين الحربين (1919-1993)؛ محطات ومواقف"، المجلة التاريخية الجزائرية، المسيلة، العدد 04 ديسمبر 2017، ص 174.

² فتحي عبد الرحيم وأحمد شوقي عبد الرحمان، شرح قانون العمل والتأمينات، دار نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

³ Jeun regire : «**précise législation et du travail et d'instruction critique**». Publication POG, paris, p 65.

⁴ العراق: قانون التنظيم النقابي للعمال، رقم 52 لسنة 1987، المادتين: 09، 10 ص 02.

«كأحد أشكال الحركات الاجتماعية، وحسب الدكتور سعد توفيق عزيز البزاز فإن الحركة العمالية في: حركة عمال المنظمة إلى الاتحادات العمالية والنقابات بمعناها الواسع والوظيفي والتركيبي المؤسسي في المجتمع القائم على التعاون المشترك في سبيل مصلحة أعضاء هذه الحركة»¹، ويمكن للحركة العمالية أن تقلب موازن الأمور وتحدث تغيير رهيب على أساس البنية والعلاقات العملية والمهنية والقوانين المنظمة للمؤسسات خاصة في القطاع العمومي لذلك وجب حسن توجيهها ودعمها وتوحيد صفوفها لما يحقق الأفضل لكلا الطرفين (الموظف والمؤسسة).

مع العلم أن شروط ممارسة الحق النقابي المنصوص عليها في القانون رقم 14-09 المتعلق بشروط وقوانين ممارسة الحق النقابي الصادر في الجريدة الرسمية تاريخ 02 يونيو 1990 ، وتمت المصادقة عليه في السنة عينها على خمسة قوانين شكلت القاطرة القانونية لعلاقات العمل هي: «القوانين التي تقوم بتنظيم كل من علاقات العمل والوقاية، النزاع الجماعي في العمل، حق ممارسة الإضراب وممارسة الحق النقابي، النزاع الفردي في العمل، أعمال مفتشية العمل (...)»²، حيث ارتكز قانون ممارسة العمل النقابي الجزائري على:

أ- عدم تدخل الدولة.

ب- ضمان حرية المستخدمين والأجراء في التعبير والسماح بالمرونة في تسير قوى العمل.

ت- حق الأجراء والمستخدمين في التفاوض بعيدا عن محاولات التدخل الخارجي والضغطات³.

¹ عبد العزيز راجعي، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² زبيري حسين، الحركة العمالية والنقابية والبحث عن العدالة الاجتماعية في الجزائر، تقرير بحث لمعهد السياسات بالجامعة الأمريكية ببيروت، لبنان، شباط/فبراير، 2017، ص 14.

³ نفس المرجع، ص 15.

02- تطور ونشاط الحركة العمالية النقابية بالجزائر.

لم تتمكن النقابات الموجودة بالجزائر في فرض شرعيتها من فرض شرعيتها بسبب أن أكثر المنخرطين فيها من أصول أوروبية.. إلا بعد الحرب العالمية الثانية، «أين تمكن الكثير من النقابيين الجزائريين من الوصول إلى مراكز قيادية داخل النقابات وخاصة نقابة الكونفدرالية العامة للشغل (CGT)»¹، ثم بشكل مستقل بعد اندلاع الثورة التحريرية أين تم تأسيس الاتحاد العام للعمال الجزائريين سنة 1956، وما يميز هذه الفترة أن «الحركة النقابية بالجزائر كانت ملتصقة بالحركة النقابية الفرنسية.. تمارس عليها الوصاية التامة.. وهذا إلى غاية بداية الخمسينات حين حاولت بعض النقابات التخلص من تلك التبعية»²، إلا أن ذلك كان نتيجة نضال وحراك عمالي و نقابي حافل بالتضحيات والإخفاقات والنجاحات في مواطن أخرى بعد أن توصلت إلى توسيع سيطرتها في المحافل الدولية والعالمية والدفاع عن حقوق الطبقة العمالية وتفرعها في العديد من القطاعات والمهن والمؤسسات وعبر التراب الوطني، قصد تحقيق المطالب من جهة وتوحيد صفوف العمالية نحو الديمقراطية والارتقاء والتطور والاكتفاء في شتى المجالات من جهة ثانية، بالتالي كان للنقابة الدور الكبير في مساندة الثورة والارتقاء بمستوى الاجتماعي والتأثير في الفعل والتوجه العمالي عبر مسار جد طويل، ومن أهم هذا النقابات حسب تطورها إلى يومنا هذا نجد:

أ- الاتحاد العام للنقابات الجزائرية (UGSA)، سنة 1954:

شاهدت الحركة النقابية بصفة عامة والكونفدرالية العامة للشغل بالأخص تطورات وتحولات جوهرية في نشاطها... حيث غيرت تسميتها من الكونفدرالية العامة للشغل بالجزائر إلى تسمية جديدة هي: الاتحاد العام للنقابات الجزائرية Unuion Générale des Syndicats Algériens،..سعيًا إلى إنشاء

¹ عبد المجيد بن نعمة، الحركة العمالية الجزائرية ونشاطها أثناء الثورة التحريرية 1954 - 1962، أطروحة دكتوراه في التاريخ الحديث والمعاصر، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2014، 2015، ص 19.
² عبد المجيد بن نعمة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

مركزية نقابية جزائرية وطنية مسلمة منفصلة عن الحركة النقابية الفرنسية كليا.. واستجابة للتطورات التي كانت تشهدها المرحلة على المستويين السياسي والاجتماعي .. وكان يهدف إلى:

- إبقاء وتمثين القوة والتضامن ما بين العمال ومنظماتهم النقابية.
- توحيد ودعم نشاط العمال الجزائريين دون تمييز في الجنسية والأصل وفي التوجه السياسي والفلسفي والديني، وذلك من أجل تحقيق مطالبهم المادية والمعنوية¹.

ب- إتحاد نقابات العمال الجزائريين (USTA) فيفري 1956 :

سعى إلى كسب المجال النقابي والسيطرة على تأطير العمال الجزائريين لما لهذه الفئة من تأثير ودور في المجتمع الجزائري، مهما كانت أصولهم وقناعاتهم السياسية والدينية وتوجهاتهم الفكرية، إلى الانخراط بصفوفه والنضال ديمقراطيا من أجل الكرامة الإنسانية والتحضير لمستقبل جديد في إطار الحرية والعدالة أين يجد العامل الجزائري كرامته ومكانه في الازدهار والتطور الاجتماعي². من أهدافه:

- الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية، الاقتصادية والمهنية للعمال الجزائريين.
- التدخل لدى السلطات العمومية من أجل الحصول على ظروف أفضل للحياة بالنسبة للعمال الجزائريين.
- إنشاء نقابات في كل قطاع.
- إنشاء أماكن الإعلام والاتصال.
- ربط علاقات تضامن كل العمال الجزائريين تابعة للاتحاد وتنسيق عملهم وتنظيم اجتماعات واستعمال كل وسيلة دعائية يراها مناسبة ومفيدة.
- الإطلاع على كل النقاشات التي تتعلق بالقوانين والاتفاقيات الجماعية والعقود والقوانين.. لإنجاز كل القوانين التي تتعلق بصورة مباشرة أو غير مباشرة بظرف العمل والأجور والعمال.

¹ عبد المجيد بن نعمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 67 ، 69.

² نفس المرجع، ص ص 103، 104.

- رفع المستوى المعنوي والاجتماعي لهم.. والدفاع عن الحريات الديمقراطية وحقوق الإنسان.

إلا أن هذه النقابة فشلت في توحيد صفوفها وإنشاء نقابات في قطاعات عدة وفشلت في الانتشار عبر التراب الجزائري أيضا في كسب المنخرطين بأعداد كبيرة... وبسبب أن الاتحاد العام للعمال الجزائريين سيطر على الساحة النقابية الجزائرية¹.

ت- الإتحاد العام للعمال الجزائريين (UGTA) أبريل 1965:

تم تأسيسه استجابة لظروف تعشها الجزائر بالتحديد الثورة التحريرية التي كانت بحاجة ماسة إلى وقوف كل مكونات المجتمع الجزائري إلى جانبها، ومن أهدافه حسب المادة الثانية للقانون الأساسي للاتحاد العام للعمال الجزائريين:

- الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية، الاقتصادية والمهنية للعمال الجزائريين العاملين بالمؤسسات المكونة بها نقابات تابعة للاتحاد.

- التدخل لدى السلطات العمومية من أجل الحصول على ظروف حياة جيدة للعمال الجزائريين.

- إنشاء نقابات وتعاونيات ومراكز ومكاتب إعلام واتصال.

- ربط علاقات تضامن كل العمال الجزائريين المجتمعين داخل النقابات المنضوية تحت لواءها..

وتنسيق عملهم وتنظيم اجتماعات واستعمال كل وسيلة دعاية يراها مناسبة ومفيدة..

- الإطلاع على كل النقاشات التي تتعلق بالقوانين والاتفاقيات الجماعية والعقود والقوانين.. لإنجاز كل

القوانين التي تتعلق بصورة مباشرة أو غير مباشرة بظرف العمل والأجور وكل أمر يهم العمال

الجزائريين..

- رفع المستوى المعنوي والاجتماعي لهم.. والدفاع عن الحريات الديمقراطية وحقوق الإنسان.

- تجيب كل تمييز عند الدفاع عن الطبقة العمال.

¹ عبد المجيد بن نعمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 116 ، 120.

- تحقيق الوحدة النقابية لشمال أفريقية¹.

03- أهداف ودور النقابة العمالية في وقتنا الراهن.

أهم أهداف النقابة هو حسن الدفاع عن مطالب العمالية المختلفة من جهة، وحسن توجيهه وتمثيله أمام السلطات والمسؤولين من جهة ثانية، فهي تسعى إلى توحيد الصفوف والتكامل بما يحقق أهداف الموظف وأهداف المؤسسة، من أجل مساعدته أولاً على التأقلم في الوسطين التنظيمي والاجتماعي من منطلق تحقيق حاجياته الاجتماعية والاقتصادية المختلفة، إلا أن ذلك لا يتم إلا من خلال تكثيف الجهود وفرض القيم الصارمة ومحاربة الفساد والتعدي على الحقوق بكل أشكاله، وأهم المطالب العمالية الراهنة التي تقوم بها النقابات بما في ذلك الاتحاد العام للعمال الجزائريين بمختلف فروعهم ومؤسساتهم والإدارات العمومية التابعة للوظيفة العمومية والدولة نجد:

- الدفاع على المصالح المادية و المعنوية للعمال، والسهر على تحسين ظروف عملهم و معيشتهم والتصدي ضد محاولات التعسف والاستغلال.

- تنسيق العمل النقابي من أجل ضمان الدفاع على مصالح العمال باستعمال الوسائل القانونية.

- حماية مناصب العمل والدفاع عليها، وتحسين القدرة الشرائية للعمال، والسهر على التوزيع العادل للدخل الوطني.

- الحفاظ على المكتسبات الاجتماعية للعمال والسعي الدائم من أجل توفير المزيد منها.

- تعزيز الوعي النقابي و ترقية الثقافة العمالية.

- تطوير، وتوجيه، وتحسين، ومراقبة الخدمات الاجتماعية لفائدة العمال والمتقاعدين وذويهم، وضبط نمط تسييرها واستخدام جميع الأنشطة التي تستهدف تحسين الخدمات الاجتماعية المقدمة لفائدة العمال، سيما فيما يخص تعميم التعااضديات، وتفعيل دورها لتصبح صورة مكملة للتعااضد الاجتماعي وفضاء لتبادل الخبرات.

¹ عبد المجيد بن نعمة، مرجع سبق ذكره، ص ص 141، 155.

- تكريس علاقات الأخوة، وتثمين الروابط ومختلف أشكال التعاون مع المنظمات الدولية المماثلة بغية تبادل الخبرات.
- الالتزام بإخطار المنظمات والهيئات الدولية المماثلة بكل مساس بالتشريع الدولي للعمل أو أي انتهاك للحقوق و الحريات النقابية.
- ربط الصلة بعمالنا في المهجر وتقوية التعاون و التضامن بينهم وبين إخوانهم على أرض الوطن.
- تطوير توسيع النشاط الإعلامي النقابي، واستعمال الوسائل السمعية و البصرية، وإصدار النشرات و الجرائد و المساهمة في الشركات ذات الأسهم.
- ترقية حق التفاوض، الاتفاقيات الجماعية، الحق في الممارسة النقابية والحق في العمل من أجل المحافظة على المنظومة الوطنية للحماية الاجتماعية .
- المساهمة في الأحداث السياسية والاقتصادية والاجتماعية لرد الاعتبار للعمل و الخدمة العمومية، و أولوية توفير مناصب الشغل التي تسمح بالنمو و المساهمة في التطور الهادف إلى ترقية التماسك الاجتماعي¹.

¹ القانون الأساسي للاتحاد العام للإتحاد العام للعمال الجزائريين المصادق عليه من قبل المؤتمر الوطني العاشر، أكتوبر

خلاصة الفصل.

تحدد طبيعة العلاقات والروابط الاجتماعية العمالية، تبعاً لحجم التوقعات والقيم السائدة بين الفاعلين في بيئة المنظمة تحت تأثير توجهات اجتماعية تارة بما يخدم أهدافهم وأحبابهم وأقاربهم من جهة، وبما يخدم طموحاتهم وأهدافهم الوظيفية من جهة ثانية، إلا أن حجم التوقعات المحققة وغير المحققة يقود بالفاعلين إلى انتهاج قيم أحياناً تكاد تكوّن مضادة للتنظيم الحديث، حيث يظهر إعادة الاعتماد على منطق الجهة والأعراف والوساطة في ظل التفاعل والتآزر الاجتماعي.. وأحياناً أخرى يأخذ ذلك مظاهر اللادعالة وعدم العقلانية وغياب الكفاءة مقابل التعامل بالمحسوبية والتسيب..

إلا أن النتائج المدرجة ضمن الفصل حددت لنا مختلف العوامل التنظيمية والثقافية التي أثرت في الفعل العمالي وطبيعة التفاعل في ضوء التأثير بسياسة التوظيف وغياب التشجيع والتحفيز الذي يقلل من فرص خلق الدافعية والرضا وضعف الانتماء الوظيفي في مقابل تقوية الولاء للأهل والأسرة وشؤونهم العائلية..، أي ضعف التنشئة والقيم التنظيمية في حسن توجيه الفعل وفق منطقتها وأهداف أكثر عقلانية أثرت في توجهات الموظفين وقيمهم وأهدافهم وأصبحت علاقة العمل تحت معنى اجتماعي وهدف خدمة العائلة والأسرة أكثر من كونها خدمة للعمل والمؤسسة والمجتمع، مما أدى إلى توجيه الفعل العمالي إلى غير هدفه وإلى تحقيق منطقه الاجتماعي في ظل بيئة تنظيمية، رغم وجود النقابة كوسيلة هامة في مساندة العمال من أجل بلوغ رضاهم وخدمة أعرافهم وتحقيق مطالبهم ضمن إطار اجتماعي أكثر مما هو مؤسساتي وعقلاني.

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: ميدان البحث وخصائص العينة

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: ميدان البحث .

1. المجال المكاني للدراسة.
2. تعريف ونشأة مديرية التربية لولاية بجاية.
3. مهام المديرية.
4. مصالح المديرية.

❖ المبحث الثاني: خصائص العينة.

1. الخصائص الشخصية.
2. الخصائص الاجتماعية.
3. الخصائص المهنية.

❖ خلاصة الفصل.

تمهيد:

صدق التفسير والتحليل العلمي لموضوع الدراسة، لا يقف على السند النظري من جمع المادة الأولية من مراجع و دراسات سابقة ومشابهة للموضوع والمقاربات المفسرة له، مما يجعل حضور المعطى الميداني الامبريقي ضروريا جدا لمناقشة حيثياته وإبراز خطواته وتبيان مرتكزاته من أجل بلوغ أهدافه المسطرة.

استنادا إلى ذلك المسعى، سيتم إبراز في هذا الفصل من الجانب الميداني للدراسة وخصائص مجتمع البحث والعينة المعتمدة لتكون ملمحا يوحى بطبيعة الموروث المتناول في هذا الجانب، وأيضا لمحاولة التعبير عن نتائج الظاهرة المدروسة بلغة إحصائية ذات ثقة ومصداقية علمية.

المبحث الأول: ميدان البحث.

الحدود المكانية لأي دراسة خطوة أساسية وضرورية لأي بحث علمي، باعتبار أن المكان بخصائصه يزيد الدراسة زخما معرفيا، ويوحي للباحث بعدد الميزات المساعدة على جدوى الإجراءات المتبعة في التطبيق، كما لميدان الدراسة من حيث تشكيلته وأهدافه إichاءات معرفية ورمزية تشكل فارقا في جمع البيانات والمعلومات، وتشكيل المعرفة بالموضوع، كما أن معرفة ميدان البحث هو أكثر ما يتصل بالدراسات السوسولوجية وخاصة هذه الدراسة، لذلك فالتحديد الدقيق لميدان الدراسة يمدّها بالموضوعية اللازمة، ويجعلها ذات مصداقية ومصدرا امبريقا يستفاد منه تبعاً، وهذا يبرز في:

01- المجال المكاني للدراسة.

تم اختيار مديرية التربية لولاية بجاية كميدان للدراسة والتي توجد في ولاية بجاية، لأنها مكان تواجد الباحثة مما يسهل عليها عملية جمع البيانات أثناء فترة التربص، للقيام بالمقابلة مع المسؤولين وتوزيع الاستمارات على عينة من المبحوثن، إضافة لمعرفته بميدان البحث مما سيمنحها حرية الحركة، من جهة أخرى تعد مدينة بجاية مدينة قديمة وعريقة تعرف استقطاب اجتماعي و اقتصادي وتعدد ثقافي، نظرا لموقعها الإستراتيجي على محاور التراب الوطني مما يجعل خصائصها الاجتماعية والثقافية هامة لدراسة تأثير قيمها الخارجية على بيئة العمل والمتمثلة في مديرية التربية لولاية بجاية. حيث تقع ولاية بجاية على ساحل البحر الأبيض المتوسط على بعد 250 كلم شرق الجزائر العاصمة، 93 كلم شرق تيزي وزو، 81.5 كلم شمال شرق برج بوعريريج، 70 كلم شمال غرب ولاية سطيف، وعلى بعد 61 كلم غرب ولاية جيجل. هي عاصمة منطقة القبائل الصغرى التي تضم أيضا شمال سطيف، أجزاء من ولاية برج بوعريريج.. بالتالي يعتبر الفعل الاجتماعي في مجتمع البحث مزيج وذات تنوع قيمي وثقافي ثري جدا، مع العلم أن مجتمع الدراسة مؤسسة ولائية تستقطب فاعليها من مختلف دوائر وبلديات الولاية وحتى من موظفين ومسؤولين من مختلف ولايات

الوطن بتنوعهم السوسيو مهني باعتبارهم ذات قيم وتقاليد متباينة يتم دمجهم ضمن ثقافة تنظيمية مما يسهل بلوغ أهداف الدراسة.

02- تعريف ونشأة مديرية التربية لولاية بجاية.

تتمثل مؤسسة محل الدراسة تحديدا في مديرية التربية لولاية بجاية، وهي هيئة عمومية تقوم بتسيير شؤون المؤسسات التعليمية في جميع مراحلها الثلاث (الابتدائي، المتوسط، الثانوي) وكل ما يتعلق بالمحيط التربوي والموظفين الإداريين التربويين والمعلمين وكذا التجهيزات المدرسية¹.

عرفت المديرية تطور متتالي، فبعد الاستقلال مباشرة عرف قطاع التربية ببجاية تسييرا من طرف ولاية سطيف حيث توجد مفتشيات ومقاطعات التربية تدعى قسم استثمار الموارد البشرية ملحقة بمديرية التربية لولاية سطيف، وفي سنة 1975 ظهر في تقسيم الإداري الذي أدى إلى الاستقلال الذاتي على مستوى قطاع التربية لولاية بجاية. وفي عام 1981 مرت مديرية التربية بمرحلة حرجة وجد صعوبة إثر التظاهرات العنيفة التي أسفرت عن احتراق المقر وإتلاف الملفات، فقامت المديرية باستدعاء المعنيين من أجل ترتيب ملفاتهم، فاستجبت إثرها بمفتشي التربية ومع ذلك فقد احتلت عدة مقرات مؤقتة حيث تقع حاليا على مستوى متوسطة الناصرية في منتصف مدينة بجاية التي تدعى "الولاية" أمام مقر الوالي، إضافة إلى قسم آخر يتواجد في ثانوية سيدي أحمد المكلف بالتوجيه المدرسي، وقسم آخر يتواجد في ثانوية طريق سطيف والمسئول على تجهيزات المخابر التابعة لقطاع التربية. وإذا أردنا أن نتابع مسيرة مديرية التربية نجد أنها مرت بأربعة مراحل وهي:

أ- 1962..... 1971 كانت تدعى مفتشية الأكاديمية.

ب- 1971..... 1979 كانت تدعى مديرية التربية والثقافة.

¹ رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، تعريف ونشأة مديرية التربية لولاية بجاية، مقابلة أجريت مع رئيس المصلحة في 09 ديسمبر 2020، على الساعة 13:00.

ج- 1980.....1986 كانت تدعى قسم استثمار الموارد البشرية.

د- 1986 إلى يومنا هذا (2021) تدعى مديرية التربية.

03- مهام المديرية.

تعتبر مديرية التربية لولاية بجاية المنظم الإداري التي تدير جميع المؤسسات التعليمية (كالابتدائي، المتوسطات، الثانويات، المتاقن) وفي الأخير هي الأماكن الأكثر نجاعة في تحصيل المعارف حيث يتم فيها التعليم وإعداد جيل المستقبل للتكيف مع مقتضيات العصر وتغيرات العالم. ومن مهام مديرية التربية نجد:¹

جدول رقم (08) يبين مهام مديرية التربية (مجتمع الدراسة).

مهام مديرية التربية.			
الرقم	المهام.	الرقم	المهام.
01	تنسيق وتنشيط جميع النشاطات البيداغوجية.	05	السهر على احترام قواعد الصحة والأمن.
02	توفير شروط للسير العادي للنشاطات المدرسية.	06	تنظيم ومراقبة الامتحانات.
03	إنجاز الخريطة المدرسية لجميع الأطوار.	07	تسيير الموارد البشرية.
04	تفعيل قطاع نشاط التفنيش.	08	ترقية النشاطات التربوية، الثقافية والرياضية.
09	تزويد المؤسسات بميزانية خاصة يتم متابعة نفقاتها ومراقبة تسييرها المالي والمادي.		

¹ رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، تعريف ومهام مديرية التربية لولاية بجاية، مقابلة أجريت مع رئيس المصلحة في 10 ديسمبر 2020، على الساعة 12:15.

03- مصالح المديرية التربوية.

تنقسم مديرية التربية لولاية بجاية حاليا على ثمانية مصالح مختلفة، بما في ذلك مركز الإرشاد والتوجيه المدرسي والمهني، وتقوم كل مصلحة بإدارة مستقلة عن المديرية على جملة من المهام المتكاملة وهي كما يلي:

أ- مصلحة المستخدمين.

مصلحة المستخدمين من بين مصالح المديرية التي تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية، التي تسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية، سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيينات والتنشيط والرقيّة وحركة النقل والاستخلاف والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف وتتكون المصلحة من المكاتب التالية:

- مكتب التعليم الثانوي والمتوسط.

- مكتب التعليم الابتدائي.

- مكتب التأطير الإداري وعمال الخدمات.

- مكتب المنازعات والتقاعد.

حيث تهدف مصلحة المستخدمين إلى تحقيق ما يلي:

- العمل على إعداد مخطط التسيير السنوي في وقته المحدد لضمان السير العادي للمصلحة.
- تسوية وضعية المناصب المستحدثة والمناصب المحررة.

- ضبط القائمة الاسمية للمستخدمين.

ب- مصلحة التنظيم التربوي.

تقوم مصلحة التنظيم التربوي بالمتابعة الميدانية لتمدرس التلاميذ على مستوى الولاية وفي جميع أطوار التعليم وتسهر على تطبيق المناهج المقررة وإعداد الخريطة التربوية لجميع المؤسسات التعليمية وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم وتتكون المصلحة من ثلاثة (03) مكاتب وهي:

- مكتب التعليم الأساسي.

- مكتب التعليم الثانوي.

- مكتب النشاط الثقافي والرياضي.

أما الأهداف التي تسعى على تحقيقها فهي:

- السهر على تطبيق برنامج وزارة التربية الوطنية.

- مواكبة الإصلاحات التي تعرفها المنظومة التربوية.

- ج- المساهمة في تحسين النتائج المدرسية.

ت- مصلحة التكوين والتفتيش.

مصلحة التكوين والتفتيش من بين المصالح المهمة أيضا لمديرية التربية، وتتكون من أربعة

مكاتب وهي:

- مكتب التكوين.

- مكتب التفقيش.

- مكتب التقويم.

- مكتب الأرشيف.

ث- مصلحة البرمجة والمتابعة.

تسهر مصلحة البرمجة والمتابعة على وضع مخطط شامل لتخفيف من حدة التمدرس على

مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة انجازها وتجهيزها وتتكون من:

- مكتب الإحصاء والخريطة المدرسية.

- مكتب متابعة البناءات والتجهيزات المدرسية.

حيث تسعى المصلحة إلى تحقيق هذه الأهداف:

• تسعى المصلحة إلى تحسين ظروف التمدرس وذلك بتجهيز المؤسسات.

• تجديد التجهيزات القديمة.

• ج- مواصلة تجهيز مؤسسات التعليم الثانوي والمتوسط بمخابر والإعلام الآلي.

ج- مصلحة التوجيه والامتحانات.

تسهر المصلحة على تطبيق رزنامة المسابقات والامتحانات التي تتجز خلال السنة الدراسية

والعمل على إنجاز المهمة بعد تسخير كل الإمكانيات البشرية والمادية وتتكون مصلحة التوجيه

والامتحانات من مكنتين هما:

- مكتب التوجيه.

- مكتب الامتحانات.

ح- مصلحة المالية والوسائل.

تسهر على متابعة تنفيذ الميزانية الخاصة بالمؤسسات ومديرية التربية كما تقوم بتزويد مكاتب هذه الأخيرة باللوازم المكتبية وتسهر على الصيانة الدائمة لهياكلها والمصالح التابعة لها وتتكون المصلحة من:

- مكتب الميزانية والمحاسبة.

- مكتب التسيير المالي للمؤسسات التربوية.

- مكتب النشاط الاجتماعي والصحة المدرسية.

تسعى أيضا من خلال هياكلها أعلاه إلى بلوغ الأهداف التالية:

- العمل على إعداد مشروع الميزانية في أجاله المحددة.
- ضبط الوضعية المالية والمادية للمؤسسات.
- العمل على ترشيد مصاريف المؤسسات والاستغلال العقلاني للإمكانات المتوفرة.
- متابعة نشاط وحدات الكشف والمتابعة على مستوى المؤسسات.
- العناية بصحة التلاميذ.

خ-مصلحة تسيير نفقات المستخدمين ودفع رواتبهم.

مصلحة دفع الرواتب من المصالح المستحدثة مقارنة بالمصالح الأخرى، تقوم بدفع رواتب المستخدمين في قطاع التربية على مستوى الولاية، ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين وتتكون من المكاتب التالية:

- مكتب التعليم الثانوي.
- مكتب التعليم المتوسط.
- مكتب الابتدائي.
- مكتب إدارة المؤسسات.

أما الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

- ضبط وضعية الموظفين العاملين بالقطاع.
- الإسراع في تسوية الوضعيات العالقة.
- المحافظة على وثيرة العمل مع الخزينة في عملية دفع الأجور¹.

¹ رئيس مصلحة التكوين والتفتيش، مصالح مديرية التربية لولاية بجاية، مقابلة أجريت مع رئيس المصلحة في 10/09 ديسمبر 2020، على الساعة، 12:15 و 13:00.

المبحث الثاني: خصائص العينة.

للمتغيرات السوسيو مهنية دور في تحديد جملة القيم التي يحملها الأفراد في بيئة العمل، كما أن الفعل الاجتماعي للأفراد يتباين تبعاً لاختلاف خصائصهم الشخصية والنفسية أيضاً الاجتماعية والمهنية، حيث غالباً ما تحتكم مسألة عقلانية الأفعال السائدة في البيئة التنظيمية لما يحمله المبحوثين من صفات وخصائص اجتماعية ومهنية مختلفة ومتفاوتة قد تؤثر وتحدد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بما في ذلك عامل الجنس والسن، الحالة العائلية والأقدمية، المستوى التعليمي.. ومن أهم خصائص أفراد المبحوثين نجد:

01-الخصائص الشخصية. يقصد بها الخصائص الخاصة بالموظف بشكل بحت مثل

الجنس والسن والمستوى التعليمي.

أ-خاصية الجنس.

خصائص المبحوثين حسب النوع الاجتماعي له تأثيره الخاص على نمط التفاعل وطبيعة العلاقات الاجتماعية في بيئة العمل، كون لكل طرف تصورات وأراء وتربية مختلفة ورثها من بيئته الاجتماعية خاصة الأسرة، قبل توجهه إلى مكان العمل، كما أن لكل منهم درجة تأثيره وتأثره بالواقع التنظيمي وظروفه الفيزيكية والمعنوية تبعاً لحالته الاجتماعية من جهة والنفسية أو الخصائص الشخصية من جهة أخرى، مما يثمر جملة من التوجيهات والقيم والأفعال التي تكاد تكون مختلفة بين النوعين. وهذا ما نحاول اكتشافه والتطرق إلى خصائص كل منهما ودورها في توحيد وتضافر الجهود بين الجماعة التنظيمية من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (09) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس:	التكرار	النسبة %
ذكر	63	44.37 %
أنثى	79	55.63 %
المجموع.	142	100 %

نلاحظ من خلال الجدول أن من أصل 142 مبحوث، أغلبيته يشكله العنصر النسائي بنسبة

55.63%، في المقابل نجد نسبة الذكور قدرت ب 44.37 % فقط.

يمكننا تفسير هذا التفاوت في النسب أعلاه أولاً: إلى نوع العينة المعتمدة، والهدف من الدراسة

الذي كان بدافع الوصف والتحليل من جهة، وبهدف المقارنة من جهة أخرى، بهدف إشراك الجنسين

معاً كفاعلين في المؤسسة رغم كثرة العنصر الذكوري، خاصة بالنسبة لكبار السن، أين نجد أغلبية

الذكور في الفئة الكبيرة من السن بأعداد تكاد نسبة الإناث لا تظهر بينهم، بينما العكس في صغار

السن، حيث تراجع معدل الذكور لأسباب نذكرها أدناه، مقابل ارتفاع جد كبير للإناث لدرجة أصبح

عدد الذكور أقل بكثير مقارنة بعدد الإناث. هذا يعود في الأساس إلى:

أصيب المجتمع الجزائري بتغير قيمي في أبسط مفاهيمه شمل كيفية تفكيره نحوى العمل، هذا

كان جراً تغير اجتماعي واقتصادي وعولمتي وسياسي وتاريخي أيضاً، أما في الجانب الاقتصادي فقد

ارتفعت متطلبات العيش وأصبحت الحياة الاجتماعية مكلفة متطلبة، وأصبح عدد البطالة من جهة

أخرى مرتفع، ثم عدد الموظفين والعاملين في المؤسسات المختلفة للمجتمع أثر في معدل وحجم

مدخلهم وراتبهم الذي لم يعد يلبي أبسط طلباتهم.

من الناحية الاجتماعية وبسبب غلاء المجتمع من جهة، وعجز العنصر الذكوري على مواجهة

متطلبات الحياة وحده، وأمام تراجع الاهتمام بالأراضي الفلاحية والهجرة الرهيبية للأسر نحوى حياة

أفضل في المدن أكثر إغراء من نمط الحياة وطرق الاستهلاك وتوفر المرافق العمومية.. خرجت

بالتوازي المرأة إلى سوق العمل أمام الذكر، فأصبحت معه منافسة على فرص العمل.. فكان ذلك أمام الازدحام والتنافس وأمام ضعف الأجر التي لم تعد تغري الذكر، ليس عليه إلا أن ينزاح ويتراجع إلى أعمال تتلاءم مع طبيعته وطموحاته المادية.

هذا التغير في مستوى التفكير والنظر إلى العمل بمنظور مادي فقط، كان جلاء المعيشة من جهة، وخروج المرأة للعمل من جهة ثانية، وهذا كان أهم ما يعطل سيادة عنصر الذكور في المؤسسة بالنسبة لسنوات الأولى حيث كان عنصر النساء لم يعرف الإقبال الكبير لمنافسة الرجل في مثل هذه الأماكن من جهة، ومن جهة أخرى جلاء المعيشة وقلة الراتب أمام كثرة العمالة والموظفين جعلته يبحث عن ما يلبي حاجياته الاقتصادية والمادية، بالتالي أصبح عنصر الذكور في هذه الدراسة قليل ليس على أساس تشكيلة مجتمع الدراسة، بينما بسبب تغير مفهوم وقيمة العمل في ذهنية الذكر الجزائري (أصبح العمل قيمة مادية) والأنثى (فقد عمل المنزل قيمته أمام المشاركة في المدخول وتحقيق مكانتها الاجتماعية من منطلق مادي).

أما بالنسبة لتفسير تراجع النظر إلى مفهوم العمل بالنسبة للجنسين والذي أدى، إلى ارتفاع عدد رهيب في الإناث في مثل هذه المؤسسات، مقابل تراجع عدد الذكور، ذلك أصبح في السنوات الأخيرة تبعا لمجموعة أسباب تمثلت في:

إلى طبيعة العمل بحد ذاته، كون المؤسسة لا تعتمد على العمل العضلي، وتتطلب جهد فكري وخدمات تتلاءم مع تكوين أو تخصص مهني أو جامعي معين، إذ تنحصر المهام في الأعمال الإدارية في تنفيذ الأوامر، كذا تطبيق القرارات الصادرة من الهيئات المسؤولة كذا المناشير الوزارية دون نقاش وتردد، هذا ما جعل مثل هذه المؤسسات مطمع العديد من النساء رغم الأجر ليس بالمغري جدا، هذا ما جعل الذكر يتراجع وينحاز إلى مؤسسات أكثر صناعية واقتصادية وذات جهد عضلي، كتعبير غير مباشر بأنه لا يؤدي عمل تستطيع النساء تأديتها، كما هو جلاء خجله من الاختلاط بالعنصر النسوي كما تفرضه التربية الاجتماعية من جهة ثانية..

الأجر الذي يقدمه الوظيف العمومي للموظفين، إذ أن محدودية الأجر الذي يتقاضاه الموظفين في مثل هذه المؤسسات في السنوات الأخيرة، وبعد الارتفاع الرهيب للأسعار وأساسيات الحياة في المجتمع، أصبح هذا المكان لا يعتبر عامل استقطاب مغري للذكور، أين لا يتعدى الموظف الذي يصنف في الصنف 12 وذات المستوى الجامعي أكثر من 30.000 دج شهريا عند بداية توظيفهم، أما الأصناف الأقل بمختلف الرتب من 05 إلى 11 عادة ما تكون غير كافية ومحفزة للعمل، وحسب الفكر الذكوري والواقع الاجتماعي الذي نشأ فيه يفرض على الذكر ضرورة تحمل مسؤولية العائلة الكبيرة إذ كانت محدودة الدخل أو الزوجة وأولاد باعتباره مصدر للقوامة، مما يجعله يقل توجههم إلى مثل هذه الأعمال إلا إن كان له مصدر عيش آخر ثابت في حياته الاجتماعية كوجود أراضي أو أملاك يستخدمها لزيادة دخله واحتياجاته المعيشية المتنوعة. هذا ما يجعل أغلب الرجال ينفرون في العمل في القطاعات الإدارية عموما والتابعة للوظيف العمومي خاصة، أما النساء فكثيرا ما تكون غير مضطرة في التكفل بالأهل أو إعالة أسرة أو زوج أو أولاد، إلا في ما قد تقدمه كهدايا لمنزلها أو لنفسها، هذا ما يدفعها للعمل بالشهادة التي تحصلت فقط عليها دون زيادة أو نقصان، ولا تبحث العمل في شركات ومؤسسات قد تكون اقتصادية أو صناعية رغم تحفيزها المادي وامتيازاتها، هذا ما يجعل هذه الأخيرة -من مؤسسات اقتصادية وصناعية- أكثر استقطابا للرجال بسبب قدرتهم الجسدية من جهة وإغرائها المادي من جهة أخرى.

تبقى النسبة الأكثرية من الرجال المبحوثين هم أولا كبار السن من (40-59 سنة) تمت ترقيتهم لأكثر من مرة، وأغلبهم كانوا إطارات ومدراء مؤسسات تعليمية سابقا، وجهوا للعمل في المديرية في مناصب ذات مسؤولية وصنفوا في الصنف 12-14 ذات دخل مادي لبأس بيه، أو لتمسكهم بأدوار ومناصب ذات مكانة كبيرة وامتيازات معتبرة، كما يطمحون لنيل مناصب إدارية كبيرة في المستقبل. أما الأقل نسبة منهم من الذكور الصغار ونجدهم من عمال الصيانة والمهنيين ذات المستوى الأول والثاني الذين لا يملكون مؤهلات أخرى تمكنهم من العمل في شركات صناعية معينة، طموحهم

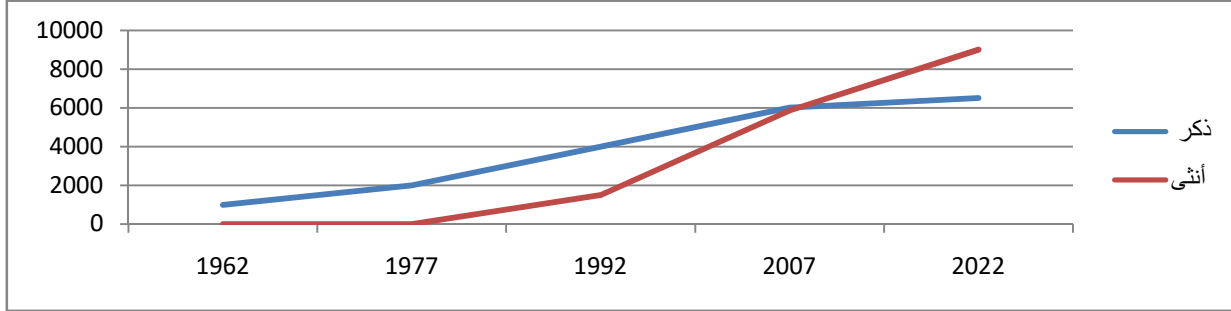
يتمحور في مجرد الرغبة في الاستقرار كما أنهم لا يزالون ذو طاقات شبابية يستغلونها في أيام العطل الأسبوعية والموسمية في زيادة أعمال ثانوية تعينهم على رفع دخلهم المادي.

كما أنّ البيئة الاجتماعية للمجتمع الجزائري (خاصة الأسرة) هي من تفرض عموماً على الذكور أن يختاروا أعمالاً تتماشى ودورهم في الحياة الاجتماعية عكس النساء التي لهن دور مخالف، فأغلب الذكور في مجتمعنا حتى الذين أجرينا معهم بعض المقابلات خاصة الصغار منهم يكررون عبارة (أنا أكره هذا العمل لأنني لا أقبل سيدياً على رأسي وأوامر أطبقها وأنفذها دون نقاش، وكثيراً ما أدخل في شجار ومشاحنات بسبب تعامل المسؤولين لأمر أحياناً تكون جد تافهة أو لا أقبل بها، لهذا لن أتردد في المغادرة إن أتيت لي فرصة أفضل)، إلا أنه في المقابل لا نجد مثل هذه العبارات يصرح بها الكبار بفضل ما لهم من سلطة ودور ومسؤولية داخل مكان العمل، هذه ما يدعنا نستنتج أن ليس طبيعة المهام بحد ذاتها هي من تتحكم بتوجه الرجال لمثل هذه الأماكن، بكونهم الأوائل الذين تعلموا في المجتمع الجزائري مقارنة بالعنصر النسوي، وهم الأوائل الذين اشتغلوا أساتذة مقارنة بوقتنا الحالي وهم أوائل من تركوا العمل الفلاحي والأرض وتوجهوا إلى العمل الإداري، إلا أن هذا التغيير حدث أول ما حدث التغيير الاجتماعي الذي أدى إلى كثرة تقسيم العمل على حد تعبير دوركايم وما أنجر منه من تغير في النسق المفاهيمي القيمي ومفهوم العمل في ذهنية الفاعل الجزائري، إذ أن أغلبية الذكور في المجتمع الجزائري البسيط كانوا قلة ويتربعون على عرش المسؤولية والتسيير، ومع دخول عدد هائل من الموظفين ووجود طبقات وتقسيم وفق الأصناف والرتب وحسب تسلسل وهرمية ونظام الاتصال الرسمي ودخول المرأة من جانب آخر لتأدية دور مثل الرجل وتكون متساوية معه، هنا رفض الوضع ودوره ومكانته وفق ما حدث من رسميات وتغير في الاتصال وتطبيق الأوامر، حيث النزعة الذكورية للذكر الجزائري لا تسمح له أن يؤدي عمل تؤديه النساء من جهة، ولا يقبل أن تفرض عليه المرأة رأيها حتى بكونها زميلة في العمل من جهة ثانية حسب تعبير بيير بورديو، وأن لا يحترم رأيها كما نشئ عليه في المنزل لكونه يجب أن يكون في موضع الهيمنة والسلطة، خاصة على النساء، ومن

جانب آخر يؤكد أن هذا الحراك الحادث في المجتمع من جهة وعلى أماكن العمل من جهة ثانية (ارتفاع عدد الموظفين وتقسيم العمل) حدث هناك صراع بين الأطراف والأفراد، هذا ما يفسر من جانب آخر مقولة الذكور الصغار السابقة (لا أقبل سيد على رأسي) والذي يدل أنه حدث صراعات بدلا من التضامن التقليدي الذي كان لما كان الذكور كلهم في مناصب متشابهة، أما بفضل التقسيم والتصنيف اليوم، حدثت زعزعة في العلاقات، أدت إلى الغيرة، وعدم تقبل الدور، وصراع بين الرئيس والمرؤوس، وبين دور الذكر والأنثى، وهذا ما أدى بالأغلبية من الذكور يفرون بجلودهم ويعتقدون أن هذا المكان ليس مكانهم، من ثم أصبح العمل يأخذ لديهم بعد وقيمة مادية، وفقد معناه وقداسيته الاجتماعية والدينية في ذهنية الذكر الجزائري.. هذا ما جعل ماكس فيبر يؤكد على غياب العقلانية في ذهنية الفاعل كون الفعل مبني على اتجاهات تقليدية المنبثقة من الرؤية التقليدية لوضعية الذكر والأنثى، وليس على أساس عقلائي ومنطقي مفاده تحقيق أهداف واعية والترقية بالمؤسسة والعمل على مصلحتها ومصلحة المجتمع بصفة عامة..

هذا عكس الإناث التي تتعلم وفق تنشئة اجتماعية الصبر وضرورة تقبل والطاعة والتأقلم وان تطبق الأوامر دون نقاش أو الدخول في شوشرا تنفادي على كونها أنثى وجدت للتطبيق دون مشاحنات أو نقاشات أخرى، هذا من جانب، ومن جانب آخر كونها تعلمت ووصلت إلى مستوى علمي وثقافي معين هو الذي يفرض عليها نوع وظيفتها ومكان عمالها، فهي من جانب لا تستطيع وضع شهادتها جانبا والعمل في البناء أو رفع الأثقال كما الرجل كي تجني أكثر ..، ومن جانب الواقع القيمي والثقافي للمجتمع لا يسمح لها العمل في مكان لا يتواجد فيه إلا الرجال في ورشة بناءية أو صناعية معينة، كما أن مسؤوليتها المادية غير كثيرة مقارنة بالرجل كما تمت الإشارة إلى ذلك مسبقا فهي غير مجبرة. هذا إن دل على شيء إنما يدل على تقيد اختيارات النوع الاجتماعي بالقيم الاجتماعية والأعراف التقليدية الموجهة لأدوارهم واختياراتهم المستقبلية، فبرغم من المكانة التي حرزتها المرأة من خلال ارتفاع مستوياتهن العلمية والثقافية والمعرفية، وبالرغم أن العمل الصناعي أو التجاري لا يناقض أداء المرأة

لكونها أنثى، إلا أن التربية والتقاليد الأسرية والمجتمعية والدينية؛ هي التي تحدد اختياراتها وتوجهها وفق طريق معين من بينها الابتعاد من جميع الأماكن التي تعج بالرجال، رغم التقدم التكنولوجي والاجتياح الفكري والعلمي الذي أصاب ورافق المجتمع خاصة في السنوات الأخيرة.



الشكل رقم (02) يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس في القطاع وفق مراحل تطور المجتمع.

ب- خاصية السن.

يعتبر السن ذو أهمية بالغة في حياة المؤسسة من حيث تأثيره على فعالية الأداء المنوط بالفرد الموظف، حيث أن ذوي السن الصغير غالباً ما يعبرون عن عامل الحيوية والطاقة والنشاط الكبير خاصة إذا كان هذا العامل المهم مقترن بمجموعة خصائص مؤثرة في طاقة الفرد وخلق الدافعية منها:

- توافق التخصص مع المهام المنوطة بالموظف.
- الرضا حول شروط وظروف العمل المادية والمعنوية.
- قرب مكان السكن.

كما أن الفئات المتوسطة والكبيرة من العمر تكبر موازاة بكبر مستوياتهم الفنية والمعرفية والاجتماعية حيث يكونون أكثر خبرة، يعتبرون مخزناً معرفياً لا ينفذ باعتبارهم مصدر التلقين والتنشئة التنظيمية وتمرير الكفاءة، وذات أدوار أساسية في تكوين الجيل الجديد من الشباب، ومزج المؤسسة بكل هذه الفئات يعد مكسباً لها.

جدول رقم (10) يبين توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

فئات السن:	المجموع	النسبة%
29-20	27	19.01%
39-30	40	28.18%
49-40	41	28.87%
59-50	34	23.94%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب متغير السن، أن من أصل 142 مبحوث أعلى نسبة فيهم تميل لصالح الفئة العمرية المتوسطة بنسبة كلية بلغت 57.05 % والذين تتراوح أعمارهم بين (39-30 سنة و 40-49 سنة)، مقابل 23.94% في المرتبة الثانية يمثلها موظفون ذات عمر كبير جدا يفوق 50 سنة، وأخيرا في المرتبة الثالثة نجد الفئة العمرية الصغيرة جدا ممن تتراوح أعمارهم بين (29-20) بنسبة قدرت ب: 19.01% مع العلم وكما هو موضح في الملحق الرابع (04)، في الجدول رقم (01) المتعلق ب توزيع المبحوثين حسب متغير السن وعلاقته بمتغير الجنس. أن فئة الذكور لا تمثل سوى 8.54% من المبحوثين الذين تقل أعمارهم عن 39 سنة، بينما الأكثرية فيهم نجدهم في الفئة الأكبر من 39 سنة، هذا عكس العنصر النسوي الذي لا يمثل سوى 16.90% في الفئة الكبيرة من السن ممن تتجاوز أعمارهم 39 سنة، بينما تكثر في الفئة التي تقل أعمارهم عن 39 سنة. كما توضحه الأعمدة البيانية أدناه:

استنادا للمعطيات أعلاه: نعلل ارتفاع نسبة الفئة العمرية المتوسطة للذين تتراوح أعمارهم بين (30-49 سنة) كونهم وصلوا بمرحلة مستقرة في المجتمع الجزائري عرفت استقطابا شاسع لليد العاملة في مختلف القطاعات، ودون تقييد لشروط العمل أو التوظيف خاصة بالنسبة للمرأة، إلى جانب أن نسبة البطالة كانت منخفضة لتوفير المناصب من خلال استحداث مؤسسات كثيرة هامة (منها هذه

المؤسسة محل الدراسة التي كانت سابقا في ولاية أخرى) مما جعلها بعد فتحها واستحداث مناصب ومصالح ومكاتب والتوسع فيها في فترة التسعينات والألفيات مطمع الكثيرين من الشباب آنذاك. خاصة وأن الظروف المعيشية للمجتمع بدأت تعرف الغلاء المعيشي الحالي وهذا ما جعل كثرة الرجال يترددون في الترشح كثيرا لها مقارنة بالإناث، هذا ما يعلل قلة أعدادهم مقارنة بالإناث لكون الراتب الذي يتقاضه الموظف بدأ لا يلبي الاحتياجات المعيشية للرجل من جهة، ومن جهة أخرى واجهته بداية تطبيق شروط التجنيد والخدمة العسكرية والأولوية للمزوجين كشرط من شروط التوظيف، مما جعل الإناث أكثر إظفارا بهذه المناصب.

رغم ذلك تعتبر هذه الفئة (فئة متوسطي العمر) هي الغالبية الساحقة في هذه الدراسة، كونها تمثل أرباع من مجموع الأفراد المبحوثين، ورغم ذلك فهي تضم أولا غالبية كبار السن الأكثر خبرة من مسؤولين ومشرفين ورؤساء مكاتب والأكثر أقدمية، والبعض الآخر منهم يتمثل في موظفين كانوا يعملون لسنوات طوال في وضعيات وظيفية غير مستقرة، كانوا موظفين بعقود ما قبل التشغيل لانام Lanem ولاداس Ladas، ووضعيتهم المادية كانت حرجة جدا أغلبيتهم في هذه الوضعية لأكثر من 15 سنة، حيث استطاعت السلطات مؤخرا أن توقف التوظيف الخارجي وتتحول ميزانية التوظيف لتسوية ملفاتهم واستغلال الوضع في إدماجهم في المناصب التي وجدوا عليها واكتسبوا منها خبرة كبيرة، من ثم يمكن أن نقول أن لهذا التغيير الإيجابي في مسارهم المهني تأثير على عطائهم وحسن استغلالهم لطاقتهم في العمل مقارنة بحالة لا استقرار والعوز المادي الذي كانوا يعيشونه سابقا، خاصة أن الأغلبية منهم ذات مؤهلات فنية وتقنية واجتماعية ومهنية عالية، إلى جانب أنهم في مرحلة النضج الاجتماعي والوعي التنظيمي وتحمل مسؤولياتهم داخل المؤسسة كما يجب.

أما بالنسبة للمرتبة الثانية فيشكلها كبار السن من (أكثر من 50 سنة) بنسبة 23.94% أغلبيتهم من عنصر الذكور، ويمثل الذكور هنا نسبة رؤساء المكاتب والإداريين ذات الأهمية والمسؤولية المطلقة للمؤسسة تبعا لسنوات الخبرة في المديرية، حيث أن أغلبيتهم كانوا موظفون في القطاع

التربوي سابقا تحديدا في المؤسسات التعليمية كأساتذة ثم مدراء في سنوات الثمانينات والتسعينات ممن ارتقوا حاليا إلى مناصب قيادية وتسيريه هامة في المديرية، بعد أن وظفوا في السابق بشهادات الثالثة ثانوي أو أقل من المستوى الجامعي باعتباره المستوى الأكبر للحصول على منصب وظيفي مقبول.

أما عن ارتفاع العنصر الذكوري في الأعمار الكبيرة جدا ممن يفوقون (50 سنة)، بسبب أن الإناث كانت في مرحلة من المجتمع لم تعرف بعد الإقدام الكبير على سوق العمل، وكان الرجل أكثر حظا في التعليم والتوظيف أكثر من الأنثى، وبسبب عدم غلاء المستوى المعيشي كانت هذه المؤسسات سابقا حكرا على الذكور فقط، عكس التغيير الاجتماعي الحالي الذي ساهم في رفع تعليم المرأة وموازية مع غلاء المعيشة أصبحت هذه المؤسسات حاليا حكرا على النساء عكس السابق. وتعتبر هذه الفئة الثانية من فئة الكهول الذين تربعوا على عرش الرئاسة لما لها من كفاءة وخبرة عالية، كوادر نافعة رغم أنهم ويعيشون تناقض قيم مع موظفين الجدد والحاملين للمستويات الجامعية العليا.

بدمج النسبتين من المبحوثين ممن يفوقون 40 سنة (40- 59 سنة) باعتبارهم طاقات خرجت مرحلة الشباب ولها تأثيرها على الأداء وأهداف المؤسسة، والذين بلغت نسبتهم مجملتين 52.81% هذا ما يعلل جمود التوظيف والانعكاس السلبي للواقع الاقتصادي للمجتمع، مما يجعل المؤسسة محل الدراسة تستأنف عملها بطاقات أغليبتها قديمة ولا تفتح وظائف جديدة إلا غالبا وبأعداد قليلة أو بالاعتماد على الترقية والنقل الداخلي والخارجي للموظفين من مؤسسات تعليمية تابعة لها إلى المديرية المقر، أو أيضا إدماج لطاقات وتسوية لوضعيات كانت تعمل بعقود تشغيل دائمة لسنوات طوال، وهذا ما يعلل قلة الطاقات الصغيرة في السن كما يوضح الجدول أعلاه، وللإشارة لم يتم مصادفة أي طاقة شبابية ممن يقل عمرهم عن 27 سنة.

كما عاشت هاتين الفئتين الأولى والثانية وخاصة الفئة الثانية من الكهول تغيرات وتطورات مرت بها المؤسسة وهم على دراية تامة بمشاغلها ومشاكلها ويملكون دائما الحلول لمعيقاتها، ويعتبرون المؤسسة ملكهم الخاص، وملك لذويهم أيضا ويعملون جاهدين على سيادة مشاعر القربى والمحابة

خاصة إن كن ندرك أن هذه الفئة ممن يتعلم منها الصغار الجدد في المؤسسة. كما أن هذه الفئة المتراوح أعمارهم بين 40 إلى 60 سنة ورثو ثقافة تقليدية تنهش سلبا في أفعالهم داخل المؤسسة، وإن كن نعتبر أن أغليبيتهم من رؤساء المكاتب والمكونين والنقابيين، فهذا يؤدي بتقليد الجدد لقيمهم، مما يعني إعادة إنتاج نفس الثقافة السائدة على مر الزمن.

أما أغلب الطاقات الموظفة حديثا في المرتبة الأخيرة بنسبة 19.01% يمثلون الطاقة الشابة والصغيرة في السن، من أعوان إداريين ومتصرفين إداريين ومتصرف محلل منذ أكثر من سنتين يبلغون من العمر أكثر من 28 سنة وليس لديهم سوى أقل من سنة خبرة كما أكدت ذلك إجابات المبحوثين على الاستبيان وأثناء المقابلة، وعاشوا ويلات البطالة كثيرا خاصة حينما صادفنا مبحوثين بلغوا الأربعين سنة من العنصر الرجالي وأكدوا لنا أن شروط التوظيف أصبحت قاسية والمناصب قليلة منها المطالبة بوثائق الخدمة الوطنية، إلى جانب الأولوية للمتزوجين وممن يملكون أولاد، إلا أن كون ذلك غير متوفر هذا ما يجعلهم عرضة للبطالة، ونفس الشيء للعنصر النسائي أين لاحظنا غياب النساء التي تقل أعمارهن عن 28 سنة وبلغت نسبة الأعمار بين 20 إلى 28 سنة 00% . مما يجعل شبابنا من الإناث والذكور مؤخرا يضيعون أشواطا كبيرة من فترتهم الشبابية وهي سن القدرة على العطاء أكثر والإبداع. في البطالة وعدم استغلال أمثل الطاقات فيما قد ينفعها داخل أماكن العمل في وقتها المناسب. هذا لأسباب تعود في الأساس إلى:

- شروط العمل الحديثة والأولوية للمتزوجين ومن لديه أولاد أكثر من الآخرين.
- شرط الخدمة العسكرية التي تعود لصالح الأنتى أكثر من الرجل.
- إلى جانب طبيعة المؤسسة والأجر أيضا كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا. وغلاء المعيشة في المجتمع.

- توجه الذكور إلى العمل الحر خاصة بعد استحداث الدولة للمؤسسات المصغرة وتدعيم المقاولاتية وانساج L'onssage وانجام Onjam وذلك ما يساعد الشباب على الحصول على قرض مصغر

أو متوسط أو مجموعة آلات ووسائل عمل من الدولة، والاستثمار فيها بعمل حر، ذلك مقابل فوائد معينة يرجعها إلى البنك أو المؤسسة بعد فترة زمنية معلومة.

- جمود التوظيف في السنوات الأخيرة لكلى الجنسين بسبب مرحلة التقشف وانخفاض المستوى الاقتصادي الذي دخله المجتمع، وتمركز أعداد هائلة في هذه القطاعات الخدمائية التي لا تقدم أي إنتاج مادي ملموس، إلى جانب نلاحظ ماليا كيفية عودة وجود الجنس الذكوري في هذه المؤسسات بقوة أكثر من السابق وهذا يدل على مدى جمود التوظيف في مختلف القطاعات والارتفاع الرهيب للبطالة في المجتمع مما جعل الذكر يتقدم لنيل المناصب حتى وان كان أجرها محدود، كون فرص التوظيف تكاد منعدمة مقارنة بالسابق. خاصة بعد الإفلاس الذي عاشه الشباب من ويلات المؤسسات المصغرة والمقاولاتية بعد انخفاض المستوى الاقتصادي للمجتمع خاصة بعد مرحلة كورونا التي اجتاحت المجتمع وأثرت فيه وفي مختلف مؤسساته وأدت إلى غلق وإفلاس العديد من الشركات.

- إلى جانب أن سياسة إدماج موظفين كانوا يعملون سابقا بعقود ما قبل التشغيل لسنوات طوال أثرت في عملية التوظيف الخارجي، وأصبح المسئولون يعتمدون على توظيف نفس الموظفين المتعاقدين بتسوية ملفاتهم الإدارية وتعينهم نهائيا كمتربصين ثم مرسمين في المناصب الموكلة لهم، باعتبارهم أكثر خبرة وأكثر دراية بالعمل، كون مختلف المؤسسات اليوم تشترط الخبرة والأقدمية مباشرة في التوظيف، وهذا ما أعاق عملية التوظيف الخارجي، وجعل الآخرين من شبان المجتمع عرضة للبطالة وإهدار طاقاتهم الشبابية في الشارع قبل استغلالها في المؤسسة.

فالفئة الشابة رغم قلتها، إلا أنها طاقات حيوية تكتسب الخبرة وتتعلم القيم التنظيمية بسهولة من خلال الأكثر أقدمية وتتوقف تنظيما أكثر من غيرها، كما تعتبر الأكثر قابلية لصنع التغيير الإيجابي في المؤسسة، كونها في مرحلة تعلم والأقدر على التوقلم وفق القيم التنظيمية والقواعد السائدة. كما تعتبر في مرحلة الجد والحيوية والعطاء، كون لها قدرة جسدية وأيضا صحية مقارنة بالكبار سنا، مما يعبر

وجودهم عن عامل ايجابي للمؤسسة لخدمة أهدافها من جهة، وحمل المشعل والخبرة من قبل الكبار المقبلين على التقاعد وأكثريتهم من الكهول، مما يعتبرهم مستقبل المؤسسة ومركز اهتماماتها.

كما تعتبر الطاقات الصغيرة السن أقل تمردا عن القواعد العمل ومعاييرها، كونها في مرحلة الحفاظ على مناصبها والرغبة في إبراز جميع طاقاتها وحسن استغلالها مما يجعلها مستقرة وتحافظ على المنصب وتسعى للترقية والنمو والتطور وكسب امتيازات أخرى في كونها في بداية مشوارها. من منطلق ذلك تجدها أكثر الفئات التي تسعى إلى تطبيق القانون واتخاذ التعليمات واحترام قواعد العمل الرسمية...

كما من المعروف أن غالبية الطاقات الشابة هم من خريجي الجامعة، خاصة إن كن نعلم أن المؤسسة منذ سنتين ماضيتين عملت على توظيف مختلف خريجي الجامعة خاصة حاملي مستوى الماستر ومن تخصص الإدارة والموارد البشرية والعمل باختلاف شعبه التي تكونها الجامعة الجزائرية، لهذا فهي طاقات لها أفكارها العلمية الثرية والعالية، ومؤهلاتها العلمية العظيمة التي تعطي رصيد إضافي للإدارة الجزائرية وتقدم إبداع وإضافات في شتى مجالات العمل والتنفيذ والتسيير داخل المؤسسة.

من ثم يمكن القول أن: المؤسسة مزجت بين موظفين يملكون مهارات فنية وعضلية وأخرى علمية، وثالثة تمتلك الوعي والخبرة والرزانة وتمزج بينهم في حسن سير العمل وإدارته، إلا أن الملاحظ في ذلك انه أيضا خلق أزمة قيم وتباعد والصراع الذي أثر على مسألة التفاعل الاجتماعي وأدى تكتل حسب الخبرة، والسن والتعليم أثر في بناء العلاقات الاجتماعية وأوجه التواصل وفريق العمل بصفة عامة.

ت- المستوى التعليمي للفرد.

يؤثر مستوى تعليم الفرد في مستوى وعيه وإقباله إقبالا عقلانيا على هضم القيم وثقافة مكان العمل من عدمها، كما يختلف الفعل والسلوك الذي ينتجه الفرد تنظيميا واجتماعيا تبعا لاختلاف مستوى تعليمهم و ثقافتهم وأفكارهم وقيمهم، بالتالي فهو من المتغيرات التي تحدد كفاءة الفرد وطبيعة أدائه واحترامه لمعايير العمل وأيضا وعيه بالقانون وإمامه بواجباته ومسؤولياته، بالتالي فهو ينتهج فعلا يختلف نسبيا عن فعل الآخرين خاصة لما يكونون أقل خبرة وجدد في أماكن عملهم.

الجدول رقم (11) توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

النسبة %	المجموع	المستوى التعليمي:
4.23%	6	ابتدائي
10.56%	15	متوسط
30.28%	43	ثانوي
35.21%	50	جامعي ليسانس
19.72%	28	جامعي ماستر
100%	142	المجموع.

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع المبحوثين حسب مستواهم التعليمي، أن من مجموع 142 مبحوث يعتبر الأكثرية ممن تحصل على المستوى الجامعي تحديدا الليسانس وذلك بنسبة 35.21% وفي المرتبة الثانية نجد المبحوثين ذات المستوى الثانوي بنسبة 30.28%، ثم يليه في المرتبة الثالثة المبحوثين الجامعيين الحاملين لشهادة الماستر ووظفوا على أساسها في مناصب مستحدثة في المديرية مؤخرا وذلك بنسبة 19.72%، أما في المرتبة الرابعة تعود للمستوى التعليمي المتوسط بنسبة 10.56%، أخيرا فنجد نسبة قدرت ب 4.23% يمثلها أقلية من المبحوثين الذين تكاد تحصى باليدين ممن يملكون المستوى الابتدائي.

يوضح هذا التنوع في المستويات التعليمية حاجة المديرية إلى موظفين من مختلف المهن والرتب باختلاف الشهادات المتحصل عليها ومستواهم العلمي، حيث بلغت أغليبيتهم في الموظفين الإداريين والمحصلين على مستوى ليسانس من إداريين ومتصرفين وملحقين إداريين ووثائقين أمين محفوظات ونواب مقتصدين إلى جانب ذوات الرتب المتعلقة بالمحاسبة والإعلام الآلي والتسيير يكلفون بمهام إدارية وتسييره وتقنية متعددة خاصة معالجة وتسيير ملفات العملاء والموظفين التابعين للمديرية في مؤسسات التعليمية الثلاث المختلفة، فإن كن نعلم الكم الهائل للإبتدائيات 605 ابتدائية عبر التراب ألواني، إلى جانب 254 متوسطة، ثم 64 ثانوية، نجد أن العدد الإجمالي للموظفين يفوق آلاف موظفين في القطاع التربوي يحتاج أن يسير ملفه المالي والإداري والأرشفيف، كذا تسوية مختلف الوضعيات العالقة بالنسبة لهم وبالنسبة لكل مؤسسة من تعاقد وتقاعد وضمن ورتب ونقاط إدارية وحركة داخلية وخارجية وترقية و.. دون أن ننسى الكم الأكبر من التلاميذ ومشاعلم المختلفة من توجيه ورياضة وتربية.. مما يستدعي عدد وكم ونوع معين من المحصلين على شهادة جامعية مقبولة لتسيير أمورهم وحاجياتهم المستمرة.

تعتبر الفئة الجامعية من بعض الفئة الشابة والمتوسطة في العمر؛ ممن درسوا سنتين جامعتين أو ليسانس ممن يشتغلون اليوم في مناصب ملحق إداري ومشرف إداري رئيسي وأغليبيتهم تجده متحصل على شهادة ليسانس أو حتى شهادة ماستر إلا أنه من أجل الفوز بفرصة عمل بسبب كثرة البطالة وارتفاع الطلب على مؤسسات العمل المختلفة اضطرروا لتقديم شهادات أو كشف سنوات جامعية لا تعكس مستواهم الحقيقي. حيث كلها إطارات أكاديمية مزجت بين المعارف النظرية والخبرات الميدانية ممن تتولى مهام التسيير والتنفيذ والرقابة على العمال والأعوان .. مما يجعلها في موضع المنافسة والرغبة في النمو والتطور ونيل الخبرة من الأكثر سنا وأقدمية لتولي مناصب قيادية في المستقبل وحمل المشعل من يد الكهول وكسب خبرتهم وحنكتهم في مجال تنفيذ وإدارة المؤسسة. كما تعتبر هذه الفئة همزة وصل لحمل الخبرة وتكوين من هم تحت مسؤولياتها من يد الكهول ليصبحوا

هم أيضا مشرفين لطاقت جديدة مستقبلا التي تدخل ودخلت حديثا العمل في المؤسسة باعتبارها ذات مؤهلات وإمكانيات عالية.

الأهم أن ارتفاع مستوى التعليمي للفرد يؤثر تأثيرا بالغا في مدى اتسامه بالقيم العقلانية وتخليه عن القيم السلبية التي تتخر في ثقافة المؤسسة ومستوى أدائها، فمن المعلوم أن الفرد المشبع بنظريات وأفكار تنظيمية. هذا ما ينعكس على حسن سير العمل وفعالية الأداء إلى جانب تحقيق الأهداف المسطرة من السلطات المعنية.

أما في المرتبة الثانية 30.28% يمثلها المبحوثين المحصلين على مستوى الثالثة ثانوي، وهي ليست ببعيدة كثيرا عن الفئة الأولى، تمثل أغلبية أعوان الخدمة والكتاب اللذين يعملون تحت توجيه المحصلين على شهادة الليسانس والماستر من متصرفين ومنفذين، كما قد نجد العديد من الإداريين ورؤساء المكاتب من كبار السن الذين وظفوا في سنوات سابقة وبعيدة بالمستوى الثانوي باعتباره المستوى الرائج آنذاك والمسموح به لتولي لمثل هذه المناصب وغيرها مما يجعلون يصنفون حاليا أكثر من الموظفين الجدد ذوات المستوى الجامعي، بسبب مدة خبراتهم وأقدميتهم في القطاع التربوي أو المديرية بالتحديد. تمثل هذه الفئة من صنفين:

-صنف صغار السن التي وظفوا على أساس شهادة التكوين المهني أو الحاملين شهادة الثالث ثانوي لتولي مناصب مشرفين وأعوان خدمة أو عون إدارة وكاتب أو كاتب مديرية، سكريتاريا وبعض رجال الأمن..

- أما الفئة الثانية تتمثل في فئة كبار السن اللذين تخرجوا في فترة الثمانينات والتحقوا بالمؤسسة في بداية توسعها وحاجتها إلى قوة وكم هائل من اليد العاملة دون التركيز على الشهادات الجامعية كونها كانت قليلة جدا في المجتمع وفرص العمل كثيرة مع استحداث وتأميم مختلف المؤسسات العمومية المختلفة في فترة السبعينات والثمانينات، لتكتسب هذه الفئة بعد مدة زمنية خبرة فنية ومعرفية جعلتها اليوم تتربع عرش الإشراف والقيادة تبعا لتدرجها على سلم الترقية العمودية والنقل الأفقية

المتتالي في مؤسسات التربية المختلفة كمدراء سابقين وأساتذة.. فهي فئات رشيدة وخبيرة وواعية وتتمتع برصيد فني ومهني حول أداء العمل وحسن تنفيذه، كونهم مروا بمراحل كبيرة في المؤسسة وواجهوا معها العديد من الصعوبات والأزمات والتغييرات التي علمتهم كيفية التعامل والتسيير وبناء العلاقات وتطبيق قواعد العمل بكل ذكاء.

أما في المرتبة الثالثة يمثلها الموظفون المحصلين على شهادة الماستر وهم في الغالب من صغار السن، وأيضا تعتبر رتبهم الإدارية مستحدثة مؤخرا لتولي مناصب كمتصرف محلل ومتصرف رئيسي ومقتصد رئيسي..، ولا يتقبل توظيف موظفين آخرين في مثل هذه المناصب تبعا لأهميتها من جهة ومن جهة أخرى لفئة جديدة تصب في عدم تهميش الفئة الحاملة لشهادة الماستر إلا أن أغلبية الوظائف تتطلب شهادة ليسانس فقط، مما يجعل أغلبية الشباب حاليا غير مهتمين بالشهادات العلمية والتحصيل باعتبار أنهم يعتبرون النمو في العلم مضيعة في الوقت، إذ في آخر المطاف سيوظفون بمستوى أقل ويقدم لهم راتب أقل من مستواهم.

أما في المرتبة ما قبل الأخيرة نجد المستوى التعليمي المتوسط 10.56 % والمتمثلة في مختلف العمال المهنيين من المستوى الأول والثاني وعمال الخدمات المتنوعة كالاستقبال والحراسة والأمن ... وأكثرهم من الرجال مقابل 00% من النساء.

أما في المرتبة الأخيرة نجد المستوى الابتدائي بنسبة جد ضئيلة قدرت ب 4.23 % والتي يمثلها أغلب العمال المهنيين أيضا وبعض عمال الصيانة والنظافة والسائقين لتوافق خبراتهم المهنية مع مهامهم التي لا تتطلب مستوى علمي معين، بل في المقابل تتطلب مهارة الأداء والإلتقان في أعمال مهنية أو يدوية وجسدية معينة.

دون أن ننسى مدى تأثير المستوى التعليمي للفرد في تقبل أشياء جديدة وحسن توظيفها والقضاء على الأفكار والممارسات التقليدية للأفراد والموروثة من المجتمع، حيث توصلت دراسات ميدانية كثيرة أن مستوى التعليمي للفرد يؤثر في مدى استعداد الفرد في تقبل قواعد العمل والثقافة الحديثة

للعمل مقابل عاداته وقيمه الموروثة في المجتمع، وربما أغلب مثال على هذا كون العمال الإداريين عادة بمستواهم العلمي المرتفع أقل توجهًا للتمييز بين الذكور والإناث وفي مخالطة العنصر النسوي وأكثر قابلية لمشاركة المرأة قراراتها وأفكارها وينعكس ذلك عليهم حتى في حياتهم الاجتماعية بناءً على يعملوه في المؤسسة جراء المخالطة والعمل لمدة كبيرة.

أما العمال المهنيين والذين عادة تقدم هذه المهام للذكور أكثر من الإناث، وهذا ما يوضحه النسب السابقة وعادة ما بقوا انعزاليين ومنطرفين في قضية المرأة والاختلاط والعمل، وبقوا متمسكين بالتمييز بين الجنسين، وعدم تقبل التشاور والحوار وتقبل يد العون من العنصر النسوي، بناءً على تربية اجتماعية خارجية أثرت في شخصيتهم وقيمهم المكتسبة.

02- الخصائص الاجتماعية. هي التي يكتسبها الفرد بوصفه فردا في المجتمع، وتشمل هذه الخصائص حالته العائلية والاقتصادية وبيئته الجغرافية.

أ- الحالة العائلية للموظفين.

للحالة العائلية علاقة وطيدة بالقيم التي يتحلى بها الموظف والفعل الذي يتبناه داخل مكان العمل كون المزج بين مسؤوليات عائلية والعمل تفرض عليهم انتهاج ممارسات ذات دورين أو ثلاث أدوار خاصة للمطلقين أو الأرامل لتأدية واجباته المنوط به، كما تؤثر الحالة النفسية والاجتماعية للفرد موازاة مع حالته الاجتماعية على سلوكه وفعله التنظيمي وطريقة تفاعلاته وبنائه لعلاقاته داخل أماكن العمل، ولدراسة هذه الخاصية لدى مبحثين هذه الدراسة نتطرق إلى عرض المعطيات المجدولة أدناه:

جدول رقم (12) المتعلق بتوزيع المبحثين حسب متغير الحالة العائلية.

النسبة %	المجموع	الحالة العائلية:
42.26%	60	عازب/ عازباء
45.77%	65	متزوج/ة
2.82%	09	أرمل/ة
9.15%	08	مطلق/ة
100%	142	المجموع.

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع المبحثين حسب حالتهم العائلية، أن أغلب الفئات المبحوثة يمثلها المتزوجون في المرتبة الأولى بنسبة 45.77%، وتشكل أغليبتها من الإناث بنسبة 27.46% مقابل 18.31% من الذكور المتزوجين حسب ما توضحها نتائج الملحق الرابع (04) في الجدول رقم (02) المتعلق بتوزيع المبحثين حسب متغير الحالة العائلية وعلاقته بمتغير الجنس.

في المرتبة الثانية تأتي فئة المبحوثين العازبين بنسبة تقارب كثيرا الأولى قدرت ب 42.26% وقد شكلت بنسب متساوية من جنس الذكور والإناث، أما في المرتبة الثالثة نجد فئة المطلقين بنسبة 9.15%، ثم في المرتبة الأخيرة وبنسبة جد قليلة نجد فئة الأرامل المقدره بالتساوي بين الذكور والإناث بنسبة 2.82% لكل منهم حسب الجدول أعلاه ونتائج الملحق رقم (02).

يمكن تفسير هذا التفاوت في النسب أعلاه في ارتفاعها لدى فئة المتزوجين كون أغلبية أعمار المبحوثين كما تمت الإشارة إلى ذلك في جدول سابق من الفئات العمرية المتوسطة بين (40-49) سنة، ثم يليها مباشرة مبحوثين تتراوح أعمارهم بين (30-39) سنة، وهي مرحلة وصول الشابة والشاب إلى ضرورة الاستقرار الأسري وإنجاب الأولاد، أما بالمقارنة بين جنس الذكور والإناث، نجد أن أغلبية النساء هم أعلى نسبة في دخولهن القفص الأسري في هذا السن مقارنة بالرجل، أين نلاحظ في الجدول أن أصل 79 امرأة هناك 39 منهن متزوجة و 30 عزباء، بينما الرجال نجد من أصل 63 رجل أكثرينهم عدادا عازبا 30 ذكر، مقابل 26 منهم من دخل قفص الزواج، وذلك لتقيد العنصر النسوي بالزواج في سن مبكرة رغم دراستهن أو عدم إيجادهن لعمل يعولهن، كون مسؤولية الحصول على حاجيات البيت والمعيشة تقع وجوبا على عاتق الذكر، وإلى جانب تقيدهن بسن الإخصاب والقدرة على الإنجاب وتربيتهم في سن مبكرة، تحت تأثير عادات وتقاليد اجتماعية تعتبر الفئات التي تبلغ سن معينة بدون زواج عبارة في وضعية محرجة بالنسبة لعائلتها ... ذلك عكس الذكر الذي تشاء العادات والتربية الأسرية أن يكون هو المسئول ماديا على إعالة الزوجة وأسرته بصفة عامة، ولن يحدث ذلك في السنوات الأخيرة من المجتمع الجزائري إلا بعد تحصل الذكور على وضعية مهنية وأخرى الحصول على بطاقة عسكرية لضمان هذه الوظيفة المستقرة مما يؤثر في سن زواجهم واستقرارهم المبكر، أين أكدت أغلب الإجابات من الذكور ممن يتراوح سنهم بين 30 إلى 45 سنة وهم عزاب ولم يستطيعوا بعد تهيئة شروط مادية أيضا معنوية للحياة الأسرية.

أيضا وجود نسبة 21.13% من العزاب واحتلالهم المرتبة الثانية بعد فئة المتزوجين، الظاهر بعد تحليل إجابات المبحوثين أن أغلبيتهم ممن يفوق 35 سنة إلى غاية 55 سنة، مما يدل على نقص الحظوظ وأيضا وجود أسباب اجتماعية لعزوفهم عن الزواج مقارنة بسنوات سابقة من مراحل المجتمع التي لا تعرف هذه النسبة المخيفة من الأفراد خاصة النساء العازبات رغم كبر سنهن، وذلك إما لاختيارهن الدراسة والعمل أكثر من الزواج... و بحجة الاستقرار المادي والمهني، وكثيرا ما يعلن أن الزوج يستعبد المرأة في المنزل ولم يرتقي بعد أن يثمن جهودها كربة أسرة.. هو الذي دفعها للعمل خارجا لتحقيق مكانتها وأنها تتساوى مع الرجل، وهذا ما يدفع الكثير إلى العزوف على الزواج وعدم الرغبة فيه مطلقا، وهذا ما يؤكد النسب المخيفة لتعالي نسب العنوسة وعدم الاستقرار في مجتمعنا والتي أصبحت تميل أن ترتدي ثوب وثقافة بلدان أجنبية التي عرفت هذه الظواهر منذ سنوات قديمة ..

أما بالنسبة لمؤشر الطلاق الذي يحتل المرتبة الثالثة ورغم قد يبدو في الوهلة الأولى عاديا قدر ب نسبة 9.15% والممثلة ب 8 نساء من 79 مطلقات ثم في المرتبة الثانية 5 رجال من أصل 63 مطلق رغم سنهم الصغير، أي بمقدار 13 مبحث مطلق من أصل 142 في مؤسسة واحدة، أنه نسبة مخيفة تعكس الظواهر الاجتماعية المنحلة حديثا في المجتمع الجزائري من تفكيك أسري وعدم استقرار عائلي واجتماعي..

هاتين النسبتين من ارتفاع نسبة العزاب في العنصرين الذكري والأنثوي وأيضا ارتفاع نسبة الطلاق خاصة في العنصر النسوي يعلل عموما مدى تأثير خروج المرأة للعمل وتغاضيها قليلا عن أدوارها الأسرية مما أدى إلى تفشي وارتفاع نسب هذه الظاهرة خاصة في السنوات الأخيرة في مجتمعنا. وأحيانا يكون السبب الآخر وراء ارتفاع نسب الطلاق وتقول أغلبية النساء في هذا الصدد: (أنا مستقرة ماديا، أشتري ما أشاء، لا أحد يكسر لي رأسي ، لماذا أحتاج لرجل؟).

بعدها في المرتبة الأخيرة نجد مؤشر الأرامل الذي ليس إلا قدرا إلهيا شاء أن يفصل بين زوجين بطريقة ليست اختيارية من أحد الشركيين بسبب أمراض أو حوادث معينة، قدرت نسبتها

2.82% بنسب متساوية من إناث وذكور منهم الكبير ومنهم المتوسط في السن، وحيث أن هذه الوضعية تؤثر كثيرا على الحالة الاجتماعية والمهنية والنفسية للموظف لها تأثيرها على طاقات الموظفين في مجال عملهم وأدوارهم الاجتماعية المختلفة أكثر من الآخرين حتى على مسألة استقرارهم ومواظبتهم في العمل وكيفية تفاعلهم مع زملائهم في مكان العمل.. خاصة النساء اللاتي يخترن عدم تكرار الزواج بعد رحيل شريكهن مقارنة بالرجل الذي يحتاج إلى فترة استقرار وتعديل وضعيات معينة ثم إيجاد شريكة أخرى، مما يجعل وضعية المرأة في مثل هذه المواقف أكثر حساسية خاصة عندما يكون لها أولاد لا تريد الانفصال عليهم وتيتيمهم مجددا بعد رحيل والدهم، مما يجعلهن يستأنسن بأعمال ثانوية ثانية ويتمصن دور الرجل الغائب في الحصول على مدخل آخر لتغطية نقص راتب الرجل ووجوده بطريقة مادية تعيلهن على مواجهة متطلبات غلاء المعيشة في وقتنا الحالي منه الكراء وأدوات الدراسة، الغاز ومصاريف الكهرباء.. مما يجعل أكثر طاقتهن تذهب في أعمال أخرى ثانوية حتى داخل المؤسسة هن دائما في عجلة على أمرهن للخروج مبكرا ومراقبة أولادهن داخل وخارج المنزل تقمصا لأدوار الزوج الغائب مع قلق وحالة مزاجية جد متقلبة، كثيرا ما تنفس أحدهن بدخولها بعد كل نصف ساعة إلى مرحاض النساء لإطفاء قلقها واكتئابها بإشعال سيجارة.

كما يعلل لنا هذا التفاوت الملاحظ في الجدول أعلاه وجود عقلية اجتماعية حاضرة بقوة داخل المديرية، وهي تمركز قوة الزواج بيد الرجل وليس المرأة في المجتمع الجزائري، وتخصيص مسؤولية الأسرة على عاتق الرجل كما تمت الإشارة إلى ذلك سابقا تحت تأثير تنشئة دينية وأسرية وأيضا مدرسية على سلوكيات المبحوثين داخل المؤسسة، إلا أنه عادة ما يوضح هذا تطور مناقض لنمط الحياة في مجتمعنا، ففي السابق كان الرجل هم المصدر المادي الوحيد للأسرة، وكانت في المقابل الأنثى تعمل ماكنة في البيت كربة منزل وطاهية و منظفة وموجهة ومربية ماهرة، أما اليوم حدث تغيير واختلاط في الأدوار بشكل أصبح منافيا لقيم ومبادئ المجتمع الدينية خاصة، بسبب خروج المرأة للعمل خارج المنزل إلا أنها لم يحدث هناك تغيير في العقليات والأذهان السائدة بين أفراد المجتمع

حيث أن أغلبية الرجال الذين أكدوا أثناء المقابلة على أنهم يريدون امرأة عاملة كونها تساعد الرجل على مجابهة غلاء المعيشة وتربية الأولاد، وهناك من يقول أنهم اشترى سيارة كضرورة للحياة بمساعدة زوجته، وهناك من يقول أن البيت الذي يسكنه من جراء التعاون مع زوجته عن طريق توجيه كل طرف جزء من راتبه الشهري في البناء و بين ضروريات أولادهم كمسؤولية مشتركة، إلا أنهم في نفس الوقت يؤكدون أن دور المرأة في المنزل لا يجب أن يتغير لكونها أنثى فعليهم أن يجدوا البيت نظيفا مثلها مثل الماكثه في البيت وعليهم أن يجد الأكل الصحي والمشبع جاهزا لأنها من مسؤولياتها كأنثى، وعليها أن ترضخ لرغبات زوجها كما يشاء مراعاة لحالته كموظف متعب وعدم مراعاة و اتفاق حول وضعيتها ومدى راحتها لكونها أنثى، وبقت الكريزمة وقوة الأمور واتخاذ القرارات والعصبة في يديه رغم التساوي المادي والمهني للمرأة معه، إلا أنها تبقى عبارة عن أنثى هي المسئولة على مساعدة الزوج كونها غير مجبرة، ومسئولة إجبارا على التربية والحضانة ومتابعة الأولاد وإخراجهم وإرجاعهم من الدراسة ثم حتى التعب من اجلهم أثناء المرض وعدم تغيب الرجل عن عمله لكونه المسئول شرعيا، أما هي تساعد إلا أنها غير مجبرة، ويقول في هذا الصدد أحد العمال المهنيين ، سابقا كان الرجل ينفس عن عمله وتعبه وغضبه الخارجي عندما يرجع إلى منزله ويجد للاً أعدت له كل أمور الراحة الملائمة (نظافة، طعام سخون، حوار جيد، ملبسه جاهزة متى يريد..) الآن كل شيء ضائع، المرأة تعمل ولا تقوم بالزوج والأبناء كما السابق، فوق ذلك تقول لك راتبي الشهري خط أحمر!؟ وعندما تدخل المنزل تمل من عدم توفر طعام أحيانا إلا بيضة أو بطاطا مقلية بحجة أنها عاملة ونست كونها امرأة مسؤولة، وتقول لك أنا مثلك عاملة وتعبت وغاضبة وهذه أكثر أسباب المشاكل بين الزوجين حاليا، الرجل حررها لتساعده على غلاء المعيشة إلا أنها أهملت أدوارها كربة منزل، ولم تتحمل مسؤوليتها كعاملة أمام الرجل خارجا. لهذا أشرنا سابقا على أن ازدواجية الدور لدى المرأة وتدخلها لمساعدة الرجل على بناء أسرة مستقرة ماديا أمام غلاء المعيشة وعدم كفاية الراتب الشهري لهم، كان من المفترض أن تصاحبه تغيير في نمط الحياة وأيضا في الأفكار كانوا يتقاسموا أيضا مسؤوليات المنزل معا من مرافقة الأبناء والسهر عليهم وإعداد الطعام وتنظيف البيت.. وذلك لن

ينطبق على عقلية الذكر الجزائري الذي كان يتربى وفق تنشئة اجتماعية معينة، تحسسه بانحطاط رجولته إن قام بممارسة أو مساعدة الزوجة في أعمال يصنفها للجنس الأنثوي فقط، رغم ما تفرضه مؤسسات اليوم من تغيير على هذا المنوال موازاة على كونها فرضت خروج المرأة للعمل خارجا.

إلا أن الخطير ليس في هذا الأمر، نحن ندرك كما مجتمعنا ذكوريا وذلك يؤثر في سلوكيات أطرافه من الذكور والإناث حتى وقتنا الحالي، ورغم ما عرفه المجتمع من استحداث لمؤسسات وعمران وتكنولوجيات وثقافات متعددة أجنبية، غيرت المجتمع شكلا وفي بعض الأدوار إلا أنها تتطلب سنوات طوال كي تستطيع التأثير في القيم والمبادئ الاجتماعية الصارمة خاصة الأسرية التي تتناقض مع الدين والعلم والعقلنة، إلا أن ارتفاع لنسب العزوف من الزواج خاصة بين النساء وتعدد حالات الطلاق والانفصال بين الأزواج يؤدي إلى التأثير في نمط حياة وبنية المجتمع، مما يدفع النساء الوحيدات بعد سن معينة وخاصة بعد موت الوالدين وانتقال الأخوات من الذكور إلى العيش في شقق مستقلة كما تفرضه الحياة الحالية، تجد النساء أنفسهن أكثر تقبلا لوضعية العيش في شقق مستقلة لوحدهن، والكراء من أجل استقرارهن وتأتي مرحلة عيش الفتيات لوحدها حتى بالنسبة لصغار السن حتى تصبح في دار العجزة بعد عجزها عن تلبية أمورها بدون أولاد وعائلة، تتحول إلى ضرورة اجتماعية كما حدثت في مجتمعات أوروبية وتحت تأثير عقلية الراحة من الشريك والتهرب من مواجهة مشاكل الحياة، مما يجعل مجتمعنا تنهش فيه ظواهر الانفصال والتشتت أصابت البلدان الأوروبية سابقا وتبحث بأي وسيلة القضاء عليها الآن، مما يجعل مجتمعنا في هذه اللحظة انتقالي بالدرجة الأولى ومقدما على حياة العصرية بكون سلبياتها المؤثرة في بناء ومبادئ المجتمعات الإسلامية، وهذا تأثير ناجم بعد التطور المؤسساتي الملحوظ، خروج المرأة للعمل، غلاء المعيشة، ارتفاع الطلاق... الخ.

أما عن انعكاس ذلك على المؤسسة وما تحمله من ثقافة وقيم تنظيمية يتمثل على العموم في:

فئة العزاب: تعتبر فئة العزاب من الإناث والذكور ذات طموحات عصرية وحديثة رغم بلوغ أكثرهم ثلاثين سنة إلا أن طموحاتهم تركز حول الاستقرار المادي والمهني أولا ثم التوجه لبناء أسرة

وفق شروط معينة تكون مستقرة. مما يجعلهم أكثر إقبالا للعمل والجد والاجتهاد والعطاء. لقلة مسؤولياتهم الاجتماعية من جهة ومن جهة ثانية لرغبتهم في النمو و تحسين مكانتهم المهنية والاجتماعية مما يجعلهم أكثر تقيدا بالوقت ومعايير العمل حتى تتحسن مكانتهم وصورتهم في نظر المسؤولين مما يحقق لهم التطور الوظيفي والترقية والاستقرار. مما يجعلهم أكثر تشبها بالمؤسسة باعتبارها مصدر آمال ومصدر تحقيق توقعاتهم في مختلف الجوانب.

فئة المتزوجين: أكثريتهم من كبار السن، تجدهم أكثر كسرا لقواعد العمل وأوامر الرؤساء كونهم أرباب أسر ولديهم مسؤوليات خارجية أخرى، فتجدهم الأكثر عدم تقيدا بأوقات العمل الرسمية خاصة النساء، كما تجدهم أقل إقبالا على العطاء وأقل إقبالا على مناصب ذات مسؤوليات أكبر: من اجل تعبهم من جهة، كثرة مسؤولياتهم من جهة ثانية، كبر سنهم وخبرتهم، كما أن ترقياتهم السابقة المتتالية جعلتهم يبلغون سقف طموحاتهم مما جعلهم راضين عن مناصبهم ومدخولهم ولا يقدمون جهدا آخر أو عطاء أكثر من اجل النمو والتحسين، كما تجدهم في مواطن التغاضي عن القانون وكسر قواعده.

فئة الأرمال والمطلقين: ذات أوضاع اجتماعية خاصة مما تجعلهم يمارسون ضغطا على الآخرين واخذ ذريعة بظروفهم الاجتماعية لمسايرة قيم المؤسسة وفق مزاجهم وخدمة لمشاكلهم الخارجية.

ب- خاصية النشأة الجغرافية.

يلعب موضوع الانحدار الجغرافي أهمية كبيرة في الموضوع المعالج، حيث غالباً لا تزال الأرياف والقرى والأماكن المعزولة من بين أهم الأماكن التي تربي أبنائها على القيم التقليدية والتضامن...، بينما تعتبر الحياة في المدن غير ذلك خاصة بعد تفرق الأسر وكثرة السكان وتباعد العلاقات وغلاء المعيشة..، والتفصيل أكثر في النقطة ننتقل إلى التعرف على خاصية المبحوثين من منطلق المعطيات التالية:

الجدول رقم (13) يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير مكان السكن.

مكان السكن:	المجموع	النسبة%
مدينة	67	47.18%
شبه حضري	39	27.46%
ريف	36	25.36%
المجموع.	142	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه والمتعلق بمتغير مكان السكن أن من مجموع 142 مبحوث، أكبر نسبة منهم ممن ينحدرون من المناطق القريبة من مقر الولاية والبلديات الحضرية التابعة لها التي لا تبعد أكثر من 8 كيلومتر منتقلين إما على الأقدام أو باستخدام النقل العمومي ذلك بنسبة 47.18%، ثم يأتي في المرتبة الثانية أغلبية الموظفين الذين ينحدرون من المناطق الشبه الحضرية الذين يقطعون بين 15 كيلومتر إلى حدود 38 كيلومتر بالتقريب بنسبة 27.46%، أما في المرتبة الأخيرة نجد الموظفين الذين ينحدرون من المناطق الريفية بنسبة 25.36% يأتون مناطق جد بعيدة تفوق 40 كيلومتر بين مكان السكن ومحل العمل منتقلين في ذلك إما بوسائل النقل الخاصة أو بالاعتماد على النقل العمومي.

يوضح التفاوت في النسب أعلاه بالدرجة الأولى:

تمركز فئة الموظفين في المناطق القريبة من مكان العمل وذلك أمر منطقي وضروري لاستقطاب الموظفين الذين لديهم حظوظ في قرب مؤسسة العمل عن مقر إقامتهم، مما يجعل أكثر المرشحين للعمل ينحدرون من البلديات القريبة من المديرية.

إلا أنه لا تخلو المديرية من المبحوثين الساكنين في الدوائر الشبه الحضرية التي تبتعد أكثر من 15 كيلومتر عن مقر العمل بما في ذلك العنصر النسائي والذكوري ولم يكن هناك عائقا خاصة للنساء لتبكر كل يوم في ساعات لا تزال فيها الطبيعة نائمة للتوجه بكل كد ونشاط واستخدام النقل العمومي بكل ايجابياته وسلبياته لتوجه إلى محل وظيفتهم.. والذين ينحدرون من مناطق جد بعيدة ينهضون في حدود الساعة الرابعة صباحا ويقبلون مختلف وسائل النقل على الساعة الخامسة أو السادسة للوصول إلى وظيفتهم والقيام بمهامهم الموكلة لهم، وفي نفس الشيء نجدهم يعودون مساءا ليدخلوا بيوتهم في حدود الساعة ليلا أو الثامنة، وهي على العموم ضرورية حديثة أملت مؤسسات العمل خاصة على النساء ليدخلوا ويخرجوا من بيوتهن في ساعات مبكرة أو يعودون في ساعات جد متأخرة، وإن كان ذلك مؤشر جيد يدل على التغيير الذي فرضته المؤسسات الحديثة على الواقع الاجتماعي، إلا أنه في نفس النقطة يعتبر مؤثر سلبي على طاقات الموظف والموظفة التي تنهك في الطريق وازدحام المرور والتعب المستمر طيلة أيام العمل مقارنة بالموظفين الذين يسكنون المناطق القريبة، كما يؤثر سلبيا على أوقات الدخول والخروج من المديرية خاصة بالنسبة للنساء التي تطغى المسؤولون عليهم العقلية الاجتماعية ممن كي يسمحوا لهم بالدخول صباحا بعد الثامنة ومساءا بالخروج قبل 16 التي هي الأوقات الرسمية للعمل، عملا بمصلحتها ومصلحة أسرتها وتهديما لثقافة المؤسسة وقواعد ومعايير العمل فيها..

كما أن الواقع الاقتصادي والاجتماعي لمجتمعنا يفرض على البعض التنقل لمسافات طويلة لنيل لقمة العيش، وراتب شهري لباس بيه يعينهم على الحياة المستقرة والمحترمة، وهذا ما يعطل التغيير في طرق الاستهلاك الذي حدث في المجتمع الجزائري، إذ أن الرجل في السابق كان يعتمد على أرضه

والفلاحة كمصدر مهم في معيشته الحياتية واليومية، أما المرأة كانت بالكثير في مثل هذه المناطق تعتبر على الحياكة التقليدية والخياطة وتربية الدجاج والماشية مثل الرجل رغم عملها أيضا كربة بيت وكانت الحياة الأسرية مستقرة والأفراد متماسكين، إلا أن الواقع والعولمة والتطور والتغيير أضاف العديد من الضروريات اليومية للأفراد لا يمكن اقتنائها بالاعتماد على الفلاحة الذاتية فقط أو بإنتاج البيض، منها وسائل التكنولوجيا والالكترونية والمنزلية الحديثة التي أصبح الموظفين يحصلون عليها بالاعتماد على التقسيط من رتبهم الشهرية كي لا يتأثر بنقص الراتب الشهري أصبح محفزا للاعتماد الجميع على الوظيف العمومي أكثر من السابق، إلى جانب محفز التقاعد والضمان الاجتماعي، وحتى شراء سيارة ودفع أقساط البيوت للموظفين عن طريق البنك، حتى يتمكنوا من اقتناء بيوت مستقلة والاستقلال من البيت الكبير، وتأسيس أسر نواة توافق مصروفهم ومداخلهم يعتبر عبارة عن واقع داهم ويكبر في هذا المجتمع وغير كثيرا من قيمه القديمة مقارنة بقيم اجتماعية حديثة ولا بد منها.

على العموم إن اختلاف انحدارات الموظفين داخل هذه المؤسسة يعود إلى:

اعتبار المؤسسة ولائية تتموقع مقر ولاية بجاية، مما يجعل الأغلبية من الحضر بقيمهم العصرية وبطريقتهم الخاصة في بناء العلاقات الحديثة التي تؤثر على حسن سير العمل.

إلا أن ذلك لم يكن عائق أمام من يسكن المناطق البعيدة من سكان المناطق الشبه الحضرية وخاصة الحضرية بقيمهم وأعرافهم الاجتماعية التوجه لمثل هذا المكان من أجل لضفر بفرصة عمل لا تعوض خاصة بعد الانتشار الواسع لوسائل النقل الحديثة.

في نفس الوقت يعتبر سكان الحضر ممن يعيشون أوضاع اجتماعية مستقرة لاتسامهم بالنمط التقليدي للعيش، الأسر الممتدة، أراضي فلاحية ومواشي تساعد على مكاسب ثانوية للعيش الكريم مقارنة بسكان المدينة، إلى جانب منازل ريفية مستقرة بعيدة عن اكتظاظ المدن مما يجعلهم أكثر استقرارا من سكان المدن، خصوصا إذا أخذنا في الحسبان أن أغلب هذه الفئات تعيش في كنف المنزل

العائلي الكبير والعديد منه لم تدخله بعد حضارة الأسرة النواة، مما جعل روابطهم أعمق وقيمهم لا تزال تقليدية تقوم على التعاون والتشارك في شتى الأمور.

أما متطلبات العيش لدى موظفي المدينة أكثر تطلبا وتكيفا: المشتريات وسائل العيش والتكنولوجيا الحديثة، الأسرة النواة المنتشرة انتشارا رهيبا التي زادت على الأسر خاصة المتزوجين مصروفات مكلفة حول حضارة الأولاد عكس ما هو سائد في الحضر والأرياف، وهو ما يؤثر ماديا ومعنويا في الموظفين ويشكل لهم عامل قلق ونفسية غير مستمرة مما ينعكس سلبا على طاقاتهم داخل أماكن العمل. هذا ما جعل أيضا المديرية مزيج بين أفراد لا يزالون يتشبثون بقيمهم الاجتماعية التقليدية من جهة، وآخرين يعيشون حياة العصرية بتغلب عليهم التخوف ولا ثقة والاستعجال الدائم وكثرة المسؤوليات المنوطة بهم.

هذا التباين في القيم والأفكار والراحة النفسية لكل طرف يخلق فجوة في القيم وبناء العلاقات وأوجه التفاعل فيما بينهم، إلا أن ذلك يعتمد على مدى قدرة المؤسسة لما لها من ثقافة قوية ومسؤولين أكفاء قادرين على توحيد الصفوف وتمتين الجهود إلى ما يخدم النظام الداخلي والقانون وقواعد العمل وكسر التمييز والغربة والتفريق القائم بينهم على أساس الأفكار والهندام ونمط العيش واللهجة ومكان السكن.

ت- الوضعية الاجتماعية لأولياء المبحوثين.

للوضعية الاجتماعية (الثقافية والمادية) التي ينحدر منها المبحوثين ذات دور مهم في تحديد خصائص المبحوثين الاجتماعية، كون تنشئة الأولاد تختلف لما للأولياء من مستوى وعي وثقافة وأيضا تتأثر التربية وأساليب التنشئة من جهة أخرى بالوضعية المادية والاقتصادية للأسر، كون الثقافة ونمط الحياة الذي يسود في الطبقات الاجتماعية التي تتمتع بالرفاهية والبورجوازية تختلف كثيرا عن نمط والإمكانيات والقيم التي يترعرع منها مبحوثين ينحدرون من أسر تعاني ضيق الحال ونقص

الإمكانيات والطموحات، وبما أن القيم التي تغرسها كل من هذه الأسر باختلاف اهتماماتهم ورأسمالهم وطبقاتهم لدى أولادهم، حيث أن هذه القيم والتربية والاهتمامات تلعب دورا هاما في تحديد قيم المبحوثين وتوجه أفعالهم تبعا لما اكتسبوه من مبادئ وقيم أسرية، هذا ما يتم التطرق إليه في العنصرين أدناه المتعلقين بالمستوى التعليمي والمادي للأسر المبحوثين.

جدول رقم (14) توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي لأسرهم.

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي للأسر:
27.5%	39	جيد
27.4%	39	مقبول
45.1%	64	سيئ
100%	142	المجموع.

يبين الجدول رقم (14) المستوى الثقافي والتعليمي لأولياء وأسر المبحوثين بصفة عامة، حيث أشار الأغلبية بنسبة 45.1% أنهم ينحدرون من أسر ذات نسبة أمية، مقابل 27.5% أجابوا أنهم من أسر ذات مستوى تعليمي جيد ومتعلمة، أيضا نجد 27.4% ينحدرون من أسر ذات مستوى تعليمي مقبول.

بالدمج بين النسبتين الأخيرتين مبحوثين ينحدرون من أسر ذات مستوى ثقافي معترف به، نجد أن أغلبية المبحوثين ذات وضعيات ثقافية واجتماعية مستقرة بنسبة 54.9% كما يوضحه الشكل التالي:

منه نتوصل إلى أن أغلبية المبحوثين ينحدرون من أسر ذات مستوى ثقافي جيد، رغم أن أغلبية المبحوثين من كبار السن والأقدمية وهو ما يعلل اهتمام أوليائهم بأهمية العلم في مجتمع كان تقليدي ووضعية جل الأسر -خاصة بعد الحرب مباشرة- حرجة وذات نسبة فقر مرتفعة، إلا بالنسبة للبعض

القليل المتمسكين بممتلكاتهم الطبيعية من الأرض والثروات، بعد الاستقلال مباشرة وعودة المعمرين لأوروبا، مما جعلهم يتربعون على عرش تلك الممتلكات..، أو أيضا من بين الأسر الذين كانوا يعيشون في الدول الأوروبية ذات وعي ثقافي لبأس بهم مقارنة بسكان المنطقة حينها، مما جعلهم يتوجهون قبل الأغلبية لاستثمار مواردهم المادية والثقافية في تعليم أبنائهم، لوعيهم لما للعلم من دور بالغ في المجتمع والتنمية ومستقبل أولادهم، عكس الأسر التي كانت تعيش في ضل وضعيات اجتماعية قاهرة أثر، حيث فيهم الحرب والحاجة والإعاقات والفقر ونقص الأرض والرجال ممن دفع أولادهم يتجهون في سن مبكرة إلى العمل والمشاركة في الفلاحة والكسب المادي بدلا من الدراسة والتعلم..

من ثم نتأكد من خلال النتائج أعلاه، أن إقبال هذه الأسر على هذا التغيير في ضل أوضاع كانت جد صعبة، هو ما يؤكد من جهة أنها كانت عائلات تحقق اكتفائها المادي وبل أكثر.. أي من بين الأسر البرجوازية، ممن استثمروا ما لديهم من رأس مال مادي في حسن إعداد أولادهم، هذا ما جعلهم بعد التخرج مباشرة يتم توظيفهم في مؤسسات ناشئة وأمام نقص الموارد والطاقات المتعلمة في الدولة آنذاك، كان لهم الفرص الأكبر في تسيير مؤسسات جزائرية فخمة بما في ذلك هذا القطاع لاحقا.. تربعوا على عرش السلطة والمسؤوليات بما في ذلك إلى يومنا هذا، أي أبناء لأسر بورجوازية تقليدية في المجتمع الجزائري وذات خصائص وقيم خاصة مقارنة بقيم الأسر الحديثة، خاصة بعد التطور والتغير الذي أصاب المجتمع في جوانب عدة..

رغم ذلك فإن نسبة 45.1% لأولياء ذات نسبة أمية ومستوى تعليمي سيء ليست بظاهرة اجتماعية موازاة مع الأوضاع التي مر بها المجتمع خاصة مسألة عدم استرجاع سيادة الدولة في وقت مبكر، إلى جانب تحكم ثقافة المجتمع وتقاليد في قضية تعليم المرأة إلا في السنوات الأخيرة، مما يؤكد أن المبحوثين ذات خصائص ثقافية متباينة وينحدرون من أسر متفاوتة من حيث الوعي والثقافة والقيم.

جدول رقم (15) توزيع المبحوثين حسب الوضعية المادية لأسرهم.

النسبة %	التكرار	الوضعية المادية للأسر:
33.1%	47	جيد
19.7%	28	مقبول
47.2%	67	سيء
100%	142	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين ذات أوضاع اجتماعية حرجة وسيئة يعيشون في أسر ذات مستوى فقر مرتفع بنسبة 47.2%، مقابل 33.1% ممن أجابوا أنهم ينتمون إلى أسر بوجازية وثرية جدا، أما النسبة الأخيرة والمقدرة ب 19.7% كانت إجابتهم بأنهم من أسر مقبولة ماديا. هذا حسب ما يبينه الشكل التالي:

من ثم يمكننا القول يتفاوت تباين المستوى المادي للمبحوثين بتفاوت وضعياتهم الاجتماعية والتاريخية، حيث كثيرا ما يعرف المتمسكون بالأرض والممتلكات بعد الحرب مباشرة من بين أهم الأسر البرجوازية التي استطاعت أن تهيمن على موارد النفوذ والمادة في المجتمع، في مقابل أسر أخرى لم يكن لها سوى الخسارة المادية والمعنوية جراء الحرب ومخلفاته، وهذا ما جعل الطبقتين تستثمران ما لهما من موارد من أجل خدمة أوضاعهما المادية والاجتماعية، حيث كان للطبقة الثرية الحظ الأكبر في استثمار ما لها من موارد في المؤسسات التعليمية، وهذا ما يظهر لنا أن أغلبية المبحوثين الكبار كانوا أولاد لأسر جد مستقرة ماديا مقارنة بوقتنا الحالي، إلا أن الأسر الأخرى وجهت طقاتها وأولادها لخدمة وضعيتهم المادية جراء الفقر والعوز الذي أصابهم بما دفع أولادهم للعمل في سن مبكرة، في مقابل أولاد الطبقة البرجوازية كانوا يتعلمون ويتطورون ثقافيا، وهو ما أتاح لهم فرص أكبر في التوظيف بعد فتح الدولة العديد من المؤسسات لتسيير شؤونها كأول الطاقات المتعلمة في البلاد بعد الاستقلال مباشرة، وهو ما يعلل أيضا هذا التفاوت القائم بين المبحوثين في المؤسسة، كون

أن الطبقات المتفاوتة اجتماعية، أصبح بنفس القدر متفاوتة داخل أماكن العمل ثقافيا واجتماعيا واقتصاديا، مما يجعل المؤسسة بحد ذاتها حقل صراعي بين طبقات اجتماعية مختلفة الرساميل يحاول كل طرف السيطرة والتنافس في حدود إمكانيته، إلا أن ما يهمنا هنا نقطتين هامتين:

- غياب احتكار المؤسسة لصالح المبحوثين الذين ينحدرون من أسر ثرية فقط، مما يؤكد على وجود العدالة الاجتماعية في القطاع..

- إلا أن توريث المناصب، وإعادة إحياء الطبقات، وبل سيطرة الطبقات التي تمتلك ثروة ومعارف أكثر تبقى قائمة، من خلال استهلاكها واستنزافها لامتيازات القطاع لصالحها، وهو ما يضر بأهداف الطبقات الضعيفة ماديا... وهو ما سيتم التأكيد منه في الجداول اللاحقة.

03-الخصائص المهنية. تتمثل في الخصائص التي يكتسبها الموظف في مكان العمل، وتختلف من

مبحوث إلى آخر حسب مدة تنشئته التنظيمية، ومكانته داخل المديرية أو الوظيفة المكلف بها.

أ- خاصية الرتبة والصنف والشهادة.

وضع الموظفين وفق الرتبة والشهادة والصنف الموافق لقدراتهم وخبراتهم أيضا مؤهلاتهم موازاة مع مسؤوليات الوظيفة عمليات إدارية هامة في حسن تخطيط واستغلال الموارد البشرية، ولها تأثيرها على خلق طاقات إبداعية ودافعية ورغبة في العمل والإنجاز من قبل الموظفين، حيث أن الرضا والاستقرار من جانب آخر لديه انعكاسه على الفعل والسلوك والقيم التي يتبناها الموظفون تنظيميا، كون البيئة التنظيمية التي تحقق توقعات الفرد وتؤيد العدالة والاستحقاق تدفع الموظف إلى حسن السلوك وتقبل أوامر المؤسسة وهضم قواعدها والعكس يكون صحيحا، وعن تناسب هذه المتغيرات مع بعضها البعض نتطرق إلى عرض ما تم تلخيصه في هذا الجدول:

الجدول رقم (16) يوضح توزيع بيانات المبحوثين حسب متغير الرتبة الصنف الوظيفي والشهادة التي وظفوا على أساسها.

الرتبة:	الصنف	الشهادة	مجموع	نسبة%
عون إدارة	07	ثالثة ثانوي	16	11.27%
عامل مهني خارج الصنف+ مستوى 2+1	05	شهادات مهنية متنوعة	11	7.75%
محاسب إداري رئيسي	10	تقني سامي في المحاسبة والتسيير . (ثانوي + متوسط)	07	4.93%
مدير مدرسة ابتدائية	14	شهادة جامعية +(ثالث ثانوي للقدامى)	06	4.22%
مساعد مهندس دولة مستوى 1	11	تقني سامي في الإعلام الآلي (ماستر)	03	2.92%
ملحق إدارة	9	ثالث ثانوي + 2 جامعي للجدد	15	10.6%
متصرف محلل	13	ماستر	08	5.63%
مقتصد		شهادة نائب مقتصد (جامعي)	04	2.92%
عون إدارة رئيسي	8	ثالثة ثانوي	08	5.63%
كاتب مديرية	8	تقني في المكتبة(متوسط)	01	0.81%
كاتب	6	كاتب في الإعلام (متوسط)	04	2.81%
متصرف إداري	12	تقني سامي في الموارد البشرية	17	11.97%
وثائقي أمين محفوظات	12	ليسانس جامعي	01	0.81%
تقني سامي في الإعلام الآلي	11	جامعي شهادة في الإعلام الآلي	06	4.81%
مهندس إعلام آلي	12	جامعي إعلام آلي . (ماستر)	03	4.22%
تقني سامي	10	تقني سامي . (جامعي + ماستر)	09	6.335
متصرف رئيسي	14	جامعي . (ماستر)	10	7.03%
ملحق رئيسي للإدارة	10	ثانية جامعي + ثانوي	13	9.15%
المجموع.	142	المجموع.	142	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الرتبة والصنف الوظيفي والشهادة التي وظفوا على أساسها.

الملاحظ أن أكبر عدد من المبحوثين بنسبة 11.97%، يمثلون المتصرفون الإداريين ذوات المستوى الجامعي (ليسانس وبعض من حاملي الماستر)، ذلك بسبب المهام ذات الأهمية المخولة لهم والتي تتطلب مستوى تعليمي مرتفع ولا بئس به ليتولوا مهام والدراسة والرقابة والتقييم وغالبا ما يكونوا المسؤولون والموجهون على تقديم المهام للأعوان الذين يعملون معهم في نفس المكاتب كمساعدين ويصنف المتصرف الإداري في الصنف 12 بمبلغ شهري يقارب 33.000 دج إلى 40.000 حسب خبرته وأقدميته في المؤسسة.

ثم في المرتبة الثانية عون إدارة بشهادة المستوى الثالث ثانوي والمصنفين في الصنف 07 بنسبة 11.27%، مما يعني أن دخلهم الشهري لا يتعدى عند دخولهم راتب شهري ب 20.000 دج. وباعتبار أن أكثر المهام والوظائف تطلبا في المديرية هي الأعوان المهتمين بالأعمال والوظائف الإدارية كطلب المعدات وتسجيل الملفات كذا الاهتمام بالاتصالات وتسليم الوثائق والطرود وتسجيلها وهي المهام الأكثر توفرا في الأعمال الإدارية بصفة عامة.

ثم في المرتبة الثالثة نجد بنسبة 10.6% من الملحقين للإداريين وهم غالبية الذين رشحوا أنفسهم لتمثل هذه المناصب ممن تحصلوا على مستوى الثاني جامعي وتم اختيارهم للعمل في الصنف المهني 09، بدخل شهري أعلى بكثير من موظفين الفئة الأولى.

ثم نجد في المرتبة الرابعة رتبة ملحق رئيسي للإدارة بنسبة 9.15%، يمثلون مجموع الموظفين الذين التحقوا بالمؤسسة للعمل كملحقين في الصنف 09 بمستوى الثاني جامعي، ومع سنوات الخبرة والأقدمية ترقوا إلى الصنف 10، مع الزيادة في الراتب وبعض الامتيازات، وتؤكد هذه النسبة وجدوا لفرص الترقية في القطاع وعدم تجميد الترقية في هذه الرتبة خصوصا.

في المرتبة الخامسة تأتي رتبة متصرف إداري رئيس بنسبة %7.03 ممن تمت ترقيتهم من الصنف 12 إلى الصنف 14 مع الزيادة في الامتيازات تبعا لسنوات الأقدمية، على العموم يلخصون مسار أغلبية كبار السن الذين دخلوا للتوظيف في هذا القطاع في سنوات كان الأجر المكتسب فيها كافيا للموظف لتغطية مختلف حاجياته المعيشية، كما يوضح سن هذه الفئة وأقدميتهم مدى جمود الترقية في مثل هذه المناصب، فالموظف هنا يعمل ويسعى طول حياته لفرصة الترقية مرة واحدة لا أكثر، ويبين أن الأطراف المعنية غير منشغلة بتاتا بخلق مناصب جديدة تتلاءم وخبرتهم في الميدان (متصرف مستشار من الصنف 16)، من منطلق الاستغلال الأحسن للطاقات، هذا ما يؤدي إلى الروتين والملل ويضعف الأداء. بل كثيرا ما تستخدم هؤلاء الموظفين شكليا في وظيفة متصرف مستشار ومسئول وذات مهام إدارية حساسة، إلا أنه يبقى على الدوام بأجر يوافق رتبته الأولى أو الشهادة المتحصل عليها منذ البداية. حيث نجد أغلبية من ترقوا إلى الصنف 14 (كمتصرف رئيسي) أصبحوا يعملون كمسؤولين عن المكاتب أو المصالح ويهتمون بمسؤوليات ومهام كمتصرفين مستشارين إلا أنهم يصنفون برواتب توافق دخل موظف عادي من الصنف 12 أو 14، وأحيانا تجد ذات المسئول أقل امتيازات وراتبا من موظف جديد دخل بشهادة ماستر أو مقتصد للعمل تحت مسؤولياته في مهام معينة مما يجعل العلاقة بين الاثنين حساسة وفق لتوافق الطرفين في امتيازات، فالمسئول يفوته بالخبرة، إلا أن الموظف أعلى منه شهادة وراتب، مما يجعل كل منهم يرض نفسه أهلا للقرار الصحيح ولا تقوم العلاقة بينهما على احترام السلم الإداري وتنفيذ الأوامر.

في المرتبة السادسة نجد رتبة تقني سامي ب نسبة %6.335 والواضح في الجدول أعلاه أن أغليبتهم من الذكور بنسبة %4.22 مقابل %2.11 من الإناث، أي ضعف العنصر النسوي، وهم ممن وظفوا على أساس شهادة تقني سامي في مراكز التمهين أو جامعات التكوين المتواصل، الذين يصنفون في الصنف 10، أعلى مرتبة وأجر من خريج جامعي متحصل على شهادة بكالوريا نظامية وستين في الجامعة في تخصص معين من الملحقين الإداريين في الصنف 9، وهذا إجحاف واضح في حق التعليم

الجامعي، تحت حجة تقليل من أهمية المعارف الجامعية النظرية مقابل المراكز التي تركز على معارف تطبيقية، خاصة لما نأخذ في الحسبان أن أغلبية الملحقين الإداريين ممن تحصلوا على شهادة الليسانس إلا أن لقلّة مناصب التوظيف تقدموا للعمل في هذه المناصب بتقديم كشوف نقاط السنة الثانية في الجامعة.

أما في المرتبة السابعة نجد رتبتي (متصرف محلل) و (عون إدارة رئيسي) بنسبة متساوية قدرتا ب 5.63% حيث يعتبر العنصر الرجالي في رتبة متصرف محلل أكثر من النساء، ذلك لطبيعة المهام الموكلة إليهم، حيث ترشح مثل هذه المؤسسات مثل هذه الوظائف وتتطلب نسبة أعلى من الذكور منذ البداية، لما لها من مسؤوليات، وهم في الغالب موظفين تخصصوا في شعب جامعية نوعا ما تعتبر أكثر إقبالا للرجل كتخصص موارد بشرية وتنظيم وعمل و تسيير وإدارة، ويصنف هؤلاء الموظفين في الصنف 13 منذ دخولهم، ويتلقى الموظف الأقل خبرة فيهم مرتبا ومكانة أعلى من متصرف إداري في الصنف 12، ومتصرف إداري رئيسي من الصنف 14، هذا ما يجعل هذه الفئة الجديدة لا تتضبط عادة أمام الإجراءات والأوامر التي يتلقاها من مسئوله الذي هو أقل منه شهادة ومستوى علمي، رغم ما لديه من خبرة وأقدمية في العمل، وهذا أيضا ما يؤثر على السير الحسن للمؤسسة، والتفقد بمعاييرها وقيمتها التنظيمية المختلفة.

أما أغلبية أعوان الإدارة الرئيسيين هم في الأصل موظفين ترقوا من مناصبهم من رتبة عون إداري من الصنف 7 إلى عون رئيسي من الصنف 08، دون توفر فرص أخرى للترقية، مع العلم أن أكثرينهم ممن لديه أكثر من 20 سنة خبرة.

أما في المراتب القليلة جدا نجد محاسب إداري رئيسي ب نسبة 4.93%، ثم تقني سامي في الإعلام الآلي بنسبة 4.81% ومهندس إعلام ألي مع مدير مدرسة ابتدائية بنسبة 4.22%، بعدها مهندس مساعد دولة أول ومقتصد بنسبة 2.92%، وتعتبر هذه التخصصات أكثر توجهها للذكور وأحيانا تنعدم فيها وجود الإناث، كون مثل هذه التخصصات غالبا ما يتطلب منها الذكر باعتباره الأقدر على

النتقل واتخاذ الحلول والمبادرات الهامة والقرارات الصائبة، إلى جانب القدرة على حل أي مشكل تقني أو مالي في المؤسسة في كل وقت وكل يوم وإن تطلب الأمر ليلا أو في أيام العطل الرسمية والأسبوعية، وهذا ما يوافق قليلا مدى ميولا وسرعة ودهاء وحركة الرجل أكثر من الأنثى.

بنسبة ضئيلة وأخيرة نجد كاتبة مديرية ووثائقي أمين محفوظات من العنصر النسوي فقط، ثم عامل مهني مستوى أول من الذكور فقط بنسبة 0.81% لكل منهم.

حيث كان واضحا عند تفريغنا للإجابات أن: الرجال أكثر توجهها للعمل في الحراسة والأمن والمهام التقنية والمالية عكس الإناث التي تتوجه أكثر للأعمال الإدارية وتنفيذ المهام المكتبية، وهذا حسب ما يفرضه الواقع والقيم الاجتماعية وتنشئة الفرد التي أثرت في كيفية تقسيم المهام وتحديد نوع الوظائف في المؤسسات الجزائرية.

في الأخير يمكن استخلاص بعض النقاط التالية: تتنوع الوظائف والرتب إلى جانب الأصناف المهنية والوظيفية في المؤسسة، بسبب طبيعة الأهداف التي تقوم عليها المديرية، فهي مؤسسة عريقة وكبيرة تشمل على إدارة أكثر من 820 مؤسسة تعليمية على كافة التراب ألولائي وتأطير موظفين باختلاف مراتبهم وأصنافهم أيضا، لهذا كان لزاما على هذه المؤسسة أن تتنوع الطاقات والمستويات التعليمية والرتب الوظيفية بشكل يكفي مقابلة احتياجات وخدمات وتسير مهام العملاء باختلاف تشعبها الإدارية والمالية والاجتماعية والتكوينية و...

يعتبر الذكر أكثر توجهها للمهام التقنية والمالية والعلمية والأمن، عكس النساء التي تتوجه للمهام الإدارية والمكتبية أكثر، وهذا التقسيم تتحكم فيه تنشئة الاجتماعية من جهة، وفي المقابل يركز المسؤولين على اختيار الذكور في المهام المالية والتسيير والتقنية، كون أعمالهم في مخاطرة وتنقل واستدعاء في أي وقت تشاء المؤسسة لضرورة ومصصلحة الخدمة.

وجود ترقية واحدة في بعض المهن كعون إدارة وملحق إدارة ومتصرف إداري، وجمود ترقيات أخرى أعلى كالوظائف الاستشارية في بعض المناصب، وجمود تام للترقيات في رتب أخرى، هذا ما يؤثر سلبا في طاقات الموظف ولا يحسن من الاستغلال الأمثل للطاقات، حيث أن جمود الترقية والنقل يؤثر سلبا على الأداء والأهداف التي يقدمها هذا الموظف في مثل هذه القطاعات والإدارات الحساسة.

يكون عادة الموظف المترقي من صنف 09 كملحق إداري إلى ملحق رئيسي إلى الصنف 10 تبعا لأكثر من 15 سنة خدمة في القطاع، في رتبة رئيس مكتب أو رئيس مصلحة، أقل مستوى علمي وشهادة من موظف جديد تحت مسؤوليته يدخل المؤسسة للعمل، بشهادة ليسانس كمتصرف في الصنف 12 أو متصرف محلل في الصنف 13 وهذا ما يجعل الرئيس في موقف حرج قراراته وأوامر لا تقابل بالاحترام والتنفيذ من قبل مرؤوسيه، وهذا إن دل على شيئا نما يدل على نقص التكوين وتدعيم التعليم عن بعد ورفع الشهادات للموظفين القدامى كشرط من شروط الحصول على الترقية موازاة على ما لديه من الخبرة، وهذا ما يجعل العلاقات بين الرئيس والمرؤوس لا تشجع على احترام السلم الرسمي للعمل وقواعده وقيمه التنظيمية والتعنت من قبل الموظفين.

احتلال رتبة وصنف أعلى للمحصلين على شهادات التقني والمهنية من مراكز التمهين وجامعة التكوين المتواصل، وأولوية توظيفهم أيضا على المتحصلين على الشهادات الجامعية من ليسانس وماستر كما هو الظاهر في النسب في الجدول أعلاه، يعد مشجع سلبي في توجيه الطاقات الشبابية نحوى عدم الاهتمام بالمسار الجامعي والتقليل من أهمية التكوين الجامعي والحصول على شهادات جامعية نظرية، مما يستدعي ضرورة التفكير في التكوين الجامعي بهدف إرجاع هيبته وقيمه في نفوس الشباب.

توجه الشباب الحاصلين على شهادة ماستر للعمل تحت مسؤولية رئيس متحصل على شهادة أقل منه أحيانا دون دخوله للجامعة، يضعف الإقبال على العطاء وعد استغلال الأمثل للطاقات وعدم الانضباط للأوامر والتوجيهات وقيم العمل كذا قواعده، مما يجدر الالتفاتة إلى حسن تكوين الموظفين

ذات الخبرة وربط حصولهم على شهادات جامعية أعلى شرط مرتبط بتزقيتهم حسب الخبرة والأقدمية. هذا بالتركيز مجدداً على الاهتمام بالتكوين الجامعي وتحويل المعارف فيه نحو الجانب التطبيقي أكثر من النظري. جمود الترقية في بعض الوظائف وقلة الموظفين في بعض الوظائف الأخرى الهامة وذات طلباً في المديرية، جعلت القطاع يستغل موظفين ذات أصناف قليلة وأجر منخفض للعمل في مهام تفوق رتبهم والأجر المتحصل عليه، كأن يهتم عون الإدارة بتسيير مكتب وتخزين الملفات، وأمين محفوظات في إدارة ملفات ومكتب، وكاتب مديرية بالعمل في المهام الإدارية أكثر من تركيزه على طباعة وكتابة الوثائق وتسجيلها، وهذا سوء استغلال للطاقات في مهام غير مخولة لهم قانونياً وتتهدك طاقاتهم أكثر من المفروض، مما يجعل الموظف يحس بالاستغلال واستنزاف طاقاته أكثر مما هو ضروري، والذي يعتبر باب أول للتعنت والتمرد على القانون وتطبيق الإجراءات المعمول بها.

أكثرية العاملين في رتبة عون إدارة/ رئيسي، ملحق إدارة/ رئيسي بشهادة الثالثة ثانوي أو بتقديم شهادة الثاني جامعي، هم في الأصل متخرجين جامعيين بشهادة ليسانس وأحياناً ماستر، قبل ولوجهم لهذا القطاع، والأقلية ممن تابعت دراستها عن بعد وهي في صدد التوظيف، ولسوء الأحوال الاجتماعية وانتشار الفقر وارتفاع البطالة لدى الفئة الخريجة من الجامعة، قاموا بتخفيض مستوياتهم العلمية من أجل مناصب بمستوى تعليمي أقل، وهذا تضييع للمواهب ويؤثر سلباً على نفسية وأداء الموظف وطموحاته في شتى المجالات، وكما يعتبر دافعاً للتمرد والملل وعدم الانضباط لأية أوامر تنظيمية.

ب- متغير الأقدمية.

تلعب الأقدمية عامل اندماج و استقرار للفرد مقارنة بالأقل أقدمية ممن يكونون في فترة التعلم والاكساب حتى تصنع فيهم المنظمة السلوك المرغوب وتعالج فيهم نقائص سابقهم بأنجع السياسات والطرق، وتحسن توجيههم نحو هضم وخدمة الثقافة التنظيمية، حيث تختلف أفعال وقيم واعتقادات الأفراد تبعاً لتنشئتهم التنظيمية وهذا كان دافعاً لمحاولة تحليلنا لهذا المتغير في الجدول الآتي:

جدول رقم (17) توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

الأقدمية :	التكرار	النسبة%
أقل من 09 سنوات	29	20.42%
(18-09)	42	29.58%
(27-18)	39	27.46%
(36-27)	32	22.54%
المجموع.	142	100%

يوضح الجدول أعلاه توزيع المبحوثين حسب سنوات الأقدمية للموظفين في المديرية.

حيث نجد أن أعلى نسبة تعود للموظفين العاملين من 9 إلى 18 سنة في المديرية بنسبة

29.58%، ذلك يعود لسبب جمود التوظيف في السنوات الأخيرة مقارنة بفترة التسعينات بداية توسع

المديرية داخل الولاية وبداية الألفينيات حتى حدود 2004.

ثم في المرتبة الثانية نجد فئة المتوسطة من العمر أيضا مع قليل من كبار السن الذين تتراوح

نسبة أقدميتهم أكثر من 18 إلى 27 سنة من الخدمة بنسبة 27.46% وقد عرفت هذه الفترة تغيير

هيكلية واتساع في مصالح المؤسسة وأقسامها بعد أن كانت أربع مصالح فقط في فترة الثمانينات ومع

التوسع والتغيير الشكلي والهيكلية الحادث شجع ذلك العديد من الشباب خرجي الجامعات والمدارس

الجزائرية في فترة التسعينات حيث شهد المجتمع خروج المرأة لسوق العمل وتأكيد مكانتها إلى جانب

الرجل وهذا ما جعلها تتوجه إلى مثل هذه المؤسسات بقوة وتتنافس الرجل في عدة ميادين وتبرهن

وجودها بقوة إلى جانبه.

أما في المرتبة الثالثة نجد فئة الكهول والأكثر أقدمية ممن تفوق مدة خدمتهم في هذا المكان أكثر من 27 سنة بنسبة 22.54% حيث يعتبر عنصر الذكور ممن تربعوا على عرش اتخاذ القرارات والتسيير والإشراف في المؤسسة من الذكور مقابل نسبة جد قليلة من الإناث.

فهذه الفئات الثلاث التي تشكل أغلبية موظفي المؤسسة بخبرة تتجاوز 10 سنوات وأغليبتهم عناصر متوسطة العمر وبعض من الكهول، يعتبرون ذات خبرات خاصة في مجال التسيير وتنفيذ العمل وعاشوا تغيرات هامة في المجتمع والمؤسسة، أكسبتهم براعة التعامل مع مختلف المواضيع والمواقف والتغيرات والمشاكل التي قد تمس سير العمل، تسعى من خلالها إلى نيل مناصب قيادية كبيرة في المؤسسة وتسعى لبسط خبرتها ونفوذها مكانتها التنظيمية، كما يتميزون أيضا بقوة وتوسع شبكتهم علاقاتهم الاجتماعية وتفهمهم للمشاكل والانشغالات التنظيمية والفنية والتقنية والاجتماعية للموظفين، مما يجعلهم في موضع احترام للجميع. إلا أنهم يعتبرون من بين أهم الفئات التقليدية الذين تورثوا مساوئ التسيير القديم السائد في الإدارات الجزائرية بما لها من ثقافة وقيم العمل التقليدي ويسعون لتكريس العمل وفق المصالح والمحابة ويرحم والديك والتغاضي عن تطبيق القانون. كونهم متأثرين بالقيم التقليدية ورواسبها الثقافية المتنافية لقيم العمل العصرية، مما يجعل سلوكياتهم متأصلة من فعل اجتماعي تقليدي بحث لما يخدم مصالحهم ومصالح ذويهم، كون لهم عقلية الرئاسة وزيادة الأنا ويحسون بأنهم ملاك هذا البيت وورثة أبنائهم وهذا جزاء لما قدموه من طاقاتهم فيه، بالتالي فتعتبر هذه الفئة وما أكثرها هي رداء وصورة التقليد داخل المؤسسة، وتسعى بشتى الطرق إعادة إحياء وإنتاج أعرافهم وطريقة تسيير أمورهم القديمة ويناقضون مع ذلك كل جديد أو فكر يأتي به الصغير ويحاولون دحضه واتهامه: (ما تعرف والوا أسكت وشوف تتعلم مع الوقت).

كما تعتبر هذه الفئة غنية بالمعلومات وواعية للتطور وسياسة الواقع التنظيمي والمشاكل التي تعيشها المؤسسة والموظفين بصفة عامة فهي تعتبر مكسب للمؤسسة ومصدر معلومات ثرية لهذه الدراسة.

أما في المرتبة الأخيرة نجد فئة الشباب المتحصلين على وظائف حديثة أغلبيتهم من 6 إلى 9 سنوات خدمة والآخرين من 00 إلى 5 سنوات أقدمية، يمثل هؤلاء أيضا أغلبية خريجي الجامعة من حاملي تكوين عالي ماستر 2 في التحليل والتسيير والإدارة وذلك بنسبة 20.42%، إلا أن ذلك يظهر جليا مدى جمود التوظيف في السنوات الأخيرة في المؤسسة كون المؤسسة تستمر عملها بطاقات قديمة، وخاصة بعد أن أدخلت قانون إدماج عقود ما قبل التشغيل وإعطائهم الأولوية على التوظيف الخارجي، وتبقى هذه النسبة تعبر عن بعض الأفراد الذين ظفروا بمناصب مع تقاعد بعض الموظفين. كذا بعد تبني المديرية لسياسة تشغيل الكوادر وخريجي الجامعة من حاملي ماستر 2 أي أنهم ذات كفاءات علمية وتنفيذية وإبداعية عالية مما يجعلها تؤثر إيجابا على حسن سير العمل وهضم قيم المؤسسة، وكانت هذه كونها فئة مهمشة لسنوات طوال، وتعد هذا الفئة من عناصر الشباب وبعض متوسطي العمر مما يجعلهم أكثر استقرارا من غيرهم كونهم وظفوا على أساس شهاداته وميولهم التي كونوا فيها في الجامعة، كما أنهم وصلوا بمرحلة نقص الوظائف وارتفاع نسبة البطالة مما يجعلهم في مكانة الرغبة في المحافظة على وظائفهم وتحسين أدائهم والتفكير بالتعليمات الموجهة له. فالمؤسسة فتحت بعض المناصب القليلة في السنوات الماضية رغم جمود التوظيف والاعتماد على سياسة إدماج عقود ما قبل التشغيل مما جعلهم في وضعيات ذات فرص لا تعوض، وبسبب إحالة البعض الآخر ممن أحيلوا على التقاعد والبعض اعتماد سياسة تحويل الموضوعين تحت التصرف بإعادتهم إلى مؤسساتهم الأصلية، وتعتبر هذه الفئة مشعل ومؤمل المؤسسة رغم قلتها كونها الأقر على التغيير وغرس من خلالها ثقافة إيجابية وقوية وقواعد صارمة وسلوكيات جيدة كونها في بداية حيويتها وعطائها وتوجيهها، كما تتخذ الخبرة والتتقف من يد القدامى. فإعدادهم جيدا يعتبر مكسبا للمديرية.

أما هذا التباين في سنوات الأقدمية أعلاه يعود إلى:

تمت تحويل المديرية إلى هذه الولاية منذ سنة 1986، بعد أن كانت بعد الاستقلال متمركزة في ولاية أخرى تقوم بتسيير شؤون مختلف الموظفين في المؤسسات التعليمية التابعة لأكثر من ولاية،

وبعد ارتفاع نسبة المؤسسات والتلاميذ والموظفين بسبب ارتفاع نسب التعليم و مجانيته، حتم الأمر إلى وجود مقر المديرية قريبا من هذه المؤسسات في الولاية التابعة لهم، وهذه المؤسسات أصبحت في بداية الأمر أكثر استقبالا لفئة الذكور باعتبارهم أكثر حضا في التعليم والعمل المبكر مقارنة بالأنثى، وأصبح هذا القطاع حينها جد مغري للتوجه الرجالي بسبب مزاياه من نقل وسكن وظيفي واجر كاف لسد مختلف احتياجاته الاجتماعية. كما انتشرت واتسعت هذه المؤسسة في المرحلة الثانية مما جعلها أكثر استقبالا للموظفين خاصة من العنصر الرجالي وهو ما يعلل ارتفاع خبرة الموظفين وأقدمتهم ونسبتهم مقارنة بالفترة الأولى في بداية مشوارها، إلا أنها في المرحلة الأخيرة عادت المؤسسة إلى التراجع والتقهقر بسبب جمود التوظيف وارتفاع الطلب على العمل وسوء الأحوال الاجتماعية والاقتصادية التي دخل فيها المجتمع ذلك ما يعلل وجود موظفين قليلو الأقدمية بسبب تراجع التوظيف وجموده حاليا. موازاة مع حالة التقشف والركود الاقتصادي التي يعيشها المجتمع والتي أثرت على راتب الموظف العمومي خاصة في ظل تفاقم أسعار حاجياته الأساسية، وهذا لديه أيضا انعكاس آخر على القيم وثقافة المؤسسة بين أمس كان الموظف مستقر اجتماعيا وماديا، أما اليوم في جعلهم يبحثون عن فرص ثانوية للدخل ويفكرون وينهكون قدراتهم وأفكارهم في كيفية مواجهة أعباء وحاجيات الحياة وليس في كيفية التحسين الأفضل للأداء وإنجاز المهام.

03- طرق تعيين الموظفين.

نوضح في المعطيات أدناه، الطرق التي أجاب الموظفين أنهم اعتمدها من أجل حصولهم على مناصب في القطاع، حسب النتائج التالية:

جدول رقم (18) يبين طرق التي اعتمدها المبحوثين من أجل التوظيف في المديرية.

النسبة %	المجموع	طرق توظيف المبحوثين في القطاع:
43.66%	62	التوظيف باستحقاق وجدارة
23.94%	34	الاستعانة بالأقارب
32.4%	46	الاستعانة بأطراف خارجية ذات نفوذ (النقابة وأصدقاء..)
100%	142	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول، أن الاتجاه العام للإجابات يميل تقريبا إلى إجابتين تكاد تكون متقاربتين، منهم من أجاب أن تعيينهم واختيارهم مبني على معايير عقلانية في القطاع قدرت نسبتهم 43.66%. مقابل نسبة 56.43% من المبحوثين الذين أكدوا أن ذلك يعتمد على عاملين تقريبا متشابهين هما: بنسبة 32.4% اختياريهم من منطلق الاستعانة بالعلاقات الخارجية كمسؤولين في إحدى القطاعات أو النقابات الفاعلة وذات نفوذ على مسؤولي القطاع، أما بنسبة 23.94% يؤكدون أنهم تم توظيفهم من منطلق العلاقات الاجتماعية (القربية الموجودة بينهم وبين بعض أقاربهم الموظفين في المؤسسة).

استنادا إلى إجابات 80 مبحوث من أصل 142 ممن يؤكدون أنهم يعتمدون منطلق الوساطة والمحابة وبناء شبكة علاقات شخصية لنيل منصب في القطاع، بنسبة 56.34% وهذا إن دل على شيء إنما يدل على أن استخدام الطرق غير قانونية من مصالح ومعارف من أجل التوظيف، أمام شدة التنافس بين الطاقات الشابة وارتفاع نسبة البطالة في المجتمع، مع العلم أيضا أن التحكم في شبكة تنقيط

الموظفين من قبل المسؤولين أصبحت موضة، ويقتنع بها أغلبية الموظفين، مما يجعل فيهم الأكثر حظوظا هو القادر على منافسة الآخرين ممن لديهم مثله معارف ومصالح، باعتبار أن الجميع يستخدم الطرق غير المشروعة، هذا ما يجعلهم يعتقدون بطريقة خاطئة ويضنون أن هذا الطريق خطوة مقبولة أساسية كونها تحكي القيم والثقافة التنظيمية الظاهرة ولا بد من ممارستها وإلا: (كلاك فوكس أو بوبي كما عبر عن ذلك الأغلبية) أي عدم إتباع هذه الطرق تضيع حتى من حقوقك.

إلى جانب أن المبحوثين لا يمكنهم التنبؤ بطبيعة الملفات التي يحتوي عليها ملف الزملاء المنافس لهم في التعيين أو الاختيار لنيل نفس المنصب، ولا يمكنهم التنبؤ بشهادتهم ولا بنقطتهم في الاختبار كونها تخضع لتقييمات ذاتية من طرف المسؤولين، هذا ما يعلل أن العديد التحقوا بالعمل بطرق المعارف وممارسة الوساطة وشبكة العلاقات الاجتماعية القوية، باعتبار أن لكل منهم حظ وفير في رأس مال اجتماعي متوازن ناتج من شبكة علاقاتهم الاجتماعية ومدى قوتهم أمام الفئات الأخرى في تلبية مصالح جماعتهم، لكن الشيء المؤكد هو أنهم ليس لهم نفس حظوظ التساوي في المنصب أو الامتيازات المقدمة، مما يجعل الأكثر حظا ممن لهم مورد اجتماعي ضخم يتمثل في علاقاتهم وأصلهم وانحدارهم أو خبراتهم بدلا من الكفاءة والاستحقاق والمهارات المهنية المكتسبة في المجال. هذا ما يجعل حقهم مشروعا أمام منافسيهم في الوساطة والطرق غير المشروعة. هذا ما يجعلهم يرون الأمور تسري وفق مبدأ الاستحقاق والقانون الاجتماعي للذين هم راضين به، أكثر من أن يؤتى بشخص بشهادات عليا وكفاءة أكثر إلا أنه ليس من أهل الدار ولا يخدم منطقتهم وثقافة المؤسسة التي هي ملك لهم ولذويهم، فيحاول تغيير قيمهم أو تبسيط منطقتهم مما يؤدي إلى سيادة قيمهم الاجتماعية التي لا تتفق وثقافة مكان العمل.

إذ أن توغل مثل هذه المظاهر والاعتقادات في التسيير والمؤسسة من يؤثر سلبا على الأداء والخدمات بالدرجة الأولى، من جهة أخرى يؤدي إلى الاعتقاد والإيمان الجازم بمصداقية هذه الثقافة وتدعيمها رغما عن أنف القانون الذي لا يخدم مصالحهم المختلفة، ثم توسع شبكة علاقات اجتماعية

عمودية وأفقية بين الأطراف ممن يسمون أنفسهم (نحن أهل الدار)¹ ، فإن كان هذا في المؤسسات العمومية يؤثر تأثيرا بالغا على المواطن والمستفيد من هذه الخدمات ومن بينها العملية التعليمية من أساتذة وتلاميذ، ويخلق فعلا اجتماعيا رغم حداثة المؤسسات وحدثة المجتمع يبقى تقليديا وغير عقلانيا. مما يجعله عاجز على تبني قيم عقلانية تقودها إلى التطور والرخاء في شتى المجالات، وهي هيمنة أخرى للتمييز والتهرب والهجرة وشيوع البطالة، وخلق الفجوة التي تتعمق بين أفراد المجتمع مما يعزز على المستوى البعيد الطبقية، حيث يبقى الموظفون الأوائل وأهل الدار وأولادهم على مر الزمن لهم أولوية التوظيف والعمل كون عائلاتهم استوطنت في تلك المؤسسات العمومية التي أصبحت تتبنى ثقافة الملكية الخاصة لمؤسسات الدولة والحكم الملكي الوراثي، بينما عامة الشعب يكون مآلهم البطالة والفقر إلى أبعد الحدود.

¹ أهل الدار: أت وخام (Athe wekham) باللهجة القبائلية، والتي تدل على أن القائمين على المؤسسة لسنوات طوال والموظفين الذين لديهم أقارب ومعارف خدموا هذه المؤسسة سنوات طوال في السراء والضراء.. هم أهل هذه المؤسسة، ويطلق على المؤسسة الدار.. ومن يعتبرون أنفسهم بأنها ملك لهم 'هم أهلها.. ليسوا بيرانية وغرباء عنها وعن أهلها.. ولديهم كل الصلاحية في المشاركة وإعطاء القرارات ومناقشة المسئول وحتى عرض عليه أعرافهم وقيمهم والضغط عليهم لتطبيقها.. كما لديهم هيبة أمام غيرهم وسلطة مستمدة من كونهم أهل هذه المؤسسة.. وهذه السلطة مكتسبة من كون أنهم خدموها لسنوات طوال (الأقدمية والتضحية على المؤسسة).. أو لكونهم أبناء من خدم هذه المؤسسة أو من أقاربهم فيكفي عرض أسمائهم وعلاقاتهم بأبطال المؤسسة حتى يحصلوا على مكانتهم وسلطتهم وهيبتهم بين الآخرين..

خلاصة الفصل.

تضمن الفصل مبحثين أساسيين متعلقين بالجانب الميداني للدراسة، ركز كل مبحث بأكثر دقة حول ميدان البحث ومجالات الدراسة المكانية إلى جانب التعرّيج على أهم الخصائص السوسيو مهنية لعينة الدراسة، أين ضم المبحث الأول الجانب الميداني للبحث وحدوده المكانية ثم التعرّيج إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة من حيث النشاط والتطور والمهام التي تقوم عليها مديرية التربية لولاية بجاية وكذا تحديدها لأهم مصالحها واهتمامات كل منها.

بينما تناول المبحث الثاني للفصل بشكل أدق تحليل البيانات العامة للمبجوثين، أين اعتنى بخصائص الموظفين الشخصية والاجتماعية والمهنية، إذ كانت خطوة أساسية وهامة ولا بد منها من أجل الإحاطة والاستعانة بها في تحليل نتائج فرضيات الدراسة والتوصل لأسبابها وتفسيرها على ضوءها، حيث توصلنا في الأخير أن مجتمع البحث كان متباينا من حيث القيم والثقافة والتقاليد تبعا لانحدارهم الجغرافي من جهة، أيضا متباين من حيث المستوى التعليمي والاجتماعي والاقتصادي والسن كأهم الخصائص الاجتماعية الشخصية للأفراد من جهة أخرى، من جانب آخر تباينت خصائصهم المهنية والوظيفية تبعا لعامل التقدم الوظيفي والخبرة والفئة المهنية..، مما يوحي بأن معظم وحدات الدراسة قد عايشت أهم التغيرات التنظيمية التي طرأت على المؤسسة والمجتمع على حد سواء، مما يعني أن مجتمع البحث حمل في طياته عينة بقيمتها العصرية في ظل المجتمع الحديث. وعينة ذات خصائص تقليدية انحدرت من أسر كبيرة وريفية ذات قيم وتقاليد تؤثر في ممارساتهم وأفعالهم وتفاعلهم في مجال التنظيم، هذه الخصائص ساهمت في تشكيل الهوية الثقافية والتنظيمية المتباينة لأعضاء التنظيم وفق الاختلاف السوسيو مهني، مما ساهم في توجيه سلوكياتهم وأفعالهم الاجتماعية حسب التنشئة التي مروا بها في الوسطين الاجتماعي من جهة والتنظيمي من جهة أخرى وجعلها تبرز تأثيرها ودورها في مكان العمل من حيث مدى عرقلتها أو مدى تدعيمها لثقافة العمل من جهة ثالثة.

الفصل الخامس: البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية.

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: التنشئة الأسرية كموجه للفعل العمالي.

1. القيم السائدة في الأسرة والاحترام بين الموظفين.
2. النظام الداخلي للأسرة وانجاز المهام في الآجال.
3. محافظة الأسرة على الروابط الاجتماعية وخدمة الأقارب في إطار العمل.

4. طبيعة الأسرة وتعاون الموظفين في إطار العمل.

❖ المبحث الثاني: البيئة الجغرافية وتوحيد الفعل العمالي.

1. علاقة الحي السكني بإتقان المبحوثين للعمل.
2. نوعية جماعة الرفاق والمواظبة على العمل.
3. طبيعة البيئة الجغرافية وتعاون الموظفين في إطار العمل.

❖ المبحث الثالث: الموارد المادية الإضافية وضبط الفعل العمالي.

1. الموارد المادية الخارجية الإضافية والمواظبة على العمل.
2. الموارد المادية الخارجية الإضافية والمشاركة داخل العمل.
3. الموارد المادية الخارجية الإضافية وتطبيق التعليمات.

❖ المبحث الرابع: مواقع التواصل الاجتماعي و طبيعة العلاقات بين

الموظفين.

1. استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في مجال العمل.
2. الصداقة عبر فائسبوك وتعاون الموظفين في إطار العمل.
3. كيفية تأثير فائسبوك على العلاقات بين الموظفين.
4. التواصل بين الزملاء عبر فائسبوك والثقة بينهم.

❖ نتائج الفرضية الأولى.

تمهيد:

تلعب البيئة الاجتماعية بما ترسخه من قيم المحدد والموجه الأساسي للأفعال الاجتماعية والسلوك في إطار التنظيم، هذا حسب نتائج العديد من الدراسات المحلية والأجنبية السابقة والأطر النظرية التي أكدت على إعادة إنتاج الفاعلين لقيمهم الاجتماعية (ببير بوريو Pier Bourdieu) المهيمنة والموجهة للفعل الاجتماعي (دوركهايم I. Doukhiem) خاصة تلك القيم التقليدية التي تحد من عقلانية الممارسات والعلاقات الاجتماعية للعمل في المؤسسات الحديثة (ماكس فيبر Max Wiber).

بالتالي تعتبر الأسرة كأول مؤسسات التنشئة ذات دور لا يستهان به في تحديد وبناء شخصية الفرد كذا تحديد قيمه وتوجيه أفعاله وفق قيم وأشكال معينة. كما تلعب البيئة الجغرافية وجماعة الرفاق والوضعية الاقتصادية الخارجية للأفراد دور في تحديد القيم والأفعال التي تميز جماعة دون أخرى، حيث ترعرع الفرد في بيئة تقدر الوقت أو العمل وتتولى بقيم النظافة والاحترام قد يؤدي إلى تنشئة صالحة في بيئة العمل، كون التقين أو التنشئة لا تبدأ داخل المؤسسة أو أماكن العمل، بل للموظفين دائما موروث مادي وثقافي وطرق تتبع للعمل والتفاعل الاجتماعي ونمط معين من التواصل قد تكون ايجابية أو سلبية حسب الاختلافات الاجتماعية والطبقية التي نشئوا عليها، وهذا ما جعل دراستنا هذه تركز كيف تساهم القيم والثقافة والأخلاق السائدة في كل من البيئة الخارجية للمؤسسة كالأ أسرة والمجتمع ونوعية الرفاق والوضعية الاقتصادية للموظفين بقيم معينة في داخل العمل كاحترام، والإتقان، وتقديس العمل، واحترام الوقت، والتعاون في إطار العمل، ونوعية العلاقات الموجودة باعتبارها موروثات قيم يكتسبها الموظفون في البيئة الخارجية وليس معطى تنظيميا فقط.

دون أن ننسى مدى تأثير التطور العلمي والتكنولوجي على الفعل الاجتماعي في إطار العمل، فيمس التقدم التكنولوجي قيم اجتماعية معينة، مثل التضامن والتعاون الذي أصبح موازاة مع التقدم الرقمي والتكنولوجي والاجتماعي، يؤدي إلى ظهور علاقات جديدة وطرق لتأدية أعمال بطريقة مختلفة داخل العمل، أين أصبح الموظفون الذين يتناسقون ويتواصلون ويتعاونون فعليا من أجل إنهاء العمل سابقا، يستبدلون ذلك بآلات وأساليب تكنولوجيا جديدة تغنيهم عن غيرهم وتغنيهم عن الحاجة للآخر ولتعاون من طرف البشر، حيث أصبحت التقنيات التكنولوجية الجديدة، تجعل الأفراد يتعاملون مع الآلة أثر ذلك في العلاقات الاجتماعية داخل العمل، انعكس ذلك على التضامن والتعاون وتوجيه الفعل العمالي وأيضا على حقيقة الروابط والتفاعل بين أعضاء التنظيم.

المبحث الأول: التنشئة الأسرية والفعل العمالي.

(بالبيئة الخارجية أولاً) ومن أهمها الأسرة مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية عريقة وهي الخلية الأولى لتكوين المجتمع بما تقدمه من موارد بشرية، و تلعب الأسرة دور في ضبط تصرفات أفرادها وفق القيم المرغوبة فتعلمهم كيفية الحياة كيفية التعايش والاكتساب، تنظيم الوقت كما تحدد لهم حتى اختياراتهم وأهدافهم وطريقة بلوغ مقاصدهم المختلفة. كما أن لهذه القيم المكتسبة تأثيرها في سير العمل وتحديد أولويات الأفراد في المؤسسات الحديثة. وعن أهم القيم التي تغرسها الأسرة في أولادها وتعتبر موجه أساسي لتصرفاتهم وأفعالهم داخل التنظيم، نتطرق إلى عرض ما توصلت إليه النتائج التالية:

01- القيم السائدة داخل الأسرة والاحترام بين الموظفين.

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى كيفية تأثير القيم السائدة في الأسرة على الفعل العمالي، حيث تعتبر القيم التي يكتسبها الموظفين في الأسرة ذات دور مهم في توجيه مختلف سلوكياته وممارساته في مجال العمل، هذا حسب (بيار بورديو Pier Bourdieu الذي يعتبر بأن الأفراد يعيدون إنتاج ما نشئوا عليه في بيئتهم الاجتماعية، ويمكن التأكد عن كيفية مساهمة القيم الأسرية في توجيه الفعل في مديرية التربية محل الدراسة، ويتضح ذلك من خلال معطيات الجداول الإحصائية التالية:

جدول رقم (19) يبين علاقة بين تمتع المبحوثين بآداب الكلام في الأسرة باحترامهم لزملائهم في العمل.

المجموع.		لا يوجد احترام		هناك احترام		الاحترام بين الموظفين:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	التمتع بآداب الكلام:
100%	51	-	-	100%	51	نعم
100%	91	47.25%	43	52.75%	48	لا
100%	142	30.28%	43	69.72%	99	المجموع

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يحترمون الزملاء بنسبة 69.72%، مقابل نسبة 30.28% لا يحترمون الزملاء.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في التمتع بآداب الكلام في الأسرة على المتغير التابع وهو احترام الموظفين لبعضهم، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين لا يقاطعون كلام الآخرين ويحترمون بعضهم البعض في العمل بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين لا يقاطعون كلام الآخرين وفي مجال العمل لا يحترمون الزملاء.

في حين نجد نسبة 52.75% من الموظفين من يقاطعون كلام أفراد الأسرة ويحترمون الزملاء، مقابل نسبة 47.25% من المبحوثين يقاطعون كلام أفراد الأسرة ولا يوجد احترام الزملاء في العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (احترام المتحدث أثناء الكلام وعدم مقاطعته) والمتغير التابع (احترام الزملاء)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران، أين توصلنا إلى وجود علاقة تامة بين تنشئة وتربية المبحوثين من قبل أسرة محترمة ولها قيم اللباقة واحترام غيرها والاستماع لهم بالاحترام والعلاقات التي يسودها التعايش السلمي بين جماعة العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب:

. R=1

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نجد أن ترعرع الموظفين داخل أسرة لهم قيم إنسانية وأخلاقية في التعامل مع غيرهم وأفراد عائلاتهم في حياتهم اليومية، يؤدي إلى تنشئة صالحة وتتعلم كيفية احترام الطرف الآخر في أماكن العمل أو في مختلف مجالاتهم الأخرى، بالتالي فالقيم التي يكتسبها الموظفون من الأسرة، لها دور في توجيه أفعالهم داخل أماكن العمل، وهو ما يؤدي إلى تحسين العلاقات، وتقبل الموظف للآخر من خلال الاستماع لآرائهم فيما يتعلق بالعمل، وأيضا من خلال عدم الدخول في مناقشات وعلاقات توترية غالبا ما يكون سببها عدم احترام آراء الزملاء ولا التشاور معهم ولا تقبل انتقاداتهم، وهو ما يجعل هذه الفئة من المبحوثين الذين تربوا في ضل أسرة كانت تقوم على الاحترام وتقبل الاختلاف والاستماع للغير، هم من الفئات التي تحضا باحترام الأغلبية، ويعتبر فن معاملاتي هام وإيجابي في أماكن العمل، يجعل الموظف لا يقع في مشاكل مع زملائه، وهذا الفن في التعامل والهدوء في الاستماع وتقبل الانتقادات يقوي الروابط بين هذه الفئة وبين بقية الموظفين، وهذا ما أجاب عنه رئيس مصلحة المستخدمين أثناء إجرائنا لمقابلات تدعيمية معه حيث قال (أن هناك نوعية من الموظفين بقدر ما قد نخطئ كبشر أحيانا في حقهم، إلا أن طريقة الرد معنا تكون دائما لبقة.. وهذه الفئة هي محترمة ويذكرها الجميع بالخير)، في حين أن هناك من أجاب أثناء إجابتهم على أسئلة المقابلة بقولهم (أنهم تربوا في بيئة أسرية لا تتفعل بسرعة ويصعب إغضابها بطريقة سريعة .. -خاصة الأب في إجابة أحدهم.. وهو ما جعلهم غير انفعاليين ويحترمون آراء وتعليمات وتدخلات زملائهم دون مقاطعتهم أو التعليق دائما على هفواتهم سواء أثناء الكلام أو التفاعل أو التواصل معهم..)، في حين أنه أجاب أحد المبحوثين تحت هذا السؤال في الاستمارة الموجهة له أنه: (..يتكلم قليلا إلا للضرورة.. ويترك الآخرين يتكلمون أكثر.. وهذا الفن في التعامل مع الأغلبية وعدم التركيز على كل صغيرة وكبيرة يتفوه بها الآخرين.. يجعلهم ملجئ الكثيرين للتنفيس على أنفسهم من جهة.. ويحضون باحترام أغلبية الزملاء من جهة أخرى..).

من ثم فإن القيم التي ترعرع فيها الفرد، وطريقة التعامل مع الطرف الآخر التي تعلمها وتأثر فيها داخل أسرته من خلال عملية نقل القيم والتقليد والتنشئة الاجتماعية، تجعل هؤلاء المبحوثين يعيدون إنتاج قيمهم الاجتماعية الايجابية في كيفية التعامل والكلام والتواصل مع غيرهم في مجال العمل، مع العلم أن هذه القيم التي يأتي بها الموظف إلى المؤسسة لها دور هام في استقرار الموظف في عمله وعيشه في جو مليئة بالتفهم وقلة المشاعر والصراع مع غيره في مجال العمل، وهو ما يعني أيضا أن عيش الموظف أو تربيتهم من قبل أفراد أسرة يسودهم الفوضى عند الكلام والتفاعل وعدم الاحترام بينهم، وعدم الاستماع لاحتياجات الطرف الآخر يجعل تلك الناشئة ذات قيم عشوائية انفعالية في سلوكياتها مع الزملاء، وتقاطع من تشاء في أي وقت تشاء ولا تحضا بتفاعل فعال وايجابي مع جماعة أو فريق العمل، والذي يؤدي إلى توتر العلاقات بينهم وبين زملائهم، ويتحلون بصفات ينفر عنها الآخرين من الموظفين والزملاء. والذي عادة ما يؤدي إلى توتر وحساسية في العلاقات بين الموظفين كما تبينه نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (20) توزيع المبحوثين حول أسباب غياب الاحترام بين الموظفين.

النسبة %	التكرار	أسباب غياب الاحترام:
29.65%	142	تكبر بعض الموظفين
20.88%	100	عدم التماس الأعذار
8.77%	42	الانحياز لجهات معينة دون أخرى
13.15%	63	البحث الدائم عن هفوات الطرف الآخر
16.1%	77	الحسد
100%	479	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول مجموعة الأسباب التي وقع عليها أغلبية تكرارات المبحوثين والتي يعتبرونها أسباب رئيسية تؤدي إلى توتر العلاقات بين الموظفين ثم إلى عدم احترامهم لبعضهم البعض في مجال العمل.

الملاحظ أيضا عند المتمعن في الجدول أعلاه، أن المبحوثين يهتمون كثيرا بالقيم المشتركة بينهم في بيئتهم الخارجية، أكثر من ذكرهم لأسباب أو قيم تنظيمية، مما يعني بأن الغالبية من المبحوثين يستندون كثيرا إلى القيم التي نشئوا عليها وأعرافهم الاجتماعية، ويقدمونها تنظيميا، ويعتبرون أن الموظف المثالي والذي يحترم من قبل الغير، هو الذي يراعي ما نشئوا عليه في نفس البيئة الاجتماعية، وهو ما يؤكد إذا تمعنا جيدا في الإجابات أن المبحوثين لم يضعوا احترام الموظف لنفسه أو غيره يتعلق بقيم الوقت أو مراعاته لمعايير العمل أو احترامه للقوانين والنظام الداخلي للمؤسسة، هو ما يؤكد أن المبحوثين يعيدون إنتاج أعرافهم وما تربوا عليه في إطار العمل ويعتبرونها القيم المشتركة والتي يجب ترسيخها تنظيميا، وعندما لا تتوفر في شخص معين أو لا يحترمها الطرف الآخر فإن ذلك يؤدي إلى توتر العلاقات والتوقعات بين الطرفين، أما عن هذا الأسباب نجد:

أ- الصفات التي يرثها الموظفين من البيئة الخارجية ولا تراعي ثقافة الأغلبية، مما يعني وجود فئة من الموظفين أطلق عليها الأغلبية صفة (التكبر)، خاصة لما يكون المبحوثين منحدرين من المناطق العتيقة والمناطق الحضرية، حيث يتميز هؤلاء بالهدوء وعدم رغبتهم في مخالطة غيرهم، ويضنون أن عرقهم أحسن وهم من أصحاب المدينة حسب ما تمت ملاحظته علانيا من طرف سلوكيات وتفاعلات بين الموظفين، حيث أن هذه الفئة غالبا تتميز بالهدوء، وعدم الرغبة في مخالطة موظفين يختلفون عنهم ثقافيا وحضاريا وجغرافيا، وبما أن الغالبية من الموظفين يعيشون في جو اجتماعي مع تواصل وتفاعل دائم رغم الحساسيات التي تقع بين الزملاء بين الأحيان، هذا هذه الفئة تعتبر الأولى لا تراعي الاختلاف في الانحدار الجغرافي بينهم، وحتى لا تراعي أغلبية المنحدرين من المناطق الجديدة والريفية، وهو ما يجعل الفئتين في صراع ومناوشات دائمة، حيث يؤكد الطرف الأول ذات هندام

وطريقة كلام وطريقة تفاعل تختلف عن الذين ينحدرون من القرى والأرياف والذين يعتبرون أكثر اجتماعيين وتفاعلا مع غيرهم، وهذا الاختلاف الموجود في تربية أفراد في بيئتين اجتماعيين لديهما بعض القيم وبعض التوقعات والأعراف المختلفة، أدى بالتالي إلى التناقض وتفكك العلاقات وتوترها داخل مكان العمل، وهذا حسب ملاحظتنا المفسرة للإجابات أعلاه، وهذا ما أكده لنا أيضا رئيسي مصلحتين في نفس المديرية عندما أجابنا عن طبيعة السلوكيات التي تميز غالبية الموظفين داخل المؤسسة حيث أجاب رئيس مصلحة المستخدمين بقوله (أن دخولك بين جماعة لا يطلق النكت ولا يبادرنك بالتحية إلا بعد أن تبادرهم شيء مزعج ويقلل من الاحترام بين الطرفين..)، في حين أن رئيس المالية والوسائل أجاب عن نفس السؤال برؤية مغايرة حيث قال (أن ضحك الموظف الدائم وسؤاله المتكرر عن أحوالك وزيارتك في مكتبك أمر مزعج ويوتر العلاقات بين الطرفين..). مما يعني أن القيم البيئة الخارجية تعد موجه هام داخل التنظيم، لكون الموظف يعيد إنتاجها كما نشئ عليها، وعند وجود تناقض في القيم والأعراف مع زميل آخر، ذلك يؤدي مباشرة على عدم التوافق بين الطرفين، وعدم الاحترام بينهم وتوتر علاقاتهم، ثم قلة تفاعلهم، وهو ما يؤكد أيضا غياب وجود قيم تنظيمية تجمع مختلف الموظفين على قيم داخلية جديدة تجعلهم يوحدون آرائهم وأعرافهم وقيمهم التنظيمية، بدلا من أن كل طرف يعيد ويتفاعل ويتواصل بالطريقة والكيفية التي يريد، وهو ما يشنت جماعة العمل والفعل وفق ثقافات وقيم فرعية غير موحدة بين الأطراف، لكون قيمهم تنطلق ونتاجة من اختلافات ثقافية وأسرية وبيئية واقتصادية خارجية.

السبب الثاني الذي يعتبره المبحوثين أنه يؤدي إلى توتر العلاقات وعدم الاحترام بين الموظفين هو؛ عدم التماس الأعدار؛ هذه القيمة التي لديها تقديس كبير من طرف المبحوثين، لكونها قيمة دينية تعلموها من المجتمع والدين، حيث يعتبر من الأخلاق أن يكون الطرف الذي تتعامل معه حسب قيم المجتمع يتقبل الأعدار على الهفوات ويكون متسامح لكون البشر خاطئين، وفي حالة وجود موظفين لا يتقبلون الخطأ من طرف زملائهم في مجال العمل، ويدافعون على استرجاع حقوقهم أثناء تعدي

الطرف الآخر العمدي أو غير العمدي عليهم، فإن هذه الفئة غير مقبولة في الوسط التنظيمي لكونهم يتعاملون بقيم لا تسود لدى الأغلبية، بل يريدون تطبيق العقوبات على المخطئ وردع التصرفات وهو ما يتقبله المبحوثين لكون أغليبتهم نشؤوا في ضل أسرة ومجتمع وقيم دينية تدعوا إلى الحلم، وألتمس لأخيك سبعين عذرا، والسماح للمخطئ دائما، وهذه قيم غير مقبولة كثيرا لدى الأغلبية كما هو ملاحظ داخل مجتمع البحث، حيث أن الموظفين يعتبرون تطبيق العقوبات ومحاولة ردع التصرفات خاصة إن كان بطريقة قانونية؛ هو أمر يهدم الروابط ويقضي على الثقة ويقلل من الاحترام بين الطرفين.

كما أشار المبحوثين في المرتبة الثالثة إلى وجود بعض القيم الخرافية غير المقبولة اجتماعيا التي يؤمن بها بعض الأفراد في المجتمع التقليدي وهو (الحسد)، هذه العبارات التي تؤكد أن حجم تكرارها يؤكد على وجود عينة معتبرة لا تزال تؤمن بالخرافات داخل المؤسسة، ويعتبر الحسد حسب البعض هو غير الزميل عليهم أثناء ترقيتهم الوظيفية أو أثناء بلوغهم لامتيازات سواء اجتماعية أو تنظيمية لم يستطع الطرف الآخر بلوغها بعد، وتعتبر الفئة التي تؤكد من الطرف الآخر يحسدها لميزة معينة فيه سبب في توتر العلاقات وحتى تؤدي إلى البحث عن مشاكل وعرقلة دائمة للطرف الآخر.

كما أشار البعض من المبحوثين أن سيادة بعض القيم غير المقبولة اجتماعيا كانتظار أخطاء الزملاء، أو انحياز الزميل إلى جماعة لدى الموظف عداوة معه، أو إلى فريق العدو كما أجاب عن ذلك رئيس مصلحة الرواتب حيث قال (أن انحياز موظف لفئة يعتبر بالضرورة عدو الجماعة الثانية.. لكون تلك الجماعتين تضم فيها الأفراد الذين لديهم فقط قناعات وثقافات ولغات وحتى أعراف مشتركة.. ولا يمكن لشخص معين أن يكون حيادي بين الطرفين وحتى وإن تربي على قيم عدم التفرقة والتحيز، لأن أغلبية الموظفين لا يقبلون دائما وجود عضو فيهم موجود عضو في فريق مختلف عنهم).

منه نتوصل إلى أن: أغلبية المبحوثين يقتنعون جيدا بقيم اجتماعية خارجية أكثر من قيم العمل، وتعتبر هذه القيم التي تربو عليها ذات دور هام في تحديد جماعاتهم وطبيعة علاقاتهم داخل العمل،

بالتالي فإن الاختلاف الثقافي والعرفي والقيمي واللغوي والطبقي الموجود في المجتمع كقوة ثقافية وذخيرة ثرية وفاعلة، تتحول في بيئة العمل إلى وسيلة للتفكيك والتفرقة، حيث أن هذه القيم عندما تكون جيدة تؤدي دور جيد في المؤسسة، وعندما تكون سيئة تؤثر سلبيا، وعندما تكون مختلفة من رقة لأخرى ومن طبقة لطبقة ومن أسرة لأسرة ومن بيئة لبيئة تؤدي أيضا إلى التفكك والاختلاف وسيادة قيم اجتماعية غير موحدة بين جماعة العمل.

02-النظام الداخلي للأسرة وعلاقته بانجاز الموظف لمهامه.

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى كيفية تأثير التنشئة الأسرية من خلال كيفية تعليم أبنائها كيفية احترام وتقديس الوقت (احترام مواعيد ومواقيت محددة في الأسرة، كالتربية في أسرة تحترم أوقات النوم والتبكر والخروج، الأكل والتجمع العائلي) وانعكاس ذلك على الفعل العمالي، من أجل التأكد عن كيفية مساهمة ما يتلقاه المبحوثين في وسطهم العائلي حول احترامهم للوقت ومواظبتهم في العمل والأداء، نعرض ذلك عبر معطيات الجداول الإحصائية التالية:

جدول رقم (21) يبين احترام أفراد أسرة المبحوثين للنظام الداخلي للمنزل (مواعيد الأكل) وعلاقته بانجازهم للمهام في الأجل المحددة.

إنجاز المهام في الأجل:		الانجاز في اجله		عدم الانجاز في آجاله المحددة		المجموع	
التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
احترام مواعيد الأكل:							
53	100%	-	-	53	100%	احترام مواعيد الأكل	
58	65.17%	31	34.83%	89	100%	عدم احترام مواعيد الأكل	
111	78.17%	31	21.83%	142	100%	المجموع.	

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين تنشئة الموظفين في أسرة يتبع جل أعضائها لمواعيد محددة للأكل، حيث يجتمع أغلبية أفرادها على مائدة الطعام بشكل جماعي، وبين انجازهم لمهامهم الوظيفية في أجالها المحددة.

أين يشير الاتجاه العام أن 78.17% من المبحوثين يؤكدون أنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الأجال المحددة لتسليمها، دون أي تأخير أو تعطيل، مقابل 21.83% ممن يماطلون في أداء مهامهم ويتأخرون في تسليمها في الأجال المحددة لها.

بإدخالنا للمتغير المستقل وهو احترام أفراد الأسرة لمواعيد الأكل على المتغير التابع وهو انجاز المهام في أجالها، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين يحترم أفراد الأسرة مواعيد الأكل بنسبة 100%، مقابل نسبة قليلة من المبحوثين الذين يحترم أفراد الأسرة مواعيد الأكل ولا ينجزون المهام في أجالها.

في حين المرتبة الثانية نجد نسبة 65.17% هم من المبحوثين الذين لا يحترمون أغلبية مواعيد ومواقيت الأكل في الأسرة، مقابل 34.83% من المبحوثين ممن لا تحترم أسرهم المواعيد التي تحددها العائلة وهم من فئة الذين لا ينجزون المهام في أجالها المحددة.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيري القيم السائدة في الأسرة متغير مستقل (نظام محدد لمواعيد الأكل بين أفراد الأسرة) والمتغير التابع (انجاز المهام في أجالها)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة تامة، بين تنشئة وتربية المبحوثين من قبل أسرة لهم مواعيد ومواقيت محترمة من قبل أفراد الأسرة، بانجاز المهام في وقتها، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=1$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن أغلبية الموظفين ينجزون مهامهم في الأجال المحددة للعمل بالرغم من تنشئتهم في بيئة اجتماعية وأسرية تختلف من فئة لأخرى، إلا أن أغليبتهم يحترمون الأوقات المحددة لإنهاء العمل ولم تؤثر اختلافاتهم القيمية أو تنشئتهم على بعض من القيم

المتعلقة بالعمل وهي قيمة انجاز المهام في الوقت، مما يعني الاهتمام البالغ لمختلف الأسر الجزائرية بالعمل لكونه واجب اجتماعي وديني، وأيضا قيمة اهتمام المبحوثين بقيمة انجاز الأعمال في وقتها رغم ما كانت تتخذ مواعيد تحترم من طرف أعضائها في ما يخص مواعيد محددة للأكل والخروج أو الدخول للمنزل، وهو ما يؤكد من جانب آخر أن تربية الأسر لأعضائها لم يكن عن طريقة إعطائهم صورة منظمة وروتينية للأعمال والحياة اليومية والاجتماعية للأسرة فقط، بل كان أيضا عن طريق تعليم أفرادها الأدوار الخاصة بهم، وهذا ما جعل أغلبية الموظفين يؤكدون أنهم يسعون إلى تقديس العمل وإتقانه ونجازه في طرقه اللازمة لكون بيئتهم الاجتماعية تشجع احترام المواعيد، في حين أننا نجد نسبة كبيرة ممن لا تضع أسرهم نظام محدد للمواعيد وتنشئ أفرادها بعشوائية أدى إلى وجود الغالبية منهم ممن لا يحترموا المواعيد التي تحددها المؤسسة لانجاز العمل أيضا.

منه القيم والتربية السائدة في الأسرة لها دور في إعادة إنتاج الموظفين لما تعلمه من قيم وطرق التعامل داخل المؤسسة. بالتالي تعتبر البيئة الخارجية موجه ومحدد هام لطبقة السلوكيات والفعل العمالي.

جدول رقم (22) توزيع المبحوثين حول المصادر الهامة التي تعلموا من خلالها قيمة احترام الوقت.

النسبة %	التكرار	تعلم المبحوثين الوقت من خلال:
22.1%	142	تقسيم المهام والأدوار بين الذكر والأنثى
17.3%	111	مساعدتهم وهم صغار للأسرة
11.35%	73	تعريفهم أوقات المسموح لها بالعمل والخروج حسب الفصول ودرجة الحرارة فيها
5.13%	33	نصحهم المتكرر بضرورة الاهتمام بالوقت
22.1%	142	المعلمين
22.1%	142	المدرسة
100%	643	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

تؤكد أغلبية الإجابات، أن أولياءهم وأسرهم بصفة عامة ركزوا اهتماما بالغا على مسألة الوقت وهذا ما توضحه حجم التكرارات أعلاه؛ حيث أشار المبحوثين أن الأسرة والمدرسة بالدرجة الأولى 22.1% استطاعتا كمؤسستين هامتين للتنشئة إتباع أساليب هادفة في التربية وتقسيم الوقت علمت لهم دروس قيمة حول الوقت.

أما عن طرق غرس قيمة الوقت فيهم اتخذت أساليب مباشرة من خلال المعيشة اليومية لأفراد الأسرة والمجتمع، وأيضا طريقة التلقين أين كانت المدرسة سابقا تعتمد أسلوب تعليم وتلقين القيم الهادفة في الناشئة، أيضا أسلوب تعليم الأدوار الاجتماعية المتعلقة بكل من الذكر والأنثى، حيث تقسم الأعمال إلى ما هو ذا طابع ذكوري، والأخر تربى الإناث أكثر على المشاغل المنزلية.

أما المصدر الثاني مباشرة 17.03% يؤكدون أن التركيز حول مسألة أهمية الوقت في حياتهم ومن قبل أسرهم كان بأحسن الطرق والأساليب المعتمدة في تربيتهم، كون أسرهم كانوا يعتمدون على التربية الصحيحة والتوجيه وفرض الرأي ونمط الحياة أكثر من النصح والتعليل والمناقشة معهم، وتؤكد هذه النسبة (وهي أغلبية كبار السن) أن أولياءهم يدركون ما يقومون به لكونهم لديهم رزنامة خاصة بالأعمال الداخلية والخارجية، وتعليمهم كان من خلال استثمار الأسرة في صغارها وإشراكهم في مختلف الأعمال الهامة والتي يمكن أن تعلمهم العمل والانضباط والكسب واحترام الوقت أيضا.

نسبة 11.35% من المبحوثين أنهم تعلموا الوقت وكيفية الاهتمام به من خلال ملاحظتهم الممارسات الاجتماعية لأفراد المجتمع وهم يحصدون الزرع ويخرجون باكرا من ديارهم من أجل العمل والاجتهاد والزرع.. أين تختلف هذه الأعمال من وقت لآخر ومن فصل لآخر في كيفية قضاء أوقاتهم، ففي فصل الشتاء مثلا الوقت والعمل قليل بفضل المناخ والطقس الذي لا يساعد الأسر على الخروج مبكرا للرعي أو إحضار الماء أو الحصاد... أما في أوقات الصيف كان العمل مكثفا وكانت أغلبية العائلات بما لهم من أولاد يستيقظون على الساعة الثالثة والرابعة صباحا من أجل الماء والرعي والرعي وإحضار الحشيش والعلف أو الغصن اليابس من أجل إشعال النار لإعداد الطعام، ثم بعد ارتفاع

الحرارة تجد أغلبية الأسر تعود لمنازلهم لتكرر الخروج والاهتمام بالحقول والزرع إلى غاية غروب الشمس، وتؤكد نفس النسبة أنهم كانوا عليهم الطاعة والإتباع والقيام بالشؤون التي تطلب منهم حتى تعلموا أدوارهم المختلفة عن طريق المشاركة والتقليد ما على الأنثى، ما على الذكر، أوقات القيام بأشياء معينة وموانع القيام بها، إلا أن النصح بشكل مباشر حول ضرورة التقيد بالوقت لم يكن موجودا، كونهم يتعلمون من خلال التأثير والنظر ونمط الحياة، وهو ما أيده أيضا رؤساء المصالح أثناء إجابتهم لنا حول طبيعة البيئة التي ترعرعوا فيها أثناء إجرائنا لمقابلة معهم.

أما الفئة الثانية وأغلبية المبحوثين من الفئة الأولى (كانوا يهتمون كثيرا بالوقت حيث أشارت هذه نسبة هامة منهم 5.13% بأن أولياؤهم مزجوا بين النصح والتعليم لأولادهم كيفية المحافظة على الوقت والاهتمام به، إلا أن نفس النسبة أكدوا أنهم انتقلوا من الريف إلى المدينة وتغيرت نمط الحياة لهم، فبعد أن كانوا يخرجون للقيام بالمهام الخارجية المختلفة في أوقات محددة، تغير ذلك فجأة بعد سكنهم في منزل حضاري، وأصبح الماء موجود في الحنفية وتوجهوا هم إلى الدراسة، مما جعل مسألة الوقت يتعلمونها من قبل الدروس والنصوص ونصح المعلمين، أما في حياتهم فكان هناك تغير في نمط العيش أثر في طريقة اهتمامهم وتقسيمهم للوقت بين بعضهم بعضا.

من خلال المعطيات أعلاه وحسب ما عاش الفرد في بيئته ونصح به من قبل أوليائه والمعلمين في المدرسة ووفق لما يراه في بيئته الاجتماعية نتوصل إلى: استطاعت الأسرة الجزائرية التقليدية والحديثة منها، الحضرية وغير الحضرية منهم أن يربوا نشأهم على ضرورة احترام الوقت وتنظيمه وضبطه وفق أساليب تنشئة مختلفة تمثلت في:

-التربية عن طريق مشاركة الطفل في الأعمال المنزلية الداخلية والخارجية (مبحوثين الأكبر سنا خاصة ممن يسكنون المناطق الريفية) معتمدين في ذلك أسلوب المشاركة في نمط الحياة وتقسيم الأدوار بين الأطراف وإعطاء الطفل دورا لا يستهان به يقوم على ضرورة مساعدة الأسرة في أعمال الفلاحة والمنزلية المختلفة. حيث أكد العديد من الأفراد، (أن الأولاد في وقتنا لا ينامون حتى الساعة

09 أو 11 زوالا مثل وقتنا هذا، وعلى الطفل غير المتمدرس أي يستيقظ باكرا ليساعد أمه أو أبه أما في التوجه إلى الحقل أو العمل أو المساعدة في الأمور المنزلية الكثير التي انقضت حاليا: الحياكة، حساب البيض، إطعام الحمار والمعز، خياطة دلو من القش..). لهذا تعلم الإنسان هناك قيمة العمل وقيمة احترام الوقت، ومع وجود المؤسسات الحديثة لم يستطع الإنسان الربط بين التريبتين بين ما تعلمه في البيئة الأولى والثانية، وخاصة وأن، العديد من الأسر لازالت تملك أعمال ثانوية خارجية عليها القيام بها.. هذا ما دعمته أيضا تصريحات رئيس مصلحة الرواتب أثناء الإجابة على أسئلة المقابلة.

التربية عن طريق النصح والدروس وإعطاء بعض المسؤوليات للذكور والإناث وليس كلها، وأغلبيتهم من الأسر المتدنيين ممن تغير عليهم نمط الحياة بعد انتقالهم للعمل في المدن وإدخال الأولاد إلى المدرسة، حيث أصبح الأولياء أكثر تحملا للأعمال الخارجية والمنزلية، أكثر من الأولاد مما جعلهم يوجهون أولادهم عن طريق النصح والإرشاد والمعاشية أكثر من المشاركة في الأعمال المختلفة، هذا ما أكده أيضا رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة حينما صرح أثناء المقابلة أن: (الطفل في وقتهم أصبح يذهب إلى المدرسة أكثر، وعند انتهاء وقت الدراسة كن نلهو ونجري خارجا)، (هذا ما جعل الربط بين قيمة الوقت التي يتعلمها الطفل عن طريق نصح وتلقين لأحكام معينة لا تربط بالفعل ثم لا يكون لها أثر بالغا على السلوك، فتعلموا أولادنا أن الوقت متعلق بالمدرسة فقط ولم يستطيعوا ربطه بحياتهم الاجتماعية.. حسب إجابة رئيس المالية والوسائل أثناء إجرائنا معهم لمقابلة حول اهتمام الأسر والبيئة الاجتماعية بالوقت أين أجابنا: (ليس هناك ربط بين القيم المدرسية ونمط الحياة في الحياة الاجتماعية التقليدية..).

قد أثرت هذه الأساليب في مدى اهتمام أفراد البحث بقيمة الوقت، إلا أن الظاهر أن النمط الذي عاش فيه الطفل الجزائري داخل أسرته التقليدية أو الحديثة بالنسبة لصغار السن ممن عاشوا جل أوقاتهم في كنف المدرسة والتعلم ثم الانتقال إلى الجامعة، طريقة تقسيمهم للوقت متبناة حول نمط

تقليدي باعتبار أن أكثرية المبحوثين من الكبار في السن، وهذا النمط من الحياة والعمل المبكر وتقسيم الأدوار بين الأنتى والذكر لا يوافق طبيعة الوقت والمدة والتقسيم الذي تتطلبه اليوم المؤسسات الحديثة. فالعمل في مؤسسة مهم اختلفت أنشطتها لا يراعي أوقات وطبيعة الفصول، أو وجود الشمس أو البرد للقيام بأعمال معينة مثل الحياة الاجتماعية التقليدية التي نشأ فيها أغلبية الأفراد، حيث لا تراعى أوار الأنتى المنزلية ولا أدوار الذكر العائلية والفلاحية والتجارية خاصة لأولاد الأسر الثرية.. بينما تتطلب نظام وقتي محدد المدة من بداية السنة المالية إلى آخره، مع حقوق الموظف في بعض العطل الأسبوعية والسنوية، إلى جانب ضرورة دخوله بدون أي استثناء من الساعة الثامنة إلى الساعة الرابعة ونصف مساء في نفس التوقيت والانتظام كل يوم لتأدية المهام الموكلة بيه.

هذا ما أثر سلبا على نمط عيش في البيئتين معا، فقد أسفر من جهة على تباعد الفرد على أنشطته التقليدية والخارجية الأصلية وإتباع نمط ونظام التحضر في الحياة كالاتبعاد عن الأعمال التقليدية والنشاط أفلأحي والزراعي، أيضا تباعد في العلاقات بين أطراف الجماعة الواحدة بفضل نظام الوقت والانضباط الذي تفرضه المؤسسات الحديثة، وفي نفس الوقت أثر ذلك على نظام الوقت داخل بيئته التنظيمية فهو دائما في أمس الحاجة للبحث عن ثغرات ومخارج ليقوموا بتأدية أعمالهم ومسؤولياتهم الأسرية وممارسة عاداتهم الاجتماعية والدينية المختلفة، مما أثر على ثقافة كلى المحيطين بالتوازي..

من ثم نتوصل إلى أن: مسألة احترام والالتزام بالوقت هي من القيم الدينية والاجتماعية والتربوية للمجتمع الجزائري وقد نصح مختلف المبحوثين عليها باختلاف سنهم وانحدارهم الجغرافية، إلا أن نمط العيش والإنتاج بين البيئة الخارجية والداخلية للتنظيم أثار تناقض في كيفية تقسيم الوقت والأولويات. كون وقت العائلة والأمور الأسرية تبقى مقدسة كثيرا لدى الموظف الجزائري، وهذه ما يجعله يظهر التسبب ولا مواظبة وعدم إتقان ثقافة الوقت، وهو ليس إلا مقدسا لقيم اجتماعية كان لها تأثيرها الفطري والأولي في حقيقة وشخصية الأشخاص، وهذا ما يجعل الموظف يولي أولا وأخيرا أولوية

حياته العائلية على التنظيمية كونه وليد بيئته أو لا قبل أن يأتي إلى هذه المؤسسة حسب ما أكد على ذلك (بيار بورديو Pier Bourdieu) في تفسيره للملكة والهابيتوس وهيمنة قيم التنشئة السابقة على الأفراد.

من ثم إن: الأسر التقليدية أو الحديثة الجزائرية اهتمت بمسألة الوقت كثيرا، بل هناك الكثير من المثال الشعبية والحكايات والنصائح والحكم التي تحث على أهميته ومدى قدسيته في المجتمع*، إلا أن نمط العيش يفرض أوقات محددة تتناقض على الدوام المطلوب حاليا في المؤسسات الحديثة..، هذا ما عرقل من احترام العمال والموظفين لثقافة الوقت في أماكن عملهم.. كونها تتناقض كثيرا أوقات المخصصة لحياتهم الخارجية المتعلقة بالحياة اليومية، وأوقات العبادة، وأوقات الأعياد وأعراف المجتمعات من جني الزيتون .. التي أصبحت حاليا تراعى كقيم من قيم المؤسسات الحديثة رغم أن لها تعطيل لعملية الخدمات والإنتاج وعقلانية ثقافة المؤسسة..

03-محافظة الأسرة على مختلف الروابط الاجتماعية وتأثيرها على التعامل وخدمة

المبحوثين للأقارب.

تغيرت كثيرا الروابط الاجتماعية في المجتمع، تغيرت موازاة لذلك طبيعة العلاقات والتضامن الذي كان يسود المجتمعات التقليدية البسيطة حسب دوركهايم Email Doukhiem خاصة بعد التطور العلمي وتقسيم العمل والتكنولوجي الحديث، وأمام ذلك ظهرت قيم جديدة وتراجعت أخرى، مما جعل اهتمام الأغلبية من أفراد المجتمع يتجه نحو المنفعة وكيفية الاكتساب والعمل وتراجع الاهتمام الكبير بالروابط التقليدية والعلاقات الاجتماعية واتخذ التواصل بين العائلات أيضا أمام التباعد والنزوح وخروج المرأة والتنقل إلى بعيد من أجل العمل، حيث أصبحت الصلات بين الأقارب قليلة ونقصت الزيارات العائلية إلى جانب نقص التضامن والثقة في ضل العلاقات الحديثة وفي ضل الانفصال الذي أحدثته التكنولوجيا في وقتنا الحالي، هذا ما جعل الأغلبية من الأسر تنقسم إلى صنفين في منطقة

* أنظر الملحق الرابع (04) الجدول رقم (31) المتعلق ب مختلف نصائح وأمثال الأسرة لأبنائهم حول العمل. والجدول رقم (32) المتعلق ب أهم الدروس والحكم التي غرستها المدرسة في المبحوثين.

الدراسة صنف لا يزال يهتم بالعلاقات والجيران والأقارب وصنف آخر يحافظ على العلاقات الأقرب عبر وسائل التكنولوجيا المختلفة ويهتمون بالعمل أكثر، وعن تأثير هذا التحديث في المبحوثين تبعاً لمدى اهتمامات أسرهم بتقديس الروابط، نعرض ما تم التوصل إليه في الجداول التالية:

جدول رقم (23) تنشئة المبحوثين داخل أسرة تراعي الروابط الاجتماعية وعلاقته بتقديس المبحوثين للروابط الاجتماعية داخل المديرية.

المجموع.		لا		نعم		خدمة المبحوثين لأقاربهم: الأسرة والروابط الاجتماعية:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	64	50%	32	50%	32	تقدس الروابط الاجتماعية
100%	49	85.7%	42	14.3%	07	لا تقدس الروابط الاجتماعية
100%	29	62.07%	18	37.93%	11	تقدس بعض الروابط
100%	142	50%	71	50%	71	المجموع.

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين تنشئة الموظفين في بيئة تراعي الروابط الاجتماعية المختلفة وتحافظ على علاقاتها وروابطها القريبة والبعيدة في ضل المجتمع الحديث، بإقبال الموظفين نحو تقديس العلاقات غير الرسمية المبنية على القرابة والمعارف داخل المديرية.

من خلال معطيات الجدول نرى أن أغلبية المبحوثين الذين لديهم ميل للاهتمام بالعلاقات غير الرسمية وتقديم الأولوية لأقاربهم ومعارفهم داخل المديرية هم بنسبة 50%، مقابل نفس النسبة 50% يتعاملون مع الجميع وفق الاستحقاق ولا يقدمون الأولوية لجهاتهم ومن هم من أقاربهم.

بإدخالنا للمتغير المستقل اهتمام الأسرة بجميع الروابط الاجتماعية على المتغير التابع وهو تكريسه للأولوية لأقاربه ووجهته، تبين أن الاتجاه الأول لمن يتعامل وفق الاستحقاق دون تمييز مع

الجميع؛ معزز من طرف المبحوثين الذين لديهم أغلبية أفراد الأسرة لا يقصدون إطلاقا الروابط الاجتماعية بنسبة 85%، مقابل نسبة 14.3% من طرف المبحوثين الذين لديهم أغلبية أفراد الأسرة لا يقصدون إطلاقا الروابط الاجتماعية إلا أنهم يقدمون الأولوية لأقاربهم ومن هم من جهاتهم داخل المديرية.

كما عزز نفس الاتجاه في المرتبة الثانية (أتعامل على أساس الاستحقاق) بنسبة 62.07% من طرف فئة المبحوثين الذين ترعرعوا في أسرة استطاعت الحفاظ على بعض من الروابط الاجتماعية وليس كلها، في مقابل 37.93% ممن ترعرعوا في أسرة تحافظ على بعض الروابط وليس كلها وهم من فئة المبحوثين الذين يقدمون الأولوية لعائلاتهم ومن هم من نفس جهتهم أولى من الآخرين.

كما عزز نفس الاتجاه أيضا من طرف نسبة 50% من المبحوثين الذين ترعرعوا داخل أسرة تراعي العلاقات والروابط الاجتماعية المختلفة، مقابل نفس النسبة 50% ترعرعوا داخل أسرة تراعي العلاقات والروابط الاجتماعية المختلفة وهم من فئة المقدسين للعلاقات غير الرسمية أكثر ويقدمون كل الأولوية لأقاربهم وعائلاتهم في العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيري القيم السائدة في الأسرة متغير مستقل (تقديس العائلة للروابط الاجتماعية) والمتغير التابع (تقيس المبحوثين لروابط الجهة والقرابة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين تقديس الأسرة للروابط الاجتماعية بتقديس المبحوثين للروابط الاجتماعية في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.7$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن 50% من المبحوثين لهم استعداد تام لخدمة ذويهم وأقاربهم وإعطائهم الأولوية على البقية من الأعضاء الآخرين، في حين نجد نفس النسبة 50% أجابوا إلى أنهم يحترمون أولوية كل طرف بالرغم من معرفتهم له من عدمها، رغم كون المبحوثين في نفس الجدول بمقدار 82 مبحوث من أصل 142 وبنسبة 57.75% أجابوا أن أوليائهم يحافظون على جميع

أو بعض العلاقات الاجتماعية خاصة القريبة، إلا أن ذلك لم يؤثر في استعدادهم كليا نحوى إعادة تكريس نفس القيم في مكان العمل حيث كان واضحا أن نصف العينة أجابوا على عدم رغبتهم للعمل بالنصائح التي وجهت لهم من قبل ذويهم بنسبة 50%، هذا ناتج إلى تدخل مجموعة من العوامل المعرفية ومستوى التعليمي للمبحوثين وكذا مستوى أقديمتهم أخرى تجعلهم يفكرون مليا في ما هو ضروري داخل التنظيم في ما يوافق القانون وثقافة المؤسسة وقيمها، أي عدم تطبيق قيم التي نشأ عليها الفرد بنسبة مطلقة، إشارة إلى أن القيم نسبية ومتغيرة ومتعلمة في كل مكان وزمان، هذا ما يجعل الأغلبية من المتعلمين وصغار المبحوثين يؤقلمون مكتسباتهم الاجتماعية حسب ما يفرضه الواقع التنظيمي، لكون بيئة العمل أيضا تعلم، وليس ما يكتسبه الأفراد عبارة عن تطبيع مطلق غير قادر للتغير والتعديل حسب تعبير (بيار بورديو Pier Bourdieu)، لكون للمبحوثين شخصيتهم ودرجة وعيهم واستراتيجياتهم في الحياة التي تجعلهم يغربلون ما يتوافق مع طبيعة الزمان والمكان والأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، خاصة لما يكون ذلك الأفراد مختلفون من حيث التعليم والمكتسبات والخصائص التي كانت تسود في أسرهم سابقا، مما يعني أن البيئة الخارجية أيضا تعلم وطبيعة الفعل الاجتماعي يتفاوت بين الأطراف باختلاف بيئتهم الأسرية والاجتماعية ومستوى طموحهم وتعلمهم وسنهم وطبيعة المجتمع ومدى تقدمه وارتفاع نسبة الوعي فيه أيضا كما أشارت إلى ذلك نظرية (ماكس فيبر Max Weber)، والذي يؤدي لنا للقول أن تفكير الأب التقليدي الذي عاش في ظروف وأوضاع ومستوى ثقافي محدود ليس نسخة طبق الأصل عن تفكير ابنه الذي عاش في جماعة أوسع أو بيئة اجتماعية وظروف اقتصادية وقيمية وطبيعة أسرية غير تلك التي عاش فيها والده، مما يعني أن هناك اختلاف حتى في طريقة اللباس والقيام بالحفلات والنظرة إلى العمل والزواج والحياة وحتى المقبول والممنوع، مما يعني مسألة التطبيع تبقى محدودة في ضل المجتمع الحديث المتسرع والمتغير، ومسألة إعادة الإنتاج تؤثر فيها معطيات عدة أولوها مدى توفر نفس الظروف المشابهة للبيئة الأولى حتى تشجع إعادة إنتاج الثقافة والقيم التقليدية كما أكد على ذلك (بيار بورديو Pier Bourdieu)، مع ضرورة اعتبار أن للأفراد اختياراتهم وأهدافهم المتطورة حسب حاجات العصر.. لإعادة الإنتاج ليس

استتساح بأتم معنى الكلمة إنما للفرد حريته واختياراته وشخصيته ومعطياته وجماعات من الأفراد يؤثرون في توجهاته وقيمه سواء كانت جماعة عمل أو دراسة أو بحث أو جماعات سياسية وحزبية أو الكترونية التي تركز أكثر على نشر قيم عالمية وأوسع مما هو سائد في البيئة التقليدية. هذا ما جعل نصف العينة لا يحبذون هذا النوع من الممارسة وهي نسبة هامة يكون لها تأثير قوي نحوى سيادة أفعال وقيم عقلانية واستبعاد القيم الاجتماعي الذي يقوم على المعارف والمحابة، وعن الفئات التي يجدها المبحوثين هي أكثرهم ميلا لتكريس التعامل وفق العلاقات غير الرسمية ويميلون بالبداة بجماعة الأهل والرفاق، نجده موظف في الجدول التالي:

جدول رقم (24) يبين الفئات المهنية التي تعتبر أكثر تقديسا للروابط الاجتماعية في إطار العمل.

النسبة %	التكرار	الفئات الأكثر ميلا للجهة والقرابة:
19.58%	113	الأكبر أقدمية
20.97%	121	كبار السن
16.98%	98	الإناث
9.36%	54	محدودي المستوى التعليمي
21.32%	123	المنحدرين من القرى والأرياف
100%	577	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

كما وتشير نتائج الجدول أعلاه أن هناك بعض الفئات المهنية تعتبر حسب المبحوثين هم أكثرهم ميلا لتقدير الروابط الاجتماعية في إطار العمل أكثر من غيرهم، ونجد في المرتبة الأولى:

الأكبر سنا: مما يعني أن المبحوثين الأقل سنا ذات توجه عقلائي موازاة مع ما حدث في المجتمع من تغير في أساليب التنشئة الأسرية والتربوية، إلا أن سيادة المنطق والفعل الاجتماعي التقليدي من قبل

القائمين على المؤسسة، يكرس إعادة إنتاج القيم التقليدية والعاطفية من قبل المبحوثين الصغار في السن والجدد في المؤسسة، لكون المؤسسة مكان للتنشئة، بتواجد كبار يقومون بنقل وتكريس قيم لا عقلانية يقتدي بها ويقلدها الأقل سنا من الأعضاء الجدد، أي توفر مناخ وبيئة تنظيمية بنفس الشروط والخصائص التي كان في الأسر الاجتماعية التقليدية، مما يساهم مجددا في نقل القيم اللاعقلانية من كبار الموظفين إلى الصغار في المؤسسة، ذلك ما يعيد توجيه أفعالهم سلبا بعد أن اكتسبوا بعض القيم العقلانية في المجتمع الحديث..

الأكثر أقدمية: منه كلما ازدادت تنشئة الفرد تنظيميا في ضل ظروف ومناخ تقليدي هو الطاعي كلما شجع ذلك على إعادة ممارسة الأفعال والقيم الاجتماعية المكرسة والمشجعة من قبل الكبار، رغم ما يحمله الفرد من مستوى وقابلية نحوى التغيير لأحسن في بداية تعينه إلا أن التقاليد المتوارثة تنظيميا وغير العقلانية تعيد به إلى ممارسة المنطق الاجتماعي ونسج علاقات اجتماعية غير رسمية هي التي تطغى وتسيطر على كل ما هو تنظيمي وقيمي. (القيم التنظيمية متوارثة من الأكثر خبرة وسنا إلى الأقل والجدد في المؤسسة).

المنحدرين من القرى والأرياف: يعتبر المنحدرين من الأرياف أكثر تشبها بالقيم التقليدية والمحافظة على الروابط الاجتماعية وتقديسها أكثر من سكان المدن ذلك تابع لطبيعة البني الاجتماعية ونمط الحياة والعيش في كل منطقة، موازاة مع التغيير الاجتماعي الحادث في المجتمع الجزائري والذي أثر كثيرا في طبيعة العلاقات الاجتماعية المعاصرة تأثر في ذلك عنها أصحاب المدن أكثر من الأرياف، كون نمط العيش في المدينة أصبح أكثر انعزالية وانغلاق بسبب الانتشار الكبير للأسر النوواة وللأسر الحديثة بسكن مستقل فأصبحت العائلات أكثر تباعدا عن الأقارب ووصل الرحم، بسبب توجه المرأة للدراسة أو العمل خارجا مقارنة بسكان الأرياف، كل هذه الأمور جعلت الأسر في المدينة تعيش في تباعد وتفرق، عكس الريف ممن لا يزالون يحترمون الصلات والروابط الاجتماعية لكون العيش عند الأغلبية داخل الأسرة الكبيرة، وحتى الأحياء الريفية عادة تعود لنفس العائلات وأولادها حسب ما أشار

إلى ذلك المبحوثين الريفيين في إحدى المقابلات معهم، هذا ما جعلهم أكثر تشبهاً بالقيم التقليدية وأكثر احتراماً للجار والقريب وضرورة تسببته وخدمته أولاً في مكان العمل، عكس المدنيين الذين يبحثون عن مصالحهم أولاً، وبحكم التباعد الموجود بينهم وبين أقاربهم وجيرانهم فإن هذا يجعلهم لا يقدسون كثيراً هذه الروابط رغم نصح أوليائهم لهم على ذلك، من ثم يتعاملون معهم مثل البقية ممن ليسوا من معارفهم وذويهم، من ثم نتأكد أن احتفاظ سكان الأرياف على النمط التقليدي للعيش والتواصل ساهم في الحفاظ على قيمهم التقليدية المبنية على خدمة الجار والقريب، أما تغير الظروف وشروط الحياة في المدينة أدت إلى تباعد العائلات والروابط الاجتماعية أثر في هيمنة القيم التقليدية، وأصبح الفرد أكثر بحثاً عن قيم تخدم مصالحه أولاً لأكثر من القريب والجار خاصة في أماكن العمل .

الإناث: اعتبر الغالبية من المبحوثين أن الإناث هم الأكثر احتفاظاً على قيمهن الخارجية الاجتماعية أكثر من الذكور، فهي كما أطلق عليها بوفلجة في دراساته المشابهة أين أشار أن الإناث: تعمل لكن بتحفظ* لكونها تحافظ على العلاقات مع بني جنسها كما لحظناه أثناء تواجدها في المؤسسة، كما تحافظ على علاقة جيدة مع من هم من بني جبتها وأيضاً ممن ينحدرون من نفس منطقة سكنها أو من أفراد عائلتها، وهذا ما تفرضه قيم تنشئة الإناث في الأسرة الجزائرية، كما أن الاختلافات القيمية والثقافية وحتى من حيث اللهجة وطرق التواصل الموجودة بين فئة وأخرى وجماعة لجماعة ثانية يجعل الأغلبية من الإناث أكثر من الذكور يخترن أفراداً وزملاء ويقدمون كثيراً للمقربين إليهن، ذلك ما يجعلهن أكثر ميلاً لهذه الروابط، وأكثر توجهاً لتكريس علاقات الجهة وتقديس الأقارب والبدء بهم رغماً أو قبل المستحقين لذلك.

محدودي المستوى التعليمي: حيث أشارت الإجابات أن المستوى التعليمي المرتفع يعلم الفرد تقبل الآخر واحترام الاختلاف وارتفاع وعيهم حول ثقافة وقواعد التنظيم وقيمتها، بالتالي كلما كان الفرد متعلماً ومسافراً وعاش تجارب في مساره العلمي ع مع مختلف الأفراد باختلافاتهم الثقافية والجهة كلما

* نتائج بحث لدراسة سابقة، (بوفلجة غيث).

أصبح أكثر تفتحا وموضوعيا من فرد يعيش في وضعية مغلقة من حيث الأفراد والأفكار والثقافة، خاصة وأن هذه الفئة ممن هم أقل مستوى تعليمي يعتبرون قللي التعايش والتفاعل وتقبل مختلف الاختلافات الثرية في التنظيم، وهو ما يؤدي بهم الى اعتبار أقاربهم لديهم كل الأولوية على الآخرين، حتى وان كانوا لا يستحقون ذلك، وهو ما يساهم كثيرا في نشر المحاباة والوساطة والجهة في مكان العمل.

05-تأثير طبيعة الأسرة على تعاون الموظفين فيما بينهم.

نشأة المبحوثين في أسرة كبيرة مملوءة بالروابط والتواصل والتفاعل بين أطراف الأسرة، قد يكون تأثيره مغايرا لمبحوث آخر نشئ في ضل الأسر النواة التي ظهرت مؤخرا وبنسبة كبيرة في المجتمع بعد أن انتقل من التقاليد إلى مجتمع حديث فرض عليه العمل والابتعاد ضرورة الانفصال والتشتت من الروابط والعائلة الممتدة، هذا ما قد يجعل توجه طرفين نشئا في بيئتين مختلفتين من حيث القيم والثقافة والتفاعل والتعاون ظاهرا في سلوكهم العمالي بين جماعة العمل، حسب ما سنحاول التحقق منه في ما يلي:

جدول رقم (25) يبين علاقة طبيعة الأسرة بتعاون الموظفين في إطار العمل.

التعاون بين الموظفين: طبيعة في أسرة:		يوجد تعاون		لا يوجد تعاون		يوجد تعاون مع البعض		المجموع.	
التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
12	14.12%	53	62.35%	20	23.53%	85	100%		
44	77.19%	-	-	13	22.81%	57	100%		
56	39.44%	53	37.32%	33	23.24%	142	100%		

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين طبيعة أسرة المبحوثين بتعاونهم مع زملائهم في إطار العمل.

من خلال المعطيات المجدولة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين يتعاونون في إطار العمل بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يستهان بها أيضا أشاروا أنهم لا يتعاونون مع الزملاء في إطار العمل، في حين أن أقل نسبة ب 23.24% أجابوا بأنهم يتعاونون مع فئة معينة دون أخرى.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بطبيعة الأسرة التي نشأ فيها المبحوثين على المتغير التابع وهو التعاون في إطار العمل بين الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تمت تنشئتهم من طرف الأسرة الممتدة بنسبة 77.19%، مقابل نسبة منعدمة من الذين تمت تنشئتهم من طرف الأسرة الممتدة ولا يتعاونون أو يتعاونون مع البعض فقط في إطار العمل.

أما الاتجاه الثاني (ليس هناك تعاون)، فهو معزز بنسبة 62.35% من المبحوثين الذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة، في مقابل 23.53% من المبحوثين الذين من المبحوثين الذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة وهم من فئة الذين يتعاونون مع بعض الموظفين فقط، أيضا مقابل نسبة 14.12% من للذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة إلا أنهم يتعاونون في إطار العمل.

في حين الاتجاه الثالث الذين يمثلون الذين يتعاونون مع فئة معينة فقط من طرف المبحوثين، معزز من طرف 23.53% من الموظفين الذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة، مقابل نسبة 62.35% من المبحوثين الذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة ولا يتعاونون في إطار العمل، مقابل 14.12% من الذين نشئوا بين أحضان الأسرة النواة الحديثة ويتعاونون مع الجميع في إطار العمل .

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل (طبيعة الأسرة) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين في إطار العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين طبيعة الأسرة والتعاون في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.54$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن: طبيعة الأسرة لها دور في التنشئة الاجتماعية في المبحوثين وغرس فيهم قيم التكافل والتعاون الاجتماعي بين الأفراد والذي ينعكس إيجابا على قابلية أفرادها للتعاون والتفاعل والاندماج الإيجابي في بيئة العمل، مع العلم أن لهذا الفعل الاجتماعي الهام (التعاون أثار جيد على جماعة العمل وروح الفريق، أيضا على فاعلية المؤسسة وأدائها وجودة خدماتها، إن أن التعاون بين الزملاء يؤدي إلى رقابة طرف لطرف آخر، كما يؤدي إلى تصحيح الأخطاء وتحمل المسؤولية الجماعية للمهام التي توفر على المديرية والموظف بحد ذاته الجهد والتعب والوقت.

بالتالي كان لتنشئة الأفراد في ضل البيئة الاجتماعية التقليدية حيث تكثر السكن مع أفراد العائلة الكبيرة والممتدة، دور في حفاظ أعضائها على قيم أصيلة في المجتمع تمثل في التعاون والاختلاط والتشارك بين الأفراد، في حين أن التغيير الاجتماعي الذي حدث في المجتمع مؤخرا موازاة مع تغيير أدوار الأنثى وارتفاع مستوى تعليمها وخروج أغلبية أفراد الأسرة للتعليم والعمل والتسوق، شنت من الروابط الاجتماعية العائلية وأدى بتنشئة أفراد وأشخاص في منازل مستقلة ومدارس متعددة ومنازل فردية تتكون من عدد قليل من الأقارب ورغم ذلك تجد أغليبيتهم لا يلتقون إلا ليلا أو على مائدة الطعام كما أجابنا عن ذلك رئيس مصلحة التكوين والتفتيش في أثناء إجراءنا لمقابلة معه حيث صرح أن: (هناك انفصال وشتات في الروابط بين أفراد الأسرة اليوم أدى الى غياب العديد من القيم التي كانت موجودة في وقتهم.. حيث أكد أنه لا يلتقي بأولاده إلا في أليل وأحيانا يدخل المنزل دون أن يراهم...).

كما أجاب أيضا مدير مركز الإرشاد والتوجيه أثناء المقابلة التي أجريت حيث قال: (أنه ترعرع في

بيئة كبيرة مع الأهل وأولاد الأعمام ذلك ما جعله يتعلم الاحترام وقيم معينة في المنزل كضرورة النهوض في وقت محدد من النوم.. وإجبارية التعاون مع الأب عند ذهابه للسوق.. وهو عكس ما هو سائد حاليا حيث أن الأولاد يتعلمون القيم الشكلية العالمية من التلفاز والتطبيقات ومواقع التواصل الاجتماعي.. وأمام نقص روابط الأقارب في المجتمع وعيش الكثير في زاويتهم الخاصة.. حيث أن هذا التباعد فرضه العمل والشغل.. هو ما أدى إلى وجود جيل لا يعرف أهمية الجلوس في أحضان الجدة أو الأعمام والعمل معهم في الأعمال المنزلية أو الفلاحة أو التعاون معهم في الحي، الأعراس أو حتى يسطحبوهم معهم إلى جمعيات و مراكز تعاونية هامة في القرية والمدن سابقا..) حسب إجابات بعض رؤساء المصالح ممن أجابوا أنه هناك تغير ملحوظ حول العلاقات في حياتهم السابقة وواقعهم الحالي، حتى بالنسبة لكيفية التواصل بالأقارب الذي كان يتخذ سابقا تنقلا مباشرا أما اليوم أصبح الروابط لا تزال تحافظ على نفسها عبر صورة وصوت فقط مواقع التواصل والتكنولوجية الحديثة.

تبعا لذلك والنتائج الجدولة وجدنا أن التعاون بين الموظفين قل عند المبحوثين الذين تمت تنشئتهم بين أسر صغيرة ونواة غالبا ما تتكون من الأب والأب وبعض الإخوة، أو بما أن أغليبيتهم من المتزوجين حاليا أصبحوا أيضا بفضل العمل والكثير منهم تعمد النزوح من الريف والمناطق البعيدة من أجل الاستقرار مع زوجه وأولاده قرب مقر المديرية، مما يعني أن هذا التغير في البنية الاجتماعية وكيفية السكن فرضه التغير العملي والاجتماعي والاقتصادي الحادث في المجتمع، مما أدى إلى وجود أسر نواة تركز على أهداف محددة ومتجددة وأساسية أغليبيتها لم تكن موجودة في المجتمع التقليدي الجزائري البسيط، هذا ما يجعلنا نستحضر مقاربة دوركايم عن كيفية أن التضامن والتعاون يختلف بين المجتمع التقليدي والمجتمع الحديث، حيث أن التقسيم الحالي وارتفاع التكنولوجيا غيرت من كيفية الحياة ومن ترتيب العديد من القيم ومن كيفية التواصل والحفاظ على الروابط، فكلما ارتفع قدم المجتمع وأصابته الحداثة والتقسيم والتنوع والتعقيد كلما أصبح أفراده يتبنون أفعالا يفرضها الواقع الحالي، وبالتالي تنشئت القيم وتتقلص الروابط تبعا لذلك.

جدول رقم (26) توزيع المبحوثين الذين أجابوا أنهم يتعاونون مع البعض، حسب الفئات المفضل التعاون معهم في إطار العمل.

النسبة %	التكرار	الفئات المفضل التعاون معهم في إطار العمل:
19.63%	21	زملاء نفس المكتب فقط
16.82%	18	زملاء من نفس الجنس
6.55%	07	علاقات قرابة
10.28%	11	موظفين جيران
23.36%	25	زملائي وأصدقاء
23.36%	25	أفراد أكثر خبرة ومهارة
100%	107	المجموع

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لكون السؤال موجه لعينة متشكلة من (33) مبحوث أكدوا أنهم يتعاملون مع البعض فقط، يقومون باختيار الفئات التي يتعاونون معها، يرجع مجموع 107 مقارنة بحجم العينة 33 إلى تعدد الإجابات.

يوضح الجدول أعلاه مجموعة المبحوثين الذين اختاروا التعامل والتعاون مع بعضهم، وليس مع الجميع في إطار تأدية العمل، ذلك بغية التعرف مع من يتعاونون داخل المؤسسة، وهم كما يلي:

بنائهم علاقات جيدة مع زملائهم القدماء وأصدقائهم من أيام الجامعة والطفولة بنسبة 23.36% ممن يوافقونهم في السن والاهتمامات والنشاطات المختلفة خارج وداخل المؤسسة، وهم على العموم يشكلون بعض الموظفين من كبار السن وأغليبتهم أيضا من الإناث مقابل فئة قليلة من الذكور، ممن لا يختارون الدخول في علاقات كثيرة خاصة مع الجيل الجديد رغم أقدميتهم وتوسع علاقاتهم الاجتماعية مع الأغلبية، كما عبر رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة أثناء المقابلة عن مدى انزعاجه من الجيل الصغير في المؤسسة في قوله: (يضمنون أن شهادته الجماعية أفضل من خبرتنا في هذه المجال،

ويريدون الترفع علينا علينا بتلك الورقة التي يحملونها، هم في الأساس لا يتميزون بأي كفاءة، ويحتقروننا لكوننا ذات مستويات علمية أقل، وحتى أنهم لا يتقبلوا النقد والتوجيهات من عندنا) .. هذا ما زاد من تأزم العلاقات بين الطرفين. أما رئيس مصلحة المالية والوسائل أكد أثناء إجابته على أسئلة المقابلة الآخر يعبر بمقولته: (كون الجيل الجديد أناني يضمنون أنفسهم أفضل من الجميع).

أما الصنف الثاني ممن يعتبرون أنهم يتعاونون مع الأكبر خبرة ومكانة في المؤسسة بنسبة 23.36% حيث يؤكدون على أنهم يبحثون دائما على من يعطوهم أقدمية والمسؤولية، بهدف تعلم الكفاءة ونقل المهارة منهم والمعارف اللازمة، حتى يتم التوصل من خلالهم إلى أشخاص ذات مناصب حساسة داخل القطاع تمكنهم من تسهيل بلوغ أهدافهم.

كما نجد صنف ثالث بنسبة 19.63% اختاروا التعاون مع الزملاء من نفس المكتب، حيث أن التعاون مع زملاء نفس المكتب ضروري ولا بد منه كي يتم العمل بطريقة تكاملية أو جماعية بين أعضاء نفس المكتب المشترك.

كما نجد نسبة معتبرة قدرت ب 16.82% أغلبيتهم من الجدد ممن يختارون بناء العلاقات مع موظفين من نفس نوعهم الاجتماعي وأكثريتهن من الإناث، حيث أن التنشئة الأسرية للإناث خاصة في المجتمع الجزائري، لا تزال تؤثر على القيم في محيط العمل، وتجعل من مسألة المخالطة مع فريق العمل أمر غير مقبول اجتماعيا لكونها أنثى (مسألة التحفظ بوفلجة غياث والفضيل رتيمي)*.

في الأخير نجد نسبة 10.28% يؤكدون أنهم يبنون علاقات جيدة مع من يسكنون قرب أماكنهم وممن يقاربونهم من نفس العائلة بنسبة 6.55%، أفضل والأجدر بالثقة وعدم الخيانة على حساب قولهم.

([°] نتائج دراستين ميدانيتين جزائريتين تم الاعتماد عليهما في جانب الدراسات السابقة، لأكثر تفصيل (عد إلى الفصل الأول).

بينما تتعدم إشارة المبحوثين إلى بناء علاقات اجتماعية يكون محددها هي التكلم بنفس اللهجة أو اللغة، باعتبار أن المستوى الفكري والثقافي للأغلبية كبير جداً، وقد عاشوا واختلطوا مع الكثير من الأفراد في المدارس أو الجامعات يتكلمون لهجات ولغات مختلفة، وهذا لم يخلق لهم عرقلة في التعامل مع الجميع باختلاف لهجاتهم، إلى جانب اختلاف الكثير للهجات في المحيط الاجتماعي داخل الولاية من منطقة إلى أخرى وأحياناً في أبناء المنطقة الواحدة، هذا ما جعلهم يتقبلون ويتواصلون مع الجميع بكل مميزاتهم وقيمهم المختلفة حسبما تمت ملاحظته من قبلنا أثناء تواجدهم في الميدان.

جدول رقم (27) يبين توزيع المبحوثين حسب أسباب غياب التعاون بين بعض الموظفين في إطار العمل.

النسبة %	التكرار	أسباب غياب التعاون بين بعض الموظفين:
13.91%	32	الاختلاف بين المستوى التعليمي والرتب الوظيفية
5.65%	13	محاولة التعاون مع الأفضل
23.04%	53	التمييز والتحيز لجهات معينة
23.04%	53	الصراع القيمي بين الجيلين
23.04%		التنافس بين الأطراف
17.39%	40	ضيق الوقت وقلة الأجر
16.96%	39	غياب المساواة
100%	230	المجموع

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظراً لكون السؤال موجه لعينة متشكلة من (53) مبحوث أكدوا أنهم لا يتعاونون، يرجع مجموع 230 مقارنة بحجم العينة 53 إلى تعدد الإجابات.

التحيز والتمييز 23.04%: القوي في المؤسسة من ذات النفوذ والمصالح يؤكل الضعيف، سواء ضعيف الخبرة أو الشهادة أو المستوى التعليمي، ولا يرحمه أبداً، ويمارسون التحقير وحب إبداء

كفاءتهم رغم قلته على الآخرين خاصة إن كان جديد فبدلاً من مساعدته للنمو يحبطون معنوياته والتشهير به، خاصة لما يكون غريب الديار وليس من جماعتهم. حتى الخطأ المهني يتحملة الإنسان الضعيف وليس جميع الفريق، وهذا بكونهم أقوياء أمام الإدارة ومعروفين بأقدميتهم، وهذا ما يشوه العلاقات ويسبب الصراع بين الأكثر والأقل خبرة، وبين من يملك معرفة ولا يملكها.

التنافس بين جماعة العمل 23.04%: بسبب التنافس على المصالح والامتيازات المتعددة، مما يجعل كل طرف يعرض زميله للمشاكل حتى يتعرض لعقوبات تجعله لا يستحق الامتياز المنافس عليه، مما يجعل الطرف الثاني الأحق به، هذا التنافس أيضاً قائم بين موظفين من أجيال مختلفة، خاصة بين من هم أكثر سناً وأقدمية وأقل سناً وخبرة، فنجد القديم يريد فرض أحقيته وأولويته لأنه أكثر كفاءة وخبرة، أما الموظف الجديد يريد فرض أحقيته بسبب ارتفاع شهادته الجامعية وتكوينه الجامعي أكثر من القدامى، وأغلبيتهم ممن لديه شهادة ماستر ورئيسه بشهادة ثالثة ثانوي وظف هناك لأكثر من 18 سنة وأحياناً في استغلال نفس المنصب، تقوم بينهم مشاحنات مختلفة تتعلق بكيفية تسير العمل وتنفيذه.

الصراع القيمي بين الجيلين 23.04%: كما كان ملاحظ أيضاً أثناء تواجدنا في الميدان وحسب تصريحات بعض الموظفين أعلاه، أن حاملي الماستر أكثرهم توجهاً لعلاقات صراع، خاصة وأنهم وظفوا حديثاً بعد استحداث مناصب لحاملي مستوى التعليمي العالي، إلا أنهم أصبحوا يرون أن هناك من أقل منهم مستوى تعليمي من يتولى مراكز قيادية وإشرافية أكثر منهم، وهذا ما جعلهم في صراع وتقاتل مع هذه الفئة من الكبار والأقل مستوى مقارنة بهم، حيث يدافع كل طرف حول حقه في القيادة وتحمل السلطة والإدارة، ولهذه الأسباب تجد هذه الفئة أكثر من غيرها من تعيش في صراع وتريد فرض آرائها الجديدة ونظرياتها الحديثة وتجديد الدماء والحركة في المسؤولين بفضل ما حملوه من أفكار جامعية جديدة في مجال العمل، إلا أن كبار المسؤولين يشكلون لأحلامهم عائقاً، خاصة أمام تشبث الكبار بنفس المناصب، وتشجيع النمطية في تسيير وإدارة الأمور وعدم الرغبة في التجديد

وتطبيق آراء وأفكار الطاقات الجديدة الحاملة لمستوى عالٍ كبير جدا مقارنة بهم، وهذا ما جعل الطرفين في صراع قيمي ومهني ووظيفي أثر على علاقتهم وأيضاً باندماجهم ووحدة الفريق.

أما المقابلة التوعيمية التي تم إجرائها مع مختلف رؤساء المصالح أدت بنا إلى تلخيص مختلف آراء وإجابات المسؤولين في تفسيرهم لطبيعة العلاقات بين الكبار والصغار في الفقرة التصريحات التالية: الجيل القديم والجيل الجديد يعيشون حالات صراع لا متناهية حيث الجدد لا يتقبلون التكوين من يد القدامى كونهم ذات أفكار قديمة رجعية وهم ذات مؤهلات علمية ونظريات حديثة ملمة بجديد الإدارة والتسيير والتكنولوجيا، أما القدامى فيعتبرون أنفسهم عصابة المنزل النهائية والأكثر ثراءً فكري وتقني وفني، وهذه الحساسية جعلت الصراع ومن ثم انعدام الثقة بين الطرفين الذي يسوده الكره والغيرة، خاصة وأن الجدد لا يتقبلون كون الكهول هم من يبقون لتربع على رئاسة التسيير والمسؤولية والحصول على امتيازات مما يؤثر في فرص ترقيتهم في الوقت المناسب داخل المؤسسة، وهذه الأناية المتبادلة بين كلا الطرفين جعلت الجدد يندفعون لا إرادياً إلى محاولة استعادة حقهم في الترقية وبلوغ مناصب قيادية عن طريق المعروفة وبناء العلاقات الجيدة مع المسؤولين داخلياً وخارجياً والالتزام بعقلية الصوصيال والمساعدة عند الحاجة والاستعداد لتقديم أي خدمة من أجل بلوغ أهدافهم بأسرع ما يمكن، كونهم يحسون أنهم ذات أحقية في ذلك رغم قلة خبرتهم في الميدان. وهذا ما أثر في العلاقات بين الطرفين وحولها إلى صراع تام. وأيضاً أثر في القيم وأخلاقيات العمل كذا ثقافته. التي هي مبنية في الأساس على تمييز بين موظف على حساب أصوله وسنه وخبرته ومكانته الاجتماعية وأيضاً مستواه العلمي، فالصغير هنا لا يحترم أفكار ولا تقنيات عمل الكهل كونه يطلق عليها الرجعية، أما الكبير لا يستمع ولا يناقش ولا يشارك الصغار في مشاكل ولا قضايا العمل ولا يسمح بتمكينهم ويعرقل إبداعهم كما أكد ذلك الجدول رقم 11 و 12، كونه يتمسك بالعصبة ويحس نفسه هو رئيس القبيلة وأمره هو الناهي لا رجعة فيه.

ضيق الوقت وقلة الأجر 17.39%: التحولات الاجتماعية التي عرفتها البلاد والتي دفعت العديد إلى بناء أهدافه ومطامعه وفق منطلقات مادية ومصالحية، إلى جانب قلة الأجر، وشيق الوقت الذي يحس به الموظفين مما أثر خاصة على إيجاد الوقت لمشاكلهم الخارجية، مما جعلهم يبحثون عن مختلف الطرق غير مشروعة أو المشروعة للوصول إلى تحقيق طموحاتهم المادية باعتبارها مرتبطة بالمهام التي يؤديها داخل هذا التنظيم، وينجر منها من نمو وترقية وحوافز ونقل من أجل خدمة مصالحهم ومصالح أولادهم، هذا ما ساهم في شيوع لا مساواة، وإحساس البقية البسيطة التي لا تملك إلا كفاءتها للنمو وزيادة مطامعها تحس بالظلم جعل الجميع يدخلون في خوف وصراع دائم بين بعضهم البعض وهذا ما أثر على علاقات التضامن، والتعاون داخل أماكن العمل، وهذا ما أدى إلى انعدام الثقة بين الأطراف، وأصبح بذلك الموظفين يتكثرون وفق المصلحة، والنقابة القوية والأكثر سمعة وقوة، ممن هم قادرين على تحقيق مكاسبهم أمام الإدارة والمعنيين، التي لعبت دورا ليس ثانويا في كسر الروابط الاجتماعية التقليدية والقرابة أيضا منها، ولم يعد أحد اليوم يفكر في أخيه أو جاره إلا إذا يكتسب من خدمته له مقابل مادي أو معنوي ذات ثقل وامتياز مهني ووظيفي أو أي إضافة معنوية أو مادية.

غياب المساواة 16.96%: الصراع قائم بين أغلبية الموظفين والمسؤولين الإداريين، بسبب القيم التي يتحلى بهم المسؤولين من عدم تكريسهم للعدالة وعدم تطبيق القانون والعقوبات ومعايير الانضباط إلا على من يريدون، إلى جانب معاملتهم التي تخرج الموظفين أمام عامة الناس، حيث يفتقدون إلا فن محاسبة الموظف بطريقة لائقة، وهذا ما يجعلهم يضعون الموظف في موقف محرج من خلال أهانته أمام بقية زملاء.

الاختلاف في المستوى التعليمي والرتب والمسؤوليات الوظيفية 13.91%: إحساس البعض بالحساسية من طرق توزيع المسؤولية والمهام والظلم حيث يحس البعض بأن الموظف الضعيف هو

الذي يتلقى على عاتقه جميع المسؤوليات والمهام ومن فوق يطبق عليه فقط الوسائل والإجراءات التأديبية عكس الأكثر خبرة وممن لديه شبكة علاقات اجتماعية قوية.

التعاون مع من هم أفضل مني 5.65%: تبعا لسنوات الخبرة والأقدمية للغالبية من الموظفين في المديرية، أصبحوا يطمحون لنيل امتيازات أخرى توافق مهاراتهم في الميدان، هذا ما جعلهم يبحثون على روابط تعزز مصالحهم وتمكنهم من الاكتساب والانتفاع وليس التفاعل بدون مقابل فهي دائما تسعى أن تكسب بما تقدمه وتنتفع من غيرها وتتواصلون مع موظفين ومسؤولين يعتبرونهم وسيلة لبلوغ أهداف معينة، ومن نفس المنطلق تعتبر هذه الفئة من كبار السن أكثر إعادة لممارسة المصالح وعقلية المحاباة والمعارف بهدف نيل شكر وأهداف معينة وتبادل منافع مع من يحققون له شيء من مناصبهم، فتجدهم أكثر تكريسا لمبدأ لا مساواة ويتعاملون مع أبناء المسؤولين بنفس العقلية التي تعاملوا المسؤولين معهم وعززوا من مشاركتهم ومصالحهم، وهذا ما جعل كل أهدافهم هو تحقيق المنافع والمصالح لا غير، وهذا ما جعلهم لا يتعاونون مع الموظفين الصغار والأقل منهم خبرة، ويبحثون عن منافع وتوسيع أكثر لشبكة علاقاتهم الاجتماعية.

من منطلق المعطيات أعلاه نتوصل إلى أن أهم العلاقات القائمة بين المبحوثين في المؤسسة هي:

- علاقات صراع: أساسها عدم التواصل الفعال بين الجميع خاصة بين الجيل الجديد والجيل القديم بسبب ما يعيشونه من صراع قيم دائم بدلا من التعاون والتضامن أو نقل الخبرة والكفاءة فيما بينهم، مما ساهم في انتشار والتخوف الدائم إلى جانب انعدام الثقة بينهم، وخاصة أن كل طرف يدعو بأنه الأحق في بلوغ مناصب معينة وامتيازات الوظيفة، هذا ما ساهم في ظهور تكتلات تقوم على أساس الأقدمية، السن أو حسب المستوى التعليمي ...

- علاقات المصلحة المتبادلة وتقوم بغرض بناء علاقات اجتماعية جيدة منطلقها؛ المصلحة الشخصية حتى يتم التوصل من خلالها إلى أشخاص ذات مناصب حساسة داخل القطاع تمكنهم من تسهيل بلوغ أهدافهم، وذلك من منطلق تحسين علاقاتهم بهم، وتقوم هذه العلاقات بين بعض الموظفين

الصغار مع الموظفين أو المسؤولين، ويتخذ ذلك شكل التودد لهم وتحسين العلاقات معهم ومسايرتهم في أمورهم وحتى عن طريق تقديم هبات معينة، حتى يبلغ مكانة معززة بينهم تؤدي به إلى بلوغ الأهداف التي سطرها بأسرع وقت ممكن مقارنة بالأخريين.

- روابط قرابة تكاد تكون منعدمة، وأصبح الفرد يبحث عن خدمة من يخدمه وليس خدمة جاره أو ابن عمه أو حتى أخاه، ذلك لا يساعده على نيل إضافة أو منفعته الخاصة.

منه طريقة: التعاون الموظفين وبناء العلاقات الاجتماعية تحددها عوامل داخلية تنظيمية أساسها المصلحة والمشاركة في نفس اهتمامات العمل من جهة، وعلاقات داخلية لصالح الصداقة والعلاقات العاطفية والحميمية، مع تراجع ملحوظ لنسبة تأثير بناء علاقات وفق الجهة واللهجة والقرابة.. مما يجعل الأهداف المبحوثين، خاصة أن هذه النسبة تعكس الأغلبية من صغار السن، أنها تؤكد على بداية نمو الوعي التنظيمي والعقلاني لدى بعض من عينة صغار السن ممن أثر عليهم القيم السائدة في المجتمع الحديث.

المبحث الثاني: البيئة المحيطة (الجغرافية) وتوجيه الفعل العمالي.

يعتبر المحيط والبيئة الجغرافية بخصائصها المختلفة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، حتى من حيث التعداد السكاني والديموغرافي عامل هام في تحديد كيفية تفاعل وتعاون وتعمل تلك الجماعة، حيث نجد محيط ثري وبموارد مادية هامة لمختلف أفراد وأساليب كسب مختلفة، ومحيط آخر ترتفع فيه عوامل الفقر والبطالة بسبب ارتفاع السكان والشباب وطالبي العمل، وبسبب أيضا الضيق في المساحات الفلاحة والسكنية، مما يؤدي إلى الاكتظاظ وأيضا إلى كثرة الأفراد لكل منهم قيمهم ومشاكلهم وأساليبهم في العيش والبناء والتشييد والتربية، ويكون لمثل هذه البيئات تأثيرها على السلوك، وعن أثرها في توجيه الفعل العمالي تبعا لخصائصها الديموغرافية والاقتصادية والاجتماعية المختلفة، هذا ما سيتم عرضه في الجداول أدناه:

01- علاقة الحي السكني بإتقان المبحوثين للعمل.

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى كيفية تأثير الحي السكني على الفعل العمالي، حيث تعتبر البيئة المحيطة بما تحمله من قيم وجماعة رفاق ومستوى معيشي وأيضا تعداد سكاني وتطور اقتصادي واجتماعي ذات دور مهم في غرس قيم معينة في الفرد الاجتماعي يؤثر فيها على بيئة العمل، هذا حسب (بيار بورديو Pier Bourdieu) الذي يعتبر بأن الأفراد يعيدون إنتاج ما نشئوا عليه، ويمكن التأكد عن كيفية مساهمة هذه البيئة بما لها من خصائص في توجيه الفعل في مديرية التربية محل الدراسة، هذا ما ستوضحه معطيات الجداول الإحصائية التالية:

جدول رقم (28) يبين علاقة الحي السكني بإتقان المبحوثين للعمل.

إتقان العمل:		هناك إتقان		لا يوجد إتقان		المجموع.	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
الحي السكني:							
شعبي	15	45.45%	18	54.55%	33	100%	
الأحياء القديمة	20	100%	-	-	20		
جديد (اجتماعي)	29	100%	-	-	29	100%	
الريفي	60	100%	-	-	60		
المجموع.	124	87.32%	18	12.68%	142	100%	

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين طبيعة الحي السكني الذي يعيش فيه المبحوثين بإتقانهم للعمل.

من خلال المعطيات أعلاه؛ نجد أن الاتجاه العام للجدول يميل نحو المبحوثين الذين يتقنون العمل بنسبة 87.32%، مقابل نسبة 12.68% لا يتقنون عملهم.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بطبيعة الحي السكني الذي يعيش فيه المبحوثين على المتغير التابع وهو إتقان العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف عدة فئات من المبحوثين الذين يعيشون في أحياء سكنية مختلفة من حيث القيم السائدة والتعداد والثقافة ونمط الحياة الموجود هناك، أين عزز الاتجاه بنسبة 100% من المبحوثين الذين ينحدرون ويعيشون في الأحياء القديمة التقليدية، ومن طرف المبحوثين الذين يعيشون في الأحياء الاجتماعية الجديدة، أيضا من طرف المبحوثين الذين يعيشون في أحياء ريفية هادئة وتقليدية، مقابل نسبة معدومة من الذين تمت تنشئتهم في نفس البيئات والأحياء السكنية الثلاث ولا يتقنون العمل.

أما الاتجاه الثاني لا يوجد إتقان في العمل، فهو معزز بنسبة 54.55% من المبحوثين الذين نشئوا في أحياء سكنية شعبية، مقابل 45.45% من المبحوثين الذين نشئوا في أحياء سكنية شعبية وهم من فئة المتقنون للعمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغيرين (طبيعة الحي السكني) والمتغير التابع (إتقان العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين الحي الذي نشئ فيه المبحوث بإتقانه للعمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.53$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن: هناك علاقة واضحة ومتوسطة بين البيئة الجغرافية والأحياء السكنية التي يعيش فيها الأفراد بإتقانهم واهتمامهم بالعمل، وهذا حسب القيم والأعمال الموجودة في البيئة الجغرافية، وطبيعة إقبال السكان نحوى العمل والمشاريع، تؤثر في الناشئة وتجعل المترعرع في كنفها يتربى على ضرورة الترتيب والعمل والسعي والاجتهاد، مما يعني أن ليس المحيط الأسري هو الوحيد الذي لديه تأثير في غرس غيم معينة في الأفراد، بينما أفعالهم وتوجهاتهم ودافعيتهم تخلق وتتشكل أيضا تبعا للظروف المحيطة بهم وتبعا لعامل التطور الاقتصادي وارتفاع القيم في بيئتهم الجغرافية.

برغم من عدم الظهور العلاقة قوية بين المتغيرين، ذلك نتيجة أن العديد من المبحوثين، خاصة أثناء قيامها بالمقابلة مع رؤساء المصالح أجابوا أن: (البيئة الاجتماعية والجغرافية اليوم لم تعد تحتفظ بالسكان الأصليين فقط.. الدليل على ذلك أنهم بحد ذاتهم أتوا من وسط آخر ومن بيئات أخرى واستقروا في سكنات اجتماعية وأحياء جديدة قرب مقر العمل)، مما يعني أن مسألة النزوح نحوى المدينة وظهور سكان جدد في مناطق لم تكن لهم، أدخل بعض القيم الجديدة التي حملت لهم، أثرت قليلا في النتيجة أعلاه.

بالرغم من ذلك نجد أن الأغلبية الذين يقطنون الأحياء الشعبية المكتظة بعدد كبير من السكان، والأزقة الضيقة في الولاية، وأيضا بدكاكين ومشاريع على الأرصفة رصت بطرق غير مرتبة وليست متقنة، حيث تعتري هذه الأحياء كما تمت ملاحظتنا له المشاريع العشوائية والأسواق غير المنظمة وعبر الشوارع وأيضا البيوت بعضها قصديرية وأخرى بنت بدون الحفاظ على جمال الطبيعة والمدينة، كان ظاهرا أن أكثرية القاطنين فيها كانوا أكثر إجابة على أنهم لا يتقنون كثيرا في أعمالهم مقارنة بالآخرين.

في حين أن القاطنين في الأرياف والذين ينحدرون من أسر أغليبيتهم لا يزالون يحتفظون بأعمال الفلاحة والرعي وتربية الدواجن ويسكنون مناطق واسعة من حيث السكنات والأزقة وامتلاك الكثير من الأراضي والممتلكات الاقتصادية مقارنة بسكان المدن، نجدهم أيضا أكثر إتقانا للعمل، لكونهم ترعرعوا في بيئة أغلبية سكانهم يقدسون العمل ومشاريعهم الاقتصادية ويشاركون أوليائهم وعائلاتهم في تنمية اقتصاد العائلة، حيث يدركون كامل الدراية، الغاية من الاهتمام بالطريقة المثلى للاعتناء بممتلكاتهم التي تعبر رأس مال هام بالنسبة لهم وللعائلة، وهذه التنشئة نحوى العمل ومشاركة حياة الفلاحية للأسرة، جعلتهم أكثر توجها لإتقان العمل أيضا داخل المؤسسة.

كما أن الذين أصبحوا يتزرعون في أحياء اجتماعية جديدة، بسبب تنقلهم إلى المدينة بسبب العمل، وآخرين بسبب الاستفادة بسكن اجتماعي لضيق بيوت الأسرة الكبيرة، وآخرين لكونهم منكوبين آثار الزلازل التي حدثت مؤخرا في الولاية* أدى ذلك إلى تهديم سكناتهم القديمة التي تركت منذ الاستعمار واستفادوا بسكنات جديدة من طرف الدولة، إلا أن دافعتيهم للعمل كون الأغلبية منهم تركوا بيوتهم وأراضيهم من أجل السكن في بيئة أخرى، هذا اندل على شيء يدل على رغبتهم في تحقيق ذاتهم ودافعتيهم الكبيرة من أجل العمل، مما جعل هذه الفئة أكثر تتقن جيدا أداء عملها، بالرغم من

(*) هزة أرضية عنيفة بدرجة 6 درجات على سلم ريشر في عام 2021، وهزة عنيفة بدرجة 5.5 على سلم ريشر في مارس 2022، تسببتا في خسائر بشرية ومادية وتشقق وسقوط للمنازل، أقبلت حيالها الدولة نقل العديد من السكان الأصليين في المدينة القديمة العتيقة إلى سكنات جديدة وأحياء سكنية تشكلت مؤخرا.

عيشهم في أحياء مختلف القاطنين فيها غرباء ومتباعدين ولا يدخلون كثيرا في علاقات جديدة، وهو ما جعلهم يركزون أكثر على أهدافهم الخاصة المتعلقة بكيفية العمل والكسب والاستغلال الأحسن للوقت، بدلا من مخالطة بعضهم بعض بقيمهم المختلفة.

منه فتشكل المبحوثين من فئة هجينة القيم والثقافة والمحيط الجغرافي بين أولى تقليدية أغلبية أسرهم لديهم ثقافة ريفية وكيفية تنمية الممتلكات، والأخرى ذات قيم حديثة مبنية على التباعد والبحث عن مصالحها بدلا من التفاعل والتواصل بين أفراد الحي، وأخرين ورثوا قيمهم من عهد الاستعمار ويعتبرون أنفسهم عراقة المنطقة من حيث التحضر واللغة والنظافة والسكنات المرتبة الفخمة التي تركت من قبل المعمرين، ومن أجل فهم كيف يؤثر طبيعة الحي السكني في إتقان العمل وأدائه بشكل الصحيح، نستهل في عرض بعض النتائج التي توضح لنا طبيعة الحياة والبناء كما تمت ملاحظة ذلك في الولاية من حيث ينحدر منها أغلبية المبحوثين، مما يساعدنا على الفهم كثيرا للجدول أعلاه.

03- طبيعة البيئة الجغرافية وعلاقتها بالتعاون بين الموظفين في إطار العمل.

تتميز القرى والبيئات المعزولة والمغلقة حسب ماكس فيبر Max Weber بالانغلاق والتوجه نحوى القيم التقليدية ومراعاة للروابط الاجتماعية التي قد يكون لها تأثير ايجابي على العلاقات بين الموظفين داخل مكان العمل، وقد يكون لها أيضا تأثير لا عقلاني على معايير التسيير والرسمية في التنظيم، كما أشار إلى ذلك دوركايم Dourkhiem Email عند تركيزه حول مسألة القيم والذي اعتبر أن القيم السائدة في المناطق والمجتمعات الحديثة كثيرا ما تتسم بالتضامن والتعاون عكس ما يسود في مناطق تتميز بالتطور المؤسسي والتعداد السكاني والتطور الاقتصادي حيث تكون العلاقات والاهتمامات مختلفة بين الطرفين، وعن تأثير هاتين البيئتين بما تحملانه من خصائص وقيم إلى مؤسسة العمل، ودورها في توجيه وتوحيد العلاقات وتحقيق التعاون والأهداف الموحدة بينهما، نعرض ما تم التوصل إليه في المعطيات التالية:

جدول رقم (29) يبين علاقة طبيعة البيئة الجغرافية بتعاون الموظفين في إطار العمل.

التعاون :		توجد تعاون		لا يوجد		يوجد تعاون مع البعض		المجموع.	
الحي السكني:		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
مدينة		40.3%	27	32.8%	18	26.87%	67	100%	67
شبه حضري		25.64%	10	48.7%	10	25.64%	39	100%	39
ريف		52.78%	19	33.3%	05	13.89%	36	100%	36
المجموع.		39.44%	56	37.3%	33	23.24%	142	100%	142

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين طبيعة البيئة الجغرافية الذي ترعرع فيه المبحوثين بتعاونهم مع زملائهم في إطار العمل.

من خلال المعطيات المجدولة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين يتعاونون في إطار العمل بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يستهان بها أيضا أشاروا أنهم لا يتعاونون مع الزملاء في إطار العمل، في حين أن أقل نسبة ب 23.24% أجابوا بأنهم يتعاونون مع فئة معينة دون أخرى.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بطبيعة البيئة الجغرافية التي نشئ ويقطن فيها المبحوثين على المتغير التابع وهو التعاون في إطار العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تمت تنشئتهم في الأحياء الريفية بنسبة 52.78%، مقابل نسبة 33.33% من الذين ترعرعوا في الريف إلا أنهم لا يتعاونون في إطار العمل، ومقابل 13.89% أيضا ممن ترعرعوا في الريف إلا أنهم يتعاونون مع البعض فقط في إطار العمل.

أما الاتجاه الثاني (ليس هناك تعاون)، فهو معزز بنسبة 48.72% من المبحوثين الذين نشئوا في المناطق الشبه الحضرية، في مقابل 25.64% من المبحوثين الذين نشئوا في المناطق الشبه الحضرية من فئة الذين يتعاونون مع بعض الموظفين فقط، أيضا مقابل نسبة 25.64% من للذين نشئوا في المناطق الشبه الحضرية ويتعاونون مع الجميع في إطار العمل.

في حين الاتجاه الثالث الذين يمثلون الذين يتعاونون مع فئة معينة فقط من طرف المبحوثين، معزز من طرف 26.87% من الموظفين الذين نشئوا في المدينة، مقابل نسبة 40.3% من المبحوثين الذين نشئوا في المدينة ويتعاونون مع الجميع في إطار العمل، مقابل نسبة 32.84% للذين نشئوا في المدينة ولا يتعاونون في إطار العمل .

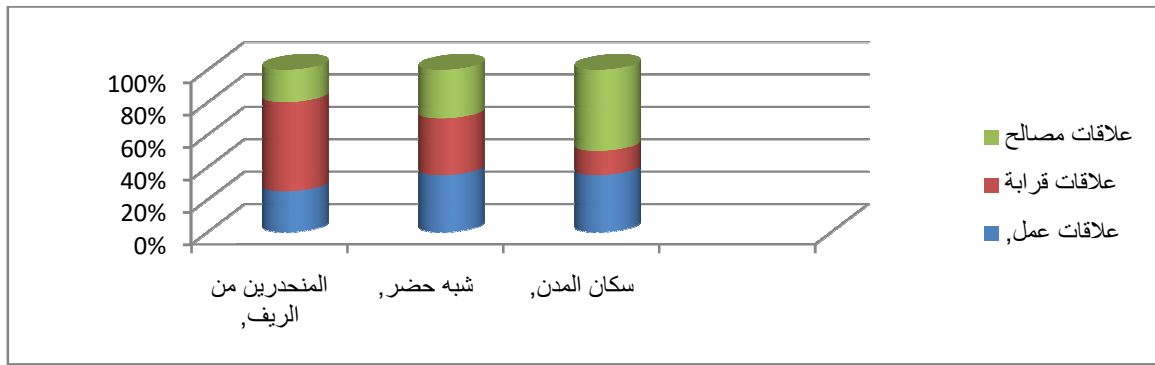
من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل (طبيعة البيئة الجغرافية) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين في إطار العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط ضعيفة أي توجد علاقة طردية ضعيفة بين طبيعة البيئة الجغرافية والتعاون في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.27$.

من منطلق التحليل الإحصائي أعلاه تم التوصل أن: المبحوثين المنحدرين من المناطق الريفية أكثر تعاونا في مجال العمل وإقبالا لبناء علاقات والروابط الاجتماعية المختلفة مع الموظفين الآخرين بغض النظر عن مكانتهم داخل المؤسسة كلما تقدموا في السن مثلما تم التوصل إليه في الجدول أعلاه، وأكثر إقبالا للبحث عن توسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية واتساع زملائهم والتعامل وفق منطق غير رسمي تسوده علاقات الزمالة والإخاء أكثر مما هي علاقات رسمية وعلاقات عمل وأداء خدمة فقط.

كما تعتبر فئة الريفيين أيضا أكثر إقبالا من غيرهم أيضا الحفاظ على علاقاتهم الخارجية من أقارب وأحبابهم وجيرانهم داخل المؤسسة والتشارك معهم في كل صغيرة وكبيرة عكس سكان المدن.

في مقابل ذلك نجد المدنيين والبعض من الشبه الحضريين أكثر توجهها لعدم التعاون وبناء علاقات اجتماعية مع مختلف الموظفين وذلك بفضل التعقيد والتباعد الاجتماعي الذي يعيشونه في

بيئتهم الاجتماعية، كما نجدهم في المرتبة الثانية أقلهم تعاوناً على أساس القرابة والجهوية مقارنة بسكان الأرياف. موازاة مع طول نشاطهم التنظيمية التي جعلتهم ينسجون علاقات اجتماعية كثيرة داخلية وخارجية بفضل ما توصلوا إليه من مكانة هي المحدد الرئيسي لتعاونهم وتعاملهم مع غيرهم داخل المؤسسة، أغلبها علاقات مصلحة، هذا ما يعلل كونهم أكثر ابتعاداً من التعاون مع الأقارب والجيران مقارنة بموظفي الأرياف الذين يحتفظون بالعلاقات والروابط لقداستها اجتماعياً، وليس لما يفرضه مكانتهم وتنشئتهم التنظيمية تبعاً لمصالح و منافع محددة. هذا حسب الشكل التالي:



شكل رقم 03 يبين طريقة تعاون المبحوثين حسب متغير مكان السكن.

منه تفاعل المبحوثين بين نسقين من القيم، أولهما اجتماعي من بيئة ريفية والأخر اجتماعي من بيئة حضرية وشبه حضرية أثر في نماذج الفعل الاجتماعي المنتهج تنظيمياً وفق ما يلي: البيئة الاجتماعية لسكان الأرياف جعلتهم يدخلون بنسبة كبيرة من التوجه نحو التعاون و بناء علاقات اجتماعية في إطار الروابط التقليدية والنية والإخاء، والقليل منهم فقط من لديهم توجه نحو الانعزال وعدم بناء العلاقات بنسبة 33.33%، ومع زيادة تنشئتهم وأقدميتهم في مكان العمل يسعون إلى توسيع علاقاتهم الاجتماعية داخليا وخارجيا، بنسبة (52.78%)، خاصة وأن لديهم قابلية التعامل وفق النمط التقليدي بتقديم هدايا وموارد لا يملكها سكان المدن وشبه الحضرين، (هذا ما حسب إجابة رئيس مصلحة التنظيم التربوي حول الكرم والهدايا والتعامل الذي يتميز به سكان القرى والأرياف مقارنة بسكان المدن، مما يجعلهم يندمجون ويكسبون علاقات طيبة بفضل قيمهم التقليدية من جهة وتدعيمه بالهدايا والموارد الفلاحة والطبيعية من جهة أخرى حسب ما صرح به أيضا رئيس مصلحة

المستخدمين حول السلوكيات والتعاون الذي يأتي بهم من لديهم أراض ومساحات فلاحية كبيرة وهم من أغلبية سكان الأرياف بقوله: (يصلون زيت.. وعسل النحل وفواكه جبلية.. تحت قيم ومعنى الكرم والإحسان والتعاون.. وليس من منطلق الهبة أو تقديم الرشوة..)، أي يعيدون إنتاج قيمهم الاجتماعية التقليدية في مكان العمل كلما ازدادت أقدميتهم في المؤسسة..، لكونهم يجيدون وسائل وظروف تشجع مثل هذه الممارسات ومثل هذا البناء الاجتماعي الذي ينطلق من نية (فعل حسن من طرف إلى الريفيين..، إلا أنه يحافظ على العلاقات والتوقعات والتعايش بين بعضهم البعض..

ذلك عكس سكان المدن الذين يدخلون بأكثر المتوجهين نحو الانعزال 32.84% وأقلهم توجهها لبناء علاقات اجتماعية وفق التوجه القرابي أو الجهة، كونهم يعيشون في مجتمع ظل روابط منفصلة وعلاقات اجتماعية متباعدة، طغى عليهم ضيق الحال وقلة الموارد والسكن المنفرد وقلة وتراجع الصلة الاجتماعية، مما يجعل اهتمامهم مقابل غلاء الحياة الاقتصادية والمعيشية، ينصب نحو العمل وبعده المادي والمردود المالي، الذي يدفعهم يكون مصالحين* ونفعيين ويبحثون عن مصالحهم الفردي أكثر مما هو عاطفي أو تقليدي لا يخدم واقعهم الحالي، إلا أنهم مع الوقت يصعدون في سلم بناء علاقات اجتماعية حديثة وجديدة مبنية على المصلحة الخاصة، كذا البحث عن مصلحتهم الشخصية، أي الاندماج في ضل بيئة العمل، وفق فعل انعزالي يقوم على العقلنة والبحث عن مصلحة تطوير أنفسهم وتقديم الأفضل للمؤسسة حتى يحافظون على موردتهم الوحيد في ظل ارتفاع البطالة وغلاء المعيشة والذي هو المنصب، كذا التزامهم بعلاقات عمل رسمية، إلا أنهم يتوجهون مع الوقت وفق الصعود في سلم المصلحة وعلاقات نفعية شخصية مثلما يوضحه كل من الجدول والشكل أعلاه..

في حين أن الاتجاه الثالث، شبه حضري فهم فئة نشأت في ظل بيئة اجتماعية هجينة (شبه مفتوحة)، يدخلون إلى المؤسسة ذات توجه انعزالي من أجل التركيز على العمل والرسمية بنسبة 48.72%، إلا أنه مع الوقت يصبحون منقسمين إلى قسمين تقريبا متوافقين 25.64% أولهم يختار

* مصطلح باللهجة العربية، مشتق من كلمة مصلحة، يستخدم تهكما وينسب عند محاولة وصف شخص معين بأنه مختص في البحث عن مصلحته ومفعته الشخصية فقط، ويتميز بالأنانية والفرديانية والتعالي.

وعلاقات القرابة والجهوية، والأخر يتجه نحو مصالحه وبناء شبكة علاقات مع أصحاب المعارف والمكانة بما يحقق فضولهم ومكانتهم وطموحاتهم المختلفة، مما يعني أن القيم الهجينة في بيئتهم بين التقليد والروابط الحديثة المتفككة، أثرت في نماذج الفعل المنبثق تنظيماً بين أفعال ذات توجه عقلائي لتحقيق غاية وفعل تقليدي ذات توجه عاطفي ومراعاة للقيم والأعراف الاجتماعية..

منه نتوصل إلى أن: شخصية المؤسسة هنا غائبة من جهة لكونهم تفرض بما لديها من قدامى تقاليد وأعراف غير عقلانية، من جهة ثانية توفر جميع الظروف والوسائط والوسائل التي تسهل على الأفراد إعادة إنتاج قيمهم الاجتماعية، مما يعني غياب الصرامة والرقابة وقيم تنظيمية واضحة تساهم في غرس ثقافة عقلانية بين الناشئ التنظيمي خاصة الجدد منهم.. هذا ما فسح المجال أمام المبحوثين بإعادة إنتاج قيمهم وإضفاء خصائصهم المتنوعة والفرعية في التنظيم.. نحو اتجاه تقليدي مبني على غياب العقلنة، وعاطفي مبني على إحياء الروابط القرابة و القيم الاجتماعية..

المبحث الثالث: الموارد الاقتصادية الخارجية وتوجيه الفعل العمالي.

تنشئة الأفراد في بيئة تهتم بالعمل والاقتصاد والمشاريع له تأثيره على توجه الأفراد إلى احترام العمل ومعرفة آثاره الايجابي في المجتمع والفرد، حيث أن تعلم الفرد في بيئته الأسرية كيفية الاكتساب وقيمة العمل والوقت وكيفية الاعتماد على الذات والاستثمار الجيد من خلال الاستغلال الجيد للقدرات والإمكانيات، يغرس قيم منتجة وقيم العمل والإتقان والاجتهاد في الأفراد منذ صغرهم، حيث ينشئون على حب العمل والاجتهاد.. وقد يكون تنشئة الأفراد في بيئة فقيرة أو لا تمتلك موارد للعمل أو ليس لديهم فرص كثيرة لإشراك الأفراد في الكسب والمشاريع والعمل يؤدي إلى إنتاج أفراد قليلي الحماس والإتقان وربما أيضا تغيب فيهم قيم التنمية والعمل وكيفية الاستثمار في عالم الأعمال وأيضا العمل، وبما أن الفرد يتأثر بكيفية تربيته وظروفه الاجتماعية والاقتصادية فإنه يعيد إنتاج ما ترعرع عليه ويقدم نفس الاهتمام للعمل حسب واقع العمل والاقتصاد المقدم له من طرف أسرته ومحيطه، وهو ما تحاول هذا العناصر التوصل إلى تأكيده أو نفيه بالاعتماد دائما على مقارنة إعادة إنتاج واستنساخ القيم الاجتماعية في أماكن العمل.

01-المدخل المادية للموظفين والمواظبة في العمل.

نحاول في هذا العنصر التعرف على إمكانية تأثير المدخل المادية والاقتصادية الإضافية في المواظبة وإتقان واهتمام المبحوثين بالعمل والاجتهاد والمسؤولية داخل المؤسسة، خاصة وأن الأفراد الذين يملكون موارد كسب خارجية ترعرعوا في بيئة تهتم بالعمل والتجارة والاستثمار وكيفية تنمية الثروة، وعن مدى إعادة إنتاج المبحوثين لمثل هذه القيم في أماكن العمل، هذا ما سنوضحه من خلال معطيات الجداول التالية:

جدول رقم (30) يبين علاقة بين المداخل المادية للموظفين بمواظبتهم على العمل.

المجموع.		توجد		توجد أحيانا		لا توجد		المواظبة: المدخل المادية:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	47	-	-	51.06%	24	48.94%	23	توجد مداخل مادية (ممتلكات وأراض)
100%	28	-	-	100%	28	-	-	توجد مداخل مادية أخرى عمل إضافي
100%	67	82.09%	55	17.91%	12	-	-	لا توجد مداخل
100%	142	38.7%	55	45.1%	64	16.2%	23	المجموع.

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين امتلاك المبحوثين لمدخل وممتلكات اقتصادية

خارجية بمواظبتهم واحترامهم لأوقات العمل.

من خلال المعطيات المجدولة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين لا يواظبون قليلا فقط بنسبة 45.1%، مقابل نسبة 38.7% لا يستهان بها أيضا أشاروا أنهم يواظبون في العمل، في حين أن أقل نسبة قدرت ب 16.2% أجابوا بأنهم غير مواظبون ولا يحترمون كليا الأوقات المحددة للدخول والخروج من العمل.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بامتلاك المبحوث للممتلكات ومدخل خارجية أخرى للعيش على المتغير التابع وهو المواظبة في العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين لديهم أعمال حرة إضافية خارج المؤسسة بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين لديهم أعمال حرة ثانوية للعيش من فئة غير المواظبون أو المواظبون في العمل.

كما عزز نفس الاتجاه (لا أوظب كثيرا) في المرتبة الثانية بنسبة 51.06% هم من فئة الذين تملك عائلاتهم ممتلكات وأراض خارجية يستغلونها للدخل الإضافي، مقابل نسبة 48.94% من الذين لديهم ممتلكات اقتصادية خارجية ولا يوظبون تماما عن أوقات العمل.

أما الاتجاه الثاني (موظب في العمل)، فهو معزز بنسبة 82.09% من المبحوثين الذين ليس لديهم أية مصادر مادية واقتصادية أخرى، في مقابل 17.91% من المبحوثين الذين ليس لديهم أية مصادر وممتلكات اقتصادية خارجية أخرى وهم من فئة الموظفين قليلا فقط في العمل، في حين أنه كانت النسبة منعدمة لدى المبحوثين الذين ليس لديهم ممتلكات خارجية أخرى وغير موظبون في العمل.

في حين الاتجاه الثالث الذين يمثلون المبحوثين غير الموظفين بدرجة كبيرة، معزز من طرف 48.94% من الموظفين الذين لدى أسرهم ممتلكات وأراض يستغلونها كدخل إضافي.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل (امتلاك المبحوثين لموارد اقتصادية ومادية خارجية) والمتغير التابع (المواظبة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط قوي أي توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين ب:
.R=0.8

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن:

الملاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للعيش ولممتلكات اقتصادية خارجية قابله عدم اهتمامهم بوقت العمل لصالح الاهتمام بالأعمال الخارجية، ذلك نتيجة أن أسرهم المالكة لثروات وموارد اقتصادية تهتم كثيرا بمسألة الوقت نحوى تنمية واستثمار اقتصاد العائلة من الأرض والفلاحة والممتلكات، باعتبارهم من عائلات ثرية ذات وضعية مادية واقتصادية جيدة، هذا يجعل المبحوثين من أبنائهم (الورثة لاقتصاد العائلة) يقسمون الوقت بين ما يخدم وضعيتهم الخارجية من خلال تسيير مشاريعهم، أو الاهتمام بالأرض والفلاحة.. قبل التوجه للعمل، مع العلم أنهم في نفس

الوقت يحتفظون بالمنصب لما له من امتيازات معنوية أكثر (مكانة، الاسم، الرتبة الوظيفية، مساعدة أبنائهم المتعلمين في الوظيفة في القطاع..الخ).

في مقابل ذلك نجد الموظفين الذين ليس لديهم أموال أخرى خارج المؤسسة ولا ممتلكات و ثروات مادية هامة أكثر اهتماما بالعمل في المديرية ووظائفهم الحالية ويظهر ذلك في شكل احترامهم للعمل والوقت والمواظبة، وأكثرهم رغبة في الحفاظ على مصدرهم الوحيد في بداية التعيين الذي هو الوظيفة، ولا يقسمون كثيرا أوقاتهم بين الداخل والخارج، لكون ليس لديهم أي مصادر خارجية للثروة يهتمون بشؤونها، لهذا هدفهم يتمحور حول الوظيفة والراتب، بهدف تحسين ظروفهم المادية.

كما أننا نجد فئة أخرى تبحث مباشرة عند توظيفها في القطاع على مناصب كسب أخرى في حالة عدم امتلاكهم لموارد و ثروات عائلية، وهذا ناتج لكون الموظف في بداية توظيفهم يحملون توقعات من البيئة الخارجية نحوى تحقيق الذات والمادة، لهذا يكون هدفهم المحافظة على المنصب وما يأتي من جراه من امتيازات، إلا أنه كلما تقدم الموظف في مدة العمل، يكتشف أن الراتب لا يكفي من جهة، كما أن الامتيازات غالبا ما تعتمد على معايير عشوائية وذاتية وليس الاستحقاق، وأمام عدم تحقق توقعاتهم التي تتلاءم مع مستواهم العلمي أو المادي، يعود بمجرد استقراره الوظيفي إلى خدمة مصالحه الخارجية، واستغلال منافذ أخرى تمكنه من كسب الثروة بالحفاظ دائما على نفس المنصب الذي له امتيازات خارجية لا تحققها المادة أو المشاريع العائلية.. وهذه الموارد الثانوية تؤثر في استقرار الموظف في عمله وفي انضباطه ومواظبته داخل المديرية.

هذا ما يجعلنا نتوصل إلى: أن كلتا البيئتين الخارجية والداخلية، فأما الخارجية بما تحمله من قيم ونمط حياة وطريقة التنشئة، والخارجية بما لها من ظروف غير مشجعة ماديا هما من يساهمان معا في توجيه الفعل الاجتماعي في القطاع، ويكونان بذلك وراء الكثير من العراقيل التي تحد من عقلنة القطاع وثقافة المؤسسة ومنها سيادة التسبب وعدم احترام الوقت.

هو ما يجعلنا نقول بما أن المستوى الاقتصادي للمجتمع والأسرة سواء يؤثران في توجيه الفعل العمالي نحوى قيم وممارسات معينة داخل أماكن العمل، حيث كلما كان الوضع المادي للأسر جيد وللمبحوث موارد مادية ووضعية اقتصادية مريحة كلما أدى ذلك إلى وجود مبحوثين يهتمون أكثر باستثمار ممتلكاتهم الاقتصادية والعائلية الخارجية، ذلك ناتج أيضا لكون الراتب الذي يتقاضاه الموظفين في القطاع لا يحفز على المواظبة والاهتمام الكلي بالعمل والحفاظ عليه وحده، في مقابل ذلك كلما كانت الوضعية المادية للمبحوثين غير جيدة كلما أنتج ذلك مبحوثين ليس لديهم إلا منصبهم من أجل حمايته والحفاظ على التزامهم بوقت العمل، لكون ليس لديهم موارد اقتصادية وثانوية من أرض وممتلكات ليحصلوا على راتب ودخل منها وهذا ما يجعلهم أكثر التزاما بوقت العمل مقارنة بالآخرين.

02-المدخل المادية الخارجية للموظفين وعلاقتها بمشاركته في اتخاذ القرار.

نحاول في هذا العنصر التعرف على إمكانية تأثير المدخل المادية والاقتصادية الإضافية في مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرار مع المسؤولين داخل مكان العمل، خاصة وأن الأفراد الذين يملكون موارد كسب خارجية ترعرعوا في بيئة تهتم بالعمل وربما لديهم فرص استثمار وقرارات قيمة في مجال العمل والتسيير، وعن مدى تأثير الوضعية المادية والاجتماعية على المشاركة في القرارات والعلاقات داخل مكان العمل، هذا ما سنوضحه من خلال معطيات الجداول التالية:

جدول رقم (31) يبين العلاقة بين المداخل المادية الإضافية للموظفين بالمشاركة في اتخاذ القرار.

المجموع.		لا توجد مشاركة		توجد مشاركة		المشاركة: المدخل المادية .
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	47	-	-	100%	47	توجد مداخل مادية (ممتلكات وأراض)
100%	28	3.57%	01	96.43%	27	توجد مداخل مادية أخرى عمل إضافي
100%	67	82.09%	55	17.91%	12	لا توجد مداخل
100%	142	39.44%	56	60.56%	86	المجموع.

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين امتلاك المبحوثين لمصادر دخل وممتلكات خارجية

بمشاركتهم في اتخاذ القرار بالمديرية.

من خلال المعطيات أعلاه؛ نجد أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرار في العمل بنسبة 60.56%، مقابل نسبة 39.44% لا يشاركون بقراراتهم داخل المديرية.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بامتلاك المبحوث للممتلكات ومدخل خارجية أخرى للعيش على المتغير التابع وهو المشاركة في اتخاذ القرار، تبين أن الاتجاه العام معزز بنسبة 100% من طرف فئة المبحوثين الذين يمتلكون ممتلكات عائلية وموارد اقتصادية ورثوها من عائلاتهم.

كما عزز نفس الاتجاه (أشارك في اتخاذ القرار) في المرتبة الثانية من طرف المبحوثين الذين لديهم أعمال حرة إضافية خارج المؤسسة بنسبة 96.43%، مقابل نسبة 3.57% من المبحوثين الذين لديهم أعمال حرة ثانوية للعيش من فئة غير المشاركون في اتخاذ القرار.

أما الاتجاه الثاني (لا أشارك بقراراتي)، فهو معزز بنسبة 82.09% من المبحوثين الذين ليس لديهم أي ممتلكات ولا عمل إضافي خارجي، مقابل 17.91% من المبحوثين الذين ليس لديهم أي ممتلكات ولا عمل إضافي خارجي ويشاركون في اتخاذ القرار.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغيرين (مداخل أخرى اقتصادية) والمتغير التابع (المشاركة في اتخاذ القرار)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للكسب خارج المؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرار، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.7$.

بالتعمن في كل من المعطيات أعلاه، نجد أن هناك علاقة بين ارتفاع الوضعية المادية والممتلكات الاقتصادية الخارجية للمبحوثين، بارتفاع مشاركتهم في اتخاذ القرار، في مقابل كلما كانوا لا يملكون مصادر دخل أخرى كلما لم يشاركوا في اتخاذ القرار.

من جانب ثان بالعودة إلى خصائص أسر المبحوثين بالتحديد الجدول المتعلق بسن المبحوثين والمستوى المادي والثقافي لأسرهم جدول رقم (18) لاحظنا أن أغلبية المبحوثين من الكبار ينحدرون من أسر متعلمة وثرية، وهو ما يعلل ارتفاع نسبة المشاركة لدى الذكور أولا (لكونهم أول من وظيف في القطاع قبل خروج المرأة لسوق العمل).

ثانيا أكبرهم أقدمية وسنا لكونهم أول من تربعوا على المناصب الهامة منذ سنوات إلى يومنا هذا، ذلك ما ساعدهم في استغلال مميزات المنصب بما في ذلك اتخاذ السلطة والمسؤولية وتفويض الصلاحيات والمشاركة في اتخاذ القرار..

ممن يجعلنا نقول أن أغلبية المبحوثين الذكور والأكثر سنا والأكثر أقدمية وممن ينحدرون بيئة ذات موارد اقتصادية جيدة هم الفئة التي بسطت نفوذها على العلاقات ومناصب هامة في القطاع سمحت لهم بتسييره ضمن جماعتهم والمقربين إليهم من أبنائهم وأصدقائهم القدامى.

03-المدخل المادية الخارجية للموظف وتطبيق جميع تعليمات الرئيس.

نحاول في هذا العنصر التعرف على إمكانية تأثير المدخل المادية والاقتصادية الإضافية في تطبيق المبحوثين للتعليمات والأوامر التي يقدمها المسؤولين والإدارة، وعن مدى تأثير الوضعية المادية والاجتماعية على المواظبة ومكانة الموظف التنظيمية والعلاقات غير الرسمية بين الرئيس والمرؤوس داخل مكان العمل، هذا ما سنوضحه من خلال معطيات الجداول التالية:

جدول رقم (32) يبين العلاقة بين المدخل الأخرى للموظف وعلاقتها بتطبيقه لجميع التعليمات.

المجموع.		نعم		لا		تطبيق التعليمات: مدخل خارجية:
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	47	12.77%	06	87.23%	41	توجد مدخل مادية (ممتلكات وأراض)
100%	28	32.14%	09	67.86%	19	توجد مدخل مادية اخرى عمل إضافي
100%	67	61.19%	41	38.81%	26	لا توجد مدخل
100%	142	39.44%	56	60.56%	86	المجموع.

يبين الجدول أعلاه؛ مدى وجود علاقة بين امتلاك المبحوثين لمصادر دخل وممتلكات خارجية بتطبيقهم لجميع التعليمات المقدمة من طرف رئيسهم.

من خلال المعطيات أعلاه؛ نجد أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين لا يطبقون التعليمات المقدمة لهم بنسبة 60.56%، مقابل نسبة 39.44% يطبقون جميع الأوامر والتعليمات المقدمة لهم.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بامتلاك المبحوثين لممتلكات ومداخل خارجية أخرى على المتغير التابع وهو تطبيق التعليمات والأوامر، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف فئتين من المبحوثين الذين يختلفون في طبيعة الموارد الاقتصادية الخارجية التي يمتلكونها، أين عزز الاتجاه بنسبة 87.23% من المبحوثين الذين لدى أسرهم ممتلكات وأراض اقتصادية وفلاحة هامة، كما عزز أيضا من طرف 67.86% من المبحوثين الذين لديهم أعمال حرة أخرى.

أما الاتجاه الثاني (أطبق جميع التعليمات)، فهو معزز بنسبة 61.19% من المبحوثين الذين ليس لديهم أي ممتلكات ولا عمل إضافي خارجي، مقابل 38.81% من المبحوثين الذين ليس لديهم أي ممتلكات ولا عمل إضافي خارجي وهم من فئة غير المطبقين أيضا لجميع تعليمات وأوامر الإدارة أو المسؤولين في المديرية.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغيرين (مداخل أخرى اقتصادية) والمتغير التابع (تطبيق جميع التعليمات)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط ضعيف أي توجد علاقة طردية ضعيفة بين امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للكسب خارج المؤسسة بتطبيقهم لتعليمات الإدارة، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.25$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه، نتوصل إلى أن: المبحوثين الذين لديهم وضعية اقتصادية جيدة من خلال امتلاكهم لأراض وممتلكات وثروات طبيعية ورثت من طرف عائلاتهم أو لديهم أعمال ومشاريع خاصة خارج المؤسسة جميعهم لا يطبقون التعليمات والأوامر المقدمة لهم، ذلك لتقدير المسؤولين الكبار لمثل هذه الوضعيات الاجتماعية والاقتصادية الجيدة لكونهم ينتفعون منهم بطريقة أو بأخرى، مع العلم أن أكثرية المسؤولين ترعرعوا في ضل بيئة اجتماعية تقدر الروابط الاجتماعية

والأفراد الذين أسماء عائلات وموارد مرموقة، وبما أن أغلبية العلاقات مبنية على مقابل ومصلحة معينة، فيعني معاملة ابن زميل معاملة قانونية، سيقابله أيضا هو عندما يريد مقابل معين بالمثل، ولن يتيح له الأولوية في تحقيق امتيازات معينة، لهذا تحض هذه الفئة باهتمام بالغ لاعتبارات عدة في طياتها المحافظة على القريب والجار من جهة، أما أخرى هي الحفاظ على الامتيازات التي تعود عليهم في مقابل اهتمامه بهذا المبحث بأولوية والسماح له بالتسبب وعدم تطبيق عليه القانون والنظام أو فرض عليه أوقات وقواعد محددة للعمل.. كذا عدم معاقبتهم أثناء تغاضيهم عن الأوامر المقدمة اليه، وهو ما جعلهم أكثر عدم تقيدا بمعايير العمل وبتعليمات الموجهة لهم، سواء تعليمات تخص كيفية العمل أو حول المواظبة أو حتى من أجل تطبيق أوامر معينة يوجهها المسؤولون لهم..

العكس تماما بالنسبة للمبجوثين الذين لا يملكون وضعيات وموارد اقتصادية هامة أو ممن لا ينحدرون من أسر ثرية ومرموقة ذات ثروات، يطبقون القانون والتعليمات موجهة لهم بصرامة، خاصة وأنهم لا يملكون سند يحميهم من جهة، ومن جهة صغار والأقل أقدمية ممن يجب عليهم ضبطهم وغرس فيهم قيم العمل وطريقة احترام الثقافة والمعايير السائدة، وهذا ما جعل الأغلبية منهم يؤكدون أن التطبيق الحرفي للقانون وإسقاط جزاءات معينة عليهم يقع بالحرف من قبل المسؤولون بدون تردد.. وهذا ما جعلهم يحترمون كل التعليمات والأوامر التي تقدم لهم..

منه نتوصل إلى وجود علاقة ضعيفة بين الممتلكات الاقتصادية والوضعية الخارجية للمبجوثين بسلوكياتهم وتطبيقهم للأوامر داخل المديرية، ذلك ناتج باحترام وتساهل المسؤولين وتشجيعهم للفئة الثرية والتي لها موارد جيدة من أجل تحقيق مصالحهم، وهو ما أدى إلى تسبب وتهاون هذه الفئة واعتبار أن مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية مورد يمكن استغلاله لتطبيق ما يريدونه في أماكن العمل، وهو ما يدعم التغاضي على عدم احترام التعليمات والقيم التنظيمية.

المبحث الرابع: مواقع التواصل الاجتماعي والعلاقات بين الموظفين.

أسفر التغيير الاجتماعي الحادث اليوم، تغيير أساليب التأثير في حياة الفرد ولم تعد التربية والأفعال ما يتعلمه الفرد فقط في بيئته المغلقة، بل دخلت أساليب تكنولوجيا وعولماتية حديثة أثرت في نمط عيش الفرد وطريقة بناء لعلاقاته وتحديده لاهتماماته، ومن بين هذه الأساليب التي يستخدمها جل أفراد المجتمع اليوم هي مواقع التواصل الاجتماعي (فيسبوك على وجه الخصوص). ولتعرف عن الدور الذي تلعبه مواقع التواصل الاجتماعي كمحدد لعلاقات الأفراد وأوجه تواصلهم داخل مكان العمل، نعرض ما توصلنا إليه من خلال هذه الجداول:

01- استخدام المبحوثين لمواقع التواصل الاجتماعي في مجال العمل.

التواصل والأساليب الحديثة للتواصل تفرض علاقات جديدة لم تكن موجودة في المجتمع التقليدي البسيط، حيث كان التفاعل والتواصل مباشر سواء بين الأهل أو الأصدقاء، أما وسائل التكنولوجيا الحديثة أعطت شكلا وبعدا وطريقة أخرى للتفاعل والتواصل الاجتماعي قد يكون ذات تأثير ايجابي أو معرقل لجماعة العمل خاصة في إطار تحقيق الأهداف والعلاقات الايجابية في إطار العمل، وعن حقيقة هذه العلاقات والروابط ومدى اهتمام المبحوثين بها نجد:

جدول رقم (33) توزيع المبحوثين حسب استخدامهم لمواقع التواصل الاجتماعي فيسبوك.

النسبة %	التكرار	استخدام فيسبوك:
95.77%	136	نعم
4.23%	06	لا
100%	142	المجموع

نجد الأغلبية من أفراد العينة يستخدمون مواقع التواصل فيسبوك وهذا بنسبة 95.77%، في

مقابل ذلك نجد 6 مبحوثين بنسبة 4.23% لا يستخدمون هذا التطبيق للتواصل.

ذلك لكون: مواقع التواصل الاجتماعي حاليا تعد أهم الوسائل التي يستخدمها أفراد المجتمع بما في ذلك الموظفين باختلاف جنسهم ومستواهم العلمي أو أماكن سكنهم، من أجل التواصل مع غيرهم من الزملاء والأقارب، خاصة في وقت أصبحت الصلات الاجتماعية والعلاقات بين أفراد العائلة الواحدة جد متباعدة مع توجه العديد من أفراد الأسر للعمل والدراسة لهذا قلت الزيارات والروابط المباشرة مقارنة بالسابق، إلا أن ظهور هذه المواقع وانتشارها السريع لكونها وظيفية اجتماعيا وحتى تنظيميا كونها وسيلة لإعادة الروابط العائلية من جهة لكونها و غير مكلفة كثيرة ولها مميزات الصوت والصورة والفيديو مما يجعلها تساهم في لم شمل العائلة وإعادة الروابط ونسج العلاقات بين الأطراف حتى وإن كانت عن بعد.

منه نستنتج: عموما أغلبية الفئات العمرية وجميع المبحوثين باختلاف خصائصهم الشخصية والاجتماعية وحتى التنظيمية يستعملون مواقع التواصل الاجتماعي، كما ما توضحه النسبة المتحصل عليها.

في حين أننا نجد 6 أفراد فقط وهم في الغالب من الكبار في السن ممن لا يوافقون استعمال هذه الميزة ولم يعتادوها من جهة، ومن جهة ثانية وجدنا أن الغالبية منهم يعانون صعوبات في القراءة والكتابة من بينهم عاملة النظافة.

منه فإن هذه التقنية التكنولوجية الحديثة أصبحت ضرورية لدى المبحوثين وأفراد المجتمع في وقتنا الحالي لكونها ضرورية للعصر والوقت الذي نعيش فيه، فهي بالنسبة للصغار مصدرا للمعرفة والتعرف وبناء العلاقات، وحتى بالنسبة للكبار فهي وسيلة التواصل ومراقبة الأبناء والاتصال وحتى ضرورية من أجل مساعدة أبنائهم على اكتساب المعلومات والمعارف واللعب أيضا مما جعل الجميع يفتنوها من أجل مواقف لا بد منها في المجتمع، وتبعاً لنسبة اهتمام المبحوثين بها ولاعتبارها ميزة تكنولوجية عصرية بما تحمله من قيم وثقافة وجب التركيز في كيفية تأثيرها على العلاقات والفعل في الإطار التنظيمي.

جدول رقم (34) توزيع آراء المبحوثين المستخدمين لفيسبوك حول الصداقة مع الزملاء في إطار العمل.

النسبة %.	التكرار .	الصداقة عبر فايسبوك:
73.53%	100	نعم .
26.47%	36	لا .
100%	136	المجموع .

الملاحظة: التكرارات أقل من حجم العينة، لأن السؤال موجه لمستخدمي فايسبوك في إطار العمل.

من خلال الجدول نجد أن 73.53% هي نسبة جد معتبرة ممن لديهم أصدقاء عبر مواقع التواصل من نفس أماكن العمل، مقابل 26.47% منهم لا يشاركون حسابهم عبر فايسبوك مع الزملاء في نفس أماكن العمل.

إذ أن موقع التواصل يعتبر وسيلة لفتح العلاقات وتوطيد التواصل بين مختلف الفاعلين في أماكن العمل، مما يحسن من روابطهم ويجعلهم يشاركون بعضهم البعض ومختلف مشاغلهم، ذلك ما يعزز الروابط الاجتماعية وحتى التكافل في أوقات الصعوبة التي قد يتلقاها الموظف في البيئة الخارجية أو حتى في أماكن العمل.

كما تعتبر هذه الوسيلة عند استخدامها بشكل معقول وسيلة الإتحاد ومشاركة الاهتمامات والاتجاهات وتشكيل قوة لمواجهة الصعوبات التي يتلقاها الموظفين في حياتهم المهنية، مما يسارع في رفعها وإيجاد الحلول لها من خلال الآراء المتعددة التي يتلقاها الموظف من طرف زملائه بأقل جهد ووقت.

حيث تؤكد المعطيات أعلاه أن أغلبية المبحوثين ممن يشاركون زملاء العمل موقع فايسبوك أجابوا على أنهم لا يتم اختيارهم لزملاء ذات امتيازات أو مقربين عائليا منهم، ذلك ما يؤكد الاتجاه

العام للإجابات بنسبة 73.53% ممن كانت إجاباتهم أنهم يتواصلون مع الجميع دون استثناء ولا يؤخذون اعتبارات معينة ويدخل في ذلك الموظفين بدون اختلافاتهم الوظيفية ولا القرابة ولا لنوع المكانة أو السن أو القرابة..

منه نتوصل إلى: مواقع التواصل الاجتماعي ألغت الحدود بين ما هو عائلي وعام، وجعلت الأغلبية من المبحوثين يستخدمونه وسيلة للتواصل مع الجميع دون استثناء، لكونه فضاء ينتج علاقات وروابط اجتماعية قوية من خلال التشارك في المهام والاتجاهات والأفكار، ويساهم في إنتاج الفرد الذي لا يتقيد بالعلاقات القرابية والجهوية فقط، لكون التواصل عام من أجل البحث عن أصدقاء يشاركون معهم مهامهم وإبداعاتهم حتى مشاكلهم اليومية جراء الضغوطات العصرية وتباعد العلاقات الشخصية والاجتماعية للأفراد.

من ثم يمكن أن نقول أن هذه الوسيلة بصفة عامة لها دور كبير في محاربة توجه الأفراد على أساس عشيري أو قرابي أو حتى التفاعل وفق نفس الجنس، كونه فضاء يعزز ويمتن العلاقات البعيدة قبل القريبة جدا ويشجع ثقافة التنوع الثقافي والتعايش السلمي والاندماج مع الآخر... وهذا له دور ايجابي في انعكاسه على فرق العمل والإتحاد في ما بين الموظفين أيضا توحيد قيم الجماعة وصفوف الفاعلين ضمن الجماعة التنظيمية.

02-الصدقة عبر فايسبوك والتعاون في إطار العمل.

تلعب جماعة الرفاق دور هام في توجيه الفعل الاجتماعي، وتعتبر الصدقة في مجال العمل ذات دور فعال في تحقيق فريق عمل يتوحد حول قيم تنظيمية وأهداف مؤسساتية موحدة، وعن مدى فعالية الروابط الالكترونية بين الموظفين ومدى تأثيرها على الأداء وفريق العمل والعمل الجماعي، هذا ما ستوضحه لنا سلسلة من المعطيات الإحصائية التالية:

جدول رقم (35) توزيع المبحوثين حسب وجود صداقة بين الزملاء عبر فايسبوك وتأثيره على تعاونهم في إطار العمل.

التعاون:		يوجد تعاون مع البعض		عدم وجود التعاون		المجموع.	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
56	56%	27	27%	17	17%	100	100%
-	-	06	14.29%	36	85.71%	42	100%
56	39.44%	33	23.24%	53	37.32%	142	100%

يبين الجدول مدى وجود علاقة بين استخدام المبحوثين لوسيلة التكنولوجيا الحديثة فايسبوك بتعاونهم في إطار تسيير أمور العمل والتواصل مع الزملاء، من منطلق بناء علاقات اجتماعية إلكترونية هادفة.

من خلال المعطيات المجدولة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين يتعاونون في إطار العمل بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يستهان بها أيضا أشاروا أنهم لا يتعاونون مع الزملاء في إطار العمل، في حين أن أقل نسبة ب 23.24% أجابوا بأنهم يتعاونون مع فئة معينة دون أخرى.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بوجود الصداقة بين الموظفين عبر فايسبوك على المتغير التابع وهو التعاون في إطار العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين لديهم صداقة بين الموظفين عبر فايسبوك بنسبة 56%، مقابل نسبة 27% من الذين لديهم صداقة بين الموظفين عبر فايسبوك ويتعاونون مع البعض فقط في إطار العمل، ومقابل 17% أيضا ممن لديهم صداقة بين الموظفين عبر فايسبوك ولا يتعاونون مع في إطار العمل.

أما الاتجاه الثاني (ليس هناك تعاون)، فهو معزز بنسبة %85.71 من المبحوثين الذين لا جمعهم صداقة مع زملاء العمل في إطار العمل، في مقابل نسبة 14.29 من المبحوثين الذين ليس لديهم صداقة مع الزملاء ويتعاونون في إطار العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل (الصداقة عبر فايسبوك) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين في إطار العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين قدرت ب. $R=0.7$.

بالتمعن في الجدول أعلاه نجد أن استخدام موقع فايسبوك بين زملاء العمل يدعم العلاقات الاجتماعية بشكل كبير، حيث نلاحظ أن المبحوثين الذين يستخدمون فايسبوك إلا أنه لا يستخدمونه من الجميع، أصبحوا في انغلاق تام عن العلاقات والتعاون مع الزملاء، لصالح بناء علاقات أخرى افتراضية خارجية لا تربطهم بالعمل في شيء.

في مقابل ذلك نجد أن الموظفون الذين ليس لديهم فايسبوك، بقوا في نمط التعاون والتضامن التقليدي (مع المقربين لهم فقط، أو البعض ممن هم في نفس جنسهم وأقاربهم أو صديق قديم يشتركون في نفس المهام) وحافظوا على روابطهم التقليدية دون أي تغيير أو دون استعداد لبناء روابط اجتماعية جديدة، لهذا فابتعادهم عن هذه الوسيلة حافظت على قيمهم وطريقة تفاعلهم التقليدية..

أما بالنسبة للمبحوثين المستخدمين لمواقع التواصل الاجتماعي، دعمت الفئة الأغلبية لصالح المبحوثين الذين ساعدتهم موقع التواصل فايسبوك على توسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية وتحقيق التعاون والعمل الجماعي بين الموظفين، بحيث أن تواصلهم الاجتماعي عبر الوسيلة ساهم في توطيد علاقاتهم في مجال العمل، بما أن الوسيلة تمكنهم من السؤال عن أحوالهم الخارجية والتساؤل على بعضهم البعض والاتصال ببعضهم من خلال ميزة التواصل الالكترونية التي توفرها الوسيلة، وهذا ما أدى إلى تحسين تفاعلهم وتعاونهم في إطار العمل.

03- كيفية تأثير فايسبوك على العلاقات بين الموظفين.

ساهمت وسيلة التواصل الاجتماعي في ربط أفراد التنظيم في علاقات حديثة تتم عبر وسائل تكنولوجيا من بينها فايسبوك، حيث أعادت الروابط الاجتماعية في إطار التنظيم وأصبحت تقلص من المساحة والتباعد الحادث على مستوى العلاقات الاجتماعية في المجتمع، لصالح بناء علاقات جديدة وهادفة أساسها العمل والتعرف غير المقنن بين الأفراد بمختلف القيم والثقافات والاختلافات.. وعن انعكاس هذه الصداقة الجديدة ومدى تدعيمها لروح الفريق وتحسين العلاقات في إطار العمل وبين الموظفين، نعرض ما تم التوصل إليه من خلال الجداول التالية:

جدول رقم (36) توزيع المبحوثين الذين أجابوا بوجود صداقة عبر الفايسبوك حسب تأثيره على علاقاتهم مع زملاء العمل.

النسبة %	التكرار	تأثير فايسبوك على العلاقات:
25%	25	سلبا
75%	75	إيجابا
100%	100	المجموع.

تأكيدا لما أشارت إليه الجداول أعلاه، يؤكد كل المبحوثين بنسبة 75% أن التواصل مع الأصدقاء من نفس المؤسسة تؤثر إيجابا على علاقاتهم مع بعضهم البعض، مقابل 25% من المبحوثين يرون أن لها بعض الجوانب السلبية.

مواقع التواصل الاجتماعي يستخدمها الفرد متبنيا قيم الإنسانية والتي تدعو إلى الخير والحب والإخاء حتى لو كانت تناقض حقيقته، إلا أن لذلك تأثير إيجابي عليه كشخص حيث نجده يقتدي بتلك القيم والحكايات ذات الحكمة الذي يقوم بنشرها والدفاع عنها، من جانب آخر يبين لغيره من الزملاء أنه إنسان جيد يتفقون مع بعضهم البعض حول الطريقة التي يعبرون بها حول نمط الحياة والتخلي

بالأخلاق وكيفية التعامل، مما يجعل كل طرف يعطي الصورة التي جذبتة عبر المواقع في شخصيته فتأثر تلك الأفكار في أفعاله وفي ردود زملائه له إيجابا.

من منطلق ذلك نعتبر أن مثل هذه المواقع وسيلة للتثاقف والتعلم والقضاء على الكثير من التفرد والأفكار السلبية من طرف الأفراد، وهي في نفس الوقت وسيلة تعلم وتلقن الفرد كيفية التعامل وتحقيق توقعات الآخر من خلال رؤية ما يدعوا له هذا الزميل من أراء جيدة، وعن ايجابيات وتأثير هذه الوسيلة الحديثة على العلاقات وتطوير المهارات في مجال العمل نجد:

جدول رقم (37) يبين مواطن التدعيم الايجابي لفيسبوك على علاقات العمل حسب الفئة التي أجابت أن لفيسبوك تأثير جيد على العلاقات بين الموظفين.

النسبة%	التكرار	التأثير الايجابي لفيسبوك على العلاقات بين الموظفين:
10.9%	75	كثيرا ما يحدث سوء فهم بين زميلين في العمل، وينشر ذلك بطريقة غير مباشرة عبر مواقع التواصل الاجتماعي مينا حزنه أو حسن نيته
10.9%	75	التعاطف وحسن التعامل مع موظفين لديهم ظروف اجتماعية معينة
10.9%	75	مشاركة المعلومة، والتعاون بين الزملاء والتواصل
5.67%	39	التواصل بشكل مريح مع المسؤولين والدردشة معهم
10.9%	75	تسهل عليا التواصل مع العائلة
10.9%	75	أكون نفسي ذاتيا وأتقف نفسي في أمور التنظيم والحقوق
10.9%	75	قراءة منشورات تدعوا إلى محاربة الفساد والمحاباة، التذكير بأهمية الأمانة وتحمل المسؤولية وعدم التذبذب في العمل
10.9%	75	نشر ثقافات المؤسسات الأجنبية ولد وعي تنظيمي لدى البعض
10.75%	74	خلق قوة دفاعية خاصة مع النقابات أثناء وجود طارئ وتساوم في توحيد صفوف مختلف عمال القطاع
7.28%	50	وسيلة رقابية على الأفعال الفردية والجماعية وقيمهم
100%	688	المجموع.

ملاحظة: المجموع اكبر من عدد العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يشير الجدول أعلاه إلى مجموعة التعليقات التي يطرحها المبحوثين عبر مواقع التواصل الاجتماعي ويجيدون أنها تساهم إيجاباً في تحسين علاقاتهم، حيث اتفق العينة ممن لديهم أصدقاء من نفس الموظفين في المؤسسة على مجموعة من القضايا التي تؤثر فيهم وتحسن علاقاتهم بنسبة 10.9% تمثل في:

تدعم التواصل بين الزملاء بما في ذلك الإعلان عن الجديد أو إبلاغهم بأي تغيير، وحتى التجروء على الاتفاق أحيانا على طرق التمرد على المؤسسة أو التعبير بحرية عن طريقة الفضة للمسئول بصورة أو تعليقات يفهمها الآخرين حتى لو لم تقل إلى وجهه مباشرة، كون مواقع التواصل أولاً هي حرية التعبير عن الأوضاع وحرية إبداء الرأي خاصة الذين لا يتمكنون من تحقيق ذلك ولا على التنفيس على الضغوطات وسوء الغضب الذي يحسونه داخل المؤسسة أو اتجاه أحد الزملاء والمسئولين. أما الفئة الأخرى تؤكد أنها تتصل بالزملاء من أجل إخبارهم بضرورة تغطية أمر تغييره أو تأخره قبل أن يكتشف ذلك المسئول، إلى حين وصوله.

عند حدوث صراع أو سوء فهم بين طرفين أو أطراف بسبب تأدية المهام، يقوم الطرفين بإظهار ذلك عبر مواقع التواصل فايسبوك من خلال مشاركة مجموعة من الصور أو فيديوهات توعية أو ذات حكمة التي تعبر عن ما حدث بطريقة غير مباشرة فيظهر إما أسفه أو حزنه على ذلك من خلال طرح رأيه الخاص، وهذا ما يدفع الأطراف المتعارضة حول نقطة معينة بعد النظر في المحتوى الإيجابي أو الأخلاقي الذي يضعه الطرف الأخر ومع قراءة مختلف تعليقات الآخرين التي تقدم رأيها حول ما حدث إما بإنصاف طرف على آخر أو دعوة الطرفين إلى تجنب سوء الفهم القائم بينهم، هذا ما يجعل الطرفين يعيدون علاقاتهم ويطلبون العفو من بعضهم أو يتعاملون كأن شيء لم يحدث تحت تأثير محتوى المطروح في إتهامهم أو بسبب ارتفاع وعيهم والتأثير الإيجابي لتدخل الأصدقاء عن طريق إعطائهم حلول أو نصائح لهم.

نشر المبحوثين لتعليقات وصور وأشياء جيدة عن الحياة أو التعامل مع الأصدقاء يجعلنا نتعرف على حقيقة نواياه رغم عدم قدرته فعليا على التحقيق على ذلك: حيث أجاب المبحوثين أن مظاهر الشخص كثيرا وحتى تصرفاته كثيرا ما لا تحمل نواياه الحقيقية، كما يجيدون في ذلك مبحوثين يتميزون بالعبوس والغضب الشديد أو عدم القدرة على إيصال نواياهم الحسنة للطرف الآخر وهذا ما يجعلهم يقعون في مشاكل وإحراج مع غيرهم حتى دون قصد، إلا أن المحتويات التي يطلقها عبر المواقع تبين جوهره الحقيقي من خلال كتابته لأشياء تحمل معنى وأخلاق وقيم عالية، هذا ما يجعل الزملاء يتفهمون شخصية الطرف الآخر أن أحسن أسلوب لديه في كسب العلاقات هي الكتابة لكونه لا ينجح في ذلك شفهيًا، وهذا ما يجعل الآخرين يحسنون الضن به، ويتعاملون معه وفق ما تدعوا إليه محتوياته عبر الموقع، فهي بالتالي وسيلة تبرمج قيم الفرد وتصرفاته حسب ما يتوقع الطرف الآخر وهذا ما يقي من الصدام والأنواع بينهم لكون كل طرف يدرك شخصية الآخر ويعرف ما ينتظره منه فيعمل على إعطاء الصورة التي يدعو لها الطرف الآخر في دعايته ومحتوياته.

معاناة زميل من ظروف اجتماعية أو عائلية يقوم بمشاركتها عبر الحساب، يجعلنا نتعاطف معهم ونحاول دائما التصالح معه والتخفيف عنه: تعتبر هذه المواقع صورة بعض الأحيان حقيقية عن ما يعانيه الفرد في حياته اليومية وهو غير قادرا على الإفصاح عن توجعه و تؤلمه أو فهم ضغوطه الاجتماعية كالطلاق أو فقد الولد أو مرض أحد أفراد العائلة أو معاناة الموظف من إعاقة وسوء أحوال اقتصادية، فيعتبر بذلك الموقع تعبيرًا عن أجزائه وأوجاعه وضغوطاته في هذه الحياة مما يقدم للغير من الزملاء رسالة مشفرة مفادها تعاملوا معي بإحسان وأخلاق لكونه متعب، وهذا ما يجعل بقية الزملاء في اتصال دائم معه والبحث عن حالته ومحاولة التخفيف عنه ومساعدته، وحتى تعامل المسؤولين معه مع مراعاة ظروفه وأوضاعه، وهذا ما يمتن بطريقة غير مباشرة العلاقة بينهم وبين الزملاء والمسؤولين أيضا.

نشر منشورات تدعوا لمحاربة الفساد والمصالح والمحاباة، كما تعلم الموظفين تحمل المسؤولية وتحمل الأمانة وعدم التبذير والمحافظة على الممتلكات من خلال المحتويات التوعوية التي تقوم بنشرها. إلى جانب نشر ثقافة المؤسسات الناجحة التي تعمل على مراعاة القيم التنظيمية والعمل على الحفاظ على قيم التنظيم داخليا وخارجيا من خلال سلوكيات الموظف خارج المؤسسة. مما يرفع الوعي لدى الموظفين حول أهمية الثقافة التنظيمية ومظاهرها وكيفية ترسيخها وتحقيقها.

وسيلة تسهل عليا التواصل مع العائلة: حيث في الماضي كانت العلاقات العائلية جد متقاربة والروابط كذا الصلات محترمة إلا أنه بفضل التغيير الطارئ في بنية المجتمع الجزائري أثر ذلك على طبيعة هذه الروابط ونمط الحياة والعلاقات، وأصبح الأقارب متباعدين ومتفككين، خاصة مع خروج المرأة للعمل والسكن المنفرد أيضا. إلا أن جدير بالذكر أن هذه الوسائل الحديثة وخاصة مواقع التواصل الاجتماعي التي خففت نفقة استهلاك الرصيد للاتصال والتواصل صوتا وصورة مع العائلة خففت من عبئ التنقل وبنفس القدر أعادت استرجاع العلاقات والروابط الاجتماعية بثوب وطريقة تواصل عصرية، أساسها البعد والتواصل عن بعد، إلا أنها امتدت كثيرا لاتصال الموظفين بذويهم في مناطق وبلدان مختلفة، فهي وسيلة للترفيه وفي نفس الوقت تجمع أفراد العائلة الواحدة من خلال سهولة التعرف عليهم باللقب وأحيانا عن طريق رقم الهاتف أو الصورة الشخصية لصاحب الحساب.

كما أكدت نفس النسبة أن موقع التواصل فايسبوك، لم يعد وسيلة لاسترجاع علاقاتهم العائلية فقط، بل مكنتهم بالتوسع عبر الحدود والتعرف على زملاء جدد وعائلات كثيرة أصبحت مع الزمن أصدقاء وهناك من أخبرنا أنه يتحصل مع عائلته في كل عطلة سنوية لزيادة إلى عائلة من أصدقاء يقطنون أحد دول المشرق العربي.

كما يعتبر نفس النسبة أن فايسبوك يلعب دورا هاما في تحديد اختياراتهم وما يتبعونه أو يبتعدون عليه داخل المؤسسة، كونها وسيلة للتنظيف والإطلاع على المعلومات ونقل الأخبار كذا مشاركتها على أوجه السرعة، فإن لم يكن لك فايسبوك لن تتعرف على أي مستجد ولا حتى تتعلم من أوضاع ومشاكل

الحركة العمالية، فكثيرا ما يكون غضب الموظف أو استقراره ناتج من منشور على فايسبوك، كأن يشارك أحد الموظفين قضية تعسف الإدارة نحوه، ففي غضون ساعة حتى تجد جل الموظفين ينتفضون ويحتجون ويضربون لكون موظف من جماعتهم أهانته أو تعسفت في حقه الإدارة، وتعسفها يعني قضية الجميع على الجميع مواجهتها والوقوف صوت واحد حتى تعالج القضية.

خلق قوة دفاعية خاصة مع النقابات أثناء وجود طارئ وتساهم في توحيد صفوف مختلف عمال القطاع: عند وجود أشياء أو قرارات تنظيمية لا تراعي أوضاع الموظفين المادية والاقتصادية والتنظيمية المختلفة بنسبة 10.75%. في نفس الصدد يقول أحد الموظفين أن النقابة أصبحت تجمع أكثر الأصوات وأكثر المشاركين في الإضراب أو في أي وقفة احتجاجية كون التواصل اليوم بفضل مواقع التواصل الاجتماعي أصبح أسهل ولا يكلفهم إلا إطلاق تغريدة أو منشور مستعجل يدعوا جميع الموظفين أو صنف معين للوقفة الاحتجاجية ضد قضية معينة تهمهم، وبفضل المواقع زادت العلاقة حساسية بين الموظف والإدارة، واكتسب الموظف والنقابي إيجابياتها، بينما تحولت إلى وسيلة تهديد لمكانة المسؤولين وأصبحوا أكثر تقيدا، أكثر إلقاء للضوء ويتخوفون من إلقاء الضوء على قضايا تشوه سمعتهم وتوصلهم إلى السلطة المعنية (الوزارة أو لتدخل الإعلام حول قضايا معينة).

التواصل بشكل مريح مع المسؤولين لاعتبارهم أصدقاء العديد من الموظفين من خلالهم لمشاركة اهتمامات ومجموعات مشتركة عبر مواقع التواصل مع مرؤوسيهم ساهم ذلك في تشجيع العلاقات والتوصل بشكل غير رسمي بين بعضهم البعض. وهذا ما توضحه نسبة 7.28% من المبحوثين.

أخيرا يمثل فايسبوك وسيلة رقابية داخلية وخارجية على الأفعال الفردية والجماعية وقيمهم بنسبة 5.67% مما يجعل كل طرف يقلل من ممارسة الفساد ومن التعنيف أو التعدي غير القانوني على الأطراف الأخرى أو على الأمور المتعلقة بالعمل التي تضر أطراف دون أخرى، بالتالي أصبحت هذه الوسيلة تفرض الشفافية والاستحقاق كون الجميع يحل ويحاسب ويعرف القانون ويساهم في نشر الخطأ من الصواب، وبفضل ذلك أصبح بفضل هذه المواقع قل الفساد وازداد تخوف المسؤولين خاصة

في ما يتعلق بممارسة عدم الشفافية والوضوح في أمور معينة، بالتالي أصبحت هذه المواقع في أماكن العمل كوسيلة غير مباشرة لتحقيق الحوكمة والشفافية الإدارية في شتى المجالات.

منه نتوصل إلى أن: هذه الوسيلة العصرية تعد بمثابة فرصة لتتقف التنظيمي للموظفين فهي وسيلة لاكتساب الموظف أخلاقيات المهنة ودفعه لتثبيت بقانون العمل ورفع وعيه التنظيمي شيء فشيئا، فهي بالتالي تسعى للقضاء على الجهة والمنطق العشيري مقابل بناء علاقات مع الجميع وفق الاستحقاق والشفافية تؤدي مع الوقت للتغلب على منطق المعارف والمحابة المكرس، كما لها دور ايجابي في تحسين العلاقات بين الأطراف بما في ذلك الرئيس والمرؤوس، مما جعل طريقة المعاملة الفضة التقليدية التي يتسم بها المسؤولين في سنوات سابقة أصبحت تتلاشى وتقرض مع الوقت، هذا بما لي هذه المواقع في نشر الوعي وتحسين التواصل من جهة، ومن جهة ثانية لكونها تلعب دور رقابي على تصرفات وأخلاقيات وقيم الآخرين مما يجعل كل طرف يسعى إلى محاولة الحذر من الانزلاق أمام غيره وبيتعد عن ممارسة التعسف خاصة أمام وجود قدرة على نشر أفعاله عبر هذه المواقع مما يؤثر في سمعتهم ومكانتهم ويفرض عليهم عقوبات اجتماعية ومن مختلف الأطراف والزوايا لا يمكن التغطية عليها من مسامح الجميع بما في ذلك السلطات والوسائل الرقابية الخارجية كذا الإعلام، لهذا أصبح الحذر مطلوبا وتبني قيم ومعاملات جيدة ضروريا حتى لو كان ما أخفي أعظم.

بالتالي تعتبر مثل هذه المواقع من بينها فايسبوك بمثابة وسيلة رقابية ضاغطة ومهيمنة على اختيارات الأفراد وقيمهم حاليا، تكاد تكون بحال الأعراف الاجتماعية التي تفرض طريقا وقيم وأفكار وقانون معين... ويكون له ضغط مقنع كون الأفراد يشاركون فيه بتقديم آرائهم وإعطاء كلمتهم ووجهة نظرهم... وباعتباره يقع في يد الأغلبية (قرار الأغلبية أو تعليقات الأغلبية حول دحض مسألة معينة من دون أخرى، هذا ما يجعل الفرد يقتنع بها تلقائيا بالنظر إلى نسبة الجماعة أو عدد الأفراد الذين يدعمونها، إلا أن مثل هذه الوسائل يمكن استخدامها في الإقناع السلبي وجمع آراء من مطلق شائعات

وافرضها على الآخرين بحجة تأييد نسبة كبيرة من المجتمع لذلك الرأي، مما يجعلها توجه الأفعال والاهتمامات البشرية، حسب ما تريد فرضه على أرض الواقع..

جدول رقم (38) يبين مواطن التأثير السلبي لفيسبوك على علاقات العمل حسب آراء عينة من المبحوثين ممن أجابوا أن لديه بعض التأثيرات السلبية.

النسبة %.	التكرار.	التأثير السلبي لفيسبوك على العلاقات بين الموظفين:
24.75%	25	نشر الإشاعات التي لا صحة منها
13.86%	14	تجعل الموظف لا يفكر في إعطاء جديد عند انقطاع الأنترنت من هاتفه الخلوي
24.75%	25	تثير التخوف والحذر بين الأطراف كونها وسيلة سهلة لتسجيل الأدلة أو نشر الحقائق مما أثر في الثقة بين البعض
21.78%	22	أثرت في طبيعة التفاعل والتواصل بين الموظفين مقارنة بالسابق. (أصبح كل موظف لا يقلل الكلام مع الآخر مقابل التواصل عبر المواقع مع مجهولين)
14.85%	15	يعرقل الموظفين على أداء أدائهم مما أدى إلى كثير من الأخطاء الفادحة والتي سببها عدم التركيز
100%	101	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة الجزئية (25 مبحوث) نظرا للتعدد الإجابات.

بين الجدول أعلاه تحديد المبحوثين للمظاهر السلبية التي تؤدي إليها هذه المواقع بين زملاء في مكان العمل.

حيث تشير إجابة 24.75% من المبحوثين ممن أجابوا أن لهذه المواقع تأثير سلبي على العلاقات

والموظفين وتمثل هذه السلبيات بالدرجة الأولى في:

نشر الإشاعات التي لا صحة لها إما حول المسؤولين أو الزملاء، وبما أن الأفراد يتأثرون بالمحتوى المعروف في مثل هذه المواقع باعتبارها وسائل إعلامية لها تأثيرها المباشر على الاتجاهات دون وعي الفرد في حقيقة ذلك المحتوى والأهداف الخلفية والسياسية أحيانا وهذا ما يؤدي إلى نشر الشحاء وإثارة الصراع بين الأطراف.

تثير التخوف والحذر بين الأطراف كونها وسيلة سهلة لتسجيل الأدلة أو نشر الحقائق مما أثر في الثقة بين البعض: وهذا ما يجعل العلاقات القائمة بين الأطراف ليست على عفويتها رغم أنها جيدة إلا أن الثقة غير موجودة مما أن الفرد يقدم صورة شكلية لتوقعات الآخر حتى يتمكن من التحصل على ما يريد أو من أجل إبعاد المشاكل بطريقة جد ذكية ومنع وقوع الاصطدام بالظهور في رداء وقيم تحقق توقعات الآخر.

ثانيا تشير نسبة 21.78% من المبحوثين أن هذه المواقع أثرت في طبيعة التفاعل والتواصل بين الموظفين مقارنة بالسابق مما جعل كل الأطراف لا يتفاعلون ولا يتواصلون بطريقة مباشرة مع بعضهم البعض، أي بناء الجميع لقيم وعلاقات افتراضية حتى بالقرب من بعضهم وان كان لهذه العلاقات دور ايجابي في تخفيف الصراع كون كل فرد يقدم الصورة التي يريدها الآخر، إلا أن ذلك أثر في حقيقة الأشخاص وطبيعة التفاعل بين الأطراف.

ثالثا أشارت نسبة 14.85% من المبحوثين أن هذه المواقع تعرقل الموظفين على أداء أدائهم مما أدى إلى كثير من الأخطاء الفادحة والتي سببها عدم التركيز. لكونها وسيلة تسلية تجعل الموظفين يركزون على التواصل والتنفيس عن النفس واللعب ومشاهدة محتويات أو أفلام معينة أكثر من العمل مما يجعلهم غير مركزين في أداء مهامهم وذلك ما يجعلهم يقعون في أخطاء وظيفية بسبب الإدمان على استعمال هذه الوسيلة والتسرع من أجل التفرغ للمواقع أكثر من التركيز في أداء العمل بهدوء وإتقان.

أخيرا أشارت نسبة 13.86% من المبحوثين أن الموظفين الجدد ممن لم يكتسبوا الخبرة الكافية حسب تصريح المبحوثين الأكبر خبرة، إنها تجعل الموظفين لا يركزون في ضرورة إيجاد حلول وإبداع من عندهم، وهذا ما يدفعهم للبحث عن الحلول والطرق النمطية الشائعة عبر هذه المواقع لحل أمور العمل، مما جعل الموظف لا يمكنه العطاء والعمل ولا التجديد عن انقطاع الأنترنت لديه.

جدول رقم (39) يبين كيف يستفيد المبحوثين الذين يستخدمون فايسبوك في إطار العمل.

النسبة %	التكرار	استفادة المبحوثين من فايسبوك حول أمور العمل:
14.01%	72	إخبار رئيسي بالتغيب والاتفاق معه/ أو بعث مبرر دون التنقل
19.45%	100	الاتفاق مع زميل لتغطية تأخري أو غيابي
8.37%	43	التعلم وتطوير العمل
14.01%	72	إخطار المسئول بالتغيب
10.7%	55	تصوير الأعمال ونتائج التقارير من موظف لآخر
19.45%	100	مساعدة زملاء لتعرف على نتائج الحركة أو امتحانات
14.01%	72	الاتصال من مكتب لآخر ومن مصلحة لأخرى
100%	514	المجموع.

الملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول مواطن استخدام المبحوثين لموقع فايسبوك في العمل. حيث يؤكد مختلف المبحوثين الذين لديهم زملاء من نفس موظفي المؤسسة أنهم يستعملونها بشكل متكرر في مجال العمل بنسبة 19.45% خاصة يستغل في ما يخص في:

الاتفاق مع زميل من أجل أن يغطي تغيب أو تأخر الزميل لآخر بسبب عدم التحاقه بالعمل، وهذا ما يؤخذ شكل التضامن غير الرسمي بين جماعة الزملاء وإن كانت وسيلة جيدة لجعل الطرف الآخر

يؤدي أداء الزميل المتغيب من أجل أن لا يظهر عدم التحاقه، فيساهم في أتحاذ الزملاء لتعاون معه من أجل إنجاز مهامه في الوقت المناسب بدون تعطيل الأهداف المسطرة وتغطية أمره، لكونهم يعلمون أن دورهم أتى وزميلهم سيقومون بإجراء نفس الشيء، إلا أنه يؤثر سلبا في الثقافة التنظيمية ويشجع عدم الانضباط والمواظبة ويشجع التسبب بشتى مظاهره.

مساعدة الزملاء على نشر نتائج تعينهم وقضايا تخصصهم في مجال عملهم، وهذا ما يجعل كل طرف يحتاج للأخر من أجل التأكد من صحة المعلومات وأيضا من أجل اكتساب معطيات هامة من مصادر مختلفة، لكون الزملاء يعرفون أن هناك أصراف بينهم يمكنهم التوصل لإحضار المعلومات التي تتعلق بالعمل من المصدر الرسمي وبأقل جهد، ممن يطلق عليهم (الموظفين لي عندهم معرفة) لهذا تجد الجميع يتعاون وينتظر دائما من غيره الجديد ويبقى معلق به من أجل الإحاطة بكل ما يتعلق بوظائفهم ووضعياتهم.

كما يشير أيضا المبحوثين بنسبة 14.01% لقضايا أخرى يتم التعاون عليها وحلها عن طريق مواقع التواصل ومنها:

إخبار رئيسي بالتغيب والاتفاق معه أو بعث مبرر غياب أو إخطار مسبق قبل المجيء إلى العمل، بسبب العلاقات المفتوحة بين الرئيس والمرؤوس عبر مواقع التواصل الاجتماعي وهذا ما ساعد في جعل هذه الوسيلة أسلوب يتم الإبلاغ المسبق عليه للرئيس حتى يؤخذ في حسبانته ما يمكن أن يعمل، ولا تفاجئ في آخر لحظة بعدم مجيء موظف مهم، ومن هنا هي قضاء على نوع من التغيب العشوائي التقليدي أين كان الموظف يتغيب متى شاء دون إخطار مسبق للمسئول وهذا ما يضعه في مأزق في آخر لحظة، أما حلها ففتحت هذه الوسيلة فرصة إشراك الرئيس في مشاغل الموظف بشكل يجعله يتعاون له بمجرد أن يطلب منه ذلك مسبقا احتراماً له وللقانون ومسؤولية المسئول أمام الإدارة أو في حالة وجود طارئ حتى يتم حماية الطرفين قانونيا، وهذا يعد نوعا ما وسيلة حضارية وتطبيقا للقانون حتى لو كان عن بعد. وأشارت نفس النسبة أن بعض المسئولون في نفس الصدد أحيانا ما

يطلبون من الموظفين تأكيد حالاتهم المستعجلة التي منعتهم عن المجيء ويشمل ذلك أن يقوم الموظف باتصال فيديو ليظهر نفسه أنه في مستشفى أو في بلدية ينتظر دوره لملف معين أو مسافر في طريق بعيد... أو بسبب وجود حفل أو جنازة.

استخدام الفايبروك كوسيلة اتصال سريعة بين الموظفين في المديرية حول الأمور المتعلقة بالعمل كالاستفسار عن تقرير أو نقطة إدارية أو وضعية معينة، طلب ملف مستعجل، التأكد من خطأ معين... أمام نقص الهاتف ونقص الأنترنت كما أشار إلى ذلك مجموعة من المبحوثين.

أما بنسبة 55% أشاروا أنهم يستخدمون الموقع كوسيلة لتصوير الأعمال من موظف إلى معني أو العكس، وأصبح العمل وطلب خدمة كثيرا ما يتم عبر رسائل الميسنجر أو بتصوير المطلوب أو الوثيقة التي يتم إنجازها حتى يستفيد العميل أو المتعامل بها وبرقمها دون عناء المشقة للمجيء أو التنقل الممثل والمثقل للأعداد الكبيرة من المتعاملين يوميا أمام المكتب في الإدارة.

أما آخر نسبة ب 08.37% أشاروا أن الموقع يساعدهم في العمل والبحث عن طريقة جديدة لتنفيذ أمورهم ويلقن المهارة ويقدم معلومات جديدة حول تسير العمل وحل المشاكل ومواجهة الصعوبات المختلفة، لكونه وسيلة تعلم وتثاقف لتطوير للعمل والبحث عن التميز في شتى الجوانب القيمية والسلوكية والأداء.

بالتالي أصبحت الوسيلة تفرض توجيه على سلوكيات الأفراد والموظفين مما يجعلها مهمة في ردع الفساد والتسيب الإداري من جهة، إلا أنها من جهة أخرى أصبحت وسيلة معينة للمبحوثين من أجل التوصل لقضاء أمورهم الخارجية، أين أصبح التواصل والإخبار بالتغيب أمر سهل بفضل سرعة مثل هذه المواقع في التغطية والتلاعب قليلا بالمنطق التنظيمي وعلى قيم العمل كذا نشر الإشاعات...

كما يتضح أيضا من خلال المعطيات أعلاه، كيف ركز المبحوثين من استغلال الجانب الاجتماعي للفايسبوك ليدعم علاقاتهم الاجتماعية ومصالحهم الشخصية، أكثر من كونه ضرورة تعليم وتقنية تطوير للكفاءات أو للعمل..

أما من جانب العلاقات أصبحت مواقع التواصل الاجتماعي تلعب دور هاما في إعادة توحيد العلاقات الاجتماعية والعائلية بين الأفراد، من خلال خلق الترابط والتواصل عن بعد، بعد أن تشتت العلاقات جراء خروج المرأة لسوق العمل، وتقلص الأسرة الممتدة، ونزوح الكثير من الأسر اتجاه المدن منفصلين عن أسرهم الكبيرة.. حيث أصبح فايسبوك يحقق لم الشمل والتكاتف والتضامن بين الأفراد..

03-التواصل بين الزملاء عبر فايسبوك والثقة بينهم في إطار العمل.

نحاول في هذا العنصر معرفة حقيقة هذه الروابط التي نشأت مؤخرا عبر الوسائل التكنولوجية إلى أي حد تحافظ على الروابط الحقيقية بين الأطراف خاصة الثقة، جعلتنا نقدم النتائج المتوصل إليها والتي تبحث في حقيقة هذه الروابط التي تخلقها فايسبوك في إطار العمل، فهل هي روابط اجتماعية حقيقية مبنية على الثقة والتعاون والألفة، أم فقط علاقات من أجل تحقيق غايات معينة وفاقدة للثقة والروابط الاجتماعية الحقيقية بين الأطراف وهذا ما تبينه نتائج الجدول أدناه:

جدول رقم (40) يوضح علاقة تواصل الموظفين عبر فايسبوك بثقتهم ببعضهم في العمل.

الثقة:		توجد ثقة		لا توجد ثقة		توجد مع البعض		المجموع.	
التواصل عبر فايسبوك:	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
يوجد تواصل	27	27%	20	20%	53	53%	100	70.42%	
لا يوجد تواصل	-	-	36	100%	-	-	36	25.35%	
ليس لدي فايسبوك	06	100%	-	-	-	-	06	4.23%	
المجموع.	33	23.2%	56	39.44%	53	37.44%	142	100%	4%

يبين الجدول العلاقة بين تواصل المبحوثين عبر فايسبوك بثقتهم ببعضهم في إطار العمل.

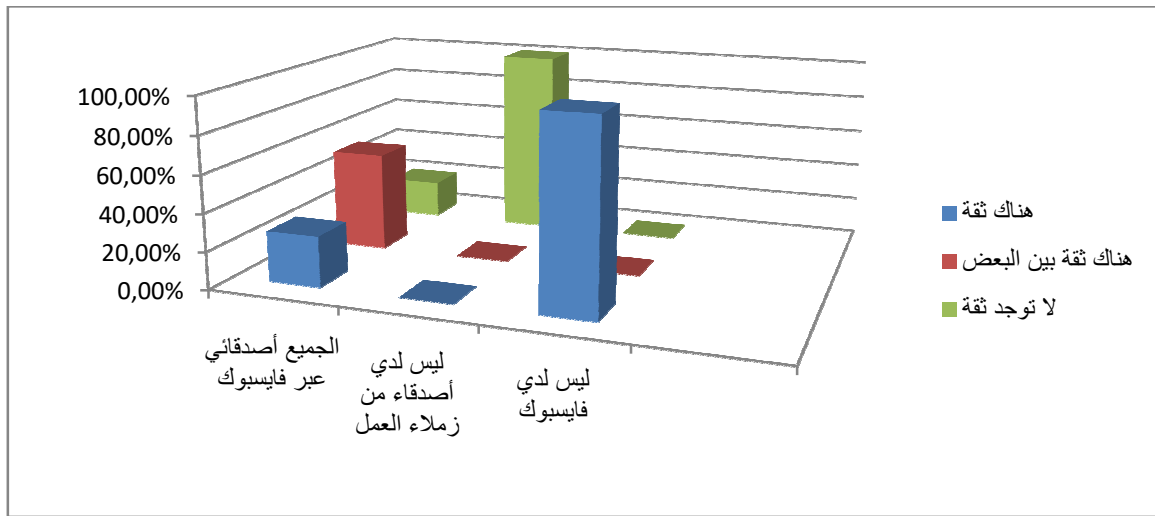
من خلال المعطيات المجدولة نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يميل نحوى المبحوثين الذين لا يتقون ببعضهم بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يستهان بها أيضا أشاروا أنهم ليتقون بفئة معينة فقط من الزملاء في إطار العمل، في حين أن أقل نسبة ب 23.24% أجابوا بأنهم يتقون بالجميع.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتعلق بتواصل المبحوثين عبر فايسبوك على المتغير التابع وهو الثقة بين الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين لا يتواصلون مع الزملاء عبر فايسبوك بنسبة 100%، مقابل نسبة معدومة من الذين لا يتواصلون عبر فايسبوك مع الزملاء ولديهم ثقة بغيرهم من الموظفين.

أما الاتجاه الثاني (هناك ثقة ببعض الفئات)، فهو معزز بنسبة 53% من المبحوثين الذين يتواصلون مع جميع الزملاء بدون استثناء في مجال العمل، في مقابل نسبة 27% من المبحوثين الذين يتواصلون بالزملاء عبر فايسبوك ويتقنون بجميع الزملاء، ومقابل أيضا 20% من المبحوثين الذين يتواصلون مع الزملاء إلا أنهم لا يتقنون بأحد.

في حين الاتجاه الثالث الذين يمثلون الذين ليس لديهم فايسبوك ولا يتواصلون أيضا من خلاله مع غيرهم، فهو معزز من طرف 100% من الموظفين الذين لا يزالون يحتفظون بثقتهم الاجتماعية والتنظيمية بزملاء العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين المتغير المستقل (التواصل عبر فايسبوك) والمتغير التابع (الثقة بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين قدرت بـ $R=0.67$.



شكل رقم (04) يبين العلاقة بين استخدام المبحوثين لفايسبوك بنشوء علاقات ثقة بين المبحوثين.

بالتمعن في المعطيات والشكل أعلاه، نجد أن فايسبوك استخدم من قبل المبحوثين للحفاظ على علاقاتهم الاجتماعية كما هي وتعزيز الروابط بينهم، كونه وسيلة يحسن من العلاقات ويحفظها من الضياع، مما يعني أنها وسيط إعادة إنتاج المبحوثين للقيم الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية، تلك القيم

التي وجدت لتدعيم منطق قرابة وعلاقات وجهات أو مصالح خاصة بالنسبة للطاقات الجديدة والصغيرة.

في مقابل ذلك نجد أن المبحوثين الذين لم تدخلهم تأثيرات العولمة وتأثير التقليد والجامعة والتعليم.. هم من فئة الذين لا يعرفون كيفية استغلال هذا التطبيق مما جعلهم يحافظون على قيمهم الأصلية والتي هي قيم التعامل والثقة المطلقة والتضامن بدون أي تمييز أو الرغبة في مصلحة معينة. أما المبحوثين الآخرين أصبحت لهم هذه الوسيلة مدعمة لأهدافهم والاستراتيجيات التي يخططون لها داخل المؤسسة.

في مقابل ذلك نجد أن المبحوثين الذين يؤثرون بعقليتهم على هذه الوسيلة وتنشئته الاجتماعية حيث تفرض عليه قيمهم واعتقاداتهم وتربيتهم إلى ضرورة وجود خصوصية بينه وبين الآخرين من الزملاء، ثم استخدام هذه التقنية فيما ينفعهم فقط ولما يحقق أهدافهم في العمل، وإلا في حاله عدم تقنهم وراحتهم لغيرهم فإنه لا يتبادرون أصلا بالتواصل معهم ومشاركتهم اهتمامات أو إضافتهم لإقامة أصدقائهم إلا عندما يصبح لهم توجه أكثر نفعي موازاة مع أقدميتهم في مجال العمل.

استنتاج الفرضية الأولى.

بناء على النتائج الواردة في الجداول السابقة المتعلقة بتحليل وتفسير الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها أن: البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية، فإن تحليلها ومناقشة مؤشراتها المختلفة، كشفت لنا أن:

البيئة الخارجية تساهم في إعادة إنتاج الموظفين لقيمهم الاجتماعية في مكان العمل، رغم أنه ليس استنساخ كلي لما نشئ المبحوث عليه، خاصة ما تعلق بكيفية تعامل المبحوثين لأقاربهم وجيرانهم في مكان العمل، لدرجة أنها سمحت بتكريس المحاباة واستغلال مثل هذه العلاقات المتحكمة في معايير وقيم العمل الرسمية.

حيث أثرت التنشئة الأسرية في مدى إقبال المبحوثين في مراعاة وقت العمل وتقديسه، كما كان للوضع المادية الخارجية دور بما يملكون من موارد خارجية ورأس مال اقتصادي هام في جعل أولادهم لا يركزون ولا يعطون الأهمية المستحقة للعمل في المؤسسة، كونهم يولون اهتمام بكيفية استغلال الأحسن لوقت العمل من أجل إيجاد فسحة للاهتمام بالموارد العائلية والاقتصادية وحسن استثمارها والاهتمام بها، مما جعلهم أكثر عدم مواظبة وعدم احترام لتقافة الوقت التنظيمي، مقارنة بتربية الأسر الفقيرة لأبنائها التي تشجعهم على ضرورة الاهتمام بأي عمل ويحترمون معايير ووقت الدوام فيه ويحافظون عليه، لكونه المصدر الوحيد للدخل العائلي والفردي على السواء.

احتكام العمل وقراراته وتسييره لصالح كبار السن لكونهم مقديس اجتماعيا، ويعتبر كبير السن مصدر الحكمة والخبرة والبركة حسب أعراف المنطقة كلها.

اهتمام الإناث الموظفات بأدوارهن المحددة اجتماعيا، مما جعلهن أكثر تقديسا وولاء للأمور العائلية الأسرية (كأمهات وربات منزل) أكثر من كونهن موظفات حكوميات، إلى جانب خضوعهن لاستمرار الهيمنة الذكورية تنظيميا باعتبار الذكور مصدر القوام اجتماعيا.

أدائهن لأدوار ومهام إدارية تتوافق مع الأدوار الخاصة بالإناث (إدارة وتطبيق وتنفيذ).

الوضع المادية والاجتماعية الخارجية للمبحوثين هي التي تحدد وضعيتهم التنظيمية، خاصة لدى كبار السن (قبل توجه السلطات في السنوات الأخيرة إلى التوظيف على أساس الاستحقاق) مما جعل مكانة أبناء ممن يملكون أسرهم رأس مال اجتماعي واقتصادي كبير يتربعون على عرش مناصب هامة في القطاع، لديهم كل فرص النجاح والترقية والتطور، بينما الطاقات الفقيرة ليس لديهم

نفس الفرص لبلوغ مكانة مرموقة ولا هيمنة تنظيمية، مما جعل المؤسسة وسيلة ووسيلة لإعادة إنتاج الطاقات والحفاظ على الثقافة الاجتماعية التقليدية.

من جانب آخر نجد المؤسسة توفر كل شروط وأساليب مشجعة لإعادة إنتاج المبحوثين لقيمهم الاجتماعية المحددة سابقا (كيفية الاهتمام بالعمل والوقت، تكريس المحاباة، العلاقات غير الرسمية الهيمنة الذكورية..)، ذلك بتدخل عامل التنشئة التنظيمية المدعمة لسيادة القيم غير عقلانية، إلى جانب ظروف العمل غير المشجعة التي تجعل الأفعال وقيم المبحوثين غير منضبة وغير موحدة في القطاع.

أخيرا توصلت نفس الفرضية أن أغلبية المبحوثين باختلاف خصائصهم الاجتماعية والتنظيمية يستخدمون مواقع التواصل الاجتماعي "فايسبوك" والذي كان سلاح ذات حدين في القطاع، فأما انعكاسه الايجابي فتمحور في:

تحقيق التواصل وتماسك العلاقات بين أغلبية المبحوثين، وتوحيد اهتماماتهم في إطار العمل.

تحقيق التواصل وإعادة الروابط الاجتماعية المنصهرة في ضل المجتمع الحديث، مما أعاد الحفاظ على العلاقات الاجتماعية الضائعة والمتباعدة بين العائلات، لكون أن التطبيق غير مكلف أصبح يستخدم للاتصال والتواصل للسؤال عن الأقارب والعائلات رغم تباعدهم باستغلال خاصية الصوت والصورة والفيديو.

ممارسة الرقابة الإدارية على الممارسات العمالية التي تدعم الفساد والبيروقراطية، من خلال فضحها على نطاق واسع، ووضع حد لها، أمام ذلك كان لفايسبوك والرقمنة دور عظيم في جعل التعيين في القطاع مؤخرا يتم على أساس الاستحقاق والنزاهة.

تشجيع التكوين الذاتي لدى المبحوثين، وتعلم مختلف المهارات والكفاءات المتعلقة بالعمل.

أما السلبية فنجد أن مواقع التواصل الاجتماعي: دعمت علاقات غير رسمية بين الرئيس والمرؤوس.

التغطية على الزملاء والمرؤوسين أثناء التغيب بأسهل وأسرع الطرق.

نشر المعلومات وأسرار المهنة باستغلال خاصة الصوت والصورة للتطبيق (فايسبوك).

التعدي على بعض إجراءات العمل القانونية بما في ذلك (عدم الحضور الشخصي من أجل وضع ملف الغياب في وقته) حيث يكتفي المسؤولين بشعار مسبق عبر التطبيق، أو استلام الملفات عبر التطبيق وطباعتها شخصيا.

الفصل السادس: القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي

• تمهيد:

❖ **المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الموظفين.**

1. طبيعة اتخاذ القرار بالمديرية.
2. تعاون الموظفين في إطار العمل.
3. العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتعاون الموظفين في إطار العمل.
4. المشاركة في اتخاذ القرار والثقة بين الموظفين والإدارة.

❖ **المبحث الثاني: فرض ثقافة الوقت تبرز مواظبة الموظفين.**

1. مدى فرض المسؤولين لاحترام قيم الوقت.
2. مدى احترام الموظفين لأوقات الدوام (المواظبة).
3. العلاقة بين فرض احترام أوقات الدوام بمواظبة المبحوثين.

❖ **المبحث الثالث: تكريس قيم العدالة تعزز الثقة بين الموظفين.**

1. قيم العدالة والمساواة.
2. الثقة بين الموظفين.
3. العلاقة بين تكريس العدالة التنظيمية بالثقة بين الموظفين.
4. العلاقة بين تكريس العدالة التنظيمية والانتماء التنظيمي.

❖ **المبحث الرابع: طبيعة الاتصال القائم يكرس روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين.**

1. نمط الاتصال السائد.
2. طريقة أداء المبحوثين لمهامهم.
3. طبيعة الاتصال القائم والعمل الجماعي.

تمهيد:

لكل تنظيم مجموعة من القيم المحددة لسير عمله، والتي تتجسد عادة على شكل قواعد والمعايير الأساسية المتحكمة في الأهداف الذي يسعى إلى تحقيقها، غير أن مدى عقلنة هذه القيم السائدة تتأثر بالمنطق الذي يشجعه التنظيم والذي يعتبر بأنها الأنفع في تحقيق تماسك جماعة العمل وتوحيدهم نحوى نقاط معينة هذا من جهة، ومن جهة أخرى يتأثر بما يحمله الأعضاء من المسؤولين والموظفين من قيم وقناعات يعتبرونها بأنها الأنجع لتسير العمل، والتي تكون نابعة من تنشئتهم الاجتماعية والتنظيمية على السواء وبالتالي تعمل كضابط وموجه لفعلهم وممارساتهم وردود أفعالهم داخل التنظيم.

إلا أن مدى فعالية هذه القيم بتوحيد الصفوف والمحافظة على روح الفريق وتفعيل العلاقات الاجتماعية والتنسيق بين الأطراف، يتعلق بمدى نزاهة هذه القيم المتبناة ومدى احتكامها للعقلنة والترشيد والعلمية وحسن الاختيار والمساواة وتكريس نمط قيمي يساهم في تعزيز الروابط والحفاظ على الثقة وتحقيق روح الفريق، مع العلم أن عدم عقلانية هذه الأخيرة واحتكامها لمنطق الجهة والزمالة والمحاباة يؤدي إلى نشر التناقض وتعزيز التشتت والتفرق وتوليد العديد من المؤثرات السلبية المؤثرة على تماسك جماعة العمل وانعدام الثقة والتفرق وسيادة الصراع والغيرة التي تؤثر أيضا في جودة الخدمات والأداء المقدم من جماعة العمل.

من أجل التعرف على طبيعة القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة ومدى عقلانيتها واحتكامها لمنطق القانون وثقافة التنظيم وليس على أساس القيم التقليدية المشجعة لأعراف والمنطق التقليدي الاجتماعي كمحدد هام للثقافة التنظيمية، ارتأينا في هذا المطلب التطرق إلى أهم القيم في المؤسسة بما في ذلك قيم المشاركة وقيم احترام الوقت والعدالة والتواصل مع المبحوثين ودورها في تحسين علاقات العمل وتحقيق التعاون والتفاعل بين الأطراف إلى ما يخدم أهداف المؤسسة، لكون القيم المشجعة تنظيميا هي المحدد الأساسي للعلاقات العمالية والموجه الهام للأفعال الاجتماعية في إطار بيئة العمل.

المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الموظفين.

يعتبر تمكين الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار من أهم القيم التي تتسم بها المؤسسات الناجحة، كون تمركز اتخاذ القرار في يد أقلية معينة هو عدم إدماج فعال وإقصاء للفئات المهنية الأخرى التي قد تملك مواهب وأفكار إضافية لا يتم حسن استغلالها، فالتفاعل والاندماج الفعال للموظفين يتم من خلال إنجاز عملية المشاركة والتشاور في المسائل التي تهم الجميع، لما لها من دور فعال أيضا في تحسين العلاقات بين الأطراف وتوحيد جهود الجميع وفق قيم موحدة. وعن العلاقة بين طبيعة اتخاذ القرار داخل المؤسسة ومدى تأثيره في تفاعل الأطراف والزملاء مع بعضهم البعض وتوحيد اهتماماتهم، نتطرق لعرض أهم النتائج المتوصل إليها:

01- طبيعة اتخاذ القرار بالمديرية.

اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية ومن مهام الرؤساء ومسؤولين الإدارة بالدرجة الأولى، إلا أن إشراك الموظفين في اتخاذه والاهتمام بأرائهم وتقدير وجودهم أهم القيم التنظيمية الايجابية التي تؤدي إلى ضبط الأفعال وخلق الدافعية وتحسين العلاقات السائدة في بيئة العمل، لما لها من دور في جعل الموظفين يدركون بأنهم ذات مكانة هامة ورأي مقبول يساعدهم على تحقيق استقرارهم وضبط أفعالهم والزيادة من درجة تقديدهم بمعايير العمل والسعي لتحقيق أهدافها بأكمل وجه، إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار يكون رشيدا وجيدا إذا رعى مجموعة من الشروط العلمية في الإدارة واختيار المشاركين وفق الكفاءة والخبرة والتخصص حتى يكون مبني على قيم علمية وعقلانية كما حددها ماكس فيبر في نموذج الإدارة الرشيد والعقلاني، إلا أن بنائهم وفق لمراعاة قيم لا عقلانية أو تقليدية ومبنية على العاطفة والجهة ومراعاة لعلاقات شخصية وغير رسمية، قد يؤدي إلى عدم تحقق وظيفتها الفعلية وتعكس عراقيل وقيم غير ضرورية تصبح هي الموجه الأساسي للأفعال والسلوكيات والعلاقات، وعن طبيعة اتخاذ القرار وشروطه

وكيفية توجيهه للعلاقات الاجتماعية، نعرض المعطيات التي تم التوصل إليها عبر سلسلة من المعطيات الإحصائية والسوسيولوجية التالية:

جدول رقم (41) توزيع المبحوثين حسب إشراك الإدارة لهم في اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
30.28%	43	توجد مشاركة
30.28%	43	توجد أحيانا
39.44%	56	لا توجد
100%	142	المجموع.

يبين الجدول أعلاه مدى إشراك الإدارة للمبحوثين في اتخاذ القرار، حيث يميل الاتجاه العام للإجابات أن 39.44 % من المبحوثين لا يشاركون في اتخاذ القرار، مقابل 30.28% يشاركون أحيانا، أما أقل نسبة قدرت ب: 30.28% مبحوث يشاركون دائما في اتخاذ القرار. عند دمجن إجابات المبحوثين في الوجدتين الأولى (أشارك) والثانية (أشارك أحيانا) نجد أن 86 مبحوث أكثر من نصف العينة من مجتمع الدراسة يشاركون في اتخاذ القرار إما بصفة دائمة أو في بعض الأحيان، وهذا بنسبة 60.56%.

استنادا للمعطيات أعلاه نجد: طبيعة اتخاذ القرار داخل المديرية يتم بتفعيل الأغلبية من الموظفين إما بصفة دائمة أو أحيانا فقط، أي أنه يتم بصفة ليست فردية فقط، رغم أنه توجد فئة لا يستهان بها أشاروا إلى كونهم لا يتم إشراكهم بتاتا في اتخاذ القرار بمعدل 56 من أصل 142 مبحوث الذين يتم إقصائهم من المشاركة والاستشارة الجماعية أو الأخذ بأرائهم، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار داخل المديرية تتعلق بفئة دون أخرى، مما يعني أن حق المشاركة تؤثر فيه عوامل كثيرة قد تكون داخلية: كخبرة الموظف ومهاراته الكبيرة، أو قد تكون أيضا اجتماعية تتعلق بمدى قرب المبحوثين من صناع القرار وعلاقتهم الجيدة معهم مما يجعلهم يشاركون في كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل وتسيير شؤونهم المختلفة.

كما يؤكد الاتجاه العقلاني في التنظيم ضرورة التخصص والاهتمام بالوظائف ودور كل فرد في إطار التنظيم، إذ تختص عملية اتخاذ القرار حسب الاتجاه العقلاني بالقادة ورؤساء العمل بما لهم من مسؤوليات وصلاحيات، وإن كان نفس الاتجاه أكدوا على أن العقلانية في التنظيم تكون بفضل الصرامة والاختيار العقلاني والرقابة في العمل وليس على أساس العلاقات، إلا أنه في نفس الوقت دعا إلى ضرورة عدم تداخل الوظائف والمسؤوليات والمهام، كون التداخل وعدم التخصص يؤدي إلى الفوضى..

ووجود أكثر من 60.56% من عينة البحث تم اختيارهم بشكل عشوائي، أين يظهر لنا عند تحليل البيانات أن هذه العينات متفاوتة من حيث السن والمستوى التعليمي والخبرة .. إلا أنهم يشاركون في اتخاذ القرار، هذا يطرح تساؤل مفاده: هل تقدم الإدارة صلاحية اتخاذ القرار لكل من هب ودب، رغم تفاوت خبرتهم أو وضعياتهم من مرسمين إلى متريصين، ومن موظفين ذات كفاءة وآخرين أقل من ذلك، وهذه النسبة إن كانت حسب الاتجاه الإنساني تشجع العمل الجماعي وروح الفريق وتشجع وتمكن المبحوثين، إلا أن فرضية قيام اتخاذ القرار على أيدي غير كفئة وتحت سوء الاختيار وبنائه على معايير غير عقلانية تفقد القيم التنظيمية جديتها وفعاليتها..، هذا ما يدفعنا للبحث عن الأسباب المتحكمة في جعل فئة كبيرة جدا من المبحوثين يتم إشراكهم وفئة أخرى لا يتم الأخذ بآرائهم أو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، ثم البحث عن تأثير هذه الطريقة المتبعة على الفئة التي لا يتم الأخذ بقراراتهم، وهذا حسب معطيات الجداول التالية:

جدول رقم (42) الأسباب التي يجدها المبحوثين هي من تتحدد طبيعة اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	الأسباب المتحكمة في طبيعة اتخاذ القرار:
19.67%	59	طبيعة المشكلة. اختلاف البيانات والمعلومات الصحيحة عن المشكلة المطروحة
33.67%	101	طبيعة عمل الموظف. إهمال مناصب معينة وعدم إعطائها أهمية. تهميش الكفاءات المهنية
12%	63	وجود نصوص قانونية تملي على المسئول كيفية اتخاذ القرار، كونها من مسؤوليته
23.33%	70	تطبيق القوانين إلا نادرا، والتعامل بعقلية الصوسيال. SOCIAL. تجاهل النصوص والقوانين المعمول بها. (الاتجاه العاطفي والفكري لمتخذ القرار) والعلاقات
2.33%	07	مراعاة المصلحة الظرفية. لضرورة المصلحة أو ضرورة الخدمة.
100%	300	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه مختلف العوامل التي تتحكم في مدى إشراك الإدارة للمبحوثين في اتخاذ القرار، حسب

إجابة المبحوثين، ومن بينها:

حيث تشير أعلى نسبة المقدرة ب 33.67% أن أهم سبب يتمثل في: طبيعة عمل الموظف من تؤثر في طبيعة اتخاذ القرار، حيث هناك بعض الوظائف المهمشة من منفذين وأعاون بسبب الاحتكام لمقياس الصنف الوظيفي وأيضا الخبرة وليس على أساس المسؤوليات والمهام المثقلة على الموظف البسيط، حيث أنه في الغالب يمارس مهام تفوق راتبه وشهادته، لهذا تتم فقط إشراك من هم في المناصب الحساسة والأكثر اتخاذ للمبادرات والمسؤولية، ذلك باعتبار أنهم يوافق اختصاصهم بالدرجة الأولى وباعتبارهم أكثر صنف وأقدمية في المديرية. حيث عبر البعض عن هذه الوضعية بقولهم أن هذه الطريقة المعتمدة تركز التمييز ولا عدالة وهي تهميش للكفاءات المهنية وعدم تشجيعها وإحباط معنوياتها خاصة الجديدة والجامعية منها، وأيضا إهمال لأهمية مناصب معينة وعدم إعطائهم أي اعتبار وهذا ما يؤكد

أيضا أغلبية المبحوثين الذين عبروا أعلاه بنفس النسبة إلى أن الموظف البسيط والجديد يعتبرونه ليس له غير العمل، أي فقط آلة لتنفيذ القرارات المتخذة ولا يقدمون له أي اعتبار.

أما في المرتبة الثانية نجد نسبة 23.33% من المبحوثين يؤكدون على أن السبب يعود لإهمال المسؤولين للتعامل بالقانون في بعض القضايا المهمة، مما يجعل المسؤولين إن كان اتخاذ القرار يتعلق بامتيازات ومناصب وحوافز معينة يؤدون ذلك دون إشراك الطاقات الأخرى (طريقة فردية) من أجل إخفاء الحقائق وشبكة الاستحقاق والتنقيط على الموظفين، خاصة لما تكون تلك الحوافز تنافسية، وإن كان القرار يتعلق بأمور روتينية يفوضون مسؤوليته للأغلبية. و نفس النسبة يؤكدون إلى أن المسؤولين يتعاملون بعقلية الصوصيال ولا يطبقون إلا القوانين إلا نادرا حينما يكون الأمر يفوق طاقتهم وسلطتهم وتتحكم فيه شبكة تقويم معروفة أو عند الوزارة الوصية.

أيضا يؤكد مبحوثين الفئة الثالثة أن المسؤولين يشاركون فقط من تربطهم معهم علاقات اجتماعية أو زمالة جيدة، مما يعني تقاسم الغنائم وإخفاء الحقائق وتغطية كل طرف للأخر بدلا من عرضها على الجميع.

في المرتبة الرابعة نجد 19.67% يعتقدون أن طبيعة اتخاذ القرارات تحتكم إلى طبيعة المشكلة بعد ذاتها، فإن كان فيها مصالح وامتيازات معينة فحتما تبقى بطريقة سرية ويتم التلاعب بالتنقيط وشبكة الاستحقاق داخل المديرية وخارجها، مما يعني أن المشاركون يكونون قلة فقط وهم في الغالب أصحاب المصالح المشتركة، إنما إن كانت مشاكل وتفاقم للأوضاع والحاجة لأراء متعددة، وإن تعلقت بأحداث أو قوانين مستجدة يجب الإعلان عنها وتوضيحها للموظفين، هنا سيقومون باجتماع يشمل مختلف رؤساء المصالح والمكاتب وبعض أعضاء النقابة وذات المناصب الحساسة ومن هم أكثر أقدمية ليتم التبليغ عنه وإيصاله إلى الآخرين بأسرع ما يمكن.

كما تعتبر نفس النسبة أن اختلاف البيانات والمعلومات الصحيحة أحيانا حول المشكلة أو القرار المطروح عند بعض متخذي القرار من يجعلهم يقومون بإشراك الأغلبية من الموظفين وليس كلهم كون

ذلك يعيق العمل وتأدية الخدمات داخل المؤسسة، إلى جانب أن وجود النقابة كوسيط وممثل للعمال الآخرين يستغني وجود الجميع، بالتالي المشاركة الجماعية لاتخاذ القرار تقع على عاتق مسؤولية النقابة ومدى رفعها للآراء العمالية وعرضها أمام الإدارة وليس على المسؤولين بصفة بحتة (هذا حسبما أجاب عليه أغلبية رؤساء المصالح أثناء إجرائنا للمقابلة معهم فيما يتعلق بالأسباب التي تعرقل مشاركة الجميع في اتخاذ القرار)، وذلك قصد الإلمام بالأحداث وحقائق معينة ويستمعون لآراء مختلفة بغرض الوصول إلى قرار يرضي جميع الأطراف بما في ذلك مصلحة المؤسسة بالدرجة الأولى، ثم رغبة الموظفين المعلنة من طرف ممثلهم النقابي وبما لا يضر بمصلحة المسؤولين والإدارة.

أما في المرتبة الخامسة هناك قلة من الموظفين 12 % الذين يجدون أن اتخاذ القرار ليس من مهام الموظف العون أو المنفذ بتاتا، فليس على المسؤول مشاركته في اتخاذ القرار أو مناقشته أو التصديق على قبوله، فذلك إقحام للموظف في مسؤوليات تفوق الواجبات المقدرة عليهم قانونيا والمهام المنوط بها، لكونهم يتقاضون أجر على مسؤولياتهم البسيطة والمحددة حسب صنفه ورتبته لا أكثر، أما المسؤول فهو من شأنه التنقيب في مدى الاختيار الصحيح للقرارات بالعودة إلى النصوص القانونية والمناشير الوزارية التي تحدد ذلك. هذا ما جعلهم يعبرون بقولهم أن الموظف ليس من واجباته تقديم الدعم والمشاركة في اتخاذ القرار، وليس المسؤول مجبرا أيضا على مشاركة الآخرين أو تفويضهم بصلاحيات تفوق واجباتهم القانونية، كون ذلك من مسؤولية المسؤولين، فالأمر يتعلق بمدى نزاهة المسؤول ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب حتى يتوصل إلى قرارات نزيهة تمشي ومنطق القانون ولا تميل بالتلاعب بقوته القانونية من أجل خدمة أطراف معينة أو مصالحه الشخصية.

أخيرا نجد 2.33% ممن يؤكدون أن المراسلات الكثيرة والأعمال الوقتية أو الأمور المستعجلة هي من تدفع المسؤولين أحيانا إلى إشراك الأغلبية في اتخاذ القرار، حتى يتم التسريع في حل قضايا معينة ومستعجلة، وفي نفس الوقت قد يكون القرار المتخذ على عجلة تحت ضغط الوزارة الوصية تأثير في طبيعة اتخاذه، حيث يقوم المسؤولين من باب السرعة للإجابة الفردية حول أمور معينة دون الأخذ بآراء

الأغلبية، كون القرار بحد ذاته متأثر بمتغير الاستعجال وسرعة الرد للأطراف الضاغطة أو الوزارة الوصية. أي على العموم يتأثر أسلوب المشاركة في القرار مدى تقيد المشكلة بعنصر الزمان والمكان وشخص معين، أيضا مراعاة لمصلحة الظرفية، من أجل العمل على السير الحسن للمنظومة التربوية عامة وفائدة التلميذ خاصة، وهي ما تعلق الإجابة السابقة كون المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تتعلق بطبيعة المشكلة ومدى استعجالها والبحث عن حلول عاجلة.

منه نتوصل إلى أن: القائمين على المؤسسة، يفعلون طريقة جماعية لاتخاذ القرار والمشاركة فيه مع جماعتهم والأكثر خبرة إن كانت تلك الأمور تستدعي أمور بسيطة وروتينية ولا يوجد فيها امتيازات أو منافع معينة يمكن إسقاطها على مصلحتهم.

إلا أنها تتمسك بزمام معالجة الأمور وبعض القضايا بصفة فردية بما يسمح لها القانون وأيضا لكون تطبيق القانون أو تحقيق العدالة في القرار المتخذ يحتكم كثيرا لمدى انتفاع متخذ القرار من هذه المسألة إن كانت تدور حول مصالح وامتيازات معينة، بالتالي تركز طبيعة القرارات للأخذ في الحسبان لقوة الأعراف ومراعاة الروابط القرابية للمنتفعين بها، والمعارف وليس لقوة الاستحقاق والرسمية، وهذا ما يؤكد الإجابات السابقة.

حيث كلما وجد المسؤولين القرارات بديهية وغير قابلة للتلاعب تركها تحت مسؤولية الموظفين والأكثر خبرة، وكلما وجدها جادة وتتعلق بأمور نفعية أو حساسة أو ربما أيضا تحتكم فيها مسألة الاستعجال والسرعة والسرية قاموا باتخاذها بشكل فردي إما بتطبيق القانون والعدالة وإما بتزييف الوقائع لبعدها رقابة الموظفين واطلاعهم حول الوثائق وحيثيات الأمور ومجرياتها.

جدول رقم (43) يبين آراء المبحوثين حول نوع الفئات المهنية التي يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	الفئات المشاركة في اتخاذ القرار :
23.09%	133	الذكور
24.65%	142	الأكبر سنا
24.65%	142	الأكثر أقدمية
15.28%	88	حسب وضعيتهم المادية والاجتماعية
12.33%	71	حاملو مستوى ماستر
100%	576	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه كيفية اختيار الإدارة للفئات التي تشارك في اتخاذ القرار داخل المديرية، حيث يهدف الجدول أولا لمعرفة شروط اختيارها ومدى مراعاتهم في ذلك لمعايير اختيار علمية ورشيدة، وكما يهدف بالدرجة الثانية للتعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية لمثل هذه الاختيارات في الموظفين وسلوكياتهم وأفعالهم داخل التنظيم، حيث كان واضحا عند تمعننا في الجدول أعلاه أن اختيار الإدارة للمبحوثين لم يبنى على الفئات التي هي أكثر كفاءة أو أكثر خبرة أو أكثر مستوى تعليمي، بل وقف على توفر شروط أخرى في المشاركين وهي أقدميتهم وسنهم وشبكة علاقاتهم ووضعية عائلاتهم، مع العلم أن لهذا الاختيار أيضا لديه أسبابه الخارجية والثقافية لأفراد مجتمع الدراسة، والتي يمكن التلميح إلى بعض منها في تحليلنا لهم حسب ملاحظتنا الميدانية وتصريحات المسؤولين أثناء إجراءنا للمقابلة أيضا بالتمعن في نتائج وتصريحات الجدول أعلاه، وهو:

الاختيار على أساس معامل السن بنسبة 24.65%: عملية المشاركة في اتخاذ القرار تحتكم للأكثر سنا في المديرية، هم بالضرورة الأكثر أقدمية ممن يتمتعون بعلاقات اجتماعية قديمة مع فئة المسؤولين في المديرية، وهذا باعتبار أن الحكمة حسب ثقافة مجتمع الدراسة تأتي من كبار السن لفداسية واحترام أهل المنطقة للإنسان الكبير والشيخ* في منطقة القبائل محل الدراسة وليس على أساس الخبرة أو الكفاءة بشكل مطلق، مع العلم أن الكفاءة والمهارة يمكن أن تتوفر في أيدي طاقات أقل سنا أيضا وأكبر مستوى تعليمي، وهذا الجانب ما يظهر غياب العقلانية في تفويض الصلاحيات التي لا تتم وفق الكفاءة ومنطق الإبداع، بل هي تدعم النمطية والتسيير المبني وفق السلطة التقليدية بما يوافق خصائص مجتمع الدراسة. منه إن القائمين على الإدارة يحترمون المبحوثين على أساس سنهم، هذه القيم الاجتماعية تعد جزءا مهيما على ثقافة العمل السائدة، وأصبح عيب وليس من الأعراف عدم أخذ بآراء الكبير أو إخفاء عليه بيانات وأمور معينة حتى لو كانت تتعلق بأسرار المهنة، هذا التعاون من منطلق احترام الكبار، يفعل علاقات اجتماعية غير رسمية تتأثر بفعل اجتماعي غير عقلائي تقليدي حسب تعبير (ماكس فيبر Max Weber) هو المحدد للقيم السائدة في التنظيم.

الاختيار على أساس الأقدمية بنسبة 24.65%: عملية اتخاذ القرار في المديرية تسند للمبحوثين الأكثر سنا والأكثر أقدمية، رغم وجود تفعيل وإتاحة الفرصة أمام الفئات الأخرى من الأقل أقدمية تبعا لنوع المناصب والمراكز التي يحتلونها داخل المؤسسة، هذا إن كان تدعيما للآراء وفسحا للحلول من طرف فئات تعتبر واعية تنظيميا وتقنيا واجتماعيا وأكثر تجربة وحكمة وخبرة في المجال، إلا أنه تدعيم للنمطية في التسيير والإدارة وتنفيذ القرارات، كون الإبداع في القرارات وكسر الروتين في معالجة المسائل وإضفاء الجديد يمكن أن يأتي به الموظفين الجدد والصغار ممن يعتبرون في فترة أوج عطائهم وإبداعهم من أجل الاستغلال الأقصى لطاقتهم، وعدم إشراكهم يعتبر قتلا للتجديد والإبداع وعدم إتاحة فسحة أمام تقبل الجديد من طرف طاقات صغيرة وذات مؤهلات لم يتم استغلالها كليا بعد.

* الشيخ: مصطلح يطلق على الإنسان الذي لديه حكمة ودين ومكانة اجتماعية مقدسة لدى سكان الولاية، ومن منطلق ذلك يعتبر الإنسان الكبير شيخا احتراماً لسنه وتجاربه، ويعتبر الأستاذ والمتعلم شيخاً بسبب علمه وخبرته ومعارفه، ويعتبر الإمام شيخاً بسبب أحاديثه وتفقهه في العلوم الدينية.

مع العلم أن الثقافات القوية والعقلنة في المؤسسات العصرية تحتاج إلى تشجيع التجديد وكسر الروتين وتجاوز التقليد، ويتحقق ذلك بتجاوز النمطية والقضاء على الأفكار القديمة التي عادة يؤتي بها الأكثر أقدمية، مع العلم أن عامل الأقدمية أو كبر السن لا يعكس كثيرا كفاءة الموظف وخبرته في مجال معين، كون الكفاءة والمهارات تتغير بعامل الوقت والواقع وتتطلب المرونة في معالجة القضايا الحديثة والحساسية، مع العلم أن التكوين الحديث بأنواعه وخاصة الأكاديمي والذاتي الذي يعتبر مكسبا لصغار السن أكثر يكسب الفرد مؤهلات ومهارات فنية وتسيريه وتقنية خاصة مع مساهمة الآلات والتطبيقات التكنولوجية الحديثة التي نجدها لدى الصغار أكثر من الكبار رغم خبرتهم الطويلة في مجال معين، إلا أن تلك الخبرة تعتبر تكريسا للتقليد وعرقلة لتعلم الجديد والحديث التي يتلاءم مع المتطلبات الحديثة.

هذا ما يؤدي بنا للقول أن الإدارة محل الدراسة هي إدارة قديمة تشجع التسيير والعمل بطاقات تسعى لتكريس النمطية والطرق التقليدية بما تحمله من مميزات وخصائص وأعراف وقيم مشتركة بين الأفراد الأكثر سنا وخبرة، ذلك ما يؤدي من جانب آخر إلى تشجيع الثقافة المتوارثة وعدم الاستعداد لتغيير بعض المواطن والنقائص فيها لصالح إعادة إنتاج القديم.

الاختيار على أساس الجنس بنسبة 23.09% : أكد المبحوثين أن الذكور في المديرية أكثر حضا في المشاركة في اتخاذ القرار مقارنة بعنصر الإناث، هذا على العموم ناتج من أسباب أهمها: طبيعة الأنثى وحسب التنشئة الاجتماعية التي تربت عليها خاصة من طرف الأسرة. جعلتها تتقبل الأدوار البسيطة وتبتعد كل البعد عن الاكتظاظ والمشاركة والرغبة في التحدي ونيل السلطة حسب تعبير (بيار بورديو Pier Bourdieu) مما يعني أن مسألة المشاركة في أمور العمل كثيرا ما تحتكم إلى قيم اجتماعية تقليدية يعاد إنتاجها داخل أماكن العمل وتتحكم في عقلانية الأفكار والقيم والفعل الاجتماعي السائد..، فهذا ناتج من تأثير قيم المجتمع في اختيارات أفرادها، الذي يرى دائما أن الذكور أولى بالقيادة، وقراراتهم أصوب من الإناث حسب ما تم ملاحظته في ميدان البحث أثناء تواجدها في الميدان، الناتج من مسألة الهيمنة الذكورية الاجتماعية التي لم تنفصل عن المؤسسة الحديثة للعمل لكونها نتاج من أفرادها وحملت معهم كملكات اجتماعية أو تحت تأثير تنشئة محيطهم الخارجي في طرق تفاعلهم واختيارهم

لأهدافهم ضمن الإطار التنظيمي. رغم التقدم والتغير الذي صاحب المجتمع من خروج المرأة للعمل ومنافستها للرجل في مجالات عدة.. الذي يكون عامل قوي من أجل تغيير المنطق الاجتماعي التقليدي إلى تفكير أكثر نفعي وعقلاني، إلا أن القيم الاجتماعية كانت أقوى ورغم ارتفاع مستوى الوعي وتوجه المرأة للعمل ومخالطتها لعنصر الذكور إلا أن ذلك يتم بتحفظ كما توصلت إلى ذلك أغلبية الدراسات الجزائرية، بما في ذلك دراسة بوفلجة غياث، والفضيل رتيمي.

الاختيار حسب وضعية المبحوثين الاجتماعية والمادية الخارجية بنسبة 15.25%: أكد المبحوثين أن هناك علاقة بين ارتفاع الوضعية المادية والثقافية للمبحوثين، بارتفاع مشاركتهم في اتخاذ القرار مما يجعلنا نقول أن أغلبية المبحوثين الذكور والأكثر سنا والأكثر أقدمية وممن ينحدرون من أسر متعلمة وثرية هم الفئة التي بسطت نفوذها على العلاقات ومناصب هامة في القطاع سمحت لهم بتسييره ضمن جماعتهم والمقربين إليهم من أبنائهم وأصدقائهم القدامى.

بعض المبحوثين الذين وظفوا بمستوى ماستر بنسبة 12.33%: إلا أن توجه الدولة مؤخرا إلى ضرورة الاختيار وفق الجدارة والاستحقاق، أثر في إعادة إنتاج نفس الخصائص الاجتماعية، مما جعل الفئة الكبرى في مجتمع الدراسة من أسر مرتاحة ماديا بينما الأغلبية من صغار السن الأغلبية منهم ليس لديهم وضعية مادية واقتصادية جيدة موازاة مع ارتفاع الفقر في السنوات الأخيرة في المجتمع الجزائري، إلا أنهم تم تعيينهم في القطاع وفق شهاداتهم، في مناصب هامة وحساسة وذا تخصص فطن لها قطاع الخدمات مؤخرا بعد تهميش طويل لفئات المتعلمة من الجامعية والماستر، هذا ما جعلهم يفرضون رأيهم وأرائهم في القطاع بالرغم من أنهم لا ينحدرون لا من أسر ثرية ولا مرتاحة ماديا. من جانب ثان يتم عزل الأغلبية من المستوى التعليمي الابتدائي تبعا لنوع وظائفهم وبساطة مستوياتهم العلمية والتي تخرجهم من التفاعل مع بقية الموظفين وإبداء رأيهم في ما يخص العمل أو حتى مصير المؤسسة، وذلك ناتج من كون المسؤولين يعملون جادين عن عزل مثل هذه الفئة من إبداء الرأي أو الاستشارة أو حتى إعطاء جديد. ذلك ما يعني أن المؤسسة وجدت كمؤسسة لإعادة إنتاج التفرق والتمييز الاجتماعي، مثل المجتمع تمارس عنفا

غير مباشر على الطبقات العمالية، باستعمال أساليب إدارية تركز التمييز على أساس المكانة التنظيمية والمستوى التعليمي للأفراد..

استنادا للمعطيات أعلاه نتوصل إلى أن: مسألة إشراك المبحوثين في اتخاذ القرار تتعلق بعامل الأقدمية والسن بالدرجة الأولى وليس تحديدا الكفاءة أو الشهادة الجامعية، حيث أن طول تنشئة الموظف تنظيميا تمكنه من العلو في سلم السلطة والعلاقات الجيدة مع المسؤولين مما يجعلهم يتبعون بمكانة جيدة تسمح لهم في إبداء رأيهم والتشارك مع زملائهم من المسؤولين وصناع القرار داخل مكان العمل، أي أن القيم التنظيمية السائدة والمتمثلة في اتخاذ القرار هي وسيلة تفعيل وتنشيط وإعادة إنتاج العلاقات الشخصية وتدعيمها، مما يعني غياب العقلانية بتشجيع الإدارة والمسؤولين للمنطق العلائقي على التنظيمي.

جدول رقم (44) يبين آراء المبحوثين غير المشاركين في اتخاذ القرار حول تأثيرهم بعدم إشراك الإدارة لهم.

عدم الإشراك في اتخاذ القرار يؤثر:	التكرار	النسبة%
سلبا	34	60.72%
إيجابا	13	23.21%
لا يؤثر	09	16.07%
المجموع.	56	100%

يشير الاتجاه العام للإجابات أن 60.72% ممن لا يشاركون في اتخاذ القرار داخل المؤسسة أن ذلك يؤثر عليهم سلبا. مقابل 23.21% لا يشاركون في اتخاذ القرار إلا أن ذلك يؤثر عليهم بطريقة إيجابية، أما أخيرا هناك 16.07% من الذين لا يجدون أي تأثير إيجابي ولا سلبي لعدم تمكينهم وإشراكهم أو استشارتهم في مجال العمل، كونهم يدركون أن هناك من يهتمون بهذه المسألة إلى جانب الأكثر خبرة. كما أن تحملهم لمشاكلهم الوظيفية تكفيهم دون زيادة إقحامهم في أمور ومسؤوليات أخرى.

من ثم نتوصل من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه؛ أن: عدم تمكين الموظفين في المشاركة في اتخاذ القرار وحول القضايا التي تهمهم انعكس سلبا على الأغلبية، مما أثر على طبيعة العلاقات السائدة

بينهم وبين الموظفين الآخرين، ذلك ناجم من إحساسهم بعدم العدل في تعامل الإدارة بين الجميع. خاصة عنصر الرجال يؤكدون أن لذلك تأثير سلبي عليهم وهدرا وعدم استغلال لطاقتهم مما يجعلهم يحسون بأن المسؤولين لا يهتمون بهم وبسماع أفكارهم وهذا ما يؤثر وينعكس على مستوى أدائهم أيضا وطبيعة علاقاتهم وثقتهم بالإدارة، كونهم يدركون أن أحباب الإدارة هم من الأكثر أقدمية ومن لهم الحق كل مرة في المشاركة في اتخاذ القرار بشكل جماعي، وعن علاقة إشراك وتمكين المبحوثين من قبل الإدارة وتأثير ذلك على التعاون بين الموظفين في إطار العمل، نعرض ما تم التوصل إليه من معطيات إحصائية وسوسيولوجية في الجدول أدناه:

02-تعاون الموظفين في إطار العمل.

تساهم القيم التنظيمية الرشيدة في توحيد مختلف الأفراد باختلاف خصائصهم وقيمهم الاجتماعية والتنظيمية، حيث أن القيم الموحدة في الإدارة تحقق التماسك و التفاعل البناء المبني على منطلقات تنظيمية هادفة، بالتالي فطبيعة العلاقات بين الأفراد ومنطق بنائهم للعلاقات وتعاونهم في المؤسسة يوضح مدى عقلنة الثقافة السائدة وقيمها على تكريس منطق صارم ومحدد الأهداف والقيم الموحدة، بدلا من تدعيم قيم الجهة والتفرق.. التي تدل على أن القيم المهنية هي ثقافة الجهات الفرعية التي تنقسم وفق جماعة اللهجة المتجانسة، وجماعة المنطقة الواحدة.. وجماعة نفس النقابة.. ذلك ناجم عادة إلى غياب قيم موحدة لصفوفهم ولأهدافهم ومصالحهم، والذي يؤكد على ضعف الجهاز القيمي للإدارة ولاحتكامه لمنطق هاش عشوائي أو لما يخدم مصالح جماعات معينة دون آخر، وعن طبيعة التفاعل بين المبحوثين نتطرق إلى:

جدول رقم (45) توزيع المبحوثين حسب طريقة تعاونهم مع زملائهم في العمل.

التعاون بين الموظفين في إطار العمل:	التكرار	النسبة %
يوجد تعاون	56	39.44%
يوجد مع البعض	33	23.24%
لا يوجد	53	37.32%
المجموع.	142	100%

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين بنسبة 39.44% يتعاونون ويبنون علاقات اجتماعية مع الجميع دون أية شروط و دون اعتبار للاختلافات الثقافية أو الاجتماعية أو حتى التعليمية والمهنية الموجودة بينهم، مقابل 37.32% تقارب كثيرا الإجابة الأولى ممن نجدهم لا يتعاونون مع أحد في إطار العمل، أما أخيرا نجد نسبة قليلة من المبحوثين 23.24% ممن يؤكدون أنهم يتعاونون مع البعض فقط من المقربين لهم ممن يتقون بهم أكثر.

من ثم نتوصل إلى أن أغلبية من الموظفين لا يضعون شروطا من أجل بناء علاقات بالزملاء الآخرين، بالرغم من التنوع الاجتماعي والثقافي والقيمي والوظيفي القائم بينهم، وهذا ناتج عموما من تراجع قليلا عقلية الاحتكار للنوع الاجتماعي أو مستوى الخبرة أو الجهة في مجال العمل، من ثم نتأكد أن عملهم في مكان موحد والتنشئة التنظيمية بما تفرضه من قيم وقواعد وضوابط وأهداف موحدة جعلتهم يتغاضون عن الاختلافات الفرعية والمبدئية القائمة بينهم، نحوى اهتمامات أكثر نفعية قد تقوم على الهدف الموحد للمؤسسة أو للموظف وخدمة مصالحهم الشخصية بشكل جماعي ومتجانس أفضل من الاهتمام بالفروق الاجتماعية والتعليمية التي قد تشتت وحدتهم وجهودهم في نفس المؤسسة.

منه نتوصل إلى أن: تشابه حجم هذه الفئات الثلاثة ممن يتعاونون مع الجميع، والأخرى ممن لا يتعاونون مع أحد والأخيرة ممن يتعاونون مع أقاربهم فقط، لديها أسبابها سواء الداخلية والتنظيمية أو الخارجية الاجتماعية كنماذج مختلفة من نماذج الفعل العمالي السائد في المؤسسة الحديثة، مما يدفعنا

إلى ضرورة فهم محددات هذا التفاعل، من خلال ربط متغير التعاون مع الموظفين في إطار العمل بالمشاركة في اتخاذ القرار من حيث تأثيرها على وحدة الفعل العمالي وتمتين العلاقات، والتي تكون نتائجها في الجدول أدناه:

03-العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتعاون الموظفين في إطار العمل.

نحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى معرفة مدى تأثير مشاركة الإدارة من عدمه للمرؤوسين في اتخاذ القرار وتأثير ذلك على تفاعلهم وتعاونهم داخل العمل، كذا مدى انعكاس ذلك سلبا على العلاقات بين الموظفين في إطار تأدية العمل، وعن نوعية العلاقة نجد المعطيات المجدولة أدناه:

جدول رقم (46) يبين مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرار وعلاقته بتعاونهم في إطار العمل.

التعاون:		لا يوجد تعاون		يوجد التعاون مع البعض		يوجد تعاون		المجموع.
المشاركة:	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد مشاركة	45	80.36%	08	14.28%	56	100%	56	100%
توجد مشاركة أحيانا	07	13.46%	25	48.08%	52	100%	52	100%
لا توجد مشاركة	04	11.76%	-	-	34	100%	34	100%
المجموع.	56	39.44%	33	23.24%	53	37.32%	142	100%

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يتعاونون مع

بعضهم بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يتعاونون مع بعضهم البعض، في حين نسبة أقل

قدرت ب 23.24% يتعاونون مع البعض فقط.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في إشراك الإدارة للموظفين في اتخاذ القرار على المتغير التابع وهو تعاون الموظفين في إطار العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرار بنسبة 80.36%، مقابل نسبة 14.28% من المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرار وفي مجال العمل يتعاونون مع البعض فقط.

في حين الاتجاه الثاني (لا يوجد تعاون) معزز بنسبة 88.23% من طرف المبحوثين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار، مقابل 11.76% ممن لا يشاركون في اتخاذ القرار ويتعاونون في إطار العمل.

أما الاتجاه الثالث الذي يمثل المبحوثين الذين يتعاونون مع البعض فقط، فهذه الإجابة معززة بنسبة 48.08% من طرف المبحوثين الذين يشاركون أحيانا فقط في اتخاذ القرار، مقابل 38.46% ممن يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار ولا يتعاونون في إطار العمل، في حين هناك 13.46% ممن يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار وهم من فئة المتعاونون في إطار العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.4$.

منه نستنتج ما يلي: هناك دور هام لقيم المشاركة في اتخاذ القرار في تماسك وتحقيق التعاون والترابط بين جماعة العمل، لصالح كبار السن والأقدمية والذكور، أما تهميش الفئات الصغيرة والإناث والأقل أقدمية أدى ذلك إلى تراجع اختلاطهم وتعاونهم وتفعيلهم تنظيميا، مما جعلهم أكثر توجها للانعزال أو بالتمسك بعلاقات قائمة على أساس الصداقة من جهة والمصلحة من جهة ثانية. بالتالي نتوصل إلى أن للقيم التنظيمية المتعلقة بتشجيع قيم المشاركة تفعل من الروابط بين الموظفين وتؤدي إلى التماسك بين الأطراف وتوحيد الاهتمامات والأهداف، إلا أن تطبيقها وفق منطق لا عقلاني يقوم على أساس اللاعدالة والجهوية وخدمة الكبار مقارنة بالصغار أدى ذلك إلى ظهور صراع بين الأكبر والأقل سنا وبين الأقل

مستوى تعليمي المتريعين على عرش السلطة والامتيازات وبين صغار السن ممن هم أكثر مستوى تعليمي وأكثر رغبة في تكريس العقلانية، مما أدى بالضرورة إلى هوة بين الجيلين وعدم توحيد الطرفين والتأثير سلبا في الثقة والتعاون والعلاقات بين الطرفين.

03- المشاركة في اتخاذ القرار والثقة بين الموظفين والإدارة.

عادة ما تحدد طبيعة القيم التي تدعمها الإدارة من عدالة واستحقاق... ونمط الاتصال السائد ومدى فعاليته طبيعة الثقة التي تربط المرؤوسين برئيسهم وأوجه التفاعل بينهم، هذا ما توضحه الجداول أدناه:

جدول رقم (47) يبين توزيع المبحوثين حول مدى إشراكهم في اتخاذ القرار بالثقة بينهم وبين الإدارة.

الثقة بين الموظفين والإدارة:		لا توجد ثقة		توجد ثقة		المجموع.
المشاركة :	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد مشاركة	25	44.64%	31	55.36%	56	100%
توجد مشاركة أحيانا	26	50%	26	50%	52	100%
لا توجد مشاركة	-	-	34	100%	34	100%
المجموع	51	35.92%	91	64.08%	142	100%

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين ليس لديهم ثقة بالإدارة بنسبة 64.08%، مقابل نسبة 35.92% لديهم ثقة بالإدارة.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في إشراك الإدارة للموظفين في اتخاذ القرار على المتغير التابع وهو الثقة بين الموظفين والإدارة، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين لا يشاركون في

اتخاذ القرار بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين لا يشاركون في اتخاذ القرار ولديهم ثقة بالإدارة.

في المرتبة الثانية نجد نفس الاتجاه معزز أيضا بنسبة 55.36% من طرف الموظفين المشاركين في اتخاذ القرار، مقابل 44.64% من المشاركين في اتخاذ القرار وفاقدين ثقتهم في الإدارة.

في حين الاتجاه الثاني (توجد ثقة) معزز بنسبة 50% من طرف المبحوثين الذين يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار، مقابل 50% ممن يشاركون أحيانا في اتخاذ القرار وليس لديهم ثقة بالإدارة.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (الثقة بين الموظفين والإدارة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.44$.

منه نتوصل أنه تتعدم الثقة بين أغلبية الموظفين والإدارة حسب إجابات المبحوثين، وهذا يعود إلى أسباب أهمها:

يعتبر كبار الأقدمية ذات طموحات كبيرة وأغلبيتهم يسعى أن يستولي على مناصب كبيرة داخل المديرية، رغم علاقاتهم الجيدة مع القائمين على إدارة هذه المناصب، إلا أن ما لي هؤلاء الموظفين من خبرة وكفاءة ومهارة وتجارب في العمل جعلتهم يحسون بأنهم الأولى لتحمل هذه المسؤولية ولتولي أكثر من غيره هذه المكانة، هذا ما جعل كل طرف يبحث عن نقطة ضعف الطرف الآخر وينتظر فرصة خطئه ووقوعه قانونيا حتى ينقض عليه، ويطلب بإحالة المنصب وامتيازاته له، وتتخذ المنافسة الشديدة بينهم على الترقية والتأهيل وتولي مناصب أكثر قيادية منافسة شديدة بطرق أغلبها تكون ملتوية رغم العلاقات المفتوحة وغير الرسمية بينهم، إلا أن حين وجود مصالح معينة وامتيازات معينة، يكون كل طرف حذرا وتخوفا من الآخر.

من جهة ثانية إحساس الفئة الضعيفة من الأقل خبرة والبعض من الجدد بأن المسؤولين يمارسون أعمالهم ويتيحون كل ما يتعلق بالإدارة والمشاركة والامتيازات والتعامل بالتمييز والتودد لجهة معينة مقارنة بالأخرى، هذا ما جعل الأغلبية منهم يفقدون ثقتهم في الإدارة والمسؤولين، حيث يلاحظون مليا كيف أن القانون يطبق إلا على الضعيف ومن ليس له أكتاف كما أشار إلى ذلك بعض المبحوثين.

مما يعني أن الغالبية من المبحوثين كبار الأقدمية رغم وجود علاقات زمالة وإشراكهم في الامتيازات المختلفة واتخاذ القرار، إلا أن ذلك ناتج أولا من كون هؤلاء مجبرين حسب موقعهم والسلطات المخولة لهم داخل المديرية كرؤساء مباشرين عن العمل وكمشرفين وكمستشارين لدى الفئة الأقل خبرة باعتبارهم أكثر مهارة ومعلومات هامة عن تسيير الشؤون المختلفة، وهذا ما يجعل شبكة علاقاتهم تتوسع وتفاعلهم مع غيرهم يزيد، ومن جهة ثانية تركيزهم على إظهار العلاقات الجيدة مع كبار المسؤولين ومن لديه مكانة وثقل داخل المؤسسة أو خارجها، بهدف كسب أهدافه وبلوغ مقاصده وتوسيع شبكة معارفه وأحبابه داخل المؤسسة، مما يعني أن العلاقات هي بالدرجة الأولى مصلحة نفعية لا أكثر.

كما نجد أيضا بعض الموظفين ممن تجمعهم ثقة بين المسؤولين في الإدارة وهذا يعود عمومها لجملة تفسيرات أهمها:

تسود بين الموظفين والإدارة الثقة الشكلية والمؤقتة القائمة على مقابل أو المصلحة المتبادلة وتقوم بغرض بناء علاقات اجتماعية جيدة مع موظفين ذات مكانة مرتفعة داخل التنظيم، وذلك من منطلق تحسين علاقاتهم بهم وإظهار الامتنان والثقة لهم، وتتخذ هذه الفئة شكل التودد لهم ومسايرتهم في أمورهم وحتى عن طريق تقديم هبات معينة، حتى يبلغ مكانة معززة مع غيرهم من ذوات المناصب الحساسة مما يسمح له ببلوغ الأهداف التي سطرها بأسرع وقت ممكن مقارنة بالأخريين. مما يجعل التفاعل والعلاقات بين الأغلبية شكلية تقوم على أساس نفعي وتفقد للثقة والروابط المتينة.

جدول رقم (48) يبين أسباب انعدام الثقة بين فئة من الموظفين والإدارة.

النسبة %	المجموع	أسباب انعدام الثقة بين الموظفين والإدارة:
25%	91	صفات وقيم ومعاملة المسؤولين
25%	91	صفات وقيم الموظفين الصعبة
25%	91	استخدام المعارف وطغيان المحاباة
25%	91	التفريق والملاعبة والتتكير ségrégation
100%	364	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

أجاب 91 المبحوث من أصل 142 بنسبة 64.08% أن الثقة منعدمة بين الموظفين والإدارة هذا لأسباب يرجعونها بنسبة 25% وحسب معطيات الجدول أعلاه إلى:

بسبب طغيان قيم المصالح والمحاباة والمعارف بين البعض يجعلهم يتقنون ويشاركون المنافع والمصالح المتبادلة فيما بينهم فقط دون إشراك الفئات الأخرى.

وجود بعض الموظفين الذين يسكنون المناطق القريبة من المديرية، والعاملين فيها لمدة طويلة تجمعهم ثقة فيما بينهم ويشاركون بعضهم في كل شيء، ويعتبرون أنفسهم أهل ذلك البيت، أما الآخرين عبارة عن غرباء وضيوف سواء كان مسئول فهو سيعود وينقل بعد مدة لأرضه شاء أم أبى، أم موظف بعيد، سيأتي يوما ويعودون إلى مناطقهم البعيدة وأصلهم الذي ينحدرون منه، مما يعتبر هذا الدار وورثة لهم، والمناصب المستقبلية فيها ورثة أبنائهم (هذا ما عبر وخاطب به رئيس النقابة أثناء تواجدها في الميدان عمال التربية في أحد جلساتهم الاحتجاجية.. من أجل حث الموظفين على العمل لمصلحة المديرية والقطاع لأنه مسؤولية جماعية لكونه منزل الموظفين وورثة لأبنائهم ومستقبل لذويهم)، مما أثر في مستويات الثقة بين الموظفين من أهل الدار وبين الآخرين من الغرباء.

قيم المسؤولين تميل إلى التعامل واحترام أهل الدار والأكثر خبرة وأعضاء النقابة، حفاظا على مكانتهم واكتسابهم لخبرة معينة يتم وفقها نقلهم إلى مقر سكنهم أو ولولياتهم. ولأهل الدار الأحقية والأسبقية في جميع المطالب والأوضاع، هذا ما يعزز الثقة بين الموظفين البسطاء والإدارة وبينهم وبين الذين يعتبرون المديرية ملكا لبني أصلهم وأولادهم فقط، بالتالي عدم التعامل معهم بالمساواة مع بقية الموظفين البسطاء أو الغرباء وخاصة الجدد منهم، وهذا ما أثر في الثقة بين الطرفين.

من منطلق الأسباب أعلاه نتوصل إلى:

قيم الموظفين من أهل الدار صعبة غير قابلة للتحكم والضبط (الأغلبية من ذوات الخبرة)، مما يجعلهم يفرضون منطقتهم على المسئول وعلى الموظف البسيط كونهم الأغلبية وأصحاب هذا المنزل.

هذه القيم المدعمة من الإدارة والمسؤولين في الدرجة الثانية كما يبينها الجدول أعلاه هي من تجعلهم يمارسون عدم العدالة والتساوي في التعامل بين مختلف الأقليات والاختلافات الموجودة بين الموظفين، فالإدارة هنا تجد نفسها في موضع مسايرة من هم أهل الدار تخوفا من فقدان منصبها وتتركهم يمارسون منطقتهم وأعرافهم التي تضر الأطراف الأخرى، أما في جانب أخرى تسعى لتطبيق القانون فقط على من هم ليسوا بأهل الدار حتى تفرض الاحترام والانضباط والالتزام على الموظفين البسطاء هذا ما يجعلهم يحسون بالاستغلال وعدم وجود العدل وسيادة مشاعر البغض وفقدان الثقة، وهذا ما يؤدي إلى سيادة ثقافة المعارف والمصالح وتحقيق الحقوق بطريقة غير عادية تتمثل لمنطق أهل الدار وليس للقانون والاستحقاق، بالتالي تمارس التنكير للفئات الهاشة قليلة الموارد من السن والخبرة والبعد مكان الإقامة، Ségrégation كما يسميها أغلبية الموظفين.

أما الجماعة أخرى يعتبرون أن انعدام الثقة يعود في الأصل إلى عدم اهتمام الإدارة بحقوق الموظفين رغم إنجازهم للعمل بإخلاص فهي لا تثمن الجهود ولا تشجع العطاء ولا تركز على كيفية الأداء، مما يجعل المسؤولية العظمى تقع على عاتق الموظف البسيط الذي ليس من أهل هذا الدار، أما الآخرين فعلاقتهم الاجتماعية ومعارفهم الشاسعة هنا تمكنهم من نيل ثناء ومكانة وحوافز والتعامل مع

الوقت والإمكانيات والقانون حسب تقاليدهم وأعرافهم المقدسة، مما يجعلهم يتمسكون بزمام الأمور، ويجعلهم في موضع السلطة المطلقة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل والتوسط برغبة إنجاز العمل ونيل الشكر والثناء من الأقارب والأرحام بكلمة يرحم والديك، دون أخذ اعتبار الأقلية الأخرى التي قد تسبقهم في نيل تلك المطالب واستحقاقهم القانوني لذلك.

المبحث الثاني: فرض ثقافة الوقت تبرز مواظبة الموظفين.

من مسؤولية الإدارة فرض القيم الإيجابية على الموظفين، بإتباع مجموعة أساليب وقواعد صارمة لفرض النظام واحترام أوقات العمل الرسمي، وتكون المؤسسة ناجحة وقوية تنظيمياً إذا تمكنت من توحيد القيم وبسط نفوذها وتكريس قيمها بطريقة عادلة ومنسجمة مع ثقافة العمل، وفي هذه الجداول نحاول إلقاء الضوء على مدى حرص القائمين على فرض الالتزام. والتعرف على الوسائل التوعيمية الفعالة المستخدمة في تكريس القيم التنظيمية، وهذا ما تستوضحه المعطيات أدناه:

01-مدى فرض المسؤولين لاحترام قيم الوقت.

للمؤسسة ثقافة وقت محددة، يعد التهاون فيها تكريسا للفوضى وتماطلا لإنجاز المهام في وقتها، وكما يكتسب الموظف قيمة الوقت من بيئته الاجتماعية والتنظيمية على حد سواء، وتقديس الموظف لوقت العمل واحترامه له يتعلق خاصة بمدى صرامة الإدارة وتطبيق المسؤولين لنظام العمل بالدرجة الأولى، وعن مدى سعي المديرية لفرض قيم الوقت واحترام ثقافتها نجد:

جدول رقم (49) يوضح مدى فرض المسؤولين على المبحوثين احترام أوقات الدوام.

النسبة %	التكرار	فرض المسؤولين لاحترام أوقات الدوام:
30.99%	44	يفرضون
40.86%	58	يفرضونها على البعض
28.17%	40	لا يفرضون
100%	142	المجموع

يميل الاتجاه العام للإجابات بنسبة 40.86% إلى كون المسؤولين يفرضون على بعض الموظفين فقط ضرورة احترام ثقافة الوقت ويحرصون كل الحرص على فرض التقيد بأوقات الدخول والخروج من المديرية على بعض الموظفين وليس جميعهم، مقابل 30.99% من المبحوثين أجابوا أن المسؤولين يفرضون على الجميع ضرورة التقيد بأوقات العمل وضرورة احترامها، بينما نجد نسبة أخرى لا يستهان بها قدرت ب 28.17% أجابوا أن المسؤولين لا يفرضون على أحد ضرورة احترام أوقات الدوام.

علما أن بدمج الإجابتين الثانية (البعض منهم يدعم الانضباط)، والإجابة الأخيرة (لا يدعمون والبالغتين معا نسبة 69.03% فيمكن التوصل إلى أن المسئولون لا يدعمون ثقافة الوقت وفرض احترام قيمها، لذلك فإن مسألة تعديل السلوك تنظيميا وغرس القيم التنظيمية تعتمد بالدرجة الأولى على مسؤولية الإدارة العليا والوسطى للتنظيم من رئيس مكتب ورئيس مصلحة، وبناء على إجابات المبحوثين أعلاه فإن مسألة الالتزام بالدخول والخروج في الوقت داخل المؤسسة وضبط السلوك بصفة عامة لا يمكن تحقيقها فعليا، ذلك يعود إلى القيم التي يتحلى بها المسئول والقيم التي يدعمها التنظيم بالدرجة الأولى حيث يكون الأسبق إلى التفاوضي عن القانون والنظام الداخلي للمؤسسة، أيضا لكون أن الأساليب الردعية التي يتبناها ويعتمدها المسئولين تشجع على التسبب وعدم العدالة في التعامل مع البعض وعدم اتضاح صرامة الإجراءات التأديبية ومدى تطبيقها فعليا على أرض الواقع.

عموما عدم تقيد الإدارة بقيم موحدة لتكريس نظام الوقت بنفس النمط لدى الجميع* شجع على تدعيم القيم الفرعية، فيتعامل كل منهم حسب أهوائهم وأخلاقهم وظروفهم مع مسألة الوقت، كما أكد على ذلك أحد رؤساء المصالح والمنحدر من أحد المناطق الجبلية المعروفة بالتكافل و"ثيجوماع"[†] والكرم (على أن الإدارة تراعي كافة الظروف الخارجية للموظفين، وتتعامل معهم من مبدأ إنساني والتساهل). مما يعني أن المؤسسة تشجع الأفراد الذين لديهم رأسمالي اجتماعي للسيطرة على الوضع القائم ويتمثل هذا الرأسمال في المؤسسة محل الدراسة هي في العلاقات الاجتماعية المتينة والأقدمية والمكانة والدور الذي يحتله الفرد في المؤسسة من جانب آخر هذا ما سنحاول التأكد منه في الجدول الإحصائية التالية:

جدول رقم (50) يبين آراء المبحوثين في الفئات التي تتساهل معهم الإدارة في عدم احترام الوقت.

النسبة %	التكرار	الفئات التي تتساهل معهم الإدارة:
20.08%	142	المطلقون والأرامل
20.08%	142	من لديهم ظروف شخصية واجتماعية
20.08%	142	الإناث
10.89%	77	الأكثر خبرة وأقدمية
13.16%	93	مسؤولين في قطاعات خارجية أخرى وأقاربهم
15.71%	111	من يقطنون بعيدا
100%	707	المجموع.

نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أعلاه أن الإدارة تحترم بعض الفئات وتتساهل مع أخرى وفقا لمعايير اجتماعية وأخرى إنسانية، اجتمع عليها أغلبية إجابات المبحوثين، وأيضا حسب الاستناد

* أنظر الجدول رقم (28) المتعلق ب توزيع آراء المبحوثين حول مدى تطبيق العقوبات التأديبية حسب متغير نوع المصلحة. في الملحق الرابع (04)

† **ثيجوماع**: مصطلح بالقبائلية: (اللهجة البجاوية) مشتق من كلمة جماعة بالعربية، مفردا **ثجماعث**، وهي تعني جماعة من شيوخ ومتعلمي والمتخصصين في الدين من أهالي المنطقة يجتمعون من أجل الاستشارة أو لأخذ حكم حول مسألة اجتماعية؛ أسرية أو شخصية أو متعلقة بسكان المنطقة، من أجل حلها أو الحد منها...، وكثيرا ما تتم ثجماعث من أجل استدعاء كبار المنطقة في حين وجود مريض أو فقير أو يتيم أو أرملة أو مطلق/ة يحتاجون لدعم مادي (أكل.. مال.. غطاء.. أرض.. عمل.. سكن..) أو معنوي كرفع الأذى وتعدي الأطراف الأخرى عليهم.

لتصريحات رؤساء العمل عند إجراءنا للمقابلة في مقر المديرية، وعن الفئات التي تراعي الإدارة ظروفهم وتتساهل معهم في مسألة الانضباط والوقت نجدها بالترتيب كما يلي:

مراعاة الحالة العائلية والظروف الاجتماعية للمبحوثين بنسبة 20.08%. يراعي المسؤولون الحالة الاجتماعية للموظفين فتعد ظروفهم الخارجية هي المحدد الرئيسي لسلوك المنتهج داخل المؤسسة، ذلك تابع لكون المسؤولين يعذرون من لهم ظروف خارجية خاصة ويتيحون لهم أداء مهامهم بكل أريحية حتى لا يضرروا بأدوارهم الاجتماعية المختلفة، حيث لا يطبقون عليهم قواعد العمل ولا النظام الداخلي بصرامة هذا ما أجاب عليه رئيس مصلحة المالية والوسائل الذي قال أثناء المقابلة (أتعاون خاصة فئة الأرمال والمطلقين مقارنة بفئة العزاب وممن ليس لديهم ظروف خارجية وأسر من زوج وأولاد.. هذا الفئة تعاني من ضغط وتعدد الأدوار والمسؤوليات والضغط عليها يؤدي إلى التمرد و الانفجار وخسرانهم ككفاءات هامة وليس إلى الانضباط)، وهذا يدل على مدى توجيه المؤسسة اهتماماتها لما يراعي التقاليد الاجتماعية والخارجية أكثر من احترام ثقافية المؤسسة وقيمها، مما يعني أن تشجيع هذه الظاهرة تأتي من التهاون الداخلي للإدارة وتشجيعها للانتهاج مثل هذه الممارسات المرسخة في ذهنية الموظف كأنها حق من حقوقه.

مراعاة جنس المبحوثين بنسبة 20.08%. مسألة مواظبة المبحوثين من بينهم عنصر الإناث هو تساهل المسؤولين معهن والأعذار التي تقدم لهن لكونهن من طبيعة أنثوية فتجد العديد من المسؤولين يتقبلون أعذارهن خاصة ما تعلق بها بالمرض والولادة ورضاعة طفل ومرض أبن وحتى من أجل الخروج مبكرا .. وهذا ما يجعلهم يسقطون أوضاعهم المعيشية والاجتماعية المشتركة على بعضهم البعض، وتعتبر نفس الأوضاع والأسباب هي المحدد الرئيسي لتحركات الموظفين والمسؤولين داخل التنظيم.

أما بالنسبة للذكور فذلك يعود إلى كونهم الأكثر سنا وخبرة من الذكور وهم الغالبية في ميدان الدراسة، يتعاملون بمنطق العلاقات الاجتماعية وانجاز أمورهم بأي وسيلة أو مكان يريدون، ذلك ما جعل

المسؤولين لا يفرضون عليهم نظام الداخلي بفضل العلاقات السائدة بينهم من جهة، ولمعرفتهم أن لهذه الفئة كم هائل من مهارات وكفاءات لا يجب الضغط عليهم..

مراعاة بعد مكان سكن المبحوث بنسبة 15.71%: وجود مبحوثين ينحدرون من مناطق ريفية ودوائر بعيدة تصل إلى حدود 90 كيلومتر (دائرة تازمالت وبلديتها كمثال) هذا ما أوضحه لنا رئيس مصلحة الرواتب أثناء المقابلة حيث أكد أن هناك الأغلبية من المبحوثين ممن يوتون يوميا من هذه المناطق ومع مشاكل المواصفات والطريق وقلة النقل هذا ما يجعل هؤلاء لا يمكنهم الوصول عن أوقات الدوام والدخول إلى المديرية، خاصة إن وضعنا في الحسبان أن النقل يستغرق حسب تصريح المبحوثين ساعتين إلى أربعة ساعات من منازلهم حتى مكان العمل، أي لكي يصل الموظف القاطن في المناطق الجبلية إلى المؤسسة عليه أن يخرج من بيته على الساعة الرابعة صباحا، مما يدفع العديد منهم أيضا إلى الخروج مبكرا من المؤسسة خاصة في فصل الشتاء أو في شهر رمضان خاصة النساء كي يصلوا إلى منازلهم مبكرا، حيث أن خروج الموظف على الساعة الرابعة ونصف حسب تصريحات الأغلبية من النساء يكون حضهن في إيجاد النقل جد قليل وحتى وإن فله ركوبهن على الساعة الخامسة من المحطة، فلن يصلن إلى المنزل إلى في حدود 21:00 أو حتى 22:00 ليلا في حالة الازدحام والتلوج وانقطاع الطريق، وهذا الفعل غير متقبل من طرف عائلات الموظفين ولا حتى من طرف المسؤولين الذين يتفهمون كثيرا وضعيات هؤلاء، حسب تصريحات المقدمة أمام مقابلتنا مع رئيس مصلحة البرمجة والمتابعة، حيث ما يدفعهم يتركونهم ينتجون أي فعل يريدون داخل التنظيم بما لا يضرهم اجتماعيا.

مراعاة العلاقات بينهم وبين الموظفين بنسبة 13.16%. تم التوصل من منطلق ذلك أن المبحوثين المعينين عن طريق الأقارب جميعهم لا يطبق عليهم القانون والنظام، ذلك لتقديس المسؤولين الكبار لمثل هذه الروابط*، وتطبيق النظام أو عقوبة عليهم يعني أن العلاقات المحيطة بالمسئول أو رئيس مكتب أو حتى النقابي تتأثر سلباً، وبما أن أغلبية العلاقات مبنية على مقابل ومصالحة معينة فيعني معاملة ابن زميل معاملة قانونية، سيقابله أيضاً هو عندما يريد مقابل معين بالمثل†، ولن يتيح له الأولوية في تحقيق امتيازات معينة، لهذا تحضى هذه الفئة باهتمام بالغ لاعتبارات عدة في طياتها المحافظة على القريب والجار من جهة، أما أخرى هي الحفاظ على الامتيازات التي تعود عليه في مقابل اهتمامه بهذا المبحوث بأولوية والسماح له بالتسيب وعدم تطبيق عليه القانون أو فرض عليهم أوقات محددة للعمل.

حسب الأقدمية والسن بنسبة 10.89%: يتم فرض احترام أوقات العمل على الموظفين الجدد والأقل أقدمية في المؤسسة، مع العلم أن نفس المبحوثين في جداول سابقة أشاروا على أنهم لا يتعاونون ولا يتوجهون لبناء علاقات اجتماعية مختلفة مع بعضهم، إلى جانب أنهم جدد في المؤسسة هذا ما يجعل علاقتهم مع المسؤولين في العمل تبقى في إطار رسمي ولا تؤثر عليها اعتبارات اجتماعية وخارجية، مما يجعل الإدارة تطبق عليهم قواعد العمل والعقوبات اللازمة ولا يتأثر ذلك في العلاقات الموجودة بينهم، كون كل ما يربطهم هي علاقات عمل وقانون داخلي والتشريعات المعمول بها. عكس الأكثر خبرة ممن يعتبرون أكثر تداخلاً وتعاوناً ومعرفة بالمسؤولين حيث أشاروا في جداول سابقة بأنهم يشاركونهم جماعياً في اتخاذ القرار ويتعاونون في مجال العمل حتى أنهم يتقابلون خارجاً ويسافرون معهم وتسود بينهم روابط الزمالة والمعارف المتينة السابقة، هذا ما يجعل المسؤولين يحتشمون من زملائهم من ذات الخبرة والقدايم ولا يتوجهون لتطبيق عليهم القانون والعقوبات كون ذلك يعتبر عيب ولا أخلاقي في نظر الأعراف والقيم السائدة داخل المؤسسة والمجتمع أيضاً، هذا ما عبر عنه أحد رؤساء المصالح حيث قال (عيب أن تطبق

* أنظر الملحق الخامس (05) إجابات المبحوثين ورؤساء المصالح رقم (01، 02، 04، 12، 15، 28).

† أنظر الملحق الخامس (05) إجابات رؤساء المصالح رقم (02، 04، 27).

القانون على معرفك ومن ساندك في محنتك أمس، أو كليت معاه طعام* والملح..)،[†] لهذا يكون القانون يطبق فقط على الجدد والأقل خبرة ...

جدول رقم (51) توزيع آراء عينة من المبحوثين الذين أجابوا أنه يوجد فرض الوقت؛ حول الأساليب المعتمدة إداريا من أجل فرض المواظبة.

النسبة %	التكرار	الأساليب المعتمدة لفرض المواظبة:
27.69%	36	استفسار لتبرير الغياب
30%	39	إنذار وتوبيخ
33.08%	43	إيجاد حلول لمن يسكنون بعيدا
9.23%	12	الخصم من الراتب
100%	130	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

هناك من المسؤولين يفرضون على مرؤوسيهم احترام أوقات الدوام باعتمادهم على جملة من الأساليب التي يعتقدون أنها الأنجع في فرض الانتظام والالتزام داخل المؤسسة، هذا حسب تصريح 44 مبحوث من أصل 142 ممن أجابوا فقط أن المسؤولين يفرضون ضرورة احترام أوقات الدوام عليهم، أما عن الأساليب التي يتخذها هؤلاء المسؤولون من أجل فرض الانضباط واحترام الوقت نعرضها بالترتيب كما ظهرت في المعطيات المجدولة أعلاه إلى:

إيجاد حلول لمن يسكنون في المناطق البعيدة ويبحثون لهم عن حلول التقريب من محل سكنهم أو ووضعم تحت تصرف أحد المؤسسات القريبة من محل إقامتهم، أو أعمارهم بسبب ظروف تفوق طاقتهم

* طعام والملح: جملة لها رمزية وذات معنى اجتماعي، والتي يعني إن أكلت من طعام شخص أو إنسان هو اتفاق مباشر في عدم الخروج عن أعرافهم وقيمهم وتوقعاتهم.. وإلا تحتسب خيانة العلاقة التي تكونت بمجرد المشاركة في طعام موحد بين طرفين أو أكثر..

[†] أنظر أيضا الملحق الخامس (05) إجابات المبحوثين ورؤساء المصالح رقم (01، 05، 06، 07، 08، 10، 12، 14).

كانقطاع الطريق أو غلقه أو بسبب إضراب وسائل النقل أو الازدحام المروري، أو استبدالهم بموظفين أقرب ووضع بعضهم تحت تصرف مؤسسة قريبة من محل سكنهم وهذا ما توضحه نسبة 33.08%.

اتخاذ إجراءات منها تقديم إنذار وتوبيخ المتغيبين بعد عودتهم إلى عملهم وتهديدهم بشتى الطرق حسب إجابة 30% مبحوث.

الاستفسار حول أسباب تأخرهم وعدم دخولهم أو خروجهم في الوقت الرسمي بنسبة 27.69% هذا الأسلوب يجعل المسئول يخصم راتب من يريد ويتترك من يشاء، ودائماً عندما يكتشف الرئيس عدم وجود مرؤوسه فغالبا ما يعوض مهامهم هو أو يضع بسرعة أحد الأعوان ليقوم بإنجاز المهام التي تخص الموظف المتغيب.

أسلوب الخصم من منح المردودية أو الراتب بنسبة 09.23% حيث يعتمدها المسئولون بطرق غير موضوعية و تعتبر آخر الحلول المعتمدة، ذلك ناتج من مراعاة المسئولون للظروف الاجتماعية والاقتصادية للموظف رغم أنه تعدى على القانون.

بالنظر إلى الأساليب الردعية التي حددها المبحوثين، تعد وسيلة غير كافية تنظيمياً لغرس القيم الايجابية في الموظفين، كون الخصم من الراتب أو التوبيخ أمور لم تعد تردع أفعال البقية. فالموظف هنا هو يدرك أن تغيبه لا يحرمه من المنصب ولا يحوله إلى مجلس تأديبي مما يؤثر على ملفه في مساره المهني عند رغبته المشاركة في حركة تنقلات أو ترقية، ولا حتى ينزله من درجة أو يطبق عليه عقوبة من الدرجة الرابعة بالنسبة لمن يعرف تكرار في التغيب، هذا ما يجعل هذه القيم التنظيمية تحتكم إلى أعراف تقليدية بتقديم أعداء خارجية وإنسانية هي من تتحكم في عملية فرض التأديب والانضباط وليس القانون التي أصبح الجميع بما في ذلك المسئول ينظر إلى أن تطبيق القانون على الموظف هي ليست من المبادئ و الرجولة وتفقد المرء كرمه وشيمه ويعتبر تعسف.

02- مدى احترام الموظفين لأوقات الدوام (المواظبة).

بما أن الفعل الاجتماعي والقيم العمالية في إطار التنظيم تكون عقلانية وتخدم ثقافة المؤسسة تبعاً لمدى انتهاج الإدارة لمعايير عمل رشيدة وعقلانية ومبنية على شروط علمية، فإن لممارسات ومواظبة الموظفين كثيراً ما يعكس لنا الأدوار التي تقوم عليها معايير العمل وقيمها، وعن العلاقة بين صرامة الإدارة وعقلانية قيمها وبين مواظبة الموظفين من عدمها، نعرض سلسلة من المعطيات التي يمكن أن تظهر لنا العلاقة بين المتغيرين، وتؤدي بنا إلى استنتاج مفاده كيف تؤثر القيم التنظيمية في السلوكيات العمالية خاصة قيمة فرض قيم الوقت مقابل انضباط ومواظبة المبحوثين، حسب ما يلي:

جدول رقم (52) توزيع آراء المبحوثين حول تأخرهم عن أوقات الدوام.

النسبة %	التكرار	تأخر المبحوثين عن أوقات الدوام:
16.19%	23	أأأأ
45.07%	64	أأأأ أأأأ
38.73%	55	لا أأأأ
100%	142	المجموع.

يبين الجدول أعلاه مدى تأخر المبحوثين عن أوقات الدوام، والظاهر من خلال المعطيات المجدولة أن الاتجاه العام للإجابات تميل بنسبة 45.07% إلى أنهم يتأخرون أحياناً، هذا مقابل 38.73% من المبحوثين الذين يشيرون أنهم لا يتأخرون، كما نجد في الأخير إشارة 16.19% من المبحوثين الذين يتأخرون بصفة متكررة وتقريباً يومية، عند الدمج بين النسبتين متأخر بصفة معتدلة مع متأخر بصفة متكررة نتحصل على نسبة 61.26% من المبحوثين الذين لا يحترمون أوقات الدوام في المديرية وهي أكثر من نصف مجموع المبحوثين.

ذلك يعود أساساً إلى: كون القائمين على الإدارة يتبنون أساليب لا تشجع على احترام قيم الوقت ومعايير العمل، من خلال تساهلهم مع العديد من الفئات التي لا تطبق عليهم العقوبات ولا تكون معهم

صارمة في فرض النظام كما تم التوصل إلى ذلك في جداول سابقة وأهم هذه الفئات مراعاتها لمن لهم ظروف اجتماعية صعبة وأيضا تساهلهم مع الأكبر سنا وخبرة باعتبارهم تربطهم بها علاقات اجتماعية متينة من جانب ويحترمونهم لسنهم من جانب آخر. كذا بالتساهل مع فئة المطلقين والأرامل منهم، هذا ما جعل الأغلبية من هذه الفئات تعتاد على الدخول والخروج وقت ما تشاء حتى وإن كانت بعد إخطار مسبق للمسئول أو لرئيس المباشر الإنساني والمتفهم لمختلف الأوضاع المعيشية والخارجية لهم..

جدول رقم (53) يبين آراء المبحوثين الذين لا يحترمون أوقات الدوام حول الأسباب التي تتحكم في مسألة التزامهم بأوقات الدوام.

النسبة %	التكرار	الأسباب التي تؤدي إلى عدم المواظبة:
17.39%	56	بعد المسافة. ومشاكل النقل والمواصلات
18.01%	58	مرض أحد الأولاد أو أخذهم للدراسة
17.08%	55	عدم صرامة القوانين.
10.87%	35	لي أعمال منزلية ومهام عائلية وأولاد
15.84%	51	وجود جنازة
10.25%	33	طبيعة مهامي
10.25%	33	نقص الإمكانيات: المطعم خاصة
0.31%	01	لي أخت معاقة
100%	322	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يوضح الجدول أعلاه الأسباب التي يجدها المبحوثين المتأخرين بصفة معتدلة أو حتى متكررة عن أوقات الدوام والبالغ عددهم 87 مبحوث من أصل 142 مبحوث، ويجيدون أنها هي من تتحكم في مقدار

التزامهم بالحضور واحترام أوقات الدوام وأغلبيتها من القضايا العائلية والخارجية التي يعيشها الموظف يوميا.

منه نتوصل إلى: قلة وعي الموظف الجزائري لأولوية الحياة المهنية للموظف على الحياة الاجتماعية، بالتالي رغم توجههم للعمل إلا أن المؤسسة تحتل المرتبة الأخيرة من حيث الأولويات خاصة لدى الإناث لتشبهها بأولياتها الأسرية والعائلية، مما يجعلها تتوجه إلى هذه المؤسسة بعد أن تؤدي واجباتها كزوجة وأم وبر بالأب والزوج، والحاجيات المنزلية المختلفة، هذا بغض النظر عن الأسباب الأخرى الخارجية التي تكاد تكون عائق منطقي من حيث نقص النقل وقلة المواصلات، ويرى الموظف هذه الأسباب منطقية وله الحق الكامل في أن تراعى من قبل الآخرين والمسؤولين لكونه يعيش نفس الأوضاع الاجتماعية المشتركة، لهذا فإن مسألة احترامه للدوام يبقى كما هو لكون له ظروف خارجية متعددة.

إلى جانب أن المسؤولون لا يطبقون كثيرا أساليب ردية صارمة وتطبيق للقانون من أجل استعادة المؤسسات الحديثة منطقتها وثقافتها الصارمة، بالتالي فإن منطقتهم وأعدائهم في التفكير لم تبنى على قيم رشيدة يستندون عليها كمبادئ من مبادئهم الأخلاقية، لبناء ثقافة قوية للعمل كون حججهم غير مقنعة وتستند لأسباب اجتماعية هاشية، رغم اعتقادهم وتحليلهم بقيم دينية كافية مفادها أهمية العمل وأن العمل عبادة، إلا أن تنشئتهم السابقة (الأسرية والمدرسية والتقليدية) ركزت بشكل كبير على أولوية صلوات الرحم وأولوية الوقت للمسؤوليات العائلية وأولوية الاهتمامات الأسرية، وبعد إن اجتاحت المؤسسات الحديثة الوطن العربي والإسلامي الحديث، لم يستطع بعد الربط بين التغيير وما تدعوا إليه الأخلاق الإسلامية من ضرورة تحمل مسؤولية العمل والمؤسسة كونها منطلق الإنتاج والتنمية، ولا يزال الفرد يفكر في مصلحته المحدودة في بقعته العائلية، رغم الاتساع الشاسع للعلاقات والعمل، وبقي الفرد في تلك القيم الأولى التي تقر دائما وأبدا بأولوية البيت، والجار والقريب ومدى قداسية هذه العلاقة وأولوية الاهتمام بشؤونهم ووقتهم وأمورهم وخدمتهم، على العلاقات البعيدة أو مصلحة المؤسسة الحديثة ومن فيها. هذا لأسباب هي:

تغيرت الأدوار في مجتمعنا بين الذكر والأنثى، وعرف المجتمع وعيا أفضل بفضل ارتفاع نسب المتعلمين والمستوى الثقافي لأفراد المجتمع، مما جعل المؤسسات التي تعتبر حلة عصرية تستدعي بعض السلوكيات العصرية، إلا أن التغيير في الذهنية لم يصاحبه حظ وافر من التقدم والارتقاء بالفعل الاجتماعي، كون مسؤولية الأسرة والعائل، والعمل كلها تصب على موظف واحد مما يجعله كثيرا ما يقسم واجباته بين تلك البيئة الاجتماعية وهذه البيئة التنظيمية بالتوازي، كي لا يضر كثيرا بأي طرف وهذا يعود في الأساس إلى وجود جملة من المعوقات التي تجعل الموظف ينتهج هذا الأسلوب وهذا الفعل حتى لا يتضرر لا اجتماعيا ولا مهنيا منها:

أخذ المسئولون للظروف الاجتماعية للموظفين ووضع لهم اعتبارات عدة (عقلية الصوصيال)، مما يدفعهم إلى التساهل مع مشاكلهم وشؤونهم الاجتماعية المختلفة، بالأخص مراعاة وضعية الأنثى أكثر من الذكر مما يجعلها أكثر عدم التزام .

عدم وجود تقسيم للأدوار الاجتماعية بسبب خروج المرأة للعمل، فيظهر أعلاه أن رغم خروج المرأة للعمل ومشاركتها الرجل في القيام بالأمر المعيشية المختلفة، إلا أنها لا تزال المسؤولة عن المنزل من مرض الأهل والابن واصطحابهم للدراسة، وهذا ما يعلل ارتفاع نسبة التأخر والتغيب بالنسبة للأنثى..

عدم تطبيق المسئولين وتدعيمهم لنظام التأديبي والأساليب الفاعلة التي يمكن أن تضبط السلوك تنظيميا وتفرض من خلاله ثقافة احترام الوقت وأولويتها على الحياة العائلية للموظف. الأسبق في كسر القواعد التنظيمية.

مشاكل خارجية يعيشها الموظف تعيق أداء أدواره في المؤسسة على أكمل وجه، وتشمل مشاكل الطبيب، ومشاكل البيت، ومشاكل الطريق، ومشاكل قلة الراتب، التي تستدعي من السلطات التدخل لحلها، وجعل الموظف يعمل بأريحية من خلال توفير أساليب وأطراف تخفف عنه ضغط البيئة الاجتماعية كتوفير النقل والمطعم وأطباء للموظفين ومراكز بريد داخل المؤسسة خاصة لعمال المؤسسة..

جدول رقم (54) يبين آراء المبحوثين حول تغير اهتمامهم بالوقت بعد التوظيف.

النسبة %	التكرار	تغير اهتمام المبحوثين بالوقت بعد التوظيف:
36.62%	52	في الأيام الأولى كنت أكثر تقيدا بالوقت
26.06%	37	في الأيام الأولى كنت أقل تقيدا بالوقت
37.32%	53	لم أغير
100%	142	المجموع.

يوضح الجدول أعلاه اتجاه تغير المبحوثين في تعاملهم مع الوقت منذ دخولهم إلى المؤسسة:

حيث أن أغلبية المبحوثين بنسبة 37.32% يجيبون أن ليس هناك فرق في تعاملاتهم مع قيم الوقت قبل وبعد عملهم في هذه المؤسسة ويؤكدون أنهم يدركون على أن العمل عبادة، والعمل واجب عليهم كما أن احترام وقته وإنجاز مسؤوليتهم الوظيفية على أكمل وجه شيء ضروري وأكد، كما هناك من المبحوثين من حدد أسباب ذلك في كون أن لديهم ضمير مهني ومسؤولية اتجاه هذا العمل رغم أن الظروف العامة والمحيطه بهم لا تشجع على ذلك.

هذا مقابل 36.62% من المبحوثين الذين أجابوا على أنهم في أيامهم الأولى بعد تشغيلهم مباشرة كانوا أكثر تقيدا بالوقت مقارنة بوقتهم الحالي أي بعد بلوغهم لسنوات أقدمية معينة وتنشئة تنظيمية، إلى جانب تأثرهم بالنظام والتعامل السائد في المؤسسة، مما جعلهم يتغيرون سلبا ويرجعون أقل مواظبة على ما كانوا عليه.

في حين أن النسبة الأخيرة المقدرة ب 26.06% أكدوا أن في أيامهم الأولى كانوا أقل استيعاب لساعات العمل وأكثر عدم مواظبة، إلا أنهم حاليا تعلموا احترام الوقت وأصبحوا أكثر النظام مقارنة بسنوات الأولى من توظيفهم، أي تعلموا واكتسبوا قيم إيجابية في المواظبة والالتزام والاهتمام بتقافة الوقت التنظيمي.

بالنظر إلى الإيجابتين: لم "أتغير" والإجابة و "في الأيام الأولى كنت أكثر تقيدا بالوقت"، وبالعودة إلى الأسباب البسيطة السابقة التي يضعها الموظفون كذريعة للتغيب أو التأخر عن العمل رغم أنها ليست منطقية نستنتج ما يلي:

أن الإدارة لا تدعم الموظفين على تبني قيم إيجابية في العمل، من منطلق عدم الجدية في فرض الالتزام وعدم تطبيق العقوبات اللازمة لتكريس المواظبة والأفعال العقلانية، مما يعني أن الفرد لم ينتقف ولم يتعلم شيء عقلائي متعلق ببيئة العمل ذلك لكون:

- المؤسسة بحد ذاتها تشجع إعادة إنتاج الأفراد لقيمهم ولممارساتهم المكتسبة من بيئتهم الاجتماعية.
- عدم تكريس ثقافة وقيم تنظيمية تشجع على المنطق المؤسسي واحترام قواعد ومعايير العمل وتشجيع المنطق الاجتماعي والتركيز على بسط نفوذهم على امتيازات وحوافز ومصالح مادية لا أكثر، كونها أولا وأخيرا ليست ملكية خاصة إنما مؤسسة عمومية.
- الأكثرية فيهم يتصفون بعدم احترام الوقت، هذا من منطلق وضع جملة من الأسباب الخارجية وإعطائها أولوية أكثر من التفكير في المؤسسة.

جدول رقم (55) يبين آراء المبحوثين حول الأسباب التي جعلتهم يتغيرون سلبا.

النسبة %	التكرار .	أسباب تغير اهتمام المبحوثين بالوقت سلبا:
14.29%	37	بعد مكان العمل
20.08%	52	غياب الحوافز التي كنت اضمن أنها موجودة
8.49%	22	غياب مسئولين يمكننا الاعتماد عليهم (للاعدالة/ المحاباة)
16.99%	44	ظروف العمل المادية والمعنوية
20.08%	52	المديرية لا تهتم بمطالب الموظفين كالمطعم وحقوق أخرى
16.60	43	حالة التسبب ولا عدالة
3.47%	09	الترسيم
100%	259	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الأسباب التي يراها المبحوثين ممن أجابوا ب: أنهم في الأيام الأولى كانوا أكثر تقيدا بالوقت وأصبحوا اليوم أقل تقيدا، أثرت وكانت وراء لتغيرهم السلبي:

- العوامل المادية والإمكانات المنعدمة: من مناخ تنظيمي، قلة الوسائل، عدم وجود حوافز وتشجيع بعد مكان العمل موازاة مع غياب النقل الذي يؤثر سلبا في مواظبة الموظفين.
- العوامل المعنوية: المتمثلة في عدم الاهتمام بالجوانب المعنوية والنفسية للموظف، تطبيق لا عدالة في المعاملة وتطبيق القواعد، وتكريس المحاباة والتمييز وفق منطق الجديد والقريب/ الذكر والأنثى/ الحبيب والغريب، إلى جانب عدم صرامة المسئولين في تطبيق النظام وأساليب العمل بشكل كفؤ و عادل ، مما أدى إلى تراجع انضباط ومواظبة هؤلاء وقلة اهتمامهم بهذه القضية.
- عوامل شخصية: المتمثلة في نمو طموحات الموظف وتحقيقه لبعض الاستقرار التنظيمي، كالضفر بمنصب دائم للعمل بعد ترسيمه مباشرة وتحقيق بعض الامتيازات والعلاقات وحتى الخبرة فيستخدمه

كورد وسلطة تمكنه من فرض منطقته وقيمه وتفهم طريقة سير مجريات الأمور داخل المؤسسة، مع العلم أن ذلك ناجم أصلا من غياب الصرامة من قبل المسؤولين وعدم تشجيعهم الإيجابي للاستعداد والقيم الجيدة التي يحملها الموظف في بداية مشوارها المهني.

03- العلاقة بين فرض احترام أوقات الدوام بمواظبة المبحوثين.

نحاول في هذا العنصر التطرق إلى مدى تأثير احترام وفرض الإدارة لقيم الوقت على جميع المبحوثين بالمواظبة والتأخر عن وقت العمل وأيضا على انجاز المبحوثين لمهامهم في الوقت المحدد، وهذه العلاقة يبينها يوضحها لنا الجدولين التاليين:

جدول رقم (56) يبين مدى فرض المسؤولين على المبحوثين احترام أوقات الدوام وعلاقة ذلك بتأخرهم عن الدوام.

التأخر:		لا متأخر		تأخر أحيانا		تأخر كثيرا		فرض أوقات الدوام:
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	44	65.9%	29	25%	11	9.1%	04	هناك فرض الوقت
100%	58	27.59%	16	56.9%	33	15.52%	09	يفرضون أحيانا
100%	40	25%	10	50%	20	25%	10	لا يفرضون
100%	142	38.73%	55	45.07%	64	16.19%	23	المجموع.

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يتأخرون أحيانا بنسبة 45.07%، مقابل نسبة 38.73% لا يتأخرون، في حين نسبة أقل قدرت ب 16.19% يتأخرون بصفة كبيرة جدا.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في فرض الإدارة الوقت على الموظفين على المتغير التابع وهو التأخر عن الدوام، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يفرضون أحيانا أوقات الدوام بنسبة 56.9%، مقابل نسبة 27.59% من المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يفرضون أحيانا احترام الوقت وهم لا يتأخرون، مقابل نسبة 15.52% من المبحوثين الذين يجدون أن هناك من المسؤولين من يفرضون النظام وهم من فئة الذين يتأخرون كثيرا عن الدوام.

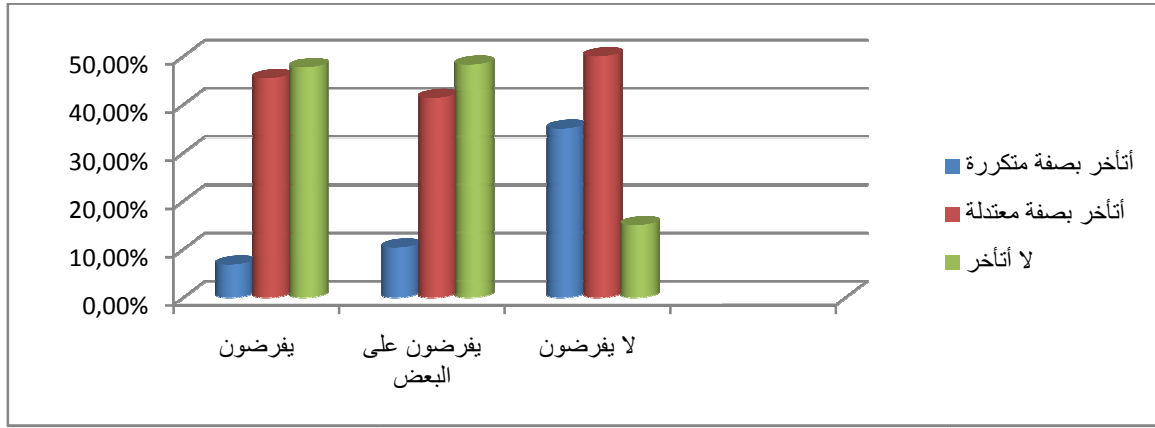
في حين الاتجاه الثاني لا متأخر معزز بنسبة 65.9% من طرف المبحوثين الذين أجابوا أن هناك فرض لاحترام الوقت من قبل المسؤولين، مقابل 25% ممن طرف المبحوثين الذين يرون أن المسؤولين يفرضون النظام وهم من فئة المتأخرين أحيانا، مقابل 9.1% من طرف المبحوثين ممن أكدوا أن هناك فرض لنظام وهم من فئة المتأخرين كثيرا.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (فرض احترام الوقت) والمتغير التابع (المواظبة والتأخر)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة سالبة ضعيفة جدا بين المتغيرين قدرت ب: $R=-0.16$.

من ثم نتوصل إلى أن: اختلاف وتباين إجابات الموظفين بين من يلتزم أو لا يلتزم باحترام الوقت ناجم عن: اختلاف القيم التي يشجعها المسؤولون داخل المؤسسة، أي عدم اتفاق القائمين على المؤسسة على أسلوب واحد في التعامل مع الموظفين ومحاولة ضبط السلوك ذلك ما يجعل الموظفين يحسون بعدم العدالة داخليا ثم عدم التمثل لتعليمات أو للنظام التأديبي القائم أو المعمول به. خاصة وأن المسؤولين حسب جداول سابقة يفرضون احترام وقت الدوام ويطبّقون العقوبات فقط على الأقل خبرة والجدد من الموظفين، بينما الموظفون الكبار ممن لديهم علاقات اجتماعية معهم وخبرة في الميدان لا يطبقون عليهم

ذلك، من ثم نستنتج أن انتهاج مثل هذه المعاملة أدى إلى وجود ثلاث أفعال منتهجة من قبل الموظفين تنظيميا وهي:

- فئة الأكبر خبرة ممن لديهم علاقات متينة بالإدارة ولا تطبق عليهم النظام الداخلي ونجدهم يدخلون ويخرجون كما يشاءون من المؤسسة.
 - فئة الجدد والأقل خبرة ممن يفرض عليهم النظام وضرورة احترام الوقت، ومن منطلق ذلك نجدهم أكثر انضباطا وعدم تسبب مقارنة بالآخرين.
 - فئة بعض الجدد والأقل خبرة ممن تمردوا على الوضع القائم، وعلى اللاعدالة المكرسة تنظيميا يعتبرون عن غضبهم عن هذه الممارسات اللاعدالة الثوران حول النظام التأديبي وعدم تطبيقه ولا مراعاة قواعد العمل وعدم احترامها أيضا كون المسؤولين يتميزون باللاعدالة ويفرضون النظام على من يريدون فقط. (التعامل بالأوجه كما أطلق عليها بعض المبحوثين).
 - أيضا بعض الجدد ممن لديهم علاقات قرابة أو وظيفوا لكونهم أبناء فلان، مما يجعلهم غير معنيين بتطبيق القانون ولا احترام معايير العمل بحذافيرها، بسبب تودد المسؤولين معهم، والتعامل معهم بليوننة وتساهل كونهم من الأقارب أو الجيران أو أبناء فلان.
- منه توجد علاقة ارتباط سلبية ضعيفة بين متغير مدى فرض المسؤولين للانضباط بتغيب المبحوثين، ذلك يعود إلى أن عدم فرض المبحوثين للانضباط أدى بالضرورة إلى عدم احترام الفئة للوقت، أما فرضه على فئة دون أخرى أدى إلى تمرد البقية عن معايير الضبط واحترام أوقات العمل، بسبب اللاعدالة السائدة والتمييز القائم بين فئة وأخرى. حسبما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (05) يبين علاقة فرض المسئولين لضرورة احترام وقت الدوام بمدى تأخر المبحوثين عن الدوام.

جدول رقم (57) يبين تأثير فرض احترام أوقات الدوام بانجاز الموظفين لمهامهم في الآجال.

انجاز المهام:		في الآجال		عدم الانجاز في الآجال		المجموع.	
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
13	29.55%	31	70.45%	44	100%	13	100%
58	100%	-	-	58	100%	58	100%
40	100%	-	-	40	100%	40	100%
111	78.17%	31	21.83%	142	100%	111	78.17%

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين ينجزون المهام في الأوقات المحددة لها هذا بنسبة 78.17%، مقابل نسبة 21.83% لا ينجزون المهام في أوقاتها المحددة.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في فرض الإدارة الوقت على الموظفين على المتغير التابع وهو

انجاز الموظفين المهام في الآجال المحددة، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين

يجدون أن المسؤولين يفرضون أحيانا أوقات الدوام بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يفرضون أحيانا احترام الوقت وهم لا ينجزون المهام في الآجال المحددة لها. كما عزز نفس الاتجاه في المرتبة الثانية بنسبة 100% من طرف المبحوثين الذين أجابوا أن المسؤولين لا يفرضون أوقات الدوام.

في حين الاتجاه الثاني لا أنجز المهام في الآجال المحددة معزز بنسبة 70.45% من طرف المبحوثين الذين أجابوا أن هناك فرض لاحترام الوقت من قبل المسؤولين، مقابل 29.55% ممن طرف المبحوثين الذين يرون أن المسؤولين يفرضون النظام وهم من فئة الذين ينجزون مهامهم في آجالها. من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (فرض احترام الوقت) والمتغير التابع (انجاز المهام في الوقت)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين المتغيرين قدرت ب: $R=-0.7$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه نتوصل إلى أن: ليس هناك علاقة قوية بين متغير فرض قيم الوقت بانجاز المبحوثين لمهامهم في الوقت، ذلك تابع لأن تساهل المسؤولين مع الموظفين ومراعاتهم لظروفهم ليس من أجل أن لا ينجز الموظف من مهامه أو لا يطبق التعليمات أو ينجز واجباته، لكون المسؤولين دائما ما يفرضون على الموظفين أولوية العمل مقابل تحقيق الجانب العلائقي الجيد بينهم، بنالي المسؤولين والإدارة تراعي احتياجاتهم وظروفهم الخارجية والاجتماعية، وفي المقابل نجد المبحوثين يعوضون عن ذلك بانجاز مهامهم وتحمل مسؤولياتهم على أكمل وجه، وحتى في مسألة اتقنهم للعمل، حيث أكد الأغلبية أن أغلبية الموظفين يتميزون بتقديس العمل وإتقانه وانجازه بطريقة الصحيحة.

المبحث الثالث: تكريس قيم العدالة تعزز الثقة بين الموظفين.

الإدارة الناجحة التي تسعى لتكريس ثقافة وقيم تنظيمية قوية تقوم على تحقيق مبادئ العدالة والاستحقاق والابتعاد عن الممارسات والأفعال الاجتماعية التي تخدم القريب والحبیب فقط، كون البيئة التي تتركس لا عدالة تدفع وتنشئ البقية على إتباع منطق غير مشروع وغير رسمي وعدم احترام ضوابط العمل وقواعده وتشجيع الممارسات الفاسدة وانعدام الثقة بين الأطراف. كما سنعرضه في هذه النتائج:

01- قيم العدالة والمساواة.

العدالة من أهم القيم التنظيمية المدعمة للروابط والعلاقات بين الموظفين، كون تكريس التمييز يشنت الجهود ووحدة الفريق، ويؤدي في مقابل ذلك إلى العداوة والصراع بين الأطراف، ومن أجل تأكيد هذا الافتراض بين المتغيرين العدالة في التنظيم بتعزيز الثقة والعلاقات الجيدة بين الأطراف نعرض ما تم التوصل إليه من خلال هذه الجداول الإحصائية:

جدول رقم (58) توزيع آراء المبحوثين حول مدى تكريس المسئولين لقيم العدالة.

وجود العدالة:	التكرار	النسبة%
توجد عدالة	48	33.8%
توجد أحيانا	44	30.99%
لا توجد عدالة	50	35.21%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه مدى وجود العدالة في مكان العمل، حيث يشير الاتجاه العام لإجابات المبحوثين أن 35.21% لا توجد عدالة، مقابل 33.8% ممن يجد أن هناك عدالة وهي نسبة لا تبتعد كثيرا عن النسبة الأولى، بينما في المرتبة الأخيرة وبنسبة معتبرة أيضا بلغت 30.99% من آراء المبحوثين يقولون بأن هناك عدالة أحيانا فقط أي في مواطن معينة وأحيانا أخرى تتعدم تماما.

أما تباين الإجابات أعلاه تعود أساسا إلى: الاختلاف في الآراء ناتج من انتهاج الإدارة لأسلوب التفريق والتمييز بين الموظفين لاعتبارات عدة منها تنظيمية (الخبرة، الأقدمية، نوع الوظيفة..) وأخرى اجتماعية (السن المستوى التعليمي، القرابة والعلاقات الاجتماعية..).

جدول رقم (59) توزيع آراء المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود العدالة حول مواطن انعدامها.

مواطن تتعدم فيها العدالة:	المجموع	النسبة%
التمييز	50	20%
الحوافز	50	20%
في توزيع المسؤوليات والمهام	50	20%
في المشاركة الجماعية	50	20%
عدم العدالة في توزيع الامتيازات الوظيفية	50	20%
المجموع.	250	100%

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يوضح الجدول أعلاه مواطن انعدام العدالة كما تشير إليه الفئة الأولى بنسبة 35.21% بما يوافق إجابة 50 مبحوث من أصل 142 .

بالتمعن في المعطيات المجدولة، نجد أن: إحساس بعض الموظفين بانعدام العدالة يعود إلى التماسهم لوجود اختلاف بين الموظفين في جوانب مادية وأخرى معنوية، وهم في الغالب مجموعة صغار السن الذين لا يفعل مشاركتهم تنظيميا المستنتجة من نتائج الجدول أعلاه أين أشار جميعهم بنسبة 20% والمقدر عددهم ب 50 مبحوث إلى أن المشاركة تكون لصالح فئات معينة، مما يعني أن المشاركة في اتخاذ القرار بحد ذاته يؤثر في مدى إحساس الموظف بوجود عدالة تنظيمية أو غيابها، على العموم يمكن تقسيم الأسباب التي أدت إلى انعدام العدالة حسب معطيات الجدول أعلاه إلى:

العوامل المادية: التي يهتم بها العنصر البشري ويوجد أنها توزع بشكل غير متوافق وليس بالتساوي بين الموظفين وبما يوافق أصنافهم أو مسؤولياتهم في العمل وحتى بما لا يوافق توقعاتهم وطموحاتهم التنظيمية وأيضا الاجتماعية باعتبار أن الفرد يعمل من أجل إشباع حاجات مادية ومعيشية مختلفة والتي تشمل: انعدام الأجر أو انخفاضه، أو كما عبر عنه البعض تولي بعض الموظفين لمسؤوليات مهنية وأكثر خطورة بأجر لا يوافق حجم المهام والمخاطر التي يتعرضون لها، من جانب ثاني غياب الحوافز التشجيعية والامتيازات التي تحقق استقرار ورضا الموظف بما في ذلك العلاوات والزيادات والتشجيع والامتيازات من نقل وسكن ومطعم وترقية وجمودها في بعض الوظائف دون أخرى مما يجعل الموظفين يحسون بالتمييز وعدم العدالة. إلى جانب أن البعض الآخر يشير أن رغم وجود امتيازات معينة مثلا ترقية.. فهي لا توزع بشكل صحيح وباستحقاق إنما يستفاد منها فئات معينة قريبة من صناع القرار أو ممن لديهم معرفة دون الآخرين ممن هم أكثر كفاءة ربما وهذا ما يجعل العدالة حسب رأيهم غير موجودة.

أما بالنسبة للجوانب المعنوية: فنتمثل في رؤية المبحوثين أن المسؤولين داخل المؤسسة يتعمدون المعاملة غير السوية بين الأصناف المهنية المختلفة وحتى الاختلافات الجوهرية والاجتماعية بين الأفراد، مما يعني أنهم يمارسون للتمييز في التعامل مع الأفراد وفي تطبيق النظام والقوانين وفرض الصرامة، كما يشمل ذلك التمييز حسب الخبرة والسن والمستوى التعليمي ونوع الوظائف، من جانب ثان تشير أغلبية أعضاء هذه الفئة أن المشاركة في اتخاذ القرار يستفيد منها جماعة دون أخرى، مما يعني أن ميل الإدارة لجهة معينة ذات امتيازات تنظيمية أو اجتماعية، تجعلهم أكثر مشاركة واستشارة في كل كبيرة وصغيرة، بينما تبقى الفئة التي لا تملك سند ومعارف داخل المؤسسة عرضة للتمييز وعدم سماع آرائها وعدم اعتبارها والاهتمام بوجودهم وأفكارهم.

منه عادة ما تنحصر العدالة حسب البعض في الأمور القانونية التي يقدمها المشرع للموظف والتي لا يمكن للإدارة التلاعب فيها أو تغييرها بما يخدم مصالحها..

02- الثقة بين الموظفين.

تعتبر علاقات الثقة عامل أساسي في تفاعل وتعاون واتحاد جماعة العمل نحوى أهداف وقيم مشتركة، مع العلم أن غيابها يؤدي إلى وجود جماعة مشتتة القوى والتوجهات من جهة، ومتصارعة من جهة ثانية يؤثر ذلك في طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين وبفعالية فريق العمل الذي يعد عنصر هام لتحقيق الأهداف في الإدارات الناجحة، وعن دور العدالة المكرسة تنظيماً في المديرية محل الدراسة في تحقيق الثقة والعلاقات الجيدة بين الأطراف نجد ما تم التوصل إليه عبر سلسلة المعطيات الإحصائية التالية:

جدول رقم (60) توزيع آراء المبحوثين حول مدى ثقتهم بزملاء العمل.

الثقة بين الموظفين:	التكرار	النسبة%
أثق بجميع الزملاء	33	23.24%
لا أثق بأحد	56	39.44%
أثق ببعض فقط	53	37.44%
المجموع.	142	100%

نلاحظ في الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للإجابات يميل بنسبة 39.44% إلى غياب الثقة بين الأطراف، هذا مقابل 37.44% من المبحوثين في المرتبة الثانية ممن يجيبون بأن الثقة موجودة بين البعض منهم، أي كل فرد يثق في جماعة معينة فقط وليس كل الموظفين، أما في المرتبة الأخيرة نجد 23.24% من المبحوثين يصرحون بأنهم تربطهم ثقة بين الجميع.

أساس العلاقات الثقة إلا أننا نلاحظ ملياً رغم كون الأغلبية من المبحوثين يتفاعلون ويتواصلون مع الجميع إلا أنه في نفس القدر الثقة غائبة بين الأغلبية، هذا إن دل على شيء إنما يدل على التقسيم والتشتت الحادث في حقيقة الروابط الاجتماعية بين الأطراف، خاصة وأن أغلبية المبحوثين ابتعدوا عن

التعامل مع الأقارب والأحباب في مقابل التعامل مع من ينفهم ويحصل لهم امتيازات مهنية ووظيفية معينة ومكاسب تنفعهم أولاً، هذا ما يؤكد أن أساس التفاعل القائم هو علاقات مؤقتة نفعية وبرagamاتية فهم يتعارفون ويسافرون معا ويتبادلون الحديث ومواقع التواصل الاجتماعي ويتعاونون في مجال العمل وأداء مهامهم بهدف الاستفادة والانتفاع في نقاط معينة من الطرف الآخر.

هذا من جانب فإن فريق العمل مقسم نحوى جماعات فرعية متفككة ومبعثرة القيم والرؤية والاتجاهات، باعتبار أن كل منهم يثق بالمقربين له فقط سواء على أساس الجنس أو السن أو المستوى الدراسي أو الخبرة ... هذا أن دل على شيء يدل على أن التمييز والصراع والتخوف قائم بين هذه الفئات بدلا من اتحادها وتعاونها والتفافها حول قيم ورؤى واهتمامات مشتركة، والسبب في ذلك التمييز واللاعلاقة المسلطة من قبل معاملة المسئولون وتوزيعهم لمسؤوليات والصلاحيات بدون مساواة لصالح فئات دون أخرى، وأيضا لكون الاختلافات الديموغرافية والمستويات العلمية وأيضا الأقدمية بين كل فئة أدت إلى تباين القيم والاعتقادات والطموحات والأهداف.. مما أدى إلى الصراع والتنافس بين هذه الفئات خاصة بين الكبيرة والجدد حول الإمكانيات والقيم السائدة (التقليد والحداثة) وبين الأقل مستوى تعليمي والأكثر مستوى (صراع يقوم عادة بين النمطية في التسيير والرغبة في التجديد والإبداع والانتقال إلى الإدارة العصرية بأفكار أكثر شبابية) خاصة وهذا يجعل كل من هؤلاء يدافعون عن حقهم في تسيير العمل وتولي مناصب ذات مسؤولية، هذا ما يؤدي إلى شدة التنافس السلبي بينهم بما يحمله من مشاعر البغض والملل خاصة وأن الجدد يدعون إلى تجديد الدماء في المناصب الكبيرة وأن يكف الأكثر أقدمية عن استغلال المناصب الجيدة لصالحهم دائما دون إعطاء فرصة لصغار السن لبرهنة عطائهم والقضاء على الروتين في الإدارة.

جدول رقم (61) توزيع آراء المبحوثين الذين لا يثقون بالجميع حول أسباب انعدام الثقة بينهم.

النسبة %	التكرار	أسباب انعدام الثقة بين الموظفين:
14.47%	23	بسبب تغير الذهنيات
35.22%	56	الكل متخوف من الآخر، الحيطة والحذر مطلوبين في الإدارة
14.47%	23	محاولة الحفاظ على المناصب واستعمال المناصب لأغراض شخصية
20.75%	33	التعامل بالأوجه والمصالح والمحاباة. وغياب العدالة وتكريس التمييز
15.09%	24	عدم مشاركة المعلومة ضنا منهم سيسقطون الآخر وكي لا ينتفع مثلهم
100	159	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

تشير النتائج أعلاه والمتعلقة بمستوى الثقة بين الموظفين أن من أصل 142 مبحوث، أعلى نسبته والمقدرة ب 39.44% إلى انعدام الثقة بين جميع الأطراف. وهذا لأسباب حصرها المبحوثين في:

تخوف الكل من الطرف الثاني بنسبة 35.22% حيث أن الحيطة والحذر مطلوبين في الإدارة بسبب تعالي القوي على الضعيف، وبسبب التنافس الشديد على امتيازات معينة بين بعض الأطراف، مما يجعل أساس العلاقة بين الموظفين التخوف الدائم والحيطة مطلوبة، أين عبر بعضهم عن: (لا يمكنني إعطاء الرقم السري لزميلي رغم عملي معه في نفس المكتب، وإن تغيبت ودعا الأمر واتصلوا بي من أجل أتمام مهمة أو تسليمها فقدمت الرقم السري، عليا مراقبة أي تغيير وتغيير الرقم كل مرة حتى لو قدمته لرئيسي فالعمل أو المسئول).

وجود صفة التعامل بالأوجه والتمييز وتكريس المصالح والمحاباة حسب إجابة 20.75% مبحوث، وهذا ما يدفعهم لمحاولة الحفاظ على المناصب لذويهم ومصالحهم الخاصة، كذا استعمالها لأغراضهم الشخصية وأحبابهم، (عندما تحاول مواجهة ومحاربة ذلك ستدخل في مشاكل ونبذ الجميع لك، لأنك العدو

الوحيد لمصلحة الأغلبية وهذا لا يساعد أصحاب المعارف، وهم الأكثرية لهذا تجد العديد يجيب بالإيجابية والثقة والحب والعلاقات الجيدة لكونهم جميعا أصحاب مصالح وأولاد دوار واحد). وهذا ما أدى إلى انعدام العدالة بين الموظفين والتميز بينهم، وتفضيل فئة على أخرى، خاصة الفئة التي تؤيد الممارسات اللاعادلة من طرف المسؤولين.

بنسبة 15.09% أشار المبحوثين إلى عدم مشاركة المعلومة في وقتها ضنا منهم أن حصولهم على المعلومة قبل الآخرين مكسب يجعلهم يتصدون لأي تغيير يمكن أن يحدث ويقومون بتحويله لصالحهم، حتى يتطوروا ويسقط الأخر. (هذا يجعلنا لا نشارك في الامتيازات ولا حتى ندرک الأوضاع المستجدة، ولا يسمح لنا حتى بأداء أرائنا في قضايا تهمننا). وهذا ما يؤكد سيادة مظاهر التنافس السلبي باستخدام طرق عشوائية غير مشروعة، والأقوى من ينجح في محاصرة نفسه بالأسباب التي تمكنه من النجاح أكثر من الآخرين. هذا ما يقلل من الثقة وسيادة مشاعر الغيرة والحسد والأناية بين الأطراف.

كما يؤكد 14.47% من المبحوثين إلى أن انعدام الثقة ناجم بسبب تغير في الذهنية مقارنة بالسابق خاصة بين الجيل القديم والجيل الجديد، حيث يعتبر القدامى الموظفين الجدد أقل تحملا للمسؤولية يركزون على مصالح أكثر، وطغيان الفردانية فيهم.

محاولة الحفاظ على المناصب واستعمال المناصب لأغراض شخصية الناتجة من تمسك القدامى بالمناصب الكبيرة وعدم فسح فرصة للصغار لإبداء قدراتهم ومهاراتهم وأحقيتهم في التسيير، لكون تلك المناصب بالنسبة لهم مكسبا ماديا واجتماعيا أمام قلة الحوافز المباشرة، مما جعل هؤلاء يستخدمونها في تحقيق أغراضهم وفرض سلطتهم من جهة ثانية وهذا أيضا بنسبة 41.07%.

من منطلق النتائج الإحصائية أعلاه نتوصل إلى: مسألة انعدام الثقة بين أغلبية المبحوثين والجميع داخل الإدارة تعود لأسباب ذاتية في الموظفين أساسها: التخوف والتنافس اللامشروع القائم بينهم، حيث يسعى كل طرف الإحاطة بأخطاء الطرف الثاني من أجل إزاحته من مكانته أو منصبه الجيد أو لأجل التنافس معه في مواطن معينة، وهذا ما يجعل الغيرة والحذر أساس التفاعل بينهم، وهذه العلاقات على

العموم تسود بين كبار الأقدمية والموظفين الجدد ممن يريدون أساساً نيل امتيازات لا يتمكن الآخرون منافستهم عليها مما تجدهم يتصارعون حول مناصب وامتيازات معينة داخل الإدارة، في نفس الصدد أشار المبحوثين أن هذه الوضعية ولدت أنانية لديهم حيث أن كل واحد منهم يحاول الاستعلاء على المعلومات وفن التسيير أو العمل لفائدته دون تقاسم التعلم والتلقين والمعارف مع الآخرين حتى يكون في نظر المسؤولين دائماً الأفضل والأكفأ.

من جانب آخر هناك عوامل تنظيمية: أساسها أساليب للاعدالة والتمييز وعدم تطبيق القانون على الجميع الممارس من قبل المسؤولين مما أدى إلى شيوع العمل بالوجه وتكريس البيروقراطية والمحاباة هذا ما أثر في علاقات الثقة بين الأطراف وجعلها صراعاً وتنافساً غير مشروع بين بعضهم البعض.

كلى التوجهين المتعلقين بالعوامل الذاتية (غرور وذاتية الموظف الذي يسعى لتحصيل الذاتي دون مصلحة جماعته من جهة) والعوامل التنظيمية المشجعة لقيم غير عقلانية أساسها التمييز وتسييق المنطق الاجتماعي أدت إلى نتيجة حتمية أساسها الصراع القائم بين مختلف الفئات في من هو الأجدر لاستغلال الأوضاع والامتيازات وسلطتهم داخل الإدارة من أجل تحقيق أغراضهم الشخصية ومنافع جماعتهم أو أولادهم دون الحاجة لتفكير في الفريق أو مصلحة المؤسسة وهي أهم الأسباب الحقيقية الثلاث لانعدام الثقة بين الأغلبية في الإدارة.

03- العلاقة بين تكريس العدالة التنظيمية بالثقة بين الموظفين.

نحاول من خلال هذا العنصر من معرفة الدور الذي تؤديه القيم التنظيمية في توجيه الفعل وضبطه في المؤسسة محل الدراسة، خاصة قيم العدالة والمساواة وعدم التمييز بين الأطراف ودورها في توحيد الفعل وتحسين الثقة بين الأطراف وتحقيق انتمائه إزاء المؤسسة، هذا ما ستحاول الجداول التالية عرضه وتحليله استنادا للمعطيات الميدانية والإحصائية ادناه:

جدول رقم (62) توزيع آراء المبحوثين حول تكريس العدالة وعلاقتها بوجود الثقة بين الموظفين.

الثقة بين الموظفين:		توجد		لا توجد		توجد بين البعض		المجموع.	
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
35.42	17	8.33%	04	56.25%	27	33.8%	48		
18%	09	70%	35	12%	06				
15.91	07	38.64	17	45.45%	20	30.99	44		
23.24	33	39.44	56	37.44%	53	100%	142		

الملاحظ من خلال المعطيات أن الاتجاه العام أجابوا ب (انعدام الثقة بينهم وبين بقية لموظفين

بنسبة 39.44%، في مقابل نسبة 37.44% أجابوا بأنهم يتقون ببعض وليس جميع الموظفين، أما أقل

نسبة قدرت ب 23.24% لا يتقون بأحد.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في وجود أو غياب العدالة التنظيمية على المتغير التابع وهو الثقة بين الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود العدالة بنسبة 70%، مقابل نسبة 18% من المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود العدالة وتوجد بينهم ثقة، مقابل 12% يرون أنه لا توجد عدالة ويتقون بالبعض فقط.

في حين الاتجاه الثاني (توجد ثقة بين البعض) معزز بنسبة 56.25% من طرف المبحوثين الذين يجدون بأن هناك عدالة بين الموظفين، مقابل 35.42% أجابوا بوجود العدالة ويتقون بجميع الموظفين، مقابل أيضا 8.33% أجابوا بوجود العدالة لكنهم لا يتقون بأحد.

كما عزز الاتجاه الثالث (توجد ثقة) من طرف عينة من المبحوثين أجابوا بوجود العدالة والبالغ نسبتهم 35.42%.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (وجود العدالة) والمتغير التابع (الثقة بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.5$.

حيث أن تباين المعطيات أعلاه تعود إلى الأسباب التالية: انعدام الثقة تعود لصالح الفئة الذين أشاروا أن المسؤولين قائمين على تكريس انعدام قيم العدالة التنظيمية أو غياب المساواة، هذا ما أثر في العلاقات بين الأطراف سلبا، وبذلك انعكس سلبا على الثقة الموجودة بين الطرفين، هذا ما قلل من فرص مشاركتهم ومبادرتهم في مجال العمل، هذا أيضا ما جعلهم يحسون لغياب العدالة والمعاملة السوية بينهم وبين الأعضاء الآخرين مما أفقدهم الثقة بالموجودين داخل المؤسسة بما في ذلك المسؤولين والزملاء، لكون أغليبتهم من الموظفين الجدد الذين لا يتعاملون مع أحد ولا يتفاعلون مع غيرهم داخل التنظيم، أما الأكبر خبرة في المؤسسة هم دائما من يظفر بفرص التمكين والمشاركة وتحقيق مصالحه أفضل منهم، كما أن نقص خبرتهم أو بسبب نوع وظائفهم أو ابتعادهم عن صناعات القرار بسبب طبيعة المنشأ والبناء في المديرية، حيث نجد بعض المكاتب قريبة جدا من الإدارة وبعضها في أماكن جد معزولة حسب ما تم

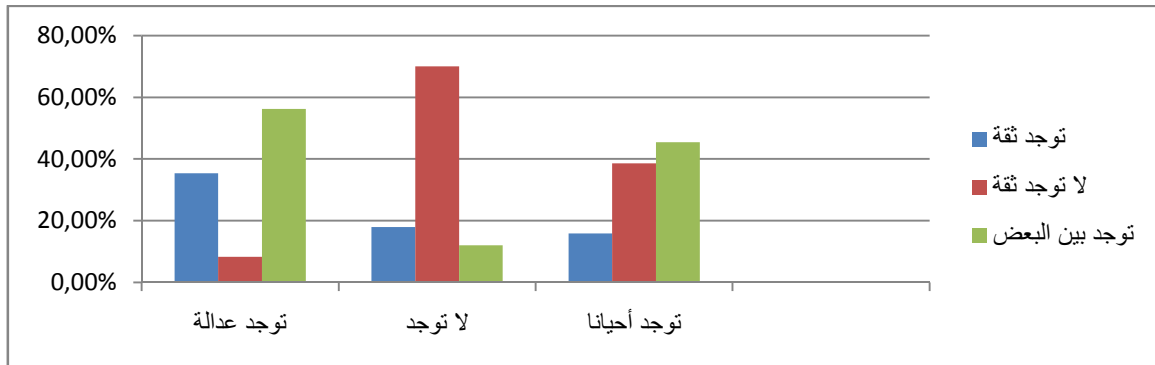
ملاحظتنا له أثناء تواجدنا في المديرية، هذا ما جعل الإدارة تعزلهم في اتخاذ القرار والمشاركة، ومما أثر في طريقة اندماجهم وتفاعلهم مع غيرهم وجعلهم في انسحاب تام عن البقية وأقل اندماجاً وتفاعلاً، هذا ما قلل من فرص مشاركتهم ومبادرتهم في مجال العمل، هذا أيضاً ما جعلهم يحسون لغياب العدالة والمعاملة السوية بينهم وبين الأعضاء الآخرين مما أفقدهم الثقة بالموجودين داخل المؤسسة بما في ذلك المسؤولين والزملاء.

كما أن ارتفاع معدلات الثقة بين الموظفين يوازيه بالضرورة مدى وجود العدالة وشيوع المسؤولين لمبدأ المساواة والاستحقاق وأيضاً الموضوعية في العمل حسب رأي الفئة الثالثة والأخيرة المرتبة الثانية من المبحوثين. وتعكس هذه الإجابة آراء الغالبية من كبار السن والأكثر أقدمية داخل المديرية حيث أن كبر فترة تنشئتهم تنظيمياً جعلتهم أكثر تفاعلاً مع غيرهم وأكثر توجهاً لبناء العلاقات والمبادرة أيضاً كذا المشاركة في اتخاذ القرار لكون أغليبتهم من المشرفين والخبيرين والأكثر رشداً ووعياً في مجال العمل، وهذا العدد الكبير من نوات لأقدمية ما سهل في عملية اندماجهم واحتكاكهم بعضهم البعض وبناءهم لعلاقات اجتماعية مختلفة داخل العمل وخارجه، من جهة ثانية ساعدهم ذلك في تفعيلهم بمشاركة بالقرارات الهامة داخل المؤسسة، خاصة وإن كن ندرك أن العلاقة الطويلة والمتينة بينهم لسنوات طوال مع المسؤولين والمشرفين، تجعل هؤلاء يستشيرونهم في كل صغيرة وكبيرة ويتقاسمون المهام واتخاذ القرارات والتشاور الجماعي وحتى الحوافز بينهم، هذا ما زاد في معدلات الثقة بين الطرفين الذين لهم نفس الخبرة باعتبار أغليبتهم من الزملاء القدامى من جهة، ولكون أنهم يحصلون على أهدافهم والمزايا التنظيمية بطرق سهلة لكون لهم ثقل ومكانة داخل المؤسسة، هذا ما جعلهم يقرون بوجود الثقة بين بعضهم البعض من الزملاء والمسؤولين، وأيضاً بترسيخ الإدارة لقيم العدالة والمساواة والاستحقاق والموضوعية لكون أغليبتهم ممن يقوم على هذه العملية، خاصة وأن الأغلبية من هذه الفئة تشارك في تقسيم الحوافز وفي عمليات الإشراف واتخاذ القرارات أي أنها بمعنى آخر لها يد ودور في انعدام العدالة أو غيابها داخل

التنظيم، وخاصة إن كن ندرك أن أغليبيتهم من المرافقين والخبيرين والمشرفين ورؤساء المكاتب والأعضاء النقابيين (علما أن القطاع يحتوي على أكثر من 09 نقابة مستقلة..).

كما نجد في المرتبة الثانية مجموعة من الأفراد الذين لا يضعون ثقتهم في جميع الأطراف والزملاء في العمل بينما يختارون فئة معينة (منقسمة حسب القرابة والزملاء القدامى..)، هذه الفئة لا تحبذ بناء العلاقات الاجتماعية والاختلاط مع بعضهم البعض، لكون الأغلبية منهم كما تمت الإشارة إلى ذلك في سابقا لا يندمجون مع الجيل الجديد لصراع القيم والمستوى التعليمي والخبرة الموجود بينهم، أيضا باعتبار أن البعض يتوجه لبناء علاقات مع موظفين من نفس جنسه أو من أقاربه أو الأكثر خبرة حيث يبحث فقط عن مصلحته لا أكثر... مع ذلك نجد بأن هذه الفئة تجيب بنسبة 56.25% أن المسؤولين والإدارة تشجع العدالة وقيم المساواة وتقوم باتخاذ معايير وإجراءات موضوعية وبعيدة كليا عن الذاتية أو التمييز بين الأفراد وهذا مقابل 12% منهم مما يرى أن العدالة في المؤسسة منعدمة في جميع الجوانب. لكون هذه الفئة أغليبيتها من الكبار وذات الخبرة وبعض من الأفراد الجدد ذات طموحات مهنية كبيرة تجعلهم يبحثون عن علاقات ووسائل لتحقيق مصالحهم مع فئة معينة فقط لا الغير، وهذه الفئتين من الكبار الذين يتعاملون فقط مع الزملاء القدامى مثلهم من ذات المناصب الكبيرة في المؤسسة جعلتهم لا يحسون بانعدام العدالة كونهم قريبون من صناع القرار ومن زملائهم من القادة إلى جانب تمكينهم وإشراكهم في المبادرات والقرارات الهامة وأيضا تحفيزهم بشتى الامتيازات التي تقسم بينهم، وهذا ما جعل هذه الفئة لا ترى وجود للعدالة لكونها لا تضع نفسها في موضع الفئات الضعيفة والمهمشة من كل الجوانب داخل المؤسسة. أما الفئة الثانية من نفس المجموعة (الذي ثقة مع البعض/ وهناك ترسيخ للعدالة التنظيمية) هي تلك الفئة الطموحة التي تسعى لأهداف أكبر من مجرد البحث عن الثقة أو المشاعر أو روح الفريق داخل المؤسسة، فهي تسعى لتحقيق أهدافها المسطرة من خلال بنائها لعلاقات جيدة مع موظفين ذات نفوذ داخل المؤسسة جعلتهم يبلغون بعضا من مقاصدهم يحصلون على نوع من المكانة العزيزة والعلاقات

الجيدة مع المسؤولين، مما يعني أن الاتصال والمعاملة والمشاركة بينه وبين صناع القرار موجودة من ثم هذا ما أراح عنه فكرة غياب العدالة والمساواة.



شكل رقم (05) يبين العلاقة بين تكريس العدالة ووجود الثقة بين المبحوثين.

جدول رقم (63) توزيع آراء المبحوثين حول تكريس العدالة وعلاقتها بوجود الانتماء الوظيفي بالنسبة للموظفين.

المجموع.		لا يوجد انتماء		يوجد انتماء		الانتماء التنظيمي: العدالة:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
33.8%	48	100%	48	-	-	توجد
35.21%	50	100%	50	-	-	لا توجد
30.99%	44	54.55%	24	45.45%	20	توجد أحيانا
100%	142	85.92%	122	14.08%	20	المجموع.

الملاحظ من خلال المعطيات أن الاتجاه العام أجابوا ب انعدام الانتماء للمؤسسة بنسبة

85.92%، في مقابل نسبة 14.04% أجابوا بأنهم لديهم انتماء للمؤسسة.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في وجود أو غياب العدالة التنظيمية على المتغير التابع وهو

الانتماء التنظيمي لدى الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين يجدون أن

هناك عدالة وأيضا للذين أجابوا بعدم وجود العدالة بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود العدالة ووجود العدالة ووجود الانتماء للمؤسسة.

في المرتبة الثانية عزز نفس الاتجاه أيضا من طرف المبحوثين الذين يرون أن هناك عدالة أحيانا بنسبة 54.55% في مقابل نسبة 45.45% من الموظفين يجدون أن هناك عدالة أحيانا ولديهم انتماء.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (وجود العدالة) والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.01$.

استنادا للمعطيات الإحصائية أعلاه متوصل إلى أن: أغلبية المبحوثين باختلاف إجاباتهم عن مدى وجود العدالة من عدمها أجابوا بعدم انتمائهم للمؤسسة ورغبتهم في ترك القطاع إن أتاحت لهم فرص أحسن من حيث الأجر وظروف العمل، مما يعني أن قيم العدالة أو غيابها ليست المسؤولة عن عدم انتماء أو تعزيز انتماء المبحوثين للمديرية، بل ذلك يتعلق بأمور أخرى قد تكون أكثر مادية من حوافز وتشجيع وامتيازات يتم التأكد حولها في العناصر اللاحقة.

المبحث الرابع: طبيعة الاتصال القائم يكرس روح الفريق والعمل الجماعي بين الموظفين.

التواصل داخل التنظيمات الحديثة ضروري من أجل إنجاز العمل المنوط بكل طرف وتأدية أهداف المؤسسة بأكمل وجهها، يعبر الاتصال عن أنماط التفاعل بين الأطراف، كما يحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية والأخرى التنظيمية الرسمية وغير الرسمية السائدة داخل المؤسسة، كون تسهيل قيام جماعة تنظيمية بدون وجود علاقات واتصال رسمي وغير رسمي بين أفرادها بين جماعات وفريق العمل كونه لب العمل الجماعي وترسيخ القيم المشتركة.

01- نمط الاتصال السائد الذي تفرضه الإدارة مع الموظفين.

للاتصال التنظيمي القائم بين الموظفين والإدارة يد في ترسيخ قيم و ثقافة المنظمة، كون الاتصال الناجح والفعال هو الكفيل بتعديل وتصحيح مختلف العمليات التنظيمية الأخرى، وهذا ما سنحاول رصده في النقاط التالية:

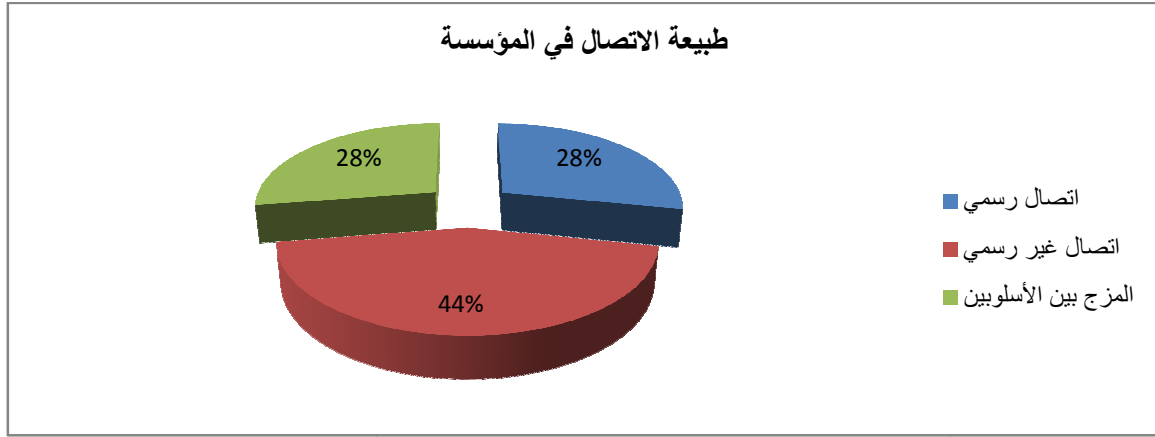
جدول رقم (64) توزيع آراء المبحوثين حول طبيعة نظام الاتصال مع الإدارة.

النسبة %	التكرار	طبيعة نظام الاتصال:
28.17%	40	اتصال رسمي غير مباشر
44.37%	63	اتصال بطريقة مباشرة
27.46%	39	المزج بين الأسلوبين
100%	142	المجموع.

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين بنسبة 44.37% من مجموع 142 مبحوث، يجيبون

أنهم يتواصلون مع الرؤساء بطريقة مباشرة غير رسمية، في المرتبة الثانية يشير البعض الآخر أن

الاتصال القائم هو رسمي غير مباشر بنسبة 28.17%، في مقابل نسبة 27.46% يشيرون إلى كون الاتصال السائد هو مزج بين الطريقة الرسمية وغير الرسمية في الاتصال بين الموظفين والإدارة.



شكل رقم (06) يبين طبيعة الاتصال القائم بين المبحوثين والإدارة.

من ثم نتوصل إلى أن: نظام الاتصال السائد ليس موحد بين جميع الموظفين والمسؤولين في الإدارة، ذلك يؤكد تباين العلاقات الاجتماعية التي تربط الأغلبية من الموظفين بالمسؤولين، أما البعض الآخر فمنهم من ليس لديهم أي قدرة على التواصل ويستقبل المعلومة والأوامر بطريقة رسمية من أعلى الهرم إلى تحت، مع العلم أن هناك من يجيب في المرتبة الأخيرة أن هناك مزج بين الأسلوبين وذلك ناتج أساساً من كونهم يلاحظون ملياً كيفية تواصل البعض بطريقة رسمية والبعض الآخر بطريقة غير رسمية مما أدى بهم إلى الاستناد إلى وجود مزج بين الأسلوبين في التواصل مع المسؤولين.

هذا ما يؤكد احتكام المعلومة داخل المديرية لصالح من يملك العلاقات الاجتماعية الحميمة التي تجعل المسئول يعطي أولوية لبعض الفئة دون أخرى، ممن يتواصل معهم بطريقة غير رسمية، هذا ما يجعل المسؤولين يختارون الأقرب إليهم من حيث المعاملة الطيبة وشبكة العلاقات الاجتماعية القوية في تسهيل لهم وإعطاءهم أولوية أو يسهل له نيل الامتيازات المختلفة أكثر من غيره، ذلك تبعاً لمتغير العلاقة القائمة بينهم، كذا مدى استفادة طرف من آخر وتعاونهم على الخير والشر، متغير الخبرة والسن والأصل والانحدار والقربان بينهم.

إلا أن هذه النسبة قد تؤثر سلبا على طريقة التعامل بينهم وبين الموظفين، وأيضا تأكيد لقيم عدم عدالة المساواة والمعاملة المتساوية بين الجميع، وأيضا التساهل معهم في أمور تتعلق بتطبيق معايير وقواعد العمل والتأثير في شبكة الاستحقاق والحوافز والامتيازات ووصول المعلومات، لصالح هذه الفئة التي تتمكن من التواصل بطريقة حرة مع مختلف المسؤولين في المديرية، وعن تأثير هذا الاتصال في سير العمل وجماعة الموظفين وأدائهم نعرض ما تم التوصل إليه من خلال سلسلة الجداول التالية:

جدول رقم (65) توزيع آراء المبحوثين حول انعكاس نمط الاتصال السائد على علاقاتهم.

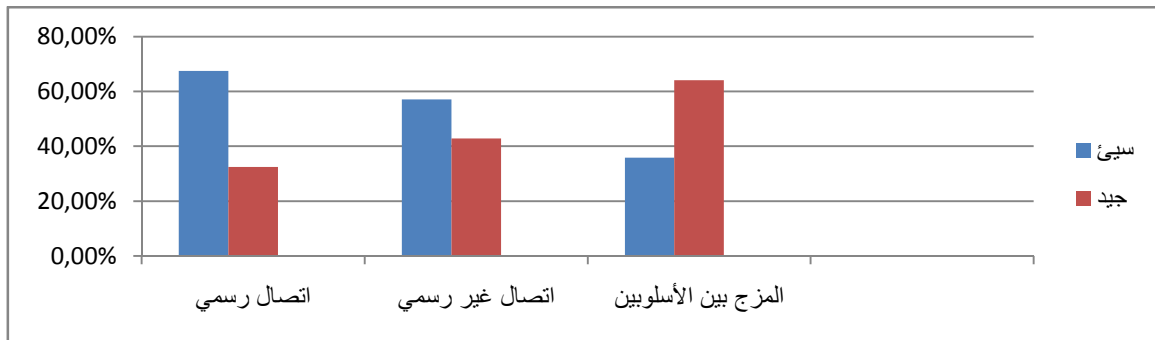
المجموع.		إيجابا		سلبا		انعكاس اتصال على
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العلاقات بين الموظفين: طبيعة الاتصال:
100%	40	32.5%	13	67.5%	27	رسمي
100%	63	42.86%	27	57.14%	36	غير رسمي
100%	39	64.1%	25	35.9%	14	المزج بين الأسلوبين
100%	142	45.78%	65	54.22%	77	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبحث حول مدى انعكاس الاتصال السائد على علاقاتهم في إطار العمل، يشير الاتجاه العام إلى كون طبيعة الاتصال ينعكس على علاقاتهم سلبا بنسبة 54.22%، في مقابل ذلك نجد نسبة لا تتعد عن الأولى قيمت الاتصال السائد بين الموظفين والإدارة بالإيجاب على العلاقات بين الموظفين وهذا بنسبة 45.78%.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في طبيعة الاتصال وانعكاسه على المتغير التابع وهو العلاقات بين الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال السائد هو رسمي فقط بنسبة 67.5%، مقابل نسبة 32.5% من المبحوثين الذين أجابوا أن الاتصال السائد رسمي وينعكس على العلاقات إيجابا.

في المرتبة الثانية عزز نفس الاتجاه أيضا من طرف المبحوثين الذين يرون أن الاتصال السائد يؤثر سلبا على العلاقات بنسبة 57.14% في مقابل نسبة 42.86% من المبحوثين الذين يجيدون أن النظام غير رسمي ويؤثر على العلاقات إيجابا.

في حين عزز الاتجاه الثاني (يؤثر نوع الاتصال إيجابا على العلاقات) من طرف المبحوثين الذين يرون أن هناك مزجا بين أساليب الاتصال بين الموظفين والإدارة بنسبة 64.1%.



شكل رقم (07) يبين تقييم المبحوثين لنظام الاتصال القائم.

نلاحظ من خلال المعطيات أعلاه، أن المبحوثين يقيمون كل من الاتصال غير الرسمي والرسمي السائد بالسلب، فكليهما لقي استياء أغلبية المبحوثين من الموظفين الذين ليس لديهم فرصة بالتواصل مع المسؤولين بتلك الطريقة، كونها وسيلة لسيادة التمييز بين من هم قري من الإدارة وبين الموظفين البسطاء، من جانب ثاني نجد تقريبا نفس النسبة لا تبتعد في استحسانها لكلا النمطين الرسمي وغير الرسمي حيث لقي استحسان فئة لا يستهان بها أيضا ممن يجيدونه جيد لكونه يسمح لهم في المشاركة بأرائهم وتغطية المستجدات وحتى في معالجة أمورهم ومصالحهم بطرق غير رسمية كونه معزز من وجود علاقات جيدة بين هذه الفئة والمسؤولين، أما الرسمي جيد حتى لا يسمح لهب ودب في التواصل حتى تبقى فئة معينة فقط هي المسيطرة والمهيمنة على الآخرين.

من ثم نستنتج أن: طبيعة الاتصال غير وظيفي مثله مثل العمليات التنظيمية والإدارية الأخرى المسيرة وفق منطق التقاليد واللاعقلانية.. أي نمط الاتصال يدعم من قبل القائمين لخدمة أهدافهم وقيمهم

الاجتماعية، من ثم يعتبر وسيلة أساسية لإعادة إنتاج وتكريس المنطق اللاعقلاني وأيضاً تمريره من الأكثر أقدمية إلى الجدد في المؤسسة.

02- طريقة أداء الموظفين لمهامهم.

طريقة تأدية المبحوثين لمهامهم كفعل عمالي يعكس طبيعة تقسيم العمل ونمط المسوح به بالتواصل من قبل أعضاء التنظيم، حيث كثيراً ما يدعم نظام الاتصال الرسمي والرشيدي الذي دعى إليه ماكس فيبر النظام والمعايير التنظيمية العلمية في الإدارة، ومن جانب آخر يدعم النمط غير الرسمي العلاقات غير الرسمية والجوانب الإنسانية التي قد تؤدي أحياناً إلى تقوية جماعة العمل، إلى أنها من جانب آخر تجعل فريق العمل يخرج من أدواره الأساسية، إلا أن إتباع نمط موحد وواضح لديه دور في ترسيخ القيم الموحدة ونمط معين من العلاقات والتفاعل ينعكس إيجاباً على المؤسسة والعلاقات بين الموظفين سواء، وعن طبيعة الاتصال في المديرية وكيفية توجيهه للفعل والأداء في المؤسسة نجد ما يلي:

جدول رقم (66) يبين كيفية طريقة تأدية المبحوثين لمهامهم.

طريقة أداء المبحوثين للمهام:	التكرار	النسبة %
طريقة جماعية	33	23.24%
بطريقة فردية	60	42.25%
جماعي مع البعض	49	34.51%
المجموع.	142	142

يبين الجدول أعلاه أن طريقة أداء الموظفين لمهامهم غير موحدة، حيث يشير الاتجاه العام أن الأداء بطريقة فردية دون إشراك الآخرين في مهامهم أو مسؤولياتهم الوظيفية هذا بنسبة 42.25%، مقابل 34.51% أجابوا أنهم يتعاونون فقط بين فئات معينة من المقربين لهم وليس جميع الموظفين، أما آخر نسبة أجابوا بأنهم يؤدون مهامهم بطريقة جماعية 23.24%.

أما عن أسباب هذا التفكك وعدم التوحد في الصفوف العمالية داخل التنظيم، نعرض ما تم التوصل إليه من خلال الإجابات المقدمة من المبحوثين التالية:

جدول رقم (67) توزيع آراء المبحوثين الذين يؤدون مهامهم بطريقة فردية، عن الأسباب التي تحد من مشاركتهم لفريق العمل:

النسبة %	التكرار	أسباب تأدية المهام بطريقة فردية:	
15.52%	36	انعدام الثقة	أداء المهام بطريقة فردية.
21.12%	49	انعدام الجدية	
21.12%	49	الابتعاد عن المشاكل وتحمل مسؤولية أخطاء الغير	
21.12%	49	نقص الخبرة من الكفاءات الجديدة وتعطيلها للمهام	
21.12%	49	لا أحب مشاركة أسرار وفن المهنة	
100%	232	المجموع.	

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة، نظرا لتعدد الإجابات.

يشير 49 مبحوث من أصل 142 بنسبة 34.51% في الجدول السابق أنهم يحبذون إنجاز مهامهم بطرق فردية، دون مشاركة الغير أو البحث عن تشاور أو مساعدة مهم كان نوعها، حيث يعتبرون ذلك ناتج من عدة أسباب أهمها:

عدم رغبتهم في مشاركة المعلومة وفنون المهنة، لكونهم طاقات بلغت حظ وافر من العلم والمهارة في الميدان، وفي نفس الوقت تطمح التنافس مع الكبار من أجل استرجاع فرص تقاسم المناصب ذات الامتيازات والمسؤولية التي تقع حكرا على الكبار في المؤسسة، ذلك ما يجعلهم أكثر تخوفا من مشاركتهم لإبداعاتهم في العمل وحتى لا يصل الموظفين الآخرين إلى درجة إبداعهم وانجازهم فيستعطون من خلالها

التنافس معهم في فرص الترقية وكسب الكفاءة اللازمة في الميدان وهذا حسب تصريح جميع هذه الفئة ممن اختارت أن تؤدي عملها فرديا .

السبب الثاني حسب هذه الفئة هو: رؤيتهم أن الموظفين الجدد وأيضا بعض القدامى نقيصون الخبرة والحنكة في العمل، والتشارك معهم يسبب لهم مضيعة للوقت وكثرة الأخطاء التي تقع على مسؤوليتهم لمعالجتها، فيجعلون من ذلك مضيعة للوقت وهدرًا لطقاتهم واستنزافها، لكونها أكثر براعة وخبرة وقدرة على إنجاز المهام بمفردهم بأكثر جودة وأقل جهد.

توجههم الفردي في إنجاز المهام يعود لكون الموظفين الآخرين بدون جدية في العمل، والاشتراك معهم يزيدهم مضيعة للوقت وتحملا للأخطاء التي يقع فيها الآخرين، أما الفئة الثالثة تؤكد تمسكها بالمعارف والفنون التقنية والتفسيرية التي تتميز بها ولا تحب مشاركتها مع الغير حتى يتعلموها ويصبحوا منافسون لهم في مجال العمل، فهم يحبون التميز والإبداع على أساس فردي أو لكونهم يدركون أن البقية غير مهتمين بمثل هذه الأمور ولا يركزون على إتقان أو الإضافة في إنجازهم لمهامهم.

حساسية مناصبهم والمهام المنوط بهم المليئة بالمخاطر والأمر الحساسة التي لا يسمح بالخطأ أو التلاعب فيها، إلى جانب سيادة التخوف وانعدام الثقة مع البقية يجعلهم أكثر إقبالا لممارسة أعمالهم في كل سرية وأريحية والابتعاد عن مشاكل الجماعة والإطلاع على الوثائق الرسمية المختلفة..

منه انعدام الثقة بين الفئات المتصارعة حول مكاسب معينة، تجعل البعض يعمل في سرية ويغطي على أسراره المهنية وطريقة إبداعه في مجال عمله، حتى لا يجعل الآخرين يجدون له منفذا من أجل اتهامه أو تحميله أخطاء جماعية معينة، أو حتى تعطيله من أجاز المهام في وقتها، كونهم يجيدون من الجديد عبأ وليس مسؤولية لهم في حسن تلقينه وتعليمه أصول العمل والإدارة والتسيير.

03- طبيعة الاتصال القائم والعمل الجماعي.

نحاول من خلال العنصر، التوصل إلى مدى وجود علاقة بين طبيعة الاتصال المدعم تنظيمياً بتوحيد وتحقيق علاقات وأداء جيد من طرف الموظفين إلى ما ينعكس إيجاباً على مصلحة الطرفين المديرية والمؤسسة سواء:

جدول رقم (68) يوضح العلاقة بين طبيعة الاتصال السائد بين المبحوثين والإدارة بطريقة أداءهم لمهامهم.

المجموع.		جماعي مع البعض		بطريقة جماعية		بطريقة فردية		تأدية المهام: طبيعة الاتصال:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	40	30%	12	2.5%	01	67.5%	27	رسمي غير مباشر
100%	63	55.55 %	35	42.86 %	27	1.59%	01	غير رسمي
100%	39	33.33 %	13	12.82 %	05	53.85 %	21	المزج بين الأسلوبين
100%	142	42.25 %	60	23.24 %	33	34.51 %	49	المجموع.

الملاحظ من خلال المعطيات أن الاتجاه العام أجابوا بأنهم يؤدون مهامهم بطريقة جماعية

مع البعض بنسبة 42.25%، في مقابل نسبة 34.51% أجابوا يؤدون مهامهم بطريقة فردية، في حين

آخر نسبة أجابوا بأن تأدية مهامهم يكون بطريقة فردية بنسبة 34.51%، مقابل أقل نسبة قدرت ب

23.24% يؤدون مهامهم بطريقة جماعية.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في طبيعة الاتصال على المتغير التابع وهو طريقة أداء الموظفين لمهامهم، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين أجابوا بأن الاتصال السائد هو غير رسمي فقط بنسبة 55.55%، مقابل نسبة 42.86% من المبحوثين الذين أجابوا أن الاتصال السائد غير رسمي ويؤدون مهامهم بطريقة جماعية، مقابل أيضا نسبة 1.59% من المبحوثين يجيدون أن الاتصال السائد غير رسمي ويؤدون مهامهم بطريقة فردية.

في حين أن الاتجاه الثاني للذين يؤدون مهامهم بطريقة فردية عزز من طرف المبحوثين الذين يرون أن الاتصال هو رسمي بنسبة 67.5% في مقابل نسبة 30% من الموظفين يجدون أن الاتصال رسمي ويؤدون مهامهم جماعي مع بعض الفئات فقط، مقابل نسبة 2.5% من الذين أجابوا بأن الاتصال السائد رسمي ويؤدون مهامهم بطريقة جماعية.

كما عزز الاتجاه في المرتبة الثانية بين عينة من المبحوثين الذين يجيدون أن الاتصال السائد هو مزج بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي بنسبة 53.85%.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (طبيعة الاتصال) والمتغير التابع (طريقة أداء المهام)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب:

$$R=0.7$$

منه؛ أعتبر الاتصال السائد (الاتصال غير الرسمي و المباشر بين الأغلبية لكونهم ذات علاقات وطيدة من صناع القرار داخل المديرية، والاتصال رسمي الذي يفرض على جماعة الضعاف والجدد بهدف فرض الانضباط) مما يعني أن الإدارة تمزج بين أسلوبين في التواصل مع جماعة العمل وبطريقة غير عادلة ذات علاقة وطيدة بطبيعة أداء الموظف لأدائه واندماجه ضمن فرقة عمل حيث كان التأثير كما يلي:

ساهم الاتصال غير الرسمي الذي فرض نفسه بين الأغلبية من ذوات المناصب الكبيرة والخبرة وممن لديه علاقات جيدة مع المسؤولين على استياء الكثيرين من الموظفين، مما جعل أفراد التنظيم تقسم نفسها بين جماعات متفرقة بسبب التمييز السائد، جماعة أحباب الإدارة ممن يؤثر عليها الاتصال السائد إيجاباً (ذات الأقدمية والخبرة وعلاقات المصلحة والشخصية..)، جماعة الموظفين الفاقدين بسبب اللامعالية المكرسة لكامل أوجه الثقة مما جعلها يتعاونون فقط وتتحد مع المقربين لهم فقط.. مما أدى إلى عدم توحيد فرق العمل وساهم في تنوعها وتشتتها وفق معايير عدة أثرت في توحيد الفعل والقيم السائدة داخل المؤسسة.

اتصال مغلق ساهم في تشتيت الجهود وتنافر كل طرف عن آخر مما أثر سلباً على قابلية هؤلاء الأفراد حول العمل الجماعي وبناء روح الفريق، بسبب فقدانهم الثقة مع بقية الأعضاء وخاصة الإدارة التي تغلق كل أبواب التواصل.

من خلال معامل التوافق نتوصل أنه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين المتغيرين طبيعة الاتصال وطريقة الأداء أو العمل الجماعي، حيث أن تدعيم الإدارة للاتصال والقيم غير الرسمي بين جماعة العمل والمسؤولين يعزز قابلية المبحوثين على العمل الجماعي، والعكس يكون صحيحاً.

نتائج الفرضية الثانية.

استنادا لمعطيات الجداول الإحصائية المتناولة في هذا الفصل والمتعلقة بالفرضية التي مفادها: القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي. فإن تحليل وتفسير بياناتها أكد لنا أن: القيم التنظيمية هي هجين بين قيم التنشئة الاجتماعية والاكتماب المهني وأدت إلى تحسين العلاقات بين بعض الموظفين في القطاع وفي مقابل ذلك ساهمت في عزل وتهميش فئة أخرى مما أثر في علاقاتهم وثقتهم بغيرهم سلبيا ذلك نتيجة ل:

كل من قيم المشاركة والعدالة التنظيمية وفرض احترام الوقت، كذا الاتصال غير الرسمي، كان لصالح المبحوثين الأكبر سنا والأكثر أقدمية، ذلك ما شجعهم على تكريس قيمهم الاجتماعية التقليدية وجعلها مهيمنة تنظيميا، ومن جهة أخرى كان لها دور في تسيير العمل وفق معايير غير عقلانية تحتكم لقيم العلاقات والجهة، لكون المسؤولين لا يفرضون النظام ولا مواظبة ولا الانضباط على زملائهم القدامى وممن لهم معهم علاقات اجتماعية خارجية، ذلك ما ساهم في تحقيق اندماجهم تنظيميا وحافظ على الثقة الاجتماعية الموجودة بينهم، كذا ساهم في تعاونهم في إطار العمل.

في مقابل ذلك أنتج لنا فئة من المبحوثين الصغار مُهمّشين تنظيميا، ويفرض عليهم الصرامة بحكم ليس لديهم علاقات مع القائمين على الإدارة مما أثر على استشارتهم واندماجهم، وجعلهم فاقدين للثقة وأقلهم تعاون في إطار العمل، ذلك ما أدى إلى وجود فئتين متناقضتين قيميا في العمل، وتعاني الهوة والصراع والتفكك، مما أثر على فريق العمل والعلاقات بين الطرفين وطريقة تأديتهم لمهامهم، منه توصلت الدراسة إلى أن القيم التنظيمية والسائدة هي قيم لا عقلانية ساهمت في إدماج فئة مهنية لصالح الأكبر سنا وأقدمية، وهمشت فئة أخرى مما ساهم في سيادة علاقات مفككة وغير موحدة بين طرفين، أولها تتضامن اجتماعيا خاصة كبار السن من مبدأ احترامهم لروابط الاجتماعية والعلاقات غير الرسمية، وثانية يتعاونون مصلحة في ضل تهميشهم تنظيميا وعدم إحساسهم بالعدالة، خاصة وأن جميع الامتيازات تحضا بها الفئة الأولى بما في ذلك المناصب الجدية والتطور التنظيمي، مما جعل الصغار وأمام ارتفاع المستوى التعليمي لديهم يتصارعون على أحقيتهم في تولي مراكز قيادية ومن أجل الضفر بالامتيازات الهامة مثل غيرهم في القطاع. هو الذي أثر في توحيد الفعل الاجتماعي، أثر أيضا في العلاقات الاجتماعية بين الطرفين الموظفين فيما بينهم وأيضاً بين الموظفين والإدارة.

الفصل السابع: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي

• تمهيد:

❖ **المبحث الأول:** معايير التعيين في القطاع وتوجيه الفعل العمالي.

1. المعايير المعتمدة في التوظيف.
2. المعايير المعتمدة في التوظيف وضبط الفعل العمالي.
3. معايير المعتمدة في التوظيف والمشاركة في اتخاذ القرار.
4. معايير المعتمدة في التوظيف وتحسين العلاقات بين الموظفين.
5. علاقة المعايير المعتمدة في التوظيف بالثقة بين الموظفين.

❖ **المبحث الثاني:** المعايير التنظيمية وعقلنة الأداء الوظيفي.

1. كيفية تأثير المعايير المعتمدة على الموظفين.
2. كفاءة المبحوثين الذين تم تعيينهم بطريقة عشوائية.
3. العلاقة بين المعايير المعتمدة في التوظيف بإتقان المبحوثين لأدائهم.
4. - المعايير المعتمدة وتأثيرها والقيم العمالية.

❖ **المبحث الثالث:** الرضا عن الحوافز المتاحة و الانتماء التنظيمي.

1. رضا المبحوثين عن الحوافز المتاحة.
2. الانتماء التنظيمي.
3. علاقة الرضا عن الحوافز بالانتماء التنظيمي.

❖ **المبحث الرابع:** التفويض الإداري يزيد من الدافعية للعمل.

1. التفويض الإداري.
2. -الدافعية للعمل.
3. علاقة التفويض بالدافعية للعمل.

❖ **نتائج الفرضية الثالثة.**

تمهيد:

الاهتمام بالمسار الوظيفي للموارد البشرية ليست عملية هينة، فهي تستدعي وجود نموذج مثالي يقوم على العقلانية والقيم الرشيدة والعلمية، من اختيار وتعيين وفق المعايير الموضوعية، وتكريس المنطق المؤسساتي الذي يقوم على الصرامة والأهداف الواضحة والمحددة بدقة.. كما أكد ذلك الكثير من المهتمين بالشأن التنظيمي، فتسيير مسار الكوادر التي تقام عليها الأهداف التنظيمية يستدعي اختيار محكم وموضوعية لمعايير والأساليب وحوافز تسن لثقافة قوية، ينتج من منطلق ذلك إنتاج فاعلين ينتهجون أفعالاً عقلانية بأكثر رضا ودافعية للعمل.

استناداً لذلك فإن العنصر البشري يعتبر مصدر هام لبلوغ العقلانية التنظيمية، ولن تتحقق عقلنة الفعل الاجتماعي للفاعلين التنظيميين إلا بتوفير بيئة عمل عقلانية وداعمة للإنتاج والعمل وتحسين الأداء، إلى جانب ضمان عوامل مادية وأخرى معنوية في تحسين اختيار المبحوثين كذا تحفيزهم وتشجيعهم وتحقيق استقرارهم التنظيمي، مما يولد الدافعية لديهم نحو حسن الأداء والاستغلال الأمثل لطاقتهم وأيضاً احترامهم لمعايير التنظيم كون المؤسسة وإمكانياتها تحقق توقعاتهم المختلفة.

من منطلق ذلك يسعى هذا الفصل لتعرف على واقع الممارسات الإدارية داخل المؤسسة محل الدراسة وتأثيرها على قيم التي ينتهجها المبحوثين من جهة، وعلى كفاءة أدائهم ودافعيتهم كذا ولائهم للمديرية من جهة أخرى.

المبحث الأول: معايير التعيين في القطاع وتوجيه الفعل العمالي.

الاعتماد على معايير موضوعية وقيم عقلانية في اختيار الكوادر البشرية له علاقة بسيادة ثقافة تنظيمية قوية داخل مكان العمل، ويعتبر تشجيعاً وتنشئاً لتلك الفئات للتخلي بالقيم البناءة وتدعيم المنطق التنظيمي والنزاهة، ويكون الأمر عكسياً عندما تنتهج من قبل المسؤولين معايير عشوائية تدعوا للفوضى وتكريس المحاباة وعدم احترام القانون، مما يؤدي إلى تكوين لفئات منعدمة الكفاءة وأقل رضا و منعدمة الدافعية والعطاء بالتالي تكمن دافعيتهم الوحيدة في تدعيم المنطق اللاعقلاني في التنظيم، وتعيد إنتاج ما هو سائد من خلال التأثير به كمرحلة أولى ثم تقليده والدفاع عنه في المرحلة الثانية.. وعن المعايير التي يعتمدها المسؤولون محل الدراسة والتي لها علاقة بتوجيه الفعل الاجتماعي إما نحو المنطق العقلاني أو إلى تشجيع منطق تقليدي اجتماعي نعرض أهم النتائج المتوصل إليها في الجداول الموالية:

جدول رقم (70) توزيع آراء المبحوثين حول المعايير التي اعتمدت في اختيارهم.

النسبة %	المجموع	المعايير المعتمدة إدارياً في اختيار وتعيين المبحوثين:
43.66%	62	احترام الأولوية (الشهادة، الحالة العائلية، نقطة الاختبار..)
23.94%	34	الاستعانة بالأقارب ذات مكانة هامة في القطاع
32.4%	46	الاستعانة بأطراف خارجية ذات نفوذ (النقابة وأصدقاء..)
100%	142	المجموع.

بالتمعن في الجدول أعلاه، نجد أن المعايير غير العقلانية ولا الرشيدة في توظيف واختيار الموظفين من قبل الإدارة سائدة بنسبة كبيرة، وهو ما يؤكد إجابة المبحوثين ممن أجابوا أعلاه أن التعيين في القطاع يتم بالاعتماد على شبكة العلاقات الاجتماعية أو بالبحث عن وساطة خارجية وأطراف بمقابل مادي في قطاعات أخرى حتى يتم توظيف الموظفين في مثل هذه المؤسسات العمومية، وهذا بنسبة 56.34% وفق تصريحات المبحوثين أعلاه، كما نجد رغم أن سيادة المنطق العشوائي في الإدارة، إلا أن وجود نسبة لا يستهان بها 43.66% من المبحوثين عينوا بطريقة موضوعية ووفق الاختيار العقلاني،

يؤكد أن الإدارة الجزائرية في هذا القطاع بالتحديد فطنت لأهمية الاستحقاق والكفاءة في عقلنة القطاع وخدماته خاصة بعد التطور الرقمي والتكنولوجي في القطاعات العمومية في السنوات الأخيرة..

ثم مما لا شك فيه أن عملية تعيين واختيار الموظفين حسب الاستحقاق والأولوية له تأثير بالغ على كفاءة أداء الأفراد بما يضمن الجهود، ويقع إيجابا على معايير الأداء وسمعة المؤسسة، فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب تستدعي قراءة متعمقة حول كفاءته، خبرته وقدراته ونقطته وسيرته المهنية، حتى حالته العائلية ومدى بعدهم أو قربهم من مكان العمل، كي لا يؤثر سلبا على الأداء ومعايير العمل وثقافة التنظيم، لأن هو العامل الأول الذي يؤثر على فعالية العمليات الإدارية الأخرى، كما أن اعتماد معايير قانونية وحوكمة ذات شفافية تامة هي بحد ذاتها تعليم وتثقيف للموظفين حول مدى تطبيق القانون وسيادة مبدأ الاستحقاق والعدل ومدافعة الجميع له، ومحاولة تحقيقه بأي شكل من الأشكال.

أما الاعتماد على معايير عشوائية، واستخدام المعارف لنيل المراتب والمناصب والتعيين وفق المحاباة، يؤثر أولا في مردودية الموظفين الذين يؤثرون أولا على فعالية القطاع والأداء بالدرجة الأولى، خذ إلى ذلك عدم التنظيم والتخطيط الدقيق من عدم وضع كل فرد حسب مكان سكنه وقربه إلى العمل يؤثر في مدى إقبال الموظف للعمل في الوقت واحترام أوقات الدخول والخروج، كون بعد المكان السكني يهلك طاقة وحيوية الموظف مما يؤثر سلبا على قواعد الانضباط والالتزام في المؤسسة، من جانب ثالث فهي دعوة لترسيخ عدم تطبيق القانون والإهمال ولا التزام مقارنة بالبقية، كون المسؤولين هم الأوائل الذين يدعمون العشوائية والمحاباة والطرق غير الواضحة، مما يجعل الموظف يتقيد بنفس النهج وبتبني نفس القيم الممارسة من قبل المسؤولين والراسخة داخل المؤسسة.

بالنظر إلى الفئة التي لا يستهان بها ممن عينت بطرق عشوائية ومن جانب آخر فئة أيضا جد معتبرة عينت عن طريق الاستحقاق، وعند ترتيبها حسب تصريح المبحوثين نجد أن التوظيف أصبح في الدرجة الأولى:

- يتخذ شكل رسمي ومدى استحقاق الموظف لتلك الوظيفة مؤخرا في القطاع بسبب الرقمنة والرقابة الخارجية من جهة، خاصة النقابة ومواقع التواصل الاجتماعي التي تنتظر أي خطأ من المسؤولين لتنتقض عليهم لاستغلال الأوضاع أو مناصبهم لصالحهم.. ومن جهة أخرى لكون ذلك ناتج من تداخل العديد من المراكز والأطراف تؤثر في عملية التوظيف في القطاع مما يجعل العشوائية تتراجع قليلا مقارنة بسنوات ماضية في المجتمع الجزائري وخاصة في القطاع الحكومي.

- الاعتماد على علاقات غير قرابية (مسؤولين ونقابة وجمعيات..) بسبب توسع شبكة العلاقات الاجتماعية لأفراد المجتمع في المرتبة الثانية، كاستخدام الوساطة من أجل تلبية حلمهم في التوظيف بمقابل أو وعود معينة، مما يعني تراجع العلاقات والمحابة المبنية على الجهة والقرابة في القطاع رغم أنها مبنية على المنافع والمصلحة بالدرجة الأولى، مما يجعل المعينين عن بطرق غير موضوعية مقنعين ويصعب التعرف عليهم، وأكثرهم من الفئة الصغيرة...

- هذا ما يعني أن حتى المسؤول أصبح ينظر إلى مصلحته والمقابل الذي يتحصل عليه من الذي يساعده على التوظيف وليس توظيفه فقط ليحمل اسمه أو يمسك منصبه أو يرث منصبه في نفس الإدارة، بالتالي يمكنه أن يوظف أحد ليس من أقاربه في مقابل ترك قريبه بدون عمل، بالرغم من استحقاقه أو عدم أحقيته في المنصب.. وهو ما يعني تراجع قيم قدسية الروابط الاجتماعية والجيرة والجهة والأقارب في القطاع لصالح المصالح الشخصية وتحقيق المنافع في القطاع في وقتنا الحالي مقارنة بالسنوات الماضية.

منه الوضعية المادية والثقافية للأسر في ضل البيئة الاجتماعية التقليدية والحديثة هي المحدد الرئيسي والوحيد للطرق التي تعتمد في التوظيف والتعيين في القطاع، بالتالي تعتبر كليهما المعرقل الأول والسبب الأول والأخير للاعقلانية السائدة في القطاع الوظيفي، وعن تأثير هذه المعايير المنتهجة تنظيميا والمدعمة إداريا في كفاءة وعقلنة الفعل العمالي نعرض سلسلة المعطيات الإحصائية التي تبحث عن تأثير هذه المعايير على الفعل الاجتماعي والعلاقات والأداء الوظيفي في القطاع كما يلي:

01- المعايير المعتمدة في التوظيف وضبط الفعل العمالي.

تساهم معايير والقيم والطرق التي تشجعها المؤسسة لتأسيس لأفعال وظيفية وعمالية هامة، وباعتبار أن القيم التي تعتمدها الإدارة تدعم وتدفع جماعة العمل إلى إعادة إنتاج نفس الطرق وتقليد نفس الممارسات من قبلهم، هذا ما يدفعنا للبحث عن كيف يتوجه الفعل والقيم العمالية في ضوء ما تفرضه المديرية من معايير لصرامة وتطبيق للقانون أو وفق أعراف أخرى يمكن اتخاذها كثقافة تنظيمية مسيرة للعمل والعمال نبحث عن تأثيرها حول العلاقات والمشاركة والتفاعل بين الأطراف في ضوء النتائج أدناه:

جدول رقم (72) يبين العلاقة بين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بمشاركتهم في اتخاذ القرار.

المجموعة.		لا توجد		توجد		المشاركة:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	طرق التعيين:
100%	62	50%	31	50%	31	الأولوية
100%	34	-	-	100%	34	الأقارب
100%	46	54.35%	25	45.65%	21	علاقات خارجية
142		39.44%	56	60.56%	86	المجموع

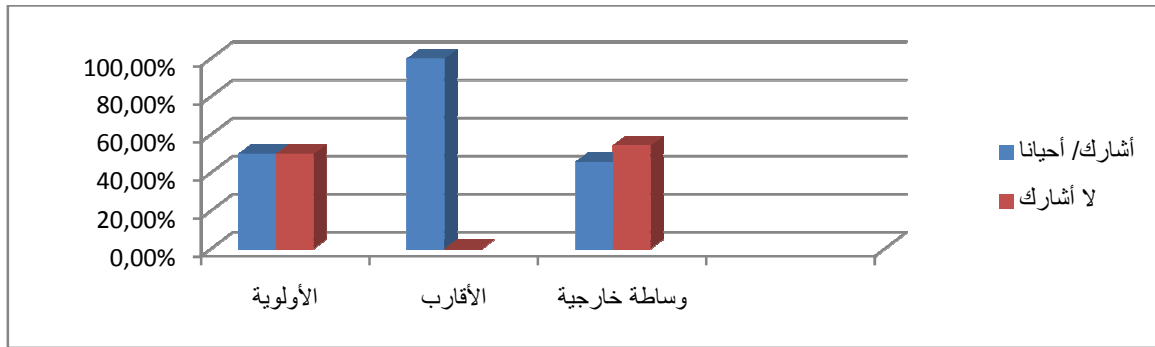
من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يشاركون في اتخاذ القرار بنسبة 60.56%، مقابل نسبة 39.44% من غير المشاركين

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في الطرق المعتمدة في توظيفهم على المتغير التابع وهو المشاركة في إطار وتسيير العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تم تعيينهم بالاعتماد على علاقاتهم بأقاربهم في القطاع بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأقارب ولا يشاركون في اتخاذ القرار.

في حين الاتجاه الثاني (لا توجد مشاركة) معزز بنسبة 54.35% من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق علاقات خارجية ليست داخل نفس القطاع، مقابل 45.65% ممن تم تعيينهم بالاعتماد على علاقات خارجية وهم يشاركون في اتخاذ القرار.

في المرتبة الثانية عزز نفس الاتجاه من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق الاستحقاق بنسبة 50%، مقابل نسبة 50% عينوا عن طريق الأولوية والاستحقاق ويشاركون في اتخاذ القرار.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين المستقل (طرق تعيين الموظفين في القطاع) والمتغير التابع (المشاركة في اتخاذ القرار)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.41$.



شكل رقم (08) يبين المشاركة في اتخاذ القرار حسب المعايير المعتمدة في التوظيف.

بالنسبة للفئة المشاركة في اتخاذ القرار منهم: 50% عينوا عن طريق الأولوية، أما 50% عينوا عن طريق المعارف والمحابة في القطاع. هذا تابع ل:

تعتبر الفئة الأولى ممن عينوا عن طريق الأولوية هي الأكبر أقدمية ممن لا يتعدى عددهم 21 مبحوث والذين تم اختيارهم في بداية فتح المؤسسة بسبب قلة المناصب ونقص المنافسة على مناصب العمل، حيث كانوا من أبناء الطبقات المتعلمة تعليم فرنسي وثرية، إلا أنهم في نفس الوقت أكثر ممن لهم شهادات دراسية مقارنة بأبناء المجتمع الآخرين، لهذا تم استغلال أسماء وسمعة عائلتهم في إيجاد مناصب

في هذا القطاع، وبما أن الدولة كان تحتاج إلى طاقات أكبر، اعتبرت أن هذه الطاقة اختيرت عن طريق الشهادة والمستوى التعليمي وليس بسبب اسم العائلة أو مكانتهم في المنطقة، وموازة مع كبر سنهم وخبرتهم وأقدميتهم خاصة وأن أغليبيتهم أيضا من الذكور احتلوا مواقع هامة ومكانة كبيرة في المؤسسة جعلتهم يشاركون في كل صغيرة وكبيرة، وهم بذاتهم من أكثر المقربين إلى المسؤولين وممن لهم شبكة علاقات داخلية وخارجية تتعدى 30 سنة من الخدمة الفعلية (أهل الدار حسب التصريحات التي استدل بها رؤساء المصالح وأعضاء النقابة) هكذا يسمون أنفسهم.

أما الفئة الأخرى ممن عينوا عن طريق الاستعانة بالأقارب هي من عينت عن طريق أهل الدار حيث عينوا بعد تشغيلهم مباشرة، وأمام حاجة القطاع إلى المزيد من الموظفين في السنوات الأولى وبعد توسعها في فترة الثمانينات والتسعينات والأفريات، أصبحوا يساعدون أقاربهم للعمل والتوظيف في القطاع والمقدر عددهم 34 مبحوث وجميعهم ترقوا إلى مناصب هامة، وموازة مع معارفهم وأقدميتهم من جهة أخرى أصبحوا ذات قرارات هامة أمام أصدقائهم من المسيرين والمسؤولين والإطارات المختلفة في القطاع...

في حين أن المجموعة الثانية غير المشاركة في اتخاذ القرار هي: الأكبر كانت لفئة المعينين باستخدام وساطة خارجية (تقديم هبات أو التمسك بأحد المسؤولين في القطاعات الأخرى بمقابل) هذا حسب إجابة الفئة الشابة والجديدة حيث عبرت بأن إيجاد منصب في وقتنا الحالي وبما يوافق كفاءتهم أمر ليس بالسهل، (حسب ما صرح به أيضا المسؤولين حيث أكدوا بأن العيين في القطاع نزيه إلا أن تدخل أطراف خارجية لتشجيع والتوصية على أقارب وأشخاص هو أمر مرهق ويحد من عقلانية الإدارة كما يمارس ضغوط كبيرة على المسؤولين) وهذا بنسبة 54.35% لا يشاركون في اتخاذ القرار، لأنهم أولا جدد وليس لديهم أكتاف وغرباء في ضل جماعة تقول على منطق القريب والحيب، من جهة ثانية هم صغار السن والأقدمية الذين لم يستطيعوا بعد للوصول إلى رأس مال علاقات متين في القطاع يمكنهم من رفع آرائهم وفرض مشاركتهم ومكانتهم أما الآخرين.. إلا أننا نلتمس من جانب آخر (45.65%) من نفس

الفئة المهمشة التي دخلت بدون أكتاف واستخدمت وساطة مؤقتة إلا أنهم يشاركون في اتخاذ القرار لسببين:

الأول: تبعاً لمستواهم العلمي ونوعية الوظائف الهامة المستحدثة في القطاع.

ثانياً: إقبالهم على توارث نفس القيم السائدة في المؤسسة ببناء علاقات داخلية وخارجية والتودد إلى المسؤولين من أجل فرض مكانتهم وبلوغ امتيازات معينة في المؤسسة.

أما الفئة الأخرى غير المشاركة في اتخاذ القرار، كانت أيضاً من الإناث والجدد ممن عينوا عن طريق الاستحقاق ولا يتم تفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرار أيضاً لسببين:

أما الإناث: فتستبعد لأنها إناث وقليلة الخبرة (لا تتفع في اتخاذ القرار رغم ما تملكه من مؤهلات أوصلها لبلوغ منصب عن طريق الاستحقاق). أيضاً هناك من الإناث ممن يستبعدن أنفسهن من اتخاذ القرار، كون مسألة اتخاذ القرار تعتبر مسؤولية وضغط لديهن. هذا ما تمت ملاحظتنا له أثناء تواجدها في الميدان، أيضاً بالتمتع جيداً في نسبة الإناث في المناصب الحساسة، وبالعودة أيضاً إلى جدول الخصائص الوظيفية للعينة، نجد أن طبيعة جميع رؤساء المصالح من الذكور.. لكونهم أفضل للقيادة واتخاذ القرار..

ثانياً: بعض المبحوثين الذين تم اختيارهم وفق الأحقية والشهادة مع بداية الحراك الاجتماعي والرقابة الداخلية على الجهاز الإداري، وبما أنهم ليس لديهم علاقات لا داخلية ولا خارجية، أصبحوا مهمشين.

منه اتخاذ القرار في القطاع: تؤثر فيه اعتبارات خارجية وأخرى داخلية غير عقلانية متوارثة في القطاع من الأكبر أقدمية إلى الأقل أقدمية، خاصة مع وجود فئة كبيرة تدعم المنطق التقليدي الذي تربت ونشئت وعينت على أساسه، مما يجعل الطاقات الصغيرة المتعلمة ممن عينوا عن طريق الاستحقاق لا يجيدون فرصة أمامهم لفرض أنفسهم ولا رأيهم وهذا ما يدفعهم مجدداً إلى إعادة إحياء منطق العلاقات كونه السبيل لتحقيق أهداف الجميع..

حسب معامل التوافق توجد علاقة ارتباط متوسطة بين متغير معايير تعيين الموظفين والمشاركة قدرت العلاقة ب $R=0.41$ ، إلا أنه للإشارة تدخل عنصر الصغار من المبحوثين الذين عينوا عن طريق الاستحقاق وفق الشهادات الجامعية أثر في النتائج أعلاه، لكون هذا المتغير مستحدث في المؤسسة، الذي سمح بتمكين عدد قليل من صغار الأقدمية والجدد من حاملي ماستر مؤخرًا ممن لا تتعدى نسبتهم أعلاه 45.65%.

جدول رقم (73) يوضح تأثير المعايير التي اعتمدت في تعيين الموظفين على فرض المسؤولين لاحترام أوقات الدوام.

المجموع.		لا يفرضون		يفرضون على البعض		يفرضون		فرض احترام الوقت: طرق التعيين:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	62	9.68%	06	75.81%	47	14.52%	09	الأولوية
100%	34	100%	34	-	-	-	-	قرابة
100%	46	-	-	23.9%	11	76.1%	35	علاقات خارجية
100%	142	28.17%	40	40.86%	58	30.99%	44	المجموع

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أجابوا أن المسؤولين يفرضون على بعضهم فقط ضرورة احترام الوقت وليس على الجميع بنسبة 40.86%، مقابل نسبة 30.99% أجابوا أن المسؤولين يفرضون عليهم جميعا ضرورة احترام الوقت وأوقات الدوام، في حين أن نسبة 28.17% أجابوا أنهم لا يفرض عليهم احترام أوقات الدوام من قبل المسؤولين والإدارة.

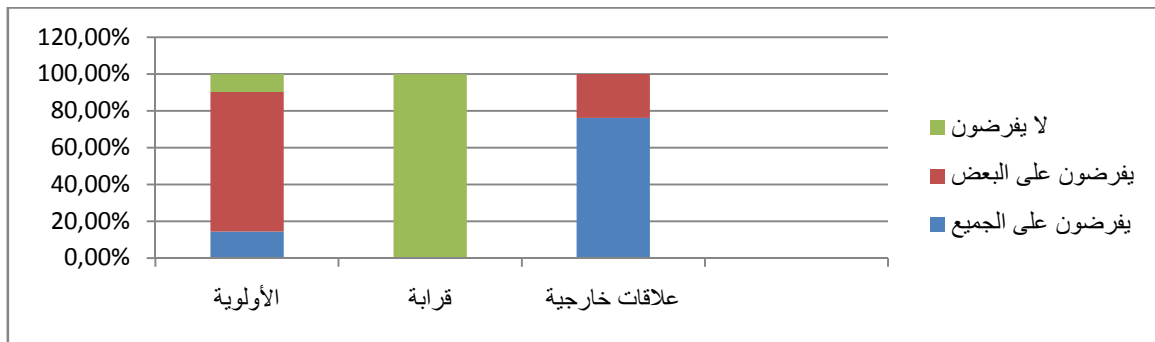
بإدخالنا للمتغير المستقل الآخر المتمثل في الطرق المعتمدة في توظيفهم على المتغير الثاني وهو مدى فرض الإدارة على الموظفين ضرورة احترام قيم الوقت، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تم تعيينهم بالاعتماد على الأولوية بنسبة 75.81%، مقابل نسبة 14.52% من

المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأولوية إلا أن المسؤولين يفرضون عليهم أوقات الدوام، مقابل أيضا 9.68% عينوا عن طريق الأولوية ولا تفرض عليهم أوقات الدوام.

في حين الاتجاه الثاني (يفرضون ضرورة احترام أوقات الدوام) معزز بنسبة 76.1% من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق علاقات خارجية ليست داخل نفس القطاع، مقابل 23.9% ممن تم تعيينهم بالاعتماد على علاقات خارجية وهم أجابوا أن ضرورة احترام الوقت تفرض على بعضهم وليس على الجميع احترام ذلك.

في حين أن الاتجاه الثالث (لا يفرضون) معزز من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق الأقارب بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة ممن عينوا عن طريق الأقارب ويفرض عليهم ضرورة احترام أوقات الدوام.

من أجل التأكد من تأثير المتغير الأول (طرق تعيين الموظفين في القطاع) على المتغير الثاني (فرض المسؤولين على الموظفين لأوقات الدوام)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.54$.



شكل رقم (08) يبين مدى تطبيق القانون على المبحوثين حسب معايير توظيفهم.

تم التوصل من منطلق المعطيات أعلاه، أن المبحوثين المعينين عن طريق الأقارب جميعهم لا يطبق عليهم القانون والنظام، ذلك لتقديس المسؤولين الكبار لمثل هذه الروابط، كما أنه (ليس من الأعراف أن تطبق القانون على قريبك أو قريب صديقك لكون ذلك يؤثر في العلاقات الاجتماعية والأسرية

الموجودة بين الأطراف، حسب أجاب على ذلك أحد رؤساء المصالح في قوله أن ليس عليك تطبيق القانون دون مراعاة للعلاقات المهمة التي يمكن أن تتفكك بين الطرفين)، مع العلم أن أكثرية المسؤولين الكبار ترعرعوا في ضل بيئة اجتماعية تقدر الروابط الاجتماعية، لهذا كان تطبيقها على 34 مبحوث عينوا عن طريق أقاربهم في القطاع، غير ممكن، خاصة وأن الأغلبية منهم استئمانهم من تركهم هناك على المسؤولين وطلبوا الاهتمام بهم وحسن معاملتهم لأنهم من العائلة، وتطبيق النظام أو عقوبة عليهم يعني أن العلاقات المحيطة بالمسئول أو رئيس مكتب أو حتى النقابي تتأثر سلبا، وبما أن أغلبية العلاقات مبنية على مقابل ومصلحة معينة، فيعني معاملة ابن زميل معاملة قانونية، سيفاقله أيضا هو عندما يريد مقابل معين بالمثل، ولن يتيح له الأولوية في تحقيق امتيازات معينة، لهذا تحض هذه الفئة باهتمام بالغ لاعتبارات عدة في طياتها المحافظة على القريب والجار من جهة، أما أخرى هي الحفاظ على الامتيازات التي تعود عليه في مقابل اهتمامه بهذا المبحوث بأولوية والسماح له بالتسيب وعدم تطبيق عليه القانون والنظام أو فرض عليه أوقات وقواعد محددة للعمل.

العكس تماما بالنسبة للمبوثين الذين عينوا باستخدام وساطة خارجية مؤقتة ولا يملكون معارف داخل المؤسسة، أيضا بالنسبة للذين عينوا عن طريق الاستحقاق والجدارة، ممن يجيدون القانون والتعليمات موجهة لهم بصرامة، خاصة وأنهم لا يملكون سند يحميهم من جهة، ومن جهة صغار والأقل أقدمية ممن يجب عليهم ضبطهم وغرس فيهم قيم العمل وطريقة احترام الثقافة والمعايير السائدة، وهذا ما جعل الأغلبية منهم يؤكدون أن التطبيق الحرفي للقانون وإسقاط جزاءات معينة عليهم يقع بالحرف من قبل المسؤولين بدون تردد..

مما يعني أن شخصية المسئول تُضغَط بتوظيف الأقارب، وتُجبره على إتباع أسلوب غير إداري وغير تنظيمي في فرض أوقات وضوابط العمل، في حين أنه عندما يغيب عامل العلاقات تجدهم أكثر تكريسا لمنطق القانون والرسمية، هذا إن دل على شيء يدل على هيمنة الشخصية والقيم الخارجية نفسها على شخصية المسئول وقيمه ثم المؤسسة، بدلا من أن يكون العكس، وهذا ما يدل أن شخصية التنظيم

ضعيفة وغير مهيمنة، بسبب تساهل المسؤولين وتسييرهم للعمل من منطلق اجتماعي محض وليس تنظيمي ومؤسساتي عقلائي..

منه توجد علاقة ارتباط متوسطة بين فرض المسؤولين لاحتزام أوقات الدوام وعلاقته بمعايير توظيف المبحوثين، مع العلم أن النتيجة أعلاه أثير فيها عامل دخيل والمتمثل في مدى قدرة المبحوث في بنائه لعلاقات متينة بعد توظيفه رغم أنه ليس لديه أقارب أو معارف، إلا أنه تجده لديه قابلية للاندماج والتعامل مع الغير وكسب علاقات جيدة بمختلف الأساليب والطرق لما يحقق مصلحته، وهذه الفئة تتمثل في بعض الموظفين الجدد ممن عينوا عن طريق الاستحقاق أو باستخدام وساطة خارجية، إلا أنهم بمجرد استقرارهم في المنصب وترسميهم تجد سلوكهم يتغير إلى محاولة توسيع علاقاتهم داخل المؤسسة مع المسؤولين والإطارات وبتقديم هيبة واستخدام التوسط الخارجي، مما يعني أن كلما ازدادت أقدمية الموظف ازداد توجهه لبناء العلاقات من ثم لكل من علاقات القرابة العشوائية والعلاقات المكتسبة تنظيميا من زمالة وعلاقات مصلحة دور مهم في عدم تكريس المسئول لاللتزام وضوابط العمل عليهم.

02-معايير المعتمدة في التوظيف وتحسين العلاقات بين الموظفين.

نحاول في هذا العنصر إظهار تأثير المعايير التي تنتهجها الإدارة تنظيمياً على العلاقات بين الموظفين في إطار العمل، وتأثير عدم توحيد المعايير حول التوحيد العمالي وعلى فريق العمل وتماسكه حسب المعطيات التالية:

جدول رقم (74) يبين العلاقة بين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بتعاونهم في إطار العمل.

المجموع.		لا يوجد تعاون.		يوجد تعاون بين البعض.		يوجد تعاون.		التعاون بين الموظفين: طرق التعيين:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	62	29.03%	18	37.1 %	23	33.9%	21	الأولوية
100%	34	-	-	29.4 %	10	70.59%	24	الأقارب
100%	46	76.09%	35	-	-	23.91%	11	علاقات خارجية
142		37.32%	53	23.2 %	33	39.44%	56	المجموع

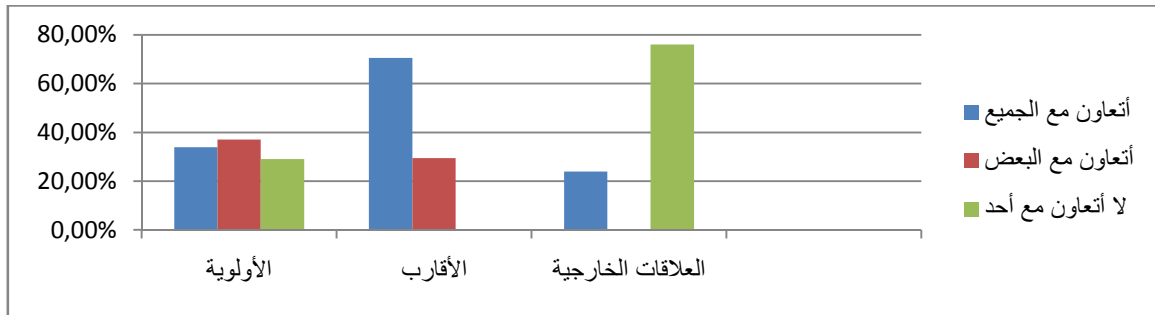
من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين يتعاونون في إطار العمل بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.32% لا يتعاونون في إطار العمل، في حين أن نسبة 23.24% يتعاونون مع البعض فقط في إطار العمل.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في الطرق المعتمدة في توظيفهم على المتغير التابع وهو التعاون في إطار العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تم تعيينهم بالاعتماد على علاقاتهم بأقاربهم في القطاع بنسبة 70.59%، مقابل نسبة 29.41% من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأقارب ويتعاونون مع البعض فقط.

في حين الاتجاه الثاني (لا يوجد تعاون) معزز بنسبة 76.09% من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق علاقات خارجية ليست داخل نفس القطاع، مقابل 23.91% ممن تم تعيينهم بالاعتماد على علاقات خارجية وهم يتعاونون مع الجميع.

في حين أن الاتجاه الثالث (يوجد تعاون مع البعض) معزز من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق الاستحقاق بنسبة 37.1%، مقابل نسبة 33.9% عينوا عن طريق الأولوية والاستحقاق ويتعاونون مع الجميع، أيضا مقابل 29.03% ممن عينوا عن طريق الاستحقاق ولا يتعاونون مع أحد.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين المستقل (طرق تعيين الموظفين في القطاع) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.54$.



شكل رقم (09) يبين طريقة تفاعل المبحوثين حسب معايير تعيينهم.

استنادا للمعطيات أعلاه، أن التعيين وفق معايير ذاتية (حسب القرابة والعلاقات) شجع في المقابل ظهور فئة تعزز العلاقات الاجتماعية جميعا وبدون تمييز، وتثق في أن العلاقات سواء مع الأقارب أو البعض ممن تجمعهم خصائص معينة، أو مع مختلف الذين يمكن أن يجدوا معهم منفعتهم هو السبيل لحقيق العمل وتسيير مختلف شؤونهم أيضا أهداف المؤسسة، خاصة أن هذه الفئة مشجعة أيضا من قبل الأسرة التي نصحتهم على تقديس الروابط الاجتماعية من جهة، كما أن تعيينهم من منطلق العلاقات شجعهم مجددا لتوسيع شبكة علاقاتهم الاجتماعية سواء على أساس جهوي وقرابي أو على أساس معايير

وأهداف أخرى..، خاصة وأن نفس الفئة هي الأغلبية من كبار السن والذين توصلوا لبناء علاقات أشمل وأخرى تقوم على المنفعة والمحسوبية والمصلحة أكثر من الانحصار في النطاق العائلي فقط..

في مقابل ذلك التعيين حسب الأولوية أنتج لنا فئة متباينة القيم والفعل الاجتماعي، فأما بالنسبة لمن عين بالاستحقاق من فئة الأقل سنا نجدها أكثر عدم تعاوننا مع أحد، في حين أن من عين من قبل الأولوية من كبار المبحوثين في وقت نقص الموظفين في القطاع، فنجدهم أكثر تشبثا للتمسك بقيمهم التقليدية من جهة (التعاون مع البعض، وأيضا قيم المصلحة المكتسبة بتوسع علاقاتهم الاجتماعية موازاة مع أقدميتهم في المؤسسة وهي قيم العمل والصدقة القدامى.. أكثر من غيرهم).

في حين أن الفئة الثالثة ممن لا يتعاونون مع أحد وقد عينت عن طريق وساطة خارجية، ليسوا من الأقارب، نتيجة عدم إيمانهم وثقتهم في الروابط الاجتماعية وأقاربهم، ومن فئة الأغلبية من صغار السن الذين لم ينصحوا أيضا على ضرورة الاعتماد وتقديس الروابط القرابية، هذا ما جعلهم أكثر انعزالية وتركيزا فقط على علاقات العمل والقيام بالواجب دون البحث عن علاقات أخرى (لا قرابة، ولا أصدقاء خاصة وأنهم لم ينسجوا علاقات اجتماعية بعد موازاة مع قلة أقدميتهم في القطاع..

بالتالي لكل من معايير التوظيف وعامل الأقدمية دور في توجيه الفعل وتحديد طبيعة العلاقات السائدة بين الموظفين في القطاع، مع العلم أن هذه العلاقات تؤثر فيها كثيرا التنشئة الاجتماعية بنسبة كبيرة، كما يؤثر فيها عامل الأقدمية فكلما ازداد أقدمية المبحوث ازداد توجهه نحوى بناء العلاقات الاجتماعية، فأما لمن نصحوا على تقديس روابط القرابة يحافظون على روابطهم التقليدية موازاة مع علاقات جديدة غير قرابة في القطاع مبنية على المعارف والأصدقاء وعائلات أصدقائهم، في حين الذين لا يقدرسون الروابط القرابية نجدهم أكثر بحثا عن علاقات المصلحة..

من جانب آخر نجد أن هناك علاقة ارتباط ايجابية متوسطة بين عامل معايير التوظيف في تقديس الروابط والعلاقات والتضامن في المؤسسة، حيث نجد المعينين عن طريق الاستحقاق وممن ليس لديهم معارف في المؤسسة أكثر انعزالية وعدم تفاعل مع الغير، في حين الذين عينوا عن منطلق القرابة والكبار

الذين لديهم شبكة علاقات داخلية وخارجية كبيرة هم الأكثر تضامنا وحفاظا على العلاقات وقداستها ويأخذ الحفاظ عليها أشكال التضامن الخارجي والتعاون الداخلي للعمل والتشارك بينهم في مختلف الامتيازات كالمشاركة في اتخاذ القرار، كما يحدد ذلك مدى تطبيق القانون عليهم مقارنة بمن ليس لديهم أكتاف ومن يقوم بالتوصية عليهم للمسؤولين داخل المؤسسة.

جدول رقم (75) يبين العلاقة بين المعايير التي اعتمدت في توظيف المبحوثين بالثقة بين الموظفين.

الثقة بين الموظفين:		توجد ثقة		لا توجد ثقة		توجد ثقة بين البعض		المجموع.
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
33	53.22%	10	16.13%	19	30.65%	62	100%	طرق التعيين:
33	23.24%	56	39.44%	53	37.44%	142	100%	الأولية
-	-	-	-	34	100%	34	100%	القرابة
-	-	46	100%	-	-	46	100%	وساطة خارجية
33	23.24%	56	39.44%	53	37.44%	142	100%	المجموع.

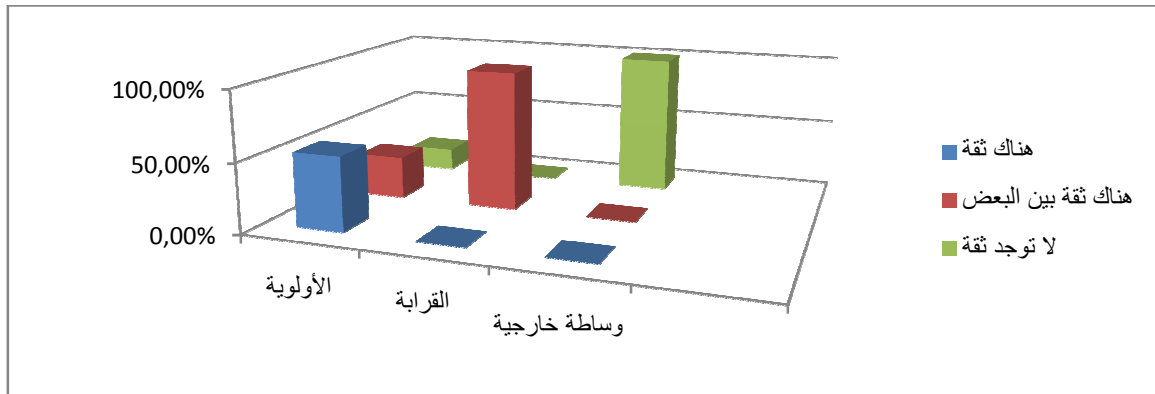
من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أجابوا أن ليس لديهم ثقة في جميع الموظفين بنسبة 39.44%، مقابل نسبة 37.44% أجابوا أن لديهم ثقة ببعض الموظفين فقط، في حين أن نسبة 23.24% أجابوا أن لديهم ثقة بجميع الموظفين.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في الطرق المعتمدة في توظيفهم على المتغير التابع وهو الثقة بين الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق علاقات خارجية ممن لا يملكون أقارب داخل المديرية بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الوساطة الخارجية ولديهم ثقة بغيرهم من الموظفين أو بعضهم.

في حين الاتجاه الثاني (توجد ثقة بين البعض) معزز بنسبة 100% من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق علاقات الأقارب، مقابل منعدمة من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأقارب ولديهم ثقة بالجميع أو ليس لديهم ثقة بأحد.

في حين أن الاتجاه الثالث (أثق بالجميع) معزز من طرف 53.22% من طرف المبحوثين الذين عينوا عن طريق الأولوية، مقابل 30.65% ممن عينوا عن طريق الأولوية وتوجد ثقة بينهم، مقابل 26.13% من نفس الفئة ممن عينوا عن طريق الاستحقاق والأولوية ولا يتقون بأحد.

من أجل التأكد من تأثير المتغير الأول (طرق تعيين الموظفين في القطاع) على المتغير الثاني (الثقة بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.72$.



شكل رقم (10) يبين العلاقة بين الثقة ومعايير توظيف المبحوثين.

بالتمتع في الجدول والشكل المرفق أعلاه، نجد أن تكريس العشوائية في التنظيم أنتجت فئة من الموظفين تفقد ثقتها في الجميع، خاصة مع قسوة الظروف الخارجية والمعيشية خاصة بالنسبة للشباب، حيث أن واقع المؤسسات وسوق العمل المبني على المحاباة والمحسوبية جعلهم يبتعدون من تكريس منطق القرباية والعلاقات لكونها طريقة غير عادلة، ومن جهة استخدام بعض الطرق غير الشرعية من أجل استرجاع حقوقهم في التوظيف بما يحقق توقعاته المادية والاجتماعية والتعليمية، في حين أن الثقة بقت حاضرة إلا بين الموظفين الكبار الذين لم يتضرروا كثيرا بمأساة الواقع المعيشي والاقتصادي

للمجتمع، باعتبارهم مستقرين تنظيمياً وبنالون أيضاً بعض الامتيازات بتعاونهم مع المقربين إليهم في القطاع، سواء كانت امتيازات مادية ومعنوية.

بالتمعن في الشكل المرفق نجد أن الموظفين الذين عينوا عن طريق العلاقات يثقون ببعضهم فقط، فحين الذين لم يعينوا عن طريق القرابة وجدوا أنفسهم في بيئة غريبة عليهم لهذا فقدوا ثقتهم في كل موجود من أفراد ومسؤولين فيها، خاصة أن الفئة المبنية على العلاقات تحقق جميع الامتيازات لصالحها فقط، مما يجعلنا نقول أن طريقة التسيير التقليدية السائدة منبثقة من القيم التقليدية للأسر الجزائرية التي لا تخدم العقلانية في المؤسسات الحديث وكلهما يوجهان بنفس القدر الفعل الاجتماعي والعلاقات في القطاع.

أما أهم أسباب غياب الثقة: فكانت بسبب العلاقات الطاغية والأطراف التي تحقق كل شيء لنفسها، في مقابل طاقات صغيرة عينت عن طريق الاستحقاق ومتعلمة إلا أنها لا تجد فرص في فرض أهدافها ووصول طموحاتها الوظيفية، مما عزز في العلاقات والثقة لدى الفئة المبحوثة الصغيرة في السن التي كانت أبعد من تكريس منطق القرابة والجهة.

منه توجد ثقة بين المبحوثين المعينين وفق معايير القرابة والعلاقات أكثر ممن عينوا عن طريق الأولوية والعلاقات غير القرابية، منه نتوصل إلى أن معايير التعيين العشوائية والذاتية تحافظ أكثر على الروابط الاجتماعية والثقة بين الأطراف، لكونها تقوم على منطق اجتماعي وتعزيز الجماعات المتجانسة وفق الجنس والجهة والقرابة، بالتالي قدر معامل التوافق بين المتغيرين معايير التوظيف والثقة ب $R=0.72$ ، لكون المعايير المعتمدة تخدم توقعات الأفراد مع بعضهم البعض وتدعمها.

المبحث الثاني: المعايير التنظيمية وعقلنة الأداء الوظيفي.

تعتمد الإدارة من أجل تحقيق العمليات الأساسية والإجراءات الإدارية الهامة في تسيير وإدارة الموارد البشرية كعمليات التوظيف والتوجيه والاختيار والنقل والترقية والتحفيز جملة من المعايير الموضوعية والعقلانية الرشيدة التي تتطلب حسب ماكس فيبر الاختيار والشروط اللازمة التي تقوم على الاستحقاق والجدارة والتخصص والرسمية احتراماً لمعايير العقلنة والابتعاد عن الذاتية والعلاقات والتوجه التقليدي المعرقل للرشد في الإدارة والتي تساهم في تكريس قيم غير تنظيمية، واعتماد معايير النزاهة والاستحقاق والجدارة يؤثر في الموظفين وأفعالهم وعلاقاتهم وحتى طريقة انجازهم وكفاءتهم باعتبارها شرط مهم لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة بجودة وجدارة، وعن طبيعة هذه المعايير المعتمدة وتأثيرها على القيم التي يتحلى بها العمل من حيث الممارسات والسلوكيات والكفاءة لما يوافق طاقاتهم وطبيعة المسؤوليات المقدمة لهم، وتأثير هذه المعايير أيضاً عليهم وعلى جماعتهم، نعرض سلسلة المعطيات المتوصل إليها في ما يلي:

01-كيفية تأثير المعايير المعتمدة على الموظفين.

رضا الموظفين حول المعايير غير الموضوعية التي تعتمد عليها الإدارة يشير إلى معدل استحسان الموظفين على قيم الأساليب وإجراءات العمل على القيم والأعراف والعلاقات الخارجية بدلا من قيامها على القانون والعقلنة، وعن تأثير مثل هذه المعايير عن أغلبية الموظفين وأيضاً تأثيرها حول شروط اختيار الموظف ووضعه في مكانه المناسب وفق طريقة علمية نجد:

جدول رقم (76) يبين كيفية تأثير المعايير المعتمدة في القطاع على المبحوثين.

النسبة%	التكرار	تؤثر المعايير التي تعتمد الإدارة على الموظفين:
37.32%	53	إيجابا
62.68%	89	سلبا
100%	142	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول مدى تقبل المبحوثين المعايير العشوائية المعتمدة في اختيار الموظفين في القطاع، أين يميل الاتجاه العام أن أغلبية المبحوثين يتأثرون سلبا بمثل هذه الممارسات القائمة على المصالح والمحاباة من جهة وعلى العشوائية والطرق غير المدروسة من جهة ثانية وهذا بنسبة 62.68%، مقابل 37.32% من المبحوثين أجابوا بأنهم يستحسنون مثل هذه الطرق المعتمدة ويشجعونها تنظيميا لبلوغ مقاصدهم.

منه نتوصل إلى أن: فأما بالنسبة الأولى التي تعتبر أن هذه المعايير المعتمدة تؤثر سلبا، كون الجميع ليس لديهم إمكانية ممارسة الطرق غير المشروعة للحصول على أهدافهم، وتبقى أغليبتهم ممن همشوا تنظيميا واجتماعيا ممن يريدون سيادة القانون على القيم الاجتماعية ويفشلون مرارا في تحقيق ذلك، هنا يظهر التفكك والتباعد والصراع في العلاقات بين هذين الطرفين وتتحول المؤسسة إلى حلبة صراع وتنافس سلبي؛ بين من لهم أحقية وكفاءة ولا يمكنهم بلوغ مقاصده بطرق قانونية، وبين من يملكون أو لا يملكون أحقية وكفاءة إلا أنهم يمكنهم بلوغ أهدافهم بطرق غير نزيهة وغير رسمية، علما أن هذه العينة حتى عينت ببحثهم عن علاقات خارجية جراء الأوضاع الحساسة الأخيرة في المجتمع التي أدت إلى محاربة الفساد وتكثيف الرقابة، إلا أن أبسط طموحاتهم التنظيمية تبقى معلقة في ظل توظيفهم في محيط لا يملكون فيه حسبا عبر عليه أحد مسؤولي المصالح أثناء إجابته على أسئلة المقابلة حيث قال: (في السابق لا يوظف إلا من لديه أكتاف ومن يسانده أما اليوم لعبت الرقمنة دور ايجابي في تحقيق الجدارة خاصة مع الرقابة الإدارية والإصلاحات التنظيمية الهامة التي فرضتها الدولة مؤخرا في القطاع) ويقصد

بذلك أن تحقيق أغلبية الأهداف العمالية لم يكن يتم إلا بامتلاكهم لمعارف ووساطة مع المسؤولين والإدارة.. ذلك ما جعلهم تحس بعرقلة هذه المعايير للجدية والعقلنة في التنظيم، ويكون أمالهم سيادة منطق قانوني والتعامل وفق الاستحقاق، وهو ما يدل على أن الموظفين الجدد وخاصة وأن أغلبية المبحوثين الصغار في مجتمع البحث من الإناث والذكور، وأيضا ممن ينحدرون من أسر ذات مستوى اقتصادي منخفض أي لا يملكون أي وسائل للسيطرة وفرض هيبتهم تنظيميا، مما يدفعهم للاعتماد على أطراف خارجية إلا أنهم يتأثرون سلبا في ولوجهم في ضل بيئة تتحد ويسطر فيها مورد العلاقات الاجتماعية وغير الرسمية، هذا ما يجعلهم يظهرون قيم تآبي الظلم والتمييز والوساطة ويريدون سيادة قيم تنظيمية تشجع الكفاءة والطاقت والإبداع، خاصة أن هذه الفئة من جانب آخر تعد ذات مستوى تعليمي مرتفع وخرجين جامعيين مقارنة بكبار السن، لديهم ثقة في مؤهلاتهم وطموحين إلى العطاء و تفجير طاقتهم في الميدان، إلا أن إدراكهم لعدم وجود الوساطة لا يمكنهم من ذلك، أو بتعبير آخر إدراكهم أن مهم ما بلغوا من وساطة لا يمكن أن يقابلوا حجم العلاقات والمعارف التي اكتسبها الأكثر أقدمية ممن يستغلون مناصب ذات امتيازات حساسة، هذا ما جعل الوضع مؤرق بالنسبة لهم، ويحاولون تغييره وتكريس المنطقية والقانون حتى تظهر كفاءتهم وقدرتهم على التنافس في ظل ظروف نزيهة تشجعهم على النمو والعطاء..وهذا ما يؤكد من جانب آخر أن الموظفين الجدد يأتون ورقة بيضاء من أجل العمل وتحقيق ذاتهم وظيفيا رغم ما تعددت وسائل وصولهم إلى المؤسسة، إلا أن عملهم في ظل مناخ لا يمكنه أن يحقق لهم شيء ويصبحون كالغرباء في وسطهم، يكون دافعا ومشجعا لهم لاتخاذ والبحث عن كافة الوسائل والأساليب اللاعقلانية التي تجعلهم يصل إلى أهدافهم المخططة، خاصة لما تكون تلك الوسائل غير المشروعة متاحة وغير ممنوعة.. من ثم يتعلم كيفية (التفيس* والتفريغ) واستخدام المحسوبة من أجل بلوغ أهدافه..

(*) الفيس والتفيس: مصطلح مشتق من اللغة الأجنبية فييس Fies الذي يوافق كلمة الخبث والكذب باللغة العربية، إلا أنه يستخدم باللغة العامة لدليل على الشخص غير الصريح والمرآخ الذي يحاول دخول العلاقات ليس بوجهه الحقيقي ويدخل في ما لا يعنيه من أجل التعرف على أسرار الغير ومواطن قوتهم وضعفهم، بما يعكس لمصلحته الخاصة.

هذا في مقابل النسبة الثانية من المبحوثين الذين يرون أن لهذه المعايير دور إيجابي عليهم (الأغلبية من الذكور وبعض الإناث) حسب ما تمت ملاحظتنا له أثناء تواجدها في الميدان، مع العلم أن أغلبية المبحوثين في هذه الدراسة هم الأكثر أقدمية وأكبر سناً، حيث كانت إجاباتهم عن تدعيمهم لهذه المعايير وبل هناك من أجاب بأنهم (نحن أهل الدار) (أبي ضحى حياته هنا وخدم أولادها حتى مرض بالسرطان..، أنا بقيت هنا عندما احترق، وعندما رجمت بالحجارة، وعندما قطع علينا الراتب.. هذا بيتي، وبيت أهلي وبيت أولادي) ، وهم يدركون أيضاً مدى أهمية الجميع في استعمال الوساطة والمعرفة في نيل أهداف معينة (دون كسر الرأس) كما عبر عنه البعض، وهذه المعايير على العموم تؤثر إيجاباً على من لديهم قوة ممارسة الوساطة بحذاقها أكثر من غيرهم فيبقى الأضعف ممن لا يتمكنون من الدفع أكثر أو بناء علاقات أقوى وأشمل، أما لرغبتهم في ذلك (لعدم رغبتهم في استعمال هذا الطريق الذي أصبح ضرورياً لنيل الطموحات وبلوغ المقاصد) كما أجاب عن ذلك رئيس مصلحة المستخدمين في إشارته أن هناك موظفين جد محترمين ونازيهين ولا يمكنهم الارتقاء أو نيل الامتيازات على حساب الآخرين، أو لرضايتهم لكونهم يعرفون أن هناك العديد ممن لديهم الأهمية في ذلك كونهم الأكثر قوة وكفاءة وأولوية كذا شبكات اجتماعية قوية، وبما أنها أعراف لم يواجهها ولم يناقضها أحد لذلك تبقى مشروعة كون الجميع لهم حق في يوم من الأيام في ذلك حتى يبلغ مرتبة عالية من شبكة العلاقات القوية.

فبناء على نسبة لا يستهان بها قدرت ب 37.32% من المبحوثين ممن يؤثر عليهم المعايير العشوائية تأثيراً إيجابياً، خاصة من طرف الموظفين الكبار نسبياً ممن عينوا عن طريق العلاقات، أين ساهمت علاقاتهم مع المسؤولين وبعض الزملاء في العمل في تكريس أخوي يقوم على تدعيم نفس النمط والإحساس بالاندماج والراحة والتشارك في نفس الأهداف والقيم، عكس الفئة الصغيرة التي تأتي بأكتاف تقص قبل أن تدخل، وتبقى كاليئيمة في المنتصف لا تحقق المزيد من طموحاتهم وأهدافهم وتطورهم خاصة وأن لديهم أهداف لكونهم خريجين جامعيين وطاقتهم شابة، هذا ما خلق تأثيراً سلبياً على مستويات عدة أهمها:

- غضب بعض المتعاملين وعناء المواطن من البيروقراطية وتماطل المشاغل وتعطيل القضايا في الإدارة بهدف التسبب في أمور ذوي المصالح باعتبارهم ممن لهم الأولوية.
- تأثير السلبي على بعض فئات الشباب وسوق العمل واعتماد هذه الثقافة لدى الأغلبية الساحقة في المجتمع كالسبيل الوحيد لنيل المصالح والمناصب.
- تدني مستويات العلم، وعدم تشجيع الشباب، كونهم يدركون السبيل إلى نيل منصب أو تحقيق طموح لا يكمن في كفاءتهم ولا إظهار طاقاتهم وحسن استغلالها كما يفرضها سوق العمل، بل تكمن في معارفهم وقوة شبكتهم الاجتماعية.
- عدم شيوع مبدأ الانضباط للجميع، فعلى من يملكون معارف أن يعملوا ويدخلوا ويخرجوا كما يشاءون فالقانون يطبق على الضعفاء ممن لا يملكون المعارف.
- تمركز السلطة والامتيازات في يد فئة معينة يبادرون بمساعدة أقاربهم والمقربين لهم أولاً، مما يخلق الطبقات الاجتماعية غير المتساوية ويشيع الكره والفساد والحقرة.
- الصراع بين من يملكون موارده الاجتماعية لبلوغ مقاصدهم، ومن لا يملكون ذلك داخل مكان العمل مما يؤثر على أهداف ورسالة المؤسسة خاصة عندما يكون هدفها هي التربية والتعليم بالدرجة الأولى.
- تلاشي القيم الدينية والاجتماعية التي كانت تقوم على التعاون والتضامن الفعلي والثقة كما أكدته الجداول السابقة، وغياب العدالة والمساواة نحو سيادة الصراع والتنافس السلبي وانعدام الثقة والتعاون كذا التفاعل الشكلي بين الأطراف، من خلال مساهمة الممارسات الأدائية في إعادة إحياء لمثل هذه القيم على المدى المتوسط والبعيد.
- انتشار الفردانية والأنانية وانعدام الثقة بين الطبقات المختلفة، وفي المقابل تعزيز روابط وعلاقات بين الأفراد يجعلون قيمهم هي المحاباة والهدايا وأخذ مصلحة القريب والجار والحبیب في محل الجد لتعزيز روابط الأخوة وأولاد الأسرة أو المنطقة الواحدة.
- شيوع التمييز لصالح القريب من صناع القرار ولا تتمثل علاقات القرابة فقط في الرابطة الدموية بل أكثرها المبنية على أساس الزمالة والمصلحة..

- غياب الحقوق وغياب العدالة وشيوع البيروقراطية والفساد وطغيان عقلية تحقيق المنافع والمصالح الشخصية فقط.

02- كفاءة المبحوثين الذين تم تعيينهم بطريقة عشوائية.

يؤثر العنصر البشري الذي تم تعيينه وفق خصال معينة سواء كانت جيدة (كالكفاءة) أو عشوائية (تدني الكفاءة) وأيضا قيمه الاجتماعية والعلمية ومدى عقلانيتها في هذا مستوى من الأداء والخدمات من جهة ومدى رشد القيم التي يتبناها تنظيميا من جهة ثانية، وللتعرف على علاقة كل ذلك بمستوى أداء مبحوثين هذه الدراسة وطبيعة قيمهم، ننقل لعرض النتائج المتوصل إليها:

جدول رقم (77) توزيع آراء المبحوثين حول كفاءة المعينين بطرق عشوائية.

النسبة %	التكرار	كفاءة المبحوثين:
31.7%	45	جيدة (هناك كفاءة)
49.3%	70	مقبولة
19.01%	27	سيئة (غياب الكفاءة)
100%	142	المجموع.

يقيم المبحوثين الأداء والخدمات التي يقدموها الزملاء المعينون بطريقة عشوائية بأنها مقبولة بنسبة 49.3% مقابل نسبة 31.7% ممن يرون أن الخدمات والأداء المقدم جيد. أما النسبة الأقل تميل إلى تقييم الخدمات والأداء بالسيئ وغير مرضي وهذا بنسبة 19.01% من مجموع 142 مبحوث.

استنادا إلى المعطيات أعلاه والمقرة بالدرجة الأولى أن الخدمات والأداء مقبولة والأخرى التي ترى هي جيدة وذات مواصفات لائقة بما يعادل 115 مبحوث بنسبة 80.99%، هذه الخدمات والأداء المقيم دوريا وسنوياً من طرف وزارة التربية الوصية، حيث جعلت من المديرية مقر الدراسة ممن تحتل المراكز الأولى حول تقييم الأداء وإنهاء المهام في الوقت، أيضا بالنظر إلى نسب تحقيق النجاح في المستويات

الدراسية الثلاثة من نسب المتفوقين في الابتدائي وشهادة التعليم المتوسط والثانوي، هذا ما عايشناه ولاحظناه أثناء تواجدها في مقر المديرية، مما يؤكد مليا أن هناك جهود معتبرة التي يقدمها الموظفين ويحرصون على حسن ممارستها بالوجه والشكل المطلوب أخذين في الحسبان مصلحة التلميذ وعملية التعليم ووزنها في المجتمع، كونها مصلحة مشتركة للجميع، فجميع الموظفين لديهم أقارب يدرسون وأساتذة موظفين مما يجعل المبحوثين يركزون بالدرجة الأولى على تحقيق الجيد لهم، رغم ما تعددت طرق تعيينهم أو المعايير المعتمدة لتلبية وبلوغ مقاصدهم.

بغض النظر عن كون الموظفين سواء كانوا من عمال التربية الذين أجريت معهم مقابلات والاستبيان، أو من مختلف الموظفين التابعيين للمديرية وللذين يؤدون مهامهم في المؤسسات التعليمية المختلفة، والذين عينوا بنفس منطق الموظفين المبحوثين، كون المديرية هي المسئولة بالدرجة الأولى على تعيين وترقية الموظفين... وبغض النظر عن كونهم عينوا عن طريق معايير أقارب أو علاقات مصلحة، إلا أن ذلك لم يؤثر على طريقة عملهم وانجازهم لمهامهم، بل بالعكس فذلك أثرا إيجابيا على العلاقات بين الأطراف وتعاونهم في مجال العمل من منطلق ممارسة المنطق الاجتماعي والتعاون فيما بينهم من أجل تحقيق مصالحهم ومصالح المؤسسة باعتبارهم راضين على أوضاعها والعلاقات الطيبة بين بعضهم المبنية على منطق العلاقات والمصالح المختلفة. ودورها الإيجابي على كفاءة المبحوثين.

فبالتمعن في المعطيات أعلاه نجد أن للعلاقات غير الرسمية والاختيار وفق العلاقات والمعارف لها دورها الإيجابي على خلق التعاون والتضامن بين الفئات التي تجمعهم المصالح من أجل تحسين العمل وانجازه بالمواسفات المطلوبة، كون التعليم والتربية قضية الجميع من أبناء كل منهم كونهم يحسون أن هذا المنزل ملك لهم ومن مسؤولياتهم إنهاء واجباتهم اتجاهه، ويقول أحدهم في تفسير هذه التناقض بين الاختيار العشوائي والكفاءة في الأداء: (الذي عين بالمعرفة يلتف عليه الجميع، يعاملونه مثل السلطان، يقدمون له كل التسهيلات من أجل أن يتعلم ويرسم ويرافق ويوجه أحسن من الآخرين.. الجميع يساندونه ويعامله معاملة حسنة، والجميع يسعى إلى تطويره لأنه ابن فلان.. يكفي لمن وضعه أن يطلب من

الجميع بالاهتمام به (عليك بفلان) ومن ثم يصل له كل شيء حتى قبل أن يطلبه حتى يتساهلون معه في عدم معاتبه على الأخطاء وعدم تطبيق القانون عليه لكونه ضيف عزيز حسب إجابة أحد العمال المهنيين على أسئلة الاستمارة)، التي تتحول مع الوقت إلى عادة لدى الطرفين.. من جانب آخر هو يعرف ما المطلوب منه، عليه أن يرفع رأس من وضعه بتبيان جدارته واستحقاقه للمنصب، فتجده من جهة أخرى أكثر قابلية للتعلم وأن يؤكد أن اختياره كان بالاستحقاق، فهو لا يقبل أن ينظر إليه بأنه عين بالمعرفة وبمستوى صفر، بل تلقائياً يندفع لكسر القاعدة التي في رؤوس الزملاء ودحضها بجدارته الشخصية وربما حتى إبداعه في الميدان... هذا ما يحدد كفاءة المبحوثين في مكان العمل، مما يعني أن المبحوث الذي يستخدم الوساطة بحد ذاتها لم يستخدمها كمبدأ من أجل التعدي على القيم والثقافة التنظيمية أو من أجل نيل أجر بدون عناء، بل يستخدمها وهو بكل دافعية ورغبة للعمل، مما يؤكد أن الظروف الاجتماعية والاقتصادية القاهرة وأمام غلاء المعيشة الاجتماعية من جهة وارتفاع البطالة وقسوة شروط التوظيف من جهة أخرى، هي التي تدفع لانتهاج مثل هذا الطريق لأجل تحقيق أمالهم الضرورية في الحياة وهي العمل بشرف وإعالة أسرهم، رغم ما تعددت طرق الوصول إليه كون مسألة العمل في المجتمع اليوم هي بحد ذاتها منافسة بين الأفراد، وهي مسألة صراع، تجعل كل منهم يخرج موارده ورأسماله من أجل بلوغ هذا الهدف، ويبقى البقاء ونيل الهدف للأقوى، الأقوى ممن يبلغون رأس مال اجتماعي واقتصادي الذي يسهل لهم الوصول للعلاقات والمعارف أكثر مما هو ثقافي لا يتعدى حدود الشهادة العلمية التي تقل فعاليتها في المجتمع مقارنة بمن لهم معارف ووسائل وهبة اجتماعية وموارد اقتصادية يمكنها الوصول أين يشاء..

تبقى كفاءة من لا يملك علاقات دائمة وقرباية في التنظيم، مثلما أكدت ذلك المبحوثين المعينون عن طريق الاستحقاق من جهة، أو باستخدام علاقات خارجية من جهة أخرى، هي علاقة الدافعية والرغبة في العمل، والحفاظ على المنصب، ويكون ذلك من خلال إظهار جدارتهم أمام كبار المسؤولين، خاصة وأن أكثرهم من مستويات تعليمية كبيرة جداً، ويطمحون للعلو في مناصب ذات امتيازات ومسؤولية وسلطة،

هيمن عليها كبار المؤسسة واستغلوها لسنوات طويلة، وهذا ما يدفعهم ويدفع كل طرف بالتوازي إلى محاولة إظهار إبداعهم وتطوير أنفسهم ذاتيا حتى لو لم يكن لديهم معينين وأقارب يلتفتون حولهم ويرافقونهم إلى غاية التغلب على مختلف الصعوبات، وأمام انتشار المعلومات حاليا في المواقع باستخدام الأنترنت، لم يعد المبحوثين، يحتاجون إلى قريب كي يسألوه عن طريقة أداء العمل، بل يكتفون بسؤال (الحاج قوقل أو عمي قوقل أو الزملاء عبر فايسبوك كما يطلق عليه الأغلبية في المؤسسة..) حسب ما عبر عنه أحد رؤساء المصالح عندما أجابنا حول طرق تكوين وتوجيه المبحوثين في المديرية، وهذا الاتجاه نحو الانعزال والعولماتية والابتعاد عن الروابط والعلاقات القريبة لصالح علاقات بعيدة ووهمية، تؤكد تغير القيم بين شريحتين مختلفتين في السن في مجتمع الدراسة.. موازاة مع التغير الاجتماعي والقيمي الحاصل في المجتمع الجزائري الحديث..

جدول رقم (78) توزيع آراء عينة من المبحوثين ممن أجابوا بكفاءة المعينين بطرق عشوائية حول أسباب كفاءة الموظفين المعينين بطرق عشوائية.

النسبة %	المجموع	مصادر كفاءة المبحوثين المعينين بطريقة عشوائية:
25.23%	111	توافق الشهادة ومهارات الموظف مع نوع الوظيفة
20.91%	92	المراقبة وحسن التوجيه والإشراف
6.59%	29	التحلي بالضمير المهني
21.14%	93	التشاور والعمل الجماعي (العلاقات الاجتماعية)
26.14%	115	سعي كل منهم لتحقيق مصلحة مؤسسات التربية
100%	440	المجموع.

الملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه الأسباب التي يراها المبحوثين الذين أجابوا بأن المبحوثين المعينين بطريقة عشوائية يتميزون بكفاءة الأداء والمتمثلون في 115 مفردة من أصل 142.

حيث أن الملاحظ أن ذلك عائد لكون كل منهم يسعى لتحقيق غايات التربية والتعليم ويسعى الجميع لهذا الهدف، باعتبار أن جهودهم وعدم تعطيلهم للأداء ينعكس إيجابا على عائد مؤسسات التربية والتعليم، فتعيين الموظفون في المديرية بطريقة غير موضوعية أو وفق الاستحقاق والكفاءة يعملون جميعهم من أجل التسيير الحسن والتأطير الجيد لفائدة موظفي التربية والمستفيدين منه، على العموم من أساتذة وتلاميذ ومدراء، بالتالي فالجميع يستفيد من ذلك العائد بطريقة أو بأخرى لكون أن لكل منهم أحباب وأقارب يعملون في مؤسسات التربية والتعليم المختلفة عبر تراب الولاية وحتى أبناء يدرسون فيسهرون كل الحرص على أن لا يضررون بأي شكل بهذه العملية، هذا ما جعلهم يعملون بجدية وكل إتقان ويرعون مصلحة التعليم في البلاد لما لها من رسالة وأهمية بالغة وهذا ما أوضحت نسبة 26.14% من المبحوثين أعلاه الذين اختاروا هذا السبب لكونه الرئيسي في اهتمام وجدية وكذا إتقان الموظفين لأدائهم والخدمات التي يقوم بتأديتها.

بينما السبب الثاني الذي وقع فيه أيضا أغلبية اختيارات المبحوثين بنسبة 25.23% هو توافق الشهادة ومهارات الموظفين مع نوع الوظيفة، مما يعني أن رغم اعتماد المسؤولين على المعايير العشوائية في التوظيف وكذا الاختيار على أساس المصالح، إلا أنهم لا يمكنهم مثلا توظيف موظف في منصب مثلا يتطلب شهادة ليسانس والموظف لا يملكها، كون ذلك غير ممكن لأن هناك عملية رقابة داخلية وخارجية من قبل السلطات ومسئولي المؤسسات الفاعلة والتي تتدخل في عملية التوظيف وتركز حول مدى إلمام الموظفين وتوافقهم مع شروط العمل أولا، ثم على أساس ذلك يتم التمييز بين ابن فلان أو ابن فلان حتى يوظف بأولوية، مما يعني أن عملية الاختيار والتعيين العشوائي أو التي تتم بمنطق المحاباة ليس معناها أن الموظف الذي خير لا يملك شهادة وشروط توافق العمل، إلا أنه فقط يملك فرصة أفضل من الآخرين في التوظيف المبكر رغم قلة الخبرة مثلا رغم شدة المنافسة بينه وبين الآخرين.. إلا أن مسألة التعلم وقلة الخبرة يمكن تداركها بعد التوظيف من خلال المرافقة والتعاون والتعلم الذي يتلقاه أي موظف سواء عين بطريقة عشوائية أو موضوعية داخل القطاع.

كما أكدت إجابات 21.14% من المبحوثين أن السبب الثالث هو التشاور والعمل الجماعي بين جماعتهم أو بين موظفي نفس المكتب/المصلحة أو بين الجميع.. هذا ما يجعلهم ذات كفاءة من حيث التعاون في تحسين الأداء والخدمات وإخراجها في شكل جد مقبول، خاصة أن كل منهم يطلع على ما تم إنجازه ويقدمون رأيهم على أهم النقائص، ويتشاورون حول الطريقة الصحيحة لأداء المهام. هذا ما أدى إلى وجود أداء ذات مواصفات مقبولة وجعل كل منهم يتمكن في إنجاز مهامه كونه مغطى ومرافق من جماعة الرفاق مما يقلل من الأخطاء التي يقع فيها الموظف والتي يمكن أن تظهر قلة كفاءته، رغم أن الأغلبية منهم عينوا وفق معايير غير موضوعية وشهادات أحيانا لا توافق نفس الوظيفة إلا أن التعلم عن طريق الزملاء والتشاور بين الزملاء أكسبهم المهارات اللازمة لأداء العمل.

كما أجاب 20.91% من المبحوثين أن ذلك مكتسب بفضل عمليتي المرافقة التنظيمية والإشراف الهام البالغ الذي يحضه بأهمية كبيرة في هذه المؤسسة، حيث يساعد في تلقين الجميع المهارات المطلوبة وخاصة ما تعلق بالطريقة الصحيحة لأداء مهامهم وذلك من أجل التغلب على الصعوبات في أسرع وقت وبلوغ كفاءة معينة توافق عموما أقدمية وخبرة كل موظف في القطاع.

بينما السبب الأخير الذي وقع فيه اختيار المبحوثين هو أنهم يتحلون بالضمير المهني وهذه بنسبة 06.59% فقط مما يعني أن العدد القليل جدا من المبحوثين ممن تكرر اختيارهم لهذه الإجابة، هي على العموم تشير إلى تحلي بعض الموظفين بأخلاق وأدبيات العمل من جهة، وتحملهم لمسؤولية أعمالهم وذلك من منطلق أن العمل في المجتمع شيء ضروري ومطلب ديني وعبادة قبل كل شيء مما يجعل البعض منهم ممن يتحلون بالقيم الدينية لا يسمحون لأنفسهم أن يتقاضوا أجرا على شيء لا يحل لهم أو لا يستحقونه، وهذا ما يدفعهم دائما إلى السعي نحوى تحسين وتطوير أنفسهم والرغبة في التعلم من أجل التغلب على مواطن نقائصهم حتى يؤدون العمل المنوط بهم على أكمل وجه.

03- العلاقة بين المعايير المعتمدة في التوظيف بإتقان المبحوثين لأدائهم.

الصرامة والعلمية والاختيار الجيد للموظفين وفق مقولة الرجل المناسب في المكان المناسب له تأثير جيد على دور الموظف وأدائه وعمله في إطار المؤسسة، بينما اختيار عشوائي وفق شرط غير علمية ولا مدرسة كثيرا ما يؤدي إلى نقص الكفاءة والتهاون وعدم الجودة في الخدمات والى تعطيل المهام جراء وضع من لا يستحق في مكانه الملائم، وعن علاقة هذين المتغيرين نعرض أهم ما تم التوصل إليه في هذا الجانب:

جدول رقم (79) يوضح العلاقة بين المعايير المعتمدة في التعيين والكفاءة في الأداء.

إتقان الموظفين لأدائهم:		هناك إتقان		لا يوجد إتقان		المجموع.
التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
62	100%	-	-	62	100%	احترام الأولوية
25	73.53%	09	26.47%	34	100%	الاستعانة بالأقارب ذات مكانة هامة
37	80.43%	09	19.57%	46	100%	الاعتماد على علاقات خارجية
124	87.32%	18	12.68%	142	100%	المجموع.

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أجابوا بأنهم

يتقنون العمل بنسبة 87.32%، مقابل نسبة 12.68% لا يتقنون مهامهم.

بإدخالنا للمتغير المستقل الآخر المتمثل في الطرق المعتمدة في توظيفهم على المتغير الثاني وهو

إتقان العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين تم تعيينهم بالاعتماد على الأولوية

بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأولوية ولا يتقنون أداء

مهامهم.

في المرتبة الثانية عزز نفس الاتجاه من طرف نسبة 80.43% من المبحوثين الذين عينوا عن طريق العلاقات الخارجية ويتقنون مهامهم جيدا، مقابل 19.57% عينوا عن طريق علاقات خارجية ولا يتقنون أداء مهامهم.

كما عزز أيضا نفس الاتجاه في المرتبة الثالثة بنسبة 73.53% من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الأقارب، بنسبة 26.47% من المعنيين عن طريق الأقارب ولا يتقنون مهامهم

من أجل التأكد من تأثير المتغير الأول (طرق تعيين الموظفين في القطاع) على المتغير الثاني (إتقان العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.16$.

من منطلق تباين المعطيات أعلاه نتوصل إلى تحليل مفاده: ليس هناك علاقة بين تعيين الموظفين بطرق غير موضوعية ووفق معايير عشوائية وبين متغير إتقان الأداء، كون المعنيين من منطلق العلاقات سواء قرابية أو مصالح ووساطة خارجية لها دور في تشجيع الموظف بإظهار جدارتهم من جهة، كون معارفهم يساعدهم ويستثمرون فيه حتى لا يؤثر وجودهم على التنظيم من جهة ثانية، عموما ذلك يعود إلى مجموعة من الأسباب:

أن المسؤولين يقدمون بعض الأولوية لذويهم ومعارفهم ممن لديهم شروط الوظيفة المعلن عليها، من حيث الشهادة والقدرة على العمل..، ثم إن توفرت الرغبة وهي الأساس الذي يدفع الشباب إلى استخدام الوساطة من أجل الضفر بمنصب عمل في ظل انتشار الرهيب للبطالة وشدة التنافس ونقص المناصب، إلا أنهم يملكون رغبة إقبالا على العمل والمهارات الضرورية التي تمكنهم من إنجاز مهامهم بكل سلاسة، إلى جانب أن تعاون المسئولون والتساهل معهم وعدم الضغط عليهم مقارنة بالآخرين يولد فيهم دافعية أكثر للعمل والاجتهاد من أجل النجاح في امتيازات أخرى مقارنة بغيرهم داخل المؤسسة، مما يعني أن مسألة تعيين الموظف بالوساطة أو العلاقات الجيدة فهي لا يعني تتعارض مع القانون من خلال تزيف الشهادات لا يملكها موظف أو مهارات لا تتوفر فيه، بقدر ما هي تضخيم لنقطته وفرصته أمام البقية

حتى يكون هو الأولى بالمنصب من غيرهم ممن يملك مثله نفس المؤهلات والرغبة والإمكانات إلا أن الفارق بينهم هو مورد المحاباة والمعرفة.

خضوع الموظف بعد تعيينه مباشرة لمرافقة وتوجيه وتلقين جيد من طرف المرافقين ورؤساء العمل أو الزملاء في نفس المكتب ضمن جو علاقتي وطيب، يجعله يكتسب المهارات والكفاءات المتعلقة بالعمل مثل غيره ممن وظفوا بطريقة الاستحقاق واحترام الأولوية لكون أن تلقين الكفاءة عملية تعليمية ومكتسبة وليس شيء نظري يرثه الفرد خارج المؤسسة.

الموظفون المعينون بطرق المصالح والوساطة هم أكثر ممن كانت إجاباتهم بتحليلهم بالكفاءة ذلك يعود إلى كون المتابعة من قبل ذويهم ومعارفهم تستمر في مجال العمل، من خلال توصية المشرفين والمسؤولين المباشرين عليهم بحسن التعامل معهم وتلقينهم ما يجب تلقينه أكثر من الآخرين ممن عينوا بدون معارف ووساطة، بالتالي يبقى من عين بطرق ذاتية يتلقى حسن المرافقة والتوجيه عن غيره من البقية ممن لا يملكون أية وصاية ووسيط للسؤال عنهم ومتابعة أوضاعهم المهنية.

توفر وسائل التعلم الذاتي والتغلب على الصعوبات والحد من الأخطاء بطرق سريعة ووظيفية وهو باستغلال الهاتف بطريقة مباشرة دون عناء التنقل والبحث عن موظف متفرغ من أجل أن يساعد المبحوثين في العمل.

04- المعايير المعتمدة وتأثيرها والقيم العمالية.

الإدارة النزيهة التي تركز للمنطق المؤسسي والثقافة الإيجابية، تسعى بشتى الطرق إلى محاربة الممارسات الاجتماعية المعرقة لقيمتها (التسيب، اللامسؤولية، التهاون، عدم الانضباط) في الوسط التنظيمي، كما لا تترك لنفسها ثغرات حتى تمارس في إطارها أفعالا لا تخدم القانون والقواعد السائدة. أما التي تركز القيم والمعايير الاجتماعية والعشوائية، تكون أول من يدعم ويقبل مختلف الطرق الملتوية والمعايير الذاتية، وتدعم نفس المعايير من طرف الموظفين والبحث عن المصالح والطرق غير القانونية من أجل بلوغ أهدافهم.

جدول رقم (80) توزيع آراء المبحوثين حول الطرق التي يعتمدونها عند تنافسهم في إطار العمل.

النسبة%	التكرار	طرق تنافس المبحوثين:
43.66%	62	الاعتماد على العلاقات/ المحاباة
56.34%	80	الاعتماد على القدرات والاستحقاق
100%	142	المجموع.

يبين الجدول أعلاه، الطرق والمعايير التي يعتمدها المبحوثين عند التنافس مع غيرهم من زملاء العمل (خاصة ما تعلق بالنقل والترقية وتحسين الدرجة الوظيفية..)، حيث يشير الاتجاه العام للإجابات أنهم يعتمدون على ذلك وفق الاستحقاق بنسبة 56.34%، أما الفئة الثانية هي لا تتعد كثيرا عن النسبة الأولى صرحوا أن بلوغهم لذلك يكون باعتمادهم على العلاقات القائمة بينهم وبين من يملكون نفوذ في الإدارة والاعتماد على الوساطة والمحاباة.

ذلك يعود إلى: أن المبحوثين بحد ذاتهم عينوا بنفس الطريقة المتمثلة بالمعايير المعتمدة في تعيين الموظفين واختيارهم في القطاع، وهذا ما سهل لهم فرص بلوغ أهدافهم الوظيفية بعد تعيينهم في مناصبهم

بنفس الطرق دون مراعاة الاستحقاق وكفاءة الآخرين التي يمكن أن يكونوا أفضل منهم وأولى منهم في الترقية والنقل ونيل امتيازات مختلفة.

عكس المبحوثين ممن عينوا عن طريق الاستحقاق الذين يؤكدون أن بلوغهم لأهدافهم الوظيفية ونيل طموحاتهم المهنية يكون بالتنافس الشريف ومحاولة فرض كفاءتهم واستحقاقهم في مجال العمل.

هذا إن دل على شيء إنما يدل أن انتهاج الإدارة لمعايير غير موضوعية في الأساليب والعمليات الإدارية المختلفة لها دور كبير في إعادة انتهاج وإنتاج الأفراد لنفس المنطق والقيم المتبناة والمشجعة من قبل المسؤولين والتي مفادها تدعيم العلاقات الاجتماعية والمنطق الاجتماعي على التنظيمي.

جدول رقم (81) يوضح العلاقة بين المعايير المعتمدة في التعيين بطرق تنافس المبحوثين.

المجموع.		الاستحقاق		العلاقات/ المحاباة		طريقة تنافس المبحوثين:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	معايير التعيين والنقل:
100%	62	64.52%	40	35.48%	22	احترام الأولوية
100%	34	-	-	100%	34	الاستعانة بالأقارب
100%	46	86.96%	40	13.04%	06	العلاقات الخارجية
100%	142	56.34%	80	43.66%	62	المجموع.

يبين الجدول أعلاه مدى وجود علاقة بين متغير المعايير المعتمدة في تعيين الموظفين بالطرق

المنتجة عند وجود التنافس فيما بينهم.

بالنسبة للاتجاه الأول (أعتمد على الاستحقاق) معزز من طرف 86.96% مبحوث تم تعيينه عن

طريق اعتماده على علاقات خارجية، ممن ليس لديهم معارف وأقارب في القطاع، مقابل 13.04% منهم

عينوا باستعمالهم نفس الطريقة إلا أنهم يعتمدون على العلاقات والمحاباة عند تنافسهم لبلوغ امتيازات

وظيفية معينة (نقل وترقية).

كما عزز الاتجاه الأول (اعتمد على الاستحقاق) من قبل 64.52% من المبحوثين الذين تم تعيينهم عن طريق الاستحقاق والجدارة (أولوية)، في مقابل 35.48% عينوا عن طريق الأولوية ويعتمدون على العلاقات والوساطة من أجل تحقيق مختلف أهدافهم ومن أجل تنافسهم في إطار العمل.

أما بالنسبة للاتجاه الثاني (أعتمد على العلاقات، المحاباة..). معزز من قبل 100% ممن عينوا عن طريق الاعتماد على أحد أقاربهم ذات المكانة الهامة في القطاع أو خارج القطاع.

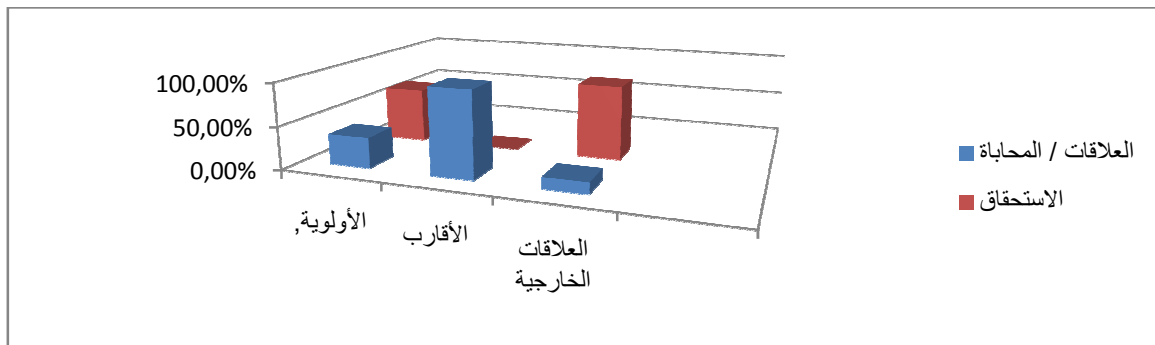
استنادا للبيانات أعلاه يتبين لنا أن: طريقة تعيين الموظفين يؤثر في القيم التي يتبنونها ويؤمنون بها في المؤسسة، حيث كلما كان تعيين الموظفين عن طريق العشوائية واستخدام المعارف والعلاقات والمحاباة، كلما شجعهم ذلك على مواصلة نفس النهج في تسوية جميع أمورهم وقضاياهم وحتى عند حل مشاكلهم المختلفة سواء كانوا على حق أو باطل، ذلك ناجم من اعتقادهم أن هذه الطريقة هي السبيل الوحيد حتى ينال الموظف امتيازات معينة وحتى عند استرجاع حقوقهم المهضومة، بالتالي فإن استخدام الوساطة لا يعني بالضرورة أن ذلك الموظف لا يمكنه التنافس بطريقة شرعية أو ليس لديه كفاءة، بل فقط ناجم من اعتقادهم أن ذلك خطوة ضرورية وثقافة لا بد منها كي يسترجعوا حقوقهم ويبلغوا طموحاتهم أمام الآخرين، وخاصة عند وجود أقاربهم في القطاع ومقربين لهم لا يستطيع إبعاد أنفسهم عن هذا التفكير، إلى جانب أن التوقعات الاجتماعية الخارجية تضغط على الموظف الذي عين عن طريق القرابة، فمعارفه في الخارج ينتظرون منه أن يحقق لهم توظيف أولادهم أو أولاد أولادهم (علاج خدم فيك لخير لبارح) كما عبر عنها رئيس مصلحة الامتحانات أثناء إجراءنا للمقابلة مما يؤكد أن هناك ضغط كبير خارجي من قبل المعارف والأقارب على المسئول، وان لم تحقق لأبنائهم ذلك فتخرج أنت لست متأصل وتعادي العائلة بأكملها..

في مقابل ذلك نجد أن المبحوثين الصغار الذين عينوا عن طريق الأولوية وممن عينوا عن طريق وساطة خارجية أكثرهم قابلية لتكريس المنطق العقلاني وبلوغ أهدافهم بكل نزاهة أمام الإدارة والسبب الوحيد الذي يشجعهم على ذلك هو وجودهم في بيئة لا يملكون فيها حبيب ولا قريب من جهة ومن جهة

أخرى يجيدون أن الأغلبية من القدامى يميلون إلى جماعتهم فقط (أنتقل مع أقاربي) و(أثق بأقاربي وأؤدي العمل فقط مع المقربين إلي)، هذا ما يجعلهم ليس لديهم فرص لبناء علاقات مع الآخرين من أهل الدار، لكونهم أثرت عليهم المنطق الاجتماعي التقليدي وأصبحوا يعيشون في علاقات مغلقة (مع بعضهم فقط) أشبه بعيشهم مع أفراد أسرهم وبين جيرانهم في حي خاص بهم، لا يجوز للبراني أن يدخل حرمتهم أو يحاول التعامل معهم حتى من أجل العمل..

سبب آخر اعتبار هذه الفئة أغليبتهم من الجدد ممن لم يستطيعوا بعد نسج علاقات جيدة مع المسؤولين وذات النفوذ داخل وخارج المؤسسة حتى يتمكنوا من نيل امتيازات معينة، مما يدفعهم تلقائياً بعد مدة من تعيينهم بمحاولة توسيع شبكاتهم الاجتماعية والمهنية و استخدام العلاقات ناتج عن فقر خبرتهم وأقدميتهم وضيق شبكة علاقاتهم الاجتماعية مقارنة بالآخرين. ذلك ما يؤكد على كون القيم والأساليب السائدة في التنظيم هي الموجهة الأساسية للفعل الاجتماعي وقيامه على قيم لا عقلانية وتقليدية.

منه فالطريقة المعتمدة إدارياً في تشجيع المحاباة والمنطق الاجتماعي هي التي تحدد الأفعال الاجتماعية والقيم التي يتبناها الموظفون داخل المؤسسة، لكون أن أغلبية المبحوثين لو عينا جميعاً بطريقة موضوعية لما تم إعادة إنتاج ذلك من قبل هذه الفئة من المبحوثين. أي تشجيع الإدارة لمنطق المعارف والقرابة وممن لديهم نفوذ، هو الذي يشجع الجميع على تبني هذه القيم، بدلا من ترسيخ ثقافة قوية والعقلانية ومنطق القانون والاستحقاق في المؤسسات الحديثة.



شكل رقم (11) يبين العلاقة بين طرق التعيين في القطاع بطرق تنافس المبحوثين.

منه نستنتج أن: هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير المعايير المعتمدة في تعيين الموظفين بقابليتهم نحو إعادة تكريس نفس الطرق أثناء تنافسهم والرغبة في تحقيق مطالب مهنية مختلفة في القطاع، حيث قدرت العلاقة حسب معامل التوافق ب $R=0.7$.

المبحث الثالث: الرضا عن الحوافز المتاحة و الانتماء التنظيمي.

تعتبر عملية التحفيز من بين أهم الوظائف التي تتبعها الإدارة لخلق الدافعية والرضا في مواردها البشرية المختلفة، مما يحسن من إقبالهم نحو العمل موازاة مع إشباع لحاجاتهم المادية والمعنوية، فكلما كانت الحوافز تحقق توقعات وطموحات الفرد كان العطاء مجديا ونافعا من هذا الأخير، حتى يحافظ على أدواره التي ينال منها ما يرضيه ويحقق رغباته، ويبتعد عن جل الممارسات السلبية التي تجعل الإدارة تكف عن تحفيزه ومكافئته على النتائج أو الكفاءة أو الأداء الذي يقدمه لصالح المؤسسة.

01- رضا المبحوثين عن الحوافز المتاحة.

إن عملية التحفيز من بين أهم الوظائف التي تتبعها الإدارة لخلق الدافعية والرضا في مواردها البشرية المختلفة، مما يحسن من إقبالهم نحو العمل موازاة مع إشباع لحاجاتهم المادية والمعنوية، فكلما كانت الحوافز تحقق توقعات وطموحات الفرد كان العطاء مجديا ونافعا من هذا الأخير، حتى يحافظ على أدواره التي ينال منها ما يرضيه ويحقق رغباته، ويبتعد عن جل الممارسات السلبية التي تجعل الإدارة تكف عن تحفيزه ومكافئته على النتائج أو الكفاءة أو الأداء الذي يقدمه لصالح المؤسسة.

جدول رقم (82) يبين مدى رضا المبحوثين عن الحوافز المتاحة.

النسبة %	التكرار	رضا المبحوثين حول الحوافز المتاحة:
35.21%	50	راض
64.79%	92	لست راض
100%	142	المجموع.

للإشارة أن معايير التحفيز المعتمدة في القطاع على العموم غير كافية وتتحصر في عامل مادي وحيد هو الراتب الذي يتقاضه الموظف، وعامل معنوي ضروري يتمثل في الترقية المباشرة بعد 10 سنوات من الخدمة، أو عن طريق امتحان مهني داخلي بتخصيص مناصب جد قليلة وغير كافية أمام عدد المرشحين بعد خمس سنوات من الخدمة الفعلية.

تبين النتائج أن الاتجاه العام للإجابات تميل إلى أن أغلبية المبحوثين بنسبة 64.79% يشيرون إلى كونهم غير راضيين حول الحوافز التي يتيحها القطاع للموظفين. مقابل 35.21% من المبحوثين الراضيين حول ما يتاح من حوافز للموظفين في قطاع الوظيف العمومي.

يعتبر المبحوثين في ضل نقص الحوافز في القطاع أن عاملي الترقية والأجر كأهم ما يمنح للموظفين في القطاع لهما تأثير إيجابي رغم قلتهم، فهما وسيلة للاستمرار وللإستقرار المهني والاجتماعي، حيث أن توفير راتب مستقر لهم تعينهم على مواجهة متطلبات الحياة الخارجية أمام نقص فرص التوظيف، كما تحفزهم إيجابا على المحافظة على وظيفتهم داخليا في المؤسسة، كما يعتبر عامل الترقية أيضا مشجعا لبعض الموظفين حول المحافظة على المنصب والرغبة في التنافس وتحسين طاقاتهم وأدائهم حسب المواصفات المطلوبة مما قد يؤهلهم لنيل منصب أعلى مرتبة ودرجة وبالتالي الزيادة في الأجر المرفق لذلك أكثر من منصبهم الأول.

من جانب آخر يكون الموظفين الذين يعيشون في جو العلاقات الاجتماعية والقربانية أكثر رضا من غيرهم كونهم يتعاونون فيما بينهم، وهذا ما يجعلهم ينفسون عن مشاكلهم ولا يحسون بمدى التأثير السلبي

لغياب العوامل المادية والمعنوية، ذلك عكس المبحوثين الذين يعيشون متطرفين وانعزاليين وأقل اندماجا ممن يعانون من الملل وضعف العلاقات والروتين التي تبعث فيهم القلق وعدم الرضا والاستقرار، موازاة على الامتيازات التي يشترك بها الجماعة المتحدة والمتعاونة وفق العلاقات القرابية، هذا ما يجعلها أكثر رضا من غيرهم خاصة مقارنة بالطاقات الشابة والجدد.

من جانب آخر فالموظف مجبر على العمل لأن المعيشة الخارجية تحتم عليه ذلك، وهذه الوظيفة هي الاختيار الوحيد التي أتاحت لهم في خضم نقص مناصب العمل وانخفاض أجور الموظفين في المجتمع الجزائري، وخاصة باعتبار العديد من الموظفين يزاولون نشاطات ثانوية خارجية مريحة تعينهم عن اكتساب دخل أعلى.

02-الانتماء التنظيمي.

يلعب المناخ التنظيمي وظروف العمل المادية والمعنوية بما في ذلك عوامل التحفيز المتاحة وطبيعة ممارسة وانتهاج العمليات الإدارية المختلفة، والتي تتبثق طبيعتها ونزعتها من طبيعة القيم التي يتحلّى بها المسؤولين القائمين على العملية وأيضاً طبيعة قيم الزملاء دورا هاما في تحديد أوجه التفاعل وطبيعة العلاقات السائدة، فتعطي صورة معينة لجو العمل، يتحدد من خلاله مدى رضا الفرد ورغبته في الاستمرار في مكان يحمل نفس السمات ونفس القيم ونفس أنواع العلاقات، فيقلل ما اندماجه أو يقوي من انتمائه إلى مكان عمله.

إلا أن معيار الانتماء تؤثر عليه أيضا عوامل مادية: "فيمكن للفرد الذي يحس بالترابط القوي مع جماعة عمله ويحب العمل والاستمرار معهم، إلا أن مستوى راتبه وقله الإمكانيات ولتدني مستوياته المعيشية تجده يختار الانسحاب إلى مؤسسة أخرى، كون الحاجة المادية أقوى من الراحة النفسية في هذا المحيط، وفي المقابل هناك عوامل معنوية ونفسية وبشرية تغل أن الفرد لم يعد يطبق التواجد ضمن المؤسسة، ويرغب في الانسحاب إلى قطاع آخر في أول فرصة تتاح له.

ولاختبار مستوى انتماء الأفراد إلى هذه المؤسسة وتحليل أسبابه المختلفة، نتطرق إلى عرض ما

يلي:

جدول رقم (83) توزيع المبحوثين حسب انتمائهم للمؤسسة.

النسبة %	المجموع	انتماء الموظفين للمؤسسة:
14.08%	20	لن أترك العمل هنا
27.5%	39	لن أتردد في المغادرة الفورية
28.2%	49	أقارن أيهما الأفضل من حيث الأجر والحوافز
23.94%	34	أقارن الأحسن من حيث المعاملة
100%	142	المجموع.

تميل الإجابات في الجدول أعلاه للتعبير على مدى تذمر الموظفين للظروف و الإجراءات والتعامل

السائد في مكان العمل، مما جعل 122 من أصل 142 مبحوث يريدون مغادرة هذا المكان إن توفرت لهم

فرص أخرى وهذا بنسبة بلغت (85.92%)، مقابل (14.08 %) فقط ممن أجاب على أنه لن يترك

هذا المكان رغم ما يتوفر عليه من إغراء وبدائل سواء مادية أو معنوية.

حيث من أصل 122 مبحوث يريدون مغادرة المؤسسة، قسمت هذه الفئة نفسها إلى ثلاث

مجموعات:

أولها بنسبة 28.2 % تؤكد بأنها إن أتاحت لهم فرص العمل في مؤسسة أكثر إغراء مادي

وظروف عمل مادية وحوافز أو امتيازات أحسن والإمكانات العمل الحديثة التي تسهل عليهم المشقة

والمهام، من هذه فلن يترددوا في المغادرة وترك هذه المؤسسة.

أما المجموعة الثانية يجيبون بنسبة 27.5% لن أتردد من المغادرة الفورية لهذه المؤسسة ولهذا القطاع أن توفرت لفرصة عمل في مكان آخر، بالرغم من محدودية الأجر أو ارتفاعه، المهم الهروب من هذا المكان وهذا المناخ.

هذا في مقابل 23.94% من المبحوثين الذين يعتبرون أنهم سيقومون بمقارنة أي المكانين أحسن من حيث المعاملة بين الأطراف سواء كان زميل أو مسئول.

في مقابل قلة قليلة من المسؤولين الذين بسطو نفوذهم على جميع أشكال الامتيازات التنظيمية والاجتماعية المختلفة، الذين يؤكدون بأنهم لن يتركوا هذا العمل رغم تعددت امتيازات الإغراء المادية أو المعنوية التي ستتاح لهم.

هذا إن دل على شيء إنما يدل على: عدم رضا الموظف بثقافة وقيم وإجراءات ومعاملة المسؤولين في القطاع، فهو يحتاج لقانون يحميه ويوضح حقوقه من واجباته لردع وضبط التصرفات المختلفة، حتى ترتفع دافعيتهم ورضاهم وولائهم لهذه المؤسسة خاصة من قبل الطاقات الصغيرة والأقل خبرة ممن يمارس عليهم بعض التمييز في ما يخص المشاركة وتطبيق القانون وفرض النظام وغياب التشجيع والتفويض ..الخ.

من جهة ثانية رغم أن الطاقات الأغلبية منهم ممن يتمتعون بعلاقات اجتماعية بين بعضهم البعض ويستفيدون من المعايير غير الرسمية والأولوية في تحقيق مصالحهم، إلا أن نقص الحوافز في القطاع باختلافها المادية كالأجر خاصة وظروف العمل وإمكانيات المؤسسة (مطعم، نقل، وسائل عمل..) والمعنوية المتمثلة في جمود التوظيف وجمود النقل والترقية أصبحت الدافع الأساسي لجعل مثل هؤلاء يريدون المغادرة رغم أنهم يتم تفعيلهم والأخذ بأرائهم وتثمين جهودهم وحتى تسبيق مصالحهم مقارنة بالآخرين وهذا ما يبيئه الجدول التالي:

03-العلاقة بين الرضا عن الحوافز المتاحة والانتماء التنظيمي.

تلعب الأوضاع المادية والحوافز دورا هاما في استقرار وانتماء الموظفين وأيضا دورا هاما في التحكم في الفعل حسب ما تمت التوصل إليه الدراسة الميدانية لطاهر أجيم في هذا الجانب، وعن دور الحوافز المتاحة في القطاع في خلق الانتماء والرضا الوظيفي والدافعية لمراعاة قيم التنظيم وثقافته، نعرض ما تم استخلاصه من الميدان في الجداول التالية:

جدول رقم (84) يبين رضا المبحوثين عن الحوافز بانتمائهم للمؤسسة.

الانتماء:		هناك انتماء		لا يوجد انتماء		المجموع.	
الرضا:	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
راض	20	40%	30	60%	50	100%	
لست راض	-	-	92	100%	92	100%	
المجموع.	20	14.08%	122	85.92%	142	100%	

الملاحظ من خلال الجدول أن 64.79% مبحوث غير راض عن المناخ التنظيمي والحوافز المادية والمعنوية التي يتيحها القطاع، إلا أنه في مقابل ذلك هناك 35.21% راضون عن ما يقدمه القطاع من حوافز إلا أن ليس لديهم انتماء للمؤسسة.

بالتالي نجد الاتجاه العام للإجابات (لا يوجد انتماء) معزز من طرف مبحوثين ليسوا راضون عن الحوافز المقدمة بنسبة 100%، وهذا ما أثر في رضاهم وانتمائهم للمؤسسة، ويريدون تغيير أوضاعهم ومكان العمل إلى مؤسسة قادرة على الاهتمام بمختلف حاجياتهم.

كما عزز نفس الاتجاه أيضا من طرف 60% مبحوث ليس لديه انتماء إلا أنهم راضون تماما عن الحوافز التي يتيحها القطاع.

أما الاتجاه الثاني يوجد انتماء بنسبة 14.08%، وهو ما يعادل 20 مبحوث فقط من أصل 142، نجدهم يشكلون نسبة 40% من المبحوثين الراضيين عن الحوافز المقدمة، وهو ما أثر إيجاباً في انتمائهم للمؤسسة.

هذا إن دل على شيء إنما يدل على أن 14.08% من المبحوثين الراضيين عن الحوافز وفي المقابل لديهم انتماء، يشكلون بعض المبحوثين الكبار في الأقدمية ممن لديهم توقعات أوسع من مجرد نيل حافز مادي أو معنوي، إلى جانا أن مكانتهم التنظيمية تحقق لهم مختلف الإمكانيات والامتيازات بسبب سيطرتهم على مناصب هامة، من جانب آخر وضعيتهم الاقتصادية مريحة، مما يجعل طموحهم يفوق مجرد نيل أجر كبير أو حافز آخر، وهذا ما يجعلهم يريدون البقاء في المناصب لاحتكار منافع أكثر.

بالنسبة لمجموع 60% راضون تماماً عن الحوافز المقدمة لكون وضعيتهم المهنية غير مستقرة (مجرد منصب وأجر يكفيهم أمام قلة مناصب العمل في المجتمع) في مقابل ذلك وضعيتهم الاقتصادية والاجتماعية سيئة لكونهم من أغلبية صغار السن والجدد المنحدرين من أسر فقيرة، هذا ما يجعل الحوافز ليس مشكلهم الأساسي، إلا أن وجودهم في ضل بيئة تتعامل وفق الأوجه والعلاقات وهم من أغلبية المعينون بطرق الاستحقاق أو ليس لديهم من يسندهم داخل مكان العمل، هذا جعلهم أكثر رغبة في مغادرة المؤسسة من أجل تحقيق تعامل أكثر وفق ما يملكونه من طموحات وطاقات باعتبارهم موارد هامة وذات كفاءات، أسرف التنظيم عن إهمالهم مقابل الاهتمام بما لهم علاقات قرابة، هذا ما جعلهم يريدون تغيير الجو لتحقيق مناخ يسوده التعامل وفق الاستحقاق والكفاءة والجدارة..

أما وجود نسبة 100% كانت إجابتهم في نفس الوقت لا يوجد انتماء ولا رضا حول الحوافز يؤكد على مدى تأثير عامل الحوافز في استقرار الموظف من جهة، رغم أن هذه الفئة لديها علاقات اجتماعية جيدة، والأكثر منهم ممن عينوا من خلال العلاقات والوساطة وتعامل المسؤولين معهم بطريقة جيدة، إلا أن غياب عامل التحفيز الذي لا يرضي توقعاتهم المادية، رغم توفر عامل العلاقات والروابط الاجتماعية،

إلا أنهم يريدون مغادرة المؤسسة إلى مكان آخر يستطيعون فيه تحقيق حاجياتهم المادية والمعنوية المختلفة، وهو ما يبين أن العلاقات الاجتماعية والمحابة والوساطة بشكل مستقل لها دور في التوظيف وتحسين العلاقات وخلق الدافعية من أجل الحفاظ على المناصب، إلا أنها سيادتها في بيئة تنظيمية غير مشجعة ولا محفزة لا ماديا ولا معنويا ليس لها أي تأثير على استقرار الموظف وانتمائهم لبعضهم البعض، بقدر ما هي وسيلة لبلوغ مصالح وأهداف مهم تعددت أشكالها، من ثم هذا ما يؤكد على رفض المبحوثين لتقافة العمل وقيمها رغم أنهم تدعم مصالحهم، كونها لا تلقي قبول من قبل أغلبية الموظفين، إلى جانب ذلك نجد أن الظروف المادية والمعنوية المنعدمة تلعبان دورا أساسيا أمام عامل العلاقات الاجتماعية في التأثير على انتماء الموظفين وقبولهم في العمل في مثل هذه الأوضاع رغم دافعتهم الكبيرة في العمل ومشاركة الأغلبية في اتخاذ القرار وتفعيلهم واعتماد الجميع على العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض والتي تسهل التواصل وتحقيق أهدافهم.

هذا تابع لمجموعة أسباب هي: العلاقات في المؤسسات الحديثة تحتكم بالدرجة الأولى إلى المصالح والمنافع أكثر من قيم الإنتاج والانتماء أو إعطاء العمل مدلوله الصحيح، وهذا يتجلى في رغبة الجميع في تغيير المؤسسة رغم الروابط التي تقوم بين الجميع واختاروا بذلك الجوانب المادية والحوافز والمنافع أولى من أي اعتبارات أخرى. (العلاقات وحدها لا تحقق الانتماء في ظل غياب حوافز تحقق توقعات الموظفين من جانب آخر)، مما يعني أن الموظف يحتاج حسن الاهتمام بجوانبه المعنوية من جهة والمادية من جهة أخرى لما لهما من دور في توجيه فعله التنظيمي، وغياب عامل معين يؤثر في توقعاته ثم فعله وممارساته وانتمائه التنظيمي، والذي له انعكاس على عمليات أخرى بما في ذلك الالتزام، الكفاءة..

هذا ما يستدعي على المسؤولين الالتفاتة لهذا الجانب وجعل ضبط الفعل وتغيير الأفكار والقيم إلى ما هو أحسن يتجلى أولا في خطوة أساسية تتمثل في تحسين ظروف العمل والمقابل المادي لذلك ورفع من الحوافز اللازمة حتى يتسنى للفاعلين التركيز على الإنتاج والإبداع والتضحية أكثر من الاهتمامات

في إشباع حاجاتهم الأولية من مأكّل ومشرب وحاجياتهم الأُسرية بأيّ طريقة كانت؛ بما في ذلك استخدام الوساطة والعلاقات والمعايير غير القانونية، كأهم الشروط التي يمكن للموظف أن يستقيم ويطبق قيم وثقافة الحديثة لمؤسسات وأماكن العمل.

هذا عكس القليل فقط ممن لا تتعدى أعدادهم 20 مبحوث ممن أكدوا بأنهم لن يتركوا العمل في هذه المؤسسة وهم في الغالب الأكثر قدرة على تحقيق أهدافهم ومصالحهم مقارنة بالآخرين، ولا تتعلق هذه الفئة القليلة جدا فقط بمتغير الأقدمية باعتبار أن أكثرهم من نصف العينة تفوق أقدميتهم 27 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة، بل يتمثلون في البعض القادة وكبار الإطارات وأعضاء النقابة الذين يحققون أكثر المنافع داخل وخارج المؤسسة، وممن استولوا على مناصب جيدة، دفعتهم للحفاظ على مثل هذه الامتيازات رغم الإجراءات الأخرى التي توفر لهم من مؤسسات أو قطاعات غير هذه.

منه نستنتج: أن مسألة تحقيق توجيه الفعل نحو المسار المطلوب، والاعتناء بالموارد البشري بما يحسن استغلال طاقاته لتحقيق الأهداف التنظيمية، وتشجيعه على تكريس قيم عقلانية، يقوم على طبيعة المناخ وأساليب العمل إلي يتأثر بها بما في ذلك من جوانب معنوية تتعلق بالعلاقات وحسن التعامل وإشباع الجانب الاجتماعي والعلاقاتي للفرد كالتعامل وفق الاستحقاق والعدالة وضمن بيئة مشجعة وصارمة، لكون عاملي التمييز واللاعلاقة والتعامل بالأوجه وعلى أساس معايير ذاتية وتطبيق النظام والعقوبات على طرف دون آخر، يجعل الموظف يتأزم من الوضع ويريد المغادرة إلى قطاعات يحضا بها بمكانة فقط محترمة وسواسيه مع بقية الزملاء بغض النظر عن مستوى الأجر أو نوع النشاط وهذا يدل على مدى ميل المبحوثين إلى التقرير بأهمية العلاقات والتعامل الجيد في تسير العمل وجعل الاستقرار وتحقيقه.

من جانب آخر نجد أهمية لا تقل للجانب المادي نحو تحسين السلوك والتأثير معنويا في طاقات واستعدادات الفرد، بما يحوله إلى مورد فعال وعقلاني، وهذا الجانب يقوم على مدى وجود لعملية تحقق التوقعات لدى الفرد (إشباع حاجياته، أجر مرضي وكاف، ترقية مضمونة بما يوافق مهارته وخبرته،

امتيازات وتشجيع، تفويض، شكر ..)، الذي يدفع المبحوثين إلى الاستقرار والدافعية والانتماء أكثر.. مما يعني أن الموظفين أصبحوا يتحلون بقيم أكثر نفعية أكثر من اهتمامهم بالجوانب الاجتماعية (العلاقات والروابط) أو التنظيمية (جماعات العمل والانتماء). منه نستنتج وبعتمادنا على عامل الاقتران أنه توجد علاقة ارتباط قوية بين غياب الحوافز وغياب الانتماء للمؤسسة وقدرت العلاقة ب $R=1$.

المبحث الرابع: التفويض الإداري يزيد من الدافعية للعمل.

يعتبر الموظفين والعمال بصفة عامة تبعاً للاتجاه التقليدي للتنظيم آلة لتنفيذ العمل والقرارات والأوامر بشكل مطلق، عادة ما يحفزون مادياً بالطريقة التي لم تعد تحقق طموحات الموظفين في المؤسسات الجزائرية، خاصة وأن العامل المادي من الراتب الذي يتقاضه الموظف الحكومي لم يعد يلبي أبسط احتياجاتهم المعيشية والاجتماعية، إلا أن الدراسات والأطر النظرية الحديثة ركزت بشكل أهم على العوامل المعنوية والأساليب التيسيرية والإنسانية الناجحة في خلق الدافعية لدى العمال والموظفين كوسيلة هامة لبلوغ تحقيقهم للأهداف التنظيمية وتفجير الأحسن لطاقتهم وقدراتهم التي تقف وراءها فعالية الأهداف التنظيمية، ذلك من منطلق الاهتمام بالتشجيع والتفويض والمشاركة ورد الاعتبار لمكانة الموظفين كأهم الموارد الهامة في المؤسسة، حيث يكونون فاعلين ومشاركين في وضع الأهداف وتحقيقها، وعن مدى اهتمام المؤسسة بعملية التفويض والتشجيع والتحفيز وعلاقتها بخلق الدافعية والرضا والانتماء الوظيفي نجد:

جدول رقم (85) توزيع المبحوثين حسب مدى تفويضهم في العمل.

التفويض الإداري:	التكرار	النسبة%
يوجد تفويض	25	17.61%
لا يوجد تفويض	117	82.39%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه، مدى وجود التفويض من قبل المسؤولين لبعض الموظفين في الإدارة، حيث تشير الأغلبية من المبحوثين أن التفويض غير موجود وهذا بنسبة 82.39% في مقابل 17.61% أجابوا بأن المسؤولين يقومون بتفويضهم ببعض الصلاحيات.

استنادا للمعطيات أعلاه يتضح أن: التفويض عملية إدارية حساسة لكونها لا تقوم على كافة الموظفين لكونها تحتاج إلى مهارات فنية وإدارية وتسييري هامة، مما يعني وجود فئة من المبحوثين قادرين على تحمل تلك المسؤولية الكبيرة ممن تتوفر فيهم الخبرة والأقدمية والأمانة أيضا، مع العلم أنها تؤدي إلى منح المدير الوقت الأهم للتركيز في المسائل الأكثر حساسية وأهمية في القطاع، في نفس الوقت فهي فرصة تجعل من يفوض لهم يتعلمون أشياء قيادية تمكنهم من إعدادهم كطاقات هامة في المستقبل داخل القطاع. من ثم فإن تولية هذه المسؤوليات لا يكون للجميع فهو من جانب يكون لمن يعتقد المسئول بأنه الأجدر بالثقة والأجدر في تحمل مسؤولية وقيادة تلك المناصب في المستقبل، بالتالي فهم يختارون الأقرب إليهم أيضا من حيث العلاقات والجدارة يتحمل الأسرار الوظيفية والتغطية على الهفوات التي يمكن أن تحصل من كلتا الأطراف.

مما يعني أن هناك فئة قليلة جدا ممن تحتل مكانة هامة من قبل المسؤولين مما يجعلوهم يشتركون معهم مسؤوليات العمل وأيضا بعض الامتيازات الهامة.

حيث أن التشجيع وتثمين الإضافات داخل العمل له علاقة وطيدة بزيادة دافعية الفرد وإقباله على بذل الجهود وتحمل المسؤولية، في خضم نقص المشاركة لبعض الطاقات الجديدة والأقل خبرة، إلا أن إعطائهم فرصة مفتوحة من قبل المسؤولين لإبراز طقتهم وكفاءتهم المهنية والإبداع في مجال العمل تنمي فيهم تحمل المسؤولية في أداء وظائفهم والإلتقان في مجال العمل والاندفاع نحوى التحلي بالضمير الذي يصل بأدائهم نحوى جودة وتنافس بطرق شريفة بين الزملاء رغم أن الغالبية منهم بمن يملك علاقات في المجال، إلا أن هذه النقطة تعزز إظهار الكفاءة بصورة أحسن وتنميتها بالرغم من تملك الموظفين لعلاقات اجتماعية أو عدم تملكها.

من جانب ثان فإن هذا التشجيع تأثير مباشر للطاقات الموجودة نحوى التنافس والتطور على أساس الإنجاز والإضافات والمهارات المقدمة في مجال العمل، وليس على أساس العلاقات والمنطق الاجتماعي السائد بين كم لا يستهان به من الموظفين وبين الإدارة والمسؤولين خارج وداخل المديرية كما يعتبر التشجيع نحوى الإضافات العمالية تكريس لمشاركة مختلف الموظفين وحرية تصرفه الإدارية وتشجيعه على الارتقاء وإعطاء آرائه وأفكاره وإبداعه بطريقة غير مباشرة حتى وإن لم يكون ذلك متعلق بمشاركته في اتخاذ القرار بصفة مباشرة في المجالس الخاصة لذلك، فالمناخ المشجع للإضافات العمالية وتفعيل مشاركتهم في مجال العمل، ساهم بشكل واضح في خلق الطموحات والدافعية لدى الموظفين والإقدام والتنافس على إعطاء الجيد والعمل ذات جودة خاصة أمام انعدام التحفيز والعوامل المادية والمعنوية التي تحبط من معنويات الموظفين وتثبت دافعيتهم في مجال العمل.

جدول رقم (86) يبين أكثر الفئات تفويضا من طرف المسؤولين.

معايير اختيار الفئات المفوضة:	التكرار	النسبة%
الذكور	142	50%
الأكبر سنا وأقدمية	142	50%
المجموع	284	100%

ملاحظة: التكرارات أكثر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يعتبر تفويض الصلاحيات من بين أهم العمليات الإدارية التي يختص بها المسؤولون تبعا لما لهم من أدوار وواجبات تنظيمية، إلا أن أي مؤسسة لا تخلوا من استثناءات وأمور ووقتيّة ومفاجئة حتى فترات مملوءة بالأعمال والقرارات، مما يجد المسؤولين أنفسهم مجبرين عن تفويض مسؤوليات العمل وبعض المهام الحساسة أو الروتينية لفئات معينة، إلا أن التفويض يستلزم معايير وشروط معينة في المفوض حيث يكون الثقة والجدارة والكفاءة أهم المعايير التي يجب توفرها حتى تتم العملية بصفة رشيدة ومدروسة، وعن الفئات التي تختارها الإدارة لتفويضهم ببعض المهام والصلاحيات نجد حسب إجابات المبحوثين:

الذكور بنسبة 50%:

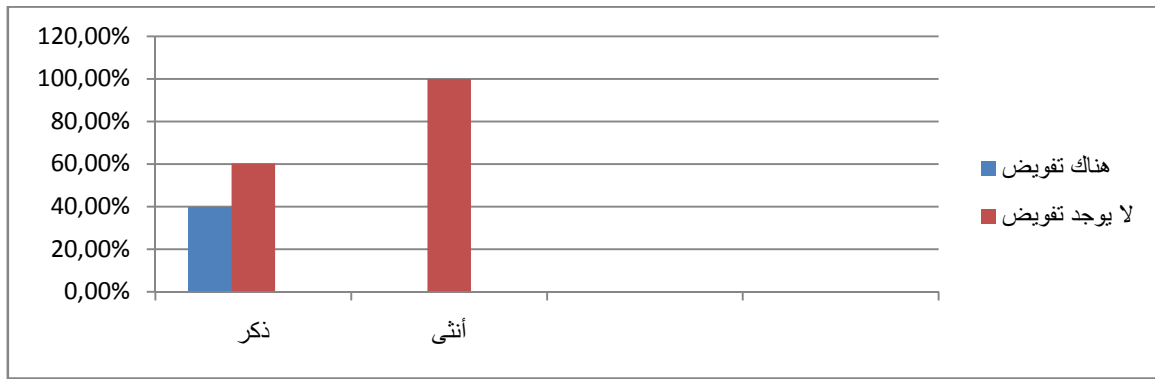
تتيح الإدارة تفويض بعض الصلاحيات للموظفين بما يسمح لها القانون خاصة ما تعلق بها بالأمور الروتينية واليومية والتي تعيق المسؤولين عن الالتفاتة لمهام أكثر صرامة واستعجاليه، مما يستدعي من هؤلاء اختيار بعض الفئات الهامة ذات خبرة وكرزمة وقيم جيدة داخل المؤسسة ممن يتقون به، حتى يتم السماح لهم بإعطائهم مسؤوليات على بعض القضايا أو تسيير بعض الأهداف أو الوظائف التي يكونون مكلفين بها قانونيا عن طريق التكليف والتفويض، إلا أن ذلك لا يتم مع الجميع وأيضا تتحكم فيه كثيرا شبكة العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الطرفين (المسئول/ والمفوض له) من جانب ومن جانب ثاني قدرته ومهاراته الكبيرة جدا وخبرته مما يجعله قادرا على أداء الأمانة بأكمل وجه وبدون أخطاء ممكنة.

إلا أننا نلاحظ مليا غياب العنصر النسوة في عملية التفويض، رغم أن ذلك لا يقع لاختيارات واعتبارات تنظيمية، لكون هناك من الإناث ذات مؤهلات عليا وكفاءات جيدة وأقدمية كبيرة في المؤسسة، إلا أن ذلك كثيرا ما يحتكم إلى آراء المسؤولين بأن الإناث غير قادرات على تأدية وظائف ذات مسؤولية وقيادة في المؤسسات المختلفة، كون القيادة والريادة تليق بالذكر أحسن من الأنثى التي توجد أكثر للتطبيق، ذلك من منطلق تشكيك من قدراتهن رغم ما بلغته من مكانة وظيفية. مقابلة.

من جانب ثان تهرب بعض الإناث من هذه المسؤولية بسبب الضغوطات العائلية والأدوار المزدوجة لديهن أكثر من الذكر، واعتقادهن أيضا بأن هذه الوظائف تليق بالذكر أكثر من الأنثى، هذا ما أثر في قضية إدماجهن تنظيميا وحتى في تقليل استشاراتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار وتوليهن مناصب ذات سلطة مقارنة بالذكر. مقابلة.

إلى جانب أن غياب العنصر النسوي يؤكد على إعادة المبحثين لإنتاج القيم الاجتماعية كموجه رئيسي للعمليات الإدارية والتنظيمية، خاصة ما تعلق بها ببعض الصلاحيات وتحمل المسؤولية، مع العلم أن التنشئة الاجتماعية والهيمنة الذكورية التي تغرسها الأسرة في النوع الاجتماعي، تجعلهم يعتقدون أن الإناث غير جديرات بالمشاركة أو إعطاء الرأي أو تولي مناصب وأدوار ذات مسؤولية مثل الذكر، وهو

ما يؤكد أن احتكام هذه القيم ووجودها في المؤسسة عن طريق إعادة إنتاجها من قبل الأفراد والمبوهين المتأثرين بها، والتي توجه أفكارهم وطريقة تقسيمهم حتى للمهام والمسؤوليات والوظائف داخل التنظيم، وهو ما يتناقض مع العقلنة والرشد في الإدارة، ويؤكد أن القيم السائدة هي قيم اجتماعية خاصة في ما يتعلق بالتأثير في ممارسات وطبيعة أفعال وتفاعل النوع الاجتماعي: ذكر/أنثى، أي سيادة اعتقادات اجتماعية تقليدية هي التي تفرض طريقة العمل والتسيير وحتى اتخاذ القرارات الهامة في المؤسسة، وليس على أساس الجدارة والاستحقاق فقط..



شكل رقم (12) يبين مدى وجود التفويض حسب متغير الجنس.

الأكبر سنا وأقدمية بنسبة 50%: مسألة تفويض الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية تقع على اختيار الإدارة لبعض المبوهين من ذوات الأقدمية والأكبر سنا وليس جميع الموظفين، إلى جانب استغنائها الكلي الذين تقل أدميتهم في الميدان. إلى جانب استغنائها بما في ذلك على العنصر النسوي كما تم الإشارة إلى ذلك في جدول سابق تحت تأثير اعتقادات اجتماعية أساسها أن تحمل المسؤولية تكون في يد الذكر أحسن من الأنثى.

إلا أن ذلك له تأثير سلبي على الطاقات الجيدة وممن لديها دافعية للعمل والإبداع والإنتاج داخل الإدارة كون المهارة والأمانة وحتى الإبداع يمكن أن يكن في يد الطاقات الجديدة باختلاف مستوياتها العلمية ومن يد الإناث أيضا.

منه العمليات والممارسات الإدارية تقوم على منطلق عشوائي تحتكم فيه عوامل اجتماعية أكثر مما هي تنظيمية، لكون الكفاءة لا تتوفر في كبار الأقدمية فقط، بل هناك طاقات أقل أدمية وتملك مهارات

ومسؤوليات أكثر من الأكبر أقدمية، وهو ما يؤكد أن تفويض الصلاحيات يتم بإشراك واستشارة الزملاء من كبار السن، احتراماً لأراء كبار السن، وليس تقديراً لمهاراتهم أو أماناتهم، كون أهل المنطقة ومن الأعراف السائدة عيب أن لا تأخذ برأي كبير أو لا تضع له اعتباراً أو لا تشركه في قرار وصلاحيات معينة، ويل يكون لكبير السن سلطة بفضل قداسية سنه أكثر من المسئول عليه ويكون له نفوذ وسلطة على الجميع، ومن جانب آخر وجود علاقات اجتماعية بين هذه الشريحة، حيث توصلنا في النتائج السابقة أن هذه الفئة تم تعيينهم عن طريق العلاقات والقرابة وهذا ما يؤكد أن هذه العلاقات أثرت في الطرق الرسمية لانجاز العمل وتفرض على الجميع حسن التعامل مع أقاربهم الكبار، من خلال تفويضهم والسماع لأرائهم واستشارتهم وإحاطتهم ببعض الصلاحيات والاعتبار وإلا تسوء العلاقات الاجتماعية والروابط بينهم وهذا ما يناقض في الأعراف الاجتماعية.. ومنه فإن مسألة التفويض تقع مع المقربين على المسئولين، ممن يثق في أمانته ويمكنه أن يتقاسم الغنائم والامتيازات معهم، وهي مسألة ثقة في طرف دون الآخر خاصة تلك الفئة التي تتعاون وتشارك من أجل مصالح معينة..

هذا ما يدل أن عملية التفويض تحتكم إلى تأثيرات خارجية تقليدية أكثر مما هو قانوني ومؤسسي عقلاني من جهة..، ثم إن ثقة المسئولين بأطراف معينة تحتكم إلى عامل السن وعلاقات صداقة ومنافع واجتماعية أكثر مما هي استحقاق وجدارة..

جدول رقم (87) يبين علاقة التفويض الإداري بالدافعية في العمل لدى المبحوثين.

الدافعية:		لا توجد دافعية		توجد دافعية		المجموع.	
التفويض:		التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
هناك تفويض		-	-	47	100%	47	100%
لا يوجد تفويض		54	56.84%	41	43.16%	95	100%
المجموع.		54	38.03%	88	61.97%	142	100%

حيث يشير الاتجاه العام للمعطيات أعلاه، أن 61.97% من المبحوثين يؤكدون أن لديهم دافعية

أو إقبال على العمل، مقابل 38.03% ممن يرون عكس ذلك، ويجدون أن الدافعية فيهم منعدمة.

حيث أن الاتجاه الأول (توجد دافعية) معزز من ب 100% من طرف أولئك الذين يجيبون أن الإدارة تخول لهم صلاحيات أو مسؤوليات معينة.

أما الاتجاه الثاني ممن يشيرون إلى (غياب الدافعية)، نجد أن هذه الإجابة معززة ب 56.84% من طرف الموظفين الذين لا تخول لهم المسؤوليات من طرف المسؤولين أو المسئول الأول للمديرية مقابل 43.16% من فئة المبحوثين الذين يجيدون أنهم توجد دافعية رغم عدم وجود التفويض من طرف الإدارة العليا لهم.

استنادا للمعطيات أعلاه نتوصل إلى أن: بالنسبة ل 47 مبحوث يستفيد من التفويض الإداري نجدهم ذات دافعية للعمل بنسبة 100%، أما بالنسبة لغير من لا يتم تفويضهم ببعض الصلاحيات فينقسمون إلى فئتين جد متقاربة رغم أن الأولى بنسبة 56.84% بدون تفويض وبدون دافعية في العمل، أما الفئة الثانية رغم عدم تفويضهم إداريا إلا أنها فئة ذات دافعية للعمل.

هذا إن دل على شيء إنما يدل أن التفويض يقع في يد الفئة الصغيرة من ذات الخبرة والمكانة المرتفعة إلى جانب الكفاءات والثقة المتينة بينهم وبين المسئولون، مما يجعل الأغلبية من الفئات التي لا يتم تفويضها لا تتأثر سلبا في ذلك لمعرفةهم بمدى استحقاق هذه الفئة لهذا التحفيز والاعتبار الذي يظهر المكانة التي يتبوؤها إداريا ومن قبل المسئولين أو المسئول الأول مباشرة.

كما أن الفئة الأخرى ممن لهم دافعية رغم عدم تفويضهم فهم ينتفعون بالعديد من الامتيازات والمنافع الأخرى كالعلاقات وحرية التصرف والسلوك الذي يجعلهم راضيين وقادرين على تحقيق مطالبهم المختلفة، رغم عدم التفويض لهم لكون ذلك من نصيب فئات معينة ذات جدارة ويعترفون بذلك.

بالاعتماد على معامل الاقتران بين المتغيرين نتوصل إلى أنه توجد علاقة سالبة جد قوية بين

تفويض والدافعية المبحوثين، قدرت ب $R=-1$.

نتائج الفرضية الثالثة.

استنادا للمعطيات المتوصل إليها في المطلب أعلاه المتعلق بنتائج الفرضية التي مفادها: أن الإجراءات الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي؛ توصلت إلى أن:

الممارسات الإدارية المعتمدة تلعب دور أساسيا في عقلنة محدودة للفعل والقيم التي يتحلى بها المبحوثين في المؤسسة، كون الممارسات الإدارية مبنية على معايير عشوائية غير موضوعية ووجهت المبحوثين لإعادة إنتاج قيم غير عقلانية في الدفاع أو رفع أبسط مطالبهم ومشاكلهم أمام الإدارة، ذلك نتيجة ل: إتباع المعايير غير الموضوعية في التعيين والتوظيف أصبح أمرا ضروريا في القطاع لكونها الطريقة المدعومة والتي تحقق مقاصد وأهداف الأغلبية إداريا، من جهة ثانية لكون فرص التوظيف في المجتمع قليلة إلى جانب أن نظام الحوافز في القطاع شبه منعدم، مما جعل الأغلبية مرغمين على إتباع نفس المعايير العشوائية وغير النزيهة في تحقيق أبسط حقوقهم، مما يعني أن تدعيم الإدارة والقطاع للمعايير العشوائية أصبح فاعلا في إعادة إنتاج القيم السائدة فيها، مما جعل المبحوثين بحد ذاتهم يحتكمون لأسس غير شديدة وغير رسمية لبلوغ مختلف مقاصدهم ومن جهة ثانية أكدت النتائج أن تلك المعايير المبنية على أسس ذاتية وعلى أساس العلاقات، شجعت على التواصل والتعاون والأداء وفق طرق غير رسمية ساهمت في رفع كفاءة المبحوثين ورغبتهم ودافعيتهم في العمل خاصة أمام قلة فرص العمل في المجتمع بصفة عامة، إلا أن ذلك لم يكن له تأثير في تحقيق ولاء ولا انتماء المبحوثين للقطاع لكونهم غير راضيين بما هو سائد لكونهم مدفوعين إلى ترك المؤسسة في حين توفر فرص عمل أكثر إغراء مادي ومعنوي. هو ما يؤكد على الاتجاه الفردي والقيم النفعية القائمة على الاكتساب المادي لأغلبية المبحوثين في القطاع.

الفصل الثامن: احتكام إجراءات العمل للقيم الاجتماعية يعرقل من ضبط الفعل الاجتماعي

• تمهيد:

❖ **المبحث الأول: تطبيق القانون يقلل التسبب الوظيفي.**

1. تطبيق القانون في المؤسسة.
2. التسبب الوظيفي.
3. مدى تشجيع الإدارة لسلوكيات الايجابية.
4. العلاقة بين تطبيق القانون ووجود التسبب الوظيفي.
5. العلاقة بين تطبيق القانون بمواظبة المبحوثين.

❖ **المبحث الثاني: جهود الإدارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.**

1. جهود الإدارة في حسن توجيه وتكوين الموظفين.
2. ما يتعلمه المبحوث أثناء التكوين وفترة التجربة بعد التعيين المباشر.

❖ **المبحث الثالث: الإشراف العقلاني يؤدي إلى سرعة إنجاز وإتقان الأداء.**

1. طبيعة الأسلوب الإشرافي.
2. طبيعة الإشراف.
3. طبيعة الأسلوب الإشرافي.
4. العلاقة بين الإشراف وإنجاز وإتقان المهام.

❖ **المبحث الرابع: المراقبة الإدارية تجاوز لسلوكيات العمالية غير المقبولة**

تنظيمياً.

1. الرقابة الإدارية.
2. طبيعة السلوكيات غير المقبولة في المديرية.
3. علاقة الرقابة الإدارية بوجود السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً.
4. علاقة الرقابة الإدارية بوجود السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً.

❖ **نتائج الفرضية الرابعة.**

تمهيد:

لكل تنظيم مدخلاته المختلفة البشرية والمادية من وسائل عمل والأساليب الإدارية ونظام الضبط والتشريعات المعمول بها.. حيث تلعب هذه الموارد كل متكامل من أجل تحقيق أهدافه الداخلية والخارجية، التي وضعت أساسا لضبط الأفعال الاجتماعية داخل التنظيم، خاصة تلك الأفعال التي لا تخدمها، كون العنصر البشري وليد بيئة اجتماعية لكل منه خصائصه وقيمه ولغته وطريقة تعامله مع الوقت والعمل والآخرين، لهذا كان لزاما من قيام نظام موحد يجمع كل ذلك التنوع الإنساني وأيضا الثقافي بما يحمله كل طرف من قيم وأعراف ومنطقته وتناسب سنه وخبراته، فتوحد الجهود والقيم نحوى أهداف مشتركة، وتحاول بدلا من ترسيخ قيم كل طرف وثقافة كل طائفة، أن تساهم هي من خلال الضوابط والمعايير والقواعد التي تضعها أن تغرس في كل منه ثقافة التنظيم وقيمها الخاصة، بما يشمل الانضباط والتعامل مع الوقت واحترام الآخرين والجدية كذا الإتقان في العمل وعدم التماطل فيه.. إلا أن ذلك لا يتحقق حبرا على ورق بمجرد تعهد شفهي أو إمضاء شكلي على أوراق معينة، بل يعتمد على مدى تكريس الإدارة لجملة الإجراءات التأديبية العادلة والمراقبة الذاتية والإدارية الصارمة وذات شفافية والمستمرة بما في ذلك حسن مرافقة وتوجيه ومتابعة المستمرة للموظفين الجدد والقدامى من أجل ضبط أفعالهم الاجتماعية وقيمهم التي لا تخدم كثيرا منطق المؤسسة خاصة ما تعلق بيه بالمواظبة، الحفاظ على ممتلكات الدولة، الجدية والإقبال في أداء المهام .. بهدف تغليب منطق القانون والمؤسسة على كل ما هو طائفي وشخصي اجتماعي يخدم الموظف أكثر مما يخدم المؤسسة، والذي له انعكاس قد يكون ليس بوظيفي على أهدافها والأهداف التي سطر إنجازها.

المبحث الأول: تطبيق القانون يقلل التسبب الوظيفي.

فرض الالتزام داخل المؤسسة يقوم على مدى حرص المسؤولين على ترسيخ وتدعيم قيم الانضباط وفرض النظام التأديبي الذي يضمن هيبة وقواعد السلوك ومعايير العمل، كون التساهل وعدم الصرامة مع الموارد البشرية يؤدي إلى سيادة الفوضى والتسبب والإهمال.

01- تطبيق القانون في المؤسسة.

من واجب المسؤولين تطبيق العقوبات التأديبية على كل من يتعدى قواعد السلوك اللازمة، كما تقوم بتشجيع ومكافئة المتمسكين بها كأهم الأساليب التي لها علاقة وطيدة بضبط الفعل وخلق الدافعية نحو الانضباط والالتزام والجدية في العمل على أكمل وجه، ولتعرف على دور الممارسات والإجراءات القانونية المعتمدة في ضبط الفعل داخل القطاع، نعرض نتائج الجداول أدناه:

جدول رقم (88) توزيع المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة للعقوبات التأديبية أثناء استحقاقهم لذلك.

النسبة %	التكرار	تطبيق الإدارة للعقوبات على من يستحق ذلك:
12.68%	18	تطبق على الجميع
48.59%	69	تفرض على البعض
38.73%	55	لا تطبق بتاتا
100%	142	المجموع.

تشير المعطيات أعلاه والمتعلقة بمدى تطبيق الإدارة للنظام الداخلي والعقوبات التأديبية على من يستحق ذلك؛ أن نسبة 48.59% يؤكدون على أن المسؤولين يطبقون الأساليب العقابية المختلفة على البعض فقط وليس الجميع، وذلك بغرض فرض الانضباط والالتزام لدى بعض الموظفين.

أما النسبة الثانية والتي قدرت ب 38.73% يجيبون أن الإدارة لا تطبق بتاتا القانون ولا حتى الأنظمة العقابية على الموظفين وكثيرا ما تعوض ذلك أحيانا بتوجيه بعض النصائح أو إهانة الموظف

شفهيا أمام الزملاء حتى يتخلى عن الممارسات التي يقوم بها إذا كانت لا تتطبق مع معايير وقواعد العمل.

في المرتبة الأخيرة والتي تمثل آراء 18 مبحوث من أصل 142 والمقدرة ب 12.68% يرون أن المسؤولين يطبقون الأساليب العقابية الضرورية لردع الموظفين المخطئين أو الذين لا يحترمون النظام الداخلي للمؤسسة بهدف ردع تصرفاتهم وفرض الالتزام وانضباط في السلوك والأفعال الاجتماعية التي تناقض ما تفرضه قواعد العمل والتشريعات المعمول بها.

استنادا إلى تباين المعطيات المتحصل عليها يمكن تحليلها وفق الأسباب التالية: غالبا ما تتعامل الإدارة والقائمين عليها من القادة والمسؤولين بعقلية الصوصيال الطاغية في مكان العمل، حيث أنه من غير اللائق أن يتم التعامل مع الموظف الذي هو في الأصل ابن المنطقة الواحدة أو من المعارف والزملاء القدامى وممن تربطهم علاقات اجتماعية متينة (أغليبيتهم كسبوا شبكة علاقات اجتماعية قديمة، ذلك يعود أساسا إلى كون المسؤولين لا يتغيرون في تولي المناصب القيادية مدة طويلة) وأخيرين تم تعيينهم من منطلق القرابة والمعرفة، وهو ما لا يليق التعامل معهم بمنطق القانون والتأديب والردع، خاصة والأغلبية منهم كبار في السن ومن الزملاء قبل ترقى كل منهم إلى وظيفة أو منصب معين، هذا ما يجعل المسؤولين يتغاضون عن تطبيق العقوبات التأديبية عليهم، كون ذلك يشوه من سمعة ومكانة المسئول ويخل بالعلاقة الاجتماعية والأعراف بينهم، إلا أنه يمارس ذلك من أجل فرض سلطته على بعض الموظفين الجدد (مثلا) أو ممن لا تربطه به أي علاقة، مما يعني ممارسة التحيز وعدم العدالة في تطبيق القانون والتشريعات المعمول بها بالنسبة لجميع الأطراف، هذا ما يجعل الأغلبية من الأكثر خبرة وأقدمية وذات شبكة علاقات اجتماعية شاسعة يتحلون بأي قيم وسلوك يريدون، كون المسئول يحترم أولا علاقاته غير الرسمية بهم، ومن جهة ثانية يحترمهم لسنهم وخبرتهم، هذا ما يجعله يمارس سلطته فقط على الضعفاء والأقل خبرة ومعرفة.

أما النسبة الثانية التي تشير أنهم لا يطبقون بتاتا، تؤكد من جهة ثانية أن المسؤولين لا يطبقون هذه الأساليب العقابية على المستحقين إلا في حالة الأخطاء الكبيرة جدا، ولا تتعلق بالأمور الصغيرة مثل

التغيب أو التخلي عن المهام الوظيفية أو عدم التقيد للوقت حيال إنجازها أو حتى لسبب إفشاء الأسرار المهنية، أو الشجار بين الموظفين، مما يعني أن مجال تطبيقها يكون في الأمور أكثر خطورة مثل تزييف ملفات أو وثائق، أو التحرش بأحد أو لسبب إهمال منصب بدون مبرر لفترة تتجاوز 15 يوم بصفة متتالية، حيث لا يمكن للمسئول في مثل هذه الحالات التجاوز عنها كونه تحت أنظار ورقابة جميع الموظفين الذين يطالبون بالعدالة في مثل هذه الأمور خاصة لما يكون موظف آخر من جماعتهم هو المتضرر، أين حتى النقابة تتدخل من أجل أن يأخذ المخطئ حذفه وتطبق عليه النظام والعقوبات اللازمة.

منه نتوصل إلى ما يلي: القانون الذي يفرض نفسه داخل المؤسسة هو القانون الاجتماعي، المعزز من طرف شبكة العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد بالتنظيم، وخاصة أن أغلبية الموظفين ذات أقدمية من جهة، مما ساهم في بناءهم لعلاقات جيدة مع المسؤولين تعيق التسيير العقلاني والرسمي وتؤثر في النظام الداخلي و تؤدي إلى عدم تطبيق القانون والعقوبات على جماعة الزملاء والمعارف القديمة احتراما للعلاقات غير الرسمية التي نسجت بينهم.

هذا ما أدى إلى التساهل مع الأخطاء الصغيرة جدا، مثل عدم المواظبة والتغيب العمدى، الإهمال أو الأخطاء الوظيفية.. مما يعكس سلبا على الالتزام الوظيفي و انضباط الموظفين، في مقابل ذلك تطبق العقوبات على بعض الأخطاء الكبيرة جدا والممنوعة حتى اجتماعيا وهي التي تحدد مدى يطبق المسؤولون القانون المؤسساتي مثل (إهانة الموظف، السب، تزوير..).

إلا أن المسؤولين يطبقون ذلك على الفئات الصغيرة في السن والجديدة ممن لا تقم بينهم أي روابط عمل بعد، بهدف فرض الالتزام والانضباط ودفعهم للمواظبة، مما أدى إلى شيوع اللاعدالة والتمييز في تطبيق الأساليب التأديبية بين الموظفين، مما يؤثر على الفئة الضعيفة سلبا وعلى قابليتهم للعمل وثقتهم في مختلف الأطراف خاصة القائمين على الإدارة.

كما تبين تباين الإجابات أعلاه، عدم توحد المسؤولون القائمين على مختلف المصالح على طريقة موحدة وقيم موحدة لتسيير شؤون الموظفين، رغم كونهم يعملون في مؤسسة واحدة، هذا من منطلق الذي

يؤكد كل منهم، إلا أن ذلك على العموم أظهر تغلب المنطق الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية هي من تسير أمور العمل وتقوم بتسيير شؤون الأعضاء.

كما أن تباين المعطيات أعلاه، تتعلق بمدى أهمية وحيوية بعض الوظائف على حساب أخرى فحين تكون تلك المصالح تقوم على أمور يمكن لمستولون أن ينتفعوا بها تجدهم يفرضون نوعا من الوساطة بين فرض النظام وعدم فرضها لتغطية التسيب والأمور غير المشروعة التي يمكن أن تقع داخلها، أما حين تكون الوظائف تعود لمصالح تهتم بالشؤون المالية والرواتب التي تعني كثيرا الموظفين والرأي العام والسلطات هنا تفرض العقوبات والصرامة، كون لا مجال للخطأ في مثل هذه الأمور، أما حيال المصالح الوقتية والتي تحتوي على زيارات ميدانية يكون فيها انعدام تام لفرض العقوبات بفضل غياب الرقابة الفورية من قبل المسئول.

02- التسيب الوظيفي.

معالجة وتسيير العمل والموظفين حسب مراعاة العلاقات والأعراف الاجتماعية، كثيرا ما يدفع المبحوثين إلى التهاون وعدم تطبيق معايير اللازمة كما هي، بما في ذلك التعامل مع الرئيس والوقت والعمل حسب أهوائهم وليس وفق القانون والنظام، وعن تأثير عدم تطبيق القانون وفرض النظام على الفعل العمالي، نعرض النتائج التالية:

جدول رقم (89) توزيع آراء المبحوثين حول وجود التسيب الوظيفي.

التسيب من طرف الموظفين:	التكرار	النسبة%
لا يوجد تسيب	29	20.42%
البعض متسيب	45	31.69%
الجميع متسيب	68	47.89%
المجموع.	142	100%

يشير الجدول أعلاه إلى مدى وجود التسيب من طرف الموظفين في المديرية، حيث يشير الاتجاه

العام للإجابات أن من أصل 142 مبحوث تؤكد نسبة 47.89% منهم متسيب ولا يطبقون قيم العمل ولا

يحترمون معايير العمل وقوانينه، مقابل 31.69% ممن يشيرون أن البعض منهم فقط متسبب أما آخر نسبة 20.42% يرون لا يوجد أي تسبب من طرف الموظفين.

استنادا إلى المعطيات أعلاه، وبالدمج بين الودعتين التحليليتين الثانية (البعض متسبب بنسبة 31.69% مع الوحدة التحليلية الثالثة الجميع متسبب بنسبة 47.89% نجد أغلبية المبحوثين (113) من أصل المجموع الكلي (142) وبنسبة 79.58% يؤكدون على وجود التسبب والتهاون في تطبيق القانون وقواعد العمل من قبل الموظفين داخل المديرية.

هذا يعود في الأساس إلى: إنجاز العمل وطريقة تسيره وإدارة الموظفين من حيث ما يتعلق بمواظبتهم ومشاركتهم وتعاملهم وحتى تواصلهم يقوم على منطق اجتماعي، أساسه العلاقات والمحابة والزمالة وأيضا اعتناء ومراعاة الإدارة للظروف الاجتماعية والخارجية للموظفين، ذلك ما أدى إلى شيوع التهاون وعدم الصرامة في تطبيق القواعد والقوانين على الأغلبية من المقربين إليهم أو زملائهم، أما فئة صغيرة من الجدد والأقل خبرة كما تم التوصل إلى ذلك في جداول سابقة ممن لا يملكون شبكة علاقات قوية مع الإداريين والمسؤولين هم الفئة الوحيدة التي يطبق عليها الصرامة والتشدد والنظام التأديبي وممن يفرض عليهم العقوبات حيال أخطائهم في مواطن معينة، وهذا ما أدى إلى تباين الفعل والسلوك المنتهج تنظيميا بين أولئك الذين تشدد عليهم الرقابة والصرامة وبين المتسيبين ممن لا يطبقون قواعد العمل ويجعلون من اعتقاداتهم الخاصة وقيمهم الاجتماعية هي الطاغية خاصة في ما يتعلق بمسألة احترام أوقات الدوام، وأولوية الحياة الأسرية على الحياة المهنية والاهتمام بالعلاقات أكثر من الاستحقاق والأولوية والتعامل مع البعض وفق معايير ذاتية بحكم ما يجمعهم من علاقات تؤثر في تطبيق القانون وأسلوب الإشراف وطبيعة الاتصال بين الأطراف. أدى إلى وجود فئتين من المبحوثين لكل منهم قيم وأفعال متباينة مقارنة بالآخرين، هم كالتالي:

فئة المسندين إلى المسؤولين ممن لديهم علاقات وأكثرهم من الزملاء القدامى وبعض من الجدد الذين عينوا حسب المحابة والمعرفة، وهذا ما يؤثر في مدى قدرة المسؤول من عدمه على فرض النظام وتكريس القانون وقواعد العمل عليهم، مما يجعلهم أكثر عدم مبالاة ودورهم الوحيد في المؤسسة هو إنجاز

العمل بالطريقة المطلوبة وفي الوقت المحدد والتنافس من أجل إظهار طاقاتهم واستحقاقهم أمام بقية الزملاء لا أكثر.

فئة غير المتسيبين ممن تطبق عليهم الصرامة والحرص على تطبيق النظام التأديبي وقواعد العمل حرفيا بما لا يخالف القانون، وتجدهم أكثر حفاظا على منصبهم من خلال التتميط على فعل لا يناقض قواعد العمل وتعليمات الإدارة ولا يخالف بأي شكل ما حدد في قانون وواجبات الموظف في الإدارة الجزائرية.

منه التسبب مرتبط بمدى تكريس المسؤولين القائمين على المصالح الفرعية في المديرية للفرض النظام وتكريس العقوبات والصرامة في المعاملة من أجل تقنين الفعل العمالي وتوجيهه الوجهة الصحيحة بما يطابق قواعد العمل والتشريعات المعمول بها، وكلما كانت قيم المسئول تشجع على التعامل العادل مع الجميع من خلال فرض القانون والصرامة في التعامل والمنطق المؤسسي كلما كان أغلبية موظفيها ملتزمون بالتعليمات وغير متسيبين ويركزون على أداء مهامهم في الوقت والشكل والطريقة الصحيحة، وكلما كان قيم المسئول تشجع على التهاون وعدم الصرامة أو الصرامة أحيانا دون أخرى كلما ساد التسبب وشاب الموظفين عليها وأصبح الجميع غير مبالي لضوابط ومعايير العمل ولا لأحكامه وذلك ناتج لكون المسئولون يميزون بين الفئات المهنية من جهة و أحيانا لا يهتمون كثيرا لتطبيق منطق القانون ويتعاملون وفق قيم اجتماعية ومورد العلاقات الإنسانية والتفاهم والتغاضي عن الهفوات وتسبب الموظفين في الإدارة.

جدول رقم (90) توزيع آراء المبحوثين حول مظاهر التسبب السائد.

النسبة %	التكرار	مظاهر تسبب الموظفين:
8.69%	53	عدم التواجد في المنصب رغم تواجد الموظف داخل المؤسسة
18.2%	111	استغلال وقت العمل الرسمي في معالجة أمور شخصية
18.52%	113	عدم الحفاظ على الملكية العامة ووسائل العمل
5.9%	36	عدم الانصياع للأوامر والتعليمات
11.64%	71	إفشاء سر المهنة
18.52%	113	استخدام المنصب لتحقيق أغراض شخصية
18.52%	113	التأخر العمدي عن مواعيد العمل
100%	610	المجموع.

ملاحظة: التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يشير الجدول أعلاه إلى المواطن التي تعكس تسبب الموظفين داخل المديرية، باعتبار أن التسبب لا يتعلق فقط بمواظبة في العمل، وقد اجتمع المبحوثين على مجموعة الأسباب التي لها تأثير سلبي على ثقافة المؤسسة من جهة وأهداف التنظيم وجودة الخدمات من جهة ثانية، ويقاس كل سبب بمقدار تكراره من الأغلبية، حيث نجد حسب الترتيب:

التأخر العمدي عن مواعيد العمل: هذا بسبب بعدم تقيد الموظفين بالنظام الداخلي للمؤسسة الناجم عدم حرص المسئولون على تطبيق ثقافة احترام الوقت، وشيوع عقلية التسبب من قبل الإدارة والموظفين معا بعدم الاهتمام بهذا العامل، مما جعل الموظفين يولون حياتهم العائلية والخارجية الأولوية قبل الحياة المهنية، وهذا ما أكدناه نتائج الفرضية الثانية حيث لا حظنا إشارة الموظفين أنهم يتوجهوا إلى العمل بعد مرافقة الأولاد للمدرسة أو إنهاء الأمور العائلية المختلفة..

بنفس النسبة يؤكد كل المبحوثين بدون استثناء أن الجميع يستخدم المنصب لتحقيق أغراض شخصية: بما في ذلك استخدام وسائل العمل كملكية خاصة وأخذها إلى المنزل مثل الأقلام وأوراق الطباعة، وإخراج مواضيع الامتحانات لأولادهم من المديرية، وأيضا نسخ ملفاتهم الإدارية ونسخ بطاقتهم المختلفة من طابعات المديرية، وهناك من الإشارة إلا أن هناك من يحضر فلاش ديسك فيه مذكره أحد

أقاربه أو كتاب ويقوم بطباعتها له بمبلغ زهيد، المهم أن يتحصل على فائدة معينة، ويقول أحد عمال الصيانة أيضا: أن منزلي أتممته بكامل المعدات فعندما أحتاج كلاب، أو آلة حفر الجدار.. أخذها يوم الخميس مساء و أرجعا الأحد صباحا، كما يتخذ هذا أشكال أخرى بما في ذلك التسبيق بمهام الأحابب والأقارب والأصدقاء مقابل هدايا أو هبات معينة (زيت زيتون، خياطة ملابس، فواكه معينة من طرف سكان الريف..).

غياب المسؤولية وعدم الحفاظ على ممتلكات الدولة: واستخدامها بعنف حتى تفسد، بما في ذلك الطابعات والحاسوب والناسخة وأوراق العمل وحتى ماء الحنفية والكهرباء الذي يترك مفتوح طوال النهار والليل.

استغلال وقت العمل الرسمي في معالجة أمور شخصية: يعني ذلك في الوقت الذي لا بد للموظف أن يتفرغ للعمل تجده ينتقل من مكتب إلى مكتب من أجل معالجة أموره الخاصة، أو أحد أمور ذويه والتوسط لهم لدى المكاتب الأخرى، حتى يبدؤون به في تحقيق مطلبه، أما مكتبه يتركه فارغا ومهامه يعطلها إلى غاية رجوعه، وفي كثير من الأحيان تجد المتعاملين ينتظرون إلى حين تفرغه من أموره الثانوية، ويعود لتغطية أمورهم بعد أن يكون قد عطلهم في أوقاتهم والخدمات التي يمكن أن تقدم إليهم في الوقت المحدد وهذا ما يؤكد 18.2% مبحوث.

كما نجد 11.64% من المبحوثين الذين يشيرون أن هناك من الموظفين اللذين يخرجون أسرار المهنة: ذلك بهدف تحقيق المصالح الخاصة، حيث يفشون الأرقام والأماكن والامتيازات الموجودة لأصحابهم وأهاليهم بغرض البدء بفرصهم لضفر بمناصب معينة أفضل من الآخرين.

بنسبة أيضا معتبرة قدرت ب 08.69% يؤكد البعض الآخر أن من أشكال التسبيب، عدم تواجد الموظف في المنصب رغم تواجده في المؤسسة، وهذا يؤخذ أشكال أخرى من الإهمال بما في ذلك:

التواجد في أحد مكاتب الأصدقاء لتبادل الحديث حول حياتهم المعيشية، بدلا من العمل والتفرغ لإنهاء الواجبات.

الدخول في الوقت وإمضاء الحضور، ثم الخروج مباشرة لأداء بعض الأمور الخارجية، كإخراج أوراق من البلدية، أو التوجه لمركز البريد أو حتى من أجل إحضار قهوة.. مما يجعله في نظر الجميع حاضرا إلا أنه غائب عن المكتب، وليس من أجل القيام و إنجاز مهامه لذلك اليوم.

كما يؤكد 05.09% مبحوث أن من أشكال التسبب أيضا عدم انصياع الموظفين أو بعضهم لتعليمات والأوامر التي يوجهها المسؤولون: ذلك يعود للصراع القائم بينهم حول الشهادات أو المستوى التعليمي والرغبة كل طرف في تولي مناصب قيادية معينة، وهذا ما يجعل الطرف الثاني لا يتقبل أي توجيهات ولا أوامر العمل ولا تعليمات الرئيس ولا يطبقها، رغم أن ذلك غير قانونيا.

من منطلق الإحصائيات أعلاه نتوصل إلى ما يلي: يسود بشكل كبير الاختراقات النظامية التي تشكل تسبب وفسادا في الإدارة والتي تخلق من جهة ثانية تعطيل تحقيق أهداف المؤسسة، كما تلعب دورا بالغا في إظهار ثقافة ضعيفة تبنى على سيادة المنطق الاجتماعي على أكثر مما هو تنظيمي، ذلك ناتج من عدم تطبيق قواعد العمل ومعاييره والتغاضي عن تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة، وفي المقابل تكريس إنتاج القيم الاجتماعية وأعرافها التي تتغلب على القانون والمنطق المؤسساتي الموجه وفق طريقة غير رسمية وغير عادلة والعلاقات غير الرسمية بهدف تحقيق المصالح الشخصية لا أكثر، هذا ما يجعل جل القائمين يتعاملون وفق منطلقهم وأعرافهم الاجتماعية الخارجية، كونهم يعتقدون أن المؤسسة ومالها من نظام وأساليب وموظفين خاضعين لسلطة المسئول بما يحمله من قيم واعتقادات وليس بما يفرضه القانون والنظام.

هذا ما ساهم في شيوع التسبب بمختلف مظاهره بين الأطراف، لأسباب هي:

- عدم تطبيق القانون على الجميع، وتطبيقه على بعض الأفراد دون الآخرين، مما سبب غضب الأغلبية، بالتالي تبنى قيم الإهمال والتسبب بدلا من الجدية وتحمل مسؤولية مهامهم الوظيفية.

- إحساس الأفراد بعدم العدالة بين مصلحة وأخرى، يثير حساسية الموظفين الذين يخضعون لمثل هذه العقوبات دون غيرهم، مما يجعل الكثيرين يمارس جل أفعال غير لائقة تنظيميا ويحاول تحقيق مصالحهم الخارجية والشخصية كلما سمحت لهم الفرصة لذلك.

03- مدى تشجيع الإدارة لسلوكيات الايجابية.

ترتبط عملية التشجيع والمكافئة بفرض الالتزام والانضباط الوظيفي، كونها عملية تبادلية تحقق توقعات الموظف وتدفعه إلى المثابرة والالتزام ، لهذا من الضروري على القائمين التميز دائما بين السلوك الحسن والفعال عن عكسه وتشجيعه بشتى الوسائل الممكنة حتى يضل الفرد يمارسه بالشكل المرغوب، وعن واقع التشجيع والمكافئة في المديرية نجد:

جدول رقم (91) توزيع آراء المبحوثين حول مكافئة الإدارة للموظفين الملتزمين.

النسبة %	المجموع	مكافئة الإدارة للموظفين الملتزمين:
4.23%	06	تفويض بعض الصلاحيات.
		علاقات جيدة.
		الشكر والثناء.
		التسبيق في الترقية.
		عند الإحالة على التقاعد.
		تقديم علاوات مادية.
86.62%	123	لا
9.15%	13	أحيانا
100%	142	المجموع

تشير النتائج أعلاه أن 86.62% والتمثلة ب 123 مبحوث من أصل 142 وهي نسبة جد معتبرة، يشيرون أن المسئولون لا يقدمون أي مكافئة ولا يشجعون الموظفون الذين يجتهدون ويلتزمون بالحضور والانضباط في الأوقات المحددة للعمل، وهذا له انعكاس على التزامهم داخل المؤسسة.

في المقابل نجد نسبة 9.15% من المبحوثين الذين يرون أن هناك من القائمين من يقومون بمكافئة الموظفين الذين يمارسون مهنتهم كما يفرض عليهم وخاصة ممن يحترمون أوقات الدوام والتشريعات المعمول بها الرسمي، وفي تصريح آخر لأحد المبحوثين أشارت نفس النسبة: (أن ذلك يتم

غالبا عند التقدم لتقاعد أو التأهب للتحويل لمؤسسة أخرى)، مما يعني أن تأثيره على انضباط الموظف لا يكون فاعلا، إنما شكليا تقام عند إحالة أحدهم إلى التقاعد لإشارة إلى مقدار الوقت والتضحية والعطاء الذي قدمه من أجل هذه المؤسسة.

أما النسبة الأخرى تقول أن من أساليب التشجيع المعتمدة في تحفيز الموظفين الذين لا يتسبون في الإدارة ويتسمون بالمواظبة هي تفويضهم لبعض الصلاحيات أو تبوءه بمكانة عزيزة لدى المسئول كأسلوب من أساليب التحفيز والتشجيع الممارس.

ثالثا يؤكد بعض مبحثين هذه الفئة مبحثين أن هناك بعض القائمين يقدمون لهم الشكر والثناء على مجهودهم.

كما أشار البعض الآخر أن الجزاء الذي يناله الموظف الملتزم بالتعليمات والمنضبط سلوكيا يتمثل في التسبيق في الترقية وتحقيق مصالحه الشخصية وألويته في جميع الأمور، كونه تبؤ له مكانة محترمة لدى المسئولين وبين الزملاء..

بالنظر إلى الجدول أعلاه، نلاحظ كيف أن المؤسسة لا تتوفر على أساليب تحفيز مادية مثل علاوات أو أوسمة شرفية، أو تتمين للكفاءة من خلال زيادة مادية، وهذا ما قد يضعف من عزيمة الموظف ودافعيه نحو تحسين سلوكه وضبط أفعاله والالتزام. هذا ما قد يؤثر أيضا في دافعيه و رضاه حول مكان عمله والذي يؤثر سلبا على أدائه والطاقة التي يقدمها لهذه المهام المخولة إليه. وهذا يعود أساسا إلى جمود الحوافز والعلاوات في مثل هذا القطاع، فهو ليست مؤسسة إنتاجية تساهم في رفع الدخل وتقاسم الأرباح ومشاركتها، إنما هي مؤسسة خدماتية ذات ميزانية محدودة توجه لمختلف الرواتب والحاجات الأساسية للمؤسسة والمؤسسات التعليمية التابعة، وباعتبار أن أداء الموظف غير مادي وليس فيه عائد مادي، هذا ما جعل الحوافز قليلة والسلطات المعنية لا تهتم بهذا الجانب، مما أثر سلبا على الدافعية وتحفيز الموظف وكذا التزامه أو تحقيق توقعاته.

للإشارة أيضا أن أغلبية ممن أجابوا بأن هناك من يحفز ويكافئ الموظفين على انضباطهم والتزامهم بالنظام الداخلي للعمل، أكدوا أن ذلك يتم بالشكر والثناء أو تفويض الموظف ببعض الصلاحيات الأخرى

مما يجعله يتصل لمنصب المسؤولية دون زيادة امتيازات مالية ومغرية معينة مما يجعل البعض الذين يصفرون بمثل هذه الامتيازات والمكافئات يستعملون السلطة المخولة لهم لتحقيق أغراضهم الشخصية ومصالحهم المتعددة، وهذا هو الحافز الوحيد الذي يجعلهم أكثر انضباطا واحتراما لأمر شكلية للعمل، وربما أيضا حتى يصفرون بفرصة الترقية الاختيارية والتي لن تقدم لهم إلا إذا كانوا يتميزون بمكانة عزيزة وقوية لدى المسؤولين رغم كفاءتهم من عدمها.

هي بالتالي فرصة تحقيق المصالح الشخصية وليست من أجل مصلحة المؤسسة، خاصة أمام الراتب المنخفض للموظف مقارنة بزيادة أسعار الحاجيات الأساسية في المجتمع.

مما يستدعي على السلطات التركيز أكثر على هذا الجانب لربط السلوك و الفعل الاجتماعي الممارس داخل التنظيم بأمر تعنيه وتشبع توقعاته بهدف ضبط السلوك وفق المعايير المطلوبة وفي نفس الوقت فرض أنظمة عقابية على المتخلفين بالسلوك المفروض حتى يتم ردع التصرفات السلبية حتى يتم ردع التصرفات السلبية حتى يكون الموظف مجبرا على التزام ثم يعتاد على ذلك في مجال عمله.

من ثم نجد إلى جانب عدم تطبيق القانون إلا على البعض، ومن جانب آخر عدم المكافئة والتشجيع على السلوك الجيد، تحد من عقلانية التسيير في المؤسسة، كون ضبط الأفعال الاجتماعية يستدعي توفر جملة من القوى والوسائط التي يمكنها أن تحفز الأفراد على التماسك بالقيم الايجابية، أما غير ذلك فهو تدعيم للروتين والملل والإهمال داخل أماكن العمل والذي يعرقل من ضبط الموارد البشرية.

04- العلاقة بين تطبيق القانون ووجود التسبب الوظيفي.

اعتماد الإدارة على عامل العلاقات الاجتماعية أكثر من القانون، بأسلوب غير رسمي بين الأغلبية

لديه تأثيرات سلبية على ضبط الفعل والتحكم فيه وفق المسار المطلوب وفق ما تطله النتائج التالية:

جدول رقم (92) يوضح مدى تطبيق الأنظمة العقابية وعلاقته بتسبب المبحوثين.

التسبب:		لا يوجد تسبب		البعض متسبب		يوجد تسبب		المجموع.	
العقوبات:	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
تطبق.	11	61.11%	03	16.67%	04	22.22%	18	100%	
تطبق على البعض	11	15.94%	14	20.29%	44	63.77%	69	100%	
لا تطبق	07	12.73%	28	50.51%	20	36.36%	55	100%	
المجموع	29	20.42%	45	31.69%	68	47.89%	142	100%	

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين أجابوا بوجود

التسبب بنسبة 47.89%، مقابل نسبة 31.69% أجابوا أن البعض فقط متسبب، في حين آخر نسبة

قدرت ب 20.41% أكدوا أن ليس هناك تسبب.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في تطبيق الإدارة العقوبات على المستحقين على المتغير التابع

وهو التسبب من قبل الموظفين، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين أجابوا بأن تطبيق

العقوبات يقع على بعض الموظفين فقط بنسبة 63.77%، مقابل نسبة 20.29 من المبحوثين الذين

أجابوا بأن العقوبات تطبق على بعض الموظفين وأجابوا أيضا أن بعضهم متسبب، مقابل 15.49% من

المبحوثين أجابوا أن العقوبات لا تطبق على الجميع وهم لا يتسببون.

في حين الاتجاه الثاني (البعض متسبب) عزز بنسبة 50.51% من الموظفين الذين لا أجابوا بعدم تطبيق عليهم العقوبات، مقابل نسبة 36.36% من المبحوثين لا تطبق عليهم العقوبات وأجابوا أن الجميع متسبب، في مقابل 15.94% أكدوا بعدم تطبيق الإدارة العقوبات على المستحقين وهم لا يتسببون في العمل.

أما الاتجاه الثالث (لا يوجد متسببين) عزز بنسبة 61.11% من طرف الذين أجابوا بأن الإدارة تطبق عليهم العقوبات، مقابل 22.22% أجابوا بأن الإدارة تطبق على المستحقين العقوبات إلا أنهم من فئة المتسببين.

باعتنادنا على معامل التوافق نستنتج أن هناك علاقة ارتباط متوسطة بين مدى فرض النظام بتسبب المبحوثين وقدرت العلاقة حسب معامل التوافق ب $R=0.44$.

من منطلق المعطيات الإحصائية أعلاه نتوصل إلى ما يلي: اعتماد الإدارة على عامل العلاقات الاجتماعية المعززة بين الأغلبية، والتعامل كذا التواصل بأسلوب غير رسمي بين الزملاء القدامى والأكثر خبرة، جعلتها لا تعتمد على القانون والنظام التأديبي بهدف فرض الانضباط وترسيخ معايير العمل وأصوله، إلا أن ذلك جعلها في وضع تكريس اللامعالية التنظيمية، وهذا ما توضحه نسبة 48.59% الذين يؤكدون أن فرض النظام يطبق على البعض فقط لا الكل، هذا ما أدى إلى تهاون الأغلبية من الموظفين وتسببهم، من بينهم:

- فئة الذين لا تطبق عليهم الأساليب الردعية الملائمة، مما أدى إلى عدم ضبط أفعالهم الاجتماعية التي اعتادوا عليها (طريقة التعامل مع القانون والوقت وبناء العلاقات خاصة) وعاداتهم السلوكية الخارجية التي لا تساعد على تبني ثقافة فاعلة في المؤسسة وتعيق تحقيق الانضباط وفرض النظام الداخلي وقانون المؤسسة.

- فئة الذين يلتزمون ممارسة الإدارة والتميز في تطبيق النظام التأديبي، يجعلهم أكثر تهاونا وتسببا كون الإدارة في الكثير من الأحيان تهدد أيضا من قبل الموظفين، (كيف أن تطبقي عليا ذلك وفلان

لم تطبقي عليه)، وهذا ما يجعلهم لا يخافون ولا يهابون أبدا العقوبات التي تفرضها عليهم من قبل الإدارة.

كان ذلك واضحا في إظهار مدى علاقة فرض النظام التأديبي بتسيب الموظفين، حيث أظهر الجدول أعلاه أن ارتفاع نسبة تطبيق العقوبات وفق منطق اللامساواة بين الجميع، قابله مباشرة ارتفاع تسيب الجميع داخل المديرية.

هذا ما يجعلنا نقول أيضا أن تدعيم القيم السائدة تنظيما من عدم عدالة وعدم انضباط وتسيب يأتي من مسألة أن المسئولون يحتكمون إلى العلاقات في التسيير وتطبيق النظام، حيث هيمن وتصبح العلاقات الاجتماعية التي تحددها المبادئ التنشئة الاجتماعية (ضرورة احترام الكبير، عدم التعدي عليه حتى في حالة الخطأ لأنه عيب، النصح على خدمة الجار والقريب، خاصة لما يكون ذلك القريب أيضا خالك أو أكثر منك سنا) فهنا الأعراف الاجتماعية منع المسئولون وتشكل قوة ضاغطة تحدد له نوع السلوك الذي عليه اتخاذه، والطرق التي يجب أن يواجه بها، إلا أنه من جانب آخر تشجيع المسئول بحد ذاته لمثل هذه القيم وعدم ضبطها يقع على عاتق شخصيته ومدى قدرته على القيادة والتحلي بالصفات المثالية والعدالة، فالتمييز بين فلان وفلان على أساس القرابة ومعاملتهم بالظلم وبطريقة غير موضوعية وغير عادلة (هو فعل تقليدي وسلطة تحتكم إلى العاطفة تعرقل العقلانية في التنظيم كما أشار إلى ذلك ماكس فيبر مما يعني أن الإدارة لا تحتكم إلى الشروط العلمية والرشد والعقلانية في عملية التسيير والإدارة)، مما يجعل الطرف المظلوم يحتقر المسئول ويفقد هيمنته بين مرؤوسيه..، في مقابل ذلك إن كان الفصل بين فلان وفلان على أساس الكفاءة والموضوعية ومدى جدارة كل منهم بعدم التعدي على أي منهما يدفع كل الطرفين لفهم مسألة الكاريزمة والعدل وصفات القادة البطولية حتى لو كان أحد الأطراف ابن عمه (وهو فعل عقلائي يحتكم إلى العقل والقيم المثالية والدينية وكفاءة الشخص التي تخدم ثقافة المؤسسة).. من ثم السماح لمثل هذه الأعراف أن يعاد إنتاجها تنظيما هي مسألة ضعف القيم التي

يتحلى بها القائمين على الإدارة، وعدم جدارة الأساليب والإجراءات التي تعتمدها المؤسسات في تكريس ثقافة للعمل.

جدول رقم (93) يوضح مدى تطبيق الأنظمة العقابية وعلاقته بمواظبة الموظفين.

المواظبة:		أوأظب على العمل		أوأظب قليلا		لا أوأظب		المجموع.	
العقوبات:	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
تطبق.	-	-	18	100%	-	-	18	100%	18
تطبق على البعض	55	79.71%	-	-	14	20.29%	69	100%	69
لا تطبق	-	-	46	83.64%	09	16.36%	55	100%	55
المجموع	55	38.73%	64	45.07%	23	16.19%	142	100%	142

من خلال معطيات الجدول نرى أن الاتجاه العام للجدول يتجه نحو المبحوثين الذين لا

يواظبون أحيانا بنسبة 45.07%، مقابل نسبة 38.73% من المواظبون على العمل، في حين نسبة أقل قدرت ب 16.19% لا يواظبون بصفة كبيرة جدا.

بإدخالنا للمتغير المستقل المتمثل في فرض الإدارة العقوبات وتطبيق القانون على المتغير التابع وهو المواظبة على العمل، تبين أن الاتجاه العام معزز من طرف المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يطبقون العقوبات على من يستحق ذلك بنسبة 100%، مقابل نسبة منعدمة للمبحوثين الذين أجابوا أن المسؤولين يطبقون العقوبات وهم يواظبون أو لا يواظبون بتاتا على العمل.

في المرتبة الثانية عزز أيضا نفس الاتجاه بنسبة 8.64% من طرف المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يطبقون على البعض فقط العقوبات، مقابل نسبة 16.36% من المبحوثين الذين يجدون أن المسؤولين يطبقون على البعض فقط العقوبات وهم من فئة الذين لا يواظبون على العمل.

في حين الاتجاه الثاني أواظب على العمل معزز بنسبة 79.71% من طرف المبحوثين الذين أجابوا أن العقوبات تفرض على البعض فقط من قبل المسؤولين، مقابل 20.36% ممن طرف المبحوثين الذين يرون أن المسؤولين يفرضون على البعض فقط العقوبات وهم من فئة غير الموظفين على العمل.

من أجل التأكد من العلاقة بين متغيرين (فرض العقوبات) والمتغير التابع (المواظبة على العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين قدرت ب:

$$. R=0.89$$

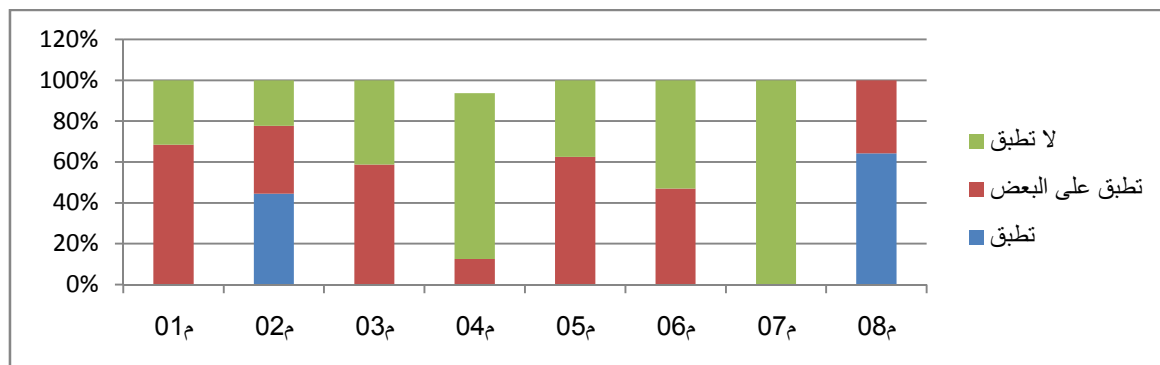
من ثم نتوصل إلى أن: اختلاف وتباين إجابات الموظفين بين من يلتزم أو لا يلتزم باحترام الوقت والمواظبة على العمل ناجم عن: اختلاف القيم التي يشجعها المسؤولون داخل المؤسسة، أي عدم اتفاق القائمين على المؤسسة على أسلوب واحد في التعامل مع الموظفين ومحاولة ضبط السلوك ذلك ما يجعل الموظفين يحسون بعدم العدالة داخليا ثم عدم التمثل لتعليمات أو للنظام التأديبي القائم أو المعمول به. خاصة وأن المسؤولين حسب جداول سابقة يطبقون العقوبات فقط على الأقل خبرة والجدد من الموظفين، بينما الموظفون الكبار ممن لديهم علاقات اجتماعية معهم وخبرة في الميدان لا يطبقون عليهم ذلك، هذا حسبما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (94) توزيع آراء المبحوثين حول مدى تطبيق العقوبات التأديبية حسب متغير نوع المصلحة.

تطبيق العقوبات: المصلحة:	تطبق على الجميع		تطبق على البعض		لا يطبقون بناتا		المجموع.	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
م01	-	-	68.42%	13	31.58%	06	100%	19
م02	44.45%	08	33.33%	06	22.22	04	100%	18
م03	-	09	35.71%	05	-	-	100%	14
م04	-	-	58.82%	10	41.18%	07	100%	17
م05	-	01	12.5%	02	81.25%	13	100%	16
م06	-	-	62.5%	10	37.5%	06	100%	16
م07	-	01	47.06%	08	52.94%	09	100%	17
م08	-	-	-	-	100%	09	100%	09
المجموع.	12.68%	18	48.59%	69	38.73%	55	100%	142

ملاحظة: لم يتم ذكر أسماء المصالح لسرية المعلومات، حيث أن الغرض هو إظهار مدى وجود طريقة

تسيير وأسلوب إدارة موحدة.



شكل رقم (109) يبين مدى تطبيق الإدارة للعقوبات التأديبية حسب نوعية المصالح.

بالتمعن في الجدول والشكل أعلاه نجد هناك اختلاف في تطبيق وفرض الأساليب العقابية

والصرامة في تطبيق قواعد العمل على الموظفين بشكل صارم باختلاف مصلحة لأخرى، وهذا تابع

للأهداف والمهام التي تسعى كل منها إلى تحقيقها في كل مرحلة، ذلك لأن هناك مصالح لا يكتر فيها العمل إلا في فترات معينة دون أخرى.

منه نتوصل إلى: عدم توحيد المسئولون القائمين على مختلف المصالح على طريقة موحدة وقيم موحدة لتسيير شؤون الموظفين، رغم كونهم يعملون في مؤسسة واحدة، هذا من منطلق المنطق الذي يؤيده كل منهم، إلا أن ذلك على العموم أظهر تغلب المنطق الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية هي من تسيير أمور العمل وتقوم بتسيير شؤون الأعضاء.

أما بالنسبة للفئة القليلة الذين يشيرون أن المسئولون يطبقون ذلك بدون أي تحيز تشير إلى اختلاف القيم والأساليب الردعية بين رؤساء المصالح، وعدم اتفاقهم على طريقة علاج وتسيير معين لمؤوسهم، فقد يكون مثلاً رئيس مصلحة أكثر تطبيقاً للقانون وأكثر صرامة في مثل هذه الأمور تبعاً لمدى حساسية الوظائف والمسؤوليات التي يتحملها مؤوسيه، بينما رئيس مصلحة ب يتخذ أسلوب آخر في معالجة انضباط وأفعال مؤوسيه أو يكون أكثر تسبياً لكون الأمور الروتينية المنجزة تتطلب فقط بعض المهارة والإتقان ولا تتعلق بخطورة الملفات والقدرة على التلاعب بها، هذا ما يعلل تباين آراء العينة، رغم أن النمط السائد هو تدعيم التسيب وعدم فرض الالتزام الذي يؤثر في الجهة المقابلة على انضباط العمل ومدى احترامهم لقيم العمل ومعايره من قبل الأغلبية.

منه نستنتج: سيادة ثقافات فرعية تختلف أسس معالجتها للممارسات السائدة، وهذه القيم المختلفة مدعمة من طرف الإدارة والقائمين عليها بالدرجة الأولى، وهو تشجيع من جهة أخرى على تنوع القيم وعدم التوحد حول طريقة عمل ممنهجة كي يتفق عليها الجميع، مما يجعلها لا توحيد مختلف الأعضاء نحوى قيم متجانسة و تخدم ثقافة المؤسسة.

المبحث الثاني: جهود الإدارة في ترسيخ الثقافة التنظيمية

يعد وضع الموظف في مكانه المناسب يتعين عليه الإلمام بأمور العمل ومعاييرها، ذلك ما يستدعي تكاثف الجهود من أجل تعليم وتنقيف الموظف ومرافقته بشتى الطرق من أجل تعريفه بنظام العمل وطريقة العمل وإكسابه المهارات المناسبة، هذا ما قد يقلل من الأخطاء والهفوات التي قد يقع فيها الموظف الجديد دون محاولة تسليط العقوبات بصفة مستمرة عليه، كما يقلص من مدة تعليمه والوقت الذي يهدره في إنجاز مهمة واحدة.

01- جهود الإدارة في حسن توجيه وتكوين الموظفين.

تنشئة الموظف تنظيما وغرس فيه القيم والثقافة الخاصة بالعمل تعد من أهم الجهود التي يمكن على الإدارات والمؤسسات الجزائرية اعتمادها من أجل التوعية اللازمة للموظف حول القيم والممارسات المقولة تنظيميا، وقد يكون للعملية دور فعال نحوى توجيه الفعل العمالي وضبطه والتحكم فيه وفق المسرى والمواصفات المطلوبة كما تساهم في غرس قيم موحدة وواضحة حول المؤسسة وما هو المقبول فيها أو توعية الموظفين حول قواعدها ونظامها، مع العلم أن أغلبية القطاعات العمومية تهتم كثيرا وجيدا بفضل جهود الدولة نحو عملية تكوين الموظفين ومرافقتهم مرافقة صحيحة، إلا أن حمل هذا التكوين وتضمنه للقيم التنظيمية الصحيحة أو تركيزه حول الواجبات والممارسات اللاتئة بالموظفين التي لا تتناقض مع قم المؤسسة، أمر يستدعي النظر فيه وتقييمه، وهو ما نحاول التوصل إليه من خلال هذه الجداول البسيطة، حيث أن النتائج سابقا أكدت لنا أن العقوبات لا تطبق كثيرا ولا التشجيع والمكافئة يتمتع بها الموظفين، مع العلم أن هاتين العمليتين هامتين في تشجيع وترسيخ الثقافة التنظيمية، ثم هل يعود عدم ترسيخهما لكون عملية التكوين وإعداد الموظف كانت كافية لينشئ الموظف في بداية تعيينه حول السلوكيات اللاتئة التي لا تحتاج عقوبات حولها، وهو ما ستجيبنا عليه الجدول التالية:

جدول رقم (95) توزيع آراء الباحثين حول مدى وجودهم للمرافقة الكافية عند تعيينهم لأول مرة، وتحديد من هم الأعضاء الذين تدخلوا لمساعدته وحسن توجيهه.

النسبة %	التكرار	التكوين والمرافقة عند بداية تعيين الموظفين:	
99.3%	141	وضعي تحت موظف أعلى مني خبرة.	يوجد
	141	رئيس مكتب.	
	141	دورات تكوينية جماعية.	
	141	يتعاون الجميع على حسن تعليمنا وتوجيهنا.	
0.7%	01	تعلمت وحدي.	لا يوجد
100%	142	المجموع.	

الملاحظة: التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه مدى وجود المرافقة للمبشرين عند تعيينهم أول مرة في مناصبهم، حيث أشارت نسبة 99.3% إلى وجود المرافقة والتوجيه اللازم للموظف الجديد، مقابل 0.7% هو مبحوث واحد من أصل 142 أكد أن التعلم والتلقين كان ذاتي ولوحده ولم يجد أحد ليسانده أو يعرفه بمسؤولياته.

بالنسبة للاتجاه الأول: (توجد مرافقة) كانت حسب تصريح جميع المبحوثين من قبل كل من:

رئيس مكتب: حيث يتلقون التوجيه والمرافقة من طرف المشرف الذي وضع لتلقين مهارة معينة أو توجيه الموظفين الجدد وتعريفه بأدوارهم وزملائهم وبكل ما يحيط بالمؤسسة.

تعاون من لديهم خبرة في عملية مرافقة وتعلم الموظف الجديد: بما في ذلك موظف أعلى منه خبرة وتعاون الجميع بما في ذلك الزملاء والمشرفين.

التكوين: خارج المؤسسة في المراكز المعتمدة بعد تحديد موضوع التكوين وأهم المراقبين والميزانية الخاصة بذلك مع يوم خاص في الأسبوع عادة ما تكون أيام راحة الموظف من أجل التوجه للتكوين حتى لا يتعطل أدائه داخل المؤسسة.

هذا مقابل عنصر وحيد من المبحوثين بنسبة 0.7% الذي يشير أن لا وجود لأي مرافقة وعملية تأهيل وإعداد للموظف، كونه يتعلم وحده عن طريق المعاشية والملاحظة والخبرة حتى يتمكن من إمام نفسه بكل متطلبات العمل والوظيفة وأيضا التعرف على حقوقه وواجباته، من ثم فذلك يؤثر على سرعة تعلم الفرد الذي ينعكس سلبا على سرعة تعلم المهارة وتنفيذ المهام الموكلة إليه.

مما يعني أن نظرة الموظفين إلى عملية التوجيه والإرشاد في مجال العمل متجانسة، ويتم تغطية الموظف بجهد جماعي موحد من أجل حسن إعداده وتكوينه، والأکید على العموم على أن عمليات التوجيه تؤدي لتجاوز الأخطاء وسرعة التنفيذ وتحسين الأداء.

من جانب آخر نجد أن اهتمام القائمين على هذه المسألة ناتج من أن مصلحة المؤسسات التعليمية يهتم بها الجميع، فالخدمات التي يثمنها الأفراد ويحسون بأنهم مجبرون على أدائها وتحقيقها على أكمل وجه هي مسألة خدمة معارفهم وذويهم وأبنائهم من الأساتذة والتلاميذ التي يهتم أغلبية المبحوثين بها خاصة وأن أغليبيتهم من الأولياء، فعدم القيام بأدوارهم على أكمل وجه، يؤدي إلى إنتاج فئة من الموظفين لا تقدم الأحسن لأبنائهم وذويهم شخصيا..

من جانب ثالث نجد أن القطاع لم يضع اهتماما لمسألة التعلم بالمرافقة فقط للموظفين الجدد، بل الاهتمام تجمع حول تحقيق مختلف العوامل والأساليب التي تصب كلها في تحقيق طاقات وكفاءات جيدة وفاعلة في القطاع من خلال ضمان دورات تكوينية والتعاون بين الجميع من أجل نقل المعارف والكفاءات وتطويرها..

منه من خلال المعطيات الإحصائية أعلاه نجد أن: عملية المرافقة والتوجيه في هذه القطاع تتمتع باهتمام بالغ من طرف القائمين عليها وذلك بسبب وعيهم حول أهميتها وجدارتها في حياة الموظف والمؤسسة على السواء. هذا ما ينعكس إيجابا على حسن توجيه الموظف وإعداده في مجال عمله، وتحسين أدائه. حيث أن في مثل هذه المرحلة يتشرب الموظف ثقافة التنظيم وقيمتها السائدة وتتعلق عملية التعلم والتثقيف، بمقدار الاهتمام والقيم التي يتحلى بها الرئيس أو المرافق والزملاء المتعاونين على عملية التكوين بالدرجة الأولى، ويكون لأخلاقهم والأسلوب الذي يتبعونه في الإشراف والمعاملة والقيم التي يتسم

بها كل طرف ونمط التواصل بمروسته دور بليغ في إرساء القيم التي يتحلى بها وترسيخها في الموظف الجديد لينقلها مجدداً، حيث عادة ما يحاول الموظف إعادة ممارسة نفس المنطلق ونفس القيم التي لاحظها وعاشها واكتسبها من طرف تأثره بأسلوب وقيم القائمين على العملية.

كما من المفروض أن يعمل الموظف الجديد بتهيئة جو من العلاقات الجيدة والاحترام والتفاهم بين الطرفين من مرافق ومنتقي كون العلاقة الجيدة تساعد في إثراء التعلم وتحسين أسلوب الإشراف والتوجيه، وأيضاً فعالية تنفيذ المهارة، كون العلاقات الجيدة في مجال العمل تخلق تعاون وترايط بين الطرفين، عكس الطرف الذي نجده يتسم بالغضاضة والخشونة مما يؤثر على عملية التفاعل وحتى على مدى تلقي المعلومة واستيعابها بشكل جيد.

بالتالي فإن عملية التعلم وحتى تشريب الثقافة والقيم الفعالة لا تتعلق فقط بالتوجيهات النظرية، أو ما هو مكتوب على ورق في النظام الداخلي أو التشريعات المعمول بها و التي يتحصل عليها الموظف من المكون أو المشرف، أو حتى التطبيقية من خلال تدخل المشرف والرئيس في تصحيحه ونصحه بقدر ما تتأثر بطريقة المعاملة والتفاعل والاتصال والقيم التي عاشها فعليا ويلاحظها والتي تحدد تصرفات وحركات أعضاء التنظيم من رئيس ومرووس فيتنبأها ويعتبرها الأنجع في تحقيق أهدافه المبدئية داخل المؤسسة وإظهار مكانته مثل الآخرين.

02- ما يتعلمه المبحوث أثناء التكوين وفترة التجربة بعد التعيين المباشر.

أجاب أغلبية المبحوثين عن الدور الهام الذي تلعبه عملية التكوين التي تعد عملية ضرورية للقطاع، وعن الأهداف ومحتوى الحصص التكوينية المبرمجة لموظفي القطاع وعلاقتها بغرس أخلاقيات العمل والقيم الجيدة للمؤسسة، نعرض النتائج المتوصل إليها من خلال هذا الجدول:

جدول رقم (96) توزيع آراء المبحوثين حول ما يتعلمه الموظف الجديد أثناء عملية التعلم بالمرافقة والتوجيه.

النسبة %	التكرار	محتوى عمليات التكوين والمرافقة في القطاع:
29.44%	141	مسؤوليتي ومهامي
16.08%	77	النظام الداخلي للمؤسسة
4.38%	21	القيم الواجب التحلي بها
20.67%	99	حقوق وواجباتي
29.44%	141	الطريقة الصحيحة للعمل
100%	479	المجموع.

الملاحظة: التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بما يتم ترسيخه في الموظف أول ما عينوا في المديرية من طرف المرافقين والزملاء. حيث نلاحظ أن المرافقين والدورات التكوينية التي تنظم في شرف الموظفين الجدد تركز على المواضيع والأهداف التالية، وسنقوم بذكرها بالترتيب كما تكرر اختيار المبحوثين لها:

الطريقة الصحيحة للعمل وذلك حسب إشارة 29.44% من أعضاء البحث: الذي يقصد بها تلقين الموظف المهارات الصحيحة واللازمة لأداء المهام المكلف بها، ويشمل ذلك كيفية التغلب على الصعوبات والتقليل من مقدار الأخطاء المنجزة، من خلال مرافقة ومراقبة والتصحيح المستمر والتوجيه لما ينجزه.

من نفس المنطلق وبنسبة 29.44% يؤكد المبحوثين أن التوجيه أو الدورات التدريبية المختلفة تركز على تعليم كل رتبة ما عليه من مسؤوليات وأدوار ومهام تعود إليه قانونيا وعليه إنجازها في أوقات معينة: يشمل ذلك إعطاء البرنامج اليومي والأسبوعي والشهري والسنوي فيها عدد المهام التي يتم إنجازها في كل مرحلة وكل وقت، حتى لا يتيه الموظف، ويدرك مسؤولياته من جهة، ويمكن أن يبحث خارجيا على تكوين ذاتي لنفسه في كيفية القيام أو إنجاز تلك الأشياء بأسرع وقت وأقل أخطاء كون الفرد الذي يعلم ما ينتظره من مسؤوليات يتأهب لها ويبقى مستعدا لها ولا تأتيه فجأة أو تشكل له ضغط مع الوقت، كما يكون لمثل هذه الأشياء دور كبير حتى يتحكم الفرد في الوقت المخصص للعمل ويعلم ما ينتظره من واجبات فلا يشتغل في إيجاد أعذار خارجية لتعطيلها.

أما 70.21% من أفراد البحث، يشيرون أن في هذه المرحلة يتم إحاطة الموظفين الجدد بكل حقوقهم وواجباتهم خاصة ما ذكر منها في القانون الأساسي للوظيفة العمومية: مثل حق الأجر والراحة وعدم الإهانة.. وواجبات تشمل أداء المهام، عدم المساس بسلطة الدولة، عدم إقضاء الأسرار المهنية..

كما يشير 77 مبحوث من أصل 141 بنسبة 54.61% أن التلقين والتوجيه أيضا يشمل التعريف بالنظام الداخلي للمؤسسة: وضرورة كل موظف قراءته والإمضاء عليه، بما له من ضوابط السلوك والقيم الواجب التحلي بها والعقوبات التأديبية اللازمة لأي منهم يتعدى على قواعد العمل والنظام الواجب تحقيقه.

أما بنسبة جد ضعيفة قدرت ب 14.89% هناك إشارة إلى محاولة ترسيخ بعض القيم اللازمة في الإدارة والتي تشمل عادة ضرورة التحلي بالصدق والنزاهة وتحمل المسؤولية واحترام أوقات الدوام.. إلا أن تكرارها كان جد ضعيف من قبل المبحوثين، مما يعني أن عملية التلقين والتنشئة التنظيمية لا تركز كثيرا حول القيم التنظيمية وتطبيق القانون وتعليمهم ثقافة العمل بقدر ما تركز على كيفية الأداء وبعض الحقوق والواجبات، إلى جانب إحاطتهم بالنظام والعقوبات الردعية إلا أنها لا تطبق ولا يفرض العمل بها كما تمت الإشارة إلى ذلك في جدول سابق، وذلك ما يشجع التسبب، وتحلي كل طرف بقيمه الخاصة على حساب قيم المشتركة للجماعة الواحدة.

أخيرا تتعدم إجابة المبحوثين حول أن المؤسسة تعلمهم أدبيات وأخلاقيات العمل: وكثيرا من المبحوثين أجابوا أن الأخلاق والالتزام والاحترام هي ما يحمله الموظف فقط من الخارج، فتجد هنا الكذاب والسراق والذي لا يحترم غيره والذي لا يحافظ على ممتلكات الدولة والذي لا يطفأ مصابيح المكتب عند خروجه ... كل حسب مبادئه والقيم الشخصية التي يتحلى بها، فالمرافقين يهتمون أكثر بما هو ملموس من حيث الأداء والجودة والكفاءة، أما عقلية الموظف فتترك له كي يطبقها كما يشاء.

من منطلق المعطيات أعلاه نتوصل إلى ما يلي: يركز تلقين الموظف الجديد في المؤسسة محل الدراسة على طريقة الصحيحة للأداء بالدرجة الأولى، وثانيا واجبات وحقوق الموظف بشكل بحت، أما التطرق إلى القيم الواجب ترسيخها أو التعريف بالموظف بأخلاقيات العمل في المؤسسات الحديثة، أو توعيته حول أهمية السلوكيات الجيدة التي تنعكس إيجابا عليه وعلى مؤسساته وعلى وطنه تكون شبه غائبة، وبل صادفنا أن أغلبية المبحوثين ملك النظام الداخلي للمؤسسة وأخلاقيا العمل جاهزا في درج مكتبهم، إلا أنهم يجهلون أهم بنوده وبل هناك من يجهل القوانين وأغلبية حقوق وواجبات الموظف، مما يجعل وجودهم ينحصر على الأداء كأعظم وأول واجب لديهم (أما العلاقات والهندام ولغة الكلام وحتى النشاطات الفردية والعلاقات الشخصية تمارس وفق قيم ورغبة كل منهم، وكأنها ليست من مهمة الإدارة وحدها نحوى نماذج سلوكية موحدة...

مع العلم أن أولا وأخيرا فإن هذا الموظف لا يقف على ما تلقاه على شكل نصائح شفوية أو كتابية أو حتى لفترة تكوينية بسيطة من أجل غرس فيه القيم الصحيحة، فهو أولا وأخيرا يقتدي من المعاملة وطريقة تعامل الكبار والمسؤولين وما يتم تشجيعهم من القدامى داخل التنظيم ويحاول إعادة إحيائه كغاية لبلوغ أهدافه وكسب مكانته هو أيضا.

المبحث الثالث: الإشراف العقلاني يؤدي إلى سرعة إنجاز وإتقان الأداء.

يعتبر الإشراف أهم وسائل المتابعة التنظيمية وفرض الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، لما للمشرف من دور هام في التوجيه والمراقبة للموظفين داخل المؤسسة، ويعتبر السلوك الإشرافي المتبع ذات علاقة وطيدة بنوعية الأداء ونوعية العلاقات السائدة بين الأطراف، كون السلوك الإشرافي الديمقراطي والمبني على التعاون والتشارك يساهم في حسن ضبط الطاقات وحسن استغلالها إلى ما يخدم التنظيم، والعكس يكون صحيحا خاصة لما يكون المشرف مستبد أو غير عادل وليس متعاون.

01- طبيعة الإشراف.

مرافقة الموظف قبل الأداء من خلال توجيه التعليمات اللازمة للأدوار اليومية إلى جانب المتابعة والمرافقة أثناء وبعد الأداء من خلال النظر في ما ينجزه الفرد وإظهار مواطن صوابه وأخطائه من أجل تصحيحها، يساهم في إتقان العمل، وأداء المهام على أكمل وجه بصفة تشاركية، كون جميع المهام المنجزة تحتاج لوجود مسئول يدقق النظر فيها وفي مدى صحتها مضمونا وشكلا قبل تقديمها إلى المستفيدين أو المدير العام أو حتى تحويلها كتقارير إلى الوزارة، إلا أن الإشراف والمسئول الذي يقوم على العملية له دور في مدى إنجازه لهذه الأهداف حسب طريقة التواصل والتفاعل الفعال مع مرؤوسيه مما يدفعهم إلى تحقيق الأهداف بعقلانية دون التأثير بمعايير الروابط والعلاقات غير الرسمية، حسب ما يتم توضيحه في النقاط التالية:

جدول رقم (97) توزيع آراء المبحوثين حول مدى وجود الإشراف أثناء تأدية المهام.

وجود الإشراف:	التكرار	النسبة %
يوجد	101	71.13%
يوجد أحيانا	41	28.87%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه أن 71.13% من المبحوثين يجيبون بأن هناك إشراف ومتابعة مستمرة من مشرفين العمل (رئيس مكتب)، مقابل 28.87% ممن يقولون أن الإشراف والمتابعة من قبل الرئيس المباشر تكون أحيانا فقط وليس بصفة دائمة.

مما يعني أن الإشراف يتمتع به أغلبية الموظفين خاصة متابعة ومراقبة الموظفين من طرف رؤساء أكبر خبرة ومهارة وكفاءة، لهذا تعد متابعتهم أمرا ضروريا من أجل الحرص على أداء المهام بالكيفية المطلوبة، إلى جانب مدى تطبيقهم التعليمات والمستجدات المقدمة لهم، ومن جانب ثاني فهي وسيلة لتقييم ومتابعة مدى مواظبة الموظف واستغلاله للوقت في إنجاز مهامه من جهة ثانية، فهي عملية من أجل مراقبة الأداء أيضا تقييم ومتابعة الموظف وضبط تحركاته داخل المؤسسة التي قد تعيق عن أداء العمل.

أما بالنسبة الأكثر خبرة مما توازي خبرتهم خبرة رؤساء العمل وأحيانا يكونوا أكثر سنا وأقدمية، فإنهم يجيبون بأن الإشراف والمتابعة تكون أحيانا فقط، لكونهم على دراية بجميع الأمور التي يمكن إنجازها كذلك بسبب إلمامهم بالمهارات الكافية لأداء المهام موازاة مع أقدميتهم الكبيرة في نفس المؤسسة وإعادة نفس الأدوار الروتينية، إلى أن الإشراف يكون أحيانا ضروري خاصة لما يكون هناك قرارات جديدة وتعليمات إدارية مستجدة تتعلق بكيفية أداء العمل أو تنفيذه، مما ينبغي على المسئول إيصاله المعنيين من عمال التنفيذيين بأقصى سرعة، حتى يتم التطبيق على الوجه المطلوب والجديد، هنا يصبح الإشراف والمتابعة هام بالنسبة للجميع كونها عملية إدارية مستمرة ولا تتأثر بعامل الخبرة أو الأقدمية بقدر تأثرها بالتغيير والتأقلم مع المستجدات والتعلم المستمر لمهارات وكفاءات جديدة بالنسبة للجميع.

كما تعد عملية رقابة يومية للموظفين من خلال إحاطتهم بمهامهم ومراقبة مواظبتهم ومراجعة تقاريرهم قبل تقديمها إلى السلطات أو أصحابها ملئيه بالأخطاء، كما للعملية دور في تقييم ومتابعة أداء المبحوثين، بالتالي فوجود مشرفين كفي يعني بالتأكيد إخراج طاقات كفاء وتميز بالجدارة، مما يساعد على التقييم العادل ومساعدة المستحقين على الترقيّة وفق النقطة العادلة، التي لا تحتكم إلى العلاقات والمصالح مثل غيرها من العمليات الأخرى، كما من جانب آخر تعد عملية هادمة للعقلانية إذ بنيت على

منطق التغطية على هفوات المرؤوسين، وتقييمهم الخاطيء وظلم طرف وفق تأثير القرابة أو الهبة التي يقدمها أحدهم، بالتالي فهي لها دور في التأثير على مختلف العماليات الأخرى وعلى مدى وجود الاستحقاق والنزاهة في التنظيم..، ولتعرف إلى مدى تأثر الإشراف بعوامل لا عقلانية أو احتكامها لقيم عقلانية ورشيده من جراء القيم التي يتحلّى ويشجعها المرؤوس، نربطها بمتغير العلاقات الاجتماعية الموجودة بين المشرفين ومرؤوسيه ومدى احتكام القرارات والتقييم وعملية التلقين على عوامل اجتماعية أو تنظيمية رشيده وعلمية عقلانية..

02- طبيعة الأسلوب الإشرافي.

يعتبر الإشراف أهم وسائل المتابعة التنظيمية وفرض الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة، لما للمشرف من دور هام في التوجيه وحسن المرافقة والمراقبة للموظفين داخل المؤسسة، ويعتبر السلوك الإشرافي المتبع ذات علاقة وطيدة بنوعية الأداء ونوعية العلاقات السائدة بين الأطراف، كون السلوك الإشرافي الديمقراطي والمبني على التعاون والتشارك يساهم في حسن ضبط الطاقات وحسن استغلالها إلى ما يخدم التنظيم، والعكس صحيحا بالنسبة للأسلوب المستبد من قبل المشرف الذي يساهم في إرباك المرؤوس وعدم تشجيعه وتقنين إبداعه وعطائه داخل التنظيم، مما ينعكس ذلك سلبا على أدائه ومقدار الأخطاء التي ينجزها في عمله.

جدول رقم (98) توزيع آراء المبحوثين حول طبيعة الأسلوب الإشرافي.

الاحتمالات:	التكرار	النسبة%
الليونة والتعاون	82	57.75%
خشونة واستقزاز	49	34.5%
عادية	11	7.75%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه طبيعة أسلوب الأشراف الذي يعتمد المرؤوسون، حيث تشير النتائج أعلاه، أن

57.75% يؤكدون أن أسلوب الإشراف الذي يمارسه المسئول الأول يتسم بالمعاملة الطيبة والتعاون كذا

التشاور فيما بينهم ضمن روح الفريق ومنطلق العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعوامل المعنوية للمبحوثين... مقابل 34.5% تؤكد على مدى استخدام المشرفين لأسلوب يتسم بالخشونة والمعاملة المستفزة مع المرؤوسين، يقوم على تطبيق التعليمات والتوجيه الصارم. بينما النسبة الأخيرة 7.75% يرون أن السلوك الإشرافي عادي ويتسم بالرسمية في الأمور المتعلقة بالعمل ونقل الكفاءات والنصح وقوم العلاقة بينهم على إعطاء تعليمات ومهام للتنفيذ وتطبيقها من طرف المرؤوسين، كما و يستخدم الرئيس أساليب صارمة مع عدم الملتزمين أو ممن لا يبدون رغبة في الانضباط والالتزام بالتعليمات المقدمة لهم.

هذا الاختلاف في النسب أعلاه يؤكد على ما يلي: باعتبار أن الأغلبية أكدت على وجود التعاون والتداخل والمرونة بين الرئيس والمرؤوس، هذا يعود في الأساس إلى أن الأغلبية من المبحوثين كبار في السن وذات خبرة خاصة أمام جمود التوظيف في السنوات الأخيرة، وهذا ما يجعل المرؤوس أحيانا أكثر كفاءة ودراية بأمور العمل والتجديد وتقديم حلول أكثر من رئيسه في العمل (هذا من خلال معاشتنا الميدانية لمجتمع البحث)، هذا ما يجعل الرئيس يتدخل عادة كطرف للمساعدة أو استشارة زملائه من المرؤوسين لا أكثر، وهذا ما يجعله من جانب آخر لا يمكنه أن يتعامل مع من منه أكبر سنا أو خبرة أو ربما شهادة بأسلوب استفزازي، خاصة لما يدرك أن ذلك المرؤوس يتحلى بعلاقات ومكانة ربما أفضل منه، وأيضا لوجود علاقات زمالة بينهم قبل إحالتهم إلى مناصب القيادة، هذا ما يجعله لا يمارس واجباته كما يجب أو لا يتحلى بالصرامة الضرورية من أجل ضبط الأفعال ومراقبة الموظفين ومهامهم.

بقدر ما يكبر الموظف ويصبح أكثر خبرة ويبنى علاقات جيدة في المؤسسة، بمجرد ما يتحول ذلك المرافق الخشن والمستفز إلى زميل أو تتقلب الموازين ليصبح هو الرئيس بالتالي تؤثر فترة تعارفهم وتشاركهم داخل المؤسسة في تحسين العلاقات فيما بينهم مما يجعل التواصل وطريقة التعامل بين الطرفين جيدة وتقوم على التعطية والتعاون وفي نفس الوقت على عدم تطبيق وفرض القانون والنظام والالتزام.

تبقى الفئة القليلة ممن يركزون على الفئات الضعيفة والجديدة بالتعامل مع الموظفين الجدد بأسلوب الصرامة والخشونة حتى يفرضوا سلطتهم وهيبتهم واحترامهم من طرف الجدد وممن لا تجمع بينهم

علاقات اجتماعية معينة، خاصة الفئة الجديدة ممن عينوا على أساس الاستحقاق ومستوى تعليمي عالي وليس لهم أكتاف تسندهم في الإدارة.

ثم إن أسلوب الإشراف تؤثر فيه اعتبارات شخصية وأخرى اجتماعية (مثل الزمالة والقرابة وعامل السن والتعليم..). أكثر من اتسامه بالرسمية والشرعية التنظيمية، وهو ما يعلل عدم وجود أسلوب ومعاملة واحدة بين الرئيس وجميع المبحوثين.

فالعلاقات الاجتماعية المبنية على الزمالة في العمل بالدرجة الأولى من جهة وعلى بعض روابط القرابة الاجتماعية هي المحدد الرئيس لنمط الاتصال والتفاعل والتعاون القائم بين الرئيس والمرؤوس والتي لها تأثير جيد على روح الفريق وجماعة العمل والتشاور الجماعي والتشارك، أيضا عدم المساواة أمام الفئات الجديدة وممارسة التحيز والتمييز مما يؤثر على رضا الموظفين وانتمائهم وأيضا مدى تطبيقهم للتعليمات والتوجيهات التي تقدم تعسفا فقط لهذه الفئة دون غيرها.

من ثم انضباط الموظفين ممن يصفرون بعلاقات اجتماعية جيدة مع المسؤولين؛ يكون غير ممكن كونهم يستعلمون عامل الخبرة والأقدمية وممارسة أعرافهم الاجتماعية على التنظيمية، هذا ما يظهر في عدم انتظامهم بمعايير العمل وأنماط السلوك الضرورية كما أكدته الجداول المتعلقة بالمواظبة والتسيب وقيم العمل، كونهم يدركون أن المسئول يتساهل معهم أو مجبور لتساهل معهم.

من منطلق ذلك نتوصل إلى أن أسلوب الإشراف المتبع يتسم ب: الصرامة مع الموظفين الجدد وتطبيق العقوبات وتوجيه السلوك بشكل صارم دون استخدام الليونة، وهذا ما يجعل الموظف غير متساهل وغير متسبب في تأدية مهامه وأكثر التزاما وذلك ما يساعده أيضا في تأدية مهامه على أكمل وجه، وتنمية قدراتهم بشتى الطرق حتى يقللوا من أخطائهم أمام المسئول فيفرضون رقابة ذاتية على أنفسهم أساسها وجود مراقب خارجي يفرض عليهم الالتزام وحسن الأداء والتصرف لكونهم مراقبين. هذا ما يساعد الفرد الجديد على النمو واكتساب المهارة والخبرة في أقل وقت وتعلم كل ما يلزم بالمهام المخولة بهم. وهذا له تأثيره الإيجابي على إتقان الأداء وأيضا سرعة التنفيذ وقلة الأخطاء، كون التسيب في التعامل يؤدي إلى تهاون الموظف وعدم اعتماده بمعايير الأداء أو تنمية طاقاته.

أما من جانب آخر تساهم الفترة ومرحلة التنشئة التنظيمية على جعل الفرد يكتسب ثقة رئيسه بشتى الطرق، وتحسن علاقاته مع بعض، خاصة وأن الأعراف السائدة في المؤسسة الجزائرية عادة ما تقوم على البساطة وتشجيع مراعاة الظروف الاجتماعية، والتكافل المهني والتضامن الاجتماعي أثناء حدوث شيء مع موظف معين، هذه العلاقات وأوصال الترابط تحسن العلاقات شيء فشيء بين الأطراف، حتى تجعل من ما هو اجتماعي أكثر مما هو مؤسستي أو تنظيمي، إلا أنه في هذه الحالة يكون الموظف القادر على كسب مثل هذا الرأس مال من الثقة والعلاقات عندما يصبح أكثر خبرة مما كان عليه، وتعلم في فترته التجريبية من خلال الصرامة والخشونة الاهتمام والإتقان في العمل، مما يعني أن هذه الفئة أيضا تكون أكثر كفاءة وإتقان كونها وصلت لمرحلة التعاون مع المشرفين والتشاور والإبداع والمشاركة في اتخاذ القرار بفضل العلاقات ونمط الاتصال غير الرسمي الذي يجمع الطرفين، هذا حسب ما توضحه نتائج الجداول التالية:

جدول رقم (99) يوضح طبيعة الأسلوب الإشرافي ووجود لعلاقات جيدة بين المبحوثين و الرئيس.

المجموع.		سيئة		جيدة		طبيعة العلاقة:
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	الأسلوب الإشرافي:
100%	82	37.8%	31	62.2%	51	الليونة والتعاون
100%	49	100%	49	-	-	خشونة واستفزاز
100%	11	100%	11	-	-	عادي
100%	142	64.08%	91	35.92%	51	المجموع.

نلاحظ من خلال المعطيات الجدولة والمتعلق بمدى وجود علاقة بين الأسلوب الإشرافي لرئيس مع

المبحوثين بطبيعة العلاقات الاجتماعية التي تجمع بين الطرفين.

حيث أن الاتجاه العام للإجابات يميل إلى عدم وجود علاقات جيدة بين المبحوثين ورؤساء العمل

بنسبة 64.08%، مقابل 35.92% يجيبون أن هناك علاقات جيدة بينهم.

بالنسبة للاتجاه العام (لا توجد علاقات جيدة بين الطرفين) فهو معزز من قبل الفئة التي ترى أن طبيعة العلاقات بينهم وبين الرؤساء عادي ومبنية على الاحترام والتفاهم والعمل بين الطرفين في إطار رسمي بنسبة 100%.

كما عزز في المرتبة الثانية نفس الاتجاه من طرف مبحوثين يجيدون أن الأسلوب الإشرافي المتبع مع مرؤوسين ليس معهم علاقات جيدة هو نمط الخشونة والصرامة في العمل.

أما الاتجاه الثاني (توجد علاقات جيدة بين الطرفين) عزز من قبل 62.2% من فئة الذين يجيدون أن الأسلوب الإشرافي اتجاهاً هو التعاون والتفاهم والليونة، وهذا مقابل 37.8% لا تجمعهم أي علاقات مع الرؤساء إلا أنهم أجابوا أيضاً أن الأسلوب الإشرافي هو الليونة والتفاهم والتساهل من قبل الرؤساء والمسئول المباشر عنهم في العمل.

استناداً إلى المعطيات أعلاه نتوصل إلى ما يلي: يؤثر الأسلوب الإشرافي ومعاملة المسؤولين في طبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين في العمل، لكون الأسلوب الإشرافي المنتهج معهم ومدى تعاون وتساهل الرئيس مع مرؤوسيه في العمل وهو ما يؤكد أن 51 مبحوث ممن تجمعهم علاقات اجتماعية مختلفة كانت لصالح الزمالة في العمل وبعض علاقات الجهة حيث جميعهم يتمتعون بعلاقات جيدة مع المسؤولين وهذا ما جعل حسب تصريحهم أسلوب الإشراف يتميز بالتساهل والتعاون والليونة، من جانب آخر نجد أن 49 لا تربطهم أي علاقات جيدة مع المبحوثين باعتبارهم ليسوا زملاء قدامى مع بعضهم ولم يعينوا على أساس المعرفة والقربة أجابوا أن أسلوب المسئول يتميز بالصرامة وتطبيق القانون وتكريس التشدد معهم.

في مقابل ذلك نجد بعض الفئات والبالغ عددهم في المرتبة الأولى 31 بنسبة 37.8% مبحوث لا توجد بينهم علاقات جيدة بينهم وبين المسئول إلا أنهم أجابوا أن التعامل بين الطرفين جيد، في مقابل أيضاً 11 مبحوث لا تربطهم أي علاقات جيدة بالرؤساء إلا أنهم أكدوا أن العلاقات بين الطرفين عادية مبنية على التفاهم والاحترام والعمل منه نتوصل إلى أن:

تتأثر العلاقات بين المبحوثين ورؤساء العمل بطبيعة المعاملة والتعامل والأسلوب الإشرافي، مما يجعل المسئول يتخذ دور المتفهم والمتعامل وغير المطبق للقانون على هذه الفئة من المقربين له وهذا ما يؤثر على عقلانية الفعل المنتهج تنظيميا وصعوبة تحقيق قيم وثقافة تنظيمية قوية بسبب العمل بالمنطق الاجتماعي المتحكم في جميع العلاقات والتسيير والإدارة.

من جانب آخر نجد محاولات الفئة الجديدة من المبحوثين واندفاعهم إلى تمثين وتحسين علاقاتهم بالمسؤولين رغم أن ليس هناك علاقات اجتماعية بينهم، وذلك ناتج من معرفتهم أن التودد للمسئول والبحث عن المعرفة هو الطريقة المثلى والعصرية لتحقيق الغايات داخل الإدارة، وهذا ناتج لما يراه الموظف ممارس من قبل القدامى وتكريس المحاباة في الإدارة، وهذا ما يجعلنا نتأكد أن العلاقات القائمة بين الأطراف هي نفعية بالدرجة الأولى.

مع العلم أنه تبقى فئة قليلة لا تفقه في فن الاستدراج والتودد وليس لها توجه فرداني نفعي ممن يعانون من التشدد وتطبيق الصرامة عليهم، إما لكونهم جدد أو لا يملكون مهارة كافية لتحقيق أهدافهم بعد.

منه هناك علاقة ارتباط قوية بين متغير الأسلوب الإشرافي بنوعية العلاقة الموجودة بين المشرف والمبحوث وقدرت العلاقة ب $R=0.7$ ، حيث كلما كان الأسلوب والمعاملة من قبل الرؤساء والإدارة جيدة كلما كان هناك علاقات غير رسمية وجيدة بين المشرف والمبحوث، والعكس صحيح لما تكون المعاملة خشنة وصرامة حيث يؤدي إلى حساسية العلاقات والتنافر وانعدام الثقة بين الطرفين.

05- طبيعة الإشراف وإنجاز وإتقان المهام.

نحاول من خلال الجداول التالية التعرف كيفية يؤثر الإشراف والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس في طابعها الرسمي والرقابي الهادف نحو توجيه الفعل لخدمة الأهداف التنظيمية، حول إتقان الموظف لمهامهم وانجازها في الوقت وبالطرق صحيحة.

جدول رقم (100) توزيع آراء المبحوثين حول مدى إنجاز المهام في أجالها.

انجاز الموظفين لمهامهم:	التكرار	النسبة %
في الآجال المحددة	111	78.17%
بعد الآجال المحددة	31	21.83%
المجموع	78.17%	100%

يوضح الجدول العلاقة مدى انجاز المبحوثين للمهام في الأوقات المحددة وتميزهم بسرعة التنفيذ أو احترام أوقات تسليم الأعمال للمسؤولين في الآجال المحددة.

أين يشير الاتجاه العام أن 78.17% من المبحوثين يؤكدون أنهم يقومون بإنجاز مهامهم في الآجال المحددة لتسليمها، دون أي تأخير أو تعطيل، مقابل 21.83% ممن يرى عكس ذلك، أي يوجد من الموظفين خاصة ذوات الأقل خبرة ممن يماطلون في أداء مهامهم ويتأخرون في تسليمها في الآجال المحددة لها، مما يخلق تعطيل المهام الإدارية وأدوار الزملاء الآخرين، خاصة لما نعرف أن المهام في مجتمع الدراسة تتم بصفة تكاملية أي تعطيل فرد مثلا في مكتب تعيين المستخدمين في ملف الموظف مثلا، يؤدي إلى تعطيل تقديمه إلى مكتب الرواتب لإعداد ملفه المالي، وتأخر ملفه المالي يتسبب في تعطيل الوظيف العمومي من دراسة وترتيب ملفه مما ينجم عليه تعطيل إدخال راتبه في الوقت المحدد كذلك.

منه نتوصل إلى أن: الأداء وإنجاز المهام في المديرية يهتم به الجميع، مهم تعددت طرق انجازه أو طريقة دخول وخروج الموظف في المؤسسة، حيث الأهم لدى المسؤولين هو إنجاز المهام بالطريقة المثلى حتى وان تم اختيار ذلك الموظف عن طريق العلاقات أو لديهم معه علاقات اجتماعية قد تؤدي

بهم إلى عدم الحرص عليه لتطبيق القانون والمواظبة وعدم التسبب مقارنة بالآخرين، إلا أن واجباته المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها لا يسمحون بالتهاون حولها¹، هذا ما دفعهم للاهتمام الكبير بعملية المرافقة والإشراف وحسن إحاطة الموظف أولاً وأخيراً بالطريقة الصحيحة لأداء مهامه وتعلم المهارات اللازمة للعمل وكذا إحاطته بأدواره وواجباته القانونية، حيث أن هاذين الجانبين لا تؤثر فيهما علاقات الموظف بالمسؤولين بأي شكل من الأشكال.

ذلك ما ساهم وجعل الهدف الوحيد للموظف لاستقراره وريح منصبه هو الأداء بمهارة وإتقان والوقت المحدد، رغم تسببهم أيضاً عدم مواظبتهم كما صرح في ذلك العديد من المبحوثين في نتائج الفرضية الفرعية الأولى والثانية.

من جانب آخر فإن انتقال الموظف إلى بيئة تنظيمية التسيير فيها والعلاقات لا تختلف كثيراً على ما كان يعيشه في بيئته الاجتماعية من عدم تطبيق القانون واعتبار القيم والأعراف الاجتماعية هي المحدد الوحيد لمدى جدارة الموظف وكفاءته في الميدان وحتى قدرته على نسج العلاقات وعدم إهمال مشاغله الاجتماعية من خلال تعاون المبحوثين مع من لديهم ظروف اجتماعية مختلفة... ساعدهم على الاندماج وأداء مهامهم بكل أريحية، كون الأداء الجيد ضمن فريق مبني على العلاقات الجيدة وعدم الصرامة جعلت كل منهم يريد تقديم الأفضل لديه، لإحساسهم هذه المؤسسة تدين لهم بالاستقرار والراحة التي يعيشونها مع بعضهم البعض، رغم فقدان الثقة بين الجميع والتي أساسها المصلحة والرغبة في العلو وتحصيل الامتيازات أفضل من الآخرين إلا أن ذلك وسيلة أخرى تجعل كل طرف يريد إعطاء أفضل ما لديه من أجل التأكيد على منصبه والتنافس مع الآخرين حتى يتمكن من النمو والتطور في مجال العمل.

منه نستنتج: يتعاون الجميع من مشرف ومسئول وزملاء ذات خبرة وأيضاً من برامج تكوينية من أجل تلقين الموظف المهارات اللازمة للعمل بطريقة صحيحة، بما يقلل من نسبة الأخطاء الوظيفية للموظف من جهة كما يسرع من عملية إدماجه وتحقيق تفعيله تنظيمياً وإدخالهم في جو العمل وقيم المؤسسة السائدة، وحيث للإشارة أن ترسيخ العمل وثقافة المؤسسة، تبدأ من أول يوم يدخل فيه الموظف

¹ أنظر الملحق رقم (05) إجابات رؤساء المصالح رقم (10).

إلى أماكن العمل، وهناك أشياء يمكن أن يكتسبها من خلال النصح والتوجيه والإرشاد والتصحيح المتكرر، هناك قيم يكتسبها من خلال طريقة التعاون السائدة والمعاملة التي يتلقاها لكونه يلاحظ عن كثب تحركات وردود أفعال مختلف الزملاء باختلاف رتبهم وأصنافهم ومكانتهم داخل المؤسسة.

جدول رقم (101) تحديد المبحوثين لمظاهر إتقان الموظف في عمله.

النسبة %	التكرار	مظاهر إتقان المبحوثين لمهامهم:
100%	124	إتيان العمل بأحسن صورة وأفضل طريقة
90.32%	112	عدم التماطل والتأخر في إنجازه
87.90%	109	بذل الجهد لتطويره وتحسينه
100%	124%	قلة الأخطاء الوظيفية
100%	124	المجموع.

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معايير الإتقان في العمل داخل المؤسسة تنحصر على العطاء والأداء الذي يقدمه الموظف، حيث يشمل العمل بطريقة صحيحة إلى جانب قلة الأخطاء الوظيفية بالدرجة الأولى وهذا بنسبة 100%، ذلك ناجم بالتشارك الموجود بين الجماعات الفرعية للموظفين وبفضل عملية الإشراف المستمرة ومراقبة الأداء من قبل المشرفين قبل وأثناء وبعد الإنجاز الذي أدى إلى إخراج المهام بأحسن صورة وحسب المعايير الموضوعية.

أما النسبة الثانية وهي جد معتبرة أيضا 90.32% تؤكد أن الإتقان يظهر في عدم لتماطل والتأخر في إنجاز المهام وذلك يعود لأسباب أخرى يمكن إدراجها حسب تصريحات الشفهية للمبحوثين:

لكون زملاء العمل وبما فيهم المشرفين يقومون بتغطية الزميل الذي يعرف بعدم المواظبة أو الذي يسمح له بالتغيب لأعذار خارجية، فيقومون بأداء أدواره على أكمل وجه حيال تعطله أو غيابه مما يعني رغم ارتفاع معدلات عدم مواظبة الموظفين إلا أن ذلك لم يؤثر على تعطيل عملية أداء مهامه داخل المديرية.

ثانياً: إخراج الأغلبية من المبحوثين حيال تغييبهم الأعمال التي يمكن إنجازها داخل المؤسسة فيقومون بإنجازها في دون إطارها التنظيمي، حتى يعذر المسؤولين الموظف عن تأخره أو تغييبه لكون المهام اليومية له أدت على أكمل وجه حتى ولم تم إنجازها خارجاً في مقهى أو مطعم أو سفره أو منزله... هذا ما جعل المهام لا تتعطل رغم التغييب الكبير وعدم التزامهم باحترام أوقات العمل.

أما 87.90% من المبحوثين يشيرون أيضاً أن الإتقان يشكل محاولات المبحوثين الجادة وسعيهم إلى تطوير مهامهم وتكوين أنفسهم والإبداع في مجال العمل، ويسعون من خلال ذلك إلى الاهتمام بعملية التكوين الذاتي والتعلم المهارات الجديدة واللازمة، من أجل إظهار أنفسهم، أو التنافس مع الجماعات الأخرى ممن يدخلون في صراع معها، وحتى من قبل الموظفين الجدد بهدف تكوين صورة حسنة عليهم والظفر بمنصب العمل والدوام فيه.

إلا أنه تغييب كلياً مواصفات الإتقان في وسائل العمل والأوراق الإدارية والآلات التي يعملون بها مما يعني أن الموظف يضع حساباً كبيراً لعلاقاته المباشرة مع الآخرين ويحترم ذلك ويتعاون في مجال العمل، إلا أنه لا يحافظ ولا يتقن استغلال الوسائل التي تسير له أداء ذلك العمل، وذلك ناتج من انتقام مباشر للموظفين اتجاه الإدارة العليا ونتيجة ضعف الإمكانيات وعدم التشجيع وغياب الشكر وعدم اهتمام الإدارة بمجوداتهم المقدمة.

تركز الإدارة على عقلانية أداء المبحوثين، أكثر من أخلاقيات العمل والقيم الأخرى المنتجة وجانب الرسمية، أسفر عن وجود عامل يقع اهتمامه على ما يقدمه من جهد عضلي أو فكري في جو من العلاقات دون وضع اعتبار للوقت ولا القانون ولا مكان انجازه ووقت انجازه وحسب من تنجزه سواء في نفس جاهز في مدة محددة بالكميات والجودة المطلوبة لا غير، هذا ما دفع المبحوثين بينون إستراتيجية عقلانية محدودة قوم على تنميط الأداء وطرق انجازه ومكان انجازه ووقت انجازه وحسب من تنجزه سواء في نفس التخصص أم لا، حسب ما يراعي أوضاعها ومصالحهم ومشاكلهم الأسرية والاجتماعية، أي العقلانية المحدودة المركزة على الأداء وليس أساليب ووسائل تحقيقه والقيم المتحكمة في بلوغه كما عبر عنها المبحوثين: (أخدم برك لا يوجد قانون ولا نظام ولا وقت محدد... إلا أنه عليك أن تعلم أن نهار الفلاني

على الملفات أن تنتقل جاهزة إلى الإمضاء، وبعدها إلى الوزارة أو المستفيد منها..)، وتحترم الكمية والزمن المحدد لإنهاء العمل وليس الزمن المحدد للدخول والخروج من المديرية كما أجاب أحد المسؤولين (أنا نجي على 10 نص ساعة نخدم خدمتي ورائي خارج.. وتاني كتشدني الخدمة نقعد حتى 19:00 تع لعشية واحد ما يهدر معايا..)، وفي ضوء العلاقات والتعاون السائد ووجود إشراف ومرافقة استطاع المبحوثين أن يحقق أداء مرضي ومتقن وذات كفاءة.. مع عقلانية جد محدودة.

جدول رقم (102) يوضح طبيعة الأسلوب الإشرافي بانجاز المبحوثين للمهام في أجالها.

انجاز المهام	في الآجال المحددة		بعد الآجال المحددة		المجموع.	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	التكرار
الليونة والتعاون	82	100%	-	-	100%	82
خشونة واستفزاز	29	59.18%	20	40.82%	100%	49
عادي	-	-	11	100%	100%	11
المجموع.	111	78.17%	31	21.83%	100%	142

يبين الجدول علاقة الأسلوب الإشرافي والمعاملة التي يتبعها الرئيس في التعامل مع مرؤوسيه وعلاقتها بانجاز الموظفين لمهامهم في الوقت، حيث يشير الاتجاه العام للإجابات أن 78.17% ينجزون مهامهم في الآجال المحددة لها، مقابل 21.83% مبحوث يؤكدون عكس ذلك.

بإدخالنا المتغير المستقل المتمثل في طبيعة الأسلوب الإشرافي على المتغير التابع وهو انجاز المهام في الآجال، نجد أن الاتجاه العام معزز من طرف 100% ممن أجابوا أن المعاملة والأسلوب الذي يتبعه الرئيس معهم يتميز ب الليونة والتعاون والتفاهم فيما بينهم، مقابل نسبة منعدمة من فئة الموظفين الذين أجابوا أن الأسلوب الإشرافي جيد ولا ينجزون المهام في الوقت.

كما عزز نفس الاتجاه في المرتبة الثانية من طرف 59.18% ممن يجدون أن الأسلوب الإشرافي المتبع هو خشونة واستفزاز وصرامة كبيرة جدا، وهذا مقابل 40.83% من فئة الموظفين الذين أكدوا أن الأسلوب مستفز وهم من فئة غير المنجزين لمهامهم في الآجال.

أما الاتجاه الثاني (عدم انجاز المهام في الآجال) عزز من طرف المبحوثين الذين أجابوا أن الأسلوب الإشرافي عادي يتميز بالرسمية والصرامة معهم تارة والتفهم والتعاون معهم تارة أخرى هذا بنسبة 100%.

أما تباين المعلومات أعلاه يوضح لنا ما يلي: ارتفاع معدلات انجاز المهام في الآجال، قابله في المرتبة الأولى وجود لأسلوب إشرافي طيب بين الرئيس والمرؤوس، وفي المرتبة الثانية قابله أسلوب أيضا غير جيد وصرام بين الطرفين، في حين أن عدم انجاز الموظفين لمهامهم في الآجال قابله أسلوب إشرافي طبيعي وعادي بين الرئيس والمرؤوس، واستنادا إلى العلاقة الموجودة بين المتغير المستقل المتعلق بطبيعة الإشراف والمتغير التابع انجاز المهام والمقدرة بعلاقة متوسطة طردية بين المتغيرين قدرت ب $R=0.54$ ، نجد أن انجاز المهام في الوقت يستند إلى خبرة وأقدمية المبحوثين في المديرية بالدرجة الثانية، من ثم كلما ارتفعت أقدمية المبحوثين وكفاءته كلما تحسنت علاقاته وتعامله بالرؤساء موازاة مع اكتسابه لمهارات إتقان العمل وانجازه بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المطلوب، في مقابل أن الموظفين الجدد ممن ليس لديهم علاقات كثيرة بالرؤساء بعد تكون المعاملة بينهم عادية قائمة على العمل والواجب والعقلنة، وموازاة مع قلة خبرتهم حيث يكون أكثريتهم في فترة التربص والتكوين لهذا يكون عدم انجاز لمهامهم في الوقت لديهم أذاره الطبيعية والمقبولة إلى حين اكتسابه الخبرة والكفاءة اللازمة.

جدول رقم (103) يوضح مدى وجود الإشراف وعلاقته بإتقان العمل .

المجموع.		بعدم إتقان العمل.		بإتقان في العمل.		يتميز الزملاء:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الإشراف:
100%	101	11.88%	12	88.12%	89	يوجد.
100%	41	14.63%	06	85.37%	35	يوجد أحيانا.
100%	142	12.68%	18	87.32%	124	المجموع.

يبين الجدول علاقة وجود الإشراف والمتابعة بإتقان العمل من طرف الموظفين، حيث يشير الاتجاه العام للإجابات أن 87.32% أنهم يتقنون العمل المنجز، مقابل 12.68% مبحوث يؤكدون عكس ذلك. أما الاتجاه العام الذي مفاده (هناك إتقان في الأداء) معزز من طرف 88.12% ممن أجابوا أن هناك إشراف ومتابعة مستمرة من طرف رؤساء العمل للموظفين، مقارنة بـ 11.88% من فئة الموظفين لا يتميزون بإتقان في العمل ممن يرون أيضا أن هناك متابعة من قبل المشرفين في العمل. كما عزز نفس الاتجاه في المرتبة الثانية (إتقان في الأداء)، فهذه المجموعة معززة من طرف 85.37% ممن يجدون أن هناك متابعة وأشراف أحيانا فقط من قبل رؤساء المكاتب، وهذا مقابل 14.63% من فئة الموظفين ليسوا متقنين في عملهم ممن يؤكدون أيضا أن المتابعة والإشراف يوجد أحيانا في مجال العمل.

أما تباين المعلومات أعلاه يوضح لنا ما يلي: ارتفاع معدلات إتقان العمل، قابله في المقابل ارتفاع معدل الإشراف والمتابعة المستمرة أو وجود متابعة أحيانا من قبل الرؤساء للمرؤوسين، مما يدل على مدى اهتمام الموظفين والمشرفين بعملية الأداء والاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة وذلك نابع من الرسالة العامة للإدارة التي تحقق أهداف تعليمية وتربوية بالدرجة الأولى لصالح أولادهم وذويهم من التلاميذ والأساتذة والإداريين سواء العاملين في المؤسسات التعليمية المختلفة أو في مقر المديرية من المنفذين والإطارات، وهذا ما جعلهم يهتمون اهتماما بالغا بحسن تسيير وتنفيذ العمل ومراعاة الجودة والإتقان فيه من خلال

الإشراف والتعاون السائد بين المشرفين والموظفين سواء الجدد أو القدامى رغم الصراع واللاتقة السائدة بين الأطراف.

مع العلم أن الفئة الثانية التي أجاب أن الإشراف موجود أحيانا فقط إلا أنه يوجد إتقان في العمل، تؤكد على إجابات بعض المبحوثين الأكثر أقدمية ممن لديهم مخزون مهارات وكفاءات موازاة مع أقدميتهم في المؤسسة، مما يجعل علاقاتهم بالمشرف تقول على التعاون والمعاملة الحسنة أكثر لأنهم يتساوون في القدرات والمستوى، إلا حيا ل نقل تعليمات المسئول الأول، أو عند إحاطتهم ببعض المستجدات في الإدارة العليا.

من جانب آخر وجود فئة في جدول سابق لا يستهان بها عينت بطرق موضوعية أو ليس لديهم أكتاف داخل الإدارة، مما جعل المشرفون يعتمدون معهم بأسلوب مستفز وغيره وعرقلة في مختلف أهدافهم وطموحاتهم باعتبارهم عنصر منافس وجامعي يثير تخوف المسؤولين، إلا أنه في المقابل نلاحظ أن الأغلبية منهم جعلهم يحدون مع بعضهم من أجل التغلب عن الصعوبات الموجودة والتميز المكرس، من خلال الاهتمام بإظهار قدراتهم وطاقاتهم أكثر كلما سعت الأطراف الأخرى إلى عرقلتهم أو إحباطهم..

من ثم نقول أن عملية الإشراف والمتابعة في المؤسسة سلاح ذو حدين: أولهما من خلال عاونهم وإحاطتهم بإنجاح ومساعدة وتطوير قدرات معارفهم وأقاربهم والتعاون معهم أكثر من الآخرين، من جانب آخر يعد محفز للطاقات المهمة والجديدة لإعطاء أفضل ما لديها حتى لا يتم إسقاطهم واتهامهم بالنقص وتدني الكفاءة من قبل الآخرين، وخاصة وإنهم عناصر منافسة يندفعون إلى إظهار ما لديهم من أجل الظفر بمناصب هامة والتنافس مع المسؤولين والموظفين الذين لديهم رأسمال العلاقات..

هذا ما يجعل هذه الفئة تتكتل وتتحد فيما بينهم من أجل إعطاء أفضل مجهودهم..

هذا ما أدى إلى تفكيك وتفكيك وحدة الموظفين إلى طائفيات فرعية تتكتل وفق عامل الزمالة في العمل أو للخبرة أو للمستوى التعليمي أو الجنس والقربة... سهام في تشكيل فرق عمل فرعية تساهم كل منها إعطاء مجهود إضافي والتنافس في مجال العمل والإبداع وإعطاء إضافات في جماعتها حتى تتميز

بتنافس غيرها وتظهر بأنها الأفضل، وهذا ما انعكس إيجابا على الأداء والمردودية داخل التنظيم، رغم الفجوات الموجودة بين جماعة وأخرى ومعدلات التخوف والنفور السائد بينهم..

باعتمادنا على معامل الاقتران بين متغير المتابعة أو الإشراف مع إتقان العمل نستنتج أن العلاقة القائمة بين المتغيرين هي علاقة جد ضعيفة قدرت ب $R=0.12$.

المبحث الرابع: المراقبة الإدارية تجاوز سلوكيات العمالية غير المقبولة

تنظيما.

رقابة الموظفين ومتابعتهم ومعرفة حسن سير أعمالهم وسلوكهم لا يمكن رصده بالملاحظة المباشرة وطيلة الوقت من طرف المسؤولين أو الرئيس المباشر، خاصة لما تكون المؤسسة كبيرة وعمال التنفيذ أكثر، مما يستدعي وضع بعض الأساليب الرقابية التي تشجع الفرد على الانضباط والتحلي بالقيم المعينة والمسؤولية والضمير المهني كذا تطبيق قواعد العمل والسلوك وتطبيق القانون.

01- الرقابة الإدارية.

استحدث مؤخرا عدو وسائل تكنولوجية وأدخلت مختلف القطاعات إلى عالم الرقمنة والكاميرا والتنقل الممكن من الأوراق والمتابعة الشخصية في التقييم ومراقبة الآخر، والذي يعد أمر مرهق للمسؤولين والرؤساء الذين يعتمدون كثيرا عن أسلوب الملاحظة اليومية والمتكررة لمختلف المرؤوسين والذي يكون له انعكاس على الوقت المحدد لهم أيضا للعمل والقيام بمسؤوليات أهم، وعن دور هذه الوسائل العصرية وقدرتها على تجاوز السلوكيات العمالية المعرقة للتنظيم والتحكم فيها وضبطها، نعرض ما توصلنا إليه من خلال النتائج التالية:

جدول رقم (104) توزيع آراء المبحوثين حول مدى وجود الوسائل رقابية وأنواعها.

وسائل الرقابة في المديرية:	التكرار	النسبة%
توجد	.142	100%
لا توجد	-	-
المجموع.	.142	100%

نلاحظ من خلال المعطيات المجدولة أعلاه، أن نسبة 100% من الموظفين يشيرون أن الإدارة

تستعمل مجموعة أساليب رقابية تتمثل حسب الجدول أدناه في:

جدول رقم (105) يبين آراء المبحوثين حول أهم وسائل الرقابة الداخلية المتاحة.

أهم وسائل الرقابة المتاحة:	التكرار	النسبة%
من طرف الرئيس المباشر.	141	18.14%
كاميرات مراقبة.	142	18.28%
نظام pointage.	142	18.28%
من طرف بعض الموظفين.	99	12.74%
تصفح نظام الأنترنت.	142	18.28%
التقارير والشكاوي.	111	14.28%
المجموع.	.777	100%

الملاحظة: مجموع التكرارات أكبر من حجم العينة، نظرا لتعدد الإجابات.

بالتمعن في الجدول أعلاه، نجد أن المديرية تتيح أساليب مادية وبشرية هامة من أجل فرض الصرامة والانضباط والحفاظ على سمعة المؤسسة من خلال ضبط والتحكم في ممارسات أعضائها وفق القيم اللازمة مما يحد ويخفف من ارتفاع معدلات السلوكيات والممارسات غير المقبولة تنظيميا، ومن بين هذه الوسائل نجد من فيها تقليدية وحديثة، رقمية وورقية، نشرها في بعض من النقاط التالية حسب الوظائف التي تؤديها في مجال فرض الانضباط والقيم الموحدة والتحكم في مواردها المختلفة، وهي حسب

المعلومات المجدولة والملاحظات التي تم جمعها خلال تواجدنا ب المديرية وأيضا حسب المقابلات التي تم إجرائها مع مختلف رؤساء المصالح، وبالأخص مصلحة التكوين والتفتيش ممن صرحوا بأن أهم وسائل الرقابة في القطاع تتمثل في:

المشرف: من خلال علاقته المباشرة مع عمال التنفيذ حيث يكون على معايشة مباشرة معهم وملاحظة مستمرة لنتائج أدائهم وسلوكياتهم وكل ما يقومون به أو يمارسونه داخل التنظيم.

كاميرات المراقبة: باعتبارها أهم الوسائل التكنولوجية الأساسية في المؤسسة والتي تترصد كل حركات الخروج والدخول للموظفين وتترصد حتى ما يفعلونه في أوقات مخصصة للعمل وكيف ينتقلون بين الأقسام وحتى متى يدخلون ويخرجون ومن يصاحبون أو يسمحون له في الدخول سواء في أيام الاستقبال أو الأيام الممنوعة للاستقبال.

نظام البوانتاج: الذي وضع خصيصا لفرض المواظبة على الموظفين وكي يحترموا أوقات الدخول والخروج وفق النظام الداخلي للمؤسسة. حتى يرصدون أي خروج خارج المؤسسة في الأوقات غير اللازمة لذلك.

تصفح نظام الأنترنت: حيث وضع مختصين في الشبكة والإعلام والاتصال يترصدون كمية الأنترنت المستهلكة وفي ماذا تم استخدامها وحتى التحكم عن بعد في المواقع التي تكون ممنوعة في العمل بما فيها مواقع التواصل الاجتماعي أو تصفح مواقع الإباحية.

في المرتبة الثانية نجد نسب متوسطة تكررت بمقدار 78.17% ممن يؤكدون أن الإدارة تؤخذ بجد مقدار الشكاوي والتقارير التي تصل لها من قبل العملاء أو الموظفين على أحد الموظفين، وتقوم بتطبيق العقوبات الملائمة لما يلاءم نفس الخطأ المرتكب بعد دراسة الوضعية ووضع جلسات معينة هدفها عرض الحال والوقائع التي حدثت، حتى يتسنى لهم معرفة أين هو المخطأ ليقوم بأخذ درجته من العقوبة.

أما في المرتبة الثالثة يؤكد 69.72% مبحوث أن المؤسسة تستعين ببعض الزملاء من العمل الذين يصعب التعرف عليهم وتعتمد عليهم في نقل الأخبار والأفعال التي يقوم ارتكابها الزملاء، وبما في ذلك

الأفعال الكبرى التي تمس بسمعة الإدارة وأهداف المؤسسة، كأخذ رشوة، أو السب والشتم، أو محاولة تزوير وثائق وتقارير عمل أو التلاعب في نقاط عملاء مختلفين.

من خلال النتائج أعلاه نتوصل إلى ما يلي: تستعمل الإدارة مجموعة الوسائل الإدارية بهدف مراقبة الموظفين كون ذلك يتعذر كلياً من خلال المشرف المباشر أو الملاحظة المستمرة واليومية لكل منهم، فساهمت مختلف الوسائل التكنولوجية والبشرية اللازمة للإحاطة بالعملية، رغم ذلك نلاحظ ملياً كيف أن وجود وسائل تحقيق مواظبة الموظفين تقابله من جديد قضية التسبب، وعدم انضباط الموظفين أو قضية وجود كاميرات مراقبة إلا أن الدخول إلى المديرية يتم واضحاً بعد وقت الدوام أو قبله، حتى بالنسبة للأيام الممنوعة للاستقبال تجد الموظفين يدخلون ذويهم إلى مكاتبهم الخاصة ويتعاملون في المؤسسة بدون اعتبار للتعليمات الرسمية ولا لضوابط العمل كأنهم في بيوتهم، هذا ما يدل أن الوسائل الرقابية وضعت شكلياً فقط لتجسد بعض الأمور الكبيرة جداً والتي قد تشكل خطراً على المؤسسة ككل، كهدف فرض الأمن الداخلي وحماية المؤسسة من الغرابة والسرقة للملفات أثناء حدوث مشكلة كبيرة، أما توفير هذه الوسائل يقابلها من جديد تعاظم المشرفين والمسؤولين على تطبيق القوانين والعقوبات مما أدى إلى انتشار الفساد في أعماق مظاهره داخل المؤسسة، لكون المسئول يعلم أنه لا يتم استعادته ولا عقوبته على مختلف الأشياء والأفعال التي يمارسها ولن يطبق عليه القانون، إلا في الأمور الجد خطيرة.

من جهة ثانية تتعمد الإدارة بالاستعانة على أسلوب التجسس، بهدف معرفة خطط وتحركات الموظفين الذين يتعذر عليهم رصدها عن طريق السجلات أو الشكاوي أو الكاميرات، فتعمدت لوضع زملاء في العمل يقومون ببناء علاقات اجتماعية مع غيرهم، هدفهم التحصل على معلومات مهمة يمكن نقلها إلى المسؤولين، وهذا ما يجعل الإدارة تعلم بكل حركة صغيرة أو كبيرة ينوي الموظفين التخطيط لها فتتخذ الأساليب الردعية الملائمة في أسرع وقت ممكن خاصة ما تعلق في ذلك بالوقفات الاحتجاجية والإضراب لشل حركة الموظفين وتوحدتهم حول قضية معينة، وهذا ما أساء إلى مصطلح الزمالة بين الأصدقاء وأثار الشكوك وعدم الثقة بين الأطراف وأصبح كل طرف يتهم الطرف الآخر بأنه عميل مع الإدارة خاصة لما يكون لديه علاقات إيجابية معهم، وهذا ما عزز من لا ثقة ونشر الحذر والتخوف

بينهم، رغم اتحادهم على ثلاث قضايا مهمة لديهم: أولها الموظفين الجدد كمنافسين من أجل إحباطهم للحفاظ على مناصبهم والامتيازات، ثانيا: حول الامتيازات والمصالح في حالة عدم وجود طرف خاسر، ثالثا: حول كفاءة الأداء وانجاز المهام على أكمل وجه، مما يجعل العلاقات شكليا ومضمونا متناقضة كليا.

02- طبيعة السلوكيات غير المقبولة في المديرية.

تسود في أماكن العمل مجموعة من الممارسات والسلوكيات أو الأفعال الاجتماعية التي لا تتطبق مع ثقافة المؤسسات الناجحة، خاصة لما تكون هذه الأفعال تراعي وتعيد إنتاج ما ترى ونشئ عليها الموظف وما اكتسبه من قيم في محيطه الخارجي وإلا أنها قد تتعارض مع قيم العمل وما يجب أن يسود فعليا في المؤسسة، وعن طبيعة هذه السلوكيات غير المقبولة تنظيميا رغم الحجم الهائل لأساليب الرقابة الذي وضع من أجل ضبطها والتخفيف منها، ذلك ما نقوم ب التعرف عنه وعن مظاهره في الجداول الإحصائية التالية:

جدول رقم (105) توزيع آراء المبحوثين حول للسلوكيات غير المقبولة من طرف الموظفين.

وجود السلوكيات غير المقبولة:	التكرار	النسبة%
توجد	77	54.22%
لا توجد	21	14.79%
توجد قليلا	44	30.99%
المجموع.	142	100%

يبين الجدول أعلاه، مدى وجود السلوكيات غير المقبولة والتي يكون سببه الموظفين باختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم المهنية، حيث تشير أعلى نسبة إلى وجود مثل هذه السلوكيات المعرّقة بنسبة 54.22% ثم يوجد أحيانا بنسبة 30.99% حيث أن النسبتين معا بلغتا 85.21% وهو رقم جد مخيف في الإدارة محل الدراسة يكون على سيادة التهاون وعدم تطبيق القانون بمختلف أنواعه، هذا مقابل أقل

نسبة غير مؤثرة قدرت ب 14.79% ممن أشاروا إلى عدم وجود سلوكيات غير مقبولة من قبل الموظفين في المؤسسة محل الدراسة.

استنادا إلى الأغلبية ممن يؤكدون بوجود السلوكيات غير المقبولة والقيم المعرقله للتنظيم وثقافته نجد أن ذلك يعود أساس إلى: رغم اعتماد الإدارة على أساليب إدارية نزيهة من خلال الاعتراف بالنظام الداخلي وتعريف الموظفين بالقانون واعتمادها على الإشراف بما في ذلك تقييم الأداء والمرافقة والمتابعة و حتى المراقبة المختلفة للمبحوثين والموظفين على السواء، إلا أن ذلك كان شكليا باعتبار أن كل هذه العمليات وحتى القانون يتأثر بمنطلقات اجتماعية و نفعية للمبحوثين والمسؤولين على السواء حيث أن القانون وأسلوب الإشراف ومعايير التعيين والتحفيز والتسيير المشجع والمكسر تنظيميا ليس مؤسساتي بقدر ما تحكمه العلاقات الاجتماعية والمصالح الفردية لأعضاء العينة.

حيث أن التسبب والتساهل ومراعاة أوضاع الموظفين باختلاف مميزاتهم الاجتماعية أدى إلى التهاون في الإدارة، رغم أن ذلك لم يؤثر على الأداء وإتقان العمل، كون التعاون القائم على أساس العلاقات والمحابة والمصالح أدى بهم إلى التركيز في عطائهم وتحقيق أهداف المؤسسة والتنافس بين الأطراف الذي يستدعي اكتساب الكفاءة وإظهار مهارة الفرد حتى يتبوا بمكانة تنظيمية هامة مع المسؤولين، خاصة مع تراجع التوجه الجهوي من قبل الإدارة، حيث أصبح الذكاء والقدرة على العطاء وبناء العلاقات وكسب الامتيازات هو الذي يؤدي بالموظف إلى النمو وتحصيل أهدافه، إلا أن ذلك أثر على ثقافة التنظيم بالدرجة الأولى، وجعل المؤسسة مسرحا يتم فيه العمل والأداء من منطلق القيم والأعراف الاجتماعية وتحقيق الامتيازات والعلاقات الشخصية، وهذا ما أثر في مواظبة الفرد وعدم اهتمامه بالمؤسسة بالدرجة الأولى بما لها من قواعد أو إمكانيات أو آلات أو حتى وسائل عمل، وهذا من جانب آخر ما أدى به إلى ضرورة تحصيل علاقات ونيل امتيازات حتى كان عن طريق المحابة وأساليب غير شرعية وبالاعتماد على وساطة خارجية...، منه ما أدى إلى كون العلاقات السائدة بين الأطراف تؤخذ شكل التعاون والفريق والتفاهم والتساهل شكليا إلا أن حقيقتها غياب الثقة وتخوف طرف من آخر، لكون أهدافهم نفعية بما يحقق المصالح الشخصية؛ بالدرجة الأولى هذا ما ساهم في نشر ممارسات ينفر منها

الأغلبية وطغيان الفردانية، خاصة أمام تراجع العلاقات الاجتماعية والجهوية المبنية على روابط القرابة والمصاهرة لصالح علاقات جديدة قائمها المنفعة وتحقيق المصلحة.

جدول رقم (106) تحديد المبحوثين لأمثلة حول السلوكيات غير المقبولة التي يمارسها أو يتحلّى بها الموظفين.

النسبة %	التكرار	طبيعة السلوكيات غير المقبولة من الموظفين:
21.45%	121	إفشاء الأسرار المهنية، وتسريبها بما يخدم مصالح شخصية
11.7%	66	تقبل الموظف للهدايا
21.45%	121	الدخول بعد الوقت الرسمي، والخروج قبل انتهائه
21.45%	121	عدم تجديد الدماء والتمسك بزمام القيادة والسلطة
13.3%	75	سيادة المحاباة والمعروفة
5.32%	30	إطالة المدة بين القرار الإداري وتنفيذه
5.32%	30	غياب الحوكمة والشفافية
100%	564	المجموع.

ملاحظة: التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه مظاهر السلوكيات غير المقبولة تنظيميا من قبل الموظفين حسب تصريح الفئة المبحوثة ممن أجابوا على وجودها لدى الأغلبية، حيث تشير أعلى نسبة من اختيارات المبحوثين بنسبة 21.45% أن ذلك يتخذ الأشكال التالية:

إفشاء الأسرار المهنية، وتسريبها بما يخدم مصالح شخصية: حيث أن غاية الموظفين بالدرجة الأولى هي نفعية، وهذا ما يجعلهم ينتهجون أساليب وأفعال غير قانونية ولديها عقوبات حسب مواد التشريع المعمول به في مؤسسات الدولة، ويمارسونها من أجل تحقيق أغراضهم الخاصة، مما يجعل الموظف خدمة لزملائه المقربين أو لأحد أعضاء جماعته يتعمد على تسريب حقائق ومعلومات في ملفات معينة، حتى يساعد زميله بطريقة غير مباشرة بالتعرف على أوضاع يمكن أن تساعد في مسيرته المهنية

أو تؤدي به إلى النجاح في عند فرص التنافس مع غيره كونه يتعرف على نقاط ضعف خصمه أو نقاط قوته حتى يعد لنفسه زادا لينتصر عليه ، بشكل يظهر جد قانوني، هذا من منطلق خدمة مصالح الطرفين بما في ذلك الموظف الذي يسرب الأسرار حيث أنه يتبدلان المنافع الوظيفية بهذه الطريقة كل حسب حجم المسؤوليات أو الامتيازات التي لا يتوفر عليها الطرف الأخر، وأحيانا أيضا يؤخذ المقابل شكل الهبات والهدايا..

الدخول بعد الوقت الرسمي، والخروج قبل انتهائه: وهي من أكثر الأمور تسببا وفساد في الإدارة بما لا ينطبق مع تطبيق النظام التأديبي، والنتائج حسب جداول سابقة من تشجيع المسؤولين للتسيب وتقديم أعذار مختلفة لمؤسسيهم.

عدم تجديد الدماء والتمسك بزمام القيادة والسلطة: هي من الأمور التي تثير غضب مختلف الفئات في الإدارة، وهي سبب من أسباب الفساد، وذات علاقة وطيدة بشيوع العلاقات غير الرسمية المؤثرة على القيم والثقافة التنظيمية في الإدارة، أين نجد مسئول مصلحة أو مكتب معين لا يترك فرصة لغيره من أجل الوصول إلى نفس المنصب وتولي القيادة وتفجير طاقاته، وهذا ما أدى إلى تمتين العلاقات بين الموظفين القدامى وبين هذه الفئة المسئولة التي لا تتغير، حيث نسج العلاقات بينهم يؤثر في تطبيق القانون ويؤدي إلى بناء علاقات بينهم أساسها الزمالة والمعرفة القديمة، وهو ما يشجع الموظفين على التهاون وعدم احترام أو تقبل تعليمات المسئول وحتى عدم تطبيقها.

إجابة 13.3% إلى سيادة التعامل بالأوجه والمحاباة: واستغلال العلاقات الشخصية بين الأطراف من أجل بلوغ الأهداف في الإدارة ونيل الامتيازات، وهذا ما يجعل الاعتلاء ونيل الحوافز المختلفة يقوم على معايير غير ذاتية أساسها الفرص غير المتساوية وعدم الاستحقاق وانعدام النزاهة والموضوعية.

تقبل الموظف للهدايا بنسبة 11.7% حسب إجابات الباحثين: هو ما يجعل الموظف يتلقى مقابل مادي وهبات وهدايا مقابل الخدمة أو مقابل سلوكه الطيب أو علاقاته الجيدة مع الزملاء أو المقابل التي يقدمها لبعض المتعاملين أو الزملاء في العمل.

كما نجد نسبة 05.72% يجيبون أن السلوكيات التي يمارسها أغلبية الموظفين وتكون معرقة تنظيميا تؤخذ الأشكال التالية:

إطالة المدة بين القرار الإداري وتنفيذه: حيث يجد المتعامل نفسه يعاني البيروقراطية والتعطيل في تسليم وثائقه وحاجياته في المؤسسة، وذلك ناجم من كون أن المبحوث يطبق الوقت الذي بلانته لتواجد في المكتب أو إنهاء العمل بما لا يضر الوقت المحدد من الإدارة العليا، إلا أن ذلك لا يلاءم المتعامل الخارجي الذي يوتي لتسليم مشاغله أو الاستفسار عن شيء أو ملف حيث كثير ما يلقي تعطيل في الإدارة أساسه التهاون وبداية الموظف بتحقيق أغراضه الخاصة وأعمال زملائه أو التسكع مع الزملاء في المكاتب الأخرى.

غياب الحوكمة والشفافية: ذلك يعود إلى وجود فئة تعمل في جو تعتمى داخل الإدارة لا يتم استشارتها ولا إشراكهم في اتخاذ القرار، مما يجعلها تعمل بكل غموض، ولا تدري ما لها وما عليها ودورها الوحيد تطبيق الأوامر التي تصدر من الجهات العليا دون التأكد من مدى مصداقيتها.

جدول رقم (107) تحديد المبحوثين لأسباب المساهمة في سيادة السلوكيات غير المقبولة من طرفهم.

النسبة %	التكرار	أسباب انتشار السلوكيات غير المقبولة تنظيميا:
19.74%	121	عامل السن هو معيار تقديم الأشخاص للقيادة وليس على أساس الكفاءة والمهارة
19.74%	121	انعدام الموضوعية والاستحقاق والعدالة
19.74%	121	غياب الحوافز و إمكانيات العمل
12.89%	79	ازدواجية الوظائف
8.15%	50	غياب المشورة
19.74%	121	غياب أسلوب تدوير القيادات الإدارية. (عدم تعيين الكفاء الأمين)
100%	613	المجموع.

الملاحظة: التكرار أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه الأسباب التي يعتبرها المبحوث لها علاقة مباشرة بسيادة السلوكيات غير المقبولة من طرف الآخرين وحتى الإدارة هي بحد ذاتها من مصدر تنظيمي أكثر مما هي أسباب تتعلق بطبيعة الشخص أو صفاته أو حتى قيمه الخارجية، لكونها ظاهرة تنظيمية يشترك فيها أغلبية المبحوثين والموظفين بمختلف رتبهم ومسؤولياتهم، ومن بين بعض الأسباب التي ذكرت نجد:

عامل السن هو معيار لتقديم الأشخاص للقيادة وليس على أساس المهارة والكفاءة: هذا ما يجعل الطاقات الصغيرة مستنزفة سلبيا وليس لها فرص التطور خاصة أمام جمود التوظيف وهذا ما يدفعها لتبني مختلف الأفعال غير القانونية من أجل تحقيق أهدافها والامتيازات الأخرى وهذا ما يساهم في نشر الفساد. انعدام وغياب الموضوعية والاستحقاق والعدالة: ذلك كان واضحا من خلال التمييز القائم بين فئات مقربة من صناع القرار وأخرى لا تتمتع بأي نوع من هذه الامتيازات، مما يجعل الفئة الأولى تتمتع بمكانة أفضل من الأخرى ليس على أساس الاستحقاق أو الكفاءة بل لما لها من علاقات يمكنها من المشاركة وعدم المواظبة وعدم الخضوع للقانون مقارنة بالأخرى، حتى لها فرص تحقيق أهدافها أفضل من الفئة الثانية. ذلك ناتج لتدعيم الإدارة للمحاباة والعلاقات غير الرسمية القائمة بين الأطراف واعتبارها أسلوب جدير في تحقيق المطالب المختلفة.

غياب الحوافز وإمكانيات العمل: أمام انعدام أدنى ما قد يولد دافعية المبحوث في الاستمرار والبقاء وخلق الانتماء أمام ضعف الأجر وغياب الحوافز وانعدام وسائل العمل، يجد المبحوثين في الأساليب غير الشرعية وسيلة ومكسبا لتحقيق أهدافه ومختلف الامتيازات داخل الإدارة، مما يدفعهم لاستغلال المناصب والوظيفة في أعمال غير قانونية حتى يرفع من انتفاعه ومكاسبه المهنية.

غياب أسلوب تدوير القيادات الإدارية: مما يجعل الموظف الذي يتولى منصب معين يبقى فيه لمدة غير قانونية استغلالا للامتيازات والمنافع الموجودة مما يخلق روتين في الإدارة والنمطية من جهة، ومن جهة أخرى سيادة العلاقات غير الرسمية بين القياديين وزملائهم من الموظفين وجعلها المحدد الوحيد لكيفية تسيير العمل وتحقيق الأهداف في المؤسسة، ذلك ما يجعل تطبيق القانون غائبا كليا.

-أسباب أخرى كررت من قبل المبحوثين بنسب متوسطة والتي يمكن أن نعتبرها ذات علاقة غير مباشرة بسيادة الفساد من قبل المبحوثين، منها:

ازدواجية الوظائف حسب تصريح 12.89% من المبحوثين: مما يجعل فئة مهنية معينة تتحمل أكثر مما يقدر لها قانونيا انجازه بهدف استنزاف الطاقات من جهة، أو لكون التوافق بين نوع الوظيفة ومؤهلات الموظف غير محققة والتي يعود ذلك إلى خلل في توزيع المسؤوليات وانعدام الاستحقاق والتخصص في أداء بعض الوظائف، وهذا ما يجعل الموظف في ضغط وليس لديه أي دافعية للعمل وأكثر عدم مواظبة وأكثرهم فسادا وعدم جدية في العمل وحتى أقلهم إتقاناً للأداء.

غياب المشورة حسب تصريح 08.15%: وانعدام إعطاء اعتبار لبعض الفئات المهنية، مما يؤدي إلى عزل آرائهم وإبعاد مشورتهم، مما يجعل هذه الفئة حسب آراء المبحوثين تعتمد على الفساد وعدم الاهتمام بمصلحة المؤسسة ولا تتحمل مسؤوليتها إنجاز وسائل العمل وأدوات المكتب.

03- علاقة الرقابة الإدارية بوجود السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً.

نحاول من خلال هذه العنصر التطرق لتبيان مدى وجود علاقة بين المتغير الرقابة الإدارية وسيادة

السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً حسب معطيات هذا الجدول:

جدول رقم (108) يوضح مدى وجود الوسائل الرقابية وعلاقتها بوجود الممارسات غير المقبولة.

سلوكيات غير مقبولة: الرقابة:	لا توجد		توجد أحيانا		توجد		المجموع.
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
توجد	14.79%	21	30.99 %	44	54.22%	77	100%
لا توجد	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	14.79%	21	30.99 %	44	54.22%	77	100%

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين وجود وسائل رقابية إدارية بوجود الممارسات غير المقبولة من

طرف الموظفين، حيث يشير الاتجاه العام للإجابات إلى كون هذه الممارسات غير المقبولة منتشرة بصورة

كبيرة جدا من قبل الجميع وهذا بنسبة 54.22% وهذا مقابل 30.99% ممن يرون أن هذه الممارسات

يجيدونها عند فئة معينة من الموظفين وليس جميعهم، مقابل 14.79% من المبحوثين الذين يجيبون أن

لا وجود لمثل هذه الممارسات أصلا في القطاع.

عند التدقيق في المعطيات أعلاه، نلاحظ مليا أن سيادة السلوكيات غير المقبولة والتي يمارسها

مختلف الموظفين في المديرية ليست ناجمة من غياب أو وجود أساليب رقابية من عوامل بشرية ومادية و

الأساليب الرقابية اللازمة، كون المرافقة والمتابعة والملاحظة المباشرة خاصة للموظفين متوفرة بالعودة إلى

الجدول السابقة، من جهة أخرى تتوفر وسائل تكنولوجيا عصرية من رقمنة وكاميرات..، وإنما قد تتعلق

بنوع الأساليب المعتمدة في العملية الرقابية، أو بفضل المسؤولين رغم معرفتهم بالفساد والتسيب الذي يقوم

به الموظفين إلا أنهم لا يقومون بتطبيق عليه أساليب عقابية وردعية لازمة لتنسيبهم مسؤولية تحمل الأخطاء التي قام بها حسب ما أكدته الجداول السابقة: هذا الذي قد يعود إلى تسبب وعدم اهتمام المسؤولين، أو تشجيعهم لذلك الأفعال داخل التنظيم كونها وسيلة للتغطية على أمور أخرى أكثر خفية يقومون هم بها، فيتعمدون عدم اكتشافها، أو يتخذون أشكال التسامح، حتى يتم التساهل معهم أيضا لممارسة أي اختراقات قانونية يريدونها.

بالاعتماد على معامل التوافق نتوصل إلى أنه ليس هناك علاقة بين المتغيرين، وحسب معامل التوافق هناك علاقة جد ضعيفة بين المتغيرين كون مسألة سيادة السلوكيات المعرّقة للتنظيم تتعلق بعوامل اجتماعية تتحكم في أساليب التسيير وطرق العمل ومعايير العمل، حيث قدرت العلاقة بين المتغيرين ب سلبية ضعيفة جدا قدرت ب $R=-0.06$.

نتائج الفرضية الرابعة.

توصلت نتائج الفرضية التي مفادها: يحتكم تطبيق القانون لمنطق العلاقات الاجتماعية ولصالح الأكثر أقدمية مما عرقل ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع. إلى صحة وتحقيق كلي للفرضية ذلك نتيجة ل: تتوفر المؤسسة على قانون وإجراءات وأساليب إدارية هامة ومختلفة بما في ذلك الاهتمام بالمتابعة والمرافقة والإشراف والرقابة، باختلاف الوسائل والإمكانيات المادية والبشرية التي توفرها السلطات من أجل تحسين سير العمل وفرض الثقافة التنظيمية المبنية على حسن توجيه الفعل العمالي إلى ما يخدم أهدافها المسطرة، إلى أن الاستغلال غير الرشيد والعشوائي لمثل هذه الإمكانيات بما في ذلك القانون ونظام الضبط الإداري، جعل هذه العمليات والإجراءات تطبق في ما لا يخدم أغراضها الأساسية والمؤسسية، حيث تقوم على معايير ذاتية وغير موضوعية، كما تحتكم لمورد العلاقات والزمانة والمصلحة ولأهواء كذا لقيم القائد أو المسؤولين، مما عرقل في ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع، مما جعل المؤسسة مسرحاً لتكريس المحاباة والتسيب والممارسات غير المقبولة، وما يحقق للأفراد أهدافهم ومصالحهم الشخصية، رغم أن الهدف الوحيد الذي نجح القطاع في تحقيقه هو الرغبة والدافعية للحفاظ على المنصب والعمل بكفاءة وإتقان، رغم أن طريقة أداء المهام ومكانه وزمانه يحتكم لعقلية الموظف مما لا يجعلهم يؤثرون سلباً بأدوارهم الخارجية والأسرية المختلفة، ذلك ما عرقل من ضبط الفعل الاجتماعي.

الفصل التاسع: تتساهم النقابة على ترسيخ ثقافة المؤسسة وتوحيد الفعل العمالي

• تمهيد:

❖ المبحث الأول: انخراط الموظفين في النقابة.

1. نسبة انخراط العمال في النقابة.
2. أدوار ومهام النقابة.
3. العلاقات بين المنخرطين والممثل النقابي.

1. المبحث الثاني: القدرة على تحقيق المطالب يزيد من الثقة بين

1. المنخرطين وممثلهم النقابي.
2. مدى تطبيق النقابة للقانون عند تسوية المطالب العمالية.
3. الثقة بين المنخرطين والنقابة.
4. العلاقة بين تطبيق النقابة للقانون بوجود الثقة.

❖ المبحث الثالث: تدعيم النقابة للقيم الاجتماعية عرقل من ترسيخ المنطق المؤسساتي.

1. دور النقابة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.
2. القيم التي تسعى النقابة لتكريسها تنظيميا.
3. العلاقة بين تكريس النقابة للقيم المؤسساتية بفرض القيم الاجتماعية.

❖ المبحث الرابع: التعدد النقابي يعرقل من توحيد الفعل العمالي.

1. التعدد النقابي والعلاقات النقابية.
2. مواطن تضامن النقابات العمالية.
3. تأثير التعدد النقابي على توحيد الفعل العمالي.

❖ نتائج الفرضية الخامسة.

تمهيد:

يعتبر العنصر البشري المورد الهام لأي مؤسسة، حيث تهدف هذه الأخيرة بما تسخره من أساليب ووسائل عمل إلى جانب القيم التي تتحلى بها لتوجيه سلوكه الاجتماعي، كون الفرد يبقى وليد بيئة اجتماعية لها قيمها التقليدية خصوصية معينة، هذا الاختلاف والتنوع والقيم المختلفة التي تجعل من التنوع قوة لكن من التوحد والتشارك حول قيم معينة مشكلة، هذا ما يستدعي حسن التوجيه وخلق التكامل والتجانس وتقنين الاختلاف نحو قيم موحدة للجميع تخلق قوتهم واتحادهم وتساويهم ضمن ثقافة عمل قوية..

ثم إن الاستجابة الفاعلة لمختلف الحاجيات والمطالب العمالية، مسألة تحتاج إلى هيئة قائمة بحد ذاتها، عمدت المؤسسات على الاعتماد على الممثل النقابي كمسئول رئيسي لجميع مطالب وانشغالات الموظفين حتى يتم تأطيرهم على يد ممثل واحد يكون المسئول على الجميع أمام الإدارة، مما يخلق النظام ويفرضه كون التعامل مع كل موظف على حدا أمر مرهق يعيق العمل، ويعطل من مشاغل البقية والمهام الإدارية كذا الأهداف التنظيمية، لهذا يعتمد على النقابة من أجل تحقيق المطالب المادية والاجتماعية للموظفين من جهة ووسائل العمل، كما يؤمل منها توحيد الصفوف وحسن توجيه الأفعال الاجتماعية للطبقة العاملة داخل أماكن العمل، من أجل تحقيق مصلحة الطرفين (المؤسسة/الموظف) دون أن يضر أي طرف بآخر. باعتبار أن العنصر البشري وليد لبيئته الأولى يعمل على قيمها وتقاليدها وأعرافها ويمارسها داخل التنظيم، نتطرق في هذا الفصل للتعرف على الدور الذي تلعبه النقابة من أجل فرض النظام وترسيخ القيم التنظيمية على الموظفين وتدعم تطبيق القانون من اجل إبعاد الممارسات غير النزيهة التي تكرس المحاباة والمنطق الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية.

المبحث الأول: الانخراط في النقابة.

تلعب النقابة دور أساسيا في أي تنظيم، كونها الممثل القانوني لمجموعة الموظفين أمام إدارتهم والسلطات المعنية، بالتالي فإن الانخراط في نقابة هي حماية ودفاعا عن مصالحه وتسهيل لرفع مطالبه أمام الإدارة، وأيضا هي إعانة الإدارة على أداء أدوار ضمن ظروف منظمة ونزيهة، بالتالي يعد خلق الالتزام والقيم الايجابية وفرض العدالة بين الموظفين تكريسا للمنطق التنظيمي يستدعي انخراط في تمثيل نقابي قوي ذات مكانة ومعترف بها.

جدول رقم (109) يبين توزيع المبحوثين المنخرطين وغير المنخرطين في النقابة.

النسبة %.	التكرار.	المبحوثين المنخرطين في النقابة:
71.83%	102	منخرط.
16.2%	23	غير منخرط.
11.97%	17	كنت منخرط في السابق.
100%	142	المجموع.

من خلال المعطيات الظاهرة، نلاحظ أغلبية الموظفين منخرطين ضمن نقابات عمالية مختلفة داخل مديرية التربية وهذا بنسبة 71.83% مقابل 16.2% من الموظفين غير المنخرطين في أي نقابة متعلقة بالقطاع التربوي، أما المرتبة الأخيرة والمقدرة ب نسبة 11.97% أجابوا على أنهم في السابق كانوا منخرطين إلا أنهم انسحبوا نهائيا منها.

بالعودة إلى الاتجاه العام والمقدرة ب 71.83% من المبحوثين منخرطين ضمن تنظيمات نقابية مختلفة، يمكن القول أن إحساس هذه العناصر بفعالية هذه النقابات في تحقيق والدفاع عن مصالحهم هي من جعلت هذه النسبة من الموظفين من الجدد والأكثر خبرة ينخرطون ضمنها، رغم وجود نسبة صغيرة ممن فقدوا ثقتهم في أي تنظيم موجود وذلك لكونهم يعلمون أن هذه النقابات تعمل من أجل مصالحهم أولا

ومصالح ذويهم ثانياً، أما تأطير الموظفين يأتي شكلياً رغم نجاحهم أحياناً في تحقيق ذلك، وعلى العموم تنتوع هذا النقابات داخل أماكن العمل في القطاع التربوي إلى أكثر من تسع نقابات مستقلة.

نلاحظ أن النقابات تنتوع بتنوع الأصناف الوظيفية والإدارية المختلفة، حيث تهتم كل نقابة بصنف معين من الموظفين، خاصة لما ندرك أن القطاع يحمل أزيد من 500 ألف عامل بين أستاذ ومشرف وإداري ومدير، كل منهم موحد حسب التنظيم العمالي الذي يريد الانضمام إليه.

بالتالي إن كان موضوعنا المعالج هو توحيد الصفوف، فكيف يمكن تحقيق التناسق والاتحاد في ظل هيئات نقابية متصارعة من أجل السلطة وقوة العدد وتجنيد الموظفين فيها، وهل يعتبر هذا التعدد هو بحد ذاته إثراء وتقسيم للمسؤوليات من أجل تنظيم الكم الهائل من الموظفين ضمن نقابات موحدة الأهداف والمطالب والاهتمام المشترك، أو هو عبارة عن تجزئة وتفريق للوحدة العمالية وفق خصوصيات معينة، تفرق الجهود وتشتت من أجل اعتبارات المصلحة والقيادة وقوة العدد بما يحقق أهداف النقابة والمعنيين ممن شجعوا التعدد النقابي ضمن القطاع الواحد وليس خدمة لأهداف أعضائها.

بالتالي يصبح الهدف الأساسي لكل نقابة هو التركيز حول أيهما أقدر على تحقيق المطالب المشروعة، والقادرة على النضال والصمود في وجه الصعوبات والعراقيل تاطيرا لممثليها من المنتمين إليها، مما يخلق أوجه التنافس الشديد والحذر القائم بين النقابات المختلفة ضمن مؤسسة واحدة، هدفها ينحصر حول الموظف بحد ذاته؟ أو هي رغبة في السيطرة على الوضع وإظهار نفسها الأجدر والأقوى مقارنة بالنقابات الأخرى، مما يجعل السبيل إلى ذلك ليس بهين، ثم البحث كل طرف عن الوسائل المشروعة وغير المشروعة لتضع النقابة لنفسها اسم ومكانة.

من جانب ثان هل يعتبر هذا الإثراء تكاثف للجهود من أجل إرساء القيم العلمية العملية الصحية التي لا تناقض الأهداف المؤسساتية، خاصة تلك القيم المناقضة التي يحملها الموظفون من بيئتهم الخارجية ولا تكون وظيفية في مكان العمل، باعتبارها وسيلة لتحقيق المطالب العمالية وفق تطبيق

القانون، كذا الدفاع عن الحقوق والواجبات أيضا تحقيق العدالة الاجتماعية والاستقرار الوظيفي للموظف في القطاع بمختلف أصنافهم ورتبهم وتوجهاتهم المختلفة، وللإجابة عن جميع هذه الأسئلة نتطرق إلى عرض بعض الجداول الهامة في هذا الجانب.

على العموم إن وجود نسبة لا يستهان بها من المنتمين إلى هذه القطاعات باختلاف أهدافها يدل على ثقة المنخرطين في التنظيمات النقابية، من جانب آخر عمل هذه النقابات على تحقيق التوقعات العمالية المختلفة، ونفس الايجابيتين تؤدي بنا إلى كون هذه النقابة استطاعت أن تحتل مكانة هامة لدى الموظفين في القطاع إلا أن التساؤل الذي يبقى مطروح، مدى سعيها إلى فرض المنطق القانوني والمؤسساتي، مع العلم أن هذه النقابات حاليا تسعى لخدمة أهداف الموظفين من جهة وأهداف المؤسسة من أجل بلوغ أهدافها بفعالية من جهة أخرى، هذا كمنطلق لهذه الفرضية.

جدول رقم (110) يبين نوع العلاقات الاجتماعية التي تجمع المبحوثين المنخرطين بالنقابة.

النسبة %	التكرار	نوعية العلاقات بين المنخرطين والنقابة:
35.89%	89	زملاء عمل
27.02%	67	أصدقاء
8.47%	21	قراية
6.05%	15	نفس الانتماء السياسي
4.03%	10	تجمعنا نشاطات رياضية
13.31%	33	من نفس منطقة السكن
13.31%	13	لا توجد علاقات اجماعية
100%	248	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة، نظرا لتعدد الإجابات.

يوضح الجدول أعلاه علاقة المبحوثين بأعضاء النقابة، أين يشير أغلبية المبحوثين بنسبة 87.25 % من أصل 102 منخرط أن هناك علاقة بينهم وبين بعض أعضاء النقابة. مقابل 13.31% أشاروا أن ليس هناك علاقات اجتماعية بينهم وبين النقابة وبل فقط تنظيم نقابي لكل من الطرفين أدوراه داخل القطاع لا أكثر.

بالنسبة للاتجاه العام (توجد علاقات اجتماعية بين المبحوثين وممثلهم النقابي) حددوا أهم هذه العلاقات في ما يلي: أنهم زملاء في العمل أي موظفون بمختلف مناصبهم ووظائفهم في نفس المديرية بنسبة 35.89%، أما النسبة الثانية مباشرة والمقدرة ب 27.02% أشاروا إلى أنهم أصدقاء أي تربطهم علاقات صداقة قديمة في القطاع تبعا لسنوات الخبرة والأقدمية في المؤسسة.

أما النسب القليلة جدا، أولها المتمثلة في 13.31% مبحوث أجابوا أنهم من نفس منطقة السكن. أما نسبة 08.47% أجابوا أيضا بأن النقابيين من أقاربهم، في حين أن كل من 06.05% تجمعهم علاقات سياسية أي ينتمون إلى نفس الحزب السياسي، أيضا 9.8% أشاروا بأنهم يقومون بنشاطات رياضية خارجية مع بعضهم البعض.

منه نتوصل إلى ما يلي: تجمع بين المبحوثين وأعضاء النقابة علاقات اجتماعية عديدة أهمها كانت لصالح الزمالة والعمل في نفس المؤسسة، بينما تأتي في المرتبة الأخيرة علاقات الانحدار من نفس المنطقة السكنية و علاقات القرابة والخارجية المختلفة كنفس الاهتمام الرياضي والسياسي، هذه العلاقات الاجتماعية لها دور كبير في مساعدة الموظفين ببلوغ مقاصدهم في المؤسسة والتوسط لهم بشتى الطرق الممكنة، مما يجعل الموظف لديه مكانة هامة لدى النقابيين أكثر مما هو قانوني وتنظيمي أيضا، من جهة ثانية نرى أن علاقات القرابة مثل غيرها بين المسؤولين والزملاء بدأت بالتقلص لصالح علاقات أخرى خارجية، مما يعني أن الأطراف أصبحت تبحث عن مصالحهم أكثر من التوجهات القرابية والجهوية إلا أن تبقى علاقات غير رسمية لها تأثيرها في سير العمل وتحقيق مصالحهم داخل القطاع.

المبحث الثاني: القدرة على تحقيق المطالب يزيد من الثقة بين المنخرطين وممثلهم النقابي.

يعتبر تطبيق القانون داخل مكان العمل، وسيلة لفرض النظام، والحفاظ على حقوق الأطراف ومحاربة المصالح والمعرفة في تسير وإدارة مختلف شؤون الموظفين. حيث إن مراعاة النقابة لمبدأ الاستحقاق وتطبيق القانون في ردع التصرفات أو معالجة الوضعيات العالقة للموظفين، دليل على نزاهة وموضوعية الأساليب التي تستعملها لبلوغ أهدافها وتكريس النزاهة والعدالة الاجتماعية.

01- مدى تطبيق النقابة للقانون عند تسوية المطالب العمالية.

نحاول من خلال العنصر التالي، التعرف طرق تحقيق النقابة وكيفية رفعها للمطالب العمالية، ومدى احتكام الوسائل التي تعتمد عليها على الطرق القانونية والمعايير الرسمية.

جدول رقم (111) يوضح مدى اعتماد النقابة على النصوص القانونية والتنظيمية عند تسوية المطالب العمالية حسب آراء المبحوثين المنخرطين في النقابة.

النسبة %	التكرار	اعتماد النقابة على النصوص القانونية التنظيمية عند تسوية المطالب:
43.14%	44	لا تعتمد
56.86%	58	تعتمد أحيانا
100%	102	المجموع

من خلال النتائج أعلاه، نرى أن النقابة تعتمد أحيانا فقط على تطبيق القانون وأحيانا على معايير عشوائية من أجل تحقيق المصالح ورفع المطالب وحل الوضعيات العالقة التي تهم الموظفين وهذا ما توضحه النسبة الأولى والمقدرة ب 56.86% مقابل 43.14% يجيبون أن النقابة تعتمد على معايير

ذاتية وغير نزيهة عند التعامل مع قضايا الموظفين المختلفة، مما يجعلها في وضعية تحقيق مصالحها أولاً ومصالح المقربين إليها.

من منطلق المعطيات وبالنظر إلى أن أغلبية الموظفين الذين يعتمدون على الممثل النقابي في تسوية أمورهم والمتمثلون في 102 مبحوث من أصل 142، رغم إجابتهم في هذا الجدول أن النقابة تسعى لتحقيق مصالح العمال عن طريق تطبيق القانون تارة واستخدامها لنفوذها والعلاقات والطرق الاجتماعية كوسيط لتحقيق المصالح بطرق غير قانونية من جهة أخرى حسب تصريح 58 مبحوث بنسبة 56.86% حيث أن هذا ما يؤكدوه أيضا المبحوثين في الوحدة التحليلية الثانية ممن أشاروا أن النقابة لا تعتمد على تطبيق القانون بل على معايير ذاتية وعلاقات ومحاباة من أجل تحقيق ومعالجة الأوضاع العمالية، حيث عند الدمج بين النسبتين معا (تطبق القانون أحيانا) وبين الفئة الثالثة ممن أكدوا أنهم (لا يطبقون القانون بتاتا) نتوصل إلى أن الفئة الأغلبية أشاروا أن النقابة وسيلة لتحقيق المطالب العمالية ليس عن طريق تطبيق تشريعات العمل أو القانون فقط إلا في الأمور الملحة والضرورية والتي لا يمكن التغطية عليها وهذا بنسبة بلغت 100% بمعدل 102 مبحوث من أصل 102 منخرط.

مما يعني رغم معرفة هذه الفئة أن النقابة وسيلتها الأساسية في تحقيق مطالب العمال ورفعها وأيضا تحقيق بعضها وحتى تسوية أمورهم هي عن طريق العلاقات وليس القانون، هذا إن دل على شيء إنما يدل أن الطريقة المنتهجة ناجعة جدا في إرضاء المبحوثين وكسب ثقة النقابيين فيه، كونها الطريقة التي يؤيدها الجميع داخل الإدارة الجزائرية عموما والمؤسسة محل الدراسة خاصة، هذا ما يؤكد أن 102 مبحوث منخرط في هذه النقابات رغم تيقنه أن وسيلته الأساسية ليس بتطبيق القانون بقدر ما هي معايير غير واضحة وعلاقات ومحاباة.. جديرة بخلق الثقة ونيل النقابة لرضا وقابلية الموظفين وانخراطهم واستحسانهم أيضا لهذا المنطق المنتهج من قبلهم.

أما الفئة الثالثة ممن أشاروا أن النقابة تعتمد أحيانا على القانون بشكل بحت، كان ذلك من أجل أنهم يرون أن النقابات القائمة ناجعة في تحقيق المطالب العمالية وحل نزعاتهم بين الأطراف، كون النقابة

وبفضل الاتحاد مع بعضهم البعض أكدوا هيمنتهم وسلطتهم على تحقيق بعض المطالب المادية للموظفين وبصفة متساوية بين الجميع خاصة ما يتعلق بعامل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل، لكون الموظف أيضا يقتنع من جهة أخرى أن تحقيق بعض المصالح المادية والامتيازات ليست في يد النقابي وحده، بل تخضع للدستور والقانون وما تقدمه الدولة للموظف الموطن، إلا أنها تثمن جهود النقابة ونضالها المتكرر من أجل رفع أصواتهم في كل مرة، وهذا ما جعلهم في نظر هؤلاء نزيهة وتطبق القانون بالدرجة الأولى.

مع اعتبار أن أغلبية الموظفين في المؤسسة ذات خبرة واقدمية وكبار في السن، هذا يجعلهم يعتمدون على النقابة كمعريفة أساسية لتحقيق مصالحهم الشرعية وغير الشرعية، هذا ما يجعلهم يؤكدون على مدى نزاهة النقابة كونها تعمل على مصالحهم لكونهم ذات خبرة ومن أهل الدار.

أما النسبة الأقل التي تعتبر أن النقابة وضعت كوسيلة لتحقيق المصالح الشخصية وتكريس اللامساواة وتحقيق مصالح أطراف دون أي حق أو كفاءة، وهم في الغالب أراء موظفين بدون أكتاف ومعريفة داخل المؤسسة، وهم قلة مقارنة بمن يستخدم المعريفة والعلاقات لتحقيق مصالحه وامتيازات عدة.

بالتالي نستنتج أن: النقابة وضعت كوسيلة لتحقيق المصالح المادية وأيضا الشخصية المختلفة. وبالتالي فهي تدعم المنطق الاجتماعي المبني على المحاباة والجهات والمصالح إلا أنه فعال في كسب انخراط الموظفين وثقتهم في الممثل النقابي (102 من أصل 142 منخرط)، بالتالي فإن النقابة تحارب كل فعل تنظيمي يسعى إلى تحقيق القيم العقلانية والاستحقاق وفرض القانون داخل الإدارة، هذا ناجم من الاعتماد على العلاقات غير الرسمية بين الأطراف كوسيلة لتخفيف الصراع والنزاعات وتحقيق بعض المطالب العمالية..

جدول رقم (112) يبين مدى نجاح النقابة في تحقيق المطالب العمالية.

النسبة %	التكرار	توفيق النقابة في تحقيق المطالب:
79.41%	81	تنجح في تحقيق المطالب.
20.59%	21	لا تنجح في تحقيق المطالب.
102	102	المجموع.

يبين الجدول أعلاه آراء المبحوثين حول مدى نجاح النقابة في رفع مطالبهم المختلفة والنجاح في تحقيقها. حيث يشير الأغلبية بنسبة قدرت ب 79.41% أن النقابة تنجح في تحقيق مختلف المطالب العمالية، في مقابل 20.59% من المبحوثين المنخرطين الذين يرون عكس ذلك.

مع العلم أن تحقيق المطالب وبلوغ الجدارة و رفعها أمام السلطات يؤكد مدى فعالية النقابة في القطاع، لهذا يعملون جاهدين من أجل خدمة الهدف الذين وجدوا من أجله كوسيلة لتحقيق امتيازات أخرى حتى لو كان عن طريق عدم تطبيق القانون كما تمت الإشارة في جدول سابق، إلا أنها كانت جديرة في تحقيق توقعات الأغلبية، مما يعني أن منطق العلاقات الجيدة التي تقوم بنسجه جدير جدا وتستخدم كوسيلة في حل المشاكل العمالية ورفع مختلف مطالبهم أمام الإدارة وأيضا التوسط لها من أجل تحقيقها.

رغم وجود القلة ممن يؤكدون أنها لا تنجح في ذلك وعلى العموم الاختلاف القائم يتمثل في مدى حداثة النقابة من جهة ومدى استغنائها عن العلاقات في حل أمورها من جهة ثانية، مما يعني أن المنطق الاجتماعي هي أهم الوسائل التي يستخدمها التنظيم النقابي من أجل حل مختلف مسائل الموظفين، كون تطبيق القانون يولد التعطيل والتأجيل والوعود الزائفة التي أصبح الموظف واع بها مقارنة بالسنوات الماضية في مثل هذه المؤسسات.

جدول رقم (113) آراء المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة تنجح في تحقيق مطالبهم حول أهم المطالب التي تنجح النقابة في تحقيقها.

النسبة %	التكرار	المطالب التي تنجح النقابة في تحقيقها:
02.62%	09	الحصول على الامتيازات. (السكن والنقل الوظيفي أو ترقية أو نقطة إدارية جيدة. الحصول على مناصب في المؤسسات المتميزة)
16.28%	56	الحفاظ على كرامة الموظف أمام المسؤولين
23.55%	81	تسوية وضعيات الموظف العالقة وحل مشاكله
03.2%	11	في المطالب الشخصية الضيقة
23.55%	81	توفير شروط ومتطلبات العمل ووسائله
15.41%	53	الارتقاء بالمستوى العلمي
15.41%	53	تقريب الموظفين إلى مؤسسات أقرب من مكان إقامتهم
100%	344	المجموع.

ملاحظة: مجموع التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أهم المطالب التي تقوم النقابة في النجاح من تحقيقها حسب رأي العينة الذين أجابوا أنهم ينجحون في تحقيق مختلف المطالب العمالية، وهي:

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة 23.55% من المبحوثين يشيرون إلى أن النقابة تعمل وتسعى جاهدة إلى رفع وحل وضعيات الموظف العالقة الناجمة من تأديته لمهامه داخل المؤسسة. خاصة تلك المتعلقة بمسارهم الوظيفي، مثل معالجة مشاكله مع الإدارة، تسوية نقطته الإدارية، التدخل لتحسين العلاقة بينه وبين رئيسه أو المسئول في المؤسسة، لتحسين العلاقات بين الأطراف أثناء الصراع أو عدم الاتفاق بينهما في نقطة معينة، أو أثناء وجود خطأ إداري في حق الموظف أو في ملفه و نقطته، فيتدخل النقابي لتسوية ما يمكن تسويته.

نفس النسبة 23.55% يؤكدون أن النقابة تسهر جاهدة من أجل توفير شروط ومتطلبات العمل المادية اللازمة من أقلام وكراسي وحاسوب أثناء تعطله مثلا، ومختلف الأدوات التي تساعد الموظف على أداء مهامه براحة، ويشمل في ذلك توفير المكتب المناسب من حيث التهوية والمكتب والمبرد والضوء. كما يؤكدون في نفس الصدد أن النقابة تسعى جاهدة إلى المطالبة بزيادة الأجر وتحسين الظروف المادية للموظف. حتى يكون قادرا على مواجهة متطلبات الحياة الاجتماعية، مع العلم أن الاستقرار المادي للموظف له علاقة باستقراره تنظيميا وعلاقة بمستوى الأداء الذي يقدمه للمؤسسة مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهدافها.

أما بنسبة 16.28% يشير الموظفون أن النقابة تعمل على مراعاة والدفاع على الموظفين في جوانبهم المعنوية. حيث تسعى جاهدة على الرفع من كرامته وتحريم التعسف ضده أثناء تأديته لواجباته المهنية، سواء بقصد أو دون قصد، وتعمل جاهدة على تسليط العقوبات معينة في حالة أهانتهم أو التعسف ضدهم سواء كان تعسف لفظي أو معنوي.

بنسبة 15.41%. يؤكد البعض الآخر أن النقابة تعمل على تسوية الأوضاع الموظفين العاملين في أماكن بعيدة من محل إقامتهم، وتتدخل في مسانديتهم في حركة تنقلهم لضفر بمنصب قريب من بيوتهم. كون بعد الموظف له تأثير كبير على جهوده وطاقاته داخل المؤسسة، لهذا تراعي دائما وضع الموظف في أماكن مريحة له خاصة لما يكون ذات حالة خاصة (مريض، أو ذات مسؤوليات عائلية كبير..) حيث أن التنقل لمسافات ينهك ميزانيته وطاقته.

نفس النسبة تؤكد أن النقابة تساهم بشكل كبير في انتفاع الموظفين من دورات تكوينية تساهم في رفع مستواهم وأدائهم داخل أماكن العمل، باعتباره حق لكل موظف من أجل تطوير مهاراتهم وتلقينهم الكفاءات اللازمة للعمل، مما يساعد على إدماجهم وحسن استقرارهم وظيفيا.

أما النسب ما قبل الأخيرة يشيرون بنسبة %03.02 أن المطالب التي تتجح النقابة في تحقيقها تتعلق في المطالب الشخصية الضيقة، وتسوية وضعيات الأشخاص المتعلقة بالعلاقات والمصالح لا أكثر.

آخر نسبة والمقدرة ب 2.62% أشاروا أنهم ينتفعون من النقابة في كونها وسيلة يعتمدها الموظفون لتحقيق امتيازاتهم ومطالبهم الاستثنائية المتعلقة بالسكن أو الترقية أو الظفر بمناصب معينة رغم وجود قاعدة وشبكة تنقيط محددة، ومن المفروض أن المسئول هو الأعم لمن له الأحقية يمثل هذه الامتيازات المادية، إلا أن بناء النقابين لعلاقات جيدة مع الإدارة والمسئولين خولت لهم قدرة تحقيق مصالح بعض الفئات الاجتماعية ذات مكانة أو قرابة معينة لمساعدتهم لبلوغ أهداف لا يمكن أن تتحقق للجميع بنفس الفرصة.

من خلال المعطيات أعلاه، وبسبب قوة النقابة واشتراك أهدافهم حول مطالب معينة، إلى جانب تحالف جميع الأعضاء في القضايا المتعلقة بالحقوق، ووسائل العمل، والأجر، نجد اتحاد جميع الجهود والمنخرطين مما يجعل السلطات يخضعون كثيرا لاحتجاجاتهم وينجحون في تحقيق:

بعض الأمور المادية التي يحتاجها الموظف. حيث أن هذا ما يشكل ضغط في اتحادها على السلطات والأطراف المعنية وجعلها فاعلة وقادرة على تلبية حاجيات العمال المادية أكثر.

إلى جانب الأمور المعنوية التي تتعلق بالحقوق وتطبيق النظام من خلال الاهتمام بالوضعيات العالقة للموظف واسترداد حقه المشروع أمام الإدارة وحل مشاكله المختلفة، خاصة باعتبار أن المؤسسة ليست خاصة، وانتفاع الموظفين عموما بزيادة أو تحسين شيء معين ينعكس إيجابا أيضا على المسئولين والإداريين باعتبارهم أيضا موظفون في القطاع العمومي، هذا ما سهل تكاثف الجهود (النقابات المختلفة/ الإدارة/ الموظفين) وتعاونهم من أجل الضغط على السلطات المعنية من أجل التحسين والتعديل والترقيع المستمر في ظروفهم وحقوقهم المختلفة.

أما في الدرجة الثالثة نجد أهداف أخرى للنقابة من خلال القوة والمكانة التي اكتسبها من خلال استخدام مثل المكانة في تسوية أمورها الخاصة وأمور ذويها، والتركيز على معالجة القضايا وتحقيق المنافع والامتيازات ومساعدتهم على الاعتلاء والتقل والترقية، كون هذه الامتيازات تعتمد على معايير ذاتية، وأيضا على مدى قدرة النقابة في أن تحققها لأصحابها مقارنة بصراعها مع نقابة منافسة لها لتحصل على نفس الامتيازات، لهذا كانت إشارة الموظفين على هذا الجانب ضعيف نوعا ما مقارنة بتحقيقها للمصالح المادية، إلا أن ذلك يؤكد قاعدتين:

- إما بسبب الصراع النقابات حول من له الأحقية في تحقيق مصالحه الشخصية ومصالح ذويهم، ثم المنافسة بينهم حول الامتيازات والمطالب المرفوعة، ويكون الأجدر لضفر بها، من هو أقوى مكانة مع الإدارة والمسؤولين مقارنة بالنقابات الأخرى.

- إما باشتراك النقابات الأكثر فاعلية ونشاطا وقوة على تقاسم الامتيازات فيما بينهم في شكل لا يضر طرف بأخر، كأن يقول أحدهم هذه المرة عليا أن أساعد ابن أخي لضفر بالمنصب الفلاني، وأنت ساعده في المرة المقبلة.

هنا نجد حسب تصريحات المبحوثين مدى استخدام النقابة كوسيط في تحقيق هذه المطالب تحت قوة المعارف وذات المكانة، باعتبارها ذات شبكة علاقات قوية اجتماعيا ومع السلطات إداريا، هذا ما يساعدها على تحقيق مصالحها أولا كونهم موظفين في القطاع بالدرجة الأولى، ثم لذويهم وأصحابهم ممن تربط بينهم مصالح مشتركة في الدرجة الثانية.

من ثم نستنتج أن النقابات في المؤسسة: تعتمد أولا على قوتها العددية وإتحادها من أجل تحقيق الأمور المشروعة والمادية، باستخدام الضغط والاحتجاج والإضراب من أجل تحسين وضعية الموظف، إلا أنها عندما لا تتمكن من ذلك تتحجج بالقانون وبأنها أدت مجهودات معينة، إلا حين التعديل أو بإعطائهم وعود مؤجلة. كما يشير أحد النقابيين في هذا الجانب في قوله: (كنت نقابي وانسحبت الهدف الأساسي للنقابي لتوسيع امتيازاته الشخصية، فعندما يشعل النار ويقود الحركة العمالية نحوى الحركة

والثوران وتعطيل العمل. يستدعى من قبل المعنيين إلى جلسة تسوية فيغرونه ماديا وبامتيازات معينة من أجل إعادة إخمادها... الأطراف المعنية لا يخسرون شيء، فبدلاً من إعطاء 600 ألف موظف زيادة أو تسوية معينة، يقدمون ضعفها لـ 60 نقابي وحلت المشكلة، إلى جانب أنها خزينة دولة وليست مؤسسة اقتصادية أو خاصة، هي عوائد البترول ما تغيظ حتى واحد..).

كما يشير البعض الآخر أن (النقابي لا ينهض إلا عند أوضاع يحلها جيداً، مثلاً هناك ارتفاع للأسعار، ففي بداية كل سنة من شهر يناير حتى مارس أو أبريل تتغنى النقابة بضرورة الزيادة وتحسين الظروف في القطاع، إلا أنها تدرك في الأصل أن هناك آراء تؤكد الزيادة على راتب الموظفين وعند تطبيق الزيادة، يظهر النقابي للعلن على أنه أدى دوراً معيناً، إلا أن ذلك يتم بالاتفاق بين النقابيين مع كبار المعنيين حتى يقدموا للموظف صورة جيدة حول هذه النقابات وضرورة الاندماج فيها وتقبلها، كونها تخدم مصلحة الدولة أولاً، ووضعت من أجل تغطية حقائق عديدة..).

في ضل صعوبة تحقيق العدالة من جهة، وتحقيق المطالب الأساسية للمبجوثين من حوافز وتحسين الراتب ونقص بعض الضروريات، فطنت النقابة أن السبيل للحفاظ على هيبتها ودورها في أن تخدم المصالح غير الشرعية للجميع، من خلال التوسط لأحدهم لعدم تطبيق القانون عليه، وفق أعراف الجماعة، وتسوية وضعيات ومشاكل الموظفين الداخلية والخارجية، والتوسط لتسريع ملف ونقاط أحدهم، أو كما أطلق عليها البعض في أنها وسيلة لتحقيق المصالح الشخصية الضيقة التي تؤكد على عدم تطبيقها للمنطق القانون، بمقدار توسطها من منطلق العلاقات من أجل مساعدة الموظفين عند المسؤولين في أمور أحياناً ليس من نطاق صلاحياتها كالمساعدة على الترقية والنقل وتقريب الموظفين إلى محل إقامتهم أو مساعدتهم من أجل الحصول على سكن وظيفي في ضل التنافس والصراع حوله..

بالتالي إن دور النقابة في المؤسسة هو مساهمتها في تحقيق المطالب الشخصية لجماعات دون أخرى، حتى تكتسب هيبة وقوة من منطلق هذا أمام عجزها عن تطبيق الأساسيات..

التركيز على المسائل الشخصية الضيقة ومعالجتها باستخدام قوة المعارف والعلاقات حتى ولو كانت غير مشروعة.

خدمتها لأهداف المؤسسة والسلطات بالدرجة الأولى، ثم مصالحها بالدرجة الثانية، مما يجعلها وسيلة للممارسة منطبق غير مؤسستي وغير عقلاني مبني على المصالح والمنافع والطمع دون مراعاة قيم وقوانين التنظيم.

جدول رقم (114) يوضح آراء المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة لا تنجح في تحقيق مطالبهم للتعرف على أهم المطالب التي ترفعها النقابة و لا تنجح في تحقيقها.

النسبة%	التكرار	المطالب التي لا تنجح النقابة في تحقيقها:
25%	21	الترقية والنقل الوظيفي
25%	21	نقص وسائل العمل
25%	21	نقص متطلبات الاستقرار من نقل ومطعم..
25%	21	قلة الحوافز والامتيازات
100%	84	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

أشار 21 مبحوث من أصل 102 منخرط أن النقابة لا تنجح في تحقيق مختلف المطالب، وتعد أغلبية هذه الفئة ممن فقدوا ثقتهم في التنظيمات النقابية في القطاع بسبب احتكامهم أن النقابة لا تنجح في تحقيق جميع ما يصبوا إليه الموظف إلا في بعض الحقوق المشروعة التي لا يمكن دحضها أو حتى تجاوزها من قبل السلطات أنفسهم، وتتمثل هذه المطالب المذكورة بنسبة 25% في:

يعاني الموظفون من ظروف فيزيقية صعبة ولا تساعد على الاستقرار والراحة داخل المؤسسة بما في ذلك نقص وسائل العمل أمثال: الرفوف، خزانات الملفات، الأرشيف، قدم الكراسي وقسوتها على

صحة الموظف الجسدية، نقص الستائر في مكاتب الموظفين مما يجعل الموظف عرضة ل دخول أشعة الشمس إليه في الصيف (نخدموا كي شغل فشنونتي برا، تحرقنا)، خذ إلى ذلك دورات المياه ونقص الماء، وتعطل وسائل العمل الأساسية ونقصها من (هاتف، حاسوب ثقيل، انعدام الأنترنت للعمل، نقص أوراق الطباعة، قدم الطابعات وإفسادها للوثائق وتعطيلها للعمل، نقص الأقلام ..) أين تمت الإشارة إلى ذلك بعبارات (الموظف كي يعمل بكل أريحية عليه أن ينفق على المؤسسة ويقتني العديد من الأشياء بماله الخاص..).

في نفس الصدد يشيرون أن المؤسسة لا تتوفر على أدى شروط العمل من حيث نقص المطعم ووسائل النقل التي تهم كثيرا مختلف الموظفين، رغم أن المؤسسات الأخرى وأغلب القطاعات توفر ذلك لأعضائها بغرض التحفيز وخلق الدافعية على الاستقرار وحتى التخفيف من شدة التأخر الذي يكون سببه توجه الموظفين للبحث عن أماكن الأكل خارجا أو التنقل مسافات طويلة لإنجاز أغراض مهنية (خدمات) بمالهم الخاص وفي نقل عمومي خارجي مما يؤدي بهم إلى التعطل عن مواعيد الدخول إلى المديرية.

أما عن ثالث مطلب لم تستطيع النقابة النجاح في تحقيقه حسب تصريح المبحوثين أعلاه هو: قلة الحوافز والامتيازات في القطاع سواء في جانبها المادي من زيادات في الأجور والمردودية والأرباح والعلاوات أو المعنوية التي يكون هدفها التشجيع والتحفيز وتثمين جهود وعطاء الموظفين ككلمات الشكر ورد الاعتبار وتقديم أوسمة أو حتى شهادات اعتراف بجهود الموظفين حتى لو كانت بشكل سنوي..

كما تمت الإشارة في هذا الصدد أن الحوافز المعنوية الأخرى التي تعتبر من حقوق الموظفين ذات الكفاءة من نقل وترقية تتم بشكل عشوائي وهي أصلا تعرف جمود في القطاع، لم يستطيع النقابي في تغيير هذه الوضعية والدفاع عن أحقية الموظف في الترقية والتأهيل والرفع من الدرجة من خلال توفير الوزارة وفتحها لمناصب عمل مختلفة وفتح حركة تنقلات أفقية وعمودية داخل نفس المؤسسة وفق للاستحقاق والجدارة، وهذا ما أثار استياء الأغلبية من الموظفين وأصبحوا ينظرون أن النقابة غير قادرة

على تحقيق مثل هذه الأشياء إذا فهي ليست جديرة بتحسين أوضاعهم أو حتى الرفع من مطالبهم بصفة قانونية.

من منطلق المعطيات أعلاه نتوصل إلى: أغلب المطالب التي تم ذكرها من قبل 21 مبحوث أكدوا أن النقابة لا تتجح في تحقيق أهداف وتسوية وضعيات الموظفين هي: الحوافز المادية والمعنوية في القطاع إلى جانب بعض الامتيازات المتعلقة بالترقية والسكن والنقل .. خذ إلى ذلك أنهم أشاروا إلى نقص جوهري في وسائل العمل الضرورية التي تعيق أداء الموظفين بما في ذلك المطعم والنقل والمسكن الوظيفي .. وبالعودة إلى الجدول السابق (المطالب التي تتجح النقابة في تحقيقها رقم 113) نؤكد أن كلا الفئتين لم يقومون بالإشارة إلى هذه المطالب أنها تحقق من قبل النقابة، مما يعني أن الشكل الشاغل للنقابة هو تحسين الأمور الشخصية للموظفين أكثر مما هي اجتماعية و تنظيمية، وفي مقابل ذلك هناك بعض الفئة من الجدول السابق منهم أشروا أن التنظيم النقابي كثيرا ما ينجح في ترقية ونقلهم ومساعدتهم في الضفر بأهم المناصب ذات امتيازات رغم أن ذلك يعتمد على دور الإدارة ومدى استحقاق الموظف لذلك، ولا يتطلب بتاتا تدخل النقابات.

منه نتوصل إلى أن: النقابة وسيلة وضعت لتطبيق بعض المواد والدفاع عنها في إطار القانون وهي لا تغري كثيرا الموظفين كون التغيير فيها ضئيل وضعيف جدا من بين ذلك (الأجر الذي يخضع لقرار ومدى رغبة السلطات المعنية على ذلك وليس على جدارة وقوة النقابة، إلى جانب توفير بعض وسائل العمل الضرورية)، وأخرى تكريسها للمنطق الاجتماعي والشخصي ولمحابات في معالجة القضايا كون العمل بالقانون مع السلطات كثيرا ما لا يستند لدستور ومواد لذلك فهي طريقة لا تتجح كثيرا في تحقيق المطالب، وهذا ما دفعها لاستخدام مورد العلاقات الاجتماعية وغير الرسمية كوسيلة لتحقيق أو حتى تخفيف النزاعات بين الأطراف، في هذا الصدد هناك فئة جد قليلة أكدوا أنهم ينتفعون بالامتيازات وبعض الزيادات في الميدان مقارنة بالآخرين بما في ذلك الترقية والتوظيف والنقل وتغيير مكان العمل، أي حولت النقابات أهدافها لتحقيق المصالح أكثر داخل المؤسسات مما جعلها قابلة من الاستمرار وفرض

هيمنتها ووجودها من قبل الأغلبية ممن يتقون بمجهودهم الجبار في القطاع المبني على منطق جد ذكي استطاعت من خلالها أن تخدم النيران تارة وأن تحقق بعض الامتيازات لهم بطرق غير قانونية تارة أخرى. منه فالنقابة تعمل على تكريس المنطق الاجتماعي الإنساني أكثر مما هو تنظيمي وقانوني الذي لا يأتي بالكثير من النتائج داخل القطاع.

جدول رقم (115) مساهمة النقابة في تحقيق العدالة في عملية تعيين الموظفين.

النسبة %	التكرار	تساهم النقابة في التعيين العادل:
10.78%	11	نعم
20.59%	21	ليس من مهامها
68.63%	70	تعيين ذويهم وأحبابهم
100%	102	المجموع.

يبين لنا الجدول أعلاه أن النقابة وسيلة لعدم تحقيق التوظيف العادل وفق العدالة أو الشهادة والاستحقاق، هذا حسب تصريح 68.63% ممن أجابوا أن النقابة تتدخل في تعيين ذويها ومساعدة الناس والآخرين في عمليات التوظيف بذلك تعتبر وسيط لا عقلاني المعتمد في الاختيار والتعيين أمام الإدارة. هذا مقابل 20.59% ممن أجابوا أن هذه العمليات والإجراءات الإدارية من مسؤولية أطراف أخرى وليس من مهام النقابة. أما النسبة الأخيرة وهي قليلة جدا قدروا ب 10.78% بمعدل 11 مبحوث من أصل 102 أشاروا أن النقابة تساهم في التعيين والاختيار العادل كونها تحارب أي تعيين عشوائي أو بالمصالح الذي يقوم به الإدارة، بالتالي تساهم في نشر العدالة والدفاع عن حقوق الأطراف.

منه تعمد النقابة من طرف الموظفين كوسيط خارجي لنيل بعض المصالح بما فيها تعيينهم أو نقلهم داخل القطاع، فهي بالتالي وسيلة لمساعدة المقربين لها أو من أبناء أصحابهم وأحبابهم من أجل التوظيف، في مقابل ذلك أشار بعض العمال المهنيين في القطاع (أن لو لا تدخل النقابة لما أصبحت موظفا في القطاع العمومي اليوم.. وقد توسطت لي من منطلق معرفتها لسوء أحوالي المعيشية

والاجتماعية حتى نجحت في الاختبار المهني وتم تعيني، قبل أن يوجهوني إلى النقابة شاركت في أكثر من 12 مرة مسابقة توظيف ولم يتم اختياري.. أنا اليوم ممتن لهذه النقابات ولمجهودهم ولن أنسى صنيعها.. والنقابة لا تطلب منك أي صنيع إلا الانضمام لصفوفها والدفاع عن مختلف قضاياها).

هذا ما يعلل ويفسر لنا أيضا الكم الهائل من الموظفين المنخرطين في هذه النقابات رغم إشارتهم سابقا بأن النقابة لا تطبق القانون إلا نادرا لكونها تعتمد على العلاقات غير الرسمية والشخصية في معالجة الكثير من الاهتمامات العمالية ثم تحقيق مصالحها أيضا، وفوق ذلك نجد هذه الفئة من المنخرطين الأغلبية يتقنون بها ويؤكدون قوتها ودورها الايجابي رغم أنها لا تساهم كثيرا في تحقيق أهم المطالب العمالية من وسائل عمل وتحسين أجر الموظفين إلا عند رغبة السلطات في ذلك، وأيضا أمام نقص الحوافز والامتيازات التي لا تصبوا إلى تحقيق أدنى منها.

إلا أن هذه الفئات أو الأغلبية من الموظفون ممن يعينون بتدخل الوسيط النقابي يبقون ممتنين لها كونها تعمل حسب رأيهم على مراعاة الجوانب الإنسانية في أفراد المجتمع فتحقق توظيف لمن يعاني أوضاع اجتماعية مزرية أو حتى من البطالة لمدة طويلة أو لكونهم من أبناء فلان، حتى لو كانوا بدون كفاءة أو استحقاق بمقارنة بباقي المرشحين ممن لا يعتمدون على وسيط من أجل توظيفهم، كما تدخل كطرف في التعيين والترقية ونيل الامتيازات وحل المشاكل أمام الإدارة، لهذا كسبت ثقة الأغلبية كونها وسيط يحقق لهم المناخ الذي يريدونه والتوسط لهم كذا الدفاع عن أفعالهم المنتهجة تنظيميا، وهي أهم المطالب التي يريدها المبحوثين في ضل انخفاض الأجر والحوافز في القطاع..

هنا من جهة نقول أن النقابة كانت جد ذكية في اعتمادها على عامل العلاقات والإنسانية من أجل تأكيد والحفاظ على مكائنها وسمعتها الجيدة من قبل الأغلبية، من جهة ثانية فهي تساهم في التعيين العشوائي الذي قد ينعكس سلبا على كفاءة الموظف أو حتى يكون تعسفا وظلما في حق فئات أخرى من المجتمع لا تستطيع التنافس بأخلاق ونزاهة من أجل الضفر بمنصب عمل، كون ذلك يبقى دائما من نصيب من يعتمدون على وسيط وعلاقات ومعريفة من أجل بلوغ طموحهم في العمل والارتقاء.

02- الثقة بين المنخرطين والنقابة.

جدول رقم (116) يوضح مدى وجود الثقة بين المنخرطين والنقابة.

الثقة المنخرطين بالنقابة:	التكرار	النسبة %
هناك ثقة	89	87.25%
لا توجد ثقة	13	12.75%
المجموع.	102	100%

يميل اتجاه الإجابات أعلاه إلى مدى وجود الثقة بينهم وبين ممثلهم النقابي بنسبة 87.25% مقابل

12.75% ممن أشاروا إلى انعدام الثقة بينهم وبين النقابات الموجودة.

هذا يعود للأسباب التالية: رغم إشارة الأغلبية من المبحوثين إلى كون النقابة لا يطبقون القانون إلا أحيانا وربما في القضايا التي لا تهمهم أو التي لا تضر بهم كطرف في امتياز معين، إلا أننا نجد الأغلبية تثق بهم مما يعني أن هذه الفئة تؤيد ممارسات والمنطق الذي تسعى النقابة إلى تكريسه وممارسته داخل التنظيم.

منه؛ الثقة السائدة بين الموظفين وممثلهم النقابي مكتسبة من خلال علاقات تحقيق المصالح المشتركة وأخرى علاقات قرابية وعائلية كون النقابة هي المعين الأساسي أمام الإدارة في تطبيق القانون الاجتماعي وتشجيع العلاقات غير الرسمية وتحقيق مطالب الأشخاص بطرق أحيانا غير قانونية، ومن ثم ربما المساعدة في تعيين ذويها وأحبابها من خلال العلاقات التي تتسجها مع الإدارة مما أدى إلى نشوء علاقات ثقة بينهم أساسها المصلحة المتبادلة من جهة وعلاقات التعارف واجتماعية من جهة ثانية، جعلت المبحوثين يستخدمون النقابة كتغطية تنظيمية لممارسة أو استرجاع حتى حقوقهم غير العادلة أمام الإدارة، هذا ما جعلها تكسب ثقة الأغلبية، منه ما يدل على رضا وتدعيم الموظفين لتلك الثقافة والقيم المكرسة تنظيميا من قبلهم ومن قبل الفاعلين الآخرين القائمين على الإدارة والنقابة.

من جهة ثانية تمكننا للتوصل إلى أن: النقابة ليست إلا وسيلة لحل الأوضاع والنزاعات ورفع المطالب القانونية بأساليب وطرق غير رسمية ولا قانونية، هذا ما يجعلها وسيلة لتعزيز القيم الاجتماعية وممارسة الأعراف الخارجية وحل الأمور بمنطق اجتماعي، أثر سلبا في الثقافة العقلانية التي تتحلى بها الثقافات الناجحة.

من ثم نستنتج أن: ثقة المبحوثين هي أهم عوامل المحددة لمدى انخراط المبحوثين في النقابة من عدمه، رغم التماسنا لبعض المنخرطين وهم قلة ممن ليس لديهم ثقة في النقابة المؤطرة لهم تنظيميا من جهة أخرى نجد قلة من المبحوثين غير المنخرطين بعد إلا أن ذلك لا يعود لعامل عدم ثقتها في النقابة وبل يتعلق بأسباب أخرى أهمها كونهم جدد ولم يستطيعوا بعد انتقاء النقابة الأجدر أو لم تحن فرصة ذلك بعد.

منه؛ رغم إدراك وإجابة الأغلبية أن النقابات لا تطبق كثيرا القانون أو تطبقه أحيانا فقط، إلا أن قوة النقابة وممارستها لأساليب مشروعة أو غير مشروعة من أجل تحقيق مصالحهم أو حل نزاعاتهم أسس ذلك لعلاقات ثقة بينهم، كونها وسيلة تساند الموظف أمام الإدارة بشتى الطرق، مما يجعله مستقرا مهنيا ومؤطرا لا يخاف التعدي عليه من قبل الأطراف الأخرى والخارجية وهذا ما حسن من ثقة الطرفين وامتد من العلاقات القائمة بينهم.

جدول رقم (117) تطبيق المنخرطين للنصائح والتعليمات التي تقدمها النقابة .

النسبة %	التكرار	مراعاة تعليمات النقابة:
44.12%	45	نعم
14.71%	15	لا
41.18%	42	أحيانا
100%	102	المجموع.

يبين لنا الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين بما يقارب نسبة 44.12% منخرط يؤكدون على أنهم يلتفون حول مطالب النقابة ويستجيبون لندائها المختلف من أجل حل مشكلة أو قضية معينة. أما في المرتبة الثانية بنسبة 41.18% لا تختلف كثيرا عن النسبة الأولى يؤكدون أنهم يستجيبون أحيانا فقط أي تبعا لنوع القضايا المعالجة، نجد أيضا في المرتبة الثالثة نسبة 14.71% من المبحوثين الذين يؤكدون أنهم لا يطبقون أي نصيحة ولا أي قرار تتطرق به النقابة وهم في الغالب: جماعة عدم المنخرطين. وممن يؤكدون أن النقابة وسيلة لتحقيق مصالحها فقط، أيضا ممن فقدوا ثقتهم في الجهود النقابية ويعرفون نواياها الحقيقية. أين صرح أحد أفراد هذه الفئة قائلا: (النقابة وسيلة للفوضى فقط عندما يكون هناك قانون يضمن مصالح معينة للموظف، الجميع يسأل فيها، حتى النقابي يؤخذ أضعاف تلك المصالح، حتى أنا باعتباري غير منخرط إن زادت الدولة للشعب تزيد لي، إذا ما زادت راني مهني راسي).

منه نتوصل إلى أن: رغم العلاقات الجيدة والثقة الكبيرة بين العمال وممثلهم النقابي، إلا أن ذلك لم يؤثر بنسبة كلية على ميل المبحوثين حول مساندة النقابة في جميع القرارات أو النصائح التي تقدموها لأعضائها أو المنخرطين، خاصة ما تعلق بها بمسألة الاحتجاجات والإضراب، أين أشار أحد النقبائين أنه قبل البدء بالاحتجاج تجد أغلبية المبحوثين يقدمون إمضائهم ومساندتك حول القضية المعالجة، إلا أنه بمجرد تفاقم الأوضاع وعدم استجابة السلطات، ويطلب من المنخرطين رفع أصواتهم من أجل الالتفاف وعمل وقفة احتجاجية، حينها تجد لن يبقى أمامك سوى بعض من الأفراد، أمام انسحاب الأغلبية منهم،

مما يعرقل من تحقيق الأهداف والمطالب وجميع التضحيات التي تقوم بها النقابة من أجلهم (الكل خوفاً والرجلة رار وين تصيبها باش يوقفوا معاك حتى النهاية). وهذه التصريحات مع المعطيات أعلاه، تؤكد أن: عاملي تخوف المبحوث من جهة خاصة من فقدانه للمنصب أو الراتب عند الدخول في الإضراب، ومن جهة ثانية بحثهم على المصالح المادية والامتيازات التي تهتم هم كأفراد وليس بطريقة جماعية يؤثر في وحدة الفعل العمالي النقابي، مما يعرقل توحيد الصفوف بفضل النزعة الفردانية لكل من النقابيين من أجل تحقيق أهدافهم من جهة، وهو ما سائد أيضا عند المبحوثين لكونهم يلتفون ويساندون القضايا التي تعنيهم شخصيا فقط.

جدول رقم (118) يبين الأسباب التي تجعل بعض المنخرطين لا يطبقون نصائح النقابة.

أسباب عدم تطبيق تعليمات النقابة:	التكرار	النسبة %
أثناء تهديد الإدارة للمبحوثين خاصة أثناء وجود إضراب	42	23.33%
أثناء عدم اتفاق جميع النقابات حول القضية المعالجة	21	11.67%
عند مساندة موظفين حول قضايا شخصية	42	23.33%
مطالب العمال أحيانا ليست قانونية	42	23.33%
عندما تشكل المساندة النقابية مشاكل مع الزملاء في النقابات الأخرى	33	18.33%
المجموع.	180	100%

ملاحظة: مجموع التكرار أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يشير الجدول أعلاه إلى الأسباب التي تجعل بعض المنخرطين والمقدر ب 42 مبحوث من أصل 102 منخرط، لا يساندون النقابة في جميع قراراتها وأعمالها خاصة عند وجوب إضراب واحتجاج، حيث أكدت نسبة 23.33% منهم أن ذلك يعود إلى:

تهديد المسؤولين والإدارة المنخرطين بالخصم من الراتب أو عدم تحقيقهم لأمر معينة، وهو ما يجعل المنخرط يخاف من خسارة منصبه أو الخصم من راتبه خاصة أمام قلة الراتب ونقص مناصب التوظيف في المجتمع، مما يجعل الموظفين مرغمين ماديا من أجل الحفاظ على منصبهم فقط، خاصة أمام تيقنهم أن النقابة في الكثير من الأحيان لا تتجح في تحقيق إل مصالحها بالدرجة الأولى ومصالح ذويها في المرتبة الثانية.

كما نجد أيضا أن أغلبية المبحوثين، يساندون نصائح وقرارات النقابة، عندما يكون العائد في صالح الأغلبية، مما يعني أن الجميع يساندهم بما في ذلك الإدارة لكونها تكون المستفيدة، خاصة قضايا الرفع من الراتب وتحسين الوضعية الاجتماعية و المادية لعمال القطاع، فنجد الأغلبية تحتج وتلتف حول الأوامر المرفوعة للجهات المعنية ويتوحدون في صوت واحد، أما عندما تكون القضية نوعا ما شخصية مثلا تعسف ضد موظف أو عقوبة من أجل إلغائها أو تسريح بعضهم، فتجد الأغلبية ينسحبون ويتراجعون تحت حجة التخوف من التسريح والخصم من الراتب ومن عقوبة الإدارة لهم. خاصة وأن الإدارة أيضا تساند النقابة في قضية جماعية تجد مصلحتها فيها، إلا أنها تهدد وتمارس ضغطا عندما تكون هناك محاولة تحقيق أشياء تحد من صلاحياتها أو لا تحقق مصلحتها في، وهنا تجد الأطراف تتراجع تحت إشاعات التهديد والتخوف.

كما أكدت نفس الفئة على أنهم يتراجعون من مساندة النقابة عندما تكون تلك المطالب أحيانا غير قانونية، خاصة في محاولة تصفيتها لحسابات أشخاص وأطراف لا يستحقون كل الدعم والتشجيع خاصة؛ عند وجود قرار لعزل موظف مخطئ أو لتنزيل درجته أو رتبته حيال قيامه بأخطاء يمنعها القانون، فتجد النقابة تتحجج وراء أعدار إنسانية واجتماعية غير قانونية من أجل إنصافهم ومحاولة استرجاع مكانتهم ورد الاعتبار لهم، وهذا ما يجعل الأغلبية لا يساندون النقابة في مثل هذه المواقف.

في حين أن نسبة 18.33% من المنخرطين أشاروا أن هناك بعض القضايا تساندها نقاباتهم وتسبب لهم مشاكل مع زملائهم في أصناف تابعين لنقابات أخرى، بما في ذلك القضايا الشخصية التي

تعالجها مثلا نقابة الإداريين حيال محاولتها لحل مشكل مع أحد أعضاء نقابة (كناياسات) أو تلك المشاكل الكبيرة التي وقعت (بين نقابة مدير متوسطة) مع نقابة (كناياسات نقابة الأساتذة) في أحد المؤسسات التربوية في القطاع، حيث يتراجع الأغلبية من مساندة مثل هذه المطالب النقابية، كون أن للطرف نفسه مصالح وعلاقات وزمالة مع أعضاء كلتا النقابتين، وميله لمساندة طرف معين يجعله يخسر مصالحه لدى الطرف الثاني.

أما آخر نسبة من المنخرطين 11.67% أكدوا على نفس الرأي السابق أن علاقاتهم الاجتماعية مع نقابات وأعضاء نقابيين مختلفين، تمنعهم من الالتفاف حول القضايا الفردية، مما يجعل أغلبية لمنخرطين يفكرون بمنطق لا عقلاني ولا قانوني ويبحثون أولا عن مصالحهم مثل النقابة قبل مصالح الأغلبية، وبما يفرضه القانون، وهو ما يؤكد أم المنخرط لديه علاقات اجتماعية مختلفة مع مختلف الأعضاء النقابيين في أن واحد تؤثر في توحيد صفوف عمال وموظفي القطاع.

منه نستنتج أن: الموظفين عرضة للمشاكل والدخول في علاقات عدائية وصراع مع بعض المسؤولين والزملاء بسبب النقابات المتعددة وغير الموحدة في القطاع، مما يجعل الأغلبية يساندون النقابة في مواقف تحقق مصالحهم الخاصة أو العامة، كذا تجدهم يبتعدون كل البعد عن التفاعل والمشاركة في أمور شخصية أو عند محاولة تطبيق القانون على فئة معينة، يعتبر اتحادهم مع طرف يسبب لهم عداة وصراع لدى أطراف أخرى.

دفاع النقابة على مطالب العمال أكثرها اجتماعية وشخصية أكثر مما هي قانونية.

التوجه الفردي والنفعي لدى أغلبية المبحوثين، يجعلهم لا يميلون للتضامن مع نقطة لا تهمهم شخصيا، وليس لديهم منافع ومصالح فيها.

عجز النقابة عن تحقيق الأشياء الأساسية، والأهداف الحقيقية التي وجدت لأجلها (مطعم، النقل ستائر، وسائل عمل، الرفع من الراتب، قدم الكراسي، نقص الأنترنت، تعطل الرقمنة..) مما جعلها وسيلة

لتحقيق أغراض شخصية وسيلة تدعم منطق اجتماعي، مما جعل الجميع يلتف حولها كوسيلة لنيل أمور بطريقة سهلة وغير قانونية لا أكثر...

تعدد النقابات. تعدد أفكار النقابية بالنسبة للموظفين ساهمت في حساسية العلاقات وعدم التفاهم حول القضايا الشخصية.

التراجع في آخر لحظة خاصة عند الإضراب في القضايا الشخصية فقط، خاصة أمام نقص الراتب وفرص العمل، مما يعني أن الواقع الاقتصادي والمعيشي للمجتمع يؤثر كثيرا في قابلية الأفراد نحوى لحراك والتغيير، كون قسوة الحياة المعيشية تجعل المبحوثين يعيشون في خوف على ضياع لقمة العيش، مما يجعلهم يسايرون الروتين والأوضاع كما هي ، خوفا من انقلابها السلبي عليهم..

تركيز النقابة على محاولة تحقيق أهداف فئة دون أخرى، كما عبر عنها البعض أن النقابة في القطاع وجدت من أجل تحقيق مكاسب وامتيازات وتتدخل في المساعدة على التوظيف، في نيل نقطة جيدة، في مساعدة الأولياء لنقل تلاميذهم المطرودين إلى مؤسسات تعليمية أخرى، في التوظيف والإدماج

جدول رقم (119) يبين العلاقة بين جود علاقات اجتماعية بين المنخرطين والنقابة بوجود الثقة.

المجموع.		لا توجد ثقة		توجد ثقة		ثقة بين المنخرطين والنقابة: العلاقة بين المنخرطين والنقابة:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	89	-	-	100%	89	توجد علاقة
100%	13	100%	13	-	-	لا توجد
100%	102	12.75%	13	87.25%	89	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن أغلبية المبحوثين يتقون في نقباتهم هذا بنسبة 87.25% مع العلم أن هذه الإجابة معززة من قبل 100% من المنخرطين الذين لديهم علاقات اجتماعية مختلفة مع النقابة.

في حين أن 13 مبحوث من أصل 102 منخرط وبنسبة 12.75% لا يتقون في ممثلهم النقابي، مع العلم أن هذه الإجابة صرح بها 100% لا تجمعهم علاقات اجتماعية مع أعضاء النقابة.

منه نتوصل إلى أن: الثقة الموجودة بين المنخرطين والنقابة مكتسبة لكونهم زملاء وأصدقاء في العمل بنسبة كبيرة كما أشار إلى ذلك أغلبية المبحوثين في الجدول السابق، وثانياً لكون البعض منهم تجمعهم علاقات الانحدار من نفس الجهة، وأخرى قرابة وأيضاً الاهتمامات السياسية والنشاطات الرياضية المختلفة، مما يعني أن العلاقات الاجتماعية بين لطرفين ضرورية من أجل التفاعل والتعاون مع بعضهم البعض من أجل تحقيق غاية التمثيل والتوحيد العمالي النقابي، إلا أنه من جانب آخر وجدنا أن أغلبية الأهداف التي تقوم عليها النقابة هو العمل الإنساني والاجتماعي الذي يقوم على تحقيق الأهداف الاجتماعية والشخصية المختلفة، مما يجعل بناء علاقات جيدة مع النقابات هو السبيل ووسيلة يستخدمها المبحوثين من أجل القدرة على تحقيق مكاسب ومصالح معينة، بتدخل النقابة خاصة تلك المتعلقة

بالتوسط ورفع المطالب، باعتبار أن النقابة تستخدم العلاقات والوساطة أكثر من تطبيق القانون، وهو ما يؤكد من جانب آخر أنها لا تتعامل مع المنخرطين بمبدأ التعسف والصرامة والقانون الذي لا ينج كثيرا في رفع الأصوات والمطالب العمالية خاصة الشخصية منها، مثلما أشرنا إليها في جدول سابق منها تحقيق الامتيازات لأطراف معينة، والمساعدة في التوظيف، والنقل، وتحسين النقطة الإدارية، وتقريب المبحوث إلى محل سكنه.. وباعتبار أن هذه الأهداف أثنى ما يبحث عنه الموظف في القطاع أمام جمود الحوافز الأخرى خاصة الأجر والترقية، هذا ما يجعل من مورد العلاقات الاجتماعية، هو الوسيلة المثلى التي تمكن من الأغلبية تحقيق طموحاتها المختلفة..

باعتنادنا على معامل الاقتران لطبيعة العلاقة بين المتغيرين، توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير مدى وجود علاقات اجتماعية بوجود الثقة بين المنخرطين والنقابة هذه العلاقة قوية قدرت ب $R=1$ ، وكانت لصالح علاقات الزمالة في العمل المكتسبة تنظيميا في مقابل بعض العلاقات الخارجية كالأقارب ونفس مكان السكن والانتماء السياسي والنقابي.

جدول رقم (120) يبين العلاقة بين وجود علاقات اجتماعية بين المنخرطين والنقابة بمساندة المبحوثين لجميع قرارات وأعمال النقابة.

المجموع.		لا		أحيانا		نعم		أساند:
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	العلاقة:
100%	89	2.25%	02	47.19%	42	50.65%	45	توجد علاقة
100%	13	100%	13	-	-	-	-	لا توجد
100%	102	14.7%	15	41.18%	42	44.12%	45	المجموع.

يشير أغلبية المبحوثين أنهم يساندون النقابة في جميع القضايا والمطالب والمواقف التي تحتاجهم فيها، خاصة ما تعلق بالقرارات والنصائح التي تتوصل إليها، بما في ذلك مطالبة المنخرطين بوقفات احتاجيه أو إضراب لأوقات معينة، هذه الإجابة معززة من قبل 50.56% من المنخرطين الذين لديهم علاقات اجتماعية خارجية مع النقابة، مما يجعلهم يساندونهم في كل كبيرة وصغيرة.

في حين أن الاتجاه الثاني (نساند أحيانا وأحيانا لا) عززت أيضا من قبل المبحوثين الذين تجمعهم علاقات اجتماعية مختلفة مع النقابة بنسبة 47.19%، إلا أن هذه العلاقات في جانب آخر لم تجمعهم يطبقون حرفيا كل ما تطلبه النقابة بهم، بل تجعلهم يغربلون في ما يحقق مصلحتهم ومكانتهم أولا وأخيرا في القطاع.

أما الاتجاه الثالث والذي مفاده (لا نساند إطلاقا من تتوصل إليه النقابة) رغم أنهم نسبة قليلة مقارنة بالفئتين المساندة والمساندة في مواقف دون آخر، إلا أنه عزز من طرف 100% من المنخرطين الذين ليس لديهم أي علاقات اجتماعية خارجية أو أي مصلحة شخصية مع النقابة.

باعتقادنا على معامل التوافق بين متغيري مدى وجود علاقات بين المنخرطين والنقابة بمساندة المنخرطين لنقابتهم، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ليست مؤثرة، بين كلا المتغيرين، وقدرت ب $R=0.46$ ، مما يعني أن كل من لديهم علاقات أو ليس لديهم علاقات مع النقابة ينظر أولاً، إلى مدى كون القضية تهمة هو شخصياً وتحقق له منافع معينة، مما يعني أن المنخرطين أصبح لديهم توجه مادي ونفعي أكثر من الالتفاف حول النقابة من أجل المحافظة على روابطهم أو من أجل تقديس العلاقات الموجودة بينهم، وإنما تستخدم كوسيلة فقط من أجل تحقيق مطالبهم ومقاصدهم المختلفة، وما ما يؤكد أن حتى أن عامل الثقة الموجود بين النقابة والمبحوثين، هو لكون النقابة تتدخل في الانشغالات التي تخص العمال شخصياً، ذلك ما حرفها على أدوارها الأساسية، وجعلها تركز على تسوية الوضعيات الاجتماعية والشخصية والفردية وحل مشاكل العمال بطرق العلاقات وبترق ودية بدلاً من تطبيق القانون على الجميع، وهو ما جعلهم يتقون فيها ويعتبرونها مكسباً لتحقيق استقرار والوظيفي وأيضاً الدفاع عنهم حيال تعدي الإدارة عليهم أو رغبتها في تطبيق القانون على أحدهم، وهكذا أيضاً استطاع أن يكون للنقابة مكانة هامة لدى الأغلبية في ضل عجزها عن توفير الأمور المادية وتحقيق أهدافها وأدوارها الأساسية، أصبحت تحقق وجودها وشرعيتها باعتبارها وسيط ودي وتحقق الأمور والمطالب والقضايا الشخصية والإنسانية بطريقة لا قانونية، إلا أنها فرضت نفسها على القطاع لتحقيق وخدمة أهدافها الشخصية من جهة، وتحقيق الأهداف الشخصية لزملائها والمقربين لها من جهة ثانية مما جعلها تحتل مكانة هامة وتواصل في تحقيق مقاصدها المختلفة.

03- العلاقة بين تطبيق النقابة للقانون بوجود الثقة.

جدول رقم (121) العلاقة بين تطبيق النقابيين للقانون أثناء تسوية المطالب وعلاقته بالثقة.

المجموع		لا توجد ثقة		توجد ثقة		الثقة:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	تطبيق النقابة للقانون:
100%	44	-	-	100%	44	لا يطبقون
100%	58	22.41%	13	77.59%	45	يطبقون أحيانا
100%	102	12.75%	13	87.25%	89	المجموع.

يبين الجدول أعلاه مدى تطبيق النقابة للقانون وعلاقته بعامل الثقة بين الموظفين والنقابة.

أين يشير الاتجاه العام للإجابات إلى وجود الثقة بين المبحوثين والنقابيين وهذا بنسبة 87.25%، هذه الإجابة معززة بنسبة 100% من طرف المبحوثين الذين يرون أن النقابة لا تعمل على تطبيق القانون في رفع أو تسوية المطالب العمالية أو عند تحقيقها.

كما عزز الاتجاه العام أيضا (توجد ثقة) أيضا في المرتبة الثانية بنسبة 77.59% من طرف المبحوثين الذين يجيدون أن النقابة تطبق القانون أحيانا فقط إما عند تفاقم الأوضاع أو تماذي أطراف معينة، مقابل 22.41% من المبحوثين الذين أجابوا أن تطبيق القانون يكون أحيانا فقط إلا أنهم ليس لهم ثقة في ممثلهم النقابي.

منه نستنتج أن: مسألة الثقة في النقابة لا تتعلق بمدى تطبيقها للقانون بصفة بحتة وهذا ما يؤكد على أن الأغلبية يتقون في النقابة رغم أنهم لا يطبقون القانون إلا أحيانا حسب معطيات الجدول أعلاه. من جانب ثان لا نجد أن الثقة تتعلق بمدى نزاهة النقابة من عدمها مما يؤثر في انخراط المبحوثين كما أشرنا إلى ذلك في جدول سابق، حيث التمسنا البعض من المنخرطين إلا أنهم لا يتقون في نقابتهم والعكس هناك ممن غير منخرط إلا أنهم يتقون في النقابة، لذلك فإن الثقة تتعلق أولا وأخيرا بمدى قدرة

هذه النقابة وجديتها في معالجة قضايا الموظفين رغم الأساليب التي تعتمد عليها على معالجة ذلك فهي لا تتعلق بقضية كيفية يتم تحقيق شؤون الموظفين بقدر تحقيقها رغم الوسائل والأساليب المعتمدة في ذلك، وهذا ما يقودنا إلى جدول آخر مفاده علاقة تطبيق النقابة لمطالب المبحوثين وتغطية شؤونهم بثقة الموظفين فيها وفي مصداقيتها.

باعتمادنا على معامل اقتران بين المتغيرين تم التوصل إلى وجود علاقة قوية بين عدم تطبيق القانون في تحقيق لمطالب العمالية المختلفة بوجود الثقة وهذا العلاقة قدرت ب $R=1$ ، أي كلما كان هناك تطبيق القانون غابت الثقة بين المنخرطين والنقابة، مما يعني أن منطق القانون لا يحقق مختلف و أبسط اهتمامات المبحوثين، بل هي وسيلة لخلق البيروقراطية وتعطيل تحقيق انشغالات الموظفين المختلفة، بينما منطق لعلاقات والوساطة الذي تستخدمه النقابة في تحقيق مختلف انشغالات المبحوثين. هو ما جعلها تحنل مساندة وتبلغ ثقة المنخرطين فيها.

جدول رقم (122) الثقة بين النقابة والمبحوثين و علاقتها بتحقيق النقابة لمختلف مطالب الموظفين.

الثقة:		هناك ثقة		لا توجد ثقة		المجموع	
النقابة	وتحقيق	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تنجح		81	100%	-	-	81	100%
لا تنجح		08	38.1%	13	61.9%	21	100%
المجموع.		89	87.25%	13	12.75%	102	100%

يتبين من خلال الجدول أعلاه علاقة تحقيق النقابة للمطالب العمالية بكسبها لثقة المنخرطين.

حيث يشير الاتجاه العام للإجابات أن أغلبية المبحوثين يتقون بنقاباتهم بنسبة 78.25% مقابل

12.75% لا يتقون فيها.

عند إدخالنا للمتغير المستقل قدرة النقابة على تحقيق المطالب وتأثيره على المتغير التابع وهو الثقة بين المنخرطين ونقاباتهم، تبين أن الاتجاه العام معزز بنسبة 100% من المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة تنجح في تحقيق مطالبهم.

أما الاتجاه الثاني لا توجد ثقة، عزز بنسبة 61.9% من المبحوثين الذين أجابوا أن النقابة لا تنجح في تحقيق المطالب العمالية، مقابل 38.1% ممن أجابوا أن النقابة لا تنجح في تحقيق جميع المطالب إلا أنهم يتقنون فيها.

من منطلق المعطيات وبالنظر إلى أن أغلبية الموظفين الذين يعتمدون على الممثل النقابي في تسوية أمورهم، ونجد لديهم ثقة كاملة في ممثلهم النقابي في تسوية أمورهم ومطالبهم، رغم أنها لا تعتمد على القانون ولا الاستحقاق بنسبة 100% عند رفع المطالب، كون النقابة وبفضل الاتحاد مع بعضها البعض أكدت هيمنتها وسلطتها على تحقيق بعض المطالب المادية للموظفين وبصفة متساوية بين الجميع خاصة ما يتعلق بعامل الزيادة في الأجر وتحسين ظروف العمل، ولكون الموظف أيضا يقتنع من جهة أخرى أن تحقيق بعض المصالح المادية والامتيازات ليست في يد النقابي وحده، بل تخضع للدستور والقانون وما تقدمه الدولة للموظف الموطن، إلا أنها تثمن جهود النقابة ونضالها المتكرر من أجل رفع أصواتهم في كل مرة، وهذا ما جعلها في نظر هؤلاء نزيهة وتطبق القانون بالدرجة الأولى.

مع اعتبار أن أغلبية الموظفين في المؤسسة ذات خبرة واقدمية وكبار في السن، هذا يجعلهم يعتمدون على النقابة كمعريفة أساسية لتحقيق مصالحهم الشرعية وغير الشرعية، هذا ما يجعلهم يؤكدون على مدى نزاهة النقابة كونها تعمل على مصالحهم لكونهم ذات خبرة ومن أهل الدار.

أما بالنسبة الأقل التي تعتبر أن النقابة وضعت كوسيلة لتحقيق المصالح الشخصية وتكريس اللامساواة وتحقيق مصالح أطراف دون أي حق أو كفاءة، وهم في الغالب آراء موظفين بدون أكتاف

ومعرفة داخل المؤسسة، وهم قلة مقارنة بمن يستخدم المعرفة والعلاقات لتحقيق مصالحه وامتنيازات عدة. بالتالي نستنتج أن النقابة وضعت كوسيلة لتحقيق المصالح المادية وأيضاً الشخصية المختلفة.

بالتالي فهي تدعم المنطق الاجتماعي المبني على المحاباة والجهات والمصالح، وتحارب كل فعل تنظيمي يسعى إلى تحقيق القيم العقلانية والاستحقاق وفرض النزاهة داخل الإدارة الجزائرية. باعتمادنا على معامل الاقتران بين مدى قدرة النقابة في تحقيق المطالب العمالية بوجود الثقة بين الطرفين إلى وجود علاقة حسب معامل الاقتران قوية بين المتغيرين قدرت ب $R=1$. خاصة أنها تحقق المشاغل المختلفة للمبجوثين بطريقة قانونية أو غير قانونية، مما يجعلها مساندة للمنطق الذي يسعى المبجوثين تكريسه من جهة والذي تدعمه الإدارة المسؤولين من جهة أخرى.

المبحث الثالث: تدعيم النقابة للقيم الاجتماعية عرقل من ترسيخ قيم المؤسسة.

للموظف عقوبات معينة أمام الإدارة وفق القانون عند إخلاله بالنظام العام للمؤسسة، كالتغيب والتأخر العمدي أو الإهمال المتكرر للمنصب مما يؤثر سلباً على أدائه لواجباته وأيضاً على القيم التنظيمية وضوابط العمل. ومن دور النقابة الدفاع عن الموظفين في مختلف القضايا التي يتعرض لها سواء للمطالبة بحقوقه أو مطالبة الإدارة منه للتدخل للدفاع عنه أو التواجد حيال تطبيق عقوبات رديئة عليه، فتتدخل النقابة كوسيط للإرشاد وتقنين التصرفات وأيضاً فرض العقوبات بدون تعسف أو تجاوز.

من هذا المنطلق أردنا في هذا العنصر التعرف على الدور الذي تلعبه النقابة في السهر على فرض أوقات العمل ومعاييرها على الموظفين بهدف ترسيخ السلوك المنضبط من جهة وترسيخ الثقافة التنظيمية من جهة ثانية، و هذا ما سنوضحه في النتائج التالية:

01- دور النقابة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

جدول رقم (123) تدخل النقابة لفرض احترام أوقات العمل على الموظفين.

النسبة %	التكرار	تعمل النقابة:
10.56%	15	على ردع تصرفات المتغيبين
19.01%	27	تدافع عن حق الموظف في التغيب والتأخر
30.28%	43	الغياب والتأخر ليس من مهامها
40.14%	57	تتدخل عند طلب الإدارة فقط
100%	142	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية الموظفين بنسبة 40.14% يؤكدون أن النقابة لا تلعب دور مباشر في المساهمة في نشر ثقافة احترام الوقت أو توجيهه وحسن نصح الموظفين. كون ذلك من مهام المسئول فقط، بل تتدخل فقط عندما تستدعي من قبل الإدارة لعقوبة أو إحالتهم على مجلس تأديبي معين،

لكونه خالف النظام الداخلي للمؤسسة بسبب تجاوزه أو تكراره المفرط لإهمال المنصب دون مبرر أو عذر. في نفس الصدد تشير الفئة الثانية %30.28 أن الهدف الأساسي للنقابة هو الحفاظ والدفاع عن حقوق الموظف وليس إرغامه على أداء واجباته، إلا حيا ل معارضته للقانون ومخالفته للنظام واستعداد ممثلي الإدارة لتطبيق عقوبات معينة عليه. تشير فئة أخرى في المرتبة الثالثة بنسبة %19.01 أن النقابة تسعى جاهدة لإيجاد أعذار للموظفين حيا ل تغييبهم أو تأخيرهم المتكرر، فتحاول البحث عن أسباب خارجية والقاهرة التي جعلت من الموظف يتبنى نفس السلوك وتعمل عن الدفاع عنه، وأحيانا اعذاره أمام المجلس حول حقه في الغياب أو التأخر خاصة لما يكون الموظف يعاني أوضاع اجتماعية قاهرة، أو بعيد عن محل إقامته، فتتجج بنفس الأسباب لضرورة مساعدته وعدم قطع رزقه. أما النسبة الأخيرة %14.56 فتشير إلى كون النقابة تسعى جاهدة إلى نصح موظفيها وإنذارهم أثناء الخطأ المتكرر وتقوم بتوعيتهم، وإظهار لهم السير الحسم للمؤسسة، وتتوعد من يكرر الخطأ ونفس السلوك بأنها لن تكرر مساندته وتطبق عليه القوانين الردعية اللازمة.

بالتعمن في الإحصائيات أعلاه نستنتج أن النقابة تركز أولا وأخيرا على:

- رفع المطالب المادية والمعنوية التي تعني الموظف بالدرجة الأولى.
- الوقوف مع الموظف ظالم في تصرفاتهم أو مظلوم للدفاع عنه أمام الإدارة.
- أما تقنين التصرفات والسلوكيات تبقى من مهام المسؤولين، فهي وسيط لوضع هدنة أو المشاركة في مجلس تأديب أو صلح للدراسة في وضعية معينة لموظف قد تعسف في حقه، أو تعسف هو ضد النظام الداخلي للمؤسسة.
- من جانب ثالث تشجع وتدعم السلوكيات غير المنطقية لكونها تدافع على حق الموظف على التغييب والتأخر تحت حدة الظروف الاجتماعية القاهرة، وهذا ما يشجع على عدم احترام القيم التنظيمية داخل المؤسسة.

جدول رقم (124) حرص النقابة على احترام المبحوثين لمعايير العمل وقواعده.

النسبة %	التكرار	فرض النقابة احترام معايير العمل:
21.83%	31	تحرص على ذلك
78.17%	111	لا تحرص على ذلك
100%	142	المجموع.

نلاحظ من منطلق المعطيات المجدولة أن النقابة لا تفرض على احترام أعضائها لمعايير العمل كذا ضوابطه حسب إجابة 78.17% من المبحوثين، مقابل فئة قليلة جدا قدرت نسبتهم بـ 21.83% أجابوا على حرص النقابة على فرض الالتزام واحترام معايير وقواعد العمل من طرف أعضائها.

هذا يعود إلى: كون النقابة حسب إجابات المبحوثين وجدت للدفاع عن حقوق الموظفين ومطالبهم، وليس لها صلاحية في التدخل في محاسبة الموظف على أفعاله وسلوكياته الممارسة أو القيم التي يتحلى بها في العمل، كون ذلك من مهام الإدارة والقائمين عليها، وهذا ما يعلل نفس إجابات الجدول السابق حيث أشارت أغليبيتهم أن النقابة تتدخل عند استدعائها من قبل الإدارة فقط، حيال وجود عقوبات تأديبية موجهة للموظف، ومن جهة أخرى تشجع وتدافع الموظفين على عدم احترام المعايير والرسمية، هذا كونها تتحلى هي نفسها بسلوكيات غير شرعية من خلال تأكيدها على ممارسة المحاباة والمعارف وخدمة مصالحها أولاً، مما يجعل أهدافها الأولى هي مكاسب وظيفية وأخرى مادية وحوافز أكثر مما هي رغبة في تحقيق الاستقرار والنظام أو احترام ثقافة التنظيم.

من ثم نتوصل إلى عملية التعلم والتثاقف أو التنشئة التنظيمية تبقى ناقصة كون النموذج الذي يمكن أن يقتدي بهم الموظفين من نقابيين ومسؤولين في الإدارة لا يشجعون على الصرامة واحترام القانون ولا تطبيقه، وهذا ما يشجع مختلف الموظفين على التسبب وإعادة إنتاج نفس المنطق غير الشرعي وغير الرسمي المنتهج من قبل الإطارات الهامة في المؤسسة. أو كما عبر عنه أحد الموظفين بكلمة "فأقد

الشيء لا يعطي" فكيف لمن يمارس التسبب ولا يطبق القانون أن يشجع أو يفرض ضرورة احترام قواعد العمل بحذافيرها، كونهم أهم الفئات التي تنتهجها وتعتمد عليها.

من جانب آخر نستنتج أن: غياب عملية غرس ثقافة وقيم عقلانية في المبحوثين، مما جعل جميع أفعالهم تتميز بالعشوائية ولا عقلانية.

من جانب ثالث نتوصل إلى غياب توعية المبحوثين حول أخلاقيات المهنة والتكوين الجيد حول كل من أدوار المسؤولين والموظفين والنقابة، وهذا ما يعزز تسببهم ويعمق ترسيخه، ويجعل جل ممارساتهم مستمدة حول ما تعلموه من البيئة الخارجية فقط، وحول ما اكتسبوه من الممارسات والاعتقادات الخاطئة الممارسة من قبل ذات الخبرة والمسؤولين لمختلف أدوارهم داخل المديرية.

02- القيم التي تسعى النقابة لتكريسها تنظيماً.

جدول رقم (125) يبين القيم التي تسعى النقابة جاهدة لتكريسها تنظيماً.

النسبة %	التكرار	القيم التي تساهم النقابة تكريسها:
11.97%	17	القيم المؤسسية
33.8%	48	القيم السياسية
75.5%	77	القيم الاجتماعية
100%	142	المجموع.

يبين الجدول المنطق والأهداف كذا القيم التي تسعى النقابة تحقيقها بشكل أكثر حسب إجابات المبحوثين.

حيث يميل الاتجاه العام للإجابات بنسبة 75.5%، أن النقابة تسعى لتكريس غايات أهداف اجتماعية بما يدور حول التوافق بين الظروف المعيشية والاقتصادية والخدمات الاجتماعية للموظف والتي تصب كلها في أهداف اجتماعية محضة، إلى جانب خدمتها للمنطق الاجتماعي والعلاقات كأساليب

أساسية في إدارة مهامها وأداء أدوارها بين الأطراف داخل التنظيم، مقابل 47.1% منهم يجدون أن الغايات هي سياسية، في حين نجد نسبة جد ضعيفة قدرت ب 16.67% أشاروا أن النقابة تسعى لسيادة وتكريس منطق تنظيمي مؤسساتي من خلال أهدافها إلى بلوغ مساعي قانونية لا تخرج عن الثقافة التنظيمية والأهداف المسطرة من طرف السلطات المعنية بهذا القطاع.

من منطلق ذلك نتوصل إلى: أن النقابة وسيلة وضعت لتحقيق أهداف اجتماعية أولاً، ذلك ما دفعها لتبتعد عن منطق القانون في معالجة القضايا المنوط بها، وتعتمد في ذلك على مصلحة الموظف وظروفه ومناهضة أي شيء قانوني أو تنظيمي لا يراعي حاجياته وأوضاعه بما في ذلك من قرارات وتشريعات وقوانين رسمية، وذلك ما جعلها تتماهى على تشجيع القيم الاجتماعية داخل التنظيم عن طريق الدفاع عن المتغيبين وممن لا يراعون نظام العمل وأخلاقياته، من خلال معالجتها لجميع المشاكل والاهتمامات وفق الأعراف الاجتماعية والآداب المتعارف اجتماعياً كون تطبيق القانون على الموظف أو إحالته لمجلس تأديبي أو قطع رزق أحدهم جراء خطأ أو تعدي يعتبر خطأ فادح، إلا أن الموظف معذور له الأحقية في ممارسة ذلك أو غفلته عن قواعد معينة، كون مراعاة الظروف الاجتماعية والمعيشية وحتى المزاجية والنفسية للموظف شيء ضروري وهذا ما جعلها تطبق منطق إنساني مبني على العلاقات الاجتماعية من أجل ربح الموظفين المنخرطين من جهة وريح السلطات والمسؤولون من جهة ثانية كونها لا تعارض أهدافهم.

هذا حسب رأي الفئة الثانية التي لا تبتعد كثيراً عن سابقتها ممن أشاروا أن النقابة لا تخرج كثيراً عن مرامي ومساعي سياسية وتكريس أهداف الدولة من خلال حملاتها ومطالبها وحتى حول توجيهها للفعل العمالي داخل القطاع حتى لا تجعل وضعيتها في خطر الرفض والإقصاء، ولكونها شريك غير مستقل عن الأحزاب السياسية في البلاد، إذ تعمل الأحزاب على تحقيق أهدافها من خلالها ومن ثم فهي وسيلة للدعم وتحقيق امتيازات التي تخدم مصالحها، من خلال خدمة كل طرف لأهداف الطرف الآخرين.

أما المنطق المؤسساتي من معايير عمل وقيم تنظيمية وثقافة العمل المبنية على احترام القانون وفرض النظام واحترام الأعراف التنظيمية وضوابط السلوك تبقى شبه غائبة كليا، كون المنطق الوحيد الذي كسب تحالف الموظفين وإحساسهم بالعدالة وتأمين الصفوف وتحقيق الوحدة هو خدمة العلاقات والجانب الاجتماعي على التنظيمي والمؤسسي، كان ذلك ظاهرا في شدة الثقة الموجودة بين كل نقابة وممثليهم رغم عدم عملها بمنطق القانون والتشريعات الوظيفية المعمول بها.

03- العلاقة بين تدعيم النقابة للقيم الاجتماعية بقدرتها على تحقيق القيم المؤسساتية.

جدول رقم (126) العلاقة بين حرص النقابة على فرض احترام المنخرطين لمعايير العمل بمدى تكريسها للقيم المؤسسية.

القيم السائدة:		قيم مؤسسية		قيم اجتماعية		قيم سياسة		المجموع.	
فرض	قواعد	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تفرض	09	29.03	11	35.48	11	35.48	31	100%	
لا تفرض	08	7.21%	66	59.46	37	33.33	111	100%	
المجموع	17	16.67	77	75.5%	48	47.1%	142	100%	

يبين الجدول أعلاه علاقة مدى تشجيع النقابة المبحوثين لاحترام قواعد ومعايير العمل بالمنطق

الذي تسعى لتكريسه داخل المديرية.

أين نجد أن الاتجاه العام الذي مفاده إجابة أغلبية المبحوثين أن النقابة تركز المنطق الاجتماعي بالدرجة الأولى وهذا حسب إجابة 54.23% أي تفوق نصف العينة ممن اختاروا هذه الإجابة، وهي معززة من قبل 59.4% من فئة المبحوثين الذين يرون أن النقابة لا تحرص على تطبيق المبحوثين للقانون ولا تتدخل في ذلك، وهذا في مقابل 33.3% من نفس الفئة (لا تحرس على احترام المبحوثين لقواعد العمل ومعاييرهم) والذين أجابوا أن المنطق الذي تسعى النقابة لتكريسه هو سياسي وليس اجتماعي أو تنظيمي.

أما الاتجاه الثاني والذي يمثل إجابة المبحوثين ممن يؤكدون على أن المنطق الذي تفرضه النقابة داخل مكان العمل هو سياسي بحت وهذا بنسبة 33.8% ويكون هذا الاتجاه معزز من قبل 35.48% ممن أشاروا أن النقابة تحرص على فرض احترام القانون من قبل منتخبيها والمنتخبين إليها، وهذا مقابل 35.48% أيضا ممن يرون أن المنطق السائد هو اجتماعي ويؤكدون أيضا أن النقابة تحرص على احترام القانون من قبل من تمثلهم، أما آخر نسبة من فئة الذين أجابوا أن المنطق الذي تسعى النقابة لتكريسه هو تنظيمي ومؤسسي يراعي قيم التنظيم وثقافته ويؤكدون أيضا أن النقابة تحرص على فرض احترام القانون من قبل ممثليها وهذا بنسبة 29.03%.

في حين أن آخر نسبة من الذين أجابوا أن النقابة تركز للمنطق القانوني والتنظيمي بنسبة 11.97%، فوجد أن هذه الإجابة معززة من قبل 29.03% ممن يرون أن النقابة تفرض على المنتخبين إليها احترام قانون العمل وتشريعات المعمول بها، هذا مقابل 35.48% من نفس المجموعة ممن يرون أن المنطق السائد هو سياسي وأيضا نفس النسبة تؤكد بأنه مؤسسي وتنظيمي وكلا الاتجاهين أكدوا على حرص النقابة وفرضها على المبحوثين احترام القانون والعمل به ومراعاة بنوده.

تشير المعطيات أعلاه إلى أن: للنقابة دور في تحسين وتوجيه العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة وفق المنطق وطبيعة العلاقات التي تجمعها بغيرها من النقابات ويتأثر بها باقي الموظفين، بالتالي ينتقل التنافس والصراع من النقابة كمؤثر إلى بقية الأعضاء مما يجعل الأغلبية إما

في شقاق ومحاولة تحقيق المطالب والامتيازات بأي طريقة مقابل أخرى، وإما استقرار وتلاحم وخاصة لما تكون تلك النقابة ضعيفة وموردها فير مبني على العلاقات الاجتماعية والوسائط بقدر ما هي أهداف تنظيمية ومؤسسية بالدرجة الأولى.

المبحث الرابع: التعدد النقابي يعرقل توحيد الفعل العمالي.

إن كانت أهداف النقابة تتقاطع وتتشرك في أشياء عدة إلا أن التنافس وارد من أجل تحقيق المكانة والإمام بأكبر قدر ممكن من المنخرطين حتى تحقق النقابة جدارتها وشرعيتها، كون أيضا الاستجابة للمطالب من قبل السلطات والدولة، كثيرا ما يعتمد على مدى قوة المنخرطين وعددهم وتأثيرهم على الوظائف والأهداف المسطرة، هذا ما يجعل غاية كل تمثيل نقابي الإحاطة بالطرف الآخر وإضعافه وعرقلة أهدافه حتى يظهر للعلن أنه الأجدر والأقوى في بلوغ مقاصده ورفع المطالب كذا النجاح في تحقيقها، وهذا ما يدفعنا للتعرف على طبيعة العلاقات بين كل تنظيم وآخر خاصة لما يكون الهدف الرئيسي للمؤسسات هو خلق وحدة عمالية إلا أن التعدد النقابي والأزمات بينهم يمكن أن تخلق نوع من التنافر والتقاتل على مستوى الطبقة الموظفية مما يؤثر في وحدتهم والتفافهم حول قضايا وقيم وخطوات موحدة.

01- التعدد النقابي والعلاقات النقابية.

جدول رقم (127) طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة.

النسبة %	التكرار	طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة:
11.97%	17	جيدة
54.23%	77	حسب الظروف
33.8%	48	سيئة
100%	142	المجموع.

يبين الجدول أعلاه طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة، حيث أشرنا في جدول سابق (145) أن هناك تعدد نقابي في القطاع بتعدد نوع الأصناف المهنية والوظائف المختلفة.

أين يميل الاتجاه العام للإجابات أن 54.23% كانت إجاباتهم أن العلاقات بين النقابات المختلفة تتباين بتباين الظروف التي يتم رفعها إلى السلطات أو معالجتها بين الأطراف. مقابل 33.8% من المبحوثين أكدوا أن واقع العلاقات سيئة بين النقابات المختلفة، أما أخيراً نجد نسبة قليلة من المبحوثين تقرب ب 11.97% ممن أجابوا أن العلاقات بين النقابات جيدة.

استناداً إلى أغلبية الإجابات ممن أشاروا أن العلاقات بين النقابات الموجودة تتأثر بالظروف والقضايا الموجودة حسب فترات معينة، فلما تكون القضية مادية أو مالية تجد هناك إتحاد وتضامن بين مختلف هذه الفئات المختلفة، وعندما يكون هناك الهدف هو البحث عن بلوغ أهداف خاصة أو متعلقة بجماعة مهنية دون أخرى هنا يظهر التفاوت والعراك والأزمات والتناظر بين النقابات المختلفة. خاصة لما تكون المسألة تتعلق ببلوغ طرف لامتيازات معينة لا يمكن تقاسمها مع الأطراف الأخرى، فتجد هنا كل طرف يريد أن يكون له الفضل في تسييق نفسه أو ممثليه في مثل هذه الامتيازات بما في ذلك الأمور المادية أو حتى حركات تنقلات والنقل أو الترقيّة كون المناصب الشاغرة في القطاع تكون قليلة ونظراً لكم الهائل من المناصب والموظفين والنقابات تجد كل طرف يريد نيل ذلك المنصب لصالحه أو صالح ممثليه من الموظفين.

هذا ما دفع الفئة الثاني من الموظفين تنظر لمثل هذه العلاقات بين الأطراف النقابية بالسلبية كونها مبنية على المصلحة الشخصية أولاً، حتى وإن كانت شكلية تتحالف وتتعاون من أجل قضايا معينة، إلا أن الثقة والروابط ليست متينة بين الأطراف ويسعى كل طرف إلى تحية الطرف الآخر حتى يبقى وحده في الميدان ويغطي جميع الأحداث، خاصة لما نعلم أن هذه الأطراف أو النقابات حسب تصريح المبحوثين يبحثون عن مصلحتهم الخاصة ثم مصلحة ذويهم ومعارفهم في المرتبة الثانية.

هذا ما لا يستبعد لدينا الرأي الثالث أيضاً الذي كان يرى من زاوية تحالف الطرفين من أجل تحقيق القضايا العامة التي تهم موظفي القطاع، حيث أنهم يعملون جميعهم من أجل قضايا مشتركة وأغلبها

خدمة الغايات الوطنية المسطرة السياسية والاجتماعية والتنظيمية كذا الاقتصادية، هذا ما يجعل هؤلاء الأطراف يتحدون ويتفقون فيما بينهم في كيفية التخطيط والتعاون والتنظيم لأهدافهم.

منه نستنتج أن: العلاقات بين النقابات المختلفة لا تعرف استقرارا كافيا رغم أنها وجدت من أجل توحيد الصفوف إلا أن الانشقاق الموجود بينهم والذي يبني على المصالح أولا ومحاولة كل منهم بتجنيد عدد كبير من الموظفين لصالحهم، هذا ما قد يؤثر في وحدة جميع الموظفين في القطاع رغم أن هدفهم العلني واحد وموحد إلا أن مصالحهم الحقيقة تبقى خافتة ومجهولة وذلك ما يؤثر في وحدتهم وفي جدية العلاقات بينهم.

02- مواطن تضامن النقابات العمالية.

جدول رقم (128) مواقف التضامن وتوحيد فعل النقابات وحراكها حسب آراء المبحوثين ممن أجابوا بأنها تتضامن.

النسبة %	التكرار	مواقف تتضامن فيها مختلف النقابات:
16.67%	94	تتضامن النقابات أثناء الدفاع عن المطالب المادية للموظفين
16.67%	94	أثناء وجود إضراب في القطاع من أجل تشكيل قوة عددية
16.67%	94	أثناء تجاهل الإدارة أو السلطات لمطالب النقابات
16.67%	94	أثناء غلق الحوار مع الممثلين النقابيين أو خلف الوعود
16.67%	94	أثناء صدور قرارات التنظيمية التي لا تتفهم أوضاع العمال الاجتماعية
16.67%	94	أثناء وجود عقوبات قانونية ضد أحد الموظفين أو تهديده بالعزل
100%	564	المجموع.

الملاحظة: مجموع التكرارات أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه مواقف تضامن النقابة مع بعضهم حسب المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقات جيدة أو جيدة حسب الظروف بين الأطراف أساسها التضامن والمشاركة حول قضايا مشتركة، للتعرف على أهم مواطن إتحاد وتضامن هذه النقابات.

الملاحظ في الجدول أعلاه أن 94 مبحوث اختاروا جميعهم مجموعة من المواطن التي يجيدون أن هذه النقابات تلتف حول بعضها وتتعاون من أجل تحقيقها ومنها:

تتضامن النقابات أثناء الدفاع عن المطالب المادية للموظفين: إذ تعتبر مسألة المطالب المادية أهم الغايات النقابية بما يوافق الظروف الاجتماعية والاقتصادية و يحسن من الواقع المعيشي للموظف ومن بين المطالب المالية الجديدة هو طلب رفع النقطة الاستدلالية للتوظيف العمومي وخفض الضريبة على الدخل الإجمالي، الذي يحسن في معدل الأجور، موازاة مع ارتفاع أسعار المواد الاستهلاكية والأساسية التي تعيق من دافعية الموظف واستقراره المهني.

أثناء وجود إضراب في القطاع من أجل تشكيل قوة عددية: خاصة لما تكون المطالب التي يرفع كل صنف مشترك مع مطالب الموظفين المنتمين لنقابات أخرى بما في ذلك ما يتعلق بكرامة الموظف من جهة وقدرته المعيشية من جهة ثانية، حيث تجد هذه النقابات تعمل على التأثير على جميع موظفي القطاع من خلال احتجاجهم وتوقيفهم الجزئي للعمل حتى تدفع السلطات للنظر في الأمر خاصة لما تشل جميع الأعمال والخدمات في القطاع وتكون سمعة القطاع وخاصة فائدة التلاميذ في خطر محتوم.

أثناء تجاهل الإدارة أو السلطات لمطالب النقابات (الوعود الزائفة): يحدث و أن تقدم الإدارة أو الوزارة وعود في النظر في قضايا معينة إلا أن وقت العهد الذي تقطعه يفوت بسبب انشغالها بأمر أخرى أكثر استعجاليه بالنسبة إليها، وتتعمد أبعاد وتأخير النظر في المطالب ومناقشتها أو وضع حلول حتى فورية أو استعجاليه لها، هذا ما يجعل النقابات تلتف فيما بينها ويقومون باحتجاجات من أجل تذكير الحكومة أو المسؤولين أنهم لا يزالون في التمسك بمطالبهم، من أجل التحرك لإلقاء حلول لهم قبل الدخول في إضراب وشل جميع المؤسسات التعليمية ومصالح الفئة المتعلمة من التلاميذ.

أثناء غلق الحوار مع الممثلين النقابيين: هناك فترات تكون فيها الإدارة في ضغط كبير حسب تصريح المبحوثين وفي هذه الأثناء يقدم النقابيين على طلب جلسات حوار ونقاش مع المسؤولين حول نقاط أو أوضاع معينة، إلا أن الإدارة أو المسئول الأول في مثل هذه الظروف يكون منشغل في أمور أخرى أكثر صرامة ويتجاهل مطالب النقابة وحققها في فتح نقاش ورفع مطالبهم، وهنا يخلق النقابيين بلبله ويجعلهم يعتمدون على مختلف النقابات من أجل التعبير عن غضبهم ضد التعامل اللامقبول وعدم الاعتراف بشرعيتهم مما يجعلهم يلتفون حول وقفة احتجاجية من أجل اعتراف الإدارة بهم وحقوقهم ويكون ذلك تحت تهديد الإضراب في حال تكرار سياسة التكتير ولا اعتراف المستعمل ضدهم.

أثناء صدور قرارات التنظيمية التي لا تتفهم أوضاع العمال الاجتماعية: يكون ذلك في حالة فرض قواعد عمل بالقوة على الموظفين وتكون هذه القواعد لا تراعي مدى استحالة الموظفين على تطبيقها، تطوير سياسات وإجراءات لا توازن بين حياة الموظف التنظيمية والاجتماعية. والأمثلة في ذلك كثيرة من بينها النقل أو العقوبات التعسفية أو إعطاء اختصاص لأفراد دون سند قانوني أو عدم توافق اختصاصه وعدم مراعاة قدرته على تحمل تلك المسؤوليات المخولة له تعسفا، إجراء نقل تلقائي دون إلغاء الموظف، أو إصدار حكم عليه دون إخطاره بذلك في المدة المحددة قانونيا وفق نظام العقوبات...

أثناء وجود عقوبات قانونية ضد أحد الموظفين أو تهديده بالعزل من الوظيفة العمومية: حيث تعتبر مسألة إهانة موظف أو عدم إنصافه أو حتى تسريحه وتطبيق عليه القانون ضد الإدارة من أهم القضايا التي يلتفت عليها الجميع خاصة مع تأثير مواقع التواصل الاجتماعي حول اتجاهات الموظفين وتجدهم على تأهب تام من أجل الاحتجاج والمطالبة بإنصافه أو حل وضعيته، خاصة لما تكون المسألة ليست بمواجهة موظفين مع بعضهم البعض أو موظفين مع تنظيم نقابي، بل موظف في القطاع ضد الإدارة فقط، هذا ما يجعل جميع النقابات تلتفت حوله وتتضامن من أجل إنصافه أحيانا حتى لو كان على خطأ.

جدول رقم (129) مواطن لا تتضامن فيها النقابات المختلفة مع بعضها حسب آراء المبحوثين ممن أجابوا بأنها لا تتضامن:

النسبة %	التكرار	مواطن لا تتضامن النقابات حولها:
25%	48	أثناء وجود مطالب فئة نقابية تعارض مطالب النقابة الأخرى
25%	48	رغبة كل طرف في أولوية ممثليه أو ذويهم في تحقيق امتيازات معينة
25%	48	نزاعات قائمة بين طرفي ينتمي كل منهم لنقابة مختلفة عن الأخرى
25%	48	عند رغبة كل منهم في إظهار قوته وجدارته أمام المسؤولين أو أطراف في الإدارة جدد
100%	192	المجموع.

ملاحظة: المجموع أكبر من حجم العينة نظرا لتعدد الإجابات.

يبين الجدول أعلاه المواطن التي لا تتضامن فيها النقابة حسب تصريح المبحوثين الذين أشاروا أن النقابات تتشارك في قضايا دون أخرى مع المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقات بينهم سيئة لكون مصالح كل فئة تتناقض أهداف الطرف الآخر مما يجعل المنافسة والصراع يشتد بينهم وهذا ما أثر في علاقاتهم سلبا.

قد أشار 48 مبحوث إلى مجموعة من الأسباب المشتركة حسب إجابات المبحوثين وأكدوا من خلالها أنها أهم مواطن التنافر وسوء العلاقات بين الأطراف النقابية ومن بينها:

عند رغبة كل طرف في أولوية ممثليه أو ذويهم في تحقيق امتيازات معينة (أو مطالب فئة نقابية تعارض مطالب النقابة الأخرى): وتتعلق هذه النقطة حسب تصريح المبحوثين عند وجود امتيازات تريد الأطراف الاستفادة منها وحدها، أو عند وجود مناصب معينة خاصة أثناء الحركة التقلبية، يوجد تنافس

حولها من قبل الموظفين، مما يجعل كل نقابة تعارض الأخرى من أجل أن يكون لها الأولوية في تحقيقها لأعضائها، ويتخذ ذلك شكل عرقلة كل نقابة للأخرى من أجل أن تحقق ذلك لفائدتها هي.

أثناء وجود نزاعات قائمة بين طرفي ينتمي كل منهم لنقابة مختلفة عن الأخرى: ويتعلق ذلك عند وجود نزاع بين خصمين كل منهم ينتمي لنقابة مختلفة عن الأخرى، مثال ذلك أستاذ الذي ينتمي إلى نقابة كنباست مع موظف في المديرية ينتمي لنقابة عمال التربية UJTA وهذا ما يجعل الطرفين في صراع بينهم وفي نزاع بقدر خطورة القضية المعالجة، خاصة لما يكون أحد الأطراف يبحث عن مجموعة وسائل مشروعة أو غير مشروعة من أجل إنصاف نفسه، وهذا ما يجعل الطرفين النقابيين يدخلون في مشاكل وصراع وشحناء يؤثر في علاقاتهم وتضامنهم وحتى علاقتهم المهنية والوظيفية.

أثناء رغبة كل منهم في إظهار قوته وجدارته أمام المسؤولين أو أطراف في الإدارة الجدد.

03- تأثير التعدد النقابي على توحيد الفعل العمالي.

جدول رقم (130) مدى تأثير التعدد النقابي على العلاقات بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة.

النسبة %	التكرار	تأثير التعدد النقابي على الفعل النقابي:
45.67%	65	يوحد الصفوف ويحسن العلاقات بين الموظفين
54.23%	77	تشتت الصفوف ويخلق عداوة بين الموظفين
100%	142	المجموع.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن الاتجاه العام للإجابات تميل إلى كون أن التعدد النقابي وطبيعة العلاقات بين كل نقابة وأخرى يؤثر بطريقة سلبية على وحدة الموظفين ويساهم في نشر العداوة بينهم وهذا بنسبة 54.23% أما الاتجاه الثاني بنسبة 45.67% لا تتعد كثيرا عن النسبة الأولى أجابوا أن التعدد النقابي ساهم في توحيد صفوف مختلف الموظفين من خلال القضايا المشتركة فيما بينهم، وهذا ما ساهم في تحسين العلاقات بين الموظفين رغم انتمائهم لنقابات مختلفة عن الآخرين.

أما تباين المعطيات المجدولة تكون لأسباب أهمها ما يلي: طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة أهدافها والأصناف الوظيفية التي تهتم بها والتي تعمل أساسا في نفس القطاع وتتشرك في نفس الظروف والامتيازات والميزانية وحتى المصالح، مما جعل هم النقابة الوحيد هو إثبات جداتها أمام المسؤولين من خلال القدرة على تحقيق أكبر نسبة من المطالب مقارنة بالأخرى هذا من جهة، وقدرتها أيضا على إضعاف قوتها العددية وعدد المنخرطين فيها كونها تعتبر مصدر ضغط كبير على المسؤولين والوزارة الوصية خاصة حيال وجود إضراب، لكون أن السلطات لا تخضع كثيرا لنقابة أمثلا لديها 90 منخرط مضرِبون كما تخضع وتحاول الوصول إلى الحل السلمي والسريع مقارنة بنقابة كنباست التي يضرب فيها أكثر من أستاذ في المؤسسات التعليمية الثلاث والذي يفوق عددهم ألف أستاذ في مختلف المؤسسات التعليمية عبر الولاية، وهذه القوة التي تحقق لها مرادها ما يدفع كل طرف بمحاولة نزرع أفكار عشوائية عن الأطراف الأخرى وحتى وعود وهمية من أجل إدخال أكثر عدد ممكن من المنخرطين في صفوفهم وهذا لا يكون إلا بإكراههم في النقابات الأخرى وحتى توليد شائعات في الموظفين المنتمين لنقابات أخرى، وهكذا تؤثر العلاقات الموجودة بين المؤطرين على العلاقات بين الموظفين البسطاء وخاصة ما يمل ذلك أسلوب التمييز بين الأصناف والوظائف بين الخير والأقل أهمية مما يجعل الغيرة والتنافر قائم بين الأصناف المهنية المختلفة وهذا ما يشنت من قوة الجماعة ويفرق من جهود الإدارة خاصة اتجاه توحيد الصفوف والفعل السائد.

جدول رقم (131) العلاقة بين طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة وتأثيرها على العلاقات القائمة بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة.

المجموع.		تشيت الصفوف		يوحد الصفوف		توحيد الصفوف:
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العلاقات بين النقابات:
100%	17	-	-	100%	17	جيدة
100%	77	37.66%	29	62.34%	48	حسب الظروف
100%	48	100%	48	-	-	سيئة
100%	142	54.23%	77	45.67%	65	المجموع.

يبين الجدول مدى تأثير العلاقات بين النقابات المختلفة على العلاقات بين الموظفين المنتمين

لنقابات مختلفة.

حيث يشير الاتجاه العام للإجابات بنسبة 54.23% التعدد النقابي ساهم في تشيت الصفوف

وخلق العداوة بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة في نفس القطاع. وهذا في مقابل 45.67% أجابوا

أن التعدد النقابي ساعد في توحيد الصفوف وتحسين العلاقات بين الأطراف.

حيث أن الاتجاه العام العلاقات بين النقابات تشيت الصفوف وتثير العداوة بنسبة 54.23% معزز

من قبل الذين أجابوا أن العلاقات بين نقاباتهم والنقابات الأخرى سيئة بنسبة 100%.

بينما الاتجاه الثاني (العلاقات بين النقابات توحده الصفوف) معزز من قبل 100% من المبحوثين

الذين أجابوا أن العلاقات جيدة بين نقاباتهم و النقابات الأخرى.

أيضا من قبل الذين أجابوا أن العلاقات بين النقابات تبقى سيئة أو جيدة حسب الظروف والأوضاع

والفترات التنظيمية المختلفة وهذا بنسبة 62.34%.

من ثم نتوصل إلى أن: هناك بعض الصراعات وسوء العلاقات التي تظهر بين بعض الموظفين أساسها التنافس الشديد القائم بين نقاباتهم مقارنة بالأخرى، حيث يحاول كل طرف السيطرة على جميع المنافع والامتيازات الموجودة لصالحهم وهذا ما يؤثر على طريقة تفاعل وتضامن النقابة مع بعضهم البعض، وأيضا بين الموظفين أنفسهم، وهذا ما يجعل العلاقات القائمة مبنية على أساس التنافس والمصالح الشخصية تارة وعلى التعاون والإتحاد لما تكون القضية المتناولة تخص جميع عمال القطاع تارة أخرى.

منه نستنتج أن: هناك بعض النقابات تتضامن مع بعضها البعض وليس بينهم علاقات متداخلة أو مصالح متناقضة خاصة النقابات التي تتشبه في نفس النصف الوظيفي (الإدارة والمصالح الاقتصادية مثلا) حيث يسود بين هذه النقابات تضامن كلي، وهو ما ينعكس أيضا إيجابا على الموظفين المنتمين لهذه النقابات، أما عند الغالبية من النقابات ممن تجمع بين نقاباتهم علاقات سيئة بما في ذلك نقابة (كناباست للأساتذة ونقابة ستاف للمدراء)، يسود بينهم قتال خاصة على الأمور الشخصية لكل طرف، بما أن وضعية الرئيس (المدير) والمرؤوس (الأستاذ) كثيرا ما تكون في حساسية وصراع وأحيانا تؤدي إلى تفاقم المشاكل ووصولها إلى التسريح والعدالة، فإن العراك السائد بين ممثل كل طرف يؤثر في علاقاتهم كقنابيين في محالة كل طرف تحقيق الأفضل واسترجاع الاعتبار لممثله بمختلف الطرق. هو ما يؤدي أيضا إلى حساسية العلاقات بين الموظفين المنتمين إلى نقابة المدراء من جهة والأساتذة الذين ينتمون إلى نقابة الأساتذة كناباست من جهة أخرى، والقائمة على تعارض الأهداف وعدم تطبيق القانون لكلي الطرفين، حيث يسعى كل طرف إنصاف فريقه عن طريق الرشوة والعلاقات والمهيبات، مما يجعل الصراع بينهم لا يمكن تحقيقه مؤسساتيا بل يأخذ أبعاد اجتماعية، أخرى نفعية كثيرا أثرت في توحيد العلاقات وسيادة صراع المصالح بين مختلف الأطراف.

أخيرا وباعتمادنا على معامل التوافق بين متغيري طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة بمدى توحيد أو تشتيت صفوف الموظفين في القطاع، تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين

قدرت ب $R=0.8$ ، مما يعني أن التعدد النقابي المبني على أسس المصلحة وعدم تطبيق القانون وتكريس المنطق الاجتماعي، ساهم في سيادة العداوة والصراع بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة.

هذا راجع للأسباب التالية:

- النقابي والإداري وسيلة واحدة لتحقيق أهدافهم الشخصية بالدرجة الأولى وليس مصالح البقية من الموظفين.
- التقاتل والصراع بين النقابات من أجل المكانة والامتيازات والمصالح، دفعها إلى نشر أفكار مختلفة وأسلوب إغرائي متناقضة من أجل الفوز بتجنيد عدد أكبر من الأعضاء لصالحها وليس من أجل مصالحهم العمالية.
- اتسام الموظف بالأنانية وطغيان عقلية الفردانية وتحقيق المصالح الشخصية جعلته أنانيا في الدفاع عن مصالح غيره، واعتبار قضية الآخر لا تعنيه رغم ما قد يربطهم من روابط اجتماعية أو قرابة بينهم، كون الموظف اليوم في وضعية البحث عن منفعه وما يحقق مصالحه فقط.

نتائج الفرضية الخامسة.

توصلت نتائج الفرضية الأخيرة التي مفادها: تساهم النقابة على ترسيخ ثقافة المؤسسة وتوحيد الفعل العمالي إلى نتائج هامة أهمها:

في ظل عجز النقابة على تحقيق أهدافها الأساسية خاصة التنظيمية والاقتصادية التي يحتاجها الموظفون بسبب نقص استجابة السلطات للأغلبية المطالب والاحتياجات العمالية نتيجة تدهور الواقع الاقتصادي للمجتمع ودخوله في حالة انكماش وتكشف اقتصادي، فضت النقابة نفسها كوسيط اجتماعي في مساعدة المبحوثين لبلوغ مختلف مقاصدهم الشخصية والفردانية بدلا من الدفاع عن قضايا عمالية عامة، ذلك ما ساهم في نشر الفردانية والتوجه النفعي للأغلبية الأطراف من جهة، وجعل النقابة وسيلة لتحقيق أهدافهم الخاصة والشخصية للمقربين لهم ولذويهم من جهة أخرى، مما جعل النقابة تبؤ بمكانة هامة مع الغالبية المدعمين لمنطق العلاقات وغير الرسمية في القطاع، ومن جهة أخرى انخرقت عن خدمة الأهداف المؤسساتية في حين أنها تحولت كوسيلة تدعم المبحوثين حول حقهم في تكريس القيم الاجتماعية وتدعيمهم لإعادة إنتاج قيمهم الخارجية (التسيب، عدم احترام التعليمات، التغيب..)، من خلال أعدائهم واتخاذ لهم أعداء إنسانية واجتماعية مما أثر في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

أخيرا التعدد النقابي في القطاع ومحاولة كل طرف لتجنيد أكبر عدد من الأعضاء لصالح كل طرف، ودفاعها عن قضايا فردية وشخصية من جهة ثانية أثر في توحيد صفوف المبحوثين في القطاع، وأثر في العلاقات بين الأطراف بدلا من توجيههم نحو قيم موحدة وأهداف مشتركة.

النتائج العلمية

النتائج العامة للدراسة.

بناء على النتائج المتوصل إليها عند معالجتنا للفرضيات الجزئية الخمسة كليا وكيفيا إلى جانب نتائج المقابلة، كشفت لنا عدة معطيات ميدانية وحقائق تنظيمية مبررة لها منها:

01-نتائج الفرضية الجزئية الأولى: البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية.

البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية، حيث يعيد الموظفين إنتاج قيم وأعراف الأسرة والبيئة الجغرافية والوضعية المادية، أيضا كان للتطور التكنولوجي والرقمي دور هام في غرس قيم معينة لدى المبحوثين هي المحددة لطرق تفاعلهم وطبيعة علاقاتهم وأدائهم في المديرية، هذه النتيجة كانت بعد تحليلنا للنتائج الدراسة في ضوء مقارنة بيار بورديو إعادة الإنتاج ودوركايم تقسيم العمل، استنادا للمعطيات التالية:

بالتعمن في نتائج الجدول رقم (19) الذي أخلص إلى وجود علاقة تامة بين تنشئة وتربية المبحوثين من قبل أسرة محترمة ولها قيم اللباقة واحترام غيرها والاستماع لهم بالاحترام والعلاقات التي يسودها التعايش السلمي بين جماعة العمل، قدرت العلاقة حسب معامل الاقتران بين المتغيرين ب: $R=1$.

حسب نتائج الجدول رقم (21) حول العلاقة بين متغيري القيم السائدة في الأسرة متغير مستقل (نظام محدد لمواعيد الأكل بين أفراد الأسرة) والمتغير التابع (انجاز المهام في أجالها)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة تامة، بين تنشئة وتربية المبحوثين من قبل أسرة لهم مواعيد ومواقيت محترمة من قبل أفراد الأسرة، بانجاز المهام في وقتها، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=1$.

حسب نتائج الجدول (23) حول العلاقة بين متغيري القيم السائدة في الأسرة متغير مستقل (تقديس العائلة للروابط الاجتماعية) والمتغير التابع (تقيس المبحوثين لروابط الجهة والقرابة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين تقديس الأسرة للروابط الاجتماعية بتقديس المبحوثين للروابط الاجتماعية في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.7$.

حسب نتائج الجدول رقم (25) حول العلاقة بين المتغير المستقل (طبيعة الأسرة) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين في إطار العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين طبيعة الأسرة والتعاون في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.54$. أي طبيعة الأسرة وعدد أفرادها لها دور في التنشئة الاجتماعية في المبحوثين وغرس فيهم قيم التكافل والتعاون الاجتماعي بين الأفراد والذي ينعكس إيجاباً على قابلية أفرادها للتعاون والتفاعل والاندماج الإيجابي في بيئة العمل.

حسب نتائج الجدول (28) حول العلاقة بين المتغيرين (طبيعة الحي السكني) والمتغير التابع (إتقان العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل الاقتران بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين الحي الذي نشئ فيه المبحوث بإتقانه للعمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.53$. أي هناك علاقة واضحة ومتوسطة بين البيئة الجغرافية والأحياء السكنية التي يعيش فيها الأفراد بإتقانهم واهتمامهم بالعمل، وهذا حسب القيم والأعمال الموجودة في البيئة الجغرافية، وطبيعة إقبال السكان نحوى العمل والمشاريع.

جدول رقم (29) حول العلاقة بين المتغير المستقل (طبيعة البيئة الجغرافية) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين في إطار العمل)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط ضعيفة أي توجد علاقة طردية ضعيفة بين طبيعة البيئة الجغرافية والتعاون في إطار العمل، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.27$. ذلك لكون القيم في البيئة الريفية والحضرة اليوم لا تختلف كثيراً عن بعضها البعض بسبب التغير القيمي والاجتماعي بما في ذلك النزوح الريفي وارتفاع مستوى ثقافة وعي المرأة الريفية، واستخدام مختلف أفراد المجتمع لوسائل تكنولوجيا حديثة ساهمت في اختلاط القيم وتقاربها وتقليل الاختلافات الثقافية والقيمية أمام التقليد والتنقل والاختلاط بين الأفراد إلى جانب ارتفاع استخدام مواقع التواصل الاجتماعي التي لها دور في إعادة ترتيب العديد من القيم الاجتماعية سواء بالنسبة للريف أو المدينة، وهو ما أدى إلى تغير في الروابط وتقلص العلاقات وتراجع التعاون بين الأطراف بمختلف بيئاتهم الثقافية وقيمهم الاجتماعية.

كما أجب لنا الجدول رقم (30) عن العلاقة بين المتغير المستقل (امتلاك المبحوثين لموارد اقتصادية ومادية خارجية) والمتغير التابع (المواظبة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط قوي أي توجد علاقة طردية قوية بين المتغيرين ب: $R=0.8$. مما يعني أن امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للعيش ولممتلكات اقتصادية خارجية قابله عدم اهتمامهم بوقت العمل لصالح الاهتمام بالأعمال الخارجية.

جدول رقم (31) يوضح العلاقة بين المتغيرين (مداخل أخرى اقتصادية) والمتغير التابع (المشاركة في اتخاذ القرار)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط متوسط أي توجد علاقة طردية متوسطة بين امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للكسب خارج المؤسسة بمشاركتهم في اتخاذ القرار، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.7$ أي أن الوضعية المادية والاجتماعية للمبحوثين خارج المديرية تؤثر في وضعيتهم واكتسابهم لمكانة محترمة داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد لنا تحقق الافتراض في ضوء مقارنة إعادة انتاج نفس الطبقات والوضعيات في مؤسسات الدولة والأجهزة الحكومية.

جدول رقم (32) لخص لنا الفعل العمالي للمبحوثين الذين لديهم وضعيات مادية خارجية جيدة مقارنة بغيرهم، وهو الجدول الذي وقف حول العلاقة بين المتغيرين (مداخل أخرى اقتصادية) والمتغير التابع (تطبيق جميع التعليمات)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق بين المتغيرين، أين توصلنا إلى وجود علاقة يوجد ارتباط ضعيف أي توجد علاقة طردية ضعيفة بين امتلاك المبحوثين لمصادر أخرى للكسب خارج المؤسسة بتطبيقهم لتعليمات الإدارة، قدرت العلاقة بين المتغيرين ب: $R=0.25$. هو ما أدى إلى تسبب ونهاون هذه الفئة واعتبار أن مكانتهم الاجتماعية والاقتصادية مورد يمكن استغلاله لتطبيق ما يريدونه في أماكن العمل، وهو ما يدعم التغاضي على عدم احترام التعليمات واحترام القيم التنظيمية.

تم التوصل من جانب آخر حسب نتائج الجداول (33-37) أن أغلبية المبحوثين في المؤسسة يستخدمون الوسائل التكنولوجية الحديثة بما في ذلك مواقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك)، بما فيهم الأكبر سنا وباختلاف مستوياتهم العلمية بنسبة (95.71%) حسب الجدول رقم (33)، مع العلم أن الأغلبية منهم يستخدمونه للتواصل مع أغلبية الزملاء العمل بغض النظر عن جهاتهم واختلافهم في الجنس أو القيم أو العلاقات أو حتى المستوى التعليمي والوظيفي بنسبة (73.53%)، هذا ما يؤكد أن هذه الوسيلة استخدمت من قبل أفراد العينة لتحقيق التواصل والتفاعل بين جماعة العمل، والذي يؤكد على أن العلاقات الاجتماعية الحديثة لدى المبحوثين لا تتحدد فقط وفق القرابة أو جهة السكن والانحدار الجغرافي، بقدر ما هي علاقات مهنية وفعية حديثة، ألغت الحدود بين القريب والحبيب، وبين العام والخاص..

من جانب آخر استخدمت الوسيلة كأداة رقابية في القطاع من أجل فضح الفساد وفضح المعتمدين على معايير غير الموضوعية..، خاصة ما يتعلق بالتعيين والنقل والتحفيز والذي أتى بنتائج هامة في القطاع خاصة بالنظر إلى أغلبية المبحوثين الصغار المعيين في القطاع على أساس الأحقية والجدارة.. من جهة أخرى استخدمت كوسيلة من أجل التعاون بين الزملاء والأحباب في تغطية تغيبهم وأخطائهم ونقلهم بالمعلومات المهمة في الوقت المحدد، وأيضا من أجل تسهيل الاتصال بالرئيس والمسئول في أمور تتعلق بالعمل، مما يعني أنها ألغت الحدود الرسمية الواجب تكريسها بين بعض الأطراف في المؤسسة، وهي ما يؤكد أن الوسيلة من جهة أخرى أصبحت تدعم القيم التقليدية وغير الرسمية للمبحوثين، كما تم التوصل في الجدولين رقم (34) و (35) و (36).

منه توصلنا إلى تأكيد نتائج الفرضية الفرعية الأولى، والتي مفادها: البيئة الخارجية تساهم في توجيه الفعل العمالي بالمديرية، والتي تمت مناقشتها وتحليلها في ضوء مقارنة إعادة الإنتاج لبيار بورديو والتنشئة الاجتماعية وهيمنة القيم الاجتماعية على الأفراد وممارستها ضغط ولا وعي على الأفعال الاجتماعية حسب دوركهايم.

02-نتائج الفرضية الجزئية الثانية: القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي.

توصلت النتائج في ضوء الفرضية ومقاربة ماكس فيبر حول النموذج المثالي والقيم العقلانية للإدارة وتوجيهها للفعل العمالي إلى أن: القيم التنظيمية من المشاركة في اتخاذ القرار واختيار الكفاءات وقيم الوقت وفرض النظام وطبيعة الاتصال، هي غير مبنية بطريقة غير رشيدة ولا مثالية، مما جعل أغلبية معايير العمل وقيمه مبنية استنادا للقيم التقليدية والعلاقات غير الرسمية، كان لها دور في تحسين وتفعيل فئة دون أخرى مما ساهم في عزل وتهميش الفئات الجديدة ومحدودي شبكة العلاقات الاجتماعية، مما أثر في العلاقات وتوحيد الفعل والصفوف العمالية، وكانت هذا النتائج في ضوء مقارنة الفعل الاجتماعية والعقلنة في الإدارة استنادا لمجموعة معطيات إحصائية هي:

توصلت نتائج الدراسة إلى أن كل من قيم المشاركة مفعلة بطريقة غير رسمية بين الأغلبية من كبار السن وتكرس التمييز التنظيمي ضد فئة معينة من الأقل سنا والأقل أقدمية، جعل قضية تسيير العمل وتحقيق المشاركة التنظيمية لا تعتمد على الكفاءة ولا جدارة ولا على أساس المستوى العلمي للمبوهين، بقدر ما أنها تحتكم لمن لهم شبكة علاقات اجتماعية في القطاع، وممن هم كبار في السن والذكور ومن لديهم علاقات وأقدمية وهذا ما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (41، 42، 34).

رغم أن مشاركة الأغلبية في اتخاذ القرار مبنية على طرق غير رشيدة، إلا أنها ساهمت في تشجيع تعاون الأغلبية من المبوهين في إطار العمل، حيث أن المبوهين الذين يتم تفعيل مشاركتهم هم من كبار السن والأكثر أقدمية وممن لديهم وضعيات اجتماعية عائلية جيدة، جعلتهم أكثر إقبالا لتعاون مع جماعاتهم و أقاربهم وممن لديهم وضعيات تنظيمية واجتماعية جيدة مثلهم، خاصة وأنهم ممن تم نصحهم من قبل أسرهم على ضرورة مراعاة الروابط الاجتماعية العائلية وهذا ما يجعلهم يقدسون معارفهم القدامى وزملائهم ويتعاونون معهم تنظيميا، وأيضا يتقون بهم أكثر من الآخرين، وجماعة أخرى لا يتم تفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرار باعتبارهم من أعضاء جدد وليس لديهم أقارب في القطاع لكونهم عينوا عن طريق الاستحقاق ومن جانب آخر يميلون إلى عدم تقديس الروابط الاجتماعية خاصة وأنهم ينحدرون من المدن ومن أسر لم تنصحهم على ضرورة تعزيز الجيران والأقارب في العمل، وهذا ما جعلهم أكثر انعزالا خاصة وأن التنظيم ساهم في تهميشهم في المشاركة بقراراتهم كما تبينه نتائج الجداول رقم (44) و (45).

منه نستنتج تبعا للجدول السابقة بما في ذلك نتائج الجدول رقم (46) حول العلاقة بين متغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (التعاون بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل

التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.4$.

كما أشار الجدول رقم (47) أيضا حول التأكد من العلاقة بين متغيرين (المشاركة في اتخاذ القرار) والمتغير التابع (الثقة بين الموظفين والإدارة)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.44$.

كما أشارت النتائج أن الإدارة بنسبة كبيرة قدرت ب (69.03%) لا يدعمون ثقافة الوقت، لا يفرضون الصرامة على المبحوثين من أجل فرض الانضباط والمواظبة لدى المبحوثين، حسب الجدول رقم (49)، مما يعني أن المسؤولين والمؤسسة لا تشجع قيم عمل وثقافة المؤسسة وحيدة، ولا يتفقون على طريقة موحدة لتسيير العمل وإدارة الموظفين.

كما يؤكد الجدول رقم (50) أن المسؤولين يراعون كثيرا الحالة العائلية والاجتماعية للمبحوثين، كما أن المسؤولين يراعون كثيرا العلاقات الموجودة بينهم وبين أقاربهم في القطاع أو بين الزملاء الكبار في السن ولا يفرضون عليهم الصرامة وضرورة احترام قيم الوقت، احتراما للعلاقات الاجتماعية الموجودة معهم أو مع أحد ذويهم، مما يعني أن المؤسسة لا تفرض ثقافة رسمية ونزيهة للعمل، خاصة وأن الجدول رقم (51) أكد على أن المسؤولين يعتمدون أساليب رديئة لا يتأثر بها المبحوث لردع تصرفاته السلبية خاصة ما تعلق بقضية التوبيخ الشفهي والاستفسار الشكلي وتعويض المبحوثين للوقت الذي لم يقدروه بالقيام بمهام إضافية.. مما جعل المبحوثين لا يحترمون كثيرا ثقافة احترام الوقت.

هذا ما جعل أغلبية المبحوثين لا يحترمون أوقات الدوام ولا يصلون بأوقات الرسمية للعمل وأحيانا يخرجون قبل الدوام بنسبة (61.26%) كما توصل إلى ذلك نتائج الجدول رقم (52)، خاصة وأن الإناث ممن يتساهل معهن المسؤولين لكون لهن مشاغل أسرية واحتراما لوضعيتهن الأنثوية (مرض الزوج أو الابن، ولادة، رضاعة..، إعداد فطور رمضان مبكرا..). كما أشارت إلى ذلك نتائج الجدول رقم (53) إلى جانب ملاحظتنا الميدانية وإجابة رؤساء المصالح ممن أكدوا على تسهيلهم مع الإناث أيضا أثناء إجراءنا للمقابلة.

في حين أن الجدولين رقم (54) و رقم (55) أشارا أن المبحوثين في بداية توظيفهم يحملون قيم نفعية وعقلانية، إلا أنهم يتغيرون إلى الأسوأ بعد مرور مدة من توظيفهم هذا بنسبة (73.94%) وهي نسبة جد هامة تشير إلى أن كلما ارتفعت أقدمية المبحوثين في المؤسسة كلما أصبحوا ذات توجه غير عقلاني مما يعني أنهم يتعلمون من القيم التنظيمية السائدة التي كثيرا ما تخدم المنطق العشوائي أكثر مما هو منطق مؤسساتي ورشيد.

بالتالي توصلت نتائج الدراسة المتعلقة بالمؤشر الثاني للفرضية الفرعية الثانية، تحديدا في الجدول رقم (56) إلى: وجود علاقة ارتباط ضعيفة حسب معامل التوافق ب $R=-0.16$. بين متغير فرض

احترام المسؤولين بأوقات الدوام باحترام المبحوثين لأوقات الدوام، وهو ما يؤكد أن عدم توحيد القيم التنظيمية وتشتتها بين المسؤولين في تبني أساليب تنظيمية غير موحدة وتشجيعهم لطرق عمل مختلفة (بين من يدعم على ذلك ومن لا يدعم بتاتا وبين مسئولين آخرين يفرضون ذلك على البعض دون الآخر) مما أدى إلى وجود الأغلبية ممن لا يحترمون معايير الوقت والدوام وتمردهم على قواعد السلوك والانضباط الضرورية.

كما أشار الجدول رقم (57) حول العلاقة بين متغيرين (فرض احترام الوقت) والمتغير التابع (انجاز المهام في الوقت)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة طردية بين المتغيرين قدرت ب: $R=-0.7$.

إن العدالة التنظيمية حسب الجدول رقم (58) غير موجودة بنسبة (35.21%) في حين أن نسبة (33.8%) أجابوا بأنها موجودة، بينما آخر نسبة قدرت ب (30.99%) أجابوا أنها توجد في مواطن بسيطة دون أخرى، مما يعني انتهاج المؤسسة لأسلوب التمييز بين المبحوثين وفق خصائص مهنية وأخرى اجتماعية، مما جعل توقعات الأغلبية غير محققة، أما غياب العدالة حسب الأغلبية يظهر في:

- غياب العوامل المادية والامتيازات التي تستفيد منها فئة دون أخرى.
- التمييز على أساس الوظائف وسوء المعاملة وتطبيق القانون وفق معايير جهوية ولا موضوعية على فئات دون أخرى.
- غياب الحوافز وغياب التشجيع وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار مما يعني أنهم فئات مهمشة تنظيميا ويمارس عليهم تمييز وفق معايير اجتماعية (لكون ليس لديهم أقارب يسندوهم في القطاع ولكونهم ليس لديهم شبكة علاقات جيدة مع المسؤولين لاعتبارهم جدد وأقل أقدمية)، هذا ما جعل أغلبية توقعاتهم التنظيمية وأيضاً الوظيفية غير محققة ولا مشبعة. حسب ما توصلت إليه معطيات الجدول رقم (59).

أما فيما يتعلق بالثقة، توصلت النتائج المتعلقة بالجدول رقم (60) أن المبحوثين مقسمون إلى ثلاث فئات مختلفة، أولهم لا يتقون بأحد بنسبة (39.44%) وآخرين يتقون بأقاربهم وممن هم مقربين لهم فقط بنسبة (37.44%) في حين أن أقل نسبة قدرت ب (23.24%) تثق بالجميع دون استثناء.

خاتمة النتائج أعلاه المتعلقة بمدى وجود علاقة بقيم العدالة بوجود الثقة، والتي لخصها الجدول رقم (61) توصلنا من خلالها إلى أن: المبحوثين الذين لم يحققوا توقعاتهم التنظيمية المختلفة ممن يعيشون في معزل عن الفئات المهنية الأخرى، حيث لا يتم تفعيل مشاركتهم وأيضاً التمييز بينهم وبين الآخرين

ممن لديهم وضعيات مهنية وعلاقات جيدة مع المسؤولين، وهم في الغالب طاقات جديدة وأكثر مستوى تعليمي إلا أنهم أكثرهم فقدان للثقة بنسبة (70%) لعاملين هما:

- عيشهم في ضل بيئة اجتماعية مغلقة لا تقدر الروابط والصلات الاجتماعية القريبة والبعيدة.
- عيشهم في ضل بيئة تنظيمية غير عادلة لا تحقق أدنى طموحاتهم وتوقعاتهم المهنية والوظيفية.

استنادا لنتائج الجدول رقم (62) توجد علاقة بين تكريس العدالة والمساواة بين المبحوثين بوجود الثقة أو غيابها بين أعضاء التنظيم، وقدرت هذه العلاقة ب $R=0.5$ ، مع العلم أن تكريس المشاركة والتشجيع أدى إلى التعاون بين أحباب الإدارة ومشاركة بعضهم في مختلف الامتيازات المتاحة، مما دعم الثقة والعلاقات الاجتماعية التقليدية بينهم، لها انعكاس ايجابي على التعاون بين الموظفين، جعلتهم أكثر إحساسا بوجود العدالة وأكثرهم تحقيقا لتوقعاتهم الاجتماعية والتنظيمية المختلفة.

كما لخص جدول رقم (63) حول العلاقة بين متغيرين (وجود العدالة) والمتغير التابع (الانتماء التنظيمي)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة ضعيفة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.0$ ، ذلك ناتج من غياب العدالة من جهة وغياب الانتماء لدى الأغلبية الكبيرة من الموظفين من جهة ثانية.

كما توصلت النتائج في الجدول رقم (64) أن ليس هناك نمط اتصال موحد بين المبحوثين والإدارة والذي يؤكد على فكرتين أساسيتين وجود نوعين من المسؤولين والقادة بقيم متباينة:

- منهم من يكرسون اتصال رسمي مع الجدد بنسبة (44.37%) واتصال غير رسمي مع الكبار ومن لديهم معهم علاقات غير رسمية بنسبة (28.17%) مما يعني أنها قادة ترسخ التمييز والقيم اللاعادلة في التنظيم.
- في حين أن هناك نوع من القادة وهم القلة بنسبة (27.46%) يتم التواصل مع رؤوسهم بالمزج بين الأسلوب الرسمي وغير الرسمي مع العلم أنه النمط الوحيد الذي لقي استحسان نسبة كبيرة من المبحوثين.

أما بالنسبة لطريقة أداء المبحوثين لأدائهم، نجد أن فريق العمل مفكك وفق القيم السائدة في التنظيم والمدعمة إداريا، وهي تحدد طريقة أداء المبحوثين لأدائهم ولطريقة تفاعلهم وأيضا لثقتهم فيما بينهم، حيث أن هناك فئة كبيرة تؤدي المهام مع جماعة المقربين لها فقط وهي الجماعة المشجعة تنظيميا وممن ينحدرون من أسر تقليدية نصحت على ضرورة الاهتمام بجماعتهم فقط وهي نفسها التي غبت بالاستعانة بوضعيات عائلاتهم الاجتماعية، حسب ما توضحه نتائج الجدولين (66، 67).

انطلاقاً من معطيات الجدول رقم (68) توصلنا التأكد من العلاقة بين متغيرين (طبيعة الاتصال) والمتغير التابع (طريقة أداء المهام)، حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.7$.

استناداً للمعطيات السابقة، نتوصل إلى تحقق جزئي للفرضية الجزئية الثانية من منطلق أن طبيعة القيم التنظيمية المبنية على أسس رشيدة وغير عقلانية أدت إلى تحسين العلاقات بين بعض الموظفين فقط، بالتالي ساهمت في تفكيك الفعل وفق نكتلات وتوجهات معينة بدلاً من توحيده حول قيم واضحة وموحدة.

03-نتائج الفرضية الجزئية الثالثة: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي.

توصلت الفرضية إلى نتيجة مفادها: الممارسات الإدارية تلعب دور أساسيا في عقلنة محدودة للفعل، كون الممارسات الإدارية مبنية على معايير عشوائية غير موضوعية غير مشجعة ولا محفزة وجهت المبحوثين لإعادة إنتاج قيم غير عقلانية في الدفاع أو رفع أبسط مطالبهم ومشاكلهم أمام الإدارة، والتي تمت مناقشتها في ضوء مفاهيم ومبادئ الفعل الاجتماعي والنموذج المثالي لماكس فيبر، وقد استندت النتيجة إلى المعطيات التالية:

حسب نتائج الجدول رقم (70) نجد سيادة معايير غير عقلانية ولا رشيدة في توظيف واختيار الموظفين وفق معايير اختيار عشوائية انعكست على قدرة الإدارة في ضبط والتحكم في أفعال موظفيها حسب النتائج التالية:

جدول رقم (72) يؤكد على أن أغلبية المبحوثين الذين عينوا عن طريق العلاقات هم أكثرهم مشاركة ومبادرة في اتخاذ القرار، وباعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.41$.

كما أشار جدول رقم (73) أن الفئة التي عينت وفق هذه المعايير هي الفئات التي لا يطبق عليها النظام والقانون وفرض الوقت من منطلق تقديس ومراعاة المسؤولين للعلاقات الاجتماعية والزمالة بينهم، وباعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين فرض المسؤولين لقواعد العمل عليهم وطرق تعيينهم قدرت ب: $R=0.54$.

في حين أن جدول رقم 74 أشار أن الاختيار وفق هذه المعايير حسن من العلاقات بين الأطراف وساهم في قابلية المبحوثين حول التعاون في إطار العمل، باعتمادنا على معامل التوافق، توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.54$.

كما أشار جدول رقم (75) أن هذه المعايير العشوائية تساهم في زيادة الثقة بين الموظفين والإدارة، ومن أجل التأكد من تأثير المتغير الأول (طرق تعيين الموظفين في القطاع) على المتغير الثاني (الثقة

بين الموظفين)، تم اعتمادنا على حساب معامل التوافق، أين توصلنا إلى وجود علاقة طردية متوسطة بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.72$.

كما بينت نتائج الدراسة أن أغلبية المبحوثين يتأثرون بالمعايير التي يعتمد في القطاع خاصة ما تعلق بها في تعيين وتحفيز المبحوثين سلبا بنسبة (62.68%) حسب الجدول رقم (76)،

في حين نتائج الجدول رقم (80) أن أغلبية المبحوثين يعتمدون على الاستحقاق بنسبة (56.34%) من أجل التنافس ونيل مختلف مقاصدهم أمام الإدارة، في حين أن نسبة هامة أكدت أن بدون استخدام الوساطة والعلاقات وهذا بنسبة (43.66%). أما المبحوثين الذين يوجهون للاعتماد معايير موضوعية والتنافس وفق معايير شرعية يمثلون (86.96%) ممن لا يملكون علاقات قرابة، وممن استخدموا علاقات خارجية من أجل تعيينهم.

في حين أن الذين يعتمدون على المحاباة والوساطة القرابية يمثلون (100%) ممن عينوا بالاستعانة بأقاربهم المسؤولين في القطاع حسب نتائج الجدول رقم (81) مما يعني: وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير المعايير المعتمدة في تعيين الموظفين بإعادة إنتاجهم وتكريس نفس المنطق والطرق من قبل الموظفين وهذه العلاقة قدرت ب $R=0.7$.

إلا أنه في نفس الوقت توصلت النتائج المتعلقة بكفاءة المبحوثين المعنيين بطرق عشوائية حسب معطيات الجدول رقم (77) بأنها جيدة ومقبولة بنسبة (80.99%) مما يعني أن قبول المبحوث لطريق عشوائي لكي يضفر بمنصب عمل ليس من أجل أن لا يعمل أو أن لا يتقن ويحسن استغلال طاقاته، بل العكس ينتهج نفس السلوك لكي يبرهن أن طاقاته وقدراته التعليمية والمهنية في مؤسسة العمل، هو ما يؤكد أيضا أن الدافع من أجل الحصول على المنصب هو الذي يدفع الأغلبية إتباع طرق غير عقلانية التي نجدها هي التي تحقق بلوغ أهدافها بمثل هذه الطرق، من جانب آخر أكدت نتائج الرقم (77) و (78) أن أهم الأسباب في كفاءة من عينوا بطرق عشوائية هي:

- توافق الشهادة مع مهارات الموظف ونوع وظيفته.
- التشاور والعمل الجماعي بين جماعات فرعية معينة إما على أساس القرابة أو الأقدمية أو المستوى التعليمي أو حتى في نفس المكتب وعلى أساس الترتيب الوظيفي.
- المسؤولون يهتمون بمن عينوا عن طرق عشوائية ويحيطونهم بكل الظروف الملائمة التي تساعدهم من أجل التعلم واكتساب الكفاءات الضرورية.
- توفر الرغبة والدافعية للعمل في المبحوثين أما قلة مناصب الشغل في مختلف القطاعات وارتفاع البطالة رغم الأجر المنخفض.

- وجود مرافقة وإشراف جيد في المؤسسة.

- توفر وسائل ووسائل التعلم التكنولوجي كالهاتف ويوتيوب وفيسبوك الذي يساهم في التكوين الذاتي والبحث عن المعلومة.

انطلاقاً من ذلك توصلت النتائج في الجدول رقم (79) إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة جداً بين متغير معايير التوظيف ومتغير الكفاءة في الأداء: والمقدرة ب $R=0.16$ لكون الكفاءة لا تتعلق بمدى تعيين الباحثين على معايير عشوائية أو على أساس الجدارة بقدر احتكامها إلى ما يتعلمه الباحث في محيط العمل وما يتم تلقينه إياه من طرف الزملاء والمشرفين.

أما في ما يتعلق بمؤشر الحوافز نجد أن أغلبية الباحثين بنسبة (64.79%) غير راضيين على نظام الحوافز والامتيازات المتاحة في القطاع، وكانت أغلبية الذين تأثروا سلباً بهذه الحوافز هم الأقل أقدمية والموظفين الجدد بنسبة (73.24%) مما يعني أن نظام الحوافز ومناخ العمل لا يرقى لتحقيق التوقعات البسيطة للموظفين الصغار، ولا بلوغ التوقعات المتوسطة والكبيرة لكبار الأقدمية، مما يعني أن نظام الحوافز ومناخ العمل لا تصل بمستوى ضبط الممارسات العمالية، وفي ظل ظروف أبسط توقعات الباحثين غير المحققة، يصبح ضبط الفعل وحسن توجيهه غير محقق في ظل ظروف غير مشبعة مادياً ولا معنوياً حسب ظاهر أجغيم حسب نتائج الجدول رقم (82).

كما توصلت نتائج الجدول رقم (83) المتعلقة بانتماء الباحثين للمؤسسة، أن رغم أغلبية الباحثين يعيشون في ظل الروابط الاجتماعية التقليدية خاصة الأكبر سناً ممن عينوا على معايير عشوائية وممن يعتبرون أكثرهم استفادة بالامتيازات المتاحة رغم قلتها، وأكثرهم مشاركة في اتخاذ القرار، والأغلبية منهم ممن يتمتعون بوجود العدالة ولا يكرس المسؤولين عليهم فرض النظام ولا القانون لكونهم من أحباب الإدارة، مع العلم أن الأغلبية منهم يتمتعون بعلاقات جيدة مع المسؤولين ويتواصلون معهم بطريقة غير رسمية، إلا أنه بنفس القدر نجد الأغلبية منهم مثل الأقل سناً لم ينجح المنطق غير الرسمي المشجع بينهم أن يحقق ولائهم ولا انتمائهم للمؤسسة، حيث (85.92%) ليس لديهم انتماء للمؤسسة ويحاولون تغيير القطاع خاصة في حالة توفر لديهم فرص عمل في قطاعات أخرى أكثر إغراءً مادي ومعنوي، والذي يؤكد أن الدافعية للعمل لدى الأغلبية هي من أجل الاكتساب المادي في ظل ارتفاع البطالة ونقص فرص العمل وجمود التوظيف في المجتمع.

خاصة أن نتائج الدراسة توصلت إلى وجود علاقة ارتباط قوية بين الرضا والحوافز بغياب الانتماء وقدرت العلاقة ب $R=1$ ، حسب نتائج الجدول رقم (84).

يبين أيضا الجدول رقم (85) أن تشجيع الموظفين ناقص في القطاع، خاصة مسألة التفويض التي تقع على يد فئة قليلة جدا في القطاع ويبقى (82.39%) يؤكدون أن ليس هناك تفويض ولا تشجيع من قبل المسؤولين، خاصة عنصر الإناث ممن لا يتم تفويضهن مطلقا بنسبة (100%) حسب نتائج الجدول رقم (86) والذي يعود لكون أن المسؤولية لا يجب أن تتخذ من طرف المرأة، لأنه عيب حسب الأعراف الاجتماعية أن يخضع الموظف الذكر لمسؤولية امرأة. كما توصلت نتائج الجدول رقم (86) أن أغلبية المفوضين هم من كبار الأقدمية والخبرة بنسبة (100%) أي هناك: علاقة سالبة قوية بين متغير الأقدمية والتفويض قدر حسب معامل الاقتران ب $R=-1$.

في حين أن الجدول رقم (87) أكد على وجود الدافعية للعمل بنسبة (61.97%) لدى الأغلبية منهم كبار وصغار الأقدمية، رغم تأثرهم السلبي بمعايير التعيين في القطاع من جهة، ومعايير الحوافز من جهة أخرى، إلا أن قسوة الظروف المعيشية من جهة وقلة مناصب الشغل وضرورة العمل من جهة ثانية تولد الدافعية لدى الأغلبية من أجل العمل والإنجاز.

بالاعتماد على معامل الاقتران بين المتغيرين نتوصل إلى أنه توجد علاقة سالبة جد قوية بين

تفويض والدافعية المبحوثين، قدرت ب $R=-1$.

استنادا للمعطيات والتحليل السابق توصلنا إلى أن الإجراءات الإدارية الممارسة بما فيها المعايير المعتمدة في التسيير، ونظام التحفيز، والتفويض والتشجيع احتكمت لتسيير اجتماعي قائم على العلاقات ومراعاة الأعراف والقيم التقليدية، ذلك ما شجع المبحوثين على إنتاج وانتهاج ممارسات عاطفية تقليدية، عرقلت من تحقيق العقلنة في القطاع، منه عدم تحقق الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي، وتعوض ب أن: الإجراءات والعمليات الإدارية المعتمدة على معايير غير نزيهة ولا رشيدة؛ ساهمت في عقلنة محدودة للقيم العمالية وبل دعمت وشجعت على إعادة إنتاج الموظفين لقيمهم الاجتماعية الخارجية.

04- نتائج الفرضية الجزئية الرابعة: احتكام إجراءات العمل للقيم الاجتماعية يعرقل من ضبط الفعل الاجتماعي.

توصلت النتيجة إلى أن المديرية تتوفر على نظام داخلي وإجراءات وأساليب إدارية هامة، باختلاف الوسائل والإمكانيات التكنولوجية الحديثة من رقمنة والبشرية، إلا أن استغلالها يقوم على معايير ذاتية وغير موضوعية، كما يحتكم لمورد العلاقات والزمالة مما عرقل في ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع، ذلك استنادا للنتائج التالية:

تم التوصل استنادا لنتائج الجدول رقم (88) و الجدول رقم (94) أن تطبيق القانون يتعلق بقيم والصفات التي يتميز بها أو يتحلى بها المسئولين باختلافهم من مصلحة إلى أخرى، كذا علاقته بمدى كون المبحوثين لديهم شبكة علاقات اجتماعية مع المسئولين والقائمين على الإدارة من جهة أخرى، حيث أشارت النتائج إلى أن (48.59%) من إدارات المديرية تطبق القانون على البعض دون الآخرين، أما (38.73%) أشاروا أنه لا يوجد تطبيق للقانون ولا النظام التأديبي أساسا، بينما أقر نسبة (12.68%) يطبقونه على الجميع دون استثناء، منه نستنتج أن: القانون الذي يفرض نفسه داخل المديرية هو القانون الاجتماعي الذي يحتكم لصفات القائد أو المسئول من جهة والعلاقات الاجتماعية من جهة ثانية.

هذا ما أدى إلى سيادة التسبب الوظيفي لدى الأغلبية من المبحوثين حسب النتائج المتوصل إليها في الجدول رقم (89) والتي أظهرت إلى طغيان التسبب بنسبة (79.58%)، ومن مظاهر التسبب التي حددها المبحوثين حسب نتائج الجدول رقم (90) نجد:

- نقص المواظبة وعدم احترام أوقات الدوام.
- استخدام المنصب ومكانتهم الوظيفية لتحقيق أغراض شخصية.
- عدم الحفاظ على ممتلكات الدولة.
- استغلال وقت العمل الرسمي في التوسط للزملاء وأقاربهم وحلهم للأمور الشخصية والاجتماعية الخارجية للموظفين.
- إخراج الأغلبية لأسرار المهنة وعدم الحفاظ على سرية ملفات التي تقع تحت مسؤولياتهم من أجل كسب علاقات خارج القطاع وتبادل المصالح مع أطراف آخرين لهم منفعة في تلك المعلومات خاصة ما يتعلق بالتوظيف وحركة نقل الموظفين في قطاع التربية والنقاط الإدارية للموظفين..
- أيضا عدم احترام التعليمات والأوامر التي تأتي من فوق والأكثر سلطة لكون التساهل معهم أثر في احترام المسئولين للمبحوثين وأفقدتهم هيبتهم وكلمتهم أمام الأغلبية، رغم أنه شكليا و رسميا هو المسئول.

مما يجعل كلى الطرفين مرغمين على إتباع نفس الطرق والمعايير،المسؤولين مرغمون أن لا يطبقون القانون حفاظا على مناصبهم ومكانتهم تنظيميا، كون العلاقات التي يتمتع بها كبار الأقدمية ممكن أن تتعكس عليه سلبا في حالة الصرامة وتطبيق القانون عليهم، أما المرؤوس لكون بلوغ مقاصده والامتيازات والتنافس والعمل وأيضا البقاء تفرض عليهم إتباع منطق المحسوبيية والوساطة والرشوة (الفساد) الذي يحقق نتائج أفضل في القطاع أمام شدة التنافس بين الموظفين داخل القطاع من جهة، وقبول المعنيين والسلطات لمختلف موارد المنافسة شرعية أو غير شرعية، كذا بسبب قلة المناصب والامتيازات وفرص العمل والنقل والترقية مما يجعل الموظف يستخدم جميع الإمكانيات لكونها فرص لا تعوض، وهذا ما يجعل المبحوثين الأكبر أقدمية مرغمين على استخدام مختلف الوسائط والطرق والأساليب لكونها مقبولة و المشجعة تنظيميا من أجل بلوغ طموحاتهم البسيطة وأحيانا القانونية.

كما أشارت نتائج الجدول رقم (92) إلى جانب أن تطبيق القانون والعقوبات يحتكم لمنطق العلاقات والقيم التي يتحلّى بها القادة، وهو ما أدى إلى شيوع التسبب لدى الأغلبية من المبحوثين إلى جانب غياب التشجيع ومكافئة المبحوثين الذين يتحلون بسلوكيات ايجابية في التنظيم مما عرقل في ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع، هذا بنسبة (86.92%) وهو ما أدى إلى تهاون الأغلبية ممن يطبق عليهم النظام والعقوبات أو لا يطبق عليهم، كرد فعل عن أساليب التمييز واحتكام القانون لمنطق غير عقلائي، وهذا ما توصلت إليه نتائج الجدول رقم (92) حيث أن تطبيق القانون على فئة دون أخرى أدى بالضرورة إلى تسبب الأغلبية وعدم احترامهم جميعا للقواعد والتشريعات المعمول بها. مما يعني: وجود علاقة ارتباط ضعيفة بين متغير فرض القانون والنظام التأديبي بالتخفيف من التسبب الوظيفي وهذا العلاقة قدرت ب $R=0.44$ ، مما يعني أن تطبيق القانون على فئة دون أخرى من جهة وعدم تطبيقه من جهة ثانية أدى إلى تسبب الجميع وعدم احترامهم لقواعد العمل وثقافة المؤسسة، وهو ما يؤكد أن تطبيق القانون واحتكامه لمنطق العلاقات غير الرسمية ليس أسلوب نزيه وكاف لتحقيق ضبط الفعل الاجتماعي تنظيميا ولا لترسيخ ثقافة تنظيمية فاعلة وقوية.

كما أشارت نتائج الجدول رقم (93) إلى تأثير المتغير المستقل (فرض العقوبات) على المتغير التابع (المواظبة على العمل)، حسب معامل التوافق، توصلنا إلى وجود علاقة قوية جدا بين المتغيرين قدرت ب: $R=0.89$.

بما أن القانون والإجراءات التأديبية الرسمية لم تتجح في ضبط الفعل الاجتماعي ومراقبته وحسن توجيه الموظفين، اهتمت المؤسسة اهتماما بالغا بعمليتي المرافقة وحسن توجيه المبحوثين لهدف ترسيخ

ثقافة عمل قوية وتوحيد أهداف وقيم الموظفين، وتوجيههم نحو الأهداف المسطرة تنظيمياً، من منطلق ذلك اهتمت من جهة اهتماماً بالغاً بعملية التوجيه والتعلم بالمرافقة للمبجوثين الجدد بنسبة (99.3%) ممن أكدوا أن بعد تعيينهم في القطاع مباشرة وجدوا مساعدة وتعاون الجميع من أجل تعريفهم بقوانين العمل وأعراف المؤسسة وإحاطتهم بمهامهم وواجباتهم التنظيمية حسب الجدول رقم (95)، إلا أن الأهداف الأساسية التي ركزت عليها عملية المرافقة تمحورت حول تلقين المبجوثين أولاً (الطريقة الصحيحة لأداء العمل بنسبة وتعليمهم بحقوقهم وواجباتهم داخل القطاع (100%) أكثر مما هي تلقينهم بقواعد العمل والفعل السوي أو محاولة توجيههم إلى التحلي بالقيم الايجابية وأخلاقيات المهنة والقيم العقلانية التي تتطلبها المؤسسات الحديثة. مما يعني أن السعي لترسيخ ثقافة عمل قوية ناقصة ولا تقوم على الخطوات الضرورية اللازمة لغرس ثقافة العمل لدى المبجوث وارتكازها على القيم التنظيمية الضرورية واحترام القانون والوقت والعلاقات الرسمية وأهداف المؤسسة حسب نتائج الجدول رقم (96)، رغم أن الهدف الوحيد هو الأداء بأي طريقة كانت وإنجاز المهام بالشكل والوقت المطلوب لا أكثر، دون تحديد ضوابط ذلك، والممارسات الممنوعة أو المقبولة إدارياً وتنظيمياً.

كما أشارت نتائج الجدول رقم (97) إلى وجود الإشراف أثناء العمل ومتابعة المبجوثين للمرؤوسين بنسبة (71.13%) إلا أن الجداول اللاحقة خاصة رقم (98) ورقم (99) أكداً أن طريقة تعامل المسئول مع مرؤوسيه يتعلّق بطبيعة العلاقات السائدة مع المرؤوسين، حيث أشار (35.92%) مبجوثين أن هناك علاقات اجتماعية بين رئيسهم في العمل، خاصة تلك المتعلقة بالزمالة في العمل من جهة والمشاركة في الانتماء النقابي والسياسي من جهة ثانية بينما النسبة الأقل يؤكدون لأن بينهم علاقات قرابة بنسبة (21.75%)، والذين أكدوا أن الأسلوب الإشرافي للرئيس معهم جيد بحكم العلاقات التي تجمعهم مع بعض بنسبة (62.2%) حسب الجدول رقم (98)،

منه توصلت النتائج إلى: وجود علاقة ارتباط قوية بين متغيري الأسلوب الإشرافي ونوعية العلاقات الموجودة مع رئيس المشرف قدرت ب $R=0.7$ حسب نتائج الجدول رقم (99).

إلا أن أداء المبجوث لم يتأثر لا بالمعايير العشوائية السائدة في القطاع من جهة ولا باعتماد المشرفين والمسئولين وتسييرهم للعمل وفق أساليب وإجراءات تحتكم للعلاقات وقيم القرابة، أين أشار المبجوثين في الجدولين رقم (100) و (101) أن أغلبية المبجوثين ينجزون المهام الموكلة لهم في الوقت رغم التسبب السائد أيضاً من قبلهم وعدم احترامهم لأوقات العمل، إلا أن وجود المتابعة والإشراف والعلاقات في ظل تعاون المقربين مع بعضهم البعض في إطار العمل ساهم في رفع من أدائهم ومن إتقانهم للعمل أيضاً كما أكدته نتائج الجدولين رقم (102) و (103)، مما يعني أن: تعاون المشرفين مع معارفهم وممن لهم علاقات ساعدهم على تحسين أدائهم وعطائهم، في مقابل آخر تعين تعيين الطاقات

الجديدة على أساس الجدارة شجعهم ذلك على تحسين طاقاتهم في القطاع في ظل التنافس الموجود في القطاع والرغبة في البقاء والحفاظ على المناصب.

توصلت نتائج المتعلقة بالرقابة وسيادة السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً، حسب الجدول رقم (104) وحسب (100%) من المبحوثين أكدوا أن المؤسسة تتوفر على مختلف الأساليب الرقابية المادية والتكنولوجية والبشرية اللازمة لحسن متابعة ومراقبة ومرافقة المبحوثين في القطاع.

إلا أنه في مقابل ذلك نجد سيادة مظاهر التسبب وعدم احترام الوقت وأولوية الحياة الأسرية على المهنية، والتعامل على أساس المحاباة واحتكام العمل وتسيير الأهداف والأساليب لمعايير عشوائية، خاصة وأن إلى جانب النتائج السابقة، يشير الجدول رقم (106 و 107) إلى سيادة السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً. بصورة كبيرة جداً، وهذا ما تؤكد بنسبة (85.22%) من المبحوثين .

حيث توصلت نتائج الدراسة أن ليس هناك علاقة بين المتغيرين، وحسب معامل التوافق إن علاقة بوجود أساليب رقابية من قانون وإجراءات وإشراف ومتابعة عمل ب ارتفاع السلوكيات غير المقبولة تنظيمياً هي علاقة جد ضعيفة قدرت ب $R=0.06$ حسب نتائج الجدول رقم (108) مما يعني أن شيوخ كل من الفساد والتسبب ومظاهر الفعل المعرّقة لثقافة المؤسسة تعود لاحتكام أساليب العمل ونمط التسيير وقيم العمل إلى قيم المسؤولين والإدارة والمبحوثين الأكبر سناً المشجعة للمنطق الاجتماعي واللاعقلاني. التي تلعب دور في إنتاج المبحوثين لقيم لا عقلانية تخدم أهدافهم الاجتماعية وعلاقاتهم الاجتماعية أكثر مما هو تنظيمي ومؤسسي.

منه تحقق كلي للفرضية الفرعية الثالثة التي مفادها احتكام إجراءات والقوانين للمنطق الاجتماعي عرقل ضبط الفعل الاجتماعي في القطاع، رغم ما توفره المديرية من أساليب إدارية ووسائل تكنولوجية هامة من أجل بلوغ هذا المسعى.

05- نتائج الفرضية الجزئية الخامسة: تساهم النقابة في تكريس المنطق الاجتماعي على المنطق المؤسساتي.

يبين جدول رقم (109) أن أغلبية الموظفين منخرطين ضمن نقابات عمالية بنسبة (71.83%) مقابل (11.97%) أجابوا على أنهم في السابق كانوا منخرطين إلا أنهم انسحبوا نهائيا منها.

كما توصلت نتائج الجدول رقم (110) حسب تصريحات الأغلبية أن النقابة لا تعتمد على القانون دائما في حل الأمور العمالية بنسبة (100%). مما يعني أن النقابة تعتمد على المنطق العلاقتي في تسوية ومعالجة أمورها وأدوارها المختلفة. كما توصل الجدول رقم (111) بنسبة قدرت ب (79.41%) أن النقابة تتجح في تحقيق مختلف المطالب العمالية، رغم عدم تطبيق النقابة للقانون عند تسوية المطالب العمالية المختلفة، في حين أن الجدول رقم (112)، حدد أهم المطالب التي تتجح النقابة في تحقيقها بطريقة غير قانونية وتمثلت حسب إجابات هذه الفئة في التركيز على المسائل الشخصية الضيقة ومعالجتها باستخدام قوة المعارف والعلاقات حتى ولو كانت غير مشروعة. مما يجعلها وسيلة للممارسة طرق غير مؤسساتية وغير عقلانية مبني على المصالح والمنافع والطمع دون مراعاة قيم وقوانين التنظيم. خاصة وأن الجدول رقم (115) أشار أن النقابة وسيلة أيضا لعدم تحقيق التوظيف العادل وفق العدالة أو الشهادة والاستحقاق، هذا حسب تصريح (68.63%) ممن أجابوا أن النقابة تتدخل في تعيين ذويها ومساعدة الناس والآخرين في عمليات التوظيف بذلك تعتبر وسيط لا عقلاني المعتمد في الاختيار والتعيين أمام الإدارة. فهي بالتالي وسيلة لمساعدة المقربين لها أو من أبناء أصحابهم وأحبابهم من أجل التوظيف، من أجل تأكيد والحفاظ على مكائنها وسمعتها الجيدة من قبل الأغلبية. رغم ذلك إلا أن ذلك لم يجعل المبحوثين يفقدون ثقتهم في نقاباتهم، أين نجد حسب نتائج الجدول رقم (116) أن الأغلبية يتقون وبشدة بنقاباتهم هذا بنسبة (87.25%). كونها وسيلة تساند الموظف أمام الإدارة بشتى الطرق، مما يجعله مستقرا مهنيا ومؤظرا لا يخاف التعدي عليه من قبل الأطراف الأخرى والخارجية وهذا ما حسن من ثقة الطرفين وامتد من العلاقات القائمة بينهم.

إلا أن ذلك حسب الجدول رقم (117) وبالنظر إلى كون الأغلبية تجمعهم علاقات اجتماعية غير رسمية مع أعضاء النقابة مما يسهل لهم تحقيق المطالب المختلفة، وفي مقابل ذلك نجد الثقة موجودة بنسبة كبيرة بين الطرفين، إلا أن ذلك لم يجعل المنخرط يساند جميع آراء والقرارات والحوال التي تتوصل إليها النقابة، رغم كون نسبة (44.12%) منخرط يؤكدون على أنهم يلتفتون حول مطالب النقابة ويستجيبون لندائها المختلف من أجل حل مشكلة أو قضية معينة. أما في المرتبة الثانية بنسبة (41.18%) لا تختلف كثيرا عن النسبة الأولى يؤكدون أنهم يستجيبون أحيانا فقط أي تبعا لنوع القضايا المعالجة، هو ما يؤكد أن النقابة لا تدافع على قضايا عامة بقدر اهتمامها على قضايا فرعية وشخصية

تتمحور في معالجة مشاكل اجتماعية ومادية بمنطق العلاقات والتضامن بين العمال، مما يجعل قضية طرف لا تهتم طرف آخر، وهو ما يؤكد أن الهدف الذي تقوم عليها النقابة ليست أهداف عامة أساسية يشترك فيها الأغلبية، وذلك ما يؤثر في وحدة الفعل العمالي، ويساهم في نشر الفردانية واهتمام كل طرف بقضاياها الخاصة، وهذا ما جعل الأغلبية من المبحوثين لا يساندون النقابة في جميع القضايا والمواقف لكونها قضايا لا تهمهم شخصيا، في حين أن الجدول رقم (118) وقف على بعض أسباب عدم توحيد الصفوف العمالية في مساندة مختلف قضايا النقابة رغم أن بينهم وعلاقات وثقة جيدة بين الطرفين ومن بين هذه الأسباب الهامة، بما في ذلك:

- عاملي تخوف المبحوث من جهة خاصة من فقدانه للمنصب أو الراتب عند الدخول في الإضراب.
- من جهة ثانية بحثهم على المصالح المادية والامتيازات التي تهتم هم كأفراد وليس بطريقة جماعية مما يؤثر في وحدة الفعل العمالي النقابي.
- مساندة المبحوثين للنقابة في قضايا معينة تجعلهم في علاقات عداء وفقدانهم لعلاقات مع أطراف أخرى، خاصة وأن النقابة تعمل على الدفاع على طرف ضد الآخر (هدفها تتسبب طرف لديه مكانة أكثر أو علاقات أحسن أو يحقق لها مصالح أقوى) من الطرف الآخر، ووقوف المنخرطين في طرف معين يجعلهم يفقدون منافع أو علاقات مع الطرف الثاني، لهذا يكونون أكثر وعيا وحذرا في مثل هذه المسائل.
- دفاع النقابة على مطالب العمال اجتماعية وشخصية أكثر مما هي قانونية.
- التوجه الفردي والنفعي لدى أغلبية المبحوثين، يجعلهم لا يميلون للتضامن مع نقطة لا تهمهم شخصيا، وليس لديهم منافع ومصالح فيها.
- عجز النقابة على تحقيق الأشياء الأساسية، والأهداف الحقيقية التي وجدت لأجلها (مطعم، لنقل ستائر، وسائل عمل، الرفع من الراتب، قدم الكراسي، نقص الأنترنت، تعطل الرقمنة..) مما جعلها وسيلة لتحقيق أغراض شخصية وسيلة تدعم منطق اجتماعي، مما جعل الجميع يلتفت حولها كوسيلة لنيل أمور بطريقة سهلة وغير قانونية لا أكثر...
- تعدد النقابات و تعدد أفكار النقابية بالنسبة للموظفين ساهمت في حساسية العلاقات وعدم التفاهم حول القضايا الشخصية.
- التراجع في آخر لحظة خاصة عند الإضراب في القضايا الشخصية فقط، خاصة أمام نقص الراتب وفرص العمل، مما يعني أن الواقع الاقتصادي والمعيشي للمجتمع يؤثر كثيرا في قابلية الأفراد نحوى لحراك والتغيير، كون قسوة الحياة المعيشية تجعل المبحوثين يعيشون في تخوف على ضياع لقمة العيش، مما يجعلهم يسايرون الروتين والأوضاع كما هي ، خوفا من انقلابها السلبي عليهم..

- تركيز النقابة على محاولة تحقيق أهداف فئة دون أخرى، كما عبر عنها البضع أن النقابة في القطاع وجدت من أجل تحقيق مكاسب وامتيازات وتتدخل في المساعدة على التوظيف، في نيل نقطة جيدة، في مساعدة الأولياء لنقل تلاميذهم المطرودين إلى مؤسسات تعليمية أخرى؛ التوظيف و الإدماج.

كما أن الجدول رقم (119) أكد أن الثقة بين المبحوثين والنقابة تتعلق بمدى وجود بينهم علاقات اجتماعية غير رسمية، أي كلما استطاع المبحوث أن ينسج مع أحد أعضاء النقابة علاقات داخلية أو خارجية غير رسمية تمكنه من بلوغ أهدافه واستخدامها كوسيط لمصلحته وتحقيق مقاصده أمام الإدارة والأطراف الأخرى، خاصة ما يتعلق بعدم تطبيق القانون عليه، كلما كانت هناك ثقة بينهم، هذه العلاقة بين المتغيرين جد قوية قدرت حسب معامل الاقتران ب $R=1$ ، كانت لصالح علاقات الزمالة في العمل المكتسبة تنظيميا في مقابل بعض العلاقات الخارجية كالأقارب ونفس مكان السكن والانتماء السياسي والنقابي..

أما مساندة المبحوثين وتطبيقهم لنصائح النقابة لا يتعلق بمدى وجود علاقات اجتماعية غير رسمية بين الطرفين حسب نتائج الجدول رقم (120)، مما يعني أن المنخرطين يساندون النقابة عندما تدافع عن قضايا عامة وغير فردية، وباعتمادنا على معامل التوافق تم التوصل إلى وجود علاقة ارتباط ليست مؤثرة، بين كلا المتغيرين، وقدرت ب $R=0.46$ ، مما يعني أن كل من لديهم علاقات أو ليس لديه علاقات مع النقابة ينظر أولا، إلى مدى كون القضية تهمة هو شخصيا وتحقق له منافع معينة، مما يعني أن المنخرطين أصبح لديهم توجه مادي ونفعي أكثر من الالتفاف حول النقابة من أجل المحافظة على روابطهم أو من أجل تقديس العلاقات الموجودة بينهم.

منه توصلت الدراسة من جانب آخر إلى التحقق من المؤشر الأول للفرضية والذي مفاده هو أن: عدم تطبيق النقابة للقانون في تسوية القضايا العمالية يزيد من الثقة بين الأطراف، في حين اعتمادها على ذلك أحيانا يؤثر سلبا في العلاقات والثقة الموجودة بين الطرفين، وهذه العلاقة كانت جد قوية باعتمادنا على معامل التوافق وقدرت ب $R=1$ حسب نتائج الجدول رقم (121)، مما يعني أن منطق القانون لا يحقق مختلف و أبسط اهتمامات المبحوثين، بل هي وسيلة لخلق البيروقراطية وتعطيل تحقيق انشغالات الموظفين المختلفة، بينما منطق لعلاقات والوساطة الذي تستخدمه النقابة في تحقيق مختلف انشغالات المبحوثين، هو من جعلها تحتل مساندة وتبلغ ثقة المنخرطين فيها.

هذه النتيجة أيضا دعمتها نتائج الجدول رقم (122) حيث توصلنا أن كلما استطاعت النقابة على تحقيق المطالب الاجتماعية والشخصية للأغلبية المبحوثين كلما زادت الثقة بين الطرفين، وباعتمادنا على معامل الاقتران بين مدى قدرة النقابة في تحقيق المطالب العمالية بوجود الثقة بين الطرفين، توصلنا إلى

وجود علاقة حسب معامل الاقتران قوية بين المتغيرين قدرت ب $R=1$. خاصة أنها تحقق المشاغل المختلفة للمبوحثين بطريقة قانونية أو غير قانونية، مما يجعلها مساندة للمنطق الذي يسعى المبوحثين تكريسه من جهة والذي تدعمه الإدارة المسئولين من جهة أخرى.

في مقابل ذلك توصلت نتائج الجدولين رقم (123) و (124) أن غالبية الموظفين بنسبة (40.14%) يؤكدون أن النقابة لا تعمل على نشر ثقافة احترام الوقت أو توجيه ونصح الموظفين على المواظبة. في حين أن الفئة الثانية بنسبة (19.01%) أجابوا أن النقابة تسعى جاهدة لإيجاد أذار للموظفين حيال تغييرهم أو تأخرهم المتكرر، فتحاول البحث عن أسباب خارجية والقاهرة التي جعلت من الموظف يتبنى نفس السلوك وتعمل عن الدفاع عنه. مما يعني أن النقابة ليست مشاركة فعلية في تحقيق وتكريس قيم العمل وغرس الثقافة التنظيمية.

كما أكدت أيضا نتائج الجدول رقم (124) أن النقابة لا تفرض على احترام أعضائها لمعايير العمل كذا ضوابطه حسب إجابة (78.17%) من المبوحثين، من ثم نتوصل إلى: عملية التعلم والتثاقف أو التنشئة التنظيمية تبقى ناقصة كون النموذج الذي يمكن أن يقتدي بهم الموظفين من نقابيين ومسئولين في الإدارة لا يشجعون على الصرامة واحترام القانون ولا تطبيقه. من جانب آخر النقابة في القطاع ليس لديها دور فعال في توعية المبوحثين حول أخلاقيات المهنة والتكوين الجيد حول كل من أدوار المسئولين والموظفين والنقابة، هذا ما يعزز تسيبهم ويعمق ترسيخه، ويجعل جل ممارساتهم مستمدة حول ما تعلموه من البيئة الخارجية فقط، وحول ما اكتسبوه من الممارسات والاعتقادات الخاطئة الممارسة من قبل ذات الخبرة والمسئولين لمختلف أدوارهم داخل المديرية.

استنادا للإجابات أعلاه والأدوار الهامة التي التمسها المبوحثين في النقابة أكد الغالبية منهم بنسبة (75.5%) أن النقابة تسعى لتكريس غايات أهداف اجتماعية بما يدور حول التوافق بين الظروف المعيشية والاقتصادية والخدمات الاجتماعية للموظف والتي تصب كلها في أهداف اجتماعية وأخرى إنسانية، مقابل (47.1%) منهم يجدون أن الغايات هي سياسية، في حين نجد نسبة جد ضعيفة قدرت ب (16.67%) أشاروا أن النقابة تسعى لسيادة وتكريس منطق تنظيمي مؤسستي من خلال أهدافها إلى بلوغ مساعي قانونية لا تخرج عن الثقافة التنظيمية والأهداف المسطرة من طرف السلطات المعنية بهذا القطاع. من منطلق ذلك توصلت نتائج المؤشر الثاني للفرضية الفرعية الخامسة أن تكريس النقابة للمنطق الاجتماعي اللاعقلاني على المنطق القانوني والمؤسستي عرقل من تكريس القيم المؤسستية والثقافية التنظيمية في القطاع حسب نتائج الجدول (125).

توصلت نتائج الجدول رقم (127) أن أغلبية الإجابات بنسبة (54.23%) تميل أن العلاقات بين النقابات المختلفة تتباين بتباين الظروف التي يتم رفعها إلى السلطات أو معالجتها بين الأطراف. مقابل

(33.8%) من المبحوثين أكدوا أن واقع العلاقات سيئة بين النقابات المختلفة، أما أخيراً نجد نسبة قليلة من المبحوثين تقدر ب (11.97%) ممن أجابوا أن العلاقات بين النقابات جيدة. في حين أن الفئة الأولى والثالثة ممن أكدوا أن العلاقات بين النقابات المختلفة تكون حسب الظروف وتختلف باختلاف القضايا المعالجة، وأيضاً ممن أكدوا أن العلاقات بين النقابات جيدة، حددوا مواطن اتفاق وتضامن واتحاد قضايا النقابات المختلفة في الجدول رقم (128) في:

- تتضامن النقابات أثناء الدفاع عن المطالب المادية للموظفين.
 - أثناء وجود إضراب في القطاع من أجل تشكيل قوة عددية.
 - أثناء تجاهل الإدارة أو السلطات لمطالب النقابات (الوعود الزائفة).
 - أثناء غلق الحوار مع الممثلين النقابيين.
 - أثناء صدور قرارات التنظيمية التي لا تتفهم أوضاع العمال الاجتماعية.
 - أثناء وجود عقوبات قانونية ضد أحد الموظفين أو تهديده بالعزل من الوظيفة العمومية.
- في حين أن الوحدة الثانية ممن يؤكدون أن بين النقابات صراع مصالح وعلاقات غير موحدة. أشاروا إلى أهم الأسباب التي تجعل أغلبية النقابيين في صراع داخل نفس القطاع، ومنها:

- عند رغبة كل طرف في أولوية ممثليه أو ذويه في تحقيق امتيازات معينة (أو مطالب فئة نقابية تعارض مطالب النقابة الأخرى).
- أثناء وجود نزاعات قائمة بين طرفي ينتمي كل منهم لنقابة مختلفة عن الأخرى.
- أثناء رغبة كل منهم في إظهار قوته وجدارته أمام المسؤولين أو أطراف في الإدارة الجدد.

استناداً للمعطيات السابقة ونتائج الجدولين رقم (126) و(131) تم التوصل أن العلاقات العدائية التي تعيشها بعض النقابات أثرت في طبيعة العلاقات بين المنخرطين لكل نقابة، مما أثر في توحيد الفعل العمالي في القطاع، في حين أن الموظفين الذين يعيشون في اتحاد وتضامن فيما بينهم معزز من قبل (100%) من المبحوثين الذين أجابوا أن العلاقات جيدة بين نقاباتهم و النقابات الأخرى. وبعتمادنا على معامل التوافق بين المتغيرين: طبيعة العلاقات بين النقابات المختلفة بمدى توحيد أو تشتيت صفوف الموظفين في القطاع، تم التوصل إلى: وجود علاقة ارتباط قوية بين المتغيرين قدرت ب $R=0.8$ ، مما يعني أن التعدد النقابي المبني على أسس المصلحة وعدم تطبيق القانون وتكريس المنطق الاجتماعي، ساهم في سيادة العداوة والصراع بين الموظفين المنتمين لنقابات مختلفة. هذا راجع للأسباب التالية:

- النقابي والإداري وسيلة واحدة لتحقيق أهدافهم الشخصية بالدرجة الأولى وليس مصالح البقية من الموظفين.

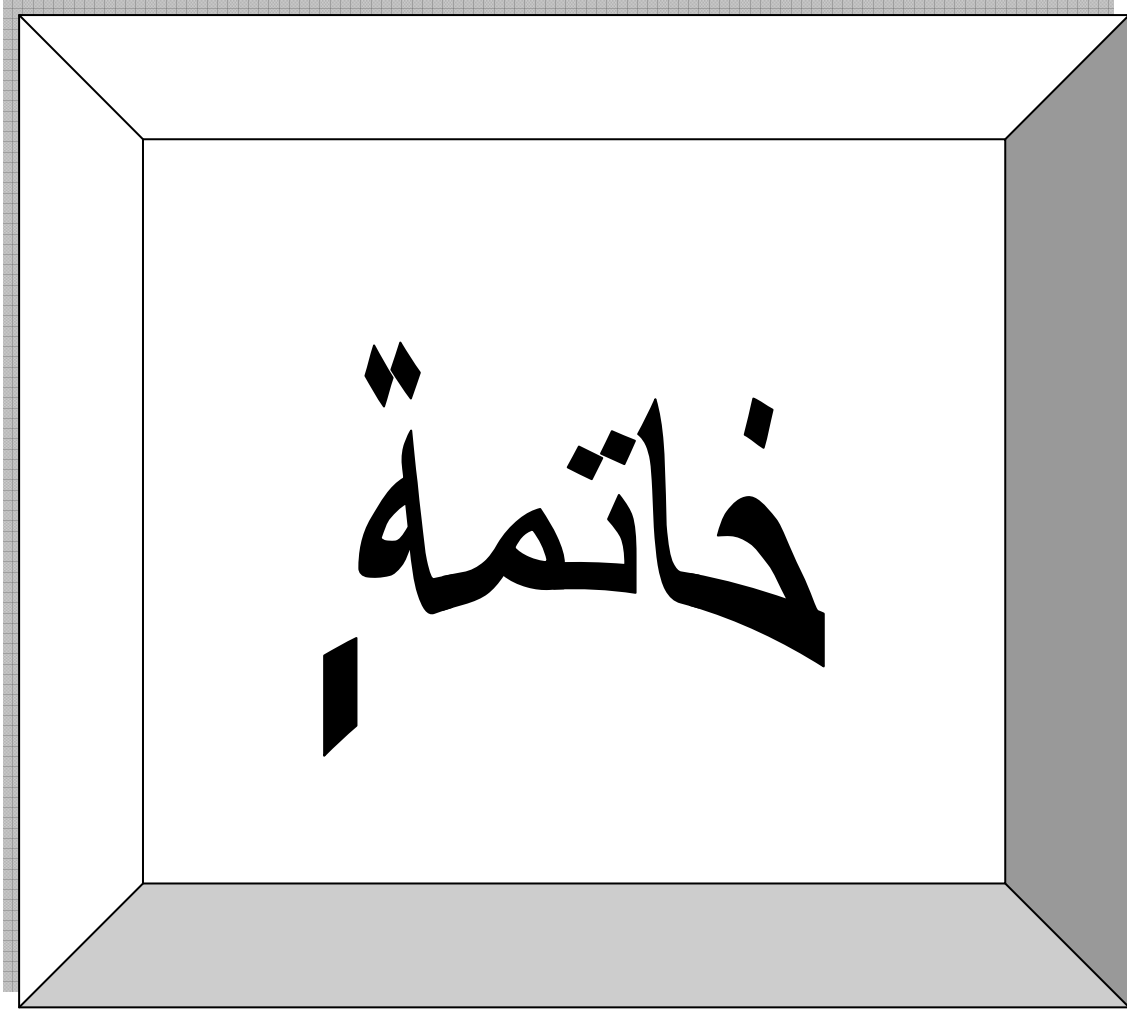
- النقاتل والصراع بين النقابات من أجل المكانة والامتيازات والمصالح، دفعها إلى نشر أفكار مختلفة وأسلوب إغرائي متناقضة من أجل الفوز بتجنيد عدد أكبر من الأعضاء لصالحها وليس من أجل مصالحهم العمالية، مما أثر في توحيد الجهود والفعل العمالي في القطاع.
- اتسام الموظف بالأنانية وطغيان عقلية الفردانية وتحقيق المصالح الشخصية في ضل قسوة الظروف التنظيمية والاقتصادية الخارجية، جعلت من الموظف أنانيا في الدفاع عن مصالح غيره واعتبار قضية الآخر لا تعنيه رغم ما قد يربطهم من روابط اجتماعية أو قرابة بينهم، كون الموظف اليوم في وضعية البحث عن منفعه وما يحقق مصالحه فقط. منه تحقق كلي للفرضية الجزئية الخامسة.

الاستنتاج النهائي للدراسة.

بالنظر إلى النتائج أعلاه، واستنادا لتحقيق أغلبية الفرضيات الجزئية إلى جانب نتائج المقابلة مع مسئولين المديرية، توصلنا إلى أن الثقافة التنظيمية هي مزيج من موروث ثقافي وقيمي اجتماعي وآخر تنظيمي غير عقلاني، وموجهة أساسية للفعل العمالي إلى ما يسمح ويدعم إنتاج قيم وأفعال تتناقض مع ما يجب أن تتسم بها الثقافات القوية، لكونها ثقافة تحتكم لمنطق العلاقات غير الرسمية ولمراعاة الأعراف والقيم الاجتماعية أكثر مما هو مؤسساتي وقانوني، ومن أهم النقاط التي يمكن التطرق إليها استناد لنتائج الفرضية العامة، نجد:

- الاهتمام بالعمل وشؤون الأسرة أكثر من العمل في المؤسسة.
- الهيمنة الذكورية خاصة أثناء الحوار والمشاركة واتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات والاستفادة من الامتيازات على عنصر الإناث.
- تقديس الأقارب والجيران والزمالة والاهتمام بخدماتهم أولى من الآخرين.
- التعاون والتضامن مع الأقارب والزمالة بدلا من الجميع مما أثر في وحدة الفريق والثقة وطريقة أداء المهام.
- الثقة في الأقارب والأحباب بدلا من الجميع.
- استعمال مواقع التواصل الاجتماعي لما يحقق علاقات غير رسمية ومنافع مع رؤساء والمسؤولين في القطاع والقطاعات الأخرى ذات العلاقة.
- التغطية على الأقارب والزملاء في العمل كنوع من الشهامة في المؤسسة.
- تقديم هبات وهدايا لها دور في تكريس المحاباة واعتبارها من الكرم والأخلاق وباب المحبة.
- اتخاذ القرار من طرف كبار السن لكونهم مقديسين لسنهم الكبير وحكمتهم في الحياة.

- تقبل قرارات الأكبر سنا ونصائحهم وتطبيق حلولهم وأفكارهم التقليدية تقديسا لأعمارهم ومكانتهم وتجميدا للإبداع، وعرقلة تطوير مهارات الأقل سنا.
- انتفاع فئة دون أخرى بالامتيازات المختلفة، مع جعل فئة مهمشة تنظيميا، وجعل المساواة والعدالة تغيب في القطاع.
- عدم تطبيق القانون وفرض الصرامة والعقوبات على الكبار والأقارب والأحباب لكونه عيب ويؤثر في العلاقات الاجتماعية بين الأطراف.
- تعامل المسؤولين مع الجميع بعقلية الصوصيال والإنسانية، باتخاذ لهم أعدار اجتماعية وشخصية وجعلهم ذات أولوية لتساهل معهم في إطار العمل، خاصة أثناء الغياب والتأخر والتماطل والتسيب.
- شيوع التسيب والإهمال وللامبالاة، وأداء العمل في غير أوقاته في المسكن الشخصي للمبحوثين.
- التمييز على أساس الوظائف والأقدمية وتطبيق القانون وفق معايير جهوية وغير رسمية.
- غياب الحوافز في القطاع.
- تبني الأغلبية لطرق وقيم غير نزيهة عند التنافس ولبلوغ أغلب مطالبهم الوظيفية.
- انعدام الرضا والدافعية والانتماء والولاء للمؤسسة.
- استخدام المنصب ومكانتهم في المؤسسة ووسائل العمل لما يحقق لهم أغراض شخصية.
- انحراف أدوار النقابة عن أهدافها الأساسية.
- اتسام الموظفين بالأنانية وطغيان عقلية الفردانية وتحقيق المصالح الشخصية بدلا من التوحد حول قضايا عامة وجماعية.
- الثقة بين الموظفين والمسؤولين والنقابيين مبنية على أساس المنافع، ومدة تحقيق كل طرف لتوقعات الطرف الآخر وقدرتهم من منطلق ذلك تحقيق مختلف أهدافهم حتى لو كانت بطرق غير قانونية.
- تغليب المنطق الاجتماعي على المنطق المؤسسي والتنظيمي، مما جعل ثقافة المؤسسة مبنية على معايير وقيم غير رسمية تحتمك للأعراف والقيم والعلاقات الخارجية الاجتماعية.



خاتمة.

تتأثر ثقافة بيئة العمل بالثقافة والقيم المجتمعية بدرجة كبيرة، كون الموارد البشرية أبناء بيئة اجتماعية ومروا بمختلف المؤسسات التربوية والتنقيف الاجتماعي التي وجهت أفعالهم وقناعاتهم حول نمط معين من الفعل والطقوس والأفكار والممارسات يعيد إنتاجها أينما حلوا وأينما ذهبوا، بما في ذلك بيئة العمل وكثيرا ما تظهر هذه الثقافة في طريقة تصرفهم وتفاعلهم ولباسهم وبنائهم لعلاقاتهم مع غيرهم من أعضاء التنظيم أو مكان العمل، وبما أن المجتمع الجزائري بما في ذلك أفراد منطقة الدراسة لهم خصوصياتهم وتقاليدهم كذا أعرافهم استطاعوا بفضل ما تفرضه المؤسسة من قيم وأساليب وشروط كذا مناخ عمل أن يعيدوا إنتاج ما لهم من خصوصيات وأعراف تعد الموجه الرئيسي لفعلهم العمالي، فتحدد نوع العلاقات السائدة بين الأطراف وطريقة التواصل غير المقننة والتي تستند لمعايير غير رسمية في التواصل والتآزر والتعاون وإنجاز العمل، هذا ما جعل من ثقافة المؤسسة وقيمها مشجعة ومدعمة بالدرجة الأولى إلى توجيه الفعل العمالي إلى إعادة تكريس قيمه الاجتماعية الخارجية. كون المسؤولين والقائمين على الإدارة يتبنون قيم تقليدية مبنية على احترام الكبير وليس الكفاءة، احترام صلة القرابة والمعارف وليس مكانة الموظف الوظيفية والرسمية، أيضا انتهاج ممارسات عشوائية تحتكم لمنطق إنساني من تساهل اجتماعي مع من لديهم ظروف وأمراض ووضعيات اجتماعية حرجة بما في ذلك جعل مناصب العمل وسيلة لتحقيق الخير ومساعدة الفقراء والمحتاجين والمتضررين اجتماعيا وحتى لتوجيهها إلى أبناء معارفهم وأقاربهم لكونها من الأعراف مراعاة خدمة الجار والقريب والحبيب وخدمة بالمقولة الدينية "ذات القريب أولى" ومراعاة للمثل الاجتماعي المحلي "المؤمن يسبق في روجو"، هذه العلاقات التي يتم تدعيمها تنظيميا أثرت في نمط تسير العمل وطريقة اتخاذ القرار وطرق التعيين وحتى في توزيع نظام الحوافز مما جعل المؤسسة والقائمين عليها يسيرون العمل وفق منطق اجتماعي ذاتي وغير موضوعي ولا رشيد بما يخدم الأعراف الدينية والاجتماعية، ذلك ما جعل ثقافة المؤسسة ضعيفة تدعم الاتجاهات الفرعية وتكرس اللادعالة والتمييز وتخلق على المستوى الخارجي ولدى العامل البسيط الفساد والتسيب والبيروقراطية. بالتالي أصبح واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة والتي هي موجه هام للفعل العمالي عبارة عن مجموعة القيم الاجتماعية المتأثرة بالتنشئة الاجتماعية الخارجية للأفراد والمبادئ المشتركة بين الموظفين والمكتسبة من قناعاتهم و أعرافهم ومبادئهم الأخلاقية والدينية التي تقوم على مبدأ التساهل والتسامح واحترام القريب والجار في العمل ومراعاة للظروف والتساهل مع الإناث. وهذه الثقافة غير الرسمية هي التي توجه سلوكهم نحوى تبني وإعادة إنتاج قيم غير عقلانية داخل بيئة العمل.

بالتالي توصلت نتائج الدراسة بما لها من نتائج الاستمارة والمقابلة والملاحظة أن بيئة الخارجية للمؤسسة بيئة مؤثرة، تعد الأفراد بتربية محضة لما يخدم أعرافهم الاجتماعية وتقاليدهم المتوارثة وشيمهم

الدينية، وهذه الأهداف التي تركز عليها الأسرة والمدرسة بالدرجة الأولى أصبحت الموجه الرئيس للفعل الاجتماعي داخل بيئة العمل، خاصة وأن ثقافة المؤسسة ومناخها وظروفها والممارسات الإدارية بدورها تشجع ما هو غير رسمي وغير عملي ولا عقلاني، كونها مسيرة من قبل طاقات كبيرة وذات قيم تقليدية تأثروا بالتنشئة التقليدية للمجتمع تأثراً كبيراً مقارنة بصغار السن ممن دخلت عليهم تغير قيمى واجتماعي وأكثر وعياً وميلاً للتغير، وهو ما ساهم مجدداً في انتشار الثقافة الخارجية داخل المديرية ومسالحتها بصفة عامة، جدير بالذكر أنها لا تختلف نتائج الدراسة كثيراً عن نتائج دراسات سابقة قديمة وجديدة تناولت مواضيع مقاربية ومشاركة، إلا أنه من جانب آخر أدى التغير الاجتماعي الحاصل على المستوى القيمي والسياسي والاقتصادي من فقر وانتشار البطالة ونقص مناصب العمل وارتفاع القدرة الشرائية للموظف وموازية مع نمو وعي الأفراد وارتفاع مستوى الوعي لأغلبية أفراد المجتمع مقارنة بسابقتهم، وإلى جانب تعدد التقليد والقيم وانتشارها في المجتمع الحديث خاصة مع ما تنشره مواقع التواصل والإعلام الحديث من قيم عالمية وأكثر عصرية، أدى ذلك إلى وجود بعض الالتفاتة نحو التغيير إلى محاولة كسر قواعد التقليد والمحابة والمعايير غير الرسمية المنتهجة إدارياً. حيث عمدت السلطات والأفكار الحديثة إلى محاولة عرقلة المنطق الاجتماعي العاق الذي يسيطر تنظيمياً من خلال غرس ثقافة الاستحقاق والعقلانية والتعيين الرشيد والرقابة من خلال تسليط مواقع التواصل الحديثة والرقمنة في القطاع، وهو ما أدى إلى وجود فئتين تنظيميين متناقضة من حيث الاهتمامات والقيم والثقافة، ومنهم فئة قديمة وكبيرة في السن تدعم نمط العمل الروتيني القديم (تربية اجتماعية تقليدية)، وفئة صغيرة وجديدة تحاول تكريس الاستحقاق والحوكمة والنزاهة وخدمة القيم والثقافة الرسمية، وهو ما أدى إلى وجود صراع بينهما حول أي شيء وكل شيء وأصبح الوجه الحقيقي لطبيعة العلاقات السائدة بين الطرفين، ومن جانب آخر أدى ذلك إلى انعدام الثقة بين الأغلبية وشدة التنافس بين الطرفين خاصة الطرف الأول الذي يحتكم إلى تسير شؤونه بمنطق العلاقات غير الرسمية والأعراف الاجتماعية والذين هم مشجعين من قبل المسؤولين والإدارة، والطرف الثاني الذي أصبح أكثر مستوى علمي وأقل سناً وبيحث عن النزاهة في الحوافز والامتيازات ونيل المناصب والمسؤوليات والاعتماد على الكفاءة مما جعل العلاقات بين الطرفين متأزمة، وهو ما شجع الأغلبية إلى محاولة نيل مصالحهم والحفاظ على مكانتهم والدفاع عن منافعهم بكل الطرق، مما أشاع الفساد والوساطة والمحسوبية والطرق غير النزاهة، ومن جانب آخر أثار قيم الفردانية وبحث كل طرف عن مصلحته الخاصة بدلاً من مصلحة المؤسسة أو الجميع، وكانت هذه بداية الفردانية والأنانية وانعدام الثقة فأصبح التضامن والعلاقات التقليدية الحديثة حالياً مبنية على مبدأ المقابل والمصلحة ومحاولة الحفاظ على هامش الامتيازات الممكنة لا أكثر.

كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن الثقافة التنظيمية المدعمة لإعادة إنتاج القيم وخدمة الأعراف الاجتماعية لها دور هام في توجيه الفعل العمالي في مديرية التربية لولاية بجاية، مع العلم أن البيئة

الاجتماعية بما ترسخه من قيم ومبادئ دينية وأخلاقية هي المحدد الهام لما هو سائد تنظيميا كون أن العلاقات تحتكم لعلاقات القرابة وأبناء العمومة واحترام الجار والقريب مثلما هو متعلم اجتماعيا، وغير قائم على أساس تسلسل هرمي أو موقع كل فرد داخل المؤسسة وهذا القيم كما أشرنا سابقا تم تدعيمها من قبل المسؤولين والقائمين على القطاع كونهم من الكبار ومتأثرين أكثر بالقيم التقليدية للمجتمع ويحترمونها أشد احترام إلى غاية أنهم جعلوا فيها ثقافة راسخة وأعراف تنظيمية لا يمكن دحضها.

بالتالي أصبحت قيم العمل هي نفسها ونسخة عن قيم المجتمع بما في ذلك التعاون على أساس الجهة والقريب وليس على أساس الفريق ولا الهدف التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرار تحتكم لمعيار السن والعلاقات غير الرسمية وليس على أساس الجدارة والكفاءة والاستحقاق، كما أن ثقافة الوقت غير مرسخة ويتم تبسيطها وتغييرها إلى ما يراعي الظروف الاجتماعية والدينية (صلاة وشهر رمضان) والعائلية للموظف وليس لما يخدم العمل ويحترم أوقاته، دون أن ننسى أن نظام الاتصال يحتكم لعامل القرابة والعلاقات غير الرسمية والأقدمية، مع العلم أن من جهة أخرى هناك تهميش تام للطاقت الجديدة التي عينت عن طريق الجدارة في السنوات الأخيرة في القطاع كونهم من المعينين ليس عن طريق القرابة والوساطة، ولم ينسجوا علاقات غير رسمية بعد مع غيرهم، لهذا يتم فرض النظام والقانون والصرامة والوقت إلا عليهم، كما أنهم مهمشين من جانب آخر في ما يتعلق بالمشاركة والتمكين والحوافز وهو ما أدى إلى شيوع اللامعالية والتمييز وانعدام الثقة ووجود صراع بين الطرفين. خاصة وأن النتائج توصلت أيضا إلى تحقق الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها أن القوانين والتشريعات التي يجب أن تضبط الفعل الاجتماعي من إهمال وعدم الصرامة والمواظبة غير مفعلة ولا يتم الاستناد إليها من أجل سيادة روح القانون وتدعيم ثقافة ايجابية، وهو ما أدى في المقابل إلى العمل بالأعراف والعلاقات والسن من أجل حل مختلف الأمور العمالية والإدارية والتنظيمية، وهو ما عرقل في ضبط الفعل وأدى إلى تفاقم فعل اجتماعي معرقل يتسم بالتسيب وعدم المواظبة والإهمال وتشجيع الطرق غير النزيهة والملتوية وسيادة الفساد والمحاباة والجهة والتعطيل ومحاولة تحقيق المصالح الخاصة والشخصية. بالتالي استطاعت النتائج من جانب آخر أن تجيب على تساءل هام للدراسة هو أن؛ معايير العمل والأساليب الإدارية ومختلف الممارسات التنظيمية من تعيين وتحفيز وامتيازات وترقية أصبحت تعتمد على طرق غير موضوعية تأثر فيها أيضا العلاقات وعدم الشفافية والنزاهة وهو ما أدى إلى غياب العقلانية وشجع مختلف الموظفين إلى البحث عن أساليب غير نزيهة ولا علمية لبلوغ مختلف أغراضهم وأهدافهم الوظيفية والتنظيمية، رغم وجود أكثر من نقابة تساهم في لم وتوحيد الجهود العمالية وضبط المواقف التي قد تعرقل من عقلانية الفعل العمالي، بالتالي تلعب دور هام في توجيه الفعل إلى أغراض معينة وقيم عملية، إلا أن مشكلة قيامها على مشاكل وقضايا شخصية وفرعية أمام عرقلة السلطات لتحقيق أدنى مطالبها، وجهها لخدمة المنطق الشخصي وتدخلها لمساعدة الموظفين في البحث عن الوساطة وحل مشاكلهم بطرق غير قانونية، جعلها

تخدم الثقافة غير رسمية بالدرجة الأولى، ومن جهة أخرى وجود أكثر من نقابة في القطاع يحاول كل منهم التنافس وتحقيق الصالح لطرفهم أدى إلى سيادة التفكك وعدم القدرة على توحيد الجهود وساهم في بحث كل طرف عن منافعهم الخاصة إما بالاعتماد على النقابة أو أطراف خارجية لهم هيمنة في القطاع ولدى مختلف السلطات.

بالتالي فإن خاتمة القول أن المجتمع الجزائري مجتمع هجين بين القيم التقليدية والعصرية، تحت تأثير متغير السن لأفراد المجتمع، بما في ذلك احتفاظه بطاقات قديمة تدعم الأعراف والتقاليد الاجتماعية التقليدية التي نشأ عليها من قبل الأسرة والمدرسة والشارع ونمط الحياة التقليدي والتي تقوم كثيرا على التكافل والتعامل غير الرسمي واحترام الكبير ومراعاة الأعراف الدينية والاجتماعية من طقوسهم وعاداتهم السابقة، وأصبح يسمح بإعادة ممارستها تنظيميا كون المؤسسة تسير من قبل طاقات قديمة استطاعوا أن يهيمنوا بما لهم من قيم خارجية أصبحت المحدد الرئيسي لقيم التنظيم وثقافة المؤسسة. رغم وجود فئة حديثة من المبحوثين أكثرهم توجهها لتبني قيم عصريّة وعقلانية إلا أنها من جانب آخر تقوم على الفردانية ودحض كل ما هو تقليدي أثر كثيرا في العلاقات الاجتماعية الخارجية وعلى صلات الرحم وتوجه الأفراد الجدد إلى ما يخدم مصالحهم وليس مصالح القريب والحبيب خاصة وأنهم عاشوا في ظروف اقتصادية قاسية مقارنة بالسابقين جعلتهم يندفعون لتبني قيم أكثر إنتاجية وعقلانية إلى ما يخدم استثمارهم ومواردهم المادية ساهمت في نشر الهوية القيمية بين الجيلين وأدت إلى وجود الصراع بين الطرفين وأزمة هوية وقيم، وفي نفس الوقت وجود جيل يحاول الحفاظ على الموروث القيمي والأعراف التقليدية والتي لها دور في سيادة التكافل والتضامن والتآزر والتعاون في إطار العمل إلا أنه في نفس الوقت تعاونهم وتكافلهم وتواصلهم مبني على أسس اجتماعية وساهم في تكريس المحاباة وخدمة الأقارب واحترام الأعراف في بيئة العمل، تلك القيم التي كثيرا لا تتماشى مع ثقافة المؤسسات الناجحة، كاستغلال وقت العمل الرسمي في الصلاة والقيام بالعبادات أو الاهتمام بالأمر العائلي والأسرية لكونها واجب أكثر من العمل في المؤسسة..، في مقابل ثاني وجود جيل يبحث عن كل ما هو مادي ونفعي خاصة وأنهم أكثر المتأثرين بالبطالة والفقر في ضل المجتمع الحديث، والتي أصبحت إلى جانب توجههم الفردي أكثر ماديين ومن جهة أخرى الحاجة ونقص المناصب والتنافس مع الفئة الأولى التي تتحد وفق منطق قرابي تدفعهم إلى تبني أساليب غير نزيهة كثيرا ما تأخذ شكل الرشوة والبحث عن الوساطة من أجل بلوغ طموحاتهم خاصة عندما نعرف أن الفئة الأولى أصبحت معرّقة لهم في الترقية وتولي مناصب هامة، لكون تلك المناصب يستغلونها لخدمة مصالحهم وذويهم أو لتوريثها لأقاربهم، هذا ما دفع كل الفئتين إلى تبني طرق غير شرعية من أجل بلوغ أبسط اهتماماتهم الوظيفية.

من جانب آخر نجد أن توعية المجتمع على أن هناك ضرورة للفصل بين قيم الدينية والأسرية بقيم العمل، وأن تبدأ التربية الصحيحة للعمل من الأسرة والمدرسة واستغلال المبادئ الدينية في ما يخدم إعداد ناشئ يهتم بثقافة المؤسسة وأخلاقيات المهنة، كون الفرد الجزائري الذي تربي على ضرورة العبادة والصلاة بصورة بحتة، لم يتسنى له أن يتعرف على بعض استثنائيات تطبيقاتها، حيث يصبح أدائها في الوقت المحدد للعمل هو تعدي عن مصالح الأطراف الأخرى والذي هو مرفوض أيضا دينيا واجتماعيا، في مقابل ذلك أن الفرد الذي تربي على احترام الكبير والجار ومواصلة القريب لم يتسنى له أن يتتقف أنه في منصب العمل عليه أن يعادل بين قريب والغريب؛ ويحتكم لعامل الأولوية والعدالة وفق الاستحقاق والكفاءة وليس على أساس العلاقات والجهة والعاطفة.. في مقابل ذلك على التربية الأسرية والأهداف المدرسية أن تركز على أن الهدية "تهادو تحابو" خدمة للشيم الإسلامية تتحول إلى هبة ورشوة ومحاباة وذاتية إن استغلت في موقع العمل أو تم أخذها من طرف موظف، لهذا على التربية الاجتماعية أن تفصل بين الكثير من القيم وتدخل في شرحها حتى لا يتم إعادة إنتاجها خطأ بالتالي تصبح سببا في عدم العقلانية وغياب المنطقية وسيادة اللاعدالة والفساد، بدلا من كونها شيم وثقافة تساهم في التطور والارتقاء والتقدم، خاتمة قولنا أن البيئة الخارجية التي تركز كثيرا على التربية الدينية عليها أن تستغل أحسن استغلال كون تطبيق القيم الإسلامية أحسن استغلال صالح لكل مكان ومؤسسة وتدعم العقلانية والثقافات الناجحة، أما تركيزها على جانب دون آخر أدى إلى وجود اختلال وسيادة التخلف والرجعية.

باعتبار أن التنشئة من جانب أخرى هي مستمرة، وبيئة العمل بما تفرضه من قيم وتدعمه من ثقافة وأساليب وحوافز لها دور في تكريس القيم الايجابية، لهذا على السلطات والمسؤولين إعادة النظر في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والاختيار السليم للموارد البشرية وفق الكفاءة والرغبة والجدارة وإحلال النموذج المثالي المبني على قيم رشيدة وتدعيم منطق القانون والرقمية، وإلى جانب الاهتمام بالحوافز والرواتب التي تخلق الدافعية في العمل والمواظبة.

التوصيات والإقتراحات.

1. توحيد الأهداف والقيم بين المبحوثين، بإيجاد مواطن اشتراك إيجابية بين المبحوثين الأكبر سنا والأقل سنا في القطاع، إلى ما يقضي على الصراع بينهما، في محاولة جادة بفرض التعاون والتضامن في إطار العمل وجعل ذلك منقط إداريا، ويدخل في التقييم الإداري لتحفيز مختلف المبحوثين على التعاون والتماسك.
2. تدعيم المبحوثين الأقل سنا والأكثر مستوى تعليمي بما يحملونه من قيم عقلانية وإيجابية في بداية تعيينهم، للحفاظ على ممارستهم الايجابية المتوافقة مع ثقافات المؤسسات القوية، ويكون ذلك بالتشجيع والمكافئة المادية والمعنوية من أجل تكريس القيم والأفعال العقلانية تنظيميا وتشجيع إعادة إنتاجها من قبل الجيل اللاحق.
3. نشر التوعية نحوى أخلاقيات المهنة أمام كل تكوين للموظفين الجدد أثناء تعيينهم في القطاع، وتركيز التكوين حول القيم المقبولة لتقليدها تنظيميا، والقيم التي عليهم رفضها وتأكيد سلبياتها على كل من الصعيد الشخصي والاجتماعي والتنظيمي.
4. الاهتمام بأجر المبحوثين في القطاع ورفعهم إلى ما يلي حاجيات الموظفين الخارجية والمعيشية المختلفة، حيث أن انخفاض الأجر اعتبر كأهم عراقيل تحقيق المواظبة في ما يدفع المبحوثين لمحاولة إيجاد ثغرات للتوجه للعمل في أعمال ثانوية خارجية.
5. رغم خروج المرأة للعمل ومشاركتها الرجل في القيام بالأمر المعيشية المختلفة، إلا أنها لا تزال المسئولة عن المنزل من مرض الأهل والابن واصطحابهم للدراسة، وهذا ما يعطل ارتفاع نسبة التأخر والتغيب بالنسبة للأنثى أكثر، مما يستدعي في ضرورة إعادة تقسيم الأدوار الاجتماعية بين الذكر والأنثى الموظفة، حتى يقسمون بينهم الأدوار الأسرية والوظيفية.
6. توفير نقل جماعي محفز ينطلق من مختلف المناطق البعيدة للوصول بالموظفين بأوقات الدوام.
7. رفع الراتب الشهري للموظف حتى يواجه المتطلبات الاجتماعية (من دراسة الأولاد، اصطحابهم للمدرسة أو الحضانة) بتوفير موظفين لتأدية مثل هذه المسؤوليات، بدل أن يتغيب الموظف شخصا من منصبه، من جانب آخر توفير فرص عمل للفئات الشابة.
8. توفير أطباء ونفسانيين ينفسون عن مشاكل وهموم العمال قليلا حتى يتم العمل بأريحية، وليس على الموظف ترك عمله بسبب حجة الذهاب إلى الطبيب أو العلاج.
9. بناء فروع بريدية، بناء صيدلية مصغرة، مراكز التعويض الاجتماعي،.. داخل مؤسسات العمل، حتى يتسنى للموظف بعد دفع أوراقه لخادم معين، أن يحضر له بعد برهة جميع أوراقه ومستحقاته بدل من

ترك عمله والتغيب تحت حجة قضاء أشياء مستعجلة، خاصة عندما ندرك بأن الموظف يعمل طيلة أيام الأسبوع وليس له وقت لقضاء ملفات له ولعائلته.

10. إعادة برمجة الأهداف والمناهج التربوية للمدرسة الأساسية الجزائرية، وجعلها ذات مسعى إستراتيجي تقف على ضرورة غرس قيم ذات أبعاد بعيدة ومتوسطة المدى تستجيب لمتطلبات الواقع والمؤسسات الحديثة.

11. تقنين استخدام مواقع التواصل الاجتماعي في المؤسسة، من أجل الحد من انعكاساته السلبية خاصة تلك المشجعة لعلاقات غير رسمية بين الرؤساء والمسؤولين، فأصبح لها تأثير في عدم احترام المبحوثين لمعايير العمل، وتجريمه كوسيلة لتلهي المبحوثين عن أداء أو عدم التركيز في مهامه، ورفضه كوسيلة لإخراج الأسرار المهنية من خلال فرض الرقابة الإدارية على مثل هذه التطبيقات. في مقابل توفير المسؤولين لخط هاتفي أرضي لاستقبال المكالمات المستعجلة أو الخطيرة للمبحوثين لإخطارهم بأمور مستعجلة خارجية إن دعت الضرورة، مع وضع موظف أو عون يهتم خصيصا باستقبال مثل هذه المكالمات وتحويلها للمبحوثين عند وجود طارئ.

12. جعل اتخاذ القرار يقع في يد المسؤولين الأوائل حفاظا على الرسمية والتدخلات العشوائية الخارجية، وعرقلة للعلاقات غير الرسمية، أو لبعض الإطارات التي يفوض لهم بعض الصلاحيات، مع ضرورة احتكام اتخاذ القرار أو التفويض لعامل المهارة والجدارة وليس على أساس علاقة المرؤوس بالمسئول أو على أساس السن.

13. القضاء على التمييز التنظيمي المكرس ضد الإناث من جهة والموظفين الذين يؤدون وظائف بسيطة في المؤسسة، من خلال توحيد الأصناف والأجور حسب حجم المسؤوليات والمهام التنظيمية وليس على أساس الشهادة والمكانة التنظيمية.

14. جعل المشاركة التنظيمية تعتمد على الكفاءة والجدارة وليس على أساس المستوى العلمي للمبحوثين أو شبكة العلاقات الاجتماعية أو على أساس السن.

15. تشجيع الطاقات الجديدة على الإبداع والمبادرات وتولي مناصب ذات سلطة ومسؤولية، بدلا من احتكام الترقيّة واستغلال المناصب الهامة وفق عامل السن.

16. التعيين واختيار الموظفين على أساس معايير علمية رشيدة..

17. توحيد نظام الاتصال بين الموظفين والمسؤولين لما يخدم المنطق المؤسسي، بدلا من تدعيم اتصالات غير رسمية تحتكم لمعيار العلاقات بين فئة، ولمعيار الرسمية لفئة أخرى، كانت سبب وجيه لانعدام الثقة والصراع بين الأطراف في المؤسسة.

18. الاستثمار في خصائص المبحوثين الكبار اجتماعيا في مجال التنظيم، ووضعهم في وظائف لا يتأثر توجهاتهم وأعرافهم الاجتماعية المبنية على احترام الأقارب والجيران والعلاقات غير الرسمية في

مناصب لا تتأثر على أهداف وثقافة المؤسسة، بما في ذلك استبعادهم من مراكز القيادة واتخاذ القرار أو كأعضاء نقابيين مع الحفاظ على رتبهم ودرجتهم الوظيفية، لعرقلة تكريس المحاباة والجهوية والتسيير وتطبيق القانون وفق الأعراف والعلاقات داخل القطاع..

19. وضع قرارات تنظيمية محددة وواضحة تحدد القواعد السلوكية ومعايير العمل لمختلف الموظفين باختلاف وضعياتهم الاجتماعية والوظيفية، مع تجريم وفرض الرقابة حيال التساهل مع فئة معينة سواء على أساس الجنس أو الحالة العائلية أو الروابط العائلية وجعل مثل هذه العلاقات ممنوعة قانونية، وتفرض عليها عقوبات تأديبية معينة..

20. فرض تعيين القادة والمسؤولين الذين يخضعون لتكوين محدد، يستدعي التحلي بصفات قيادية مثالية من جهة، وممن لا يملكون علاقات زمالة ولا علاقات أقارب في القطاع، بهدف القضاء على تكريس والتعامل على أساس العلاقات غير الرسمية المدعمة لمنطق المحاباة.

21. جعل الموظفين المتريعين على مناصب ذات سلطة لا تدم مرحلة قيادتهم أكثر من عامين، بهدف القضاء على بناء علاقات اجتماعية داخلية وخارجية، والتي تمكنهم من استغلال المنصب لمصالحهم الخاصة، مع المحافظة على رتبهم ودرجتهم الوظيفية، من أجل تشجيع النزاهة والابتعاد على منطق الاجتماعي ومنطق العلاقات.

22. توحيد طرق التسيير وقيم العمل وإجراءات العمل لدى مختلف مسؤولي مصالح المؤسسة.

23. الاعتماد على أساليب ردية رسمية ونزيهة للعمل، تلك الأساليب التي تحقق انضباط ومواظبة المبحوثين، بما في ذلك التسريح والنقل الإجمالي وتنزيل الدرجة، كون التوبيخ والاستفسار أو الخصم لا تؤثر في الممارسات العمالية.

24. ربط احترام الموظفين لثقافة الوقت مقيمة ومنطقة إداريا، والعودة عليها أثناء الرغبة في الترقية أو المشاركة في امتيازات معينة.

25. تعيين الموظفين في المؤسسات القريبة من محل إقامتهم، أو توفير نقل جماعي مشترك وموحد لعمال القطاع من كل منطقة إلى محل العمل، ذهابا وإيابا حتى يقضي المؤسسة عن الأعداء المختلفة المتعلقة ببعد مكان السكن وانقطاع الطريق.

26. ضرورة إعادة النظر في الأهداف الإستراتيجية والاقتصادية التي تركز عليها المدرسة الجزائرية الحديثة، وضرورة إعادة برمجة أهدافها ومقرراتها ومناهجها إلى ما يؤدي إلى إنتاج ناشئة مشجعة بالقيم الاجتماعية والاقتصادية العقلانية والوظيفية.

27. فرض الرقابة الإدارية على المعايير العشوائية السائدة تنظيميا وعلى مختلف مظاهر التسيير والفساد، وتشجيع الطرق النزيهة لبلوغ الموظفين لمختلف أهدافهم التنظيمية.

28. الاهتمام بمعايير التحفيز وتشجيع، والدفاع على زيادة فرص الترقية ونظام الحوافز في القطاع.

29. تكريس قيم العدالة والمساواة التنظيمية بما يحقق توقعات مختلف الموظفين دون تمييز.

30. ضرورة فرض السلطات الرقابة على أسلوب الإشراف والعلاقات السائدة بين الرئيس والمرؤوس وجعلها موجهة نحوى خدمة الأهداف المؤسسية بدلا من تمحورها واحتكامها لمنطق التمييز والعلاقات غير الرسمية.

31. في ظل عجز النقابة عن تحقيق أهدافها الأساسية بسبب ضعف خزينة الدولة المليئة للحاجيات الاجتماعية والمادية للموظفين، على السلطات تحديد دور النقابة في خدمة وتكريس الثقافة التنظيمية وأن تلعب دور هام في ضبط وتوحيد الفعل العمالي في القطاع، بدلا من تركيزها على قضايا فردية ودفاعها عن مصالح شخصية أثرت في توحيد الصفوف العمالية، ودعمت قيم نفعية وفردانية.

المراجع

المراجع باللغة العربية.

أولاً: الكتب.

1. إبراهيم عيسى عثمان، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار الشروق، عمان، ط1، 2008.
2. إبراهيم لطفي طلعت، أساليب و أدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 1995.
3. إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غربي لطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
4. إبراهيم أبو عرقوب، الاتصال ودوره في التفاعل الاجتماعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2009.
5. أبو قحف السلام، أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
6. أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
7. أحمد عبد الجواد رأفت، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، ط1، 1983.
8. أحمد ماهر، التنظيم: الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ط1، 2007.
9. اعتماد محمد، علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلوا مصرية، مصر، ط1، 1994.
10. أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة: الدكتور فايز الصياغ، مركز دراسات الوحدة العربية للترجمة، لبنان، ط4، 2005.
11. إيان كريب، النظرية الاجتماعية من بارسونز إلى هابرماس، ترجمة: الدكتور محمد حسين غلوم، الهيئة العامة لمكتبة الإسكندرية، أبريل 1999م.
12. بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة: محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1995.
13. بشير محمد، مقدمة علم الاجتماع العام من خلال فكر غي روشي: تقديم حوصلة تركيبية مع أمثلة مرفق بدراسات، كنوز النشر والتوزيع، تلمسان، 2009.
14. بورديو بيار، الهيمنة الذكورية، ترجمة: سليمان قعفراني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ط1، 2009.
15. بورديو بيار وجان كلود باسرون، إعادة الإنتاج في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم، ترجمة: ماهر تريمش، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط1، 2007.

قائمة المراجع.

16. بورديو بيبير، الرمز والسلطة، ترجمة: عبد السلام بن عبد العالي، الدار البيضاء، دار توبقال، ط2، 1990.
17. بيتر إف دراكر، ممارسة الإدارة، جريدة وول ستريت، ترجمة: مكتبة جرير المملكة العربية السعودية، قطر، الكويت، ط1، 2013.
18. بيبير بورديو، الرمز والسلطة، ترجمة: عبد السلم بنعبد العالي، دار توبقال للنشر، الدار البيضاء، المغرب، ط1، 1986.
19. جاستون بوتول، تاريخ علم الاجتماع، ترجمة: غنيم عبدون، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، 2016.
20. جمال الدين مرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2006.
21. جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، دار الأولكة، المغرب، ط1، 2015.
22. جينيفر م ليمن، تفكيك دوركايم نقد ما بعد بنيوي، ترجمة: محمود أحمد عبد الله، المركز القومي للترجمة، القاهرة، ط1، 2013.
23. حسام الدين محمود فياض، نظرية الفعل الاجتماعي عند ماكس فيبر، دراسة في علم الاجتماع التأويلي، مكتبة نحو علم الاجتماع التتبوي، ط1، 2018.
24. حسين حمودة المهداوي، أحكام الوظيفة العامة، المنشأة العامة للنشر والتوزيع والإعلان، طرابلس، ط1، 1986.
25. حسين عبد الحميد رشوان، الثقافة: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، ط1، 2006.
26. خليل أحمد خليل، المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع، دار الحداثة للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1984.
27. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2007.
28. ديكان جان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الجمعية المصرية لنشر المعرفة والثقافة العالمية، القاهرة، 1991.
29. الربيع ميمون، نظرية القيم في الفكر المعاصر: بين النسبية والمطلقية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1980.
30. رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2002.
31. رضوان بواب، ماهية وأبعاد الثقافة التنظيمية، كتاب جماعي بعنوان قضايا سوسيوتنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، العلمة، سطيف، الجزائر، 2013.

قائمة المراجع.

32. زبيري حسين، الحركة العمالية والنقابية والبحث عن العدالة الاجتماعية في الجزائر، تقرير بحث لمعهد السياسات بالجامعة الأمريكية ببيروت، لبنان، شباط/فبراير، 2017.
33. سالم بن سعيد آل ناصر القحطاني وآخرون، منهج البحث في العلوم السلوكية، المطابع الوطنية الحديثة، الرياض، 2004.
34. ستيفان شوفالييه وكريستيان شوفيري، معجم بورديو، ترجمة: الزهرة إبراهيم الشركة الجزائرية السورية ودار الجزائر، دمشق، ط1، 2013.
35. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه، الجزائر، ط2، 2012.
36. ظاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور متكامل، دار وائل للنشر، 2007.
37. عامود بدر الدين، علم النفس في القرن العشرين، الجزء الأول، دار علاء الدين للنشر والتوزيع والترجمة، من منشورات إتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، ط1، 2002.
38. عبد الرحمن بدوي، مناهج البحث العلمي، القاهرة، دار النهضة العربية، 1963.
39. عبد الرحيم فتحى وأحمد شوقي عبد الرحمان، شرح قانون العمل والتأمينات، دار نشأة المعارف، الإسكندرية، 2004.
40. عبد العزيز العيادي، فلسفة الفعل، مكتبة علاء الدين، دار نهى للنشر، صفاقص، ط1، 2007.
41. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم: دراسة نفسية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، عالم المعرفة، الكويت، أبريل، 1992.
42. عثمان فراج، الثقافة والتسيير: الثقافة وعملية التنشئة في الوطن العربي، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
43. عدنان أحمد الفسفوس، أساليب تعديل السلوك الإنساني، المكتبة الإلكترونية الشاملة، فلسطين، ط1، 2006، موقع الكتاب عبر www.fiseb.com.
44. العلالى الصادق، العلاقات الثقافية الدولية: دراسة سياسية قانونية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
45. على عبد الرزاق جلبى آخرون، مناهج البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط1، 1992.
46. علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط4، 2009.
47. علي غربي، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، سلسلة العلوم الاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999.

قائمة المراجع.

48. عمر محمد درة، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، 2008.
49. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
50. غالية أبو الشامات، العينات وأنواعها، جامعة الجزيرة الخاصة، IPU، المحاضرة الثامنة، ب س.
51. غالية أبو الشامات، مبادئ البحث العلمي، جامعة الجزيرة الخاصة، IPU، المحاضرة السابعة، ب س.
52. غي روشيه، مدخل إلى علم الاجتماع العام، ترجمة: مصطفى دند شيلي، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ط1، 1983.
53. غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، دار القدس العربي، وهران، الجزائر، ط1، 2010.
54. فتحي عبد الرحيم وأحمد شوقي عبد الرحمان، شرح قانون العمل والتأمينات، دار نشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 2004.
55. فليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
56. فيصل صلاح الرشيد، نظرية الفعل الإنساني في فلسفة الفرابي، جامعة المرقب، كلية الآداب والعلوم بزلتين، الجمهورية العربية الليبية، العام الجامعي، 2010/2009.
57. العقبيد إبراهيم بن محمد، العادات العشر للشخصية الناجحة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001.
58. محمد الجوهري، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، ترجمة: مصطفى خلف عبد الجواد، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، القاهرة، 2002.
59. ليلي عبد الوهاب، النظرية الاجتماعية الكلاسيكية والمعاصرة، دار المدى للنشر والتوزيع، العراق، 1994.
60. ماجدة العطية، سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
61. ماكس، فيبر، مفاهيم أساسية في علم الاجتماع، ترجمة صلاح هلال، المركز القومي للترجمة، ط1، 2011.
62. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة: مشكلات الحضارة، ترجمة: عبد الصابور شاهين، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان، ط4، 2000.
63. مجموعة من الكتاب، نظرية الثقافة، ترجمة: علي سيد الصوي، عالم المعرفة، ط1، 1997.

قائمة المراجع.

64. محمد بن فوزي الغامدي، الإدارة بالقيم، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، ط1، 2020.
65. محمد حسين حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
66. محمد سعدون نائر، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المملكة الأردنية الهاشمية، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، ط1، 2016.
67. محمد سعيد فرح و أحمد زايد، مجموعة من الدراسات والبحوث في علم الاجتماع، موقع كتب عربية، مجموعة أساتذة، عبر الرابط: www.kotobarabia.com
68. محمد الجوهري، المدخل إلى علم الاجتماع، جامعة القاهرة، ط1، 2007.
69. محمد السويدي، علم الاجتماع السياسي: ميادينه وقضاياه، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1990.
70. محمد شهاب، رواد علم الاجتماع، دار النشر الالكتروني، ط1، موقع كتب عربية، عبر الرابط: www.kotobarabia.com
71. محمد عمارة، الانتماء الثقافي، دار نهضة مصر للطباعة والنشر، القاهرة، أكتوبر 1997.
72. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق، عمان الأردن، ط4، 2003.
73. محمود البستاني، الإسلام وعلم الاجتماع، مجمع البحوث الإسلامية للدراسات والنشر، لبنان، ط4، 1994 م.
74. مراد بن علي زريقات، ورقة عمل مقدمة لندوة ابن خلدون التي تعقدها الجمعية السعودية لعلم الاجتماع، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2007.
75. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2007.
76. منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال، جامعة الإسكندرية، مصر، 2002/2001.
77. منظمة العمل الدولية، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي وتطبيقي للشركات القاهرة ، منظمة العمل الدولية، ط1، 2017 .
78. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، 2011.
79. مساني، محاضرات مقياس الإحصاء لطلبة السنة الأولى دكتوراه، قسم علم الاجتماع، جامعة البويرة، الجزائر، 2020/2019، ص ص 07 08.
80. وليام أوشي، النموذج البياني في الإدارة: نظرية Z، ترجمة: حسن محمد حبيب، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ب س.

قائمة المراجع.

ثانيا: موسوعات، معاجم، قواميس.

81. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، ط1، 1984.
82. جيل فيريول، معجم مصطلحات علم الاجتماع، ترجمة أبتسام محمد الأسعد، دار مكتبة الهلال، لبنان، ط1، 2011.
83. دنيكن مينشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة: أحسان محمد الحسن، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، 1981.
84. دودون ريمون وأبو ريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
85. ريمون بودون ف بوريكو، المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة: سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 1986.

ثالثا: الأطروحات الجامعية.

1. أمينة، شطي، دور القيم التنظيمية في تحقيق أهداف المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية توزيع الكهرباء والغاز بمدينة الوادي، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2023/2022.
2. راضية سيد، القيم السائدة في العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية بين تأثير العوامل الداخلية والخارجية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، أطروحة دكتوراه علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الجزائر 02، 2018، 2019.
3. صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة قسنطينة، 2008، 2009.
4. عائشة مخلوفي، البيئة الاجتماعية ودورها في توجيه الفعل العمالي وبناء الثقة، دراسة مقارنة بين فرعي المؤسسة الوطنية لصناعة المنظفات وموارد الصيانة E.N.A.D دراسة وحدة كوسميتيك رويبة - ومركب صور الغزلان، أطروحة دكتوراه تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 2 أبو القاسم سعد الله، 2017/2018.
5. عبد الكريم بزاز، علم اجتماع بيار بورديو، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2006/2007.
6. عبد المجيد بن نعمة، الحركة العمالية الجزائرية ونشاطها أثناء الثورة التحريرية 1954 - 1962، أطروحة دكتوراه في التاريخ الحديث والمعاصر، كلية العلوم الإنسانية والحضارة الإسلامية، جامعة وهران، 2014 / 2015.

قائمة المراجع.

7. العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين المصنع الجزائري نموذجاً، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
8. الفضيل رتيبي، التنشئة الاجتماعية وإشكالية العقلانية داخل المنظمة الصناعية، دراسة ميدانية بمجمع صيدال المدية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005/2004.
9. كمال، بودانة، دور الرقابة الإدارية في تحقيق التنمية المحلية، دراسة ميدانية بمقر ولاية الجلفة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
10. كمال بوقرة، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز، وحدة بانتة، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر بانتة، 2008/2007.
11. ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.E.I.T بانتة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر بانتة، 2012/2010.
12. منية غريب، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب أسميال عنابة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري قسنطينة، 2007/2006.
13. نادية أمينة كاري، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2012/2011.
14. نادية فرحات، الأسرة الجزائرية بين القيم التقليدية وقيم الحداثة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2010/2009.

رابعاً: المجلات العلمية.

1. إبراهيم بويحيوي وبن أحمد نوال، "أهمية ودور الكفاءات البشرية داخل المنظمات"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 02 العدد 06، 2016/06/01.
2. احمد إبراهيم محمد الشمري، "أهمية الرقابة في العمل والدوائر الحكومية ومستوى الاهتمام بها"، المجلة العربية للنشر العلمي، الأردن، الإصدار 05، العدد 50، 2 كانون الأول 2022.
3. أحمد دناقة، "الممارسة الاجتماعية وكيفية تشكل الفعل والبناء مقارنة بين بورديو وغيدنز - قراءة تحليلية نقدية"، الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، بشار، العدد 3 (السادس)، 2017.
4. أحمد علي الدروبي، "مواقع التواصل الاجتماعي وأثرها على العلاقات الاجتماعية"، المجلة العربية للنشر العلمي، جامعة الكويت، العدد 1-2، 2018.
5. إسماعيل إبراهيم، أحفيظة، "أحكام العقوبة التأديبية في الوظيفة العامة" مجلة العلوم القانونية والشرعية، ليبيا، العدد 06، يونيو 2015.
6. آمنة ياسين، "علاقة خصائص الأسرة الجزائرية بأساليب التنشئة الاجتماعية للأبناء في ضوء إرهابات العولمة الثقافية"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 31، ديسمبر 2017.
7. أمينة بوقروز وعبد الباسط هويدي؛ "الأداء الوظيفي للمؤسسة البرلمانية الجزائرية في ظل التحولات السياسية"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي 24، 01 ديسمبر 2017.
8. بن داود العربي، "المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الإنسانية من ركائز الاتصال الفعال في المؤسسة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 03، سبتمبر 2014.
9. بومدين بلكير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات؛ إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم التسيير، جامعة قلمة، الجزائر، 2013.
10. جمال بن زيان: "الطفل بين الأسرة والمدرسة؛ نحو تكامل تربوي الضرورة الواقع والمعوقات"، مجلة الأسرة و المجتمع، المركز الجامعي تيبازة، الجزائر، المجلد 03، العدد 02.
11. جمال غريد، "العامل الشائع: عناصر لاقترب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري"، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية (إنسانيات)، الجزائر، 1997.
12. جهاد أحمد عبد الرزاق نعيرات، العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المؤسسات العامة، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، مصر، العدد 46، أبريل، 2022.
13. حسن عالي وزنقة دليلة، "مفهوم الفضاء و الديناميات الاجتماعية من المنظور السوسبيولوجي"، مجلة دراسات، بشار، المجلد 10، العدد 02، ديسمبر 2021.
14. حسين صديق، "الاتجاهات النظرية التقليدية لدراسة التنظيمات الاجتماعية عرض وتقويم"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد 03 + 04، 2011.

قائمة المراجع.

15. حسين محمد العزي و مريوان كامل فارس، "أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي: في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك العراق دراسة ميدانية"، مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، الأردن، المجلد 28، العدد 04، 2013.
16. حسين محمد الغرب ومريوان كامل فارس، "أثر تنوع الثقافات في بلورة الصراع التنظيمي في الدوائر الحكومية في محافظة كركوك العراق دراسة ميدانية"، مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، مؤتة، الأردن، المجلد 28، العدد 04.
17. خالد تيطراوي، "صراع القيم التنظيمية داخل المنظمة بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية وأثره على السلوك التنظيمي"، مجلة العلوم الاجتماعية، الأغواط، العدد 22، جانفي 2017.
18. خالدية مصطفى عبد الرزاق وآخرون، "الثقافة التنظيمية وتأثيرها في تحديد التوجه الإستراتيجي للمنظمة: دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي العراقية"، المجلة العربية للإدارة، مج39، العدد01، الجامعة العراقية العراق، مارس 2019.
19. زهرة بن قمجة وزحوفي نور الدين، "السياسات المتبعة في إدارة نظم التكوين؛ الترقية والتحفيز في الهيئات العمومية حالة الجزائر". مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية دراسات اقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد (01) العدد الثالث والعشرون، 2017.
20. زين الدين ضياف، "السلوك الإشرافي وعلاقته بالرضا الوظيفي في التنظيم الصناعي"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، عدد 27، جوان 2007.
21. سعد بشاينة، "التصادم الثقافي في العمل الصناعي"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، العدد 11، 1999.
22. سعيد بن فايز بن محمد السبعي، "دور العدالة التنظيمية في تطوير العمل المؤسسي وإدارة الصراع التنظيمي"، مجلة علمية محكمة للبحوث التربوية والنفسية والاجتماعية، جامعة الأزهر، المجلد 34، الجزء 01، العدد01، يوليو 2015.
23. سهيلة برقية، "التناول النظري للاتصال التنظيمي؛ عرض لأهم النظريات المفسرة"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (01)14، ورقلة، 2022.
24. شروق أحمد إسماعيل المصري، "طرق وأساليب الإدارة الناجحة"، المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات، العدد الخامس والثلاثون، شهر 4، 2021.
25. شهرزاد مشاد وناصر قاسمي: "تقدير الكفاءات البشرية في المنظمة والرضا الوظيفي"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، البليدة، المجلد 08، العدد 01، 2021/08/20.
26. طارق سعدي ولعربي سارة، "واقع الممارسات الإدارية الحديثة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإدارية والمالية، الوادي، المجلد 03، العدد 01، 2019.
27. طاهر أجعيم، "إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر دراسة تحليلية نظرية"، مجلة العلوم الإنسانية، قسنطينة، العدد 18، 2022.

قائمة المراجع.

28. عائشة، بليح، "إشكالية الوعي التنظيمي لدى العامل الجزائري"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، الشلف، العدد 03 (1).
29. عائشة، مخلوفي، "دور البيئة الاجتماعية في توجيه الفعل العمالي" معارف مجلة علمية محكمة، البويرة، العدد 17، جوان 2016.
30. عبد الحفيظ أقيزي، "البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسولوجية"، مجلة العلوم الإسلامية والحضارة، الأغواط، العدد 07، فيفري 2018.
31. عبد الحميد خزار، "الأسرة والمدرسة كوسائل لنقل القيم". مجلة دفاتر المخبر، بسكرة، المجلد 04، العدد 01.
32. عبد العزيز راجعي، "العمل النقابي خلال فترة ما بين الحربين (1919-1993)؛ محطات ومواقف"، المجلة التاريخية الجزائرية، جامعة المسيلة، العدد 04، ديسمبر 2017.
33. عبد القادر بن برطال، "تأثير فرق العمل على تنمية الثقة التنظيمية دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة الأغواط"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، الأغواط، المجلد 09، العدد 02، جوان 2018.
34. عبد القادر خريش وبن قبي أمينة، "دراسة سوسولوجية لظاهرة الفساد الإداري"، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي العدد 11، جوان 2015.
35. عفيفة جديدي، "الدافعية أهميتها ودورها في عملية التعلم"، معارف: مجلة علمية محكمة، البويرة، العدد 17 ديسمبر 2014، البويرة.
36. عليوة علي، "الصراع وإدارة الصراع عند كل من: ألان توران، بيار بورديو، ميشال كروزيه"، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، تبسة، المجلد 02، العدد 09، ديسمبر 2018.
37. العيد جغل والحسين صالح، "الحوافز وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، مجلة المجتمع والرياضة، الوادي، المجلد 5، العدد 01 جانفي 2022.
38. ليلي بكوش ومحجر ياسين، "القيم التنظيمية؛ مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جيجل، العدد 30، سبتمبر 2017.
39. محزة فرطاس وعائشة حنوي، "العدالة التنظيمية؛ الأبعاد والنظريات المفسرة لها"، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، تلمسان، العدد 26 الجزء 01، مارس 2018.
40. مراد مولاي الحاج، "الأصول الريفية للعامل الصناعي في الجزائر"، إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، وهران، العدد (7)، 1999.
41. مريم بلعربي و زرارة أمينة و بن عبو الجيلالي، "دور التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال دراسة حالة المجمع الجزائري الإسباني لأشغال العمومية"، مجلة التنظيم والعمل، معسكر، المجلد 06، العدد 1، 12، 2017.

قائمة المراجع.

42. نادية أمينة كاري، "ثقافة المؤسسة أسلوب للتسيير"، مجلة القلم، العدد 17-ديسمبر 2010، جامعة تلمسان، الجزائر.
43. نادية عطوي، لور مواقع التواصل الاجتماعي في ترسيخ القيم الاجتماعية- دراسة سوسيو ثقافية، مجلة رؤى للدراسات المعرفية والحضارية، الجزائر، المجلد 6، العدد 01.
44. نبيلة وحيدى، " العمل والقيم ... إشكالية التزام"، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم الآداب والفلسفة، شلف، العدد 12، جوان 2014.
45. نصيرة سالم و تالي جمال، "الإصلاحات التربوية في الجزائر: أي مفهوم للإصلاح؟"، مجلة دفاتر المخبر، بسكرة، المجلد 07، العدد 01، أبريل 2012.
46. يوسف حامد يوسف مناع، "تأثير الثقة التنظيمية وإدراك العدالة التنظيمية على الالتزام التنظيمي: دراسة تطبيقية على الشركات التابعة للشركة القابضة للأدوية والكيمواويات"، المجلة العلمية لقطاع كلية التجارة، جامعة الأزهر، العدد 12، يوليو 2014.

خامسا: ملتقيات، ومؤتمرات علمية.

1. بومدين بلكير، "أهمية الثقافة التنظيمية في تحقيق الابتكار وتحسين مستويات الأداء في المؤسسات إطار تحليلي لمجموعة من الدراسات السابقة"، حوليات جامعة قالة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علوم التسيير، رقم 2013/07، جامعة قالة، الجزائر.
2. عثمان فراج، "الثقافة والتسيير؛ الثقافة وعملية التنشئة في الوطن العربي"، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بالجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
3. فاتن، باشا، "أبعاد الثقافة التنظيمية الداعمة للإبداع الإداري- نموذج منظمة تويوتا اليابانية"، مداخلة ليوم دراسي الأول حول؛ الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المنظمات المحلية -دراسة الواقع والأفاق-، مخبر الدراسات النفسية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، يوم الخميس 26 فيفري 2015.

سادسا: قوانين وأوامر.

1. العراق: قانون التنظيم النقابي للعمال. رقم 52، لسنة 1987، المادتين: 09، 10، ص 02.
2. القانون رقم 07 لسنة 2000 بشأن لجان التوثيق في بعض المنازعات التي تكون الوزارات والأشخاص الاعتبارية طرفا فيها، كتاب دوري للجهاز المركزي للتنظيم والإدارة رقم 05 لسنة 2001 «القرار الإداري من الناحية القانونية». ص، 03.
3. الجزائر: الجريدة الرسمية. أمر رقم 06-03 مؤرخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثالث، المواد: 177-181.

قائمة المراجع.

4. الجزائر: الجريدة الرّسميّة. أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الأول، مبادئ عامة، المادة 160.
5. الجزائر: الجريدة الرّسميّة. أمر رقم 06-03 مؤرّخ في 19 جمادى الثانية عام 1427، الموافق ل15 يوليو سنة 2006، المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. الباب التاسع، الفصل الثاني، العقوبات التأديبية، المادتين: 163، 165.

سابعا: مواقع الكترونية.

1. إبراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار، موقع الألوكة، الكتاب عبر الموقع الإلكتروني www.alukah.net، تمت زيارة الموقع يوم الخميس 2020/07/23 على الساعة: 12:00.
2. الإلكتروني للمعلوماتية: <https://almerja.net/reading.php?idm=46256#>. تمت الزيارة يوم 2023/06/01 على الساعة 14:31.
3. شبكة الألوكة، المحسوبيّة والوساطة ودورها في انهيار القيم الاجتماعية وفساد الإدارة وتبديد ثروات الأمم، تمت إضافته بتاريخ: 2013/05/15، الرابط: https://www.alukah.net/publications_competitions/0/54568 تمت الزيارة يوم: 2023/08/31، على الساعة: 00:15.
4. شبكة الألوكة، المحسوبيّة والوساطة وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، الرابط: https://www.alukah.net/publications_competitions/0/55118/ تاريخ الإضافة: 2013/5/26 ميلادي الموافق 1434/7/17 هجري، تمت الزيارة 2023/08/31، على الساعة: 21:40.
5. شبكة الألوكة، الوساطة والمحسوبيّة وأثرهما في الفساد الإداري والاجتماعي، الرابط: https://www.alukah.net/publications_competitions/0/54558/ تمت إضافته 2013/05/15، المرافق ل 1434/07/06 هجري، تمت الزيارة 2023/08/31، على الساعة 21:43.
6. عبد العزيز بن محمد هنيدي، تطور إدارة الوقت، موقع شبكة الألوكة، بحث مقتبس من كتاب: إدارة الذات، مدخل مقترح في الإدارة الإسلامية. أضيف 2010/11/11، الموافق ل 1431/12/5 هجري، الرابط: <https://www.alukah.net/culture/0/27270/> تمت الزيارة 2023/09/22، على الساعة 06:17.
7. مكتبة بوبات كنانة أونلاين شبكة المعرفة المجتمعية، عبر الموقع: التسبب الإداري وأثاره على أداء الموظف العام، <https://kenanaonline./ahmedkordy/posts/673051>. تمت الزيارة يوم الخميس 2023/08/31/ على الساعة 14.32.

قائمة المراجع.

8. مكتبة جواد، الرضا الوظيفي، <https://www.jawad-book.com/2022/01/job-satisfaction-research.html>، موقع تمت زيارته ب 2023/09/04 م على الساعة 08:13.
9. مكتبة شمس: الدافعية، تعريفها نظرياتها/ وظائفها، أنواعها، وخصائصها. عبر الرابط: <https://www.starshams.com/2021/07/motivation.html>، تمت الزيارة يوم 2023/08/31، على الساعة 21:24.
10. ناصر السيد، مهارة التفويض للمدير الناجح، عبر الموقع: <https://slideplayer.ae/slide/17057677> تمت الزيارة يوم: 2023/06/02 09:12.
11. نعيمة يحيوي، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر باتنة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ص، 05. الموقع: Economie.univ-batna.dz تمت زيارة الموقع في: 2023/05/20، على الساعة 11.51.

المراجع الأجنبية.

01- Livres.

1. Alain Akanni , **Culture D'entreprise et Performance au SENEGAL**, Thèse présentée et soutenue publiquement pour le doctorat en science de Gestion , L'université de Caen, 25 Octobre 1997.
2. André cavagnol et pascal roule , **Management des organisations**, Gualino, Editeur, textenso, Edition, paris.
3. Bourdieu (Pierre) , **Questions de sociologie**, Edition originale de Minuit, Paris, 1984, Cérès Productions Tunis, 1993.
4. Bourdieu Pierre, **Choses dites** , Edition Minuit, Coll, Paris, 1987.
5. Bourdieu, P., The Social Space and The Genesis of Groups, Theory and Society, Vol. 14, No. 6, 1985
6. Bourdieu, Pierre , **Outline of A Theory of Practice**, Edition Cambridge, Cambridge Uni, Press, 1977.
7. Claude lauche, **Introduction à la psychologie du travail et des organisation concepts de vase et application**, Armand colin, Paris, 2007.
8. E. Delavallée ,**La culture d'entreprise**, Edition organisation, Paris, 2002.
9. F. Petit , **Les théories organisationnelles traité de psychologie du travail**, Edition PUF, Paris, 1987.
10. Goy, Rocher , **Introduction à la sociologie générale et l'action social**, Edition LAMIA, France, 1968.
11. Harker, H. ,Mahar, C. and Wilkes, C, **An Introduction to the Work of Pierre Bourdieu**, Edition London, Macmillan, 1990.
12. Jeun regire : **Précise législation et du travail et d'instruction critique**». Publication POG, Paris.
13. Jeun, Regire , **Précise législation et du travail et d'instruction critique**, Publication POG, Paris.
14. Maurice, thevent , **La culture d'entreprise, que sais je**, PUF, Paris, 6^m Edition, 2^m Tirage, 2011.

15. Olivier Jaumet , **Culture d'entreprise en France et inter culturalité**, Présentation et exploitation pédagogique, In rencontres pédagogique du KANSAI , Université TENRI , 2009.
16. Olivier, meier , **Management interculturel**, DUNDO, Paris, 2em Edition, 2006.
17. Pascal, laurent et francois bouard , **Economie d'entreprise tome**, Editions d'organisation, Paris, 1979.
18. Paul de Gaudeman , **Le Concept de Socialisem dans la Sociolgie de L'éducation chez Durkheim**, textes réunis par : Franciod Garboi et Joelle Plantier, Edition Lharmathan, Paris. 1993.
19. Pierre Bourdieu et Loïc Wacquant ,**Réponses: pour une anthropologie réflexive** **Réponses: pour une anthropologie réflexive**, Edition le Seuil, Paris, 1992.
20. Pierre Bourdieu , **La Distinction. Critique sociale du jugement**, Les Éditions de Minuit, 1979.
21. Pierre Bourdieu , **La Domination masculine omination masculine**, Edition le seuil, Coll, Paris, 1998.
22. Pierre Bourdieu , **Sur la télévision suivi de L'emprise du journalisme**, Edition Liber, Coll, Paris, 1996.
23. Pierre Lourat , **La culture d'entreprise en question des ressources humaines**, Paris, 2°m Edition, 2006.
24. Raymond Quivry et Luc Compenhoud T , **Manuel de recherche en sciences sociales**, Borradas, Paris, 1998.
25. See also, **Bourdieu, P. , The logic of Practice**, London: Polity Press, 1992.
26. Tourain, A , **Pour la sociologie ; Les démarches de la sociologie** , Edition du seuil, Paris, 1974.

02- articles sur sites.

27. Mac nousli , **Eltan Mayan et l'école de relation humaines**, mars,2007, P1. <http://www/alternatives/economiques.fr.3>
28. Ooreka, entreprise , **Culture d'entreprise**, Juin 2020. Cite visité le 29/06/2020 à 11 :41, sur www.grh.ooreka.fr/astuce/voir/730778/cultured'entreprise.
29. Ooreka, entreprise , **Culture d'entreprise**, Juin 2020, Cite visité le 29/06/2020 à 11 :41, sur www.grh.ooreka.fr/astuce/voir/730777/cultured'entreprise.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
جامعة محند أكلي أولحاج البويرة.
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية.
قسم عام الاجتماع.

الملحق (01) استمارة البحث.

الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي ؛ (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بجاية).

في إطار إعداد أطروحة دكتوراه L M D حول موضوع الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه الفعل العمالي، ندعوكم ونرجو منكم التعاون معنا للإجابة على الاستمارة التالية بدقة بغرض إتمام دراستنا، ونتعهد بسرية المعلومات الواردة، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ذلك ب:

- عدم كتابة الاسم واللقب.
- الإجابة بوضع علامة X في المكان المناسب لبعض الأسئلة.
- إعطاء أمثلة أو آراء شخصية حول موضوع معين أو حلول تجيدونها مناسبة.

المحور الأول: بيانات عامة للمبحوث.

01- الجنس:		ذكر:		أنثى:	
2- السن:					
03- المستوى التعليمي:					
04- الحالة العائلية:		أعزب/ عزباء		متزوج/ة	
		مطلق/ة		أرمل/ة	
05- مكان السكن:					
06- طبيعة السكن:		حي قديم		حي شعبي	
		حي ريف /قرية.		أحياء جديدة (سكن اجتماعي)	
07- الرتبة:المنصف:					
08- الشهادة التي وظفت على أساسها:					
09- اسم المصلحة:					
10- الأقدمية في المديرية:					
11- المستوى الثقافي للأولياء:		جيد		مقبول	
		سيئ		سيئ	
12- الوضعية المادية للأسرة:		جيد		مقبول	
		سيئ		سيئ	
13- طرق تعينك في المديرية:		الأولوية		الاستعانة بالأقارب	
		وساطة خارجية		وساطة خارجية	

المحور الثاني المتعلق ببيانات الفرضية الجزئية الأولى التي مفادها: البيئة الخارجية تساهم في توجيه

الفعل العمالي بالمديرية.

المبحث الأول: التنشئة الأسرية.

14- هل كانت الأسرة تقدم لك نصائح على ضرورة أولوية مصالح القريب والجار في العمل؟					
نعم:		لا:		أحيانا:	
15- هل تعلمت من الأسرة ضرورة تقديس وقت العمل؟					
نعم:		لا:		أحيانا:	
16- هل لديك استعداد لخدمة نوبك أولا في عملك على حساب الآخرين؟					
• أسعى لخدمة أو تحقيق مصالح أقاربي / معارفي أولا.					
• أحترم أولوية/استحقاق كل طرف على الرغم من معرفتي أو عدم معرفتي له.					
17- كيف تقوم بتسيير وقتك بين الأسرة والعمل؟					
• أولي اهتمام لوقت العمل أولا.					
• الأولوية لأسرتي ثم العمل.					
• أحاول ترتيب أولوياتي والتوافق بين الطرفين.					
• أخرى حدد:					

18- هل يقاطع أفراد أسرتك المتحدث أثناء الكلام.					
نعم:		لا:			

19- هل للأسرة نظام موحد للمواعيد (يحترمها جميع أفراد الأسرة، مواعيد الاجتماع على مائدة العشاء، الدخول على وقت محدد للمنزل كمثال).

نعم: لا:

20- أذكر أهم المؤسسات الاجتماعية التي استطعت من خلالها تعلم أهمية الوقت وضرورة الاحتفاظ به:

-
-

المبحث الثالث: دور مواقع التواصل الاجتماعي في تحسين العلاقات بين الموظفين.

21- هل أنت من مستخدمي مواقع التواصل الاجتماعي (فايسبوك)؟

نعم: لا:

22- هل لديك أصدقاء من نفس موظفي المؤسسة؟

نعم: لا:

- إن كانت إجابتك بنعم من هم أغلبية الأصدقاء:

- جميع الموظفين دون استثناء.
- الموظفين من نفس العائلة فقط.
- من نفس المنطقة السكنية فقط.
- مسئول العمل فقط.
- معارفي القديمة فقط.
- أخرى حدد:

23- كيف تؤثر هذه المواقع على العلاقات السائدة بينك وبين أصدقائك الموظفين معك في المديرية؟

سلبا: ايجابا:

- إن كانت إجابتك تؤثر ايجابا. قدم أمثلة:

.....

- إن كانت إجابتك تساهم في تنشر قيم لا عقلانية سلبية تماما. أذكر البعض منها:

.....

24: هل عادة ما تقومون بحل أمور وظيفية باستخدام مواقع التواصل الاجتماعي:

نعم: لا:

- إن كانت إجابتك بنعم أذكر أهمها:

- إخبار رئيسي بالتغيب والاتفاق معه.
- الاتفاق المسبق مع زميلي بضرورة أن يغطي أمر تأخري أو غيابي عن المديرية.
- عدم المحيء إلى المديرية أثناء وجود فرح أو جنازة ويكفي إعلانها عبر مواقع التواصل.
- أخرى حدد:

المحور الثالث المتعلق ببيانات الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها: القيم التنظيمية تؤدي إلى توحيد الفعل العمالي في القطاع.

المبحث الأول: المشاركة في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحقيق التعاون بين الأطراف.

33- قيم المشاركة في اتخاذ القرار.

25- هل تشارك في اتخاذ القرار داخل المديرية؟			
نعم:	لا:	أحيانا:	
- إن كانت إجابتك لا أشارك. ما مدى انعكاس ذلك على علاقتك مع بقية الموظفين:			
إيجابيا:	سلبا:	لا ينعكس:	

02- تعاون الموظفين في إطار العمل.

26- هل تتعاون مع الموظفين في إطار العمل؟			
• أتعاون مع الجميع دون استثناء.			
• أتعاون مع البعض فقط.			
• لا أتعاون مع الجميع.			
• أخرى حدد:.....			
- إن كانت إجابتك أتعاون مع البعض. من هم؟ يمكنك اختيار عدة إجابات بالترقيم من (1 إلى 4 حسب الأولوية).			
• موظفين من نفس جنسي.			
• موظفين تجمعني معهم علاقات قرابية.			
• زملاء يسكنون قرب منزلي.			
• الأكثر خبرة.			
• أخرى حدد:.....			
27- هل يسود الاحترام التام بينك وبين بقية الموظفين؟			
نعم	لا		
- حسب رأيك ما هي الأسباب التي يمكن أن تساهم في تقليل الاحترام بين الزملاء:			
.....			
.....			

المبحث الثاني: فرض ثقافة الوقت تبرز مواظبة الموظفين.

33- فرض المسؤولين لاحترام قيم الوقت.

28- هل يفرض المسؤولون على الموظفين احترام أوقات الدوام في المديرية؟			
نعم:	لا:	البعض منهم:	
- إذا كانت الإجابة بنعم ما هي الأساليب المستخدمة ؟ يمكنك اختيار أكثر من إجابة.			
• الخصم من الراتب.			
• إنذار وتوبيخ.			
• الإحالة على المجلس التأديبي.			
• محاولة إيجاد حلول للموظفين الذين يسكنون المناطق البعيدة.			
• تعويض فترة تأخرهم بموظف استثنائي يتولى شغل مكتبهم.			

	• تقرير للوزارة وإنهاء الخدمة.
	• أخرى حدد:

02- مدى احترام الموظفين لأوقات الدوام (المواظبة).

29- إلى أي مدى تتأخر عن أوقات الدوام في المديرية؟

بصفة متكررة:	بصفة معتدلة:	لا أتأخر إلا للضرورة:
--------------	--------------	-----------------------

- إن كانت إجابتك بصفة متكررة أو معتدلة. فما هي الأسباب التي تتحكم في مسألة التزامك بالوقت المحدد للعمل؟

• بعد المسافة بين المنزل ومكان العمل.
• أخذ الأولاد للدراسة أو حضانة.
• أمور عائلية (عائلية، الابن الأم، الأب، أو الزوج بسبب مرض أو كبر سنهم..).
• طبيعة مهامي لا تتطلب مني الحضور أو الخروج في الوقت المحدد.
• لي أعمال منزلية أو شخصية ذات أولوية.
• بسبب عدم صرامة القواعد داخل المديرية.

أخرى:

30- إلى أي مدى تغيرت طريقة تعاملك مع الوقت منذ دخولك للعمل في المديرية؟

• في الأيام الأولى كنت أكثر تقيدا بالوقت.
• في الأيام الأولى كنت أقل تقيدا بالوقت.
• لم أتغير.

- إن كانت إجابتك رقم 01 حدد الأسباب التي جعلتك أقل تقيدا بالوقت حاليا.

.....
.....

المبحث الثالث: تكريس قيم العدالة تعزز الثقة بين الموظفين.

33- تكريس قيم العدالة.

31- هل تعمل الإدارة على إرساء قيم العدالة والمساواة داخل المديرية؟

نعم:	لا:	أحيانا:
------	-----	---------

- إن كانت إجابتك بلا فيما تتمثل مظاهر عدم العدالة. يمكنك اختيار أكثر من إجابة وترقيمها من 1 إلى 6 حسب الأولوية.

• لا توجد مساواة في معاملة جميع الموظفين.
• لا العدالة في توزيع المهام والمسؤوليات.
• لا عدالة في الأجر ومردودية الأداء.
• لا توجد عدالة في الحوافز و التشجيع للموظفين.
• التمييز بين الموظفين على حساب الأصل والجنس والجهة.
• أخرى :

02- الثقة بين الموظفين.

32- هل تثق بجميع الموظفين داخل المديرية؟

لا أتق بالجميع:	أتق بالجميع:	أتق في البعض فقط:
-----------------	--------------	-------------------

- إن كانت إجابتك لا تثق بأحد. حدد أسباب انعدامها.	
	• بسبب تغير الذهنيات.
	• الكل متخوف من الآخر.
	• محاولة الحفاظ على المناصب .
	• التعامل بالأوجه والمصالح والمحاباة.
	• عدم مشاركة المعلومة.
	• أخرى حدد:.....
33- هل ما مقدرا ثقتك في الإدارة.	
أتق بهم	لا أتق
- إن كانت إجابتك بالسلب، ما هي أسباب انعدام الثقة بينكم.	

المبحث الرابع: طبيعة الاتصال القائم يكرس روح الفريق والثقة بين الموظفين.
01- نمط الاتصال السائد.

34- ما نوع الاتصال السائد بينك كموظف وبين مسئوليك داخل المديرية؟	
اتصال رسمي غ مباشر:	بطريقة مباشرة (غ رسمي):
35- ما هو تقييمك لنمط الاتصال السائد؟	
جيد:	سيئ:

02- روح الفريق والثقة.

36- كيف تقوم بأداء مهامك داخل المديرية؟	
بطريقة فردية:	بطريقة جماعية:
	جماعي مع بعض الموظفين فقط.
- إن كانت إجابتك بطريقة فردية. هل ذلك بسبب: (يمكنك اختيار أكثر من إجابة بترقيمها من 01 إلى 05).	
	• انعدام الثقة.
	• انعدام الجدية.
	• الابتعاد عن المشاكل وتحمل مسؤولية أخطاء الغير.
	• نقص الخبرة من الكفاءات الجديدة وتعطيلها للمهام.
	• لا أحب مشاركة أسرار وفن المهنة.
	• أخرى حدد:.....

المحور الرابع: المتعلق ببيانات الفرضية الجزئية الرابعة التي مفادها: الإجراءات الإدارية الممارسة تسعى لعقلنة الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الاختيار الجدي للموظفين يضمن كفاءة الأداء.

01- كيفية تأثير المعايير المعتمدة في القطاع على المبحوثين.

37- كيف تؤثر المعايير التي تعتمد في اختيار الموظفين عليك كموظف؟	
إيجابا:	سلبا:

02- كفاءة المبحوثين المعينين بطرق عشوائية.

38- هل يتميز الموظفون الذين تم اختيارهم وفق معايير عشوائية بالكفاءة اللازمة للأداء؟	
نعم:	لا:

- إن كانت إجابتك توجد كفاءة ما هي العوامل التي تحدد كفاءة الموظفين ممن عينوا بطرق عشوائية؟

• توافق الشهادة ومهارات الموظف مع نوع الوظيفة.
• المرافقة وحسن التوجيه والإشراف.
• التشاور والعمل الجماعي (العلاقات الاجتماعية).

أخرى:

03- طبيعة القيم التي يتبناها الموظفون لنيل مصالحهم.

39- ما هي المعايير التي تعتمدها/ ستعتمدها عندما تتاح لك فرصة في النقل أو الترقية في القطاع؟

• العلاقات/ المحاباة.
• الاستحقاق.
• أخرى حدد:

40- ما تطبق جميع التعليمات التي تقدمها الإدارة؟

نعم	لا
-----	----

المبحث الثاني: غياب الحوافز يقلل من الرضا الوظيفي.

41- ما مدى رضاك حول الحوافز المتاحة في القطاع من أجر وترقية؟

راض:	لست راض:
------	----------

المبحث الثالث: التفويض الإداري يزيد من الدافعية للعمل.

01- التفويض الإداري.

42- هل يتيح المسئولين فرص المشاركة في تحمل المسؤولية والعبء الإداري؟

نعم:	لا:
------	-----

02- الدافعية للعمل.

43- هل لديك دافعية للعمل؟

نعم:	لا:
------	-----

03- الانتماء.

44- إن أتاحت لك فرصة في العمل في قطاع آخر:

• لن تترك العمل في المديرية.
• لن تتردد في المغادرة الفورية.
• أقارن أي المؤسسات أحسن من حيث الإمكانيات المتاحة والأجر.
• أختار المؤسسة التي أحضا فيها بحسن المعاملة.

• أخرى حدد:.....

أ- المحور الخامس المتعلق ببيانات الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها: يحتكم تطبيق القانون للعلاقات

الاجتماعية والأقدمية مما يعرقل ضبط الفعل العمالي في القطاع.

المبحث الأول: تطبيق القانون على الجميع يقلل التسبب الوظيفي.

01- طرق تطبيق القانون في المؤسسة.

45- هل يحرص المسؤولون على تطبيق العقوبات والنظام الداخلي للمؤسسة؟			
نعم:		لا:	على البعض:
46- هل تكافئ الإدارة الموظفون المنضبطين في العمل؟			
نعم:		لا:	
- إن كانت إجابتك نعم ما هي أساليب المكافئة والتشجيع المستخدمة؟			
• الشكر والثناء.			
• التسبيق في الترقية الاختيارية.			
• تفويض الموظف ببعض الصلاحيات.			
• تقديم علاوات مادية.			
• أوسمة شرفية.			
• تحسين علاقته بالمسؤولين.			
• أخرى:			
.....			

02- التسبب الوظيفي.

47- هل تعتبر زملائك متسببون في العمل؟			
نعم:		لا:	أحيانا:
- إن كانت إجابتك بنعم أو أحيانا، ما هي مظاهره:			
• عدم التواجد في المنصب رغم تواجد الموظف داخل المؤسسة.			
• استغلال وقت العمل الرسمي في معالجة أمور شخصية.			
• عدم الحفاظ على الملكية العامة ووسائل العمل.			
• عدم الانصياع للأوامر والتعليمات.			
• إفشاء سر المهنة.			
• استخدام المنصب لتحقيق أغراض شخصية.			
• التأخر العمدي عن مواعيد العمل.			
• أخرى حدد:.....			

المبحث الثاني: دور التعلم بالمرافقة في غرس الثقافة التنظيمية.

48- هل وجدت المرافقة والتوجيه الكافي عند تعيينك لأول مرة في القطاع؟			
توجد مرافقة:		لا توجد:	
- إن كانت إجابتك توجد. من طرف من كان ذلك؟			
• تم وضعي تحت موظف أعلى مني خبرة.			
• رئيس مكتب.			

	• دورات تكوينية جماعية.
	• تعاون الجميع على حسن تعليمي وتوجيهي.
	• أخرى:
49- حدد أهم ما تم توعيتك به عند تعيينك لأول مرة:	
	• مسؤوليتي ومهامي.
	• النظام الداخلي للمؤسسة.
	• القيم الواجب التحلي بها.
	• الأعراف السائدة وأخلاقيات العمل.
	• حقوقي وواجباتي.
	• الطريقة الصحيحة للعمل.
	• أخرى حدد:.....

المبحث الثالث: الإشراف العقلاني يؤدي إلى سرعة إنجاز وإتقان الأداء.

01- الإشراف ومدى عقلانيته.

50- هل يوجد إشراف أثناء إنجازك لمهامك داخل المديرية؟			
يوجد:	لا يوجد متابعة:	يوجد أحيانا:	
49- هل توجد علاقات اجتماعية بينك وبين رئيسك في العمل؟			
توجد:		لا توجد:	
- إن كانت إجابتك توجد ما نوع هذه العلاقات؟			
			• قرابة.
			• جار.
			• أصدقاء قدامى.
			• أخرى حدد:.....
51- كيف يمكنك تقييم أسلوب رئيسك أثناء العمل؟			
يتسم بالليونة:	خشونة واستفزاز:	عادي:	

02- سرعة إنجاز العمل.

52- هل ينجز الموظفون الجدد المهام الموكلة لهم في الأوقات المحددة؟			
في الأجال المحددة:		بعد الأجال المحددة:	

03- إتقان العمل.

53- هل يتميز الموظفون بإتقان العمل؟			
نعم:	لا:	البعض منهم:	
- إن كانت إجابتك بنعم، في ما تتمثل مظاهر إتقان الموظف في عمله.			
			- إتقان العمل بأحسن صورة وأفضل طريقة.
			- عدم التماطل والتأخر في إنجازته.
			- بذل الجهد لتطويره وتحسينه.
			- قلة الأخطاء الوظيفية .
			- الاستغلال المحكم لأوراق ووسائل العمل بدون تبذير.

	- المحافظة على الحواسيب والطابعات.
	- أخرى:

المبحث الرابع: المراقبة الإدارية تجاوز للسلوكيات غير المقبولة تنظيميا.
01- الرقابة الإدارية.

	54- هل تتيح المديرية وسائل رقابية على الموظفين؟	
	نعم:	لا:
	- إذا كانت إجابتك نعم ما هي الطرق المعتمدة لمراقبة إنجاز أو سلوكيات الموظف؟	
	• من طرف الرئيس والمتابعة المستمرة.	
	• وضع كاميرات المراقبة.	
	• سجل تصفح الإنترنت والهاتف.	
	• من طرف بعض الموظفين الذين يصعب التعرف عليهم.	
	• التقارير والشكاوي.	
	• أخرى حدد:	

02- مظاهر الفساد الإداري.

	55- ما مدى وجود فساد إداري؟	
	نعم:	لا:
	أحيانا:	
	- إن كانت إجابتك يوجد أو يوجد أحيانا. فما هي مظاهره ؟	
	• إفشاء الأسرار المهنية، وتسريبها بما يخدم مصالح شخصية.	
	• تقبل الموظف للرشوة.	
	• الدخول بعد الوقت الرسمي، والخروج قبل انتهائه.	
	• عدم تجديد الدماء والتمسك بزمام القيادة والسلطة.	
	• إطالة المدة بين القرار الإداري وتنفيذه.	
	• أخرى حدد:	
	56- حسب رأيك. ما هي الأسباب التي تجد لها دور في شيوع ظاهرة الفساد الإداري؟	
	• عدم تعيين الكفاء الأمين.	
	• عامل السن هو معيار تقديم الأشخاص للقيادة وليس على أساس الخبرة والمهارة.	
	• انعدام الموضوعية والاستحقاق والعدالة في ممارسة بعض العمليات الإدارية الاختبار والتعيين.	
	• غياب الحوافز و إمكانيات العمل.	
	• ازدواجية الوظائف.	
	• غياب المشورة.	
	• غياب أسلوب تدوير القيادات الإدارية.	
	• أخرى حدد:	

المحور السادس المتعلق ببيانات الفرضية الجزئية الخامسة التي مفادها: تساهم النقابة على ترسيخ ثقافة المؤسسة و توحيد الفعل العمالي تبعا للأهداف التي تسعى لتحقيقها
المبحث الأول: انخراط الموظفين في النقابة.

57- هل أنت منخرط في نقابة معينة؟			
نعم:	لا:	في السابق:	
- إن كانت إجابتك بنعم. ما اسم هذه النقابة ؟			
- إن كانت إجابتك بلا. لماذا لم تنخرط في نقابة معينة؟			
- إن كانت إجابتك في السابق. ما هي الأسباب التي دفعتك للانسحاب؟			

المبحث الثاني: تحقيق المطالب العمالية وفق مراعاة القيم الاجتماعية يزيد من الثقة بين المنخرطين وممثلهم النقابي.
01- مدى تطبيق النقابة للقانون عند تسوية المطالب العمالية.

58- هل تعتمد النقابة على تطبيق القانون عند تسوية جميع المطالب العمالية؟			
نعم:	لا :	أحيانا:	

59- حسب رأيك. هل تنجح النقابة في تحقيق جميع المطالب التي ترفعها.			
نعم:	لا :	أحيانا:	
- إن كانت إجابتك بلا. ما هي أهم المطالب التي ترفعها النقابة ولا تنجح في تحقيقها.			

60- هل تسعى النقابة في تحقيق التوظيف والتعيين وفق الاستحقاق داخل القطاع؟			
نعم:	لا:	تعين ذويهم وأحبابهم:	

02- الثقة بين المنخرطين والنقابة.

61- ما مدى ثقتك في النقابة التي تنخرط فيها؟			
أثق فيها جيدا:	لا أثق فيها:		
62- هل يطبق جميع الموظفين النصائح والحلول التي تتلقاها النقابة من أجل مصلحتهم ويسارعون في تطبيقها؟			
نعم:	لا:	أحيانا:	

المبحث الثالث: تدعيم النقابة للمنطق الاجتماعي عرقل من ترسيخ المنطق المؤسساتي.

01- دور النقابة في ترسيخ الثقافة التنظيمية.

63- هل تعمل النقابة على فرض احترام أوقات العمل على الموظفين؟	
	• على ردع تصرفات المتغيبين.
	• تدافع عن حق الموظف في التغيب والتأخر.
	• الغياب والتأخر ليس من مهامها.
	• تتدخل عند طلب الإدارة فقط.
	• أخرى:

64- هل تحرص النقابة على مراعاة الموظفين لمعايير وقواعد العمل؟	
تحرص على ذلك:	لا تحرص على ذلك:

65- هل تساهم النقابة في محاربة التمييز القائم بين الموظفين؟	
تساهم في محاربة ذلك:	تساهم في تشجيع التمييز وتكريسه:
- إن كانت إجابتك تساهم في محاربة الصراع الناتج عن التمييز السائد. أذكر أهم الأساليب والطرق التي تستخدمها في محاربة ذلك.	
	• النصح والتوجيه.
	• التوعية ودورات حول الأخلاق المهنية.
	• إحالة المخالفين للنظام لعقوبات تأديبية وتقارير حسب نوع الأفعال الممارسة دون تمييز.
	• إرساء ثقافة التعدد الثقافي والتعايش السلمي.
	• التعامل مع الجميع دون اعتبارات جهوية أو شخصية واجتماعية.
	• أخرى:

02- القيم التي تسعى النقابة لتكريسها تنظيميا.

66- ما هي القيم التي تسعى النقابة لتكريسها تنظيميا؟	
قيم مؤسساتية:	قيم اجتماعية:
	قيم سياسية:

المبحث الرابع: التعدد النقابي يعرقل من توحيد الفعل العمالي.

67- كيف يمكنك تقييم العلاقات بين أعضاء النقابات المختلفة؟	
جيدة:	سيئة:
	تختلف حسب الظروف:
- إن كانت إجابتك جيدة ما هي المواقف التي تجد فيها النقابات المختلفة تتحد وتعاون فيما بينها؟	
.....	
- إن كانت إجابتك سيئة. أذكر بعض المواقف التي تجد فيها النقابات تتنافر ولا تتفق فيما بينها؟	
.....	

.....

- إن كانت إجابتك بوجود علاقات سيئة وشقاق بين النقابات المختلفة. ما مدى انعكاس الصراع والشقاق بين النقابات على العلاقات بين المبحوثين.

.....

.....

68- حسب رأيك. هل يؤثر التعدد النقابي على توحيد جهود وصفوف الموظفين في القطاع؟

يشتت الجهود والصفوف العمالية:

يوحد الصفوف العمالية:

شكرا على تعاونكم ووقتكم الثمين.

الملحق رقم 02: دليل مقابلة.

المحور الأول: العلاقات والروابط بين المسؤولين والموظفين في جانبها الرسمي وغير الرسمي.

-كيف يمكنكم تقييم العلاقات بين المسؤولين والموظفين في جانبها الرسمي وغير الرسمي؟ ومدى

تشجيع الإدارة للجانب غير الرسمي في التنظيم حالياً؟

المحور الثاني: مواطن التعاون والتكافل الاجتماعي بين الموظفين والمسؤولين على السواء.

-ما هي القضايا والمسائل التي يتكافل معها الموظف والمسئول على السواء؟

المحور الثالث: طبيعة العلاقات والقيم الحديثة وانعكاسها.

- هل لا تجدون أن العلاقات حالياً بين الأطراف وزملاء العمل متغيرة مقارنة بالسابق؟ وكيف أثر

هذا التغيير على المؤسسة والروابط بين أعضاء التنظيم حالياً؟

المحور الرابع: حول الثقة.

- هل تعتبرون أن الرقمنة والتجديد الطارئ على المجال التنظيمي من جهة والمجتمعي من جهة

أخرى له دور في تراجع نسبة الثقة بين أعضاء التنظيم؟

الملحق رقم (03): خصائص رؤساء المصالح.

جدول رقم (132) يبين الخصائص السوسيو مهنية لرؤساء المصالح.

الرقم.	الجنس	سنة الميلاد.	المستوى التعليمي.	الحالة العائلية.	السن	الأصل الجغرافي.	الأقدمية في القطاع.	الأقدمية في المنصب.	الصفة.	الصفة.
01	ذكر.	1961	متوسط.	متزوج	61	أدكار	36	12	مدير	رئيس مصلحة.
02	ذكر.	1975	جامعي.	متزوج	47	تازمالت.	23	06	مستشار	رئيس مصلحة.
03	ذكر.	1958	متوسط.	متزوج.	65	بجاية	37	12	مستشار	رئيس مصلحة.
04	ذكر.	1970	جامعي.	متزوج	53	أميزور	26	12	مقتصد	رئيس مصلحة.
05	ذكر.	1966	ثانوي.	متزوج	56	باتنة	33	12	مقتصد	رئيس مصلحة.
06	ذكر.	1970	جامعي.	عازب	53	خراطة.	28	10	مقتصد	رئيس مصلحة.
07	ذكر.	1961	متوسط.	متزوج.	61	سطيف	37	12	مفتش	رئيس مصلحة.
08	ذكر.	1965	جامعي.	متزوج.	57	العاصمة	31	08	مفتش	رئيس مصلحة.
									التوجيه	م.

الملحق رقم (04): شبكة ملاحظة.

الدوام والمواظبة.

أوقات دخول وخروج الموظفين.
احترام الموظفين لدوام في شهر رمضان.
احترام الموظفين لدوام أثناء جائحة كورونا.

الفعل العمالي.

المسؤولية نحو انجاز العمل.
المشاركة.
رضا الموظفين والدافعية.
تطبيق التعليمات.
التعاون في إطار العمل.
معدل انخراط ومساندة الموظفين للنقابة.
احترام معايير والنظام الداخلي.

العلاقات في إطار العمل.

طرق تفاعل الموظفين.
قضايا يتعاون فيها الموظفين.
تعاون في الأوضاع الحساسة بين الموظفين والإدارة
(جائحة كورونا).
الإشراف والمتابعة من قبل المسؤولين.
طريقة تأدية الموظفين لمهامهم.

القيم الاجتماعية السائدة.

طرق كلام الموظفين مع غيرهم.
تعامل الموظفين مع الاختلافات الثقافية والعرقية
مع بعضهم.
استغلال الهاتف الشخصي في مجال العمل.
التكافل الاجتماعي بين الموظفين.
إطفاء المصابيح وكيفية استغلال وسائل العمل.

ظروف المؤسسة.

نظام الأجور والحوافز.
المطعم.
وسائل المكتب.
الحرارة والبرودة
وسائل النقل وتنقل الموظفين أثناء توعية الخدمة.

الملحق رقم (05)

لوحة التوجيه لمديرية التربية لولاية بجاية.

الهيكل التنظيمي لمديرية التربية لولاية بجاية.

تطور مصالح مديرية التربية لولاية بجاية.

بيان عن الحركة العمالية لمديرية التربية في إحدى وقفاتها

الاحتجاجية.

لوحة التوجيه

الطابق الخامس

- 503 مكتب مدير التربية
- 502 مكتب الأمانة الخاصة
- 504 القاعة الشريفة

الطابق الرابع

الجناح الأيسر

مصلحة التكوين والتفتيش

- 405 مكتب رئيس المصلحة
- 409 رئيس مكتب التكوين
- 406 رئيس مكتب التفتيش

الجناح الأوسط

الأمانة العامة

- 413 مكتب الأمين العام
- 414 مكتب الأمانة
- 412 قاعة الإجتماعات

الجناح الأيمن

مصلحة البرمجة والمتابعة

- 401 مكتب رئيس المصلحة
- 402 مكتب الأمانة
- رئيس مكتب متابعة البناءات والتجهيزات 416

الطابق الثالث

الجناح الأيسر

مصلحة المالية والوسائل

- 314 مكتب رئيس المصلحة
- 313 مكتب الأمانة
- 308 رئيس مكتب مراقبة التسيير المالي للمؤسسات
- 306 رئيس مكتب الوسائل العامة

الجناح الأيمن

مصلحة المالية والوسائل

- 317 رئيس مكتب الميزانية والحاسبة
- 318 رئيس مكتب للنشاط الإجتماعي والصحة المدرسية
- مصلحة البرمجة والمتابعة
- رئيس مكتب البرمجة والخريطة المدرسية 302

الطابق الثاني

الجناح الأيسر

مصلحة التنظيم التربوي

- 205 مكتب رئيس المصلحة
- 204 مكتب الأمانة
- 209 رئيس مكتب التعليم الأساسي
- 212 رئيس مكتب التعليم الثانوي
- 203 رئيس مكتب التطهيز الثقافي والرياضي

الجناح الأيمن

مصلحة التوجيه والإمتحانات

- 216 مكتب رئيس المصلحة
- 215 مكتب الأمانة
- رئيس مكتب الإمتحانات والمساقات 220
- مصلحة المستخدمين
- مكتب رئيس المصلحة المستخدمين 201
- مكتب الأمانة 202

الطابق الأول

الجناح الأيسر

مصلحة المستخدمين

- رئيس مكتب مستخدمي التعليم المتوسط والثانوي 111

الجناح الأيمن

مصلحة المستخدمين

- رئيس مكتب المعاشات والتقاعد والمنازعات 101

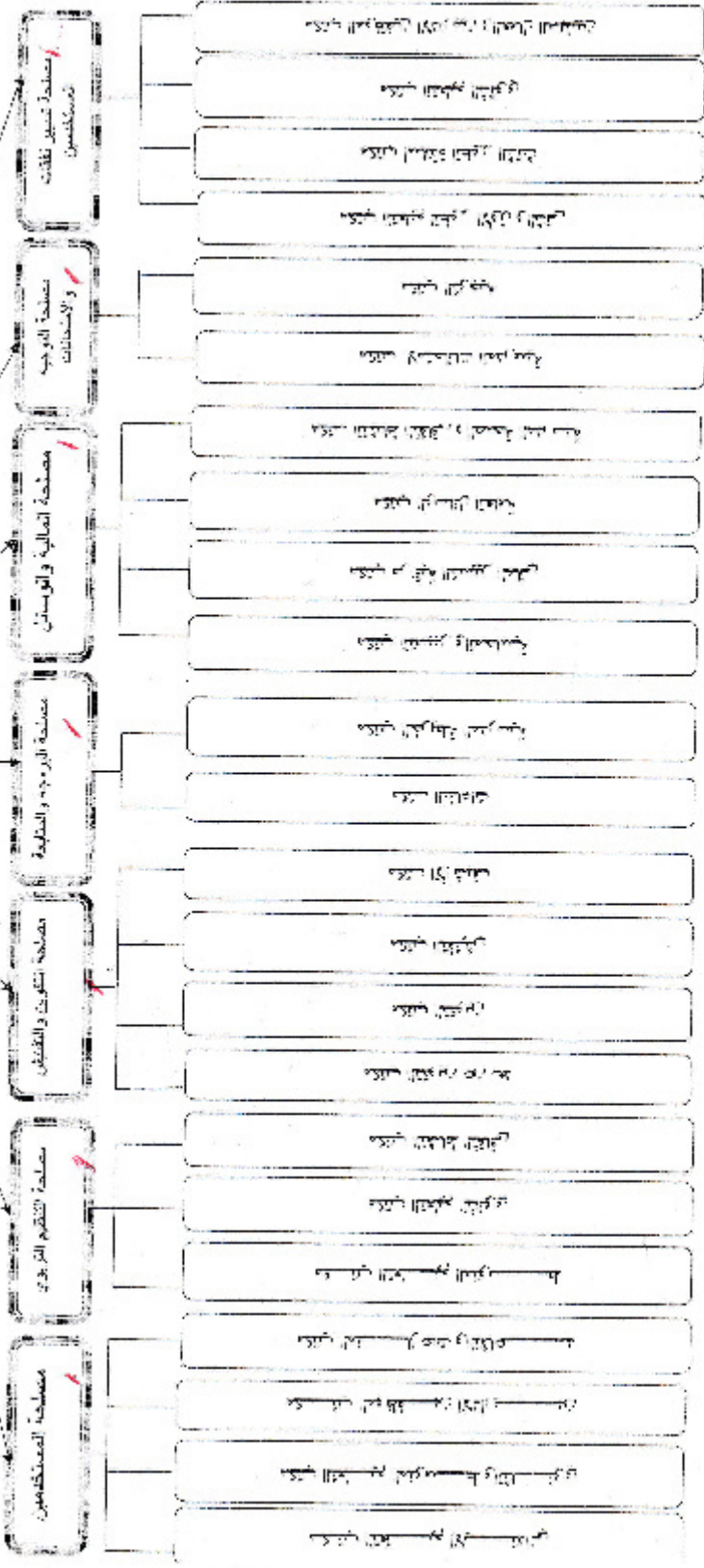
الطابق السفلي

مصلحة المستخدمين

- رئيس مكتب المستخدمين الإداريين وأعاون الخدمة 009
- رئيس مكتب التعليم الإبتدائي 012

مبادئ التربية

الأمين العام



الملحق رقم (06).

شرح بعض المصطلحات ضمن المعنى التي يقدمها لها المبحوث.

قاموس يضم بعض الكلمات باللهجة المحلية لولاية بجاية.

إجابات المقابلة ومعانيها في ضوء الثقافة السائدة وخصوصية المنطقة والثقافة
التنظيمية.

أ-جدول رقم (133) يبين بعض الكلمات العامية أو التي كتبت باللهجة المحلية ومعانيها ودلالاتها لدى المبحوثين.

الكلمة.	أصل الكلمة أو المصدر.	دلالاتها لدى المبحوث.	مثال.
الكرم. Dakrime	عربية مصدرها الشريعة والآيات القرآنية.	يعتبر من منطلق ذلك كل شخص يتساهل مع غيره سواء عن حق أو باطل ويحقق مصلحة طرف آخر، حتى لو كان غير قانوني، بالكرم ويتميز بالكرم.	الكرم اجتماعيا هو أن يقدم ويهب لك الفرد من شيء خاص له ويقاسمك به. أما الكرم في العمل هو أن يقدم لك موظف أو مسئول إمكانية الحصول على شيء ليس لك، والبدء بك وخدمتك، أو تمكينك من امتياز هناك من يستحقه أكثر منك.
الخير. Elkhir	عربية مصدرها الشريعة الإسلامية.	أن يكون فرد متعاونًا ومتساهلاً معك رغم أنك تستحق أو لا تستحق ذلك، من منطلق ذلك يعتبر الكرم حتى وإن كان يساهم في المحاباة، إلا إن كان ذلك لصالحك فيسمى ب (يحب الخير حتى يكسب محبة الآخرين أو رضاهم).	أن يعين مسئول أحد الموظفين في القطاع بدافع الشفقة، لكون الموظف لديه ظروف اجتماعية أو يتيم.. فيسمى يدير لخير.. دون أن يعي أن ذلك يصبح ظلماً أمام الطاقات التي لها كفاءات وربما تستحق المنصب أفضل منه.
لمعارف. Lme3aref	اللهجة البجاية، مشتق من كلمة عربية هي: المعرفة.	إلا أنها لا يقصد بك المعلومات أو المعرفة الفكرية والتقنية، بل يقصد به الشخص الذي لديه شبكة علاقات اجتماعية ذات وزن ومعترف بها، وتستخدم كوسيلة لتحقيق أغراضه الداخلية والخارجية المختلفة.	أن يملك موظف مسئول هام في القطاع من أقرابه وممن يساندونه ويتقبلون التوسط له (وسيط) وهو ما يدعى بالعامية لديه (معرفة) أو لمعارف، كما يطلق عليه المبحوثين.
أكتاف. Is3a Lktaf	لجهة بجاوية، مشتقة من كلمة عربية هي الكتف.	تطلق على الشخص الذي لديه وساطة ذات مكانة مرموقة في مختلف القطاعات.	موظف يتعدى على القانون كما يشاء ويتعامل كما يحلو له ولا يمكن لأحد محاسبته أو معاقبته، لكون لديه فوق من يساندونه ويدعمه ويدافع عليه ظلماً أو مظلوماً.
الإحسان. Lehsan	اللغة العربية، الشريعة الإسلامية، والأحاديث النبوية.	تساهل صاحب السلطة أو المسئول مع موظف رغم أنه لا يستحق ذلك.	إعطاء فرصة مستمرة لموظف لديه أم مريضة مثلاً، في التغيب بشكل متكرر أسبوعياً دون محاسبته.
الهدية. Lehdhia	اللغة العربية، الشريعة، والأحاديث النبوية.	تقديم موارد مادية وإحضار فواكه وخضر مختلفة للبعض.	تسبيق العاطفة والتساهل مع من يقدم أفيد وأكبر الهدايا، وتأخذ شكل الرشا والرشوة والهبة في القطاع..
طعام والملح.	اللغة العربية.	جملة لها رمزية وذات معنى	مشاركة احدهم الطعام أي ان كان

<p>نوعه من أجل تقاسمهم معه أسرار مهنية معينة، تحت اعتقاد إن خان الثقة الموجودة بين الطرفين، ستلحقه لعنة ذلك الطعام..</p>	<p>اجتماعي، والتي يعني إن أكلت من طعام شخص أو إنسان هو اتفاق مباشر في عدم الخروج عن أعرافهم وقيمهم وتوقعاتهم.. وإلا تحتسب خيانة العلاقة التي تكونت بمجرد المشاركة في طعام موحد بين طرفين أو أكثر..</p>		<p>Te3am olmelah</p>
<p>الموظف يفقد ضميره أمام ممتلكات البايك، ويتعامل معها كأنه ينتقم على الدولة والمسؤولين..</p>	<p>تعني كل ما هو عمومي وتابع للدولة وليس للخاص، بما في ذلك من ممتلكات عامة، وإدارات عمومية، ومستشفيات..</p>	<p>مصطلح عام أخذ من الأتراك والسلاجقة.. (باي)</p>	<p>البايك.</p>
<p>يعتبر كبار المسؤولين والمبجوثين أنفسهم ملاك المؤسسة، وبما أنهم كذلك تعتبر المناصب والمنافع ورثة لهم وذويهم..، لذلك يعتبر كل جديد في المؤسسة لمن ليس له علاقة قرابة أو جهوية بهم بالبراني (أي ليس من أهل الدار)..، أي غريب لأن ليس لديهم عائلة ضحت بنفسها وخدمت هذه المؤسسة لسنوات طوال.. حسب اعتقادات وأعراف التنظيمية للفاعلين بمختلف مناصبهم ومراتبهم..</p>	<p>من ليس لديه حق في اعتبار شيء من ملكه أو له الحق فيه مثل غيره، وهو مشتق من كلمة برا وهي كلمة عامية تعني أنه من الخارج أي لا ينتمي إلى الداخل، أو غير منتمي بتعبير أدق.</p>	<p>من اللهجة العامية في الولاية ومختلف ولايات الوطن.</p>	<p>البراني. AVERANI</p>
<p>والتي تدل على أن القائمين على المؤسسة لسنوات طوال والموظفين الذين لديهم أقارب ومعارف خدموا هذه المؤسسة سنوات طوال في السراء والضراء.. هم أهل هذه المؤسسة، ويطلق على المؤسسة الدار.. ومن يعتبرون أنفسهم بأنها ملك لهم 'هم أهلها.. ليسوا ببرانية وغرباء عنها وعن أهلها.. ولديهم كل الصلاحية في المشاركة وإعطاء القرارات ومناقشة المسئول وحتى عرض عليه أعرافهم وقيمهم والضغط عليهم لتطبيقها.. كما لديهم هيبة أمام غيرهم وسلطة مستمدة من كونهم أهل هذه المؤسسة.. وهذه السلطة مكتسبة من كون أنهم خدموها لسنوات طوال (الأقدمية والتضحية على المؤسسة).. أو لكونهم أبناء من خدم هذه المؤسسة أو من أقاربهم فيكفي عرض أسمائهم وعلاقاتهم بأبطال المؤسسة حتى يحصلوا على مكانتهم وسلطتهم وهيبتهم بين الآخرين..</p>	<p>القبائلية، اللهجة المحلية لولاية بجاية.</p>	<p>أث وخام Athe wekham</p>	
<p>تعني جماعة من شيوخ ومتعلمي والمتخصصين في الدين من أهالي المنطقة يجتمعون من أجل الاستشارة أو لأخذ حكم حول مسألة اجتماعية؛ أسرية أو</p>	<p>مصطلح بالقبائلية (اللهجة البجاوية) مشتق من كلمة</p>	<p>ثيجوماع. Thijoma3</p>	

<p>شخصية أو متعلقة بسكان المنطقة، من أجل حلها أو الحد منها..، وكثيرا ما تتم ثجمات من أجل استدعاء كبار المنطقة في حين وجود مريض أو فقير أو يتيم أو أرملة أو مطلق/ة يحتاجون لدعم مادي (أكل.. مال.. غطاء.. أرض.. عمل.. سكن..) أو معنوي كرفع الأذى وتعدي الأطراف الأخرى عليهم..</p>	<p>جماعة بالعربية، مفردتها ثجمات.</p>	
<p>ويستخدم للدلالة على أن الإنسان الشيخ: شايخ، أي لديه حكمة ودين ومكانة اجتماعية مقدسة لدى سكان الولاية، ومن منطلق ذلك يعتبر الإنسان الكبير شيخ احتراماً لسنه وتجاربه، ويعتبر الأستاذ والمتعلم شيخ بسبب علمه وخبرته ومعارفه، ويعتبر الإمام شيخ بسبب أحاديثه وتفقهه في العلوم الدينية.</p>	<p>مصطلح باللهجة القبائلية، مشتق من كلمة شيخ بالعربية.</p>	<p>الشيخ. Echikh</p>
<p>يستخدم كصفة لإنسان، تهكما وينسب عند محاولة وصف شخص معين بأنه مختص في البحث عن مصلحته ومفغته الشخصية فقط، ويتميز بالأناية والفردانية والتعالي.</p>	<p>مصطلح باللهجة العربية، مشتق من كلمة مصلحة.</p>	<p>مصلحيين.</p>
<p>يوافق كلمة الخبث والكذب باللغة العربية، إلا أنه يستخدم باللغة العامة لدليل على الشخص غير الصريح والمراوغ الذي يحاول دخول العلاقات ليس بوجهه الحقيقي ويدخل في ما لا يعنيه من أجل التعرف على أسرار الغير ومواطن قوتهم وضعفهم، بما ينعكس لمصلحته الخاصة.</p>	<p>مصطلح مشتق من اللغة الأجنبية فييس Fies.</p>	<p>الفييس والنفييس.</p>
<p>تدل على أن أفاعك أول أعدائك، عليك فقد الثقة بهم، لكون الأغلبية منهم يتميزون بالحسد والشر حسب اعتقاداتهم.</p>	<p>اللهجة الجزائرية.</p>	<p>الأقارب عقارب.</p>
<p>تتصح الأفراد على عدم التعاون والمشاركة مع الآخرين سواء في مشروع أو عمل، لأن ذلك لأ الشركة مع أخ أو جار أو قريب يسبب في النزاعات ويؤثر في الروابط الاجتماعية، خاصة وأن التفكير في المادة والمال يجعل الآخر يفقد احترامه للطرف الثاني خاصة إن كان من العائلة، وهو ما يؤدي إلى التفكك والدخول في الخسارة لا محالة.</p>	<p>لهجة جزائرية.</p>	<p>الشركة هلكة.</p>

ب- جدول رقم (134) قاموس كلمات باللهجة البجاوية ومعانيها.

الكلمة.	معناها.	كيفية نطقها.
الشيخ.	الإنسان الذي يملك علم ودين وحكمة.	Echikh.
أمغار.	العجوز أو الإنسان الكبير في السن.	Ameghar
أث وخام.	أهل الدار.	Athe wekham
ثيقجديث وخام.	أساس المنزل.	Thigejdith
إِشْمَثَ.	عيب، غير لائق، ليس من الأعراف، ليس جميل.	Ichemeth
ألقانون.	القانون.	lekanoun
غيم ولانيس.	عند عائلتهم.	ghimawlanis
نتورا	عصرية، حديثة، وقتنا هذا.	ntora
ثَمَمَت تَحْرُرْث.	عسل حرة.	thamemt thahrourthe
يَنْتَ	يضحك	yetata
نكني داغن نتعونيئين.	نحن أيضا نساعدهم.	nokni daghen nte3awanithen
فلاس.	عليه.	flas
نَمَطُوث	المرأة.	thamtothe
غشع	المحكمة.	ghechera3
		themhekranith
عمك	عمك	3amik
إِخْدَمَن	الموظفين.	Ikhedamen
أَسْدِفْرُنْ ثِمْسَالِيس	الذين يقومون بحل مختلف مشاكله/ المسائل..	asdifroun thimsalis.
أُسْتَكْفُدَارْ أَسْهَرِيَّة	لا يكفيه الراتب، الراتب قليل.	ostekefara chehria
أَرْتَقَرْ لَوْقْت	لا يكفيه الوقت.	ouritafara lewaketh
فَنَمْعِشْنِي	الوضعية المعيشية،	Tham3ichethe
تَمُورْث.	الريف، القرية.	thamoureth
أَمْسَنُو زَيْسَن.	الذي لديه كفاءة ومهارات أكثر.	Amosnaw zysen
إِسْعَ ثَمْسِنِي.	لديه المعرفة (علاقات ووساطة).	Is3a thamosni
يُونُ أَدْعَسَ إِمْنِس.	على كل أحد أخذ الحيطة والحذر.	youwen adi3as imanis

أهم العبارات التي صرح بها بعض المبحوثين ورؤساء المصالح أثناء المقابلة التدعيمية باللهجة المحلية.

01- ..عيب أن تطبق القانون على معرفك ومن ساندك في محنتك أمس، أو كليت ..

-) Ichemeth elhal atesyefete lekanoun fokhedam, thechite yedes te3am ou lemlah.

02- أنا عندما يتقدم موظفين أحدهم لديه شهادة جامعية ومن منطقة لا أسكن فيها وأخر ذات مستوى محدود وأعرف أهله وأكلت من طعامهم أو حتى سكنت أيام في بيتهم أو أرضهم، عليا أن أختار الثاني، عليا أن أرجع إحسانهم بالمثل..

-) Neki asma dyas youwen outhesnghara is3a niveau nagh youwen oufigh lkhir ghimawlanis, adekhetiragh wis sine. Obligé asnaragh g **lkhir**.

03- الكفاءة تتعلم في الميدان كما تعلمانها وتعلمها الكثير، إلا أنه ليس من الأعراف توظيف البراني من منطقة أو عائلة لا تعرفه..

-) Thamosni thetased sokhedim s les expériences. Ouychebihara lhal ateskhedmat youwen dabrani atejet win tesnat nagh mis neymak.

04- أنا غدوة كنسحق لوليدي يروح لفلان ولا يتوظف عند فلان، ما نلقا غير لي درت فيه لخير يتهلا فيه..

-) Lwaketh ntorar yo3ar hacha win imothekhedmat lkhir ara tafet aki3awen azeka. Nagh adi3awen emik.

05- التضامن موجود دائما بيننا كعائلة إلى يومنا هذا، ..حيث لا يزال يصلنا كل خير من سكان الأرياف والمناطق الجبلية، زملاء العمل كرماء ويطيبون جدا، يحضرون لنا حتى العسل الحرة التي قيمتها حاليا تفوق (مليون)، .. وحتى حشائش وأدوية طبيعية... لديهم حتى الماء الشافي لمرض حصى الكلى... (يضحك) كيف يمكنك أن تطبق القانون أو عقوبة على موظف يحضر لك نصف لتر عسل قيمتها مليون، دخلي منه أكثر مما أجنبيه في مناصبي هذا..؟

) net3iche amzoun gyowen wkham, itawtaghed lkhir mkol amkan. Sourtou shab oudkar. Toudja .. tawinaghad aman.. lehchich .. edwa .. thazareth .. thamemt thahrourthe.. (yetata).. amak ara tettebkate lkanoun f youwen ikdeywin thamemt nomlyoun ! ayen ideskechamegh ghores aketer netchaherithiw..

06- نحن أيضا نساعدهم ونضع لهم أولوية إنها من الأخلاق.. حتى نتعاون ماديا ونتكافل عند الأفراح والجنائز، ونقترض المال لبعضنا البعض.. بيننا علاقات.. ليست مسألة مبدأ، أن تكون لك علاقة جيدة مع مرؤوسك أفضل أن تطبق القانون عليه..

-) nokni daghen nte3awanithen c'est les principes, netm3awen syedherimen. Ghethemaghriwin. Yaranegh les relations. Machi dl3in atem3amalet bien dokhedam khir mayela the3omlet slkanoun.

07- الأفعال والأخطاء تردع بالنصيحة والتعاون والتفاهم أفضل من تطبيق القانون.. عليك دائما مراعاة ظروف زميلك حتى لو كنت مسئول..

-) Oulach wina onghaltara.. astefkete iwekhedam conseil khir mathetbeket flas lkanoun. Atekel ta3dawithe..

08- تغيير من مكان امرأة؟.. تقسو وتبين رجولتك على امرأة؟؟ أو تفرض عقوبة على امرأة؟؟.. عيب..

-) Astebdelet amekan i themthothe ! Atezkred thamtouthe ! atesawtetat ghechera3 !! ala del3ib ouygebihara alhal.. ala ichemethe..

09- المتابعة القضائية والنقابية والإدارية في منطقتنا عيب..

-) La justices ghornegh dl3ib. !. b3id cher.

10- نحن نتعاون.. أفهم زميلي، أتعاون معه عندما يتغيب أعرف أنه أنجز أو سينهي عمله في الوقت المحدد، هذا هو الأهم، خروجه بعد الدوام أو قبل الدوام لا يهمني.. يهمني العمل، حجم العمل المقدرة عليه فشهر إن أنجزها في يوم على أكمل وجه، لا يهمني أن يتغيب 29 يوم المتبقية..

-) Nekni ntem3awan. Ade3awenegh akhedam mays3a lecheghalath yiten. Lmohim adifak le travail ynas. Maybgha athifak fyowen wa oditassara chehar. Lmohim lkhedma jahza.

11-.. المؤسسة مثل الأسرة لا تتساوى في التعامل بين النساء والرجال.. ، فيتعامل الأنثى بكونها أنثى رغم أنها تتحمل نفس مهام ومسؤوليات الذكر، مما يجعل هذا الأخير أكثر حضا في المشاركة والاعتراض وإعطاء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، ويجعل بقية الإناث موضعا للتحرش والاستغلال ووسيلة للتمتع ومطمع العديدين من مرضى النفوس.

-) otalaynara thamtoth za3ma d ressource humain daya. Thela themhekranith. Pistou amokham. Min dak atas atetleb elhokokis adetehofan ategrisine watechabin zeyas. Ci pour cas la la majorité des femme tekamayent isolé tegamint adekechement glmovemo nagh adf Kent araynsenet zathe wergaz..

12- .. عمك في الخارج أو في المؤسسة نفس الشيء.. عليك أن تحترم عمك حتى لو كنت رئيسه أو مسئول عليه في العمل.. ويأخذ الاحترام ضرورة استشارته وعدم التعسف والصرامة ضده.. والتساهل معه..

-) 3amik d 3amik malgré dkechti idechafis. Ilfo atkaderat wa techawret. W thetbiktara flas lkanoun am wiyitenin

13- الأغلبية تتعامل وفق المنطق الاجتماعي من تواصل وتأزر وتحقيق للمطالب، وإيصال للمعلومات، وإنجاز للعمل وتعاون وتضامن.. وحتى في طريقة التعامل مع الوقت: الدخول والخروج، تغطية الزملاء من أجل التغيب تعاطفا مع حاجاتهم الاجتماعية والعائلية المختلفة...

-) tham3awena yar ikhedamen toujours contre la loi lwahi dchifan. Tem3awanen g thewafgha. Okdekarnara menho odiwsanara. Akdsiwitnara lmachakil nagh yowen mayeghelet outhetbaya3nara. Tem3awanen daghen bien sur mayegheli yowen nagh youhwaj sidrimen..

14- .. يصعب تطبيق القانون والنظام على قريبك أو زميل قديم لديه نفس هيبتك واحترامك.. ذلك ما يشكل ضغطا على المسئول..

15- .. ليس من السهل أن ينجح موظف في ترسيخ قيمه المثالية التي تدعوا إلى عدم الخروج من القانون.. فبمجرد احتكاك الموظف بغيره يجد عرقلة الأخيرين لرؤيته فيحتسبونهم غريبا ومعرقلا وعدوا ويسبب له مشاكل حتى يتراجع عن مثاليته ويرضى بالقيم ويحترم الأعراف التي تشجع القانون الاجتماعي وغير الرسمي.. خاصة العلاقات والبحث عن الوساطة التي تصبح ضرورية من أجل أن يحقق الموظف أدنى طموحاته المهنية والوظيفية..

-) Ow3er lhal adikechem yowen adisyi adibdel lhal. Toujour itaf les obstacles ghewiyet. Avec le temps adikel amenohni. Watafet ija thaghor okroy. Surtout adikal itehouf menhou asdifroun thimsalis.

16- .. الموظفين يوسوسون للجدد ويفرضون عليهم طريقة التعامل والعمل والقيم الواجب التحلي بها من البداية.. ومن بين النصائح الموجهة (بلاك تخاف من المسئول كاش مكابن حقرة رانا هنا..).

-) Ikhedamen khedmen la prisons iwjedid. Skechamenas lkhouf wsrouhaynes la confiance lwahi dchef. Asinin direct kach ma thetewahekret aklagh da. Askechemen Comme si chef da3dawis ne doit pas atekadret nagh atm3awanet yides.

17- ..الموظف الراتب لا يكفيته بناتا واستنادا لذلك تجد الأغلبية منهم لديهم أعمالا ثانوية (سائق سيارة، مساعد سائق في الحافلة (روسوفور) بناء...)) ويعتبرون أن الوقت الذي تحدده هذه المؤسسة يعيقهم عن إنجاز أعمالهم الثانوية وخاصة أن الأجر الذي يقضونه هنا لا يساعدهم على العيش بكرامة ولا يكفيهم في شيئي، وهذا التناقض أثر في مزاجهم وتفاعلهم السريع وعدم استقرارهم..

-) Akedam ostekefara chehria ci pour ca atafet khila khedmen dayi mais ou même temps khedman gbra .. (Receveur . Taxieur. Masson. agriculteur thakheyat..) lwaketh iteferedhed lkhedmayi ourit3awanara akhedam bach adikhedm lcheghathe niten nagh lkwaghtis. Ci pour ca la majorité sont strissés.

18- .. لا يلقي الموظف الوقت الكافي حتى لحوار وتربية أولاده ولا حتى التواصل معهم كفاية،.. هذا ما زرع العلاقات الخارجية الأسرية..

-) Akhedam ikel ouritafara lewaketh iwekhamis nagh ideryas. 3la biha les relations yar l3ibad même gokham tewaghtent. Thetchayagh lekhedma..

19- التواصل بين أفراد العائلة أصبح يتم عن طريق الهاتف وكاميرا الرقمية وهذا في يوم واحد من الأسبوع، وقلت الزيارات بسبب العمل، وحتى انخفضت درجة تواصلنا مع الأهل حتى في المناسبات الدينية والأفراح أو أثناء المرض، لكون المؤسسة أصبحت تأخذ كل أوقاتنا، ولا تسمح أن يعيش كل منا ما يفرضه الواقع الاجتماعي...

-) facebook is3a le roule damkrane. Surtout avec caméra tzemrat atezeret ayen thebghit menho ithebghit. M3a l3ilm thoura l3ibad outmlakanagh meme g les occasion. Mais au moins facebook ijem3ad les relation familiales..

20- ..لا يمكن إجبار موظف يمشي 4 ساعات يوميا من أجل التنقل من وإلى العمل للوصول أو الخروج في الوقت مراعاة لظروفهم الاجتماعية...

-) Outhezmir tara atesyefedhe fo khedam itedo 4 heures bache adyawet nagh adyas gokhamis wasthinit awtiyid f 8, nagh efagh f 4 ci impossible dl3ibad inla. Nezra abrid w les condition ntmoureth amek imogen..

21- .. نحن في المنطقة كلنا أسرة، إلا أن العمل فرقني عنهم.. وبما أن العمل أبعدني مع أسرتي دخلنا في علاقات لا ثقة وضيق السكن والصدور أيضا. اليوم أجد نفسي في جفاف.. بالتالي أصبح فايسبوك بالنسبة لي

وسيلة لإعادة روابط جميلة لكن ليس بنفس الطريقة التي كانت، ومن جهة ثانية الاطمئنان صوت وصورة على الأولاد والعائلة في ضل مجتمع في المدينة أصبح قاسيا جدا بفضل العمل هنا في المدينة..

-) La ville thetwagh. Erahma gethemoureth. Nla nt3ich amayethemathen. Oulach ghornegh ayen iteroun dayi. Ntekhik fthem3ichetheni ntemourth izidhen. Mais aka dagheroum. Hacha Messenger ighdijm3en yidssen yetaraghad tharwihth surtout maratset isouthensen nagh ahentzredhe cam.

22- .. لفايسبوك أيضا دور خطير بفضل ما هي توحد العمل والصفوف وتعيد بناء الروابط والعلاقات الاجتماعية حتى بين الموظفين والإدارة..، إلا أنها أصبحت أداة رقابية خطيرة على كل هفوة صغيرة.. بفضل تلاشت العديد من أعمال الفساد في القطاع العمومي وأصبح بمثابة الإعلام المباشر والمرئي يستخدم للدعاية والفضح وجمع الأصوات على أي خطأ مهم كان غير مقصود، وهذا ما جعل المسؤولين في حذر أكثر وفي دراسة أفعالهم قبل طلق العنان لعواطفهم أكثر..

23- بفضل الوسائل التكنولوجية الحديثة أصبح التوظيف العشوائي والمعايير الذاتية في الإدارة متراجعة، مع تدخل مجموعات تفضح أسماء الذين تم تعيينهم على أساليب عشوائية أو بدون مراعاة شروط عامة معينة، بالتالي أصبحت الإدارة والسلطات أكثر حذرا من السابق..

24- بفضل فايسبوك أصبح العديد منا يستخدمه كحجة لعدم تقبل ضغوطات الآخرين..خوفا من منصبنا ووضعياتنا.. الأمر أصبح مكشوف.. مواقع التواصل الاجتماعي اليوم أصبحت مرآة عاكسة لما يحدث في القطاع مباشرة إلى الخارج..

25- أصبح الجميع بفضل هذه الوسيلة متخوف.. تخاف حتى تهدر.. ويسجلوك ولا يصوروك.. أصبح التعامل شكلي والطيبة لزم ومرغم عليها.. والحذر مطلوب.. والنية راحت..

-) Faysbook men jiha isrouh confiance wahi dlghichi. Atagadhet akroujoustrine nagh aksewren atesrouhet amkanik. Men jiha ija lghachi ake riglou. Atagadhet atekhemet amouchekil lwahi domdaklik atafet imanik gles reseau socion. Nekal ak l3aliyagh. Nekel ake netata onbghi.. lazem youwen adi3as imanis..

26- هذه الوسائل العصرية أصبحت تريحنا بالدرجة الأولى أصبحت الضغوط تنتهي علينا كمسؤولين، عندما تخبر قريبك أو زميلك بأن لن تستطيع مساعدته لأنك مراقب والأمر لم يعد بتلك السهولة كما في السابق، أو المسألة لا تتعلق بقرارك أو سلطتك أنت، الجميع يحتاج فرصة للعمل وفرصة للاختيار.. والمسئول يجب أن يحافظ على منصبه ويقائه أيضا ..

-) Kamsoul lhamedouleh. Thora masthinit iyewen alah ghaleb ozemirghara ak3awnegh Pasques twa3asegh ifahemed. Wthesrohaytara les relation lwahi dwiyatnin. Wotheso3otara tha3dawith yidsen. Echef i3ya glaprition. Nek daghen madabia tetbik lkanoun wlistihkak.

27- ندرة الموارد الاجتماعية والاقتصادية للمبجوثين وبما في ذلك رؤساء العمل هو الذي أدى إلى انتهاج هذه الأعراف والمعايير، (..فأنا عندما قبلت السكن في فترة الثمانينات والأكل من سكان أهل المنطقة وحتى ساعدت أولادهم كأستاذ في الدراسة، كنت ضائع اجتماعي وبراني ولم ألقى إلا أولاد المنطقة لإغاثتي.. ففي البداية كانت عبارة عن إكرام للضيف إلا أنها مع الوقت كانت تتحول إلى (لا تخن طعام والملح) ساعد أبنائنا نحن أيضا مثلما ساعدناك، (..علينا أن نخرج متأصلين وكرماء مثلهم، هو عرف ومنطق اجتماعي وهو أقوى وأقوى علينا من تطبيق القانون..

28- .. ليس سهلا أن يقول أحدهم أنت خائن أو لأنك براني خنت "الملح" طعام له رمزية معينة وهو أقسى من العقوبة.. أدخل السجن ولن أخون ثقة معارفي بي.. ولن أخون الملح.. أنها أقسى من السرقة والجريمة، ويل السرقة لها ربما أسباب وأعدار.. ، حيث أن خيانة الثقة والتوقعات بين الطرفين والقيم المشتركة له عقوبة نفسية أكثر مما هي مادية،

لكونها تحاكي الشرف والشهامة وهو أمر مهيمن وغير مقبول اجتماعيا وهي نفس المعايير المتحكمة في تسيير العمل.

29- كما تستخدم الوظائف حسب المبحوث رقم (06) ذات 53 سنة ذات المستوى التعليمي الجامعي، والمنحدر من أحد المناطق الجبلية المعروفة بالتكافل وثيرجوماع والكرم، حاليا كوسيلة لمساعدة اليتامى والمحتاجين من أبناء المنطقة من أجل العمل لإعالة أسرهم وحتى لا يضيع أولادهم من الجوع، فمراعاة الظروف المادية والاقتصادية للبعض المسيطر عليهم من قبل البورجوازيين أو من أحد أفراد عائلاتهم المسيطرين على الأرض وخيرات العائلة..، يتم التكافل معهم وتدعيمهم لأجل تسهيل إيجادهم لمنصب عمل في القطاع أو التوسط لهم لقطاعات أخرى بما يوافق مؤهلاتهم وشهاداتهم، والعلاقة بين الطرفين تبقى طيبة دائما، ويبقى الإحسان متبادلا.

الملحق رقم (07).

الجداول.

الأشكال.

أ- الجداول.

الجدول رقم (135) المتعلق بتوزيع آراء الباحثين حول المعايير التي اعتمدت في اختيارهم حسب متغير السن.

النسبة %	المجموع		علاقات خارجية		الأقارب		الأولية		طرق التعيين: السن:
	100%	47.18%	67	44.78%	30	00%	00	55.22%	37
100%	52.82%	75	23.88%	16	50.75%	34	33.33%	25	(40-59).
100%	142			46	34		62		المجموع.
	100%		32.39%		23.94%		43.67%		النسبة %.

الجدول رقم (136) توزيع آراء الباحثين حول المعايير التي اعتمدت في اختيارهم حسب متغير الوضعية الاجتماعية لأسرهم.

النسبة %	المجموع		علاقات خارجية		الأقارب		الأولية		الاحتمالات:
	100%	27.45%	39	00%	00	23.08%	09	76.92%	30
100%	27.45%	39	00%	00	64.1%	25	35.9%	14	مقبول.
100%	45.1%	64	71.87%	46	00%	00	28.13%	18	سيئ.
100%	142			46	34		62		المجموع.
	100%		32.39%		23.94%		43.67%		النسبة %.

الجدول رقم (137) توزيع الباحثين حسب مدى استعدادهم لخدمة ذويهم حسب متغير السن.

النسبة %	المجموع		لا.	نعم.	استعداد الباحثين للمحابة:		السن:
	100%	19.01%			27	81.42%	
100%	28.18%	40	77.5%	31	22.5%	09	(30-39 سنة).
100%	28.87%	41	36.59%	15	63.41%	26	(40-49 سنة).
100%	23.94%	34	8.82%	03	91.18%	31	(50-59 سنة).
100%	142		71		71		المجموع.
	100%		50%		50%		النسبة %.

الجدول رقم (138): توزيع الباحثين حسب مدى استعدادهم لخدمة ذويهم حسب متغير مكان السكن.

النسبة %	المجموع		لا.	نعم.	استعداد الباحثين لخدمة معارفهم:		مكان السكن:
	100%	47.18%			67	70.15%	
100%	27.46%	39	41.03%	16	58.97%	23	شبه حضري.
100%	25.36%	36	22.22%	08	77.78%	28	ريف.

المجموع.	71	71	142	100%
النسبة %.	50%	50%	100%	100%

الملحق رقم (139) المتعلق بتوزيع المبحوثين بمدى مشاركتهم في اتخاذ القرار حسب متغير الجنس.

النسبة %	المجموع.		لا أشارك.		أحيانا أشارك.		أشارك.		المشاركة: الجنس:
100%	44.37%	63	14.28%	09	42.86%	27	42.86%	27	ذكر.
100%	55.63%	79	59.50%	47	20.25%	16	20.25%	16	أنثى.
100%		142		56		43		43	المجموع.
		100%		39.44%		30.28%		30.28%	النسبة %.

جدول رقم (140) يوضح مدى مشاركة المبحوثين لاتخاذ القرار حسب متغير الفئات العمرية.

النسبة %.	المجموع.		لا أشارك		أشارك/أحيانا.		المشاركة: السن:
100%	47.18%	67	68.66%	46	31.34%	21	39-20.
100%	52.82%	75	13.33%	10	86.67%	65	59-40.
100%		142		56		86	المجموع.
		100%		39.44%		60.56%	النسبة %.

الجدول رقم (141) توزيع آراء المبحوثين حول مدى تطبيق الإدارة العقوبات التأديبية حسب متغير الأقدمية.

النسبة %.	المجموع.		لا يطبقون بتاتا.		تطبق على البعض.		تطبق على الجميع.		تطبيق العقوبات: الأقدمية:
100%	50%	71	9.86%	07	64.79%	46	25.35%	18	(18-00).
100%	50%	71	67.61%	48	32.39%	23	00%	00	(36-18).
100%		142		55		69		18	المجموع.
				38.73%		48.59%		12.68%	النسبة %.

جدول رقم (142) يبين مختلف نصائح وأمثال الأسرة لأبنائهم حول العمل.

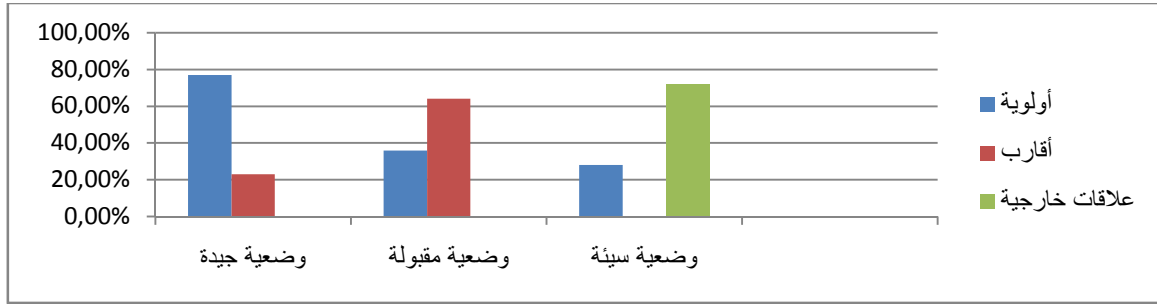
العبارات والأمثال الاجتماعية للاهتمام بالعمل:
لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد.
لا تخالط الغير.
لا للصحبة الفاسدة.
دعك من السرقة و الرشوة والمال الحرام.
الجار ثم الجار. الجار قبل الدار.
.Bien faire et laisser dire.
العمل عبادة.
.Le travail c'est la santé.
في العمل لا تنتظر لصاحب العمل إنما حاسب نفسك أمام الله.
الاحترام والتقدير في العمل.
لا تدخل انفك في مشاكل الناس. خطبك من دعواي الشر.

جدول رقم (143) يبين أهم الدروس والحكم التي غرستها المدرسة في المبحوثين.

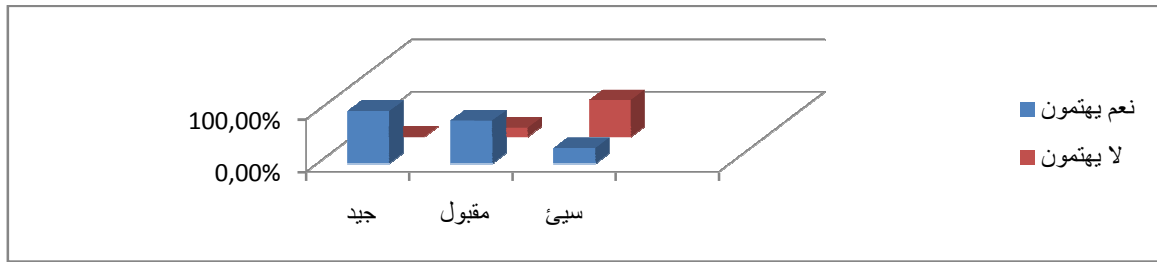
كيفية تأثير المدرسة في رؤساء المصالح:
المعلمين مثال حي حول الإتقان واحترام الوقت.
نصوص حول حب الوطن، المواطنة وحماية البيئة.
درس النملة وتقانيها.
دروس في الأخلاق والتعاون والتضامن.
من غشنا فليس منا.

إتقان العمل (من عمل عملا فل يتقنه..)، والعمل عبادة.
الصبر في العمل.
نص مهن وحرف.
سيرة النبي صلى الله عليه وسلم وأخلاقه.
كلكم راع وكل راع مسئول عن رعيته.
لا توجل عمل اليوم إلى الغد.
الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك.
نص مقام الشهيد على حب الوطن.

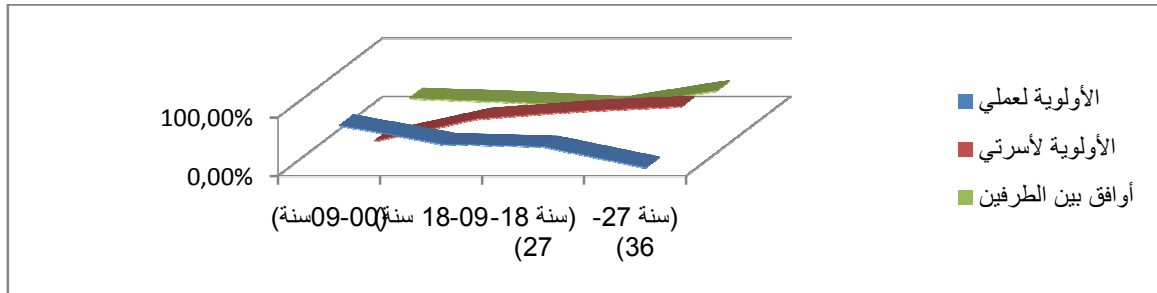
ب- الأشكال.



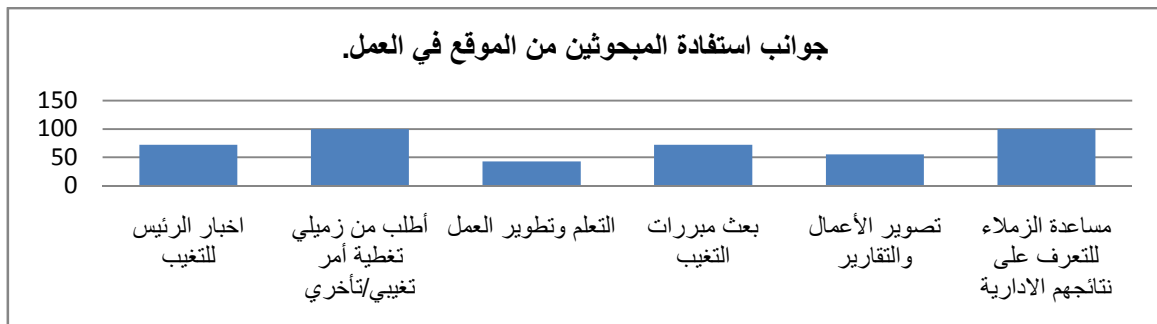
شكل رقم (17) يبين معايير اختيار المبحوثين حسب وضعية أسرهم الاجتماعية.



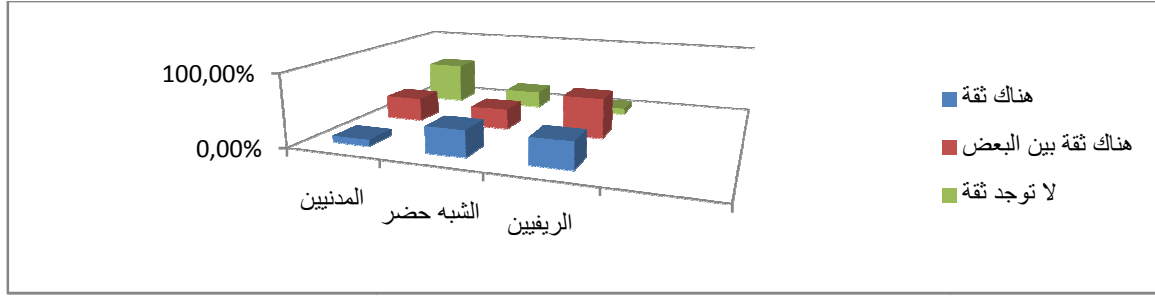
شكل رقم (18) يبين مدى اهتمام أولياء المبحوثين بالوقت حسب وضعيتهم المادية.



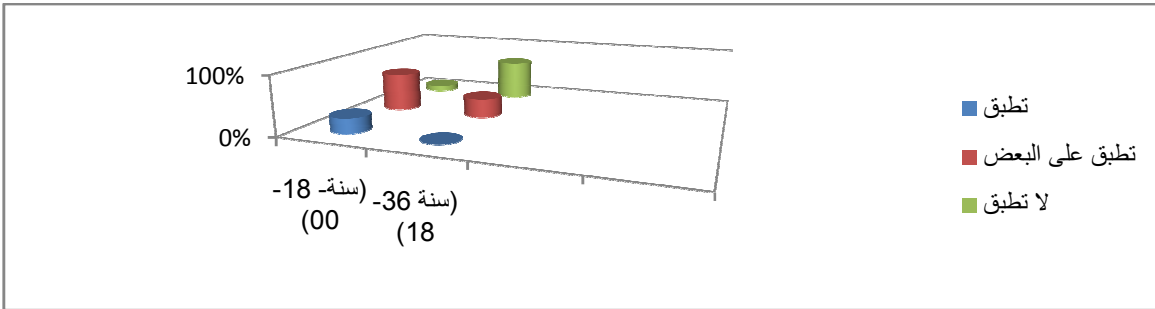
شكل رقم (19) يبين كيفية تغير اهتمامات المبحوثين بالوقت مقارنة بالأقل أقدمية.



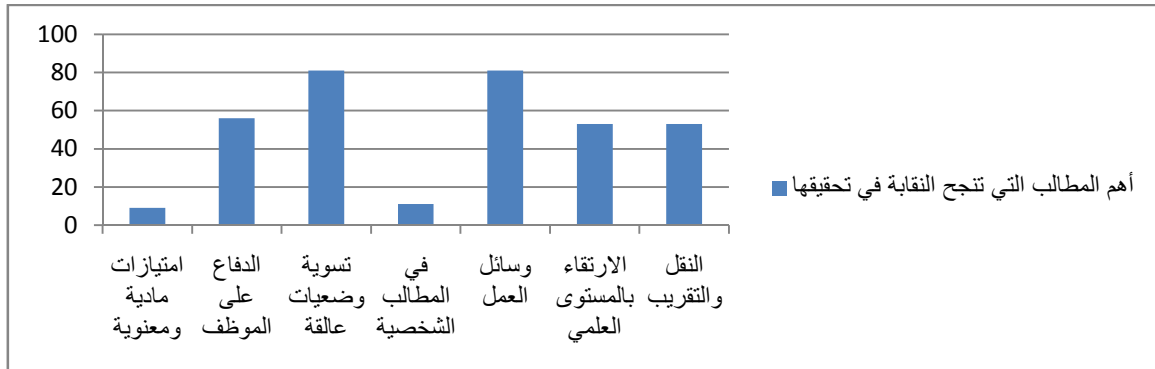
شكل رقم (20) يبين كيفية استفادة المبحوثين من فايسبوك في إطار العمل.



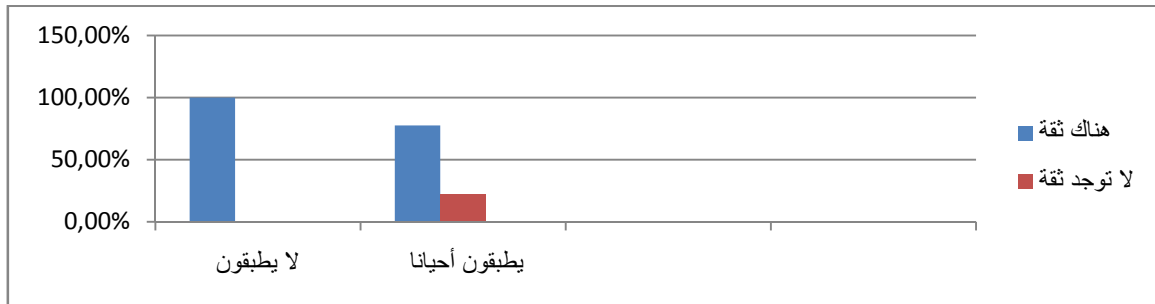
شكل رقم (21) يبين مدى وجود الثقة بين المبحوثين حسب متغير مكان السكن.



شكل رقم (22) يبين مدى تطبيق الإدارة العقوبات التأديبية حسب متغير الأقدمية.



شكل رقم (23) يبين أهم المطالب التي ترفعها النقابة وتنجح في تحقيقها..



شكل رقم (24) يبين العلاقة بين تطبيق النقابيين للقانون بثقة المبحوثين بهم.