



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرواسب الثقافية وتأثيرها على ولاء الموظفين تجاه المنظمة

دراسة ميدانية بالفرعين الإداريين الخامس و الثالث لبلدية المسيلة

مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

* إشراف الأستاذ :

* إعداد الطالب :

* عزوز عبد الناصر

* دراج فريد

السنة الجامعية : 2013/2012

الذی فی

الذی فی



الفصل الأول الإطار العام للدراسة

- I. تحديد الإشكالية
- II. أهمية الدراسة
- III. أسباب اختيار الموضوع
- IV. أهداف الدراسة
- V. فرضيات الدراسة
- VI. المدخل النظري للدراسة
- VII. تحديد المفاهيم
- VIII. الدراسات السابقة

الفصل الأول

الخطوط العام

للدراسة

II. أهمية الدراسة :

إن أهمية الدراسة تكمن في أهمية كل من المتغيرين الثقافية وولاء الموظفين والعلاقة بين المتغيرين، فالثقافة هي التي تعطي القيم الإنسانية وتوجه سلوك الأفراد كخلفية للسلوك، والرواسب الثقافية يمكن أن تؤثر على هذا الدور، ولثقافة أهمية علمية وعملية، فالعلمية أن للثقافة دور كبير في صقل وتكوين الهويات والشخصيات المهنية والاجتماعية، وتعتبر متغير رئيسي في عملية دمج الموظفين في مناخ العمل في التنظيم واحتواء شخصياتهم، وأما العلمية فقد تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع كمتغير تنظيمي حديث التداول، فقد ركز الكثير من العلماء بالنظر إلى التنظيم من وجهة نظر ثقافية، وذلك لتناول الاتجاه لعناصر عدة من باب الثقافة لم تتناولها النظريات الأولى التي اهتمت بدراسة التنظيم، من هنا تأتي أهمية الدراسة خصوصا من خلال التركيز على عنصر رسوب الثقافة أو ستاتيك الثقافة، وهو الآخر موضوع يتميز بأنه جديد ولم يتم تناوله من طرف الدراسات العلمية في المجال، فندرة التداول جعلت الموضوع ذا قيمة وأهمية علمية استدعى وقوع مجال نظر الباحث عليه.

أما عن ولاء الموظفين تجاه التنظيم أو المنظمة، فله من الأهمية ما يجعله يحتل مكانة بارزة، سواء من خلال الدراسات والأبحاث أو من خلال انعكاساته على الموظف وعلاقته بالوظيفة والتنظيم، حيث يرى "سيمون" مثلا انه أداة فعالة لقبول القرارات والسياسات الإدارية التي يتبناها التنظيم، كما يتجه "ليكرت" إلى أن الموظف الذي يحمل ولاء للتنظيم يكون أكثر مساندة ومساعدة لتطبيق القرارات، أي أن له سلوكا ايجابيا يتوافق وأهداف التنظيم، إضافة إلى هذا ومن الناحية العملية للولاء فالظاهرة ترتبط مباشرة بالموظف، من خلال تأثير الظاهرة على مؤشرات تمس الأداء للموظف مباشرة، كاستقرار الوظيفي وعلى النقيض دوران العمل والرضا الوظيفي والالتزام والروح المعنوية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالموظف والتي لها علاقة بتحقيق أهداف التنظيم، باعتبار الموظف هو المطبق لتلك الأهداف فالموظف الذي لا يحمل ولاء للتنظيم أو الوظيفة مستعد لترك التنظيم عند أول فرصة عمل أخرى، وهو غير مستعد للتضحية من اجل هذا التنظيم بل يمكن أن يعتمد الفرد إلى سلك سلوك معاد تجاه المنظمة.

أما البحث في تأثير الرواسب الثقافية على الولاء فله من الأهمية ما لهما، وأهمية هذه العلاقة تكمن في معرفة التأثير السلبي للرواسب الثقافية ومعرفة العناصر الثقافية الواجب تغييرها، من اجل خلق دينامية ثقافية قادرة على احتواء مختلف الخلفيات الثقافية التي تصدر المنظمة أو الإدارات ودماجها وفق الثقافة السائدة الدائمة التغير وفق خاصية التراكم للثقافة.

III. أسباب اختيار الموضوع :

يقول "Gaston bachelard" « يبدو البحث العلمي وكأنه مغامرة تجمع نشاطات وتجارب علمية مليئة بالمخاطر والمستجدات، لكن المغامرة في هذا المجال لا تتم صدفة بل تخضع لمسعى خاص يتميز بالدقة والموضوعية والمنهج، وهي أيضا وهي مغامرة تتطلب الكثير ومثيرة للاهتمام »

بالنظر إلى هذا الوصف للبحث العلمي نجد الباحث يشير إلى أن البحث وفي مسعى خاص يتميز بالدقة والمنهج والموضوعية، يقصد أسباب اختيار الموضوعية، الموضوعية والذاتية التي تدفع الباحث غالى تناول دراسة للحصول على مستجدات علمية حول ظاهرة معينة، ووفق هذا كانت الأسباب كالتالي:

1. الأسباب الذاتية :

لقد اخذ الميل الباحث إلى تناول موضوع الولاء كمتغير تابع للرواسب الثقافية، واهم سبب يعود لأخذ قرار دراسة الظاهر بالدرجة الأولى إلى أهمية الولاء وثقله، دون تجاهل الرواسب الثقافية وخاصة أن كشف العلاقة يقود إلى علاج الظاهرة المرضية للتأثير السلبي للرواسب الثقافية على الولاء، والوصول إلى بديل عن الرواسب أي المرونة، والذي يحتل مكانة بارزة كمتغير يمكن أن يتأثر به الولاء، وهذا الأخير له تأثير ايجابي خاصة على أداء الموظفين وأهداف التنظيم .

2. الأسباب الموضوعية :

إن الواقع الذي تعاني منه معظم المنظمات والإدارات خاصة العمومية له دور كبير في اختيار هذا الموضوع لدراسة، حيث دفعنا التساؤل والروح العلمية لإجراء هذه الدراسة والبحث في والبحث في هذا الموضوع، حيث نجد حيث نجد ام ولاء الموظفين في مختلف المنظمات والإدارات الجزائرية بها نفس الوضع فيما يخص ولاء موظفيها تجاهها، فالولاء متوسط أن لم نقل غير موجود تماماً، وان وجوده فيرتبط بتأثير ظروف الحياة والبحث عن أسباب العيش فقط وهو ما يسمى بالولاء التبادلي مقابل الأجر .

هذا الأمر بالنسبة لمجال نظرتي السوسيولوجية يعود إلى الثقافة السائدة في الإدارة والراسبة فيها بالقيم والاتجاهات والأفكار والعبارات وغيرها من مكونات الثقافة، والتي لا تزال ثابتة وعالقة رغم تغير عناصر تنظيمية أخرى كالوسائل والأفراد والإمكانيات المادية والهيكلية، إضافة إلى هذا فسبب اختيار الموضوع هو ندرة تناوله وتداوله في الدراسات والبحوث الميدانية بالنسبة لكل من الرواسب والولاء، ولفن انتباه الباحث النموذج الياباني كنموذج مثالي يتميز بولاء عالي لموظفيه نح التنظيمات التي ينتمون إليها فهو شكل ثقافي متناسق ومتناغم يندر فيه التناقض الذي يؤدي في النهاية إلى الصراع التنظيمي.

IV. أهداف الدراسة :

من خلال هذه الدراسة حول الرواسب الثقافية وتأثيرها على الولاء للموظفين، والتي خصت الفرعين الإداريين لبلدية المسيلة الفرع الإداري الخامس والفرع الإداري الثالث، يسعى البحث الى الوصول الى عدة أهداف، لتكوين فكرة صحيحة حول بيان وشرح الصورة الحقيقية للموضوع والتي تتمثل في:

* التحقق من تأثير الرواسب الثقافية على الولاء .

* بيان نوع التأثير .

* اكتشاف تأثير رواسب التنظيم الثقافية على ولاء موظفيه .

- * معرفة العناصر الراسبة والمؤثرة في الولاء.
- * معرفة تأثير رواسب المواطنين الثقافية على موظفي الفرعين المتعاملين معهم .
- * معرفة عناصر رواسب الثقافة المجتمعية على ولاء الموظفين التابعين للفرعين.
- * إبراز أهمية الولاء .
- * ولأهمية الولاء الخروج بتوصيات لمعالجة الظاهرة المرضية .

V. فرضيات الدراسة :

اعتمد الباحث ومن اجل الانطلاق في البحث من مجال محدد وموجه على فرضية عامة وفرضيتين فرعيتين تمثلان أبعاد الظاهرة .

● الفرضية العامة والرئيسية :

➤ تؤدي الرواسب الثقافية إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة .

● الفرضيتين الفرعيتين :

➤ تؤدي الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة .

➤ تؤدي الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة.

VI. المدخل النظري للدراسة:

إن المقصود بالمدخل النظري للدراسة هو النظرية التي تبناها الباحث في دراسته من اجل تحقيق الأهداف والتحقق بوجود العلاقة بين المتغيرين المحددين في الفرضيات، وهي نظرية "أرجيرس" للسلوك، ومحتوى النظرية هو وجود تناقض بين خصائص التنظيم وخصائص الشخصية للأفراد والتي تشكل ثقافتهم الخاص، هذا التناقض الذي يتعرض له الأفراد يجعل الفرد في التنظيم يميل إلى السلبية أكثر من الايجابية، رغم أن هناك عدة وسائل دفاعية تكون الثقافة المهنية للشخصية النامية، ويرى أرجيرس أن الظروف التي يفرضها المحيط التنظيمي خاصة التنظيم القائم على المعايير التقليدية يؤدي بالشخصية الإنسانية في التنظيم إلى الانهيار ولا الانضمام إلى مجموعات العمل الغير رسمية، التي تحميه من ضغوط البيئة التنظيمية المتكررة، ويصبح إنسانا سلبيًا في التنظيم ولا يحس بالانتماء أو المسؤولية، وهو ما يؤثر على ولائه للتنظيم ككل. (1)

(1) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب لطباعة و النشر القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص 135.

VII. تحديد المفاهيم :

إن هذه الخطوة من البحث في البحث العلمي تعرف بالتفكيك والتحديد المفهومي للدراسة، عن طريق التعريف بالمفاهيم المكونة للمفهوم وهو الظاهرة محل الدراسة، ووفق هذا تم التحديد المفهومي للرواسب، والرواسب الثقافية، والولاء، من خلال التعريف اللغوي والاصطلاحي والإجرائي للمفاهيم، والذي يقصد به التعريف حسب الإطار المكاني والزمني للبحث.

1. الرواسب:

يعد موضوع الرواسب من المواضيع ذات الأهمية في مجال السوسيولوجيا بصفة عامة، لكن التناول لهذا الأخير يضل يكتنفه الغموض من حيث التناول والقصد من التناول من طرف العلماء والمختصين، ومن خلال الاطلاع على الموضوع توفرت عدة تعاريف نذكر منها.

يعد الايطالي "باريتو" من الباحثين الذين اهتموا بمفهوم الرواسب، والذي استعمله لتحليل وتفسير الفعل الاجتماعي الغير عقلائي.

ويعرف باريتو الرواسب على أنها « المفهوم القاعدي والجوهري الذي يفسر به السلوك البشري غير المنطقي » (1)

وأهمية المفهوم بالمقارنة من أهمية الضمير الجمعي عند "إميل دوركهايم"، وأهمية البنية الاقتصادية "عند كارل ماركس"، والعصبية عند "ابن خلدون".

سبق وان ذكرنا أن المفهوم يكتنفه الكثير من الغموض عند المؤلفين، "فرويد" مثلا يتناوله كمرادف للعقد البشرية، وسبب هذا اللبس يرجع في الاعتقاد بان المفهوم يتضمن بعض الخصائص التي تتميز بها الغرائز من حيث انه حالة عقلية ثابتة ومستقرة في ذات الفرد، والعواطف من حيث أساس الترابط والتفاعل الاجتماعي، والعقد لأنه حالة سيكولوجية تولد مجموعة من المبادئ لدى الإنسان بفعل عدة عوامل بيولوجية وثقافية ونفسية.

ومن اجل إزالة اللبس عن المفهوم وحصره في إطاره السوسيولوجي وإضافة إلى التعريف السابق لتعريف باريتو يمكن تحديد تعريف مفاده أن الرواسب هي « الحالات العقلية الثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع إلى آخر » (2)

يمكن أن نستنتج من هذا التعريف الرواسب لها بعد اجتماعي وثقافي كون أنها مرتبطة بوجود المجتمع وتختلف تجلياتها من مجتمع إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.

(1) بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، دراسة حالة بابب غاز بغرداية تحت إشراف بوزبرة أخليفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر 2004.2005، ص 89.

(2) المرجع نفسه ص 90.

2. الثقافة:

أما الثقافة وهي المفهوم الثاني المكون للظاهر محل الدراسة فقد اخذ المفهوم اهتمام الكثير من العلماء والمؤلفين، الغربيين والعرب وفيما يلي عرض لبعض التعاريف لهؤلاء المؤلفين.

وقبل أن استهل في عرض التعاريف الاصطلاحية لمفهوم الثقافة سأتطرق إلى معنى الثقافة من الناحية اللغوية فالثقافة لغة وحسب التراث الغربي مشتقة من اللفظ اللاتيني " **colere** " بمعنى الزرع، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها ونباتها وثمارها كما اشتقت من كلمة **celere** لفظة (**cultuo**) وتعني عبادة الآلهة ، بالتالي انصهار الدين والثقافة في التراث الإغريقي. (1)

وفي اللغة العربية تعني كلمة الثقافة في معجم المنجد في اللغة: "التمكن من العلوم والفنون والآداب". (2)

نلاحظ أن هذا التعريف حصر الثقافة على فئة معينة من الناس وهم من تمكنوا من العلوم أو الفنون أو الآداب، فيما يستثنى الباقون من عامة الناس. أما معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فنجد:

الثقافة هي البيئة التي يعيش الإنسان فيها بما فيها من منتجات مادية وغير مادية والتي تنتقل من جيل إلى آخر ، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين، من علوم ومعتقدات و فنون وقيم وقوانين وعادات وغير ذلك. (3)

وفي مقدمة ابن خلدون نجد عرضه للمفهوم في أن " الحيوان لا ثقافة له لذلك كان عدوانيا بطبعه أما الإنسان فهو صانع الثقافة و الذي وهبه الله الفكر واليد ومن خلالهما تنشأ الصنائع وتعمر الأرض" كما ركز ابن خلدون في دراسته على الحضارة واعتبرها هي العمران الثقافي، و بهذا تعد الحضارة عنده المستوى المتطور في مجال الثقافة و ليست مرادفة للنقاة كما يراه البعض من العلماء". (4)

بعد شرح مفهوم الثقافة لغويا سنحاول أن نتعرف على المعنى الاصطلاحي للمفهوم من خلال التعاريف التالية:

• تعريف الثقافة عند الغربيين:

ويمكن حصر عدة تعاريف للثقافة لمختلف العلماء في مجال السوسيولوجيا ومنها:

تعريف " فريديريك تايلور " « ...الثقافة تتضمن المعرفة، والعقيدة، والفن، والأخلاق، والقانون، والعادة، وكل المقومات الأخرى التي يكتسبها الفرد كعضو في المجتمع ». .

(1) علي عبد الرزاق و السيد عبد العاطي، محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية ، دار المعرفة الجامعية 1998، ص 16.

(2) المطبعة الكاثوليكية، المنجد في اللغة، ط 25، دار المشرق بيروت لبنان، 1977. ص 71.

(3) أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، مكتبة بيروت، 1984 ص 92.

(4) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره ص 17.

تعريف "فرانز بواس" « ..تتضمن الثقافة كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها » (1).

ويعرفها الانثرو بولوجي "مالينيفيسكي" « هي الكل المتكامل الذي يشتمل قيما تشتمل على سلع المستهلكين، الموثيق التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة و الأفكار و الحرف الإنسانية والمعتقدات والأعراف » .

ويعرفها الأخ الأصغر لماكس فيبر "الفرويد فيبر" «...هي أشكال روحية تقوم على العواطف، وتتضمن قيم، معايير، عادات، أفكار ، وانطباعات لا يمكن القول عنها بأنها صحيحة أو غير صحيحة وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافها من مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى »

أما "الآن توران" فيعرفها وفقا لثلاثة عناصر تكون نظريته التاريخية للثقافة « الثقافة هي حركة تاريخية مستمرة، تتكون من أسلوب المعرفة والتراكم وصيرورة التراكم » (2).

❖ تعريف الثقافة عند مالك بن نبي:

يعد مالك بن نبي من الباحثين الذين أولوا اهتماما كبيرا لمفهوم الثقافة لأهمية الثقافة ومن خلال الأهمية يعرفها في كتابه مشكلات الحضارة من اجل التغيير « الثقافة في كل الأوقات الحرجة في التاريخ تكون طوق النجاة للمجتمع حين يتعرض لخطر الغرض » (3).

ويشرح في مؤلفه حين تناول مكونات الثقافة بصيغة شبيهها بالمصنع، حيث يقول أن لها مكون الثقافة تقدم منتجات فرعية كاللباس والرموز ومنتجات أساسية كالفكر والأخلاق والقيم وكلها منتجات تعبر على الثقافة وليست الثقافة في حد ذاتها.

ويعرفها في مؤلفه تأملات أن الثقافة « ليست مجرد علم يتعلمه الإنسان في المدارس ويتعلمه في الكتب، فهي تحمل السلوك ... الناتج عن الوسط الذي تتكون فيه شخصية الفرد، والذي يكون الجو العام الذي يحدد دوافع الفرد وانفعالاته وصلاته بالناس والأشياء..... إن الثقافة هي الجو المشتمل على أشياء ظاهرة، مثل الأوزان والألحان والحركات، وعلى أشياء باطنه كالأذواق والعادات والتقاليد، بمعنى أنها الجو العام الذي يطبع أسلوب الحياة في مجتمع معين وسلوك الفرد فيه بطابع خاص » (4)

ومن ناحية أخرى وفي كتابه شروط النهضة يعرفها من الجانب العملي لها على أنها « مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا النحو هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته » (5)

(1) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006، ص 97.

(2) بن عيسى محمد المهدي، المرجع سبق ذكره، ص.ص. 75. 78. 77.

(3) مالك بن نبي، مشكلات الحضارة من اجل التغيير، دار الفكر المعاصر دمشق سوريا 1998، ص 55.

(4) مالك بن نبي، مشكلات الحضارة تأملات، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان، ط1، 1979، ص 147.

(5) مالك بن نبي، مشكلات الحضارة شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي عبد الصبور شاهين، دار الفكر سورية 1986، ص 83.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الثقافة هي مجموع الأفكار والقيم والتقاليد والرموز التي تطبع الفرد وتوجه سلوكه، والتي اكتسبها من خلال التفاعل بمحيطه الاجتماع والثقافي من خلال شبكة اتصال ثقافية.

3. الرواسب الثقافية:

أما الرواسب الثقافية وهي المفهوم والظاهرة محل الدراسة، فلعدم وجود تعريف تقصد المفهوم مباشرة ومن خلا النظرة الفكرية المأخوذة من تعريف الثقافة والرواسب، وحسب الإطار الزمني والمكاني للدراسة تم تحديد تعريف إجرائي وميداني حسب الدراسة مفاده أن الرواسب الثقافية في التنظيم التي يقصد الباحث من خلال البحث دراستها:

هي « تلك الأفكار والاتجاهات والتقاليد والقيم التي توجه سلوك الأفراد والتي بقيت سائدة في كل من الادارة أي التنظيم وأفراد المجتمع المتعاملين مع التنظيم ولم تتغير عبر عدة مراحل زمنية، حيث من شأنها أن تتعارض مع ثقافات الأفراد التابعين إلى التنظيم والذين يحملون قيم ومعايير مختلفة، تعارضها تلك الرواسب الشائعة والتي يحدث من وراء هذا التعارض عدة ظواهر كالصراع وانخفاض الولاء »
 أوهي « الثقافة التنظيمية السائدة التي تتميز بالاستاتيكية في خاصيتها نتيجة لتوارث مكوناتها عبر الأجيال المختلفة، والتي تفرض مناخا تنظيميا معيناً يتميز بالجمود وصعوبة التعامل والصراع والتناقض الذي يؤثر بشكل سلبي على اتجاهات الموظفين كإخفاض الروح المعنوية والولاء للتنظيم » .

4. ولاء الموظفين:

إن لكلمة الولاء *loyalty* مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة يعني العهد، و القرب و النصر، والمحبة و الالتزام⁽¹⁾.

و يعني أيضا الانتماء *dévoition* أو الشعور بالانتماء *feeling of belonging nées* و الانتساب، و عندما نقول للأبناء ولاء لأبائهم أي انتمائهم و إخلاصهم لهم.⁽²⁾

أما اصطلاحاً فهناك العديد من التعاريف التي قدمت للولاء العمالي و من أبرزها نذكر ما يلي:

هو « حالة يتمثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة، و يرغب الفرد في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ».⁽³⁾

(1) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع دون ذكر البلد، 2003، ص 118.
 (2) خلف سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2007، ص 86.
 (3) موسى اللوزي، نفس المرجع سابق، ص 119

ويعرف بأنه "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، و الرغبة القوية في البقاء في التنظيم، و قبول القيم و الأهداف الرئيسية لتنظيم". (1)

ويعرفه ماكس فيبر من خلال مميزاته "بأنه ولاء الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية و يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها و ذلك لما توفره له من احترام و أهمية، أي أن الموظف يستمد من وظيفته قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي". (2)

و قدم سيمون مفهوم الولاء العمالي "باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرار حيث يدفع الفرد لمحاولة الاختيار بين البدائل أي اختيار البديل الذي يحقق مصلحة التنظيم الذي ينتمي إليه" (3).

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نعرف الولاء العمالي انه استعداد العمال لقبول الأهداف و السياسات المسطرة من التنظيم، والرغبة في البقاء في الوظيفة، و العمال الذين يتميزون بالولاء يسلكون سلوك ايجابي يتوافق و أهداف التنظيم و يتميزون بالخصائص التالية:

- _ أكثر استعداد لقبول أهداف و قرارات التنظيم.
- _ أكثر تجاوبا و اتصالا مع أعضاء التنظيم.
- _ أكثر ترحيبا للاتصال مع الأعضاء.
- _ أكثر استعدادا للعمل على تنفيذ الأهداف و القرارات الهامة.
- _ يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد و استحسان من طرف أعضاء التنظيم.

VIII. الدراسات السابقة:

نظرا لتمييز الموضوع بأنه جديد ولم يتم تناوله من قبل فقد ندرت الدراسات السابقة حول الموضوع حسب الاطلاع الشخصي للباحث في الجامعة وخارج الولاية وعبر الانترنت حتى في بحر المعرفة، لكن عدم توفر دراسات سابقة حول الموضوع لا يمنع الاعتماد على دراسات سابقة مشابهة أو قريبة من الموضوع محل الدراسة، وحسب الاطلاع الشخصي تم الحصول على ثلاثة دراسات سابقة اثنان جزائريتان وواحدة أجنبية، حول الولاء والقيم والثقافة.

أما الدراسة الأولى والمتعلقة بالولاء فهي دراسة لفريد رآهم والتي كانت تحت عنوان **ضغوط العمل وعلاقته بالولاء التنظيمي**، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية و التي أجريت بالمركب لمنجمي

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسن جواد، **الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية**، دار البارودي للعلمية، عمان الاردن 2010، ص 426.

(2) علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 35.

(3) المرجع نفسه، ص 201

للفوسفات بجبل العنق و كانت سنة 2008، و انطلق الباحث من إشكالية: ما علاقة ضغوط العمل بالولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسة محل الدراسة.

أما التساؤلات الفرعية:

- 1- ماهي مستويات ضغوط العمل لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 2- ماهي مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة
- 3- ما العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي
- 4- هل تختلف درجات ضغوط العمل و درجات الولاء التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة محل الدراسة باختلاف المتغيرات الشخصية و الوظيفية.

أما عن الفرضيات فهي:

الرئيسية: هناك علاقة ارتباط سلبية ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي.
أما عن الفرضيات الفرعية:

- 1- يشعر عمال المركب المنجمي بمستوى مرتفع لضغوط العمل.
- 2- يشعر عمال المركب المنجمي بمستوى منخفض لضغوط العمل.
- 3- يؤدي ارتفاع ضغوط العمل إلى انخفاض ولاء العاملين بمؤسستهم.
- 4- تؤدي الاختلافات الشخصية و الوظيفية إلى اختلاف مستويات ضغوط العمل و الولاء التنظيمي الذي يشعر به العاملون في المركب. (1)

أما بالنسبة لمنهجية الدراسة فقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي، أما الأدوات التي اعتمدها فنجد الاستبانة، مقياس ألفا نباح، معامل ارتباط بيرسون، أما العينة فقد كانت 150 عامل.

وكان الهدف العام للدراسة هو معرفة العلاقة بين ضغوط العمل و الولاء التنظيمي لدى العاملين في المركب المنجمي.

وفيما يخص النتائج التي توصل إليها الباحث فنجد أنها أثبتت وجود مستوى مرتفع لضغوط العمل التي يشعر بها العاملين بالمركب المنجمي مسبباتها بيئة العمل المادية.

وجود مستوى منخفض للولاء التنظيمي الكلي بين العاملين اخفضها الولاء المعياري ثم الاستمراري و اقلها العاطفي. (2)

(1) فريد رآهم، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة مقدمة شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف صلح فلاح، معهد العلوم التجارية و الاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسه الجزائر، 2007-2008 ص. 5، 6.
(2) نفس المرجع السابق ص 135.

وفيما يخص الثقافة فقد تم الاعتماد على أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع فرع علم اجتماع التنمية، لالعقبي الأزهر تحت عنوان القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، الدراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل ب بسكرة، أجريت الدراسة في عام 2008-2009 تحت إشراف سفاري ميلود، بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة منتوري قسنطينة.

انطلق الباحث من إشكالية مفادها ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيها بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير.

اعتمد الباحث للإجابة على سؤال الإشكالية على فرضية عامة وثلاث فرضيات متفرعة، أما الفرضية العامة فصيغة على النحو التالي، تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدان بين العمال داخل المصنع،

أما الفرضيات الفرعية فهي:

- 1- تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
- 2- تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
- 3- يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.(1)

من خلال الفرضيات والإشكالية المطروحة حدد الباحث جملة من الأهداف تكمن في:

- 1- تحديد العوامل والمتغيرات الواقعة خارج المنظمة والتي تحدد الإطار المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخارجية .
- 2- تحليل ما تحدثه البيئتان الاجتماعية والثقافية -بوصفهما بيئتان فرعيتان من البيئة الخارجية- من تأثيرات على سلوك العاملين داخل المنظمة.
- 3- بيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية.(2)

(1) العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص علم الاجتماع والتنمية، تحت إشراف سفاري ميلود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2008-2009 صص 16.18.

(2) المرجع نفسه ص 18.

وفيما يخص نتائج الدراسة فإن الباحث بعد الدراسة الميدانية وحس الفرضيات المطروحة تحصل على مجموعة من النتائج هي:

- 1- أن العلاقات الغير رسمية تميل في تشكيلها إلى مراعاة التجانس في الخصائص والظروف الاجتماعية.
- 2- القيم الاجتماعية المحلية تأثير إلى حد بعيد على تصرفات الرؤساء ونمط تعامله مع مرؤوسيه.
- 3- أن مظاهر الصداقة والعلاقات غير الرسمية بين مختلف الفئات المهنية، والتي تحدد نطاق العلاقات الرسمية وإنما تعكس سيطرة الضوابط الاجتماعية غير الرسمية كالعادات والعرف على سلوك العاملين. (1)

أما الدراسة الأجنبية فهي لعالم النفس الهولندي " هوفستيد " والتي أجرى خلالها مجموعة من الأبحاث في تهدف في الأساس إلى اكتشاف تأثير الثقافات الوطنية على الممارسات التنظيمية في مختلف الفروع التابعة لشركة "هيرميس" الأمريكية التي لها فروع في 100 دولة، انطلق هوفستيد من افتراض مفاده انه يوجد اختلافات في الثقافة الوطنية للمجتمع مع الثقافة السائدة في التنظيم، وقد صنف خصائص الثقافات الوطنية في مختلف بلدان العالم من خلال أربعة أبعاد هي:

1. الفاصل الرتبوي: وتعني مسافة السلطة بين الرئيس والمرؤوسين .
2. تجنب حالة عدم التأكد: وهي درجة تفضيل أفراد المجتمع للحالات الر وتينة .
3. الذكورية: وتعني اعتماد المجتمع على التوزيع الجنسي للمناصب .
4. الفردوية: وتعني درجة تفضيل أفراد المجتمع داخل التنظيم للعمل الفردي أو العمل في جماعة.

لخص هوفستيد إلى مجموعة من النتائج من الأبحاث التي أجراها بين عامي (1967.1973) إلى أن الثقافات ذات الفاصل الرتبوي الكبير تفضل وتشجع التوجه نحو تصميم المنظمات البيروقراطية، من خلال تأكيدها على مركز السلطة كفرنسا مثلا وهو الجهاز الذي درسه ميشال كروزيه أيضا، كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافات صراع خفي بين المدير والمرؤوسين وشك دائم بين الطرفين، وعلى العكس من ذلك نجد البلدان ذات الفاصل الرتبوي القليل (السويد) تفضل اللامركزية، وهي تترجم التسلسل الرتبوي على انه عدم المساواة وينشأ نتيجة للاتفاق والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين. (2)

(1) نفس المرجع السابق، ص 237.

(2) رونو سان سوليو، علم اجتماع المؤسسة، الفصل الثاني، ترجمة الأستاذ بن عون زوبير أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الاغواط، منشور عبر الانترنت الموقع www.Djelfa.info/vf.com، يوم 14.04.2011 ص ص 9.8.

مناقشة وتقييم:

إن الهدف من اعتماد الدراسات الثقافية يكمن بشكل رئيسي في مقارنة النتائج للدراسات وتحديد الباحث للجوانب التي يمكن أن تضيفها دراسته في الموضوع الذي تناولته الدراسات السابقة، إضافة إلى هذا فالدراسات السابقة تفيد الباحث وتساعده على بناء الأدوات التي يتم من خلالها جمع البيانات، وتساعد في كثير من الجوانب متعلقة بالجانب النظري أو الميداني، وعليه فإن الدراسات التي سبق عرضها ركزت على جوانب معينة في دراسة ظاهرة الولاء والثقافة، فدراسة **فريد رآهم** مثلا ركز فيها الباحث على التأثير السلبي لضغوط العمل على الولاء، وهنا نجد أن الظاهر ذات طابع تنظيمي والإضافة التي تضيفها الدراسة هي ربط ظاهرة الولاء لدى الموظفين بظاهرة ثقافية، والمتمثلة في الرواسب الثقافية، أما دراستي **العقبي الأزهر** ودراسة **هوفستيد**، فقد ركزتا على المتغيرات الخارجية للثقافة والموجودة في المحيط الاجتماعي والثقافي للعمال في المجتمع وتأثيرها على السلوك والإجراءات والممارسات في التنظيم، أما الدراسة التي أقوم بها فهي تختلف في الإطار المكاني للظاهرة الثقافية، حيث جمعت بين الموجهات الثقافية الراسبة لدى كل ن أفراد المجتمع والشائعة في التنظيم والتي تؤثر بشكل طردي على ولاء الموظف تجاه التنظيم الذي يتفاعل في بيئته بتلك الرواسب، إضافة إلى هذا فالدراستين تناولنا الفرد الموظف كمؤثر من خلا الموجهات القيمية التي يحملها من المجتمع، أما دراستي فقد تناولت الفرد كمؤثر ومتأثر بهذه الرواسب وإضافة إلى هذا فإن الدراسة التي أجريتها إضافة شيا آخر وهو العلاقة التفاعلية بين كل من الثقافة الموجودة في التنظيم و الثقافة الصادرة إليه من خلال افراد المجتمع، حيث أن للثقافة الموجودة في التنظيم تأثير على تكوين ثقافة الأفراد في المجتمع والتي يتعامل وفقها الأفراد وتحدد سلوكهم في التعامل مع افراد التنظيم.

التفصيل الثاني

المراد السبب

التعريف



الفصل الثاني الرواسب الثقافية

تمهيد

I. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية

II. عناصر ومكونات الرواسب الثقافية

III. أنواع الرواسب

IV. مصادر الرواسب الثقافية

V. استقراء لمراقبة سوسيولوجية حول الموضوع

خلاصة

تمهيد:

يهدف الفصل الثالث إلى التغطية النظرية لظاهرة الرواسب الثقافية، من أجل تكوين نظرة عن الموضوع، وسنحاول في هذا الفصل من خلال العرض النظري للرواسب الثقافية، الإحاطة بالموضوع من خلال العرض النظري بهدف توضيح صورة لرواسب الثقافة والمقصود بها والتعرف على مكوناتها من خلال تناول خمسة عناصر أساسية، يرى الباحث أنها كافية لتوضيح الصورة حول الظاهرة، وهي أنواع الرواسب، ومكونات الرواسب الثقافية، ومصادر الرواسب الثقافية، وخصائصها إضافة إلى مستوياتها، وكذلك حاول البحث في هذا الفصل استقراء بعض النظريات التي يصب اهتمامها في عناصر قريبة من الموضوع لأنه جديد ولم يتم تناوله من قبل، لنختتم الفصل في الأخير بخلاصة حول الفصل.

I. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية:

1. خصائص الرواسب الثقافية:

بما أن الظاهرة تأخذ الطابع الثقافي فإن خصائصها من خصائص الثقافة وخصائص الرواسب الثقافية يمكن حصرها في سبعة خصائص وهي:

1-1 الرواسب الثقافية إنسانية واجتماعية: باعتبار أن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي

يستطيع أن يفكر وينتج الأفكار ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة المحيطة به، والتحكم فيها بفضل ابتداعاته، ولعل المغزى هو ما أشار إليه كارل ماركس عند تعريفه للعمل حين أكد أنه صراع مع الطبيعة، وأن مختلف الأفكار والأدوات التي يستعملها الإنسان للتكيف مع طبيعته هي من نتاجات الثقافة الفكرية والمادية أو كما عبر عليها مالك بن نبي معالم الحضارة.

1-2 الرواسب الثقافية قابلة للاكتساب: عن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين

الجماعات، يقوم الإنسان باكتساب المكونات الثقافية، وقد تكون الثقافة التي اكتسبها الفرد من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى.⁽¹⁾

إن ظاهرة الاكتساب لمكونات الثقافة يجعلها أكثر عمومية وقابلة للتوريث، وهو ما تم الكشف عليه من خلال التحليل السوسيولوجي والإحصائي للبيانات الميدانية، فيما يخص قيم احترام الوقت، ووفق ظاهرة التعلم الوظيفي، وكذا نظرة أنتوني دونز الذي يؤكد أن خصائص التنظيم البيروقراطي تأخذ نفس خصائص الأفراد الذين يحتلون أهم المناصب انظر الجدول رقم (07) ص 88.

1-3 الاستمرارية: تتسم الرواسب الثقافية وحسب الخاصية السابقة بالاستمرارية، فالسمات الثقافية

تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو التنظيمات من تغيرات في البيئة، إلا أن الثقافة تبقى رغم فناء الأجيال لتتوارثها الأجيال، لتصبح جزءا من ميراث الجماعة.

ويساعد على استمرار الثقافة قدرتها على الإشباع، وتزويد الأفراد الحد الأدنى من التوازن وهذا التوازن هو الذي يدعم القيم والخبرات والمهارات.⁽²⁾

1-4 التراكمية: يترتب عن رسوب الثقافة استمرارها وتراكم سماتها خلال أجيال عدة، ومدة طويلة،

وتتعدد وتتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية من الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطرق التي تتراكم بها خاصية ثقافة أخرى، فاللغة مثلا أو الحذقة اللفظية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة

(1) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004، ص. ص. 107-108.

(2) عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية ببيروت 1988، ص 85.

مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (1)

5-1 القابلية للانتشار: يتم انتقال العناصر الراسبة في الثقافة بطريقة انتقالية عفوية أو واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة إلى ثقافة أخرى، تنتشر الثقافة التنظيمية الراسبة داخل المنظمات الإدارية والوحدات الإدارية، كما أن انتقال الهياكل التنظيمية والإجراءات والأنماط القيادية يتم بصورة أسرع من انتقال المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك.

6-1 التكاملية: تميل المكونات الراسبة في الثقافة إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسقا ثقافيا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، لتحقق التكيف مع المتغيرات المختلفة. (2)

7-1 القابلية للتغيير: أن الحديث عن التغيير في مكونات الرواسب الثقافية يدفعنا إلى تناول التغيير بشيء من التحفظ، فالتغيير على مستوى العناصر الثقافية الراسبة يكون بطيئا ومرتبطة بظروف عدة، ومن خلال أن إقبال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة والتقنيات، يجعل مقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، وهو ما يجعل التغيير الثقافي أسرع في الشق المادي مقارنة بشقها المعنوي. (3)

2. مستويات الرواسب الثقافية:

يمكن تصنيف مستويات الرواسب الثقافية وفقا لاعتبارين الأول ضيق النطاق والثاني واسع النطاق، وفقا بتفرع الرواسب حسب تفرع الثقافات الموجودة داخل وخارج التنظيم.

1-2 الاعتبار الأول: يأخذ هذا الاعتبار الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافات الفرعية الموجودة داخل التنظيم، ووفقا لهذا الاعتبار يمكن تصنيف ثقافتين فرعيتين:

* **الثقافات الفرعية أو ثقافة المجموعات:** حيث يكون لكل مجموعة عمل - إذا كانت المنظمة موجهة بالمهام وفرق العمل - أو كل قسم من الأقسام - إذا كانت المنظمة ذات هياكل هرمية سلطوية - رواسب ثقافية خاصة بها والتي قد تتعارض أو تتكامل مع بقية الثقافات الأخرى بالشكل الذي يؤثر على النظام ككل.

* **ثقافة الوظيفة:** إن الرواسب الثقافية الخاصة بالمنظمة تحددت أطرها وتشكلت من داخل المنظمة ولها صفة الاستمرار، لكن الرواسب الثقافية المرتبطة بالوظيفة قد تختلف عن خصائص الثقافة ككل، حيث أن المهام المرتبطة بالوظيفة متغيرة ومتطورة، لذلك فالثقافة المرتبطة بالوظيفة هي ثقافة يمكن استقدامها داخل المنظمة أو التنظيم، فميرمجو الحاسبات مثلا لديهم لغتهم وسلوكياتهم وخبراتهم المرتبطة بالوظيفة،

(1) إسماعيل زكي محمد، الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار الثقافة العربية الدوحة 1986، ص 93.

(2) ماجدة العتيبة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط2، دار الشروق عمان الأردن 2003، ص 326.

(3) محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية 2005، ص 22.21.

فإذا تم استحداث وظيفة مبرمج حاسبات داخل الهيكل التنظيمي فمعنى ذلك استقدام ثقافة مختلفة، تحمل رواسب ثقافية موجهة للسلوك مختلفة أيضا. (1)

2-2 الاعتبار الثاني: يأخذ هذا الاعتبار الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافات الفرعية الموجودة خارج التنظيم، ووفقا لهذا الاعتبار يمكن تصنيف ثقافتين فرعيتين:

* **الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافة الوطنية:** إن الرواسب الثقافية التي يتميز بها مجتمع عن آخر، تلعب دورا هاما في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكيات المكتسبة والخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضماني. (2)

أي أن لها اثر كبير في تحديد آليات الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية التي تميز المجتمع الذي تتواجد فيه، ويؤكد العالم الهولندي "هوفستيد" في دراسات أجراها حول الثقافات الوطنية في مختلف بلدان العالم، والتي تتكون حسبه من أربعة مكونات مسافة السلطة، الذكورية، والفرسانية، ودرجة تفضيل أفراد المجتمع للحالات الروتينية، أن هذه العناصر الثقافية تؤثر على الإجراءات والممارسات داخل التنظيم. (3)

* **الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافة الجهوية:** للمتغيرات الثقافية الراسبة والتي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة أو التنظيم تأثير على الثقافات الموجودة فيه، ومثال ذلك ثقافة العشيرة وثقافة الجهة وثقافة المنطقة وعدة رواسب موجودة على مستويات الثقافة الفرعية.

إن الثقافتين الفرعيتين السابقتين يشكلان محيطا ثقافيا خارجيا لأي تنظيم، وتترك أثرها على النسق الثقافي، كذلك للمنظمة استقلالية وهوية خاصة بها، تتفاوت حسب درجة قوة المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة وقوة تشكل هذا النسق الثقافي في حد ذاته من جهة ثانية، وللثقافة الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية النوعية التي تشكل نشاط التنظيم، هذه الثقافات لها دورها في تحقيق الشعور بالانتماء للمهنة أو لقطاع أو للتنظيم. (4)

لكن الرسوب بشكل متناقض لهذه المكونات يؤدي إلى عكس ما تم ذكره، وهو ما تم التوصل إليه من خلال الجانب الميداني انظر نتائج تحليل الجدول (22) ص 100 .

(1) أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر 2008 ص 49.

(2) طاهر محمد منصور ألغابي و وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن 2007. ص 296.

(3) رونو سان سوليو، مرجع سبق ذكره ص 10.

(4) طاهر محمد منصور ألغابي، نفس المرجع السابق ص 296.

II. عناصر ومكونات الرواسب الثقافية:

إن الرواسب الثقافية تتكون من عناصر عدة أنتجت الثقافة، تلك الثقافة التي أخذت طابع الرسوب أي عدم الديناميكية في عناصرها ومكوناتها أما العناصر المكونة للثقافة الراسبة فهي العناصر المادية والغير مادية :

1. المكونات المادية للرواسب الثقافية : وتتمثل في العناصر المادية الراسبة التي أنتجتها أو تنتجها الثقافة وأهمها الرموز، تضم الرموز المظهر الخارجي للتنظيم بما فيه من النمط الخاص في المباني والأثاث والظروف الفيزيائية، وكذلك المظهر الخارجي للموظفين المتمثل في اللباس الذي يعبر عن الوظيفة ام لا، ويرتبط الموظف بالرمز ارتباطاً وثيقاً بما يعبر عن هويته من خلال الهوية الموجودة في التنظيم. (1)

2. المكونات غير المادية: وهي المكونات الغير ملموسة للثقافة والتي رسبت في أذهان الأفراد في التنظيم أو الأفراد خارج التنظيم، أي المتعاملين مع التنظيم والتي تخص الرواسب الصادرة للتنظيم من طرف الثقافات الفرعية الموجودة في المحيط الثقافي للتنظيم، وهذه العناصر كآلاتي:

1-2. الأساطير: وهي الخرافات الراسبة في أذهان أفراد التنظيم، وهي كل ما يروى من قصص وحكايات عن التنظيم والتي يسردها الأفراد الذين يحتلون أهم المناصب في التنظيم، أو الأفراد ذوي الأقدمية في التنظيم والذين يحملون قيم الولاء والانتماء للتنظيم، وتعمل الأساطير على المحافظة على القيم وترسيخها في المنظمة.

2-2. الطقوس والشعائر: تعرف الطقوس على أنها التعبير المتكرر للأساطير عن طريق أنشطة منتظمة ومبرمجة يقوم بها الأفراد، كما يمكن اعتبارها مجموعة السلوكيات التي يتم تكرارها بانتظام وفق معايير محددة من طرف الأفراد سواء داخل التنظيم، أو الأفراد من خارج التنظيم أي الطقوس التي يمارسها المتعاملون مع التنظيم والتي توجه سلوكهم اللفظي والقانوني مع الموظفين. (2)

إن الطقوس وتكرارها يعبر عن رسوب الموجهات الثقافية والقيمية للسلوك الإنساني في التنظيم، حيث وحسب اعتماد السلوك اللفظي أو الحذقة اللفظية كمثال عن الطقوس، تبين من خلال الجانب الميداني تكرار نفس السلوك وأصبحت مناسك للموظف أو المواطن للتعامل أثناء العلاقة الوظيفية بين الموظف والمواطن أو بين الموظفين أنفسهم داخل التنظيم، وتبين من خلال المعاشية للظاهرة أن الألفاظ المتداولة غير إدارية وتعبر عن ثقافة السوق.

(1) محمد قاسم القرويت، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000 ص 186.

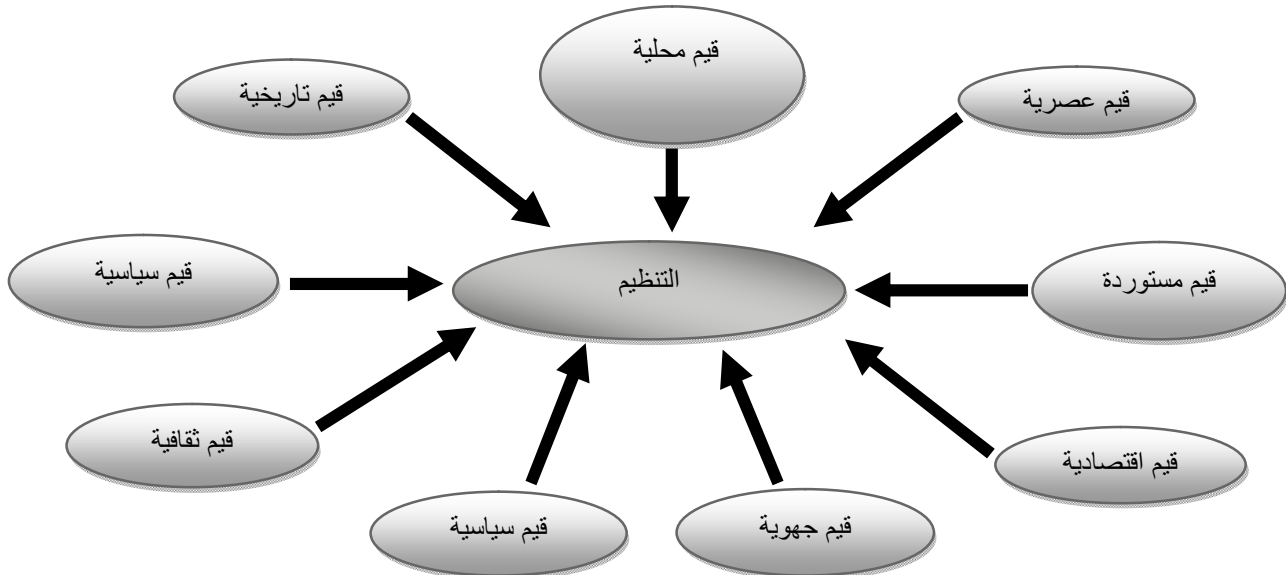
(2) رونو سان سوليفو، نفس المرجع السابق ص 04.

2-3. القيم: وهي أهم العناصر المكونة للرواسب الثقافية والثقافة بشكل عام، حيث حظية القيم باهتمام الكثير من الباحثين، وهي المحك والإطار المرجعي الذي يحتكم إليه الفرد أثناء المفاضلة والمفارقة، عموماً حضي المفهوم باهتمام الباحثين في مختلف مجالات العلوم الإنسانية.

ومن بين التعاريف المقدمة لتوضيح معنى القيم المرتبطة بمجال السوسيولوجيا نجد أن القيم من خلال نظرة علم الاجتماع هي " عملية التقييم التي تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب، وفي ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانيات لتحقيق هذه المصالح من جانب أخرى". (1)

عموماً إن رسوب القيم في أذهان الأفراد المنتمين إلى المحيط التنظيمي الثقافي هو الذي يخلق المشكلة التي تستدعي التحليل والمناقشة، وخاصة عندما ترسب القيم بشكل متناقض بين الثقافات الفرعية المختلفة داخل أو خارج التنظيم، والتي تم التعبير عنها في البحث من خلال أبعاد الثقافة القانونية لكل من أفراد لتنظيم والمجتمع، وكذا قيم احترام الوقت لدى الموظفين، واحترام الموظف والقوانين من طرف أفراد المجتمع، وهي أبعاد احتواها كل من دليل الملاحظة و استمارة الاستبيان (انظر ملاحق المذكرة) .

بعد التحديد النظري والإجرائي لأبعاد القيم الراسبة في المحيط الثقافي للتنظيم سنحاول الحديث الآن عن تناقض القيم الموجودة على مستوى الأنساق المشكلة لمحيط التنظيم، وانعكاساته، حيث يمكن ربط الأنساق بالثقافات الفرعية الموجودة في البيئة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي: (2)



الشكل رقم (01) يبين القيم السائدة في المحيط التنظيمي.

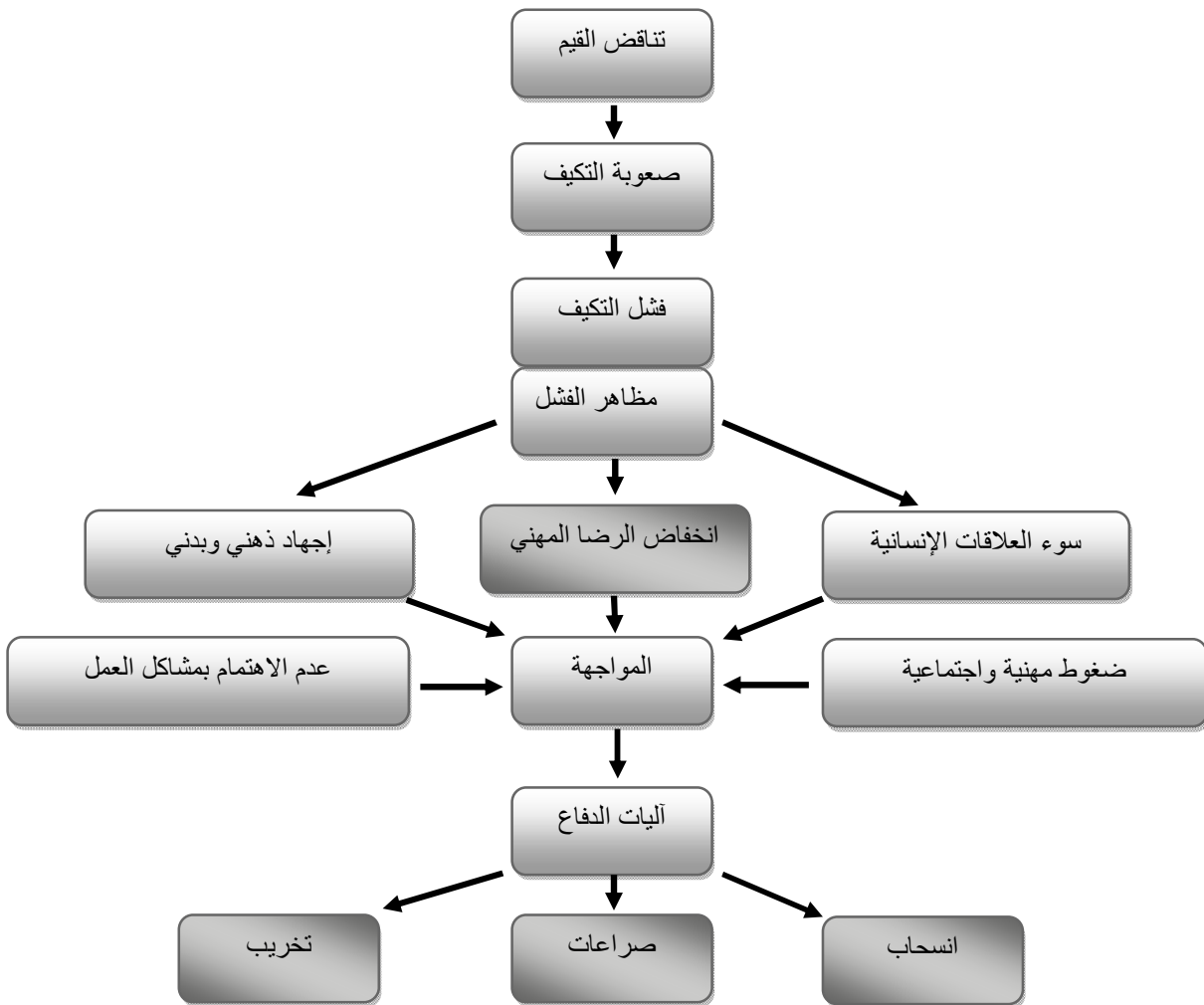
(1) عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، 1990 ص 33.

(2) بوفجلة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت 1999 ص 43.

كل تلك القيم المذكورة والموجودة في محيط التنظيم والتي رسبت بشكل متناقض فيما بينها، وفي إطار التفاعل المفروض باعتبار التنظيم نسق ثقافي وقيمي مفتوح على البيئة المحيطة به، تأثر وتتبع على عدة متغيرات للتنظيم، منها صعوبة التكيف وفشله نتيجة الرسوب أو السناتيك و غياب الديناميكية .

ويمكن توضيح الانعكاسات للتناقض القيمي، كنتيجة للفشل في التكيف من خلال سوء العلاقات الإنسانية، وانخفاض الرضا الذي بدوره يؤدي إلى انخفاض الولاء والانتماء، وكذا يشكل ضغط لدى الموظف من جراء التناقض بين قيمه والقيم السائدة في التنظيم أو الصادرة إلى التنظيم، ومن خلا النظرة "الارجيسية" للشخصية وباعتبار التنظيم والأفراد شخصية وهوية ففي حالات التناقض للشخصية آليات للدفاع أثناء مواجهة التناقضات.

وهي ثلاثة حسب التقدير العام أما الصراع، وأما الانسحاب، وإما التخريب، وكلها حالات تعبر عن عدم الولاء والانتماء، والذوبان القيمي للرواسب مع التنظيم، وهذا في غير صالح التنظيم عموما يمكن توضيح ما سبق ذكره من خلال الشكل الآتي: (1)



الشكل رقم (02) يبين انعكاسات التناقض القيمي على التنظيم

(1) نفس المرجع السابق ص 37.

نلاحظ من العرض السالف لمكونات الرواسب الثقافية أن العرض يتصف بالعمومية، وفي تصنيف حسب معيار آخر، يخص المكونات داخل التنظيم والذي يعبر عن عناصر الثقافة الراسبة في التنظيم، ويمكن حسب هذا الاتجاه إحصاء عشرة عناصر :

1. **منهجية التنظيم:** وهي التي تحدد ما هو اتجاه التنظيم المستقبلي، وما الذي ترغب في تحقيقه .
 2. **نظم التحكم:** وهي مجموعة القواعد الراسبة التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل .
 3. **الهيكل التنظيمي:** والذي يمثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.
 4. **الدلالات والرموز المتداولة بين أفراد التنظيم:** والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال.
 5. **خطوات العمل وروتينيته:** وهو ما يعرف بمناسك العمل وهو ما تم التعرض إليه في العنصر السابق من هذا الجزء.
 6. **القصص والحكايات المتداولة:** وهي القصص المتوارثة التي تخص سمعة وبطولات وانجازات التنظيم.
 7. **مراكز السلطة التنظيمية:** وهي الرواسب التي تحدد من يتخذ القرارات في التنظيم .
 8. **الاتصالات:** ويقصد بها طريقة أو نمط الاتصال الراسب داخل التنظيم ومدى تحقيقه للتبادل .
 9. **المكافأة والتحفيز:** وتتمثل في النظام السائد للثواب المادي أو المعنوي، فالتحفيز من المتغيرات المهمة في زيادة الشعور بالولاء والانتماء للتنظيم، لأنه يخلق الشعور بالإنجاز لدى الفرد ما يدفعه لتقديم الجهد ومضاعفته .
- وعلى العكس تماما إذا لم يكن هناك نظام للتحفيز والمكافآت، حيث تبين من الجانب الميداني أن الموظف دائما يتظاهر بالتعب ولا يعتبر أهداف التنظيم على أنها أهدافه، كما انه غير مستعد للتضحية الشخصية من أجل مصلحة التنظيم، ولعلها كلها من نتائج غياب التحفيز والاعتراف بالإنجاز، فيصبح الفرد بهذا غير مكترث إذا كان موظفا ملتزما أولاً، انظر الجدول (31.32.33 ص.ص).

10. **لغة المنظمة:** وهي بكل بساطة اللغة أو الحدقة اللفظية الشائعة في التنظيم، والتي تميزه عن باقي التنظيمات، فمثلا اللغة المستعملة في التنظيمات العسكرية تتميز عن كل التنظيمات الأخرى .⁽¹⁾

من خلال العرض للعناصر المكونة للرواسب الثقافية يتبين لنا أن المكونات توزعت من خلال اعتبارين، الأول داخل التنظيم، والثاني داخل وخارج التنظيم، وهو ما يشير إلى المصادر المعبرة عن أنواع الرواسب الثقافية، وفيما يلي ومن خلال العنصر الموالي سيوضح الباحث مصادر الرواسب الثقافية والتي تحدد أنواع الرواسب الثقافية.

(1) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره ص. ص. 70.69.68 .

III. أنواع الراسب :

يعد الباحث الإيطالي وعالم الاجتماع باريتو من الباحثين الذين اهتموا بموضوع الرواسب، وذلك لتحليله وكغيره من العلماء في مجال السوسولوجيا للفعل الاجتماعي، والذي ذهب في تفسيره إلى عكس ما جاء به غيره كماكس فيبر الذي حدد الفعل الاجتماعي وفقا لتصور مفاده الفعل العقلاني، حيث ذهب باريتو إلى أن الفعل الاجتماعي نوعين، الأول عقلاني والثاني غير عقلاني والذي توجهه الرواسب الموجودة في أذهان الفاعلين، ويستعمل الفاعل المشتقات للرواسب لتبرير فعله، وفي دراسته للرواسب حدد باريتو سنته أنواع للرواسب يتوقف عليها الفعل غير العقلاني وهي:

1. راسب التكامل والترابط **Résidu de combinaison**: يعبر هذا الراسب على الميل والقدرة التي يتميز بها بعض الأفراد دون غيرهم في الربط والتنسيق بين الأشياء والعناصر المشتقة، وبذلك يتجلى هذا الراسب في قدرة العامل على الإبداع والابتكار.
2. راسب استمرار الجماعة والتجمعات: حسب هذا الراسب أن صفة الفرد ككائن اجتماعي ليست عملية عفوية اقتضتها عوامل اقتصاديو أو عوامل تربوية، إنما هي عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري حتى تستمر العلاقات بين الفرد والآخرين، هذا ما يعطي البعد الاجتماعي لمختلف الرواسب التي تخص الفرد ويتضمن الراسب عناصر، دوام العلاقات بي الشخص والأشخاص الآخرين، والعلاقات الأسرية والقريبة، والعلاقات بين الأماكن التي يكون الشخص قد ارتبط بها، والعلاقات الطبقية والنخبوية وهناك الكثير من العناصر الأخرى.
3. راسب الحاجة إلى التعبير عن العواطف بسلوك خارجي: ويدخل في نطاق هذا الراسب صياغة التبريرات العقلية أو التعبير عن الذات، وظيفته ربط الإنسان من داخله بالوجود الاجتماعي الخارجي ومن مظاهره اللجوء إلى طقوس معينة مثل التصفيق أو صيحات الغضب، التعبير عن العواطف بأفعال خارجية، وفعل الأشياء التي تعبر عن الذات الإنسانية بالارتباطات كالانجذاب الديني.
4. راسب الألفة الاجتماعية: ويشير إلى الحاجة إلى الامتثال والخضوع والتضحية بالذات، ويدخل ضمن عواطف الشعور بالتفوق على الآخرين، كالحصول على قبول الجماعة واستحسانها .
5. راسب تكامل الفرد مع من يتبعونه: ويشير إلى مقاومة التوازن الاجتماعي واستعادة هذا التوازن إذا طرأ عليه تغيير وإذا أخذ هذا الراسب الطابع الثقافي السلبي فهو لا يدعم الاستقرار الجيد، لأنه يتنافى مع التغيير.
6. راسب الجنس: وهو الراسب الأخير غير أن هذا الراسب ينظر إليه بصورة مغايرة إذ يمكن لهذا الرابط أن يتمنطق ويختفي وراء الزهد والتتسك. (1)

(1) بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره ص. ص. 90-91.

IV. مصادر الرواسب الثقافية:

يمكن تحديد مصدرين للرواسب الثقافية والذي يمكن وفقه تحديد أنواع الرواسب الثقافية التي يهدف الباحث إلى دراستها.

1. المصادر الداخلية:

تتمثل المصادر الداخلية في العناصر المسببة أو التي لها دور في إرساء والحفاظ على ثقافة معينة في التنظيم، وتشير إلى الرواسب الثقافية الصادرة عن التنظيم ووفق مقارنة نظرية لكل من "روبرت ميرتون" و"ميشال كروزيه"، يوجد مصدرين للرواسب هما:

1-1. ظاهرة التعلم الوظيفي:

لقد تناول "روبرت ميرتون" - وهو احد رواد البنائية الوظيفية الذين درسوا النموذج البيروقراطي لماكس فيبر في محاولة لتنتيخ النموذج التنظيمي - ظاهرة التعلم الوظيفي من وجهة نظر تكرار السلوك من طرف الموظف بالجهاز البيروقراطي، السلوك الذي يعود على الموظف بتحقيق منفعة الشخصية أو حاجته، ويتعرض فيها إلى مواقف ايجابية.⁽¹⁾ وبالتالي يبقى الموظف وبصفة آلية يكررا نفس السلوك حتى يترسب لديه السلوك ويصبح من الصعب تغييره.

ويدعمه في ذلك الباحث الأمريكي "أنتوني دونز" في نظريته البيروقراطية الحديثة، الذي أكد في نظريته البيروقراطية الحديثة، وفي الجهاز البيروقراطي، أنه إذا كانت الغالبية من شاغلي المناصب الرئيسية في التنظيم البيروقراطي من نوعية معينة من حيث السلوك، فان التنظيم وسلوكه سيتصف بنفس خصائص هذه الأغلبية من الأفراد ألساغلي المناصب الرئيسية في التنظيم.⁽²⁾

إن الظاهرة وحسب التقدير تعتبر من العوامل المساعدة على رسوب الثقافة في بعض الجوانب التعاملية في التنظيم، والمرتبطة بسلوك الأفراد، حيث أن التكرار يولد العادة ويصبح السلوك عبارة عن طقوس وعادات داخل التنظيم، ومن خلال التكرار الدائم فان الثقافة ترسب بشكل معين لدى الأفراد، أما الجانب الثاني للظاهرة والمتمثلة في نظرية "أنتوني دونز" فهي تؤكد أن للسلطة أيضا دور في الحفاظ على تلك السلوكيات التي يكررها الموظفين، وبهذا تصبح السلطة من بين المصادر الداخلية للرواسب الثقافية في التنظيم، وبالتالي فان الأفراد تلقوا السلوك أو استحسانه من مصدر داخلي وهو ما يدعم تكرار نفس السلوك دائما.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 43.

(2) المرجع نفسه، ص 61.

1-2. ظاهرة الروتين:

يعتبر الباحث الفرنسي "ميشال كروزيه" من الرواد المحدثين للاتجاه الثقافي في علم الاجتماع، وكذلك من بين أهم الباحثين الذين ساهموا في دراسة وتنقيح النموذج البيروقراطي، حيث درس هذا الأخير ظاهرة البيروقراطية من خلال مفهوم الروتين.

ويعبر كروزيه عن مشكلة الروتين بأنها تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومي، وحدد الباحث مظاهر الروتين - والتي سيتم التطرق إليها بشكل مفصل في العنصر القادم - في عدم الشعور بالانتماء لدى العاملين إلى التنظيم، والجمود والانعزال للأفراد، وتركيز القرارات في أيدي فئة قليلة في التنظيم، أما عن مصادر الروتين فيرى الباحث أن مصدر الروتين ليس الفرد في حد ذاته وإنما في جماعة العمل، حيث يصرح «..... خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها كأساس لسلوكه في العمل وسرعان ما تضم قائمة الروتين اسما جديدا» (1).

من خلال الطرح المذكور يمكن تحديد المصادر الداخلية للرواسب الثقافية الصادرة عن التنظيم في الأفراد، عن طريق ظاهرة التعلم الوظيفي، والسلطة من خلال وجود الأفراد الذين يشغلون المناصب المهمة في التنظيم في شكل قدوة للموظفين، والروتين من خلال الضغط الذي تمارسه جماعة العمل على الفرد من أجل قبول تقاليدها وثقافتها كموجه للسلوك من أجل تقادي الاغتراب في التنظيم والانتماء إلى جماعة العمل، علما أن هذا من بين الحاجات الأساسية للفرد داخل التنظيم وهو تحقيق الحاجة إلى الانتماء والحصول على الاستحسان والتقدير من طرف جماعة العمل.

2. المصادر الخارجية:

يمكن تحديد المصادر الخارجية للرواسب الثقافية من خلال الثقافة الراسبة في المجتمع والمتعلقة بالتنظيم، وهي الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع، الرواسب التي تصدر عن مختلف الأنساق الثقافية الموجودة في المحيط الثقافي للتنظيم، والتي تشكل الثقافات الفرعية المحيطة بالتنظيم والمتمثلة في الثقافة والوطنية الثقافة الجهوية (انظر عنصر مستويات الرواسب).

ويأتي المعنى من وراء هذا إلى أن الرواسب الثقافية الموجودة لدى أفراد المجتمع المتعاملين مع التنظيم، والتي توجه سلوكهم، تجعل الفرد في التنظيم يسلك سلوكا معيناً من أجل التعامل مع هذه الثقافة المتفاعلة مع الثقافة السوسيو مهنية التي يكتسبها الفرد في التنظيم، وهذا المنعكس يجعل ثقافة الفرد من جهة أخرى للظاهرة لا يحدد سلوكه وفقا لثقافته الخاصة فقط، بل يأخذ بعين الاعتبار ثقافة المواطن التي قد تتعارض وثقافته، مستعملا في ذلك وسائله الدفاعية.

(1) نفس المرجع السابق، ص.ص. 55-56.

ويمكن تحديد الوسائل الدفاعية كما تبين من خلال المعاشة الميدانية للظاهرة في التظاهر بالتعب أو الاختباء وراء القانون ولعب دور الضحية مثلا في مواجهة السلوك اللفظي للمواطن عند عدم إساءة الخدمة إليه، لعدم استيفائه لمتطلبات استخراج الوثائق.

وحسب "أرجيرس" صاحب نظرية التناقض بين خصائص الشخصية الإنسانية والشخصية الموجودة في التنظيم، فإن الوسائل الدفاعية للفرد في مواجهته للعناصر المكونة للشخصية الموجودة في التنظيم والتي تخرج عن تصرفه، أوهي موجودة قبل التحاقه للتنظيم، فتكمن في خمسة وسائل يحاول الفرد من خلالها التكيف مع الوضع وهي:

- * أن يترك التنظيم نهائيا .
 - * أن يحاول تسلق السلم التنظيمي .
 - * أن يستخدم الوسائل الدفاعية الشخصية كالعنصرية والإسقاط .
 - * أن يصبح مستهزئا وغير عابئ ومن أمثلته عدم احترام مواعيد دوام العمل .
 - * أن ينظم إلى جماعة العمل لحمايته . (1)
- حيث تعتبر جماعة العمل من المصادر الداخلية للرواسب الصادرة عن التنظيم.

ومن أجل الشرح والتحليل لما تم ذكره في الحديث عن مصادر الرواسب الثقافية، ولتوضيح الفكرة فإن الباحث في العنصر الموالي حاول استقراء لمقاربات نظرية، تصب محاولة الباحثين فيها في قالب نظري وميداني قريب في محتواه من الجوانب أو الأبعاد والمؤشرات التي اعتمدها الباحث في دراسته وتحليله لظاهرة الرواسب الثقافية، حيث حو الباحث من خلالها ربط متغيرات ومؤشرات الظاهرة بتلك المقاربات النظرية التي تناولت الأبعاد كمنطلقات للدراسة والتحليل.

V. استقراء لمقاربة سوسيولوجية للرواسب الثقافية:

في هذا العنصر من البحث وكما تم ذكره سابقا فيما يخص اعتبار تناول نظريات كمقاربات للموضوع، فقد اعتمد الباحث على ثلاث مقاربات نظرية لأصحاب النظرية البنائية الوظيفية وأنصار البيروقراطية الحديثة، الذين حاولوا تقديم إضافات وانجازات لتقوية النموذج الفيبيري للبيروقراطية، وهي نظرية "وروبرت ميرتون" و"ميشال كروزيه" وظاهرة الروتين وظاهرة التعلم الوظيفي، و"أنتوني دونز" وفكرة نقل السلوك، هذاوا إضافة إلى النظرية المتبناة في الدراسة التناقض بين الفرد والتنظيم لصاحبها "أرجيرس"، وكمحاولة لقريب الجانب الاجتماعي تم الاعتماد على نظرية "هوفستيد" في مكونات الثقافات الوطنية .

(1) حسان الجبالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008 ص 43.

1. روبرت ميرتون والتعلم الوظيفي:

سبق وان تمت الإشارة إلى النظرية في العنصر السابق من البحث، وفيما يلي سيتم التطرق إلى المقاربة بشيء من التفصيل.

يعد "ميرتون" من رواد البنائية الوظيفية الذين ساهموا في دراسة المعوقات الوظيفية، دون استخدامه لمقولتي "المماثلة العضوية" و"الاعتماد الوظيفي" بين أجزاء النسق، ولقد أدى به هذا المنحى البنائي الوظيفي، إلى الاهتمام بالنظريات المتوسطة المدى لتفسير مختلف المجالات التنظيمية، ولعل أهم ما أثمر عنه هذا الاهتمام هو محاولته بناء النظرية متوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاث مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي للبيروقراطية الذي بناه فيبر ودراسته البيروقراطية وهذه المفاهيم هي:

- ❖ **الوظائف الكامنة مقابل الظاهرة:** ويقصد بها وظائف الإجراءات التنظيمية المقصودة وغير المقصودة
- ❖ **المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية:** لكل متغير تنظيمي جانب وظيفي ايجابي وغير وظيفي سلبي مثل تقسيم العمل من ناحية يؤدي إلى الخبرة والفاعلية ومن ناحية يؤدي إلى الجمود والروتين .
- ❖ **البدائل الوظيفية:** وهي البدائل للإجراءات التي تؤدي إلى وجود معوقات وظيفية فمثلا يعد إثراء المهام وسيلة لمعالجة المعوقات الوظيفية التي يخلقها التقسيم للعمل .

في ضوء هذه الخلفية يطرح ميرتون فرضيتين أساسيتين شكلتا منطلقا لتقديم تصوره عن المعوقات الوظيفية.

الفرضية الأولى: تفقد استجابة أعضاء التنظيم لمواقف معينة، وتعميم هذه الاستجابة على مواقف مماثلة إلى نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم .

الفرضية الثانية: ينشا التغيير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في التنظيم.

تنتطق الفرضية الأولى من ظاهرة التعلم الوظيفي، بمعنى أن الأفراد إلى تعميم المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب على مواقف مغايرة، في هذه الحالة نجد الموظف حين يطبق قاعدة أو مبدأ أو يسك سلوكا بنجاح فانه يكرره في مواقف مختلفة الأمر الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة، نتيجة لرسوب الخلفية في التعامل مع المواقف التي يتعرض إليها الموظف في التنظيم.

أما الفرضية الثانية والمرتبطة بالمعوقات الوظيفية الكامنة في التنظيم فتستند إلى تصور الجانب الآخر للظاهرة والذي أغفله فيبر، فهذا الأخير يرى أن الضبط الذي تمارسه القواعد التنظيمية، يؤدي إلى الثبات في السلوك ومكانية التنبؤ به، في حين يرى "ميرتون" أن هذا الثبات يشير إلى الجمود وعدم المرونة أي الديناميكية وما يرتبط ذلك من تحول الغايات إلى وسائل. (1)

من خلال المقاربة يمكن للباحث أن يستنتج جانب الرسوب من خلال جمود السلوك، والسلوك ما هو إلا تعبير عن الرواسب الثقافية التي علفت لدى أفراد التنظيم، أو التقديرات التي يعمد إليها الموظف للتعامل مع الأوضاع المحيطة به في التنظيم أو التي يتعرض إليها في التنظيم، وهذه التقديرات التي

(1) بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قير، مرجع سبق ذكره ص. ص. 147.146.145 .

رسبت لدى الأفراد كموجهات ايجابية أثناء الاستجابة للحالات المطروحة، ومن خلال هذا فان ظاهرة الرسوب في التنظيم تنشأ عن طريق تعلم الموظفين في التنظيم لمجموعة من الموجهات التي تتحكم في سلوك الأفراد، وتعميم تلك الموجهات يجعل ثقافة الأفراد تميز بالجمود وعدم المرونة، والذي من شأنه تحقيق التكيف مع الحالات الموجودة في التنظيم، وهكذا وفي نهاية الأمر تفقد الثقافة معناه الديناميكي وهذا ما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير ايجابية في غير صالح التنظيم كانهخفاض الولاء والانتماء، والاهتمام بالمصلحة الشخصية للأفراد على حساب مصلحة التنظيم، والتركيز على الوسائل واعتبارها غايات للأفراد وهو ما يؤدي حسب "ميرتون" إلى الجمود وصعوبة التعامل مع الجماهير وهو المعوق الوظيفي أو احد "بيروباثولوجيا" التنظيم البيروقراطي الذي يعتمده التنظيم محل الدراسة .

2. ميشال كروزيه وظاهرة الروتين:

درس الكاتب الجهاز البيروقراطي من خلال ظاهرة الروتين، حيث يعد الروتين من الكلمات الشائعة التي تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، ولا شك أن كلا منا يعاني بطريقة أو بأخرى بعض مظاهر الروتين في اتصالاته بالأجهزة المختلفة ولكن ماهي مظاهر الروتين في التنظيم البيروقراطي ؟

حدد ميشال كروزيه من خلال دراسته للنموذج البيروقراطي في فرنسا ثلاث مظاهر للروتين وهي:

❖ **المظهر الأول:** هو عدم شعور العاملين بالانتماء إلى التنظيم وعدم إدراكه للأهداف العامة للتنظيم، وفي بعض الأحيان قد تكزن هناك بعض التصرفات تعمد إلى إفسال التنظيم، هذا الشعور بالسلبية وعدم الاكتراث يعتبر واحدا من اخطر مظاهر الروتين و البيروقراطية إذ يمتد من فرد لآخر من خلال نقل السلوك والتوريث .

❖ **المظهر الثاني:** جمود الروتين وانعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم البعض، حيث تسود المنافسة الفائلة على فرص تحسين أمورهم وينعدم بذلك شعور الجماعة ويسود شعور الفردية والأنانية، وهو ما يعكس عدم مشاركة الرئيس الأفراد في مناقشة أمور العمل وكبر الفاصل الرتبوي بينه وبينهم. (1)

وهو ما تم التوصل إليه من معايشة الظاهرة والجانب الميداني (انظر نتائج تحليل الجدول 16)

❖ **المظهر الثالث:** ومظهر آخر للروتين هو تركيز المسؤوليات وسلطة القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإداري بعيدا عن مجالات الاحتكاك مع الجماهير واحتياجاتهم، وهو ما يعكس وجود ثقافة معينة للتسيير والتي رسبت لدى الفئات المعنية باتخاذ القرارات، وفي هذه الحالة العلاقات بين الرئيس ومرؤوسيه تبنى على السلطة واستعمال السلطة بقدر كبير جدا أكثر من العلاقات الإنسانية.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص.ص. 56.55.

ويتساءل كروزيه عن مصدر الر وتين في التنظيم البيروقراطي هل في الصفات الشخصية للموظف مثل ما تم عرضه مسبقا . ليحدد كروزيه مصدر الروتين في جماعة العمل، وجو العمل، أي تأثير الاثنين على الفرد، أي أن الموظف الجديد حين يأتي للعمل يواجه تقاليد وعادات معينة راسبة لدى الأفراد وانفتحت عليها الجماعة وتعارفت عليها منذ أمد طويل أي رسوب تقاليد معينة، وإزاء هذا الموقف يكون أمام الموظف احد الحلين، إما أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجاري العمل به وهذا شرط قبول الجماعة له كعضو بها، وإما أن يقاوم هذه التقاليد ويرفض الانصياع لها ومن ثم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه كعضو بها وانعزاله عن مجموعة زملائه، وهذا ما لا يستطيع كثير من الأفراد تحمله، والنتيجة هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها وثقافتها كأساس لسلوكه في العمل وسرعان ما تضم قائمة الر واسب الثقافية أو الروتين اسما جديدا .

أما عن آثار الروتين فتتضح آثاره حسب الكاتب في انخفاض الإنتاجية وتدهور روحهم المعنوية، وفي الغالب نجد أن الشكوى بين العاملين عامة من كمية العمل بغض النظر عن نوع وطبيعة العمل، ومن ناحية أخرى تظهر آثار الروتين في شكل انعزال اجتماعي.

ويضيف "ميشال كروزيه" مصطلحا آخر للتعبير عن رسوب الإجراءات والعلاقات الاجتماعية المعبرة عن ثقافة التنظيم البيروقراطي وهو الحلقة الجهنمية، والتي تتكون من مجموعة من المظاهر الروتينية، ومنها اهتمام الموظف بالقواعد وغفال الأهداف من وراء القواعد، ووجود صراع مع الجمهور للموظف ما يؤثر على اتجاهاته نحو التنظيم، كذلك فالتخصص الشديد يؤدي بالأفراد إلى ضيق الأفق لديهم حيث لا مجال للموظف أن يتدخل في أمور خارج نطاق تخصصه. (1)

عموما كل العناصر التي تم ذكرها تؤثر بشكل سلبي على الأفراد وعلى التنظيم عموما، وهي من بين العناصر الثقافية الراسبة في التنظيم البيروقراطي، علما أن الجهاز التنظيمي لمجال الدراسة يعتمد على التنظيم البيروقراطي القائم على التدرج الهرمي للسلطة، والتخصص في العمل ووجود الفرد في جماعة العمل داخل التنظيم وأثناء ممارسته للعمل، إضافة إلى احتكاكه بالجمهير، وكل هذه الظروف وفي محيط تنظيمي يتميز بالروتين في مكونات الثقافة فان الفرد وعن طريق جماعة العمل والعلاقات المفروضة الموجودة، لا يملك من اجل الاندماج سوى الانضمام إلى قائمة الرواسب ويحتفظ بولائه لمصلحته الشخصية وولاؤه للتنظيم أو الجماعة يبقى ظاهريا فقط، كحتمية للاندماج داخل التنظيم.

(1) نفس المرجع السابق ص. 58.57.

3. أنتوني دونز وفكرة نقل السلوك:

يتفق "دونز" إلى حد بعيد مع الفكرة التي أتى بها "ميرتون" عن ظاهرة التعلم الوظيفي من خلال توريث السلوك، حيث يرى دونز في افتراض له انه إذا كانت الغالبية من شاغلي الوظائف الرئيسية بالتنظيم البيروقراطي من نوعية معينة من حيث السلوك، فان التنظيم وسلوكه سوف يتصفان بخصائص هذا النوع من البيروقراطيين.

وإضافة إلى هذا فان "دونز" يرى أن انهيار التنظيم أو نموه يتوقف على المتغيرات الخارجية في المجتمع أو المحيطة به، وليس عوامل داخلية. (1)

من خلال الطرح النظري تلاحظ أن لمراكز السلطة دور في ترسيب ثقافة معينة في التنظيم، من خلال تواجد الأشخاص الذين يحملون مراكز السلطة في موضع القدوة، فالأفراد بالتالي يكررون أو يسلكون نفس السلوك الذي يتصف به الأشخاص ذوي المناصب المهمة في التنظيم، وأيضاً يأخذ الأفراد من الرؤساء نفس طريقة التفكير بحكم أن الرؤساء أكثر حدة في التنظيم، وهو ما تبين من خلال المعالجة الميدانية السوسولوجية والعديد للبيانات (انظر نتائج تحليل الجدول 07).

4. أرجيريس والتناقض بين الفرد والتنظيم:

يمكن تلخيص فكرة "أرجيريس" عن التنظيم، في أن للتنظيم مميزات تحدد نمطية معينة للتنظيم والمعبرة عن ثقافة التنظيم، وهذه الصفات الراسبة تتناقض مع صفات الشخصية الإنسانية النامية للأفراد الموظفين، حيث أن شخصية كل فرد تتكون من عدة مكونات تشكل ثقافته الخاصة، وحسب "أرجيريس" فان الظروف المفروضة في التنظيم والناجمة عن الثقافة السائدة فيه، تدفع بالشخصية الإنسانية المعبرة عن الثقافة المهنية إلى استعمال وسائل لمواجهة ضغط العمل الناجم عن هذا النمط المفروض من الثقافة. (2) (انظر عنصر مصادر الرواسب الثقافية الخارجية).

5. هوفستيد والأبعاد الأربعة للثقافة الوطنية:

يرى هوفستيد أن ثقافة المنظمة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة، ويرى أن لكل مجتمع خصوصيات ثقافية تؤثر على سلوك الأفراد في التنظيم الموجود في هذا المجتمع، ويرى هوفستيد أن الثقافة التي يتميز بها المجتمع تؤثر على التنظيم من خلال الأفراد المنتمين إليه، وتتكون الرواسب الثقافية الشائعة في المجتمعات حسب هوفستيد من أربعة أبعاد:

❖ **الفاصل الرتبوي للسلطة:** ويعني ثقافة أفراد المجتمع تجاه السلطة في التنظيم، والفاصل الرتبوي يعني مسافة السلطة بين الرئيس والمرؤوسين، وسلطة اتخاذ القرار، ويؤكد الكاتب انه كلما كانت مسافة السلطة كبيرة بفعل شخصي من الموظف والرئيس، حيث يكون شك دائم بين الطرفين، مما يعبر

(1) نفس المرجع السابق ص 60 .

(2) حسان الجبالي، مرجع سبق ذكره ص 43.

عن عدم المشاركة والتعاون والصراع، وهو ما يؤدي في الأخير إلى انخفاض في الولاء، وضيف أن المجتمعات التي يكون فيها أفراد المجتمع يتميزون بتفضيل الفاصل الرتبوي الكبير تميل التنظيمات فيها إلى التنظيم البيروقراطي والنظام التسلسلي للسلطة مثل فرنسا. (1)

❖ **الذكورية:** وهي درجة اعتماد أفراد المجتمع على ثقافة التوزيع الجنسي للمناصب، هذه الخلفية الثقافية المميزة للثقافة المجتمع وعن طريق الصدور إلى التنظيم من خلال العامل، تؤثر على الموظفين وفق لتوجيه الأفراد في التعامل مع الجنس، والتوزيع الجنسي للمناصب الذكورية وحتى لديها تأثير على النظرة المجتمعية لعمل المرأة علما أن الجنس من المتغيرات الهامة التي تؤثر على الأداء والانتماء والتحمل وغيرها من المتغيرات المرتبطة بالعمل. (2)

نإنّ مثل هذه الخلفية تجعل الجماهير وعلى سبيل المثال ينظرون بالنظرة السلبية إلى توظيف المرأة، إذا كان فرد المجتمع، يولون اهتمام كبيرا للتوزيع الجنسي للمناصب.

❖ **حالة ضبط الشك والريب:** وهي درجة تفضيل أفراد المجتمع للحالات الروتينية، أن "هوفستيد" وفي دراسته توصل إلى أن المجتمعات التي تتميز بالشك الكبير لضبط الريب، تفضل الحالات الروتينية.

ومن هذا نستنتج أن الخاصية الثقافية التي توجه التغيير في التنظيم، هي صادرة من المجتمع وتعتبر عن رسوب خاصية ثقافية معينة والتي تمثل رسوب ثقافة معينة في المجتمع.

❖ **الفردانية:** وهي درجة اعتماد أفراد المجتمع للعمل الفردي أو الجماعي، حيث أن الصفة الثقافية ثابتة عند أفراد المجتمع وهي ثقافة صادرة للتنظيم، تؤثر على درجة الانتماء والولاء داخل التنظيم سواء للجماعة أو التنظيم، وتوصل هوفستيد إلى انه كلما كانت درجة الفردانية كبيرة انعدم العمل الجماعي والتعاون، وطغت الفردية والانانية وتواجد عكس التعاون، الصراع الحاد والمنافسة الحادة من اجل فرص تحسين المستوى التنظيمي لأفراد داخل التنظيم. (3)

(1) رونو سان سوليو، مرجع سبق ذكره ص 10.

(2) أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره ص 54.

(3) المرجع نفسه ص 54.

ملخص:

إن الثقافة من المواضيع الغاية في الأهمية من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه السلوك الإنساني في التنظيم، وسلوك التنظيم ككل، علما أن اهتمام الباحثين في المجال موجه كل التوجيه نحو السلوك التنظيمي، والثقافة لها دور كبير في تكوين وصقل الشخصيات المهنية والاجتماعية المتعاملة مع التنظيم، لكن مشكل رسوب الثقافة يؤدي إلى التناقض بين الشخصيات الثقافية التي شكلتها الرواسب، وهو ما يؤثر على السلوك والاتجاهات لدى الموظفين تجاه التنظيم، كانهما الولاء وهو المتغير الثاني للدراسة وهو ولاء الموظفين تجاه التنظيم، والذي سيتم التطرق إليه في الفصل الثالث .

الفصل الثالث

والله الموفقين

بجاه التوسيع



الفصل الثالث الولاء

تـمـهـيد

I. ماهية الولاء العمال

II. العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء

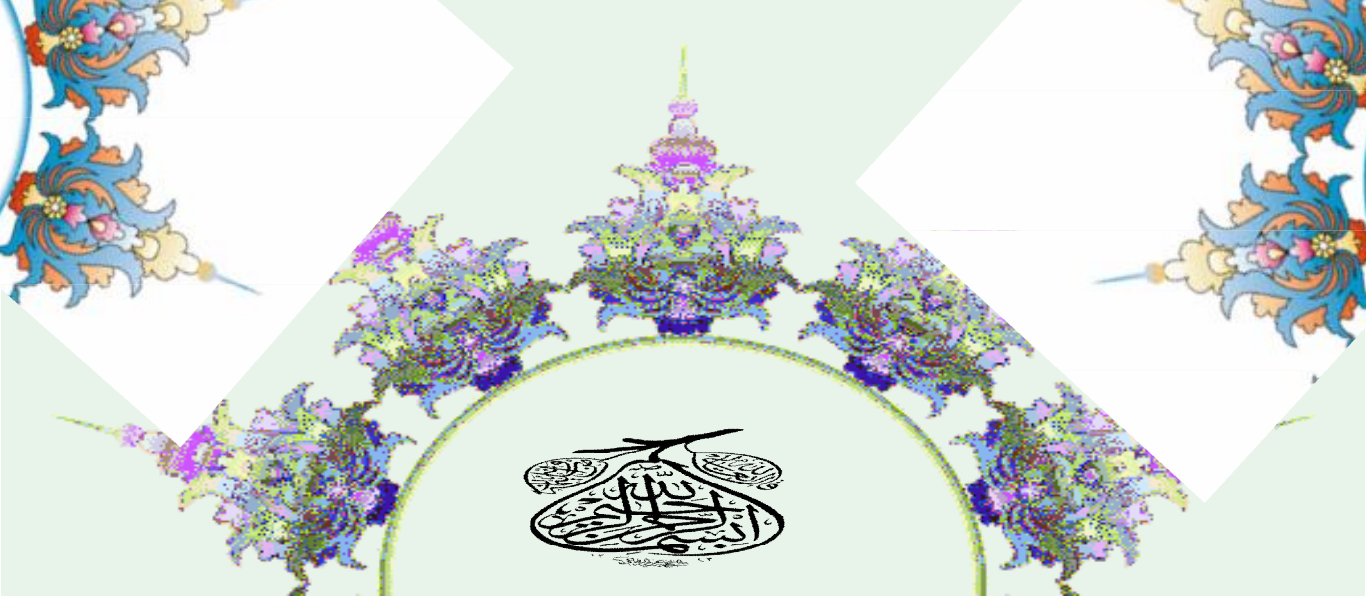
III. علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية

IV. قياس الولاء وفوائده

V. النماذج المفسرة للولاء

خـلـاصـة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



تمهيد:

الفصل الثالث كان حول ولاء الموظفين تجاه التنظيم، وسنوضح الصورة بشكل كبير عن هذا الموضوع من حيث إبراز ماهيته ومراحل تطوره، ونتطرق إلى العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء وبعد ذلك نوضح علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية، كالروح المعنوية ودوران العمل، ثم نوضح النماذج المفسرة للولاء.

I. ماهية الولاء العمالي

1. أهمية الولاء العمالي:

إن للولاء أهمية كبيرة في كل المنظمات باختلاف أنواعها من عمومية إلى خاصة، تسعى إلى تحقيق أهدافها وتظهر أهمية الولاء بالنسبة للتنظيم فيما يلي:

1-1. إن ولاء الموظفين يمثل أحد المؤشرات الأساسية للتنبؤ بالعديد من النواحي السلوكية وخاصة منها معدل دوران العمل، فمن المفترض أن الأفراد الملتزمين سيكونون أطول بقاء في المنظمة وأكثر عملا نحو تحقيق أهدافها. (1)

1-2. ولاء الموظفين مرتبط بسلوكهم ونشاطاتهم، كالتحول الوظيفي والغياب والفاعلية في العمل، كما أنه له علاقة وثيقة بالرضا الوظيفي للأفراد والتوتر الوظيفي، والاستقلالية وتحمل المسؤولية في العمل وصراع الأدوار. (2)

1-3. ولاء الموظفين عندما يكون مرتفع تكون له مساهمة في دفع عجلة التنمية الاقتصادية للدولة والمنظمة من خلال زيادة معدلات الإنتاج وتخفيض معدلات التالف والفاقد. (3)

ومن هنا فإن أهمية الولاء التنظيمي تكمن في دوره في ارتفاع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة وسنتطرق إلى هذا في عنصر علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية وذلك بالتفصيل. وولاء الموظف من المؤشرات التي تساعد على قياس درجة التوافق بين الفرد والمؤسسة.

2. مراحل تطور الولاء العمالي:

إن عملية تكوين ونمو وتطور الولاء هي عملية على درجة كبيرة من التعقيد، فقد تناول الباحثون هذا الموضوع بالبحث والدراسة للتعرف على مفهومه وتطوره ومراحله، وفيما يلي عرض لتطور لولاء في مراحله المتعددة:

المرحلة الأولى: تتمثل في مرحلة التجربة قبل الدخول إلى العمل، وتمتد هذه المرحلة لعام واحد حيث تعتمد على ما يتوفر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة، لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية، وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار، ففي هذه المرحلة يهدف من توجيهه نحو العمل إلى تحقيق الأمن والشعور به، والحصول على القبول من التنظيم وبذل الجهود للتعلم والتعايش مع بيئة العمل الجديدة.

(1) صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2004، ص 182.

(2) خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 92.

(3) محمد حسن الكتيبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، ط1، المكتب الجامعي مصر 2004، ص 284.

المرحلة الثانية : تمثل مرحلة العمل والبدء فيه، وتتضمن خبرات العمل المتعلقة بالأشهر الأولى من تاريخ بدء العمل، وتتراوح الفترة الزمنية لهذه المرحلة من عامين إلى أربعة أعوام وتظهر خلالها خصائص مميزة لها تتمثل في الأهمية الشخصية والخوف من العجز وظهور قيم الولاء.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الثقة في التنظيم وتمثل السنة الخامسة من تاريخ بدء العمل، حيث تزداد الاتجاهات التي تعبر عن زيادة درجة الولاء من خلال استثمارات الفرد في التنظيم وتقييم عملية التوازن بين الجهد والتكلفة، والإغراءات المعطاة للأفراد أو المدخلات.⁽¹⁾

3. بعض الجوانب التي يجب مراعاتها في الولاء:

نظرا لأهمية التي يحتلها الولاء سيحاول الباحث بيان أهم الجوانب الواجب مراعاتها لهذا المفهوم وهي كالتالي :

3-1. عندما يظهر للفرد الموظف مستوى عال من الولاء تجاه الأفراد العاملين معه، فإن المنظمة الإدارية التي يعمل بها بشكل يؤدي إلى حدوث تفاعل إيجابي، فإن هذا التفاعل لا يترتب عليه انصهار كل صفات الفرد واتجاهاته وقيمه إلا ضمن حدود معينة، بحيث يعمل هذا التفاعل على تهذيب وتلاشي بعض القيم والصفات والأنماط السلوكية غير المحببة، والتي لها تأثير كبير على عمل الفرد داخل بيئة عمله.

3-2. إن رغبة الفرد واستعداده للتنازل عن بعض القيم والأنماط السلوكية التي قد يكون لها تأثير غير إيجابي على عمله، سببها إيمان الفرد وعقيدته ومبادئه الثابتة وإخلاصه للمنظمة التي يعمل بها، ففي حالة تحقيق هذه الدرجة من التفاعل والتي يشعر الفرد فيها بأن أهدافه ستتحقق من خلال عمله وإخلاصه وجده لتحقيق أهداف المنظمة، فإن ذلك دليل على تمتع بيئة العمل بدرجة عالية من الولاء العمالي.

3-3. إن الولاء ومفهومه وطبيعة ارتكازه على اتجاه واحد، يعد حلة يتحقق فيها التكامل والتوافق بين الفرد والمنظمة، الأمر الذي يترتب عليه التفاعل الإيجابي نتيجة للطموح الوظيفي ورغبة الأفراد في تحقيق النمو والتقدم والعمل على تحقيق أهداف المنظمة.

3-4. الولاء لا يفرض فرضا على الأفراد بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة المعبر عن التراكم التناغمي لثقافة الأفراد مع ثقافة التنظيم.

3-5. وقد بين المختصون في السلوك التنظيمي أن قوة انجذاب الأفراد نحو المنظمة الإدارية تعتمد على قوة عمليات الاستثمار أو الرهانات التي يحققها أو يحصل عليها الفرد مقابل عمله فيها، لكي تدعم المنظمات ولاء المؤسسة لها يجب مشاركة الأفراد الفاعلين في الفوائد والأرباح، فنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها يؤدي إلى تحقيق أهدافهم.⁽²⁾

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق الذكر، ص 123، 124.

(2) المرجع نفسه، ص 120، 121.

4. نتائج الولاء:

إن ولاء الموظفين للمنظمة التي يعملون بها لديه العديد من النتائج والآثار المترتبة عن هذا الولاء، وهذه النتائج هي إيجابية وخاصة وإن تمكنت إدارة المنظمة من توجيه ولاء موظفيها وعرفت استغلاله بالطريقة المناسبة والسليمة، وذلك حتى لا ينقلب عليها سلباً، فالولاء له نتائج إيجابية وأخرى سلبية، والمنظمة وعلى رأسها الإدارة بإمكانها توجيه الولاء الوجهة التي تريدها، وهنا سنتطرق للنتائج الإيجابية للولاء وكذا السلبية وذلك من أجل توضيح الصورة بشكل أكبر.

1.4. النتائج الإيجابية للولاء:

إن النتائج الإيجابية للولاء لها مستويان من التأثير، الأول الفرد، والثاني المؤسسة.

1.1.4. نتائج الولاء على مستوى الفرد:

إن شعور الفرد بالولاء بالنسبة للمنظمة التي يعمل بها يكون لعدة عوامل سنتطرق إليها لاحقاً، وهذا الولاء له نتائج عديدة بالنسبة للفرد ومن بين هذه النتائج نجد: (1)

- * زيادة درجة شعور الفرد بالترابط والانتماء مع المنظمة وأعضائها .
- * زيادة درجة شعور الفرد بالأمان بصفة عامة والأمان الوظيفي بصفة خاصة .
- * زيادة الاتجاه الإيجابي للفرد اتجاه المؤسسة وأعضائها .

كما أن الولاء من المحتمل أن يؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد وتتمثل في ارتفاع معدلات الأداء، والرضا عن العمل، وانخفاض معدلات الغياب، ودوران العمل، وتحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي، وكل هذا يؤدي بدوره إلى الاستقرار الوظيفي والاجتماعي للفرد. (2)

ونجد أن هناك دراسات وجدت أن الفرد الذي يحافظ على درجة عالية من التوافق والانسجام النفسي مع عمله يؤدي إلى تحقيق الانسجام والتوافق العائلي.

2.1.4. نتائج الولاء على مستوى المؤسسة:

إن للولاء تأثير أيضاً على مستوى جماعة العمل والمؤسسة، ومن بين النتائج الإيجابية نجد :

- * زيادة درجة ثبات وفاعلية جماعة العمل.
- * زيادة مستوى أداء الجماعة.
- * زيادة درجة ترابط وتفاعل الجماعة. (3)

(1) محمد حسن الكتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 83.

(2) صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 188.

(3) محمد حسن الكتيبي، نفس المرجع السابق، ص 66.

فقد وجدت دراسة ميتشيجن والتي أجراها معهد العلوم الاجتماعية، أن الجماعات التي يسود بين أفرادها الشعور بالولاء لديهم اتجاهات ايجابية نحو الإنتاج، ويرغبون في تحقيق أهداف الإنتاج و وجدت أن هذه الجماعة تتميز بـ:

* يتوحد أفراد الجماعة توحدًا قويا **indentifecatiau** بمعنى ارتباطهم ارتباط شديد.

* تتميز بوجود شعور قوي لدى الأفراد بالانتماء إليها .

* توجد بين أفراد هذه الجماعة علاقات شخصية طيبة.

* لديهم اتجاهات ايجابية موالية نحو عملهم و شركتهم.

* زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وذلك نتيجة زيادة بذل الأفراد لأقصى جهدهم وانخفاض معدلات دوران العمل والحوادث والغياب. (1)

* زيادة قدرة المنظمة على استقطاب وجذب الكفاءات من خارجها، نتيجة الصورة الذهنية الطيبة لها والتي يطلقها عليها الأفراد والمولين لها، إذن فإن للولاء تأثير مباشر على سلوكيات المواظبة التي تدعم الروح الجماعية وتغذيها، ومن الجوانب التي تنشر المحبة والألفة بين منسوبي المنظمة، وينبغي أن تنتشر بينهم روح الزمالة فضلا عن إشباع الحاجات الإنسانية والاجتماعية من خلال الجماعة. (2)

* و الولاء يساهم في تقبل الموظفين لأي تغيير يكون في صالح المؤسسة ومن أجل تقدمها وازدهارها، لإيمانهم بأن أي تغيير في المؤسسة يكون لصالحهم ويعود عليهم بالخير والازدهار.
* والولاء المرتفع لدى العمال يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب للعامل وترك العمل، في حين انعدام الولاء يؤدي إلى العكس.

عموما يمكن تلخيص النتائج في نقطتين تخص التنظيم والجماعة، فالولاء يعد من الميكانيزمات التي تسهل على التنظيم تحقيق أهدافه بضم أهداف العمال لها، ويؤدي إلى تماسك جماعات العمل وارتباطها وكذا التزامها بأداء مسؤولياتها الخاصة بالعمل .

2.4. النتائج السلبية للولاء:

هناك من يرى أن للولاء نتائج سلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة، وذلك نتيجة لعدم حسن إدارته والتعامل معه، 322 وهذه النتائج هي كالاتي:

1.2.4. النتائج السلبية على مستوى الفرد:

* قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي والذي قد يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

* ندرة الفرص المتاحة للتطور والنمو الذاتي .

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي، علم النفس والإنتاج، ج2، دار المعرفة الجامعية مصر، 2003، ص 211.

(2) فريد رآهم، مرجع سبق ذكره، ص 77.

* زيادة الضغوط العائلية والاجتماعية نتيجة أن التزام الفرد يجعله يبذل الجهد والوقت لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى.

* تعاضم هيمنة التنظيم الرسمي على أعضائه ليس فقط في محيط العمل بل على حياته الاجتماعية. (1)

2.2.4. النتائج السلبية على مستوى المؤسسة:

* انخفاض القدرة على الخلق والابتكار والتكيف نتيجة استقرار العمالة كما هو الحال في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال العام، وهو ما يعبر على الركود في عناصر عدة من التنظيم منها الثقافة .

*عدم تغذية الجماعة بدماء وأفكار جديدة نتيجة انخفاض دوران العمل الناتج عن زيادة الالتزام

* ضعف الانفتاح على القيم التنظيمية الجديدة.

* ولعل أهم ناتج سلبي للولاء هو زيادة درجة الصراع التنظيمي، كما أن الولاء يؤدي إلى التقليل من فرص خروج العمال المسببين للمشاكل، كما أن انخفاض معدل دوران العمل خاصة بالنسبة للعمال الأقل ولاء، وهذا ما يؤدي وبكل تأكيد إلى انخفاض مستويات الأداء .

5. مظاهر وأسباب ضعف الولاء:

1.5. مظاهر عدم الولاء:

يمكن تحديد بعض مظاهر عدم الولاء من خلال الآتي.

*ضعف الميل للعمل والشعور باللامبالاة وعدم شعور الفرد بقيمة العمل وضعف الشعور بالاستقرار والاطمئنان.

* إضافة إلى ما سبق ذكره زيادة ظاهرة الغياب والتمارض، وعدم احترام مواعيد العمل، وضعف علاقات الاحترام بين الرؤساء والمرؤوسين، وظهور حالات الاستياء والتذمر وكثرة الشكاوي، وتهاون أو ضعف القيادة الإدارية للمنظمة وابتعادها عن العمال وانخفاض الروح المعنوية بينهم.

2.5. أسباب ضعف الولاء:

يمكن تحديد أسباب ضعف الولاء في الأسباب التالية :

* تهاون الإدارة في إقناع العاملين بأهمية أعمالهم وكونهم أعضاء فاعلين في هذا المجتمع.

* عدم الالتزام بمبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث أن عدم وضع الفرد في العمل الذي يناسب قدراته وميوله ومؤهلاته ينعكس على درجة ولاءه ويخلق له ما يسمى بصراع الأوار .

* الشعور بالقلق وعدم الاستقرار، حيث أن شعور الفرد بأن المنظمة لا توليه اهتماما ولا تعمل على رعايته تخلق عنده شعورا بعدم الاطمئنان والقلق.

(1) محمد حسن الكتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 275.

* عدم وجود فرص الترقى والتقدم، إن عدم إتاحة فرص الترقى والتقدم بصورة عادلة للعاملين تؤدي إلى إحباط العاملين وتضعف من روحهم المعنوية. (1)

علما أن التنظيم محل الدراسة من التنظيمات التي تكون فرصة الترقية فيها تخضع للاقدمية، وتأخذ مدة طويلة من أجل أن يترقى الموظف إلى درجة أعلى وبقليل من رتبته الحالية، وربما قد تخضع للعلاقات الشخصية أكثر منها موضوعية.

II. العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية ولاء الموظف:

يتأثر الولاء العمالي اتجاه المؤسسة بعدة قسماتها إلى ثلاثة عوامل شخصية، وتتعلق بالمكونات الشخصية للأفراد، وعوامل تنظيمية وتتعلق بخصائص المجتمع، وفيما يلي عرض موجز لهذه العوامل :

1. العوامل الشخصية:

يتباين الأفراد فيما بينهم من حيث شخصيتهم وبالتالي على مستويات الولاء التي يمنحها الأفراد لمنظماتهم وهذه العوامل كالتالي:

1-1. العمر: العاملون من الفئات الشابة أكثر ولاءً لتنظيماتهم.

1-2. الجنس: النساء أكثر ولاءً للتنظيمات من الرجال إلا أن هذا المتغير غير حاسم.

1-3. المؤهل: العاملون أصحاب المؤهلات العليا أكثر ولاءً لمنظماتهم من أقرانهم ذوي المؤهلات الدنيا إلا أن هذا المتغير غير متفق عليه.

1-4. مدة الخدمة: العاملون ذوي الخدمة الطويلة في المنظمة أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن هم أقل خدمة، وذلك لتكيفهم مع محيط العمل ومع المؤسسة وأهدافها.

1-5. المسؤولية الاجتماعية: العاملون من ذوي المسؤوليات العائلية أكثر ولاءً لمنظماتهم ممن لا يتحملون هذه المسؤولية.

1-6. الحاجات الأساسية للعاملين: وتتفاوت هذه الحاجات عند الأفراد العاملين من حيث الأهمية والأولوية كل حسب شخصيته، وقد أشار إليها "ماسلو" في نظرية سلم الحاجات، وكذلك نظرية "بوتر" "bouter" ونظرية "الدرفر" "aldfer"، واللذين بحثتا في قضايا الانتماء والولاء في محاولة من هذه النظريات لترتيب الحاجات الإنسانية وفقا لأهميتها وقوتها في إشباع الحاجات .

وقد رتب "ماسلو" حاجات الأفراد حسب الأهمية من فيزيولوجية إلى الحاجة إلى الأمن، ثم الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى الاحترام، ثم إلى تحقيق الذات، علما إنها تؤثر على الولاء في قوة أهميتها وتحقيقها. (2)

(1) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 431، 430.

(2) المرجع نفسه، ص 428.

2. العوامل التنظيمية:

إن المنظمات تتباين فيما بينها من حيث بيئات العمل الداخلية، وبالتالي تؤثر على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين من خلال عوامل تنظيمية منها:

2-1. السياسات: وتؤثر على الولاء من حيث طبيعتها، فالسياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين تساهم في تنمية الولاء، وكما ذكرنا سابقا يوجد عند أي إنسان حاجات متداخلة، وهي تؤثر في تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد، وهذا الأخير يعتمد في شدته وإيجابيته على مدى إشباع هذه الحاجات في المؤسسة .

2-2. وضوح الأهداف: يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء لدى الأفراد العاملين فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للعمل وللمنظمة أكبر، وينطبق ذلك على النهج والكفاءة الإدارية فكلما كانت العمليات التنظيمية واضحة كلما أدى ذلك إلى زيادة الولاء التنظيمي والإخلاص والانتماء للتنظيم بعيدا عن التناقض والصراع في الأدوار. (1)

ويمكننا في هذا الصدد الحديث عن الاختلاف والتباين في الأهداف بين الموظفين والتنظيم، حيث يعد الاختلاف بين الأهداف والقيم أحد المصادر الرئيسية للصراع، فكلما ازدادت حدة المنافسة بين العاملين في الأقسام ذات الأهداف المختلفة، كلما تعرضت المنظمة إلى بروز الصراع، وقد يزداد بين الأفراد أو الجماعات حسب مستوى درجة الولاء للجماعة أو القيم التي يؤمن بها أعضاؤه. (2)

إضافة إلى وضوح الأهداف فتعارض الأدوار وغموضها له تأثير سلبي على الولاء وتظهر من خلال انتساب الإنسان لجماعات عديدة، وهذا يتطلب منه القيام بأدوار مختلفة، قد تكون متعارضة أو متضاربة بالنسبة إليه، فالموظف عضوا في نقابة مهنية، وعضوا في جمعية ثقافية أو تعاونية وغيرها وتتوقع كل جماعة منه أن يقوم بدور ما، ومن ناحية أخرى من المألوف أن نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته والنتائج المطلوب تحقيقها، مما يؤثر على مستوى ولاءه للمنظمة، وفي هذه الحالة تقع المسؤولية على عاتق المشرف في توضيح مهام وواجبات الفرد.

2-3. العمل على تنمية مشاركة الأفراد: تساعد مشاركة الأفراد بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم، فالمشاركة كما يراها "دايفن" هي الاشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يشجعه على المشاركة والمساهمة في تحقيق الأهداف الجماعية، ويشترك في مسؤولية تحقيق تلك الأهداف. ومن خلال هذا يمكن استنتاج ثلاث محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة العقلية .

أولا: تفعيل المشاركة للمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم للعمل تكون فعالة وفعلية.

ثانيا: أنها تعمل على زيادة الحافز عند الأفراد وتدفعهم للعمل، وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولخلق المبادرات والابتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف .

(1) موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره، ص. ص. 128، 129.

(2) خليل محمد حسن المشاع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2000، ص 298.

ثالثاً: تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

وقد أوضحت الدراسات في الأدب التنظيمي أن المشاركة تعمل على زيادة الولاء التنظيمي، وتجعل الأفراد يرتبطون ببيئة العمل بشكل أكبر، بحيث يعتبرون أن ما يواجهه المنظمة من مشكلات هو تهديد لهم.⁽¹⁾

2-4. نظام الحوافز: يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد، أنظمة من الحوافز المعنوية والمادية المناسبة، فتوافر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المنظمة ككل وبالتالي زيادة الولاء .

2-5. العمل على بناء ثقافة مؤسسية: إن الاهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء مميز لأفراده، تعمل على توفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد الموظفين، عطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك ستترب عليه زيادة قوة وتماسك المنظمة وزيادة الولاء لها.⁽²⁾

2-6. نمط الإشراف: المنظمات التي تتميز بالتعامل الإنساني والاهتمام بمشاعر العاملين، والاهتمام بهم ومعاملتهم بما يعزز مكانتهم الاجتماعية، يتسم أفرادها بمستوى عال من الولاء.

3. العوامل الخارجية:

إن البيئة الخارجية والأبعاد والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، تؤثر بشكل كبير على الولاء التنظيمي، إلا أن التأثير يختلف باختلاف الولاء المتكون ومراجعته، فإذا كان الولاء في مرحلة التكوين ولم يصل إلى مرحلة الاستقرار فإنه سيكون مؤثرا في العاملين وعلى ولائهم في المنظمة، إذ يمكن أن يترك العاملون منظماتهم باحثين على فرص عمل بديلة، أما إذا تحقق لهؤلاء الاستقرار في المنظمة وانسجمت مع تطلعاتهم ومست أهدافهم بالمنظمة، فإن عوامل البيئة الخارجية لا تؤثر في ولائهم للمنظمة.⁽³⁾

وإضافة إلى الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، إن للثقافة الفرعية الموجودة في بيئة التنظيم تأثير بليغ على الموظفين التابعين إليه، فعلى سبيل المثال الثقافة القانونية للمواطنين المتعاملين مع التنظيم محل الدراسة، والتي تأخذ متغيرات عدة كاحترام الموظف، نلاحظ أن عدم احترام المواطن للموظف يجعله يحس بالسلبية للتنظيم، وهو ما تم التوصل إليه من خلال الإجراءات الميدانية ومعايشة الظاهرة (انظر عرض ومناقشة البيانات الجدول رقم 19 ص 98) .

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص 129.

(2) المرجع نفسه، ص 131.

(3) نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص. ص. 429، 430.

III. علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية:

سوف نتناول في هذا العنصر ولاء الموظفين كمتغير مستقل وتابع يؤثر ويتأثر ببعض المتغيرات التنظيمية للسلوك ومنها، الروح المعنوية، الأداء المتميز، تسرب العاملين، دوران العمل، التغيب...

1. علاقة الولاء بالروح المعنوية:

تشير الدراسات إلى أن للولاء دور كبير في رفع وزيادة الأداء، الأمر الذي يترتب عليه حب الأفراد لعملهم ومنظماتهم وحماسهم للقيام بالأعمال المطلوبة، وتعرف الروح المعنوية كما تناولها الباحثون والكتاب بأنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل، فالاتجاهات الايجابية تنمي التعاون التلقائي ببذل كل الطاقات في سبيل تحقيق الأهداف التنظيمية، والروح المعنوية هي نتائج الإدارة السلوكية الناجحة، فالروح المعنوية العالية هي تعبير عن العلاقة المتميزة للمنظمة الجيدة مع العاملين فيها، فمن الصعب أو المستحيل فرض الروح المعنوية بالقوة أو بالإجبار، وتؤدي المعنويات المرتفعة إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي عكس الروح المعنوية المنخفضة نتيجة لقصور في السياسات الداخلية أو العيوب في بيئة العمل الداخلية يترتب عليها تدني الولاء التنظيمي .

2. العلاقة بين الولاء والأداء المتميز:

يمتاز الأفراد الذين تتوافر لديهم درجات عالية من الولاء في بيئات عملهم، يمتازون بالأداء الوظيفي الجيد الناتج عن حب الأفراد، وحماسهم للعمل والتزامهم بأهداف التنظيم. وتشير الأبحاث والدراسات إلى أن الولاء التنظيمي من أهم عوامل ومقومات الإبداع الوظيفي، وفي هذا المجال يشير أيمن المعاني في دراسة التي أجراها عام 1989، إلى أن الولاء التنظيمي كان أحد أهم المقومات الإبداع الوظيفي لدى الأفراد الموظفين في التنظيم التدريب المهني في الأردن، كما يشير الباحث إلى أن هناك علاقة قوية بين الولاء والإبداع الإداري في أجهزة القطاع العام في الأردن، مما يشير إلى ضرورة قيام الإدارات بتعزيز قيم الولاء ودعمه وتشجيعه للحصول على المزيد من الإبداعات في المجال الوظيفي. (1)

3. علاقة الولاء بتسرب العاملين:

يعتبر تسرب العاملين وتركهم لأعمالهم في المنظمات من الظواهر السلبية التي تهدد حياة المنظمات وتمنع تقدمها، ويمكن تعريف التسرب كما أشار إليه الأدب التنظيمي، بأنه توقف الفرد عن العضوية في المنظمة التي يتقاضى منها تعويضاً نقدياً، وهذا التسرب تترتب عليه آثار سلبية منها:

* تعطيل الأداء الوظيفي في مجالين.

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق الذكر، ص 133 .

- * التعطيل الناجم عن فقدان الكفاءات .
- * التعطيل الناتج عن الفراغ والشغور الوظيفي.
- * تدني المعنويات، فإذا استمرت عملية ترك العاملين للمنظمة والذهاب إلى مكان عمل آخر فإن ذلك سيضعف الروح المعنوية لبقية الأفراد العاملين ومن ثم تدني الإنتاجية.
- * ارتفاع التكاليف: تسرب العاملين يترتب عليه تكاليف عالية مثل، الإعلان عن وظائف جديدة، ثم تكاليف التدريب وتكاليف التكيف في بيئة العمل الجديدة.
- * زيادة في أعباء العمل: نتيجة للترك فإن أعباء العمل على الموظفين في التنظيم ستزداد، حيث تحتاج عملية استبدال عناصر جديدة من ذوي الكفاءات العالية من الموظفين إلى وقت، وخلال فترة البحث عن بدائل تزداد الواجبات الوظيفية على بعض الأفراد الأمر الذي ينعكس سلباً على الأداء والمعنويات والانتماء.
- وفي ظل هذا المناخ غير السليم فإنه يمكن النظر إلى الأفراد من أربعة جوانب:
- * **المتقربون:** وهم الذين ينتظرون توفر فرص العمل الخارجية لترك وظائفهم الحالية.
- * **المضطرون:** وهم أولئك الذين لا يحبون أعمالهم ولكنهم يعملون من دون دوافع.
- * **المقبلون:** وهم الذين يحبون أعمالهم نتيجة لشعورهم بأنها تشبع حاجاتهم ولا توجد لديهم رغبة وهو ترك أعمالهم.
- * **المندمجون:** وهم من تتوافر فيهم الرغبة في عملهم نتيجة لإشباع حاجاتهم. (1)

4. علاقة الولاء بدوران العمل:

ويقصد به عدم استقرار الفرد في مكان عمل ما، واستقرار أي فرد يكون حسب ما يحققه له ذلك المكان من إشباع لحاجاته المختلفة لهذا فإن استقرار العامل في عمل معين مرتبط بمدى ما يحققه من إشباع لحاجاته الأساسية من خلال بقائه في هذا العمل، ومما لا شك فيه أن الإنسان يعمل بهدف إشباع حاجاته من الطعام والشراب وغيرها من الدوافع الأساسية لضمان استمرارية النوع، ولكن استقرار العامل في مكان ما لا تفسره هذه الدوافع فقط، فهناك أناس يملكون ما يضمن لإشباع حاجاتهم الأساسية مدى الحياة، لكنهم بالرغم من ذلك يستقرون ويصبرون عن العمل وذلك بهدف إشباع حاجات أخرى، وكسب الانتماء إلى الجماعة أو المؤسسة.

نلاحظ أن لولاء الموظف دور كبير في رفع أو حفظ مستوى دوران العمل في المؤسسة سواء الداخلي، وهو التنقل من قسم لآخر، أو الخارجي وهو تسرب العاملين.

(1) موسى اللوزي، نفس المرجع السابق، ص. ص. 134، 135.

5. علاقة الولاء بالتغيب:

تفيد أغلب الدراسات التجريبية أن هناك عاملا هاما يؤثر في قرار متعلق بالاستمرار في العمل مع المنظمة أو تركها، يتمثل في رضا الموظف بعمله، وهو ينعكس على أداءه، فكلما شعر العامل بعدالة الحوافز، ومحتوى العمل والإشراف والعلاقات مع جماعة العمل والانتماء إلى هذه الجماعة والولاء لها، كلما كان مرتاحا في مكان عمله ونفس هذه الأسس تنطبق نظريا على التغيب.⁽¹⁾

ولكي نوضح معنى التغيب يجب التفريق بين مصطلحي التغيب والغياب، فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أما الغياب فهو مصطلح يحوي معنى الغياب بسبب خارج عن إرادة الفرد.⁽²⁾

ونجد أن ولاء الفرد وحبه لعمله والاعتزاز بالانتماء يساهم في انضباطه وعدم تغيبه أو انقطاعه عن العمل والعكس، حيث ومن خلال الإجراءات الميدانية للبحث، والمعاشية تم الوصول إلى مجموعة من النتائج تثبت انخفاض الولاء لدى الموظفين وبالمقابل عدم الالتزام بقيم الوقت وكثرة التغيب. (انظر الجدول 07 و08 و09. 87. 88. 89).

IV. قياس الولاء وفوائده:

بالرغم من أن قياس الولاء يحمل المنظمة تكاليف وجهود شاقة إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية المعبرة عن الثقافة التنظيمية الخاصة بالتنظيم، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على التنظيم بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام.

ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقيق مستويات معيشة جيدة لأفرادها، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لا بد للقائمين عليها، من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظرا للارتباط القائم ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية، وبين ولاءهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمات أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة لزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من ورائها فوائد كثيرة ومن بين هذه الفوائد:

(1) رضا قجة ، أداء العاملين في التنظيم الصناعي ، ط1، شركة باتنيت، الجزائر 2003، ص 91.

(2) المرجع نفسه، ص 86.

1- يقدم قياس الولاء للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياساً إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى ولاء الموظفين فيها مع منظمات آخر للفترة نفسها، أو على مستوى إدارات المنظمة أو فئات الموظفين فيها.

2. تدخل في الولاغتركيب مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالموظفين والتنظيم على حد سواء، لذلك يتوجب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ولاء موظفيها تجاهها. (1)

3- إن قياس الولاء هو بمثابة أداة شخصية جيدة تعتمد عليها الإدارة الناجحة لقياس ومعرفة المشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4. إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة بالولاء تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، حيث يتولد عند الأفراد شعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصداقية، كما تلعب هذه البحوث دوراً كبيراً في تنمية ودعم أنماط الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير على آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم. (2)

(1) موسى اللوزي، مرجع سابق، ص. 130، 129.

(2) المرجع نفسه، ص 130.

7. النماذج المفسرة للولاء العمالي:

نتيجة للاهتمام المتزايد بالبحث في موضوع الولاء ومحاولة توضيحه للإدارة للاستفادة منه قدم الباحثون محاولات ونماذج متعددة لتفسير كيفية تكون الولاء التنظيمي ومن بين هذه النماذج سنتناول:

1. نموذج "سترزر":



يُلاحظ من الشكل الذي قدمه "سترزر" أن مفهوم الولاء التنظيمي يمكن النظر إليه من منظور النظم، أي اعتبار أن الولاء التنظيمي عملية مفتوحة لها مدخلاتها الخاصة، والمتمثلة في خصائص الأشخاص، وخصائص العمل وما تتضمنه كل منها من مفردات مختلفة تتفاعل جميعها مع بعضها ومع ما تحتويه البيئة من عناصر مختلفة، وهذا التفاعل الذي يمثل هنا الولاء التنظيمي تكون له نتائج، وتعتمد فعالية المخرجات وكفاءتها على نوعية المدخلات وطبيعتها، وطبيعة التفاعل بين عناصرها.⁽¹⁾

وتستطيع الإدارة من خلال ملاحظتها للمدخلات والعمليات، والمخرجات التي تشكل الولاء التنظيمي، بالإضافة إلى التغذية الراجعة، تصحيح أي انحراف في مدخلات وتفاعلات الولاء التنظيمي، فكما هو معروف أن الأفراد يأتون إلى بيئات العمل وهم يحملون حاجات ورغبات وتوقعات مختلفة، وهذه المشاعر والأحاسيس جميعها تتفاعل مع الخصائص السابقة الذكر لكي تؤدي في النهاية إلى تشكيل اتجاه أو

(1) نفس المرجع السابق، ص 124.

اتجاهات للأفراد نحو المنظمة وبيئة العمل، وقد تكون سلبية أو ايجابية، فالإتجاه الإيجابي يترتب عليه ممارسة الفرد لأنماط السلوكية السلبية الناتجة عن اتجاهات الفرد السلبية، فتمثل الصور التي تظهر الفرد كإنسان كئيب، غير متعاون، وانطوائي عدائي، لا مبال غير مخلص، وبعيد الانتماء.

ولهذه الإتجاهات انعكاسات كبيرة على الولاء التنظيمي، فالإتجاهات السلبية يترتب عليها انخفاض وتدني مستوى الولاء التنظيمي عند الأفراد، ومن ثم تدني الإنتاجية، ولذلك فعلى الإدارة الجيدة أن تكون واعية، وأن تدرس باستمرار موضوع الولاء التنظيمي تجنباً للآثار السلبية التي تنتج عن عدم القدرة على التعامل معه. (1)

2. نموذج كانتر:

يرى كانتر أن الولاء التنظيمي يحدث نتيجة لمتطلبات يفرضها التنظيم أو المؤسسة على سلوكيات الأفراد، وحدد كانتر ثلاث أنواع وأبعاد للولاء التنظيمي وهي:

* **الولاء المستمر:** فالولاء هنا يكون في شكل حالة من التقاني والإخلاص نحو المنظمة ولا حاجة للبقاء في المنظمة، وهذا الولاء يكون عقداً مبرماً بين الفرد والمنظمة، ويتمثل في تكريس الأعضاء لجهودهم من أجل بقاء المنظمة، وهذا يتطلب من الأعضاء تضحيات شخصية واستثمارات تتم بصعوبة .

* **الولاء التجانسي:** ويشير هذا الولاء إلى تقارب وتفاعل أفراد جماعة العمل وهذا يرتبط خاصة بمستوى الرغبة في البقاء في المنظمة، وهذا ما يؤدي إلى خلق العلاقات الاجتماعية وتدعيمها داخل المنظمة بحيث تتولد علاقة بين التنظيم وأفراده، وتغري أشخاص من حار التنظيم بالانضمام إليه، ولذا تعتمد المنظمات على العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمة .

* **الولاء الرقابي:** والولاء هنا يكون نتيجة الارتباط بمعايير تنظيمية تعمل على توجيه سلوكيات الأفراد نحو الغاية المنشودة، وهذه المعايير هي التي تحدد سلوك الأفراد المرغوب فيها داخل المؤسسة. (2)

3. دراسة معهد العلوم الجامعية بجامعة ميتشيجن:

قام هذا المعهد بعدة دراسات ركزت معظمها على سلوك القادة والمشرفين وتأثيرها على اتجاهات العاملين من رضا عن العمل والروح المعنوية والولاء، والذي تناولته من جانب الولاء للجماعة ومميزات هذه الجماعة وجدت هذه الدراسات أن:

- * الجماعة التي يسود بينها التعاون والولاء والشعور بالفخر الجماعي أكثر إنتاجاً.
- * الجماعة التي يسود بين أفرادها الشعور بالولاء للجماعة لديهم اتجاهات ايجابية نحو الإنتاج
- * إلى جانب هذا وجدت فروق عديدة بين الجماعات ذات الشعور القوي بالولاء للجماعة، وبين الجماعة ذات الشعور المنخفض، فالجماعة ذات الولاء المرتفع تتميز بما يلي:

(1) نفس المرجع السابق ، ص 125.

(2) فريد رآهم مرجع سبق ذكره ، ص.ص.60.59.61.

أولاً: يتوحد أفراد الجماعة توحداً قوياً .

ثانياً: تمتاز هذه الجماعة بوجود شعور أكثر لدى أفرادها بالانتماء إليها.

ثالثاً: لأفراد هذه الجماعة كثير من الأصدقاء داخل أفراد الجماعة في الشركة، أكثر مما له فيهم خارج الشركة .

رابعاً: لديهم اتجاهات إيجابية موالية نحو عملهم .

أما عن أسلوب الإشراف والعبير عن الثقافة الإشرافية فإن هذه الدراسة خلصت إلى أن المشرف الذي يعامل مرؤوسيه معاملة إنسانية كإنسان وليس آلة فإن ذلك ينمي الشعور بالولاء للجماعة، وأن المشرف الممتاز هو الذي يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجياً قريباً منهم، ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل الجماعي وبيّح فرصة واسعة في الاتصال.⁽¹⁾

أما عن دراسات " ليكرت " والذي يعتبر من بين الباحثين المتأثرين بإبقاء دراسات هذا المعهد، حيث يرى ليكرت أن الفرد الذي يتصف بالولاء والانتماء في جماعة العمل التي ينتمي إليها يكون :

- * أكثر استعداداً لقبول أهداف وقرارات الجماعة.

- * يحاول التأثير على أهداف وقرارات الجماعة بجعلها أكثر انسجاماً .

- * أكثر تجاوباً واتصالاً مع أعضاء الجماعة.

- * أكثر ترحيباً و استجابة لاتصالات الأعضاء به.

- * أكثر استعداداً للعمل على تمثيل الأهداف والقرارات الهامة بالنسبة للجماعة .

- * يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد واستحسان أعضاء الجماعة.

أما عن الإشراف فهو يرى أن الأسلوب الجيد هو المشرف الذي يترك للأفراد حرية التصرف بعد تحديد الأهداف العامة للعمل، ويتبع أسلوب من الملاحظة، إضافة إلى المراقبة من خلال تقسيم النتائج، وليس من خلال الإشراف الدقيق أثناء العمل، كذلك يهتم هذا الأسلوب بالأفراد ويعمل على حل مشكلاتهم، ويعاملهم كجماعة، وينمي فيهم روح الفريق.⁽²⁾

4. نموذج ماير وألان سميث:

ميز كل من "ماير وألان سميث" بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي وهي:

- * **المكون العاطفي:** ويكون هذا الولاء نتيجة إدراك الفرد لمميزات عمله من استقلالية وتنوع

المهارات المطلوبة وقرب المشرفين منه وتوجيهاتهم له، إضافة إلى أنه يتأثر بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح له بالمشاركة في عملية صنع القرارات .

(1) عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سبق ذكره، ص.ص. 210، 211.

(2) علي سلمى، مرجع سابق الذكر، ص.ص. 152، 155.

* **المكون الأخلاقي:** هذا النوع من الولاء يكون في شكل شعور الموظف بالالتزام نحو الاستمرار بالعمل في المؤسسة، مما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة للعاملين فيها والسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف، والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم. (1)

* **المكون المستمر:** هذا الولاء يعبر عن العامل لحساب الربح والخسارة للاستمرار في المنظمة ويستند إلى افتراض أن الولاء التنظيمي يعبر عن تراكمات المصالح المشتركة (مثل الترقيات، والمكافأة) وعليه فإن الولاء مرتبط بالقيمة الاستثمارية أو الفوائد التي سيحصل عليها الفرد جراء استمراره بالعمل في المؤسسة، ويتأثر تقييم العامل لأهمية بالعديد من العوامل أبرزها تقدم السن، مدة العمل بالمؤسسة، ويعتبر هذان المؤشران رئيسيين لوجود الرغبة لدى العمل في الاستمرار بالعمل. (2)

5. نموذج ماكس فيبر:

يعرف ماكس فيبر من خلال بناءه للنموذج المثالي للإدارة والذي سماه البيروقراطية أي حكم المكتب والذي وصفه، بالبداية النظرية للتنظيم العلمي، وقد هدف فيبر من نظريته عن البيروقراطية إلى وصف الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على الأداء والسلوك التنظيمي.

أما عن الولاء فيرى "ماكس فيبر" أن ولاء اشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها .

حيث يعتبر أن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي يعتبر مهنة "vocation" ، ويتضح لك من أن حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته وجهده كله للعمل، فإن اختيار الأفراد لشغل الوظائف يتم بسلسلة من الاختيارات، كما أن الوظيفة في التنظيم البيروقراطي تتخذ شكل الواجب "duty" بمعنى أن دخول الفرد في وظيفة بيروقراطية يفيد معنى هو قبوله للالتزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل.

ويفسر فيبر الولاء للوظيفة من خلال ما تقدمه له من امتيازات، فهو يرى أن الموظف يتمتع باحترام وأهمية مصدرهما قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم إهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد مكانته من عمله في التنظيم البيروقراطي، ويرى أن حصول الموظف على شهادة علمية وهي شرط من شروط التوظيف يساعد في منحه هذه القيمة الاجتماعية حيث يشغل وظيفة بيروقراطية.

هذا بالنسبة لولاء الفرد للوظيفة التي تمنحه قيمة اجتماعية، أما عن الولاء الذي يتولد عن سيطرة الرتب، فقد ميز بين ثلاثة أنواع من الولاء تبعا لأنواع السلطة .

* **السيطرة البطولية:** وفيها يتمتع القائد أو الحاكم بخاصية فذة تعطيه حق السيطرة والقيادة، وبالمقابل ولاء التابعين، ويكون تبرير تلك السيطرة إلى أعمال القائد وإنجازاته .

(1) خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق الذكر، ص. ص. 89، 90.

(2) فريد رآهم، المرجع السابق، ص 61.

* **السيطرة التقليدية:** و السيطرة هنا تستند إلى الحق المكتسب أو الموروث للقائد وقبول الآخرين لهذا الحق المكتسب وولائهم له وإخلاصهم لقيادته.

* **السيطرة القانونية:** وتنشأ السيطرة هنا بحكم القانون والنظام، حيث يطيع الناس القانون لاعتقادهم بأنه عادل، وأنه صدر وفقا لإجراءات عادلة وسليمة. (1)

ونستنتج من هذا التحليل لنموذج فيير عن الولاء أن ولاء الفرد يجب أن يتجه بالشكل الأولي للوظيفة أما عن الولاء فهو ثلاث أنواع، الولاء للشخص الكاريزمي، والولاء للعادات والتقاليد، الولاء للقوانين، وهذا الأخير هو النموذج الصحيح للولاء وهنا يتجه ولاء الأفراد لشخص ليس تأثرا بصفاته وإنما لقيمته ولشغله الوظيفة البيروقراطية كما ذكرنا سابقا.

6. نموذج هربرت سيمون:

يعتبر "هربرت سيمون" أحد المفكرين الذين انتقدوا النظريات الكلاسيكية للتنظيم وبينوا ما بها من قصور وتناقض، من ناحية أخرى فقد قدم سيمون إطارا لنظرية في التنظيم تختلف تماما عن الفكر الكلاسيكي واتخذت من مفهوم اتخاذ القرارات .

وفي مجل اتخاذ القرارات تناول الولاء من جانب قبول القرارات التي تتخذها الإدارة العليا، وذلك بالتأثير في سلوك أعضاء التنظيم، وفي هذا الصدد يرى "سيمون" أن القرارات التي تتخذ من مستويات التنظيم العليا لا قيمة لها إلا إذا تم تنفيذها، وتختلف أساليب التأثير من المنفذين وحددها بنوعين:

1. أن يتم تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة عند أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهداف التنظيم.

2. إجبار المنفذ على قبول القرارات التي اتخذت في مستوى أعلى من التنظيم.

ويتم الأسلوب الأول من خلال خلق الولاء للتنظيم وإقناع الأعضاء بهدف الكفاءة بالتدريب عكس الأسلوب الثاني الذي يستعمل السلطة.

ويقدم "سيمون" مفهوم الولاء التنظيمي باعتباره متغيرا يساعد في عملية اتخاذ القرارات، حيث يدفع الفرد حين محاولة الاختيار بين البدائل إلى اختيار البديل الذي يحقق مصلحة التنظيم الذي ينتمي إليه، وقد يكون الولاء لجزء معين من التنظيم، كالجماعة مثلا وهذا يساعد على تحديد مسؤولية متخذ القرار، ولكن هذه الفوائد لم تجعل "سيمون" يغفل عن الاحتمالات التي يمكن أن يؤدي إليها الولاء لجزء من التنظيم، من تناقض بين مصالح هذا الجزء ومصالح التنظيم العام. (2)

(1) علي سلمى، المرجع سابق الذكر، ص. 35، 38.

(2) المرجع نفسه، ص. 200، 201.

ملخص:

يساهم الولاء في تعزيز طاقات المؤسسة الإنتاجية والربحية، وقدرتها على التنافس في السوق، ويعبر الولاء العمالي للمؤسسة على قوة تمسك وارتباط العمال بأهداف وقيم المؤسسة، وهناك عوامل كثيرة تؤثر على الولاء العمالي ، منها العوامل الشخصية والبنية التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة فتحكم على ولائه للمؤسسة من عدمه.

البرية

البرية

الفصل الرابع

الاجراءات المتبعة

للدراسة



الاجراءات الميدانية للدراسة

تمهيد

I. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني
2. المجال البشري
3. المجال الزمني

II. المنهج والأدوات المستعملة

1. المنهج
2. أدوات وتقنيات جمع البيانات
3. المعالجة الإحصائية

III. العينة وكيفية اختيارها

1. مجتمع البحث
2. العينة
3. كيفية اختيارها

IV. صعوبات البحث

ملخص

يشير مفهوم الإطار المنهجي إلى مجموعة القواعد والأنظمة العامة، التي يتم وضعها من أجل توجيه الخطوات العملية للوصول إلى حقائق ميدانية مقبولة حول الظاهرة موضوع الاهتمام من قبل الباحث في مختلف مجالات العلوم الإنسانية، والتي تحمل الطابع العملي والميداني للبحث بعد أن تتم التغطية النظرية للبحث ووضع الفرضيات وتحديد المتغيرات، يتم في الإطار المنهجي وعبر خطوات محددة تحديد المجال المكاني والزمني للإجراء البحثي، و المنهج والأدوات المستعملة، وكذا كيفية اختيار العينة والتي تتم بطريقة منهجية وفق معايير وقواعد معينة، وهو ما يمكن من جمع البيانات ذات الطابع الامبريقي حول الدراسة وسيتم في هذا الجزء من البحث عرض كل من الخطوات السابقة.

I. مجالات الدراسة :

1. المجال المكاني:

لقد أجريت الدراسة في الفرعين الإداريين التابعين لبلدية المسيلة، وهما الفرع الإداري الخامس فرع بلدية حي الجعافرة، والفرع الإداري الثالث فرع بلدية حي اشبيليا وفيما يلي سنعرض بطاقة فنية لكل من الفرعين.

1.1. التعريف بالفرع الإداري الخامس فرع بلدية حي الجعافرة:

إن فكرة إنشاء الفرع البلدي الخامس لبلدية المسيلة فرع الجعافرة جاءت من خلال عدم كفاية الفروع السابقة في الإنشاء، ومن أجل تخفيف الضغط عليها وتيسير قضاء حاجة المواطن من الوثائق الإدارية فكان الفرع الخامس فرع أنشئ في بلدية المسيلة، حيث تم إنشاؤه بتاريخ 05-08-2003 بمساحة قدرها 100 متر مربع وذلك حسب الاتفاقية رقم 2003/23 وبدا الفرع بالنشاط بعد انجازه مباشرة سنة 2003 .

المصدر: مكتب مصلحة تسيير الممتلكات في البلدية، ومكتب الإدارة والمالية يوم 06-03-2013.

❖ طبيعة نشاط الفرع:

تعود ملكية الفرع إلى بلدية المسيلة وهو ذو نشاط إداري يقوم بإدارة الحالة المدنية وذلك باستخراج مختلف الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية ماعدا الخاصة بالسجلات ،وينقسم الفرع إلى طابقين، أما الأول السفلي يقوم بإدارة الحالة المدنية (استخراج وثائق الحالة المدنية بالعربية والفرنسية)، الشرطة العامة وتتمثل المهام في استخراج نسخ من شهادة الميلاد رقم (13 و 14) ونسخ من الشهادة العائلية، والشهادة الفردية ، وبطاقة الإقامة، وشهادتي البطالة والعزوبة وعدم تكرار الزواج كما، يقوم بإخراج شهادة ثبوت الشخصية واستمارة ترقيم السيارات، أما الشرطة العامة فهي المصادقة، ويظم الطابق الثاني العلوي مكتبين الأول يعنى بتوزيع الدفاتر العائلية وإعادة كتابتها، والمكتب الثاني يعنى بإدارة أمور متعلقة بشؤون مجال الفلاحة.

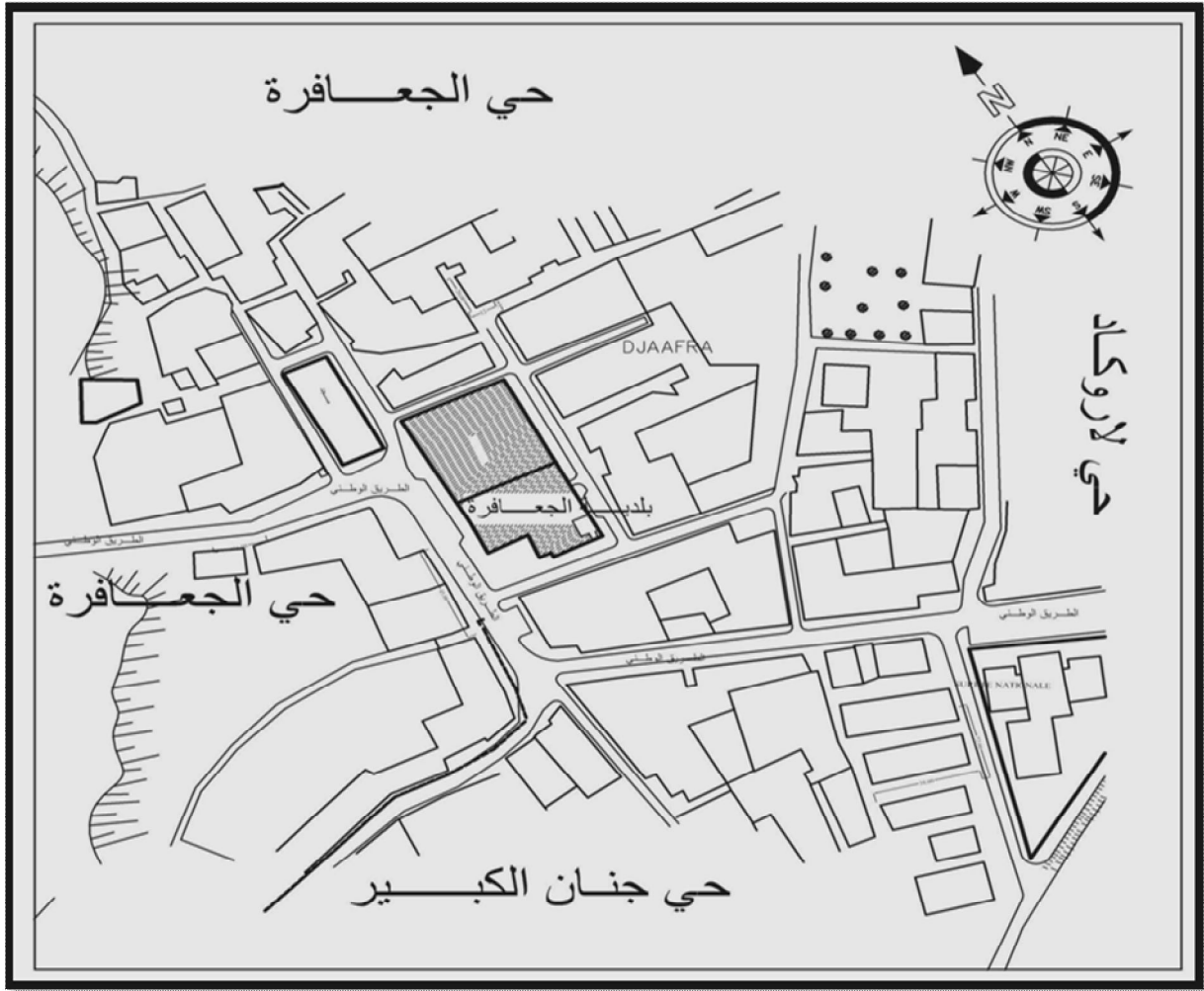
❖ عدد الموظفين في الفرع:

بعد الاستطلاع الميداني تم تحديد عدد الموظفين في الفرع وهم (23) موظف برئيس فرع وثلاثة أعوان إدارة إقليمية، وثلاثة أعوان إدارة، وثلاثة موظفين متعاقدين، وثلاثة أعوان امن وعشرة من عقود ما قبل التشغيل.

المصدر: مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية يوم 06-03-2013.

❖ موقع الفرع:

يقع الفرع البلدي الخامس فرع الجعافرة بحي الجعافرة بلدية المسيلة وذلك في الجهة الشرقية من البلدية، يحدها من الشمال والغرب حي الجعافرة، من الشرق حي لاروكات، ومن الجنوب حي لاروكات وحي جنان الكبير ويقع الفرع بجانب الطريق الوطني رقم (50) والرسم البياني التالي يبين الموقع المذكور.



رسم بياني يبين الموقع الجغرافي للفرع محل الدراسة

1-2 التعريف بالفرع الإداري الثالث فرع بلدية حي اشبيليا:

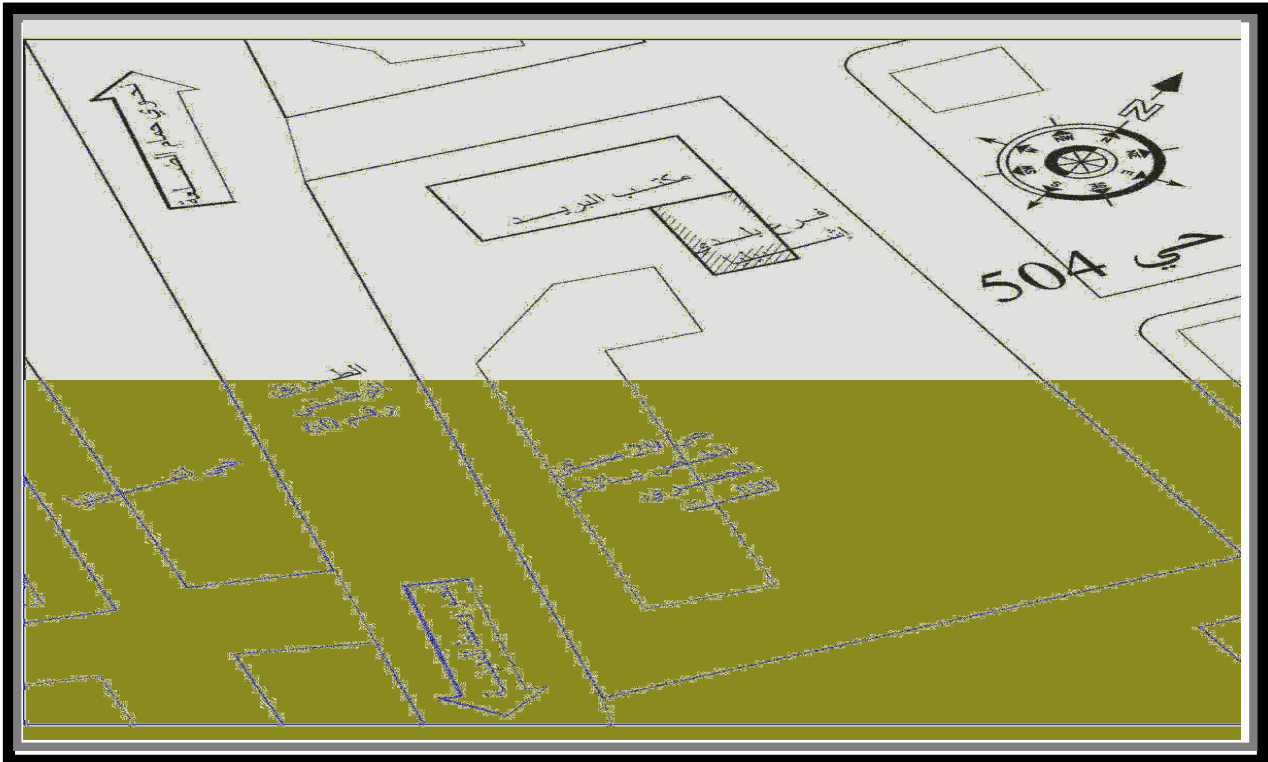
تم إنشاء الفرع في عام 2005 لنفس الغرض السابق في إنشاء الفرع الإداري الخامس، لأن البلدية وتبعاً لنمو المدينة في توسع مستمر، مما ينجم عنه النمو الديموغرافي أيضاً وبالتالي توفير الهياكل والإدارات من أجل توفير الخدمات للعملاء والمواطنين، وقد أتت فكرة إنشاء الفرع عملياً من خلال الاتفاقية رقم 20/ 2005 بمساحة قدرها (80) متر مربع - نفس المصدر السابق 06-03-2013.

طبيعة نشاط الفرع:

بما أن الملكية تعود للبلدية وهي ذات طبيعة إدارية، فإن نشاط الفرع هو نفسه نشاط الفرع السابق أي الفرع الإداري الخامس عموما الفرع ذو نشاط إداري يقوم بإدارة الحالة المدنية والشرطة العامة وقد تم شرحهما سابقا .

موقع الفرع:

يقع الفرع الإداري الثالث في حي اشبيليا ، حيث يتموقع في مساحة قدرها (80) متر مربع يحدها شمالا حـب 405 مسكن وجنوبا الطريق الوطني رقم (60) ، ومن الشرق مكتب البريد الواقع في الحي ومن الغرب حي العمارات (29) مسكن الخاص بأعوان الأمن التابعين للامنا لحظري الثالث لأمن بلدية المسيلة والشكل التالي يبين موقع الفرع المذكور:



رسم بياني يبين الموقع الجغرافي للفرع

عدد الموظفين في الفرع:

إما عدد الموظفين فقد قدر بـ (15) موظفا برئيس فرع، وأربعة من عون الإدارة الإقليمية وعونين إداريين، وموظف متعاقد، وستة من موظفي عقود ما قبل التشغيل وعون أمن.

المصدر: مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية يوم 06-03-2013.

2. المجال البشري:

يتحدد المجال البشري وفقا لعدد المفردات في مجتمع البحث، والذي تمثل في الفروع التابعة لبلدية المسيلة والتي تم اختيار موظفي فرعي حي الجعافرة وحي اشبيليا. فكان المجال البشري للدراسة والذي يمثل عدد مفردات العينة ب 35 موظفا تابعين للفرعين، أما فرع بلدية حي الجعافرة فيحوي 23 موظف، وأما فرع بلدية حي اشبيليا فيحوي 15 موظفا.

3. المجال الزمني:

لقد مر إجراء هذه الدراسة عبر عدة مراحل كالآتي :

❖ المرحلة الأولى :

بدأت بالشعور بالمشكلة ثم بإثارة المشكلة وتقرير الرغبة في دراستها وأخذها كمشروع لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر في التخصص في ظل تحديد ميدان الدراسة والرغبة كسبب ذاتي في دراسة الظاهرة وبعد تقديم الفكرة للأستاذ المشرف وأخذ الموافقة ، كان أخذ الموافقة من طرف الإدارة في أواخر نوفمبر 2012. للبدء الفعلي في إنجاز البحث .

❖ المرحلة الثانية :

في هذه المرحلة تم جمع التراث النظري حول الموضوع بداية من شهر ديسمبر 2012م وذلك من أجل إحداث القطيعة بصياغة الإشكالية ورسم خطة البحث، وبعد جمع الأدب النظري حول الموضوع وصياغة الإشكالية وضبط الخطة باستشارة الأستاذ المشرف وتوجيهه، انتهت هذه المرحلة في بداية مارس 2013 م ليبدأ التفكير في الإجراء الميداني .

❖ المرحلة الثالثة :

بدأت هذه المرحلة وهي الإجراء الميداني والفعلي للدراسة، بإعداد وتصميم شبكة الملاحظة وكذا استمارة الاستبيان وصياغة بنودها مبدئيا، وبعد إجراء التريص الميداني في فرع بلدية حي الجعافرة واخذ الموافقة من طرف رئيس المصلحة تم ضبط أدوات جمع البيانات، ليتم بعدها الحصول على البيانات التي تفيد في تعريف الفرعين محل الدراسة، وبعد إجراء هذه الخطوات والحصول على بيانات تكفي لتعريف كل من الفرعين، أتى الإجراء الفعلي لتطبيق أدوات البحث وجمع المعلومات على مرحلتين:

- المرحلة الأولى: تمثلت في الإجراء الميداني في الفرع الإداري الخامس والتي امتدت أسبوعا كاملا لجمع معلومات موضوعية وكافية من خلال شبكة الملاحظة، والتي كانت أول وسيلة تم تطبيقها في جمع البيانات لتترك الإستبانة في اليوم الأخير لتوزع ويتم استردادها في اليوم الموالي، وذلك حسب المدة المحددة من 10-03-2013 حتى 18-03-2013 وهو اليوم الذي تم استرجاع الاستثمارات فيه.

- المرحلة الثانية: والتي تمثل الأجراء في الفرع الثاني للدراسة أي الفرع الإداري الثالث، وقد تمت العملية بنفس النهج للمرحلة الأولى بمدة زمنية امتدت من 24-03-2013 حتى 01/04/2013.

ليتم بعدها تفرغ ومعالجة البيانات بعد الحصول عليها من وراء الإجراء الميداني بتطبيق عملية جمع البيانات عن طريق الأدوات التي سيتم عرضها لاحقا وشرح كيفية استعمالها .

II. المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة:

1. منهج الدراسة:

المقصود بالمنهج تلك القواعد والنظم الموجهة لمختلف مراحل البحث والتي تمكن الباحث من الوصول إلى بيانات موضوعية حول الظاهرة محل الاهتمام (1) تم اختيار المنهج الوصفي في هذه الدراسة، ويعرف على أنه المنهج الذي يهتم بتصوير ما هو كائن أي الوضع الراهن، كما يهتم بوصف خصائص الظاهرة ووصف العوامل المركبة لها والمحيط بها مع تحديد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على الظاهرة. (2) فالمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ويهتم بوصفه وصفا دقيقا ويعبر عنه تعبيراً كيفياً أو تعبيراً كمياً، والتعبير الكيفي يصف لنا الظاهر ويوضح خصائصها أما الكمي فيعطينا وصفا رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجات ارتباطها بالظواهر الأخرى. (3) تم اختيار المنهج على أساس تناسب خصائصه والهدف منه مع طبيعة الإشكالية وكذا اختيار الفرضيات إضافة إلى تحقيقه لهدفنا من الدراسة، المتمثل في وصف وتحديد أبعاد الرواسب الثقافية ومكوناتها وتأثير هذه الأبعاد على مكونات ظاهرة الولاء لدى الموظفين، والوقوف على أهم العوامل المحيطة بالظاهرة ووصفها وصفا كمياً وكذا تحليل البيانات والمعلومات المتحصل عليها بشكل كمي عن طريق الجداول التي يتم فيها العوض والتحليل الإحصائي والسوسيولوجي لقيم ومتغيرات الدراسة أو الظاهرة .

2. أدوات وتقنيات جمع البيانات:

المقصود بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات، و هي ترجمة للكلمة الفرنسية **technique**، في البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل لجمع البيانات، كما يمكن استعمال الكثير منها في بحث واحد إذا اقتضت الضرورة لذلك أي حسب نوع وطبيعة المعلومات المستهدفة. (4) من خلال الفكرة السابقة، ومن خلال طبيعة ظاهرة الرواسب الثقافية تحتم على الباحث اختيار أداتين أساسيتين لجمع البيانات، الملاحظة بالمشاركة واستمارة الاستبيان.

(1) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2 دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 1999، ص 05 .

(2) كامل محمد العرابي، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3 دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص 63

(3) ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي و مفهومه و أدواته و أساليبه، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن 2001، ص 191 .

(4) خالد حامد، كيف تكتب بحثاً جامعياً، دار ربحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص70.

2-1. الملاحظة بالمشاركة:

يشير مفهوم الملاحظة إلى مشاهدة الظواهر في أحوالها المختلفة، لجمع البيانات وتحليلها كميًا وتفضل فورية التسجيل لتفادي تعرض المعلومات للنسيان. (1)

وحسب معيار تصنيفي للملاحظة تم اعتماد الملاحظة بالمشاركة، حيث يعتبر الانثروبولوجيون هم أول من استعمل الأداة من خلال عيشهم في وسط المجموعات البشرية بغية دراستها عن قرب (2)

في هذا النوع في إحداث الملاحظة بمعنى أن الباحث يقوم بالدور نفسه ويشارك أفراد العينة في سلوكهم والممارسة المراد دراسته، وتم اللجوء إلى الأداة لضمان عدم شعور المبحوثين بأنهم محل الدراسة، وإمكانية التواجد في محل موظف كزميل في العمل، عموماً الوسيلة من الأدوات التي يعتمد عليها المنهج، وهي ملائمة لطبيعة ظاهرة الرواسب الثقافية حيث لا يمكن جمع البيانات حول الظاهرة من خلال أسئلة أو المقابلة عن القيم السائدة أو الألفاظ أو المظهر الخارجي فمثلاً هل سيجيب الموظف على أنه يتأخر وألفاظه غير إدارية أو أنه لا يحافظ على ممتلكات الفرع، إضافة إلى عدم إمكانية الاطلاع على الوثائق الإدارية في الفرع كتقارير التغيب والتأخر مثلاً بل يمكن أن لا تكون موجودة أصلاً، حسب تجربة الباحث في العمل لمدة سنة وشهر، وفي ضل هذا اعتمد الباحث على التقيء الكيفي لعدم إمكانية قياس متغيرات الظاهر كفيًا وعن طريق مقياس .

2-2. استمارة الاستبيان:

الاستمارة هي مجموعة الأسئلة المعروضة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة توزع على الأشخاص للحصول على إجابات للأسئلة الواردة فيها. (3)

تم الاعتماد على الاستبيان للحصول على بيانات يتعذر على الملاحظة الوصول إليها، وهي بيانات تخص ظاهرة ولاء الموظفين، حيث تم تصميم استبيان مباشر لجمع المعلومات وهو الذي يوزع باليد مباشرة من طرف الباحث، ويتم توضيح أي استفسار أو لبس يطرح من المبحوثين. (4)

2-3. شرح استعمال الأدوات:

• كيفية استعمال وتطبيق شبكة الملاحظة:

لقد تم الإجراء الفعلي لتطبيق دليل الملاحظة وجمع البيانات من خلالها، بأسلوب تم فيه ترميز كل فرد بإعطائه رقما يدل عليه وتسجيل الرقم على دليل الملاحظة، وبهذا الشكل يصبح لكل فرد دليل ملاحظة خاص به، وبما أن الملاحظة وسيلة تسمح بإعادة تسجيل البيانات أكثر من مرة، فقد تم تخصيص سبعة من شبكات الملاحظة لكل فرد حسب مدة الملاحظة ستة أيام، حيث تم تسجيل

(1) مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1 مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000، ص 174.

(2) موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر الجزائر 2004، ص 185.

(3) عمار بوحوش و محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999، ص 99.

(4) مروان عبد المجيد إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 166.

الملاحظات في شبكات الملاحظة لمدة ستة أيام لـ (35) فرداً، وبعد تسجيل ستة شبكات ملاحظة لكل فرد يتم إعطاء التقدير العام للملاحظات خلال هذه المدة بواسطة عادة تسجيلها في الشبكة السابعة وهي الشبكة النهائية التي يتم فيها تقدير وجود ظاهرة الرواسب الثقافية لدى الأفراد، فعلى سبيل المثال تم الوصول إلى أن الفرد رقم (1) بالنسبة للملاحظة رقم (1) كان لباسه غير معبر عن الوظيفة حسب الحالات الستة لأيام التي تم ملاحظته فيها، من خلال أخذ الحالة الأكثر تكراراً في تلك الأيام، حيث أن الفرد رقم (1) كان لباسه غير معبر في أربعة أيام ومعبر في يومين فقط، من خلال هذا نستطيع الحكم بأن لباسه غير معبر عن الوظيفة، وإضافة إلى هذا تم الاعتماد على المعرفة الشخصية للباحث عن الأفراد، لأنهم زملاء عمل والباحث على دراية كاملة بخصائص الأفراد الملاحظين وهم في نفس الوقت زملاء عمل، وهو ما ساعد في عدم إحساسهم بأنهم محل رصد للبحث، فيما تم الإجراء الفعلي لتسجيل الملاحظات على الشبكات خلال الدوام العادي للعمل، من الساعة الثامنة صباحاً وحتى منتصف النهار هذا بالنسبة للفترة الصباحية، ومن الواحدة زوالاً حتى الرابعة وربع علماً أن الدوام المسائي قانونياً حتى الرابعة ونصف لكن لا وجد فرع يداول الزوال حتى هذا الوقت، وأما تسجيل الملاحظات فقد تم على مرحلتين الأولى تتم فيها الملاحظة في المرحلة الصباحية ويترك تسجيل الملاحظات في الفترة بين الدوامين، أما الفترة المسائية فتتم الملاحظة من بدا الدوام حتى ساعة قبل انتهائه والتي يتم تسجيل الملاحظات فيها، بالاعتماد على المعرفة بالأشخاص وهي التي ساعدت في إعطاء لكل فرد رقماً يمثله وأيضاً في القدرة على التذكر للملاحظات التي تم رصدها على الأفراد، بهذا الشكل تم جمع البيانات من الميدان عن طريق شبكة الملاحظة.

• كيفية استعمال وتطبيق استمارة الاستبيان:

أما الاستبيان فقد تركت استماراته لتوزع في آخر يوم بعد الملاحظة، وذلك لتجنب إحساس الأفراد بأنهم محل دراسة، حيث وزع في اليوم السابع ليتم استرجاعه في اليوم الموالي لاعتبارات كالتعطيل عن العمل والتفكير في الإجابة فترك المجال للباحث للإجابة بكل راحة ليرجع الاستمارة في اليوم الموالي ويأخذ تطبيق الاستبيان أقل من 24 ساعة وهي المدة الأقصى حسب المعايير المنهجية.

2-4. أدوات ووسائل أخرى مساعدة:

إضافة للأداتين الأساسيتين الملاحظة بالمشاركة واستمارة الاستبيان ولجمع البيانات بشكل جيد تم الاعتماد على الخبرة في العمل، كوسيلة مساعدة في تفسير بعض الغموض في البيانات، والتي تمثلت في سنة من العمل وذلك بمدة شهر في الفرع الإداري الثالث وباقي المدة في الفرع الإداري الخامس، والتي مكنت من القياس لبعض المؤشرات التي يستغرق على الأقل شهراً كاملاً كمؤشر المظهر الخارجي، والمتمثل في مدى ارتباط لباس الموظف بالوظيفة أي أن لباسه يعبر عن الإدارة أو لا.

والى جانب الاعتماد على خبرة الباحث في العمل، اعتمد الباحث على أداة المقابلة المفتوحة دون دليل وذلك بمناقشة محتوى الإجابات حول الاستبيان مع الزملاء، وذلك بشكل لا يجعل الزميل يحس بان الباحث يحاسبه على الإجابة، أو يريد إجابة معينة، وقد لجا الباحث إلى هذه الوسيلة بعد الاطلاع على الإجابات، ومقارنتها بما هو واقعي، و غموض بعض الإجابات فمثلا تم طرح سؤال لماذا أجبت على سؤال هل شخصية الموظف البلدي محبوبة في المجتمع، فأجاب الموظف بأنه يقوم بإسداء الخدمة للمواطن وهذا سبب كافي لان يكون محبوبا من طرف المجتمع.

3. المعالجة الإحصائية:

المقصود بالمعالجة الإحصائية، إخضاع البيانات المتحصل عليها والمتعلقة بالمؤشرات التي تم اعتمادها لقياس الظاهرة، أي التأكد بطريقة دقيقة من مسافة أو قوة ارتباط مؤشرات المتغير المستقل بمؤشرات المتغير المستقل بالنسبة للجداول المركبة أو المضاعفة .

أما المقاييس الذي تم اعتمادها والتي تم حسابها عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، فهي كاي تربيع، والذي من خلاله تم تقدير مسافات التأثير عن طريق القيمة المعنوية، أو قيمة الدلالة على قوة ومسافة التأثير، حيث انه كلما كانت ألفا وهي 0.05 والتي تعبر على نسبة الخطأ المقدر ب 05 % اكبر من القيمة المعنوية كان التأثير موجودا بقيم متفاوتة، حسب قيمة البعد عن قيمة الخطأ، وذلك على نحو مفاده أن القيمة المعنوية إذا كانت اصغر من قيمة الخطأ فالتأثير كبير، وإذا كانت أصغر بقليل فان التأثير متوسطاً، وإذا كانت اكبر فالتأثير ضعيف وتوجد متغيرات أخرى تؤثر على الظاهرة أكثر من المتغير، معتمدا في ذلك على التوزيع الطبيعي للقيمة والذي نحدد وفقها المساحة التي تحتلها القيمة بالنسبة للمساحة التي تحتلها قيمة الخطأ في التوزيع.⁽¹⁾

(1) سعد زغول، دليلك إلى البرنامج الإحصائي spss ، الإصدار العاشر المعهد العربي للتدريب والبحوث الإحصائية، العراق 2003 ، ص 114.

III. العينة وكيفية اختيارها من مجتمع البحث:

1. مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من الموظفين التابعين للفروع التابعة لبلدية المسيلة، وعددهم (91) موظفا موزعين على الفروع كالتالي:

- الفرع الإداري الأول فرع حي بوخميسة: موظف واحد.
- الفرع الإداري الثاني فرع حي 1000 مسكن: 14 موظف.
- الفرع الإداري الثالث فرع حي اشبيليا: 15 موظف.
- الفرع الإداري الرابع فرع حي 05 جويلية: 11 موظف.
- الفرع الإداري الخامس فرع حي الجعافرة: 23 موظف.
- الفرع الإداري السادس فرع حي غزال: موظف واحد.
- الفرع الإداري السابع فرع حي مزيرير: موظف واحد.
- الفرع الإداري الثامن فرع حي 166 مسكن: 12 موظف.
- الفرع الإداري التاسع فرع حي 270 مسكن: 13 موظف.

2. العينة:

المعاينة التي تم الاعتماد عليها في الدراسة هي المعاينة القصدية أو الهادفة، أو العمدية و هي عينة غير احتمالية والتي يتم اختيار أفرادها نظرا لتوافر خصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم بشكل مقصود. (1)

3. كيفية اختيارها:

حسب ما جاء به "موريس أنجرس" وقبل تصميم أداة الملاحظة وتطبيقها لدراسة ظاهرة معينة أن نقوم بالإجابة على سبعة أسئلة حسب "موريس أنجرس" تمس مميزات الموقع المراد ملاحظته، ونوع الأشخاص في الموقع مع سبب تواجدهم فيه، ونوع الأحداث المتوقعة، وتحديد نوع العلاقات، وما هي الظواهر المتكررة وما هي الفترات الملائمة للملاحظة. (2)

(1) محمد عبيدات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 92.

(2) موريس أنجرس، نفس المرجع السابق، ص ص 235، 236.

وحسب التعليمات السابقة تم اختيار حجم العينة حسب اعتبارات ب35 موظفا تابعين للفرعين الإداريين الفرع الإداري الخامس فرع حي الجعافرة والحي الإداري الثالث فرع حي اشبيليا، حيث تم اختيار 20 موظفا من الفرع الأول و15 من الفرع الثاني ويرجع السبب إلى اختيار العينة القصدية واستهداف الفرعين مباشرة واعتبارهما العينة المناسبة لتطبيق الأدوات وجمع البيانات حول الظاهرة كما ذكرنا سابقا للاعتبارات التي جعلت الباحث يستبعد الفروع الأخرى وهي كالآتي :

• اعتبارات جغرافية:

ويقصد بها موقع الفرعين حيث نجد أن الفرعين يقعان في احد الأحياء الشعبية وهي أشهر الأحياء في البلدية، إضافة إلى قربها من مختلف الإدارات التي تتطلب استخراج الوثائق لإسداء خدماتها، فنجد أن الفرع الإداري الثالث قريب من الجامعة، والفرع الإداري الخامس فرع حي الجعافرة قريب من المركز البلدي ومقر الولاية والدائرة والقطاع العسكري، إضافة إلى موقع يتواجد فيه جل المواطنين بالبلدية وهو السوق اليومية للمدينة وهو قريب جدا من الفرع، هذا ما يضمن ارتياد قوي للعملاء ومن مختلف البلديات على غرار الفروع الأخرى، فهي في مواقع تجعل نشاطها محدودا بالتعامل مع السكان الأحياء الواقعة فيها فقط وبالتالي محدودية العلاقات، هذا وإضافة إلى الأسبقية في الإنشاء.

• اعتبارات ديموغرافية:

ويقصد بها عدد الموظفين الذي يحويه كل فرع، من خلال العرض السابق، نجد أن الفرعين من بين الفروع الأخرى تحوي عددا من الموظفين اكبر من الفروع الأخرى، حيث انه ليس من غير المعقول مثلا أن نظيف فرع حي بوخميسة وفرع حي مزيرير وحي فرع غزال، فكلها فروع لا يزيد عدد الموظفين فيها عن موظف واحد وأحيانا يزاول نشاطه في البيت.

• اعتبارات ثقافية:

من خلال الموقع الذي يحتله كل من الفرعين وكما ذكرنا سابقا والذي يجعل النشاط غير محدود مع سكان الحي فقط، وبالتالي فان اختلاف المواطنين الذين يقصدون الفرعين من مختلف المناطق وخارج البلدية، يؤدي إلى التنوع الثقافي وتعدد الذهنيات المتفاعلة مع الموظفين في علاقة بين موظف و عميل وهو ما يضمن تغطية لآباس بها من الجانب القيمي الثقافي، وحيث أن الثقافة هي الموضوع الرئيسي للدراسة .

وهكذا تم اختيار الموظفين التابعين للفرد بشكل هادف، لتوافر خصائص تجعل الفرعين العينة الملائمة للدراسة من خلال العدد أو الطبيعة، حسب الأهداف من البحث والمنهج والأدوات المستعملة فلا يمكن تطبيق الملاحظة على جميع الفروع حسب توزيعها الجغرافي مثلا، باعتبار الملاحظة الأداة التي فرضت طبيعة الدراسة استعمالها وهو ما تم شرحه سابقا.

IV. صعوبات البحث:

باعتبار البحث العلمي رحلة علمية حسب ما جاء به "موريس أنجرس" في كتابه منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، فإن الرحلة العلمية محفوفة بالمخاطر والصعوبات، وكانت صعوبات المغامرة العلمية لظاهر تأثير الرواسب الثقافية على الولاء كالتالي:

• صعوبات تعلقت بالجانب النظري:

وتمثلت الصعوبات في الشح في الأدب النظري باعتبار الموضوع مركب من مفاهيم لم يتم تناول إيهما في الدراسات السابقة أو الكتابات والأدبيات السوسولوجية في مجال التنظيم، وبالتالي صعوبة التحكم التام في المفاهيم التي تحتويها الظاهرة .

• صعوبات تعلقت بالجانب المنهجي والميداني:

وتمثلت في صعوبة تطبيق أداة الملاحظة، باعتبار أن تطبيق الملاحظة في البحث تعد المرة الأولى للباحث، إضافة إلى توسع الإطار الجغرافي لمجتمع البحث، وهو ما صعب اختيار حجم ونوع العينة، ويمكن ذكر صعوبات أخرى كصعوبة الحصول على المعلومات الفنية حول الفرعين محل الدراسة، حيث أصر المسؤولون على التهرب من إعطاء المعلومات بحجة سريتها، وهو ما ميز التهرب من المسؤولية عن المعلومات، وهذه الظروف ما هي إلا تعبير عن وجود الرواسب الثقافية لدى المسؤولين، وهو ما حتم على الباحث اللجوء إلى الموظفين القدامى في البلدية والمعارف الشخصية مع بعض الموظفين، للحصول على المعلومات التي تقيّد في تعريف ميدان الدراسة وتحديد سماته وخصائصه والتي ساعدت في الاختيار للعينة.

ملخص

إن الاختيار الأمثل للمنهج وأدوات جمع البيانات والتصميم والتطبيق الجيد لها، يمكن من الحصول على حقيبة بيانات تمثل الميدان المراد دراسته والتي تمكن الباحث من الرجوع إليه من خلالها، لكن البحث العلمي لا يتوقف عند هذا الحد وهو ما يقود إلى عرض وتحليل ومناقشة البيانات المتحصل عليها، وذلك بإعطاء البيانات الدلالات الكمية الإحصائية والسوسولوجية من أجل الوصول إلى النتائج، وهو ما سيتم التطرق إليه في المرحلة القادمة والمالية من هذا البحث، من هنا يعتبر الفصل الرابط بين الجانبين النظري والميداني للبحث.

الفصل الخامس

عرضه وتخليده

ومناقضته البيان



الفصل الخامس عرض وتحليل ومناقشة البيانات

تمهيد

I. عرض البيانات

1. البيانات العامة لمفردات العينة

2. بيانات ونتائج الدراسة حول الظاهرة

II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

III. النتيجة العامة

الخاتمة

التوصيات

I. عرض وتحليل الملاحظات والبيانات:

تمهين:

إنَّ أهمَّ جزء في الدراسات السوسيوولوجية عموماً والسوسيوتنظيمية خصوصاً هو الجانب الميداني لذا نلاحظ أنَّ هناك اهتمام كبير به، ومن خلال دراستنا لموضوع الرواسب الثقافية وتأثيرها على ولاء الموظفين بالفرعين الإداريين الخامس والثالث لبلدية المسيلة ومن خلال المحاور التي احتوتها الدراسة وبعد جمع البيانات، والتي تم عرضها عموماً وفق الهدف من استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بوصف ظاهرتي الرواسب الثقافية والولاء عند موظفي الفرعين، ثم عرض البيانات المتعلقة بتأثير ظاهرة الرواسب الثقافية على ولاء الموظفين تجاه الفرعين من خلال الاعتماد على البيانات السابقة في الوصف، وحسب هذا كله كانت البيانات ذات الوصف الميداني للظاهرة كالأتي:

1. البيانات العامة لمفردات العينة:

الجدول (01) يبين توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والاجتماعية والمهنية للمبحوثين.

الجنس			السن			الحالة المدنية			المستوى التعليمي			الأقدمية			السكن		
قيم المتغير	التكرار	المجموع	قيم المتغير	التكرار	المجموع	قيم المتغير	التكرار	المجموع	قيم المتغير	التكرار	المجموع	قيم المتغير	التكرار	المجموع	قيم المتغير	التكرار	المجموع
نمر	21	%60	20-30]	20	%57.14	الزوجة	14	%40	متوسط	10	%28.57	أقل من 5 سنوات	20	%57.15	بعيد عن مكان العمل	24	%68.57
أنثى	14	%40	30-40]	7	%20	متزوج	21	%60	ثانوي	13	%37.15	10-15]	03	%8.57	قريب من مكان العمل	11	%31.42
			40-50]	6	%17.15							15-20]	05	%14.28			
			50-60]	2	%5.71							20-25]	06	%17.14			
												25-30]	01	%2.85			
المجموع	35	%100	المجموع	35	%100	المجموع	35	%100	المجموع	35	%100	المجموع	35	%100	المجموع	35	%100

من القراءة الاحصائية للجدول أعلاه نتوصل إلى ما يلي :

➤ الجنس: أن نسبة (60%) من إجمالي العينة تمثل فئة الذكور تقابلها نسبة (40%) تمثل جنس

إناث وهذا يعني أن النسب متقاربة نسبياً.

أمّا الدلالة السوسيوولوجية للبيانات الإحصائية أو الصبغة السوسيوولوجية للبيانات هي أنَّ التوزيع الجنسي للمناصب، أو التوظيف حسب الجنس ليس له أهمية كبيرة حسب طبيعة النشاط في الفرعين، فالنشاط إداري ولا يتطلب في مواصفته الوظيفي خصائص لشاغل الوظيفة تتعلق بالجنس وهو ما يدعم التقارب

في توزيع مفردات لعينة من خلال الجنس، فيما يمثل الفارق المقدر ب(20%) بين الجنسين فيعود إلى أنّ بعض النشاطات في العمل تتطلب أخذ قدر من المسؤولية خاصة المتعلقة بالمصادقة والشرطة العامة، والتي تتطلب القدرة على المواجهة وهو ما لا يمكن للمرأة أن تحققه بالكامل، حيث إنّ المرأة عادة تفقد القدرة على المواجهة هذا وإضافة إلى الاعتبارات الاجتماعية المتعلقة بالنظرة السلبية لعمل المرأة .

➤ **السن :** فيما يخص السن ومن خلال الجدول أعلاه نسجل نسبة (57.17%) وهي أعلى نسبة تمثل الفئة العمرية من 20 أقل من 30 سنة تليها نسبة (20.%) لدى الفئة العمرية 30-40 سنة وبينما نسجل نسبة (17.15%) لدى الفئة 40-50 سنة و نسبة (5.71%) بالنسبة للفئة من 50 إلى أقل من 60 سنة.

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول ومن النتائج المحصل عليها من حساب المتوسط العمري لمفردات العينة حسب الجدول (02) نجد أنه يساوي 32 سنة وهذا يعني أنّ متوسط العمر لدى المفردات يعبر عن فئة الشباب، وبالبحث في الخلفيات المعبرة عن هذه الإحصاءات العددية أن البلدية وفي شهر سبتمبر من العام 2011 قد نظمت مسابقة ضمت 62 من أعوان الإدارة الإقليمية، والتي أسفرت نتائجها عن دخول عناصر جديدة إلى التنظيم عبر الفروع والأغلبية من الشباب (المصدر: مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية يوم 06-03-2013). ولدعم التعليق انظر الجدول رقم (01) في خانة الأقدمية، حيث أن نسبة (57.17) تمثل فئة الأقدمية أقل من 05 سنوات.

➤ **الحالة المدنية :** من الجدول نجد نسبة (60%) من المفردات هم من الفئة متزوج، فيما تمثل نسبة (20%) فئة المفردات غير المتزوج أي أعزب وهذا راجع إلى السن الاجتماعي للزواج في العصر الحالي والمقدر عموماً ب 30 سنة، و حيث يمكن مقارنة الاعتبار بالمتوسط العمري للمفردات وهو 32 سنة وهذا ما يعود كمتغير يؤثر على الحالة المدنية للمفردات.

➤ **المستوى التعليمي:** أما متغير المستوى التعليمي لمفردات العينة، رُفدًا النسبة الغالبة على المستوى التعليمي هي فئة المستوى الثانوي بنسبة (34.28%) مقارنة بالمستويين الآخرين، المستوى متوسط والذي تمثله نسبة (28.75%) والمستوى التعليمي جامعي الذي تمثله نسبة (34.28%)، ويتمثل سبب ظهور فئة المستوى التعليمي ثانوي أكبر من المستويين جامعي ومتوسط وخاصة جامعي، فحسب المقابلة المفتوحة والمعاشية للظاهرة تبين أن معظم مفردات العينة يحملون شهادات جامعية، لكن المستوى المطلوب لشغل المناصب في الفرع سواء منصب عون الإدارة أو رئيس المصلحة لا يتجاوز مستوى ثانوي، وما يفسر وجود ذوي الشهادات الجامعية في العمل له جانب مرتبط بالتنازل على الشهادة الجامعية وتقديم شهادة المستوى الثانوي فقط لواقع التشغيل، هذا من جهة ومن جهة أخرى، للتوظيف عن طريق مكتب التشغيل دور في وجود أصحاب الشهادات الجامعية الذين تم توظيفهم عن طريق المكتب في إطار عقود ما قبل التشغيل .

➤ **الأقدمية** : من خلال الجدول أعلاه نسجل نسبة (57.15%) وهي النسبة ممثلة لفئة الأقدمية الأقل من 05 سنوات والتي تقابل الفئة العمرية من 20-30 سنة ، كما نسجل (08.57%) تمثل فئة 10-05 سنة فيما مثلت نسبة (14.28%) فئة الأقدمية من 10-15 سنة، ونسبة (14.18%) فئة المبحوثين ذوي الأقدمية الأقل من 15-20 سنة، أما الفئة الأخيرة وهي فئة من 20-25 فتمثلها بسبة (2.85%).

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة تمثيل الأقدمية سجلت لدى فئة الشباب السن الموزعة على الفئة من 20 إلى 30 سنة ، وذلك راجع إلى المسابقة الأخيرة التي أعلنتها البلدية كما ذكرنا سالفا والتي أدت إلى احتواء عدد كبير من فئة الشباب إلى البلدية، إضافة إلى موظفي عقود ما قبل التشغيل فالأغلبية الساحقة لهذه الشريحة هي من فئة الشباب. (نفس المصدر السابق)

➤ **السكن** : المقصود من وراء هذا المتغير هو معرفة موقع السكن من (الفرع البعد والقرب) ومن خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (68.57%) من المبحوثين يسكنون بعيدا عن الفرد لتبقى نسبة (31.42%) فقط تمثل المبحوثين القريبين من الفرع مكان العمل، والقصد بالقرب والبعد هو مكان المنزل في الحي الذي يقع فيه الفرع أو الأحياء المجاورة له، وللمتغير دلالات سوسيولوجية عدة ترتبط بالالتزام بالدخول في الوقت، وعلاقات السلطة وحتى طريقة التعامل مع المواطن ومتغيرات عدة تمس الثقافة في التنظيم أو المجتمع، وهذا القصد من إدراج المتغير كخاصية من الخصائص الشخصية لمفردات العينة بغية التفسير لبعض النتائج من وراء الإدراج .

الجدول (02) يبين توزيع المفردات حسب المتوسط العمري للعينة.

السن	التكرار	النسبة	مركز الفئة(س)	ك*س
[30-20]	20	57.15%	25	500
[40-30]	07	20%	35	245
[50-40]	06	17.14%	45	270
[60-50]	02	05.71%	55	110
المجموع	35	100%	/	1225

المتوسط العمري لمفردات العينة = مج (ك*س) / مج ك = 35 / 1225 = 32 سنة

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن المتوسط العمري للمفردات يمثل وجود الأغلبية للفئة الشبابية في العينة وهذا ما يدل على احتمال حدوث صراع، باعتبار تواجد فئتين مختلفتين من ناحية العمر ومن ناحية الأقدمية، وحتى الاختلاف في القيم والثقافة، بين الفئة الحديثة الالتحاق والفئة ذات الأقدمية والتي تحتل مناصب السلطة في التنظيم .

2. بيانات ونتائج الدراسة حول الظاهرة:

سيتم في هذا الجزء العرض البسيط لظاهرتي الرواسب الثقافية والولاء للوصف، والعرض الارتباطي لقيم متغيرات كل من الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم والرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع مع قيم ومتغيرات الولاء لدى الموظفين تجاه التنظيم للتحليل، وذلك باستعمال جداول التوزيع المضاعف، والاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية من أجل مناقشة فرضيات الدراسة في الخطوة اللاحقة، ووفق هذا سيتم العرض حسب الفرضيتين إلى جزأين جزا خاص بالفرضية الأولى ومحتواها:

- تؤدي الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة .

والجزء الثاني يخص الفرضية الثانية والتي كان محتواها ألعائقي:

- تؤدي الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة.

المظهر الخارجي للتنظيم :

الجدول (03) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بلباس الموظف.

المجموع	التكرار	اللباس
11.44%	04	معبر
25.71%	09	نوعا ما
62.85%	22	غير معبر
100%	35	المجموع

يوضح الجدول أعلاّنّ معظم مفردات العينة تم ملاحظهنّ لباسهم غير معبر عن الوظيفة بنسبة (62.85%) ، فيما تمثل نسبة (25.71%) المفردات الذين تم ملاحظة أن لباسهم يعبر نوعا ما عن الوظيفة لتبقى نسبة (11.44%) تمثل المبحوثين الذين لا يمت لباسهم للوظيفة بصلة، حيث يدخل اللباس ضمن إحدى مكونات الثقافة داخل التنظيم كرمز معبر عن المظهر الخارجي للتنظيم .

أمّا التغطية السوسيوولوجية للنتائج المتحصل عليها من الوصف العددي للظاهرة، فتقود إلى اتجاه مفاده أنّ الأجر الذي يتحصل عليه الموظفون في الفرع سواء عون الإدارة، أو رئيس المصلحة، أو موظفو عقود

ما قبل التشغيل منخفض تمام بشكل يجعله لا يتعدى (20000 دج) وهو أجر لا يكفي حتى لسد الحاجات الأساسية والضرورية خاصة للموظفين ذوي الحالة المدنية متزوج، والزيادة في الأجر من بين الرواسب العالقة في التنظيم فبلدية كقطاع إداري وعلى غرار الإدارات الأخرى لم يتم زيادة الأجر بالنسبة للموظفين وحتى المطالبة غائبة لتبقى البلدية على غرار الإدارات التابعة إلى قطاع الوظيف العمومي هي من بين الإدارات، التي قيمة الأجر فيها منخفضة جدا حيث لا يتعدى الأجر القاعدي للعون الإداري مثلا مبلغ 15000 دج .

الجدول (04) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بقراءة الموظف للصحف أثناء العمل.

المجموع	التكرار	قراءة الصحف أثناء العمل
57.14%	20	يقرا الصحف
42.86%	15	لا يقرا الصحف
100%	35	المجموع

بالنظر إلى البيانات المعروضة في الجدول يتضح أن نسبة (57.14%) من المفردات تم ملاحظة أنهم يقرؤون الصحف أثناء العمل، تقابلها نسبة (42.86%) من المفردات لا تهتم بقراءة الصحف.

ويعبر إيمان الموظف على قراءة الصحف في مكان العمل على التهرب من متطلبات العمل، والتي تشكل ضغطا، بحيث لا يجد الموظف مآلا لتجنبه غير سلوك قراءة الصحف، باعتبار أن قراءة الصحف في مكان العمل شيء عادي ولا يلقى معارضة من طرف الرئيس، إضافة إلى تأثير الزملاء الذين يقرؤون الصحف أمامه، علما أن لجماعة العمل دور كبير في التأثير على سلوك الموظف الذي لا يمكن أن يخرج عن الحيز الجغرافي والاجتماعي الذي تشغله جماعة عمله، وهناك عدة وسائل أخرى للتهرب من الضغط الناتج عن العمل من وراء الاحتكاك والتفاعل مع مختلف شرائح المجتمع ومختلف الذهنيات الصادرة للفرع.

ويقودنا الحديث عن جماعة العمل إلى الاستشهاد بدراسة "ميشال كروزيه" لظاهرة البيروقراطية، والتي درسها من خلال مفهوم الروتين وهو التعريف الذي أطلقه عن البيروقراطية، والروتين هو تلك السلوكيات المتكررة في التنظيم والناعبة من ثقافة معينة سائدة وقراءة الصحف من بين أشكال تلك السلوكيات الروتينية، وبالعودة إلى فكرة أن لجماعة العمل تأثير بالغ على سلوكيات الفرد باعتباره جزء، لا يمكن فصله عن الجماعة فان "كروزيه" في دراسته لظاهرة الروتين يحدد أن مصدر الروتين يتمثل في جماعة العمل، من خلال أن الموظف لا يمكن أن يبقى دون انتماء لجماعة وتلك الجماعة لها ثقافتها الخاصة، فتلعب تلك الثقافة دور العنصر الضاغط على ثقافة الفرد ومن هنا على الفرد أن يتخلى عن

بعض سلوكياته من أجل الاندماج مع الجماعة وتقبل ثقافتها ولا يبقى وحيدا وهكذا يعاني من عدم الانتماء لا لتنظيم ولا لجماعة عمله، والتي يمكن أن تحميه ضد التنظيم في حالة وجود تناقض أو صراع مع أصحاب السلطة في التنظيم. ويقر "كروزيه" من هذا المنطلق أن انضمام الفرد أمر مفروض عليه وهذا لانضمام يجعله يتحلى بسلوكيات الجماعة وهكذا تضم دائرة الروتين عنصرا جديدا. (1)

الجدول (05) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بالأكل وارتشاف القهوة في مكان العمل.

الأكل وارتشاف القهوة	التكرار	المجموع
يأكل و يرتشف	25	71.42%
لا يأكل ولا يرتشف	10	28.58%
المجموع	35	100%

إنّ توزيع الملاحظات في الجدول تبين أن نسبة (71.42%) وهي الأغلبية من مفردات العينة ترتشف القهوة وتأكل أثناء العمل لتبقى نسبة (28.58%) من مفردات العينة لا تقوم بهذا السلوك، حيث تعتبر أن المكان غير ملائم لمثل هذا السلوك، فيما يرجع سلوك الأفراد في الحالة الأولى إلى سبب مفاده غياب السلطة، وعد استيعاب علاقاتها لسببين رئيسيين في الفرعين هما:

السبب الأول: عدم وضوح في علاقات السلطة فحسب الفن "جولدنر" ومن خلال خضوع الأفراد لقواعد عامة فإن الأفراد بهذا الشكل لا يستوعبون علاقة السلطة مع الرئيس في غياب رقابة الإدارة العليا، واعتبار الأفراد سواسية يخضعون لنفس القواعد، مما يجعل الأفراد يدافعون على سلوكياتهم الفردية. (2)

حيث في بعض الأحيان عند وقوع صراع بين بعض الموظفين و الرئيس فإن الموظف يجيب رئيسه بأنه لا يعمل عنده بل عند الدولة بهذه العبارة، وهو يعتبر الرئيس زميلا له وليس رئيسه، والذي تم التوصل إليه من خلال المعاشية الميداني للظاهرة .

السبب الثاني: وكنتيجة للسبب الأول، لِقِّ الرئيس لا يكتسب سلطته إلا من خلال منصبه الرسمي، أي لا يملك السلطة الغير رسمية المستمدة من الصفات القيادية التي تمكن من احتواء التنظيم غير الرسمي للجماعة، وفي ظل هذا فإنّ المستوى التعليمي للرئيس منخفض على المستوى التعليمي لموظفيه في الفرع مما يؤدي وفي مثل هذه الظروف إلى انخفاض قيمة السلطة بينه وبين الأفراد إلا القليل منهم، أو من له علاقة خاصة مع الرئيس^(x) انظر الجدول رقم (14) الذي يبين الفاصل الرتبوي مع لكل موظف مع الرئيس و فعالية الاتصال.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 56.

(2) المرجع نفسه ص 50.

(3) للسلطة مصادر رسمية تمنحها الوظيفة و غير رسمية تمنحها العلاقات الاجتماعية كوجود الرئيس والقائد الرسمي والقائد الغير رسمي .

(06) اللوائح التنظيمية: بما أن اللوائح التنظيمية كمتغير مستقل عن الأفراد وهو من بين مكونات المظهر الخارجي المكون للثقافة السائدة في المنظمة، لم تتم القدرة على عرض المتغير في جدول ولجأ الباحث إلى العرض عن طريق هذه الفقرة، وفي إطار المجال الزمني للدراسة ومن خلال الخبرة التي أخذها الباحث كعنصر موظف في الفرعين، فإن اللوائح التنظيمية غير متاحة تماما وبنسبة (95%).

أمّا الدلالة السوسولوجية لمثل هذا الراسب الثقافي، فيرجع حسب نظرية التحليلي السوسولوجي، إلى فكرة دائرة الشك أو منطقة الريب كما سماها "ميشال كروزيه" والتي من شأنها إكساب الفرد سلطة على الأفراد الآخرين من خلال توسيعها، أي احتواء المعلومة لنفسه فقط وعدم إبلاغ الآخرين بها ليبقى الأفراد دائما بحاجة إلى الفرد. (1)

وهذا السلوك في التنظيم نابع من الرئيس لاعتبارات شخصية، والتي تعتبر الرهانات التي يحددها الرئيس والتي تعبر عن مصلحته الشخصية لا مصلحة الأفراد والتنظيم، وان عدم إتاحة اللوائح التنظيمية هو ما يفسر لاحقا عدم معرفة أفراد التنظيم بكامل القوانين الموجهة للعمل انظر الجدول (13) وعدم معرفة أفراد المجتمع أو المواطن بهذه القوانين انظر الجدول (16)

❖ قيمة الوقت:

الجدول (07) يبين عرض الملاحظات حسب وقت دخول الموظفين لذّ وامين الصباحي والمساءلي.

المجموع	في غير الوقت المحدد	التأخر قليلا	في الوقت المحدد	دخول الدوام
%100/35	%84.57/17	%04.1 / 16	%11.42/ 4	دخول الدوام الصباحي
%100/35	%68.57/24	%22.85/8	%8.57 / 3	دخول الدوام المسائي

نه الجدول أعلاه يتضح أنّ نسبتي (84.57%) و(68.57%) تمثلان الملاحظات التي تفيلنّ الأفراد لا يدخلون العمل إلى الدوام الصباحي بالنسبة للنسبة الأولى، والدوام المسائي بالنسبة الثانية في الوقت المحدد، فهم دائما يتأخرون فهم الدخول عن الوقت المحدد للدوام، وقليلا ما يدخلون في الوقت المحدد أو يتأخرون قليلا وهذا حسب نسبتي (04.1%) و(22.85%) اللتان تمثلان فئة الموظفين الذين يتأخرون قليلا في الدخول إلى الدوامين، ونسبتي (11.42%) و(8.57%) فقط اللتان تمثلان دخول المبحوثين في الوقت المحدد.

(1) رواحية وهبية، إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2007-2008 ص 135.

أمّا الدلالة السوسولوجية لهذا السلوك الراسب والذي يحمل سلبية القيم نحو الالتزام بالوقت المحدد للدوام، وهو سلوك شائع في المنظمات الإدارية بشكل عام خاصة العمومية، فتتمثل في غياب الرقابة الذاتية والتنظيمية كسبب أول، ويمكن أن يرجع السبب أيضا إلى الخاصيتين لثقافة الاكتساب والتراكم، حيث يذهب روبرت "ميرتون" في دراسته حول النموذج البيروقراطي وحسب فرضيته حول التعلم الوظيفي أن الأفراد يعمدون إلى تكرار السلوك الذي يؤدي إلى تحقيق المصلحة.

وتكرار التغيب في غياب العقاب هو سلوك مقبول، وبالتالي فإن الفرد يتعلم السلوك وعن طريق التكرار يراسب هذا العنصر الثقافي لدى الفرد. (1)

أمّا الدلالة الثانية فتأخذ نفس الفكرة من زاوية أخرى فحسب الأمريكي "أنتوني دونز" وفي الجهاز البيروقراطي، أنه إذا كانت الغالبية من شاغلي المناصب الرئيسية في التنظيم البيروقراطي من نوعية معينة من حيث السلوك، فإن التنظيم وسلوكه سيتصف بنفس خصائص هذه الأغلبية من الأفراد أشاغلي المناصب الرئيسية في التنظيم. (2)

وهو ما تبين من خلال الواقع الميداني حيث أن رئيس الفرع نفسه والموظفين المقربين إليه لا يدخلون في الوقت المحدد، ودائما يتأخرون في الدخول مما يجعل الأفراد الآخرين يتعلمون السلوك.

الجدول (08) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بالخروج من العمل أثناء الدوام.

المجموع	التكرار	الخروج أثناء العمل
82.85%	29	يلتزم مكان العمل
////	////	قليلا ما يخرج
17.15%	04	كثير الخروج
100%	35	المجموع

من خلال الملاحظات المعروضة في الجدول أعلاه يتبين لنأناً مفردات العينة تلتزم بالبقاء في مكان العمل بنسبة (82.85%) التي تقابلها نسبة (17.15%) فقط تمثل المفردات التي تكثر من الخروج من مكان العمل.

والالتزام بمكان العمل له دلالة مفادها، أن التنظيم غير الرسمي موجود وبشكل قوي تعبر عنه جماعة العمل داخل الحيز التنظيمي، فيما يدل الخروج من اجل كسر الروتين الارتياح قليلا من ضغط العمل الناجم عن صدور المواطن المتكرر وغير المنقطع، وكذا خروج بعض الأفراد الذين يدخنون لطلب من جماعة العمل، لأن منع التدخين في أماكن العمل عادة لا يحترم من طرف الموظفين والرؤساء، لأن

(1) بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره 2008 ص 135.

(2) علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 61.

التعليمة لا يتم متابعتها وهي أيضا من القواعد البيروقراطية المزيفة التي يتم وضعها من هيآت خارج التنظيم، والتي سيتم شرحها في هذا الجزء من البحث لاحقا انظر التعليق على الجدول رقم (13).

الجدول (09) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بوقت الخروج من الدوام في الفترتين الصباحية والمسائية.

المجموع	التكرار	وقت الخروج من الدوام
5.72%	02	في الوقت المحدد
20%	7	قبل الوقت بقليل
74.28%	26	قبل الوقت
100%	35	المجموع

إنّ الملاحظات المسجلة في الجدول (09) تبين أنّ ثلاثة أرباع العينة من الموظفين في الفرعين يخرجون بل الوقت المحدد للدوام، وذلك بنسبة تمثيلية (74.28%)، فيما تمثل نسبة (20%) فئة المبحوثين الذين يخرجون قبل الوقت بقليل، ونسبة (5.72%) فقط من المفردات من تخرج في الوقت المحدد.

ويرجع السبب في هذا إلى أنّ هذا السلوك راسب في كل الإدارات، ويرجع السبب الرئيسي إلى غياب الرقابة والبعد من الإدارة العليا، وحتى السلطة الموجودة في الفرع والتي يمثلها رئيس الفرع، لا تقوم بالدور المناط إليها على أكمل وجه، إضافة إلى غياب الشعور بعلاقات السلطة كما ذكرنا سابقا والتي تم عرضها لتحليل التزام الأفراد بوقت الدخول للدوامتين الصباحي والمسائي.

❖ قيمة إتقان العمل لدى الموظفين:

الجدول (10) يبين عرض الملاحظات المتعلقة مدة انجاز المهمة و نوعية الخط لدى المبحوثين.

المجموع	مدة إنجاز المهمة			
	طويلة	طويلة نوعا ما	قصيرة	
4 11,4%	4 %11,4	جيد
5 %14,3	...	4 %11,4	1 %2,9	نوعية الخط متوسط
26 %74,3	23 65,7%	3 %8,6	...	رديء
35 100,0%	23 %65,7	7 %20,0	5 %14,3	المجموع

من الجدول السابقين لنا أن (77.3%) من إجمالي العينة خطهم رديء ومدة انجازهم للمهام طويلة وذلك بنسبة (65.07%) و نسبة (8.6%) المدة طويلة نوعا ما.

و (14.03%) من مفردات العينة خطهم متوسط ومدة انجازهم للمهام طويلة نوعا ما بنسبة (11.04%) ونسبة (2.09%) مدة انجازهم للمهام قصيرة.

و (11.04%) من إجمالي العينة فقط خطهم جيد بنسبة (11.04%) تكون مدة انجازهم للمهام قصيرة.

ويعود سبب رداءة الخط وطول المدة في انجاز المهام إلى كثرة الكتابة للوثائق في اليوم الواحد حيث ذكرنا سابقاً أن الفرعين يقعان في موقعان يجعلهما يتعرضان إلى إقبال كبير للمواطن، وهو ما يثبت كثرة متطلبات المواطن وبالتالي كثرة الكتابة ممن طرف الموظف في اليوم، هذا ما يخلق ضغطا لدى الموظف ويجعله يحس بالملل، وهذا ما يدفعه إلى التنازل عن نوعية الخط الذي يكتب به الوثائق ونوعية الخط بالنسبة للموظف تفقد معناها مع كثرة انجاز المهام، ونفس الشيء بالنسبة لمدة انجاز المهام، فالموظف رغم سرعته في انجاز المهام، رفاً المهام لا تتقضي فالمواطن في إقبال مستمر وهو ما يجعل الموظف يستسلم ويتعمد الإطالة في انجاز المهمة لأنه يعرف انه عند إتمام المهمة سيستقبل مهمة ثانية أو أخرى مع مواطن آخر.

الجدول (11) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بالرشد في استعمال الموارد (الكربون، الأوراق، الكربون).

المجموع	التكرار	الحفاظ على الموارد
51.43%	18	يحافظ
48.57%	17	لا يحافظ
100%	35	المجموع

بالقراءة الإحصائية للملاحظات المعروضة في الجدول نجد أن (51.43%) من المفردات يحافظون على الموارد المستعملة في العمل، ونسبة (48.57%) من المفردات لا تحافظ على الموارد.

أمّا الدلالة السوسولوجية للسلوك فهنّ المحافظة على الموارد المستعملة تعتبر قيمة اجتماعية ذات اتجاه قيمى أخلاقي، والمتمثل في القيم الدينية التي يحملها الأفران أن الإسراف سلوك غير محبذ اجتماعيا، وأما الجانب التنظيمي للسلوك فهو ومن خلال معايشة الباحث للظاهرة انه عند طلب الموظف من الرئيس إعطاءه بعض الموارد المذكورة سابقا فـرئيس الفرع يسأل عن السبب وأين تذهب المواد لأنه قد قدم بعضها من قبل، على سبيل الموظف يخجل من طلب القلم كل مرة من الرئيس خصوصا في حالة تضييعه للقلم، فيلجا الموظف في مجمل الأحوال إلى جلب الأقلام من خارج التنظيم.

أمّا نسبة (48.57%) والتي تمثل عدم محافظة الموظفين على المواد خصوصاً الأوراق والكربون، فإن الضغط المتواصل في العمل يوض الموظف إلى كثرة الأخطاء في الكتابة وهو ما يؤدي به إلى تمزيق الورقة وإعادة كتابتها من جديد بحكم قيمة الوثيقة المقدمة، وبالتالي ضياع الأوراق مع مادة الكربون، فعلى سبيل المثال وبالنسبة لوثيقة ثبوت الشخصية هي من الوثائق المعقدة وتتطلب إنجازاً جيداً لها لأنها تتجه إلى المحكمة ولا يجوز الشطب فيها، لدى فالموظف عندما يخطئ في كتابة أي شيء على الوثيقة فإنه يعد إنجازها ولا يشطب على الوثيقة .

الجدول (12) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بتظاهر الموظف بالتعب.

التظاهر بالتعب	التكرار	المجموع
يتظاهر	14	40%
لا يتظاهر	21	60%
المجموع	35	100%

من الجدول أعلاه يتبين أنّ (60%) من الموظفين في الفرعين يتظاهرون بالتعب عند مطالبة المواطن أو رئيس الفرع بانجاز المهام، و(40%) من المبحوثين لا يتظاهرون بالتعب

نإنّ التظاهر بالتعب يعبر عن تهرب الموظف من انجاز المهام المناطة إليه، ويرجع السبب إلى هذا التظاهر بالتعب إلى عدم القدرة على التحمل، والذي يرتبط بالخصائص الشخصية للأفراد مباشرة كالجنس والعمر والاقدمية وهو ما يمثل الأفراد الذين لا يتظاهرون بالتعب، مقارنة بالأفراد من الفئة الأخرى، فحسب " فريديريك تايلور " مؤسس الإدارة العلمية وفي بحثه حول الالتزام بأداء المهام المناطة في العمل، أنّ درجة الالتزام تتعلق بالخصائص الشخصية لكل فرد ويقر تايلور أنّ ، العمر ويقصد به عمر الفرد الذي يعمل في المؤسسة، كأحد المتغيرات الشخصية التي تؤثر في مستوى الالتزام التنظيمي و أثبت لوثنانز و تايلور (1989) وجود علاقة موجبة بين العمر والالتزام. والالتزام المعبر عن القدرة على التحمل فالشخص الملتزم يقوم بالأداء رغم الضغط ولا يتذمر أو يتظاهر بالتعب. (1)

هذا بالنسبة لمتغير العمر ولباقي المتغيرات الشخصية أيضاً تأثير على السلوك كالجنس، حيث يسجل السلوك عند الإناث أكثر منه عند الذكور، والاقدمية فالموظفين الأكثر أقدمية لهم قدرة على الاحتمال والابتعاد عن التذمر والشكوى من متطلبات العمل، ويمكن دعم التعليق بنتائج الجدول (01) التي تعبر عن النسبتين (06%) يتظاهرون و(40%) لا يتظاهرون من خلال المتوسط العمري المقدر

(1) فضل الفضلي و عوض العنزي ، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت،المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (14) ، عدد (1) ، جانفي، 2007 ، ص 82.

ب32 سنة ونسبة الإناث المقدرة ب(40%) وفئة الأقدمية والتي مثلت ب(57.15%) لدى الأقل من 05 سنوات.

● السلوك اللفظي (الحذقة اللفظية).

الجدول (13) يبين عرض الملاحظات المتعلقة الألفاظ المتداولة بين أفراد التنظيم.

الألفاظ المتداولة	التكرار	المجموع
إدارية	6	17.15%
غير إدارية	29	82.85%
المجموع	35	100%

بالنظر إلى الجدول نجد أن (82.85%) من المفردات تمت ملاحظة أن الألفاظ التي يتناولونها في التفاعل مع بعضهم ومع أفراد المجتمع، فيما تمت ملاحظة (17.15%) فقط من أفراد التنظيم يستعملون ألفاظ إدارية في التعامل وهي النسبة الممثلة لفئة الجامعيين في التنظيم، والمقدرة حسب الجدول رقم (1) ب(34.28%)، وكذا فئة الإناث المقدرة في نفس الجدول ب(40%).

ويعود السبب إلى تداول الأفراد ألفاظ غير إدارية إلى خلفية ثقافية تتمثل، في الرواسب اللفظية الموجودة في التنظيم، والرواسب اللفظية الموجودة لدى أفراد المجتمع وتفاعل الموظف مع المواطن والانفراد القدامى في التنظيم يجعله يكتسب الألفاظ ويتعامل بها وخاصة إذا كان السلوك اللفظي المذكور صادرا عن الأغلبية من شاغلي المناصب المهمة في الفرع كرئيس المصلحة انظر الفصل الثاني تحليل أنتوني دونز ص 39 .

● الثقافة القانونية للموظفين:

الجدول (14) يبين عرض الملاحظات المتعلقة بالثقافة القانونية (العلم بقوانين العمل وتطبيقها).

المجموع	تطبيق القوانين			
	لا يطبق	يتساهل	يطبقه	
11 31,4%	*** ****	*** ****	11 31,4%	العلم بالقوانين يعلم
24 68,5%	*** ****	22 62,9%	2 8,6%	نوعا ما
****	***	****	****	لا يعلم
35 100,0%	*** ****	22 62,9%	13 37,1%	المجموع

بالملاحظة إلى الجدول السابق نلاحظ أن (65.07%) من إجمالي العينة يعلمون القوانين التي تخص عملهم بدرجة نوعا ما وذلك بنسبة (62.9%) من هذه الفئة تعلم القوانين نوعا ما وتتساهل في تطبيقها كاملة، ونسبة (8.6%) من الفئة تطبقه بالكامل.

أما نسبة (31.4%) تمثل الموظفين الذين لديهم المعرفة الكاملة بقوانين العمل، وهم يطبقون القوانين بنسبة (31.4%) ولا يتساهلون في التطبيق للقوانين وفرضها على المواطن،

إن عدم المعرفة الكاملة بقوانين العمل التي تضم 32 حالة مدنية يرجع بالدرجة الأولى إلى أن اللوائح التنظيمية والمتعلقة بقوانين استخراج الوثائق غير متاحة تماما أمام الموظفين انظر ص 87 .

أما عن تساهل الموظف في تطبيق كامل القوانين المتعلقة باستخراج الوثائق، والمصادقة فيرجع إلى السبب المذكور أعلاه كنتيجة لهذه الحالة من خلال السبب الأول، ويتجه "جولدنر" من زاوية وفي دراسته لمصنع الجبس في الولايات المتحدة، والتي تضمنت دراسته لتأثير القواعد البيروقراطية على الموظفين، وكنتيجة لبحثه فإنه توصل لتصنيف للقواعد البيروقراطية والتي صنفها إلى ثلاثة قواعد المزيفة والتمثيلية والعقابية. (1)

من خلال هذا الطرح، رفاً الموظف يتساهل عند عدم ارتباط الوثيقة التي تساهل الموظف في تطبيق القوانين كاملة لاستخراجها بالقواعد العقابية، فحسب "جولدنر" هذه القواعد ملزمة وعدم تطبيقها يعرض الموظف إلى العقاب، إضافة إلى هذا فإن "جولدنر" حدد سنته صفات للقواعد البيروقراطية من بينها أن القواعد البيروقراطية، وسيلة مساومة فعادة ما تتضمن القواعد البيروقراطية خاصة التمثيلية، بعض التفاصيل الغير مهمة والتي يمكن تجاوزها. (2)

وهذه الثغرة كما سماها "ميشال كروزيه" التي توجد في التنظيم الرسمي يستغلها الموظف للتساهل في تطبيق القوانين بالكامل عند إسدائه الخدمة للمواطن، لاعتبارات اجتماعية أو أخلاقية أو قيمية أو لاعتبارات العصبية للحي أو المعرفة الشخصية، أو العصبية للأصل، وهذه كلها رواسب يحملها الفرد وتؤثر على سلوكه داخل التنظيم. (3)

(1) بقاسم سلطانية وإسماعيل فيرة، مرجع سبق ذكره ص 151.

(2) المرجع نفسه ص 150.

(3) روابح وهيبة مرجع سبق ذكره ص 136.

• علاقات السلطة داخل التنظيم:

الجدول (15) يبين عرض ملاحظة علاقات السلطة (تأثير الفاصل الرتبوي للسلطة على الاتصال مع الرئيس).

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الاتصال		
				غير فعال	فعال	
2	0.014	0.05	4	4	***	الفاصل الرتبوي كبير
			%100,0	%100,0	****	
			6	6	***	متوسط
			%100,0	%100,0	****	
25	21	4	صغير			
%100,0	%84,0	%16,0				
			35	31	4	المجموع
			%100,0	%88,6	%11,4	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة (88.06%) مثلت صنف المبحوثين الذين تم تسجيل أن اتصاليهم مع الرئيس غير فعال، وذلك بنسبة متساوية بالنسبة للحالتين كان الفاصل الرتبوي فيهما للسلطة بين الرئيس والموظفين كبيراً ومتوسطاً بنسبة (100%)، تقابلها نسبة (84%) والتي تمثل حالة الفاصل الرتبوي صغير.

وبالمقابل نجد نسبة (11.04%) تمثل صنف المبحوثين الذين كان اتصاليهم فعال مع الرئيس تم تسجيل أن الفاصل الرتبوي للسلطة لدى الفئة صغير وذلك بنسبة (16%) في حين انعدمت باقي الحالات الأخرى.

وباستعمال برنامج ال **spss** تم تقدير القيمة المعنوية ب **0.014** عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره **0.05**. بهذا الشكل ومن خلال أن α اكبر القيمة المعنوية.

رفلاً الباحث متأكد بنسبة 95% بوجود تأثير للفاصل الرتبوي على نوعية الاتصال.

كلما كان الفاصل الرتبوي بين الموظف والرئيس كبيراً كان الاتصال بين الموظف والرئيس غير فعال رلاً الموظف، لا يعتمد على الرئيس في مناقشة أمور العمل بل يناقشها مع زملائه، وهذا تثبتته أيضاً البيانات المعروضة في الجدول الموالي، حيث أن الفاصل الرتبوي لا يوضع من طرف الرئيس فقط بل أيضاً من طرف الموظف، حيث يفضل الموظف الابتعاد على الرئيس وفق تحليل استراتيجي ليترك سلوكه نحو الرئيس غير معروف، ولا يستطيع الرئيس توقع سلوك الموظف هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فإن الرئيس اعتباره مشرفاً فنمط الإشراف الذي يطبقه هو النمط الفوضوي والتسلطي، حيث أن

الإشراف الفوضوي يعبر عن غياب الشخصية القيادية للرئيس، والتسلطي يعبر عن توجيه اهتمام الرئيس اهتمامه إلى العمل فقط وليس إلى جانب هذا الاهتمام يهتم أيضا بالموظف، وفي هذه الحالة لا يعرف الرئيس عند التعامل مع الموظفين غير التهديد واستعمال القوانين ضد موظفيه، وهذا ما يفسر عدم قدرته على التحكم في التنظيم غير الرسمي لجماعة العمل في الفرع. (1)

الجدول (16) يبين عرض الملاحظات المتعلقة باهتمام الرئيس بمناقشة أمور العمل و مشاكل الموظف.

المجموع	مناقشة أمور العمل			
	يناقش أحيانا	لا يناقش	يناقش	
4 %11,4	*** ****	4 %11,4	*** ****	اهتمام بمشاكل الموظف يهتم
23 %65,7	8 %22,9	13 %37,1	2 %5,7	لا يهتم
8 %22,9	*** ****	8 %22,9	*** ****	يهتم نوعا ما
35 %100,0	8 %22,9	25 %71,4	2 %5,7	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن الاتجاه العام من إجمالي العينة (65.07%) يمثل الموظفين الذين لا يهتم الرئيس بمشاكلهم، بنسبة (22.9%) بالنسبة للفئة يناقش معها الرئيس في بعض الأحيان فقط أمور العمل، ونسبة (37.01%) لا يناقش الرئيس معها أمور، العمل ونسبة (05.07%) فقط تمثل الأفراد المشكلين للفئة الذين يناقش معهم الرئيس أمور العمل، فيما تمت ملاحظة أن الرئيس يهتم بمشاكل الموظفين مع نسبة (11.04%) من الموظفين فقط، والتي لا يناقش معها أمور العمل.

إن مناقشة أمور العمل بالنسبة للرئيس والاهتمام بمشاكل موظفيه وعدم المناقشة والاهتمام، ما هو إلا نتيجة لما تم التوصل إليه سابقا، من خلال الفاصل الرتبوي الموجود بين الرئيس والموظف، والمذكورة في الجدول السابق، والمقصود بها المسافة التي تحد التعامل بين كل من الرئيس والموظف، فالموظف دام الحذر من رئيسه، ولأ الرئيس يمتلك القواعد والقوانين التي قد تضر الموظف، والرئيس دائما يسعى إلى توسيع تلك المسافة ليبقى محافظا على هيئته أمام الموظف، وهذا ما يثبت عدم اهتمامه بمشاكل الموظفين، فيما يلجأ الموظف وأخذا بنفس الاعتبار السابق يناقش أمور العمل عادة مع زملائه، وخاصة ذوي الأقدمية لأنه يحس أن رئيسه لا يريد توجيهه وحتى لو إن وجهه فان الموظف لا يفتتح بتلك التوجيهات والمعلومات التي يقدمها له الرئيس، فيما يعمد الرئيس إلى إعطاء كل شيء للموظف ليبقى الموظف دائما بحاجة الرئيس لان المعلومات التي تخص كيفية العمل، والتي يتوجه بمقتضاها العمل أثن شيء يمكن

(1) عبد الفتاح دياب حسين، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة الجيزة مصر، دون ذكر سنة النشر، ص 37.

أن يتحصل عليه الموظف، والرئيس من هذا المنطلق يحمل ذهنية مفادها أن الموظف مجرد حصوله على المعلومة سيتخلى تماما عن الرئيس، بل قد يذهب تفكير الرئيس إلى ابعاد من ذلك من خلال الخوف على منصبه من هذا الموظف، الذي قد يأخذ مكانه في وقت لاحق.

الثقافة القانونية للمواطن:

الجدول (17) يبين اتجاه الأفراد حول معرفة المواطن بمستلزمات استخراج الوثائق وتظاهرة بعدم المعرفة.

المجموع	التظاهر بعدم معرفة المستلزمات			
	لا يتظاهر	نوعا ما	يتظاهر	
12 %34,3	*** ****	*** ****	12 %34,3	المعرفة بمستلزمات استخراج الوثائق
5 %14,3	*** ****	*** ****	5 %14,3	نوعا ما
18 %51,4	3 %8,6	6 %17,1	9 %25,7	لا يعلم
35 %100,0	3 %8,6	6 %17,1	26 %74,3	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن (51.04%) من المبحوثين أكدوا أن المواطن يجهل القوانين المحددة لاستخراج الوثائق، وأن المواطن رغم هذا فهو يتظاهر بعدم المعرفة بنسبة (25.06%) من الفئة أثبتت هذا السلوك.

ونسبة (34.03%) من إجمالي العينة مثلت اتجاه المبحوثين الذي يفيلن أن المواطن يعلم القوانين المحددة لاستخراج الوثائق وأن المواطن رغم علمه بالمستلزمات، فإنه يتظاهر بعدم معرفة القوانين وهو الاتجاه الذي تمثله نسبة (34.03%) من الفئة.

فيما مثلت نسبة (14.03%) اتجاه الموظفين الذي مفاده أن المواطن يعلم بعض الأمور المتعلقة بمستلزمات استخراج الوثائق، وذلك بنفس النسبة بالنسبة لتظاهر الموظف بعدم المعرفة.

إن عدم معرفة المواطن لمستلزمات استخراج الوثائق، وحتى التظاهر بعدم معرفتها، يرجع إلى أن اللوائح التنظيمية الموضحة غير متاحة، وهو ما تم الوصول إليه من خلال مدة التريص، إضافة إلى هذا فتظاهر المواطن بعدم معرفة المستلزمات راجع لأنه في نظره سيؤثر بهذا على الموظف ويتساهل ليتغاضى عن بعض التفاصيل والمتطلبات ويسدي إليه الخدمة وهذا ما أثبتته الملاحظات المعروضة في الجدول رقم (13)، وبهذا فعدم إتاحة اللوائح التنظيمية يترك مجالا للمواطن ليتحايل على الموظف

ويضغط عليه من اجل التنازل على بعض المستلزمات والتي لم يوفرها المواطن، وان التظاهر له خلفية ثقافية واجتماعية لدى أفراد المجتمع فأفراد المجتمع دائما يلعبون دور الضحية ولا علم لهم بشيء.

الجدول (18) يبين احترام المواطن للقوانين المحدد لمستلزمات استخراج الوثائق.

المجموع	التكرار	احترام المواطن للقوانين
11.43%	04	يحترم القوانين
28.57%	10	نوعا ما
60%	21	لا يحترم القوانين
100%	35	المجموع

بالنظر لبيانات المعروضة في الجدول أعلاه نجد أن (60%) من أفراد العينة يقرون أن المواطن لا يحترم القوانين المحددة لمستلزمات استخراج الوثائق، ونسبة (28.57%) كانت إجابتهم رياءً المواطن يحترم نوعا ما هذه القوانين لتمثل نسبة (11.43%) فقط فئة المواطنين الذين يحترمون القوانين الموضوعية، ويعود سبب عدم احترام المواطن لتلك القوانين لسببين رئيسيين يتمثلان:

- فيأنّ المواطن لا يستوعب معنا القوانين الموضوعية، حيث تمت ملاحظة أن الموظف بمجرد شرح سبب طلب مستلزم معين مع بعض المواطنين يجعل المواطن يتقنع بمضمون المستلزم ويفهم محتوى القانون وسبب وضعه.
- أمّا السبب الثاني فيرجع إلى أنّ المواطن يعتبر المستلزمات التي يحتويها القانون المحدد لاستخراج الوثائق هي كثيرة من ناحية وتم المغالاة فيها من ناحية أخرى، فيعتبرها عرقلة للأمر وهو ما يعبر على صعوبة التعامل للجهاز مع الجماهير.

الجدول (19) يبين مدى احترام المواطن للموظف.

المجموع	التكرار	احترام المواطن للموظف
8.58%	03	يحترم الموظف
25.71%	09	نوعا ما
65.71%	23	لا يحترم الموظف
100%	35	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (65.71%) من الإجابات تؤكد أن المواطن لا يحترم الموظف، ونسبة (25.71%) تؤكد أن المواطن يحترم الموظف نوعاً ما أي في بعض الأحيان، فيما مثلت نسبة (08.58%) من المفردات التي كانت إجاباتهم تفيد بأن المواطن يحترم الموظف.

إنّ عدم احترام المواطن للموظف وكنتيجة للنتائج السابقة في الجدول السابق، يرجع إلى تدمير المواطن من تلك القوانين المحددة لمستلزمات استخراج الوثائق، لكن الفاصل بين المواطن وبين الهيآت العليا التي تقوم بسن القوانين، وهي احد المظاهر للروتين كما حدده "ميشال كروزيه" تجعل الموظف في الصورة، وهو ما يجعل المواطن يضمن أن المسؤول الأول على هذه القوانين هو الموظف الذي يقوم بإسداء الخدمة، ويعتقلنّ الموظف يتعمد عدم إسداء الخدمة، وهو ما يجعل المواطن يحمل اتجاهها سلبياً تجاه الموظف البلدي (انظر الجدول رقم 35) وقد يدفع المواطن إلى سلوك سلبي سواء بسلوك لفظي سلبي أو بالتهديد.

الجدول (20) يبين احترام المواطن للطابور الموضوع في الفرع.

المجموع	التكرار	تترام المواطن للطابور
02.85%	01	يحترم الطابور
11.42%	04	نوعاً ما
85.72%	30	لا يحترم الطابور
100%	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نجد أن نسبة (85%) من الإجابات أكدت أن المواطن لا يحترم الطابور الموضوع في الفرع، فيما مثلت نسبة (11.42%) إجابات الأفراد الذين يؤكدون أن المواطن يحترم دوره في الطابور، فيما مثلت الإجابات التي تؤكد أن المواطن يحترم الطابور نسبة (02%) فقط من المفردات.

إنّ عدم احترام الطابور من الرواسب الشائعة في المجتمع بصفة عامة، وقد رسبت الذهنية للتفاعل بين المواطن ومختلف الإدارات العمومية، فالمواطن لا توجد لديه الثقة في الإدارات بصفة عامة، كملأنّ المواطن يلجأ لمثل هذا السلوك لتجنب الانتظار، وهو ما يعبر على خاصية ثقافية أخرى لدى أفراد المجتمع والقدرة على الانتظار، فالمجتمع الجزائري عموماً يحب قضاء كل شيء بسرعة، حيث تمت ملاحظة أن بعض الأفراد يتجاوزون الطابور المخصص للرجال ويحاولون الضغط على الموظفين الذين يعملون على مستوى الشباك الخاص بالنساء بحجأنّ ليس لديه وقت، وأحياناً البعض يتحايل ويتظاهر رناً احد النسوة هي أمه وأنه أتى بصحبتها، أو يطلب من إحداهن استخراج الوثائق له من الطابور

المخصص للنساء لأنه على عجلة من أمره، وترجع هذه الخاصية إلى عدة أسباب منها الجنس والسن، حيث لوحظ أن أغلبية من يقومون بهذا السلوك ذكور وصغار السن.

• اتكال المواطن على المعارف الشخصية:

الجدول (21) يبين تجاوز الموظف في الشباك واللجوء إلى المعارف الشخصية.

المجموع	التكرار	تجاوز الموظف في الشباك
%88.57	31	يتجاوز
%11.43	4	لا يتجاوز
%100	35	المجموع

تفيد البيانات المعروضة في الجدول أن نسبة (80.57%) حسب إجابات المبحوثين أن المواطن في غالب الأحيان يتجاوز الموظف في الشباك، ويلجأ إلى معارفه الشخصية مع موظف آخر أو مع رئيس المصلحة.

وهو ما يعبر على أن المواطن لا يحترم الموظف في هذه الحالة، فيما يبقى هذا السلوك مربوطا بالتفاعل بين العلاقات الشخصية للموظفين مع المواطنين ومع بعضهم البعض في إطار غير رسمي، عموما لهذا السلوك تأثير كبير على إحساس الفرد بالانتماء إلى الفرع، فالعلاقة طردية بشكل كبير ويمكن أن تؤدي إلى الصراع بين الموظفين أو رئيس المصلحة في اغلب الأحيان.

• السلوك اللفظي للمواطن عند عدم تحقيق الحاجة أو إساءة الخدمة:

الجدول (22) يبين لجوء المواطن إلى الصراخ .

المجموع	التكرار	لجوء المواطن إلى الصراخ
%82.85	29	دائما
%11.35	04	أحيانا
%05.8	02	نادرا
%100	35	المجموع

يتبين من الجدول السابق أنّ نسبة (82.85%) من المواطنين وحسب إجابة المبحوثين يلجؤون دائماً إلى الصراخ في وجه الموظف عند عدم إسداء الخدمة، ونسبة (11.35%) من المواطنين يلجؤون إلى الصراخ أحيانا فقط، ونسبة (05.08%) تعبر عن عدم لجوء المواطن إلى الصراخ والاقتناع.

إنّ لجوء المواطن إلى الصراخ له خلفية سوسولوجية تتمثل في أنّ المواطن عند تواجده في الفرع، يكون في حالة شعورية تتميز بالانفعال، وذلك لكثرة المتطلبات من الأوراق التي تطلبها الإدارات المختلفة لقضاء احتياجاته وإضافة إلى هذا فالمواطن عموماً أو المجتمع، في عقله الجمعي يحمل نظرة سلبية عن الإدارة الخاصة بالبلدية، والمتمثلة في البيروقراطية بمفهومها المجتمعي، والتي تعبر في الواقع عن ما يسميها المختصون بالبيروقراطية وهي أمراض الجهاز البيروقراطي. باعتبار أن الجهاز الإداري للبلدية ذو هيكل وتنظيم بيروقراطية، وتتمثل أمراض التنظيم في الروتين وصعوبة التعامل مع الجماهير حسب كل من "كروزيه وميرتون"، يتجه كروزيه إلى أنّ السبب يرجع إلى المسافة الكبيرة بين الإدارة العليا والفروع التابعة لها، ولأنّ الإدارة العليا تقوم بالتسيير عن بعد عن طريق القواعد البيروقراطية وهي خاصية من الخصائص التي عددها جولدنر عن القواعد البيروقراطية، وهذا التوجيه يجهل عن ما هو واقعي في الميدان، ومن الجهة الثانية فإن التعامل مع المواطن والمواقع الميداني، أي الموظفين ليس لديهم السلطة لاتخاذ القرارات حو الحالات القادمة. (1)

هذا بالنسبة للخلفية السوسولوجية ذات الطابع النظري للموضوع، الخلفية المتعلقة بالطابع الامبريقي، فتتمثل في النتائج المحصل عليها سابقاً وهي عدم احترام لمواطن للموظف والقوانين المحددة لمستلزمات استخراج الوثائق، والتي تحدد وفقها العلاقة الوظيفية بين كل من المواطن والموظف وإضافة إلى هذا غيباب الأمن يجعل المواطن يفعل ما يخطر بباله، ولأنّ في نظره أن البلدية ومختلف ممتلكاتها ملك للمواطن لأنها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي، وتحمل تحت شعار البلدية بالشعب وللشعب، نلاحظ أنّ المواطن لا يحس بان مكتب البريد على سبيل المثال أو شركة التامين من الممتلكات الاجتماعية للمواطن، ولأنّ معظم المواطنين ذوي نشاطات خاصة منفصلة عن الدولة، فيما يحس بان البلدية ملك له لا اعتبار انه يقوم بانتخاب رئيس المجلس الشعبي البلدي، وذاً به السبب في وجود الموظف في ذاك المركز الاجتماعي أو الوظيفي، وكل هذا في غياب الأمن يعد السبب في سلوك المواطن إلى هذا النمط من السلوك اللفظي.

(1) علي السلمي مرجع سبق ذكره ص 61.

الجدول (23) يبين تدمير المواطن عند عدم تحقيق حاجته.

المجموع	التكرار	تدمير المواطن
77.14%	27	دائماً
20.01%	07	أحياناً
02.85%	01	نادراً
100%	35	المجموع

حسب إجابات المبحوثين المعروضة في الجدول نلاحظ أن (77.14%) من المواطنين دائماً يتدمرون عند عدم قضاء احتياجاتهم من الفرعين، ونسبة (20.01%) يتدمرون في بعض الأحيان، ونسبة (02.85%) فقط من المواطنين لا يتدمرون.

إن تدمير المواطن في حالة عدم قضاء احتياجاته من الوثائق يرجع لكون أن المواطن يرى أن المسؤولية الأولى تعود إلى الموظف، باعتبار الموظف في الواجهة وهو في الصورة الممثلة للقوانين الموضوعة لتنظيم العمل، ومن خلال تجربة المواطن مع التنظيم، فإنه يفقد الثقة بالتنظيم ومختلف موظفيه، لأنه في بعض الأحيان يلاحظ الموظف تجاوزات مع بعض الأفراد الذين لديهم معرفة شخصية مع الموظف بالفرع، فيطالب هو الآخر بهذا التجاوز ويتدمر عند عدم تجاوز الموظف للبعض المستلزمات معه.

الجدول (24) يبين لجوء المواطن إلى السب والشتم.

المجموع	التكرار	لجوء المواطن إلى السب والشتم
06.35%	31	دائماً
05.08%	02	أحياناً
88.57%	03	نادراً
100%	35	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (88.57%) من المواطنين عند عدم قضائهم لاحتياجاتهم من الوثائق من الفرعين لا يلجؤون إلى سلوك السب، فيما مثلت نسبة (06.35%) من المواطنين الذين يلجؤون دائماً للسب والشتم، وذلك حسب إجابة المبحوثين.

يرجع عدم سلك المواطن لهذا السلوك إلى اعتبارين، الأول أن المواطن يلجأ إلى سلوك آخر كما تم التوصل إليه سابقاً (الصراخ والتذمر)، ونأ هذا السلوك غير محبذ ومحبوب اجتماعياً، حسب التوجيه القيمي والأخلاقي للمجتمع.

الجدول (25) يبين لجوء المواطن إلى الكذب والمراوغة.

المجموع	التكرار	لجوء المواطن إلى الكذب والمراوغة
80%	28	دائماً
//////	////////	أحياناً
20%	07	نادراً
100%	35	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن (80%) من المبحوثين أكدوا أن المواطن دائماً يحاول الكذب والمراوغة من أجل التأثير على الموظف، في حالة عدم إسدائه الخدمة لنقص في أحد مستلزمات استخراج الوثيقة، فيما مثلت (20%) من الإجابات عكس ذلك .

يعود الكذب والمراوغة إلى أن المواطن يعتقد انه في حالة لعبه دور الضحية يؤثر على المواطن وسيثير مشاعره، من اجل أن يتنازل على طلب المستلزم غير الموجود من طرف المواطن، وهو ما أثبتته نتائج الجدول الخاص بعض (بيانات الثقافة القانونية للمواطن)، وبالتحديد فيما يخص تظاهر المواطن بعدم معرفته للقانون. انظر الجدول رقم (17).

الجدول (26) يبين مدى ارتياح الموظفين في العمل.

المجموع	التكرار	ارتياح الموظف في العمل
5,71%	02	مرتاح
28.57%	10	نوعاً ما
65,71%	23	غير مرتاح
100%	35	المجموع

بالنظر إلى نتائج الجدول نلاحظ أن (65.71%) من إجمالي العينة غير مرتاحون في العمل، ونسبة (28.57%) تعبر عن الأفراد المرتاحين نوعاً ما في العمل، ونسبة (5.71%) من المفردات مرتاحون في العمل.

إنّ مؤشر الارتياح في العمل يرتبط بقيمة الالتزام، والقدرة على تحمل أعباء العمل، كما يرتبط بمتغيرات تنظيمية ترتبط بالمركز الوظيفي للفرد، إضافة إلى الظروف الفيزيائية في العمل، ودرجة ضغوط العمل.

حيث من خلال الدراسة تبين ومن خلال قيمة الالتزام والقدرة على التحمل، والذي يرتبط بالصفات الشخصية للموظفين، أن هذه الصفات وبارتباطها بالقدرة على الالتزام والتحمل، تؤثر على درجة الارتياح لدى الأفراد (انظر نتائج تحليل الجدول رقم (01) ص.ص.81-82).

الجدول (27) يبين رغبة الموظفين في البقاء في العمل في حالة توفر فرص بديلة.

المجموع	التكرار	الرغبة في البقاء
11.43 %	04	يرغب
88.57 %	31	لا يرغب
100 %	35	المجموع

تمثلت نسبة (88.57%) المسجلة في الجدول المفردات من العينة في الفرعين الذين أكدوا أنّهم في حالة وجود عرض آخر للعمل لن يبقوا في الفرع الذي يعملون فيه، أو في العمل الذين يشغلونه والتي تمثل أكبر من ثلاثة أرباع العينة.

بالغوص في الظروف المحيطة والتي يمكن أن تؤثر على الرغبة في البقاء في العمل، نجد وحسب أصحاب اتجاه الولاء التبادلي أنّ أول سبب هو الأجر، فالموظف في هذه الحالة وباعتبار الأجر هو الموضوع الذي يقارن فيه الموظف بين ما يقدمه من مخرجات وما يتحصل عليه من مدخلان، ومن خلال الأجر الذي يتحصل عليه الموظف في الفرع (1).

وكما تم الوصول إليه سابقاً وهو لا يتجاوز 20000 دج أمّا الظروف الفيزيائية المكونة من لون الطلاء ومعيار النظافة والتهوية وحسب نظرة مدرسة العلاقات الإنسانية، فإنّ الظروف لا تصلح لممارسة العمل في غياب النظافة والتهوية وهو ما يؤدي إلى ضجر الموظف من مكان العمل.

فيما تفسر نسبة (11.43%) والتي تمثل الأفراد الذين أكدوا رغبتهم في البقاء في العمل، فيرتبط بمدى تحقيقهم لأهدافهم الشخصية إضافة إلى تأثير السن في هذه الحالة، فكبار السن أكبر استقراراً في العمل أكثر من صغار السن الذين يتميزون بالحيوية والرغبة في تحسين مستواهم الوظيفي، خاصة ذوي الشهادات الجامعية وهو ما يثبتته المتوسط العمري للمفردات المقدر بـ 32 سنة ونسبة ذوي الشهادات الجامعية المقدر بـ (34.26%) والنسبة الممثلة لذوي الأقدمية الأقل من 05 سنوات (57.15%).

(1) موسى اللوزي مرجع سبق ذكره، ص 120.

الجدول (28) يبين مستوى درجة الانتماء لدى المبحوثين للفرع.

المجموع	التكرار	درجة الانتماء لدى الموظفين
14%	04	يشعر بالانتماء
16%	06	نوعا ما
71.42%	25	لا يشعر بالانتماء
100%	35	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن نسبة (71.42%) من مفردات العينة تؤكد أنها لا تحس بالانتماء إلى الفرع، ونسبة (16%) من العينة تحس بالانتماء نوعا ما ، و(14%) فقط من المبحوثين يؤكدون انتماءهم لمكان العمل.

إن الشعور بالانتماء وهو أحد مؤشرات الولاء لدى الموظف، يتأثر بعدة متغيرات ثقافية تتعلق بالتنظيم والمجتمع على حد سواء:

أما المكونات العناصر الثقافية الموجودة في التنظيم فتتمثل في الاهتمام بمشاكل الموظف من ناحية، ونوعية الاتصال بين الموظف ورئيسه، فالاهتمام بمشاكل الموظف المتعلقة بالعمل أو خارج العمل من شأنه أن يحس الموظف بالأهمية، ويحقق الحاجة الاجتماعية للموظف حسب "ماسلو" خمسة احتياجات للفرد، كما أن الاهتمام بمشاكل الموظف من شأنه أن يحقق الشعور بالأمان أيضا. (1)

أما المتغيرات الثقافية الصادرة من المجتمع، فتتمثل في مدى احترام أفراد المجتمع للموظف، حيث ومن خلال الدراسة وحسب النتائج السابقة تبين أن المواطن لا يحترم الموظف، ودائما يقوم بتجاوز الموظف في الشباك واللجوء إلى المعارف الشخصية للفرد المواطن، والاعتماد على أشياء أخرى (انظر الجدول رقم (21)). إن مثل هذا السلوك يجعل الموظف يشعر بأنه ينتمي إلى تنظيم لا مكان له في المجتمع وأنه مقارنة بتنظيمات عمل أخرى أسوأ مكان عمل يمكن أن يشتغل به.

وهكذا يبقى الشعور بالانتماء للفرع لدى الموظفين يرتبط بمحددات ثقافية تنظيمية واجتماعية.

(1) نفس المرجع السابق ص 124.

الجدول (29) يبين عمل المبحوثين بنفس الوتيرة عند غياب الرئيس.

المجموع	التكرار	العمل بنفس الوتيرة
% 71.42	25	نعم
% 28.58	10	لا
%100	35	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نسجل نسبة (71.42%) من المبحوثين يؤكدون العمل بنفس الوتيرة عند غياب الرئيس، ، فيما مثلت نسبة (28.58%) من المفرداتنّ وتيرة العمل تبقى نفسها وهذا راجع إلى الوازع الديني (تقديس العمل و الإحساس بالمسؤولية أمام الله) ، ما يؤكد أن البقاء على نفس الوتيرة في العمل عند غياب المشرف، يتأثر بعوامل خارجية أكثر مما يتأثر بالثقافة المتعلقة بعلاقات السلطة والتي تمثلها العلاقة بين الموظفين ورئيس الفرع.

هذا ما تم إثباته سابقا من خلال علاقات السلطة وفيما يخص الاتصال ومسافة السلطة والاهتمام بمشاكل الموظفين ومناقشة أمور العمل لكل فرد من التنظيم مع الرئيس، انظر الجدولين (15) و (16) نلاحظ في هذه الحالنّ العمل بنفس الوتيرة كمؤشر عن الولاء يدل على شيئين هما:

تأثير الثقافة المجتمعية والقيم التي يحملها الأفراد من المجتمع والتي أخذوها من مختلف المؤسسات الاجتماعية للتنشئة على بقائهم بالعمل بنفس الوتيرة سواء بوجود الرئيس أو عم وجوده، وهو ما يسميه المختصون منهم عالم النفس الهولندي "هوفستيد" بتأثير الثقافات الوطنية على الثقافة التنظيمية، وفي هذه الحالة نلاحظ أن القيمة ايجابية ومن الواجب دعمها. (1)

أمّا الاعتبار الثاني فيقودنا إلى التحليل "الفيري" عن الوظيفة البيروقراطية ومكانة الموظف البيروقراطي، حين يتحدث عن الولاء للوظيفة والولاء للكاريزما والولاء للتقاليد من منظور تعريفه للسلطة. (2)

من خلال هذه الخلفية يمكن القولنّ العمل بنفس الوتيرة عند غياب الرئيس كمؤشر من مؤشرات الولاء وفق نظرة "ماكس فيبر" أن الموظف البيروقراطي يحمل ولاء تجاه الوظيفة أو المركز الاجتماعي الذي يحتله من وراء الوظيف، وليس للرئيس، كما يمكن أن يتوجه ولاؤه للتقاليد المعبرة عن القيم الاجتماعية التي يحملها .

(1) رونو سان سوليو، مرجع سبق ذكره ص 09 .
(2) علي السلمي مرجع سبق ذكره ص.ص. 35. 38.

الجدول (30) يبين اتجاه المبحوثين حول وجوب تطبيق قوانين العمل .

المجموع	التكرار	وجوب تطبيق القوانين
37.15%	13	واجب
62.85%	22	يمكن تجاوزه في بعض الأحيان
100%	35	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن 62.85% من المبحوثين كانت إجاباتهم تثبت أنهم يتجاوزون القوانين في بعض الأحيان، ونسبة 37.15% من المفردات لا تتساهل بل تقوم بتطبيق القوانين كاملة.

إن سلوك التجاوز لدى الموظف والذي قد يعبر عن عدم ولاءه للتنظيم، يتأثر أحيانا بالعناصر الثقافية المجتمعية، فكما رأينا سابقا من خلال الثقافة القانونية لأفراد المجتمع أو المواطن ومن خلال السلوك اللفظي عند عدم إسداء الخدمة، يتجاوز الموظف بعض القوانين أحيانا لاعتبارات اجتماعية وأخلاقية، وأيضا للتخلص من الضغط الذي يسببه السلوك اللفظي أو الحذقة اللفظية للمواطن.

الجدول (31) يوضح اتجاه المبحوثين حول اعتبار الفرع جزء منهم.

المجموع	التكرار	اعتبار الفرع جزء من الموظف
8.58%	03	نعم
91.42%	32	لا
100%	35	المجموع

من البيانات المعروضة في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 91.42% من المفردات لا يعتبرون الفرع جزء منهم أو جزء من حياتهم.

إن اعتبار الفرع جزء من الفرد هو أحد أكبر الدلالات على ولاء الموظف، وهو مالا يتميز به الموظفون في ميدان الدراسة، ويرجع سبب عدم اعتبار الموظف الفرع جزء منه ، إلى عدم إحساسه بالانتماء الفرع، رُأى الانتماء يعزز من الشعور بالامتلاك، ويمكن أن تؤثر علاقات السلطة أيضا على هذه الخاصية،

ومن خلال ما تم الحصول عليه من العرض للبيانات السابقة، رُفياً ثقافة الإشراف الموجودة في الفرع والتي توجه نحو الاهتمام بالعمل فقط، فإن الفرد يحس نفسه جزءا من الوسائل المستخدمة في انجاز العمل، وهو ما يؤدي إلى شعور الفرد بالاعتراب داخل التنظيم، ويدعم هذا الشعور الضغط المتواصل والسلوك غير الايجابي من طرف أفراد المجتمع.

الجدول (32) يبين اتجاه المبحوثين حول اعتبار أهداف التنظيم على أنها أهدافهم.

المجموع	التكرار	تبنى أهداف التنظيم كأهداف شخصية
17.15 %	06	نعم
82.85 %	29	لا
100 %	35	المجموع

من الجدول رقم (32) يتبين أن نسبة (82.85%) من إجمالي العينة لا يعتبرون أهداف التنظيم على أنها أهدافهم الخاصة، ونسبة (17.15%) من المبحوثين فقط يعتبرون أهداف التنظيم على أنها أهدافهم.

إن الخلفية التفسيرية ذات الطابع النظري السوسولوجية التي تعطي تفسيراً لمثل هذا الشعور، والذي يعبر عن الولاء لدى الموظف، يمكن ربطها بنظرية "الفن جولدنر" عن القواعد البيروقراطية .

حيث تقود النظرية إلى أن القواعد الموضوعية من طرف الهيئات العليا لا يعلمها الموظف بالكامل ولا يشارك في وضعها من جهة أخرى، فيها وهو ما يجعل الهدف من وراء القوانين لا يعتبر هدفاً هذا وإضافة إلى عدم اطلاعه عليها وهذا ما تم إثباته سابقاً في الجدول رقم الذي يمثل الثقافة القانونية المرتبطة بمعرفة قانون العمل وبهذه الطريقة فإن الموظف يلجأ إلى معرفته الخاصة وتجربته وكذا تجربة زملائه للحكم على الأشياء والحالات، وفي هذه الحالة فإن جولدنر وفي تحديده لأنواع القواعد البيروقراطية، من بين القواعد التي حددها نجد القواعد البيروقراطية العقابية، وهي توضع خارج إرادة الأفراد ويتم فرضها، ويتجه "جولدنر" إلى أن الجماعة التي يتم وضع القواعد لتسييرها بهذا الشكل تتميز بالصراع، وعدم تقبل الأهداف العامة للتنظيم. (1)

كما أن عدم مشاركة الأفراد في إعطاء اقتراحات، يمكن أن تساهم في تعديل بعض القوانين بحكم أن الموظف اعرف بالواقع الميداني للقوانين الموضوعية، يؤدي إلى عدم مشاركة الفرد لأهداف التنظيم كتغذية عكسية للسلوك الإداري.

كلمان "فيليب سلزنيك" وفي دراسة للبيروقراطية من خلال عملية تفويض السلطة، وبما إدارة الفرع تحتاج إلى تفويض جانب من السلطة من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي إلى الموظفين أعوان الإدارة، يتجه "سلزنيك" إلى أن تفويض السلطة كوسيلة لتسهيل العمل، واكتساب الموظف الخبرة، وتخفيف الضغط على الإدارة العليا، له أيضاً نتائج سلبية بمرور الزمن بعد الخبرة التي يأخذها الأفراد من العمل،

(1) بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة مرجع سبق ذكره ص 152.

ومن خطوة إلى خطوة يدرك الفرد أهدافه الخاصة في التنظيم، ويرى سالزنيك أن الأفراد بعد إدراكهم لأهدافهم الخاصة، يستبدلون أهداف التنظيم بها. (1)

الجدول (33) يبين مدى استعداد الموظفين للتضحية بمصالحهم الخاصة لصالح التنظيم.

التنازل على المصلحة الشخصية للموظف من أجل مصلحة التنظيم	التكرار	المجموع
نعم	////	////
لا	35	100%
المجموع	35	100%

من خلال البيانات المعروضة في الجدول نلاحظ أن كل مفردات العين لا يضحون بالمصلحة الشخصية من أجل المصلحة العامة للتنظيم، بنسبة (100%)، كما أن التضحية بالمصلحة الخاصة من أجل التنظيم هي أعلى درجة لولاء أفرادهم.

تعد تضحية الموظف بمصالحه الخاصة من نتائج مؤشرات أخرى للولاء، وهذا ما يدعمه عدم اعتبار الأهداف العامة للتنظيم أهداف شخصية للأفراد، حيث أنه لو كانت الأهداف هي نفسها فإن الأفراد سيضحون بمصلحتهم الشخصية، علما أن التضحية بالمصلحة الشخصية تشمل التضحية بالجهد والوقت كالقيام بالأعمال الإضافية من أجل بلوغ أهداف التنظيم، والدليل على عدم وجود الخاصية عند الموظفين يتمثل في درجة التزام الأفراد بالوقت حيث لم يتم وجود شخص يبقى للإكمال المهام رغم انقضاء الوقت كما رأينا سابقا في الجدول رقم (07) والذي تبين بياناته أن معظم المبحوثين لا يدخلون في الوقت ومعظمهم يغادرون العمل قبل الوقت لغياب الرقابة وتطبيق العقوبات إن تكرر مثل هذا السلوك يؤدي إلى رسوبه وتراكمه عند الأفراد وخاصة إذا كان الرئيس أول من يسلك هذا السلوك حسب أنتوني دونز انظر إلى تحليل بيانات الجدول (07) .

(1) علي السلمي مرجع سبق ذكره ص 64.

الجدول (34) يبين توزيع المبحوثين حسب الإحساس بالاحترام والتقدير من وراء الوظيفة.

المجموع	التكرار	إحساس الموظف بالاحترام والتقدير من وراء وظيفته
57.14%	20	يחס
42.86%	15	لا يحس
100%	35	المجموع

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة (57.14%) من المبحوثين كانت إجاباتهم تفيد أنهم يحسون بالاحترام والتقدير من وراء وظيفته، ونسبة (24.86%) من الإجابات أكدت عكس ذلك .

إن تقارب النسب لم يأتي اعتباطاً أو صدفة بل له دلالة سوسيولوجية ترتبط بالعمل أكثر منها اقتصادية، حيث يعود شعور الموظف بالاحترام من خلال وظيفته التي يشغلها، إلى انه شخص بوظيفة فقط وقد تخلص من شبح البطالة، حيث أن للبطالة تأثيرات اجتماعية أيضاً فالبطال لا يعاني من مشكل اقتصادي فقط بل من مشكل اجتماعي أيضاً وكما ذكرنا سابقاً المؤسسة تعطي الشخص بطاقة تعريف اجتماعية أستاذ عميد عسكري والبطال لا شخصية له وهذا ما أشار إليه "ماكس فيبر" في حديثه عن الموظف البيروقراطي ، وتعبيره الذي استعمله للإشارة إلى الوظيفة على أنها مركز اجتماعي، ويضيف أصحاب الاتجاه الثقافي في التنظيم، إلى أن التنظيم لديه بطاقة تعريف تكمن في ثقافته، والتي بدوره يعطيها للموظفين التابعين له، أما "فيليب ديربيران" في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية و السوسيومهنية، فيفيد أن التنشئة الاجتماعية للهوية عي الانتماء إلى الجماعة وتنمية الشعور بالانتماء . (1)

أمّا الدلالة السوسيولوجية لعدم إحساس الموظف بالاحترام من الوظيفة، فترجع إلى أن الموظف تأثر كثيراً بالرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم، والصادرة عن أفراد المجتمع، والتي نجد أهمها إتاحة اللوائح التنظيمية، وعلاقات السلطة بين الموظفين وال رئيس أمّا الرواسب الصادرة عن أفراد المجتمع فتتمثل في، الثقافة القانونية لأفراد المجتمع والسلوك اللفظي للمواطن مع تجاوز المواطن للموظف، واحترامه وهو ما تفيدته النتائج السابقة في المحورين، محور الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم، ومحور الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع.

(1) رونو سان سوليو، مرجع سبق ذكره ص 05.

الجدول (35) يبين مكانة شخصية الموظف البلدي في المجتمع.

المجموع	التكرار	شخصية الموظف البلدي محبوبة في المجتمع
% 8.58	3	نعم
%91.42	32	لا
%100	35	المجموع

تفيد البيانات في الجدول أن (91.42%) مثلت إجابة الموظفين على أنهم غير محبوبين اجتماعياً، ونسبة (8.58%) فقط كانت إجابتهم بأنهم غير محبوبين اجتماعياً .

سبق وان ذكر الباحث أن الموظف في الفرع هو الذي يمثل صورة التنظيم، وفيما يخص تطبيق القانون فهو من يقوم بتطبيقها أثناء استخراج الوثائق علما انه تم التوصل إلى أن المواطن لا يحترم القانون، ويضيف الباحث كدليل على التعليق المعلومات التي تحصل عليها من خلال أن المواطن لا يحترم الموظف، وان السلوك اللفظي الذي يسلكه المواطن مع الموظفين خير دليل ودال على الإجابات المذكورة اعل.

مأً ا إجابات الأفراد التي تأخذ الاحتمال الأول (نعم) فبعد التشاور مع بعض الزملاء عن سبب الإجابة بمحسوب رغم السلوك اللفظي للأفراد المجتمع وغير المحبذ، في إطار تطبيق المقابلة المفتوحة أجاب الموظف انه محبوب لأنه يقوم بخدمة المواطن فقال أنا أقوم باستخراج الوثائق له وتقديم الخدمة لماذا لا أكون محبوبا فهذا سبب كافي لان اكو مستهدفا بهذا الشعور من طرف المجتمع.

• تأثير الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم على ولاء الموظفين تجاه التنظيم.

الجدول (36) يبين تأثير مسافة السلطة للرئيس على التضحية بالمصلحة الشخصية للموظف.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	التضحية بالمصلحة الشخصية		
				لا	نعم	
2	0.02	0.05	25	24	1	كبير
			%100,0	%96,0	%4,0	
			6	6	****	متوسط
			%100,0	%100,0	*****	
			4	4	*****	صغير
			%100,0	%100,0	****	
			35	34	1	المجموع
			%100,0	%97,1	%2,9	

من الجدول أعلاه نسجل نسبة (97.1%) لدى صنف المبحوثين الذين أجابوا بأنهم لا يضحون بمصلحتهم الشخصية من أجل التنظيم، موزعة بنسبة (96%) من المفردات سجل أن الفاصل الرتبوي بينهم وبين الرئيس كبير تقابلها نسبة (100%) تمثل الحالتين متوسط وصغير . وبالمقابل نجد نسبة (02.9%) من المبحوثين تمثل صنف المفردات الذين أكدوا أنهم يضحون بمصلحتهم الخاصة من أجل مصلحة التنظيم، وذلك بنسبة (04%) من الصنف تم تسجيل أن الفاصل الرتبوي بينهم وبين الرئيس كبير، فيما انعدمت الحالات الأخرى.

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.02 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05 . بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية، رفاً الباحث متأكد بنسبة (95%) بوجود تأثير للفاصل الرتبوي على استعداد الموظفين للتضحية بالمصلحة الشخصية من أجل التنظيم .

تعتبر التضحية بالمصلحة الشخصية من المؤشرات ذات الدلالة على وجود ولاء كبير للموظف تجاه التنظيم، وتتمثل في القيام بالأعمال الإضافية من أجل التنظيم والشعور بالانتماء، والمساهمة الايجابية في تحقيق أهداف التنظيم وغيرها من المؤشرات، ويتأثر هذا المؤشر بعدة متغيرات تنظيمية وثقافية، ومن خلال ما سبق، وباعتبار الفاصل الرتبوي من المتغيرات المتعلقة بالرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم فإن الفاصل الرتبوي له تأثير بالغ على الصفة المذكورة للتحليل، حيث أن قصر المسافة وكبرها يؤثر على الاتصال مع الرئيس الذي يعد الوسيلة لوصول الأهداف، فكلما كان الفاصل الرتبوي بين الموظف والرئيس صعب الاتصال وأدى إلى عدم فعالية العملية الاتصالية، وبالتالي عدم وصول الأهداف للشخص

وهو ما يجعله يعتبرها أهدافا خارجة عن نطاق اهتمامه، من خلال شعوره بعدم الانتماء لـ الفاصل كبير بينه وبين الرئيس.

كأنّ كبر الفاصل الرتبوي يخلق الطبقة داخل مجتمع التنظيم، مما يعني عدم وجود عدالة داخل التنظيم وبهذا فإن الطبقة المسيطرة تحمل صفة التضحية بالمصلحة الشخصية وهو ما مثلته نسبة (02.09%) موزّعة في الجدول والتي تمثل الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة في ميدان الدراسة، فيما تبقى الطبقة الأخرى والتي تمثل الموظفين الذين يكون الفاصل الرتبوي بينهم وبين الرئيس كبيرا، مما يجعل الطبقة المسيطر عليها من التنظيم لا تحقق أهدافها في التنظيم، إضافة إلى هذا فكبر الفاصل الرتبوي يجعل اهتمام الرئيس بأعمال الموظفين فقط بعيدا عن الاهتمام بالمشاكل والتي من شأنها أن تجعل الفرد يحس بالاهتمام مما يجعله مستعدا للتضحية الشخصية من أجل التنظيم الذي يهتم به كشخصية سوسيو مهنية .

إنّ كبر الفاصل الرتبوي يعد من الخصائص الثقافية للجهاز البيروقراطي بشكل عام، وهو ناتج تقسيم العمل فتقسيم العمل هو من يمنح المراكز الاجتماعية داخل التنظيم، والمراكز الاجتماعية في التنظيم توزع حسب السلطة التي تعتبر ضرورية لأداء المهام، لكن السلطة التي يتحصل عليها الأفراد في التنظيم لا يستغلها الأفراد بعقلانية من أجل الأهداف العامة للتنظيم، بل يجعل السلطة ذات صبغة شخصية باعتبار أنّ لديه قواعد تمنحها له السلطة والتي يسير بها الأفراد، ومن خلال الخلفية السوسولوجية لأصحاب الاتجاه البنائي الوظيفي فإن الأفراد في التنظيم البيروقراطي يتميزون بتغليب الوسائل على الغايات، وهو ما اتجه إليه "روبرت ميرتون" الذي أكد وفق هذا الاتجاه التفسيري إلى أن هذه السمة تؤدي التنظيم في الأخير إلى الروتين وصعوبة التعامل مع الجماهير. (1)

وعلى العكس رفاً، من بين نتائج دراسات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة متشجنّ المشرف الممتاز يستطيع أن يتوحد مع جماعته وأن يظل سيكولوجيا قريبا منهم ومثل هذا الاتجاه ينمي روح العمل وينتج فرصة واسعة في الاتصال باعتبار رئيس الفرع المشرف المباشر على العمل والموظفين. (2)

وهو ما يفسر كبر الفاصل الرتبوي للسلطة والذي يعبر عن عدم عقلانية استعمال السلطة من طرف الرئيس، ويفسر أيضا عدم العقلانية للأفراد في استنتاج علاقات السلطة وفهماها.

(1) السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر 1977، ص 59.

(2) عبد الرحمن محمد العيسوي، مرجع سابق الذكر، ص 207.

الجدول (37) يبين ارتباط الشعور بالانتماء باهتمام الرئيس بمشاكل الموظف.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الشعور بالانتماء		
				لا	نعم	
2	0.04	0.05	4	4	****	اهتمام الرئيس بمشاكل الموظف
			%100.0	%100.0	****	
			8	8	*****	يهتم نوعا ما
			100.0%	100.0%	*****	
23	20	3	لا يهتم			
			%100.0	%87,0	%13,0	
			35	32	3	المجموع
			%100.0	%91,4	%8,6	

إنَّ القراءة الإحصائية للجدول أعلاه تبين أن (91.2%) من المبحوثين كانت إجاباتهم عدم الشعور بالانتماء وذلك بنسبة (100%) من مفردات الفئة تمت ملاحظة أن الرئيس يهتم بمشاكلهم دائما وأحيانا، تقابلها نسبة (87%) من الفئة تمت ملاحظة أن الرئيس لا يهتم بمشاكلهم في العمل أو خارج العمل.

وبالمقابل فنسبة (8.6%) من المبحوثين شعورهم بالانتماء، بنسبة (13%) من الفئة لا يهتم الرئيس بمشاكلهم، فيما انعدمت الحالات الأخرى الممثلة لجهة يهتم نوعا ما ويهتم.

وبعد استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.04 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05. بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية، رفقاً الباحث متأكد بنسبة (95%) بوجود علاقة سببية بين اهتمام الرئيس بمشاكل الموظفين المتعلقة بالعمل وخارج العمل وشعورهم بالانتماء.

أمّا الدلالة السوسولوجية التي يمكن أن تغطي النتائج المتحصل عليها، فتتمثل في النمط الإشرافي الشائع في التنظيم، والذي يمثله رئيس الفرع باعتباره المشرف المباشر على كل ما يوجد في الفرع، حيث يعبر عدم اهتمام المشرف بمشاكل الموظفين على شيوخ النمط الإشرافي الموجه نحو العمل، وهو ما يؤثر سلبا على شعور الأفراد بانتماء الفرع إليهم أي اعتبارهم جزءا هاما من حياتهم المهنية والاجتماعية ويلون اهتماما كبيرا إليه، وهو ما أثبتته مختلف الدراسات المتعلقة بالتنظيم. من بين الدراسات والمرتبطة بالموضوع محل التحليل نجد:

دراسات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة متشجن:

يهتم هذا المعهد بإجراء البحوث المنظمة على الإدارة الممتازة وأثرها في الكفاية الإنتاجية والروح المعنوية، القيادة المسؤولة عن الإنتاج المرتفع والشعور بالرضا عن العمل الذي من شأنه تعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين تجاه التنظيم.

ولقد اعتمد هذا المعهد في الدراسة على معيارين أو محكمين للدلالة على كفاءة الإدارة أو الكفاية الإدارية هما :

معدل الكفاية الإنتاجية والشعور بالرضا والانتماء عن العمل .

ومن بين النتائج التي تحصل عليها المعهد من الدراسات المختلفة على مؤسسات وطنية وخاصة نجد:

_ هناك علاقة قوية بين نوع الإشراف من ناحية وبين الكفاية الإنتاجية والشعور بالرضا والانتماء للعمال عن أعمالهم من الناحية الأخرى.

_ لقد وجد أن المشرف أو الإداري الممتاز لا يدرّب عماله على أداء وظائفهم الحالية فحسب وإنما يدرّبهم أيضا على أداء الوظائف العليا التي يسرعون إليها . (1)

_ كذلك وجد أن الإشراف المباشر التفصيلي والملاصق للفرد بصفة مستمرة مثل هذا الإشراف الدقيق أو المدقق يميل إلى أن يرتبط بمعدل منخفض من الإنتاج. أما الإشراف العام فيرتبط بالكفاية الإنتاجية العالية.

وباعتبار رئيس الفرع المشرف المباشر على الموظفين المشرف الممتاز لا يساعد العمال في حل المشكلات المتعلقة بالعمل فحسب وإنما يساعدهم أيضا على حل المشاكل البعيدة عن العمل ويميل إلى أن يكون صديقا ودودا مؤيدا ومعضدا أكثر من كونه مجرد مصدر للسلطة والعقاب والتهديد.

_ عندما يعامل المشرف مرؤوسيه أو عامله كإنسان من خلال الاهتمام بمشاكله في العمل أو خارج العمل فإن ذلك ينمي فيه الشعور بالولاء للجماعة والشعور بالاعتزاز والفخر . (2)

من خلال ما سبق نستنتج أن المشرفين المهتمين بالعمال يحققون رضا لدى الموظفين عندما يكون أسلوبهم في الإشراف هو الاهتمام بالعمال شخصيا في وظيفته، وربما خارج وظيفته أيضا، ويدربونه وينمون مهاراته وبعده للترقيات المحتملة، وأن يقدرُوا أعماله ويتفهموا تصرفاته ولا يتعسفوا في عقابه إذا

(1) نفس المرجع السابق ، ص.ص. 206، 207.

(2) المرجع نفسه ص.ص. 210، 211 .

أخطأ، في حين قد حقق المشرفون إنتاجاً أقل، وكانت ميزاتهم أنهم صارمون في إعطاء الأوامر، ويستعملون العقاب في ردع العمال، وكان كل شغلهم هو العمل دون الاهتمام بالعمال.⁽¹⁾

وقد تتبع هذه الدراسة بحوث دعمت بصفة عامة النتائج التي توصل إليها رواد هذا الاتجاه ومن بين أهم النماذج التطبيقية للقيادة والإشراف التي ظهرت من خلال هذا الاتجاه "ليكرت" الذي اقترح ما يسمى بالنسق الرابع للتسيير والإشراف وفيما يلي شرح مختصر لنموذج ليكرت في السلوك الإشرافي .

• دراسة رانيسيس ليكرت:

يعتبر ليكرت من أهم الباحثين الذين درسوا السلوك التنظيمي وقدموا مقاييس لقياس هذا السلوك. اهتم ليكرت بدراسة وتقديم نماذج للسلوك الإشرافي حيث توصل ليكرت من خلال دراسته لمختلف أنماط التسيير والسلوك الإشرافي إلى التمييز بين أربعة أنساق للتسيير مؤكدا إمكانية اعتبار هذه الأنساق كأطر لتغيير السلوك الإشرافي في المنظمة حيث أن كل نسق من هذه الأنساق يتميز بخصائص معينة تميزه عن باقي الأنساق وفيما يلي وصف موجز لهذه الأنساق الأربعة :

_ النسق الأول : وهو نسق استغلالي تسلطي، يتم في إطاره عملية اتخاذ القرارات بطريقة مركزية، وتتمحور القرارات كله حول العمل فقط دون مراعاة الجوانب المتعلقة بالموظفين، الصاعد، ولهذه الثقافة الإشرافية تأثير سلبي على ولاء الموظفين للتنظيم واعتباره جزءا منهم، وهو النمط الغالب في التنظيم حيث أثناء تطبيق الملاحظة تمت ملاحظة أن الرئيس وفيما يخص منح العطلة السنوية، لا يقوم بمشاركة الموظفين في تحديدها باعتبار العطلة تتعلق بحل بعض المشاكل للموظف خارج العمل، وباعتبار أن المدة التي يتحصل عليها تكون في الوقت المناسب للاستغلال في حل المشاكل خارج العمل والتي قد تخلق مشاكل للموظف داخل العمل، مما يؤثر على مردوديته .

_ النسق الثاني : وهو نسق تسلطي لا يختلف عن النسق الأول إلا في الإحساس الطيب الذي يوجد عند الرؤساء نحو حاجات مرؤوسيههم، ولا يتعدى نطاق دراسة هذه الحاجات وإمكانية إشباعها والتركيز أساسا إنما يكون على الحاجات المادية فقط .

_ النسق الثالث : وهو نسق استشاري يسمح فيه بممارسة الشورى والتغذية العكسية ومشاركة المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات. والاهتمام بمشاكلهم المختلفة .

_ النسق الرابع: وهو نسق المشاركة الكلية. حيث يشجع الإتياع والمرؤوسين على المشاركة الفعلية في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى الاهتمام بالمشاكل التي يمكن أن ترتبط بالقرارات .⁽²⁾

(1) رضا قجة، مرجع سابق الذكر. ص 75.

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992، ص. ص. 163 162.

يقدم ليكرت النسق الرابع كنموذج للتسيير يمكن الأفراد والجماعات والمنظمات من إشباع وتحقيق حاجاتهم وأهدافهم معتبرا هذا النموذج كأحسن لتبادل التفاعل والتأثير بين الأفراد والجماعات والمنظمات .

بعد هذا العرض للنتائج المتحصل من خلال دراسة معهد العلوم الاجتماعية لجامعة "متشيجن" نرى بأن هذه الأخيرة تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه وذلك بتنميته لعلاقات المساندة الشخصية بينه وبينهم ، واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه وسعة صدره عند حدوث أخطاء من جانبهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق شعور الأفراد بالانتماء واعتبارهم التنظيم جزء هام من حياتهم . أما المشرف الذي يقتصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم .⁽¹⁾

الجدول (38) يبين مناقشة أمور العمل مع الرئيس وتأثيرها على شعور اعتبار الفرع جزء من الموظف.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	اعتبار الفرع جزء من الموظف		
				لا	نعم	
4	0.012	0.05	4	4	****	مناقشة أمور العمل
			%100,0	%100,0	****	يناقش
			23	20	3	لا يناقش
			%100,0	%87,0	%13,0	
			8	8	*****	يناقش أحيانا
			%100,0	%100,0	****	
			35	32	3	المجموع
			%100,0	%91,4	%8,6	

من البيانات المعروضة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ نسبة (91.4%) من أفراد العينة مثلت صنف المبحوثين الذين أكدوا عدم اعتبار الفرع جزء منهم توزعت بنسبة متساوية (100%) لدى حالات مناقشة أمور العمل مع الرئيس وعدم المناقشة، تقابلهم نسبة (87%) من المفردات الذين يناقش الرئيس أمور العمل معهم أحيانا .

بالمقابل نجد نسبة (8.6%) تمثل صنف المبحوثين الذين أكدوا أنهم يعتبرون الفرع جزءا منهم وذلك بنسبة نسبة (13%) من الفئة تمت ملاحظة أن الرئيس يهتم بمشاكلهم. فيما انعدمت الحالات الأخرى.

وبعد استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.012 عند درجة حرية 4 وبهامش خطأ قدره 0.05، بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية،

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية مصر 1986، ص 148.

فإنَّ الباحث متأكد بنسبة (95%) بوجود علاقة سببية بين مناقشة الرئيس لأمر العمل و اعتبار الموظفين الفرع جزء منهم.

إنَّ مناقشة الرئيس لأمر العمل والموظفين مع موظفيه، من أهم المتغيرات التي لها دور كبير ومساهمة في إدماج الموظف مع التنظيم، من خلال إدماج ثقافته الخاصة عن العمل بما يتوافق والمعطيات الموجودة في التنظيم، لكن عدم مناقشة الرئيس لأمر العمل يخلق داخل التنظيم ولدى الفرد ما يسميه علماء النفس بصراع الأدوار والناجم عن عدم وضوح العمل وتفصيله عند الموظفين، والذي من شأنه أن يزيد التناقض عند الموظف بين ما يجب أن يكون وما يريد الموظف أن يفعله، ويؤدي بهذا الشكل إلى حدوث التناقض بين الأفراد والتنظيم، خاصة عندما يلجا الموظف إلى تقديره الخاص للحكم على الأشياء، والتي توجه سلوكه في التنظيم، أو عندما يلجئ الموظف إلى جماعة العمل لمناقشة أمور العمل مع أفراد الجماعة، وغالبا ما تكون الثقافة الموجهة لسلوك الجماعة متناقضة مع التنظيم، أن هذا التناقض وفي ضل غياب مناقشة الرئيس لأمر العمل الغامضة لدى الموظف يجعله يحس بعدم الأهمية، وأن الموظف يعتبره التنظيم من بين الوسائل لانجاز العمل لأنه يضعه في موضع وظيفي للعمل فقط ولا يقوم حتى بتوجيهه، وهذا ما يؤدي في النهاية إلى انفصال بين الأفراد والتنظيم فالموظف يحس بأنه ليس جزءا من التنظيم لان التنظيم لا يهتم حتى لتوضيح أمور العمل عن طريق لرئيس الذي يتبعه الموظف، ويحس أيضا بان التنظيم ليس جزءا منه أيضا والدليل على ذلك عدم شعور الموظفين بالانتماء (انظر الجدول رقم 28) وكذا عدم الاستعداد للتضحية بالمصلحة الشخصية والتي تعبر على استعداد الفرد لتقديم أي شيء من اجل التنظيم. حيث تم ماخرا تسخير بعض الموظفين على مستوى خلية الرقمنة وكان التسخير مفروضا على الموظفين، وكل من تم تسخيره غير راض على الأعمال الإضافية التي يقوم بتقديمها كالعمل في يوم السبت مثلا والذي يعتبر يوم عطلة .

يمكن تقريب التحليل إلى اتجاه نظري حول مناقشة أمور العمل من خلال اعتبارها تعبيرا على مشاركة الموظف في صنع القرارات المتعلقة بالعمل، والتي وحسب "هربرت سيمون" وسيلة فعالة لكسب ولاء الموظف من خلال شعوره بان الفرع جزء منه و هو جزء من الفرع يقوم بالحفاظ عليه والمساهمة في تطويره. والحفاظ على ممتلكات التنظيم، والحفاظ على سمعة التنظيم، والتي تم التوصل حسب الإجراء الميداني أن التنظيم من بين التنظيمات التي تتناقض تماما مع أفراد المجتمع ومن بين التنظيمات التي لا تلقى احترام المواطن (انظر الجدول رقم 35).

حيث يعتبر الولاء عند صاحب نظرية اتخاذ القرار أحسن وسيلة لقبول القرارات التي تترجم أهداف التنظيم، وأن مشاركة الموظف في مناقشة أمور العمل تجعل الموظف يعتبر التنظيم جزء منه.⁽¹⁾

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 200.

أمّا في حالة عدم إعطاء الموضوع أهمية وعدم مشاركة الموظف في الحديث عن أمور العمل يجعل الموظف يحس بالقطيعة عن التنظيم .

الجدول (39) يوضح تأثير علم الموظف بالقوانين العمل على ارتياحه في العمل.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الارتياح في العمل			
				مرتاح	نوعا ما	غير مرتاح	
2	0.048	0.05	12	****	10	2	العلم بالقوانين يعلم
			%100,0	***	%83,3	%16,7	
			23	23	****	****	نوعا ما
			%100,0	%100,0	****	****	
			****	****	****	لا يعلم	
			23	10	2	المجموع	
			%100,0	%65,7	%28,6	%5,7	

من خلال البيانات المعروضة في الجدول أعلاه نجّلن نسبة (65.7%) من المفردات يؤكّدون عدم ارتياحهم في العمل، وذلك بنسبة (100%) لدى المفردات تم تسجيل عدم المعرفة الكاملة لديهم بالقوانين المحددة للعمل فيما لم يتم تسجيل الحالات الأخرى يعلو ولا يعلم، وبالمقابل نجد نسبة (28.6%) مثلت صنف المبحوثين الذين يقرون بارتياحهم النسبي في العمل وأنهم يعلمون القوانين المحددة للعمل بنسبة (83.3%) وانعدمت الحالات الأخرى، فيما مثلت نسبة (5.7%) صنف المبحوثين الذين أكدوا ارتياحهم في العمل وهم يعلمون القوانين بنسبة (16.7%) من المفردات لهذه الفئة، فيما انعدمت الحالات الأخرى يعلم نوعا ما ولا يعلم .

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.048 عند درجة حرية 4 وبهامش خطأ قدره 0.05 بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية ، فان الباحث متأكد بنسبة (95%) بان عدم معرفة الموظف بقوانين العمل يؤثر على ارتياحه في العمل ويؤدي إلى عدم الارتياح .

في مثل هذا النوع من النشاط والذي يحدد كيفية التعامل مع الجماهير أو المواطنين، هو القانون أي قوانين الحالة المدنية، والتي تضم متطلبات استخراج الوثائق للمواطن، علما أن القوانين صادر من الجريدة الرسمية، لن القوانين وحسب "جولدندر" كما رأينا سابقا عقابية، فمخالفتها تؤدي بالموظف إلى وقوع في مشاكل مع القضاء، وتكون العقوبة بالسجن إضافة إلى غرامة مالية، فعلى سبيل المثال وفيما يخص تزوير شهادة الإقامة مثلا فالعقوبة المحددة 5 سنوات سجن وغرامة مالية، حيث يعتبر الخطأ

تزويراً من طرف الموظف حسب القانون، هذه الطبيعة للعمل وفي ضل عدم توفر المعرفة الكاملة لدى الموظف بالقوانين المحددة لكيفية العمل (انظر الجدول رقم (14)).

إنّ الحديث عن الوقوع في الخطأ من طرف الموظف قادنا إليه الضغط المفروض من طرف المواطن، وكما رأينا سابقا في جزء الثقافة القانونية للمواطن، إضافة إلى هذا ولقدان الثقة لدى المواطن في التنظيم وموظفيه يجعل المواطن يطلب من الموظف، تحديد القانون وعرضه والغرض من وضعه بهذا الشكل، وهو الموقف المحرج الذي يقع فيه الموظف ولا يجد التبرير عندما يكون هو نفسه لا يعرف ذلك القانون ولا الغرض من وضعه، والذي يعرضه إلى تحمل سلوك لفظي غير محبب من طرف المواطن.

من خلال التمعن في العرضين نجد أنّ عدم المعرفة الكاملة بقوانين العمل ومحتوياتها تجعل الموظف يحس بعدم الارتياح في العمل، نتيجة ضغطين سببهما الخوف من الخطأ وتحمل عقوبة كبيرة تؤثر فيما بعد على مساره الوظيفي وحتى مكانته في المجتمع، في ضل مطالبة المواطن والتي تشكل له صراعا داخليا بين التجاوز أو تطبيق القانون الذي هو نفسه يجعله .

• تأثير الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع على ولاء الموظفين تجاه التنظيم.

الجدول (40) يوضح تأثير احترام المواطن للموظف على الرغبة في البقاء في العمل.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الرغبة في البقاء		
				لا	نعم	
2	0.023	0.05	3	***	3	احترام الموظف يحترم
			%100,0	****	%100,0	
			8	7	1	نوعا ما
			%100,0	%87,5	%12,5	
24	24	***	لا يحترم			
%100,0	%100,0	*****				
			35	31	4	المجموع
			%100,0	%88,6	%11,4	

نإّ القراءة الإحصائية للجدول تبين أنّ نسبة (88.6%) تمثل صنف المبحوثين الذين أكدوا أنّ تعرضهم لعدم احترام المواطن اثر على رغبتهم في البقاء بنسبة (100%) تقابلها نسبة (87.5%) من المبحوثين أكدوا الاحترام النسبي للمواطن لهم فيما انعدمت حالة الاحترام لدى مفردات الصنف، فيما لم يتم تسجيل أي حالة بالنسبة لاحترام المواطن للموظف. بالمقابل نجد أنّ بنسبة (11.4%) من المبحوثين يرغبون في البقاء في العمل رغم وجود فرص أخرى، توزعت على حالتين الأولى تمثل احترام المواطن

للموظف بنسبة (100%) من المفردات، واحترام المواطن نوعا ما بنسبة (12.5%) فيما انعدمت حالة عدم الاحترام.

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.023 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05 بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية ، فان الباحث متأكد بنسبة (95%) بان احترام المواطن للموظف من عدمه له تأثير على رغبة المواطن في البقاء في العمل.

إن رغبة الموظف بالبقاء في العمل رغم وجود عروض أخرى بعبر عن درجة عالية من الولاء للموظف تجاه التنظيم، وهو تم الوصول إلى عدم وجوده لدى الموظفين في مجال الدراسة من خلال العرض للبيانات في الجدول رقم (24).

إن الرغبة في البقاء في العمل ترتبط بعدة متغيرات تنظيمية واجتماعية وثقافية، وبحسب الجدول أعلاه ومن خلال اللجوء إلى استعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والذي تم من خلاله الوصول إلى تأكيد التأثير الملحوظ لاحترام المواطن للموظف باعتبار أن السلوك ذو خلفية ثقافية.

يقودنا الطرح إلى الاقتراب من أصحاب الاتجاه الثقافي في تفسير ظواهر التنظيم، حيث يتجه "سان سوليو" صاحب كتاب علم الاجتماع المؤسسي أن لكل مؤسسة ثقافة معينة تعتبر بطاقة تعريف لها في المحيط الاقتصادي والاجتماعي، فأما الاجتماعي فهو نظرة المجتمع إلى ذلك التنظيم ذلك التنظيم والتي تحدد قيمته من خلال الدور الذي يشغله في التنظيم، وباعتبار الموظف جزء من التنظيم فانه يحمل تلك البطاقة التعريفية المجتمعية، وكما رأينا سابقا ومن خلال الجدول (35) أن شخصية الموظف غير محبوبة، ومن خلال مدى احترام المواطن للموظف والذي تبين في الجدول رقم (19) أن نسبة (65.71%) من المبحوثين أكدوا أن المواطن لا يحترم الموظف، أن الظاهرة الثقافية موجودة والتي تعبر على رسوبها لدى أفراد المجتمع، والتي تؤثر على مؤشر الرغبة في البقاء في العمل الذي يحمل أفراد المجتمع تجاهه نظرة غير ايجابية، والذي يرتبط بالموظف بحكم انتمائها رسميا إلى التنظيم .

من خلال التحليل السوسيولوجي والارتباط لمؤشر راسب الثقافة الصادرة عن أفراد المجتمع والمتمثل في احترام الموظف مع مؤشر الرغبة في البقاء، يمكن القول أن هذه الخلفية من جانب ثقافي تؤثر على رغبة الموظف في البقاء.

الجدول (41) يبين تأثير تجاوز الموظف في الشباك على شعوره بالانتماء للفرع.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الشعور بالانتماء			
				لا	نوعا ما	نعم	
2	0.030	0.05	31	21	6	4	تجاوز الموظف
			%100.0	%67,7	%19,4	%12,9	نعم
			4	4	***	***	لا
			%100.0	%100,	****	,*****	
			35	25	6	4	المجموع
			%100.0	%71,4	%17,1	%11,4	

من القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه تم تسجيل نسبة (71.4%) من المبحوثين لا يشعرون بالانتماء إلى التنظيم، موزعة على حالتين الأولى أكدت أن المواطن يتجاوز الموظف في الشباك ويلجئ إلى المعرفة الشخصية بنسبة (67.7%) تقابلها نسبة (100%) تؤكد عدم وقوع ذلك. بالمقابل نجد صنف المبحوثين الذين يؤكدون شعورهم بالانتماء نوعا ما بنسبة (17.1%) وذلك بنسبة (19.4%) من المفردات أفادوا بان المواطن يتجاوزهم في الشباك، وانعدمت باقي الحالات. وبالمقابل نجد نسبة (11.4%) لدى صنف المبحوثين الذين أكدوا شعورهم بالانتماء رغم تعرضهم للتجاوز بنسبة (12.9%) فيما لم يتم تسجيل قيم في الحالات الأخرى .

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.030 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05 بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية ، فان الباحث متأكد بنسبة (95%) بان تجاوز الموظف من طرف المواطن في الشباك واللجوء إلى المعارف الشخصية يؤثر بالسلب على الشعور بالانتماء إلى التنظيم بحيث يؤدي إلى عدم شعور الموظف بالانتماء.

إن تأثير تجاوز المواطن للموظف في الشباك ولجوءه إلى المعارف الشخصية، يكمن في أن مثل هذا السلوك يجعل الموظف في موقف مقارن بينه وبين المواطن الذي تجاوزه، من خلال قيمة كل من الموظف والمواطن عند الموظف الذي تم لجوء المواطن إليه أو رئيس الفرع، من خلال تقدير الموظف إلى سلوك زميله أو رئيسه من سلوك المواطن، خاصة في حالة عدم إساءة الخدمة وفي الحالات العادية، إن قيام الرئيس أو الموظف الزميل بإساءة الخدمة للمواطن المتجاوز لزميله أو مرؤوسه، يجعل الموظف من خلال المقارنة يقدر أن المواطن أهم منه بالنسبة لزميله أو رئيسه خاصة وان المواطن لا ينتمي إلى التنظيم، والموظف على عكس ذلك هو جزء من التنظيم في إطار رسمي، حسب تقدير لما يجب ان يسلكه زميله أو رئيسه والذي مفاده انه من المفروض للزميل أو الرئيس احترام الموظف وعدم إساءة الخدمة للمواطن يرجع له كرامته التي لم يعرها المواطن أي اهتمام عندما قام بتجاوز الموظف في الشباك.

الجدول (42) يبين تأثير السلوك اللفظي للمواطن عند عدم إساءة الخدمة (الصراخ) على الارتياح في العمل

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الارتياح في العمل			
				لا	نوعا ما	نعم	
4	0.043	0.05	29	17	12	***	الصراخ دائما
			%100,0	%58,6	%41,3	****	
			4	4	***	****	أحيانا
			%100,0	100,0%	****	*****	
2	2	***	****	نادرا			
%100,0	%100,0	****	*****				
			35	23	12	***	المجموع
			%100,0	%65,7	%34,2	****	

من الجدول أعلاه نسجل نسبة (65.7%) لدى صنف المبحوثين يؤكدون عدم الارتياح في العمل موزعين على الحالات يتعرض فيها الموظف إلى الصراخ عند عدم إساءة الخدمة للمواطن أحيانا ونادرا بنسبة متساوية للحالات والمقدرة ب(100%)، تقابلها نسبة (58.6%) من المفردات تؤكد دوام الصراخ عند المواطن في حالة عدم إساءة الخدمة.

وفي المقابل نسجل نسبة (34.2%) تمثل صنف المبحوثين الذين يؤكدون ارتياحهم النسبي في العمل وذلك بنسبة (41.3%) مثلت حالة أن المواطن دائما يلجؤ إلى الصراخ.

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية ب 0.043 عند درجة حرية 4 وبهامش خطأ قدره 0.05 بهذا الشكل ومن خلال أن α أكبر من القيمة المعنوية ، فان الباحث متأكد بنسبة (95%) بان لجوء المواطن إلى الصراخ في حالة عدم تحقيق حاجته من الوثائق يؤثر بدلالة سلبية على ارتياح الموظف في العمل.

إن لجوء المواطن إلى الصراخ له خلفية سوسولوجية تتمثل في أن المواطن عند تواجده في الفرع، يكون في حالة شعورية تتميز بالانفعال، وذلك لكثرة المتطلبات من الأوراق التي تطلبها الإدارات المختلفة لقضاء احتياجاته، وإضافة إلى هذا فالمواطن عموما أو المجتمع، في عقله الجمعي يحمل نظرة سلبية عن الإدارة الخاصة بالبلدية، والمتمثلة في البيروقراطية بمفهومها المجتمعي، والتي تعبر في الواقع عن ما يسميها المختصون بالبيروقراطية وهي أمراض الجهاز البيروقراطي. باعتبار أن الجهاز الإداري للبلدية ذو هيكل وتنظيم بيروقراطية، وتتمثل أمراض التنظيم في الروتين وصعوبة التعامل مع الجماهير حسب كل من "كروزيه وميرتون" ، يتجه كروزيه إلى أن السبب يرجع إلى المسافة الكبيرة بين الإدارة العليا والفروع التابعة لها، لان الإدارة العليا تقوم بالتنسيق عن بعد عن طريق القواعد البيروقراطية وهي خاصية من الخصائص التي عددها جولدرنر عن القواعد البيروقراطية، وهذا التوجيه يجهل عن ما هو واقعي في

الميدان، ومن الجهة الثانية فإن المتعامل مع المواطن والمواقع الميداني، أي الموظفين ليس لديهم السلطة لاتخاذ القرارات حو الحالات القادمة. (1)

وهو ما يبرر وجود الظاهرة أما عن تأثيرها على ارتياح لموظف في العمل، فيتمثل في رسوب الثقافة لدى أفراد المجتمع، حيث أن الموظف يتعرض للسلوك على الأقل مرتين في كل دوام في حالات الضغط على التنظيم وتوافد أعداد كبيرة من المواطنين على التنظيم، خصوصا إذا تم فتح مسابقة للتوظيف أو الدخول الاجتماعي الجديد أو فتح مشروع لتوزيع سكنات، يتزايد تعرض الموظف إلى السلوك، مما يشكل ضغطا كبيرا لا يمكن للموظف تحمله ويتوقف الهروب من ضغط العمل هذا على الثقافة المهنية التي يمتلكها الموظف لكن هذا لا يفيد في كل الحالات، ومن خلال الطرح فإن السلوك اللفظي للمواطن أو الحذقة اللفظية المتمثلة في الصراخ تؤثر على ارتياح الموظف في التنظيم من خلال تكرار تعرض الموظف لنفس السلوك مع معظم المواطنين المرتادين على التنظيم، والذي يخلق ضغطا على الموظف مما يؤدي إلى عدم ارتياحه في العمل وهو ما تم التوصل إليه من خلال الجدول رقم (26).

الجدول (43) يبين تأثير احترام المواطن للقوانين المحددة لاستخراج الوثائق وتأثيره على شعور الموظف بالتقدير والاحترام من وراء شغله للوظيفة.

درجة الحرية	القيمة المعنوية	α درجة الخطأ	المجموع	الشعور بالتقدير والاحترام		
				لا يحس بالتقدير والاحترام	يحس بالاحترام والتقدير	
2	0.2	0.05	3	****	3	إحرام القوانين يحترم القوانين
			%100,0	*****	%100,0	
			8	****	8	نوعا ما لا يحترم القوانين
			%100,0	*****	%100,0	
24	15	9	المجموع			
%100,0	%62,5	%37,5				
			35	15	20	
			%100,0	%42,9	%57,1	

من خلال العرض الإحصائي للبيانات في الجدول أعلاه يتبين للباحث أن نسبة (42.9%) من المبحوثين تمثلت إجاباتهم عدم الإحساس بالاحترام من خلال الوظيفة وذلك بنسبة (62.5%) من المفردات أكدوا أن المواطن لا يحترم القوانين التي يتعامل وفقها الموظف مع المواطن، فيما انعدمت حالتها احترام القوانين والاحترام نوعا ما .

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 61.

بالمقابل نجد نسبة (57.1%) من صنف المبحوثين يؤكدون شعورهم بالاحترام والتقدير، وذلك بنسبة (100%) والتي تساوت عند حالتها احترام المواطن للقوانين والاحترام نوعاً ما، تقابلها حالة عدم الاحترام بنسبة (37.5%).

وباستعمال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية، تم تقدير القيمة المعنوية بـ 0.2 عند درجة حرية 2 وبهامش خطأ قدره 0.05 بهذا الشكل ومن خلال أن α أصغر من القيمة المعنوية، رُفِّدَ الباحث متأكد بنسبة (95%) رُفِّدَ تأثير احترام المواطن للقوانين على شعور الموظف بالاحترام والتقدير ضعيف من خلال الدلالة المعنوية التي تفيد أن القيمة المعنوية حسب التوزيع الطبيعي تقع في مساحة الخطأ المقدرة بـ 0.05.

رغم ثبوت التأثير الضعيف للظاهرة على الولاء إلا أن البيانات والنسب المعروضة في الجدول، تشير إلى تأثير احترام المواطن للقوانين على شعور الموظف بالتقدير والاحترام، حيث سبق وان ذكرنا أن الموظف من يمثل القوانين المحددة لاستخراج الوثائق من خلال ذلك من يقوم بفرضها أثناء التعامل مع المواطن، والموظف يكون في الصورة الممثلة للقوانين عند أفراد المجتمع، وبالرجوع إلى التغطية النظرية لأصحاب الاتجاه الثقافي وبمأن الموظف ينتمي إلى التنظيم رسمياً، فهو يعتبر عدم احترام القوانين هو في الأخير عدم احترام له كموظف حكومي يمثل القوانين ويطبقها، باعتبار أن المواطن لا يحترم القوانين التي تعتبر فوق الجميع فكيف له أن يحترم الموظف الذي يعتبر مجرد شخص فقط.

فيما يرجع التأثير الضعيف للظاهرة على شعور الموظف بالاحترام والتقدير إلى أن الشعور بالتقدير يتأثر بنسب متفاوتة بعدة متغيرات سواء متغيرات الثقافة الشائعة والراسية في التنظيم أو بمتغيرات الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع، أو يرجع إلى الخصائص الشخصية والاجتماعية والمهنية للموظفين كمدى التأثر بالمتغيرات المذكورة، والجنس والقرب من مكان العمل مثلاً فهو متغير مهم يقلل من التناقض في التفاعل بين الموظف والرواسب المذكورة، فعلى سبيل المثال تعرض الموظفين الذين يقرب مكان سكنهم من التنظيم للسلوك اللفظي الغير محبذ من المواطن قليلاً مقارنة بمن يكون مكان السكن بعيداً عن مكان العمل ونفس الشيء إلى الموظفين القدامى الذين يمتلكون خبرة في العمل تجعلهم يجيدون التعامل مع مختلف المواقف، والتأثير الايجابي على المواطن والذي من شأنه أن يحقق عدم التناقض.

II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات:

سيتم في هذا الجزء مناقشة الفرضيات من خلال النتائج المتحصل عليها من العرض الإحصائي والسوسيولوجي للظاهرة، وذلك بالاختبار والتحقق من وجود العلاقة بين الرواسب الثقافية والولاء لدى الموظفين اتجاه التنظيم، والتي تم بناء فرضيتين لها، وباعتبار أن الفرضية حسب "موريس أنجرس" هي تصريح لوجود علاقة بين متغيرين قابلة للتحقق والاختبار، يسعى الباحث في هذا الجزء إلى التأكيد وإثبات وجود تأثير الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم و الرواسب الصادرة عن أفراد المجتمع على ظاهرة الولاء لدى الموظفين تجاه المنظمة.

من خلال الدراسة التي قمنا بها حول الرواسب الثقافية وتأثيرها على ولاء الموظفين تجاه الفرعين الإداريين الخامس والثالث لبلدية المسيلة، وبعد إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات المحصل عليها توصلنا إلى جملة من النتائج حول الموضوع و النتائج كانت حسب الفرضيتين كالآتي:

الفرضية الأولى والتي صيغت على النحو التالي :

- تؤدي الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة .

حوال الباحث اختبار الفرضية وفقا لما تم عرضه في الجانب النظري، لعدم العثور على دراسات سابقة يمكن مقارنة نتائج دراستنا بنتائجها، حيث لجأ الباحث في المناقشة إلى مدى وجود الظاهرة من خلال التناقض الذي تحمله، والذي تم الاعتماد عليه كخلفية للتفسير وهي المقاربة التي تبناها الباحث، والتي تمثلها نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم ل"أرجيرس"، ومحتواها انه يوجد تناقض بين الشخصية الإنسانية النامية للأفراد والتي تكونها الثقافة السوسيو مهنية للفرد التي تكونت من خلال التنشئة الاجتماعية عبر مختلف المؤسسات الاجتماعية للتنشئة، والشخصية الموجودة في التنظيم التي تترجم الثقافة السائدة وهي الثقافي التنظيمية التي هي الأخرى تتكون من ثقافات الأفراد والمجتمع والتنظيم، بحيث يؤثر هذا التناقض على الشخصية النامية للأفراد، على هذا الأساس النظري ومن خلال التحليل السابق للبيانات الميدانية في محور تأثير الرواسب الثقافية على ولاء الموظفين تجاه التنظيم، ومن خلال مؤشرات الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم التي تم تقدير تغطيتها للبعد توصل الباحث إلى ما يلي :

فيما يخص الفاصل الرتبوي أو مسافة السلطة كمثال عن الرواسب الشائعة في التنظيم، تؤثر سلبا على ولاء الموظف تجاه التنظيم وتؤدي إلى انخفاض درجة الولاء لدى الموظف الذي يكون الفاصل الرتبوي بينه وبين الرئيس قليلا، حيث تؤثر الظاهرة على استعداد الفرد للتضحية بالمصلحة الشخصية، حيث تبين أن الأفراد ولأنهم لا يعتبرون أهداف التنظيم أهدافهم الشخصية لا يضحون بمصلحتهم الشخصية من أجل مصلحة التنظيم، لأن الفاصل الرتبوي أو مسافة السلطة كبيرة بينهم وبين الرئيس،

وهو ما تم الوصول إليه من خلال العرض الوصفي للظاهرة ، حيث مثلت نسبة (88.06%) من المبحوثين من المبحوثين اتصالهم غير فعال، وذلك بنسبة (100%) من الصنف مسافة السلطة بينهم وبين الرئيس كبيرة، وهذا الكبر في المسافة يعبر عن التناقض الموجود بين احتياجات الفرد واحتياجات التنظيم (انظر الجدول 36))، وقد تشابهت النتيجة مع ما توصل إليه هوفستيد في دراسته حول تأثير الثقافات الوطنية على الممارسات داخل التنظيم (انظر فصل الإطار العام جزء الدراسات السابقة).

ويعتبر مؤشر الاهتمام بمشاكل الموظف المتعلقة بالعمل وخارج العمل كمؤشر من مؤشرات علاقات السلطة، ومن بين المؤشرات ذات الأهمية من حيث التأثير حيث تبين أن عدم اهتمام الرئيس بمشاكل الموظفين يجعل الموظفين لا يحسون بالانتماء إلى التنظيم، بل يحسون بالقطيعة التامة عن التنظيم وهو احد المؤشرات الدالة على عدم وجود ولاء لدى الموظف اتجاه التنظيم، تم الوصول إلى النتيجة من خلال البيانات المعروضة (انظر الجدول 37)، وذلك بعدما تبين وجود الظاهرة أي عدم الاهتمام بمشاكل الموظفين من طرف الرئيس، والذي أثبتته بيانات الجدول (16) حيث تم التوصل إلى أن الرئيس لا يهتم بمشاكل موظفيه المتعلقة بالعمل أو غير المتعلقة بالعمل .

حيث أثبتت الدراسات التي أجراها معهد العلوم الاجتماعية بجامعة متشجن ام اهتمام المشرف الرئيس بمشاكل الموظف تجعله يتميز بالشعور بالانتماء والاعتزاز بالانتماء والولاء للتنظيم، وعكس العكس من ذلك فان المشرف الرئيس وهو المشرف الفاشل والذي لا يهتم بمشاكل موظفيه يجعلهم يفقدون الشعور بالانتماء ويحسون بالاغتراب تجاه التنظيم .

أمّا الراسب الثقافي الثالث والذي يعتبر مؤشرات علاقات السلطة داخل التنظيم، فقد تبين أن عدم مناقشة الرئيس لأمر العمل مع الموظفين حيث أن سلوك مناقشة أمور العمل مع الموظفين من شأنه خلق الولاء لدى الموظفين من خلال تنمية الشعور لديهم بأن التنظيم جزء من اهتماماتهم، إلى أن عدم مناقشة الرئيس لأمر العمل مع الموظفين يجعل الموظف لا يحس بأهمية التنظيم وان التنظيم مكان للعمل لا غير وليس من الاهتمامات الشخصية للموظف، حيث يعتبر الموظف نفسه مجرد وسيلة للعمل ولا يهيمه شيئاً آخر غير ذلك كأهداف التنظيم أو تطوير التنظيم وغيرها من الاهتمامات التي يبيدها الموظفون الذين يحملون ولاء اتجاه تنظيماتهم (انظر الجدول 38).

ومن بين الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم والتي قدر تأثيرها غير ايجابي على ظاهرة الولاء، العلم الكامل والكافي بالقوانين المحددة والموجهة للعمل، كمؤشر دال على الثقافة القانونية للموظف، فقد تبين بعد التوصل الموظفين يعلمون القوانين نسبياً فقط بدرجة نوعاً ما، أن عدم علم الموظف بكامل القوانين الموجهة والمحددة للعمل الذي يقوم به، يجعل الموظف يواجه مواقف محرجة تخلق نوعاً من

الضغط في العمل والنتائج من التفاعل مع الثقافة القانونية لمواطن وفي موقف كثرة استخراج الوثائق، وهو ما يجعل الموظف غير مرتاح في العمل. (انظر الجدول (39)).

من خلال ما تم عرضه يصل الباحث إلى تفسير مفاده أن الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم والتي رسبت بشكل يتناقض ومتطلبات الشخصية الإنسانية النامية للموظفين تأثير على الولاء لديهم، من خلال أن هذه الرواسب تؤدي إلى عدم خلق الولاء لدى الموظف وانخفاض شعوره بالولاء تجاه التنظيم الذي ينتمي إليه في إطار رسمي مهني واجتماعي وثقافي.

الفرضية الثانية والتي صيغت على النحو التالي :

- تؤدي الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع إلى انخفاض ولاء الموظف تجاه المنظمة.

حاول الباحث اختبار الفرضية وفقاً لنفس النهج الذي تم اختبار الفرضية الأولى وفقه وكذا نفس المقاربة النظرية، ومن خلال العرض الجدولي المركب المتبوع بالتحليل الإحصائي والسوسيولوجي للبيانات الميدانية حول تأثير الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع (المواطنين) توصل الباحث إلى الأتي :

من خلال الثقافة القانونية للمواطن والتي تم تمثيلها بمؤشر احترام المواطن للموظف كعنصر ثقافي راسب لدى المواطنين والذي يوجه سلوكه أثناء التعامل مع الموظف، تبين بعد الوصول إلى أن نسبة (65.71%) من الموظفين أكدوا أن المواطن لا يحترمهم، أن عدم احترام المواطن للموظف يؤدي إلى انخفاض الولاء لدى الموظف اتجاه التنظيم الذي تعرض فيه إلى عدم الاحترام، من خلال أن هذا السلوك يجعل الموظف يفكر في البحث عن أماكن عمل أخرى أي عدم الرغبة في البقاء في العمل وفي حالة توفر فرص بديلة فإن الموظف مستعد لترك العمل بدون أي تفكير أو مقارنة، وهذا ما أثبتته البيانات المعروضة في المحور الأخير (انظر الجدول رقم (40)).

ومن خلال تجاوز الموظف في الشباك كسلوك معبر عن الراسب الثقافي الاتكال على المعارف الشخصية، فقد تبين بعد التوصل إلى أن نسبة (88%) من الموظفين أكدوا أن المواطن يتجاوزهم ويلجأ إلى معارفه الشخصية مع زملائهم أو الرئيس في التنظيم، وهو ما يثبت وجود الظاهرة، أن تجاوز الموظف يجعله يقارن بين أهميته كموظف وأهمية المواطن كجزء من العلاقات الاجتماعية لزميله أو رئيسه، وهو ما يؤدي في النهاية إلى خروج الموظف بتقدير مفاده أن المواطن أكثر أهمية منه بالنسبة للزميل أو الرئيس، وهذا يجعله يحس بعدم الانتماء إلى التنظيم لان الأفراد الممثلين للسلطة لا يهتمون به ولا يعتبرونه شخص ذا أهمية مما يفقده الشعور بالأهمية النابع عن تحقيق حاجة إثبات الذات.

(انظر الجدول (41)).

أمّا عن المؤشر الثالث والذي يرتبط بالسلوك اللفظي للمواطن عند عدم تحقيق حاجته من الوثائق الناتج عن عدم توفيره لجميع مستلزمات إساءة الخدمة من الوثائق، فقد تبين بعد التوصل إلين نسبة (82.85%) من الموظفين أكدوا أنّ المواطن في هذه الحالة يكون سلوكه دائما الصراخ، أن هذا السلوك المعبر عن الخلفية الثقافية الراسبة عند أفراد التنظيم والمتمثلة في الشعور بالامتلاك للتنظيم، والذي يبرر سلوك الصراخ يؤثر في حالة تكرار حدوث أو تعرض الموظف للصراخ إلى خلق ضغط عمل للموظف مما يؤدي إلى عدم ارتياحه في العمل وهو ما يدفع الموظف إلى تقبل أي عمل رسمي في تنظيم آخر ويجعل الموظف لا يتميز بالرغبة بالبقاء في العمل، قد يزيد هذا الشعور من اتساع التناقض بين الفرد والتنظيم، ويؤدي إلى الصراع بمختلف أنواعه وبقاء الموظف يبقى مرهون فقط بالأجر الذي يتحصل عليه من الوظيفة كعائد شهري، إذن فالسلوك اللفظي تأثير سلبي على ولاء الموظف للتنظيم.

(انظر الجدول (42)).

من خلال ما سبق من المناقشة فان الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد التنظيم تؤدي إلى انخفاض الولاء لدى الموظفين التابعين للتنظيم الذي يتعامل مع الأفراد، من خلال تأثير الثقافة القانونية الراسبة لدى أفراد المجتمع والمتعلقة بالتنظيم، والسلوك اللفظي لأفراد المجتمع مع موظفي التنظيم، وكذا ثقافة الاتكال على المعارف الشخصية، وهو ما أثبتته دراسات أصحاب الاتجاه الثقافي في دراسة التنظيم حيث أكد عالم النفس الهولندي " هوفستيد " من خلال دراسته التي أجراها حول تأثير الثقافة الوطنية على الثقافة الخاصة بالمؤسسة، (انظر الفصل الأول ص 18).

III. النتيجة العامة :

من خلال كل ما سبق نستنتج أخيرا وكنتيجة عامة أن رسوب الثقافة أو ستاتيك الثقافة، الذي يتم بشكل يتناقض مع ثقافة الأفراد الموظفين في التنظيم، والذي يعبر على المصالح الشخصية وخلفيات قيمية وثقافية داخل التنظيم ومحيطة بالتنظيم وهي المتعلقة بالرواسب العالقة في أذهان أفراد المجتمع عن التنظيم، يجعل الموظف وفي موقف تفاعل من خلال تواجده في جماعة التنظيم من جهة ومن خلال التعامل مع أفراد المجتمع أثناء تأدية المهام من جهة ثانية يتصف بعدم الولاء للتنظيم الذي ينتمي إليه، وان كان مواليا فولأؤه تبادلي فقط أو للجماعة التي ينتمي إليه والتي تحميه من ضغط البيئة التنظيمية، لان التنظيم يتناقض وخصائصه الشخصية والتي تحمل ثقافته المهنية وقيمه الاجتماعية وأفكاره واتجاهاته الخاصة واحتياجاته وتطلعاته المهنية، وهي العناصر التي تتناقض مع ما هو موجود في التنظيم، حيث أنّ هذا التناقض يدفع بالشخص ليس إلى التنازل عن بعض مكونات شخصيته المهنية، لان الثقافة الراسبة بشكل سلبي لا يمكن أن تجعل الفرد يتنازل على ثقافته المتنافية مع ما هو موجود في التنظيم، لذا وكنتيجة عامة يجب أن تضي الدينامية على الثقافة، لاحتواء الثقافات الصادرة للتنظيم، من اجل خلق

ثقافة جديدة وهو ما يعرف بالتغيير الثقافي، لأنه ليس من صالح التنظيم الاحتفاظ بثقافة سلبية وترسيبها في التنظيم، ولأن الثقافة تتميز بالدينامية، وكذا تتميز بالاكتساب وهو العنصر الذي يساعد على رسوب تلك الثقافة، فالثقافة وعن طريق التعلم تورث من جيل إلى جيل .

خاتمة

إذا كانت الثقافة في كل الأوقات من التاريخ تمثل طوق النجاة للمجتمع حين يتعرض لخطر الغرق، فإنَّ رسوب الثقافة وخاصة إذا كانت تحمل التناقض في مكوناتها مع ثقافة الأفراد في مجتمع التنظيم، فذلك الرسوب في وقت لاحق يجعلها تتميز بالجمود وعدم الحركية تماما مثل الحديد فالثقافة معدن ثمين لكن عدم استغلالها بشكل ديناميكي يفقدها قدرتها في تحقيق التكيف والتكامل على كل المستويات التي من شأنها تطوير التنظيم، لتصبح الثقافة بهذا الشكل صائبة وغير صالحة مثل الحديد تماما عند عدم صقله واستعماله، ومن خلال ما تم التوصل إليه فإن ثقافة التنظيم أو المنظمة لا يقع مداها في محيط مغلق، بل في محيط ثقافي واجتماعي يتميز بالتنوع في مكوناته الثقافية المترابطة على المستويات الثقافية المختلفة، للأفراد الموظفين أو الأفراد المتعاملين مع التنظيم، والذين يحملون ثقافات فرعية مترابطة تعبر عن الثقافات الفرعية الجهوية والوطنية، وكل هذا التنوع في المكونات يحدث والاختلاف، والذي يؤدي إلى التناقض مع المكونات الثقافية للشخصية الإنسانية للأفراد التنظيم باعتبارهم الجزء الأهم الذي يتوقف عليه نجاح التنظيم، فالأفراد هم من يقومون برسم السياسات وتطبيقها، وفي نفس الأمر يشكلون ثقافة المنظمة والتي تحوي على تراكم لثقافة معينة تعبر عن الشخصية التنظيمية على مستوى السلم الهرمي للسلطة والنمط الهيكلي للتنظيم، عموما يجب على التنظيم ومن اجل احتواء التناقض الذي قد يؤدي إلى الصراع وانخفاض أو انعدام الولاء الناتج عن التناقض، أن يكون ثقافة دينامية تمكنه من احتواء جل الثقافات الفرعية أو ثقافات الأفراد الصادرة إليه، وذلك بشكل يحدث التكيف من جهتين إحداث التغيير من خلال ثقافات ايجابية قدي يحملها الموظفون أو المتعاملون ومن جهة أخرى الحفاظ على المكونات الأساسية لثقافة التنظيم التي تكون هويته.

يقول مالك بن نبي:

الثقافة ذلك الذي يبقى لنا

عندما ننسى ما تعلمناه..

يقول جاستون باشار د عن الروح العلمية:

العلم هو المجال الوحيد الذي يسمح لنا بحب ما نهدم

و ان نجعل الماضي يستمر مع نفيه في نفس الوقت،

كما نستطيع أن نوقر أستاذنا مع معارضة..

التوصيات

من خلال الإجراء الميداني للبحث وتطبيق أدوات البحث المعتمدة، تمت ملاحظة أن الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع لا تصدر فقط من الذهنيات الموجودة في العقل الجمعي لأفراد المجتمع، بل هي نابعة أيضا من التفاعل بين الثقافة المجتمعية أو الوطنية للأفراد مع الثقافة الشائعة في التنظيم، والتي تعبر عن الهوية الخاصة للتنظيم حيث تبين أن لثقافة التنظيم أيضا دور في تكوين الثقافة لدى أفراد المجتمع حول التنظيم، فعلى سبيل المثال عدم إتاحة اللوائح التنظيمية التي تحمل القوانين المحددة لمستلزمات استخراج الوثائق يؤدي إلى وجود ثقافة قانونية سلبية لدى الفرد المواطن والذي يجد الفرصة للتظاهر بعدم معرفة القوانين، أو يمكن حتى أن تؤدي إلى عدم معرفة المواطن بالقوانين وبما أن الثقافة المجتمعية لا يمكن إحداث التغيير فيها، فعن طرق التفاعل بين الثقافتين يمكن أن يتم تغيير الثقافة لدى أفراد المجتمع بإحداث التغيير في ثقافة المنظمة، يمكن في الأخير ومن أجل إحداث التغيير في الثقافة وكسر الرسوب وإحداث القطيعة عن الرواسب العالقة في الثقافة يرى الباحث أو يوصي الباحث بالتوصيات التالية والتي ترتبط بمؤشرات الرواسب الثقافية في التنظيم والمجتمع :

❖ من أجل تنقيح الثقافة القانونية لأفراد المجتمع، يجب إتاحة اللوائح التي تشرح مستلزمات استخراج الوثائق لتنمية الثقافة القانونية للأفراد باعتبارها تؤثر سلبا على ولاء الموظف .
من أجل تنقيح وتعديل السلوك اللفظي لأفراد المجتمع يجب توفير الأمن إضافة إلى تنمية الثقافة القانونية للأفراد .

هذا فيما يخص الرواسب الثقافية الصادرة عن أفراد المجتمع أما الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم فقد ارتبطت التوصيات بما يل:

❖ من خلال الإجراء الميداني يجب تحسين المظهر الخارجي للتنظيم المتعلق بالجانب المادي والفيزيقي كتوسيع الفرعين وإعادة الطلاء وتوفير التهوية والنظافة، أما المظهر الخارجي المتعلق بالأفراد فبعبز التنظيم على رفع الأجر الكافي لتحسين مظهر الموظف، على التنظيم توفير ميزانية خاصة لترقية لباس الموظف وجعله يعبر عن العمل الإداري وهي من بين الخدمات الاجتماعية التي يقدمها التنظيم للأفراد، إضافة إلى هذا يجب محاربة سلوكيات قراءة الصحف والأكل والتدخين داخل العمل ومنعها.

❖ فيما يخص الثقافة التنظيمية للأفراد الموظفين على التنظيم توفير فرصة لكل الموظفين للاطلاع على الجريدة الرسمية التي تتوفر على القوانين المحددة لاستخراج الوثائق والمحددة للعمل، لتحسن الثقافة القانونية لدى الموظفين، والتي من شأنها تخفيف الضغط على الموظف والناتج عن مطالبة المواطن لشرح محتوى القانون المحدد للعمل واستخراج الوثائق.

❖ أما فيما يخص قيمة احترام الوقت فيجب على الرئيس أولاً احترام الوقت المحدد وبعدها تطبيق العقوبات على الأفراد الذين لا يحترمون الوقت المحدد لدوام العمل، لتحقيق العدالة في تطبيق القانون على كل الموظفين بما فيهم رئيس الفرع، وخلق ثقافة تنظيم إيجابية من شأنها أيضاً تحسين الألفاظ المتداولة بين أفراد التنظيم .

❖ و فيما يخص إتقان العمل ولتفادي طول مدة انجاز المهام وتبذير المواد المستعملة في العمل من الممكن إضافة أفراد أو توظيف موظفين، من أجل خلق القدرة على إسداء الخدمات للمواطن دون وقوع ضغط لدى الموظفين، فمن خلال الإجراء الميداني تمت ملاحظة أن عدد الموظفين في الفرع الإداري الخامس غير كاف مما يخلق ضغطاً لدى الموظفين، وتوظيف لا يكون عددياً فقط بل يجب مراعاة الجانب الكيفي في التوظيف فمثلاً مقدار الولاء منخفض أكثر عند موظفي عقود ما قبل التشغيل أكثر من الموظفين الدائمين.

❖ تبقى علاقات السلطة من بين أهم الرواسب المؤثرة على الولاء، لذا على التنظيم إعطاؤه جانب معتبر من الاهتمام، لأن علاقات السلطة تحمل معاني القيادة والإشراف والتوجيه والتسيير وإذا كان المسير ذو ثقافة إيجابية ينعكس ذلك بشكل إيجابي على موظفيه والعكس صحيح، ومن أجل كسر الروتين في العلاقات على التنظيم استعمال النقل الوظيفي للرئيس مما يلغي احتمال رسوب العلاقات، فاستقرار الرئيس في مكان العمل يجعله يفرض ثقافته المعاملاتية مع الأفراد،

❖ إضافة إلى هذا فالجهاز البيروقراطي للتنظيم ومبدأ تقسيم العمل يخلق روتيناً خانقاً لدى الموظف ومن أجل القضاء على هذه المشكلة، فإن الإثراء الوظيفي وسيلة فعالة في القضاء على الروتين في العمل، ويكسب الموظف ثقافة معتبرة عن العمل، فمثلاً أن تجعل الموظفين يتداولون على العمل في استخراج وثائق الحالة المدنية والشرطة العامة.



جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

استمارة الاسـتـبيان

الرواسب الثقافية وتأثيرها على ولاء الموظفين تجاه المنظمة
دراسة ميدانية بالفرع الإداري الخامس والفرع الإداري الثالث
بلدية المسيلة

هذه الدراسة تدخل في إطار الإعداد لنيل شهادة الماستر أكاديمي تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل ونرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن أسئلة هذه الاستمارة، التي تهدف إلى جمع المعلومات على مستوى ولاء الموظفين والرواسب الثقافية الشائعة في المنظمة والمتعاملين معها و ذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظرك نحو كل سؤال من أسئلة الاستبيان و إننا نشكركم على تعاونكم، و نفيدكم بأن ما تدلون به من إجابات لن يطلع عليها سوى الباحث و لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تحت إشراف الأستاذ

*عزوز عبد الناصر

من إعداد الطالب

*درج فريد

السنة الجامعية: 2012 - 2013

البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر أنثى
2. السن : سنة
3. الحالة المدنية: أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
5. الأقدمية : سنة
6. السكن : بعيد عن مكان العمل قريب من مكان العمل

المحور الأول ولاء الموظف بين اتجاه المنظمة

7. هل أنت مرتاح في عملك هذا؟ نعم نوعا ما لا
8. هل ترغب في البقاء في عملك مهما توفرت لك فرص بديلة ؟ نعم لا
9. هل تشعر بالانتماء إلى الفرع الذي تعمل فيه ؟ نعم نوعا ما لا
10. هل تعمل بنفس الجهد عند غياب رئيسك ؟ نعم لا
11. هل تطبيق قانون العمل يعد بالنسبة لك؟ واجب يمكن تجاوزه في بعض الحالات
12. هل تعتبر الفرع جزء منك؟ نعم لا
13. هل تعتبر أن أهداف المنظمة هي أهدافك ؟ نعم لا
14. هل تضحي بمصلحتك الشخصية لصالح المصلحة العامة للمنظمة نعم لا
15. هل تحس بالاحترام والتقدير من وظيفتك ؟ نعم لا
16. هل شخصية الموظف البلدي محبوبة من المجتمع ؟ نعم لا

المحور الثاني الرواسب الصادرة عن أفراد المجتمع

الثقافة القانونية

17. هل يعلم المواطن مستلزمات استخراج الوثائق ؟
نعم نوعا ما لا يعلم
18. هل المواطن يتظاهر بعدم العلم بالقوانين ؟
نعم نوعا ما لا يتظاهر
19. هل يحترم المواطن القوانين المحددة لمستلزمات استخراج الوثائق ؟
نعم نوعا ما لا يحترم
20. هل يحترم المواطن الموظف ؟
نعم نوعا ما لا يحترم
21. هل المواطن يحترم الطابور الموضوع في الفرع ؟
نعم نوعا ما لا يحترم

الالتكال على المعارف الشخصية

22. هل المواطن يتجاوز الموظف في الشباك ويلجأ إلى المعارف الشخصية وأشياء أخرى ؟
نعم لا

السلوك اللفظي (الحدقة اللفظية) عند عدم تحقيق الحاجة أو إساءة الخدمة

23. عند عدم إساءة الخدمة هل المواطن يصرخ في وجه الموظف ؟
دائما أحيانا نادرا
24. هل يتذمر المواطن من عدم إساءة الخدمة ؟
دائما أحيانا نادرا
25. هل يلجؤ المواطن إلى السب والشتم ؟
دائما أحيانا نادرا
26. هل يلجؤ المواطن إلى الكذب والمراوغة ؟
دائما أحيانا نادرا

فان

فان

قائمة المراجع

قائمة الكتب والمراجع:

1. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، الدار الجامعية مصر 1986.
2. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ، ط2، دار المعارف للنشر والتوزيع، مصر 1977 .
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة مصر 2008 .
4. إسماعيل زكي محمد، الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار الثقافة العربية الدوحة 1986.
5. بوفجلة غياث، القيم الثقافية والتسيير، ط1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، الكويت 1999.
6. بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008.
7. حسان الجيلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008.
8. طاهر محمد منصور ألغابي و وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن 2007.
9. كامل محمد العرابي، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط3 دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن 2009.
10. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط2 ، دار الشروق عمان الأردن 2003.
11. مالك بن نبي مشكلات الحضارة من اجل التغيير ، دار الفكر المعاصر دمشق سوريا 1998..
12. مالك بن نبي، مشكلات الحضارة شروط النهضة ، ترجمة عمر كامل مسقاوي عبد الصبور شاهين، دار الفكر سورية 1986
13. مالك بن نبي، مشكلات الحضارة تأملات، ط1، دار الفكر المعاصر بيروت لبنان، 1979 .
14. موساوي عبد النور وبركان يوسف، الإحصاء، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر، 2009 .
15. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، ط2، دار وائل لنشر دون ذكر البلد 2003.
16. موريس أنجرس ،منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ط2، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصبية للنشر الجزائر 2004 -2006.

17. محمد عبيدات وآخرون ، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 1999.
18. محمد قاسم القرويت، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2000.
19. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2000.
20. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر 1992.
21. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004.
22. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسن جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي للعلمية، عمان الاردن 2010.
23. نجم عبد الله العزاوي و عباس حسن جواد، وظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البارودي للعلمية، عمان الاردن 2010.
24. علي عبد الرزاق و السيد عبد العاطي محمد أحمد بيومي، علم الاجتماع الثقافي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية 1998.
25. عاطف وصفي، الثقافة والشخصية، ط1، دار النهضة العربية بيروت 1988 .
26. عبد الفتاح دياب حسين، الأعمدة السبعة للإشراف الفعال، مطبعة الجيزة مصر، دون ذكر سنة النشر.
27. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتفاع القيم، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت، 1990.
28. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب لطباعة و النشر القاهرة، دون ذكر سنة النشر.
29. عمار بوحوش و محمد الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1999.
30. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية مصر 2004.
31. رونو سان سوليو، علم اجتماع المؤسسة، الفصل الثاني، ترجمة الأستاذ بن عون زويير أستاذ بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الاغواط، منشور عبر الانترنت الموقع [www. Djelfa.info/vf/](http://www.Djelfa.info/vf/) ، يوم 14.04.2011.
32. رضا قجة ،أداء العاملين في التنظيم الصناعي ،ط1، شركة باتتيت، الجزائر 2003.
33. خلف سليمان الرواشدة، صنع القرار المدرسي و الشعور بالأمن و الولاء التنظيمي، ط1، دار حامد لنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2007.

34. خالد حامد، كيف تكتب بحثاً جامعياً، دار ربحانة الجزائر، دون ذكر سنة النشر.
35. خليل محمد حسن المشاع، خضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2000.
36. ذوقان عبدات وعبد الرحمن عرس و كايد عبد الحق، البحث العلمي و مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان الأردن 2001.

المجلات:

37. فضل الفضلي، و عوض العنزي، العلاقة بين العدالة التنظيمية وبعض المتغيرات التنظيمية و الديموغرافية في الأجهزة الحكومية في دولة الكويت، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، مجلد (14) ، عدد (1) ، جانفي، 2007.

الدراسات السابقة والرسائل الجامعية:

38. العقبى الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه تخصص لعم الاجتماع والتنمية، تحت إشراف سفاري ميلود، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2008-2009 .
39. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، دراسة حالة بايب غاز بغرداية تحت إشراف بوزيرة أخليفة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر 2004.2005 .
40. محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية 2005.
41. فريد رآهم، ضغوط العمل و علاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة مقدمة شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تحت إشراف صلح فلاح، معهد العلوم التجارية والاقتصادية و علوم التسيير، المركز الجامعي الشيخ العربي التبسي، تبسه الجزائر، 2007-2008.
42. روابحية وهبية، إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2007-2008.
- المعاجم والقواميس:

43. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، لبنان، مكتبة بيروت 1984 .
44. المطبعة الكاثوليكية، المنجد في اللغة، ط 25، دار المشرق بيروت لبنان 1977.
45. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006.

المغربي

فهرس المحتوى:

مقدمة

الفصل الأول:

- I. تحديد الإشكالية 05
- II. أهمية الدراسة 08
- III. أسباب اختيار الموضوع..... 08
- IV. أهداف الدراسة 09
- V. فرضيات الدراسة 10
- VI. المدخل النظري للدراسة 10
- VII. تحديد المفاهيم 11
- VIII. الدراسات السابقة 15

الفصل الثاني:

- I. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية 24
- II. عناصر ومكونات الرواسب الثقافية 27
- III. أنواع الرواسب 31
- IV. مصادر الرواسب الثقافية 33
- V. استقرار لمراقبة سوسولوجية حول الموضوع 35

الفصل الثالث:

- I. ماهية الولاء العمال 45
- II. العوامل المؤثرة والمساعدة في تنمية الولاء 50
- III. علاقة الولاء ببعض المتغيرات التنظيمية 53
- IV. قياس الولاء وفوائده 55
- V. النماذج المفسرة للولاء 57

الفصل الرابع:

I. مجالات الدراسة

- 67 1. المجال المكاني
- 70 2. المجال البشري
- 70 3. المجال الزمني

II. المنهج والأدوات المستعملة

- 71 1. المنهج
- 71 2. أدوات وتقنيات جمع البيانات
- 74 3. المعالجة الإحصائية

III. العينة وكيفية اختيارها

- 75 1. مجتمع البحث
- 75 2. العينة
- 75 3. كيفية اختيارها
- 77 IV. صعوبات البحث

الفصل الخامس:

- 81 I. عرض البيانات
- 81 1. البيانات العامة لمفردات العينة
- 84 2. بيانات ونتائج الدراسة حول الظاهرة
- 125 II. مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
- 128 III. النتيجة العامة
- 130 الخاتمة

التوصيات

الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	اسم الجدول
81	الجدول(01) توزيع مفردات العينة حسب الخصائص الشخصية والاجتماعية والمهنية
83	الجدول(02) توزيع المفردات حسب المتوسط العمري للعينة
84	الجدول(03) عرض الملاحظات المتعلقة بلباس الموظف
85	الجدول(04) عرض الملاحظات المتعلقة بقراءة الموظف للصحف أثناء العمل
86	الجدول(05) عرض الملاحظات المتعلقة بالأكل وارتشاف القهوة في مكان العمل
87	(06) اللوائح التنظيمية
87	الجدول(07) عرض الملاحظات حسب وقت دخول الموظفين للدّوام
88	الجدول(08) عرض الملاحظات المتعلقة بالخروج من العمل أثناء الدوام
89	الجدول(09) عرض الملاحظات المتعلقة بوقت الخروج من الدوام في الفترتين الصباحية والمسائية
89	الجدول(10) عرض الملاحظات المتعلقة مدة انجاز المهمة و نوعية الخط لدى المبحوثين
90	الجدول(11) عرض الملاحظات المتعلقة بالرشد في استعمال الموارد (الكربون، الأوراق، الكربون)
91	الجدول(12) عرض الملاحظات المتعلقة بتظاهر الموظف بالتعب
92	الجدول(13) عرض الملاحظات المتعلقة بالألفاظ المتداولة بين أفراد التنظيم
92	الجدول(14) عرض الملاحظات المتعلقة بالثقافة القانونية (العلم بقوانين العمل وتطبيقها)
94	الجدول(15) عرض ملاحظة علاقات السلطة(تأثير الفاصل الرتبوي للسلطة على فعالية الاتصال)
95	الجدول(16) عرض الملاحظات المتعلقة باهتمام الرئيس بمناقشة أمور العمل و مشاكل الموظف
96	الجدول(17) اتجاه الأفراد حول معرفة المواطن بمستلزمات استخراج الوثائق وتظاهرة بعدم المعرفة
97	الجدول(18) احترام المواطن للقوانين المحدد لمستلزمات استخراج الوثائق
97	الجدول(19) مدى احترام المواطن للموظف
98	الجدول(20) احترام المواطن للطابور الموضوع في الفرع
99	الجدول(21) تجاوز الموظف في الشباك واللجوء إلى المعارف الشخصية
99	الجدول(22) لجوء المواطن إلى الصراخ

101	الجدول(23) تدمير المواطن عند عدم تحقيق حاجته
101	الجدول(24) لجوء المواطن إلى السب والشتم
102	الجدول(25) لجوء المواطن إلى الكذب والمراوغة
102	الجدول(26) مدى ارتياح الموظفين في العمل
103	الجدول(27) رغبة الموظفين في البقاء في العمل في حالة توفر فرص بديلة
104	الجدول(28) مستوى درجة الانتماء لدى المبحوثين للفرع
105	الجدول(29) عمل المبحوثين بنفس الوتيرة عند غياب الرئيس
106	الجدول(30) اتجاه المبحوثين حول وجوب تطبيق قوانين العمل
106	الجدول(31) اتجاه المبحوثين حول اعتبار الفرع جزء منهم
107	الجدول(32) اتجاه المبحوثين حول اعتبار أهداف التنظيم على أنها أهدافهم
108	الجدول(33) مدى استعداد الموظفين للتضحية بمصالحهم الخاصة لصالح التنظيم
109	الجدول(34) توزيع المبحوثين حسب الإحساس بالاحترام والتقدير من وراء الوظيفة
110	الجدول(35) مكانة شخصية الموظف البلدي في المجتمع
111	الجدول (36) تأثير مسافة السلطة للرئيس على التضحية بالمصلحة الشخصية
113	الجدول(37) ارتباط الشعور بالانتماء باهتمام الرئيس بمشاكل الموظف
116	الجدول(38) مناقشة أمور العمل مع الرئيس وتأثيرها على شعور اعتبار الفرع جزء من الموظف
118	الجدول(39) تأثير علم الموظف بالقوانين العمل على ارتياحه في العمل
119	الجدول(40) تأثير احترام المواطن للموظف على الرغبة في البقاء في العمل
121	الجدول(41) تأثير تجاوز الموظف في الشباك على شعوره بالانتماء للفرع
122	الجدول (42) تأثير السلوك اللفظي للمواطن عند عدم إسداء الخدمة الصراخ على الارتياح في العمل
123	الجدول(43) تأثير احترام المواطن للقوانين المحددة لاستخراج الوثائق وتأثيره على شعور الموظف بالتقدير والاحترام من وراء شغله للوظيفة

فهرس الأشكال والرسومات البيانية:

28	الشكل رقم (01) القيم السائدة في المحيط التنظيمي
29	الشكل رقم (02) انعكاسات التناقض القيمي على التنظيم
32	الشكل رقم (03) السلوك الغير منطقي وعلاقته بالرواسب والمشتقات للرواسب
57	نموذج سترزرر للولاء
68	رسم بياني يبين الموقع الجغرافي للفرع الإداري الخامس لبلدية المسيلة
69	رسم بياني يبين الموقع الجغرافي للفرع الإداري الثالث لبلدية المسيلة

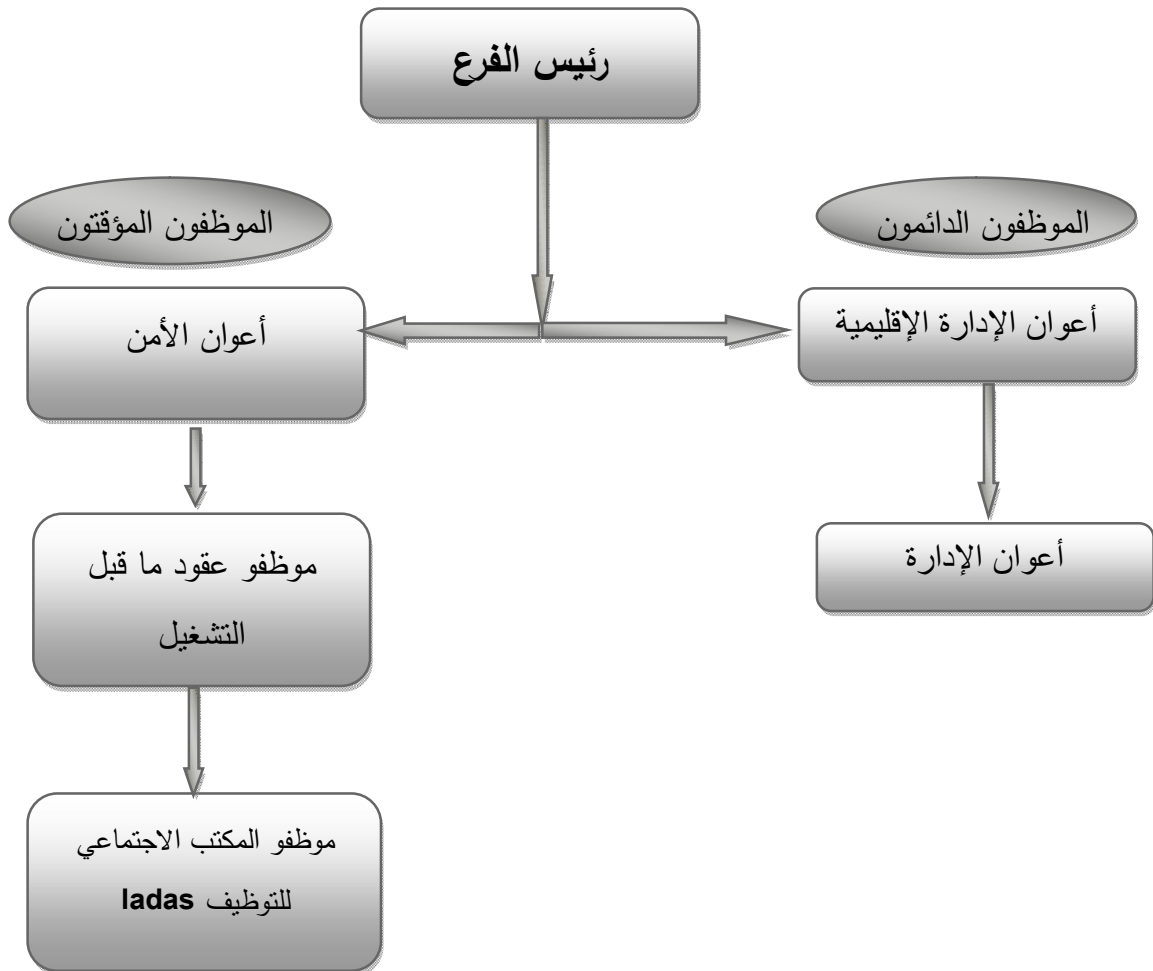
فهرس الملاحق:

الملحق (أ) استمارة دليل الملاحظ

الملحق (ب) استمارة الاستبيان

الملحق (ج) الهيكل التنظيمي للفرعين محل الدراسة

الهيكل التنظيمي للفرعين محل الدراسة



مُقَدِّمَةٌ

إن التنظيم كإطار للدراسات السوسولوجية لم يكن ولوقت كبير محل الدراسات الاجتماعية فالنسبة لبعض الدراسات لم تكن المؤسسة موضوع لدراسات العلمية في حد ذاتها، ولكن اقتضت على ما آلت إليه التنظيمات بعد الحرب العالمية الثانية والتي كانت قبلة للنزوحات الريفية، حيث انصبت معظم الدراسات حول ما يتعلق بتقسيم العمل، التهميش، تطور الصراعات ومشاكل العمل وضعف الإنتاج مثل كتابات " كارل ماركس" ودراسات معهد العلوم الاجتماعية بجامعة متشجن والدراسات كثيرة ممن ركزت على دراسة المشاكل التي عانت منها التنظيمات المختلفة آنذاك، ومع التطور التقني والاقتصادي وتطور البيئة التنظيمية في إطار نسقي مفتوح على بيئة ميكرو وماكرو ثقافية، واجتماعية، واقتصادية وسياسية، أصبحت التنظيمات تستقبل مختلف التأثيرات الصادرة من عناصر البيئة المذكورة، وخاصة النسق الثقافي الذي يحمل في محتواه ثوابت ثقافية موجّهة للسلوك متعددة ومتنوعة تؤثر بطريقة أو بأخرى على الموظفين في التنظيم وبالتالي التنظيم ككل.

من هنا أصبح الاهتمام بالدراسات في التنظيم وخاصة المتعلقة بثقافة العنصر البشري أكثر من ضروري، من خلال التركيز على الطابع الثقافي الذي يصبغ شخصية كل من التنظيم والأفراد، ومن ناحية أخرى الطابع الثقافي الذي يصبغ الثقافات الفرعية الموجودة في البيئة التنظيمية والتي تتفاعل مكوناتها الراسبة بشكل مباشر مع مكونات الثقافة للتنظيم والأفراد في التنظيم، ولعل أهم ما يستدعي اهتمام الباحثين في هذا المجال هو ثقافة الأفراد الموظفين والتابعين للتنظيم، باعتبار المورد البشري أهم عنصر ورأسمال لكل منظمة، من خلال التأثير المتعدد للتناقض بين المكونات الثقافية لمختلف الأنساق الثقافية التنظيمية والصادرة عن أفراد المجتمع على اتجاهات ومشاعر العمال كالشعور بالولاء للمؤسسة، وان أهم رأسمال يمكن للمؤسسة كسبه هو موظفين موالين يحسون بالانتماء للتنظيم، والذي له تأثير مباشر على المردودية في العمل والتي تتوقف استمرارية وتطور التنظيم عليها، علما أن شعور الموظف بالولاء يؤدي إلى قبول أهداف وقيم التنظيم إضافة لمساهمته ايجابية، ونجد لديه رغبة شديدة في البقاء والاستمرار في التنظيم، ويمتاز بالإخلاص وتصوير التنظيم والعمل بصورة ايجابية، وارتفاع الروح المعنوية والانضباط.

وإذا كان المورد البشري أهم رأسمال تملكه المؤسسة فالثقافة هي الموجه للفعل الاجتماعي للفاعلين نحو تحقيق أهداف المؤسسة، لكن رسوب أو ثبوت الثقافة على المستويات المشكلة للبيئة التنظيمية بشكل متناقض ومختلف، يؤدي إلى اختلاف في الأهداف، وتواجد بيئة تتميز بالجمود ومناخ يخلق ضغط عمل ومناخ غير ملائم بالنسبة للموظفين، وهو ما يحول دون تحقيق الأهداف العامة للتنظيم والشخصية للأفراد

ويسعى الباحث في هذه الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الرواسب الثقافية والولاء، وكيف تؤثر الرواسب الثقافية أو الثوابت الثقافية على ولاء الموظفين تجاه التنظيم، الولاء، حيث قمنا بتقسيم الدراسة إلى جانبين نظري وآخر ميداني، أما مدخل المقاربة المنهجية فيتمحور حول تحديد الإشكالية والصياغة المنهجية للموضوع وذلك في الفصل الأول، والجانب النظري تم الاعتماد فيه على فصلين للتغطية النظرية للموضوع أو الظاهرة، تم التطرق فيه إلى خصائص ومكونات الرواسب الثقافية، وعناصر ومكونات الرواسب الثقافية، وكذلك الأنواع والمصادر لنختم الفصل باستقراء لمقاربة سوسولوجية في محاولة لتوضيح الموضوع أكثر، وكان هذا في الفصل الثاني من الدراسة، ليكون الفصل الثالث حول الولاء في محاولة للإلمام بكل جوانبه من خلال التطرق إلى ماهية الولاء، ومراحل تطوره، والعوامل المؤثرة عليه، وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية الأخرى، وكيفية قياسه لنختمه بعرض لأهم النماذج المفسرة لهذا الأخير، بينما احتوى الجانب الميداني على فصلين حاولنا من خلاله معرفة واقع التنظيم موضع الدراسة، من خلال مجالات الدراسة المكاني والزمني، كما تم في الفصل تحدي الإطار المنهجي للدراسة المكون من المنهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات وطبيعة المعاينة المعتمدة في الدراسة، وكان هذا في الفصل الرابع ليتم بعد هذا عرض وتحليل البيانات والاستنتاجات الخاصة بالفرضيات والاستنتاج العام وذلك في الفصل الخامس والأخير.

I. الإشكالية

يقول أحد علماء الاجتماع الجزائري "مالك" بن نبي في كل الأوقات الصعبة في التاريخ الثقافة هي التي تكون طوق النجاة للمجتمع حين يتعرض لخطر الغرق، أن هذا الوصف ما هو إلا دليل على أهمية الثقافة بالنسبة للمجتمعات، ويؤكد في مؤلفه مشكلات الحضارة من أجل التغيير وفي موضع مقارن بين الثقافة والعلم، أن الثقافة تعطي السلوك والغنى الذاتي الذي يتواجد على كل مستويات المجتمع، والثقافة تعطي امتلاك القيم الإنسانية التي تخلق الحضارة.

وعلى غير التحليل الواسع للثقافة، وعلى مستوى متوسط النطاق في نطاق تحليلي يخص الثقافة في التنظيم أو المنظمات والإدارة، فإن الثقافة تلعب دورا رئيسيا في توجيه سلوك الموظفين والرؤساء، ولها علاقة بمختلف الحقائق المرتبطة بالأفراد وعلاقتهم بالمنظمة، فكلورد دوبار في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية يقر بأن التنشئة الاجتماعية هي عملية لتشريب وبناء لهوية معينة والتي تعني روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين، والمعبر عن الهوية تلك الأقوال التي تصدرها على الأشخاص ذاك أستاذ وذاك طبيب وذاك.... وغيرها، والشخصية تصبغ بأفكار وعبارات وقيم الثقافة السائدة في المنظمة وخاصة الإدارة، وهذه مكونات ثقافة المنظمة.

أن الحديث عن المكونات الثقافية والتنظيم يقودنا إلى الحديث عن الثقافة التنظيمية وهي التفاعل بين ثلاث ثقافات، ثقافة الأفراد، وثقافة المنظمة، وثقافة المجتمع أي المتعاملين مع المنظمة ونخص بالذكر مجال الدراسة وهو البلدية كتنظيم إداري.

يمكن القول أن تعدد المكونات والمصادر قد يعبر عن الاختلاف وعدم التوافق، لكن المشكل الذي يقع لا يظهر على مستوى التعدد والاختلاف وإنما مكانية التناغم، بل أن عدم توفر التناغم ما هو إلا نتيجة لظاهرة مرضية تمس الثقافة، وتحد من دورها الديناميكي وهي تراكم أو رسوب الثقافة، (ستاتيك الثقافة) على المستويين المجتمع والتنظيم، بشكل يؤدي إلى التناقض بين ما تتطلع إليه الشخصية المهنية للموظفين مع الرواسب الثقافية في التنظيم والرواسب الصادرة عن المجتمع والتي تتمثل في النظرة السلبية للتنظيم كحل الدراسة أي البلدية وبالضبط الفروع محل الدراسة، وهي النظرة السلبية للإدارة على أنها بيروقراطية بمفهومها المجتمعي والمتمثلة في التعقيد في الإجراءات والتعمد في عدم إساءة الخدمة للمواطن وهي الخلفية الموجودة في العقل الجمعي لدى أفراد المجتمع والتي توجه سلوكه في التعامل مع أفراد التنظيم أي الموظفين في الفرع البلدي والمتمثل في ثقافته القانونية المتعلقة باحترام القوانين والموظف، وسلوكه اللفظي في التعامل مع الموظف كالصراخ والتذمر، والذي يتناقض وثقافة الموظفين، إضافة إلى الرواسب الثقافية الشائعة في التنظيم والمتمثلة في القيم والألفاظ وعلاقات السلطة والتي تراكمت بشكل يتناقض مع الأفراد التابعين له من موظفين قدامى أو حديثي الالتحاق به، وهذا التناقض يعرقل السير الحسن لنشاط الأفراد في المنظمة، ويؤثر على تحقيق أهدافها لأن الرواسب الثقافية تؤثر

بشكل سلبي على المورد البشري كعدم الانتماء وانخفاض الولاء لدى الأفراد وهم من يفترض أنهم يحققون أهداف التنظيم .

حيث يذهب صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، إلى أن التناقض بين ما هو مفروض في ثقافة المنظمة وبين ما تصبو إليه الشخصية المهنية يؤدي إلى انهيارها، وهي الشخصية التي تكونت من مختلف التجارب في المراحل العمرية، والتي تشكل ثقافته وهويته المهنية.

إن التفاعل التناقض بين رواسب ثقافة المنظمة مع ثقافة الموظفين يخلق جوا يتسم بالحد الأدنى من السيطرة الفردية على جو العمل وظروفه، وعلاقات العمل، فالموظف لا يملك أمر نفسه فكل شيء محدد ومنظم مسبقا وهي خصائص النظام البيروقراطي الذي يصبغ الجهاز الإداري للبلدية، ففي مثل هذه الظروف يتحول الفرد إلى شخص سلبي ومطيع أو متظاهر بالطاعة، يعتمد على جماعة العمل والتنظيم ولا يبدي رأيه أو اتجاهه، ولا يستغل أو يقدم كل قدراته وطاقاته نتيجة لتردده وخوفه، في مثل هذه الحالات لا يملك الفرد سوى استخدام الوسائل الدفاعية للشخصية، مغادرة التنظيم، أو تسلق السلم الهرمي التهرب ودوران العمل أو يصبح مستهترا أو ينظم إلى جماعة العمل للتخلص من الاغتراب، وهكذا تنظم الرواسب ثقافة أخرى قد تلعب دور التغيير والتجديد في مرحلة معينة أو موقف معين.

أما تناقض الرواسب الصادرة عن أفراد المجتمع الذين يقصدون فرع الدراسة لقضاء احتياجاتهم من الوثائق الإدارية، والذين يحملون خلفية سلبية عن الموظف البلدي والتي ذكرناها سابقا، وهي الخلفية التي توجه سلوك المواطن الذي يتناقض مع ما يتوقعه الموظف من سلوك معين، وعند هذه الحالة يلجأ الموظف إلى استخدام وسائل دفاعية والتي يسميها "باريتو" مشتقات الرواسب أما المراوغة والتلمص ولعب دور الضحية وإلقاء المسؤولية إلى القوانين أو رئيس المصلحة لحماية نفسه في ظل ظرف تنظيمي يتميز بغياب الأمن.

من خلال تحليلنا للرواسب الثقافية والتي تدفع الفرد إلى السلبية وعدم الاهتمام والانضمام غير الطوعي يدفع الفرد إلى التميز بعدم الانتماء ويتصف بشخصية غير موالية، وبقاؤه في التنظيم يعبر عن أسباب اقتصادية أكثر منها اجتماعية، ولا يعبر عن انصهار شخصيته وثقافته بشكل يتناغم مع الشخصية الموجودة في التنظيم، من قيم وأفكار وإنما هو عبارة عن ما يسميه المختصون في التنظيم، بالولاء التبادلي، وهذا الاتجاه يقوم على أساس مفاده أن الولاء ظاهرة تبادلية، تعتمد على معرفة الأفراد وشعورهم وإدراكهم للتوازن بين جهودهم والإجراءات المقدمة والتي يحصلون عليها مقابل جهودهم.

لكن هذا الولاء يبقى غير نافع وكاف، وهو ولاء مزيف يحجب الطاعة والامتثال الحقيقي للأفراد لأهداف المنظمة، لأن هناك نوع من الأفراد من يملك ثقافة وشخصية فردية قوية تنتظر فرصة أو ثغرة يستغلها هذا الموظف، كترك التنظيم في حالة إيجاد منصب آخر في مكان آخر تقدم إجراءات أكثر من التنظيم الحالي، وبالتالي الخاسر الأول هو التنظيم، والذي لا يتوفر على ثقافة ديناميكية تستطيع احتواء مختلف الثقافات الصادرة إليها والتكيفوا بحداث التوازن.

من هنا يقودنا المجرى في الحديث إلى التناول الثقافي والاجتماعي لولاء الموظف تجاه الفرع الذي يعمل فيه، كبديل فعال من خلال أن الإنسان كائن اجتماعي عيش مع أفراد في بيئة ثقافية واجتماعية منظمة، تتطلب الحياة فيها التعاون والإخلاص والانتماء للوصول إلى الغايات والأهداف، ويمكننا أن نشير إلى أن ولاء الموظفين هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه، والذي بدوره يساهم في تشكيل اتجاهاته وأفكاره وأنماط سلوكه، والولاء في هذه الحالة هو نتاج للعلاقات الاجتماعية التي توجهها الخلفية الثقافية السائدة، هذه الفكرة تؤكد ضرورة أن تتميز ثقافة المنظمة بالدينامكية والمرونة الكافية لاحتواء ثقافات الأفراد بطريقة تتوافق وخلفياتهم الثقافية، وذلك بإتاحة الفرصة للتغيير في بعض العناصر التنظيمية كالتقليل من السيطرة، ودرجة الفاصل الرتبوي، والمرونة في التعامل وتغيير بعض الرموز، والتقاليد الراسبة والجامدة، وإعطاء الموظفين فرصة لتحقيق اتجاهاتهم وتطلعاتهم المهنية، أن الدينامكية الثقافية من شأنها خلق وتنمية الولاء لدى الموظفين بتشكيل بيئة تنظيمية سليمة خالية من ضغوط العمل، ويقوم هذا الاتجاه على أساس قوامه أن الولاء هو تمثل الفرد لقيم واتجاهات وأفكار التنظيم، وانصهاره داخل بيئة عمله واستعداده للبقاء وتقديم كل ما يخدم التنظيم ليترك الموازنة الاقتصادية كهدف بعدي، أن الضرورة للتغيير ملحة لإحداث القطيعة بين الأجيال وتجنب الصراع بين الموظفين والإدارة أو أصحاب السلطة.

من خلال هذا كله أن لرسوب الثقافة أو تراكم الثقافة بشكل مرضي يؤثر على الولاء من خلال التفاعل في مناخ عمل، وقد اهتم الكثير من الباحثين بموضوع الثقافة في التنظيم، وذلك لأهميتها فالثقافة روح التنظيم، والذي دفع إلى دراسة هذا الجانب من خلال التركيز على القيم والأفكار والاتجاهات المترابطة والشائعة الاستعمال، والتي تراكمت بشكل يعيق تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة على السواء، والثقافة الدينامكية كضرورة للتكيف مع مختلف الثقافات الشخصية للإنسان (الفرد الموظف) التي تنمو بشكل متفاوتة مع نمو احتياجاتها فقيم الفرد والإدارة والمجتمع في عصر مضى لم تعد فعالة في يومنا هذا.

هذه النافذة التي سينظر بها على موضوعنا هذا نظرة تحليلية، وذلك من خلال أهمية كل من الثقافة وأهمية توفر شعور بالولاء لدى الموظفين والذي يعني فعالية ثقافة المنظمة والثقافة الإدارية، لان الحكم على فعالية منظمات بهذا الشكل التنظيمي يكون من خلال نوعية الموظفين ودرجة الولاء للتنظيم الذين يعملون فيه، فالولاء يتأثر بدرجة كبيرة بالثقافة الموجودة والمحيطه بالتنظيم، كما أن اكتساب موظفين موالين يعني الحصول على موظفين يسهلون قبول الأهداف، المساهمة الايجابية في تحقيق الأهداف والإخلاص والتضحية من اجل التنظيم وتحقيقها وهذا فيما يخص تأثير ثقافة المنظمة على ولاء الموظف وتأثير الولاء على اتجاهات الموظفين في الإدارة، والذي دفع الباحث للتساؤل عن تأثير ظاهرة الرواسب الثقافية على الولاء وكيفية التغيير، والذي صيغ على النحو التالي:

كيف تؤثر الرواسب الثقافية على ولاء الموظفين تجاه الفرعين الإداريين؟