

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة-

ميدان: العلوم الإجتماعية

فرع: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر احاديثي

إعداد الطالب:

-طوب سمير

تحت عنوان

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي

للموظف بالمؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية حمام الضلعة ولاية المسيلة

رئيسا	جامعة محمد بوضياف	الأستاذ: بداوي محمد سفيان
مشرفا و مقررا	جامعة محمد بوضياف	الأستاذة: بلوم إسمهان
مناقشا	جامعة محمد بوضياف	الأستاذ: نش عمر

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

قال تعالى: ﴿وَمَنْ شَكَرَ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ۗ وَمَنْ كَفَرَ فَإِنَّ رَّبِّي غَنِيٌّ كَرِيمٌ﴾ ﴿٥٠﴾

وقال حبيبنا عليه السلام (لا يشكر الله من لا يشكر الناس).

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة الفاضلة الدكتورة (بلوم إسمهان) التي لم تبخل

عليا بإرشاداتها ونصائحها القيمة طوال مشوار هذا البحث.

كما أتقدم بالشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام الذين تفضلوا علينا بتوجيهاتهم القيمة

وتعلمنا منهم أن الأخلاق قبل العلم وقمة الأخلاق هي التواضع.

كما لا يفوتني في هذا المقام أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة في

قسم علم الاجتماع.

إهداء

إلى سندي وسبب وجودي والديا الكريمن: أمي الحبيبة وأبي
الغالي (رحمه الله)

إلى أعز ما أملك في البيت: أختي وإخواني حفظهم الله.

إلى كل أفراد عائلتي وأصدقائي جزاهم الله خير جزاء

إلى جميع أساتذتي جزاهم الله خيرا

إلى كل من آمن بالله ربا وبالإسلام ديننا وبمحمد صلى الله عليه وسلم نبيا

ورسولا

أهدي هذا الجهد المتواضع راجيا المولى عز وجل أن يجعله خالصا لوجهه

الكريم وأن ينفع به ويجعله مقاربا للصواب

فهرس

المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
	تشكرات و عرفان
	إهداء
	فهرس المحتوى
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
02	مقدمة
	الفصل الأول: المقاربة المنهجية للدراسة النظرية
05	أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها
08	ثانياً: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع
09	ثالثاً: أهداف الدراسة
09	رابعاً: فرضيات الدراسة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية
11	أولاً: الثقافة والإسهاب المفاهيمي
13	ثانياً: المقاربة النظرية للثقافة التنظيمية
13	I- منطلقات الإدارة العلمية وثقافة المهمة
14	II- المنظور الفيبري والثقافة البيروقراطية
15	III- منطلقات الأنسنة والثقافة التنظيمية الداعمة
17	ثالثاً: محددات بناء ثقافة تنظيمية داعمة
17	I- القيادة الداعمة
18	II- العمل الجماعي (فرق العمل)
19	III- تمكين العاملين
20	IV- الاتصال المفتوح وثمره التلاحم
21	V- الدعم الإنساني
22	رابعاً: مناقشة بحثية لواقع الثقافة الداعمة بالمؤسسة الجزائرية

	الفصل الثالث: التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع
28	أولاً: التراخي التنظيمي دلالة مفاهيمية
29	ثانياً: المقاربة النظرية للتراخي التنظيمي
29	I- المنطلقات التaylorية وثقافة التقاعس العمدي لدى العامل
30	II- المقولات الايتزيونية ومنطلقات الالتزام الاغترابي
30	III- منطلقات ماسلوا وترسيخ ثقافة الإحباط
31	ثالثاً: محكات سلوك التراخي التنظيمي
31	I- المحكات الخاصة بالفئات المسيية
33	II- المحكات الخاصة بالفئات المتراخية
35	III- المحكات الخاصة بالبنية التنظيمية
36	رابعاً: مناقشة بحثية لواقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية
	الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية
43	أولاً: مجالات الدراسة
43	ثانياً: المنهج المستخدم
44	ثالثاً: أدوات جمع البيانات
46	رابعاً: أسلوب اختيار مجتمع البحث
46	خامساً: تفرغ وتحليل نتائج الدراسة
	الفصل الخامس: علاقة ثقافة المهمة بالتقاعس العمدي
49	أولاً: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وثقافة المهمة
52	ثانياً: ثقافة المهمة وتجسيد التقاعس العمدي لدى الموظف
55	ثالثاً: النتائج المتعلقة بواقعية ثقافة المهمة
	الفصل السادس: الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي
57	أولاً: الخصائص المهنية للفئات الفاعلية والثقافة البيروقراطية
59	ثانياً: الثقافة البيروقراطية و الالتزام الاغترابي للموظف

62-61	ثالثا: النتائج المتعلقة بالثقافة البيروقراطية
	الفصل السابع: الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط
64	أولا: الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وعلاقتها بالثقافة الداعمة
67	ثانيا: غياب الثقافة الداعمة والإحباط لدى الموظفين
70	ثالثا: النتائج المتعلقة بواقع الثقافة الداعمة
72	خاتمة: قراءة سوسيولوجية لنتائج الدراسة
	الملاحق
97	قائمة المراجع

فهرس

الأشكال والجداول

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
14	يوضح ثقافة المهمة في ضوء المنطلقات التaylorية.	01
15	يوضح الثقافة البيروقراطية في ضوء المنطلقات الفيبيرية.	02
16	يوضح الثقافة الداعمة في ضوء منطلقات العلاقات الإنسانية.	03

رقم الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
46	يوضح توزيع الأفراد الدراسة حسب خاصية الجنس.	01
47	يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب خاصية السن.	02
49	يوضح العلاقة بين خاصية الجنس ومدى انجاز المهام في أوقات المحددة.	03
50	يوضح طبيعة بين المنصب ومدى انجاز المهام في أوقات المحددة.	04
51	يوضح العلاقة بين طبيعة المنصب ومدى انجاز المهام الصعبة.	05
52	يوضح طبيعة العلاقة بين مدى القيام بإنجاز الأعمال في الوقت ومدى بذل الجهد المطلوب.	06
53	يوضح طبيعة العلاقة بين التعاون في انجاز الأعمال ومدى الشعور بالتضارب في أداء العمل.	07
54	يوضح طبيعة العلاقة بين القيام بأداء مهام الصعبة ومدى الشعور بالتضارب عند أداء المهام اليومية.	08
57	يوضح العلاقة بين الوضع المهني و مدى توصيل المعلومات.	09
58	يوضح طبيعة العلاقة بين المنصب ومدى وضوح الأوامر والتعليمات.	10
59	يوضح العلاقة بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء.	11
60	يوضح العلاقة بين توصيل المعلومات ومدى القيام بنفس الأعمال.	12
61	يوضح طبيعة العلاقة بين تطبيق القوانين ومدى من إعطاء الجديد.	13
64	يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات.	14
65	يوضح طبيعة العلاقة بين المنصب ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات.	15
66	يوضح العلاقة بين خاصية الجنس ومدى وجود اتصالات مفتوحة في المؤسسة.	16
67	يوضح طبيعة العلاقة بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور باليأس.	17
68	يوضح العلاقة بين مدى التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ومدى تحقيق أهداف الموظف الشخصية.	18
69	يوضح طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور بعدم فائدة العمل.	19

مقدمة

لقد شهدت الدراسات العلمية في مجال علم الاجتماع وخاصة تنظيم وعمل، تطورا ملحوظا، وذلك بسبب المحاولات الحثيثة للباحثين لإيجاد حلول لمختلف المشكلات المستجدة، داخل المنظمات كما كان للتراكم المعرفي في علم الاجتماع وعلم اجتماع تنظيم وعمل وعلم الإدارة، إسهامات كبيرة في مستوى النتائج الجد متقدمة لهذه الأبحاث.

ولعل آخر الأطروحات الحديثة في دراسة السلوك الإنساني داخل التنظيمات هو تناول هذا الأخير من حيث بُعدته الثقافي، الذي ينطلق من أن الظواهر السلوكية للكائن البشري، ما هي إلا كيانات تخلقها اللغة والأساطير والممارسات الاجتماعية التي يعيش فيها الفرد، ومن ثم توقع اختلاف الأطر الثقافية التي تكونت فيها.

وهنا نتناول موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي داخل السياق المؤسسي الجزائري وخاصة داخل المؤسسة العمومية وعلى وجه الخصوص المجلس الشعبي البلدي.

لقد جسدت الفصول النظرية في سياق وأهداف الدراسة الوقوف على المتغير المستقل أي "الثقافة التنظيمية" انطلاقا من تحديد مدلولاتها المفاهيمية إلى المقاربات النظرية التي عالجت الظاهرة بمختلف منطلقاتها " منطلقات الإدارة العلمية وثقافة المهمة، المنظور الفيبري والثقافة البيروقراطية، منطلقات الأنسنة والثقافة التنظيمية الداعمة" ومحددات بناء الثقافة التنظيمية الداعمة، والأخذ بعين الاعتبار مناقشة بحثية لواقع الثقافة التنظيمية الداعمة بالمؤسسة الجزائرية مرورا بمختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها.

أما المتغير التابع " التراخي التنظيمي" فقد حاولت الدراسة في خضم معطيات الفصل الثالث تم تحديد الدلالة المفاهيمية للتراخي التنظيمي، ثم محاولة توضيح المقاربات النظرية وفق "المنطلقات التايلورية وثقافة التقاعس العمدي للعامل، المقولات الايتزيونية ومنطلقات الالتزام الاغترابي، منطلقات ماسلوا وترسيخ ثقافة الإحباط" والوقوف على محكات سلوك التراخي الخاصة بالبنية التنظيمية، وأخيرا محاولة الوقوف على واقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

الفصل الرابع: مقارنة منهجية للدراسة الميدانية تم التطرق فيها إلى مجالات الدراسة "المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري" العينة، والمنهج المستخدم، والأدوات المستعملة أثناء الدراسة الميدانية.

أما باقي الفصول (الخامس والسادس والسابع) فقد تضمنت تحليل إجابات أفراد العينة من خلال القراءة الإحصائية والتحليل السوسولوجي للجدول.

لتنتهي الدراسة بقراءة سوسولوجية للنتائج العامة وإلى توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة.

الفصل الأول

المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

الفصل الأول..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

1 أولا- تحديد الإشكالية وصياغتها:

أصبحت الحياة التي تميز مجتمع ما بعد الصناعي، هو وجود التنظيمات وأصبح للتنظيم دور واضح في الحياة الاجتماعية، وبعد أن أصبحت التنظيمات تحيط بالإنسان منذ مولده حتى انتهاء حياته وفي هذا الصدد يذكر "بريثيوس": أن الإنسان أصبح يعيش حالياً داخل أكبر تنظيم وهو الدولة، وقد ولدنا في التنظيمات، وتكلم عن طريقها، ونقضي معظم فترات حياتنا نعمل بداخلها، ونقضي كثيراً من أوقات فراغنا وعبادتنا داخل تنظيمات محددة وأخيراً قد تنتهي حياة الإنسان في أحد هذه التنظيمات". (لطي طلعت إبراهيم: 2007، ص18).

وإذا ما تم تخصيص هذه التنظيمات وهي التنظيمات الصناعية، التي كانت نتاج الثورة الصناعية وما انجر عنها من مشكلات تنظيمية واجتماعية، مما اضطر العديد من الباحثين إلى دراسة هذه المشكلات ومحاولة تشخيصها، منسبين اهتمامهم على أهم مورد من موارد المؤسسة، وهو المورد البشري الذي يتميز بخصائص سلوكية، والذي يمكن التعبير عنه بالسلوك التنظيمي، حيث يبدي الفرد داخل التنظيم سلوكيات تنظيمية إيجابية الالتزام الولاء..أو السلوكيات السلبية، الالتزام الاغترابي، الاحتراق الاستبعاد...

فالتراخي التنظيمي يعتبر أحد السلوكيات السلبية ومن المظاهر التنظيمية الرائجة في الفكر السوسيو تنظيمي والذي انبثق أساساً من الدراسات التنظيرية والتنظيمية، حيث شكات المنطلقات التaylorية أساساً لذلك، وخاصة في معالجتها للتقاعس ومشكلة التظاهر بالعمل.

ومن مظاهر وصور أنماط السلوك التنظيمي والمشكلات التي تكون نتيجة للتفاعل اليومي في المنظمات وتنعكس في الأداء، الإحباط وعدم الاكتراث للأوامر، والتباطؤ في العمل، وعدم الانتظام في مواعيد العمل، كالتأخير وعدم الاتفاق في الرأي مع الرؤساء والزملاء مثل مشاكل العلاقات الإنسانية وغياب الاتصال وعدم الرضا عن نظام الأجور والمكافأة، مثل انخفاض الروح المعنوية والتذمر، وعدم احترام لقواعد العمل، وأي تراخي أو تقاعس يؤدي إلى عدم انتظام العمل وتدني مستوى الكفاءة.

وهذا ما يعانيه السياق المؤسساتي الجزائري هو ظهور العديد من أشكال السلوك غير العقلاني داخل البنية الجزائرية؛ وهذا راجع " إلى طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات

الفصل الأول..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

العمومية، واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية في التوظيف والتشغيل، عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها". (غياث بوفلجة: 1999، ص24).

فالأبعاد المشكلة للتراخي التنظيمي تمثل مرتكزات لبورت السلوكيات السلبية وغير العقلانية داخل المؤسسة الجزائرية، وهذا الأخير عرفت فيها مراحل تنظيمية عديدة؛ بداية بمرحلة التسيير الذاتي الذي كان خيارًا لا بد منه بعد الاستقلال، والذي لم يدم طويلاً حتى جاء المشروع الاشتراكي؛ القائمة على التخطيط والهادفة إلى إشراك العمال في التسيير واتخاذ القرارات الذي كان يجب أن يكون فيه نوع من ثقافة المشاركة، لكن سرعان ما أفرزت هذه المرحلة مشاكل من بينها: عدم الانضباط واللاعقلانية وعدم الإحساس بالولاء والشعور باليأس والإحباط لتغدوا بذلك كإرهاصات كافية لبورة الالتزام الاغترابي.

ونتيجة للوضع الذي شهدته المؤسسات في مرحلة التسيير الاشتراكي، جاءت مرحلة إعادة هيكلة المؤسسات واستقلالها، حيث تم فيها تجزئة المؤسسات الكبرى إلى مؤسسات صغرى، وكان الهدف من ذلك هو التخلص من المركزية والبيروقراطية التي قضت على روح الإبداع وفي هذا يقول "حسان الجيلالي" حول التنظيم القائم في مؤسساتنا: "أنه يعتمد بصورة كبيرة على المركزية في اتخاذ القرارات والوصاية الكاملة التي بموجبها تتبع مختلف الشركات والمؤسسات الصناعية الوزارة الوصية مباشرة وقد تعود إليها في كل صغيرة وكبيرة وهذا ما شكل مصدرًا للنزاعات والانقطاعات في الاتصال وفوضى التسلسل الإداري. (محمد خالدي: 2006، ص40).

مما نتج عنها ظواهر مثل الاتكالية، وبروز قيم سلبية كعدم التقاني في العمل وضعف الدافعية وتدني المسؤولية، وضعف الالتزام.

فغدى التراخي التنظيمي في خضم هذه السياقات "كباثولوجيا تنظيمية" متأصلة داخل البنية التنظيمية، في ضوء منطلقات ثقافة تنظيمية معززة لمثل هذه السلوكيات السلبية.

وفي خضم هذا الطرح نبور سؤال الانطلاقة كالتالي:

• ما علاقة الثقافة التنظيمية بالتراخي التنظيمي للموظف؟

ولتضمن معالم الوضوح في مجالها المعرفي والمنهجي نبور الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما علاقة غياب ثقافة المهمة بالتقاعس العمدي للموظف؟

الفصل الأول..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

2. ما علاقة الثقافة البيروقراطية بالالتزام الاغترابي للموظف؟

3. ما علاقة غياب الثقافة الداعمة بالإحباط الوظيفي للموظف؟

لقد خلص المفكرون في مجالات العلوم الاجتماعية إلى أن العوامل الثقافية تشكل موجهاً أساسياً لسلوك الفرد في الحياة بصفة عامة وفي المنظمة بصفة خاصة.

تعد الثقافة التنظيمية إحدى المفاهيم الحديثة في ميدان العلوم الإدارية، " فنقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى بالاهتمام الكبير في مجالات السلوك التنظيمي، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها، حيث ترتبط بين نجاح النظرية وتركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع الخصائص إلى الالتزام والعمل الجاد والابتكار والتحديث والمشاركة في اتخاذ القرارات والعمل للمحافظة على الجودة..". (المغربي: 2016، ص 161).

لتعدوا الثقافة التنظيمية في سياق المؤسسات الجزائرية، إحدى أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير، فتدهور قيم العمل واللامسؤولية واللامبالاة والسلوك البيروقراطي المتحجر وانعدام الضمير المهني والانضباط وإسناد المسؤوليات إلى غير أهلها، كل هذا ساهم في انتشار بعض الأمراض الاجتماعية". (زكري محمد مسعود يوسف جلولي،: 2017، ص 149).

فالثقافة كمتغير مستقل يؤثر في اتجاهات الأفراد وسلوكهم. (نعمة عباس الخفاجي: 2009، ص 51).

وفي سياق هذا يؤدي غياب ثقافة تنظيمية أو ضعفها إلى مخاطر جسيمة تهدد المؤسسة والأفراد معاً، من خلال الممارسات البيروقراطية من طرف المنظمة، والتي تتمثل في تسييرها اللاعقلاني والتطبيق الحرفي للقواعد ومركزية القرارات، وعدم الاهتمام بقواعد اتخاذ القرار في عملية توزيع المهام والخدمات متجاهلة الجوانب النفسية الإنسانية وما قد تحدثه من نتائج سلبية، فإحساس العاملين بغياب ثقافة داعمة من خلال المؤشرات: (غياب المشاركة - وانعدام الاتصالات - وغياب الحوافز المعنوية والتقديرية - غياب روح الفريق) كل ذلك يؤدي إلى الشعور باليأس والإحباط مما يزيد من بلورة الالتزام الاغترابي واللامبالاة داخل الواقع التنظيمي.

الفصل الأول..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

ثانيا - الأهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يُعد التراخي التنظيمي أحد الظواهر التنظيمية والباثولوجية داخل البنية التنظيمية، بحيث نجد جل المنظمات تعاني من هذه الظاهرة، من خلال مجموعة من المظاهر والسلوكيات الاجتماعية والمهنية والإدارية المعززة لنمو واتساع الإهمال والكسل والتراخي، ووهن الحيوية وعدم الجدية في الأداء والمسؤولية والتظاهر بالعمل.

وهذا ما يعانيه السياق المؤسسي الجزائري وهو تنامي وتآزم السلوك داخل البنية التنظيمية عبر مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، إن المتتبع للتحويلات والإصلاحات التي حدثت والتي كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية من خلال تعزيز السلوكيات الإيجابية والتي منطقت الاستغراق الوظيفي والتماثل، إلا أن ذلك كان بعيد المنال، فرغم الإصلاحات التي حدثت والتعديلات والإجراءات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على المظاهر والسلوكيات السلبية المادية فإنه من الصعب التحكم والتغلب على المظاهر السلبية والفكرية للعامل وهذا راجع لثقافة العامل.

إن السياسة العامة للدولة والتي كانت مكبلة بآليات المركزية البيروقراطية المتحجرة والتي صاحبت المراحل المتعاقبة لتطور المؤسسة العمومية، قضت على روح المبادرة والإبداع والممارسات المركزية لتتمخض عنها معالم البيروقراطية العقيمة بكل أبعادها وإرهاصاتها السلبية.

وإن وجود هذه المشكلات في أي تنظيم صناعي، إنما يدل بالطبع على ما أكده "إيتزيوني" إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم. (كمال بوقرة: 2008، ص 269).

كارهاصات كافية لبلورة الالتزام الاغترابي والشعور بالنبأس والإحباط.

في خضم هذه التجليات جاءت الدراسة الموسومة بـ: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف"، كآلية سوسيو تنظيمية نرمي من خلالها إلى بناء ثقافة حيوية الضمير المعززة لمعالم الايجابية في الانجاز والرقابة الذاتية.

الفصل الأول..... المقاربة المنهجية للدراسة النظرية

ثالثا - أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا كآلية لكشف الغموض الذي يجتاحها في هذا السياق نبلور الأهداف

التالية:

- ✓ محاولة الكشف عن المحددات التي تساهم في بناء الثقافة الداعمة.
- ✓ معرفة واقع المشاركة العمالية داخل المؤسسة.
- ✓ محاولة الكشف عن محكات سلوك التراخي.
- ✓ الكشف عن واقع التقاعس داخل المؤسسة.
- ✓ معرفة طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي للموظف.

رابعا - فرضيات الدراسة:

- الفرضية الرئيسية:
 - ✓ للثقافة التنظيمية علاقة بالتراخي التنظيمي للموظف.
- الفرضيات الفرعية:
 - ✓ لسلبية ثقافة المهمة علاقة بتجسيد التقاعس العمدي للموظف.
 - ✓ للثقافة البيروقراطية علاقة بتضمين الالتزام الاغترابي للموظف.
 - ✓ لغياب الثقافة الداعمة علاقة بتنامي الإحباط لدى الموظف.

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

"ثقافة المنظمة وعقلية العاملين لا يمكن تغييرهما بأمر إداري"

(جروج نيشر)

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

أولاً- الثقافة التنظيمية والإسهاب مفاهيمية:

جذبت فكرة ثقافة المنظمة اهتمام الباحثين والدارسين في سلوك المنظمة وسلوك القيادة وسلوك الإدارة والمديرين والعاملين والمتعاملين كونها إحدى مكونات بيئة المنظمة الخارجية والداخلية، فهي تعني بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الرابط بينها تفاعلاً وانسجاماً وتنوعاً وتكاملاً، فالفكرة قائمة على إثارة عناية المتخصصين التفكير ملياً بأسلوب إدارة ثقافة المنظمة، وهو ما يجسد جوهر دورها في حياة المنظمة ومواردها البشرية والذي يقود ضمناً إلى إحراز التفوق الداخلي والخارجي، ويكسبها خاصية الاستمرارية والحيوية والتجدد.

تعددت تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة النظر التي يتبناها الباحثون فمنهم من عرفها من خلال العناصر والخصائص ومنهم من عرفها من خلال وظائفها وأنماطها.

تعرف الثقافة التنظيمية "على أنها الثقافة التي تتحدد فيها السلطات والمسؤوليات، حيث يكون العمل منظماً، ويكون التنسيق بين المصالح والوحدات، ويكون تسلسل السلطة بشكل هرمي وتقوم هذه الثقافة على التحكم والالتزام". (غني دحام الزبيدي وآخرون: 2015، ص 99).

كما تعرف أيضاً أنها "ثقافة ذات نظام هرمي (تسلسل رئاسي للسلطات Hierarchical، السلطة والمسؤولية تكون واضحة في المنظمة، العمل منتظم ومنظم، وتعتمد هذه الثقافة على أساس الرقابة control، والقوة Power". (منير محمد حسين علقم: 2013، ص 45).

يعتمد هذا النمط على المنطلقات الفيبرية التي تعتمد على مبادئ البيروقراطية التي تركز على إتباع القوانين والتعليمات وتحديد المسؤوليات والسلطات والتنسيق بين الوحدات.

تماشياً مع منطلقات الثقافة الفيبرية تكاشف ثقافة المهمة، "المرتكزة على تحقيق الأهداف وإنجاز العمل وتهتم بالنتائج وتحاول استخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل أن تحقق أفضل النتائج. (الزبيدي: 2015، ص 100).

في سياق الاهتمام ببعد حرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي وُظف من أجلها، وإنجاز العمل والحكم يكون من خلال النتائج، وتحقيق الأهداف والاهتمام بالنتائج

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

واستخدام الموارد بطريقة مثالية من أجل تحقيق أفضل النتائج بأقل التكاليف وتكون هياكل المنظمة والعمليات موجهة نحو إنجاز المهمة وأهداف التنظيم.

"فالدرجة الموضحة لسياسات وإجراءات المنظمة، ما يجب القيام به، ومن ثم إعطاء الفرصة للموظفين للقيام بإنجاز المهام، وإلى أي مدى هناك تضارب بين المسؤولية والاستقلالية والأهداف المرسومة من المديرين لتحقيق الأداء.(عبد الغفار السيد أحمد:2014، ص146) تعد الترسيم التنظيمية الكفيلة بتدعيم الايجابية في العمل .

إن الحديث عن الايجابية في الانجاز وحيوية الضمير يستدعي تضمين نمط ثقافي تنظيمي معزز لمنطلقات الانسنة " والتي لها تأثير قوياً ومباشراً على سلوك الأفراد وأدائهم لأعمالهم، وعلاقاتهم برؤسائهم، ومرؤوسيههم، وزملائهم والمتعاملين معهم، وتعكس هذه القيم والمعتقدات درجة التماسك والتكافل بين أعضاء المنظمة.(رافدة الحريري: 2014، ص167).

فالثقافة الداعمة "تعكس تلك العلاقات التي تنطوي على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل والإدارة من جهة وبين العمل من جهة أخرى، وتهدف هذه العلاقات إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.(لظفي طلعت إبراهيم: 2007، ص176).

تدعم هذه الثقافة أنسنة بيئة العمل حيث تسود في المنظمات جو من الثقة والاحترام والتقدير المتبادل بين الموظفين والرؤساء من جهة والموظفين فيما بينهم ولما له من تأثير على نفسية العاملين وبث روح التعاون من خلال بناء فرق عمل فعالة وهذا ما تهدف إليه منظمات اليوم لتحقيق النجاح والريادة.

وفي خضم ما سبق يمكن الوصول إلى تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية "باعتبارها هي الأنماط الثقافية السائدة في المنظمة، والمتمثلة في الثقافة البيروقراطية، وثقافة المهمة، والثقافة الداعمة، ويعبر عنها من خلال السلوكيات والأفعال والممارسات التي يصدرها الأفراد في المنظمة.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

ثانيا - المقاربات النظرية للثقافة التنظيمية:

1. منطلقات الإدارة العلمية وثقافة المهمة:

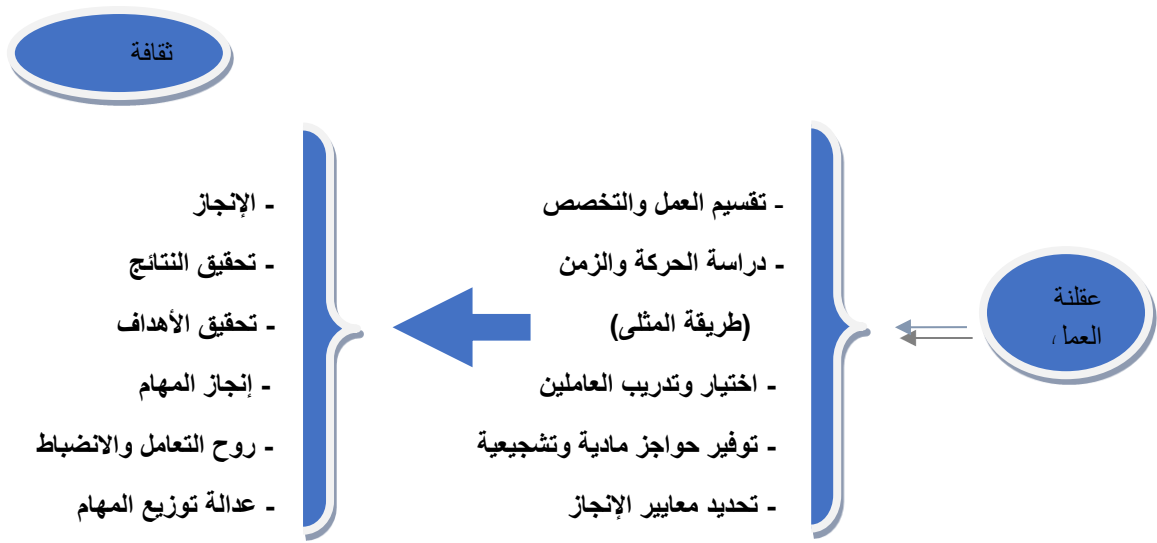
تقترن هذه النظرية بمنطلقات "فريدريك ونسلو تايلور" بشكل أساسي، حيث أنه قام بالدور الرئيسي في توضيح الأسس الفكرية وذلك بفضل الأبحاث والدراسات التي قام بها، ومن أبرز الدراسات التي قام بها " تايلور" وهي:

- دراسة الوقت والحركة: بهدف الوصول إلى الأداء المثالي من جانب العمال.
- دراسة علاقة الأجور التشجيعية بأداء العمال: لزيادة الإنتاجية من جانب العمال.
- دراسة العمل الإشرافي: الفصل بين التخطيط والتنفيذ. (عمر محمد دره: 2009، ص96).
- ومن خلال نتائج تجاربه توصل إلى المبادئ التالية:
- الاختيار العلمي للأفراد على أساس القدرات والمهارات التي تتلائم مع متطلبات كل وظيفة.
- تدريب العمال على أفضل الطرق لإنجاز المهام بكفاءة عالية.
- تأكيد التعاون من خلال الحوافز وتوفير بيئة عمل تساعد على الوصول إلى النتائج القصوى في العمل وفي ظل الطريقة العلمية.
- تقسيم العمل بين العمال والإدارة في حدود مسؤوليات كل طرف، بحيث تأخذ كل جماعة العمل الذي يتناسب ومؤهلاتها. (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص50).
- تقنن معالم منطلقات التaylorية في جوهرها ثورة عقلية* تحمل في طياتها دحض التقاليد المهنية التقليدية السيئة، إرساء آليات ومتغيرات تحكم السلوك التنظيمي الفعال، في سياق بنائي يقنن التنظيم العلمي للعمل، كظاهرة متأصلة داخل البنية التنظيمية، التي ترنوا في طياتها تكريس العقلنة في تنظيم العمل. (بلوم اسمهان: 2012، ص30).

* عقلنة العمل. التي تقوم على تقسيم العمل، تخصص وتكوين العمال، دراسة الوقت المطلوب لكل مهمة، تأسيس مكاتب التخطيط، تحديد المسؤوليات بين الإدارة والعمال حتى لا يكون تداخل في المصالح.

هذه تمثل العناصر الأساسية المكونة لثقافة جديد من طرف تايلور، التي يجب تبنيها من طرف كل المؤسسات، والتي تعتبر بالنسبة إليه ثورة على القيم القديمة، حيث يصرح بقوله: "إن نظام الإدارة العلمية يفرض ثورة كاملة في ذهنيات العمال، ثورة كاملة يتعلق بالطريقة التي من خلالها ينجزون واجباتهم تجاه عملهم، وكذلك تجاه مستخدمهم".

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية



شكل رقم (1): يوضح ثقافة المهمة في ضوء المنطلقات التaylorية.

المصدر : من إعداد الطالب.

II. المنظور الفيبري والثقافة البيروقراطية:

تنسب هذه لنظرية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" وقد اهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم والتي كانت تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية وقد اقترح نموذجاً مثالياً للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي".

واعتبره الأكثر كفاءة ودقة في تحقيق أهداف المنظمة، لكونه يعتمد على الرشد "Rationality" في اتخاذ القرارات، واعتبر فيبر المعرفة والمقدرة أساساً للتنظيم بدلاً من المحاباة والمحسوبية، واقترح عدة سمات لهذا النموذج البيروقراطي المثالي تجعله أكثر التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف، وهذه السمات هي:

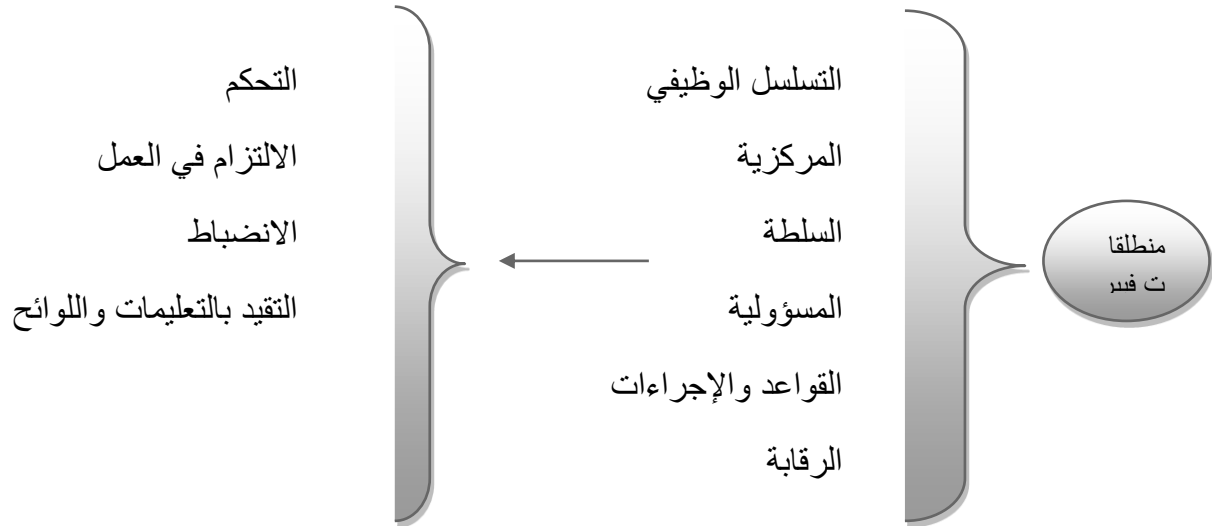
- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد سلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح، وهي سلطة مشروعة بحكم أنها واجبات رسمية.

- يتم تنظيم المكاتب/الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن سلسلة الأوامر.

- اختيار العاملين على أساس المؤهلات الفنية عم طريق الامتحانات الرسمية أو استناداً للتعليم والتدريب.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.
- الموظفون الإداريون يعملون مقابل راتب ثابتة، وهم موظفون مهنيون.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية وتتصف هذه الضوابط والقوانين بأنها لا شخصية وتطبق بشكل موحد في جميع الحالات. (حسين حريم:2009، ص24).



شكل رقم (2): يوضح الثقافة البيروقراطية في ضوء المنطلقات الفيبيرية.

المصدر : من إعداد الطالب.

III. منطلقات الأنسنة والثقافة التنظيمية الداعمة:

لقد ساهمت منطلقات "إلتون مايو" في بناء الثقافة الداعمة وذلك من خلال التركيز على الجانب الإنساني واعتبار الفرد أساس المنظمة وكيفية إرضائه.

انتشر تيار العلاقات الإنسانية أساساً في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال سنوات الثلاثينات والأربعينات، حيث ساهمت أزمة 1929 في لعب دور أساسي في توجيه الباحثين إلى بناء نماذج تحليلية من شأنها أن تخلخل مسلمات العقلانية المطلقة واللامحدودة التي سادت آنذاك. (جمال فزة: 2013، ص135).

هيكلت المبادرات الحثيثة والمحاولات التنظيمية التي جسدها مجهودات مدرسة العلاقات الإنسانية إرهاصات مبدئية، قولبت الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والسيكولوجية في موقف العمل، كترسيمة منهجية تكفل الحد من انخفاض معدلات الإنتاج، التي بلورتها انخفاض الروح المعنوية

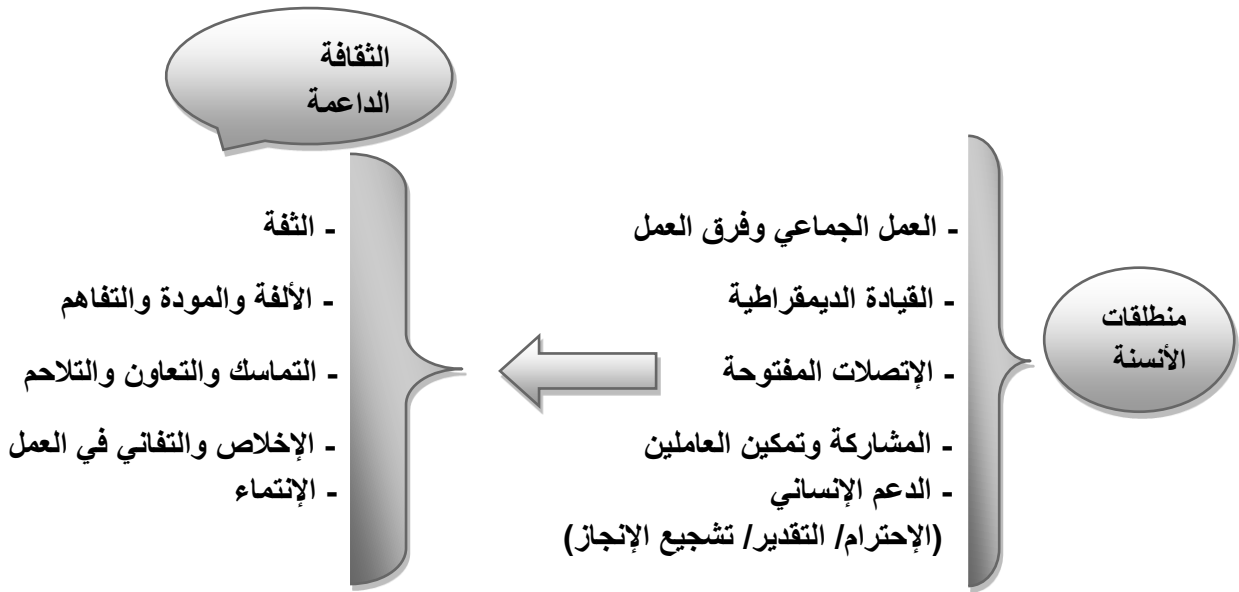
الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

للفاعلين وزيادة مشكلات العمل الصناعي فتمخضت عن هذه الحركية مجهودات "مايو" في شكل مجموعة من التجارب عبرت عن نظرة واهتداء وإع لواقع تنظيمي، تموقع بثقة وقوة كمنسق اجتماعي يحمل شعار: "العنصر الإنساني هو أهم عناصر المشروع". (اسمهان بلوم: 2012، ص98).

وبصفة عامة تشير نتائج تجارب التي قام بها "التون مايو" على أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها على إنتاجية العاملين.

وقد حددت نظرية العلاقات الإنسانية أهم المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي: القيادة الاتصالات، المشاركة. (لوكيا الهاشمي: بدون سنة، ص82).

وبناءً على ذلك نجد أن هذه المدرسة قد أدخلت مصطلحات جديدة إلى الإدارة (كالعمل الجماعي وروح الفريق - القيادة الديمقراطية - اتجاهات ودوافع العاملين - التنظيمات غير الرسمية - الرضا الوظيفي...). (شعلان الشمري: 2012، ص23).



شكل رقم (3) : يوضح الثقافة الداعمة في ضوء منطلقات العلاقات الإنسانية

المصدر: من إعداد الطالب.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

ثالثاً- محددات بناء ثقافة تنظيمية داعمة:

تتعدد الأساليب المستخدمة في المؤسسات لتحقيق العلاقات الإنسانية وتطويرها وبخلق جو يسوده الوثام والثقة والولاء للمؤسسة، وذلك من خلال توفر عدة عناصر أو مؤشرات تجعل من محيط العمل فعال ولذلك تتطلب الثقافة التنظيمية الداعمة المؤشرات الآتية:

1- القيادة الداعمة:

تتطلب الثقافة الداعمة قيادة ديمقراطية تقوم على تبني ثقافة المشاركة، تمكين العاملين، توفر الثقة لهذا تُعد القيادة الديمقراطية أحد أنماط القيادة، ولها تسميات منها النمط المشارك أو الإنساني أم التعاوني.

وهو أفضل الأنماط نظراً لما يحويه من خصائص مُميزة.

ويُستخدم اصطلاح الإدارة الداعمة للدلالة على القيادة الجماعية التي تتسم بالمشورة والمشاركة مع المرؤوسين في عملية اتخاذ القرارات.(أحمد زكي بدوي: بدون سنة، ص102).

أسلوب يُشرك القائد المرؤوسين في وضع الخطط وكذلك صنع القرارات، وهو بذلك يستفيد من كامل الطاقات البشرية المتوفرة في المنظمة، كما يمنح هذا الأسلوب العاملين الشعور بالانتماء للمنظمة، وأن الإدارة تقدرهم وتحترم آرائهم واقتراحاتهم، ويركز هذا الأسلوب في التحفيز على الجانب الإيجابي من خلال المكافآت المادية والمعنوية.(شعلان الشمري: 2012، ص108).

ويتضح من هذا وبصفة عامة أن هذا النمط يؤكد على أهمية أفراد المجموعة ويساهم في رفع معنوياتهم وإثارة حماسهم مما يولد له الشعور بالانتماء ويتيح الفرصة لبث روح الفريق الواحد والتعاون بينهم ويهدف إلى خلق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذا ما يزيد من ولائهم والتزامهم وشعورهم بأهميتهم في المؤسسة.

أهم سمات الممارسات الداعمة :

- ✓ الإيمان بقيمة كل فرد يعمل بها والعمل على إشباع حاجاته الإنسانية.
- ✓ سيادة روح التعاون والتآزر في أداء العمل وتحمل المسؤولية وشعور العاملين بالرضا.
- ✓ التعرف على اتجاهات وميول العاملين في المؤسسة والإفادة من خبراتهم وجهودهم.
- ✓ الإيمان بالمشاركة في التخطيط وقبول تعدد الآراء وتنوع الأفكار والوصول للقرار السليم.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

- ✓ تشجيع التجديد والتجريب والابتكار بين العاملين لصالح العمل والعاملين وتطور المؤسسة.
- ✓ الإيمان بجماعية القيادة والأخذ بالمشورة الهادفة.
- ✓ الاعتراف بالفروق الفردية ومراعاتها عند تحديد المسؤوليات والواجبات.
- ✓ احترام الموظفين والاهتمام بمشكلاتهم الشخصية لمساعدتهم على إيجاد الحلول الملائمة.
- ✓ لامركزية التنفيذ. (فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد: 2005، ص237).

II- العمل الجماعي (فرق العمل):

يعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرجوة على الاهتمام بالعمل الجماعي وتكوين فرق العمل لدورها الكبير في تعويض جوانب الضعف الفردية بجوانب القوة لدى أعضاء الفريق، وإثارة الدافعية للعمل وتجنب حدوث الأخطاء ورفع كفاءة الأداء في العمل. (ماهر احمد حسن محمد، عمر محمد مرسى: 2012، ص116).

يعرف (Gordon) فريق العمل بأنه: "مجموعة من الأفراد يعملون عملاً محددًا ويحاولون من خلال المشاركة والتعاون انجاز أهدافهم والأهداف التنظيمية ويحققون المكاسب المرغوبة". (سيد محمد جاد الرب: 2005، ص116).

في ظل التطورات الحالية في حجم منظمات الأعمال، قد يصعب أو يكون من غير الملائم حل المشكلات التنظيمية والإدارية بطرق فردية، أي الاعتماد على المديرين أو القادة، ويكون الأسلوب الملائم هو حل المشاكل بطرق جماعية عن طريق المشاركة والتعاون، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين وتفويض السلطة، فان التصميم الجيد لفريق العمل يؤثر على إبداعات أعضاء الفريق وحفزهم على حل المشكلات.

يعتمد إقبال العاملين بالمؤسسة على العمل الجماعي على مدى تأييد الإدارة العليا للثقافة الداعمة للعمل الجماعي، وإزكاء روح التعاون والتعامل مع الآخرين والعمل الجماعي، وذلك من خلال نشر وتعميق قيم التعاون وجماعية العمل في المؤسسة، وكذلك تدريب الأفراد على مهارات العمل الجماعي.

مفاتيح نجاح فرق العمل:

- ✓ اعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

- ✓ تفهم أعضاء الفريق لأهدافه والتزامه بها.
- ✓ العمل في جو مريح وغير رسمي وإشعار الجميع أن المنافسة الفردية غير مقبولة.
- ✓ تشجيع الاتصالات التفائية والمشاركة، وقبول الآراء المتباينة.
- ✓ سيادة الاحترام والتعاون والبناء على أفكار الآخرين.
- ✓ إحلال الثقة محل الخوف مما يؤدي إلى تقبل المخاطرة، والتعبير عن المشاعر دون حرج.
- ✓ اعتبار الاختلافات في الرأي من المعاملات الصحية بهدف الوصول إلى أفكار جديد.
- ✓ تبادل القيادة بين أعضاء مع عدم السماح بهيمنة أي عضو.
- ✓ اتخاذ القرارات بالأغلبية وبتأييد من الجميع. (ديورا هاينجتون ماكين: 1995، ص4).

III- تمكين العاملين:

يُعد تمكين العاملين من المفاهيم الحديثة، ويمكن إرجاع جذور نظرية تمكين العاملين إلى أفكار العلاقات الإنسانية، التي ما يلي: (السلطة والمسؤولية + الثقة + تدريب العاملين + تحفيز العاملين + المشاركة في اتخاذ القرارات + المناخ الملائم) وذلك لتحقيق النجاح التنظيمي ورفع مستويات الأداء. (السيد احمد عبد الغفار: بدون سنة، ص142).

تعزز الثقافة التنظيمية الداعمة مفهوم التمكين بشكل رئيسي في خضم إقامة وتكوين الثقة بين الإدارة والعاملين، وتحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، والحد من الفواصل الرئاسية، وكسر الحدود الإدارية والتنظيمية الداخلية بين الإدارة والعاملين. (أحمد محمد الشيباب، محمد عنان أبو جمور: بدون سنة، ص127).

فإعطاء العاملين مزيداً من الاستقلالية وحرية العمل والتصرف وصنع القرارات وتحمل نتائج أعمالهم، كفيل بإحساسهم بأن عملهم له معنى وقيمة وأهمية، للسيطرة على عملهم والتأثير على مجريات الأمور في المنظمة، ومن هذا نجد أن لتمكين العاملين دوراً مهم وحيوي لا بد على ثقافة المنظمة أن تولي بالاهتمام لهذا البعد لما له من أثر على نفسية العاملين كشعورهم بالحرية عند أداء الأعمال، وشعورهم بالاستقلالية والمسؤولية الذاتية وحرية التصرف، ومشاركة في وضع أهداف المؤسسة، وإحساسهم بقيمة العمل الذي يقومون به، حيث يعمل التمكين على تحفيز الأفراد وتفجير طاقاتهم المبدعة من خلال إعطائهم الصلاحيات ومنهم حرية الأداء.

تتعدد مزايا وفوائد تمكين العاملين وذلك على النحو التالي:

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

- ✓ زيادة الإقبال على تدريب وتعليم الأفراد.
- ✓ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ✓ تزايد مساهمات وأفكار الأفراد مما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
- ✓ توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- ✓ دعم القوة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- ✓ زيادة رضا العاملين عم عملهم ووظيفتهم.
- ✓ تنمية الكفاءات من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ✓ تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والعاملين.
- ✓ تقبل العاملين وموافقتهم على التغيير ماداموا شاركوا فيه. (عبد الحيمد عبد الفتاح المغربي:2007، ص80).

IV- الاتصال المفتوح وثمره التلاحم:

تُمثل الاتصالات جزءا من الثقافة التنظيمية، فالاتصال الجيد عامل هام من عوامل نجاح الإدارة وتحقيق أهدافها.

يرى "محمد علي محمد" أن التفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع، والأفكار والمشاعر من شخص إلى آخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وهذا بدوره يجعل من الممكن تحقيق الأهداف التنظيمية. (بوفلجة غبات:بدون سنة، ص91).

قد تكون الاتصالات رسمية، ويكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة ويغلب عليها طابع المتحفظ، وهنا تكون الثقافة سلبية وغير مشجعة على العمل، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئا فيخطئ، أما إذا كانت الثقافة التنظيمية تقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون وتتويع أساليب الاتصال واتجاهاته، تكون الثقافة ايجابية ومحفزة لنقل معلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل. (ماهر محمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى:2012، ص288).

وبالتالي ترتبط نجاح الثقافة الداعمة من خلال فتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية مبنية على الصراحة وتشجيع، إبداء الرأي وتبادل الأفكار

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

والمعارف وتنمية العلاقات، مما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح أهداف المنظمة، وتجاهل هذا العامل الأساسي من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط والعزلة.

"إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعوراً سلبياً يحطم المعنويات، ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاغتراب، فإنهم أيضاً لم يجدوا شعوراً إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء"، يتوق الموظف أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق، هذه الرابطة لانتموا أو توثق عراها إلا بالاتصال المفتوح. (جيم هاريس: 1996، ص3).

V- الدعم الإنساني:

يعتمد استمرارية الفرد في الأداء المثمر على الدرجة التي تؤكد فيها الثقافة التنظيمية على مراعاة العلاقات الإنسانية بين العاملين والاهتمام بتلبية احتياجاتهم، واحترامهم وتقديرهم، ونشر ثقافة ويكون ذلك من خلال المؤشرين الآتين:

احترام وتقدير العاملين: الذي يساعد على تحفيزهم واستنهاض جهودهم ورفع كفاءتهم في مجال العمل داخل المؤسسة، فكل ما تقدمه المؤسسة من أشكال التكريم والتحفيز المختلفة ومعاملة العاملين كبشر، له دور فعال في رفع كفاءة العمل بالمؤسسة.

المكافآت وتشجيع الانجاز: تعد من العوامل المهمة التي تساعد على تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم في مجال العمل، فالإدارة الناجحة تستخدم أسلوب الثواب والعقاب من أجل توحيد جهود العاملين في اتجاه رفع مستوى الأداء. (ماهر محمد حسن محمد، عمر محمد محمد مرسى: 2012، ص292).

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

رابعاً- مناقشة بحثية لواقع الثقافة الداعمة بالمؤسسة الجزائرية

مرت المؤسسة الجزائرية بمراحل تنظيمية متعاقبة، حيث شهدت تجارب مختلفة، عانت خلالها من مشاكل متعددة، بدأً بالأزمة التي خلفها الاستعمار الاستيطاني، حيث عرفت المؤسسات العمومية غياب للقيم الثقافية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة، مما أدى بدوره إلى غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية طيلة المراحل التي مرت بها، حيث ورثت الجزائر بعد استقلالها نمطاً غربياً في تسيير التنظيمات. (بوفلجة غياث: 1999، ص55).

مرحلة التسيير الذاتي ويُعرف في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو تم تأميمها". (محمد السويدي: 1998، ص121).

تعتبر هذه المرحلة أول تجربة خاضتها الجزائر، كانت أمراً حتمياً أملت الظروف التي كانت سائدة، ومن أهمها غياب نسق قانوني وإدارة مهيكلتة لتنظيم وتسيير الاقتصاد الوطني، ومن ثم أدى التسيير الذاتي إلى إيجاد صيغة قانونية وتنظيمية لتسيير المزارع والمؤسسات الصناعية المسيرة والمورثة عن الاستعمار، حيث حلت المركزية والمراقبة البيروقراطية الشديدة محل الممارسات المحلية واللامركزية في اتخاذ القرار، كما حل عاملون رسميون ذو توجه تكنوقراطي تواق إلى الفعالية محل مسؤولي العهد البائد"، لقد أدى بروز المدير كسلطة أقوى من سلطة مجالس العمال إلى مراقبة المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية منتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرار، وقد أدى الأمر في كثير من الأحيان إلى عرقلة نشاط المؤسسات، وهو ما أعاق التطبيق السليم لنظام التسيير الذاتي. (جميلة صغير: ب، س: ص-ص 249، 247).

تكاشف هذه الحثيات عن نسق ثقافي تنظيمي داعم لمناخ تنظيمي سلبي نبلوره في النقاط المحورية التالية:

- ✓ فقدان الثقة في هذا النوع من التسيير مما أدى إلى شعور العمال بعدم الرضا عن أوضاعهم ومن ثمة انخفاض الروح المعنوية لهم وضعف الأداء في ميدان العمل.
- ✓ شعور العمال بالاستياء نظراً لعدم تحسن أوضاعهم مثلما كانوا يتوقعون.
- ✓ سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين بسبب نشوء حواجز نفسية واتجاهات سلبية، وكانت السلطة والمعلومات محتكرة من طرف البيروقراطيين. (جمال بن زروق: 2000، ص69).

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

✓ مشكلة الثقافة والعقلية الاجتماعية.

✓ قلة كفاءة المديرين.

✓ عدم تكوين العمال تكنولوجياً أو تعليمهم. (كريمة كرمي: 2010، ص 62).

وامتاز نمط التسيير والإدارة بتهميش كامل للمشاركة العمال في الإدارة مما ولد نوعاً من الاستياء العمالي الذي خلق جو من عدم الثقة بين العمال والإداريين وبصورة خاصة بعد أن طغت السلوكيات البيروقراطية. (العربي بن داود، عادل غزالي: ب.س، ص 18).

وهذا ما كشفت عنه تحليلات "يوسف سعدون": كشف الحقائق التاريخية خلال هذه المرحلة على أن العامل قد ظل خاضعاً لسيطرة قيادة بيروقراطية تستند إلى إيديولوجية برجوازية، ليست لها الخبرة الكافية بإدارة وتسيير جماعات العمل حيث ظلت هذه الجماعات بعيدة كل البعد عن المشاركة في اتخاذ القرارات بسبب انعدام قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال".

إن تحليل الثقافة التنظيمية في ضوء ما سبق يكشف عن جملة من التناقضات تجلت في عراقيل البيروقراطية، ومركزية السلطة التي قضت على كل المبادرات وتهميش كبير لمشاركة العمال في الإدارة والتسيير مما نتج عنه حالة الاستياء لدى العمال وتفشي روح اللامسؤولية وصعوبة الاتصال .

" لهذا تعاني المؤسسات الصناعية من غياب الروح الديمقراطية في العمل، حيث عقلية الاستحواذ والتسلط والهيمنة وغياب العلاقات الاجتماعية الموضوعية". (طاهر أجيم: 2002، ص 45).

وأمام هذا الوضع تشهد المؤسسة الجزائرية مرحلة انتقالية، وذلك من خلال صدور ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات عام 1971 الذي يركز على مبادئ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج وانتهاج اللامركزية في التسيير وتوزيع السلطة وخضوع المؤسسة لوصاية واحدة واشتراك العمال في الإدارة خاصة من خلال تحديد شكل تسيير المؤسسة. (جميلة صغير: ب.س، ص 250).

يتضح جليا من هذه المرحلة أنها أعطت الحق لمشاركة الفئة العمالية في اتخاذ القرارات، إضافة إلى عدم طرد العاملين إلا في حالة ارتكاب الأخطاء المهنية الفادحة.

رغم الأطر النظرية حددت الهدف الأساسي لهذه المرحلة التنظيمية، في العمل على إلغاء القيود البيروقراطية إلا أن المعطيات الإمبريقية على أرض الواقع تكشف عن تناقضات عدة هيكلتها بعض المقومات التالية:

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

✓ المشاركة في التسيير من خلال تعارض المصالح بين العمال والإدارة، والذي تمظهر في عملية اتخاذ القرار الذي اتسم بالبطء وغموض في السلطة اتخاذه، على عكس ما كان مرجو من هذه المرحلة، وهو تكريس ثقافة المشاركة لدى العمال بالمؤسسة والنتيجة مركزية اتخاذ القرار، والذي كانت أحد عوامله مشكلة الاتصال والذي مرده تصلب الهياكل البيروقراطية والاعتماد على جهاز غير كفي، وطبيعة الثقافة العمالية وتصورها لمفهوم القيادة والمشاركة.

✓ غياب التحفيز، وغياب تام للاتصال.

خلال هذه المرحلة عرفت المؤسسة الجزائرية عدة تحولات تميزت بالضخامة والتعقيد، وبروز مجموعة من العراقيل على المستوى الإداري، تم اللجوء إلى إعادة هيكلتها، إحداث تغيير هيكلي على المؤسسات الوطنية التي كانت من أهدافها، التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.(إسماعيل عرباجي: 2013، ص25).

لكن رغم الإصلاحات ورغم الإنقاص من حجم المؤسسات وتوزيعها إلا أنه بقيت تعاني من ممارسات إدارية وبيروقراطية متحجرة وكابحة ومن ثم غياب تنظيم محكم ونقص الاهتمام بالعمال وغياب أسلوب الحوار والمناقشة.

تماشياً مع هذه التحليلات الكابحة لبناء ثقافة تنظيمية داعمة، تأتي مرحلة استقلالية للتخلص من المركزية ومنحها مسؤولية اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى الجهة الوصية، وتشجيع وخلق روح المبادرة والتعاون والحرية والاستقلالية التامة في العمل وبناء ثقافة قوية من خلال إعطاء العاملين فرصة لإظهار قدراتهم والسماح لهم بالمشاركة ومنحهم بعض المسؤوليات لتحمل المسؤولية.

وتعني استقلالية المؤسسات تخلص هذا الأخير من الرقابة اللصيقة للدولة وعدم تدخلها في تسييرها، فالإدارة حرة في التصرف دون الخضوع لأي إجراءات بيروقراطية، فاستقلالية المؤسسات كانت ترمي أساساً إلى خلق وتنمية المسؤولية. (جميلة صغير: ب.س، ص253).

لكن الواقع يبرز خلاف ذلك، فرغم الإصلاحات والتعديلات التي قامت الدولة إلا أن وضع بقي على حاله فتلك الإصلاحات كانت مجرد إصلاحات هيكلية مست البنية المادية للمؤسسات دون الاهتمام للجوانب الثقافية والذهنية وهو ما ولد نوع من الاغتراب لدى العمال ومازلت تعاني مازالت تقتقد إلى النضج والاحترافية ولازلت تعاني من المركزية.

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

فقد أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية من بينها بحث "زمان(1989)" الذي خلص فيه إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية وشمل بحثه هذا أكثر من (151منظمة) من الجزائر وبريطانيا وفرنسا، وتتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها (غياب ثقافة تنظيمية) قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه من شأنه أن يحسن من الإنتاجية.

ينعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للأبعاد التنظيمية في النقاط التالية :

- ✓ التصور الهيكلي المفرط.
- ✓ وضع ميكانزمات قانونية بحكم هياكل تنظيمية بدلا من ان تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
- ✓ عملية لامركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.
- ✓ عدم التفريق بين "القيادة" كهيكل تنظيمي و"القيادة" كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد.
- ✓ غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالإنتاج. (السعيد بن يمينة: 2009، ص91).

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابه، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات مما يخلص بنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة، ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل والإنتاج مما يعكس كثرة العيوب والأخطاء في المنتجات، وظهر كذلك سابوك التظاهر بالقيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وبذل الجهد لتظهير العمل وظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل الضياع" هذه بعض القيم السلبية التي تطغى على المؤسسات الجزائرية لا تستثني منها كذلك، وكشفت الباحثة قيم سلبية أخرى كثيرة ظهرت في المؤسسة العربية عموما كعدم الانضباط في العمل وغيرها من مؤشرات عدم الانتباه للعمل كما أجريت دراسات أخرى في نفس السياق أي لدراسة

الفصل الثاني..... الثقافة التنظيمية رؤية سوسيو تنظيمية

المظاهر السلوكية في القيادة في المؤسسة المصرية، وكما توجد بعض الدراسات حول المؤسسة الجزائرية كذلك التي أجراها (بوفلجة غياث).

لقد كشف "بوفلجة غياث" في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية، كالنظرة التقليدية لعمل المرأة، مسألة الاختلاط بين الجنسين في العمل وظاهرة عدم احترام الوقت والماضية على العمل خاصة للأفراد النازحين من الريف وكذا اعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد(وقت الظهر وقت العصر...) وكثرة التغيب بدون سابق إنذار لظروف أسرية أو مناسبات عائلية أو مناسبات موسمية كيوم الحزن وذلك عن طريق الاستقادة بعطلة قانونية أو رخصة مرضية أو عطلة بدون مقابل، كما وجد الباحث أن الغيابات تكثر أيام السوق الأسبوعية أو لوجود مباراة رياضية دولية مما يجعل هذه الأسباب كافية كأعذار للتغيب عن العمل، وهذا إن دل على شيء فإنما يدل على أن المحيط الثقافي وقيم الفرد وأثر كبير في تحديد وجه أهمية الوقت في العمل.

الفصل الثالث

التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

الراحة إذا طالت تولد الكسل، والجهد إذا زاد عن حده يولد الثورة

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

أولاً- التراخي التنظيمي دلالة مفاهيمية: *

يُعد التراخي التنظيمي ظاهرة سلوكية ومن السلوكيات السلبية المربضة التي يقع فيها الموظفون وأصحاب العمل، فهي تدمر الأفراد، ومع مرور الوقت بيئة العمل، وقد حظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين، نظرًا لأثاره السلبية داخل السياق المنظمي.

"تتراخي العاملين عن القيام بالواجبات الموكلة إليه بحكم وظيفته والتعاس عن القيام بالواجبات وبالقدر الواجب من الحيطة والحذر". (محمود محمد العابر: 2011، ص166).

يجعل من التراخي كمتغير سلوكي لا يمثل واقعا ملموس بل نستدل عليه من خلال الظواهر التنظيمية والآثار المرتبطة به من خلال سلوك الأفراد تجاه وظيفتهم:

✓ التراخي أو التعاس عن أداء ما يجب عليه من الأعمال.

✓ القعود عن بذل القدر الذي يبذله الموظف العادي.

✓ عدم احترام وقت العمل كالتأخر عن المواعيد الرسمية للعمل.

فالتكوينات المفاهيمية للتراخي تكاشف في سياقاتها الملموسية عن "التباطؤ والتكاسل من قبل الموظف العام في إنجاز الأعمال الموكلة إليه أو المطلوب منه وعدم بذل الجهد لإنجازها في الوقت المحدد. (عبد العالي حاحة، أمال يعيش: 2017، ص150).

ليغدوا في سياقات أخرى كتعبير عن " تلك الانحرافات التي تصدر عن الموظف أثناء تأديته لمهام وظيفته، والتي تتعلق بصفة أساسية، من أهمها (الكسل - الرغبة في الحصول على أكبر أجر مقابل أقل جهد - تنفيذ الحد الأدنى من العمل - وعدم الجدية في العمل - القبول بمستويات متدنية من الأداء). (عائشة أبو حمدة، راتب السعود: 2011، ص400).

فعزوف الموظف لعدم إبداء الرأي واللامبالاة، وعدم الميل للتجديد والتطور والابتكار، ويعزف عن المشاركة في اتخاذ القرارات لتتنصل من المسؤولية، وعدم الالتزام بالأوامر والتعليمات الرؤساء وعدم رغبة الموظف في التعاون مع زملائه في العمل، وعدم الاتصال بالآخرين مما يؤدي به إلى بناء

* ويُعد مارش وسيمون أول من صاغ مصطلح التراخي التنظيمي.

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

ثقافية الالتزام الاغترابي داخل البنية التنظيمية ليغدوا وفق منطلقات " ابن سعيان " عملة ذات وجهين هما اللامبالاة ولا انتماء " (حسن حسين أبو عمرة: 2011، ص8).

انطلاقاً من هذا يمكن أن نبور تعريف إجرائي للتراخي التنظيمي قوامه: "هو شعور العاملين بالإحباط، وإحساسهم بعدم وجود علاقة بينهم وبين منظماتهم كإرهاصات كفيلة لتضمين درجة عدم الانتماء فالالتزام الاغترابي، وإظهار الكسل والتباطؤ في انجاز المهام وعدم الجدية في العمل.

ثانياً - المقاربة النظرية للتراخي التنظيمي:

1. المنطلقات التايلورية وثقافة التقاعس العمدي لدى العامل:

اهتم "تاييلور" بتحليل التقاعس باعتباره نموذج السلوك المهيمن بين العمال، وأكد على أن التقاعس الإرادي أثناء العمل هو الشر الأكبر الذي ينبغي أن نتصدى له، لأنه أصل ضعف الفعالية. كما أكتسب "تاييلور" تجربة طويلة بشأن دراسته للتقاعس المقصود، والسلوك المتهاون لدى العمال الصناعيين. (جمال فزة: 2013، ص117).

ومن أسباب ترقى تاييلور" في سلك الإدارة المصنع أنه لاحظ "تكاسل" وإبطاء العامل، المتعمد، فازداد نشاطه، واجتهاده حتى ترقى إلى مباشر أو ملاحظ، ثم انتقل كأحد أعضاء الإدارة الوسطى، فتدرج في المناصب الفنية والإدارية، من رئيس عمال حتى أصبح على رأس القطاع الهندسي كله، الذي يتربع على قمة التنظيم الصناعي لشركة الحديد والصلب. (محمد قباري: ب.س، ص123).

إن التفكير الذي يقود العمال إلى التقاعس، فسواء كان نظام الأداء حسب يوم العمل، أو حسب كم الوحدات المنتجة، فإن العامل لن يجني من تسريع وتيرة العمل، "أن وتيرة العمال الممتازين تنحو نحو التباطؤ التدريجي، حتى تتطابق مع وتيرة عمل أسوأ العمال وأقلهم فعالية"، فلسان حال عامل ممتاز يعمل إلى جانب عامل متقاعس يقول: "لماذا أرهق نفسي في العمل بينما نتقاضى نفس الأجر". (جمال فزة: 2013، ص117).

لهذا معظم العمال أصبحوا يتظاهرون بالعمل، والذي يعني بالنسبة إليه مجموعة من القيود التي يضعها العمال على المخرجات من خلال سوء السلوك: التباطؤ في الأداء، الخداع، من خلال سلوكيات عينية تعكس عدم التقيد الصارم بتعليمات المشرف الخاص بالأداء. (ستيفن أكرويد، بول طومبسون: 2002، ص16).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

II. المقولات الايتزيونية ومنطلقات الالتزام الاغترابي:

اهتم "اتزيون*" بمسألة الاغتراب في تنظيمات العمل الرأسمالية... وعلاقات القوة بين العمال والإدارة التي غالبا ما تميل الكفة لها وبالتالي تضغط باستمرار على العمال محدثة حالة من الاغتراب. (زهير بوضرة: 2014، ص24).

يشير "اتزيوني" إلى أكبر الجماعات التي يحدث بينها الصراع على المصالح هي جماعة العمل وجماعة الإدارة، فجهود الإدارة لجعل العامل يؤدي عمله قد يجعل هذا الأخير يعيش حالة من الغربة اتجاه هذا العمل، فهو لا يملك وسائل الإنتاج ويفتقر إلى فرص الابتكار والتعبير عن الذات نتيجة للرقابة المفروضة عليه وتكرار العمل الذي يؤديه، ولأن عمله أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقته وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل فإن العامل يشعر بالاغتراب. (عبد الكريم بوحفص: 2017، ص-ص 251-252).

وهذا ما يؤدي إلى الشعور باليأس والإحباط والشعور بالفشل لأنهم لا يستطيعون القيام بأعمالهم بشكل مستقل لتغدوا بذلك كإرهاصات كافة لبلورة الالتزام الاغترابي الذي يكشف في سياقاته المعرفية عن الجانب السلبي في علاقة الموظف مع منظمته.

III. منطلقات ماسلوا وترسيخ ثقافة الإحباط:

تكشف الدلالات المفاهيمية للإحباط عن فشل الشخص في إرضاء دوافعه وإشباع حاجاته فالإحباط هو حالة تأزم نفسية يمر بها العامل بسبب وجود عوائق أو عقبات مختلفة تحول بينه وبين تحقيق أهدافه في العمل، وعند عدم تخطيطها تولد اللامبالاة والإهمال، والعذوانية. يعرف "الصقور 2013" الإحباط الوظيفي بأنه حلة تصيب العامل عندما يولجه معوقات تحول دون تحقيق رغباته الوظيفية. (صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي: 2003، ص298).

لذلك وضع "ماسلوا" في بحثه عن السلوك بأن الحاجات هي أهم محددات السلوك، كما لاحظ بأنه كلما أشبعت لدى الإنسان حاجة ظهرت حاجة جديدة لتدفع سلوك الإنسان لتلبيتها وكذا.. وأسست

* يعتبر " أميتاي ايتزيوني " عالم اجتماع أمريكي. ويصنف من أبرز الرواد والمنظرين علم اجتماع التنظيم. والمهتمين بتحليلات البنائية الوظيفية " فما تجاهله الوظيفيون السابقون تناوله ايتزيوني بالبحث والتحليل، حيث تتمحور مساهماته حول مفهومين أساسيين نادى بهما كعمليات لا مفر منهما في التنظيمات مهما اختلفت وهما ظاهرتا (الاغتراب- والصراع).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

هذه النظرية على أساس أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك وتتخلص هذه النظرية في الخطوات التالية:

- ✓ الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر في سلوكه، فالحاجات الغير مشبعة تسبب توترا لدى الفرد، والفرد يود أن ينهي حالة التوتر هذه من مجهود وسعي منه للبحث عن إشباع هذه الحاجة ،وبالتالي فإن الحاجة غير مشبعة، هي حاجة مؤثرة في السلوك الإنساني.
- ✓ تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم، وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات.
- ✓ يتقدم الفرد في إشباع للحاجات بدءا من الحاجات الأساسية (الحاجات الفيزيولوجية) ثم يصعد سلالم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية، ثم تقدير، وأخيرا حاجات تحقيق الذات.
- ✓ إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، والتي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها قد تؤدي إلى إحباط وتوتر قد يسبب ألما نفسية. (أحمد ماهر: 1995، ص153).

ثالثا- محكات سلوك التراخي التنظيمي:

لا يمكن الحديث عن التراخي التنظيمي بمنى عن خصائص البنية التنظيمية العاكسة لسمات وخصائص على مستوى الثلوث "الفئات المسيسة ، الفئات المتراخية ، وطبيعة البنية التنظيمية الداعمة لتقافة التراخي.

1. المحكات الخاصة بالفئات المسيسة:

1- نمط السلطة:

نمط السلطة السائدة في بيئة العمل الداخلية، يؤثر في سلوك التنظيمي للعاملين، حيث تسهم المركزية الشديدة في قتل عناصر المبادرة والابتكار، وخفض الروح المعنوية وتعطيل الأعمال، ونمو الكسل والتراخي واللامبالاة بالعمل، مما يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء، بعكس اللامركزية التي تساهم في رفع مستوى الأداء نتيجة شعور العاملين بأهميتهم ومشاركتهم الفعلية في اتخاذ القرارات، فيقبلون على العمل ولديهم قناعة بأهميته وأهمية انجازه بشكل صحيح.(عبد الحق علي ابراهيم:2015، ص108).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

وفي هذا يرى "محمود هاشم زكي": أن النموذج الإداري المركزي لا يعد وسيلة فعالة لتدريب الرؤساء في المستويات الإدارية الدنيا ولا ينمي قدراتهم الإدارية لتولي الدور القيادي في المستقبل، كما لا تتيح لهم الفرصة للممارسة الفعلية للوظيفة الإدارية...، كل هذا يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية لهؤلاء الرؤساء وفتور حماسهم بسبب ما يفتقدونه من تأكيد لذاتهم وشعورهم بأهميتهم في إعداد المشاريع. (الصالح ساكري: 2008، ص142).

كما يضيف "موسى اللوزي": عدم تفويض السلطات الأمر الذي يترتب عليه اللامبالاة والاتصال والمركزية الشديدة وتعدد المستويات الإدارية والبعد عن المنهجية العلمية في اتخاذ القرارات. (الصالح: ص142).

2- الاتصالات التنظيمية:

يعد الاتصال من عمليات التنظيمية الأهم في المؤسسة، فقد تكون هذه الاتصالات رسمية فقط ومن أعلى إلى أسفل.

وفي شكل تعليمات مكتوبة، وهنا تعتبر هذه العملية سلبية وغير مشجعة وغير سريعة، ويكون الأفراد متوجسين من بعضهم البعض، ويخشى كل واحد أن يعمل شيئاً فيخطئ. (بوبكر منصور: 2007، ص47).

إن ضعف العملية الاتصالية بين الأجهزة الإدارية داخل المنظمة، هي عائد إلى سوء الفهم أو عدم فعالية قنوات الاتصال، والتي تكون النتيجة كذلك ضعف في الروح المعنوية وانعزالية للأفراد، وعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار الإداري السليم، كما أم تباين مستوى الإدراك بين الأفراد يؤدي إلى سلوكيات غير موزونة، تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي. (عبد الكريم عبد الفتاح: 2018 ص27).

إن الإدارة وإن تأسست على الاتصالات النازلة فقط، والمبنية على الفصل بين التخطيط والتنفيذ والممارسة الصارمة للرؤساء على المرؤوسين بحجة أنهم يتهربون من المسؤولية، وليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي، وهنا نكون وهنا نكون بصدد ثقافة سلبية، واعتقاد بهروب من قبل المرؤوسين، ومن ثم تزيد مخصصات الرقابة، ولا يحقق انجاز. (بوبكر منصور: 2007، ص45).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

3- عدم ادراك المسؤولية:

إن عدم إدراك المسؤولية، من جانب الإدارة والعاملين معا ذلك أن العاملين غالبا ما يعتقدون بأنهم ليسوا مسؤولين عن أي شيء ، وأن الإدارة مسؤولة عن كل شيء، وهذا ما يزيد من روح الاتكالية واعتماد المسؤولين من جهة والعاملين من جهة ثانية على بعضهم البعض في أداء المهمات مقترنا ذلك بمحاولات السعي للتوصل من المسؤولية.

4- الدافعية والسلوك البشري:

عندما تعتمد الإدارة في التعامل مع دافعية الموظفين على الجوانب المادية فقط، من خلال نظم الأجور والحوافز واستبعاد روح الفريق، هنا تكون ذات تأثير سلبي على العاملين.

II- المحكات الخاصة بالفئات المتراخية:

1- العمل الجماعي (غياب فريق العمل):

قد تؤيد الإدارة العليا بالمؤسسة، وتساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة، وتشجع الصراعات بين العاملين التي تولد الأحقاد، والاتجاهات السلبية الهدامة، والمنهكة لقوى العاملين في مجالات غير مثمرة، من ثم لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي، والتعاون بين الأقسام، والإدارات، وهنا تكون هذه الثقافة سلبية مدمرة للعلاقات داخل المنظمة. (بويكر منصور: 2007، ص48).

2- عدم توزيع المهام والأدوار وغموضها:

عندما تتبع الإدارة أسلوب التكتم، وإخفاء الحقائق فيما يتعلق بتوزيع، ونشر، وتعريف وتوضيح مهام الأفراد، وعندما تكون الإدارة غير قادرة على إدراك الفرق بين الحاجة إلى الثقة والحاجة إلى القوة تكون بذلك مبنية على السلبية. (بويكر منصور: 2007، ص48).

3- عدم المشاركة وعدم تحقيق الانجاز:

إذا سادت المنظمة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية على إصدار العدد الأكبر من الأوامر والتعليمات فإن هذه ثقافة من شأنها أن تخلق جو الإحباط والسخط الوظيفي، وكذلك عندما تقوم على علاقات ضعيفة تسودها الصراعات، والمشاحنات والتربص بين الزملاء، فتكون السلبية هي السائدة.

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

4- عدم الرضا عن العمل:

إن أسوأ ما يمكن أن يواجهه المدير أو الرؤساء أو المشرفين في المؤسسة أو المنظمة، هي وجود أفراد بين موظفيهم أو مرؤوسيههم، لا يرضون عن العمل الذي يقومون به، وسواء أكان عدم الرضا لاحقاً إلى عدم حب العاملين أو المرؤوسين لعملهم، أو شعورهم بعدم حصولهم على حقوقهم أو تعيين الموظفين في غير مواقع عملهم، فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض مستوى الأداء بالمنظمة... مما ينتج عنها سلوكيات سلبية:

✓ اعتقاد العاملين أنهم لم يقصروا فيما طلب منهم، وأن الجهد المبذول يكفي، ويتناسب مع الأجر الممنوح.

✓ ظهور المشكلات الإنسانية بين العاملين، مثل: الغياب، التأخر عن العمل، عدم التركيز في العمل والانشغال بالأمر الجانبية التي لا تفيد. (محمد عبد المنعم شعيب: 2014، ص110).

5- غياب الدافعية وسوء أسلوب التحفيز:

يعد غياب الدافعية وسوء أسلوب التحفيز، من أسباب انخفاض مستوى الأداء بين العاملين، مما ينتج عنه العديد من السلوكيات السلبية والتي منها:

✓ عدم وجود عقاب لإهمال أو اللامبالاة، بل قد يكون هناك إثبات عليه، والتعامل مع هذه الظاهرة بشكل سلبي.

✓ تراخي الرؤساء في تقييم الأداء بصفة دورية، وبالأسلوب الموضوعي.

✓ إسناد الأعمال التافهة للموظف الذي يخفق في إنجاز الأعمال الصعبة.

✓ إسناد أعمال غير مفيدة للموظف غير الملتزم. (محمد عبد المنعم شعيب: 2014، ص111).

6- حجم العمل وطبيعته:

تسهم ماهية وطبيعة الوظيفة في زيادة أو خفض مستوى الأداء، فالوظائف الواضحة غير المعقدة ترفع مستوى الأداء نتيجة عدم وجود صعوبة في القيام بها، بخلاف الوظيفة المعقدة التي تستدعي تمتع الفرد بمؤهلات خاصة. أو إذا كان حجم العمل يفوق القدرات الشخصية للأفراد، والتي تتضمن خطوات معقدة وغير واضحة تستدعي الرجوع للرؤساء والزملاء الأكثر خبرة، فإنها تولد ضغوط على العاملين، كما أن بعض الوظائف وخاصة التي تتضمن التعامل مع الجمهور، وكذلك الوظائف التي لا

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

تسمح بالترقية والتقدم والمهني فهذه الوظائف تجلب لدى الفرد الضيقة والرغبة في التسرب وضعف الالتزام التنظيمي. (عبد الحق علي ابراهيم: 2015، ص110).

III - المحكات الخاصة بالبنية التنظيمية:

1- السياسات:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ التنظيمي المشجع والبيئة التنظيمية المعززة لابتكار والإبداع، أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية مثبطة للعزائم وتخفيض المعنويات لدى العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم. (عبد الحق علي ابراهيم: 2015، ص112).

2- الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة، يعد وجود هياكل تنظيمية تتسم بالضعف يؤدي على عدم وضوح في الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات، ما يتسبب بالعديد من الإشكاليات داخل التنظيم، وحدوث عدم استقرار بيئي وعدم الثقة عند اتخاذ القرارات الإدارية، وإن ظهور السلوكيات السيئة داخل التنظيم تؤدي إلى استغلال عدم استقرار بيئة التنظيم وسد الحاجيات وإشباعها بأساليب غير رسمية. (عبد الكريم عبد الفتاح: 2018 ص27).

3- عدم وضوح واستقرار الأهداف:

عندما تضع المنظمة أهداف بعيدة المدى، وتتفرع عن الأهداف أهداف أخرى قصيرة المدى، ويكون عمل المنظمة ككل يسير في اتجاه واحد فإن ذلك يعني أم الثقافة ايجابية لأنها تعمل على توحيد صفوف العاملين أو تكريس جهودهم باتجاه الهدف العام، والنقيض من ذلك إذا كانت مؤسسة تأسست على أنه لا توجد أهداف بعيدة المدى تتجزأ إلى أهداف قصيرة المدى تتحول هذه الأهداف بدورها إلى أعمال وإجراءات أن فلسفة المنظمة هي التغيير المستمر في الأهداف، فإن هذه الثقافة من شأنها خلق اللامبالاة عند الأفراد، ولا تدفعهم للمبادرات لتطوير الأهداف، ومن ثم لا يؤمن العاملون بهدف عام ولا يوجهون له كل جهودهم. (بوبكر منصور: 2007، ص49).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

4- نظام (الأجر، الرواتب، الحوافز):

يسهم شعور الفرد بعدالة ما يتلقاه من أجر أو راتب أو حافز في زيادة مستوى أدائه والتزامه بهما وأعباء العمل المكلف به، وتتجلى مظاهر ذلك في المواظبة على الحضور في وقت الدوام الرسمي وعدم التأخر، وكذلك الالتزام بوقت الانصراف، والحرص على إنجاز أعباء العمل اليومي دون تأخير، بخلاف شعور الفرد بظلمة وعدم الكفاية أو إشباع الراتب أو الأجر أو الحافز لاحتياجاته الأساسية، مما يترتب عليه عدم الالتزام بوقت الدوام، وإهمال العمل واللامبالاة بإنجازه في الوقت المحدد، فعدم شعور الفرد بأنه يحصل على مقابل عادل ما يبذله من جهود بسبب عدم فاعلية وعدالة نظام الأجر والرواتب والحوافز يخفض مستوى أدائه والتزامه. (عبد الحق علي ابراهيم: 2015، ص 109).

5- انعدام البرامج التدريبية والتعليمية:

التدريب كلمة شاملة للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة. أما التعليم يكون أهدافه عامة، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعياً وفكرياً وإعداده لأدوار متعددة في مجتمع أو مهنة معينة. (مازن فارس رشيد: 2001، ص 685).
عندما لا تتيح المؤسسة للعاملين فرصة مواصلة تعليمهم ولا تشجيعهم على ذلك أو يكون تمييز بين العاملين في الاستفادة من هذه الفرص فإن هذا يوعد بالسلب على العاملين في المؤسسة مما يدفعهم للتراخي لأنهم سيجدون صعوبات في تلبية احتياجاتهم.

رابعاً- مناقشة بحثية لواقع التراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

إن المتتبع لمراحل تطور المؤسسة الجزائرية، يلاحظ أنها عرفت تحولات عديدة كانت نتيجة حتمية، لظروف اجتماعية، واقتصادية، وسياسية، وثقافية للمجتمع الجزائري . بداية من التواجد العثماني ووصولاً إلى الاحتلال الفرنسي الذي تمخضت عنه عادات سلبية في العمل . وهذا ما أكده "بوفجلة غياث": إن طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية، واعتماد سياسة أبوية، اشتراكية واجتماعية في التوظيف، عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل"، مما أثرت على تكوينها الإداري والتنظيمي وامتداد هذه الظواهر حتى بعد الاستقلال.

لقد شهدت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه، خاصة بعد رحيل الأوروبيون الذي تسبب في شغور معظم المؤسسات الزراعية والخدمية. وتركوا ورائهم إدارة عامة تتسم ما يلي:

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

✓ غياب الكفاءة والمقدرة العالية لدى الموظفين.
✓ انعدام الإطارات اللازمة، والقادرة على تسيير البلاد.
✓ وجود فراغ رهيب في مختلف الوظائف الإدارية والفنية، بسبب انسحاب الفرنسيين من الأجهزة الإدارية.

✓ النقص الملحوظ في الجزائريين، الذين باستطاعتهم سد الفراغ.(نصيرة سمارة:2005، ص69).
✓ ففي مرحلة التسيير الذاتي تولى الوطنيون إدارة شؤون الحكم، حاولوا المحافظة على التقاليد والسلوكيات البيروقراطية*.

فتجربة التسيير الذاتي لم تدم طويلاً. وذلك لما أفرزته من مظاهر سلبية هذا من جهة ومن جهة أخرى امتداد لما خافه الاستعمار، وعلى الرغم من الإصلاحات التي قامت بها الدولة الجزائرية من أجل القضاء على تلك المظاهر السلبية المورثة، وإن كانت قد تمكنت من قضاء على المظاهر المادية فإن من الصعب التحكم والقضاء على المظاهر السلوكية والفكرية التي غرسها الاستعمار، أعد لها قادة مخلصين يدافعون عنها، وينقلون مظاهرها للأجيال المتعاقبة، ومحاولة تغيير المجتمع بقوانين وتعليمات فوقية وقد أورد في هذا الاتجاه "منصور لرنب": لا يمكن لأي باحث حصيف إنكار التأثير المباشر أو غير المباشر للإدارة العثمانية أو الفرنسية على الإدارة الجزائرية، على الأقل في المراحل الأولى من الاستقلال السياسي التي كان لها تأثير كبير في رسم الاستراتيجيات التنموية الإدارية، وهنا تبرز العلاقة بين حاضر الإدارة الجزائرية وماضيها المحدد في المرحلتين السابقتين". (بومدين طاشمة:بدون سنة، ص48).

انطلاقاً من هذا إن بيروقراطية الإدارة الجزائرية لازالت تعاني من مظاهر سلبية وغياب قيم عمل حضارية، ولأزال المواطن يشعر بالاعتراب عن الجهاز الإداري.

لتأتي مرحلة لتعرف فيها الجزائر نظام جديد وهو النظام الاشتراكي حيث تم بداية 16 نوفمبر 1971، ضبط نمط جديد يمكن الاعتماد عليه لتسيير المؤسسات الوطنية؛ ألا وهو التسيير الاشتراكي للمؤسسات وبما أن أساس نظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج، فإنه من غير المنطقي

* . معاملة المواطنين الجزائريين بأسلوب يتصف بالاستعلاء والتعجرف والبطء المتعمد وقلة الحرص على تقديم الخدمات وانجاز المعاملات، مع إنجاز الأعمال متأخرة نتيجة التعقيدات الإدارية والمركزية الشديدة.(نصيرة سمارة: 2005، ص70).

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

ألا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسيير ومراقبتها، وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج وعليه السماح للعمال والمسيرين بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة. (إسماعيل عرباجي: 2013. ص 23).

يعتبر هذا النمط محاولة لإعادة بعث وإنجاز الديمقراطية، ومراعاة المشاركة العمالية، لكن رغم ايجابياته من الناحية النظرية إلا أن الواقع يثبت عكس ذلك فسوء التأطير وغياب التحفيز والاتصال والجمود وعدم مرونة العلاقات بين المستويات اتخاذ القرارات ومركزية، إضافة الى التباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة، وعدم القيام بتفويض بعض السلطات بالشكل أو الطريقة والكم المناسبين، مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة... (ناصر دادي عدون: 2004، 177).

والتي تجلى عنها في السياق العيني زيادة الغيابات والتأخير عن العمل لأسباب تافهة أحيانا أولهما مصادر من عادات تقليدية ريفية مثل التغيب لحضور حفل أو مرافقة الزوجة إلى المستشفى... وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل، ولفقدانه للدوافع في العمل، وللإغتراب الذي يشعر به في محيط الصناعي (ناصر دادي عدون: 2004، ص 177).

رغم إن الأمر لا يختلف كثيرا عن مرحلة التسيير الاشتراكي خاصة في خضم انتشار ثقافة البايك، ".... تعزيز مفهوم ملكية الحكومة للمؤسسات الإنتاجية وعدم ارتباط درجة الإنتاج بالراتب الشهري للعمال، وعدم ارتباط مجهوده بالترقية؛ عوامل ساهمت في جعل العامل الجزائري يتقاعس عن أداء واجباته المهنية"، وحتى العمال المجددين وذوي الكفاءات أصبحوا يهملون مهامهم ويتكاسلون عن أدائها بعد أن أدركوا أن كل ما بذلوه من جهد لم يؤخذ بعين الاعتبار، فالجميع متساوون في الرواتب والعلاوات، وهذا ما أحبط معنوياتهم وجعلهم لا يشعرون بالمسؤولية تجاه عملهم وتجاه مؤسستهم.

هذا إضافة إلى ضعف اقتناع العمال بالتمثيل بسبب الظروف التي يجري فيها التمثيل، حيث لاحظ العمال أن ممثليهم لا يعملون لصالحهم بسبب إغراء الإدارة لهم من خلال تقديم بعض الامتيازات وكذا استفادتهم من الترقية، مما جعل الكثير من العاملين يعزفون عن القيام بالانتخاب لمجالسهم، وهذا دليل على انعدام الثقة داخل المؤسسة الاشتراكية الجزائرية، فالعمال لا يتقنون لا في ممثليهم ولا في الإدارة، وانعدام الثقة في محيط العمل يجعل كل عضو بالتنظيم يبحث عن مصالحه الشخصية فقط دون الاهتمام بمصلحة الجماعة أو مصلحة المؤسسة ككل؛ مما يدل على غياب الشعور بالانتماء التنظيمي.

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

إن التركيز على الأهداف الاجتماعية أدى بالمؤسسة العمومية الاشتراكية إلى إهمال الجانب التسيير وتجاهل العلاقات الإنسانية داخل التنظيم؛ فكل عضو بالمؤسسة سواء كان عاملا أو مسيرا كان يحتاج ليشعر بدوره ومكانته وقيمة إنجازهِ، الشيء الذي لم توفرهُ المؤسسة، فرغم المشاركة العمالية إلا أنها كانت شكلية لا تعبر عن مطالب العمال ولم تكن مبادراتهم تحظى باهتمام الإدارة، بل العكس كانت تلقى الإهمال والرفض، مما ولد شعور لدى العمال والمسيرين، بأنهم يعملون بدون هدف فهم لا يجدون مجالا لإظهار إبداعاتهم ولا يحققون طموحاتهم وهذا لا يدفعهم لبذل أي جهد لصالح مؤسساتهم. (بجباح: 2009، ص-ص 74-75).

إن هذا الإحباط الذي أصاب العاملين هو نتيجة أسلوب التسيير الذي لم يعمل على تعميق الشعور بالانتماء الذي يؤدي إلى تنمية الرقابة الذاتية وتعميق الشعور بالمسؤولية وهذا ولد لدى العاملين الإحساس بالالتزام الاغترابي، فتولدت لدى العمال ثقافة الاتكالية وعدم الإحساس بالمسؤولية.

إن الحال التي ألت إليه المؤسسة العمومية الاشتراكية بفعل هذا الواقع، أدت الإسراع إلى تبني سياسة جديدة إعادة الهيكلة؛ وقد تميزت هذه المرحلة بمشاركة العمال أثناء إعداد الخطط والمشاريع مما دفعهم إلى أداء أدوارهم بأكثر فعالية وانخفاض ظاهرة الإهمال لدى العمال والمسيرين، إلا أن التشغيل بقي قائما على مقاييس غير واضحة أو غير موجودة تماما فأدى ذلك إلى تقشي المحسوبية وآفات اجتماعية أخرى.

كما أن مطالب العمال كانوا يحصلون عليها عن طريق الإضرابات وليس من خلال الحوار والتسيير الجيد للمورد البشري، وعلى هذا لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانينات إلا استعداد لعملية الاستقلالية.

لقد جاء مرحلة استقلالية المؤسسات؛ وهي عملية تحرير المؤسسات من القيود والعراقيل التي كانت تخضع لها في فترات سابقة، تدخل ضمن مجموعة من التغيرات التي تمس مختلف القطاعات السياسية والاجتماعية، وقد جاءت مع الاتجاه العام الدولي نحو الديمقراطية والانفتاح الاقتصادي من جهة، ومحاولة إرساء العلمية والتقنية الخاصة بتسيير المؤسسات.

فبعد أن كانت تحمي العمال والموظفين من الطرد والتسريح وتجعل الجميع سواء في الأجر والعلاوات وتقديم الخدمات الاجتماعية (سكن، رحلات، مخيمات..) بدأت المؤسسات المستقلة تعاني

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

من العجز المال فبدأت بإلغاء هذه الخدمات والرحمان من الأمن المهني ونقص وتيرة التكوين نحو الخارج حيث اقتصر على المستوى المحلي، وتغير دور النقابة فبعدما كانت تتدخل في تسيير المؤسسات فقد اقتصر دورها على التفاوض مع أرباب العمل كجهاز يحمي العمال من التعسفات، تميز هذا النظام بعقلانية أكبر، حيث فرضت هذه العقلانية اتخاذ إجراءات وأساليب لتحقيق التوازن بين حجم العمالة واحتياجات المؤسسة، عم طريق تجميد التوظيف الزائد، التسريح الجماعي للعمال... مما جعلهم يعيشون حالة من القلق والتوتر والخوف .

ففي دراسة أجرتها الباحثة سماش نادية: حول سلوك العمال وتصرفات الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لتحويل المنتوجات الطويلة TPL فرع تريفيلور وهران.

هناك الكثير من العوامل الاجتماعية والحضارية السلبية التي تقف وراء معاناة العمال داخل وخارج مؤسساتهم والتي تلعب دورها المباشر في بروز عدد من المظاهر المرضية التي تعاني منها المؤسسات الصناعية كظواهر التغيب عن العمل والتباطؤ في العمل وانخفاض الإنتاجية، ويمكننا إجمال العوامل الاجتماعية للظواهر الصناعية السلبية فيما يلي :

- ✓ عدم قدرة العامل على تحقيق أهدافه المجتمعية.
- ✓ عدم قدرة العامل على تحقيق السمعة الاجتماعية التي يريد الوصول إليها.
- ✓ شعور العامل بعدم الاستقرار وعدم ضمان مستقبله.

فهذه العوامل التي تكمن وراء الظواهر الصناعية السلبية توجد في معظم المؤسسات الصناعية لذلك يتطلب الأمر منا وصف وتحليل الظواهر الصناعية المتمثلة فيما يلي: الغياب، التباطؤ، انخفاض الإنتاجية التباطؤ في العمل:

إن ظاهرة التباطؤ في العمل من الظواهر السلبية التي تتعرض لها المؤسسة الصناعية، فالعمال تحت هذه الظاهر السلبية يعتمدون على تقليل قابليتهم للعمل والإنتاج ويتظاهرون بأن قدرتهم على الإنتاج لا تتجاوز السقف الذي يحدونه، علما بأنهم قادرين على إنتاج أكثر مما ينتجون من السلع الصناعية.

ضف إلى ذلك فإن تباطؤ العامل في عمله يأتي من عدة مصادر أهمها -انشغاله خلال ساعات العمل بأمور لا تتعلق بالعمل كالتحدث مع زملائه من العمال والتدخين، إضافة إلى أنه يعتمد

الفصل الثالث التراخي التنظيمي في ظل علم الاجتماع

في ببطء حركته داخل الورشات خاصة خلال عمله على الآلة، فهو لا يستثمرها إلى أبعد حدوثها، ويأتي إلى العمل متأخرا ويغادر مبكرا، والنتيجة الحتمية لهذه النماذج السلوكية السلبية إنما هي انخفاض الإنتاج وانخفاض نوعيته، أما أسباب التباطؤ في العمل فأكثرها اجتماعية ومادية كعدم قابلية العامل على الحراك الاحتجاجي وعدم احترامه وتقدير من قبل المسؤولين عنه وغموض مستقبله بحكم الخصوصية والتسريح الإجباري والإداري في ضوء التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع ككل.

أما العوامل المادية للتباطؤ في العمل فهي قلة الأجور وعدم قابلية العامل لسد حاجياته الأساسية وفشله في تحقيق المستوى المعني الذي يطمح إليه.

الفصل الرابع

المقارنة المنهجية للدراسة الميدانية

الفصل الرابع..... المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

أولاً- مجالات الدراسة:

تمثل مجالات الدراسة إحدى الخطوات المنهجية الأساسية لأي بحث علمي، حيث نهدف من خلالها إلى الفهم المتعمق لحثيات الواقع التنظيمي محل الدراسة البحثية كمرحلة تكاشف في ظل المجال المكاني الزمني البشري عن المحكات المكرسة التي تماشي وأهداف الدراسة.

1- المجال المكاني:

يعكس هذا البعد في مدلولاته المفاهيمية، النطاق الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث، ولهذا دعت الإجراءات المنهجية، وفي خضم طبيعة الموضوع وأهدافه إلى إجراء الدراسة الميدانية بمقر المجلس الشعبي البلدي بحمام الضلعة، حيث تقع وسط المدينة بالتحديد بحي أول نوفمبر 1954، يحدها من الجهة الغربية حي 05 جويلية، من الجهة الشرقية حي ساحة الشهداء، من الجهة الشمالية حي كروع من الجهة الجنوبية حي الشواترية.

02- المجال الزمني:

بدأت الدراسة الميدانية يوم: 2019/05/07، تم فيها الوقوف على الواقع البحثي من خلال التعرف على عدد المصالح والمكاتب، الشكل الداخلي للمؤسسة، الظروف الفيزيائية، وفي يوم: 2019/05/12 تم استلام الوثائق الخاصة بالمؤسسة: الهيكل التنظيمي*، كما تم خلال ذات اليوم 2019/05/12 توزيع الاستبيان (40)، وتم استرجاع خلال اليوم التالي 34 استمارة، في حين تم تطبيق دليل المقابلة الحرة مع رئيس مصلحة المستخدمين يومي: 16 و19 من ذات الشهر.

03- المجال البشري:

يبلغ العدد الكلي لمجتمع البحث في واقع مجال الدراسة البحثية 269 موظف من الجنسين.

ثانياً- المنهج المستخدم:

لتحقق الدراسة أهدافها وتتأكد من مدى صدق فروضها، دعت الإجراءات المنهجية والفنية في خضم طبيعة الموضوع وتوجهاته النظرية لإتباع المنهج الوصفي لقدرته على وصف الواقع أو الظاهرة

* الهيكل التنظيمي-أنظر الملاحق-

الفصل الرابع..... المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

كما هي في الواقع ومن خلال وصف متغير التراخي التنظيمي التي تتجسد التباطؤ في العمل، عدم الالتزام بالمواعيد، التأخر، الانجاز والوصول في النهاية إلى استنتاجات تسهم في فهم الواقع وتطويره في ظل طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى بهدف إبراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتراخي التنظيمي داخل السياق المؤسسي.

ثالثاً - أدوات جمع البيانات:

تماشياً مع الإجراءات المنهجية التي تقترض أنه لبلوغ المصداقية والدقة في البحوث والدراسات ذات طابع العلمي، يجب بناء أدوات خاصة بالبحث العلمي تساهم في جمع المعطيات والبيانات حول الموضوع المعالج، وانطلاق من هذه الترسيم أفادت هذه الدراسة من أداة دليل الملاحظة المباشرة، دليل المقابلة الحرة، واستمارة استبيان.

❖ دليل الملاحظة المباشرة:

يعرف هي مشاهدة مقصودة دقيقة ومنظمة، موجهة، هادفة وعميقة وترتبط بين الظواهر مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة ومنه فالملاحظة هي مشاهدة للظواهر في أحوالها المختلفة وأوضاعها المتعددة لجمع البيانات وتسجيلها وتحليلها. (إبراهيم: 2000، ص174).

وفي خضم هذه المعطيات عمدت الدراسة إلى إعداد دليل الملاحظة المباشر من عدة جوانب

وهي:

- ✓ جوانب متعلقة بالثقافة البيروقراطية.
- ✓ جوانب متعلقة حول الثقافة الداعمة.
- ✓ جوانب متعلقة بالتراخي التنظيمي. (*)

❖ دليل مقابلة:

وهي من أدوات جمع البيانات حول موضوع معين وتعرف: " بأنها عبارة عن المواجهة أو المعاينة أو الاستجواب، وهي تقوم على الاتصال الشخصي والاجتماع وجها

* دليل الملاحظة المباشرة -أنظر الملاحق-

الفصل الرابع..... المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

لوجه بين الباحث أو معاونيه المبحوثين ككل، وتحت مناقشة موجهة من أجل جمع البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها وذلك لغرض معين.(رشوان:2003،ص156).

بلورة المعطيات البحثية أداة المقابلة غير المقننة كآلية منهجية فعالة وتقنية كيفية وهذا تماشياً مع أبعاد الدراسة البحثية ولغرض الحصول على معلومات معمقة، وتحليل الدراسة لدليل واحد، أجري مع رئيس مصلحة المستخدمين، حيث تضمن مختلف أسئلة مختلفة حول أبعاد الموضوع (**)

مقابلة رقم(1)، مع رئيس المستخدمين ، يوم: 2019/06/13 (من الساعة 15:00 إلى غاية 15:30)، ويوم: 2019/06/16 (من الساعة 09:00 إلى غاية الساعة 09:30).

❖ استمارة استبيان:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات الأكثر استخداماً، وملائمة في البحوث الوصفية وتعد الأداة الأساسية لجمع البيانات في هذه الدراسة وتعرف أنها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث على جمع الحقائق والمعلومات من المبحوث.(محمد الحسن:2005، ص225).

تم تطبيق استمارة استبيان تضمنت 40 سؤال موجه إلى 40 موظف، حيث استرجع 34 استمارة ، حيث بوبت الاستمارة على مجموعة من المحاور تتماشى ومتغيرات الدراسة وهي كالتالي:

المحور الأول:

تضمن الخلفية الاجتماعية الاقتصادية تتعلق بالخصائص المهنية للفئة الفاعلة (الجنس السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الوضع المهني، طبيعة المنصب).

المحور الثاني:

خصص للمتغير المستقل -الثقافة التنظيمية- فقد تم تبويبه إلى ثلاثة محاور فرعية تتماشى ومؤشراته وفي كل محور يتضمن سؤال اختياري وباقي الأسئلة مغلقة.

** دليل المقابلة الحرة -أنظر الملاحق-

الفصل الرابع..... المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

المحور الثالث:

خصص للمتغير التابع -التراخي التنظيمي- وبوب إلى ثلاثة محاور تتماشى ومؤشراته.

رابعا- أسلوب اختيار مجتمع البحث:

العينة عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث، يقوم الباحث باختيارها بهدف جمع البيانات الخاصة ببحثه، وعادة ما يلجأ إلى الاعتماد على طريقة العينة في جمع البيانات عندما يجد نفسه غير قادر على القيام بدراسة شاملة لجميع مفردات البحث، فيكتفي بعدد قليل من تلك المفردات في حدود الوقت والجهد والإمكانات المتاحة، علاوة على أن دراسة المجتمع كله قد تكون مضيعة للوقت وتبديد للجهد وللنفقات بغير مبر. (شفيق:1981، ص86).

تمثل المعاينة في حيزها المنهجي مجموعة من العمليات ترنوا إلى بناء عينة تمثيلية لمجتمع البحث المقصود. فهي تبلور كيفية انتقاء الحيز البشري الذي سيخضع للدراسة، ونظرا لطبيعة الدراسة أهدافها ومنهجها المعتمد، تم استخدام المعاينة الاحتمالية وتحديد العينة العشوائية البسيطة.

خامسا- تفرغ وتحليل نتائج الدراسة:

عملية جمع المعلومات والمعطيات بالوسائل والأدوات المذكورة سالفا ومن أجل تحويلها إلى قضايا لها مدلولاتها المعرفية والعلمية والسوسيولوجية عمدت الدراسة الراهنة في عملية عرض البيانات وتحليل البيانات والنتائج المتحصل عليها إلى استعمال الأساليب كيفية، البيانات في جداول بسيطة والتقاطعية.

جدول رقم (01): يوضح توزيع الأفراد الدراسة حسب خاصية الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
70.58%	24	ذكر
29.41%	10	أنثى
100	34	المجموع

المصدر: س(01)

الفصل الرابع..... المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى عينة الدراسة والبالغ حجمها 34 فردا، حيث بلغت نسبة 70.58% من مجتمع البحث يمثلون 24 موظف من فئة الذكور، في حين نجد أن نسبة 29.41% من عينة الدراسة يمثلون 10 موظفات إناث، وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (01).

من خلال المعطيات الإمبريقية تؤكد على اعتماد المؤسسة على العنصر البشري الذكوري وحضور قليل للمرأة، وهذا راجع إلى التحفظ في المنطقة وراجع إلى الدخول المتأخر لعالم الشغل خاصة في المؤسسة الجزائرية، والنظرة للمرأة العاملة وهذا ما أكدته دراسات "بوفلجة غياث".

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة الدراسة حسب خاصية السن.

النسبة المئوية	التكرار	السن
61.76%	21	من 30 إلى 40 سنة
29.41%	10	من 40 إلى 50 سنة
8.82%	3	من 50 وما فوق
100	34	المجموع

المصدر: س (02)

يلاحظ من خلال الجدول رقم (02) والذي يتبين توزيع مجتمع الدراسة حسب الخاصية السن والبالغ حجمها 34 فردا، نلاحظ أن فئة الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين (30 إلى 40) سنة، قدر عددهم ب: 21 موظف بنسبة 61.76%، أما فئة الموظفين الذين تتراوح أعمارهم (من 40 إلى 50) سنة، فقد قدر عددهم ب: 10 موظفين أي بنسبة 29.41% وأخيرا الأفراد الذين تفوق أعمارهم (50) سنة، فقد قدر عددهم ب: 3 موظفين أي بنسبة 8.82% .

ومن خلال المعطيات الإمبريقية نجد أن فئة الكهول هي الغالبة في المؤسسة ويتضح جليا أن طول مدة الخدمة هذا من جهة ومن جهة ثانية صرح أحد الموظفين أن طول مدة الخدمة أدى بها إلى الملل.

الفصل الخامس

علاقة ثقافة المهمة بالتقاعس العمدي

"عمل بلا توكل غرور وتوكل بلا عمل قصو

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتعاس العمدي

أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وثقافة المهمة:

الجدول رقم (03): يوضح العلاقة بين خاصية الجنس ومدى انجاز المهام في أوقات المحددة.

المجموع		انثى		ذكر		خاصية الجنس مدى انجاز المهام
%	ت	%	ت	%	ت	
88.23	30	90	09	87.5	21	نعم
11.76	4	10	01	12.5	03	لا
100	34	100	10	100	24	المجموع

المصدر: س(01) س(14).

من خلال ما تقدم ذكره في الجدول أعلاه من بيانات ومعطيات كمية، تبين أن نسبة 90% من مفردات العينة المدروسة، وهي من جنس الأنثى قد أقرت أن هناك مدى في إنجاز المهام في الوقت المحدد، وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة 88.23%، من خلال الملاحظة المباشرة نجد أن الإناث في العمل المكتبي ومع تواجدهم مع بعضهم البعض في مكان واحد وخلال فترة زمنية يؤدي إلى خلق علاقات بينهم، تضاهي علاقات الأخوة والصداقة ويتضح من هذا أنهم يتبادلون المحادثات وفي نفس الوقت ينجزون الأعمال، وأيضا أن جنس الأنثى تحب العمل الإداري أكثر من الفئة الذكورية، بالإضافة إلى الأجر الشهري الذي يتقاضوه كلا الجنسين، فإن جنس الأنثى ترضى على الأجر الذي تتقاضاه بخلاف جنس الذكور فإذا كان الأجر لا يكفيها ولا يلبي احتياجاتها مما ينعكس على أدائه في إنجاز المهام فيظهر سلوكيات كالتباطؤ وعدم السرعة في إنجاز المهام وتغشي اللامبالاة في العمل.

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتقاسم العمدي

وهذا ما أكدته إن التقاسم الذي يمارسه العمال عن قصد أثناء مزاولتهم لأعمالهم، يمثل وفق المنطلقات التaylorية، العائق الأساسي أمام تحقيق ما يعتبره معيار التسيير الجيد للعمل، والذي يتمثل في التلازم الذي يتحقق بين الرفع في الأجور، والتخفيض من كلفة العمل*.

الجدول رقم (04): يوضح طبيعة بين المنصب ومدى انجاز المهام في أوقات المحددة.

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب مدى انجاز المهام في الوقت
%	ت	%	ت	%	ت	
88.23	30	96.42	27	50	03	نعم
11.76	4	3.57	1	50	03	لا
100	34	100	28	100	06	المجموع

المصدر: س(06) س(14).

تقر المعطيات في سياقاتها الجدولية أن نسبة 96.42% من مفردات العينة والتي قدرت ب:27 مفردة بحثية، قد أقرت بأن طبيعة المنصب له علاقة في انجاز المهام في أوقات المحددة، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام ب:88.32%، وهذا راجع إلى الفئات الفاعلة ذو المنصب الدائم من خلال الأقدمية في العمل والخبرة، ومن خلال الملاحظة المباشرة الاعتماد على الأجهزة بعكس ما كانت عليه من قبل إدخال الأجهزة في المؤسسة*.

فقد كانت الأعمال لا تتجر في الوقت بالإضافة إلى تباطؤ الموظفين في انجاز المعاملات، مع المواطنين ومن السلوكيات التي لاحظناها من أحد الموظفين هو التباطؤ في الكتابة وخاصة عند رؤية المواطنين من فئات الجنس الأنثوي .

* (جمال فزة: 2013، ص116).

* باعتبار الملاحظة أداة منهجية ومرحلية، فقد تم من خلال زيارتنا المكررة الوقوف على أهم الظواهر والمؤشرات.

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتقاعس العمدي

الجدول رقم (05): يوضح العلاقة بين طبيعة المنصب ومدى انجاز المهام الصعبة.

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب مدى أداء المهام الصعبة
%	ت	%	ت	%	ت	
64.70	22	70.37	19	42.85	03	نعم
33.29	12	29.62	8	57.14	04	لا
100	34	100	27	100	07	المجموع

المصدر: س(06) س(16).

نظرا للبيانات الإحصائية ذات الصلة الكمية المدونة في الجدول أعلاه، نجد 19 مفردة بحثية قدرت نسبتها بـ70.37%، قد أقرت بأن هناك علاقة بين طبيعة المنصب وأداء المهام الصعبة وهذا راجع إلى الخبرة التي اكتسبتها هذه الفئات الفاعلة في طول ممارسة العمل في المؤسسة، في مقابل نجد 4 مفردات من العينة المدروسة، قدرت نسبتها بـ: 57.17% قد أدلت بإجابة قوامها أن لطبيعة المنصب ليست له علاقة بمدى أداء المهام الصعبة، لأن فئة الفاعلة الدائمة قد تضمن علاقات سلبية داخل البيئة التنظيمية من عدم التعاون والكسل واللامبالاة والعداء، بالإضافة إلى إحساسهم بالأمن لأن أغلبهم في مناصب دائمة، وتدعيما بهذا الطرح قدمت الدراسة شواهد كيفية حيث صرح رئيس مصلحة المستخدمين " البعض منهم يقومون بعمله، والبعض الآخر مضطرب، حيث تجده في فترة معينة ناجح وملتزم وفي أخرى مهمل لعمله*.

* المقابلة(1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/05/16، سا 15:00 إلى 15:30.

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتعاس العمدي

ثانيا - ثقافة المهمة وتجسيد التعاس العمدي لدى الموظف:

الجدول رقم(06): يوضح طبيعة العلاقة بين مدى القيام بإنجاز الأعمال في الوقت ومدى

بذل الجهد المطلوب.

المجموع		دائـم		عقـود		مدى القيام بإنجاز الأعمال في الوقت مدى بذل الجهد المطلوب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	34	100	4	100	30	نعم
0	0	0	0	0	0	لا
100	34	100	4	100	30	المجموع

المصدر: س(14) س(32).

توضح المعطيات الأولية والمدونة في الجدول أعلاه، إلى أن هناك سياق علائقي بين مدى القيام بإنجاز الأعمال في الوقت ومدى بذل الجهد لأداء العمل، حيث نجد أن نسبة 100% قدرت مفرداتها بـ: 30 مفردة قد أدلت بأنهم يقومون بإنجاز الأعمال، بالمقابل نجد أن نسبة 100% وتتكون من 4 مفردات بحثية قد أقرت بإجابة قومها عدم وجود علاقة بين انجاز الأعمال في الوقت ومدى بذل الجهد لأداء العمل، هناك البعض منهم يقومون بعملهم على أكمل وجه، البعض الآخر منهم يجتهد لتقديم الأفضل، البعض الآخر مردوديته مضطربة، حيث تجد في فترة معينة ملتزم ونجاح نجاح تام وفي فترة أخرى مهمل لعمله*.

ومن خلال الملاحظة المباشر نلاحظ سوء إدارة الوقت لدى بعض الموظفين عند أداء الأعمال " يتلهون بالهواتف، المحادثات العشوائية".

إن الموظف يشغل وقته بأمور لا علاقة لها بالعمل مثل أن يقوم بشغل وقته بالمكالمات الهاتفية وتصفح الانترنت، إضافة إلى قراءة المجلات والجرائد، والبعض يقوم بشغل أعمال خاصة داخل مكاتبهم بل ويستخدمون أدوات المؤسسة لإنجاز تلك الأعمال، وبالتالي يضيع وقت العمل في أمور ليس لها علاقة بالعمل، بالإضافة إلى رؤية أحد الموظفين يتلهي بالمحادثات والإهمال وفي

* المقابلة(1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/05/16، سا 15:00 إلى 15:30.

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتعاس العمدي

معاملة الجمهور وبالتالي البطء في إنجاز المعاملات، يكون هناك تراكم لمعاملات المراجعين، دون أن يجد حرجا في إهمال لمعاملة الأفراد، بالإضافة إلى تأجيله لوقت لاحق.

وفي ذلك يقول أبو إدريس: "وبالتالي يشكل التأخر في أداء العمل أحد المظاهر الخطيرة التي تغلب أداء الإدارات الحكومية والمحلية، لما يسببه في ذلك من ضياع للوقت والجهد والأموال التي تنفق على تلك الأجهزة دون تحقيق الأهداف المنوط بها".*

الجدول رقم(07): يوضح طبيعة العلاقة بين التعاون في انجاز الأعمال ومدى الشعور بالتضارب في أداء العمل.

المجموع		لا		نعم		مدى التعاون في إنجاز الأعمال مدى الشعور بالتضارب في العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
52.94	18	63.63	7	47.82	11	نعم
47.05	16	36.36	4	52.17	12	لا
100	34	100	11	100	23	المجموع

المصدر: س(17) س(33).

تطبيقا للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمعة من الواقع الإمبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية، أن 7 مفردات من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة 63.63%، قد أفادت بأن التعاون في انجاز الأعمال لا علاقة له بالشعور بالتضارب عند أداء المهام وهذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين: "في بعض الحالات يستوجب الحث على انجاز المهام في شكل عمل جماعي نظرا لطبيعة المهام العملية التحضير اللوجستي للمواعيد الانتخابية، أو عملية الإحصاء العام للسكن والسكان وحتى بعض المهام اليومية في مختلف المكاتب والمصالح".*

* (حسن محيسن حسن أبو عمرة: 2011، ص23).

* المقابلة(1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/05/16، سا 15:00 إلى 15:30.

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتعاس العمدي

وكتدعيم لذلك جاء الاتجاه العام بنسبة 76.78%. ويتضح أن غياب التعاون في انجاز يؤدي إلى الشعور بالتضارب في أداء المهام.

وهذا ما ضمنته منطلقات تايلور حيث ركز على مبدأ التعاون الذي اعتبره السبيل الناجح لحل التناقضات بين العمال والإدارة ومن ثم دعا إلى ضرورة التعاون والانضباط في انجاز المهام من أجل تحقيق الأهداف.

الجدول رقم(08): يوضح طبيعة العلاقة بين القيام بأداء مهام الصعبة ومدى

الشعور بالتضارب عند أداء المهام اليومية.

المجموع		لا		نعم		مدى القيام بأداء المهام الصعبة مدى الشعور بالتضارب
%	ت	%	ت	%	ت	
50	17	25	03	63.63	14	نعم
50	17	75	09	36.36	08	لا
100	34	100	12	100	22	المجموع

المصدر: س(16) س(33).

تماشياً مع المعطيات المجمع في الجدول أعلاه، يمكن القول أن نسبة 75% من مفردات العينة المدروسة والتي تكونت من 09 مفردات بحثية، قد أقرت بأنه لا توجد علاقة بين القيام بأداء المهام الصعبة ومدى الشعور بالتضارب عند أداء المهام، بالمقابل نجد نسبة 63.63% قوامها 14 مفردة بحثية تؤكد على أن للقيام بأداء المهام الصعبة علاقة بالشعور بالتضارب عند أداء المهام، وبالنظر إلى إجابات المبحوثين حول الطريقة التي يتم إنجاز وأداء المهام، ومن خلال الملاحظة المباشرة حول طبيعة الانجاز التي وواقع المصالح التي يعملون بها وبالرجوع إلى طبيعة الهيكل

الفصل الخامس..... علاقة ثقافة المهمة بالتقاعس العمدي

التنظيمي للبلدية*، فنجد أن مصلحة التنظيم والشؤون العامة هي الوحيدة التي تم هيكلتها وتجديدها والتي تتفرع إلى ثلاثة مكاتب وهي (مكتب التنظيم - مكتب الحالة المدنية - مكتب الشؤون العامة) وهذا حسب ما صرح به رئيس مصلحة المستخدمين لأنهم وخاصة أنهم يتعاملون مع المواطنين**.

وحسب ما صرحت به سمارة نصيرة حول سوء معاملة المواطنين، فتتمثل في المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا كفقدان ملفاتهم أو أوراقهم أو عدم إنجاز العمل في يومه المحدد وتأجيله*.

ثالثا - النتائج المتعلقة بواقعية ثقافة المهمة:

تهدف الدلالات المنهجية بكل معالمها إلى الولوج والتعمق فالكشف عن الحقائق الكامنة وراء حالة مرضية ما، وفي نفس السياق المنهجي حدد المعطيات الامبريقية الكمية منها والكيفية معالم علاقة ثقافة المهمة وعلاقتها بالتقاعس العمدي:

- ✓ عدم انجاز المهام في الوقت عند فئات الذكور نتيجة غياب الأجر والخدمات الاجتماعية، وانعدام فرص الترقى المؤسسة.
- ✓ عدم التعاون بين الموظفين في انجاز المهام إلا في الحالات المهام الصعبة.
- ✓ التضارب في أداء المهام وخاصة الأعمال والانجازات التي يقومون بها مع المواطنين.

* انظر الهيكل التنظيمي.

** المقابلة (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/05/16، سا 15:00 إلى 15:30.

* إن أهم ما ينتج عن اعتماد منظمات الإدارة العامة على المكاتب الورقية هو كثرة الأوراق، والنماذج، والسجلات وتعدد المراحل اللازمة لإنجاز المعاملات وتقديم الخدمات للمواطنين ويتمخض عن ذلك مايلي:
- البطء في سير المعاملات بين المكاتب بسبب الوقت الذي يستغرقه المراجعون لنقل المعلومات بأنفسهم بين المكاتب الموظفين المشتركين في المعاملة نفسها، وضرورة تجميعها قبل نقلها من مرحلة إلى أخرى الأمر الذي يؤدي إلى عدم الشعور بالرضا نتيجة ضياع وقت المراجعين في أعمال روتينية غير ضرورية .
- حدوث أخطاء في تخزين البيانات نتيجة اعتماد الأسلوب اليدوي كتكرار رقم المعاملة، أو الخطأ في التسجيل تاريخ.
- الحاجة إلى تخصيص أرشيف ينطوي على مساحات واسعة لحفظ الكم الهائل من السجلات والأوراق التي تكون عرضة للتلف والضياع، فضلا إلى إهدار الوقت والجهد للبحث عن المعاملات في الخزائن والرفوف، في حين قد تقتصر قاعدة البيانات على عدة حواسيب تضمن السلامة في المعاملات**.

(سمارة نصيرة:2005،ص58).

الفصل السادس

الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الإغترابي

"البيروقراطية إذا لم تُلجم خنقت المواطن العادي المسكين"

(غازي عبد الرحمان القصبي)

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلية والثقافة البيروقراطية:

الجدول رقم(09): يوضح العلاقة بين الوضع المهني و مدى توصيل المعلومات.

المجموع		أعوان تأطير		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الوضع المهني
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى توصيل المعلومات
67.64	23	81.81	9	57.14	04	62.5	10	نعم
32.35	11	18.18	2	42.85	03	37.5	06	لا
100	34	100	11	100	07	100	16	المجموع

المصدر: س(5) س(09).

تطبيقاً للقواعد المنهجية المعتمدة في الدراسات البحثية لتحليل البيانات الكمية المجمع من الواقع الامبريقي، يتضح من خلال المعطيات الجدولية أن نسبة 81.8% من مفردات العينة البحثية، وهي من فئة المؤطرين، تليها نسبة 62.5% وهي من فئة أعوان التنفيذ، تليها نسبة 57.14% من فئة أعوان تحكم، قد أقرروا بأن توصيل المعلومات يتم بصور روتينية وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام ب:67.64%.

ويتضح من هذا سيادة الطابع الروتيني في المؤسسة وبالتالي تعاني المؤسسة من الروتين الإداري كظاهرة مرضية، إذ يبيث في نفوس الموظفين إلى الشعور بالملل والقلق والرتابة ويضعف إيمانه بالضمير المهني، ويقلل التزامه بالعمل وقتل الحافز وروح المبادرة لدى الموظفين، وبالتالي ظهور القيم الثقافية البيروقراطية السلبية(عدم احترام قيمة الوقت - عدم الحزم في اتخاذ القرارات - الإذعان والخضوع للسلطة..).

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

وهذا ما أقره دليل الملاحظة المباشرة* من خلال رصد السلوكيات التي صدرت من الموظف (عدم التقيد بأوقات العمل مثل: حضور الموظف لموقعه الوظيفي ثم الانصراف، الخروج المبكر، عدم انتظام بعض المكاتب مثل الأرشفة، الملفات ..).

الجدول رقم (10): يوضح طبيعة العلاقة بين المنصب ومدى وضوح الأوامر والتعليمات

المجموع		دائـم		عقـود		طبيعة المنصب مدى وضوح الأوامر و التعليمات
%	ت	%	ت	%	ت	
55.88	19	53.84	14	62.5	05	نعم
44.10	15	46.15	12	37.5	03	لا
100	34	100	26	100	08	المجموع

المصدر: س(06) س(12).

نظر للبيانات الإحصائية ذات الصفة الكمية المدونة في الجدول أعلاه، نجد أن 05 مفردات بحثية من فئة العقود قدرت نسبتها 62.5%، وتليها نسبة 53.84% من مفردات بحثية عددها 14 مفردة من الدائمة قد اقروا بأن هناك علاقة بين طبيعة المنصب ومدى وضوح الأوامر والتعليمات، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام بـ: 55.88%، وهذا ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين: أن كل التعليمات والأوامر تخص مهام دورية وروتينية يقوم بها الموظف ومتعود عليها وبالتالي عندما يتلقى هذه الأوامر تكون بالنسبة إليه واضحة*.

* باعتبار الملاحظة أداة منهجية ومرحلية، فقد تم من خلال زيارتنا المتكررة الوقوف على أهم الظواهر المؤشرات التي لاحظناها

* المقابلة (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/06/13، سا 15:00 إلى 15:30.

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

ثانيا - الثقافة البيروقراطية و الالتزام الاغترابي للموظف:

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء.

المجموع		لا		نعم		مدى انتظام سير العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
44.11	15	23.07	03	57.14	12	نعم
55.88	19	76.92	10	42.85	09	لا
100	34	100	100	100	21	المجموع

المصدر: س(07) س(30).

تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة 57.14% من المفردات المدروسة والتي تكونت من 12 مفردة تقر بأن هناك سياق علائقي بين مدى انتظام سير العمل ومدى الشعور بالانتماء، وهم الموظفون الذين يلتزمون بأعمالهم ويقوموا بإنجاز المهام في الوقت دون التأخير أي سرعة الانجاز، ويقوم الموظف الواحد بإنهاء المعاملة من البداية إلى النهاية دون تأخير وهذا ما لاحظناه في ميدان الدراسة السرعة في انجاز المعاملات وخاصة بعد إدخال الأجهزة الحديثة وبالتالي السرعة وعدم انتظار المواطن. وبالتالي انتظام سير العمل في المؤسسة والاستفادة من الإمكانيات المتوفرة. وهذا ما أكدته رئيس مصلحة المستخدمين من بأن الموظفين ملتزمين بعملهم ووظيفتهم.*

ففي المقابل نجد أن نسبة 76.92% من إجابات مفردات العينة المدروسة، قد أدلت على أن مدى انتظام سير العمل لا علاقة له بالشعور بالانتماء فالموظفون عندما يقومون بالأعمال ليس بدافع حبهم وإخلاصهم أو انتمائهم إلى مؤسستهم فهذا ما أدلت به مقولات اتزيوني، الموظف متخوف وتتأبه عدة هواجس خوفا من الفصل أو العقاب، ولذلك تجده يلتزم قدر المستطاع دون الحاجة إلى الرقابة حتى وهو غير راض عن العمل، فهم يعملون خوفا من العقاب فقد صرح رئيس المستخدمين أنه في حالة

* المقابلة (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/06/13، سا 15:00 إلى 15:30.

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

الضرورة بعد المرور على مراحل أخرى تتمثل في الحوار والنصح والتنبيه إلى ضرورة الالتزام بالعمل، لكن في حالة عدم الالتزام المتكرر أو القيام بسلوكيات غير مرضية تتنافى والمهنة يتم تطبيق نظام العقوبات طبقاً للقانون، حيث يتم فرض العقوبة حسب طبيعة الخطأ المهني المرتكب من طرف الموظف.

الجدول رقم(12): يوضح العلاقة بين توصيل المعلومات ومدى القيام بنفس الأعمال.

المجموع		لا		نعم		توصيل المعلومات مدى القيام بنفس الأعمال
%	ت	%	ت	%	ت	
55.88	19	42.85	06	65	13	الشعور بالملل والروتين
5.88	02	00	00	10	2	فقدان الثقة بالنفس
29.41	10	42.85	06	20	4	عدم الرغبة في العمل
8.82	03	14.28	2	5	1	أخرى تذكر
100	34	100	14	100	20	المجموع

المصدر: س(09)س(31).

تقر المعطيات في سياقاتها الجدولية أن نسبة 65% من مفردات العينة والتي قدرت بـ: 13 مفردة أن لتوصيل المعلومات بصورة روتينية ومدى القيام بنفس الأعمال قد ولد في نفسياتهم الشعور بالملل والروتين، تليه نسبة 42.85% من مفردات العينة والتي قدرت بـ: 06 قد أقروا على عدم الرغبة في العمل . بينما 10% من مفردات العينة والتي قدرت بـ:مفردتين قد اقرروا فقدان الثقة بالنفس. فالوظيفة لاتعكس طموحات ورغبات الفرد الامر الذي ينعكس على نفسيته وعلى أدائه الوظيفي وتشكل له حالة من الملل الدائم وذلك نتيجة تكرار نفس المهام* ونفس الأعمال اليومية بنفس الصورة كل يوم وعلى نفس الفترات -الفشل في تحقيق الأمانى-

* اهتم كروزيه* بدراسة البيروقراطية في أبعادها المتعلقة بالروتين وتعقد الإجراءات وجمود القوانين ولقد حدد الروتين في أبعاد ثلاث وهي:

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

الجدول رقم(13): يوضح طبيعة العلاقة بين تطبيق القوانين ومدى من إعطاء الجديد

المجموع		انثى		ذكر		تطبيق القوانين مدى الحد من اعطاء الجديد
%	ت	%	ت	%	ت	
73.52	25	69.23	09	76.19	16	نعم
26.47	09	30.76	04	23.80	05	لا
100	34	100	13	100	21	المجموع

المصدر: س(11) س(26).

تماشياً مع معطيات الكمية في الجدول رقم(06) يتضح أن 16 مفردة من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة 76.19% قد أفادت بأن تطبيق القوانين علاقة في الحد من إعطاء الجديد وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام بنسبة 73.52%، حيث إن الالتزام بحرفية تطبيق القوانين يحد الموظف من إعطاء ما لديه، فتعقد الأنظمة وروتينية الإجراءات يؤدي إلى خنق الأفكار فالالتزام الحرفي بالأنظمة والتشدد الكبير في الالتزام يتعارض مع صفات الموظف المبدع، حيث لا يجد ذلك الموظف فرصة لاستخدام ما لديه من إمكانيات وقدرات في حل المشكلات التي تواجهه أثناء العمل، فهو يقوم بعمل شبه آلي مما يقتل روح المبادرة فحسب دليل الملاحظة فالموظفين يقومون بأعمال روتينية يومية ونتيجة الممارسات البيروقراطية فكل التعليمات والأوامر تأتي من الجهة العليا أي المركزية فالموظف يتبع كل ما يأتي من تعليمات.

ثالثاً - النتائج المتعلقة بالثقافة البيروقراطية:

- عدم الشعور بالانتماء: عدم إدراك أهداف المؤسسة، عدم الاهتمام واللامبالاة، عدم المحافظة على ممتلكات المؤسسة.
- العزلة الاجتماعية: انعزال الأفراد وشعورهم بالسلبية وعدم الاكتراث، سيادة الفردية وانعدام شعور الجماعة.
- المركزية: مركزية اتخاذ القرار، صعوبة الإجراءات وتعقدها، سيطرة الأقلية في قمة الهرم. وبالتالي حدد مصدر الروتين في جماعة العمل وتأثيرها على الفرد:
- عدم رغبة الموظف في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرار. انخفاض الإنتاجية وتدهور الروح المعنوية

الفصل السادس..... الثقافة البيروقراطية وعلاقتها بالالتزام الاغترابي

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية حول مظاهر الثقافة البيروقراطية، وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل من علاقة الثقافة البيروقراطية بالالتزام الاغترابي تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم التي كانت النتائج كالتالي:

- سيادة جو الروتيني في المؤسسة وتكرار الأعمال كل يوم هذا ما ولد بشعور الموظفين بالملل والسأم والرتابة.
- التقييد باللوائح والقوانين وانعدام الإبداع وروح الابتكار.
- عدم شعور الموظفين بالانتماء إلى مؤسساتهم وبالتالي يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة.
- ظهور القيم البيروقراطية السلبية مثل (عدم الالتزام بمواقيت العمل، التسبب..).
- مركزية في اتخاذ القرارات.

الفصل السابع

الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

الفصل السابع..... الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

أولاً- الخصائص المهنية للفئات الفاعلة وعلاقتها بالثقافة الداعمة:

جدول رقم(14): يوضح العلاقة بين الوضع المهني ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع		أعوان تأطير		أعوان تنفيذ		أعوان تحكم		الوضع المهني المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26.47	9	9.09	01	57.14	04	25	04	نعم
73.52	25	90.99	10	42.85	03	75	12	لا
100	34	100	11	100	07	100	16	المجموع

المصدر: س(5) س(23).

تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة 90.99% من مفردات العينة المدروسة وهي من فئة المأطرين، وتليها نسبة 75% من فئة المنفذين، تليها نسبة 42.85% من فئة أعوان التحكم، قد أفروا بأن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ: 73.52%، بالمقابل نجد نسبة 57.14% من أعوان التحكم يقروا بالمشاركة ولكن تقتصر على قرارات تحسين الخدمة، وهذا ما أكدته نسبة الاتجاه العام التي قدرت بـ: 26.47%.

كما صرح رئيس مصلحة مستخدمين "نعم يحق للموظفين المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يتم استشارة الموظفين في اتخاذ الكثير من القرارات، سواء كانت هذه القرارات تخص الموظف في حد ذاته كمقررة العطل السنوية وفي بعض الأحيان تحديد مكان العمل".*

إن عدم مشاركة الموظفين في صنع القرار الإداري يؤثر على أعمال المؤسسة ونتائجها من جهة وعلى نفسية الموظفين من جهة ثانية، فالمشاركة في صنع القرار هي اندماج الموظف عقليا

* المقابلة(1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/05/19، سا 09:00 إلى 09:30.

الفصل السابع..... الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

وعاطفيا في مواقف الجماعة، مما يشجعهم على المساهمة في تحقيق الأهداف وتحمل المسؤولية، كما أوضحت الدراسات والبحوث التي أجريت على أهمية دور الموظف بالمشاركة في صنع القرارات وانعكاس ذلك على فعاليته وأدائه، فالموظف مهما يكن عندما يستشار في اتخاذ القرارات أو حل مشكلة إدارية خاصة القرارات والمشكلات التي تخص مصلحته أو قسمه أو وحدته، فهذا الفرد يشعر بأهميته وثقة مديره أو المشرف عليه، وكذلك ثقة المؤسسة فيه، إن عملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات سيزيد في شعورهم بالاندماج العاطفي في الوظيفة والمنظمة ككل.

جدول رقم(15): يوضح طبيعة العلاقة بين المنصب ومدى المشاركة في اتخاذ القرارات.

المجموع		دائم		عقود		طبيعة المنصب مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
26.47	09	33.33	09	00	00	نعم
73.52	25	66.66	18	100	07	لا
100	34	100	27	100	07	المجموع

المصدر: س(6) س(25).

تكشف المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، أن نسبة 66.66% من مفردات العينة المدروسة الذين يملكون منصب دائم يقرروا بأن المؤسسة لا تسمح لهم بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات الخاصة بهم، ومنعدمة عند العينة الذين يملكون منصب عقود وهذا ما أكدته غالبية إجابات المبحوثين من خلال إعطاء ملاحظات مثل التهميش*، في المقابل أن نسبة 33.33% من مفردات العينة الذين يملكون منصب دائم يقرروا بالمشاركة ولكن نوع القرارات أغلبها قرارات تحسين الخدمة وهذا راجع إلى المهام الروتينية والتي لا تحتاج إلى المشاركة في ذلك.

* حيث يتخذ القادة الإداريون من سياسة الباب المغلق أسلوب أو نمطا في تسيير شؤون المنظمة، وهم يعزفون عن مقابلة رؤوسهم إلا نادرا، وهذا الأسلوب قد يجعل المرؤوسين يعدلون عن إيصال الكثير من المعلومات التي قد يكون لها أهميتها في تسيير شؤون المنظمة.

الفصل السابع..... الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

إن المؤسسة التي تبني ثقافة تدعم المشاركة في صناعة القرارات قبل اتخاذها انطلاقاً من الاعتقاد بأن كل موظف في المؤسسة مهما كان موقعه فيها فهو عنصر فعال ينبغي الاستفادة من اقتراحاته ومنه هذه المؤسسة بلا شك تشجع روح التعاون والمبادرة لدى الموظفين وإشراكهم ليس فقط في القرارات تحسين الخدمة كما أدلى بها غالبية إجابات المبحوثين وإنما تتعدى ذلك كإشراكهم اتخاذ القرارات ورسم الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، عكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة الإدارة السلطوية المبنية إلى إصدار العدد من الأوامر والتعليمات، يمكن القول أن انعدام المشاركة في اتخاذ القرارات لدى الموظفين في هذه المؤسسة يتولد لديهم الإحساس بالتهميش وعدم الارتياح والتذمر تخلق الإحباط لدى الموظفين.

جدول رقم(16): يوضح العلاقة بين خاصية الجنس ومدى وجود اتصالات مفتوحة في المؤسسة.

المجموع		انثى		ذكر		خاصية الجنس مدى وجود اتصالات مفتوحة
%	ت	%	ت	%	ت	
47.05	16	62.5	05	42.38	11	نعم
52.94	18	37.5	03	57.69	15	لا
100	34	100	08	100	26	المجموع

المصدر: س(1) س(19).

تماشياً مع بيانات الجدول رقم(03) نجد أن نسبة 62.5% من مفردات العينة المدروسة قوامها 05 مفردات من جنس أنثى أن هناك اتصالات مفتوحة، ومن خلال الملاحظة المباشرة قد التمسنا هذا المؤشر على واقع ميدان الدراسة ويشير "إلتون مايو" على أهمية الاتصال باعتباره أحد العوامل الرئيسية للقيام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة، وينقسم الاتصال التنظيمي إلى قسمين الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي، حيث هذا الأخير يتمثل من خلال المحادثات بين الموظفين ويحدث غالباً بين المستويات الأفقية للهرم التنظيمي، ويستخدم غالباً لتسيير الأمور وتنفيذ

الفصل السابع..... الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

أوامر الإدارة العليا والذي ينتج عنه انجاز الأعمال، إن تواجد الأفراد مع بعضهم في مكان واحد خلال فترة زمنية يؤدي إلى خلق علاقات بين الأشخاص تضاهي علاقات الأخوة والصداقة خارج العمل، وبالتالي ترتبط نجاح الثقافة الداعمة من خلال فتح قنوات الاتصال في جميع المستويات الإدارية بصورتها الرسمية وغير الرسمية مبنية على الصراحة وتشجيع إبداء الرأي وتبادل الأفكار والمعارف وتنمية العلاقات، مما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في نجاح أهداف المنظمة، وتجاهل هذا العامل الأساسي من شأنه أن يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط والعزلة.

"إذا كان علماء النفس لم يكتشفوا شعورًا سلبيًا يحطم المعنويات، ويؤصل جذور اللامبالاة قدر الشعور بالعزلة والاعتراب، فإنهم أيضا لم يجدوا شعورًا إيجابياً ينجز المسؤوليات ويتخطى الخلافات ويتحدى الأزمات قدر الشعور بالتلاحم والانتماء" ، يتوق الموظف أن يشعر برابطة تشده إلى مكان عمله فيصبح هذا المكان أكثر من مجرد مورد رزق، هذه الرابطة لانتموا أو توثق عراها إلا بالاتصال المفتوح.*

ثانياً - غياب الثقافة الداعمة والإحباط لدى الموظفين:

الجدول رقم (17): يوضح طبيعة العلاقة بين مدى المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور

باليأس.

المجموع		لا		نعم		مدى المشاركة في اتخاذ القرارات
%	ت	%	ت	%	ت	
85.29	29	69.59	16	76.47	13	مدى الشعور باليأس
32.35	11	30.43	7	23.52	04	نعم
100	34	100	23	100	17	لا
						المجموع

المصدر: س(23) س(40).

* (جيم هاريس: 1996، ص3).

الفصل السابع.....الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

نظرا لما يحتويه الجدول أعلاه من معطيات كمية تعبر عن مدى إجابات المبحوثين، يتضح أن نسبة 76.47% قدرت مفرداتها ب: 13 مفردة قد أقرت بأن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور باليأس، وهذا ما أكده الاتجاه العام بنسبة 85.29% وغالبية المبحوثين يقرأوا من خلال إجاباتهم أنه ليس هناك مشاركات في القرارات الإدارية، وهذا ما يؤدي بهم إلى الشعور باليأس ويتولد في نفسيتهم مشاعر الإحباط، فالمشاركة لا تقتصر قرارات تحسين الخدمة، وإنما يتعدى ذلك فيجب على الموظف المشاركة في القرارات الإدارية ورسم الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، ولذلك أعطى رئيس مصلحة المستخدمين بعض الآليات التي تعمل بها حتى تتيح الفرصة لمشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وذلك من خلال:

- ✓ استشارة الموظفين في اتخاذ القرارات، كل حسب طبيعة عمله ورتبته وعلاقته بالقرار المتخذ.
- ✓ إعطاء تعويضات إدارية للموظفين لتمثيل رئيس المجلس الشعبي البلدي في بعض الاجتماعات والإمضاء على الكثير من المحاضرة والوثائق الإدارية.
- ✓ تنظيم عمل كل موظف وتحديد مهامه بدقة حتى يتمكن من المساهمة بشكل فعال في تسيير المؤسسة.*

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين مدى التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة ومدى تحقيق أهداف الموظف الشخصية.

المجموع		لا		نعم		مدى التعاون بين الموظفين
%	ت	%	ت	%	ت	
55.88	19	75	12	45.45	10	نعم
44.11	15	25	02	54	12	لا
100	34	100	12	100	22	المجموع

* المقابلة (1) مع رئيس مصلحة المستخدمين، يوم 2019/06/19، سا 09:00 إلى 09:30.

الفصل السابع.....الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

المصدر: س(21) س(37).

يتضح من خلال قراءتنا الإحصائية التالية للمعطيات المدونة في الجدول أعلاه، أن 12 مفردة من عينة الدراسة والتي جاءت بنسبة 75%، قد أفادت بأن التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة لا علاقة له بأهداف الموظف، وبالتالي عدم تحقيق أهدافه، إن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية، في حين إن الإدارة ترغب في أن يركز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة**.

هذا التناقض بين الموظف والمؤسسة مما يولد مشاعر الإحباط في نفوس الموظفين مما يؤثر على السلوك التنظيمي ويظهر من خلال عدم التركيز أثناء أداء المهام وضعف الأداء.

الجدول رقم(19): يوضح طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى الشعور بعدم فائدة العمل.

المجموع		لا		نعم		مدى المشاركة في اتخاذ القرارات مدى الشعور بعدم فائدة العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
79.41	27	84	21	66.66	06	نعم
20.58	7	16	04	33.33	03	لا
100	34	100	25	100	09	المجموع

المصدر: س(23) س(36).

توضح المعطيات الأولية والمدونة في الجدول أعلاه، أن نسبة 84% من إجابات الباحثين تشير إلى أن المشاركة في اتخاذ القرارات لا علاقة له ومدى الشعور بعدم فائدة العمل، وهذا راجع إلى ذهنية كل موظف، وبالمقابل 33.33% قد أقرت للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بمدى الشعور بعدم فائدة العمل، ففئة الموظف تشعر بأن عملها لا مفر له (فقدان معنى العمل) وهذا راجع تضمين

** (نداء محمد الصوص:2008، ص19).

الفصل السابع..... الثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط

منطلقات الرتبة والروتينية في الانجاز في العمل لا يتحدى قدرات الموظف الفكرية ولأن طبيعة العمل تضمن المفهوم الفيزيولوجي لاقتدار وليس المفهوم العقلي لاقتدار* .

وهذا ما يتماشى وملاحظاتنا المباشرة عن مدى انفتاح موظفين على الخبرة الأمر" جعل الفئات الفاعلة غير متنوعة الاهتمامات وذات آفاق ضيق حول الإبداع فهي تضمن منطلقات الرتبة والتقييد بتعليمات العمل** .

ثالثاً - النتائج المتعلقة بواقع الثقافة الداعمة:

من خلال المعطيات الكمية والشواهد الكيفية التي جمعناها وفي خضم الصياغات التي حددناها في كل غياب ثقافة الداعمة وعلاقتها بالإحباط تمكنت الدراسة من تحليل واقع التنظيم التي كانت النتائج كالتالي:

✓ وجود وتوفر منطلقات الأنسنة من خلال المؤشرات التالية مظاهر الاحترام والتقدير بين الموظفين.

✓ وجود وتوفر اتصالات بين الموظفين والمحادثات أثناء انجاز الأعمال وهذا راجع إلى الرقابة المتساهلة.

✓ انعدام وتحقيق أهداف الموظف الشخصية وغياب الحوافز وتدني الأجر خاصة الموظفين فئة العقود.

✓ عدم إحساس الموظفين بأهمية العمل والوظيفة.

✓ انتهجت المؤسسة سياسة المركزية من حيث الإجراءات وبالتالي عدم مشاركة الجماعية في مختلف العمليات الإدارية.

* أفضت إجابات مفردات عينة بالنسبة للسؤال 38 أن 27 مفردة أكدت بعدم مبالاة المؤسسة محل الدراسة بتقديم وتنمية التفكير الإبداعي للموظفين لأن طبيعة العمل من وجهة نظرهم لا تستدعي ذلك.
** انظر دليل الملاحظة المباشرة.

خاتمة

خاتمة قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

من خلال عرض النتائج السابقة، فالفرضية الرئيسية تحققت وأسفرت النتائج إلى وجود علاقة بين المتغيرين، يمثل موضوع الثقافة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في المجال التنظيمي والعلوم الإدارية فتقافة المنظمة من الموضوعات التي تحظى باهتمام، على اعتبار أن ثقافة المنظمة من المحددات الرئيسية في نجاح المنظمات أو فشلها.

فذلك من خلال التركيز على المشاركة في اتخاذ القرارات والابتكار والإبداع وقوة الاتصال أو عكس ذلك غياب ثقافة قوية يؤدي إلى مخاطر تهدد المؤسسة والأفراد وذلك من خلال الممارسات البيروقراطية، مركزية القرارات، التطبيق الحرفي للقوانين، غياب المشاركة، غياب الحوافز، كل ذلك يؤدي باليأس والإحباط، داخل الواقع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، التي بلورت إفرازات تتمخض عن حركتها السوسيو تنظيمية وتتبع عنها دراستنا المسومة بـ: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للموظف".

حيث يهدف إلى مدى تواجدهما في ممرات البناء التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، ولهذا ركزنا على مناقشة واقع كلا المتغيرين للدراسة البحثية من حيث العلاقة.

وفي خضم الدلالات والشواهد الامبريقية جسدت الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية بالتراخي التنظيمي لدى المؤسسة، نجد أن الإدارة تواجه في كافة المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية عدة مشكلات أساسية في التعامل مع القوى العاملة ومن أمثلة هذه المشكلات:

- ✓ عدم المواظبة على مواعيد العمل: ومن مظاهر ذلك التأخير في الحضور أو الانقطاع عن العمل بدون سبب أو بسبب أو بدون سابق إنذار أو الغياب المتكرر.
- ✓ انخفاض مستوى الرضا لدى العاملين في المنظمة اتجاه بعض سياسات العمل وخاصة سياسات الأجور والرواتب والحوافز.
- ✓ عدم الرغبة في العمل الجماعي والفشل في تكوين الفريق اللازم للعمل.
- ✓ التكاثر وتقييد الإنتاج وعدم انجاز العمل بالقدر المناسب مع الرغم من توفر القدرة على العمل.
- ✓ النزاعات والصراعات المستمرة بين العاملين بعضهم البعض، فقد يحدث ذلك بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين أنفسهم.

خاتمة قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

✓ الميل إلى المعارضة والمخالفة لتعليمات الإدارة خاصة عدم الاستجابة للتغيير والتجديد في العمل.

ومن خلال ذلك نجد انه يرجع السبب في حدوث المشكلات السلوكية في تعامل الإدارة مع العاملين إلى اختلاف طبيعة السلوك الذي تفصله الإدارة وترغب في أن يسير عليه العاملون ومن أمثلة جوانب هذا السلوك.

إن العاملين يسعون دائماً إلى تحقيق أهدافهم الشخصية في حين إن الإدارة ترغب في أن يركز العاملين على تحقيق أهداف المنظمة، كذلك يميل سلوك العاملين إلى التغيير والتجدد المستمر في حين ترغب الإدارة في ثبات سلوك العاملين في الإطار الذي تريده الإدارة، بالإضافة إلى ذلك ترغب الإدارة في أن يتصرف العاملون في حدود التعليمات والأوامر التي تفرضها.

في حين أن الإنسان يسعى إلى تحقيق ذاته وتأكيد وجهة نظره والتي تخالف تعليمات الإدارة. (نداء محمد الصوص: 2008، ص19).

إن ظهور هذه المشكلات التنظيمية، والظواهر الباثولوجية داخل التنظيمات عديدة وتتجلى منها تفشي ظاهر التأخر في الوصول إلى العمل، انتشار ظاهرة اللامبالاة والسلبية والتصل من المسؤولية.

إن وجود هذه المشكلات في أي تنظيم صناعي أو غيره، وإنما يدل بالطبع على ما يؤكد "ايتزيون" إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم، ومنها عدم الاهتمام بأهداف التنظيم وهو التزام أخلاقي وبرغماتي في أن واحد ينبغي أن يتوفر بين مختلف فئات العمال من أجل زيادة الإنتاج.

كما أن وجود المشكلات التنظيمية يدل على أن هناك خلل في أحد الأنساق التنظيمية أو بعضها أو كلها، أو أن هناك خلل في النسق الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة ونقص هذا المجتمع الكلي، فالمحيط الاجتماعي والثقافي، والاقتصادي للمؤسسة يشكل في بعض الأحيان عاملاً حاسماً في سير النشاطات والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة لهذا نجد، أن القيم الثقافية لها دور هام في ظهور مثل هذه المشكلات وهي تشكل معوق وظيفي في بعض الأحيان مما يتولد مثل هذه المشكلات.

خاتمة قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجابا وسلبا، يتضح لنا جليا عمق الروابط التي تربط الثقافة بالسلوك التنظيمي، ولهذا فإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب وعدم رضا وظيفي هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمال والعوامل التنظيمية، ففي عوامل الشخصية للعمال لاشك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمال أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاء منه.

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم السلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرتة للحياة بصفة عامة.

كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع، انعكاسات سلبية إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير ولاة بالظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار، والتواكل، المحسوبية، المجاملة والطف، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال... لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتعبية على المؤسسات.

حيث أن ثقافة السلبية تؤدي إلى الجنوح لعدم التعاون أو التبليغ عن الممارسات السلبية مما يسفر عن أساليب وممارسات بيروقراطية لا تمت إلى العقلانية بشيء مثل التسبب، واللامبالاة، والهروب من العمل وانتشار الظاهر السلبية بشتى أصنافها. وهذا كله نتيجة الثقافة السلبية التي لا تخلق الفعالية.

وعلى العكس من ذلك يمكن أن تكون داخل المؤسسة ثقافة قوية قادرة على خلق الفعالية والعقلانية في التسيير داخل المؤسسة وهو ما توصل إليه، فيليب أتكينسون حين اعتبر أن الثقافة القوية هي التي تسهم في خلق الفعالية والابتكار، ووضع لذلك شروط هي:

✓ الجماعية في العمل، والثقة المتبادلة بين أفراد الجماعة.

خاتمة قراءة سوسولوجية لنتائج الدراسة

✓ الاهتمام بالعاملين، من الناحية المادية والنفسية والسلوكية وتكوينهم المستمر بالشكل الذي يحقق الفعالية في تنفيذ القرارات.

✓ الروح الجماعية بين أفراد الجماعة، وسيادة روح التفاهم والتعاون بينهم.

إن مراعاة هذه الشروط، ومحاولة إسقاطها على واقع المؤسسة الجزائرية سيما في الوسط الإداري بالقطاع العام في الجزائر حيث نجد أن مؤشرات وعوامل الفعالية والدافعية والابتكار معدومة وحل محلها كل أشكال التخلف والتراجع وتقهقر نظام التسيير المؤسسة العامة وانتشار ثقافة تسيير سلبية مع غياب روح المبادرة والابتكار .

ويصف "علي عبد الله" حال المؤسسة العامة بالجزائر بأكثر وصف وقال: "المسير الجزائري تكيف مع الأوضاع التي أكدت على الإدمان على السلبية حيث تعلم أن لا يكون موضع تقييم فلا يقيم الغير، كما أنه لا يعامل وفقا لنتائج التي يحصل عليها لذا لا يبالي بنتائج الآخرين بحيث أنه يكتفي بالحضور الجسماني إلى المؤسسة ويرتبط بالمنصب دون المؤسسة فهو ينظر لما تقدمه له ولا يبالي بما يجب أن يقدمه لها". (سير عبد الله رابع: 2011، ص-ص 25-26).

ومن المظاهر المترتبة عن التلوث البيئي الناتج عن الاغتراب التنظيمي الأدائي نجد:

✓ قتل التفكير الابتكاري والمبادرة.

✓ غياب الحرية في الممارسة الإدارية.

✓ فقدان السيطرة والتنبؤ عن اتخاذ القرارات.

✓ غياب التقييم والمتابعة.

✓ غياب مبدأ الاستحقاق والثواب اللذان يمكن من خلالهما تحريك السلوك الإنساني سلبا.

✓ المجازة اللاشعورية لما يحدث وكذلك المجازة القهرية، القلق الدائم وفقدان الثقة في التقييم.

✓ عدم ربط إشباع الحاجات بالأداء.

الملاحق

الملحق الأول: يوضح استمارة استبيان قبل تحكيمها وتجريبها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الجامعة: محمد بوضياف بالمسيلة

الكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

القسم: علم اجتماع

استمارة استبيان حول

الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي للعامل داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بلدية حمام الضلعة

رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنظيم وعمل

محاولة منا كطلبة جامعيين المساهمة في البحث العلمي، ومن أجل الاطلاع على واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتراخي التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وإبراز آليات التحم في هذا السلوك.

إشراف:

د. بلوم إسمهان

إعداد الطالب:

طيوب سمير

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تعطى ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

السنة الجامعية: 2018-2019.

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

- 01-الجنس: ذكر أنثى
- 02- السن:
- 03- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 04- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي جامعي
- 05- الوضع المهني:

ثانياً: بيانات متعلقة حول الثقافة التنظيمية

I. بيانات متعلقة حول الثقافة البيروقراطية:

- 06- هل العمل داخل مؤسستكم يسير بطريقة منظمة؟ نعم لا
- 07- هل تتم ممارسة السلطة من خلال إعطاء التعليمات؟ نعم لا
- 08- هل يتم توصيل المعلومات بصور روتينية؟ نعم لا
- 09- هل يوجد تناسق في العمل بين الأقسام الإدارية؟ نعم لا
- 10- هل تحرص مؤسستكم على تطبيق القوانين؟ نعم لا
- 11- هل ترى أن الأوامر والتعليمات واضحة؟ نعم لا
- 12- كيف يتم انتقال المعلومات داخل مؤسستكم:

- من أعلى إلى أسفل
- من أسفل إلى أعلى
- كل الاتجاهات

II. بيانات متعلقة حول ثقافة المهمة:

- 13- هل تقوم بالجهد الكافي لانجاز الأعمال في الوقت المحدد؟ نعم لا
- 14- هل تهتم مؤسستكم بتعزيز قيمة الانجاز في العمل؟ نعم لا
- 15- هل تقوم في مؤسستكم بأداء مهام صعبة؟ نعم لا
- 16- هل يوجد تعاون مشترك بينكم لانجاز الأعمال؟ نعم لا

17- كيف يتم تعيين الموظفين داخل مؤسستكم:

- الشهادات العلمية
- الكفاءة
- الأقدمية
- القدرات الفيزيولوجية

III. بيانات متعلقة بالثقافة الداعمة:

- 18- هل يوجد اتصال مفتوح في مؤسستكم؟
نعم لا
- 19- هل تشجع المؤسسة العمل الجماعي؟
نعم لا
- 20- هل تسود روح التعاون بين الموظفين لتحقيق أهداف المؤسسة؟
نعم لا
- 21- هل يسود جو الأخوة والاحترام بينكم؟
نعم لا
- 22- هل تقوم بالمشاركة في اتخاذ القرار في مؤسستكم؟
نعم لا
- 23- في حالة الإجابة بلا حدد السبب؟
نعم لا
- 24- في حالة الإجابة بنعم ما نوع القرارات التي تشارك فيها في العمل؟

قرارات إدارية

قرارات تحسين الخدمة

أخرى تذكر:

ثالثاً: بيانات متعلقة بالتراخي التنظيمي:

أ. بيانات متعلقة بالالتزام الاغترابي:

- 25- هل تشعر بأن لوائح العمل تحد من قدراتك على إعطاء الجديد؟
نعم لا
- 26- هل تعتقد بأن إحساسك بالالتزام نحو وظيفتك انخفض؟
نعم لا
- 27- هل تشعر بأن مصلحة العمل لا تعني لك الكثير؟
نعم لا
- 28- هل تحب أن تعمل بمفردك بعيداً عن الآخرين؟
نعم لا
- 29- هل تشعر بالانتماء لمؤسستكم؟
نعم لا
- 30- هل قيامك بنفس الأعمال يؤدي إلى :

- الشعور بالملل والروتين
- فقدان الثقة بالنفس
- عدم الرغبة في العمل
- أخرى تذكر:

ب. بيانات متعلقة بالتقاعس العمدي:

- 31- هل تبذل الجهد المطلوب لأداء العمل؟
نعم لا
- 32- هل تشعر بالتضارب عند تأدية المهام العمل اليومية؟
نعم لا
- 33- كيف يكون شعورك في حالة التأخر عن العمل؟

- قلق وتبرير
- لا تكثرث
- أخرى تذكر:

34- هل تلتزم بمواعيد المرتبطة بعملك؟

دائما

أحيانا

نادرا

III. بيانات متعلقة بالإحباط:

35- هل تشعر بأن عملك لا فائدة منه؟ نعم لا

36- هل تشعر بأن أهدافك لن تتحقق؟ نعم لا

37- هل تشعر أن مؤسستك لن تقدر عملك حتى لو بذلة كل الجهد؟ نعم لا

38- هل عدم مبالاة المؤسسة بكم تؤثر على تأدية مهامكم؟ نعم لا

39- هل تتتابك مشاعر اليأس داخل عملك؟ نعم لا

40- هل تشعر بالحماس تجاه عملك؟ نعم لا

الملحق الثاني: قائمة الأساتذة المحكمين

• قائمة الأساتذة المحكمين

المؤسسة	التخصص	الأساتذة المحكمين	الرقم
جامعة المسيلة	تنظيم وعمل	مريم شباح	01
جامعة المسيلة	تنظيم وعمل	رضا قجا	02

الملحق الرابع: نموذج يوضح دليل المقابلة

* دليل المقابلة الحرة:

دليل مقابلة الحرة الخاص برئيس المستخدمين:

1. المستوى التعليمي؟
2. ما واقع مشاركة الموظفين في مؤسستكم؟
3. ما هي الآليات التي تعمل بها حتى تتيح الفرصة لمشاركة الموظفين؟
4. هل يوجد اتصال مفتوح في مؤسستكم؟
5. هل تشجعوا على انجاز المهام؟
6. ما هي الآليات والطرق لبناء ثقافة داعمة في مؤسستكم؟
7. في رأيك هل الموظفون يتحلون بروح المسؤولية؟
8. في رأيكم ما أسباب السلوك السلبي للموظفين؟
9. ما هي الآليات لكبح الالتزام الاغترابي داخل مؤسستكم؟

الملحق الخامس: نموذج يوضح دليل الملاحظة الحرة دليل الملاحظة المباشرة

جوانب متعلقة بالثقافة البيروقراطية :

01 . الالتزام العام (مدى الالتزام بوقت الدخول والخروج ، مدى التقيد بالأوامر والتعليمات ، مدى التقيد بتعليمات العمل ، مدى احترام والمحافظة على ممتلكات البلدية)

.....

02 . الانضباط الذاتي (مدى إنجاز المهام في الوقت المحدد ، مدى الدقة والسرعة في الانجاز، مدى الايجابية في الانجاز)

.....

جوانب متعلقة حول الثقافة الداعمة :

01 . فرق العمل (مدى وجود الانسجام ، التعاون ، التنافر بين الفئات العمالية ، كيفية انجاز المهام)

.....

02 . إضفاء الثقة (مدى التعبير عن الثقة في قدرات العاملين ، مدى المكافأة بالتقدير والثناء)

.....

03 . دعم الاتصالات (طبيعة الهيكل التنظيمي ، مدى تصميم المكاتب المفتوحة ، مدى السماح بالمحادثات اثناء العمل)

.....

جوانب متعلقة بالتراخي التنظيمي:

01 . مدى حيوية الضمير (مدى الاجتهاد في الانجاز ، مدى المتابعة في الانجاز ، مدى الايجابية في العمل ، طريقة التعامل مع الجنسيتين ، مدى التهرب من العمل)

.....

02 . إدارة الوقت (مدى ترك المهام والانشغال بالهاتف المحمول ، مدى الخروج المبكر قبل نهاية الدام ، مدى الانشغال بالمحادثات على حساب الانجاز ، مدى التباطؤ في بداية الانجاز بدعوى تنظيف وترتيب المكتب)

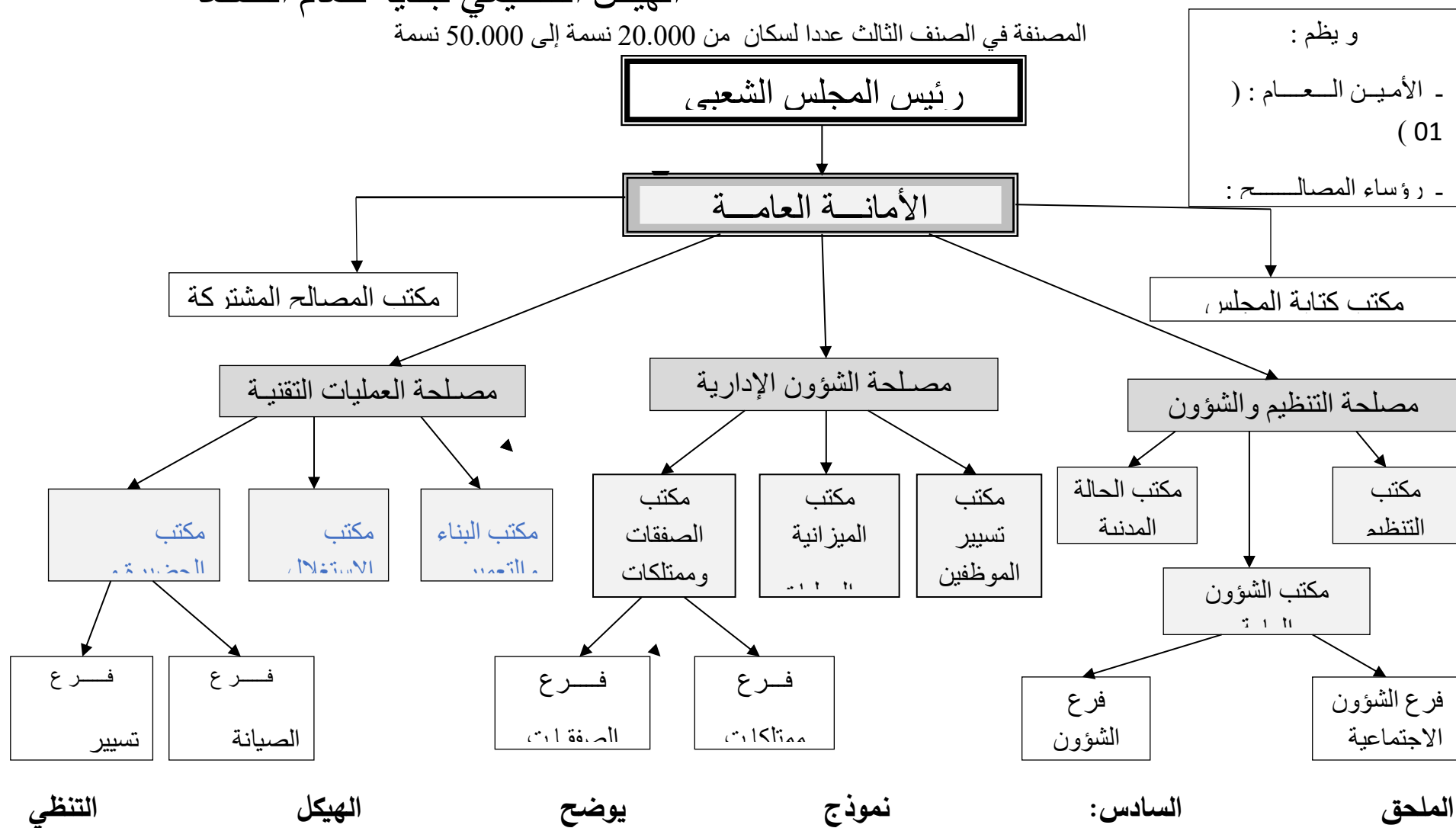
.....

03 . مدى انطوائية الفرد او انفتاحيته (مدى ان يكون العامل إجتماعي ، ودودا ، وخدميا ، مدى احترام شخصية الآخرين ، مدى استخدام المصطلحات البذيئة ، مدى التكلم بصوت عالي)

.....

الهيكل التنظيمي لبلدية حمام الضلعة

المصنفة في الصنف الثالث عددا لسكان من 20.000 نسمة إلى 50.000 نسمة



قائمة المراجع

قائمة المعاجم والقواميس:

1. أحمد زكي بدوي (دون، سنة). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية. مكتبة لبنان. بيروت.

قائمة الكتب:

1. أحمد الشياب، عدنان أبو جمور. (2011). مفاهيم إدارية معاصرة. بدون بلد. الأكاديميون للنشر والتوزيع.

2. أحمد ماهر. (1995). السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، ط3. الإسكندرية. الدار الجامعية.

3. إسماعيل عرباجي. (2013). اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3. الجزائر. موقف للنشر.

4. إحسان محمد الحسن. (2005). مناهج البحث الاجتماعي، ط1. الأردن. دار وائل للنشر.

5. جمال فزة. (2013). سوسيولوجيا التنظيمات، أسس واتجاهات، ط1. المغرب دار أبي رقرق للطباعة والنشر.

6. حسين حريم. (2009). إدارة المنظمات، منظور كلي، ط2. عمان، الأردن. دار حامد للنشر.

7. حسين عبد الحميد رشوان. (2005). أصول البحث العلمي. الإسكندرية. مصر. مؤسسة شباب الجامعة.

8. لطفي طلعت ابراهيم. (2007). علم اجتماع التنظيم. القاهرة. دار غريب للطباعة.

9. لو كيا الهاشمي. (ب، س). نظريات المنظمة. جامعة منوري قسنطينة.

10. محمد السويدي. (1990). مقدمة في دراسة المجتمع: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، بن عكنون، الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). أصول الإدارة والتنظيم. عمان، الأردن. دار الجنان للنشر.

قائمة المراجع.....

12. محمود محمد معابرة. (2011). الفساد الإداري وعلاجه في الشريعة الإسلامية، ط1. عمان، الأردن. دار الثقافة للنشر.
13. مازن فارس رشيد. (2001). إدارة الموارد البشرية، ط1. الرياض. مكتبة العبيكان للنشر.
14. نعمة عباس الخفاجي. (2009). ثقافة المنظمة، ط1. الأردن، عمان. دار اليازوري العلمية للنشر.
15. ناصر دادي عدون. (2004). إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر. دار المحمدي العامة.
16. نداء محمد الصوص. (2008). السلوك الوظيفي، ط1. عمان، الأردن. مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
17. سيد محمد جاد الرب. (2005). السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية مقدمة. القاهرة. مطبعة العشري.
18. ستيفن أكرويد، بول طومسون. (2002). سوء السلوك التنظيمي حقل معرفي جديد، ترجمة: عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط1. مصر. دار الفجر.
19. عبد الغفار السيد أحمد. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة. دون بلد. دار النشر للجامعات.
20. عمر محمد دره. (2009). مدخل إلى الإدارة، ماجستير إدارة الأعمال. كلية التجارة عين الشمس.
21. عبد الكريم بوحفص. (2017). تطور الفكر التنظيمي الرواد والنظريات. بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.
22. عبد الحميد الفتاح المغربي. (2007). المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. مصر. المكتبة العصرية.
23. فاروق عبد فليته، السيد عبد المجيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية، ط1. عمان، الأردن. دار المسير للنشر والتوزيع.

قائمة المراجع.....

24. صديق محمد عفيفي، إبراهيم عبد الهادي. (2003). السلوك التنظيمي دراسة في التحليل السلوكي للبيروقراطية المعرفة، ط10. الاسكندرية. مكتبة عين الشمس للنشر و التوزيع .
25. قباري محمد اسماعيل، (دون، سنة). علم الاجتماع الاداري ومشكلات التنظيم في المؤسسات البيروقراطية، الاسكندرية. المعارف للنشر والتوزيع.
26. رافدة الحريري. (2014). اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دون بلد. دار اليازروي.
27. شعلان الشمري. (2012). مفاهيم في الإدارة. دون بلد. دار محفوظة.
28. شعيب محمد عبد المنعم. (2013). إدارة الأعمال وإدارة المستشفيات. الجزء 1، ط. القاهرة. دار النشر للجامعات.
29. غني دحام الزبيدي، عبد الناصر عك حافظ، وآخرون. (2015). إدارة السلوك التنظيمي، ط1. عمان، الأردن، دار غيدا للنشر.
30. بوفلجة غياث. (1999). القيم والتسيير، ط1. دون بلد. مكتبة الفلاح.
31. بوفلجة غياث (دون، سنة). مبادئ التسيير البشري. بن عكنون، الجزائر. ديوان المطبوعات الجامعية.

قائمة الأطروحات:

1. إسمهان بلوم. (2012). نسق السلطة التنظيمية وعلاقتها بالوظائف التنفيذية للنسق الموارد البشرية. دراسة مقارنة عامة وخاصة. دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل. جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.
2. بوبكر منصور. (2007). ثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية. مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم. جامعة منتوري. قسنطينة، الجزائر.

قائمة المراجع.....

3. جمال بن زروق.(2000). الاتصال التنظيمي وسيررة التغيير داخل المنشأة الجزائرية خلال مرحلة الإصلاحات الاقتصادية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاتصال تخصص الاتصال وتسيير المنظمات. جامعة باجي مختار. عنابة، الجزائر.
4. حسن محيسن حسن أبو عمرة.(2011).عوامل الاخلال الوظيفي. رسالة لنيل درجة ماجستير. إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الاسلامية. غزة.
- 5.كمال بوقر.(2008). المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية.في المؤسسة الجزائرية .دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع. تنظيم وعمل. كلية العلوم الاجتماعية والاسلامية. جامعة الحاج لخضر.باتنة،الجزائر.
6. كريمي كرمي.(2010).التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي. مذكرة لنيل شهادة ماجستير،إدارة العلاقات الإنسانية.جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.
7. محمد خالدي.(2006). تمثلات السلطة التنظيمية.مذكرة مكملة لنيل ماجستير. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة الجزائر.
- 8.منير محمد حسين علقم.(2013). الثقافة التنظيمية ودورها في صياغة الإستراتيجية. رسالة مقدمة لاستكمال درجة ماجستير لإدارة الأعمال من كلية الدراسات العليا. جامعة الخليل.
9. مجدي عريف.(2008).منظمة المعلومات الإدارية ودورها في حل المشكلات الإدارية العامة. رسالة مقدمة لنيل درجة ماجستير في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد.قسم الإدارة والأعمال. جامعة تشرين، سوريا.
- 10.سمارة نصيرة.(2005). ظاهر التسبب الإداري في الجزائر. منشورات المجلس. الجزائر.
- 11.سماش نادية.(2011). سلوك وتصرفات العمال الصناعيون في ظل التحولات السوسيو اقتصادية. رسالة دكتوراه علوم قسم علم الاجتماع تنظيم وعمل.جامعة وهران، الجزائر.

قائمة المراجع.....

12. سميرة لغويل. (2012). البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية والامبريقية. أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع. كلية العلوم الاجتماعية والإسلامية. جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.

13. عبد الحق علي إبراهيم احمد إبراهيم. (2015). دور السلوك التنظيمي في أداء المنظمات الأعمال، بيئة المنظمة الداخلية. أطروحة لنيل دكتوراه الفلسفة في إدارة العمال. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

14. عبد الكريم عبد الفتاح الحمادنة. (2018). واقع سوء السلوك التنظيمي في الوظيفة العمومية في فلسطين. رسالة ماجستير. جامعة القدس فلسطين.

15. الصالح ساكري. (2008). المعوقات التنظيمية وآثارها على فعالية الجماعات المحلية. مذكرة لنيل شهادة ماجستير. علم الاجتماع. تنظيم وعمل. جامعة الحاج لخضر باتنة/الجزائر.

محاضرات:

1- زهير بوضرسة. (2014). التنظيم الحديث للمؤسسة. كلية العلوم الاجتماعية. جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي. منشورات جامعة العربي بن مهدي.

ملتقيات:

1- سرير عبد الله رابح. (2011). فعالية تسيير أداة الإبداع. بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة سعد دحلب، البليدة.

المجلات:

1- جيم هاريس. (1996). كيف توقع الموظفين في حب شركتك. السنة الرابعة. العدد الثاني والعشرون. إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.

قائمة المراجع.....

- 2- جميلة صغير.(2018).التحولات التنظيمية في الجزائر خلال تجربة التسيير الذاتي. مؤلف جماعي.التحولات الاجتماعية والثقافية في الجزائر من منظور العلوم الاجتماعية. معسكر، الجزائر.مكتبة الرشادة للنشر.
- 3- ديورا هاينجتون ماكين.(1995). الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل.السنة الثالثة. العدد الثالث عشر.القاهرة. إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي شعاع.
- 4- زكري محمد مسعود، يوسف جغلوي.(2017). الممارسات السوسيو ثقافية السائدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. مجلة العلوم الاجتماعية. العدد13. جامعة المسيلة محمد بوضياف.
- 5-طاهر أجنيم.(2002). إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الصناعية بالجزائر. دراسة تحليلية نظرية. العدد الثامن عشر. معهد العلوم الاجتماعية. جامعة منتوري. قسنطينة،الجزائر.
- 6- ماهر احمد حسن محمد، عمر محمد مرسى.(2012). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالإبداع الإداري للقيادات الإدارية. المجلد الثامن والعشرون. العدد الثاني. كلية التربية. جامعة أسيوط.
- 7- السعيد بن يمينة.(2009).ثقافة المؤسسة الجزائرية.مجلة منتدى الأستاذ. العدد الخامس والسادس. كلية العلوم الاجتماعية جامعة محمد بوضياف.
- 8- عبد العالي حاحة، أمال يعيش تمام.(2017). أثر الإهمال الوظيفي على أداء الخدمة بالمرافق العامة. مجلة الاجتهاد القضائي. العدد الخامس عشر. كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد خيضر. بسكر،الجزائر.
- 3- عائشة أبو حمدة.راتب السعود.(2012).التراخي التنظيمي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى المعلمين فيها.المجلد39.العدد الأول. دراسات العلوم التربوية. جامعة عمان العربية.