

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم التسجيل: D.SOC/3C/03/14

الرقم التسلسلي:

الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة

دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية المسيلة

أطروحة مكملة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD

تخصص: علم الاجتماع المؤسسة

إعداد الطالب: دراج فريد

أعضاء لجنة المناقشة

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
01	السعيد فكرون	أستاذ	جامعة المسيلة	رئيسا
02	رضا قجة	أستاذ	جامعة المسيلة	مشرفا
03	مريم شباح	أستاذ محاضر - أ-	جامعة المسيلة	عضوا مناقشا
04	عبد الباسط هويدي	أستاذ	جامع واد سوف	عضوا مناقشا
05	كمال بوقرة	أستاذ	جامعة باتنة	عضوا مناقشا
06	احمد عماد الدين خواني	أستاذ محاضر - أ-	جامعة سطيف	عضوا مناقشا



﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا

الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾ صورة المجادلة الآية 11.

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ،

"العلاج الجذري لمشكلات التخلف، ليس في مواجهة هذه المشكلات
بوسائل جاهزة . . . بل لابد من مواجهتها بإنشاء حضارة، توظف الطاقات
الاجتماعية الموجودة، مهما كانت الظروف، وتنشئ تدريجيا وسائلها الفنية بقدر ما
تتخلص من رواسب ومعوقات ما قبل الحضارة"

مالك بن نبي تأملات

"الثقافة هي ما يبقى عالقا بالأذهان عندما ننسى ما تعلمناه
على مقاعد الدراسة والجامعات"

ادوارد هوري

* فهرس المحتويات *

الموضوع ***** الصفحة

مقدمة الدراسة أ - ب - ج

** الفصل الأول: موضوع الدراسة **

تمهيد..... 05

I. إشكالية الدراسة 06

II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره..... 08

III. أهداف الدراسة 10

IV. تحديد المفاهيم 10

V. الدراسات السابقة 20

VI. المدخل النظري للدراسة..... 32

VII. فرضيات الدراسة 33

خلاصة الفصل 35

** الفصل الثاني: الرواسب السوسيوثقافية وثقافة المؤسسة **

تمهيد..... 38

I. الرواسب وثقافة المؤسسة 39

1. الرواسب كموجهات للفعل الاجتماعي عند "باريتو" 39

2. في تعريف ثقافة المؤسسة 42

3. في مفهوم الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة 45

47	II. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية
47	1. خصائص الرواسب الثقافية
48	2. مستويات الرواسب الثقافية
52	III. الرواسب الثقافية المكونات والأبعاد
52	1. المكونات المادية
52	2. المكونات غير المادية
56	IV. مصادر الرواسب الثقافية
56	1. المصادر الداخلية
58	2. المصادر الخارجية
59	V. أنواع الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة
59	1. الثقافة القوية
62	2. الثقافة الضعيفة
63	3. الثقافة المتطورة
65	VI. سوسيولوجية الرواسب الثقافية في المؤسسة (مقاربة نظرية)
65	1. الرواسب الثقافية ونظرية البقايا
66	2. الرواسب الثقافية وقوة التقليد
68	3. الرواسب الثقافية وظاهرة التعلم الوظيفي
69	4. الرواسب الثقافية وظاهرة الروتين
72	خلاصة الفصل

** الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية تجاه المؤسسة **

75	تمهيد
76	I. المواطنة والمواطنة التنظيمية
76	1. المواطنة وسوسيولوجية الأبعاد
80	2. المواطنة التنظيمية المفهوم والنشأة
85	II. من ماكروسوسيولوجية المواطنة إلى ميكروسوسيولوجية المواطنة التنظيمية
86	1. الانتماء التنظيمي بين التصور المفهومي والبعد الميداني للدراسة
91	2. الولاء التنظيمي

98.....	3. الالتزام التنظيمي
106.....	4. الثقة التنظيمية
111.....	III. سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخصائص والأهمية)
111.....	1. خصائص السلوك المواطني
112.....	2. أهمية وفوائد السلوك المواطني
114.....	IV. السلوك المواطني (مدخل التناول والتفسير النظري)
114.....	1. مدخل السلوك المواطني
115.....	2. أهم النظريات المفسرة للسلوك المواطني
116.....	خلاصة الفصل

**** الفصل الرابع: الرواسب الثقافية بالمؤسسة الجزائرية قراءة في المراحل التنظيمية ****

119.....	تمهيد
120.....	I. الكرونولوجيا السوسيوثقافية للمراحل التنظيمية
120.....	1. بيروقراطية الادارة الكولونيالية
121.....	2. التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية ومخلفاته السوسيوولوجية (1963-1965)
123.....	3. مؤسسة الدولة وبرقطة التسيير (1966-1970)
124....	4. التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الصناعية وامتداد التنظيم البيروقراطي (1971-1977)
126.....	5. المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة (1989-1994)
129.....	II. أهم الدراسات السوسيوولوجية للمؤسسة الجزائرية
129.....	1. دراسة احمد هني
130.....	2. دراسة سعيد شيخي
131.....	3. دراسة علي الكنز
131.....	III. أهم الرواسب والبقايا الثقافية للمراحل التنظيمية
131.....	1. رواسب تنظيمية
132.....	2. رواسب ثقافية
133.....	خلاصة الفصل

**** الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة ****

تمهيد 136

I. مجالات الدراسة 137

1. المجال المكاني للدراسة 137

2. المجال التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة 139

3. المجال البشري للدراسة 147

4. المجال الزمني للدراسة 148

II. الإجراءات المنهجية للدراسة 149

1. العمل الاستطلاعي 149

2. المنهج المتبع في الدراسة 150

3. أدوات جمع البيانات 152

4. المقاييس الإحصائية 154

III. مجتمع البحث وحصر مفرداته 156

1. مجتمع الدراسة 156

2. حصر مفردات مجتمع الدراسة 157

3. خصائص مفردات مجتمع الدراسة 159

خلاصة الفصل 169

**** الفصل السادس: الرواسب السوسيوثقافية وعلاقتها بالمواطنة التنظيمية ****

تمهيد 172

I. رواسب وقيم العمل الثقافية الشائعة في المؤسسة محل الدراسة 173

1. رواسب قيم العمل في المؤسسة محل الدراسة 173

2. رواسب قيم الوقت بين التجريد الذهني والواقع الممارس للسلوك 173

3. الحركات الزائدة للموظفين بين الضرورية والتعود على الممارسة 174

II. رواسب قيم العصب والشعور بالانتماء لدى الموظفين 177

1. رواسب تكريس القبلية وشعور الموظف بان المؤسسة جزء منه 177

2.	عصب جماعات العمل الغير رسمية وشعور الموظف انه جزء من المؤسسة.....	179
III.	رواسب ممارسات السلطة ومسألة الولاء التنظيمي.....	182
1.	1. ممارسة السلطة (المسؤولين العمل والموظف) وولاء الموظفين تجاه المؤسسة ومسؤوليها.....	183
2.	2. ممارسات السلطة (المسؤولين والموظف) وولاء الموظفين تجاه مسؤولي المؤسسة.....	193
IV.	الثقافة القانونية ومسألة الثقة التنظيمية.....	200
1.	1. تنظيم البرامج التكوينية لقانون العمل وثقة الموظف برئيسه المباشر.....	200
2.	2. توفير اللوائح التنظيمية ومسألة الثقة التنظيمية لدى الموظفين.....	203
3.	3. توفير الحماية القانونية وثقة الموظف بإدارة المؤسسة محل الدراسة.....	205
V.	رواسب الثقافة القانونية للمواطن ومسألة الشعور بالانتماء.....	208
1.	1. مكونات راسب الثقافة القانونية لدى المواطن.....	208
2.	2. راسب الثقافة القانونية لدى المواطن وشعور الموظف بالفخر كونه موظف بالمؤسسة.....	210
VI.	رواسب تعاملات المواطن ومسألة الانتماء التنظيمي.....	212
1.	1. سلوك المواطن عند الحصول على الخدمة وتأثيره على رغبة الموظف في تغيير مكان عمله.....	213
2.	2. رد فعل المواطن عند عدم الحصول على الخدمة وشعور الموظف بالانتماء.....	214
3.	3. راسب ثقافة طلب الخدمة ومسألة فخر الموظف بانتمائه إلى المؤسسة محل الدراسة.....	217
4.	4. راسب الاعتداء اللفظي والجسدي وصورة المؤسسة في نظر الموظف.....	219
5.	5. بيروقراطية العمل ومسألة اندماج الموظف ضمن محيط عمله الاجتماعي.....	223
VII.	رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين ومسألة الالتزام التنظيمي.....	228
1.	1. الموظف بين الالتزام الاجتماعي لقوة الارتباطات الاجتماعية والالتزام تجاه قوانين عمله.....	229
2.	2. الموظف بين الالتزام للارتباطات الاجتماعية و الالتزام الاجتماعي لقيم جماعات عمله.....	232
3.	3. حالات وثائق المعارف الشخصية للموظف ومسألة التزامه بضرورة توفير متطلبات الوثائق.....	235
4.	4. كيفية استقبال المعارف الشخصية للموظف والتزامه تجاه متطلبات العمل.....	237
	نتائج الدراسة.....	240

245..... الخاتمة

248..... قائمة المراجع

الملاحق

* فهرس الجداول *

الصفحة	**عنوان الجدول**	**رقم الجدول**
139	نشاط ومهام الفروع	01
147	عدد مفردات الإطار البشري للدراسة	02
159	توزيع المفردات حسب متغير الجنس	03
160	الفئات العمرية لمفردات مجتمع البحث	04
161	الحالة العائلية لمفردات مجتمع البحث	05
161	المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث	06
163	الرتب الوظيفية لمفردات مجتمع البحث	07
165	الاقدمية في العمل لمفردات مجتمع البحث	08
166	تنظيم إدارة البلدية لبرامج تكوينية حول قانون العمل	09
167	مكان سكن الموظفين مقارنة بمكان العمل	10
168	معرفة المعارف الشخصية لمكان عمل الموظف في الفروع البلدية	11
178	تكريس القبلية وتأثيره على شعور الموظف بان المؤسسة جزء منه	12
180	جماعات العمل الغير رسمية وتأثيرها على شعور الموظف بأنه جزء من البلدية	13
184	تعدد المسؤولين وتأثيره على اتجاهات الموظفين نحو العمل	14
186	رغبة الموظفين في تغيير أماكن عملهم	15
187	خلفية توجيهات المسؤولين وتأثيرها على امتثال الموظف للأوامر	16
189	الاهتمام بمشاكل الموظف في العمل وتأثيره على اهتمامه بأهداف المؤسسة	17
192	سلطة تمثيل الرئيس المباشر للعمل و علاقتها باتجاهات الموظف نحو توجيهات المسؤولين	18
194	مسافة السلطة بين المسؤول والموظف وعلاقتها باحترام الموظف للمسؤول	19
197	عدالة التعامل وعلاقتها بالمشاركة في الأعمال الإضافية للموظفين خارج إطار العمل الرسمي	20
201	تنظيم البرامج التكوينية حول قانون العمل وعلاقته بثقة الموظف بتوجيهات الرئيس المباشر	21

203	توفير الإدارة للوائح التنظيمية المتعلقة بقانون العمل وتأثيرها على استشارة الموظف في حالة عدم فهم الموظف للطريقة القانونية لانجاز وثيقة معينة.	22
205	وجود الحماية القانونية في حالة خطأ الموظف	23
206	الحماية القانونية في حالة الخطأ وعلاقتها بتحمل المسؤولية للموظف على مستوى الفروع عند مواجهته لحالات معقدة مع المواطنين	24
209	صعوبة التعامل باسم قانون البلدية	25
210	احترام توجيهات الموظف أثناء استخراج الوثائق وتأثيرها على فخر الموظف كونه يعمل في البلدية	26
213	سلوك المواطن بعد الحصول على وثائقه وتأثيره على رغبة الموظف في تغيير مكان العمل	27
215	سلوك المواطن عند عدم حصوله على الخدمة وتأثيره على رغبة الموظف في البقاء في المؤسسة	28
218	طريقة طلب الخدمة وتأثيرها على فخر الموظف كونه موظف بالبلدية	29
219	الاعتداء اللفظي والجسدي على الموظف وتأثيره على نظره إلى البلدية كمؤسسة عمل	30
223	تعرض الموظف لراسب العنف ورغبته في الالتحاق بالبلدية لو توفرت لديه نفس الصورة الحالية	31
224	بيروقراطية العمل وصعوبة التعامل مع المواطن وعلاقتها باندماج الموظف ضمن محيط عمله	32
229	طلب المعارف للمساعدة في استخراج الوثائق وتأثيرها على التزام الموظف بجميع قوانين العمل	33
232	ضرورة تقديم الخدمة لمعارف الموظف شخصيا وتأثيرها على الالتزام بمعايير جماعات العمل	34
235	تأثير حالات الوثائق المطلوبة من طرف معارف الموظف على التزامه بطلب جميع متطلبات الوثيقة	35
238	طبيعة الأشخاص الذين يقصدون الموظف شخصيا لاستخراج الوثائق	36
239	طريقة استقبال المعارف الشخصية للموظف وتأثيرها على التزامه بمكان ووقت العمل	37

* فهرس الأشكال *

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	علاقة أبعاد المواطنة التنظيمية مع أبعاد الإبداع الإداري	28
02	متغيرات وأبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي	30
03	مخطط توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة وفقا للفرضيات المحددة	34
04	بعض الرواسب الثقافية الموجودة في البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة	46
05	مستويات الرواسب الثقافية في المؤسسة	51
06	القيم السائدة في المحيط التنظيمي	55
07	خصائص ومميزات ثقافة المؤسسة اليابانية (الفلسفة الإدارية، وخصائص الموظف الياباني)	61
08	الأبعاد السوسيولوجية للمواطنة التنظيمية	85
09	الرواسب الثقافية والمؤشرات الميدانية للانتماء التنظيمي	90
10	الموجهات السوسيوثقافية لممارسات السلطة ومؤشرات الولاء التنظيمي الميدانية	97
11	الرواسب السوسيوثقافية والمؤشرات الميدانية لبعد الالتزام التنظيمي	105
12	الرواسب التنظيمية ومتغيرات الثقة التنظيمية وفقا للإجراء الميداني	110
13	هرمية المكاتب الإدارية للبلدية	141
14	صورة معبرة عن إهمال قيمة وقت العمل الرسمي	176
15	تأثير الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في البلدية على مواطنة موظفيها	241
16	تأثير رواسب ثقافة المجتمع (المواطنين) على مواطنة الموظفين تجاه البلدية	243

مقدمة

مقدمة

يعد التنظيم صفة العصر الحديث وميزة ترتبط بتطور وتعقد الحياة البشرية، ويرتبط بجميع احتياجات الإنسان اليومية وأعماله، ووفقا لذلك التطور يتم إنشاء المؤسسات المختلفة، والتي إما أن تقوم بتحقيق حاجيات الأفراد المتنوعة أو تقوم بتوظيفهم، وباعتبارها كيانا مركبا ونسقا معقدا استدعى الكثير من اهتمام الدراسات والباحثين، في شتى المجالات العلمية، وفي إطار الحقل السوسيولوجي تنوعت تلك الدراسات بتنوع وجهة النظر والأفكار فيما يتعلق بالمؤسسة، ومن بين تلك الاتجاهات من تناولت المؤسسة من وجهة نظر ثقافية، تنطلق من خلالها إلى تفسير مختلف الظواهر التي تحدث داخلها من سلوك الموظفين وسلوك القادة والإداريين، وكذا تفسير ودراسة المؤسسة في إطار البيئة المفتوحة وما تحتويه من انساق وفقا لاعتبار أن المؤسسة تنظيم مفتوح على المجتمع الذي تتواجد فيه.

وفي إطار هذا المنحى تناولنا ظاهرة امتداد واستمرار الموجهات الثقافية للمواطنة التنظيمية في المؤسسة الإدارية، كموضوع بحث يستدعي الفعل العلمي للتقصي، انطلاقا من كون أن تلك المكونات الثقافية من قيم وتقاليد وأعراف واتجاهات، والتي تمثل موروثا ثقافيا للمؤسسات في مجتمعا، والتي توجه السلوك التنظيمي للموظفين فيها، ليست وليدة اليوم وإنما امتدت اعتبارا لطبيعة هذه المؤسسات عبر مراحل تاريخية عدة، على شكل رواسب ثقافية ارتبطت الأولى بالرواسب التنظيمية ورواسب ثقافة المؤسسة، وارتبطت الثانية بالرواسب الثقافية للمجتمع والتي تشكل البيئة التي تنشط فيها المؤسسات الإدارية، وقد ركزنا على البلدية بصفتها مؤسسة إدارية، تجعلها طبيعتها وطبيعة نشاطها تحوي كل من مكونات الرواسب الثقافية المذكورة، وقد تم الفعل العلمي من اجل دراسة الظاهرة على خطوات ومراحل منهجية، تشكل فصول الدراسة المنجزة بشكل تسلسلي كالتالي:

من اجل تحديد الموضوع، والذي يظهر في الفصل الأول من الأطروحة، وبعد إجراء الدراسات النظرية والاستطلاعية اجبنا على مجموعة من الأسئلة من اجل تحديده، وهي لماذا اهتم بهذا الموضوع ؟ وإلى ماذا اسع من خلال دراسته ؟ وماذا اعرف لحد الآن عن الموضوع ؟، وهي أسئلة تترجم أهمية وأهداف الدراسة من خلال العمل الاستطلاعي، لنجيب في الأخير على أي سؤال بحث سأطرح ؟ وهو ما يجعل إجابتنا عنه تحدد إشكالية الدراسة، وبعد تحديد الإشكالية ومن اجل توجيه البحث إلى الإجراء الأقل تجريدا حددنا فرضيات الدراسة، والتي من خلالها استخرجنا المفاهيم العامة وقمنا بتحديدها، لنصل في الأخير إلى تحديد الدراسات السابقة التي يمكن أن نستفيد منها في الكثير من النقاط .

بعد تحديد الموضوع وتدقيقه تبينت لنا وجهة البحث في إطاره النظري وعليه قمنا بتناول ثلاث فصول نظرية ارتبط الأول بالمتغير المستقل وهو ظاهر الرواسب الثقافية في المؤسسة، وعليه قمنا بإجراء عرض نظري بطريقة استنباطية وذلك بالانتقال من العام إلى الخاص وفقا لمجموعة من العناصر، بحيث تناولنا مفهوم الرواسب بشكل عام عند "باريتو"، لنتقل بعد ذلك إلى تناول مفهوم ثقافة المؤسسة، وذلك من اجل تحديد مفهوم الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة في آخر العنصر، وبعد التحديد للمفهوم تناولنا أهم خصائص الرواسب الثقافية ومستوياتها معتمدين في ذلك على نظريات في علم الاجتماع التنظيم، لنحدد بعدها المكونات المادية وغير المادية للرواسب الثقافية والمصادر الداخلية والخارجية، معتمدين في ذلك على المكونات العامة للثقافة وفيما يرتبط بالمصادر ووفقا للفرضيات اعتمدنا على جملة من النظريات في تحليل الطرح النظري، كنظرية التحليل الاستراتيجي "لميشال كروزيه"، والنظرية المتوسطة المدى عند "ميرتون"، والبيروقراطية الحديثة عند "انتوني دونر"، وبعد ذلك عرجنا على توضيح أنواع الرواسب الثقافية وفقا لأنواع ثقافة المؤسسة، لنختم الفصل بقراءة استنباطية لأهم المقاربات النظرية المحتملة والتي ترتبط بأبعاد ظاهرة الرواسب الثقافية في المؤسسة.

أما الفصل الموالي من الجانب النظري فقد خصص لتحليل ظاهرة المواطنة التنظيمية، وقد تم بناء الفصل وفقا لتوجيه فكري بعد الاطلاع على التراث النظري المرتبط بالظاهرة، ومن خلاله لاحظنا تركيز جل الدراسات إن لم نقل كلها على مفهوم سلوكيات المواطنة بمتغيرات تقنية، وهو ما جعل من الطالب يرى إظهار أهمية المواطنة التنظيمية من خلال أنها قيم وثقافة تترجم أبعاد كالولاء والانتماء والالتزام التنظيمي والثقة التنظيمية، وعليه فقد خططنا الفصل وفقا لأربعة عناصر تناولنا في العنصر الأول تحليلا تسلسليا لمفاهيم المواطنة والمواطنة التنظيمية، والذي من خلاله استنتجنا أبعاد المفهوم، وهو العنصر الموالي والذي حللنا فيه كل بعد من الأبعاد المذكورة على حدة من خلال الطرح النظري والواقع الامبريقي للأبعاد في المؤسسة محل الدراسة، لنختم في الأخير بعنصري أهمية السلوك المواطني المعبر عن الأبعاد، وكذا أهم الاتجاهات والنظريات التي تناولت الموضوع في إطار تفسير طبيعته.

والفصل الأخير سطر خصيصا لظاهرة الرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة الجزائرية، من خلال قراءة كرونولوجية لمجموع أهم المراحل والأنماط التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، وقد اعتمدنا في تحليلنا هذا على تحديد مميزات كل نمط تسييري وتحديد ظروفه الاجتماعية والاقتصادية والسياسية، علاوة على تحديد أهم السمات الثقافية للمؤسسة في كل نمط تسييري، لنحدد في الأخير أهم الرواسب الثقافية التي امتدت عبر كل الأنماط التسييرية المذكورة في الفصل.

وكان هذا الإطار النظري للدراسة، ومن أجل التحقق الميداني، قسمنا الإطار إلى فصلين أساسيين، ارتبط الفصل الأول بالإجراءات المنهجية، والذي حددنا من خلاله مجالات واطر البحث الزمكانية والبشرية، وكذا المنهج المتبع في الدراسة وأدوات جمع البيانات والمقاييس الإحصائية وفقا للمنهج المتبع، وبيننا في الفصل كيفية حصر مفردات مجتمع البحث، لنختتم بعرض لخصائص مفردات مجتمع البحث.

أما الفصل الثاني فقد خصص تبعا للفرضية المتبناة والفرضيات الجزئية لها، وذلك من خلال تحليل العلاقات الارتباطية الإحصائية والسوسيولوجية لكل من أبعاد الرواسب الثقافية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة رواسب العصب والانتماءات الاجتماعية، ورواسب ممارسات السلطة، ورواسب الثقافة القانونية مع أبعاد الشعور بالانتماء، والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية كأبعاد للمواطنة التنظيمية.

وكذا تحليل العلاقة الارتباطية الإحصائية والسوسيولوجية لكل من أبعاد رواسب ثقافة المجتمع رواسب الثقافة القانونية، ورواسب التعاملات مع الموظفين، ورواسب الارتباطات، مع أبعاد المواطنة التنظيمية الشعور بالانتماء، والالتزام التنظيمي.

وقد اعتمدنا في تحليلنا على عدة دراسات ونظريات في مجال سوسيولوجيا المؤسسة، منها دراسات جزائرية ارتبطت بطبيعة المؤسسة الجزائرية ومنها نظريات عامة في علم الاجتماع المؤسسات والمنظمات، لنصل في الأخير إلى عرض النتائج المرتبطة بالفرضيات، من خلال تصميم أشكال توضيحية تبين تلك العلاقة التنبؤية التصريحية التي وضعها الطالب في الفرضيات المحددة بعد التحقق الميداني.

..... الفصل الأول : موضوع الدراسة

.....

تمهيد

I. إشكالية الدراسة

II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

III. أهداف الدراسة

IV. تحديد المفاهيم

V. الدراسات السابقة

VI. المدخل النظري للدراسة

VII. فرضيات الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد البحث فعلا علميا يجمع نشاطات وتجارب علمية مليئة بالمخاطر والمستجدات، وتلك المغامرة لا تتم صدفة بل تخضع لمسعى خاص يتميز بالدقة والموضوعية والمنهج، وهي أيضا مغامرة تتطلب الكثير ومثيرة للاهتمام، فالبحث العلمي حسب "موريس أنجوس" يبدو وكأنه مغامرة تجمع نشاطات وتجارب علمية، وإن لكل مغامرة علمية أهمية ودوافع تحرك نشاط الباحث سعيا إلى إثباتها والوصول إليها، وتتطلب إطارا ممنهجًا يحمل خارطة العمل التي تميز نشاط الباحث عن غيره من الباحثين في نفس التخصص أو تخصص مغاير، وتميزه عن باقي الدراسات المشابهة والتي تعتبر تجارب ودراسات سابقة من شأنها أن تطلع الباحث على مجموعة من النقاط المهمة والتي قد يواجهها في هذه المغامرة، وعليه أخذنا بالصفة البحثية ظاهرة الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية عنوانا للمغامرة العلمية أسبابها ودوافعها وأهميتها وإطارها النظري والمنهجي سنبينه في هذا الفصل .

I. إشكالية الدراسة

باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي وثقافي لها دورة حياة معينة تتكون بفعل أهم العمليات الأساسية لكل لها وهما التغيير والثبات الاجتماعي، ووفقا لهذا لو ركزنا التحليل على المؤسسة الجزائرية، نجد أنها مرت بعدة مراحل تنظيمية ونمطية من التسيير عبر مراحل تاريخية في إطار بعد التغيير الاجتماعي لها كنسق، هذا التغيير والمسار الكرونولوجي للمؤسسة الجزائرية صاحبه الاستمرار والثبات الاجتماعي لبعض مكوناتها الثقافية والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، كموروث ثقافي تكون من خلال تفاعل الثقافة الاجتماعية للموظف والعامل الجزائري مع طبيعة الأنماط التسييرية التي شهدتها، هذا التفاعل يكون قيما اجتماعية ترتبط بالسلوك والأداء التنظيمي .

وما يمكن ملاحظته هو امتداد واستمرار تلك القيم عبر كل مرحلة تاريخية على شكل رواسب تنظيمية وثقافية تتناقض مع متطلبات العمل المؤسسي، وتبقى شبه ثوابت قيمية موجهة للسلوك التنظيمي للأفراد وتنعكس على الأداء العام للمؤسسة، ويمكننا عرض بعض تلك الرواسب كمفهوم الإنتاج والجدارة لدى العامل الجزائري في المؤسسة العمومية، ومفهوم ملكية الأفراد في مؤسساتنا العمومية وثقافة البايك، وأيضا ثقافة الانتماء القبلي وعمق الروح العشائرية داخل التنظيمات التي توجه أفعال وردود أفعال كل من الموظفين والمسؤولين، وهو ما يجعل مؤسساتنا في مواجهة إشكالية امتثال أفرادها إلى نسقها الخاص أو امتثال أفرادها إلى نسق ثقافة المجتمع العامة، كما انه توجد الكثير من الرواسب التي تعد متغيرات ثقافية غير وظيفية لأجل فعالية الأداء التنظيمي للمؤسسات كراسب التوزيع الجنسي للمناصب، والذي يؤثر في عقلنة توزيع المناصب وعدالة التعامل بين الأفراد، وكذا رواسب ممارسات السلطة وكيفية تسيير المؤسسات وغيرها من الرواسب المعوقة للأداء التنظيمي، وفي هذا المجال نجد الكثير من الدراسات تشير إلى أن فشل المؤسسة الجزائرية يعنى إلى المتغيرات الثقافية للمجتمع التي تنشط فيه، كدراسات "احمد هني" مثلا في كتابه "الشيخ ورب العمل" الذي يرجع سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي، وخاصة القيم السائدة في العالم الثالث، ودراسة "سعيد شيخي" لظاهرة مواجهة "العامل للعمل" يرى أن أهم سبب لذلك يرجع إلى غياب الهوية في العمل، وهي متغيرات ثقافية ترتبط بالامتثال العام لمتطلبات وثقافة العمل المؤسسي لدى العامل الجزائري.

تعددت الدراسات وفقا لأهمية المتغير الثقافي داخل نسق المؤسسة، باعتبارها نسقا فرعيا من المجتمع ككل تتأثر وتؤثر به، وأهم ما يشد انتباهنا في هذا المقام هو عملية الاستمرار والامتداد لتلك الموجهات الثقافية على شكل رواسب تنظيمية وثقافية، في مؤسساتنا العمومية والإدارية، وهو ما تمت ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة بلدية المسيلة، فيما يتعلق بالموجهات الثقافية كقيم العمل لدى الموظفين، وقيم الانتماء العصبي، ورواسب

ممارسات السلطة، ومتغيرات ثقافية عدة ترتبط بامتنال الموظفين والمسؤولين، وبذكر الامتنال، يترجم الامتنال انصهار شخصية الموظف واحتواء المؤسسة لاتجاهات وثقافات الأفراد في إطار ثقافتها العامة، ويترجم أبعاد كالانتماء، والولاء، والالتزام، والثقة في المؤسسة، وهي أبعاد مكونة لمفهوم عرف حديثا بالمواطنة التنظيمية. فالموظف الذي يحمل شعورا قويا بالمواطنة تجاه مؤسسة عمله، يعد أهم رأسمال يمكن للمؤسسة استثماره لبلوغ أهدافها المنشودة، فالموظف الذي يحمل شعورا قويا بالانتماء للمؤسسة، يصر على البقاء فيها حتى وان توفرت له فرص للعمل في مؤسسات أخرى أكثر إغراء من منصبه، وكذا يمكن للموظف الموالي لمؤسسة دعم وتحقيق أهدافها المسطرة، كما يمكن الالتزام التنظيمي للأفراد من ضمان فعالية نشاط المؤسسة، فيما تسهل ثقة الموظفين بالمؤسسة ومسؤوليها عملية التكامل في الأهداف وعدم التناقض بينها وبين الأفراد، غير أن ما يلاحظ على مؤسساتنا كتراكم للدراسات وما تمت ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة هو غياب هذه القيم الإيجابية، ووجود عدم شعور بالانتماء وعدم ولاء والتزام، وعدم ثقة مصدره ذلك التناقض الموجود بين ما يصبوا إليه الأفراد ، وبين ما هو مفروض في البيئة التنظيمية، أي بين أداء واجباتهم وحصولهم على حقوقهم، وبين توفير حقوقهم من طرف المؤسسة والحصول على المدخلات كنتيجة لهذا، لذا تشير الكثير من الدراسات إلى أهمية المواطنة التنظيمية كونها ترتبط بتحقيق فعالية المؤسسة في إطار البيئة التنظيمية المعقدة في كل أنساقها الاجتماعية والثقافية والتكنولوجية، وترتبط بأهمية المورد البشري وهو أهم مورد بالنسبة لها في إطار البيئة السوسيوثقافية التي تنشط فيها.

ويمكن حصر اتجاهات الباحثين حول المواطنة التنظيمية وأهمية السلوكيات التي تترجم شعور الموظف بالمواطنة بين كونها ترتبط بمتغيرات شخصية لدى الفرد الموظف، وبين أن إظهار تلك السلوكيات وممارستها ترتبط بطبيعة المؤسسة، وعليه وفي إطار امتداد الرواسب الثقافية في المؤسسة الإدارية البلدية، والتي تكون البيئة التنظيمية التي يتفاعل معها الموظف بشكل يومي، ومن خلال تأثير السلوك المواطني بالمتغيرات الخارجية السوسيوتنظيمية.

كيف تؤثر الرواسب السوسيوثقافية في المواطنة التنظيمية لدى موظفي الفروع البلدية لبلدية المسيلة ؟

هذا كان التساؤل الرئيسي للدراسة وأكثر تجريدا حددنا مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف تؤثر رواسب قيم العصبية والانتماء القبلي على شعور الانتماء لدى الموظفين ؟
- كيف تؤثر رواسب ممارسات السلطة على ولاء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- وكيف تؤثر الثقافة القانونية المكروسة في المؤسسة محل الدراسة على الثقة التنظيمية لدى الموظفين ؟ هذا فيما يخص الرواسب التنظيمية أما رواسب ثقافة المجتمع

• فكيف تؤثر الثقافة القانونية للمواطن وتعاملاته مع الموظف على شعوره بالانتماء تجاه المؤسسة
محل الدراسة ؟

• وكيف تؤثر رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظف على التزامه التنظيمي تجاه
المؤسسة محل الدراسة ؟

II. أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره

1. أهمية الموضوع

أولاً: أهمية الرواسب الثقافية:

تعد الثقافة كموضوع بالغ الأهمية بالنسبة لكل كيان اجتماعي حظي بالكثير من الاهتمام من طرف المفكرين والباحثين في شتى المجالات، نجد على سبيل المثال المفكر " مالك بن نبي " يبرز أهمية الثقافة بالنسبة للمجتمعات على أنها أساس لبناء الحضارات وإعادة إنتاجها من جديد بما تتميز به الثقافة من ديناميكية وقدرة على التكيف، حيث يرى بان الثقافة التي تميز بها المجتمع الياباني والصيني والألماني هي التي ساهمت في إعادة بناء هذه المجتمعات من جديد بعد الحرب العالمية الثانية، هذا على مستوى ماكرو اجتماعي وعلى مستوى ميكرو اجتماعي تعددت الدراسات التي تناولت الموضوع كمتغير تنظيمي مهم لتحقيق فعالية المؤسسات، فقد ركز الكثير من العلماء والمفكرين بالنظر إلى التنظيم من وجهة نظر ثقافية، وذلك لتناول الاتجاه لعناصر عدة من باب الثقافة وعلى سبيل المثال نجد نموذج الإدارة اليابانية كنموذج ناجح في تسيير المؤسسات من خلال الاعتماد على الثقافة التنظيمية القوية النابعة من ثقافة المجتمع، وهو ما جعلها تتميز عن عدة نماذج تسييرية أخرى، والثقافة في المؤسسة من الناحية العملية لها دور في صقل وتكوين الهويات والشخصيات المهنية والاجتماعية، وتعتبر متغير رئيسي في عملية دمج الموظفين في مناخ العمل في التنظيم واحتواء شخصياتهم، ما يضمن توحيد أهداف الموظف مع أهداف المؤسسة من هنا تأتي أهمية الدراسة خصوصاً من خلال التركيز على عنصر رسوب الثقافة أو ستاتيكيته، وهو الآخر موضوع يتميز بأنه جديد ولم يتم تناوله من طرف الدراسات العلمية في المجال، فندرة التناول جعلت الموضوع ذا قيمة وأهمية علمية.

ثانياً أما المواطنة التنظيمية:

الموضوع له من الأهمية ما يجعله يحتل مكانة بارزة، سواء من خلال الدراسات والأبحاث أو من خلال انعكاساتها على الموظف والعلاقة التي تربطه بالوظيفة والمؤسسة، من خلال ارتباطها بعدة مؤشرات للفعالية التنظيمية تتعلق بأداء الموظف مباشرة، كالأستقرار الوظيفي وعلى النقيض دوران العمل والرضا الوظيفي والالتزام والروح المعنوية وغيرها من المتغيرات المتعلقة بالأداء العام للموظف في المؤسسة والتي لها علاقة بتحقيق أهدافها،

باعتبار الموظف وسيلة لبلوغ تلك الأهداف كـرأس مال بشري فالموظف الذي لا يملك روح مواطنة للتنظيم مستعد لتركه عند أول فرصة عمل أخرى، وهو غير مستعد للتضحية من أجل هذا التنظيم بل يمكن أن يعتمد الفرد إلى سلوك معاد تجاه المؤسسة ككل.

إن أهمية الموضوع كظاهرة سوسيولوجية في المؤسسة الجزائرية تستدعي البحث والتحقيق، هي في الواقع إجابة على سؤالنا لماذا اهتم بهذا الموضوع ؟ ولأن اختيار الموضوع إضافة إلى أهميته يكون لعدة أسباب فـ.

2. أسباب اختيار الموضوع

أولاً: أسباب ذاتية

تشكل التجارب المعيشية للباحث المتصلة بالعائلة والمجتمع والعمل من أهم مصادر الإلهام لاختيار موضوع بحث، وتعد أسباب ذاتية ذات طابع شخصي في الاختيار، ومن بين المجالات المتصلة بالباحث كان العمل مصدر الإلهام الذي دفع بالباحث إلى تناول موضوع الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية كموضوع بحثي يستدعي الميل ويحرك الروح العلمية التي تدفع إلى الشك الايجابي والتساؤل حول حقيقة الظاهرة وواقعها والوقوف على أبعادها وأهميتها وتأثيرها ودورها في المؤسسة .

ثانياً: أسباب موضوعية

إن الواقع الذي تعاني منه معظم المؤسسات الجزائرية والإدارات خاصة العمومية، من مشاكل تنظيمية داخل المؤسسات وخارجها له دور كبير في اختيار هذا الموضوع للدراسة، والذي دفعنا للتساؤل وإجراء هذه الدراسة والبحث فيها، حيث نجد أن ظاهرة المواطنة التنظيمية للموظفين في مختلف المؤسسات والإدارات الجزائرية تتواجد بشكل متشابه إن لم نقل متطابق، فالمواطنة تجاه المؤسسة أو الشعور بالمواطنة التنظيمية وممارستها كسلوك نادر في المؤسسة الجزائرية وهي ظاهرة تترجم عدم الولاء، والشعور بالانتماء، الذي يؤدي إلى عدم الامتثال العام للمؤسسة ككل وما تحويه من مبادئ وقواعد وأهداف تصبو إلى تحقيقها، وإن وجودها ظاهري فقط ويرتبط بتأثير ظروف الحياة والبحث عن أسباب العيش فقط وهي المواطنة كسلوك مفروض على العامل يكون الهدف الرئيس منه كسب العائد المادي فقط وهي أمثلة عن حالة الأداء العام للموظف في المؤسسة العمومية والإدارية الجزائرية خاصة، والظاهرة كما يسميها الباحثون بالمواطنة السلبية.

هذا الأمر بالنسبة لمجال نظري السوسيولوجية يعود إلى الثقافة السائدة في الإدارة والراسبة فيها بالقيم والاتجاهات والأفكار والعبارات وغيرها من مكونات الثقافة، والتي لا تزال ثابتة وباقية وعالقة رغم تغير عناصر تنظيمية أخرى كالوسائل والأفراد والإمكانيات المادية والهيكلية، إضافة إلى هذا فبسبب اختيار الموضوع هو ندرة تناوله وتداوله في الدراسات والبحوث الميدانية بالنسبة لكل من الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية وهو

السبب الرئيس للمغامرة في البحث من اجل تحقيق هدف تراكمية المعرفة العلمية من خلال فتح نافذة البحث في الموضوع، إضافة إلى هذا لفت انتباه الباحث النموذج الياباني كنموذج مثالي يتميز بروح مواطنة عالية لموظفيه نحو التنظيمات التي ينتمون إليها هو شكل ثقافي متناسق ومتناغم لا يوجد فيه التناقض الذي قد يحدث بين الأهداف العامة للمؤسسة والأهداف الشخصية لموظفيها.

III. أهداف الدراسة

بعدما بين الباحث لماذا ؟ يهتم بالدراسة وحدد أسباب هذا الاهتمام العلمي، يضع أهم النقاط الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها من خلال الإجابة على السؤال ما الذي أسعى لبلوغه، وعليه حدد الباحث و سطر أهم الأهداف التي سيسعى إلى تحقيقها من خلال دراسته هذه وتلك الأهداف هي :

- الوقوف على العلاقة بين الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية وتحليلها.
- معرفة العناصر الراسبة والتي لها علاقة بالمواطنة التنظيمية.
- إبراز أهمية المواطنة التنظيمية كمتغير فعال في المؤسسة.

IV. تحديد المفاهيم

إن هذه الخطوة في البحث العلمي تعرف بالتفكيك والتحديد المفهومي للدراسة، عن طريق التعريف بالمفاهيم المكونة للظاهرة محل الدراسة (الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية)، ووفقا لهذا تم تحديد مفاهيم الرواسب، والرواسب الثقافية و ثقافة المؤسسة، من اجل الوصول في الأخير إلى التعريف الإجرائي للرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة، والمواطنة، والمواطنة التنظيمية، للوصول إلى تحديد إجرائي للمواطنة التنظيمية في المؤسسة .

1. الرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة

أولا : الرواسب

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

يقصد بالرواسب " البقايا و المخلفات..... وهي استمرار بعض العادات أو التقاليد كمخلفات أو رواسب ثقافية من الماضي والرواسب عند "تايلور" هي عمليات، وعادات، وأفكار وأراء، استمرت بقوة العادة في

المجتمع الجديد الذي يختلف عن المجتمع الذي نشأت فيه هذه الظواهر أصلاً، ومن ثمة تبرهن هذه المخلفات القديمة على أنها مصدر الثقافات الجديدة".⁽¹⁾

ويعد "باريتو" من الباحثين الذين اهتموا بمفهوم الرواسب، والذي استعمله لتحليل وتفسير الفعل الاجتماعي الغير عقلاني، ويعرف "باريتو" الرواسب على أنها "المفهوم القاعدي والجوهري الذي يفسر به السلوك البشري غير المنطقي".⁽²⁾

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

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

ومن اجل إزالة اللبس عن المفهوم وحصره في إطاره السوسيولوجي وإضافة إلى التعريف السابق لتعريف "باريتو" يمكن تحديد تعريف مفاده أن الرواسب هي "الحالات العقلية الثابتة في العقل البشري توجد في كافة المجتمعات بالرغم من أن التعبير عنها يختلف من مجتمع إلى آخر".⁽³⁾

ومما سبق يمكن تعريف الرواسب إجرائياً على أنها امتداد وبقاء واستمرار عناصر ومكونات لها أبعاد ترتبط بالأنساق الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية عبر مراحل زمنية من الماضي إلى الحاضر، إذن فهي ظاهرة اجتماعية معاصرة لها امتداد تاريخي مستمد من الماضي تحتوي على موجّهات ومحددات للفعل الاجتماعي في النسق الكلي للمجتمع.

ثانياً: الثقافة

اهتم الكثير من المفكرين والمؤلفين، الغربيين والعرب بمفهوم الثقافة وقبل أن استهل في عرض التعاريف لمفهوم الثقافة سنحاول أن نتعرف على معناها اللغوي فالثقافة لغة حسب التراث الغربي "مشتقة من اللفظ اللاتيني *colere* بمعنى الزرع، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها ونباتها وثمارها كما

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر 2006 ص- 441 .

² محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر. 2005 ص- 89.

³ المرجع نفسه ص- 90.

اشتقت من كلمة *celere* لفظة (*cultuo*) وتعني عبادة الآلهة، بالتالي انصهار الدين والثقافة في التراث الإغريقي".⁽¹⁾

وفي اللغة العربية تعني كلمة الثقافة في معجم المنجد في اللغة: "التمكن من العلوم والفنون والآداب".⁽²⁾ نلاحظ أن هذا التعريف حصر الثقافة على فئة معينة من الناس وهم من تمكنوا من العلوم أو الفنون أو الآداب، فيما يستثنى الباقون من عامة الناس.

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

هذا فيما يخص المعنى اللغوي للثقافة أما التعاريف الاصطلاحية فقد تعددت التعاريف التي حاولت تحديد معنى الثقافة، وتنوعت ومن بينها اعتمدنا على تعاريف لمفكرين غربيين وتعاريف مالك ابن نبي.

تعريف الثقافة عند الغربيين

يعرفها "تايلور" بأنها "تلك الوحدة الكلية التي تشمل المعرفة والإيمان والفن والأخلاق والقانون والعادات، بالإضافة إلى أي قدرات وعادات أخرى يكتسبها الإنسان بوصفه عضواً في مجتمع".⁽⁴⁾

ويرى "فرانز بواس" بأنها "...تتضمن كل مظاهر العادات الاجتماعية في المجتمع المحلي، واستجابات الأفراد نتيجة لعادات الجماعة التي يعيشون فيها".⁽⁵⁾ وبالتالي فالثقافة هي محتوى ضمني لمجموعة من العادات التي يتلقاها الفرد ضمن تلك الجماعة ووفقاً لهذا فإنه يستجيب لتلك المكونات من العادات والتقاليد.

ويعرفها "مانوليفيسكي" بأنها "الكل المتكامل الذي يشتمل قيم المواقف التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة والأفكار والحرف الإنسانية والمعتقدات والأعراف " وهنا نجد أن الثقافة تتعدى مجرد العادات والتقاليد إلى تلك الأعراف الملزمة لجماعة اجتماعية، وتحدد سلوكياتهم وفقاً لتلك المواقف.

أما "الفرويد فير" فيعرفها بأنها " أشكال روحية تقوم على العواطف، وتتضمن قيم، معايير، عادات، أفكار، وانطباعات لا يمكن القول عنها بأنها صحيحة أو غير صحيحة وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافها من

¹ علي عبد الرزاق وآخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 1998 ص- 16.

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

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

⁴ كليفور غرينز، تأويل الثقافات، ترجمة محمد بدوي، المنظمة العربية للترجمة ط 01، بيروت لبنان 2009 ص - 08.

⁵ محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره ص- 97.

مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى".⁽¹⁾ يبين تعريف المفكر صفة من صفات الثقافة وهي الخصوصية، أي خصوصية المصدر والزمن، كما يبين الاختلاف والتنوع الثقافي، فكل مجتمع لديه ثقافة معينة وان اختلفت مع ثقافة أخرى فهذا لا يعني أنها خاطئة، وذلك لخصوصيتها.

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

تعريف الثقافة عند مالك بن نبي

يعد "مالك بن نبي" من الباحثين الذين أولوا اهتماما كبيرا لمفهوم الثقافة لأهميتها ومن خلال الأهمية يعرفها في كتابه **مشكلات الحضارة من أجل التغيير** " الثقافة في كل الأوقات الحرجة في التاريخ تكون طوق النجاة للمجتمع حين يتعرض لخطر الغرق"، ويشبهاها في مؤلفه بالمصنع، حيث يقول "أنها مكون تقدم منتجات فرعية كاللباس والرموز، ومنتجات أساسية كالفكر والأخلاق والقيم وكلها منتجات تعبر على الثقافة وليست الثقافة في حد ذاتها".⁽³⁾ أي أن للثقافة منتجات مادية وضمنية، وما نلاحظه من بعض السلوكيات والأشكال والطقوس لبعض المجتمعات هي في الحقيقة أشكال تعبر عن قيم ضمنية فقط، فمثلا عادة الزيارة في الأعياد الدينية لدى المسلمين، هي سلوك يحمل ضمنا قيم التضامن والحفاظ على العلاقة بين أفراد المجتمع.

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

وفي كتابه **شروط النهضة** يعرفها من الجانب العملي على أنها "مجموعة من الصفات الخلقية، والقيم الاجتماعية التي يلقيها الفرد منذ ولادته كراسمال أولي في الوسط الذي ولد فيه، والثقافة على هذا النحو هي المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته ".⁽⁵⁾

¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره ص- ص- 75- 77.

² المرجع نفسه، ص- 78.

³ مالك بن نبي، **من أجل التغيير**، دار الفكر المعاصر دمشق سوريا 1998 ص- 55.

⁴ مالك بن نبي، **تأملات**، دار الفكر المعاصر ط01، بيروت لبنان 1979 ص- 147.

⁵ مالك بن نبي، **شروط النهضة**، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر سورية 1986 ص- 83.

ويعرفها "عمر بن قينة" في كتابه المشكلة الثقافية في الجزائر أنها "الوعاء الذي تمتزج فيه شتى المعادن في قارورة ماء معدني..... فهي اللغة والدين والتاريخ والسياسة والاقتصاد والعادات كما سبق، كما أنها الماضي الحاضر". (1)

من خلال ما سبق إن الثقافة هي مجموع الأفكار والقيم والتقاليد والعادات السلوكية والرموز التي تطبع الفرد وتوجه سلوكه، اكتسبها من خلال التفاعل بمحيطه الاجتماعي من خلال شبكة اتصال ثقافية عن طريق التنشئة وعملية الاكتساب.

ثالثا: الرواسب الثقافية

يعد مفهوم الرواسب الثقافية من المفاهيم الأكثر تعقيدا حيث اختلف الباحثون وعلماء الانثروبولوجيا في تحديد استخداماته، لان مصطلح الرواسب يرتبط بعدة مصطلحات قريبة وتأخذ نفس محتواه تقريبا "كالبقاء والمخلفات الموروثة والآثار والإرث الثقافي والتقليد الخ". (2)

وفي خضم هذا التنوع والاختلاف، حددنا مجموعة التعاريف القريبة من الحقل السوسيولوجي والهدف من البحث وأهمها

تعريف "وينيك" ويرى بأنها "بقايا عصر سالف مازالت موجودة في الثقافة المعاصرة " وكثيرا ما نلاحظ اليوم لدى الكثير من المجتمعات مجموعة من الطقوس والشعائر امتدت من الزمن الغابر حتى يومنا هذا. أما "تايلور" فيعرفها بأنها " تلك العمليات والعادات، والآراء وما إلى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية إلى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي نشأت فيها أصلا، وتظل بذلك شواهد وأمثلة على حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة". (3)

وفي ظل الاختلافات العلمية حول تفسير محتوى المفهوم وما يقصد به نجد "مولر" يورد رأي "هايدجر" إذ يقول عن مفهوم الرواسب الثقافية " يمكن أن يدل المصطلح - من ناحية - على أن هناك في الوقت الحاضر شيئا مازال موجودا، على الرغم من أن عالمه الذي كان يؤدي فيه دوره قد انقضى ومن ناحية أخرى إن هناك في الوقت الحاضر شيئا ما يلعب دورا ولكن كيانه خاضع لتأثير الماضي مما يؤثر ولا شك في فعاليته في

¹ عمر بن قينة، المشكلة الثقافية في الجزائر (التفاعلات والنتائج)، دار أسامة للنشر والتوزيع ط01، الأردن 2000- ص 11.
² تيجزرت خوخة، مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2001- ص 09.
³ ايكه هولتكرانس، قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفولكلور، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي، دار المعارف ط01، مصر 1972 ص- 215.

الحاضر بعبارة أخرى فإن الماضي يؤثر في تشكيل الحاضر، فالمصطلح بهذا المعنى لا يعني الماضي بمعنى ما سلف وانقضى، ولكنه يشير إلى الأصل المنحدر منه".⁽¹⁾

فيما يستعمل "هيرسكوفيتس" مصطلح الاستبقاء الثقافي في تناوله لأحد أنواع الرواسب الثقافية وهي الرواسب الهامشية حيث يرى " أن الشكل القديم للعنصر أو المركب الثقافي سيضل مستعملا حول تحوم منطقة الانتشار، وذلك في نفس الوقت الذي تتبنى في منطقتة الأصلية شكله الحديث".⁽²⁾

هناك الكثير من المكونات الثقافية التي تحافظ على استمرارها في المجتمع، وحسب التعاريف هناك من تفقد دورها في المجتمع وهناك من تمتد لتظل موجّهات للسلوك الإنساني في المجتمعات، وتمتد من خلال قوة العادة والاكتساب.

وعليه يمكن أن نحدد معنى الرواسب الثقافية إجرائيا على أنها تلك القيم والأفكار والاتجاهات التي تكون ثقافة معينة وخاصة بمجتمع ما، تميزه عن باقي المجتمعات الأخرى، والتي استمرت عبر الزمن في شكل تراث ثقافي له دور وظيفي تتحدد فعاليته بنوع الثقافة المستمدة من الماضي، وهي مكونات ثقافية تمثل مخلفات لفترات زمنية مرت بها المجتمعات ولا تزال مستمرة في الحاضر كامتداد ثقافي للماضي.

رابعا: ثقافة المؤسسة

تشير *Hatch* إلى أن المؤسسة " يمكن تعريفها بطرائق مختلفة كونها تركيب اجتماعيا تكنولوجيا، ثقافيا، ماديا بوصفها جزءا من البيئة " وعليه فقد تعددت تعريف المؤسسة من خلال تعدد تركيباتها وما يهمنا أكثر في السياق المجال الاجتماعي والثقافي والذي من خلاله نجد عدة تعريفات للمؤسسة كتعريف " *Daft* " الذي عرفها بأنها "وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال ممارسة أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة".⁽³⁾

ويعرفها "تالكونت بارسونز" بأنها " نسق اجتماعي منظم، انشأ من اجل تحقيق أهداف محددة ".⁽⁴⁾ كما يشير "ناصر دادي عدون" في تعريفه للمؤسسة أنها " نظام اجتماعي يتكون من أنظمة اجتماعية فرعية ".⁽⁵⁾ مما يعني أن المؤسسة ليست مجرد كيان قانوني واقتصادي فقط، بل هي كيان اجتماعي يحدث ضمنه مجموعة من التفاعلات الاجتماعية التي تفرز قيما ومكونات ثقافية معينة ويذهب "رونو سانسوليو" إلى ابعاد من

¹ نفس المرجع السابق- ص 219.

² المرجع نفسه - ص 220.

³ مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2012 ص- 06.

⁴ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر 2008 ص- 08.

⁵ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة ط 02، دون ذكر البلد والسنة ص- 15.

ذلك بحيث يرى أن المؤسسة هي " ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية وهذه الهوية النابعة من ظروف الشغل حسبه هي عملية تعلم ثقافي في الشغل تتجسد في أربعة أنماط ثقافية، **الالتحام، والتفاوض، والانسجام، والانكماش**".⁽¹⁾ أي أن المؤسسة تعطي الفرد التابع لها صفة تعريفية تميزه عن غيره في مجتمعه الذي يعيش فيه.

وهو ما يؤكد "كلود دوبار" عند دراسته لمفهوم التنشئة الاجتماعية فهو يرى بان المقابلة كمؤسسة هي " تنظيم اجتماعي وليست فقط فضاء للإنتاج والعمل، إنها كذلك فضاء لتلك العمليات التي تساهم في بناء الهوية الاجتماعية للأفراد الذين ينتمون لتلك المقابلة وعليه للمقابلة دور اجتماعي كذلك نظرا لطبيعة التنظيم كعامل من التفاعل يكتسب الأعضاء من خلاله هوية اجتماعية عبر عملية التنشئة ".⁽²⁾

مما سبق المؤسسة و بالنسبة للإطار الزمكاني والقصد من الدراسة المؤسسة هي كيان اجتماعي يظم مجموعة من الأفراد في بيئة اجتماعية ثقافية، تحوي موجّهات قيمة للسلوك مصادرها البيئة التنظيمية للمؤسسة وخارج المؤسسة، باعتبارها تنشط في بيئة تنظيمية مغلقة ومفتوحة، تؤثر وتتأثر بالبيئة الاجتماعية والثقافية التي تتواجد بها والتي أوجدتها، لتحوي بذلك عدة ثقافات فرعية في محيطها المؤسسي.

بعد تحديدنا لمفهوم المؤسسة التي تمثل الإطار الذي يحوي دراستنا حول الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية سنحاول في العنصر الموالي تحديد تعريف لثقافة المؤسسة وهو احد المفاهيم الأساسية المكونة للموضوع.

ثقافة المؤسسة

لأهمية المفهوم في سوسيولوجية المؤسسة تعددت التعاريف والتي حددنا منها التالي:

يعرفها "بيتر ووترمان" بأنها " نظام من القيم السائدة في المنظمة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والشعارات الموجودة في المنظمة ".⁽³⁾ وهنا نجد أن ثقافة المؤسسة تتكون من خلال انجازات مؤسسيها وتجاربهم الخاصة.

ويرى "ديفيس" انها " مجموعة القيم والمعتقدات المشتركة، والتي تعد كدليل ينتج من خلاله معايير تؤثر بشكل كبير في سلوكيات الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة "

¹ الحبيب معمرى، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، دار منشورات ما بعد الحداثة ط01، فاس المغرب 2009 ص- ص- 125 - 126.

² المرجع نفسه، ص- 134.

³ مراد زايد مرجع سبق ذكره، ص- 228.

ويعرف "ويليام اوتشي" ثقافة المؤسسة على أنها " تتألف من الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة ".⁽¹⁾ وهنا يتناول المفكر المكونات الضمنية والمادية لثقافة المؤسسة .

وفي كتابه الثقافة والتسيير في الجزائر يرى "محمد بشير" انه يمكن " حصر ثلاث تعريفات لثقافة المؤسسة فهي "تستعمل تارة الثقافة في المؤسسة وتارة أخرى ثقافة المؤسسة ومرة أخرى ثقافات المؤسسة، يعني الأول ضمنيا أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط - ، ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل".⁽²⁾

وهو ما أكدده صاحب كتاب علم اجتماع المؤسسة "رونوسانسوليو" "إن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحث في ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحث على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي المتفاعل بداخلها".⁽³⁾

أما الثالث فنلاحظ فيه استعمال صيغة الجمع الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة .⁽⁴⁾ وعليه فثقافة المؤسسة هي نظام من القيم والمعتقدات والأفكار والتقاليد والأعراف التي تنتقل مع كل من الأفراد والتنظيم كموجهات للسلوك داخل المؤسسة، والتي تكونت من تفاعل كل من الثقافة التي تنتجها المؤسسة والثقافة الصادرة إلى المؤسسة من المجتمع والثقافات الفردية والجماعية للأفراد داخل المؤسسة في بيئتها الداخلية والخارجية كنسق اجتماعي مفتوح.

من خلال كل ما سبق وبعد تفكيك وتحديد تعريف كل مفهوم من المفاهيم المكونة للرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة يمكن تحديد تعريف مفاده أن الرواسب السوسيوثقافية هي تلك العوالم والمخلفات الثقافية التي تتميز بالاستاتيكا في مكوناتها الأفكار والتقاليد والقيم التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة لتبقى شبه ثابتة تتميز بها تنظيمات اجتماعية عن أخرى اكتسبت من خلال تفاعل الموروث الثقافي الخاص بالمجتمعات التي تتواجد فيها مع نماذج تنظيمية لتسيير المؤسسة.

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2013 ص- ص- 435- 436.
² بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007 ص- ص 06-07.
³ محمد المهدي بن عيسى مرجع سبق ذكره ص- 130.
⁴ بشير محمد نفس المرجع السابق ص- 07.

2. المواطنة التنظيمية

يعد مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال سوسيولوجيا المؤسسة أو المنظمة، وقبل أن نحدد مفهوم المواطنة التنظيمية أود الإشارة إلى تعريف المواطنة.

أولاً: المواطنة

لابد وقبل الدخول في تعريف المواطنة وبيان معناها ودلالاتها من أن نحكي الجذر الذي انطلقت منه وهو الوطن وعليه.

"يعرف الوطن لغة بالمنزل الذي تقيم به، وهو موطن الإنسان ومحلّه، وفعل أوطن أي أقامه وواطنه واتخذّه وطناً، ويقال أوطنت توطينا واستوطنها أي اتخذها وطناً أما الوطنية فهي تعبير قومي يعني حب الشخص وإخلاصه لوطنه، ويشمل ذلك الانتماء إلى الأرض والناس والعادات والتقاليد والفخر بالتاريخ والتفاني في خدمة الوطن".⁽¹⁾

" أما المواطنة لغة فهي صفة بصيغة دالة على المطاوعة والمشاركة، مشتقة مباشرة من اسم الفاعل (مواطن) المشتق بدوره من الفعل الرباعي (واطن) المزيد من الثلاثي وطن، أي قطن وامن في مكان على بقعة من الأرض".⁽²⁾

و"المواطنة مأخوذة من المشاركة والمفاعلة، فقد عرفها "سفر" (1421هـ) أنها انتماء وولاء لعقيدة وقيم ومبادئ وأخلاق، لتصبح سلوكاً في حياة الفرد وضميره الذي يشكل جزءاً من شخصيته وتكوينه، وتقوم بدور في بقاء الإنسان خادماً لقومه بانها لحضارتهم".⁽³⁾ مما يعني أن المواطنة صفة اجتماعية تحمل التفاعل الاجتماعي وفي تحديد لأهمية المواطنة ترى "مجموعة الخبراء المغاربة"^(*) " أن المواطنة في البناء الحقوقي والاجتماعي لأي بلد ... هناك علاقة تلازمية بين المواطنة والهوية الاجتماعية فالذي يولد لدى الفرد وعي الانتساب إلى جماعة ويخلق لديه الولاء لمؤسساتها ورموزها هو شعوره بمواطنته، فالمواطنة أكثر من الشعور بالانتماء إلى وطن، وأعمق من مجرد التمتع بحقوق وواجبات، إنها الروح التي تجعل الفرد منخرطاً عضواً في جماعته، يعي هويتها ويحمي رموزها ومؤسستها، ويعتبر الولاء أولوية الأولويات".⁽⁴⁾

¹ صادق عباس الموسوي، الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة حزب الله نموذجاً، مركز الغدير للدراسات والنشر والتوزيع، ط01 بيروت لبنان 2012 ص- 44.

² نفس المرجع السابق ص- 45.

³ عبد الله بن سعيد بن محمد ال عبود، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن القومي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ط01، الرياض 2011 ص- 25..

^{*} مجموعة الخبراء المغاربة هي مجموعة تضم عدداً من الأساتذة المغاربة المؤمنين بفكرة اندماج المغرب العربي وبتوحد قضائيه، تهتم المجموعة بمجموعة من القضايا السياسية وقضايا الهوية والوطنية، تصدر أوراق بحثية بالتعاون مع مركز الدراسات المتوسطية والدولية ومؤسسة كونراداديناور

⁴ مجموعة الخبراء المغاربة، المواطنة في المغرب العربي، مركز الدراسات المتوسطية والدولية عدد09، دون ذكر البلد 2012 ص- 02.

كما تعرف المواطنة على أنها " نمط من العلاقات بين الفرد والجماعة وتتأسس على توازن للحقوق والواجبات وتتحدد عبر الاعتراف بفردية كل إنسان وبالانتماء إلى قيم مشتركة يتركز عليها وجود الجماعة، فلا وجود لمواطنة دون غايات وقيم محددة، أي أنها ليست فحسب مجموعة من الحقوق فهذه لا تمنح كامتيازات للمواطنين إلا من حيث كونهم يشعرون بانتمائهم إلى جماعة تحكمها قيم يتقاسمها الجميع".⁽¹⁾ تبين التعاريف أن المواطنة ليست مجرد عقد قانوني بين فرد ودولة بل هي عقد اجتماعي وأخلاقي، يحمل ضمنيا هوية وثقافة وخصوصية معينة، توجه العلاقة المواطنة بين الفرد ووطنه.

من خلال ما سبق يمكن تحديد مفهوم المواطنة على إنها تلك الأفعال والسلوكيات التي يظهر فيها الأفراد ولاءهم وانتماءهم إلى مجتمعهم، من خلال التزامهم بواجباتهم ومسؤولياتهم اتجاهه و العمل على خدمة مصالحه من اجل ضمان رفاهيته وتطوره، ومن هنا تبرز أهمية فعل المواطنة في العصر الحالي كمدخل ثقافي حضاري متكامل قائم على تربية و تعليم الأفراد ثقافة التعاون و التكاتف من اجل تحقيق الأهداف العامة وتبعد عنهم ثقافة الفردانية وتغليب المصالح الخاصة وهو ما يساهم في إحلال مواطنة صالحة.

ثانيا: المواطنة التنظيمية

المواطنة التنظيمية هي سلوك يتجلى في " المساهمات التي لا يتم مكافأتها تعاقديا، ولا يتم تدعيمها من جانب الرئيس المباشر أو تحديد في توصيف الوظيفة، أو هي السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طوعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية ويعرفها "*knownsky*" على أنها السلوك الوظيفي الذي يؤديه الموظف طوعية والذي يتعدى حدود الواجبات الوظيفية".⁽²⁾

ويعرفها "*schnake*" "على أنها السلوك الإضافي الذي يتخطى السلوك الرسمي المحدد في توصيف الوظائف والمرغوب في نفس الوقت من طرف المؤسسة".⁽³⁾

ويعرفها "*organ*" هي مصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيما والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها عن طريق التزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارتها باستخدام المكافأة التي يتضمنها العمل الرسمي، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات الغير رسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يتمنع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب".⁽⁴⁾

¹ سيدي محمد ولدبيب، الدولة وإشكالية المواطنة قراءة في مفهوم المواطنة العربية، كنوز المعرفة ط01، الأردن 2011 ص-55.

² عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006 ص-219.

³ نفس المرجع السابق ص-219.

⁴ عبد الحميد عبد الفتاح المغارب، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008 ص-

ويرى "*organ*" أن المواطنة التنظيمية "سلوكيات اختيارية أي متروكة لحكم وتقدير الفرد الذي يمارسها أو يتمنع عنها، ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو نظام المكافأة الرسمي، وهذه السلوكيات في مجملها تقوم وتدعم الأداء الفعال للمنظمة".⁽¹⁾

وهي "سلوك غير محدد ولا يرتبط رسمياً بنظم الحوافز وهي سلوك هام للمنظمات حيث يرى "*katz*" أن المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي فقط تعتبر نظم هشّة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءاً من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكاري من قبل الأفراد ويقصد المفكر سلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية".⁽²⁾

ويعرفها "*chattopadhyay*" أيضاً بأنها "السلوك الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة وصف الوظيفة ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به.

ومن جهة أخرى يعرفها "*moormab & niehoff*" بأنها "سلوك الدور الإضافي، فهو سلوك اختياري يقوم به الفرد دون إجبار كما أنه لا يرتبط بنظم الحوافز الرسمية داخل المنظمة".⁽³⁾

من خلال ما سبق من تعريف للمواطنة وتعريف للمواطنة التنظيمية يمكن تعريف المواطنة التنظيمية إجرائياً أنها سلوك وظيفي غير محدد رسمياً يسلكه الموظف أثناء تأديته لمهامه، يترجم شعوره بالانتماء إلى المؤسسة وولائه وامتناله العام لها واعتناق أهدافها والسعي إلى تحقيقها دون التفكير في العائد المادي والمصلحة الشخصية بقدر التفكير في نجاح وتطور مؤسسته، وهي أيضاً سمة تميز الموظف الموالي الذي يحمل شعور بالانتماء وارتباط قوي للمؤسسة باعتبارها منحتة مركزاً اجتماعياً معين.

V. الدراسات السابقة

ضمن الاستطلاع النظري المرتبط بالدراسة وحسب الإمكانيات المتوفرة لدى الباحث تم تحديد أربعة دراسات سابقة ترتبط بالموضوع من خلال متغيراته،

1. دراسة "جيرت هوفستاد" حول ثقافة المؤسسة والمنظومات الثقافية العامة

أولاً: مشكلة الدراسة

انطلق الباحث من فكرة "أن الثقافة السائدة بالتنظيمات والمؤسسات ما هي إلا انعكاس لانساق ثقافية عامة وشاملة تنتمي إليها تلك المؤسسات، وقام بتحليل الأطروحة من خلال الاهتمام بتأثير الثقافات الوطنية على

¹ نفس المرجع السابق ص- 314.

² حسين وليد حسين عباس وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، عمان 2015، ص- 366.

³ المرجع نفسه ص- 366.

فروع شركة المعلومات متعددة الجنسيات (IBM) والمتركة بالولايات المتحدة الأمريكية ، والموزعة على أربعة دول، واهتم هوفستاد بتحليل العلاقات القائمة بين طبيعة ممارسة العمل وخصوصية القيم الثقافية المحلية " (1) " وذلك من خلال جملة من البحوث المقارنة بين فروع الشركة العالمية ليقوم الدليل على بروز واضح لاختلاف الثقافات الوطنية في إطار الثقافة المؤسسية للشركة، والتي يفترض أن تكون موحدة " (2).

ثانيا: افتراضات الدراسة

انطلق "هوفستاد" من افتراض مفاده أن الثقافة المجتمعية العامة لها ارتباط وثيق بالمؤسسة، من خلال وجود اختلافات نتيجة لاختلاف الثقافات الوطنية المتعددة في المؤسسة، وأن تلك الثقافات الوطنية ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف السلوكيات العامة والإدارية داخل المؤسسة، وقد درس مميزات كل ثقافة داخل الشركة المتعددة الجنسيات من خلال أربعة مكونات وأبعاد للثقافات الوطنية (3)

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

من أجل تحقيق هدف "هوفستاد" من دراسته لثقافة المؤسسة والمنظومات الثقافية العامة والمتمثلة في البحث عن وصف أكثر شمولية وواقعية لأبعاد الثقافة وتشخيصها تشخيصا يرتبط بمستوى إدراك المديرين العاملين بالشركات الدولية والمنتشرين لدول مختلفة، حدد أبعاد تكون محتوى الثقافات المختلفة الموجودة في البيئة الثقافية لثقافة المؤسسة، والتي من خلالها قام بإجراء مقارنة بين مختلف الثقافات الوطنية الموجودة داخل المؤسسة المتعددة الجنسيات. (4)

وتلك الأبعاد هي:

- **التفاوت بتوزيع القوة (المسافة الهرمية للسلطة):** وتعني مدى قبول الأفراد للاختلافات في القوة والمنزلة فيما بينهم بمعنى مدى استعداد أفراد المجتمع ومؤسساته لتقاسم القوة بشكل متكافئ أو مختلف زيادة بتركيز القوة وانخفاضها.
- **الفردية مقابل الجماعية:** والتي تعني مدى تفضيل وحاجة أفراد المجتمع للعمل الفردي وحرية الأفراد واستقلاليتهم مقارنة برغبتهم واستعدادهم أو تفضيلهم للعمل الجماعي، بمعنى ترجيح الاهتمام بالإنجاز الفردي على حساب الإنجاز الجماعي ومن ثم مساهمة الأفراد والمجموعات في تحقيق النجاح والارتقاء للمؤسسة الاجتماعية. (5)

¹ عائشة التاييب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية ط01، مصر 2011 ص 73.

² نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه ص- 74.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2009 ص- 64.

⁵ المرجع نفسه ص- 65.64.

• تجنب عدم اليقين (مراقبة اللايقين): ويحدد هذا العامل درجة تقبل المجتمعات للمسائل غير اليقينية أو المستجدة أو التغيير، وهو أمر يختلف من مجتمع إلى آخر وفقا لتأثيرات متباينة كالايمان بالعلم ومقدرته على تأمين الإنسان ضد الخطر وكوارث الطبيعة، أو الوثوق في القانون وما يمكن أن يضمنه عبر التأمين ضد المرض أو السرقة أو الشيخوخة،..... وحسب هذا العامل الثقافي توجد مجتمعات تتميز بالتسامح مع مسالة اللايقين والغيب والطوارئ وهي ثقافات تكون فيها درجة مراقبة اللايقين ضعيفة يقبل الناس بسهولة الأفكار الجديدة والسلوكيات الغير معتادة، وبالعكس في المجتمعات التي تقوى فيها مراقبة اللايقين تكون هناك مقاومة وصعوبة في تقبل الأفكار والسلوكيات الجديدة، ويرى بان مراقبة اللايقين مرتفعة في اليونان والبرتغال واليابان، وهي ضعيفة بسنغافورة و هونغ كونغ والسويد. (1)

• الذكورية في مقابل الأنثوية: ويتعلق هذا البعد بتوزيع الأدوار من مجتمع إلى آخر حسب معطى النوع الاجتماعي، ففي الثقافات التي تمتاز بدرجة ذكورية مرتفعة غالبا ما تنظر إلى الرجال على أنهم أكثر ضمانا، وينظر إلى النساء على أنهم أكثر رفعة وأدبا، ويرى أن الثقافات ذات درجة الذكورية الضعيفة لا تشهر فيها تلك التفرقة بين النساء والرجال، وان درجة حصول النساء على مواطن شغل تقنية في الثقافات الذكورية كاليابان والنمسا مثلا هي اقل بكثير مما يحصلن عليه في الثقافات النسوية كما هو شان السويد والنرويج أو هولندا. (2)

رابعا: نتائج الدراسة

خلص "هوفستاد" من خلال دراسته إلى نتيجة مفادها أن للمجتمعات تأثير على المؤسسات التي تتواجد بها، من خلال الأبعاد المذكورة سالفًا، والتي تختلف باختلاف كل مجتمع، بحيث تنتقل كمضامين قيمة تشكل سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وان تلك الأبعاد المختلفة تمكن في حالات عديدة من الكشف عن بعض أسرار المعتقدات والفرضيات الأساسية التي تتحكم في ثقافة المؤسسة. (3)

رغم أن دراسة "هوفستاد" مثلت الثقافات الوطنية المختلفة والمتواجدة في البيئة السوسيوثقافية للمؤسسة المتعددة الجنسيات، ودراسي كانت في مؤسسة وطنية بثقافة محلية إلا أن هذا الاتجاه أفادني كثيرا في تحديد الثقافات الفرعية الموجودة في المؤسسة محل الدراسة ومميزات تلك الثقافات الفرعية التي تشكل منظومة ثقافية موجهة للسلوكيات القيمة للموظفين والإداريين، كما كان لهذه الدراسة دور كبير في فهم وتحليل معظم السلوكيات الدالة على المواطنة التنظيمية، ومختلف موجهاتها الثقافية كالفردانية والذكورية وضبط الارتياح والتفاوت في توزيع السلطة داخل المؤسسة، وكذا رسم مخطط تفصيلي لأبعاد الثقافات الفرعية المتواجدة في بيئة المؤسسة التنظيمية من

¹ عائشة التاييب مرجع سابق الذكر ص 73.

² نفس المرجع السابق ص- 73.

³ المرجع نفسه، ص- 74.

خلال فكرة تحديد أبعاد الثقافات الفرعية والوطنية قمت بتحديد أبعاد للثقافات الفرعية المتواجدة في البيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة.

2. دراسة تيغزرت خوخة تحت إشراف بوتفوشات مصطفى، حول مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري (دراسة سوسيوانثروبولوجية في التغيير الاجتماعي في مدينة بجاية) رسالة مكملة لنيل درجة الماجستير تخصص علم الاجتماع بجامعة الجزائر سنة 2001/2000.

أولاً: مشكلة الدراسة

من منظور ماكروسوسيولوجي انطلقت الباحثة من مشكلة ثقافية ترتبط بتلازم التغير والديناميكا الثقافية مع عدم إلغاء الثبات والستاتيكا الثقافية في المجتمعات مما يخلق نوعاً من المقاومة والصراع الثقافي، وعلى مستوى المجتمع الجزائري وبالضبط في الإطار المكاني للدراسة وهو مدينة بجاية ترى الباحثة أن النازحين من الريف إلى المدينة كأفراد جدد في المجتمع المتحضر، من ناحية هم لم يعودوا ينتمون إلى المجتمع الريفي وليس بعد إلى المجتمع الحضري، فيظهر أنهم مهمشين من المجتمع الريفي والمجتمع الحضري، وأنهم لم يضعوا قطيعة بينهم وبين ماضيهم التاريخي كما أنهم لم يصبحوا بعد حضريين، والحياة في المدينة أصبحت امتداد لما ألفوه في الحياة الريفية، وهؤلاء المتحضرين الجدد لم يجلبوا معهم قيم حضرية تكون مقبولة من طرف المجتمع، فهم يحملون دائماً في الوسط الحضري الأفكار و الصور الاجتماعية والعائلية وأنماط الولاء والالتزامات التي ينوون الحفاظ عليها وفاء للماضي وليس من السهل التخلي عليها.

"هذا الانتقال للرواسب الريفية إلى الوسط الحضري الذي لا يملك أي سيطرة على الأنماط المعيشية الريفية يؤدي إلى عدم تبني المتحضرين الجدد للقيم الحضرية بل مقاومتها وخطر دائم للتريف، فاستمرارية الرواسب الريفية في الوسط الحضري يعتبر مقاومة للتغيير الاجتماعي والتحضر".

من هذا المنطلق حددت الباحثة عدة أسئلة كنقطة انطلاق في البحث والتقصي حول حقيقة الظاهرة وهي: "هل المتحضرين الجدد فقدوا الصفات القبلية، وانفصلوا عن مجتمعهم الأصلي الذين كانوا منتمين إليه في الأصل والذي يتميز بثقافة ومستوى اجتماعي قبلي؟"

"وبما أن الرواسب الريفية مازالت مستمرة وحية في الوسط الحضري، فما هي أسباب استمراريته والحفاظ عليها وما مدى قابليته للتغيير؟ وما هي آثارها على الوضعية الحضرية الحالية في المدن الجزائرية؟"

ثانياً: أهداف الدراسة

في إطار هيمنة واستمرارية الرواسب الريفية في الوسط الحضري، يمكن أن نتعرف إذا كان من الممكن للمتحضرين الجدد مستقبلاً أن يصبحوا من المتحضرين أو أن الرواسب سوف تشكل لفترة طويلة بعد مقاومة

حتمية لتغير وتحديث المجتمع الجزائري، وعلى هذا الأساس حددت الباحثة هدفها من البحث في الموضوع وهو الكشف عن المؤشرات والخصائص الحضرية الجديدة الموجودة في المدن الجزائرية، ومعرفة إذا كان النمط المعيشي الحالي يهيمن فيه النمط الريفي أو النمط الحضري أو يتناسب مع النمط الريفي والنمط الحضري سوية.

ثالثا: فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على تساؤلا الإشكالية وضعت الباحثة الفرضيات التالية:

- "تعدد وكثافة العلاقات في الوسط الأصلي يعتبر عامل من عوامل عدم نزع الروح القبلية في الوسط الحضري .
- التجمع المحلي حسب نفس الأصل في الوسط الحضري يدعم استمرار الرواسب الريفية.
- الوحدة العشائرية في الوسط الحضري تؤدي دورا فعالا في بقاء تبني القيم الحضرية ."

رابعا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

اتبعت الباحثة واعتمدت في دراساتها إجراءات وأدوات منهجية للاختبار الميداني وأهمها قيامها بالدراسة الاستطلاعية الأولية والتي قامت من خلالها باختبار استمارة المقابلة ودامت مدة خمسة أيام، وبعد تصميم الأداة النهائية لجأت الباحثة إلى اختيار العينة القصدية باختيار أهم البلديات في ولاية بجاية وذلك لصعوبة حصولها على قوائم لمفردات العينة ومعلوماتهم الشخصية لكامل سكان الولاية، معتمدة كما ذكرنا على أداة الاستمارة بالمقابلة، كما اعتمدت الباحثة في الأخير في عرض وتحليل البيانات المتحصل عليها على برنامج **spss** في تفريغ البيانات وبناء الجداول المتقاطعة لقياس العلاقة بين المتغيرات المبنية في الفرضيات.

خامسا: نتائج الدراسة

لخصت الباحثة في الأخير إلى جملة من النتائج عرضتها في شكل عناصر كالتالي:

- **مراحل النزوح الريفي وخصائص المهاجرين:** اعتبر التعليم أهم سبب للنزوح الريفي وذلك لان المبحوثين أميون بنسبة كبيرة، ويتضح أن المتحضرين الجدد تمسكوا بعدة قيم كالإنجاب والرغبة في تكوين أسر كبيرة، وتبين دوام الرواسب المرتبطة بالثقافة المادية التقليدية كوضع قاعة استقبال مثلا لتأدية واجب الضيافة، وأهم سبب للنزوح ارتباط بالعمل في المجال الصناعي، ومن بين أهم الرواسب التي جلبها المتحضرين الجدد الحاجيات الرمزية كاللباس وأثاث المنزل وحتى الحيوانات وأدوات التزيين.
- **أسباب استمرار الرواسب الريفية في الوسط الحضري:** من أهم الأسباب التي أدت إلى عدم إحداث القطيعة مع الرواسب الريفية استمرار العلاقات مع الوسط الأصلي، والتي تنخفض شدتها كلما طالت الإقامة في

الوسط الحضري، كما أن العودة المؤقتة إلى الوطن الأصلي تلعب دورا في استمرار تلك الرواسب، وان التقارب المجالي والإحساس بالانتماء إلى المجتمعات الريفية أيضا من أهم أسباب استمرار الرواسب الريفية للمتقربين الجدد.

• **الرواسب الريفية في الوسط الحضري بين المقاومة والتغيير:** أظهرت نتائج الدراسة إلى أن تلك الرواسب استمرت وحافظت على قوة وجودها من خلال، استمرار بعض رواسب البنية العائلية التقليدية كالأُسرة الأبوية مثلا، و دوام البنيات الاجتماعية التقليدية فالعائلة الحضرية الجديدة تنتمي إلى النظام المرجعي الأصلي الريفي رغم الانتماء السكني الجديد، وكذلك دوام التمسك بعادات الزواج العشائرية ودوام الرواسب الريفية في الممارسات الأثوية والحفاظ على علاقات الجيرة العشائرية كلها عناصر ثقافية استمرت دون مقاومة وتغيير ولو وجد تغيير طفيف وغير ملموس في الحياة الاجتماعية للمتقربين الجدد.

اهتمت الباحثة من خلال دراستها بالنسق الثقافي واستمراره رغم التغيير الحاصل على الانساق الأخرى في المجتمع، وهو أمر في غاية الأهمية، هذا يعطي دعما للطرح الذي سينطلق منه الباحث في دراسته لاستمرار الرواسب الثقافية في المؤسسة الجزائرية وخاصة العمومية وتأثيرها على المواطنة التنظيمية، وأهم شيء وفرت الدراسة هو الاطلاع على بعض المراجع الأساسية، وكذا تحديد المفاهيم وطريقة تناول وتحديد الأبعاد والصفات للرواسب الثقافية الموجودة في الإطار الزمكاني والتنظيمي للدراسة.

3. دراسة عبد السلام بن شايح القحطاني، تحت إشراف محمد سيد حمزاوي بعنوان، **سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري (دراسة مقارنة نحو نموذج مقترح) بمركز المعلومات الوطني وشركة العلم للأمن القومي**، أطروحة مكملة لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة في العلوم الأمنية، قسم العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2014.

أولا: مشكلة الدراسة

انطلق الباحث في دراسته من مشكلة أن التنظيمات العربية في بيئة سوسيوتنظيمية تتميز بالتغير الدائم في البيئة التنظيمية، والتنافس العالمي بين المنظمات في إطار تراجع قيم المجتمعات كالانتماء والولاء وهي احد قيم المواطنة، التي تتجلى من خلال السلوكيات الغير رسمية وعلى مستوى المنظمة التي يقدمها موظفوها طوعية وخارج إطار المهام الرسمية، ومن ناحية أن من يقوم بإدارة وإنتاج المؤسسات هو المورد البشري الذي يجب حسب الباحث تطوير مهاراته وخلق ميزة الإبداع لديه، وحسب ملاحظة الباحث المتعلقة بميدان الدراسة إن بعض سلوكيات المواطنة التنظيمية والتي ترتبط بشكل ما بإبداع المورد البشري موجودة وتحتاج إلى دعم إداري من اجل تطويرها وهذا ما دفع به إلى التساؤل حول ماهية العلاقة بين المواطنة التنظيمية بالإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في مركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات؟ كتساؤل رئيسي أما الأسئلة الفرعية فكانت:

- ما مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- ما مدى توفر عناصر مكونات الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة من وجهة نظر العاملين فيها ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر مكونات الإبداع الإداري في المنظمات محل الدراسة ؟
- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية من وجهة نظر الباحثين حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟
- ما هو النموذج التنظيمي المقترح لتوضيح أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري ؟

ثانيا: أهداف الدراسة

ارتبطت أهداف الباحث بالتساؤلات المذكورة في الإشكالية ليعتبرها أساس لينطلق منها في بحثه دون صياغة فرضيات حيث يهدف الباحث إلى معرفة العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري من خلال: التعرف على مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات محل الدراسة، وكذا التعرف على مدى توفر عناصر الإبداع الإداري في تلك المنظمات، والكشف عن مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري فيها، والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول متغيرات الدراسة تبعا لاختلاف متغيرات الباحثين الشخصية والوظيفية، وفي الأخير الوصول إلى نموذج مقترح عن أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي الذي يعبر عنه على الظاهرة كما وكيفا، ومن ناحية أخرى تحليلها وكشف العلاقة بين متغيراتها، واعتمد على مصدرين لجمع البيانات (الدراسات والوثائق، إضافة إلى المسح الاجتماعي بالعينة الممثلة للمجتمع الأصلي).

أما مجتمع البحث فمثل جميع المدنيين والعسكريين المستخدمين بمركز المعلومات الوطني بالرياض والموظفين الإداريين بشركة العلم للأمن القومي بالرياض، أما العينة فقد اعتمد الباحث على العينة العشوائية البسيطة كنوع مناسب للدراسة حسب التجانس الموجود لدى أفراد مجتمع البحث وفي ما يخص حجمها مقارنة بحجم مجتمع البحث فقد استعمل الباحث المعادلة التالية لتحديد حجم العينة
$$\frac{x^T \times NK(1-K)}{[\delta^T(N-1) + x^T \times K(1-K)]} = n$$
 ومن خلالها فعجم العينة قدر بـ 226 مفردة من مجموع 556 مفردة

وفيما يخص أدوات الدراسة فقد اعتمد الباحث على الاستبانة كأداة جمع البيانات لظروف ارتبطت بالوقت والإمكانات المادية، فيما اعتمد الباحث في تحليله للبيانات على عدة أساليب إحصائية والتي اعتمد في تطبيقها

على برنامج الـ SPSS ومن أهم هذه المقاييس استعمال التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار مربع كاي والرتبة للمتوسطات الحسابية، الفروق المعنوية LSD.

رابعاً: نتائج الدراسة

ارتبطت نتائج الدراسة بالإجابة على الأسئلة وتحقيق الأهداف الموضوعية تبعاً لها والنتائج كانت كالتالي:

• **الإجابة على السؤال الأول حول مستوى ممارسة أبعاد سلوك المواطنة:** لخص الباحث في دراسته إلى أن ممارسة الأبعاد متفاوتة بشكل بسيط حسب متوسطات الممارسة لتلك الأبعاد فأول بعد الكياسة وذلك لحرص الموظفين على عدم الوقوع في الأخطاء مع زملائهم، يليه بعد الإيثار فالموظفون يحرصون على التعاون مع موظفين جدد، ليأتي بعد السلوك الحضاري وهو ناتج عن حرص الموظفين على تحقيق أهداف منظماتهم العامة، وفي المرتبة الرابعة وعي الضمير وهو ناتج عن وعي الموظفين بضرورة قضاء وقتهم دون تدمير في إنجاز أعمالهم، وفي المرتبة الخامسة بعد الروح الرياضية وهو نتاج اهتمام الموظف في حل مشاكله قبل زملائه كنوع إيجابي للمنافسة.

• **الإجابة على السؤال الثاني حول مدى توفر عناصر مكونات الإبداع الإداري:** توصل الباحث إلى أن عناصر الإبداع الإداري متوفرة في المؤسسة ومتفاوتة أيضاً حسب كل عنصر فأول عنصر متوفر هو عنصر المرونة وذلك لحرص الموظفين على تبسيط أفكارهم وتنظيمها، وفي المرتبة الثانية عنصر الأصالة وذلك لتمييز الموظفين بـ تبني الحلول المبتكرة وطرح الأفكار الجديدة والتشجيع لها، يليه عنصر الطلاقة كنتيجة لمناقشة الموظفين لمشاكلهم مع المدير وتمسكهم بأرائهم وإن خالفت رأيه، ليأتي عنصر الحساسية في المرتبة الرابعة وهو نتيجة في ضوء توقع الموظفين للمشكلات وعملهم على اكتشافها ومتعتهم في التعامل معها.

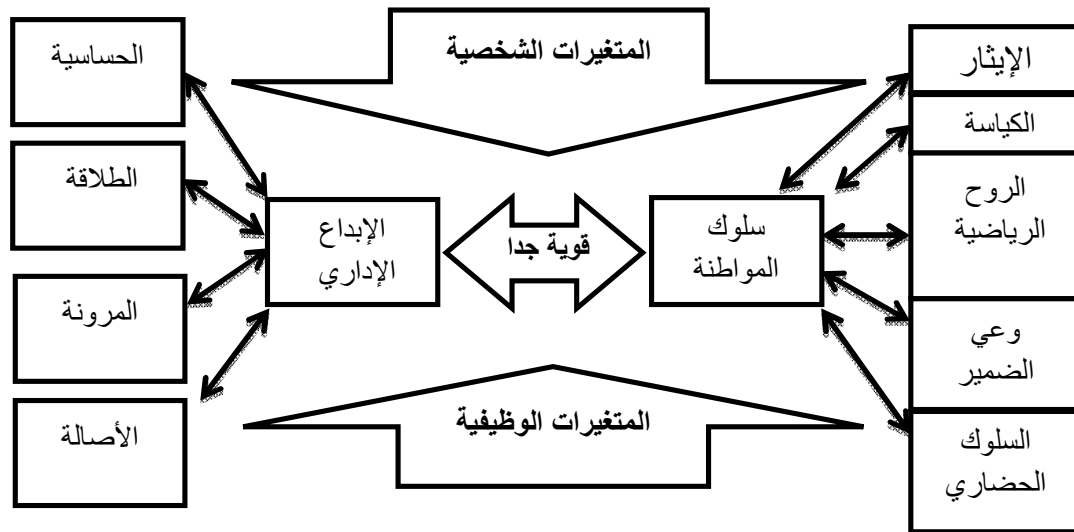
• **الإجابة على السؤال الثالث المرتبط بـ العلاقة بين ممارسة أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع الإداري:** توصل الباحث إلى وجود علاقة ارتباط متفاوتة في القوة بين كل من أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية وعناصر ومكونات الإبداع الإداري وكانت النتائج كالتالي، فبالنسبة لبعد الإيثار له ارتباط قوي موجب مع عنصر الحساسية فكلما زاد الإيثار زادت الحساسية للمشكلات داخل المنظمات وهو نتيجة لتقارب العاملين من بعضهم مما يوفر الدقة في ملاحظة المشكلات، كما أن له ارتباط قوي وموجب مع عنصر الطلاقة، وكذا عنصر المرونة والأصالة، أما بعد الكياسة فارتباطها بعناصر الإبداع ارتباط متوسط موجب مع كل من عنصر الحساسية والطلاقة والأصالة، بينما كانت العلاقة قوية موجبة مع عنصر المرونة، فيما كان لبعد الروح الرياضية ارتباط قوي موجب مع عنصر الطلاقة وعنصر المرونة وارتباط متوسط موجب مع عنصر الحساسية و عنصر الأصالة، أما بعد وعي الضمير فله ارتباط قوي موجب مع عنصر الحساسية وعنصر الطلاقة وعنصر

المرونة، وارتباط متوسط موجب مع عنصر الأصالة، أما بعد السلوك الحضاري فله ارتباط قوي موجب مع عنصر الحساسية والطلاقة والمرونة والأصالة.

• الإجابة على السؤال الرابع حول الفروق في آراء العاملين بمركز المعلومات الوطني وشركة العلم لأمن المعلومات حسب المتغيرات الشخصية: اعتمد الباحث على خمسة متغيرات (جهة العمل و المستوى الوظيفي و سنوات الخبرة والمؤهل العلمي والدورات التدريبية) تلك المتغيرات قاس من خلالها الباحث الفروق في ممارسة المواطنة التنظيمية ووجود عناصر الإبداع الإداري في المؤسستين محل الدراسة وكانت النتائج كالتالي: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية فيما يخص متغيرات المستوى الوظيفي والمؤهل العلمي والدورات التدريبية حيث تساوت نسب ممارسة المواطنة التنظيمية ووجود أبعاد الإبداع التنظيمي بين المنظمتين، فيما توصل الباحث إلى وجود فروق فيما يخص متغير جهة العمل المرتبطة بممارسة أبعاد سلوك المواطنة لصالح موظفي مركز المعلومات مقارنة بشركة العلم للأمن، فيما كان وجود عناصر الإبداع لصالح شركة العلم للأمن على غرار سلوك المواطنة، فيما سجل الباحث فروق في ممارسة أبعاد المواطنة وتوفر عناصر الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة لدى فئة من خدموا أكثر من 30 سنة على غرار الفئات الأخرى.

• الإجابة على السؤال الخامس المرتبط ب النموذج التنظيمي المقترح لتوضيح أبعاد العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والإبداع الإداري: لخص الباحث مجمل تحليله لعلاقة كل من أبعاد المواطنة التنظيمية مع كل من عناصر الإبداع التنظيمي في الشكل رقم (01) كنموذج:

الشكل (01) علاقة أبعاد المواطنة التنظيمية مع أبعاد الإبداع الإداري



المصدر: المرجع المذكور أعلاه ص - 179

الدراسة تناولت العلاقة والفروق بين مؤسستين فيما يخص أبعاد سلوك المواطنة مع مكونات الإبداع التنظيمي في مؤسستين أمنيّتين دراسة وصفية تحليلية مقارنة بين كل من المنظمتين، واعتمدت على أبعاد ومؤشرات أكثر قربا ب علوم التسيير وكانت أكثر تقنية مقارنة بعلم الاجتماع فهي بعيدة نوعا ما من خلال المصطلحات المرتبطة بتلك الأبعاد والمؤشرات، إلا أن الدراسة أفادت كثيرا في تحديد بعض المفاهيم والبحث في المراجع والمصادر ومعرفة أهم مداخل المواطنة التنظيمية.

4. دراسة هارون سميرة حول فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي بالمنظمة دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية *SNVI*، تحت إشراف حوشين كمال، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير فيس علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس الجزائر، 2013-2014.

أولا: إشكالية الدراسة

جاءت إشكالية الباحثة من اجل إظهار أهمية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع في المنظمة والذي يقود بالضرورة إلى تحقيق النجاح والتميز، ومن خلال هذا المنحى العام صاغت الباحثة الإشكالية وحددت سؤال الانطلاق كالتالي :

ما مدى فعالية المواطنة التنظيمية في تدعيم الإبداع التنظيمي في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية؟ وكانت الأسئلة الفرعية التابعة للسؤال العام كالتالي:

- ما ماهية المواطنة التنظيمية ؟
- ما ماهية الإبداع التنظيمي ؟
- ما مدى تأثير المواطنة التنظيمية على مستويات الإبداع التنظيمي في المنظمة ؟
- ما درجة ممارسة العاملين في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية وما مدى تدعيم ذلك لقدراتهم الإبداعية ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

من اجل الإجابة على تساؤلات الدراسة والانطلاق في تحقيق الأهداف الموضوعية صاغت الباحثة الفرضيات التالية:

- ترتبط درجة ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية بالخصائص التنظيمية للمنظمة فقط.
- الإبداع ينشأ عن مقدرة ذاتية لدى الفرد ولا يتأثر بالعوامل الخارجية
- توجد علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمة.
- يمارس العاملون بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية للمواطنة التنظيمية بمستوى متدني.

ثالثا: الإجراءات المنهجية للدراسة

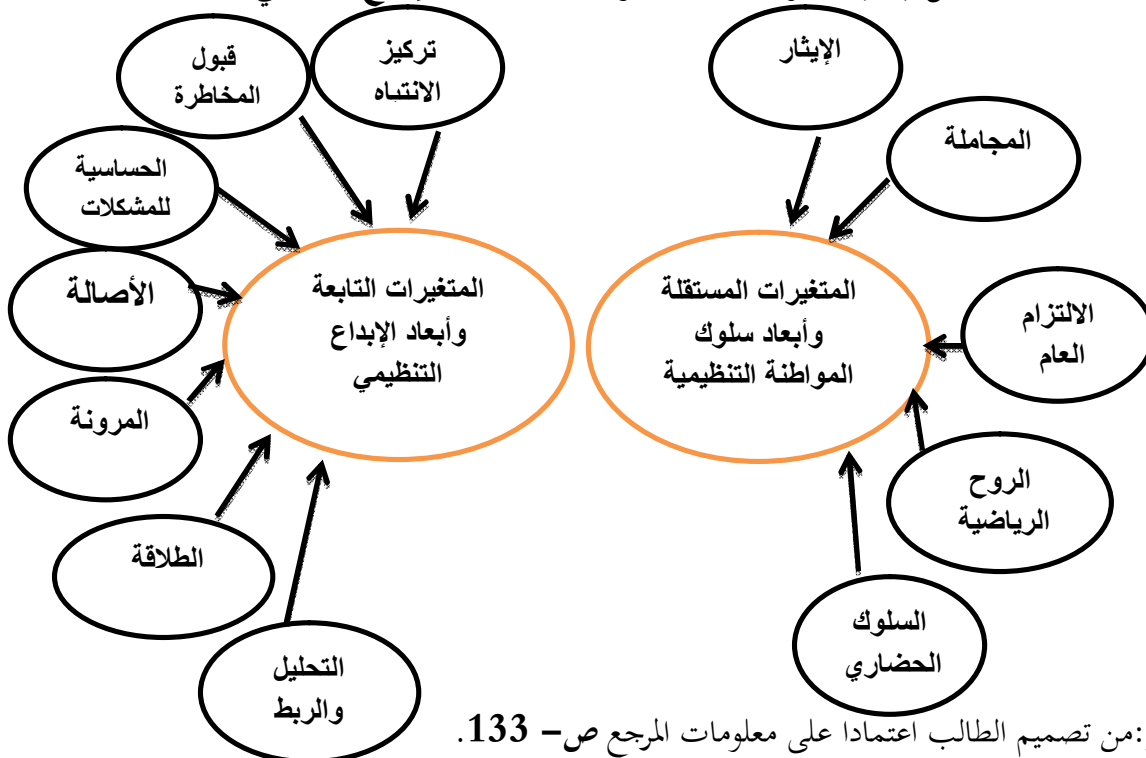
اعتمدت الباحثة على مزيج من المناهج في دراستها يتقدمها المنهج الوصفي والتحليلي في جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها، واعتمدت على المنهج التاريخي فيما يتعلق الطرح النظري في تتبع مختلف النظريات التي تناولت الموضوع عبر الزمن، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي في التعميم من خلال إسقاط الجانب النظري على مؤسسة اقتصادية جزائرية، والمنهج الإحصائي استخدم في جمع ومعالجة البيانات كميًا.

أما أدوات الدراسة فقط اعتمدت الباحثة على مجموعة من الأدوات أهمها، الكتب والمجلات، الملتقيات العلمية والمؤتمرات، التقارير، الأطروحات والرسائل الجامعية، فيما يخص الجانب النظري أما الجانب الميداني فقد اعتمدت الباحثة في جمع البيانات على الاستبيان كأداة رئيسية وكأدوات مساعدة اعتمدت على الوثائق والسجلات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، واستخدمت برنامج SPSS في معالجة البيانات وحساب النسب والتكرارات والمتوسطات والانحرافات إضافة إلى أداتي المقابلة والملاحظة

وفيما يخص العينة ومجتمع البحث فقد أجرت الباحثة دراستها في المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، والتي تقع بمنطقة الرويبة الجزائر، وتم الاعتماد على عينة من مجتمع البحث قدرت بـ 180 مفردة، بمختلف المستويات والوظائف المتوفرة بالمؤسسة.

رابعا: متغيرات وأبعاد الدراسة

الشكل (02) متغيرات وأبعاد المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي



المصدر: من تصميم الطالب اعتمادا على معلومات المرجع ص - 133.

خامسا: نتائج الدراسة

- **نتائج الفرضية الأولى:** ترتبط درجة ممارسة العاملين للمواطنة التنظيمية بالخصائص التنظيمية للمنظمة فقط. توصلت الباحثة إلى نتيجة مفادها أن ممارسة العاملين لسلوك المواطنة التنظيمية مستواه مرتفع وهو نابع ويرتبط بخصائص الفرد الشخصية والوظيفية، فممارسة سلوك المواطنة مثلا مرتفعة عند الذكور مقارنة بالإناث وبالتالي الباحثة توصلت إلى نفي الفرضية القائلة بأن ممارسة سلوك المواطنة يرتبط بالخصائص التنظيمية فقط.
 - **نتائج الفرضية الثانية:** الإبداع ينشأ عن مقدرة ذاتية لدى الفرد ولا يتأثر بالعوامل الخارجية توصلت الباحثة إلى أن مستوى وواقع الإبداع لدى عاملي المؤسسة بشكل عام جيد، ويرجع هذا إلى الخصائص الشخصية للمبحوثين كالجنس والمستوى التعليمي، لكن من ناحية أخرى توصلت الباحثة إلى أنه كلما صعدنا في سلم الوظائف كلما انخفضت القدرة على الإبداع وبالتالي توصلت إلى نفي الفرضية القائلة بأن مصادر الإبداع هي مقدرة ذاتية فقط ولا يتأثر بالعوامل الخارجية.
 - **نتائج الفرضية الثالثة:** توجد علاقة ارتباط موجبة بين المواطنة التنظيمية والإبداع التنظيمي في المنظمة. لخصت الباحثة من خلال عرضها وتحليلها للبيانات إلى نتيجة مفادها أن لممارسة العاملين بمؤسسة السيارات الصناعية بمختلف أبعادها، تأثير وارتباط كبير برفع مستوى قدراتهم الإبداعية وبالتالي إثبات الفرضية القائلة بأن لممارسة المواطنة التنظيمية ارتباط موجب تجاه الإبداع التنظيمي.
 - **أما فيما يخص الفرضية الرابعة:** عن أن العاملين بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية يمارسون سلوك المواطنة التنظيمية بمستوى متدني، فقد توصلت الباحثة في نتائج الفرضية الأولى أن مستوى الممارسة مرتفع وبالتالي نفي الفرضية.
- الدراسة تناولت عدة أبعاد للمواطنة التنظيمية وعناصر الإبداع التنظيمي، لكن أهم شيء في هذه الدراسة هي أبعاد سلوكيات المواطنة التنظيمية، والتي أعطيتي نظرة عن معظم المؤشرات التي يمكن أن اعتمد عليها في بناء بنود ومحاور أداة البحث في دراستي حول المواطنة التنظيمية رغم أن تلك الأبعاد تبقى بعيدة نوعا ما عن مصطلحات السوسيولوجيا إلا أن محتوى بعض تلك الأبعاد يعتبر أحد المؤشرات الدالة على الأبعاد التي سأعتمد عليها في دراستي .

VI. المدخل النظري للدراسة

إن المقصود بالمدخل النظري للدراسة هو النظرية التي تبناها الباحث في دراسته من أجل تحقيق الأهداف والتحقق بوجود العلاقة بين المتغيرين المحددين كموضوع بحث، وقد اعتمد الباحث على نظرية "أرجيوس" للسلوك وتنطلق النظرية من مبدأ أن سلوك الأفراد هو رد فعل لطبيعة التنظيم والبيئة التنظيمية المفروضة، ولمعرفة السلوك ودراسته يجب تحديد تلك الطبيعة وأيضاً دراسة جماعات العمل.

وترتكز النظرية على مسلمة مفادها أن الطبيعة التي تفرضها التنظيمات التقليدية، تشكل بيئة تنظيمية تتميز بان يكون فيها الموظف محدود التصرف في أمور عمله، أي قهرية وخارجة عن نطاق تصرفات الموظفين، وبالتالي فشخصيتهم تتأثر بالسلب اتجاه هذه البيئة وتتجه إلى أساليب دفاعية منها الانضمام إلى جماعات العمل والتميز بالسلبية واللامبالاة، وهي سلوكيات ليست في صالح المنظمة⁽¹⁾ وفقاً لهذا الاتجاه النظري، نرى أن كل من رواسب ثقافة المؤسسة المكرسة في الفروع محل الدراسة، ورواسب ثقافة المجتمع الصادرة من خلال العملاء المواطنين، تشكل بيئة تنظيمية تفرض على الموظفين بالبلدية، وهي خارجة عن نطاق تصرفهم، بشكل يؤثر على أبعاد السلوك المواطن لديهم، ويجعلهم يميلون إلى السلبية في الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي والتزامهم التنظيمي وثقتهم التنظيمية.

وأكثر تدقيقاً تشكل مكونات كل من الرواسب التنظيمية ورواسب ثقافة المجتمع، بيئة تنظيمية تتميز بالتقليدية، من خلال قيم العمل الشائعة والمكرسة في المؤسسة محل الدراسة، وقيم الانتماء والعصبية وكذا رواسب ممارسات السلطة داخل المؤسسة محل الدراسة والثقافة القانونية المكرسة فيها، هي أبعاد ومكونات تنظيمية توجهها رواسب ثقافية تشكل ضغطاً بالنسبة للموظفين لأنها خارجة عن إرادتهم وتصرفاتهم، وتلك الأبعاد التي تشكل محيط العمل الثقافي تؤثر بشكل مباشرة كرد فعل لدى الموظف في شعوره بالانتماء وولائه للمؤسسة وثقته التنظيمية، وهو نفس الشيء بالنسبة للأبعاد المكونة لرواسب ثقافة المواطنين كثقافتهم القانونية وكيفية تعاملهم مع الموظف، وامتداد العلاقات والمعارف داخل المؤسسة هي الأخرى تفرض بيئة ثقافية تؤثر على شعور الموظف بالانتماء والتزامه التنظيمي، وسنبين العلاقة أكثر من خلال فرضيات الدراسة.

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

VII. فرضيات الدراسة

"تعد صياغة الفرضيات من أهم العمليات في البحث العلمي، بحيث يتم من خلالها الانتقال من مجرد إلى الملموس كما توضح أبعاد الدراسة ومؤشرات من خلالها، وتتعدد مصادر الفرضيات من الدراسات السابقة إلى النظريات العلمية في المجال البحثي و خبرات الباحث والواقع الميداني".⁽¹⁾

وعليه ومن خلال طبيعة الإشكالية و ما تمت ملاحظته عن الظاهرة في الميدان، من خلال ملاحظتنا لسلوكيات معينة،⁽²⁾ ومن خلال ما تم طرحه في الإشكالية تم تحديد الفرضية الرئيسية كالتالي:

تؤدي الرواسب السوسيوثقافية إلى انخفاض الشعور بالمواطنة التنظيمية لدى الموظفين.

ولكي يتسنى لنا التحقق من الفرضية عمدنا إلى تقسيمها إلى جملة من الفرضيات الفرعية انطلاقا من أبعاد ومؤشرات كل من المتغيرين المستقل والتابع، وعليه فالفرضيات الجزئية كانت كالتالي:

الفرضية الجزئية 01 : تؤدي رواسب قيم العصية إلى انخفاض شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الجزئية 02 : تؤدي ممارسات السلطة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الولاء لدى موظفيها،

الفرضية الجزئية 03 : تؤدي الثقافة القانونية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض مستوى الثقة لدى الموظفين تجاه زملائهم ومسؤوليهم.

الفرضية الجزئية 04 : تؤدي رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن وطريقة تعامله مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض شعورهم بالانتماء.

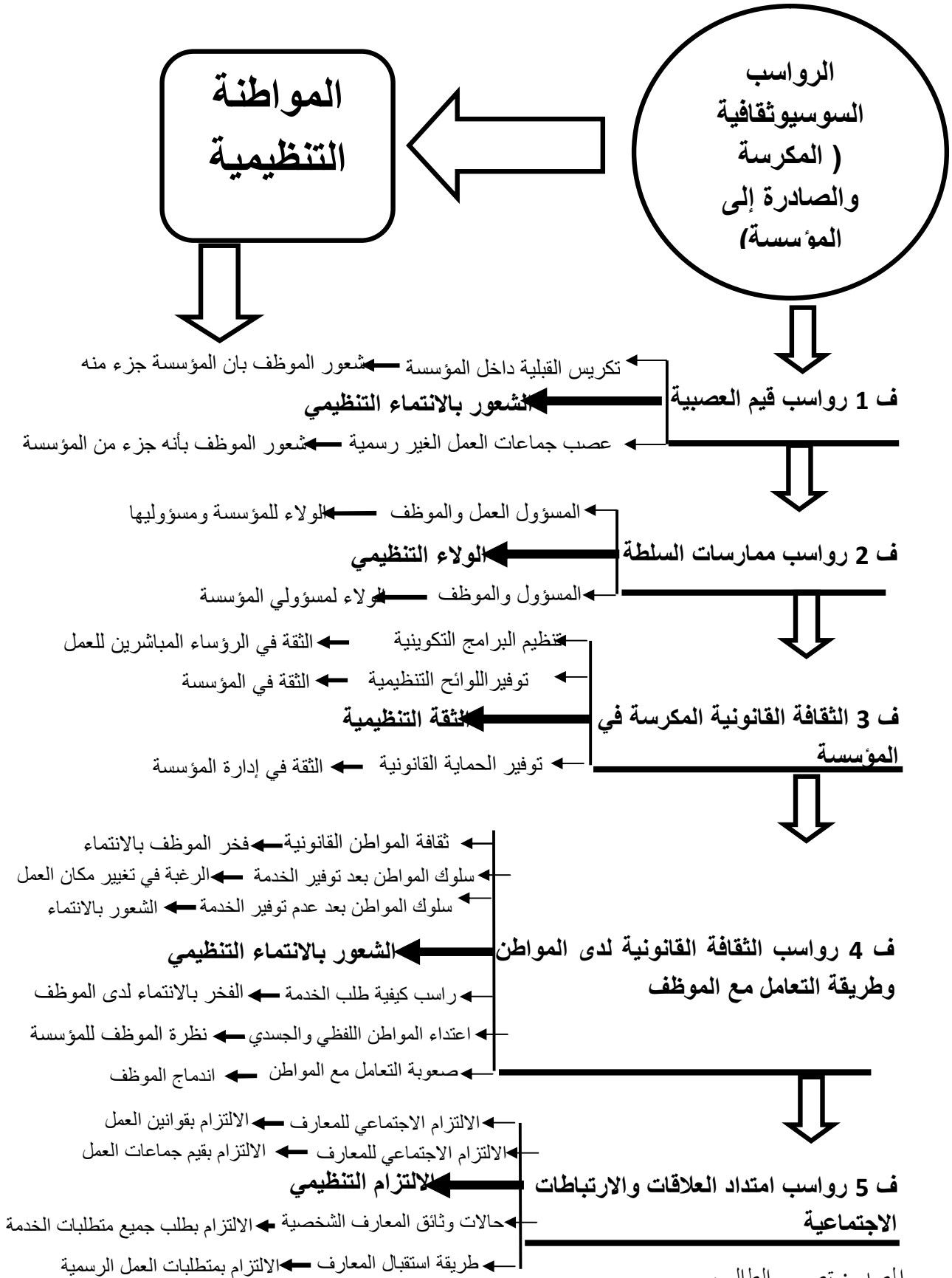
الفرضية الجزئية 05 : تؤدي رواسب امتداد العلاقات والارتباطات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة على التزام الموظفين.

أما مؤشرات الدراسة المرتبطة بالأبعاد المعبر عنها في الفرضيات فقد تم توضيحها بجانب من التفصيل في الشكل الموالي.

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب للنشر والتوزيع، الجزائر 2004 ص- 151.

² منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009، ص- 76.

الشكل (03) مخطط توضيحي لأبعاد ومؤشرات الدراسة وفقا للفرضيات المحددة



ملخص الفصل

من خلال الإجراءات السابقة، والمتبعة في الإجابة على الأسئلة البحثية لماذا اهتم بالموضوع ؟ وما الذي أسعى إلى تحقيقه ؟ وكيف سأحقق ما تم تحديده من أهداف ؟ تم وضع موضوع الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في إطار منهجي معد للبحث، بعد تحديد إشكالية وأهداف وأسباب اختيار الموضوع وتحديد أهم المتغيرات والفرضيات، تم وضع حجر الأساس من اجل البحث النظري والميداني للموضوع من خلال تحديد أهم الأبعاد والمؤشرات والمفاهيم التي سيني عليها البحث، والتي ينطلق وفقها الباحث في تحرير وإنجاز الفصول القادمة وتحديد عناصرها.

الفصل الثاني : الرواسب السوسيوثقافية وثقافة

المؤسسة

تمهيد

I. الرواسب وثقافة المؤسسة

1. الرواسب كموجهات للفعل الاجتماعي عند "باريتو"

2. في تعريف ثقافة المؤسسة

3. في مفهوم الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

II. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية

1. خصائص الرواسب الثقافية

2. مستويات الرواسب الثقافية

III. الرواسب الثقافية المكونات والأبعاد

1. المكونات المادية

2. المكونات غير المادية

IV. مصادر الرواسب الثقافية

1. المصادر الداخلية

2. المصادر الخارجية

V. أنواع الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

1. الثقافة القوية

2. الثقافة الضعيفة

3. الثقافة المتطورة

VI. سوسيولوجية الرواسب الثقافية في المؤسسة (مقاربة نظرية)

1. الرواسب الثقافية ونظرية البقايا

2. الرواسب الثقافية وقوة التقليد

3. الرواسب الثقافية وظاهرة التعلم الوظيفي

4. الرواسب الثقافية وظاهرة الروتين

خلاصة الفصل

تمهيد

تتعدد الدراسات والأبحاث حول النظر للمؤسسة من جانب ثقافي من خلال التركيز على متغير ثقافة المؤسسة والتي تتكون من محصلة تفاعل كل من ثقافة المؤسسة الداخلية والخارجية الموجودة في البيئة التنظيمية لها، من خلال دراسة الثقافة الخاصة بالمؤسسة، و ثقافة المجتمع في المؤسسة، بالإضافة إلى الثقافات في المؤسسة ودراسة الخصائص والمكونات لكل منها، وتتناول الدراسات الظاهرة من أبعاد عدة منها الدينامية الثقافية والخصائص الثقافية باعتبارها احد أهم المتغيرات التي تساهم في تطوير أي مؤسسة، ومن بين الأبعاد التي سنركز عليها اهتمامنا من خلال هذا الفصل، الذي خصصناه للظاهرة الثقافية بعد الرواسب السوسيوثقافية لثقافة المؤسسة والذي سنحاول من خلاله إعطاء تحليل نظري نتناول من خلاله الظاهرة بشكل عام، وفي نفس الوقت نحاول الوقوف على الظاهرة في المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك لتوضيح ووصف الظاهرة والوقوف على أبعادها لتكوين صورة نظرية واضحة حول ظاهرة الرواسب السوسيوثقافية لثقافة المؤسسة والرواسب السوسيوثقافية لثقافة المجتمع في محيط المؤسسة السوسيوثقافية.

I. الرواسب وثقافة المؤسسة

1. الرواسب كموجهات للفعل الاجتماعي عند "باريتو"

في دراسته لمجموع الأفعال والأنشطة التي يقوم بها الأفراد والجماعات في المجتمع، ولتفسير الفعل الاجتماعي يرى "باريتو" وجوب تركيز علم الاجتماع على دراسة العواطف الإنسانية ومنها **الرواسب** " والتي يقصد بها - أشياء ثابتة وغير متغيرة- ويجب على علم الاجتماع أن يهتم بدراسة الرواسب لتساعدنا على فهم الأفعال الإنسانية وكيفية حدوثها عند الأفراد والجماعات والشعوب".⁽¹⁾

وترتبط هذه الرواسب بست فئات من العواطف هي:

✚ "رواسب الترابط"

وهي عبارة عن الميل نحو إقامة علاقات بين الأفكار والأشياء ولقد أدى هذا النوع من الغرائز إلى جعل الإنسان قادرا على أن يكون لديه أفعالا وتعبيرات وتبريرات، وتعتبر غريزة الترابط بصفة عامة سببا في التقدم الفكري والذكاء للإنسان وتطور حضارته".

✚ "رواسب استمرارية الترابطات"

ويقصد بهذا النوع من الرواسب أنها تجعل الإنسان قادرا على مقاومة التغيير والمحافظة على الترابط الذي أقامه الإنسان بين الأشياء والأفكار، وتؤكد عموما هذه الغريزة على ثبات وعدم التغير في المجتمع".⁽²⁾ حسب هذا الراسب إن "صفة الفرد ككائن اجتماعي ليست عملية عفوية اقتضتها عوامل اقتصادية وعوامل تربوية، إنما هي عملية مبرمجة في طبيعة الكائن البشري حتى تستمر العلاقات بين الفرد والآخرين، هذا ما يعطي البعد الاجتماعي لمختلف الرواسب التي تخص الفرد ويتضمن الراسب عناصر دوام العلاقات بين الشخص والآخرين، والعلاقات الأسرية والقريبة، والعلاقات بين الأماكن التي يكون فيها الشخص قد ارتبط بها، والعلاقات الطبقية والنخبوية وهناك الكثير من العناصر الأخرى".⁽³⁾

إن راسب استمرار الترابطات، وحسب تحليلنا على مستوى المؤسسة يعتبر خارجا عن إرادة الأفراد ونخص بالذكر المؤسسة محل الدراسة ويمتد مع الفرد الموظف حتى داخل المؤسسة التي يعمل بها، علما أن هذه الارتباطات تؤثر بشكل كبير في سلوك وأفعال الموظف أثناء أدائه لوظيفته مع من يتعامل معهم من أشخاص يرتبطون به بشكل أو بآخر، سواء ارتباط اسري وعائلي قراي، أو ارتباط لجماعة الحي أو لجماعة اجتماعية يرتبط بها الموظف

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006 ص - 348.

² المرجع نفسه ص- 348.

³ محمد المهدي بن عيسى مرجع يبق ذكره ص- 90.

بأي شكل من الأشكال الاجتماعية خارج نطاق العمل، فسلوك الموظف مع من هم ينتمون إلى دائرة رواسب الارتباط تختلف عن سلوكه مع العملاء الذين لا يرتبطون بدائرة رواسب ارتباطه، ويمكن أن تؤدي هذه الرواسب وظيفة إيجابية ويمكن أن تؤدي وظيفة سلبية فحسب الاختبار الميداني تبين أن ارتباط الموظف بمجموعة من الأشخاص ضمن حيز اجتماعي معين يؤثر على التزامه التنظيمي تجاه قانون العمل وجماعات العمل الغير رسمية وكذا تجاه متطلبات عمله كالالتزام بالمحافظة على الوقت الرسمي للعمل ومكان العمل.

✚ "رواسب التعبير عن الذات

كثير من أفعال الإنسان وسلوكه العام يمكن التعبير عنها عن طريق لجوءه للقيام ببعض التصرفات التي تعكس ذاته مثل السرور، والغضب والحزن، والتصفيق، والسحر وغير ذلك"، وهو الأمر الذي يمكن من خلاله تفسير بعض السلوكيات الوظيفية للموظفين، وكذا المسؤولين وتفسير بعض القرارات الشخصية المزاجية، والتي لا يتقبلها الموظفون من المسؤولين، فكثير من تلك الأفعال هي أفعال تعبر عن ذوات المسؤولين أو الموظفين على حد سواء، وهو ما سنحاول تحليله من خلال تحليل نتائج الفرضية الجزئية الثانية انظر الجانب الميداني من الأطروحة .

✚ "رواسب تكوين الانتماء للمجتمعات وحب الجماعة

ويرتبط هذا النوع من الرواسب بمدى حرص الإنسان على تعزيز انتمائه إلى مجتمعه وجماعته ولنقل جماعته في المؤسسة، باعتبار أن الإنسان لديه اتجاه فطري للعيش في نظام مستمر له عقيدة ووطن وقيم وأخلاقيات معينة".⁽¹⁾ نلاحظ أن هذه المتغيرات تصنعها ثقافة المؤسسة باعتبارها نسقا اجتماعيا ذو خصوصية سوسيوثقافية، وباعتبار ثقافة المؤسسة الوعاء الذي يحتوي جملة القيم والمعايير والتقاليد والأفكار والاتجاهات التي تتبناها مجموعة اجتماعية معينة في محيط وبيئة تنظيمية معينة .

✚ "رواسب تكامل الشخصية

ويشير هذا النوع من الرواسب إلى المحافظة على الذات الفردية وحمايتها، من أية اضطرابات خارجية أو داخلية سيكولوجية، حتى يستمر الفرد للمحافظة على مكانته ومركزه المهني".⁽²⁾ ونجد نفس الفكرة ولو بنظرة أخرى لدى "ارجيرس" صاحب نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، أن الشخصية الإنسانية للموظف لها مكونات تجعلها تحدد تطلعات لكل فرد، وان تلك التطلعات عندما تتناقض مع

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع السابق ص - 349.

² المرجع نفسه ص- 346.

ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وإجراءات تقليدية تجعل بالشخصية الإنسانية للفرد تدافع على كيانها من خلال عدة ميكانيزمات ووسائل حددها "ارجيوس" في مجموعة من النقاط هي :⁽¹⁾

- إما ترك التنظيم بصفة نهائية
- أو تسلق السلم التنظيمي للوصول إلى مركز إداري أعلى للتخلص من جانب كبير للضغط الذي يتركز على المستويات الدنيا.
- أو استخدام الوسائل الدفاعية التي بحوزته كالدوانية والإسقاط
- أو أن يصبح الفرد مستهترا وغير مبالي، فيتكاسل، ويتراخي، ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه.
- أو الانضمام إلى جماعات العمل الغير رسمية لحماية ذاته من التنظيم الرسمي التي تسمح له بإثبات ذاتهم من خلال تضامنها معه كعضو فيها والتي تحمي الشخصية من الانحيار.

🚩 "رواسب الجنس والنوع

وهي غريزة فطرية يسعى الإنسان دائما للحفاظ عليها، من ناحية الأيديولوجيات والمعتقدات والديانات التي تدعو دائما إلى احترام الفضيلة الجنسية".⁽²⁾

إن "باريتو" يرى بان هذا الراسب مسؤول ويمكن من خلاله تفسير الفعل الاجتماعي للمجتمعات الإنسانية بصفة عامة، وعلى مستوى أكثر تخصصا وفي المؤسسة يتوصل "هوفستاد" من خلال دراسته للثقافة التنظيمية في ظل الأبعاد الأربعة للثقافات الوطنية إلى أنها تكون ثقافة المجتمع والتي تتميز بها المؤسسة وتنطبع بنفس خصائصها أيضا، وان هذه الخصائص الثقافية للثقافات الوطنية والفرعية الموجودة داخل التنظيم والاختلاف بينها لها تأثير يرتبط بالسلوك التنظيمي للموظف وأدائه إرتباطا وثيقا وحتى الممارسات داخل المؤسسة، ومن بين هذه الخصائص المكونة للثقافات الوطنية خاصية "الذكورية" وقد اختلفت الترجمات للبعد من التوزيع الجنسي للمناصب و المجتمعات الذكورية في مقابل الانوثة وما إلى غير ذلك من الاستعمالات، فعلى سبيل المثال المجتمعات الذكورية أو التقليدية تنيب الكثير من القيم الايجابية للرجل مثل قيم التنافس والحزم والطموح والقدرة على تكوين الثروات والتقييم الموضوعي للأمور، بالتالي تهتم هذه المجتمعات بإعطاء المناصب القيادية للرجل والاهتمام بتنمية قدرات الرجال أكثر من المرأة، وتنعكس هذه النظرة داخل المنظمات في الترقيات والحصول على المراكز القيادية.⁽³⁾

¹ حسان الجبلاني، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2015 ص-ص 95-96.

² عبد الله محمد عبد الرحمن، نفس المرجع السابق ص - 349.

³ أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2008 ص - ص- 53 - 54.

و تأكد لنا من خلال الإجراء الميداني أن التعاملات يواجهن صعوبات جمة من بينها المواجهة في الشباك سببها عدم احترام المواطن لها وعدم اقتناعه من حديثها، وهو ما أكدته المبحوثين في تصريحاتهم حول السؤال رقم 18 من دليل المقابلة.

تناولنا في هذا العنصر مفهوما عاما حول الرواسب لتكوين فكرة واضحة أكثر لعلاقتها بالفعل الاجتماعي داخل المجتمعات والأنساق الاجتماعية المختلفة، من خلال عرض لنظرية "باريتو" حول الفعل الغير عقلائي في المجتمعات، والتي من خلالها حاولنا إعطاء وتكوين صورة واضحة لتقريب المعنى لمفهوم الرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة، لو لاحظنا تحليل "باريتو" للرواسب المفسرة للفعل لوجدنا أنها ترتبط ب الانتماء والقيم والأفكار والعادات والتقاليد والاتجاهات وهي العناصر الأساسية المكونة للثقافة في الانساق الاجتماعية والمؤسسة كنسق اجتماعي .

2. في تعريف ثقافة المؤسسة

"إن ثقافة المؤسسة كمفهوم ظهر حديثا نتيجة للبحوث الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981 وقد شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية وتمثل كل من الاجتهادات الممثلة في "نظرية Z" وفن الإدارة اليابانية وثقافة المؤسسة وضمن الامتياز من المصادر الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت المفهوم".⁽¹⁾

هذا فيما يخص ظهور المفهوم أما تحديد تعريف لثقافة المؤسسة فإنه من الصعب إيجاد تعريف جامع للمفهوم لكن معظم التعريفات كما ذكرنا سابقا من الدلالة اللغوية تنصب في ثلاث تسميات على الأقل كإشارات متعددة للمفهوم وربطه بالمؤسسة " تستعمل تارة الثقافة في المؤسسة وتارة أخرى ثقافة المؤسسة ومرة ثالثة الثقافات في المؤسسة، يعني الأول ضمنا أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي إمتداد لعناصر ثقافية من المجتمع المحيط"⁽²⁾ بحيث يرى "هوفستاد" بأن ثقافة المؤسسة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات كما ذكرنا سابقا".⁽³⁾

¹ عبد الرؤوف بوعزة، ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2015 ص - 33.

² بشير محمد، مرجع سبق ذكره ص - 06.

³ أمل مصطفى عصفور، نفس المرجع السابق - ص- 53.

ويعني الثاني أنها مستوحاة من الداخل وهو ما أكدده صاحب كتاب علم اجتماع المؤسسة رونو سان سوليو " أن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والإستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحت في ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي المتفاعل بداخلها"⁽¹⁾

فيما نجد صيغة الجمع في الثالثة الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة .⁽²⁾

عموما تعددت التعاريف لمفهوم ثقافة المؤسسة والتي انتقينا منها ما يتعلق بموضوعنا وما هو اقرب إلى هدفنا من البحث في المفهوم بحيث:

يعرفها "*Edgar Morin*" على أنها " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الأساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية "

ويعرفها "ويليام اوتشي" بأنها " الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين "⁽³⁾

ويرى "اليو جاك" "هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من أجل قبولهم في المنظمة"، وتعرف كذلك بأنها " مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم " ⁽⁴⁾ كما يمكن تعريفها على أنها " القوة التي تفرض أنساقها القيمة وتمثلاتها على الأفراد المنتمين لمؤسسة اجتماعية ما، وينصهر مفهوم ثقافة المؤسسة ضمن منظومات ثقافية مرتبطة بالمحيط العام (المحلي، والإقليمي والدولي) الذي تنتمي إليه المؤسسة وتشكل أحد عناصره" وتعرف على أنها " نسق القيم والمعايير وأنماط الفعل التي

¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره-ص-130.

² بشير محمد، مرجع سبق ذكره ص - 07.

³ سعيد بن يمينه، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2015 ص - 141.

⁴ المرجع نفسه ص- 142.

تميز العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسات، وتدعو إلى لفت الانتباه إلى أهمية معطى العلاقات الإنسانية في هيكل الأعمال⁽¹⁾

إن الاهتمام بالثقافة التنظيمية نابع من أهمية المتغير وعلاقته بمجملته من المتغيرات والعمليات التنظيمية التي تتعلق بفاعلية المؤسسة كنسق اجتماعي لها مجموعة من الوظائف ولها هدف تسعى إلى تحقيقه وهو الاستمرار من خلال الفاعلية والتطوير، وتتجلى أهمية ثقافة المؤسسة كمتغير تنظيمي في دورها كنسق فرعي مكل للنسق الكلي للمؤسسة " فثقافة المؤسسة تلعب دورا حيويا في نجاح أو فشل المؤسسة، بتأثيرها على العناصر التنظيمية والعاملين في المؤسسة، فحسب بيتر و وترمان أن سر نجاح المؤسسة في سيطرتها وسيادتها هو تمسك وترابط الثقافة التنظيمية " (2)

ويمكن تلخيص وظائف النسق الثقافي في المؤسسة في أربعة وظائف رئيسية هي: (3)

✚ **تعطي أفراد المؤسسة هوية:** إن مشاركة العاملين لنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

✚ **تسهل الإلتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الإلتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

✚ **تعزز إستقرار النظام:** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال الشعور بالهوية المشتركة والإلتزام .

✚ **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فثقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

من خلال ما سبق رأينا أهمية كل من الرواسب والثقافة في توجيه وتكوين وفهم السلوك الاجتماعي للأفراد داخل الأنساق الاجتماعية التي تحتوي وجودهم وكيانهم وإنتماءهم الاجتماعي، وذلك من خلال إرتباط النسق الثقافي بهذا الأخير لكن ما يهمنا أكثر هو الرواسب الثقافية التي تتعلق بالقيم والأفكار والاتجاهات و السلوكيات المرتبطة بالأفراد خاصة في المؤسسة والذي سنحاول توضيح صورته في العنصر الموالي.

¹ عائشة التاييب، مرجع سبق ذكره - ص- ص- 68-69 .

² وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير تخصص حوكمت الشركات، جامعة تلمسان الجزائر 2012 ص -

34.

³ المرجع نفسه - ص- 35.

3. في مفهوم الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

قبل أن نبدأ في تحليلنا لظاهرة ترسب المكونات الثقافية لثقافة المؤسسة سنحاول أولاً التعرّيج على الظاهرة في مستواها الماكرو سوسولوجي أي أن نتحدث على ظاهرة الرواسب الثقافية بشكل عام في المجتمع.

" يعد مفهوم الرواسب الثقافية كما ذكرنا سابقاً في الفصل الأول من المفاهيم الأكثر تعقيداً حيث اختلف الباحثون وعلماء الانثروبولوجيا في تحديد استخداماته، لأن مصطلح الرواسب يرتبط بعدة مصطلحات قريبة وتأخذ نفس محتواه تقريباً "كالبقاء والمخلفات الموروثات والآثار والإرث الثقافي والتقليد الخ " (1)

وعليه تم اعتماد مجموعة من التعاريف من طرفنا، والتي نراها الأقرب إلى حقولنا السوسولوجي والهدف من بحثنا هذا فظاهرة الرواسب الثقافية.

يعرفها "وينيك" بأنها " بقايا عصر سالف مازالت موجودة في الثقافة المعاصرة " ويعرفها "تايلور" بأنها " تلك العمليات والعادات، والآراء وما إلى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية إلى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي نشأت فيها أصلاً، وتظل بذلك شواهد وأمثلة على حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة" (2)

وفي ظل الاختلافات العلمية حول تفسير محتوى المفهوم وما يقصد به نجد "موللر" الذي أورد رأي "هايدجر" إذ يقول عن مفهوم الرواسب الثقافية " يمكن أن يدل المصطلح - من ناحية - على أن هناك في الوقت الحاضر شيئاً مازال موجوداً، على الرغم من أن عالمه الذي كان يؤدي فيه دوره قد انقضى - ومن ناحية - أن هناك في الوقت الحاضر شيئاً ما يلعب دوراً ولكن كيانه خاضع لتأثير الماضي مما يؤثر ولا شك في فعاليته في الحاضر بعبارة أخرى فإن الماضي يؤثر في تشكيل الحاضر، فالمصطلح بهذا المعنى لا يعني الماضي بمعنى ما سلف وانقضى، ولكنه يشير إلى الأصل المنحدر منه " (3)

فيما يستعمل "هيرسكوفيتس" مصطلح الاستبقاء الثقافي في تناوله لأحد أنواع الرواسب الثقافية وهي الرواسب الهامشية حيث يرى " أن الشكل القديم للعنصر أو المركب الثقافي سيظل مستعملاً حول تحوم منطقة الانتشار، وذلك في نفس الوقت الذي تتبنى في منطقتة الأصلية شكله الحديث. (4)

¹ تيغزرت خوخة، مرجع سبق ذكره ص- 09.

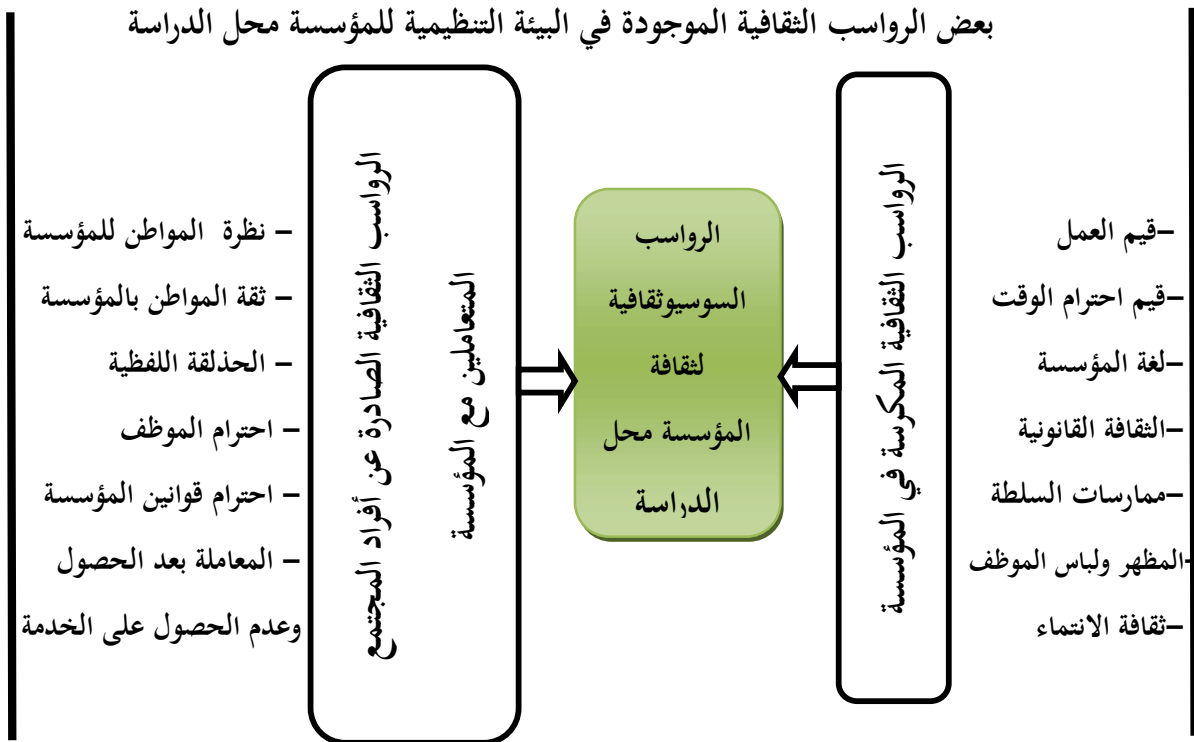
² ايكه هولكرانس مرجع سبق ذكره ص- 215.

³ المرجع نفسه ص- 219.

⁴ المرجع نفسه ص- 220.

ويعرفها "محمد حسن غامري" بأنها "المورثات الثقافية التي ترتبط بعدد من العقائد والممارسات الباقية في المجتمع عبر مراحل تطوره المختلفة..... هي تملك القوة الطبيعية للبقاء والاستمرار بفضل ما تحتله من مكانة في السياق الثقافي للمجتمع الذي تنتمي إليه " ⁽¹⁾ ومن خلال أن الرواسب الثقافية هي امتداد واستمرار للمكونات الثقافية الموجهة للسلوك الاجتماعي للأفراد في مجتمعاتهم ، وأن الثقافة كنسق في المؤسسة وهي الأخرى نسق فرعي من نسق كلي أكبر منها وهو المجتمع، إن الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة هي البقايا من المكونات الثقافية (القيم والمعتقدات والأفكار والاتجاهات والرموز والسلوكيات) المرتبطة بكيفية العمل داخل المؤسسة، يكون مصدرها المؤسسة في حد ذاتها وكذا ثقافة المتعاملين معها والتي لها تأثير على انتماء وولاء واتجاهات الموظف أثناء تفاعله الاجتماعي في أدائه لمهامه، وتبقى محافظة على استمرارها عبر عدة محطات تاريخية بصفة شبه ثابتة يتطلب تغييرها عدة أجيال

الشكل (04)



المصدر: تصميم الطالب من خلال الملاحظة بالمشاركة

ومن أجل فهم الظاهرة في المؤسسة سنتناول في العناصر الآتية بأكثر جانب من التحليل خصائص الظاهرة ومستوياتها وأبعادها ومصادرها محاولين في آخر عنصر تقديم قراءة سوسولوجية للظاهرة من خلال عدة نظريات ارتبطت أفكارها بأبعاد الظاهرة .

¹ تيغزرت خوخة، نفس المرجع السابق ص-14.

II. خصائص ومستويات الرواسب الثقافية

1. خصائص الرواسب الثقافية

إن ظاهرة الرواسب الثقافية في المؤسسة تتعلق بالنسق الثقافي وخصائصها ومستوياتها تتعلق بتلك الثقافة الراسبة، و خصائص الرواسب الثقافية يمكن حصرها في سبعة خصائص وهي:

➤ **الرواسب الثقافية إنسانية واجتماعية** باعتبار أن الإنسان هو الكائن الحي الوحيد الذي يستطيع أن يفكر وينتج الأفكار ويصنع أدوات، يستطيع من خلالها التكيف مع ظروف الطبيعة المحيطة به، والتحكم فيها بفضل ابتداعاته، ولعل المغزى هو ما أشار إليه "كارل ماركس" عند تعريفه للعمل حين أكد انه صراع مع الطبيعة، وان مختلف الأفكار والأدوات التي يستعملها الإنسان للتكيف مع طبيعته هي من نتاجات الثقافة الفكرية والمادية أو كما عبر عليها "مالك بن نبي" معالم الحضارة.

➤ **الرواسب الثقافية قابلة للاكتساب** عن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين الجماعات، يقوم الإنسان باكتساب مكونات الرواسب الثقافية والتي تمثل الموروث الثقافي لمجتمعه، وقد تكون الرواسب الثقافية التي اكتسبها الفرد من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى.⁽¹⁾، إن ظاهرة الإكتساب لمكونات الرواسب الثقافية يجعلها أكثر عمومية وقابلة للتوريث، عن طريق التنشئة الاجتماعية والتعلم، فعلى مستوى التنظيمات كإنساق اجتماعية وثقافية يرى "انتوني دونز" أن خصائص التنظيم البيروقراطي تأخذ نفس خصائص الأفراد الذين يحتلون أهم المناصب، أنظر عنصر "انتوني دونز" وفكرة نقل السلوك ص- 77 من الفصل.

➤ **الاستمرارية** تتسم الرواسب الثقافية وحسب الخاصية السابقة بالاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو التنظيمات من تغيرات في البيئة، إلا أن الثقافة تبقى رغم فناء الأجيال سابقا لتتوارثها الأجيال اللاحقة، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة.

وتستمر الرواسب الثقافية كما ذكرنا من خلال عملية الاكتساب " فهي تمارس بواسطة كل أعضاء المؤسسة فان كل جيل يعمل على تسليمها للأجيال اللاحقة مع مراعاة أنها لا تنتقل من جيل إلى جيل آخر بطريقة فطرية وإنما يتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال في المنظمة عن طريق التعلم والمحاكاة".⁽²⁾

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر 2004 ص. 107- 108.
² نور الدين بوراس، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة الجزائر 2014 ص- 83.

➤ **التراكمية** يترتب عن رسوب الثقافة استمرارها وتراكم سماتها، وتتعدد وتشابك العناصر الثقافية المكونة لها، وانتقال الأنماط الثقافية من الأوساط الاجتماعية المختلفة، وتختلف الطريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافة معينة عن الطرق التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى، فاللغة مثلا أو الحذقة اللفظية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم الخاصية التقنية، والقيم التنظيمية تتراكم بطريقة مختلفة عن تراكم أدوات الإنتاج، بمعنى أن الطبيعة التراكمية للثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية أكثر منها في العناصر المعنوية للثقافة. (1)

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

➤ **التكاملية** تميل المكونات الراسبة في الثقافة إلى الإتحاد والالتحام لتشكيل نسقا ثقافيا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية، لتحقيق التكيف مع المتغيرات المختلفة. (2)

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

2. مستويات الرواسب الثقافية:

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

الاعتبار الأول يأخذ هذا الاعتبار الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافات الفرعية الموجودة داخل المؤسسة، ووفقا لهذا الاعتبار يمكن تصنيف ثقافتين فرعيتين:

➤ **رواسب الثقافات الفرعية أو ثقافة المجموعات:** حيث يكون لكل مجموعة عمل - إذا كانت المنظمة المؤسسة موجهة بالمهام وفرق العمل - أو كل قسم من الأقسام - إذا كانت المنظمة ذات هياكل هرمية سلطوية

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

² ماجدة العظيمة، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط2، دار الشروق عمان الأردن 2003 ص- 326.

³ محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية 2005 ص- 21-22.

— رواسب ثقافية خاصة بها والتي قد تتعارض أو تتكامل مع بقية الثقافات الأخرى بالشكل الذي يؤثر على النظام ككل.

➤ **رواسب ثقافة الوظيفة:** إن الرواسب الثقافية الخاصة بالمنظمة تحددت أطرها وتشكلت من داخل المنظمة ولها صفة الاستمرار، لكن الرواسب الثقافية المرتبطة بالوظيفة قد تختلف عن خصائص الثقافة ككل، حيث أن المهام المرتبطة بالوظيفة متغيرة ومتطورة، لذلك فالثقافة المرتبطة بالوظيفة هي ثقافة يمكن استقدامها داخل المنظمة أو التنظيم، فمبرمجو الحاسبات مثلاً لديهم لغتهم وسلوكياتهم وخبراتهم المرتبطة بالوظيفة، فإذا تم استحداث وظيفة مبرمج حواسيب داخل الهيكل التنظيمي فمعنى ذلك استقدام ثقافة مختلفة تحمل رواسب ثقافية موجهة للسلوك مختلفة أيضاً.⁽¹⁾

الاعتبار الثاني يأخذ هذا الاعتبار الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافات الفرعية الموجودة خارج التنظيم، ووفقاً لهذا الاعتبار يمكن تصنيف ثقافتين كصنفين من ثقافات المؤسسة:

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

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

تعد أبحاث "جيرت هوفستاد" من أولى الأبحاث التي أثارت إشكالية الثقافة المجتمعية العامة وارتباطها بالمؤسسة، ولا تكمن أهمية أفكاره في تباينه لبعض مواطن الاختلاف الثقافية بين الدول، ولكن تتجلى في إبرازه لأهمية اعتماد ثقافة المؤسسة كمدخل لدراسة التأثير المجتمعي على المؤسسات، وقد بين أن أبعاد الاختلاف الثقافي

¹ أمل مصطفى عصفور، مرجع سبق ذكره ص- 49.

² طاهر محمد منصور الغابي و وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن 2007 ص- 296.

³ Renaud Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise Organisation, culture et développement**, presses de science paris, Dalloz 1995 p 168

تمكن في حالات عدة من الكشف عن بعض أسرار المعتقدات والفرضيات الأساسية التي تتحكم في ثقافة المنظمات⁽¹⁾

نلاحظ أن الباحث أشار إلى أن الثقافة الوطنية والمجتمعية تتشكل من كون الموظف في المؤسسة متأثر بأبعاد الثقافة المجتمعية لمجتمعه، والتي تمتد داخل المؤسسة كموجهات سلوكية للفعل الاجتماعي له داخلها، بهذا يشير إلى جانب واحد وهو الإيمان بتلك المكونات التي تشكل ثقافته، وفي بحثنا هذا نود الإشارة أيضا إلى تأثير تلك الرواسب الثقافية التي يحملها أفراد المجتمع الذين يتفاعل معهم الموظف أثناء أدائه لعمله في الشباك، وهي أبعاد ثقافية من مجتمعه قد تتعارض وثقافته التنظيمية، فعلى سبيل المثال وكما ذكرنا سابقا أن المرأة الموظفة تعاني من عدة مشاكل في مواجهة المواطن في الشباك، وهناك عدة أمثلة عن ذلك، بالإضافة إلى تأثير هذه الأبعاد الثقافية الراسبة على عدة عمليات داخل التنظيم، كالبعد الأول الذي يرتبط بالسلطة وممارستها إن هذا المتغير وفي وجود ثقافة قانونية متوسطة حسب ما أثبتته نتائج الإجراء الميداني فان ممارسات السلطة تخضع للتقدير الفردي أو الشخصي، وفي بعض الحالات تخضع السلطة إلى بعد الانتماء الاجتماعي خارج المؤسسة بحيث يحدد الانتماء القبلي أو النوعي أو حتى العمري طريقة عمل الأفراد داخل المؤسسة بشكل فردي أو جماعي، وكذا في طريقة التعامل تكون مختلفة مع أشخاص على غرار موظفين آخرين، وهو ما تم إثباته في الجانب الميداني للدراسة من خلال نتائج الجدول 20 ص - 214.

وفي دراسة "البشير محمد" حول الثقافة والتسيير في الجزائر توصل إلى أن "السلطة تتميز بالشخصانية لدى الرؤساء الجزائريين في الوحدة الإنتاجية وفي تحليله للعنصر ثقافة المؤسسة أم ثقافة المجتمع فانه يرى بعمق الانتماء الاجتماعي خارج المؤسسة في تعبيره والذي ربطه برهان الحصول على السلطة من خلال التحالف "يؤسس التحالف مبدئيا على الانتماء الريفي كما يؤسس أيضا على الانتماء الريفي والحضري في مرات استثنائية"⁽²⁾

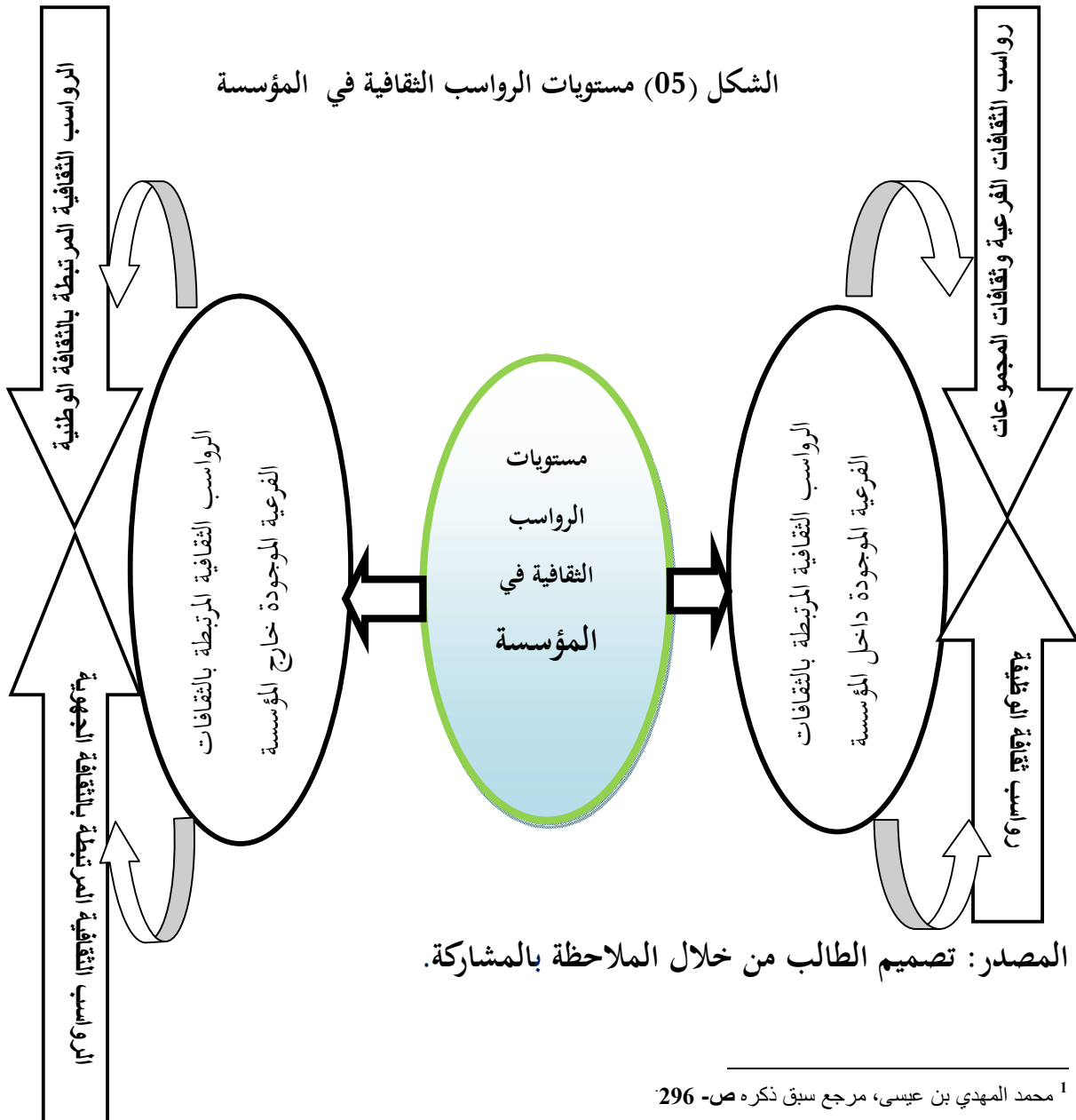
الرواسب الثقافية المرتبطة بالثقافة الجهوية: للمتغيرات الثقافية الراسبة والتي تميز منطقة جهوية معينة، كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة أو التنظيم تأثير على الثقافات الموجودة فيه، ومثال ذلك ثقافة العشيرة وثقافة الجهة وثقافة المنطقة وعدة رواسب موجودة على مستويات الثقافة الجهوية.

¹ نفس المرجع السابق ص- 74.

² بشير محمد، مرجع سابق الذكر ص- 109 - 128.

إن الثقافتين الفرعيتين السابقتين تشكّلان محيطاً ثقافياً خارجياً لأي تنظيم، وتترك أثرها على النسق الثقافي، وكذلك للمنظمة استقلالية وهوية خاصة بها، تتفاوت حسب درجة قوة المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة وقوة تشكّل هذا النسق الثقافي في حد ذاته من جهة ثانية، وللثقافة الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي، التي تكون غالباً متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية النوعية التي تشكّل نشاط التنظيم، هذه الثقافات لها دورها في تحقيق الشعور بالانتماء للمهنة أو لقطاع أو للتنظيم.⁽¹⁾

من خلال هذا العنصر رأينا أهم المستويات للرواسب الثقافية التي يمكن أن تتواجد من البيئة التنظيمية للمؤسسة، وأن لكل منها تأثير على سلوك الفاعل الموظف داخل المؤسسة، وتلك المستويات مبيّنة بالتوضيح في الشكل الموالي:



¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره ص- 296

III. الرواسب الثقافية المكونات والأبعاد

إن الرواسب الثقافية تتكون من عناصر عدة أنتجت الثقافة، تلك التي أخذت طابع الترسيب وشبه الثبات في عناصرها ومكوناتها أما العناصر المكونة للثقافة الراسبة فقد صنفناها حسب معيارين هما:

1. المكونات المادية للرواسب الثقافية

وتتمثل في العناصر المادية الراسبة التي أنتجت أو تنتجها الثقافة وأهمها

• "الرموز: تضم الرموز المظهر الخارجي للتنظيم بما فيه من النمط الخاص في المباني والأثاث والظروف الفيزيائية، وكذلك المظهر الخارجي للموظفين المتمثل في اللباس الذي يعبر عن الوظيفة أم لا، ويرتبط الموظف بالرمز والطقوس ارتباطا وثيقا بما يعبر عن هويته من خلال الهوية الموجودة في التنظيم".⁽¹⁾

• "الطقوس والشعائر: تخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل أغلب النشاطات يمكن أن تكون شعائرية، كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات، كلها عناصر بإمكانها أن تقنن اكتساب قيمة شعائرية".⁽²⁾

2. المكونات غير المادية للرواسب الثقافية

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

• **المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية إنجاز العمل وغيرها من المهام التنظيمية، لذا فإننا نجد أن هناك من المعتقدات ما هو سلبي ومنها ما هو ايجابي وهنا تكمن مسؤولية الإدارة في تعزيز وتقوية تلك المعتقدات الإيجابية للأفراد مثل الحب والصدقة والتقدير والولاء التنظيمي، وهي المعتقدات الإيجابية التي تخدم المؤسسة وأهدافها.⁽³⁾

• **الطابوهات والممنوعات:** وهي ما تود المؤسسة إخفائه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها أو الكلام عنها أو تداولها .

¹ بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2009 ص- 372 .

⁽²⁾ سعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره ص- 163.

⁽³⁾ زين الدين بوروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول الجزائر 2007 ص- 57.

● **الأساطير:** تعتبر الأسطورة رواية من تمثيل أشخاص خياليين، وهي المعتقدات المشبعة أو الحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس وهي عبارة عن أحداث ماضية، الهدف منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لأفراد المؤسسة في شكل صور مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم أن حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الأشخاص الذين تنسب إليهم الأساطير بأبطال المنظمة.⁽¹⁾

● **القيم:** وهي أهم العناصر المكونة للرواسب الثقافية والثقافة بشكل عام، حيث حظيت القيم باهتمام الكثير من الباحثين، وهي المحك والإطار المرجعي الذي يحتكم إليه الفرد أثناء المفاضلة والمفارقة، فالقيم هي " عملية التقييم التي تقوم على أساس وجود مقياس ومضاهاة في ضوء مصالح الشخص من جانب، وفي ضوء ما يتيح له المجتمع من وسائل وإمكانات لتحقيق هذه المصالح من جانب أخرى".⁽²⁾

ويرى " البورت " أن القيمة هي اعتقاد يتصرف الفرد بمقتضاه كخيار مفضل " ويعرف "نوبس" القيم على أنها مجموعة من مبادئ وضوابط سلوكية وأخلاقية، تحدد تصرفات الأفراد والاجتماعات ضمن مسارات معينة، إذ تصبها في قالب ينسجم مع عادات وتقاليد وأعراف المجتمع " وتتدخل عوامل في تحديد القيم الثقافية للعامل، تتمثل في التنشئة الاجتماعية والتربية و التاريخ والدين والسياسة والاقتصاد، إلى جانب عوامل تنظيمية يتم التفاعل فيما بينها داخل المنظمات .⁽³⁾

يعد "بوفلجة غياث" من أهم الباحثين الجزائريين الذين اهتموا بمتغير القيم في المؤسسة الجزائرية وتأثيرها على فعالية المنظمات الجزائرية ذات الطابع العمومي أكثر ، ومشاكل التسيير حيث يرى بوفلجة غياث "بان المؤسسات الجزائرية تعاني من غياب قيم ثقافية صناعية، تتماشى ومتطلبات التنظيمات الحديثة" كما يرى أن تصرفات العمال لا تنطلق من عدم، وإنما تكون نتيجة تراكم مجموعة من الأفكار والمعارف والخبرات التي تسمح للفرد بالحكم على ما يدور حوله من أمور مادية واجتماعية وحضارية، وبالتالي يكون الحكم على الأمور وتقييمها والتصرف إزاءها تبعا لطبيعة تلك الأفكار والأحكام والقيم، تنظم هذه القيم بطريقة منسجمة ومتناسقة في صورة مترابطة، مما يكون نظرة شاملة لدى الفرد وتحدد تصرفاته في كل المجالات، مما يؤدي إلى تكوين النسق القيمي للعامل⁽⁴⁾

¹ سعيد بن يمينه، نفس المرجع السابق ص- ص- 162.

² عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت 1990 ص- 33.

³ غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2014 ص- 71.

⁴ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2015 ص- ص- 19 - 20.

ويجمل الباحث المحيط الثقافي والاجتماعي للتنظيمات الجزائرية، من خلال تناوله لمجموعة من القيم الاجتماعية ترتبط بالعمل ومنها :

النظرة للعمل: يرى الباحث أن العامل في مجتمعنا يحترم العمل ويمجده ومصدر هذه القيمة العقيد الإسلامية التي تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه، إذ أن أفراد المجتمع تعودوا على العمل عموما في حقولهم ويمتهنون حرفهم في تنظيمات أسرية، كما نجد الشباب المثقف والمتعلم يفضل عادة المهن المستقلة كالطب والمحاماة حتى يشتغل لحسابه الخاص، أما العمل عند غيره فعادة ما يكون عند الضرورة ⁽¹⁾.

إن العمل كقيمة راسبة في مجتمعنا قيمة محببة لكن هناك إشكالية ترتبط بما يفكر به العامل وما يؤمن به وبين سلوكه الواقعي وهذه من الرواسب الفكرية التي يتميز بها مجتمعنا، ففي كتابه سوسيولوجية المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية) يرى "ناصر قاسيمي" "أن ما نلاحظه داخل المنظمات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم - نظريا- وما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت: القوت من ذهب، وإذا سألتهم عن العمل: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل: قالوا أن الله يحب من يتقن العمل هذا نظريا لكن الحقيقة أن تلك القيم النظرية مهجورة عمليا إلى حد ما في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار، بينما الملتزمون بها يشعرون بالاغتراب " ⁽²⁾

نظرة المجتمع للمرأة العاملة: عموما يمكن تلخيص هذه القيمة في المجتمع أن نظرة المجتمع للمرأة العاملة غير مستحبة في مجتمعنا تكرر الذكورية أكثر فمكانة المرأة حسب مجتمعنا في البيت لخدمة زوجها وأولادها وغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت ⁽³⁾.

احترام الوقت والمواظبة: إن استقلالية وحرية الفرد التي تعود عليها قديما، وخاصة الأفراد النازحين حديثا إلى المدن، ميز سلوكياتهم ونتيجة لذلك التخلف عن العمل والتغيب عنه، كما أن الأفراد يجدون دائما تبريرات لعدم الانضباط كقلة المواصلات والظروف الخاصة، كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو الوالدين والأقارب .

الصراع والانضباط في العمل: إن التعود على حرية العمل وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم، وهكذا تصبح القيم مصدرا لحالات عدم

¹ غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط01، الكويت 1999 ص- 31.

² ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014 ص- 109.

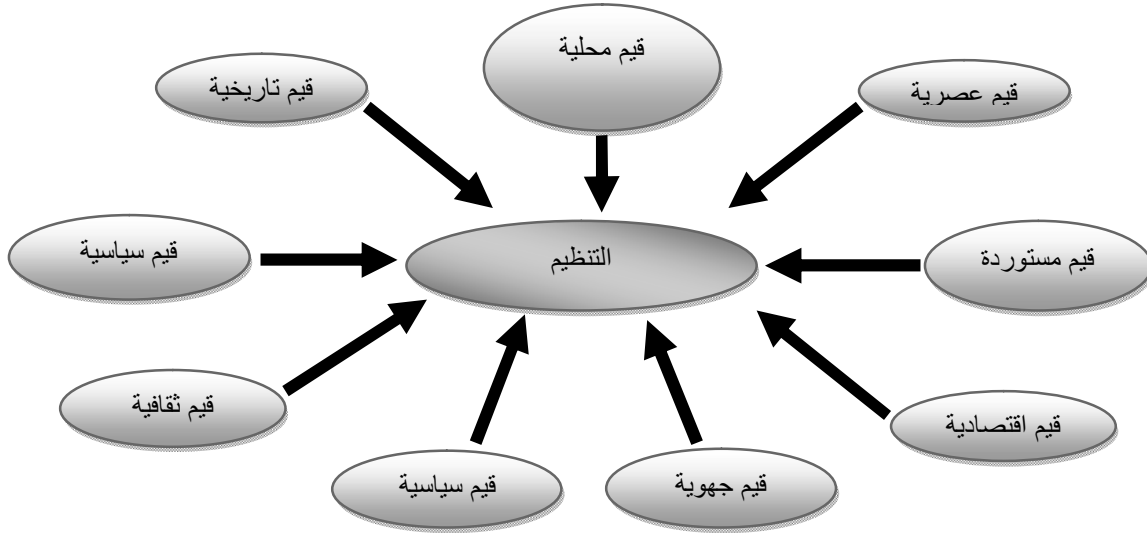
³ غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، نفس المرجع السابق ص- 31.

الانضباط، ومن الأشكال رفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين لسبب بسيط، وهو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب إليها غالبية العمال، كما نجد أن الصراعات الموروثة كرواسب ثقافية بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل⁽¹⁾

تلك كانت بعض القيم المشكلة للمحيط الاجتماعي والثقافي كنتيجة لدراسات الباحث حول المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر، والمهم أكثر في بحثنا هذا هو استمرار تلك الموجهات القيمية على شكل رواسب ثقافية تطبع سلوك الموظف في المؤسسة العمومية بشكل عام، بحيث نلاحظ رغم اختلاف الحقبة الزمنية والإطار المكاني للدراسة إلا أن تلك الموجهات لا تزال محافظة على استمرارها، وهو ما سنتناوله في الجانب الميداني.

عموما إن رسوب القيم في أذهان الأفراد المنتمين إلى المحيط التنظيمي الثقافي هو الذي يخلق المشكلة التي تستدعي التحليل والمناقشة، وخاصة عندما ترسب القيم بشكل متناقض بين الثقافات الفرعية المختلفة داخل أو خارج التنظيم، و الموجودة على مستوى الأنساق المشكلة لمحيط التنظيم، وانعكاساته، حيث يمكن ربط الأنساق بالثقافات الفرعية الموجودة في البيئة التنظيمية كما هو مبين في الشكل التالي:⁽²⁾

الشكل (06) القيم السائدة في المحيط التنظيمي.



المصدر: من تصميم الطالب اعتمادا على بيانات المرجع أعلاه

¹ نفس المرجع السابق ص- ص- 33- 34.

² المرجع نفسه، ص - 43.

IV. مصادر الرواسب الثقافية

1. المصادر الداخلية:

عند الحديث عن المصادر الداخلية للرواسب الثقافية فإننا نتحدث عن مصادر ثقافة المؤسسة الراسبة، أي ثقافة المؤسسة الخاصة بها والنابعة من داخلها، وكذا مصادر الرواسب الثقافية المكرسة في المؤسسة نتيجة لامتداد الثقافة وعدم ديناميكيته، أو نتحدث عن تلك الرواسب التنظيمية التي تميز كل نخط تنظيمي لأي مؤسسة، وفي هذا الصدد سنتحدث عن رسوب ثقافة المؤسسة من خلال " أن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانها الاجتماعي التنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحت في ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي المتفاعل بداخلها" (1) وتلك المصادر الداخلية لرواسب ثقافة المؤسسة يعبر عنها بعض المختصون بالموروث الثقافي للمؤسسة وعليه فالمصادر الأساسية لرواسب ثقافة المؤسسة يمكن تحديدها كالآتي: (2)

أولاً: المؤسسون: إن ثقافة المؤسسة ما هي إلا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين أو ذي السلطات العليا في المؤسسة، حيث نجد في الواقع العلمي أن الكثير من الثقافات تعكس قيم المؤسسين، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم، حيث تبقى معتقداتهم وسلوكياتهم وطرق تسييرهم حتى ولو غادروا المنظمة.

ثانياً: سلوك قادة المؤسسة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المؤسسة، لان العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تتشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا.

ثالثاً: تاريخ المؤسسة: يلعب تاريخ المؤسسة دوراً هاماً في تشكيل ثقافتها، ويتكون من التجارب التي مرت بها المؤسسة، النجاحات والفشل، ويشكل هذا أرشيفاً مرجعياً لأصحاب القرار وكذلك العاملين في المؤسسة واتخاذ مرشداً لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها واجتناب السلبية.

¹ محمد المهدي بن عيسى، مرجع سبق ذكره - ص 130.

² سعيد بن يمينه، مرجع سبق ذكره ص - ص 165-166.

رابعاً: نشاط المؤسسة: تعرف بمهنة المؤسسة و(حرفة) المنظمة أو النشاط الرئيسي لها، بأنها مجموعة المهارات (تكنولوجية، معرفة، قدرات تنظيمية) فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المؤسسة إضافة إلى إعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء والولاء لدى العاملين، كما تعطيهم هوية اجتماعية معينة كان نقول ذاك أستاذ وذاك طبيب وغير ذلك.

من خلال ما سبق وكتدعيم لما تم ذكره يمكن إجراء قراءة سوسولوجية لمصادر أخرى للرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة تمثل المصادر الداخلية في العناصر المسببة أو التي لها دور في إرساء والحفاظ على ثقافة معينة في التنظيم، وتشير إلى الرواسب الثقافية الصادرة عن التنظيم ووفقاً لمقاربة نظرية لكل من "روبرت ميرتون" و "ميشال كروزيه"، يمكن استنتاج مصدرين كآلية للرواسب الثقافية والحفاظ على بقائها، وتتمثلان في ظاهرتي التعلم الوظيفي التي حللها "روبرت ميرتون" من خلال نظريته المتوسطة المدى، والذي يدعمها "أنتوني دوكنز" في تحليله للخصائص البيروقراطية الحديثة والتقليدية وبالضبط عند تناوله نقطة نقل السلوك، والظاهرة الثانية ظاهرة الروتين، والتي قام "ميشال كروزيه" بدراستها على أنها أحد أشكال الظواهر التي تحدث وتميز المؤسسات البيروقراطية.

إن الظاهرة من العوامل المساعدة على رسوب الثقافة في بعض الجوانب التعاملية في التنظيم، والمرتبطة بسلوك الأفراد، حيث أن التكرار حسب نظرية "روبرت ميرتون" يولد العادة ويصبح السلوك عبارة عن طقوس وعادات داخل التنظيم، ومن خلال التكرار الدائم فإن الثقافة ترسب بشكل معين لدى الأفراد، ومن خلال نظرة "أنتوني دوكنز" نستنتج أن للسلطة أيضاً دور في الحفاظ على تلك السلوكيات التي يكررها الموظفون، وبهذا تصبح السلطة من بين المصادر الداخلية للرواسب الثقافية في التنظيم، وبالتالي فإن الأفراد تلقوا السلوك وتم استحضانه من مصدر داخلي وهو ما يدعم تكرار نفس السلوك دائماً، انظر أكثر العنصر الأخير من الفصل.

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

2. المصادر الخارجية:

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

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

فحسب "أرجيرس" وما ذكرنا سابقاً، فإن الوسائل الدفاعية للفرد في مواجهته للعناصر الموجودة في التنظيم تكمن في خمسة وسائل يحاول الفرد من خلالها التكيف مع الوضع وهي:

- أن يترك التنظيم نهائياً .
- أن يحاول تسليق السلم التنظيمي.
- أن يستخدم الوسائل الدفاعية الشخصية كالعدوانية والإسقاط.
- أن يصبح مستهزئاً وغير عابئ ومن أمثلته عدم احترام مواعيد دوام العمل.
- أن ينظم إلى جماعة العمل لحمايته.⁽¹⁾

تلك كانت مصادر الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة بشكل عام، وبشكل من الخصوص سنحاول من خلال العنصر الموالي التعرف على أنواع الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة من خلال التمييز بين كل نوع من أنواع الثقافة المؤسسية، حسب معيار تصنيفي يأخذ بعين الاعتبار قوة وضعف ثقافة المؤسسة وقدرتها على التطوير والتكيف.

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008 ص- 43.

V. أنواع الرواسب الثقافية لثقافة المؤسسة

يعد أمر تقسيم ثقافة المؤسسة إلى أنواع مسألة تتطلب تحديد نوع الدراسة التي تقوم بتقسيم ثقافة المؤسسة، كما نجد في الدراسة الواحدة عدة تقسيمات وذلك حسب وجهة النظر المتخذة في تحديد الأنواع، فالدراسات الانثروبولوجية مثلاً تحاول دراسة أنواع الثقافات الإنسانية وكذا الثقافات الاجتماعية التي تميز مجتمعات على أخرى، لان هناك اختلاف في إدراك الشعوب للمواضيع والتعامل معها، وضمن هذا يمكن تحديد تقسيمات للثقافة الوطنية، والجهوية، والمذهبية والتنظيمية وغيرها، وبالإضافة إلى هذا التقسيم هناك تقسيمات شائعة والتي تقيم الثقافة من حيث القوة والضعف والتطور إلى ثقافة قوية، وثقافة ضعيفة، وثقافة متطورة.⁽¹⁾

وما يهمنا أكثر في تحليلنا هذا لظاهرة الرواسب السوسيوثقافية في المؤسسة هو ميزة الرواسب الثقافية للمؤسسة النابعة من ثقافتها وثقافة الأفراد التابعين لها وكذا طبيعة وهيكل المؤسسة ونشاطها، والذي يجعلها تتميز عن باقي المؤسسات وطنياً أو جهوياً أو عالمياً.

1. الثقافة القوية

"وهي الثقافة التي تخلق لأعضاء المؤسسة تماسكاً كبيراً فيما بينهم".⁽²⁾ ونظراً لقوة ثقافة المؤسسة فإنها تصل مستوى الهوية، حيث تكون أكثر تأثيراً على سلوك الفاعلين، أي القدرة على احتواء الثقافات الفرعية التي يحملها الموظفون داخلها، حيث تكون أكثر تأثيراً على سلوك العاملين، إذا إنها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المؤسسة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة العالية على السلوك ويؤدي هذا الجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي وبالتالي تؤدي إلى تقليل ميل العاملين إلى ترك المؤسسة.⁽³⁾

إن هذا النوع من ثقافة المؤسسة التي تتميز به المؤسسة وتحتفظ به كتراث ثقافي في شكل راسب ثقافي يجعلنا نثير النقاش حول نقطة تمت الإشارة إليها في بداية الفصل، وهي ثقافة المؤسسة في ظل وجود ثقافات المؤسسة أي الثقافات الفرعية، حيث يناقش "بشير محمد" النقطة في كتابه ثقافة المؤسسة أم ثقافة المجتمع في قوله "إن ثقافة المؤسسة هي تلك المقاربات والمواقف التي تعتبر المؤسسة الصناعية تنظيم موجه، مكان مستقل ومركزي في عملية المثاقفة للفاعلين به والأكثر من هذا قاطرة المجتمع بكامله، أم هل تبقى الأهمية في هذه العلاقة المتبادلة بين

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره ص- ص- 456-457.

² عبد الرؤوف بوعزة مرجع سبق ذكره ص- 37.

³ يوسف مسعداوي، نفس المرجع السابق ص- 457-458.

المجتمع والمؤسسة لصالح الأول أي طبع المجتمع لما يجري داخل المؤسسة ؟ ⁽¹⁾ وفي نفس السياق وفي الحديث حول خصوصية المؤسسة يرى "رونو سانسوليو" بأن المؤسسة وسط اجتماعي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، وهذه الهوية نابعة من ظروف الشغل ويعتبرها المفكر عبارة عن تعلم ثقافي " كما يضيف "كلود دوبار" إن المقولة كمؤسسة تنظيم اجتماعي وليس فضاء للإنتاج فقط فهي تساهم في بناء الهوية الاجتماعية للأفراد الذين ينتمون إليها ونظرا لطبيعة المؤسسة كعالم من التفاعل يكتسب الأعضاء من خلاله هوية اجتماعية عبر عملية التنشئة". ⁽²⁾

نلاحظ مما سبق أن الثقافة القوية للمؤسسة تجعلها تتميز عن غيرها من المؤسسات الأخرى بقوة الهوية التي تمنحها للموظفين المنتمين لها، والتي تنمي الشعور بالانتماء إليها يصل إلى درجة التفاخر بالهوية الاجتماعية التي أعطته إياها المؤسسة على غرار مؤسسات أخرى، فنجد مثلا بعض المؤسسات العمومية مثل الجامعة والمؤسسات الاستشفائية والمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز هي مؤسسات ذات قيمة اجتماعية اقتصادية، والانتماء إليها يعطي الموظف هوية يفتخر بها على أنه أستاذ جامعي أو طبيب أو موظف في شركة توزيع الكهرباء والغاز، حسب طبيعة هذه المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، في حين نجد العكس لدى بعض المؤسسات كالبلدية مثلا حيث تم التوصل من خلال انظر الجانب الميداني ص - 232.

إن الثقافة القوية للمؤسسة والتي تعتبر موروثا ثقافيا لها يكون أكثر تأثيرا على سلوك الأفراد والفاعلين بداخلها وليس العكس يجعلها تحقق الوظائف التالية : ⁽³⁾

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الدور السابق يحقق الالتزام القوي لمن يقبلون هذه الثقافة .
- تعزز استقرار النظام:
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

وتظهر الأهمية في تحليلنا أكثر ليس بيان الفرق بين ثقافة المؤسسة ومؤسسة أخرى على مستوى محلي أو عالمي فالذي يشد انتباهنا هو نوع الثقافة الراسب للمؤسسة التي تمكنها من أداء أدوار عدة، وتجعلها تتميز بها عن باقي المؤسسات، وفي هذا السياق يمكن تقديم نموذج للرواسب الثقافية القوية في المؤسسة. بحيث يعد النموذج الياباني للإدارة من بين أهم النماذج التي لفتت انتباه العالم بأسره، وذلك لما تحققة الإدارة اليابانية من نجاحات،

¹ بشير محمد، مرجع سبق ذكره ص- 121.

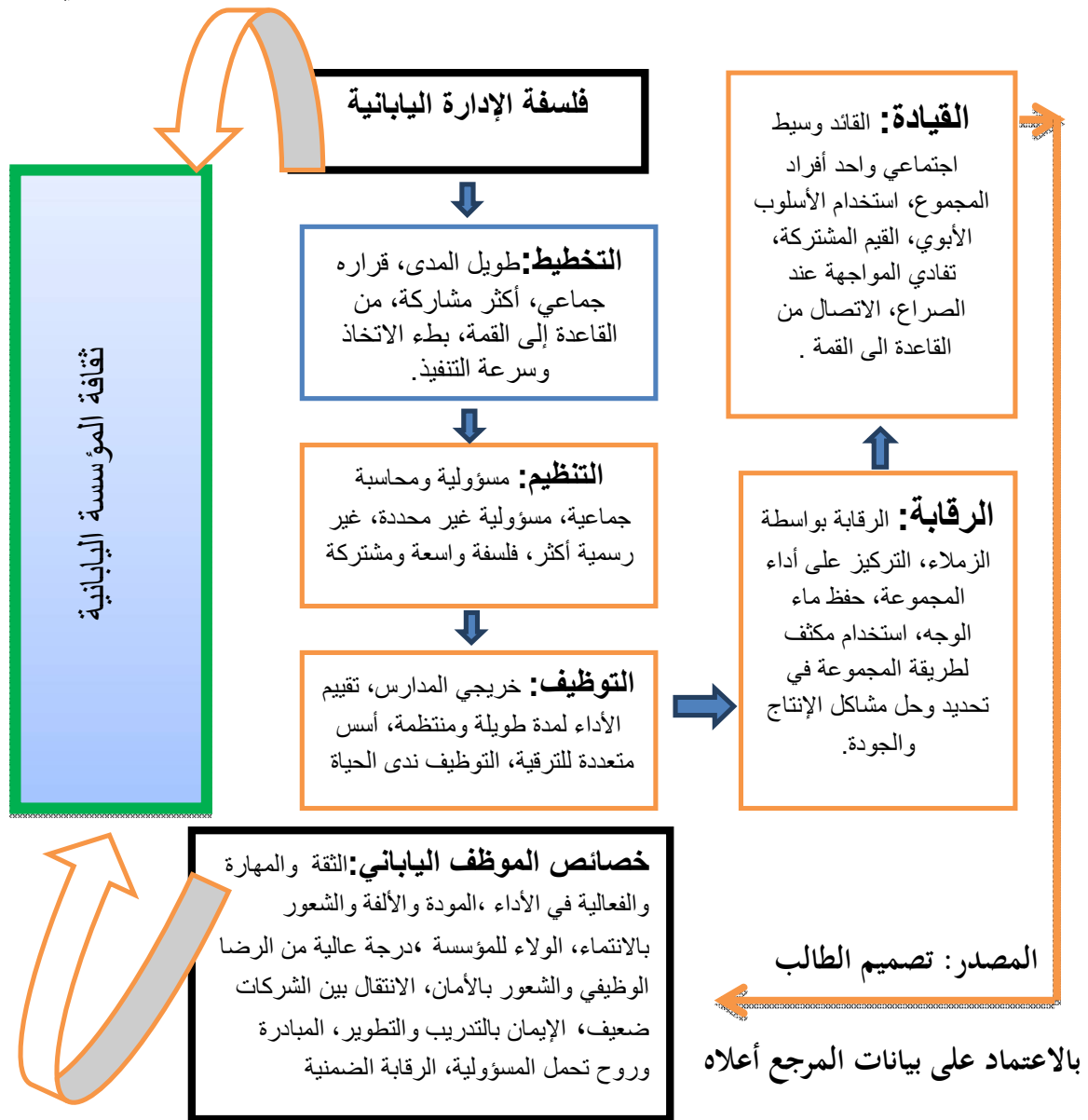
² لحبيب معمري مرجع سبق ذكره ص - 125 - 134.

³ عبد الرؤوف بوعزة، مرجع سبق ذكره ص- 42.

ويمكن سر تفوق النموذج الياباني إلى فلسفة تعتبر كثقافة تنظيمية للمؤسسة اليابانية ولو أنها تقوم على أساس نقل وتطبيق القيم السائدة في الأسرة اليابانية للمؤسسة إلا أنها تبقى محافظة على عناصرها الثقافية الراسبة، التي يتم نقلها للأفراد داخل المؤسسة، وتلك الفلسفة في الإدارة تجعل الموظف في المؤسسة اليابانية يتميز بالثقة والمهارة والألفة والمودة التي تعبر عن الانتماء والشعور بالانتماء إلى هذه المؤسسة التي تتميز برواسب ثقافية قوية .⁽¹⁾ والشكل الموالي يبين هذه المعادلة.

الشكل (07)

خصائص ومميزات ثقافة المؤسسة اليابانية (الفلسفة الإدارية، وخصائص الموظف الياباني)



¹ زهير بغول، مرجع سبق ذكره ص- ص- 172-173.

2. الثقافة الضعيفة

الثقافة الضعيفة للمؤسسة مثلها مثل الثقافة القوية للمؤسسة تعد من الموروث الثقافي للمؤسسة يستمر على شكل رواسب ثقافية خاصة بها.

والثقافة الضعيفة هي التي "لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للضعف، حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحيد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها".⁽¹⁾

"كما تتميز بمشاشة وتذبذب نسق قيمها نظرا لوجود ثقافات (تحتية) فرعية عديدة متناقضة أحيانا مما يجعلها تبتعد عن جوهر القيم في المنظم، وبالتالي عدم السيطرة على السلوكات والتصرفات وعدم القدرة على ضبطها وفق قاعدة محددة مما يجعل الأفراد يسرون في طرق مبهمه غير واضحة المعالم نتيجة تلقيهم تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وموائمة لقيم واتجاهات الأفراد العاملين".⁽²⁾

وكنتيجة لضعف ثقافة المؤسسة ينعدم الشعور المشترك بالقيم المشتركة وذلك بسبب وجود ثقافات فرعية في البيئة الثقافية للمؤسسة، سواء داخل المؤسسة أو خارجها (الثقافات الفرعية داخل المؤسسة، والثقافات الوطنية والجهوية والمحلية)، يصبح مرجع سلوك الأفراد تلك الثقافات الفرعية، وهكذا يغيب التنسيق والترابط والشعور المشترك وتصبح الفردانية داخل التنظيم أكثر ممارسة لغياب نسق قيمي يحقق الشعور المشترك.

لو أخذنا على سبيل المثال المؤسسة الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي، وفي ظل غياب ثقافة مؤسساتية قوية، وفي ظل ظروف إدارية تتسم بـ:

- **مركزية في اتخاذ القرارات**، تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، التوظيف، الطرد، ثمن التوجيه....) على المستوى المركزي للشركة، أو على المستوى الوزاري.
- **بطء عملية اتخاذ القرارات**، تتعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات، مما ينتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى بطء في اتخاذ القرارات وبيروقراطيتها .
- **عقم الاجتماعات**، إن كثرة الاجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، إذ أن نقص التكوين الإداري والعلمي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الاجتماعات.⁽³⁾

¹ يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره ص 458.

² المرجع نفسه، ص 458.

³ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سبق ذكره ص- 69.

إن مثل هذه الظروف التنظيمية انعكست على قيم العامل الجزائري أهمها:

• انتشار ذهنية "البايك": إن شعور العامل بدوره في إدارة المؤسسة التي يشتغل بها، والامتيازات الممنوحة له، والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص، فالمؤسسة ملك للدولة وليست ملك لرب العمل،..... وبالتالي يجد المسؤولون صعوبة في دفع العمال إلى العمل والامتنال للقوانين، نتيجة انتشار ما يمكن أن نطلق عليه بثقافة البايك .

• الركون إلى الكسل: إن عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل والتقاعد عن تأدية واجباتهم .

• ضعف حوافز العمل: فكما أنه لا يمكن معاقبة المقصرين في العمل، كذلك لا يمكن جزاء المجتهدين، وهو ما أدى بالعمال المجدين إلى تقليد المتهاونين والمقصرين في مهامهم، وهي بعض الممارسات التي انتشرت في تلك المرحلة مما أدى إلى تراكم مشاكل المؤسسات العمومية والأمثلة كثيرة عن ذلك .⁽¹⁾

لكن الشيء الذي يلفت الانتباه هو استمرار الظاهرة الثقافية في المؤسسة العمومية كرواسب ثقافية ممتدة من الماضي، حيث نلاحظ أن المؤسسة العمومية بشكل عام والمؤسسات الإدارية بشكل خاص لا تزال تعاني من نفس المظاهر القيمية الثقافية المرتبطة بسلوك الموظف في الإدارة العمومية إلى يومنا هذا، فمن خلال إجرائنا الميداني للدراسة توصلنا إلى جملة من المظاهر السلوكية المشابهة .

3. الثقافة المتطورة

تتمثل الثقافة المتطورة كخاصية بضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعد على توقع التغيرات والتكيف معها، وحسب (*Khilman Ralph*) فالثقافات المتطورة تلك التي تركز على فلسفة المنظمة وتصوراتها كما تعمل على التنبؤ بالأخطار، وتركز على الثقة وحب العمل للأفراد بشكل تلقائي.

وبما أن الثقافة المتطورة مفتوحة على التغيير، هذا ما يؤدي بها إلى النجاح المستمر والدائم كونها تتكيف مع القرارات الحاصلة دون أن تتغير قيمها الأساسية، كما نجد أن الثقافات المتطورة تشجع ممارسات عديدة في المنظمة ومن بينها : تشجيع وتثمين روح المبادرة والتي تسمح بالتكيف مع كل جديد أثناء التحول، أهمية دور القيادة في

¹ نفس المرجع السابق ص-ص 71-72.

عملية تعميم التغيير مما يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية وعلى دراية كاملة بما تحمله المنظمة من قيم (تشجيع الابتكار وتحسين عملية الاتصالات وإشراك العاملين).⁽¹⁾

مما سبق نستنتج أن الموروث الثقافي بخاصية التطور يمكن أي نسق اجتماعي من، التطوير والتعامل مع أي خطر من مخاطر التغيير في بيئة النسق من جهة، ومن جهة أخرى يحافظ على محتواه كموروث ثقافي.

وفي هذا الصدد تستحضرنا تحليلات "مالك بن نبي" حول دور الثقافة الجوهرية في مواجهة التغيرات التي تشهدها المجتمعات، وقدرتها على احتياز مشاكل وأزمات هذه المجتمعات حيث وفي كتابه مشكلات الحضارة من أجل التغيير يقول " إن مفهوم الثقافة يكون المقياس الصحيح للمستوى الحضاري في بلد معين، وللطاقة الكامنة في المجتمع أكثر مما يقدمه مقياس الآلات وعددها " (2)

ويعطي مثالا عن المجتمع الألماني بقوله " لم تكن ألمانيا تملك سنة 1945 الآلات ولا الدولارات ولا حتى السيادة القومية، لم تكن تملك سوى رأسمال واحد، لا يمكن تدميره. الحقيقة انه لم يكن للقنابل الفوسفورية ولا الدبابات القدرة على أن تدمر ثقافة ألمانيا،..... إن من أعاد ألمانيا هو الروح الألمانية، روح الراعي والفلاح والعامل والحمال والموظف والصيدلي والطبيب والفنان والأستاذ، وبكلمة واحدة إن الثقافة الألمانية دون التباس ودون تضيق اجتماعي أو فكري لمعناها هي التي إعادة بناء بلد (غوتة) و (بسمارك).⁽³⁾

إن الهدف من إعطاء هذا المثال هو توضيح الصورة حول هذه الخاصية للثقافة المتطورة وأهميتها بالنسبة لأي نسق اجتماعي وكذا نسق المؤسسات من أجل الحفاظ على استمرارها في البيئة التي تنشط فيها .

¹ يوسف مسعداوي، نفس المرجع السابق ص- 459.

² مالك بن نبي، مشكلات الحضارة من أجل التغيير، مرجع سبق ذكره ص- 56.

³ المرجع نفسه نفس الصفحة.

VI. سوسولوجية الرواسب الثقافية في المؤسسة (مقاربة نظرية)

1. الرواسب الثقافية ونظرية البقايا

يعتبر تايلور أول من استخدم مفهوم البقايا في الانثروبولوجيا عند دراسته للمجتمعات القديمة والبدائية وهو يرى أن البقايا ظواهر تتميز بالدوام بخلاف الظواهر الثقافية الأخرى والتي تعتبر بينات عن التطور التاريخي للمجتمعات البشرية وهي تتمثل حسب رأيه في " تلك العمليات الذهنية والعادات والآراء وما إلى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية الى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي نشأت فيها أصلا وتضل بذلك شواهد وأمثلة عن حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة "

إن البقايا إذن تسمح باكتشاف الماضي من خلال الحاضر فمثلا يعتقد تايلور انه عن طريق دراسة البقايا نتمكن من الرجوع إلى المجموع الثقافي الأصلي وإعادة تشكيله، وفي هذا السياق فان البقايا استعان بها التطوريون لإعادة تكوين مراحل تطور الإنسانية لان مصطلح بقاء العادات عند الشعوب المعبرة على أنها متقدمة أي هذه البقايا تثبت على أن هذه الشعوب قد مرت بمراحل سابقة ذات آثار واضحة في نمط معيشتها الحالي.⁽¹⁾

وإذا لاحظنا اليوم مثلا بعض الظواهر السلبية في المؤسسات العمومية كعدم احترام الوقت مثلا كقيمة سلبية وعدم جودة الخدمات في المؤسسات العمومية وبعض الظواهر التي لها علاقة بالموجهات القيمة الثقافية، يمكن أن نستعين بالمنهج المقارن ونبحث في البقايا الثقافية التي أفرزتها طبيعة التسيير الاشتراكي الذي اثبت قصوره في الجانب الثقافي من خلال إجراء مقارنة بين المظاهر الثقافية السائدة اليوم في المؤسسات العمومية وبين التمثلات العملية أثناء فترة التسيير الاشتراكي، سنجد أن هذه الظاهرة الثقافية هي في الواقع ظاهرة قديمة أنتجت ظاهرة حديثة رغم الاختلاف الزمني والتغير التنظيمي التكنولوجي و المادي والتقني.

مثلا يرى "بوفلجة غياث" في كتابه القيم الثقافية وفعالية التنظيمات أن التسيير الاشتراكي للمؤسسات كان له تأثير سلمي على كل من قيم العمال والمسيرين وفعالية التسيير ومن بين هذه الآثار السلبية على قيم العمال نجد بعض الأمثلة عن ظواهر ثقافية قيمة هي أيضا تعتبر بقايا ثقافية يتميز بها العامل الجزائري وهو ما ذكرناه سابقا انظر ص-72 من الفصل.

إذن فالبقايا تمكننا من فهم بعض الظواهر الثقافية الحاضرة من خلال أنها ظواهر ممتدة ومستمدة من الماضي لمرحلة معينة كان لها تأثير ملموس على طبيعة المؤسسة، وهو نفس الشيء ينطبق على المثال الذي أعطيناه عن قيمتين سلبيتين تعتبران من مخلفات التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الجزائرية وهو نمط تسيير كانت له

¹ تيغزرت خوخة، مرجع سابق الذكر ص- 33 .

انعكاسات ثقافية واجتماعية على العمال في المؤسسة وامتدت إلى يومنا هذا عبر طبيعة التنظيم البيروقراطي للمؤسسات العمومية الجزائرية الخدمانية أو الإدارية أو الصناعية على حد سواء .

2. الرواسب الثقافية وقوة التقليد

توجد كلمات مختلفة تقريبا على نفس المعنى لمصطلح التقليد وبالتالي فإن كثيرا ما تستعمل بمعنى واحد بشكل مختلف غير دقيق، فالبعض من المفكرين لا يفرقون بين التقليد، العادة، العرف، التراث، أن كل هذه المصطلحات كما يقرر " اداوارد سايير" من الصعب أن تخضع خضوعا كليا للتعريف العلمية الدقيقة، ويضيف على أنها تشترك في صفة أساسية واحدة هي أنها تعبر عن مظاهر السلوك الجمعي المتكرر وأساليب الناس الجمعية في التفكير والعمل .

وفيما يخص العادات الاجتماعية تقسمها " فوزية ذياب " إلى قسمين منها العادات المستحدثة والعادات التقليدية، وهذه الأخيرة هي " العادات القديمة، المتأصلة، الراسخة في الثقافة والتي تدوم طويل، فيأخذها الخلف عن السلف فهي تنقل جزء من الماضي إلى الحاضر وبذلك تؤدي إلى نوع من الاستمرار والتواصل بين الأجيال المتعاقبة، وليس هناك ثقافة بدون عادات تقليدية" وتشمل العادات التقليدية حسب فوزية ذياب كل من التقاليد والعرف وتوضح بان " هناك عادات تعد عرفا وتقليدا في وقت واحد: كعادة ستر الجسد بالملابس فهي عرف لأنها ضرورية للمصلحة الجماعية، وهي تقليد لأنها متوارثة من الأجداد، وهناك عادات تعد تقاليد ولكنها ليست أعرافا، فالتقاليد هي العادات الخاصة بجماعة ما أي العادات المميزة لجماعة ما، إما العرف فهو أكثر سيادة وشمولا من التقاليد فهو يسري على الجماعات كلها في الثقافة الواحد، ثم هناك تقاليد ملزمة وتقاليد غير ملزمة والتقاليد الغير ملزمة سوف نسميها "عادة تقليدية اتفافية " كذلك هناك عادات تقف بين حدود الاستعمالات الاختيارية والاتفافية وبين العادات الإجبارية المعروفة بالعرف⁽¹⁾

وفقا لما سبق، إن الرواسب السوسيوثقافية تنتقل عن طريق التقليد وقوة التقليد التي تمثل عادات وتقاليد خاصة بمجموعة إنسانية، وعن طريق آلية وهي التوريث وهما حجر الزاوية في تفسيرنا هذا. ففيما يخص مجموعة معينة أو مجتمع معين نلاحظ أن التقاليد تنتقل عن طريق قوة جمعية والتي تمثل جماعات العمل في المؤسسة، وفي هذا الصدد نجد "ميشال كروزيه" وفي دراسته للظاهرة البيروقراطية وبالضبط في دراسته لظاهرة الروتين والحلقة الجهنمية.

¹ تيجزرت خوخة، مرجع سبق ذكره ص- 65.

درس الباحث الجهاز البيروقراطي من خلال ظاهرة الروتين، حيث يعد الروتين من الكلمات الشائعة التي تعكس تعقد الإجراءات وجمود القواعد والقوانين بالأجهزة الحكومية، التي تعتمد التنظيم البيروقراطي ؟ ويتساءل "كروزيه" عن مصدر الروتين في التنظيم وهو ما يهتما أكثر هل في الصفات الشخصية للموظف ليحدد "كروزيه" مصدر الروتين في جماعة العمل، وجو العمل، أي تأثير الاثنين على الفرد، أي أن الموظف الجديد حين يلتحق بالعمل يواجه تقاليد وعادات معينة راسبة لدى الأفراد واتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها منذ أمد طويل أي رسوب تقاليد معينة، وإزاء هذا الموقف يكون أمام الموظف أحد الحلين، إما أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجاري العمل به وهذا شرط قبول الجماعة له كعضو بها، وإما أن يقاوم هذه التقاليد ويرفض الانصياع لها ومن ثم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه كعضو بها وانعزاله عن مجموعة زملائه، وهذا ما لا يستطيع كثير من الأفراد تحمله، والنتيجة هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها وثقافتها كأساس لسلوكه في العمل وسرعان ما تضم قائمة الرواسب الثقافية أو الروتين اسما جديدا. (1)

وفيما يخص التوريث أو نقل الخصائص والصفات الثقافية والعادات والتقاليد من جيل إلى جيل أو من فرد إلى فرد ومن زاوية قوة التأثير نجد الأمريكي "أنتوني دوكنز" عندما يتحدث عن البيروقراطية الحديثة كنموذج حديث مغاير للبيروقراطية الفيدرالية يركز على جانب نقل السلوك، بحيث يرى دوكنز في افتراض له أنه إذا كانت الغالبية من شاغلي الوظائف الرئيسية بالتنظيم البيروقراطي من نوعية معينة من حيث السلوك، فإن التنظيم وسلوكه سوف يتصفان بخصائص هذا النوع من البيروقراطيين. (2)

وفي الصدد نفسه إن " المؤسسة هي أيضا تنظيم اجتماعي يمثل فضاء للتنشئة الاجتماعية وبناء هوية بالنسبة لأعضائه" (3)، وفيما يخص التنشئة الاجتماعية هي عملية سيروارتيية يتم بواسطتها تحويل الشخص إلى فرد من خلال تعليمه العناصر الثقافية الاجتماعية ودمجها بالنسق الاجتماعي، إذ لها آليات وميكانيزمات خاصة تستخدمها في تحقيق أهدافها الجوهرية والمهمة، ومن بين أهم الآليات التقليد والمحاكاة. (4)

وتتحقق قوة التقليد سواء عن طريق غرس التقاليد من خلال جماعة العمل حسب "كروزيه" كمصدر للروتين أو عن طريق تقليد الموظف للأشخاص الذين يشغلون مناصب سلطة في المؤسسة من خلال خاصية ثقافية وهي "القابلية للاكتساب عن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين الجماعات، يقوم الإنسان

¹ علي السلمي مرجع سبق ذكره ص- ص 58-57.

² المرجع نفسه ص- 60 .

³ لحبيب معمر، مرجع سبق ذكره ص- 133.

⁴ خليل العمر معن، التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004- ص- ص 62-65.

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

من خلال مقارنة كل من نظرية "كروزيه" ونظرية انتوني "دوكنز" عن البيروقراطية مع فكرة قوة التقليد نجد إن جماعات العمل تمثل قوة تقليد وعنصر ضغط وآلية لاستمرار ونقل رواسب سوسيوثقافية كالعادات والتقاليد والأفكار والمعتقدات المتعلقة بالسلوك التنظيمي في المؤسسة، بينما يركز "انتوني دوكنز" على قوة تقليد أخرى وهي تقليد الموظف لسلوك المشرفين وأصحاب السلطة باعتبارهم مثلاً يقتدى به.

3. الرواسب الثقافية وظاهرة التعلم الوظيفي

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

- الوظائف الكامنة مقابل الظاهرة: ويقصد بها وظائف الإجراءات التنظيمية المقصودة وغير المقصودة .
- المعوقات الوظيفية في مقابل الوظيفية: لكل متغير تنظيمي جانب وظيفي إيجابي وغير وظيفي سلبي مثل تقسيم العمل من ناحية يؤدي إلى الخبرة والفاعلية ومن ناحية يؤدي إلى الجمود والروتين .
- البدائل الوظيفية: وهي البدائل للإجراءات التي تؤدي إلى وجود معوقات وظيفية فمثلاً يعد إثراء المهام وسيلة لمعالجة المعوقات الوظيفية التي يخلقها التقسيم للعمل.⁽²⁾

في ضوء هذه الخلفية يطرح "ميرتون" فرضيتين أساسيتين شكلتا منطلقاً لتقدم تصوره عن المعوقات الوظيفية.

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

أما الفرضية الثانية: ينشأ التغير الذي يطرأ على شخصية العاملين عن عوامل كامنة في التنظيم.

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص-ص 107-108.

² بلقاسم سلاطنية، مرجع سبق ذكره ص-ص 145-146.

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

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

من خلال هذه المقاربة يمكن ربط جانب الرسوب من بجمود السلوك التنظيمي، والسلوك ما هو إلا تعبير عن الرواسب الثقافية التي علقّت لدى أفراد التنظيم، وبصيغة أخرى التقديرات التي يعمد إليها الموظف للتعامل مع الأوضاع المحيطة به في التنظيم أو التي يتعرض إليها، وهذه التقديرات رسبت لدى الأفراد كموجهات إيجابية أثناء الاستجابة للحالات المطروحة، ومن خلال هذا فإن ظاهرة الرسوب في التنظيم تنشأ عن طريق تعلم الموظفين في التنظيم لمجموعة من الموجهات التي تتحكم في سلوك الأفراد، وتعميم تلك الموجهات يجعل ثقافة الأفراد تتميز بالجمود وعدم المرونة، والذي من شأنه تحقيق التكيف مع الحالات الموجودة في التنظيم، وهكذا وفي نهاية الأمر تفقد الثقافة معناه الديناميكي وهذا ما يؤدي إلى نتائج غير متوقعة وغير إيجابية في غير صالح التنظيم كانهخفاض الولاء والانتماء، والاهتمام بالمصلحة الشخصية للأفراد على حساب مصلحة التنظيم، والتركيز على الوسائل واعتبارها غايات للأفراد وهو ما يؤدي حسب "ميرتون" إلى الجمود وصعوبة التعامل مع الجماهير وهو المعوق الوظيفي أو أحد "بيروباثولوجيا" التنظيم البيروقراطي الذي يعتمد التنظيم محل الدراسة .

4. الرواسب الثقافية وظاهرة الروتين

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

¹ نفس المرجع السابق ص-147.

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

● **المظهر الأول:** هو عدم شعور العاملين بالانتماء إلى التنظيم وعدم إدراكهم للأهداف العامة للتنظيم، وفي بعض الأحيان قد تكون هناك بعض التصرفات تعمد إلى إفشال التنظيم، هذا الشعور بالسلبية وعدم الاكتراث يعتبر واحدا من أخطر مظاهر الروتين والبيروقراطية إذ يمتد من فرد لآخر من خلال نقل السلوك والتورث .

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

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

ويتساءل كروزيه عن مصدر الروتين في التنظيم البيروقراطي هل في الصفات الشخصية للموظف مثل ما تم عرضه مسبقا من خلال ظاهرة التعلم الوظيفي. ليحدد كروزيه مصدر الروتين في جماعة العمل، وجو العمل،⁽¹⁾ أي تأثير الاثنين على الفرد، أي أن الموظف الجديد حين يأتي للعمل يواجه تقاليد وعادات معينة راسبة لدى الأفراد واتفقت عليها الجماعة وتعارفت عليها منذ أمد طويل أي رسوب تقاليد معينة، وإزاء هذا الموقف يكون أمام الموظف أحد الحلين، إما أن ينصاع لتقاليد الجماعة والعرف الجاري العمل به وهذا شرط قبول الجماعة له كعضو بها، وإما أن يقاوم هذه التقاليد ويرفض الانصياع لها ومن ثم عليه أن يواجه غضب الجماعة ورفضها إياه كعضو بها وانعزاله عن مجموعة زملائه، وهذا ما لا يستطيع كثير من الأفراد تحمله، والنتيجة هي خضوع الفرد للجماعة وقبوله لتقاليدها وثقافتها كأساس لسلوكه في العمل وسرعان ما تضم قائمة الرواسب الثقافية أو الروتين إسمها جديدا .

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

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- ص- 56- 55.

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

عموما كل العناصر التي تم ذكرها تؤثر بشكل سلبي أو ايجابي على الأفراد وعلى التنظيم، حسب درجة التوافق أو التناقض بين شخصيات الأفراد وطبيعة التنظيم، وهي من بين العناصر الثقافية الراسبة في التنظيم البيروقراطي، علما أن الجهاز التنظيمي لجل مؤسساتنا العمومية تعتمد على التنظيم البيروقراطي القائم على التدرج الهرمي للسلطة، والتخصص في العمل ووجود الفرد في جماعة العمل داخل التنظيم وأثناء ممارسته للعمل، إضافة إلى احتكاكه بالجماهيم، وكل هذه الظروف وفي محيط تنظيمي يتميز بالروتين في مكوناته الثقافية فإن الفرد وعن طريق جماعة العمل والعلاقات المفروضة الموجودة، لا يملك من أجل الاندماج سوى الانضمام إلى قائمة الرواسب كإسم جديد .

¹ نفس المرجع السابق ص. 58.57.

خلاصة الفصل

إن الثقافة من المواضيع الغاية في الأهمية من خلال الدور الذي تلعبه في توجيه السلوك الإنساني في المؤسسة وسلوك التنظيم ككل، علما أن اهتمام الباحثين في المجال موجه كل التوجه نحو السلوك التنظيمي، ومن خلال أن الثقافة نسق اجتماعي وان أهم العمليات في أي نسق اجتماعي التغير الاجتماعي والثبات أو الاستمرار الاجتماعي أي الديناميكا والستاتيكا الاجتماعية للنسق الثقافي في المؤسسة، فقد حاولنا وضع الحجر الأول للبناء في البحث من خلال تحديد مفهوم وماهية الظاهرة وتحليلها من خلال مقاربات سوسيوتنظيمية، وكهدف مستقبلي ينتهي بنافذة مفتوحة أمام البحث الميداني والذي سنحاول من خلاله معرفة القياس الامبريقي للظاهرة مقارنة بما تم الوصول إليه من البحث النظري لأحد أهم العمليات الاجتماعية للنسق الثقافي وهو البقاء والاستمرار وعلى مستوى ميكروسوسولوجي وهو المؤسسة العمومية الجزائرية .

الفصل الثالث : المواطنة التنظيمية تجاه

المؤسسة.....

تمهيد

I. المواطنة والمواطنة التنظيمية

1. المواطنة وسوسيولوجية الأبعاد

2. المواطنة التنظيمية المفهوم والنشأة

II. من ماكرو سوسيولوجية المواطنة إلى ميكرو سوسيولوجية المواطنة التنظيمية.

1. الانتماء التنظيمي بين التصور المفاهيمي والبعد الميداني للدراسة

2. الولاء التنظيمي

3. الالتزام التنظيمي

4. الثقة التنظيمية

III. سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخصائص والأهمية)

1. خصائص السلوك المواطني

2. أهمية وفوائد السلوك المواطني

IV. السلوك المواطني (مدخل التناول والتفسير النظري)

1. مداخل السلوك المواطني

2. أهم النظريات المفسرة للسلوك المواطني

خلاصة الفصل

تمهيد

يذهب الباحثون إلى ابعاد من كون المؤسسة كيان اقتصادي أو خدماتي، فهي نسق سوسيوثقافي ذو دور اجتماعي، والذي من خلاله تصبح احد مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بحيث تعطي الموظف هوية ومكانة اجتماعية بالإضافة إلى تلقيه مجموعة قيم وثقافة تحدد سلوكياته، ومن خلال هذا المنحى إن المؤسسة هي أكثر من هيئة تعطي الفرد وظيفة وراتبا شهريا بل تعتبر بمثابة وطن تمنح لأعضائها مواطنة تنبع من انتمائهم وولائهم والتزامهم لها وفقا للثقة المتبادلة بين الأفراد وطبيعة تنظيمها، وتوفر أمنا واستقرارا اجتماعيا وامتيازات لأفرادها، و لأهمية المفهوم تناول الكثير من الباحثين الموضوع مركزين على سلوكيات المواطنة التنظيمية وأهميتها، والمواطنة التنظيمية ليست مجرد مجموعة سلوكيات فقط بل هي أيضا ثقافة يكتسبها ويؤمن بها الموظف، من خلال أدائه لواجباته ومسؤولياته وتقديم تنازلات لصالح مؤسسته ومن جهة ضمان حقوقه وامتيازاته الاجتماعية والمادية، عموما يعتبر مفهوم المواطنة التنظيمية من المفاهيم الحديثة في مجال سوسيولوجيا المؤسسة ولذلك سنحاول من خلال هذا الفصل تحليل الظاهرة نظريا من ظهور المفهوم إلى أبعاده ومميزاته واهم المقاربات النظرية التي تناولت الموضوع.

I. المواطنة والمواطنة التنظيمية

1. المواطنة وسوسيولوجية الأبعاد

لكل مفهوم تطور تاريخي كما لكل ظاهرة وعلم، وعليه سنحاول قبل تحديد مفهوم المواطنة تناول تطور هذا المفهوم عبر عدة مراحل ظهرت فيها المواطنة بعدة أشكال، قبل أن تظهر في شكلها الحديث أو الحالي.

أولاً: المواطنة التطور والنشأة "لقد مر مفهوم المواطنة بتحويلات وتغيرات رئيسية متداخلة ومتكاملة نستطيع من خلالها الوقوف على المراحل التاريخية التي أرست مبادئ المواطنة كما أشار إليها العديد من الباحثين والمختصين وذلك على النحو التالي" (1)

"المرحلة الأولى: تمثلت هذه المرحلة في صورة سطحية ومحدودة، حيث كان الإنسان البدائي يرتبط بالمكان الذي عاش فيه، مفضلاً إياه على أي بيئة أخرى، وهنا يقصد بالمكان الضيق من البيئة المحيطة" (2) في هذه المرحلة ارتبط مفهوم المواطنة ببعد واحد وهو الانتماء إلى إطار جغرافي معين.

"المرحلة الثانية: بروز الدولة القومية: وفي هذه المرحلة أضيف للمرحلة الأولى بعد آخر، وهو البعد أو الإطار الاجتماعي لتشمل هذه المرحلة الإطار المكاني والاجتماعي، وقد تمثل ذلك خلال ظهور المدينة اليونانية والرومانية القديمة، حيث تمتعت شرائح مهيمنة في المجتمع ببعض الحقوق والامتيازات المرتبطة بمعايير معينة، كمقدار الثروة للرجال دون النساء، ويقابل ذلك حرمان الطرف الآخر الذي لا توجد لديه هذه الامتيازات مقابل الشعور بالاغتراب والإحباط لدى الطرف الآخر" (3) "كما شملت هذه المرحلة فيما بعد الإصلاح الديني وتخفيف قبضة الكنيسة على شؤون الحياة في أوروبا، وانتهاء عصر الحروب الأوربية بتوقيع معاهدة وستفاليا بألمانيا عام 1948 حيث تم بموجبها قيام الدول الأوربية على أساس وروابط قومية بدلا من الأساس والرابط الديني واستمرت هذه المرحلة على هذا النحو حتى نهاية القرن الرابع عشر" (4) وفي هذه المرحلة تطور مفهوم المواطنة من مجرد الانتماء الجغرافي إلى الانتماء الاجتماعي، لكن في غياب أحد أهم مبادئ المواطنة وهو المساواة في الحقوق والواجبات رغم التحرر من تبعية القضايا الاجتماعية للمواطنين لحكم الكنيسة، وإنهاء مرحلة الحروب.

"المرحلة الثالثة: المشاركة السياسية: اقترنت هذه المرحلة بظهور الثورة الفكرية والعلمية، وترسيخ مفهوم الدولة القومية التي قادت صراعات ضد الكنيسة تارة، ومع أمراء الإقطاع تارة أخرى، حتى تبلور مفهوم المجتمع العام على أنقاض المجتمعات المحلية ذات الانتماءات الضيقة، عندما قامت الدول القومية بتحرير الناس من كافة الأطر

¹ صادق عباس الموسوي، مرجع سبق ذكره ص - 65.

² المرجع نفسه ص- 65 - 66.

³ المرجع نفسه ص- 66.

⁴ المرجع نفسه - نفس الصفحة.

والانتماءات الفتوية والاثنية التي كانوا ينتمون إليها ومن ثم ظهرت حقوق وواجبات متساوية لجميع أفراد المجتمع على اعتبار أن المشاركة والمساواة ركن أساسي من أركان المواطنة⁽¹⁾ وقد تضمنت هذه المرحلة ظهور مبادئ مهمة أسهمت في إقرار مفهوم المواطنة المعاصرة، وتشكيل الدولة الحديثة وأهمها:

المبدأ الأول: مبدأ المشاركة السياسية: بعد أن استخلص الملوك حق السيادة من الكنيسة وفرضوها على أمراء الإقطاع زالت الموانع أمام إقامة الدولة القومية، أخذت المشاركة السياسية دورا بارزا في تكوين الدولة الحديثة وذلك عندما أصبحت علاقة الدولة أو الملك مباشرة مع السكان أو الشعب، وأعد المسرح لتطبيق فكرة سيادة الشعب تطبيقا حيا حركيا.. مما يعني اعتبار الشعب أن الدولة دولته ويطالبها مع مرور الزمن بالاعتراف بحقوقه⁽²⁾

المبدأ الثاني حكم القانون: وهو العامل الذي أرسى أسس المواطنة المعاصرة والذي يتمثل في حكم القانون وصولا إلى المساواة أمامه، وقد بدا حكم القانون في دائرة الحضارة الأوربية ينتشر ويتسع نطاقه في العصر الحديث عندما بدأت الدولة القومية في أوروبا تحتم بإصدار القوانين العامة وأصبحت صحائف الصكوك هي التي تنظم علاقات الرجال السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد كان من نتاج ذلك التنظيم ولادة حكم القانون في دائرة الحضارة الأوربية وأصبح بذلك في مقدور الضعيف أن يعيش بجانب القوي⁽³⁾.

كان ذلك عن تطور ونشأة المواطنة كمفهوم في الحضارة الأوربية، أما الحضارة العربية الإسلامية، فيمكن تلخيصها كالآتي:

المواطنة عند العرب والمسلمين: لقد اقترن مفهوم المواطنة عند العرب بالنظام القبلي أو حكم القبيلة، ووفقه كانت هناك مشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالقبائل أو بأفراد تلك القبائل، بحيث يتشارك شيوخ القبائل وكذا الرجال الأحرار في القبائل في اتخاذ القرارات التي ترتبط بأمور سياسية واقتصادية، وهذه كانت بمثابة تقاليد تعارف عليها العرب في الجاهلية، ولم تتوقف عند هذا فقط بل مهدت هذه الظروف الاجتماعية إلى جانب التطور التجاري والاستقرار الذي فرضته ظروف مكة وجعلت أهلها يميلون إلى السلم هيأت لأن يبرز في مكة نوع من حكم المدينة، ومع ظهور الإسلام تطور مفهوم المواطنة ليشمل مبادئ إنسانية عدة، كالمساواة في الحقوق والواجبات، العدل والقسط والإنصاف، الشورى والمشاركة السياسية، و مبدأ الديمقراطية لكن ورغم هذا توجد دراسات نقدية حديثة عن المواطنة في التاريخ العربي والإسلامي تؤكد انه ليس بالإمكان متابعة قضية المواطنة في

¹ نفس المرجع السابق ص- 66 - 67.

² بشير نافع وآخرون، المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط01، بيروت 2001 ص- 62.

³ المرجع نفسه ص- 68.

التاريخ العربي الإسلامي دون قبول مبدأ الاختلاف بل التعارض أحيانا بين المعطى الديني والواقع، فمن الخلفاء من بالغ في تمييز الأفراد على أساس الانتماء القومي والإقليمي، ومنهم من أعار الانتماء الديني أهمية أكثر.⁽¹⁾

ثانيا: المفهوم الحديث للمواطنة والأبعاد السوسولوجية لقد رأينا في العنصر السابق تطور مفهوم المواطنة في كل من الحضارتين الأوربية والعربية الإسلامية، بحيث مر المفهوم تبعا لمجموع الأحداث السياسية والاجتماعية والاقتصادية والدينية بعدة مراحل تطورية، وتغير المفهوم عبر كل مرحلة حتى وصل إلى المفهوم الحديث الذي يمثل تصورا مركبا لعدة مبادئ ومكونات فالمواطنة الحديثة هي: " الانتماء القانوني إلى دولة معينة، فالقانون يؤسس الدولة ويخلق المساواة بين مواطنيها، ويرسي نظاما عاما من حقوق وواجبات تسري على الجميع دون تفرقة، وعادة ما تكون رابطة الجنسية معيارا أساسيا في تحديد المواطن "⁽²⁾

وفي نفس السياق تعرف في " موسوعة كوكير الأمريكية " بأنها " أكثر أشكال العضوية في جماعة سياسية اكتمالا، وهي لا تتميز عن مفهوم الجنسية "⁽³⁾

كما تعرفها "دائرة المعارف البريطانية" بأنها علاقة بين فرد ودولة كما يحددها قانون تلك الدولة، وبما تتضمنه تلك العلاقات من واجبات وحقوق في تلك الدولة، وإن الجنسية التي غالبا ما تكون مرادفة للمواطنة حيث تتضمن علاقة الفرد بالدولة، إلا أنها تعني امتيازات أخرى خاصة، منها الحماية في الخارج⁽⁴⁾

وفي سياق آخر تعرف المواطنة "صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية ويعرف الفرد حقوقه ويؤدي واجباته عن طريق التربية الوطنية، وتتميز المواطنة بنوع خاص من ولاء المواطن لوطنه وخدمته في أوقات السلم والحرب والتعاون مع المواطنين الآخرين عن طريق العمل المؤسساتي والفردى الرسمي والتطوعي في تحقيق الأهداف التي يصبو إليها الجميع وتوحد من اجلها الجهود وترسم الخطط وتوضع الموازنات "⁽⁵⁾

ويعرفها قاموس علم الاجتماع " علاقة اجتماعية تقوم بين فرد طبيعي ومجتمع سياسي، ومن خلال هذه العلاقة يقدم الطرف الأول الولاء، ويتولى الطرف الثاني الحماية، وتتحدد هذه العلاقة بين الفرد والدولة من طرف القانون "

¹ نفس المرجع السابق ص-ص-ص-ص-ص-ص-18-19-20-21-22.
² فوزي ميهوبي، وسعد بوطبال، اتجاهات الشباب الجامعي نحو المواطنة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 14، جامعة الجزائر-2، الجزائر 2014 ص - 72.
³ العيدي صونية، المجتمع المدني المواطنة والديمقراطية " جدلية المفهوم والممارسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ع 2 و3، جامعة بسكرة، الجزائر 2008 ص- 04.
⁴ بشير نافع وآخرون، مرجع سبق ذكره ص- 30.
⁵ حنان مراد وحنان مالكي، اثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول الهوية، بسكرة الجزائر دون ذكر السنة ص- 543.

وتعرف أيضا بأنها " علاقة التزام بين طرفين الأول وهو الفرد أو المواطن نفسه الذي يجب أن يقوم بالواجبات مثل الانتماء والولاء والحب والعاطفة الوطنية والخدمة الفعلية، والثاني هو الدولة والتي يجب أن تضمن للمواطن الحماية وتقدم له الخدمات المختلفة، أي أن المواطنة هي عملية توازن بالنسبة للفرد لأن يقوم بما عليه من واجبات ويأخذ ماله من حقوق"⁽¹⁾

كما أن المواطنة هي المعاملة بالمساواة بصرف النظر عن الانتماء القومي أو الطبقة أو الجنسية أو الثقافة والعرق أو أي وجه من أوجه التنوع بين الأفراد والجماعات، وعلى القانون أن يحمي ويعزز كرامة واستقلال واحترام الأفراد، وهو من شأنه أن يشكل علاقة ثقة بين الأفراد والدولة التي ينتمون إليها.⁽²⁾

يمكن تصنيف التعاريف المذكورة أعلاه وفقا لأربعة اتجاهات رغم أنها كلها تصب في محتوى واحد، فهناك من التعاريف من ركزت على مفهوم الانتماء والهوية، وهناك من ركزت على بعد الولاء وأخرى على الالتزام، وأخيرا على الثقة المتبادلة وعليه يمكن أن نقول أن مفهوم المواطنة هو " مفهوم مركب يحتوي على علاقة انتماء فرد إلى وطن انتماء قانونيا واجتماعيا من شأنه تعزيز ولائه تجاه قيم وطنه، والذي يتجسد من خلال التزام الفرد بأدائه لواجباته مقابل التزام وطنه بتقديم حقوقه، ضمن علاقة الثقة المتبادلة" وعليه فالأبعاد السوسيولوجية للمواطنة هي:

الشعور بالانتماء والهوية: نتحدث عن الشعور بالانتماء لأن الانتماء يبقى يشوبه نوع من التعقيد والتشعب فهناك الانتماء إلى الموقع الجغرافي وهناك الانتماء الديني وهناك الانتماء السياسي والقانوني من خلال الجنسية، وبما أنه ليس كل منتمي قانونيا هو منتمي اجتماعيا وغيره، لذا ركزنا على مفهوم الشعور بالانتماء والهوية، والذي يعني الفخر بالانتماء الاجتماعي والثقافي إلى الوطن، والذي يجسد انصهار شخصية المواطن ضمن الشخصية العامة للوطن ككل.

الولاء: ويكون الولاء تجاه أولا القيم الوطنية والقيم الاجتماعية، ثم الولاء لقوانين ومراسيم الدولة والولاء إلى السلطة التي تمثل تلك القوانين والقيم والمعايير.

الالتزام: وله بعدان يرتبط الأول بالفرد من خلال التزامه بأداء جميع واجباته تجاه وطنه، والبعد الثاني يرتبط بالالتزام للوطن بضمان حقوق وحرقات الفرد.

¹ عوده عبد الجواد أبو سنيينة و بسام عمر غانم، حقوق المواطنة وواجباتها، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ع 2، الأردن 2011 - ص-ص 04-05.

² بشير نافع وآخرون، مرجع سبق ذكره ص- 30.

الثقة: وهي آخر الأبعاد السوسولوجية، إننا نرى من خلال هذا البحث أن الأبعاد السابقة لا يمكن أن تتجسد إلا بوجود علاقة ثقة متبادلة بين كل من الفرد والدولة التي ينتمي إليها سياسيا واجتماعيا وثقافيا وقانونيا ولها بعدين أيضا ثقة الفرد في الدولة وثقة الدولة في الفرد.

تلك كانت قراءة استنباطية انطلقت من نشأة وتطور مفهوم المواطنة إلى التعاريف الحديثة وأخيرا استنباط الأبعاد السوسولوجية لمفهوم المواطنة، وهي الأبعاد المعتمد عليها فيما يخص دراستنا حول المواطنة التنظيمية في فروع بلدية المسيلة، وبالتالي سنحاول الانطلاق من هذا العنصر التمهيدي إلى تحليل مفهوم المواطنة التنظيمية في العنصر الموالي.

2. المواطنة التنظيمية المفهوم والنشأة

أولا: المواطنة التنظيمية ونشأة المفهوم "لقد ظهر منذ وقت طويل الاستعداد للمشاركة في بذل جهد يتجاوز الالتزامات التي تميلها المواقف الرسمية المعترف بها باعتبارها عنصرا أساسيا في فعالية الأداء التنظيمي، حيث أشار "برنارد" على أن استعداد الأفراد للمساهمة في الجهود التعاونية للمنظمة لا غنى عنها لتحقيق الأهداف والفعالية التنظيمية، ووجد برنارد أنه يجب بذل الجهود ليس فقط لأداء المهام التي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة، ولكن أيضا للحفاظ على المنظمة نفسها"⁽¹⁾

"وهذه الرغبة بالإسهام في الجهد هي التي جرى تسميتها بالولاء، والولاء من هذا المنطلق يشكل سلوكيات ليست بالضرورة متعلقة بالمواقف، ولا بالمكانة، ولا بالمناصب الوظيفية، ولا بالتعويضات، بل هي سلوكيات إضافية"⁽²⁾

وفي بداية الستينات فرق "كاتز" بين نوعين من السلوكيات المرغوبة من الموظفين⁽³⁾

يتعلق النوع الأول: والذي أطلق عليه **In Role Behavior** بتنفيذ للموظفين للمهام المطلوبة منهم بشكل منتظم طبقا للمعايير ومعدلات الأداء الرسمية المقررة.

ويتعلق النوع الثاني: والذي أطلق عليه مصطلح **Extra Role Behavior** بالسلوكيات التي تتجاوز الرؤساء وزملاء العمل عند الحاجة، وقبول أعباء إضافية دون شكوى أو تدمير، والتصرف الفردي لحماية المنظمة في

¹ مبال حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية والدار الجامعية، ط01، 2015 ص- 61.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه ص- 62.

مواجهة أي مخاطر غير متوقعة، والمحافظة على موارد المنظمة ووقت العمل وأن هذه المساهمات مجتمعة على مر الزمن تساهم في تعزيز فعالية المنظمة.

ويرى "كاتز" أن الفعالية التنظيمية تتطلب توافر ثلاث عوامل أساسية هي:⁽¹⁾

- التركيز على ترغيب وتحفيز الأفراد للالتحاق بالمنظمة ولاستمرار فيها
- ضرورة قيام الأفراد بأداء متطلبات الأدوار الأساسية في العمل بشكل صحيح
- تشجيع ومساعدة الأفراد على القيام ببعض الأنشطة التي تقع خارج نطاق الواجبات الوظيفية التي يحددها النظام الرسمي.

"وأشار "كاتز" إلى أن المنظمات التي تعتمد فقط على السلوكيات المقررة في النظام الرسمي للعمل، هي منظمات هشة وغير قادرة على الصمود في الأجل الطويل، ولذلك تحتاج المنظمات في الكثير من الأحيان للعديد من السلوكيات الإضافية ذات الطبيعة التعاونية والتي بدونها يمكن أن ينهار نظام العمل".⁽²⁾

"وفي نهاية السبعينات ظهر مصطلح المواطنة التنظيمية في فكر (Organ 1977) ليصف الجهد التعاوني للعاملين أو السلوكيات التعاونية الابتكارية التلقائية، حيث ذكر في الدراسة التي أجراها حول العلاقة بين الرضا الوظيفي والأداء الوظيفي أن السبب الحقيقي لفشل الباحثين في التوصل إلى علاقة سببية بين هذه المتغيرات يرجع إلى تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل ضيق باعتباره مرادفاً لمصطلح الإنتاجية".⁽³⁾ ومن ثم فقد أضاف أنه من المتوقع الكشف على علاقة سببية سالفة الذكر عن تعريف متغير الأداء الوظيفي بشكل أوسع في صورة سلوكيات المواطنة التنظيمية".

"وفي عام 1983 طرح "باتمان" مصطلح سلوكيات المواطنة التنظيمية وذلك من خلال نوعين من السلوك وهما المساهمات الإيجابية في أنشطة المنظمة و إغفال الضرر للزملاء أو المنظمة.⁽⁴⁾

ثانياً: مفهوم المواطنة التنظيمية

تعد المواطنة التنظيمية من بين المتغيرات التنظيمية الحديثة في حقل سوسيولوجيا المنظمات والمؤسسة، وقد اهتم الباحثون والدارسون بهذا المفهوم انطلاقاً من أنه لما كان أداء الأفراد يصنف إلى الأداء المرتبط بالدور الرسمي وهو ما يشير إلى الواجبات والمسؤوليات التي يقوم بها الأفراد كجزء متكامل من المتطلبات الوظيفية وكذلك الأداء المرتبط بالدور الاجتماعي الذي يصف الأنشطة التي تتعدى المتطلبات الوظيفية الرسمية التي يقوم بها الفرد اختياريًا

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² نفس المرجع السابق ص- 63.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وطوعية دون توقع أي مكافآت مباشرة نتيجة القيام بها⁽¹⁾ ومن هنا انطلق الباحثون في تحديد مفهوم المواطنة وتعريفه على أنه "سلوك وظيفي يؤديه الفرد طوعية ويتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحدودة له، كما أنه لا يتم مكافئته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة هذا حسب تعريف كونوفسكي و بيغ "

ويعرفها أيضا "اورجن" أيضا أنها " سلوك فردي لا يدخل ضمن المتطلبات المفروضة في الوصف الوظيفي ولا يرتبط بشكل مباشر أو رسمي بنظم المكافآت المعمول بها في المنظمة ويؤدي في مجمله إلى زيادة الفاعلية التنظيمية وبعبارة أكثر دقة فإن هذا السلوك لا يدخل ضمن متطلبات عقد العمل المبرم بين الفرد والمنظمة"⁽²⁾ كما "يمكن النظر إلى المواطنة التنظيمية أنها سلوك ثنائي القطب والاتجاه، يتصل الأول بأنماط السلوك والممارسات التطوعية الهادفة إلى تحقيق بعد الكفاءة والفعالية التنظيمية، بينما يتصل الآخر بالرغبة في مساعدة الزملاء للقيام بأدوارهم وواجباتهم المهنية لينعكس كل ذلك في تحقيق أفضل حالات التوازن والانسجام بين البعدين الشخصي والمنظمي"⁽³⁾

وهناك من عرفها بأنها " تصرفات الفرد التي تتم في بيئة العمل بصورة اختيارية وتطوعية تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة، ولا تندرج ضمن الواجبات الرسمية للفرد، أو ضمن حوافز ومكافآت المنظمة، ويتمثل هذا السلوك في خمس مجالات وهي الإيثار، والكياسة و اللطف، والضمير الحي، والروح الرياضية، والسلوك الحضري"⁽⁴⁾ وكما ذكرنا سابقا في الفصل الأول من الدراسة تعرف المواطنة التنظيمية أنها " سلوك غير محدد ولا يرتبط رسميا بنظم الحوافز وهي سلوك هام للمنظمات حيث يرى katz أن المنظمات التي تعتمد على السلوك الرسمي فقط تعتبر نظم هشّة سهلة الكسر، كما أن المنظمات يجب أن تترك جزءا من السلوك غير محدد للأفراد حتى يكون لديهم مقدرة على التعامل مع المواقف غير المتوقعة والتي تتطلب التصرف الابتكار من قبل الأفراد ويقصد المفكر سلوكيات المواطنة التنظيمية التطوعية".⁽⁵⁾

ثالثا: قراءة وتعقيب

نلاحظ من التعاريف المذكورة أعلاه، أن مفهوم المواطنة التنظيمية حصر في مجموعة من السلوكيات حددها الباحثون في أنها غير مذكورة في التوصيف الوظيفي لوظائف الأفراد المهنية، وهي سلوكيات اختيارية يقوم بها الفرد

¹ محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيم التحليل على مستوى المنظمات، ج4، المكتبة الجامعية الحديثة، دون ذكر البلد 2009 ص- 307.

² نفس المرجع السابق ص- 308.

³ محمد عبد الحميد الطوبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتغيير ع 02، كلية الآداب جامعة بن غازي، دون ذكر البلد 2015 ص- 70.

⁴ رياض أبا زيد، أثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 24 الأردن 2010 ص- 499.

⁵ حسين وليد حسين عباس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص-366.

متجاوزا الرؤساء والمكافآت المادية والمعنوية المتوفرة في المنظمة، وبالتالي تم التحليل المفهومي لظاهرة المواطنة التنظيمية من طرف جل الدراسات والأبحاث في بعض السلوكيات كالتى ذكرناها في إحدى التعاريف السابقة.

لكنه من القصور على المستوى الميداني المبرقي لو اعتبرنا المواطنة التنظيمية مجرد سلوكيات فقط لأنه في علم الاجتماع وفي دراسة الفعل الاجتماعي للأفراد يبحث السوسولوجيون في ما وراء الفعل أو السلوك، بمعنى آخر في موجّهات تلك السلوكيات وهو الأمر الذي تناوله "تالكوت بارسونز" وأشار إليه في نظريته حول الفعل الاجتماعي، بحيث يرى بأن الفعل الاجتماعي هو " نسق معقد من السلوك يمكن تقسيمه إلى أجزاء مختلفة ليتمكن تحليلها ودراستها في علاقة متبادلة، ويحتوي كل نسق من السلوك على الفاعل والرموز والقيم التي توجهه ودراسة أي نسق من السلوك توضح لنا كيف يعمل أو يفعل أو يؤدي وظيفة" ⁽¹⁾ أي أن لكل سلوك اجتماعي موجه قيمى أو ثقافى لذا فمن القصور أن نعتبر المواطنة التنظيمية مجرد سلوكيات، بل يجب البحث في الأبعاد والموجهات القيمة والثقافية لسلوكيات المواطنة التنظيمية وليس البحث في السلوكيات في حد ذاتها كأبعاد للمفهوم، وهو الأمر الذي سنحاول تحديده من خلال العناصر القادمة من الفصل.

وكذلك إنه من القصور لو اعتبرنا مفهوم المواطنة التنظيمية مجرد سلوكيات اختيارية فقط وخارجة عن التوصيف الوظيفي متجاوزة قرارات المسؤولين، وغير مرتبطة بالتوجيه الرسمي للعمل، لأنه وفي الإدارة الحديثة يمكن للمؤسسة أن تقوم بإسناد مهام متعددة لموظف وبشكل رسمى خارجة عن توصيف وظيفته وحتى عن رتبته المهنية، فعلى سبيل المثال وفي البلدية محل الدراسة تقوم الإدارة بتسخير الموظفين من أجل العمل في مهام لا ترتبط بتخصصاتهم ولا وظائفهم ولا مراتبهم المهنية، ففي فترة الانتخابات مثلا يمكن للأعوان الإداريين وكل موظف في البلدية أن يشغل مثلا وظيفة مراقب أو رئيس مركز للتصويت في الانتخابات، وهناك الكثير من الأعمال التطوعية التي يسخر فيها الموظفون في البلدية لأداء مهام خارجة عن الإطار الرسمي والتوصيف الوظيفي لمهامهم ورتبهم، وتتم بطريقة رسمية، أما المكافآت سواء المادية أو المعنوية، فبعض هذه الأعمال التطوعية التي تتم بشكل رسمى وقانونى يكافؤ عليها الموظفون ماديا بتخصيص مبلغ مالى للأعوان المسخرين أو تعويضهم بأيام راحة، وفي حالات أخرى لا يتم تعويضهم ماديا وإنما معنويا، هذا إن تحدثنا على سلوكيات المواطنة التنظيمية على أنها سلوكيات اختيارية تطوعية خارجة عن الإطار الرسمي للتوصيف الوظيفي لوظائف الأفراد . المصدر الملاحظة بالمشاركة وعليه يمكن القول أن السلوكيات الدالة على المواطنة هي أيضا سلوكيات تطوعية ورسمية، يمكن أن تفرض على الموظف وخارج إطار توصيف وظيفته.

¹ محمد عبد المعبود مرسى، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة ط01، دون ذكر البلد 2001 ص- 07.

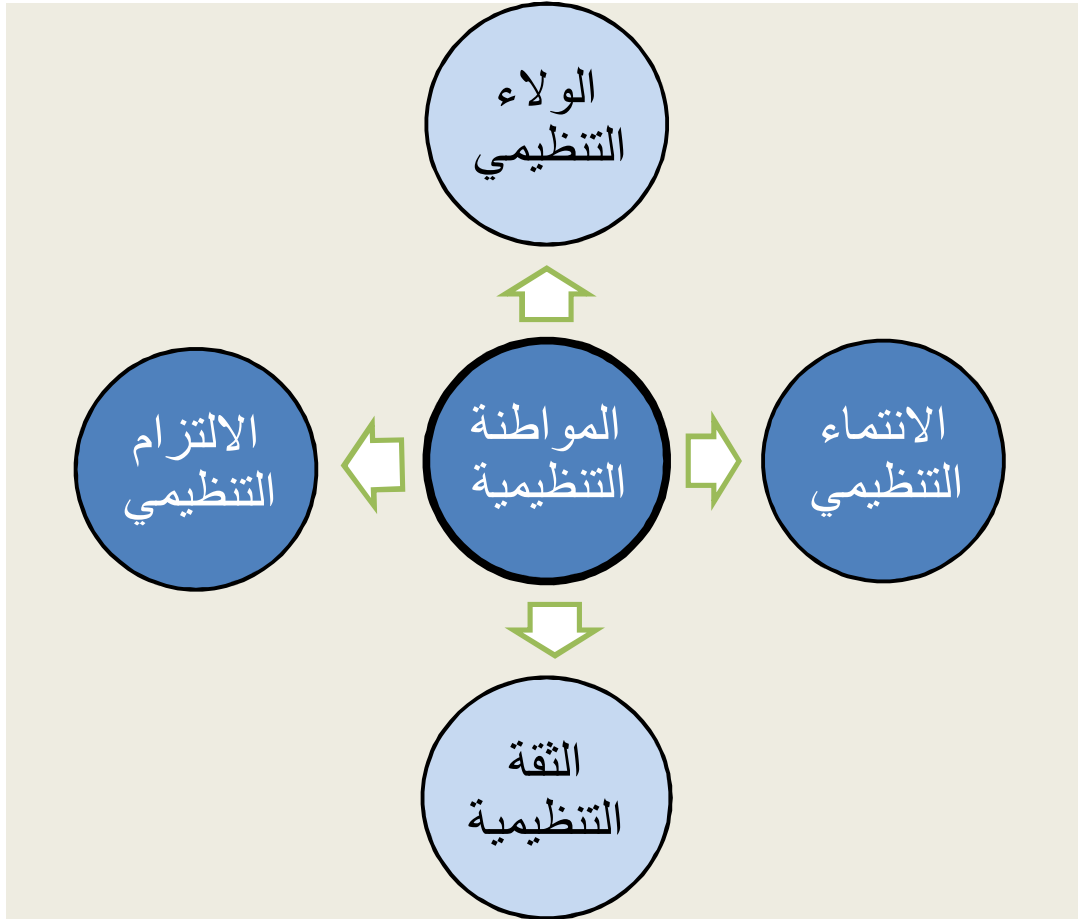
من خلال ما سبق ووفقا للتوجيه الامبريقي للدراسة سنحاول تقديم قراءة استنباطية لتحديد أبعاد المفهوم وفقا لتدرج المفهوم من ماكروسوسيولوجية المواطنة إلى ميكروسوسيولوجية أبعاد المواطنة التنظيمية.

لقد ذكرنا في العنصر الثاني من الفصل أن المواطنة عامة تعني الانتماء القانوني والعاطفي لفرد إلى دولة معينة من خلال الجنسية والشعور بالانتماء، وكذا تحمل المواطنة في كيان الأفراد من خلال الانتماء نوعا من الولاء تجاه القيم العامة والمراسيم القانونية لتلك الدولة وكذا من يمثلونها، وهذا يتطلب بدوره الالتزام المتبادل بين الطرفين بحيث يلتزم الفرد بأداء واجباته الذي يقابله التزام الدولة بتوفير حقوقه وذلك في إطار بعد الثقة المتبادلة، وعليه سنحاول إسقاط هذه الأبعاد المكونة لمفهوم المواطنة كظاهرة ذو وحدات كبرى على مفهوم المواطنة التنظيمية وأبعادها كوحدة صغرى في المجتمع، ومن خلال هذا ووفقا لمتطلبات الإجراء الميداني تم تحديد أبعاد المواطنة التنظيمية في كل من: بعد الانتماء التنظيمي، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، فكل بعد من هذه الأبعاد بالموازاة مع أبعاد المواطنة تشترك وتشابه في خصائصها وطبيعتها، ووفقا لعدة نظريات في مجال سوسيولوجية المؤسسة سنحاول إبراز وتوضيح هذا في العنصر الموالي بجانب من التحليل المعمق.

II. من ماكرو سوسولوجية المواطنة إلى ميكرو سوسولوجية المواطنة التنظيمية

لقد ذكرنا بأن الأبعاد المتبناة للمواطنة التنظيمية والتي تم تحديدها وفقا لأهداف الدراسة وما تتطلبه الإجراءات الميدانية ووفقا لقراءة استنباطية من الكل إلى الجزء محاولين تحليل كل منها في هذا العنصر، من خلال تحليل كل بعد من الأبعاد المذكورة على حدة، فالباحثون اغلبهم لا يفرقون بين هذه الأبعاد لكننا سنحاول إعطاء وجهة نظر مختلفة لكل منها وذلك على المستوى المفاهيمي و على المستوى الأكثر تجريدا وواقعية وتلك الأبعاد مبينة في الشكل التالي:

الشكل (08) الأبعاد السوسولوجية للمواطنة التنظيمية



المصدر: تصميم الطالب

1. الانتماء التنظيمي بين التصور المفهومي والبعد الميداني للدراسة

إن المواطنة تعني جوهريا الانتماء إلى وطن، وكما أشرنا من قبل يظهر الانتماء من خلال بعدين أساسيين الأول قانوني من خلال اكتساب الفرد للجنسية، وركزنا على الثاني وهو الانتماء الاجتماعي أي انصهار شخصية الفرد ضمن الشخصية العامة للمجتمع الذي ينتمي إليه ككل، لو لاحظنا هذين البعدين في المؤسسة لوجدنا أن الانتماء القانوني للموظف يكمن في شهادة التوظيف أو عقد التوظيف، وهو ما يثبت انتماءه إلى المؤسسة بشكل رسمي، ومن ناحية أخرى يوجد أيضا الشعور بالانتماء وهو البعد الذي يرتبط بالانتماء الاجتماعي للموظف، فالموظف الذي يشعر بالانتماء إلى المؤسسة هو موظف تقبل الثقافة العامة لتلك المؤسسة وتبناها واكتسب هوية اجتماعية كونه موظف فيها، لذا تناولنا الانتماء التنظيمي كبعد أساسي للمواطنة التنظيمية فما هو الانتماء التنظيمي؟.

أولا: تعريف الانتماء التنظيمي جرى في العادة عدم التمييز بين الانتماء التنظيمي والولاء التنظيمي، بحيث يعتبر الكثير من الباحثين أن الولاء أحد مكونات الانتماء التنظيمي، وهناك من يرى أن الانتماء التنظيمي شيء والولاء التنظيمي شيء آخر لأنه من الممكن أن يوجد موظف ينتمي إلى مؤسسة لكن لا يحمل الولاء لها، لذا سنحاول في هذا العنصر أن نبين مفهوم الانتماء التنظيمي انطلاقا من التعاريف والمفاهيم إلى المؤشرات الميدانية للمفهوم، لذا ف: **الانتماء لغة** : مشتق من الفعل "نمى" وفي موضع للفعل يقال انتمى انتماء وانتمى فلان إلى أبيه أي انتسب واعتزى⁽¹⁾ ويعرف الانتماء التنظيمي اصطلاحا :

أنه " يرغب الفرد عادة في الانتماء إلى جماعة قوية ويتمص شخصيتها ويجد نفسه فيها كالأسرة أو النادي أو الشركة أو المصنع ذي المركز الممتاز "

وترى "كاتز" أن الانتماء هو الالتزام الوجداني والعاطفي الذي يديه الفرد تجاه المجموعة"

و "موداي" " يعتبره القوة النسبية لتطابق الفرد وانهماكه في منظمة معينة" (2)

أما "مارش" يرى أن العامل المنتمي يشعر بأن عليه التزاما أخلاقيا للبقاء في المنظمة، بغض النظر عن حالة الرضا التي توفرها له الشركة على مدار السنوات" (3)

¹ ابن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر بيروت، ط 01 ، بيروت 2000 ص- 840.

² عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة الجزائر 2015- 2016 ص- 55-54 .

³ المرجع نفسه ص- 55.

كما يعرف على أنه " النزعة التي تدفع الفرد للدخول في إطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من الالتزام بمعايير وقواعد هذا الإطار وبنصرتة والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى" (1) ويرى موداوي وآخرون، أن " الانتماء التنظيمي هو قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله" (2)

كان هذا تعريف للانتماء التنظيمي بشكل عام وفيما يلي سنتناول مفهوم الانتماء في إطار وضمن أدبيات واتجاهات نظرية في علم الاجتماع التنظيم.

ثانيا: **الانتماء في أدبيات التنظيم** سنحاول التطرق في هذا العنصر إلى محتوى الانتماء التنظيمي في أدبيات التنظيم التي تناولت واهتمت بالمفهوم .

الانتماء التنظيمي كحاجة إنسانية هناك الكثير من النظريات في علم الاجتماع التنظيم من اهتمت وتناولت مفهوم الانتماء التنظيمي على أنه أحد الحاجات الأساسية للفرد في التنظيم، ك نظرية "ماسلو" و "الدفير" و "ماك كليلاند"، ونلاحظ أن "ماسلو" تناول الانتماء بصورة مباشرة في سياق نظريته واعتبره احد أهم الدوافع الإنسانية، وقرنه بالحب وتوسط هرمه الخاص بالحاجات الإنسانية، كما يرى أن الحاجات الإنسانية تتمركز في حياة الفرد على شكل هرمي وفقا للأولوية، بدءا من الحاجات البيولوجية، ثم الحاجة إلى الأمن، والحاجة إلى الحب والانتماء، وقرنه بالحب بمعناه الواسع، مشيرا إلى أهميته كحاجة أساسية، يحقق الإنسان ذاته من خلالها، وأكد "ماسلو" أن الإنسان قد يصبح معاديا للمجتمع إذا أنكر عليه المجتمع إشباع حاجاته الأساسية. (3) ويعد الشعور بالانتماء أحد الحاجات الروحية والنفسية الأساسية والتي يعد إشباعها أمرا ضروريا حتى يحقق الفرد إنسانيته ويحس بأنه بشر كامل، أي تحقيق إنسانيته الكاملة، من خلال عضويته الدافعة. (4) " يظهر جليا أثر الحاجات في توجيه السلوك الإنساني، ولذا فإن المنظمة لا بد أن توفر سبل إشباعها، وتطوير ذلك لتحقيق الأهداف، ولا يشذ الانتماء عن هذه القاعدة" (5)

وكذلك يعد "أريك فروم" من الباحثين الذين تناولوا الانتماء على أنه احد الحاجات، واعتبره من أهمها بحيث أنها تؤكد اتصال الفرد بالآخرين، ليتجاوز عزلته، ووحدته، وينتمي إلى شيء أكبر من نفسه، وهو مدرك

¹ صالح علي الجراح و جمال داود أبو دله، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن 2015 ص- 192.
² اعتماد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، ط1، مصر 1994 ص- 280.
³ عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص- 67.
⁴ توم باتلر و باودون، أهم 50 كتابا في علم النفس، ترجمة وتوزيع ونشر مكتبة جرير ط 01، المملكة العربية السعودية 2012 ص- 221.
⁵ عبد القادر محمدي، نفس المرجع السابق ص- 67-68.

لذاته، مؤكداً على المشاركة الايجابية ليصبح الفرد واحداً من الكل، له أنشطته الاجتماعية التعاونية، وعلاقاته الإنسانية الايجابية الناجحة"⁽¹⁾

الانتماء التنظيمي كنتيجة للتقارب والجوار" تأخذ نظرية القرب شعور الأفراد بالانتماء أساساً لدراساتها، وتعتبر هذا الأخير نتيجة للتقارب والجوار ويعطي أصحابها أمثلة من ذلك، وهو أن التلاميذ يجلسون بقرب متجاورين في كراسي الدراسة يكونون جماعة لا يشترك فيها التلاميذ الآخريين، وكذلك نفس الشيء بالنسبة للعاملين في تنظيم معين، والمشاركين في نفس الفرقة ووجود جماعات متميزة في نفس الموقع."⁽²⁾ نلاحظ من هذا الاتجاه أن أهم مصدر للانتماء التنظيمي هو الجماعات الإنسانية، ووفقاً لهذا تناولنا متغيرات وراسب الانتماءات للجماعة الاجتماعية الغير رسمية في المؤسسة محل الدراسة و تأثيرها على أهم مؤشرات ومتغيرات الانتماء التنظيمي، فالجماعات الاجتماعية المختلفة ومما تحمله من راسب قيمية وفكرية وثقافية تؤثر بشكل مباشر على شعور الموظف بالانتماء إلى المؤسسة محل الدراسة.

الانتماء التنظيمي عملية توازن "إن نظرية التوازن ومؤسسها "نيو كومب" تركز على عنصر الانجذاب وعنصر الاتجاهات المشتركة كما تأخذ في الحسبان عامل القرب والتفاعل، فانجذاب الأفراد لبعضهم مغزاه تلك الاتجاهات المشتركة فيما بينهم نحو أهداف أو أشياء معينة وتكوين هذه العلاقة بين هؤلاء، فهذا يؤدي إلى العمل على إحداث توازن بين الانجذاب والاتجاهات المشتركة، وفي حالة عدم تحقيقه تبدأ محاولات تحقيقه، أما في حالة فشل هذه المحاولات يكون مصير العلاقة الزوال"⁽³⁾ وهنا يركز صاحب النظرية على أن الانجذاب أو الرغبة في الانتماء تتحقق، بوجود توازن بين الشعور وبين الاتجاهات المشتركة، وبالتالي يعد الانتماء التنظيمي نتيجة لوجود اتجاهات مشتركة بين الفرد والجماعات التي يرغب في الانتماء إليها.

الانتماء التنظيمي كعملية تبادل اجتماعي يؤكد "بيتر بلاو" على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات، إذ أنه يريد من خلاله انضمامه إلى جماعة تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الخسارة، فكلما زادت العوائد الحاصلة للفرد من خلال انتمائه إلى الجماعة، كلما زادت سبل انجذابه وتفاعله ومشاركته فيها، بحيث أن الفرد يقوم بمقارنة بين عائد و تكلفة التبادل فإذا توفر حد أدنى يزيد به العائد عن التكلفة تمكن الانجذاب والانتماء من الظهور، والحالة العكسية تحدث بينهم نوعاً من الإحباط والتوتر"⁽⁴⁾ وهنا نريد الإشارة إلى أن العائد

¹ نفس المرجع السابق ص- 68.

² المرجع نفسه ص- 70.

³ نفس المرجع السابق ص- 71.

⁴ المرجع نفسه ص- 72.

الذي يتحصل عليه الفرد من الانتماء إلى الجماعات ليس فقط عائدا ماديا فوفقا لما سبق، قد يكون حاجة اجتماعية ونفسية، إضافة إلى أن الانتماء إلى مؤسسة معينة يعطي الفرد هوية ومركز اجتماعي على حد التعبير.  الانتماء التنظيمي كنتيجة للتنشئة الاجتماعية ومصدر للهوية التنظيمية "من منطق النظرية السوسيولوجية والتي ترى أن التنشئة الاجتماعية هي عملية إرساء قيم وتقاليد وعادات المجتمع من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية المختلفة، مثل الأسرة والمساجد، فإن نظرية سوسيولوجية المؤسسة لها نفس الموقف اتجاه المؤسسة، والتي ترى بأنها مجال ثان للتنشئة الاجتماعية فبعدها يتلقى الفرد القيم الاجتماعية من خلال مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي تلقاها فتصبح المؤسسة مصدرا لإعطاء الهوية ومنتج لثقافة نوعية وخاصة كما يرى كل من "رونو سان سوليو" و "دونيس سغريستان" مكان لغرس قيم ومعايير للعامل يمكن أن تنمي فيه روح الانتماء إلى مجموعة معينة" (1)

ومن خلال ذلك يتضح أن تحقيق الفعالية التنظيمية حسب هذا الاتجاه مرتبط بثقافة المؤسسة التي تكون لها ثقافة تعزيز قيم العمل لدى الأفراد، وتعمل على تقوية الانتماء العمال لدى الأفراد وهذا ما أكدته "كلود دوبار" في كتابه التنشئة الاجتماعية وبناء الهويات الاجتماعية والمهنية، حيث يرى أن التنشئة الاجتماعية هي عملية تشريب هوية معينة والتي تعني تنمية روح الانتماء وبناء علاقة مع الآخرين في العمل.... كما أكد "فيليب بورنو" حول الآخر على آليات وتشكيل الهوية في المنظمة كالتكوين والخبرة المهنية وأهم آلية هي الاعتراف بالانتماء" (2) نلاحظ من خلال أصحاب هذا الاتجاه أن الانتماء التنظيمي أو الشعور بالانتماء يعد أحد أهم آليات التنشئة الاجتماعية، وإن أعلى درجاته الارتباطين يخلق لدى الفرد الشعور بالهوية التنظيمية.

من خلال كل ما سبق من التحليل والمناقشة ، نستطيع أن نقول أن الانتماء التنظيمي هو الانتساب والانخراط في عضوية سوسيوثقافية وفكرية، تترجم اتجاهات الأفراد تجاه المؤسسة التي يعملون بها ضمن إطار رسمي وكذا الجماعات الاجتماعية المتاحة ضمن البيئة التنظيمية، من خلال رغبتهم بالاستمرار في الارتباط بهذا الإطار التنظيمي والاجتماعي، وعليه كانت المتغيرات الميدانية للمفهوم كالتالي:

ثالثا: المؤشرات الميدانية لمفهوم الانتماء التنظيمي

¹ العربي حران وطارق التواتي، تحولات منظومة العمل وتشكيل الهوية المهنية بين بواغث الاندماج والإقصاء مقارنة سوسيولوجية لمنظور أزمة الهوية المهنية لكولد دوبار، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر دون ذكر السنة ص- 668.

² نفس المرجع السابق ص- 669 .

لقد تناولنا مفهوم الانتماء في هذه الدراسة من خلال مجموعة من المؤشرات الميدانية انطلاقاً من أن الانتماء التنظيمي هو مفهوم يترجم رغبة الموظف بالارتباط بالمؤسسة محل الدراسة وكذا الفخر والاعتزاز بها وتحلت المؤشرات الميدانية للمفهوم في العناصر الموضحة في الشكل التالي:

الشكل (09)

الرواسب الثقافية والمؤشرات الميدانية للانتماء التنظيمي



المصدر: تصميم الطالب من خلال الملاحظة بالمشاركة

2. الولاء التنظيمي

إن الولاء التنظيمي مقارنة بما تم تحليله سابقا حول أبعاد المواطنة، يعد من بين أهم الأبعاد السوسولوجية للمواطنة التنظيمية بعد الانتماء التنظيمي، فقد اعتبر الكثير من الباحثين أن "الولاء التنظيمي جزء من الولاء الاجتماعي، والذي يعبر عن مشاعر يطورها الفرد نفسه تجاه الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار في المجتمع الذي يعيش فيه" ⁽¹⁾ ولارتباط هذا المفهوم بالانتماء عرفه الكثيرون على أنه:

أولا: في مفهوم الولاء التنظيمي من حيث الدلالة اللغوية التي تشير إلى أن الولاء يعني "الشعور بالقرب والمساندة" والولاء التنظيمي هو "اقتزان قوي بين الفرد والمنظمة التي يعمل بها، بحيث يشعر داخليا بالرغبة في خدمتها بغض النظر عن المردود المادي الذي سيعود عليه"

كما يعرفه "سلمان" و"أحمد سيسي" بأنه "إخلاص الفرد للمنظمة ورغبته في تحقيق أهدافها وشعوره بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها كما انه يعكس شعورا عاطفيا بالارتباط بالمنظمة" ⁽²⁾

ووفقا للمفهوم العام للولاء يعد الولاء التنظيمي شعور الفرد بالارتباط إلى المنظمة التي يعمل فيها ويحوي معاني كثيرة كالحب والتضحية والانتماء .

ويعرفه "ستيرز" أنه "قوة انتماء الفرد لمؤسسته ومساهمته الفعالة بها، أما "اورلي" و"كارديول" فقد عرفاه بأنه ارتباط الفرد النفسي بالمؤسسة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وتبني قيم المؤسسة" ⁽³⁾

كما عرفه "المير" أنه "قوة تطابق الفرد مع منشأته وارتباطه بها، ومن جانب آخر عرفه "كانتو" أنه استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم، كما أكد "موداي" أن الولاء التنظيمي هو درجة إحساس الفرد بأنه جزء من المنظمة" ⁽⁴⁾

نلاحظ من هذه التعاريف أنها تناولت الولاء التنظيمي من خلال القرب والانتماء والانتساب، وهناك من يتناوله من جانب القيم والأهداف العامة للمؤسسة وعليه يتم تعريف الولاء التنظيمي على أنه:

¹ ريم ياسر الرواشدة، اثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، الأردن 2007 ص- 41.

² فايزة رويم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع 02، جامعة ورقلة الجزائر 2010 ص- 101- 104.

³ مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر 2013 ص- 56- 57.

⁴ وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعاليات الذات، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر 2013 ص- 142.

" رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة"

كما يعرفه آخرون بأنه " العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المؤسسة غالبا ما يتولد لديه إحساس ايجابي وولاء لها، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد " (1)

وفي نفس السياق يعرفه "شيلدون" بأنه " التقييم الايجابي للتنظيم والعزم على العمل إزاء أهدافه"

ويعرفه "كانتور" على أنه " استعداد الأفراد لبذل الطاقة والوفاء للتنظيم "

ويعرفه "بريك" و "بيش مان" المودة والصدقة المؤثرة في اتجاه تحقيق أهداف وقيم المنظمة"

كما يعرفه "سترز" أنه " العلاقة القوية للتطابق والارتباط بالمنظمة"

أما "كيري" و "ايتال" عرفوا الولاء التنظيمي انه " مدى الالتفات والتطابق مع التنظيم من قبل العاملين المستغرقين فيه " (2)

على غرار مجموعتي التعاريف التي تناولناها والتي ربطت الولاء التنظيمي بالشعور بالارتباط و الانتماء إلى المنظمة وكذا التي ارتبط فيها بأهداف المؤسسة وقيمها، تعددت التعاريف وتباينت أوجه نظر الباحثين إلى المفهوم، وذلك لارتباطه بعدة متغيرات تنظيمية، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أصناف الولاء التنظيمي والتي تجمع إلى حد ما معظم أوجه النظر إلى المفهوم، وفقا لنماذج تفسيرية وهو ما سنحاول التطرق إليه في العنصر الموالي.

ثانيا: أصناف الولاء التنظيمي والنماذج المفسرة له

أ: نموذج اتزيوني تعتبر كتابات "اتزيوني" من الكتابات الرائدة حول موضوع الولاء التنظيمي، ففي كتاباته عن القوة يرى بأن القوة أو السلطة التي تملكها المنظمة على حساب الفرد هي نابعة في طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة، هذا الاندماج أو كما يسميه أحيانا بالولاء من الممكن أن يأخذ ثلاثة أشكال هي: (3)

الولاء المعنوي: ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومنظمته والنابع من قناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المنظمة التي يعمل بها وتمثله لهذه الأهداف والمعايير.

¹ سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2005 ص- 81.

² محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص- 313-314.

³ سعد بن عميقان الدوسري، مرجع سبق ذكره ص- 78.

✚ **الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة:** وهو أقل درجة في رأيه، من حيث اندماج الفرد مع منظمته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه المنظمة من حاجيات الفرد حتى يتمكن أن يخلص لها ويعمل على تحقيق أهدافها، لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين الفرد والمنظمة.

✚ **الولاء الاغترابي:** وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الموظف مع المنظمة التي يعمل بها، حيث إن اندماج الفرد مع المنظمة غالبا ما يكون خارجا عن إرادته وذلك نظرا لطبيعة القيود التي تفرضها المنظمة على الفرد، وذلك كما هو الحال في نزلاء السجون حيث إن طبيعة اندماجهم مع هذه المنظمات عائد إلى القيود والممارسات الاجتماعية الخارجية الذي تفرضها السجون على نزلائها، ويرى "اتريوني" أن هذه الأنواع منفصلة عن بعضها البعض وتطبق في منظمات مختلفة.

ب: نموذج "ستيرز" يرى "ستيرز" أن الخصائص الشخصية كالحاجة للانجاز والتعلم والعمر وتحديد الدور، وخصائص العمل كالرضا وفرص التفاعل الاجتماعي فيه والتغذية الرجعية، وخبرات العمل تتفاعل معا كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمته ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول هذه الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها".⁽¹⁾

ج: نموذج "ستاو" و"سالانيك" أكد الباحثين على ضرورة التفريق بين نوعين أو نموذجين من الولاء هما:

✚ **"الولاء الموقفي:** وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه "الصندوق الأسود" حيث إن محتويات هذا الصندوق تتضمن بعضا من العوامل التنظيمية والشخصية مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل . بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المنظمة من حيث التسرب الوظيفي والحضور والغياب والجهود التي تبذل في العمل ومقدار الساندة التي يقدمها الأفراد لمنظمتهم".⁽²⁾

✚ **"الولاء السلوكي:** ويقصد به العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد والوقت اللذان قضاهما داخل المنظمة يجعلانه يتمسك بها وبعصويتها"⁽³⁾ ، "ويوضح ذلك نظرية الأخذ والعطاء "الببكر" حيث إن الأفراد يصبحون مقيدين بأنواع خاصة من السلوك أو التصرف داخل المنظمات، ذلك

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² المرجع نفسه ص- 79.

³ وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره ص- 157.

لأنهم خبروا في الماضي بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك وبالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إذا هم أقلعوا عن هذا السلوك، وعلى كل حال فإن الفرق بين هذين النموذجين من الولاء الموقفي والسلوكي لا يعني أن أحدهما أفضل من الآخر في تفسير الولاء التنظيمي، بل إن كل منهما يؤثر على الآخر، وأنه من الممكن أن يقود كل منهما إلى وجود الآخر".⁽¹⁾

د: نموذج "ستيفنز" ورفقائه قد قدموا نموذجاً لدراسة الولاء التنظيمي وقسموا فيه مفهوم الولاء التنظيمي إلى اتجاهين نظريين وهما:

➤ "الاتجاه التبادلي": وينظر لهذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات مساهمة متبادلة بين المنظمة والعاملين فيها مع التركيز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الموظف من المزايا والمنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة، يزداد بزيادة ما يحصل عليه من حوافز وعطايا".⁽²⁾

➤ "الاتجاه النفسي": وهذا الاتجاه قد أورده أيضاً "ستيفنز" وتبناه "بورتر وسميث" والذي وصفوا فيه الولاء التنظيمي بأنه نشاط زائد وتوجه إيجابي نحو المنظمة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المنظمة ق تحقيق أهدافها، وكذلك رغبة قوية في البقاء عضو فيها فهذا الاتجاه يصور الولاء التنظيمي على أنه توجه الفرد بإيجابية عالية نحو المنظمة وأهدافها فهو يغطي أبعاداً أكثر شمولية من الاتجاه التبادلي الذي ركز على بعد الحوافز ودرجة رغبة الفرد في ترك المنظمة مقياساً لدرجة ولائه".⁽³⁾

هـ: نموذج "انجل" و"بيري" حيث يعتقدان أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين لتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي هما:

➤ "نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي": ويقابل نموذج الولاء السلوكي لدى "ستاو" و"سالانيك" ويقترح هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبنى على أساس خصائص وتصرفات الفرد باعتبار أنها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه وأن يكون هذا السلوك عاماً وواضحاً وثابتاً وتطوعياً، وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات السابقة، وهذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المنظمة إلى جانب ما يمارسونه أيضاً داخلها والتي يتحدد على أساسها ولائهم لمنظمتهم".⁽⁴⁾

¹ سعد بن عميقة الدوسري، نفس المرجع السابق ص- ص- 79-80.

² المرجع نفسه ص- 81.

³ نفس المرجع السابق ص- 82.

⁴ المرجع نفسه نفس الصفحة.

➤ "نموذج المنظمة كأساس للولاء التنظيمي:" و يقابل نموذج الولاء الموقفي عند "ستاو" و"سالانيك"، ويقترح هذا النموذج أن العمليات التي تحدد الولاء التنظيمي تحدث في المنظمة حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة للعمل فيها، لذا فإن الفرد في هذه الحالة ينظر إليه على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يحضرها معه إلى المنظمة وأنه في سبيل تحقيق هذه الأهداف لا يمانع من أن يسخر مهاراته وطاقاته للمنظمة في مقابل أن تقوم المنظمة بتلبية حاجاته وأهدافه" (1)

و: نموذج "كانتر" ترى أن هناك ثلاثة أنواع من الولاء نابعة من متطلبات السلوك المختلفة التي تفرضها المنظمات على أفرادها وهذه الأنواع الثلاثة هي: (2)

➤ **الولاء المستمر:** ويشير إلى المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بالكثير من جهودهم وطاقاتهم في مقابل بقاء المنظمات التي يعملون بها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءا من منظماتهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

➤ **الولاء التلاحمي:** يتمثل في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بس الفرد ومنظمته والذي يتم ترميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المنظمات والذي تعترف فيها بجهود الأفراد العاملين فيها ذلك أن المنظمة تبدأ جهودها مع الفرد منذ المرة الأولى لانضمامه إليها من خلال التوجيه الأول وإعطاء البطاقات الشخصية الخاصة سواء الأفراد أو لسياراتهم إلى جانب تسهيل بعض الخدمات مثل الإسكان والمواصلات وهذه الوسائل تعزز وتقوي التلاحم بين الفرد والمنظمة.

➤ **الولاء الرقابي:** هذا النوع ينشأ عندما يعتقد الموظف أن المعايير والقيم الموجودة في المنظمة تمثل نبراسا ودليلا لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المنظمة يتأثر بهذه المعايير والقيم، وترى "كانتر" أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء مترابطة فيما بينها بمعنى أنها قد توجد جميعا في منظمة واحدة وفي آن واحد.

ز: نموذج "الين" و"ماير" عرف نموذج الين وماير بنموذج العناصر الثلاثية للولاء التنظيمي، حيث استندا في نظرتهم للولاء التنظيمي الى ثلاث عناصر مكونة له وهي على النحو التالي:

➤ **"الولاء العاطفي أو المؤثر:** ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد الخصائص المميزة لعمله مثل الاستقلالية، والأهمية، والكيان، والمهارات المطلوبة، وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر هذا الجانب من الولاء بدرجة

¹ نفس المرجع السابق ص- ص- 82-83.

² المرجع نفسه ص- ص- 83-84.

إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل فيها تسمح له بالمشاركة الفعالة في مجريات اتخاذ القرارات سواء ما يتعلق منها بالعمل أو ما يخصه".⁽¹⁾

✚ "الولاء الأخلاقي (المعياري): و يقصد به إحساس الموظف بالتزام البقاء مع المنظمة، و غالبا ما يعزز هذا الشعور بالدعم الجيد من المنظمة للمتسبين إليها و السماح لهم بالمشاركة و التفاعل الإيجابي ليس فقط في كيفية الإجراءات و تنفيذ العمل بل بالمساهمة في وضع الأهداف و التخطيط و رسم السياسات العامة للتنظيم.

✚ "الولاء المستمر: درجة ولاء الفرد في هذه الحالة تحكم بالقيمة الاستثمارية التي من الممكن أن يحققها من استمراره بالعمل مع التنظيم مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق بجهات أخرى".⁽²⁾

في هذا العنصر يمكن أن نلاحظ تعدد نماذج وصور الولاء التنظيمي حسب تعدد آراء الباحثين والمفكرين، وفي خضم هذا يمكن أن تتكون لدينا صورة عن الأبعاد المكونة للولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه، من الولاء النابع من الانتماء إلى المنظمة، والولاء النابع من كيان الفرد وإيمانه بأهداف المنظمة، والولاء المرتبط بالبيئة التنظيمية ومتغيرات العمل.

ويبقى هذا المفهوم من بين المفاهيم المتداخلة وذلك لارتباط أبعاده بعدة عوامل فهناك أيضا من يرى أن الولاء التنظيمي يعني الاقتتان الفعال بين الفرد والمؤسسة التي يعمل فيها، ويفرق بينه وبين الولاء الوظيفي الذي يعني الولاء للوظيفة والالتزام بقيم وأخلاقيات الوظيفة وإتقان وظيفته⁽³⁾، وهو الأمر الذي أشار إليه "ماكس فيبر" في نظريته حول التنظيم البيروقراطي ونظريته حول تطور السلطة، بحيث يرى بأنه ينبغي أن يتجه ولاء الموظف للوظيفة وإن إطاعته للمسؤول تعني طاعته للقواعد البيروقراطية التي منحتها الوظيفة له، ويجب أن يرتبط ولاء الموظف بالوظيفة قبل كل شيء، فالوظيفة البيروقراطية تمنح الفرد مركزا اجتماعيا، يمنحه الشرعية للسلطة الممارسة⁽⁴⁾، ومنه ركزنا في دراستنا لبعد الولاء التنظيمي، في ممارسات السلطة وتناولنا مفهوم الولاء التنظيمي على

انه الاتجاهات التي يحملها الموظفون في الفروع البلدية لبلدية المسيلة، نحو أهداف المؤسسة ومسؤولي البلدية، والتي تعد استجابة للممارسات السوسيوثقافية للسلطة، والمكرسة من طرف المسؤولين داخل البلدية. وهو الأمر الذي سنبينه في العنصر الموالي

¹ وافية صحراوي، مرجع سبق ذكره ص- 158.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ فايزة ريوم، مرجع سبق ذكره ص- 103.

⁴ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 25.

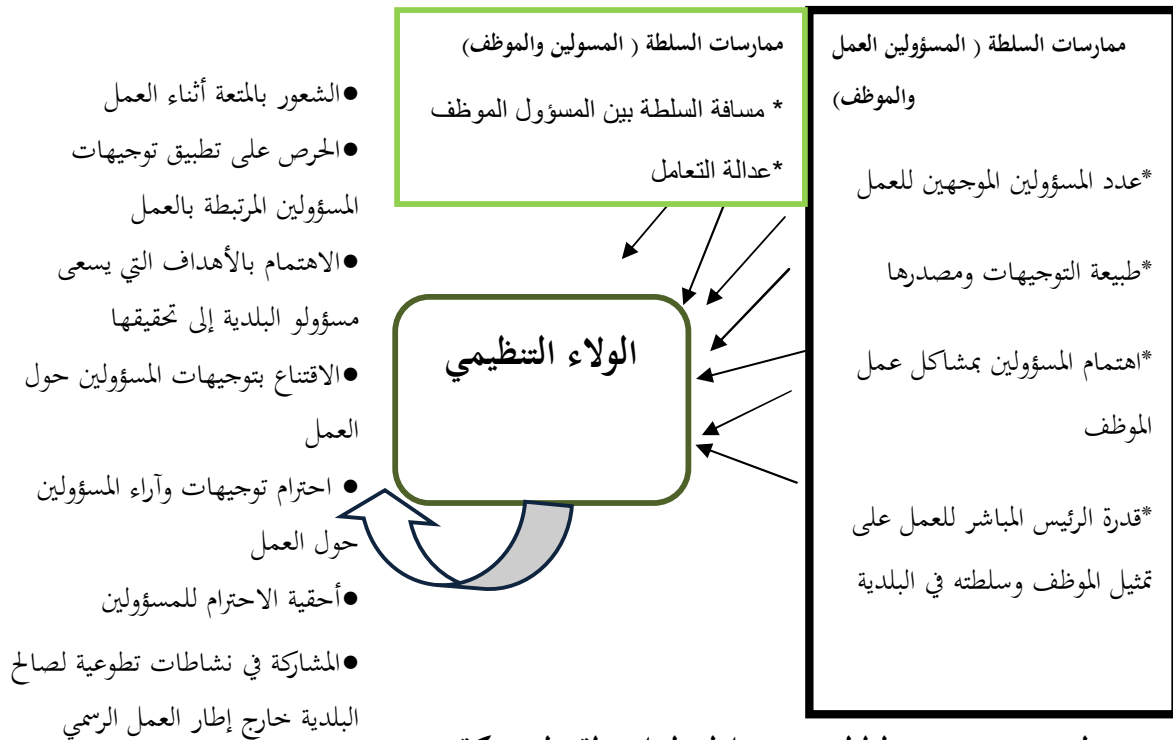
ثالثا: الولاء التنظيمي وسوسيولوجية ممارسات السلطة (المتغيرات الميدانية للمفهوم)

ذكرنا أننا تناولنا الولاء التنظيمي على انه الاستجابة للممارسات السوسيوقائفة للسلطة من طرف مسؤولي البلدية، ووفقا لهذا تم تحديد المؤشرات الميدانية للولاء التنظيمي وفقا للتعريف الإجرائي في العناصر التالية:

- الشعور بالمتعة أثناء العمل
- الحرص على تطبيق توجيهات المسؤولين المرتبطة بالعمل
- الاهتمام بالأهداف التي يسعى مسؤولو البلدية إلى تحقيقها
- الاقتناع بتوجيهات المسؤولين حول العمل
- احترام توجيهات وآراء المسؤولين حول العمل
- أحقية المسؤولين بالاحترام
- المشاركة في نشاطات تطوعية لصالح البلدية خارج إطار العمل الرسمي. ← المصدر استمارة الاستبيان

والشكل التالي يوضح المؤشرات السوسيوقائفة لممارسات السلطة وعلاقتها بمؤشرات الولاء التنظيمي

الشكل (10) الموجهات السوسيوقائفة لممارسات السلطة ومؤشرات الولاء التنظيمي الميدانية



3. الالتزام التنظيمي

يعد الالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي لقيت اهتماما متزايدا في العقدين الأخيرين، إذ أصبح المفهوم شائعا لدى المدراء و الأكاديميين، ذلك أن الموظف الملتزم أكثر التصاقا بمنظمته وأكثر اجتهدا في تحقيق أهدافها، هذا بالإضافة إلى ارتباط مفهوم الالتزام بعدة مفاهيم كالولاء والانتماء، فقد أشارت الكثير من الدراسات العلمية إلى أن الالتزام التنظيمي قد يفسر من معاني مختلفة منها الولاء والإخلاص والحب والطاعة والانضباط، وقد ذهبت الكثير من الدراسات إلى استخدام الالتزام والانتماء والولاء بنفس المعنى، ولأن الالتزام التنظيمي يرتبط ويتأثر ويؤثر في عدة متغيرات تنظيمية أخرى، سنحاول في هذا العنصر إبراز معنى مفهوم الالتزام بعيدا عن هذا التشابه في المعاني، مبينين المعنى الإجرائي والامبريقي لمفهوم الالتزام التنظيمي انطلاقا من البعد العام للمواطنة، واعتمادا على نظرية الباحثين في مجال على الاجتماع المؤسسة والمنظمة.

أولا: الالتزام التنظيمي ضمن التراث النظري والدراسات العلمية

يعرف "شلدون" الالتزام التنظيمي على أنه " اتجاه يربط بين الفرد والمنظمة "

ويعرفه "هروينيك والتو" انه " ظاهرة تحدث نتيجة للعلاقات التبادلية بين الفرد والمنظمة ويترب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار العلاقة التعاقدية بينهما"

ويعرفه "سلانسيك" بأنه " الحالة التي من خلالها يصبح الفرد مقيدا بأعماله أو تصرفاته ومن خلال هذه الأعمال يتم تدعيم أنشطة المنظمة وارتباط الفرد بها"⁽¹⁾

ويرى آخرون أن الالتزام التنظيمي " يمثل قوة تدفع الأفراد بسلوك أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود بدائل إيجابية تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيئ ولكن الالتزام الذي يبقى الأفراد في أعمالهم"⁽²⁾

ويعرفه "موسى اللوزي" بأنه " المشاعر التي يطورها الفرد الذي يعيش في مجامع نحو الأفراد والمنظمات والقيم والمبادئ والأفكار وهذه المشاعر تمثل رغبة الفرد واستعداده لتقديم التضحية لزملائه ومنظمته في العمل"

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص- ص- 15- 16.

² موظف سعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره ص- 237.

ويعرفه "الهنداوي" انه " الإيمان بالقضية التي يكرس التنظيم نفسه من أجلها، وبالأهداف التي يتخذها وبتصورات الوصول إلى هذه الأهداف، وهو الاستعداد الكامل للانضمام إلى التنظيم، وفقا لهذا يتحمل كامل التبعات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك والقيام بكافة المهام والواجبات المطلوبة" (1)

كما ورد في قاموس ويبستر أن الالتزام التنظيمي يحمل ثلاثة معاني، تتمثل الأولى في الإرسال والشحن، أي الثقة بال التزام الفرد معين لإيصال عهدة أو شحنة معينة، والمعنى الثاني يتمثل في الارتباط بالانجاز وإتمام أمر ما، أما الثالث فيرتبط بتمسك الفرد بمجموعة محددة من المهام والمبادئ أو المواقف" (2)

ويعرفه "الحمزاوي" أنه " شعور المرء الذاتي بأنه الجزء الإنساني من الوظيفة القائمة على التخصص، وارتباطه بالعاملين معه من المرؤوسين والرؤساء عبر مجموعة العلاقات الموضوعية والمشاعر والمصالح المشتركة الدافعة إلى صالح العمل ونموه وازدهاره، في ضوء الاهتمام والإيمان بآليات وأهداف العمل المتتمية إلى أيديولوجية المجتمع وفلسفته" (3) كما يعرف انه " انجاز وإتيان فعل طبقا لخطة مسبقة، وان يأخذ الفرد على عاتقه، أو يتعهد لنفسه إتيان عمل ما بطريقة معينة في الأداء، أو بسبيل معين في العمل، وهذا ما يعنيه "كسيلر" في مفهومه لمصطلح الالتزام بصفته سلوك إنساني" (4)

من خلال ما سبق من التعريفات نلاحظ أن كل تعريف تناول مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال بعد معين، فهناك من تناوله من خلال بعد تبادل المصلحة بين الفرد والتنظيم، وهناك من ركز على الجانب السلوكي للموظف في حد ذاته بعيدا عن التنظيم من خلال ما يحمله من اتجاهات وقيم وأفكار، وهناك من تناوله من خلال بعد الوظيفة في حد ذاتها، ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم وتصنيف الالتزام التنظيمي إلى أنواع حسب تلك الأبعاد، واهم أنواع الالتزام التنظيمي حسب قراءتنا للتعاريف المقدمة هي:

الالتزام المحسوب وهو الالتزام الذي يعبر عن استعداد الفرد للبقاء في منظمة ما، والتي تعطيه خيارات عمل ذات نتائج أفضل قياسيا محسوبا بالمنظمات الأخرى، وهذا النوع من الالتزام يركز على المدخلات التي يحصل عليها الفرد من وراء التزامه بالبقاء في منظمة معينة وهي المدخلات المادية أو المعنوية التي يحصل عليها من وراء التزامها بالبقاء فيها.

¹ رؤى رشيد سعيد آل قاسم، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2012 ص- ص- 17- 18.

² ابتسام يوسف محمد مرزوق، استراتيجيات الصراع التي يتبناها مديرو ومدارس وكالة الفوث بمحافظات غزة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2011 ص- 37.

³ المرجع نفسه ص- 38.

⁴ بن نابي حسن، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02 الجزائر 2012 ص - 17.

➤ **الالتزام المعنوي** وهو الالتزام التنظيمي الذي يظهر من تطابق أهداف وقيم الفرد من الناحية المعنوية مع أهداف وقيم المنظمة التي ينتمي إليها، وهذا النوع من الالتزام التنظيمي لا يرتبط مثل سابقه بالعائد المادي بل يرتبط كل الارتباط بقيم وأهداف المنظمة، ومن هنا نشير إلى أهمية تدعيم هذا النوع من الالتزام من خلال خلق الدافعية وتحفيز الموظف الملتزم.

➤ **الالتزام المهني** ويعني التزام الفرد للمهنة بدلا عن المنظمة، فقد يلتزم الأفراد لمهنتهم كالحامين أو الأطباء ويرتبط هذا النوع من الالتزام بالسلوكيات التي تنصب نحو النجاح في المهنة، وهذا النوع هو الآخر لا يقل أهمية عن النوع السابق وعلى المنظمة دعم هذا النوع من الموظفين الملتزمين، لان التزام الموظف تجاه مهنته أو وظيفته يعني أداء فعال للمهام والأداء الفعال للموظفين في وظائفهم يعني الأداء الفعال للمنظمة بشكل عام وتحقيقي لأهدافها.⁽¹⁾

إضافة إلى هذه الأنواع هناك ما يسميه الباحثون أيضا بمدخل الالتزامات المتعددة

➤ **الالتزامات المتعددة** يمكن فهم الالتزام التنظيمي من خلال هذا البعد بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتوصفها بأنها كيانات متحالفة تتنافس من أجل الفوز بطاقات والالتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، وهذا النوع من الالتزام يوحي بأن الموظف يكون التزامه مقدما نحو المجموعة أو الجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وفي بحثنا هذا حاولنا تناول تأثير جماعات المعرفة والانتساب القبلي على التزام الموظف تجاه الوظيفة وقارنا امتثال الموظف بين تلك الموجهات الثقافية وبين متطلبات وظيفته، وهذا يعد أحد أبعاد الالتزام المعتمد عليها من طرفنا في هذا البحث، وعليه لتوضيح المعنى والمفهوم للالتزام التنظيمي وكيف تناولناه في بحثنا هذا قمنا بإجراء قراءة استنباطية لمفهوم وأبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي خلال العناصر اللاحقة.⁽²⁾

ثانيا: قراءة استنباطية للالتزام التنظيمي في ظل الفكر التنظيمي

ربما لم يتم ذكر الالتزام التنظيمي في تراث الفكر التنظيمي بشكل مباشر وصريح، لكن أهم شيء كان الباحثون يسعون إلى تحقيقه من خلال نظرياتهم في مجال سوسيولوجيا المنظمات هو إظهار أهمية الالتزام التنظيمي ومن خلال بحوثهم حاولوا وضع معايير وقواعد وموجهات سلوكية إن اتبعتها المنظمة تصل في الأخير إلى الالتزام

¹ حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره ص- 123.

² المرجع نفسه ص- 117.

التنظيمي لموظفيها، ومن بين أهم النظريات التي ركزت على مفهوم الالتزام التنظيمي من خلال دراساتها والتي اعتمدنا فيها على استخراج المؤشرات الميدانية لمفهوم الالتزام التنظيمي كأحد أبعاد المواطنة التنظيمية هي:

أ: الالتزام التنظيمي من خلال الحركة والزمن

في خضم تنوع التراث الفكري الإداري والتنظيمي تعد حركة الإدارة العلمية من بين المدارس التي اهتمت بالطرق والأدوات العلمية لتحديد الأداء الفعال للعمل، وعليه فان اهتمام روادها كان منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، أي كيفية أداء المهام والوقت الأمثل لأدائها، وتخطيط مكان العمل والرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور، مما جعل البعض يصطلح عليها بمصطلح مدرسة الهندسة البشرية كونها اهتمت أساسا بالعمل وأعطت العامل البشري مرتبة ثانوية من الاهتمام.

ومن بين أهم روادها "فريدريك تايلور" والذي لاحظ إسرافا للجهد والوقت المحدد للعمل من خلال الحركات الزائدة فيه والتي تعد غير ضرورية حسبه، وعليه حاول "تايلور" تحديد الحركات الأمثل لأداء المهام وعلى الموظف الالتزام بها من أجل تحقيق أداء فعال في العمل بجهد اقل وفي وقت اقل وذلك من خلال تركيزه على:

- **الطاقة:** وتعني الحد الأقصى من العمل الذي يستطيع العامل انجازه
- **السرعة:** وتعني الوقت الذي يستغرقه العامل لانجاز العمل الموكل إليه ضمن مستوى كفاءة محددة وكمية محددة من الجهد
- **القدرة على الاستمرار:** وتعني قدرة العامل على بذل المجهود العضلي والفكري ومقاومة الشعور بالتعب والملل بشكل متميز.⁽¹⁾

وفقا لهذا المنظور تبيننا فكرة أنه من بين أهم أبعاد الالتزام التنظيمي هو التزام الموظف بمكان عمله والحفاظ على زمن ووقت عمله الرسمي وعدم إسرافه في حركات وسلوكيات غير ضرورية، وهي متعددة في المؤسسة محل الدراسة، وذلك لمتغيرات رواسب ثقافية وتنظيمية تتأثر بها وهذا ما سنبينه لاحق في الجانب الميداني.

ب: الالتزام المتعدد لجماعات العمل الغير رسمية

لقد صار الاهتمام منصبا وكثيرا حول العلاقات الإنسانية والغير رسمية في المؤسسات بعد الدراسة التي أجرتها مدرسة العلاقات الإنسانية وأهم مفكرها "التون مايو" وذلك انطلاقا من تأثير الظروف الفيزيائية والمادية

¹ زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية – جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2011 ص- 52-53.

على العمل في مصانع الهاوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك، وصولاً إلى اكتشاف ما يسمى بشبكة العلاقات الغير رسمية بين العمال داخل التنظيم الرسمي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- لا يتصرف الأفراد ولا يجابهون الإدارة وسياساتها كمنعزلين وإنما يتصرفون باعتبارهم أعضاء في جماعات.
- تلعب التنظيمات الغير رسمية دوراً هاماً في تحديد سلوك الأفراد ومواقفهم من التنظيم الرسمي⁽¹⁾
- معايير الجماعة، لكل جماعة شبكة علاقات اجتماعية غير رسمية وأنماط للتفاعل التلقائي وتظهر بين الجماعات، والأهم تلك المعايير الموجهة والمحددة للقواعد العامة للسلوك، وأن أهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة وتمكنها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الإدارة والجماعات الأخرى، ومن بين موجهات تلك المعايير، لا يجب أن لا تنجز عملاً كثيراً جداً وإذا فعلت فأنت خارج عن الجماعة، و لا يجب أن تنجز عملاً قليلاً جداً وإذا فعلت فأنت مختلف عن الجماعة، ولا يجب أن تقول للملاحظ أي شيء يضر بزميلك وإذا فعلت فأنت واش ، ولا يجب أن تكون متعالياً على زملائك.⁽²⁾

من خلال هذا الاتجاه نستنتج أن أي فرد أو موظف في المؤسسة محل الدراسة، هو عضو في جماعات عمل مختلفة غير رسمية، وتلك الجماعات الغير رسمية لكل منها موجهات سوسيوثقافية وتحمل رواسب ثقافية معينة تؤثر وتوجه التزامه التنظيمي، وهنا تتعدد مصادر الالتزام للموظف بتعدد تلك الجماعات التي ينتمي إليها، وقد تتعارض موجهات تلك الجماعات وهو كما ذكرنا ما يؤثر في التزام الموظف وتوجيهه، وعليه استنتجنا أنه من بين أبعاد الالتزام التنظيمي للموظف في الفروع محل الدراسة هو بعد الجماعات الغير رسمية وما تحمله من رواسب ثقافية متعددة.

ج: الالتزام التنظيمي كعملية توازن بين المدخلات والمخرجات

لقد ذكرنا في بداية الفصل أن المواطنة تحمل معنى " علاقة التزام بين طرفين الأول وهو الفرد أو المواطن نفسه الذي يجب أن يقوم بالواجبات مثل الانتماء والولاء والحب والعاطفة الوطنية والخدمة الفعلية، والثاني هو الدولة والتي يجب أن تضمن للمواطن الحماية وتقدم له الخدمات المختلفة، أي أن المواطنة هي عملية توازن بالنسبة للفرد لأن يقوم بما عليه من واجبات ويأخذ ماله من حقوق"⁽³⁾ هذا على المستوى الماكروسوسيولوجي العام للمواطنة، وفي المؤسسة يذهب صاحب نظرية التوازن التنظيمي بين الفرد والمؤسسة "هربرت سيمون" إلى أن

¹ سكيبة بن حمودة، مدخل للتسيير والعمليات الإداري، دار الحكمة للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد والسنة ص- 44.

² حسان الجيلاني، مرجع سبق ذكره ص- 41.

³ عودة عبد الجواد أبو سنيينة و بسام عمر غانم، مرجع سبق ذكره - ص- ص- 04 - 05.

السبب الذي يدفع الأفراد إلى الانضمام للتنظيم وقبولهم للسلطة هو اقتناعهم بأن هذا الانضمام ومشاركتهم في أعمال التنظيم سوف يسهم في إشباع حاجاتهم ورغباتهم الشخصية، وبالتالي فنحن نستطيع أن نتصور الإنسان وكأنه نظام مفتوح هو الآخر يحصل على الموارد اللازمة لبقائه من المجتمع، ويؤدي عددا من الأنشطة في سبيل الحصول على الموارد وصيانتها واستخدامها، وكذلك هو يقدم إنتاجا معينا للمجتمع، والتنظيم يمثل أحد عناصر المجتمع الأساسية التي يتصل بها الإنسان ويجد فيه مجالا لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته"⁽¹⁾

"وعلى هذا الأساس يقدم "سيمون" فكرة التوازن بين المساهمات التي يقدمها الفرد للتنظيم والمغريات التي يحصل عليها من التنظيم، ويعتبرها أساسا لتفسير إقبال الناس على الاشتراك في الأعمال التنظيمية، أن الفرد يسعى لتحقيق احتياجاته الشخصية وهو يقبل العمل في التنظيم ويخضع لسلطته مادام هذا العمل مؤديا إلى مساعدته على تحقيق أهدافه الشخصية"⁽²⁾.

نستنتج من هذا أن الالتزام التنظيمي هو علاقة متبادلة بين التنظيم والفرد الموظف، ويحدث الالتزام عندما يقدر الفرد أن مداخلته سواء المادية أو المعنوية تتوازن مع مخرجاته أي ما يقدمه من مجهودات والتزامات عمل في المؤسسة التي يعمل فيها، ومن ناحية أخرى يتحقق الالتزام التنظيمي للمؤسسة إذا ما كانت مخرجاتها أي ما تقدمه للفرد من تلبية حاجاته تتوازن مع ما يقدمه من واجبات، وبالتالي فالالتزام التنظيمي وفقا لهذا كله هو التوازن بين الحقوق والواجبات لكل من الفرد والمؤسسة على حد سواء.

د : الالتزام التنظيمي الموجه نحو الوظيفة

لقد أسلفنا في الذكر أن هناك نوع من الالتزام يتجه فيه إخلاص وإذعان الموظف إلى وظيفته دون المؤسسة، أو مسؤولي المؤسسة، فالقيم والأهداف والمعايير التي يتبناها ويعمل بها الموظف هي تلك التي تنبع من متطلبات وظيفته، لا التي تنبع من إدارة المؤسسة أو مسؤوليتها، وهذا الاتجاه يقودنا إلى الحديث عن نظرية البيروقراطية كما تناولناه فيما يخص بعد الولاء التنظيمي، بحيث يذهب "ماكس فيبر" إلى أن " الموظف البيروقراطي يتمتع باحترام وأهمية مصدرها قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم اهانة الموظف أو مخالفة أوامره، أي أن الموظف البيروقراطي يستمد من التنظيم قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي، ويرى أن حصول الموظف على شهادة علمية، وهي شرط من شروط التوظيف يساعد في منحه القيمة الاجتماعية حين يشغل وظيفة بيروقراطية"⁽³⁾

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 202.

² المرجع نفسه ص- 203.

³ نفس المرجع السابق ص- 65.

لذا يرى "ماكس فيبر" "أن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي تعتبر مهنية ويتضح ذلك من حصول الفرد على وظيفة يتطلب توفر تدريب وخبرة تجبر الشخص على تخصيص وقته وجهده كله للعمل، وتتخذ الوظيفة في التنظيم البيروقراطي شكل الواجب، بمعنى أن دخول الفرد للعمل في وظيفة بيروقراطية يفيد معنى قبوله للالتزامات محددة في مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل، وبالتالي فإن ماكس فيبر لا يرى أن الوظيفة هي تبادل للمنفعة، بل يحدد أن ولاء الشخص يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها"⁽¹⁾

نستنتج من هذا الاتجاه أن أبعاد ومؤشرات الالتزام التنظيمي ترتبط بمدى التزام الموظف بأداء مهامه وحرصه على أدائها بفعالية، وذلك وفقا لما تتطلبه وظيفته وتلك المتطلبات التي وثقت رسميا من خلال قواعد ومراسيم وقوانين تنظيمية معينة.

من خلال كل ما تم من التحليل في تعريف الالتزام التنظيمي نستطيع توضيح وتحديد المفهوم الإجرائي المتبنى من طرفنا في الدراسة، والذي يحمل المعنى الميداني للمفهوم، وعليه ومن خلال الالتزام الموجه للوظيفة نفسها ومن خلال الالتزام المتعدد، الالتزام التنظيمي هو : تلك السلوكيات التي يقوم بها الموظفون أثناء أداء مهامهم، والتي تعبر عن مدى أهمية كل مطلب من متطلبات العمل، وكل واجب يجب تقديمه وكل مبدأ وقاعدة يجب التقيد بها، ومن أهمها الالتزام بمكان العمل، وعدم إضاعة وقت العمل و عدم مخالفة قيم جماعات العمل، وذلك في إطار الرواسب الثقافية التي تفرضها الجماعات الاجتماعية المتعددة للموظف في البيئة التنظيمية التي يعمل فيها.

وبذكر الرواسب الثقافية ولارتباط الالتزام للجماعات الاجتماعية المتعددة للموظف، سنبين في العنصر الموالي أهم الأبعاد والمؤشرات الميدانية للرواسب السوسيوثقافية، والمؤشرات والأبعاد الميدانية للالتزام التنظيمي والمرتبطة بتلك الرواسب.

ثالثا: الأبعاد والمؤشرات الميدانية لكل من الالتزام التنظيمي والرواسب الثقافية المرتبطة بها

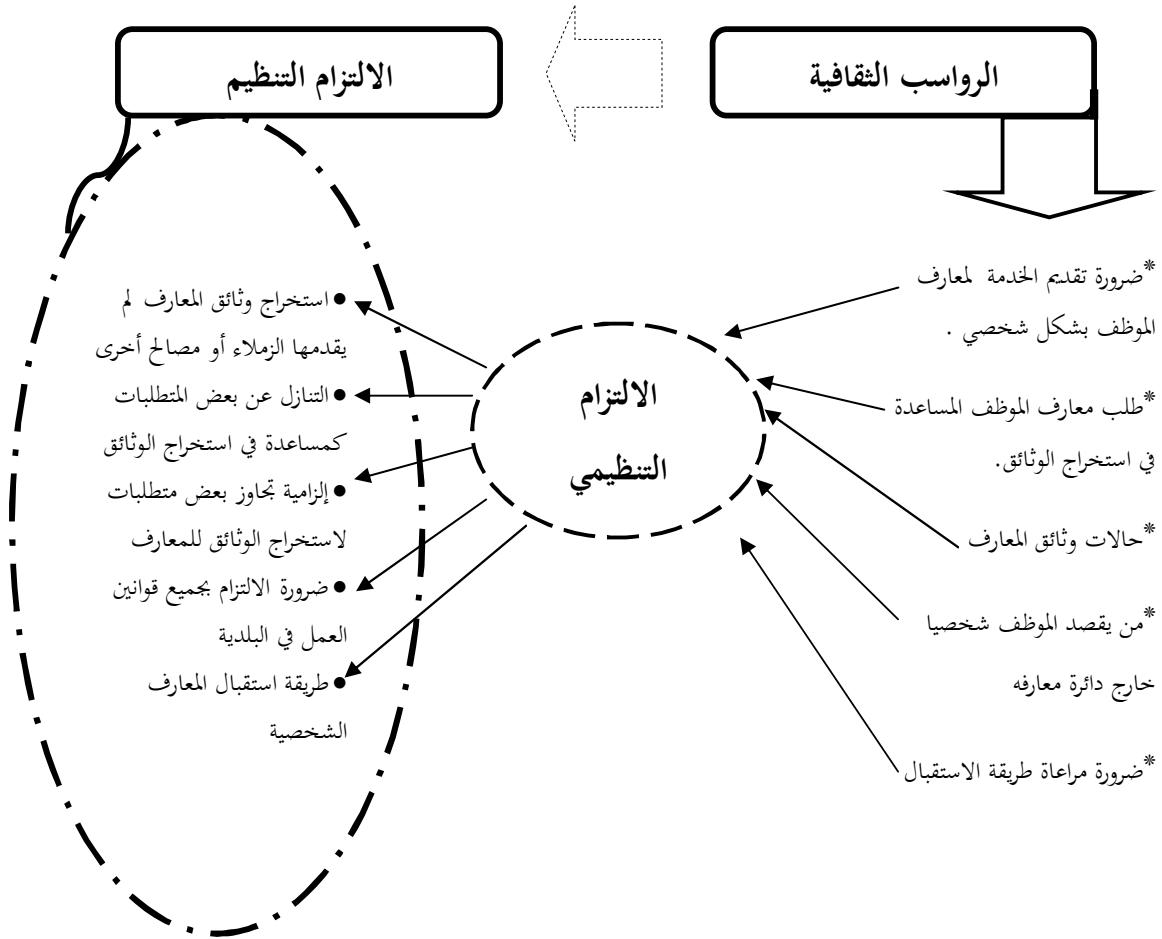
من خلال تعريف الالتزام التنظيمي المرتبط بأبعاد الوظيفة وكذا قيم ومعايير الجماعات الاجتماعية التي ينتمي إليها الموظف ورواسبها الثقافية تم تحديد المؤشرات الميدانية للبعد في العناصر التالية:

- استخراج وثائق المعارف الشخصية للموظف والتي لم يقدمها له زملاءك أو مصالح أخرى
- التنازل عن بعض المتطلبات كمساعدة في استخراج الوثائق

¹ المرجع نفسه نفس الصفحة.

- طريقة استقبال المعارف الشخصية
 - إلزامية تجاوز بعض متطلبات لاستخراج الوثائق للمعارف الشخصية للموظف
 - ضرورة الالتزام بجميع قوانين العمل في البلدية ← المصدر: بيانات استمارة الاستبيان
- هذا فيما يخص المؤشرات الميدانية للالتزام التنظيمي في دراستنا هذه أما مؤشرات الرواسب الثقافية المرتبطة بها فيمكن توضيحها في الشكل الموالي.

الشكل (11) الرواسب السوسيوثقافية والمؤشرات الميدانية لبعد الالتزام التنظيمي



المصدر: تصميم الطالب من خلال الملاحظة بالمشاركة

4. الثقة التنظيمية

تعد مسألة احتواء المؤسسة للموظف من خلال كسب شعوره بالانتماء والهوية وولائه والتزامه في العمل، والتي من خلالها يشعر الموظف بالمواطنة تجاه مؤسسته التي يعمل بها، أمراً غاية في الأهمية وهذا يكون ممكن التحقيق في إطار علاقة الثقة المتبادلة، فلا يمكن تحقيق مواطنة تنظيمية لدى الأفراد ما لم توجد ثقة بين الأفراد الموظفين وبين الإدارة على حد سواء، ويعد مفهوم الثقة التنظيمية من بين المفاهيم الأقل تداولاً واهتماماً فيما يخص الكتابات النظرية أو الدراسات الميدانية، ومن خلال هذا البحث سنحاول تحديد المفهوم أو البعد من خلال وجهيه النظري والامبريقي.

أولاً: في تعريف الثقة التنظيمية رغم حداثة الاهتمام بمفهوم الثقة التنظيمية إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد تعريف لها، ووفق هذا تعددت التعاريف والآراء حول مفهوم الثقة التنظيمية ومن بين جملة التعاريف اخترنا مجموعة من التعاريف حسب قربها من محتوى بحثنا وتلك التعريفات هي :

عرفها "الصباغ" أنها " توقعات مشتركة بين طرفين إذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً"

وعرفها "بيدولت" أنها " الافتراضات التي تفترض بان الطرف الآخر سوف لن يكون انتهازي وغير أمين ولهذا السبب سوف لن يقوم بعمل ضار للآخرين " (1)

وعرفها " هوي و موران " بأنها " رغبة المجموعة أو الفرد ليكون عرضة للتأثر بأفعال الطرف الآخر في ضوء ثقته بان ذلك الطرف ذو نزعة خيرية وموثوق به، وكفؤ، وصادق، وأشار "هوي" إلى إمكانية وصف الثقة التنظيمية بأنها " مشاعر ايجابية يمتلكها الأفراد حول نوايا وسلوكيات الأعضاء التنظيميين معتمدة على الأدوار التنظيمية والعلاقات والتوقعات، والاعتماد المتبادل بينهم " (2)

ورى "الطائي" بأن الثقة التنظيمية هي " إيمان الفرد بأهداف وقرارات وسياسات المنظمة والقائد التنظيمي وبجميع الأفراد العاملين معه في المنظمة، وذلك بما يعكس رضا والتزام الفرد تجاه المنظمة"

بينما يعرفها "متعب" و"العطوي" بأنها " محافظة أعضاء المنظمة على الإيمان والثقة المتبادلين بين بعضهم البعض من ناحية الثقة المتبادلة" (3)

¹ سندس رضويي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيقي الالتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 35، دون ذكر البلد 2015 ص- 127 .

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ محمد جودة محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 ، العدد 02، جامعة الأزهر غزة، فلسطين 2014 ص- ص- 169-168.

أما "الشكري" فتعرف الثقة التنظيمية أنها "توقعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد تجاه المنظمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسلوكيات الإدارية المطبقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامة والإدارية الخاصة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة" (1)

ومن ناحية الأهمية يشير "دريسكول" إلى أن الثقة التنظيمية "متغير أساسي في التنبؤ بالسلوك الفردي، وأنها أكثر فائدة في التنبؤ باتجاهات الرضا الوظيفي العام، إذ أن الناس مع ثقة أكبر بمخذي القرارات التنظيمية أكثر رضا عن مستوياتهم بالمشاركة" (2)

وأوضح "ديسلر" "أن الثقة تتمزج بالإنتاجية العالية، وأن الأسلوب التقليدي للإدارة الذي يعتمد على عدم الثقة في العاملين يؤدي في نفس الوقت إلى عدم الثقة من قبل المشرفين في التنظيم نفسه، موضحاً صعوبة تحويل المجموعة من المستويات المنخفضة للثقة إلى المستويات إلى العليا، وقد أشار إلى أن الحالات ذات المستويات المنخفضة من الثقة تميل إلى الاتجاه الأدنى بصورة حلزونية، حتى لو أظهر القادة أو أعضاء المجموعة نوعاً من السلوك المتسم بالثقة العالية" (3) وهو الأمر الذي لاحظناه من خلال الملاحظة بالمشاركة في الكثير من السلوكيات، يواجه رؤساء الفروع المباشرين صعوبة في تقبل الموظفين للتوجيهات والتعليمات المقدمة لهم فهم لا يثقون بها، انطلاقاً من عدم الثقة في المسؤول المباشر وعدم الثقة في المسؤولين وإدارة البلدية.

كما عرفها "ايروول" و"جوزيف" أنها "نتائج مرغوبة للفرد والجماعة تؤدي إلى الوصول لحد من المعقولة في الوعود التي يمكن الاعتماد عليها" ويعرفها "أرسلان" بأنها "عملية يشعر من خلالها العاملون في المؤسسة ببعضهم بعضاً في جو قائم على الأمانة والولاء والمعتقدات" كما يرى آخرون أن "الثقة التنظيمية عنصر أساسي في المحافظة على التواصل بين الأفراد وفاعلية المنظمة" (4)

إن التعاريف المقدمة وإن اختلفت وتعددت فمعظمها يصب في ثلاث أبعاد أساسية والتي تمثل أنواع وأبعاد الثقة التنظيمية، وهي ثقة الموظفين في الإدارة والمؤسسة، وثقة الموظفين بالمشرفين والمسؤولين المباشرين لهم، وثقة الموظفين بالزملاء.

¹ المرجع نفسه ص-169.

² زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، اثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08 العدد 04، الأردن 2012 ص-629.

³ المرجع نفسه ص-629-630.

⁴ احمد عبيد الرشيدى و كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03، العدد 12، دون ذكر البلد 2015 ص 139.

ثانيا: أنواع الثقة التنظيمية

إن جل التعاريف المقدمة للثقة التنظيمية تحتوي على ثلاث مضامين أساسية تمثل أبعاد المفهوم وهي:

الثقة في الزملاء "هي تلك العلاقات التعاونية المتبادلة والميل الموقفي الايجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر عدد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين، وتشمل كل من الالتزام في العمل والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها"⁽¹⁾ نلاحظ من هذا النوع أن الثقة التنظيمية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالالتزام لقيم جماعة الزملاء، بحيث تزيد الثقة التنظيمية من الالتزام بها، ويعزز الالتزام بالمعايير والقيم التنظيمية، ومن هذا المنطلق قمنا بمسألة الموظفين فيما بعد في الاختبار الميداني عن كونهم يستشيرون زملاءهم في العمل إذا ما واجهوا صعوبة في استخراج وثائق معينة لم يفهموا صيغتها القانونية.

الثقة في الرئيس المباشر وهذا البعد من الثقة التنظيمية يكتسب فيه المشرف ثقة مرؤوسيه إذا ما كانت تتوفر فيه خصائص معينة كالكفاءة، والجدارة والأخلاق، والانفتاح على المرؤوسين، والاهتمام بمصالح المرؤوسين واحتياجاتهم، وليس الاهتمام بما تريده الإدارة فقط، ودعم المرؤوسين، والعدالة في التعامل معهم"⁽²⁾، وهذا النوع من الثقة يعتمد كل الاعتماد على جانبين يخص المشرف المباشر أو رئيس المصلحة المباشر كما حددناه ميدانياً، الجانب الأول يكمن في صفاته الشخصية وما يتمتع به من كفاءة ومؤهلات قيادية، والجانب الثاني يرتبط بسلوكه مع الموظفين من ناحية العدالة والاهتمام بمصالح وأموال الموظفين، وإلى جانب هذا توجد نقطة رئيسية أود الإشارة إليها وهي مكانة هذا الرئيس المباشر في الإدارة ككل، أي سلطته وقدرته على تمثيل الموظفين في البلدية والدفاع عن مصالحهم، ومدى اشتراكه في اتخاذ قرارات ترتبط بالعمل المنط لمصلحته والموظفين التابعين لها، كتغيير بعض الموظفين وجلب آخرين وهو ما لاحظناه من خلال الملاحظة بالمشاركة، بحيث تهمل الإدارة في البلدية هذا الجانب وهو ما يؤدي إلى انخفاض درجة الثقة لدى الموظفين في الرئيس المباشر إضافة إلى العدالة في التعامل وتفضيل موظف عن آخر.

¹ علي رزاق جواد العائدي و صبيحة قاسم هاشم، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الكوفة، العراق 2010 ص- 46.

² المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الثقة في الإدارة إن هذا النوع من الثقة التنظيمية تكون الإدارة العليا جديرة بها في نظر العاملين في المنظمة، من خلال إشباع احتياجاتهم ورغباتهم، وتقوم بتوفير الدعم المادي والمعنوي للعاملين، وتطابق أقوالهم مع أفعالهم، وضوح توقعاتهم، توفير الهيكل التنظيمي المرن والمناسب فضلاً عن التعامل العادل مع كافة الأقسام والفروع⁽¹⁾ نلاحظ أن هذا النوع من الثقة التنظيمية يتناول إمكانية خلق الثقة لدى العاملين بالإدارة انطلاقاً من متغيرات تنظيمية تعد من مسؤولية الإدارة، وفي بحثنا هذا ركزنا على نقطتين رئيسيتين هما، باعتبار طبيعة العمل بالفروع محل الدراسة والتي تجعل من استخراج الوثائق حالات قانونية يتعامل معها الموظفون بشكل يومي وجهنا الاهتمام إلى مشاركة إدارة البلدية للمعلومات المتعلقة بقانون العمل، لذا سألنا المبحوثين عن كون الإدارة توفر لهم إمكانية الاطلاع على القوانين، أو تقوم بتنظيم برامج تكوينية لتلقين وتوضيح قوانين العمل، والنقطة الثانية التي ركزنا عليها هي عدالة تعامل إدارة البلدية مع الموظفين من متغيرات عدة كالترقية، وكيفية اختيار رئيس المصلحة المباشر والعدالة في التعامل والعدالة في توفير المعلومات المتعلقة بالعمل، أو المرتبطة بالمسار المهني للموظف.

يتضح لنا من القراءة في أنواع الثقة التنظيمية، المتغيرات والمؤشرات العامة للبعد، وكذا الأبعاد والمتغيرات التنظيمية والشخصية المرتبطة بها، ومن خلال هذا يمكن تحديد التعريف الميداني للبعد كالآتي:

هي ذلك المركب من المعتقدات والاتجاهات والتوقعات، التي يحملها الموظفون في الفروع محل الدراسة في شكل سلوك تنبؤي، يرتبط برد فعل أعضاء التنظيم الزملاء والرؤساء المباشرين ومسؤولي الإدارة بالبلدية تجاه الموظف، في إطار العلاقة الوظيفية الرسمية وغير الرسمية، والتي تكونت لدى الموظفين من خلال تفاعلهم مع طبيعة التنظيم و طبيعة السلطة لإدارة البلدية، والتفاعل الاجتماعي اليومي مع زملاء العمل ومرؤوسيهـم المباشرين.

أما المتغيرات الميدانية التي تعبر عن التعريف المقدم ، والمتغيرات التي تتأثر بها فسنبينها في العنصر الموالي

ثالثاً: متغيرات الرواسب التنظيمية ومؤشرات الثقة التنظيمية حسب الإجراء الميداني

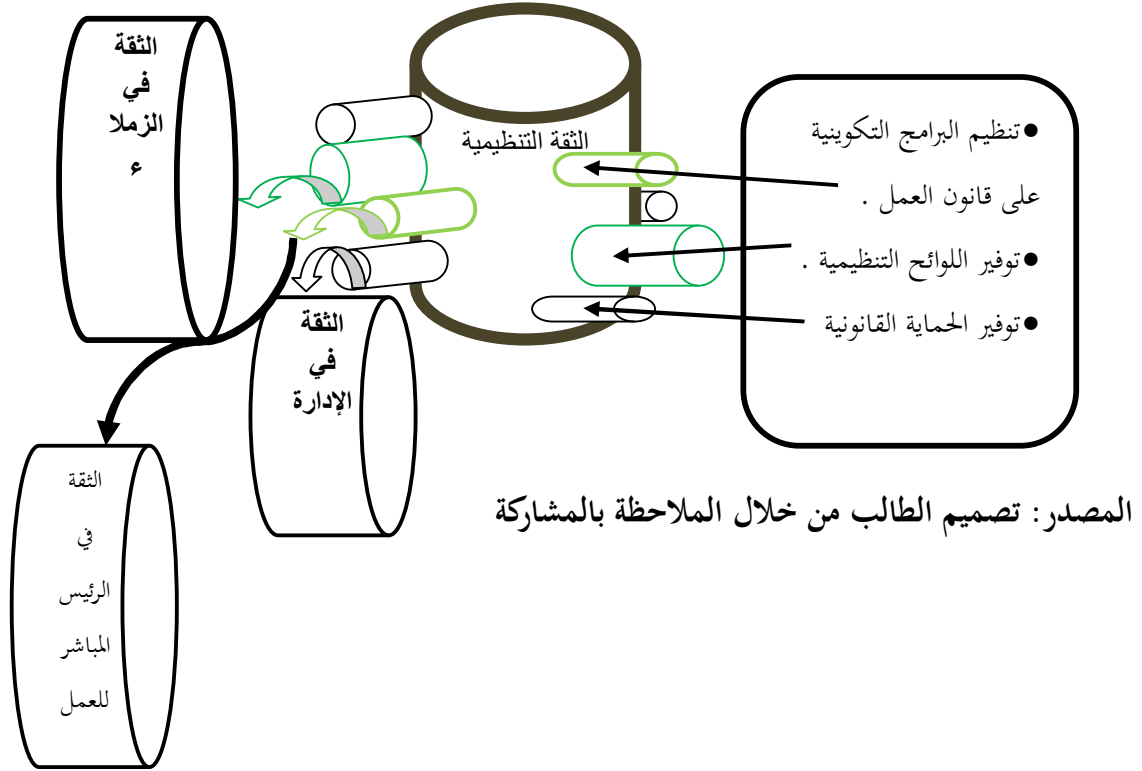
من خلال الأنواع المذكورة سالفا كانت المؤشرات الدالة عن الثقة التنظيمية كالتالي:

- تقديم خدمة يأمر بها الرئيس المباشر مشكوك في حالتها القانونية
- العمل بالأوامر الشفهية للمسؤولين فيما يخص إنجاز للوثائق التي تقدمها المصلحة
- استشارة الموظف في حالة عدم فهم لكيفية إسداء خدمة معينة للزملاء أو المسؤولين أو الرئيس المباشر
- رد فعل الموظف عند ما يواجه موقفاً معقداً مع المواطنين ← المصدر: استمارة الاستبيان

¹ نفس المرجع السابق ص- 46.

ولاعتبار أن الثقة التنظيمية من بين المتغيرات التي تتأثر بالطبيعة التنظيمية للمؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية داخلها فان متغيرات الرواسب التنظيمية التي تؤثر في الثقة في المؤسسة محل الدراسة موضحة في الشكل التالي:

الشكل (12) الرواسب التنظيمية ومتغيرات الثقة التنظيمية وفقا للإجراء الميداني



III. سلوكيات المواطنة التنظيمية (الخصائص والأهمية)

بعد تحليلنا وتحديدنا للأبعاد السوسولوجية للمواطنة التنظيمية انطلاقاً من قراءة استنباطية نود أن نشير إلى أن هذه الأبعاد تظهر من خلال مجموعة من السلوكيات، كالمشاركة، وفعالية الأداء، واليجابية، والالتزام في العمل وعليه نرى أن هذه السلوكيات تتميز بخصائص عدة تجعلها ذو أهمية بالنسبة لأي مؤسسة.

1. خصائص السلوك المواطني

إن السلوك المواطني والذي يعبر على الأبعاد المحددة للمواطنة التنظيمية، يتميز بخصائص حددها الباحثون والدارسون الذين اهتموا بسلوكيات المواطنة التنظيمية، كـ "السلوك المساعد، والروح الرياضية، والإذعان، والولاء التنظيمي، والمبادرة الفردية، والسلوك الحضاري الذي يتضمن التزام الموظف ورغبته في المشاركة العلمية"⁽¹⁾ وهي في الواقع سلوكيات تتضمنها الأبعاد التي اعتمدناها للمواطنة التنظيمية في المؤسسة محل الدراسة، وعليه يمكن تحديد أهم الخصائص كالتالي:⁽²⁾

- يتميز السلوك بأنه تصرفات تتعدى حدود الواجبات الرسمية، والأعباء الوظيفية، ويمكن أن يتعدى ما هو موصوف رسمياً في المؤسسة، إضافة إلى هذا يمكن أن يكون اجتهداً في إطار العمل والواجب الرسمي كما ذكرنا في بداية الفصل.

- يعد سلوكاً اختيارياً وليس إجبارياً، بمعنى أنه يمتاز بالطبيعة الاختيارية للموظف لا الإكراهية، فعلى سبيل المثال لا يمكن أن نجبر الأفراد على شعورهم بالانتماء إلى المؤسسة، أو نجبرهم على تقديم المساعدة لزملائهم في العمل والأمثلة كثيرة .

- هي سلوكيات مقصودة ومتعمدة من جانب الفرد .

- شمولية السلوكيات لأكثر من نمط سلوكي، فهي تقدم المساهمات الايجابية التي يمارسها الموظف طوعية من ناحية، ومن أمثلة ذلك مساعدة الزملاء بالعمل، وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت، ومن ناحية أخرى هناك سلوكيات يمتنع الموظف عن ممارستها طوعية حتى لو كانت من حقه، وهذا ما يعرف بجودة الامتناع ومن أمثلتها تصيد الأخطاء في عمل الآخرين، عدم تحمل المشاحنات البسيطة في مكان العمل.

- يمكن للسلوكيات أن لا ترتبط بعلاقة رسمية أو تعاقدية مباشرة بينها ومتطلبات العمل، كالاجتهد مثلاً أو المبادرة ومحاوله تطوير أشياء فيما يخص وظيفة الموظف، ويمكن أن ترتبط بالعلاقة التعاقدية كالالتزام الرسمي

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص- ص- 310 - 311.

² ميلال حمود عامر، مرجع سبق ذكره ص - 75.

بمتطلبات العمل كعدم إضاعة وقت العمل بحركات غير ضرورية ككثرة المغادرة بحجة التدخين مثلاً أو لقراءة صحيفة وكذلك الحفاظ على الوسائل المستخدمة.

- إن السلوك لا يجلب الفائدة أو المصلحة المباشرة والرسمية في الأجل القصير، ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية،¹ وإن هذا السلوك يحقق للممارسة أفضلية وميزة تنافسية، فالموظف الموالي الملتزم ليس كالموظف الغير موالي وقليل الالتزام بالنسبة للمؤسسة في آخر المطاف.
- إن السلوك المواطني هو مجموعة من الأفعال وليس فعلاً واحداً وذلك لتعدد مضامينه الموجهة، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقاً للطبيعة الثقافية والاجتماعية من جهة والتنظيمية كشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، ولما هو تطوعي وإضافي.
- يعكس السلوك ولاء الفرد للمنظمة وانتمائه لها، ورغبته الأكيدة في البقاء فيها، وفي الارتقاء بالمنظمة التي ينتمي إليها وفقاً لعلاقة ثقة متبادلة.
- إيجابية هذه السلوكيات بمعنى قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم يمكن إدراك هذه السلوكيات بشكل إيجابي من قبل من يلاحظها.

تلك كانت أهم خصائص السلوك المواطني حسب ما جاءت به الدراسات والأبعاد المعتمدة في الدراسة، ولهذا فهي ذو أهمية وفائدة بالنسبة للمؤسسة.

2. أهمية وفوائد السلوك المواطني

تنبع أهمية السلوك المواطني بالنسبة للمؤسسات من كون العصر الذي تعيشه المنظمات يتصف بأكبر حجم التحديات التي تواجهها، فالتغيير السريع في البيئة الخارجية والتطور التقني والفني في شتى المجالات أوجد بيئة مضطربة تحتاج إلى مناخ تنظيمي ملائم يستطيع أن يتماشى مع الضغوط الخارجية المفروضة على هذه المنظمات من هنا جاءت أهمية المورد البشري في المعادلة التي تواجهها المؤسسات، وجعل الاهتمام بموضوع المواطنة التنظيمية أمراً بالغاً في الأهمية لا مقابلة التحديات التي تعيشها اليوم تحتاج إلى أكثر من مجرد موظف عادي، بل تحتاج إلى موظف مواطن، مستعد بالقيام بأي عمل يضمن استمرار وفعالية مؤسسته.⁽¹⁾

¹ احمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطنة التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17 العدد 02، الرياض المملكة العربية السعودية 2003 ص- 81.

وقد كشفت الكثير من البحوث والدراسات السلوكية أن لسلوكيات المواطنة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أداء المنظمة والفرد وجماعة العمل، فعلى مستوى المنظمة وجد أن السلوك المواطني " يساهم في تحسين الكفاءة والفعالية التنظيمية من خلال حسن استخدام الموارد والإبداع وعملية التكيف السريع للعاملين مع التطورات الخارجية"⁽¹⁾ ووجدت بعض الدراسات كدراسة "بورمن و "موتوويلدو" أنه " من أجل خفض تكاليف الخدمات والمصاريف التشغيلية لتوفير أساس البقاء في البيئة المعقدة والصعبة التي تعيشها منظمات اليوم وما تحتاجه من موارد، فإنها تحتاج إلى استقطاب الموارد البشرية القادرة على العطاء أكثر مما يتطلبه الدور أو تنمية وتطوير موظفيها للقيام بأعباء أكثر مما هو مطلوب منهم وظيفيا، إن النشاطات التي يقوم بها الموظفون خارج نطاق الأدوار المحددة وظيفيا هي التي تقود الإبداع والتميز، وفي ذلك يقول "كاتز" إن هذه الأدوار أساسية لبقاء واستمرار المنظمة وتحسين فاعليتها".⁽²⁾

كما أن للسلوك المواطني فائدة للمؤسسة ترتبط جودة الخدمة، فقد توصل "بودزاكوف" و "أل" إلى أن هناك علاقة ايجابية بين السلوك المواطني وكل من جودة وكمية العمل المنجز، وفي تفسيرهم للنتيجة وجدوا أن هناك عددا من الأسباب تشرح هذه العلاقة الايجابية، فالسلوك المواطني يقلل من الحاجة إلى تخصيص الموارد للمحافظة على النشاطات الأساسية ويوجهها بشكل أكبر إلى الأهداف الإنتاجية، كما يعزز هذا السلوك من إنتاجية المديرين والعاملين، وتنسيق النشاطات بين أعضاء الفريق وجماعات العمل، كما يعزز من قدرة المنظمة على استقطاب العاملين والمحافظة عليهم.⁽³⁾

"وعلى المستوى الفردي كشفت الدراسات أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين أداء الفرد وإنتاجية الفرد وتطويره ذاتيا"⁽⁴⁾، فالسلوك المواطني يزيد من قدرة الموظفين _على الإبداع والابتكار، ويفتح مجالات أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات طبعا حسب طبيعة الإدارة، وهذا من شأنه دعم وحماية المنظمة، كما يخلق لدى الموظف الاستعداد لتحمل المخاطر واستيعاب التجارب الفاشلة، والاعتقاد بأن يكون عدد كبير من الذين يعملون بالمنظمة من المبدعين، وبالتالي فالسلوك المواطني يوجه اتجاهات الموظفين نحو العمل والمنظمة.⁽⁵⁾

إضافة إلى هذا ترتبط السلوكيات المعبرة عن المواطنة التنظيمية بمتغيرات أخرى كالتسرب الوظيفي، فالموظف الذي يظهر لديه مستوى عالي من المواطنة التنظيمية أكثر حرصا على البقاء في المؤسسة والعكس بالنسبة لمن لا

¹ نفس المرجع السابق ص- 82.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁵ مياي حمود عامر، مرجع سبق ذكره ص- 77.

يحمل مستوى عال من المواطنة التنظيمي، كما وجدنا أن سلوك المواطنة التنظيمية يؤدي إلى تحسين سبل الاتصال والتنسيق بين الأفراد والوحدات الإدارية، ورفع الروح المعنوية للموظفين، وخلق الرضا لدى الموظف والمستفيدين من خدمات المؤسسة.⁽¹⁾

تلك كانت أهمية وفوائد السلوك المواطني والذي جعل منه محل اهتمام العديد من الدراسات والأبحاث والتي تصب معظمها في اتجاهين عامين من التفسير، واللذان سنتناولهما في العنصر الموالي.

IV. السلوك المواطني (مدخل التناول والتفسير النظري)

بعد أن تناولنا تعريف المفهوم وحددنا أبعاده وبيننا أهميته من خلال ما توصلت إليه الدراسات والأبحاث، سنحاول في هذا العنصر تحديد القالب الفكري والنظري والذي احتوى كل الإشارات الفكرية والتصورية السابقة، والتي تضمها محتوى العناصر السابقة.

1- مداخل السلوك المواطني

رغم تعدد الدراسات والأبحاث حول محتوى السلوك المواطني وطبيعته إلا أنها كلها تصب في اتجاهين عامين كمصدر أساسي لتناول الموضوع:

المدخل الأول يفترض هذا المدخل أن هناك انفصالاً بين السلوكيات الدالة على المواطنة التنظيمية وبين الأداء الوظيفي رسمياً، وطبقاً لهذا المدخل ينظر إلى السلوك المواطني على أنه سلوك ذاتي، لا يتم مكافأته من نظام المكافأة الرسمي، كما أنه يزيد من الأداء الفعال للمنظمة.⁽²⁾ إلا أن "فان ديل" و "ال" أكدوا أن الباحثين قد تواجههم العديد من الصعوبات عند التفرقة بين الدور الرسمي والدور الإضافي، إلى جانب تباين هذه التفرقة بين الأفراد، الوظائف المنظمات الخ"⁽³⁾ وهو الأمر الذي أشرنا إليه سابقاً فيما يخص تحليلنا للتصور المفهومي للمواطنة التنظيمية.

المدخل الثاني يقوم هذا المدخل على التراث الفكري لبحوث المواطنة المدنية في علوم الفلسفة، السياسة، الاجتماع حيث يتم النظر في المواطنة المدنية على أنها تشمل كل السلوكيات الإيجابية المرتبطة بالمجتمع، وطبقاً لهذا المدخل فإن سلوك المواطنة التنظيمية يشمل ثلاثة أنواع هي، السلوك التقليدي للأداء الوظيفي للدور، والسلوكيات التي تفوق السلوكيات الرسمية المطلوبة من الدور، والسلوكيات السياسية"⁽⁴⁾ وهو المدخل الذي اعتمدنا عليه في

¹ احمد بن سالم العامري، مرجع سبق ذكره ص- 83.

² أميرة محمد رفعت الحواس، أثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة مصر 2003 ص - 20.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه ص- 21.

تحديد أبعاد ومؤشرات المواطنة التنظيمية، والتي شملت متغيرات رسمية ترتبط بالأداء الرسمي كالالتزام والولاء، ومتغيرات أخرى لا ترتبط بالدور الرسمي كالاهتمام بأهداف المؤسسة، والشعور بالانتماء والهوية، والثقة التنظيمية. ولأن هناك " نوعين من العقود بين الفرد والمنظمة، وهما العقد الصريح أو ما يسمى بالعقد الرسمي، والعقد الضمني أو ما يسمى بالعقد النفسي، ويشير العقد الرسمي إلى المهام الرسمية ومعايير الأداء المنصوص عليه في عقد العمل الرسمي بين الفرد والمنظمة، أما العقد النفسي فيشير إلى إدراك الموظف للمهام المطلوبة منه والعائد النفسي. وبشكل عام فإن العلاقة بين الفرد والمنظمة تأخذ الطابع التبادلي ... يمكن تفسير سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال نظريتي التبادل الاجتماعي ونظرية التعاون كما استعملتها الكثير من الدراسات" (1)

2- أهم النظريات المفسرة للسلوك المواطني

أولاً: نظرية التبادل الاجتماعي "ينطوي مفهوم النظرية على العلاقات بين الأفراد وبعضهم البعض أو بين الأفراد ومشرفيهم، من حيث أن الأفراد يتوقعون رداً للجميل أو المعاملة بالمثل لقاء ما يقومون به ولكنهم لا يحددون نوعية توقيت الرد، لذلك فالنظرية تقترح وجود عقد ضمني بين الأفراد والمنظمات التي يعملون بها، وحسب نظرية التبادل الاجتماعي فإن الأفراد قد يختارون إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية للرد بالمثل على المعاملة العادلة التي يشعرون بها من مشرفيهم". (2) يشير هذا الاتجاه إلى أن تميز الموظفين بأداء وإظهار السلوك المواطني، يرتبط كرد فعل لطبيعة الإشراف والإدارة في المؤسسة، كالعادلة التنظيمية مثلاً، لذا تناولنا متغيرات ممارسات السلطة في دراستنا هذه على أنها من بين المتغيرات التنظيمية الراسبة التي تؤثر في سلوكيات بعد الولاء التنظيمي.

ثانياً: نظرية التعاون "على عكس نظرية التبادل الاجتماعي تذهب نظرية التعاون إلى أن " العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة تكمن في أهمية العمل الجماعي، وتقترح النظرية أن التعاون يصبح ممكناً عندما يدرك الأفراد أنهم يكافحون جميعاً من أجل تحقيق أهداف مشتركة، أي نجاح كل فرد منهم يعني مساعدة الآخرين على النجاح أيضاً، مما يدعم الجماعة لتحقيق هدفها العام، وقد أسهمت النظرية في تمكين الباحثين من دراسة سلوك المواطنة التنظيمية لأنه من الممكن تصنيفها على بيئة العمل ككل أو جماعات صغيرة" (3) نلاحظ أن النظرية ركزت على العمل الجماعي وليس الفردي في إطار توحيد الأهداف، والتي من خلالها يمكن تحفيز الموظفين على إظهار سلوكيات المواطنة التنظيمية من خلال تنمية الشعور بالانتماء والهوية، وتطوير العمل الجماعي وتوجيه ولاء الموظف إلى الأهداف العامة للجماعة.

¹ سميرة هارون، مرجع سبق ذكره ص 18.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ المرجع نفسه ص- 19.

خلاصة الفصل

من خلال كل ما سبق، أن المواطنة التنظيمية تعد من بين أهم المتغيرات التنظيمية الداعمة لاستمرار وفعالية المؤسسات الحديثة، وذلك لأنها تمثل الوعاء الذي يحتوي كل الاتجاهات الايجابية لمتغيرات تنظيمية عدة أهمها الانتماء التنظيمي والشعور بالهوية، والولاء التنظيمي، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية، ومن جهة كون أنها متغير تنظيمي هذا يجعلها تتأثر بالمتغيرات السوسيواجتماعية لكل مؤسسة، كالرواسب التنظيمية، والرواسب الثقافية للمجتمع ككل، وماهية هذه الأخيرة وكيفية تأثيرها على المواطنة التنظيمية وأبعادها، كل هذه العناصر يتناولها في الجانب الميداني من الدراسة.

الفصل الرابع: الرواسب الثقافية بالمؤسسة الجزائرية

قراءة في المراحل التنظيمية.....

تمهيد

I. الكرونولوجيا السوسيوثقافية للمراحل التنظيمية

1. بيروقراطية الإدارة الكولونيالية

2. التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية ومخلفاته السوسيوولوجية

(1965 – 1963)

3. مؤسسة الدولة وبرقطة التسيير (1970–1966)

4. التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الصناعية وامتداد التنظيم

البيروقراطي (1971–177)

5. المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة (1994–1989)

II. أهم الدراسات السوسولوجية للمؤسسة الجزائرية

1. دراسة احمد هني

2. دراسة سعيد شيخي

3. دراسة علي الكنز

III. أهم الرواسب والبقايا الثقافية للمراحل التنظيمية

1. رواسب تنظيمية

2. رواسب ثقافية

خلاصة الفصل

تمهيد

إن لكل بحث سوسيولوجي إطار مكانيا يمثل خصوصية الموضوع وخصوصية التحليل والنتائج، كما أن لكل بحث وظاهرة مجالين الأول يرتبط بالإطار النظري له والثاني يرتبط بالدراسة الميدانية حسب ما ذكرنا، ولهذا فظاهرة الرواسب الثقافية تتميز بخصوصية ارتبطت بامتداد موجهات ثقافية للسلوك المؤسسي داخل المؤسسات العمومية وبالأخص المؤسسات الحكومية الإدارية، وظاهرة الرواسب الثقافية تمثل سيورة ثقافية لظاهرة ظلت تستدعي اهتمام الباحثين ولو اختلفت عناوين تلك البحوث، لذا وفي هذا الفصل عمدنا إلى إجراء دراسة كرونولوجية يتم من خلالها عرض تاريخي لأهم المراحل التسييرية والتطورات التي شهدتها وواجهتها المؤسسة الجزائرية في مختلف الأنساق الداخلية لها أو الأنساق الكبرى للمجتمع الجزائري، السياسية والاقتصادية والثقافية، وقد ركزنا على المؤسسة العمومية لطبيعة ارتباط الموضوع بالمؤسسة الإدارية التي سيتم إجراء التحقق الميداني فيها، محاولين إجراء قراءة تتبعه لأهم القيم الثقافية الممتدة في كل مرحلة على شكل رواسب سوسيوثقافية.

I. الكرونولوجيا السوسيولوجية للمراحل التنظيمية

إن الرواسب الثقافية هي امتداد لمكونات ثقافية عبر مراحل تطور المجتمع التاريخية وعليه سنقوم بسرد مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ومميزاتها الثقافية المرتبطة بطرق التسيير وممارسات السلطة والإدارة، وسلوكيات الموظفين أو العمال من خلال مراحل التسيير المختلفة، مركزين أكثر على المراحل الأولى لتطور المؤسسة (من مرحلة ما قبل الاستقلال حتى مرحلة المؤسسة العمومية المستقلة) معتمدين في تحليلنا على دراسات الباحثين ضمن حقل سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية.

1. بيروقراطية الإدارة الكولونيالية للمؤسسة الجزائرية

تميزت هذه المرحلة بـ "تدخل سلطات المستعمر الفرنسي لتغيير النظام الإداري الجزائري خاصة الإدارة المحلية باعتبارها في حالة اتصال مباشر بالسكان، وكانت هذه التغييرات موضوعة طبقا لخطط الاحتلال الموافقة لمصالحه ومصالح المعمرين الأوروبيين، ورجال الجيش، وأهم أهداف هذا التغيير كانت القوانين التي تسيير الإدارة المحلية والعلاقات بين المواطنين، وعلاقات الملكية وعلاقات العمل، ونماذج وتقسيم المناصب وغيرها".⁽¹⁾

عمدت السلطات الفرنسية إلى تكوين مؤسسات إدارية بيروقراطية تقوم بإدارة وتوجيه وتحديد مختلف المؤسسات الأخرى ومن بينها مؤسسات الشغل والعمل، وهي جهاز إداري يختص "بالعمل والشغالين وذلك إثر تنفيذ القوانين الفرنسية الصادرة في تنظيم الأعمال والأشغال وحقوق العملة والصانعين في المعامل والشغالين في المخازن التجارية، وتشمل هذه الإدارة مراقبا عاما للشغل وهو مدير الإدارة، وتحت سلطته ثلاث مديرين كل واحد منهم في عمالة"⁽²⁾ إن هذه الأجهزة البيروقراطية كانت تمارس السلطة القانونية الصارمة بحيث تحولت الفئة البيروقراطية إلى جماعة متسلطة متحكممة في مصائر الأشخاص والعمال الجزائريين ومصالحهم المختلفة، وهي الوضعية التي كانت تخفي الصراع بين السكان الأصليين والمعمرين الأوروبيين، وفي تحليله لظاهرة الاتصال وفقا لعلاقة الادارة البيروقراطية كهزمة وصل بين الشغالين الجزائريين والحكومة الفرنسية، وبين مختلف مؤسسات الشغل التي يملكها المعمرين والحكومة الفرنسية من جهة أخرى، أكد "ناصر قاسمي" أن الاتصال لم يكن سوى وسيلة وشكلا من أشكال التحكم والسيطرة والرقابة الصارمة والتبعية والتسلط الاستعماري.⁽³⁾

وفقا لما سبق نستنتج بروز قيم الاستغلال لدى المعمرين ومختلف أصحاب مؤسسات الشغل، إضافة إلى قيم السيطرة من خلال اكتساب وسائل الإنتاج وحق تحديد أجور الشغالين، وتوظيفهم وتسريحهم تحت غطاء

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ط02، الجزائر 2016 ص - 185.

² احمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المطبعة العربية، الجزائر 1931 ص- ص- 259- 260.

³ ناصر قاسمي نفس المرجع السابق ص- 186.

قوانين إدارة الشغل كجهاز إداري قانوني محدد من طرف الحكومة المستعمرة، أما فيما يخص الشغالين والعمال الجزائريين فالوضعية التي فرضها المستعمر جعلت اتجاهات العامل أو الشغالين الجزائريين تنحصر بين قيم الصراع مع مالكي مؤسسات الشغل، وبين قيم الخضوع والرضوخ.

2. التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية ومخلفاته السوسولوجية (1963-1965)

" لقد جاء التسيير الذاتي في الجزائر نتيجة لظروف خاصة مرت بها المؤسسات الجزائرية، فالرحيل الجماعي للمعمرين الفرنسيين ترك المؤسسات بدون مسيرين ولا مشرفين، مما دفع بالمسؤولين الجزائريين في ذلك الوقت إلى إيجاد طابع تسييري لمواصلة تسيير المؤسسات، من خلال ترك المبادرة إلى للعمال والفلاحين في تسيير شؤون هذه المنشآت والأماك الشاغرة، فهذا التسيير الذي اكتسب الطابع الجماعي أطلق عليه التسيير الذاتي".⁽¹⁾

ويعرف التسيير الذاتي " انه تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها وبناء على هذا التعريف فإن التسيير الذاتي يقوم على ثلاث دلالات رئيسية، استقلال الاقتصاد للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة، و الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التنظيمية التي تحددها الدولة، وثالثا حصول العمال على أرباحهم من الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية"⁽²⁾ نلاحظ أن التسيير الذاتي هو وليد لأوضاع خاصة مرت بها الجزائر لكنه " ما لبث إن وجد تأصيلا نظريا، بحيث أصبح احد خصائص الاشتراكية الجزائرية، وقد خضع تنظيمه الرسمي إلى نصوص قانونية تتعلق بمراسيم 22 مارس 1963 والتي تعلن أن المؤسسات الشاغرة تسير بواسطة الأجهزة التالية، الجمعية العامة للعمال، ومجلس العمال، ولجنة التسيير، والمدير ".⁽³⁾

هذا فيما يخص الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي سادت فترة تطبيق نمط التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية في الجزائر، والتأصيل النظري لهذا النمط التسييري، أما الأبعاد الثقافية الشائعة في هذه المرحلة فيمكن من خلال ما سبق حصرها في ثقافة ممارسة السلطة الفعلية، ونمط الإدارة والتنظيم، وثقافة العمال في تلك الوحدات. إن الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال ومنها المرتبطة بالعمل " احتفظت بالبنية البيروقراطية الموروثة بكل ما تتضمنه من وسائل مادية، وبشرية وذلك على الأقل في السنوات الأولى من الاستقلال، بحيث ومن الناحية الإحصائية بلغ عدد الإداريين 23182 جزائريا"⁽⁴⁾ وبالتالي امتداد النمط البيروقراطي كراسب تنظيمي للإدارة

¹ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ط 01 الجزائر 2013 ص- 55.

² محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990 ص- 121-122.

³ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، نفس المرجع السابق ص- 56.

⁴ ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سبق ذكره ص- 187.

الجزائرية للمؤسسات، وهو ما أكدته الباحثة "خمسة غضبان" في مقالها "سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري"، من مناقشتها لفكرة المورث الكولونيالي وإشكالية القطيعة بحيث أكدت "أن الجزائر ورثت إدارة تعكس نظام الاحتلال من النواحي الثقافية والاجتماعية والسياسية، حيث كانت خصائصها الرئيسية أن أجهزة الدولة الواقعة تحت سيطرة الفئات الأوروبية التي كانت تحتكر مراكز القرار والإشراف والرقابة، تاركة للأهالي الجزائريين وظائف التطبيق والتنفيذ، ولذلك كان على الجزائر أن تحتفظ بعد استقلاليته بالبنية البيروقراطية نفسها للإدارة المحلية التي تركها المستعمر الفرنسي، ما جعلها تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف القيادة والمسؤولية ولو على حساب الكفاءة والفعالية"⁽¹⁾

أما فيما يخص التسيير وممارسات السلطة فقد تميزت بـ **مركزية اتخاذ القرارات، وثقافة احتكار المعلومات** لدى كل مدير وحدة إنتاجية لوجود فراغ قانوني في الوسط العمالي وهذا ضمن توجيهات الدولة البيروقراطية، بحيث يؤكد "عبد الوهاب بوخوفة" في دراسته "نشوء وتطور بيروقراطية الدولة" أنه "لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادقة على القرارات دون سلطة محددة من السيطرة عليها، وترك لمدير المنشأة والهيئات المشرفة الأخرى سلطات واسعة في اتخاذ القرارات الهامة"⁽²⁾ فيما يؤكد "محمد السويدي" في كتابه "التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية" أنه "لا ينمو التسيير الذاتي إلا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال لشؤون المنشأة ويتناقص تدخل الدولة، لكن ما حدث في التجربة الجزائرية هو العكس، حيث اقتصر دور العمال في القيام بمهام محددة لهم دون استشارتهم واعتبارهم كشريك في التسيير مقابل تزايد تدخل إدارة الدولة وسيطرتها في التسيير"⁽³⁾

وفي ظل التجسيد الواقعي لمبدأ مشاركة العامل للأرباح، بحيث كان هناك فارق كبير بين الميسرين والعمال وأصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف الأجورين لا يتلقون الأرباح التي نص عليها التسيير الذاتي،⁽⁴⁾ تميزت ثقافة بالعمال بانتشار **قيم المطالبة** "فأغلبية العمال لم يكن اهتمامهم موجها نحو نظام التسيير الذاتي، بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة والمتمثلة في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل".⁽⁵⁾ وفي هذا المقام يمكن القول أن نمط التسيير فشل اجتماعيا وثقافيا لما خلفه من قيم عمل لدى العمال، إذا ما قارنا نتائج التسيير بما أكدته المفكر مالك بن نبي، حين ناقش أسباب التخلف وحدد شروط وصعوبات تحقيق التطور والتحضر في كتابه تأملات

¹ خمسة غضبان، سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر 2016 ص - 137.

² علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص- 57.

³ المرجع نفسه ص- 58.

⁴ المرجع نفسه ص- 57.

⁵ نصيرة زروال، نصيرة زروال، القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع العدد 03، جامعة حسينية بن بو علي الشلف الجزائر 2016 ص- 10.

حيث يركز على ضرورة التركيز على الواجب قبل الحق في قوله " ثم إن الباب الثاني الذي ينبغي أن نعود منه للحضارة هو باب الواجب وأن نركز منطقنا الاجتماعي والسياسي والثقافي على القيام بالواجب، أكثر من تركيزنا على الرغبة في نيل الحقوق، لأن كل فرد بطبيعته تواق إلى نيل الحق، ووينفر من القيام بالواجب، إذا لسنا نريد من الفرد أن يطالب بحقوقه فالتبيعة بحقوقه كفيلة، بل ينبغي على مثقفينا وسياسيينا ومن يمثل كل سلطة أن يوجهوا الهمم إلى الواجب"⁽¹⁾.... " فالجتماع الذي يرتفع وينمو فان ذلك يعني أن لديه رصيدا من الواجب فائضا على الحقوق، وحتى تشعروا بقيمة هذا الفائض يجب أن نتصور قضية قائمة اليوم فالهند مثلا لديها فائض من الإنتاج تستطيع أن تقوم به المشاريع الجديدة بنسبة 02 % من دخلها السنوي، بينما الصين تقوم مشاريعها بنسبة 22 % مع أن غاندي هو الذي دعا للواجب قبل أن يدعو إليه شخص آخر، والقران الكريم قد دعا العباد من قبل إلى طريق الواجب إذ أن الحقوق ستأتي بطبيعتها"⁽²⁾

عموما كانت هذه أهم مميزات النمط التسييري التنظيمي والإداري والثقافي للمؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة، ويبين "محمد مهدي بن عيسى" في دراسته لـ "التحليل السوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر" أن سبب "فشل تجربة التسيير الذاتي تعود إلى القيم التي كانت توجه أفعال النظام السياسي آنذاك لم تكن بدافع الوقوف ضد المصالح الأجنبية، بل كانت بدافع المصلحة الذاتية وتأكيد الكيان السياسي على حساب المصلحة الاقتصادية للمجتمع".⁽³⁾

3. مؤسسة الدولة و برقرطة التسيير (1966-1970)

"إن النظام السياسي الذي جاء بعد حركة 19 جوان 1965 والذي كان يرى أن ترك مبادرة التسيير خارج نطاق الدولة يتناقض تماما مع المصلحة الوطنية، بسبب المستوى الثقافي والتعليمي والوعي العمالي، لا يؤهل العمال أن يكونوا قادرين على تسيير هذه المركبات الصناعية"⁽⁴⁾ علاوة على هذا إن وضعية "الاقتصاد الصناعي الكولونيالي الجزائري الذي كان مكتملا للإنتاج الفرنسي، جعل من السلطة الحكومية تتجه إلى مكافحة الرأسمال الأجنبي وتحقيق التحرر السياسي وأهم ما قامت به الدولة هوة تأميم المؤسسات الوطنية".⁽⁵⁾

1 مالك بن نبي، مشكلات الحضارة تأملات، دار الوعي للنشر والتوزيع ط01، روية الجزائر 2013 ص- 30.

2 المرجع نفسه ص -31.

3 علي زكاز ونور الدين بوشيشة، نفس المرجع السابق ص- 59.

4 المرجع نفسه، نفس الصفحة.

5 فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران قسم علم الاجتماع 2014 ص- 64.

اعتمدت الدولة لتسيير المؤسسات المؤممة على جهاز إداري يتكون من المدير والذي يعين ويعزل بموجب اقتراح من الوزارة الوصية، والمجلس الإداري وهم مجموعة الأفراد الذين يعينون بصورة عامة من كبار الموظفين ويضاف إليهم أحيانا شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال.⁽¹⁾

ما يلاحظ على هذه المرحلة هو امتداد النمط البيروقراطي كنمط إداري للتسيير، بحيث طبعت العمليات الإدارية ثقافة المركزية في اتخاذ القرارات، وخضوع التوجه الاقتصادي المؤسسي للسلطة السياسية، وقد ترتب عن هذا النمط من التسيير تكريس "القيم السياسية على حساب القيم الاقتصادية العقلانية في تسيير المؤسسات العمومية، وأصبحت المؤسسات العمومية بهذا التوجه السياسي مكانا لتكريس قيم سياسية إيديولوجية وتوزيع الثروات لا لخلقها، ومن جهة أخرى أفرزت المركزية المفرطة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يرونها ملائمة، كما أبعد العمال من المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتضرت أدوار العمال على تنفيذ المهام دون إبداء مطالباتهم بما يرونه ضروري للقيام بمهامهم على أحسن وجه"⁽²⁾ لقد ترتب عن هذا إقامة علاقات غير منسجمة بين الإدارة والعمال، وتهميش العمال وممثليهم النقابيين وتحولت المؤسسات إلى أماكن تسود فيها قيم الصراعات".⁽³⁾

4. التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الصناعية وامتداد التنظيم البيروقراطي (1971-1979)

اعتمد التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تنظيم إداري مكون من 03 أجهزة، مجلس العمال، و اللجان الدائمة ومجلس المديرية، فأما الأول فيتشكل من مجموع العمال المنتخبين من طرف زملائهم في المنشأة ويتراوح عدد أعضائه ما بين 7 إلى 27 عضوا، أما اللجان الدائمة، فتتألف من أعضاء يعينهم مجلس العمال بالأولية بين أعضائه، أما مجلس المديرية فيتكون من 9 إلى 11 عضوا حسب أهمية المؤسسة على أن يكون بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال بين أعضائه، ويمثل المجلس الذي يجتمع مرة في الأسبوع على الأقل في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بسير المؤسسة.⁽⁴⁾

قد يوحي التنظيم الرسمي للتسيير بمشاركة العمال في التسيير واتخاذ قرارات العمل لكن الواقع الممارس ضمن الخلفية الثقافية هو استمرار رواسب التنظيم المركزي وممارسات السلطة السياسية، التي تتسم بفردانية اتخاذ القرارات الإدارية وأهم مظاهرها:

¹ على زكاز ونور الدين بوشيشة نفس المرجع السابق ص- 60.

² المرجع نفسه ص- 62.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه ص- 63-64.

✚ "مركزية اتخاذ القرارات الأساسية، تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، التوظيف، الطرد، ثمن المنتج.....) على المستوى المركزي للشركة أو على المستوى الوزاري.

✚ **بطء عملية اتخاذ القرارات**، تتعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات مما ينتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى بطء عملية اتخاذ القرارات ويبروقراطيتها".⁽¹⁾

✚ **"عقم الاجتماعات**، إن كثرة الاجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، إذ أن نقص التكوين الإداري والعملي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الاجتماعات ونقص مردوديتها وفوائدها.

✚ **" استغلال منصب تمثيل العمال للحصول على امتيازات شخصية**، من الطرق التي استعملها الكثير من العمال لتحقيق بعض المآرب الشخصية اعتمادهم الطريق النقابي، كما أن الإدارة عادة تشجع على هذا الاتجاه حيث تتم ترقيتهم ومنحهم الامتيازات التي تتضمن وقوفهم بجانبها".⁽²⁾

هذا فيما يخص رواسب التسيير الثقافية، أما فيما يخص رواسب ثقافة العمال في استجابتهم لأسلوب ونمط التسيير فأهم ما ميز القيم الثقافية للعمال، في ظل " تغلب الذهنية الفلاحية عند العمال، بحيث يغلب على النشاطات المهنية للمجتمعات النامية الطابع ألفلاحي، فالقيم التي يحملها العامل متأثرة بهذا الجانب، إضافة إلى الخبرة والوعي المهني، فالعامل الذي يدرك أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية يجد في عمله من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا يدرك الفرد فيها أهمية العمل يعتمد على المحسوبة والعشائرية المكرسة فذلك يؤثر على قيم العمل ومفهومه ودوافعه".⁽³⁾

✚ **"التخلف والتغيب عن العمل**، إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاينة العمال والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إن تعود العمال على هذا الراسب الثقافي جعلهم حتى وإن توفرت وسائل النقل يتغيبون ويتأخرون بحيث أصبحت عادة سائدة وغالبة".⁽⁴⁾

✚ **"انتشار ذهنية البايك"** إن شعور العامل بدوره في المؤسسة التي يشتغل فيها، والامتيازات الممنوحة له، والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص".⁽⁵⁾

¹ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، مرجع سبق ذكره ص- 68.

² المرجع نفسه ص- 69-70.

³ غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سبق ذكره ص-23.

⁴ المرجع نفسه ص- 24.

⁵ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، نفس المرجع السابق ص- 71.

✚ "الركون إلى الكسل، عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل والتعاس عن تأدية واجباتهم إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة"⁽¹⁾

✚ وفي ظل غياب الوعي العمالي وانخفاض المستوى العلمي للعمال انتشرت قيم الصراعات، بين الإدارة والعمال، وصراعات بين الأفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل، وغيرها من إشكال الصراع والملاحظ هو أن الخلفية الثقافية للعمال هي الأسباب لعدد كبير منها، إضافة إلى الصراعات كثرة حوادث العمل والأمراض المهنية لغياب الوعي من المخاطر لدى العمال.⁽²⁾

ما يلاحظ على هذه المراحل هو، أن كل نمط تسيير بعد تطبيقه يتناقض بين محتواه النظري والممارسات الفعلية لمبادئه على مستوى الواقع، وبالتالي استبدال نمط تسيير المؤسسة بنمط آخر بعد فشله في تحقيق ما كان مسطرا من أهداف، لكن ما يلبث تطبيق النمط الجديد حتى يقع في نفس مشاكل نمط التسيير الذي سبقه، في ظل امتداد الرواسب الثقافية المرتبطة بالتنظيم والتسيير والإدارة والعمل، مما يجعلنا نستنتج أن سبب فشل معظم أنماط التسيير يرتبط بأبعاد ثقافية للمجتمع الجزائري، وهو ما أثبتته الدراسات التي سنطرق إليها لاحقا.

5. المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة (1989-1994)

"إن عدم ظهور بؤادر تحسن في أداء المؤسسات العمومية، نتيجة الإصلاحات الهيكلية والتي أجريت عليها منذ بداية الثمانينات، بحيث لم تتحقق الأهداف التي كانت مرجوة منها، من تحسين مردوديتها والمساهمة في تطوير الإنتاج الوطني، بل إن تلك الإصلاحات أثرت سلبا على مستوى معيشة للمواطنين ومعدلات النمو، بل على الاقتصاد الوطني ككل"⁽³⁾

"لذا فقد جاءت الاستقلالية لكي تقف في وجه الصعوبات التي لم تسمح للمؤسسات العمومية من أجل أن تكون في مستوى التسيير الفعال، وهذا باستخدام آليات وأجهزة بهدف تمكين المؤسسة العمومية الاقتصادية من أن تكون في مستوى الهدف الذي أنشأت من أجله وان تضمن لنفسها النمو والاستمرار"⁽⁴⁾ وأهم عائق في المراحل التي سبقت هي المركزية وسيطرة الدولة على المؤسسات الصناعية العمومية، والتي انجر عنها عدة مشاكل تنظيمية وسياسية واقتصادية للمؤسسات، كما رأينا في العناصر السابقة من الفصل.

من أجل هذا وحسب "القانون 88-01 تصبح المؤسسة العمومية الاقتصادية مفهوما يحل محل المؤسسة الوطنية، فهي شخصية معنوية حسب هذا القانون أي شركة ذات أسهم أو شركة ذات مسؤولية محددة، مزودة

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، نفس المرجع السابق ص- 24.

³ غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سابق الذكر ص- 13.

⁴ علي زكاز ونور الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص- 71.

برأسمال اجتماعي واستقلالية مالية وتخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري، فهي حرة في عقد الاتفاقيات حسب مصلحتها الخاصة" ⁽¹⁾ وحسب القانون كان لا "بد من محاولة إيجاد حلول أخرى لهذه المؤسسات، حيث استنتج المسؤولون، إن ضخ الأموال ومسح ديون المؤسسات كما فعلو من قبل لم تعد مجدية، لهذا أصبح من الواجب إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسات العمومية، وفي أساليب تسييرها وفتح المجال أمامها للتكفل بأمورها بعيدا عن تدخل الوصاية في تفاصيل تسييرها، وذلك من خلال منحها استقلالية أوسع في تسيير أمورها" ⁽²⁾

وحتى تتفادى الدولة أي تدخلات مباشرة في الشؤون التسييرية للمؤسسات العمومية الاقتصادية، لجأت إلى إنشاء مؤسسات تسمى " صناديق المساهمة" وهي بنيات وسيطة توكل إليها الدولة عملية تقويم الأموال والتصرف فيها، وهذا لتحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية الأمر الذي يسمح في نفس الوقت بقطع الصلة من النظام المركزي البيروقراطي المعقد والمعرقل، وترتكز المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة في أداء وظائفها على الاجهزة التالية: ⁽³⁾

✓ المدير العام

ويتمتع المدير العام بصلاحيات متنوعة تتصل بمختلف المجالات والميادين كالعقود والشؤون المالية والمحاسبة والمنازعات والشؤون الإدارية، وان هذه الصلاحيات يمارسها المدير العام تحت مسؤولية ومراقبة مجلس الإدارة.

✓ مجلس الإدارة

يضم مجلس الإدارة ممثلين عن العمال وعن الدولة بالإضافة إلى ممثلين عن المؤسسات المساهمة، ويتشكل المجلس من سبعة أعضاء على الأقل واثنى عشر عضوا على الأكثر حيث يقوم هذا الأخير بانتخاب المدير العام كما أنه يتمتع بسلطات تحول له حق المراقبة على التصرفات التي يقوم بها جهاز التسيير.

✓ الجمعية العامة

تتمثل صلاحيات الجمعية العامة في المؤسسات العمومية الاقتصادية فيما يلي:

- التصديق
- التعيين
- الشؤون المالية
- تحديد صلاحيات جهاز الإدارة.

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² بوفلجة غياث، نفس المرجع السابق ص- 13.

³ على زكاز ونور الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص- ص- 71- 72.

هذا فيما يخص المجال التنظيمي بصفة عامة أما فيما يرتبط بالإطار الاجتماعي والقيمي، فقد أصبح لزاما تبني المبادئ العقلانية في عملية التسيير وذلك ابتداء من عملية التوظيف، التي أصبحت مرهونة بالحالة المالية والإنتاجية للمؤسسة، وعليه أصبحت الأجور والعلاوات في النظام الجديد للاستقلالية تقدم طبقا لكمية ونوع العمل، وبالإضافة إلى هذا لم يحمل مشاركة العمال مثلما سبق، حيث أصبح التنظيم النقابي الجديد يستمد مضمونه الفعلي كتتنظيم مهني غير سياسي⁽¹⁾ وإلى جانب هذا التنظيم النقابي الجديد، دعمت المؤسسة العمومية الاقتصادية بجهاز آخر يسمى بلجنة المشاركة التي حلت محل مجلس العمال، تشكل هذه اللجنة من مجموع المندوبين المنتخبين من طرف مجموعة من العمال بمختلف أماكن العمل، أما عن صلاحيات ها، فإنه يسند لها سوى صلاحيات ثانوية تتعلق بالتمثيل ومراقبة مدى الالتزام بتشريعات العمل داخل المؤسسة⁽²⁾.

"وهكذا فإن التنظيم الرسمي الجديد لم يكن مجرد إعادة هيكلة تقنية للمؤسسات العمومية المستقلة بقدر ما هو ناتج لتفاعل عوامل متنوعة افرزها التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد منذ الاستقلال، لان سياسة الترقيع والتعديل التي كانت تخضع لها أنماط التسيير في المؤسسات العمومية الجزائرية أصبحت بعد فترة غير قادرة على التكيف ومواجهة التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية للمجتمع عامة وعامل الشغل خاصة"⁽³⁾، ولهذا كان لزاما على المكلفين بشؤون التسيير أن يجدوا آليات جديدة لمواجهة مشاكل التسيير المستجدة، وهذا عن طريق فتح المجال أمام المنافسة وإخضاع مختلف المعاملات للمنطق الاقتصادي.

وفي نظرة تقييمية لمدى تحقيق هذه الإجراءات الجديدة للفاعلية ونقل المؤسسة العمومية الجزائرية من التخبط في مشاكل التسيير الاجتماعي والتنظيمي، إلى مرحلة التطور والفعالية أثبتت معظم الدراسات والمفكرين أن هذا النظام الجديد كغيره من الأنظمة السابقة فما "كان مسطرا في الوثائق الرسمية المتعلقة بتنظيم المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة بقي نظريا أمام الواقع الاجتماعي المشكل على أساس إرث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات لم تكن مهيأة لتبني قواعد وأسس جديدة"⁽⁴⁾ إن هذا النمط الجديد وكغيره من الأنماط التسييرية السابقة امتدت عبره تلك الرواسب التي تحدثنا عنها سابقا من الرواسب التنظيمية والاجتماعية والثقافية، وهو ما جعل تلك المبادئ تبقى مسطرة في القوانين النظرية فقط بعيدا عن الواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي للمجتمع والمؤسسة العمومية⁽⁵⁾ فقد كان الوسط السوسيواقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة هذا على غرار وضعية

¹ نفس المرجع السابق ص- 73.

² المرجع نفسه ص- 74.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ المرجع نفسه ص- 75.

⁵ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

الاقتصاد الوطني الذي دخل منذ سنوات في حالة من التقهقر نتيجة انخفاض عائدات الدولة من جراء انخفاض أسعار النفط" وهذا في حد ذاته يؤكد استمرار راسب سياسية المؤسسات، "وعليه فان عدم قدرة المؤسسات الاقتصادية العمومية على استرجاع مبادئ التسيير الكلاسيكي للمؤسسة كان راجعا أساسا إلى نظام الاستقلالية لم يأت في إطار سوسيو اقتصادي وطني صعب فحسب، بل جاء كحل تبريري للقضاء على الجانب الاجتماعي الذي تكفلت به المؤسسة منذ عقدين (الطرد الجماعي للعمال و التقاعد المسبق، الذهاب التطوعي وغلق المؤسسات)"⁽¹⁾

من خلال كل ما سبق من تحليل للمراحل التسييرية، لو دققنا لوجدنا أن أهم سببين لعدم فعالية الأنماط وتحقيق ما هو مسطر من أهداف لكل نمط تسييري هما، السبب الأول يرجع إلى الهدف العام للمؤسسة الصناعية والذي من المفروض هو الإنتاجية إلا أن المؤسسة في كل المراحل التسييرية كانت تؤسس لغرض وهدف سياسي بعيدا عن الهدف العام من وراء إنشاء مؤسسات صناعية إنتاجية، وهو ما يؤدي إلى استمرار وامتداد الرواسب الثقافية لكيفية التسيير داخل المؤسسات وممارسات المسؤولين كالمركزية في اتخاذ القرارات وعدم إشراك العمال في أمور عملهم، أما السبب الثاني فيرجع إلى القيم والأفكار والمعتقدات التي يحملها الموظفون والعمال بعد التفاعل مع طبيعة كل نمط تسييري جديد، وتلك القيم الثقافية تمتد عبر كل مرحلة وكل نمط لتمييز الذهنية للعامل الجزائري والمرجعية في السلوك والأداء المؤسسي داخل الوحدات الصناعية أو المؤسسة الصناعية، فما أثبتته الدراسات في مجال سوسيولوجية المؤسسة هو أن أهم سبب في فشل المؤسسة الجزائرية لتحقيق الفعالية يرجع إلى أسباب ثقافية وفي العنصر الموالي سنتناول أهم تلك الدراسات ونتائجها.

II. أهم الدراسات السوسيولوجية للمؤسسة الجزائرية

1. دراسة احمد هني" والمتمثلة في كتابه" الشيخ ورب العمل" ترجع سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي، وخاصة القيم السائدة في العالم الثالث، وتصورهم لمفهوم الإنتاج والجدارة والاستثمار، القضية حسب الباحث هي قضية ثقافية قبل أن تكون مادية فحسب، فاقتناء وتنصيب النظام المادي يطرح مشكلة ثقافية، فقبل أن ينتج هذا المادي آثار فهو مقتنى في إطار ممارسات اجتماعية ثقافية، والسؤال المطروح هو هل المادة المقتناة تخضع لثقافتنا ؟ والمشكل المطروح هنا هل اقتناء وإنشاء نظام جديد يؤدي إلى انتقال من مفهوم ثقافة إلى مفهوم آخر، وإلى ظهور وسائل جديدة للإنتاج وأشكال جديدة في نفس الثقافة ؟"⁽²⁾ مفاد هذه الدراسة هو أن "

¹ المرجع نفسه ص- 75.

² نصيرة زروال، مرجع سبق ذكره ص- 10.

التصنيع ليس مجموعة من المصانع، ولكنه ديناميكية اجتماعية مدعومة بشرعية تستمد من القيم الثقافية، فالتصنيع هو نتيجة تطور اجتماعي، أين تكون السلطة مرآة لهذا التطور أو هذا التصنيع، مثلما نجح في أوروبا وبلدان العالم⁽¹⁾.

2. دراسة سعيد شينخي، والمتمثلة في المقال المعنون " العمال في مواجهة العمل " وهي دراسة تنطلق من تساؤل أساسي حول ظاهرة غياب العمال عن لعمل والتي تحدثنا عنها سالفًا، هل يمكن اعتباره رفض لوضعية العمل أو رفض للمصنع والتصنيع ؟ وأكثر دقة هل هي مقاومة أمام الظروف الاجتماعية التي يعيشها العمال أو وجب إرجاع هذه التصرفات والسلوكيات إلى تمسك العمال بقيم ثقافية تترجم لديهم نوع من أنواع السكون الثقافي أو الستاتيكا الثقافية ؟ ويجب الباحث عن تساؤلاته بالقول أن غياب المنتجين في العمل راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج للشخصية أو الهوية في العمل، ومن هذا المنطلق، يصرح العمال أن العمل بالنسبة لهم ينظر له وكأنه لم يعايش من طرفهم كفئة مركزية التي تبني وتسبك المصنع والمجتمع، وهذا يرجع إلى ثلاث عوامل حسب الباحث:

العامل الأول غياب ظروف الإنتاج وقوى الإنتاج، هذه الظروف بقيت معارضة ومخالفة تماما مع مستلزمات استقرار الإنتاج والانضباط ولهذا السبب فان تعبيرهم أو كلامهم لا يدور حول العمل أو المصنع، ولكن حول حياتهم اليومية، فأهدافهم وانشغالاتهم محصورة في حل المشاكل الاجتماعية التي يتخبطون فيها مثل: السكن، الصحة، الرشوة.... الخ

العامل الثاني غياب الهوية في العمل، تتضح أو يمكن شرحها من باب أن العمل التقني بصفة عامة، والعمل المنتج بصفة خاصة لا يحتوي على رفاة اجتماعية في الجزائر، هذا يعني أن العامل الجزائري لا يحمل الشعور بتواجده من خلال العمل، ولا يعتبر هذه الأخيرة وسيلة لتحقيق أهدافه.

العامل الثالث التسريح العام للعمال، الذي هو نتيجة أن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير، فهذا البعد يبدو لنا مركزيا، فغياب الهوية هو نتيجة أن محاولات العمال الغير بارزة ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدحجة، وإمكاناتهم غير متعرف عليها، فيصبح التصنيع مجال لغير المشاركة⁽²⁾.

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

² نفس المرجع السابق ص- 11.

3. دراسة علي الكنز من خلال دراسته على منجم الحجار وفقا لموضوع "العلاقة بين التصنيع والمجتمع" توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن سبب فشل مهمة مصنع الحجار في تحقيق أهداف التصنيع، هو انه أريد لهذا المصنع أن يكون مصنع بيداغوجي، يتم فيه تكوين المجتمع وفقا للتقنيات الجديدة، والسلوكيات الجديدة الغير معروفة في الجزائر والكل يجب أن يجند في ذلك، ولكن الظاهر كما وضحه الباحث هو أن تلقين هذه السلوكيات ليس بالسهولة المتوقعة، حيث أريد من الحجار تغيير المجتمع في كل المستويات، وهذه المهمة تفوق المنطق العقلاني لسير أي مؤسسة صناعية، حيث اعتقد أن المستويات الاجتماعية سوف يتم دمجها وامتصاصها من طرف الديناميكية التي ستحررها العقلانية الصناعية التقنية.⁽¹⁾

لقد رأينا من خلال كرنولوجيا ثقافة المؤسسة الجزائرية عبر أهم المراحل التي مرت بها، أهم الممارسات السلوكية والخلفيات الثقافية لها عند كل من الإدارة والتسيير والعمال، كما رأينا أهم الدراسات التي اهتمت بسوسيولوجية نجاح وفشل أنماط تسيير المؤسسة الجزائرية، وكل الدراسات تتفق وتصب في استنتاج مفاده أن الخصائص الثقافية للمجتمع الجزائري وراسب القيم التقليدية أهم سبب لفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال تاريخ تطورها، وسنحاول من خلال العناصر القادمة من الفصول الميداني للدراسة إبراز أهم الرواسب الثقافية المكرسة في المؤسسة الإدارية العمومية محل الدراسة عبر فروعها الموزعة على مختلف المجالات الجغرافية للبلدية وأحيائها، وتأثيرها على مواطنة الموظفين العاملين فيها.

بعد كل ما سبق من التحليل يمكن تحديد أهم الرواسب الثقافية والتنظيمية الممتدة عبر جل أهم المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية والتي حللناها في الفصل .

III. أهم الرواسب والبقايا الثقافية للمراحل التنظيمية

من خلال ما سبق من التحليل في العناصر السالفة يمكننا تحديد أهم العناصر والمكونات الثقافية الممتدة على شكل رواسب ثقافية وتصنيفها إلى:

1. **رواسب تنظيمية:** وهي تلك الرواسب التي ترتبط بنمط ونوع التسيير والشكل الرسمي المعتمد، وما يلاحظ هو أن كل المراحل السالفة الذكر تميزت بنمط تسييري يعتمد جهازه الرسمي على النمط البيروقراطي للتسيير، وهو

¹ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

النمط الذي تكون عادة فيه نتائج سلبية من خلال الاستعمال البشري لقواعده ومراسيمه، والذي نتج عنه كما ذكرنا سابقا عدت مشاكل يمكن ذكرها في هذه العناصر :

- استغلال الموظف وتجاوز حقوقه
- تقديس السلطة وفردانية اتخاذ القرارات
- مركزية اتخاذ القرارات وطول اتخاذها، لتعدد مستويات اتخاذ القرارات
- عقم الاجتماعات
- غياب الفعالية وكثرت الإداريين على حساب عمال التنفيذ، وبالتالي الكثير من المسؤولين والمديرين والقليل من المنفذين.

2. **رواسب ثقافية:** وهي تلك القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد التي تكونت لدى الموظف الجزائري، من خلال تفاعل خصائصه الثقافية مع طبيعة كل نمط تسييري في كل مرحلة واهم تلك القيم الناتجة من خلال تلك المراحل :

- توجه اهتمامات العامل الجزائري دائما إلى مستحقاته المادية والاجتماعية على حساب العمل، لرسوب قيم الحرمان والرغبة في التعويض.
- انتشار قيم كالشعور بالامتلاك والتقاعس في العمل باعتبار أن المؤسسة الجزائرية هي ملك للجميع والذي نتج عنه.
- التقاعس في العمل وعدم احترام الوقت و عدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدة قيم سلبية أخرى
- صعوبة الامتثال إلى منطق نمط التنظيم والامتثال إلى الثقافة العامة للمجتمع، كانتشار مثلا ثقافة التعامل على أساس المنطقة والانتماء القبلي.

ملخص الفصل

من خلال كل ما تم التطرق إليه في هذا الفصل، نلاحظ انه وان اختلفت آراء الباحثين حول أسباب عدم تحقيق المؤسسة الجزائرية لفعاليتها كمؤسسة إنتاجية، فإنها تجتمع وتتفق إلى أن أهم الأسباب التي حالت دون تحقيقها للفعالية هي أسباب ثقافية، ويمكن تحديد تلك الأسباب إلى فئتين ثقافة ترتبط بالمسيرين والفئات العليا في الهرم التنظيمي للمؤسسة في كل نمط تسييري ومرحلة انتقالية، والثانية ترتبط بالعمال والفئات الصغرى في السلم الهرمي لكل نمط، وما نلاحظه وشد اهتمامنا في التحليل النظري والميداني فيما بعد هو ظاهرة الامتداد لتلك المكونات الثقافية على شكل رواسب سوسيوثقافية في كل مرحلة، وحتى يومنا هذا في المؤسسات العمومية وبالأخص المؤسسات الإدارية الخدمائية، بحيث تبقى تلك الرواسب على شكل بقايا ولها دور كبير في توجيه السلوك التنظيمي لكل أعضاء التنظيم سواء المسؤولين او الموظفين العاديين، وكان هذا تحليل نظري للظاهرة والتي سنحللها أكثر من خلال التحقق الميداني في الفصول الأخيرة من الدراسة محاولين التحقق من مدى امتداد تلك الموجهات الثقافية في المؤسسة محل الدراسة.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية للدراسة

.....

تمهيد

I. مجالات الدراسة

1. المجال المكاني للدراسة

2. المجال التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

3. المجال البشري للدراسة

4. المجال الزمني للدراسة

II. الإجراءات المنهجية للدراسة

1. الدراسة الاستطلاعية

2. المنهج المتبع في الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. المقاييس الإحصائية

III. مجتمع البحث وحصر مفرداته

1. مجتمع الدراسة

2. حصر مفردات مجتمع الدراسة

3. خصائص مفردات مجتمع الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد

يتحقق الفعل العلمي في دراسة الظواهر الاجتماعية من خلال مجموع الأفعال الاستمولوجية المرتبطة والمكملة لبعضها البعض، لتصبح سيرورة تقوم على مبادئ أساسية وتأسيسية لا يمكن الاستغناء عنها، فمجرى البحث يمر بمراحل استمولوجية حددها "جاستون باشلارد" في ثلاث مراحل هي (القطيعة، البناء، والاختبار)، تجمع البحث العلمي في مستويين يستند إليهما وهما المستوى النظري والعملي،⁽¹⁾ ومن خلال المسعى للدراسة ظاهرة الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة على المستوى العملي وفقا للسيرورة الاستمولوجية بعد افتكاك الموضوع وبنائه، والذي يتطلب (المستوى العملي) مجموعة من الإجراءات المنهجية لإنجازه، وهو الأمر الذي سنحاول تحديده في هذا الفصل من خلال تحديد إجراءات ومجالات الدراسة.

¹ سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصة للنشر ط01 الجزائر 2012- ص- 05.

I. مجالات الدراسة

لقد ذكرنا في بداية البحث أننا نسعى إلى محاولة تحليل كل من ظاهرة الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما وفقاً لأهداف البحث، بحيث يشمل التحليل في علم الاجتماع التنظيمات والمؤسسات أربع مستويات عامة حسب "ميللر" و "فورم" وهي "دراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع، ودراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، ودراسة نمط العلاقات بين الأفراد، وأخيراً دراسة أفراد التنظيم باعتبارهم أعضاء يمارسون أدوار محددة ويشغلون مراكز مختلفة"⁽¹⁾، إن دراسة وتحليل هذه المستويات تتم في أطر ومجالات مكانية وتنظيمية ترتبط بطبيعة المؤسسة محل الدراسة فلكل بحث إطار مكاني وتنظيمي يرتبط به، وكذا إطار بشري يمثل الوحدة الأساسية للبحث والتحليل، وإطار زمني يحدد إجراء الدراسة، وعليه ومن خلال المسعى المذكور أعلاه حددنا مجالات وأطر دراسة الظاهرة وإجراءاتها المنهجية فيما يلي:

1. المجال المكاني للدراسة

وفقاً لطبيعة الموضوع الذي نهتم فيه بدراسة وتحليل الرواسب الثقافية المكرسة في المؤسسة والرواسب الصادرة من المجتمع وتأثيرها على المواطنة التنظيمية للموظفين، تم تحديد الإطار المكاني لإجراء الدراسة الميدانية ببلدية المسيلة كإطار جغرافي عام، وبشكل خاص بفروع بلدية المسيلة المقدرة بـ 12 فرعاً والموزعة على مختلف أحياء البلدية انظر ملاحق مواقع الفروع.

أولاً: تأسيس وإنشاء الفروع

إن إنشاء وتأسيس الفروع الإدارية للبلدية يأتي استجابة إلى التوسع العمراني للبلدية وزيادة عدد الأحياء وعدد سكانها، فمع هذا التوسع تزداد احتياجات المواطنين من الوثائق الإدارية لذا يتم إنشاء الفروع وفقاً لهذا من أجل تخفيف الضغط على الفروع من جهة، وتلبية حاجات المواطن من جهة أخرى، إضافة إلى هدف تقريب الإدارة من المواطن وعليه تم إنشاء الفروع وفقاً للسلم الزمني التالي:

- مقر البلدية: أنشأ في 1964 بمساحة قدرها 400م² وسط المدينة.
- الفرع الإداري الأول فرع حي بوخميسة: أنشأ الفرع في 12-01-1980 بمساحة قدرها 57م².
- الفرع الإداري الثاني فرع حي 1000 مسكن: أنشأ في 1998.
- الفرع الإداري الثالث فرع حي 504 مسكن: أنشأ في 2004 حسب الاتفاقية رقم 2003/24 بمساحة قدرها 100م².

- الفرع الإداري الرابع فرع حي 05 جويلية: أنشأ في 2005، بحي 05 جويلية بمساحة قدرها 80م².

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2007 ص- ص- 32- 33.

• الفرع الإداري الخامس فرع حي الجعافرة: أنشأ في 2005 وفقا للاتفاقية رقم 20/2005 بمساحة قدرها 80 م².

• الفرع الإداري السادس فرع حي غزال: أنشأ في 12-07-2004 بمساحة قدرها 100 م² حسب الاتفاقية رقم 37/2003.

• الفرع الإداري السابع فرع حي مزير: أنشأ في 2004 بمساحة قدرها 100 م² حسب الاتفاقية رقم 24/2003.

• الفرع الإداري الثامن فرع حي 166 مسكن: أنشأ في 70-07-2009 بمساحة قدرها 150 م² حسب الاتفاقية رقم 234/2009.

• الفرع الإداري التاسع فرع حي 270 مسكن: أنشأ في 12-11-2009 حسب الاتفاقية رقم 234/200.

• الفرع الإداري العاشر فرع حي القطب الجامعي: أنشأ في 2014 بمساحة قدرها 400 م².

• الفرع الإداري الحادي عشر الملحقة الإدارية الجديدة: أنشأ في 25-07-2016 بمساحة قدرها 800 م² حسب الاتفاقية رقم 51/2016.⁽¹⁾

هكذا ووفقا لهذا السلم الزمني تم إنشاء فروع البلدية، من أجل أداء مهام ووظائف محددة في جل الأحياء التابعة للبلدية وتلك المهام والوظائف ستتطرق إليها في العنصر الموالي.

ثانيا: طبيعة نشاط الفروع

للفروع نشاط إداري خدماتي باعتبارها تابعة لأحد أهم الإدارات المحلية وهي البلدية، بحيث تقوم الفروع بدور استخراج مختلف وثائق الحالة المدنية باللغة العربية و اللغة الفرنسية للاستعمال خارج الوطن، و الشرطة العامة إضافة إلى مهام أخرى تتمثل في تحرير عقد بيع الدراجات النارية والسيارات بمختلف أنواعها عموما إن طبيعة نشاط الفروع تنحصر في الوظائف والمهام المبينة في الجدول الموالي:

¹ مكتب إدارة ممتلكات البلدية في 16-07-2017.

جدول رقم (01) نشاط ومهام الفروع

النشاط	إدارة وثائق الحالة المدنية		وظائف أخرى
	الوثائق الجماعية	الوثائق الفردية باللغتين (العربية والفرنسية)	
المهام	- استخراج الشهادة العائلية بالعربية للاستعمال داخل الوطن.	- استخراج شهادة الميلاد رقم 07 وشهادة الميلاد S12 الخاصة بالوثائق البيومترية وشهادة الميلاد للاستعمال خارج الوطن.	- المصادقة على تصريح عقد بيع الدراجات النارية.
	- استخراج الشهادة العائلية باللغة الفرنسية للاستعمال خارج الوطن.	- استخراج شهادة الوفاة للاستعمال داخل وخارج الوطن.	- التحرير والمصادقة على تصريح بيع السيارات.
	- استخراج عقود الزواج وأرشفتها وكتابة هوامشها على السجلات	- أرشفة وثائق الحالة المدنية المذكورة وتوثيق هوامشها في السجلات.	- وثائق ترتبط بمصالح أخرى للبلدية كمصلحة النشاط الفلاحي.
		- استخراج شهادة وبطاقة الإقامة للاستعمال داخل وخارج الوطن.	- تسليم واستلام الدفاتر العائلية.
		- استخراج شهادة العزوبة والبطالة للاستعمال داخل وخارج الوطن.	
		- استخراج شهادة الحياة للاستعمال داخل وخارج الوطن.	
			- المصادقة على مختلف التصريحات والتعهدات الصادرة عن المؤسسات العمومية والخاصة
			- المصادقة على مختلف التصريحات والتعهدات الخاصة بالمواطنين كتصريح الإقامة مثلا .

المصدر: تصميم الطالب من خلال الملاحظة بالمشاركة.

2. المجال التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة

لكل مؤسسة نمط تنظيمي معين تتم في إطاره الدراسات في المجال العلمي، وتختلف نتائج الدراسات باختلاف أنماط التنظيم، والمؤسسة محل الدراسة (بلدية المسيلة) تقوم على نمط التنظيم البيروقراطي القائم على التسلسل الهرمي للسلطة.

أولاً: التنظيم البيروقراطي

تعددت وجهات النظر حول التنظيم البيروقراطي من حيث طبيعته ووظيفته وفعاليته، وتعددت وفقه التعريفات والتي اخترنا من بينها الأقرب إلى مجال الدراسة وطبيعة المؤسسة محل البحث بحيث يمكن تعريف التنظيم

البيروقراطي حسب "طارق طه" من خلال كتابه "الإدارة" الصادر سنة 2002 " هو شكل تنظيمي قائم على التقسيم الصارم للعمل والتقييد بهرمية السلطة، وتسلسل القواعد، واستخدام نطاق الإشراف الضيق والعلاقات الغير شخصية"

ويعرفه "علي عباس" " هو مجموعة مبادئ وأسس إدارية قادرة على ضبط الأمور بدقة في المنظمات كبيرة الحجم كالأجهزة الحكومية"⁽¹⁾

ويعرفه "محمد خلف" في كتابه أساسيات الإدارة والاقتصاد في التنظيمات التربوية على أنه " نمط إداري قائم على التخصص في أداء العمل المكتبي وإتباع خط السلطة المطلق والفصل بين الإداريين الذين يتبعون التسلسل الإداري والفنيين الذين تعتبر مهامهم استشارية محضة ولا يخضعون لخط السلطة التقليدي ولا يمارسون اتخاذ القرارات إلا بقدر محدود في بعض الأحيان، وتقدر الإشارة إلى أن مصطلح فنيين بمعنى استشاريين هو غير المصطلح المعروف بفنيين بمعنى تقنيين"⁽²⁾

أما "ماكس فيبر" الذي اهتم بتأسيس التنظيم المثالي البيروقراطي متأثرا بطبيعة المنظمات التي درسها في بلورة ما توصل إليه حول النموذج فقد استهدف بمصطلح البيروقراطية الجهاز الإداري والذي يعني حسبه " ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ والبيروقراطيون هم أولئك الأفراد العاملون في الإدارات الحكومية الذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فيما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات"⁽³⁾

من خلال ما سبق نستنتج أن التعريفات المقدمة للتنظيم البيروقراطي ارتبطت بالمؤسسات الإدارية الحكومية وبالأخص الكبيرة الحجم، والتي تهتم بتحقيق أهداف هذه الحكومات، وتعتمد في ذلك على مجموعة من القواعد والمبادئ الأساسية وأهمها التخصص في العمل، والتدرج الهرمي للسلطة، والاعتماد على القواعد لتنظيم العمل والوصول إلى أهداف التنظيم.... الخ، والبلدية تعد أحد المؤسسات الإدارية الحكومية تقوم على مبادئ التنظيم البيروقراطي والتي سنحددها في العنصر التالي.

ثانيا: مظاهر التنظيم البيروقراطي في المؤسسة محل الدراسة

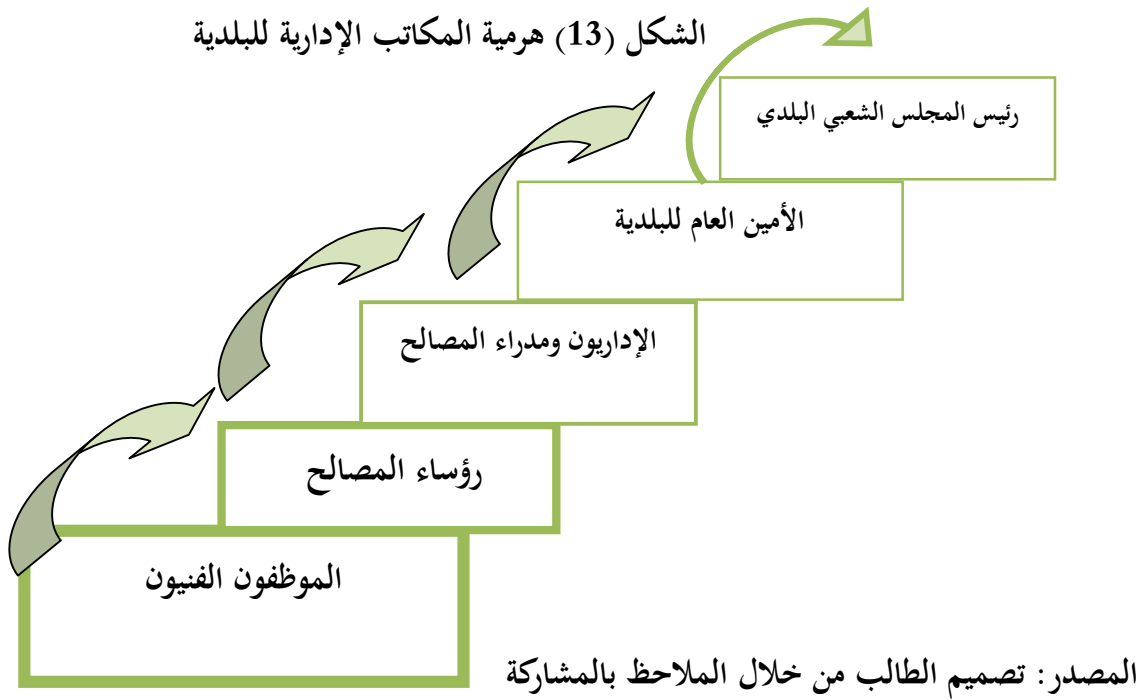
❖ التسلسل الهرمي للمصالح الإدارية "يستند تركيب المنظمة البيروقراطية على أساس التدرج الهرمي واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق وحاسم، حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى

¹ زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2011 ص-82.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان الأردن دون تحديد السنة ص-33.

على المستويات الإدارية الأدنى⁽¹⁾ وهو الأمر الذي لاحظناه أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة، بحيث يتدرج الأفراد في المؤسسة على خمسة مستويات عامة بشكل عمودي من الموظفين الفنيين إلى رؤساء المصالح ثم الإداريين ثم الأمانة العامة للبلدية، وبهذا الشكل كل فئة مكتبة عليها تشرف على الفئة الأدنى منها حتى الفئة الدنيا (الموظفين الفنيين)، مثلاً لو قدم موظف طلب معين فانه يخضع إلى احترام السلم الإداري، فيخضع هذا الطلب إلى موافقة رئيس المصلحة في أول الأمر ثم موافقة مكتب الإداريين والمدراء مثل مدير التنظيم مثلاً ثم موافقة الأمين العام للبلدية ليتم الموافقة عليه في آخر الأمر من طرف رئيس المجلس الشعبي البلدي:



❖ تفويض السلطة: إن كبر حجم التنظيم البيروقراطي وتعدد مكاتبه وكثرت الموظفين في كل مصلحة مكتبة للمؤسسة يجعل من إدارة التنظيم ومراقبته وتسيير أموره أمراً لا يمكن تحقيقه بالنسبة إلى المستويات العليا للتنظيم فمن الصعب تسيير وإدارة كل المصالح من طرف مصلحة واحدة، وبالتالي فان التنظيم يقوم "بتوزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت وفقاً لقواعد واضحة ومحددة، وتحدد هذه القواعد مدى السلطة التي تمنح لعضو التنظيم البيروقراطي ونوع تلك السلطة"⁽²⁾، وهو ما يعرف بتفويض السلطة وعملية التفويض هي عبارة عن "السماح الاختياري بنقل السلطة أو جزء منها من الرئيس إلى المرؤوس وتتم ضمن ثلاث عناصر، تحديد الاختصاصات للمرؤوس ثم منحه السلطة لتوضيح المعايير التي تتم على أساسها مساءلة المرؤوس

¹ خليل محمد حسن الشماخ، نفس المرجع السابق ص- 35.

² علي السلمي مرجع سابق الذكر ص- 33.

عما تم تفويضه إليه من صلاحيات وسلطات⁽¹⁾ وتفويض السلطة بالبلدية يظهر عمليا من خلال تعيين رؤساء المصالح، وإعطاء التفويض بالإمضاء لهم ولبعض الموظفين، بحيث يمتلك الموظف ختما به اسمه يمثل مسؤوليته من أجل الإمضاء على مختلف الوثائق الإدارية المحددة له كتخصص، ووفقا للقواعد القانونية لهذا الختم يكتمل في الختم عن رئيس المجلس الشعبي البلدي وتفويض منه للموظف المكلف (اسم الموظف أو رئيس المصلحة أو الإداري) * لكن التفويض ليس تام ونهائيا وإنما يخضع للتكليف وهو الأمر الذي سنحلله أكثر في الفصل الموالي انظر عنصر التكليف كبعد غير رسمي لتفويض السلطة لرؤساء الفروع وعلاقته بولاء الموظفين لمسؤولين ص- 209

❖ **الاعتماد على القواعد والقوانين:** من أجل تحقيق المبادئ السابقة لا بد من وجود "قواعد وقوانين تنظم الاتصال والعلاقات بين المكاتب والمناصب"⁽²⁾ وتعتبر القواعد والقوانين أهم المبادئ التي تقوم عليها التنظيمات البيروقراطية، بحيث يتم من خلالها تحديد قنوات الاتصال الرئيسية والمهام والوظائف وتخصصات الأفراد.... الخ من الأمور التي تجري داخل التنظيم وهو الأمر الذي لاحظناه بالبلدية بحيث أن أي وثيقة يتم إمضاؤها تستند إلى قانون معين، وكل موظف يقوم بأداء عمله وفقا لقانون محدد فعلى سبيل المثال تمضى الشهادة العائلية وفقا للصيغة القانونية التالية مستخرج من الدفتر العائلي طبقا للتعليمات الوزارية رقم 12 المؤرخة في 12-10-1985. **

❖ **الاعتماد على الوثائق والسجلات:** بما أن البلدية تعتمد في جل نشاطاتها على القواعد والقوانين فإنها تعتمد في تطبيق تلك القواعد على الوثائق والسجلات والتي تتحول فيما بعد إلى أرشيف من الوثائق يمكن الرجوع إليه وقت الحاجة، خاص بالموظفين وحركة الموظفين، وبالأثاث المكتبي، وبوثائق الحالة المدنية، ومن أمثلة تلك الوثائق مقررات التوظيف والتفويض، محاضر الاستلام والتسليم، تسخيرات التكليف بمهام معينة.... الخ من جميع الأمور والتفاصيل التي تحدث داخل المؤسسة، فكل شيء يوثق في سجلات خاصة ويدون على وثائق إدارية، وفقا لمبدأ الثقة في الوثيقة، ما يترجم التعامل الرسمي في الجهاز البيروقراطي، "فالإدارة البيروقراطية تعتمد في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، على الوثائق والسجلات، والمستندات، ويجري حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تمشية أعمال المنظمة"⁽³⁾

❖ **التوظيف على حسب الكفاءة:** "تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر فيهم المؤهلات والخبرة المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة، ويستثنى من ذلك كبار الموظفين الذين تم انتخابهم للتعبير عن إرادة

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار همومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2005 ص-101.

* المصدر ختم أحد الموظفين انظر الملحق رقم (02) من الأطروحة

² اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره ص-150.

** المصدر الختم نفسه انظر الملحق رقم (02) من الأطروحة

³ خليل محمد حسن الشماخ، مرجع سبق ذكره ص-35.

المنتخبين⁽¹⁾ وترتبط الكفاءة بمستويين الأول مستوى الشهادة المطلوبة والثاني مستوى المهارة الفنية، فعلى سبيل المثال إن موظفي عون حجز البيانات في البلدية، يجب إن يجوزوا على شهادة في التخصص إضافة إلى المهارة الفنية العملية في حجز البيانات على جهاز الإعلام الآلي، وفي مسابقة توظيف لأعوان الإدارة سنة 2012 تم إجراء اختبارات للحصول على المنصب في مادتي الثقافة العامة والتحرير الإداري للرسائل الإدارية، لقياس الكفاءة العلمية لدى المتقدمين لشغل الوظيفة.*

ولتعزيز المهارة الفنية فقد أجرت البلدية عام 2015 للموظفين الذين التحقوا بها في العام نفسه تكويناً متخصصاً في المجال القانوني والإداري ومجال الموارد البشرية والإعلام الآلي بالمركز الوطني للتكوين بولاية المسيلة وورقلة، استجابة للقرار الوزاري المؤرخ في 14-07-2015. المحدد لكيفية تنظيم التكوين التحضيري للشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة للإدارة الجماعات الإقليمية.**

❖ **التخصص وتقسيم العمل:** تقوم البلدية على نظام تقسيم العمل بحيث "تقسم وتوزع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد أو القوانين، بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية ويدرك الموظف أن هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بها"⁽²⁾ وهي تمثل عمله داخل التنظيم، وهو ما لاحظناه داخل البلدية فعلى مستوى الفروع يوجد موظفون يقومون باستخراج الوثائق وفئة تختص بالإمضاء على الوثائق، والأمر نفسه على باقي المصالح لكل دور ووظيفة محددة وفقاً لمبدأ تقسيم العمل.

❖ **نظام الترقية والتقدم الوظيفي:** وفي وصف الموظف البيروقراطي يذكر "علي السلمي" إن الموظف البيروقراطي إنسان مثالي يفصل بين حياته الخاصة وبين عمله في التنظيم، وهو يتناول أجراً محدداً لقاء قبوله التزامات وأعباء وظيفته، ومن ناحية أخرى فأساس التقدم الوحيد أمامه هو الترقى في السلم الوظيفي وفقاً للقواعد والإجراءات التي يحددها التنظيم"⁽³⁾ ووفقاً للمؤسسة محل الدراسة وجدنا نوعين من الترقية، الترقية في الدرجة والثانية الترقية في الرتبة، بحيث تتم الترقية الأولى كل ثلاث سنوات عمل، وتصنف إلى ثلاث مستويات دنيا ووسطى وقصوى، وتصاحبها زيادة قليلة فقط في الأجر، أما النوع الثاني فيرتبط بالزمن كل عشر سنوات، ويرتبط

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ص-39.

² المرجع نفسه- نفس الصفحة.

* المصدر مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية يوم 14-03-2017.

** المصدر شهادة نجاح أحد الموظفين مسلمة من طرف المركز الوطني للتكوين بولاية ورقلة بتاريخ 03-01-2016 رقم 2015/111.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص-32.

* المصدر مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية يوم 14-03-2017.

باحياجات المؤسسة ورغبتها في ترقية موظفيها الذين تراههم أهل للترقية، إذا ما حصلوا على شهادات أعلى من الرتب التي يشغلونها.*

ثالثاً: النظام البيروقراطي وباثولوجيا التنظيم.

إن المبادئ التي يقوم عليها التنظيم البيروقراطي والتي تعتبر أساس النمط وأساس تحقيقه الكفاءة، لكن إهماله للجانب النفسواجتماعي للأفراد، يجعله قاصراً في مجالات عدة، ويعاني من أمراض في جهازه الإداري، فقد اهتم الكثير من الباحثين بهذه المسألة والذين أكدوا أن "الجهاز البيروقراطي الذي يتكون من وزارات ومؤسسات وإدارات تتركز فيها السلطة ويدير شؤونها مجموعة من الموظفين تحكمهم إجراءات روتينية جامدة، أما البعض الآخر فيعتبر البيروقراطية نمطاً من الإدارة يتمسك بالشكل دون المضمون، ويتصف بالتخلف الإداري وكثرت التعقيدات والإهمال والتحيز كذلك، ويرى البعض أنها مرض من أمراض الإدارة في غير يرى غيرهم أنها تدل على نظام طبقي مستبد"⁽¹⁾ وهي العناصر التي سنحاول التركيز عليها أكثر في الفصل الموالي بجانب من التحليل المفصل والامبريقي، عموماً من خلال الرواد الذين اهتموا بالبيروقراطية وباثولوجيا التنظيم سنحاول تحديد أهمها وهي:

أ: **باثولوجيا تفويض السلطة:** لقد اهتم "سلزنيك" بتنقيح وتعديل النظرية البيروقراطية التي صاغها فيبر في نموذجهِ المثالي، ولقد اهتم بتفويض السلطة كأداة رقابية لتحقيق الأهداف، ودرس النتائج المترتبة على هذا التفويض"⁽²⁾ فمنها الايجابية المتوقعة، وفي الجانب الآخر الغير متوقعة نتيجة للطبيعة النفسواجتماعية والثقافية للأفراد وأهم هذه النتائج المرضية، زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية، وتنوع اهتمامات ومصالح هذه الوحدات والأقسام، وظهور الصراعات بين الأقسام الفرعية، إضافة إلى استبدال الأهداف أي استبدال الأهداف العامة للتنظيم بالأهداف الشخصية للأفراد المفوض لهم السلطة، في ظل ظهور أيديولوجيات فرعية لهذه المصالح وتحول الوسائل إلى غايات"⁽³⁾ فكثير من الموظفين ضمن المصالح الإدارية وفروع البلدية يجعلون من القواعد وقوانين العمل بشكل مبالغ إلى أهداف للتهرب من العمل، كما تمت ملاحظة بعض الأفراد في الفروع يتمسكون بمهام محددة رغم تعدد المهام داخل الفرع، كغاية شخصية فعلى سبيل المثال لاحظنا أن هناك موظفين تم التفويض لهم بالإمضاء على تصريح بيع الدراجات النارية، بحيث يعتبر التفويض وسيلة إلى انجاز هذه المهام، بدل هذا فان الإمضاء يصبح لدى هؤلاء الموظفين غاية يسعون إليها، من خلال الإمضاء على وثائق أخرى من جهة، ومن جهة أخرى تخصيصهم عن غيرهم بهذا الدور يجعلهم يسعون نحوه من أجل تحقيق أهدافهم الخاصة.

¹ بغول زهير، مرجع سبق ذكره ص- ص- 82- 83.

² بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ص- 149.

³ نفس المرجع السابق- نفس الصفحة.

ب: باثولوجيا الاعتماد على القواعد والقوانين لفرض الرقابة: في دراسته للمعوقات الوظيفية ضمن النظرية المتوسطة المدى ركز "روبرت مرتون" على المعوقات الوظيفية لأجزاء النسق البيروقراطي وهو نسق الضبط والرقابة من خلال القواعد والقوانين البيروقراطية لضبط السلوك، ويرى "مرتون" أن طلب الضبط الذي تمارسه الإدارة وفقا لقواعدها التنظيمية يتطلب الاعتماد أكثر على سلوك الأفراد المحدد مسبقا وفقا لتحديد الاختصاصات والمسؤوليات، والذي يترتب عنه نتائج غير وظيفية والمتمثلة في، تقليل العلاقات الشخصية بين أعضاء التنظيم ونقص الاحتكاك، وتحول تلك القواعد التنظيمية بالنسبة إلى الأفراد إلى أمر طبيعي، وبعد هضمها تصبح أساسا للسلوك الشخصي الذي يصبح فيما بعد غاية للأفراد الذين ينمو لديهم الشعور بالحاجة للدفاع عن التصرفات الشخصية والفردية، والتي توفر القواعد لها حجة وبالتالي جمود السلوك لدى الأفراد الذين يحددون موضوعات في فئات لها أسس اتخاذ قرارات معدة من خلال هضم تلك القواعد وفي الأخير فإن النتيجة والمعوق الوظيفي جمود السلوك والتنظيم وصعوبة التعامل مع العملاء⁽¹⁾، وهو الأمر الذي لاحظناه في الفروع حيث يميل الأفراد إلى عدم الاجتهاد في حل الوثائق ويوجهون العملاء إلى المسؤولين، مدافعين في رفضهم تقديم الخدمة عن سلوكهم هذا بحجة القواعد والقوانين، فيما يمكن للموظف تقديم تلك الخدمة من خلال التنازل عن قاعدة لا يعاقب عنها الموظف، وفي النتيجة ضمن رواسب الثقافة لدى العملاء يواجه هؤلاء الموظفون صعوبة في التعامل مع العملاء انظر أكثر عنصر ، بيروقراطية العمل ومسالة اندماج الموظف ضمن محيط عمله الاجتماعي ص -244.

وفي نفس السياق ووفقا لنفس الاتجاه، ومن خلال تحليله لخصائص وأنواع القواعد البيروقراطية وتأثيرها على أعضاء التنظيم بمنجم الجبس بالولايات المتحدة الأمريكية، توصل "غولدنر" إلى أن ممارسة الضبط عن طريق القواعد يترتب عنه بعد نتائج غير متوقعة والمتمثلة في انخفاض المردود بسبب تقييد الموظف بما هو محدد وفقا للقواعد، ولما تدرك الإدارة هذا الانخفاض فإنها تسعى إلى زيادة حدة الرقابة والإشراف، والذي يترتب عنه انخفاض في معدلات الأداء، ووضوح علاقات القوة، وإدراك الأفراد أنهم محل استغلال لتزايد معدلات الصراع والتوتر.⁽²⁾ وبهذا الشكل فإن المؤسسة محل الدراسة تتميز بالروتينية وهو الأمر الذي عالجته "ميشال كروزيه" في دراسته للجهاز الإداري الفرنسي.

ج: باثولوجيا التخصص الوظيفي وهرمية المستويات الإدارية: "تعتبر البيروقراطية لدى بعض الكتاب على أنها عملية حكم الإدارة عن طريق أجهزة متخصصة يعين فيها أفراد لأداء وظائف محددة حيث ينتظمون في شكل هرمي تقع في قمته قيادة التنظيم وتدرج المستويات حتى القاعدة، حيث يوجد صغار الموظفين الذين يكلفون

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 44.

² بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ص- ص- 152-153.

بالتنفيذ دون أن تكون لديهم سلطة اتخاذ قرارات إدارية⁽¹⁾ مما يعني التخصص الدقيق المحدد وفقا للمهام لكل مستوى في الهرم، وهذا التخصص والتدرج الهرمي حسب الكثير من الباحثين لا يمكن تحقيق مثاليته على أرض الواقع، لأن هناك آثار كثيرة غير متوقعة تنتج عن مثل هذا التنظيم تؤدي إلى فشله... فيما نأخذ اتجاه إلى تفسير البيروقراطية على أنها الروتين وتعقد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير، ولا شك أن هذا هو المفهوم الشائع لكلمة البيروقراطية، حيث ترتبط في الأذهان بصورة للموظف الحكومي الذي لا يملك سوى تطبيق القواعد الجامدة بحذافيرها ولا يملك ولا يحاول التصرف وفقا لمقتضيات كل حالة وهذا ما ذكرناه سابقا، ويحدد "كروزيه" بأنه يقبل هذا التعريف للبيروقراطية ويقوم بدراساتها على أساس أنها ظاهرة الروتين والتعقد والجمود في التنظيمات⁽²⁾ نلاحظ أن التخصص في العمل وترتيب المستويات وفقا لهرمية السلطة، وتركيزها في مستويات على غرار مستويات أخرى يؤدي إلى مرض الجهاز البيروقراطي بالروتين والذي حدد "كروزيه" مظهره في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم واحد وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، وانعزال الأفراد عن بعضهم البعض، وتركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك اليومي بالجماهير واحتياجاتهم⁽³⁾ ومن آثاره انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية، وفي الغالب الشكوى من كمية العمل بغض النظر عن طبيعته، توجد الكثير من الآثار التي تنجم عن الروتين بسبب التخصص والتسلسل الهرمي للسلطة والتي حللها كروزيه أكثر من خلال الحلقة الجهنمية للبيروقراطية، والتي تعني في الأساس عدم قدرة التنظيم على حل مشاكله، بحيث أن العاملين في الجهاز البيروقراطي يظهرون تقديسا للقواعد والقوانين، فيصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها، وبالتالي الصراع الدائم مع الجماهير، وهذا يزيد من الرقابة والقواعد والإجراءات والتي بدورها تزيد من الروتين وهكذا يقع التنظيم في نفس المشكل وهو ما سماه "كروزيه" بالحلقة الجهنمية أو الحلقة المفرغة كما ترجمها بعض الكتاب⁽⁴⁾.

عموما كانت هذه أهم الأمراض التي يعاني منها الجهاز الإداري البيروقراطي، ومصدرها تلك المبادئ التي يقوم عليها النمط، وكل هذه العناصر ستتطرق إليها بجانب أكثر تحليلا في الفصل القادم، وسنرى مختلف تلك النتائج التي تم ذكرها كمظاهر الجمود والروتين وتعقد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير (المواطنين العملاء)، إضافة إلى مظاهر أخرى وهي النتيجة التي توصل إليها معظم المفكرين المهتمين بالنموذج المثالي للبيروقراطية، والتي اتفقت كلها على أن نهاية تطبيق المبادئ بمثالية جمود التنظيم وروتينته.

¹ علي السلمي، مرجع سابق ص- 54.

² المرجع نفسه ص- 54-55.

³ المرجع نفسه ص- 56.

⁴ نفس المرجع السابق ص- 58.

3. المجال البشري للدراسة

وفقا لطبيعة الموضوع تم تحديد الإطار البشري للدراسة بشكل يكون فيه الأفراد يتفاعلون مع الرواسب المكرسة في التنظيم محل الدراسة من جهة، و الرواسب الثقافية الصادرة من المواطنين العملاء من جهة أخرى من اجل معرفة تأثير كل منهما على مواطنة الأفراد تجاه المؤسسة محل الدراسة، وعليه ضم الإطار البشري للدراسة موظفي الشبايك للبلدية والموزعين على فروعها، ومصالحها، والمقدرين بـ 106 موظفا، من الجنسين يعملون على مستوى الشباك، موزعين كآتي:

الجدول (02)

عدد مفردات الإطار البشري للدراسة

المجموع	الذكور	الإناث	فروع البلدية
03	02	01	الفرع الإداري الأول: فرع حي بوخميسة
13	06	07	الفرع الإداري الثاني فرع حي 1000 مسكن
15	03	12	الفرع الإداري الثالث: فرع حي 504 مسكن
10	02	08	الفرع الإداري الرابع: فرع حي 05 جويلية
16	04	12	الفرع الإداري الخامس: فرع حي الجعافرة
03	03	00	الفرع الإداري السادس: فرع حي غزال
04	03	1	الفرع الإداري السابع: فرع حي مزير
09	05	04	الفرع الإداري الثامن: فرع حي 166 مسكن
09	05	04	الفرع الإداري التاسع: فرع حي 270 مسكن
08	04	04	الفرع الإداري العاشر: فرع حي القطب الجامعي
08	04	04	الفرع الإداري الحادي عشر: فرع الملحقة الإدارية الجديدة
08	06	02	فرع أرشيف الحالة المدنية
106	47	59	

المصدر: تصميم الطالب من خلال ملاحظة كشوف الحضور الرسمية في الفروع المذكورة أعلاه.

4. المجال الزمني للدراسة

انطلقت المغامرة العلمية للدراسة منذ تحديد موضوع البحث في **جانفي 2015**، حيث قام الطالب في هذا العام بجمع المراجع الأساسية وتكوين وبلورة الإشكالية العامة للدراسة، ليتم تحرير الفصول النظرية في العام الموالي **2016** من جهة ومن جهة ثانية الاستطلاع الميداني المستمر وملاحظة أبعاد ومؤشرات البحث في المؤسسة محل الدراسة ومقارنة ما يتم إنجازه في الجانب النظري للبحث بما هو موجود فعلياً في الواقع الأميريقي من أجل التنسيق بين الجانبين وموازنة الفعل العلمي لكل من الجانبين، وبعد الحصول على المعلومات والبيانات الكافية للانطلاق في الدراسة تم أخذ طلب التماس المساعدة من القسم في **نهاية السداسي الثاني** للعام نفسه، وأخذ الموافقة لإجراء الدراسة في البلدية في نفس المجال الزمني.

بعد أخذ الموافقة من المؤسسة تفرغ الطالب إلى ملاحظة مختلف السلوكيات والأفعال الخاصة بالموظفين واستنتاج أهم القيم الراسية في المؤسسة ومؤشراتها بالإضافة إلى أبعاد ومؤشرات المواطنة التنظيمية لتحضير بناء أداة البحث، وكذا حصر عدد الموظفين ضمن الإطار المكاني للبحث، أما الإجراءات الفعلية للدراسة الميدانية فبعد بناء أداة البحث اختار الطالب الوقت الذي تكون فيه المؤسسة في ظروف عادية، بحيث تشهد البلدية على سبيل المثال في بداية كل عام ضغطاً يرتبط بالدخول الاجتماعي، مما يؤثر على اتجاهات الموظفين جراء ضغط العمل الغير اعتيادي، وبالتالي فقد تم تطبيق الاستمارة بالمقابلة في وقت تكون فيه الظروف عادية وهو منتصف شهر **أفريل 2017**، قبل خروج الموظفين وأخذهم للاجازة السنوية التي تبدأ من شهر **جوان** وتنتهي في شهر **سبتمبر** حسب إجراءات وقواعد المؤسسة، وقد تم تطبيق الأداة وجمع البيانات في مدة **05** أيام بمعدل تطبيق الأداة من فرعين إلى ثلاثة فروع في اليوم الواحد حسب طبيعة الفرع وعدد الموظفين، وقد تم تطبيق الأداة في بداية الدوام الصباحي والدوام المسائي تجنباً لخروج الموظفين في فترات ما بعد بداية الدوام وقبل نهايته، ليتم فيما بعد تفريغ الاستمارات باستعمال برنامج **spss** واستخراج الجداول وتحليلها والخروج بنتائج الدراسة ابتداء من شهر **جوان 2017**.

II. الإجراءات المنهجية للبحث

1. العمل الاستطلاعي

"ماذا نعرف لحد الآن؟"⁽¹⁾ هو أحد الأسئلة التي حددها موريس أنجرس في كتابه **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية** لتدقيق مشكلة البحث أو موضوع الدراسة، إضافة إلى ثلاث أسئلة أخرى، يرحى المقصد منها تحديد موضوع بحث مضبوط ودقيق من أجل الانطلاق السليم في البحث والقدرة على إجرائه، والحصول على نتائج سليمة لأنه بصلاح البدايات تصلح النهايات، والإجابة على هذا السؤال تتطلب عملا استطلاعيا لكل من المستوى النظري والميداني للظاهرة كما ذكرنا في بداية الفصل، والسؤال في حقيقته يبحث عن ماذا نعرف عن الظاهرة نظريا (الدراسات والمؤلفات)؟ وماذا نعرف عن الظاهرة في ميدان الواقع؟ وعليه ومن أجل الإجابة على هذا السؤال، وبعد تحديد الموضوع مباشرة قام الطالب **بالاستطلاع المكتبي** على البحوث والدراسات المتعلقة بالظاهرة التي تكون الإرث النظري، الذي أفادنا في تحديد وتدقيق الموضوع، وبناء الفروض المتعلقة بالإشكالية المستمدة من البناء الفكري السوسيولوجي المتحصل عليه من التراث النظري، كما أفادنا في تحديد الأبعاد والمفاهيم المرتبطة بالموضوع وتشكيل الهيكل النظري للموضوع، وتحديد الإشكالية من خلال المقاربات النظرية المتحصل عليها من الأبحاث والدراسات، وتحديد المقاربة المنهجية للموضوع، التي تمكن الطالب من معالجة الموضوع، يمكن الاستطلاع النظري من ضبط وتدقيق الموضوع من جهة ومن جهة أخرى وضع حجر الأساس ونقطة الانطلاق في البحث، على المستوى النظري والمستوى الميداني، من خلال تكوين الإشكالية وتوضيح الفروض، وعليه قام الطالب **بالاستطلاع الميداني** بشكل مستمر مستعملا الملاحظة بالمشاركة في ذلك والتي من خلالها تمكنا من مقارنة ما تبلور لدينا من الإرث النظري، للمفاهيم والأبعاد والمؤشرات التي ساعدت فيما بعد في بناء أدوات البحث، كما تمت ملاحظة مختلف السلوكيات الدالة على الظاهرة محل الدراسة وخلفياتها، وجمع المعلومات المتعلقة بالإطار المكاني للبحث.

عموما إن الدراسة الاستطلاعية المكتبية والميدانية تمكن من وضع حجر الانطلاق لانجاز الفعل العلمي وتحقيق عملياته الاستمولوجية، فالاستطلاع المكتبي ساعدنا في تحديد إجراءات القطيعة (تحديد الإشكالية والمقاربة المنهجية، والهيكل النظري) لافتكاك الموضوع عن نظرتنا المسبقة، والاستطلاع الميداني ساعدنا في تحديد إجراءات البناء والاختبار للموضوع (بناء الفرضيات، وأدوات البحث، وتحديد المنهج المناسب، وطرق التحليل)

¹ موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره ص- 143.

2. المنهج المتبع في الدراسة

عند تحديدنا لموضوع أو ظاهرة معينة بغية البحث والتحقيق للدراسة، فإن أول ما يتبادر إلى أذهاننا هو كيف سندرس هذه الظاهرة؟ وهذا يعني ما هي؟ الطرق والسبل، والإجراءات، والمبادئ والقواعد التي نتبعها من أجل توجيه البحث وتحديد خطواته في دراسة الظاهرة، ويتحقق ذلك من خلال **المنهج العلمي** الذي يعد عنصراً أساسياً للوصول إلى حقيقة الموضوع محل الدراسة، ويعد **المنهج** "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"⁽¹⁾ ويعرفه "أنول باتشيري" في كتابه **بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ المناهج والممارسات** مجموعة التقنيات القياسية لبناء المعرفة العلمية مثل كيفية القيام بأخذ الملاحظات الصحيحة وكيفية تفسير النتائج وكيفية استقراء تلك النتائج"⁽²⁾ فيما يعرف "فيليب جونز" **المنهج** من خلال أدوات ومصادر المعرفة في قوله "المنهج يشير إلى الأدوات والوسائل النوعية لاكتساب المعرفة"⁽³⁾ وتعرفه "مادلين غرواتي" من خلال موقف العقل البشري تجاه الموضوع على أنه "مجموع العمليات الفكرية التي يسعى اختصاص بها بلوغ الحقائق التي يتابعها ويشتها ويتحقق منها" ومن الناحية الملموسة للموضوع هو "طرائق ملموسة لتصور البحث أو تنظيمه"⁽⁴⁾

تتعدد المناهج في الحقل العلمي للتخصص ومن بين هذا التنوع اعتمدنا في دراستنا هذه على **المنهج الوصفي التحليلي**، وهو "أسلوب من أساليب التحليل والمركز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة أو فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية"⁽⁵⁾ فالمنهج الوصفي "لا يقتصر على الوصف فقط فبالإضافة إلى وصف الظاهرة، وجمع البيانات عنها ووصف الظروف والممارسات المختلفة، تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، إن المنهج الوصفي يعني أسلوب أو طريقة لدراسة الظواهر الاجتماعية بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية معينة اجتماعية أو مشكلة، أو سكان معينين"⁽⁶⁾ وقد اعتمدنا على الوصف والتحليل لتحقيق أغراض وأهداف البحث المسطرة في بداية الدراسة، لأنه المنهج الذي يساعدنا في بلوغها من خلال الوصف الكمي والكيفي لكل من ظاهري الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية بالمؤسسة محل الدراسة، وكذا وصف وتوضيح مفاهيم وأبعاد الدراسة وعرض مختلف الآراء العلمية حول الموضوع، أما التحليل

¹ عبد الهادي الفضلي، أصول البحث، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي- قم- إيران دون ذكر سنة النشر ص- 50.

² أنول باتشيري، **بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والممارسات**، ترجمة: خالد بن ناصر آل حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط02، الأردن 2015 ص- 23.

³ فيليب جونز، **النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية**، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع ط01، 2010 ص- 195.

⁴ مادلين غرواتي، **مناهج العلوم الاجتماعية (الكتاب الثاني، منطق البحث في العلوم الاجتماعية)**، ترجمة: عمار سام، المركز العربي للتعبير و الترجمة والتأليف والنشر ط01، دمشق سوريا 1993 ص- ص- 10-09.

⁵ عبد الرؤوف بوعزة، مرجع سبق ذكره ص- 149.

⁶ بلقاسم سلاطينية وحسان الجبلاني، **مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2014 ص- 141.

فكما ذكرنا سابقا إن التحليل في علم الاجتماع التنظيم يرتبط بالمستويات التالية والتي سنحاول تحليلها وفقا للموضوع كما يلي: ⁽¹⁾

✚ "دراسة العلاقة بين التنظيم وبين المجتمع المحلي بوجه عام، أي تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة المحيطة به" وعليه سنحاول من خلال المنهج الوصفي التحليلي دراسة تأثير الرواسب الثقافية الصادرة إلى التنظيم من العملاء على المواطنة التنظيمية للموظفين في فروع البلدية، وكذا محاولة تحليل مختلف العناصر الثقافية التي تمتد إلى التنظيم مع الأفراد والمستمدة من المجتمع..... كتكريس رواسب قيم الانتماء القبلي في التنظيم سواء داخل المؤسسة أو في التعامل مع العملاء.

✚ "دراسة النسق الاجتماعي الذي يميز التنظيم ككل، وقد تتطلب دراسة أشكال أو صور التنظيم الرسمي وغير الرسمي والتفاعل بينهما" والتي سنحاول معتمدين على المنهج المحدد تحليلها من خلال تأثير روتينية النمط البيروقراطي للبلدية على سلوكيات الموظفين، وتحليل علاقات ممارسات السلطة ومختلف علاقات التعامل داخل الفروع بشكل عام.

✚ "دراسة نمط العلاقات بين الأفراد داخل مختلف الجماعات الموجودة داخل التنظيم"، والذي سنحاول انجازه من خلال المنهج المتبع في تحليل المرجعية الثقافية لدى الأفراد للتعامل مع بعضهم داخل التنظيم من خلال ثقافة الانتماء لديهم.

✚ "وأخيرا دراسة الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم الذين يمارسون الأدوار المحددة ويشغلون المراكز المختلفة"، وهو الأمر الذي سنحاول تحليله من خلال التركيز على سلوكيات الأفراد وفقا لمراكزهم الاجتماعية داخل التنظيم، وتعاملاتهم مع العملاء ضمن الفروع البلدية .

عموما دراستنا تهدف إلى وصف وتحليل كل من ظاهري الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية والعلاقة بينهما، من خلال عرض لمواصفات الظاهرة وتحليل العلاقة بين أبعاد كل من الظاهرة مشكلة البحث .

¹ طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سبق ذكره ص- ص- 32-33.

3. أدوات جمع البيانات

تتعدد أدوات جمع البيانات ولكل أداة نوع معين من البيانات والمعطيات التي تكون فيه الأداة فعالة عن غيرها من الأدوات وتختص بها وذلك لميزة كل أداة على الأخرى فلكل أداة مميزات ونقاط قصور، بشكل عام تتحدد الغاية من استعمال هذه الأدوات في جمع المعلومات الأساسية التي تمكن من إجراء البحث والتي ترتبط بمكان إجراء الدراسة، والإطار البشري المراد إجراء الدراسة عليه، والبيئة التنظيمية للمؤسسة محل الدراسة، كما تساعد في تحديد المؤشرات الدالة على أبعاد ومفاهيم الظاهرة، وعليه تتعدد المعطيات والبيانات المرتبطة بمختلف مجالات البحث من الاجتماعية، إلى التقنية، إلى التنظيمية، والثقافية، كلها ترتبط بمجال معين، بشري، أو تنظيمي، أو تكنولوجي، أو مادي، أو اجتماعي ثقافي، أو قانوني، ولأن المعلومات والمعطيات الأساسية المتعلقة بالظاهرة متنوعة فقط اعتمدنا على ثلاث أدوات لجمع البيانات، استمارة الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة والملاحظ بالمشاركة كأدوات مساعدة، وفيما يلي توضيح لكيفية استعمال كل أداة معتمدة.

أولا: استمارة الاستبيان

الاستمارة" تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ويقارن بها مع ما تم اقتراحه في الفرضيات، تعتبر الاستمارة تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة" أو هي " وثيقة تتضمن مجموعة من الأسئلة توجه إلى المستجوبين، بغرض التحقق من الفرضيات"⁽¹⁾ إن الأسئلة التي تحتويها وثيقة الاستمارة ترتبط ارتباطًا مباشرًا بفرضيات الدراسة التي تمثل أبعاد الظاهرة من خلال ترجمة تلك الأبعاد إلى مجموعة من الأسئلة التي تمثل مؤشرات الظاهرة في الميدان، وعليه فقد ارتبطت أسئلة الاستمارة بكل من الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في المؤسسة محل البحث والرواسب السوسيوثقافية الصادرة إلى المؤسسة عن طريق العملاء، واللذان تحتويان فرضيات الدراسة إضافة إلى مؤشرات المتغير التابع المواطنة التنظيمية وأبعادها الانتماء، والولاء، والالتزام، والثقة التنظيمية، أما عن كيفية بناء واستعمال الاستمارة.

فبعد تحديد أبعاد الدراسة وترجمتها إلى مجموعة من المؤشرات تم ترتيبها بطريقة استدرجية وصياغتها على شكل أسئلة، تم بناء استمارة تجريبية، فحسب ما جاء في كتاب أسس البحث العلمي لـ بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني أنه بعد القيام ببناء الاستمارة وترتيب أسئلتها وفقا للمبادئ العامة للاستمارة " يجب تجريب الاستمارة المبدئية على مجموعة من أفراد العينة والتي لا يجب أن تسأل فيما بعد ضمن العينة ولا تتعرض لهذه الاستمارة بالحديث عنها للآخرين"⁽²⁾ وعليه تم بناء الاستمارة المبدئية التي جربت على 10 موظفين من الجنسين

¹ سعيد سبعون، مرجع سبق ذكره ص-ص 155-156.

² بلقاسم سلاطنية وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي (الكتاب الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2009- ص- 89.

ذكور وإناث مستبعد أن يظهروا ضمن أفراد الدراسة فيما بعد يتميزون بنفس خصائص مجتمع البحث، وهذا ما ساعدنا في تصحيح وحذف وتنقيح بعض الأسئلة وإعادة ترتيب بعضها الآخر، إن الاستمارة التجريبية تمكننا من بناء أداة بحث متوافقة مع الواقع الامبريقي للظاهرة في ميدان الدراسة، وتنقيح وتدقيق أسئلة الاستمارة من ناحية أخرى، هذا فيما يخص كيفية بناء استمارة البحث.

أما كيفية استعمالها فقد تمت إدارة الأداة اعتمادا على المقابلة، فالاستمارة بالمقابلة كأحد أنواع استمارة الاستبيان يقوم فيها الباحث بـ "الطرح الشفوي للأسئلة وتسجيل الإجابات والذي يتطلب من الباحث وقتا وتدخل أكثر"⁽¹⁾ وقد تم الاعتماد على إدارة الاستبيان من طرف الباحث لطبيعة الموظفين المعقدة، ونظرتهم العاطفية تجاه معظم الرواسب المكرسة في المؤسسة مثل علاقات السلطة والتكوين القانوني والانتماء القبلي، مما يجعل من الضروري تدخل الباحث وتوضيح الكثير من الأمور، وكذلك لحرص الطالب على استرجاع الاستمارات بعدما كان احتمال إهمال الموظف للإجابة على أسئلة الاستمارة وعدم إرجاعها للطالب كبيرا، بعد تطبيق الاستمارة التجريبية، عموما تم تطبيق 99 استمارة بحث على 99 مفردة من مجموع 106 مفردة بـ 07 غياب.

ثانيا: المقابلة

تعرف المقابلة على أنها " عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص من مجموعة الأشخاص الآخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لمعرفته من تحقيق أهداف الدراسة"⁽²⁾، وتعتبر المقابلة الحرة إحدى أهم أنواع المقابلات "حيث يكون فيها سريان المقابلة غير محدد بأسئلة موضوعية مسبقا إذ يطرح الباحث سؤالا عاما حول فكرة البحث أو الظاهرة، ومن خلال إجابة المبحوثين يتسلسل في طرح الأسئلة التالية، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون لدى الباحث إطار عام أو أسئلة عامة حول الموضوع"⁽³⁾.

لقد ذكرنا في بداية العنصر أن كل أداة لها مميزات ومعطيات تختص بها، ولكل أداة قصور في بعض المجالات لذا اعتمدنا على المقابلة الحرة كأداة مساعدة من أجل الحصول على معطيات وبيانات أكثر عمقا لتحليل الظاهرة، والتي قمنا بتطبيقها على رؤساء الفروع بشكل عام وبعض الموظفين الذين يتميزون بالخبرة الكبيرة في مجال العمل وقدرتهم على وصف حالة المتغير المراد أخذ البيانات حوله، ومن ناحية أخرى مقارنة بعض نتائج الاستمارة، احتوت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تجلت لنا أثناء مقابلة المبحوثين وارتبطت معظمها بـ الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في التنظيم وكذا الرواسب الصادرة إلى التنظيم، مثل رواسب الرموز

¹ موريس انجرس، مرجع سبق ذكره ص- 206.

² عبد الرؤوف بوعزة، مرجع سابق ص- 155.

³ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دوائر وائل للنشر ط2، عمان الأردن 1999 ص- ص- 56-57.

ورواسب قيم العمل واحترام الوقت إضافة إلى رواسب تعاملات المواطن وراسب امتداد الترابطات، وقد احتوى دليل المقابلة على 19 سؤال ارتبطت بالأبعاد التي تم ذكرها.

ثالثاً: الملاحظة بالمشاركة

"يشير مفهوم الملاحظة إلى مشاهدة الظواهر في أحوالها المختلفة، لجمع البيانات وتحليلها كميًا"⁽¹⁾ وتعتبر الملاحظة "نقطة البدء في أي دراسة علمية، ذلك لأنها تساعد على التعرف على طرق العمل وظروفه... الخ وتفيد في جمع البيانات ميدانيا والتي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية واتجاهاتهم ومشاعرهم وتعتمد على مدى خبرة ومهارة الباحث"⁽²⁾ وعليه وحسب معيار تصنيفي للملاحظة تم اعتماد الملاحظة بالمشاركة طول مدة الدراسة منذ تحديد موضوع البحث وحتى نهايته أي طوال 03 سنوات، و"يعتبر الانثروبولوجيون هم أول من استعمل الأداة من خلال عيشهم في وسط المجموعات البشرية بغية دراستها عن قرب"⁽³⁾ اعتمدنا على الأداة في جمع البيانات المرتبطة بالإطار المكاني والبشري للدراسة، فقد واجهنا رفضاً في الحصول على المعلومات والوثائق من طرف مسؤولي البلدية، فقام الطالب باستخدام الملاحظة بالمشاركة بطريقة سرية بحيث ساعدنا أكثر في تطبيقها إمكانية التواجد المستمر في مختلف الفروع محل الدراسة، وساعدت الأداة أيضاً في جمع المعطيات المرتبطة ببعض الرواسب الثقافية في المؤسسة، إضافة إلى السلوكيات الشائعة في المؤسسة والمرتبطة بالظاهرة، عموماً اعتمدنا على الملاحظة بالمشاركة من أجل جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة والتي لم نتحصل على نتائج إيجابية حولها من خلال أسئلة الاستمارة أو المقابلة ك: قيم احترام الوقت، والألفاظ المتداولة في التنظيم، ولباس الموظف، والعقلانية في استعمال الموارد في العمل..... بالإضافة إلى طبيعة التنظيم ومبادئه والقواعد الممارسة في الواقع، وكذا عدد الموظفين ومتغيرات أخرى ارتبطت بالإطار الاجتماعي والثقافي والمكاني والبشري للدراسة.

4. المقاييس الإحصائية

إن المنهج الوصفي يهدف إلى وصف الظاهرة كميًا وكيفيًا، كما أنه لا يتوقف عند الوصف فقط مثلما ذكرنا سابقاً بل يتجاوز الوصف إلى تحليل هذه البيانات واستخراج الاستنتاجات، ويرتبط تحليل البيانات عملياً بالجانب الكيفي والجانب الإحصائي، وهذا الأخير يتم من خلاله تحليل البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة ومؤشراتها التي ترتبط بالفرضيات المحددة للعلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة، إذن فالتحليل الكمي أو الإحصائي يمكننا من قياس العلاقة بين المتغيرات، وإعطائها دلالة رقمية دقيقة للوصول إلى استنتاجات حول طبيعة الظاهرة، ويتحقق هذا من خلال الأدوات والمقاييس الرياضية والإحصائية التي تحدد وجود أو عدم وجود الدلالة الرقمية

¹ مروان عبد المجيد إبراهيم، *أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية*، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2000 ص- 174.

² عبد الرؤوف بوعزة، مرجع سبق ذكره ص- 156.

³ مورييس أنجريس، مرجع سبق ذكره ص- 185.

للعلاقة الارتباطية بين المتغيرات من أجل النفي أو الإثبات لما تم وضعه محل الافتراض، ومن بين المقاييس الإحصائية اعتمدنا على أحد أكثر المقاييس الإحصائية استعمالاً في البحوث الاجتماعية وهو مقياس "كاي تربيع" والذي يتم من خلاله فحص الفرضية الصفرية التي تؤكد وجود الاستقلالية بين المتغيرات التي نريد قياس العلاقة بينها، وتنفي الارتباط وذلك عند مستوى ثقة معين وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{كاي}^2 = \frac{(\text{الملاحظ} - \text{المتوقع})^2}{\text{المتوقع}}$$

يتم من خلال هذه المعادلة مقارنة قيمة "كاي²" المحسوبة بقيمة "كاي" الجدولية المستخرجة من جدول كاي² الإحصائي، والتي يتم تحديدها من خلال مستوى الثقة أو قيمة معنوية معينة α ، ودرجة الحرية التي تساوي (مجموع الصف-1) (مجموع العمود-1)، فإذا كانت كاي المحسوبة والتي تمثل مجموع التكرارات النظرية أو المتوقعة كما هو معبر عنه في المعادلة أكبر من قيمة كاي الجدولية، فإن العلاقة لا تخضع للفرضية الصفرية التي تؤكد وجود الاستقلالية، بل تخضع للفرضية البديلة التي تؤكد وجود العلاقة بين المتغيرين.⁽¹⁾

وإضافة إلى اختبار كاي² لدرجة الاستقلالية اعتمدنا أيضاً على اختبار الدلالة الإحصائية في فحص الفرضية الصفرية والفرضية البديلة لوجود أو عدم وجود ارتباط بين متغيرين، وتتضمن خطوات اختبار الفرضيات أن الباحث يفترض وجود علاقة بين المتغيرات، بعد ذلك يقوم الباحث بحساب احتمالية $P_{calculated}$ ويسمونها آخرون بالقيمة المعنوية، والتي تمثل احتمالية الحصول على بيانات مختلفة بنفس مقدار البيانات الحقيقية أو بمقدار أكثر اختلافاً وذلك مع افتراض وجود علاقة بين متغيرين، في اختبار الدلالة الإحصائية توجد قيمتان احتماليتان الاحتمالية الأولى تسمى α وتسمى أيضاً $P_{critical}$ ، وهي احتمالية اتخاذ القرار الخاطئ فيما يتعلق بوجود العلاقة بين المتغيرات، وهي الحد الأعلى الذي يختاره الباحث لنفسه لارتكاب الخطأ وعلى هذا الأساس توضع منخفضة وعلى أساس ذاتي، أما الاحتمالية الثانية فهي الاحتمالية المحسوبة $P_{calculated}$ وتتراوح كأي قيمة احتمالية من الصفر إلى واحد، ويتم فحص الفرضية وفقاً للدلالة الإحصائية من خلال مقارنة احتمال الخطأ المحسوب مع احتمال الخطأ الفعلي المحدد من طرف الباحث والذي يحدد في الغالب بـ 05% أي 0.05 كقيمة رقمية، بحيث إذا كانت الاحتمالية المحسوبة أقل من الاحتمالية المحددة، تكون هناك علاقة بين المتغيرين وتثبت الفرضية البديلة، وبصيغة أخرى إذا كان احتمال الوقوع في الخطأ المحسوب للبيانات أقل من الاحتمال المحدد

¹ عبد الله فلاح المنيزل وعياش موسى غرابية، الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دون ذكر البلد والسنة ص-ص- 149-150.

للوقوع في الخطأ فإن خطأ قبول الفرضية الصفريّة أكبر من خطأ قبول الفرضية البديلة، وبالتالي نقبل الفرض البديل بوجود العلاقة بين المتغيرين.⁽¹⁾

هذه أهم المقاييس التي اعتمدنا عليها في دراستنا، والتي نشير إلى أنه تم حسابها من خلال برنامجي الحزمة الإحصائية *spss* لحساب الدلالة الإحصائية والتي رمزنا لها في الجداول المتقاطعة بـ **د-م**، وبرنامج خاص من إعداد الطالب اعتماداً على مهندسي البرمجيات عن طريق برنامج مطلب لتصميم البرامج إصدار 7.1، وذلك لإعادة حساب والتأكد من قيمة **كاي²** المحسوبة وتفادي الأخطاء التي قد تحدث في حساب **الكاي²** عن طرق برنامج *spss*.

III. مجتمع الدراسة وحصر مفرداته

1. مجتمع البحث

"إن الظاهرة التي يأخذها الباحث بالدراسة تعلمنا إلى حد ما على من ستم الدراسة تلك هل هم أشخاص؟ أم هم أشياء؟ بحيث يتم التحقق من الظاهرة على هذا العالم الذي يضم الأشخاص أو الأشياء، أي كل الأشخاص الذين ينطوون تحت الظاهرة محل الدراسة أو كل الأشياء التي تغطيها الظاهرة، فعندما يختار الباحث ظاهرة ما فإنه حدد عالم البحث أو مجتمع البحث أو المجتمع الأم والذي يمكن تعريفه على أنه يخص مجموعة من الأفراد أو الأشياء أي حسب "**كريستوف غوربرو**" مجموعة من الوحدات الأساسية التي يجري عليها البحث".⁽²⁾

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث التي ستمثل مفردات الدراسة هي مرحلة مهمة في البحث، لهذا وعلى ضوء تعريفنا للمشكلة محل البحث والمقاييس الخاصة يتوجب علينا تحديد بدقة المجتمع الذي يستهدف البحث، وإن مجتمع البحث في لغة العلوم الإنسانية " هو مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً والتي تتركز عليها الملاحظات "⁽³⁾ كمثال من خلال دراستنا موظفو البلدية هم مجموعة منتهية أو غير منتهية محددة مسبقاً.

نحن نتحدث عن مجتمع البحث لأننا نستطيع تحديد مقياس يجمع بين الأفراد أو الأشياء، ويميزهم عن غيرهم من الأفراد أو الأشياء الأخرى، فالعمل في البلدية مثلاً هو مقياس يشمل كل الأشخاص الذين ينتمون إلى البلدية ضمن نفس المجال المكاني، والذي يميزهم عن تلك المجموعات التي لا تنتمي إلى مؤسسات أخرى، أو حتى ضمن البلدية نفسها حسب طبيعة عمل الموظف، فموظفو الشبائيك يتميزون عن غيرهم من المجموعات الأخرى

¹ عادل احمد بابطين، مفهوم الدلالة الإحصائية والعوامل المؤثرة فيها، محاضرة ضمن برنامج الدكتوراه في الإحصاء، جامعة أم القرى، دون ذكر السنة ص- ص - 01 - 04 - 05. منشورة عبر الرابط faculty.mu.edu.sa/download.php?fid=10799.

² سعيد سبعون، مرجع سبق ذكره ص- ص - 132 - 133.

³ موريس أنجرس، مرجع سبق ذكره ص- ص - 298.

التواجدة ضمن المجال نفسه، في هذا المثال إن مسألة الانتماء الوظيفي للبلدية باعتبارها مقياساً مألوفاً لتحديد الأشخاص الذين باستطاعتهم القول أنهم موظفون في البلدية لم يتم أخذها بعين الاعتبار، إن ما تم أخذه بعين الاعتبار هنا هو فقط العمل على مستوى الشباك.⁽¹⁾

إذا فمهما كانت مجموعة البحث، فإنها لا تعرف إلا بمقياس يجعل بطريقة ما العناصر التي ستمثلها ذات خاصية مشتركة أو ذات طبيعة واحدة، وكذا يجب تحديد عدد عناصر مجتمع البحث الذي يشكل عددها الإجمالي هكذا نحسب مجتمع البحث بقولنا إن عدده الإجمالي الحقيقي يتكون من كذا عنصر⁽²⁾، وهو الإجراء الذي سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

2. حصر مفردات مجتمع الدراسة

كما ذكرنا في العنصر السابق إن تحديد مشكلة البحث يعني بالموازاة تحديد طبيعة مجتمع البحث، الذي يتكون من مجموعة العناصر والتي قدم "موريس أنجريس" توجيهات عامة حول تحديدها بتمييزها عن مجموعات أخرى من خلال مقياس معين، وعليه وفقاً لهذا تم تحديد عناصر مجتمع البحث للموضوع محل الدراسة والتي تمثل حجمه في موظفي الشبائيك لبلدية المسيلة كما ذكرنا في المثال السابق والذي تم تحديده وفقاً لما يلي:

بعد تحديد الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة كموضوع للدراسة، وتحديد أبعاد وفرضيات الدراسة تم تحديد الإطار المكاني للدراسة وهو بلدية المسيلة، ووفقاً لفرضيات الدراسة التي ترتبط بأبعاد الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في المؤسسة والصادرة إليها من العملاء، تم وضع مقياس اختيار عناصر ومفردات مجتمع البحث الذين يتميزون بخصائص مشتركة تميزهم عن غيرهم من الموظفين في البلدية، وهذا المقياس هو العمل على مستوى الشباك والذي يجعل من الموظف يتفاعل مع الرواسب الصادرة إلى التنظيم بشكل يومي، وفي نفس الوقت التفاعل في مكان العمل مع الرواسب المكرسة في المؤسسة سواء المرتبطة بطبيعة العمل أو المميزات الثقافية لمجتمع المؤسسة، وهذا المقياس ينطبق على الموظفين الموجودين في الفروع الإدارية للبلدية، وبالتالي فإن مفردات مجتمع البحث من خلال هذا المقياس الذي يميزهم عن باقي الموظفين هم موظفو الشبائيك للفروع البلدية لبلدية المسيلة، والمقدرة بـ 11 فرعاً إضافة إلى فرع أرشيف الحالة المدنية المتواجد بمركز البلدية، بحيث حدد حجم مجتمع البحث والذي يمثل عدد مفرداته المتواجدة في كل الفروع الإدارية للبلدية بـ 106 مفردة والتي تم تحديدها وتعدادها من خلال الملاحظة.

¹ المرجع نفسه- نفس الصفحة.

² نفس المرجع السابق ص- ص- 298- 299.

هذا فيما يخص مجتمع البحث أو المجتمع الأم للدراسة، أما الأفراد أو العناصر المراد تطبيق الدراسة عليهم فإنه من الشائع أخذ مجموعة معينة من مجتمع البحث لإجراء الدراسة عليهم وهو ما يعرف منهجياً بالمعينة أو اختيار عينة تمثل مجتمع البحث وتعني المعينة في العلوم الاجتماعية " هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجرى عليها الاختبار أو التحقق، على اعتبار أن الباحث لا يستطيع موضوعياً التحقق من كل مجتمع البحث وعليه فالعينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث"⁽¹⁾ ويلجأ الباحثون إلى المعينة لأن العينة "تسمح بالمرور من وحدات مرتفعة عددياً ومنتشرة جغرافياً لا يمكن القيام بالاختبار عليها إلى وحدات يمكن التحكم فيها، وبالتالي يمكن اختبارها، إنها عملية تقليص عالم البحث، أي عدم أخذ كل عناصر مجتمع البحث بل جزء منها فقط لإجراء الاختبار عليه"⁽²⁾ إن استعمال العينة يفيد الباحث في اقتصاد الجهد والوقت والمال، وتستخدم في حالة كبر حجم مجتمع البحث الذي يجعل حصر مفرداته للاختبار أمراً غير ممكن أو يتطلب الكثير من الوقت والإمكانات المادية، وبما أن مجتمع بحثنا يتميز بصغر حجمه وقرب وحداته من حيث التوزيع الجغرافي فقد استغنى الطالب على المعينة والعينة وقام بحصر جميع مفردات مجتمع البحث للاختبار والتحقق، كوحدة أساسية للدراسة، وهو ما يعرف بأسلوب **الحصر الشامل**، أي حصر جميع مفردات مجتمع البحث للاختبار والتحقق.

وهناك من يسميها بالمسح أو البحوث المسحية التي تعتبر " من أهم الأساليب انتشاراً وشهرة في دراسة الظواهر الاجتماعية، وهو يدخل ضمن الدراسات الوصفية" كما يعرفه آخرون على أنه " دراسة الظاهرة في وضعها الطبيعي دون أي تدخل من الباحث أي التجريب، وهو الطريقة العلمية التي تمكن الباحث من التعرف على الظاهرة المدروسة من حيث العوامل المكونة لها، والعلاقات السائدة داخلها كما هي في الحيز الواقعي وضمن ظروفها الطبيعية غير المصطنعة".⁽³⁾

عموماً تعددت التعريفات لأسلوب الحصر الشامل أو المسح الشامل، فهناك من يعتبره أحد المناهج في العلوم الاجتماعية، ومنهم من يصنفه كأحد أنواع البحوث والدراسات الوصفية، والمغزى من المسح أو الحصر الشامل هو أخذ جميع مفردات مجتمع البحث للاختبار والتحقق، وعليه اعتمدنا على **الحصر الشامل** كأسلوب لتحديد المفردات التي سيتم إجراء البحث عليها وهي كل مفردات مجتمع البحث، وذلك لصغر حجم مجتمع البحث، وتقادي صغر حجم العينة الذي سيؤثر فيما بعد على نتائج التحليل الإحصائي من جهة، وعلى النتائج المتوصل إليها، وكذا على تعميم هذه النتائج، فالعينة صغيرة الحجم في الدراسة الوصفية تكون نسبة تمثيلها لمجتمع

¹ سعيد سبعون، مرجع سابق ص- 135.

² المرجع نفسه ص- 136.

³ بلقاسم سلاطينية وحسان الجيلاني، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، مرجع سبق ذكره ص- 33- 35.

البحث ضئيلة أو غير ممكنة، وعليه تم إجراء الاختبار والتحقق على جميع المفردات المحصورة والموزعة عبر فروع البلدية، والتي سنتطرق في العنصر الموالي إلى خصائصها من خلال عرض بياناتها الشخصية.

3. خصائص مفردات مجتمع البحث

جدول رقم (03)

توزيع المفردات حسب متغير الجنس

متغير الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	43	43,4 %
أنثى	56	56,6 %
المجموع	99	100,0 %

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في مجتمع البحث، وذلك بنسبة 56.6% للإناث مقابل 43.4% للذكور، إن هذا الوصف الرقمي يجعلنا نقف لدى مسألة ذكورية و أنوثية توزيع المناصب والتي تحدث عنها "هوفستاد" في دراسته لأبعاد الثقافات الوطنية في الشركات المتعددة الجنسيات، انظر الفصل الأول عنصر الدراسات السابقة ص-23، ومن ناحية أخرى نقف لدى مسألة النظرة السلبية لعمل المرأة والتي تحدث عنها "بوفلجة غياث" في أبحاثه حول الثقافة وأنماط التسيير للمؤسسة الجزائرية، والتي تعتبر أحد الرواسب الثقافية للمجتمع، وفق هذا المنحى قد يظهر أن راسب الجنس أو راسب التوزيع الذكوري للمناصب اخذ اتجاهها آخر في مؤسساتنا من الذكورية إلى الانوثة للمناصب، لكن الواقع يثبت غير ذلك، فلو تعمقنا أكثر في طبيعة العمل لوجدنا أنه يمكن للمرأة أدائه مثلما يؤديه الرجل مع ترسيخ صورة العمل الإداري في فعالية الأداء النسوي للعمل مثل الذكور أو ربما أحسن، إن استخراج وثائق الحالة المدنية لا تتطلب توزيعا جنسيا للوظيفة، بالإضافة إلى أن هناك كثيرا من الوظائف بالبلدية تسند إلى الذكور مثل الوظائف التي تتطلب جانب من المسؤولية ومصالح أخرى كالمصالح الفلاحية، والنظافة، والصيانة، والمصالح الإدارية، وبالتالي تركيز التوزيع النسوي للوظائف في الفروع البلدية أكثر من المصالح الأخرى في البلدية، أما النظرة السلبية لعمل المرأة فمن خلال الملاحظة بالمشاركة وأثناء تواجدها في مختلف الفروع لاحظنا تجنب الإناث للوقوف في الشباك، واستلام الوثائق ومناقشة المواطنين بحيث تكتفي بانجاز الوثائق بعد إحضارها من طرف الذكور، وإذا واجهت مشكلا مع أحد العملاء حتى من الجنسين، فإن الموظفين توجه العميل مباشرة إلى رئيس المصلحة أو تقوم باستدعاء أحد زملاء الذكور لمناقشة

العمل والتعامل معه على مستوى الشباك، خوفا من ردة فعل العمل السلبية تجاهها كأمراة، مصدره راسب الجنس وعدم تقبل عمل المرأة.

جدول (04)

الفئات العمرية لمفردات مجتمع البحث

الفئات العمرية	التكرار	النسبة المئوية
[29-20]	23	% 23,2
[39-30]	61	% 61,6
[49-40]	13	% 13,1
[59-50]	20	% 02,1
المجموع	99	% 100,0

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

إن الاتجاه العام لتوزيع مفردات مجتمع البحث حسب السن في الجدول أعلاه سجل لدى فئة الموظفين من أعمارهم من 30 إلى 39 سنة بنسبة 61.6 %، لتليها الفئات الأخرى، بالنسبة للفئة العمرية من 20 إلى 29، مثلت 23.2 % من مجتمع البحث، والفئة العمرية من 40 إلى 49 مثلت بنسبة 13.1 %، وأخيرا الفئة العمرية 50 سنة فأكثر مثلت بنسبة 02.1 % فقط من مجتمع البحث، أما المتوسط العمري لمفردات مجتمع البحث فبعد

تطبيق المعادلة التالية:
$$\bar{X} = \frac{\sum ni \times xi}{\sum ni}$$
 ⁽¹⁾ فقد قدر بـ 33 سنة، مما يعني أن غالبية مفردات مجتمع البحث

من فئة الشباب، إن هذه النتيجة لم تحصل صدفة وإنما هي نتيجة تخطيط وتوجيه الإدارة لفئة الشباب نحو الفروع وتخصيص العمل المكثي لكبار السن ذوي الخبرة المهنية ضمن المصالح الإدارية الأخرى، فالعمل على مستوى الفروع وطبيعته يستلزم الكثير من النشاط والجهد وهو ما توفره الفئة الشبابية، وفقا لهذا الاعتبار يتم توزيع الفئات العمرية في مصالح البلدية، وخاصة حديثي الالتحاق بالبلدية فلو لاحظنا الجدول التكراري للخبرة المهنية لمفردات مجتمع البحث لوجدنا 79 مفردة من أصل 99 مفردة هم حديثو الالتحاق بالبلدية، فـ 30 مفردة خبرتهم المهنية من 1 إلى 04 سنوات، و 49 مفردة خبرتهم المهنية من 05 إلى 09، علما أن هؤلاء الموظفين التحقوا بالبلدية في سنتي 2012 و 2015، حسب ما صرحه مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية، هذا بالنسبة للموظفين الدائمين إضافة إلى الموظفين في إطار عقود ما قبل التشغيل والشبكة الاجتماعية.

¹ يوسف بركان و عبد النور موساوي، الإحصاء (1)، دار العلوم للنشر والتوزيع، غابة الجزائر 2009 ص- 35.

جدول رقم (05)

الحالة العائلية لمفردات مجتمع البحث

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	64	64,6 %
متزوج	35	35,4 %
المجموع	99	100,0 %

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ من الاتجاه العام للجدول أعلاه أن نسبة 64,6 % من مفردات مجتمع البحث حالتهم العائلية أعزب، تقابلها نسبة 35,4 % من المبحوثين حالتهم العائلية متزوج، مما يعني تواجد غالبية فئة أعزب في الفروع محل الدراسة، وهذا بسبب الأجر المنخفض للموظف البلدي بالفروع محل الدراسة الذي لا يتجاوز 25000 دج، فالأجر بالكاد يغطي حاجيات موظف أعزب فكيف يغطي حاجيات أسرة، وهذا ما يقلل نسبة تواجد المتزوجين ضمن البلدية بشكل عام، إضافة إلى هذا وكما ذكرنا سابقا توزيع حديثي الالتحاق بالبلدية نحو العمل على مستوى الفروع وتخصيص العمل المكتبي لكبار الموظفين من ذوي الاقدمية الذين يمثلون على الأغلب فئة المتزوجين.

جدول رقم (06)

المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	05	05,1 %
ثانوي	42	42,4 %
جامعي	52	52,5 %
المجموع	99	100,0 %

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

بيانات الجدول أعلاه تبين أن نسبة تواجد الجامعيين في مجتمع المبحوثين مرتفعة مقارنة بالفئات الأخرى وذلك بنسبة 52,5 %، فيما مثلت نسبة 42,4 % من المجتمع المفردات التي مستواها ثانوي، بالمقابل نجد نسبة 05,1 % فقط من المفردات مستواهم التعليمي متوسط، في ظل هذه الإحصائيات الرقمية للبيانات إن العمل

على مستوى الفروع في استخراج وثائق الحالة المدنية لا يتطلب مستوى تعليمي كبير، فلو نظرنا إلى بيانات الجدول الموالي لوجدنا غالبية المفردات في رتبة عون إداري إقليمي، وهذا المركز الاجتماعي داخل البلدية يتطلب شهادة التعليم في السنة الثالثة ثانوي كأعلى مستوى تعليمي للرتبة المصدر مكتب مصلحة تسيير الموظفين والمستخدمين بالبلدية، قد يظهر من هذا أن فئة الجامعيين يشغلون مناصب متصرف وملحق إداري، بينما يشغل من مستواهم التعليمي ثانوي رتبة عون إداري، والواقع هو أن غالبية من يحملون شهادات جامعية تنازلوا عن شهاداتهم الجامعية وقدموا شهاداتهم الثانوية للالتحاق بالبلدية برتبة عون الإدارة الإقليمية، وشهادات أخرى كعون حفظ البيانات للالتحاق برتبة عون حفظ البيانات، بينما تمثل فئة الموظفين من مستواهم التعليمي متوسط رتبة عون مهني، وهم الموظفون في مجال النظافة والصيانة مما يثبت التوزيع العشوائي للأفراد في الفروع البلدية، وهو ما يفسر التناقض الموجود في بيانات الجدول، فهذه الرتب الأخيرة غير مؤهلة علميا للعمل على مستوى الفروع انظر أكثر نتائج تحليل الجدول الموالي، وهذا يخلق الكثير من مشاكل العمل لدى الموظف غير الكفاء إضافة إلى تدمير الجامعيين الذين تنازلوا عن شهاداتهم الجامعية، ولم يتم ترقيتهم، فبقاؤهم على مستوى الفروع يعني عدم توافق مستواهم التعليمي مع نوع عملهم علما أن الترقية في البلدية تعتمد على الخبرة في العمل وتحكم فيها أكثر قيم الانتماء القبلي وتبادل المصالح وهو الأمر الذي يثبت تواجدها برتب مهنية على مستوى الفروع كمتصرف إداري ومتصرف رئيس وتقني سامي في الإعلام الآلي، والترقية تعد فرصة توفر للموظف الانتقال من العمل على مستوى الفروع ومشاكله الكثيرة وضغط العمل للتعامل اليومي مع الكثير من المواطنين، إلى العمل على مستوى المصالح الإدارية الأعلى مرتبة مهنية في البلدية، والتوافق بين المستوى العلمي وطبيعة العمل يحقق للفرد أحد أهم الحاجات التي تخلق التحفيز في العمل لدى الموظف، والتي تحدث عنها "أبراهام ماسلو" في نظريته سلم الحاجات وهي الحاجة إلى إثبات الذات، والتي صنفها في أعلى السلم الهرمي كأحد أهم الحاجات الإنسانية بحيث يرى "ماسلو" أن معرفة هذه الحاجات تمكن من فهم السلوك الإنساني باعتبارها دوافع أساسية للسلوك، والحاجة لتحقيق الذات "تعني تحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد أن يكون، وهي تحقق الأهداف وتوفيرها يمكن من استغلال الطاقات الخلاقة للأفراد".⁽¹⁾

قد نتساءل أيضا عن سبب تواجد موظفين يحملون شهادات جامعية على مستوى الفروع والخلفية السوسيولوجية التي تجعل هؤلاء الموظفين يتنازلون عن شهاداتهم الجامعية ويلتحقون برتب وظيفية تتطلب شهادة ثانوية فقط، إن الظروف الاقتصادية للمجتمع ككل وهاجس البطالة ونقص فرص العمل يجعل الكثير من خريجي

¹ سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، شركة دار الأمة للنشر والتوزيع، الجزائر 2012- ص- ص- 47- 48.

الجامعة الذين يعانون من النتائج السلبية للبطالة القيام بهذا الفعل، فأى فرصة للتوظيف في أي مؤسسة تعتبر عند أغليبتهم الفرصة الوحيدة للتوظيف والعمل، وهو نفس الأمر فيما يخص الالتحاق بالبلدية رغم الراتب المنخفض.

جدول رقم (07)

الرتب الوظيفية لمفردات مجتمع البحث

الرتب الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
عون مهني	06	1, 06 %
عون حفظ البيانات	18	2, 18 %
تقني سامي في الإعلام الآلي	02	02 %
عون إداري إقليمي	60	6, 60 %
متصرف إداري	08	1, 08 %
ملحق إداري	05	1, 05 %
المجموع	99	0, 100 %

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يبين الجدول توزيع فئات الرتب الوظيفية على مستوى الفروع، والذي نجد من خلاله أن أعوان الإدارة الإقليمية يمثلون نسبة 60,6 % من مجتمع البحث وهي أكبر نسبة أو فئة غالبية، و أعوان حفظ البيانات يمثلون نسبة 18,2 % بينما مثلت نسبة 08,1 % المتصرفين الإداريين، ونسبة 06,1 % رتب الأعوان المهنيين، ونسبة 05,1 % من مجتمع البحث مثلت رتب الملحق الإداري، لو لاحظنا هذه الإحصائيات بتعمق مقارنة بعدد الفروع لوجدنا غموض أو تناقض في نسب تواجد هذه الرتب المهنية والغرض من عملها على مستوى الفروع، لنفترض أن رتب المتصرف الإداري يشغلون مناصب رؤساء المصالح فان عدد الفروع المدروسة 11 فرعا، ونفس الشيء لدى أعوان حفظ البيانات فبعد إدراج الإعلام الآلي في إنجاز أغلب وثائق الحالة المدنية كم يحتاج 11 فرعا من عون حجز البيانات وهم 18 عون عبر جميع الفروع مع العلم أن كل فرع لديه على الأقل 04 أجهزة للإعلام الآلي، ونفس الحالة بالنسبة لرتبة التقني سامي في الإعلام الآلي، ورتب أعوان مهنيين فالأعوان المهنيين تخصصهم ليس استخراج وثائق الحالة المدنية وإنما تخصصهم في البلدية هو منظم أو منظفة لأن المؤهل العلمي لهذا العمل يتطلب شهادة ثانوية بينما العون المهني لا يتطلب سوى مستوى متوسط، فيما نلاحظ غالبية المفردات هم من رتبة أعوان الإدارة فما هو دور الرتب الأخرى ؟ وما هي المهام التي ينجزونها على مستوى الفروع ؟

من خلال ما سبق نركز جوهر التحليل على التخصص وتقسيم العمل على مستوى البلدية، إضافة إلى نوعية التخصصات التي تعتمد البلدية على توظيفها، وهما المسألتين اللتين ترتبطان ارتباطاً مباشراً بتوزيع الرتب والتخصصات عبر الفروع ومن خلالها يمكن إدراك معنى التناقض الموجود في الأعداد الموزعة على الجدول أعلاه، فمسألة التخصص وتقسيم العمل بالبلدية بناءً على ملاحظتنا ترتبط أكثر بتوزيع الصلاحيات والوظائف والمهام والمسؤوليات للمكاتب داخل البلدية، ولا يرتبط بتوزيع الموظفين بغض النظر عن مراتبهم المهنية، فوفقاً لمبدأ الموظف من أجل الوظيفة، وليس الوظيفة من أجل الموظف يتم توزيع الأفراد عبر الفروع البلدية، ومن ناحية أخرى يعتمد المسؤولون الإداريون في البلدية على **نظرية الفلسفة الإدارية** في هذه المسألة، حيث يرى "دوجلاس ماكجروجر" وهو صاحب النظرية أن " كل عمل أو تصرف أو قرار إداري في التنظيم، إنما يركز على نظرية تنظيمية معينة، أي أن لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تؤثر على سلوكه وتصبع تصرفاته وقراراته بطابع معين" ⁽¹⁾ وفقاً لهذا المنحى يقوم المسؤولون بالبلدية بتوزيع الأفراد اعتماداً على نظرتهم الخاصة، وهذا ما يبرر تواجد رتب وظيفية مثل الأعوان المهنيين، وعمل المتصرفين على مستوى الشبائيك كأبي موظف عادي وعدم إسناد وظيفة إدارة الفروع لهم، وإسنادها إلى موظفين يرتب أقل من رتبهم وهي مسألة سنتطرق إليها لاحقاً.

أما فيما يخص رتبة عون الإدارة الإقليمية فكبر حجم هذه الفئة من الموظفين بالفروع راجع إلى سياسة التوظيف المعتمدة من طرف البلدية، فالبلدية تركز أكثر على فتح مناصب لهذه الرتبة أكبر من المراتب الأخرى ففي لان رتبة عون الإدارة الإقليمية تعتبر رتبة مرنة، وتحتل وسط الرتب المهنية، بحيث يمكن للعون الإداري العمل على مستوى أي مصلحة في البلدية، والاستفادة من خدماته سواء على مستوى المصالح الأدنى من الرتبة، أو المصالح والوظائف الأعلى من الرتبة وفي هذه الحالة يكفي ترقية العون الإداري إلى رتب ملحق أو متصرف إداري وبالتالي يمكنه شغل الوظيفة بفعالية بعد الخبرة التي يأخذها من عمله على مستوى المصلحة، فعلى سبيل المثال يقوم العون الإداري باستخراج وثائق الحالة المدنية سواء بالطريقة التقليدية أو على جهاز الإعلام الآلي والعمل على مستوى الأرشفة الخاص بها وحفظ الوثائق وتدوينها، كما يقوم بالمصادقة على الوثائق بعد تفويض السلطة، وهناك أعوان إداريين يقومون بمهام رؤساء الفروع وعدة مهام أخرى، لو لاحظنا هذه المهام لوجدناها ترتبط برتب أخرى كعون حفظ البيانات، ومتصرف إداري، وملحق إداري، إذن من خلال هذا كله نستنتج أن عملية توزيع الأفراد على مستوى الفروع لا تراعي مسألة الرتبة المهنية وإنما تراعي ضرورة المصلحة بغض النظر عن رتب الموظفين، وكذا هي مرهونة بقرارات المسؤولين التي يضعونها وفقاً لفلسفتهم الخاصة.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 107.

جدول رقم (08)

الأقدمية في العمل لمفردات مجتمع البحث

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدمية
30.1 %	30	[04-01]
49,4 %	49	[09-05]
06,6 %	06	[14-10]
10,1 %	10	[19-15]
04,1 %	04	[24-20]
100,0 %	99	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

تبين النسب المرتبطة بالتكرارات الموزعة في الجدول ان 49,4 % من المجتمع أقدميتهم في العمل تنحصر من 05 إلى 09 سنوات، و 30,1 % أقدميتهم من 01 إلى 04 سنوات، و 10,1 % من مجتمع الدراسة أقدميتهم قدرت من 15 إلى 19 سنة، ونسبة 06.1 % من مجتمع البحث أقدميتهم في العمل من 10 إلى 14 سنة، أما نسبة 04,1 % من المجتمع مثلت من أقدميتهم في العمل امتدت من 20 إلى 24 سنة، هذه الأرقام توحى بوجود جيلين على العموم بالفروع محل الدراسة، الجيل القديم الذي يضم فئات من 10 إلى 14 سنة أقدمية ومن 15 إلى 19 و من 20 إلى 24 سنة أقدمية، والجيل الجديد الذي يضم كل من فئتي من 01 إلى 04 و من 05 إلى 09 سنوات أقدمية.

بالنسبة للجيل القديم فهو يمثل الموظفين الذين لديهم مدة طويلة في العمل على مستوى الفروع، ومن خلال ما لاحظناه نشير إلى أن لتواجد هؤلاء الموظفين دور فعال وذلك لخبرتهم وطول مدة عملهم على مستوى الفروع بحيث يساعد هؤلاء في توجيه وحل بعض الحالات العالقة بين المواطن والمصلحة وذلك لخبرتهم ومعرفتهم بانجاز الوثائق وأي من المستلزمات يمكن تجاوزها وتيسير الأمور كما أنهم يقللون من توجيه المواطن نحو مسؤولي البلدية بحلهم المسائل العالقة على مستوى الفرع، هذا فيما يخص الدور الاجتماعي لهذه الفئة من الموظفين، أما انخفاض نسبة تواجدهم على مستوى الفروع فيرجع إلى كثرت تحويل ونقل الموظفين من مكان عملهم على مستوى الفروع إلى مصالح أخرى على مستوى البلدية أو فروع أخرى وهو النقل العشوائي الذي يتم وفقا لأهواء المسؤولين على البلدية وخاصة أعضاء المجلس المنتخبين، فوفقا لما لوحظ أن كل مجلس جديد يقوم بتغييرات على مستوى جميع المصالح في البلدية وفقا لمعايير الأهواء الشخصية وتبادل المصالح، والانتماء إلى نفس العرش، والتفريق

الجنسي واعتبارات ثقافية عدة، وبالموازاة إلى هذا نجد المسؤولين الدائمين للبلدية كالأمين العام للبلدية ومدير التنظيم وهو ما يحدث ازدواجية السلطة في المؤسسة وهذه المسألة سنناقشها بتحليل مفصل للجدول رقم 14 انظر الصفحة 200 من المذكرة، إضافة إلى هذا نجد إن انخفاض نسبة تواجد الفئة يرجع إلى ترقية بعض العناصر ونقلها إلى مصالح أعلى مرتبة من الفروع بعد الخبرة المهنية المتحصل عليها والقدرة على تحمل المسؤولية، وهو الأمر الذي تحدثنا عنه سابقا.

أما الجيل الجديد الالتحاق فحدثاته التحاقه ونسبة التواجد الكبيرة ترجع إلى آخر مسابقتي توظيف نظمتها البلدية سنتي 2012 و 2015، إضافة إلى اعتماد المسؤولين لتوجيه فئة الشباب للعمل على مستوى الفروع، انظر نتائج تحليل جدول الفئات العمرية ، ومن نافذة تحليل أخرى قد نجد أن الاقدمية من 05 إلى 09 سنوات تعبر عن عدم حداثة الالتحاق لهذه الفئة إلا أن جل هؤلاء الموظفين ورغم هذه المدة لا يزالون خير خبراء وظيفيا للتعامل مع كل الحالات التي تحدث على مستوى الفروع، وهي الحالة التي لاحظناها مركزين ملاحظتنا على السبب والذي وجدنا أنه يرتبط براسب الثقافة القانونية بالبلدية، بحيث توصلنا إلى نتيجة مفادها احتكار المعلومات المتعلقة بقانون العمل وعدم تبادلها مع الموظف من طرف مسؤولي البلدية، وهو ما تثبتته نتائج الجدول الموالي، فنسبة 93.9 % من المفردات أجابوا بأن إدارة البلدية لا تنظم دورات تكوينية لتلقين قانون العمل للموظفين، وبالتالي فان خبرة وثقافة الموظف حول كيفية أداء العمل هي خبرة شخصية تتكون لديه من خلال ملاحظته لكيفية انجاز زملائه للمهام، وتوجيه الموظفين ذوي الاقدمية في الفرع، وتجاربه في انجاز الوثائق.

جدول رقم (09)

تنظيم إدارة البلدية لبرامج تكوينية حول قانون العمل

النسبة المئوية	التكرار	
06,1 %	06	تنظم
93,9 %	93	لا تنظم
100 %	99	المجموع

المصدر : بيانات الاستمارة بالمقابلة

من كل خلال ما سبق وبناء على ملاحظتنا في مكان العمل نود الإشارة إلى أن وجود جيلين مختلفين يخلق الكثير من الصراعات والتوتر بين الموظفين، وحدة المنافسة في الحصول على المعلومات المتعلقة بكيفية العمل والترقية، وظهور جماعات عمل مختلفة ومصالح متباينة لهذه الجماعات على مستوى الفروع مما قد يؤثر على تحقيق أهداف المؤسسة ككل.

جدول رقم (10)

مكان السكن مقارنة بمكان العمل

النسبة المئوية	التكرار	السكن
33,3 %	33	قريب من مكان العمل
66,7 %	66	بعيد عن مكان العمل
100,0 %	99	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

بالنسبة لمتغير مكان السكن لمجتمع المبحوثين، من خلال الجدول نجد أن 66,7 % من الموظفين في الفروع مكان العمل بعيد عن مقر سكنهم، فيما نجد 33,3 % من المفردات يقرب مكان سكنهم من مكان عملهم، هنا نود الإشارة إلى أن هذه البيانات الموزعة عبر الجدول سجلت في ظرف عدم توفير النقل للموظفين، وإن المتغير مهم جدا يرتبط بالتزام الموظف بقيم احترام وقت الدخول والخروج من الدوام سواء الصباحي أو المسائي، فكما هو من الضروري تقرب الإدارة من المواطن يجب تقرب الإدارة من الموظف، وهذا المعيار لا يعبره المسؤولون على البلدية أي اهتمام فكما ذكرنا سابقا شخصية التسيير وعملية ردم الوظائف عبر الفروع وتوفير موظف من اجل المهام والوظيفة أهم شيء، يتم بعيدا عن أي معيار اجتماعي أو علمي، هنا نلاحظ عمل موظفين على مستوى فروع بعيدة عن أحيائهم بالبلدية بينما توجد فروع قريبة، وإضافة إلى شخصية التصرف الإداري للمسؤولين، نجد أن لبعض الموظفين دور في هذا، بحيث يتعمدون العمل في أماكن بعيدة عن مقر سكنهم لتفادي مشاكل المعارف الشخصية، الموجودين في الحيز الجغرافي الذي ينتمون إليه ، إلا أن هذا المتغير الأخير لا يؤثر بشكل كبير على تواجد الأفراد في أماكن عمل بعيدة عن مقر السكن، لأن راسب امتداد العلاقات القرابية للموظف، يمتد معه بأي مكان يعمل فيه أو أي مصلحة بالبلدية، فمن خلال المقابلة الحرة عبر المبحوث في إجاباتهم على السؤال 19 عبارات كـ " وين تروح يلحقوك لعرب " و " وين تقلب حجرة تلقى معرفة " و " إذا ما ركب يتعنكش " كلها عبارات تدل على امتداد العلاقة حتى وإن كان مكان العمل بعيدا عن مكان السكن، فهناك الكثير من الوسائل التي يلجئ إليها معارف الموظف من اجل طلب خدمات حتى خارج وقت ومكان العمل، وفي الأغلب تكون تلك الطلبات لوثائق حالتها معقدة، أو وثائق غير قانونية، أو وثائق عادية يمكن لهم استخراجها من أي مصلحة دون هذا الموظف، وتلك الوسائل (الحصول على رقم الهاتف، يقصدون الموظف بأي مكان يجدونه فيه، يقصدونه حتى إلى منزله)، حيث أكدت نسبة 90% من مفردات مجتمع من مجتمع البحث أن معارفه الشخصية يعرفون مكان عمله، وهو الأمر الواضح في الجدول التالي:

جدول رقم (11)

معرفة المعارف الشخصية لمكان عمل الموظف في الفروع البلدية

النسبة المئوية	التكرار	معرفة المعارف بمكان العمل
90 %	90	يعرفون
10 %	09	لا يعرفون
100,0 %	99	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

وبالتالي نلاحظ أن أعباء العمل تمتد حتى خارج إطار العمل، وكلها تؤثر بشكل سلبي على الموظف، خاصة فيما يخص قضية لجوء المعارف إلى الموظف لطلب خدمات ليست من مهامه في إطار العمل، وهو الفعل الذي سنحلله أكثر في عنصر رواسب الارتباطات والعلاقات الاجتماعية ومسالة الالتزام التنظيمي .

خلاصة الفصل

في هذا الجزء من البحث، قام الباحث بتحديد مختلف مجالات الدراسة وتوضيح مختلف الإجراءات المنهجية والأدوات المعتمدة، محققا بذلك إكمال مرحلة البناء من أجل تحقيق الاختبار، وذلك بعد تحديد مجالات وأطر البحث المكانية والتنظيمية والزمنية، إضافة إلى بناء أدوات جمع البيانات واختيار أهم المقاييس الإحصائية لقياس الظاهرة، لينتقل الطالب بعد هذا إلى مرحلة التحقق التي ستتضمن الفصول القادمة المرتبطة باختبار فرضيات الدراسة على مستوى الفروع.

الفصل السادس: الرواسب السوسيوثقافية وعلاقتها بالمواطنة

التنظيمية.....

تمهيد

I. رواسب وقيم العمل الثقافية الشائعة في المؤسسة محل الدراسة

1. رواسب قيم العمل بالمؤسسة محل الدراسة
2. رواسب قيم الوقت بين التجريد الذهني والواقع الممارس للسلوك
3. الحركات الزائدة للموظفين بين الضرورية والتعود على الممارسة

II. رواسب قيم العصب والشعور بالانتماء لدى الموظفين

1. رواسب تكريس القبلية وشعور الموظف بأن المؤسسة جزء منه
2. عصب جماعات العمل الغير رسمية وشعور الموظف أنه جزء من المؤسسة

III. رواسب ممارسات السلطة ومسألة الولاء التنظيمي

1. ممارسة السلطة (المسؤولين العمل والموظف) وولاء الموظفين تجاه المؤسسة ومسؤوليها
2. ممارسات السلطة (المسؤولين والموظف) وولاء الموظفين تجاه مسؤولي المؤسسة

IV. الثقافة القانونية ومسألة الثقة التنظيمية

1. تنظيم البرامج التكوينية لقانون العمل وثقة الموظف برئيسه المباشر
2. توفير اللوائح التنظيمية ومسألة الثقة التنظيمية لدى الموظفين
3. توفير الحماية القانونية وثقة الموظف بإدارة المؤسسة ومسؤوليها

V. رواسب الثقافة القانونية للمواطن ومسألة الشعور بالانتماء لدى الموظف

1. مكونات رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن
2. رواسب الثقافة القانونية للمواطن وشعور الموظف بالفخر كونه موظف بالمؤسسة

VI. رواسب تعاملات المواطن ومسألة الانتماء التنظيمي

1. سلوك المواطن عند الحصول على الخدمة وتأثيره على رغبة الموظف في تغيير مكان عمله
2. رد فعل المواطن عند عدم الحصول على الخدمة وشعور الموظف بالانتماء
3. راسب ثقافة طلب الخدمة ومسألة فخر الموظف باتمائه إلى المؤسسة محل الدراسة
4. راسب الاعتداء اللفظي والجسدي وصورة المؤسسة في نظر الموظف
5. بيروقراطية العمل ومسألة اندماج الموظف ضمن محيط عمله الاجتماعي

VII. رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين والالتزام التنظيمي

1. الموظف بين الالتزام الاجتماعي لقوة الارتباطات الاجتماعية والالتزام تجاه قوانين عمله
2. الموظف بين الالتزام للارتباطات الاجتماعية والالتزام الاجتماعي لقيم جماعات عمله
3. حالات وثائق المعارف الشخصية للموظف ومسألة التزامه بضرورة توفير متطلبات الوثائق
4. كيفية استقبال المعارف الشخصية للموظف والتزامه تجاه متطلبات العمل

نتائج الدراسة

تمهيد

يتجه المفكرون في علم دراسة الإنسان (الانثروبولوجيا) إلى أن الرواسب الثقافية تتمثل في المفاهيم والأفكار الممتدة الموجودة في العقل الفردي أو في البيئة الذهنية والسلوكية للجماعة التي تعيق التغيير والتطوير أو تعيق التقدم والتجديد، وتساهم في بقاء المجتمع في قبضة الركود والجمود، كتلك التي تحدث عنها "مصطفى حجازي"، حيث قدم مسحاً شاملاً من منطلق التحليل النفسي لمظاهر التخلف الاجتماعي في البيئة الذهنية العربية، وبصورة قائمة سيطرة الرواسب الثقافية التي توحى بانعدام المخارج واستحالة التغيير⁽¹⁾، وهو الأمر الذي سنحاول تناوله انطلاقاً من تحليل الرواسب السوسيوثقافية لمجتمع المؤسسة محل الدراسة بلدية المسيلة، والرواسب الثقافية المكرسة فيها وتأثيرها على الشعور بالمواطنة لدى موظفيها من خلال تأثير راسب الانتماء العشائري في المؤسسة، وممارسات السلطة لمسؤولي البلدية، بالإضافة إلى راسب قيم العمل ورواسب الثقافة القانونية، وهي الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في البيئة الذهنية لمجتمع المؤسسة على الشعور بالانتماء إلى البلدية والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية لدى موظفي البلدية، وأيضاً تأثير راسب ثقافة المواطنين القانونية وكيفية معاملة الموظفين، وامتداد الترابطات الاجتماعية والعلاقات للموظفين على شعورهم بالانتماء و التزامهم الاجتماعي تجاه العمل والمؤسسة محل الدراسة.

¹ سمير إبراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر للنشر والتوزيع ط01، دمشق سوريا 2007 ص- 101.

I. رواسب قيم العمل الثقافية الشائعة في المؤسسة محل الدراسة

1. رواسب قيم العمل في المؤسسة محل الدراسة

إن دراستنا هذه هي دراسة وصفية تحليلية ضمن الأهداف العامة المسطرة من طرفنا، لذا ومن خلال هذا الفصل سنحاول الوقوف على الوصف التحليلي لأهم رواسب قيم العمل المكرسة في البلدية.

يقصد بالقيم عموماً " هي مجموعة الأفكار والاهتمامات التي كونها الفرد من خلال تجاربه المتنوعة والعملية في المجتمع، أخذت صفة المعيارية لتصرفاته، ولها الصفة الإيجابية، الشرعية للحكم في تصرفاته وسلوكه في المجتمع".⁽¹⁾ أما قيم العمل " فهي أهمية وتصور الفرد لمتطلبات العمل، فالعمل بالنسبة للفرد في المجتمع التقليدي مثلاً هو مجرد نشاط وجزء من حياته الاجتماعية اليومية، في مثل هذا المجتمع إذا حصلت وفاة أو فرح في الأسرة أو العشيبة فالمشاركة في المناسبة أكثر أهمية من الدوام في العمل، والدوام نفسه مفهوم فضفاض بالنسبة للفرد الذي لا يعرف الالتزام الدقيق بالوقت فقد يتأخر عن العمل أو يأخذ استراحة تزيد عن المقرر"⁽²⁾ وعليه سنحاول تحديد نظرة الموظفين في الفروع البلدية لمتطلبات وأهمية العمل من خلال ما يلي:

2. رواسب قيم الوقت بين التجريد الذهني والواقع الممارس للسلوك

لقد ناقش المفكر مالك بن نبي فكرة الفعالية بحيث صرح انه " إننا نرى في حياتنا اليومية جانبا كبيرا من اللافعالية في أعمالنا إذ يذهب جزء كبير منها في العبث وإذا ما أردنا حصرا لهذه القضية فإننا نرى سببها الأصيل في افتقارنا الضابط الذي يربط بين الأشياء ووسائلها وبين الأشياء وهدفها " ويوضح قائلا " يقال أن المجتمع الإسلامي يعيش طبقا لمبادئ القرآن، ومع ذلك فمن الأصوب أن نقول أنه يتكلم تبعا لمبادئ القرآن لعدم وجود المنطق العملي في سلوكه الإسلامي"⁽³⁾ ومن هنا إن مسألة احترام وقت العمل في البلدية تفرض علينا تحليلها من ناحية ازدواجية الواقع ومثالية التوجهات، بين السلوك الحقيقي للموظفين وبين اتجاهاتهم نحو قيم احترام الوقت وهي المسألة التي حللها "ناصر قاسمي" في كتابه "سوسيولوجيا المنظمات" من خلال عنصر القيم والسلوك يصرح " إن ما نلاحظه داخل المنظمات ذلك التناقض بين ما يحمله الأفراد في أذهانهم -نظريا- وما يقومون به فعلا في الواقع، فإذا سألتهم عن الوقت قالوا: الوقت من ذهب وإذا سألتهم عن العمل قالوا: العمل عبادة، وإذا سألتهم عن إتقان العمل قالوا: إن الله يحب من يتقن العمل وهكذا فإن لكل سؤال جوابه الذي يتناسب مع القيم السائدة -نظريا- عن حب العمل والتغيب عن العمل والانضباط والغش والولاء للمؤسسة

¹ نصيرة زوالي، مرجع سبق ذكره ص- 02.

² لزه العقبى، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2009/2008 ص- 144.

³ مالك بن نبي، مشكلات الحضارة مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الوعي للنشر والتوزيع، ط01، روية الجزائر 2013 ص- 87.

والتضامن وهي في الحقيقة قيم مهجورة عمليا إلى حد ما في الواقع الفعلي وبقيت على مستوى التجريد والأفكار⁽¹⁾ ومن ناحية أخرى " يبقى الملتزمون بها يشعرون بالاغتراب وأحيانا ينشأ صراع داخلي عندهم بين أن يلتزموا بهذه القيم أو يعملوا بعكسها"⁽²⁾ من هذا المنطلق إذا كانت جماعة العمل وأغلبية الموظفين لا يلتزمون بقيم احترام الوقت، فجماعة العمل حسب "ميشال كروزيه" أحد أسباب الروتين في المنظمة من خلال الضغط على الموظف، الذي لا يجد سبيلا غير الامتثال لسلوكيات أفراد الجماعة الشائعة، فما هو شائع عن قيم العمل هو التأخر يجعل الموظف الملتزم بالحضور في الوقت المحدد يتنازل عن القيم التي يحملها، ويمثل للرواسب السلوكية للجماعة والمرتبطة بقيم العمل داخل مكان عمله.⁽³⁾

ومن خلال الإجراءات الميدانية بالفروع محل الدراسة لاحظنا أن الالتزام بالوقت المحدد للعمل وعدم التأخر عن العمل، الذي كان شائعا في المؤسسة العمومية بشكل عام مكرس بالفروع محل الدراسة، وتميزت هذه القيم بالازدواجية، بحيث أجاب الموظفون من خلال دليل المقابلة على الأسئلة المرتبطة بوقت مباشرة العمل ومغادرة العمل، أنهم يباشرون عملهم في الوقت المحدد لكل دوام ولا ينصرفون إلا في الوقت المحدد، غير أن ما لاحظناه هو التأخر لغالبية الموظفين، فمن خلال تواجدها في الفروع لاحظنا أن الموظفين أغلبيتهم لا يدخلون الفروع إلا بعد ريع ساعة من الوقت المحدد لبداية الدوام ولا يباشرون عملهم إلا بعد مرور نصف ساعة كحالة غالبية لدى جل الموظفين، ومنهم من يتناول وجبة الإفطار على مستوى الفرع بالنسبة لجنس الإناث، أما الذكور فيمضون في كشف الحضور ويخرجون إلى المقاهي، ونفس الشيء بالنسبة لمغادرة الدوام في الفترة الصباحية، أما الفترة المسائية فما لفت انتباهنا هو أن الوقت الرسمي للانصراف وإغلاق الفروع على الساعة 16.30 إلا أن جل الفروع تغلق وتنهي الدوام ابتداء من الساعة 13.45 كل فرع حسب موقعه وبعده عن مركز البلدية ورقابة مسؤولي البلدية حتى المواطنون تعودوا على هذا الراسب الثقافي وفي مخيالهم أن البلدية ينتهي دوامها الرسمي عند الساعة 16.

هذا فيما يخص قيم احترام دخول الدوام والانصراف من العمل المكرسة في البلدية والتي تطبع المؤسسة العمومية الجزائرية بصفة عامة، أما فيما يخص قيم الالتزام بوقت العمل أثناء أدائه فسنناقش هذا المتغير من خلال عنصر رواسب العلاقات الاجتماعية للموظفين والالتزام التنظيمي.

3. الحركات الزائدة للموظفين في العمل بين الضرورية والتعود على الممارسة

يعد "فريدريك تايلور" صاحب نظرية الإدارة العلمية للعمل، الذي ركز في نظريته على عقلنة العمل من خلال ملاحظته لوجود حركات غير ضرورية في العمل، وهذا الذي يؤدي إلى ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية

¹ ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره ص- 108.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 56.

حسبه، وهذي الحركات الغير ضرورية في العمل سماها بالحركات الزائدة، والتي عمد إلى تحديد مبادئ للعمل من اجل تفاديها ك : تحديد مهام بسيطة للعمل تكرارية وتحتاج إلى وقت قليل لأدائها، لتصبح الطريقة الأكثر فعالية في الأداء.⁽¹⁾ إن هذه الحركات حسب تايلور تؤدي إلى ضياع الوقت الرسمي للعمل، وعدم استغلاله بطريقة عقلانية، وهو أحد متطلبات نجاح العمل.

رغم أن "تايلور" حلل الظاهرة فيما يتعلق بمشاكل المصنع والعمل الصناعي، إلا أن العمل الإداري لا يخلو من هذه المظاهر السلوكية المرتبطة بالموجهات القيمية، فالعمل الإداري على مستوى الفروع البلدية تكثر فيه هذه المظاهر السلوكية والتي نذكر منها أخذ فترات راحة أكثر من اللازم، الانصراف من العمل لقضاء أشياء شخصية التدخين، قراءة الجرائد، ومع تطور برمجيات الهاتف النقال ظهرت سلوكيات كالدرشة عبر الفيسبوك ومواقع التواصل الاجتماعي أثناء أداء المهام، وسلوكيات كثيرة تؤدي إلى إهمال وتضييع الوقت الرسمي للعمل.

وفيما يخص الخلفية السوسيوولوجية، فإن ما يوجه الموظف لمثل هذه الأنواع من السلوكيات هي روايب قيم احترام وقت العمل المكرسة في المؤسسة محل الدراسة إلى درجت التعود، لتصبح هذه المظاهر هي المعتادة ومحبة كما ذكرنا سابقا وما يخالفها يعتبر نادرا ويعاني الموظف فيها بالاغتراب، فيما تبقى ضرورة مثل هذه السلوكيات حالات نادرة نأخذها بشيء من التحفظ، فيما يخص فقط ضغط العمل وأخذ فترات عقلانية للراحة، وهو ما صرح به بعض الباحثين في المقابلة المطبقة، فيما نجد باقي السلوكيات غير ضرورية ولا يكمن الهدف منها تجنب ضغط العمل، ك تصفح مواقع الانترنت، والدرشة عبر مواقع التواصل الاجتماعي، والتدخين خارج مكان العمل في الدهاليز والممرات، عموما إن تكريس مثل هذه السلوكيات راجع إلى روايب قيمة الوقت الرسمي للعمل لدى الموظف، ولو تعمقنا أكثر في طبيعة العمل بالفروع البلدية لوجدنا أنها مؤسسة عمومية إدارية تقوم بتقديم الوثائق المختلفة للمواطنين، إن هذه الطبيعة ترسخ في ذهن الموظف في إطار العمل الروتيني لهذه الخدمات أن ما يهم هو تقديم الخدمة للمواطن بعيدا عن اعتبار وقت تقديم تلك الخدمة، فلا يهم إن يحصل المواطن على الخدمة في الحين أو بعد حين، اليوم أو غدا، ما يهم أكثر هو أن المواطن حسب الموظف سيحصل الخدمة، حيث أكدت إجابات الباحثين من خلال المقابلة أنهم يقومون بانجاز المهام على اقل من المهل، بعبارات "نخدم براحتي واحد ما يغصني" و "البلدية مش رح تهرب" مبررين ذلك بعبارات أن "الغاشي ديما طائر" و "قد ما تخدم ماكش رح ترضي العربي" وهنا يأخذنا التحليل إلى بعد ثاني للرواسب الثقافية والذي سنتناوله في عناصر لاحقة، كما صرح الباحثون بعرض الحالات التي يدعي فيها المواطن بأنه على عجلة من أمره، وبعد تقديم الخدمة واجتهاد الموظف في تقديمها في مدة قصيرة يؤكد الموظفون، أنهم يجدون هؤلاء من يدعون العجلة في المقاهي يتسكعون

¹ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره ص- 94.

وعلى مستوى قاعة الانتظار بقولهم " يقرعجو". هذا وإضافة إلى عدم وجود سلطة رسمية لدى رئيس كل فرع لإمكانية معاقبة الموظفين واتخاذ الإجراءات اللازمة لردع مثل هذه السلوكيات، وهي المسألة التي سنتناولها لاحقا من خلال عنصر السلطة التمثيلية لرؤساء الفروع المباشرين.

على العموم نستنتج من مناقشتنا لهذا العنصر أن الحركات الزائدة الملاحظة في العمل، تخضع إلى موجهات الرواسب القيمية المكرسة في فروع البلدية لعدة اعتبارات ثقافية، ولا تخضع لموجهات عقلانية كأخذ الراحة المعقولة للتخفيض من ضغط العمل المنجر عن الاحتكاك بالكثير من المواطنين، وتبقى هذه السلوكيات تتميز بها هذه المؤسسات الإدارية العمومية وهي في الأخير سلبية تؤثر على العلاقة بين الإدارة والمواطن، ويعتبرها بعض الباحثين أنها شكل من إشكال السلوك الانتهازي في العمل سواء للموظف أو المسؤول على حد سواء في المؤسسات الحكومية مثلما تبينه هذه الصورة الكاريكاتورية.⁽¹⁾

الشكل (14) صورة معبرة عن إهمال قيمة وقت العمل الرسمي



المصدر : المرجع المدون أسفله

¹ أيمن احمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006 ص - 58 .

II. رواسب قيم العصب والشعور بالانتماء لدى الموظفين

ظاهرة العصب من أهم الظواهر الاجتماعية التي اهتم الباحثون بدراستها وتحليل أبعادها في المؤسسات، ومن بين الدراسات نجد "ناصر قاسمي" يعالج الظاهرة في المؤسسة الجزائرية منطلقا من سؤالين أساسيين، "هل العصب بالمفهوم الخلدوني مازالت مستمرة داخل المنظمة الجزائرية، أم أخذت أبعاد أخرى ؟ وإذا كانت موجودة هل يمكن من خلالها فهم السلوك التنظيمي في هذه المجتمعات ؟"⁽¹⁾ وبعبارة أدق " إذا كان الألمان قد وجدوا هذه العصب في روح الرأسمالية البروتستانتية، واليابانيين وجدوها في روح الساموراي، والأمريكان في روح البرغماتية الفردانية فهل يمكن أن نجد ذلك في المنظمة الجزائرية ؟ ويجب الباحث على سؤاله من خلال المراحل التاريخية للعصب داخل المؤسسة الإدارية الجزائرية، ففي عهد الأتراك كانت السلطة تستعين بشيوخ القبائل بما يتميزون من قوة العصب للتمكين للملكها، وامتدت علاقات التأييد هذه إلى المنظمات الجزائرية الحديثة"⁽²⁾

لقد استعملنا مفهوم العصب نظرا لأنه المفهوم الأوسع من كونه يعبر عن الانتماء لنفس العرش فقط بل للإشارة إلى مختلف الانتماءات الرسمية وغير الرسمية للموظف داخل البلدية، كجماعة العمل الغير رسمية، ويضيف الباحث في نفس المسألة انه " داخل أي منظمة إن تعيين أي مشرف جديد أو حتى موظف عادي، يجعل الموظفين والجماعات الاجتماعية المختلفة تبحث عن معلوماته الشخصية، كالأصل الجغرافي واسمه ومكان إقامته وانتمائه السياسي وتكوينه، ويجتهد كل طرف لكسبه عضوا جديدا لتدعيم جماعته أو عصبته داخل المنظمة"⁽³⁾

وفقا لهذه الخلفية السوسولوجية النظرية سنحاول تحليل تأثير كل من ظاهري القبلي و الانتماء إلى جماعات العمل الغير رسمية على شعور الموظف بالانتماء إلى البلدية.

1. رواسب تكريس القبلي و شعور الموظف بأن المؤسسة جزء منه

" عادة ما يعرف الإنسان العربي بيداوته وعلاقاته الأسرية والاجتماعية والقبليّة الدافئة والمبنية على العلاقات الشخصية بالدرجة الأولى، وان مكانة الفرد في المجتمع من مكانة القبيلة التي ينتمي إليها، إلا أن تفتح العالم العربي على الحضارة وظهور مؤسسات صناعية وخدمانية حديثة، عوامل أدت إلى ظهور قيم ثقافية تتطلب ذهنية مؤسساتية، ذلك لان الأنظمة الصناعية والمؤسساتية الحديثة تتطلب مجموعة من القيم الثقافية والممارسات وأنماط السلوك، وهو ما يتناقض مع القيم الثقافية السائدة في المجتمعات"⁽⁴⁾ وفي مناقشته لمسألة عمق الروح العشائرية

¹ ناصر قاسمي، سوسولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره ص- 66.

² المرجع نفسه ص- 66 - 67.

³ المرجع نفسه ص- 64.

⁴ بوفلجة غياث، بحث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، مرجع سبق ذكره ص- 69.

وصعوبة الامتثال للمنطق الصناعي أكد "محمد بشير" عمق هذه الأخيرة وتأثيرها على سلوكيات العمال والإدارة من خلال دراسة "جمال غريد" التي أكدت أن "التوظيف في المركب الكبير بالحجار من كل الشمال الشرقي أين يجتمع العمال حسب جهاتهم الأصلية، ويبقى في غرداية التمييز بين الطقس الاباضي والسني هو المحدد، وتظهر في المركب الكبير للنسيج بسبدو (الغرب) بكل وضوح أهمية الانتماء القبلي في تلك الفترة"⁽¹⁾ وللتأكد من امتداد هذا الراسب من العصب بصفاتها المستجدة في البلدية كمؤسسة عمومية إدارية، سألنا الموظفين عن كون الأفراد في محيط البلدية، يهتمون بانتمائهم القبلي ويسألونهم من أي عرش هم، وتأثير هذا على شعورهم بان البلدية جزء منهم.

جدول رقم (12)

تكريس القبلية وتأثيره على شعور الموظف بان المؤسسة جزء منه

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	شعور الموظف بان البلدية جزء منه			
				لا أشعر بأنها جزء مني	أشعر أنها جزء مني		
1	0,000	21,23	85 % 100	72 % 84,7	13 % 15,3	مكرسة	تكريس القبلية
			14 %100	4 % 28,5	10 % 71,5	غير مكرسة	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	76 % 76 ,8	23 % 23,2	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يتأكد لنا من خلال البيانات الإحصائية أن رواسب القبيلة في البلدية مكرسة بشكل يفرض بيئة ثقافية تجعل الأفراد لا يشعرون بان البلدية جزء منهم وذلك بنسبة 84,7 % ، تقابلها نسبة 28.5 % من المبحوثين الذين أكدوا أنها غير مكرسة ولا يشعرون بان البلدية جزء منهم.

وبالنظر إلى قيمتي كاي² المحسوبة و الدلالة الإحصائية مقارنة مع كاي² المجدولة وقيمة ألفا، عند درجة حرية 01، نجد أن تكريس القبلية يؤثر بقوة في شعور الموظف بأن البلدية جزء منه.

هذه العلاقة الارتباطية بين المتغيرين تقودنا إلى الحديث عن ظاهرة العلاقة بين المؤسسة والمجتمع، وأكثر دقة مسألة ثقافة المجتمع أم ثقافة المؤسسة، إن المؤسسة باعتبارها تنظيما مفتوحا ينشط وسط بيئة اجتماعية ثقافية يجعلها مصدرا لاستقطاب كثير من العادات والثقافات الفرعية المشكلة لثقافة المجتمع، وفق هذا المنحى إن شعور

¹ محمد بشير، مرجع سبق ذكره ص- 132.

الموظف بان المجتمع أو المؤسسة جزء منه يتجه بتوجيهات هذه الثقافات الفرعية، وقد ذكرنا في بداية مناقشتنا لهذا العنصر أن المجتمعات العربية عموما والجزائرية بشكل خاص، تركز فيه ثقافة القبيلة أو العشيرة إلى درجة أن مكانة الفرد في المجتمع تكون من مكانة عرشه أو قبيلته التي ينتمي إليها، وهو نفس الشيء بالنسبة للموظف تمتد هذه الثقافة داخل التنظيم ويصبح مركزه الاجتماعي من مركز القبيلة أو العرش الذي ينتمي إليه، وبهذا المنحى فان الموظف لا يشعر بان المؤسسة جزء منه لان ثقافة المجتمع تؤثر على ثقافة المؤسسة وليس العكس، من خلال امتداد هذه الأشكال من الرواسب الثقافية، وبفرض هذا الراسب الثقافي من طرف أفراد مجتمع المؤسسة ليصبح الموظف في البلدية يبحث عن الأفراد الذين هم من نفس انتمائه القبلي، وهو الأمر الذي يجعل الموظف عند الانضمام إلى عصب الانتماء القبلي يشعر بأن تلك الجماعة جزء منه وليست المؤسسة التي يعمل فيها، هذا في ضل غياب ثقافة قوية للمؤسسة تمكن من احتواء جميع الثقافات الفرعية، ومن خلال تفاعل الموظف مع أفراد الجماعة يزداد تكريسه لتلك القيم التي تميزهم عن باقي الجماعات من القبائل أو العروش داخل المؤسسة، والتي تظهر على شكل تكتلات، فيزداد شعوره بان تلك الجماعات وقبيلته جزء منه على حساب شعوره تجاه المؤسسة، هنا وكأن المحيط الذي ينتمي إليه الموظف بالبلدية ليست المؤسسة في حد ذاتها بل وكأنه خارج المؤسسة أي وسط المجتمع.

وهناك مسألة أخرى ترتبط بعدد الأفراد المتواجدين في المؤسسة من نفس العرش، بحيث لاحظنا أن هناك الكثير من الموظفين، من دون انتماء قبلي في البلدية، بحيث أن الأفراد الذين ينتمون إلى نفس عرشهم نادرو التواجد بالبلدية أو غير موجودين أساسا، هذه الحالة تجعل الكثير من الموظفين لا يشعرون بأن لا المؤسسة التي تركز فيها هذه القيم ولا مختلف الجماعات القبلية جزء منهم، وهو ما يؤثر في آخر المطاف على تعاون هؤلاء الموظفين لان الشعور بان المؤسسة جزء من الموظف يجعل منه عنصرا ماليا خادما لأهداف المؤسسة على العكس، إن الأفراد الذين لا يحملون هذا الشعور أو من يحملون الشعور نفسه تجاه أفراد قبيلتهم تكون مصالحهم في خدمة جماعة قبيلتهم أو عرشهم أو مصالحهم الشخصية.

2. عصب جماعات العمل الغير رسمية وشعور الموظف بأنه جزء من المؤسسة

إن شعور الموظف بأنه جزء من البلدية يعتبر أعلى درجات الشعور بالانتماء، وتظهر أكثر لدى الموظفين الذين تهتم المؤسسة بجميع انشغالاتهم المتعلقة بالعمل أو خارج العمل، كما تؤدي ثقافة المؤسسة المكرسة وخاصة قيم جماعات العمل الغير رسمية دورا كبيرا ورئيسيا في التأثير على هذا الشعور لدى الموظف، ولهذا سألنا الموظفين عن كونهم ينتمون إلى جماعات غير رسمية وعن شعورهم بأنهم جزء مهم بالبلدية.

جدول رقم (13)

جماعات العمل الغير رسمية وتأثيرها على شعور الموظف بأنه جزء من البلدية

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	شعور الموظف بأنه جزء من البلدية			
				لا أشعر	أشعر		
1	0,000	23	89 % 100	76 % 85,4	13 % 14,6	انتمي	الانتماء إلى جماعات العمل
			10 %100	02 % 20	08 % 80	لا انتمي	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	78 %78,9	21 % 21,1	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

وفقا لما تم ذكره إن الانتماء إلى الجماعات الغير رسمية بالبلدية يؤثر بشكل كبير على شعور المتتمين إليها وهو ما يؤكد العرض الرقمي في الجدول، بحيث نلاحظ أن بنسبة 85,4 % من الموظفين الذين ينتمون إلى جماعات عمل غير رسمية لا يشعرون بأنهم جزء من البلدية، بالمقابل نجد نسبة 20 % من المبحوثين صرحوا أنهم يشعرون بأنهم جزء مهم في البلدية وينتمون إلى جماعات عمل غير رسمية،

وتؤكد المقاييس الإحصائية كاي² والدلالة الإحصائية بالمقارنة مع كاي² الجدولية وقيمة ألفا، عند درجة حرية 01، أن علاقة الارتباط قوية بين المتغيرين.

إن تكوين جماعات العمل الغير رسمية أو تكتل الموظفين على شكل كيانات اجتماعية داخل المؤسسة يعد أمرا طبيعيا ومألوفاً في كل المجتمعات، فالإنسان لديه الراسب إلى الانتماء للجماعات المختلفة، بحيث وفي دراسته وتحليله للفعل الاجتماعي الغير عقلائي أكد "باريتو" من خلال تقسيمه للرواسب الموجهة للفعل الاجتماعي انه من خلال رواسب تكوين الانتماء للمجتمعات وحب الجماعة يكمن حرص الإنسان على تعزيز انتمائه إلى مجتمعه وجماعته ولنقل جماعته في المؤسسة، باعتبار أن الإنسان لديه اتجاه فطري للعيش في نظام مستمر له عقيدة ووطن وقيم وأخلاقيات معينة⁽¹⁾، وهي الحقيقة الاجتماعية التي أكدها "ابن خلدون" بحيث أن الاجتماع الإنساني حسب ما يعتبر أمراً ضرورياً وأن الإنسان اجتماعي بطبعه، ويوضح السبب في قوله " أن قدرة الواحد من

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، مرجع سبق ذكره ص- 349.

البشر قاصرة عن تحقيق حاجاته⁽¹⁾ وهو الأمر الذي سنناقشه لاحقاً فيما يخص تحقيق الجماعات الغير رسمية لحاجات الأفراد.

بشكل عام هذا ما يخص راسب الانتماء إلى الجماعات الإنسانية لدى الإنسان، أما مسألة الجماعات داخل المؤسسة، أو كما يسميها بعض المفكرين بالجماعات الغير رسمية فإن مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب مصانع الهاوثورن، أول من أثار الاهتمام إلى هذه المسألة وركزت على أهمية هذه الجماعات وتأثيرها في التنظيم الرسمي والسير الرسمي لعمل أي مؤسسة، بحيث توصل "التون مايو" من خلال تجاربه في شركة "وسترن الكتريك" إلى " أن العمال يميلون إلى تكوين تنظيمات غير رسمية لتقييد الإنتاج، واتضح أن هذه التنظيمات تتكون من جماعات العمل وتهدف إلى توجيه كل فرد بأن يسلك مسلكاً معيناً لا يشذ فيه عن الجماعة، ويلجئ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعرو بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون شعورهم هذا عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين⁽²⁾ وهو ما لاحظناه من خلال دراستنا هذه في فروع بلدية المسيلة فكل فرع هو عبارة عن تنظيم يضم جماعات عمل، توجه سلوك كل فرد ينتمي إلى محيطها الاجتماعي، ككيفية التعامل مع المواطن، وكيفية الوقوف في الشباك، وتوجيه سلوكيات الموظف أثناء حدوث مشاكل مرتبطة بالعمل داخل الفرع، أو مشاكل مع المواطنين حتى أن أفراد الجماعة يتدخلون ويدافعون عن الموظف في ظل غياب اهتمام المسؤولين بالموظف وهو الأمر الذي أكدوه من خلال المقابلة بالإجابات والتصريحات المرتبطة بالسؤال رقم 11، فما تمت ملاحظته من خلال سلوكيات الأفراد هو عدم إخبار الإدارة في البلدية أو المسؤولين بهذه المشاكل لأنه في نظرهم مجرد، "كوسيتيمات تمشي"، أو "مسؤولين بلاطاي" هذا حسب تصريحات الموظفين من دليل المقابلة، فالمسؤول في البلدية لا يهتم بالموظف بل يهتم بمصالحه الشخصية وهو مسؤول في حالة العقاب فقط، أما عندما يرتبط الأمر بمشاكل الموظف فهو غير مسؤول ولا يتحمل تبعات هذا المنصب من السلطة.

هذه السلوكيات تتم في إطار ما يسميه الباحثون بـ معايير الجماعة فمن خلال تجاربه توصل "التون مايو" إلى " اكتشاف شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية، وأنماط التفاعل التلقائي التي تظهر بين جماعة العمل، الذي تظهر من خلاله مجموعة من القواعد العامة للسلوك، ووظيفة هذه القواعد تكمن في تدعيم تماسك الجماعة، وتمكنها من تحقيق الاستقلال الذاتي عن الإدارة.⁽³⁾

¹ عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990 ص- 55.
² حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، مرجع سبق ذكره ص- 93.
³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

وفي نفس الاتجاه نجد "ارجيرس" من خلال نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم يؤكد أن ظروف التنظيم تجعل الفرد ينتمي إلى جماعات العمل الغير رسمية والتي تقوم بدور هام لحماية الموظف من خلال تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم، كما تسمح له بفرصة التعبير عن مشاعره المختلفة التي لا يستطيع أن يعبر عنها بصراحة، كنفقد المسؤولين والإدارة مثلا ، وبالتالي فالجماعات الغير رسمية تكون عالما خاصا تنمو فيه الشخصية الإنسانية للموظف دون قيود.⁽¹⁾

من خلال كل ما سبق من التحليل نستنتج أن هذه المتغيرات تصنعها ثقافة البلدية باعتبارها نسقا اجتماعيا ذو خصوصية معينة يحتوي جملة من القيم والمعايير والتقاليد والأفكار والاتجاهات التي تتبناها المجموعات المختلفة، والمربطة بالانتماء وممارسات السلطة والعمل وغيرها من القضايا في البلدية، هذا الشكل من أشكال التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة محل الدراسة يؤدي إلى نتيجة مفادها:

إن الانتماء إلى جماعات العمل للحماية من رواسب التنظيم الرسمي وأعباء مشاكل العمل، من خلال قوانين ومعايير الجماعات، يجعل من الموظفين الذين ينتمون إلى جماعات العمل الغير رسمية باختلاف أشكالها أو طبيعتها بالنسبة للفرد سواء جماعة الأصدقاء ضمن مكان العمل أو جماعة الزملاء، أو جماعات التنظيم في مختلف أماكن العمل في البلدية، يكون شعورهم بالانتماء إلى تلك الجماعات قوي مقارنة بالانتماء إلى البلدية، وبالتالي فالموظف يحس بأنه جزء من جماعة العمل الغير رسمية وليس من البلدية، واتجاهاته تتشكل وفقا لمعايير وقوانين التنظيم الغير الرسمي وتمثل قيمه لقيم الجماعات المختلفة على حساب قيم ومعايير وتوجيهات التنظيم الرسمي للعمل الإداري بالبلدية.

III. ممارسات السلطة ومسالة الولاء التنظيمي

يعد الولاء التنظيمي من أكثر المفاهيم المرتبطة بمفهوم السلطة في المؤسسة، وهو الأمر الذي اتجهت نحوه مختلف قوالب الفكر النظرية في علم اجتماع المنظمات، فالولاء التنظيمي بمختلف أنواعه يتأثر بمستوى ونوع السلطة المكرسة في المؤسسة، ويتحدد وفقا لممارساتها، وقد استخدمنا مفهوم ممارسات السلطة للدلالة الثقافية في كيفية استعمالها في الإدارة، لأن الممارسة ترتبط بموجهات قيمية وتختلف من مجتمع لآخر ف هوفستاد أكد ذلك من خلال دراسته ، ومن ناحية أخرى وفي تعريفه لثقافة المؤسسة يؤكد "سان سوليو" بأن "المصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المؤسسة، وهي التي تحدد إلى حد

¹ نفس المرجع السابق ص- 95.

بعيد السلوكيات الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية"⁽¹⁾، وفي دراسته للخصائص الفكرية للمسيرين الجزائريين يصرح "ناصر قاسيمي" بأن "المنظمات تمارس العنف الرمزي على العاملين وحتى الإطارات بتنظيمها الرسمي وغير الرسمي، ومن خلال هذا العنف تحاول ترويضهم وإخضاعهم من خلال اللوائح والقواعد التنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات وعقوبات مباشرة وغير مباشرة"⁽²⁾

من خلال هذا المنحى الفكري سنحاول تحليل العلاقة بين الممارسات الثقافية للسلطة في البلدية وتأثيرها على ولاء الموظفين بها، من خلال عنصرين أساسيين يرتبط الأول بعلاقات السلطة بين المسؤولين وعمل الموظف، والعنصر الثاني يرتبط بعلاقة المسؤولين بالموظف خارج إطار العمل أي علاقات السلطة الرسمية وغير الرسمية.

1. ممارسات السلطة (المسؤولين العمل والموظف) وولاء الموظفين تجاه المؤسسة ومسؤوليها

سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على واقع ممارسات السلطة من طرف مسؤولي البلدية المرتبطة بالعمل والموظف، أي التفاعل ضمن العلاقة وشبكة الاتصال الرسمية، بين المسؤول والموظف من خلال العمل، محاولين إبراز أهم الصفات والخصائص الثقافية الموجهة لممارسة المسؤولين للسلطة الممنوحة لهم داخل البلدية وتأثيرها على ولاء الموظف تجاه الوظيفة من جهة وتجاه الإدارة والمسؤولين من جهة أخرى.

¹ الزبير بن عون، ثقافة المنظمة الديناميات الثقافية لمجموعات للمنظمة (قراءة للفصل الثالث من كتاب علم الاجتماع المؤسسة) ص- 08، منشور على الموقع www.Djelfa.info/vf.com.
² ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره ص- 221.

أولاً: تعدد المسؤولين على العمل وتأثيره على ولاء الموظف للوظيفة.

جدول رقم (14)

تعدد المسؤولين وتأثيره على اتجاهات الموظفين نحو العمل

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	شعور الموظف أثناء أداء العمل		عدد المسؤولين على عمل الموظف في البلدية
				الشعور بالضغط	الشعور بالمتعة	
3	0,004	22,69	18 % 100	06 % 33,4	12 % 66,6	01 مسؤول
			01 % 100	***---	01 % 100	02 مسؤول
			04 % 100	04 % 100	***---	03 مسؤول
	α	كاي ² الجدولية	76 % 100	63 % 82,8	13 % 17,2	أكثر من 03
			99 % 100	73 % 72,7	26 % 27,3	المجموع
	0,05	7,81				

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

تبين البيانات المدونة في الجدول أعلاه انه، عندما يكون هناك 03 مسؤولين على العمل يشعر الموظفون بالضغط بنسبة 100%، تقابلها نسبة 82,8 % لصنف المبحوثين الذين أكدوا أنهم يشعرون بالضغط وعدد المسؤولين عن عملهم أكثر من 03، بالمقابل نجد 33,4% أكدوا شعورهم بالضغط وعلى عملهم مسؤول واحد، فيما تنعدم القيمة لدى صنف المبحوثين الذين صرحوا بأن عملهم تحت سلطة مسؤولين.

من خلال بيانات الجدول ومقارنة كاي² المحسوبة بالجدولية، وقيمة الدلالة الإحصائية بقيمة ألفا، عند درجة حرية 03، نستنتج أنه كلما زاد عدد المسؤولين على العمل اتجه الموظفون إلى الشعور بالضغط تجاه العمل وهو ما يدل على اتجاه عدم الولاء للوظيفة لدى الموظفين بالبلدية.

إن ظاهرة تعدد المسؤولين في البلدية ترجع إلى سببين رئيسيين، الأول رسمي والثاني يرتبط بالموجهات الثقافية للمسؤولين.

فأما الرسمي فيرتبط بازدواجية السلطة بين المسؤولين الدائمين كالأمين العام مثلاً، وبين المسؤولين المنتخبين أعضاء المجلس الشعبي البلدي، ولكل من هذين النموذجين من المسؤولين صلاحية في التدخل وتوجيه عمل الموظف، وكذا تحديد المهام، أو حتى نقل وتغيير مكان العمل.

والسبب الثاني الغير رسمي فتبعاً لما سبق إن كل فئة من هؤلاء المسؤولين تسعى في إطار العنف الرمزي الذي تحدثنا عنه في بداية العنصر إلى أن تفرض نفوذها وسيطرتها، وتثبت وجودها في البلدية، فما لاحظناه أن جميع نواب المجلس الشعبي البلدي يتدخلون في عمل أي موظف في البلدية وعلى مستوى أي فرع بلدي، وأحيانا يطلبون من الموظفين استخراج وثائقهم الشخصية ووثائق معارفهم حتى وإن كانت تلك الوثائق غير قانونية، ويتدخلون في توجيه مهام وأعمال الموظفين مع العلم أن تدخلهم في أماكن وأعمال الموظفين محدودة، مما يخلق نوعاً من الصراع بين الموظفين وهؤلاء المسؤولين وبينهم وبين المسؤولين الدائمين، هذا يجعلنا نناقش مسألة الوظيفة كمصدر للسلطة، والتي أوضحها ماكس فيبر من خلال النموذج البيروقراطي حيث يمنح التنظيم البيروقراطي الموظفين "الاحترام والأهمية التي مصدرها قواعد ترتيب الوظائف والقواعد التي تحرم مخالفة أوامره، أي أن الموظف يستمد من عمله في التنظيم قيمة اجتماعية".⁽¹⁾

وفقاً لهذا إن البلدية ومن خلال المركز الاجتماعي الذي يحتله هؤلاء المسؤولين كموظفين في البلدية سواء نواب المجلس الشعبي البلدي، الذين يرون أن وظائفهم في البلدية وظائف مرموقة يحتلون بها مراكز اجتماعية عالية، تجعل منهم يرون أن احترام كل تصرفاتهم الشخصية وقبولها واجب على أي موظف في البلدية، إضافة إلى هذا إن حب ممارسة السلطة المؤقتة بحكم تغيير المجلس كل 05 سنوات تجعل من هذه الفئة من المسؤولين تجتهد في ممارسة السلطة على أكبر قدر ممكن من الأفراد وإخضاعهم في مختلف أماكن العمل بالبلدية كسلوك انتهازى، أما المسؤولين الدائمين فهم يرون أنهم الفئة التي لها الشرعية في ممارسة السلطة على البلدية بحكم الدراية والخبرة بالعمل، وكذا بحكم مناصبهم الدائمة الممنوحة من التنظيم .

إن المحيط الثقافي لعلاقات السلطة بين المسؤولين والموظفين، يخلق بيئة تنظيمية مليئة بالصراعات والمشاحنات بين هذه الفئات من الموظفين، وهو ما يؤثر سلباً على ولاء الموظف تجاه وظيفته، فالصراعات بين المسؤولين والسعي نحو فرض سيطرتهم على أمور عمل الموظف يجعل منه يتلقى الكثير من التوجيهات والأوامر من مصادر متعددة، وهو ما يخلق عنده جانبا آخر من الصراع النفسي حول أي من هذه الأوامر يتخذه موجهاً لعمله، هذا يجعل من الموظف يحس بالضغط ويتجه نحو عدم الولاء تجاه هذا العمل أو هذه الوظيفة، والتي تعتبر مصدر تلقيه لتلك الأوامر، فهي في نظر الموظف سبب في كثرة هذه التوجيهات وتعددتها وسبب تفاعله مع هؤلاء المسؤولين، وهي الحالة التي يدل عليها شعور الموظف بالضغط في العمل، هذا ضمن خلفية أن الموظف في التنظيم حسب "ماكس فيبر" من خلال وظيفته "إن شغل وظيفة في التنظيم البيروقراطي يعتبر مهنة، والوظيفة بالنسبة إلى الموظف تتخذ شكل الواجب، أي قبوله للالتزامات مقابل الاستقرار الوظيفي وضمان العمل، ويصرح

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 35.

فبير أن ولاء الشخص الذي يشغل وظيفة بيروقراطية يجب أن يتجه للوظيفة ذاتها⁽¹⁾، لكن الخلفية الثقافية لممارسة السلطة لدى المسؤولين وحب فرض السيطرة يطوع الموظف إلى توجيه ولاءه للسلطة في البلدية من خلال العنف الرمزي الذي يمارسونه، والذي يخلق بيئة تنظيمية خارج تصرف الموظف ويؤثر على ولاءه للوظيفة، فيتجه الولاء للوظيفة إلى اتجاه عكسي، باعتبارها مصدرا لهذه المشكلة بحيث نجد أن 82,8 % من مفردات مجتمع البحث يرغبون في تغيير أماكن عملهم كما هو مبين في الجدول الموالي، والذي يصاحبه تغيير وظيفتهم سواء بالترقية أو العمل على مستويات إدارية أخرى بالبلدية فيها نوع من الاستقلالية، ويعتبر هذا الإجراء من الوسائل الدفاعية التي حددها "ارجيرس" من أجل التكيف مع وضع التنظيم يلجئ الموظف إلى " أن يصل إلى مركز إداري يتخلص فيه من جانب كبير من ضغوط التنظيم الرسمي التي يتركز عبؤها على المستويات الدنيا في التنظيم"⁽²⁾ والعمل على مستوى الفروع يعد أدنى المستويات في البلدية.

جدول رقم (15)

رغبة الموظفين في تغيير أماكن عملهم

النسبة المئوية	التكرار	الرغبة في تغيير مكان العمل
82,8 %	82	ارغب في التغيير
17,2 %	17	لا ارغب في التغيير
100,0 %	99	المجموع
المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة		

ثانيا: فردانية التوجيه وتأثيرها على ولاء الموظفين لتوجيهات المسؤولين

سنحاول في هذا العنصر تحليل كيفية إعطاء المسؤولين التوجيهات للموظفين في البلدية، وإلى ماذا يحتكم المسؤولون لتوجيه أوامرهم المتعلقة بالعمل، وكيف يؤثر هذا على ولاء الموظف وامتناله لتلك التوجيهات التي يصدرها المسؤولون.

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سبق ذكره ص- 96.

جدول رقم (16)

خلفية توجيهات المسؤولين وتأثيرها على امتثال الموظف للأوامر

درجة الحرية	كاي ² المحسوبة	المجموع	مدى حرص الموظف على تطبيق أوامر وتوجيهات المسؤولين على البلدية			
			يحرص دائما	أحيانا فقط		
1	14.90	15 % 100	10 66%,6	05 % 33,4	وفقا للمعرفة بطبيعة العمل	خلفية توجيهات المسؤولين للعمل
		84 % 100	16 % 19,1	68 % 80,9		
	كاي ² الجدولية	99 % 100	26 % 26.2	73 % 73.7	المجموع	
	3,84					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ أن 80,9 % من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤولين يصدرون الأوامر وفقا لأهوائهم الشخصية لا يمثلون إلى هذه الأوامر إلا أحيانا، تقابلها نسبة 33,4 % من صرحوا أن التوجيهات تكون وفقا لطبيعة العمل، ولا يمثلون إلا أحيانا.

ومن خلال قيمتي كاي² المحسوبة والكاي² الجدولية، عند درجة حرية 01، نلاحظ أن هناك علاقة بين امتثال الموظفين وطبيعة إصدار الأوامر من طرف المسؤولين بالبلدية.

ترجع الخلفية السوسيوولوجية إلى فردانية إصدار التوجيهات لمسؤولي البلدية إلى "متغيرات كثيرة ومتداخلة يرجع البعض منها إلى التنشئة الاجتماعية التي اكتسبوها، ونوع التكوين الذي تلقوه، والأيديولوجية التي يحملونها والمبادئ التي يؤمنون بها، والخبرات السابقة في ميدان التسيير التي اكتسبوها من تجربتهم أو من تجارب الآخرين"⁽¹⁾، كل هذه العوامل تشكل لدى المسؤولين ثقافة ممارسة السلطة ومعاملة الموظفين، وتعتبر بمثابة موجهات قيمة لتلك السلوكيات، وتمتد هذه المتغيرات على شكل رواسب ثقافية من داخل الأسرة الجزائرية فقد أكد "ناصر قاسيمي" أن التنشئة الاجتماعية داخل الأسرة التي تقوم على الانفراد في الرأي وفرض الرأي على الآخرين من الأب أو الأخ الأكبر، والتي ترسخ منذ الطفولة في أذهانهم فكرة التفوق والسيطرة وان الآخرين

¹ ناصر قاسيمي، سوسيوولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره ص- 116.

خاضعين بالفطرة وان آراءهم لا يعتد بها بل لا يسمح لهم بالتعبير عنها، وأنه لهم الحق في أن يتخذوا القرارات التي تخص مصيرهم دون نقاش وإلا لاقوا التعنيف وشتى العقوبات التي تقرها العائلة".⁽¹⁾

" هذه النماذج من الشخصية تنتقل إلى المنظمة وتمارس نموذج السلطة التي فهمته ومارسته داخل الأسرة، لذا نجد بعضهم يخرج عن الأشكال الرسمية للسلطة ويمارس تلك الأشكال التقليدية والتي منها عدم الاستماع إلى المرؤوسين وفرض القرارات والتقليل من شأن الآخرين والتركيز على العقوبات أكثر من التشجيعات، والبحث عن عيوب الموظفين والوقوف عند باب المؤسسة لمراقبة الحاضرين والمتأخرين قبل غلق باب المؤسسة في الساعة الثامنة والنصف صباحا واعتباره بأنه الأحق بكل امتيازات المؤسسة وأنه لا فرق بين ممتلكاته وممتلكات المؤسسة"⁽²⁾ وهو ما تجلى لنا من خلال الملاحظة بالمشاركة، حيث يلجئ بعض المسؤولين إلى أشكال وسلوكيات غير رسمية من أجل معاقبة الموظفين كزيارة الفروع في شهر رمضان على الساعة الرابعة إلا خمس دقائق، أو الرابعة تماما مع العلم أن الوقت الرسمي لانتهاؤ الدوام هو الرابعة مساء، ولجوء البعض إلى تشكيل شبكة من الاتصالات عبر الفيسبوك مع بعض الموظفين والموظفات ضمن إطار علاقات مصلحة شخصية، ويقوم الموظفون بنقل كل أخبار الفرع وموظفيه عبر الفيسبوك للمسؤول ليفاجئ الموظفين بمعلومات دقيقة حول التزامهم بالوقت من عدمه أو سلوكياتهم داخل الفرع، كلها تهدف إلى الوقوف عند أخطاء الموظف ومعاقبته وفرض السيطرة عليه، ضمن شعور المسؤول وكان البلدية بما فيها ملكه الخاص ويوجهه وفقا لفلسفته الخاصة.

وعلى ذكر الفلسفة الخاصة يذهب "دوجلاس ماكغروغر" من خلال نظريته "الفلسفة الإدارية" أن هذا الأسلوب في التسيير وتوجيه التنظيم من خلال فردانية التسيير وعدم إشراك الآخرين أو السماح لهم بإبداء آرائهم حول تفاصيل عملهم أو وضعياتهم المهنية داخل المؤسسة، يجعل "سلوك أعضاء التنظيم الآخرين من غير رجال الإدارة يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أو رد الفعل للسلوك الإداري"⁽³⁾ وعليه فإن امثال الموظفين في الفروع البلدية، يكون كرد فعل لأسلوب إصدار توجيهات العمل المفروضة من طرف المسؤولين، فمن ناحية لأن التوجيهات صادرة عن أهواء المسؤولين لا طبيعة العمل، ومن ناحية أن التوجيهات لا ترتبط بطبيعة العمل، فكثيرا منها خاطئة وغير فعالة في العمل بالنسبة للموظف فهو الأدرى بعمله وطبيعته، إلا أن المسؤول يفرض رأيه، وهو ما يجعل الامثال لهذه التوجيهات من طرف الموظفين قليلا إلا في بعض الحالات، ويؤكد "ارجيرس" أن الفرد في هكذا نوع من الإدارة يصبح "شخص سلبي غير مطيع، ومعتمد على التنظيم في كل شيء، لأن التنظيم الرسمي يحدد للفرد دورا معينا هو الخضوع والطاعة، دون أن يناقش أو يعترض"⁽⁴⁾ وهو الولاء الظاهر فقط والذي لاحظناه

¹ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

² المرجع نفسه ص- ص- 116-117.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 107.

⁴ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سبق ذكره ص- 95.

أثناء تواجدها في أماكن الدراسة، بحيث يعتمد الموظفون على المسؤولين ويظهرون ولاء لتلك التوجيهات، لكن بمجرد انصراف المسؤولين فان الموظفين يعملون بتوجيهاتهم الخاصة وتوجيهات زملائهم، ويضربون بتوجيهات المسؤولين عرض الحائط، وهو ما يبرر الإجابات المؤكدة بأنهم يمثلون لتوجيهات المسؤولين أحيانا فقط، وهي الحالات التي يتفادى فيها الموظفون الاحتكاك بالمسؤولين لتجنب العقاب، بحكم مكانة السلطة الممنوحة لهم، فالولاء في الأخير " لا يفرض فرضا على الأفراد بل هو حالة من الاندماج والتكامل بين الأهداف الموحدة للمجموعة والمنظمة المعبر عن التراكم التناغمي لثقافة الأفراد مع ثقافة التنظيم".⁽¹⁾

ثالثا: اهتمام المسؤولين بمشاكل عمل الموظف ومسألة الولاء للبلدية

يظهر الولاء للمؤسسة من خلال اهتمام الموظفين بأهدافها التي تسطر من طرف مسؤوليها، ومن ناحية إن سلوك واتجاهات الموظفين هي استجابة لأسلوب الإدارة في التسيير فإن الأخيرة "تؤثر على الولاء من حيث طبيعتها، فالسياسات الداخلية التي تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين تساهم في تنمية الولاء".⁽²⁾ وهو أسلوب الإدارة المشاركة التي تهتم بمختلف قضايا الموظفين، سواء المرتبطة بالعمل أو خارج نطاق العمل، وعليه سألنا المبحوثين عن كون المسؤولين يهتمون بمشاكلهم المرتبطة بالعمل، وكيف يؤثر واقع ممارسات المسؤولين فيما يرتبط بالقضية على ولاء الموظفين من خلال اهتمامهم بأهداف البلدية المسطرة من طرف مسؤوليها.

جدول رقم (17)

الاهتمام بمشاكل الموظف في العمل وتأثيره على اهتمامه بأهداف المؤسسة.

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	اهتمام الموظف بأهداف المؤسسة المسطرة من طرف المسؤولين على البلدية			
				لا اهتم	اهتم		
1	0,000	20,20	15 % 100	05 % 33,4	10 % 66,6	يهتمون	اهتمام المسؤولين بمشاكل العمل
			84 % 100	72 % 85,8	12 % 14,2		
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	77 % 77,8	22 % 22,2	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

¹ موسى اللوزي، مرجع سبق ذكره ص- 121.

² نفس المرجع السابق ص- 128.

نلاحظ في الجدول اعلاه أن نسبة 85,8 % من الموظفين الذين لا يهتم المسؤولون بمشاكل عملهم لا يهتمون بأهداف البلدية، تقابلها نسبة 33,4 % ممن يهتم المسؤولون بمشاكلهم الشخصية ولا يهتمون بأهداف البلدية.

وبمقارنة المقاييس الإحصائية في الجدول عند درجة حرية 01، نجد أن عدم اهتمام المسؤولين بمشاكل الموظفين في العمل يؤدي بالمقابل إلى عدم اهتمام الموظفين بأهداف المؤسسة والمسطرة من طرف مسؤوليها، كما تثبت المقاييس قوة التأثير بين المتغيرين.

لقد ناقشنا فيما سبق مسألة تركيز المسؤولين في البلدية على أخطاء الموظفين، ومعاقبتهم وهي الخلفية الثقافية في السيطرة لدى المسؤولين في البلدية، دون الاهتمام بمشاكل الموظف واهتماماته، فالمسؤولون هم مسؤولون في حالة عقاب الموظف وممارسة السلطة والسيطرة والإخضاع، أما تبعات السلطة من مسؤولية فان المسؤول غير موجود، خاصة فيما يرتبط الأمر بمشاكل العمل، فمن خلال المقابلة الموجهة صرح أحد رؤساء الفروع، أنه في اجتماع لهم مع المسؤولين والقصد من هذا الاجتماع مناقشة مشاكل العمل في مختلف الفروع، أن احد المسؤولين كلما يصرحون بنقص موارد أو تلف احدها يقول، "اشريها من جيبك" "اخدمها وحدك"، ومن ناحية أخرى من خلال الملاحظة بالمشاركة لاحظنا أنه عندما تتأزم بعض الأمور في العمل ويكثر الضغط في العمل في بعض الفترات الزمنية، فان المسؤولين لا يظهر وجودهم ويتركون الموظف يتخبط في مشاكل عمله ويحلها بنفسه، وبعد مرور تلك الفترة ودخول فترات تكون فيها ظروف العمل تتميز بالهدوء ونقص ضغط المواطن، يقوم المسؤولون بزيارتهم المستمرة ومحاسبة الموظف على كل التفاصيل في العمل، وكمثال: مع استحداث بطاقة التعريف البيومترية وضرورة استخراجها بالنسبة لمتشحي البكالوريا، يصبح ضغط العمل كبيرا ومرهقا جدا بالنسبة لموظفي المصلحة في البلدية مع العلم أن عددهم غير كاف للعمل بفعالية، وفي هذه الظروف يغيب كل المسؤولين ويتركون موظفي المصلحة يتصرفون بارتجالية، ولا يظهرون إلا في حالة زيارة مراقبين من الولاية، وعند احتجاج الموظفين وإغلاق المصلحة تم استدعاء مدير التنظيم، الذي طلب من الموظفين إحضار موظفين من أماكن عمل أخرى، وهو الأمر الذي جعل من الموظفين يختارون كون هذا المسؤول هو مسؤول عن تنظيم البلدية من جهة، ومن جهة أخرى كون المسؤولين الآخرين مسؤولون عن سير العمل، فإذا كانوا حقا مسؤولين أين هم ؟، وبمجرد مرور فترة الضغط يتوافد كل المسؤولين على المصلحة واحدا تلو الآخر.

إن تحرب المسؤولين من تحمل مشاق مشاكل عمل الموظف ليس ظاهرة عرضية، بل هي راسب ثقافي يمتد من التنشئة الاجتماعية، ففي كتابه مقدمات لدراسة المجتمع العربي، يقول "هشام شرابي" أن "العجز والتهرب من سلوك البورجوازي، والواقع أن الاتكالية والعجز والتهرب تجسم شعورا بورجوازيا، هو الشعور بعدم المقدرة

فلاستجابة العفوية المباشرة تجاه التحدي والصعاب نجدها في قول الفرد " لا أقوى على ذلك " بمعنى الإحجام عن مواجهة الصعاب والاستعانة بالغير دون حاجة فعلية إليه والانسحاب والتهرب من صلب تلك الاستجابة"⁽¹⁾ فكما ذكرنا سابقا إن المكانة الاجتماعية التي تمنحها البلدية للمسؤولين كأصحاب سلطة تجعلهم يتصفون بهذه الصفات من سلوك البرجوازية.

إن مثل هذه الحالة تجعل من الموظف يحس انه هو صاحب العمل وهو مدير العمل فيما يرتبط بأعباء العمل فقط، ومن ناحية أخرى إن تحرب المسؤول من تحمل مسؤولية مشاكل العمل وهم الأولى بتمثيل البلدية، فإذا كان الممثل غير مبال ويتهرب من مسؤوليته ويلقي بها إلى الموظف فيلما ماذا يتجه الموظفون، منطقيا يصبح الموظفون كردة فعل وسلوك مقابل غير مهتمين تماما بأهداف البلدية، وهم يعلمون أن مثل هؤلاء المسؤولين من يسطر تلك الأهداف، وهو ما يدل على عدم الولاء للمؤسسة، لان أهداف البلدية في الأخير ترتبط بالبلدية وفعاليتها كمؤسسة عمومية خدمانية، نلاحظ هنا أن ممارسات السلطة للمسؤولين تؤثر على اتجاه ولاء الموظف للبلدية من خلال عدم الاهتمام بمشاكل الموظف في العمل وممارسة السيطرة والإخضاع فقط، وهو الأمر الذي يجعل من الموظف مثلما أكدده "ارجيرس" مستهترا غير عابئ بشيء، فيتكاسل ويتراخى ولا يهتم بالتنظيم وأهدافه".⁽²⁾

رابعا: التكليف كبعد غير رسمي لتفويض السلطة لرؤساء الفروع وعلاقته بولاء الموظفين لمسؤولي البلدية

تحدثنا في الفصل الرابع عن عملية تفويض السلطة في البلدية كإجراء تنظيمي يمكن من تسهيل تسيير المؤسسة لكبر حجمها، وتعدد مصالحها، بالنسبة لفئتي الموظفين والرؤساء المباشرين، أو لنقل رؤساء فروع البلدية والمصالح، بحيث يفرض تفويض السلطة نظريا منح جانب من المسؤولية والسلطة لتوجيه الأفراد داخل الفروع وتمثيلهم أمام إدارة البلدية، وفي هذا العنصر سنحاول تحليل واقع هذه السلطة، وكيف يمكن أن تؤثر على اقتناع الموظفين بأوامر وتوجيهات المسؤولين في البلدية.

¹ هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، دار المتحدة للنشر والتوزيع ط02، لبنان دون ذكر السنة ص-60.

² حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سبق ذكره ص-96.

جدول رقم (18)

سلطة تمثيل الرئيس المباشر للعمل و علاقتها باتجاهات الموظف نحو توجيهات المسؤولين

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	اتجاهات الموظفين نحو توجيهات مسؤولي البلدية			لا يتمتع بسلطة التمثيل	سلطة الرئيس المباشر لتمثيل الموظفين
				نوعا ما	لا يقتنع	يقتنع		
2	0,000	20,61	20 % 100	02 % 10	15 % 75	03 % 15	لا يتمتع بسلطة التمثيل	سلطة الرئيس المباشر لتمثيل الموظفين
			79 % 100	51 % 64,6	26 % 32,9	02 % 02,5	يتمتع بسلطة التمثيل	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	53 % 53,5	41 % 41,4	05 % 05,1	المجموع	
			0,05 5,99					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يعد الرئيس المباشر همزة وصل بين الإدارة والموظفين، فهو يمثل الإدارة لدى الموظفين من جهة ويمثل الموظفين لدى الإدارة من جهة ثانية، ولسلطته أهمية كبيرة في امتثال الموظفين لأوامر وتوجيهات إدارة البلدية، فمن خلال الجدول نسجل نسبة 75 % من المبحوثين لا يقتنعون تماما بتوجيهات وأوامر المسؤولين لأن الرئيس المباشر على عملهم لا يملك سلطة التمثيل، تقابلها نسبة 32,9 % من المبحوثين من رئيسهم يتمتع بسلطة التمثيل ولا يقتنعون.

وبالنظر إلى المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول الكاي² المحسوبة والكاي² الجدولية، وقيمة الدلالة الإحصائية وقيمة ألفا، عند درجة حرية 02، نجد أن متغير الاقتناع بأوامر وتوجيهات المسؤولين يتأثر بشدة بمتغير سلطة الرئيس المباشر التمثيلية لدى إدارة البلدية.

إن سؤالنا للمبحوثين عن كون رئيسهم المباشر يتمتع بسلطة تمكنه من تمثيلهم وتمثيل اهتماماتهم لدى إدارة البلدية، ووضع سؤال فرعي لهذا السؤال لم يكن اعتباطيا، فمختلف الإجابات الفرعية للسؤال عن كيفية تعيين رئيسهم المباشر معظمها كانت تعيينه عن طريق التكليف، إضافة إلى إجابات أخرى أكد فيها المبحوث أن اختيار الرئيس المباشر لا مكن عملهم تتم وفقا لمعايير شخصية، واعتبار الانتماء إلى نفس العرش وهذا الأمر ناقشناه سابقا، واعتبارات أخرى كالجنس ومحابة المسؤولين للجنس الأنثوي في البلدية وهوة راسب آخر سنناقشه لاحقا، وعلاقات المصلحة وعدة اعتبارات أخرى، عموما كل الحالات تدل على تحكم المسؤولين والإدارة في الرئيس

المباشر بحكم أن تعيينه كرئيس مصلحة أو فرع لم يتم بطريقة رسمية وإنما بطريقة غير رسمية، ويمكن للإدارة أن تجرد رئيس المصلحة من هذا التكليف في أي وقت ليصبح موظفا عاديا في المصلحة التي كان رئيسا فيها.

وترجع خلفية التكليف برئاسة الفروع لا التعيين إلى اعتبارين، يكمن الأول في أن التكليف سهل التطبيق ولا يحتاج إلى وقت أو مواد قانونية، ويضمن إحكام السيطرة على الرئيس المكلف، وهي أحد رواسب ممارسات السلطة التي ناقشناها فيما سبق، والاعتبار الثاني يرجع إلى احتكار مناصب السلطة لدى فئة من المسؤولين وتوزيعها على الاعتبارات المذكورة أعلاه، وهنا تتم عملية تفويض السلطة على اعتبار غير رسمي، وتكمن الرسمية في الختم الذي يحمله رئيس الفرع فقط، وفي النهاية يصبح رئيسا دون سلطة، وهو ما يؤثر على سير وظيفته.

كما أن عملية التكليف كبعد غير رسمي لتفويض السلطة تجعل من رئيس الفرع بصفته المسؤول المباشر مجرد وسيلة في يد المسؤولين على البلدية وبالتالي لا يوجد لديه أي تأثير أو مشاركة في اتخاذ القرارات المرتبطة بتسيير أمور الفرع سواء البشرية أو التكنولوجية أو أي شيء، فما لاحظناه على مستوى الفروع، أن حركة الموظفين ونقلهم واحتياجات الفروع يحددها المسؤولون دون مراعاة رأي رئيس الفرع، فهو مجرد مطبق للقواعد والتوجيهات وهذا يجعل من الموظفين من ناحية لا يحترمون قراراته ويرونه على أنه عبارة أداة وشاية تقوم بوشايتهم إلى المسؤولين، ومن ناحية أخرى بما أنه الممثل الوحيد لهم في البلدية ومشاركته وقراراته تعد من مشاركة الموظفين وقراراتهم، والنمط المفروض من طرف إدارة البلدية التي تجعله مجردا وليس لديه أي تأثير في الاجتماعات التي تنظمها إدارة البلدية والمرتبطة بنشاط الفروع، فإنهم لا يحترمون القرارات والتوجيهات لأنها لا تمثلهم، ويرون بأنها تمثل الإدارة والمسؤولين فقط ولا تهمهم، لأن المشاركة في اتخاذ القرارات في المؤسسة تسهل من تقبلها وتطبيقها، من خلال قيم الولاء لدى الموظفين التي تنميها الإدارة المشاركة، بحيث نجد "ارجيرس" من خلال نظريته "التناقض بين الفرد والتنظيم" يقترح نمودجا معدلا لطبيعة الأنظمة الرسمية التقليدية " بطريقة تخفف من آثاره على الفرد، وحدد الأسلوب الذي يمكن من خلاله تحقيق التقارب بين الفرد والتنظيم الرسمي بأن تتم إتاحة الفرصة للتفاعل بين الأفراد في التنظيم، وجعل خطوط الاتصال مفتوحة ومشاركة الأفراد الفعلية، يعتبر من طرق إدماج الفرد مع التنظيم".⁽¹⁾

2. ممارسات السلطة (المسؤولين والموظف) وولاء الموظفين تجاه مسؤولي المؤسسة

بعدما حللنا الممارسات الثقافية للمسؤولين في البلدية في علاقتهم الفاعلية مع الموظف من خلال العمل وتأثيرها على ولاء الموظفين للبلدية ومسؤوليها، سنحاول تناول بعد آخر لممارسات السلطة داخل البلدية، من خلال تحليل علاقات السلطة المكرسة من طرف المسؤولين الغير رسمية مع الموظفين، كمسافة السلطة بين المسؤول

¹ حسان الجيلالي، نفس المرجع السابق ص- 99.

والموظف والتعامل بتواضع، وعدالة التعامل، وهو الأمر الذي نرى بأن له تأثير على ولاء الموظفين من خلال طبيعة هذه المعاملات، كسلوك مقابل للحالة المكرسة داخل البلدية.

أولاً: مسافة السلطة وعلاقتها باحترام الموظف لمسؤولي البلدية

تحدد مسافة السلطة وفقاً لموجهات سوسيوثقافية لكل فئة مهنية، وتختلف باختلاف تلك الموجهات من مجتمع لآخر بحيث وفي دراسته لأبعاد الثقافات الوطنية وتأثيرها في مختلف سلوكيات أعضاء التنظيم، يحدد "هوفستاد" خصائص مختلف الثقافات الوطنية انطلاقاً من الأبعاد والتي من بينها مسافة السلطة، أو درجة الفاصل الرتبوي والمساواة بين المسؤولين والموظفين، وأثبت من خلال دراسته أن بعض الدول تتميز فيها التنظيمات بتقديس السلطة وممارسة التباين وكبر حجم مسافة السلطة بين المسؤولين والموظفين العاديين، مقارنة بدول أخرى.⁽¹⁾

وهو الأمر الذي تجلّى لدينا، فمثلاً ذكرناه سابقاً إن فئة المسؤولين المهنية لا يعتبرون أنفسهم مجرد موظفين وأن مكانتهم الاجتماعية منحها لهم التنظيم وباقي الموظفين هم موظفين مثلهم، بل يرون أنهم طبقة مميزة عن باقي الموظفين ويحتفظون دائماً بمسافة كبيرة بينهم وبين الموظفين، وهذا حسب افتراضنا يؤثر على اتجاهات الموظفين نحو المسؤولين كأشخاص فاعلين في البلدية، وعليه قمنا بمساءلة الموظفين حول واقع ممارسة المسؤولين لهذا المتغير وتأثيره على اتجاهات الموظف نحو المسؤولين.

جدول رقم (19)

مسافة السلطة بين المسؤول والموظف وعلاقتها باحترام الموظف للمسؤول.

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	احترام الموظف لمسؤولي البلدية .			
				لا يستحقون الاحترام	يستحقون الاحترام		
1	0,000	24,96	12 % 100	*** ---	12 % 100	صغيرة	مسافة السلطة
			87 % 100	64 % 73,6	23 % 26,4	كبيرة	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	64 % 64,6	35 % 35,4	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يتضح لنا من خلال الجدول انه كلما زادت مسافة السلطة بين المسؤولين والموظفين، كلما قل احترام الموظفين للمسؤولي البلدية وفقاً لعلاقة عكسية، وهو المعبر عنه بنسبة 73,6 % بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا

¹ Fougère , M & Moulettes, The Construction of the Modern West and the Backward Rest : Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences ' Journal of Multicultural Discourses, vol 02, n01,2007. P-12.

أن المسؤولين يتركون مسافة كبيرة بينهم وبين الموظفين، فيما تنعدم القيمة لدى الموظفين الذين تكون مسافة السلطة بينهم وبين المسؤولين صغيرة، ويرون أن المسؤولين لا يستحقون الاحترام.

أما حالة ارتباط المتغيرين فالمقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول تبين قوة الارتباط بين مسافة السلطة واحترام الموظف للمسؤول عند درجة حرية 01.

من خلال الإجراءات الميدانية التي قمنا بها ومن خلال المقابلة والملاحظة بالمشاركة أثناء تواجدها في المؤسسة محل الدراسة، لاحظنا أن كبر المسافة بين المسؤول الموظف ترجع إلى سببين رئيسيين هما:

السبب الأول عدم كفاءة المسؤولين، إن نقص التكوين على المناصب الإدارية والاعتماد على الفلسفة الشخصية للمسؤول، وتدني المستوى التعليمي له، بحيث لاحظنا أن جل المسؤولين بشهادات متوسط ماعدا القلة منهم، نظرا لاعتماد البلدية أسلوب الترقية بالاقدمية من ناحية، ومن ناحية أخرى نواب وأعضاء المجلس الشعبي البلدي هم منتخبون دون مراعاة مستواهم العلمي، يجعل من هؤلاء المسؤولين يتفادون الاحتكاك بالموظفين لأنهم غير مؤهلين قانونيا أو علميا أو تقنيا، والموظف أكثر اطلاعا منهم، حيث صرح أحد رؤساء الفروع من خلال المقابلة بعبارة "يخافو" و"المسؤولون دون المستوى" وهو الأمر الذي يجعل منهم دائما يتفادون الاحتكاك بالموظفين ويتركون مسافة كبيرة بينهم وبين الموظفين.

هذا المنحى التحليل يقودنا إلى الحديث عن أهم مظاهر الروتين للجهاز البيروقراطي والذي حدده "ميشال كروزيه" وهو "تركيز المسؤوليات في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك اليومي مع الجماهير، والنتيجة أن الأشخاص الذين يتعاملون مع الجماهير وهم الموظفون الذين يعتمد لهم بالتنفيذ تتجمع لديهم حصيلة هامة من المعلومات لا يفيدون بها لأنهم لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات"⁽¹⁾ هذا يجعل من الموظف يملك المعلومات والمهارة حول العمل ولا يملك السلطة، بالمقابل يوجد مسؤولون يملكون السلطة ولا يعلمون شيء عن المؤسسة والعمل، وهذا ما يفرض كبر حجم المسافة بين المسؤولين والموظفين.

أما السبب الثاني فيرجع إلى تقديس ممارسة السلطة، إن ما لاحظناه هو تقديس ممارسة السلطة الممنوحة لمسؤولي البلدية وخاصة نواب المجلس الشعبي البلدي المنتخبين، وهذه الظاهرة كما ذكرنا سابقا مكرسة بشكل كبير في البلدية، بحيث يحس هؤلاء الأعضاء أنهم الطبقة الترحسية في البلدية، ولا يتعاملون بتواضع إلا مع بعض الأفراد وهي المسألة التي سنناقشها في العنصر الموالي، فمن الشائع في مجتمعاتنا أن مركز رئيس البلدية ونوابه مراكز عالية في التنظيم والمجتمع ككل، ما يجعلهم لا يعتبرون أنفسهم مجرد موظفين في البلدية بل يحسون وكأنهم ملاكها، ومكانتهم الاجتماعية أعلى من مكانة الموظفين وبالتالي يتركون مسافة كبيرة بينهم وبين الموظفين، على حد

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 56.

العبارات المسجلة في المقابلة والتي أدلى بها المبحوثون أن المسؤولين "يتكسلو" و "شاتيين حكمة" وعبارات "رية وسكينة"، مع العلم أن هؤلاء المسؤولين لا يملكون أدنى المؤهلات العلمية أو التقنية حول أمور العمل في البلدية، فهم في الأخير أتوا من خارج البلدية وينتهي بهم المطاف بعد انتهاء العهدة إلى خارج البلدية.

أما تأثير هذه الممارسات الثقافية للمسافة السلطة على الموظفين فإنه انطلاقاً من كون مسافة السلطة الصغيرة تمكن من مناقشة مشاكل الموظف الشخصية والاهتمام بها، ووسيلة لإدماجه في التنظيم وهو ما يجعل من الموظف يحترم هذا المسؤول، فبعد المسافة يجعل من الموظف يحس بأن المسؤولين يهتمون اهتماماته ومشاكله ولا يرون أن له أهمية، هذا يجعل منه وفقاً لنظرية الفلسفة الإدارية يبدي ردة فعل شعورية تجاه المسؤول في عدم احترامه كشخص إضافة إلى عدم احترامه كفاعل في التنظيم من خلال عدم احترام توجيهاته وأوامره وهو الأمر الذي يؤدي إلى ظهور صراعات بين الموظف والمسؤول وهذا ما يقلل ويؤدي إلى انعدام ولاء الموظف لهؤلاء المسؤولين كنتيجة لهذه الوضعية الثقافية للممارسة السلطة، وفقاً للراسب الثقافي الموجود في مجتمعنا والذي يعبر عنه المثل الشعبي "حط روحك تلقى روحك".

ثانياً: عدالة التعامل ومسألة المشاركة في الأعمال التطوعية

إن تقديم الموظفين لأعمال إضافية تطوعية خارج المهام الرسمية يعتبر أعلى درجات الولاء للمؤسسة، ويعد بمثابة سلوك مقابل واستجابة للسلوك الإداري للمسؤولين، في كيفية التعامل مع الموظفين، من حيث معاملة جميع الموظفين بنفس الطريقة من عدمها.

وتعتبر العدالة التنظيمية من أهم مكونات النسيج الاجتماعي والنفسي للمنظمة، وغياها داخل التنظيم يعد تدميراً للقيم والعلاقات الاجتماعية لعاملين، فلها أهمية في حقل الإدارة والتنظيم، لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأهداف المنظمة، وتحدث العدالة عند تساوي مخرجات الفرد الاجتماعية مع مدخلاته من جهة، ومن جهة أخرى تساوي مدخلاته الاجتماعية مع مدخلات موظفين يقومون بأعمال مماثلة، لذلك إن مدى نجاح المؤسسة مرتبط بقدرتها على تحفيز الموظف وإظهار سلوكيات إيجابية.⁽¹⁾ بناءً على هذا سنحاول من خلال هذا العنصر الوقوف على واقع عدالة التعامل للمسؤولين مع الموظفين وعلاقته بتحفيز الموظف ودفعه نحو تقديم أعمال إضافية خارج إطار العمل الرسمي من أجل أهداف البلدية.

¹ عماد منصور واحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2015 ص- 39.

جدول رقم (20)

عدالة التعامل وعلاقتها بالمشاركة في الأعمال الإضافية للموظفين خارج إطار العمل الرسمي

درجة الحرية	كاي ² المحسوبة	المجموع	القيام بأعمال خارج إطار العمل الرسمي			
			عدم المشاركة	المشاركة		
1	8.64	3 % 100	1 % 33,4	2 % 66.6	معاملة جميع الموظفين بنفس الطريقة	عدالة التعامل
		96 % 100	86 % 89,6	10 % 10,4	التفريق في التعامل بين الموظفين	
	كاي ² الجدولية	99 % 100	87 % 87,8	12 % 12.12	المجموع	
	3,84					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يظهر الجدول أن نسبة 89,6 % من المبحوثين لا يشاركون في تقديم أعمال إضافية لعدم وجود عدالة في التعامل، بالمقابل نجد 66,6 % لا يقدمون أعمال إضافية وأقروا بوجود عدالة في التعامل، وهو ما يجعلنا نؤكد أن عدالة التعامل تؤثر بشكل ملحوظ في تقديم الموظفين لأعمال تطوعية إضافية لصالح البلدية، وهو ما تؤكدته المقاييس الإحصائية من خلال قيمتي الكاي² المحسوب والكاي² الجدولية، درجة حرية 01.

وتعد عدالة التعامل من أهم أبعاد العدالة التنظيمية، وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة التعاملات التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهي أحد المدخلات الاجتماعية في التنظيم، وهذا يعني أهمية مراعاة أسلوب التعامل مع الأفراد عند تطبيق الإجراءات، وعدالة التعاملات ليست منفصلة تمام بل مترابطة وتؤثر في بعضها البعض، لذا فالحديث عن أي نوع من أنواع العدالة التنظيمية دون الحديث عن الأنواع الأخرى غير ممكن من الناحية الفعلية، وبمعنى أكثر وضوحا فعدالة التعاملات تشير إلى الكيفية التي تنفذ بها الإجراءات، وهذا البعد يتضمن عدالة التعامل مع الأفراد ومراعاة كرامتهم واحترامهم أثناء تطبيق الإجراءات، وعدالة المعلومات وهو المتغير الذي سنناقشه في عنصر الثقافة القانونية لاحقا، فيما يتعلق بشرح وتفسير مبررات القرارات وردود الأفعال، ويرى البعض أن عدالة التعاملات تعني إدراك ومعرفة الموظف للإجراءات الرسمية ومدى تقبله لها بعد شرحها وتوضيحها وتبرير الغرض منها.⁽¹⁾ هذا فيما يخص عدالة التعاملات أما واقع عدم عدالة التعامل داخل البلدية فيرجع إلى الخلفيات الثقافية التالية:

¹ عبد الحميد عبيد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008 ص- 303.

عند مساءلتنا للمبحوثين عن كون المسؤولين يعاملون الموظفين بنفس الطريقة قدمنا سؤال مفتوحاً عن خلفية هذه الظاهرة والتي أكدت كلها أن المسؤولين يعاملون الموظفين على الاعتبار الثلاثة التالية:

راسب التكتلات والعصب داخل البلدية، يؤكد "ميشال كروزيه" و "فريدبرغ" أن التنظيم هو مجال لتكوين التكتلات، لجماعات الفاعلين المختلفة وعليه "استبعاد التمثلات العلمية والتكنوقراطية التي تعمل على إخفاء علاقات النفوذ، على استمرارية هذه العلاقات وعلى تنوع أشكالها، والمسألة المطروحة بإلحاح في كل مشروع جماعي هي مسألة انسجام سلوك الفاعلين، الذين يسعون في الوقع إلى أهداف متباعدة"⁽¹⁾ ويتناول "ناصر قاسيمي" فكرة التحالف كاستراتيجية للتعاون والصراع والمنافسة بحيث يلجأ الأطراف إلى التحالف مع أطراف أخرى بطريقة مقصودة، ويكون التحالف ظاهر أو خفياً"⁽²⁾، وفقاً لهذا المنحى النظري فإن المسؤولين في البلدية يعاملون من يتحالفون معهم في شكل عصب في التنظيم بطريقة مختلفة على حساب الموظفين الآخرين من أجل ضمان كسب جماعة غير رسمية متحالفة وموالية لهؤلاء المسؤولين مقابل الامتيازات التي يحصلون عليها من قِربهم من المسؤولين ضمن علاقات المصلحة.

راسب الجنس، اتجه معظم الباحثين في مجال سوسيولوجيا المؤسسة إلى أن الدول العربية بشكل عام تحمل نظرة سلبية لعمل المرأة، كدراسة "هوفستاد" التي توصل من خلالها إلى أن الدول العربية تتميز بذكورية المناصب"⁽³⁾، وفي دراسته لتأثير القيم التقليدية على التسيير يظهر "بوفلجة غياث" مجموعة من القيم التقليدية المسببة لعدم فعالية التسيير ومن بينها النظرة السلبية لعمل المرأة"⁽⁴⁾، نلاحظ أن هذا الراسب يمتد إلى التنظيم في البلدية ويؤثر على سلوكيات المسؤولين فيما يخص عدالة التعامل تجاه الجنس، غير أن راسب الجنس اخذ منحاً آخر إلى تفضيل الجنس الأنثوي على الذكوري من خلال معاملات المسؤولين، بحيث يميل المسؤولون إلى معاملة جنس الإناث بالبلدية معاملة خاصة مقارنة بجنس الذكور، بل حتى عدم عدالة التعامل مع بعض الوظائف على حساب وظائف أخريات، وهو ما صرح به المبحوثون والمبحوثات من خلال الإجابة على السؤال المفتوح للسؤال رقم 15 من الاستمارة بعبارة ك "زندقة المسؤولين" وميلهم إلى حب "السكرتاريات" حسب تصريحاتهم المتعددة، التي ذكروا فيها حتى مسألة دخول الوظائف في علاقات مع المسؤولين من أجل الحصول على امتيازات المعاملة الجيدة منهم.

¹ حبيلة رحالي، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2012 ص- ص- 41-42.

² ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره ص- 193.

³ عائشة التاييب، مرجع سبق ذكره ص- 73.

⁴ غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، مرجع سبق ذكره ص- 32.

✚ راسب الانتماء إلى نفس العرش، لقد تناولنا هذا العنصر سابقا، والذي يؤثر في عدة متغيرات تنظيمية داخل البلدية، وحتى عدالة المعاملات، بحيث يكرس المسؤولون عدالة معاملات نحو الأفراد الذين ينتمون إلى نفس عرشهم أو انتمائهم القبلي، على حساب الأفراد الآخرين وذلك في إطار راسب العصب وعلاقات النفوذ في المؤسسة محل الدراسة.

إن عدم تطبيق عدالة التعاملات في البلدية بشكل عام تجعل من فئة الموظفين الذين يحصلون على تفضيل في التعامل من المسؤولين يحصلون على امتيازات عدة على غرار الآخرين، وهذه الامتيازات المغرية نذكر منها على سبيل المثال، عدم تطبيق إجراءات عقابية عند مخالفة الأوامر والتوجيهات أو بعض القواعد داخل البلدية، وعدم التعرض إلى الخصم من الراتب الشهري في حالة الغياب أو التأخر، والحصول على عطل راحة وعطل مرضية غير معقولة لموظفين على حساب آخرين فمن خلال معاشتنا للواقع في إحدى الأعمال الموجهة للبلدية عند رقمنة وثائق الحالة المدنية، فبعد تسخير مجموعة من الموظفين لمدة 05 أشهر من أجل حفظ بيانات ووثائق الحالة المدنية وحجزها على مستوى الحواسيب، والعمل في أيام العطل الأسبوعية، وكإجراءات عمدت البلدية إلى إعطاء الموظفين عطل تعويضية للراحة، وما لاحظناه بالنسبة لهذه العطل عدم العدالة في التعامل والإجراءات، بحيث استفاد غالبية الموظفين من 10 أيام عطلة راحة، بينما استفاد البعض الآخر من عطلة وصلت حتى 40 يوما للاعتبارات التي ذكرناها سابقا.

وفقا لكل ما سبق من التحليل ووفقا لنظرية العدالة التنظيمية تبقى الأعمال الإضافية مرتبطة بالموظفين الذين يعاملونهم المسؤولون بطريقة مختلفة عن باقي الموظفين، وهنا نلاحظ العلاقات المنفعية لأن المسؤول باهتمامه بفئة معينة فانه يقوم بكسب جماعة غير رسمية تقوم بخدمته داخل المؤسسة وخدمة أهدافه مما يخلق نوعا من الصراع بين جماعة الموظفين الذين يعاملهم المسؤولون بامتياز، وبين الموظفين المهمشين من اهتمام المسؤولين والذي ظهر من خلال العبارات التي أجاب بها المبحوثون من خلال السؤال الفرعي للسؤال 52 بحيث صرح بمحمل المبحوثين أن هؤلاء الذين يقدمون أعمال إضافية هم عبارة عن جماعة "الشيتة تاع الإدارة والمسؤولين" و"يجرو من وراء مصالحهم"، هذه الحالة من العصيان تدل على انخفاض درجة الولاء تجاه المؤسسة، وحتى مسألة المشاركين تبقى يشوبها الغموض من خلال تصريحات المبحوثين حول المشاركين بأنهم يقومون بها من أجل مصالحهم الخاصة وليس من أجل مصالح البلدية، لأن المسؤولين حسب المبحوثين لا ينظمون نشاطات فعالة أصلا بل يقومون بأعمال لا معنى لها ولا فائدة منها للبلدية، بل من أجل أن يظهروا للإدارات المحلية الأخرى كالدائرة والولاية بأنهم يقومون بأدوارهم على أكمل وجه.

نستنتج من هذا كله أن غياب عدالة التعامل في البلدية والتي تخضع إلى موجهات روااسب ثقافية، من أجل استبدال ولاء الموظف للبلدية وتحويله إلى ولاء للمسؤولين، يجعل من الموظفين لا يظهرون أي ولاء تجاه مؤسساتهم وإن أظهروه، يبقى ولاء يرتبط بالمصلحة الشخصية للموظف للحصول على امتيازات معينة في التنظيم وفقاً لإستراتيجية خاصة، وهذا في إطار نضج الشخصية الإنسانية والمهنية للموظفين التي دائماً تكون اتجاهاتها وسلوكياتها كردة فعل للبيئة الثقافية المفروضة في البلدية.

IV. الثقافة القانونية ومسالة الثقة التنظيمية

"تعد الثقة التنظيمية أساس نجاح المؤسسات، وتميزها على المستوى الداخلي والخارجي، ويعود ذلك إلى أهمية الثقة التنظيمية في غرس روح التفاني من أجل العمل والإنتاج، ووجود مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعمال، ربما يكون العنصر الحاسم في تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة"⁽¹⁾

والثقة التنظيمية " هو التوقع الذي يحمله الفرد أو المجموعة من أن الكلمة أو الوعد الذي يصدر عن فرد أو جماعة يمكن الاعتماد عليه، كما أنها المدى الذي يكون فيه الفرد مستعداً إلى أن يعزو النوايا الحسنة إلى كلمات وأفعال وأقوال الأفراد الآخرين في المؤسسة"⁽²⁾ وتعزز الثقة التنظيمية كأحد أهم أبعاد المواطنة التنظيمية، من خلال قنوات الاتصال المفتوحة وحصول الموظف على المعلومات اللازمة حول عمله أو حول المؤسسة بشكل عام، سواء الثقة لدى العاملين نحو الإدارة أو المسؤولين أو الرؤساء، وهي المسألة التي سنحاول تحليلها في البلدية من خلال تأثير عدالة الحصول على معلومات العمل وعلاقتها بثقة المبحوثين في الإدارة و الرئيس المباشر وزملاء العمل وغيرها من الجماعات الرسمية وغير الرسمية في البلدية.

1. تنظيم البرامج التكوينية لقانون العمل وثقة الموظف برئيسه المباشر

إن طبيعة العمل في الفروع البلدية واستخراج وثائق الحالة المدنية، وطبيعة العمل البيروقراطي والاعتماد على قوانين محددة لانجاز مهام العمل، تجعل من الوثائق المختلفة التي تستخرج على مستوى الفروع عبارة عن حالات قانونية، فكل وثيقة تمثل نموذج قانوني وتحمل قانون معين، مما يجعل من الضروري لأي موظف الاطلاع الكامل على قوانين العمل المرتبطة بالوثائق التي يقدمها على مستوى الفروع، وهذا يعد من المهام الأولية للإدارة البلدية، علماً إن إدراك ومعرفة الموظف لهذه القوانين يعزز من درجة ثقته في التنظيم وثقته في الرئيس المباشر للعمل بحكم أن كلاهما أجرى تكويناً متخصصاً حول قانون العمل، وإذا لم يدرك الموظف مسألة معينة فإنه يلجئ إلى توجيهات رئيسه المباشر، وهي الحقيقة التي سنحاول مناقشتها حول الخلفية التي يعتمد عليها الموظفون في الفروع

¹ احمد عبيد الرشدي و كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03 ع 12 2015 ص- 138.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لانجاز مختلف الوثائق التي يقدمونها، من خلال إجراء البرامج التكوينية حول قانون العمل في البلدية ودرجة ثقتهم في رئيسهم المباشر وتوجيهاته، في إطار مدى تحقيق عدالة الحصول على المعلومات ومركز رؤساء الفروع في مجتمع البلدية وهي مسألة ناقشناها من جانب آخر في عناصر سابقة.

جدول رقم (21)

تنظيم البرامج التكوينية حول قانون العمل وعلاقته بثقة الموظف بتوجيهات الرئيس المباشر

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	انجاز الوثائق			
				وفقا لتوجيهات الرئيس المباشر	وفقا لثقافة الموظف		
1	0,000	42,5	6 % 100	5 % 83,4	1 % 16,7	تنظم البلدية برامج تكوينية	تنظيم البرامج التكوينية
			93 % 100	4 % 04,3	89 % 95,7	لا تنظم البلدية برامج تكوينية	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	9 % 9,1	90 % 90,9	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

إن عدم تنظيم برامج تكوينية من طرف إدارة البلدية يجعل 95,7 % من المبحوثين يعملون وفقا لثقافتهم الخاصة التي تؤكد عدم ثقتهم في رئيسهم المباشر، مقابل 16,7 % من الموظفين يعملون وفقا لثقافتهم الخاصة وأكدوا أن البلدية تنظم تكوينا حول قانون عملهم.

وتثبت المقاييس الإحصائية في الجدول أعلاه قيمة كاي² المحسوبة وكاي² الجدولية، والدلالة الإحصائية وقيمة ألفا، عند درجة حرية 01، قوة العلاقة بين المتغيرين.

إن النسب المسجلة في الجدول تجعلنا نتساءل عن سبب عدم تنظيم برامج تكوينية للموظفين من طرف إدارة البلدية حول قانون العمل، وهذا يقودنا إلى النظرة الإستراتيجية للمؤسسات، بحيث تعد هذه الحالة إستراتيجية لدى مسؤولي إدارة البلدية، فمن خلال نظرية التحليل الاستراتيجي يحلل "ميشال كروزيه" مبدأ السلطة من خلال فكرة العقلانية المحدودة، في التباين و الفروق الموجودة في امتلاك الموارد بين طرفين أو أكثر بالمنظمة لتصبح عملية تبادل الموارد بين الأطراف هي عملية حتمية تبرز فيها مظاهر تبني الفاعل للسلوكيات الغير متوقعة و العمل على التنبؤ بسلوكيات و مواقف الفاعلين الآخرين من أجل التحكم في عملية التبادل وتسييرها لصالحه

لتحقيق ما يريد ، وبالتالي فإن علاقات السلطة هي تفاوض دائم يسعى كل طرف إلى زيادة مجال عدم توقع سلوكه من طرف الفاعلين الآخرين⁽¹⁾، ويحدد "كروزيه" موارد السلطة داخل المنظمات والتي أهمها اكتساب المعرفة أو المعلومات المتعلقة بالعمل، والتي تجعل من مكتسبها يتمتع بوضعية ملائمة في المفاوضات مع التنظيم أو مع الأفراد، على أساس أن قراره سيكون بالضرورة هو الأحسن.⁽²⁾

وفقا لهذا الاتجاه النظري يعتمد المسؤولون في إدارة البلدية إلى احتكار المعلومات المتعلقة بقانون العمل والاحتفاظ بها على مستواهم أي على مستوى أعلى السلم الهرمي للتنظيم الرسمي، ولا تتم مشاركة تلك المعلومات عن طريق إجراءات رسمية كتنظيم برامج تكوينية، وإنما تتم مشاركتها وفقا لعلاقات النفوذ والسيطرة وعلاقات المصلحة والقرابة وهي متغيرات سبق وحللناها في العناصر السابقة، مما يجعل من الدراية بقوانين العمل الضرورية تتحقق لدى فئة معينة من الأفراد على غرار الموظفين الآخرين، مع العلم أن طبيعة العمل في الفروع والتعامل مع الوثائق، وأن فتح قنوات الاتصال وتمكين الموظفين من معرفة الأطر القانونية لكل الوثائق التي يقدمونها للمواطن تحقق أهم حاجة لدى الموظف وهي الحاجة إلى الأمان، فعدم معرفة الموظف لأمر عمله أو أمور المؤسسة التي يعمل فيها يجعل الموظف يفقد الثقة في الإدارة ولا يعتمد عليها، لكن ما يهمنا أكثر في تحليلنا من خلال هذا العنصر هو الثقة التي يحملها الموظفون تجاه رئيسهم المباشر على العمل والتي تبين انعدامها من خلال الجدول أعلاه، بحيث أن الموظفين يعتمدون إلى ثقافتهم الخاصة في انجاز الوثائق، ولا يعملون وفقا لتوجيهات رئيسهم المباشر.

إضافة لما تم ذكره سابقا حول سلطة الرئيس المباشر للعمل أو رؤساء الفروع، إن عدم توفير مجال وشبكات اتصالات من طرف إدارة البلدية لتلقي قانون العمل وتزويد الموظفين بالمعلومات الضرورية، لكيفية انجازهم للوثائق المختلفة يجعل من الموظف لا يثق في توجيهات الرئيس المباشر، لأن الرئيس المباشر هو الآخر لم يتلقى تكويننا متخصصا حول قانون العمل، فمثلا صرح المبحوثون من خلال دليل المقابلة أن "فاقد الشيء لا يعطيه" وإن رؤساء الفروع هم عبارة عن "بوبيات" و "لا يعلمون ولا يفقهون"، وهو ما أثبت لدينا من خلال ملاحظتنا لكيفية أداء الأعمال داخل الفروع، حيث لاحظنا في حالات كثيرة أن رئيس الفرع نفسه يلجئ إلى الموظفين لاستشارتهم حول انجاز وثيقة معينة، وأحيانا يتجنب تحمل مسؤولية وثيقة معينة ويلقي بها إلى موظف لديه خبرة أو دراية بكيفية انجاز تلك الوثيقة، في هذه الحالة إن شعور الموظف بعدم الأمان يجعل منه يفقد الثقة في رئيسه المباشر نظرا لأن الرئيس في حد ذاته أقل معرفة وإدراكا لطبيعة قوانين العمل، وهو الأمر أو النتيجة لعدم اهتمام

¹ مروان حسن البربري ، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للعلام و الإنتاج الفني ، رسالة ماجستير في برنامج القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى بغزة 2016 ، ص 17.

² نفس المرجع السابق ص- 585.

المسؤولين على إدارة البلدية بتنظيم برامج تكوينية حول قوانين العمل، والتوصيف الوظيفي فقد ذكرنا سابقاً أن سياسات التوظيف في البلدية لا تهدف إلى جلب موظف للوظيفة بمقاييس علمية ووفقاً للتخطيط الوظيفي، وإنما تقوم بردم المناصب الشاغرة فقط، فتترك إدارة البلدية الموظف يبني ثقافته القانونية بنفسه معتمداً في ذلك على أسلوب التجربة والخطأ، أو على خبرات من سبقوه، أو يعتمد على زملاء عمله أو جماعة أصدقاء العمل وهو ما سنتناوله في العنصر الموالي.

2. توفير اللوائح التنظيمية ومساءلة الثقة التنظيمية لدى الموظفين

تعد اللوائح التنظيمية المتضمنة توجيهات وقوانين وكيفية إنجاز المهام من الوسائل التعليمية في المؤسسة إضافة إلى كونها أداة رقابية على العمل، وتوفيرها على مستوى الفروع يحقق ويجنب إدارة البلدية الكثير من مشاكل العمل، ويحقق فعالية أداء الموظفين لمهامهم، على مستوى مختلف المصالح والفروع، كما يساهم بشكل كبير في زيادة درجة الثقة بين الموظف وإدارة البلدية، وعدم توفيرها قد ينتج علاقة عكسية، وهو ما ستتحقق منه من خلال الجدول الموالي، بحيث سنحاول من خلال تحليل بياناته الكشف عن مدى ثقة الموظفين واتجاهها من خلال هذا المتغير.

جدول رقم (22)

توفير الإدارة اللوائح التنظيمية المتعلقة بقانون العمل وتأثيرها على استشارة الموظف في حالة عدم فهم الموظف للطريقة القانونية لانجاز وثيقة معينة.

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	استشارة الموظف في حالة عدم الفهم				توفير اللوائح التنظيمية لقوانين العمل
				لا يستشير	المسؤولين	أصدقاء العمل	زملاء العمل	
3	0,001	15,85	87 % 100	9 % 10,3	12 % 13,9	41 % 47,1	25 % 28,7	متوفرة
			12 % 100	***---	02 % 16,7	***---	10 % 83,3	غير متوفرة
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	9 % 9,1	14 % 14,1	41 % 41,4	35 % 35,4	المجموع
			0,05	7.81				

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

تثبت البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن عدم توفير البلدية للوائح التنظيمية المتضمنة لقوانين العمل، تجعل نسبة 83,3% من المبحوثين تتجه ثقتهم نحو زملاء عملهم، وبالمقابل ثبت أن توفير اللوائح التنظيمية تجعل 28,7% من المبحوثين تتجه ثقتهم التنظيمية نحو زملاء عملهم.

وهو ما تثبته المقاييس الإحصائية، قيمة كاي² المحسوبة وكاي² الجدولية، وقيمة الدلالة الإحصائية مع قيمة ألفا، عند درجة حرية 03.

من خلال تواجدها في مختلف الفروع ومصالح البلدية، وتطبيقنا للملاحظة بالمشاركة وجدنا أن إدارة البلدية تحمل توفير اللوائح التنظيمية على مستوى هذه الفروع والمصالح، رغم أهمية هذه اللوائح، ولا توفر سوى بعض الالفتات الإعلامية للمواطنين والمرتبطة بمسائل موسمية، كقرب وقت الانتخابات وتسجيلاته، وتسجيلات الخدمة الوطنية، ومتطلبات الاستفادة من قفة رمضان وغيرها من القضايا، وهي اللوائح التي أكد المبحوثون توفرها من خلال بيانات الجدول أعلاه.

وفقا لنظرية التناقض بين الفرد والتنظيم، إن البيئة الثقافية المكرسة في البلدية والمرتبطة بالثقافة القانونية لدى إدارة البلدية، ومشاركة المعلومات المرتبطة بقانون العمل، تفرض وتشكل مناخا اجتماعيا مفروضا وخارجا عن إدارة الأفراد وإرادتهم، وهذا يجعل في إطار الوسائل الدفاعية للشخصية المهنية للموظفين الاعتماد على التنظيم الغير رسمي وجماعاته المختلفة، فالموظفون يركزون اتجاهاتهم الايجابية نحو جماعة التنظيم الغير رسمية في مقابل، تركيز الاتجاهات السلبية نحو التنظيم الرسمي وجماعاته، وهو الأمر الذي نفسر به نتائج الجدول⁽¹⁾.

وكذا هو الأمر نفسه بالنسبة لمسألة توفير اللوائح التنظيمية وتأثيرها على اتجاه الثقة التنظيمية لدى الموظفين على مستوى فروع البلدية ومصالحها، فوفقا لهذا المنحى إن الثقة لدى الموظفين تتجه نحو زملاء عملهم كتتنظيم غير رسمي مستقل عن إدارة البلدية ومسؤوليها، من خلال استشارتهم في حالات عدم فهم الطريقة القانونية التي يقدمون بها وثائق معينة، ولا يستشيرون المسؤولين حول هذه القضايا في العمل لأسباب عدة ذكرناها سابقا، كعدم عدالة التعامل وعدم توفير مجال لتلقين قانون العمل، وعدم تمثيلية رئيسهم المباشر لدى إدارة البلدية وهي أسباب كثيرة ومتراكمة تؤثر بشكل سلبي على اتجاهات الموظفين نحو إدارة البلدية أو نحو البلدية بشكل عام.

¹ حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سبق ذكره ص- 96.

3. توفير الحماية القانونية وثقة الموظف بإدارة المؤسسة ومسؤوليها

لقد ذكرنا سابقاً أن من أهم حاجات الموظف داخل المؤسسة هي الحاجة إلى الأمان، "المتمثلة في السلامة من التهديد أو الاعتداء، والحماية من العجز، ومن البطالة، أو المرض"¹، وكما ذكرنا إن طبيعة استخراج الوثائق على مستوى المصالح والفروع البلدية هو عبارة عن حالات قانونية وأن الموظف عند استخراجه لوثيقة معينة هو في حالة التعامل مع نص قانوني معين، أي أن الموظف إذا أخطأ في إنجاز وثيقة معينة قد تجاوز ولم يطبق حالة قانونية، هنا نستنتج أنه لا مجال للخطأ في إنجاز الوثائق، في ظل الثقافة القانونية المكرسة في البلدية ولدى مسؤوليها، من جهة ومن جهة أخرى البيئة الثقافية المفروضة من طرف المواطنين، تجعل من الموظف معرضاً للخطأ في أي لحظة أو مع أي وثيقة، ما يؤثر على روح المبادرة لديه وتحمل مسؤولية إنجاز وثائق يقوم فيها بالاجتهاد، وهي ميزة ترتبط بالموظف الذي يحمل ثقة كاملة بأن التنظيم يحقق له الأمان ويقوم بحمايته في هذه الحالة، غير أن هذا يبقى على المستوى النظري فقط بحيث أكد المبحوثون أنهم غير محميين قانونياً في حالة الخطأ في إنجاز وثيقة معينة بحيث يعتبرون مزورين وهو ما تثبته نتائج الجدول التالي:

جدول رقم (23)

وجود الحماية القانونية في حالة خطأ الموظف

وجود الحماية القانونية	التكرار	النسبة المئوية
توجد	06	06,1 %
لا توجد	93	93,9 %
المجموع	99	100,0 %

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

وعليه سنحاول من خلال هذا العنصر الموالي تحليل مساءلة كون البلدية لا توفر الحماية للموظفين في حالة خطأهم في إنجاز وثيقة من الناحية القانونية، وربطها بثقتهم في البلدية من خلال الاجتهاد وتقديم وثائق حالتها معقدة وتحمل مسؤوليتها.

¹ سكيبة بن حمودة، مرجع سبق ذكره ص- 48.

جدول رقم (24)

الحماية القانونية في حالة الخطأ وعلاقتها بتحمل المسؤولية للموظف على مستوى الفروع عند مواجهته لحالات معقدة مع المواطنين.

درجة الحرية	كاي ² المحسوبة	المجموع	تحمل المسؤولية والتصرف على مستوى الفرع		توفر الحماية في حالة الخطأ
			التوجيه الى المسؤولين	الاجتهاد وحل المشكلة	
1	7,29	6 % 100	2 % 33,3	4 % 66,7	متوفرة
		93 % 100	75 % 80,6	18 % 19,4	غير متوفرة
	كاي ² الجدولية	99 % 100	77 % 77,8	22 % 22,2	المجموع
	3,84				

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

إن عدم توفير الحماية القانونية للموظفين تجعل نسبة 80,6 %، منهم لا يجتهدون ولا يتحملون مسؤولية وثائق حالتها معقدة على مستوى الفروع بل يوجهونها إلى مسؤولي البلدية، في المقابل نجد أن توفير الحماية للموظف في حالة الخطأ تجعل نسبة 33,3 % من المبحوثين أكدوا تجنبهم لتحمل مسؤولية تلك الوثائق المعقدة رغم توفر اللوائح.

وتثبت المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه ارتباط المتغيرين من خلال قيمتي كاي² المحسوب وكاي² الجدولية عند درجة حرية 01.

إن الموظفين عبر الفروع والمصالح، عند مواجهتهم لحالات معقدة يجتنبون تحمل مسؤولية انجاز تلك الوثائق بسبب عدم الثقة القائمة على المعرفة أنهم لو اخطؤوا سيتحملون التبعات القانونية وحدهم، ولن توفر لهم البلدية أو المسؤولون الدعم والحماية وتعد الثقة القائمة على المعرفة أحد أنواع الثقة التنظيمية التي "تبنى على معرفة وفهم طرفي الثقة لبعضهم البعض بشكل يساعد كل منهما على التنبؤ بسلوك الآخر في مواقف معينة"⁽¹⁾

وعليه إن معرفة الموظفين بمدى اهتمام المسؤولين وإدارة البلدية بهم، يجعل منهم يجتنبون الوقوع في مشاكل قانونية مرتبطة بانجاز وثائق الحالة المدنية التي يقدمونها على مستوى مصالحهم، وهو ما صرح به المبحوثون من خلال المقابلة الموجهة، بأنهم لا يثقون في أي مسؤول بالبلدية ولا إدارة البلدية وحتى بعض الزملاء والموظفين

¹ صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد 01، دون ذكر البلد 2011 ص- 45.

مؤكدین انه في حالة وقوعهم في مشاكل عمل سواء القانونية أو المشاكل الروتينية اليومية، لا أحد يقف إلى جانبهم أو يدعمهم أو يدافع عنهم، وعبروا على هذه الحالة بعبارات "تبكي" و "متبكيش" و عبارات أخرى يصرحون فيها بعدم تحملهم لوثائق حالتها معقدة في ظل البيئة الثقافية لقانون البلدية كعبارة "وش دارهالي" و "أنا في عقلي ونقول للطالب احسبلي".

وهذا يدل من جانب آخر من التحليل على أحد الصفات للثقافات الوطنية التي حددها "هوفستاد" وهي درجة تفضيل أفراد المجتمع للحالات الروتينية، والخوف من تجارب ومواضيع جديدة⁽¹⁾، بحيث أن الموظفين يخافون من أي وثيقة أو حالة لم يتعاملوا معها سابقا، ووفقا لهذه الخاصية وفي ظل عدم وجود ثقة في الإدارة فإنهم يدافعون عن سلوكهم في عدم استخراج تلك الوثيقة مثلما أكده "روبرت مرتون" من خلال دراسته للمعوقات الوظيفية لخصائص ومكونات التنظيم البيروقراطي يوجه الموظفون العمل إلى المسؤولين الأعلى منهم مرتبة والأكثر تجربة، وهو في الأخير يؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي للموظفين، وتقديسهم للقواعد والإجراءات ويستعملونها للدفاع عن سلوكياتهم المختلفة.⁽²⁾

كان كل هذا تحليلًا للرواسب السوسيوثقافية المكرسة داخل مجتمع المؤسسة محل الدراسة، من رواسب العصبية إلى رواسب ممارسات السلطة إلى رواسب الثقافة القانونية المكرسة داخل المؤسسة، وفيما يلي من العناصر سنحاول تحليل الجانب الثاني من الرواسب السوسيوثقافية وهي رواسب ثقافة المجتمع التي تتعامل معه المؤسسة محل الدراسة أو رواسب ثقافة المواطنين الذين يتفاعل معهم موظفو الفروع البلدية لبلدية المسيلة بشكل يومي وروتيني. بحيث تعد البلدية من بين أهم المؤسسات الإدارية، والتي تقوم باستخراج مختلف المتطلبات الإدارية من وثائق الحالة المدنية ووثائق إدارية عدة، هذا الدور وفقا للنظر إلى المؤسسة كونها نسق اجتماعي مفتوح على الانساق الفرعية الموجودة في بيئة المجتمع التي تنشط فيه، وأهمها النسق الثقافي للمجتمع المحلي، نجد أن طبيعة الممارسات والسلوكيات، والاتجاهات المختلفة للموظفين بالبلدية تنتج عن ردت فعلهم تجاه تلك العناصر الثقافية الشائعة في البيئة التنظيمية، وهي الرواسب السوسيوثقافية للمتفاعلين مع البلدية، والتي تؤثر من خلال تفاعل الموظفين مع مكوناتها التي يظهرها العملاء أثناء استخراجهم لمختلف وثائقهم على مستوى فروع البلدية في شكل سلوكيات معينة، تخضع لتوجيهات ثقافية مرسومة في العقل الجمعي للمواطنين، تكونت بفعل التجارب التي مر بها المواطن أثناء تفاعله مع البلدية ومصالحها عند استخراجها للوثائق، وعليه سنحاول تحليل تأثير تلك الرواسب الصادرة إلى البلدية عن طريق العملاء على المواطنة التنظيمية لموظفيها، من خلال الأبعاد التي حددناها عن طريق الملاحظة

¹ Hofstede, G, **Dimensional zing Cultures: The Hofstede Model in Context**. Online Readings in Psychology and Culture., Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands , 2011 p-p- 08-09-10.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 44.

بالمشاركة، وهي رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن، ورواسب التعاملات لدى المواطن، وتأثيرها على شعور الموظف بالانتماء إلى البلدية، ورواسب امتداد الترابطات الاجتماعية لدى الموظف وتأثيرها على التزام الموظف بقوانين وقيم ومعايير مختلف الجماعات الاجتماعية داخل البلدية.

V. رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن ومسألة الشعور بالانتماء لدى الموظف للبلدية

1. مكونات رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد أهم المكونات والخصائص الثقافية حول ثقافة المواطن القانونية المرتبطة بقانون استخراج الوثائق وتقديم الخدمات، ومن خلال ملاحظتنا لميدان الدراسة ومعايشة مختلف المواقف الاجتماعية داخل الفروع لاحظنا أن رواسب ثقافة المواطن القانونية تتميز بمكوناتها التالية.

🚩 **درجة معرفة المواطن للمتطلبات القانونية لاستخراج الوثائق**، تبين لنا من خلال إجراءات الملاحظة أن المواطنين بمختلف شرائحهم الاجتماعية ومستوياتهم، ثقافتهم القانونية حول متطلبات استخراج مختلف الوثائق محدودة وهذا ما صرح به المبحوثون من خلال المقابلة بالإجابة على السؤال رقم 14، هذا في ظل غياب وإهمال إدارة البلدية لتوفير اللوائح التنظيمية التي تشرح طريقة استخراج الوثائق في فروعها ومصالحها، وحتى وإن توفرت فإن المواطن يفتقد لثقافة الاطلاع على تلك اللوائح النادر وجودها في الفروع محل الدراسة، فما لفت انتباهنا في أحد الفروع توجد لافتة تنظيمية تحدد وقت بداية ونهاية الدوام للعمل، ووقت انتهاء الدوام المسائي المحدد حسب اللائحة على الساعة 16.30 مساءً، إلا أن هذا الفرع ينهي خدماته عند الساعة الرابعة تماماً، وأحياناً قبل الرابعة. 🚩 **تفهم المواطن لضرورة توفير المتطلبات القانونية لاستخراج وثائقه**، إن افتقار المواطن لثقافة قانونية تمكنه من معرفة متطلبات استخراج كل وثيقة، يجعل منه يحتكم إلى معرفته الشخصية في تقبل تلك المتطلبات، ولا يتفهم ضرورة تلك الوثائق بحيث يعتبرها حسب ما يراه هو بمثابة تعقيد ومتطلبات غير ضرورية، وأن الموظفين يلجؤون إلى طلب تلك المتطلبات من أجل التهرب من العمل وعدم إسداء الخدمات وتعجيزه، فما جاء على مسامعنا من عبارات كـ "تمسخرو بيينا" و "قولولنا مناش حابين نخدمو" والكثير من العبارات التي تصل حتى الشتم والسب كلها عبارات تدل على عدم تفهم وتقبل المواطن لتلك المتطلبات، فعلى سبيل المثال إن بطاقة وشهادة الإقامة من بين الوثائق التي تتعدد فيها حالات الأشخاص، واستخراجها يتم وفقاً لمتطلبات عدة حسب حالة كل مواطن فإن المواطن على سبيل المثال لا يتقبل إحضار والده ليصرح له بالإقامة من أجل استخراجها، والتصريح بالإقامة لمن ليس لديه إثبات شخصي بالإقامة متطلب ضروري، غير أن ما لاحظناه هو أن المواطن دائم التذمر من هذا

المتطلب، ويعتبره على حد تعبيره "زيادة برك" ويصرحون بعبارة "كي تحبوا تخدمو تخدمو" و"منيش رح نخرج اونساج راها تاع دوصي برك" وكلها ردود تدل على جهل المواطن لمختلف المتطلبات القانونية وضرورة توفيرها.

🚩 أساليب التأثير على الموظف للتنازل على المتطلبات الغير موفرة من طرف المواطن، وفقا لما تم ذكره في العنصر السالف إن المواطن عند عدم توفيره لمتطلبات استخراج وثائقه، لا يمثل لتلك المتطلبات ويحاول توفيرها بل يلجؤ إلى أساليب عدة من أجل التأثير على الموظف ليتنازل على أحد المتطلبات التي لم يوفرها، وتتعدد تلك الأساليب حسب العملاء، من التهديد إلى الإلحاح والإصرار، وحتى التحرش بالموظف، وهناك بعض المواطنين من يستغل منصبه ووظيفته للضغط على الموظف، من أجل جره إلى تبادل المصلحة، على أساس "عاونني هنا تلقاني لهيه" و"الناس لبعضاها" وعبارات عدة جاءت على مسامعنا أثناء تواجدها في مختلف الفروع محل الدراسة، وهناك حالات أخرى يصل بها بعض الموظفين في مؤسسات أخرى كالمؤسسات الأمنية إلى التهديد وفرض الرتبة الوظيفية على أنها امتياز يجبر به الموظف في البلدية على التنازل على تلك المتطلبات وإسداء الخدمة، هذا وإضافة إلى التجاوزات التي يقدمها الموظفون لمعارفهم الشخصية يجعل المواطن دائم التذمر من هذه السلوكيات ويرغب بالحصول على نفس التعامل.

🚩 صعوبة التعامل باسم قانون البلدية مع المواطن، وفقا لما سبق وكنتيجه لهذه البيئة الثقافية التي تتواجد فيها الفروع والمصالح البلدية إن الموظف يجد صعوبة كبيرة في التعامل باسم هذا القانون، الذي يحمل العملاء حوله راسبا ثقافيا في عدم الامتثال والتفهم ومحاولة تجاوزه من جهة، ومن جهة أخرى يعتبر متطلب ضروريا بالنسبة للموظف من أجل انجازه لمختلف مهامه وتوفيره يحقق الشعور بالأمان لديه، أما صعوبة التعامل فيظهر جليا في نتائج الجدول التالي:

جدول رقم(25)

صعوبة التعامل باسم قانون البلدية

النسبة المئوية	التكرار	
96%	95	أجد صعوبة في التعامل مع المواطن
4%	04	لا أجد صعوبة في التعامل
100%	99	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

لقد حلل الباحث "محمد بشير" نقطة مهمة حول المؤسسة الصناعية الجزائرية التي يتطلب تسييرها عدة قيم صناعية تحمل ثقافة المجتمع الصناعي، وهي نماذج لمؤسسات غريبة عن المجتمع الجزائري، ففي مناقشته لعنصر ثقافة المجتمع أم ثقافة المؤسسة، توصل إلى نتيجة صعوبة الامتثال إلى منطق العمل الصناعي، وشيوع سلوكيات لموجهات الثقافة التقليدية للمجتمع الجزائري، على مستوى التسيير والإدارة و على مستوى العمال والعمل⁽¹⁾.
وفقا لهذا المنحى إن هذا الراسب يمتد عبر المؤسسة العمومية الإدارية الجزائرية، كموجه ثقافي لسلوكيات المواطن والموظف فيما يتعلق باستخراج الوثائق الإدارية، بحيث نجد في الغالب أن المواطن لا يمثل متطلبات الخدمة الإدارية واستخراج وثائقه، وبالموازاة نجد الموظف حتى وإن امتثل يجد صعوبة في الامتثال إلى منطق العمل الإداري ومتطلباته، بسبب تلك الرواسب القانونية التي يحملها المواطن في مخياله السوسولوجي وهو الأمر الذي سنناقشه في العناصر القادمة.

بعدما رأينا أهم مميزات ومكونات الثقافة القانونية لدى المواطن، سنحاول تحليل تأثير تلك الأبعاد على شعور الموظف بالانتماء إلى البلدية، من خلال تأثير متغير احترام توجيهات الموظف على شعوره بالفخر كونه موظف تابع للبلدية.

2. راسب الثقافة القانونية لدى المواطن وشعور الموظف بالفخر كونه موظف بالمؤسسة

جدول رقم (26)

احترام توجيهات الموظف أثناء استخراج الوثائق وتأثيرها على فخر الموظف كونه يعمل في البلدية

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	شعور الموظف بالفخر كونه موظف بالبلدية	
				أشعر بالفخر	لا أشعر بالفخر
1	0,006	07,68	7 % 100	4 % 57,1	3 % 42,9
			92 %100	84 % 91,3	08 % 08,7
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	88 % 88,9	11 % 11,1
	0,05	3.84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

¹ محمد بشير مرجع سبق ذكره ص - 119.

يبين الجدول أعلاه أن 91,3% من الموظفين الذين لا يحترم المواطن توجيهاتهم، لا يشعرون بالفخر كونهم موظفين تابعين للبلدية، بالمقابل نجد نسبة 57,1% من الموظفين من يحترم المواطن توجيهاتهم أثناء استخراج الوثائق ولا يشعرون بالفخر كونهم تابعين إلى البلدية.

وتثبت المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول الكاي² المحسوبة والجدولية، وقيمة الدلالة الإحصائية مع قيمة ألفا، عند درجة حرية 1، أن متغير الافتخار بالتبعية للبلدية يرتبط بمتغير احترام المواطن لتوجيهات الموظف التابع للبلدية، ويتأثر به.

إن مسألة فخر الموظف كونه تابعا للتنظيم يقودنا إلى الحديث عن سوسيولوجية الانتماء والهوية في المنظمات، بحيث إن مكانة الفرد في المجتمع تتحدد وفقا لانتمائه الوظيفي والمؤسسة التي ينتمي إليها، وتعاملات الأفراد معه تتم وفقا لهذا الانتماء لان المؤسسة التي يشتغل بها تعطيه هوية ومركزا اجتماعيا، وفي هذا المنحى نجد "ماكس فيبر" يرى بأن الموظف "يستمد من عمله في التنظيم البيروقراطي قيمة اجتماعية تزيد عن تلك التي يتمتع بها الأفراد خارج التنظيم البيروقراطي، ويرى أن حصول الموظف على شهادة علمية، وهي شرط من شروط التوظيف، يساعد في منحه هذه القيمة الاجتماعية حين يشتغل وظيفة بيروقراطية، وتزيد تلك القيمة الاجتماعية للموظف كلما اشتد طلب التنظيمات البيروقراطية على الموظفين لحساب الشهادات".⁽¹⁾

ويتمحور "رينو سان سوليو" في نفس الاتجاه إلى أن "التنظيم هو ذلك الوسط الاجتماعي الذي يكتسب فيه الفرد هوية اجتماعية، وهذه الهوية النابعة من ظروف الشغل هي عبارة عن تعلم ثقافي، تتجسد في أربعة أنماط من السلوك أو الثقافة المتباينة، وتلك الأنماط الثقافية هي ثقافة الالتحام، وثقافة التفاوض، وثقافة الانسجام مع الآخر وأخيرا ثقافة الانكماش".⁽²⁾

إن الاهتمام بالهوية في الشغل والتعلم الثقافي ساهم في ترسيخ توجه هام في سوسيولوجيا المنظمات بفرنسا، بحيث يعتبر الكثير من الباحثين أمثال "كلود دويار" أن التنظيم الاجتماعي كفضاء للتنشئة الاجتماعية تأخذ في التنظيمات الحديثة طابع الهويات المتعددة والمتباينة.⁽³⁾

إن ما سبق من تحليل الباحثين في مجال سوسيولوجيا المؤسسات يجعل منا، نستنتج أن المؤسسات كتنظيمات اجتماعية من خلال طبيعتها وطبيعة نشاطها تعطي الموظف التابع لها هوية ومكانة اجتماعية، فعل سبيل المثال إن الجامعة تعطي لمن يدرس فيها هوية الأستاذ الجامعي، والمستشفى يعطي الموظف فيها هوية الطبيب أو الممرض، وتختلف تلك الهويات وشعور الموظفين بالانتماء والفخر بها باختلاف طبيعة كل مؤسسة، والتي

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 65.

² لحبيب معمري، مرجع سبق ذكره ص- ص- 125- 126.

³ المرجع نفسه ص- 133.

يتحدد سلوك العملاء وفقا لها، فلو تقارن مثلا بين الموظف في الولاية كمؤسسة إدارية أو الموظف في المؤسسات العمومية الكبرى كمؤسسة سونطراك أو مؤسسات التأمين والبريد والمواصلات، مع البلدية نجد فرقا بينا في طبيعة هوية هذه المؤسسات وفرقا في تعامل العملاء مع المؤسسات المذكورة مقارنة بالبلدية كمؤسسة إدارية.

فمن خلال معاشتنا للتفاعل الاجتماعي بين المواطنين العملاء والموظفين من خلال الملاحظة بالمشاركة لاحظنا أن الموظف في البلدية لديه مركز اجتماعي يتمثل في المؤشرات التالية: مطلوب اجتماعيا ولديه معرفة كبيرة بالأشخاص، محبوب لدى البعض ومكروه لدى الكثيرين، لا يحترم رأيه ولا يؤخذ بعين الاعتبار، معروف مجتمعا وهذه المؤشرات مصدرها هويته الاجتماعية التي تحددت من خلال طبيعة البلدية كتنظيم اجتماعي، وبالتالي فان تعاملات المواطنين مع الموظف نابعة من طبيعة التنظيم الذي ينتمي إليه الموظف بالبلدية وقد رأينا من خلال الجدول أن عدم الاحترام كثقافة تعامل راسبة لدى المواطن مع موظفي البلدية، وهو راسب ثقافي يحمله المواطن العميل في ذهنه عن البلدية وموظفيها يجعل من الموظفين لا يشعرون بالفخر والانتماء إلى هذه المؤسسة التي أكسبتهم هوية غير محبة وغير راقية مقارنة بمؤسسات أخرى في مجتمعاتهم المحلية.

VI. رواسب تعاملات المواطن أثناء استخراج الوثائق والشعور بالانتماء لدى الموظفين

تبعا لما تم افتراضه على أن الرواسب السوسيوثقافية لتعاملات العملاء تؤثر على المواطنة التنظيمية، قمنا بإجراء تحديد تعاملات المواطن مع الموظف أثناء استخراج الوثائق كالسلوكيات اللفظية والجسدية والتي تعتبر أحد مكونات الرواسب الثقافية لدى العملاء، فمن خلال تواجدها في مختلف الفروع محل الدراسة وملاحظتنا للتفاعل الاجتماعي بين المواطنين والموظفين لاحظنا أن المواطن عموما يسلك سلوكيات معينة شائعة لدى الكثيرين ومتشابهة، فما لوحظ هو أن تلك السلوكيات لدى المواطنين موجودة وبنفس الشكل في مختلف الفروع محل الدراسة، كما أن تلك التعاملات بقيت نفسها لدى الكثير من المواطنين منذ فترت تسليط الملاحظة وتحديد الموضوع حتى نهاية الدراسة.

وكما أسلفنا في الذكر إن تلك الرواسب تتحدد من خلال السلوك اللفظي والجسدي، وأهم تلك الرواسب هي طريقة طلب الوثائق واللغة المستعملة في التعامل، وسلوك المواطن بعد استخراج أو عدم استخراج الوثائق وهي تعاملات تؤثر حسب ما افترضناه على شعور الموظف بالانتماء إلى البلدية والفروع، وعليه قمنا بمساءلة الموظفين حول وجود تلك التعاملات ومدى تأثيرها على رغبتهم بالبقاء في أماكن عملهم ورغبتهم بالبقاء في البلدية كمؤسسة عمل، وفخرهم كونهم موظفون ينتمون إلى البلدية كمؤسسة عمل.

1. سلوك المواطن بعد حصوله على الخدمة وتأثيره على رغبة الموظف في تغيير مكان عمله

جدول رقم (27)

سلوك المواطن بعد الحصول على وثائقه وتأثيره على رغبة الموظف في تغيير مكان العمل

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	الرغبة في تغيير مكان العمل		الشكر	سلوك المواطن بعد الحصول على الخدمة
				لا ارغب في التغيير	ارغب في التغيير		
1	0,04	18,10	14 % 100	9 % 64,3	5 % 35,7		
			85 %100	12 % 14,1	73 % 85,9	المغادرة مباشرة	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	21 % 21.3	78 % 78.7		المجموع
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

تؤكد البيانات الرقمية في الجدول أعلاه أن نسبة 85 % من الموظفين الذين أكدوا أن المواطنين ينصرفون مباشرة بعد قضاء حاجتهم من الوثائق يرغبون في تغيير مكان عملهم، بالمقابل نجد نسبة 35.7 % من الموظفين يرغبون في تغيير مكان عملهم، وأكدوا أن المواطن يقوم بسلوك الشكر بعد حصوله على خدماته.

وبمقارنة المقاييس الإحصائية المدونة أعلاه قيمة كاي² الجدولية وكاي² المحسوبة وقيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة مع الدلالة الإحصائية ألفا، عند درجة حرية 1، نجد أن متغير الرغبة في تغيير مكان العمل لدى الموظف في الفروع، يتأثر بسلوك المواطن بعد حصوله على وثائقه كرد فعل وفقا لقيم الشكر أو المغادرة مباشرة دون إبداء أي رد فعل.

يقودنا هذا التعبير الرقمي إلى التحليلات النفساجتماعية عن الشخصية الإنسانية وعملية التفاعل من خلال الاتصال، فمن ناحية العملية الاتصالية التي تحدث من خلالها عملية التفاعل الاجتماعي بين الموظف في الفروع والمواطن بعد استخراج الوثائق الإدارية، يعتبر سلوك المواطن بعد حصوله على حاجته من الوثائق سواء المغادرة مباشرة أو شكر الموظف، أو رد الفعل بعبارة أخرى، بمثابة تغذية راجعة والتي اتجه المختصون في علم النفس الاجتماعي إلى أنها "العنصر الأساسي الذي يعبر عن التفاعل الدينامي في عملية الاتصال بين الأطراف المتواصلة" كما أكدوا أن التغذية الراجعة "تقوم بضبط سلوك المرسل وتوجيهه في المراحل اللاحقة"⁽¹⁾ وبالتالي

¹ جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ط202، الجزائر 2012 ص-129.

فإن سلوك المغادرة مباشرة كما هو معبر عنه في الجدول أعلاه هو رد فعل أو تغذية رجعية للمواطن تجاه الموظف والتي توجه وتحدد اتجاه الموظف نحو طبيعة عمله ومكان العمل الذي يعمل فيه وهو حسب النتائج الرغبة في تغيير مكان العمل.

وإن المغادرة مباشرة كسلوك اجتماعي يخضع لموجهات ثقافية لدى المواطن مصدرها تصور المواطن على أن الموظف يقوم بأداء مهامه الواجب تقديمها، وهذا حسبه لا يتوجب عليه تقديم الشكر أو عبارات أخرى، تعتبر أحد المتغيرات الخارجية التي تؤثر على شخصية الموظف وهي المتغيرات الثقافية، ومن جانب آخر إن التغذية الرجعية كشكر المواطن للموظف أو توجيه عبارات إيجابية تحفيزية تجعل من الموظف يحس بالشعور بالانجاز والذي بدوره ينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة أو مكان العمل، بحيث يعد نقص الشعور بالانجاز الشخصي في العمل حسب "بيزي" "يرجع إلى التقييم خاصة فيما يتعلق بالعمل تجاه الزبائن، فالأفراد في مهن تقديم المساعدة لديهم صورة سلبية حول ذواتهم كمهنيين، تظهر الطريقة التي ينجزون بها عملهم على نقيض ما يجب أن تكون عليه، لديهم إحساس عام بتعكير الصفو وبأنهم ليسوا في مستوى متطلبات وكفاءات مركزهم ويظنون أنهم أخطؤوا في توجيههم المهني"⁽¹⁾، وبما أن شعور الموظف بالانجاز في العمل ينمي الرغبة في العمل والرغبة في البقاء في مكان العمل، وعدم الشعور بالانجاز يجعل من الموظف يشعر بالسلبية تجاه نمط عمله ويرغب دائما في تغيير هذا العمل ومكانه، وكما ذكرنا سابقا إن البلدية كمؤسسة إدارية تحتوي على مجموعة من المصالح ومنها مصالح خاصة يكون فيها الموظف في وضع اجتماعي داخل تنظيم البلدية يجعله لا يحتك بالمواطن، فإن سلوك المواطن في المغادرة المباشرة دون إبداء أي رد فعل كسلوك ذو موجه ثقافي، يقلل من شعور الموظف بالانجاز فوجود مصالح أخرى داخل البلدية فإن النتيجة هي رغبة الموظف في تغيير مكان عمله الذي يوجد في بيئة ثقافية لا تنمي شعوره بالانجاز، ويعد التغيير الدائم والمطلوب لدى الكثير من الموظفين من بين الظواهر السلبية التي تحدث داخل التنظيمات وهو ما يعرفه المختصون في مجال التنظيم بظاهرة دوران العمل الوظيفي.

2. رد فعل المواطن عند عدم الحصول على الخدمة وشعور الموظف بالانتماء

لقد حللنا في العنصر السابق تأثير رواسب سلوك المواطن بعد الحصول على الوثائق على رغبة الموظف في تغيير مكان عمله داخل البلدية، الذي يعبر عن ظاهرة دوران العمل الداخلي كأحد مؤشرات الشعور بالانتماء لدى الموظف، وفي هذا العنصر سنحاول تحليل تأثير رواسب سلوكيات المواطن عند عدم حصوله على الخدمة في شعور الموظف بالانتماء إلى البلدية كمؤسسة عمل وهو ما يعبر عن ظاهرة دوران العمل الخارجي.

¹ مزياني فتيحة، مفهوم الاحتراق النفسي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر دون ذكر السنة ص- 154.

جدول رقم (28)

سلوك المواطن عند عدم حصوله على الخدمة وتأثيره على رغبة الموظف في البقاء في المؤسسة

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	الرغبة في البقاء بالبلدية			
				لا اربغ بالبقاء	ارغب بالبقاء		
2	0,007	10,01	04 % 100	02 % 50	02 % 50	التفهم	سلوك المواطن
			91 %100	85 % 93,4	06 % 06,9	الصراخ والشتم	
	α	كاي ² الجدولية	04 % 100	03 % 75	01 %25	اللجوء إلى المعارف الشخصية	
			99 % 100	90 % 90,9	09 % 09,1	المجموع	

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

إن تعرض الموظف إلى الصراخ والشتم من طرف المواطن عند عدم إسداء الخدمات يخلق لديه الرغبة في تغيير البلدية كمؤسسة عمل وذلك بنسبة 93,4% لدى هذه الفئة، بالمقابل نجد نسبة 75% من الموظفين الذين لا يرغبون بالبقاء في البلدية لأن المواطن يلجأ إلى المعارف الشخصية عند عدم حصوله على الخدمة منهم بينما نجد نسبة 50% ممن يرغبون في تغيير البلدية كمؤسسة عمل والمواطن يتفهم عدم حصوله على الخدمات.

ومن خلال المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه قيمة كاي² الجدولية وكاي² المحسوبة وكل من قيمتي الدلالة الإحصائية المحسوبة وقيمة ألفا، عند درجة حرية 2، نستطيع القول أن سلوك المواطن النابع من رواسب ثقافة المجتمع يؤثر على متغير الرغبة في البقاء في البلدية كمؤسسة عمل.

لقد ذكرنا سابقا أن طبيعة العمل بالفروع البلدية لبلدية المسيلة واستخراج مختلف الوثائق الإدارية يجعل من أداء المهام بالبلدية، عبارة عن التعامل مع القانون، بحيث أن كل مهمة هي مادة قانونية تفرض مجموعة من المتطلبات القانونية، وفي هذه الحالة إن عدم حصول المواطن على الخدمات من الوثائق التي يطلبها هي نتيجة لعدم توفير جميع متطلبات تلك الوثائق، فكل وثيقة تتطلب إثباتات قانونية معينة من أجل الحصول عليها، فعل سبيل المثال يستلزم الإمضاء على التصريحات الشرفية والتعهدات حضور المعني بالأمر أو صاحب التصريح والتعهد، ويستلزم استخراج الشهادة العائلية إحضار الدفتر العائلي كوثيقة قانونية تستند عليها الشهادة..... الخ، هذا فيما

يخص حالات عدم حصول المواطن على الخدمات من الوثائق وعدم توفيرها من طرف المواطن حسب ما تمت ملاحظته، تكون إما بسبب النسيان أو عدم وجود المتطلب في الأساس.

أما فيما يخص امتثال المواطن لضرورة توفير تلك المتطلبات الأساسية للحصول على الخدمة، واقتناعه بضرورة توفيرها وتفهمه لعدم توفير الخدمة لعدم توفير تلك المتطلبات من خلال ما هو مسجل في الجدول أعلاه ومن خلال الملاحظة بالمشاركة، لاحظنا انه في ظل الرواسب السوسيوثقافية لدى المواطن وفي ظل رواسب الثقافة القانونية التي ناقشناها في العنصر الأول من الفصل إن المواطن رغم عدم توفيره لتلك المتطلبات لا يتفهم ولا يتقبل عدم حصوله على الخدمات كنتيجة لعدم توفيره لتلك المتطلبات، وكميزة لاحظناها في المواطن **الإلحاح** من اجل الحصول على الخدمة يلجأ إلى عدة سلوكيات من أجل التأثير على الموظف من أجل أن يقدم الخدمة ويتنازل عن تلك المتطلبات وأهم السلوكيات التي يقوم بها المواطن وخلفيتها الثقافية حسب أدوات جمع البيانات هي:

الصراخ والشتم، وفقا لراسب الثقافة القانونية لدى المواطن وحرصه على الحصول على الوثائق المطلوبة يعبر المواطن في كثير من الحالات أو في غالب الحالات عن رفضه لعدم حصوله على الوثائق بالصراخ والشتم والسب وذلك من أجل التأثير على الموظف من اجل إسداء الخدمة، على اعتبار أن السب والشتم أو ما يعرف في ثقافة المجتمع العامة بـ " **التعراش** " خاصة أمام الكثير من الأشخاص، وهذا السلوك يصدر عن المواطن بسبب النظرة السلبية إلى البيروقراطية، التي تطبع المخيال الاجتماعي للمواطنين والتي تقوم عليها البلدية وباقي المؤسسات الإدارية، وهو ما تبين لنا من خلال إجابات الموظفين على دليل المقابلة، وهذا السلوك يعبر عن المواطن الواعي والثائر الذي يعاني من عراقيل وتعقيدات هذه الطبيعة البيروقراطية للمؤسسات الإدارية، وفقا لهذا فإن المواطن يلجأ إلى هذا السلوك من اجل ترهيب الموظف وتخويفه ليقدم له الخدمة التي تنقصها تلك المتطلبات التي تعد بمثابة تعقيدات إدارية حسب ثقافة المواطن القانونية، أو متطلب ولا يوفره على اعتبار أن البلدية بالشعب وللشعب، وهو الشعور بالامتلاك الذي يحمله المواطن هذا ما يجعل منه يتجرأ على عدم توفير تلك المتطلبات ويقوم بالإلحاح على الحصول على وثائقه رغم عدم توفير المتطلبات القانونية لها.

اللجوء إلى المعارف الشخصية، إن مالا يمكن عدم إثباته في تنظيماتنا الاجتماعية ومؤسساتنا هو تأثير راسب الانتماءات والعلاقات الاجتماعية، وفي هذا المقام إن اللجوء إلى المعارف الشخصية كمؤشر لهذه السمة الثقافية في مجتمعنا، هو أحد السلوكيات التي يسلكها المواطن عند عدم حصوله على الخدمات، وتكون في نفس الفرع البلدي أو أن يقصد المواطن فرعا آخر، أو الاتصال بأحد المسؤولين عبر الهاتف، فحسب ما تمت ملاحظته وصلت عدة حالات إلى اتصال أحد المسؤولين في البلدية عن طريق الهاتف بالموظف وأمره بإسداء الخدمة، أو

طلب الإسداء بحيث يعد المسؤول بالبلدية من بين الأوراق الراجعة ووسيلة للضغط على الموظف، سواء المسؤولين نواب المجلس الشعبي البلدي المنتخبين أو المسؤولين الإداريين المنصبين.

هذه الوضعية الثقافية التي تشكل البيئة التنظيمية للعمل وحسب نتائج الجدول أعلاه تؤثر بشكل مباشر في شعور الموظف بالانتماء إلى هذه المؤسسة، فمن ناحية إن شتم وسب الموظف يجعله يحس بالذل لأن الموظف لا يمكن أن يرد بالمثل على المواطن باعتباره إداري ورجل قانون، ومن ناحية أخرى لا يمكن معاقبة أو محاسبة المواطن على تلك التصرفات في إطار رسمي قانوني، هذا يجعل من الموظف يتجه كاستجابة لهذه البيئة التنظيمية المفروضة إلى كره العمل في هذه المؤسسة التي جعلت منه يتعرض إلى مثل هذه السلوكيات وبالتالي عدم الرغبة في البقاء في هذه المؤسسة، وهو ما يعبر على انعدام أو ضعف الشعور بالانتماء.

ومن ناحية أخرى يؤدي سلوك اللجوء إلى المعارف الشخصية وخاصة في حالة إسداء الخدمة من طرف جهة المعارف، إلى مقارنة الموظف للتعامل الذي يقدم إلى المعارف مقارنة بمن ليس لديه معارف، ومن جهة أخرى يقارن قيمته ومكانته في هذه المؤسسة بقيمة هذا المواطن الذي حصل على الخدمة رغم عدم توفيره لمتطلباتها القانونية، هذا يجعله يحس بعدم القيمة والأهمية وأن المواطن صاحب المعارف أهم منه بالنسبة إلى المؤسسة وبالمقابل نجد أنه من المفروض أن توفر المؤسسة الحماية وتعطي الأولوية إلى الموظف من أجل تنمية شعوره بالمواطنة لكن ما لاحظناه في بعض الحالات بعد حصول المواطن على الخدمة من جهة أخرى، يرجع إلى الموظف الذي رفض أن يقدم له الخدمة ويقوم باستفزازه أو شتمه، وهو ما جاء على مسامعنا في كثير من الحالات كعبارات " وش صحتك هاني خدمتها" وعبارات " شاتيين مسؤولية" وعبارات عدة وألفاظ سوقية، إن مثل هذه الحالة تجعل من الموظف ينتظر أول فرصة توظيف ليغادر هذه المؤسسة التي توجد فيها بيئة ثقافية كهذه، هذا في ظل غياب توفير الأمن ومعاقبة التجاوزات الصادرة من المواطن.

3. راسب ثقافة طلب الخدمة للمواطن ومسألة فخر الموظف بانتمائه إلى المؤسسة محل الدراسة

لقد ناقشنا في العنصر الأول من الفصل ظاهرة الرواسب الثقافية المتعلقة بامتثال المواطن للقوانين المعتمدة في إسداء الخدمات من طرف البلدية كمؤسسة إدارية، وتأثيره على افتخار الموظف كونه تابع للبلدية، كأحد أهم المؤشرات التي تدل على عمق الشعور بالانتماء إلى البلدية كمؤسسة عمل، ولأن المؤشر يتأثر بعدة متغيرات سألنا عن كون الموظفين في الفروع البلدية يفتخرون بأنهم تابعين إلى البلدية في ظل وجود راسب ثقافية موجهة لكيفية طلب الخدمة من طرف المواطن.

جدول رقم (29)

طريقة طلب الخدمة وتأثيرها على فخر الموظف كونه موظف بالبلدية

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	شعور الموظف بالفخر				
				لا افتخر	افتخر			
1	0,001	11,33	13 %100	08 % 61,5	05 % 38,5		بلباقة	طريقة طلب المواطن للخدمة
	α	كاي ² الجدولية	86 % 100	80 % 93	06 % 07		بصيغة أمر	
					99 % 100	88 % 89,9	11 % 11,1	
	0,05	3,84						

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

تثبت البيانات الموزعة في الجدول أعلاه أن نسبة 93 % من صنف الموظفين الذين أكدوا أن رواسب طلب الخدمة لدى المواطن تجعله يقوم بتوجيه الأمر أثناء طلبه للخدمات التي يقدمونها، لا يفتخرون بعضويتهم وانتمائهم إلى البلدية كمؤسسة إدارية، بينما نجد نسبة 61,5 % من الموظفين يحملون نفس الشعور وأكدوا أن المواطن يقوم بطلب الخدمات بلباقة.

ومن خلال المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول قيمة كاي² و كاي² المحسوبة، وقيمة الدلالة الإحصائية المحسوبة مع قيمة الدلالة الإحصائية ألفا عند درجة حرية 1، يمكن القول إحصائياً إن متغير الفخر بالبلدية يرتبط بمتغير طريقة طلب الخدمة لدى المواطن.

لقد ذكرنا سابقاً أن البلدية في إطار النسق المفتوح، تعد اتجاهات الموظفين التابعين إليها ردة فعل على المحيط الثقافي الذي تنشط فيه، والذي يتكون من مجموع المظاهر القيمية والسلوكية للمواطنين أثناء استخراج وثائقهم والتواجد في الفروع محل الدراسة، ومن بين تلك المظاهر الثقافية الراسبة تلك التي تتعلق بكيفية طلب الخدمة وهو المتغير الذي حددناه من خلال الجدول بمظهرين، أما الأول فهو طلب الخدمة على مستوى الشباك من خلال العملية الاتصالية مع الموظف بطريقة لبقة، والمظهر الآخر الشائع طلب الخدمة بصيغة الأمر.

إن من بين أكثر المظاهر الثقافية الراسبة في البيئة الاجتماعية المحلية التي تنشط فيها الفروع البلدية محل الدراسة هي رواسب التعاملات وكيفية طلب الخدمة، ومن خلال الإجابات الخاصة بالموظفين محل البحث ومن ما لاحظناه هو شيوع سلوك طلب الخدمة بصيغة الأمر، وهو الأمر الذي جعل منّا نبحت ما وراء هذا الفعل معتمدين في تحليلنا على الاستنتاجات المتعلقة بمجموع المظاهر الثقافية واستجابات المواطنين لتنظيم البلدية

كمؤسسة إدارية، فوجدنا أنه من ناحية تقوم البلدية على شعار البلدية بالشعب وللشعب وهو ما ذكرناه سابقا هذا يخلق لدى غالبية المواطنين الشعور بالامتلاك، وهو الأمر الذي يجعل منه يطلب الخدمة من الموظف بصيغة الأمر، فمن خلال تواجدها في مختلف الفروع محل الدراسة وتطبيقنا للملاحظة بالمشاركة جاء على مسامعنا بعض العبارات الآمرة وعبارات نداء كـ "أسمع أنت" و "ياو أرواح" بنبرة أمر، وفي بعض الحالات يصرخ ويوجه عبارات مباشرة تستفز الموظف كـ "أطلق روحك"، و "وكان معينا حنا مكمش خدامين" إن هذه العبارات التي تدل على الراسب الثقافي لدى المواطن في كيفية التعامل مع موظفي البلدية، هي راسب يخص المواطن في تعامله مع البلدية كإدارة، مصدره ذلك الشعور بالامتلاك على غرار المؤسسات الإدارية الأخرى فسلوكه يكون مختلفا، وهذا يجعله حتى يحس بشعور امتلاك الموظف، وبالتالي توجيه عبارات أمر ونهي وتوجيه، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى تعد اللباقة لدى الكثير من المواطنين من بين القيم المهجورة في مجتمعاتنا، فما يعرف على مجتمعاتنا هو خاصية العنف سواء اللفظي أو الجسدي وهو السلوك الذي سنحلله لاحقا.

إن تعرض الموظف لمثل هذه السلوكيات بشكل متكرر وروتيني يوميا، يجعله يحس بأنه لا يعمل في مؤسسة بل يعمل لدى الكثير من المواطنين، وبحكم تبعيته لمؤسسة إدارية توجه سلوكه توجيها معينا لا يمكنه تغيير هذا الوضع يخلق لدى الموظف الشعور بعدم الانتماء إلى البلدية كاستجابة للشخصية المهنية للموظف، لأنه لا يوجد تنظيم يوجه تصرفات المواطنين أو يحكمهم، وبالتالي إن عدم الشعور بالانتماء إلى البلدية لا يجعل الموظف يفتخر كونه موظف تابع لها، فالشعور بالفخر يعد أعلى مراتب الشعور بالانتماء.

4.رواسب الاعتداء اللفظي والجسدي للمواطن ومسألة صورة المؤسسة في نظر الموظف

جدول رقم (30)

الاعتداء اللفظي والجسدي على الموظف وتأثيره على نظره إلى البلدية كمؤسسة عمل

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	نظرة الموظف للبلدية قبل الالتحاق بها			
				احمل نفس النظرة	لم أكن احمل نفس النظرة		
1	0,000	16,76	91	82	09	تعرضت	التعرض إلى الاعتداء
	α	كاي ² الجدولية	%100	% 90,1	% 09,9		
			08	03	05	لم أتعرض	
			% 100	% 37.5	% 62.5		
	0,05	3,84	99	85	14	المجموع	
		% 100	% 85,9	% 14,1			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ في الجدول أعلاه أن 90.1 % من الموظفين الذين تعرضوا إلى اعتداء لفظي وجسدي من طرف المواطن لم تكن لديهم نفس النظرة إلى البلدية كمؤسسة عمل، بالمقابل نجد 37.5 % من الموظفين الذين لم يتعرضوا إلى اعتداء ، ولم تكن لديهم نفس النظرة إلى البلدية قبل الالتحاق بالعمل فيها.

وبالنظر إلى المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول أعلاه نجد الارتباط بين المتغيرين من خلال قيمة كاي² الجدولية و كاي² المحسوبة، و قيمتي كل من الدلالة الإحصائية المحسوبة وقيمة ألفا، عند درجة حرية 1 .

إن مسألة نظرة الموظف إلى المؤسسة التي يشتغل فيها، تعد من بين أهم المؤشرات التي تدل على شعوره أو عدم شعوره بالانتماء مثلها مثل الافتخار بالانتماء، وفقا لهذا سألنا الموظفين التابعين للفروع محل الدراسة عن النظرة القبلية و البعدية للبلدية كمؤسسة عمل، وبعبارة أخرى نظرة الموظف إلى البلدية قبل الالتحاق بالعمل فيها ونظرة بعد الالتحاق بالعمل فيها، ويمكننا في هذا المقام تحديد نظرة الموظف إلى البلدية قبل الالتحاق بها، تعد مؤسسة يمثل الالتحاق بالعمل فيها فرصة للعمل وضمان الأمن الوظيفي وتتوفر على مجموعة من الامتيازات والتي ذكرناها سابقا من خلال تناول مسألة المركز الاجتماعي للموظف في الإدارة البيروقراطية، إضافة إلى هذا يتشكل في العقل الجمعي صورة الموظف في البلدية الذي يملك سلطة معينة، ولديه جانب كبير من الاطلاع على الأمور و المعلومات المرتبطة بالإدارة، هذا بعيدا عن الواقع الفعلي للعمل داخلها، كالتعرض المستمر للاعتداءات اللفظية والجسدية.

أما سبب الاعتداءات المتكررة والدائمة تقريبا بشكل يومي، وما يدل أكثر على حدوثها هو ما لاحظناه عن كيفية تصميم الفروع محل الدراسة، فمعظمها مصممة بشكل مغلق لا يرى فيه الموظف المواطن إلا من خلال الشباك المخصص، وهو يرجع إلى سببين رئيسيين هما :

رأسب غياب توفير الأمن للموظف تعد البلدية من بين المؤسسات الإدارية العمومية التي لا يعنى فيها جانب توفير الأمن للموظف اهتمام على غرار باقي المؤسسات الأخرى في الجانب الفعلي بعيدا عن ما ينص عليه القانون والمشرع الجزائري على أنه "للموظف الجزائري الحق في ممارسة مهامه في ظروف عمل تضمن له الكرامة والصحة والسلامة البدنية والمعنوية"⁽¹⁾ غير أن ما لاحظناه في الواقع ونتيجة لإهمال الإدارة إلى جانب توفير الأمن من خلال توفير أعوان أمن أو أعوان شرطة، يتم فقط تصميم شبائيك مصالحها بشكل مغلق لتفادي الاعتداء على الموظف في مكان العمل علما أن هذا التصميم لا يضمن أمان الموظف من الاعتداء، وإضافة إلى هذا إن ما لاحظناه أن موظفي أعوان الأمن الموزعين عبر الفروع غير موجودين فعليا، فعملهم صار يشبه عمل الحارس يحضر بحضور الدوام ثم ينصرف حتى نهاية الدوام اليومي، ومن ناحية أخرى معظمهم لا تتوفر فيهم شروط عون الأمن

¹ الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 37، العدد 46، جويلية 2006 - ص 06.

جلهم كبار في السن، وما لفت انتباهنا هو وجود عون أمن في أحد الفروع معاق حركيا بنسبة تجعل من حركة تنقله صعبة، وأصبح هذا العون يقوم بدور شراء الحاجات للموظفين بدل القيام بالحفاظ على امن الفرع والتوجيه والتدخل وحل المشاكل التي تقع بين المواطن والموظف، وهو الأمر الذي يفتح علامة الاستفهام حول المواصفات الوظيفية لشغور المناصب في البلدية وهذه النقطة تحدثنا عنها مسبقا فيما يخص التوزيع العشوائي للموظفين عبر الفروع بغض النظر عن رتبهم المهنية أو مواصفاتهم الوظيفية.

رواسب ثقافة العنف المجتمعي يعد العنف من بين الرواسب الثقافية التي تميز مجتمعاتنا، واللباقة من بين القيم الاجتماعية المهجورة في المجتمعات المحلية للمجتمع الجزائري، كثيرا ما نسمع عبارات مثل " الدزيري دموا حار" و " ما يحملش الذل" هي عبارات في الواقع تدل على عدم الامتثال إلى أي قوانين مفروضة وخارجة عن ذوات أفراد المجتمع، ووفقا لهذه العبارات فإن المواطن الجزائري يرفض تلك الضوابط القانونية ويواجهها بطريقة عنيفة سواء لفظيا من خلال السب والشتيم أو عن طريق الاعتداء الجسدي على من يمثل تلك القواعد والضوابط القانونية الموجهة للعلاقة بين المواطن الجزائري والإدارة الجزائرية وهو الموظف، بحيث يعد هذا أحد مظاهر الروتين في المؤسسة محل الدراسة والتي سنناقشها بجانب من التحليل في العنصر الموالي لأن ما يهم أكثر في هذا المقام هو راسب العنف كصفة ثقافية تمثل المجتمع الجزائري عموما والمجتمع المحلي الذي تتواجد فيه الفروع محل الدراسة خصوصا.

ويرجع العنف المجتمعي حسب الباحثين إلى مجموعة من العوامل منها الاجتماعية فقد اعتبر "إميل دوركهيم" بأن " نقص التنظيم الاجتماعي وعدم الانسجام بين الوظائف الاجتماعية المرتبطة بالأفراد والجماعات تسبب انقطاعا مؤقتا في التضامن الاجتماعي " والاقتصادية " من خلال سيرورة عملية التغيير التي تحدث في الجانب الاقتصادي للمجتمع " والسياسية " من خلال التضارب السياسي الذي يؤثر سلبا على تكامل البناء الاجتماعي " (1) والثقافية وهي أهم المتغيرات التي ساهمت في استمرار العنف في الوسط المجتمعي لمجتمعنا، على شكل رواسب ردود أفعال سلوكية تجاه المواقف الاجتماعية التي يتعرض إليها الأفراد في تفاعلهم مع مختلف التنظيمات الاجتماعية، وتذهب الباحثة "دروش فاطمة فضيلة" في مناقشتها لمسألة الآليات السوسيوثقافية لتجذر العنف في المجتمع الجزائري، إلى البحث للإجابة على السؤال السوسيلوجي التالي: هل العنف وإقصاء الآخر عامل من عوامل المؤسسة الثقافية ؟ وتثبت الباحثة أن ما يبرر تساؤلها هو أن العنف " حقيقة اجتماعية تعرفها كل المؤسسات: الأسرة، المدرسة، الجامعة، الملاعب ، الشارع ومع ذلك نؤكد على العوامل الموضوعية التي أوجدت

¹ صليحة مفاوسي، الخلفية المعرفية لظاهرة العنف، ص 03 من المقال، منشور على الموقع <http://www.aranthropos.com> ، 01.11.2017 ، على الساعة 11.17.

الظاهرة وجعلتها تبدو صفة ملازمة للمجتمع، وعليه نفضل طرح إشكالا يبدو أكثر موضوعية كأن نتساءل : ما الذي يميز ظاهرة العنف في الجزائر عن غيرها من المجتمعات؟ ما هي الميكانزمات أو الآليات التي تساهم في انتشاره وتزيد من حدته وتفاقمه" ⁽¹⁾.

أما الأسباب التي ساهمت في تجذر العنف فتري الباحثة أن هناك عدة أسباب، أهمها يرتبط بخاصية التراكم والاستمرار الثقافي للمظاهر والسلوكيات الاجتماعية، وهي العوامل البنائية التكوينية " وتعني الخصوصية التاريخية، ولا يعني ذلك ربط بروز العنف بلحظة تاريخية معينة بل ما تحمله لحظات متعاقبة من صفات تجعلها تتراكم وتطبع البناء، فخاصية التراكم تجعل الحدث يتحول إلى ظاهرة عمومية وتلقائية ومن ثم تعيد إنتاج نفسها "، وعوامل أخرى كمرحلة الاحتلال الفرنسي التي مر بها المجتمع الجزائري، وعامل صعوبة المحيط (المناخ والتضاريس)، وعامل صلابة النظام الاجتماعي التقليدي" ⁽²⁾، فما لاحظناه عن هذا العامل الأخير في الفروع محل الدراسة هو تواجد مقاومة للمواقف الاجتماعية الجديدة التي تفرضها قواعد وقوانين الإدارة والتي تتنافى مع قيم النظام التقليدي، بحيث هناك عدة حالات تتطلب على سبيل المثال حضور المعني بالأمر شخصيا، وعندما يكون المعني بالأمر زوجة أو أخت أو بنت أحد المواطنين فكثيرا ما جاء على مسامعنا عبارات كـ "نجيبها لك تشوفها" بتعجب واستفهام، وعدة عبارات أخرى إن دلت إنما تدل على مقاومة الموقف الاجتماعي الجديد والذي يتناقض مع قيم النظام التقليدي الذي يعرف فيه قيمة عدم خروج المرأة من المنزل وتفاعلها مع مختلف المؤسسات الاجتماعية، حتى أنه صادفنا الكثير من الحالات لنساء كبيرات في السن لا تمتلك بطاقة تعريف وطنية.

من خلال كل ما سبق من التحليل حول حقيقة ظاهرة العنف لمجتمعنا الذي تنشط فيه المؤسسة محل الدراسة، بسبب البيئة التنظيمية التي تهيمن عليها رواسب توفير الأمن كراسب تنظيمي في البلدية، ورواسب ثقافة العنف للمجتمع، نستنتج أن هذه الرواسب تخلق بيئة تنظيمية خارجة عن إرادة الموظف وتصرفه ووفقا للنظرية المتبناة فإن الشخصية المهنية للموظف تتجه إلى استجابات جراء هذه البيئة التقليدية للتنظيم محل الدراسة، والتي تبين لنا من خلال الإجراء الميداني أن اتجاهات الشخصية للموظفين حول هذا الوضع هو عدم الالتحاق بالبلدية لو كانوا يحملون نفس النظرة، وهو مؤشر على عدم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة محل الدراسة بحيث تبين لنا أن نسبة 87% من الموظفين لا يرغبون في الالتحاق بالعمل في البلدية نتيجة للتعرض إلى راسب العنف مقابل 28,6 % من الموظفين الذين أكدوا أنهم لم يتعرضوا إلى اعتداء ولا يرغبون بالالتحاق لو كانوا يحملون نفس الصورة التي تشكلت لهم بعد الالتحاق بالعمل بالبلدية كما هو مبين في الجدول التالي:

¹ دروش فاطمة فضيلة، الآليات السوسيوثقافية لتجذر العنف في المجتمع الجزائري، ص 01 <http://www.aranthropos.com>
² المرجع نفسه. 15.30. 07.07.2017.

جدول رقم (31)

تعرض الموظف لراسب العنف ورغبته في الالتحاق بالبلدية لو توفرت لديه نفس الصورة الحالية

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	الرغبة في الالتحاق بعد تشكل الصورة البعدية			
				لا التحق	التحق		
1	0,002	15,59	92	80	12	تعرضت	التعرض إلى الاعتداء
	α	كاي ² الجدولية	%100	% 87	% 13		
			07	02	05	لم أتعرض	
	% 100	% 28,6	% 71,4				
	0,05	3.84	99	82	17	المجموع	
% 100		% 85,9	% 14,1				

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

5. روااسب بيروقراطية العمل بالبلدية ومسألة اندماج الموظف ضمن محيط عمله الاجتماعي

سنحاول في هذا العنصر تحليل تأثير تفاعل الموظف مع أحد نتائج الطبيعة البيروقراطية للعمل في البلدية على صعوبة التأقلم مع محيط العمل باعتبار أن الانتماء التنظيمي " هو قدرة الفرد على التوحد والاندماجية مع التنظيم الرسمي الذي يعمل بداخله" ⁽¹⁾، وعليه سنحاول تحليل مدى اندماج الموظفين الموزعين عبر الفروع محل الدراسة، في ظل النتائج المترتبة عن بيروقراطية العمل كراسب تنظيمي، والمتمثل في الاعتماد على القواعد البيروقراطية والقوانين في أداء المهام، والتي تؤدي حسب الباحثين في مجال علم الاجتماع التنظيم إلى جهود الروتين وصعوبة التعامل مع الجماهير، وهو حجر الزاوية في تحليلنا والذي سنحاول من خلاله معرفة تأثير صعوبة التعامل مع المواطنين كنتيجة للراسب التنظيمي المرتبط بالنمط البيروقراطي الذي تقوم عليه البلدية، على قدرة الموظف في الاندماج ضمن محيط عمله الاجتماعي.

¹ اعتماد محمد علام، مرجع سبق ذكره، ص - 171.

جدول رقم (32)

بيروقراطية العمل وصعوبة التعامل مع المواطن وعلاقتها باندماج الموظف ضمن محيط عمله

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	صعوبة التأقلم			
				لا أحد صعوبة	أحد صعوبة		
1	0,000	13,82	15 % 100	10 % 66,7	05 % 33,3	إيجابية	بيروقراطية العمل (القواعد والتعليمات)
			84 %100	17 % 20,2	67 % 79,8	سلبية	
	α	كاي ² الجدولية	99 % 100	27 % 27,3	72 % 72,7	المجموع	
			0,05	3,84			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

يثبت ما هو مسجل في الجدول أن 79,8 % من الموظفين أقرروا بأن القواعد والتعليمات التي يقوم عليهما عملهم سلبية وهم يجدون صعوبة في التأقلم مع محيط عملهم، بينما نجد نسبة 33,3 % من الموظفين الذين أكدوا أنها إيجابية و رغم ذلك يجدون صعوبة في التأقلم والاندماج.

وتثبت البيانات الإحصائية المسجلة في الجدول الارتباط الرياضي بين المتغيرين عند درجة حرية 1، من خلال قيمتي كاي² المحسوبة وكاي² الجدولية، وقيمتي الدلالة الإحصائية المحسوبة وقيمة ألفا.

بداية سنحاول تحليل إجابات الموظفين فيما يرتبط بسلبية القواعد والتعليمات الموجهة للعمل، انطلاقاً من إجاباتهم فيما يخص المتغير، وكذا من مسلمات النظريات المرتبطة بالتنظيم البيروقراطي والسلوك التنظيمي، بحيث يرى الباحثون والمفكرون الذين اهتموا بالنموذج البيروقراطي أن هذا النمط من التنظيم يؤدي إلى جمود السلوك التنظيمي للموظفين فيه وصعوبة التعامل مع الجماهير، باعتبار النمط أكثر تطبيقاً في المؤسسات الإدارية الحكومية التي تتعامل مع المواطنين في أداء مهامها الاجتماعية، على غرار ما ذهب إليه "ماكس فيبر" حول الإيجابية الاعتماد على القواعد والتعليمات من أجل ضبط السلوك، باعتبارها ظاهرة عامة تفرض على جميع الموظفين.⁽¹⁾

وفقاً لما تم العطف عليه إن سلبية القواعد التي عبر عنها الباحثون، ما هي إلا نتيجة لطبيعة العمل والمؤسسة والتي عبر عنها الباحثون والمفكرون بمفهوم الروتين، ومفهوم جمود السلوك والذي يؤدي في النهاية إلى وقوع مشاكل بين موظفي المؤسسة البيروقراطية والجماهير المتعاملين معها، وهي أحد رواسب التنظيم البيروقراطي التي تدل على النتيجة النهائية للسلوك الإنساني داخل المنظمات البيروقراطية، وهو ما أكده المفكرون من خلال

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 55.

دراساتهم والتي رغم تعددها توصلت إلى أن طبيعة الاعتماد على القوانين والقواعد في العمل داخل النمط البيروقراطي تؤدي إلى ظاهرة الروتين وجود السلوك نتيجة لإقصاء الجانب الإنساني في التعامل مع القواعد والقوانين الموجهة للعمل وتلك الدراسات كالتالي:

✚ "روبرت مرتون" وظاهرة جمود السلوك يرى "مرتون" أن إلحاح الإدارة من أجل الرقابة في المؤسسات الإدارية البيروقراطية يجعل منها تعتمد على القواعد والقوانين، ويتم ذلك من خلال التركيز على ضرورة الاعتماد على سلوك الموظفين، وهو ما يجعل من الموظفين يدركون جيدا تلك القواعد، وتؤدي ضرورة الاعتماد على سلوكهم إلى امتلاك الدفاع عن السلوك الفردي لهم من خلالها، ونمو الشعور بالحاجة للدفاع على تصرفاتهم الفردية، وهذا في الأخير يؤدي إلى نتيجة غير مقصودة أو خلل وظيفي والذي يتمثل في جمود السلوك التنظيمي للموظفين وصعوبة التعامل مع الجماهير⁽¹⁾ وهو ما أثبتته نتائج الجداول السابقة فسلوك الاعتداء اللفظي والجسدي ما هو إلا نموذج عن صعوبة التعامل مع المواطنين.

✚ "الفن جولدنر" وظاهرة بعد الانجاز الفعلي عن الأهداف اهتم "غولدنر" بدراسة النتائج المترتبة عن استخدام القواعد البيروقراطية لضبط السلوك التنظيمي انطلاقا من دراسته لطبيعة القواعد في منجم للجنس بالولايات المتحدة الأمريكية⁽²⁾ وتوصل من خلال دراسته إلى أن اعتماد الإدارة على القواعد وزيادة الاعتماد عليها من أجل الرقابة بحيث تعد القواعد أحد وسائل الرقابة عن بعد من خلال تقارير الأداء العامة، يؤدي إلى وضوح علاقات القوة وارتفاع درجة التوتر من جهة، ومن جهة أخرى معرفة الحد الأدنى للأداء الفردي للموظفين، والذي يحدد كيفية أدائه ومن خلال هذه المعرفة وتكرار هذا السلوك بشكل روتيني فان متغيرات كروح المبادرة والاجتهاد يتم إهمالها من طرف الموظفين وبالتالي ينحصر سلوكهم على ما هو محدد بشكل ضيق في تلك القواعد، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى بعد الانجاز الفعلي عن أهداف التنظيم، علما أن أهداف البلدية كمؤسسة إدارية هو خدمة المواطن وتلبية حاجاته الإدارية، لكن من جراء هذه القواعد يبتعد سلوك الموظفين داخل الفروع محل الدراسة عن تحقيق هذا الهدف كاستجابة إلى الراسب التنظيمي الناتج عن طبيعة العمل، والذي يترتب عنه في الأخير جمود السلوك وفقا لتلك القواعد وصعوبة التعامل مع المواطنين⁽³⁾.

✚ "ميشال كروزيه" وظاهرة الروتين لقد حدد "كروزيه" تعريفا للبيروقراطية مفاده تلك الاتجاهات التي نمت لتظهر أن البيروقراطية هي تنظيمات تعد مصدرا للروتين وتعتقد الإجراءات وصعوبة التعامل مع الجماهير، ويقوم

¹ نفس المرجع السابق ص - 45.

² بلقاسم سلاطينية واسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ص- 150.

³ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 53.

بدراستها على أنها ظاهرة الروتين والجمود التنظيمي⁽¹⁾ ولم يكتفي "كروزيه" بتعريف البيروقراطية من خلال الروتين والجمود بل ذهب إلى أبعد من ذلك من خلال تحديد أهم مظاهره ومخلفاته، فأما مظاهر الروتين حددها في ثلاث مظاهر أساسية، يتمثل الأول في عدم شعور العاملين بالانتماء إلى تنظيم موحد، وعدم إدراكهم لأهداف التنظيم العامة، مما يعني وجود شعور بالانتماء إلى مجموعات اجتماعية داخله أما المظهر الثاني فيتمثل في جمود الروتين وانعزال الأفراد وانفصالهم عن بعضهم البعض بحيث تسود المنافسة القاتلة على تحسين أمورهم المعيشية وينعدم شعور الجماعة ويسود شعور الفردية والأنانية، ويتمثل المظهر الثالث في تركيز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرارات في أيدي فئة قليلة في أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الاحتكاك اليومي بالجماهير وهو أحد أخطر مظاهر الروتين، بحيث يؤدي هذا إلى تعارض أهداف ومعلومات الموظف مع قرارات وقواعد المسؤولين الذين يقومون باتخاذ القرارات، فما تبين لنا من خلال الملاحظة هو أن من هم في قمة الهرم الإداري سواء رئيس المجلس الشعبي البلدي أو الكاتب العام، لا يمتلكون أدنى فكرة عن طبيعة العمل اليومي للموظفين وقراراتهم الارتجالية والشخصانية الفردية معظمها لا تصب في صالح العمل لأن من يمتلك المعلومة الأساسية لاتخاذ القرار الصحيح هو الموظف، وبالتالي فإن معظم القواعد والتعليمات التي يتخذها هؤلاء المسؤولين غير فعالة، إما تكون لصالح الموظف على حساب العمل أو لصالح العمل على حساب الموظف، وهو ما يزيد احتمال الصراعات والتوتر بين الإدارة والموظف وهو ما توصل إليه "الفن جولدنر" كما ذكرنا سابقا.⁽²⁾

أما آثار الروتين فقد حدد "كروزيه" أنه في التنظيمات البيروقراطية يؤدي الروتين إلى انخفاض إنتاجية العاملين وتدهور روحهم المعنوية، وفي الغالب نجد أن الشكوى بين العاملين عامة عن كمية العمل بغض النظر عن نوع وطبيعة العمل وهو ما تبين لنا من خلال الملاحظة بالمشاركة فجل الموظفين بالفروع محل الدراسة دائمو الشكوى من كمية العمل⁽³⁾، وهو في الحقيقة ناتج عن الضغط المستمر لروتينية العمل، كذلك من بين أهم آثار الروتين هو ما يعرف لدى "كروزيه" بالحلقة المفرغة أو كما يسميها بعض الكتاب بالحلقة الجهنمية "في ضوء تحديده للبيروقراطية على أنها نظام غير قادر على تصحيح أخطائه، بحيث أصبحت الجوانب اللاوظيفية عناصر أساسية في التوازن"⁽⁴⁾ ويرى "كروزيه" أن الروتين ونواحي الجمود والتعقيد في النظم البيروقراطية إنما هي عناصر متداخلة لا يمكن أن يسمى الحلقة الجهنمية التي تنمو من خلال مقاومة الفرد للقيود والقواعد التي تفرض في النظم البيروقراطية، وأثبتت نتائج البحوث أن التنظيم البيروقراطي محدود في قدرته على التطور والتغيير"⁽⁵⁾ وهو

¹ المرجع نفسه ص- ص- 54-55.

² نفس المرجع السابق، ص- ص- 56-55.

³ المرجع نفسه ص- 57.

⁴ بلقاسم سلاطنة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة مرجع سبق ذكره ص- 154.

⁵ علي السلمي، نفس المرجع السابق ص- 57.

جانب الستاتيكا و الرواسب التنظيمية، ومن مظاهر الحلقة المفرغة أن الموظفين "يظهرون تقديسا وإجلالا للقواعد والإجراءات بحيث يصعب عليهم التأقلم والتكيف مع المشاكل المطلوب حلها وهذا يترتب عليه جمود السلوك البيروقراطي وصعوبة التكيف مع الأحداث والصراع مع الجمهور، كل هذا يزيد الحاجة إلى الرقابة والقواعد والإجراءات والتي بدورها تزيد من الجمود والمشاكل للجماهير وبالتالي فان نتائج البيروقراطية الغير مرغوب فيها تؤدي بذاتها إلى المزيد من البيروقراطية الجهنمية أو المفرغة"⁽¹⁾

كل هذه العناصر التي تم ذكرها تظهر في الفروع محل الدراسة من خلال إجابات الموظفين المسجلة في الجدول حول سلبية وإيجابية تلك القواعد التي تقوم عليها طبيعة مهامهم، والتي أكدوا من خلالها صعوبة التأقلم مع محيط عملهم الاجتماعي وخاصة صعوبة التعامل مع المواطنين، بحيث أثبتت جل إجابات الموظفين على السؤال المفتوح للسؤال 28 من دليل الاستمارة بالاستبيان، أن تلك القواعد تجعلهم يقعون في مشاكل كثيرة مع المواطنين وغير موضوعة بطريقة حديثة ومحددة، فهي قديمة ولا تتماشى مع متطلبات المواطنين وحالاتهم الاجتماعية.

من خلال كل هذا نتوصل إلى أن سلبية القواعد والتعليمات التي تقوم عليها المهام في البلدية والتي عبر عليها المبحوثون في الجدول هي أحد نتائج أنماط العمل البيروقراطي، لكننا في تحليلنا سننطلق من تفسير وربط علاقة النتيجة بأحد أهم مؤشرات الشعور بالانتماء كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية، وهي صعوبة التعامل مع الجماهير كنتيجة لسلبية القواعد والتعليمات البيروقراطية للعمل في البلدية، وتأثيرها على التأقلم والتكيف ضمن المحيط الاجتماعي للعمل وعليه:

تعد سلبية القواعد والتعليمات الروتينية للعمل أحد الرواسب التنظيمية للبلدية كمؤسسة إدارية حكومية، والتي ينتج عنها صعوبة التعامل مع المواطنين، ويرجع هذا إلى عدم تجديدها وتطويرها وذلك لمظهر الروتين الذي سبق وذكرناه وفقا للنظرة الكروزيانية للروتين بالبيروقراطية والمتمثلة في بعد مراكز اتخاذ القرار بالبلدية على الواقع اليومي لتعاملات الموظف مع المواطن، هذا الراسب التنظيمي الثقافي، والمتمثل في صعوبة التعامل مع المواطنين يخلق صعوبة لدى الموظفين في الاندماج والتكيف ضمن محيط عملهم الاجتماعي الثقافي، والذي يعبر عن عدم الشعور المشترك بالانتماء إلى البلدية كمؤسسة عمل كمظهر للمواطنة التنظيمية، فصعوبة التعامل مع الجماهير كأحد الرواسب الثقافية لثقافة المجتمع كنتيجة للراسب التنظيمي سلبية القواعد والتعليمات في العمل، ومن ناحية إن عدم الشعور بالانتماء يترتب عن شعور الموظفين بالاغتراب تجاه هذا المحيط السوسيوثقافي، ففي دراساته حول التنظيمات البيروقراطية يذهب "كارل ماركس" إلى أن الاغتراب " هو إفلات القوى الاجتماعية من سيطرة

¹ المرجع نفسه ص- 58 .

الإنسان، لكي تحقق بعد ذلك وجودا مستقلا عنه، ثم تتحول بعد ذلك لتصبح ضد مصلحة الإنسان الذي هو خالقها، ولقد طبق ماركس هذا المفهوم على التنظيمات البيروقراطية، حيث يذهب إلى أنه ما إن تحقق هذه التنظيمات استقلالها وقوتها، حتى يشعر الإنسان بقوتها التي تتمتع بها، وأنها رغم ما تؤديه من تنظيم في الحياة الاجتماعية، إلا أنها ما تلبث أن تصبح خارجة عن نطاق سيطرتهم وفهمهم⁽¹⁾

وفقا للنظرية المتبناة ووفقا لما سبق من التحليل نستنتج أن حالة متغير الاندماج ضمن محيط العمل السوسيوثقافي للمؤسسة محل الدراسة هو نتيجة للبيئة التنظيمية التي تفرضها الرواسب الثقافية للمجتمع والمتمثلة في صعوبة التعامل مع المواطنين، والتي تعتبر هي الأخرى أحد النتائج الغير مرغوبة والتي تترتب عن رواسب التنظيم البيروقراطي الذي تقوم عليه البلدية كمؤسسة حكومية إدارية.

VII. رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين ومسألة الالتزام التنظيمي

تذهب الدراسات إلى أن المواطنة " هي المشاركة والارتباط الكامل بين الإنسان ووطنه المبنى على أسس من العقيدة والقيم والمبادئ والأخلاق، والتمتع بالحقوق وأداء الواجبات بعدل ومساواة، ... وفي ظل علاقة تبادلية مثمرة تحقق الأمن والسلامة والرفي والازدهار للوطن في جميع المجالات " كما أنها " علاقة والالتزام له صيغة قانونية وسياسية وصيغة اجتماعية ونفسية، وهي صفة ينالها الفرد ليمتع بالمشاركة الفعالة في المجتمع الذي يعيش فيه، وللمواطنة مكونات أساسية منها الانتماء والواجبات والحقوق المشاركة الاجتماعية والقيم العامة"⁽²⁾ نلاحظ من التعريفين أن المواطنة تحمل معاني الحقوق والواجبات، فمن جهة إن المؤسسة الاجتماعية من واجبها الالتزام بتحقيق حقوق الأفراد داخلها وبالموازاة على الأفراد الالتزام بتقديم وأداء واجباتهم تجاه مؤسساتهم الاجتماعية وعليه يعد الالتزام من بين أهم المتغيرات الاجتماعية للمواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، وفي هذا العنصر سنحاول تحليل حالة الالتزام في الفروع البلدية لبلدية المسيلة في ظل الراسب الثقافي المجتمعي الشائع في البيئة التنظيمية للمؤسسة من وجهة نظر أن لثقافة المجتمع تأثير ملموس على اتجاهات الموظفين في المؤسسات، ويعد راسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية من بين أهم تلك الرواسب المكونة للبيئة الثقافية المجتمعية للمؤسسات محل الدراسة، وهو احد الرواسب التي يرى "باريتو" أنها موجّهات للفعل الاجتماعي داخل المجتمعات انظر .

وعليه سنحاول في هذا العنصر دراسة وتحليل أثر هذه الرواسب الموجودة في المحيط الثقافي للفروع محل الدراسة على الالتزام الاجتماعي للموظفين، من خلال تأثير الانتماءات الاجتماعية للموظفين المختلفة، كالانتماء

¹ السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع ط2، مصر 1977 ص-39.

² سعدي الدين بوطبال وفوزي ميهوبي، اتجاهات الشباب الجامعي نحو المواطنة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ع 14، جامعة غليزان، الجزائر 2014 ص- 72 .

العائلي والانتماء إلى نفس الحي والانتماء إلى نفس العرش الخ على الأبعاد الرسمية للالتزام والأبعاد الغير رسمية التي ترتبط بقيم ومعايير الجماعات الاجتماعية المختلفة في البلدية، من خلال :

1. تأثير راسب طلب المعارف للمساعدة في استخراج الوثائق وتأثيرها على التزام الموظف بجميع قوانين العمل.
2. راسب ضرورة تقديم الخدمة لمعارف الموظف شخصيا وتأثيرها على الالتزام بمعايير جماعات العمل.
3. تأثير حالات الوثائق المطلوبة من طرف معارف الموظف على التزامه بطلب جميع متطلبات الوثيقة.
4. راسب طريقة استقبال المعارف الشخصية للموظف وتأثيرها على التزامه بمكان ووقت العمل.
1. الموظف بين الالتزام الاجتماعي لقوة الارتباطات الاجتماعية والالتزام تجاه قوانين عمله.

جدول رقم (33)

طلب المعارف للمساعدة في استخراج الوثائق وتأثيرها على التزام الموظف بجميع قوانين العمل

درجة الحرية	كاي ² المحسوبة	المجموع	ضرورة الالتزام بجميع قوانين العمل			
			عدم ضرورة الالتزام	ضرورة الالتزام		
1	38,50	33 % 100	07 % 21,2	26 % 87.8	لا يطلبون	طلب المعارف المساعدة من الموظف
		66 %100	56 % 84,8	10 % 15,2	يطلبون	
	كاي ² الجدولية	99 % 100	63 % 63.7	36 % 36.3	المجموع	
	3,84					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ أن نسبة 84,8% من الموظفين الذين يطلب منهم معارفهم الشخصية المساعدة في استخراج الوثائق يرون أنه ليس ضروريا الالتزام بجميع قوانين العمل، بينما نجد نسبة 21,2% من الموظفين الذين لا يطلب منهم معارفهم الشخصية المساعدة في استخراج الوثائق يرون انه ليس من الضروري الالتزام بجميع قوانين وتعليمات العمل.

ومقارنة المقاييس الإحصائية قيمة كاي² الجدولية وكاي² المحسوبة، عند درجة حرية 1 نجد أن متغير الالتزام بضرورة تطبيق جميع قوانين العمل يتأثر بمتغير الراسب الثقافي طلب المعارف الشخصية للموظف للمساعدة في استخراج وثائقهم.

لقد سبق وذكرنا أن البلدية من بين المؤسسات التي تعتمد على النمط البيروقراطي في تنظيمها الاجتماعي وإضافة إلى هذا فهي تنشط في بيئة مفتوحة على المجتمع المحلي، والذي يتفاعل من خلاله موظفوها مع الرواسب والمكونات الثقافية الموجودة في البيئة التنظيمية للمجتمع المحلي، بحيث تمتد تلك المكونات والمحتويات الثقافية داخل التنظيم لتأثر على السلوك التنظيمي كالأداء والالتزام، ويعد راسب امتداد الترابطات الاجتماعية من بين أهم الرواسب الشائعة في البيئة التنظيمية للفروع البلدية محل الدراسة، وهذا يجعلنا نناقش فكرة الالتزام تجاه تلك الرواسب المفروضة على الموظف أو الالتزام تجاه قواعد وقوانين العمل المفروضة من طرف المؤسسة، وبصيغة أخرى الالتزام تجاه الانتماء الاجتماعي للموظف، والالتزام تجاه الانتماء الوظيفي للموظف.

يعد الموظف قبل التحاقه بالبلدية كمؤسسة عمل عضو في جماعات اجتماعية عدة، كالحلي والمدرسة والقبيلة، وجماعات الأصدقاء، وغيرها من الجماعات، ومما لا يمكن نكرانه هو امتداد هذه الانتماءات للموظف داخل المؤسسة التي يعمل فيها، وهي المؤسسة التي لا يملك عنها أفراد الجماعات التي يرتبط بها الموظف أدنى فكرة حول تنظيمها وقواعدها وقوانينها، ومن بين تلك الامتدادات هو طلب المساعدة من الأفراد الذين يعرفهم الموظف في استخراج الوثائق الإدارية التي تقدمها مصلحته، علما أن تلك الوثائق تتطلب كما ذكرنا سابقا متطلبات قانونية وإدارية، وهنا يجد الموظف نفسه ملزما بتقديم المساعدة لمن هم في دائرة معارفه الشخصية أو من دائرة ارتباطاته الاجتماعية، وهو الالتزام تجاه راسب المجتمع الثقافية، وفي الوقت نفسه يجد الموظف نفسه مجبرا على الالتزام بقوانين وقواعد العمل التي لم يوفرها من هم في دائرة ارتباطه وانتمائه الاجتماعي، علما أن الموظفين أكدوا من خلال إجاباتهم على السؤال الفرعي للسؤال 29 من دليل الاستمارة بالمقابلة، وكذا دليل المقابلة، على أن طلب المساعدة من طرف المعارف الشخصية هو ظاهرة يومية، ويتم ذلك عن طريق إحضار رقم هاتف الموظف والاتصال به، وفي أحد الإجابات يقر أحد الموظفين أن منزله أصبح "بلدية" في حد ذاته، بحيث يقصد الكثيرون من معارفه المنزل ويتركون وثائقهم مع الطلبات، وهو الأمر الذي يؤثر على التزام الموظف تجاه قوانين العمل من جراء الضغط الناجم عن مثل هذه المظاهر السلوكية، هذا من ناحية ومن جهة أخرى تقودنا هذه الحالة إلى تحليل أحد أهم الخصائص البيروقراطية التي يترتب عنها نتائج غير وظيفية من خلال ممارسات الأفراد مع تلك الصفة أو الميزة.

ما يثير فضولنا السوسولوجي في هذا المقام هو أن الكثير من الموظفين ومن خلال هذه الرواسب المجتمعية يترك التزامه تجاه قوانين عمله ومصلحته ويمتنع وظيفته خارج الإطار الرسمي للعمل، فما لاحظناه من خلال تواجدها في الفروع محل الدراسة هو حمل بعض الموظفين لمحفظات تحوي مجموعة من الوثائق والملفات لكثير من المواطنين الذين تربطهم بهم علاقة اجتماعية معينة أي مصلحة موازية، وهو ما يجعلنا نتساءل عن مدى التزامه

بقوانين وقواعد العمل داخل المصلحة التي يعمل فيها بالبلدية، هذا يجعلنا نخرج وكما ذكرنا سابقا على فاعلية ودور القوانين البيروقراطية للبلدية والمحددة للسلوك التنظيمي لمثل هؤلاء الموظفين، فحسب "ماكس فيبر" تحدد القوانين البيروقراطية سلوك الأفراد داخل التنظيم بشكل يمكن التنبؤ به وتوجيهه⁽¹⁾ وهي من بين أهم السليبات التي تعاب على النمط البيروقراطي، بحيث "تعمل الطبيعة النفسية والاجتماعية للإنسان"⁽²⁾ وفيما يخص الحالة التي نحن بصدد تحليلها ودراستها، تعد الرواسب المجتمعية للارتباطات والانتماءات من بين المكونات السوسيوثقافية التي تشكل الطبيعة النفسية والاجتماعية للأفراد وتمتد داخل البلدية، وهذه الطبيعة تجعل من الموظف يتصرف مع القوانين والقواعد الموضوعية وفقا لتوجيهات الرواسب الثقافية لمجتمعه المحلي، وتميع تلك المحتويات القانونية والتصرف فيها وفقا للالتزام الاجتماعي تجاه هذه الرواسب الثقافية، فقد اثبت "سلزنيك" من خلال دراسته لتفويض السلطة أن "تفويض السلطة كأحد القواعد والتعليمات البيروقراطية لفرض الرقابة على المصالح يؤدي إلى زيادة نمو الوحدات والأقسام الفرعية وتنوع الاهتمامات والمصالح في الوحدات والأقسام وبالتالي استبدال الأهداف العامة للتنظيم بالأهداف الفرعية للأفراد الموجودين في الأقسام، وتحول الوسائل إلى غايات"⁽³⁾ علما أن جل الموظفين بالفروع محل الدراسة لديهم التفويض بالإمضاء على الوثائق، وبالتفاعل مع الرواسب الموجودة في المجتمع المحلي فإن أهدافهم تتجه إلى الالتزام نحو تلك الموجهات الثقافية الراسية، ومن ناحية أخرى ومحاولة لتعديل النموذج المثالي الفيبيري اتجه "انتوني دونز" إلى أن الأفراد داخل التنظيم يختلف سلوكهم باختلاف توجهاتهم وتباين تركيبهم النفسي والاجتماعي بصفة عامة، ويوجد خمسة أنواع من البيروقراطيين، المستقلين و المحافظين والمتحمسين والمتزمين، والسياسيين، وهو ما لاحظناه في الفروع محل الدراسة أن كل موظف حسب تركيبته النفسية يكون التزامه بجميع قوانين العمل، فهناك من يلتزم بها جميعها ويطبقها بحذافيرها، وهناك من يتنازل عن بعضها بدافع الثقة في مصدر الارتباط العلائقي الاجتماعي، وهناك من يهملها، وهناك من يسعى إليها كغاية وبالتالي جمود سلوكه وروتينيته، وما يهمنا أكثر هو ملاحظة إهمالها تماما عندما يرتبط الأمر بأحد الأفراد الذين يعرفهم الموظف وينتمون إلى دائرة ارتباطه الاجتماعي خارج البلدية.

نستنتج مما سبق أنه ورغم أهمية القوانين الموجهة للسلوك التنظيمي للموظف داخل البلدية في استخراج الوثائق، إلا أن مسألة الالتزام بها تبقى قاصرة أمام الالتزام تجاه راسب امتداد الترابطات والعلاقات الاجتماعية للموظف، وهي البيئة التنظيمية التي تفرضها راسب المجتمع المحلي، سواء كان صادرا عن إرادة الموظف أو عن غير

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص- 44.

² المرجع نفسه ص- 40.

³ بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، مرجع سبق ذكره ص- 149.

إرادته فهناك الكثير من الموظفين لاحظنا أنهم يتهربون من استخراج الوثائق للأشخاص الذين يعرفونهم، وكلها سلوكيات تعد كاستجابة للبيئة التنظيمية التي يعمل بها الموظف.

2. الموظف بين الالتزام الاجتماعي للارتباطات الاجتماعية والالتزام الاجتماعي لقيم جماعات عمله.

لقد ناقشنا في الجدول السابق مسألة الالتزام الاجتماعي للموظف تجاه جماعات اجتماعية خارج التنظيم وتأثيره على التزامه الرسمي تجاه قوانين العمل، وفي هذا العنصر سنحاول تحليل تأثير تلك الرواسب الثقافية على الالتزام الرسمي وغير الرسمي لجماعات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة، وعليه قمنا بمساءلة الموظفين عن كون إسداء الخدمة إلى المعارف الشخصية بشكل شخصي ضروري أم لا، ومساءلتهم عن كونهم يقدمون خدمات لمعارفهم لم يقدمها زملاء أو مصالح أخرى.

جدول رقم (34)

ضرورة تقديم الخدمة لمعارف الموظف شخصيا وتأثيرها على الالتزام بمعايير جماعات العمل.

درجة الحرية	د- م	كاي ² المحسوبة	المجموع	تقديم خدمات لم يقدمها زملاء العمل أو فروع أخرى			
				أقوم بإسداء الخدمة	لا أقوم بإسداء الخدمة		
1	0,005	07,77	63 %100	09 % 14,3	54 % 85,7	ضروري	تقديم الخدمات للمعارف بشكل شخصي
	α	كاي ² الجدولية	36 % 100	14 % 38,9	22 % 61,1	غير ضروري	
			99 % 100	23 % 85,9	76 % 14,1	المجموع	
	0,05	3,84					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ أن 85,7 % من الموظفين الذين أكدوا بأن تقدم الخدمة للمعارف بشكل شخصي ضروري أقروا أنهم يقدمون خدمات لمعارفهم في حالة عدم إسداء زملائهم ومصالح أخرى لتلك الخدمات، بالمقابل نجد 61,1 % من الموظفين الذين أكدوا أن تقدم الخدمة للمعارف بشكل شخصي غير ضروري بينما أكدوا أنهم يقومون بإسداء الخدمات لمعارفهم التي لم يقدمها لهم زملائهم أو مصالح أخرى بالبلدية.

وبمراجعة المقاييس الإحصائية المسجلة للبيانات في الجدول قيمة كاي² المحسوبة وقيمة كاي² الجدولية، وقيمتي الدلالة الإحصائية المحسوبة والدلالة الإحصائية ألفا عند درجة حرية 1، نلاحظ الارتباط بين كل من

متغيري ضرورة إسداء الخدمات للمعارف بشكل شخصي، وتقديم الخدمات للمعارف والتي لم يقدمها زملاء العمل ومصالح أخرى بالبلدية.

هذه النتيجة تقودنا إلى إعادة الإشارة لمسألة ثقافة المؤسسة أم ثقافة المجتمع، باعتبار القيم الاجتماعية للجماعات المختلفة من بين أهم المكونات الغير مادية للثقافة، بحيث يعد سلوك تقديم خدمات لمعارف الموظف لم يقدمها زملاؤه أو مصالح أخرى لعدم توفير متطلبات الخدمات القانونية، أحد أشكال الامتثال لثقافة المجتمع الراسبة على حساب الامتثال إلى ثقافة المؤسسة، وقبل أن نذهب إلى تحليل الامتثال لرواسب ثقافة البلدية وأبعاده، سنخرج أو لا على تحليل ما وراء سلوك تقديم الخدمات للمعارف والتي لم يقدمها زملاء العمل ومصالح البلدية.

إن مثل هذا السلوك في الواقع لديه ثلاث أبعاد أساسية، ويتمثل البعد الأول في الضغط الممارس الذي تفرضه الرواسب الثقافية لمجتمع معارف الموظف، وسلوكه هذا يعد كاستجابة آلية لتلك الضغوط فكما ذكرنا سابقا، فمختلف الأساليب التي يقوم بها معارف الشخص كالاتصال بالهاتف وأن يقصدوا الموظف في أي مكان يجدونه فيه كما تبين لنا من خلال التصريحات المقدمة في دليل المقابلة، والتي أفاد من خلالها المبحوثون أنه إن لم يقدم مساعدات وتنازلات لمعارفه الشخصية فإنهم ينعته على تعبير المبحوثين بـ "الكسال" "حكمت خدمات عدت ما تعرفناش خلاص"، هذه سلوكيات تعبر عن الرواسب الثقافية لمجتمع معارف الموظف وتجعله من جراء الضغط يقدم تنازلا عن الامتثال لقيم ومعايير جماعات العمل داخل مؤسسته، أما البعد الثاني فيتمثل في أحد خصائص النمط التنظيمي للبلدية، وهي مسألة سبق وناقشناها فيما سبق حول جمود الروتين وعدم مرونة القوانين وصعوبة التعامل مع مختلف الحالات المطروحة على مستوى الفروع، إضافة إلى عدم تماشي بيروقراطية القوانين والتعليمات مع التغيرات الحاصلة في المجتمع، وبالتالي فالموظف يجد نفسه مجبرا على التنازل عن الالتزام بتلك القيم المفروضة في البلدية كراسب تنظيمي، لأنه بشكل أو بآخر كان يعاني من بعض تلك المظاهر من الجمود وصعوبة التعامل، فعلى سبيل المثال إحضار الوالد إلى البلدية من أجل تصريح الإقامة، هذه الحالة كثيرا ما يتعذر على المواطن إحضار والده أو والدته من أجل التصريح بالإقامة، ومن ناحية أخرى يرتبط البعد الثالث بمسألة الثقة في المعارف الشخصية التي تتكون من خلال معرفة الموظف لظروف من يعرفهم وطبيعة وثائقهم، هذا فيما يرتبط بالخلفية السوسولوجية لضرورة تقديم الخدمات لمعارف الموظف بشكل شخصي والتنازل على القيم والمعايير الراسبة لجماعات العمل داخل البلدية.

أما أبعاد تلك القيم والمعايير فهي بعدين أحدهما رسمي ويتمثل في:

قيم جماعات العمل الغير رسمية: تعد قيم ومعايير الجماعات الغير الرسمية من بين الحقائق السوسيوثقافية للتفاعل الاجتماعي داخل الجماعات، وتعد مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال تجارب الهاوثورن من أهم الأبحاث التي ركزت على أهمية القيم الغير رسمية لجماعات العمل بحيث لاحظ الباحثون من خلال الدراسة انه " خلال التفاعل الاجتماعي تظهر مجموعة من القواعد العامة للسلوك وأن أهم وظيفة لهذه القواعد هي تدعيم تماسك الجماعة" ⁽¹⁾ كما انتهت التجربة إلى نتائج عدة فيما يرتبط بجماعات العمل الغير رسمية داخل المؤسسات وميثاقها لضبط السلوك، وانصبت معظم النتائج في حقيقة مفادها أن تلك المعايير الموضوعة من أجل العمل تلزم الأفراد بسلوكيات معينة وكل من لا يلتزم يعد خارجا عن الجماعات ⁽²⁾ وهو الأمر الذي لاحظناه في الفروع محل الدراسة، بحيث شدتنا عدة موجهاً للسلوك أهمها " لا تقدم خدمة لمواطن لم أقدم له خدمة" والتي يعبر عنها المبحوثون بمصطلحات كـ "متكاسينيش" و "الغاشي راه يروح وأنا اللي نقعد معاك" و "تريحني العيب" كلها عبارات تدل على إلزامية امتثال الموظف لتلك القيم والمعايير التي وجدت قبل التحاقه وبعد التحاقه بمجموعة العمل الغير رسمية في مكان عمله، وإذا خالفها فعلى حد تعبير الموظفين قد أنهى العلاقة الودية بينه وبين أفراد الجماعة، ومن ناحية أخرى وكما ذكرنا سابقا في الفصل حول روتينية العمل ومصادره من خلال التحليل الكروزياني، تمارس جماعة العمل ضغطا على الموظف من خلال فرض مجموعة من القيم والمعايير الاجتماعية الملزمة للسلوك.

قيم ومعايير جماعات العمل الرسمية: وهي القيم المتبناة من طرف جماعات العمل داخل البلدية والتي تأخذ طابع الرسمية في توجيهاتها والمستمدة من القواعد والقوانين الرسمية للعمل، وتلك الجماعات، قد تكون فروع ومصالح، أقسام، أو قد تكون مجموعة من الأفراد كرؤساء الفروع أو جماعة المسؤولين والإداريين، وهذه الجماعات الرسمية تلزم الموظف على الامتثال إلى القيم والمعايير المستمدة من القوانين الرسمية للعمل.

من خلال ما سبق من التحليل حول ضرورة تقديم الخدمة بشكل شخصي لمعارف الموظف، والتي تتميز بقوة الامتداد داخل البلدية عبر الموظف من خلال الضغط الممارس الذي تحدثنا عليه، وهي موجهاً يتناقض الامتثال لها مع الالتزام للتنظيم الاجتماعي داخل البلدية سواء التنظيم الرسمي أو غير رسمي، ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ قوة الإلزام الاجتماعي لرواسب قيم ثقافة المجتمع مقارنة بالإلزام الاجتماعي لقيم التنظيم، وهي بيئة سوسيوثقافية راسبة في المحيط الثقافي للمجتمع الذي ينتمي إليه الموظف، وتشير إجابات الموظفين للسؤال التبريري عن لماذا تقدم خدمات لمعارفك الشخصية لم يقدمها زملاؤك أو مصالح أخرى، إلى ضعف القوة الإلزامية لقيم جماعات العمل الغير رسمية وغير الرسمية داخل البلدية، والتي تظهر من خلال إجابات كـ "الناس الكل تخدم

¹ حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، مرجع سبق ذكره ص- 41.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

لمعارفها" و"هو ما تاني يديرو نفس الجاست" و "لأنني اعرف جيدا حالة معارفي"، وهذا يدل على أن مثل هذا السلوك هو عبارة عن واجب اجتماعي تجاه أفراد معارف الموظف حسب الرواسب الثقافية الشائعة في مجتمعه المحلي، من جهة ومن جهة أخرى، قوة الثقة في موجهات ثقافة المجتمع أكبر من قوة الثقة التنظيمية، والتي ناقشناها في الفصل سابقا، وهو الأمر الذي يجعل من رواسب ثقافة المجتمع تتميز بقوة الإلزام، ويعد عدم الالتزام بقيم الجماعات داخل البلدية رد فعل للشخصية الإنسانية يترتب عن هذه الموجهات الثقافية المفروضة في المحيط التنظيمي للعمل.

3. حالات وثائق المعارف الشخصية للموظف ومسألة الالتزام بضرورة توفير متطلبات الوثائق

جدول رقم (35)

تأثير حالات الوثائق المطلوبة من طرف معارف الموظف على التزامه بطلب جميع متطلبات الوثيقة

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	التنازل عن بعض متطلبات استخراج الوثائق				
				لا أبدا	دائما	أحيانا		
2	0,03	14,23	33	09	21	03	وثائق حالتها عادية	حالات وثائق المعارف الذين يقصدون الموظف شخصا
	α	كاي ² الجدولية	%100	%27,3	% 63,6	% 09.1		
			66	02	49	15	وثائق حالتها معقدة	
			% 100	% 03	%74,3	% 22,7		
			99	11	70	18	المجموع	
0,05	5,99	% 100	% 11.11	%70,7	% 18.1			

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نجد من خلال بيانات الجدول أعلاه أن نسبة 74,3 % من الموظفين الذين دائما يتنازلون عن بعض المتطلبات لاستخراج الوثائق تكون حالات وثائق معارفهم الشخصية معقدة، بينما نجد 63,6 % من الموظفين الذين تكون وثائق معارفهم الشخصية عادية بينما يتنازلون دائما عن بعض المتطلبات في استخراج الوثائق.

ومن خلال البيانات المسجلة في الجدول أعلاه ومن خلال المقاييس الإحصائية قيمة كاي² المحسوبة وكاي² الجدولية، وقيمتي الدلالة الإحصائية المحسوبة والدلالة الإحصائية ألفا، عند درجة حرية 2، يتبين

الارتباط العددي بين متغير حالات وثائق المعارف الشخصية ومتغير الالتزام بالتطبيق الكامل لقوانين العمل لدى الموظف.

أما الدلالة السوسولوجية لظاهرة تأثير الالتزام لمتطلبات الروابط الاجتماعية للموظف، على التزامه تجاه قوانين عمله، والتي تظهر من خلال قوة الرواسب الثقافية للارتباطات وتأثيرها على عدم التزام الموظف بتطبيق جميع قوانين العمل، والمعبر عنها في الجدول بدائماً أتنازل عن بعض المتطلبات القانونية لاستخراج الوثائق التي تقدمها مصلحة الموظف، تكمن في عنصرين أساسيين يرتبط الأول في إلزامية وقهرية تلك الرواسب الثقافية والثاني في توسع دائرة معارف الموظف وهو يعد كنتيجة للسبب الأول:

أما قوة رواسب الارتباطات الاجتماعية للموظف كراسب ثقافي صادر من أفراد مجتمعه، فقد تناولنا هذه المسألة في العناصر السابقة، والقهرية وقوة الإلزام تظهر من خلال طبيعة حالات الوثائق التي يطلبها معارف الموظف، وخاصة الحالات المعقدة، فهناك الكثير من الحالات التي يعجز فيها المواطن على توفير جميع المتطلبات القانونية لاستخراج وثائقه، وفي هذه الحالة لا يمكنه الحصول على الخدمة إلا عن طريق مصدر معرفة، وبالتالي يجد الموظف نفسه ملزماً على التنازل عن تلك المتطلبات من أجل قضاء حاجات معارفه.

أما الحلقة الثانية والتي تتمثل في توسع دائرة معارف الموظف، فكما ذكرنا سابقاً إن الموظف يحتك بكثير من الجماعات الاجتماعية، وعندما يعمل في مؤسسة كالبديلة فإنه يحتك بجميع تلك الجماعات، وهنا تظهر ارتباطاته بالجماعات المختلفة التي تفاعل معها حتى ولو فقدت تلك الجماعة الاجتماعية دورها، فالموظف يلتقي بمن درس معهم وبمن كانوا يسكنون في نفس حيّه السابق مثلاً أو من هم من نفس عرشه وأي فرد يلتقي به الموظف، كل هؤلاء يصبحون بمثابة معارف شخصية للموظف، كما أن التنازلات التي يقدمها الموظف لمعارفه الشخصية من خلال التكرار الروتيني لها تصبح على شكل مرجعية للسلوك وراسب سلوكي، وعليه يصبح الالتزام بجميع قوانين العمل نادر لدى الموظف هذا من جهة ومن جهة أخرى عندما يلاحظ المواطنون تجاوزات الموظفين تجاه معارفهم فإنهم يطالبون بنفس التعامل ويعمدون إلى الإلحاح وإظهار أنهم ضحية، وهو الأمر الذي يشكل ضغطاً على الموظف ويجعله يتنازل عن بعض المتطلبات القانونية من أجل صرف المواطن والتخلص من الضغط والإحراج الذي يسببه من خلال تلك الأساليب الممارسة، وهذا من شأنه أن يجعل من المواطن ولحسن التعامل يقصد الموظف نفسه الذي قدم له المساعدة، حتى أنه يصبح من معارفه الشخصية ويقصده شخصياً لطلب الخدمات من الوثائق وهذا ما أكدته إجابات الموظفين على السؤال 32 والمسجلة في الجدول الموالي:

جدول رقم (36)

طبيعة الأشخاص الذين يقصدون الموظف شخصيا لاستخراج الوثائق

النسبة المئوية	التكرار	
47%	47	كلهم من معارف الموظف
52%	52	ليسوا كلهم من معارف الموظف
100%	99	المجموع

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ من خلال تحليلنا السابق أن تلك الرواسب الثقافية التي يتفاعل معها الموظف بشكل يومي تشكل مناخا ثقافيا يمارس ضغطا على الموظف والذي بدوره يؤثر على التزامه بتطبيق جميع قوانين العمل، ولا تتوقف العلاقة عند هذا القدر من التأثير بل تتجاوز إلى أن تصبح ميزة وخاصة، بحيث أن تكرار تلك الحالات تجعل منها خلفية للسلوك الذي سيصبح راسبا تفاعليا لدى الموظف فيما بعد، وفقا لما تم ذكره سابقا حسب نظرية التعلم الوظيفي لدى "مرتون" إن الموظف عند عودته على السلوك الذي تعلمه يصل إلى درجة الدفاع عنه، ومن ناحية أخرى يلغي أهمية التزامه بجميع تلك القوانين الموضوعة للعمل، في إطار تأثير الرواسب السوسيوثقافية على الموجهات الرسمية للعمل، وهنا تظهر قوة الالتزام الاجتماعي لقيم وراسب ثقافة المجتمع على حساب قيم وثقافة المؤسسة، وسلوك الموظف في هذه الحالة ما هو إلا استجابة للبيئة التنظيمية التي تشكلها روااسب مجتمعه المحلي.

4. كيفية استقبال المعارف الشخصية للموظف والتزامه تجاه متطلبات العمل

تعد مسألة الالتزام تجاه العمل من بين المتغيرات التنظيمية التي لاقت اهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال سوسيولوجية المؤسسة، وتعددت وجهات النظر إلى أبعاده ومؤثراته، لكننا سنحاول التركيز أكثر على بعدين أساسيين للعمل الإداري وهما الالتزام بمكان ووقت العمل الرسمي، وقد ناقشنا هذه الفكرة سابقا من خلال تحليل روااسب قيم العمل في البلدية، وفي هذا العنصر سنحاول مناقشة تأثير راسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين على التزامهم بمكان ووقت عملهم الرسمي.

جدول رقم (37)

طريقة استقبال المعارف الشخصية للموظف وتأثيرها على التزامه بمكان ووقت العمل

درجة الحرية	د- م الإحصائية	كاي ² المحسوبة	المجموع	حالات الاستقبال			طريقة استقبال المعارف الشخصية
				استقبالهم داخل المصلحة	الخروج إليهم إلى قاعة الانتظار	على مستوى الشباك	
2	0,000	28,31	70 %100	16 % 22,9	51 % 72,9	03 % 04,2	طريقة مختلفة
	α	كاي ² الجدولية	29 % 100	05 % 17,2	10 %34,5	14 % 48,3	مثل أي مواطن
			99 % 100	21 % 21,2	61 %61,6	17 % 17,2	المجموع
	0,05	5,99					

المصدر: بيانات الاستمارة بالمقابلة

نلاحظ من الجدول أن الموظفين الذين يستقبلون معارفهم الشخصية بطريقة مختلفة، يستقبلون معارفهم على مستوى قاعة الانتظار وذلك بنسبة 72,9 % لدى هذه الفئة، بالمقابل نجد نسبة 34,5 % من الموظفين الذين يستقبلون معارفهم الشخصية مثل أي مواطن يخرجون لاستقبال معارفهم في قاعة الانتظار.

وتشير المقاييس الإحصائية المسجلة في الجدول أن راسب امتداد العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظف والمتمثل في طريقة استقباله لمعارفه الشخصية في العمل يؤثر على متغير التزامه بمكان العمل والوقت الرسمي له، من خلال قيمتي كاي² الجدولية وكاي² المحسوبة، وقيمتي كل من الدلالة الإحصائية المحسوبة والدلالة الإحصائية ألفا، عند درجة حرية 2.

إن استقبال المعارف الشخصية بطريقة مختلفة عن باقي المواطنين كراسب ثقافي، سواء الاستقبال داخل المصلحة أو الخروج إليهم إلى قاعة الانتظار وهو الاتجاه العام الذي عبر عنه الموظفون، يرجع إلى أن الموظف يجد نفسه ملزماً على استقبال معارفه الشخصية بطريقة مختلفة عن الآخرين وفقاً لقيم "التقدير"، فكما ذكرنا سابقاً إن الموظف ملزم اجتماعياً بأداء الخدمات إلى معارفه الشخصية حتى وإن لم تتوفر على شروط الخدمة، وهو نفس الأمر بالنسبة لطريقة الاستقبال هو ملزم باستقبالهم بطريقة مختلفة، وهذا بدوره يؤثر على التزامه الرسمي تجاه عمله فخرج الموظف إلى الاستقبال يعني تركه لمكان عمله الرسمي ويتطلب استقبال معارفه من ناحية أخرى فترة زمنية

معتبرة وهذا ما يجعله يهمل الالتزام بوقت العمل إضافة إلى مغادرته مكان عمله، وفي هذه الفترة يبقى مكانه شاغرا ومتوقف عن العمل.

لذا ركزنا على مؤشري الالتزام بمكان العمل ووقت العمل، والالتزام بهما أو تحقيقهما يعد شرطا لفاعلية الأداء، فحسب "فريديريك تايلور" إن الأداء الفعال والصحيح للمهام يكون في اجتتاب الحركات الزائدة التي تؤدي إلى ضياع الوقت والجهد الفعلي للعمل، وعليه قام بتقسيم العمل إلى مهام بسيطة وتكرارية تحتاج إلى وقت قليل وتستخدم الطريقة الأكثر فاعلية⁽¹⁾ وفي نفس السياق يرى "ماكس فيبر" أن "الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل و التنظيمات الأخرى كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج اليدوية البدائية، بحيث يتميز التنظيم البيروقراطي بالدقة والسرعة وتخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية للعمل، وكذا تخفيض الاحتكاك بين الأفراد"⁽²⁾ وهنا نلاحظ أن "ماكس فيبر" من خلال تكوينه للنموذج البيروقراطي القائم على مجموعة من المبادئ والقواعد ركز على أهمية وقت ومكان العمل، من خلال تخفيض الاحتكاك بين الأفراد .

ما يلاحظ في هذا السياق أن جهود كل من "تايلور" و"فيبر" من أجل تحقيق الفعالية في الأداء من خلال الالتزام بمكان ووقت العمل سواء بتحديد الطريقة العلمية للعمل، أو بتوجيه العمل من خلال القواعد والقوانين جعل منهما يتجهان إلى نموذج الآلة وهو نقد وجه إلى النظرية الكلاسيكية ككل، بحيث أهملت الجانب الإنساني والاجتماعي والثقافي للأفراد الموظفين، وأيضا اعتبرت المؤسسة على أنها نسق مغلق يتأثر بالمتغيرات الداخلية فقط، وفي بحثنا هذا نلاحظ ومن خلال البيانات العددية المتحصل عليها من خلال الإجراء الميداني، أن الجانب الثقافي الراسب من خلال راسب امتداد الترابطات الاجتماعية للأفراد الموظفين خارج التنظيم كنسق مفتوح، اثر وبشكل ملموس على الالتزام تجاه العمل كمتغير داخلي، فتلك الرواسب الثقافية تشكل بيئة تنظيمية يتفاعل معها الموظفون وتؤثر على سلوكياتهم واتجاهاتهم تجاه العمل وكيفية العمل.

ومن خلال كل ما سبق من التحليل نستنتج أن الرواسب الثقافية للمجتمع والتي تشكل البيئة التنظيمية للمؤسسة التي يعمل فيها الموظفون في الفروع، تؤثر على اتجاهاتهم العامة للالتزام التنظيمي سواء الرسمي المرتبط بقوانين ومكان ووقت العمل، أو الغير رسمي المرتبط بقيم ومعايير جماعات العمل داخل الفروع البلدية.

¹ إسماعيل قيرو وبلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، مرجع سبق ذكره ص- 94.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره ص- 37 .

نتائج الدراسة

ضمن فرضية البحث المحددة تؤدي الرواسب السوسيوثقافية (المكرسة والصادرة) إلى المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الشعور بالمواطنة التنظيمية ، وفي إطار المقاربة المنهجية، إن البيئة الاجتماعية المفروضة في التنظيم والمكرسة وفقا للرواسب الثقافية تؤدي إلى انخفاض الشعور بالمواطنة كرد فعل من الشخصية المهنية للموظفين ومن خلال كل ما سبق من التحليل في هذا الفصل نصل إلى التالي:

1. إن رواسب العصب والانتماءات الاجتماعية المكرسة داخل البلدية كراسب الانتماء القبلي، وراسب الانضمام إلى الجماعات الغير رسمية، يفرض بيئة ثقافية تجعل من الموظفين ومن أجل التكيف مع هذه البيئة يتجهون إلى تكريس تلك القيم، ليؤثر هذا على شعورهم بالمواطنة تجاه البلدية وفقا لبعد الشعور بالانتماء إليها من خلال شعورهم بأنهم جزء مهم منها وأنها جزء منهم، ويتجه شعورهم بالانتماء وفقا لهذه الرواسب إلى جماعات العمل الغير رسمية وجماعة أفراد القبيلة، وهو ما تبين لنا من خلال الجدولين رقم (12) ورقم (13).

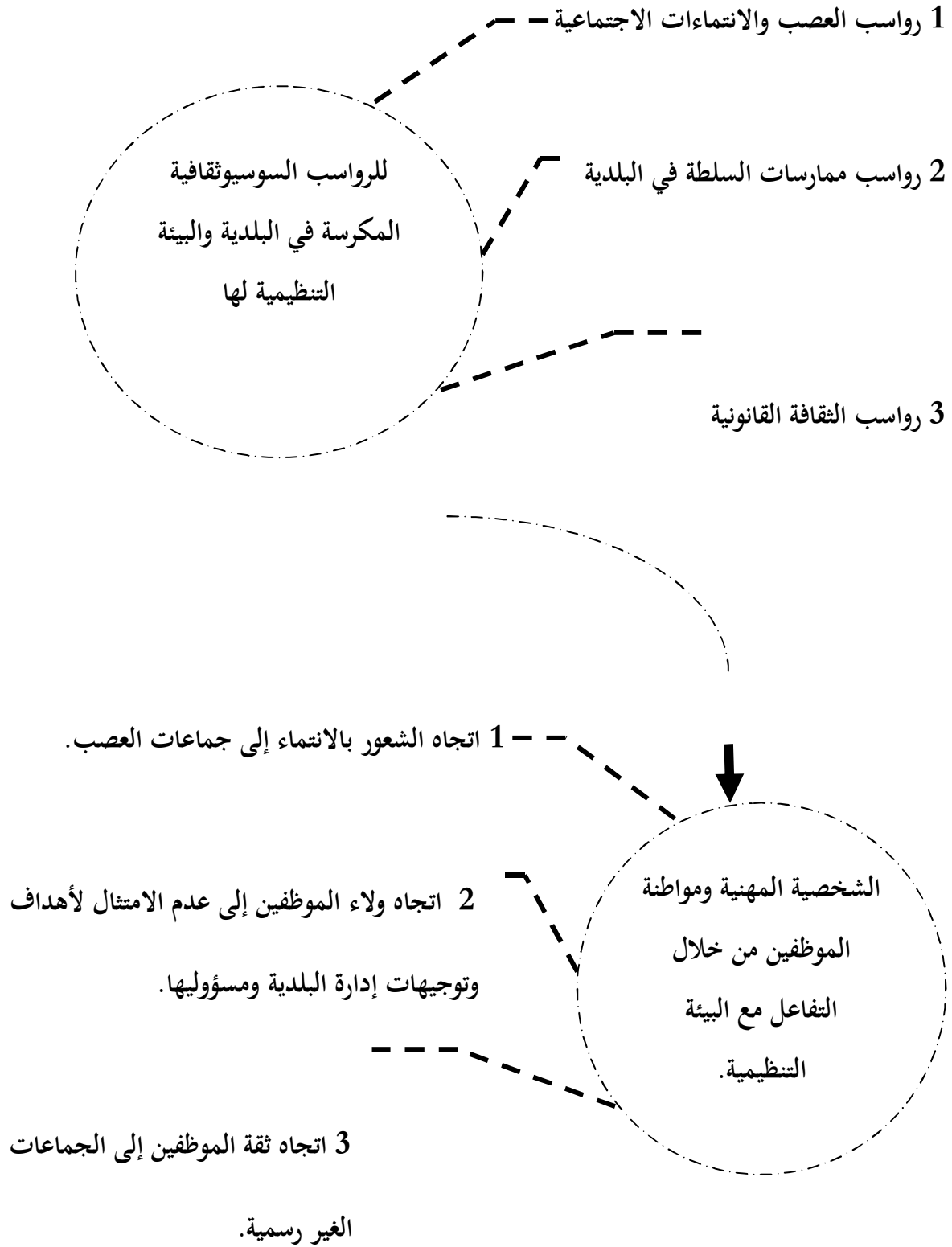
2. أما رواسب ممارسات السلطة لمسؤولي البلدية، فتخلق بيئة تنظيمية تتميز بالحد الأدنى من تصرف الموظفين في ظروف عملهم وعلاقاتهم، وهو ما يؤثر على الولاء التنظيمي كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية، كرد فعل لشخصية الموظفين المهنية كالتهاون وعدم الاهتمام لأهداف البلدية والأهداف المسطرة من طرف مسؤوليها واحترامهم والعمل بتوجيهاتهم، وهو ما توصلنا إليه من خلال تحليل بيانات الجدول رقم (14) والجدول رقم (15) والجدول رقم (16) والجدول رقم (17) والجدول رقم (18) والجدول رقم (19) والجدول رقم (20).

3. إن الرواسب السوسيوثقافية المرتبطة بالثقافة القانونية في البلدية تؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية تتميز بالاضطراب وعدم الشعور بالأمان لدى الموظفين تجاه مهامهم ووضعياتهم المهنية داخل البلدية، هذا يجعل من الموظفين في إطار السلوك المقابل كرد فعل، لا يشعرون بالثقة التنظيمية تجاه إدارة البلدية ومسؤوليها، وهي أحد أهم أبعاد المواطنة التنظيمية التي تعبر عن الانتماء العاطفي والعقلاني للموظفين تجاه منظمته، وهو ما توصلنا إليه من خلال نتائج تحليل الجدول رقم (21) والجدول رقم (22) والجدول رقم (24).

لنصل في الأخير إلى نتيجة مفادها، أن الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة تؤثر بشكل سلبي على مواطنة الموظفين تجاهها، من خلال تأثير كل من بعد رواسب العصب على بعد الشعور بالانتماء، وبعد ممارسات السلطة على بعد الولاء التنظيمي، وبعد الثقافة القانونية وتبادل معلومات العمل الضرورية على بعد الثقة التنظيمية، كما هو مبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم (15)

تأثير الرواسب السوسيوثقافية المكرسة في البلدية على مواطنة موظفيها



المصدر: تصميم الطالب اعتمادا على بيانات نتائج الدراسة.

وضمن فرضية البحث المحددة تؤدي الرواسب السوسيوثقافية (المكرسة والصادرة) إلى المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الشعور بالمواطنة لدى الموظفين، وفي إطار المقاربة المنهجية، إن البيئة الاجتماعية المفروضة في التنظيم وفقا للرواسب الثقافية الصادرة إليه من العملاء تؤدي إلى انخفاض الشعور بالمواطنة كرد فعل من الشخصية المهنية للموظفين من خلال التفاعل مع مكوناتها، ومن خلال كل ما سبق من التحليل في هذا الفصل نصل إلى التالي:

4. إن رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن، تشكل بيئة سوسيوثقافية تتميز بالتفاعل السليبي بين الموظف والمواطن الذي يتعامل معه بشكل يومي، فمؤشرات عدم احترام الموظف وعدم احترام الطابور وعدم المعرفة بمتطلبات الخدمات، يؤثر في بعد الانتماء التنظيمي، من خلال شعور الموظف بالفخر كونه موظف تابع للبلدية وهذا ما أثبتته نتائج تحليل الجدول رقم (26)

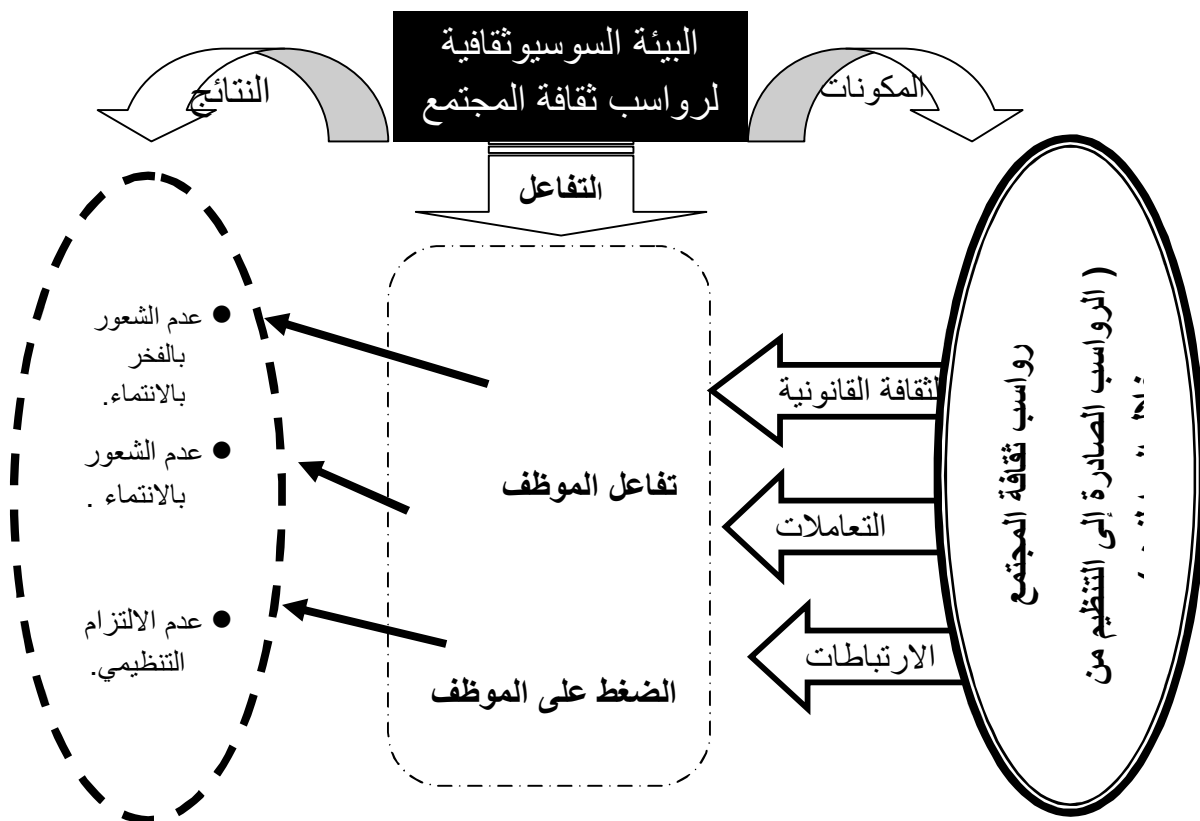
5. إن رواسب تعاملات المواطن أثناء استخراج الوثائق والشعور بالانتماء لدى الموظفين، تتحدد من خلال مجموع السلوكيات التي ينتهجها المواطن وفقا لموجهات قيمية وثقافية راسبة، تشكلت لديه من خلال تجاربه المتعددة مع البلدية كمؤسسة إدارية عمومية، وتشكل تلك السلوكيات الراسبة بيئة سوسيوثقافية ضاغطة تؤثر على شعور الموظف بالانتماء من خلال، تأثير سلوك المواطن بعد حصوله على الخدمة على رغبة الموظف في تغيير مكان عمله، وتأثير رد فعل المواطن في حالة عدم الحصول على الخدمة على الشعور بالانتماء إلى البلدية، وتأثير راسب ثقافة طلب الخدمة للمواطن على فخر الموظف بانتمائه إلى البلدية، وتأثير رواسب الاعتداء اللفظي والجسدي للمواطن على صورة البلدية في نظر الموظف، إضافة الى تأثير رواسب بيروقراطية العمل بالبلدية على اندماج الموظف ضمن محيط عمله الاجتماعي وهو ما توصلنا إليه من خلال نتائج تحليل الجداول رقم (27) و(28) و(29) و(30) و(31) و(32).

6. إن رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين، تشكل بيئة سوسيوثقافية تمتد إلى داخل التنظيم وتؤثر على التزام الموظف الرسمي وغير الرسمي تجاه العمل وجماعات العمل، وذلك بتأثير الالتزام الاجتماعي تجاه رواسب قوة الارتباطات الاجتماعية على الالتزام الوظيفي تجاه قوانين العمل، وكذا تأثير الالتزام الاجتماعي لقوة الارتباطات الاجتماعية على الالتزام الاجتماعي لقيم ومعايير جماعات العمل، و تأثير حالات وثائق المعارف الشخصية للموظف على التزامه بطلب متطلبات استخراج الوثائق، وكذلك تأثير كيفية استقبال المعارف على الالتزام بمكان ووقت العمل الرسمي، وهو ما تبين لنا في تحليل الجداول (33) و(34) و(35) و(37).

وكخلاصة نستنتج أن الرواسب السوسيوثقافية الصادرة إلى المؤسسة محل الدراسة والتي تمثل رواسب ثقافة المجتمع، تؤثر بشكل سلبي على شعور موظفيها بالمواطنة من خلال، تأثير رواسب الثقافة القانونية ورواسب تعاملات المواطنين على بعد الانتماء التنظيمي، وتأثير بعد رواسب امتداد الترابطات الاجتماعية والعلاقات الشخصية للموظف على بعد التزامه التنظيمي، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (16)

تأثير رواسب ثقافة المجتمع (المواطنين) على مواطنة الموظفين تجاه البلدية



المصدر : تصميم الطالب اعتمادا على بيانات نتائج الدراسة.

الحاتمة

الخاتمة

من خلال كل ما سبق من الدراسة، يمكن القول أنه موازاة وإلى جانب أن الثابت الوحيد هو التغيير في كل نسق اجتماعي أو ثقافي، توجد أيضا خاصية الثبات والاستمرار لمكونات النسق، على شكل رواسب ثقافية تمتد عبر النسق رغم أنه يتغير في بعض الأبعاد المكونة له، كالأبعاد التقنية والبشرية، ومن خلال نتائج الدراسة التي قمنا بها قد يظهر أن الرواسب السوسيوثقافية هي مكونات سلبية، وعليه أود الإشارة في هذا الصدد إلى أن الرواسب السوسيوثقافية تعد موروثا ثقافيا لمختلف تجارب المجتمع، عبر عدة مراحل تطويرية، يمكن أن تكون ايجابية ويمكن أن تكون سلبية ذلك حسب طبيعة التفاعل، فعلى سبيل المثال إن التطور الذي مر به المجتمع الياباني جعل من رواسب ثقافة المجتمع الخاصة بيه مكونات ايجابية كثقافة "الساموراي" التي تترجم قيم الاجتهاد والفعالية والتفاني في العمل من أجل تطوير المجتمع والذات، وهي رواسب ثقافية معتمدة في كل المؤسسات اليابانية، وفيما يخص المؤسسة الجزائرية إن تطبيق نماذج تسييرية غريبة عن المجتمع ومستوردة تجعل من التفاعل الاجتماعي بين ثقافة المجتمع التقليدية ومتطلبات العمل وفقا لما تتطلبه الأنماط التسييرية، يخلق قيم عمل سلبية وذلك لتناقض الثقافتين.

من هذا المنطلق ومن خلال كل ما تم التطرق إليه في الجانبين التحليليين للظاهرة على المستوى النظري والميداني، ومن خلال نتائج الدراسة نشير إلى أهمية النظر في مسألة امتداد واستمرار تلك المكونات الثقافية التي نتجت عن المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وركزنا أكثر على الرواسب التي تتناقض مع متطلبات العمل المؤسسي وما تتطلبه الوظائف في المؤسسات الحديثة ومن خلال الدراسة ركزنا أكثر على أهمية احتواء المورد البشري من خلال خلق الانتماء والولاء والالتزام والسعي نحو تشكيل جو تنظيمي يتميز بالثقة بين الفرد الادارة من اجل تحقيق فعالية المؤسسات من خلال مفهوم يحتوي تلك المتغيرات وهو المواطنة التنظيمية، وذلك من خلال إبراز تأثير تلك الرواسب الثقافية الممتدة في مؤسساتنا من الماضي، والتي لا تزال توجه تلك المتغيرات التي تشكل الشعور بالمواطنة التنظيمية للأفراد تجاه المؤسسة.

فمتغيرات الرواسب الثقافية كالانتماء القبلي وتكريس ثقافة العروشية في المؤسسات، يؤثر بشكل كبير على أهم بعد للمواطن التنظيمية وهو الشعور بالانتماء والهوية، وهو ما يجعل هوية الموظفين تتعدد في المؤسسة وتؤدي إلى غياب هوية عامة للمؤسسة، وهذا من شأنه خلق الصراع التنظيمي بين مختلف الأفراد والوحدات فيغيب التنسيق بين الأهداف، ناهيك عن ممارسات السلطة والتي تخضع إلى وجهات ثقافية راسبة في طبيعة التنظيم أو مستمدة من ثقافة المجتمع.

كما اتضح لدى الباحث من خلال نتائج الدراسة أهمية ثقافة المتعاملين مع المؤسسة، فمن خلال دراستنا توصلنا إلى أن المؤسسة محل الدراسة مقارنة بعدة مؤسسات اجتماعية أخرى لدى المواطن طريقة معينة في التعامل مع موظفيها، وتلك الطريقة تختلف عن الطريقة التي يتعامل بها مع مؤسسات أخرى، وهو ما يجعل من الباحث يشير إلى نقطة مهمة في هذا المقام، وهي أن تلك الظروف السوسيوثقافية والتفاعل الاجتماعي الذي كون فكرة راسبة لدى أفراد المجتمع عن البلدية كمؤسسة عمومية إدارية، تجعل منا نشير إلى أهمية تغيير تلك الظروف ومحاولة تغيير نظرة المواطن إلى الإدارة من خلال، التركيز على الرواسب الثقافية الايجابية وتغيير الرواسب الثقافية السلبية، فتلك الطريقة في التعامل هي في الحقيقة رد فعل لموجه ثقافي راسب لا يرتبط فقط بثقافة المجتمع وإنما يرتبط أيضا بسمعة وصورة المؤسسة في حد ذاتها، لذا على البلدية كمؤسسة إعادة النظر في تحسين صورتها وسمعتها، من خلال مراعاة تلك المتغيرات الثقافية وطرق التوظيف وطرق توزيع مناصب السلطة، وطرق توزيع الأفراد، لان ما لاحظناه هو التوزيع العشوائي للأفراد دون النظر إلى الإمكانات العلمية والعملية للموظف، والكثير من المتغيرات التي على البلدية إعادة النظر حولها.

وفي الأخير نود الإشارة إلى نقطة مهمة، أن هذه الدراسة تناولت بعض من الرواسب الثقافية الممتدة من طبيعة مؤسساتنا العمومية سواء الإدارية الخدمائية أو الصناعية، وتلك المكونات كثيرة مما يفتح باب البحث فيها وفي مدى امتداد تلك المكونات الثقافية من الماضي في مؤسساتنا في الحاضر، كما نشير إلى أهمية ذلك الموروث الثقافي، لأنه قد يكون أهم سبب في نجاح المؤسسة وأهم سبب في عدم فعاليتها، فمن غير الممكن إهمال النسق الثقافي باعتبار الثقافة، الموجه والمكون للسلوك الإنساني في أي مؤسسة.

قائمة

المراجع

1. أحمد توفيق المدني، كتاب الجزائر، المطبعة العربية، الجزائر 1931.
2. السيد محمد الحسيني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف للنشر والتوزيع ط2، مصر 1977 .
3. أمل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر 2008 .
4. أنول باتشيرجي، بحوث العلوم الاجتماعية المبادئ والمناهج والممارسات، ترجمة: خالد بن ناصر ال حيان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ط02، الأردن 2015.
5. إسماعيل زكي محمد، الانثروبولوجيا الثقافية، ط1، دار الثقافة العربية الدوحة 1986 .
6. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية، ط01، مصر 1994 .
7. أيمن احمد الدويك، السلوك الانتهازي في العمل، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر 2006.
8. بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2009 .
9. بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، أسس البحث العلمي (الكتاب الأول)، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر 2009.
10. بلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع مصر 2008 .
11. بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2014 .
12. بشير نافع وآخرون، المواطنة والديمقراطية في البلدان العربية، مركز دراسات الوحدة العربية، ط01، بيروت 2001.
13. بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007 .
14. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية ط02، الجزائر 2012
15. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار همومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2005.

16. هشام شرابي، مقدمات لدراسة المجتمع العربي، دار المتحدة للنشر والتوزيع ط02، لبنان دون ذكر السنة.
17. حجيلة رحالي، الصراع في المؤسسات وجه من أوجه العنف الكائن بالمجتمع، ديوان المطبوعات الجامعية. الجزائر 2012.
18. زهير بغول، الوجيز في الفكر الإداري، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2011.
19. حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم (دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة)، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2015 .
20. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر 2008 .
21. حسين وليد حسين عباس وآخرون، إدارة السلوك التنظيمي، دار غيداء للنشر والتوزيع، ط01، عمان 2015.
22. طاهر محمد منصور ألغابي و وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر الأردن 2007 .
23. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر 2007 .
24. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2013.
25. يوسف بركان و عبد النور موساوي، الإحصاء (1)، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة الجزائر 2009.
26. كليفورغريتز، تأويل الثقافات، ترجمة محمد بدوي، المنظمة العربية للترجمة ط01، بيروت لبنان 2009 .
27. لحبيب معمري، التنظيم في النظرية السوسيولوجية، دار منشورات ما بعد الحداثة ط01، فاس المغرب 2009.
28. ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط02، دار الشروق عمان الأردن 2003 .
29. مادلين غروايتز، مناهج العلوم الاجتماعية (الكتاب الثاني، منطق البحث في العلوم الاجتماعية)، ترجمة عمار سام، المركز العربي للتعريب و الترجمة والتأليف والنشر ط01، دمشق سوريا 1993 .
30. مالك بن نبي، من اجل التغيير، دار الفكر المعاصر دمشق سوريا 1998.
31. مالك بن نبي، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر سورية 1986.
32. مالك بن نبي، تأملات، دار الفكر المعاصر ط01، بيروت لبنان 1979.
33. مالك بن نبي، تأملات، دار الوعي للنشر والتوزيع ط01، روية الجزائر 2013.

34. مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الوعي للنشر والتوزيع، ط01، روية الجزائر 2013.
35. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر 2004 .
36. محمد السويدي، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990 .
37. محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيم التحليل على مستوى المنظمات، ج04، المكتبة الجامعية الحديثة، دون ذكر البلد 2009 .
38. محمد عبد المعبود مرسى، علم الاجتماع عند تالكوت باسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي دراسة تحليلية نقدية، مكتبة العليقي الحديثة ط01، دون ذكر البلد 2001.
39. محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دائر وائل للنشر ط2، عمان الأردن 1999 .
40. مياال حمود عامر، نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية والدار الجامعية، ط01، 2015 .
41. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
42. مراد زايد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، دار الخلدونية للنشر والتوزيع الجزائر 2012 .
43. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2000 .
44. ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار الحمديّة العامة، الجزائر 2004 .
45. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار الحمديّة العامة ط 02، دون ذكر البلد والسنة .
46. ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية ط02، الجزائر 2016.

47. ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات (دراسات نظرية وتطبيقية) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2014.
48. نعمة عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار البازوري للنشر والتوزيع ط01، عمان الأردن 2009 .
49. سيدي محمد ولدديب، الدولة وإشكالية المواطنة قراءة في مفهوم المواطنة العربية، كنوز المعرفة ط01، الأردن 2011 .
50. سكيئة بن حمودة، مدخل للتسيير والعمليات الإداري، دار الحكمة للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد والسنة.
51. سمير إبراهيم حسن، الثقافة والمجتمع، دار الفكر للنشر والتوزيع ط01، دمشق سوريا 2007 .
52. سعيد بن يمينة، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2015 .
53. سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر ط01 الجزائر 2012.
54. عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية المهمة القادمة للإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر 2006 .
55. عائشة التايب، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية ط01، مصر 2011 .
56. عبد الباسط عبد المعطي، اتجاهات نظرية في علم الاجتماع، سلسلة عالم المعرفة، الكويت، 1990.
57. عبد الحميد عبد الفتاح المغارب، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر 2008.
58. عبد الهادي الفضلي، أصول البحث، مؤسسة دار الكتاب الإسلامي - قم - إيران دون ذكر سنة النشر .
59. عبد الله محمد عبد الرحمن، النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر 2006 .
60. عبد الله فلاح المنزل وعياش موسى غرايبة، الإحصاء التربوي تطبيقات باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، دون ذكر البلد والسنة.
61. عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب الكويت 1990 .
62. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب لطباعة و النشر القاهرة، دون ذكر سنة النشر.
63. علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ط 01 الجزائر 2013 .

64. علي عبد الرزاق و آخرون، علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية مصر 1998 .
65. عمر بن قينة، المشكلة الثقافية في الجزائر (التفاعلات والنتائج)، دار أسامة للنشر والتوزيع ط01، الأردن 2000.
66. فيليب جونز، النظريات الاجتماعية والممارسة البحثية، ترجمة: محمد ياسر الخواجة، مصر العربية للنشر والتوزيع ط01، 2010 .
67. صادق عباس الموسوي، الحركات الإسلامية بين خيار الأمة ومفهوم المواطنة حزب الله نموذجا، مركز الغدير للدراسات والنشر والتوزيع، ط01 بيروت لبنان 2012.
68. توم باتلر و باودون، أهم 50 كتابا في علم النفس، ترجمة وتوزيع ونشر مكتبة جرير ط 01، المملكة العربية السعودية 2012 .
69. خليل العمر معن، التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع عمان الأردن 2004 .
70. غياث بوفلحة، القيم الثقافية والتسيير، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط01، الكويت 1999 .
71. غياث بوفلحة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر 2015.
72. غياث بوفلحة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، دون ذكر البلد 2014.

ب: بالاجنبية

1. Renaud Sainsaulieu, **sociologie de l'entreprise Organisation, culture et développement**, presses de science paris, Dalloz 1995 .

ثانيا: الرسائل والأطروحات الجامعية

1. أميرة محمد رفعت الحواس، اثر الالتزام التنظيمي والثقة في الإدارة على العلاقة بين العدالة التنظيمية وسلوكيات المواطنة التنظيمية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة القاهرة مصر 2003 .
2. وافية صحراوي، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالضغط المهني والولاء التنظيمي وفعاليات الذات، أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02، الجزائر 2013 .
3. وهيبه عيساوي، اثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، شهادة ماجستير تخصص حوكمت الشركات، جامعة تلمسان الجزائر 2012 .

4. حسن بن نابي، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالأداء في العمل، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 02 الجزائر 2012.
5. لزهرة العقبي، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية وأثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع والديموقراطية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر 2009 .
6. مزوار منوبة، اثر الحوافز على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بومرداس، الجزائر 2013 .
7. محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر. 2005 .
8. محمد بن فرحان الشلوي، الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف الرياض السعودية 2005 .
9. مروان حسن البربري، دور جودة الحياة الوظيفية في الحد من ظاهرة الاحتراق الوظيفي لدى العاملين في شبكة الأقصى للعلام و الإنتاج الفني ، رسالة ماجستير في برنامج القيادة و الإدارة ، جامعة الأقصى بغزة 2016 .
10. نور الدين بوراس، دور القيادة الادارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة بسكرة الجزائر 2014 .
11. تيزغرت خوخة، مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2001.
12. عبد الله بن سعيد بن محمد ال عبود، قيم المواطنة لدى الشباب وإسهامها في تعزيز الأمن القومي، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ط01، الرياض 2011 .
13. سعد بن عميقان الدوسري، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية 2005 .
14. عبد القادر محمدي، دور الديمقراطية التنظيمية في تحقيق الانتماء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة الجزائر 2015.
15. عبد الرؤوف بوعزة، ثقافة المؤسسة وإشكالية التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجحت، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 02 أبو القاسم سعد الله، الجزائر 2015 .

16. عماد منصور واحمد حلاوة، غموض الحياة الوظيفية وأثرها على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
17. فوزي بودراع، ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، رسالة ماجستير، جامعة وهران قسم علم الاجتماع 2014 .
18. ريم ياسر الرواشدة، اثر الالتزام بأخلاقيات الوظيفة العامة في مستوى الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة عمادة الدراسات العليا، الأردن 2007 .
19. رؤى رشيد سعيد آل قاسم، اثر الالتزام التنظيمي في تحسين جودة الخدمة المصرفية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط الأردن 2012 .
- وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى المعلمين، رسالة ماجستير في أصول التربية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين 2011 .

ثالثا: ملتقيات علمية

1. العربي حران وطارق التواتي، تحولات منظومة العمل وتشكيل الهوية المهنية بين بواعث الاندماج والإقصاء مقارنة سوسولوجية لمنظور أزمة الهوية المهنية لكولد دوبار، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وإنتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح ورقلة الجزائر دون ذكر السنة .

رابعا: المجلات والمنشورات العلمية

1. أحمد بن سالم العامري، محددات وآثار سلوك المواطن التنظيمية في المنظمات، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 17 العدد 02، الرياض المملكة العربية السعودية 2003
2. أحمد عبید الرشیدی و كايد سلامة، درجة الثقة التنظيمية في جامعات الكويت الحكومية والخاصة وعلاقتها بالدافعية لدى أعضاء هيئة التدريس فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، المجلد 03 ع 12 2015 .
3. زياد يوسف المعشر ومجدولين عصري الطراونة، اثر موضوعية نظام تقييم الأداء في الثقة التنظيمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 08 العدد 04، الأردن 2012 .

4. زين الدين بوروش ولحسن هدار، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية العدد الأول الجزائر 2007 .
5. حنان مراد وحنان مالكي، اثر الانفتاح الثقافي على مفهوم المواطنة لدى الشباب الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول الهوية، بسكرة الجزائر دون ذكر السنة .
6. مزياني فتيحة، مفهوم الاحتراق النفسي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، عدد خاص بالملتقى الدولي حول المعاناة في العمل، الجزائر دون ذكر السنة .
7. مجموعة الخبراء المغاربة، المواطنة في المغرب العربي، مركز الدراسات المتوسطة والدولية عدد 09، دون ذكر البلد 2012 .
8. محمد عبد الحميد الطبولي وآخرون، الإحساس بالعدالة التنظيمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية، مجلة نقد وتغيير ع 02، كلية الآداب جامعة بن غازي، دون ذكر البلد 2015 .
9. محمد جودة محمد فارس، العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 22 ، العدد 02، جامعة الأزهر غزة، فلسطين 2014 .
10. نصيرة زروال، القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2016 .
11. سندس رضوي خوين، الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيقي الالتزام لدى الأفراد، مجلة كلية الرافدين الجامعية للعلوم، العدد 35، دون ذكر البلد 2015 .
12. سعدي الدين بوطبال وفوزي ميهوبي، اتجاهات الشباب الجامعي نحو المواطنة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية ع 14، جامعة غليزان، الجزائر 2014 .
13. عادل احمد بابطين، مفهوم الدلالة الإحصائية والعوامل المؤثرة فيها، محاضرة ضمن برنامج الدكتوراه في الإحصاء، جامعة أم القرى دون ذكر البلد والسنة دون ذكر البلد والسنة.
14. عوده عبد الجواد أبو سينية و بسام عمر غانم، حقوق المواطنة وواجباتها، مجلة جامعة الأقصى سلسلة العلوم الإنسانية، ع 2، الأردن 2011 .
15. علي رزاق جواد العابدي و صبيحة قاسم هاشم، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي باستخدام نموذج بطاقة العلامات المتوازنة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12، العدد 01، جامعة الكوفة، العراق 2010 .

- 16.فايزة روم، واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، ع 02، جامعة ورقلة الجزائر 2010 .
- 17.فوزي ميهوبي، وسعد بوطبال، اتجاهات الشباب الجامعي نحو المواطنة في الجزائر، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع 14، جامعة الجزائر-2، الجزائر 2014 .
- 18.صالح علي الجراح و جمال داود أبو دوله، اثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 02، الأردن 2015.
- 19.صبيحة قاسم هاشم و علي رزاق جواد العابدي، اثر الثقة التنظيمية في الأداء الاستراتيجي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 12 العدد01، دون ذكر البلد 2011
- 20.صونية العيدي، المجتمع المدني المواطنة والديمقراطية" جدلية المفهوم والممارسة"، مجلة كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية ع 2و3، جامعة بسكرة، الجزائر 2008 .
- 21.رياض أبا زيد، اثر التمكين النفسي على سلوك المواطنة التنظيمية للعاملين في مؤسسة الضمان الاجتماعي، مجلة جامعة النجاح للأبحاث مجلد 24 الأردن 2010 .
- 22.خمسة غضبان، سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر 2016 .
- 23.Hofstede, G, **Dimensional zing Cultures: The Hofstede Model in Context**. Online Readings in Psychology and Culture., Universities of Maastricht and Tilburg, The Netherlands , 2011 .
- 24.Fougère , M & Moulettes, **The Construction of the Modern West and the Backward Rest : Studying the Discourse of Hofstede's Culture's Consequences ' Journal of Multicultural Discourses**, vol 02, n01,2007

خامسا: موثائق وقوانين رسمية

- 1.الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، المادة 37، العدد 46، جويلية 2006 .

سادسا: القواميس والمعاجم

- 1.إبن منظور، لسان العرب، المجلد 14، دار صادر بيروت، ط 01 ، بيروت 2000 .

2. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت لبنان 1984 .
3. إيكه هولتكرانس، قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفولكلور، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي، دار المعارف ط01، مصر 1972.
4. المطبعة الكاثوليكية، المنجد في اللغة، دار المشرق ط 25 بيروت لبنان 1977.
5. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية مصر 2006 .

سابعاً: مواقع الانترنت

1. الدخول يوم 01 سبتمبر على الساعة 11.17 <http://www.aranthropos.com>
2. الدخول يوم 07 جويلية 2017 على الساعة 15.30 <http://www.aranthropos.co>
3. الدخول يوم 08 جويلية 2017 على الساعة 23.00 [www. Djelfa.info/vf/.com](http://www.Djelfa.info/vf/.com)

ملاحق

الدراسة

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

فرع علم الاجتماع المؤسسة

استمارة الاستبيان

الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في

المؤسسة

دراسة ميدانية على موظفي الشبابيك بفروع بلدية

المسيلة

إشراف أ/د: قجة رضا

إعداد الطالب: دراج فريد

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يدخل ضمن إجراءات الحصول على درجة الدكتوراه
الطور الثالث، والذي يهتم بدراسة الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة والعلاقة بينهما، راجين
من سيادتكم التكرم بالإجابة على أسئلة هذا الاستبيان وذلك بوضع إشارة (X) في الخانة التي تمثل وجهة
نظرك حول كل سؤال.

ونحيطكم علما أن بيانات هذه الاستمارة وإجاباتكم ستستخدم للبحث العملي فقط وتحظى بالسرية
التامة.

I. البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐
2. السن : سنة
3. الحالة العائلية : أعزب ☐ متزوج ☐
4. المستوى التعليمي : متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐
5. الرتبة المهنية : عون مهني ☐ عون حفظ البيانات ☐ عون إداري ☐ متصرف ☐ ملحق إداري ☐
6. الاقدمية : سنة
7. السكن : قريب من مكان العمل ☐ بعيد عن مكان العمل ☐

II. رواسب قيم الانتماء

8. هل يسألك من هم في البلدية أو المواطنون من أي عرش أنت ؟ نعم ☐ لا ☐
9. هل لديك مجموعة معينة من الموظفين تربطك بهم علاقة صداقة ؟ نعم ☐ لا ☐
- ← وعلى أي أساس تختار من تتعامل معهم من الموظفين :

III. رواسب ممارسات السلطة داخل التنظيم

1. السلطة: (المسؤولين، العمل والموظف)

10. كم من مسؤول لديه الصلاحية لتوجيه ومراقبة عملك ؟ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ أكثر من 3 ☐
- ← إذا كانت الإجابة ب 1 هل هو رئيس المصلحة المباشر ؟ نعم ☐ لا ☐
11. هل توجيهات مسؤولي البلدية لعملك نابعة من ؟ فهمهم لطبيعة عملك ☐ وفقا لأهوائهم الشخصية ☐
12. هل يهتم المسؤولون في البلدية بحل المشاكل المرتبطة بعملك ؟ نعم ☐ لا ☐
13. هل يتمتع رئيس مصلحتك المباشر بسلطة تمكنه من تمثيلك وتحقيق احتياجاتك من البلدية ؟ نعم ☐ لا ☐
- ← كيف تم تعيين رئيس مصلحتك لهذا المنصب

2. السلطة: (المسؤولين، والموظف)

14. هل المسؤولون في البلدية ؟ يتعاملون بتواضع مع الموظف ☐ أم يتركون مسافة كبيرة بينهم وبين الموظف ☐
- ← إذا كانت المسافة كبيرة في رأيك لماذا ؟
15. هل المسؤولون يعاملون الموظفين بنفس الطريقة ؟ نعم ☐ لا ☐

← إذا كانت الإجابة بلا هل هذا يرجع ؟ إلى التقدير الشخص للمسؤول ☐ اعتبار الجنس ☐ أو الانتماء إلى نفس العرش ☐

IV. رواسب الثقافة القانونية لموظفي البلدية

16. هل تنظم البلدية برامج تكوينية لتلقين قوانين العمل للموظفين ؟ نعم ☐ لا ☐
17. هل تطلع إدارة البلدية الموظفين على نصوص قوانين العمل الواجب التقيد بها في تقديم الخدمات ؟ نعم ☐ لا ☐
18. هل توفر إدارة البلدية لوائح ومنشورات تتضمن قوانين وتوجيهات العمل في المصلحة التي تعمل بها نعم ☐ لا ☐
19. هل يوجد في قوانين العمل ما يوفر لك حماية قانونية في حالة الخطأ ؟ نعم ☐ لا ☐

← إذا كانت الإجابة ب لا ماذا تعتبر إن أخطأت في وثيقة معينة أمام القانون

V. رواسب ثقافة قانون الخدمة لدى المواطن

20. هل المواطن يحترم التوجيهات التي تقدمها له لاستخراج الوثائق نعم ☐ لا ☐

← إذا كانت الإجابة ب لا إلى ماذا يحتكم

21. هل المواطن يحترم الطابور المفروض من طرف المصلحة ؟ نعم ☐ لا ☐

← إذا كانت بلا أعطي مثالا عن تجاوز الطابور

22. هل تواجه صعوبة في التعامل باسم قانون البلدية مع المواطن نعم ☐ لا ☐

VI. رواسب تعاملات المواطنين مع موظفي المصلحة

23. بأي شكل يقوم المواطن بطلب الخدمة لاستخراج وثائقه ؟ بطريقة لبقة ☐ بصيغة أمر ☐

24. ما هو سلوك المواطن بعد استخراج وثائقه ؟ الشكر ☐ المغادرة مباشرة ☐

25. في حالة عدم حصول المواطن على وثائق لعدم توفير المتطلبات هل المواطن ؟ يتفهم ☐ لا يتفهم ☐

← إذا كانت الإجابة ب لا يتفهم ماذا يفعل المواطن

26. هل تعرضت إلى اعتداء لفظي أو جسدي من طرف مواطن ؟ نعم ☐ لا ☐

27. هل هناك فرق بين التعامل مع المواطن من جنس ذكر أو أنثى ؟ نعم ☐ لا ☐

← في حالة الإجابة بنعم أي طابور تفضل العمل به ؟ الطابور المخصص للنساء ☐ أو الطابور

المخصص للرجال ☐ ولماذا ؟

28. هل التعليمات والقواعد المعتمدة من طرف البلدية كنظام لعملك ؟ ايجابية ☐ سلبية ☐

← إذا كانت الإجابة بسلبية ما هو تبريرك لذلك ؟

VII. رواسب الترابط وامتداد العلاقات الاجتماعية

29. هل معارفك الشخصية يطلبون منك المساعدة في استخراج وثائقهم ؟ ☐ نعم ☐ لا

← إذا كانت الإجابة بنعم كيف ذلك ؟

30. هل ترى انه من الضروري أن تكون أنت من يقدم الخدمة لمن هم من دائرة معارفك ؟ ☐ نعم ☐ لا

31. ما هي الحالات التي يقصدك فيها شخصيا من تعرفهم لاستخراج وثائقهم ؟ وثائق حالتها عادية ☐ وثائق حالتها معقدة ☐

32. هل كل من يقصدك شخصيا هو من دائرة معارفك الشخصية أو من أقاربك ؟ ☐ نعم ☐ لا

إذا كانت الإجابة بـ لا ما هو تبريرك لهذا السلوك ؟

33. هل من تعرفهم شخصيا يفرض عليك استقباهم والتعامل معهم بطريقة مختلفة ☐ نعم ☐ لا

VIII. المواطنة التنظيمية

1. الانتماء التنظيمي

34. هل تشعر بان البلدية جزء منك ؟ ☐ نعم ☐ لا

35. هل تشعر بأنك جزء لا يمكن الاستغناء عنه بالنسبة للبلدية ؟ ☐ نعم ☐ لا

36. هل انتماءك للبلدية يعتبر فخرا بالنسبة إليك مقارنة مع مؤسسات أخرى ؟ ☐ نعم ☐ لا

37. هل ترغب في تغيير مكان عملك والمصلحة التي تنتمي إليها في البلدية ؟ ☐ نعم ☐ لا

38. هل تبقى في البلدية لو وجدت عمل آخر في مؤسسة بنفس الرتبة المهنية ونفس الأجر ؟ ☐ نعم ☐ لا

39. هل تواجه صعوبة في التأقلم مع الأشخاص الذين تتعامل معهم في محيط عملك ؟ ☐ نعم ☐ لا

40. قبل أن تلتحق بالبلدية هل كانت لديك نفس الصورة التي تحملها الآن حول البلدية كمكان عمل ؟ ☐ نعم ☐ لا

← لو كنت تحمل نفس النظرة التي تكونت لديك الآن عن البلدية قبل الالتحاق بها هل تتقدم للالتحاق بالبلدية ؟

نعم ☐ لا ☐ ولماذا ؟

2. الثقة التنظيمية

41. هل تقوم بتقديم خدمة يأمرك بها رئيسك المباشر تشك في حالتها القانونية ؟ ☐ نعم ☐ لا

42. هل تعمل بالأوامر الشفهية للمسؤولين فيما يخص انجازك للوثائق التي تقدمها لمصلحتك ؟ ☐ نعم ☐ لا

← إذا كانت الإجابة بـ لا لماذا ؟

43. -من تستشير في حالة عدم فهمك لكيفية إسداء خدمة معينة من جانبها القانوني ؟ زملاء العمل ☐ أصدقاء ☐
العمل ☐ المسؤولين ☐ لا تستشير ☐

44. -عند ما تواجه موقفا معقدا مع المواطنين هل ؟ تحاول الاجتهاد والتصرف مع العميل في المصلحة ☐ أم توجهه
إلى مسؤولين أعلى منك مرتبة ☐

3. الولاء التنظيمي:

45. عندما تنجز مهامك في العمل هل تشعر بالمتعة ☐ تشعر بالضغط ☐

46. هل تحرص على تطبيق توجيهات وأوامر المسؤولين في العمل ؟ دائما ☐ أحيانا ☐

47. هل تقيم بالأهداف التي يسعى مسيرو البلدية إلى تحقيقها ؟ نعم ☐ لا ☐

48. هل تقتنع بالتوجيهات التي يضعها المسؤولون للعمل ؟ نعم ☐ نوعا ما ☐ لا اقتنع ☐

49. هل تحترم توجيهات وآراء المسؤولين المرتبطة بأمور عملك ؟ نعم ☐ لا ☐

50. هل ترى بان مسؤولي البلدية يستحقون منك الاحترام والتقدير ؟ نعم ☐ لا ☐

51. هل تشارك في نشاطات تطوعية بأعمال إضافية خارج نطاق العمل ترمجها البلدية التي تعمل فيها ؟ نعم ☐

لا ☐ ← إذا كانت ب لا لماذا تمتنع.....

و ما هو رأيك فيمن يشتركون في هذه البرامج ؟

4. الالتزام التنظيمي

52. هل تستخرج وثائق لمعارفك الشخصية لم يقدمها له زملاؤك أو مصالح أخرى ؟ نعم ☐ لا ☐

← إذا كانت الإجابة بنعم برر ذلك

53. هل تتنازل عن بعض المتطلبات كمساعدة في استخراجك لبعض الوثائق ؟ أحيانا ☐ دائما ☐ لا أبدا ☐

54. كيف تستقبل من تعرفهم شخصيا ؟ على مستوى الشباك ☐ الخروج إليهم في قاعة الانتظار ☐

استقبالهم داخل المصلحة ☐

55. هل أنت مجبر على تجاوز بعض متطلبات استخراج الوثائق لمعارفك الشخصية ؟ نعم ☐ لا ☐

56. هل ترى بأنه يجب الالتزام بجميع قوانين للبلدية في العمل ؟ نعم ☐ لا ☐

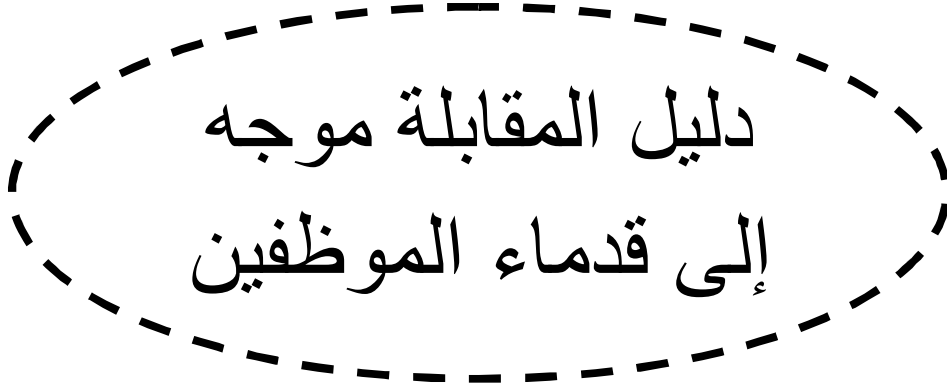
لكم فائق عبارات الشكر والتقدير والاحترام على تعاونكم معنا.

جامعة محمد بوضياف – المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

فرع علم الاجتماع المؤسسة



السنة الجامعية 2016-2017

إشراف أ/د: قجة رضا

إعداد الطالب: دراج فريد

البيانات الشخصية للمبحوث

السن :

الحالة المدنية :

الرتبة المهنية:

الاقدمية : سنة

• رواسب الرموز:

1. هل البلدية تفرض نوع موحد من اللباس لكل الموظفين يعبر عن العمل الإداري لها ؟
2. ما هي اللغة التي تستعملها للتواصل في مكان العمل ؟.....
3. كيف ترى تصميم مكان العمل ؟.....

• رواسب قيم الوقت لدى الموظفين:

4. ما هو الوقت الأمثل لمباشرة وإنهاء العمل ؟
5. عندما تحس بضغط العمل ماذا تفعل لتخفيف هذا الضغط ؟

• رواسب قيم العمل:

6. كم من الوقت تستغرق في انجازك للوثائق ؟
7. كم تخطئ في الوثائق التي تقوم بإصدارها ؟.....
8. ماهي الموارد التي تحتاجها أثناء اداء عملك ؟
9. هل تتحدث مع زملائك ومع العملاء أثناء أدائك لمهامك في العمل ؟.....
10. كيف تواجه الصعوبات التي تحدث لك في العمل أثناء التفاعل مع المواطنين؟.....

• راسب تعاملات السلطة (المسؤولون والموظف)

11. ما هو اتجاه المسؤولين حول مشاكلك في العمل أو خارج نطاق العمل ؟
- ## راسب الثقافة القانونية للموظف

12. كيف هو اطلاعك على القوانين المرتبطة بعملك ؟
13. بمن تثق في حالة عدم فهمك لطريقة استخراج وثيقة معينة ؟

• راسب ثقافة القانون لدى المواطن

14. ما مدى معرفة المواطن للمستلزمات القانونية لاستخراج وثائقه وضرورة توفيرها ؟.....
15. ما هي الأساليب التي يلجؤ إليها المواطن لجعلك تتنازل عن المستلزمات التي لم يوفرها

• راسب تعاملات المواطن مع موظفي البلدية

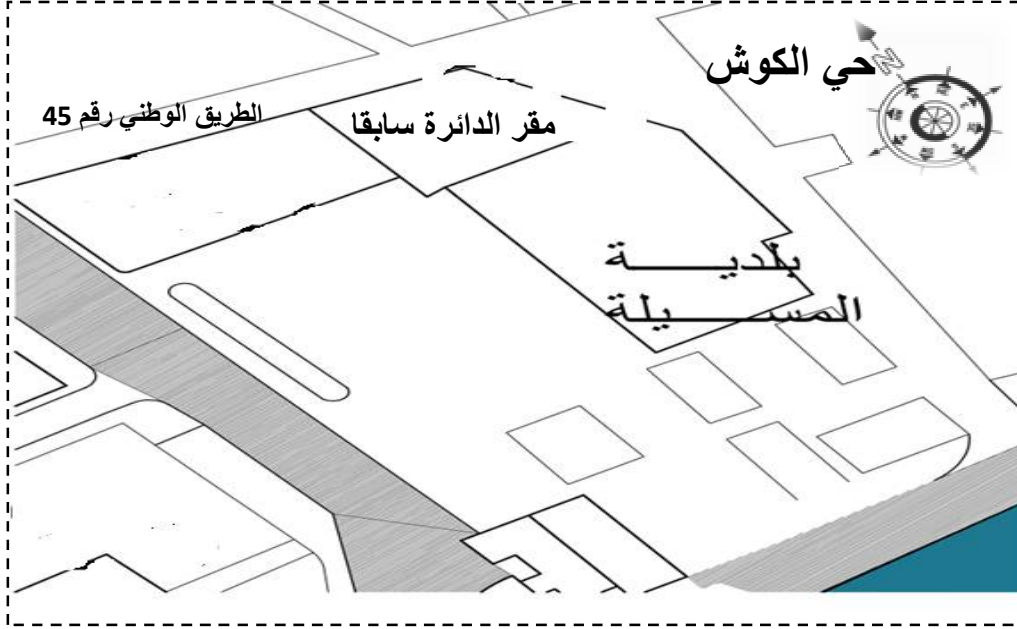
16. أنت كموظف تابع للبلدية ما هي مكانتك في مجتمعك ولماذا؟.....
17. هل يذكر المواطن كلمة البيروقراطية عند إعطائه لرأيه حول طبيعة عملك وكيف يعبر عنها؟
18. هل تواجه الموظفين مشاكل في التعامل مع المواطن ؟ اذكر بعضها

• راسب امتداد الترابطات والعلاقات الاجتماعية

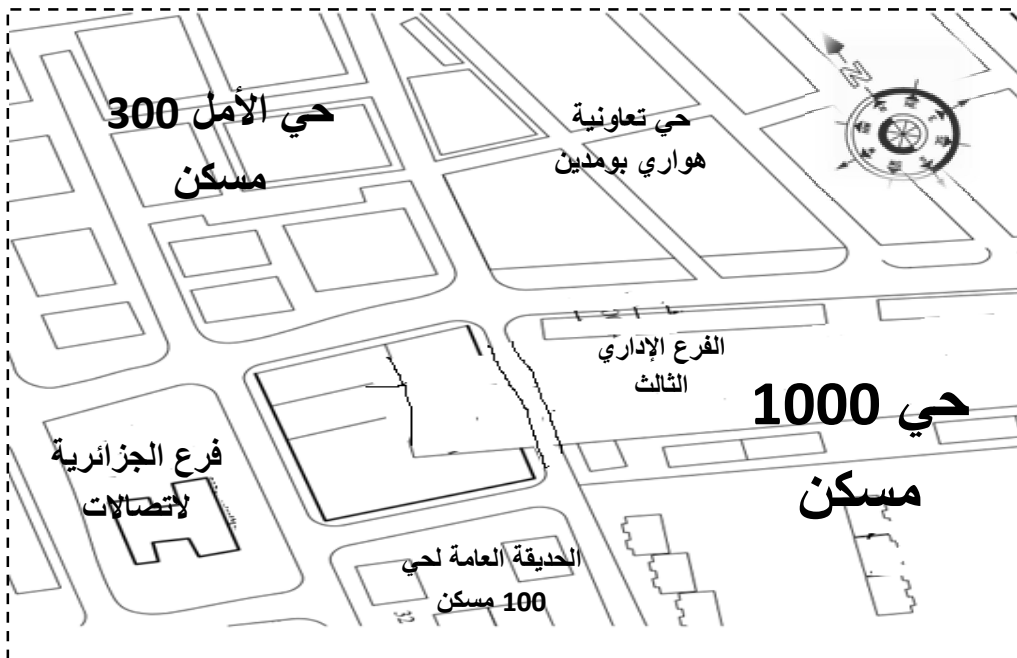
19. هل من لديك بهم قرابة يطلبون منك إسداء خدمات خارج مكان العمل وكيف ذلك؟

الملحق رقم 03 :مواقع الفروع محل الدراسة

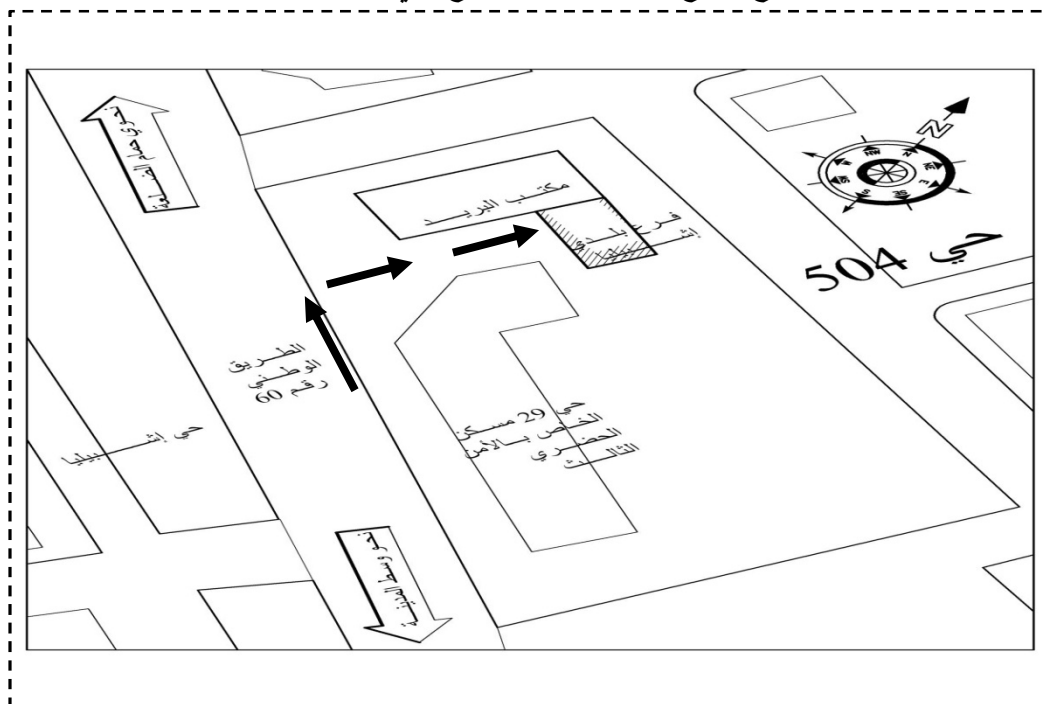
موقع مركز البلدية



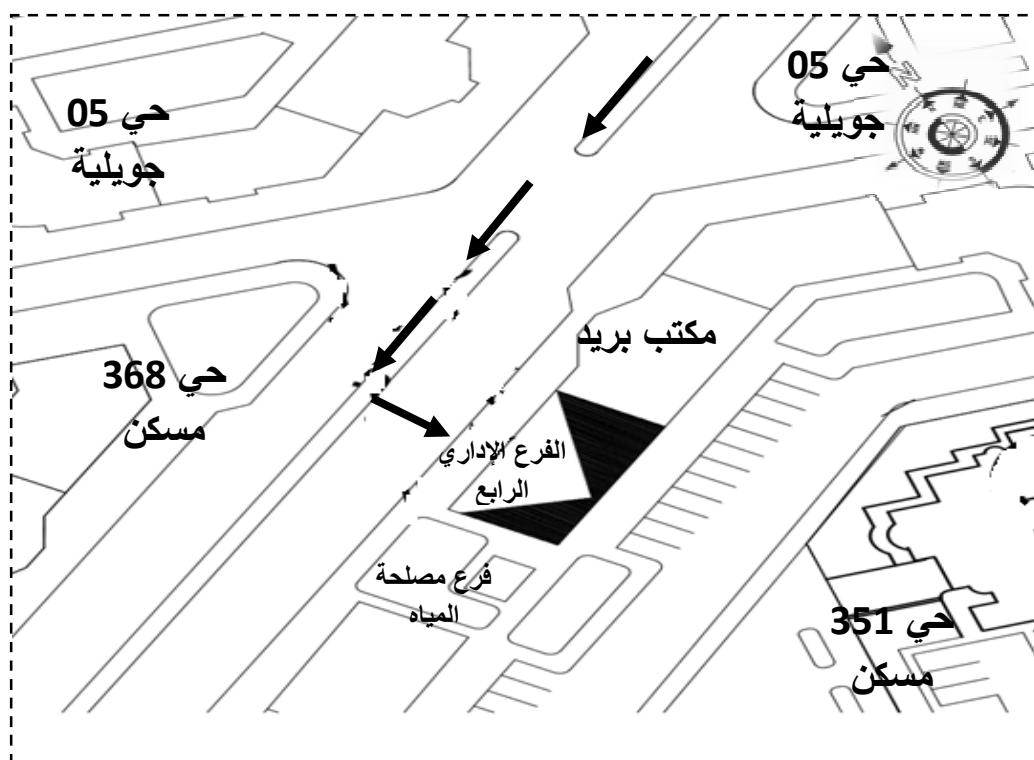
موقع الفرع الإداري الثاني فرع حي 1000 مسكن



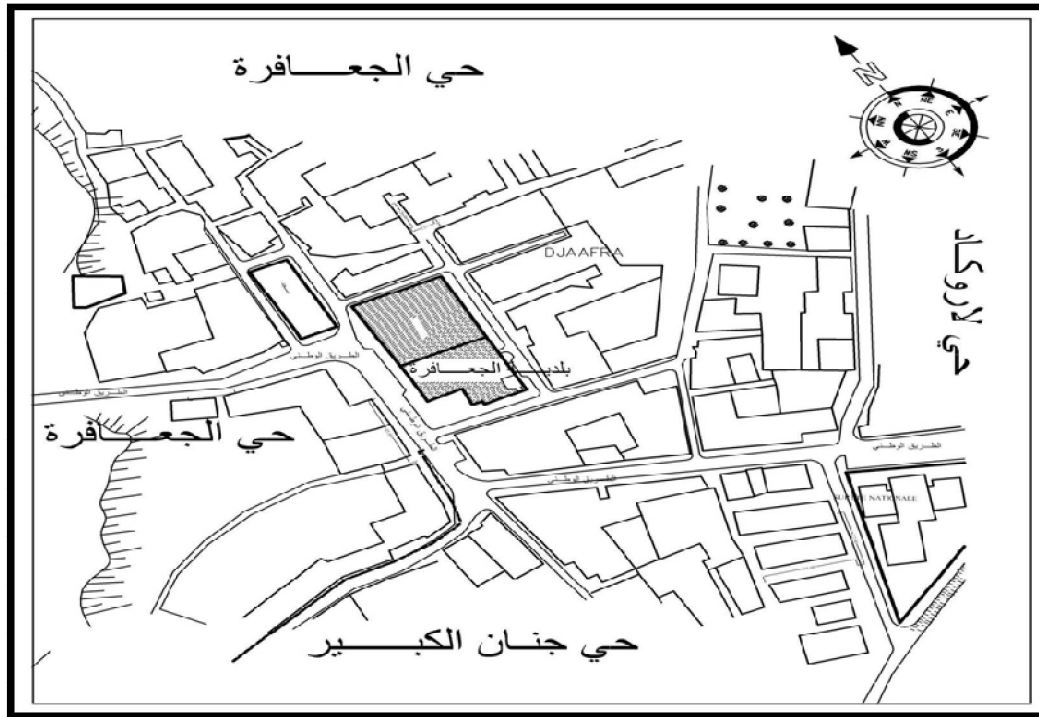
موقع الفرع الإداري الثالث فرع حي اشبيليا



موقع الفرع الإداري الرابع فرع حي 05 جويلية



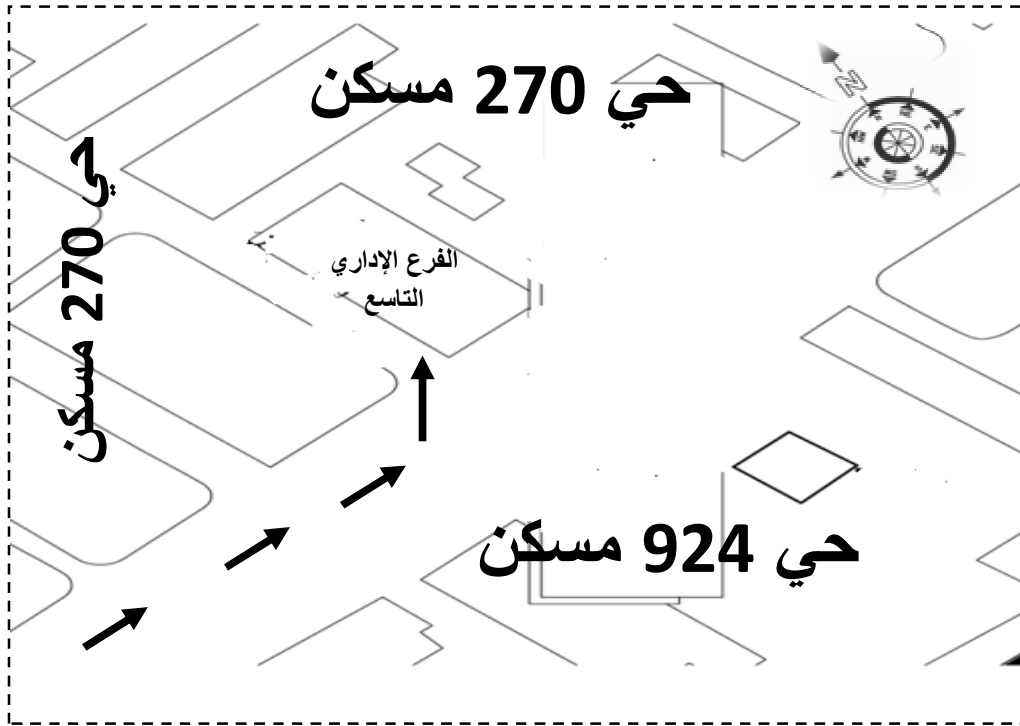
موقع الفرع الإداري الخامس فرع حي الجعافرة



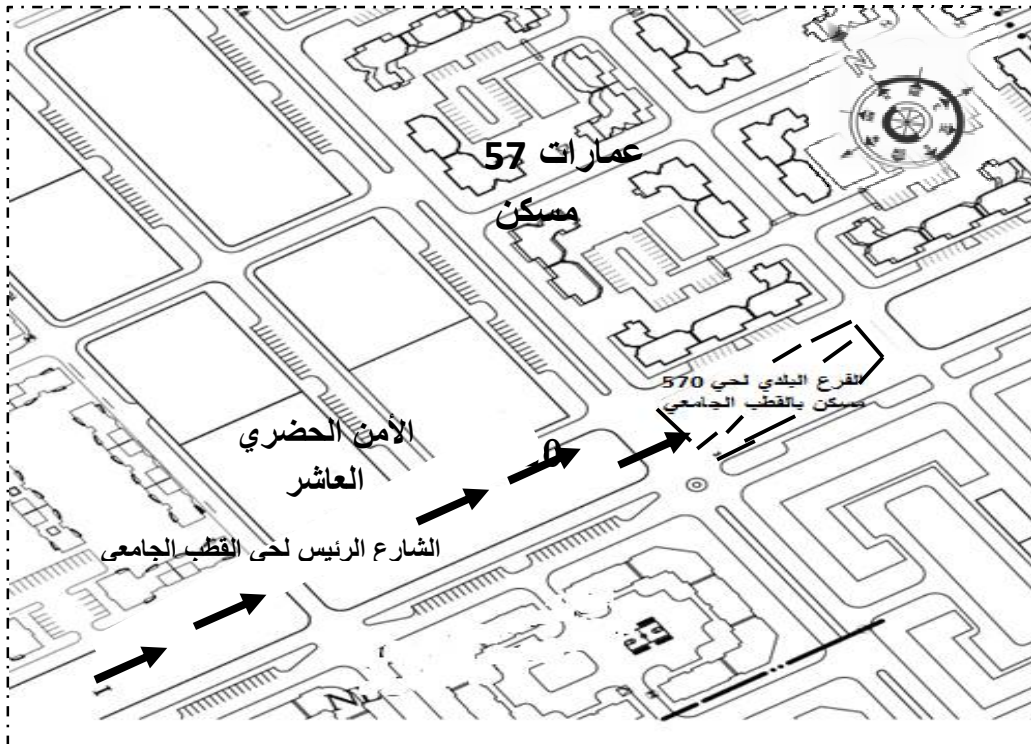
موقع الفرع الإداري الثامن فرع حي النسيج



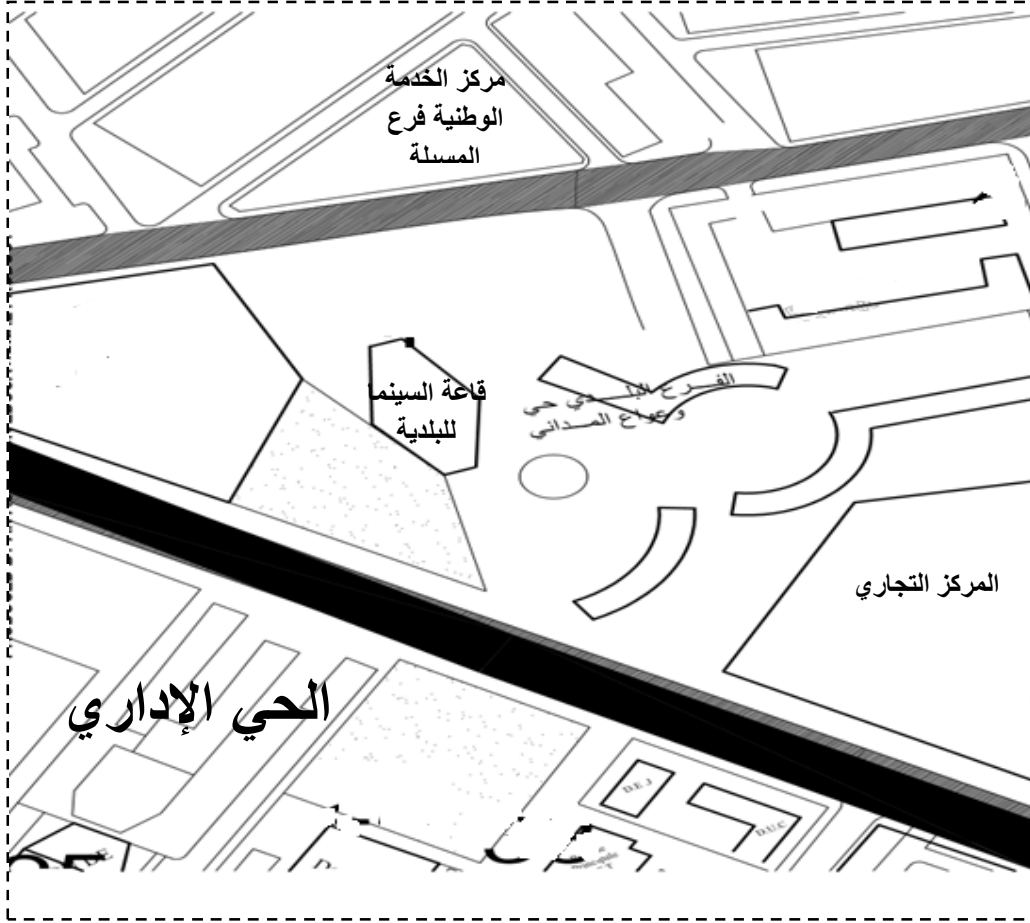
موقع الفرع الإداري التاسع فرح حي 270 مسكن



موقع الفرع الإداري العاشر فرع حي القطب الجامعي



موقع الفرع الإداري الحادي عشر الملحقة الإدارية الجديدة





الملحق رقم 05 :الموافقة على طلب التماس مساعدة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي		جامعة المسيلة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع الرقم: 144/2016	
المسيلة: إلى السيد: رئيس المجلس الشعبي البلدي بلدية المسيلة			
			
الغرض: التماس مساعدة			
في إطار إعداد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع بجامعة محمد بوضياف المسيلة. بشرطنا أن نلتصق من سيادتكم تقديم يد المساعدة للطلاب المذكور أثناء السنة أولى دكتوراه تخصص علم الأحياء المؤسسة وذلك لتمكينه من جمع بعض المعلومات والمعطيات على مستوى مصالحكم والإطلاع على المراجع والوثائق التي تخدم موضوع بحثه .			
الرقم	الاسم واللقب	تاريخ ومكان الميلاد	رقم بطاقة الطالب
01	نراج فريد	1988/03/02 بتنة	
إمطة التنظيمية في المؤسسة المسيلة			
فائق الشكر والاحترام			
رئيس القسم			

ملخص الدراسة : إن الكثير من الظواهر السوسولوجية في الانساق المؤسسية هي في الحقيقة ظواهر اجتماعية ليست وليدة الحاضر فقط، وإنما لها جذور تاريخية تجعلها تمتد من الماضي إلى الحاضر، من خلال شبكات اتصال تفاعلية كالتنشئة الاجتماعية، وعليه ركزنا في بحثنا هذا على أبعاد المواطنة التنظيمية التي تحتوي تمثلات الموظفين في المؤسسة، كنتاج لامتداد موجات ثقافية للمؤسسة الجزائرية ككل، استمرت بفعل ميكانزمات النقل الاجتماعي للتراث الثقافي، وهي الرواسب الثقافية وما تحمله من مكونات وعناصر موجهة للسلوك التنظيمي والفعل المؤسسي في المؤسسة العمومية .

الكلمات المفتاحية: المواطنة التنظيمية، الرواسب السوسيوثقافية، المؤسسة ، الامتداد الثقافي

Abstract : Many sociological phenomena in institutional structures are in fact social phenomena is not only the birth of the present, but have historical roots make it extend from the past to the present through interactive network, such as social upbringing, so we focused on this research on dimensions of organizational citizenship, which contains employee representations in the establishment, as a result of the extension of cultural waves to the algerian establishment as a whole, continued by the social transport mechanisms of cultural heritage, which cultural sediments and what it carries of components and elements, directed for organizational behavior and institutional action In the municipal branches of the public institution .

key words : Organizational Citizenship, Cultural Sediments;enterprise, Cultural Extension

Résumé: Un grand nombre des phénomènes sociologiques dans les formats des institutions sont en fait des phénomènes sociaux ne sont pas seulement le résultat du présent, mais ses racines historiques font étend du passé au présent, à travers des réseaux de communication interactive et bien sur la socialisation , et donc nous nous sommes concentrés dans nos recherches sur les dimensions de la citoyenneté organisationnelle contenant des représentations du personnel dans l'organisation, en tant que produit de l'extension des directives culturelles de l'institution algérienne dans son ensemble, a poursuivi par le mécanisme de transport du patrimoine social et culturel, un sédiment culturel et transporte les composants et éléments de comportement organisationnel orienté et loi organique dans les Etablissement public.

Les mots clé : citoyenneté organisationnelle , sédiment culturel , 'institution, Extension Cultural .