

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

الرقم التسلسلي:

رقم التسجيل:



بعنوان:

الثقافات الهامشية ودورها في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيمات
دراسة ميدانية ببلدية عين العسل - ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف د. بن حليلة عمر عبد العزيز

إعداد الطالب(ة):

• باشا دنيا

• خير الدين خلود

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيساً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة - أ-	د. بو عالية شهرزاد
مشرقاً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة - أ-	د. بن حليلة عمر عبد العزيز
ممتحناً	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف	أستاذة محاضرة - أ-	د. بن وهيبة نورة

السنة الجامعية : 2022 / 2023 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨

شُكْرٌ وَعِرْفَانٌ

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على

إعداد هذا العمل المثنى

**** بمذكرة تخرجنا ****

نقدم جزيل الشكر والامتنان للأستاذ المشرف

" الدكتور بن حليلة عمر عبد العزيز "

حفظه الله لقبوله الإشراف على هذا العمل وحسن

توجيهه ومتابعته لنا في كلّ خطوات عملنا ، تقدمنا له

بالشكر فلن نوافيه قدره ذرة من جميل وإحسانه حفظه

الله وأنار طريقه بمزيد من العلم والمعرفة .

كما نتوجه بالشكر إلى كلّ من ساعدنا وساهم في إتمام

عملنا ولو بدعاء ، إلى مسؤولي وموظفي بلدية عين

العسل ولاية الطارف شاكرين لهم حسن التوجيه

والاهتمام بكلّ جوانب عملنا .

نشكر كلّ الأسرة الجامعية من أساتذة وموظفين وطلبة

تشاركنا مجمل الأيام طيلة مسيرتنا الدراسية متمين من

الله دوام المحبة والهناء.

إِهْدَاء

الحمد لله وكف والصلاة على الحبيب المصطفى
وعلى أهله وأصحابه

الحمد لله الذي وفقني لثمين هذه الخطوة في
مسيرتي الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد ونجاح
بفضله تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفظهما
الله وأدامهما نورا دربي.

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني وإلى اخوتي آية،
يحي، صفاء.

إلى رفيقات مشواري دنيا، كوثر، يسرى، وإلى
دفعة 2023.

إِهْدَاء

أهدي هذا العمل إلى أُمِّي حبيبة قلبي منيرة دربي
حفظك الله وأدامك نورا على حياتي إلى درعي
الذي به احتमित وفي الحياة به اقتديت به
والذي شق لي بحر العلم والتعلم إلى الذي
احترقت دموعه لينير لي درب النجاح أب العزيز
أطال الله عمرك إلى من يذكرهم القلب قبل أن
يكتب القلم إلى من قاسموني حلو الحياة ومرها
تحت سقف واحد أخواتي **دعاء رهام رحمة ملاك**
وأخي إياد إلى كل من يحمل لقب "شبراق"
على رأسهم خالاتي حبيباتي وبناتهم وأخوالي
الكرام دون أن انسي جدتي رحمها الله وادخلها
فسيح جناته إلى أحسن من عرفني بهم القدر
خلود صديقتي أختي التي لم تنجبها أُمِّي وكوثر
إلى أصدقاء الدراسة إلى كل من لم يدركهم
قلمي أقول لهم بعدتم ولم يبعد عن القلب
حبكم وانتم في الفؤاد حضور

فهرس المحتويات

	البسمة
	شكر وتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	
06	أولاً : الإشكالية
12	ثانياً : أسباب اختيار الموضوع
12	ثالثاً : أهمية الدراسة
13	رابعاً : أهداف الدراسة
14	خامساً : تحديد المفاهيم
24	سادساً : الدراسات السابقة
34	خلاصة
الفصل الثاني : الثقافة الهامشية الأبعاد والمحددات	
38	تمهيد
39	أولاً : أهمية دراسة الجانب الثقافي الهامشي للأفراد
41	ثانياً : القيم الثقافية الهامشية ودورها في تحديد السلوك
42	ثالثاً : أنماط الثقافات الهامشية
47	رابعاً : مكونات الثقافة الهامشية
50	خامساً : أنواع الثقافات لهامشية
52	سادساً : وظائف الثقافات لهامشية
53	سابعاً : مصادر الثقافات الهامشية
55	خلاصة

الفصل الثالث : مؤشرات الظواهر المرضية في التنظيم

57	تمهيد
58	1. تعريف الظواهر المرضية
58	أولاً: الاغتراب الوظيفي.....
58	1. الإطار المفهومي للاغتراب الوظيفي
61	2. أسباب الاغتراب الوظيفي.....
63	3. مراحل الاغتراب الوظيفي.....
65	أنواع الاغتراب الوظيفي.....
66	الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي
68	نتائج الاغتراب الوظيفي.....
72	ثانيا : الصراع التنظيمي
72	أسباب الصراع التنظيمي
74	خصائص الصراع.....
75	نتائج الصراع
76	انخفاض مستوى الإنتاجية
77	5. الآثار السلبية للصراع التنظيمي
77	ثالثا : دوران العمل
78	1. تعريف دوران العمل
79	2. محددات دوران العمل.....
81	3. الآثار السلبية لدوران العمل
82	رابعا: التنوع الثقافي
82	1. أشكال التنوع الثقافي.....
85	2. أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة
87	3. آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة
90	4. العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات
92	خامسا: البيروقراطية داخل التنظيم.....
92	1. تعريف البيروقراطية
94	2. مظاهر البيروقراطية
96	3. الممارسات البيروقراطية في الجهاز الإداري
98	4. ظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات
100	خلاصة.....

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

102	تمهيد
103	أولا : الاجراءات المههجية
111	ثانيا : عرض وتحليل النتائج
151	خلاصة
153	خاتمة
155	قائمة المصادر والمراجع
...	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
86	أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة	01
101	يمثل متغير الجنس للعينة	02
112	يمثل متغير السن للعينة	03
113	يمثل متغير الحالة العائلية لأفراد العينة	04
114	يمثل متغير عدد الأطفال للعينة	05
115	التصور الأولي للعمل وعلاقته بمعوقات العمل بين الطبيعة الاجتماعية والتوفيق بين العمل والحياة	06
117	الصعوبات أثناء العمل	07
118	صعوبات العمل وعلاقتها بمعوقات الاتصال مع الزملاء	08
120	صعوبات العمل وتقييم الموظف لطبيعة عمله في المؤسسة	09
121	الأصول الاجتماعية وعلاقتها بمعوقات السوسيو تنظيمية	10
123	منطق الأصل الاجتماعي وعلاقته بأولويات المؤسسة	11
125	الأصل الاجتماعي وعلاقته بالمسألة التنظيمية في التنظيم لنقاشات العمال حول الأصل الاجتماعي	12
127	الأصل الاجتماعي وعلاقته بمعوقات التواصل داخل المؤسسة	13
129	التصور الأولي للتوظيف وعلاقته بتكوين الشخصية للعمل	14
131	الأصل الاجتماعي وعلاقته بالقبول السوسيو الثقافي	15
132	الأصل الاجتماعي وعلاقته بمعوقات التواصل داخل المؤسسة	16
133	العمر الوظيفي وعلاقته بتكوين الشخصية الوظيفية في المؤسسة	17
134	صعوبات العمل وعلاقتها بالمبادرة كآلية من آليات التحفيز	18
135	مشاكل في العمل	19
136	مشاكل العمل وعلاقتها بالتضامن العمالي في ما يخص توبيخات الإدارة	20
138	التنوع الثقافي وعلاقته بالنزاعات العمالية	21
139	المحابة داخل العمل	22
140	تعامل إدارة مع الأخطاء المهنية	23
141	مشاكل العمل وكيفية تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية	24
143	التعامل بمنطق الأصل الاجتماعي وعلاقته بالبيروقراطية	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
68	أبعاد الاغتراب الوظيفي	01
79	نموذج موبلاي في محددات دوران العمل	02
80	نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل	03
81	نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل	04
89	المدخلان الأساسيان على إدارة التنوع الثقافي	05

ملخص :

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن أهمية الثقافة الهاشمية ودورها في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيمات ، ومن أجل تحقيق هدفنا اعتمدنا على المنهج الاستنباطي باعتباره الأنسب ، وقمنا ببناء استمارة لجمع البيانات وتطبيقها على عينة مكوّنة من 40 عامل ، داخل بلدية عين العسل محلا لدراسة موضوعنا ، وذلك من انطلقنا من تساؤل مركزي مفاده :

• كيف تساهم الثقافة الهاشمية في إنتاج الظواهر المرضية داخل التنظيم ؟

حيث توصلت إلى النتائج التالية :

- إنّ الثقافات الهاشمية لا تلعب دوراً في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيم.
- وجود علاقة طردية بين القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية .
- إنّ الظواهر المرضية ترتبط بحكم الرواسب البيروقراطية .

Summary :

This study aimed to reveal the importance of the Hashemite culture and its role in producing pathological phenomena in the organizations, and in order to achieve our goal, we relied on the deductive approach as the most appropriate, and we built a form to collect data and apply it to a sample of 40 workers, within the municipality of Ain al-Assal, a place to study our subject, and that We start from a central question:

- How does the Hashemite culture contribute to the production of pathological phenomena within the organization?

Where I reached the following results:

- The Hashemite cultures do not play a role in producing pathological phenomena in the organization.
- There is a direct relationship between the cultural values of the worker with the organizational values.
- The pathological phenomena are related to the rule of bureaucratic sediment.



مقدمة:

تعددت الآراء وتعارضت في القرنين الأخيرين حول عدّة جوانب في الفكر الإداري، الأمر الذي عكس اجتهاد المنظرين والمختصين في مجال الإدارة في البحث عن أكثر السبل فعالية لتحقيق الأهداف التنظيمية مع أن تلك الأهداف تتباين وتختلف بين الكثيرين فقد ركزت بعض المؤسسات على الإنتاج كمّا ونوعاً بغض النظر عن الوسائل والأدوات المتبعة في ذلك، بينما ركزت مؤسسات أخرى على الاهتمام بالفرد العامل وإعطاء أهميته، إلا أن التنظيمات عانت العديد من المشكلات والمعوقات التنظيمية فقد بدأ الاهتمام بمشكلات التنظيم منذ نشوء المجتمعات الإنسانية الأولى التي واجهت العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة.

حيث خصت هذه المشكلات الجانب الإنتاجي نجد هنا أن العالم "هنري فيلور" قدم عدّة مساهمات في مجال الإدارة وأيضاً التجارب التي أجريت في مصنع "هارثورن" بتناولها للعمل الجماعي والاهتمام أكثر بالجانب الإنساني من أجل الوصول لحل مشكلات الإنتاج، وقد تواصلت البحوث والدراسات في هذا المجال من أجل السعي إلى تحقيق الأهداف وإحداث تغيير في السلوك التنظيمي للإدارات، وكذلك الأفراد وفي هذا الإطار جاء مفهوم الثقافة التنظيمية فقد بدأ الاهتمام بها وظهر أولاً في الولايات المتحدة الأمريكية على خلفية التحدي الياباني في هذا المجال ففي الجانب العلمي زادت الشكوك حول جدوى الأساليب العلمية الكمية في توضيح السلوكات التنظيمية المرتبطة أصلاً بالتصرفات الانسانية المعتمدة فبنالي الرجوع إلى الأساليب النوعية حيث تعتبر الثقافة كمتغير خارجي مستقل يلعب دوراً هاماً في تشكيل العمليات داخل المؤسسة وتعود الجذور التاريخية للمفهوم الثقافة التنظيمية إلى أعمال "شيستر برنار" والتي افترض فيها وجود شخصيته خاصة بالمنظمة واعتبر أن مسيرتها هم المسؤولون عن إرساء ووضع قيمها الأساسية إلا أن الفضل في ظهور هذا المصطلح بهذا الشكل وبالتحديد إلى أعمال "إليون

جاك" في خمسينيات من القرن الماضي، إلا أن بعد هذا التاريخ داخل مصطلح الثقافة التنظيمية في طي النسيان ولم يعاود الظهور إلا بعد بداية نهائيات القرن العشرين، حيث تمت الولادة الحقيقية لمفهوم الثقافة التنظيمية سنة 1984، ثم انتشرت في أوروبا وباقي أنحاء العالم فأصبحت موجودة في جميع التحليلات التي تخص التنظيمات في المجالات المتخصصة.

وعليه يبدو من خلال التجارب العديد من الدول التي قطعت أشواط في النمو كالمؤسسات اليابانية أن الاعتماد على الثقافة التنظيمية الفاعلة والقوية هي الضمان الأساسي لنجاح أي مؤسسة خاصة إذ تطابقت أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة وإذ اشجعت المؤسسة أعضائها على الالتزام بالقيم والانضباط والإبداع والمشاركة، إلا أن الحالة الجزائرية مختلفة إلى حد كبير بسبب صراع الثقافات الفردية التقليدية التي تسيطر على الأفراد الفاعلين داخل التنظيم، وهي مجموعة من القيم والمعتقدات والتوقعات التي يتم مشاركتها بين أعضاء التنظيم، وهي تؤثر بشكل مباشر في اتجاهات الأعضاء الفاعلين بالمؤسسة، وهنا أصبح التنظيم مركز لانتاج الظواهر المرضية مما ولد الشعور بالاغتراب وفقدانا الهوية المؤسساتية، وأثر سلبا على قيم الأفراد وتمثلاتهم فطغت السلوكات السلبية كالتغيب واللامبالاة وتضيع الوقت والأناية وبالمحصلة فقد الأفراد أي شعور بالولاء والانتماء إلى مؤسساتهم مما أنتج تبعية اقتصادية بسبب تدهور الحالة الانتاجية. وتم تصنيف الجزائر ضمن دول العالم الثالث.

وانطلاق من هذه الاعتبارات نحاول من خلال دراستنا الحالية أن نلقي الأضواء على الثقافة الهامشية ودورها في انتاج الظواهر المرضية في التنظيمات آخذين بعين الاعتبار بلدية "عين العسل" محلاً لدراسة الموضوع، فأبي دراسة عملية تتطلب على الباحث تنظيمها بطريقة منهجية واضحة المعالم ومترابطة الأجزاء، حيث قمنا بتوزيع مضامين البحث على أربعة فصول وهي كالآتي:

الفصل الأول: وفيه تعرضنا إلى موضوع الدراسة وتضمن اشكالية البحث والفرضيات وتساؤلاتها، وأسباب اختيار الموضوع والأهداف وأهمية الدراسة، وكذلك مفاهيم الدراسة (المفاهيم الأساسية و الثقافة الهامشية، التنظيم، الظواهر المرضية، أيضا مفاهيم مقارنة العامل، الثقافية التنظيمية، الرواسب البيوقراطية، التنوع الثقافي، القيم الثقافية، الفعل التنظيمي)، والمقاربة النظرية وأيضا الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: تحت عنوان الثقافة الهامشية، الأبعاد والمحددات، فقد خصص للحديث عن أهمية دراسة الجانب الثقافي الهامشي للأفراد والقيم الثقافية الهامشية في تحديد سلوك العمال، أنماط الثقافة الهامشية ومكوناتها وأيضا الأنواع والوظائف والمصادر.

الفصل الثالث: بعنوان مؤشرات الظواهر المرضية في التنظيم حيث تناولنا عدّة مؤشرات للظواهر المرضية منها الاغتراب الوظيفي، الصراع التنظيمي، التنوع الثقافي، البيروقراطية داخل التنظيم و دوران العمل.

الفصل الرابع: خصصنا هذا الفصل للجانب الميداني الذي تناولنا فيه الاجراءات المنهجية للدراسة المتمثلة في مجالات الدراسة منهج الدراسة العينة والأدوات المستخدمة في جمع البيانات ثم تفرغ البيانات، وكذلك تحليلها وتفسيرها، وأخيرا عرض نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات وعلى ضوء أهداف الدراسة، وأخيرا الاستنتاج العام.

الإشكالية

فرضيات الدراسة

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

المفاهيم الأساسية

تعريف التنظيم

1. الثقافة الهامشية

تعريف الثقافة

المفاهيم المقاربة

1. الفعل التنظيمي

2. القيم التنظيمية

3-التنوع الثقافي

4-الرواسب البيروقراطية

1. المقاربة النظرية

الدراسات السابقة

خلاصة

الإشكالية:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال اقتصاد هش من جراء السياسة الاستعمارية الممارسة، لذلك وجب على إدارتها أن تبحث في العمق عن الطرق والأساليب الحديثة في تسيير وظائفها لتحقيق الاستخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية، وإقامة علاقات جيدة بينها وبين العمال وأخذ بهذا الرأي في كل من شأنه دفع وتطوير المؤسسة الجزائرية من إصلاح الهياكل الذي دخل حيز التنفيذ بداية من الثمانينات والتحويلات المستمرة التي عرفتها الجزائر في التسيير والاقتصاد والقضاء على مختلف الاختلافات.¹

انطلاق من هذه المكانة تعتبر المؤسسة العمومية الجزائرية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد مرت بمرحلتين أساسيتين، فقد اعتمدت في المرحلة الأولى (ما قبل 1980) على عملية البناء الاقتصادي والاجتماعي أو ما يسمى بالريع النفطي الذي يعتبر ينبوع المتدفق في التغذية وتعويض ميزانيات المؤسسة العمومية وبعد الاستقلال مباشرة تبنت سياسة التسيير الذاتي للمؤسسة اعتمدت من أجل ضمان التنمية الاقتصادية، عرفت هذه المرحلة هيمنة الدولة على القطاع العام وأضعاف الطابع الاشتراكي كما عرفت أيضا تراكمات كثير من التجارب والإصلاحات المتكررة وسيطرة الشركات الأجنبية.

وما يمكن استنتاجه من هذه المرحلة انعدام التجربة والخبرة للإطارات جعل المؤسسة تعتمد على الأسلوب التقليدي والتلقائي في التنظيم وتسيير المؤسسة، مما جعلها تطرح أسلوب الاشتراكي وتم تحويل شكل المؤسسة من عامة إلى مؤسسة اشتراكية، وهذا بتأثير العوامل السابقة التي مرت بها حيث تم الاعتماد وإدراج العمال كعنصر نشط من خلال مساهمته الفعلية في تسيير المؤسسة الوطنية إلا أن

¹ عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، الجزائر ، 2002 ، ص ص 03-04 .

هذه العملية اتسمت بعدة نقائص وتناقضات على مستوى المؤسسة، وذلك من خلال تعدد مراكز اتخاذ القرار الذي أدى إلى ظهور توترات داخل فرق العمل، وأيضا جهل الأفراد العاملين لأسس وميادين التسيير وقلة الثقافة ونقص تكوينه مما أدى إلى بروز العلاقات التنافرية بين المسيرين وممثلي العمل.¹ ثم تطبيق نماذج التسيير المستوردة دون الأخذ بعين الاعتبار حقائق، وخصوصيات الاقتصاد الوطني، و التضخيم المفرط للعمالة أو ما يسمى بالبطالة غير مرئية الذي أدى الي تكديس العمالة وعدم احترام حجمها من طرف المؤسسة الإنتاجية مما أدى الي تعدد المهام والوظائف الثانوية الذي بعثر مجهودات المؤسسة الوطنية العمومية والذي انعكس على الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي على أداء المؤسسة وفعاليتها و تهميش الأطارات الوطنية من طرف الشركات متعددة الجنسيات المنفذة لمشاريع التنمية مما حال إلى عدم الاندماج الفعلي بين الأطارات ولا سيما في المجال التطبيقي وعرفت هذه الفترة المركزية المفرطة لعلاقات العمل داخل المؤسسة العمومية والتي أعاققتها عن أية مبادرة للنهوض بهذا النشاط وتطويره، بعد مرور هذه التجربة انتقلت المؤسسة العمومية إلى طابع الاستقلالية ركزت في هذه المرحلة على عملية الإصلاح الشامل وتحقيق الفعالية والتحفيز من أجل تحقيق مستوى جيد في أدائها ثم من خلال إجراءات أهمها إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات، وكان الغرض منها هو تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصص وكفاءة، وإعادة التوزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار ولا مركزية التصرف للإطارات إلا أن العجز المالي الذي عانت منه المؤسسات الاقتصادية، الذي لم يكن وليدة تلك اللحظة هو نتيجة عدة تراكمات وبعد جني ثمار هذه الهيكلة بدأت المشاكل والتناقضات تبرز جليا منها ما يرتبط بالوصاية والإشراف ومنها ما ارتبط بالتمويل والعجز الكبير الذي آلت إليه الكثير من المؤسسات من جهة وفلسفة التسيير من جهة أخرى

¹ بن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر ، تطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، جامعة زيان عاشور ، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث ، العدد الرابع ، 2018، ص 54

أدى إلى تفاقم الوضع في ظل القيود الممارسة على المؤسسة الاقتصادية وارتفاع الأسعار الموارد الأولية المستوردة في الوقت الذي انخفضت فيه أسعار البترول، تم الاعتماد بعد ذلك إدماج الخصوصية، وعملية تحويل الملكية العامة إلى القطاع الخاص أي قامت الحكومة ببيع ملكيتها العامة للشركات وللمؤسسات الخاصة بهدف تخفيض النفقات العمومية.¹ ويتضح أن عملية الخصوصية في الجزائر لم تواكبها جملة من الإصلاحات في المجال الإداري والسياسي، وهذا ما يتجلى في غياب إستراتيجية واضحة المعالم وتداخل المهام والصلاحيات والاعتبارات البيروقراطية في الوقت الذي برزت فيه تساؤلات حول مجال الصلاحيات وكيفية اتخاذ القرار ميدانيا والجهات المحولة له إعطاء الضوء الأخضر لأي مشروع وآليات اختيار الشركات والمواصفات المعتمدة. وعند دراستنا للمراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وتبيان جميع التناقضات الثقافية الموجودة في كل مرحلة، فيبدو أن كمثل كل مرحلة من مراحل التسيير في المؤسسة في الجزائر قد ارتبط بذهنية العامل الجزائري من جهة وارتباط هاته التحولات بالنسق الاجتماعي المرتبط بالثقافة المحلية من جهة والتحولات العالمية الاقتصادية من جهة أخرى، حيث يمكن اعتبار المؤسسة الجزائرية نسقا ثقافيا أكثر منه اقتصاديا و تنظيميا .

تعتبر ثقافة المجتمع الجزائري جزء منه وهي نتيجة لنشاط وممارسات ومساهمات ذات جوانب معنوية ومادية متراكمة عبر الأجيال، وقد مر المجتمع الجزائري بتاريخ مليء بالحركات والإستعمارات وتمازج بين شعوب منطقتيه مهما جعله شعبيا يتميز براوفا ثقافية متعددة و ثرية وأهم وأكبر هذه الروافد هي الأمازيغية والعربية والإسلام وهي مكونات الهوية الجزائرية، وقد كان تمازج هذه المكونات متعاقب تاريخيا على المجتمع وتفاعلي مع كل منها باستمرار لتبقى إلى اليوم فالمجتمع الجزائرية يزخر بالقيم والمبادئ ذات المصدر العربي والأمازيغي بالإضافة إلى الإسلام، وما يقدمه من مبادئ وتوجيهات

¹عنتر عبد الرحمان ، المرجع السابق ، ص 06

وقيمة ثقافية تتميز بقوتها وصلاحتها لكلّ زمان ومكان رغم مشاكل مرحلة الاستعمار الفرنسي الذي ترك رافدا ثقافيا لمدّة وجوده في أرض الوطن والاحتكاك المستمر به.

لقد عرفت الجزائر إرثاً بعد استقلالها السياسي في الميادين الاقتصادي والاجتماعية كان لها تأثير مباشر وغير مباشر على تكوين المجتمع الجزائري، وعلى حركته طول فترة ما بعد الاستقلال، وتعتبر المنظمة الصناعية الجزائرية نسقا مفتوحا له علاقة تبادلية مع المجتمع، ولقد انتهجت سياسات كالنسيير الذاتي ومرحلة التصنيع الثوري والنسيير الاشتراكي وما تتضمنه التشريعات من قوانين لتسيير المؤسسات للقيام بإصلاحات إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسة ثم الخصوصية ثم الشراكة لكن هذه السياسات أخفقت في دورها ولم تحقق هدفها من التكنولوجيا المتطورة ولم تعط ما كان مرجوا منها فالإشكالية في عقلنة المنظومة الجزائرية.¹ وكذلك غياب ثقافة تنظيمية فعالة تمكنها من مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة، وكذلك تجاوبها مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها وهذا لم يتحقق إلا بالنسيير الايجابي للمورد البشري، من خلال توجيه السلوك التنظيمي في تحقيق الكفاءة.

كان من مبادئ السياسات المنتهجة أن لكل جزائري الحق في العمل والسكن والتعليم والصحة المجانية بحكم أن الثورة والاستقلال من صنع الشعب. فظهرت قيم جديدة كالإهمال واللامبالاة لأنه ازداد حجم العمال، وكان التوظيف عشوائي وغياب الرقابة كما ظهرت قيمة عدم إتقان العمل وظاهرة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وكذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية، حيث كان عدم اتساق بين الأقوال والأفعال وضعف الإحساس بالمسؤولية وكذلك النظرة التقليدية للمرأة بالإضافة إلى الصراع وإهمال الإجراءات وكذلك تداخل الأدوار والمسؤوليات ومشكلة الوصايا ومركزية اتخاذ القرار.

¹ يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنية والتحوليات الكبير للمجتمع الجزائري ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2004 ، ص 106

استلزم الأمر أن يكون الفاعلون الاجتماعيون هم العمال ولكن هذا اللقب نسب إليهم لأنهم في الحقيقة فلاحون داخل في مصنع، حيث طغت قيمهم كالتعاون والتضامن على التنظيم الرسمي فظهرت مشكلات عديدة كمشكلة القيادة لأن العامل كان في مزرعته سيد نفسه، وكذلك مشكلة الانضباط بالإضافة إلى مشكلة الغياب لأسباب كان لها مصدر من العادات و التقاليد كالتغيب لحضور حفل أو مناسبات عائلية أو موسمية كأوقات الحرث وجني المحصول وتكثر الغيابات أيام السوق الأسبوعية وهذه الأعذار تدل على أن المحيط الثقافي والقيم الثقافية للعامل لها أثر كبير في تحديد أهمية العمل والوقت أسباب التحفظ الذي كانت تعاني الجزائرية هو توظيف المجتمع الهامشي كأساس لعقله الوظائف في المؤسسة الجزائرية.¹

تعد الثقافات الهامشية المسبب الأول والأهم في إنتاج الظواهر المرضية داخل التنظيمات التي تشكل عائق أمام تطور المؤسسات حيث نجد ظاهرة التخلف والتسيب عن العمل الذي أصبح عادة لدى الكثير من العمال حيث تبلور إلى عادة سائدة ومألوفة داخل المؤسسات وأصبح الانضباط والوصول في الوقت المناسب، وعدم التغيب من الأمور الغريبة حتى العمال ينظرون إلى العامل المنضبط في وقته الذي لا يغيب عن عمله انسان غريب عن فريق العمل وهذا راجع إلى التسيب الإداري الذي تعرفه بعض المؤسسات والذي بدوره يعود إلى عدم وجود ثقافة فردية تخص الأفراد وثقافة تنظيمية لعمل منظم، كما نجد أيضا أن صراعات العمل دائمة المتجددة بين الفعاليات المشكلة لبناء التنظيمي لهذه المؤسسة فهي تتجلى تارة في الصراع بين الإدارة والعمال وتارة بين الأفراد في مختلف المناطق والجهات إلا أن العامل الرئيسي الذي يعني هذه الظاهرة هو الخلفية الثقافية للعمال الذي خلق نوع من ضعف الرضا المهني، فإنه من الظواهر التي تلفت الإنتباه هو الشكوى الدائمة

¹ يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، مرجع سابق ، ص ص 106-

للعامل من عملهم من المحيط الذي يعيشون من مستوياتهم أن هذا الواقع يأتي بسبب مجموعة من المشكلات منها انتشار ظاهرة الإهمال والتسيب، ولعل العامل الحقيقي وراء هذه الظاهرة الخطيرة على مستقبل المؤسسة الجزائرية وعلى التنمية بصفة عامة يرجع أساسا إلى عوامل ثقافية تعود إلى عدم تعود العمال على نظام معين من العمل، وكذلك تشبهه بأفكار سلبية اتجاه العمل والانضباط والنظام مما يخلق نوع من الإهمال المهني الذي يؤدي إلى إصابة العامل لحوادث العمل والأمراض المهنية نتيجة غياب ثقافة الوقاية والوعي بالمخاطر المهنية.

ومن هنا نطرح التساؤل التالي :

• كيف تساهم الثقافة الهاشمية في إنتاج الظواهر المرضية داخل التنظيم ؟

الأسئلة الفرعية:

1. كيف يؤثر تناقض القيم الثقافية مع القيم التنظيمية على التنظيم.
2. هل هناك علاقة بين الاختلافات الثقافية للعمال و الظواهر المرضية داخل التنظيم.
3. كيف تؤثر الرواسب البيروقراطية على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

فرضيات الدراسة:

1. كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
2. كلما زادت الاختلافات الثقافية للعامل كلما زادت الظواهر المرضية داخل التنظيمات.
3. ترتبط الظواهر المرضية في التنظيم بحكم الرواسب البيروقراطية التي تؤثر على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

أسباب اختيار الموضوع:

- التحولات متعددة الأبعاد التي شهدتها المجتمع الجزائري وتأثيرها المباشرة على المنظومة القيمية الاجتماعية الاقتصادية والعقلانية على المؤسسات الاقتصادية.
- تخطب المؤسسة الجزائرية في أزمات تنظيمية وتسيريه أدت إلى شعور العامل فيها بالإحباطات المتتالية، وتدني الروح المعنوية وحالة الاغتراب إضافة إلى فقدان روح المسؤولية ما يؤثر على أدائه والقدرة الإنتاجية معا.
- فشل المؤسسة في تبني ثقافة تنظيمية، وكذلك ترسيخ قيم الولاء والانتماء لها، ما خفض من قوة العلاقات والروابط بين العمال، بنشوب صراعات متعددة الأبعاد والأشكال.
- إفرازات التحولات ليست فيصالح استمرارية المؤسسة بكونها تؤثر على الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية.

ثالثا : أهمية الدراسة

يعد مصطلح الثقافات الهامشية من المصطلحات الحديثة والمهمة في علم الاجتماع حيث أن الفرد أو العامل لا يعيش بمعزل عن مجتمعة فهو يعمل ويتعامل مع المؤسسة والمجتمع معا. من هنا برز أهمية موضوعنا في كون العامل عند دخوله المؤسسة التي يعمل بها يحمل معه ثقافة هامشية بالنسبة للمؤسسة و بذلك فإن العامل لا يعمل في نطاق الثقافة التنظيمية للمؤسسة وإنما ما يحمله من قيم ومعتقدات وتقاليد مما ينتج لنا ظواهر مرضية داخل التنظيم.

إن المجتمع الجزائري تعتمد وما يزال يشهد العديد من التحولات خصوصا في المجالات السسيوتقافية، وتأثيرات ذلك على المؤسسة الاقتصادية التي ليست في مأمن من هذه التغيرات الإجبارية سواء في طرق تسيرها وهيكلتها أو حتى في علاقاتها الداخلية والخارجية، وفي ظل تناقص وفي بعض الأحيان

تعارض النماذج الثقافية للمجتمع الجزائري وما نتج عنه من انقلاب في نمط العلاقات للأفراد عموما والعمال بالمؤسسة خاصة.

فقد جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على هذا الجانب الحقيقي من الثقافات الهامشية والظواهر المرضية يمكن من:

1. الكشف عن القيم الثقافية السائدة في المؤسسة الجزائرية، وكذلك كيفية قيام عملياتها، وعلاقات العمال وحتى السلطة القانونية السائدة.

2. دور الثقافات الهامشية في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيمات وتحديد أسباب أو عوامل هذه الظواهر المرضية وتسليط الضوء على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

رابعاً : أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف و ذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري ومعرفة أوضاعه المهنية و مدى ارتباطه بثقافته وخصوصياته العرقية وذلك بالاطلاع على مدى انتشار الظواهر المرضية داخل التنظيمات.

من أبرز هذه الأهداف:

- تبيان أبعاد الثقافات الهامشية ودورها في تحليل الفعل المرضي في التنظيمات .
- تبيان الطبيعة المرضية في المؤسسات الجزائرية و مؤثراتها في الفعل الثقافي للتنظيمات والمؤسسات بنوعها الخدماتية والاقتصادي.
- تبيان أهداف المؤسسات والتنظيمات كعامل التنشئة مرضيا كان أو صحيا و توجهات الفاعلين الاجتماعيين في هذا النسق التفاعلي.

خامسا : المفاهيم الأساسية

1. تعريف التنظيم :

الدلالة اللغوية: مصدر الفعل نَظَمَ، الجمع تنظيمات، تنظيم العمل نَظَمَ فعل:نَظَمَ ينظم نَظْمًا ونظاما فهو ناظم والمفعول مَنْظُوم وتنظيم، انتَظِمنا، انتَظِم. ¹

أ/ الدلالة الاصطلاحية: إن التنظيم يعني وضع نوع من النظام في مخزون من الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة أو آلة في خدمة إدارة تحسن لتحقيق مشروع معين، يربط هذا التنظيم بالإدارة باعتبارها المسؤولية الأولى والأخيرة عن تحقيق أهداف المؤسسة فهي تدير الموارد المتوفرة بالشكل الذي يسمح بالاستفادة القوية منها. يرى "أحمد توفيق" إمداد المنشأة بكل ما يساعد على تأدية وظيفتها من الموارد الأولية والعدد ورأس المال والأفراد، وتستلزم وظيفة التنظيم من المدير إقامة العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض وبين الأشياء بعضها ببعض. يؤكد هذا التعريف على عملية التفاعل بين الأشياء من أجل تحقيق أهداف المنظمة التي تعتمد على الموارد الأولية، رأسمال، الأفراد.

أما "جون ففنهرو فرانك شيرود" يرى بأنه الوسيلة التي يرتبط بها أعداد كبيرة من البشر أكثر من أن يتمكن أفرادها من لقاء المواجهة المباشرة ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون في محاولة واعية منظمة لتحقيق أغراض متفق عليها. ² يؤكد هذا التعريف أن التنظيم طريقة للقيام بأعمال معقدة لتحقيق أهداف معينة.

¹أحمد مختار عبد الحميد ، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، 2008.

²صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية ، مذكرة مكملة، ليدل شهادة الماجستير وعلم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بولاية جيجل، 2006، 2007 ص 11 ص 12.

تعريف الإجرائي: من خلال هذه التعاريف يتبين أن هذا التنظيم هو جماعة من الناس يتفاعلون معا بشكل واع وينظمون جهودهم بطريقة مقصودة من أجل تحقيق أهداف محددة يتم التخطيط لها مسبقا مستغلين في ذلك الظروف البيئية والمحيطية والموارد المتاحة .

2. الظواهر المرضية(التعريف الإجرائي): وهي التصرفات والسلوكات التي تظهر داخل محيط المنظمة وهي تخص الفاعلين الراجعة إلى الأسباب الثقافية والقيمية أبرزها تناقض وتفاعل القيم الاجتماعية الخاصة مما تشكل مجموعة من الانعكاسات السلبية المميزة لسلوك العامل الجزائري.

3. الثقافة الهامشية:

إن الثقافة الهامشية مفهوم مركب من مصطلحين الثقافة و الهامش وعليه سوف نعرف كل منهما بشكل مستقل عن الآخر ثم المفهوم بشكل إجمالي.

تعريف الثقافة:

الدلالة اللغوية:تَقَفَ:تَقَفَت مصدر تَقَفَ،تَقَفَ صاحبه:غلبه في الخدعة والمهارة،تَقَفَ الشخص، صار حاذقاً فطناً، تَقَفَ على يد كبار العلماء: أخذ الثقافة عنهم.

الدلالة الاصطلاحية: لم يشهد أي مفهوم في الحقل السوسيولوجي اجتهاد وبحثا امبريقيا واختلاف بالقدر الذي شهده مفهوم الثقافة إذ تمثل الثقافة مفهوما مركزيا سوسيولوجيا بامتياز، كيف لا والثقافة هي الخاصية المميز للمجتمع الإنساني ومحصلة كل المنتجات الثقافية الفكرية والخيارات والتجارب الإنسانية المتركمة عبر التاريخ وهي ذلك المفهوم يندرج ضمن المفاهيم التي يصعب وضع تعريف محدد ودقيق لها خاصة اذ علمنا أن ثمة علوم اجتماعية أخرى تهتم بدراستها وتدرجها ضمن اهتماماتها مثل علم النفس الأنثروبولوجيا، الفولكلور،القانون،السياسة والاقتصاد. يعرف علم الاجتماع الثقافة بأنها "الوحدة الكاملة للسلوك المتعلم الذي ينتقل من جيل إلى الذي يليه،يبرز هذا التعريف أن

الثقافة في مجملها سلوك اجتماعي مكتسب وليس فطري¹ وهو تعريف عام، لكن التعريف الذي صاغه عالم الأنثروبولوجيا البريطاني "الدوارد تايلور E.B.Taylor" يعد أكثر شهرة وشيوعا إلى يومنا هذا ويعرف الثقافة بأنها الكل المركب الذي يحتوي على المعرفة والاعتماد والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد، وأي قدرات أخرى تكسب بواسطة الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع² وما يميز هذا التعريف هو المامه بجميع محتويات ومشتملات الثقافة إذن هو وصف لمكوناتها المادية واللامادية أكثر منه تعريف معياريا لها.

الهامش:

الدلالة اللغوية: يعني إلى الهامش أو إلى الجانب ما همش بتشديد العين فأذهما تعني تصعيد الفعل إلى حد التأثير كما تعني الإزاحة، والكتاب من ضمن وهامش تعني حاشية الكتاب وهو الجزء الخالي من الكتاب حول النص في الكتاب المطبوع أو المخطوط وهو اسم فاعل من همش والمتن معول عليه ومأخوذ به فهو أصل الصورة، أما الحاشية فإنها مهمشة أي أنها خارج الإطار ويقال عن الهامش الأمر خارجا عنه أو بمعزل عنه أو أن فلان يعيش على الهامش منفرد وغير مندمج في المجتمع مهمل ومنعزل ويعيش على هامش المجتمع خارج السياق.

الدلالة الاصطلاحية: فان صفة هامشي تشير في الأصل إلى أي شيء يكتب أو يطبع على هامش الصفحة أو حاشيتها وغير معلوم ولم يطل بها الوقت حتى اتسع استخدامها في حقول البيولوجيا النباتية والحيوانية وكذلك علم النفس ثم الاقتصاد في القرن التاسع عشر للدلالة على كل ما يرتبط بحافة أو حد أو تحفر أو طرف في مطلع القرن العشرين أصبح يستخدم مصطلح الهامش على

¹عواطف عطيل، عماد بن تروش، الانغلاق الاجتماعي في علاقته والثقافة الهامشية، مجلة التنوير، العدد الثامن ص 148-149

² المرجع نفسه ، ص 150

الإنسان الهامش وهو الذي ينتمي جماعتين أو أكثر تختلف مستوياتها الثقافية عن بعضها البعض كالأجانب والمهاجر من القرية إلى المدينة كما يقصد بها المصطلح الفرد الغير متكيف مع البيئة ويطلق على هذه الحالة الهامشية الاجتماعية كما يستخدم على تلك الجماعة الاجتماعية المعزولة أو التي لم تتلاءم مع المجتمع أو الثقافة المهيمنة وينظر إليها باعتبارها توجد على حافة المجتمع أو الوحدة الاجتماعية وتنتمي إلى أقلية غالبا ما تتطوي على مضامين الاستغناء وعدم الانتماء.¹

التعريف الإجرائي: وهي تلك الثقافة السائدة في الجماعات أو الفئات المهنية داخل المنظمة، نعني بها كل ما يشكل ثقافة هامشية سائدة في الفئات المهنية وهي مجموعة من القيم والمعايير الناتجة عن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفراد الجماعة وهي التي تساهم في تشكل سلوك الفرد وتضبط تصرفاته داخل الجماعة أو الفئة المهنية.

المفاهيم المقارنة:

1. الفعل التنظيمي: الفعل التنظيمي هو كل تصرف (جسمي حركي لفظي فكري) يقوم به العامل داخل البيئة التنظيمية، يحمل معنا متعارف عليه اجتماعيا و تنظيميا(بين الجماعات التنظيمية) يرتئي من وراءه الوصول إلى هدف ما، يخضع إلى مجموعة من الضوابط التنظيمية الثقافية وكل ما يندرج تحتها من قيم ومعايير، معتقدات، قوانين و قواعد، لها تأثير بليغ في انتظامه لتصبح كموجه ودافع له. الفعل التنظيمي هو كل فعل يقوم به العامل يخضع إلى ضوابط قيمية ينعكس تأثيرها في معناه المتعارف عليه ومن ذلك الموقف الذي يتم اختياره انطلاقا من هذه الضوابط.²

¹عواطف عطيل ، عماد بن تروش، المرجع السابق، ص ص149-150.
²مسعودة فلوس، القيم التنظيمية و دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علم اجتماع الادارة و العمل. دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، 2017\2018، ص17.

2. **القيم التنظيمية:** هي مجموعة من المبادئ والنظم والمعتقدات والمعايير الموضوعية المشتركة بين الأفراد العاملين داخل البيئة التنظيمية موحدة على أساس أنها مكتسبة تعمل على ضمان التسيير الاستراتيجي للمؤسسة فيما يخص الخطط والأعمال والانجازات والموارد، كما أنها تقوم بتوجيه الأفراد العاملين نحو السلوك الصحيح الذي يتناسب مع سياسة وفلسفة المؤسسة بالإضافة إلى أنها تهدف في الأخير إلى تحقيق أهداف ومصالح وغايات المؤسسة والعاملين.¹

3- **التنوع الثقافي:** التنوع الثقافي من المفاهيم المركبة والمبنية على كلمتي التنوع و الثقافة.

أما **التنوع** فهو سمة ثقافية شاخصه في كل مكان وزمان ذلك أنه سنة الخالق في كونه، وعليه فالبشر متنوعون وفي تنوعهم ثراء معرفي منوط بهم دراسته والحفاظ عليه وهم كذلك متساوون في الحقوق والواجبات ويشغل التنوع بذلك العديد من الخصائص البشرية المختلفة مثل العرق والعمر والعقيدة والأصل القومي والنوع الاجتماعي وهناك عدة مداخل للتنوع منها المدخل الوظيفي المعني بدراسة تأثير التنوعات داخل المؤسسة وكيفية إدارتها لتحقيق مزايا اقتصادية.

أما **الثقافة** فتكمن في ذلك المركب الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعرف وكل ما اكتسبه الإنسان من قدرات وعادات أخرى بصفته عضو في المجتمع كما تشمل الثقافة على مجموعة من العادات والقيم والمعتقدات المشتركة التي تميز جماعة اجتماعية بعينها.²

إن **التنوع الثقافي** يشير إلى انقسام الثقافة البشرية بسمة التنوع والاختلاف فتتمثل في المعتقدات وقواعد السلوك واللغة والدين والقانون والفنون والتقنية والعادات والتقاليد والأعراف والنظم السياسية والاقتصادية. فقد عرفه "LilenRosemer" بأنه ما يميز مجموعة أفراد عن غيرها اعتباراً لجملة من

¹ مسعودة فلوس، القيم التنظيمية و دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين المرجع السابق ، ص 18
² عبد الناصر محمد رشاد، محمود محمد المهدي سالم، التنوع الثقافي و آليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر، مجلة كلية التربية، العدد الثاني، 2020، ص 329.

الأبعاد الأولية والثانوية، والتي لها تأثير مباشر على هوياتنا تمثل النوع الاجتماعي العرق، القدرات العقلية والجسدية والتوجه الجنسي أما الأبعاد الثانوية فتشمل التعليم، الموقع الجغرافي، الدين، اللغة والخبرات العملية والتنظيمية.¹

4-الرواسب البيروقراطية:

-الرواسب:يقصد بالرواسب "البقايا والمخلفات" وهي استمرار بعض العادات أو التقاليد كمخلفات أورواسب من الماضي و الرواسب عند "تايلور" هي عمليات وعادات وأفكار وآراء استمرت بقوة العادة في المجتمع الجديد الذي يختلف عن المجتمع الذي نشأت فيه هذه الظواهر أصلاً، من ثمة تبرهن هذه المخلفات القديمة على أنها المصدر الجديد.²

البيروقراطية :عرفها"هارولد لاسكي"فيقول يستعمل اصطلاح البيروقراطية في وصف نظام حكومي تكون الرقابة فيه متروكة كلياً في يد طبقة الموظفين الرسميين الذين تحد سلطتهم من حرية الأفراد العاديين ومن خصائص هذا النظام الرغبة الشديدة في الالتجاء للطرق الرسمية في الإدارة وتضحية المرونة من أجل التزام تنفيذ التعليمات والبطء في إصدار القرارات ورفض الاتجاه إلى التجارب في الحالات الحادة يتحول أعضاء البيروقراطية إلى طائفة تتوارث الحكومة وتحتكرها من أجل مصلحتها الخاصة ويتحول عملها إلى غاية في حد ذاته.

أما"فيبر"يعرفها على أنها ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع السياسي المعتقد والمتحضر لتحقيق الأهداف القومية وإخراج السياسة العامة إلى حيز الواقع ووضعها موضع التنفيذ وبيروقراطيون تعني أولئك الأشخاص العاملين في الإدارات الحكومية،والذين يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية

¹ياسمينه صدوقي،مظاهر ونتائج التنوع الثقافي في الجزائر،مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية،العدد الرابع-الجزائر، تيبازة، 2018، ص183،ص184.

²محمد عاطف غيث،قاموس علم اجتماع،دار المعرفة الجامعية مصر،2006،ص441.

أو انتخابية و يكونون فيما بينهم تنظيم هرميا تحكمه قواعد معينة وتحدد الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات،¹

إذن فالرواسب البيروقراطية هي تلك البقايا والمخلفات التي استمرت كرواسب الأفكار وآراء للسلطة والحكم داخل الإدارات التي تكون تنظيم هرمي تحكمه عدة قواعد معينة يتم فيها تحديد الاختصاصات و العمليات الإدارية الواجب أدائها.

4. الثقافة التنظيمية: تلعب الثقافة التنظيمية دورا فاعلا في حياة المجتمعات أفراد ومنظمات، إذ تشكل الثقافة بصفة عامة البنية الأساسية لطرق التفكير وآليات التفاعل الاجتماعي في مفهومها الأوسع مما أثر على فلسفة المجتمعات والأفراد والمنظمات ومستويات دافعيته وإنتاجيتها وإبداعها وأن الأثر الناتج عن الثقافة يمكن أن يكون ايجابيا أو سلبيا أو خليط وذلك راجع إلى طبيعة الثقافة ومكوناتها وقوتها و عمقها وجاذبيتها.

حيث تمثل الثقافة التنظيمية تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، هذه القيم تؤثر بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإداراتهم لمروسيهم ومنظماتهم، يعكس هذا التعريف الثقافة التنظيمية في المجتمع العربي حيث هناك تأثير القيادة المباشر والكبير في تشكل ثقافة منظماتهم إلا أنه لا يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تتشكل من خلال تأثير القيادة فقط ولذلك يكون من المتعين علينا أن نأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى المشكلة للثقافة التنظيمية.²

¹ صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الادارية، المرجع السابق، ص 13، ص 14.
² وهيبه عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير تخصص حكومة الشركات، تلمسان، 2011-2012 ص 16.

5. تعريف العامل: هو الشخص الذي يقوم بالعمل، وهو شخص طبيعي الذي يتم التعاقد معه لتأدية العمل و قد يكون العمل يدويا كتقطيع الخشب في ورشة معدة للنجارة أو عملا فكريا كالمهندس المختص في تحديد نوعية الموارد المستعملة لتكرير الغاز في مصنع. كما تنص المادة 2 من قانون 90 11\ على أنه يعتبر عمال أجير في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملهم يدويا أو فكرياً في إطار التنظيم و لحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي، عمومي أو خاص يدعى المستخدم.¹

1. المقاربة النظرية:

الهوية في فكر "سان سوليو": يهدف "سان سوليو" إلى دراسة ظواهر التعلم الثقافي في تنظيم العمل ومن هذه الفكرة صاغ الفرضية والفرضية العامة في بحثه معتمدا كمصادر بحوثه الدراسات التي أجريت في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي من قبل "جورج فريد مان" و"جان دانيال" و"ميشيل كروزيه". اهتم بدراسة تكييف العلاقات الإنسانية في الورشة عن طريق مراقبة المشاركين فقد نتيج ملاحظة المشاركين اكتشاف قوة عمليات التكيف من خلال العمل يتم تجربة ظروف العمل بشكل مختلف من قبل العمال وبشكل عام يخضع الفرد لشروط مختلفة يستحيل عليه تقسيمهم لأنهم يشكلون شخصيته.

ويستخدم "سان سوليو" مصطلح تكييف لحمة الشعور بالسحق والاختناق الذي عانى منه في المصنع، كما اهتم كذلك بدراسة شروط العمل و العلاقات بين العمال. من هنا انطلق "سان سوليو" لإثبات المنهج التايلوري يجب أن يدمج عوامل متعددة لتحفيز العمال وبالتالي إثراء محتوى المهام ويضيف إلى المدرسة الأمريكية للعلاقات الإنسانية تلقي مزيدا من الضوء على هذه المشكلات. في هذا

¹ تيزس مراد، العامل الأجير في قانون العمل الجزائري ، مجلة القانون العام الجزائري و المقارن، العدد الأول، المجلد الرابع، 2017، ص27.

المحتوى، ركز "سان سوليو" على تحليل الترابط بين سلوكيات العمل وهياكل العمل واللغة والتواصل، فعلاقات العمل هي نتيجة لعلاقات إستراتيجية أكبر بكثير.

هدف الجميع هو الدفاع عن مصالحهم في سياق التعاون التام المستحيل وبالتالي فإن معايير العلاقات في ورشة العمل هي نتيجة للاستراتيجيات الممكنة فيما يتعلق بالوصول للسلطة.

ف "سان سوليو" يرى أن التنظيم مركز من مراكز إنتاج الهوية فاستنبطنا من خلال نظريته بأن المؤسسة الجزائرية هي مركز من مراكز إنتاج الهوية المرضية فالعامل الجزائري عند دخوله المؤسسة يدخل لقيم وسلوكيات حتى وإن كان هذا الموظف ذو تفاعل وثقافة سوية يكتسب قيم ثقافية التي تحملها المؤسسة الجزائرية، من خلال القيم الثقافية التي يدخل بها الأفراد للمؤسسة، فالموظفون الجزائريون أرسوا على ثقافة المؤسسة الطابع الهامشي أي أن ثقافتهم أصبحت تغطي على ثقافة المؤسسة وأصبحت تُعرس في ذهنيات العمال وتكون لهم هويتهم الوظيفية ضمن طابعهم الثقافي وفي إطار قيمهم.

2. التحليل الاستراتيجي عند "مشال كروزيه":

يعتبر التحليل الاستراتيجي لـ "كروزيه" و "فريدبيرغ" من بين المنظورات الأساسية لتحليل الفعل الاجتماعي في مجال علم الاجتماع وفي مجال تحليل السلوك التنظيمي والتغير التنظيمي وعلاقته بالسيطرة والنفوذ والصراع داخل المجموعات. إذن فالتحليل الاستراتيجي بمنظوره النسقي سمح بإيجاد نظرية دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه أعلى صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفاً بذلك النظريات الكلاسيكية.

- مسلمات هذا المنظور هي: التنظيم هو بناء أو تشكل اجتماعي ينتج من أفعال الأفراد.
- هناك دوماً مجالاً للعب أو المناورة بين المشاركين في التنظيم وهذا المجال من الحرية الذي يحدده الفاعلين.

- من أهم مفاهيم التحليل الاستراتيجي عند "مشال كروزيه"، نذكر منها:

1-الفاعل: لا يمكن أن تكون هناك أفعال بدون فاعلين والفاعل يكون إما فرد أو مجموعة، وقد استفاد "كروزيه" في تحليله الاجتماعي من ما جاءت به نظرية الفعل الاجتماعي، فالفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما أي أنه مرتبط أو معني بها انطلاقاً من رهانات يكتشفها ويتبناها أي أن الفاعل له شكل من أشكال النفوذ أو التأثير.

2.السلطة: عرفها على أنها علاقة تبادلية وليست ممنوحة أي أنه لا يمكن أن نقول أن الشخص (ب) يتحمل أوتوماتيكياً الأوامر الصادرة من الشخص (أ)، فالشخص (ب) له هامش من التحرك و هو يقبل الأوامر والخضوع ببساطة لأنه يتحصل هو كذلك على بعض الأشياء كتبادل.

3.منطقة الارتياح: في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي، فهي تشكل منطق الشك أو الارتياح عند "كروزيه" والفاعل الاستراتيجي هو الذي يحاول الاستحواد أو النفوذ ويشكل نوع من الضغوط على الآخرين.

4. علاقة السلطة بمنطقة الارتياح: فإن الفاعل الذي يتحكم في منطقة الارتياح هو الذي يتمتع بالسلطة والحرية في التحرك "كلما تحكم الفاعل في منطقة الارتياح جيداً كلما كان لديه سلطة أكبر".

5. الإستراتيجية: وهي تلك الأفعال المتماسكة والمترابطة للسلوكات التي يتبناها الفاعل من جهة نظر خاصة به وتوجه هذه الإستراتيجية حسب نوعية الرهانات والأهداف.

تعتبر المؤسسات العربية وهي مؤسسة تعتمد على العقلانية و الصرامة في تنفيذ المهام حيث أن العامل هنا يستغل مهاراته الخاصة من أجل الضغط وهو شكل من أشكال النفوذ، أما المؤسسات الجزائرية فهي تحتوي على فاعلين يدخلون إلى محيطها الداخلي وهم يحملون قيم وثقافة وفعل اجتماعي خاص بهم والفاعل هنا لا يستغل مهارته من أجل الضغط وأخذ هامشه من الحرية إنما عن طريق الأصل الاجتماعي والجغرافي فتظهر العديد من التصرفات المرضية داخل المؤسسة منها

التغيب، عدم الجدية في العمل والصراعات كلها تحت منظور الأصل الاجتماعي والجغرافي كشكل من أشكال النفوذ.

سادسا : الدراسات السابقة

• فريد دراج: الدراسة مندرجة تحت هذا العنوان "الرواسب السوسيوثقافية و المواطنة التنظيمية في المؤسسة" قام بها "فريد دراج" وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه، دراسة ميدانية في فروع البلدية انطلقت الإشكالية المطروحة من هذه الدراسة أن المصاحبة مع التغيير الاجتماعي تستمر الستاتيكا في الجانب الثقافي وبالتالي هناك الكثير من المكونات الثقافية كالعادات والتقاليد تمتد من مرحلة إلى أخرى عن طريق خاصية الاستمرارية، بالتالي تسمى الرواسب الثقافية، وهذه الأخير تؤثر على الفعل الاجتماعي للأفراد داخل مجتمع المنظمات، بحيث تعتبر موجها عاما للسلوك وهي تؤثر في الكثير من المتغيرات التنظيمية وهي المتغيرات للمواطنة التنظيمية بحيث ترتبط هذه المتغيرات ارتباط وثيق بنوع الرواسب الثقافية المكرسة والموجودة لدى مجتمع المؤسسة كالثقافة القبلية والعصبية والرواسب الذكورية والرواسب المعرفية الشخصية، وانطلق الباحث من خلال السؤال المركزي التالي: كيف تؤثر الرواسب السوسيوثقافية في المواطنة التنظيمية لدى موظفي الفروع البلدية لبلدية المسيلة؟ وللإجابة على هذا السؤال تم صياغة الفرضيات التالية:

- الفرضية 1: تؤدي رواسب القيم العصبية إلى انخفاض شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة.
- الفرضية الجزئية 2: تؤدي ممارسات السلطة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الولاء لدى موظفيها.

- الفرضية الجزئية 3: تؤدي الثقافة القانونية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض مستوى الثقة لدى الموظفين اتجاه زملائهم ومسؤوليهم.

-الفرضية الجزئية 4: تؤدي الرواسب الثقافية القانونية لدى المواطن و طريقة تعامله مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض شعورهم بالانتماء.

-الفرضية الجزئية 5: تؤدي رواسب امتداد العلاقات والارتباطات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة على التزام الموظفين.

أما المنهج فاستخدم المنهج الوصفي وبرنامج *spss* لمعالجة البيانات واستخراج المعدلات الإحصائية، قد استخدم لجمع البيانات الاستمارة و المقابلة والملاحظة بالمعايشة أما الإجراءات المنهجية تمثلت في العينة استخدام أسلوب الحصر الشامل لجميع الموظفين الذين يعملون في فروع البلدية ويحتكون بالمواطنين وكذا يتأثرون بثقافة المؤسسة المكرسة. حيث تم الوصول إلى النتائج التالية:

ضمن الفرضية الأولى: في إطار المقاربة المنهجية أن البيئة الاجتماعية المفروضة في التنظيم والمكرسة وفقا للرواسب الثقافية تؤدي إلى انخفاض الشعور بالمواطنة كرد فعل من الشخصية المهنية للموظفين و من خلال ما سبق من تحليل هذا الفصل نصل إلى التالي:

1. إن رواسب العصب والانتماءات الاجتماعية المكرسة داخل البلدية كراسب الانتماء القبلي ورواسب الانضمام إلى الجماعات الغير رسمية يفرض بيئة ثقافية تجعل من المواطنين ومن أجل التكيف مع هذه البيئة يتجهون إلى تكريس تلك القيم ليؤثر هذا على شعورهم بالمواطنة اتجاه البلدية وفقا لبعد الشعور بالانتماء إليها من خلال شعورهم بأنهم جزء مهم منها وأنها جزء مهم منهم، ويتجه شعورهم بالانتماء وفقا لهذه الرواسب إلى جماعات العمل الغير رسمية وجماعة أفراد القبيلة.

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.

3. إن الرواسب السوسيوثقافية مرتبطة بالثقافة القانونية في البلدية تؤدي إلى خلق بيئة تنظيمية تتميز بالاضطراب وعدم الشعور بالأمان لدى الموظفين اتجاه مهامهم ووضعياتهم المهنية داخل البلدية وهذا يجعل الموظفين في إطار السلوك المقابل كرد فعل لا يشعرون بالثقة التنظيمية اتجاه إدارة البلدية ومسئوليتها وهي أحد أهم أبعاد المواطنة التنظيمية التي تعبر عن الانتماء العاطفي والعقلاني للموظفين.

4. وإن رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن تشكل بيئة سوسيوثقافية تتميز بالتفاعل السلبي بين الموظف والمواطن الذي يتعامل معه بشكل يومي فمؤشرات عدم احترام الموظف وعدم احترام الطابور وعدم المعرفة بمتطلبات الخدمات يؤثر في بعد الانتماء التنظيمي.

5. إن رواسب تعاملات المواطن أثناء استخراج الوثائق و الشعور بالانتماء لدى الموظفين تتحدد من خلال مجموعة من السلوكيات التي ينتهجها المواطن وفقا لموجهات قيمية والثقافة الراسية تشكلت لديه من خلال تجاربه المتعددة مع البلدية كمؤسسة عمومية، وتشكل تلك السلوكيات الراسية بيئة سوسيوثقافية ضاغطة.

6. إن رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظفين تشكل بيئة سوسيوثقافية تمتد إلى داخل التنظيم وتؤثر على التزام الموظف الرسمي وغير الرسمي اتجاه العمل وجماعات العمل، وذلك بتأثير الالتزام الاجتماعي اتجاه قوة رواسب قوة الارتباط الاجتماعية على الالتزام الوظيفي اتجاه قوانين العمل وكذلك تؤثر على الالتزام الاجتماعي لقيم ومعايير جماعات العمل.

تعقيب: تعتبر هذه الدراسة مهمة جداً فقد كشفت لنا أن الرواسب السوسيو ثقافية الصادرة من المؤسسة فهي تمثل رواسب ثقافة المجتمع وتؤثر بشكل سلبي على شعور موظفيها بالمواطنة.

أوجه التشابه: تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في الرواسب الثقافية التي يحملها الموظفون داخل المؤسسة محل الدراسة التي تكون لها علاقة بالبيئة الخارجية وهي المجتمع (العرق، القبيلة).

أوجه الاختلاف: إلا أنها تختلف معها في المتغير التابع حيث ربط دراسته بالمواطنة التنظيمية أما دراستنا فهي تعتمد فهم وتفسير التصرفات أو الظواهر المرضية داخل التنظيم.

• سعيد شيخي: دراسته حول حركة التصنيع والمشروع التنموي في الجزائر تناولت هذه الدراسة العامة التي عرضها "سعيد شيخي" في الثمانينات من القرن الماضي وكان عنوان الدراسة: المسألة العمالية والعلاقات الإنتاج في الجزائر: العامل، الورشة والبيروقراطي سنة 1986 بمؤسسة الزنك بالغزوات حيث تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية وظاهرة العمل في الصناعة الجزائرية، وخصائص العمال وظاهرة غياب العمال عن العمل ونوع علاقات العمل في المصنع الجزائري، شملت دراسته حقل بحث ميداني لعينة بلغت 100 عامل ولقد طرح تساؤل رئيسي لدرسته السابقة تمثل في: هل غياب العمال عن العمل هو رفض لوضعية العمل أو رفض للمصنع والتصنيع؟ والتساؤلات الفرعية لإشكالية دراسته كانت على النحو التالي:

1) هل غياب العمال عن العمل هو شكل من أشكال مقاومة أمام الظروف الاجتماعية التي يعيشها العمال؟

2) هل غياب العمال عن العمل هو سلوك من سلوكيات العمال المتمسكين بقيم ثقافية تترجم لديهم نوع من الثقافة العمالية؟

ويجب الباحث عن هذه التساؤلات من خلال نتائج بحثه بالقول أنه كان المنتجون يتغيبون عن العمل وهذا راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج للشخصية أو لهوية العامل ويضع أسبابها في النتائج التالية:

• غياب ظروف إعادة إنتاج قوى الإنتاج: حيث أن الظروف بقيت معارضة حول العمل أو المصنع لكن حول حياتهم الشخصية اليومية وخاصة الاجتماعية (غياب السكن ، الصّحة ، الرشوة).

• غياب الهوية في العمل: إن العمل التقني بصفة عامة والعمل المنتج بصفة خاصة لا يحتوي على أي رفاهية اجتماعية في الجزائر، حيث أن العامل الجزائري ليس لديه إحساس أو شعور بتواجده عن طريق العمل، كما أن طموح أو هدف أو مستقبل العامل لا يمكن تحقيقه من خلال العمل المنتج. وأيضا يعتبر شعور العمال البعيد عن العمل وعدم قدرتهم على التواجد داخل محيط العمل. يفقدون الهوية في العمل، حيث يفسر عدم انغماسهم في العمل بافتقارهم الوعي المهني بل يفسر ذلك رفضهم للظروف التي يتم بداخلها العمل وإن رفضهم للعمل لا يمكن في حد ذاته العمل. وإذا أنهم مرتبطون بالمؤسسة كما يتطلب الحال فهم لا يعتبرون أنفسهم مسؤولين أمام نظام غير نظامهم.

وبالتالي فالتصنيع ليس مجال للمشاركة العمالية في العمل أي أن المصنع لا يتيح لهم فرصة المشاركة الفعلية في الإنتاج والإبداع. ومنه لا يرفعون طاقة الإنتاج بسبب التهميش الممارس عليهم داخل المصنع. كما تثبت هذه الدراسة أيضا إلى أن العمال يعانون هذه المشاكل منها تخص محيط العمل والظروف المعيشية فكانت الإحتجاجات والإضرابات لعرقلة العمل وعدم الانضباط في العمل وتراجع المنتوجية وكبح الإنتاج ونقص الكفاءة والأداء، تعود هذه المشاكل لنوع العلاقات العائلية والجهوية غير العقلانية التي تسود فكر العامل بصفة عامة.

• المميزات السوسيوولوجية للعامل الصناعي والمتمثلة في الثقافة الريفية كون الارتباط بالفلاحة لكل العمال، ولا يمكن لهؤلاء التصل من الذات الاجتماعية والثقافات الفرعية عند دخوله المصنع فهم لا يستطيعون مقاومة القيم الثقافية التي يحملونها إلى المصنع فالوسط الريفي ثابت لدى العمال، ويقول "سعيد شيخي" هنا: "العامل الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل ورأس فلاح". فالنسبة نصل إلى 27% من العمال يقطنون المناطق الريفية للمصنع ونحو 67% من المبحوثين يفضلون الحياة

التقليدية والفلاحة وبيرونها أفضل من الصناعة وظروف المصنع (مقاومة التغيير الاجتماعي والتحديث الصناعي)¹.

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها لهذا الموضوع الثقافة والمشاكل العلمية التي واجهت المؤسسات، وذلك ناتج عن ثقافة العامل الهامشية عن المؤسسة فهي تتناول بعض الظواهر التي تعيق العملية الإنتاجية ودراستها من مختلف نواحيها مركزا على أسبابها ونتائجها. أكد "سعيد شيخي" على غياب الهوية في العمل، ودراسة الخلفية الثقافية للعمال.

فيما تتمثل دراستنا في دراسة الجانب الثقافي للعمال وتأثيره على إنتاج الظواهر المرضية داخل التنظيم .

• **جمال غريد:** يعد "جمال غريب" أستاذا وباحثا ومفكرا متميزا في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، فقد ساهم في تحقيق المعرفة وفهم واقعية المجتمع الجزائري وخصوصيته وتبني الحقيقة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية للمجتمع على الحقيقة العلمية بوصفها الحقيقة الواقعية مستمدا ذلك من الواقع الجزائري وثقافته وأصوله. بدأت دراسته حول المصنع والمجتمع (مركب الحجار 1982) ، والتي تعد بحثا تفصيليا لعلم اجتماع التنظيم و العمل في الجزائر فقد وضع "جمال غريد" الجانب الثقافي للعامل الجزائري ، وما قدمه من تحليل عن المؤسسة الصناعية باعتبارها أهم مؤسسة عالجاها من الجانب الثقافي ، تمثلت هذه الدراسة في تحليل أبستمولوجي لعناصر التفكير الإجماعي للعامل الجزائري في المجتمع، فهو طرح سوسيولوجي وأنثروبولوجي معا حول واقع الثقافة الجزائرية للمؤسسة الصناعية، لقد استخدم الطرح الأبستمولوجي من خلال تحليل لواقع الثقافة الجزائرية والتصور الطبقي للتاريخ. والثنائية الثقافية الحداثه و التقليدي والثقافات الفرعية وصراع المعديين والمؤنسين وهي ازدواجية لغوية وثقافية وإيديولوجية للمجتمع الجزائري كما تناول الازدواجية بين العامل الصناعي والعامل الشائع، وذلك من

¹ المحاضرة 07 حول دراسات سوسيولوجية حول العمل في الجزائر بن حمزة حورية .

خلال وصف الباحث للخصائص والمميزات السلوكية للعامل في مواقع العمل، كما يصف العامل الصناعي الذي تواجد في المؤسسة الصناعية العمومية فترة بداية التصنيع 1970-1980 بوجود صنفين مختلفين هما العامل الصناعي الكلاسيكي الغربي والشبيه في علاقاته مع المصنع بالعامل الذي عرفته المجتمعات التي شهدت التصنيع سابقا و العامل الشائع هو الدلالة على خصائص نموذج اجتماعي للعامل بالمصنع الجزائري بمعنى "الشائع" وهو ذلك السلوك أو الممارسة التي يظهر عليها الفرد أو يختص بها فاعلون أو فئة معينة عبر مواقف وميولات واهتمامات وأفكار خاصة. والتي على أساسها يتم أداء أدوارهم في بيئة العمل وأيضا في البيئة الإجتماعية.¹

دراسة "جمال غريد" حول العمل الشائع والكلاسيكي والازدواجية الثقافية بصفة خاصة تماثلت مع دراستنا في كون العامل له ازدواجية ثقافية (ثقافة هامشية فردية أو ثقافة تنظيمية) ولها من آثار على إنتاج الظواهر المرضية في التنظيم.

• **جيلالي اليابس:** دراسة المقاول والبرجوازية الصناعية في الجزائر. تضمن هذا العمل مسألة هامة تتعلق بإشكالية تراكم رأس المال في الجزائر بعد الاستقلال ونموذج التنمية التي سعت إليها الجزائر بمنهج رأسمالي و اشتراكي، والذي عالج في تحديد التطورات في المراسيم والقوانين بشأن اختبارات مرحلة الثمانينات 1982. لبعث توجه نحو اللبرالية و التعددية والحرية الاقتصادية، لقد حاول "جيلالي اليابس" تحديد الشروط الاجتماعية التي ساهمت في ظهور فئة من المقاولين من خلال اعتماده على بعد المسار الإجتماعي وضبط من المتغيرات السوسولوجية منها:الأصل الإجتماعي، الأصل الجغرافي المستوى التعليمي، المسار المهني.

¹المحاضرة 8 : دراسات سوسولوجي حول العمل في الجزائر "بن حمزة حورية".

من بين أهم التساؤلات التي طرحها في هذه الدراسة الأكاديمية:

- (1) ما معنى أن يكون هناك مقاول في الجزائر؟
- (2) ماهو المحتوى الثقافي والاجتماعي والاقتصادي وأيضا السياسي الواجب إعطاؤه لفئة المؤسسات؟
- (3) هل لجماعات المقاولين تعبير عن انشغالاتهم؟
- (4) ماهية أهمية مجمع المقاولين؟
- (5) ماهي أنماط التجديد الموجود لديهم؟
- (6) هل لهم خبرة خاصة؟
- (7) كيف يعيشون في علاقاتهم مع عمالهم وموظفيهم؟

كانت هذه التساؤلات بداية لعمل جاد حول خلفية نمو الرأس المال الخاص في الجزائر، في حقبة زمنية اعتمدت فيها آليات التنظيم والتشريع وما كان من تسهيلات خاصة يبعث النفوذ لذوي الربحية السريعة. كما حاول دراسة الاقتصاد الموازي (الاقتصاد غير الهيكلي) وتحديد نوع المقاولين وتخصصاتهم وإحصاء عدد الخواص الجزائريين وعلاقة القطاع الخاص بظروف التنمية في الجزائر. تمثلت نتائج الدراسة في:

يعرف المقاول الجزائري هو الشخص الذي وظيفته تجميع ثم تسيير إعادة الإنتاج.

إن إستراتيجية المقاول الجزائري في خلق مؤسساتهم وإنشاء مشاريعهم الصناعية تتمثل في النشاط الاقتصادي والتجاري المعتمد خارج حدود الجزائر. فأصول المقاول الجزائري هي جماعة من التجار من أصول ريفية فلاحية نشطوا في التجارة خارج الجزائر ومع صدور قانون الاستثمارات سنة 1966، حولوا نشاطهم لقطاع الصناعة في الجزائر، فبقيت ذهنيته وتفكيرهم بذهنية التاجر (البائع) على حساب التفكير الإداري العقلاني، فكانوا يستخدمون أو يوظفون ذوي التخصص في المهن

والأعمال وإنما الأقارب والمصالح فهي من تحدد لهم الموظف ومنه كانت النتائج سلبية على العمل والمؤسسة.

-كما اهتم الباحث بتحليل و دراسة الطبقة البرجوازية في الجزائر، وخاصة المقاولين الخواص. فاستنتج أن المقاول هو الذي يسعى إلى تجميع رأس المال وتحقيق مشروع اجتماعي برجوازي. من خلال ما يحمله من تسهيلات حكومية أو سند قانوني بارتباط ذلك بالمستوى الإيديولوجي والسياسي والقضائي.

لاحظ في تقييم البرجوازية الصناعية في الجزائر أنها تعمل على دمج بين ما هو حديث تكنولوجيا وتقليدي. يهدف امتصاص البطالة وتلبية السوق المحلية بالسلع والحاجيات الاستهلاكية الجزائرية. لكن علاقات العمل تبقى تقليدية (فهناك علاقات قبلية و جهوية وعائلية. تكون في مسائل هامة كالتوظيف والتكوين والمنصب الإداري) فأفراد العائلة مشتركون في المؤسسة الواحدة ويستغلون العمال للحصول على فائض القيمة.¹

دراسة "جيلالي اليابس" تماثلت مع دراستنا في البحث عن أصول المقاولين وهذا ما تبناه هؤلاء المقاولين من تخمينات وتفكير يسبب في إنتاج بعض الظواهر السلبية على سير العملية الإنتاجية وبالتالي فالمقاولون يعملون بثقافتهم الخاصة داخل المؤسسة دون الثقافة التنظيمية للمؤسسة مثلا كالمحابة والتوظيف العشوائي كلها تؤدي إلى إنتاج بعض الظواهر المعيقة لسيرورة المؤسسة.

فيما تتمثل دراستنا في دراسة الظواهر المرضية داخل التنظيمات اعتمادا على الثقافات الهامشية التي يعتمدها الأفراد للقيام بأعمالهم.

¹ محاضرة: 6، دراسات سوسيولوجية حول العمل في الجزائر، بن حمزة حورية.

• **علي الكنز:** كانت دراسة "علي الكنز" حول التصنيع في الجزائر، حيث كانت دراسته دراسة ميدانية في مجمع الحجار، فقد كان هذا المركب تتوفر فيه جميع الوسائل المساهمة في الإنتاج لكن كان المصنع لا يقدم حتى 50% من الإنتاج أو أقل من ذلك وبالتالي استعانوا بهؤلاء الثلاثة كعلماء اجتماع "علي الكنز"، "سعيد شيخي" و"جمال غريد" لكون الخلل الوحيد في هذه المنظومة هو العامل قام "علي الكنز" بدراسة قائمة علي عينة مكونة من 1800 عامل، فقد استعان بطلابه للقيام بهذه الدراسة فالعمال لم يكونوا يقدمون عملهم كاملا. توصل "علي الكنز" إلى أن العمال دخلوا إلى المؤسسة بعقلية الفلاح فهو المسؤول في أرضه إلى جانب أن المركب كان يحتوي عمال من كافة مواقع الوطن وبالتالي أصبح المركب عبارة عن تجمعات عرقية كل من ينتمي إلى نفس الرقعة الجغرافية لهم نفس التوجه و يشكل فريق أو جماعة داخل التنظيم ، فاستنتج "علي الكنز" أن العامل يدخل إلى المؤسسة بثقافته متجنباً الثقافة التنظيمية للمؤسسة، كذلك استنتج أن العامل بعيد عن المنظومة الصناعية، بهذا تشكلت جماعة أو طبقة عمالية ترفض الانتماء إلى المصنع، كذلك كان هناك صراع بين الفئة العمالية ولطبقة التكنوقراطية.¹

تمثلت دراسة علي الكنز مع دراستنا في الظواهر التي واجهت المؤسسة، فدرسته ركزت على الجانب الثقافي للعمال والتوجهات الثقافية للعمال بينما دراستنا ركزت على الثقافات الهامشية التي يمتلكها الأفراد ودورها في إنتاج بعض الظواهر المرضية داخل المؤسسة.

¹المحاضرة 5: دراسات سوسولوجية ول العمل في الجزائر، "بن حمزة حورية .

خلاصة:

من خلال ما سبق فقد تم بناء إشكالية البحث كمحاولة لبناء الأفكار وترتيبها لضبط الأسئلة الموجهة للجانب الميداني، وتم تحديد مفاهيم الدراسة من مفاهيم أساسية وأخرى مقارنة وقد مكنتنا الدراسات السابقة من الاطلاع على أهم المراجع وتكوين إطار نظري يسمح بالنظر إلى أبعاد الدراسة من عدة زوايا وهذا ما سيتم عرضه في الفصول الموالية.

تمهيد

1. أهمية دراسة الجانب الثقافي الهامشي للأفراد
2. القيم الثقافية الهامشية ودورها في تحديد السلوك
3. أنماط الثقافة الهامشية
4. مكونات الثقافة الهامشية
1. أنواع الثقافات الهامشية
2. وظائف الثقافات الهامشية
3. مصادر الثقافة الهامشية
4. خلاصة

تمهيد :

تعد الثقافة في أي مجتمع من المجتمعات من المحددات الاجتماعية الخارجية للسلوك الإنساني فهي مزيج من الرموز والمنتجات التي يبدعها أي مجتمع ويتم تناقلها عبر الأجيال. وهذه الرموز قد تكون معنوية أو مادية، وفي كل مجتمع من المجتمعات يوجد ما يسمى بالثقافة الفرعية أو الهامشية والتي تشمل ثقافة مجموعة من الناس لهم نماذج سلوك خاصة بهم تميزهم عن غيرهم من المجموعات في الثقافات الواحدة. وهي تلك الثقافة بما تحمله من قيم ومعتقدات والتي تشكل الأنماط السلوكية لجماعة محددة داخل الثقافة الأصلية للمجتمع الكلي. وإذا أسقطنا هذا الطرح على الثقافة الهامشية للمؤسسات فإن هذا المنطق يدفعنا إلى القول بأن الثقافة الهامشية للمؤسسات تختلف عن الثقافة المجتمعية أو التنظيمية من حيث مكوناتها وأبعادها، فهي متداخلة ومكملة للثقافة المجتمعية ومعززة للتنوع الثقافي سواء داخل المجتمع أو داخل المؤسسات.

1. أهمية دراسة الجانب الثقافي الهامشي للأفراد:

إن دراسة الجانب الثقافي الهامشي لأفراد المؤسسة وقيمهم يفيدنا في عدد من الجوانب ذات الارتباط الوثيق بنشاط المؤسسة ونتائجها باعتبار هؤلاء الأفراد ذوي أثر كبير في تحديد تلك النتائج مما يفيدنا في دراسة هذا الجانب.

- تحديد قيمهم الثقافية التي يؤمنون بها ويدافعون عنها سواء كأفراد أو كجماعات في المؤسسة، ما يسمح بأخذها بعين الاعتبار عند التعامل معهم من مختلف المستويات الإدارية فيها واحترام الإنسان يبدأ من احترام ميوله وآرائه.

- كما أن تحديد القيم المتعلقة بالأفراد في مختلف مناصبهم يعطي إمكانية واسعة للتنبؤ بالسلوك الذي ينتج عنهم سواء في الحاضر أو في المستقبل، خاصة ردود أفعالهم نتيجة اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطهم في المؤسسة أو عند مشاركتهم فيها.

- التعرف على القيم التي يتصف بها الأشخاص في المؤسسة مثل الرغبة في الإنجاز وإعطاء اعتبار للوقت الجدية في العمل وغيرها من الصفات المرتبطة بالشخصية، كل هذا يسمح باختيار الأشخاص والأفراد الذين يتوفرون على استعدادات فكرية وسلوكية لتحمل المسؤوليات في مختلف مستويات الهرم الإداري والإستفادة من تلك القيم والاستعدادات إلى أعلى مستوى في الاتصالات والعلاقات بينهم، وبين من يرتبط بهم أو يتعاون معهم وحتى في مجال اتصالاتهم الإعلامي، خاصة مع جهات خارج المؤسسة والتي من المفروض أن يقدموا نوعا من التعريف بالمؤسسة في حركاتهم وطريقة المعاملة وحتى في اللباس وغيرها كجزء من ثقافة المؤسسة.

- بالاطلاع على دوافع الأشخاص وطرق تعاملهم مع مختلف المحفزات الممكنة المادية والمعنوية والإيجابية والسلبية. وهذا انطلاقاً من أنماطهم الثقافية واتجاهاتهم نستطيع اختبار أحسن أنواع المحفزات التي تؤدي دورها بشكل فعال وفي الوقت المناسب و الظروف المناسبة.¹
- بالمعرفة الكافية للقيم الخاصة للأفراد في المؤسسة، تتمكن هذه الأخيرة من تكيفها مع نظام قيمها المرتبطة بها طبقاً لأهدافها وثقافتها أو البحث عن أشخاص لا يبتعدون عنها. أو يمكن لهم التكيف معها حتى لا يكون سبب لاهتزازات داخلية وعراقيل في نشاطها الذي يتجه طبقاً لأهداف ومحددات معينة.
- و على مستوى محيط المؤسسة الخارجي خاصة فإنها ملزمة بالتعرف ودراسة ثقافته، حتى لا تتعارض في معاملتها مع هذا المحيط، سواء كمتعاملين مباشرين في شكل زبائن وموردين ومتعاملين ماليين، أو غير مباشرين وباقي مختلف أفراد المجتمع والمؤسسات والمنظمات الأخرى.
- وهذا الجانب يأتي باعتبار أن المؤسسة نظاماً مفتوحاً تتأثر وتتوثر في محيطها الخارجي، وتظهر العوامل المختلفة التي تكون في مجموعة أنظمة وأنماط ثقافية كما نرى فيما بعد وتتفاعل في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وتتبادل التأثير فيما بينها.

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)(د،ط) دار المحمدية العامة، الجزائر ص ص 104-105.

2. القيم الثقافية الهامشية ودورها في تحديد سلوك العمال:

هناك مجموعة من القيم الثقافية الهامشية التي تميز معظم المؤسسات منها:

قيم أساسية: منها ما يرتبط بالاستعدادات لإنجاز العمل وقيم مناسبة مثل ارتداء لباس معين، وقيم هامشية مثل استهلاك منهج أو خدمة من المؤسسة التي يعمل بها وفي المؤسسة المنائية. حيث نجد الأنواع الثلاثة نظرا لارتباط هذه القيم بالأهداف العامة والخاصة للعمال بالمؤسسة.

وقد صنف "سبرينجر" القيم و هو معروف لدى الدارسين في ميادينها كما يلي:

1. القيم النظرية: وتعني مدى اهتمام الفرد بالبحث والكشف عن القوانين التي تحكم الظواهر والأشياء التي حوله، يقصد معرفتها دون النظر على قيمتها العلمية، ونجد هذا النوع من القيم لدى بعض العمال خاصة في قسم الاتصال والتسويق الذين يتميزون دائما بمواكبتهم لمختلف المستجدات العلمية خاصة ذات العلاقة بمجال عملهم.

2. القيم الاقتصادية: وتتمثل في الاهتمام بكل ما هو نافع محققا للكسب المادي والنظر إلى العالم باعتباره مصدرا لزيادة الثروة وتمييزها. فكل المؤسسات العالم هدفها تحقيق الربح والفعالية. فهذه القيمة مجسدة في الذي رفعه وهو التحدي بالنسبة إلينا فهو الجودة تحقق المنفعة والربح للمؤسسة.

3. القيم الجمالية: وتتعلق بالاهتمام بتحقيق التناسق والانسجام الشكلي واللوني سواء كان مسموعا أو مرئيا.

4. القيم السياسية: وتتمثل في الاهتمام بالسيطرة على الآخرين وقيادتهم والتحكم فيهم والاستئثار بممارسة عوامل الضغط عليهم، وهذه القيمة نجدها خاصة لدى العمال ذو الأقدمية الكبيرة خاصة في قسم الإدارة العامة.

5. القيمة الاجتماعية: اهتمام الفرد بالآخرين وتقديم العون والمساعدة لهم والنظر إليهم باعتبارهم غايات والسعي لخدمتهم.

6. القيمة الدينية: اهتمام الفرد بعلاقة الإنسان بربه والسعي لإتباع التعاليم الدينية، ووحدة هذا الكون وتأمل غايات خلقه فهذه القيمة هي انعكاس للتنشئة الاجتماعية التي تلقاها العامل بمختلف المؤسسات ابتداء بالأسرة وصولاً إلى مؤسسة العمل.

3. أنماط الثقافة الهامشية:

لقد اختلفت أنماط الثقافة الهامشية باختلاف المعايير المعتمدة في التصنيف وبالرغم من ذلك فإن أغلب المفكرين يحددون أنماط الثقافة الهامشية فيما يلي:

أ/ الثقافة المهيمنة والثقافة الخاضعة: القول بأنه حتى المجموعات الخاضعة اجتماعياً ليست مجردة من الموارد الثقافية الخاصة بها لاسيما من قدرتها على إعادة تأويل الإنتاجية الثقافية التي تفرض نفسها عليها إلى حد ما لا يعني العودة إلى تأكيد أن المجموعات كلها متساوية وأن ثقافتها متكافئة.¹

في فضاء اجتماعي معين هناك دائماً تراتيب ثقافي، لم يخطئ "كارل ماركس" ولا "ماكس ووبر" حينما أكد على أن ثقافة الطبقة المهيمنة تبقى كذلك باستمرار وفي قولهما هذا فهما لا يزعمان حتماً أن ثقافة الطبقة المهيمنة تتمتع بنوع من التفوق الداخلي (الجوهرية) أو حتى بقوة انتشار تكتسبها من "جوهرها" الخاص. والذي يجعلها تسيطر بشكل طبيعي على الثقافات الأخرى ويعتبر كل من "ماركس ووبر" أن القوة النسبية التي تتمتع بها الثقافات المختلفة في التنافس القائم بينهما يرتبط مباشرة بالقوة الاجتماعية النسبية للجماعات البشرية التي تشكل حاملاً لها. والبحث عن ثقافة مهيمنة، أو عن ثقافة خاضعة ليس

¹ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، مرجع سابق ص ص 110-111

إلا من باب المجاز إذ ما نراه موجودا في الواقع عبارة عن جماعات اجتماعية بينهما علاقات هيمنة وتبعية إزاء بعضها بعض.

من هذا المنظور ليست الثقافة الخاضعة بالضرورة ثقافة مغتربة وتابعة تماما إنها ثقافة لم تستطع عبر تطورها أخذ الثقافة المهيمنة (والعكس صحيح أيضا، إن كان بدرجة أقل) بعين الاعتبار. لكنها تستطيع إلى حد ما مقاومة الفرض الثقافي المهيمن. وعلاقات الهيمنة الثقافية كما يفسرها كل من "كلود غرينيون" و"جان كلود باسرون" لا يمكن فهمها عن طريق عن طريق تحليل علاقات الهيمنة الاجتماعية نفسه. لأن العلاقات القائمة بين الرموز لا تعمل وفقا للمنطق نفسه القائم بين المجموعات أو الأفراد فغالبا ما نلاحظ تغييرات بين آثار (أو الآثار المضادة) الهيمنة الثقافية و بين آثار الهيمنة الاجتماعية.

فالثقافة المهيمنة لا تستطيع فرض نفسها أبدا على ثقافة خاضعة، كما تفرض مجموعة نفسها على مجموعة أخرى أضعف منها، فالهيمنة الثقافية لا تكون أبدا شاملة ولا تتحقق بشكل نهائي ولذلك فهي تترافق دائما بعمل تلقيني لا تكون آثاره دائما وحيدة الجانب. وتكون هذه الآثار أحيانا آثارا حضارية مخالفة لتوقعات المهيمنين، لأن التعرض للهيمنة لا يعني دائما القبول بها.

وكما يوصي عالما الاجتماع السابقان، فإن الصرامة المنهجية تفرض دراسة ما تدين به الثقافات الخاضعة باعتبارها ثقافات مجموعات خاضعة، و بالتالي باعتبارها تبنى أو تعيد بناء نفسها في وضع الهيمنة لكن هذا لا يمنع دراستها أيضا في حد ذاتها، أي باعتبارها منظومات تعمل وفق نوع من التجانس الخاص وإلا فلا داع للحديث عن ثقافة.¹

¹دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم مقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق سوريا 2000، ص ص 78-79.

ب/ الثقافات الشعبية: إن تناول الحديث عن ثقافات الجماعات الخاضعة هو حتما تعرض للنقاش الدائر حول مفهوم الثقافة الشعبية. في فرنسا تأخر تدخل العلوم الاجتماعية نسبيا عن الدخول في هذا النقاش الذي أطلقه في البداية أي في القرن التاسع عشر. المحللون الأدبيين لأنه كان آنذاك محصورا في النظر إلى الأدب المسمى بالشعبي. ولا يسمى أدب "البيع المتجول" فيما بعد وسع "دارسو الفلكلور" منظور البحث وأنصب اجتماعهم على التقاليد الفلاحية. ولم يتطرق الأنثروبولوجيون وعلماء الاجتماع لدراسة هذا المجال منذ فترة قريبة. لقد عانى مفهوم الثقافة الشعبية في بداياته من بعض الغموض الدلالي نظرا لتعدد معانيه، فالمؤلفون الذين يلجئون إلى هذه العبارة لا يعطون كلهم التعريف نفسه لكلمتي "ثقافة" أو "شعبية" مما جعل النقاش بينهم أمرا صعبا.

ترى العلوم الاجتماعية أنه ينبغي تجنب أطروحتين وحيدتي الجانب ومتعارضتين تماما. الأطروحة الأولى التي يمكن وضعها بالتبسط، لا تعترف بأن الثقافة الشعبية تتطوي على ديناميكية أو قدرة إبداعية خاصة بها، وهي لا ترى فيها سوى مشتقات من الثقافة المهيمنة الوحيدة التي يمكن الاعتراف بشرعيتها والتي من شأنها الارتباط بالثقافة المركزية، أي ثقافة المرجع.

وهي ليست سوى ثقافات هامشية أو نسخ مشوهة عن الثقافات الشرعية التي لا تتميز عنها إلا بعملية الإفتقار. كما أنها ليست سوى تعبير عن الإغتراب الاجتماعي الذي تعانيه الطبقات الشعبية التي تفتقر إلى نوع من أنواع الاستقلال الذاتي وبالتالي يتم تحليل الفروق التي تميز الثقافات الشعبية عن ثقافة المرجع من هذا المنظور على أنها نواقص وتشوهات وعدم فهم وعبارة أخرى، الثقافة الحقيقية الوحيدة هي ثقافة النخب الاجتماعية على اعتبار أن الثقافات الشعبية ليست سوى منتجات فرعية لم تكتمل بعد.¹

¹دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المرجع السابق، صص 79-80.

وفي مقابل هذا المفهوم البائس، هناك أطروحة الحد الأقصى التي تزعم أنها ترى في الثقافات الشعبية ثقافات ينبغي اعتبارها ثقافات مساوية النخب، إن لم تكن أرفع منها ويرى القائلون بهذه الأطروحة أن الثقافات الشعبية هي ثقافات أصيلة وإنها ثقافات مستقلة تماما ولا تدين بأي شيء لثقافة الطبقات المهيمنة والأغلبية يقولون بعدم إقامة أية ترانجية بين الثقافتين الشعبية والمتعلمة وبعضهم لا يتوقف عند هذا الحد فينتمون في جنوح ايديولوجي إلى التأكيد أن الثقافة الشعبية، قد تكون أرفع شأن من ثقافة النخب لأن حيويتها تكمن في القدرة الإبداعية للشعب وهي قدرة تفوق قدرة النخب الإبداعية، يتضح في هذه الحالة أننا نصبح أقرب إلى الصورة الأسطورية للثقافة الشعبية منا إلى الدراسة الدقيقة للواقع.

ج/الثقافات الطبقيّة: لقد بينت عدة دراسات أن منظومات القيم ونماذج السلوك ومبادئ التربية تتنوع بشكل ملموس من طبقة لأخرى. هذه الاختلافات الثقافية يمكن ملاحظتها حتى في الممارسات اليومية العادية جدا. وبناءا عليه فقد بين كل من "كلود" و "كريستيان غرينيون" أن هناك أساليب غذائية مختلفة ترتبط بمختلف الطبقات والتسوق من نفس المتجر الذي قد يعطيك انطبعا بوجود تجانس في أشكال الاستهلاك يخفي خلفه خيارات متناقضة. ففي مجال الغذاء، نجد أن العادات المرتبطة بتقاليد مختلف الأوساط الاجتماعية هي شديدة الاستقرار. ولا يعود السبب الأساسي إلى الفروق في القدرة الشرائية لأن الممارسات الغذائية المرتبطة بالأذواق لا تختلف كثيرا عن بعضها، لأنها تحيل إلى صور غير واعية و إلى أشكال التعلم وإلى ذكريات الطفولة إنك ترى التفاوت الاجتماعي حتى في اختيار الخضار واللحوم والفواكه والحلويات.

د/ الثقافات العمالية: إن تحليل الثقافة العمالية تدين بالكثير إلى أعمال "موريس هالبواش" السابقة والرائدة لاسيما أطروحته الموسومة: الطبقة العاملة ومستويات العيش المنشورة عام 1913، وهو يعتبر أن

حاجات الأفراد التي تهتم ممارساتهم الثقافية تتحدد بعلاقات الإنتاج، وفي تحليله لبنى مجموعة من ميزانيات العائلات العمالية تراه يربط بين طبيعة العمل العمالي وبين أشكال الاستهلاك العمالي.

قام الباحث الانجليزي "ريشارد هوغارت" و هو من منبت عمالي بوضع أدق وصف للثقافة العمالية وأدق التحليلات لعلاقتها بالثقافة البرجوازية "المتقنة" وفي كتابه الذي ظهر عام 1957 و أصبح كلاسيكيا.

ثقافة الفقير: دراسة حول أسلوب الطبقات الشعبية في إنجلترا يدرس إثنوغرافيا (أعراقية) الحياة اليومية في أدق تفاصيلها ومظهرها خصوصية الثقافة العمالية التي لا تزال موجودة على الرغم من التغيرات التي طرأت عليها منذ بداية القرن مثل تغيرالشروط المادية لحياة العمال وتطور الاتصال الجماهيري. إن الشعور الذي يعاني منه المرء بانتمائه إلى طائفة لها حياتها وقدرها يقود إلى تقسيم ثنائي أساسي للعالم الاجتماعي إلى "هم" و "نحن" ويتبدى على شكل تقليدية القابلة للاستخدام الجماعي. ومن خلال ذلك تؤدي إلى تعزيز التضامن العائلي.

لم تعد هناك تقريبا مجموعة عمالية بالمعنى الدقيق متجهة في الحي وتعيش حياة اجتماعية مكثفة مثل التجاور وتجمع السكان كلهم في أوقات منتظمة في الأعياد الجامعية. وأصبحت النزعة الخصوصية الثقافية العمالية سواء من حيث اللغة أو الملبس أو المسكن... الخ. أقل وضوحا إلا أنها لم تختلف تماما، وخصخصة أشكال الحياة العمالية تنامت مع اكتفاء واضح في المجال العائلي.

4. مكونات الثقافة الهامشية:

سبق لذكرنا أن مفهوم الثقافة الهامشية من المفاهيم التي تشمل معناه معاني وأشياء كثيرة فهي تمثل طريقة حياة المجتمع وبهذا تتكون الثقافة من جوانب تشمل جميع حياة الإنسان من أهمها:¹

1. اللغة: فالثقافة الهامشية وتشكلها وقيامها يرتبط بضرورة وجود نظام رمزي، يتيح للأعضاء الاتصال والتفاعل وتناقل المعاني. ويعتبر هذا النظام الرمزي وسيلة المجتمع الذي تتحدد معرفته بالبيئة بجوانبها وبالذات الأساسية. فالرموز تعبيرات تدل على الأشياء والأشخاص والكائنات والمعاني وتشكل في مجموعها نظاما تعبيريا واتصال جماعي مشترك. وتشكل اللغة عادةً أهم أوجهه، ويعتبر هذا النظام بأشكاله من أهم الأوجه الثقافية والاجتماعية. بل يعتبر شرطا مسبقا وضروريا لقيام المجتمعات و الثقافة والذات والعقل. هذا النظام ضروري لنقل المعرفة والمهارات من جيل لآخر وللاستفادة من خبرة الآخرين ولتراكم المعرفة وتطويرها. وخلق بعدي الزمان والمكان علاوة على أن إدراك وتصور الإنسان للبيئة وما فيها يتأثر بالأنماط اللغوية وبهذا يصبح تعبيراً عن المدركات والتصورات. فإذا لم تتوفر الرموز الدالة والمعبرة، فلن يكون هناك وجود بالمعنى الاجتماعي.

يمكن أن يكون الرمز إيماءة أو حركة أو صوتاً أو صورة أو كائناً أو شيئاً، و أهم أوجهه الكلمة والرقم، تنظم هذه في قوالب كما هي الحال في الجملة ولغة الجماعة، أو حتى لغات الحاسوب أو المعادلات الرقمي، وبالرمز وتشكيلاته يمكن الإشارة على ما هو موجود. وما هو غائب بل وما ليس له وجود، إن قدرة الإنسان على استعمال الرموز تجعله قادراً على تفسير الأحداث وتأويلها.

¹ ابن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، ص ص 168-176.

ويكون الإنسان من خلال تلك الرموز أفكار أو معاني حول العالم والمجتمع والإنسان والزمان والمكان. وقد تختلف هذه من مجتمع لآخر، إلا أن الحياة المشتركة للجماعة تساعد إلى حد كبير على تشكيل منظور يعبر عن تصورات الجماعة الأساسية.

وقد يختلف هذا المنظور الجماعي باختلاف الأوضاع الاجتماعية و الفئات، فنتشكل رؤى مختلفة للرجال والنساء، للصغار والكبار باختلاف الأدوار والمكانة، فالإنسان يكتسب منظور المجتمع ولكنه يتأثر بوضعه الاجتماعي والجماعات التي ينتمي إليها. وجميع هذه تتشكل من خلال النظام الرمزي ورؤيته للحقيقة وتتبدل نظرة الإنسان بتفاعله مع أناس جدد ضمن تنظيمات جديدة من كون اللغة هي مكون أساسي للثقافة الفرعية و الثقافة عموماً.

2. القيم: تحتوي كل ثقافة على أساطير وقصص شعبية وخيالية، وجميعها تتضمن معاني يقيم المجتمع لها وزناً، فالقيم معانٍ وأفكار مجردة لجماعة حول الخير والشر والصحيح والخطأ والمستحب والمكروه والمسموح والممنوع. ويعبر التراث الشعبي عن مثل هذه القيم كالكرم والشجاعة والوفاء، ويمجدها وعن قيم مضادة كالجبين والبخل والخداع فيعيبها. بهذا تمتزج القيم بأهداف الجماعة وتصبح من أسس التنشئة الاجتماعية.¹

ترتبط القيم عادةً بالوجدان الإنساني فهي مشحونة عاطفياً ويتم ترتيبها حسب اعتقاد المجتمع بأهميتها من حيث استمراريتها وانتشارها درجة الإجماع حولها والحرص على التمسك بها، وتشكل في مجموع منظومتها الهرمية، النظام القيمي للمجتمع ولا يعني هذا وجود تكامل قيمي، بل قد نجد تناقضاً قيمياً في المجتمع الواحد كالقول بتكافؤ الفرص ثم التمييز على أساس الجنس.

¹بن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر ، تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، المرجع السابق، ص ص171،172

تمتاز القيم بالعمومية وأنها تشكل أسس فكرية عامة، مما يؤدي إلى تأثيرها على اتجاهات الأفراد وأفعالهم وطرق تفكيرهم، ولقد حاول "بارسونز" ربط القيم من خلال التوجه القيمي بالاتجاهات و الأفعال السائدة بما سماه أنماط المتغيرات. ففعل الإنسان يتأثر بما هو سائد من قيم، فيتم اختيار الفعل حسب القيم السائدة و ما تولده من اتجاهات. و قد وضع مجال الاختيار ضمن ثنائية، يبين كل من أقطابها نمطا قيمي يتدرج ضمن متصل ليصل إلى القطب الآخر.¹

3. المعايير: تعبر القيم عن الأهداف العامة وتقيم أسس موجهة للسلوك أما المعايير فأكثر تخصصا، فهي ترتبط بسلوك محدد وتمثل القواعد والمقاييس الثقافية التي يجب على الإنسان أن يأخذها بعين الاعتبار عندما يسلك أو يفكر أو يعبر عن شعور في موقف معين. بهذا تعتبر المعايير منظمة للسلوك الاجتماعي ما يجعلنا قادرين على اختيار السلوك المقبول اجتماعيا، وتوقع سلوك الآخرين، المعايير إذن مرتبطة بسلوك معين في موقف معين حيث تتحول في بعض النشاطات مما يعتبره المجتمع مهما إلى الأعراف، وهي قواعد اجتماعية أكثر حدة ترتبط بدرجات أعلى من الجزاء والعقاب، فالخروج عن الأعراف يمثل خرقا خطيرا ويمثل نظام الجزاء والعقاب وسائل و أسس الضبط بقصد التعزيز أو الردع.

فالسلوك الإنساني يتأثر بتوقع الإنسان للجزاء والعقاب وبما أن الثقافة في كلها متغيرة، فالمعايير أيضا يمكن أن تتغير كما أنها تتباين وتباين المجتمعات والجماعات.²

4. العقيدة والإيديولوجيات: يمكن تعريف الإيديولوجيا بأنها مذاهب فكرية عقائدية وهي مجموعة من المعتقدات والأفكار والقيم المعبرة عن منظور معين موجه عادة نحو فعل، ونتيجة الإيديولوجيا يتم قبول أو

¹ ابن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر ،تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، المرجع السابق ص ص172.

² المرجع نفسه ، ص ص317.

رفض وضع اجتماعي مثال هذه عملية نظم توزيع السلع والخدمات في المجتمع وتوزيع المكافآت فالبعض يراها أنها أمرا ضروريا طبيعيا، بينما يراها البعض الآخر أمرا مرفوضا يقوم على الاستغلال.¹

5-المكانة: تشير إلى الوضع في الجماعة والمجتمع، وتعتبر جزءا من الثقافة لأن ترتيب المكانات في أوضاع عموديا مسألة تعتمد إلى حد كبير على تقييم الجماعة للأشخاص والأدوار وتعني مجموعة الحقوق والواجبات المرتبطة بهذا الوضع ولكل مكانة في وضع اجتماعي معايير، ترتبط بما يتوقع من شاغل المكانة، فالأبوة والأمومة أدوار في النسق الأسري، يرتبط كل منهما على أساس وضعه في النسق بمجموعة من الحقوق والواجبات باختلاف المكانة في النسق الكلي في المجتمع، فما يتوقع من أب في أعلى السلم الاجتماعي غير ما يتوقع من أب يحتل مكانة في أدنى درجات السلم.

يختلف ترتيب الأدوار والأشخاص باختلاف المجتمعات وبهذا يمكن تفسير التباين في الدور بتباين مكانته في البناء الاجتماعي.

5. أنواع الثقافات الهامشية:

تتنوع الثقافات الهامشية وهي تلك التي تظهر كاستجابة لمطالب البناءات الاجتماعية والثقافية، ووفقا للمهنة، الجنس أو العنصر والتباين المكاني، والحالة الاقتصادية، وتتضمن العضوية في الثقافة الهامشية بالضرورة على العضوية في ثقافة الطبقة، وقد تكون الثقافة الهامشية امتدادا لها أو معارضة لها على طول الخط، ولذلك لا يمكننا في كثير من الأحيان التمييز بين الأنماط الخاصة بالثقافات الهامشية.

ومن أنواع الثقافات الهامشية نذكر:

¹بن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر، تطور المؤسسة العمومية الجزائرية، المرجع السابق، ص 173.

1. الثقافات الهامشية العنصرية: وهي ترتبط بجماعة سلاله معنيه، ذلك كما في الثقافات العنصرية في المجتمع الأمريكي، و هذا النوع لا نجده في المجتمع الجزائري.¹

2. الثقافات الهامشية الإقليمية: تنزل بعض الأقاليم محتفظه بطابعها المميز حتى مع تقدم المجتمع وقد تنشأ هذه الثقافات الإقليمية الخاصة نتيجة نشاطات اقتصادية تختلف من إقليم لآخر، فمثلا الأقاليم التي ما زالت تمارس الرعي في الصحراء الغربية تتميز ثقافتها عن ثقافة الأقاليم التي مارست الزراعة في نفس الصحراء، ومن أمثلة الثقافات الهامشية الإقليمية الثقافة الخاصة ببلاد نوبيا بين مصر والسودان وثقافة المجتمع القبائلي والشاوي والمزابي والتارقي بالجزائر، وهي لاتخرج عن الإطار العام لثقافة المجتمع.

3. الثقافات الهامشية المهنية: تحدد المهن أنماط الصداقة و مركز الطبقة وتؤثر في أسلوب الحياة وتوجد فئة المهندسين والأطباء، وهناك كذلك ثقافة الملاكين المحترفين في المجتمع الأمريكي، وهذه الثقافات لها خصوصيتها التي تميزها عن غيرها.

4. الثقافات الهامشية للفلاحين: تعد ثقافة الفلاحين ثقافة هامشية، تمثل جزءا من الثقافة الأم أي الثقافة الكلية في المجتمع. إن ثقافة الفلاحين تختلف من مجتمع لآخر.

5. الثقافة الهامشية التنظيمية: وهي الثقافة الهامشية التي تتميز بها كل منظمة وتبدو في كيفية اتخاذ القرارات وهي سياسة المنظمة وإجراءاتها والقيم والمعتقدات والتوقعات التي يتم مشاركتها بين أعضاء التنظيم وتأثر الثقافة التنظيمية على اتجاهات الأفراد وسلوكهم.

وثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع أو المجتمعات التي تعيش فيها المنظمات. وهي تمثل مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد وسلوك الأفراد العاملين في هذه المنظمات، وتعني كذلك

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 2006 ص ص 87-88.

الأنماط والمكونات والممارسات التي تحدث أثناء العمل ، وقد تكون نتيجة للأفراد أنفسهم أو نتيجة للأنظمة والقوانين والأعراف والإجراءات التي يحددها المجتمع ذاته أو المنظمة نفسها.¹

وتعكس ثقافة المنظمة في الهيكل التنظيمي القائم والنمط الإداري السائد، ونظام الاتصالات والمعلومات وطريقة الأفراد في معالجة المشكلات اتخاذ القرارات، فكل منظمة ثقافتها المميزة لها، وهذه الثقافة قد تكون مصدر قوة المنظمة ونجاحها أو قد تكون مصدر ضعفها وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير.

6. الثقافة الهامشية للشباب: يمثل مشكلة الشباب جيل بعينه وهي مصطلح يشير إلى علاقة الوثيقة بين الثقافة الهامشية وعامل السن أو العمر، وهي جماعة من ناس صغار السن تغلب عليها مرحلة المراهقة، ومرحلة الانتقال من المدرسة إلى العمل ومن العمل إلى الزواج، وما يتخلل ذلك من عمليات التنشئة الإجتماعية للفرد.

7. وظائف الثقافات الهامشية:

قدم "مايك براك" عرضاً لدور ووظائف الثقافات الهامشية نوجزه في الآتي:

✓ تقدم الثقافة الهامشية حلولاً ولو على مستوى خيالياً للمشكلات البنائية التي تتجم عن التناقضات الداخلية للبناء الاجتماعي والاقتصادي وغالباً ما تكون هذه المشكلات ذات علاقة بالأوضاع الطبقيّة للأجيال المختلفة.

✓ تقدم الثقافة الهامشية نمطاً ثقافياً يسمح باختيار عناصر ثقافية دون أخرى مثل الأسلوب والقيم والأيديولوجيات وطريقة الحياة كما تمكن من استخدام هذه العناصر المختارة لتطوير أو اكتساب هوية أخرى خارج الهوية الموروثة التي تحددت في إطار الأسرة أو المدرسة أو مجال العمل.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المرجع السابق، ص 89

✓ تقدم الثقافة الهامشية من خلال عناصرها التعبيرية طريقة الحياة خلال أوقات الفراغ التي اقتطعت من عالم العمال الذي يتميز بطابعه النفعي.

✓ تقدم الثقافة الهامشية حلولاً للتناقضات الوجودية و تتضمن هذه الحلول ما يوفره أسلوب الشباب من هوية خارج نطاق المدرسة أو العمل، ويحدث هذا بين الذكور من الشباب، الأمر الذي يجعل هذه الثقافات الهامشية تنسم بطابع الذكورة، وخاصة بالنسبة للثقافات الهامشية للطبقات العاملة.

ولا تعني الثقافات الهامشية أن الفرد يكون كلية تحت رحمة الثقافات الكلية، أو حتى الأجزاء الثقافية المكونة لها، ذلك أن محاولة لتجاهل التأثيرات الوراثية البيولوجية في الدوافع الأساسية والقدرات العقلية والانفعالية وتأثيرات الظروف الاجتماعية الشخصية.¹

8. مصادر الثقافة الهامشية:

لقد كشفت كثير من الدراسات وجود أشكال متعددة للثقافة لاسيما في المجتمعات الصغيرة وبيئت الدور الحاسم الذي يلعبه الدين في الصورالذاتية الثقافية المتميزة.

وهناك اختلاف عميق وواضح بين مجتمعات يكون أعضاؤها ثقافة واحدة ولغة واحدة وأشكال مشتركة من التنظيم الاجتماعي والسياسي ووسائل عيش وأساليب حياة وديانة مماثلة من جهة ومجتمعات تتكون من جماعتين أو أكثر تختلف فيما بينها وتحافظ على تبايناتها ومميزاتها على مر السنين من جهة ثانية وهذه البيئة الثانية من المجتمعات كما يراها "سميث Smith" تتميز بتعددتها الثقافية التي تظهر بوضوح في تكوينها الاجتماعي.

¹حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الثقافة (دراسة في علم الاجتماع الثقافي)، المرجع السابق، ص ص 90-91

وقد لوحظ وجود تباين ثقافي شديد من نوع آخر ناجم عن تقسيم العمل فالتعارض بين الثقافة الحضرية الصناعية والثقافة الريفية الشعبية ظاهرة رصدت معالمها منذ زمن بعيد، وقد أكد "ماركس وتونيز" على ذلك عند إقناعهم لنا بأهمية تقسيم العمل والتمييز بين القرية والمدينة، ومن خلال ذلك ازدهرت ثقافة شعبية متميزة بين الطبقات الريفية، وقد قام "أوسكار لويس LewisOscar" بتعميم خصائص ثقافة الفقر المشتركة بين الطبقات الشعبية في العالم الثالث وهو يربط ظهور هذه الثقافة بانهايار النظم الاجتماعية المتعددة الذي حدث في ظروف تاريخية متغيرة.¹

والباحث يرى أن ما يمكن استخلاصه من الوضع الحاضر أن تعدد الثقافات الهامشية القائمة على تعدد الأفكار والمبادئ والمعتقدات باتت تشكل مشكلة رئيسية على النطاقين المحلي والعالمي، وأن ردود الفعل الممكنة على هذه المشكلة يمكن أن تكون ذات شقين أساسيين إما أن نتجاهلها ونغض الطرف عنها مع كل ما يترتب على ذلك من عواقب، و إما أن نركز على تحليلها ودراستها باستعمال مناهج نظرية ترتبط بالدرجة الأولى بمبادرات في مجال البحث حيث يمكن أن تقضى نتائج هذا البحث بصورة مباشرة إلى صياغة توصيات في سبل التغلب على هذه المشكلة.

وفي هذا السياق فإن لكل مجتمع من المجتمعات يوجد ما يسمى بالثقافة الهامشية وهي تشكل نماذج من السلوك خاصة بمجموعة من المجموعات في الثقافة الواحدة ويعتقد أفراد الثقافة الهامشية عدداً كبيراً من قيم ومعتقدات الثقافة الأصلية للمجتمع الذين يعيشون فيه، إلى جانب ما يؤمنون به من قيم ومعتقدات وعادات خاصة بهم.²

¹محمد أنور محروس، سوسيولوجية الجماعات الدينية و الثقافات الفرعية، دط، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، دت، ص110

²عجائب سلامة سلمان أبو دعابس، أثرعوامل الثقافة الفرعية على السلوك الاستهلاكي في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن، 2002، ص02.

خلاصة :

لقد تطرقنا في الفصل السابق إلى حصيلة من العناصر الهامة التي تمس بمتغير الثقافة الهامشية وما يمكن استخلاصه أن للثقافة الهامشية أبعاد، أنماط، مكونات ومصادر فهي جزء من الثقافة التنظيمية بالمؤسسة وجزء لا يتجزأ منها بتعدد أنواعها وكثرة مصادرها.

تمهيد

1. تعريف الظواهر المرضية

أولاً: الاغتراب الوظيفي

1. الإطار المفاهيمي للاغتراب الوظيفي

2. أسباب الاغتراب الوظيفي

3. مراحل الاغتراب الوظيفي

1. أنواع الاغتراب الوظيفي

2. الجوانب الأساسية المتعلقة بالاغتراب الوظيفي

3. نتائج الاغتراب الوظيفي

ثانياً: الصراع التنظيمي

1. أسباب الصراع التنظيمي

2. خصائص الصراع

3. نتائج الصراع

4. انخفاض مستوى الإنتاجية

5. الآثار السلبية للصراع التنظيمي

ثالثاً: دوران العمل

1. تعريف دوران العمل

2. محددات دوران العمل

3. الآثار السلبية لدوران العمل

رابعاً: التنوع الثقافي

1. أشكال التنوع الثقافي

1. أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة

1. آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة

2. العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات

خامساً: البيروقراطية داخل التنظيم

1. تعريف البيروقراطية

2. مظاهر البيروقراطية

3. الممارسات البيروقراطية في الجهاز الإداري

4. ظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات

خلاصة

تمهيد:

تقوم المؤسسة بممارسة المهام التي أنشئت من أجلها ولكل مؤسسة هدف أو مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تحت جميع الضغوطات الخارجية من أجل تلبية جميع احتياجات عملائها وتتجح في الاستمرار إلا أنها قد تتعرض بعض هذه المؤسسات إلى عدة ظواهر مرضية داخل بيئتها الداخلية التي تؤدي إلى عرقلتها، منعها من الاستمرار وتحقيق أهدافها وهي انعكاسات سلبية لسلوك العمال وسنتطرق في هذا الفصل إلى عدة مؤشرات سوسيولوجية للظواهر المرضية داخل التنظيم وهي الاغتراب الوظيفي والصراع التنظيمي، دوران العمل والتنوع الثقافي ، والبيروقراطية داخل التنظيم.

1. تعريف الظواهر المرضية:

إن الظواهر المرضية في التنظيمات هي مجموعة من المشكلات التي تشكل عائقا لسير الحسنالمهام المنظمة، والتي تعرقل أو تكون حاجزا لتحقيق الأهداف المخططة لها داخل المؤسسة وهياالانعكاسات السلبية لسلوك العامل ولها عدة مؤشرات منها صراعات العمل والاعتراب الوظيفي.

أولا: الاعتراب الوظيفي:

1. الإطار المفاهيمي للاعتراب الوظيفي:

1. مفهوم الاعتراب الوظيفي: على الرغم من تعدد الكتاب والأبحاث في مجال الاعتراب سواء في مجال الفكر الإداري أو في مجال علم النفس الذين تناولوا موضوع الاعتراب، إلا أنه لا يوجد تعريف أو عوامل مسببة أو مظاهر موحدة للاعتراب الوظيفي لدى العاملين في المنظمات. إن التطرق لمصطلح الاعتراب الوظيفي أكاديميا يدعونا لتناوله من خلال تعريفات الباحثين والمتخصصين في هذا المجال.

لقد أكد (1992) Kanungo أن الاعتراب الوظيفي هو شعور الفرد بالعزلة والضياع والوحدة، وعدم الانتماء، وفقدان الثقة، والإحساس بالقلق والعدوان، ورفض القيم والمعايير الاجتماعية، والمعاناة من الضغوط النفسية، ومن الناحية الاصطلاحية، فإن مفهوم الاعتراب يشير إلى الشعور بالانفصال عن الذات والمجتمع، أو بين الذات والمجتمع، أو بين الذات ونفسها.¹

كما عرفه (2001) Vanderberghe بأنه ضعف العلاقة بين الفرد والوظيفة ومستوى الاندماج وهذا الاندماج قد يكون نفسيا أو فكريا أو مهنيا، في حين أشار (الحمد، 2004) أنه إذا عدنا إلى كلمة اغترب

¹ كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاعتراب الوظيفي ، مذكرة لنيل هادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خضير بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، تخصص الموارد البشرية ، 2020/2019 ، ص 19.

نجد أنها ترجمة لكلمة Alienation في الإنجليزية لكن هي في الحقيقة ترجمة لكلمة Estrangement أيضا لذا يفضل بعض الباحثين إبقاء كلمة استلاب للكلمة الأولى واغتراب للثانية، فالمعنى اللغوي لكلمة Estrangement بالإنجليزية و Enterendung بالألمانية مشتق من Estrange وتعني أن يكون بعيدا عن الحياة الاجتماعية لكن Alienat في الإنجليزية تعني أن يغدو المرء حاملا لمشاعر العداة أو اللامبالاة بدلا من التفاني والارتباط، وعليه يبدو أنّ كلمة اغتراب هي أقرب إلى القبول من الاستلاب لأن هذه تعني سلب شيء بينما الاغتراب قد تعني هذا وقد تعني بعض المشاعر التي تحملها كلمة Alienato وفي الفرنسية Alienation تحمل تقريبا نفس المعنى في الإنجليزية وهو Aversion أو Hostelirt إنها حالة إنسان الذي يكون لنفسه في ظروف اجتماعية معينة رموزا ومؤسسات يخضع لها خضوعا أعمى، ولقد استخدمت كلمة غريبة في الشعر الوجداني أو في شعر الزهد بمعنى النزوح عن الوطن والبعد والنوى والانفصال عن الآخرين ولم تقتصر على البعد المكاني وإنما تعدت هذا إلى التعبير عن مشاعر الخوف والرجاء والشوق والحنين وترقب الموت.¹

ما يمكن تأكيده أن موضوع الاغتراب استحوذ على اهتمام العديد من علماء الاجتماع مثل Johnson 1973، Seeman 1959، Durkeheim 1959، Pearl 1963، ولقد أجمعوا على اعتباره أحد السمات الأساسية للإنسان المعاصر، وقد أطلق Hegel مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي ليعبر به عن كل ما يحدث له من انفعالات، في حين اعتبر Marx العمل أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال ما يثيره من صراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته .

¹ كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي ، المرجع السابق ، ص ص 20-21.

أما Durkeheim فقد عبر عنه بالشذوذ عن قيم ومعايير الجماعة، ووصفه Seeman 1959 بخمسة أبعاد وهي: فقدان القوى وانعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاعتراب عن الذات.¹

المعنى اللغوي لكلمة اغتراب تاريخيا: له سياقات أربع وهي

السياق القانوني: حيث استخدم في القانون الروماني بمعنى النقل والتسليم واستتبط هيجل معنى الاغتراب من معرفته بالقانون اعتبر النقل والتسليم عنصرا يؤلفان ما يمكن تسميته بالحركة الجلية للاغتراب.

السياق النفسي الاجتماعي: وتشير كلمة اغتراب هنا إلى ما يحدث للفرد من اضطرابات نفسية وعقلية وما يشعر به من غربة وجفاء مع من حوله.

السياق الديني: وردت كلمة اغتراب في الترجمات والشروح اللاتينية فيما يتعلق بالخطيئة كالانفصال عن الله.

السياق السيكولوجي: ويعني الاغتراب فقدان الوعي والعجز أو فقدان القوى العقلية أو الحواس.

وما يلاحظ أن كلمة اغتراب قد تواجدت في مختلف اللغات وحملت تقريبا نفس المعنى وهو الابتعاد والاستلاب، والانفصال عن الشيء.

وتأسيسا على ما ورد أعلاه يمكن القول بأن الاغتراب الوظيفي هو حالة نفسية يعاني منها الفرد ويشعر معها بعدم الصلة بالواقع الذي يحيط به نتيجة تعرضه لمثيرات أو عوامل ذاتية أو بيئية لا يكون قادرا على التكيف معها بحيث يؤدي هذا الانفصال إلى ركود الفرد للعزلة والانطواء وتحقير الذات وذلك لعدم الشعور بأهمية ما يقوم به من أعمال داخل محيط العمل.²

¹ كرياح جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي ، المرجع السابق ، ص 22.

² خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك، الكويت، 2013، ص 23

2. أسباب الاغتراب الوظيفي:

كثيرا ما يتم التساؤل عن دواعي الاغتراب، باعتباره حدثا قد يبدو استثنائيا، ولكن منطق الأمور وواقعها يشير إلى غير ذلك، وبالنظر إلى الأسباب التي تؤدي للاغتراب، فإن هناك أسبابا نفسية، وأسبابا اجتماعية. وأخرى تتعلق بالمحددات التنظيمية هي كما يلي:

1. الأسباب النفسية والاجتماعية: إن أسباب الاغتراب تتعدد وأهمها

- أسباب نفسية: وتتمثل في العوامل السيكولوجية التي تخص الجانب النفسي مثل:

أ/ الإحباط: حيث تعاق الرغبات الأساسية، أو الحوافز، أو المصالح الخاصة بالفرد، ويرتبط الإحباط بالشعور بخيبة الأمل، والفشل، والعجز التام، والشعور بالقهر وتحقير الذات.

ب/ الحرمان: حيث تقل الفرصة لتحقيق الدوافع أو إشباع الحاجات كما في حالة الحرمان من الرعاية الأبوية والاجتماعية.

ج/ الخبرات السيئة: وهذه الخبرات تحرك العوامل الأخرى المسببة للاغتراب مثل الأزمات الاقتصادية والحروب.¹

2. أسباب اجتماعية: ومن أهمها ما يلي

أ. ضغوط البيئة الاجتماعية، والفشل في مقابلة هذه الضغوط.

ب. الثقافة المريضة التي تسود فيها عوامل الهدم والتعقيد.

ج. التطور الحضاري السريع، وعدم توافر القدرة النفسية على التوافق معه.

د. اضطراب التنشئة الاجتماعية، حيث تسود الاضطرابات في الأسرة والمدرسة والمجتمع.

¹ خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك ، المرجع السابق، ص ص 23-24.

هـ. مشكلة الأقليات ونقص التفاعل الاجتماعي، وسوء التوافق المهني، وبسود اختيار العمل على

أساس الصدفة وعدم مناسبة العمل للقدرات وانخفاض الأجور.

و. سوء الأحوال الاقتصادية وصعوبة الحصول على ضروريات الحياة.

ز. تدهور نظام القيم، وتصارع القيم بين الأجيال.

ح. الضلال والبعد عن الدين والضعف الأخلاقي وتفشي الرذيلة.

3. الأسباب التنظيمية: وهي الأسباب التي تتعلق بالمناخ التنظيمي في منظمات الأعمال، ولا يكون

العاملين فيها سببا، لأنها تعود إلى تنظيم العمل نفسه، والتي تؤثر على أداء العاملين، وتؤدي للاغتراب

الوظيفي، ومن أهمها ما يلي:¹

أ/ التخصص وتقسيم العمل: يؤدي إلى جعل الوظائف متناهية الصغر، ويفقد العامل الانفعال بالعمل ولا

تتضح العلاقة بين العامل والمنتج النهائي، فيصاب العامل بالملل، والرتابة، والإرهاق، والتغيب وتزداد

إصابات العمل، وبالتالي فإن ذلك يفقدهم المعنى ويشعرهم بالاغتراب.

ب/ البنيان الهرمي (التدرج الهرمي): حيث يشعر العامل من خلال الهياكل التنظيمية المعقدة بفقدان

القوة وبنية غير متحكم في عمله، لا يستطيع تنفيذه إلا من خلال الأوامر والتعليمات.

ج/ نمط القيادة (الإشراف): عند معاملة المرؤوسين بفوقية، واستعلاء فإن ذلك يفقد ودهم، وتعيش المنظمة

صراعات ونزاعات تؤدي في النهاية للانعزال الاجتماعي.

ث/ المركزية واللامركزية: إن عدم السماح بتنفيذ بعض الأعمال، والسيطرة على العاملين يؤدي إلى شعورهم

بفقدان القوة مما يؤدي إلى اغترابهم وعدم الانتماء.

¹ خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك ،

المرجع السابق، ص 25.

ج/مستوى الرسمية: إذا شعر العاملون بأنهم يخضعون في تنفيذ أعمالهم لإجراءات محددة لا يمكنهم تجاوزها، فإن ذلك يؤدي لشعورهم بالعجز وبالتالي اغترابهم.

ح/نمط العلاقات السائد بين أفراد جماعة العمل: يحقق التفاهم، والود فيما بين العاملين، مستويات عالية من الانتماء، بينما تؤدي العلاقات السيئة لحدوث مشاحنات وصراعات مما يؤدي بالتالي للشعور بالعزلة الاجتماعية، والاغتراب عن الذات.

غالبا ما تعود أسباب الاغتراب الوظيفي إلى العوامل التنظيمية التي تؤثر في الولاء، والرضا والاستقرار الوظيفي، ويعتبر التكيف الوظيفي في التنظيمات من أهم المعوقات التي يواجهها العاملين، حيث أن سوء التكيف ينعكس على الأداء العام، ويؤدي إلى عدم التوافق مع الاتجاهات وبالتالي يؤدي إلى الشعور باليأس، عدم القدرة على أداء الأعمال.¹

3. مراحل الاغتراب الوظيفي:

إن ظاهرة اغتراب العامل تمر بثلاث مراحل، كل مرحلة تؤدي إلى المرحلة الأخرى وتصبح العلاقة بين هذه المراحل علاقة تراكمية تؤدي في النهاية إلى درجة الاغتراب الكلي للعامل، وتنعكس نتائج كل مرحلة على المؤسسة حسب درجة خطورتها.

1. مرحلة الاغتراب النفسي: وتتميز هذه المرحلة بشعور الموظف بأن العلاقة بينه وبين المنظمة التي يعمل بها لم تعد طبيعية، وأنه أصبح يسودها شيء من التوتر، ويعزو العامل ذلك إلى أن المنظمة أو من يقومون بتمثيلها أصبح لديها موقف سلبي اتجاهه، وأنه لم يعد له نفس القدر من الأهمية الوظيفية والمنزلة الاجتماعية لديها، إلى أن يدخل في دائرة النسيان، والإهمال في المنظمة.

¹ خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك، المرجع السابق، ص 26.

ويستمر الفرد في تكوين المشاعر السلبية اتجاه المنظمة، وقد يتراءى له أن كل ما يعاني منه من مشاكل، وصعوبات سببها المنظمة، ويصبح الفرد نتيجة لذلك مهموما ومشغولا بالمشاكل والصعوبات التي يغزوها لعدم اهتمام المنظمة به، ويزداد هذا الشعور سوءا إذا لم يجد أحد من المسؤولين بالمنظمة يتحدث إليه عن مشاعره والمشكلات التي يعاني منها.¹

2. مراحل الاغتراب الذهني: وهي في الحقيقة امتداد لمرحلة الاغتراب النفسي، ولكنها أكثر خطر على المنظمة والعاملين، حيث تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين وتبدو على بعضهم مظاهر الحزن والاكتئاب وتكثر أخطاء الأداء الوظيفي إلى حد ملحوظ، وتتدنى لدالعاملين القدرة على التعلم ويفقدون الرغبة في التدريب على أي مهارات جديدة، ويكثر الطلب على الإجازات، والبحث عن أي سبب يمكن أن يعطي للموظف مبررا للابتعاد عن جو المنظمة.²

3. مرحلة الاغتراب الجسدي: ويصبح فيها الاغتراب الوظيفي اغترابا كليا حيث يكثر الغياب والتأخر عن الدوام والخروج أثناء الدوام، والانصراف قبل نهاية الدوام وتكثر الانتقالات الجماعية في المؤسسة وتصبح الصراعات بين العاملين والمشرفين واضحة، ويفقد الرؤساء المباشرون القدرة على السيطرة على الأمور.

¹ خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك ، المرجع السابق، ص26.

² المرجع نفسه ، ص ص 27-28.

4. أنواع الاغتراب الوظيفي:

إن تفاعل الفرد مع البيئة التنظيمية التي يتواجد بها، وتحويل نشاطه إلى قوة إيجابية لخدمة هذا التنظيم، يساهم في النهاية في تطور المنظمة، والعاملين بها ولتحقيق هذا التفاعل لابد من التعرف على بعض المتغيرات، وطرق التحكم بها وضبطها من وجهة النظر التنظيمية، وذلك تحقيقاً للأهداف التنظيمية، فمن وجهة النظر هذه يمكن تحديده إلى نوعين:¹

أ/ **الاغتراب الشخصي:** ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل يومي من تصرفات، وأفعال وبين شخصيته الحقيقية، بمعنى عدم التوازن بين ذات الفرد وسلوكه اليومي، فالفرد في ذلك يصبح مغتربا عن ذاته في نشاط العمل، وعلى وجه الخصوص عندما يفقد الفرد السيطرة على عمله والشعور بالروابط الكاملة وهدف المنظمة ونقص الاحتواء، ويكون شعور الفرد بالاغتراب الشخصي نتيجة لإحساسه بالخضوع للضغط الخارجي، وبالتالي فقدانه القدرة على التحكم في تسيير أمور حياته، ولعل تلك النتيجة يمكن إرجاعها إلى طبيعة التكوين النفسي للإنسان، حيث أن الفرد غالبا ما يتعرض إلى عدم توازن بين ذاتيته وسلوكه اليومي، حينما يشعر بأنه لم يصبح له السيطرة على أمور حياته، وأن كل شيء خارج نطاق تحكمه.

ب/ **الاغتراب الاجتماعي:** ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين، سواء كان الآخرون زملاء في العمل أو رؤساء أو أصدقاء أو الأسرة... إلخ ، ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين، وبين الإدارة وقد يرجع ذلك لعدم توافر المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة أعمالهم، ويرجع ظهور الاغتراب الاجتماعي أيضا إلى منهجية التفكير المواقبة للتطور الاقتصادي، والتي انعكست في أننا أصبحنا نفكر بالكميات والأرقام ، فأصبح الأفراد مع هذا التطور ليسوا

¹ خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك ، المرجع السابق، ص28.

سوى أرقام في ظل غياب العدالة وميل كلفة الميزان لصالح رأس المال على حساب قوة العمل وانخفاض مستوى ومعدلات الأجور بما يتوازن مع الغلاء المتصاعد والتضخم وتدهور بيئة العمل.

5. الجوانب الأساسية المتعلقة بالاعتراب الوظيفي:

في هذا السياق سنتعرف على أبعاد الاعتراب الوظيفي ونتائجه وأهمية التمكين الإداري في التغلب على الاعتراب الوظيفي.

1. أبعاد الاعتراب الوظيفي: تتمثل أهم أبعاد الاعتراب فيما يلي¹

- **العجز:** وهذا المعنى للاعتراب يشير إلى شعور الفرد بأنه لا يستطيع التأثير (ليست لديها القدرة) على المواقف الاجتماعية التي يتفاعل معها، فالفرد المغترب هنا لا يتمكن من تقرير مصيرها أو التأثير في مجرى الأحداث الكبرى أو في صنع القرارات المهمة التي تتناول حياته ومصيرها فيعجز بذلك عن تحقيق ذاته.

- **اللامعنى:** ويعني أن الفرد لن يستطيع التنبؤ بدرجة عالية من الكفاءة بالنتائج المستقبلية، كما يشعر الفرد أن الحياة فقدت معناها، ودلالاتها ومعقوليتها ويمكن أن يؤدي ذلك إلى فقدان مسوغات استمرارها في نظرهم، وينجم مثل هذا الشعور لديهم بسبب الإحباط الذي يمكن أن يتعرضوا له، وعدم إشباع الحاجات المختلفة الجسدية والنفسية والاجتماعية، ويعبر اللامعنى عن نوع من الضياع، يعجز فيه الفرد عن توجيه سلوكه نحو أهداف معينة، لأنه لا يستطيع فهم المعايير التي توجه تصرفات المسؤولين، وقد ربط أحد الباحثين اللامعنى بالمداخلات التي يستقبلها الفرد من بيئته، وهي ناتجة من النظام الاجتماعي والتي قد يصعب عليه فهمها وإيجاد معنى لها.

¹ خالد جمعة، أبعاد الاعتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك، المرجع السابق، ص30.

• **اللامعيارية** : اشتق سيمان هذا المصطلح من وصف دوركايم للحالة التي تصيب المجتمع، وتوصف هذه الحالة بانهاير المعايير ، التي تنظم السلوك وتوجهه، وتعني شعور الفرد بأن الوسائل غير المشروعة مطلوبة وأنه بحاجة إليها لإنجاز الأهداف، وهذه الحالة تنشأ عندما تتفكك القيم والمعايير الاجتماعية وتفشل في السيطرة على السلوك الفردي وضبطه.

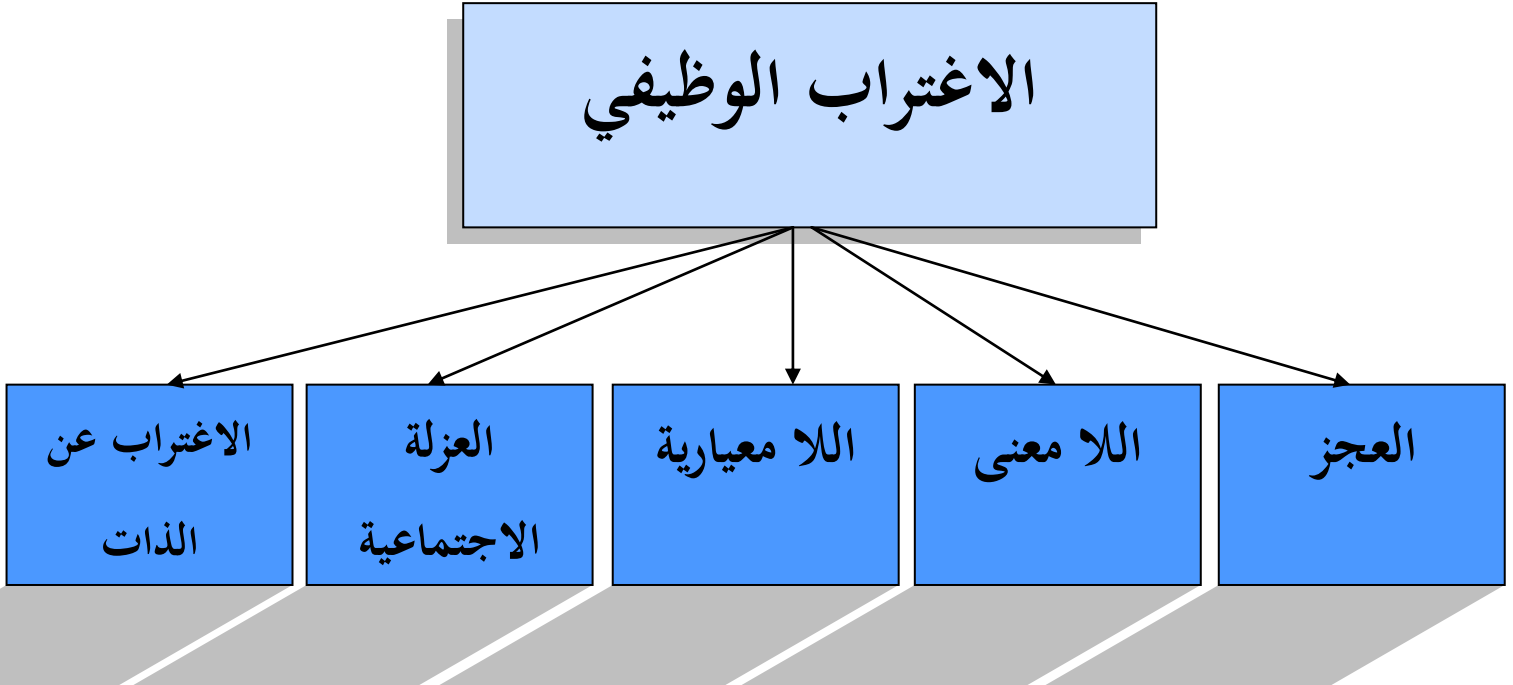
• **العزلة الاجتماعية**: وهذا المعنى للاغتراب يشير إلى شعور الفرد بالغرابة والانعزال عن الأهداف السائدة في المجتمع، وفي هذه الحالة لا يشعر الفرد بالانتماء إلى المجتمع أو الأمة ، وتمثل العزلة الاجتماعية مظهرا من مظاهر السلوك الإنساني له تأثيرات خطيرة على شخصية الفرد وعلاقته بالآخرين حيث تشير إلى عدم قدرته على الانخراط في العلاقات الاجتماعية أو على مواصلة الانخراط فيه وعلى تقوقعه أو تمركزه حول ذاته حيث تنفصل ذاته في هذه الحالة عن ذوات الآخرين مما يدل على عدم كفاية جاذبية شبكة العلاقات الاجتماعية للفرد من حيث عدم الارتباط بين أعضائها أو الاغتراب فيما بينهم.

• **الاغتراب عن الذات**: إن الإنسان المغترب عن الذات يشعر بالضياع بمعنى فقدان القدرة على التواصل مع نفسه والرغبة في الهروب والانعزال، ويكون بعدم قدرة الفرد على اتخاذ الأنشطة المكافئة ذاتيا، والشعور بأن ذاته الخاصة وقدراته بعيدة عنه وتكون مجرد تسلية.

أي أن الإنسان لا يستمد الكثير من الرضا والعزاء والاكتفاء الذاتي من نشاطاته، ويفقد صلته بذاته الحقيقية، ويصبح مع الزمن بمجموعة من الأدوار والسلع والأفئعة، ولا يتمكن من أن يشعر بذاته ووجوده إلا في حالات نادرة.

ويشير الاغتراب عن الذات إلى عدم قدرة الفرد على إيجاد مكافأة لذاته، وشعور الفرد بأن ذاتها الخاصة وقدراته عبارة عن أداة ووسيلة.

الشكل رقم 01: أبعاد الاغتراب الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الأدبيات السابقة

6. نتائج الاغتراب الوظيفي:

تظهر نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد والمجتمع وفيما يلي يتبين ذلك:

1. نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى الفرد:¹

أ/ **عدم الرضا عن العمل:** فالفرد يسعى إلى تحقيق نوعين من الرضا أن تحقق ميوله من جهة وأنتحظى بما يريده الآخرون من جهة أخرى، حتى على إشباع حاجاته الاجتماعية فإن أجبر علالتخلي عما تميل إليه ذاته في سبيل متطلبات الجماعة له يكون عند ذلك في حالة اغتراب تسبب له عدم الرضا عن العمل.

¹ كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي ، المرجع السابق ، ص 30.

ب/ العدوانية والتخريب: الذي يؤدي إلى الإحباط الحاد وإلى ظهور السلوك العدواني اتجاه الفرد والأشياء مثل: الاعتداء، تعطيل الآلة أو البطء في إنجاز المهام المكلف بها، وهذا يحدث عندما لا يجد وسيلة مقبولة أو مشروعة لمعالجة الإحباط.

ج/ ترك العمل والغياب: إن الضغط وترك العمل والعيابات المتكررة يعتبران من الأشكال المناسبة للعامل لانسحاب من الوظائف التي يعاني فيها من مستوى عال من الضغط.

ت/ تمرد العامل عن زملائه: يظهر من خلال المناوشات والخصومات التي يخلقها العامل كالتعبير عن سخطه وكرهه للعمال الآخرين، وقد يكون هذا التمرد نتيجة نفسية أو اجتماعية أو مهنية، وهذا ما يفسر فقدان ذاتية العمل داخل جماعة العمل.

2. نتائج الاغتراب الوظيفي على مستوى المجتمع:

أ/ سوء التكيف والتعرض للأزمات النفسية: الأمراض النفسية والانحرافات بشتى اتجاهاتها ومختلف صورها وخاصة منها الخروج على النظام أو التمرد بكل أشكاله وفقدان الحس الاجتماعي، والتبذ والتبذ والسلبية واللامبالاة وغير ذلك من المظاهر الغير سوية التي يابها المجتمع مهما كانت نسبتها في الوضع الاجتماعي.

ب/ التراجع والهامشية: فهناك الكثير من الناس ممن يعجزون عن التكيف لحركة المجتمع باتجاه مواكبة الاندفاع وراء المغانم المالية و تحقيق المكانة الاجتماعية الأرفع، ومن أسباب ذلك استمرارهم في التمسك بالقيم التقليدية، مما يعرقل ملائمة سلوكه مع التغيرات الاجتماعية الجارية، وهم كثيرا ما يعانون في تصورهم للأثر الإيجابي لما يفعلون ووقعه الاجتماعي والنفسي في نظر الآخرين، وفي إطار هذه

التطورات الكيفية، تخف وطأة الإحباط ويتحول الإخفاق المادي إلى نجاح أخلاقي ويتصدر الشرف بمختلف الاعتبارات التي ينطلق منها هؤلاء في تبرير مواقفهم الراضية.

ت/ العزلة وتآكل الانتماء: وهي التي تكون بارزة غالبا في المجتمعات الحديثة الغربية والتي تكون قائمة على الفردية دون الاهتمام بروح الجماعة وكذلك ضمور التواصل بين سكان المدن الحضرية، وبروز الحواجز النفسية والاجتماعية التي تسبق المسافات التفاعلية بينهم.

3. أهمية التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي:

إن مشكلة الاغتراب الوظيفي من أعقد المشكلات، ولكن قبل التصديلمحاولة إيجاد الحلول لها والبحث عن أساليب علاجها ووضع الاستراتيجيات البديلة الكفيلة بمواجهتها، ينبغي الإشارة إلى بعض المبادئ العامة التي ينبغي أن يقوم عليها علاج مشاكل العمال وهذه المبادئ مستمدة فيمجموعها من مبادئ الصحة النفسية ومبادئ التحليل النفسي، وأبعاد التمكين الإداري هي:¹

1. الاستقرار الوظيفي: إن رغبة المنظمات في تحقيق الاستقرار لأعمالها يحتم عليها توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين بها، ولا يتم من خلال تحقيق الأمان الوظيفي للعاملين، والذي يعد مؤشرا للسعادةوالرضا النفسي ويخلق جوا من الولاء، والانتماء التنظيمي.

2. الرضا الوظيفي:معظم الأمراض التي قد تصيب الأفراد العاملين، وما يرتبط بها من اضطرابات صحية، وما ينتج عنها من ملل وعدم تحدي في الوظيفة ترتبط بضغط العمل، وبالتالي فإن التغلب على ضغوط العمل يؤدي إلى رضا العاملين مما يؤدي إلى التغلب على الشعور بالاغتراب في بيئة العمل.

¹كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي ، المرجع السابق ، ص 32.

3. العدالة التنظيمية: تحتاج المنظمات من العاملين أداء يتجاوز الوصف الوظيفي لضمان استمرارها وتطورها وهذا الأمر يتعلق بمستوى العدالة، والإنصاف بصورة نزيهة في مكان العمل، وهذا لأن العدالة التنظيمية تلعب دورا مهما في القدرة على تقادي الاغتراب في العمل.

4. إشباع الحاجات: تسعى بعض المنظمات إلى مساعدة بعض العاملين بها على إشباع حاجاتهم الوظيفية المشروعة مثل الحاجات الاجتماعية والأمان والتقدير والإنجاز، أما إذا لم يكن هناك اهتمام بهذه الحاجات، فإن ذلك يؤدي إلى ضعف القدرة لدى الفرد، وبالتالي الانفصال الذي يؤدي به الاغتراب عن نفسه وعن الآخرين.

كما يجدر بنا الإشارة إلى أهمية أبعاد التمكين الإداري في التغلب على الاغتراب الوظيفي وذلك من خلال عدة أبعاد، أهمها:

أ/ تفويض السلطة: تفويض سلطة يقتصر على الشعور الذاتي بالمسؤولية والثقة بالنفس، وقيمة الواجب المناط بالموظف، ومستوى تأثير الموظف، وتأثير العمل في تحقيق نتائج للمؤسسة، وللآخرين، إضافة إلى الشعور بالاستقلالية وحرية التصرف وهذا ما يعزز ثقة العامل بنفسه وقدراته ويمنعه من الاغتراب التنظيمي.

ب/ فرق العمل: إنشاء فرق عمل داخل التنظيم، يقوي العلاقات الاجتماعية بين الزملاء، ويسهل تبادل الخبرات فيما بينهم، وهذا ما يقلل العزلة الاجتماعية لدى العامل ويمنعه من الاغتراب الوظيفي.¹

ت/ تدريب العاملين: تهتم الإدارات المختلفة في منظمات الأعمال بتحسين مهارات العاملين الخاصة بالعمل في كل المستويات الإدارية، وذلك من أجل زيادة قدراتهم وتنمية الأداء الجيد الذي يساعد العاملين في التغلب على الصراع، والتوتر والاغتراب داخل المنظمة.

¹ كراباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاغتراب الوظيفي ، المرجع السابق ، ص 33.

ث/ الاتصال الفعال: إن مشاركة العاملين بالمعلومات لتمكينهم من اتخاذ القرار المناسب على مستوى وظائفهم يؤدي إلى زيادة الترابط بين العاملين والمنظمة، حيث أن الشعور بأن هناك رأي وكلمة ودور يؤخذ من قبل الإدارة فإن ذلك يعتبر وسيلة لتدعيم الانتماء، وبالتالي يؤدي إلى القضاء على الاغتراب داخل المنظمة.

ثانيا: الصراع التنظيمي:

1. تعريف الصراع التنظيمي: يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية، داخل البناءات التنظيمية ويتلزم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة، أن توزيع القوة وعلاقاتها تؤدي إلى صراع، فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدرا لها، ويؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ربطهما بمتغيرات البيئة الخارجية.

2. أسباب الصراع التنظيمي:

هناك أسباب عديدة للصراع داخل المنظمة من الصعب حصرها، فهناك من صنفها إلى أسباب تنظيمية ترجع الى وجود بعض الظروف تؤدي إلى خلق الصراع وهي:

- نمط اتخاذ القرارات؛
- تعدد الواجبات الإدارية في التنظيم؛
- عدم وجود تقنية واضحة للأدوار والمهام؛
- تفاوت المعايير في تقييم الأداء وتحديد المكافآت؛
- الاعتماد على موارد محدودة ومشاركة.

وأسباب شخصية متعلقة بشخصيات بعض الأفراد واتجاهاتهم ومن تلك الأسباب:

- نمط وطبيعة الأشخاص التي لا ترغب في التعاون مع الآخرين؛
 - تفاوت الخلفيات الثقافية والاجتماعية والطبيعية بين العاملين.
- كما اقترح كل من (hodge&anthony) الأسباب التالية للصراع:¹
- التعارض أو التغير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبلاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة الضغوط الأخرى.
 - التغير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - التغير في المركز أو الوضع، قد يسبب التغير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد واضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
 - حدوث أو تداخل في العمل ويحدث ذلك عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
 - التنافس على الموارد قد يحدث نوع من المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
 - الاختلاف في الثقافة تعرف الثقافة بأنها مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة ويكون لها تأثير واضح على سلوكه

¹كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاعتراض الوظيفي ، المرجع السابق ، ص 33.

- في تلك المنظمة أو تلك الجماعة والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.
- ويميز الباحثان (katz&kahn) بين الأسباب العقلانية للصراع والأسباب الغير عقلانية له.

فالسبب العقلانية يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الصراع الوظيفي:** وهو الصراع الذي يحدث في المنظمة بين وظائفها المختلفة.
- الاعتمادية المختلفة بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة على بعضها البعض في الأداء.
- **الصراع الهيكلي:** وهو الصراع الذي يحدث بين مجموعات المصالح المختلفة في المنظمة على نظام المكافآت والمراكز والمكانة والحوافز.

أما الأسباب اللاعقلانية فهي ناجمة عن العدوانية في السلوك وتحريف المعلومات وغيرها من العوامل الشخصية والاجتماعية للصراع.¹

3. خصائص الصراع:

هناك عدة خصائص أساسية يمكن أن نجملها فيما يلي:

- ينطوي الصراع على وجد أهداف أولية غير متكافئة لدى أطرافه، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف؛
- التواتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما ينطوي في ثناياه إمكانية دخول الأطراف المعنية في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لا يرضى بها؛

- الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة؛

¹كرباع جمانة ، أهمية التمكين الإداري الحد من الاعتراض الوظيفي ، المرجع السابق ، ص ص 34-35.

- ينطوي الصراع محاولة من جانب بعض الأفراد التي تستهدف إجبار أطراف المنافسة أخرى على قبول حل أو اتفاقية قد لا تكون الأطراف الأخيرة راغبة فيها؛
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهظة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغمها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو السرية؛
- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تظل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين انتهاء الصراع.

4. نتائج الصراع:

- **ضعف الرضا الوظيفي:** إن متغيرات العمر وسنوات الخدمة، والاختلاف في مستوى التعليمي والتدخل في الأنشطة، واختلاف الاتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقية يخلق جواً من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون وزيادة على التدخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود اتصال فعال يؤدي إلى عدم الرضا.

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات واللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغيب، وإهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديداً لدرجة ترك العمل.¹

- **دوران العمل:** يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال أو استبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تتقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.²

¹ كامل محمد غربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر، عمان، الأردن، ص312.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص488.

• تدني أداء الأفراد العاملين: يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.¹

• التغيب عن العمل: يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن استياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض، أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، ولكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو واهية، وهذه الظاهرة نقتت بسبب عدم ملائمة الخدمات والمزايا الإضافية، والصراع وبالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.²

5. انخفاض مستوى الإنتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، وتحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، وتشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم رضا وتتسبب في انخفاض الإنتاجية.²

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة للعمل يسبب حالة من عدم الرضا، وهذا يؤثر على أداءهم، ويؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية والعكس.

إن هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا الأفراد داخل المنظمة، والتي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت، وغياب العقلانية في العمل،

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 169.

² المرجع نفسه، ص 489.

تدفع العامل إلى حالة انسحابي تتمثل مظاهرها في: الوصول المتأخر للعمل، التعب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى، وانخفاض مستوى الأداء، وانخفاض مستوى الإنتاجية.¹

6. الآثار السلبية للصراع التنظيمي:

يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد وينتج عنه ردود فعل غير سليمة، وإن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي ويمثل اختلالاً وظيفياً في عمل المنظمة نظراً للآثار السلبية الناتجة عنه.²

بعض الآثار السلبية التي ينتجها الصراع واضحة جداً لدرجة أنها تحتاج إلى تعليق مختصر، فعلى سبيل المثال فإن الصراع يؤدي إلى انفعال سلبي يمكن أن يكون محبط جداً.

كذلك فإن الصراع يعوق الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأقسام وبذلك قد يؤدي إلى إيقاف أنشطة التنسيق بينها، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يشتت الانتباه والطاقة عن الأنشطة الأساسية والجهود التي تحتاج إليها لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

أما الآثار الأخرى للصراع فإنها أقل وضوحاً ولذلك يتم إغفالها في بعض الأحيان، فعلى سبيل المثال فإن الصراع بين الجماعات يدفع القادة غالباً إلى التحول من نمط المشاركة في الإدارة إلى النمط السلطوي في القيادة. وبلغت أخرى فإنهم قد يتوقفون عن حث الآخرين على المشاركة في اتخاذ القرار بأنفسهم.

كذلك فإن الصراع يزيد اتجاه كل طرف على وضع الطرف الآخر في قالب سلبي، فأعضاء الجماعات والوحدات المتصارعة يميلون إلى تعظيم الاختلافات فيما بينهم وتشرح بطريقة سلبية.

¹ سليمان خالد عبيدات، مرجع سابق، ص 33.

² المرجع نفسه، ص 34.

كما أن هناك آثار سلبية أخرى مثل المشاعر السيئة بين الأفراد كذلك العلاقة السلبية بين الأفراد والمجموعات إدارات المنظمة وهو ما يقلل التعاون. كما يؤدي الصراع إلى أن كل إدارة أو قسم يلقي بمسؤولية الأخطاء على القسم الآخر ويزيد من تعصب الأفراد الشديد إلى إدارته.¹

ثالثاً: دوران العمل

1. تعريف دوران العمل:

يقصد بدوران العمل نسبة عدد العاملين الذين يتركون العمل بالمنظمة لأسباب متنوعة أو عدد الذين يعينون فيها خلال مدة معينة إلى متوسط العدد الكلي للعاملين للمدة نفسها أو هو معدل تغيير العمالة في المنظمة خلال مدة معينة بالدخول والخروج (سنة على الأكثر).²

يعرف دوران العمل بأنه عبارة عن التغيرات التي تحدث في قوة العمل الناتجة من خروج وانسحاب أو فصل العاملين وتعيين عمالاً بدلاً منهم خلال فترة زمنية معينة. كما يعرف بأنه النسبة بين عدد العاملين الذين تركوا العمل بالفترة سواء بإرادتهم أو رغماً عن إرادتهم إلى متوسط عدد العاملين خلال فترة زمنية معينة مع مراعاة حالات التوسع أو الانكماش التي تتعرض لها المنظمة.³

عرف دوران العمل من قبل شؤون العمل الأمريكية عام 1972 على أنه الحركة الإجمالية للعاملين من وإلى مراكز استخدامهم، حيث أن ما يمتاز به هذا التعريف أنه عام وشامل لإجمالي حركة العاملين (دخولاً وخروجاً) عبر الحدود التنظيمية لمراكز استخدامهم.⁴

¹ سليمان خالد عبيدات ، مرجع سابق ، ص ص321-322

² صفوان المبيضين ، عائض الأكلبي ، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019، ص48.

³ روشان مفيد بوضو، أساسيات الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014، ص93.

⁴ ممدوح ختلان محمد، العوامل المؤثرة في انخفاض معدل دوران العمل واستقرار العاملين ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الإنسانية، العدد10، 2010، ص368.

يعكس حركة الموارد البشرية خروجاً من المنظمة ودخولاً إليها أي أن دوران العمل يتضمن كلا من حالات الخروج أو الانفصال وهو يمثل خسارة للمنظمة أو ضليعا في قوتها العاملة، وما تقوم باستقطابه تعويضاً لهذه الخسارة من حالات الدخول والإحلال (الاختيار، التعيين، الترقية، النقل) ويشمل الضياع والخروج جميع حالات ترك العمل الاختياري، والفصل والوفاة، والإحالة على التقاعد والاستقالة والانتقال إلى منظمة أخرى وغير ذلك.4

2. محددات دوران العمل: هناك نماذج مختلفة تظهر محددات دوران العمل لعل أبرزها ما يلي

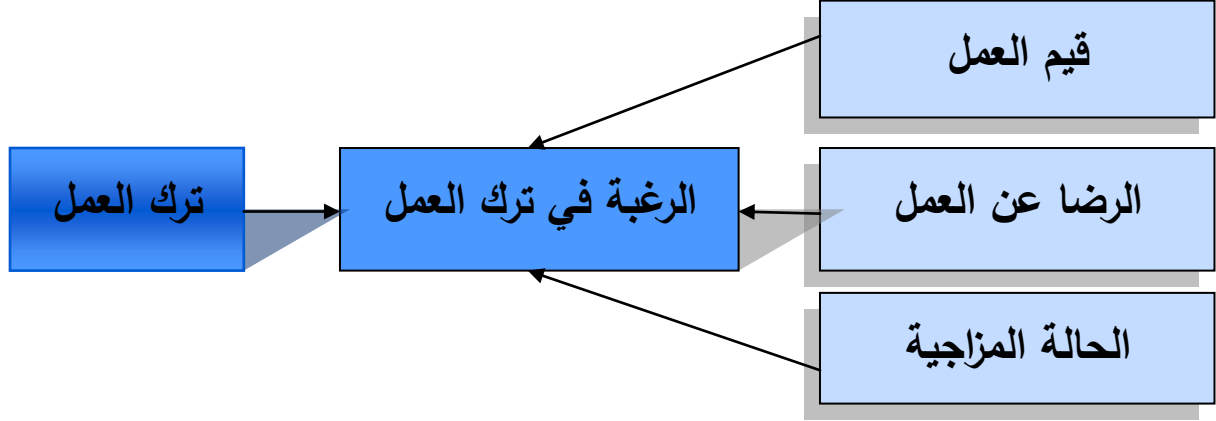
شكل رقم 02: نموذج موبلاي في محددات دوران العمل



المصدر: بوعافية علية، المرجع السابق، ص 65

هناك نماذج مختلفة تظهر محددات دوران العمل لعل أبرزها ما يلي:

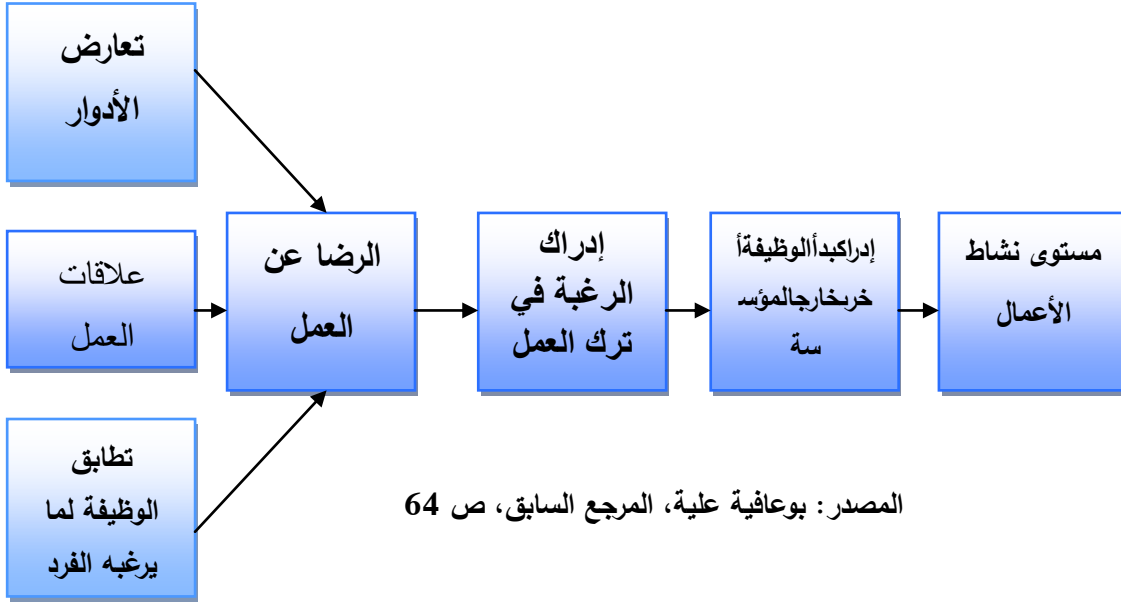
شكل رقم 03: نموذج جورج وجونز في محددات دوران العمل



المصدر: بوعافية عليّة، المرجع السابق، ص 68

- نموذج مارش وسيمون: طبقاً لهذا النموذج الذي يسمى بقرار المشاركة فإن الفرد يقارن دائماً بين ما يقدمه للمؤسسة من مدخلات وما يحصل عليه من مخرجات، فإذا زادت المدخلات عن المخرجات فإن ذلك يزيد في رغبة الفرد في ترك العمل، وكلما زادت المخرجات عن المدخلات فإن رغبة الفرد في ترك العمل تقل والمخطط الموالي يوضح نموذج مارش وسيمون لإبراز محددات دوران العمل:

شكل رقم 04: نموذج مارش وسيمون في محددات دوران العمل



يلاحظ من هذا النموذج أن الرغبة في ترك العمل اتخذت كمتغير تابع لعدد من المتغيرات طول الخدمة والرغبة في البحث عن عمل آخر والشعور بالأمان.

-نموذج موبلاي : يوضح هذا النموذج أن قرار ترك العمل يمر بمجموعة من الخطوات تبدأ بالتفكير في ترك العمل إلى الرغبة في تركه ثم اتخاذ القرار النهائي بذلك وقد تبين من بعض الدراسات أن هذه الخطوات والتي تسبق هذا القرار قد تشمل خطوات أو أكثر، والنموذج التالي يبين محددات دوران العمل والخطوات التي تسبق قرار ترك العمل بالنسبة لموبلاي :

3. الآثار السلبية لدوران العمل:

إن ظاهرة التسرب الوظيفي عقبة تعيق تقدم وصمود المؤسسة أمام باقي المؤسسات المنافسة خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الصعبة ومن بين آثارها السلبية تكلفة استخدام موظف آخر، وتتضمن الوقت من جهة وتكاليف الإعلان والاختيار والتعيين أيضاً، تكاليف التدريب، معدل الحوادث للعاملين الجدد يكون عادةً أكبر من إنتاجيته خلال فترة تدريبه، انخفاض الإنتاج في الفترة ما بين خروج

الموظف القديم واستخدام غيره، معدلات الإنتاج لا تستخدم بالكامل أثناء اختبار الموظف الجديد وتدريبه، زيادة الساعات الإضافية خارج ساعات العمل الرسمية وهذا ما يكون مكلفاً.¹

رابعاً: التنوع الثقافي:

1. أشكال التنوع الثقافي:

التنوع اللغوي: اللغة هي وسيلة تواصل في المجتمع الواحد الذي يشتمل على خصائص اجتماعية ثقافية محددة وتعكس لنا طبيعة بيئة نظام أي مجتمع، علماً أنه قد توجد لغتان أو أكثر في مجتمع واحد، إذ نجد في سبيل المثال توجد في بعض الدول العربية لغتان كالعراق مثلاً، كما هو الحال عليه أيضاً في دول العالم الأخرى حيث نجد شعب واحد يتكلم اللغة الإنجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية.²

وقد أشارت نتائج بعض البحوث في مجال التنوع اللغوي إلى وجود اتفاق ملحوظ عبر الثقافات على استخدام الكلمات، وبصفة عامة يمكن القول أن التواصل بين البشر يتم بصورة أفضل نسبياً إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية، وبعد تعميم هذه المقولة مقبولاً هنا على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة الواحدة وحول المسمى الواحد، وغير أن هذه التباينات التي تصل إلى الحد الذي تحول فيه بين أن يعمل المدير الأمريكي مثلاً في منظمة بريطانية رغم وجود لغة لإنجليزية أمريكية و لغة إنجليزية بريطانية، إن جاز التعبير.³

2. التنوع الديني: قد تتفرد بعض المجتمعات بدين واحد أو تتعدد فيها الأديان، و الدين هو الأساس الذي يشكل القيم والاتجاهات والمعتقدات والمعايير الأخلاقية للمجتمعات القائمة، ويشكل الدين الإسلامي الحالة

¹ حريق خديجة، أرزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين وتكلفة الاستثمار في التدريب- دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلة التنظيم والعمل، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص

² شوقي ناجي جواد ، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية ، عمان، دار صفاء للنشر، 2011، ص63.

³ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، (مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية) (بحوث ودراسات)، (2005)، ص178

العامّة في عموم الدول العربيّة الإسلاميّة، ويحدّد توجهات المجتمع فيها وسلوكياتها الماديّة والمعنويّة، ومن الأديان التي تسود اليوم في مختلف أنحاء العالم: الإسلام، المسيحيّة، الهندوسية، البوذية، إلى جانب أديان ومعتقدات أخرى.¹ وللدين أثر واضح في نسق القيم، إذ تفسر القيم بما لها من قوة في توجيه أفعال الفرد نحو غايات ومصالح المجتمع فمشاركة الاعتقاد والشعائر تتضمن أن علاقة الجماعة بالمقدس بطريقة ما يتعلّق بالقيم الأخلاقيّة للجماعة، وهذه العلاقة الضمنيّة تظهر بوضوح في ملاحظة منع جماعة معينة من نوع معين من الطعام أو الحيوانات، فعدم أكل لحم البقر عند الهنود هو قيمة دينية يتمسك به الهنود جميعاً.²

3. تنوع العادات: العادة تعبر عن نمط من السلوك يرتضيه الفرد أو الجماعة لأنفسهم، وبذلك يصبح ثابتاً مع مرور الزمن وينتقل وراثياً هذا الانتقال بين الأجيال يساعدها على التوسع والنمو بذلك تكتسب سلطانا في المجتمع، ومفهوم العادة قديم قدم الإنسان إذ تعنى به الشعراء.³

والعادات ظاهرة اجتماعية، وهي قاعدة أو معيار للسلوك الجماعي وتشير للأنماط السلوكية المشتركة وأفعال الناس التي تعودوا عليها في جماعة أو مجتمع معين، وسلوكهم على نحو شبه إلى بفضل التكرار المستمر والتعلم والتدريب وإلى هذا الطابع الشبه آلي يعزى الشعور بعدم الارتياح الذي نحس به عندما نسلك سلوكاً خارج عن تلك العادة.⁴

2. أساليب قياس التنوع الثقافي: إن الحديث عن قياس التنوع الثقافي في المنظمات نابع من زيادة حركة العمال وتسارعها عالمياً وعولمة اقتصاديات الدول وكذا زيادة الاهتمام بدور الثقافة في التأثير على سلوك

¹ علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات، مصدر، دار التعليم الجامعي، 2012، ص 329.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الدين والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الديني. (مصر: مركز الإسكندرية للكتاب، 2010، ص 138.

³ فائزة إسعد، مرجع سابق ص 93.

⁴ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 134.

الموظفين وفاعلية التنظيم والأداء بصفة عامة، وأيضاً عدم صلاحية نماذج الإدارة والقيادة في فروع المنظمات عبر العالم أثار عدة تساؤلات لدى الباحثين خاصة وأن معظم النماذج المتوفرة حينها اعتمدت في قياسها على المتغيرات الأثنية والعرقية في المنظمات.

3. التنوع الثقافي داخل المنظمة:التنوع الثقافي في المنظمات يدل على وجود عدة ثقافات داخل المنظمة ضمن بيئة عمل واحدة، وتشمل هذه الثقافات (الثقافة الإسلامية، والثقافة المسيحية، والثقافة اليابانية... إلخ) وبذلك فإن التنوع يشير إلى الاختلافات الموجودة بين الأفراد داخل المنظمة الواحدة من حيث العمل أو الجنس أو العرق أو الأقلية أو الدين أو القدرة الجسمية أو توجهات الفرد السياسية والاجتماعية أو غيرها.¹

ولم تعد المنظمات اليوم تقتصر في مواردها البشرية على نوع واحد فقط، بل أصبحت تتوجه نحو التنوع في القوى العاملة، فالتغير الذي شاهده ديموغرافية العمل في ظل عولمة الشركات والمنظمات سلطت الضوء على هذا المفهوم بل أصبح هذا التنوع ضرورة وذو فوائد عديدة، وأصبح أحد عناصر المنافسة بين الشركات لتنويع قواها العاملة واتخذ البعض فلسفة وثقافة داخل المؤسسة، إذ أن فوائد التنوع لست فقط بسبب التنوع الديموغرافي للموظفين وحسب، ولكن بسبب ما يمكن أن يجلبه تعدد خلفياتهم الثقافية وإدراكهم للمواقف المهنية، مما يخلق تنافس عالمياً حول استقطاب الخبرات و المهارات متعددة الثقافات.²

¹ عائشة شتاتحة، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 04، ص 24.

² جمال العسالي، بن يحيى نجاه، إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، العدد 01، دس، ن، ص 36.

1. فوائد التنوع الثقافي داخل المنظمة:

للتنوع الثقافي داخل المنظمة فوائد كثيرة ينبغي على المنظمات تحصيلها وإلا ما الفائدة من وجوده فيها؟ صحيح أن الأمر ليس بالسهل وفيه مجازفة وصبر وتكاليف لكن هذا سيظل ثمن لما ستقتنيه المنظمة من وجود التنوع بها.

- **ضرورة التنوع:** فمهارة القوى العاملة المتنوعة اليوم تكمن في تعدد وتنوع خلفيات وخبرات الموظفين لذلك لابد على المنظمات من خلق سياسات وظيفية تدعم وتحمي التنوع داخلها.
- **إستراتيجية بناء القدرات:** فالقوى العاملة المتنوعة تساعد المنظمة في حل المشاكل بطرق مختلفة والقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة خاصة في البيئات المختلفة عن بيئة البلد الأم المنظمة وكذا تعدد الفرص الاستثمارية بسبب تعدد واختلاف وإدراك ونظرة القيم العاملة المتنوعة.
- تواصل الثقافات نتيجة للتفاعل اليومي بين ثقافة الموظفين.
- التنوع الثقافي داخل المنظمة والمتطلبات القانونية فيما يتعلق بتساوي الفرص.
- إدارة التنوع الثقافي بفعالية من شأنه تعزيز صورة المؤسسة.¹

2. أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة:

أجريت العديد من الدراسات الميدانية التي حاولت إسقاط أبعاد الثقافة على المنظمات ومحاولة استخلاص ردة فعل هذه الأخيرة على كل بعد من الأبعاد الخمسة التالية:

- مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ؛
- مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد؛

¹ جمال العسالي، بن يحيى نجا، إشكالية التنوع الثقافي في منظمات الأعمال مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية المرجع السابق، ص36.

- مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية.
- مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية.
- مدى التوجه بالحاضر مقابل التوجه في المستقبل.

الجدول الموالي يوظف هذه الأبعاد داخل المنظمة على الشكل التالي:

الجدول رقم 01: أبعاد التنوع الثقافي داخل المنظمة

1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافة رافضة للتوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ	ثقافة قابلة للتوزيع الغير متساوي للقوة والنفوذ
تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين الأفراد في المجتمع، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق فهي توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها.	تتحو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث بعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول فتح طريق التميز أمام الجميع مع القاء المزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات تجنبه للمخاطر	ثقافات مخاطر
تعطي أهمية كبيرة للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق والامتثال أو الطاعة أو الأمن	لا تلقى أهمية أو قيمة الأشياء السابقة ولا تنظر للعمل الجاد والجداد كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطر أو عدم التأكد.
3. مدى التوجه في الذكورية مقابل الأنثوية	
ثقافة ذكورية التوجه	ثقافة أنثوية التوجه
تميل بوضوح إلى التميز بين الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
4. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو

والاحترام خصوصية الفرد وشؤونه.	العائلة أو الفريق المنتمي إليه.
ثقافات موجّهة بالحاضر	ثقافات موجّهة بالمستقبل
تركز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركز على بعض القيم مثل: المثابرة والإصرار، الادخار، المحافظة والتوفير، مع تركيز الأكبر على المكانة الاجتماعية.

المصدر : عبد الناصر محمد عي حمودة ، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية (المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، بحوث ودراسات ، 2005) ، ص 139

2. آثار التنوع الثقافي داخل المنظمة:

- أ/ آثار عاطفية: وفي معظمها تشير إلى درجة الارتباط العاطفي كالرضا الوظيفي وتحديد الهوية، والاندماج الاجتماعي أو الصراع الوظيفي، وصراع الدور، وغموض الدور، فالعمل مع أفراد من مختلف الأعراق والنوع الاجتماعي واللغة يستتبع بسلبية العواطف، هذا وقد أشارت الدراسات إلى أن الأفراد ينجذبون إلى الذين يتشابهون معهم لأنهم أكثر عرضة لتكوين علاقة مع بعضهم كما يجعل الاندماج الاجتماعي والهوية أكثر تجانسا من حالات الاختلاف، والتي يتولد عنها النفور، فيكون بناء العلاقات أمرا صعباً.
- ب/ آثار معرفية: وتعني قدرة المجموعة على جمع المعلومات، فالمجموعات المتنوعة وغير المتجانسة معرفياً تشمل على العديد من الرؤى التي تؤدي إلى الإبداع، وبالتالي جودة صنع القرار يكون أعلى عندما تعمل الأقليات الثقافية على تقديم المزيد من الحجج المضادة.
- ج/ آثار رمزية: وهي المجموعة الثالثة المعنية بمجموع الرموز للموظفين غير المتجانسين وقد يكون رمز التنظيم نابع من سيطرة الأطراف المهيمنة داخلها وخارجها، وهذا ما يزيد من شرعية المنظمة خاصة إذا كانت هذه الرموز تعنى بأعضاء الأقلية وتوفير فرص متساوية للجميع.
- د/ آثار تواصلية: وتعنى بأنماط الاتصال داخل المجموعات الغير متجانسة وتميل إلى أن تكون أكثر رسمية وأقل تكرار .

ويمكن أن يؤثر التنوع الثقافي على محيط العمل وذلك من خلال:

- تجاهل التنوع وتسييره وعدم الاهتمام به يمكن أن يؤدي إلى النزاع بين الأفراد في مكان العمل مما يؤدي إلى عدم التركيز أثناء أداء وتنفيذ الأعمال، وبالتالي انخفاض الإنتاجية، في حين أن تبني التنوع وتسييره يؤدي إلى توسيع وجهات النظر وتعزيز الإبداع والأفكار الجديدة وبالتالي توفير فرص إضافية لكسب العملاء والزبائن.

- التنوع يمكن أن يشجع على تشكيل تكتلات داخل مكان العمل بين الأفراد، كالتكتلات العرقية، والتكتلات الدينية، وهذا قد يؤدي إلى التمييز غير القانوني بالشكل يوحد النزاعات بين العاملين مما يؤثر سلبا على المنظمة ويهدد تنافسيتها واستمراريتها، والقدرة على تقييم الفروق الفردية يؤدي إلى قبول أكبر لجميع وجهات النظر، مما يقلل النزاعات في محيط العمل، والتمييز الغير قانوني، والتكتلات بين العاملين، وهذا كله يؤدي إلى توفير محيط عمل مريح ومشجع على الإبداع وتحسين الأداء.¹

4- إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة :

(1)-سياسات وخطوات إدارة التنوع الثقافي داخل المنظمة:

تشمل إدارة التنوع الثقافي جميع العمليات الإدارية داخل المنظمة، ومن أبرزها ما يلي:

أ-التزام الإدارة العليا ودعمها: إن التزام ودعم الإدارة العليا للتنوع الثقافي أمر هام لأن إدارة التنوع الثقافي تشتمل على العديد من الجوانب العملية الإدارية والتي تحتاج إلى دعم من الإدارة العليا ماديا ومعنويا، من خلال الإجراءات والقوانين والسياسات الضرورية لإدارة فعالة للتنوع الثقافي.

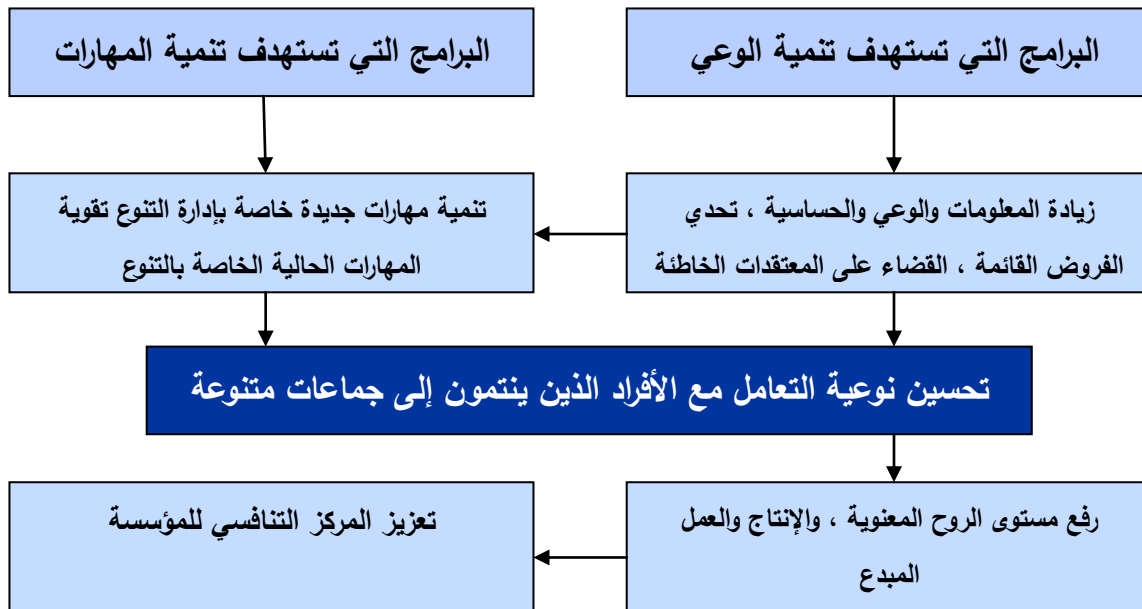
¹ عائشة شتاتحة ، استراتيجيات التنوع الثقافي وادائه في المنظمات وفق Taylor Cox ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد 04، ص24.

ب-وضع سياسات تمنع التحيز وعدم العدالة وتساوي الفرص: فيجب أن تبني السياسات على فهم مختلف الفئات وسلوكياتهم والانتباه للإشاعات والأحكام المسبقة والتحيز ضد فئات معينة، ومن خلال هذه السياسات يجب أن تتم إزالة الحواجز والعوائق للإنجاز والتقدم المهني أمام جميع الفئات.

ج/التوظيف: يجب على المنظمات وضع مواصفات ومؤهلات واضحة ومعلنة لعمليات الاستقطاب والاختيار وتعيين الأفراد، وتقييمهم وتطورهم المهني بحيث تكون مبنية على المؤهلات والخبرات، وبعيدة عن الاعتبارات غير المهنية.

د/التدريب والتطوير: إن الهدف من التدريب والتطوير هو ضمان تحسين أداء الأفراد في المنظمات لذا يجب ألا تقتصر إجراءات المنظمات على الاستقطاب والتعيين، بل يجب أن تشمل على كيفية الاحتفاظ بالجيد والمميز من الموارد البشرية، وتنقسم هذه البرامج إلى نوعين مبينة في الشكل الموالي :

الشكل رقم 05 : المدخلان الأساسيان على إدارة التنوع الثقافي



المصدر : جبر الدجير ينجبر ، روبرت بأرون ، إدارة المسوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني(المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2004)، ص 230.

من الشكل السابق يتبين لنا جليا أن برامج التدريب والتطوير تؤثر على العمل من خلال طريقتين: أولهما برامج تستهدف تنمية الوعي وذلك من خلال زيادة المعلومات والوعي والحساسية، وتحدي الفروض القائمة والقضاء على المعتقدات الخاطئة، أما الطريقة الثانية فهي من خلال برامج تستهدف تنمية المهارات، وذلك اعتمادا على تنمية مهارات جديدة خاصة بإدارة التنوع وكذا تقوية المهارات الحالية الخاصة بالتنوع.

هـ/ تقييم الأداء: هنالك الحاجة الماسة إلى إعادة النظر في طرق تقييم الأداء، حيث يجب أن تعكس تلك الإجراءات الحاجة إلى إدارة التنوع الثقافي، الأمر الذي يعني أن النجاح سيكون مبنيا على متطلبات ومواصفات جديدة، فهذا التقييم يجب أن يكون موضوعيا ومبنيا على احتياجات العمل وأن يكون عادلا لكل أفراد المنظمة دون أي تمييز لأحد بسبب صفاته الشخصية أو العرقية. و/الترقيات والتعويضات: وتهدف إلى تحسين الأداء عبر مكافأة الأفراد الذين يسهمون في أداء المنظمة ونظام المكافآت والحوافز الجيد يضمن علاقة مباشرة بين الجهد والمكافأة، فنظام الترقيات والدفع المبنى على الأداء هي من مظاهر نظام المكافآت الجيد.

ومما سبق فإدارة التنوع الثقافي يجب أن تكون شاملة ومتكاملة بحيث تنعكس على كافة الجوانب

الفنية والإدارية وبالشكل يشمل كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة.¹

3.العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات:

من بين أهم العوامل المساهمة في التنوع الثقافي داخل المنظمات ما يلي:

أ/ تدويل نشاطات المنظمة : تلجأ المنظمات من خلال تدويل نشاطها من خلال البحث عن أسواق خارجية بسبب تجنب خطر تشبع السوق المحلية بالمنتج أو الخدمة التي تسوقها المنظمة مما يحدث ركود في تطورها، لذلك تلجأ إلى توسيع أسواقها على المستوى العالمي، إلا أن التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات

¹ علي محمد أحمد المصاروة ، مرجع سابق، ص44.

التجارية (الاتحاد الأوروبي) قد يضع المنظمة أمام ضرورة إنشاء فروع جديدة وإقامة تكتلات وشراكات مع نظرائها من المنظمات الأخرى الناشطة في المجال، كاتحاد شركتين في صناعة السيارات أو شراكة لتقديم خدمات طبية، وذلك للضرورة الاقتصادية والتكنولوجية، فهذه الشراكات تسمح بتبادل الموارد والخبرات والمهارات في العمل والإنتاج، كما أن هذا التوجه أيضا يسعى لإيجاد ميزة تنافسية للمنظمة التي تكتسب من خلالها العالمية، وتأخذ مكانة مهمة في السوق الدولي، وتحقق فوائد متمثلة في اكتشاف أسواق جديدة وتكنولوجيا حديثة، ومهارات وكفاءات وموارد بشرية مختلفة الثقافات، وهذا كله يساهم في إيجاد التنوع الثقافي داخل المنظمة.

ب/تكوين فرق عمل متعدد الثقافات:وكما أشرنا سابقا فإن سعي المنظمات إلى التوجه نحو تدويل نشاطها ينتج عنه إنشاء فروع خارج البلد الأم، مما يستدعي استقطاب الكفاءات الفعالة التي أصبحت ميزة تنافسية عالمية، هذه الكفاءات توظف من بلدان مختلفة لفروع كما تحدث حركة كبيرة لتنقل العمال بين الفروع، مما يجعل المنظمة تلجأ لأسلوب تكوين فرق متعددة الثقافات في العمل لإنجاز المهمات، والذي ينبع من توجه المنظمات نحو إيجاد أفكار وحلول متنوعة ومتجددة ومتعددة، هذا وتظهر فرق العمل متعددة الثقافات في منظمات الشراكة الأجنبية أكثر، إذ تتشكل هذه الفرق من جنسيات الدول المشاركة في مشروع ما أو في إنجاز المهمات التنظيمية لتوفير وجهات نظر وطرق عمل مختلفة حول طرق الإنجاز والتوصل لصيغة عمل متوافقة مع جميع الأطراف، وكل هذه العوامل تساهم في انتشار وتطور التنوع الثقافي داخل هذه المنظمات.

ج/التنقل الجغرافي للإطارات:إن أغلب المنظمات المحلية الناشطة في الدول النامية لا تعرف التنوع في الجنسيات في مجتمعاتها، كما تفرض هذه الدول على المنظمات الدولية التي تنشط في سوقها توظيف عمال محليين من جنسياتها من خلال اتفاقيات وقوانين تحكم نشاطها، لذلك تسعى المنظمات إلى تكوين

إطارات خارجية يتم توجيههم نحو فروع المنظمة وتتمثل مهمتهم في إدارة وتسيير هذه الفروع المنتشرة عبر العالم، وفي أغلب الأحيان تكون هذه الإطارات من البلد الأصلي للمنظمة إذ يساهم فينقل المهارات والخبرات للفروع ويضمن مراقبة سيرها حسب توجه وثقافة المنظمة الأم، ويتميز هذا الإطار في العادة بالتمكن من الإدارة الدولية والعمل على المستوى العالمي، كما يمكن نقلهم وتحويلهم بين الفروع حسب كفاءتهم، وهذا ما يؤدي إلى التنوع الثقافي في المنظمات الدولية باختلاف فروعها عبر العالم نظراً لحركة هذه الإطارات بين الدول.

خامساً: البيروقراطية داخل التنظيم

1. تعريف البيروقراطية:

إن المفهوم اللغوي لكلمة بيروقراطية Bureaucracy ينحدر من كلمتين الأولى cracy وتعني حكم والثانية bureau، وبذلك يصبح المعنى اللغوي للبيروقراطية هو حكم المكتب، ويرتبط هذا المصطلح بالمكاتب الإدارية وما يرافقها من سلطة وهيبة، والمعنى السائد للبيروقراطية يشير إلى إساءة استعمال السلطة والتمسك بحرفية الإجراءات والمماطلة في إنجاز الأعمال.¹

أما البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" فهي تشير إلى اكتساب نمط معين من السلوك الذي يحقق بناء السلطة، وبالتالي فالتنظيم حسب ماكس فيبر يضم مجموعة علاقات اجتماعية وتفاعلات بين الأعضاء المشكلين له بحيث يكون ذلك حسب القواعد والأسس التي تحكم سلوكهم. ويتم ذلك على أساس نظام التسلسل الإداري، تقسيم العمل وتحقيق الهدف.²

¹ القرويني محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم. دار وائل للنشر. عمان، 2002، ص212.

² حسين عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. 2004، ص9.

أما "روبنس" فيعرف البيروقراطية على أنها: ذلك الهيكل التنظيمي الذي تنجز فيه مهام تشغيلية عالية الروتين من خلال لتخصص والرسمية العالية، القواعد القانونية وأقسام وظيفية تدار عن طريق السلطة المركزية ونطاق ضيق للسيطرة والرقابة وسلسلة أوامر عمودية لاتخاذ القرار.¹

يشير "روبنس" من خلال هذا التعريف إلى أن البيروقراطية تتميز بالتخصص في العمل لدرجة أن المهام تصبح معروفة ودائمة التكرار تسير وفق رسمية عالية ووفق عدة قواعد غير قابلة للتغيير أو الإبداع وتأتي في شكل أوامر من الأعلى إلى الأدنى.

أما من وجهة نظر الاتجاه المتداول في الأوساط الشعبية، فإن مفهوم البيروقراطية يوصف بالسلبية والروتين والجمود والبطء الإداري الذي يصيب الجهاز الإداري وبهذا يصبح معنى البيروقراطية مرتبط بمداول العجز الإداري، وكما تشير أيضا في ذات السياق إلى أنها نوع من أنواع الشتم السياسي، ويصفها معارضو دولة الرفاهية بأنها الدور الذي يقوم به الفاسدون إداريا²، فهي بذلك تعني سوء استغلال السلطة من طرف المسؤولين والإداريين.

وعليه فإن المقصود بالبيروقراطية من هذا المنطلق هي البيروقراطية بصفتها شكل من أشكال الفساد الإداري ومظهر من مظاهر سوء استغلال السلطة، الأمر الذي يؤدي بالإدارة إلى فقدان النزاهة في التسيير وتقديم الخدمات وهو الأمر الذي يؤدي إلى التذمر والاستياء لدى المواطن بصفته المتعامل مع هذه الإدارة.

¹ عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، ع2، 2008، ص6.

² بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع7، جوان 2012، ص4.

2. مظاهر البيروقراطية:

هناك مجموعة من المظاهر السلبية التي تميز البيروقراطية وتجعلها بهذه الصفة شكل من أشكال سوء التسيير وعقبة من عقبات تقديم الخدمات للمواطنين، وأهم هذه المظاهر ما يلي:

1.2 الروتين الإداري: حيث يعبر الروتين الإداري عن فكرة التكرار لفعل أو سلوك معين وذلك ناتج عن الالتزام بتفصيلات العمل الدقيق خاصة في الأمور المتكررة، وقد وضعت هذه الإجراءات من أجل ضمان تنفيذ العمل في كل مرة تدعو الحاجة للقيام به بالطريقة نفسها الذي نفذ بها العمل في المرة الأولى¹ ومن سلبيات الروتين أنه يقلل من المجهود الفكري لأنه يعتمد على التكرار حيث يقلل روح المبادرة والإبداع لأنه يقوم على قواعد ولوائح تنفيذية بعيدة عن التجديد والحرية في العمل.

2.2 التسبب الإداري والوظيفي: يشير التسبب الإداري إلى إهمال الموظف للواجبات المنوطة إليه والمنصوص عليها في القوانين واللوائح والقرارات التي تنظم الوظيفة العامة بشكل يؤدي إلى مردود سلبي على الإنتاجية وسير العمل.²

ولقد ساهمت ظاهرة التسبب الإداري والوظيفي وارتفاع معدلاتها وتناميها داخل الإدارات ترك الموظفين لأماكن العمل أثناء ساعات العمل الرسمي واضطرابهم للخروج إلى مختلف الأماكن كالأسواق ومراكز التوزيع من أجل تلبية حاجاتهم الضرورية، وكذلك عدم بقاء ذوي المناصب العليا في أماكن عملهم لفترة تمكنهم من إنجاز الأعمال المناط بها إليهم. وربما كل هذه المظاهر تعود إلى عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.³

¹ هاني خلف الطراوة. نظرية الإدارة الحديثة و وظائفها. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1، الأردن، 2012، ص208

² محمد بن سليمان الضبعان. التسبب الإداري ، ص104 في الموقع:

<http://www.shura.gov.sa/arabic.site/mayalah65derasa.htm> (24/12/2005)

³ نوري منير، باركنيمية، بن داود وهيبية، الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسبب والفساد الإداري وتحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة، ص22 في الموقع <http://www.univ.chlef.dz/dz/ar/seminaires2008/com dic2008pdf>

والتسيب أيضا هو الحالة التي يتم فيها الأداء الإداري بدون احترام لأي ضوابط أو لوائح أو قوانين منظمة وموضوعة لكي يكون الأداء على الوجه الأكمل.¹

ويعتبر التسيب الإداري من أخطر الظواهر السلبية التي تنشأ في أية إدارة أو بيئة عمل مهما كان نوعها، فهي تؤدي إلى سوء التسيير والأداء. كما يؤدي هذا الأمر في نهاية المطاف إلى التأثير على جانب التنمية وذلك أن عملية التنمية تتطلب وتستلزم الإدارة ذات الأداء الجيد.

3.2 الإهمال وسوء معاملة المواطنين: تعتبر سمة الإهمال والتكاسل في أداء العمل وعدم الاهتمام بالجمهور من بين السمات اللصيقة بمعظم العاملين بالإدارة العامة. فما يحفزهم عن العمل هو الرغبة في الحصول على المكاسب المادية أو تحقيق مصلحة شخصية، وهم في ذلك لا يبذلون في عملهم جهد كافي مقابل الأجر الكبير، وتتجسم مختلف أشكال الإهمال في المشاكل التي يتعرض لها أغلبية المواطنين يوميا كضياع ملفاتهم أو بعض من وثائقهم المهمة أو تأجيل العمل وعدم إنجازها في وقته والتلاعب والاستهزاء بالمواطنين. ماهي إلا نوع من الإهمال الذي يعتبر وجها آخر من أوجه البيروقراطية في الإدارة الجزائرية.

وتتجلى صور الإهمال في اتكال بعض الموظفين على البعض الآخر للقيام بأعمال كل منهم الأمر الذي يؤدي إلى انتشار الفوضى في جل المكاتب وانتقال بعض الموظفين من عمل لآخر كل هذه السلوكيات السلبية خلقت سخطا وتدمرا لدى المواطنين لإحساسهم بعدم الاهتمام في تعاملهم مع مختلف الأجهزة الإدارية.

¹ منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2007، ص 65.

وعليه ومن خلال الواقع الذي تعيشه الإدارة العامة بصفة عامة والإدارة المحلية بصفة خاصة في الجزائر، نلاحظ أن صور التسبب والإهمال تتضح وتوجد بصور أكبر في الإدارات الحكومية مقارنة مع القطاع الخاص الذي تكاد تنعدم فيه هذه الظاهرة، ونجدها خاصة في الإدارة المحلية وبالتحديد في البلديات والدوائر، باعتبارها الإدارات التي يتردد عليها المواطنين بصفة دائمة ومستمرة.

3. الممارسات البيروقراطية في الجهاز الإداري:

وتتمثل فيما يلي:

- تقديم الخدمات بمقابل وهذا ما يؤدي إلى فساد الموظف ومن صورته المنتشرة المطالبة بمبلغ ماديلتقديم خدمة تضمنها وتوفرها الدولة للمواطن بدون مقابل، هذا ما يسيء ويعرقل تنفيذ السياسية العاملة للدولة.

- جمود الجهاز الإداري وعرقلة الأعمال.

- التسبب والإهمال من أهم صفات الجهاز البيروقراطي للدولة، إضافة إلى استفحال ظاهرة الفساد الإداري.

- المركزية الشديدة، ما يؤدي إلى عرقلة الإجراءات والتعقيد البيروقراطي إضافة إلى ضياع الوقت والجهد.

ومن مخلفات البيروقراطية على الموظفين الحكوميين الجزائريين ما يلي:¹

• **العمل الإضافي:** والذي عرف انتشارا في الآونة الأخيرة سواء عند الفئات الدنيا الموظفين أو العليا فبعد انقضاء أوقات العمل الرسمية يتم اللجوء لأعمال حرة أو أعمال في القطاع الخاص بغرض زيادة الدخل

¹ سمارة نصير، حمدي نجية (2018)، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي، تطبيق نظرية سلم الحاجات ل "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين، 2016-2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد الخامس (العدد 2)، الجزائري، المدرسة الوطنية للعلوم السياسية، ص ص 214-216.

والتي عادة ما تكون في الفترة المسائية، ولما صار الأجر الذي يتقاضاه الموظف من العمل المسائي أحسن من الراتب في وظيفته الحكومية أصبح يركز جهده وطاقته على العمل المسائي على حساب العمل الصباحي وللعمل الإضافي على حساب العمل الأساسي.

• **التسرب الوظيفي:** يتمثل هذا البديل الثاني في ترك الوظيفة الحكومية التي يتقاضى منها تعويضا نقديا والحصول على وظيفة أخرى وهو ما يتم غالبا عن طريق الهجرة إلى الدول الأوروبية خاصة فرنسا، وهذا النوع من الهجرة يعرف باسم "هجرة الأدمغة" التي تعد من أخطر أنواع الهجرة لما لها من آثار سلبية عديدة على جميع نواحي حياة البلد المصدر للكفاءات.

• **استغلال الوظيفة الحكومية للمصلحة الشخصية:** أخذ بهذا البديل الثالث بعض الموظفين الحكوميين من أجل زيادة دخولهم، حتى يتمكنوا من سد الفجوة بين إمكاناتهم المالية واحتياجاتهم، فرغم كون الوظيفة العمومية تطمح لتحقيق الصالح العام، إلا أننا نجد أن أغلب الموظفين الحكوميين يعتمدون تعقيد الإجراءات الإدارية من أجل الحصول على مقابل، تزايدت هذه الظاهرة لعدة أسباب منها ضعف الرقابة غياب الجدية في محاسبة وعقاب كل من الراشي والمرتشي.

• **التعدي على ممتلكات الدولة:** رغم أن الإدارة هي الواجهة الأساسية التي تربط بين المواطن وأجهزة الدولة وضمان ديمومة مؤسساتها، ولكن لوحظ في السنوات العشر الأخيرة لدى الكثير من الموظفين.

وذلك بسبب غياب القيم الأخلاقية وانعدام ثقة المواطنين، فخلال الفترة الممتدة بين 2014-2017 عالج القضاء الجزائري أزيد من 4523 قضية متعلقة بالفساد المصنف في خانة الخطير جدا منها قضايا تتعلق بالرشوة والاختلاس ومنح امتيازات غير مبررة في الصفقات العمومية.

• **تقبل الهدايا والرشوة:** في غياب الإشراف الإداري ونسبة التراخي واللامبالاة من طرف عدد كبير من المسؤولين بالإضافة إلى تعقد الإجراءات الإدارية والجمود في تفسير النصوص، أصبح من المستحيل

إنجاز العمل بسرعة في غياب المتابعة الشخصية من قبل صديق أو قريب، وإذا لم تتوفر المتابعة الشخصية تصبح الهدايا والرشوة أمرا لازما لإنجاز العمل.¹

4. ظاهرة البيروقراطية في سوسيولوجيا التنظيمات:

ارتبط التحول نحو البيروقراطية حسب فيبر بظهور أنماط للتفكير والسلوك ظهرت في كافة جوانب الحياة الاجتماعية بسبب شيوع النزعة العقلانية، الأمر الذي ساهم في ازدياد الاعتماد على العلم كنسق فكري يوكل إليه دون غيره ترشيد السلوك التنظيمي.

1.4 دعائم التنظيم البيروقراطي: ذهب فيبر أنه برغم وجود الإدارة البيروقراطية في الماضي بصور مختلفة فإن انتشارها على نطاق واسع كنموذج متميز للتنظيم كان مصاحبا لظهور الدولة الحديثة التي تمثل الصورة الحقيقية لسيادة القانون وإلى نمو الرأسمالية والنزعة العقلانية، ولم يقتصر التحول البيروقراطي على أجهزة الدولة فقط²، وإنما ظهر بشكل طاعي في كل المجالات الاقتصادية والتعليمية والدينية والمدنية والعسكرية، ولقد حدث ذلك استجابة لظروف تاريخية عديدة أهمها زوال نظام العبودية وتراجع الإقطاع وكبر حجم المجتمعات والتنظيمات وتعقد المهام الإدارية، تطور الاقتصاد النقدي وإمكانية دفع أجور ومرتببات نقدية ثابتة للموظفين وتوفير نظام ضريبي يسمح للجهاز البيروقراطي الحكومي بالحصول على مداخيل ثابتة.³

كما أن من أهم دعائم التنظيم البيروقراطي في تصور فيبر هو نظام الهيمنة الشرعية العقلانية الذي تبنى فيه السلطة على أساس قانوني يحدد بشكل مجرد وموضوعي وعلمي أساليب ممارستها بطريقة تلغي الولاءات الشخصية، ويحيل السلطة ممارسة لصلاحيات مثبتة قانونا، وتنفيذ الأوامر لا يعود إلى شخص

¹ سمارة نصير، حمدي نجية، 2018، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي، مرجع سابق، ص 217.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 83.

³ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية. 1980، ص 33.

الرئيس أو شاغل الوظيفة وإنما يعود إلى اللوائح القانونية التي تستند إليها سلطاته، بناءً عليه صاغ فيبير نظرية عامة لتطور المجتمعات وفقاً للأساس الذي يستمد منه أصحاب السلطة سلطتهم وشرعية وجودهم كقنات حاكمة على المستوى السياسي أو الإداري والتنظيمي.

2.4 أنماط السلطة: أكد فيبير على التمييز بين ثلاثة أنواع مثالية للسلطة تستند إلى تصورات متباينة للشرعية ويصاحب كل نوع منها نمط إداري وتنظيمي مختلف، كما يعبر كل نوع عن مرحلة معينة من تطور المجتمعات.

1.2.4 مرحلة السلطة التقليدية: ربط فيبير بين المرحلة الأولى من تطور المجتمعات ووصول الناس للسلطة بأسباب لا تعود إلى اختيارهم لكفاءتهم وقدراتهم، ولكن يستدعون للسلطة بموجب أعراف سائدة تتصل بالوراثة والجاه والنفوذ والقيم التقليدية، ورأى فيبير أن هذا النوع من السلطة ينزع باستمرار إلى إقرار استمراره النظام الاجتماعي القائم، وبالتالي فإنها تواجه تهديدات حينما تجد نفسها إزاء حركات التغيير الاجتماعي، وهذا يبدو أنه يتقاطع كثيراً مع نوعية السلطة في كثير من البلدان النامية والعربية.

خلاصة:

من خلال ما سبق تم التطرق إلى عناصر هامة للظواهر المرضية داخل التنظيم، ونستخلص مما سبق أن هذه مؤشرات تأثر بكل سلبي على التنظيم فهي تجعل من المؤسسة ناجحة أو فاشلة فهذه يجب الاهتمام بجميع هذه المؤشرات من أجل الوصول إلى الهدف وتحقيق الاستمرار والفاعلية داخل التنظيم.

تمهيد

أولا : الاجراءات المنهجية

ثانيا : عرض وتحليل النتائج

خلاصة

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية هي مجموعة هي الإجراءات الهامة للوصول إلى الحقائق الموجودة في مجموعة الدراسة إذا عن طريق الميدان يصبح بالإمكان جمع البيانات والمعلومات وتحليلها لدعم الجانب النظري واختبار الفرضيات ، كذلك في هذا الفصل يتم استعراض الإجراءات المنهجية المتبعة وايضا اعطاء فكرة حول مجال الدراسة ونوع العينة المستعملة .

أولا : مجالات الدراسة

تقوم الدراسة البحثية على مجالات وأبعاد تمثل كيفية تباين الدراسة في عدة جهات منها المكانية والزمانية وعليه نوضح مجالات دراستنا :

1. المجال الزمني :

تمت الدراسة الميدانية في الفترة امتدت من 2023/01/01 إلى غاية 2023/05/30 حيث قمنا بالبداية بإجراء زيارات استطلاعية لاكتشاف الميدان ، وبعد التأكد من صلاحية المكان من أجل إجراء الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع الاستمارات على عينة البحث بين مختلف مصالح البلدية ، والرتب المهنية وقد استغرق ملا الاستمارات الكثير من الوقت لعدم الاستجابة السريعة لأفراد العينة من أجل ملاء الاستمارات.

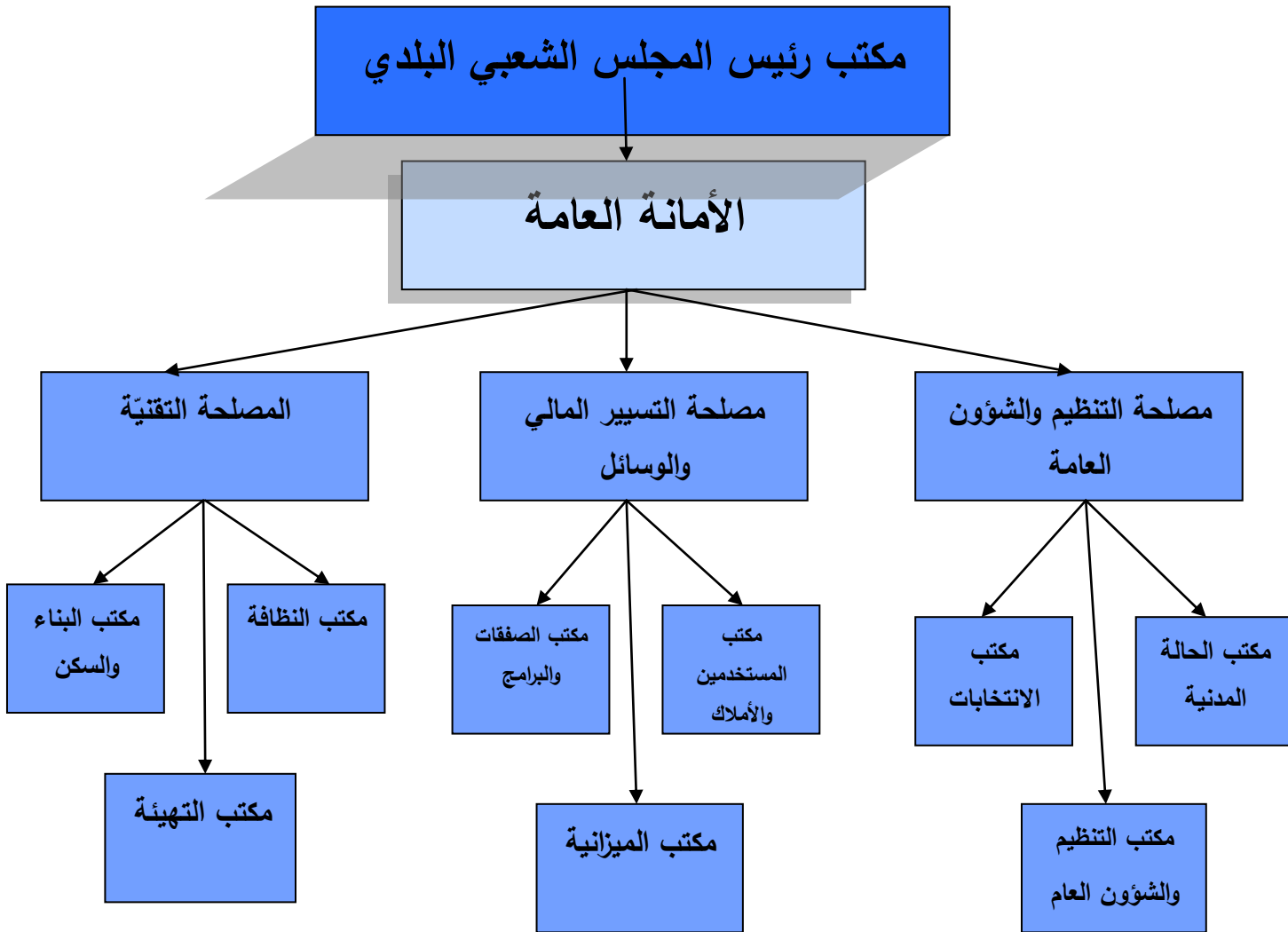
2. المجال المكاني :

أ/ لمحة عن بلدية عين العسل: تعتبر البلدية الخلية الأساسية في تنظيم الدولة بسبب قربها من المواطنين في تلبية حاجياتهم وأعمالهم وهذا ما أدى إلى إنشاء البلديات لتنظيم شؤون المجتمعات. ب/ نبذة تاريخية عن بلدية عين العسل: بموجب التقسيم الإداري لسنة 1984، حيث انبثقت منه الانفصال عن ولاية عنابة واستقلال مدينة أو ولاية الطارف استقلالا ولأثباتا تاما، فقد تم توسيع إقليمها على مدى المناطق التي لها مجال جغرافي في التقسيم الإداري و قد عين قديري حوسين كأول مسؤول إداري لها .

وتحتل البلدية موقعا استراتيجيا في الجانب الشرقي للولاية ولكن بمسافة تبعد عن الولاية ب (94.8km²) فهي تقع على الطريق N44 وسط عين العسل بين الطارف والقاله ، عدد سكانها قدر 16285 في 2008.

ج/ تعريف بلدية (عين العسل): وهي وحدة إدارية لا مركزية وهي جهاز أو خلية التنظيم الأساسية والقاعدية سياسياً وإدارياً واجتماعياً وثقافياً كما أنها تقوم بخدمة الشعب في القضايا المطروحة على أكمل وجه وعليه فإن البلدية ممثلة للنظام المركزي و هي تقوم على خدمة الجميع.

رسم بياني للهيكل التنظيمي لمصالح (بلدية عين العسل)



د/ أهداف البلدية (عين العسل): تعتبر مؤسسة ذات أهمية بالغة في الدولة ككل فهي تساهم في كل القطاعات إضافة إلى خدمة المواطنين ومن بين أهدافها:

- نشاء مختلف المشاريع الاقتصادية والاجتماعية الضرورية على مستوى البلدية؛
- السهر على تحقيق الأمن والاستقرار؛
- تنظيم الانتخابات والعمل والإنجاز؛
- المحافظة على النظام العام؛
- محاولة حل مشاكل المواطنين.

3. منهج الدراسة :

إن المنهج هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها يقصد به الوصول إلى الحقيقة في العلم . حيث يؤدي الاستعمال الأمثل للتقنيات والمناهج إلى كشف حقائق ومحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة ليتوصل بواسطته إلى مظهر من ظواهر الحقيقة بصفة خاصة للإجابة على السؤال (كيف) الذي يرتبط بمشكلة تفسر الحقائق المتصلة بالظاهرة المبحوثة .

- ويعرفه أحمد سيد محمد أنه مجموعة من الخطوات والطرق المنتظمة يتبعها الباحث في معالجة الموضوعات التي يقوم بدراستها إلى يصل إلى نتيجة معينة .

وقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج التالي :

المنهج الاستنباطي : إن أصحاب الاتجاه العقلي يؤكدون على أن معيار الحقيقة له يعتمد على الحواس وإنما هو من شأن العمل الذهني ومن تم فإن التوصل إلى الحقيقة يتم بعمليات ذهنية هي " الاستنباط " .

والاستنباط هو عبارة عن ذلك الاستبدال التنازلي الذي ينتقل فيه الباحث من الدراسة الكلية لظاهرة معينة تم إلى جزئياتها ، أي أن المنهج الاستنباطي هو مجموعة من الإجراءات الذهنية التي تبدأ من العام إلى الخاص أو هو تلك الطريقة المنهجية الاستدلالية ، التنازلية التي تعتمد على قاعدة تحليل (كل - جزء) من أجل الوصول إلى معرفة تقنية بشأن الظاهرة محل الدراسة.¹

ومن أهم مميزات هذا المنهج وهي الترتيب والتنظيم بحيث يقوم الباحث بالبدء من الافتراضات إلى النتائج بطريقة مستنبطة سهلة في ظل قواعد ثابتة .
- وضع فرضيات واختبارها تؤدي إلى نتائج صحيحة ودقيقة لأنه يعتمد على البديهيات المسلمة التي لا اختلاف عليها .

- المنهج الاستنباطي لا يستند على العقل فقط بدون تنفيذ أية تجربة.
- المنهج الاستنباطي ينتهي بنتيجة صادقة لاعتماده على مقدمات كلية كبرى لأنه يستند إلى بيانات واقية للحصول على نتائج صحيحة وحقيقية.²

أسباب اختيار المنهج:

- طبيعة الظاهرة المدروسة التي تتطلب منا الانتقال من الكل إلى جزء ؛
- طبيعة الظاهرة تتطلب منا تحليل جزئيات الفرضية وذلك للوصول لتحليل جزئي لها؛
- النتائج الخاصة بالمنهج الاستنباطي موثوقة تماما وصحيحة .

¹ أحمد عبد الله الحاح ، مصطفى محمد أبو بكر ، البحث العلمي خطوات مناهجه والمفاهيم الإحصائية ، 2002، الدار الجامعية ، ص 76.

² محمد طه بدوي ، منهج البحث العلمي (المكتب العربي الحديث) ، ص 8

4. الأدوات وتقنيات جمع البيانات :

تتعدد أدوات جمع البيانات ولكل أداة نوع معين من البيانات والمعطيات التي تكون الأداة الفعالة عن غيرها من الأدوات وتخصص بها ، وذلك ميزة كل أداة عن أخرى ، وبشكل 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 ، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا ثم الاعتماد على الاستمارة.

تعريف الاستمارة : تعد الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات انتشارا وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة حول موضوع معين ، بحيث تعطي كافة جوانبه مما يسمح لنا بالحصول على البيانات اللازمة للبحث عن إجابات المبحوثين .¹

وهي تصميم فني لمجموعة من الأسئلة تحتوي على أبرز نقاط موضوع البحث يرسل إلى عدد كبير من أفراد المنهج الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث.²

- تم تصميم وإعداد استمارة مكوّنة من 30 سؤال من مجالات البحث، وذلك من أجل اختبار فرضيات البحث، حيث تم عرضها ومناقشتها مع الأستاذ المشرف.
- جمع المعلومات حيث اعتمدنا فيها على خمسة محاور .

المحور الأول: حول البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين أجابوا على 04 أسئلة.

¹ رشيد بشير صالح ، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية ، دار الكتاب الحديث ، الكويت ، 2000 ، ص 186.

² إبراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي له عداد الرسائل الجامعية ، دار الوراق ، عمان ، 2000 ، ص 165.

المحور الثاني: يتكون من مجموعة من الأسئلة متعلقة بتناقض قيم الأفراد مع قيم المؤسسة أجبوا على 13 سؤال.

المحور الثالث : تتكون من أسئلة متعلقة بالتنوع الثقافي والظواهر المرضية ، تمت الإجابة على 07 أسئلة.

المحور الرابع : يتكون من أسئلة متعلقة بالبيروقراطية في العمل والظواهر المرضية تمت الإجابة على 04 أسئلة.

المحور الخامس: يتكون من أسئلة متعلقة بالبيروقراطية والاختلاف الثقافي تمت الإجابة على سؤالين.

5. العينة الدراسة :

يهدف البحث العلمي إلى التعرف على المجتمع ومشاكله وإيجاد حلول لهذه المشاكل إلا أن البحث في الميدان لا يستطيع الاتصال بجميع أفراد المجتمع ووحداته ، وذلك لكثرة عدد وحدات المجتمع المبحوث الأمر الذي يدفع الباحث إلى اختيار العينة، تجرى عليها عملية البحث تم تعميم نتائج البحث على جميع وحدات المجتمع .

والعينة: هي جزء من المجتمع، حيث تتوفر في هذا الجزء خصائص المجتمع نفسها ، والحكمة من إجراء الدراسة على العينة أن الكثير من الأحيان يسجل إجراء الدراسة على المجتمع فيكون اختيار العينة بهدف التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها على المجتمع¹.

¹ ابراهيم مروان عبد المجيد ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية ، دار الوراق ، عمان ، 2000 ، ص 466.

ونظرا لأن موضوع الدراسة عبارة عن مصالح مقسمة إلى مصالح مختلفة ومتخصصة، وهذا ما يجعل الدراسة تميل إلى استعمال العينة العشوائية الطبقية لأنها العينة المناسبة نظرا للمجتمع المدروس مقسم إلى طبقات .

العينة العشوائية الطبقية : تستخدم العينة الطبقية إذ كان المجتمع الإحصائي مكونا من مجموعات متميزة اي أن المجتمع الإحصائي مقسم إلى فئات أو طبقات ، وقد توزع الطبقات على أساس جغرافي كأن تقسم المدينة إلى مناطق جغرافية أو تقسم المصانع حسب أنواع الصناعات أو حسب الحجم ، ويتم تقسيم المجتمع الإحصائي إلى أقسام حسب الخاصية التي ندرسها .

من مميزات العينة العشوائية الطبقية:

- إنها تمثل لكل فئات المجتمع الإحصائي تمثيلا صحيحا ، نحصل على نتيجة دقيقة في نتائج التحليل الإحصائي ؛
- تصلح للموازنة بين الخصائص الإحصائية للمجموعات التي يتكون منها المجتمع الإحصائي ؛
- العينة الطبقية تميل دائما إلى استبعاد العينات المتطرفة التي تزيد كثيرا من تباين المعاينة ؛
- يقبل تباين المعاينة كلما أمكن تقسيم وحدات المجتمع إلى مجموعات تكون الفروقات داخل هذه المجموعات صغيرة نسبيا بينما تكون الفروقات في هذه المجموعات كبيرة ¹.

أسباب اختيار العينة العشوائية طبقية :

- خصوصية مجتمع الدراسة المقسم إلى عدة مصالح متخصصة ؛

¹ كمال سالم أبو ظاهر ، العينات الإحصائية ، 2017، ص ص 15-16

- تخدم طبيعة الموضوع المدروس نظرا لدقته؛
- الدقة الإحصائية في موضوع الدراسة ؛
- تغطي أكبر حد ممكن من أفراد المجتمع .

تضم المؤسسة (البلدية) مجال الدراسة على 100 عاملا يتوزعون على المصالح

والمكاتب ، ولقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية من المصالح والمكاتب نسبتها 40% من كل طبقة .

والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة على المصالح :

المصلحة	المكاتب	عدد العمال	نسبة المؤرخين
مصلحة الأمانة العامة	/	03	1.2%
مصلحة التنظيم والشؤون العامة	مكتب الحالة المدنية	15	6%
	مكتب الانتخابات	07	2.8%
	مكتب التنظيم والشؤون العامة	11	4.4%
مصلحة التسيير المالي والوسائل	مكتب الميزانية	14	5.6%
	مكتب المستخدمين والأموال	18	7.2%
	مكتب الصفقات والبرامج	5	2%
مصلحة التقنية	مكتب النظافة	13	5.2%
	مكتب التهيئة	9	3.6%
	مكتب البناء والسكن	5	2%
المجموع	/	100	40%

ثانيا : عرض وتحليل نتائج الدراسة

المحور الأول : البيانات الشخصية

الجدول رقم 03 : يمثل متغير الجنس للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
85%	34	أنثى
15%	06	ذكر
100%	40	المجموع

نلاحظ في الجدول أعلاه أن نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور في مجتمع البحث ، وذلك نسبة 85% للإناث مقابل 15% للذكور ، وذلك ليس بمحض الصدفة إنما راجع إلى تركيبة المجتمع الجزائري فإن نسبة الإناث أكبر من الذكور .

وترجع زيادة الإناث في الإدارة إلى دخولهن عالم الشغل في السنوات الأخيرة فقد اكتسحن العديد من القطاعات سواء في مجال التعليم أو القطاعات الخدماتية الأخرى في ظل التحويلات الاقتصادية والاجتماعية التي تشهدها البلاد من ارتفاع لتكاليف المعيشة وضعف القدرة الشرائية لعموم الشعب أيضا برامج الإدماج المهني في الآونة الأخيرة .

كما أصبح العمل المكتبي من الأعمال التي تطلع لها المرأة على حساب الأعمال الأخرى خاصة تلك التي تتطلب تنقلات وجهود عضلية ، تغير نظرة المجتمع للمرأة العاملة واعتبارها عنصر مهم وفعال في عملية التنمية .

كما يعتبر عائق الخدمة الوطنية بالنسبة للرجال يعد حاجز لحصول على مناصب عمل خاصة الإدارية منها.

كما تعتبر عنصر الشهادات والكفاءات جزء مهم من عملية التوظيف فقد تفوقت المرأة في هذه الآونة الأخيرة من هذا الجانب حيث تعتبر نسبة الإناث المتخرجات وحاملات الشهادات أكبر من نسبة الذكور.

الجدول رقم 04 : يمثل متغير السن للعينة

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
45%	18	[34-25]
42.5%	17	[44- 35]
12.5%	05	[54-45]
100%	40	المجموع

نجد أن مفردات العينة البحث حسب السن في الجدول أعلاه لدى الموظفين أعمارهم بين [34-25] بنسبة 45% تم تليها فئة ما بين [44-35] بنسبة 42.5% من مجتمع البحث وأخرى الفئة العمرية ما بين [54-45] سنة ، التي قدر ب 12.5% فقط من مجتمع البحث. مما يعني أن أغلبية مفردات مجتمع البحث من فئة الشباب ، وهذا مؤشر إيجابي بالنسبة لبلدية (عين العسل) فهي تستفيد من طاقمها في العمل ، وذلك بتحفيظها ومنحها المزيد من المسؤوليات بهدف تنمية قدراتها والعمل على تطويرها والعمل على تقديم خدمات جيدة للمواطنين .

الجدول رقم 05 : يمثل متغير الحالة العائلية لأفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية
25%	10	أعزب
70%	28	متزوج
5%	02	مطلق
0%	00	أرمل
100%	40	المجموع

من خلال استقراءنا البيانات الجدول رقم 05 ، والذي يمثل متغير الحالة العائلية لأفراد

العينة نجد أن الذين أجابوا بأنهم متزوجون قدرت نسبتهم ب 70% ، أما باقي أفراد العينة

تراوحت إجاباتهم بين أعزب ومطلق فكانت نسبة الإجابات بأعزب 25% أما مطلق فكانت نسبة

5% على غرار أن إجابة أرمل كانت منعدمة.

الجدول رقم 06 : يمثل متغير عدد الأطفال للعينة

عدد الاطفال	التكرار	النسبة المئوية
أقل من خمسة	22	84.61%
أكثر من خمسة	04	15.38%
المجموع	26	100%

من خلال دراستنا للجدول رقم 06 ، والمتعلق بمتغير عدد الأطفال نجد أن مفردات العينة

الذين أجابوا بأن عدد أطفالهم يقل عن خمسة تمثلت نسبتهم 84.61% في حين أن باقي الأفراد

أجابوا أن عدد الأطفال أكثر من خمسة .

وتمثلت نسبتهم ب 15.38% وبهذا فإن أغلب أفراد العينة مكونون من أسر صغيرة.

أما باقي النسبة تمثل مفردات العينة الغير المتزوجين.

الجدول رقم 07 : التصور الأولي للعمل وعلاقته بمعوقات العمل بين الطبيعة الاجتماعية

والتوفيق بين العمل والحياة

النسبة المئوية	لا	نعم	معوقات العمل
المجموع			التصور الأولي للعمل
%42.5 17	%3.5 14	%7.5 03	تصور مادي بحث
%57.5 23	%47.5 19	%10 04	تصور مرتبط بتحسين خبراتك الحياتية
%100 40	%82.5 33	%17.5 07	النسبة المئوية المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 07 المتعلق بالتصور الأولي للعمل ، وعلاقته بمعوقات وصعوبات العمل نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بأن أول تصور كوّن لهم أثناء توظيفهم كان تصور مرتبط بتحسين خبراتك الحياتية كانت نسبتهم %57.5، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم تصب في أنه لا توجد معوقات وصعوبات في العمل ، حيث قدرت نسبتهم ب %47.5، فأحد المبحوثين أجاب بأن زملاء العمل ساهموا بصورة كبيرة في الاندماج ذلك على عكس باقي أفراد العينة الذين كانت إجابتهم متمثلة في توفر معوقات وصعوبات تحول دون تواصلهم مع زملائهم فقدرت نسبتهم %10 فالبعض أجاب أن هناك صعوبة في الاندماج والبعض الآخر أجاب أن بيئة العمل غير مشجعة على العمل .

من خلال قراءتنا لبيانات الاتجاه الثاني الذي كانت نسبته %42.5 والتي تمثل التصور المادي بحث فبدراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن أغلب الإجابات كانت بعدم وجود معوقات في العمل بنسبة قدرت %35 منهم من أجاب أن زملاء العمل ساهموا بصورة كبيرة في

هذا الاندماج أما باقي النسبة 7.5% كانت توضح وجود معوقات وصعوبات في العمل فقد أجاب أحد المبحوثين أن البيئة غير مشجعة وجود صعوبة في الاندماج فيها .

من خلال دراستنا وقراءتنا الكمية والكيفية للجدول نجد أن الاتجاه العام كان تصور مرتبط بتحسين خبرات الحياتية فالتصور الأولي هو الصورة الأولى المتبناة حول أمر معين ، وبالتالي فإن أغلب المبحوثين تبنا تصور أن العمل يقدم إضافة في حياتهم المهنية في نفس الوقت لم يواجهوا صعوبات في التأقلم سواء من ناحية التسهيلات الإدارية الموجودة في المؤسسة ، وهذا راجع إلى التقدم والتطور الحاصل في الجانب التقني للعمل ، والعمال وأعاون بما يتطلبه العمل في المؤسسة .

فالعلاقات الاجتماعية القائمة داخل التنظيمات قائمة على التضامن والتكامل فيما بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة ، وهذا ما تناوله إيميل دوركايم حول التضامن بين جماعة العمل.

الجدول رقم 08 : الصعوبات أثناء العمل

صعوبات العمل	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	47.5%
لا	21	52.5%
المجموع	40	100%

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول وجود لصعوبات أثناء العمل فنلاحظ أن نسبة 52.5% من أفراد العينة أجابوا بعدم وجود صعوبات في حين أن نسبة 47.5% أجابوا بوجود الصعوبات أثناء العمل فقد أجاب أحد المبحوثين، بأن الأمر مرتبط بحافز شخصي وآخر أجاب بأن زملاء العمل ساهموا بصورة كبيرة في الاندماج وهذا راجع أولاً للتصور الأولي، فأغلب العمال كان تصورهم بأنه مرتبط بتحسين الخبرات الحياتية وكذلك وجود أصدقاء ينتمون لنفس المنطقة لكون المؤسسة تقع في منطقة شبه ريفية

الجدول رقم 09 : صعوبات العمل وعلاقتها بمعوقات الاتصال مع الزملاء

النسبة المئوية المجموعة	التكرار	صعوبات ومعوقات الاتصال بالزملاء العمل
%12.5 05	%7.5 03	نعم
%87.5 35	%42.5 17	لا
%100 40	%50 20	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول صعوبات العمل وعلاقتها بمعوقات الاتصال بالزملاء ، نجد الاتجاه العام والمتمثل في : مفردات العينة الذين أجابوا بأنه لا توجد معوقات اتصال بالزملاء والتي قدرت نسبتهم ب 87.5% ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن أغلب المبحوثين تمثلت إجاباتهم بأنه لا يوجد صعوبات أثناء العمل والتي قدرت نسبتهم ب 45% ، وقد تمثلت بعض الإجابات في أن زملاء العمل ساهموا بصورة كبيرة في هذا الاندماج وأجاب آخرون بأن هناك حافز شخصي مرتبط بتحدي خاص ، وذلك بعكس باقي أفراد العينة الذين أجابوا بوجود صعوبات أثناء العمل والتي قدرت نسبتهم ب 42.5% ، وتمثلت بعض الإجابات في صعوبة الاندماج في بيئة العمل. وأخر بأن البيئة التنظيمية غير مشجعة على العمل اما الاتجاه الثاني الذي قدرت نسبته ب 12.5% والذي يمثل وجود معوقات الاتصال بالزملاء ودراستنا للبيانات الجزئية نجد أن أغلب الإجابات متمثلة في وجود صعوبات أثناء العمل بنسبة 7.5% ، وقد تمثلت بعض الإجابات في أن طبيعة العمل الإداري لا تسمح بذلك وأخرى بضغوط التي تمارسها الإدارة ، أما باقي أفراد العينة فقد أجابوا بعدم وجود معوقات تحول دون تواصل مع الزملاء وقد قدرت ب 5% .

ومن خلال القراءة الإحصائية نجد الاتجاه العام يعبر عن عدم وجود معوقات الاتصال بين الزملاء وهذا يعود إلى نظام الاتصال الفعال داخل المؤسسة وشفافية العمل ومما جعل المعلومات تصل إلى العمال بشكل رسمي وتسيير المنظومة الاتصالية بشكل رسمي وفعال سواء من ناحية المرسل أو المستقبل أو من ناحية مضمون الرسالة الاتصالية.

الجدول رقم 10 : صعوبات العمل وتقييم الموظف لطبيعة عمله في المؤسسة

النسبة المئوية المجموع	يخدم أهدافك واشباعتك الشخصية ويطورها	يستهلك بحيث لا يقدم إضافة في حياتك	التقييم الطبيعة العمل صعوبات العمل
%12.5 05	%10 04	%2.5 01	نعم
%87.5 35	%50 20	%37.5 15	لا
%100 40	%60 24	%40 16	النسبة المئوية المجموع

من خلال قراءتنا للجدول رقم 10 والمتعلق بصعوبة العمل وتقييم الموظف لطبيعة عمله في المؤسسة نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بأنه لا يوجد صعوبات في العمل ، قدرت نسبتهم ب 87.5% من خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن نسبة 50% من هذه الفئة أجابوا بأن طبيعة العمل تخدم أهدافهم واشباعتهم الشخصية وتطورها أما باقي النسبة أي 37.5% أجابوا بأن بيئة العمل تستهلك بحيث لا تقدم إضافة في حياتهم وكذلك قراءتنا الفئة المتبقية من العينة والمتمثلة في أفراد العينة الذين أجابوا بوجود صعوبات في العمل والذين قدرت نسبتهم ب 12.5% فدراستنا للبيانات الجزئية نجد أن نسبة 10% من أجابوا بأن طبيعة العمل تخدم أهدافهم واشباعاتهم الشخصية وتطورها ، أما باقي النسبة 2.5% أجابوا أن طبيعة العمل تستهلك بحيث إلا يقدم إضافة في حياتهم .

من خلال دراستنا وقراءتنا الكمية والكيفية للجدول أن الاتجاه العام والذي يمثل مفردات العينة الذين لم يواجهوا صعوبات في العمل ، وهذا لما تحتويه المؤسسة من هيكل تنظيمي وثقافة تنظيمية فعالة كما توفر الوسائل والمرافق المساهمة في التقليل من صعوبات القيام بالعمل كذلك التصور الأولي يخدم بصورة مباشرة هذا الموضوع من الناحية الاجتماعية فالعامل الذي تصوره الأولي حول العمل مادي بحت ليس نفسه العامل الذي كان تصوره مرتبط بتحسين الخبرات العملية والحياتية فالعامل الثاني يسعى لتحقيق نفسه وسط جماعة العمل.

الجدول رقم 11: الأصول الاجتماعية وعلاقتها بمعوقات السوسيو تنظيمية

النسبة المئوية المجموع	لا	نعم	المعوقات السوسيو تنظيمية الأصول الاجتماعية
%47.5 19	%22.5 09	%25 10	ريف
%52.5 21	%30 12	%22.5 09	مدنية
%100 40	%52.5 21	%47.5 09	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين أفراد العينة حول الأصول الاجتماعية وعلاقتها بالمعوقات السوسيو تنظيمية نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا الأصل الاجتماعي مدنية وقدرت نسبتهم ب 52.5% ، من خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب المبحوثين تمثلت إجاباتهم في عدم وجود معوقات سوسيو تنظيمية قدرت نسبتهم ب 30% من أفراد العينة، وذلك عكس باقي الأفراد الذين ،أجابوا بوجود معوقات سوسيو تنظيمية بنسب 22.5% وتمثلت الإجابات في وجود معوقات اجتماعية وآخرون أجابوا بوجود معوقات مهنية.

أما الاتجاه الثاني قدرت نسبتهم ب 47.5%،التمثلت في مفردات العينة الذين أجابوا الأصل اجتماعي ريف ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب المبحوثين أجابوا بوجود معوقات سوسيو تنظيمية قدرت بنسبة 25% ، والتي تمثلت هذه المعوقات في المعوقات المهنية والمعوقات الاجتماعية التي تحول دون التوافق بين طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

عكس أفراد العينة الآخرين الذين أجابوا بعدم وجود معوقات سوسيو تنظيمية قدرت نسبتهم ب 22.5% من مجموع أفراد العينة¹.

من خلال قراءتنا الإحصائية نجد أن الأصل الاجتماعي مدينه بينوا بعدم وجود معوقات سوسيو تنظيمية داخل المؤسسة ونرجع طبيعة هذه المعوقات إلى معوقات مهنية وأخرى اجتماعية حيث تعتبر هذه المعوقات السوسيو تنظيمية أو هذا المصطلح بشكل عام حول تعقيد قوانين العمل وإجراءاته غياب نظام الحوافز وجهود الهيكل التنظيمي إضافة إلى الممارسة البيروقراطية السلبية وفي هذا الصدد يقول روبرت مارتن إن العناصر البنائية في التنظيم التي أشار لها فيبر مثل الضبط الدقيق الذي تمارسه القواعد واللوائح قد تكون لها نتائج وظيفية مثل القدرة على التنبؤ وفي نفس الوقت تنطوي على نتائج غير وظيفية مثل الجمود وذلك في ضوء تحقيق التنظيم للأهداف التي يسعى إليها.

وقد استخدم مارتن مفهوم المعوقات الوظيفية فهي صادرة في المحل الأول عن عدم الاتساق الذي ينشأ بين الأبعاد البنائية والمتغيرات الاجتماعية ، كما أنها تعود بنفس الدرجة إلى عدم ملائمة الظروف البنائية لأهداف الجماعات ومصالحها ولعل ذلك كله يفرض على القائمين بدراسة التنظيمات ضرورة فهم ما يجري في التنظيم في ضوء القيم التي يؤمن بها أعضائه والتوقعات التي يحملونها وما يسعون إلى تحقيقه.

¹ روبرت مارتن ، هو عالم اجتماع أمريكي معاصر ، معظم اسهاماته حول الاتجاه الوظيفي مؤلف النظرية الاجتماعية والبناء الاجتماعي وبعد أهم وأبرز الباحثين الذين اهتموا بالتنظيم بدراسته إجرائية

الجدول رقم 12 : منطلق الأصل الاجتماعي وعلاقته بأولويات المؤسسة

أولويات المؤسسة منطلق الأصل الاجتماعي	أهداف المؤسسة	أهداف الأفراد الخاصة	الدمج بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للعمال	النسبة المؤوية المجموع
نعم	%50 20	%5 02	%7.5 03	%62.5 25
لا	%17.5 07	%15 06	%5 02	%37.5 15
النسبة المؤوية المجموع	%67.5 27	%20 08	%12.5 05	%100 40

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 12 والمتعلق بمنطق الأصل الاجتماعي وعلاقته بأولويات المؤسسة نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بأنهم يتعاملون بمنطق الأصل الاجتماعي والذين قدرت نسبتهم %62.5 ، وعند دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن نسبة %50 منهم أجابوا أن أولويات مؤسستهم هي تحقيق أهداف المؤسسة ونسبة %7.5 أجابوا أن الدمج بين أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية أما باقي النسبة %5 ، أجابوا بأنها تأتي بعد أهدافهم الخاصة .

من خلال دراستنا لبيانات الاتجاه الثاني والمتمثل في أفراد العينة الذين أجابوا بأنهم لا يتعاملون ووقف منطق أصلهم الاجتماعي والذين قدرت نسبتهم ب % 37.5 ، فمن خلال دراستنا لبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن اغلب الأفراد أجابوا بأنها أولويات المؤسسة هو تحقيق أهدافها كمبدأ أولي بنسبه %17.5 ، من هذا الاتجاه تليها نسبه %15 تتمثل إجابات الأفراد الذين اقرروا أن أهدافهم الخاصة أولى من أهداف المؤسسة وباقي النسبة متمثلة في %5

تمثل إجابات الأفراد لكون أولويات المؤسسة الدمج بين أهداف المؤسسة والأهداف الشخصية للأفراد¹.

من خلال قراءتنا الكمية والكيفية للجدول نجد أن الاتجاه العام كان لأفراد العينة الذين يتعاملون وفق منطق أصلهم الاجتماعي وهذا ما تناوله علي الكنز بقوله أن العامل الجزائري يدخل المؤسسة بثقافته الاجتماعية في حين أن هذه البيئة كانت أولوياتها تحقيق أهداف المؤسسة فالعنصر البشري يعتبر أهم عنصر في المؤسسة نظرا لأهمية دوره في تحقيق أهدافها فالمؤسسة الناجحة ما يعادل تأطير هادف للمورد البشري ونعني بذلك أنها تقوم بتأطير أهداف الأفراد لتحقيق متطلباتها من خلال ما تقدمه من امتيازات وتحقيق وتوفير متطلبات العمال بحيث يصبح العامل كجزء هام من المؤسسة ويصبح لديه شعور بالانتماء إليها.

¹مالكس فيبر ، هو عالم اجتماع ومؤرخ اقتصادي وسياسي ألماني ويعتبر من أهم المنظرين لتطور المجتمع الغربي الحديث من أهم نظرياته النموذج البيروقراطي [النموذج القانوني العقلانية] من أهم أعماله البارزة هو كتاب الأخلاق البيروتستانية وروح الرأسمالية .

الجدول رقم 13 :الأصل الاجتماعي وعلاقته بالمسألة التنظيمية في التنظيم لنقاشات العمال

حول الأصل الاجتماعي

النسبة المئوية المجموع	لا	نعم	نقاشات حول العمل الأصول الاجتماعية
%50 20	%27.5 11	%22.5 09	ريف
%50 20	%30 12	%20 08	مدنية
%100 40	%57.5 23	%42.5 17	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حول الأصل الاجتماعي وعلاقته بالمسألة التنظيمية للنقاشات حول العمل حول الأصل الاجتماعي نجد أن الاتجاه العام ، والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا حول الأصل الاجتماعي مدينة قدرت بنسبه 50% ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد نقاشات أو لا تسمح المؤسسة بهذا النوع من النقاشات قدرت بنسبه 30% ، تمثلت بعض الإجابات في أن طبيعة العمل لا تسمح بذلك عكس باقي أفراد العينة الذين أجابوا بوجود نقاشات حول الأصل الاجتماعي قدرت بنسبة 20% وتمثلت بعض الإجابات أثراء في بيئة العمل والأخر بأن الإدارة تؤمن بأهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل.

أما الاتجاه الثاني الذي قدرت نسبه 50% المتمثل في الأصل الاجتماعي ريف ودراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد إجابات متمثلة في عدم سماح بالنقاشات حول الأصل الاجتماعي قدرت بنسبه 27.5% تمثلت بعض الإجابات في أن طبيعة العمل لا تسمح بذلك أما باقي أفراد العينة فقد أجابوا بسماح الإدارة بمثل هذه النقاشات حول الفاصل الاجتماعي وتمثلت بنسبة 22.5%.

من خلال القراءة الإحصائية يمكننا القول انه لا توجد نقاشات حول الأصل الاجتماعي وأما الإدارة لا تسمح بهذا النوع من النقاشات أي أن التنظيم في هذه الحالة يعمل على تحقيق أكبر قدر من الضغط وعدم ترك المجال للوقوع في الأخطاء ولهذا نجد التنظيمات الإدارية قد حققت نجاحا باعتمادها على التنظيم البيروقراطي الذي كان أفضل جواب يساير التغيرات المهمة في أنماط الفعل الاجتماعي وهذا التحول والتوجه نحو العقلية وهو ما أطلق عليه ماكس فيبر اسم الترشيح العقلاني الذي كان من بين مؤشرات تطور التقنية والتصنيع إذن فالعقلنة لا تقوم على أساس معرفة الفاعل وفهمه للموقف ومعرفته للهدف والوسائل التي يستخدمها في تحقيقه فالأساس هنا هو المعرفة الصحيحة للفاعل أثناء أداء فعله وفق لماكس فيبر فان التطبيق المثالي للبيروقراطية في المنظمات سيحقق فوائد متعددة كالدقة في العمل والوضوح والسرعة وانخفاض التكلفة المادية واجتتاب العديد من المشاكل الخاصة بالعمل.

الجدول رقم 14 : الأصل الاجتماعي وعلاقته بمعوقات التواصل داخل المؤسسة

النسبة المئوية المجموع	لا	نعم	نقاشات حول العمل الأصول الاجتماعية
%50 20	%45 18	%45 02	ريف
%50 20	%42.5 17	%7.5 03	مدنية
%100 40	%87.5 35	%12.5 5	النسبة المئوية المجموع

من خلال قراءتنا للبيانات الجدول رقم 15 والمتعلق بالأصل الاجتماعي وعلاقته بالمعوقات التواصل داخل المؤسسة نجد أن مفردات العينة كانت نسب إجابتهم متساوية في 50% منهم أجابوا بأنهم من الريف فمن خلال دراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن أغلب مفردات العينة أجابوا بعدم وجود معوقات التواصل داخل المؤسسة وذلك بنسبه 45% أما الباقي بنسبه ما يمثل 5% اجتابوا بتوفير معوقات فقط أجاب المبحوثين أن زملاء العمل غير متفاعلين ومن خلال دراستنا الاتجاه الآخر والذي يعبر عن باقي مفردات العينة الذين أجابوا بان أصلهم اجتماعي من المدينة أي 50% المتبقية فمن خلال دراستنا لهذا الاتجاه نجد أن نسبه 42% أجابوا بعدم موجود معوقات للتواصل داخل المؤسسة في حين أن نسبه 7.5% أجاب بنعم أي توافر المعوقات فقد أجاب احد المبحوثين أن طبيعة العمل الإداري لا تسمح بذلك وأجاب آخر أن الضغوط الاداريه هي التي لا تسمح.

ومن خلال دراستنا الكمييه كيفيه الجدول نجد أن أفراد العينة انقسمت أجابتهم حول أصلهم الاجتماعي بين الريف والمدينة بالتساوي وذلك يعود لكون المؤسسة وسط المدينة وتقع بين مناطق ريفيه متعددة فقد لاحظنا أن عمال المدينة لم يواجهوا في الصعوبات داخل المؤسسة

لكون أصل المدينة أكثر قابلية للتعامل والتكيف في الوسط الاجتماعي أكثر من أهل الريف يحملونه من ثقافات عرقية فهم لا يغادرون دواتهم الاجتماعية عند دخولهم إلى المؤسسة كقول سعيد شيخي العام الجزائري هو إنسان هجين ذو جسم عامل ورأس فلاح وكما تناول علي الكنز حول العامل الجزائري لكونه يدخل إلى المؤسسة بثقافته أفلاحيه الريفية.

أهل المدينة لهم قابلية التكيف فهم يتميزون بالتعقيد والتضامن العضوي إما أهل الريف يتميزون بالبساطة والتضامن الآلي حسب أيمل دور كابين فلماذا اغلبهم لا يبخلون معتقداتهم أمام معتقدات الثقافة التنظيمية.

الجدول رقم 15 : التصور الأولي للتوظيف وعلاقته بتكوين الشخصية للعمل

النسبة المئوية المجموع	لا	نعم	تكوين الشخصية في العمل التصور الأولي للتوظيف
%35 14	%22.5 09	%12.5 05	تصور مادي بحث
%56 26	%22.5 09	%42.5 17	تصور مرتبط بتحسين خبراتك
%100 40	%45 18	%55 22	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول التصور الأولي للتوظيف وعلاقته بتكوين شخصية العمل نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في أن أول تصور لهم أثناء التوظيف كان تصور مرتبط بتحسين الخبرات والتي كانت نسبتهم تقدر ب 65% ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن أعلى نسبة كانت بأنه يوجد دور في تكوين الشخصية في العمل والتي قدرت ب 42.5% فقد أجاب احد المبحوثين بان العمر الذي يقضيه في هذه المؤسسة والخبرات التي يكسبها تلعب دور في تكوين شخصيه العمل وآخر بان الإدارة لها دور في تكوين شخصيته وذلك على عكس أفراد باقي العينة الذين أجابوا بأنه لا يوجد دور للمؤسسة في تكوين الشخصية والتي قدرت بنسبة 22.5% وقد أجابوا بان طبيعة العمل مرتبطة بالتكوين القانوني والإداري وآخرون بعدم وجود تكوين اجتماعي في المؤسسة، أما الاتجاه الثاني المتمثل في تصور مادي بحث الذي قدر نسبة ب 35% فدراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب الإجابات عدم وجود دور للمؤسسة في تكوين الشخصية ب 22.5% أما باقي أفراد العينة فقد أجابوا بفعالية دور المؤسسة التي قدرت ب 12.5%.

ومن خلال القراءة الإحصائية يمكننا القول أن هناك علاقة بين التصور الأولي للعمل وتكوين شخصية العمل فلا تعتبر المؤسسة مكان اين يعمل العمال و يحصلون على أجرهم المادي من

اجل تحقيق أهداف المؤسسة كإنتاج السلع والخدمات ولكن أيضا هي تعتبر مكان للتنشئة الاجتماعية فهي تساهم كذلك في بناء الهويات المهنية و الثقافية كما أشار إليه العالم الاجتماعي سان سوليو لدراسة ثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية التعلم الثقافي داخل المؤسسة وتقوم هذه النظرية باعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين واكتساب معايير وطقوس وقيم وقواعد جديدة للعمل الصناعي فهو يرى كغيره من العلماء انه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة من خلال وجود هوية انتماء جماعية وتمثلات ومعايير وقيم وقواعد وتمثلات جماعية التي يتم بنائها تعمل على تحديد وتحريك أعماق العلاقات الإنسانية وبذلك يعتبر سان سوليو المؤسسة فضاء بناء الهويات الفردية والثقافية وخلق هوية ثقافية جماعية على هيكل أشكال التضامن بين المؤسسة وعلاقات العمل¹.

¹ سان سوليو : يهدف إلى دراسة ظواهر التعلم التعليم الثقافي في التنظيم العمل من بين مصادرها النظرية نجد الدراسات التي أجريت في خمسينات وستينات من القرن الماضي من قبل جورج فريد جمان وميل كروزيه ومن بين أعماله " الهوية في العمل " .

الجدول رقم 16 :الأصل الاجتماعي وعلاقته بالقبول السوسيو الثقافي

النسبة المؤوية المجموع	لا	نعم	القبول السوسيوثقافي في المؤسسة الأصل الاجتماعية
%50 20	%17.5 07	%32.5 13	ريف
%50 20	%20 8	%30 12	مدنية
%100 40	%37.5 15	%62.5 25	النسبة المؤوية المجموع

من خلال قراءتنا الجدول رقم 17 والمتعلق بالأصل الاجتماعي وعلاقته بالقبول السوسيو ثقافي في المؤسسة نجد أن مفردات العينة في اتجاهين متساويين بين ريف ومدينه بالنسبة للاتجاه الأول القبول السوسيو ثقافي في المؤسسة فالاتجاه الريف بأنه يوجد قبول سوسيو ثقافي في المؤسسة بنسبة 32.5% في حين أن باقي النسبة أي 17.5% أجابوا انه لا أنه لا يوجد قبول سوسيو ثقافي فقد أجاب احد المبحوثين أن تقسيم العمل مرتبط بمبدأ العروضية وأخر أجاب بوجود محاباة في العمل في المناطق. أما فيما يخص الاتجاه الثاني والذي يمثل مفردات العينة الذين أجابوا بان أصلهم الاجتماعي مدينة بما يمثل 50% المتبقية من مفردات العينة فبدراستنا للبيانات الجزئية نجد نسبة 30% كانت إجابتهم بوجود قبول سوسيو ثقافي في المؤسسة في حين 20% أجابوا بأنه لا يوجد ، فقد أجاب احد المبحوثين تكبر أحد الزملاء بحكم انتمائه لمنطقة ما وأخر أجاب بوجود محاباة بين الزملاء بحكم الانتماء لنفس المناطق.

من خلال دراستنا الكمية والكيفية للجدول نجد أن الاتجاه العام والمتمثل بالقبول السوسيو ثقافي في المؤسسة من خلال ما يسمى الثقافة وعليه فان فعل الأفراد هو إعادة أنتائج ثقافي من خلال إن الفعل البشري في المؤسسة مرجعيته الأطر الثقافية للبناء الاجتماعي القائم وهذه الأطر تشكل مرجعيات يستمد منها العمال الحلول والطرق والمناهج التي تسمح لهم بدمج استراتيجياتهم وتوجيهاته المتعددة وحتى المتضاربة في بعض الأحيان كل هذا من اجل المحافظة على العلاقة الجماعية أو ما يسمى بالعمل الجماعي المشترك.

الجدول رقم 17 : الأصل الاجتماعي وعلاقته بمعوقات التواصل داخل المؤسسة

النسبة المئوية المجموع	لا	نعم	نقاشات حول العمل الأصول الاجتماعية
%50 20	%40 16	%10 04	ريف
%50 20	%35 14	%15 06	مدنية
%100 40	%75 30	%25 05	النسبة المئوية المجموع

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 18 والمتعلق بالأصل الثقافي والتضامن في المؤسسة حسب الانتماء الجغرافي نجد أن مفردات العينة انقسمت إيجابتهم بالتساوي بين ريف ومدنية وبدراستنا للبيانات الجزئية للاتجاه الأول 50% وهو الريف نجد إن نسبة 40% أجابوا أن التضامن في المؤسسة لا يرتبط بالأصل الجغرافي الثقافي في حين أن 10% من نفس الاتجاه أجابوا أن التضامن في المؤسسة مرتبط بالأصل الجغرافي والثقافي فقط أجاب احد المبعوثين أن هناك علاقات وظيفة بين أبناء العرش الواحد، أما بالنسبة للاتجاه الثاني والمتمثل في المدينة نسبة 50% من أفراد العينة ذوي الأصل المدني لهذا الاتجاه أن 35% منه كانت إيجابتهم أن التضامن في المؤسسة غير مرتبط بالأصل الجغرافي في حين أن باقي النسبة وهي التي 15% أجابوا أن التضامن مرتبط بالأصل الجغرافي فقط أجاب احد المبعوثين أن هناك نوع من التضامن التلقائي يحدث في حالة معاقبة لأي من أهل العرش.

من خلال قراءتنا الكمية والكيفية للجدول نجد مفردات العينة انقسمت إيجابتهم حول أصلهم الاجتماعي بين الريف والمدينة في حيث أن اتجاه التضامن حسب الأصل الجغرافي كانت اكبر نسبة بعدم تضامن العمال حسب الانتماء لنفس الأصل وهذا يعود النظام البيروقراطي المتبع والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة فالكل يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة خارج نطاق الثقافات التي يمتلكها الأفراد فالعمال يتحدثون من اجل تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 18 : العمر الوظيفي وعلاقته بتكوين الشخصية الوظيفية في المؤسسة

العمر الوظيفي الأصول تكوين الشخصية الوظيفية	[34-25]	[44-35]	[54-45]	المجموع
نعم	%25 10	%22.5 09	%20 8	%67.5 27
لا	%17.5 07	%10 04	%5 02	%32.5 13
النسبة المئوية المجموع	%42.5 17	%32.5 13	%25 10	%100 40

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول العمر الوظيفي وعلاقته بتكوين الشخصية الوظيفية في المؤسسة نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجاب بأنه توجد علاقة بين العمر الوظيفي وعلاقته بتكوين الشخصية الوظيفية في المؤسسة والتي قدرت ب 57% ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية، نجد أن اغلب المبحوثين تمثلت إجاباتهم في أن العمر الوظيفي [34-25] التي قدرت نسيبهم ب 25% أما العمر الوظيفي [35-44] الذي قدرت نسبتهم ب 22.5% في حين أن العمر الوظيفي [45-54] قدرت نسبتهم ب 20%.

أما الاتجاه الثاني الذين أجابوا بعدم وجود علاقة بين العمر الوظيفي وتكوين الشخصية الوظيفية والذين قدرت نسبتهم ب 32.5%، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن العمر الوظيفي [25-34] قدرت نسبتهم ب 17.5% أما العمر الوظيفي [35-44] قدرت نسبتهم ب 10% في حين إن العمر الوظيفي [45-54] قدرت النسبة ب 5%.

الجدول رقم 19 : صعوبات العمل وعلاقتها بالمبادرة كألية من آليات التحفيز

المبادرة كمحفز في المؤسسة صعوبات العمل	نعم	لا	النسبة المئوية المجموع
نعم	05 12.5%	15 37.5%	20 50%
نعم	11 27.5%	09 22.5%	20 50%
النسبة المئوية المجموع	16 40%	24 60%	40 100%

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 20 والمتعلق بصعوبات العمل وعلاقتها بالمبادرة كألية من آليات التحفيز في المؤسسة نجد أن مفردات العينة انقسمت إجابتهم بالتساوي بين وجود وغياب صعوبات العمل بنسبة 50% لكل من هما فمن خلال دراستنا للبيانات الجزئية للاتجاه الذي يمثل مفردات العينة الذين كانت إجابتهم بوجود صعوبات في العمل نجد أن 37.5% منهم أجابوا بأنها غير محفزة على المبادرة في حين أن باقي النسبة 12.5% أجابوا بأنها محفزة فمنهم من أجاب بان هناك حوافز من طرف الإدارة على المبادرة في حين أن آخر أجاب بان نظام العمل يسمح بذلك أما بالنسبة للاتجاه الآخر الذي يمثل 50% مفردات العينة الذين أجابوا بعدم وجود صعوبات في العمل فبدراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن نسبه الفصل 27.5% منهم من أجاب بان بيئة العمل محفزة على المبادرة فقد أجاب احد المبحوثين أن هناك حماية ثقافية من قبل العرش الذي ينتمون إليه تحميه وتشجعه على المبادرة و أجاب آخر بوجود حوافز من طرف الإدارة أما بالنسبة لباقي النسبة أي 22.5% والتي تمثل إجابات باقي مفردات العينة بان بيئة العمل لا تحفز على المبادرة.

من خلال دراستنا الكمية والكيفية للجدول نجد ان المبادرة في اتحاد القرارات تعتبر كحافز من نظام التحفيز في المؤسسة وهذا ما تتناوله نظرية المبادئ الإدارية من ضمن ما قدمه

فايلورفي مبادئه وهي ما يقتضي تشجيع العاملين على الابتكار و التفكير الخالق لاستنباط وسائل وطرق لتطوير العمل وتحسين الأداء.

الجدول رقم 20: مشاكل في العمل

النسبة المئوية	التكرار	صعوبات معوقات الاتصال بالزملاء العمل
30%	12	نعم
70%	28	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول مشاكل في العمل فنلاحظ

أن نسبة 70% كانت إجاباتهم بعدم توفر مشاكل في العمل في حين أن نسبة 30% منهم أجابوا بانبيهم أي وجود مشاكل في العمل.

نجد أن أغلب العمال لم تحدث لهم مشاكل في العمل لكون المؤسسة تقبل التنوع الثقافي،

كذلك الأمر مرتبط بالتصور الأولي للعمل و حتى تضامن الزملاء مع بعضهم البعض.

الجدول رقم 21 : مشاكل العمل وعلاقتها بالتضامن العمالي في ما يخص توبيخات الإدارة

صعوبات معوقات الاتصال بالزملاء العمل	نعم	لا	النسبة المئوية المجموع
نعم	09	04	32.5%
لا	17	10	67.5%
النسبة المئوية المجموع	26	14	100%

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين التي قدمها أفراد العينة حول مشاكل العمل وعلاقتها بالتضامن العمالي فيما يخص توبيخات الإدارة نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بأنه لا توجد مشاكل في العمل قدرت ب 67.5% فمن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب المبحوثين تمثلت إجاباتهم في أن هناك تضامن عمالي فيما يخص توبيخات الإدارة للعمال والتي قدرت نسبتهم ب 42.5% ، وقد كانت إجابة احد المبحوثين بأنه لا يوجد تضامن عمالي قد قدرت نسبتهم ب 25% ، فقد أجاب بعضهم بان هناك ثقافة تحمل المسؤولية الفردية في حالة الخطأ الإداري.

أما الاتجاه الثاني قدرت نسبته ب 32.5% والذي تمثل في وجود مشاكل خاصة بالعمل ودراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن اغلب إجابات بوجود تضامن عمالي قدر بنسبه 22.5% قد كانت إجابة بعض المبحوثين بنقص الخبرة أما باقي أفراد العينة فقط أجابوا بعدم وجود تضامن عمالي فيما يخص توبيخات الإدارة للعمال وقد قدرت نسبتهم ب 10%.

ومن خلال القراءة الاحصائية يمكن القول هناك تضامن عمالي فيما يخص توبيخات الإدارة داخل المنظمة، وهذا راجع للسلوك الإنساني وتؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن الإنسان كتلة من الأحاسيس والمشاعر وأنه لا يعمل كآلة صماء ويتحرك فقط من اجل الأجر المادي إنما

هو كائن متعاون يسعى لإقامة علاقات إنسانية خارج الإطار الرسمي التنظيمي وأكدت هذه النظرية على أن الحافز المعنوي إلى جماعة واشباع حاجاته الاجتماعية مهم فبالثالي فان معايير العلاقات في ورشة العمل هي نتيجة للاستراتيجيات الممكنة فيما يتعلق بالوصول إلى السلطة .

الجدول رقم 22 : التنوع الثقافي وعلاقته بالنزاعات العمالية

النزاعات العمالية	نعم	لا	النسبة المئوية
التنوع الثقافي الأصل الجغرافي	11	07	15
نعم	27.5%	17.5%	45%
لا	12	10	22
النسبة المئوية	30%	25%	55%
المجموع	23	17	40
	57.5%	42.5%	100%

من خلال قراءتنا لبيانات الجدول رقم 23 والمتعلق بالتنوع الثقافي وعلاقته بالنزاعات العمالية نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بعدم وجود تنوع ثقافي في المؤسسة بنسبه 55% منهم نسبة 30% ، أجابوا بان تنوع الثقافي في المؤسسة يعتمد عن استعمال القانون في النزاعات العمالية، فقد أجاب احد المبحوثين بأنه يوجد أشخاص يحضون باحترام وقبول جميع الموظفين هم المخولون في حل هذه النزاعات في حين إن باقي النسبة أي 25% أجابوا بان التنوع الثقافي لا يغنيهم عن استعمال القانون في النزاعات العمالية داخل المؤسسة ومن خلال قراءتنا لبيانات الاتجاه الآخر، والذي يمثل مفردات العينة الذين أجابوا بوجود تنوع ثقافي في المؤسسة ممثلين بنسبة 45% فبدراستنا البيانات الجزئية نجد أن نسبه 27.5% منهم من أجابوا إن التنوع الثقافي يغنيهم عن استعمال القانون قد أجاب احد المبحوثين بوجود رابط قوي معنوي بين العمال يجعلهم يتجاوزون هذه النزاعات أما باقي النسبة أي 17.5% أجابوا بان التنوع الثقافي يغنيهم عن استعمال القانون في النزاعات العمالية.

من خلال دراستنا الكنية والكيفية للجدول نجد أن عدم وجود تنوع ثقافي في المؤسسة مع وجود نزاعات عمالية بين العمال يعود إلى عدم إتباع المؤسسة سياسة إدارة التنوع وهو ما يساعد في تصحيح المعتقدات الخاطئة بشأن الاختلاف والتنوع كما يعزز المقدره على التعامل مع النزاعات

بفعالية ويعزز قدرة الإدارة على الاستفادة منه و تحسين المقدرة على التواصل مع الموظفين من مختلف الثقافات .

الجدول رقم 23: المحاباة داخل العمل

النسبة المئوية	التكرار	المحاباة
57.5%	23	نعم
42.5%	17	لا
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لأفراد العينة حول المحاباة داخل العمل فنلاحظ أن نسبة 57.5% منهم يقرون بوجودها أما نسبة 42.5% كانت إجابتهم بالنفي حول وجود المحاباة في العمل.

من خلال قراءتنا الكمية للجدول، نجد أن المحاباة في العمل تعود أولاً و قبل كل شيء إلى منطق التعامل حسب الأصل الجغرافي، فكل يتعامل بما يخدم مصالحه ومصالح أهل نفس رقعته الجغرافية.

الجدول رقم 24 : تعامل إدارة مع الأخطاء المهنية

النسبة المئوية	التكرار	تعامل الإدارة مع الخطأ المهني
60%	25	الخطأ جزء من العملية التكوينية وبالتالي هناك تجاوز للخطأ
5%	02	هناك توبيخ مباشر من المسؤول
35%	14	تقديم استفسارات كتابية طبيعية الخطأ وسببية
100%	40	المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات المبحوثين لإفراد العينة حول تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية فنلاحظ إن 60% أجابوا أن الخطأ جزء من العملية التكوينية وبالتالي فهناك تجاوز لخطأ في حين أن نسبه 35% أجابوا بأنهم ملزمون على تقديم استفسارات كتابيه حول طبيعة الخطأ أما نسبه 5% أجابوا بان هناك توبيخ مباشر من المسؤول.

من خلال قراءتنا الكمية والكيفية للجدول، نجد أن أغلب المبحوثين كانت إجابتهم أن الخطأ جزء من العملية التكوينية وبالتالي هناك تجاوز للخطأ و هذا لكون الإدارة تعتبر الخطأ كجزء من العملية التكوينية، وتضامن العمال فيما بينهم قلل من الأخطاء المهنية، فزملاء العمل لهم دور كبير في تأطير سلوك الفاعلين الجدد.

الجدول رقم 25 : مشاكل العمل وكيفية تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية

النسبة المئوية المجموع	استفسارات كتابية	توبيخ مباشر	الخطأ جزء من العملية التكوينية	تعامل الإدارة مع الأخطاء مشاكل العمل
%30 12	%12.5 05	%5 02	%12.5 05	نعم
%70 28	%22.5 09	%00 00	%27.5 19	لا
%100 40	%35 14	%5 02	%60 24	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلاه إجابات أفراد العينة حول مشاكل العمل وكيفية تعامل الإدارة مع الخطأ المهنية نجد أن الاتجاه العام والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بعدم وجود مشاكل في العمل والتي قدرت إجابتهم ب 70% ، ومن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن اغلب الباحثين كانت إجابتهم أن الخطأ جزء من العملية التكوينية قدرت بنسبة 27.5% وهناك من صرحوا بان الإدارة تتعامل مع الأخطاء عن طريق الاستفسارات الكتابية و قدرت بنسبة 22.5% مع نسبة 0% بنسبه للتوبيخ المباشر من قبل الإدارة.

أما الاتجاه الثاني الذي قدرت نسبته ب 30% الذين أجابوا بوجود مشاكل داخل العمل والتي كانت بسبب نقص الخبرة أو محاولة أشخاص خلق مشاكل بين الموظفين فمن خلال دراستنا للبيانات الجزئية تبينت كيفية تعامل الإدارة للأخطاء المهنية فقد أجاب جزء من أفراد العينة عن طريق استفسارات كتابيه قدرت ب 12.5% وآخرون باعتبار الخطأ جزء من العملية التكوينية وبالتالي هناك تجاوز لهذا الخطأ من قبل الإدارة قدرت بنسبة 12.5% وهناك من صرحوا بتلقيهم توبيخ مباشر من طرف المسؤول بنسبة 5% من عينة الدراسة.

من خلال القراءة الإحصائية يمكننا القول إننا توصلنا إلى عدم وجود مشاكل في العمل التي تخص تعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية وهذا راجع إلى تطور الفكر الإداري والاستجابة

للتغيرات البيئية المتسارعة حيث تعتبر نظرية لوويليام اوتشي وهي إحدى النظريات الإدارية الحديثة حققت نجاحا لافتا ابتكرها العالم الياباني ، وكننتيجة حققت الشركاء اليابانية إنتاجية وقد تم استحداث فكرة الإدارة اليابانية من البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني التي تقوم على مبدأ احترام لرب العمل فيحين يكون المسؤول عنهم ومشارك إياهم في اتخاذ القرار ومن أهم عناصر الإدارة اليابانية هي ضمان الوظيفة للموظف بصورة دائمة والعمل كفريق والشعور الجماعي بالمسؤولية دون نسيان أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار وتوافق وأيضا الاهتمام بالأفراد تكافئ الفرص والتركيز على المهارات المهنية للأفراد من أجل الترقية وعليه فعلى المجتمع الجزائري أيضا استحداث فكرة الإدارة الحديثة وتطبيقها على الإدارة ويجب أن تكون مستتبطة من البيئة الاجتماعية الجزائرية من اجل تطوير هذا الفكر الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بكل مؤسسة جزائرية.

الجدول رقم 26 : التعامل بمنطق الأصل الاجتماعي وعلاقته بالبيروقراطية

النسبة المئوية	لا	نعم	التنظيم البيروقراطي
المجموع			التعامل بمنطق الأصل الجغرافي
%67.5 27	%20 08	%47.6 19	نعم
%32.5 13	%5 02	%27.5 11	لا
%100 40	%25 10	%75 30	النسبة المئوية المجموع

يوضح الجدول أعلى إجابات الباحثين لأفراد العينة حول التعامل بمنطق الأصل الاجتماعي وعلاقته بالتنظيم البيروقراطي نجد أن الاتجاه العام مرتبط بمفردات العينة الذين أجابوا بأنهم يتعاملون بمنطق الأصل الاجتماعي والذين قدرت نسبتهم ب %67.5 وقد تمثلت بعض الإجابات في أن هناك رد فعل تلقائي في حالة ارتباط الأمر بالأصول الاجتماعية فمن خلال دراستنا للبيانات الجزئية نجد أن أغلب الباحثين تمثلت إجاباتهم بأنهم هناك تنظيم بيروقراطي والذين قدرت نسبتهم الفصل ب %47.5 وقد تمثلت بعض الإجابات بلا يمكن التحكم في اختلاف الثقافي إلا بسلطة القانون وآخر بأن القانون يفصل في النزاعات العمالية بشكل مثالي وذلك بعكس أفراد العينة الذين أجابوا بعدم وجود تنظيم بيروقراطي التي قدرت نسبتهم ب %20 فقد أجاب البعض بان القانون يسهل التلاعب في حاله التفضيل المهني.

الاتجاه الثاني قدرت نسبتهم % 32.5 والمتمثل في مفردات العينة الذين أجابوا بأنهم لا يتعاملون بمنطق الأصل الاجتماعي ودراستنا للبيانات الجزئية لهذا الاتجاه نجد أن نسبة %27.5 قد صرحوا بوجود تنظيم بيروقراطي داخل المؤسسة أما باقي أفراد العينة فقد أجابوا بوجود تنظيم بيروقراطي الذين قدرت نسبتهم ب %5 .

من خلال القراءة الإحصائية يمكن القول أن هناك تعامل بمنطق الأصل الاجتماعي الذي تربطه علاقة بالتنظيم البيروقراطي داخل المؤسسة أن التعامل بأصل الاجتماعي والانتساب إلى عرق وسلاله معينه داخل التنظيم يخلف نوع من المحسوبية في التعامل والمحابة على أساس الأصل الاجتماعي والجغرافي دلالة على وجود ثنائيه ثقافيه داخل التنظيم وقد تحدث جمال غريد عن هذه الثنائية ودورها في تشكيل المشهد العام الجزائري داخل التنظيمات برجوعه إلى قاعدة الأولى إلى الرابط الأساسي وأن الاستعمار لم يكن حدثاً عسكرياً أو سياسياً فقط إلا أحدث فرق في الثقافة الحضارية بالنسبة للجزائريين فمسألة الثنائية عنده تختصر ثنائيه الحداثي / التقليدي وفي تصور جمال غريد يمكن اختزال هذه الثنائية فيها هشاشة العلاقة الاجتماعية بالثقافي والراجعة أساساً إلى استناد الفاعلين على تراث الفكر والثقافي أما الفردي والجماعي والخاص بمجموعه أو جهة معينه من الجزائر¹.

¹ جمال غريد : هو أستاذ وباحث في علم الاجتماع والانتربولوجيا بجامعة وهران ألف العديد من الدراسات والمقالات السوسولوجية والانتربولوجية التي يتضح فيها اتجاهه النقدي والتي حاول من خلالها لفت الأنظار إلى أهمية وضع البناء الاجتماعي الكلي بمظاهره .وقد كان يعمل من أجل إخراج المجتمع من المأزق وإنتاج معرفة واقعية مجتمعية .

أولاً: النتائج على ضوء الفرضيات

01. الفرضية الأولى: والقائلة بأنه كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في المؤسسة، إن المؤسسة ميدان الدراسة حسب ما يقدمه الجدول رقم (11) فإنها تحمل وتحتوي تنوع ثقافي متعدد بين الريف والمدينة بقيم متساوية أي %50 لكل نوع أما بالنسبة لمؤشر الانضباط فقد ربطناه ببعد النزاعات العمالية يبين لنا أن العمال يواجهون نزاعات عمالية بنسبة (%60).

من خلال ما تم عرضه من أبعاد للمؤشرات فإن الجدول رقم (22) يربط بينهم من خلال عرضه للعلاقة بين التنوع الثقافي من ناحية القيم الثقافية و بين مؤشرات الانضباط العمالي من ناحية النزاعات العمالية وبوجود تنوع ثقافي ومنه نستخلص أن هذه الفرضية تحققت و ذلك استنادا على العلاقة الطردية بين المؤشرين.

02-الفرضية الثانية والقائلة كلما زادت الاختلافات الثقافية للعمال كلما زادت الظواهر المرضية داخل التنظيم، فمن خلال ما قدمناه من دراسة لأبعاد هاته المؤشرات أن الاختلاف الثقافي من ناحية الأصل الجغرافي كان بين (%50)ريف و (%50) مدينة من خلال معطيات الجدول رقم (11)، كما تطرقنا إلى بعد القبول الاجتماعي داخل المؤسسة مما أبرزه الجدول رقم (16)، بمعنى أن المؤسسة تقبل التنوع الثقافي داخل المؤسسة وذلك بنسبة %62.5.

أما بالنسبة لمؤشر الظواهر المرضية فإننا ركزنا بوجه الخصوص على ظاهرة المحاباة و التي تواجدت بنسبة (%57,5) في حين أن الدراسة أظهرت بعدم وجود مشاكل في العمل، والأخطاء المهنية بنسبة (%70) و (%60) على التوالي

ذلك من خلال ما أبرزه الجدولين (20) و (24) على التوالي فبيئة العمل تعتبر وسط لتفاعل العمال نواتهم الثقافية المختلفة.

فنستخلص من خلال ما تم تقديمه سابقا بأن هذه الفرضية لم تتحقق بالرغم من وجود ظاهرة المحاباة.

03-الفرضية الثالثة والقائلة بأن الظواهر المرضية ترتبط بحكم الرواسب البيروقراطية التي تؤثر على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية. فمن خلال ما قدمناه من دراستنا لمؤشرات الفرضية تطرقنا إلى التركيز على بعض الأبعاد الخاصة بكل مؤشر. فقد قسنا وربطنا الرواسب البيروقراطية بظاهرة المحاباة التي قدرت نسبتها (57,5%) أما بالنسبة لمؤشر التنوع الثقافي كان بين (50%) ريف و (50%) مدينة و لدراسة العلاقة بين هذه المؤشرين و انطلاقا على ما يعبر عنه الجدول رقم (26) والمعنون بالأصل الجغرافي و التنظيم البيروقراطي فنجد أن نسبة (75%) من مفردات العينة ممن يتعاملون وفق أصلهم الجغرافي و يعترفون بوجود تنظيم بيروقراطي فإن هذه الفرضية تحققت بناء على العلاقة التي تم التحقق من وجودها سابقا.

ثانيا:النتائج على ضوء أهداف الدراسة

من خلال دراستنا هذه، توصلنا إلى بعض النتائج و هذه النتائج مرتبطة أولا بأهداف الدراسة. فمن خلال ما توصلنا إليه أن النسق الثقافي للعامل الجزائري مرتبط بأصله الجغرافي فهو مرتبط بثقافته أشد ارتباط و له خصوصيته العرقية.

كذلك توصلنا إلى أبعاد الثقافات الهامشية معتمدين عليها في تحليل وفهم الفعل المرضي.

إن المؤسسة العمومية الجزائرية عامة و بلدية عين العسل خاصة تعمل على تحقيق أهدافها دون اعتبار للتنوع الثقافي فيها وذلك بعدم عقلنتها وهي بقية في تتبع الرواسب البيروقراطية لم تصل إلى حد العقلنة والتنظيم الإداري العقلاني أو الرشيد.

النتائج العامة للدراسة:

حاولنا في هذه الدراسة المتواضعة لدور الثقافات الهامشية في إنتاج الظواهر المرضية في بلدية عين العسل كمؤسسة عمومية ذات نسق هام نظرا لكونها المؤسسة الأقرب إلى المواطن وعليه هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للثقافات الهامشية دور في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيم وذلك من خلال عينة مكونة من 40 عامل و بعد عرض نتائج كل فرضية على حدى نحاول التقرب من النتائج العامة.

الإشكالية:

تناولنا أولا مراحل تطور المؤسسة الجزائرية إلى غاية وصولها إلى المرحلة الحالية من ثم تناولنا الثقافات الهامشية بتعريفها وتعدادها وخيرا تطرقنا إلى الظواهر المرضية السائدة في التنظيمات .

الفرضيات :

كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في المؤسسة كلما زادت الاختلافات الثقافية للعامل كلما زادت الظواهر المرضية ترتبط الظواهر المرضية في التنظيم بحكم الرواسب البيروقراطية التي تؤثر على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

المنهج :

في دراستها هذه اعتمدنا على المنهج الاستنباطي و هو عبارة عن ذلك الاستبدال التنازلي الذي ينتقل فيه الباحث من الدراسة الكلية للظاهرة ثم الانتقال الى جزئياتها لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة.

الأدوات :

استعملنا الاستمارة كأداة من أدوات جمع البيانات مكونة من أربعة محاور تحتوي على 30 سؤال تم توزيعها على 40 عامل.

المعارف النظرية المتوصل إليها:

التعرف علي الثقافات الهامشية وإبراز أنواعها و مصادرها لتحديد إبعادها التنوع الثقافي الموجود في المؤسسة العمومية الجزائرية بأبعاده و مصادره يعتبر من أسباب إنتاج الظواهر المرضية أو بمعنى اقرب بعد ظاهرة مرضية أن لم يتم تسييره دارته بشكل سوي سليم الاغتراب ظاهرة مرضية تغزو المؤسسات فهي تعتبر ظاهرة لها اثر بالغ علي نظام سير المؤسسة كما أن الصراع يعتبر بظاهرة قديمة فهي ليست بجديدة عن المجتمعات العمالية .

دوران العمل و اثاره علي المؤسسة فإنه ظاهرة مرضية تمس بسلامة المؤسسة فهو ظاهرة جديدة تصحب التغيرات حاصل في المورد البشري في الجانب النظري .

المعارف الميدانية المتوصل إليها :

أولا ميدان الدراسة فبلدية عين العسل تجمع بين عمال من منطقتها وعمال المناطق المجاورة كما أنها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي يقدم خدمة لأفراد المجتمع لها هيكلها التنظيمي الخاص وأهدافها المحددة التي تقوم عليها .

عينة الدراسة و هي عينة مكونة من 40 مفردة تم تحديدها وفق منهجية العينة الطبقية لتمثل مجتمع الدراسة فهي مكونة بين مزيج ذكوري وإناثي.

في النهاية تم التوصل من خلال الدراسة التي قمنا بها أن الفرضيتين من أصل ثلاثة فرضيات تحققوا فأولها النظرية الأولى .

وهي كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في المؤسسة هذه النظرية تحققت بوجود علاقة طردية بين مؤشراتنا علي غرار الفرضية الثانية وهي كلما زادت الاختلافات الثقافية للعمال كلما زادت الظواهر المرضية هذه الفرضية لم تتحقق لعدم وجود أبعاد المؤشرات من ناحية الظواهر المرضية حسب الدراسة التي قمنا بها في بلدية عين العسل وانطلاقا على ما قدمنا بتحديدده من أبعاد فإن بعدين كانوا غائبين في البيانات الجداول علي عكس بعد المحاباة أما بالنسبة للفرضية الأخيرة فإنها الفرضية القائلة

بأن الظواهر المرضية ترتبط بحكم الرواسب البيروقراطية التي تؤثر علي الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هذه الفرضية تحققت لوجود علاقة بين مؤشراتنا علاقة أثبتتها نتائج الجداول وتطرقنا إلي بعض الرواسب البيروقراطية و ربطناها بمتغير الظواهر المرضية

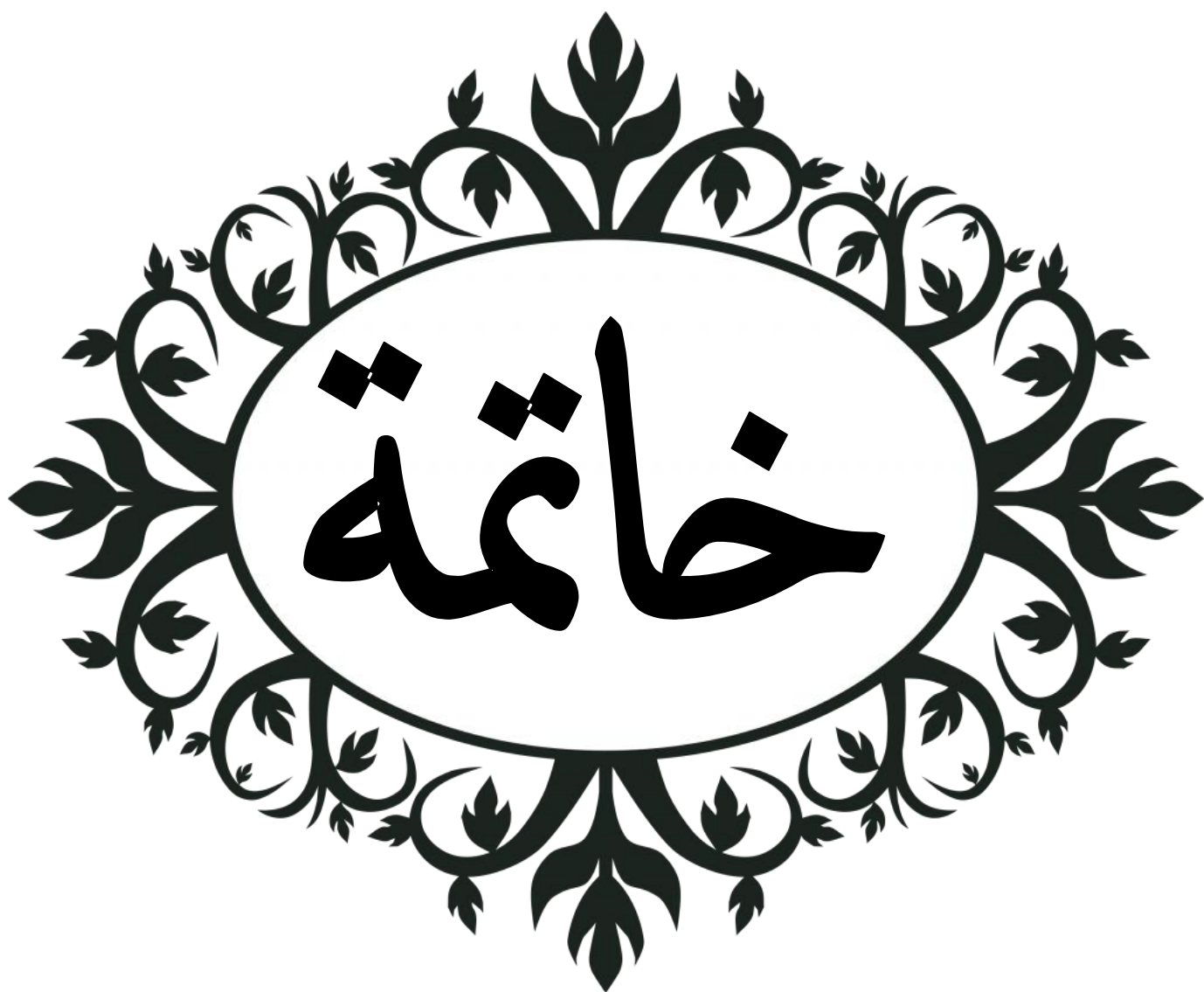
في الأخير توصلنا من خلال ما قدمنا في دراستنا إن الثقافات الهامشية تلعب دورا في إنتاج بعض الظواهر المرضية في بلدية عين العسل من خلال التعامل بمنطق

الأصل الاجتماعي والمحابة والنزاعات العمالية الحاصلة في التنظيم تم هيكله نتائج
الدراسة وفق كتاب .

Manuel de recherche en sciences sociales

خلاصة :

عرضنا في هذا الفصل البيانات المتحصل عليها بعد استرجاع الاستعارات وتحليلها وصول
آلية مناقشة ما تم التوصيل إليه على ضوء الفرضيات الموجهة للدراسة وأهداف الدراسة تم تقديم
استنتاج عالم حول الدراسة.



خاتمة :

برغم مما شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية من تحولات اجتماعية واقتصادية والسياسات الترقية التي مرت بها إلا أنها بقيت رهينة السياسات البيروقراطية ومنظومة التسيير القديمة .

فواقع المؤسسة الجزائرية اليوم ترتبط بحجم التحريات على مستوى الواقع سياسات ادماج الموظفين وبناء على مستوى العرض والطلب على العمل بالمؤسسات ، وهذا راجع إلى تكريس التنسيق الثقافي ، وسيطرة الثقافات الهامشية على الممارسات الادارية التي تتسم بالعلاقات الشخصية والجهوية التي تؤطر ممارسات الفاعلين وسلوكاتهم ، وهذا ما نعكس سلبا على الأداء الفردي والمؤسستي وحال دون تحقيق أهدافها وقد فقد الأفراد إلى شعور بالولاء والانتماء إلى مؤسستهم .

ولهذا يجب التأكيد أن تحقيق الفعالية والميزة التنافسية في المؤسسة العمومية الجزائرية ، للوصول إلى العقلنة والتطور يجب أن يفترن بسلوكيات الرشاد والانضباط والأداء والتطور وتقديم الكفاءات إضافة الإرادة القوية من أجل التغيير وهو الحل الوحيد من التغيير والتطور .

أولا : الكتب

- 1) أحمد مختار عبد الحميد ، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، 2008.
- 2) القرويني محمد قاسم، نظرية المنظمة و التنظيم. دار وائل للنشر. عمان، 2002.
- 3) بن عيسى بن عليّة وزيتوني عبد القادر ، تطور المؤسسة العمومية الجزائرية ، جامعة زيان عاشور ، مجلة منتدى للدراسات والأبحاث ، العدد الرابع ، 2018.
- 4) جيرالد جيرينبرج ، روبرت بأرون ، إدارة المسوك في المنظمات ، ترجمة رفاعي محمد رفاعي ، اسماعيل علي بسيوني(المملكة العربية السعودية ، الرياض ، دار المريخ للنشر ، 2004).
- 5) حسين عبد الحليم أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية. 2004.
- 6) حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الثقافة(دراسة في علم الاجتماع الثقافي). مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية ، مصر 2006 .
- 7) حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الدين والمجتمع دراسة في علم الاجتماع الديني.(مصر:مركز الإسكندرية للكتاب، 2010).
- 8) خالد جمعة، أبعاد الاغتراب الوظيفي بالصراعات التنظيمية وضغوط العمل بالتطبيق على قطاعات العمل في البنوك، الكويت، 2013.
- 9) دوني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم مقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق سوريا 2000.
- 10) روشان مفيد بوضو، أساسيات الفندقية الحديثة، دار الأكاديميون، 2014.
- 11) شوقي ناجي جواد، هيثم علي حجازي، إدارة الأعمال الدولية.(عمان:دار صفاء للنشر، 2011).

- 12) صباح أسابع، التنظيم البيروقراطي والكفاءة الإدارية ، مذكرة مكملة، ليدل شهادة الماجستير وعلم اجتماع تنمية الموارد البشرية ، دراسة ميدانية بولاية جيجل، 2006، 2007 .
- 13) صفوان المبيضين، عائض الأكلبي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، 2019.
- 14) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية.(مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية(بحوث و دراسات)، 2005).
- 15) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، الطبعة الثانية. 1980.
- 16) علي عبد الهادي مسلم وآخرون، السلوك الإنساني في المنظمات(مصدر: دار التعليم الجامعي، 2012).
- 17) عنتر عبد الرحمان ، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الثاني ، الجزائر ، 2002 .
- 18) عواطف عطيل، عماد بن تروش، الانغلاق الاجتماعي في علاقته و الثقافة الهامشية، مجلة التنوير، العدد الثامن .
- 19) كامل محمد غربي، السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار الفكر ، عمان، الأردن.
- 20) محمد أنور محروس، سوسيولوجية الجماعات الدينية و الثقافات الفرعية، دط، المكتبة المصرية للطباعة والنشر والتوزيع، دت .
- 21) ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي (دراسة نظرية و تطبيقية)(د،ط) دار المحمدية العامة، الجزائر .
- 22) هاني خلف الطراوتة. نظرية الإدارة الحديثة و وظائفها. دار أسامة للنشر والتوزيع. ط1، الأردن، 2012.

23) يوسف سعدون ، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية والتحول الكبر للمجتمع الجزائري ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، 2004.

ثانيا : الرسائل والمذكرات الجامعية

24) مسعودة فلوس، القيم التنظيمية و دورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين. أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث علم اجتماع الادارة و العمل. دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، 2017\2018.

25) منصور بوبكر، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي في الإدارة العمومية الجزائرية، المصالح الخارجية للدولة بولاية الوادي نموذجا، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، 2007.

26) وهيبة عيساوي، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي، دراسة حالة فئة الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ترابي بوجمعة بشار، رسالة ماجستير تخصص حكومة الشركات، تلمسان، 2011-2012.

ثالثا : المجلات والموسوعات العلمية

27) بومدين طاشمة، التوسع البيروقراطي الحلقة المنسية في عملية التنمية في الوطن العربي، مجلة دفاتر السياسة و القانون، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ع7، جوان 2012.

28) حريق خديجة، أرزي فتحي، معدل دوران الأفراد المتدربين و تكلفة الاستثمار في التدريب- دراسة تطبيقية اتصالات الجزائر، مجلدة التنظيم و العمل، المجلد 5، العدد 1، 2016.

- (29) سمارة نصير، حمدي نجية(2018)، علاقة الحاجات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات ل "ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين:2016-2017،المجلة الجزائرية للدراسات السياسية،المجلد الخامس(العدد 2)،الجزائر:المدرسة الوطنية للعلوم السياسية.
- (30) عائشة شتاتحة، استراتيجيات التنوع الثقافي وإدارته في المنظمات وفق نموذج Taylor Cox،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد(04).
- (31) عبد الستار إبراهيم دهام، التنظيم البيروقراطي إزاء الفكر الإداري المعاصر، مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية.جامعة الأنبار.العراق، ع 2،2008.
- (32) عبد الناصر محمد رشاد،محمود محمد المهدي سالم،التنوع الثقافي و آليات تعزيزه بالتعليم قبل الجامعي في العالم المعاصر،مجلة كلية التربية،العدد الثاني،2020.
- (33) ياسمينه صدوقي،مظاهر ونتائج التنوع الثقافي في الجزائر،مجلة دائرة البحوث والدراسات القانونية والسياسية،العدد الرابع-الجزائر، تيبازة، 2018.
- رابعا : القواميس والمجلادات**
- (34) تيزس مراد، العامل الأجير في قانون العمل الجزائري ، مجلة القانون العام الجزائري و المقارن، العدد الأول، المجلد الرابع، 2017.
- (35) زليخة، الاغتراب، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،2012.
- (36) عجائب سلامة سلمان أبو دعابس ،أثر عوامل الثقافة الفرعية على السلوك الاستهلاكي في الأردن ،رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية ، الأردن، 2002.
- (37) محمد عاطف غيث،قاموس علم اجتماع،دار المعرفة الجامعية مصر،2006.

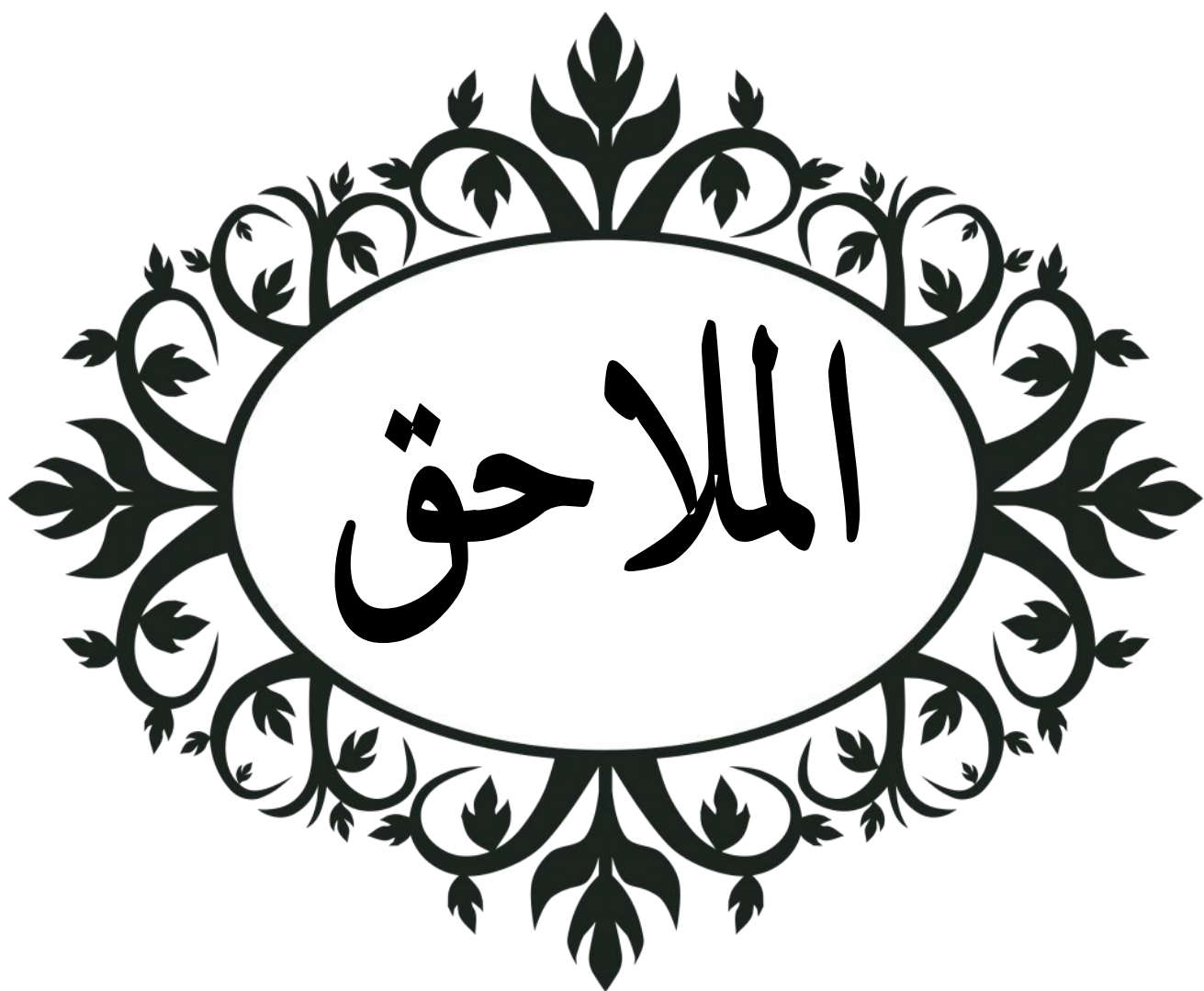
خامسا : المواقع الإلكترونية

(38) محمد بن سليمان الضبعان.التسيب الإداري

(39) في الموقع: alah65derasa <http://www.shura.gov.sa/arabic.site/may>
htm(24/12/2005)

(40) نوري منير،بارك نعيمة،بن داود وهيبة،الإصلاح الإداري و أهميته في القضاء على التسيب و الفساد الإداري و تحقيق التنمية الاقتصادية المستدامة.

(41) في الموقع <http://www.univ.chlef.dz/dz/ar/seminaires2008/com dic2008pdf>





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

استمارة بحث موجهة إلى عمال بلدية عين العسل :

الثقافات الهامشية ودورها في إنتاج الظواهر المرضية في التنظيمات
دراسة ميدانية ببلدية عين العسل -ولاية الطارف-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف:

د/ بن حليلة عمر عبد العزيز

من إعداد الطالبتين :

- باشا دنيا

- خير الدين خلود

ملاحظة :

- تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر والبيانات الموجودة سرّية ولا تستعمل إلا لغرض البحث العلمي ، فالرجاء الإجابة عنها بكل شفافية حتى تكون النتائج صادقة ، وفي الأخير تقبلوا شكرنا واحترامنا على تعاونكم معنا .

السنة الجامعية : 2023/2022

أولاً : البيانات الشخصية

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن :
- 3- الحالة العائلية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- عدد الأطفال اقل من خمسة أكثر من خمسة

ثانياً : تناقض قيم الأفراد مع قيم المؤسسة

أ- قيم الأفراد داخل التنظيم

- 5- أثناء فترة توظيفك في المؤسسة ماهو التصور الذي كنت تربط به نفسك ووظيفتك ؟
تصور مادي بحت تصور مرتبط بتحسين خبراتك الحياتية
- 6- ماهو انطباعتك الاول الذي رسمته في المراحل الاولى في توظيفك ؟
- العمل روتيني
-توجد ديناميكية في عمل
- تختلف الوضعيات الوظيفية باختلاف أيام العمل
- 7-هل واجهت صعوبات أثناء العمل ؟: نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم بالأمر مرتبط ب - صعوبة الاندماج في بيئة العمل
- الأمر مرتبط بأمر شخصية
- البيئة التنظيمية غير مشجعة على العمل
- إذا كانت الإجابة بلا فالأمر مرتبط ب - حافز شخصي مرتبط بتحدي خاص
- زملاء العمل ساهموا بصورة كبيرة في هذا الاندماج
- وجود تسهيلات إدارية ساهمت في هذا الاندماج

ب- صراع الدور الوظيفي :

- 08 هل هناك معوقات تحول دون التوفيق بين طبيعة عملك و حياتك الاجتماعية ؟ نعم لا
-إذا كانت الإجابة بنعم : فما هي :
- معوقات مهنية
- معوقات اجتماعية
- 09 هل هناك معوقات تحول دون تواصل مع زملائك نعم لا
• إذا كانت الإجابة بنعم: فما نوع هاته المعوقات؟ - زملائك غير متفاعلين معك

-طبيعة العمل الاداري لا تسمح بذلك

- ضغوط إدارية

ج- غموض الدور الإداري

10 - هل تعرف طبيعة عملك في المؤسسة : - عمل مختلط - مهام محددة

11- هل تعرف ماهي أولويات المؤسسة التي تعمل بها : - أهداف المؤسسة

- أهداف الأفراد الخاصة

-الدمج بين أهداف المؤسسة و الأهداف الشخصية للعمال

12- ماهو تقييمك لطبيعة العمل في مؤسستك ؟: - يستهلكك بحيث لايقدم لك إضافة في حياتك

- يخدم أهداف واشباعاتك الشخصية ويطورها

أ – المكانة الاجتماعية في المؤسسة

13- هل تلعب المؤسسة دورا في تكوين شخصيتك الاجتماعية ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم بالأمر مرتبط بـ - العمر الذي قضيته في هاته المؤسسة والخبرات التي اكتسبتها

- تراكم الخبرات الوظيفية أثناء تعاملك مع الناس

- الإدارة تلعب دورا في تكوين شخصيتي

- إذا كانت الإجابة بلا فالأمر مرتبط بـ - عدم وجود تكوين اجتماعي في المؤسسة

- طبيعة العمل مرتبطة بالتكوين القانوني والإداري

- عدم وجود حافز شخصي في التكوين الاجتماعي في العمل

-القيم الثقافية في التنظيم

14- ماهي أصولك الاجتماعية التي تنتمي اليها ؟ ريف

مدينة

15--هل تتعامل بمنطق الأصل الاجتماعي الذي تنتمي إليه ؟ نعم لا

* إذا كان الجواب ب: نعم فهل الأمر مرتبط بـ : انفعال داخلي يجعلك تدخل هذه الثقافة في ميدان العمل

- هناك رد فعل تلقائي يحصل لي في حالة ارتباط الأمر بأصولي الاجتماعية

16- هل تتناقش أنت وزملائك في أمور تخص أصولكم الاجتماعية ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ؟ فما الداعي لذلك ؟ - خلاف في بيئة العمل بسبب الأصول الاجتماعية

- انفعال شخصي يخصكم نتيجة ذكر موضوع ما يخص الأصول الاجتماعية

17- هل تسمح مؤسسة عملك بهذا النوع من النقاشات ؟ نعم لا

* إذا كانت الإجابة ب لا فهل الأمر مرتبط - الخوف من نشوء صراعات وظيفية

- طبيعة العمل لا تسمح بذلك

* إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط - هذا النوع من النقاشات هو إثراء في بيئة العمل

الإدارة تؤمن بأهمية التنوع الثقافي في بيئة العمل

المحور الثالث : التنوع الثقافي و الظواهر المرضية

- التعددية الثقافية

18- هل ترى ان هناك تنوع في مؤسستك من ناحية الأصل الجغرافي ؟ نعم لا

19 هل يوجد قبول اجتماعي في مؤسستكم لهذا التنوع ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بلا ما هو سبب عدم وجود هذا النوع من القبول ؟ تكبر احد الزملاء بحكم انتمائه لمنطقة ما

وجود محاباة في العمل بسبب المناطق

تقسيم العمل مرتبط بمبدأ العروشية

- تحسين الظروف العمل

28-هل لاحظت محاباة في مسارك التكويني ؟ نعم لا

* إذا كان الجواب ب: بنعم ؟ تقديم أشخاص معينين في حالة وجود تكوين معين خارج المؤسسة

عدم وجود ديناميكية في التكوين حسن متطلبات العمل

أ - مشاكل العمل وطرق الاحتواء ؟

20- هل حدثت لك مشاكل في العمل ؟ نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط - نقص الخبرة

محاولة شخص ما إحداث مشكل لك

لا يوجد في المؤسسة من يقدم لك نصائح وتوضيحات حول العمل

21-كيف تتعامل الإدارة مع الأخطاء المهنية ؟ الخطأ جزء من العملية التكوينية وبالتالي هناك تجاوز لهذا الخطأ

هناك توبيخ مباشر من طرف المسؤول

تقديم استفسارات كتابية حول طبيعة الخطا وسببه

22- هل هناك تضامن لزملائك في حالة توبيخ الإدارة لك ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط - تقديم توضيح للإدارة لكون الخطأ جماعي وليس فردي

- هناك رابط حماية جماعي في حالة وقوع أي عامل في الأخطاء الإدارية

-الإدارة تعي حجم التضامن الموجود وبنالي تحاول تفادي الاصطدام مع الموظفين

إذا كانت الإجابة بلا فهل الأمر مرتبط - هناك ثقافة تحمل المسؤولية الفردية في حالة الخطأ الإداري

- هناك نوع من الأنانية في العمل

23- هل في رأيك يرتبط التضامن في مؤسسة بالأصل الجغرافي والثقافي في المؤسسة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط : هناك علاقات وطيدة بين أبناء العرش الواحد

هناك نوع من التضامن التلقائي يحدث في حالة معاقبة الإدارة لأي من أهل العرش

-المحور الرابع : البيروقراطية في العمل و الظواهر المرضية

- البيروقراطية و العفوية التواصل مع الموظفين :

24- هل تنتقل بين المكاتب بحرية في العمل الأمر عادي ومسموح به الإدارة لاتسمح بذلك

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط - الإدارة تسمح بذلك للقضاء على روتينية العمل

- الأمر لا يتعارض مع لوائح العمل

إذا كانت الإجابة بلا - يعتبر التنقل بين المكاتب مضيعة للوقت

- تعتبر الإدارة التنقل بين المكاتب تشتيت لتركيز الموظفين في عملهم

25- هل تحاول الإدارة فهم طبيعة العلاقات بين الأفراد ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فالأمر راجع إلى - محاولة فهم التركيبة الثقافية التي تربط الموظفين بين بعضهم البعض

-وجود مرونة في العمل و بالتالي الإدارة متفتحة لفهم طبيعة العلاقة بين الموظفين

- البيروقراطية و طبيعة العمل في المؤسسة :

26- هل تحس انك مقيد في نشاطك الوظيفي ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط - منظومة العمل صلبة ولاتعطي حرية لإفراد في التعامل

- طبيعة العمل تقتضي ذلك

- هناك هاجس نفسي يجعلني لأقدم إضافة للعمل

27- هل بيئة العمل محفزة على المبادرة ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط ؟ - هناك حوافز من طرف الإدارة تشجع على المبادرة

- نظام العمل يسمح بذلك

هناك حماية ثقافية من عرشي تحميني و تشجيني على المبادرة

- البيروقراطية و الاختلاف الثقافي :

28- هل ترى أن القانون ضروري في حالة وجود مشاكل في العمل بفعل العروضية ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط القانون يفصل في المنازعات العمالية بشكل مثالي

لا يمكن التحكم في اختلاف الثقافي إلا بسلطة القانون

إذا كانت الإجابة بلا فهل الأمر مرتبط القانون يسهل التلاعب به في حالة التفضيل المهني

لا يوجد قانون إذا كان هناك نفوذ لعرش معين في التسيير

29- هل التنوع الثقافي في مؤسستكم يغنيكم عن استعمال القانون في النزاعات العمالية ؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم فهل الأمر مرتبط -وجود رابط معنوي بين العمال يجعلهم يتجاوزون هذه النزاعات

-وجود اشخاص يحضون باحترام وقبول جميع الموظفين هم المخولون في هل هاته النزاعات

