



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي الأغواط
كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا.



العنوان

ثقافة الزيونية في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية على عينة من الموظفين
بمديرية التربية لولاية الأغواط

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع.
تخصص : تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

الزيير بن عون.

إعداد الطالبة:

- فاطنة بومقواس.

العام الجامعي : 2018 – 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



إهداء

يا من أحمل إسمك بكل فخر

يا من افتقدك منذ الصغر

يا من يرتعش قلبي لذكرك

يا من أودعني لله أهديك هذا العمل

إلى القلب الكبير

"والذي العزيز رحمه الله"

إلى حلمي وعلمي

إلى أدبي وعلمي

إلى طريقي المستقيم

إلى طريق الهداية

إلى من أروضني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

"والذي الحبيب الله بجمبك وحفظك طول العمر يا ست الحباب"

إلى سندي وفوتي وملادي بعد الله إلى من آثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة

إلى من أظهروا لي ما هو أجمل من الحياة "إخوتي وأخواني"

وخاصة أخي الغالية نصيرة التي كانت بجانبني دائما

إلى كنانيت العائلة وأحفادها كل من: ملاك، سربن، نورهان، إباد، معمر، دعاء، بسمه

محمد الجليل، سجاد.

إلى كل أفراد العائلة من قريب ومن بعيد.

شكر وعرفان

اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك الحمد بعد الرضا ولك الحمد إذا رضيت
الحمد لله الذي بسر لنا طريق العلم ووفقنا في إنجاز هذا العمل
والصلاة والسلام على حبيبنا، وشفيعنا، وقرّة أعيننا، سيدنا محمد صل الله عليه وسلم .
والشكر موصول للأستاذ الدكتور: " الزبير بن عون" على كل ما قدمه من جهد كبير ودعم وتوجيه
وارشاد، ونأظم دفيق لإنتاجي العلمي الذي ظهر بالشكل المطلوب .
وأشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو باللممة الطيبة، فلهم منا جميعا
الشكر والتقدير والتناء وجعل الله كل ذلك في موازين حسناتهم .
كما لا يفوتني أن أشكر كل اطوظفين بمرئيتنا الزبيبة والتعليم بولاية الأغواط على تعاونهم معنا .
إلى كل من قبل فيهم: "كاد اطعلم أن يكون رسولا" أساتذتنا ومعلمينا
من مرحلة الإبتدائي إلى مرحلة التعليم العالي .
لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفنا تعود إلى أعوام فضيناها
في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا اللتم
بأدلين بذلك جهودا كبيرة في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد .

ملخص الدراسة

- الملخص باللغة العربية:

إن لكل مؤسسة ثقافة تتميز بها عن المؤسسات الأخرى فنجد ثقافة تنظيمية رشيدة تقوم على أساس القوانين والتشريعات والهياكل والقيم والمعايير والظروف الفيزيائية المادية التي يحيا فيها العمال وهي ثقافة تدخل ضمن التنظيم الرسمي للعمل، كما نجد في الاطار نفسه ثقافة أخرى ناتجة تأثيرات ثقافة المجتمع على المؤسسة باعتبار ان هذه الأخيرة هي نسق ومجال مفتوح على المجتمع تؤثر وتتأثر بمحيطها الخارجي، حيث أن الأفراد العاملين يحملون معهم ثقافتهم الفرعية ويحاولون تطبيقها وتجسيدها في مواطن عملهم، حيث يقومون بأداء أعمالهم منطلقين من استراتيجياتهم الخاصة وثقافتهم التي انتجوها واعدوا انتاجها من ثقافة المجتمع والتي اصطلحنا عليها بالثقافة الزبونية التي اعتقدنا بأنها متجسدة في التنظيم البيروقراطي في شكله غير الرسمي وهي التي أصبحت توجه الأفعال وتحدد السلوكيات.

وبعد قيامنا بالتحقيقات الميدانية على نموذج من نماذج المؤسسات الجزائرية خلصنا الى نتيجة هامة مفادها أن تنظيم المؤسسة يسير وفقاً لتنظيم بيروقراطي رشيد وعقلاني، إلا أننا أثبتنا بأن المؤسسة محل الدراسة تتواءم بالثقافات الفرعية المستوحاة من الثقافة المجتمعية وهي تلك الثقافة التي يتبناها الموظفون في أداءهم الوظيفي وفي تحقيق أهدافهم الخاصة على حساب اهداف التنظيم وأن استراتيجيات الأفراد أعلى من استراتيجية المؤسسة. وبالتالي وجدنا بأن هذه الثقافة غير الرسمية السائدة في المؤسسة حالت دون تحقيق المؤسسة لأهدافها التي أنشأت من أجلها .

- الكلمات المفتاحية:

- ثقافة المؤسسة - ثقافة الزبونية - استراتيجيات الفاعل - التنظيم البيروقراطي - التنظيم الرسمي وغير الرسمي.



- Study summary :

Every institution has a culture that is distinguished from other institutions. We find a rational organizational culture based on the laws, legislation, structures, values, standards and physical conditions in which workers live, a culture that falls within the official organization of work. The latter is a format and an open space for the community that influences and is influenced by its external environment. The working people carry their subcultures with them and try to apply them and reflect them in their workplaces, where they perform their work starting from their own strategies and cultures. T they have produced and got output of the culture of society and that we have it clientelism culture that we thought it embodied in the bureaucratic organization in the form of informal, which has become a trend and acts define behaviors.

After conducting field investigations on a model of Algerian institutions, we concluded that the organization was organized in accordance with a rational and rational bureaucratic organization. However, we proved that the institution under study is characterized by subcultures inspired by societal culture, which is the culture adopted by employees in their job performance and achievement. Their own goals at the expense of organizational goals and that individual strategies are higher than the organization's strategy. Thus, we found that this informal culture prevailing in the institution prevented the institution from achieving its goals for which it was established.

Key words :

- Enterprise Culture - the culture of clientele - strategies of the actor - the bureaucratic organization - formal and informal organization.



الفهرس

08	- مقدمة .
الرقم	الفصل الأول . الاطار المنهجي
10	1- الاشكالية.
13	2- أسباب اختيار الموضوع.
14	3- أهداف وأهمية الدراسة .
15	4- تحديد المفاهيم.
19	5- الاجراءات المنهجية..
09	4-1- المنهج المستخدم.
20	4-2- أدوات جمع المعلومات.
22	4-3- مجالات البحث.
24	6- المقاربة النظرية.
	الفصل الثاني . الدراسات السابقة
26	- تمهيد.
28	1- ثقافة المؤسسة.
30	2- الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة.
31	3- العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع.
33	4- المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
35	5- دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.
36	6- دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة.
	الفصل الثالث . الاطار المفاهيمي
39	- تمهيد.
40	أولاً : التنظيم البيروقراطي.
40	1- تعريف التنظيم.
40	2- التنظيم البيروقراطي
40	3- أنواع التنظيم البيروقراطي.
41	4- عناصر التنظيم البيروقراطي.
42	5- خصائص التنظيم البيروقراطي.
43	6- مزايا وعيوب التنظيم البيروقراطي.

44	ثانياً : ثقافة المؤسسة.
44	1- تعريف الثقافة.
44	2- تعريف ثقافة المؤسسة.
45	3- أنواع ثقافة المؤسسة.
46	4- مكونات ثقافة المؤسسة.
49	5- خصائص ثقافة المؤسسة.
50	6- أهمية ثقافة المؤسسة.
51	ثالثاً : الزبونية.
51	1- تعريف الزبونية.
53	رابعاً : استراتيجيات الفاعل.
53	1- التأسيس النظري للمصطلح.
54	2- السلطة.
55	3- منطقة الارتباب.
57	خامساً : المؤسسة.
57	1- تعريف المؤسسة.
57	2- انواع المؤسسات.
58	3- مظاهر السلوكيات في المؤسسات الجزائرية.
	الفصل الرابع . الإطار الميداني - تحليل وتفسير البيانات
62	تمهيد :
63	1- البيانات الشخصية.
66	2- طبيعة العمل بالمؤسسة.
69	3- علاقات السلطة وتحقيق الأهداف.
73	4- التحالفات وبناء الاستراتيجيات.
75	5- العلاقات المصلحية النفعية والزبونية.
81	- الاستنتاج العام.
87	- خاتمة.
91	- قائمة المراجع.
ملحق 1 و 2	- الملاحق.

فهرس الأشكال والجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
44	اساليب علم المؤسسة.	01
48	مكونات ثقافة المؤسسة.	02
63	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.	03
63	توزيع أفراد العينة حسب المستوى العمري.	04
64	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.	05
64	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.	06
65	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.	07
65	توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة.	08
66	رؤية الباحثين حول طبيعة العمل إن كانت تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية بالمؤسسة.	09
66	رؤية الباحثين في مدى حرص زملائهم الموظفين على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين أثناء تأدية مهامهم.	10
67	رؤية الباحثين في احترام زملائهم للتسلسل الإداري والهيكل التنظيمي بالمؤسسة.	11
67	يوضح نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة.	12
68	رؤية الباحثين فيما اذا كان تنظيم المؤسسة يسير وفق معايير محكمة.	13
68	رؤية الباحثين حول اذا كانت للمؤسسة التي يعملون بها أهداف أساسية تسعى الى تحقيقها.	14
69	رؤية الباحثين حول احترام السلطة داخل المؤسسة.	15
69	رؤية الباحثين فيما إذا كانت هناك سلوكيات غير تنظيمية تسود بالمؤسسة.	16
70	رؤية الباحثين حول السلطة التي يتمتع بها الموظفين داخل المؤسسة.	17
70	سعي الباحثين الى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.	18
71	تحقيق الباحثين لأهدافهم الشخصية والخاصة أثناء تأدية مهامه المهنية.	19
71	قضاء الباحثين لمصالحهم الشخصية أثناء تأدية المهام الوظيفية في المؤسسة.	20
72	رؤية الباحثين في قضاء مصالح زملائهم في العمل أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة.	21
72	قضاء الباحثين لمصالح الأصدقاء والأقارب أثناء زيارتهم للمؤسسة.	22
73	قيام الباحثين بعقد تحالفات مع بعض الموظفين داخل المؤسسة.	23
73	قيام الباحثين بتشكيل جماعات العمل مجتمعة ومتفقة على تأدية المهام الوظيفية وقضاء المصالح الشخصية داخل المؤسسة.	24

74	الفائدة المرجوة من وراء الانضمام الى جماعة العمل.	25
74	دواعي الأداء الوظيفي للمبجوثين في المؤسسة.	26
75	رؤية المبجوثين في قضاء الموظفين للمصالح الشخصية لبعضهم البعض أثناء تأدية مهامهم الوظيفية داخل المؤسسة.	27
75	في حالة ماذا قام المبجوثين بقضاء مصالح موظف في المؤسسة لحاجة شخصية أو مهنية وطلب منه مقابل مادي او معنوي.	28
76	ملاحظة المبجوثين لسلوكيات وأفعال غير المطابقة للتنظيم.	29
76	رؤية المبجوثين حول الأسس التي يقوم الموظفون بإختيار زملائهم في العمل.	30
77	تصور المبجوثين فيما اذا كان الموظفين يأتونهم بغية تقديم خدمة في اطار أعمالهم، لزملائهم أو أصدقائهم او أقاربهم خارج العمل.	31
77	رؤية المبجوثين في تقديم الموظف لخدمة مهنية او شخصية لشخص ما يستوجب عليه ان ينتظر منه تقديم خدمة لقاء قضاء مصلحة.	32
78	رؤية المبجوثين في سلوك رد الجميل بالمثل أثناء تأدية مهام الوظيفة.	33
78	اذا كان العمل في المؤسسة اصبح بالمقابل.	34
79	اعتقاد المبجوثين بأن طبيعة العمل في المؤسسة اصبح يقوم على ثقافة الخذ والهات.	35
79	اعتقاد المبجوثين فيما اذا كانت الزبونية قيمة سلبية.	36

- مقدمة:

تختلف مجتمعات العالم باختلاف الأزمنة والامكنة، وهذا الاختلاف يكمن في العديد من المتغيرات والأبعاد، واننا نجد في عالمنا اليوم اختلافات بين المجتمعات في الدول المتقدمة وبين الدول النامية والسائرة في طريق النمو، وبين المجتمعات في الدول المتخلفة، ولا شك أن هذه الاختلافات في الأنظمة والبنائات والثقافة في الأنساق الكبرى في ايجابياتها وسلبيات تتعكس بطبيعة الحال على الأنساق الصغرى، لذلك فما جرى في المجتمع من الممكن أن يعاد انتاجه في أجزائه، فالأعراف والمعايير والقيم والعادات والتقاليد التي نشأ عليها افراد مجتمع ما يقومون بإنتاجها واعادة انتاجها في حياتهم الخاص في مجالاتهم الاجتماعية، لذلك فالمؤسسات الحديثة في الدول الغربية تتأثر بالأنماط الثقافية السائدة في مجتمعا سواء بالإيجاب او بالسلب، كذلك هو الحال بالنسبة للمؤسسات في دول العالم الثالث ومن بينها المؤسسات الجزائرية التي تتجسد فيها ثقافة المجتمع بشكل جلي وواضح. لذلك فإن الكثير من الباحثين تفتنوا لشيوع هذه الظاهرة ونقشها في المؤسسات ذات التنظيم البيروقراطي وقامت بدراستها والبحث في اسبابها ومظاهرها ونتائجها على التنظيم والفعالية والفاعلية والآداء ومتغيرات أخرى، كما تعددت الاتجاهات والتصورات والآراء والتخصصات في تناول هذه الظاهرة بالبحث والكشف والتحري.

ولأن منطلقنا الاساس هو البحث عن واقع ثقافة المؤسسة الجزائرية، فإننا آثرنا البحث في جزئية من جزئيات ثقافة المؤسسة وهي ثقافة الزبونية وذلك من خلال التحري عن مظاهرها وتجلياتها في المؤسسات الجزائرية العمومية، في شكل دراسة استطلاعية وصفية تفتح المجال لدراسات علائقية ترابطية او مقارنة. وفي محاولتنا لتناول الموضوع فإننا قمنا بدراسة نظرية وأخرى ميدانية متجسدة في مذكرة والتي قمنا بتقسيمها الى مجموعة فصول وذلك على النحو التالي:

- الفصل الأول : تعرضنا فيه الى صياغة اشكالية البحث، وتساؤلاته، أسباب اختياره، أهدافه واهميته، ومفاهيمه، واجراءاته المنهجية، واطاره النظري الني نحل وفقه.
- الفصل الثاني: تطرقنا فيه الى عرض وتقييم الدراسات السابقة لموضوع دراستنا والذي عرضنا فيه أهم الدراسات التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة.
- الفصل الثالث: خصصناه للإطار المفاهيمي للدراسة، وفيه قمنا بعرض أهم المفاهيم الأساسية للبحث وهي التنظيم البيروقراطي، ثقافة المؤسسة وثقافة الزبونية.
- الفصل الرابع: وخص بعرض وتحليل وتفسير البيانات. ومن ثمة عرض النتائج والاستنتاج العام.

الفصل الأول

الإطار المنهجي

1- الإشكالية:

تختلف المجتمعات الحديثة عن المجتمعات التقليدية بذلك التنظيم الذي أصبح مظهر عام و شامل لكل الميادين و المجالات حيث تتفاوت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني و درجة عقلانيتها من مجتمع لآخر و من منظمة لأخرى، و تسعى الإدارة إلى خلق تنظيم رسمي تقوم عليه لإصدار قوانينها و سلطتها داخل المؤسسة فالتنظيم الرسمي دائما يسعى إلى تحقيق الأهداف و السيطرة على الأفراد إلا أن وجود الأشخاص داخل التنظيم يخلق صورة جديدة من العلاقات لا ينص عليها التنظيم الرسمي و تسمى هذه العلاقات الغير رسمية بالتنظيم الغير رسمي .

أكد الكثيرون وجود أنماط غير متوقعة أو انحرافات تظهر و تؤثر في قدرة التنظيم عن إنجاز أهدافه و تنشأ هذه الأنماط من العلاقات نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين و التوافق بين التنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي ليعطي للمؤسسة فاعليتها و يدفعها إما للأمام أو الخلف. كما نجد في كل مؤسسة تنظيم تقوم عليه أيضا نجد لكل مؤسسة ثقافة تتميز بها عن المؤسسات الأخرى فالثقافة في كينونتها مرتبطة بوجود الإنسان وإستعداده للحياة بصورة مختلفة حيث عدت الثقافة جهاز للتمييز بين بني البشر والمجتمعات و الحضارات يسمح لنا مفهوم الثقافة اليوم بالتفكير حول ماهية الإنسان في طبيعة إختلافاته و نفس الوقت ضمن علاقاته مع الآخرين حيث تعتبر الثقافة ركنا أساسيا في حياة كل فرد و كل مجتمع.

ونجد أن الثقافة متنوعة ومختلفة في كل المجالات ومن بين هذه الثقافة نذكر الثقافة التنظيمية أو ما تسنى بثقافة المؤسسة حيث تتحكم في سلوك الأفراد وإتجاهاتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض وهي التي تفسر و تحلل كل التعقيدات الخفية في بيئة العمل و في دورة حياة المؤسسة التي ينتمون إليها. وتمثل ثقافة المؤسسة أحد أنواع تلك الثقافات بل أنها مرآة عاكسة لحقائق متصلة بمسار نشأة المؤسسة وتطورها وما تحتويه من عمليات وفعاليات متنوعة كما أن ثقافة المؤسسة تكسب المؤسسات خصائص وسمات تميزها عن غيرها من المؤسسات كما تمارس تأثير قوي وفعال على جميع العاملين بالمؤسسة. فالمؤسسة بإعتبارها مصدر لمجتمع أكبر فهي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أغراض وأهداف مشتركة وتحكمهم نظم وقوانين مشتركة وهم يتحركون داخل المؤسسة بغية تحقيق الأهداف وإشباع حاجاتهم ولا يمكن تصور أي مؤسسة دون توفر تلك العملية التي يتفاعل من خلالها الأفراد والعلاقات الإجتماعية والإنسانية التي تلعب دور في صناعة ثقافة المؤسسة.

في هذا السياق برز حقل في علم الاجتماع أن المؤسسة كحقل من حقول علم الاجتماع يجاول تحليل ظاهرة التنظيمات والمؤسسات كظواهر إجتماعية تحليلا سوسولوجيا من خلال مستويين يتمثل المستوى الأول في علاقة المؤسسة بمحيطها الخارجي على إعتبار أن المؤسسة وسط إجتماعي منتج للثقافة، تنفتح من خلال ادوارها وعلاقاتها مع الأنساق الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والسياسية المحيطة بها.

ويتمثل المستوى الثاني في علاقاتها بنسقتها الداخلي بإعتبار المؤسسة جسما إجتماعيا يتكون من فاعلين إجتماعيين تربطهم علاقات تعاون وإنسجام واندماج كما تربطهم علاقة توتر وصراع ومن خلال هذا التوتر والصراع تخلق مصلحة أو ما يسمى بالمصلحة العامة هي المصلحة المشتركة بين كل فئات الشعب وهي المصلحة المناقضة لكل ما هو خاص ذلك أن الناس تختلف مصالحهم الخاصة وتتناقض وتتباين ويحكمها قانون عبر عنه الشاعر العربي بقوله "قوائد قوم عند قوم مصائب" وهو قانون يجعل المصالح الخاصة ينقض بعضها البعض. وباتت المصلحة العامة تتعرض للتدمير بأشكال مختلفة ويكون سبب ذلك محاولة البعض تغليب المصالح الخاصة أو الشخصية على الصالح العام ومن أساليب تدمير المصلحة العامة ما يعرف "بالزبونية" وهي عبارة عن تمكين من لا يستحق من مصلحته الخاصة على حساب المصلحة العامة يعبر مصطلح الزبونية عن واقع متقهقر ومتدهور يفقد فيه التنظيم أدنى مقومات إستمراره وأدائه لوظائفه لعدم قدرته على إنجاز الأهداف التي أنشأ من أجلها الفاعلية المطلوبة وذلك لغياب عوامل التضامن بين الأفراد المكونين له من أجل تحقيق الأهداف التي وجدوا من أجلها في المؤسسة. بمعنى آخر عدم قدرة النسق الثقافي الفرعي على تحقيق آليات الدمج والضبط الإجتماعي في توجيه السلوكات والأفعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف.

يقوم تنظيم المؤسسات البيروقراطية على أسس ومبادئ، وعلى قوانين وتشريعات، وعلى قيم ومعايير تنظيمية، وعلى وظائف وأهداف...، وما الى ذلك. وأن الواقع النظري والميداني يشهد بأن كل المؤسسات الجزائرية تقوم على مثل هذا التنظيم في التسيير والادارة، حيث أن كل المؤسسات الجزائرية تسيير وفق ثقافة تنظيمية عقلانية، إلا أن ممارستنا الواقعية ومشاهداتنا أفضت الى أن المؤسسة الجزائرية أضحت لا تسيير فقط وفقاً لتنظيم بيروقراطي عقلائي ورشيد في تحقيق أهدافها وتطبيق وظائفها، فأصبح التنظيم غير الرسمي يعمل بشكل فضيع في تنظيم المؤسسة، ونعتقد بان هذا النوع لا يخدم أهداف المؤسسة كما أشارت عليه العديد من الدراسات وإنما بات مجالاً ومناطق لعب للفاعلين فيه، حيث أن الموظفين باختلاف فئاتهم المهنية، وفي سبيل أداء أعمالهم المنوطة بهم، يقومون بتبني استراتيجيات خاصة مناهضة لاستراتيجية المؤسسة، ولهم أهدافهم الخاصة التي هي غير أهداف المؤسسة التي أنشئت

لأجلها، كما أنهم وفي سبيل آدائهم لمهامهم الوظيفية المكلفين بها، بطريقة رسمية يتجهون الى آدائها بطرق غير رسمية.

في دراستنا الاستطلاعية التي قمنا بها في المؤسسة محل الدراسة لا حظنا بأن المؤسسة تتوء بالثقافات الفرعية، والتعدد الهوياتي، وبالثقافة المجتمعية المتجسدة بتنظيم المؤسسة الى درجة أن الأعمال التي يؤديها الموظفون فيما بينهم لا تكون في اطارها الرسمي، وإنما تتحكم فيها سلوكات أفعال غير عقلانية وغير رشيدة. كأن تؤدي المهام بين المصالح ليس على أساس الهيكل التنظيمي وعلى أساس القوانين وأساسيات الثقافة التنظيمية وأهدافها، وإنما على أسس لم نجد لها مصطلحاً نحددها به، إلا في بعض السلوكات التي شاهدناها في أن أداء الوظائف بين المصالح الادارية وبين الموظفين يتم وفق علاقات مصلحة ذاتية، وفي شكل علاقات زبونية، كأن يقوم موظف بطلب القيام بمهمة في اطار العمل الجماعي بين المصالح إلا بالمقابل المادي او المعنوي (تمرر مصالحه أمرر لك مصالحك). كما شاهدنا بأن هناك أنماط لعلاقات تنظيمية وأخرى اجتماعية بين الموظفين لا تقوم على أسس تنظيمية وإنما على أسس المصالح والمنافع المتبادلة، كما أن جماعات العمل لا تقوم على أسس تنظيمية وإنما جماعات عمل لها أهداف محددة تسعى الى تحقيقها عكس أهداف التنظيم البيروقراطي الذين يحيوا ضمنه. فضلاً عن القيام بتحالفات بغية التسيير غير الرسمي للأعمال وكذا بغية الدخول في عمليات تنافس ونزاع بين الاطراف بقصد تحقيق المصالح الشخصية لجماعات المصلحة لخدمة اعمالها وان كانت أسباب تشكلها خارجة عن نطاق المؤسسة ومجالها. وفي الاطار نفسه شاهدنا ممارسات وتقاليد وقيم خارجة عن اطار التنظيم البيروقراطي المعمول به في المؤسسات الحديثة ولا سيما منها الغربية مثل أن يحضر موظف ترقى في منسبة الفطور لزملائه، أو أن يؤدي عمله بلباس غير رسمي (قندورة). كما شاهدنا وجود أشخاص غير موظفين بالمؤسسة ولكن لهم سلطات فعلية ولهم مصالح يبتغون قضائها، متفاهمين مع بعض الموظفين على قضاء مصالحهم الى درجة أن تجد الغريب يقوم بتوجيهه وارشاد الموظفين الى طرق عمل معينة أو تحقيق مصالح محددة فيما بينهم.

هذا الواقع المُشاهد في المؤسسة مجال الدراسة دفعنا الى البحث فيه عن طريق دراسة علمية ميدانية وبالتالي دفعنا للتساؤل :

ما النمط الثقافي الحقيقي السائد في مديرية التربية كنموذج للمؤسسة الجزائرية ؟

- ويندرج تحت هذا التساؤل مجموعة من التساؤلات الجزئية نوردتها فيما يلي :
- ما النمط التنظيمي المسيطر بالمؤسسة أهو التنظيم الرسمي أم غير الرسمي؟.
 - ما هي الأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسة ؟
 - ما هي الأسس التي يبني بها الموظفين العلاقات فيما بينهم ؟
 - هل يركز الموظفين على السلطة التي يفرزها التنظيم الرسمي أم على سلطاتهم الذاتية والتفاوضية مع التنظيم الرسمي والأطراف الآخرين في سبيل تحقيق أهدافهم وأداء مهامهم الوظيفية ؟
 - ما هي الأهداف التي يسعى الموظفون الى تحقيقها من وراء القيام بمهامهم الوظيفية ؟
 - ما دواعي قيام الموظفين بتبني استراتيجيات وعقد تحالفات مع بعضهم البعض ؟
 - ما مظاهر العلاقات المصلحية بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم المنوطة بهم داخل المؤسسة ؟
- 2- أسباب اختيار الموضوع:

- الاسباب الذاتية:

- ✓ الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات ومحاولة إعطائه الطابع السوسولوجي.
- ✓ قابلية الظاهرة للدراسة العلمية بإعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل وملموسة.
- ✓ الرغبة في دراسة الموضوع كونه أصبح منتشر في كل قطاع وفي كل مؤسسة.
- ✓ التعرف على الثقافة الزبونية كونه مصطلح جديد وغير متداول في المؤسسات الجزائرية.
- ✓ محاولة فهم ومعالجة المشكلة في الميدان وإعطاء إقتراحات وتوجيهات لذلك.

- الاسباب الموضوعية:

- هناك العديد من الأسباب التي دعتنا الى تناول الموضوع بالبحث نوردتها فيما يأتي :
- ✓ اعتقاد الكثير من الباحثين بأن المؤسسة الجزائرية تسير وفقاً لتنظيم بيروقراطي رشيد.
 - ✓ وجود مؤسسات بحاجة إلى معرفة حقيقة الثقافة السائدة فيها.
 - ✓ شيوع ثقافات فرعية وقيم ثقافية دخيلة عن التنظيم البيروقراطي باتت هي عصم المؤسسة.
 - ✓ التنظيم البيروقراطي للمؤسسة الجزائرية بات تتحكم فيه وتؤطره ثقافة مجتمع وليس ثقافة تنظيمية رشيدة، الأمر الذي ينعكس بالسلب على الأداء الوظيفي للعمال وعلى الفاعلية والفعالية التنظيمية للمؤسسة.

3- أهمية وأهداف الدراسة:

لدراستنا أهمية بالغة نابعة من أهمية الموضوع المتناول، حيث أن غالبية البحوث السوسولوجية التي تبحث في مجال المؤسسات البيروقراطية في الدول العربية تقوم باستعارة مفاهيم علمية ونظريات ومقاربات ومدخل معرفية وتحاول فرضها فرضاً في واقع غير الذي نشأت فيه، لذلك نعتقد بأنها تقع في مشكلات ابستمولوجية يصعب حلها بيد أنها تدرس ظواهر أو حالات أو ظروف أو بيئات تنظيمية بآليات غريبة. لذلك جاءت دراستنا لتتطبع اللثام عن الواقع الحقيقي الذي تعيش فيه المؤسسة الجزائرية من كل الجوانب ولا سيما من ناحية ثقافتها، حيث أن المؤسسة الجزائرية لم تصر تُسير وفقاً لثقافة تنظيمية عقلانية، وإنما على حد تصوراتنا أنها تتحكم فيها ثقافة مجتمعية دخيلة عن تنظيم المؤسسة مثل ثقافة الزبونية، هذه الأخيرة حسب اعتقادها حل دون تطوير المؤسسة الجزائرية ذلك أن جل ان لم نقل كل السلوكيات والأفعال الصادرة عن الموظف تحددها هذه الثقافة. وما تسفره نتائج دراستنا خير دليل علمي على ذلك، حيث أننا من خلال هذا البحث المتواضع نبين واقع هذه الثقافة في مديرية التربية والتي نعتبرها كنموذج للمؤسسات الجزائرية الأخرى التي تتجسد فيها هذه الثقافة، هذا من الجانب الواقعي أما من الجانب المعرفي فإننا نفتح للبحوث اللاحقة لنا المجال للبحث عن مثل هذه المواضيع والاستمرار بالبحث فيها، لأن في اعتقادنا أن الأداء الوظيفي، والفعالية التنظيمية، والإلتزام التنظيمي، والتطوير التنظيمي، والتغيير التنظيمي وغيره كثير من المفاهيم لهي مرتبطة بالثقافة الزبونية التي قللت من مستوى عمل المؤسسات على حد رأينا المتواضع.

ان الهدف الاساسي لكل بحث علمي هو الوصول الى الحقيقة العلمية، فالبحث يسعى لتقديم اضافات جديدة، هذه الاضافات تختلف من بحث لأخر، فدراستنا هذه تهدف الى :

- محاولة توصيف الإطار العام الثقافي لدى المؤسسات الجزائرية .
- محاولة تشخيص ماهية ثقافة الزبونية السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة تحديد خصائص مجال من المجالات التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية
- محاولة تحديد التنظيمي المسيطر بالمؤسسة أهو التنظيم الرسمي أم غير الرسمي ؟.
- التعرف عن الأسس التي يقوم عليها تنظيم المؤسسة ؟
- التعرف عن انماط العلاقات الاجتماعي واسس بناؤها.
- التعرف عن أنماط السلطات بتنظيم المؤسسة.

- التعرف عن أهداف المؤسسة وأهداف الموظفين الناتجة عن أهداف المؤسسة، فضلاً عن التعرف عن أهدافهم الخاصة من وراء القيام بمهامهم الوظيفية.
- التعرف عن الاستراتيجيات التي يقوم الأفراد بالمؤسسة ببناها، ومجالات مناوراتهم ولعبهم في سبيل تحقيق مصالحهم الخاصة.
- التعرف عن مظاهر العلاقات المصلحية بين المصالح الادارية وبين الموظفين أثناء تأدية مهامهم داخل المؤسسة ؟

4- تحديد المفاهيم :

4-1 - الثقافة:

يعرفها تاييلور: بانها ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة، والمعتقدات، والفن، والاخلاق والقانون، والعادات، او اي قدرات اخرى او عادات يكتسبها الانسان بصفته عضو في المجتمع.¹

ويعرفها كلا يد كلو كهون: بانها مجموعة طرائق الحياة لدى شعب معين اي الميراث الاجتماعي الذي يحصل عليه الفرد من مجموعته التي يعيش فيها، او الجزء الذي خلقه الانسان في محيطه وهي التي تحدد الاساليب الحياتية او هي طريقة في التفكير والشعور والمعتقدات انها معلومات الجماعة البشرية مخزونة في ذاكرة افرادها او في الكتب في المواد والادوات.²

- المفهوم الاجرائي للثقافة:

هي تلك البيئة المادية والمعرفية التي صنعها الانسان ويتفاعل معها باستمرار وهي الشكل الديناميكي للحضارة.

4-2- التنظيم:

التنظيم هو كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة.³

يعرفه اميتاي ايتزيوني: فيقدم تعريف للتنظيمات انها: وحدات اجتماعية يتم انشاؤها بصورة مقصودة من اجل تحقيق اهداف معينة ويستثنى من هذه الوحدات حسب جماعة الاصدقاء والاسرة ويرى ان

¹ - محمد السويد، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 50.

² - نصر محمد عارف، الحضارة، الثقافة، المدينة، دراسة لسيرة المصطلح ودلالة المفهوم، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، عمان 1994، ص 20.

³ - علي عبد الرزاق حيلي، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص 16.

التنظيمات تقوم على خصائص هي تقسيم لعمل السلطة ووجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات، القوة
مسؤولية الاتصال.¹

التنظيم وحدة او نسقا اجتماعيا تتألف منها انساق فرعية مختلفة كالجماعات والاقسام والادوات ... تقام
وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق اهدافا محددة.²

- المفهوم الاجرائي للتنظيم:

التنظيم هو وحدة اجتماعية مقصودة مستمرة نسبيا وجدت لتحقيق اهداف معينة ولها حدود واضحة
تتسم بوجود نمط من القواعد والاتصالات وتحدد فيها مستويات السلطة والمسؤولية.

4-3- المؤسسة:

تعني كلمة المؤسسة من الناحية السوسولوجية: مجموعة من الاحكام والقوانين الثابتة التي تحدد
العلاقات الاجتماعية في المجتمع.³

ويعرف معجم علم الاجتماع المعاصر المؤسسة أنها وحدة ذات اهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني
مع مجموعة من الادوار.⁴

هي تلك الوحدة التي فيها المواد المالية والبشرية اللازمة للخدمة وتحقيق الهدف الذي وجدت من اجله
كما انها هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا وفي اطار قانوني واجتماعي معين تتكون من موارد بشرية
وموارد مادية هدفه دمج عوامل الانتاج او التبادل والخدمات بغرض تحقيق الاهداف المسطرة.⁵

- المفهوم الاجرائي للمؤسسة:

المؤسسة عبارة عن مجموعة من الافراد الذين يعملون بطريقة منتظمة ومنسجمة، لها وظائف تقوم عليها
واهداف تسعى الى تحقيقها، وتتجسد فيها ثقافة تطبع بها.

4-4- التنظيم البيروقراطي:

وهو التنظيم الرشيد المشكل من العلاقات الرسمية التي تتم على نحو هندسي وفي شكل منطقي يربط
بين سائر الفئات الفوقية والتحتية من العاملين، في ادارة او هيئة او قطاع ولا يتكون هذا التنظيم
من سلوكيات ثابتة والية لا تتغير ببطئ بل هناك حركة ديناميكية واضحة داخل كل تنظيم.¹

¹ - حسان الجليلي، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1988، ص 12.

² - حسين عبد الحميد احمد رشوان، علم الاجتماع التنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 13.

³ - د. نكيل ميشيل، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة، ط2، القاهرة، 1981، ص102.

⁴ - د. معين خليل العمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000، ص 270.

⁵ - باباخي فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيمي، قسم علم الاجتماع

جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013، ص10،11.

- المفهوم الإجرائي للتنظيم البيروقراطي:

هو ذلك التنظيم الذي يسير وفق قواعد واجراءات محددة يلتزم بها العاملين داخل المؤسسة التي يعملون فيها تحت قانون رسمي يولد الروتين والجمود في التنظيم.

4-5- ثقافة المؤسسة:

ثقافة المؤسسة هي المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب ان ينظم بها العمل طريقة ممارسة السلطة، مكافأة الافراد واسلوب مراقبتهم كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، وسلوك المرؤوسين داخل المؤسسة.²

ثقافة المؤسسة هي مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والاعراف التي تسود المؤسسة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الاجيال فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته.³

- المفهوم الاجرائي لثقافة المؤسسة:

هي فهم القيم والمعتقدات المؤثرة على سلوك الفرد وادائه داخل المؤسسة فهي المحرك الاساسي للطاقت والقدرات حيث تقوم بدور المرشد للأفراد فتضبط فكرهم وجهودهم نحو تحقيق التماسك والانسجام بين العاملين.

4-6- ثقافة الزبونية:

هي وسيلة او الية من اليات الدمج الاجتماعي في ثقافة حديثة ومتطورة اي انها تستعمل من طرف التنظيم العقلاني الحديث كوسيلة من اجل غرس قيم الثقافة الحديثة والمتطورة، حيث يرى محمد المهدي بن عيسى ان الزبونية كوسيلة لم تعد في خدمة الثقافة الحديثة او في خدمة الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة بل لخدمة اللاعقلنة. وعليه فالزبونية بالنسبة له جاءت لتكريس علاقات اجتماعية تتم في شكل تبادل سلعي (خذ وهات) في المؤسسة الحديثة التي هي مجال لهذه العلاقة فهي وسيلة او طريقة ليست لتنمية وخدمة الهدف التي من اجله وجد الافراد في المؤسسة بل لخدمة وتنمية وتوسيع المناورة ورصيد السلطة الذاتية للفرد فيها.⁴

¹ - اسماعيل قباري، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الادارة والتنمية الاقتصادية، نشأة المعارف، الاسكندرية، 1980، ص297.

² - سعد غالب ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص138 .

³ - جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص13.

⁴ - محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد03

2004، جامعة ورقلة، ص154.

- المفهوم الاجرائي للثقافة الزبونية:

هي عبارة عن ثقافة متجسدة في المؤسسة مبنية على أساس المصلحة الخاصة، تتجسد في شكل سلوكيات وأفعال لا يقرها التنظيم الحديث للمؤسسة وانما تقرها ثقافة المجتمع التي يعيد انتاجها الموظف داخل المجال التنظيمي، كما أنها عبارة عن جمع لأنماط من العلاقات بين الافراد تدخل ضمن المجال الاستراتيجي للمؤسسة، والتي يسعى الافراد لعقدتها فيما بينهم بغرض تلبية لأهدافهم الخاص، وخدمة مصالحهم الشخصية.

4-7- المؤسسة الجزائرية:

تعتبر المؤسسة الجزائرية من الموضوعات الهامة والدقيقة اعتمدت كأسلوب لإدارة المرافق العامة في النظام الجزائري وذلك خلال الفترات التي مرت بها الجزائر من تطبيق للنظام الاشتراكي في بداية الاستقلال الى الاتجاه نحو اقتصاد السوق كل ذلك اثر على مفهوم المؤسسة في الجزائر.¹

المؤسسة الجزائرية هي منظمة تنشئها الدولة ولها الكلمة الاخيرة في تنظيمها وتسييرها واخضاعها للنظام القانوني.²

- المفهوم الاجرائي للمؤسسة الجزائرية:

المؤسسة الجزائرية هي تنظيم اداري، لها وظائف تقوم بها واهداف تسعى الى تحقيقها، وتختلف المؤسسات من كبيرة الى صغيرة الى متوسطة، تنشأ من قبل افراد على وجه الاستقلال والرقابة والتوجيه من اجل تحقيق اهداف معينة.

¹ - مصطفى ابوزيد فهمي، الوسيط في القانون الاداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 195، ص312.

² - عجة الجيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006، ص40.

5- الإجراءات المنهجية :

5-1- منهج البحث :

ان للمنهج علاقة متينة بالموضوع، وان طبيعة الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب لها. حيث يقصد به الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول الى القضايا العلمية أو هو الطريقة التي يبني بها العلم قواعده ويصل إلى حقائقه.¹

ويعرف المنهج الوصفي التحليل بأنه أسلوب فني يبيح تقصي الحقائق وتباينها ويحوي عنصر التشويق وتحفيز القراء على البحث وتمكنهم من التعرف على الأسرار العلمية فهو عملية فكرية منظمة أو طريق وأسلوب يسلكه الباحث المتميز.²

وبالرجوع الى موضوع بحثنا "الثقافة الزيونية في المؤسسة الجزائرية" فقد ارتأينا استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقف عند حدود وصف المظاهرة، ولكنه يذهب الى أبعد من ذلك فهو يحلل ويفسر ويقارن.

5-2- تقنيات البحث:

كل باحث من الضروري أن يستعين بتقنيات معينة في جمع البيانات، لأن تقنيات البحث هي الوسائل التي تمكن من جمع المعطيات الميدانية فإنها تمثل الوسائل الأساسية لتقصي الواقع الاجتماعي، لقد اعتمدنا في الدراسة الميدانية على أداتين لجمع البيانات وهما الملاحظة والإستبيان.

- الملاحظة:

هي تقنية مباشرة للتقصي تستعمل عادة في مشاهدة مجموعة ما بصفة مباشرة وذلك بهدف أخذ معلومات كيفية من أجل فهم المواقف والسلوكيات.³

تم استعمال هذه التقنية في زمن القيام بالدراسة الاستطلاعية حيث قمنا بالملاحظة البسيطة للظروف الفيزيقية التي يعمل فيها الموظفون، وكذا الى المظاهر المادية مثل المكاتب والهندام وأنماط الخطاب اللغوي، وأنماط العلاقات بين المسؤولين والموظفين، أو بين الموظفين فيما بينهم. كما قمنا بالمشاهدات زمن توزيع الاستبيان والزيارات الميدانية التي قمنا بها خلال فترة التوزيع والاسترجاع للاستبيان، وفي هذه الفترة أكدنا المشاهدة على أساليب المعاملة بين الموظفين، وبينهم وبين المواطنين، والعمليات الاجتماعية التي تحدث بالمؤسسة من تعاون أو تنافس أو تنازع او امور من هذا القبيل. كما قمنا بمشاهدة مظاهر لتأدية بعض الموظفين لأدوارهم ومهامهم الوظيفية.

¹ طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، 2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996، ص30.

² محمد شفيق، أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص198.

³ موريس انجرس، منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية، دار القصبه للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص184.

- الاستبيان :

يعتبر الاستبيان تقنية مباشرة لطرح الأسئلة على الأفراد وبطريقة موجهة، ذلك لأن صيغ الإجابات تحدد مسبقاً، كما أن الاستبيان هو وسيلة للدخول في اتصال بالمخبرين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً بنفس الطريقة يهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد.¹

ولقد استخدمنا في بحثنا الاستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات من الميدان وقد كانت موجهة للعاملين في مديرية التربية لولاية الأغواط واحتوت واشتملت على 42 سؤالاً .

وقد تضمنت استمارة البحث المحاور الآتية:

- المحور الأول: البيانات الشخصية.
- المحور الثاني: طبيعة العمل بالمؤسسة.
- المحور الثالث: علاقات السلطة.
- المحور الرابع: تحقيق الأهداف.
- المحور الخامس: التحالفات وبناء الإستراتيجيات.
- المحور السادس: مظاهر العلاقات الزبونية.

5-3- مجالات البحث: ن

قمنا بدراستنا في ثلاث مجالات أساسية هي:

5-3-1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية الأغواط.

- نبذة تعريفية عن مديرية التربية:²

استحدثت مديرية التربية لولاية الأغواط عام 1974 ، وفي البداية اتخذت من ثانوية الغزالي مقراً لها قبل نقلها إلى متوسطة حسيبة بن بوعلي بشارع الدكتور سعدان بحي الصنوبر ، ثم إلى مركز التوجيه المدرسي والمهني حالياً، لتستقر بها المطاف منذ سنة 1989 ، بمقرها الحالي الموجود بحي الواحات الشمالية بمدينة الأغواط.

¹ نفس المرجع ، ص 204.

² تقرير اداري صادر عن مديرية التربية لولاية الأغواط، 2019

تتكون المديرية من عدد من المصالح الادارية هي :

- مصلحة الدراسة والامتحانات:

تقوم بالمتابعة الميدانية لت مدرس التلاميذ في كل الأطوار التعليمية، عبر مختلف بلديات الولاية ومن جهة أخرى، تسهر على تطبيق المناهج المقررة، وإعداد الخريطة التربوية، لجميع المؤسسات التربوية، وفق الشريحة الممنوحة لمختلف أسلاك التعليم. توافقا والضوابط التقنية المعمول بها. وتتكون المصلحة من أربعة مكاتب هي: مكتب التنظيم التربوي الطور الابتدائي والمتوسط، مكتب التنظيم التربوي الطور الثانوي، مكتب الامتحانات والمسابقات المهنية، مكتب النشاط الثقافي.

- مصلحة البرمجة والمتابعة:

تسهر على وضع مخطط شامل للتخفيف من حدة مشاكل التمدرس على مستوى الولاية وبرمجة الهياكل الجديدة ومتابعة إنجازها وتجهيزها وتتكون من: مكتب متابعة المنشآت والتجهيز المدرسي، مكتب الإحصاء والخريطة المدرسية، مكتب تسيير المالية والوسائل العامة، مكتب النشاط الاجتماعي وحفظ الصحة.

- مصلحة المستخدمين:

تسهر على تسيير الموارد البشرية على مستوى الولاية وذلك باستغلال جميع المناصب المالية الممنوحة للولاية وتسهر على السير الطبيعي للمؤسسات التربوية. سواء من حيث التأطير التربوي أو الإداري. كما تتكفل بتسوية وضعية المستخدمين، على اختلاف أسلاكهم ورتبهم من حيث التعيين والتثبيت والترقية وحركة التنقل، والاستخلاص، والعطل المرضية والتقاعد إلى غيرها من العمليات اليومية التي تخص الموظف. وتضم عدد من المكاتب هي: مكتب هيئة التدريس، مكتب التكوين والتفتيش، مكتب الإداريين وأعاون الخدمة.

- مصلحة تسيير نفقات المستخدمين:

تقوم على دفع رواتب ومستحقات مستخدمي قطاع التربية على مستوى الولاية، ومن مهامها ضبط الوضعية العامة للمستخدمين وتسيير الملفات المالية بالتنسيق مع مصلحة المستخدمين، وتضم مجموعة من مكاتب هي: مكتب تسيير نفقات الطور الأول والثاني، مكتب تسيير نفقات التعليم الثانوي، مكتب تسيير نفقات الإداريين.

- مهام مديرية التربية:
- تتكفل المديرية بما يلي:
- إعداد الخريطة المدرسية لمختلف مراحل التعليم والقيام بتحديثها بالاتصال مع المصالح والهيئات المعنية.
- جمع الإحصاءات المدرسية ومعالجتها وتحليلها والقيام بكل عمليات السير والتحقيقات لتقدير احتياجات الولاية في ميدان التربية.
- السهر على التنظيم والمتابعة والمراقبة التربوية لمؤسسات التربية والتكوين الموضوعة تحت وصاية وزير التربية.
- السهر على تطبيق برامج التعليم واحترام التنظيم المدرسي.
- القيام بتعيين الموظفين التربويين والإداريين والتقنيين وأعاون الخدمة في المؤسسات ومتابعتهم وتسيير شؤونهم في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم الامتحانات والمسابقات التابعة للقطاع ومتابعتها بالاتصال مع الهياكل والهيئات المؤهلة وتسليم البراءات والشهادات المتعلقة بالامتحانات والمسابقات المذكورة في إطار التنظيم الجاري به العمل.
- تنظيم عمليات التوجيه والتقييم المدرسي وتنفيذها.
- تنفيذ عمليات تكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.
- تنظيم نشاط أسلاك التفتيش وتنفيذه، بالاتصال مع المصالح والأجهزة المعنية.
- ترقية الأنشطة التربوية والثقافية والرياضية في المؤسسات المدرسية، بالاتصال مع القطاعات والأجهزة والجمعيات المعنية.
- السهر على احترام مقاييس حفظ الصحة والأمن في مؤسسات التربية والتكوين التابعة للقطاع.
- نموذج عن احصائيات الموسم الدراسي 2016/2015 :

بلغ عدد التلاميذ في الطور الابتدائي 56058 تلميذا، يتوزعون على 1805 فوجا تربويا. بينهم 11569 تلميذا جديدا في السنة الأولى و 5315 تلميذا في الأقسام التحضيرية. وفي الطور المتوسط 37564 تلميذا يتوزعون على 1120 فوجا تربويا، بينما وصل تعداد تلامذة الطور الثانوي إلى 20057 تلميذا يتوزعون على 709 فوجا تربويا. وبذلك يصبح التعداد الإجمالي للتلاميذ: 113679 تلميذا لكل الأطوار، يتوزعون على 3634 فوجا تربويا بمعدل 31 تلميذ في القسم. يتوزعون في مجموعهم حسب الأطوار على 235 مدرسة ابتدائية و86 متوسطة و 39 ثانوية. ويؤطر تلامذة الطور الابتدائي 2369

أستاذ المدرسة الابتدائية بينهم 2023 لغة عربية و 345 فرنسية. إلى جانب 210 مدير مدرسة ابتدائية و 83 مساعد مدير مدرسة ابتدائية. بالإضافة إلى 34 مفتشا للتعليم الابتدائي. وأما الطور المتوسط فيؤطره 2110 أستاذ للتعليم المتوسط و 87 مدير متوسطة و 24 مفتش للتعليم المتوسط، بينما وصل عدد أساتذة التعليم الثانوي 1462 أستاذا و 41 مدير ثانوية.

رأينا سلفاً بأن المديرية تتكفل بتسيير كل هذه الأعداد الهائلة من التلاميذ في كل الأطوار التعليمية وبكل الأساتذة في كل المستويات التعليمية، وبكل المؤسسات التربوية التابعة لها على مستوى الولاية. حيث يعمل على تأطير هؤلاء مجموعة من الموظفين يبلغ تعدادهم حسب الاحصائيات الأخيرة 180 عاملاً يعملون بمقر المؤسسة؛ غير آخذين في الحسبان العمال الذين يشتغلون في المصالح الخارجية عن مقر المؤسسة وهي: اللجنة الولائية للخدمات المدرسية، الرابطة الولائية للرياضة المدرسية مركز التوجيه المدرسي والمهني.

5-3-2- المجال الزمني:

أجري البحث الميداني خلال العام الجامعي 2018، 2019،

ابتداءً من شهر ديسمبر 2018 وانتهاءً ب أوسط شهر مارس 2019، حيث قمنا أوائل الفترة الزمنية بالقيام بالدراسة الاستطلاعية للمؤسسة وذلك من خلال التواصل مع المدير وبعض مديري المصالح الادارية بغية تمهيد الطريق للدراسة الميدانية، كما قمنا فيها بالملاحظات البسيطة، وتسجيل السلوكات والأفعال وطرق وأساليب وانماط العمل بغية الاستفادة منها في بناء الاشكالية وتحديد أهداف الدراسة. وفي الفترة الممتدة من يوم 05 الى غاية يوم 17 من شهر مارس بالتحديد قمنا بمجموعة من الزيارات للمؤسسة وذلك بغرض توزيع الاستبيان للموظفين وقمنا حينها بتقديم الشروح اللازمة والمطلوبة لتسهيل مهمة جمع المعلومات منهم، وتم حينها جمع الاستبيانات، وبعد ذلك قمنا بتفريغ الاستبيان وبناء جداول احصائية وقراءتها احصائياً وعلمياً والخروج بالنتائج مع نهاية شهر ماي من العام الجاري.

5-3-3- المجال البشري:

وهو المجتمع الذي يقوم الباحث بتحديدته من خلال مجموعة من الخصائص التي يجب توافرها في وحدات المجتمع. حيث أجريت الدراسة الميدانية على عينة من الموظفين بمديرية التربية لولاية الأغواط، ومن كلا الجنسين (الذكور والاناث) وكان مجموع أفراد العينة 180 عاملاً وعاملة. قمنا باستخراج عينة عشوائية وتم حساب العينة بالطريقة التالية:

$$\text{مجموع عدد العمال الكلي} \times 20$$

100

تلعب العينة دورا كبيرا في نجاح ورقة البحث الإمبريقي، لذلك يجب أن يكون مجتمع البحث ممثلا ومتجانسا يخدم أغراض وأهداف البحث.

ولقد اقتضى علينا الأمر استعمال "العينة العشوائية البسيطة" وهي أحد نماذج العينة الاحتمالية وتستخدم في حالة ما اذا كان جميع مفردات جمهور البحث معروفة للباحث، بالإضافة الى وجود تجانس بين هذه المفردات في الخاصية التي يدرسها الباحث.¹

6- المقاربة النظرية:

يعتبر الإقتراب السوسيولوجي أحد الركائز الهامة لكل دراسة سوسيولوجية حيث يقترب الإطار النظري للدراسة من نظرية معينة تجعل الباحث يتحكم في موضوعه فالتوجه النظري بمثابة مجموعة تعريف البحث السوسيولوجي إن صح القول ومن هذا المنطلق وإستنادا إلى أدبيات الدراسة وإستطلاع الدراسات والنظريات التي تبحث في التفاعل بين الفرد والتنظيم وبين التنظيم والبيئة الخارجية والثقافة السائدة في المؤسسة سنعتمد على نظرية "التحليل الإستراتيجي" لرائدها عالم الاجتماع الفرنسي "ميشال كروزيه". ويمكن القول بأن التحليل الإستراتيجي هو اداة أو عملية تهتم بمعاينة و تحليل البيئة وكذلك تسمح بمعاينة سلوك الفاعلين، كما أنه ليس عملية سهلة فهو عملية متشابكة مترابطة بين عدة مدخلات ومخرجات والفاعلون بما لديهم من ثقافات وخبرات حول وضعيات العمل، فإنهم دوما ينتجون أفعالاً يستطيعون بها تحريك الأمور، إذا فالتحليل الإستراتيجي بمنظوره النسقي يسمح بإيجاد نظرة دقيقة وحقيقية لما يجري في مواقع العمل وهو يعتبر منهج بحث فريد من نوعه ذلك لأنه تضمن صورة مغايرة عن التنظيم ومخالفا بذلك للنظريات الكلاسيكية.

اعتمدنا أثناء تبيننا للمقاربة على مصطلحاتها ومفاهيمها ونموذجها المعرفي والمنهجي في الدراسة وذلك بغية تحليل موضوع دراستنا وفقاً لهذه المقاربة، حيث قمنا بالاستناد على بعض المفاهيم في التحليل مثل:

- الرهان:

وهي تلك الأهداف أو القضايا التي من أجلها يقوم الفاعل ببناء إستراتيجيته إتجاه الآخرين وهي تتميز بالتغير والتحول، ذلك لأنه دوما يكون الفاعل إما في حالة ربح أو في حالة خسارة وهنا تدخل مدى نجاح العقلانية في إختيار الوقت والهدف والإستراتيجية المناسبة.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1990، ص 63.

- الفاعل:

الفاعل هو ذلك الفرد الذي له القدرة على التدخل والمشاركة في مشكلة ما، فإن الفاعل لا يكون له تحريك كبير ولا أهداف كبيرة أو أن الأهداف غير مهمة عنده، وبالعكس إذا كانت الرهانات مهمة أو جماعية يكون الفاعل حينئذ يهمل لصالح الجماعة.

- السلطة:

يعتبر مفهوم السلطة مفهوم حساس ومتفرع حيث اختلفت فيه آراء المنظرين والمفكرين واهم من تحدث عن السلطة هم علماء الاجتماع لإرتباط هذا المفهوم بالحكم والسياسة والتنظيم البيروقراطي. كما توجد السلطة الرسمية والسلطة الفعلية.

- منطقة الإرتياب:

في كل تنظيم يمكن أن تتواجد ثغرات أو معارف مفقودة لم ينتبه لها التنظيم الرسمي أو ما يسميه "كروزيه" بمنطقة الشك أو الإرتياب نوعاً من الضغوط أو النفوذ أو السلطة على الآخرين. تم تبني المقاربة بمفاهيمها العلمية في دراستنا لتساعدنا على فهم الظاهرة محل الدراسة الا وهي ثقافة الزبونية، والتي اعتقدنا بأن مقاربة التحليل الاستراتيجي هي القرية من الموضوع بقضاياها ومفاهيمها المذكورة آنفاً.

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

الفصل الثاني الدراسات السابقة

- تمهيد:

يعتبر استطلاع الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المهمة في الدراسات السوسولوجية، من حيث أن الباحث يحقق من خلال هذه المرحلة فوائد عديدة منها التعرف على المساهمات السابقة فيما يتعلق بموضوع بحثه، أو التعرف عن الدراسات المشابهة بموضوع بحثه، والاطلاع على كيفية تناول الموضوع من قبل الآخرين، والهدف من هذا هو اثراء البحث واعطائه المزيد من الاهمية والجدية وكذا من أجل نقد وتقييم الدراسات السابقة من اجل عدم الوقوع فيها من جديد، وكذا الاستفادة من نتائج هذه الابحاث وكذا المنهجيات العلمية التي اعتمدها.

بحثت العديد من الدراسات الأجنبية والعربية والمحلية في موضوع ثقافة المؤسسة، وكل الا وعالجت متغير او مجموعة من المتغيرات، وتناولت الموضوع بمنظور معين، وهذا ما سيوضع فيما يلي من دراسات.

1- الدراسة الاولى :

ثقافة المؤسسة.¹

هي دراسة قام بها الباحث بن عيسى محمد المهدي بعنوان ثقافة المؤسسة دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر: حالة بايب غاز PiPEGAZ غرداية. حاول فيها الباحث توصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم. انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

- ماهي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية والمنتبئة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟
- هل هذه الممارسات والسلوكيات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم في هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتشابهة مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية والتقدم؟
- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد اطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على انتاج وإعادة انتاج التعاون الداخلي والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها؟ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفرادا أو مجموعات؟ هل هو صراع سلبي تكاملي؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟ للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الافتراضات التالية:
- الفرضية الرئيسية:

ان السلوكيات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفقتها عون اقتصادي بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية أو كذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية قادرة على دمج هذه الإستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعلي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييرى يتطابق والأهداف الاقتصادية والتاريخية، مما أدى إلى إعادة انتاج سلوكيات وأفعال توطرها وتوجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

¹ بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة PIPEGAZ غرداية رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005.

- الفرضية الجزئية الأولى:

إن الأفعال والسلوكيات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية مما أدى إلى ظهور أفعال تؤطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها

- الفرضية الجزئية الثانية:

إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل انجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة وذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد نابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

- الفرضية الجزئية الثالثة:

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع الدراسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تعبيرى يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للخروج بأحكام علمية تفسر هذه الأفعال سواء بربطها باستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل. تكونت عينة الدراسة من 137 مبحوث موزعين على الشكل التالي: 22 فئة الإطارات، 37 فئة عمال التحكم والصيانة 76 عمال تنفيذيين. اختيار الباحث عينة عشوائية طبقية. في حين استخدم أداة الاستبيان كأداة رئيسية في جمع المعطيات المتعلقة بعناصر الدراسة بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة بالمشاركة. توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

- غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وكقيمة ثقافية حضارية أو وظيفية

- تتعدد عوامل التشكل الهوياتي والانتمائي داخل مجموعات العمال الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة، إضافة الى عدم رضاهم عن المسؤولين بنسبة قليلة لم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة لسلوكيات والأفعال الجماعية من أجل التغيير.

2- الدراسة الثانية:

الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة.¹

وهي دراسة قامت بها الباحثة مباركي سارة بعنوان "الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة" مجسدة في رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، وقد ساهم بحثها في إثراء أحد المواضيع الساعة ألا وهو ثقافة المنظمة مما يؤثر ذلك على تنمية وتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة.

انطلاقاً من تساؤل الرئيسي: ما مكانة ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية؟ وكيف تساهم ثقافة المؤسسة هذه في الجانب التنظيمي إلى حد قبول بوجود ثقافة تنظيمية في المؤسسة الجزائرية؟ وكان مجال الدراسة في المؤسسة التجارية للسيارات FALCON MOTORS MITSUBISHI MOTORS/FUSO- JAPAN يقع مقرها في الدار البيضاء (طريق المطار) الجزائر. واستناداً بما جاءت به أهداف وفرضيات الدراسة فقد قامت بإجراء مسح الاجتماعي حيث يتطابق أفراد مجتمع الدراسة مع أفراد العينة.

واعتمدت على الاستمارة والمقابلة لجمع المعلومات وبعد تحليل وتفسير البيانات للفرضيات خلصت إلى: - أن الثقافة أثر إيجابي على تنمية المورد البشري وذلك نتيجة دورها في تجسيد وتطوير الفكر الذي يساهم في رفع مستوى تنمية المورد البشري.

¹ مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة تجارية للسيارات الجزائر، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2015-2016.

3- الدراسة الثالثة :

العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع.¹

وهي دراسة قامت بها الباحثة كاري نادية أمينة والتي أجريت الدراسة في جامعة تلمسان على مجموع الأساتذة الذين تم توظيفهم بجامعة تلمسان، و قد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن انعكاس الثقافة المجتمعية و التنظيمية على الهوية المهنية للأستاذ الجامعي من جهة وانعكاس هذه الأخيرة على دوره و مركزه كفاعل اجتماعي ينتمي إلى النخبة المثقفة داخل نفس المجتمع من جهة أخرى، أما إشكالية هذه الدراسة فكانت كالتالي:

كيف تتكون هوية الأستاذ الجامعي بين ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه ومستقبله و نسق قيمى مبني على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة و ثقافة مجتمعية تتضمن الاتجاه العام لأفراد المجتمع و أنماط سلوكهم، معتقداتهم، و معاييرهم الاجتماعية وهو ما سيحدد لاحقا دوره و مركزه الاجتماعي؟

صاغت الباحثة فرضيتها العامة على النحو التالي :

تلعب الجامعة دورا رئيسيا في تنشئة الأستاذ و بهذا فالثقافة التنظيمية التي تعمل على تلقينها إياه تساعد على تكوين هويته المهنية، وبالتالي يبني من خلالها الأخر أي المجتمع تمثلاته حول الدور والمركز الاجتماعيين للأستاذ كفاعل اجتماعي داخل النسق الكلي للمجتمع، بهدف تحقيق الاستقرار التكامل الاجتماعيين.

أما فرضيات الدراسة الجزئية فكانت كالتالي:

- الهوية المهنية للأستاذ الجامعي محصلة للتنشئة الاجتماعية و التنظيمية اللتين تلقاهما داخل الجامعة كمؤسسة للتكوين و العمل في نفس الوقت.

- يتم تنشئة الأستاذ الجامعي داخل الجامعة على أساس ثقافة تنظيمية تفرز نظام من التمثلات حول واقعه و مستقبله و نسق قيمة على الأساليب التسييرية لمؤسسة الجامعة.

- مصدر تنشئة الأستاذ الجامعي و بالتالي مصدر تكوين هويته المهنية هو الأساس الذي تتحدد مركزه الاجتماعي.

¹ نادية أمينة كاري ، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2011.2012.

وقد استخدمت أسلوب المعاينة الغير احتمالي الذي يتمثل في المعاينة الحصصية، كما استخدمت المنهج الكيفي الذي تطلب استخدام أداة المقابلة لجمع المعلومات وبلغت العينة 90 أستاذًا جامعيًا.

أما النتائج التي توصلت إليها فهي كالتالي:

- إن مكونات الثقافة المجتمعية و الثقافة التنظيمية تشكل الموجه الرئيسي لسلوك أفراد العينة بحيث تعمل الجامعة على تلقينها للفاعلية بها حيث أن الأستاذ الجامعي يولي أهمية للاحترام و التقدير والتي تسعى إلى إشباعها داخل وسطه المهني المؤلف أساسا من زملائه والإدارة، أما فيما يخص قيم القيادة فلم يظهر الأستاذ الجامعي رغبته في التأثير في الآخرين أو توجيه سلوكهم، إذ أنه يكتفي بتوجيه سلوكه وفق ما يطمح إليه.

- أن الأستاذ الجامعي يتلقى فعلا تنشئة داخل الجامعة أساسها ثقافة تنظيمية ومجتمعية بحيث تنطلق من نظام للقيم المجتمعية التقليدية.

- هوية الأستاذ الجامعي هي الثقافة المجتمعية التقليدية و التي تلقاها عن طريق التنشئة الاجتماعية وبالتالي فان مركزه الاجتماعي هو الآخر غير محدد مما يهدد هويته الاجتماعية ليعيش بذلك أزمة الهوية.

4- الدراسة الرابعة

المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.¹

هي دراسة بها الأبحاث كمال بوقرة بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة، تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف هي:

- تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه ومدى ارتباطه بواقعه الاجتماعي والثقافي وذلك من خلال الاطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
- الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل.
- معرفة مدى الارتباط هذه الثقافة بفاعلية العامل سواء من ناحية الأداء أو من ناحية الاستقرار المهني.
- الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل، بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

يرى الباحث أن المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة العامل والمجتمع ككل، ذلك أن الثقافة مثل الكائن الحي إذا دخل جسمه عناصر ثقافية غريبة فإنه يتصدى لها بمختلف الوسائل إما بالمقاومة الإيجابية، والتي ينتج عنها الصراع الثقافي أو المقاومة السلبية، وهي عدم تبني الأفراد للقيم الوافدة وعدم التجاوب معها وهذا ما حدث في رأيه في الأساليب التسييرية الوافدة المطبقة في المؤسسات الجزائرية. ولهذا يعتقد أن سبب ظهور المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منها لعوامل مهنية أخرى، ذلك أن أي شكل أو خلل تنظيمي هو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد المشكلين داخل المؤسسات، وهذا الإشكال دفعه إلى طرح تساؤل مؤداه: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟. أو إلى أي حد تؤثر الثقافة في استقرار فعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية؟.

وترتبت على هذه التساؤلات وغيرها فرضيات دراسية نوردتها فيما يلي:

- تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.
- كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.

¹ كمال بوقرة ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بمؤسسة قارورات الغاز وحدة باتنة ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008/2007.

- كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية، كلما زاد تعرضه للإصابات والأمراض المهنية.

- كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة، كلما زاد عدم الرضا عن العمل.

- كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة، كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية لقارورات الغاز وحدة باتنة بصفتها مؤسسة عاصرت كل المراحل التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية الوطنية، حيث عرفت مرحلة التسيير الاشتراكي، ومرحلة إعادة الهيكلة، ومرحلة استقلالية المؤسسات وجعل الباحث هذه المؤسسة كنموذج وك مجال لدراسته والتي تضم 363 موزعين على الدوائر والمصالح المختلفة بالمؤسسة قام باختيار عينة عشوائية طبقية ليكون عدد المبحوثين في الأخير والذي قام بدراستهم يقدر بـ 90 عامل، استخدم الباحث عدة وسائل لجمع المعلومات هي الملاحظة المباشرة، والمقابلة الموجهة (استمارة مقابلة) الحرة وكان الغرض منها اكتشاف الميدان واستخدام السجلات والوثائق الإدارية كذلك لجمع المعلومات والبيانات، وأطر هذه الأدوات في أسلوب منهجي أو المنهج الوصفي التحليلي.

واستخلصت الدراسة عددا من النتائج نورد بعضا منها فيما يلي:

- أن ظواهر عدم الانضباط في العمل منتشرة بشكل ملحوظ، حيث ينتشر التغيب، والتخلف عن العمل للحضور في الوقت المحدد، وسبب هذا يعود إلى التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، وهذا لأن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي، وبالتالي هذا وراء كل الظواهر والمظاهر الإيجابية والسلبية التي تعرفها المؤسسة.

- لاحظ الباحث أن الصراع ظاهرة متفشية في المؤسسة محل الدراسة، يحدث بين العمال والمسؤولين أو بين العمال فيما بينهم أو بين المسؤولين فيما بينهم، ولاحظ أن هذه الصراعات تقف وراءها عوامل موضوعية كمحاولة الاستئثار بالقوة والنفوذ بدون سند قانوني، وأن الصراعات تدخل ضمن هذا الإطار كما استنتج إن الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي بلا شك إلى الاختلاف في القيم الثقافية كما وجد أن عوامل الاختلاف الثقافي (الاعتبارات القرابية والجهوية) حسب تصريحات المبحوثين تكون سبباً في تولد الصراع بشكل دائم، كما أشارت النتائج أن التناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع وعدم تكيفه واندماجه بها يؤدي إلى حدوث صراع، وخلص إلى نتيجة هامة مفادها أن الاختلاف في القيم الثقافية بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة تكون سبباً رئيسياً في ظهور الصراعات المهنية التنظيمية.

- تعدّ القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية، وأن التركيز على المسألة الثقافية في المؤسسات والتنظيمات البيروقراطية لا ينطلق من اعتبارات إيديولوجية كما يعتقد البعض وإنما الدافع الحقيقي وراءه اهتمام العلماء بهذه القضية هو دافع مصلحي براغماتي بالدرجة الأولى.

5- الدراسة الخامسة:

دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية.

وهي من إعداد الدكتور عبد اللطيف عبد اللطيف محفوظ احمد جودة و قد هدفت إلى محاولة التعرف على دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية و مساعدة الإدارة في الجامعات الخاصة في تفهم موضوع الهوية التنظيمية و الاعتماد عليه كإطار لاتخاذ القرار، كذلك توصيف الإطار الثقافي العام لدى الجامعات الأردنية الخاصة، أما مشكلات الدراسة فجاءت تساؤلات فرعية وهي :

- ما هو المقصود بالهوية التنظيمية ؟
- ما هي المجالات الأكثر أهمية للهوية التنظيمية للجامعات الخاصة الأردنية ؟
- ما هو دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية في هذه الجامعات ؟
- هل هناك أثر للعوامل الشخصية كالجنس والعمر والرتبة الأكاديمية ومدة العمل في الجامعات الخاصة بالأردن الهوية التنظيمية ؟
- أما الفرضيات الرئيسية فكانت كالتالي:
- لا يوجد رؤية مشتركة ذات دلالة إحصائية لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة بالأردن إزاء الهوية التنظيمية.
- ليس للنموذج الخطي لأبعاد الثقافة التنظيمية (التعاون، الابتكار، والالتزام والفاعلية). والذي يتم التوصل إليه باستخدام التحليل التمييزي، قدرة تنبؤية تمكن من تقييم دور الثقافة التنظيمية في قوة الهوية التنظيمية وذلك في الجامعات الأردنية الخاصة.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى العوامل الشخصية (الجنس، والعمر والرتبة الأكاديمية، و مدة العمل في الجامعات الخاصة).
- أما الفرضيات الفرعية فهي كالتالي:
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل الجنس.

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل العمر.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى عامل الرتبة الأكاديمية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.
- وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الأردنية والبالغ عددهم (13) وتم اختيار 04 جامعات عينة عشوائية، وتم توزيع 280 استمارة استبانة على أعضاء هيئة التدريس في هذه الجامعات، أما أساليب جمع البيانات فقد اعتمد على المصادر الثانوية المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والأدبيات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إضافة إلى الاستبانة.
- أما النتائج المتوصل إليها فكانت كالتالي:
- هناك رؤية مشتركة لدى أعضاء الهيئة التدريسية بالجامعات الخاصة إزاء الهوية التنظيمية حيث كانت قيمة (t) 8,151 وكان مستوى الدلالة صفرا وهو أقل من المستوى المعتمد في الدراسة.
- يتكون النموذج الذي تم اشتقاقه من البيانات المجمعة من عينة أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة من أربعة أبعاد تشمل: التعاون والفاعلية والالتزام و الابتكار.
- عند تقييم قدرة النموذج في المحافظة على دقته في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية بينت الدراسة إن القدرة التنبؤية كانت تقريبا في نفس المستوى، حيث وصلت إلى نسبة 80.6% لدى إجراء الاختبار على عينة أخرى مختلفة.
- أظهرت الدراسة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد العينة إزاء الهوية التنظيمية ترجع إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة، حيث تبين انه كلما زادت مدة العمل في الجامعات الخاصة كلما ترسخت الهوية التنظيمية بشكل أعمق.

6- الدراسة السادسة:

دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات ادارة المعرفة.¹

قام بها الباحثين اسراء طارق الملاح وشيماء محمد صالح وهي دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامع الموصل بالعراق، تهدف الى التعرف على طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل وذلك لارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمة الاقتصادية أو الكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإبراز واقع العمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل انطلقت الدراسات من التساؤلات التالية:

- ما نمط الكثافة التنظيمية السائدة في جامعة الموصل ؟
 - ما طبيعة تواجد عمليات إدارة المعرفة داخل جامعة الموصل وفقا لآراء عينة من الأساتذة ؟
 - ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأنواعها وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة ؟
 - ما طبيعة التأثير بين الثقافة التنظيمية بأنواعها وعمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة ؟
- ومن خلال مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:
- توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها وعمليات إدارة المعرفة
 - توجد علاقة تأثير معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها وعمليات إدارة المعرفة.
 - توجد علاقة تأثير معنوية ما بين الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية - الثقافة الإبداعية - الثقافة المساندة) بدلالة متغيراتها وعمليات إدارة المعرفة ولتحقيق أهداف البحث تم تصميم استمارة بيان وزعت على عينة مكونة من 50 مدرسا في جامعة الموصل، توصلت الى نتائج أبرزها:
 - ✓ أظهرت نتائج البحث أن الثقافة السائدة في الجامعة هي الثقافة البيروقراطية
 - ✓ تعد الثقافة التنظيمية أحد المجالات الحيوية والمعاصرة في دراسة المنظمات
 - ✓ الثقافة التنظيمية تعكس القيم والعادات والتقاليد والأعراف والقواعد...

¹ اسراء طارق الملاح ، شيماء محمد صالح، "دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2012.

الفصل الثالث

الإطار المفاهيمي

الفصل الثالث الإطار المفاهيمي

- تمهيد :

يهدف هذا الفصل إلى التغطية النظرية لظاهرة الثقافة والتنظيم البيروقراطي إلى ثقافة والزبونية داخل المؤسسة من أجل تقديم نظرة عن الموضوع وسنحاول في هذا الفصل من خلال العرض النظري إلى توضيح صورة الثقافة الزبونية في المؤسسة الجزائرية وفي سبيل ذلك تناولنا في هذا الفصل خمسة عناصر أولاً: ماهية الثقافة وثانياً: التنظيم البيروقراطي مفهومه أنواع خصائصه عناصره مزاياه وعيوبه ثالثاً: ثقافة المؤسسة مفهومها أنواعها مكوناتها خصائصها أهميتها ورابعاً الثقافة الزبونية وخامساً المؤسسة الجزائرية مفهومها أنواعها لنختتم الفصل في الأخير بملخص حوله.

أولاً : التنظيم البيروقراطي:

1- تعريف التنظيم البيروقراطي:

إن التنظيم البيروقراطي حسب " ميشال كروزيه" عبارة عن نسق تكون فيه عملية تصحيح الأفعال معطلة، بمعنى أنه عديم التقويم، ومن ثمة يكون الأفراد داخل التنظيم ضمن نموذج من الحلقات المفرغة و"عزلة" الفئات المهنية تثير المشاكل، ويستغلها الأفراد بصلاتهم لتوسع مجال سلطتهم، وبالتالي تؤدي هذه الوضعية الى احباطات وضغوطات تؤدي الى نشر قواعد جديدة و تقوية مركزية محتكرة للسلطة والتحكم.¹

2- تعريف البيروقراطية:

تعتبر البيروقراطية كما وصفها " ماكس فيبر " بداية تشكل العلمي لمفهوم التنظيم العلمي، وقد عرفها بأنها: " ذلك التنظيم الضخم المتواجد في المجتمع، وهي تلك السياسة العامة الى توضع في حيز الواقع وتوضع موضع التنفيذ". والبيروقراطية تعني: " أولئك الأشخاص العاملين في الادارات والذين يتم اختيارهم بأساليب ليست وراثية وانتخابية، يكونون فيما بينهم تنظيماً هرمياً تحكمه قواعد معينة، وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.²

3- أنواع التنظيم البيروقراطي:

3-1- التنظيم الرسمي:

هناك عدة ابحاث ودراسات قام بها عدة باحثين ومفكرين عززت من التراث النظري الذي يشمل مفهوم التنظيم الرسمي وأبعاده الأساسية، ويمكن إرجاعها إلى تلك الأبحاث التي قام بها تايلور واتباعه في علم الادارة أو ما يسمى الآن بحركة الادارة العلمية، وكذلك إلى نظرية فيبر عن البيروقراطية ونموذجها المثالي.

التنظيم الرسمي يعني تحديد العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس والمرؤوس ومختلف عناصر التنظيم، بحيث يمكن معه ضمان ثبات السلوك وبالتالي التنبؤ به وبالنتائج، بما يساهم في بناء الامكانيات المختلفة وتحديدها في الأداء والتنسيق والإدارة عموماً.³

¹ محمد المهدي بن عيسى ، "مقارنة سوسيولوجية لتحليل ازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري" ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 1 ، ديسمبر 1998 ، المركز الجامعي ورقلة ، ص11.

² ابراهيم البراش ، علم الاجتماع السياسي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998 ، ص 179.

³ محمد بومخولف ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة ، الجزائر ، 2001 ، ص 20.

3-2- التنظيم غير الرسمي:

ونظرا للتداخل بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، وما يلعبه هذا الأخير من دور في أداء التنظيم الرسمي لوظائفه، فهو عبارة عن مجموعة استجابات غير رسمية، وردود أفعال تحدث على أساس وضع اجتماعي معين داخل التنظيم وخارجه. وعلى علاقات اجتماعية تتولد بفعل عدة عوامل كأنماط الاتصال والتفاعل وظروف العمل، والجهوية والفئوية والقرابة.

وقد عرف هذا النوع من التنظيم على أنه: " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها. وهي علاقات لا تخططها الإدارة ولا تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة."¹

4- عناصر التنظيم البيروقراطي:

تحدد عناصر التنظيم البيروقراطي في:

- هيكل هرمي للسلطة الرسمية.
- هيكل رسمي لخطوط وشبكات الاتصالات في التنظيم.
- نظم شاملة من القواعد و التعليمات الرسمية.
- هيكل غير رسمي من السلطة إلى جانب الهيكل الرسمي.
- خطوط وشبكات اتصالات شخصية وغير رسمية بين أعضاء التنظيم.
- وظائف وأنشطة محددة بشكل رسمي موضوعي.
- ولاء شخصي واندماج في العمل خاصة بين رجال الادارة العليا.²

¹ كمال محمد علي ، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984 ، ص 108

² ليلي عبد الوهاب ، دراسات في ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2000 ، ص 151

5- خصائص التنظيم البيروقراطي:

يتميز التنظيم البيروقراطي الرسمي بخصائص، ونظراً لتعدد هذه الخصائص فإننا نركز على أهم هذه الخصائص بالاعتماد على تحليلات الاتجاهات النظرية لدراسة التنظيم، من أجل الفهم الواعي والاستيعاب الصحيح لجملة من الخصائص والتي نردها ملخصة في العناصر التالية:

- التسلسل الرئاسي والسلطة:

تعتبر هذه الخاصية أساسية في البنية التنظيمية، وأحد المميزات الهامة للتنظيمات البيروقراطية كما حددها فيبر، وذلك بإسناد بنية المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم).¹

- التخصص وتقسيم العمل:

ونعني به تحديد الاختصاصات الوظيفية في المنظمة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص و تقسيم العمل، وتوزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد وجماعات المنظمة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر ومحدد لكل وظيفية.²

- تفويض السلطة:

نظراً لكون المسؤولين لا يستطيعون تأدية مهامهم بطريقة فعالة، ويسط نفوذهم على كل الأقسام بكفاية يلجأ التنظيم إلى تفويض السلطة الى مسؤولين فرعيين ومشرفيين بطريقة محددة ومنسقة في إطار ممارسة الضبط وتحقيق امتثال اقسام التنظيم و افراده.³

- الرشادة:

ويقصد بهذا المبدأ أن كل السلوكات والأفعال لا يمكن ان تكون إلا في خدمة التنظيم البيروقراطي، وان يتسم السلوك والفعل بالرشد والعقلانية.⁴

- الضبط والإتصال:

ترتبط هاتين البنيتين الهامتين في التنظيم بوظائف التنظيم وأهدافه ارتباطاً وثيقاً، فيمارس التنظيم الضبط لكي يحقق الامتثال والانتظام والتنبؤ.⁵

¹ خليل محمد حسن الشماخ وصغير كاظم محمود ، نظرية المنظمة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005 ، ص 48.

² نفس المرجع ، ص35.

³ حسان الجليلي ، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998 ، ص 21.

⁴ خليل محمد حسن الشماخ ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

⁵ السيد الحسيني ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994 ، ص 168.

6- مزايا وعيوب التنظيم البيروقراطي:

- يقول " ماكس فيبر " للتأكيد على مزايا التنظيم البيروقراطي بأن الفرق بينه وبين غيره من التنظيمات الأخرى شبيه بالفرق بين الآلة الحديثة وادوات الانتاج حدد مزاياه في:
- الدقة ، السرعة ، الوضوح ، المعرفة الكاملة بالمستندات ، الاستمرار ، الوحدة.¹
 - أما عن عيوبه فتتمثل فيمايلي :
 - تصبح الوسائل عبارة عن غايات ، الجمود وعدم المرونة ، الروتين في العمل ، تمسك الموظفين بالمظاهر والرموز ، مقاومة التغيير ، الشعور بالاغتراب، فبالرغم من أهمية التخصص الدقيق إلا أن المبالغة في تطبيق هذا المبدأ قد يخلق شعورا بالاغتراب عند العاملين.²

¹ عبد العزيز صقر ، الجامعة والسلطة - دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة ، الدار العالمية للنشر والتوزيع، الاسكندرية 2005 ، ص 130.

² فؤاد الشيخ سالم ، المفاهيم الادارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982 ، ص 39.

ثانياً : ثقافة المؤسسة:

1- تعريف الثقافة:

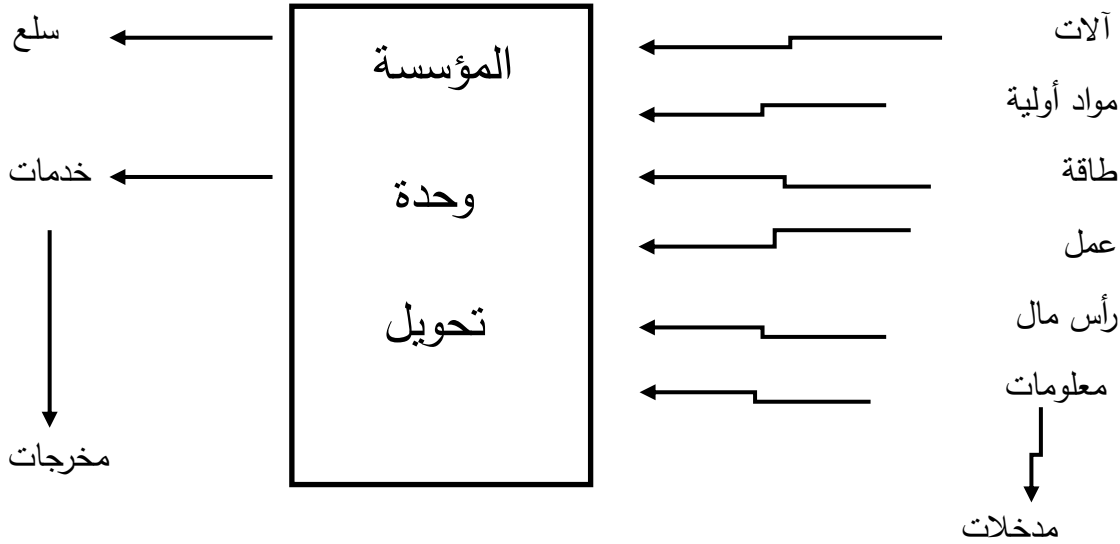
يعرفها (مالك بن نبي) أنها مكتسبة وتتشكل ويتم بناؤها عبر سيرورة تاريخية للفرد والجماعة وهي عبارة عن مجموعة المبادئ والأخلاق والقيم والعادات والتقاليد التي كانت محيطة به دائماً.

2- تعريف ثقافة المؤسسة:

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها: " مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية واساليب تحقيق تلك الغايات.¹

يعرفها القريوتي: " بأنها الافتراضات والقيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة، من أجل التكيف والتعامل مع المؤثرات الخارجية والداخلية والتي يتم الاتفاق عليها بطريقة معينة تخدم الأهداف الرسمية.² عرفها JONES انها: " مجموعة من القيم المشتركة الضابطة لتفاعلات افراد المؤسسة بين بعضهم البعض وبينهم وبين الأطراف الخارجية للمنظمة كالموردين والزبائن...³

الشكل رقم 01 : يبين اساليب علم المؤسسة.



الشكل من اعداد الباحثة.

¹ جمال الدين المرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، دار الجامعة ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 13.

² القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط5 ، دار وائل، الأردن ، 2009، ص 172.

³ احسان دهش جلاب ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011 ، ص 604.

3- أنواع ثقافة المؤسسة:

- الثقافة القوية:

هي الثقافة التي تخلق لأعضاء المنظمة تماسكا كبيرا فيما بينهم، ونظرا للقوة الكبيرة لثقافة المنظمة فإنها تصل إلى مستوى الهوية حيث تكون أكثر تأثيرا على سلوك العاملين إذ أنها تشير إلى اتفاق عال بين العاملين حول ما تمثله المنظمة، فيزداد التمسك وبشدة بالقيم التي تكون مشتركة بين الأعضاء، مما يؤدي إلى خلق مناخ داخلي من السيطرة المالية على السلوك ويؤدي هذا الاجماع حول الغرض لزيادة التمسك والولاء والالتزام التنظيمي، وبالتالي تؤدي إلى تقبيل ميل العاملين لترك المنظمة.

- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات، وهو السبب الرئيسي للصحف حيث يجد العاملون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة وأهدافها وقيمها.

- الثقافة البيروقراطية:

وهي ثقافة تحدد المسؤوليات والسلطات فالعمل يكون منظما والوحدات يتم بينها التنسيق وتقوم على التحكم والالتزام.

- الثقافة الابداعية:

تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الابداع و يتصف افرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- الثقافة المساندة:

تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين وتوفر المنظمة الثقة والمساواة والتعاون ويكون التركيز على الجانب الانساني في هذه البيئة.

- ثقافة العمليات:

يكون الاهتمام محصورا على طريقة انجاز العمل وليس النتائج التي تتحقق، والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر دقة وتنظيما ويهتم بالتفاصيل في عمله.

- ثقافة الدور:

تركز على أنواع التخصص الوظيفي وبالتالي الأدوار الوظيفية أكثر من الفرد وتهتم بالقواعد والأنظمة وتوفر الأمن الوظيفي، والاستمرارية وثبات الأداء.

4- مكونات ثقافة المؤسسة:

- الأساطير:

هي تلك الحكايات الأسطورية والتي لا تحمل معنى حقيقيا بالضرورة، بل تستخدم كرموز اجتماعية يستفاد منها في التعرف على تجارب وخبرات الشعوب والأمم لأخذ العبرة والدروس منها، مثل: الأساطير الشعبية التي تحكي البطولات والمغامرات، فلأساطير وجهين أحدهما إيجابي والآخر سلبي، فالجانب الإيجابي يتمثل في ربط الانسان بترائه وثقافته القديمة ومجتمعه القديم، كما أنها تقدم بعض الدروس والعبر وتجارب القدماء، أما جانبها السلبي فيتمثل في خلطها بين الحقائق والخيالات ومبالغتها، وخلق حالات من الصراع والإرباك وإخفاء المعلومات الحقيقية.

- القصص والحكايات:

لكل مؤسسة قصص ترويها خاصة بها، وهذه القصص تكشف عن أصل المؤسسة واسلوبها وقيمها الأساسية وكذلك الانباء الصغيرة التي يمكن أن تلون التعايش مع الروتين اليومي. إن وجود القصص في المؤسسات ضروري وجوهري لحفظ جو العلاقات الودية وجعل العمل ممتعا تستخدم القصص والحكايات غالبا في المؤسسة لتعكس رسالة معينة، مثل أن تحكي للموظفين كيفية تطوير جهاز اداري أو مؤسسة معينة، والصعوبات التي واجهت تطورها ...

- الطقوس والاحتفالات والمناسبات:

تتمثل الطقوس والاحتفالات بالعيد السعيد في بعض الأجهزة والمؤسسات، بعد عودة الموظفين والعاملين الى العمل واستقبال بعضهم بعضا في قاعة خاصة أو في احتفالات بداية العام أو نهايته أو في استقبال مدير جديد أو توظيف موظفين أحيلوا الى التقاعد.

- الطرائف والنكت والألعاب:

تستخدم الطرائف والألعاب كأساليب مجازية للتعبير عن المحبة والألفة وتخفيف بعض الصراعات بين العاملين، فهي وسائل إنسانية تستخدم في الحفلات لإزاحة العوائق في عمليات اتصال بين أعضاء المؤسسة، كما أنها تقدم بأسلوب نقدي مرح وإيجابي بهدف الى تعديل بعض الممارسات الإدارية والسلوكية لبعض الأعضاء في المؤسسة.

- البطولات والأبطال والرموز الاجتماعية:

ترتبط البطولات والأبطال بالرموز الاجتماعية في القصص والحكايات والأساطير، وغالبا ما تكون هذه البطولات والأبطال حقيقية لأخذ الدروس والعبر منها، وفي التاريخ الإسلامي والعربي العديد من قصص البطولة والأبطال العرب والمسلمين، خلال تاريخهم الطويل مثل: قصص الصحابة والتابعين والمشاهير في الفتوحات والبطولات والآداب والفلسفة والطب والإدارة في الماضي والحاضر وتؤخذ هذه البطولات قدوة ومثالا يحتذى به في المؤسسات الحديثة.

- العادات والتقاليد والأعراف:

فهي تمثل قيم المجتمع الذي يعيش فيه الفرد، حيث يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار انها معايير مفيدة للمؤسسة مثالك لذلك التزام بعض المؤسسات بعدم تعيين الاب والابن في نفس المؤسسة ويفترض ان تكون هذه العادات والاعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع.¹

- القيم والأخلاق التنظيمية:

القيم هي توقعات سلوكية إيجابية وتفضيلات اقراها جزء كبير من المجتمع مثل: الصدق، الأمانة العدالة....² اما الاخلاق التنظيمية وهي عبارة عن مجموعة القيم الاعتبارية والمعتقدات والقواعد التي تساهم في تأسيس الطرق المناسبة والملائمة في التفاعل والتعامل ما بين المؤسسة ومختلف أصحاب المصالح داخل المؤسسة وخارجها.

- قواعد السلوك:

قواعد السلوك هي تلك القواعد التي تحدد ماهو السلوك الذي يعتبر مناسباً أو غير مناسب من العاملين في ظروف معينة، هذه القواعد تتكون عبر فترة زمنية يحاول فيها الأفراد الوصول إلى أسلوب ثابت وواضح لكيفية التعامل فيما بينهم، وكيفية التعامل مع المشاكل داخل المؤسسة. من خلال عمليات التفاوض مع بعضهم البعض، وهي توقعات يحملها أفراد المؤسسة حول سلوك الآخرين أي هي تحديد معايير التصرف الصحيح.³

¹ حارث مورجان ، نظرية المنظمة المبدعة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005 ، ص 232.

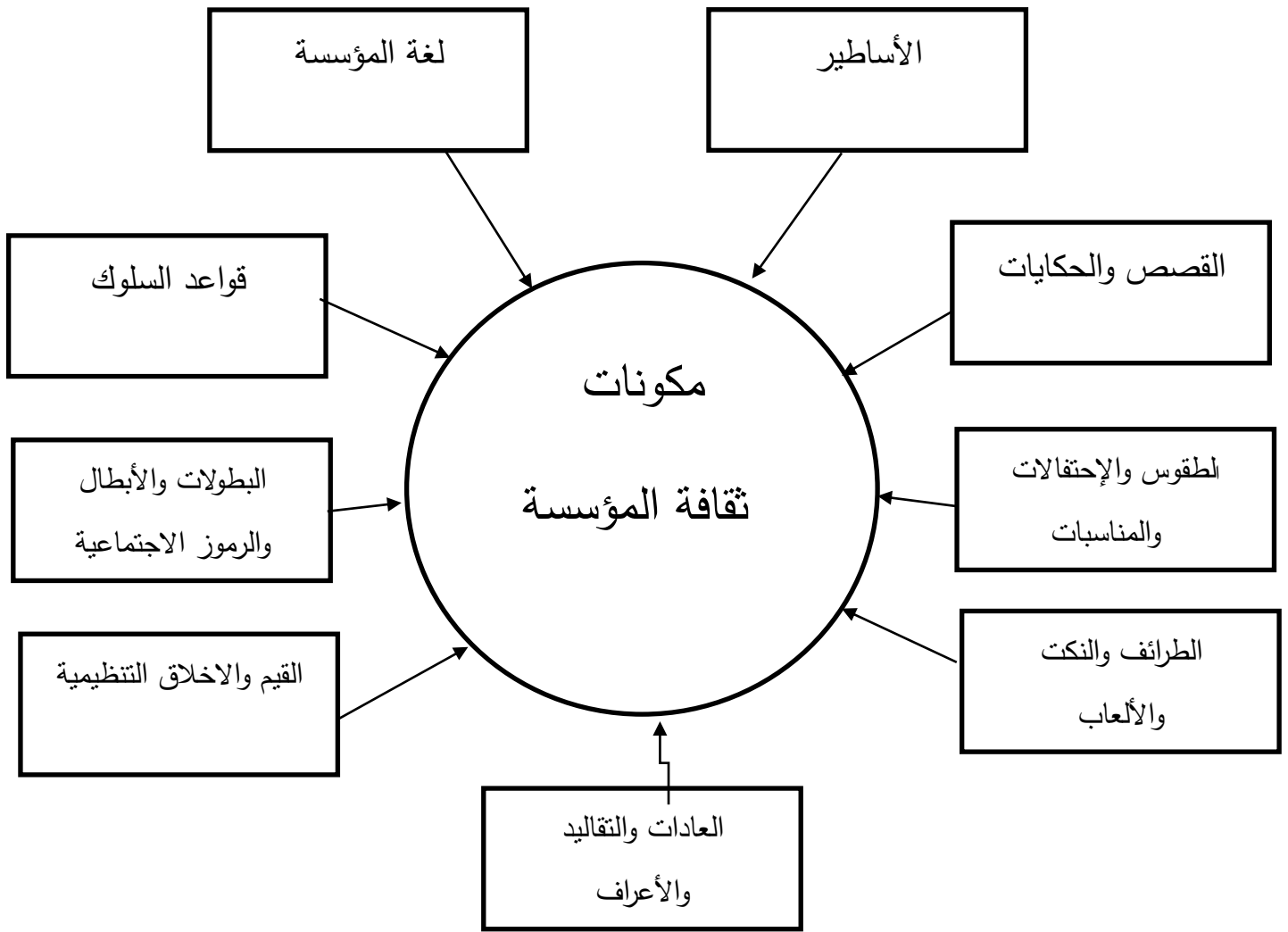
² بلال خلف السكارنه ، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009 ، ص 358.

³ نعمة عباس الخفاجي ، نظرية المنظمة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009 ، ص 60.

- لغة المؤسسة:

وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة لتوصيف وعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المؤسسة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم).¹

الشكل رقم 02: يوضح مكونات ثقافة المؤسسة.



المصدر: من اعداد الباحثة.

¹ عبد الكريم ابراهيم الثويني ، اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والادارة ، السعودية، 2009 ص 72.

5- خصائص ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تتضمن الخصائص التالية:

- الثقافة نظام مركب:

حيث تتكون من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المنظمة أو المديرين.¹

- الثقافة نظام متكامل:

فهي بكونها تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم بأي تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.

- الثقافة نظام تراكمي:

متصل ومستمر حيث يعمل كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة ويتم تعلمها وتوريثها عبر الأجيال عن طريق التعلم.

- الثقافة نظام مكتسب:

متغير ومتطور: فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها في تغير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.

- الثقافة لها خاصية التكيف:

فهي تتصف بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان البيولوجية والنفسية.²

¹ مصطفى محمود ابو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 79.

² صالح بن سعد المربع ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، اطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، 2008 ، ص 52.

6- أهمية ثقافة المؤسسة:

تكمن أهمية ثقافة المؤسسة فيما يلي:

- أنها بمثابة دليل للإدارة والعاملين تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب اتباعها والاسترشاد بها.
- تعتبر ثقافة المؤسسة من الملامح المميزة للمنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة، الابتكار والتميز والريادة والتغلب على المنافسين.
- تعتبر ثقافة المؤسسة القوية عنصرا فعالا ومؤيد ومساعد لها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وهذا عندما تكون قوية مقبولة من طرف غالبية العاملين، ويرتضون بقيمتها وأحكامها وقواعدها ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم و علاقاتهم.¹
- تعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين واعطائهم دورا كبيرا في المشاركة في اتخاذ القرارات.²
- المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي من جهة وتسيير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة من جهة أخرى.³

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 87.

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، ط2، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2003، ص 131.

³ بشير سرطاوي، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحول والجودة الشاملة، ورشة عمل، الأردن، 2002، ص 6.

ثالثاً : الزبونية:

1- تعريف الزبونية :

يعتبر مفهوم الزبونية متغيراً أساسياً من متغيرات بحثنا هذا، ولذا سنحاول أن نقوم بتحديد استعمالنا له في سياق هذه الدراسة وذلك رغم الصعوبة و الغموض الذين يكتنفان هذا المفهوم لعدم تناوله بالدراسة والتحديد من طرف علماء الاجتماع إلا قليل منهم و الذين تعرضوا لدراسة المجتمع الجزائري و مؤسساته إن ما نستشفه من كتابات بيار بورديو P.BOURDIEU حول المقومات الثقافية للمجتمع الجزائري نستطيع أن نلخص ان الزبونية كغيرها من القيم الاجتماعية والثقافية الأخرى لهذا المجتمع والتي تعمل على تجسيد وتكريس روح التكافل والتضامن الاجتماعي فيه بدون حسابات اقتصادية لدى أفرادها فهي قيمة اجتماعية وثقافة تتم بدافع الروابط الدموية والاجتماعية والثقافية ولخدمة هذه الروابط والعمل على استمرارها فوجودها في المجتمع كقيمة اجتماعية عادية تجعل من الأفراد فيه يسخروا الخدمة بعضهم البعض والعمل على تحقيق مصلحة بعضهم البعض شيء مقدس وضروري، يخدم منطق القيم والمعايير الاجتماعية الأخرى كالجود والكرم والشهامة والأنفة...، ففي هذه الحالة وبالنسبة لهذا المجتمع المحلي ان الامتثال لهذه القيمة ما هو الا تعبير عن الاندماج والتمسك الاجتماعي بين الأفراد، هذا فيما يتعلق بالزبونية كقيمة اجتماعية للمجتمع المحلي.

إن الزبونية أول ما ظهرت كمصطلح علمي كان ذلك في الدراسات الانثروبولوجية وتستهملها "على أنها نمط وشكل لعلاقة تربط بين الأشخاص والمجتمعات، وانها ميكانيزم لمجتمع Médiation ، وبين فرد ومجموعة كاملة تقوم على أساس الوساطة معقد يقوم على اساس الوساطة"¹

فبهذا الاستعمال العلمي نستنتج أن الزبونية خرجت من طابعها الخام كقيمة اجتماعية عادية لمجتمع محلي، لتدخل ضمن قاموس المصطلحات العلمية وللتعبير عن واقع اجتماعي وثقافي في علاقته سواء مع واقع اجتماعي وثقافي آخر يتصف بالتطور والتقدم ، وسواء مع واقع نظري نابع من هذه الثقافة المتطورة، وبالتالي أصبحت الزبونية لا تحدد بالنسبة لقيم المجتمع المحلي وعاداته ومعتقداته بل بالنسبة لقيم مجتمع آخر، وهو المجتمع الرأسمالي والذي من مقوماته الأساسية أنه لا بد على افعال الناس وممارساتهم الاجتماعية ان تتم وفق مقومات العقلنة الاقتصادية الرأسمالية وليست بدافع مقومات اجتماعية وثقافية، فالانثروبولوجيون يقومون بدراسة الزبونية من وجهة نظر علاقة الثقافة التقليدية المحلية الزائلة

¹ Etienne Bruno, L'Algerie culture et revolution, paris ed du seuil, 1977, p91.

والتي لابد لها ان تزول بالثقافة الرأسمالية الحديثة المتطورة السائدة عبر المعمورة والتي لابد لها أن تسود في المجتمعات.

فمن رواد هذا الإتجاه P. Bourdieu بالنسبة للدراسات السوسيولوجية في الجزائر استعمال الزبونية وغيرها من القيم الأخرى على عكس الاستعمال السابق على انها قيمة اجتماعية عادية بل انها مؤشر سلبي يدل على استمرار قيم وعلاقات اجتماعية حديثة اساسها وقوامها العقلنة الاقتصادية لا غير، لأن الجود والكرم والشهامة والتكافل الاجتماعي وغيرها من القيم الاجتماعية الأخرى تصبح قيما لا معنى لها في مجال المؤسسة الصناعية الرأسمالية الحديثة، فالزبونية كقيمة ثقافية واجتماعية تتركس بواسطة بدافع دموي أو ثقافي، واجتماعي وتتم في مجال مؤسسات المجتمع الحديث تتناقض تماما وروح العقلنة الاقتصادية الرأسمالية والتي لا قيمة فيها إلا لما يتم بدافع المنفعة الاقتصادية لا غير.¹

¹ P . Bourdieu et collectif , Travail et Travallieur en Algerie , Paris, Ed Monton, 1963 , p93

رابعاً : إستراتيجيات الفاعل:

1- التأسيس النظري للمفهوم :

يعتبر عالم الإجتماع الفرنسي ميشال كروزي من بين العلماء الذين حاولوا دراسة ظاهرة البيروقراطية من خلال دراسة أجزائها حول التنظيم البيروقراطي وهي عبارة عن أطروحة قام بإعدادها إنطلاقاً من أبحاث عقلية قام بها في عدد من المؤسسات الصناعية والإدارية الفرنسية، بحيث انطلق من مجموعة من المسلمات تتمثل فيما يلي:¹

- ان الأفراد يرفضون أن الوسائل في خدمة التنظيم وأن لكل واحد منهم أهداف خاصة به.

- حرية الفرد وإستقلاليته ضمن قيامه بدور يسمح له بتحقيق أهدافه.

- يمكن للفرد الفاعل أن يوظف موارده في إطار محدد يتمثل في علاقته مع الآخرين وفي مواقفه إزاء قواعد التنظيم وهذا من اجل حدوث علاقة معينة للسلطة بينهما بمعنى أن علاقات السلطة تتمثل في إتباع إستراتيجيات معينة وهذا من أجل تحقيق مشاريع وأهداف مسطرة من قبل الجماعة المبنية لإستراتيجية معينة وهذا وبإعطاء طابع عدم القابلية للتنبؤ وهذا ما يسمح للفرد الفاعل بتوسيع هامش حريته.

- يتحلى الفاعلون دوماً بالعقلانية النسبية فكل فرد نظر إلى التنظيم من زاوية مهامه وإختصاصه في العمل الذي يعطيه منطقاً خاصاً وعقلانية خاصة ونسبية إكتسبها من خلال ممارساته اليومية وقد تساءل كروزي وفردبرغ عن كون حرية الفاعلين كواقع ووجود إنساق منتظمة و متلاحمة كواقع آخر؟ فكيف لهذين الواقعين أن يتلاحما؟ و لأي شروط و ضغوط يكون الفعل الجماعي منظماً؟.

إن ميشال كروزي و فردبرغ في ردهما على التصور النفعي (الذي يهدف إلى تحسين الوضعية المهنية للعامل على إعتقاد أن ذلك يؤدي مباشرة وبصورة آلية أي التأثير على سلوك العامل إزاء المنظمة وإزاء عمله) واللذان يريان فيه بأنه تصور ساذج ولأنه يقوم على افتراض أن العامل يتفاوض مع المنظمة من منطلق أنه يقدم لها بقدر ما يأخذ منها، و إنما سلوك إستراتيجي يقوم على المهنية من عوامل ترضيه وقد استخلصنا من دراستهما أن سلوك العامل ليس سلوك اقتصادي محض وإنما سلوك إستراتيجي يقوم على تدعيم وتقوية مراكز القوة لإستعمالها في علاقته التفاوضية من أجل الدفاع عن مكاسبه أو الحصول مكاسب أخرى جديّة أي أن العامل لا يتصرف مع المنظمة بأن يأخذ منها بالقدر الذي يقدمه لها وكفى

¹ ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري ، اطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل ، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2004.2005، ص 125.

ولا يتصرف معها بأن يقدم لها بقدر المكانة الإستراتيجية من أجل تحقيق أهدافه التي يراها هو إنطلاقاً من هذه المكانة الإستراتيجية.¹

فمن هذا المنطلق فالسلوك فعل إستراتيجي يترجم إختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها. لهذا السبب يستعمل كروزي و فردبرغ مصطلح الفاعل عندما يتكلمون على الفرد في علاقته بالمنظمة بكون أنه حسب تصورهم يتمتع داخل المنظمة بدرجة من الإستقلالية عن النسق التنظيمي القائم وهذا يقتضي ما يلي:²

- أن الفاعلين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات عمل داخل المنظمة لهم اهداف شخصية يسعون إلى تحقيقها.

- أن النظام الرسمي مهما كانت درجة تشكيله دقيقة وصارمة، ويبقى به دائماً ثغرات تترك مجالاً للمناورة والتحرك، يستعمله هؤلاء الفاعلين من أجل تحقيق هذه الأهداف الشخصية المترتبة عن ظروف الوضعية المهنية التي يعيشونها داخل المنظمة.

- أن كل سلوكيات الأفراد وأفعالهم حسب مقارنة ميشال كروزي هو نتاج لعدة عوامل مترابطة هي: الوضعية التنظيمية وخصائصها وإدراك الفاعل لرهانات هذه الوضعية وأهميتها بالنسبة له وكذا المزايا التي يتوفر عليها والعوائق التي تقف أمامه.

إنه وفي سبيل انتهاج الفاعلين وتبنيهم لاستراتيجيات فإنهم يستخدمون سلطاتهم الرسمية والفعلية ويلعبون ضمن مجالات لعب وفي مناطق ارتياب.

1- السلطة:

كأبسط مفهوم على السلطة يمكن القول أن سلطة (أ) على (ب) هي قدرة (أ) بالحصول في علاقته مع (ب) على ما يريده فالسلطة مفهوم واسع يتجاوز فكرة التفويض إلى الفكرة التبادلية فهناك ثلاث تيارات ركزت في أبحاثها على مفهوم السلطة فالتيار الأول الموضوعي والذي يتزعمه "بولانتراس" في كتابه السلطة السياسية والطبقات الإجتماعية سنة 1973 يعرف السلطة على أنها ظاهرة بنائية معارضة أو مسؤولية. أما التيار الثاني الذاتي والذي يرأسه "لوكيس" بكتابه السلطة سنة 1974 والذي يركز فيه على الأفراد والجماعات الممارسين للسلطة. أما التيار الثالث العلائقي ويتقدمه ميشال كروزيه و فردنبرغ و أنتوني جيدنز و فاكولتي وغيرهم ممن يتصورون السلطة كثمرة التفاعلات ما بين البناءات من جهة

¹ - محمد امهدي بن عيسى ، علم الاجتماع التنظيم (سيوسولوجية العمل إلى سيوسولوجية المؤسسة) ، إمبالاست للطباعة والنشر الجزائر ، 2010، ص 24

² - نفس المرجع، ص 28.

والأفراد والجماعات من جهة أخرى ويؤكدون على التفاعل الذي يساعد على أخذ القرار بمعية أداة كمية ناهيك عن التفاعلات بيم كل فرد والأداة نفسها¹.

ترى مقارنة التحليل الإستراتيجي أن الفاعلين سواء أكانوا أفرادا أو مجموعات عمل يتمتعون بدرجة من الإستقلالية عن التنظيم الرسمي في المنظمة ويتمتعون كذلك بدرجة من السلطة سواء في علاقاتهم ببعضهم البعض أو بعلاقتهم بالمنظمة الشيء الذي يحدد إستراتيجياتهم في جميع العلاقات التي يقيمونها سواء بالمنظمة أو ببعضهم البعض وهذه السلطة يستمدونها من وضعيتهم المهنية والتنظيمية الواقعية والفعلية أي أن هذه السلطة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية التي يقرها الهيكل التنظيمي أو العلاقة الرسمية بل هي سلطة تتشكل بفعل الممارسة اليومية والتفاعل الدائم بين ثلاث عوامل متمثلة في مختلف الفاعلين فيما بينهم التنظيم الرسمي أو البنية التنظيمية وخصائصهم والعوائق التي يجابهونها هؤلاء الفاعلين خلال عملهم من أجل إنجاز أهداف المنظمة فالتفاعل بين هذه المكونات الثلاث يتولد عنها تشكل واقعي وفعلي وليس فطري للسلطة داخل المنظمة²، بحيث يقول كروزيه في هذا: "إن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تنشأ داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي ميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا: من أين يستمد الفاعل سلطته داخل المنظمة إذا لم يكن ذلك من المكانة الرسمية؟".

2- منطقة الإرتياب:

لا يمكن فهم السلطة إلا بالرجوع إلى مصدرها الرئيسي: الإستقلالية سواء كانت رسمية متعلقة بالمكانة التي يحتلها الفاعل أو منصب العمل محل كفاءة العامل (دوره) من مكانته فإذا سلمنا أن الإستقلالية موجودة في أعلى الهرم فقد تتجم من أسفله كعمال غير مؤهلين و بدون إستقلالية فكل وضعية تنظيمية تضم هامشا من الحرية والتسييرية التي لم يستطع التنظيم الرسمي القائم أن يجد لها الإجابة المناسبة ولهذا لم يأخذها بعين الإعتبار أثناء التصور ووضع النسق التنظيمي بسبب من الأسباب وبذلك تم ترك المبادر الفردية والكفاءات لشخصية للفاعلين لأنه مهما كان النسق التنظيمي دقيقا وقويا يترك ثغرات لا يستطيع أن يأخذها بعين الإعتبار لأن القوانين مهما كانت صارمة و دقيقة لا يمكنها بأي حال من الأحوال أن تتوقع كل شيء أو أن تنشأ بالمستقبل وبالجزئيات³.

¹ - عبد القادر خريش ، علم الإجتماع لتدبير (دراسة سوسيونسقة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه في علم الإجتماع التنظيم ، قسم علم الإجتماع ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2008/2007.

² - محمد المهدي بن عيسى، علم الإجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 38.

³ - نفس المرجع، ص 38

إذن منطقة الإرتياب هي أداة إستراتيجية يستغلها الفاعل حتى يضمّر سلوكه فلا يتوقعونه بقصد توسيع مجال حرية التحرك ومراقبة الآخرين فالمتحكم في منطقة الإرتياب يتحصل على السلطة فإنه لا يكفي للرئيس أن يتمتع باستقلالية ليمتلك السلطة بل عليه أن يجعلها غير متوقعة ويقوم بإخفاء مناوراته وقد توجد في تنظيمات بيروقراطية مناورات متحدة بواسطة دقة القواعد، بحيث يخضع كل تنظيم بشكل دائم إلى جملة من الشكوك والإرتيابات المرتفعة والفاعل الأكثر تحكما فيها بواسطة كفاءته وشبكة علاقاته وإتصالاته يستطيع أن يتنبأ حدوثها ومن ثمة يتمتع بأكبر مصدر للسلطة ومن هنا تصبح سلوكاته وأفعاله غير متوقعة ومقدرة.¹

¹ - عبد القادر خريش، التحليل الإستراتيجي عند ميشال كوزريه النظرية والمفاهيم ، مرجع سبق ذكره، ص 247.

خامساً : المؤسسة:

1- تعريف المؤسسة:

هي عبارة عن مجموعة من العلاقات المتبادلة بين الأفراد والجماعات والتي بدورها تؤدي الى تعاونهم من أجل تحقيق الأهداف المحددة سلفاً، كما تعرف على أنها نسق اجتماعي يسعى إلى تحقيق اهداف واضحة ومحددة، فهي نظام اجتماعي، تعاوني، تفاعلي، واعي، مفتوح، يسير وفق هيكل رسمي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.¹

2- أنواع المؤسسات:

إن المؤسسة أنواع متعددة ومختلفة منها:

1-2- أنواع المؤسسات تبعا للشكل القانوني:

- مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة.
- الشركات: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها الى مقاول أو عدة مقاولين.

2-2- أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

- المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها لشخص أو مجموعة من الأشخاص (شركات، أشخاص، شركات، أموال ...)
- المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.
- المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا، ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

2-3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

- المؤسسات الصناعية: و تنقسم هذه المؤسسات بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي الى:
- مؤسسات الصناعات الثقيلة الاستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب، ومؤسسات ويميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة، كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.
- مؤسسات صناعية التحويلية الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود ...
- المؤسسات الفلاحية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات الأوراق الجزائرية، مؤسسة أسواق الفلاح ...

¹ محمد المهدي بن عيسى، علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره ، ص 238.

- **المؤسسات المالية:** وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الإجتماعي ...

- **مؤسسات الخدمات:** وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية ومؤسسة الحماية المدنية.¹

3- مظاهر السلوكات في المؤسسة الجزائرية:

إن واقع حال المؤسسة الجزائرية خاصة العمومية منها تواجه الكثير من المظاهر والسلوكات السلبية التي لا تبعث على الارتياح حتى أصبحت حتى أصبحت تؤرق المواطن وحتى المستثمر الأجنبي الذي جاء للجزائر بغية اقامة بعض المشاريع التنموية حيث لم يجد التسهيلات التي عبر عنها الراسميون في مناسبات عديدة مما جعل وتيرة المشاريع التنموية خصوصا الأجنبية تكون بخيلة للغاية، وهذا راجع لتفشي عدة سلوكات تحاول هذه الدراسة رصد بعضها كمايلي:

3-1- الروتين السلبي:

حيث تكثفي المؤسسة الجزائرية بإنجاز المهام الموكلة لها بطريقة بسيطة و تقليدية دون أدنى محاولة للتجديد ولا الابداع خالية من كل محاولات المبادرة التي تقوم عليها المؤسسة اليوم.

3-2- التبذير والكسب غير المشروع:

وتتجسد هذه السلوكات في الكثير من الظواهر التي أصبحت جلية ولا تحتاج لاجتهاد كبير في ملاحظتها بصورة مباشرة حيث أصبح الموظف يستخدم التجهيزات الحكومية في تسيير أموره الشخصية وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية عن طريق المنصب الذي يشغله اضافة الى سوء التقدير لدى بعض القيادات التي تتفق الكثير من المال العام في اقتناء بعض الكماليات التي لا تستدعي اي حاجة لشرائها.

3-3- التعامل بالرشوة:

الرشوة ظاهرة تخرج عن نطاق القيم الاجتماعية والأخلاقية فظاهرة الرشوة في الجزائر ليست وليدة الفترة الراهنة، بل لها امتداد تاريخي طويل، وقد نفشت هذه الظاهرة كنتيجة لضعف الرواتب الممنوحة لمستخدمي المؤسسة، ففي ظل عدم وجود جهاز فعال يكشف ويحارب هذه الظاهرة فلا يمكن التحكم فيها.

¹ عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط3 ، الجزائر ، 2003 ، ص 29.26.

3-4- اهدار الوقت وإفشاء السر المهني:

لا تهتم المؤسسة الجزائرية كما هو الحال أيضا في بعض ادارات الدول العربية بثمين وقت العمل الفعلي، اذ أن الموظف لا يقضي عدد ساعات عمله كاملة في منصبه سواء عن طريق التأخير أو التغيب، وحتى ممارسة بعض الأساليب كقراءة الصحف والمجلات، كثرة الكلام والخروج من المكتب لأمر هامشية، استعمال الهاتف النقال، وغيرها¹.

4- أهم الإقتراحات لتسيير المؤسسات الجزائرية:

وضع المختصون في المجال التنظيمي والاداري، وكذا الباحثون الأكاديميون مجموعة من الاقتراحات لتغيير الوضع التي تعيش فيه المؤسسة الجزائرية وكذا تقديم بدائل لتسييرها وتطويرها. وهي كالتالي :

- الغاء القوانين والاجراءات الادارية التي كان معمول بها خلال الوجود الفرنسي ولا تستجيب ولا تساير الأهداف الاجتماعية، السياسية والخصوصية الثقافية الجزائرية وتم استبدالها بقوانين جزائرية واجراءات تخدم أهداف التنمية الاجتماعية والاقتصادية بالجزائر.²

- انشاء مدارس ومعاهد ومراكز لإعداد الاطارات الإدارية ...

- وضع قوانين وتشريعات لتحديد أموال الدولة وحمايتها من أي تصرف سلبي من طرف الموظفين الإداريين.³

- انشاء هيئات تشرف على الأجهزة الإدارية، تراقب التسيير الإداري لمؤسسات الدولة كما تتولى أيضا النظر بسلبيات البيروقراطية كمحكمة الجرائم الاقتصادية، المجلس الوطني للمحاسبة كذلك اللجوء الى بعض الإجراءات الأخرى، كتحديد الحد الأدنى للأجر واتباع سياسة تدعيم الأسعار لرفع القدرة الشرائية للمواطن، ولتفادي لجوئه الى الطرق الغير شرعية للكسب أيضا وضعت قانون عاما للعمل بهدف تحقيق العدالة الاجتماعية وصيانة كرامة المواطن الجزائري.⁴

¹ بتصرف عن غزالي عادل ، "تغيير القيم الادارية في الجزائر في عهد العولمة" ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 8 ، جانفي 2009 ، جامعة سطيف ، ص 108-110.

² الفتوي بن طلحة ، القانون القضائي الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 19.

³ عبد اللطيف بن اشهو ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982، ص 416.

⁴ عمار بوحوش ، تطور النظريات والأنظمة السياسية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977، ص 356 . 357.

- خلاصة :

بناء على المعطيات المعرفية السابقة يمكن القول أن الثقافة تعتبر ركنا أساسيا في حياة كل فرد وكل مجتمع و كذلك هي نمطا سائدا في كل مؤسسة كما لكل مؤسسة ثقافة تسود فيها أيضا يوجد تنظيم يسير فيها هذا ما يسمى بثقافة المؤسسة لأنها منظومة متكاملة من القيم والمعتقدات والرموز المشتركة التي تسهم في خلق الإنسجام والتضامن بين مختلف الفاعلين في المؤسسة كما أنها تمثل مجموعة أفراد أو جسما إجتماعيا مشكلا يعكس الملامح الرئيسية للمجتمع الذي يحيط بها فالمؤسسة وسط إجتماعي منتج للثقافة والمستويات المهنية فلا وجود للمؤسسة خارج الإعتراف المتواصل بوجود مجموعة تربطها علاقات تفاهم أو تناقض بين أفرادها .

الفصل الرابع

الإطار المبدئي

تحليل وتفسير البيانات

الفصل الرابع

الإطار الميداني . تحليل وتفسير البيانات

- تمهيد :

سنحاول في هذا الفصل التطرق الى تحليل وتفسير البيانات التي قمنا بعد جمعها عن طريق استخدام تقنية الاستبيان من مجموع عينة البحث، حيث وبعد جمع المعلومات قمنا بترميز الاستبيان ومن ثمة تفرغته في برنامج الـ SPSS وبعد ذلك قمنا ببناء الجداول الاحصائية والمتكونة كلها من متغير وحيد، ومن ثمة نقوم بالتحليل الاحصائي وبعضاً من القراءة السوسولوجية للجداول.

يتضمن الفصل مجموعة من العناصر وهي المتمثلة في اهدافنا البحثية، بحيث نتطرق الى عرض وتحليل البيانات الشخصية، وفي عنصر آخر نتطرق الى متغير السلطة وتحقيق الاهداف الخاص واهداف المؤسسة، وتعرض بالحديث والتحليل والتفسير الى الاستراتيجيات التي يتبناها الافراد وبنائهم وعقدتهم لتحالفات وتعاونات في سبيل اداء اعمالهم، ومن ثمة نتعرض الى ثقافة الزبونية والعلاقات المصلحية النفسية ومدى نقشها في المؤسسة محل الدراسة

1- البيانات الشخصية:

- الجدول رقم 01: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرارات	الجنس
57.14%	20	ذكر
42.85%	15	أنثى
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من أفراد العينة ذكور أما الإناث فبلغت نسبتهم 42.85% وهذا راجع الى اقبال الذكور في المؤسسة وأكثر من الإناث، غير أنه من الممكن أن يكون هذا الاختلاط بين الجنسين عامل إيجابي يساعدنا على معرفة ونوعية الثقافة السائدة في المؤسسة.

- الجدول رقم 02 يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى العمري.

النسبة	التكرارات	المستوى العمري
17.14%	06	[30-20]
57.14%	20	[40-31]
20.00%	07	[50-41]
05.71%	02	[60-51]
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر فئة عمرية من أفراد العينة تقع ما بين [40-31] سنة وتتمثل نسبة 57.14% حيث أن هذه الفئة تتميز بالقدرة على العطاء المستمر وذلك لما تتوفر عليه من قابلية للاندماج أكثر مع ثقافة المؤسسة عبر الزمن من خلال الخبرة التي يتميزون بها في مجال العمل.

- الجدول رقم 03: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرارات	المستوى التعليمي
05.71%	02	متوسط
20.00%	07	ثانوي
74.28%	26	جامعي
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.28% منهم ذو مستوى جامعي بينما نجد أن نسبة 20% من أفراد العينة ذو مستوى ثانوي وجمع هاتين الفئتين نحصل على نسبة 98.88% من العاملين الذين يمثلون نخبة متعلمة ومتقفة ومؤهلة لأن العمل على مستوى مديرية التربية يتطلب مؤهلات علمية.

- الجدول رقم 04: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

النسبة	التكرارات	الرتبة الوظيفية
02.85%	01	عامل بسيط
62.85%	22	عامل اداري
08.57%	03	عون أمن
25.71%	09	اطار سامي
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن أكبر نسبة 62.85% التي تمثل عامل اداري إذا قرنت بالفئات الأخرى، تليها نسبة 25.71% التي تمثل فئة اطار سامي، تليها نسبة 8.57% التي تمثل فئة عون أمن، تليها نسبة 2.85% التي تمثل فئة عامل بسيط من هذا التوضيح يبين التسلسل الرتبة الوظيفية.

- الجدول رقم 05 يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية.

النسبة	التكرارات	الخبرة المهنية
22.85%	08	(5-1)
34.28%	12	(10-6)
42.85%	15	(15-11)
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 42.85% من أفراد العينة تتراوح نسبة خبرتهم [11-15] وهذا يعني أن أغلبية العاملين لديهم خبرة لا يستهان بها في مجال عملهم تليها نسبة 34.28% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم [6-10] ان لديهم خبرة كافية في عملهم ثم تليها نسبة 22.85% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين عملهم ثم تليها نسبة 22.85% من أفراد العينة تتراوح عدد سنوات خبرتهم ما بين [1-5] هذا يعني أن لديهم خبرة قليلة في العمل غير أنه يمكن اعتباره حافز للتكوين ومزيد من الخبرة.

- الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب نمط الوظيفة.

النسبة	التكرارات	الرتبة الوظيفية
80.00%	28	موظف دائم
5.71%	02	موظف متعاقد
14.28%	05	الإدماج المهني
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة تمثل موظف دائم وهي أكبر نسبة تبين نمط الوظيفة تليها نسبة 14.28% من أفراد العينة تمثل الإدماج المهني تليها نسبة 5.71% من أفراد العينة تمثل موظف متعاقد.

2- طبيعة العمل بالمؤسسة.

- الجدول رقم 07 : يوضح رؤية المبحوثين حول طبيعة العمل إن كانت تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية بالمؤسسة.

النسبة	التكرارات	سير العمل وفق أسس تنظيمية
54.28%	19	دائما
40.00%	14	أحيانا
05.71%	02	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد العينة أقرروا بأن طبيعة العمل بالمؤسسة تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية إلا أن نلاحظ أن نسبة 40% من أفراد العينة أقرروا أحيانا ما تكون طبيعة العمل في المؤسسة تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية. ثم تليها نسبة 5.71% أقرروا بأن طبيعة العمل بالمؤسسة لا تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية. وفي الأخير نرى أن أكبر نسبة تقول أن طبيعة العمل في المؤسسة تسير وفق أسس تنظيمية وقانونية.

- الجدول رقم 08 : يوضح رؤية المبحوثين في مدى حرص زملائهم الموظفين على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين أثناء تأدية مهامهم.

النسبة	التكرارات	الحرص على تطبيق القوانين
31.42%	11	دائما
65.71%	23	أحيانا
02.85%	01	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.71% من أفراد العينة أجابوا على أن أحيانا ما يكون الموظفين حرصين على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين أثناء تأدية مهامهم. بينما نجد أن نسبة 31.42% من أفراد العينة أجابوا على أن مدى حرص الموظفين على تطبيق التشريعات

التنظيمية والقوانين أثناء تأدية مهامهم ثم تليها نسبة 2.85% أجابوا على أن عدم حرص الموظفين على تطبيق التشريعات القانونية.

- الجدول رقم 09 : يوضح رؤية المبحوثين في احترام زملائهم للتسلسل الإداري والهيكل التنظيمي بالمؤسسة.

النسبة	التكرارات	احترام التسلسل الإداري
31.42%	11	دائما
54.28%	19	أحيانا
14.28%	05	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد العينة أجابوا بأحيانا ما يكون هناك احترام للتسلسل الإداري والهيكل التنظيمي بالمؤسسة وهذا دليل على أن هناك عدم انضباط في العمل واحترام القوانين وهذا غالبا ما نلاحظ نسبة 31.42% من أفراد العينة أجابوا على أن هناك احترام للتسلسل الإداري والهيكل التنظيمي، تليها نسبة 14.28% من أفراد العينة أجابوا على أنه ليس هناك احترام للتسلسل الإداري والهيكل الوظيفي.

- الجدول رقم 10: يوضح نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة.

النسبة	التكرارات	نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة
28.57%	10	ثقافة تقليدية بالية
20.00%	07	ثقافة تقليدية حسنة
37.14%	13	ثقافة مؤسسة تنظيمية واضحة
14.28%	05	ثقافة مؤسسة حديثة
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.14% من المبحوثين أجابوا على أن نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة هي ثقافة تنظيمية واضحة وهذا يدل على أن الثقافة السائدة في المؤسسة

هي ثقافة تنظيمية. في حين رأى بعضهم الآخر والذي قدرت نسبته بـ 28.57 % بانها ثقافة بالية، بينما اشارت نسبة قدرت بـ 14.28% من المبحوثين أجابوا على نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة هي ثقافة حديثة بينما نجد نسبة 20% من المبحوثين أجابوا على أن نوعية الثقافة التي تسير عليها المؤسسة من ثقافة تقليدية بالية بينما نجد نسبة 14.28% من المبحوثين من رأوا بأن الثقافة السائدة هي ثقافة مؤسسة حديثة.

- الجدول رقم 11 : يوضح رؤية المبحوثين فيما اذا كان تنظيم المؤسسة يسير وفق معايير محكمة.

النسبة	التكرارات	سير التنظيم وفق معايير محكمة
65.71%	23	نعم
34.28%	12	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.71% من المبحوثين أجابوا على أن تنظيم المؤسسة يسير وفق معايير محكمة وهذا يدل على توفر قوانين ضابطة للعمل الإداري. إلا أن نلاحظ أن نسبة 34.28% من المبحوثين أجابوا على أن تنظيم المؤسسة لا يسير وفق معايير محكمة وهذا يدل على أن العاطفة تطفى على تطبيق القوانين وتداخل في المصلحة والعمل بالمزاج لأن المؤسسة لا تسير التطور الرقمي والإدارة الإلكترونية وعدم الانضباط في العمل لتداخل للظروف الخارجية.

- الجدول رقم 12 : يوضح رؤية المبحوثين حول اذا كانت المؤسسة التي يعملون بها أهداف أساسية تسعى الى تحقيقها.

النسبة	التكرارات	محاولة تحقيق أهداف للمؤسسة
37.14%	13	نعم
62.85%	22	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 62.85% أجابوا على أن المؤسسة لا تسعى الى تحقيق أهداف سياسية وهذا يدل على أن العاملين يمتلكون ثقافة العمل ثقافة تسعى الى تحقيق

اهداف المؤسسة ذات أهداف تنظيمية. بينما نجد أن نسبة 37.14 % من افراد العينة أجابوا على أن المؤسسة تسعى الى تحقيق أهداف سياسية.

- الجدول رقم 13: يوضح رؤية المبحوثين فيما إذا كانت هناك سلوكات غير تنظيمية تسود بالمؤسسة.

النسبة	التكرارات	السلوكات غير التنظيمية بالمؤسسة
45.71%	16	نعم
54.28%	19	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من المبحوثين أجابوا بأنه ليس هناك سلوكات غير تنظيمية وقانونية تسود في المؤسسة وهذا دليل على ان المؤسسة تسير وفق قوانين مضبوطة. إلا أننا نلاحظ أن نسبة 45.71% من المبحوثين أجابوا على أن هناك سلوكات غير تنظيمية وقانونية تسود المؤسسة وهذا دليل على أن هناك اهمال ومحسوبية والدخل الخارجي خارج القانون.

3- علاقات السلطة، وتحقيق الأهداف:

- الجدول رقم 14 : يوضح رؤية المبحوثين حول احترام السلطة داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	احترام السلطة
40.00%	14	دائما
51.42%	18	أحيانا
08.57%	03	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.42% من أفراد العينة أجابوا على أنه أحيانا ما نجد احترام للسلطة داخل المؤسسة. بينما نجد نسبة 40% من أفراد العينة أجابوا على أن هناك

احترام للسلطة داخل المؤسسة، وقدرت نسبة 8.57% من أفراد العينة أجابوا بأن ليس هناك احترام للسلطة داخل المؤسسة تليها وهذا يدل على ان ليس هناك توافق واحترام دائم للسلطة وهذا في غالب الأحيان فقط.

- الجدول رقم 15 : يوضح رؤية المبحوثين حول السلطة التي يتمتع بها الموظفين داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	السلطة التي يتمتع بها الموظفين
65.71%	23	نعم
34.28%	12	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.71% من المبحوثين أجابوا على أن السلطة التي يتمتع بها الفرد تزيد من وضعيته المهنية كما اشارت نسبة 34.28% من المبحوثين أجابوا على أن السلطة التي يتمتع بها الأفراد لا تزيد من وضعياتهم المهنية، وهذا يدل على أن المهنة لها علاقة بالسلطة ولها أهمية كبيرة إذا ما كان العامل يتمتع بخبرة مهنية تربطه بالسلطة أو لا.

- الجدول رقم 16 : يوضح سعي المبحوثين الى المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة	التكرارات	المساهمة في تحقيق اهداف المؤسسة
54.28%	19	دائما
40.00%	14	أحيانا
05.71%	02	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد العينة أجابوا على أن العامل يسعى الى تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها. بينما نجد نسبة 40% من أفراد العينة أجابوا على أن أحيانا يسعى العامل لتحقيق أهداف المؤسسة، كما نجد أن 5.71% من أفراد العينة أجابوا بأن ليس هناك سعي لتحقيقي أهداف المؤسسة .

- جدول رقم 17: يوضح تحقيق المبحوثين لأهدافهم الشخصية والخاصة أثناء تأدية مهامه المهنية.

تحقيق اهداف الموظف	التكرارات	النسبة
نعم	10	28.57%
لا	25	71.42%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 71.42% من العينة أجابوا على أن ليس هناك تحقيق أهداف خاصة أثناء تأدية المهام المهنية، إلا أننا نلاحظ أن نسبة 28.57% من أفراد العينة أجابوا على أن أثناء تأدية مهامهم يقومون بتحقيق أهدافهم الخاصة، وهذا يدل على تحقيق أهداف المؤسسة بسير حسن وولاء الموظفين لها.

- الجدول رقم 18 : يوضح قضاء المبحوثين لمصالحهم الشخصية أثناء تأدية المهام الوظيفية في المؤسسة.

قضاء المصالح الشخصية	التكرارات	النسبة
دائما	01	2.85%
أحيانا	15	42.85%
أبدا	19	54.28%
المجموع	35	100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد العينة أجابوا على أنه ليس هناك قضاء مصالح شخصية أثناء تأدية المهام في المؤسسة، بينما نجد نسبة 42.85% من أفراد العينة أجابوا على أن أحيانا ما يقضي العامل مصالحه الشخصية أثناء تأدية مهامه في المؤسسة، تليها نسبة 2.85% من أفراد العينة أجابوا بأن قضاء مصالح شخصية أثناء تأدية المهام في المؤسسة، وهذا يدل على وجود تنظيم بيروقراطي يحث العامل على تأدية مهامه دون قضاء مصالحه الشخصية .

- الجدول رقم 19: يوضح رؤية المبحوثين في قضاء مصالح زملائهم في العمل أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	قضاء مصالح زملاء العمل
20.00%	07	دائما
65.71%	23	أحيانا
14.28%	05	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.71% من أفراد العينة أجابوا على أنه أحيانا ما يكون هناك قضاء لمصالح الزملاء أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة، بينما نجد نسبة 20% من أفراد العينة أجابوا على أن هناك قضاء لمصالح الزملاء أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة، تليها نسبة 14.28% من أفراد العينة أجابوا على عدم قضاء مصالح الزملاء أثناء تأدية العمل داخل المؤسسة وهذا يدل على وجود ثقافة المساندة حيث تتميز هذه الثقافة بوجود المساعدة والصدقة وتوفر الثقة والمساواة والتعاون داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 20 : يوضح قضاء المبحوثين لمصالح الأصدقاء والأقارب أثناء زيارتهم للمؤسسة.

النسبة	التكرارات	قضاء مصالح الاصدقاء والأقارب
14.28%	05	دائما
77.14%	27	أحيانا
08.57%	03	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.14% من أفراد العينة أجابوا على أن أحيانا ما يقضون مصالحهم الشخصية أثناء تأدية المهام في المؤسسة، بينما نجد نسبة 14.28% من أفراد العينة أجابوا على أن أقضي مصالحهم الشخصية أثناء تأدية المهام في المؤسسة، إلا أننا نجد بأن

نسبة 8.57% من أفراد العينة أجابوا على عدم قضاء مصالحهم الشخصية أثناء تأدية المهام في المؤسسة وهذا دليل على أن ليس هناك تنظيم غير رسمي في المؤسسة لكي يقوم العامل على تأدية عمله دون مقابل.

4- التحالفات وبناء الإستراتيجيات.

- الجدول رقم 21 : يوضح قيام المبحوثين بعقد تحالفات مع بعض الموظفين داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	القيام بالتحالفات
17.14%	06	نعم
82.85%	29	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 82.85% من المبحوثين أجابوا على أن ليس هناك تحالفات مع بعض الموظفين داخل المؤسسة وهذا ما يدل على أن العمل في المؤسسة يستلزم ذلك لأن التحالفات لا تتماشى مع طبيعة العمل وتسبب عرقلة السير الحسن للمؤسسة وتماسك الموظفين مع بعض. إلا أن نلاحظ أن نسبة 17.14% من المبحوثين أجابوا على أن هناك تحالفات مع بعض الموظفين داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 22 : يوضح قيام المبحوثين بتشكيل جماعات العمل مجتمعة ومتفقة على تأدية المهام

الوظيفية وقضاء المصالح الشخصية داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	تشكيل جماعات العمل
14.28%	05	دائما
57.14%	20	أحيانا
28.57%	10	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 57.14% من أفراد العينة أجابوا على أنه أحيانا ما يشكلون جماعات عمل على حسب الثقافة والشخصية. تليها نسبة 28.57% من أفراد العينة أجابوا

على انهم لا يشكلون جماعات عمل على حسب الثقافة والشخصية، ثم تليها نسبة 14.28% من أفراد العينة أجابوا أن الموظفين يقومون بتشكيل جماعات العمل على حسب الثقافة والشخصية التي يتمتعون بها.

- الجدول رقم 23 : يوضح الفائدة المرجوة من وراء الانضمام الى جماعة العمل.

النسبة	التكرارات	فائدة الانضمام الى جماعة العمل
25.71%	09	بالطبع نعم
74.28%	26	لا أعتقد لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 74.28% من افراد العينة اجابوا بأنه لا فائدة مرجوة من وراء انضمامهم لجماعات العمل، وأن الأسباب لذلك تتعدد وتختلف من عامل لآخر. بينما أشارت النسبة المقدرة بـ 25.71% من أفراد العينة أجابوا بوجود فائدة تعود عليهم من الناحية المعنوية والمادية من وراء انضمامهم لجماعة العمل داخل المؤسسة.

- الجدول رقم 24 : يوضح دواعي الأداء الوظيفي للمبحوثين في المؤسسة.

النسبة	التكرارات	دواعي الأداء الوظيفي
54.28%	19	القيام بواجبي فقط
31.42%	11	لكسب الراتب
14.28%	05	لتحقيق أهداف المؤسسة
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 54.28% من أفراد العينة اجابوا بأنهم نظرتهم للوظيفة التي يقومون بها هي انهم يقومون بالواجب الوظيفي المنوط بهم فحسب، بينما أشارت نسبة 31.42% من أفراد العينة بأنهم يشتغلون في وظائفهم بقصد كسب الراتب وتحصيل المادة، بينما أشارت نسبة قليلة قدرت بـ 14.28% من أفراد العينة من يشتغلون في وظائفهم بالمؤسسة بغية المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

5- العلاقات المصلحية النفعية، الزبونية.

- الجدول رقم 25 : يوضح رؤية المبحوثين في قضاء الموظفين للمصالح الشخصية لبعضهم البعض أثناء تأدية مهامهم الوظيفية داخل المؤسسة.

النسبة	التكرارات	قضاء المصالح الشخصية بين الموظفين
17.14%	06	دائماً
77.14%	27	أحياناً
05.72%	02	أبداً
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 77.14% من مجموع أفراد العينة يقومون أحياناً بقضاء المصالح الشخصية والخاصة بزملائهم في العمل، بينما اشارت نسبة منهم قدرت بـ 17.14% يقضون مصالح بعضهم بعضاً على الدوام، إلا أن هناك نسبة منهم قدرت بـ 05.72% لا يقضون المصالح الشخصية بعضهم لبعض وذلك لأسباب عدة.

- الجدول رقم 26 : يوضح في حالة ماذا قام المبحوثين بقضاء مصالح موظف في المؤسسة لحاجة شخصية أو مهنية وطلب منه مقابل مادي أو معنوي .

النسبة	التكرارات	قضاء المصالح بالمقابل
--	--	دائماً
20.00%	07	أحياناً
80.00%	28	أبداً
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 80.00% من مجموع أفراد العينة وهم الأغلبية صرحوا بأنهم لا يطلبون مقابل مادي أو معنوي مقابل قضاء مصالح موظف داخل المؤسسة لحاجة شخصية أو مهنية. في حين اشارت نسبة معتبر وهي قليلة قدرت بـ 20.00% من رأوا بانهم في بعض الاحيان

في حالة ما اذا طلب منهم قضاء مصالح شخصية خاصة او مهنية يطلبون مقابل مادي او معنوي نظير الأعمال التي قاموا بها للآخرين.

- الجدول رقم 27 : يوضح ملاحظة المبحوثين لسلوكات وأفعال غير المطابقة للتنظيم.

النسبة	التكرارات	رؤية للأفعال غير المطابقة للتنظيم
62.85%	22	نعم
37.14%	13	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 37.14% من المبحوثين أجابوا على أن ليس هناك سلوكات وافعال غير مطابقة للتنظيم لان التنظيم القانوني يفرض نفسه. إلا أن نجد أن نسبة 62.85% من المبحوثين أجابوا على أن هناك سلوكات وافعال غير مطابقة للتنظيم وهذا يدل على وجود مكونات الثقافة التي تتمثل في العادات والتقاليد والطرائف والطقوس والاحتفالات والمناسبات ...

- الجدول رقم 28 : يوضح رؤية المبحوثين حول الأسس التي يقوم الموظفون بإختيار زملائهم في العمل.

النسبة	التكرارات	اختيار الاصدقاء في العمل
17.14%	06	على أساس التخصصات المهنية
37.14%	13	على أساس الكفاءة المهنية
45.71%	16	على أساس علاقات خارج العمل
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 45.71% من أفراد العينة أجابوا على العامل يختار أصدقائه في العمل على أساس العلاقات خارج العمل. إلا أننا نجد نسبة 37.14% من أفراد العينة أجابوا على أن العامل يختار أصدقائه في العمل على أساس الكفاءة المهنية، اما نسبة 17.14% من أفراد العينة أجابوا بأن العامل يختار أصدقائه على أساس التخصصات المهنية .

- الجدول رقم 29 : يوضح تصور المبحوثين فيما اذا كان الموظفون يأتونهم بغية تقديم خدمة في اطار أعمالهم، لزملائهم أو أصدقائهم أو أقاربهم خارج العمل.

النسبة	التكرارات	اتيان الموظفين لطلب تقديم خدمة للزملاء والأقارب
17.14%	06	نعم
82.85%	29	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بأن نسبة 82.85% من مجموع أفراد العينة لا يتوجهون بطلباتهم الى المبحوثين بغية تقديم او طلب خدمة في اطار العمل لزملائهم او اصدقائهم او اقربائهم خارج العمل. في حين اشارت نسبة قدرت بـ 17.14% من مجموعه افراد العينة من رأوا عكس ذلك في أن الموظفين الآخرين يأتونهم لتقديم خدمة او طلب القيام بها لزملائهم او اصدقائهم او اقربائهم خارج العمل.

- الجدول رقم 30 : يوضح رؤية المبحوثين في تقديم الموظف لخدمة مهنية او شخصية لشخص ما يستوجب عليه ان ينتظر منه تقديم خدمة لقاء قضاء مصلحة.

النسبة	التكرارات	تقديم الخدمة وانتظار قضاء المصلحة
08.57%	03	دائما
40.00%	14	أحيانا
51.42%	18	أبدا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 51.42% من افراد العينة من صرحوا بأن الموظفين بالمؤسسة لا ينتظرون تقديم مقابل للخدمة التي قاموا بها لزملائهم سواء كانت شخصية او مهنية. في حين اشارت نسبة معتبرة قدرت بـ 40.00% من صرحوا بان الموظفين بالمؤسسة لا ينتظرون تقديم المقابل المادي او المعنوي او الخدمة المقدمة. بينما اشارت نسبة منهم قدرت بـ 08.57%

دائماً ما ينتظرون رد الجميل في سبيل اعادة تقديم الموظف للخدمة وقضاء المصلحة لزميلة على ان يردها كما هي او احسن منها سواء ان كانت خدمة في اطار العمل والمهنة او في اطار شخصي.

- الجدول رقم 31 : يوضح رؤية المبحوثين في سلوك رد الجميل بالمثل أثناء تأدية مهام الوظيفة.

النسبة	التكرارات	رد الجميل بالمثل
17.14%	06	دائماً
60.00%	21	أحياناً
22.85%	08	أبداً
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 60.00 % من افراد العينة وهم الاغلبية من صرحوا لنا بانهم يقومون في غالب الأحيان برد الجميل لزملائهم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية وذلك ان كان الجميل عمل او مصلحة يقضونها لزملائهم داخل المؤسسة. في حين اشارت نسبة 22.85 % من مجموع افراد العينة صرحوا بانهم لا يقومون برد الجميل لزملائهم في العمل، في حين اشارت نسبة 17.14 % من مجموع افراد العينة بأنهم على الدوام يردون الجميل وينتظرون ذلك من زملائهم أثناء قضاء مصالح خاصة او مهنية في اطار العمل بالمؤسسة.

- الجدول رقم 32 : يوضح اذا كان العمل في المؤسسة اصبح بالمقابل.

النسبة	التكرارات	العمل أصبح بالمقابل
8.57%	03	دائماً
48.57%	17	أحياناً
42.85%	15	أبداً
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 48.57 % من المبحوثين رأوا بأن الاعمال المهنية والشخصية بالمؤسسة اصبحت في غالب الاحيان بالمقابل المادي او المعنوي في حين اشارت نسبة 42.85 % بأنه لا وجود لمقابل لقاء قضاء المصالح، بينما نسبة 8.57 % رات بوجود المقابل.

- الجدول رقم 33 : يوضح اعتقاد المبحوثين بأن طبيعة العمل في المؤسسة أصبح يقوم على ثقافة خذ وهات.

النسبة	التكرارات	تفشي ثقافة خذ وهات
37.14%	13	نعم
62.85%	22	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن 62.85 % من مجموع أفراد العينة اعتقدوا بأن طبيعة العمل في المؤسسة التي يعملون فيها لا يقوم على ما يسمى بعملية الخذ والهات، أي أنها علاقة مصلحة تبادلية، في حين أشارت نسبة معتبرة قدرت بـ 37.14 % من رؤا بان طبيعة العمل بالمؤسسة أصبحت وامست تقوم على هذه الثقافة التي توضح وجود سلوكيات تبادلية مصلحة بين الموظفين اثناء قضاء مصالحهم الخاصة او كذلك اثناء تأدية مهامهم الوظيفية.

- الجدول رقم 34: يوضح اعتقاد المبحوثين فيما اذا كانت الزبونية قيمة سلبية.

النسبة	التكرارات	الزبونية قيمة سلبية
57.14%	20	نعم
42.85%	15	لا
100%	35	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تقدر بـ 57.14 % من مجموع افراد العينة يعتقدون بأن الزبونية هي عبارة عن ثقافة سلبية تنخر المؤسسة وتطورها، في حين اشارت نسبة قدرت بـ 42.85 % من مجموع افراد العينة من رؤا بانهم ليست بثقافة سلبية وهي ظاهرة كانت ولا زالت في كل المؤسسات الجزائرية ومن الصعوبة بمكان محوها وهي أصبحت الوجه الثاني للمؤسسة الجزائرية.

الإستنتاج العام

الإستنتاج العام

بعد تحليل وتفسير البيانات خلصنا الى مجموعة من النتائج نوردتها فيمايلي :

1- طبيعة العمل بالمؤسسة:

- اتضح طبيعة العمل بمديرية التربية لولاية الأغواط، يسير وفق أسس تنظيمية وقانونية، حيث أشارت المعطيات الاحصائية في جداولنا الاحصائية والمجمعة والمقدرة بـ 94.28 % من مجموع المبحوثين صرحوا بأنها تسير كذلك على الدوام وفي غالب الأحيان.
- اتضح بأن غالبية المبحوثين يرون بأن زملائهم في العمل بالمؤسسة حريصين كل الحرص على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين واللوائح التسييرية أثناء تأدية مهامهم الوظيفية وذلك على الدوام وفي غالب الأحيان، حيث قدرت نسبتهم بـ 97.13 %.
- اتضح بأن غالبية المبحوثين رأوا بان زملائهم الموظفين في العمل يحترمون في غالب الأحوال والأحيان التسلسل الاداري والهيكل التنظيمي للمديرية أثناء تأدية مهامهم الوظيفية، حيث قدرت نسبتهم بـ 54.21 %.
- صرح غالبية المبحوثين بأن المؤسسة محل العمل تسير وفقاً لثقافة تنظيمية واضحة المعالم، وذلك من خلال وجود قوانين وتشريعات ادارية وقيم ومعايير تنظيمية حديثة، قدرت نسبتهم بـ 37.14 %، وفي نفس الاطار صرح آخرون قدرت نسبتهم بـ 28.57 % رأوا بأنها تسير وفق ثقافة تقليدية مجتمعية بالية.
- صرح غالبية المبحوثين بأن تنظيم المؤسسة التي يعملون بها يسير وفق أطر ومعايير تنظيمية عقلانية ومحكمة بحيث قدرت نسبتهم بـ 65.71 %.
- صرح غالبية المبحوثين بان مسؤولي المؤسسة التي يعملون بها لا يسعون الى تحقيق كل الأهداف المسطرة ولا يستطيعون تحقيقها بكاملها، حيث قدرت نسبة من قال بذلك بـ 62.58 %.
- رأى غالبية المبحوثين بعدم وجود سلوكات وأفعال غير تنظيمية وغير قانونية من قبل الادارة والموظفين تسود بالمديرية محل العمل، بحيث قدرت نسبتهم بـ 54.28 %.

2- علاقات السلطة وتحقيق الأهداف :

- تبين أن غالبية المبحوثين يرون بوجود احترام للسلطات على الدوام وفي بعض الاحيان والحالات من قبل الموظفين، حيث قدرت نسبتهم بـ 91.42%.
- تبين بأن غالبية المبحوثين رأوا بأن السلطة التي يتمتع بها زملاؤهم الموظفون تزيد من مكاناتهم الادارية ووضعتهم المهنية داخل التنظيم بالمؤسسة، حيث قدرت نسبتهم بـ 65.71%.
- تبين لنا بأن غالبية المبحوثين يحاولون جاهدين وحريصين على دعم المؤسسة التي يعملون بها وذلك عن طريق المساهمة والوقوف على تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة والتي نشأت من أجل تحقيقها، وقد عبر عن هذا نسبة معتبرة قدرت بـ 94.28%.
- تبين بان غالبية المبحوثين لا يسعون أثناء تأدية مهامهم الوظيفية الى تحقيق اهدافهم الخاصة والشخصية، والتي تكون على حساب اهداف التنظيم، والتي لا تخرجهم عن اطار اعمالهم الوظيفية وقد عبرت عن ذلك النسبة المقدرة بـ 71.42%.
- تبين بان غالبية المبحوثين لا يسعون من وراء تأدية مهامهم الوظيفية الى تحقيق مصالحهم الخاصة في المؤسسة، حيث عبرت عن ذلك نسبة معتبرة قدرت بـ 54.28%، في حين أن بعضهم الآخر قال بانهم يقومون بقضاء مصالحهم الخاصة والشخصية في بعض الاحيان أثناء أداءاتهم الوظيفية بحيث قدرت نسبتهم بـ 42.85%.
- تبين بان غالبية المبحوثين يسعون جاهدين الى التعاون وذلك من خلال قضاء مصالح زملائهم في العمل ولا سيما تلك التي تدخل في اطاره، على الدوام وفي بعض الاحيان حيث قدرت نسبتهم بـ 85.71%.
- تبين بأن غالبية المبحوثين يقومون في بعض الاحيان وحين تسنح لهم الفرص بقضاء مصالحهم الخاصة لأصدقائهم واقربائهم من خارج الذيم يقومون بزيارتهم في اماكن عملهم حيث قدرت نسبة من قال بذلك بـ 77.14%.

3- التحالفات وبناء الاستراتيجيات:

- صرح غالبية المبحوثين بانهم وفي اطار تأدية مهامهم الوظيفية لا يقومون بعقد تحالفات مع جماعات مهنية داخل المؤسسة، حيث قدرت نسبتهم بـ 82.85%. وفي نفس السياق صرح آخرون بانهم يقومون وفي بعض الأحيان بتشكيل جماعات عمل مجتمعة ومتفقة كتسهيل لآدائهم المهني، وكذا لقضاء مصالحهم الشخصية التي تكون فقط في اطار الأعمال التنظيمية بين المكاتب والمصالح الادارية وقد عبرت نسبة قدرت بـ 57.14%.
- رأى غالبية المبحوثين بأن القيام بتحالفات مع الموظفين الآخرين لا علاقة له بالمساهمة والتأثير على قضايا مصالحهم ومعالج زملائهم واصدقائهم واقربائهم حيث قدرت نسبتهم بـ 71.42%.
- رأى الغالبية العظمى من المبحوثين بان العلاقات التنظيمية والاجتماعية بين الموظفين داخل المؤسسة تقوم على أساس التعاون حيث قدرت نسبتهم بـ 60.00%، وكذلك على أساس التنافس على أداء الأعمال الوظيفية حيث قدرت نسبتهم بـ 28.57%، أما من قال بانها تتم على اساس التنازع فنسبة قليلة قدرت بـ 11.42%.
- رأى غالبية المبحوثين بعدم وجود فائدة ترجى للدخول في تحالفات او الانضمام لجماعات عمل سواء ان كانت تنظيمية او مصلحة وخاصة داخل المؤسسة، وسواء ان كانوا يقومون بعقدتها لتسهيل المهام الوظيفية او لتحقيق الاهداف الخاصة والشخصية، وقد عبرت بذلك النسبة التي قدرت بـ 74.28%.
- رأى غالبية المبحوثين بأن دواعيهم من وراء تأدية مهامهم الوظيفية داخل المؤسسة وفي اطار الاعمال المنوطة بها هو بالدرجة الأولى القيام بواجباتهم الوظيفية على اكمل وجه حيث قدرت نسبتهم بـ 54.28%، الا ان هناك منهم من رأى بأنها بقصد كسب الراتب و فقط حيث قدرت نسبة من صرح بذلك بـ 31.42%.

4- العلاقات المصلحية والزيونية:

- صرح المبحوثين بان زملائهم الموظفين يقومون في بعض الاحيان بقضاء المصالح الخاصة والشخصية لبعضهم البعض وذلك في سبيل سيرورة آدائهم الوظيفي، حيث قدرت نسبتهم بـ 71.14%.

- صرح المبحوثين بانهم لا يطلبون مقابل معنوي او مادي لقاء قضاء مصالح زملائهم الموظفين سواء كانت تدخل في اطار العلاقات الادارية او العلاقات الخاصة بينهم، و قدرت نسبتهم بـ 80.00%.

- صرح المبحوثين بان يلاحظون سلوكات غير مطابقة للتنظيم في بعض الاحيان والحالات وهي كلها غير مطابقة للتنظيم الحديث للمؤسسة التي تضبطه القوانين والتشريعات والاعراف والتقاليد التنظيمية، كأن يقومون بارتداء أزياء غير ملائمة لطبيعة العمل بالمؤسسة، أو ادخل وجبات فطور أو اشياء من هذا القبيل من السلوكات التقليدية النابعة من ثقافة المجتمع، حيث قدرت نسبة من قال بذلك بـ 62.85%.

- صرح لنا المبحوثين بان هناك عدة أسس لاختيار الموظفين لزملائهم في العمل، والذين يتفوقون معهم كثيراً أثناء تأدية مهامهم في المؤسسة، وفي هذا اشارت اعلى نسبة قدرت بـ 45.71% بأنها تقوم على أساس علاقات خارج نطاق العمل كأن تكون علاقات خاصة أو جيرة أو صلة دم أو امور من هذا القبيل، وفي نفس السياق هناك من رأى بانها تقوم على أساس الكفاءة المهنية بمعنى ان بعض الموظفين يقيمون علاقاتهم الوظيفية ويتفاهمون بكثرة مع الاشخاص الأكفاء وظيفياً وينفرون من اولئك الأشخاص غير الأكفاء مهنياً حيث قدرت نسبتهم بـ 37.14% في حين رأى آخرون بانها تقوم على أساس التخصصات الوظيفية بمعنى أن العلاقات تتم داخل اطار العمل ولكن على حسب الهيكل التنظيمي والتقسيمات الوظيفية والرتب والمكانات والتخصصات وتعددها حيث قدرت نسبتهم بـ 17.14%.

- صرح غالبية المبحوثين وفي اثناء القيام بواجباتهم المهنية، ان زملائهم في العمل لا يتوجهون لهم في مكاتبهم بغية تقديم خدمات لهم سواء في اطار مصالحهم الخاصة او لأصدقائهم او لأقربائهم الذين هم خارج اطار المؤسسة حيث قدرت نسبتهم بـ 82.85%.

- رأى غالبية المبحوثين بان الموظفين في المؤسسة في حالة ما اذا قاموا بتقديم خدمات مهنية لزملائهم في العمل او قضاء مصالح خاصة وشخصية لهم لا ينتظرون ولا يطلبون خدمات مماثلة نظير ذلك حيث قدرت نسبتهم بـ 51.42 %، الا في بعض الاحيان من يقوم بذلك لغايات محددة ودوافع معينة قدرت نسبتهم بـ 40.00 %.
- رأى غالبية المبحوثين بان زملائهم الموظفين يقومون في بعض الاحيان برد الجميل لقاء قضاء اعمال وظيفية او مصالح شخصية لبعضهم البعض، حيث قدرت نسبتهم بـ 60.00 %.
- صرح غالبية المبحوثين بان طبيعة الأعمال التي يؤديها الموظفون فيما بينهم والمصالح الخاصة التي يقومون بقضائهم بينهم لا تتم بالمقابل والحافز المادي او المعنوي، وانما يرى لها على أنها شيء عادي يدخل ضمن الواجبات الموكلة اليهم والتي هم من المفترض تأديتها بدون انتظار رد الجميل حيث قدرت نسبتهم بـ 42.85 % . الا في بعض الأحيان من ينتظر ذلك ويقدم مقابلاً مادياً او معنوياً لزميله مقابل الخدمة بحيث قدرت نسبتهم بـ 48.57 %.
- رأى غالبية المبحوثين بأن طبيعة العمل بالمؤسسة لا يقوم البتة على ثقافة المصلحة او العلاقات الزبونية (خذ وهات) حيث قدرت نسبتهم المعتبرة بـ 62.85 %.
- رأى غالبية المبحوثين بان ثقافة الزبونية والمبنية على اساس مصلحي نفعي معنوي او مادي لا مكان لها بين الموظفين أثناء تأدية مهامهم الوظيفية وحتى بينهم وبين الادارة، ورأوا بأنها قيمة سلبية لا ينبغي وجودها والتي من شأنها في حالة وجودها أن تؤدي الى عرقلة السير الحسن للعمل وتحول دون تحقيق اهداف المؤسسة، حيث عبر عن ذلك نسبة معتبرة قدرت بـ 57.14 %.

خاتمة

- خاتمة:

كنا قد اعتقدنا بداية بأن المؤسسة الجزائرية بأنها على الرغم أنها تقوم أساس سياسي وقانوني وعلى أساس القواعد التنظيمية، إلا ان الثقافة المصلحية والعلاقات الاجتماعية الزبونية هي المسيطرة في التنظيم غير الرسمي لكل مؤسسة، وبالتالي فإن هذه الثقافة هي التي تحدد السلوكيات وتوجه الأفعال الاجتماعية والتنظيمية، وهذا من شأنه أن يؤدي الى عرقلة السير الحسن للمؤسسة ويحول دون تحقيق أهدافها ووظائفها على أحسن وأكمل وجه، وهذا ما أشارت وأسفرت اليه نتائج الكثير من الدراسات التي اجريت على ثقافة المؤسسة الجزائرية، والتي أشارت الى طغيان الثقافة التقليدية الأفراد داخل المؤسسة وشيوع ثقافة السلطوية التي أثرت تأثيراً بالغاً على نمط العلاقات، هذه الاخيرة التي تؤدي بالمؤسسة وما تحويه من موظفين الى العمل في ظل اجواء غير تنظيمية وغير قانونية وليست بعقلانية ولا منطقية، وإنما على أسس اخرى، وتؤدي الى تحول العلاقات من علاقات تعاونية إلى علاقات صراعية. ويكون الموظفون أكثر عقلانية وأكثر حيلة أثناء تأدية مهامهم الوظيفية حيث تجدهم متشبعون بالممارسة الانتهازية سواء في العلاقة فيما بينهم، أو في علاقتهم مع المسؤولين، بغية اجل تعظيم منفعتهم وتخفيض منفعة الطرف الآخر، وتعظيم السلطة الذاتية لهم. كما تتبادى هويات فردية همها الوحيد تحقيق مطالبها ومصالحها الخاصة. كما تتعارض قيم الفرد والجماعة داخل تنظيم المؤسسة مع القيم التنظيمية، بحيث يحصر كل طرف نفسه داخل أهدافه الشخصية، وأهداف ومصالح جماعته، وبذل كل جهوده من اجل تحقيقها، ولو على حساب الطرف الآخر. ويستغل الفرد داخل التنظيم علاقات القرابة والزمالة والمهنة والخبرة المهنية، والمستوى التعليمي، ويستعملها كإرتكازات لبناء سلطته الفعلية والذاتية، غير انه غالباً ما يتجاوز هذه العلاقة البسيطة ليشكل مع جماعة الانتماء جماعة منظمة متعاونة ومتضامنة، تسعى إلى تلبية حاجاتهم ومصالحهم المختلفة، حتى وان كانوا ينضون داخل مصالح وظيفية، لذلك يدخل الأفراد في عملية تصارع نظراً لندرة الموارد والفرص. ليس هذا فقط في أن الأفراد داخل تنظيم المؤسسة يبنون استراتيجيات هجومية وأخرى دفاعية من أجل تحقيق مصالحهم ومصالح التنظيم كما قال بذلك "ميشال كروزيه"، وإنما يبنون استراتيجياتهم المصلحية لقضاء مصالحهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، بخلق مناطق للشك والارتياب واستخدامها في علاقات زبونية وتفاوضية مع الآخرين سواء ان كانوا موظفين او مسؤولين او للتهرب من القوانين او التشريعات التنظيمية.

وعلى حسب ملاحظتنا الواقعية وتحقيقاتنا الميدانية المبنية على اساس الممارسة أو المشاهدة الفعلية للأحداث وطرق التسيير الاداري بالمديرية أن هذه الأحداث والحالات متجسدة في تنظيم المؤسسة ومتفشية فيه أيما تفشي الى درجة أن يحول دون تحقيق اهداف المؤسسة في بعض الحالات او الى تدني مستوى الأداء الوظيفي للموظفين او المسؤولين، ذلك أن ثقافة المجتمع مسيطرة على ثقافة التنظيم، وأن المديرية لم تعد تحكمها ثقافة تنظيمية عقلانية رشيدة وانما تحكمها سلوكيات وافعال وثقافة تقليدية هدفها تحقيق المصالح الخاصة والشخصية على حساب اهداف ومصالح التنظيم. الا أن الواقع الميداني والمتمثل في الاحصائيات الواردة في جداولنا الاحصائية اسفرت عكس ذلك واطهرت لنا بأن طبيعة العمل بالمديرية يسير وفق أسس تنظيمية وقانونية وأن الموظفين حريصين على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين التسييرية، وان هناك احترام من قبلهم للتسلسل الاداري والهيكل التنظيمي والمسؤوليات، وأن تنظيم المديرية يتماشى وثقافة المؤسسة الحديثة واضحة المعالم بيد أنها تطبق القوانين والمعايير والقيم التنظيمية المعمول بها في الادارات والتنظيمات الحديثة. كما وجدنا بأن علاقات السلطة في تنظيم المديرية تتسم باحترام المسؤوليات والسلطات والدرجات والرتب الوظيفية، وأن الموظفين يساهمون في تحقيق أهداف المديرية وأن اهدافهم من اهدافها ونجاحهم من نجاحها، وانهم لا يسعون الى تحقيق اهدافهم الخاصة على حساب أهداف المؤسسة، وانما يسعون الى التعاون والتضامن والتنافس على الأداء الوظيفي الجيد واللازم الذي من شأنه ان يزيد من فعالية وفاعلية المديرية، كما ان التحالفات التي يقوم بها الموظفين بالمؤسسة ليس هدفها مضر بتنظيم المؤسسة وانما هي تحالفات تعاونية سواء بين الموظفين فرادى، او بين المكاتب او بين المصالح الادارية والداعي لذلك ان القيام بالتحالفات تنازعية وتنافرية لا فائدة ترجى منه ومن شأنه ان يحول دون أداء مهني جيد او فاعلية للمؤسسة. كما وجدنا بأن العلاقات الاجتماعية والتنظيمية بالمؤسسة لا تبنى على اساس مصلحي أو نفعي معنوي او مادي وانما تبنى على اساس تنظيمي يحترم التسلسل الاداري والسلطات والمهام والواجبات والشخصيات. وأن الثقافة الزبونية التي تقوم على أساس العلاقات المصلحية النفعية لا مجال لها في مديرية التربية.

ان هذه النتيجة العامة المتوصل اليها أفضت الى عدم التحقق من الافتراضات المطروحة مسبقاً وان كانت الدراسة قد اسفرت عن نتائج عكس ما توقعنا، فإننا نؤمن بالنتيجة كما جاءت عليه، ذلك أننا قمنا بتحقيق علمي ميداني مستوحى في الحقيقة من الواقع التنظيمي للمؤسسة، إلا أن نتائج دراستنا تبقى في الاخير نسبية، مثلها مثل البحوث والدراسات في العلوم الانسانية والاجتماعية التي تواجه عراقيل ابستمولوجية في التعامل مع الانسان، أو طبيعة المنهج أو تقنيات البحث او التحليل والتفسير او الذاتية والموضوعية أو الايديولوجيا وما الى ذلك.

قائمة المراجعين

- قائمة المراجع:

- الكتب:

- 1- ابو بكر مصطفى محمود ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 79.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية، القاهرة ، 2005
- 3- احمد رشوان حسين عبد الحميد ، علم الاجتماع التنظيم ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004
- 4- انجريس موريس ، منهجية البحث العلمي في العوم الإنسانية، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004
- 5- البراش ابراهيم ، علم الاجتماع السياسي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1998
- 6- بن اشهو عبد اللطيف ، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1982
- 7- بن طلحة الفوتي ، القانون القضائي الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 8- بن عيسى محمد المهدي ، علم الاجتماع التنظيم ، إمبالاست للطباعة والنشر الجزائر ، 2010
- 9- بوحوش عمار ، تطور النظريات والأنظمة السياسية ، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1977
- 10- بومخلوف محمد ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة ، الجزائر ، 2001
- 11- جبلى علي عبد الرزاق ، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2005
- 12- جلاب احسان دهش ، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011
- 13- الجيلالي حسان ، التنظيم الرسمي في المؤسسات الصناعية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1998
- 14- الجيلالي عجة ، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2006
- 15- الحسيني السيد ، علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الاسكندرية ، 1994
- 16- الخفاجي نعمة عباس ، نظرية المنظمة ، دار اليازوري ، الأردن ، 2009
- 17- سالم فواد الشيخ ، المفاهيم الادارية الحديثة ، الجامعة الأردنية ، عمان ، 1982
- 18- السكارنه بلال خلف ، اخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، الأردن ، 2009
- 19- السويد محمد ، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- 20- شفيق محمد ، أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الجامعية للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 21- الشماع خليل محمد حسن وكاظم صغير محمود ، نظرية المنظمة ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2005
- 22- صخري عمر ، اقتصاد المؤسسة ، ط3 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003
- 23- صقر عبد العزيز ، الجامعة والسلطة - دراسة تحليلية في العلاقة بين الجامعة والسلطة ، الدار العالمية الاسكندرية، 2005
- 24- عارف نصر محمد ، الحضارة، الثقافة، المدينة، دراسة لسيرة المصطلح ودلالة المفهوم، المعهد العالمي للفكر الاسلامي، عمان 1994.

- 25- عبد الوهاب ليلي ، دراسات في ادارة المؤسسات الاجتماعية ، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية ، 2000
- 26- علي كمال محمد ، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984
- 27- العمر معين خليل ، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة للنشر والتوزيع، الاردن، 2000
- 28- غالب سعد ياسين، الادارة الدولية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2007
- 29- فهمي مصطفى ابوزيد ، الوسيط في القانون الاداري، ج1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر
- 30- قباري اسماعيل ، علم الاجتماع الصناعي ومشكلات الادارة والتنمية الاقتصادية، نشأة المعارف، الاسكندرية 1980
- 31- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي، ط5 ، دار وائل، الأردن 2009
- 32- لطفي طلعت إبراهيم ، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 1990
- 33- اللوزي موسى ، التطوير التنظيمي ، ط2 ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003
- 34- المرسي جمال الدين ، ادارة الثقافة التنظيمية والتغيير ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006
- 35- مورجان حارث ، نظرية المنظمة المبدعة ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2005
- 36- ميشيل نكيل ، معجم علم الاجتماع، ط2، دار الطليعة، القاهرة ، 1981
- 37- همام طلعت ، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، ط2، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1996.

- **المجلات العلمية :**

- 38- بن عيسى محمد المهدي ، "ثقافة المؤسسة كموجة للسلوكات والافعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، العدد 03 2004، جامعة ورقلة
- 39- بن عيسى محمد المهدي ، "مقاربة موسيولوجية لتحليل ازمة العقلنة في التنظيم الصناعي الجزائري" ، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية ، العدد 1 ، ديسمبر 1998 ، المركز الجامعي ورقلة
- 40- عادل غزالي ، "تغيير القيم الادارية في الجزائر في عهد العولمة" ، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية العدد 8 جانفي 2009 ، جامعة سطيف
- 41- الملاح اسراء طارق ، صالح شيماء محمد ، "دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة - دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2012.

- الرسائل الجامعية والاكاديمية :

- 42- باباخي فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013
- 43- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة PIEGAZ غرداية رسالة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004
2005.
- 44- بوقرة كمال ، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، بمؤسسة قارورات الغاز وحدة بياتنة ، أطروحة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل ، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية ، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ، جامعة باتنة، السنة الجامعية 2008/2007.
- 45- الثويني عبد الكريم ابراهيم ، اثر الثقافة التنظيمية على تطوير الموارد البشرية بالتطبيق على المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني ، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال ، جامعة الملك عبد العزيز كلية الاقتصاد والادارة السعودية 2009
- 46- خريش عبد القادر ، علم الاجتماع لتدبير (دراسة سوسيونسقة في مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية) ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2008/2007.
- 47- كاري نادية أمينة ، العامل الجزائري بين الهوية المهنية وثقافة المجتمع، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة تلمسان، السنة الجامعية 2012.2011.
- 48- مباركي سارة، الثقافة التنظيمية وتنمية المورد البشري داخل المؤسسة، دراسة ميدانية في مؤسسة تجارية للسيارات الجزائر، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة البليدة، 2015-2016.
- 49- المربع صالح بن سعد ، القيادة الاستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية ، دراسة ميدانية مقارنة على المديرية للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني ، اطروحة دكتوراه في العلوم الأمنية ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية كلية الدراسات ، قسم العلوم الادارية ، الرياض ، 2008
- 50- ناصر قاسيمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الاداري ، اطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم والعمل قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر ، السنة الجامعية 2005.2004.

- التقارير الادارية :

51- تقرير اداري مديرية التربية لولاية الأغواط، 2019.

- الملتقيات والأيام الدراسية :

52- سرطاوي بشير ، الثقافة التنظيمية الداعمة للتحويل والجودة الشاملة، ورشة عمل، الأردن، 2002

- الكتب باللغة الاجنبية :

53- Bruno Etienne, L'Algerie culture et revolution, paris ed du seuil, 1977.

54- Bourdieu P . et collectif , Travail et Travallieur en Algerie , Paris, Ed Monton, 1963 .

الملاحق

الاستبيان

أولاً - البيانات الشخصية .

- 1 - الجنس : ذكر ، أنثى
- 2 - المستوى العمري : (20 - 30) سنة (31 - 40) ، (41 - 50) (51 - 60)
- 3 - المستوى التعليمي : ابتدائي ، متوسط ، ثانوي ، جامعي
- 4 - الرتبة الوظيفية : عامل بسيط ، عون اداري ، عون أمن ، إطار سامي
- 5 - الخبرة المهنية : من (1 - 5) سنين ، (6 - 10) ، (11 - 15)
- 6 - نمط الوظيفة : موظف دائم ، موظف مؤقت ، موظف في اطار الادماج المهني
- موظف متربص

ثانياً - طبيعة العمل بالمؤسسة.

- 7 . هل ترى ان العمل بالمؤسسة التي تعمل بها يسير وفق أسس تنظيمية وقانونية ؟
دائماً ، أحياناً ، أبداً
- 8 - هل ترى ان الموظفين حرصين على تطبيق التشريعات التنظيمية والقوانين اثناء تادية مهامهم ؟
دائماً ، أحياناً ، أبداً
- 9- هل ترى بان هناك زملائك في العمل يحترمون التسلسل الاداري والهيكل التنظيمي بالمؤسسة ؟
دائماً ، أحياناً ، أبداً
- 10 - هل ترى بأن المؤسسة التي تعمل فيها تسير وفق ؟ :
- ثقافة تقليدية بالية
- ثقافة تقليدية حسنة
- ثقافة مؤسسة تنظيمية واضحة
- ثقافة مؤسسة حديثة
- 11 - هل ترى بأن تنظيم المؤسسة يسير وفق معايير محكمة ؟
نعم ، لا
- لماذا في الحالتين :
-
-

- 12 - هل تعتقد بأن للمؤسسة التي تعمل بها أهداف أساسية تسعى لتحقيقها ؟

نعم ، لا

- 13 - هل ترى بأن هناك سلوكيات صادرة عن الموظفين غير تنظيمية وقانونية تسود بالمؤسسة ؟ ؟

نعم ، لا

ماهي جملة هذه السلوكيات :

.....
.....

ثالثا - علاقات السلطة وتحقيق الأهداف .

14 - هل ترى ان الموظفين يحترمون السلطة داخل المؤسسة ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

15 - هل تعتقد بأن السلطة التي يتمتع بها الموظفين تزيد من مكاناتهم وضعياتهم المهنية ؟

نعم ، لا

16 - هل ترى بأن هناك من الموظفين من لا يحوزون على وظائف رئيسة إلا انهم يتمتعون بسلطة

وسيادة وقرارات على غيرهم ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

17 - هل تسعى في كل مرة الى تحقيق أهداف المؤسسة التي أنشأت من أجلها ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

18- هل تقوم بتحقيق أهدافك الخاصة أثناء تأدية مهامك المهنية ؟

نعم ، لا

في حالة الاجابة بنعم ماهي مثل هذه الأهداف :

.....
.....

19 - هل تقوم بقضاء مصالحك الشخصية أثناء تأدية مهامك في المؤسسة ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

20 - هل تقوم بقضاء مصالح الزملاء في العمل اثناء تأديتك للعمل داخل المؤسسة ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

21 - هل تقضي مصالح اصدقائك وأقاربك حينما يزورونك في المؤسسة ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

22- ما السبب الداعي الى قضاء مصالح غيرك اثناء تأدية مهامك المهنية في المؤسسة ؟

.....
.....

رابعاً : التحالفات وبناء الاستراتيجيات.

23 - هل تقوم بعقد تحالفات مع بعض الموظفين داخل المؤسسة ؟

نعم لا

لماذا في كل الحالات :

.....
.....

24 - هل ترى ان القيام بتحالفات مع الموظفين الآخرين من شأنه ان يساعد على قضايا مصالحك ومعالم زملائك واصدقائك واقاربك ؟.

نعم لا

25 - هل ترى بأن العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة تقوم على :

التنافس
التعاون
التصارع

26- هل تقوم بتشكيل جماعات عمل متقاربة في الذهنية ومنفقة على اهداف وظيفية وشخصيته ؟

دائماً أحيانا أبداً

27 - هل ترى بوجود فائدة ترجوها من وراء انضمامك الى جماعة العمل ؟

بالطبع نعم لا أعتقد ذلك

28 - ماهي دواعي تأديتك للوظيفة التي تقوم بتأديتها في العمل ؟.

لقيام بواجبي فقط
لكسب الراتب
لتحقيق أهداف المؤسسة

خامساً : العلاقات الزبونية :

29 - هل ترى بأن الموظفين بالمؤسسة يقومون بقضاء المصالح الشخصية لبعضهم البعض ؟.

دائماً أحيانا أبداً

30 - هل ترى بان الموظفين بالمؤسسة يركزون على القيام بقضاء المصالح التي تكون في اطار العمل فقط .

نعم لا

31 في حالة ما اذا قمت بقضاء مصالح موظف في المؤسسة لحاجة شخصية أو مهنية هل تطلب منه مقابل مادي او معنوي .

دائماً أحيانا أبداً

32 - هل لاحظت سلوكيات وافعال غير مطابقة للتنظيم ؟

- نعم :

احضار فطور للمؤسسة

ارتداء لباس تقليدي

لا يعكس نمط الوظيفة

- لا :

كل شئ على ما يرام

التنظيم القانوني يفرض نفسه

33- هل ترى بأن المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة ؟

- ملائم غير ملائم نوعا ما

34 - في اعتقادك على اي اساس يختار الموظفين اصدقائهم في العمل ؟

على أساس التخصصات المهنية

على أساس كفاءة المهنية

على أساس علاقات خارج العمل

35- هل ترى ان الموظفين في المؤسسة يأتونك بغية تقديم خدمة في اطار عملك لزملائهم أو أصدقائهم

او أقاربهم خارج العمل ؟

نعم لا

36 - هل ترى بأن تقديم الموظف لخدمة مهنية او شخصية يستوجب ان ينتظر منه تقديم خدمة لقاء

قضاء مصلحة ؟

موجودة ، غير موجودة

37 - هل لديك موظفين ومصالح إدارية تتعاون معها من أجل قضاء مصالحك الشخصية ومصالح اقاربك

وأصدقائك من خارج المؤسسة ؟

نعم ، لا

38 - هل ترى بأن الموظفين معك وفي سبيل قضاء مصالحك الشخصية ومصالح الاشخاص من خارج

المؤسسة يطلبون منك تقديم حافز مادي او معنوي ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

39 - هل ترى بأن من أبدى لك جميلا او خدمة أنه يستوجب عليك رده لها بالمثل اثناء تأدية مهامك

الوظيفية ؟

دائما ، أحيانا ، أبدا

40- هل يجعلك المنصب الذي تحوزه في المؤسسة تقوم على ؟ :

- تأدية مهامك على أتم وجه

- ضرورة وظيفة وكفى

- قضاء مصالح ومصالح غيري

41 - هل ترى ان العمل في المؤسسة أصبح بالمقابل ؟ (بمعنى انك عندما تقوم بقضاء مصالح غيرك منتظراً رد الجميل) ؟

دائماً ، أحياناً ، أبداً

42 - هل ترى بأن الأعمال أصبحت تقوم على ثقافة خذ وهات في المؤسسة التي تعمل فيها ؟

نعم ، لا

43 - هل تعتقد بأن طبيعة العمل في المؤسسة أصبح يقوم على ثقافة

44 - هل تعتقد أن الزبونية على أنها قيمة سلبية ؟

نعم ، لا

في كل الحالتين:

.....
.....

دليل الملاحظة

قمنا بتطبيق تقنية الملاحظة داخل المؤسسة واثناء القيام بالدراسة الميدانية

حيث قمنا بمشاهدة المظاهر التالية :

- الظروف المهنية التي يعمل ضمنها الموظفون.
- طرق واساليب الموظفين في مصالحيهم الادارية.
- أنماط علاقات السلطة بين المسؤولين والموظفين.
- انماط العلاقات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية بين الموظفين.
- مظاهر علاقات المواطنين مع الموظفين والمسؤولين.
- علاقة الموظفين بالمواطنين الزائرين للمؤسسة.
- العلاقات المصلحية النفعية التي من الممكن أن تتم بين الموظفين.
- مظاهر ثقافة الزبونية ومؤشراتها في المؤسسة.