



## إعادة إنتاج قيم البيئة الخارجية في مكان العمل (دراسة ميدانية بمديرية التربية لولاية بجاية)

أ. عجيصة ليديية



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

المؤلف المؤسّل، جامعة محمد أكلبي أولحاج البويرة، مخبر متعدد التخصصات في علوم

الإنسان والبيئة والمجتمع

البروفيسور: خالد زعاف

الدكتورة: مخلوفي عائشة

نشر إلكترونيًا بتاريخ: ٥ ديسمبر ٢٠٢٤ م

### الملخص

المؤسساتية وعدم قدرتها على فرض ثقافة وقيم موحدة تنطلق من أهداف واضحة لما يخدم منطقتها المؤسساتية. بالتالي استطاعت الدراسة أن تختتم بالتوصيات التالية: تعديل نظام الحوافز والامتيازات في القطاع إلى ما يولد الولاء للمديرية والدافعية للمبادرة وعدم التهاون في العمل. الاختيار السليم والعلمي للموارد البشرية خاصة، المسئولين، وأن لا يقوم اختيارهم على أساس السن أو شبكة العلاقات الاجتماعية. الاستثمار الجاد في البيئة الخارجية بما في ذلك الأسرة والمدرسة بوضع أهداف وقيم منتجة والتنشئة عليها، حسب ما يتطلبه المجتمع الحديث، وبما يوافق ثقافة المؤسسات الحديثة.

أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التربية لولاية بجاية، بخصر شامل للمسؤولين ورؤساء المكاتب، حيث بلغ عدد العينة 32 مبحوث من ثمانية مصالح، أين تم اعتمادنا على المنهج الوصفي بهدف التعرف على طبيعة القيم السائدة؛ مصادرها ومدى عقلانيتها، ذلك بتطبيق أداتي الملاحظة والمقابلة الموجهة، حيث توصلت الدراسة أن القيم السائدة تنظيميا هي إعادة إنتاج للثقافة والقيم الاجتماعية مما يجد من العقلانية في المؤسسة، ذلك لعاملين هامين الأول: غرس البيئة الخارجية لقيم أخلاقية ودينية يتم ممارستها وتكريسها بعيدا عن تفسيراتها الحقيقية والمنطقية، بالتالي أصبحت مسهلة لتكريس الذاتية، المحاباة والجهوية والقيم الإنسانية، أما العامل الثاني؛ ضعف الشخصية

الكلمات المفتاحية: إعادة الإنتاج، قيم البيئة الخارجية، القيم التنظيمية.

### Abstract

The field study was carried out within the National Education Directorate of Béjaia, with an exhaustive inventory of managers and office heads. The sample included 23 respondents from eight departments. We relied on the descriptive approach in order to identify the nature of the dominant values. Its sources and its extent of rationality, by applying the tools of observation and directed interview, The study revealed that the dominant organizational values are a reproduction of culture and social values, which limits the rationality of the institution. This is due to two important factors. The first is: the instillation in the external environment of moral and religious values. which are practiced and consecrated far from their real and logical interpretations. Thus, they became supportive of the perpetuation of subjectivism, favoritism, regionalism and traditional values. As for the second factor: The weakness of the institutional character and its inability to impose a unified culture and values based on clear objectives which serve its institutional logic.

The study reached recommendations, the most important of which are: amending the system of incentives and privileges in the sector to what generates loyalty and lack of complacency in work.

Rational selection of human resources, especially officials, and their selection should not be based on age or social criteria.

Serious investment in the external environment, including the family and school, by setting productive goals and values that do not contradict the culture of institutions and modern society.

**keywords:** reproduction, external environment values, organizational values.

### \*المقدمة

يعتبر مكان العمل، بيئة غير مغلقة على بيئتها الخارجية كما كانت تقرر ذلك مختلف النظريات والرؤى الكلاسيكية، بالتالي التنظيم نسق مفتوح على المجتمع يتأثر ويؤثر في بيئته الخارجية، استنادا لذلك استطاعت المؤسسات اليابانية استغلال ما لها من خصوصيات اجتماعية وثقافية في بلورة وتحقيق نجاحها التنظيمي والمؤسسي وحتى الاقتصادي، إلا أنه العكس تماما بالنسبة للمؤسسات العربية ومختلف دول العالم الثالث، بما في ذلك الجزائر كدولة مستقلة ولديها موارد هامة، إلا أنها تعاني من أزمة قيم، والناجحة من أن القيم الاجتماعية السائدة تنظيما لا تحقق مواصفات المؤسسات

العالمية الناجحة، رغم ما لمجتمعنا من خصوصية دينية وأخلاقية وتربوية عظيمة، هذا ما جعل المؤسسات الجزائرية على وجه التحديد مسرحا يعيد الموظفين والأعضاء فيه ممارسة وإنتاج أعرافهم الاجتماعية وتقاليدهم وتوجهاتهم الذاتية، التي كثيرا ما تحد من تحقيق الرشد والعدالة ومنطق القانون، وبهدف التوصل لتعرف على مظاهر القيم السائدة تنظيما ومدى خدمتها للثقافة المؤسساتية وقيمها التنظيمية، كانت دافعا وجيها لإجراء هذه الدراسة.

### \* الإشكالية

غني المجتمع الجزائري بموروث ثقافي وقيم دينية كذا بأعرافه الاجتماعية، ترعرع الأفراد في كنفها وتربو على ضرورة التكافل والتراحم والتعاطف والتساهل ومساعدة الفقير والجار واحترام القريب.. هذه الثقافة وهذه القيم التي تحكي طابعا ثريا إنسانيا؛ كرما وشهما، والتي غرستها الأسرة والمدرسة والشارع ومراكز العبادة في الناشئة أصبحت موجهها أساسيا للفعل الاجتماعي والممارسات والطقوس والتوقعات السائدة في بيئتنا الاجتماعية، وشكلت لنا خصوصية اجتماعية وثقافية.. إلا أنها تتحول إلى قيم عاقبة تركز الجهات والمحابة وتعطيل الأهداف المنطقية إن تم ممارستها في بيئة غير تلك البيئة التي فرضت فيها، بما في ذلك مؤسسات العمل الحديثة، وأصبحت وجها آخر للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية، وعن أسباب هذه القيم ومدى عرقلتها للعقلنة المؤسساتية وأيضا بغية التعرف على مصادرها ومظاهرها ولماذا هي بغير فاعلة رغم أنها تحاكي الشهامة والتكافل والأخوة في البيئية التنظيمية، وعن انعكاساتها وتناقضها مع القيم التي

تدعو إليها المؤسسات الحديثة، أتت هذه الدراسة للإجابة على الأسئلة كذا تحقيق الأهداف التالية:-

### \* أسئلة الدراسة

- ١- هل تعكس القيم السائدة في المؤسسة محل الدراسة القيم التنظيمية أم قيم البيئة الخارجية؟
- ٢- ما هي أهم القيم الاجتماعية السائدة تنظيما المعرقة للثقافة المؤسسة؟

\* **أهداف الدراسة.** استنادا إلى التساؤلات أعلاه، تسعى هذه الدراسة لبلوغ الأهداف التالية:-

- ١- التعرف على طبيعة ومصادر القيم السائدة تنظيما.
- ٢- التوصل إلى حصر أهم القيم الاجتماعية المعرقة للثقافة التنظيمية وتحقيق العقلانية.

### أولاً: مفاهيم الدراسة

#### \* قيم البيئة الخارجية

تعتبر المنظمة نسق فرعي من مجتمع أكبر، مما يجعلها أمام بيئتين الأولى هي الداخلية وبما تحمله من خصوصية ورسمية، والثانية هو المحيط الخارجي باعتباره مصدر مواردها المختلفة، خاصة البشرية، حيث هناك باحثين ممن يعتبرون أن لا فصل بين البيئتين، إذ تؤثر الأولى في الثانية، والعكس صحيح، هذا ما عبرت عنه الباحثة مخلوفي عاتشة التي ترى: «إن البيئة الداخلية للتنظيم تتأثر بالبيئة الخارجية في ظل الثقافة الاجتماعية، باعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح وهي جزء من المجتمع تؤثر وتتأثر به. فالعمال هم جزء من المجتمع يحملون قيمه بالتالي فالبيئة الداخلية تتأثر بالبيئة الريفية والبيئة الحضرية وما تحمله من قيم» (مخلوفي، 2021، صفحة 25). إلا أن الفصل بين المفهومين ممكن إلى حد ما، حيث يشير ألقيزي

عبد الحفيظ إلى أن البيئة الداخلية: «تتعلق بالمنظمة من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والمياكل التنظيمية والتكنولوجيا وأنماط الاتصالات، أما البيئة الخارجية فتشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها» (ألفيزي، 2018، صفحة 386). إلا أن الأهم أن الفعل العمالي يتأثر عموماً بـقيم البيئة الداخلية ويراعي إلى حد ما قواعدها وثقافتها، وفي مقابل ذلك يرث مجموعة أعراف من بيئته الخارجية، اكتسبها عن طريق التنشئة الاجتماعية وبممارستها في مكان العمل.

#### \* التعريف الإجرائي لقيم البيئة الخارجية

يقصد بها القيم التي تربي عليها المبحوثين والتي اكتسبوها من خلال الأسرة والمدرسة والمجتمع، ويحملونها إلى بيئة العمل، وبالتالي تعتبر الموجه الأساسي لسلوكهم التنظيمي ولطرق تسيير العمل والتعامل مع بعضهم البعض في مكان العمل، تلك القيم سلبية معرقة لثقافة وقيم التنظيم، أو في جانبها الإيجابي التي تعكس هوية متميزة للمديرية محل الدراسة.

#### \* القيم التنظيمية

تعرف القيم التنظيمية حسب (روينسون وشافر Robinson § Shaver) بأها: «تكوينات فرضية لا يمكن ملاحظتها مباشرة وإنما يستدل عليها من خلال التعبير اللفظي والسلوكي الظاهري سواء أكان شخصياً أم اجتماعياً، وسواء أكان لفظياً أو غير لفظي» (أحمد ذيب، 2012، صفحة 21). في نفس السياق يعرف نجوي، يوسف جمال وزملائه القيم التنظيمية ب: «عبارة عن أفكار مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب

أو غير مرغوب، أو ما هو جيد وسيء، مهم أو غير مهم.. فهي القيم التي تنعكس في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية.. ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين» (نجوي، محمود حسان، و الكمالي، 2014، صفحة 515). هناك من قام بتلخيص مفهوم القيم التنظيمية: من خلال نظرة وطموحات المؤسسة أو مكان العمل واعتبر تبعاً لذلك أن قيم العمل أو التنظيم تشمل كل: «..ما تعتبره المؤسسة الأحسن/الأفضل.. بما في ذلك: القيم المصرح بها في مختلف الوثائق، أيضاً القيم الظاهرة في الاختبارات والاتصال الخارجي. والقيم العملية لإجراءات مراقبة التسيير» (بلكير و بوفطيمة، 2005، صفحة 282).

#### \* التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية إجرائياً

نقصد بها مجموعة القيم والمبادئ التي اكتسبها المبحوثين خلال تفاعلهم وتنشئتهم في المديرية محل الدراسة، وأصبحت الموجه لأفعالهم وعلاقاتهم وممارساتهم التنظيمية، وتشمل تلك القيم التي يتعلمها المبحوثين والتي تحدد لهم ضوابط وأخلاقيات العمل ومعايره.

ثانياً: المقاربة النظرية (إعادة الإنتاج لبير بورديو 1930-

#### (Bourdieu Pierre 2002

تعود جذور مفهوم إعادة الإنتاج reproduction في معناه السوسيولوجي للعالم الاجتماعي والاقتصادي (كارل ماركس Karl Marx) بكونه وصف العمليات الاقتصادية على أها: «.. بقاء النظام كما هو دون أن يطرأ عليه أي تغيير أو تبدل» (بوريكو،

كما بلور (بيير بورديو Pier Bourdieu) نظرية الفعل التي ترتبط بمفهوم الهايتوس. بمعنى أن الفاعلين المجتمعيين يطورون مجموعة من الاستراتيجيات التي ورثوها أو اكتسبوها عن طريق التنشئة الاجتماعية، بغية استدراجها أثناء مواجهة الوضعيات الصعبة والمعقدة في العالم الاجتماعي (Bourdieu (Pierre), p. 22). أي لا ينكر بورديو أهمية المجتمع في التأثير في الأفراد سلباً أو إيجاباً.. وفي الوقت نفسه، يثبت أن للإنسان دوراً مهماً في تغيير المجتمع وخلقه وإبداع (Bourdieu (Pierre), p. 18) . من هنا فالهايتوس ليس مجرد تمثل أو إدماج عادي وبسيط يبني على ممارسات تقليدية أساسها التكرار والتنميط والتطبيق الآلي، بل هو إدماج إبداعي يتجاوز المماثلة إلى الاستيعاب ومواجهة وضعيات جديدة (Bourdieu (Pierre), p. 100) .

### ثالثاً: الجانب المنهجي والتقني للدراسة

#### \* منهج الدراسة

تم الاعتماد على المنهج الوصفي بهدف التوصل إلى تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على فرضياتها. ذلك بما يفرضه طابع الموضوع من جهة ومجتمع الدراسة من جهة أخرى.

#### \* أدوات جمع البيانات

كما تم الاعتماد على أداة المقابلة كتقنية أساسية لبلوغ الأهداف الامبيريقية المسطرة، حيث قسمت المقابلة إلى جزئين أساسيين، ضم الجزء الأول الخصائص السوسيو مهنية للمبحوثين، بما في ذلك الجنس والسن والمستوى التعليمي، الانحدار الجغرافي، الأقدمية، والرتبة. رقت من 01 إلى غاية 06.

1986، الصفحات 39-40). ولقد تناول (بيير بورديو Pier Bourdieu) واستقى هذا المفهوم واعتنى به دراسة وتحليل، حينما «ركز اهتمامه السوسيوولوجي على النظام التربوي الفرنسي مع صديقه (جان كلود باسرون Jean clud Passeron) في كتابهما (إعادة الإنتاج) منذ سنوات الستينات من القرن الماضي (عالي و زنقة، 2021)؛ الذي جاء ليهدر القواعد العامة للسيطرة الرمزية (شوفاليه و كريستيان، ب س، الصفحات 50-51) . بهذا فإعادة الإنتاج هي: «.. تصور يحمل معنى مفاده أن المجتمع يسعى إلى إعادة إنتاج نفسه من خلال إعادة إنتاج نفس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد (بورديو و باسرون، ب س، صفحة 79). كما اعتبر (بيير بورديو Pier Bourdieu) وزميله المدرسة مؤسسة للتنشئة الاجتماعية و شرعية تساهم في إعادة إنتاج ما هو قائم،.. فانطلقا من كوننا نولد في عالم اجتماعي، فإننا نتقبل عددا من البديهيات والمسلمات التي تفرض نفسها علينا بتلقائية وسهولة، ولا تكاد تتطلب تلقينا.. (Bourdieu & Wacquant Loïc, 1992, pp. 141-143) ولم تقتصر نظرية إعادة الإنتاج عند (بيير بورديو Pier Bourdieu) على ما هو تربوي فقط، بل اهتم كذلك بدراسة إعادة إنتاج الهيمنة الذكورية في المجتمع القبائلي التقليدي بالجزائر، في كتابه القيم (الهيمنة الذكورية La Domination masculine). ويعتبر أن ذلك يظهر في زيادة كبيرة للنساء في المهن الفكرية أو الإدارية.. وكذلك في المهن القريبة من التعريف التقليدي للنشاطات الأنثوية .. (بزاز عبد الكريم، 2007/2006، الصفحات 163-169).

## جدول رقم (01) يبين مجتمع الدراسة حسب المصالح وعدد

### المكاتب

مركز الإرشاد والتوجيه	م المستخدمين	م التنظيم التربوي	م التكوين والتفتيش	م البرمجة والمناخ	م المالية والوسائل	م التوجيه والامتحانات	م تسيير نفايات المستخدمين
مكتب مركز الإرشاد والتوجيه المدرسي	مكتب المنازعات والتقاعد.	مكتب النشاط الثقافي.	مكتب التفتيش	مكتب الخريطة المدرسية.	مكتب النشاط الثقافي والصحة المدرسية.	مكتب التوجيه.	مكتب الموظفين الإداريين والعمال المهنيين.
	مكتب الموظفين الإداريين.	مكتب التعليم الثانوي.	مكتب الأرشيف.	مكتب مراقبة السير المالي.	مكتب الوسائل العامة.	مكتب الامتحانات المدرسية.	م مكتب التعليم الثانوي.
	مكتب التعليم المتوسط والثانوي.	مكتب التعليم المتوسط.	مكتب التكوين عن بعد.	مكتب البناءات.	مكتب التسيير والحاسبة.	مكتب الامتحانات المدرسية.	مكتب أساتذة الطور الثالث.
	مكتب التعليم الابتدائي.	مكتب التعليم المتوسط.					مكتب للظهور الأول والثاني.

بما يهدف أغراض دراستنا، تم حصر شامل لمختلف رؤساء المصالح البالغ عددهم 08، حيث يتربع كل منهم على تسيير شؤون مصلحة مختلفة ويقع على عاتقه مختلف الموظفين التنفيذيين والعمال المهنيين، من جانب آخر تم حصر مختلف رؤساء المصالح والبالغ عددهم 24، باعتبارهم أكثر احتكاكا بمرؤوسيههم وأكثر غير رسمية بهم. بما يساعدنا في التوصل إلى الإجابة على أسئلة الدراسة بكل واقعية وعلمية. لتبلغ عينة الدراسة 32 مبحوث للإجابة على أسئلة المقابلة.

### رابعا: النتائج الميدانية للدراسة

#### \* خصائص عينة البحث

تساهم الخصائص الاجتماعية والمهنية لأفراد البحث في فهم طبيعة القيم السائدة في مكان العمل، كون الخصائص

أما الجزء الثاني اهتم بالإجابة على أسئلة الدراسة،

أين قسم بدوره إلى ثلاث محاور هامة هي كما يلي:-

**المحور الأول:** ضم 03 أسئلة من الرقم 07 إلى 09، تمحورت حول طبيعة القيم السائدة تنظيميا في جانبها التنظيمي والاجتماعي.

**المحور الثاني:** ضم 03 أسئلة من الرقم 10 إلى 12 يتعلق بنوع القيم الاجتماعية والتي يعيد إنتاجها في بيئة العمل وتعد من عوامل تكريس اللاعقلانية وعرقلة المنطق المؤسساتي.

#### \* مجتمع البحث والعينة

المجتمع الذي نحن بصدد دراسته هو مديرية التربية لولاية بجاية<sup>1</sup>، هي مؤسسة إدارية وهيئة عمومية تابعة لوزارة التربية الوطنية، تتربع على تسيير أكثر من 918 مؤسسة تعليمية في الأطوار الثلاث (ابتدائي، متوسط، ثانوي)، وتضم المديرية 453 موظف يهتمون بالتنظيم والتنسيق والتعيين والتسيير والتأطير ومختلف الخدمات الضرورية في القطاع، مع العلم أن المديرية تنفرع إلى 8 مصالح؛ مقسمة بدورها إلى 24 مكتب. كما يوضحه الجدول التالي:-

<sup>1</sup> (بجاية: ولاية ساحلية من ولايات الكبرى لدولة الجزائرية، ذات موقع استراتيجي هام، وعرفت إقبال ثقافي وتطور حضاري ثري جدا، وكانت عاصمة الحمادية يتكلم جل أفرادها اللغة الأمازيغية، اللهجة القبائلية، واعتبرت سابقا منبر الحضارة والعاصمة الثانية للدولة

الإسلامية، ذات موروث ثقافي واجتماعي ثري جد، تتميز بالتنوع والتفرع وكثرة العادات والتقاليد، مما يجعل منطقة هامة للدراسة والتحليل.

الجنس:	الأقدمية	التكرار.	النسبة.
60-50 سنة.	27-32 سنة.	20	62.5%
أكثر من 60 سنة.	أكثر من 32 سنة.	12	37.51%
المجموع.		32	100%

نجد أغلبية الباحثين من المسؤولين ورؤساء المكاتب هم كبار في السن، أي بنسبة (100%) تتجاوز أعمارهم 50 سنة، مما يعني أنهم وظفوا في القطاع في مرحلة بداية فتح المديرية في الولاية، في حدود السبعينات والثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي؛ والذي يؤكد أن المؤسسة محل الدراسة هي إدارة عمومية عجوز، تعمل وتسير وتوظف بطاقات بشرية كبيرة، تربعت على عرش مناصب هامة ولا يريدون الإحالة على التقاعد، أي يحملون مختلف القيم التقليدية السائدة في المجتمع، أي مشبعين أكثر من غيرهم بقيم تكاد تكون مندثرة حاليا في الجيل الجديد (خاصة جيل نهاية التسعينات والألفيات)، وهذا ما نلاحظه دائما في الوسط التنظيمي وحتى حسب تصريحات المسؤولين ممن أكدوا بصريح العبارة (أن هناك اختلاف كبير في تفكيرهم وفي تفكير مرؤوسيه من الفئات الشابة، بل وأكدوا أن الاختلاف يكون أيضا في نمط الحياة وكيفية العيش، وكيفية الزواج، وطريقة التعامل مع غيرهم.. وبل أكثر حتى هندامهم ومبادئهم ومفاهيمهم للواقع..)، الذي يؤكد لنا أن هذه الفئة الهامة من كبار المسؤولين يؤثرون بقيمتهم التقليدية في مرؤوسيهم، لكونهم مصدر المشورة والاستشارة وإعطاء الأوامر، الذي يأخذنا إلى انعكاسات سلبية في الوسط التنظيمي منها:-

1- عدم تشجيع التغيير والإبداع، وتكريس مستمر للقيم القديمة، والتسيير النمطي، لكون السلطة والتسيير يتبع آراء ورغبة المسؤولين، وهو ما يعلل عرقلة قيم متجددة، وقتل الإبداع، وتقنين قيم حديثة تتلاءم مع معطيات الواقع الحالي.

الشخصية والاجتماعية المتمثلة خاصة في الجنس والسن.. يحددان المكونات النفسية والاجتماعية والقيم التي يكتسبها هؤلاء لكونها تتأثر ببيئتهم الجغرافية الخارجية من جهة وبمرحلة المجتمع وظروفه أثناء اكتسابها من جهة ثانية، بالتالي تختلف رؤيتهم لأشياء وتفسيرهم للمفاهيم استنادا لما لديهم من تجارب وخبرة وأقدمية. هذا ما نحاول التطرق إلى تحليله في هذا العنصر المتعلق بالجوانب الاجتماعية والمهنية لرؤساء المصالح والمسؤولين، وعلاقته بموضوع الدراسة.

#### جدول رقم (02) توزيع الباحثين على أساس الجنس

الجنس:	التكرار.	النسبة.
ذكر.	31	96.88%
أنثى.	01	3.12%
المجموع.	32	100%

أغلبية رؤساء المصالح والمكاتب من الذكور بنسبة (96.88%)، ما عاد أنثى واحدة استطاعت على كسر القاعدة الاجتماعية التي تقوم على ضرورة التحفظ في العمل بالنسبة للأنثى، هذه القيم التي تربا عليها مختلف أفراد العينة بمختلف خصائصهم الاجتماعية نجدها حاضرة تنظيميا، ورغم التطور والتقدم والتغير الذي حدث في المجتمعات العربية بما في ذلك الجزائر، إلى أن اختيار الوظيفة والرتبة كذا السلطة تحتكم لمعايير اجتماعية تقليدية، مما يجعل السلطة والهيمنة حسب تعبير (بيير بورديو Pier Bourdieu) لا تزال في يد الذكر، لكونه القوام اجتماعيا ودينيا، ولكي يحافظ الباحثين على قيمهم الاجتماعية وباعتبار أن لها تقديس من قبلهم اتجاهها؛ أصبح تحترم أيضا في الوسط التنظيمي، بالتالي تبقى الإناث في موقع التنفيذ وتطبيق الأوامر التي تعطى من قبل الذكر سواء في بيئتهم الخارجية وأيضا التنظيمية.

#### جدول رقم (03) توزيع الباحثين على أساس السن والأقدمية

من السلطة والتحكم، لأنهم لا يحضون بالهبة والقداسية مثل الكبار، مما يجعل هذه القيم وسيلة لتحقيق الالتزام وتقبل المرؤوسين للأراء والقرارات والأوامر، وتقليل نسبة التهاون أو من عدم احترام التعليمات.

#### \* القيم السائدة تنظيميا ومصدرها

جدول رقم (04) يبين القيم السلبية الاجتماعية التي يعاد إنتاجها داخل المديرية

النسبة	المجموع	القيم الخارجية السائدة
100%	32	عدم مشاركة متساوية بين الإناث والذكور.
100%	32	مشاعر الحسد والبغضاء والغرة والكلام على بعض.
100%	32	الاحترار والتمييز.
100%	32	استخدام الوساطة.
100%	32	لا يشارك عندما تصل الأحياء لمنفعة الخاصة.
100%	32	المجموع

الميل للوساطة وتكريس المحاباة: تميل إجابات رؤساء المصالح أن حب التوسط وسيادة قيم استخدام الوساطة والاعتماد على المعارف في القيام بأشياء في المؤسسة هي أول وأكثر القيم التي يتسم بها المبحوثين... حيث لا يرقى ولا يوظف ولا يعين ولا ينقل أي موظف من مكان إلى مكان إلا بالبحث عن الأفراد من الأقارب أو المسؤولين الأقوياء حتى من قطاعات أخرى لغرض التوسط لهم بهدف نيل منصب أو الارتقاء من منصب إلى آخر.. وإن كانت الأمور شكليا تجري منطقيا وقانونيا، كأن ينقل أو يوظف أو يرقى من لديه خبرة كافية وكفاءة بالغة أو شهادة موفقة ويتساوى مع العديد في ذلك، إلا أن أمر ترقيةهم أو تحقيق مطالبهم بحد ذاته لا يرجع لدراسة واختيار موضوعي من قبل المختصين أو لمنافسة نزيهة ذات معايير واضحة بين الأطراف، كون النقاط والأوراق التي تعالج بعيدا عن الشفافية وحتى التلاعب بالنقطة الإدارية وطلب الموظفون من مسئولهم أكثر مما يستحقون حتى يتم ترقيةهم أو

٢- تأثير قيم كبار السن في توجهات الجيل الجديد من المرؤوسين مما يعني إعادة إنتاج وتقليد قيمهم وممارساتهم وأساليبهم وإعادة تجديدها تنظيميا.

٣- عدم تجديد الدماء واستغلال المناصب، وعدم ترك فرص للفتات الشابة والأكثر مستوى تعليمي، من أجل حسن استغلالها، مما يعني أن القيم السائدة والتي تشجعها المؤسسة غير عقلانية، وتشجع على الملل والركود وقتل الطاقات بدل من حسن استثمارها وتشجيعها، من جانب آخر ذلك ما يجعل الفئة الأولى تتربع على تحقيق مختلف الامتيازات لصالحها ولصالح ذويهم، ومن جانب آخر ما يجعل من الطاقات الصغيرة تندفع إلى البحث عن طرق غير نزيهة ولا شرعية من أجل بلوغ امتيازات وظيفية معينة.

أما عن الأسباب التي جعلت أغلبية المسؤولين في المؤسسة هم من كبار السن وأكثر أقدمية إلا أنهم لم يحالوا على التقاعد، صرح أغلبية رؤساء المصالح والمكاتب أن ذلك يعود إلى سبابين هاميين:-

**الأول تنظيمي:** يتمثل في المناخ غير المشجع تنظيميا، بما في ذلك قلة الراتب، وغلاء المستوى المعيشي، الذي يجعل الموظف لا يترك منصب فيه امتيازات معينة، حتى بعد إحالته إلى التقاعد يجدد عهده بتعاقد لسنوات معينة، من أجل الحصول على راتب آخر يساعده على مواجهة متطلبات الحياة وغلاء المعيشة.

**أما الثاني هو عامل اجتماعي:** يكمن في احترام المرؤوسين للمسئول الكبير في السن، لكون الأفراد في المنطقة محل الدراسة يقصدون كثيرا الإنسان الكبير في السن ويحترمونه لسنتهم، ويحترمون أوامرهم، وهذا ما يجعلهم يستبعدون صغار السن



نقلهم، وهذا ما يجعل الأمور تبدو على شرعيتها، إلا أن حقيقة الأمر النقطة التي تحصلوا عليها هي عبارة عن تضخيم؛ أو شهادتهم قد تكون مزورة أحيانا أخرى، مما يجعل الجميع ممن لديهم مؤهلات أو ممن ليس لديهم، يبحثون على هذه الوسيلة (البحث عن وسيط أو معرفة) من أجل نيل حقوقهم وتحقيق أولوياتهم في امتيازات أو مطالب معينة..

أين أشار المبحوث رئيس المصلحة رقم 05 في هذا الصدد أن (.. هذه العقلية الطاغية تفرض عليهم إكراه كبير.. حيث يجد المسئول نفسه مرغم على تحقيق أمور غير نزيهة نتيجة إكراه خارجي من مختلف الأطراف..). وتبقى هذه العقلية تتوغلل في الأوساط التنظيمية، كونها عقلية اجتماعية متوارثة وتفرض نفسها في القطاع.. هذا ما صرح عليه أغلبية رؤساء المكاتب أيضا بإحابتهم: (.. حتى لا أسبب عداوة مع طرف معين، أو حتى لا يضغط هو عليا من جهة أخرى، أو حتى أنا أيضا لتحصل على مقابل معين كونه مسئول في مجال آخر، جار أو خال.. ) وهذا ما صرح عليه أيضا رئيس المصلحة رقم 03 حيث يؤكد أن العلاقات غير الرسمية والمصالح الخارجية لها دور في عرقلة النظام وثقافة المؤسسة. فخاصة و أن الأفراد الجزائريين تربو في ضل أسرة ثم مدرسة تحثهم على أولوية مصلحة ذوي القربى وصلات الرحم، وضرورة التعامل مع الجار والقريب بالمعاملة الحسنة، إلا أن تلك التعاملات الاجتماعية والمكاسب الدينية أثرت سلبا

داخل المؤسسة من خلال نشر عدم الاستحقاق ولا عدالة وتكريس المحاباة والمحسوبية، هذا ما أكده أيضا رئيس المصلحة رقم 06 الذي أجاب أنه (.. ليس لائق أن أعامل قربي وجاري وصاحبي معاملة مستفزة .. أهما من الأعراف الاجتماعية و هي أقوى مني..).

**محاسبة ومراقبة الغير والحسد:** في نفس الصدد أشار جميع رؤساء المصالح والمكاتب بنسبة (100%) أيضا؛ إلى وجود عقلية تقليدية تقوم على عدم الاهتمام بالعمل والأداء والنفس، بقدر تركيزهم في البحث عن أخطاء أو مواطن الاشتغال بعضهم البعض..، وهذا ما جعل الحسد والغيرة والكلام على بعضهم البعض كأهم القيم التي يتميز بها الأغلبية من الموظفين في القطاع.. وهي من أهم القيم الخارجية التي تم نقلها إلى داخل المؤسسة.

**سيادة قيم التمييز والاحتقار:**.. و هذه القيم عادة ناتجة بسبب التفرقة بين الذين لديهم القدرة على استخدام الوساطة والمعارف وكثرة العلاقات الاجتماعية مقارنة بغيرهم ممن لا يكتسب مثل هذه الامتيازات، حيث يؤكد الأغلبية أن (أهل الدار)<sup>1</sup> هم المسيطرون الأوائل على المؤسسة ومن فيها، واعتبارهم المؤسسة ملكهم، كونهم من ينحدرون من مناطق القريبة إلى المؤسسة وتقع في حدود منطقتهم أو لكون المؤسسة والعمل ورثة لأبنائهم ولأقاربهم..

وضحو من أجل هذه المدرية سنوات طوال أو عمل أبائهم وأقاربهم فيها لسنوات طويلة، بالتالي ذلك ما يجعلهم يحسون أنها ملكا لهم بما لها من امتيازات ومصالح ومناصب، من ثم فهي ورثة لأبنائهم ولذويهم، لكونهم ورثة لهم أيضا.

<sup>1</sup> ( أهل الدار: يطلق بعض المبحوثين الكبار وذات الأقدمية هذا الاسم على أنفسهم، للتعبير على أن المديرية هي لهم، ولذويهم وحتى لأبناء منطقتهم، لأن الدولة شيدتها في منطقتهم الخاصة من جهة مما يجعل الآخرين ممن لا ينتمون للمنطقة ليسوا بأهل الدار، وثانيا لكونهم عملوا

عدم المساواة بين الذكر والأنثى: في مقابل ذلك أجاب المبحوث رئيس المصلحة رقم (07) أن المؤسسة مثل الأسرة لا تتساوى في التعامل بين النساء والرجال..، فيتعامل الأنثى بكونها أنثى رغم أنها تتحمل نفس مهام ومسؤوليات الذكر، مما يجعل هذا الأخير أكثر حضا في المشاركة والاعتراض وإعطاء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار، ويجعل بقية الإناث موضعا للتحرش والاستغلال ووسيلة للتمتع ومطمع العديدين من مرضى النفوس. في نفس الصدد أشار المبحوث رئيس المصلحة رقم 08 من انزعاجه من مكانة الأنثى في المؤسسة بقوله (..الإلانات لديهن حرية الدخول والخروج والتغيب المعذور بسبب الاهتمام بجائهن الأسرية..، يظهر ذلك جليا عند مرض أحد أقاربهن..، فهي عادة لا تترك العمل إن أصيبت بمرض معين..، بينما تفعل ذلك وتعذر على ذلك عند مرض الابن أو أم الزوج أو أم الزوج، كما تعامل معاملة خاصة في شهر رمضان لكونها عليها أن تخرج أولا من الموظفين الذكور حتى تقوم بإعداد الأكل لعائلتها الصائمة في رمضان بينما الرجل ليس له الأحقية في الخروج مبكرا مثلها.. لهذا كان من الأحسن أن تحتفظ المرأة بعملها كربة منزل وتترك القطاع والعمل الخارجي للرجال..).

#### جدول رقم (05) يوضح قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث

قيمة العمل.	المجموع.	النسبة.
مصدر لرزق وإعلاء الثروة.	32	100%
تحقيق الذات.	30	93.75%
مكانة اجتماعية.	30	93.75%
واجب وعبادة.	32	100%
المجموع.	32	100%

استنادا لإجابات المبحوثين من رؤساء المصالح ورؤساء المكاتب، نجد أن العمل يتخذ أبعاد عديدة بما في ذلك

بعد اجتماعي وواجب ديني وأخر مادي أما الثالث فهو نفسي ينحصر في تحقيق الذات والمكانة الاجتماعية للفرد.

حيث يعتبر الأغلبية أن العمل ذات قيمة مادية أولا ومصدر مادي للكسب المال وإعلاء الثروة لكونهم بحرين اجتماعيا واقتصاديا لتحقيق لقمة العيش وإعالة أسرة، مما أفقد المؤسسة الجزائرية أخلاقها وقيمها ودافع الفرد فيها كونها تركز على شيء مادي ولا يغذي ما تقدمه هذه المؤسسة كثيرا من توقعات الموظفين، وهذا ما يفقد المسئول والموظف واجباتهم نحو العمل وإعطائها اهتماما أكثر لمقامها، هذا إن دل على شيء إنما يدل على مدى تأثير الظروف والمناخ وأساليب العمل وتأثير العلاقات على دافعتهم وانتمائهم للمديرية، حيث جعلتهم لا يحسون كثيرا بانتمائهم لهذه المؤسسة وأنهم يستخدمون العمل كوسيلة لإشباع مادي ونفعي، ومتممة لمسؤولياتهم الاجتماعية وواجباتهم الدينية، حيث خاصة أن الذكر في المجتمع الجزائري لا يحقق هيمنته على الأنثى ولا قوامته، إلا في حين أصبح المنفق مادي على أسرته، مما يجعل الأهم لديهم هو الحصول على راتب ودخل أعلى، وهذا ما صرح عليه رئيس المكتب رقم (09) ذات 58 سنة بقوله (الرجل في المنزل هو من يستطيع إدخال مال وأكل وموارد أكبر.. وإلا ستحتقرك زوجتك ولن تخضع لك وبل تحاول التحكم والتسلط عليك خاصة وإن كانت هي عاملة أو لديها حرفة للكسب أكثر منك..)، وانطلاقا من التربية والتنشئة والقيم التي غرستها البيئة الخارجية في أفرادها من المبحوثين كعينة ممثلة، أصبح الأغلبية وفي ضل ارتفاع سعر الحاجيات الأساسية في المجتمع، وأمام قلة الراتب وانتشار الفقر، أصبح الأغلبية ينضرون إلى هذه المؤسسة بنظرة مادية،

جدول رقم (06) يبين أهم القيم الواجب ترسيخها تنظيميا (قيم

غائبة تنظيميا)

النسبة %	التكرار	الاحتمالات:
100%	32	القيم الرشيدة وعلمية.
100%	32	قيم الانضباط والمواظبة.
78.13%	25	قيم المسؤولية، واحترام وسائل العمل.
40.63%	13	قيم الإبداع.
40.63%	13	قيم النزحية.
100%	32	المجموع.

أجاب مختلف الباحثين، إلى غياب العديد من القيم التي على الموظفين والقياديين ترسيخها أو التحلي بها تنظيميا، وبصورة أخرى تشير إلى القيم التي يجب أن تكون حاضرة تنظيميا، حيث أشار المسئولين ورؤساء المكاتب أن أهم القيم التنظيمية الغائبة هي:-

**القيم الرشيدة العقلانية والعلمية:** تلك المرتبطة بالنسيير وإدارة العمل بطرق نزيهة وشفافية والكفاءة، ومن منطلق ذلك، اجتمع الأغلبية حول مقولة (أن هناك صعوبة في فرض النظام ومعايير رسمية وعقلانية في القطاع، كون المسئول يصبح تابع لمن لهم شبكة علاقات قوية ومكانة اجتماعية كبيرة، وهذه العوامل تؤثر كثيرا في التعيين بتزاهة وعلى تطبيق القانون على فئة معينة.. لأنهم من أسر كذا وأبناء مسئول كذا..)، وهذا ما يجعل التسيير والمعايير والاختيار والحوافز والامتيازات تحتكم لمعايير عشوائية وذاتية غير عقلانية..

**كما أكد مختلف رؤساء المصالح أن قيم المواظبة والانضباط غائبة تنظيميا،** بسبب تغطية الزملاء لبعضهم البعض في مثل هذه المواقف، كما أكد رئيس مكتب رقم (23) أن النقاية تتدخل كطرف يعرقل تطبيق القانون والنظام على الباحثين، لكونها تدعوا إلى ضرورة مراعاة ظروف الموظفين المختلفة، وعدم التعامل معهم قانونيا لكون ذلك يعتبر تعسف ولا يتفق مع ثقافتهم الاجتماعية والخارجية.

و وسيلة لتحقيق مصالحهم ولا يكون لها أي مشاعر أخرى. ذلك ما يدفع الغالبية أيضا إلى استخدام جل الوسائل المناسبة لتحقيق هذا المطلب والحصول على زيادة في الراتب مع الترقية والتطور وذلك بتبني أساليب غير شفافة وغير رسمية مهم كانت ممنوعة أو غير نزيهة حيث أن الهدف الأول لديهم هو كسب منصب عمل لخدمة مسؤولياتهم الأسرية والعائلية وتحقيق قوامتهم وأيضاً باعتبار أن العمل حسب الثقافة الاجتماعية هي عبادة وتقرب من الله، هذا ما يجعلهم يعملون من أجل العمل وليس بتحديد شروط وكيفية العمل، ذلك ما يجعل أمامهم كل الوسائل التي تمكنهم من بلوغ امتيازات معينة مقبولة ومشجعة حتى لو كانت غير قانونية.. ويتفاوضون عن جميع القيم التي يحملها هذا العمل من أجل الارتقاء به، أو تحقيق مصلحته ومصلحة المجتمع، أو الإحساس بالمسؤولية اتجاهه أو حتى في مجرد التفكير لتقدم تفران وإبداع وتجديد فيه، وهذا التوجه النفعي أثر في طاقات الموظف وأفعاله، وأدى في مقابل ذلك إلى سيادة التسبب واللامبالاة.

منه نستنتج: أن كل من الظروف الاجتماعية الخارجية خاصة الاقتصادية منها بما في ذلك غلاء المعيشة وارتفاع أسعار الاحتياجات الأساسية للموظف من جهة.. وبسبب قلة الرواتب وعدم توافرها مع أدنى طموحات المواطن الجزائري الأساسية.. جعلت الأغلبية من الباحثين بما في ذلك المسئولين ينظرون إلى العمل برؤية مادية وفعلية، أكثر مما هو مطلب ديني أو ضروري لتنمية المجتمع أو ذات أبعاد اجتماعية هامة في كسب الثروة وحسن الاستثمار والتنمية.

من جانب ثالث أكد رؤساء المصالح والمكاتب أن أغلبية الموظفين يفكرون بطريقة غير عقلانية، وليس لديهم أي ضمير ولا مسؤولية اتجاه أخطائهم ولا لممتلكات المؤسسة، وبالتالي فإن قيم التبذير وعدم الاهتمام واللامبالاة سائدة بدرجة كبيرة ويظهر ذلك في: التبذير في أوراق العمل، إخراج بعض الممتلكات إلى منازلهم الشخصية، عدم المحافظة على الكراسي والطاولات، استغلال الأترنيت والهاتف في أمور خارجية غير وظيفية، عدم إطفاء الطابعات والحواسب عند الانتهاء منها، التبذير في الماء والكهرباء..

كما يشير من جانب آخر أن أغلبية المرؤوسين والأعضاء يفقدون لقيم الإبداع والتضحية ومحاولة إعطاء الجديد أو استغلال مختلف طاقتهم من أجل مصلحة المديرية، وهذا ناتج من قلة انتمائهم وولائهم للمؤسسة، لكون ولائهم موجه نحو العائلة والعلاقات غير الرسمية وأمورهم الأسرية، هذا ما جعلهم لا يعتبرون من المؤسسة إلا وسيلة لكسب مادي، وأحيانا هذا المكسب لا يغني ولا يشبع توقعاتهم كثيرا أمام غلاء المعيشة في المجتمع الجزائري، وهذا ما يقلل فيهم العطاء والدافعية نحو الإبداع أو التجديد أو حتى التضحية للقطاع، هذا حسب تصريح وإجابات الأغلبية من رؤساء المصالح والمكاتب.

#### \* دور التنشئة الأسرية في غرس القيم الايجابية للعمل

يحتل العمل مكانة هامة لدى أسر المبحوثين، بما في ذلك المجتمعات العربية منها الجزائر، ويعتبر مطلب ديني واجتماعي وأكدت عليه الشريعة الإسلامية، ودعت إليه الأسرة والمدرسة والمجتمع بصفة عامة، كونه أسلوب للعيش

بكرامة ونيل متطلبات المعيشية وبلوغ أهداف الفرد والأسرة المختلفة.

حيث أشار جميع رؤساء المبحوثين أنهم ينحدرون من أسر كبيرة كانت تتمتع بعلم وثقافة أبان وبعد الثورة مباشرة، حيث أكد العديد منهم حتى أن أوليائهم متعلمين إبان الثورة، هناك منهم من درس في الزوايا لتحفيظ القرآن الكريم أما الآخرين فتعلموا في دول أوروبية.. من منطلق ذلك قدموا لنا العديد من النصائح التي كان أوليائهم يقدمونها لهم من أجل الاهتمام بالعمل والعلم وتقديسه وضرورة إتقانه وشملت نصائحهم ما يلي:-

١- العمل بجد ذاته عبادة، فلا يمكن للفرد أن يظهر قيمه الدينية والاجتماعية إن لم يمارس عملا مهم إن كانت طبيعته. ٢- النصح على ترك الرشوة والمال الحرام وعليك بكسب الحلال وراتبك الشهري فقط دون زيادة ونقصان. هذا يعتبر تحديدا للشروط العمل ومكانة ومدى حلاله وموافقته للشرع، وتجاهل الربا والرشوة التي لا يبارك بها الله لصاحبه وممارستها في أماكن العمل فهي قاعدة حرام وفقا للشريعة الإسلامية ووفقا للروابط الاجتماعية ومنفعة الناس وأفراد المجتمع. ٣- الابتعاد عن الصحبة الفاسدة في العمل وتجنب أصحاب السوء: بمختلف صفاتهم الفاسدة التي قد تعود بهم للوقوع في المشاكل وتقليد سوء السلوك والأخلاق.

٤- عدم تأجيل العمل وأداء كل شيء في وقته حتى تتراكم المسؤوليات عليه.

٥- العمل هو أساس الصحة النفسية والجسدية، Le travail c'est la santé باعتباره رياضة وتنفيس

واستغلال للطاقات والمهارات فيما ينفع، أيضا وسيلة للترفيه عن النفس ونسيان أعباء الحياة وعدم الاهتمام بها.

٦- عدم إقحام أنفسهم في مشاكل الغير والخوض فيها..، كونها وسيلة للصراع ونحول مكان العمل إلى شجار ومعاداة لبعضهم البعض، ودعوة للاهتمام الفرد بشؤونه الخاصة، وأيضا عدم محاسبة أخيه أو مراقبته في مكان العمل.

٧- الاهتمام بمصلحة وأمر الجار أو الجار قبل الدار، كما يقدم له الخدمة والمساعدة أينما يكونوا.

٨- عدم الاستماع لكلام الغير ولا مراقبتهم من منطلق مقولة أعمل بجد وأتركهم يقولون.

٩- أحترم الآخر والتقدير المتبادل في العمل.

١٠- أعمل من أجل الله ولا تهتم بمعاملة أو مراقبة الآخرين لك، والجزاء يكون من عند الله وليس الإنسان أو المسؤول.

منه نستنتج أن: العمل يحتل مكانة هامة في المجتمع ولدى الأسر الجزائرية ويأخذ بعد اجتماعي وديني مما جعله بالدرجة الأولى وسيلة لتحقيق الغايات الاجتماعية أكثر من التنظيمية، من منطلق ذلك نجد أن الأسر حثت أبنائهم على ضرورة الاهتمام بالعمل وعدم تأجيله وضرورة الحفاظ عليه والعمل من أجل مصلحتهم ومصلحة جيرانهم وأقاربهم والله عز وجل..، هذا ما جعل المبحوثين يعتبرون أن المؤسسة مكانا لتحقيق قيمهم وأعرافهم وممارسة طقوسهم الدينية، كما نجد أن الأسر استطاعت أن تشجع أبنائهم على ضرورة الاهتمام بالنفس وعدم إقحام أنفسهم في المشاكل والفساد والرشوة، إلا أنها كانت مصدر أساسي لتشجيع على جعل المؤسسة والمنصب مكملًا لأدوارهم الاجتماعية ومكان يحترم فيه الجار والقريب ويأخذ هذا الاحترام شكل التساهل معهم وعدم

تطبيق الجزاءات عليهم مما شجع المحاباة والجهة والتميز وبحث كل طرف في تقوية شبكة علاقاتهم الخارجية المبنية على الولاء للمحيط الخارجي أكثر من مصلحة المؤسسة والوطن.. ذلك ما يعلل من جانب آخر أن الأسر لم تركز على غرس أخلاقيات المهنة وتقديس أولادها لمؤسسة العمل والبحث عن مصلحتها وعدم تضييع ممتلكاتها..

من جانب آخر استطاع المبحوثين أن يؤكدوا لنا لأن عائلاتهم كانت ذات نفوذ اجتماعي ومستوى تعليمي مرتفع، وهو ما أوصلهم لبلوغ مناصب هامة في القطاع، والترقية لمناصب كبيرة ذات امتيازات هامة، وهو ما يؤكد لنا تحليل (بيار بورديو Pier Bourdieu) في كون «الأصل الاجتماعي يلعب دورا في الحصول على الشغل ولا سيما من خلال شبكة العلاقات التي تسمح بمعرفة حسنة لفرص التوظيف أكثر.. وعلاوة على ذلك فإن هذا المفعول يستمر أثناء المهنة وبمس الحراك المهني، فإن ابن إطار يبدأ كموظف له حظوظ كثيرة ليصبح إطارا خلال حياته المهنية من زميله ابن الموظف» (بزاز عبد الكريم، 2007/2006، الصفحات 90-101). هو العكس تماما بالنسبة لأبناء الطبقات والأسر الهشة، هذه العقلية التي وظفوا على أساسها هي التي تشجع عقلية سيادة القيم التقليدية، التي تشجع المبحوثين إلى إعادة إنتاج ما هو قائم واستغلال المناصب والامتيازات مجددا لهم ولدويهم، والتعاون على التوظيف والاختيار من أقاربهم ومعارفهم، بالتالي إعادة إنتاج قيم عاقة غير عقلانية لا تخدم ما تتطلبه المؤسسات الحديثة من رشد وقيم علمية وعملية.

بالتالي فإن التنشئة الاجتماعية والأسرية على وجه التحديد أصبحت مساهمة فاعلة في سيادة قيم الجهة والمحاباة

والبيروقراطية، ومن جهة ثانية تدعم إعادة إنتاج الثقافة السائدة في المجتمع داخل المؤسسات وأماكن العمل الحديثة، هذه القيم التي أصبحت تؤثر في ممارسات الأفراد واتجاهاتهم ومشاعرهم وحتى في أخلاقياتهم، وأصبحت تهيمن عليهم وتفرض نفسها من أجل توجيه الأفراد إلى مراعاة ما نشئوا عليه وما تربوا عليه لكونه أقوى منهم وهذا ما عبر عنه رئيس المكتب رقم (10) في قوله: (لا يمكنني توظيف غريب وترك جاري أو أحد أقاربي.. ليس من الشهامة فعل ذلك.. رغم أنه ليس مقبول قانونيا.. إلا أن توظيف الغريب أمر غير مقبول اجتماعيا وأسريريا.. وأصبح مكروه وخائن في نظر زملائي وأسرتي وأفقد حتى هيبتي..).

#### \* دور المدرسة في غرس القيم العقلانية في مكان العمل

أشار رؤساء المصالح والمكاتب في هذا الصدد إلى أهم المواضيع والنصوص التربوية التي رسخت في ذهنهم وجعلوا لها دور هام في تربي وتحديد قيمهم المختلفة، حيث تشير إجابات المبحوثين أن أغلب ما أثر فيهم قبل مضمون أو محتوى الدروس بحد ذاتها: أنهم تعلموا من طرف أساتذة لا ينسون أبدا وكانوا مثالا حيا للأخلاق الحميدة والنصائح القيمة، رغم أن البعض الآخر أشاروا أن التعليم في المدارس الجزائرية التقليدية كانوا متعصبين ومتشددين إلا أنهم تحصلوا على حط وعلم ومستوى أفضل من المستوى الجامعي للطلاب والتلاميذ في المدارس الحديثة، خاصة ما تعلق بالاحترام والهندام وعدم تأجيل العمل، أما عن أغلبية الدروس التي ذكروها هي:-

هي الأخلاق الدينية المستمدة من القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة بنسبة 100%. مما جعل الفرد يعطي

أولوية لحياته الدينية على أي حياة أخرى، وتجد المؤسسة أيضا تدعم هذه القيم من خلال تأكيدها على حق الموظفين في الخروج مبكرا والدخول متأخرا في شهر رمضان، التغيب من أجل سوق العيد وعاشوراء والمولد النبوي الشريف .. مع العلم أن هذه العطل والإجازات غير محولة قانونيا للموظف، إلا أن أعراف المؤسسة تتيحها للموظفين احتراما لعقيدتهم وقيمهم الدينية.

في المرتبة الثانية تأكيد المسؤولين على تركيز المدرسة والمعلمين على ضرورة التحلي بالقيم الإنسانية والاجتماعية حيث يتذكرون دروسا في التعاون والأخلاق والتضامن والإيفاء بالوعد مع التأكيد على مدى أهمية مكانة الأقارب والجيران في حياة الفرد باعتبار الصلات والجار وصية النبي صلى الله عليه وسلم، بنسبة أيضا بلغت 100%.

في المرتبة الثالثة يشير المبحوثين إلى كونهم رسخت في ذهنهم دروس تدعوا إلى الاهتمام بالهوية الوطنية والثقافة المجتمعية والقيم الاجتماعية مع التأكيد على قيمة الوطن والبيئة والتفاني كذا التضحية من أجل هذا الوطن الغالي الذي هو إرث وأمانة من شهداء ضحوا من أجلنا ومن أجل أن نتنعم فيه هذا اليوم، لهذا علينا الحفاظ على هويته وقيمه والتفاني من اجل تنمينه وتطويره.

أما في المرتبة الرابعة أكدوا أن الطاقم التربوي للمدرسة التي خرجوا منها كانوا مميزون من حيث التربية التي قدموها لهم.

حيث كانت كلمات الجميع كلها شوقا لعودة مثل تلك السنوات، حيث أكد أغلبية رؤساء المصالح حتى أن وقفة وكلمات أستاذه والتنظيم وكيفية إقامتهم للصفوف وكيف

ما تعلق بها بتقديس العلاقات والروابط الاجتماعية و عدم تطبيق القانون والصرامة والتمييز بين الأطراف...، إلى جانب ساهمت في جعل المؤسسات الجزائرية بما لها من مسيرين يراعون الجوانب الدينية والاجتماعية على التنظيمية، خاصة مسألة الاهتمام بالأقارب والحفاظ على العلاقات والتعاطف أخلاقيا مع المرؤوسين، والإحسان وعدم تطبيق القانون، والصلاة في أوقات المخصصة للعمل، خذ إلى ذلك تغيير من أوقات العمل والعطل المؤسساتية إلى ما لا يناقض الأعراف والعبادات الخارجية للمبحوثين، كتغيير أوقات العمل في شهر رمضان، وإعطاء عطل مدفوعة الأجر في أيام المخصصة لذهاب لسوق قبل الأعياد الدينية المقدسة.

جدول رقم (07) أهم القيم الايجابية الخارجية التي يتحلى بها

المبحوثين في إطار العمل ولا يحسن استغلالها

الاحتمالات:	الكرار.	النسبة %.
القيم الدينية	32	100%
قيم الإلتقان والكفاءة.	32	100%
قيم التكافل والتضامن.	32	100%
قيم إنسانية (التعاطف والتسامح).	32	100%
قيم جمالية.	19	59.38%
المجموع.	32	100%

تشير نتائج إجابات المبحوثين، الجدولة أعلاه، أن أهم القيم المكررة بنسب كبيرة والتي يتسم بها مختلف المرؤوسين والأعضاء في المديرية، خاصة تلك التي تم تعلمها من البيئة الخارجية، وأصبحت أهم القيم السائدة؛ تتمثل أساسا في:-

١- القيم الدينية: والتي أشار إليها جميع المبحوثين بنسبة (100%)، التي تم اكتسابها من قبل التربية الأسرية والمدرسية خاصة، حيث تعلم الأسر أبنائها والمدارس أيضا كيفية المحافظة على العبادات في أوقاتها؛ وهذا ما أكد عليه أعضاء البحث بقولهم (عندما أسمع الأذان أترك عملي في المكتب)،

تعلموا التنظيم والترتيب والاستئذان كلها أمور رسخت فيهم وجعلتهم على ما هم عليه اليوم، وقد أشار البعض الآخر أن الأستاذ في السابق كان معينا للأسرة، (..كنا حتى نخاف من اللعب والتلفظ بكلام بذيء خوفا من معلمنا، كان المعلم حاضرا يربي حتى في الحي، وان فعلت شيء في حيك تعاقب على ذلك في المدرسة حتى تتعلم تطبيق النصائح وما اكتسبته من المدرسة، أما اليوم فهو العكس، هناك نقيض بين التربية التي يقدمها المدرسة وبين الواقع الهاش الذي يعيشه التلميذ خارجا.. ليس من حق الأستاذ معاقبة التلميذ على أفعاله خارج المدرسة). كما أكدوا على دور الدروس القيمة التي كانت تحكي الإلتقان وضرورة التفاني والعمل بمسؤولية والأداء بمسؤولية وتحملها، كون الإلتقان في العمل واجب مثل العمل، فتأدية العمل دون إلتقان ليس أمانة وعمل ناقص.

منه نستنتج أن: المدرسة استطاعت أن تغرس قيم معينة في التمدرس سابقا، إلا أنها لم تستطع أن تربط بين تلك القيم وتسقطها على المؤسسات ونمط الحياة الحديثة، مما جعل الفرد يضمن أن تلك القيم يمارسها في حيه وأسرته فقط، ولم يكن يطمح ذلك الجيل أن ينشئ قادة مؤسسات وإطارات وعمال وموظفين، عليهم في ترسيخ في ذهنهم القيم المغذية للإنتاج والعطاء وعدم استهلاك الموجود فقط، هذا ما عبر عن الفاصل بين ما تعلمه الفرد في حياتهم الاجتماعية من قيم وأخلاق وبين ما يطبقه اليوم في واقعه التنظيمي، كونه يعتبر هذا التنظيم ليس أكبر أهمية من حياته الأسرية، إلى جانب كونه وسيلة للعبادة والعمل لا أكثر، من ثم فهو وسيلة لإنتاج مادي ومالي متممة لواجباتهم العائلية، كما أن المؤسسة تشجع بكل ما لها من أساليب وقيم وثقافة أعرافهم الخارجية خاصة

وهو ما يؤكد أن العبادات كالصلاة ومختلف الطقوس الدينية هي الأولى للموظف على احترام أوقات وضوابط العمل. وهو ما أكدته أيضا رئيس المصلحة رقم (08) بقوله (نحن في شهر رمضان نتعاون مع الرؤوسيين.. أنت تعرف التعب مع النهوض للسحور<sup>1</sup>.. التراويح.. لذلك الموظف لا يكون في كامل طاقته.. التعاون وصى عليه الله سبحانه وتعالى.. نتعاون معهم حتى لا يغضبون ويبتل صومهم.. حتى الخروج والدخول لا يراقب) مما يعني أن المسؤولين يتعاونون في هذا الشهر المقدس مع رؤوسيينهم، لكون التعاون أكدته الدين الإسلامي في شهر رمضان، إلا أن الموظفين يطبقون التساهل والإحسان وفعل الخير في مجال العمل، ذلك ما يؤثر في مواظبتهم وفي ثقافة المؤسسة.

**٢- القيم الإنسانية:** استنادا لتعامل الرؤساء والمسؤولين أعلاه، نتأكد على سيادة قيم إنسانية ورثها المبحوثين من البيئة الخارجية، ويطبقونها في مجال العمل، والتي عادة تعرقل تحقيق العقلانية وتعرقل ضبط الفعل العمالي في القطاع، ذلك بالتساهل مع من لديهم ظروف وفي مواسم العبادات والأعياد الدينية، كما أشار إلى ذلك رئيس المكتب رقم (12) بقوله (نحن نتعامل بكل احترام مع الرؤوسيين... نتفهم رغبة الأنتى في عدم المجيء بسبب مرض الابن أو الزوج.. وماشي عليا لزم نعاقبها ولا نخصم من الراتب.. علينا التحلي ببعض الأخلاق في التعامل).. وهو ما أكدته أيضا رئيس المكتب رقم (22) حيث قال (أنا أتعاون مع الفقراء ومن لهم حاجة أو

ظروف سيئة.. خاصة عندما يكون محتقر أو يستحق ذلك وعطفي) بالتالي أصبح التعاطف والتساهل والإحسان للموظفين قيم إنسانية غرسها الدين الإسلامي من خلال الأسرة والمدرسة في الموظفين والمبحوثين وبالتالي أصبحت الموجه الأساسي لفعلهم الاجتماعي وممارستهم التنظيمية في القطاع، ذلك ما جعل معايير العمل والقواعد السلوكية والقانون يحتكم لأعراف اجتماعية ودينية، وليس لقيم عملية ورشيدة، وما يرر ذلك إن تقدم موظفين أولهما يحمل الشهادات والكفاءات الكافية، والأخر معوز ويعاني من أوضاع اجتماعية واقتصادية قاهرة، سيقبل المسؤولين على اختيار الثاني من مبدأ إنساني واجتماعي من أجل التعاون والتضامن والتعاطف معه، وهو ما يجعل القيم العلمية العقلانية والرشيده غائبة تماما. وهو ما يؤكد لنا حسب (بيار بورديو

Pier Bourdieu) : أن قيم العمل هي إعادة إنتاج المسؤولين والفاعلين. بمختلف صفاتهم لقيمهم الخارجية.

**٣- التضامن والتكافل:** كما أشارت إجابات عينة البحث مجددا، أن الطابع الذي يميز العلاقات الاجتماعية السائدة في القطاع هي (التكافل والتضامن الاجتماعي) هو ما أكدته رئيس مكتب رقم (13) وبعض من رؤساء المصالح بقولهم (الموظفين هنا يتعاونون السراء والضراء). بما في ذلك التعاون مع بعضهم البعض من أجل الدفاع عن قضايا بعض الموظفين وحتى وان كانت ممارستهم غير قانونية ولا تحترم معايير العمل، بالتالي يأخذ التضامن بعد مادي وأخر معنوي يتمثل

من أجل جمع الطاقة الغذائية اللازمة التي تساعد الإنسان على الصبر للجوع والعطش حتى طلوع المغرب.

<sup>1</sup> ( السحور: يطلق على الوقت قبل صلاة الفجر في شهر رمضان، الذي ينهض فيه سكان المنطقة من أجل التسحر أو الأكل قليلا، قبل أذان الفجر، حتى يقومون بعبادة الصوم، ويطلق على هذا الفترة والأكل فيها



في التعاون من المتغيين ومن لا يواظبون عن العمل، من خلال تغطيتهم والإمضاء في مكافهم، أو حتى أداء مهامهم في فترة غيابهم حتى لا يخضم له من الراتب، لكونه وسيلة لا يسمح الموظف بالمساس بها، خاصة أمام غلاء المعيشة والموارد المعيشية للأفراد.

٤- قيم الإتقان والكفاءة: من منطلق ذلك أكد المسئولين أن الشيء الجيد في الموظفين أهم لديهم وسيلة هامة من أجل التعبير عن امتنانهم للإدارة، وعن تساهلهم معهم، ويتمثل المقابل في الاهتمام الفعال والكبير بمهامهم ومسؤولياتهم الوظيفية، ورغم التغيب وعدم المواظبة كما أشار ذلك رئيس مكتب رقم (15) ورئيس مصلحة رقم (05) (أن الموظف قبل أن يتغيب ينهي جميع ما له من مهام .. وأحيانا تكون منجزة من قبل أحبابه وزملائه في المكتب .. حتى لا نجد حجة في عدم غيابه)، من منطلق ذلك نجد قيمة اجتماعية حاضرة وهي إتقان وأداء العمل في وقته وبالوصفات المطلوبة، لكون ذلك أيضا مطلب ديني وأمر تربي عليها الموظف من صغره، وهي نفسها القيمة التنظيمية الهامة التي تتطلبها المؤسسات الحديثة، بالتالي فإن إعادة إنتاجها كان في محلها وهي القيم الوحيدة التي لا تتناقض مع قيم المؤسسة والعقلانية.

٥- قيم جمالية: أشار الغالبية من المسئولين أن الموظفين القدامى وحتى الجدد يهتمون بالنظافة والجمال والرونق كثيرا، ويؤخذ ذلك هندام القدامى الرسمي، وحتى هندام الجدد النظيف والعصري، إلى جانب أن مكاتبهم يلونوها بكل من ألوان خاصة ويحلمون لها جميع الزهور والوسائل الجمالية التي يمكن أن تضي عليها جمالا وبهجة حتى وان تعمدوا شرائها بمالهم الخاص، وهو ما يؤكد أن القيم الجمالية حاضرة في

الغالبية من الموظفين باختلاف رؤاهم وقيمهم وسنهم في القطاع، كما أكد من جانب آخر رئيسي المكتب رقم (28) و (12) أن الجيد في الموظفين أهم يحافظون حتى على نظافة عباراتهم وألستهم خاصة أمام كثرة العنصر النسوي، بالتالي فلا يتكلمون بكلمات بذينة أو مخلة بالحياء حتى في أوج غضبهم أو خصامهم أو حتى شجارهم مع بعضهم البعض.

#### خامسا: النتائج النهائية للدراسة

بينت نتائج الدراسة أن أغلبية الباحثين ومرؤوسيههم في المديرية محل الدراسة، لا يزالون يحتكمون للمعيار الاجتماعي من أجل تحديد اختياراتهم واستراتيجياتهم في حياتهم اليومية، ذلك يظهر خاصة عندما نتمعن في طريقة اختيار كل من الذكر والأنثى لوظائفهم وأعمالهم، والتي تحدد قيمهم الاجتماعية وتنشئتهم الدينية والأسرية، أكثر مما هي قيم حديثة، هذا ما جعل الغالبية من الإناث بطريقة أحيانا غير واعية أقل إقبالا للأعمال التي فيها سلطة أو مسؤوليات، لكون السلطة والأوامر حسب العقلية الاجتماعية وخاصة المكتسبة من قيم دينية وأعراف سكان المنطقة، عليها أن تكون في يد الذكر، لكونه القوام والمهيمن، بالتالي يكون له كل الأعمال الهامة والمناصب الكبيرة والسلطة كذا المسؤوليات المطلقة، بينما تبقى الأنثى في موضع التطبيق والتنفيذ لكونها أنثى، رغم أن المؤسسات الحديثة لا تميز بين النوعين لأسباب هرمونية أو جنسية، إلا أن القيم الاجتماعية المحددة لتوجهات كذا اختيارات وأفعال الموارد البشرية، نجدها حاضرة جدا في طبيعة التقسيم واختيار نوع الوظائف كذا الأدوار.

من جانب آخر تؤكد لنا خاصيتي سن المسئولين وأقدميتهم في القطاع، أن الغالبية منهم من كبار السن، ذات

قيم تقليدية حيث أن الغالبية منهم يتجاوزن الخمسون سنة وذلك لأسباب هي:-

١- اعتبار أن الموظف يحترم المسئول أو الشخص الكبير في السن مهم كانت طبيعة العلاقات بينهم، مما يجعل ذلك وسيلة هامة لفرض الهيمنة والنظام وتطبيق أوامرهم. وهذا المعيار مبني أيضا على اختيارات اجتماعية متعلقة بسكان المنطقة ممن يحترمون الإنسان لسنه وخبرته الحياتية، وليس على أساس الجدارة أو الاستحقاق والكفاءة، مما يؤثر في عقلانية القيم التنظيمية، ويجعلها صعبة التحقق والغرس.

٢- ظروف عمل غير مشبعة ولا تحقق أدنى توقعات الموظفين— بما في ذلك قلة الراتب، وغلاء المستوى الذي يجعل كبار السن لا يتركون مناصبهم بما فيه من امتيازات حتى بعد إحالتهم إلى التقاعد.

٣- كما تبين نتائج الجدول رقم (04) أن أغلبية القيم التي يعيد إنتاجها الموظفين وتشكل عائقا للثقافة التنظيمية، هي تلك المتمثلة في تكريس التمييز الجنسي بين الذكور والإناث، حيث لم يستطع الباحثون رغم ما توصلوا إليه من أقدمية وتنشئة تنظيمية، أن يتعلموا قيم وثقافة تنظيمية تقوم على اعتبار الموارد البشرية يقاسون على أساس جدارتهم وكفاءتهم وما لهم من إمكانيات، وليس على أساس ما تعلموه من بيئتهم الخارجية، وهو ما يؤكد لنا أن التنشئة الخارجية لم تنفصل إطلاقا عن بيئة العمل وأصبحت المحدد الرئيسي حتى لكيفية وطريقة تفكير الباحثين وكيفية رؤيتهم لبعضهم البعض.

٤- من جانب آخر نجد قيمة أخرى مكرسة تنظيميا وللأسرة كذا الدين الإسلامي وقيم المدرسة دور كبير في غرسها في الناشئة خاصة تلك التي تقوم على التعامل مع الحبيب والابن

والقريب من مبدأ عاطفي وبمشاعر ذاتية، وهذا ما يكرس المحاباة، ويجعل المسئولين يقدمون الأولوية لذويهم وأولادهم مما يخلق البيروقراطية والفساد على نطاق واسع، يكون المتعامل والفرد البسيط ضحي له. إلى أنها من جانب آخر تثير غضب وحسد الأغلبية مما يثير من قيم الأنانية وتشجيع البحث عن الوساطة والعمل على تشويه صورة الآخرين، من أجل تحقيق الأهداف بأقل مجهود ممكن.

٥- لعبت الظروف الاقتصادية والمعيشية الخارجية أيضا دور في توجيه قيم الباحثين، وأصبحت من أهم عوامل إعادة إنتاج الموظفين لقيم عاكة داخل المديرية، خاصة انتشار الفقر والبطالة وقلة الراتب، وهذا ما جعل الأغلبية من الباحثين ينظرون إلى العمل كوسيلة لبلوغ مقاصد مادية، بالتالي أفقد الجانب الديني والجانب الإنساني والاجتماعي وحتى الاقتصادي للعمل، رغم أن الموظف نشئ من طرف أسر ومدارس كانت تحت على ضرورة العمل، وأن العمل عبادة، إلا أن التغيير الاجتماعي وما حدث من فقر وقلة المناصب في المجتمع الجزائري، جعل الغالبية ينظرون إلى منصب العمل من أجل تحقيق مكانة ولتوريثه لأهلهم كرأس مال مادي رغم أنه مكان عمومي، بالتالي أصبحت الدافعية الأولى للحفاظ على المنصب هي الراتب وبعض الامتيازات لا أكثر. بالتالي فقد الباحثين مختلف القيم العقلانية التي تتطلبها المؤسسات الحديثة من بينها قيم الانضباط والولاء والمسؤولية والتضحية، لكون الباحثين أمام قسوة الظروف مجبر على البقاء، إلا أن الوضع أو المديرية لا تحقق أدنى طموحاتهم أو توقعاتهم.

٦- توصلت نتائج الدراسة من جانب آخر أن تصل إلى أن الباحثين نشئوا من قبل أسر ومدارس كانت المصدر الأساسي

للقيم السائدة تنظيمية، بما في ذلك قيم المحاباة والمحسوبة والجهة كما تم الإشارة إلى ذلك سابقا، ومن جانب آخر حث على الروابط والتضامن والتكافل وأداء العبادات في إطار التنظيم، ذلك ما شجعهم على تكريس قيمهم الاجتماعية المتمثلة في التعاطف والتساهل والإحسان فمن جانب استطاعت أن تكون مصدر للتميز والمحابة، ومن جانب آخر أثرت على النظام ومعايير العمل وتطبيق القانون مما جعل العمل وثقافته تحتكم للأعراف والقيم الخارجية.

#### سادسا: توصيات واقتراحات

توصلت نتائج الدراسة أن المديرية محل الدراسة كإدارة عمومية وتربوية هامة، لا تقوم على ترسيخ قيمها وثقافتها التنظيمية، في مقابل تشجيع قيم خارجية عشوائية، تحتكم لمنطلق العلاقات غير الرسمية والمعايير غير العقلانية، إلا أنه في حضم ذلك تم التوصل إلى أن الأسباب الحقيقية وراء ذلك كان بسبب الظروف الاقتصادية للمجتمع الجزائري التي لا تشجع المبحوثين ولا تخلق لديهم الدافعية من أجل احترام ثقافتها أو تحقيق الولاء لها، في مقابل ذلك التقديس الكبير من طرف الفاعلين لقيم بيئتهم الخارجية بالتالي يعتبرون قيم المؤسسة غريبة عنهم ولا تتفق مع قيمهم وشيمهم وأعرافهم الاجتماعية، من منطلق ذلك على المؤسسات والسلطات والمسؤولين الاهتمام بجملة من النقاط التالية:-

١- وضع قوانين واضحة وصارمة لا تقوم على مبدأ النقيض أو التشويش فيما يخص مسألة قواعد العمل وقيمه، حيث تبين لنا من منطلق معاشرتنا لمجتمع البحث أن الغالبية منهم يفقه في أمور خارجية، ويجهل النظام الداخلي وأدن الحقوق

وواجبات، وبل يعتبر أن قيمه الاجتماعية وأعرافه الاجتماعية يجب أن تحترم وتوضع فوق أي قانون.

٢- اختيار مسئولين ذات قدرة بدنية وذات فئة عمرية صغيرة ممن يدعمون القيم المتجددة، ويكون أكثر قابلية لكسر الروتين والتقليد، وتجاوز القيم التقليدية المعرقة، ويكون ذلك بالاهتمام البالغ لعمليتي التكوين والتعلم القيادي والتسيير، ثم تجاوز أعراف اختيار المسئولين من منطلق شبكة علاقاتهم أو بالنظر إلى سنهم، لكون السن والأقدمية والعلاقات الكثيرة، ليست ذات علاقة بالجدارة والكفاءة أو التميز والريادة.

٣- تحقيق إشباع لبأس به للموظفين في الجانب المادي والمعنوي تنظيميا، لما يحقق تلبية أدنى احتياجاتهم الخارجية والاقتصادية، كوسيلة هامة في ضبط الممارسات والتمرد والغضب العمالي إزاء الظروف الخارجية السائدة، مما يخلق دافعية لديهم في الحفاظ على منصبهم وتحقيق الأفيد لمؤسساتهم بالتالي يتحسن ولائهم وانتمائهم وتقيدهم بقيم العمل وقوانينه. لكون ضبط السلوك في بيئة غير مشبعة ولا تحضا بالكثير من الرضا أو القبول بالنسبة للموظفين يكون غير ممكنا.

٤- الاستثمار الهام في جانب مبادئ وقيم الدينية الإسلامية وتفسيرها تربويا وأسريا في مسارها وتفسيرها ومفهومها الصحيح، حتى يتعلم الموظفون ومختلف الناشئة وأفراد المجتمع، متى يصبح الإحسان إلى الجار أو القريب أو أداء العبادات غير مقبولا، ذلك ما لاحظته في كون أن المبحوثين يعتبرون المؤسسة ملكا لهم وممتلكاتها يستخدمونها للإحسان لذويهم وتقديم امتيازاتها لأقاربهم خدمة بالقيم والتربية الخارجية والإسلامية، إلا أن ذلك ليس خطأ في الدين الإسلامي أو

عقيدتنا، وإنما التفسير الخاطئ، أو أيضا إعطاء مفاهيم عامة من طرف الأسرة والمدرسة دون التركيز على تفاصيلها وأبعادها واستثناءاتها.

٥- الاستغلال الجيد والصحيح لما للأسرة من دور وما للمدرسة من دور، في غرس ثقافة قابلة للتأقلم مع الواقع الحديث، بما تتطلبه من تطور وعقلنة وإنتاج وتفكير هادف، وليس استغلالها في تكريس ما هو قائم بما في ذلك الحفاظ على العادات والتقاليد والموروث الثقافي، بالتالي تصبح أخلاقنا وتربيتنا الأسرية والمدرسية والمجتمعية تربي للعمل والإنتاج والإبداع والاختراع والتطور وتقوم على المرننة خدمة بالحكمة الجزائرية (لجديد حبوا ولقدّم متفرطش فيه). بمعنى أن عليك التأقلم والتعايش وتقبل الجديد لكونها ضرورية عالمية وعلوماتية واجتماعية، إلا انه في نفس الوقت قيمها ومبادئها وهويتك لا تسمح فيها، بالتالي على الأسرة والمدرسة أن ترقى وتوعى وتوضع لها أهداف هامة للتركيز على النقاط الصحيحة في التربية بترك القديم الذي لم يعد يجدي نفعاً، والتحفيز على الجديد الذي يخلق الفارق والارتقاء في شتى الجوانب والمجالات.

سابعاً: خاتمة

تلعب البيئة الخارجية دور رئيسي في توجيه الفعل وتحديد القيم السائدة في المديرية محل الدراسة، تلك القيم التي يعيد المبحوثين إنتاجها لكونها تحاكي ثقافتهم وأعرافهم الاجتماعية، وتمثل ملكات وهيتوس اجتماعي يقتنعون به ويؤمنون به أشد اقتناع أنه الطريق الذي يحقق مختلف أهدافهم وتحافظ على علاقاتهم وتوقعاتهم، خاصة تلك القيم التي تغرسها الأسرة والمدرسة المنبثقة من المبادئ الإسلامية

والأحاديث النبوية، كالتكافل والتآزر والتساهل والتعاطف، مما أثر سلباً وعرقل من تحقيق قيم مؤسساتية عقلانية وعلمية، وبالتالي أصبح العمل ومختلف العمليات والعلاقات الرسمية تحتكم لمعايير ذاتية وغير موضوعية، مما يؤكد لنا أن مجتمع الدراسة لا يزال تقليدي، ورغم التقدم التكنولوجي والعلوماتي وحتى السياسي والاقتصادي الحادث في المجتمع، إلا أن الأفعال الإنسانية والاجتماعية في المؤسسة الحديثة توجهها قيم تقليدية بحتة، والذي يجعلنا نتوصل إلى أن المؤسسة لا تتبنى قيم وثقافة قوية، أو ثقافتها تقوم على تدعيم القيم الفرعية والتوجهات الذاتية، والاحتكام إليها في التسيير والقيادة والتفاعل في المديرية.

هو ما يجعلنا نتوصل إلى ضرورة تقنين وضبط أو فصل الأفعال والقيم العاقبة والمعركة لترسيخ ثقافة تنظيمية قوية، وفي مقابل ذلك وضع وتوفير كل الظروف والوسائل المثالية والمشبعة القادرة على تحفيز المبحوثين في تقوية ولائهم وانتمائهم للمؤسسة واحترام معاييرها وقيمها التنظيمية.

\* المراجع

أولاً- المراجع العربية

بومدين بلكير، و فؤاد بوفظيمة. (2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز. المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات. الجزائر: كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة. ص-ص 280-292.

الفلسفة والتربية. كلية العلوم التربوية والنفسية،  
عمان: جامعة عمان العربية.

يوسف جمال نجوي، سعيد حسان محمود حسان، و عبد الله  
عبد القادر الكمالي. (2014). الثقافة التنظيمية في  
الفكر التربوي المعاصر. مجلة العلوم التربوية ، 01  
(03)، ص-ص 495-532.

#### ثانياً- المراجع الأجنبية

Bourdieu Pierre. (1984). Questions de  
sociologie. Cérés Productions  
Tunis 1993, Paris : édition  
originale de Minuit.  
Bourdieu, P., & Wacquant Loïc, L.  
(1992). Réponses : pour une  
anthropologie réflexive  
Réponses : pour une  
anthropologie réflexive. Paris :  
Edition le seuil.

بيار بورديو، و جان كلود باسرون. (ب س). إعادة الإنتاج  
في سبيل نظرية عامة لنسق التعليم. (ماهر ترمش،  
الترجمون) بيروت: المنظمة العربية للترجمة.  
حسن عالي، و دليلا زنقة. (2021). مفهوم الفضاء  
والديناميات الاجتماعية من المنظور السوسولوجي.  
مجلة دراسات ، 10 (02)، 158-173.

ريمون بودون، ف. بوريكو. (1986). المعجم النقدي لعلم  
الاجتماع (المجلد 1). (سليم حداد، المترجمون)  
الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

ستيفان شوفاليه، و شوفيري كريستيان. (ب س). معجم  
بورديو. (الزهرة إبراهيم، المترجمون) دمشق،  
سورية: دار الجزائر سورية.

عائشة مخلوفي. (2021). البيئة الداخلية والمعوقات التنظيمية  
للصناعة الجزائرية. مجلة الحوار المتوسطي ، 12  
(01)، ص-ص 24-39.

عبد الحفيظ ألقبيزي. (2018). البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل  
العمالي في ضوء المقاربة السوسولوجية. مجلة العلوم  
الإسلامية والحضارة (07)، ص-ص 21-38.

عبد الكريم بزاز عبد الكريم. (2007/2006). علم اجتماع  
بيار بورديو. دراسة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في  
علم الاجتماع. قسنطينة، الجزائر، كلية العلوم  
الإنسانية والاجتماعية: جامعة منتوري قسنطينة.

محمد رشدي أحمد ذيب. (حزيران، 2012). قيم العمل التي  
بمارسها مديرو التربية والتعليم وعلاقتها بالروح  
المعنوية والالتزام التنظيمي لرؤساء الأقسام العاملين  
معهم. أطروحة الحصول على درجة دكتوراه في