وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي- البليدة2
كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: العلوم الإجتماعية

أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة

دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه ل.م.د في علم الإجتماع

تخصّص: علم اجتماع الاتصال

إعداد الطالبة: تحت إشراف
فضيل دنية الأستاذ: لراري عبد السلام

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة لونيسي علي- البليدة2
كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية
قسم: العلوم الإجتماعية

أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة

دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2

أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه ل.م.د في علم الاجتماع

تخصّص: علم اجتماع الاتصال

إعداد الطالبة:

فضيل دنية

أمام اللجنة المشكلة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة الأصلية	الصفة
ناصر قاسيمي	أستاذ	البليدة2	رئيسا
عبد السلام لراري	أستاذ	البليدة2	مشرفا ومقرّرا
رتيبة طايبي	أستاذة	البليدة2	عضوا مناقشا
وسيلة بوعلي	أستاذة محاضرة أ	البليدة2	عضوا مناقشا
سميرة بداوي	أستاذة محاضرة أ	تيارت	عضوا مناقشا
أمين بلقاضي	أستاذ محاضراً	المركز الجامعي تيبازة	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

الإهـداء

إلى الوالدين الكريمين؛

إلى العائلة الكريمة؛

إلى كل الإخوة والأخوات؛

إلى الأساتذة الكرام؛

إلى الزّملاء والأصدقاء؛

إلى كل طالب علم؛

أهدي هذا العمل المتواضع.

الشّكر والتقدير

أحمد الله وأشكره على أن وفّقني وأمدّني بالقدرة لإنجاز هذا العمل، كما أتقدّم بالشّكر الجزيل للأستاذ المشرف " **لراري عبد السلام**" ورئيس لجنة التّكوين في الدّكتوراه الأستاذ " **قاسيمي ناصر**" على مجهوداتهما المبذولة ونصائحهما وانتقاداتهما البنّاءة وأتقدّم أيضا بالشّكر الجزيل إلى أعضاء فريق التّكوين كلّ باسمه، وكل من ساعدني في خطوات البحث من أساتذة وطلبة وإداريين.

شكرا.

الملخص باللغة العربية:

أخلاقيات التّسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة – دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2– دراسة أردنا من خلالها الكشف عن تأثير مختلف الضّوابط الدّينية والاجتماعية والتّنظيمية في توجيه منحى العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، كما حاولنا ربط هذا التّأثير بالعديد من الخصائص السّوسيولوجية للمبحوثين، والتي تمثّلت غالبا في طبيعة الجنس الأقدمية، الاستفادة من المناصب النّوعية داخل المؤسّسة.

تعمل الضّوابط الأخلاقية والقانونية على توجيه مختلف الممارسات الإدارية داخل المؤسّسة الجامعية، من ضبط لنوعية العلاقات بين الفاعلين في الإطارين الرّسمي وغير الرّسمي، وتوجيه نشاطات المؤسّسة الجامعية في إطار منظومة من القيم الدّينية والاجتماعية واللّوائح والقوانين التي تؤطّر سير المهام الرّسمية وتدفع بها إلى تحقيق الفعالية الإدارية، وبذلك العمل على تحقيق فعالية المورد البشري انطلاقا من الاهتمام بتنظيم العلاقات الاجتماعية للفاعلين والوقوف على نتائجها الإيجابية والسّلبية، وتوجيه أفراد الجماعة نحو التّماسك لتجنّب التفكّك والانشقاق والصّراع وتراجع العلاقات وفقد مكانة المؤسّسة، مع تحقيق الأهداف السّامية لها والنّجاح في معالجة العديد من مشاكل التسيير النّاجمة عن عدم الالتزام بمعايير وضوابط الممارسات اليومية للموظّفين في محيط العمل، وفي التّفاعلات اليومية بين الفاعلين، وعليه حصرت إشكالية دراستنا في التّساؤل المحوري الآتي:

– كيف تؤثّر أخلاقيات التّسيير باعتبارها ضوابط للممارسة الإدارية في الاتّصال بين جماعات المؤسّسة الجامعية البليدة2؟

وهذا السّؤال تفرّعت عنه التّساؤلات التّالية:

1–كيف يؤثّر أسلوب ممارسة السّلطة والتّنافس الدّاخلي في العلاقات التّعاونية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية؟

2– كيف تؤثّر القيم الدّينية والاجتماعية في الاتّصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية؟

3– كيف تؤثّر طريقة تطبيق النّصوص القانونية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية؟

للإجابة على هذه التّساؤلات والتّحقق ميدانيا من الفرضيات، اعتمدنا على مقابلات مباشرة مع 24 مبحوث من جامعة البليدة2، تمّ تقسيمهم كالآتي:

أربع موظفين من كلية الآداب واللّغات، أربع موظفين من كلية الحقوق والعلوم السياسية، أربع موظفين من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، أربع موظفين من كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، أربع موظفين من المصالح المركزية لجامعة البليدة2، دعمنا ذلك باختيار أربعة أساتذة ممّن تولوا مناصب إدارية مختلفة بجامعة البليدة2 بغرض الحصول على معلومات أدق، وبالاعتماد على تقنيات البحث تمّ جمع البيانات والمعطيات، ومن ثمّة تفسيرها وتأويلها بغرض الكشف عن الارتباطات بين متغيرات الفرضيات، معتمدين في ذلك على منهج التحليل الكيفي للوصول إلى الحقائق وتفسيرها بشكل علمي، بما توفّره لنا تقنية المقابلة التي تمّ الوصول من خلالها إلى النّتائج الآتية:

– تخضع مجمل التّفاعلات وأنماط الاتّصالات الحاصلة بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية للعديد من الضّوابط الدّينية والاجتماعية والتّنظيمية، التي تؤثّر بشكل كبير في فعالية تقديم الخدمة العامّة في المؤسّسة.

– لأسلوب ممارسة السّلطة تأثير واضح في توجيه منحى التّفاعل بين الأطراف الفاعلة في المؤسّسة الجامعية، انطلاقا من ردود الأفعال المحصّل عليها نتاج تطبيق نظامي توزيع المهام الإدارية والحوافز والتّرقيات الوظيفية، وانعكاساته على تحقيق الرّضا الوظيفي بين العاملين.

– يعمل إشراك الموظّفين في عملية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل على تعزيز جانب الثّقة بين الرّؤساء والمرؤوسين وتوسيع قنوات الاتّصال بينهم.

– يشكّل رؤساء العمل قوّة دافعة لتحسين العمل من خلال التّعامل الإنساني والتّقييم الدّوري والإيجابي لجهود الموظّفين، ومراعاة ظروفهم التّنظيمية والاجتماعية.

– الالتزام بالقيم الدّينية والاجتماعية والامتثال للقوانين والأساليب الإدارية المشروعة في الحصول على الامتيازات وتحقيق المصالح الخاصّة، يعمل على فعالية الاتّصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين.

– عدم استغلال النّفوذ والسّلطة لقضاء المصالح الخاصّة، والشّفافية والوضوح في آليات تطبيق مضامين النصوص القانونية، يعزّز جانب الثّقة ويحقّق المصداقية في ممارسة السّلطة، ممّا يعمل على استقرار العلاقات وتوازنها بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

فهرس المحتويات

أ- الإهداء

ب- الشكر والتقدير

ج- الملخص باللغة العربية

د- فهرس المحتويات

هـ- قائمة الجداول

و- قائمة الأشكال

مقدّمة	1
الإطار المنهجي والنظري للدراسة	**5**
تمهيد	**5**
1. أسباب اختيار موضوع الدّراسة.....	**5**
2. أهمية وأهداف الدراسة.....	**6**
3. صعوبات الدراسة.....	**7**
4. الإشكالية.....	**7**
5. الفرضيات.....	**10**
6. تحديد المفاهيم الإجرائية.....	**10**
7. المقاربة النظرية.....	**14**
8. الدراسات السابقة.....	**18**
خلاصة.....	**38**
أ. القسم النظري	
الفصل الأول: أخلاقيات الإدارة مقاربة نظرية.....	**40**
تمهيد.....	**40**
1. أخلاقيات الإدارة مفاهيم عامّة.....	**40**
1.1 التعريف النظري للأخلاقيات.....	**40**
2.1 التعريف النظري لأخلاقيات الإدارة.....	**43**
2. مصادر الأخلاقيات الإدارية.....	**45**
1.2 الأسرة والتربية البيتية.....	**45**
2.2 ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته.....	**46**
3.2 التأثّر بالجماعات المرجعية.....	**47**

4.2 المؤسسات التعليمية.....	**48**
5.2 مجتمع العمل الأول.....	**48**
6.2 القيادة القدوة.....	**49**
7.2 القوانين واللوائح والتشريعات.....	**50**
8.2 الدين وضبط العلاقات بين الأفراد.....	**50**
3. معايير أخلاقيات الإدارة.....	**52**
1.3 العدالة والمساواة.....	**52**
2.3 السرية والثقة.....	**54**
3.3 الأمانة والإخلاص.....	**58**
4.3 مشاركة العمال.....	**60**
5.3 احترام الأنظمة والقوانين.....	**61**
6.3 الشفافية وتوجيه العلاقات بين الفاعلين.....	**62**
7.3 الاحترام وحسن المعاملة.....	**64**
8.3 الاستقلالية والموضوعية.....	**64**
9.3 الالتزام والانضباط.....	**65**
10.3 تحمل المسؤولية.....	**66**
11.3 احترام قيم وعادات المجتمع والجمهور.....	**67**
4. أخلاقيات الإدارة، أهميتها، آليات إرسائها، ومعوقات تطبيقها.....	**68**
1.4 أهمية أخلاقيات الإدارة.....	**68**
2.4 وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة.....	**70**
5. معوقات تطبيق أخلاقيات الإدارة في المؤسسة.....	**73**
1.5 عدم تطبيق العقوبات.....	**73**
2.5 غياب القدوة الحسنة.....	**74**
3.5 ضعف الحس الديني والوطني وتغليب المصلحة الشخصية على المصلحة العامة....	**74**
4.5 النقص في وضوح وشفافية القوانين والتنظيمات.....	**74**
5.5 فقدان روح التفاهم بين المسؤول والموظفين.....	**74**

خلاصة الفصل.....	**75**
<u>الفصل الثاني</u>: سوسيولوجيا التسيير الأخلاقي في المؤسسة الجامعية.....	**77**
تمهيد.....	**77**
1. التعريف النظري للتسيير.....	**77**
2. المسيّر ووظائفه في المؤسّسة الجامعية.....	**79**
1.2 التعريف النظري للمسيّر.....	**79**
2.2 وظائف المسيّر وضوابطها في المؤسّسة الجامعية.....	**81**
3. أهم مهارات المسيرين الجامعيين.....	**92**
1.3 مهارات العلاقات الإنسانية.....	**92**
2.3 المهارات الاتصالية.....	**93**
3.3 المهارات الإدارية.....	**93**
4.3 المهارات الفنية.....	**95**
4. دور المسير في المؤسسة الجامعية.....	**95**
1.4 أدوار تفاعلية.....	**95**
2.4 الأدوار المعلوماتية.....	**96**
3.4 أدوار صناعة واتخاذ القرار.....	**96**
5.أساليب التسيير في المؤسسة الجامعية.....	**97**
1.5 التسيير الديمقراطي ومشاركة العاملين.....	**98**
2.5 التسيير الأوتوقراطي/ الدكتاتوري في المؤسّسة الجامعية والتعسف في استخدام السلطة الإدارية.....	**100**
3.5 التسيير الفوضوي وتضارب المصالح بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية.....	**101**
6. الوظائف التسييرية في إطار ضوابط الممارسة الإدارية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**103**
1.6 أخلاقيات الإدارة ضمن وظيفة التخطيط.....	**103**
2.6 البعد الأخلاقي لوظيفة التنظيم داخل المؤسسة الجامعية.....	**120**
3.6 أخلاقيات الإدارة الجامعية ضمن وظيفة التوجيه.....	**132**
4.6 ضوابط الممارسة الرقابية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**137**
خلاصة الفصل.....	**140**
<u>الفصل الثالث</u>: سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**142**

تمهيد.....	**142**
1. العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**142**
1.1 التعريف النظري للعلاقات الاجتماعية.....	**142**
2.1 العوامل المؤثّرة في العلاقات الاجتماعية.....	**145**
3.1 أنواع العلاقات الاجتماعية.....	**146**
4.1 العوامل المتحكّمة في العلاقات الاجتماعية.....	**149**
5.1 مستويات العلاقات الاجتماعية.....	**151**
2. التّفاعل الاجتماعي كأساس لديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**152**
1.2 تعريف التّفاعل الاجتماعي.....	**152**
2.2 مستويات التّفاعل الاجتماعي داخل المؤسّسة الجامعية.....	**153**
3.2 أسس التّفاعل الاجتماعي وديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**154**
4.2 خصائص التّفاعل الاجتماعي وأهميته في ديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.....	**156**
3.الجامعة، وظائفها وأهدافها، مكوّنات الإدارة الجامعية.....	**157**
1.3 التعريف النظري للجامعة.....	**157**
2.3 وظائف المؤسّسة الجامعية.....	**159**
3.3 أهداف المؤسّسة الجامعية.....	**161**
4.3 تنظيم المؤسّسة الجامعية وهيكلتها.....	**163**
5.3 الهيكل التنظيمي للجامعة.....	**165**
6.3 بيئة الجامعة.....	**168**
4. أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية	**169**
1.4 السلطة الرسمية وتوجيه الاتّصال بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية.....	**169**
2.4 المشاركة في اتّخاذ القرارات والانتماء التنظيمي للعاملين داخل المؤسّسة الجامعية....	**170**
3.4 التّعامل الإنساني وتنمية التّبادل داخل المؤسّسة الجامعية من خلال الاتصال.....	**172**
4.4 نظام التّحفيز والترقية وروح المنافسة بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.....	**173**
5.4 تأويل النّصوص القانونية وعلاقات المصلحة داخل المؤسّسة الجامعية.....	**174**
6.4 الخلل الوظيفي داخل المؤسّسة الجامعية كنتاج لتناقض قيم الثقافة التنظيمية.....	**176**

7.4 القيم ودورها في توجيه سلوك الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.....	**177**
خلاصة الفصل.....	**178**
ب. القسم الميداني	
الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدراسة الميدانية.....	**181**
تمهيد.....	**181**
1. المناهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة.....	**181**
1.1 منهج الدراسة المستعمل.....	**181**
2.1 التقنيات المستخدمة في الدراسة.....	**184**
3.1 أساليب تحليل البيانات.....	**187**
2. الإطار المكاني والزماني للدراسة.....	**188**
1.2 الإطار المكاني (التعريف بميدان البحث).....	**189**
2.2 الإطار الزماني.....	**198**
3. تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها.....	**198**
خلاصة الفصل.....	**200**
الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومقارنتها بالفرضيات.....	**202**
تمهيد.....	**202**
1. عرض النتائج المتعلقة بتقنية المقابلة.....	**202**
1.1 عرض المقابلات التي أجريت مع الإداريين الدائمين.....	**202**
2.1 عرض المقابلات التي أجريت مع الأساتذة المتولين لمهام إدارية.....	**298**
2. تحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية.....	**324**
1.2 عرض جداول الخصائص السوسيولوجية لأفراد العينة.....	**324**
2.2 التحليل الإحصائي للفرضية الأولى.....	**331**
3.2 التحليل الإحصائي للفرضية الثانية.....	**359**
4.2 التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة.....	**377**
3. مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها.....	**392**
1.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى.....	**392**
2.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية.....	**398**

3.3 مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة.....	**402**
4.3 الاستنتاج العام.....	**405**
5.3 الاقتراحات والتوصيات.....	**408**
خاتمة.....	**410**
قائمة المراجع والمصادر	**413**
الملاحق	
الملخص باللغة الإنجليزية	

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	324
2	توزيع أفراد العينة حسب السن	325
3	توزيع أفراد العينة حسب الرتب	326
4	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	327
5	توزيع أفراد العيّنة حسب الاستفادة من المناصب النّوعية	328
6	توزيع أفراد العيّنة حسب مدّة شغل المنصب النّوعي	329
7	توزيع أفراد العيّنة حسب اللّغة المتحكّم فيها	330
8	تحليل محتوى السؤال رقم 8 وفقا لمتغير الأقدمية	331
9	تحليل محتوى السؤال رقم 09 وفقا لمتغير الأقدمية	335
10	تحليل محتوى السؤال رقم10 وفقا لمتغير الأقدمية	337
11	تحليل محتوى السؤال رقم11 وفقا لمتغير الجنس	340
12	تحليل محتوى السؤال رقم12 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي	342
13	تحليل محتوى السؤال رقم13 وفقا لمتغير الأقدمية	344
14	تحليل محتوى السؤال رقم14 وفقا لمتغير الأقدمية	346
15	تحليل محتوى السؤال رقم15 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي	349
16	تحليل محتوى السؤال رقم 16 وفقا لمتغير الأقدمية	351
17	تحليل محتوى السؤال رقم17 وفقا لمتغير الأقدمية	353
18	تحليل محتوى السؤال رقم18 وفقا لمتغير الأقدمية	356
19	تحليل محتوى السؤال رقم19 وفقا لمتغير الجنس	359
20	تحليل محتوى السؤال رقم20 وفقا لمتغير الأقدمية	361
21	تحليل محتوى السؤال رقم21 وفقا لمتغير الأقدمية	363
22	تحليل محتوى السؤال رقم22 وفقا لمتغير الأقدمية	365
23	تحليل محتوى السؤال رقم23 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي	367
24	تحليل محتوى السؤال رقم24 وفقا لمتغير الأقدمية	368
25	تحليل محتوى السؤال رقم25 وفقا لمتغير الجنس	371
26	تحليل محتوى السؤال رقم26 وفقا لمتغير الجنس	372
27	تحليل محتوى السؤال رقم27 وفقا لمتغير الجنس	373

28	تحليل محتوى السؤال رقم28 وفقا لمتغير الجنس	**374**
29	تحليل محتوى السؤال رقم29 وفقا لمتغير الجنس	**376**
30	تحليل محتوى السؤال رقم30 وفقا لمتغير الأقدمية	**377**
31	تحليل محتوى السؤال رقم31 وفقا لمتغير الأقدمية	**379**
32	تحليل محتوى السؤال رقم32 وفقا لمتغير الأقدمية	**381**
33	تحليل محتوى السؤال رقم33 وفقا لمتغير الأقدمية	**383**
34	تحليل محتوى السؤال رقم34 وفقا لمتغير الأقدمية	**385**
35	تحليل محتوى السؤال رقم 35 وفقا لمتغير الأقدمية	**387**
36	تحليل محتوى السؤال رقم36 وفقا لمتغير الأقدمية	**389**
37	تحليل محتوى السؤال رقم37	**391**

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مصادر أخلاقيات الإدارة	**53**

مقدّمة:

يعتبر موضوع الأخلاقيات الإدارية من أهمّ المواضيع التي لقيت في السّنوات الأخيرة اهتماما كبيرا من طرف المختصّين، لما له من أثر في ضبط وتوجيه أعمال المؤسّسات، باختلاف طبيعة نشاطاتها، تجنّبا للوقوع في العديد من المشاكل التّسييرية التي تعرقل تحقيق الأهداف، انطلاقا من عدم الالتزام بالمعايير والضّوابط التي من شأنها تقنين الممارسة اليومية للمهام الرّسمية، وكذا توجيه مختلف التّفاعلات بين الأفراد، وضمان استقرار العلاقات النّاشئة بين الفاعلين داخل المؤسّسة.

وباعتبار أنّ المؤسّسة الجامعية وحدة اجتماعية هامّة، فإنها تتبنّى العديد من الضّوابط الأخلاقية والقانونية الموجّهة لمختلف الممارسات الإدارية، التي تعمل على ضبط نوعية العلاقات بين أفرادها في إطاريها الرّسمي وفقا للهيكل التّنظيمي وما يتبعه من تدرّج في المهام والصّلاحيات، وغير الرّسمي وما ينطوي عليه من تضافر للجهود حول تحقيق الأهداف المشتركة للأشخاص، وبالتّالي تخضع نشاطات المؤسّسة الجامعية إلى منظومة من القيم الدّينية والاجتماعية واللّوائح والقوانين التي تضمن من خلالها السّير الحسن للمهام، وتحقيق فعالية المورد البشري انطلاقا من تنظيم علاقاتها الاجتماعية والاهتمام بنتائجها الإيجابية والسّلبية، مع العمل على توجيه أفراد الجماعة إلى التّماسك، ممّا يحافظ على عمق الرّوابط والصّلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل لتجنّب التفكّك والانشقاق والصّراع وتراجع العلاقات وفقد مكانة المؤسّسة، وكل ذلك بغرض بلوغ الأهداف السّامية للمؤسّسة الجامعية، مع القدرة على معالجة العديد من المعضلات الإدارية النّاجمة عن عدم الالتزام بمعايير وضوابط الممارسات اليومية للموظّفين في محيط العمل، وفي التّفاعلات اليومية بين الفاعلين، ممّا ينعكس بالفائدة على المجتمع.

ومحاولة منّا للتّعمّق في ما تمّ طرحه سابقا، فإنّنا سنتناول موضوع أخلاقيات التّسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة، أين كانت الدّراسة الميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2

حيث قمنا بتسليط الضّوء عن كيفية تأثير هذه الضّوابط والمعايير الدّينية والاجتماعية والقانونية في مسار مختلف العلاقات النّاشئة بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، وذلك بتبنّي خطة البحث وتقسيمها كالآتي:

الإطار المنهجي والنّظري للدّراسة: اشتمل على ما يلي:

أسباب وأهمّية وأهداف اختيار موضوع الدّراسة مع تحديد صعوباتها، وطرح الإشكالية بالإضافة إلى الفرضيات، إلى جانب المفاهيم الإجرائية، وكذا عرض المقاربة النّظرية المعتمدة، لنختم ذلك بالتّطرق إلى الدّراسات السّابقة التي تمّ اعتمادها.

القسم النّظري للدّراسة: احتوى على ثلاثة فصول:

الفصل الأوّل تناولنا فيه أخلاقيات الإدارة من الجانب النّظري، من خلال التعرّض إلى مفاهيم عامّة لأخلاقيات الإدارة، ومصادر الأخلاقيات الإدارية، ومعايير أخلاقيات الإدارة، وأهمّيتها وآليات إرسائها، ومعوّقات تطبيقها في المؤسّسة، وجاء **الفصل الثّاني** ليبحث في سوسيولوجيا التّسيير الأخلاقي في المؤسّسة الجامعية، من خلال تناول مفهوم التّسيير، ووظائف المسيّر في المؤسّسة الجامعية، مع أهم مهارات المسيّرين الجامعيين ودورهم في المؤسّسة، مع التّطرّق إلى أساليب التّسيير المتبنّاة، وكيفية ممارسة مختلف الوظائف التّسييرية في إطار ضوابط الممارسة الإدارية داخل المؤسّسة الجامعية، أمّا **الفصل الثالث** فقد تطرّقنا فيه إلى سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية، والذي تمّ من خلاله تسليط الضّوء على العلاقات الاجتماعية داخلها، وكذا التّفاعل الاجتماعي باعتباره أساس لديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية، مع التّطرّق إلى وظائف الجامعة وأهدافها، وكذا مكوّنات الإدارة الجامعية، لنختم ذلك بتناول أثر أخلاقيات التّسيير باعتبارها ضوابط للممارسة الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.

القسم الثّاني: القسم الميداني للدّراسة: احتوى على فصلين:

الفصل الرابع يعرض الأسس المنهجية للدّراسة الميدانية، تمّ من خلاله التطرّق إلى المناهج والتّقنيات المستخدمة في الدّراسة، وتوضيح أساليب تحليل البيانات، وعرض الإطارين المكاني والزّماني للدّراسة، مع تحديد عيّنة البحث وكيفية اختيارها، أمّا **الفصل الخامس والأخير** فقد ارتبط بعرض نتائج الدّراسة ومقارنتها بالفرضيات، الذي تطرّقنا من خلاله إلى عرض وتحليل البيانات الميدانية عن طريق عرض المقابلات التي أجريت مع كل من الإداريين الدّائمين والأساتذة المتولّين لمهام إدارية في المؤسّسة الجامعية البليدة2، وكذا تحليل البيانات المحصّل عليها من الدّراسة الميدانية، لنصل في الأخير إلى مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها سوسيولوجيا، مع الخروج ببعض الاقتراحات والتّوصيات.

الإطار المنهجي والنّظري للدّراسة

الإطار المنهجي والنّظري للدّراسة

تمهيد:

يعدّ الإطار المنهجي الجانب الأكثر أهمية، فمن خلاله يتمّ وضع موضوع الدّراسة في البحث السّوسيولوجي الذي يساعدنا في الوصول إلى الإطار العام للدّراسة التّطبيقية الميدانية.

إنّ انطلاقنا في بحثنا هذا يتطلّب منّا توضيح الأسس المنهجية المعتمدة في دراستنا بدءا بأسباب وأهداف اختيار الموضوع، يلي ذلك صعوبات الدّراسة، ثمّ تحديد الإشكالية والفرضيات والمفاهيم الأساسية المتعلّقة بموضوع الدّراسة، بعدها المقاربة السّوسيولوجية، ثمّ التطرّق إلى الدّراسات السّابقة التي تناولت نفس الموضوع أو جزءا منه، لنختم ذلك بأوجه الاستفادة من هذه الدّراسات.

1- أسباب اختيار موضوع الدّراسة:

يرتبط اختيار الموضوع بالنّسبة للباحث بجملة من الأسباب التي تجعله يختار موضوعا من بين العديد من المواضيع المتاحة، وقد تجسّدت أسباب اختيار هذا الموضوع فيما يلي:

- الأسباب الذّاتية:

- الرّغبة في دراسة هذا الموضوع، باعتباره من المواضيع التي تلفت الانتباه وتدفع إلى البحث فيه.
- استغلال الخبرة في العمل الإداري في تحليل وتفسير العديد من الأفعال الممارسة وتفكيك أشكال العلاقات السّائدة بين الفاعلين(الإداريين)، وكذا تجنّب الأحكام المسبقة، مع محاولة الوقوف على جملة الأسباب الظّاهرة أو الكامنة لكل ما نلاحظه داخل المؤسّسة الجامعية.
- الرّغبة في إعطاء العمل الإداري نوعا من التّجديد والابتعاد عن الرّوتين بجعله ميدانا للبحث السّوسيولوجي.
- سهولة إجراء الدّراسة الميدانية.

– السّعي إلى تقديم إضافة علمية لمكتبة الكليّة، ومرجعا مهمّا لأعمال البحث مستقبلا.

– الأسباب الموضوعية:

– محاولة الوقوف على جملة من ضوابط الممارسة الإدارية وكيفية ارتباط هذه الأخيرة بالعلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

– محاولة معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

– ممارسة العمل الإداري بفعالية انطلاقا من الوقوف على العديد من الظّواهر المتعلّقة بالعلاقات الاجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

– إثبات أن لعلم الاجتماع القدرة على تناول أيّ موضوع كان وفي أيّ مجال.

2– أهميّة وأهداف الدّراسة:

– أهداف علمية:

– التأكّد من الفرضيات ميدانيا.

– الإجابة عن تساؤلات الدّراسة.

– إثراء الرّصيد العلمي في مجال التّخصّص.

– أهداف عملية:

– الكشف عن واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.

– الوقوف على بعض الحقائق التي من شأنها أن تكون قاعدة لضبط مختلف أشكال العلاقات داخل المؤسّسة الجامعية ومنه تسهيل مزاولة المهام الإدارية، وتجاوز كل العراقيل ومهما كانت طبيعتها.

3- صعوبات الدّراسة:

- أزمة كورونا وانعكاساتها على مسار البحث النّظري والميداني.
- عدم تزويدنا ببعض المعلومات المهمّة التي كان من شأنها المساهمة في إثراء البحث.
- صعوبة في إجراء المقابلات للارتباطات المهنية للمبحوثين.

4- الإشكالية:

تمارس المؤسّسات نشاطاتها في ظل العديد من المتغيّرات الثّقافية والاجتماعية والاقتصادية والسّياسية، متبنّية بذلك منهج تسيير خاص يتماشى وطبيعة تلك النّشاطات، مستخدمة كل الآليات والوسائل التي تضمن لها تحقيق الأهداف الآنية أو البعيدة المدى، سواء ما تعلّق منها بترويج المنتجات بطابعها الإنتاجي، أو تقديم الخدمات، إذا كانت ذات منحى خدماتي.

المؤسّسة إذن كلٌّ مركّبٌ متكاملٌ بين ما هو مادي ومعنوي مصقول بالأطر القانونية الضّابطة فمادي بالنّظر إلى حاجتها لرؤوس الأموال والهياكل والوسائل المسهمة في ممارسة مختلف الأنشطة، ومعنوي إذا ما تمّ الالتفات إلى جملة المتغيّرات التي تتحكّم في فعالية المورد البشري الذي يمثّل رأس مال لا يستهان به في ضمان نجاح المؤسّسة وتحقيق أهدافها الأساسية، انطلاقا من تلك الأدوار التي يؤدّيها ويتبنّاها الفاعلون، كلٌّ بحسب موقعه في الهيكل التّنظيمي.

كما يتطلّب الحفاظ على مقوّمات هذه المؤسّسة ونيلها المكانة الجيّدة، السّعي نحو إحلال نوع من التّوازن الوظيفي داخلها، من خلال العمل على توجيه مختلف أشكال التّفاعل بين الفاعلين نحو الإيجابية، وتجسيد التّكامل والتّنسيق والتّجانس بين الوظائف والأنساق الفاعلة، وضبط لجميع أشكال العلاقات، هذا إنّما يشير إلى أهمية التّسيير الإداري داخل المؤسّسة، باعتباره وظيفة موجّهة لكلِّ الأعمال، ممّا يجعلنا في صدد التطرّق إلى كيفية تأثير العديد من الضّوابط والمقاييس في توجيه العلاقات بين الفاعلين وأنماط ممارستهم لمهامهم الرّسمية داخل المؤسّسة، حيث يتبنّى

الفاعلون العديد من أنماط العلاقات رسمية كانت، أو غير رسمية، في إطار حالات من التّعاون والتّضامن بين العاملين أو مختلف الصّراعات ووضعيات التّجنب النّاجمة عن تضارب المصالح والآراء في أحيان كثيرة.

وتجدر الإشارة في هذا السّياق إلى ذلك الارتباط بين المهام التّسييرية بصفة عامّة، بالرّغم من اختلاف طابع المؤسّسة وبين جملة المعايير التي يستند إليها أثناء التّجسيد الواقعي لتلك المهام عن طريق الممارسة الميدانية في إطار النّظام العام للمؤسّسة، فالمعايير الاجتماعية وإن كانت مفهوما واسعا يشير إلى جملة من العادات والقواعد والاتّجاهات والقيم المنتشرة والمتّفق عليها في المجتمع، فهي تمثّل قواعد للتّفاعل وأطرا ترشد وتحصر تصرّفات الفاعلين في المؤسّسة باعتبارها مرجعا أساسيا لإصدار الأحكام حول الكثير من الأفعال.

كما أنّ الكثير من المؤسّسات تلتزم في مسارها بمعايير واتّجاهات خاصّة باعتبارها قواعد للأفعال تنفرد بها عن مثيلاتها، وقيما تنظيميةً قارّةً، تعبّر عن طريقة تفكيرها، ومقاييس لضبط مختلف أشكال التّفاعل، وبناء وتشكيل العلاقات الدّاخلية والخارجية، دون أن نغفل عن الضّبط القانوني من خلال تلك النّصوص القانونية التي تحدّد قواعد الممارسة المهنية بتوضيح الحقوق والواجبات، وكذا نظام الجزاء والعقاب المتعلّق بكل نشاط في المؤسّسة، ممّا يسمح باتّخاذ العديد من القرارات إضافة إلى أساليب ممارسة السّلطة وماله من تأثيرات على مختلف التّفاعلات بين الأفراد.

وتعتبر المؤسّسات الجامعية إحدى أهم المنشآت في المجتمع لدورها الحسّاس، وهو الحال بالنّسبة لجامعة البليدة2، التي تمثّل تنظيما اجتماعيا يسري عليه ما يسري على التّنظيمات الاجتماعية الأخرى، تنفرد بتنظيم وهيكلة وأهداف خاصّة، لا تبلغها إلا من خلال التّنسيق بين الفاعلين، في ظلِّ تسيير إداري محكم وموجّه لكل أنشطتها، وباعتبارها وحدة اجتماعية هامّة، فإنّها تخضع للعديد من الضّوابط الدّينية والاجتماعية واللّوائح والقوانين التي تضبط نوعية العلاقات بين الفاعلين في

إطاريها الرّسمي وغير الرّسمي، وتضمن السّير الحسن للمهام، من خلال تحقيق فعالية المورد البشري، وتجنّب الصّراع والتفكّك والانشقاق داخل المنظّمة في جميع أشكاله، وكل ذلك بغرض تجنّب العديد من مشاكل التّسيير ومعالجتها وتحقيق الأهداف السّامية للمؤسّسة الجامعية، وتجنّب كل النتائج التي تنتج عن عدم الالتزام بالمعايير الاجتماعية والدّينية والقانونية والأخلاقية والتّنظيمية داخل محيط العمل، وفي التّفاعلات اليومية بين الفاعلين، سواء ما تعلّق منها بتلك العلاقة التي تربط بين الرّئيس والمرؤوسين، أو المرؤوسين فيما بينهم، وإنّنا لنجد في أحيان كثيرة أنّه بالرّغم من أنّ القوانين التي تحكم الجامعة ثابتة، ذات تغيّر نسبي وأنّ المعايير الاجتماعية التي توجّه العلاقات مستقاة من مجتمع محدّد القيم والمعايير، يكاد يكون أحادي التّوجه، إلّا أنّ منحى العلاقة التي تربط بين الفاعلين، متغيّر من كلية لأخرى، من فترة لأخرى، ومن مسؤول لآخر.

هذا يدفعنا للبحث عن الأسباب المحدثة لهذه الاختلافات على المستوى العلائقي، وبذلك نكون في صدد المحاولة عن كشف كيفية تأثير تلك المتغيّرات في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية، تحديدا جامعة البليدة2.

ولمناقشة ذلك يمكننا طرح السّؤال التّالي:

– كيف تؤثّر أخلاقيات التّسيير باعتبارها ضوابط للممارسة الإدارية في الاتّصال بين جماعات المؤسّسة الجامعية ؟

الأسئلة الفرعية:

1– كيف يؤثّر أسلوب ممارسة السّلطة والتّنافس الدّاخلي في العلاقات التّعاونية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية؟

2– كيف تؤثّر القيم الدّينية والاجتماعية في الاتّصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية؟

3- كيف تؤثّر طريقة تطبيق النّصوص القانونية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية؟

5- الفرضيّات:

الفرضيّة الأولى:

هناك ارتباط بين أسلوب ممارسة السّلطة والتّنافس الدّاخلي بين العاملين وعلاقات التّعاون داخل المؤسّسة الجامعية.

الفرضية الثانية:

تساهم القيم الدّينية والاجتماعية في فعالية الاتصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية.

الفرضية الثالثة:

تؤدّي سلطة تأويل وتطبيق النّصوص القانونية إلى ظهور علاقات المصلحة والقرابة والزّمالة داخل المؤسّسة الجامعية.

6- تحديد المفاهيم الإجرائية:

6-1- التّسيير:

التّسيير في المؤسّسة الجامعية هو محصّلة تكامل وتنسيق بين جهود الفاعلين (المورد البشري) وسيرورة المهام الإدارية، طلبا لتحقيق أهدافها، أي تناول التّسيير من جانبيه التّقني بالنّظر إليه كمحصلة لجملة من الوظائف الإدارية المتمثّلة في (التّخطيط، التّنظيم، التّوجيه، الرّقابة) والعلائقي الإنساني بإدراجه لضرورة التّنسيق بين جهود المورد البشري (الفاعلين) من خلال الموازنة والمواءمة بين مختلف الاتّصالات الرّسمية وغير الرّسمية.

6-2- المسيّر:

يمكننا اعتبار أنّ المسيّر في المؤسّسة الجامعية كل أستاذ إداري أو موظّف إداري مسؤول بشكل رسمي عن مجموعة من الأعمال الإدارية ضمن نشاط محدّد، له القدرة على المتابعة الميدانية لسيرورة الأعمال التي يقوم بها فريق العمل الذي يترأسه، من خلال ممارسته للوظائف الإدارية المعتادة، وكذا إمكانية وأحقيّة الفصل في العديد من القضايا الإدارية، بامتلاكه سلطة اتّخاذ القرارات التي تمنحه إياها صلاحياته المحدّدة في الهيكل التنظيمي.

6-3- أخلاقيات التّسيير:

ضوابط الممارسة الإدارية التي تضبط مختلف الاتّصالات الرّسمية وغير الرّسمية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

6-4- العلاقات الاجتماعية:

هي عبارة عن علاقات تربط بين الفاعلين في المؤسّسة من خلال الاحتكاك والاتّصال والتّفاعل المستمر في إطار رسمي مضبوط باللّوائح والقوانين التي تتبنّاها المؤسّسة، أو في إطار غير رسمي من خلال التّفاعلات التّلقائية، وقد تكون هذه العلاقات ذات منحى إيجابي كالتّعاون والتّضامن والاحترام أو ذات منحى سلبي كالأشكال المختلفة للصّراع أو حالات التّجنب أو التّنافس السّلبي.

6-5- القيم التّنظيمية الرّسمية:

جملة من الدّلالات التي تعكس سياسة التّسيير والتّنظيم الإداريين بالمؤسّسة الجامعية وهذا فيما يتعلّق بأساليب ممارسة السّلطة، من خلال توزيع الأدوار والمهام ونظام الحوافز والتّرقية.

6-6- المعايير الاجتماعية الضابطة للعلاقات:

مقاييس لضبط العلاقات وتوجيه مختلف الاتّصالات بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية، وتشتمل

هذه المقاييس على القيم الدّينية والأخلاقية والأعراف والتّقاليد الخاصّة بالفاعلين في إطار المجتمع العام.

6-7- القيم الدّينية:

عبارة عن مجموعة من الضّوابط الأخلاقية المستمدة من القرآن والسّنة، والتي تعمل على ضبط وتوجيه مختلف أشكال التّفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

6-8- القيم الاجتماعية:

عبارة عن مجموعة من القواعد المستوحاة من المجتمع والتي تعمل على ضبط أفعال الأفراد وعلاقاتهم مع الغير، بتحديد كل ما هو مقبول وغير مقبول من الجماعة.

6-9- الاتّصال الرّسمي:

هو اتّصال حاصل بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية وفي إطار الهيكل التّنظيمي، على أساسه تنساب المعلومات من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الإدارية الدّنيا في شكل أوامر وتوجيهات وقرارات، ومن المستويات الإدارية الدّنيا إلى المستويات الإدارية العليا في شكل اقتراحات واستفسارات بغرض تحقيق التّفاعل والتّنسيق والتّكامل ومنه تسهيل ممارسة المهام الرّسمية، وتحقيق جودة تقديم الخدمة العمومية في المؤسّسة الجامعية.

6-10-الاتّصال غير الرّسمي:

هو الاتّصال الذي يتم بين أفراد التّنظيم خارج الإطار الرّسمي، كنتاج للمصالح المشتركة بينهم والتّفاعل المستمر والدّائم بينهم، حيث لا يخضع هذا الأخير إلى أي قواعد رسمية.

6-11- علاقات القرابة:

هي تلك العلاقات التي تقوم بين العاملين في المؤسّسة على أساس روابط دموية أو روابط المصاهرة.

6-12- علاقات الزّمالة:

هي العلاقات النّاتجة عن التّفاعلات التي تنشأ بين العاملين لتواجدهم في محيط عمل واحد.

6-13- علاقات المصلحة:

عبارة عن علاقات بين الموظّفين داخل المؤسّسة الجامعية تكون مبنية على أساس تحقيق المنفعة الشّخصية للأفراد، كالحصول على المناصب النّوعية، تسهيل مختلف المعاملات الإدارية، تحقيق الامتيازات الوظيفية المختلفة داخل المؤسّسة.

6-14- التّعاون:

عبارة عن عمليات توحيد الجهود وتحقيق العمل المشترك بين الموظّفين داخل المؤسّسة الجامعية بهدف بلوغ الأهداف الشّخصية والتّنظيمية على حدّ سواء والموازنة بينها.

6-15- التّنافس الداخلي:

عبارة عن جميع الآليات والطّرق التي يعتمدها العاملون في المؤسّسة للحصول على الامتيازات الوظيفية، كالمكافآت والترقيات والمناصب النّوعية.

6-16- السّلطة:

هي الحالة التي تمنح بعض الأفراد دون غيرهم إمكانية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل وإصدار الأوامر والتّعليمات والحرص على تنفيذها، وكذا تطبيق مختلف أنظمة الجزاء والعقاب داخل المؤسّسة الجامعية.

6-17- تأويل النّص القانوني:

هو عبارة عن جملة من المعاني يتمّ من خلالها تفسير محتوى النّصوص القانونية، للانتقال بها من الجانب النّظري إلى الجانب العملي، ومنه تسهيل اعتمادها وتطبيقها داخل المؤسّسة الجامعية وعلى مختلف المستويات.

7- المقاربة النّظرية:

تعتبر المقاربة السّوسيولوجية من أهم العناصر التي يلجأ الباحث إلى استخدامها في دراسته كونها تساعده على تقديم بحثه في قالب علمي دقيق، فهي إطار نظري يتبنّاه الباحث في عمله، ممّا يمنحه القوة والتّأسيس العلمي، وبحسب طبيعة الموضوع وفرضياته، سيتم تبني مقاربة التّفاعلية الرمزية.

- التّفاعلية الرمزية:

" أحد منظورات التّحليل التي تستند إلى التّنشئة الاجتماعية في معرفة الفعل الاجتماعي وتفسيره ومعرفة خلفياته وتفسيرها، وفهم القواعد التي تحكم التّفاعل الاجتماعي من خلال فهم المواقف الاجتماعية والحياة اليومية، مستندة في ذلك إلى مجموعة من المفاهيم منها الاتّصال باعتباره جوهر التّفاعل، والرّمز والمعنى، والتوقّعات والسّلوك، والأدوار والتّفاعل، ومفهوم اللّغة، وقد جاءت نتيجة للمذهب النّفعي الأمريكي الذي يركّز على أهمية الفعل والعمل بدلا من الأمور غير الملموسة، ومن أهم رواده " **جورج هربرت ميد**" و"**هربرت بلومر**" و " **غار فينكل**"، وتدرس التّفاعلية الفعل الاتّصالي للأفراد لمعرفة كيفية تفاعلهم وكيفية إنتاجهم للمعنى الذي يريدون إيصاله للآخرين وطرق إقناعهم وأشكال الفعل التي يسلكونها من أجل تحقيق أهدافهم "[1]

"وقد ظهرت هذه النّظرية في بداية الثّلاثينات من القرن العشرين على يد **جورج هربرت ميد (George. Herbert. Mead) (1863- 1931)**، الذي اهتم بدراسة العمليات الاتّصالية بين التّفاعل الاجتماعي للأفراد، ومواضيع الاتّصال، وطرق الاتّصال ورموزه، وتعدّ اللّغة أهم عنصر لدى هذه النّظرية، ما دامت تؤدّي دورا تواصليا ورمزيا، مع توضيحه أنّ المرتكزات المعرفية

---

[1] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتّصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2017، ص 89.

الأساسية للتّفاعلية الرّمزية تتمثّل في أنّ البشر يتصرّفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه لهم وهذه التّأويلات للمعاني هي نتاج المجتمع الإنساني، كما تقوم بتحليل الوحدات الصّغرى بمعنى تبدأ بالأفراد وسلوكهم كمدخل لبناء الفهم الاجتماعي، فأفعالهم تشكل بنية من الأدوار التي يمكن النّظر إليها من حيث توقّعات بعضهم اتّجاه بعض، فتظهر على شكل معاني ورموز يحملها كل فرد باعتماده على الصّورة الذّهنية التي كوّنها عن طريق عملية التّفاعل، وقد تكون هذه الرّموز إيجابية أو سلبية حسب طبيعة الموقف والموضوع وهنا يصبح التّركيز على تشكيل الأدوار والبناء الاجتماعي للأفراد".[1]

وقد بنى **جورج هربرت ميد** تحليله لعملية التّفاعل الاجتماعي من خلال طرحه لمجموعة من الافتراضات التي يمكن تنظيمها في النّقاط التالية:[2]

"**1**- الفرد هو كائن عقلاني ونتاج للعلاقات الاجتماعية، بحيث أنّه يجمع بين التّفكير العقلاني والمحتوى الاجتماعي.

2- الحقيقة الواقعية هي الفرد والمجتمع، ومن ثمّة لابدّ أن ينصبّ اهتمام الباحث في علم الاجتماع على هذين العنصرين.

3- أنّ المجتمع ديناميكي تطوري وينتج أنماط متعدّدة من التّنشئة الاجتماعية الجديدة والمتغيّرة للفرد في كل مستويات نموه النّفسي والاجتماعي.

4- يتعلّم الفرد الكثير من الاتّجاهات النّفسية والمشاعر العاطفية عبر عملية الاتّصال الاجتماعي التي تأخذ عدّة أشكال، لكن محورها الفرد.

---

[1] أسماء محمد محمود، مواقع التّواصل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية لدى الطّالب الجامعي – دراسة ميدانية على عيّنة من مستخدمي مواقع التّواصل الاجتماعي – الفايسبوك وتويتر نموذجا، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في علم الاجتماع الاتّصال والعلاقات العامّة، جامعة البليدة2 ، 2012/2020، ص ص 39-40.

[2] عامر مصباح، علم الاجتماع: الرّواد والنظريات، شركة دار الأمة للطّباعة والنّشر والتّوزيع، الجزائر، ط1 2010، ص ص 250-251.

5- تتجسّد المحصّلة النّهائية للعمليات الاجتماعية (التّنشئة الاجتماعية) في تكوين الذّات الاجتماعية لدى الفرد وتتضمّن هذه الأخيرة عنصرين أساسيين هما:

* ويشير إلى استجابة الشّخص لاتّجاهات الآخرين انطلاقا من هوية مستقلّة خاصّة به.

* ويشير إلى الاتّجاهات الاجتماعية التي يتعلّمها الفرد من خلال عملية التّنشئة الاجتماعية بمعنى المضمون الاجتماعي للذّات الفردية ".

فكلّ الظّواهر بالنّسبة" **لجورج هربرت ميد**" ترجع إلى عملية التّفاعل الاجتماعي، " فهو يبني تحليله الاجتماعي للمجتمع على أساس عملية التّفاعل الاجتماعي، حتّى بالنّسبة لتلك الظّواهر ذات الطّبيعة العقلية، على افتراض أنّه لا وجود للعقل قبل عملية التّفاعل الاجتماعي، فهو يرى أنّ هناك ثلاث مميّزات عقلية تجعل الإنسان يتميّز عن غيره من باقي الكائنات الحيوانية، وهي كالتّالي:[1]

* القدرة على بناء الرّموز الدّالة على معاني الأشياء المحيطة به، وإعطاء أسماء ثم استخدامها في عملية الاتّصال، ومن هنا فإنّ قدرة الإنسان على تطوير واستخدام اللّغات البالغة التّعقيد هي السّمة التي يتفوّق بها عن باقي الكائنات الحيّة.

* القدرة على التخيّل والتّنبؤ بالأشياء التي ستحدث تبعا لقيامه بسلوك معيّن داخل بيئة اجتماعية معيّنة، وكذلك التّنبؤ بنوع وطبيعة استجابة الأطراف الأخرى التي يتفاعل معها نحو السّلوك الاجتماعي الذي يقوم به.

* القدرة على اختيار نموذج الأفعال المناسبة من بين تلك النّماذج التي يختزنها في عقله لمقابلة كل موقف بفعل مناسب".

" إنّ في الاجتماعات التّنظيمية تفاعلا خاصّا، ورموزا خاصّة وللعاملين داخل المكتب رموزهم وفي

---

[1] نفس المرجع، ص ص 255-256.

المطعم رموزهم أيضا.... وهكذا الحال بين الرّئيس والمرؤوسين وغيرهم من الأشخاص وفي مختلف المواقف، حيث يستعملون رموزا خاصّة وإيماءات وحركات جسمية لتمرير رسائلهم حيث يتمّ في كلّ مرّة استعمال الطّريقة المناسبة حسب طبيعة ومتطلّبات الموقف وحسب طبيعة العلاقات بين هذه الأطراف، وحسب طبيعة بيئة الاتّصال، ويشترك كل أفراد التّنظيم في رموز اتّصالية تتعدّى الأشخاص والجماعات لتشمل كل أفراد التّنظيم، وهي رموز تكوّنت ضمن مسار العلاقات الطّويلة في حياة المنظّمة، ثمّ أن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية أو غير رسمية لهما قاموس خاص للاتّصال والتّفاهم لتسهيل إيصال الرّسالة وأحيانا لا يتمّ تفكيكها إلا بين المرسل والمرسل إليه، وتوجّه هذه الرّموز والألفاظ للتّعبير عن وضعية ما حسنة أو سيئة كما لها عدّة دلالات وتفسيرات فهي قد تعبّر عن احتجاج ورفض لواقع تنظيمي ولنمط معين من العلاقات ولتقسيم العمل، وقد تعبّر عن حالات متعدّدة من الضّغط داخل العمل وهي بذلك تعتبر سلوكا لإفراغ الشّحنة الدّاخلية للأفراد والتّنفيس عن هذه الضّغوط بحيث تعطيهم بعض الرّضا الدّاخلي".[1]

ويتمّ اعتماد هذه النّظرية باعتبار أنّ العاملين في المؤسّسة الجامعية في تفاعل مستمر، واتّصال دائم متبادلين في ذلك العديد من المعلومات بشكل رسمي أو غير رسمي باستخدام الرّموز اللّغوية والإشارات الحاملة للمعاني المشتركة أثناء ممارستهم لمهامهم الرّسمية داخل المؤسّسة الجامعية ويشير التّفاعل في هذا الإطار باعتباره عملية حركية إلى ذلك التّأثير المتبادل بين العاملين في المؤسّسة، من خلال إنتاج أفعال وردود أفعال معيّنة داخل الجماعة، التي توجّه تصرفات الأفراد بناء على التّأثيرات المختلفة بحسب المواقف الاتّصالية من جهة، ومن جهة أخرى وفقا للمتغيّرات

---

[1] ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر أطروحة مقدّمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 132.

النّفسية والاجتماعية والتّنظيمية التي يخضع لها الموظّف وما ينتج عنها من أفعال داخل الجماعة التي يتمّ على أساسها توجيه نمط العلاقات بين الأفراد داخل المؤسّسة الجامعية.

8- الدّراسات السّابقة:

يتطلّب البحث العلمي من الباحث الإلمام بكل جوانب موضوعه ولا يتأتّى ذلك إلا من خلال التعمّق في قراءة مختلف الدّراسات التي تناولت موضوعه من زاوية معيّنة، أو حتّى تلك الدّراسات التي تشاركه في بعض الجوانب، وبالنّسبة لنا ساعدتنا الدّراسات التّالية على تكوين فكرة مسبقة على موضوعنا مع ضبطه تدريجيا، وهي كالآتي:

- الدّراسة الأولى:[1]

"عبد المالك مجادبة،(**أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظّمة الصناعية الجزائرية – دراسة ميدانية بمؤسّسة التّأثيث والزّخرفة ADICOR بوفاريك– البليدة)**

- **أهداف الدّراسة:** تمثّلت فيما يلي:

– معرفة طبيعة العلاقة بين أشكال العلاقات الاجتماعية والولاء لدى العمّال في المنظّمة الصّناعية الجزائرية وكيف تتحكّم هذه العلاقات في ولاء العاملين.

– محاولة لفت انتباه المنظّمة الجزائرية لانعكاسات أشكال العلاقات الاجتماعية على أهدافها.

– محاولة إضافة بعض النّتائج والجوانب المعرفية في الموضوع كتدعيم للبحوث السّابقة في هذا الموضوع.

تمحورت **إشكالية الدّراسة** في السّؤال التّالي:

– ما هي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثّر على ولاء الأفراد داخل المنظّمة؟

---

[1] عبد المالك مجادبة، أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمؤسّسة الصناعية الجزائرية– دراسة ميدانية بمؤسسة التأثيث والزخرفة ADICOR بوفاريك– البليدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب – البليدة، 2010/2009.

اندرجت ضمن هذا التّساؤل مجموعة **تساؤلات فرعية** هي:

– على أيّ أساس يتحدّد ولاء الأفراد للمنظّمة؟

– هل تؤثّر العلاقات الجهوية داخل التّنظيم على ولاء الأفراد؟

– هل هناك ولاء تتحكّم فيه علاقات المصلحة داخل التّنظيم؟

فرضيات الدّراسة كانت كالآتي:

– تساهم العلاقات التي ينسجها بعض العمّال على أساس الأقدمية في تدعيم ولائهم للمنظّمة.

– وجود تكتّلات على أساس علاقات جهوية داخل التّنظيم يؤثّر على ولاء الأفراد للمنظّمة.

– تؤدّي علاقات المصلحة إلى تعدّد الولاءات داخل التّنظيم.

– **المنهج المستخدم**:

– **المنهج الإحصائي** الذي يتلاءم مع بناء الجداول الإحصائية المعبّر عنها بالأرقام والعلاقة بين المتغيّرات إحصائيا.

– **المنهج الوصفي** وله علاقة بالمنهج الإحصائي إذ أنّ الأرقام والنّسب في الجداول والعلاقة بين المتغيّرات تحتاج إلى وصف وتحليل من النّاحية السّوسيولوجية، أي استنطاق الأرقام والنسب وتحويلها إلى لغة السّوسيولوجيا بما يتوافق مع موضوع الدّراسة.

– **منهج تحليل المحتوى** وذلك من باب استعمال تقنية المقابلة، التي تحتاج إلى تحليل محتواها من خلال مدلول بعض المصطلحات، ومدى استعمالها من قبل المبحوثين وتكرارها، والتي تقود إلى استنتاجات معيّنة.

– **عيّنة الدّراسة والأدوات المستخدمة**:

– **الاستمارة:** وهي التّقنية الأساسية، استخدمت على كل أفراد مجتمع البحث (131 فرد)، وتمّ استرجاع 100 فقط، تضمّنت استمارة الاستبيان أسئلة في معظمها مغلقة أو اختيارية.

– **المقابلة:** استعملت مع 8 مبحوثين، وتضمّنت 15 سؤالا مفتوحا.

– **الملاحظة:** وهي تقنيّة مدعّمة من خلال تسجيل بعض السّلوكات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسّسة ميدان الدّراسة أثناء زيارة الميدان، وكانت ملاحظات عفوية (صدفة).

– **نتائج الدّراسة:**

– هناك ازدواجية في المواقف والتّفكير، فالكلام الذي يقوله بعض المبحوثين يخالف الواقع العملي والسّلوكات الموجودة بالفعل، فنجد مبحوثا يتبرّأ ويجنّب نفسه الحديث عن الجهوية لكنّه يمارس بعض السّلوكات التي لها علاقة بالجهوية.

– إجابات بعض المبحوثين كانت عبارة عن اقتراح لما يجب أن يكون وليس ما هو قائم وموجود في المنظّمة، فالحديث عن الولاء والتّضحية والانضباط والالتزام بالرّسميات تبيّن من خلال إجابات المبحوثين خاصّة في المقابلات أنّ هذه الأفعال والسّلوكات هي تصوّر لواقع مثالي أو محاولة لإظهار إيجابيات التّنظيم وواقعه، فهناك اختلاف في المعاني والتّصورات التي يعطيها العامل أو المبحوث للمفاهيم والأشياء وبين الممارسة الفعلية لها.

– العلاقات الاجتماعية الموجودة مسبقا في المجتمع تحافظ على استمراريتها داخل المنظّمة ببعض أشكالها كالرّوح العشائرية والتّكتل على أساس جهوي، فالعامل المتعوّد على أبناء منطقته خارج التّنظيم لا يستطيع التخلّي عنهم داخلها نظرا لعمق العلاقة القويّة وما لها من أثر على وضع ومكانة الفرد داخل التّنظيم خاصّة في الإطار غير الرّسمي.

– العلاقات الشّخصية يوسّعها الفاعلون على أساس موارد التّنظيم والمصالح الشّخصية، والتي تتطلّب الصّراع والمنافسة لبلوغها، وفعل الصّراع والمنافسة والتّعاون يعتمد في أغلب الأحيان على التكتّل ورأس المال الاجتماعي للفرد، فهناك استراتيجية متنوعة ممكنة للأفراد لبلوغ أهدافهم، هذه الاستراتيجيات لها صورة ديناميكية لأنّ استعمالها يتغيّر بحسب المعطيات وقواعد اللّعب، فأحيانا

التّكتل والتّحالف مع جماعة المصلحة والزّملاء أو أبناء المنطقة، أو القرابة، وأحيانا استعمال النّفوذ والسّلطة، هذه الشّبكة المعقّدة في العلاقات الاجتماعية داخل التّنظيم بناء على تعدّد المرجعيات والاستراتيجيات جعلت الولاء منقسما وغير ثابت، فقد يكون الولاء في إطار تبادلي (علاقات المصلحة)، أو في إطار تنافسي (الجماعات المتحالفة)، أو في إطار الالتزام بعلاقة الجهوية والقرابة، وبالتّالي لدينا أنماط من الولاءات.

– هناك ولاء للأشخاص في مقابل الولاء للمنظّمة، فالالتزام بالعلاقة مع الآخرين داخل التّنظيم يحول دون تكريس الالتزام بأهداف التّنظيم والسّعي والتّضحية من أجل تحقيقها وفي هذا السّياق لدينا نمطين من الولاء، ولاء تنظيمي وهو الالتزام اتّجاه المنظّمة والارتباط بها وهذا له علاقة بعامل الأقدمية لدى بعض العمّال كما أثبتت النّتائج وعلاقتهم بالإدارة والقيادة، وولاء اجتماعي دافعه إشباع الحاجات الاجتماعية والنّفسية وحتّى الاقتصادية من خلال الانتماء لجماعات غير رسمية كزملاء المصلحة وأبناء المنطقة، كل ذلك أثّر على الولاء للمنظّمة وأهدافها، وبمعنى أكثر شمولا فالأوساط غير الرّسمية من خلال العلاقات والجماعات وسلوكاتهم لها الأثر الكبير على الولاء داخل هذه المنظّمة.

– العمّال الذين لهم فترة أقدمية أكبر هم الأكثر ارتباطا بالمنظّمة فهناك علاقة بين الولاء والأقدمية ولكن ليس الأقدمية في حدّ ذاتها وإنّما طريقة التّعامل من قبل الإدارة والقيادة، والخبرة والانسجام والاهتمام الخاص من قبل الإدارة بهذه الفئة من العمّال، فهناك علاقة جسّدت الولاء على أساس الأقدمية.

– للممارسة القيادية دور في ولاء العمّال والتّأثير فيه، فغياب العدالة في التّعامل جعل البعض يتّهم المسؤولين بالمحاباة وعدم العدالة التي تساهم في إحداث الانشقاق والتّكتل والصّراع بمعنى أنّ غياب العدالة داخل التّنظيم يفرز أشكالا مختلفة من الولاءات، كما لها دور في ظهور وتجدّد

العصب التّنظيمية الطّامحة لأهداف مختلفة كتحالف المهمتين والذي يمثّله العمّال في الورشات أو الجهات المتكتّلة على أساس بعد جغرافي والسّاعية للتّموقع داخل التّنظيم والدّفاع عن مصالح أفرادها، وهذه التّحالفات من الولاءات تحرّكها عوامل خارجية وأخرى تنظيمية، فالولاء على أساس العلاقة الجهوية تغذّيه الثّقافة المحلّية (العصبية) والتي أصلها ريفي، فالإمدادات الثّقافية من البيئة الخارجية لها دور هام في بناء إستراتيجية الفاعلين أفرادا وجماعات إلى جانب هوامش الحريّة في التّنظيم، أمّا العوامل التّنظيمية فتتمثّل في المصالح ومناطق النّفوذ والسّلطة والتّحالف والتّكتل والولاء في هذه الحالة يعتمد على التّبادل (الأخذ والعطاء)، فعلى أساس التّبادل تبنى علاقات المصلحة التي تؤدّي إلى الولاء لجماعة المصلحة، فعقلانية الأفراد في سلوكاتهم تبنى على أساس الجمع بين الإمدادات الثّقافية (القيم المشتركة) والإمدادات التّنظيمية (المصالح المشتركة).

– الولاء لا يمثّل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما هو سلوك وفعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح والعلاقات الأوّلية، كون العامل في المنظّمة الجزائرية لا زال لم يتشبّع بقيم وثقافة التّنظيم والمستلهمة من العمل والعلاقات الرّسمية، فتأثير العلاقات الاجتماعية الأوّلية وقوّتها في التّنظيم جعل الثّقافة التّنظيمية لا تستطيع ترسيخ قيم ثابتة في ذهنية العامل أو الفرد سواء كان مسيّرا أو مسيَّرا، ممّا أعطى الفرصة للتّنظيم غير الرّسمي للتّأثير والسّيطرة وإنتاج قيم لا تخدم في غالبها أهداف المنظّمة، كما نجد بأنّ فهم العمّال للولاء وإدراكهم لواقعه داخل التّنظيم والمعنى الذي يعطونه له يختلف باختلاف عدّة متغيّرات كالفئات السّوسيومهنية، والمستوى التّعليمي، والأقدمية والمنطقة الجغرافية".

– الدراسة الثانية:[1]

[1] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي– حالة عينة من المؤسّسات الجزائرية– أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البليدة2، 2016/2015.

"أمينة عثماني، **(الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التّنظيمي– حالة عيّنة من المؤسّسات الجزائرية–)**.

– **أهداف الدرّاسة:** تمثّلت فيما يلي:

– التّعمّق في فهم وتحليل ما نتج عن الباحثين في مجال علم الإدارة حول موضوع الأداء التّنظيمي من حيث أبعاده، محدّداته ومعايير قياسه وتقييمه، باعتباره الرّكيزة التي تقوم عليها معظم الأبحاث في هذا العلم.

– إلقاء الضّوء على إشكالية الأخلاقيات في الإدارة، والتّعرّف على أبعادها ومختلف الآليات المتّبعة لإرسائها وترجمتها إلى إجراءات رسمية في المؤسّسة.

– محاولة تحديد العلاقة النّظرية بين أخلاقيات الإدارة والأداء التّنظيمي، وإسقاط ذلك على الواقع من خلال قياسها ميدانيا في عيّنة من المؤسّسات الاقتصادية الجزائرية.

تمحورت **إشكالية الدّراسة** في السّؤال التالّي:

– ما علاقة الالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة والأداء التّنظيمي للمؤسّسات الجزائرية بأبعاده مجتمعة؟ وما مدى تأثير محدّدات الأداء الأخرى على هذه العلاقة في هذه المؤسّسات؟

اندرجت ضمن هذا التّساؤل مجموعة **تساؤلات فرعية** هي:

– هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السّرية والثّقة، المساءلة والشّفافية) والأداء التّنظيمي بأبعاده مجتمعة(البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي، البعد النّظامي، البعد السّياسي) في المؤسّسات الجزائرية؟

– هل تتأثّر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التّنظيمي بمحدّدات الأداء التّنظيمي (خصائص المؤسّسة، خصائص البيئة، خصائص الموظّفين، والسّياسات والممارسات الإدارية) في

المؤسّسات الجزائرية؟

– هل يوجد للالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص السّرية والثّقة، المساءلة والشّفافية) أثر على تحسين الأداء التّنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي الأداء الاجتماعي، الأداء النّظامي، الأداء السّياسي) في المؤسّسات الجزائرية؟

فرضيات الدّراسة كانت كالآتي:

– لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى(**α= 0.05**) بين الالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص، السّرية والثّقة، المساءلة والشّفافية) والأداء التّنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي، الأداء الاجتماعي، الأداء النّظامي، الأداء السّياسي) في المؤسّسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

– لا تتأثّر العلاقة بين أبعاد أخلاقيات الإدارة وأبعاد الأداء التّنظيمي بمحدّدات الأداء التّنظيمي (خصائص المؤسّسة، خصائص البيئة، خصائص الموظّفين، والسّياسات والممارسات الإدارية) في المؤسّسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

– لا يوجد للالتزام بأخلاقيات الإدارة بأبعادها مجتمعة (العدالة والمساواة، الأمانة والإخلاص السّرية والثّقة، المساءلة والشّفافية) أثر على تحسين الأداء التّنظيمي بأبعاده (الأداء الاقتصادي الأداء الاجتماعي، الأداء النّظامي، الأداء السّياسي) عند مستوى(**α= 0.05**) في المؤسّسات الجزائرية من وجهة نظر مفردات العيّنة.

– **المنهج المستخدم**:

تمّ استخدام المنهج البنائي أو الإيجابي، الذي يسمح بدراسة وتفسير الظّاهرة كما هي بفهمها واستنتاج (استنباط أو استقراء) القواعد والقوانين السّببية التي تسير عليها، انطلاقا عادة من فرضيات مسبقة يتمّ التّأكّد منها في البحث فيما بعد.

- **عيّنة الدرّاسة والأدوات المستخدمة:**

تمثّلت العيّنة في جميع العاملين في أربع مؤسّسات اقتصادية إنتاجية بولاية المدية، بجميع مستوياتهم الإدارية، تمّ توزيع 695 إستبانة على المؤسّسات الأربع، أين تمّ استرجاع 510 إستبانة.

نتائج الدّراسة:

- ظلّ الأداء لفترة طويلة مفهوما أحادي البعد، يقاس بالرّبح وحده ضمن النّظرة الاقتصادية (المقاربة التّقليدية)، لهذا اعتمد في قياس مثل هذا الأداء مجموعة من المؤشّرات المالية المعتمد في حسابها على النتائج المحاسبية.

- تعرّض المنطق المالي البحت إلى انتقاد قوي في العديد من الأدبيات الإدارية لأنّه لا يشمل مختلف أصحاب المصالح (أو الأطراف الفاعلة) المشاركين في تطوير المؤسّسة.

- أصبح الأداء التّنظيمي مفهوما متعدّد الأبعاد، لأنّه يعتبر مسألة تصوّر للأداء، فالأداء يتعلّق بمجموعة من العناصر التي من شأنها أن تترجم كافّة العوامل الدّاخلية والخارجية التي تتأثّر بها أو تؤثّر فيها المؤسّسة.

- يتوقّف تحديد المفهوم المناسب للأداء على السّياق الذي تمّ فيه تقييم الأداء، حيث تؤدّي بنا صعوبة قياس الأداء إلى استعمال " النّظرية الموقفية " ، لأنّه لا توجد طرق تقييم مضبوطة ومحدّدة لتقييم الأداء لكلّ المؤسّسات أو كلّ الحالات، فقد يكون التّقييم على جانب واحد من الأداء (مثل الأداء المالي) كافيا في بعض الحالات، بينما في حالات أخرى يكون من الأفضل العمل على مفهوم متعدّد لمعايير الأداء بما في ذلك الأداء الاقتصادي، والأداء المالي، والأداء الاجتماعي والأداء السّياسي،..الخ.

- تعبّر الأخلاق أو الأخلاقيات عن مجموعة القيم والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المجتمع في التّمييز بين ما هو جيّد أو ما هو سيّء وبين ما هو صواب وما هو خطأ، فهي إذن تشترك في

مفهوم الصّواب والخطأ في السّلوك.

– يتمثّل مجال الأخلاقيات في الإدارة في الإجابة على السّؤال: كيف يمكنني أن أكون جيّدا ونزيها؟ بدلا من هذا السّؤال: كيف يمكنني أن أكون أكثر فعالية وكفاءة؟ ، وهذا يعني أنّ المسيّر لديه الخيار بين عدّة طرق للتصرّف مع قدرته على تمييز ما هو جيّد وصحيح، فهي تغطّي مجالات وأنشطة مختلفة وأهدافا حالية ومستقبليّة وذات علاقة بأطراف متعدّدة.

– ليست العبرة في مجال أخلاقيات الإدارة بالقرارات الأخلاقية وحدها، وإنّما بما ينفّذ منها فعلا، ولا بما تصدره المؤسّسات من لوائح من القيم الأخلاقية أو بما يصرّح به المسيّرون من التزام أخلاقي عال بمصالح الأطراف الأخرى التي تتعامل معهم مؤسّستهم، وإنّما العبرة فيما يتجسّد من ذلك كلّه في السّلوك الفعلي والممارسة العملية كما هي قائمة فعلا.

– إنّ اهتمام التّراث الإداري لفترة طويلة بالكفاءة وتأكيد معاييرها على حساب الأطراف والمعايير الأخرى، ومنها ما يرتبط بأخلاقيات الإدارة، جعل التّصرّفات الأخلاقية تصبح ذات كلفة عالية ومثل هذه الكلفة لا يمكن قبولها في مثل هذه البيئة، القائمة على المنافسة السّاعية لتعظيم الرّبح إلا إذا كانت الأخلاقيات نفسها يمكن أن يكون لها عائد مادي، لأنّ المؤسّسات في سعيها التّجاري من أجل الرّبح يمكن أن تتحوّل بسهولة إلى مصدر لتصرّفات لا أخلاقية أو مضرّة إضرارا اجتماعيا عميقا.

– لا يمكن للمؤسّسة، باعتبارها منظومة عمل متكاملة، أن تتمكّن من الوصول إلى رؤيتها المستقبليّة في الأداء إلّا بوضع ضوابط إدارية هامّة تخصّ جميع مناحي النّشاط في المؤسّسة فتحسّن الأداء التنظيمي بكل أبعاده هو نتيجة محصّلة لتفاعل عوامل عديدة (محدّدات الأداء)، بما فيها أخلاقيات الإدارة كممارسة، بل إنّ وجودها ضروري لتتكامل مع بعضها من المنظور الإيجابي".

– الدراسة الثالثة:[1]

"لويزة دحيمان، **(تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر).**

– **أهداف الدّراسة:** تمثّلت فيما يلي:

– التّركيز على معرفة أخلاقيات الإدارة.

– التّحقّق من مدى إدراك تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية.

تمحورت **إشكالية الدّراسة** في السّؤال التّالي:

– ما مدى تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية التّوظيف في الجزائر؟

اندرجت ضمن هذا التّساؤل مجموعة **تساؤلات فرعية** هي:

– ما هو مفهوم أخلاقيات الإدارة وما هي أهدافها؟

– ما المبادئ الأخلاقية للموظّف العام؟

– هل يمكن لأخلاقيات الإدارة الحد من الفساد الذي تواجهه المنظّمات الإدارية؟

– هل هناك تصوّر واضح لأخلاقيات الإدارة في المنظّمات؟

– هل تملك المنظّمة تصوّرا واضحا عن العلاقة بين المعايير الأخلاقية للإدارة وتحسين الأداء؟

فرضيات الدّراسة كانت كالآتي:

– لأخلاقيات الإدارة تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية.

– تلعب أخلاقيات الإدارة دورا في ترشيد عمل الموظّف.

– ترافق أخلاقيات الإدارة الموظّف خلال مساره المهني لضبط سلوكه.

– تلعب أخلاقيات الإدارة دورا في تفادي بعض السّلوكيات التي من شأنها الإخلال بالسّير الرّشيد

---

[1] لويزة دحيمان، تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، 2012/2011.

للعملية الإدارية.

- **<u>المنهج المستخدم</u>:**

- **المنهج الوصفي:** برصد الظّاهرة بمختلف أبعادها من مفاهيم واتّجاهات حديثة في مجال أخلاقيات الإدارة.

- **المنهج التّاريخي:** بدراسة الظّاهرة في مختلف تطوّراتها التّاريخية.

- **منهج تحليل المضمون:** بتحليل بعض القوانين والتّشريعات التي من شأنها إفادة موضوع الدّراسة.

كما تمّ استخدام تقنية المقابلة للحصول على بعض المعلومات.

<u>نتائج الدّراسة</u>:

- ضرورة الانتقال من الأساليب العلاجية في فرض النّظام التّأديبي بعد وقوع المخالفة الأخلاقية إلى الأساليب الوقائية في اختيار المديرين والتّدريب والنّوعية والنّموذج الأخلاقي والثّقة المتبادلة بين الشّركة والعاملين.

- الانتقال من الاعتقاد بأنّ أخلاقيات الإدارة والأعمال مسألة ذاتية وشخصية لا يمكن تعليمها أو التّدريب عليها إلى كونها مسألة إدارية تتعلّق بثقافة وقيم المنظّمة ولا بدّ من إعداد الأفراد فيها وتدريبهم عليها.

- الانتقال من الاهتمام بمعايير الكفاءة من أجل تحقيق أهداف المنظّمة إلى الاهتمام بالمعايير الأخلاقية، إلى جانب الاهتمام بمعايير الكفاءة أيضا، لتحقيق أهداف المنظّمة المتعدّدة، فإذا كانت الكفاءة تعني تحقيق مال أكبر (تعظيم الربح)، فإنّ السّمعة الأخلاقية هي مال أيضا.

- الانتقال من الأعراف الأخلاقية غير المكتوبة إلى المدوّنات الأخلاقية التي تشتمل على قواعد أخلاقية مكتوبة وواضحة للإرشاد والتّوجيه.

– الانتقال من الأخلاقيات الذّاتية إلى الأخلاقيات المهنيّة، فبرغم أنّ الإدارة لا تزال في الكثير من دولنا العربية لم تحظ بالاعتراف الكامل بوصفها مهنة شأنها شأن الطّب والقانون، إلّا أنّ أخلاقيات المهنة الإدارية تتطوّر في الاتّجاه المهني بما يقوي مقوّمات الإدارة كمهنة.

– تعتبر أخلاقيات الإدارة حلّا من الحلول المكافحة للفساد الإداري إذا ما طبّقت بكل نزاهة وشفافية بدءا من الإدارة العليا، حيث أنّه كثر الكلام عن ظاهرة الفساد الإداري وما تسبّبه من انحلال للأخلاق ورشوة الموظّف وسوء استخدام السّلطة العامّة لأغراض شخصية، في الدّول العربيّة عامّة والجزائر خاصّة، حيث تعاني الإدارة الجزائرية من الكثير من الانتهاكات الأخلاقية التي تجعل التّنمية الإدارية تسير بشكل بطيء، حيث تتميّز الإدارة الجزائرية بالتسيّب الإداري وذلك لعدم احترامها لأخلاقيات الإدارة وعدم تطبيقها أو الالتزام بها، حيث تبقى أخلاقيات الإدارة عبارة عن حبر على ورق.

– الإدارة الجزائرية كنسق تحتاج إلى أساليب لتنظيم السّلوك وهذه الأساليب والآليات ستجد فعاليتها إذا كان مناخ الإدارة الجزائرية ومحيطها الدّاخلي والخارجي يدعّم الحكم الرّاشد والإدارة الرّشيدة.

– ندعو الإدارة الجزائرية إلى تحقيق التّوازن بين الأداء والفعالية والأخلاقيات، والعمل على ترسيخ تقاليد وآداب وأصول المهنة، والنّظر لأخلاقيات الإدارة على أنّها أحد مصادر التّمويل السّلوكي الذي سيعود بربح اجتماعي ولا تقلّ شأنا عن باقي رؤوس أموال المنظّمة التي تعتمد عليها، زد على ذلك تعتبر الأخلاقيات الإدارية آلية من آليات مكافحة الفساد الإداري ولذلك يجب عدم إهمال الدّارسين وأهل الاختصاص دراسة سلّم القيم وما يوفّره من وسائل وأدوات الرّقابة الدّاخلية التي تحدّد السّلوك وتعمل على نشر القيم الصّحيحة".

– الدّراسة الرابعة:[1]

"عبد الحق جبايلي،(**المنظّمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري– دراسة ميدانية بالمؤسّسة العمومية الاستشفائية – محمد بوضياف – أم البواقي (انموذجا))**.

– **<u>أهداف الدّراسة</u>:** تمثّلت فيما يلي:

– تشجيع إدارة المنظّمات على استعمال واستخدام المسؤولية الأخلاقية في تسيير الموارد البشرية حتى تتوصّل إلى أداء وظيفي ممتاز وجيّد يدفع بصفة كلية الأفراد إلى تحقيق الأهداف.

– تحسيس متّخذي القرار داخل التّنظيمات من الاعتماد على البعد الأخلاقي من أجل مناخ تنظيمي يسوده الأداء الجيّد.

– محاولة التّحقّق من العلاقة الموجودة بين الأداء الوظيفي والمسؤولية الأخلاقية.

– محاولة التّعرّف على وجود أبعاد المسؤولية الأخلاقية في ميدان الدّراسة ومستوى الأداء لديهم.

– محاولة بناء مقياس لقياس المسؤولية والأداء الوظيفي للاعتماد عليهما في الدّراسة الرّاهنة.

تمحورت **<u>إشكالية الدّراسة</u>** في السّؤال التّالي:

– هل تؤدّي ممارسة المسؤولية الأخلاقية من طرف إدارة المؤسّسة الاستشفائية على مواردها البشرية إلى تحقيق الأداء الوظيفي داخلها؟

اندرجت ضمن هذا التّساؤل مجموعة **<u>تساؤلات فرعية</u>** هي:

– هل تخضع الموارد البشرية إلى العدالة التّنظيمية من طرف ممارسات إدارة المؤسّسة العمومية الاستشفائية ممّا يؤدّي إلى رفع مستوى أدائهم الوظيفي؟

---

[1] عبد الحق جبايلي، <u>المنظّمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري– دراسة ميدانية بالمؤسّسة العمومية الاستشفائية – محمد بوضياف – أم البواقي (انموذجا)</u>، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة2، 2018/2017.

– هل يعمل الولاء التّنظيمي للعاملين داخل المؤسّسة العمومية الاستشفائية على تحسين الأداء الوظيفي داخلها؟

– هل تطور سياسة تدريب المؤسّسة العمومية الاستشفائية من قدرات ومهارات الموارد البشرية بما يتطلّبه رفع الأداء الوظيفي لهم؟

– هل تحافظ المؤسّسة العمومية الاستشفائية على مواردها البشرية بما تقدّمه لهم من قواعد التّرقية والسّلامة المهنية من أجل تحقيق الأداء الوظيفي؟

فرضيات الدّراسة كانت كالآتي:

1– كلّما تخضع الموارد البشرية إلى العدالة التّنظيمية من طرف ممارسات المؤسّسة العمومية الاستشفائية تتحقّق الزّيادة في الأداء الوظيفي.

2– يعمل الولاء التّنظيمي للعاملين داخل المؤسّسة العمومية الاستشفائية على تحسين الأداء الوظيفي داخلها.

3– تطوّر سياسة التّدريب للمؤسّسة العمومية الاستشفائية من قدرات ومهارات الموارد البشرية بما يتطلّبه تحقيق الأداء الوظيفي.

4– تحافظ المؤسّسة العمومية الاستشفائية على مواردها البشرية بما تقدّمه لهم من قواعد التّرقية والسّلامة المهنيّة من أجل رفع مستوى الأداء الوظيفي لديهم.

– **المنهج المستخدم**:

اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التّحليلي مع المسح الاجتماعي بالعيّنة لمجتمع الدّراسة، هذا المنهج الذي يعبّر كيفيّا وكميّا عن الظّاهرة.

– **عيّنة الدّراسة والأدوات المستخدمة**:

تم اعتماد أسلوب العيّنة الحصصية، كان حجم العينة 142 مفردة، 81 ممرض و27 طبيب و34

من العمّال المهنيّين، أمّا بالنّسبة للتّقنيات المستخدمة فكانت الملاحظة والمقابلة والاستمارة، إلى جانب البيانات المكتبية (السّجلات والوثائق).

نتائج الدّراسة:

– تعتمد الإدارة على ممارسة ضعيفة في مستوى تطبيق العدالة التّنظيمية، ممّا جعل العاملين يفتقدون إلى الالتزام الأخلاقي نحوها.

– ضعف استعمال الإدارة الوصيّة لمعايير وسياسات واضحة في الإجراءات المتّخذة في المحافظة على العاملين (التّرقية والسّلامة المهنية) جعلهم يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم داخل المؤسّسة وتناقض قيمهم العملية مع قيمها.

– كل الأساليب التّدريبية المستخدمة في المؤسّسة رغم قلّتها وخضوعها لعدم عدالة التّوزيع من طرف الإدارة إنّما تأتي بالفائدة على مهارات وتطوير قدرات العمّال".

– **الدّراسة الخامسة:**[1]

"محمد حسن أبو عودة، **(أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرّضا الوظيفي– دراسة ميدانية على مجموعة الاتّصالات الفلسطينية– قطاع غزّة).**

– **أهداف الدّراسة:** تمثّلت فيما يلي:

– الكشف عن مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

– التعرّف إلى درجة الرّضا الوظيفي لدى موظفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

– الكشف عن العلاقة بين أخلاقيات الأعمال والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات

[1] محمد حسن أبو عودة، أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرضا الوظيفي– دراسة ميدانية على مجموعة الاتصالات الفلسطينية– قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2017.

الفلسطينية في قطاع غزّة.

– التعرّف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيّراتهم الشّخصية: الجنس والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

– التعرّف عمّا إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيّراتهم الشّخصية: الجنس، والعمر والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة.

تمحورت **إشكالية الدّراسة** في السّؤال التّالي:

– ما علاقة أخلاقيات الأعمال بالرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية؟

اندرجت ضمن هذا التّساؤل مجموعة **تساؤلات فرعية** هي:

– ما مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة؟

– ما درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة ؟

– هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** بين أخلاقيات الأعمال والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة ؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيّراتهم الشّخصية: الجنس، والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة ؟

– هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **($\alpha \leq 0.05$)** في درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيّراتهم الشّخصية: الجنس والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة؟

فرضيات الدّراسة كانت كالآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤ 0.05)** بين أخلاقيات الأعمال والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤ 0.05)** في مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيراتهم الشّخصية: الجنس والعمر، والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والشركة.

3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة **(α≤ 0.05)** في درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزة تعزى لمتغيّراتهم الشّخصية: الجنس والعمر والمستوى الوظيفي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والشركة.

- **المنهج المستخدم:**

اعتمدت الدّراسة على المنهج الوصفي التّحليلي

- **عيّنة الدّراسة والأدوات المستخدمة:**

كانت أدوات الدّراسة عبارة عن استمارة للبيانات الشّخصية، واستبانة أخلاقيات الأعمال، واستبانة الرّضا الوظيفي، طبّقت على عيّنة عشوائية بلغت (210) موظّفا وموظّفة، استجاب منهم (200).

نتائج الدّراسة:

- أظهرت نتائج الدّراسة أنّ مستوى أخلاقيات الأعمال في شركة الاتّصالات الفلسطينية مرتفعة وجاء مجال الأخلاقيات الشّخصية في المرتبة الأولى، يليه مجال التّنظيم الإداري، ثمّ مجال التّشريعات واللّوائح والقوانين، ثمّ مجال الثّقافة التّنظيمية، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال مدوّنات السّلوك الأخلاقي، وتبيّن أنّ هناك اهتمام في شركة الاتّصالات الفلسطينية بأخلاقيات الأعمال ومجالاتها المختلفة، واتّضح وجود التزام من العاملين بأخلاقيات الأعمال.

- أظهرت نتائج الدّراسة أنّ درجة الرّضا الوظيفي لدى العاملين في شركة الاتّصالات الفلسطينية مرتفعا، وجاء مجال الرّضا عن طبيعة العلاقات الإنسانية داخل الشّركة ذات المرتبة الأولى، يليه مجال الرّضا عن الأجور والرّواتب، ثمّ جاء مجال الرّضا عن طبيعة السّياسات والإجراءات، وجاء بالمرتبة الأخيرة مجال الرّضا عن طبيعة التّدريب والتّطوير، كما اتّضح أنّ شركة الاتّصالات الفلسطينية توفّر متطلّبات تحقيق الرّضا من حيث العلاقات الإنسانية، والسّياسات والإجراءات والتّدريب، وطبيعة العمل.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخلاقيات الأعمال والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثّقافة التّنظيمية والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التّشريعات واللّوائح والقوانين والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التّنظيم الإداري والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مدوّنات السّلوك الأخلاقي والرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة.

- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيّر الجنس، والمستوى الوظيفي ولم تظهر فروق في مستوى أخلاقيات الأعمال لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية تعزى لمتغير العمر والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

– لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى لمتغيّر الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، فقط ظهرت فروق في درجة الرّضا الوظيفي لدى موظّفي مجموعة الاتّصالات الفلسطينية في قطاع غزّة تعزى بمتغيّر المستوى الوظيفي.

– صياغة سياسات وإجراءات للتّرقيات التّنظيمية تتّسم بالوضوح وتحقّق أهداف العاملين الشّخصية وأهداف الشّركة.

– ربط أنظمة الحوافز والتّرقيات والمكافآت بالسّلوك الأخلاقي للموظّفين لإضفاء مزيدا من الالتزام بأخلاقيات الأعمال.

– تحديد معايير أخلاقية لعمليات استقطاب وتعيين العاملين.

– إعداد مدوّنات سلوك أخلاقي تتّفق مع عادات وتقاليد المجتمعات الإسلامية، على أن يكون مصدرها الرّئيس الشّريعة الإسلامية.

– تغليب المصلحة العامّة على المصالح الخاصّة، واعتماد آليات تتعلّق بالمسؤولية الاجتماعية والحوكمة والاستفادة من النّدوات العالمية، والمؤتمرات المتعلّقة بأخلاقيات الأعمال.

– مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات يعد عاملا مهمّا لتحقيق أهداف الشّركة، ويعزّز مكانة العاملين، ويرفع من ثقتهم بأنفسهم، لذا على الشّركة الحرص بمشاركة كافّة المستويات الإدارية في عمليات اتّخاذ القرار من خلال فتح قنوات الاتّصال بين الإدارة والعاملين.

– أهمية أن تتّسم الأنظمة والقوانين بالمرونة الكافية، بحيث تتمكّن الشّركة من تغييرها في الوقت المناسب.

– ضرورة منح أسلوب التّشاور أهمية خاصّة، كون المشورة أحد أهم العوامل التي تسهم في علاج مشكلات العمل اليومية.

– منح العاملين أنظمة تأمين مناسبة لطبيعة وخصائص العاملين واحتياجات أسرهم.

– منح التدريب مزيدا من الأهمية، والاعتماد على برامج تدريبية موجّهة لتحسين أداء العاملين وتطوير مهاراتهم".

*** أوجه الاستفادة من الدّراسات السّابقة:**

لقد كانت هذه الدّراسات على علاقة بموضوع بحثنا على نحو ما، وإن لم يكن ذلك بشكل مباشر فلقد ساعدنا ذلك في:

– تعدّدت زوايا النّظر إلى هذا الموضوع بربطه بأحد المتغيّرات المتطرّق إليها في موضوع دراستنا ممّا قرب إلينا فهم الموضوع، ووجّهنا إلى الطّريقة المثلى لإجراء البحث.

– ساعدتنا هذه الدّراسات في بناء الإشكالية الخاصّة بموضوع بحثنا.

– ساعدتنا هذه الدّراسات على صياغة وضبط الفرضيات الخاصّة بموضوع بحثنا.

– ساعدتنا هذه الدّراسات على وضع خطّة مناسبة للبحث.

– التّوجيه نحو الاختيار الأمثل للتّقنيات المناسبة لتناول موضوع البحث.

– التّوجيه نحو تبنّي أسلوب أمثل وفعّال في تناول وتحليل نتائج الدّراسة المتوصّل إليها انطلاقا من البحث الميداني.

– المساعدة على تفادي النّقائص والعثرات التي من شأنها أن تعيق عملية البحث في شقيه النّظري والميداني.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بجميع العناصر التي من شأنها تقديم موضوع الدّراسة في قالب علمي بناء على أسس علمية واضحة، ممّا يعمل على تحقيق مسعى البحث السّوسيولوجي، وكلّها آليات لتسهيل المراحل الموالية لعملية البحث، وكان ذلك من خلال استعراض أهمّ الأسباب التي دفعتنا لاختيار الموضوع، وإبراز أهداف هذا الموضوع وأهمّيته العلمية، مع طرح الإشكالية من خلال عرضها في مجموعة من الأسئلة التي تمس جوانب مختلفة ومتعدّدة لموضوع دراستنا، إضافة إلى سرد وتحديد العديد من المفاهيم الإجرائية المتعلّقة بموضوع الدّراسة، والتي من شأنها حصر الموضوع والتّفصيل فيه بدقّة ما أمكن، كما عرضنا مجموعة من الدّراسات التي تقاطعت مع موضوع دراستنا هذا في بعض جوانبها.

القســـم النظـــري

الفصل الأول:

أخلاقيات الإدارة مقاربة نظرية

الفصل الأول: أخلاقيات الإدارة مقاربة نظرية

تمهيد:

لقد حظي موضوع الأخلاقيات الإدارية باهتمام ملفت للنّظر في السّنوات الأخيرة لما له من دور بارز في ضبط وتوجيه أعمال المؤسّسة من خلال قدرتها على تجنّب الفضائح الأخلاقية وتجاوز آثارها، وكذا مواجهة العديد من المعضلات الإدارية النّاجمة عن عدم الالتزام بمعايير وضوابط الممارسات اليومية للموظّفين في محيط العمل رؤساء كانوا أم مرؤوسين، هاته الضّوابط التي تضمن السّير الحسن للمهام وتعمل على تحقيق فعالية المورد البشري بغرض تحقيق الأهداف الفعلية للمؤسّسة.

وتأسيسا على ذلك وسعيا لإبراز أهمية موضوع أخلاقيات الإدارة وحساسيته في تسيير وتوجيه نشاطات المؤسّسة وضبط العلاقات النّاشئة بين أعضائها، سنحاول الإحاطة الشّاملة بالموضوع من خلال عرض العديد من الجوانب النّظرية المتعلّقة به في هذا الفصل.

1- أخلاقيات الإدارة مفاهيم عامّة:

إنّ الإحاطة بموضوع الدّراسة تتطلّب الإدراك النّظري لبعض المفاهيم المهمّة فيها، وبذلك كان لزاما التطرّق إلى كلٍّ من مفهومي الأخلاقيات وأخلاقيات الإدارة، كلٌّ على حدى، بغرض الفهم والتّمحيص وضبط المفاهيم المتعلّقة بمتغيّرات الدّراسة.

1-1 التعريف النظري للأخلاقيات:

يعني مصطلح الأخلاقيات عند الإغريق التّفكير العميق بشأن تلك المبادئ العامّة التي تعمل على توجيه عمل الإنسان.[1]

[1]Lenoir Frédéric .Le temps de la responsabilité, Entretiens sur l'éthique. Entretiens avec: Jean Bernard et al. Paris: postface de Paul Ricoeur. Fayard. 1991.p12.

ويشير بشكل عام إلى" القيم والمعايير الأخلاقية التي يستند لها أفراد المجتمع لغرض التّمييز بين ما هو صحيح وما هو خطأ".[1]

كما يمثّل:" مجموعة من قواعد السّلوك، بغض النّظر عن محتواها، وقواعد مشتركة ومعترف بها بأنّها نموذج لمجتمع معيّن، أو مؤسّسة معيّنة يكون فيها أسلوب الحياة مشتركا، وتستند هذه القواعد الخاصّة على التّمييز بين الخير والشّر"، وبالتّالي تشير الأخلاقيات إلى القيم التي اعتمدت بحرية من قبل الأفراد، لا يتمّ التّركيز فيها على واجب، ولكن على القيم المرجعية التي تعطي معنى للعمل".[2]

وقد ورد في قاموس لنجمان " **LONGMAN** " بأنّ الأخلاقيات تعني:[3]

"– دراسة طبيعة المبادئ الأدبية والأحكام وأساسها.

– مجموعة من المبادئ الأدبيّة والقيم.

– مبادئ السّلوك أو الآداب التي تحكم الفرد أو الجماعة.

– استقامة أدب التّصرّفات والأحكام وأخلاقياتها".

والأخلاقيات في حقيقة الأمر يمكن أن تمثّل لدى البعض "مطلقات في التّمييز بين ما هو جيّد (الفضيلة) وما هو سيّء (الرّذيلة)، وهذا ما تمثّله الأخلاق المثالية **(Ideal Ethics)** ، وهذا ما تعبّر عنه عبارة جون ديوي **(J.Dewey)** الشّهيرة (إذا سرق جاري فإنّني أسرق أيضا)، كما تمثّل لدى البعض الآخر مسألة نسبية فهي إذن تفضيلات اجتماعية معيّنة تستند إلى ما يجلّه الأفراد في المجتمع وكذلك ما يستهجنونه من سلوك وتصرّفات في فترة وظروف معيّنة، وتلك هي الأخلاق

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع) ، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 134.

[2] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي– حالة عينة من المؤسسات الجزائرية– مرجع سابق، ص109.

[3] محمد عبد الفتاح ياغي، الأخلاقيات في الإدارة، دائرة المكتبة الوطنية، عمان، 1995، ص25.

النّسبية التي يمثّلها التّعبير الشّائع" إذا كنت في روما فتصرّف كالرومان"، وضمن هذا السّياق يمكن أن تتدخّل الأخلاق الموقفية **(Situational Ethics)** التي ترفع من درجة النّسبية إلى حدود الموقف الواحد والحالة الواحدة، فالفرد يكون جيّدا في حالة وسيّئا في أخرى، ولعلّ الأخلاق الموقفية تفسّر ما قاله أندرو ستارك **(A.Stark)** في حديثه عن الانقياد **(Navigating)** حيث أنّه في الضّغوط الموقفية المتنافسة في العالم الواقعي حتّى المديرين حسني النيّة يقومون بما يؤدّي إلى الضّرر بالآخرين".[1]

ويبدو أنّ " المجتمعات قد طوّرت القيم والمعايير لتشكّل وعاءا حضاريا لها عبر فترات زمنيّة متعاقبة وفي هذا الإطار يمكن أن ننظر للمجتمعات البدائية ومعاييرها الأخلاقية الصّارمة، ثمّ المجتمعات الصّناعية ومعاييرها الأخلاقية المتجدّدة المرنة، وأخيرا المجتمع العالمي المعرفي ومعاييره الأخلاقية النّسبية التي تستوعب هذا التّطور الهائل في مجمل الأوضاع الاقتصادية والثّقافية والتّكنولوجية وغيرها ".[2]

إذن تعتبر الأخلاقيات التزامات شخصية مختارة، شاملة ومبتكرة يتبنّاها الأفراد انطلاقا ممّا يصدرونه من معان وأحكام على مختلف سلوكاتهم وأفعالهم وفقا لما يؤمنون به من قيم ومبادئ وبحسب أولوياتهم، إذا ما تمّت مقارنتها بالأخلاق التي هي" في مجملها قواعد مقنّنة ومحدّدة من قبل سلطة خارجية مفروضة على الوعي والسّلوك الفردي، كون أنّ الأخلاق تتناول التّصرّف الأخلاقي العام للإنسان، بينما الأخلاقيات هي مجموعة الواجبات والالتزامات التي تنشأ عن ممارسة عمل ما ".[3]

---

[1] نجم عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر، عمان، 2005 ص ص 16-17.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 134.

[3] كميل حبيب، جان بولس، أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغير، المؤسسة الحديثة للكتاب لبنان، ط2، 2010، ص18.

وبذلك نخلص إلى أنّ الأخلاقيات تمنحنا فرصة الانتقال من العمومية إلى التّخصيص تدريجيا وذلك بالانطلاق من القواعد الأخلاقية المقنّنة والمبادئ العامّة الضّرورية والحتمية، المفروضة على جميع أفراد المجتمع والمميّزة بين الخير والشّر إلى تلك الالتزامات الشّخصية الواقعية والميدانية المبتكرة من قبل الأفراد، المرتبطة بجملة من الاختيارات وفقا لتلك القيم والمبادئ والأولويات، والتي على أساسها يتمّ الحكم على مختلف أفعال وردود أفعال الأفراد في نطاق معين، فهي مجموعة الالتزامات والواجبات الناشئة عن ممارسة عمل ما، كما تقدم دليلا على ما هو مقبول اجتماعيا وما هو مرفوض، بتركيزها على مفهوم الخطأ والصّواب في مختلف الأفعال من خلال معاييرها وقيمها على الأنشطة الأخلاقية وغير الأخلاقية، وهي ضرورية في تكوين المجتمع، واستقراره والمحافظة على حياته الاجتماعية باعتبارها نتاجا لتطور تاريخي طويل.

1-2 التعريف النظري لأخلاقيات الإدارة:

تعتبر الأخلاق "وليدة ثقافة المجتمع، التي تعتبر بدورها ناتج للبناء الاجتماعي ومن ثم نجد ربطا وثيقا بين أخلاقيات الإدارة والمكوّن الاجتماعي، ذلك البعد الذي يشكّل السّلوك الإداري في المنظّمات، تأسيسا على ذلك يمكننا القول أنّ أخلاق المجتمع تعتبر أساس أخلاقيات الإدارة، كما أنّ أخلاقيات الإدارة تنبع من أخلاقيات المجتمع، ذلك أنّ الإدارة لا تقوم على فراغ، بل هي بيئة حيّة متفاعلة بين المنظّمة ووسطها".[1]

كما يعتبر موضوع أخلاقيات الإدارة من أهمّ المواضيع نظرا لتراجع النّظم القيمية المرتبط بتفشي الانحرافات الإدارية التي تشهدها مؤسّساتنا اليوم، وقد تعدّدت في عصرنا الحالي زوايا النّظر لهذا الموضوع ممّا نتج عنه تعدّد في التّناول والتّعاريف المتعلّقة به بناء على أهمّيته من جهة وحساسيته من جهة أخرى.

---

[1] لويزة دحيمان، مرجع سابق، ص10 .

وكان بذلك **للأخلاقيات** في **الأدب الإداري** عدّة معان هي على النّحو الآتي:[1]

إنّها:" سلوك مهني وظيفي يستند إلى مجموعة من القيم والأعراف والتّقاليد التي يتّفق أو يتعارف عليها أفراد مجتمع ما حول ما هو خير وحق وعدل في تنظيم أمورهم.

وهي: مجموعة القواعد والأسس التي يجب على المهني التّمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تعامله مع النّاس، ناجحا في مهنته ما دام قادرا على اكتساب ثقة زبنائه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين.

كما تعرّف أيضا بأنّها: مجموعة مبادئ مدوّنة أو غير مدوّنة تأمر أو تنهي عن سلوكيات معيّنة تحت ظروف معيّنة، وهي انعكاس للقيم التي يتّخذها الفرد كمعايير تحكم سلوكياته".

ولقد عرّفها روبنز وديسينزو**(Robbins & Decenzo)** بأنّها:" المعايير والمبادئ التي تهيمن على سلوك الفرد أو المجموعة من الأفراد، وبالتّالي فإنّ أخلاقيات الإدارة هي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السّلوك الإداري وتتعلّق بما هو صحيح أو خطأ".[2]

وكما يرى ايفانسيفج وزميلاه **(Ivancevich et al)** فإنّ: " أخلاقيات الإدارة تمثّل خطوطا توجيهية للمديرين في صنع القرار وإنّ أهميتها تزداد بالتّناسب مع آثار ونتائج القرار، فكلّما كان نشاط المدير أكثر تأثيرا في الآخرين كلّما ازدادت أهمّية أخلاقيات ذلك المدير، أمّا **فان فالوك (P.W.Van Valock)** فيعرّف أخلاقيات الإدارة بأنّها الدّراسة المنهجية التي يتمّ من خلالها اختيار ما هو جيّد، وهذا التّعريف يحاول أن يعطي لأخلاقيات الإدارة بعدا علميا "[3]، " بعيدا عن المثالية، أو المرونة الزّائدة المؤدية إلى استبعاد تلك الأخلاقيات فيما بعد، بل إنّ تحديدا منهجيا

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص26-27.

[2] أحمد علي صالح، زكريا الدوري، إدارة الأعمال الدّولية، منظور سلوكي إستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمّان 2009، ص432.

[3] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص18.

للاختيار الأخلاقي المناسب للقرار يسمح بإدراج هذه الأخلاقيات ضمن علم الإدارة، حتّى لا تعتبر الأخلاقيات نقطة ضعف بذاتها في الدّراسة المنهجية للإدارة وقراراتها وعملياتها المختلفة ".[1]

ولقد ركّز أشهر كتاب الإدارة في القرن الحادي والعشرين **بيتر–إف– دراكر** على" البعد الموضوعي لأخلاقيات الإدارة بكونها علما مراعيا للاعتبار المادي فاعتبرها علما يعالج الاختيارات العقلانية على أساس التّقييم بين الوسائل المؤدية إلى الأهداف، بحيث تظهر أهمّية هذا البعد من خلال إضفاء الطّابع المنهجي العلمي على الأخلاقيات "[2].

وبذلك يمكننا أن نعرّف إجمالا أخلاقيات الإدارة من خلال دراستنا بتلك المبادئ والأسس والقواعد التي تضبط وتوجّه مختلف التّصرفات الوظيفية، إضافة إلى الأفعال وردود الأفعال التي يتبنّاها الإداريون من خلال ممارساتهم المهنية في المؤسّسة الجامعية والتي من شأنها الحفاظ على توازن وإيجابية العلاقات بين أفرادها واستقرارها كنسق متكامل الوظائف والأدوار، وفي ذات الوقت تحقيق أهدافها ورسم الخطوط العريضة لمساراتها المستقبلية.

2– مصادر الأخلاقيات الإدارية:

إجمالا يمكن أن تحدّد مصادر الأخلاقيات الإدارية والمجسّدة في سلوكات أخلاقية حميدة أو سيّئة كالآتي:

2–1 الأسرة والتّربية البيتية:

" تمثّل العائلة النّواة الأولى لبناء سلوكات الأفراد، فينقل بذلك الفرد سلوكه الذي ورثه من أسرته إلى التّنظيم، وهذا السّلوك يعبّر عن واقع بيئته المعيشية وظروف حياته المادية، فالأسرة التي تربّي أبناءها على المبادئ والمثل الدّينية من صدق وأمانة واحترام، يظلّ هؤلاء الأبناء متمسكين بهذه

---

[1] خالد بن عبد الرحمن الجريسي، أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري، دار الألوكة للنشر، الرياض ط1، 2012، ص29.

[2] نفس المرجع، ص29.

المبادئ، وأمّا الأسرة التي تربّي أبناءها على عدم احترام القيم والمبادئ والتّشكيك فيهما، فإنّ هؤلاء الأبناء سينقلون نظرتهم للقيم والمبادئ إلى التّنظيم الذي سيعملون فيه".[1]

فالعائلة إذن يمكنها أن تبني فردا صالحا يتمتّع بأخلاقيات ملتزمة في ميدان عمله أو العكس تتجسّد هاته الأخيرة في ممارسات ميدانية يتبنّاها الأفراد انطلاقا من النّظرة المقدّسة للعمل والتّفاني والالتزام في تقمّص مختلف الأدوار في المحيط الاجتماعي عامّة والمهني خاصّة.

2-2 ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته:

"يتأثّر سلوك الفرد بمؤثّرات خارجية كثيرة تقع في مقدّمتها ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته، ففي بداية احتكاك الفرد بالجماعة تظهر لديه القابلية أن يأخذ من قيم الجماعة وتتشكّل لديه روح الانتماء للجماعة ويصبح هو مدافعا عن قيمها وأعرافها وتقاليدها، والتي نراها تتجسّد دائما في تصرّفاته في العمل، وبشكل عام تتباين المجتمعات الإنسانية في نوع ثقافتها وإعطائها أولويات لقيم معيّنة دون أخرى، ففي بعض المجتمعات نجد أنّ الثّقافة السّائدة هي ثقافة منفتحة تقبل الجديد وتتجسّد فيها سمات التّسامح والرّغبة في التّعاون وقبول الرّأي الآخر وحب العمل والإخلاص فيه والمثابرة والدّقة في احترام المواعيد والصّدق وعدم المبالغة في طرح الموقف، وهنا يكون الفرد متمتّعا بسلوكيات إيجابية اتّجاه الآخرين والعمل والمخالفين بالرّأي وغير متعصّب لفكره أو دينه أو مذهبه أو لأيّ اتّجاهات أخرى، إنّ الأمر المهم هنا هو تجسيد صيغة الموضوعية في التّعامل والعمل وعدم التطرّف والأنانية والمغالاة في حب الذّات.

إنّ الفرد الذي يعيش في بيئة ثقافية ملوّثة سيتأثّر بكلّ تأكيد بإفرازات هذه البيئة، لذا فالوعي من جانب الفرد مهمّ جدا للانتباه للنّواقص والإشكالات في الوضع الاجتماعي والثّقافي في المجتمع وأن يجد الأسلوب الملائم للتّعامل معها ".[2]

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص42.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 140.

" فالبيئة التي يعيش فيها الفرد والتّمازج بين قطاعات المجتمع المختلفة، من خلال عادات وتقاليد وأعراف وقيم، من أهم مصادر الاختلافات التي تؤثّر في مستوى التّعامل بين المواطنين والجمهور من جهة وبين الموظّفين أنفسهم داخل المنظّمة من جهة أخرى".[1]

وعليه " فالإدارة بشكل عام ما هي إلّا صورة للانعكاسات التي منبعها القيم والعادات والتّقاليد السّائدة في المجتمع، فإذا كان المجتمع متقدّما ومتناميا فإنّه يعكس نوعا ملحوظا من التّعاون مع إدارته ومؤسّساته".[2]

وعلى هذا الأساس نخلص إلى أنّه للمجتمع بقيمه وعاداته وتقاليده بصمة خاصّة على السّمات الشّخصية للأفراد واكتسابهم لأنماط معيّنة من السّلوكات الوظيفية وتشبّعهم بأفكار دون الأخرى ويدخل في هذا الإطار، النّظرة للعمل بكلّ متغيّراته، ترتيب الأولويات في الميدان المهني وفقا للقناعات الشّخصية للأفراد، مقاييس بناء العلاقات وأنماطها المعتمدة وأساليب الاتّصال المتبنّاة دون تغييب الجانب الظّاهري، من نمط لباس ولهجة ولغة الإيماءات الغالبة التي ستؤثّر بشكل أو آخر في أساليب التّسيير ومنه منحى العلاقات داخل التّنظيم.

2-3 التأثّر بالجماعات المرجعية:

" إنّ الجماعات المرجعية هي في حقيقتها مصدر مهمّ للسّلوك الفردي الأخلاقي، وغير الأخلاقي وقد يكون التأثّر بها سببا في اتّخاذ قرارات كارثية أحيانا، وقد تكون هذه المرجعيات سياسية أو دينية أو أدبية أو عشائرية أو عسكرية أو غيرها، وعادة ما يقع الفرد في مجتمعاتنا تحت تأثير أكثر من جماعة مرجعية واحدة في نفس الوقت تجعله في موقف محيّر ومتناقض ينعكس على شخصيته وقراراته، وفي إطار المنظّمة يمكن أن يكون الفرد عرضة للتّأثير من قبل الجماعات

---

[1] محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد والموارد البشرية بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية للنشر، الإسكندرية ط1، 2014، ص253.

[2] محمد الصيرفي، أخلاقيات الموظف العام، دار الكتاب القانوني للنشر، مصر، ج4، 2007، ص20.

المرجعية وبالتّالي قد يسلك سلوكا يضر المنظّمة التي يعمل فيها أو يتسبّب في أضرار للمجتمع".[1]

2-4 المؤسّسات التّعليمية:

" تستطيع هذه المؤسّسات أن تلعب دورا مهمّا في إعداد الطّلبة لدخول المجال الوظيفي، حيث تستطيع توجيههم وتوعيتهم وتدريسهم بعض المساقات في الدّين والأخلاق والعلاقات العامّة حتّى تنجح في تنمية سلوك الطّالب الإيجابي اتّجاه المسؤولية والانتماء والإخلاص، ويتطلّب ذلك تطوير المناهج التّربوية بما يتّفق مع الأخلاق والانضباطية وإطاعة النّظام وتنشئة الطّلبة وتدريبهم على أعمال الفضيلة قولا وعملا وتنمية وعيهم الاجتماعي، ويستطيع المدرّس أن يقوم بدور قيادي في هذا الأمر".[2]

إذن تلعب المدرسة ومختلف المؤسّسات التّعليمية دورا تلقينيا بزرعها للكثير من القيم المرتبطة بالقيم والمعايير الأخلاقية العامّة في المجتمع، هذه الأخيرة التي تسهم في بناء شخصية المتعلّمين وتكسبهم سمات شخصية تتوافق والقيم الأخلاقية المقبولة والمتأصّلة بين الأفراد، هذا التّكوين للشّخصيات يؤهل المجتمع للحصول على أهم قواعد البناء والتّطوير، وهي الدّعامة البشرية الفعّالة في المجتمع، وكلّما كان دور هذه المؤسّسات فعّالا متّجها نحو هذا الغرض بتخصيص مختلف آليات التّطبيق، من معلمين مكوّنين يمتلكون القدرة على توجيه الجهود نحو هذه الأهداف إضافة إلى الوسائل المادية المساعدة على القيام بمثل هذا العمل واستمراريته، كان الاقتراب من تحصيل أفراد ذوي كفاءة وفعالية في المجتمع، انطلاقا من فعاليتهم في لعب مختلف الأدوار على جميع الأصعدة بما في ذلك مختلف النّشاطات المهنية.

2-5 مجتمع العمل الأول:

" يؤثّر مجتمع العمل الأوّل بكلّ مكوّناته على الأفراد ويغيّر من أخلاقياتهم ويفرض عليهم

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص61.

[2] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص42.

سلوكيات جديدة، وبالأخص مجتمع العمل الأوّل أو أوّل وظيفة يمارسها الشّخص، فحالات مثل احترام الوقت والتّعاون وحب العمل الجماعي والمشاركة في الرّأي وتحمّل المسؤولية واستعمال السّلطات وإصدار الأوامر أو تلقّيها كلّها أمور مهمّة تنعكس على قناعات الشّخص وسلوكه اليومي سلبا أو إيجابا، وقد نجد أنّ بعض المنظّمات قد تحوّلت فعلا إلى مجتمع صالح ومناخ نظيف تنمو فيه السّلوكيات الصّحيحة وترفض الفاسدة منها فإنّ البعض الآخر من المنظّمات قد يكون عكس هذه الحالة تماما، وبالتّالي فإنّ الفرد الدّاخل إلى أيّ منهما لن يكون مقبولا أو يواجه صعوبات بالغة في التّكيّف مع هذا المناخ وبالتّالي فإنّ تكيّفه يعني تغييرا في قيمه وسلوكياته ومبادئه، وتجدر الإشارة إلى أنّ الانتقال سيؤدّي إلى نوع من المعاناة وعدم القدرة على التّخلّص من آثار المجتمع الأول".[1]

2-6 القيادة القدوة:

إنّ " القيادة الإدارية النّاجحة هي التي تستطيع أن تبث في الهياكل الجّامدة روح الحياة عن طريق إشعار كلّ موظّف في الإدارة بأنّه عضو في جماعة تعمل متساندة ومجتمعة لتحقيق هدف معيّن في التّنظيم، فالحياة في أيّ تنظيم لا تنبعث من الهيكل الذي تقوم عليه، بل تتوقّف أوّلا وقبل كل شيء على خصائص القيادة، فهذه القيادة يجب أن تصدر قراراتها في سهولة ولطف ولين ومن دون تكليف، وأن تقوم على السّلطة لا على التسلّط، والمقصود بالسّلطة هو القوّة التي تجعل المرؤوسين يذعنون لها عن رغبة وليس عن رهبة ".[2]

إنّ القيادة القدوة هي التي تأخذ الأمور بقوّة ليس فيها شدّة، ولين ليس فيه ضعف وتستطيع أن تغرس فضائل الأخلاق في نفوس المرؤوسين، وتوجد الرّوح الجماعية التي تتعاون فيما بينها وتحترم الآخرين، وتكون خادمة لمصالح العامّة لا سيّدة لها لأنّها اكتسبت هذه الأخلاق من

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 143.

[2] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص43-44.

رؤسائها وستسقيها لمرؤوسيها.

2-7 القوانين واللّوائح والتّشريعات:

تعتبر القوانين والأنظمة واللّوائح المنبثقة عن التّشريعات المعمول بها من المصادر المهمّة للأخلاقيات، كونها تعمل على ضبط التّسيير الإداري وفقا للأهداف المراد تحقيقها لأيّ منظّمة وذلك من خلال توضيح دقيق للمسؤوليات المتعلّقة بمختلف الوظائف، وكذا جملة المحظورات التي يجب الامتناع والابتعاد عليها.

" فالمدوّنات الأخلاقية مثلا تعبّر عن القيم الأساسية للمؤسّسة والقواعد الأخلاقية التي من المتوقّع أن يتّبعها العاملين، فهي تتضمّن على الأقل مجموعة القيم والمبادئ المرتبطة بالسّلوكيات المقبولة والمرغوبة أو السّلوكيات الخاطئة وغير المرغوبة داخل المؤسّسة أو بتعاملها مع الأطراف الأخرى"[1]

فالقانون" يحدّد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء وعليه فإنّ وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التّحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب ومن جانب آخر فإنّ هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظّمات ممّا يجبرنا على السّير باتّجاه القواعد الأخلاقية التّاريخية في مجال الأعمال، فعندما تتصرّف المنظّمة بطرق يعتبرها المجتمع سلبية يتمّ سنّ القوانين التي تعكس قيم المجتمع وتذكر بالسّلوك الأخلاقي الصّحيح ".[2]

2-8 الدّين وضبط العلاقات بين الأفراد:

" قدّم الدّين للإنسانية جمعاء مختلف الطّرق السّليمة في تعامل النّاس مع بعضها، فلم يترك صغيرة ولا كبيرة إلا أحصاها، حيث تعرّض للعدل والاستقامة ومعاملات النّاس، البيع والشراء والعقود وإبرام المعاهدات، كما حثّ على النّزاهة في التّعامل مع الآخرين وكثيرا ما تدرس الأخلاق

---

[1] سعد علي العنزي، الفكر التنظيمي في إدارة الأعمال، دار الوراق للنشر، عمان، 2012، ص207.

[2] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص64.

باسم الدّين".[1]

وبذلك " يشكّل الدّين أوسع وأهم مصادر أخلاقيات الوظيفة والقيم الإدارية، فالدّين يحثّ على الاستقامة والطّاعة وترشيد الاستهلاك والنّفقات، كما يحثّ على النّزاهة في التّعامل مع الآخرين هذا من جهة، وأما من جهة أخرى فلأنّه هو المصدر الحقيقي للمسؤولية الشّخصية، التي تنبع منه الرّقابة الذّاتية، وتنبع أهمية الرّقابة الذّاتية نظرا لصدورها عن الفرد ذاته انطلاقا من إيمان وإحساس بأهمية النّقد الذّاتي وفائدته، والوعي الأكيد بالمسؤولية الذّاتية نتيجة اندفاع داخلي، دون الخوف من عقاب أو طمع في الجزاء أو نتيجة ضغط أو إكراه، ويؤدّي كلّ ذلك إلى تعزيز الثّقة بين الرّؤساء والمرؤوسين وجمهور المتعاملين مع التّنظيم".[2]

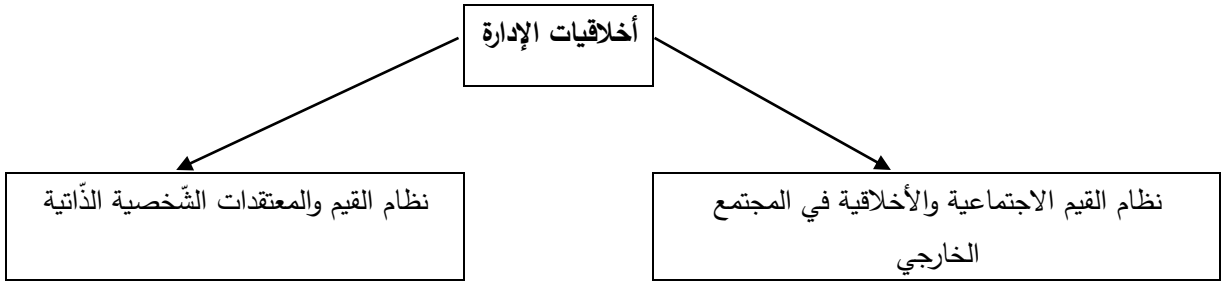
وبذلك نلحظ أنّ أخلاقيات الإدارة تستند إلى ركنين أساسيين هما:

الأوّل: نظام القيم الاجتماعية والأخلاق والأعراف والتّقاليد السّائدة في المجتمع.

الثّاني:" النّظام القيمي الذّاتي المرتبط بالشّخصية والمعتقدات التي تؤمن بها وكذلك خبراتها السّابقة "[3]

ممّا يمكن توضيحه في المخطط التّالي:

الشكل رقم01: مصادر أخلاقيات الإدارة



* النّقافة السّائدة في المجتمع
* قيم الجماعة
* قيم العائلة
* قيم العمل
* قيم المجتمع الحضارية

* القيم الشّخصية الذّاتية الفطرية
* المعتقدات الدّينية والمذهبية
* الخبرة السّابقة والمستوى التّعليمي
* الخصوصية الفردية
* الحالة الصّحية النّفسية والجسمانية

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال

---

[1] مصطفى كامل، إدارة الأعمال الدولية، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 ص ص 435-436.

[2] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص ص 44-45.

[3] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص59.

(الأعمال والمجتمع) ، دار وائل للنشر، عمان، ط2، 2008، ص 139.

3- معايير أخلاقيات الإدارة:

تمثل معايير أخلاقيات الإدارة جملة من المبادئ الأساسية لأخلاقيات الإدارة عامّة، ومن خلال مراجعاتنا للعديد من الأدبيات المتعلّقة بالموضوع، يمكننا أن نحصرها فيما يلي:

3-1 العدالة والمساواة:

تشير" العدالة إلى الاستقامة والمعاملة العادلة بين الجميع دون تمييز، خاصّة فيما يتعلّق بالاستفادة من الفرص المتاحة وتوزيع الثّروات والمدّخرات الوطنية، وتبين العدالة أنّ السّلوك هو الذي يكون عادلا لاهتمامات ومصالح كل فرد من الأفراد العاملين في المنظّمة ".[1]

ولقد أكّد كل من **الفهداوي** و**القطاونة** في دراسة لهما أنّ" العدالة داخل المؤسّسة تعبّر عن درجة تحقيق المساواة والنّزاهة في الحقوق والواجبات التي تعبّر عن علاقة الفرد بالمؤسّسة، وتجسد فكرة العدالة مبدأ تحقيق الالتزامات من قبل الموظّفين اتّجاه المؤسّسة التي يعملون فيها وتأكيد الثّقة التّنظيمية المطلوبة بينهم "[2]، كما يتضمّن معيار العدالة داخل المؤسّسة ثلاث جوانب أساسية **أوّلها:** القيمة الاقتصادية للموارد المستلمة، وذلك ما يعرف بعدالة التّوزيع أي الإنصاف المدرك من قبل الموظّفين حول توزيع الموارد من طرف المنظّمة، **ثانيا:** العدالة الإجرائية حيث تختصّ هذه الأخيرة بالعلاقات الاجتماعية وكيفية صنع القرارات الإدارية، انطلاقا من الإنصاف المدرك من قبل الموظّفين حول مختلف السّياسات والإجراءات المنتهجة والمطبّقة من طرف المؤسّسة، **ثالثا:** شق التّعاملات، الذي يشير إلى مختلف السّلوكات الإدارية التي تتبنّاها المؤسّسة اتّجاه موظفيها، أهمّها أساليب تعامل الرّؤساء مع المرؤوسين.

---

[1] عبد الحق جبايلي، المنظمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، العدد5، 2016، ص17.

[2] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات الجزائرية- ، مرجع سابق، ص120.

والمتتبع لمسيرة الفكر الإداري المعاصر، يجد أنّ " هناك تركيز واسع على موضوع العدالة التّنظيمية، من خلال دعوات كثير من العلماء الذين كتبوا في مجالات الإدارة ووظائفها ونظرياتها ومداخلها حيث أسبغت البيروقراطية البعد القانوني على العدالة في المنظّمة، والمدرسة العالمية اتّخذت من العدالة والمساواة مبدءا من مبادئها، والمدرسة السّلوكية أكّدت على التّوازن ودعت إلى التّبادل العادل بين الفرد والمنظّمة، حيث إنّ غياب الإحساس بالعدالة يكون مدعاة إلى إقامة الصّراع السّلبي في المنظّمة، وضمن حقل الإدارة، فإنّ إدارة شؤون العاملين دائما تقرّ بأنّ هناك فروقا أو فجوات بين إدراك العاملين والإدارة فيما يتعلّق بقيام ووجود العدالة التّنظيمية بمختلف صورها، لذلك فإنّها تفترض بالنّتيجة وجود صراع في توقّعات العاملين وأهدافهم، وما تتوقّعه منهم الإدارة أن تصبح العدالة التّنظيمية آلية مقبولة للتّخلّص من الصّراع التّنظيمي السّلبي وإحلال التّجانس بين الأهداف المشتركة لكلٍّ من العاملين والإدارة في المنظّمة ".[1]

كما تعتبر" المساواة في سياقها الأخلاقي مبدءا يقرّر للفاعلين نفس الحقوق والواجبات بصرف النّظر عن الجنس أو العنصر أو اللّون أو المركز الاجتماعي".[2]

وأخيرا يمكن أن نخلص إلى أنّ العدالة والمساواة متغيّرين مهمّين ومؤثّرين في عمليات الإدارة ووظائفها من خلال تأثيرهما في كفاءة الأداء الوظيفي للعاملين في المنظّمة، وتتّضح هذه الأهمية انطلاقا من:

– "عدم التّمييز بين الأجناس والأعمار والأديان في الوظائف والتّساوي بينهم في الأجور والحوافز حسب الكفاءات".[3]

---

[1] فهمي الفهدواي، نشأت القطاونة، تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي– دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية–، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مجلد24 العدد2، 2004، ص ص13–14.

[2] عبد المنعم الحفني، المعجم الشامل لمصطلحات الفلسفة في العربية والانجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية والروسية واللاتينية واليونانية والعبرية، مكتبة مدبولي، القاهرة ، ط3، 2000، ص792.

[3] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي– حالة عينة من المؤسسات الجزائرية–

– توضيح نظام الالتزامات الوظيفية والعقوبات، وطرق الأداء والأساليب المنتهجة لبلوغ الأهداف الأساسية في المؤسّسة، إضافة إلى توضيح طرق حلّ الأزمات ومختلف مشاكل التسيير.

– توضيح حقيقة النّظام التّوزيعي للرّواتب والأجور في المنظّمة.

– رفع مستويات الرّضا على الرّؤساء ونظم القرار.

– القدرة على بناء تصوّرات خاصّة حول مجمل المعاملات ومختلف العلاقات التّنظيمية والاجتماعية والإنسانية، والتّعامل معها من خلال ما تعكسه حالات التّجاوب ودرجات التّفاعل التّنظيمية.

– " تحديد جودة نظام المتابعة والرّقابة والتّقييم، وخلق القدرة على تفعيل أدوار التّغذية الراجعة والقدرة على إعادة تصميم التّنظيم في الوظائف والأدوار التّنظيمية وتصحيح الانحرافات وإقامة التّصورات اللازمة ".[1]

– إبراز منظومة القيم الاجتماعية والأخلاقية والدّينية عند الأفراد، وتحديد طرق التّفاعل والنّضج الأخلاقي بغرض القيام بالأداء المطلوب والتّفاعل الإيجابي.

3-2 السّرية والثّقة:

تطوّر مفهوم الثّقة مع تطور الفكر الإداري والتّنظيمي إذ" ركزت المدرسة التّقليدية على الجوانب الرّسمية في العلاقات التّنظيمية السّائدة في المنظّمة(السّلطة، تقسيم العمل، نطاق الإشراف) والتي حدّت من تطوّر الثّقة داخل المنظّمة، في حين أنّ المدرسة الإنسانية اهتمت بالجوانب غير الرّسمية وأولت عناية خاصّة للعنصر البشري، كما أكد(**برنارد**)على أهمية النّشاط التّعاوني بين الأفراد واعتبره العنصر الأساسي في تحقيق الأهداف وبذلك فقد تبلور مفهوم الثّقة التّنظيمية خلال تلك

مرجع سابق، ص121.

[1] فهمي الفهدواي، نشأت القطاونة، مرجع سابق ، ص 16.

المرحلة، أمّا المداخل الحديثة في الفكر الإداري والتّنظيمي فقد ازداد اهتمامها بمفهوم الثّقة التّنظيميـة خـلال تلك المراحـل حيث أكّدت النّظريـة اليابانية **(z)** على ثلاث مرتكـزات أساسيـة والمتمثّلة (الثّقة، المهارة، المودّة) إذ كانت الثّقة هي إحدى المبادئ الأساسية لبناء هذه النّظرية ".[1]

إنّ المراجعة لأدبيات الثّقة تبيّن توفّر العديد من التّعريفات لها مع اتّفاق الباحثين والمنظّرين في مختلف الحقول الاجتماعية على أهمّيتها في العلاقات الإنسانية عامّة وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، فقد تمّ وصف الثّقة بأنّها بمثابة الصّمغ الاجتماعي" **social glue** " الذي يعمل على ربط ولصق مختلف أنواع الهياكل التّنظيمية معا، وكذلك هي عبارة عن عنصر أساسي لبناء العلاقات الإنسانية، إنّها تخلق التآزر وتعطي الشّعور بالأمان.[2]

كما أكّدت الشكرجي بأنّها:" توقّعات ومعتقدات ومشاعر إيجابية يحملها الأفراد اتّجاه المنظّمة التي ينتمون إليها، والمرتبطة بالممارسات والسّلوكيات الإدارية المطبّقة، والتي روعي فيها الالتزام بالقيم الأخلاقية العامّة والإدارية الخاصّة، والابتعاد عن كل ما يضر بالمصالح المشتركة "[3].

في حين يرى **(straiter)** بأنّها درجة تفويض بعض المهام والمسؤوليات للمرؤوسين الذين يمثّلون التوقّعات الإيجابية الواثقة لانجازهم لتلك المهام والمسؤوليات.[4]

ويذكر **(kodish)** أنّ " الثّقة التّنظيمية هي شكل من أشكال الثّقة العامّة مبنية على الجدارة والعمل الجاد، والنّزاهة، والاتّصال المفتوح، وروح الفريق، والاهتمام، واحترام الآخرين والعدالة وهذه ظروف تمكّن الجميع في المنظّمة من أداء عمله".[1]

---

[1] حكمت محمد فليح، تحليل العلاقة بين الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي– دراسة استطلاعية في دائرتي التقاعد والرعاية الاجتماعية في مدينة تكريت–، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد83، 2010 ص172–173.

[2] Puusa. Anu et Tolvanen.Ulla.Organizational Identity and Trust. EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol 11. No 2. 2006. p30.

[3] حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص174.

[4] Straiter Kristin.l. The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment. International Journal of Leadership Studies. Vol1 .Iss. 1. 2005. p86.

ولقد تمّ اتّفاق العديد من الباحثين على أنّ الأبعاد الأساسية للثّقة تكمن في العناصر التّالية:

أ .**الثّقة بالمشرفين:** تتعلّق بتلك التوقّعات الإيجابية التي يتبنّاها المرؤوسون اتّجاه مشرفيهم في العمل انطلاقا من طبيعة العلاقات المتبادلة بينهم، حيث تمثّل سببا مباشرا في الانقياد وتنفيذ الأوامر عن رغبة ودون خوف أو تردّد، لاستبعاد فكرة الإساءة إلى المصالح والحقوق أو حتّى بعض أساليب الاستغلال.

ب-الثّقة بزملاء العمل:

المقصود بها" تلك العلاقات التّعاونية المتبادلة والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتّصالات المفتوحة بين جميع الأطراف وذلك بما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وقد أصبحت الثّقة بين زملاء العمل مسألة مهمّة في منظمات اليوم والتي تعتمد بشكل كبير على مجموعات أو فرق العمل الذين يتمتّعون بمهارات تكاملية وهم يكونون ملتزمين بالتّساؤل بغرض هدف مشترك، فالثّقة تؤثّر في أداء الفريق نحو الوصول إلى الأهداف المطلوبة ".[2]

ج- الثّقة بإدارة المنظّمة:

" إنّ المعضلة الأساسية التي تواجه المنظّمات والتي تكون تكاليفها باهظة والتي ربّما تودي بحياتها هي فقدان الثّقة بإدارة المنظّمة من قبل العاملين، فالتّقنية بمفردها لا يمكنها إدارة أمور المنظّمة وسيبقى للأفراد العاملين الأهمية الكبرى في العمل والتّطوير والابتكار وإذا ما أريد للمنظّمات النّجاح في تحقيق أهدافها وإدارتها بكفاءة ومعنوية عالية، لابدّ من وجود الثّقة المتبادلة، فنقص الثّقة يجعل

---

[1] محمد علي الراجحي، الشفافية وعلاقتها بالثقة التنظيمية في المؤسسات الأكاديمية الأمنية السعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2014، ص10.

[2] جمال عبد الحميد محمد، الثقة التنظيمية كوسيط في العلاقة بين عدالة التوزيعات وانتشار الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحلية بمحافظة المنيا، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، الدوحة، المجلد 1، العدد1، 2014، ص 120.

العاملين بلا قيمة، كما أنّ انعدام الثّقة يجعل الأفراد يفضّلون مصالحهم الشّخصية على مصالح المنظّمة ومن ثمّة انخفاض ولائهم".[1]

وعموما يعكس مفهوم الثّقة خمس حقائق هي":[2]

الإحسان: وهو شعور طرف ما بأنّ الطرف الآخر يحسن عليه بالخير ويمدّه بالعطف.

الاعتمادية: وهو المدى الذي يعتمد فيه شخص ما على شخص أو مجموعة أخرى.

الجدارة: أي امتلاك المهارة والمعرفة والخبرة.

الأمانة: أي شخصية وسلامة ونزاهة ومصداقية الطّرف المؤتمن.

الانفتاح: أي ليس هناك حجب للمعلومات".

من خلال ذلك يمكن أن نخلص إلى أنّ الثّقة من أهمّ مكوّنات رأس المال الاجتماعي للمنظّمة فهي الخطوة الأولى للحصول على الجهد والالتزام من المرؤوسين، لما لها من تأثير كبير على مخرجات العمل، كما تعتبر مطلبا مهمّا لضمان التّفاعل والتّبادل المشترك بين الأفراد لإنجاز المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية، وتكوين اتّجاهات إيجابية للعاملين اتّجاه المنظّمة، فهي تشكّل العنصر الأساسي في الفاعلية التّنظيمية، خصوصا إذا ما تمّ النّظر إلى الدّور الذي تلعبه في ثبات واستقرار العلاقات الاجتماعية، وزيادة عمليات التّعاون والتّكامل والتّنسيق بين مختلف الأدوار والوظائف وتشير العديد من الدّراسات إلى أنّ زيادة الثّقة داخل المنظّمة يقلّل من دوران العمل والصّراع بين أعضائها.

وباعتبار أنّ" السّر الوظيفي يتمثّل في كل ما يتّصل بالمعلومات والإجراءات والقرارات التي يطّلع عليها الموظّف من خلال ممارسته لوظيفته العامّة أي بحكم وظيفته"[3]، فإنّ حفاظ الموظّف على سريّة المعلومات التي يطّلع عليها تجعل" ثقة رؤسائه به تزداد، ممّا يشجّعهم على إطلاعه على

---

[1] حكمت محمد فليح، مرجع سابق، ص176.

[2] جمال عبد الحميد محمد، مرجع سابق، ص 119.

[3] كمال رحماوي، تأديب الموظف العام في القانون الجزائري، دار هومه، الجزائر، 2004، ص75.

الجوانب السرية لاتّخاذ قرارات معيّنة ممّا ينعكس على زيادة ثقة المرؤوسين بأنفسهم، ويعزّز من احترامـهم لرؤسائـهم ويرفـع من معنوياتهم، ويترتّب على كل ذلك توسيـع قاعـدة اتّخـاذ القرارات".[1]

كما أنّ" للأفراد الحق في الحفاظ على الخصوصية، ومراقبة المعلومات التي تخصهم تحديدا وحماية مظاهر حياتهم من النّشر العام، واتّخاذ القرارات الشّخصية المستقلّة والمتحرّرة من التّأثير غير الشّرعي".[2]

إذن هناك ارتباط وثيق بين متغيّري السّرية والثّقة، فكلّما زاد حفاظ الموظّف على سريّة المعلومات زاد عامل الثّقة بين جميع الفاعلين في المنظّمة سواء بين المرؤوسين والرّؤساء أو المرؤوسين وزملائهم ممّن قد تعنيهم هذه المعلومات، وكل هاته المتغيّرات تشكّل عوامل دفع أساسية بالمنظّمة نحو الاستقرار والتّوازن من خلال استقرار واستمرارية العلاقات بين فاعليها، وكذا تحقيق التّوازن والتّكامل بين مختلف الوظائف الإدارية المنجزة، وتبقى السرية مظهرا من مظاهر الولاء الذي يطالب به كلّ موظّف، شأنها شأن الثّقة التي تعتبر شرطا أساسيا لإنجاز أيّ نوع من الأعمال الجماعية.

3-3 الأمانة والإخلاص:

من" الأخلاق الاجتماعية التي تدّل على سموّ المجتمع وتماسك بنيانه أن ينتشر بين أبنائه خلق الأمانة، ومن المجمع عليه لدى علماء الأخلاق والاجتماع أنّ الأمانة من ألزم الأخلاق للفرد والجماعة على السواء".[3]

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص66.

[2] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي- حالة عينة من المؤسسات الجزائرية- مرجع سابق، ص ص124- 125.

[3] جبار عبيد كاظم الدراجي، أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظفين أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في الإدارة العامة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، 2011 ، ص60.

والأمانة " واحدة من الرّكائز الأساسية للأخلاق، حيث أنّ التحلّي بالأمانة والالتزام يتمّ من خلال المحافظة على الوعود الصّريحة والضّمنية وقول الحقيقة "[1]، كما أنّ تناول هذا المفهوم في المجال الوظيفي يشير إلى " ضرورة وضع كل شيء في المكان الجدير به، واللائق له، فلا يستند منصب إلا لصاحبه الحقيق به، ولا تملأ وظيفة إلا بالرّجل الذي ترفعه كفايته إليها، وأن يحرص المرء على أداء واجبه كاملا في العمل الذي يناط به، وأن يستنفذ جهده في إبلاغه تمام الإحسان، وأن لا يستغّل منصبه الذي عيّن فيه لجر منفعة إلى شخصه وقرابته "[2] فيجب على الموظّف أن يكون أمينا في أداء وظيفته، فلا يستخدم بذلك وظيفته لتحقيق مصالح شخصية له أو لأطراف تكون في دائرة اهتماماته، فالاستغلال المصلحي للوظيفة يعتبر خيانة لها، فالأمانة هي الحافز الذي يدفع بالعامل إلى إجادة العمل، والشّعور التّام بالمسؤولية اتّجاه ما كلّف به من مهام، والحفاظ على أوقات الدّوام الرّسمي وحسن الانتفاع بالوقت، وتجنّب جميع أشكال تعطيل العمل، وتجنّب أخذ الرّشوة، والالتزام بمواعيد إنجاز المهام، وتنفيذ السّياسات والإجراءات الوظيفية، وعدم استخدام معلومات غير متاحة لبلوغ غايات شخصية، وعدم إساءة استخدام السّلطة، وعدم الانحراف عن قواعد العمل المعتمدة النّزاهة في عمليات الاختيار والتّعيين والتّرقية ومختلف برامج التّكوين والتّدريب وإسناد بعض الوظائف إلى ذوي الكفاءة، والحفاظ على سرية مختلف الاجتماعات الرّسمية، وكذا الرّشد في مختلف القرارات الوظيفية، وبذلك فالأمانة في مجملها حسن العمل والاجتهاد فيه وكذا تحمّل كل المسؤوليات المتعلّقة بالمهام الإدارية المختلفة، وتجدر الإشارة إلى أنّ متغيّر الأمانة يسير بالتّوازي مع متغيّر الإخلاص فكلاهما يؤدّي إلى الآخر انطلاقا من تحقيقهما لنفس المقصد، وهو الصّدق في أداء الوظيفة وتجنّب أيّ شكل من أشكال الفساد الإداري من خيانة أو خداع أو أيّ أسلوب من

---

[1] أمينة عثماني، الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التنظيمي– حالة عينة من المؤسسات الجزائرية– مرجع سايق، ص ص 121–122.

[2] محمد الغزالي، خلق المسلم، دار الريان للتراث ، القاهرة، ط1، 1987، ص ص 46–48.

أساليب استغلال الوظيفة لأغراض شخصية، وانطلاقا من هذا نشير إلى أنّ الأمانة والإخلاص في العمل يدفع بالموظّف إلى:

– ضرورة أداء المهام الإدارية شخصيا مع كامل الدّقة، وكذا احترام تخصيص أوقات الدّوام الرّسمي لأداء تلك المهام.

– احترام إنجاز مصالح الجمهور في الوقت المحدّد لها، مع حسن معاملته.

– " المحافظة على مواعيد العمل واتباع الإجراءات التي تحدّدها اللّائحة الدّاخلية للوحدة في حالة التغيّب عن العمل أو التّأخير عن المواعيد".[1]

3-4 مشاركة العمّال:

ويكون ذلك " بالسّماح للعمال بالمشاركة في اتّخاذ القرارات المؤثّرة عليهم، حيث أنّه من خلال هذه العملية يتولّد إحساس بالأمانة والثّقة المتبادلة، فالعمّال المشاركين أكثر قدرة على توليد الأفكار وزيادة الإبداع وبالتّالي تحقيق نوعية حياة عمل أفضل تقود إلى إنتاج مستويات أعلى من الالتزام بالأهداف التّنظيمية والإنتاجية العالية ".[2]

لذلك على المؤسّسة وكتجسيد لمسؤوليتها الأخلاقية والاجتماعية أن تحقّق:

– المتابعة المستمرة لأفكار العمّال الجديدة وتطبيقها في حدود الأخلاق.

– خلق بيئة عمل تحترم فيها كل فكرة مطروحة مع فسح المجال لأيّ اقتراح أو أي فكرة لتنمو وتكبر ما دامت في الاتّجاه الصّحيح مع منحها الرّعاية والعناية التّامة.

–" لا ينبغي ترك الفكرة الجديدة التي تفتقد إلى آليات التّنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولّد مع مرور الزّمن، والمناقشة المتكرّرة ربما

---

[1] كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص21.

[2] لطفي دنبري، المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي، العدد4 ديسمبر2015، ص229.

تعطينا المقدرة على تنفيذها ويقول **ديفيد فريمانتل** في كتابه **المدير الخارق:** عملية ميلاد الأفكار الجديدة ومتابعتها في مرحلة التّنفيذ واحدة من أكثر جوانب الإدارة نشاطا، وفرص الإدارة المبدعة موجودة في كل وقت، وأيّ مؤسّسة تسعى إلى قمع الإبداع فإنّها تقمع في النّهاية مزيدا من النّجاح لها وذلك لأنّ خارج أبوابها عالم متنافس متحرّك دائم التّغيير والتّهديد والتّحدي ويتطلّب دائما استجابة مبدعة ".[1]

– الثّقة في العامل وإمكاناته لأداء العمل المكلّف به وتشجيعه على المشاركة.

– تأمين سير العمل من خلال التّعاون مع الزّملاء في أداء الواجبات العاجلة.

3-5 احترام الأنظمة والقوانين:

تمثّل القوانين "مجموعة من السّياسات الخاصّة بتسيير إجراءات العمل اليومية، وتتضمّن بذلك تحديد الصّلاحيات والمهام الخاصّة بالمصالح والموظّفين داخل الهيكل التنظيمي، ومن بين أهم آليات استقرار المنظّمة وتوازنها أن تتّفق تلك القوانين واللّوائح مع رسالة المؤسّسة وأهدافها ورؤيتها المستقبلية، دون أن نلغي إمكانية مشاركة العاملين في تحديد بعض اللّوائح والقوانين الخاصّة بالتّسيير والتّنظيم الدّاخليين للمؤسّسة، والموظّفون بشكل عام ما هم إلا وكلاء للسّلطة ويعملون في إطار فريد ووضع متميّز في المجتمع، ويقدّمون بعض الخدمات التي تعتمد عليها سيادة القانون العام والنّظام وصحة المواطنين وتطورهم".[2]

إذن لا بدّ على كل واحد منهم بحسب مهامه احترام القوانين والتّعليمات ومختلف الإجراءات الإدارية باعتبارها مصدر أساسي لضبط العملية الإدارية، بشكل إلزامي سواء كان ذلك في الأمور الشّكلية أو الجوهرية، مع ضرورة اتّصاف هذه القوانين بالمرونة والتّطوير بغرض التّماشي مع

[1] محمد حسين الرفاعي، الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، 2009، ص38.

[2] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال– دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية–، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، كلية بغداد للعلوم الاقتصادية العدد33 2012، ص381.

متطلّبات العمل وظروفه ومستجداته، مع الإشارة إلى ضرورة الحرص على إشراك الإداريين في وضع مختلف التّعليمات لضمان التّكامل بين الوظائف والتّوافق بين العديد من وجهات النّظر النّابعة من ممارسة العديد من الوظائف والأدوار.

3-6 الشّفافية وتوجيه العلاقات بين الفاعلين:

تشير الشّفافية إلى" ضرورة تبيان المؤسّسة لرسالتها، وأهدافها، وسياستها، والمعايير المتّبعة فيها بشكل واضح وصريح وهذا على مستوى المنظّمة بشكل عام، وبشكل خاص يجب على المدير في المؤسّسة أن يعرف مدى صلاحياته الموكلة إليه وكذلك الأمر الذي ينطبق على الموظّفين في المؤسّسة "[1]، وهي بذلك " الوضوح والتّبيان في كل مجالات العمل التي تتمّ بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية الأخرى، بحيث تكون المعلومة متاحة للجميع كلّ حسب اختصاصه، وذلك للإفادة منها في أداء المهام المنوطة بالموظّفين".[2]

أي أنّها "حقّ كل فرد من العاملين أو المتعاملين من المواطنين في الوصول إلى البيانات والإطّلاع على المعلومات وآليات صنع السّياسات واتّخاذ القرارات ذات العلاقة ومعرفة آليات اتّخاذ القرار المؤسّسي، كما تمثّل الشّفافية مدخلا لوضع معايير أخلاقية وميثاق عمل مؤسّسي لما تؤدّي إليه من الثّقة، وكذلك المساعدة على اكتشاف الفساد الإداري، فمعيار الشّفافية يعني أن يدرك المدير في إدارته للمنظّمة بأنّ النّجاح الحقيقي في أساسه تعاون صادق بين جميع العاملين، والكلّ يسعى إلى ما هو أفضل، والرّقابة عن العمل معروفة وعلنية، وليس فيها تجسّس أو خفاء والمستويات الأعلى تراجع أعمال الأدنى".[3]

ومنه نخلص إلى:

---

[1] عبد الله الطراونة، مهارات السلوك الأخلاقي الوظيفي والتغيير الإيجابي، دار يافا للنشر والتوزيع، عمان، 2013 ص13.

[2] أمينة عثماني، تحليل الأسس النظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها- دراسة حالة الجامعة الجزائرية مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، العدد14، 2015، ص9.

[3] محمد علي الراجحي، مرجع سابق، ص9.

أنّ الشّفافية وضوح على مستوى العلاقات بين الفاعلين في المنظّمة، وعلانية لمختلف الإجراءات والغايات والأهداف الخاصّة بها، وذلك من خلال وضوح مختلف القوانين والتّشريعات واستقرارها وانسجامها مع بعضها وسهولة الفهم المستقاة من بساطة اللّغة ومرونة التّطبيق في الميدان العملي والتّماشي ومختلف التّغيرات الإدارية، وبذلك تجدر الإشارة إلى ضرورة تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وإتاحتها لجميع الفاعلين، كما تكمن أهميتها في:

– تجسيد مبدأ العدالة التّنظيمية.

– تكريس مبدأ المشاركة في اتّخاذ القرارات ميدانيا من خلال إطلاع الفاعلين على جملة الخيارات المتاحة ومشاركتهم في اختيار الأنسب منها.

– تعزيز دور الولاء للمنظّمة لدى العاملين انطلاقا من مبدأ الوضوح وانسيابية المعلومات.

– غلق أي مجال لتأويل النّصوص القانونية عن طريق وضوح التّشريعات وتبسيط الإجراءات وبالتّالي الحد من التّجاوزات الإدارية، ومنه تنمية الثّقة بين الأطراف الفاعلة.

– تعزيز الرّقابة الذّاتية للموظّفين انطلاقا من الاستقلالية في ممارسة المهام الرّسمية في جو من الوضوح الإداري وعلى جميع المستويات.

– المساهمة في تعزيز قابلية العاملين لمواكبة خطط التّغيير، والنّهوض بالمؤسّسة نحو الأفضل انطلاقا من وضوح خطط العمل المتبنّاة والطّرح الموضوعي للوضعية الحقيقية للمؤسّسة.

أخيرا يمكن اعتبار أنّ الشّفافية مفهوم إداري يقوم على فلسفة إدارية يتمّ إيجازها فيما يلي":[1]

أوّلا:

المساءلة: إنّ الإدارة التي لها الحقّ في مساءلة كل العاملين هي أيضا تخضع للمساءلة والشّفافية بهذا المعنى هي روح المساءلة التي يجب أن تخضع لها الإدارة السّليمة من حيث الأداء والكفاءة.

ثانيا:

[1] نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص24.

الأخلاقيات: إنّ الإدارة المسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا ليس لديها من تخشاه خلافا للإدارة الفاسدة، وإنّ الشّفافية هي ميزة للأولى اجتماعيا وأخلاقيا، وتهديدا صارخا للثّانية.

ثالثا:

توفّر المعلومات: وذلك حول سياسات المؤسّسة وقيمها وخططها وقراراتها، ممّا يعطي للشّفافية مضمونا حقيقيا في مدى تطابق الأقوال والأفعال ومدى الالتزام بالقيم والسّياسات في القرارات والأنشطة".

3-7 الاحترام وحسن المعاملة:

يطالب الموظّف باللّباقة في تعامله مع الآخرين، سواء كان ذلك مع الرّؤساء، أم المرؤوسين ، أم زملاء العمل، وحتّى الجمهور المتعامل معه.

" فالموظّف بأدبه مع رؤسائه يحافظ على رفق هؤلاء به والتّعامل بصورة قيادية لا سلطوية معه وأمّا بأدبه مع مرؤوسيه فإنّه يحفّزهم ويستثير هممهم لمزيد من الجهود في إنجاح الأداء وبخصوص زملائه فإنّه يساعد على إشاعة المودّة والمحبّة، ممّا ينعكس على مناخ تنظيمي أمثل والحدّ من نشوء الصّراع، وأيضا القضاء على التّوتّر، ومن ثمّة تسهيل الاتّصالات سواء كانت صاعدة أم هابطة أم أفقية، ويترتّب على كل ذلك مناخ تنظيمي صحّي يساعد على غرس الولّاء والإنتماء التّنظيمي، وإيجاد مستوى عال من الأداء، وبالتّالي يشجع على الإبداع فالتّطوير الإداري".[1]

3-8 الاستقلالية والموضوعية:

ويعني ذلك أن يكون العاملين في المؤسّسة بعيدين ومحايدين عن أيّ تأثير كان، يتمتّعون باستقلال فكري في كلّ ما يتعلّق بالمهام الرّسمية التي يمارسونها، مع غلق أيّ مجال للتّعارض

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق ، ص68.

المصلحي بينهم، كما يتوجّب على الموظّفين تجنّب أي نوع من العلاقات التي يمكن أن تؤثّر على موضوعيتهم واستقلاليتهم أثناء إنجاز المهام الرّسمية المنوطة بهم.

3-9 الالتزام والانضباط: " يعتبر الالتزام من بين أهمّ العوامل المحدّدة لفعالية وكفاءة المنظّمة، فهو الحالة النّفسية التي تميّز علاقة الفرد بالمنظّمة في قبول أهداف المنظّمة والاستعداد لممارسة الجهود الجبّارة لتحقيق أهدافها ".[1]

أي أنّه " الاعتقاد القوي بقيم المنظّمة وأهدافها ومدى تقبّلها، الاستعداد والميل لبذل جهد وافر للمنظّمة، والرّغبة الجامحة للبقاء عضواً في المنظّمة ".[2]

فهو إذن"حالة نفسية واجتماعية تدلّ على تطابق أهداف العاملين مع أهداف المنظّمة وشعور كلّ طرف بواجباته اتّجاه الطّرف الآخر، والتّمسك بقيم وأهداف المنظّمة والشّعور القوي بالانتماء إليها والدّفاع عنها والرّغبة في الاستمرار فيها، إنّ الالتزام التّنظيمي يستخدم ليشير إلى الفرد الملتزم الّذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معيّنة كالدّفاع عن المنظّمة والشّعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء إليها والرّغبة في البقاء بها مدّة أطول".[3]

ويمكن إدراج **أهمّيته** من خلال النّقاط التّالية:

- القضاء على العديد من الظّواهر السّلبية في العمل كالغياب المتكرّر والتّهرب من إنجاز المهام الرّسمية.

- زيادة تماسك الأفراد وثقتهم بالمنظّمة ممّا يؤدّي إلى الاستقرار التّنظيمي.

---

[1] عامر علي حسين العطوي، إلهام ناظم الشيباني، دور الدعم والثقة القيادية في بناء الالتزام التنظيمي للعاملين- دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي المديرية العامة لتربية كربلاء، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد8، العدد3، 2010، ص131.

[2] فرح يس فرح عبد الخير، مأمون يس بدوي بابكر، أثر الثقة التنظيمية والالتزام التنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزراعة والغابات والري في ولاية القضارف، مجلة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، 2018، ص7.

[3] ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2011، ص20.

– المواظبة المستمرة على الحضور للعمل مع انخفاض مستويات دوران العمل والغياب وتحقيق الشّعور بالاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

– ارتفاع مستوى الدّافعية للعمل وزيادة معدّلات الأداء ومنه تحقيق أهداف المنظّمة.

– ارتفاع الروح المعنوية للعاملين انطلاقا من زيادة معدّلات توافق قيمهم وأهدافهم مع قيم وأهداف المنظّمة، ونقص العديد من الخلافات والمشاكل بين العاملين والمؤسّسة.

– زيادة نسب السّلوك التطوّعي للعاملين في المنظّمة.

– ارتفاع مستوى الإبداع لدى العاملين.

كما تجدر الإشارة إلى أنّ هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية الالتزام التّنظيمي للعاملين في المؤسّسة وهي كالآتي:

– المساعدة في إشباع الحاجات الإنسانية للعاملين في التّنظيم، كالحاجة إلى الأمن والطمأنينة والشّعور بالانتماء للمؤسّسة من خلال تكريس العمل الجماعي وفتح مجال المشاركة في القرارات الحسّاسة للمؤسّسة.

– وضوح الأهداف والأدوار، فإنّ التّقسيم الموفّق للمهام يزيد من قدرة العاملين على الفهم والتمكّن من إنجازها على أحسن وجه ممكن، وهذا يخلق الاستقرار في المؤسّسة ويقلّل من حدّة الصّراعات.

– فتح مجال مشاركة العاملين وتشجيعهم على تحمّل المسؤولية ممّا يسهم في تحقيق الولاء للمنظّمة من خلال الشّعور بالانتماء إليها.

– اعتماد نظام مناسب وعادل للحوافز.

– تحسين المناخ التّنظيمي والقضاء على كلّ أشكال التسلّط أو التّعسف في ممارسة السّلطة وتحقيق التّعاون والوفاق والعدل والمساواة، وكذا تعزيز الثّقة المتبادلة، ممّا يخلق جوّا إيجابيا للعمل ويساعد على استقرار الأفراد وبلوغ أهداف المنظّمة.

3-10 تحمّل المسؤولية:

تعرّف المسؤولية بأنّها:

" تحمل الشّخص نتيجة التزاماته وقراراته واختياراته العملية من النّاحية الإيجابية والسّلبية أمام الله – سبحانه وتعالى– في الدّرجة الأولى، وأمام ضميره في الدّرجة الثّانية وأمام المجتمع في الدّرجة الثّالثة، أمّا من النّاحية الوظيفية فتعرّف على أنّها: كون الموظّف مسؤولا في عمله عن نتائج القرارات، والتّصرفات التي تصدر عنه في معرض قيامه بأعماله الموكلة إليه "[1]

فالمسؤول كامل الأهلية للتّصرف، باعتبار أنّ المسؤولية تقوم على مبدأ الالتزام الشّخصي، أي أنّها تعهّد والتزام مطلق للقيام بالواجبات والمهام الرّسمية على أكمل وجه، وتجنّب لكلّ التّصرفات المنهي عنها وفق اللّوائح والتّشريعات والقوانين التي تضبط سيرورة مختلف المهام الإدارية بما في ذلك توجيه العلاقات بين الفاعلين في المؤسّسة، ويتأتّى ذلك بتنمية الشّعور بالمسؤولية لدى العاملين من خلال إدراكهم بأنّ أدائهم وسلوكهم سيكونان موضع تقييم من رؤسائهم مع فتح مجالات المشاركة في اتّخاذ القرارات ووضع خطط العمل ممّا يكون حافزا فعّالا للاستمرار في تحمّل المسؤولية، وكذا الدّفاع عن أيّ عمل تمت مشاركتهم في التّخطيط له أو تنفيذه.

3-11 احترام قيم وعادات المجتمع والجمهور":[2]

الأخلاقيات هي عبارة عن مجموعة القيم والأعراف والتّقاليد التي يتعارف عليها المجتمع، وهذه القيم هي مجموعة القواعد والمعايير التي تمكّن الفرد من التّمييز بين الصّح والخطأ، وهي بذلك عبارة عن نمط سلوكي إداري، أي أنّ السّلوك الفردي الذي يتولّد أساساً طبقاً لأخلاقيات الفرد ذاته يخضع في النّهاية إلى حكم وتفسير أفراد المجتمع لنوعيته، آخذين بعين الاعتبار بأنّ أجهزة الخدمة المدنية هي جزء من البيئة، وأنّ ما يسود تلك البيئة من أخلاقيات تنتقل إلى الأجهزة الإدارية من خلال تفاعل الأفراد، وأنّ الانسجام بين قيم الموظّف وقيم مؤسّسته له علاقة مباشرة بالاتّجاه النّفسي

[1] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سابق، ص33.

[2] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص382.

الإيجابي الذي يحمله اتّجاه العمل، ويرى أحدهم واضعا نصب عينيه الاهتمام بالجمهور داعيا إلى توعية المراجعين بأهمّية دورهم في معالجة أيّ شكل من أشكال استخدام السّلطة من قبل موظّف الخدمة العامّة، وبهذا نجد بأنّ عاداتنا وتقاليدنا وقيمنا قد لعبت دورا أساسياً في تشكيل إدارتنا لذا يجب أن نعيرها الاهتمام البالغ كونها الأعمال التي نمارسها يومياً ".

4- أخلاقيات الإدارة، أهميّتها، آليات إرسائها، ومعوّقات تطبيقها:

4-1 أهميّة أخلاقيات الإدارة:

يمكن إدراج أهمّية أخلاقيات الإدارة في العناصر التّالية:

- ضبط سلوك الموظّف وضمان الموضوعية والنّزاهة أثناء ممارسة المهام الرّسمية ووقايته من الانحرافات.

- المساعدة في بناء الشّخصية المهنية للموظّف وتنمية الحس والوعي الإداريين لديه.

- التّخلص من أيّ طابع تسلّطي تتمّ ممارسته ضد الموظّفين من قبل إداراتهم.

- " تحقيق العدالة بين العمّال، وذلك بعدم التحيّز في التّعامل مع الآخرين، وعدم تفعيل المصلحة الخاصّة على المصلحة العامّة، ومنه ضبط العامل من خلال علاقته بالقوانين والأنظمة والتّعليمات ومن خلال التّطبيق السّليم لها وعدم استغلال موضعه الوظيفي والحفاظ على المال العام واحترام وقت العمل".[1]

- " الاتّجاه نحو حرّية الرّأي والتّفكير، ومنح العاملين الحرّية في عرض أفكارهم، وتحسين مستوى الإبداع الإداري".[2]

---

[1] سالم يعقوب، أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التنظيمية في الإدارة الجزائرية – دراسة ميدانية ببلديات الوادي، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة أعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة،2018/2017 ، ص48.

[2] محمد حسن أبو عودة، مرجع سابق، ص25.

– تحقيق التّجانس والتّوافق الأخلاقي والاتّحاد بين الموظّفين في الإدارة، وتحسين مستويات الثّقة بين الأفراد والجماعات في المؤسّسة، مع تأمين المرجعية لحلّ الكثير من الخلافات والمعضلات الإدارية باعتبار الأخلاقيات الإدارية معايير لتقييم السّلوكات والتّصرّفات.

– تجنّب العديد من السّلوكات غير المقبولة أخلاقيا والتّقليل من الاضطرابات، وهذا انطلاقا من الإدراك الفعلي للواجبات والالتزامات، إضافة إلى الإلمام بكل من نظامي الثّواب والعقاب.

– إشاعة الاحترام بين العاملين أو الأطراف المتعامل معها، وتسهيل عملية صنع واتّخاذ القرارات الحسّاسة في المؤسّسة.

– " دعم صورة المنظّمة لدى العامّة من خلال تعزيز العلاقات، فالمنظّمة عندما تراعي الجوانب الأخلاقية فإنّها تكوّن لنفسها صورة جيّدة في أذهان المجتمع، وسوف ينظر النّاس إلى تلك المنظّمة على أنّها تعطي القيمة الكبرى للأفراد أكثر من اهتمامها بالرّبح وإنها تتّصف بصفات الاستقامة والأمانة "[1]، ويساعدها هذا في تقليل تعرّضها للخطر، بتقليل المخالفات والمنازعات بأشكالها مع غلق باب الصّراعات، إذ يتمسّك الجميع بالمعايير الأخلاقية وبقيم المؤسّسة، وبالقانون الذي يعدّ في عمقه قيمة أخلاقية.

– أكّدت الأبحاث الإدارية بأنّ" الاهتمام بقيم المهنة وأخلاقياتها من أهمّ أسباب التّنمية والتّطور لأيّ مؤسّسة وأيّ مجتمع، كما أنّ عدم الاكتراث بهذه الأخلاقيات يعدّ من أهمّ عوائق النّجاح والنّهضة والإتقان والانجاز، وأصحاب المهن والأعمال الذين تقتصر مفاهيم العمل عندهم على الحضور والغياب، ويقتصر الدّعم لديهم على المادي المشبع للبطون دون الأذهان، سوف يوفّرون فرص عمل مزيّفة ويوجدون كتلا بشرية متشبّعة بالإتّكالية وراسخة في التّراخي والإهمال".[2]

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصورة الذهنية في منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية، مرجع سابق، ص98.

[2] سالم يعقوب، مرجع سابق، ص49.

– " المساعدة على تقديم النّقد الذّاتي لتحسين المردودية، وتحفيز المهارات المهنية وخلق جسور الثّقة في الأهداف المتّبعة ".[1]

– " إنّ حصول المنظّمة على شهادات يحمل في طياته اعترافا بمضمون أخلاقي واجتماعي يعطي للمنظّمة مصداقية ضمن منافسة قويّة ".[2]

– توفير بيئة عمل مواتية، تسهم في رفع الرّوح المعنوية للعاملين ومنه ضمان زيادة فعاليتهم.

وأخيرا من خلال ما تمّ عرضه يمكن إدراك أنّ تجاهل المؤسّسة لأخلاقيات العمل الإداري يؤدّي إلى ردود فعل سلبية للأطراف التي تتعامل معها وهذا بدوره يؤدّي إلى توقيع أضرار عليها وزعزعة مكانتها بين المؤسّسات الأخرى في حين يحقّق التزامها بالمعايير الأخلاقية العكس تماما.

4-2 وسائل ترسيخ أخلاقيات الإدارة:

4-2-1 تنمية الرّقابة الذّاتية:

إنّ الموظّف النّاجح هو الذي يستحضر رقابة الله – عزّوجل– قبل مراقبة المسؤولين أو المنظّمة، فيفضل المصلحة العامّة على المصلحة الشّخصية، ويسعى ببذل أقصى درجات الجهد لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظّمة في ضلّ مراقبة ضميره لكلّ ما يصدر منه من أفعال وأقوال وابتعاده عن كلّ مصادر الشّك والرّيبة في المحيط المهني أثناء ممارسته لمهامه الرّسمية.

وتجدر الإشارة إلى " أنّ تكوّن هذا المفهوم الكبير في نفس الموظّف يسهم في إنجاح المؤسّسة دون شك، فهذه الرّقابة تمنع من الخيانة، وتعين على الأمانة، لذا فهي من المقوّمات المتّفق عليها في العالم، ولتنمية الرّقابة الذّاتية وسائل عدّة: كتقوية الإيمان بالله والتّقوى، وتعزيز الحسّ الوطني وتحمّل المسؤولية، والإقناع بأهمّية الوظيفة، وأدائها بشكل صحيح ".[3]

---

[1] محمد حسن أبو عودة، مرجع سابق، ص25.

[2] وافية شراد، مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد14، ديسمبر2013، ص146.

[3] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص66.

4-2-2 وضع الأنظمة الدّقيقة التي تمنع الاجتهادات الفردية الخاطئة:

إنّ عدم وضوح الأنظمة والقوانين والتّشريعات يؤدّي إلى حصول العديد من الممارسات غير الأخلاقية كنتاج للفهم الخاطئ من طرف الموظّفين، أو التّفسير الشّخصي بحسب المصالح الشّخصية ممّا يؤدّي إلى نمو بعض السّلوكات والقيم التّنظيمية السّلبية داخل المؤسّسة، وهذا ما سيؤثّر على مسارها ومكانتها ودورها في المجتمع ككل، ومنه كان لزاما على المؤسّسات إيجاد الحلول المناسبة لتفادي مثل هذه الحالات، كتبسيط وتعديل مختلف الإجراءات الإدارية لضمان الفهم وحسن التّطبيق، تبيان مدى أهمّية نظام أخلاقيات المهنة وتوعية الموظّفين خصوصا حديثي التّوظيف، ومحدودي الخبرة.

سيؤدّي هذا بالمؤسّسة إلى "ضرورة إعلان نظام العمل للإدارة والعاملين لمعرفة نظام العمل بجميع محتوياته، ليكون كلّ منهما على بينة من أمره، وذلك بوضع لائحة للجزاءات التي تشمل على الأفعال والمخالفات في حالة عدم تنفيذ الأوامر والالتزامات المكلّف بها العامل".[1]

إضافة إلى هذه الآليات يمكن للمؤسّسة أن تخصّص بعض الأقسام الخاصّة بأخلاقيات المهنة هاته الأخيرة تتولّى مهمّة معالجة الانحرافات والتجّاوزات الإدارية الحاصلة من طرف الموظّفين مسؤولين كانوا أم مرؤوسين، مع توضيح الحالات الغامضة لتسهيل الفصل واتّخاذ القرارات بشأنها وكذا وضع مدوّنات أخلاقية تتماشى وطبيعة نشاط المؤسّسة وخصوصيتها.

4-2-3 القدوة الحسنة:

" فإذا نظر العاملون إلى المدير وهو لا يلتزم بأخلاق المهنة، فهم كذلك من باب أولى؛ وقد قال الخليفة الأوّل للمسلمين **أبو بكر الصّديق** رضي الله عنه:**(وليت عليكم ولست بخيّركم، فإن**

---

[1] محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب، الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، 2011، ص ص 122-123.

أحسنت فأعينوني، وإن أسأت فقوموني)"[1]، فالقدوة من بين أهمّ الوسائل التأثيرية في الموظّفين ورسم العلاقات فيما بينهم، وتوثيق صلاتهم، فتكون إمّا قدوة حسنة أو سيّئة، ولذلك وجب على الإدارة العليا وكل من يساهم في اعتماد نظام الأخلاقيات الإدارية من باب أولى الالتزام بهذه الأخلاقيات، حتّى لا يكون حجة وسببا في عدم التزام العاملين بها.

4-2-4 تصحيح الفهم الدّيني والوطني للوظيفة:

يجب على الموظّف الاقتناع التّام بأنّ وظيفته وممارسته اليومية لمهامه الرّسمية جزء من العبادات التي يتقرّب بها إلى الله، وذلك عن طريق حسن الأداء والالتزام والجدّية في العمل، مع مراعاة كل الالتزامات والحقوق في إطار النّظام العام للأخلاقيات الإدارية التي تحكم وظيفته، كما يجب عليه الاقتناع بأنّه بهذا الأسلوب يسهم في تحقيق التّنمية المجتمعية والوطنية، وتحسين ظروف الفرد والمجتمع والدّولة، عندها سيقوّي هذا من التزامه بالأخلاقيات الإدارية.

4-2-5 التّقييم المستمر للموظّفين:

إنّ التّقييم المستمر للموظّفين والإنصاف فيه، يكون دافعا أساسيا لخطط التّطوير الذّاتي التي ينتهجها غالبيتهم طلبا في الحصول على المكافآت المادية أو المعنوية، كما أنّه يمثل آلية مهمّة يستخدمها المسؤولون لمعرفة مستوى العاملين، وتسهيل عمليات الاستفادة من الحوافز الوظيفية وبهذا الأسلوب وانطلاقا من أمانة وعدالة وجدّية العاملين الأرفع مستوى، يمكن تشكيل قوى دفع للموظّفين منحرفي السّلوك الأقل جدّية، ببعث دوافع تعديل السّلوكات والتّصرفات الإدارية وتقويمها وتوجيهها نحو الأفضل.

4-2-6 إيجاد أدوات الضّبط الإداري:

" في كلّ نظام يتمّ تصميمه يجب أن يحتوى على الأجهزة والوسائل الرّقابية التي تضمن سير

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص67.

هذا النّظام بالشّكل المطلوب والمخطّط له، لذلك عند اعتماد نظام أخلاقيات المهنة في أيّ منظّمة عليها أن تراجع وتراقب تطبيق هذا النّظام، وتحاسب كلّ من يخالفه ويتعدّى عليه".[1]

ومن" الوسائل التي تساعد على فاعلية الإعداد الأخلاقي وتظهر جوانب النّقص فيه، إنشاء جهاز إداري مستقل يكون مسؤولا عن وظائف الرّقابة الإدارية، مع متابعة تصرّفات وسلوك الموظّفين وإيجاد النّظم والوسائل الكفيلة بعدم تكرار ما هو سلبي، كما أنّ من الوسائل المفيدة في تفعيل الإعداد الأخلاقي والمساعدة على حسن تنفيذه، إعادة النّظر بإجراءات الضّبط الوظيفي والعقوبات ممّا يمكّن المديرين والمشرفين من بسط حدّ مقبول من الضّبط الوظيفي، وتنفيذ إجراءات رادعة بحقّ المخالفين أو من يسيء في عمله، ولعلّ من الأمور التي تساعد وتشجّع على ازدهار الإعداد الأخلاقي، وجود هيئات وآليات مختلفة للمراجعة والتّدقيق، لها سلطات التّحقيق، بالإضافة إلى التّدقيق في مقدار الفاعلية الإدارية ".[2]

4-2-7 محاسبة المسؤولين والموظّفين:

يعدّ ضعف المحاسبة والرّقابة والتّساهل في مدى التّقيد بالقوانين والمواثيق الإدارية، عاملا أساسيا في تهيئة مناخ تنظيمي خصب لتفشّي التّجاوزات الأخلاقية وانتشار الفساد بجميع أشكاله، وكذا سوء استخدام السّلطة وتجاوز الصّلاحيات، وهذا ما يستوجب وجود نظام رقابة مستقل يسهر على سدّ الثّغرات التّنظيمية والتأكّد من تطبيق النّظام انطلاقا من محاسبة المسؤولين والموظّفين على حدّ سواء، ممّا سيعمل على التّقليل أو الحدّ من الاختلالات الإدارية المتفشية في المؤسّسة.

5- معوّقات تطبيق أخلاقيات الإدارة في المؤسّسة:

يمكن أن نحصر معوّقات تطبيق أخلاقيات الإدارة في العناصر التّالية:

5-1 عدم تطبيق العقوبات:

---

[1] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سابق، ص38.

[2] فؤاد عبد الله العمر، أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامة والرقابة عليها من منظور إسلامي، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدة، ط1، 1999، ص86.

إنّ " التّساهل في التّجاوزات الأخلاقية، وعدم تطبيق النّظام المتّبع في إنزال العقوبة على المخالف يؤدّي إلى تهاون كبير في الالتزام بأخلاقيات المهنة، وتكرار الانحرافات السّلوكية، نتيجة عدم وجود رادع يقوم بحمايتها والحدّ من تجاوزها ".[1]

5-2 غياب القدوة الحسنة:

تعتبر القدوة الحسنة مرجعا مهما لالتزام الموظّفين بالعديد من السّلوكات الإدارية الإيجابية لما لها من دور كبير في إعطاء نموذج حي ومثالي للسّيرة الحسنة وحسن التّصرف، وتنمية الحس الإداري للموظّفين، وقد يكون غياب مثل هذه النّماذج في الإدارة سببا في عدم الالتزام بأخلاقيات الإدارة بحجة افتقار الإدارة لنموج مثالي تتبنّى سلوكاته وأفعاله في العديد من المواقف الإدارية أو في الممارسة الاعتيادية للمهام الرّسمية.

5-3 ضعف الحس الدّيني والوطني وتغليب المصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة:

إنّ ضعف الإدراك للقيمة الفعلية للعمل وأهمية تقديسه واعتباره التزاما دينيا، إضافة إلى تغليب السّعي نحو تحصيل الأهداف الشّخصية عوامل مهمّة وفعّالة في عدم الالتزام بالأخلاقيات الإدارية وتغييبها في الممارسات اليومية للمهام من طرف الموظّفين.

5-4 النّقص في وضوح وشفافية القوانين والتّنظيمات:

ممّا " يخلق نوعا من عدم القدرة عند الموظّفين على تطبيق الأحكام القانونية بشكل صحيح وهو ما قد يدفع إلى التّقاعس في أداء الخدمة واستغلال ذلك للقيام بأعمال غير مشروعة ".[2]

5-5 فقدان روح التّفاهم بين المسؤول والموظّفين:

إنّ غياب روح الثّقة والتّفاهم بين المسؤول والموظّف يقلّل من مردودية العاملين، وكلّما كان هناك تقدير للجهود التي يبذلها الموظّف من طرف إدارته، زاد تفانيه في العمل، غير أنّ عدم التزام

---

[1] المعتصم بالله هاني علي أبو الكاس، مرجع سابق، ص36.

[2] سهام رابحي، أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التفعيل لتحسين أداء الإدارة، مجلة الباحث للدراسات الأكاديمية، باتنة، العدد13، جويلية 2018، ص 798.

المسؤولين بالصّدق والأمانة والوفاء والعدل في التّعامل يمثّل عوامل غير محفّزة، ويعمل على تراجع مستوى الإبداع الإداري ويقلّل من الكفاءات، ممّا يسهم في تراجع مستوى أداء المهام الإدارية والحدّ من تطويرها، في ظلّ عدم الالتزام بأخلاقيات الإدارة .

خلاصة الفصل:

انطلاقا من طرحنا لعناصر هذا الفصل تمّ توضيح أهمّية التّحلي بأخلاقيات الإدارة، فهو يمثّل أهم أسس ضمان السّير الحسن والجيّد للمهام الإدارية من خلال حسن الأداء كما أنّ الأخلاقيات الإدارية تعتبر معايير مساعدة لمواجهة ومعالجة العديد من المشاكل التي تتعرّض لها المؤسّسة فهي أساس تحقيق التّوازن والاستقرار في المؤسّسة، كما تمثّل إطارا قانونيا ضابطا لمختلف السّلوكات الوظيفية، التي تضمن الشّكل الصّحيح لمختلف الممارسات المهنية، فتعمل بذلك على ضمان فعالية الأفراد المنبثق عن إيمانهم العميق بالقيم المتأصّلة، وتشبعهم بالقيم الأخلاقية العالية التي تمثّل قوى دفع نحو تنمية المهارات ومضاعفة الجهود، وتنمية الحس المهني لدى الموظّف وكلّها عوامل تحقّق الاستقرار والتّوازن للمؤسّسة، وتضمن تحقيق أهدافها في جو عمل خصب ومثالي يرتكز على قيم الالتزام والولاء للمؤسّسة.

الفصـل الثانـــي:

سوسيولوجيا التّسيير الأخلاقي في المؤسّسة الجامعية

الفصل الثاني: سوسيولوجيا التسيير الأخلاقي في المؤسسة الجامعية

تمهيد:

تلجأ المؤسّسات باختلاف طبيعة نشاطاتها إلى عملية التّسيير بغرض تحقيق أكبر نسبة من أهدافها المسطّرة من خلال تنظيم نشاطاتها تنظيما سليما محكما، بناء على مبادئ وأساليب تسييرية واضحة في إطار ضوابط أخلاقية محدّدة وموجّهة لمختلف الممارسات الإدارية، متبنّية بذلك أحدث التّقنيات والنّظريات العلمية في مجال التّسيير المؤسّساتي، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى جملة من التّفاصيل لتوضيح مفهوم هذه العملية، وكل ما يتعلّق بها من عناصر وعوامل ضبطها، إضافة إلى توضيح كيفية توظيف المؤسّسة الجامعية لها، استنادا إلى الخصائص والمهارات التي يجب توفّرها في مسيرين يتحملون مسؤولية اتّخاذ القرارات الحاسمة والإشراف على تنفيذها، وبهذا سنتناول هذا الفصل على النّحو الآتي:

1- التعريف النظري للتسيير:

تناول مفهوم التّسيير العديد من الباحثين، فتعدّدت بذلك مفاهيمه باختلاف وجهات نظر الكتاب والممارسين، و"يرجع الاهتمام بالتّسيير إلى كونه أكثر الأنشطة أهمية وتغلغلا في جميع أوجه النشاط الإنساني"[1]، وفي هذا الصّدد يمكن إدراج التّعاريف التّالية:

عرّفه الكلاسيكي **تيلور** "**Taylor**" بأنّه: "علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتّطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية "[2]، وفي ذلك إشارة إلى أنّ خاصية الدّقة التي تمتلكها هذه العملية من خلال قواعدها وقوانينها العلمية والعملية في الوقت ذاته والمحصّل عليها بشكل تراكمي كنتاج لجملة من الدّراسات أهلتها لأن تكون ضابطا وموجّها لمختلف أفعال الأفراد في جميع

[1] منير نوري، التسيير العملي والاتصالات الإدارية – المفاهيم والتطبيقات–، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2015، ص 10.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5 ، 2013، ص107.

أشكالها العلائقية، وبهذا فإنّنا لا نستبعد أن تكون هذه العملية في المؤسّسة الجامعية محرّكا وضابطا ومنظّما لمختلف أشكال العلاقات (حركية مختلف النشاطات من خلال أفعال وردود أفعال الفاعلين في المؤسّسة الجامعية اعتمادا على جميع أنواع الاتصالات، رسمية كانت أو غير رسمية). ومن بين مفاهيم **التّسيير** أيضا أنّه: العملية التي من خلالها نخطط، ننظّم، ندير، نوجه ونراقب موارد المنظّمة من أجل تحقيق الأهداف المحدّدة، والتّسيير بهذا المعنى هو عملية تسمى **prodc** حيث أنّ:[1]

Planification: التخطيط

Organisation: التنظيم

Direction: التوجيه

Controle: الرّقابة

أمّا حسب **المدرسة القرارية** ومن أبرزها **سيمون** "**H.Simon**" فإنّ " التّسيير والشّؤون التّسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تنطوي على فعل"[2]، لقد نظرت هذه المدرسة إلى التّسيير من زاوية مغايرة تماما، بتأكيدها على عملية اتّخاذ القرارات، وهو جانب حساس جدا كونه مرتبط بعدّة متغيرات، وبذلك ينظر إلى العوامل التي تتحكّم في هذه العملية داخل المؤسّسة الجامعية، كالسّمات الشّخصية للمسؤول، مرجعيته الثّقافية، الحكم العقلاني في الوضعية الإدارية محل النّظر، القوى الضّاغطة بما في ذلك متطلّبات الهيكل التّنظيمي من قوانين داخلية وتدرّج في المسؤوليات، هيمنة بعض أنماط الاتّصال دون الأخرى، التّنظيمات غير الرّسمية المؤثّرة في منحى القرار، فكيف تؤثّر هذه العوامل إذن ومتى يكون أحدها أشدّ تأثيرا من الآخر؟

---

[1] Kamoun Rym et Ben Ammar Salima. Introduction générale a la gestion. Université Virtuelle de Tunis.2008. pp15.16.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص107.

وهو جزء ممّا نحن في صدد مناقشته في هذه الأطروحة.

كما يعرّف التّسيير بأنّه: عملية تنفيذ الأنشطة بواسطة الأفراد[1]، وهو كذلك: " طريقة عقلانية للتّنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية، قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطّريقة حسب السّيرورة التّخطيط، التّنظيم، الإدارة، والرّقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسّسة بالتّوفيق بين مختلف الموارد"[2]، في هذا التعريف تأكيد واضح على نقطة جوهرية تتمثّل في ضرورة التّنسيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية بأسلوب مدروس ودقيق من خلال الوظائف الأربع المشار إليها دون إغفال أهمية أي نوع من الموارد ودوره الفعّال في تحقيق أهداف المؤسّسات الجامعية حالها حال المؤسّسات الأخرى.

في حين يرى **محمد رفيق الطيب** أنّ التّسيير:" هو تلك المجموعة من العمليات المنسّقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التّخطيط، التّنظيم، التّوجيه، الرّقابة، إنّه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ".[3]

لقد مازجت هذه التّعريفات بين النظرتين الكلاسيكية والحديثة للتّسيير، إلّا أنّ هناك إجماع واضح على ضرورة تحقيق أهداف المؤسّسة، وبذلك نخلص إلى أنّ التسيير في مجمله عبارة عن تلك المهام الإدارية المنجزة (التّخطيط، التّنظيم ،التّوجيه، الرّقابة) التي يتم من خلالها توظيف وتوجيه كل الموارد المتاحة في المؤسّسة الجامعية، مادية ومالية وبشرية نحو تحقيق الأهداف الرّئيسية لها.

2- المسيّر ووظائفه في المؤسّسة الجامعية:

2-1 التعريف النظري للمسيّر: لقد أوجد الباحثون عدّة تعريفات للمسيّر منها:

---

[1] Ansart Pierre, Akoun André. Dictionnaire de sociologie**.** le Robert Seuil. Paris. 1999. .P 242

[2] عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص107.

[3] محمد رفيق الطيب، مدخل للتّسيير- أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ج1، ط 3 2011، ص13.

تعريف الفقهاء الذين يدرسون علم الإدارة: " **المسيّر** هو القائد الإداري الذي يقوم بأعماله من خلال الآخرين، إذ أنّه مخطّط ومنسّق ومراقب لجهود الآخرين بغية تحقيق هدف مشترك.

ويعرّف المسيّر أيضا بأنّه:" ذلك العنصر الحيوي القادر على قيادة العمل الإداري وتوجيه الأنشطة الإدارية جميعها نحو الإنجاز والنّجاح أو الفشل والدّمار".[1]

يشير هذين التّعريفين إلى أنّ المسيّر محور ومحرّك العملية الإدارية لدوره الفعّال في توجيه أفعال المرؤوسين ومراقبتها، وتجسيد أفكاره النّظرية في واقع إداري ملموس من خلال القدرة على التّخطيط السّليم والمدروس، يمتلك آليات التّنسيق بين الجهود المختلفة للفاعلين، ويعمل على توجيهها نحو الأهداف المشتركة، وهو بذلك مفتاح نجاح أو فشل العملية الإدارية ككل.

أمّا حسب **محمد رفيق الطيب** فإنّ:" المسيّر هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين، فهو مخطّط، ومنشّط، ومراقب، ومنسّق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك، وعليه يعتبر من النّاحية الأصولية، مسيّرا كل مسؤول عن أعمال الآخرين، ولا بدّ من أن تكون للمسيّر سلطة معيّنة لاتّخاذ القرارات، وإلّا فإنّه يفقد صفته كمسيّر ويتحوّل عمليا إلى منفّذ فحسب".[2]

لقد أضاف **محمد رفيق الطيب** نقطة جوهرية وهي المسؤولية الإدارية التي تلقى على عاتق المسيّر من خلال تحمّله لنتائج أعمال فريق العمل الذي يترأسه كون أن هاته النّتائج في النّهاية انعكاس ميداني لعملية فكرية تولّاها هو في الأصل انطلاقا من ممارسته لمختلف الوظائف الإدارية التي أوكلت إليه من تخطيط وتوجيه وتنسيق ورقابة، إضافة إلى ضرورة امتلاك هذا المسيّر لهامش من الحرية في اتّخاذ القرارات بناء على السّلطة الإدارية التي تمنحه أحقية الفصل في مختلف القضايا

---

[1] منير نوري، مرجع سابق، ص 14.

[2] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص18.

الإدارية في إطار صلاحياته المحدّدة في الهيكل التنظيمي.

2-2 وظائف المسيّر وضوابطها في المؤسّسة الجامعية:

للمسيّرين باختلاف مناصبهم الإدارية والمسؤوليات التي يتولونها هامش كبير من السّلطة الرّسمية، خصوصا ما تعلّق منها بتسيير عمل المرؤوسين، تبرز من خلالها مهاراتهم وقدراتهم المكتسبة من خبراتهم طيلة مسارهم الوظيفي في الإدارة، وبالرّغم من تعدّد وظائف المسيّرين، إلّا أنّه لا يوجد إجماع كامل بين المنظّرين حول هذه الطبيعة الوظيفية، فهي وظائف متداخلة ومتزامنة مرتبطة بدرجة تعقيد التّنظيم والعلاقات السّائدة فيه رسمية كانت أو غير رسمية، وتجزئتها من قبل بعض الدّارسين، كان بغرض تسهيل تناولها وتقريب بعض المفاهيم النّظرية بربطها من الواقع الميداني للمنظّمات باختلاف طبيعة نشاطاتها، وبذلك يمكننا أن نحصر تلك الوظائف فيما يلي:

2-2-1 التّخطيط واتّخاذ القرارات:

أ- التّخطيط وعلاقته بكفاءة المسيّر ومعياري الصّدق والموضوعية:

يحدّد التّخطيط " أين تريد المنشأة أن تكون في المستقبل، وكيفية الوصول هناك، ويعني التّخطيط تحديد أهداف أداء المنشأة في المستقبل وتحديد المهام واستخدام الموارد المطلوبة في تحقيق الأهداف ".[1]

إذن " وظيفة التّخطيط في مقدّمة الوظائف الأخرى وتسبقها جميعها، فهي تتضمّن الأنشطة التي تعنى بتحديد غايات المنظّمة وأهدافها، ونتائجها المستقبلية المراد تحقيقها، وتوضيح الأنشطة والفعاليات والسّياسات والبرامج اللازمة لتحقيق تلك الأهداف والنتائج ".[2]

---

[1] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر، عمان، ط1، 2007، ص33.

[2] حسين حريم، الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، ط1، 2006 ص 20.

وتقوم وظيفة التّخطيط بما يلي":[1]

– تحديد الأهداف.

– تحديد البدائل الممكنة لتحقيق الأهداف.

– تحديد خطوات التّنفيذ التي يلتزم بها الأفراد لفترات زمنية مقبلة.

– تحديد الموارد البشرية والمادية المطلوبة من النّاحية النّوعية والكمية.

– تحديد المعايير التي تستخدم في تقييم الإنجاز الذي سوف يتحقّق، أي أنّها وظيفة تختص بتحديد الأعمال التي ستؤدّي لتحقيق الأهداف، وكيف ستؤدّى الأعمال، وأين ستؤدّى ولماذا؟."

وللخطط أنواع كثيرة منها ":[2]

أ– السّياسة: هي مرشد للفكر والعمل، أي أنّ المقصود منها توجيه أفكار العاملين وأعمالهم في اتّجاه معين.

ب– الإستراتيجية: وهي خطة تتعلّق بالتّعامل مع الخصم أو المنافس، ويمكن أن تشير أيضا إلى برنامج عمل واسع لتعبئة الموارد من أجل بلوغ هدف معيّن.

ج– الإجراء: خطة تشتمل على خطوات متسلسلة منطقيا وزمنيا.

د– القاعدة: خطّة لا تتّصف بالمرونة وتتطلّب عادة القيام بعمل معيّن أو الامتناع عنه.

هـ– البرامج: خليط من السّياسات والإجراءات والقواعد التي تستهدف استعمال الموارد وتسخير المهام، لتنفيذ خطّة عمل واسعة النّطاق ويشكل التّوقيت عنصرا أساسيا بالنّسبة للبرنامج ".

يعتبر التّخطيط في المؤسّسة الجامعية قاعدة للقيام بالوظائف الإدارية الأخرى كغيرها من

---

[1] منير نوري، مرجع سابق، ص 29.

[2] محمد رفيق الطيب، مرجع سابق، ص29.

المؤسّسات، أين يتولى المسيّرون الجامعيون باختلاف مسؤولياتهم(رؤساء جامعات، نواب الرّؤساء الجامعيون، عمداء، نواب العمداء، مدراء فرعيون، رؤساء مصالح وغيرهم) حسب تدرّج المسؤوليات وفقا للهيكل التّنظيمي، التّحضير المسبق لمختلف النّشاطات الإدارية الرّوتينية المستمرة أو الظّرفية المرتبطة بالحالات الاستثنائية، كالتّسجيلات الاعتيادية أو الدّخول الجامعي للطّلبة الجدد مثلا أو مسابقات التّوظيف أو توزيع الميزانيات السّنوية، أو حتّى سيرورة مختلف الملفّات الإدارية على مستوى العديد من المصالح باختلاف نشاطاتها، فالمسيّر الجامعي هنا في صدد دراسة استباقية لما سيقوم به من نشاطات إدارية كلّف بها، فهو يحدّد الأهداف وكيفية الوصول إليها مع توقّع الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للتّنفيذ، وكذا وضع خطوات التّنفيذ، كل هاته الأعمال تتطلّب توفّر عامل الكفاءة في تقلّد المنصب الإداري، فهل كل المسيّرين الجامعيين يمتلكون هذه الخاصية؟، وهل تولّي المهام الإدارية يكون بحسب التمكّن الإداري والقدرة على التّسيير المكتسبة أحيانا من الخبرة الميدانية أو التّكوين في تخصص ومجال محدّد؟.

إنّ احترام عنصر الكفاءة يمنح المؤسّسة الجامعية القدرة على امتصاص العديد من عقبات التّسيير وبالتّالي رفع نسب تحقيق الأهداف وتحسين مستوى الخدمة الإدارية ككل، كون أنّ المسير الكفء له القدرة على وزن الأمور من خلال النّظرة الثّاقبة وحسن التّدبير، بحسن اختيار المورد البشري الملائم نوعا وكما للقيام بالمهام الإدارية.

فكل عامل سوف يعطي من الأداء ما يتناسب وقدراته من ناحية، وطبيعة عمله من ناحية أخرى[1] إضافة إلى التّقدير المناسب للموارد المادية المطلوبة، وكذا القدرة على التّعامل مع مشاكل التسيير العارضة، من خلال التّوقعات وبناء الاستراتيجيات والقدرة على التّكيف مع كلّ المتغيّرات والمستجدات، ومنه تعديل الخطط التّنفيذية النّظرية في واقع ميداني يفرض عليه التّصرف بأسلوب

[1] Sekiou Lakhdar. Gestion des ressources humaines. Edition de Boeck Université. Bruxelles . 2ème édition . 2001. p333.

معيّن، لتخفيف أو تجاوز التّبعات، إنّ وضع الرّجل المناسب في المكان المناسب كفيل بتحسين العمل الإداري من جميع نواحيه، العلائقي والخدماتي، إضافة إلى صفتي الصّدق والموضوعية التي قد يتّصف بهما المسيّر الجامعي، من خلال الدّقة في نقل المعلومة، وتوضيح الواقع الفعلي لسير الخدمة الإدارية، والتّوضيح الدّقيق للمشاكل والإمكانات الفعلية المتاحة لمعالجتها دون تزييف الحقائق أو إخفائها كفيل بأن يوجّه جميع الأطراف المتعامل معها من مرؤوسين ومتلقين للخدمة الإدارية إلى التّعامل والتّجاوب مع جل المتغيرات التي قد تعترض السّير الحسن للعمل الإداري ككل، كما أنّ الموضوعية في التّخطيط واستبعاد الذّاتية بالتّركيز على أهداف المؤسّسة الجامعية دون الأهداف الشّخصية يكون قاعدة لإيجاد المسيّر القبول من طرف المرؤوسين وبالتّالي تنفيذ الخطط عن رغبة وتقبل كل ما سيطرأ من تغيرات في الخطط بسبب المشاكل العارضة وهي دوافع للجدّية في تأدية المهمّة والحرص على إتقانها حفاظا على الصّالح العام ومنه الرّقي بالخدمة الإدارية والعمل الإداري إلى أعلى مستوياته الممكنة بالرّغم من عرقلة العديد من المشاكل المتوقّعة أو غير المتوقّعة.

أخيرا نستطيع القول بأنّ عدم التّركيز على عامل الكفاءة في تقلّد المنصب الإداري وافتقار المسيّر لصفتي الصّدق والموضوعية كفيل ببناء خطط تسييرية هشّة تنهار لمجرد الانتقال بها من الواقع النّظري إلى الواقع الميداني الملموس، لصعوبة تطبيقها أو العجز المطلق في ذلك لما تعترض له من معرقلات للتّنفيذ.

ب- اتّخاذ القرارات واستخدام السّلطة الإدارية:

هناك من يعرّف الإدارة بأنّها" عملية اتّخاذ القرارات مثل ما ذهب إليه **سيمون** حينما اعتبر الكلمتين(إدارة – قرار) مترادفتين فالمدير النّاجح في نظره هو من يستطيع تحديد المشكلة المطلوب

معالجتها واتّخاذ القرار الملائم بشأنها".[1]

ويعرّف القرار بأنّه": البث النّهائي والإرادة المحدّدة لصنع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معيّن إلى نتيجة محدّدة ونهائية، وما دمنا بصدد القرار فإنّه لا بدّ من أن تكون هناك نتيجة ينبغي إنجازها ووسائل ومسارات للوصول إلى هذه النتيجة، ومن هنا يعرّف **القرار** بأنّه: "مسار فعل يختاره المقرّر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها لحل المشكلة التي تشغله"[2] ولربط المشكلة بقرار يخصّها، ينبغي أن تتوفّر الشّروط التّالية":[3]

– وجود فجوة بين النّتيجة والهدف تتطلّب التّصرف، أي صنع واتّخاذ القرار.

– إدراك متّخذ القرار لوجود هذه الفجوة.

– توفّر الرّغبة والدّافع في إزالة هذه الفجوة لدى متّخذ القرار".

يرتبط اتّخاذ القرارات في المؤسّسة الجامعية ارتباطا وثيقا بمفهوم السّلطة الإدارية، حيث أنّ حيّز السّلطة الذي يمتلكه المسيّر يكسبه حقّ اتّخاذ القرارات بالفصل في العديد من القضايا الإدارية.

فالسّلطة هي " الحقّ في إصدار الأوامر ومتابعة تنفيذها والمحاسبة عليها ويوجد في السّلطة جانبان أوّلهما ضرورة امتلاك القوّة من مصادر مختلفة، والأمر الآخر هو النّفوذ أي قدرة التّأثير على الآخرين"[4]، إنّ منح السّلطة الإدارية لأشخاص ذوي كفاءة ونزاهة عاليتين يؤدّي في الأخير إلى إصدار قرارات سليمة وفعّالة كونها تنبع عن إدارك ووعي مسبقين بابتعادها قدر المستطاع عن الذّاتية، ومن خلال التّجربة في الميدان الإداري لاحظنا أنّ حصول الأشخاص غير المؤهّلين على

---

[1] بولرباح عسالي، تسيير المؤسسات بين المفاهيم النظرية والتطبيقات العملية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر،2017، ص47.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة – دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص 191.

[3] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص51.

[4] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 374.

السّلطة الإدارية قد يؤدّي أحيانا إلى إساءة استخدامها نظرا لهيمنة وسيطرة عامل المصلحة الشّخصية على طبيعة القرارات الإدارية باختلافها، فالمسيّر في هذا الإطار يسعى لقضاء مكاسب شخصية ولو بطريقة مخالفة للمعايير القانونية والأخلاقية دون التّفكير في المصلحة العامّة للأفراد أو مصلحة الجامعة كتنظيم قائم بذاته، له سمعته التي ينفرد بها والمستمدة من أفعال أفراده، بما في ذلك مختلف الأفعال الإدارية للمسيّرين، وكذا الطّابع الغالب للقرارات الإدارية، والذي قد يحوي بهذا الشّكل في مضمونه العديد من الظّواهر السّلبية غير المقبولة أخلاقيا وإداريا كالتّعسف والتّشدد والانحراف عن نظم العمل الرّسمية وعدم العدل في التّعامل مع المرؤوسين بالتّغاضي عن أخطاء البعض دون الآخرين أو منح الحوافز بغير حق لبعض المقربين، والمزاجية في ممارسة المهام الإدارية، وهيمنة الاجتهادات الشّخصية وغيرها من أوجه إساءة ممارسة السّلطة الإدارية واتّخاذ القرارات، كل هاته العوامل تؤدّي إلى فقدان الرّشد في اتّخاذ القررات الإدارية، ومنه الانحراف عن أهداف المؤسّسة الجامعية.

2-2-2 التّنظيم والتّوظيف:

أ- التّنظيم وتشجيع العمل التّعاوني:

يرتبط التّنظيم بوظيفة التّخطيط وهو " يشمل تهيئة وتطوير بنية الوظائف الإدارية المتداخلة، بناء على متطلّبات التّخطيط، وتوزيع المسؤولية المخطّط لها على الأشخاص الذين يشغلون هذه الوظائف، وينتج عن التّنظيم إقامة العلاقات بين السّلطات المختلفة، وطرق الاتّصالات، والتّطوير والتّنمية للموارد البشرية للمؤسّسة ".[1]

إنّ المسيّر الجامعي المكلّف بمهام إدارية محدّدة يسعى بطبيعة الحال إلى الوصول للأهداف

[1] السعيد مبروك ابراهيم، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء للطباعة والنشر الإسكندرية، ط1، 2014، ص15.

الرّئيسية المخطّط لها مسبقا، فهو بذلك يعمل على الجمع والتّنسيق بين أعمال المرؤوسين وإن اختلفت مستوياتهم الإدارية، ويتحقّق هذا انطلاقا من عملية التّنظيم التي تمنحه إمكانية التّوزيع الجيّد للمهام بين المرؤوسين وبشكل عقلاني، من خلال تحديد السّلطات والمسؤوليات المختلفة فلكلّ فاعل إداري مهامه الواضحة، المتناسبة مع مستواه التّكويني والميداني المتعلّق بمدى القدرة على التّحكم في أداء المهمّة الإدارية، كما أنّ تحديد المسيّر لمسار العلاقات الرّسمية، وطرق الاتّصال وحدود الصّلاحيات، يعمل على توضيح سيرورة المهام الإدارية، وبالتّالي العمل على تسريعها، وانطلاقا من عقلانية المسيّر في توزيع المهام الإدارية، وجودة تنسيقه بين مختلف الوظائف، وفتحه لمختلف قنوات الاتّصال بحرية مناقشة الأهداف وطرق التّنفيذ، يتمّ العمل بطريقة غير مباشرة على تحفيز رفع مستوى الأداء الإداري من خلال أسلوب المشاركة، ممّا يرفع من روح التّعاون بين الموظّفين، وشعورهم بالمسؤولية اتّجاه ما يؤدّونه من مهام.

إذن "يوفّر التّنظيم الجيّد تحمل الفرد لمسؤولية إنجاز العمل المنوط به، وبالتّالي تتكّون لدى الفرد روح التّعاون في سبيل تحقيق الأهداف، حيث تجتمع منظومة الأعمال كلّها على أكمل وجه".[1] وبذلك يعتبر المسيّر الجامعي محرّكا للعمل التّعاوني بين مرؤوسيه، الذين يتميّز كلٌّ منهم في شخصيته ومهارته وخبرته وحاجته وطريقة سلوكه، بالنّظر لما يقوم به من دور تنظيمي وتفاعلي بتنشيطه لمختلف العلاقات الرّسمية، دون إلغاء الجانب غير الرّسمي من العلاقات وأهميته في توجيه مسار تحقيق أهداف المؤسّسة الجامعية عامّة.

وأي فتور في تأدية المهام الإدارية، وتراجع في روح التّعاون، يوحي إلى خلل في العلاقات ناجم عن عجز في عملية التّنظيم.

---

[1] نفس المرجع، ص38.

ب- التّوظيف وعلاقته بمعياري العدالة والنّزاهة:

تشير العدالة إلى " أن يكون الفرد منصفا وغير متحيّز، في حين أن النّزاهة تعني المصداقية والاستقامة والأهلية للثّقة، ومن المتوقّع أن يلتزم المسؤولون في المنظّمات باحترام القوانين والتّشريعات كمظهر أوّلي للعدالة والنّزاهة ".[1]

كما يعتبر التّوظيف من بين أهم الوظائف التي تبرز مدى التزام المسيّرين في الجامعة بمعياري العدالة والنّزاهة، ممّا يعكس الإيجابية للجامعة، وذلك من خلال الالتزام بالمسؤولية والشّفافية والمصداقية أثناء التّحضير لمختلف مسابقات التّوظيف، واختيار المورد البشري المناسب من ذوي الكفاءة لتقلّد أي منصب إداري تكون الجامعة بحاجة ماسة إليه لتحقيق السّير الحسن للمهام الإدارية الجامعية عامّة، وبذلك كان لا بدّ على المسيّر المكلّف باختيار الأفراد المناسبين للوظيفة الابتعاد عن المحاباة والتّوصية والتحيّز بكافة أشكاله واعتماد الأساليب والإجراءات الأكثر شفافية وعدالة أثناء مقابلات الإنتقاء، مع عدم الإستهانة بقدرات الممتحنين أو شخصياتهم والأخذ بعين الاعتبار حالات الإرتباك التي قد يقعون فيها، دون الحكم المباشر عليهم، وعلى المسيّر أيضا إتاحة فرص متساوية لجميع المترشحين لإظهار قدراتهم ومهاراتهم دون التحيّز لأسباب جهوية أو قرابية أو جنسية بالميل أثناء الإختيار للأنثى دون الذّكر أو العكس، وبذلك تكون عملية الإختيار والتّعيين قائمة على أسس سليمة وموضوعية، بمراعاتها للإعتبارات القانونية وسياسات التّوظيف وإجراءاته وقوانينه المعتمدة، وإنّ أي قصور في اختيار المورد البشري المناسب للوظيفة يكون نتاجا لعدم منح هذه الوظيفة أهميتها البالغة ومكانتها الحسّاسة وكذا الافتقار لمعياري العدالة والنّزاهة ممّا ينعكس مثلا على أداء العاملين لشعورهم بأنّ التّوصيات ستتحكّم في ترقياتهم وتقييمهم، وهذا سيؤثر

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 161.

بشكل مباشر في سيرورة مختلف الوظائف الإدارية، ممّا يعرقل تحقيق الأهداف العامّة للمؤسّسة الجامعية.

2-2-3 القيادة والتّوجيه وعلاقتهما بحسن المعاملة:

إنّ القيادة مصطلح يشير إلى" العملية التي بواسطتها يقوم الفرد بتوجيه أو التّأثير في أفكار أو مشاعر الآخرين أو سلوكهم، والقيادة تركّز على هدف معين يرغب القائد في تحقيقه، فالقيادة هي توجيه لسلوك الآخرين نحو غرض معيّن، وبمعنى آخر فإنّ القائد مسؤول عن تنسيق مجهودات ونشاطات أعضاء الجماعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك".[1]

وتعني القيادة " خلق قيم وثقافة مشتركة، وإبلاغ الأهداف للمرؤوسين في جميع أنحاء المؤسّسة والتّأثير على المرؤوسين وحفزهم في تأدية واجباتهم على أعلى مستوى، ففي عصر يسود فيه عدم التأكّد والمنافسة الشّديدة وتزايد التّنوع العرقي والدّيني والجنسي بين أفراد القوى العاملة فإنّ إمكانية تشكيل ثقافة معيّنة والإبلاغ بالأهداف وحفز العاملين تعتبر أمورا في غاية الأهمية للنّجاح".[2]

والقيادة هي" مفتاح الإدارة الرّشيدة وفق ديناميكيتها، فهي قلب الإدارة النّابض الذي تحيا به المنظّمة كلّها، ومن ثمّة فالقائد الإداري هو المسؤول عن مدى حيوية النّشاط الإداري وفعاليته، وذلك بما لديه من قدرات وما تتضمّنه من معارف ومهارات قيادية تساعده على تنسيق وتوجيه ورقابة جهود الأفراد المرؤوسين التّابعين له، والتّأثير فيهم وحفزهم على تحقيق الهدف أو الأهداف المشتركة للأفراد والمنظّمة ".[3]

كما أكّدت النّماذج المتعدّدة للفعالية التّنظيمية والقيادة أنّ الاهتمام بالقضايا الأخلاقية من بين أهم

---

[1] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مقدّمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية، البحرين، 2006 ص ص103- 104.

[2] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق ، ص34.

[3] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص 5-6.

العناصر الأساسية للقيادة[1]، فالتّعامل مع الأفراد من بين أكثر الأمور تعقيدا وصعوبة نظرا لتلك الاختلافات في السّمات الشّخصية للعاملين، والمسؤول الجيّد من يستطيع امتصاص تلك الاختلافات النّاشئة بين مرؤوسيه فيتعامل معهم بأسلوب يضمن نشر المودّة والاحترام ويغلّب البعد الإنساني في التّعامل معهم، له القدرة على بناء علاقات طيّبة مع الجميع، من خلال إدراكه الواعي لميول واتّجاهات مرؤوسيه، والقرب منهم ومراعاة ظروفهم الاجتماعية وحالاتهم النّفسية والصّحية وتأثيراتها على منحى ممارستهم للمهام الرّسمية المنوطة بهم، إنّ الإنسانية وتلبية طلبات المرؤوسين وإشباع حاجاتهم في التّعامل من عوامل زيادة الثّقة، وفسح المجال لإظهار الرّوح الإبداعية أثناء أداء المهام الرّسمية.

وبذلك فالرّوح الإيجابية الاجتماعية إذا سادت العلاقة بين الرّئيس والموظّفين، انعكس ذلك على كسر الرّوتين الوظيفي، والتّجديد في العمل، والتّشجيع على النّقد البنّاء لمصلحة العمل والمرؤوسون " لهم حق المعاملة الحسنة لأنّهم مساعدون للرّئيس والمدير في عمله، فلولاهم ما استطاع الرّئيس أن ينجز مهامه، إضافة إلى أنّ المنطقي أن يكون الرّئيس قدوة لهم في التّعامل الحسن، فإذا كان يتعامل معهم بالملاطفة والتّبسم وترك التكلّف وتسهيل المهمّات، والتّغاضي على الهفوات والصّدق والعدل، فإنّهم سيكونون كذلك مع بعضهم ومع غيرهم، بل وسيظهر مردود ذلك في عملهم وإنتاجهم، ولا يعني ذلك أن يكون المدير متساهلا في تطبيق النّظام، كثير الخرق له فإنّ هذا علامة على ضعف الإدارة، ولكن الأمر يحتاج إلى حكمة وسياسة، فالأصل الإنضباط الوظيفي، وإتقان الأداء من الجميع، إلا أنّ هناك حالات خاصّة تستدعي المراعاة والتّجاوز، إضافة إلى أنّ تطبيق النّظام لا يعني العبوس والجفاف في المعاملة، بل يمكن تطبيق النّظام بحذافيره مع

[1] Morgan Ronald B. Self – and Co – Worker Perceptions of Ethics and Their Relation ships to Leadership and Salary . Academy of Management Journal. Vol 36. N°1. (Feb, 1993). p203.

اللطف والبشاشة وحسن التّعامل".[1]

2-2-4 الرقابة وتحمل المسؤولية: تعرّف الرّقابة بأنّها " الوظيفة الإدارية التي تختص بقياس وتصحيح الأداء بهدف التّأكّد من تحقيق الأهداف والخطط التي وضعتها المنظّمة، كما يعرّفها البعض الآخر بأنّها: "جعل الأشياء تتم طبقا للطّريقة أو الخطط الموضوعة ".[2]

وتنبع أهمية الرّقابة من أن الخطط توضع في ظروف عدم التأكّد أي أنّها تسمح للمدير بتحديد ما إن كان من الضّروري إدخال أي تغييرات على أسلوب أداء الأفراد لتصحيح الانحرافات التي تبعد التّنفيذ عن الأهداف الجوهرية.

وبالتّالي فالمسؤول المتمكّن والنّاجح من يستطيع تحمّل المسؤولية كاملة بكشف مواطن الإنحرافات من خلال المتابعة المستمرة لسير مختلف المهام الإدارية، وذلك بغرض التّصويب لا استخدام الضّغوطات على الموظّفين، فهو من خلال إحساسه بالمسؤولية واهتمامه بالمتابعة المستمرة للأعمال يحرص على تنفيذ الخطط والبرامج والسّياسات التي تؤدّي إلى تحقيق الأهداف، فيمارس الرّقابة باعتبارها أداة تقويم وإصلاح لا باعتبارها وسيلة لتوقيع الجزاء والعقاب، ويسهر بذلك على التأكّد من أنّ اللّوائح والقوانين والقرارات يتمّ تطبيقها واحترامها دون التعسّف في استخدام السّلطة بمراعاة حقوق العاملين وترشيد عملية اتّخاذ القرارات الحسّاسة في المؤسّسة الجامعية، ففي المنظّمة كل شخص له مجال معيّن من القرارات، وهكذا وأمام موقف ما، فإنّه مجبور أن يختار بين عدّة متغيّرات ممكنة ما سيمكّنه من الوصول إلى الهدف، وفي سبيل هذا الاختيار، فإنّ تطبيق المسؤول لبعض القواعد، يكون نابعا من إدراكه للعملية الأكثر ملاءمة[3]، لتجاوز كل المشاكل والمعوّقات التي تعترض سير العمل من خلال الكشف المبكر لها.

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص ص111 -113.

[2] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص185.

[3] Pigeassou Charles et Garrabos Christian. Management des organisations de services sportifs. Presses Universitaires de France. Paris,1ere édition .1997. P 119

3- أهم مهارات المسيّرين الجامعيين:

تمثّل المهارة مقدرة الفرد على القيام بعمل أو نشاط معيّن، ويمكن للمهارة أن تكتسب عن طريق التعلّم والتّطوير، ولذلك كان من الضّروري أن تتوفّر لدى المسيّر الجامعي العديد من القدرات والمهارات حتى يتمكّن من القيام بأدواره بنجاح وفعالية عالية، ومن بين أهم المهارات الواجب توفّرها في المسيّرين عامّة بما في ذلك المسيّر الجامعي ما يلي:

3-1 مهارات العلاقات الإنسانية:

كثيرا ما تعرّف بأنّها" القدرة على إنجاز العمل من خلال الأفراد الآخرين، فوظيفة المسيّر الأساسية هي التّعامل مع كافة الأفراد العاملين والتّفاعل معهم حتى يتمكّن من حفزهم إلى القيام بالعمل الذي يريد إنجازه، ولهذا فإنّه من الضّروري أن يتمتع المسيّر الجامعي بمهارة إنسانية فائقة فيجب بذلك أن يتمتّع بطلاقة اللّسان وسرعة البديهة ووضوح التّعبير وقوّة الحجّة والإقناع لأنّه يتعامل مع فئات مختلفة "[1].

وبالتّالي يمكن إيجاز **أهم المهارات الإنسانية** فيما يلي:

- تفهم حاجات ومشاعر المرؤوسين وتقبّل الفوارق الشّخصية بينهم.
- العمل بنمط الفريق (تدريب وتنشيط المجموعة، وتنمية استخدام شبكة العلاقات الاجتماعية).
- القدرة على التّأثير في الآخرين وإقناع المرؤوسين بخطط العمل المنتهجة مع الالتزام بالقواعد والنّظم السّارية المفعول في المؤسّسة الجامعية.
- الشّجاعة والجرأة والقدرة على المواجهة، ومنه القدرة على التّحكم في تسيير مختلف الأزمات الإدارية.

---

[1] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص38.

– الالتزام بالقيم الأخلاقية العالية وتحرّي الصّدق في التّعامل مع الآخرين، مع العدل والمساواة في المعاملة لأفراد الجماعة، فالصّدق يعتبر من أهمّ خصائص المسيّر، يجسّدها التّوافق بين أقواله وأفعاله، فالمرؤوسون لا يؤمنون إلا بما يرونه واقعا أمامهم. [1]

– " تجنّب توجيه الانتقادات علنا أمام الآخرين (الزّملاء أو المرؤوسين أو غيرهم)، مع فتح مجال مشاركة الموظّفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة ". [2]

– محاولة إشاعة العلاقات الحسنة بين الموظّفين الجامعيين باختلاف مستوياتهم الإدارية.

3-2 المهارات الاتّصالية:

يعتبر " الاتّصال الفعّال مفتاح نجاح المسيّرين، وذلك من خلال قدرتهم على استقبال وإرسال المعلومات والأفكار والخطط والبرامج والمشاعر والاتّجاهات، كتابة وشفاهة، بشكل يفهمها الآخرون بوضوح وسهولة، وكذا تشجيع العاملين على التّزويد بالتّغذية الراجعة وآرائهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم بصراحة وصدق" [3]، فالقدرة على الإصغاء والتّعبير والإقناع والتّنشيط تلعب دورا جوهريا في تعديل خطط وأساليب التّسيير الجامعي المنتهجة، وتكوين قنوات فعّالة يجري فيها تدفّق مفيد للمعلومات في ظل الكشف عن مواطن الخلل والإنحراف في التّعامل مع الآخرين والتّمكين من إدارة الصّراع التّنظيمي(التّفاوض، الوساطة) ومنه تحقيق الأهداف الجوهرية في المؤسّسة الجامعية.

3-3 المهارات الإدارية:

تمثّل أرقى المهارات التّسييرية، وهي تتمثّل في قدرة المسيّر الجامعي على التّخطيط والتّنسيق وتبسيط الأساليب والإجراءات وإحداث التّكامل بين مختلف المصالح والأنشطة داخل المؤسّسة، من

---

[1] Duluc Alain, Leadership et confiance ,Dunod, Paris,2003, P 76.

[2] محمد شاكر عصفور، أصول التّنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والتّوزيع والطباعة، عمان، ط1، 1999 ص140.

[3] حسين حريم، مرجع سابق، ص 29.

خلال:

– إدراك كل المتغيّرات التي تؤثّر على نشاطاتها، وفهم العلاقات التّبادلية والتّكاملية بين مصالحها، والوعي بتأثير نشاط كل مصلحة على الأخرى، وتشخيص وتقييم الحالات والمواقف.

– القدرة على التّحليل والتّفكير المرتّب وتحديد العوامل الرّئيسية في أي موقف إداري، مع الإبتكار والتّصور، وكذا القدرة على الموازنة بين متطلّبات المؤسّسة الجامعية والبيئة الخارجية، ففهم المسيّر الجامعي لعمله يمكّنه من التّوزيع الجيّد والعادل للعمل بين العاملين، أي التّنظيم الجيّد للموارد البشرية، والإستخدام الأمثل للوقت ومنه تفادي تراكم النّشاطات على الفاعلين والتّنسيق بين النّشاطات المختلفة وحسن الاستفادة من كافة إمكانات المؤسّسة الجامعية.

– " القدرة على اتّخاذ القرارات الصّائبة في المواقف الصّعبة، امتلاك الرّؤية والقدرة على التوقّع والرّؤية ما هي إلا صورة إيجابية لما يمكن أن تصبح عليه المؤسّسة، وممرّا نحو تحقيق تلك الغاية (تحقيق الصّورة الإيجابية) ".[1]

– القدرة على القيام بعملية الرّقابة المستمرة لتحسين مستوى إنجاز المهام الإدارية، واستخدام الأدوات المساعدة عليها كاللّجان والمؤتمرات ونظام الإقتراحات والتّحاليل.

– الموازنة بين أهداف المؤسّسة الجامعية وحاجات المرؤوسين.

– الاستغلال الأمثل للطّاقات البشرية من خلال التّوجيه السّليم وفتح قنوات الاتّصال بين أعضاء المؤسّسة الجامعية، وتوسيع مجال مشاركة العاملين في اتّخاذ القرارات الحاسمة ومنه الوصول إلى قرارات توافقية بين الأطراف وفعّالة، مع اختيار الوقت الأنسب لها والأمثل لممارسة العديد من النّشاطات الإدارية المتعلّقة بها.

– القدرة على الدّراسة والتّحليل والإستنتاج والمقارنة.

---

[1] ماكس لاندزبيرغ، أدوات القيادة، ترجمة غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرياض، 2003، ص20.

- القدرة على التّطوير والتّغيير الإيجابي لأساليب العمل وفقا لمتطلّبات الظّروف والمتغيرات، مع ضرورة الإجماع حول الحاجة إلى التّغيير، والإقتناع بإدماجه في النشاطات اليومية.[1]

3-4 المهارات الفنّية:

وهي المقدرة على استخدام معارف وأساليب وموارد محدّدة في إنجاز العمل أي استخدام الإجراءات والأساليب والمعرفة المتعلّقة بمجال معيّن، فهي بذلك تعكس قدرة المسيّر الجامعي على التّعامل مع الأشياء، واستخدام معرفته المتخصّصة وبراعته في استخدام الطّرق العلمية المتاحة والوسائل الفنّية الضّرورية لإنجاز العمل، كأن يكون المسيّر الجامعي دارسا وممارسا لمختلف النّشاطات الإدارية المرتبطة بمزاولته لمهامه التّسييرية الرّسمية، وبالمستوى الذي يسمح له باستيعاب كل متطلّبات مهامه الإدارية الرّسمية، ويمكن تنمية هذه المهارة بالدّراسة والخبرة والتّدريب.

4- دور المسيّر في المؤسّسة الجامعية:

تتطلّب الفعالية في التّسيير في الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة الجامعية تأدية المسيّرين لوظائفهم وأدوارهم بطريقة جيّدة ومنظّمة نابعة من الإحساس المطلق بالمسؤولية اتّجاه كل المهام الرّسمية التي يقومون بها، وعليه يمكن حصر أدوار المسيّر الجامعي فيما يلي:

4-1 أدوار تفاعلية:

تتركّز على علاقات المسيّر الجامعي واتّصالاته بالآخرين، ويؤدّي هذه الأدوار بصفته الرّسمية وتشتمل على الأدوار الثّلاثة التّالية:

أ- دور الرّئيس الرّمزي (الصّوري):

مثل قيام المسيّر بتهنئة أحد العاملين لديه بمناسبة زواجه، أو قيام رئيس الجامعة بتوزيع الشّهادات على الخرّيجين، أو الحفلات التّكريمية للمتقاعدين، وأعياد العمّال والأعياد الوطنية، وبذلك لا يجد

[1] Michel Barabel. Olivier Meier . Manageor. Dunod .Paris . 2006. P 393.

المسيّر مفرّا من القيام ببعض الأنشطة والفعاليات التي تعتبر رمزية واحتفالية.

ب- دور قيادي:

يتضمّن " مسؤولية توجيه وتنسيق جهود الأفراد التّابعين للمدير، ويدخل ضمن هذا الدّور اختيار الأفراد وترقياتهم والإستغناء عن خدماتهم وتدريبهم وتحفيزهم، وكذلك مراقبة أدائهم".[1]

ج- دور حلقة الوصل: يشمل هذا الدّور تفاعلات المسيّر الجامعي مع الآخرين من داخل المؤسّسة أو خارجها أي المحيط الخارجي للمؤسّسة الجامعية، ويدخل في هذا الإطار المؤسّسات المتعامل معها، والتي يستعان بها أثناء ممارسة العديد من النّشاطات المهنية والعلمية والبيداغوجية كتنظيم الملتقيات العلمية والمؤتمرات والدّورات التّكوينية والتّدريبية للموظّفين والإحتفاليات الرّسمية، والهدف هنا ربط علاقات جيّدة مع هذه الأطراف والإبقاء عليها من خلال تنمية العلاقات الودّية والحفاظ على الصّورة الطّيبة والمثالية للمؤسّسة الجامعية عامّة.

4-2 الأدوار المعلوماتية:

وتشتمل على استلام المعلومات وإرسالها، حيث يبني المسيّر الجامعي من خلال تفاعلاته مع الآخرين شبكة من العلاقات والاتّصالات التي تعمل بدورها على تسهيل قيامه بدوره المعلوماتي فهو يقوم بدور المراقب بغرض حصوله على المعلومات ذات العلاقة بالمؤسّسة الجامعية ومستقبلها من خلال المتابعة والتّشخيص الجيّد للبيئة الخارجية للمؤسّسة الجامعية، وما يحيط بها من متغيرات ومؤثّرات قد تؤثّر بشكل ما على مختلف نشاطاتها ومنحى علاقاتها مع الأطراف الأخرى ومنه امتلاك رؤية مستقبلية لسير الأعمال فيها وبناء إستراتيجيات عمل بنّاءة مستمدة من واقع ميداني خصب.

4-3 أدوار صناعة واتخاذ القرار:

---

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 25.

وهي المتعلّقة بالأحداث التي تحتّم على المدير اتّخاذ قرار الاختيار بين البدائل والقيام بعمل حيالها ولذلك فإنّ هذا النّوع من الأدوار يتطلّب المهارات الإدراكية والمهارات الإنسانية، و" يعمل المسيّر بدور الرّيادي، أي أنّه الشّخص الذي يستهل عملية التّغيير فهو يتميّز بقدرة التّفكير في المستقبل وكيفية الوصول إليه، أي أنّه الشّخص الذي يملك البصيرة والتّبصر في أحداث ومشاكل المستقبل وأحداث التّغيير لمواجهة ذلك، كما يقوم بدور حلّال المشاكل حيث يعمل على حل النّزاعات بين المرؤوسين أو بين المديرين أو بين المؤسّسة الجامعية والنّقابة والمجتمع، كما يعمل كموزع للموارد فعليه أن يقرّر الأولوية بالنّسبة من الموارد البشرية والمالية والمعدّات والوقت التي يجب تخصيصها لمشروع معيّن، كما يلعب دور المفاوض الذي يتضمّن المفاوضات الرّسمية من أجل الحصول على نهاية سعيدة لمؤسسته ".[1]

وأخيرا نخلص إلى أنّ هذا الدّور يعمل على النّهوض بمستوى الإدارة الجامعية نحو الأفضل من خلال تطوير وتحسين الأداء الإداري، وإدخال التّغييرات والأساليب الجديدة في التّسيير المؤسّساتي والقدرة على مواجهة الضّغوطات والمشكلات الطّارئة باتّخاذ القرارات والإجراءات المناسبة لمعالجتها والتّحكم فيها في ظل التّوزيع الجيّد للموارد المالية والبشرية والعمل على تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسّسة الجامعية.

5- أساليب التّسيير في المؤسّسة الجامعية:

يعتمد جوهر العملية التّسييرية على" التّأثير الذي يمارسه الرّؤساء على المرؤوسين، ممّا ينتج اختلافا وتباينا في أساليب التّسيير وأنماطه إنطلاقا من الإختلاف في وسائل وآليات التّأثير، إنّ المعيار الرّئيسي لتصنيف المسيّرين، أسلوب التّسيير وطريقته في ممارسة عملية التّأثير في

[1] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص40.

موظّفيه ... وما إن كان يركّز على السّلطات في يده، ويهتم بالإنتاج فقط، ويعتمد على إيجاد الدّافع إلى العمل لدى موظّفيه عن طريق ما يسمى بسلطة الجزاء...أو أنّه لا يركّز على السّلطات في يده، ويتيح الفرصة لموظّفيه لمشاركته في مهامه، ويعتمد على إيجاد الدّافع إلى العمل لدى موظّفيه على ما يسمى بسلطة الثّقة القائمة على العلاقات الإنسانية الصّحيحة بينه وبينهم أو أنّه يترك جميع المسؤوليات للموظّفين ويعتمد عليهم كلّية في الإدارة بدون توجيههم أو الإشتراك معهم في جميع الحلول والقرارات "[1]، وقد صنفت أساليب التّسيير على أساس هذا المعيار إلى ما يلي:

5-1 التّسيير الدّيمقراطي ومشاركة العاملين:

ينتهج" المسيّر الدّيمقراطي أساليب الإقناع، والإستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وكرامتهم، وأهمّيتهم في تحقيق الأهداف وضرورة إشراكهم في اتّخاذ القرارات من أجل حفزهم على التّعاون، لذلك يستأنس المسيّر الدّيمقراطي بآراء أتباعه ويعير أفكارهم الإهتمام اللّازم ويقدّم لهم المعلومات والإرشادات اللّازمة ويلعب دورا فعّالا في تنمية الإبتكار وتحقيق التّعاون وإطلاق قدرات مرؤوسيه وطاقاتهم الكامنة "[2]، ويرى **اوين** أنّ النّمط الدّيمقراطي يعتبر الأكثر فعالية في تحقيق أهداف المؤسّسة، كما أنّه الأكثر تفضيلا لدى المرؤوسين[3]، وبالتّالي يعتمد هذا النّوع من التّسيير على " لامركزية السّلطة، واعترافها بقيمة التّابعين، ويزيد من إنتمائهم للعمل ولجماعة العمل، ممّا يرفع من إنتاجيتهم، وروحهم المعنوية، ويحقّق الوصال الفكري بين الرّئيس والمرؤوسين ".[4]

---

[1] صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص275.

[2] كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط3، 2004، ص212.

[3] Latasha M. Harris, The Relation ship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention, capella university, USA , 2008, p 29.

[4] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 100.

وأخيرا نخلص إلى أنّ التّسيير الدّيمقراطي في المؤسّسة الجامعية يعتمد أساسا على الإحترام المتبادل والعلاقات الإنسانية السّليمة بين الرّئيس والمرؤوسين، ومبدأ مشاركة المرؤوسين في حل العديد من المشكلات الإدارية واقتراح إجراءات العمل، واتّخاذ بعض القرارات الحاسمة في المؤسّسة الجامعية من خلال تفويض السّلطة على أساس الكفاءة والخبرة في ممارسة المهام الرّسمية، ممّا يخفّف العبء على الرّئيس ويسرّع في إنجاز الأعمال واتّخاذ القرارات، إضافة إلى استطلاع آراء المرؤوسين في موضوعات التّخطيط ورسم سياسات المؤسّسة الجامعية وبناء إستراتيجياتها المستقبلية، ممّا يعمل على تحريك دوافعهم للعمل من خلال بناء عامل الثّقة وتنشيط الاتّصالات في كل الاتّجاهات، ومنح العقاب والثّواب على أسس موضوعية والعمل على تحقيق حاجاتهم وإشباعها وكسب ودّهم وتعاونهم ومنه تحقيق الرّضا الوظيفي، وهي عوامل تحقّق الاستقرار والارتياح والإخلاص والإقبال على العمل والشّعور بالانتماء للمنظّمة، وتخفض حدّة العداوة بين المرؤوسين، إضافة إلى تحقيق الالتزام التّنظيمي ورفع المعنويات وخلق الرّوح الإيجابية في العمل انطلاقا من تنمية الرّقابة الذّاتية، وتبقى بذلك هنا مهمّة الرّئيس توجيهية أكثر منها رقابية، كما تجدر الإشارة إلى أنّ المسيّر الدّيمقراطي، يشجّع على تنمية النّقد الذّاتي مع فسح مجال إبداء وجهات النّظر وحرّية الاختيار وتقديم الإقتراحات، ويحافظ على تماسك الجماعة من خلال تفاعله الإيجابي، ويؤكّد على تحقيق الثّقة المتبادلة بين الأفراد، ويحقّق الأمن النّفسي للأفراد من خلال اعتماده أسلوب المرونة وتجنّبه الأسلوب العداوني المتسلّط.

و" تتمثّل أهم مشاكل القيادة الدّيمقراطية في أنّه ينبغي أن يكون الأعضاء على درجة عالية من الوعي والإلمام بشؤون جماعتهم وما يحيط بها من ظروف، حتّى تمارس الدّيمقراطية بالأسلوب السّليم وتنجم عنها الآثار الفعّالة، كذلك فهي تتّسم بالبطء في اتّخاذ القرارات لقيامها على عقد

الاجتماعات والمناقشة وضرورة التّعرّف على مختلف وجهات النّظر".[1]

5-2 التّسيير الأوتوقراطي/ الدّكتاتوري في المؤسّسة الجامعية والتّعسف في استخدام السّلطة الإدارية:

ويطلق عليه كذلك التّسيير الاستبدادي، ويغالي" المسيّر في ظل التّسيير الدّكتاتوري في تقدير إمكاناته وقدراته، ويعتقد أنّه هو وحده القادر على اتّخاذ القرارات الهامّة، وتتركّز السّلطة واتّخاذ القرارات في يده وحده وبصورة مطلقة دون استشارة المرؤوسين، فهو يتولّى كل مراحل صنع القرار بنفسه، ولا يشرك معه أحدا في مباشرة وظيفته، ولا يتسامح مع أي انحراف عن الأوامر التي يصدرها لمرؤوسيه، وهو يقوم بتنظيم أعمال الأفراد، وتوزيع الأدوار والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها على كل فرد من الأفراد، ولا يعطي أي معلومات تفصيلية عن خطط المستقبل، بل يخبر الجماعة ببساطة الخطوات الحالية التي يجب عليهم اتباعها، ويبقى بعيدا عن الجماعة في معظم الأوقات، وهو مصدر الثّواب والعقاب، وعادة ما يكثر من العقاب ويقلّل من الثّواب، ويمتنع عادة عن تفويض سلطاته إلى المستوى الأدنى، لعدم ثقته فيهم وفي قدراتهم، وهم عليهم الطّاعة وتنفيذ القرار، وبحيث تنتهي الأعمال عنده".[2]

يشجّع هذا النّوع من التّسيير على تقليل الاتّصال بين الفاعلين وتدخل المسيّر في أدق التّفاصيل المتعلّقة بالممارسة المهنية للأعضاء، كما يؤدّي إلى انعدام الابتكار والمبادرات من قبل المرؤوسين، مع عدم السّماح بمشاركتهم في اتّخاذ القرارات، ممّا يترتّب عليه ضعف العلاقات الإنسانية السّوية وزيادة الصّراعات بين العاملين وفقد روح التّعاون والإخاء، وكذا الشّعور بالقلق وعدم الإستقرار وانتشار السّلوك العدواني بين الفاعلين، كنتاج للسّلوك التّعسّفي للمسيّر المستمد من

---

[1] علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2004، ص161.

[2] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 107.

السّلطة المخوّلة له، كما يستغل المسيّر هنا سلطته ليحمل أتباعه عن القيام بالعديد من الأعمال وفقا لإرادته وطلبا لتحقيق مصالحه وأهدافه متبنّيا أساليب التّخويف والتّهديد، مستغلّا في ذلك سلطته الإدارية أي اتّخاذ السّلطة الرّسمية كأداة تحكّم وضغط على المرؤوسين لإجبارهم على إنجاز الأعمال باستخدام وسائل الإجبار بالإلزام والتّهديد لضمان السّيطرة، وذلك بتوقيع أقصى العقوبات إن لزم الأمر، وقد يلجأ أحيانا إلى وسائل التّرغيب، كالثّناء والمديح، أو إلى المناورة والاحتواء، كأن يوهم المرؤوسين باهتمامه بآرائهم وإشراكهم في اتّخاذ القرارات الإدارية المهمّة في المؤسّسة.

وبصفة عامّة يمكن القول بأنّ " الممارسة الاستبدادية للتّسيير، قد تفيد في المدى القصير، وبخاصّة في الأزمات، أو عند نشأة الجماعة، ولكنّها في المدى الطويل تضر أيّما ضرر، بحيث يتحوّل المرؤوسون من الإعجاب إلى التذمّر، وعدم الرّضا لعجزهم عن إشباع حاجاتهم النّفسية والاجتماعية، وبالتّالي تضعف معنوياتهم وتقل كفاءاتهم ومن ثم نشاطهم وإنتاجهم، كما أنّ هذا النّمط يبعث على التّراخي في العمل ".[1]

5-3 التّسيير الفوضوي وتضارب المصالح بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية:

يسمح " المسيّر الفوضوي للمرؤوسين بحرّية التّصرف ولهم أن يفعلوا ما يشاءون فهم الذين يحدّدون الأهداف ويختارون الوصول إليها ويعمل كل فرد على ما يرغبه، فالقائد لا يشترك اشتراكا له أثره في تنظيم شؤون الجماعة والتّنسيق بين وحداتها حيث يتم تفويض معظم سلطاته وتتّصف القيادة الفوضوية بعمومية التّعليمات والتّردد "[2]، فهذا النّمط من التّسيير يركّز على "حرّية العامل في أداء العمل والتّصرف والحركة والأداء، وممارسة النّشاط وتحديد المهام، واتّباع الإجراءات التي يراها العاملون ملائمة لإنجاز العمل وإصدار القرارات، ولا يتدخّل القائد الرّسمي المعيّن في ذلك

---

[1] علي عباس، مرجع سابق، ص161.

[2] منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2013، ص133.

وإنّما يترك الجماعة لنفسها كلّية "[1]، ويتبع المسيّر الجامعي في هذا النّمط سياسة الباب المفتوح للاتّصالات وذلك من خلال تسهيل سبل الاتّصال وتبادل الآراء والأفكار خصوصا ما تعذّر عليهم فهمها واستيعابها، ويتّصف الجو الاجتماعي هنا بالحرّية التّامة من خلال حرية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بإنجاز الأهداف الخاصّة لأعضاء الجماعة، ومنه يمكن أن نخلص إلى أنّ هذا النّوع من التّسيير يتميّز بالخصائص التّالية:

– إعطاء المسيّر أكبر قدر من الحرّية للمرؤوسين خصوصا ما تعلّق منها بإصدار القرارات واتباع الإجراءات الإدارية بما يتماشي وخططهم لإنجاز مختلف مهامهم الرّسمية.

– إنتهاج سياسة الباب المفتوح للاتّصالات، بغرض توضيح الآراء والأفكار المتعلّقة بمختلف القضايا الإدارية.

– تفويض السّلطة للمرؤوسين على أوسع نطاق، من خلال منح المسيّر الحرّية التّامة لمرؤوسيه في إنجاز مهامهم الرّسمية.

وأخيرا يمكن أن نخلص إلى أن هذا الأسلوب من التّسيير غير مجد ميدانيا، لقيامه أساسا على منح أكبر قدر ممكن من الحرّية للمرؤوسين في ممارسة مختلف مهامهم الرّسمية، ممّا يسهم بشكل مباشر في عدم القدرة على ضبط سلوكاتهم الوظيفية، وتحقيق التّنسيق والتّكامل بين الوظائف الإدارية، ومنه تدنّي الأداء وضعف العلاقات القائمة بين المرؤوسين في ظل غياب التّعاون بينهم إضافة إلى العجز عن رقابة المرؤوسين والتّحكم في توجيه جهودهم نحو المصلحة العامّة للمؤسّسة الجامعية، وذلك في ظل طغيان الاهتمام بتحقيق الأهداف الخاصّة وتضارب المصالح بين الأفراد وسوء استغلال الوقت والإمكانات بطريقة مناسبة، وهذا كلّه يصعّب من بناء إستراتيجيات وخطط

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص 112.

عمل مستقبلية للمؤسّسة الجامعية، سواء ما تعلّق منها بالممارسة الميدانية للمهام أو آليات وسبل تجاوز العديد من الأزمات والمعضلات الإدارية، وكلّها عوامل تضعف من نسب تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسّسة الجامعية.

6- الوظائف التّسييرية في إطار ضوابط الممارسة الإدارية داخل المؤسّسة الجامعية:

يشمل التّسيير على مجموعة من الوظائف والأنشطة المتكاملة فيما بينها والمشكّلة لعملية التّسيير وتمثّل هذه الوظائف إطارا فعّالا لدراسة التّسيير[1]، ومن هذا المنطلق يمكننا التطرّق إلى الوظائف الإدارية التّالية وكيفيات ممارستها ضمن الإطار العام لأخلاقيات الإدارة.

6-1 أخلاقيات الإدارة ضمن وظيفة التّخطيط:

تعتبر وظيفة التّخطيط " أولى الوظائف الأربع الرّئيسية في العملية الإدارية- التّخطيط، التّنظيم التّوجيه، الرّقابة، وتمثّل نقطة البداية للعمل الإداري، وهي أهم هذه الوظائف لأنّها تؤثّر تأثيرا كبيرا في الوظائف الأخرى، وبالتّالي في نجاح العملية الإدارية أو فشلها، ولا يمكن لأيّ منظّمة النجاح بدون التّخطيط السّليم، ولا تستطيع أي منظّمة ولا يستطيع أي مدير الإعداد للمستقبل بدون التّخطيط، ينبغي النّظر باستمرار إلى الأمام للتّعرف على الفرص المتاحة والتّهديدات والمخاطر المحتملة ومن ثمة اتّخاذ الإجراءات والخطوات اللّازمة للاستفادة من هذه الفرص ومواجهة التّهديدات، والتّخطيط يلزم المنظّمة والإدارة التّفكير في ماهية القرارات التي يجب أن تتّخذها الآن لتكون مستعدّة ليوم غد وللسنوات القادمة ".[2]

6-1-1 تعريف التّخطيط:

قد عنى كثير من الفقهاء بتعريف التّخطيط، فيعرّفه الأستاذ **هنري فايول** بأنّه: " التّنبؤ للمستقبل

---

[1] Terry Ceorge R et franklin StephenG. Les principes du management. 8éme economica. Paris. 1985 . p253.

[2] حسين حريم، مرجع سابق، ص 111.

والاستعداد له "[1]، أي التوقّع لما سيكون عليه مستقبل المؤسّسة مع كامل الإستعداد للحالات والصّفات التي يكون عليها وضع هذه المؤسّسة، كما يعرّفه البعض بأنّه:" جميع الحقائق والمعلومات التي تساعد على تحديد الأعمال الضّرورية لتحقيق النّتائج المرغوب فيها ، في حين يعرّفه الدّكتور **إبراهيم درويش** بأنّه: نشاط يتعلّق بالمستقبل وبالإقتراحات والقرارات التي سوف تحكم هذا المستقبل وتطبق فيه، وذلك طبعا في إطار البدائل الممكنة التي يجب تقييدها لاختيار البديل الأسلم والوسيلة التي تحقّقه "[2]، وتجدر الإشارة إلى أنّ التّخطيط مرتبط بالزّمن فهدفه الأساس التّنبؤ بما سيكون في المستقبل، كما أنّه يركّز على الأهداف التي يجب إنجازها في جميع المستويات والوسائل التي يجب استعمالها لتحقيق تلك الأهداف في آن واحد، كما أنّ التّخطيط يأخذ شكله الرّسمي فهو يدون بشكل كتابي واضح ومبين لكافة الأطراف المعنية بالتّنفيذ، فلا يبقى سرّا أو حكرا على الإدارة العليا، وأخيرا يمكن اعتبار أنّ:" التّخطيط الوظيفة الإدارية الأولى، إلّا أنّ أهمّيتها تختلف باختلاف المستوى التّنظيمي، فتظهر أهمية التّخطيط في المستويات العليا، وتنخفض كلّما اتّجهنا إلى أدنى مستويات التّنظيم"[3].

ويشير (**عقيلي)** إلى أنّ النّقاط الآتية تشكّل في مجموعها ماهية التّخطيط":[4]

– التّخطيط عمل يسبق أي عمل تنفيذي في أوّله تتحدّد نقطة البداية وهي الهدف، وفي آخره تحدّد نقطة النّهاية وهي تحقيق الهدف، وبالتّالي فالهدف هو نقطة البداية والنّهاية.

– التّخطيط رسم الإطار العام الذي يشتمل على نوع الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها والأسلوب الذي يجب اتّباعه من أجل إنجاز الهدف والوقت الذي يستغرقه هذا الإنجاز.

---

[1] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص143.

[2] نفس المرجع، ص144.

[3] سعد مرسي بدر، عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية 2000، ص92.

[4] حسين حريم، مرجع سابق، ص 112.

– التّنبؤ دعامة أساسية يقوم عليها التّخطيط، والتّنبؤ هو استقراء وتحليل للماضي وتصوّر لما سيكون عليه الوضع مستقبلا، فهو يرصد المتغيّرات البيئية التي تؤثّر في نشاط المنظّمة، ويحاول التّنبؤ باتجاهاتها المستقبلية من أجل الاستعداد لها، وفي ضوء ما تقدّم يعد التّخطيط الأساس الذي يقوم عليه العمل الإداري داخل المنظّمة باعتباره الأداة الفعّالة لمواجهة المستقبل والتّصدي له، فهو الذي يحدّد الأهداف ويرسم السّياسات والخطط ويضع الإجراءات والطّرق الواجب التقيّد بها في التّنفيذ لضمان حسن سيره وعدم الانحراف عنه".

وهكذا فإنّ التّخطيط عملية ذهنية ممنهجة منظّمة تتضمّن من بين أمور كثيرة دراسة وفحص المتغيّرات البيئية وتصور الاتّجاهات المستقبلية، ومن ثمّة تحديد رسالة المنظّمة وأهدافها المستقبلية، ثم تحديد النّشاطات والفعاليات والموارد والموازنات والخطط التّشغيلية والخطط التّكتيكية لإنجاز الأعمال والنّشاطات.

6-1-2 مراحل وخطوات التّخطيط: يمكن تحديدها فيما يلي":[1]

1- الإعداد للخطّة وجمع المعلومات والبيانات والإحصاءات الإقتصادية والإجتماعية والسّكانية بمعنى لا يمكن الإستغناء عن أي معلومة لإعداد الخطّة.

2- التّنبؤ ووضع وتحديد الافتراضات اللّازمة التي تبنى عليها الخطّة، فهي مرحلة ضرورية لكلّ بحث لاتّخاذ القرارات.

3- تحديد وتعريف الأهداف التي نسعى ونخطّط من أجلها، وكيفية الوصول إليها، مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف تلك الأهداف، فردية كانت أم جماعية، فتحدّد أهداف الأقسام والوحدات التّنظيمية من خلال الهدف الأساسي للمؤسّسة.

---

[1] سنان الموسوي، الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004 ص ص97-98.

4- تحديد البدائل فهي الكيفية التي يمكن من خلالها الوصول إلى ما نريد، وتطوير هذه البدائل بمراجعة الموارد المتاحة، كما أنّ تقييم البدائل يخضع لعدّة قواعد وضوابط منها ما يحقّق البديل وكفاءته ومنها ما يحتاجه البديل من موارد ومتطلّبات.

5- إختيار البديل الأمثل الذي يوصلنا هدفنا ويتم من خلال مقارنته بمجموعة البدائل المختلفة من حيث قوّة وضعف المنظّمة وملاءمة البديل في الزّمن القصير والطّويل.

6- تقدير خطوات العمل وذلك بتحديد إجراءات عمل ملائمة ومن ثمّة اتباع سبيل صحيح لتطبيق البديل الأمثل، لأنّ الخطّة لا تنجح إذا اتّبعت خطوات غير ملائمة.

7- الإقرار والاعتراف بالخطّة من طرف الإدارة قبل تنفيذها.

8- التّنفيذ والمتابعة فيتطلّب الأوّل تفصيل الخطّة وتجزئتها وبيان متطلّباتها مادية أو بشرية، أو فنية، أمّا الثّانية فتأخذ أشكالا وأنواعا، لكنّها لا تخرج عن متابعة التّنفيذ ".

6-1-3 أنواع التّخطيط:

تمارس المنظّمات أنواعا متنوعة من التّخطيط وتضع أنواعا مختلفة من الخطط، ويمكن تصنيف هذه الأنواع إستنادا إلى المعايير التّالية:

أ- بحسب الفترة الزّمنية التي تشملها الخطّة:

- **تخطيط طويل الأمد:** يعمل هذا النّوع من التّخطيط على تغطية فترة زمنية طويلة، وهو بذلك يدخل ضمن مفاهيم التّخطيط الإستراتيجي، تحدّد فترته الزّمنية بحسب طبيعة نشاط المؤسّسة والظّروف البيئية الدّاخلية والخارجية المحيطة بها، والتي غالبا ما تكون بين 3 إلى 5 سنوات يشتمل هذا النّوع على أهداف عامّة للمؤسّسة دون التّدقيق في التّفاصيل، كون أنّ طول المدّة الزّمنية يزيد من صعوبة التّنبؤ الدّقيق بالظّروف المستقبلية للمؤسّسة في ظل تعقّد تلك الظّروف وسرعة تغيرها.

ويقول " دافيد ايون(**David Ewing**) في كتابه (**التّخطيط للأجل الطّويل لإدارة الأعمال**) إنّ التّخطيط للأجل الطويل يعني أشياء كثيرة ومختلفة للفئات المختلفة من النّاس إلا أنّه يعود على مشروعاتهم بالفوائد العديدة، وأهم هذه الفوائد:[1]

– يتطلّب من المسؤولين أن ينظروا إلى أعمال المشروع بتحليل وتعمّق.

– يتطلّب من المسؤولين الاعتماد على قدراتهم الإدراكية.

– يتطلّب وجود شبكة واسعة من الخطط التي تربط أعمال المشروع المختلفة بعضها ببعض.

– يتطلّب من المسؤولين في المستويات الإدارية العليا أن ينظروا إلى المشروع كوحدة مستمرة تقوم على خدمة المجتمع في الحاضر والمستقبل.

– يقوم بتحديد أهداف المشروع بشكل أوضح ممّا يؤدي في بعض الأحيان إلى التّغاضي عن الرّبح للأجل القصير من أجل ربح أكبر في الأجل الطّويل.

– يؤدّي إلى الاهتمام بالبحوث العلمية بشأن التّوسع وإنتاج السلع المختلفة، وتدريب الموظّفين".

– **تخطيط متوسط المدى:**

يغطي هذا التّخطيط فترة زمنية ليست طويلة وليست قصيرة، قد تمتد من سنة إلى ثلاث سنوات يطلق عليه في المنظّمات الكبيرة بالتّخطيط المرحلي، ويوضع على أساس اشتقاق المدّة من الخطّة طويلة الأجل، بحيث تكون الأهداف أكثر تفصيلا من الأهداف العامّة في التّخطيط طويل المدى.

– **تخطيط قصير المدى:**

يغطي هذا النّوع من التّخطيط فترة زمنية تمتد من شهور إلى سنة، وتشكّل هذه الخطط عادة أداة وآلية تنفيذية لتحقيق الأهداف الواردة في الخطط متوسطة الأمد، وهي أكثر تفصيلا من الخطط

---

[1] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص ص 164-165.

السّابقة.

قد " تقوم أي منظّمة بجميع أنواع التّخطيط السّابقة أو بعضها، وفي جميع الحالات يجب أن تحرص المنظّمة على تحقيق التّكامل بين هذه الأنواع من الخطط وتجنّب أي تعارض أو تضارب فيما بينها، ويتوقّف تحديد الفترة الزّمنية للتّخطيط على الإجابة عن الأسئلة التّالية: هل تحتاج المنظّمة فعلا لخطة تغطّي هذه الفترة؟ هل يمكن التّنبؤ بالأوضاع المستقبلية التي سوف تسود خلال تلك الفترة بدقة؟، هل الفوائد المرتقبة من التّخطيط تغطي تكاليفه؟ ".[1]

ب- التّخطيط حسب مدى تأثيره:

- التّخطيط الإستراتيجي:

" يغطي مدّة زمنية طويلة، وفيه يتم تحقيق أهداف بعيدة المدى لتحقيق الصّورة التي يراد أن تكون عليها المنظّمة مستقبلا، ولذلك فهو يتناول مجالات عمل/ نشاط المنظّمة الرّئيسية، ويوضح السّبل الكفيلة لتحقيق رسالتها، ومن هنا يركّز هذا النّوع من التّخطيط على دراسة وفحص المتغيّرات البيئية الخارجية التي تؤثّر على أهداف المنظّمة ونشاطها "[2] ومن أمثلة التّخطيط الإستراتيجي" تلك الخطط الكبيرة التي توضع على مستوى المنظّمة ككل من قبل الإدارة العليا: مثل خط إنتاجي جديد، شراء تكنولوجيا متقدّمة، ومثل هذه الخطط تحتوي أهدافا عامّة للتّخطيط الإستراتيجي".[3]

- التخطيط التّكتيكي:

وهو ما يعرف بالتّخطيط الفنّي أو التخصّصي، يعمل هذا النّوع على مساعدة الإدارة أثناء السّير في تخطيطها الإستراتيجي وتحقيق أهدافه، يركّز على مسألة الكفاءة مقارنة باهتمامه بالفاعلية على

---

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 117.

[2] نفس المرجع، ص ص 117-118.

[3] علي عباس، مرجع سابق، ص93.

المدى الطويل، كما يشمل كافة مجالات عمل المنظّمة، كالتّسويق والإنتاج وتدبير الأموال واحتياجات القوى العاملة والتّطوير والبحث العلمي.

- التّخطيط التّشغيلي:

هو عبارة عن" خطط تفصيلية مركّزة ومحدّدة، تتم فيها ترجمة العموميات في الخطة الإستراتيجية إلى أرقام واضحة وخطوات محدّدة وأهداف قابلة للقياس على المدى القصير ويركّز هذا النّوع من التّخطيط على الموازنات، وكميات الإنتاج وجداول العمل ويتضمّن معايير وأرقام تسمح بقياس النتائج لمقارنتها بالأهداف، ويكون المدى الزّمني لهذه الخطط قصيرا ".[1]

ج- التّخطيط حسب مجال الإستعمال:

- **تخطيط متعدّد الإستعمال:** " تتّصف هذه الخطط باستمرارية التّطبيق في المنظّمة وتشتمل على:

السّياسات: تعرف السّياسات بأنّها دليل عام للتّفكير الذي يقود إلى عمل فعّال فالسّياسات قد تكون عامّة في تطبيقها ولهذا فإنّها تأخذ طابع الشّمول وعدم التّحديد والغرض منها هو أن تكون بمثابة أداة للتّوجيه، والتي تحدّد مجال النّشاطات الضّرورية لتحقيق الأهداف المطلوبة ومع أن السّياسات تتّصف باتّساع فاعليتها وبغموض البيانات المعبّرة عنها إلا أنّها تقوم بوضع حدود واضحة حتى يعمل المرؤوس ضمن إطارها، وبهذا فهي تسهّل عمل كل من الرّئيس ومرؤوسيه ".[2]

ومن أهم خصائص السّياسات:

- توفير أكبر قدر ممكن من الحرية في صنع القرارات والتّصرف في المنظّمة.

- الوضوح التّام وعدم التعقّد مع قابلية التّحقيق في الواقع العملي.

- التّوافق التام وعدم التعارض بين مختلف السياسات الخاصّة بالمؤسّسة.

---

[1] حسين حريم، مرجع سابق ص119.

[2] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص33.

– المرونة وقابلية التّعديل وفقا للمستجدّات التي تعترض نشاطات المؤسّسة.

– يكون مصدرها الأهداف، فتعمل بذلك على تحقيق أهداف المؤسّسة ورسم الطرق السّليمة لتحقيقها.

– القدرة على التّنسيق بين القرارات والجماعات والإدارات المختلفة.

– المساعدة على تفويض السّلطة انطلاقا من تأكد المسيّر بأن قرارات مرؤوسيه ستكون في الإطار العام للسّياسة التي أقرّها.

الإجراءات:

تعرف الإجراءات بأنّها" دليل للعمل، فهي تقوم على توضيح المسار الذي يجب اتّباعه ضمن السّياسة الموضوعة، فالإجراءات تعمل على وضع تعاقب للأحداث الفعلية المحدودة، فالقسم الذي يقوم بنشاطات معيّنة ضمن سياسات مرسومة للتّوصل إلى أهدافه، تقوم الإجراءات بترتيب هذه النّشاطات بصورة متعاقبة حتى يتمكّن من تحقيق أهدافه "[1]، وبهذا فالإجراءات أكثر تحديدا وتفصيلا من السّياسات كما أنّها لا تترك مجالا لحرّية العامل للتّصرف في العمل وهي بمثابة إرشادات وتوجيهات لتحديد الأفعال والتّصرفات وآلية وأداة تنفيذ لمختلف سياسات المنظّمة، وكثيرا ما تستخدم في تنفيذ الأعمال الرّوتينية المتكرّرة كما أنّها موجودة في كل المستويات الإدارية.

القواعد والقوانين:[2]

" هي عبارة عن تعليمات محدّدة تتضمّن الأمر أو النّهي أي توضح وتحدّد للفرد ما يجب القيام به من عمل أو سلوك محدّد وما هي الأعمال أو التصرّفات التي يجب القيام بها، ولذا تعتبر القواعد آلية وأداة تنفيذية لتطبيق السّياسات والإجراءات المعتمدة في المنظّمة، ولا يستطيع الفرد تجاوز هذه

---

[1] نفسس المرجع، ص168.

[2] حسين حريم، مرجع سابق، ص 124.

القواعد، وهي بذلك لا تتضمّن أي مرونة، ولا تتيح للفرد أي قدر من حرية التصرّف والاجتهاد لذلك يجب أن تكون القواعد نابعة من السّياسات والإجراءات وأن تكون واضحة ومفهومة ومقبولة ومعلنة للجميع، ولابدّ من التّنويه هنا على أنّه كلّما توسّعت المنظّمة في استخدام القواعد زادت القيود المفروضة على العاملين في إنجاز الأعمال وضاقت مساحة حرّية التصرّف والإستقلالية في العمل".

- الخطط الفريدة الاستعمال (لمرّة واحدة):

تعتبر هذه الخطط محدودة الإستعمال مقارنة بسابقتها، فهي توضع بهدف مواجهة حالة معيّنة عند حدوثها، تنتهي بمجرد نهاية الحالة ولا تستخدم مرّة أخرى، وتقسم إلى ثلاث أنواع:

البرامج:[1]

"عبارة عن مزيج/تركيب من الأهداف والنّشاطات والسّياسات والإجراءات الواجب القيام بها، وتحديد المواد اللّازمة لإنجاز عمل/ نشاط معيّن، وهو خطة تشتمل على مراحل لها بدايات ونهايات واضحة، والبرنامج آلية لتنفيذ الإستراتيجية أو هي التي تترجم الإستراتيجية إلى واقع عملي، وقد يتفرّع عن البرنامج برامج فرعية، فمثلا إذا أرادت الجامعة وضع برنامج لتطوير تقنيات التّعليم فيها فقد يشمل ذلك على برنامج لشراء أجهزة الحاسوب، وبرنامج لصيانتها، وبرنامج لتدريب أعضاء هيئة التّدريس، ويتطلّب نجاح البرنامج تنسيق جميع البرامج الفرعية لأنّ أي إخفاق في أحدها قد يؤدّي إلى تأخير إنجاز البرنامج، ويتّسع مجال البرنامج ليشمل أي نشاط/ وظيفة في المنظّمة، فقد يكون البرنامج متعلّقا بالإنتاج مثل برنامج تحديث المكائن، أو يتعلّق بالتّسويق مثل برنامج تطوير منافذ التّوزيع، أو يتعلّق بالموارد البشرية مثل برنامج تنمية وتطوير المديرين ".

المشاريع:

---

[1] نفس المرجع، ص 120.

المشروع هو "جزء من البرنامج إلّا أنّه يمكن تخطيطه وتنفيذه كوحدة مستقلة، فبرنامج المحافظة على البيئة مثلا يتكوّن من مشاريع عدّة يمكن أن يكون كل منهما وحدة متكاملة ومستقلة، ومن هذه المشاريع مشروع صيانة التّربة، ومشروع المحافظة على المياه، ومشروع صيانة الهواء، ومشروع رعاية الحيوانات البحرية وغيرها، ويمكن أن نقوم بالتّخطيط لأي من هذه المشاريع كوحدة مستقلة وعند تحقيق الأهداف المطلوبة تنتهي فعالية ذلك المشروع " [1]، وبذلك فالمشروع "جزء من النّتيجة الرّئيسية **Outcome** ويكتب بصيغة أكثر تحديدا منها، حيث يمثّل كل مشروع ناتجا نهائيا قابلا للقياس، وتساهم المشروعات المندرجة تحت النتيجة الرئيسية المعنية مجتمعة في إنجاز تلك النتيجة إن تحقيق المشروع **Project** يتطلّب توفير البيئة المناسبة له بما في ذلك تعبئة الموارد وحشد المهارات والمعرفة والخبرات وغير ذلك، ويبدو المشروع أكثر وضوحا عندما تجيب المنظّمة على السّؤال التالي الذي طالما يسأله واضعو هذه المشاريع لأنفسهم وهو(هل نحن متأكّدين من أنّنا نستطيع عمل هذا؟) وعندما لا يلبي المشروع الجواب المطلوب على السّؤال المذكور في تحقيق النتيجة الرئيسية بالرغم من توفّر المتطلّبات له يتم حينئذ استبعاده والبحث عن مشروع آخر، وهكذا تبدو المشاريع وكأنّها وسائل لتحقيق النتيجة الرئيسية التي تنضوي تحته، أي أنّها تصف: ماذا ستعمل المنظمة؟ وكيف تعمل؟ فهي تشير إلى النتائج المراد تحقيقها والتي تخرج بها الأنشطة، وتدعى أحيانا بالفعل التكتيكي(**Tactical**) للنتيجة الرئيسية ولهذا تعتبر أساسا للخطة التشغيلية".[2]

ويمكن تلخيص الأسس التي تستند عليها صياغة المشاريع بما يلي":[3]

– إستخدام الأفعال الدّالة على الهدف المعيّن بحيث تحدّد الغرض منه.

---

[1] كامل محمد المغربي، أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين مرجع سابق، ص171.

[2] مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، 2014، ص267.

[3] نفس المرجع، ص269.

– إستعمال لغة بسيطة مفهومة واضحة.

– وصف الفئة المستفيدة أكثر من الفئة المنفّذة.

– وصف النتائج أكثر من العمليات اللازمة لتنفيذها.

– التأكيد على فعالية إيصال تعليمات التنفيذ وليس إيصال القضية بحدّ ذاتها.

– تحديد نتيجة واحدة(Single Outcome) لكل مشروع أو مجموعة المشاريع وليس نتائج عديدة.

– إستخدام عدّة معايير لقياس كل مشروع ومستوى نجاحه.

– إحكام الربط بين المشروع والنتيجة الرئيسية.

– مرونة المشروع كي يمكن الوصول إليه.

– وضوح الهدف للعاملين داخل المنظّمة والناس خارجها.

– توفّر إمكانيات تطبيق المشروع من قبل الجهة المنفّذة.

– ربط المشروع بزمن محدّد."

– **الموازنة:** هي " المظهر المادي للتنبؤ، ففيها يتم تسجيل الافتراضات التي تكوّنت عن المستقبل فهي كشف بتقدير إحتياجات المستقبل مرتبة ترتيبا منظّما، تغطّي بعض أو كل نشاطات المشروع في فترة زمنية محدّدة، وتكون في شكل بيانات إحصائية، تتناول كل صور العمليات المستقبلة لفترة زمنية محدّدة "[1]، أي أنّها تقوم بالرمز إلى النتائج المتوقّعة بواسطة الأرقام خلال فترة زمنية معيّنة في المستقبل، ومن أهم فوائدها:

– تمثل أداة من أدوات التّخطيط، فهي ترجمة للأهداف والخطط والسياسات في شكل أعداد رقمية تعتبر كأساس لسير مختلف الأعمال.

---

[1]عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية – التخطيط– التنظيم– إدارة الأهداف– اتخاذ القرارات، المكتب العربي الحديث الإسكندرية، 2008، ص117.

– إبراز سياسة العمل بشكل واضح ودقيق، ممّا يتطلّب أحيانا رسم سياسات جديدة أو إلغاء سياسات قديمة أصبحت لا تتماشى مع ظروف العمل ومستجدّاته.

– تمثل أداة من أدوات التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية.

– مساعدة الإدارة في تحقيق وظيفة الرّقابة من خلال توضيح ما يطلب عمله وما تمّ إنجازه فعليا في الميدان، وبذلك فهي أداة للمتابعة لمعرفة مدى تقدّم العمل، وكذا مدى مطابقته للخطط الموضوعة مسبقا.

– تمثل أداة ملزمة من الناحية الزّمنية لارتباطها بتواريخ سبق تحديدها.

د– التّخطيط حسب الحاجة:

– الإدارة بالأهداف[1]:

هو" أسلوب إداري يشترك فيه الرئيس والمرؤوسين في كافة المستويات الإدارية في المنشأة والشركة والمؤسّسة في تحديد الأهداف التي ينبغي على الوحدات الإدارية التي يعملون فيها تحقيقها ثم تحديد مسؤولية كل موظّف على شكل نتائج متوقّعة منه مطلوب تحقيقها ثم كتابة خطّة واحدة لتحقيق تلك النتائج، ويشير **(دركر)** وهو أوّل من أشار إلى هذا الأسلوب الجديد إلى أن الإدارة بالأهداف والرّقابة الذاتية هو أسلوب يعبّر عن فلسفة إدارية ترتكز على الجانب الإنساني – دوافع الأفراد وسلوكهم وأدائهم– وتشتمل الوظيفة الكلية للإدارة، ويمكن أن يطبقها كل المديرين على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية، كما يرى **(هميل)** أن الإدارة بالأهداف نظام حركي يعمل على دمج أهداف المنظّمة وأهداف المديرين ويركز **(مالي)** أنّها تعبّر عن إستراتيجية للتخطيط وتحصيل النتائج بالشكل الذي يحقّق أهداف الإدارة ويقابل حاجات الأفراد وتقوم هذه الإستراتيجية

[1] منير نوري، مرجع سابق، ص ص104–105.

على فكرة أساسية هي تحديد أهداف واقعية بواسطة الإدارة والعمل على تحقيقها في ضوء معايير رقابية تشجع ذاتية المديرين والحرية الفردية ".

من خلال هذا التعريف يمكننا توضيح أهم مميزات هذا الأسلوب في النقاط التالية:

– إعتماد وضع الأهداف كأساس في مختلف الخطط الإدارية المتعلّقة بأي نشاط إداري.

– إعتبار مستوى أداء ونسب إنجاز الفاعلين للمهام المنوطة بهم كمقاييس لتقويم مدى تحقيق أهداف المنظّمة.

– المشاركة الديمقراطية في الإدارة بين كل الفاعلين.

– إرتكاز منهج الإدارة بالأهداف على العناصر التالية (الأهداف، الخطط، الأداء، معايير الأداء أحوال العمل، نقاط المتابعة، تقويم الإنجازات).

– أهمية الإقتناع الشخصي بالعمل والتحفيز على بلوغ الأهداف.

– ضرورة تنمية حب العمل وتحمل المسؤولية لدى الأفراد في المنظّمة.

– يتمثّل دور الرئيس في التّوجيه والتّشجيع وتقويم الإنحرافات.

وعليه فإنّ هذا الأسلوب يهدف إلى":[1]

– الربط بين أداء الفرد وأهدافه وأهداف المنظّمة.

– رفع مستوى الكفاءة من خلال المشاركة.

– المساهمة في تحديد نظم مقبولة للأجور والحوافز على أساس موضوعي.

– المساهمة في تحقيق التنسيق والرّقابة الفعّالة.

– قياس الأداء والحكم عليه بشكل مستمر وموضوعي عن طريق المراجعة الدورية ".

---

[1] نفس المرجع، ص 105.

- الخطط الموقفية:

عندما " تعمل المنظّمة في بيئة تتّصف بعدم التأكّد أو تتعامل مع آفاق طويلة زمنيا تبدو عملية التخطيط وكأنّها ضياع للوقت، والواقع أنّ الخطط المحدّدة قد تعيق (أو لا تساعد) أداء المنظمة في وجه التغيرات التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية وغيرها من التّطورات السريعة، ففي هذه الحالة يلجأ المديرون إلى تطوير خطط مستقبلية متعدّدة تسمى سيناريو (نص المشهد) لمساعدتهم في وضع خطط مرنة، ورغم الإختلاف في التسمية " موقفية " أو طوارئ" أو ظروف غير متوقّعة ...إلخ فالخطط الموقفية تحدّد استجابة المنظّمة لحالات الطوارئ أو النكسة أو الظروف غير المتوقّعة، وعند تطوير خطط موقفية يقوم المديرون بالتعرّف على العوامل التي من غير الممكن التحكّم بها مثل الكساد، أو التضخم السعري أو التطوّر التكنولوجي أو حوادث السلامة، وللتقليل من تأثير تلك العوامل الكامنة يقوم المديرون بالتنبؤ بأسوأ سيناريو"[1]، فالمدير النّاجح هو"من يحاول فهم الموقف أو الظرف الحالي، ثم البحث عن الأفكار والأساليب التي تساعد التنظيم على تحقيق أهدافه وفقا لظروف معيّنة (وقت محدد) ".[2]

- تخطيط إدارة الأزمات:

تعتبر الأزمة " نقطة تحوّل غير عادية، تتمثّل في مواقف تتعرّض لها المؤسّسة أو المنظمة بصورة فجائية وتتلاحق فيها الأحداث بسرعة، وتتشابك فيها الأسباب بالنتائج، وقد ينجم عنها تهديد للأرواح والممتلكات والقيم، كما قد ينجم عنها قلق وتوتّر لجميع الأفراد العاملين الأمر الذي تفقد معه هذه الإدارة المقدرة على السيطرة على هذه المواقف واتّخاذ القرارات المناسبة"[3]، ورغم" تعدّد

---

[1] كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي– مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم–، مرجع سابق، ص174.

[2] بولرباح عسالي، مرجع سابق ، ص43.

[3] محمد إبراهيم أبو خليل ، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، مجلة مستقبل التربية العربية، المجلد (7)، العدد21 ، جمهورية مصر العربية، أبريل2001، ص268.

أسباب الأزمات كالمعلومات الخاطئة وسوء الإدراك، الإدارة العشوائية، الضغوط، الجمود والتّكرار عدم وضوح أهداف المنظّمة وتعارضها، الشائعات، الأخطار البشرية، التغيير والتطوير التنظيمي إلا أنّ كل منها يستوجب مجموعة من الإجراءات الإدارية والإحتياطات القانونية والتّقنية التي تتّخذها الإدارة لتجنّب الأزمات أو تسييرها في أثناء حدوثها بطريقة تأخذ أحسن الحلول وأقلّها خسارة وتكلفة "[1]، وهنا تظهر ضرورة إدارة الأزمات لمعالجة مجمل الحوادث التي تقع بشكل مفاجئ وتتطلّب معالجة فورية، ومن أجل الإستجابة الملائمة للحوادث غير المتوقّعة والتي أصبحت جزءا من حياة المنظّمات المعاصرة، كان لزاما وضع خطط منسّقة ومدروسة بعناية كبيرة، فإدارة الأزمات الجيّدة ممكنة الاستخدام للاستجابة لأي كارثة وفي أي وقت كان.

6-1-4 أهمية التّخطيط في المنظمة:

يمكن إيجاز أهمية التّخطيط في النقاط التالية:

-" توفير الوقت ورغم أنه هناك من يرون أنّ التّخطيط يتطلّب وقتا كبيرا في الأمور المتّصلة بدراسة الوضع الراهن وما تحتاجه من بيانات، ثم تبويب وتحليل البيانات ثم وضع الخطط، فإنّنا نرى أنّ ما قد يستغرق من وقت في تلك الأنشطة يعوّض بما يوفّر من وقت عند التنفيذ وما يحقّقه العمل المبني على التّخطيط من نجاحات إذا ما قورن بالتنفيذ المبني على العشوائية".[2]

- الإستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية والحد من الإسراف الناجم عن الإرتجال وما يصاحبه من محاولات وأخطاء.

- بما أن "هناك سعي لتحقيق الأهداف، فإنّ التّخطيط هو اختيار الطريقة المناسبة لتحقيق هذا الهدف من عدّة بدائل متاحة، كما يتيح لنا التّعامل مع أبعاد المستقبل تعاملا محسوبا ودقيقا ".[3]

---

[1] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 27.

[2] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص146.

[3] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص64.

– تجنّب وقوع المشكلات ومواجهتها حال حدوثها بما يصنعه من حلول وبدائل.

– يعتبر وسيلة فعّالة لتسهيل الرّقابة، ففي ضوئه توضع قواعد الرّقابة الأساسية على التّنفيذ لمتابعة إنجاز الأعمال وتقويمها.

– جعل المؤسّسة في موقع أفضل وأكثر مرونة في تعديل أهدافها وسياستها وفق المستجدات والطوارئ التي تتعرّض لها.

– التنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسّسة وتحقيق التّكامل بينها.

– " يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا وطمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسّستهم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وكذا تحقيق الأمن النفسي للأفراد والجماعات، ففي ظل التّخطيط يطمئن الجميع إلى أن الأمور التي تهمهم قد أخذت في الإعتبار، مع خلق الثقة لدى المنظّمة بنفسها من خلال رضاها بصواب ما تفعل".[1]

6-1-5 معوّقات التّخطيط الفعّال:

تتأثّر عملية التّخطيط ببعض المتغيّرات السلبية التي تحدّ من فعاليتها، فإذا استطاع القائمون على عملية التّخطيط التنبؤ فإنّهم سيمتلكون القدرة على تجنيب مؤسّساتهم وخططهم الأضرار والخسائر، ومن هذه المعوّقات ما يلي:

– النظر إلى التّخطيط وكأنّه غير بالغ الأهمية مع عدم التفهم الكافي لأهميته خاصّة التّخطيط طويل الأجل.

– عدم القدرة على تحصيل معلومات موثوقة وكافية يمكن أن تستند عليها عملية التّخطيط وتحديد أهداف المنظّمة.

– يعمل التّخطيط على التّجديد والإبتكار والتّطوير ممّا يحدث مقاومة لدى بعض القيادات الإدارية

[1] مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص18.

والأفراد داخل المؤسّسة.

– عدم الإلتزام بعملية التّخطيط كمنهج علمي وعملي ممّا يحول دون نجاحه كعملية مهمّة لبلوغ أهداف المؤسّسة، فلا يجوز بذلك لا التّبديل ولا التّغيير في الأهداف أو السياسات أو الإجراءات.

– عجز بعض المؤسّسات عن تغطية التكاليف العالية لعملية التّخطيط سواء كانت المادية منها أو حتى توفير الجهد والوقت الكافيين لها.

– "عدم توفّر الكفاءة الإدارية اللازمة للقيام بالتّخطيط وخاصة التّخطيط الإستراتيجي"[1]، مع الإفتقار لبرامج تدريب كافية للمديرين لتنمية القدرة على التّخطيط والتمكّن من أساليبه وممارسته عمليا.

– عدم وجود خطط فعلية منسّقة لمواجهة التّغييرات المستقبلية والمعضلات الإدارية المختلفة واستغلال الفرص المتاحة مع العجز أحيانا عن متابعة عملية التّخطيط واتّخاذ القرارات المتعلّقة بتعديل أو تغيير الخطط.

– إفتقارالمؤسّسة إلى نظام مكافآت لتقييم أداء المسؤولين عن عملية التّخطيط كالترقيات أو المكافآت المالية، ممّا يولّد لدى هؤلاء الأشخاص عدم الإهتمام والعناية الكافية بهذه العملية.

– الإفتقار إلى مشاركة المديرين في مختلف المستويات الإدارية في عملية التّخطيط، ممّا يجعل الخطط في موضع المقاومة والمعارضة أحيانا.

– عدم وضوح الأهداف وتحديدها والإكتفاء بأهداف عامّة مثل تحسين الجو العام للعمل.

6-1-6 التخطيط وأخلاقيات الممارسة الإدارية:

من خلال ما تمّ عرضه عن عملية التّخطيط، نلحظ أنّ معظم ما يجب أن ينعكس من قيم وأخلاقيات للممارسة الإدارية أثناء وضع خطط العمل التي تتبناها المؤسّسات باختلاف نشاطاتها وتجسيدها ميدانيا، وكذا بناء مختلف استراتيجياتها لتحقيق الأهداف الأساسية سواء على المديين

[1] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص147.

القصير أو البعيد، – وباعتبار أن مجال الأخلاقيات في الإدارة يتمثل في ما هو جيّد وما هو سيء، وما هو عادل وما هو ظالم–[1]، لن يخرج عن القيم الأخلاقية العامّة للمجتمع الذي تعمل فيه، بل هي بمثابة بعد أساسي يشمل الإتجاه الإستراتيجي للمؤسّسة بما في ذلك توضيح رسالتها وتحديد أهدافها الإستراتيجية، وعليه يجب أن تستند هذه العملية إجمالا في المؤسّسة الجامعية إلى كل من مقياسي الموضوعية والعدالة أثناء بناء الخطط أو تطبيقها ميدانيا، فتتحرّى بذلك الإدارة الجامعية الرشد في كل مهامها، كضرورة التّوزيع العادل والموضوعي للموارد بعيدا عن جميع أنواع التحيّز الذي قد يثير الصراعات ويولّد ردود فعل سلبية من طرف الفاعلين في المؤسّسة ويهدّد بلوغ أهدافها الأساسية في ظل تضارب المصالح وعدم الموازنة بينها، مع التوزيع العادل للمسؤوليات وبحسب الكفاءات لا لاعتبارات أخرى.

6-2 البعد الأخلاقي لوظيفة التّنظيم داخل المؤسّسة الجامعية:

6-2-1 مفهوم التنظيم:

يعود استخدام مصطلح " **التنظيم** " في علم الاجتماع إلى القرن 18 م حيث كان يقصد بالتنظيم (تحديد نموذج لتأدية العمل)[2]، ويعتبر ثاني وظيفة بعد التّخطيط، فهو يمثل وظيفة هامّة لا يمكن لأي مؤسّسة الإستغناء عنها في ظل تزايد حجم المؤسّسات في الوقت الحاضر، كما أنّ وظيفة التنظيم تعني تحديد الأعمال وتوزيعها على العاملين في المؤسّسات، وكذا إجراء كل الترتيبات والعلاقات الضرورية لعمل أي منظّمة وهذا ما يتطلّب أفعال وإجراءات تهتم بالمنظّمة.

وقد عرف **جستر برنارد** التنظيم على أنّه: " وحدة إجتماعية أنشئت عن قصد أو أعيد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محدّدة (مثل المنشآت المساهمة والمستشفيات وتستثنى منها الأسرة

[1] Alexander Bergmann. Ethique et entreprise : l'éthique en gestion et gestion de l'éthique Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales. Vol50. N°4. (décembre 1992). p261.

[2] Ansart Pière , Akoun Andre. Op-cit. P 376.

والعشيرة) ومن مميزاتها تقسيم العمل وتركيز القوة واستبدال الموظفين".[1]

كما يعرّف بأنّه:

" تحديد النشاطات الضّرورية لتحقيق أي هدف، وترتيبها في مجموعات، تمكن من إسناد القيام بها إلى أفراد.

ويعرّف أيضا بأنّه: عملية تنسيق الجهود البشرية في أي منظّمة لإمكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة ".[2]

كما يعتمد التنظيم على العناصر التالية:

- تحديد الأهداف وتحديد النشاطات المطلوب تحقيقها.
- تجميع وتصنيف الأنشطة المماثلة.
- تحديد مواصفات ومؤهّلات العاملين.
- تحديد المسؤوليات والسّلطات واختيار العاملين المناسبين.
- الموارد المتاحة في المنشأة كالمال، والمواد، والطاقة.
- أسلوب توزيع العاملين على الأعمال وبيان سلطاتهم ومسؤولياتهم وطرق الاتصال فيما بينهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن السلوك الأخلاقي يستوجب أن يتحلى المسيّر والمسؤول في المؤسّسة الجامعية بقيم الأمانة والصدق والعدالة التنظيمية سواء ما تعلّق منها بأسلوب توزيع الأدوار والمهام بين العاملين ومصداقية الإختيار العقلاني المؤسّس واستبعاد العلاقات الشخصية أو تبني العديد من السلوكات التعسّفية في فرض الأعمال وإثقال كاهل بعض الموظفين بالمهام الرسمية المنوطة

---

[1] هاني خلف الطراونة، نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012 ص ص65-66.

[2] محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص128.

بهم دون آخرين ممّن يمتلكون حرية التّصرف في المؤسّسة الجامعية وهامشا كبيرا من الحرية الشّخصية.

6-2-2 أهمية التّنظيم من خلال تبني السّلوك الأخلاقي داخل المؤسّسة الجامعية:

تتمثّل أهمية التنظيم في النقاط التالية:

- إيجاد هدف محدّد للمؤسّسة الجامعية ككل، ولكل وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق هدفها وتجنّب إستغلال السلطة في ممارسة الصّلاحيات والنّفوذ لتعزيز المكانة الخاصّة للمسيّر الجامعي على حساب مكانة المؤسّسة وتحقيق أهدافها المتأصّلة.

- التوزيع العلمي للأعمال والوظائف، انطلاقا من معايير الصّدق والأمانة والعدالة بحيث يتفادى إسناد الوظائف بناء على عوامل شخصية، كما يجب أن يبنى التنظيم حول الوظائف والأنشطة وليس حول الأفراد، فالمؤسّسة الجامعية باقية ومستمرّة بصرف النّظر عن أفرادها.

- التوزيع الموضوعي للعمل بين العاملين ممّا يقضي على ازدواجية العمل، بحيث يتم تحديد وظيفة كل عامل في المنظمة وواجباته، بمنأى عن العلاقات الشخصية والمصالح الخاصّة والمشتركة التي تربط بين الأفراد في المؤسّسة الجامعية.

- ضرورة تفعيل دور تكنولوجيا الاتصالات الحديثة في المؤسّسة الجامعية، ممّا يعزّز من الاتصالات الرسمية ويقلّل من الاتصالات غير الرسمية التي تأخذ أشكالا مختلفة ذات الطابع السلبي كتحريف الحقائق والتهويل والوشاية والمبالغة وغيرها.[1]

- إمكانية تحديد العلاقات بوضوح بين الأفراد العاملين في المؤسّسة الجامعية، وفي إطار الموضوعية التّامة، ممّا يساعد كل فرد لإدراك موقعه الإداري وما هو الدور الذي يطلب منه.

- تحديد السلطة الممنوحة للفاعلين وأوجه ممارستها، ويتم من خلال ذلك تحديد مسؤولية كل عامل

---

[1] Daft Richard L . "**Managemen**t". 9th ed . South-Western. Cengage Learning. 2010 p570.

أمام رئيسه المباشر عند استخدام السلطة المفوّضة إليه، لأن المسؤولية لا تفوّض، مع وضوح تام لنظم الثواب والعقاب المتبنّاة في المؤسّسة الجامعية وإلزامية تطبيقها على الجميع وبنفس الأسلوب.

– إمكانية التنسيق بين النشاطات المختلفة للمنظّمة بفعالية، وبناء علاقات إدارية مناسبة بين الوحدات المختلفة، في ظل الإستعداد التام لسماع وتقبل الرأي المعارض والنقد البناء والموضوعي في العديد من القضايا الإدارية الخاصّة بمختلف النشاطات في المؤسّسة الجامعية.

– إمكانية معالجة وإدارة العديد من الأزمات التي تعترض نشاطات المؤسّسة الجامعية مع التخفيف من حدّة الصّراعات والنّزاعات في ظل المسؤولية الكاملة والموضوعية بعيدا عن جميع أشكال التحيّز والتكتّل داخلها.

– " الإستجابة لمجموع التغيّرات الحاصلة في أعمال المنظّمة، وكذا تحقيق ديناميكية التنظيم، بمعنى إستجابة التّنظيم للتغيرات البيئية الحاصلة، وتعديله وفقا لما يقتضيه نموه واستمراره ".[1]

– ينشىء التّنظيم إجراءات قياسية عن طريق وضع إجراءات العمل وإرساء أسس نمطية بالنّسبة لإجراء مختلف الأعمال، ممّا يوفّر على الأفراد العاملين عبء تحديد مثل هذه الإجراءات.

– وحدة الإشراف والرئاسة، بمعنى أن يتلقّى الفرد أوامره وتعليماته من رئيس إداري واحد، وإليه يرفع تقاريره، في ظل استبعاد الأساليب التعسّفية في ممارسة السّلطة الإدارية في الجامعة.

– تهيئة الكيفية التي يتم بها إرساء استقبال القرارات الصادرة من مراكز السّلطة المختلفة، مع العمل على نقل هذه القرارات إلى جميع أجزاء المنظّمة وذلك عن طريق خطوط السّلطة والاتصال بها وكذا مد الأفراد العاملين في المؤسّسة الجامعية بالمعلومات والصّلاحيات التي تساعد على

---

[1] مروان عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتنظيم في التربية الرياضية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، ط1 2000، ص55.

القيام بأعمالهم، مع إعطاء الاتصالات الأهمية المستحقّة من ناحية الكفاءة والموثوقية والسّرعة والدقّة

والفعالية وتعزيز الاتصالات الرسمية.

– تحقيق التنمية من خلال التأهيل والتدريب للأفراد العاملين في المؤسّسة الجامعية.

6-2-3 دعامات التنظيم في المؤسّسة الجامعية :

إن نجاح عمل أي مؤسّسة يرتبط لا محالة ببعض المقوّمات التي تساعد في أداء نشاطها واستمراريته وتحقيق غالبية الأهداف التي تسعى إليها، وعليه يمكن إيجاز دعامات عملية التنظيم في المؤسّسة الجامعية فيما يلي:

أ- الدعامة البشرية: تتمثّل في مجموعة الأفراد العاملين في المؤسّسة الجامعية، وذلك لما لها من أثر فعّال في عمليات إنجاز مختلف النشاطات الممارسة فيها، وتحقيق التّكامل والتّعاون في ممارسة العديد من الوظائف وتبنّي مختلف الأدوار، وبالتّالي تحقيق الفعالية في عمليات الإنجاز والتّعاون للقيام بالأعمال وبلوغ الأهداف الأساسية للمؤسّسة الجامعية.

ب- الدّعامة التنظيمية: يشير ذلك إلى الهيكل التنظيمي الذي يتم من خلاله توزيع السّلطات والمسؤوليات، وتحديد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات في المؤسّسة الجامعية.

ج- الدّعامة القانونية: يقصد بها المرجع القانوني الذي تستند إليه المؤسّسة الجامعية في ممارسة نشاطها، كونه يعمل على تحديد نشاط المنظّمة وأهدافها، ويوضح آليات وسبل معالجة العديد من المعضلات الإدارية والتسييرية عامّة، والتي قد تعترض الممارسة المثالية والفعّالة لنشاطات وأعمال الإدارة الجامعية وتحول دون تحقيق أهدافها.

د- الدّعامة المالية: يشير ذلك إلى الجانب التمويلي لنشاطات المؤسّسة الجامعية، أي جملة الموارد المالية التي تتيح للمنظّمة تدبير ما يلزم من معدّات، واستخدام الخبرات والمهارات، وكلّها عوامل دفع تساعد الجامعة في بلوغ أهدافها وبأكمل وجه ممكن.

6-2-4 مبادئ التّنظيم في المؤسّسة الجامعية:

المبادئ المبرّرة لإيجاد وممارسة التنظيم في المؤسسة الجامعية تتمثل في:[1]

"- **مبدأ الهدف:** أي لا بد من وضوح الهدف والغاية، وهذا بدوره يؤدي إلى تنمية الخطط وتركيز جهود الأفراد.

- **مبدأ الوظيفة:** أي أنّه على التنظيم الجامعي مراعاة متطلّبات وصلاحيات الوظيفة ومسؤولياتها بغض النظر على الشخص الذي يشغل هذه الوظيفة.

- **مبدأ التّخصيص وتقسيم العمل:** أي تخصّص أجزاء معيّنة من عمل معيّن بين عدد معيّن من أعضاء التنظيم بدلا من أن يقوم شخص واحد بعدّة أعمال، فتقوم الإدارة الجامعية بتقسيم الأعمال إلى أعمال فرعية، وبعدها إسناد كل وظيفة لشخص معيّن ممّا يؤدّي إلى أداء العمل بنشاط أكبر.

- **مبدأ وحدة القيادة:** لا بدّ أن يتلقّى المرؤوسون والموظّفون الأوامر والتوجيهات من شخص واحد لأنّ ذلك يضمن تحديد المسؤولية وتوحيد جهود العاملين.

- **مبدأ نطاق الإشراف:** عدد العاملين الذين يشرف عليهم مدير واحد، مع اختلاف العدد من وحدة لأخرى.

- **مبدأ تساوي السلطة " الصلاحية" والمسؤولية:**

السّلطة: الصّلاحيات المخوّلة لشغل الوظيفة وتتضمّن حقّ إصدار الأوامر والتّعليمات وحقّ اتّخاذ

---

[1] هاني خلف الطراونة، مرجع سابق، ص ص76-77.

القرارات في حدود معيّنة، و**المسؤولية:** محاسبة الآخرين على أداء الأعمال والوظائف.

– مبدأ المركزية واللامركزية:

المركزية: نقل سلطة القرار وتركيز الحجم الأكبر من السلطة للإدارة العليا في الجامعة.

اللامركزية: نقل سلطة القرارات وممارستها من المستويات الإدارية العليا إلى الدنيا.

– مبدأ تفويض السّلطة: يجب أن تكون السلطة المفوّضة للموظّف الجامعي تتناسب مع مقدرته.

– مبدأ التنسيق: العمل على تحقيق التوفيق والإنسجام بين الوحدات الإدارية المختلفة، لأداء الأعمال وتحقيق الأهداف.

– مبدأ المرونة: أي أن يكون التنظيم الجامعي مرنا قابلا للتّغير مع المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسّسة الجامعية."

– مبدأ الكفاءة: " يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكّن من الوصول إلى الأهداف بأقصر وقت وأقل تكلفة، وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الإنتاجية، وهي استخدام الإمكانيات المتوفرة (مال، عمال مواد، آلات) لإنتاج سلعة أو تقديم خدمة، بأقلّ جهد ممكن وبأقلّ تكلفة وبأقصر وقت، والتنظيم الكفؤ هو الذي يكون فيه تقسيم السلطة واضح المعالم، وبتكاليف أقل للوصول إلى الهدف ".[1]

– مبادئ العلاقات الإنسانية:[2]

هناك العديد من المبادئ والإرشادات في مجال العلاقات الإنسانية الضروري توفّرها بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية، نختار منها ما يلي:

"– مبدأ عدم توجيه الانتقاد أمام الآخرين (الزملاء، أو المرؤوسين أو غيرهم)

– مبدأ عدم انتقاد الموظفين لغيرهم.

---

[1] محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص140.

[2] نفس المرجع، ص140.

– مبدأ تنمية الموظفين.

– مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة.

– مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

– مبدأ عدم إهمال الخلافات البسيطة بين الرؤساء.

– مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة.

– مبدأ الإشادة بالعمل الجيّد للموظف."

6-2-5 أنواع التنظيم:

يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من التّنظيم:

أ- التنظيم الرسمي: هو الذي " يهتم بهيكل المنظمة وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وبتقسيم العمل وتوزيع الإختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظّمة، وهو يبين لكل فرد في المنظّمة الدور الذي يقوم به، والواجبات المطلوب تأديتها ويسير هذا التنظيم حسب قواعد ومبادئ معينة تعتبر من المقومات الأساسية له مثل: مبدأ تقسيم العمل، وتساوي السلطة مع المسؤولية ونطاق الإشراف ووحدة الرئاسة وتفويض السلطة وغيرها، وهو بإيجاز التنظيم المنصوص عليه في اللوائح التنظيمية "[1]، أي أنّه" البناء الرسمي الذي يحدّد المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء الوظائف ويسهل إدراك هذا البناء لأنّه يمثل خريطة التنظيم التي تكشف عن علاقات متبادلة بين مختلف الوظائف والأدوار، كما تصوّر هذه الطريقة التسلسل الرئاسي للسّلطة والنطاق المحدّد لمسؤوليات المكانة الرسمية وقنوات الاتصال بين كافة المستويات المتدرّجة ". [2]

ب- التنظيم غير الرسمي:

---

[1] نفس المرجع، ص227.

[2] أسامة كامل، عبد الغني حامد، مرجع سابق، ص167.

تختلف الأنماط غير الرسمية من حيث العلاقات اختلافا كبيرا عن الأنماط الرسمية، والتنظيم غير الرسمي ينتج" نتيجة التجمّع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، يستغرق نشاطهم فترة طويلة نسبيا من الزمن، ويلعب التنظيم غير الرسمي دورا رئيسيا في تحديد إتجاهات سلوك العمال والموظّفين، كما له أثره البالغ في تحديد مستويات الإنتاج التي قد تختلف عن المستويات التي تنظمها الإدارة، كما أن للتنظيم غير الرسمي أكبر الأثر في قدرة المنظّمة على إنجاز أهدافها ".[1]

وبالتالي نلحظ أن التنظيم غير الرسمي قائم على الدوافع والإعتبارات الخاصّة بالفاعلين، المتولّدة تلقائيا والنّابعة من إحتياجات العاملين في المنظّمة، وهو بذلك يشير إلى التفاعل الحر بين الأفراد في محيط العمل وكذا مجموعة العلاقات الإجتماعية المحدّدة في العديد من الأشكال وفقا لرغبات ودوافع وسلوكيات الأفراد بعيدا عن مسارات واتجاهات التنظيم الرسمي.

- عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي:

لظهور التنظيم غير الرسمي عدّة دوافع يحصرها " إبراهيم الغمري" فيما يلي:[2]

"- **تلبية الحاجات الإجتماعية:** كثيرا ما يؤدّي التنظيم الرسمي بخصائصه وسلبياته إلى الإحباط لهذا تظهر التنظيمات غير الرسمية لتلبية الحاجات النفسية الإجتماعية للعمال.

- **إثبات الذات والإنتماء:** يعاني كثير من العمال من التهميش، لهذا فهم يلجؤون إلى التنظيم غير الرسمي لإثبات الذات.

- **الدفاع عن مصالح الأعضاء:** من خصائص التنظيم الرسمي تهميش العمال المنفّذين وعدم أخذ رغباتهم وانشغالاتهم وطموحاتهم وأفكارهم بعين الإعتبار، لهذا عادة ما يلجأ العمال إلى التنظيمات غير الرسمية لإسماع أصواتهم والدفاع عن مصالحهم.

---

[1] نفس المرجع، ص166.

[2] غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص76.

– **الاتصال والإعلام:** إنّ التحكّم في المعلومات هو أساس قوة المسؤولين، لهذا قد تظهر تنظيمات غير رسمية تساهم في اصطياد الأخبار والمعلومات وتسريبها إلى العمال، ورفع إنشغالات العمال إلى المسؤولين بطرق مرنة غير رسمية.

– **تحديد معايير سلوكات الجماعة:** يساهم التنظيم غير الرسمي في وضع معايير خاصّة، أخلاقية واجتماعية وثقافية وسلوكية، تفرض نفسها على أفراد الجماعة.

– **الإنتماء والمشاركة الوجدانية:**

هناك حاجات نفسية اجتماعية للفرد في أن يكون عضوا مقبولا ومحترما في جماعة ومتفاعلا معها، إن اندماج العامل في التنظيم غير الرسمي يساهم في تلبية هذه الحاجات."

– **الإنعكاسات السلبية للتنظيم غير الرسمي:**

للتنظيم غير الرسمي عدّة انعكاسات سلبية على سير التنظيم الرسمي يمكن حصر أهمّها في:[1]

"– **نشر الإشاعات:**

في حالة عدم وجود نظام جيّد للاتصالات، يساهم التنظيم غير الرسمي في نشر الإشاعات داخل التنظيم وخارجه.

– **مقاومة التغير:**

تعرف التنظيمات المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية، إلّا أنّ عدم إقناع العمال بجدوى التغيّر وفائدته، يدفعهم إلى مقاومته، يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة.

– **تفضيل المواقف المريحة:** يفضل العمال المواقف المهنية المريحة، كقلة أوقات العمل، وجودة ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه، ممّا قد يؤدي إلى مواجهة مع التنظيم الرسمي"، وبذلك يعتبر" التنظيم الرسمي تنظيما واعيا (أي مقصودا) للأنشطة والعلاقات

[1] نفس المرجع، ص79.

بينها، بغرض تحقيق هدف سبق تحديده، وفق مبادئ محدّدة، وغالبا ما يأخذ شكل هرم قمته متمركزة في الإدارة العليا، بينما تتسع قاعدته لتشمل أقسام ومصالح الإدارة الدنيا، في حين نجد أن التنظيم غير الرسمي يهتم بالدّوافع والإعتبارات الخاصّة بالأفراد النّابعة من احتياجاتهم، والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية، وقد لا يتفق مع التنظيم الرسمي، كون أن هذا الأخير يهتم بما هو كائن على خلاف الأوّل الذي يهتم بما يجب أن يكون".[1]

6-2-6 صعوبات التنظيم في المؤسّسة الجامعية:

نعدّد فيما يلي عدد من النقاط التي تعترض سبيل التنظيم الإداري الجامعي في بعض الأحيان وإن اختلفت هذه الصعوبات شدّة وحدّة من منظمة لأخرى، ومن وقت إلى آخر في نفس المنظمة فمن المستحسن إبرازها أمامنا لتكون موضوع اعتبار حال ممارسة العمل الإداري بشكل سليم في المؤسّسات الإجتماعية عامّة والمؤسّسة الجامعية خاصّة ومن بين تلك الصعوبات ما يلي:[2]

"- العادات والتقاليد:

فمن العادات ما يقف عقبة في طريق التنظيم الإداري وبخاصّة في الدول النامية، ومن هذه العادات سيادة العلاقات الشّخصية على العلاقات الموضوعية، حيث يسبق الحكم الشّخصي هنا بما فيه تفضيل للمعارف وتقديم للأقارب والأصدقاء على الحكم الموضوعي الذي يأخذ بمنطق أنّ لكل تخصّص وظيفة لا بدّ أن يرتبط بها، ومن العادات أيضا ضعف الإحساس بالوقت وأهميته، فمازلنا نجعل الوقت مضيعة دون الإستفادة منه في حين أن عصرا يسير بدقّة الآلة يحتاج منّا إلى شعور قوي بأهمية ذلك الوقت وتقديره والإستفادة منه، ومن العادات أيضا ما نلاحظه من تبذير وإهمال

---

[1] بولرباح عسالي، مرجع سابق، ص72.

[2] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص ص 118- 120.

في عمل الكثير من الموظفين.

- الحوافز الفردية:

قد تكون الحوافز الفردية غير مشجّعة للأشخاص الأكفاء، إمّا لضعف إمكانيات الهيئة القائمة على التوظيف أو لعدم الإستفادة من هذه الكفاءات بطريقة سليمة.

- كثرة أجهزة الرّقابة على المنظمة:

أي تعدّد جهات الإشراف والرّقابة على المنظمة ممّا يجعل المنظمة مسؤولة أمام عدد من الجهات ومضطرة لتلبية تلك الجهات ممّا يمثل صعوبة أمام المنظمة في تحقيق ذلك.

- تغير لوائح العمل والتنظيم بسرعة وعدم ثباتها:

فلا يلبث المدير أن يتفهم نظاما ويسير وفق هذا النظام حتى يفاجأ بتنظيم جديد يحتاج إلى وقت آخر لتفهمه وتطبيقه ممّا يضعف من التنظيم وإمكانية الاستفادة منه.

- زيادة عبء العمل:

على طاقة الأجهزة الموجودة بالمنظمة أو العكس ممّا يحول دون قيام التنظيم الإداري بمهامه.

- عدم توافر إمكانيات اختيار الموظف المناسب:

إمّا لعدم وجود ذوي الإختصاص أو لنقص مراكز التدريب أو لسوء الاختيار نفسه، الذي قد يخطئ في وضع ذوي العقليات القديمة في المواقع الإدارية الهامّة ممّا يضعف من التنظيم الإداري للمنظمة."

- ضعف وسائل الاتصال: سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها أو في كليهما، ممّا يعمل على صعوبة وجود قنوات إتصال بين مختلف المستويات الإدارية، ويعرقل قيام التنظيم الإداري بمهامه، إلا أن تكنولوجيا الإتصالات الحديثة تسهم مساهمة بالغة وفعّالة في تعزيز الإتصالات

الرسمية والتقليل من الإتصالات غير الرسمية ذات الطّابع السلبي من تحريف للحقائق ووشاية وتهويل ومبالغة إلى غير ذلك.[1]

- صعوبة تحقيق التوازن بين المصلحة العامّة والمصلحة الخاصّة:

فالفرد يهمه أن يحصل على حقوقه كاملة دون أن يؤدّي ما عليه من مسؤوليات وعدم وجود هذا التوازن يضعف من مستوى التنظيم الإداري بالمنظّمة.

- سيطرة النزعة الوظيفية على كثير من المنظّمات: إذ ما يكون في الإمكان بعد التحليل السليم استبدال كثرة الموظفين بإعلاء كفايتهم وقدرتهم، ومن المعلوم أنّ عددا قليلا مدربا من الموظفين يمكنه أن يؤدّي أعمالا تقوم بها كثرة غير مدرّبة نظرا لما يتوفّر لدى الفئة الأولى من معارف وخبرات ومهارات تؤهلهم للقيام بهذا العمل.

- ظهور نوع من التنظيم غير الرسمي: إلى جانب التنظيم الرسمي المتمثّل في لوائح المنظمة ومراسيمها وعدم معرفة وتفهم هذا التنظيم غير الرسمي يمثل عائقا أمام التنظيم الإداري بالمنظّمة خاصّة وأن للتنظيم غير الرسمي علاقات جماعية يترتّب على فهمها وحسن توجيهها إنجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظّمة.

- سيطرة الروح الفردية: التي تقضي على حرية الأفراد – ومن خلال انفراد المديرين بالعمل وجعل الموظفين مجرد آلات تنفذ سلطة الرؤساء وأوامرهم ممّا يضعف العلاقة بين مستويات التنظيم الإداري ويؤثّر عليه.

- ضعف مصادر التمويل:

---

[1] Daft Richard L. op-cit.p.p570.580.

ممّا يضطر المنظمة إلى استخدام وسائل وأساليب قديمة، وضعف الميزانية في المنظّمة يضطرّها إلى استخدام اليد في الكتابة، والعد العقلي، وتقليل المراسلات والإتصالات ممّا يمثل صعوبة أمام تحقيق التنظيم الإداري لأهداف المنظمة.

6-3 أخلاقيات الإدارة الجامعية ضمن وظيفة التوجيه:

6-3-1 مفهوم التوجيه:

يعد التوجيه أحد الأركان الأساسية للعملية الإدارية كونه يمثل أكثر الوظائف الإدارية تعقيدا لارتباطه بكل العمليات الإدارية خاصّة القيادة والاتصال والتحفيز فالتوجيه يتم من خلال الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهم بهدف إرشادهم وترغيبهم في العمل وقيادتهم أثناء سير العملية التنفيذية انطلاقا من الممارسة الميدانية للمهام الرسمية المنوطة بهم، ومن ثمة تقييم ذلك الأداء.

إذن يعمل التوجيه على إدارة العنصر البشري في المنشآت المختلفة اقتصادية كانت أو اجتماعية، فالعاملون في هذه المنشآت يختلفون من حيث القدرات والكفاءات والأدوار التي يؤدونها وتتضمّن وظيفة التوجيه الكيفية التي تتمكّن بها الإدارة من تحقيق التعاون بين العاملين في المنشأة وحفزهم للعمل، بأقصى طاقتهم وتوفير بيئة العمل الملائمة والتي تمكنهم من إشباع وتحقيق أهدافهم، فتمارس بذلك الإدارة التوجيه الفعّال استنادا إلى محاولة فهمها للسلوك الإنساني وتوجيهه نحو تحقيق أهداف المنشأة بفعالية وكفاءة.

ويمكن **إدراج التعريف التالي للتوجيه:** "هو عبارة عن التّوضيح والشّرح والتّعريف بالطريق أو الأسلوب أو الأداء الصحيح وصولا للهدف المنشود".[1]

كما تجدر الإشارة إلى أن وظيفة التوجيه تتضمّن ما يلي:

[1] هاني خلف الطراونة، مرجح سابق، ص100.

– العمل على التعريف بالمنظمة وتوضيح أهدافها وسياستها المتّبعة، مع التطرّق إلى أي تغييرات أو تطوّرات تمر بها.

– تدريب العاملين وتنمية مهاراتهم وإعدادهم لشغل مناصب أعلى درجة وأكثر حساسية.

– العمل على وضوح كل الواجبات والأعمال والأوامر والتعليمات بغية الوصول إلى مستويات الأداء المطلوب، مع الحدّ من ازدواج الإختصاصات وكل ما يخلّفه من مشاكل.

– تشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية.

– تسجيل الأوامر والتعليمات بصورة محدّدة.

– الإشراف على العاملين من خلال عمليات سير العمل وتحقيق السياسات العامّة للمؤسّسة الجامعية.

6-3-2 مبادئ عملية التوجيه:[1]

"– مبدأ تجانس الأهداف:

يرتبط هذا المبدأ بالتوجيه عن طريق سياسات العمل الإداري والتنظيمي والمهني بالمؤسّسة الجامعية ولكن ينبغي أن يكون هناك نوع من التجانس بين الأهداف الفردية والجماعية والهدف العام للمؤسّسة الجامعية، ويعكس هذا المبدأ طبيعة أنساق التعاون بين جميع المستويات ولا سيما أن داخل المنظّمة توجد جماعات عمل متصارعة من حيث أهدافها، لكن تقوم عملية التوجيه ووظيفتها في المؤسسة بمحاولة توظيف الإهتمامات الفردية نحو تحقيق الأهداف المؤسساتية وحدوث تجانس بينها وبين أهداف الأفراد والجماعات المهنية.

– مبدأ وحدة الأمر:

[1] ربحي عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص177.

يعتبر هذا المبدأ أحد الوظائف الإدارية الأساسية وخاصّة عندما يقوم الأفراد وأعضاء المؤسّسة بمناقشة قرارات أو تعليمات المؤسّسة الجامعية أو الفئة الإدارية العليا، ومحاولة تنفيذها والتي تصدر في صور متعدّدة من التعليمات والأوامر، كما قد تصدر الأوامر من مديري الإدارات ورؤساء الوحدات أو رؤساء الأعمال، ومن ثمّة قد يصدر عن ذلك تعدّد أنواع الأوامر أو تفسيرها بصورة جزئية، أو قد يحدث بينها نوع من التعارض ولذا يجب أن توحّد هذه الأوامر عن طريق عملية التوجيه العام الذي تقوم به الإدارة في المؤسّسة."

6-3-3 الأطر الأخلاقية لوظيفة التوجيه في المؤسّسة الجامعية:

تلعب وظيفة التوجيه أهمية بالغة في المؤسّسات وإن اختلفت نشاطاتها، وهي بذلك تمنح هذه المؤسّسات خصوصيات معيّنة في مجال العمل ممّا يجسّد العديد من السلوكات الأخلاقية والإلتزامات الإجتماعية، وسنتطرق لتوضيح ذلك إلى الأبعاد التالية:

أ- القيادة:

تمثل القيادة قدرة التأثير الشخصي للمدير بالأطراف الأخرى من خلال اتصاله معهم لغرض تحقيق الأهداف ويدخل ضمن هذا الدور تنسيق العمل بطرق مختلفة ورفع الروح المعنوية للعاملين وكذلك أسلوب ممارسة القوة في المنظّمة، ومن أهم سمات القائد الملتزم أخلاقيا واجتماعيا يمكن أن نشير إلى:[1]

"- يلتزم بجوانب العمل الكفء متمثلا بالعدالة وصدق التعامل واحترام العاملين، حيث تعتبر القيادة العادلة من ضمن أسباب الرئيسية للنجاح.

- الاهتمام بتقييم العاملين والرغبة الصادقة في وضع الشّخص المناسب في المكان المناسب.

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 318.

– ربط نظام الحوافز بمؤشرات موضوعية قائمة على أساس تقييم أداء عادل ودقيق وصادق لجميع العاملين وكذلك الاهتمام بالإنجاز الذي يعطي نتائج على المدى البعيد.

– أن يكون الاهتمام بنفس القدر ومتوازنا بالإنتاج والعمل وكذلك بالأفراد العاملين وليس التركيز على أحدهما وإهمال البعد الآخر.

– للقيادة دور كبير في مجال حسم الصراعات التي تحصل في المؤسّسة من خلال تعاملها الواعي والايجابي الذي يتسم بالعدالة وعدم التحيّز.

– إن الرضا الوظيفي هو غاية تسعى منظمات الأعمال أن تصلها وتحقّقها للعاملين فيها من خلال وسائل متعدّدة لذلك فإن أقصى التزام أخلاقي واجتماعي هو ذلك الذي يؤدّي إلى الوصول بالرضا الوظيفي إلى ذروته الأمر الذي سينعكس إيجابا على الأداء المنظمي مستقبلا.

– الاهتمام ببناء القيادة البديلة بالتركيز على الكفاءة وهذا أمر مهم جدا لاستمرارية عمل المؤسّسة بوتيرة عمل متصاعدة ونقل السلطة بأسلوب مرن وسلس ومقنع للجميع."

ب– التقييم: إن من أهم مسؤوليات المسيّر تقييم المرؤوسين بصفة دورية ممّا يترتب عليه زيادة في أجورهم وقد يلجأ العديد من المسيرين إلى الاعتماد على مشاعرهم لحظة التقييم فيعطون بذلك تقييما ضعيفا لبعض المرؤوسين نتيجة خطأ صغير ارتكبوه قبل التقييم مباشرة أو لكونهم يطرحون الأفكار ويحاولون مناقشة بعض الأمور المتعلّقة بطرق التسيير، في حين ينزاحون لبعض المرؤوسين الذين يكنون لهم الولاء، فيمنحوهم تقييما عاليا، ومن الناحية الأخلاقية هذا ظلم واضح فالمسير مسؤول عن عملية التقييم وتأثيرها على المرؤوسين، والمفترض أن يكون التقييم مبنيا على نتائج العمل خلال فترة التقييم كلّها وأن يعتمد على الحقائق، فمن الناحية الإدارية تلعب مثل هذه السلوكات دورا كبيرا في إحباط العاملين المخلصين ممّا يفقدهم الحماس في العمل كنتاج للتقييم

غير العادل وغير الجاد، وهذا كلّه يؤدي إلى ضعف الأداء في ظل عدم شعور العاملين المحبطين بوجود مستقبل وظيفي جيد في هذه المؤسّسة.

ج- التحفيز: لا يكتفي العاملون بقبول الحوافز المادية المتعارف عليها بل إنّ هناك تطلّعات اجتماعية كثيرة بسبب تطور الحياة وتعقدها وتعدّد الحاجات وتباين أساليب إشباعها، وفي إطار عملية التحفيز يمكن أن يلعب نظام الأجور دورا فعّالا خاصّة إذا كان النظام مستندا إلى مبادئ تجعله متّصفا بالتجديد والديناميكية وكالآتي:[1]

"- تتجسد المسؤولية الأخلاقية في نظام التحفيز من خلال تحقيق الديمقراطية والعدالة في سياسات الأجور والرواتب.

- من الضروري إزالة الغموض والتداخل بين عناصر نظام الأجور بحيث يجعل منه نظاما منسجما مع مناخ المؤسّسة وفلسفتها الإدارية.

- استمرارية دراسة إيجابيات وسلبيات أنظمة الأجور والرواتب لغرض تطويرها وتحسينها وتنقيحها.

- متابعة التطورات والأفكار الجديدة التي تستخدمها المؤسّسات المنافسة في بيئة عمل المنظّمة وتجسيد خصوصيتها في مجال نظامها التحفيزي."

6-4 ضوابط الممارسة الرقابية داخل المؤسّسة الجامعية:

6-4-1 مفهوم الرّقابة:

تهدف وظيفة الرّقابة إلى التأكّد من أنّ تنفيذ الخطّة يسير وفق ما هو مخطّط له ومرسوم له وبالتالي فهي تعمل على التأكّد من الإستخدام الفعّال لموارد المنظّمة من أجل تحقيق أهدافها، وهذا يتم من خلال عملية مكونة من ثلاث مراحل تشكل بمضمونها الرّقابة:[2]

---

[1] نفس المرجع، ص 321-322.

[2] منال طلعت محمود، مرجع سابق، ص54.

"– تحديد المستويات المتوقّعة للأداء (المعايير).

– قياس الأداء الحالي ومقارنته مع المستويات المتوقّعة للأداء.

– اتّخاذ الإجراءات الكفيلة لتصحيح الإنحرافات السلبية في حالة وجودها وتدعيم الإنحرافات الإيجابية الدافعة لزيادة الاستفادة منها."

يتضح من خلال ما تقدّم ضرورة تفصيل الخطّة وتوضيحها، وعلى الأخص ترتيب خطوات العمل، وتوقيت إتمام كل خطوة ومسؤولية تنفيذها، فوظيفة التخطيط والرقابة متكاملتان وهناك علاقة وثيقة بينهما ويمكن أن يطلق عليهما دائرة " التخطيط– الرقابة – التخطيط" فالتخطيط هو الذي يمد وظيفة الرقابة بالمستويات الرقابية المطلوبة، في حين الأخيرة توفّر للأولى معلومات عن مدى النّجاح في تنفيذ الخطة .

6-4-2 عناصر عملية الرقابة:

لا بدّ من توافر عناصر ضرورية لنظام الرّقابة الجيّد نذكر منها:

أ– تحديد الهدف من الرّقابة: الهدف العام من الرّقابة هو معرفة الخطأ قبل وقوعه والعمل على تحاشيه، أو معرفة الخطأ فور وقوعه وإصلاحه قبل استفحاله.

ب– وجود معيار واضح جيّد لا يقبل التّأويل ويكون بلوغه سهلا وميسورا: تحدّد معايير الرّقابة على شكل أهداف تفصيلية تعرف بمؤشرات الخطّة يتم بموجبها تقييم الإنجاز، والمعيار هو رقم أو مستوى جودة يستخدم مقياسا للحكم بموجبه على مدى ملاءمة إنجاز ما.

ج– تحديد أساليب الرقابة ووسائلها: للرّقابة وسائل متعدّدة تتمثّل في الأرقام والإحصاءات ودلالاتها، والمعلومات المتمثّلة في الميزانيات والخرائط ومعايير الأداء.

أخيرا نخلص إلى أنّ الرقابة عملية ضرورية للتّأكد من حسن سير العمل والتّأكد من أن الإنجاز يسير حسب ما هو مقرّر له، والتّأكد من احترام تطبيق اللوائح والقوانين والقرارات، والكشف المبكّر

عن المشكلات والمعوّقات التي تؤثر على سير العمل وكفاءته، والكشف عن مدى احترام السياسات المالية للخطط المقرّرة مسبقا وإنفاق الإعتمادات المالية في الإطار المخصّص لها مع مراقبة سهولة ووضوح المعلومات المتداولة وذلك بغرض التنسيق بين الأعمال وتوجيه العاملين واتّخاذ القرارات المناسبة وفقا لطبيعة الموقف الإداري، والاكتشاف المبكّر للأخطاء والإنحرافات التي قد تعيق السير الحسن لمختلف المهام الإدارية وكذا ترشيد عملية اتّخاذ مختلف القرارات في المؤسّسة الجامعية وتبقى الرقابة ذات علاقة بكل عنصر من عناصر العملية الإدارية وبشكل خاص التّخطيط واتّخاذ القرارات.

6-4-3 الإطار الأخلاقي لعملية الرقابة في المؤسّسة الجامعية:

تتسم العملية الرقابية بالشمول وذلك من خلال تغطيتها لمختلف أنشطة المؤسّسة الجامعية من ناحية ومن ناحية أخرى فإنّها تطال مختلف عمليات النّظام من مدخلات إلى عمليات تحويل ثم إلى المخرجات، كما تعمل على تغطية مختلف المستويات الإدارية ابتداء بالرّقابة الإستراتيجية مرورا بالرّقابة الهيكلية فرقابة العمليات ثم الرّقابة المالية، كذلك فإن الأنشطة في هذه المستويات المختلفة تعطي وتؤشر طبيعة العلاقة بين نظام التّخطيط الشامل والأنشطة المختلفة للرّقابة حيث تعطي هذه العلاقة اتجاها لما يراد رقابته من أهداف واستراتيجيات أو مؤشرات تنفيذ هذه الإستراتيجيات، أو كفاءة وفعالية الأداء المتحقّق على مستوى المجموعات والأفراد في المؤسّسة.

وتجدر الإشارة إلى أنّ أهم الجوانب الأخلاقية الواجب مراعاتها في النظام الرّقابي هي كالآتي:

– إن إجراءات الأنشطة الرّقابية متعدّدة ومرتبطة بالجوانب الفنية والسّلوكية والذاتية للعاملين، تهدف إلى إحقاق الحقوق وتحمّل المسؤوليات، لذلك كان من الواجب أن تكون مؤشرات الرّقابة دقيقة وصادقة وشاملة وبإجراءات مقبولة وعادلة لكي لا تهدر حقوق العاملين أو حقوق المؤسّسة الجامعية.

– ضرورة تنمية النّظام الرّقابي لجوانب الإستقلالية والحرية للعاملين من خلال ابتعاده عن مختلف أساليب القهر والخوف والإستبداد، مع العمل على تنمية روح النّقد والإبداع والحوار وفتح مجال مناقشة مختلف الإجراءات والنتائج من قبل المعنيين أو المهتمين بها.

– يرتبط النظام الرقابي بعمليات وأنشطة متعدّدة مثل تقييم الأداء والتدريب والتطوير ونظام الحوافز والأجور وتطوير منتجات عديدة وغيرها، وبالتالي فالخلل في النّظام الرّقابي وعدم دقته سيؤثر سلبا على الرّوح المعنوية للعاملين، ممّا يؤثر سلبا على النظرة الإجتماعية للمؤسّسة الجامعية وتحملها لمسؤولياتها اتجاه كل الفاعلين.

– يفترض بالعاملين في النظام الرقابي أن يكونوا دقيقين وصادقين وشفافين عند ممارستهم للأنشطة الرّقابية وأن يتوخوا الصدق عند تعاملهم مع مختلف فئات المجتمع.

خلاصة الفصل:

يعتبر التنسيق بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمالية بأسلوب مدروس ودقيق من خلال الوظائف الأربع المشار إليها دون إغفال أهمية أي نوع من الموارد، ذو دور فعّال في تحقيق أهداف المؤسّسات الجامعية حالها حال المؤسّسات الأخرى، فالتسيير الجامعي في مضمونه عبارة عن محصّلة تكامل وتنسيق بين جهود الفاعلين (المورد البشري) انطلاقا من الموازنة والمواءمة بين مختلف الاتصالات الرسمية وغير الرسمية وسيرورة مختلف المهام الإدارية التي يتم من خلالها توظيف وتوجيه كل الموارد المتاحة في المؤسّسة الجامعية، مادية ومالية وبشرية نحو تحقيق الأهداف الرئيسية لها.

الفصل الثالث:

سوسيولوجيا العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية

الفصل الثّالث: سوسيولوجيا العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية

تمهيد:

تمثّل المؤسّسة الجامعية وحدة إجتماعية ذات أهداف واضحة وقواعد تسيير محدّدة متعارف عليها في سائر المجتمعات، تحمل هذه الأخيرة بداخلها العديد من الفاعلين الذين تربط بينهم علاقات إجتماعية مختلفة، علاقات تأثير وتأثر نتاج تفاعلهم المتبادل والمستمر في إطار الأهداف العامّة والأساسية للمؤسّسة ذاتها، فما طبيعة هذه العلاقات؟ وكيف تتغير من خلال الممارسات الإدارية للفاعلين، وما هي محدّداتها والعوامل المتحكّمة فيها سلبا وإيجابا، هذا ما سنحاول التطرّق إليه ومعالجته في هذا الفصل.

1- العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

1-1 التعريف النظري للعلاقات الإجتماعية:

تعدّ العلاقات الإجتماعية من أهم موضوعات علم النفس الإجتماعي ومحورا رئيسيا للعديد من مجالات الدّراسات العلمية الجادّة، بما في ذلك علم الاجتماع العام، كما يعتبر مفهومها من أعقد وأصعب المفاهيم في السّوسيولوجيا، نتيجة لتشابك وتداخل وتعقّد الحياة الإجتماعية ككل ومن هذا المنطلق نلحظ أن هناك تعدّد في التعريفات لهذا المصطلح من خلال اختلاف وجهات نظر الباحثين وتناولهم لموضوعاته، ولنا أن نأخذ منها ما يلي:

يرى معظم العلماء والمؤلفين أن العلاقات الإجتماعية هي أساس علم الإجتماع فهي جملة من الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد والمجتمع، الناشئة من طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم، ومن تفاعلهم في بوتقة المجتمع، فلا يوجد مجتمع إلا حيث يوجد فعل متبادل، كون أن تلك العلاقات تظهر جليا من خلال التفاعلات الحاصلة بين الأفراد والتي بدورها تعمل على تحديد

العمليات التي يتم في إطارها التعبير عن تلك العلاقات، فهي بذلك تعمل على التأليف بين العناصر المختلفة للمجتمع، وتنظيم وترتيب جل نشاطات أفراده، انطلاقا من نظام قيمي خلقي جوهري في النشاط المشترك للأفراد بفضل وجود شبكة العلاقات الإجتماعية، وهو ما أشار إليه مالك بن نبي في تعبيره " إن كل علاقة هي في جوهرها قيمة ثقافية يمثّلها القانون الخلقي والدّستور الجمالي الخاص بالمجتمع "[1]، كما تشير العلاقات الإجتماعية إلى تلك ": الصلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التّعاون أو عدم التّعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة ".[2]

وتدلّ أيضا على: " الصّلة التي تقوم بين شخصين أو أكثر مبنية على التّجاذب والاختيار أو الرفض والتنافر".[3]

ويشير الدّكتور محمد مصطفى زيدان أنّه : " يمكن قيام علاقة إجتماعية بين فردين إذا كان وجود أحدهما ونشاطه يؤثّر في تصرفات الفرد الآخر في حالاته النفسية، وعلى هذا يمكن قيام علاقة إجتماعية بين شريكين أو صديقين، بل يمكن أن تقوم علاقة إجتماعية بين غريمين".[4]

تقوم العلاقات الإجتماعية أساسا على النّشاط اليومي للإنسان، من خلال جميع علاقاته وتفاعلاته الإجتماعية مع الأفراد، سواء كانت تنطوي على التّعاون أو الصّراع أو أشكال العلاقات الأخرى، كما تختلف باختلاف نشاطه وتتّسع باتّساعه الذي يشمل كافة مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية، وذلك باعتبار الإنسان كائنا إجتماعيا علائقيا يحتاج إلى العديد من الرّوابط التي تدمجه في نسيجه الإجتماعي، حفاظا على الدّعم الإجتماعي المولّد للمشاعر الإيجابية بين

---

[1] مالك بن نبي، ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الإجتماعية، تر: عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، ج1 1992، ص48.

[2] عبد الهادي الجوهري ، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط 1، 1998، ص243.

[3] فؤاد البهى السيد، علم النفس الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، الكويت، 1980، ص208.

[4] محمد مصطفى زيدان ، علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 68.

الأفراد من تآلف وثقة وتآزر وتقدير للذات، حيث تلعب العلاقات الإجتماعية " دور المحرّك الرئيسي للحياة الإجتماعية في المجتمع"[1]، باعتبارها نتاج تفاعل إنساني إجتماعي واعي، أمّا عن العلاقات الإجتماعية داخل المنظّمة، وهو ما نحن في صدد تناوله فهي:" مرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعدّ من المراحل المهمّة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة "[2].

وهي " عبارة عن نسق التفاعل بين الجماعات والأفراد، بحيث يعطي المشاركون معنى مميّزا لهذه العلاقة، ويعطيها الضّمير الجمعي والعصبية معنى خاصّا ويوجه الفعل إلى أهدافها" [3]، وهي بذلك "محصّلة الظروف والمتغيرات والأجواء الدّاخلية للعمل كما يعيها أفرادها، وكما يفسرونها ويحلّلونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتّجاهاتهم والمسارات التي تحدّد سلوكهم وأدائهم ودرجة ولائهم للعمل".[4]

كما تمثّل "مجموع الاتصالات التي تتم بين الأفراد بنتائجها الإيجابية والسلبية في إطار رسمي أو غير رسمي، والتي يكتسبون من خلالها مكانتهم وأهميتهم داخل المنظّمة "[5]، حيث تتحدّد هذه العلاقات بجملة من القواعد والأطر التنظيمية التي تعمل على ضبط نوعية العلاقات بين الأفراد وبينهم وبين المؤسّسة كالهيكل التنظيمي للسلطة وما يتبعه من تدرّج في المهام والصلاحيات ومنظومة القيم واللوائح والقوانين التي تخضع لها مختلف نشاطات المنظّمة، وأنماط الاتصال الرسمي المهيمنة في المؤسّسة، ولا يمكن لأي مؤسّسة أن تسير في طريقها بنجاح ما لم تعمل على

---

[1] مسعود العيداني، النسق الجامعي واستراتيجية الفاعلين– دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الجامعيين بجامعة البليدة2 أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة البليدة2، 2018/2017 ، ص44.

[2] موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، ط1، 2002 ، ص 3.

[3] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 170.

[4] عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، مطابع دار الشرق، الدوحة، 1998، ص85.

[5] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 170.

تنظيم علاقاتها الإجتماعية والإهتمام بنتائجها الإيجابية والسلبية، فالمنحى الإيجابي للعلاقات داخل المؤسّسة يضمن فعاليتها وقوة تماسكها انطلاقا من وحدة أعضائها، وبالتالي تحقيق الأهداف الأساسية للفاعلين والمؤسّسة على حد سواء، في حين يؤدي المنحى السلبي لتلك العلاقات إلى تفكّك وضعف المؤسّسة واضطرابها وتعرّضها للعديد من المشاكل والمآزق الإدارية ممّا يحول دون قدرتها على تحقيق أهم أهدافها.

1-2 العوامل المؤثّرة في العلاقات الإجتماعية:

تتعدّد العوامل المؤثّرة في العلاقات الإجتماعية ويمكن حصرها عامّة فيما يلي:

- السّمات الشخصية للأفراد:

تؤثّر السّمات الشخصية للفرد في سلوكه وكذا في طبيعة العلاقة التي تربطه بالآخرين وكمثال على ذلك يلاحظ مثلا أن علاقات ذوي الإحتياجات الخاصّة بعضهم ببعض تختلف عن علاقاتهم بالأشخاص العاديين.

- بيئة الفرد:

تؤثّر البيئة التي ينشأ فيها الفرد في سلوكه الإجتماعي وعلاقاته الإجتماعية التي تربطه بالآخرين، فيتبنى سلوكات وردود أفعال معيّنة دون الأخرى أثناء تعامله بمن يشاركه محيطه الإجتماعي من أفراد.

- خبرات الفرد الخاصّة:

تعمل خبرات الفرد الخاصّة على إكسابه طرق تفكير وميول واهتمامات معيّنة ممّا يسهم في توجيه ردود أفعاله وبناء سلوكه الإجتماعي ويتحكّم في علاقات التأثير والتأثّر التي تربطه بالآخرين.

- التقدّم العلمي والتكنولوجي:

يحدث التقدّم العلمي والتكنولوجي تغيّرات واضحة في أنماط وآليات الاتصال بين الأفراد ممّا يؤثّر

وبشكل مباشر في بناء وإعادة تشكيل العلاقات الإجتماعية بين الأشخاص داخل المجتمع الواحد أو في مجتمعات أخرى على اعتبار أنّها المحرّك الرئيس للحياة الإجتماعية في المجتمعات ككل.

1-3 أنواع العلاقات الإجتماعية:

يمكن تقسيم العلاقات الإجتماعية بحسب العديد من المتغيّرات، والتي نحصرها في ما يلي:

- **بحسب المدة الزّمنية:** تنقسم العلاقات الإجتماعية بحسب المدّة الزّمنية إلى ما يلي:

أ-علاقات إجتماعية دائمة:

يعكس هذا النوع الطابع المستمر لذلك التفاعل المتبادل بين الأفراد، ممّا يؤدي إلى ظهور مجموعة من التوقّعات الإجتماعية الثابتة، كعلاقة الدور المتبادل بين الزوج والزوجة، أو بين الأبناء والآباء.

ب- علاقات إجتماعية طويلة المدى:

ويدخل في هذا السّياق تلك العلاقات المستمرة لفترة معتبرة من الزّمن، كمختلف علاقات الزّمالة أثناء الدراسة.

ج-علاقات إجتماعية قصيرة المدى:

هي نموذج التّفاعل المتبادل بين الأفراد والمستمر لفترة قصيرة من الزّمن، فهي تبدأ وتنتهي مع نهاية الحدث المحقّق لهذه العلاقة، كالتحية العابرة في الطريق، أو العلاقة بين البائع والمشتري.

- **علاقات إجتماعية بحسب الإنتماء الإجتماعي:**

تنقسم العلاقات الإجتماعية بحسب الإنتماء الإجتماعي إلى ما يلي:

أ-علاقات إجتماعية أولية:

بتعبير آخر علاقة الوجه للوجه، ينشأ هذا النوع من العلاقات عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد، تجري غالبا ضمن الجماعات الأولية والتنظيمات الطبيعية كالأسرة والعائلة وجماعة الأصدقاء، تتّسم بعمقها وخصوصيتها ودوامها النسبي، ممّا يحقّق الاندماج الكلي بين الأعضاء،

فهي تقوم أساسا على المودة والعطف والإحترام والحنان، والابتعاد عن السّعي لتحقيق الأهداف الشّخصية أو المادية.

ب-علاقات إجتماعية ثانوية:

والتي تجري ضمن الجماعات الثانوية والتنظيمات الرسمية الحديثة كالمؤسّسات الاقتصادية والإدارات والجمعيات والأحزاب ضمن الحياة اليومية، وهي" علاقات قائمة على الانقسامية والاعتماد على النفس واللامبالاة والعقلانية "[1]، فهي علاقات تتحكّم فيها القواعد الموضوعية النظم القائمة في الجماعة ، تتّصف بالسّطحية، والعمومية والنّفعية.

- علاقات إجتماعية بحسب درجة الرّسمية:

تنقسم العلاقات الإجتماعية بحسب درجة الرّسمية إلى ما يلي:

أ-علاقات إجتماعية رسمية: وهي" العلاقة أو الصلة التي تقع بين شخصين أو أكثر وتدور هذه العلاقة حول العمل وأداء المهام الرسمية الموكلة للفاعلين، كالاتصال بين الرّئيس والمرؤوسين حيث تتحدّد بمعايير ومنظومة قيم متفق عليها، وبذلك تتقيد هذه العلاقات وتتحدّد أسسها في إطار القوانين الرّسمية والنظام الرّسمي الدّاخلي للمؤسّسة الذي يحدّد وبدقة الأدوار الوظيفية للأفراد والتي يتّخذها الفاعلون داخل الهرم التنظيمي من خلال تقسيم العمل المعبّر عن تدرّج السّلطة داخل التنظيم، سواء كانت تلك القوانين مدونة أو غير مدونة، ممّا يسمح باستمرار أنشطة المؤسّسة وتحقيق أهدافها انطلاقا من تكريس الحقوق والواجبات، فبناء على تحديد الوظائف والأدوار الرّسمية يمكن للأفراد أن يتصرفوا في علاقاتهم بطريقة رسمية أيضا ".[2]

ب- علاقات إجتماعية غير رسمية: يشير هذا النوع من العلاقات إلى تلك الاتصالات أو

---

[1] بومخلوف محمد وأخرون ، واقع الأسرة الجزائرية والتحديات التربوية في الوسط الحضري ، دار المكتبية، الجزائر 2008، ص 232.

[2] محمد عبد المولى الدقس، علم النفس الصناعي، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1999، ص ص153-155.

التفاعلات الحاصلة بين الفاعلين مهما كانت أدوارهم الوظيفية، بشكل شفاف وحر حرية مطلقة دون حرج أو قيود أو أوامر، أي أن هذا النّوع من العلاقات لا يحتكم للقوانين والإجراءات الرّسمية، بل تحدّده الاتجاهات الإجتماعية والثقافية والمواقف والميول ومصالح الفاعلين الممتثلين لمعاييرها وقيمها، وغالبا ما تكون أسباب نشأة هذه العلاقات عرقية أو دينية أو إيديولوجية أو طبقية.

- **علاقات ‘جتماعية بحسب اتجاه التّفاعل:** تنقسم العلاقات الإجتماعية بحسب اتجاه التّفاعل إلى ما يلي:

أ-علاقات إجتماعية أفقية:

ينشأ هذا النّوع من العلاقات بين شخصين أو أكثر ممّن يشغلون مراكز إجتماعية وظيفية متجانسة، كالعلاقات بين زملاء العمل في مصلحة واحدة أو مصالح مختلفة، أو العلاقة بين رئيس مصلحة ورئيس مصلحة أخرى لارتباط مهامهم الرسمية بعضها ببعض وإسهامها في تسريع وتيرة النشاط العام للمؤسّسة.

ب- علاقات إجتماعية رأسية(عمودية):

ينشأ هذا النّوع من العلاقات بين شخصين أو أكثر ممّن يشغلون مراكز إجتماعية مختلفة من حيث المركز والدور وطبيعة المهام الرّسمية، أي بين أصحاب المراكز العليا والدنيا في التنظيم وفقا لتوزيع القوى البشرية والإختصاصات وتحديد المسؤوليات، وفي إطار اللوائح والأحكام والقوانين التي تضبط نشاط المؤسّسة وتوجّه مختلف الممارسات المهنية للفاعلين في إطار النّظام الداخلي المعتمد.

- **علاقات إجتماعية بحسب طبيعة التّفاعل:**

تنقسم العلاقات الإجتماعية بحسب طبيعة التّفاعل إلى ما يلي:

أ- علاقات إجتماعية إيجابية: يؤدّي هذا النّوع من العلاقات إلى الاتفاق والإجماع والتّعاون، ممّا

يعمل على توفير نوع من الخصوصية والحميمية وطغيان للعاطفة في العلاقات بين زملاء العمل وكذا توفير الجو الملائم لممارسة المهام الرسمية، والتبادل الكثيف للخدمات بين الفاعلين في المؤسّسة، مع تجنّب مختلف الصّراعات الوظيفية أيّا كان نوعها، وذلك خدمة للمصالح المشتركة للأفراد وتحقيقا للأهداف الرّئيسية للمؤسّسة.

ب- علاقات إجتماعية سلبية: يؤدّي هذا النّوع من العلاقات إلى عدم الاتفاق والإجماع والتّعاون ممّا يسهم في تفكّك وعدم تماسك القوى الفاعلة في المنظّمة أين تتّسم العلاقات بالبرودة وقلّة الحميمية وضعف الروابط وسيطرة مختلف أشكال الصّراع والتنافس السلبي بين الفاعلين في المؤسّسة.

1-4 العوامل المتحكّمة في العلاقات الإجتماعية:

يمكن توضيح العوامل المتحكّمة في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية من خلال ما يلي:

- **القيـــم:** تمثّل القيم" الاتفاق السّائد بين أعضاء الجماعة، والذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها، والتي تعتمد على المشاعر والمعتقدات العامّة، فالقيم تشكل نسقا معنويا يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنّها محاولات للوصول إلى تحقيق الأهداف، لا على أنّها محاولات لإشباع الرّغبات، قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكوّنت عند الأفراد عند تفاعلهم فتكون نتيجة بدلا من سابقة ".[1]

وتمثّل القيم كل الموضوعات والظّروف التي أكسبتها التّجربة الطويلة الخاصّة للأفراد معاني واضحة، كالقوة والشّجاعة والحرية والعدالة وضبط النفس والحب، وكل ما يعبّر عنها من أنماط

[1] عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم والإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، 1997، ص 105.

سلوك، مع الإشارة إلى مرونة هذه القيم وقابليتها للتّغير تحت تأثير العديد من المتغيرات كالتّغيير التكنولوجي وانتشار السكان.

وبالنّظر إلى المؤسّسات نلحظ أن العلاقات الإجتماعية السائدة بين أفرادها تتحدّد بالقيم السّائدة في المجتمع كقيمة الإحترام وما يلقاه العامل الكبير في السّن من غيره من معاملة خاصّةً سواء كانوا زملاء عمل أو مسؤولين، إضافة إلى تلك القيم التنظيمية التقليدية في المؤسّسة كتجنّب مخاطبة ذوي المكانة العالية بأسمائهم المجرّدة أو القيم البيروقراطية الرّشيدة التي تمنح السّلطة التنظيمية لذوي الكفاءة والمهارة المهنية.

فالقيم وإن اختلفت دينية كانت أو اجتماعية، متعلّقة بالنظم الإجتماعية المختلفة، أو علمية متّصلة بطبيعة العلوم ونظرياته، أو اقتصادية تحدّد أنماط التفاعل المهيمنة، وتدعّم السّلوكات المختلفة وتوجّه أفراد الجماعة إلى التماسك، ومنه الحفاظ على عمق الرّوابط والصّلات الإجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل لتجنّب التفكك وتراجع العلاقات وفقد مكانة المؤسّسة إن لم نقل زوالها وبذلك لا يخفى علينا الأثر الواضح للقيم على علاقات الأفراد فيما بينهم، فبقوتها واشتدادها تصبح من عموميات النسيج الإجتماعي وإلزاميات توجيه تفاعل الأفراد بعضهم ببعض، فهي ملزمة وآمرة، تثيب وتعاقب، وتخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الإجتماعية، فهي تقوم بإحداث التّوازن وتحقيق التّكيف، وهو ما يدفع بالأفراد لتقبلها والامتثال لها، بناء على ضرورتها الثقافية وديمومتها وانتشارها اجتماعيا.

– **المعايير**: يشير بعض العلماء إلى اعتبار المعايير قواعدا من السّلوكات نالت القبول والرّضا الشّرعي مقرّرة من قبل مجموعة من الأفراد، من خلال وحي قيمهم وثقافتهم ومصالحهم بغرض ضبط وتنظيم سلوكاتهم من حيث تنظيم مختلف العلاقات التي تربطهم ببعض، ممثّلة بذلك قوة ضاغطة تؤثّر في سلوكات الأفراد، خاصّة الجدد منهم، عبر وسائل الالتزام (الاستبطان من خلال

التنشئة) والإلزام (نظام الجزاءات)، فهي عبارة عن محدّدات يتم الرّجوع إليها في الحكم على تصرفات الأفراد، وتحديد ما هو صح وماهو خطأ، للمحافظة على التّفاعل المستمر نسبيا بين الأفراد الذين تجمعهم اهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت، وتختلف المعايير الإجتماعية باختلاف الثقافات والجماعات، وهي قابلة للنمو والتّعديل والتغيّر وهي دليل غير رسمي لتقرير ما هو صحيح وخاطئ، وتنقسم إلى ثلاث أقسام العرف، والمحرّمات، والعادات، يتعرّض المتمرّد عليها للعقوبة الإجتماعية والإستبعاد من الجماعة.

1-5 مستويات العلاقات الإجتماعية:

يمثّل تبادل التأثير والتأثر أساسا للعلاقات الإجتماعية، وعلى أساس مستوى هذا التبادل تتطوّر العلاقات الإجتماعية في مستويات متتابعة يمكن إجمالها في المستويات التالية:

* **المستوى الأوّل: العلاقات اللاتبادلية:** يختص هذا النّوع من التفاعل بعدم تزامن وجود " **أ** " مع وجود " **ب** " ولا يؤثّر أو يتأثّر به، بمعنى عدم وجود تفاعل إجتماعي حقيقي بين كلا الطرفين، أو بإمكانية وجود " **أ** " وبعض البيانات عن "**ب** " هاته الأخيرة التي تتحدّد على أساسها استجابات" **أ** " لـ " **ب** " وأحكامه على أفعاله المختلفة.

* **المستوى الثاني: علاقات الاتجاه الواحد:** يختصّ هذا النّوع من التفاعل بعدم تزامن وجود " **أ** " مع وجود " **ب** "، في حين يتأثّر بمختلف أفعاله، إلا أن "**ب**" لا يتأثّر مطلقا بـ " **أ** "، وهذا ما نجده مثلا في مشاهدة البرامج التلفزيونية، والتي لا يحدث فيها تفاعل مباشر بين المشاهد (المتلقي) ومعدّي البرامج التلفزيونية، في حين يتأثّر المشاهد (المتلقي) بما يتلقّاه من مضامين في العديد من تصرّفاته وأفعاله.

* **المستوى الثالث: العلاقات شبه التّبادلية:** تتم هذه العلاقة بين كل من الفردين " **أ** " و " **ب** " وفق خطة مرسومة سلفا أو حوار مكتوب بينهما، فتكون بذلك استجابات " **أ** " لمختلف أفعال " **ب** "

وفق نظام دقيق وإلزامي، فالظّاهر هنا وجود تفاعل إجتماعي بين الطرفين، إلّا أن الحقيقة ما هي إلا التزام فعلي وتام للطرفين بتوجيهات الإدارة أو المسؤول عنهما في كلّ ما يقومون به من أدوار.

***المستوى الرابع: العلاقات المتوازنة:** يتوازن في هذا المستوى وجود كل من الفردين" **أ** " و" **ب** " ويجمع بينهما موقف واحد، فيتحدّث" **أ** " إلى " **ب** " وهدا الأخير لا ينصت إليه، وكذلك الحال بالنسبة لـ " **ب** "، حيث يتحدثان لبعضيهما في نفس الوقت دون إنصات أحدهما للآخر.

***المستوى الخامس: العلاقات المتبادلة غير المتناسقة:** هناك تفاعل في هذا المستوى بين الطّرفين، غير أن الاستجابات تعتمد على طرف واحد، فعندما يحدث " **أ** " تفاعلا فإن استجابة "**ب**" تكون بحسب أفعال " **أ** "، بينما " **أ** " لا يعتمد في استجابته على أفعال " **ب** "، وهذا مثلا ما يحدث في اختبارات المقابلة أين تحضّر وتحدّد في الغالب أسئلتها من قبل، فتتأثّر استجابة " **ب** " بأسئلة " **أ** " ولا تتأثّر أسئلة " **أ** " باستجابات " **ب** ".

* **المستوى السّادس: العلاقات التّبادلية:** يعطينا هذا المستوى أصح صور العلاقات الإجتماعية فيتزامن وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التّفاعل الإجتماعي، ويؤثّر طرف في الآخر ويتأثر به فيصبح بذلك المؤثّر والمستجيب معا، كما يمكن أن يكون التّبادل في هذا المستوى بين فردين أو جماعتين.

2- التّفاعل الإجتماعي كأساس لديناميكية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

2-1 تعريف التّفاعل الإجتماعي:

يعتبر التّفاعل الإجتماعي "مجموعة من العمليات الإدراكية الوجدانية المتبادلة بين طرفين اجتماعيين (فردين أو أكثر، جماعتين صغيرتين، أو فرد وجماعة صغيرة وكبيرة) في موقف أو

وسط اجتماعي معين، بحيث يكون سلوك أي منهما منبّها أو مثيرا لسلوك الطّرف الآخر"[1]، إنّه "عملية ديناميكية، وسلسلة متجدّدة من الأفعال الإجتماعية بين الأفراد، ممثّلا بذلك مستوى متقدّما من العلاقات الإجتماعية الذي يتجاوز مرحلة الاتّصال إلى علاقة التّأثير والتأثّر، وكل أشكال التّبادل النّفعي بين الأشخاص والجماعات، سواء في المواقف الرّسمية أو غير الرّسمية، هذا التّبادل الذي يستند إلى التّوقعات المتبادلة للأدوار، وإلى مجموعة من المعايير والقيم التي تحكم الفعل وقواعد الجزاء والعقاب"[2]، ويحقّق التّفاعل بين الأشخاص " التّعاون الذّهني العاطفي وبذلك يساعد على الارتباط والتّماسك، وكذلك تحقيق التّأثير المطلوب في تحريك المواقف وسلوك الجماعة نحو ما يقصد من معنى، وإحداث التّغيير في الفعل البشري"[3].

و" هناك أنواع كثيرة من التّفاعلات الإجتماعية، تختلف باختلاف المواقف وباختلاف أنواع التّبادل التي يستهدفونها، فهناك تفاعل تربوي في المؤسّسات التربوية، وتفاعل اقتصادي في السّوق وأماكن العمل، وتفاعل أسري وقرابي، وتفاعل هادئ وآخر عنيف، مباشر وغير مباشر، وجها لوجه وتفاعل عن بعد، هذا ما نلمسه في حالة استعمال الوسائط الإعلامية "[4].

2-2 مستويات التّفاعل الإجتماعي داخل المؤسّسة الجامعية:

تتمثل مستويات التّفاعل الإجتماعي داخل المؤسّسة الجامعية في ما يلي:

- تفاعل فرد وفرد:

من أبسط أشكال التّفاعل الإجتماعي وأكثرها شيوعا بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية وهي تعبّر عن تفاعل مزدوج ومتبادل، بحيث يؤثّر كلّ طرف في الطّرف الآخر ممّا يعمل على تشكيل

---

[1] عبد اللطيف عقل، علم النفس الاجتماعي، دار البيرق، عمان، ط2، 1988، ص93.

[2] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 87.

[3] أسماء محمد محمود، مرجع سابق، ص94.

[4] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 87

أفعال وردود أفعال تتحكّم في توجيه مختلف العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، وكمثال على ذلك التّفاعل بين الطّالب والأستاذ، أو بين العامل وزميله في العمل، أو بين الرّئيس والمرؤوس، فطرفي التّفاعل هنا شخصين يؤثّر كلّ منهما في الآخر تأثيرا متبادلا.

- التّفاعل بين الفرد والجماعة:

يحدث هذا النّوع من التّفاعل بين الفرد من ناحية والجماعات المختلفة من الأفراد، كالتّفاعل القائم بين الرّئيس ومرؤوسيه، فالرّئيس هنا يؤثّر في مرؤوسيه، تأثيرا سلبيا أو إيجابيا، وهو في ذات الوقت يتأثّر بمدى اهتمامهم بالمهام المنوطة بهم، وطبيعة روحهم المعنوية، ومستويات الثّقة النّاشئة والمتبادلة بينهم، ويستجيب لردود أفعالهم، كلّ هذه العوامل من شأنها بناء توقّعات معيّنة بخصوص مختلف ردود الأفعال التي تتحكّم في توجيه منحى العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

- **التّفاعل من خلال ممارسة الفعل الثّقافي:** نشير هنا إلى جملة من المتغيّرات المستقاة من المجتمع الذي ينتمي إليه الأفراد، كالعادات والتّقاليد ومختلف أنماط التّفكير والسّلوك والإنفعالات التي يتبنّى في إطارها الفاعلون مختلف أفعالهم وردود أفعالهم أثناء اتّصالهم ببعض، فالمثل والقيم والتطلّعات والغايات التي تدخل في تكوين شخصية الفرد تساعده على بناء توقّعات معيّنة تعمل على توجيه نمط تفاعله مع الطّرف الآخر الذي يكتسب ثقافة قد تكون مشابهة أو مختلفة، كل هذا من شأنه توجيه منحى العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية وتحديد نمطها وفاعليتها.

2-3 أسس التّفاعل الإجتماعي وديناميكية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

- الاتّصال كمحرك للعلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

يعتبر الاتّصال تعبيرا عن مختلف العلاقات الإجتماعية الناشئة بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية، فعملية الاتّصال تحدث من حيث هي أساس لعملية التّفاعل الإجتماعي بين الأفراد

ويشير الدّكتور " **ناصر قاسيمي**" إلى أنّ" الاتّصال هو محرّك عملية التّفاعل داخل المؤسّسة باعتباره وسيلته الأساسية، والتّفاعل أعمق من الاتصال، فالاتصال يمكن أن يكون من طرف واحد فقط في اتّجاه طرف أخر دون انتظار أي استجابة منه، بينما التّفاعل هو حالة التّأثير والتأثّر بين المرسل والمرسل إليه، ثم إن أكثر الاتّصالات بين أعضاء المؤسّسة وكثافة عمليّات التّبادل واشتداد النقاش وقت الاتّصال، ووجود حالات التّوتر والصّراع أحيانا بين الأعضاء، وكثرة المقابلات يدلّ على أنّ عملية التّفاعل عميقة بينهم، وهذا ما يولّد حركية خاصّة داخل المؤسّسة يمكن توجيهها نحو تحسين الأداء والفعالية باستمرار، خاصّة وأنّ هذا التّفاعل يشمل كل النسق التنظيمي المادي والثّقافي والإنساني بحيث يندمج الأفراد معه ضمن المهام اليومية للمؤسّسة ".[1]

- توقّعات الأدوار داخل المؤسّسة الجامعية:

ويدخل في هذا السّياق "مجموع الأفعال والتصرفات المنتظرة من قبل عضو ما في المنظّمة من خلال مكانته ورتبته الرّسمية، فما نتوقّعه من القائد في المنظّمة من أدوار لا نتوقّعه من العاملين، وغالبا ما يحدث الصّراع التنظيمي بسبب الخطأ في فهم توقّعات الدور، أو أنّ بعض الأعضاء يقومون بأدوار ليست بأدوارهم الرسمية المحدّدة رسميا، وهي الأدوار التي لم نتوقّعها منهم"[2] حيث "يعد وضوح التّوقّعات أمرا لازما وضروريا لتنظيم السّلوك الإجتماعي في أثناء عمليات التّفاعل، كما يؤدّي غموضها إلى جعل عملية التّلاؤم مع سلوك الآخرين أمرا صعبا يؤدّي إلى الشّعور بالعجز عن الاستمرار في إنجاز السّلوك المناسب".[3]

---

[1] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016 ص ص 107- 108.

[2] ناصر قاسيمي، مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتصال، مرجع سابق، ص 100.

[3] ميلود طبيش، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالتفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسسة، دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتصال في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، 2011/2010، ص89.

وأخيرا تجدر الإشارة إلى أنّ اتّفاق أفعال الأفراد داخل المؤسّسة الجامعية وتحقيق المواءمة بينها، ومنه التّحكم في منحى العلاقات الإجتماعية وتوجيهها نحو الاستقرار يتطلّب بالضّرورة من الفاعلين القدرة على إدراك أدوار الآخرين وعلاقتها بالأدوار الرّسمية التي يقومون بها داخل المؤسّسة الجامعية.

2-4 خصائص التّفاعل الإجتماعي وأهميته في ديناميكية العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

للتّفاعل الإجتماعي داخل المؤسّسة الجامعية جملة من الخصائص يمكن إدراجها كالأتي:

- يعتبر وسيلة اتّصال وتفاهم بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.
- يتميّز التّفاعل الإجتماعي بالدينامية، إذ ينطوي على تأثير متبادل بين الأطراف المتفاعلة داخل محيط الجامعة أو في علاقاتها بالمحيط الخارجي.
- يعدّ التّفاعل الإجتماعي عملية مستمرة، إذ أنّ ممارسة مختلف النشاطات المتعلّقة بالمؤسّسة الجامعية تتطلّب التّفاعل الدّائم بين الفاعلين.
- العمل على تكوين سلوك الفرد من خلال اكتساب خصائص الجماعة، في إطار لغة وثقافة وقيم وتقاليد تنظيمية خاصّة تضبط مختلف العلاقات الاجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.
- يوجّه التّفاعل الإجتماعي دائما نحو أهداف معيّنة ومحدّدة في الغالب مسبقا فهو بذلك ييسّر تحقيق أهداف المؤسّسة الجامعية.
- العمل على إكساب الفاعلين القدرة على إدراك المكوّنات المادية والثقافية للبيئة المحيطة بهم ومنه القدرة على توقّع استجابات الفاعلين سلبية كانت أو إيجابية.
- "يقوم التّفاعل الإجتماعي على أساس مجموعة من المعايير التي تحكمه، من خلال وجود نظام معيّن من التّوقّعات الإجتماعية في إطار الأدوار والمراكز المقدّرة داخل المجتمع، المرتبطة بموقف

معيّن"[1]، والحال ذاته بالنّسبة لمختلف العلاقات داخل المؤسّسة الجامعية إذ أنّها بدورها تخضع لضوابط تعمل على توجيه وتحديد مسارات التّفاعل بين أعضائها.

– يفتح التّفاعل الإجتماعي داخل المؤسّسة الجامعية مجال بروز القدرات والمهارات الفردية للأشخاص، ومنه إمكانية ظهور القيادات باختلاف أشكالها، وهذا في ظل نظام عمل تحفيزي عادل في الوقت نفسه.

– من خلال التّفاعل الإجتماعي يقوم الفاعلون بأدوار معيّنة ومسؤوليات محدّدة، كلّ بحسب تخصّصه وفقا لنظام محدّد تتبنّاه الجماعة، حيث يخضع هذا الأخير لمتغيّري العقاب والثّواب وفقا لضوابط تقنّن مختلف الممارسات المهنية للأفراد.

– يمنح التّفاعل الإجتماعي للفاعلين فرصة التميّز بشخصياتهم المستقلّة عن الآخرين، في ظل الاعتراف بالقدرات الشخصية، وفتح المجال أمام تبادل الآراء والمبادرات الفردية وتسهيلها.

3– الجامعة، وظائفها وأهدافها، مكوّنات الإدارة الجامعية:

3–1 التعريف النظري للجامعة:

إنّ المؤسّسة الجامعية " امتداد طبيعي ومنطقي لمؤسّسات التّعليم المتخصّصة، والتي ظلّت تتطوّر على مرّ السّنين كحاضنة أساسية للمعارف الإنسانية من حيث الإنتاج والتّطبيق، وبالرّغم من أنّ الجامعة كمؤسّسة تعليمية لإنتاج المعرفة المعقّدة التنظيم حديثة النشأة نسبيا، فإن جذورها التّاريخية ضاربة في القدم تعود إلى مدارس الحكمة في الصّين القديمة أو ما يماثلها في الحضارات القديمة في الهند ومصر وحضارة وادي الرافدين، وغيرها، أمّا فيما يخصّ الحضارة الإسلامية فقد عرفت الهجرة المحمّدية إلى المدينة المنوّرة نقلة نوعية كبرى في بناء المسجد النبوي الذي شكل

[1] إسماعيل محمد الزيود، علم الاجتماع ، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص89.

النّواة الحقيقية للمدارس العربية الإسلامية الكبرى، والتي تتطوّر عنها الجامعة الحديثة بمفهومها العصري في أوروبا، حيث كان النبي محمد– صلى الله عليه وسلم– أوّل من جمع العرب حوله في حلقة لأخذ العلم ولم تكن العرب في الجاهلية تعرف الإجتماع لهذا الغرض".[1]

تعتبر المؤسّسة الجامعية دولة فكر وعلم، وكيانا مركّبا ومنتظما يربط بين أجزاء تنتج في مجموعها تركيبا كليا موحّدا للقيام بوظيفة أو عدّة وظائف، كما أنّها ذات علاقات واسعة تربط القريب بالبعيد وتؤثّر فيما حولها أكثر ممّا تتأثّر بهم، وتستمد أهميتها من ذاتها وليس لأيّ اعتبارات كانت، وما يمكن أن نعرّف به الجامعة، أنّها " مأخوذة من كلمة **université** وتعني التّجمع الذي يضم أقوى الأسر نفوذا في مجال السّياسة، من أجل ممارسة السّلطة، وهكذا استعملت كلمة الجامعة لتدلّ على تجمّع الأساتذة والطّلاب من مختلف البلاد والشّعوب، وتعدّ كلمة الجامعة بالعربية ترجمة دقيقة للكلمة الإنجليزية ".[2]

وتعتبر المؤسّسة الجامعية "منظّمة خدمية يتركّز دورها أساسا في إنتاج وتسويق جملة من الخدمات التعليمية بغرض البناء السّليم للمجتمعات، باعتبارها مؤسّسة إجتماعية تربوية معاصرة تعني " الاجتماع والأعمال الجماعية ... أداة معرفة بحيث تكون مركز إشعاع فكري معرفي وكذا الأداة للتغيير الإجتماعي بحيث بإمكانها تحقيق التقدّم" [3].

ومن خلال ذلك نلحظ أنّه لا يوجد تعريف قائم بذاته أو تحديد شخصي وعالمي لمفهوم الجامعة، لذلك فإنّ " كل مجتمع ينشئ جامعته ويحدّد لها أهدافها بناء على ما تمليه عليه مشاكله ومطامحه وتوجهه السّياسي والاقتصادي والاجتماعي، لذلك فالجامعة مؤسّسة للتّكوين لا تحدّد

---

[1] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مخبر علم الاجتماع والاتصال بجامعة منتوري، قسنطينة، ط2، 2006، ص73.

[2] محمد منير مرسي، الاتجاهات الحديثة في التعليم الجامعي وأساليب تدريسه، عالم الكتاب، القاهرة، 2002 ص10.

[3] محمد قاسم القريوتي، مهدي زوليف، مبادئ الإدارة ، دار المستقبل للنشر التوزيع، عمان، 1989، ص5.

بمفردها أهدافها وتوجيهات تلك الأهداف، بل بالعكس تتلقّاها من المجتمع الذي يعتبر الأساس وهو الوحيد الذي بإمكانه أن يمدّها بالحياة وبالمدلول وبالواقع، وبدراسة متأنّية لمختلف الفروع والأنظمة حتى التّجريدية منها، المدرّسة في الجامعات المنتمية لأنظمة اجتماعية واقتصادية مختلفة، يمكننا أن نلمس هذه الحقيقة في الجامعات المسماة " الليبيرالية" أو الجامعات الأمريكية أو الاشتراكية وبغض النّظر عن النّظام الذي تنتمي إليه، فإنّ الجامعة تظل مؤسّسة ذات طابع خاص تنشد الإستقلالية لتحقيق أهدافها في إنتاج المعرفة ونشرها، وهي استقلالية لا تفصلها كلية عن المجتمع بل تظل جزءا لا يتجزأ منه، يعتريها التّوتّرات والصراعات التي تحدث في محيطها الإجتماعي وتتأثّر بما بهذا المحيط سلبا أو إيجابا ".[1]

3-2 وظائف المؤسّسة الجامعية:

تتمثّل المهام الأساسية للجامعة حسب الدكتور **محمد منير مرسي** في:

أ- إعداد القوى البشرية.

ب- البحث العلمي.

ج- التنشيط الثقافي والفكري للعلم.

- **إعداد القوى البشرية:** " ارتبطت هذه الوظيفة بمتطلّبات الشّغل في جميع الميادين وعلى امتداد العصور التي كانت فيها الجامعة قطبا لطالبي العلم والمعرفة وهي لا تزال كذلك إلى اليوم، ولقد تمّ التّركيز على هذا المطلب لارتباطه بالحاجة الملحّة للتنمية الإجتماعية والاقتصادية والثقافية، فمن المتوقّع أن تقوم الجامعات بإعداد الكوادر المطلوبة التي ستقوم بشغل الوظائف العلمية والتّقنية والمهنية والإدارية ذات المستوى العالي" [2]، وبذلك " تزويد الطّلاب على اختلاف تخصّصاتهم

---

[1] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص73.

[2] محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، 2004، ص26.

ومستوياتهم، بالمعارف والمهارات والتّعليم العالي والتّكوين المتخصّص ممّا يؤهّلهم لمستقبل المهن والوظائف والمستويات التي تنتظرهم في مجتمعهم، فالطّالب الجامعي من خلال هذه الوظيفة يتم إعداده مهنيا بمقتضى الإلمام بمناهج جامعية عاما بعد آخر، حتّى يصل إلى المستوى الذي يؤهله بمزاولة مهنة في المجتمع "[1]، وفي هذا السّياق نشير إلى ضرورة " أن تكون المؤسّسة الجامعية نسقا مفتوحا على واقع احتياجات المجتمع، من خلال التطلّع على البناء الخارجي وذلك بالبحث في المجتمع ومراعاة احتياجاته الفعلية من التخصّصات المطلوبة عن طريق الموازنة بين قوة العمل وسوق العمل".[2]

– **البحث العلمي:** "يسمح الكشف عن بعض المعضلات والمشكلات ومعالجتها بتطوير الحقل العلمي والمعرفي موازاة مع عملية التّدريس، وبذلك تعمل المؤسّسة الجامعية في هذا السّياق على تطوير المعرفة وخلقها وتنميتها واكتشافها وتكوين القدرات الشخصية والعلمية للأفراد من خلال معايير أساسية تتمثّل في الدقة، والنّزاهة، والموضوعية، والتّنظيم، كأهم أسس ومحرّكات للبحث العلمي، إضافة إلى العمل على تنمية وخلق الرّوح العلمية للفاعلين من خلال التفكير العلمي والملاحظة العلمية الدقيقة، وكذا محاولة توفير المناخ الخصب المساعد على ذلك، فالتعليم العالي عامّة يعمل على تأهيل القدرات وبناء الكفاءات الجادّة التي تعمل على تنمية المعرفة العلمية بمعاييرها الدّقيقة، والمساهمة الميدانية في إنتاجها وتطويرها، فالباحث العلمي بشكل أو آخر يبقى هو المخطّط، والموجّه والمقوّم لجهود ومناشط وعمليات البحث العلمي والمسخّر لنتائجه ومعطياته لخدمة المجتمع ".[3]

---

[1] رمزي أحمدعبد الحي، التعليم العالي والتنمية، دار الوفاء، الإسكندرية، 2006، ص158.

[2] منصور أحمد منصور، القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 1975، ص79.

[3] رمزي أحمدعبد الحي، مرجع سابق، ص189.

وبالتّالي نستطيع القول أنّ البحث العلمي يعطي للمؤسّسة الجامعية قيمة خاصّة، سواء اتّجهت نتائجه إلى المجتمع ككل أم بقيت على مستوى الجامعة تستهدف تطوير المناهج والبرامج وحل المشكلات التي يعرفها مجتمع الجامعة باستمرار.

– **التّنشيط الثّقافي والفكري للعلم:** تعدّ الثّقافة العلمية من الوظائف الهامّة التي تعمل الجامعة على تحقيقها، وفي هذا المعنى يقول **تايلور**" الثّقافة هي المعرفة، الإيمان، الفن، الأخلاقيات والقانون وكذلك العادات التي يكتسبها الفرد، بمعنى الإرث الاجتماعي والمتمثّل في التّراث"[1]

وبذلك تعمل المؤسّسة الجامعية كنسق مفتوح على توطيد العلاقة بينها وبين المجتمع ككل، من خلال تنشيط السّاحة الثقافية، وخلق جو يسوده النزع الدؤوب إلى الحراك الفكري والثقافي، عن طريق تنظيم النشاطات الثقافية، وإقامة المحاضرات العلمية والفكرية، والأيام الدراسية التي تفتح المجال لتلاقح الأفكار وتطويرها بطرحها للنقد والنقاش، وكذا نشر مجلات وكتب ودوريات وأبحاث ممّا يثري المعرفة العلمية التي تفيد المجتمع العام، بما في ذلك مجتمع الجامعة من أساتذة وطلاب من خلال نشر الثقافة والوعي بتسليط الضوء على العديد من الظّواهر في المجتمع واقتراح أنسب الحلول لمعالجتها.

3-3 أهداف المؤسّسة الجامعية:

تتمثّل الأهداف الرئيسية للمؤسّسة الجامعية فيما يلي:

– نقل المعرفة عن طريق عملية التدريس، وكذا العمل على تطوير طرق ومناهج البحث العلمي وتنمية الرّوح العلمية لدى الطلاب، وإدخال إصلاحات في ميدان البرامج بغرض رفع مستوى التحصيل العلمي.

---

[1] نورة دريدي، خريجي الجامعة بين التكوين والتشغيل، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنمية قسنطينة، 1999، ص79.

– إنشاء علاقات إيجابية في إطار البحث العلمي مع مختلف المؤسّسات الجامعية.

– نقد المعرفة عن طريق الدّراسات التحليلية النافذة في ضوء النظريات الحديثة وفلسفة المجتمع.

– " ترقية الثقافة الوطنية والإنسانية والنشاط الفكري بصفة عامّة، من خلال تطوير الشّخص بصورة تحقّق التّكامل والكفاءة والتكيّف مع المجتمع والإسهام في نشاطه".[1]

– " إثراء المعارف وتطوير التّقنيات وتهيئة الكفاءات مستفيدة بذلك من الحصيلة العلمية "[2] مع تعزيز ودعم عمليات الإبداع العقلي والفني، واستقطاب المواهب القادرة وتيسير فرص ممارستها لمختلف النشاطات الإبداعية.

– الإعداد لتخصّصات مستقبلية تفرضها تطوّرات العلم واحتياجات العصر ومطالب المجتمع المستقبلية.

– " القيام بكل ما من شأنه خدمة المجتمع بالعمل على استقصاء أسباب المشكلات الإجتماعية والاقتصادية، الإدارية والتقنية، بإجراء البحوث في مجالات التّنمية المختلفة واقتراح الحلول العلمية والعملية المناسبة، وكل الوسائل الأخرى التي تراها الجامعة ملائمة لتحقيق هذا الهدف".[3]

– تقوية الاقتصاد عن طريق البحث العلمي، باعتباره من القضايا الأساسية لتطوير الاقتصاد الوطني، وذلك من خلال تزويد المجتمع بالإطارات والكفاءات التي تساعد على التغلّب على مختلف المشكلات الاقتصادية.

– تغطية ظروف العمل، والإعلام، والمشاركة في اتّخاذ القرارات لكل الفاعلين، مع تكريس نظام

---

[1] دباس العبادي، فوزي هاشم، إدارة التعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، مؤسّسة الوراق الأردن، ط1، 2008، ص44.

[2] العربي ولد خليفة محمد، المهام الحضرية للمدرسة والجامعة الجزائرية ، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية الجزائر، (ب ت)، ص197.

[3] أحمد رشدي طعيمة، محمد بن سليمان البندري، التعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التطوير، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2004، ص45.

اتصال فعّال داخلي وخارجي مع مختلف المؤسّسات الأخرى.

3-4 تنظيم المؤسّسة الجامعية وهيكلتها:

تعتبر المؤسّسة الجامعية منظمة خدمية يتركّز دورها الأساسي في إنتاج وتسويق جملة من الخدمات التّعليمية، بغرض البناء السّليم والفعّال للمجتمع، ويتأتّى ذلك بتبنّي نظام قيم خاص بها وأنظمة اتصالات وأشكال معيّنة من السّلطة لتحقيق مجموعة من الأهداف الخاصّة.

- **الجامعة كنسق مفتوح:**

تتكوّن الإدارة الجامعية كمنظومة متكاملة من أربع عناصر أساسية هي كالآتي:

أ- **المدخلات:** تمثّل محصّلة ما تحصّلت عليه المؤسّسة الجامعية من المجتمع باعتباره بيئة خارجية لها، وهي تتضمّن ما يلي:

* رسالة الجامعة وفلسفتها وأهدافها.

* السّياسات والتّشريعات في الجامعة.

* الموارد البشرية (طلبة، أساتذة، إداريين).

* الموارد والإمكانات المادية (مباني، وسائل بيداغوجية...).

* منظومة الخدمات الإضافية التي تساعد الجامعة في أداء عملها(خدمات صحية، أنشطة رياضية).

*المنظومة المعلوماتية الفرعية (أساليب العمل، الأهداف والسّياسات العامّة، وطرق اتّخاذ القرار)

ب- **العمليات:** تشير إلى مجموعة العناصر المتداخلة التي تفسر الدّور البنائي والوظيفي الذي تقوم به المؤسّسة الجامعية، وهي بذلك توحي إلى التّفاعلات والأنشطة التي يتمّ من خلالها تحويل المدخلات إلى مخرجات وهي معقّدة ومتفاعلة وتتضمّن ما يلي:

* **التّخطيط:** والذي يتمّ بموجبه تقسيم الأعمال وتوزيعها، وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وتقصي

المعلومات، وتحليل المتغيّرات والمواقف وطرق الاتصال الرسمية وغير الرسمية بين العاملين والتنسيق بينهم.

* **القيادة:** جملة السّلوك والإجراءات وآليات التأثير وطرق الإشراف، التي تعمل على توجيه نشاطات الأفراد العاملين في المؤسّسة الجامعية لتحقيق الأهداف المنشودة، حيث يتم من خلالها التّفاعل بين الرّئيس والمرؤوسين والمواقف القيادية، بحيث يتم توجيه المرؤوسين والتعرف على احتياجاتهم وحفزهم على العمل بفعالية لتحقيق الأهداف المشتركة.

* **الرقابة:** يتمّ من خلالها تقويم النتائج وتقييمها من خلال قياس مدى مطابقتها للخطّة الموضوعة ومعالجة كل قصور أو انحراف يعتريها، وبذلك تقييم المنجزات التنظيمية في إطار ما خطّط له من جهد ووقت.

ج- المخرجات: يلعب المحيط الخارجي في تصدير المدخلات أو استيرادها بعد تحويلها إلى المخرجات التي يرتكز عليها بقاء وتطور المؤسّسة الجامعية في ظل علاقتها بمحيطها الخارجي وبذلك كانت المخرجات عبارة عن محصّلة نهائية لمجمل العمليات والمؤشّرات في البيئتين الداخلية والخارجية، وتشتمل على نوعين:

* **مخرجات إنتاجية:** تتمثّل في قرارات وسياسات وتشريعات وأداء قيادي جيّد، وكذا إعداد خريجين مؤهلين في مختلف التخصّصات، إضافة إلى مختلف الأبحاث والدّراسات والخدمات والاستشارات المهمّة في تطوير وبعث نشاط المؤسّسات الأخرى باختلاف طبيعة نشاطاتها.

* **مخرجات وجدانية:** تتمثّل في نوعية التّفاعل والعلاقات السّائدة في محيط الجامعة وفي مدى الرّضا الوظيفي للعاملين فيها من أساتذة وطلبة وإداريين وعمال فنيين.

- الجامعة كإطار بيروقراطي:

أدّت أعمال " **ميشال كروزيه**" إلى الكشف عن الخصائص البيروقراطية للمجتمع والأنظمة

المفتوحة، والجامعة كنظام مفتوح أدخلت هذه الخصائص واستحدثتها، إنّ من أهم هذه الخصائص ما يلي:[1]

"– كثرة القواعد الشّخصية، التعليمات الإدارية، والتّوجيهات الأكاديمية.

– مركزية أخذ القرارات وقنوات الاتصال.

– عزلة مختلف الأصناف الفاعلة في المؤسّسة الجامعية: الإدارة، الأساتذة، الطّلبة والعمال.

– تؤدّي هذه السّمات البيروقراطية الأساسية إلى ثقل وصلابة في سير العملية الوظيفية للجامعة التي تؤدّي إلى اختيار إستراتيجية الرّقابة كسلوك اقتصادي، كما أنّها تقلّص من قدرات التكيّف للنّظام التربوي وللجامعة مع تحوّلات المحيط، غير أنّه يجب الإشارة إلى أنّ للأنظمة البيروقراطية في مثل هذه الحالة بعض المزايا، تتمثّل أهميتها في حماية الأفراد من التعسّفية التي تتجلّى كلّما تقلّص استخدام الخصائص البيروقراطية، لقد أظهرت نتائج التحليل السيكو– سوسيولوجي للجامعة وجود اختلافات وظيفية فعلية بين جامعة وأخرى رغم التقارب في معيارية بيروقراطيتها، وإذا كانت هناك هوامش للحرية الفردية للفاعلين في هذا الإطار، فإنّه يتم استغلالها بتباينات واضحة تبعا للفروق الفردية فتصبح عندئذ عملية شخصية، طبيعية وثقافية."

3-5 الهيكل التنظيمي للجامعة:

يمثل الهيكل التنظيمي للجامعة " إطارا ونظاما رسميا يعكس كيفية تقسيم الأنشطة والوظائف كما يعمل على تحديد آليات وكيفيات التنسيق بينها، موضّحا في ذلك مجموعة العلاقات، وأشكال الأنظمة، ومختلف الإجراءات وأنماط السّلطة، وهو بذلك يعكس خارطة المنظّمة، كما يمثّل التّصميم الرّسمي الذي يقرّ العلاقات ويحدّد عدد المستويات في السّلم التنظيمي، فيوضح التقسيمات والتنظيمات، والوحدات الفرعية التي تؤدّي مختلف الأعمال والنشاطات الضرورية لبلوغ أهداف

[1] فضيل دليو، الهاشمي لوكيا، مرجع سابق، ص99.

المؤسّسة، كما أنّه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها وطبيعة المسؤوليات والصّلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة ".[1]

- أبعاد الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة الجامعية:

تتمثّل الأبعاد الرّئيسية للهيكل التنظيمي للمؤسّسة الجامعية في ما يلي:

أ- التّعقيد: إنّه من بين أهم السّمات التي تتميّز بها المنظّمات المعاصرة، باعتبار أنّ المنظّمات الحديثة تضم العديد من العمّال والمستويات الإدارية والتنظيمية، ونشير هنا إلى أنّ التنظيم يزداد تعقيدا بتزايد عدد المستويات الإدارية والوحدات والأنشطة المختلفة والتخصّصات، بدءا من أعلى مستوى إلى أدناه، وزيادة درجة هذا التعقيد التنظيمي تزيد من ضرورة الاتّصالات والتّنسيق والرّقابة الفعّالة لتحقيق التّكامل بين الأجزاء والوحدات المختلفة في المؤسّسة الجامعية.

ب- الرّسمية: يشير هذا البعد إلى مدى اعتماد المؤسّسة الجامعية "على القوانين والأنظمة والقواعد والتّعليمات والإجراءات والمعايير التفصيلية في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرّفاته أثناء العمل، وليس من الضّروري أن تكون هذه الأنظمة والتعليمات مكتوبة، بل يكفي أن يعيها ويدركها العاملون، وكلّما زاد الاعتماد على القوانين والأنظمة والتعليمات في السّيطرة على سلوك الفرد والتحكّم به، اتصف الهيكل التنظيمي بدرجة عالية من الرّسمية، وتستخدم المنظمات الرّسمية لضبط السلوك والسّيطرة عليه والتّنبؤ به، وبالتّالي تخفيض درجة تنوّع السّلوك وتحقيق التنسيق، حيث يدرك

كل فرد ما ينبغي عليه عمله، وتقليص مجال الاجتهاد وحرية التصرف للفرد لتجنّب إصدار أحكام غير صائبة تضر بالمنظّمة."[1]

---

[1] عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغيّر، دار المسيرة للنشر والتوزيع الأردن، 2004، ص192.

ج- المركزية: يشير هذا المفهوم إلى" مدى تركيز سلطة اتّخاذ القرارات في مصدر محدّد، فإذا ما كانت الإدارة العليا في المنظّمة تتّخذ القرارات الهامّة دون مشاركة من المستويات الدنيا، فحينئذ تكون المنظّمة مركزية، وكلّما زادت مشاركة المستويات الدنيا في اتّخاذ القرارات وفوّضت مزيدا من السلطات زادت درجة اللامركزية في المنظّمة ".[2]

- أهم وظائف الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة الجامعية:

يمكن إبراز أهم وظائف الهيكل التّنظيمي للمؤسّسة الجامعية من خلال ما يلي:

* العمل على تحقيق مخرجات/ منتجات المؤسّسة الجامعية وكذا أهم أهدافها، وذلك من خلال تقليص الاختلافات بين الفاعلين وضمان تقيّدهم والتزامهم بمتطلّبات المنظّمة وليس العكس.

* توضيح خطوط السلطة والاتّصال ونطاق الإشراف.

* العمل على تحديد مجال اتّخاذ القرارات في المؤسّسة الجامعية.

* تحديد أدوار الفاعلين ومسؤولياتهم وعلاقاتهم الرّسمية في المؤسّسة الجامعية، من خلال تقسيم وتحديد الوظائف والتنسيق بينها، والمساعدة في تنفيذ عملية اتّخاذ القرارات ومعالجة الأزمات وتنفيذ الخطط بمرونة وفعالية.

* تفادي وتجنّب الازدواجية والتّداخل بين مختلف الأعمال والأنشطة في المؤسّسة الجامعية.

* العمل على التكيّف مع مختلف المتغيّرات داخل المؤسّسة الجامعية وخارجها.

- آثار تطبيق الهيكل التنظيمي غير السّليم في المؤسّسة الجامعية:

لتطبيق الهيكل التنظيمي غير السّليم في المؤسّسة الجامعية آثار عديدة نلخّصها في مايلي:

* الافتقار إلى الموضوعية والتّناقض في القرارات كنتاج لعدم وجود معايير وقواعد محدّدة.

---

[1] حسين حريم، مرجع سابق، ص 177.

[2] نفس المرجع، ص 172.

* حصر فرص التقدّم في العمل نظرا لمحدودية المسؤوليات وتقليص مجال تفويض السلطة ونطاق الإشراف.

* غموض أدوار الفاعلين وتدنّي معنوياتهم وحافزيتهم في العمل وتعرّضهم للضّغوط في ظل المتطلّبات المتضاربة من مختلف الوحدات.

* عزلة واغتراب العاملين وعدم استقرارهم النفسي وشعورهم بعدم التّأثير على شؤون العمل.

* عشوائية القرارات وبطئها، مع كثرة النّزاعات بين الفاعلين نظرا لتضارب الأهداف والافتقار إلى التّنسيق.

* عدم الاستجابة للمستجدّات التي تتعرّض لها المنظّمة، نظر للافتقار لأدوار التنبؤ والرّصد ومراقبة التغيّرات، مع كثرة النّفقات خصوصا في المجالات الإدارية.

3-6 بيئـة الجامعة:

هي مجموعة الظروف التي تعمل في ظلها المؤسّسة الجامعية، وتتفاعل فيها المنظومة الجامعية وتؤثّر على أدائها وفعاليتها وهي صنفان:

- **بيئة داخلية:** تضمّ كلّ ما يقع في حدود الجامعات من كلّيات وأقسام، ممّا يعبّر عن مكان التّفاعل من أجل تحقيق أهداف الجامعة ووظائفها، متمثّلة بذلك في المستوى الثقافي والقيمي العاكس لأسلوب الإدارة الجامعية في تحديد نشاط الفاعلين وتوجيه سلوكاتهم، وكذا ظروف العمل المادية والاجتماعية السّائدة من علاقات رسمية وتنظيمات غير رسمية داخل المؤسّسة الجامعية.

- **بيئة خارجية:** تعبّر عن اتّصال الجامعة بالمجتمع، حيث تتأثّر الجامعة بكل الأحداث فيه باعتباره نسق من الأنساق المشكلة له وتنفتح عليه، وتشتمل على الجوانب الإجتماعية والسّياسية والثّقافية والاقتصادية للمجتمع.

وبذلك فإنّ تحليل الجامعة كنظام مفتوح يحتوي على بعض الخصائص الرّئيسية هي:

* إمكانية استدلال الجامعة ومعاينتها في محيط معيّن.

* سعيها الواضح إلى تحقيق هدف رسمي من خلال تقديم وإنتاج خدمات تعليمية، تكوينية وتثقيفية.

* احتواؤها على وحدات وعناصر مختلفة ومهيكلة، إنسانية (طلبة، أساتذة، عاملين)، ومادية (الهياكل البيداغوجية والإدارية، الوسائل التعليمية)، ومع اختلاف هذه العناصر إلّا أنّ تداخلها وتلاحمها ضرورة ملحّة لتحقيق الأهداف المشتركة في إطار خصوصية الأهداف واستراتيجيات مختلف الفاعلين.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار أيضا إلى ما يعرف بالتّغذية الراجعة وارتباطها بالعمليات الإدارية والمخرجات والبيئة، بحيث أنّها توفّر للإدارة الجامعية معلومات تساعدها على تحسين عملياتها والرّقابة على الجامعة ومخرجاتها، وتحديد مدى توازن المدخلات والمخرجات مع احتياجات المؤسّسة الجامعية، وتشخيص ضرورة التغيير في بعض الحالات عن طريق الاستبيانات والمقابلات ممّا يساعد على تصحيح الإنحرافات والأخطاء.

4- أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية:

4-1 السّلطة الرّسمية وتوجيه الاتّصال بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية:

" العمال هم أحد مواضيع الاتّصال وأهدافه وأحد أهم وسائله، فأغلب الرّسائل تتوجّه إليهم خاصّة الرّسائل الخاصّة بالتنفيذ والخاصّة بطلب معلومات ميدانية، لذا من المهمّ أن يهدف الرّئيس من خلال الاتصال بالعاملين إلى زيادة مستويات الثقة بينه وبينهم وتزويدهم بالمعلومات المناسبة في وقتها وعدم إخفائها، وعدم فتح المجال للإشاعات، ولإشراك العاملين خاصّة الإطارات وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات حتى يحسوا بأنّهم يحقّقون مختلف الإشباعات في العمل خاصّة

من خلال معاملتهم معاملة إنسانية وأنّهم أشخاص يفكرون ويبدعون ولهم الحق في الموافقة والرفض والاعتراض وإبداء آرائهم ومواقفهم بشجاعة وبمختلف طرق الإقناع ".[1]

إنّ السّلطة الرّسمية بذلك أساس لضبط مختلف العلاقات بين الفاعلين داخل المنظّمة في إطار الهيكل التنظيمي الذي يعكس بدوره نمط الاتصال باعتباره أمرا حيويا يتمّ من خلاله إيصال المواقف والآراء والأوامر ومختلف القرارات والتّوجيهات المتعلّقة بممارسة المهام الإدارية، وكذا منحى التّفاعل بين العاملين كلّ بحسب دوره وطبيعة المهام الموكلة إليه في المؤسّسة الجامعية.

وبالتّالي نلحظ أن أسلوب ممارسة السّلطة الفعّال يكون من خلال توفير المعلومات الضرورية في وقتها وعدم احتكارها، ممّا يزيد من فعالية الاتصال بين الرّئيس والمرؤوسين وهذا بدوره يساعد في اتّخاذ القرارات المناسبة المتعلّقة بشؤون العمل، ويزيد من الانسجام والتنسيق بين مختلف المستويات الإدارية والعكس صحيح، وتجدر الإشارة أيضا إلى أن تخفيف إجراءات الاتصال وقواعده الرّسمية وعدم تعقّدها بين مختلف المستويات الإدارية يرفع من مستوى الثقة والتّعاون بين الفاعلين، بما في ذلك علاقة الرّئيس بالمرؤوسين، إضافة إلى سرعة الإنجاز وبلوغ الأهداف الجوهرية، وتجنّب أي عوامل من شأنها أن تبث الشّعور بالتهميش والاغتراب لدى العاملين، إنّ أسلوب السّلطة المتميز المبني أساسا على الاختيار الأنسب لنمط وكيفية الاتصال بالمرؤوسين يعمل على تجنّب سوء الفهم، وتبديد الشكوك، وتجاوز الصعوبات، والعجز في إنجاز المهام وبالتّالي تحقيق الدقّة وقلّة الأخطاء الإدراكية، ممّا يشيع الولاء التّام للمؤسّسة وخدمة الصالح العام.

4-2 المشاركة في اتّخاذ القرارات والإنتماء التنظيمي للعاملين داخل المؤسّسة الجامعية:

يرتبط منحى التّفاعل واتّجاهه داخل المؤسّسة الجامعية ارتباطا وطيدا بأنماط القيادة، ومن بين

---

[1] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسّسة- دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص 92.

أهم المؤشّرات المؤثّرة في هذا الجانب عملية اتّخاذ القرارات داخلها، فنجد أنّه في حال الأسلوب القيادي الديمقراطي الذي يفتح مجال الاستماع والاستشارة أمام كل الأطراف الفاعلة في المؤسّسة الجامعية، هناك فرص أمام الأفراد للمشاركة في عملية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالأقسام والمصالح التي ينتمون إليها، ممّا ينعكس بشكل مباشر على مهامهم، ومكانتهم وأدائهم، وكلّها عوامل تعمل على تعزيز الشّعور بالإنتماء وبالأهمية وعدم التّغييب أو التّهميش من طرف السّلطة، وهذا بدوره ينعكس على الولاء للمنظّمة، وجودة الإنجاز وسرعته، ودرجة الامتثال للأوامر وتنفيذها ميدانيا، في حين تعمل القيادة المنفردة بالقرار على إثارة الصّراع من خلال تغييب العاملين وعدم مشاركتهم في اتّخاذ القرارات داخل المؤسّسة الجامعية، خصوصا إذا كانت هذه القرارات تتعلّق بالمسار المهني للأشخاص، أو تمس مصالحهم الشّخصية بأي شكل من الأشكال، وكلّها عوامل تعمل على بثّ الشّعور بالاغتراب لدى الفاعلين، وعدم إحساسهم بالأهمية وتهميشهم، ومنه الإحساس بعدم الانتماء للمؤسّسة أو الولاء لها، وهذا بدوره يؤثّر في درجة الالتزام بتنفيذ المهام ومواقيت العمل الرّسمية وكذا درجة الجهد المهني المبذول من طرف العاملين، وحتى مبادراتهم الشّخصية وأعمالهم التّطوعية، ويتعدّى ذلك أحيانا إلى البحث عن تغيير المنصب أو مكان العمل الذي ينتمون إليه في حين قد تتيح القيادة الفوضوية والمتساهلة فرص استغلال المناصب داخل المؤسّسة، وبذلك العمل على توجيه مختلف القرارات الإدارية نحو خدمة المصالح الشّخصية للأفراد بمنأى عن الاهتمام بالمصالح العامّة للأشخاص والمؤسسة معا، ومنه الانتقال بالمؤسّسة من حالة التّعاون إلى حالة الفوضى والصّراع في ظل الاهتمام بالمصالح الفردية وتغييب أهم عامل وهو تنمية الإحساس بالإنتماء للمؤسّسة لدى الفاعلين، من خلال مشاركتهم في اتّخاذ العديد من القرارات، والموازنة في نفس الوقت بين تحقيق المصالح الشّخصية للأفراد والمصلحة العامّة للمؤسّسة الجامعية.

أخيرا نشير إلى ضرورة إخضاع عملية اتّخاذ القرارات الإدارية في المؤسّسة الجامعية أيا كان نوعها

أو مجالها إلى مبدأ المشاركة والتشاور بين كل الأطراف الفاعلة من مسؤولين ومرؤوسين، لتحقيق جو من التّبادل الفكري والحوار ممّا يسمح بفتح مجال واسع للإبداع الإداري، وتنمية الرّوح المعنوية للعاملين، وزيادة رضاهم، والوصول إلى قرارات إدارية مقبولة من جميع الأطراف في ظل تنمية الشّعور بالإنتماء للمؤسّسة الجامعية، وتعزيز الولاء لها، والإحساس بأهمية جميع الفاعلين فيها.

4-3 التّعامل الإنساني وتنمية التّبادل داخل المؤسّسة الجامعية من خلال الاتصال:

ترتكز العلاقات الإنسانية على ثلاث مرتكزات أساسية ":[1]

1- الإنسان حيوان اجتماعي يتعامل ويعامل على هذا الأساس.

2- إن علاقة السّلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الهرمي وصبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية.

3- حل مشاكل الإنسان يجب أن يرتكز على الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية."

بذلك تتضح مدى أهمية وحساسية العلاقات الإنسانية داخل المؤسّسة، إضافة إلى ضرورة الاعتراف بها والعمل على تطويرها داخل المنظمة، ويتأتى ذلك عن طريق تنمية نظام اتصال فعّال بين العاملين ورؤسائهم وهو ما أشارت إليه تجارب " **التون مايو**"، حيث يبنى هذا النّظام أساسا على الإنسانية والعفوية، ويقدّس مبدأ الاحترام وحسن الاستماع وتقدير الذات، وكلّها عوامل تسهم في كسر حواجز بناء العلاقة الجيّدة بين الرّؤساء والمرؤوسين، المتمثّلة غالبا في التّطبيق الحرفي للأوامر المهنية أيّا كان نوعها انطلاقا من منطق الخوف من العقوبات.

إنّ الروح الإيجابية الاجتماعية إذا سادت العلاقة بين الرّئيس والموظفين انعكس ذلك تلقائيا على كسر الرّوتين الوظيفي، والتّجديد في العمل، والتّشجيع على النقد البنّاء لمصلحة العمل ومنع

---

[1] عبد المالك مجادبة، مرجع سابق، ص91.

التشنجات في العلاقات، وتعطيل مصالح الموظفين، ولا يعني ذلك" أن يكون المدير متساهلا في تطبيق النظام كثير الخرق له، لا يحسن ضبط العمل والموظفين"[1] ، وبهذا فمن الضّروري جدا أن " تسعى المؤسّسة إلى تنمية نظام اتصال داخلي يضع في الحسبان ضرورة تحديد الأهداف الرّئيسية للمؤسّسة بالموازاة مع الأخذ بعين الاعتبار الخصائص المهنية والاجتماعية والشّخصية للعاملين مع ضرورة الإنصات الجيّد والاهتمام بأوضاعهم، وبآرائهم ومواقفهم وعقد الاجتماعات معهم وإبداء الجدية والانضباط في العمل، وحضور الاجتماعات وبذل الجهود في الاستماع والفهم واحترام الآراء مهما كانت، والحرص على تنمية روح الجماعة من خلال الاتصالات الجماعية، ولا يمكن تنمية روح الجماعة إلا من خلال تنمية الاتصال والتّعاون، ولا يكون التّعاون إيجابيا إلا من خلال تنمية نظام المبادلات العادلة، فالتنظيمات هي أنساق تعاونية قبل كل شيء، تقوم على شبكة من العلاقات الاجتماعية الرّسمية وغير الرّسمية، بحيث لا تتحقّق الأهداف التّعاونية إلّا ضمن هذه العلاقات[2]."

ويشترط بذلك التّوازن ما بين تبادل المصالح في المؤسّسة، رسمية كانت كإنجاز المهام الرّسمية للفاعلين، وغير رسمية متمثّلة في الجوانب النفسية، والعاطفية والثقافية والإجتماعية والجوانب المادية مهنية واقتصادية، هذا كلّه في ظل الفعل التّعاوني كقاعدة للتّبادل.

4-4 نظام التّحفيز والتّرقية وروح المنافسة بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية:

" المنافسة فعل طبيعي في تصرفات العاملين داخل المنظّمة، يهدف المتنافسون من خلاله إلى التغلّب على الطرف المنافس لتحقيق نفس الهدف الذي يرمي إليه هو الآخر لكن بالطرق المشروعة، عكس الصّراع الذي يهدف إلى إلغاء الطرف الآخر، وتتيح بيئة المنظّمة فرصا كثيرة

---

[1] بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، مرجع سابق، ص112.

[2] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسّسة- دراسة نظرية تطبيقية ، مرجع سابق، ص 106.

للمنافسة، فمنظومة القوانين التي تسير عليها من شروط التّرقية والدرجات السلمية وما يقابلها من امتيازات مادية، والمردودية وما يقابلها من أجور إضافية كلّها تدفع إلى المنافسة، خاصّة أمام ندرة الموارد" [1]، ونشير هنا إلى أن ذلك يكون من خلال عملية تقييم أداء العاملين " الذي هو من صميم عمل إدارة الموارد البشرية، ويترتّب عليه أمور مهمّة جدا تتعلّق بالأجور والترقية وغيرها، كما أنّ عملية تقييم الأداء يفترض أن تكون متكاملة، لذلك يفترض أن تكون إجراءاتها ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدّد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسّلوكية، ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصوّرا عن احتمالية تكرار السّلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع"[2]، وتجدر الإشارة إلى أن المنافسة في المنظمة تكون "على المواقع وعلى المكافآت المادية والمعنوية أيضا، فالمنافسة على المواقع تكون بمحاولة الوصول إلى المناصب العليا في المنظّمة، هذه المناصب التي تكون قليلة جدا، بذلك تشتد المنافسة في مثل هذه الحالات بين الفئات المهنية المؤهلة لذلك، لذا فالمنافسة لا تكون بين كل العاملين جملة واحدة إنّما داخل الفئة المهنية الواحدة باعتبارها تحمل نفس الخصائص ونفس مؤهّلات المنافسة "[3]، ولتجنّب حدّة المنافسة واحتمالية تحولها إلى صراع بين الفاعلين داخل المؤسّسة، يجب الالتزام بالقواعد الأخلاقية أثناء عملية التقييم وتطبيق نظام الحوافز، ونشير هنا إلى ضرورة أن تتّسم هذه العملية بالعدالة والكفاءة والمساواة والشّفافية، وأن تكون المؤسّسة قادرة على تحفيز الموظفين وجذبهم للعمل وتنمية روح الإبداع والتطوير والتجديد لديهم، مع مراعاة الطّرق المناسبة لتوزيع المكافآت وفقا لطبيعة العمل وصعوبته ومتطلّباته، وكذا لابدّ من ضرورة عدم

---

[1] ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات– دراسة نظرية وتطبيقية ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014 ص 191.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص 267.

[3] ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات– دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص 191.

التحيّز أو التمييز بين الأشخاص والنّظر إليهم بموضوعية من خلال درجة توفّر عاملي الكفاءة والخبرة المهنية لدى كل موظف على حدى، مع إلغاء التأثّر بعوامل المذهب والعشيرة والمنطقة والصداقة والقرابة.

4-5 تأويل النّصوص القانونية وعلاقات المصلحة داخل المؤسّسة الجامعية:

تعتبر القوانين "من المصادر الرّئيسية التي تتحكّم في تسيير الإدارة في المنظّمات وتنفيذ القرارات الإدارية وأوامر الرّؤساء الإداريين"[1]، فالقانون" يحدّد ويضع المعايير المقبولة في مجال الأعمال التي تعمل بدورها على توجيه المدراء، وعليه فإن وجود هذه القوانين يعتبر جزءا من عملية التحديد الفعلي لمهنة الإدارة من جانب، ومن جانب آخر فإنّ هذه القوانين تخلق قنوات لسلوك المنظّمات ممّا يجبرها على السّير باتّجاه القواعد الأخلاقية التّاريخية في مجال الأعمال، وهكذا فالقوانين تمثّل رادعا للسّلوكيات غير المقبولة والمنحرفة"[2]، كما تعتبر أداة فعّالة يسعى من خلالها الفاعلون داخل المؤسّسة الجامعية لتحقيق أهدافهم والدفاع عنها، بغض النّظر عن طبيعة علاقاتهم تحالفا كانت أو تنافسا، صراعا كانت أو تعاونا، عن طريق العديد من المناشير والتّعليمات، وأهمية مختلف هذه القوانين تتّضح من خلال ضرورة استخدامها في كثير من الأحيان من طرف الإدارة كوسيلة إدارية ملزمة وأداة ضاغطة لتجنّب العديد من المزالق الإدارية التي قد يقع فيها الأفراد عن جهل أو تعمّد وتجدر الإشارة هنا إلى أنّ فعالية القانون تكون أيضا انطلاقا من نمط تطبيقه وشخصية مطبقه والغاية من وراء هذا التطبيق.

والمشكلة في النّصوص القانونية " أنّها تحمل أحيانا الكثير من التأويلات التي تنعكس على أشكال تطبيقها، فنفس النصوص القانونية قد تتعدّد تطبيقاتها من منظمة لأخرى، ومن هذا الباب

---

[1] محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص162.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص ص144-145.

تلجأ جماعات المصالح أو غيرها إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات معينة لقضاء مصالحها وبذلك قد تكيل الإدارة أو غيرها بمكيالين أو أكثر في نفس الوضعية أمام كل العاملين، وهذا حسب طبيعة المصالح وحسب حالة العقوبات والجزاءات، ويمكن لشخص ما أن يتحصّل على مصلحة ما بإجراء قانوني معيّن ولا يناله شخص آخر، والجواب موجود لدى الإدارة، وهذه التّأويلات المختلفة للنّصوص القانونية تتأثّر بالثّقافة الاجتماعية المتأثرة هي الأخرى بجماعات المصالح وجماعات الضغط في الداخل والخارج، التي تدفع رؤساء المصالح الإدارية إلى الاحتماء بتلك التّأويلات وهناك حالات أين يتم فيه إخفاء النّصوص القانونية حتى لا تستفيد منها إلا جماعات محدودة جدا ويتفاجأ الكثير من العاملين لما يطلعون عليها يوما ما ويتساءلون عن سر إخفائها، وأحيانا أخرى يتم تعطيل تطبيق البعض منها حتى لا يستفيد منها العاملون، ويبدو أن الأطراف التي تنتج النصوص القانونية أكثر قدرة على تأويلها والتحايل عليها في الفهم والتّطبيق نظرا لخبرتها وتخصّصها في هذا المجال ".[1]

4-6 الخلل الوظيفي داخل المؤسّسة الجامعية كنتاج لتناقض قيم الثقافة التنظيمية:

تمثّل ثقافة المنظّمة "مجموعة القيم والأعراف والتقاليد والرؤى والتّطلعات التي تمثّل إطار عمل يحدّد سلوكيات العاملين على مختلف الأصعدة والمستويات، فالمنظّمات العريقة في ثقافتها لديها قيم راسخة في العمل تمثّل لغة مشتركة للجميع، يكون تأثير هذه الثقافة واضحا على سلوكيات العاملين ومنعكسا في القرارات التي يتخذونها "[2]، إنّ الثقافة التنظيمية هي "بحث عن التوازن في التّصور، ما بين احترام الهوية الذّاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية، ومنه فعلى إدارة المؤسّسة أن تتحلى بالشّجاعة الكافية، إذ لا داعي لأخطاء الضّغوطات المختلفة بين أقطابها، وعليها أن

---

[1] ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات– دراسة نظرية وتطبيقية ، مرجع سابق، ص ص 228–229.

[2] طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص158.

توضّح فلسفتها بأفكار مستخدميها، فثقافة المؤسّسة هي نمط التّفكير والفعل المعتاد والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسّسة، ويجب على كل الأعضاء الجدد تعلّمه وتقبله ولو جزئيا حتى تتقبلهم المؤسّسة، وعليه فكل فرد يمتلك تمثلا عن المؤسّسة التي يعمل بها ممّا يجعله يميزها بوحدتها وخصوصيتها عن غيرها، حتّى وإن كانت في نفس القطاع، ونفس الحجم وفي نفس المنطقة الجغرافية "[1]، وتعاني غالبية المؤسّسات من " تداعيات الخلل الوظيفي الرّاجع إلى أسباب ثقافية وقيمية أفرزها تناقض تفاعل القيم الإجتماعية عامّة والتنظيمية خاصّة، من خلال التّغيب عن العمل وانخفاض الرّوح المعنوية وتدني مستوى الرضا المهني، وانتشار الإشاعات وطغيان التنظيم غير الرّسمي، والانسحاب من والعمل، ويعود السّبب إلى إهمال ربط القيم الإجتماعية بالقيم التنظيمية إذ أسهم الجانب الثّقافي داخل المؤسّسات في اختلاف المظاهر الثقافية والسّلوكية بين الإطارات والعمال عادة، وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمّال، وهكذا نجد غالبية الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الفرنسية، بينما تنتشر الأمية عادة بين العمال ويميلون إلى التحدث باللغة المحلية، كل هذه المظاهر وغيرها تثير حساسيات ويتجنب الرؤساء والباحثون إثارتها وهي تخفي وراءها اختلافات فكرية وعقائدية معيقة، وهو ما يؤدّي إلى سوء الاتصالات واختلاف التصوّرات والقيم وصعوبة التعايش داخل المؤسّسات وهي بذلك المؤشرات الكامنة والظّاهرة للخلل الوظيفي التي تتّجه وتعاني منه المؤسّسات".[2]

4-7 القيم ودورها في توجيه سلوك الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية:

---

[1] الفضيل رتيمي، لطيفة طبال، أسماء رتيمي، سوسيولوجية المؤسّسة- قراءة نظرية تحليلية ، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، 2018، ص ص82-83.

[2] سمية قاسم، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسّسة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب - البليدة، العدد9، 2013، ص ص 154-156.

القيم "طريقة في الوجود أو السّلوك يعترف بها شخص، أو جماعة على أنّها مثال يحتذى به وهي تتحدّد في المرتبة المثالية، وليس في مستوى الأشياء المحسوسة أو الأحداث، ويمكن لهذه أو تلك أن تعبّر عن قيمة معيّنة أو أن تمثلها، وترجع هذه الأشياء المحسوسة إلى نوع من النسق الأخلاقي أو الجمالي أو الفكري الذي يحمل بصماته، وهي بذلك تحقّق الإحترام، وتكون القيمة مثالا لأنّها تستلزم سلوكا ساميا تطمح إليه يبدو في الأشياء أو في التصرفات التي يعبر عنها بطريقة محسوسة أو رمزية "[1] أي أنّ قيم الفرد تمثّل بشكل أو آخر ضابطا لمختلف تصرفاته وردود أفعاله اتّجاه الآخرين ونمط اتصاله بهم، فماذا عن تأثير هاته القيم على علاقاته داخل المنظّمة التي يعمل بها؟ غالبا ما يحدث هناك تعارض وتباين بين قيم الفرد وقيم المنظمة، وهنا يكون الفرد أمام اختيارين أوّلهما الالتزام بقيمه المتأصلة مهما كانت النتائج المترتبة عن ذلك سواء ما تعلّق منها به هو شخصيا أو المؤسّسة التي ينتمي إليها، وفي هذه الحالة ينشأ صراع داخلي يعمل هذا الأخير على غلق كل قنوات الاتصال بين الأطراف المتفاعلة ممّا يبعد المؤسّسة عن أهدافها الحقيقية ويوجّهها نحو خدمة الأهداف الشخصية للأفراد، وهذا يلغي كل فرص التّطور والرقي بالمؤسّسة الجامعية، ممّا يعمل على إضعافها، وبذلك تظهر الضّرورة الملحة لإيجاد قواعد وآليات من شأنها أن تحدث التّوازن بين القيم المختلفة للأفراد وقيم المنظّمة، وهو دافع لتحويل الجهود نحو التّعاون والتّلاحم في إطار القيم المشتركة المقبولة لدى جميع الأطراف، ممّا يعمل على امتصاص واحتواء مختلف أشكال النّزاع والصّراع الدّاخلية من خلال فتح وتحسين قنوات الاتصال والتّشاور وخدمة الصّالح العام في إطار التّوفيق بين القيم، وهذا يبعث بالمؤسّسة الجامعية نحو الاستقرار وتحقيق أهدافها الأساسية.

---

[1] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسّسة، دراسة نظرية تطبيقية، مرجع سابق، ص 170.

خلاصة الفصل:

تمثل العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية باعتبارها وحدة اجتماعية ذات أهداف واضحة وقواعد تسيير محدّدة متعارف عليها، مرحلة مهمّة من مراحل البناء التنظيمي، ومجموعة من الآثار والرّوابط المتبادلة بين الفاعلين نتاج طبيعة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم الدّائم والمستمر، من خلال تبادل علاقات التأثير والتأثر في محيط الممارسة اليومية للمهام الرّسمية، وفي إطار الأهداف العامّة والأساسية للمؤسّسة ذاتها، ممّا يسمح بتحديد مختلف العمليات التي يتم في إطارها التعبير عن تلك العلاقات، وكذا ترتيب وتنظيم نشاطات الفاعلين من رؤساء ومرؤوسين انطلاقا من نظام قيمي خلقي جوهري يحكم مختلف أشكال العلاقات ويوجه معظم النشاطات المتبادلة للأفراد، ويعمل على دمجهم في النّسيج الإجتماعي للمؤسّسة، فالقيم والمعايير الإجتماعية والتنظيمية وإن اختلفت تحدّد أنماط التفاعل بين الفاعلين، وتدعّم أفعالهم وتوجّهها، ممّا يؤثر على طبيعة الرّوابط والصّلات الإجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل، ومنه مكانة المؤسّسة وأهدافها العامّة، فهي ملزمة وآمرة تثيب وتعاقب وتخضع كل من يخرج عليها للجزاءات الإجتماعية والتنظيمية، وذلك بهدف بإحداث التّوازن وتحقيق التّكيف، من خلال تقبل الفاعلين وامتثالهم لها كما تجدر الإشارة في هذا السّياق إلى أنّ أساليب ممارسة السّلطة الرّسمية من نظام للحوافز والتّرقيات، وإشراك في عملية اتّخاذ القرارات وأساليب المعاملة، وكيفيات تطبيق فحوى النّصوص القانونية، تعمل بدورها على توجيه مختلف العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية في إطار الهيكل التنظيمي، ومن خلال نمط الاتصال الذي يعدّ عاملا حيويا وجوهريا في إيصال المواقف والآراء والأوامر ومختلف القرارات والتّوجيهات المتعلّقة بممارسة المهام الإدارية وتوجيه منحى التّفاعل بين العاملين انطلاقا من أدوارهم وطبيعة المهام الموكلة إليهم في المؤسّسة الجامعية.

القسـم الميدانـي

الفصل الرابع:

الأسس المنهجية للدّراسة الميدانية

القسـم الثّـاني: الدّراسة الميدانية

الفصل الرابع: الأسس المنهجية للدّراسة الميدانية

تمهيد:

يعتبر الجانب المنهجي مكمّلا للأطر المعرفية والنظرية للموضوع محل البحث والدراسة فالاعتماد على العمل الميداني يمنح الباحث فرصة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية، وبذلك العمل على تحقيق أهداف الدّراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية، من خلال الاعتماد على وسائل وأساليب البحث العلمي، وعليه سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي: منهج الدّراسة، أدوات جمع المعطيات، أساليب تحليل البيانات، العينة وكيفية اختيارها، الإطارين الزّماني والمكاني للدّراسة.

4-1 المناهج والتقنيات المستخدمة في الدراسة:

4-1-1 منهج الدّراسة المستعمل:

المنهج عبارة عن" مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"[1] ويعتبر بذلك"مسألة جوهرية في العلم، كما أنّ الإجراءات المستخدمة أثناء إعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدّد النتائج، هكذا ومهما كان الشخص الذي يقوم بالبحث، فهو مطالب باحترام المسعى الذي هو في الواقع طريقة دقيقة وصحيحة ومنظمة وفقا لمنطق غير مرن، وبكلمات أخرى فإن هذا المسعى يتطلّب الصّرامة، يوجد في العلم إذن مثلما هو الحال في ميادين أخرى، منهجا، وهو عبارة

[1] رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص176.

عن سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي اتباعها بكيفية منسقة ومنظمة".[1]

وتجدر الإشارة إلى أنّه في ميدان العلوم الاجتماعية تفرض علينا طبيعة المواضيع استخدام مناهج معينة في البحث، تختلف هذه الأخيرة بحسب اختلاف تلك المواضيع، ممّا يسمح للباحث بتنظيم وترتيب أفكاره وكل ما تحصّل عليه من معلومات ترتيبا منسجما ومنسقا في الوقت نفسه وذلك بغرض تحصيل نتائج منظمة، موضوعية ومنطقية، وينفرد كل منهج بخصائص معينة وفقا لميادين الاختصاص المختلفة، ليبقى المنهج عموما طريقة محدّدة وواضحة يسلكها الباحثون لتحصيل نتائج معينة، فالمنهج " هو الطريق المؤدي إلى الغرض المطلوب من خلال دراسة المصاعب، ويعني في الفكر العلمي المعاصر الطريق المؤدي في العلوم إلى الكشف عن الحقيقة بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدّد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة ".[2]

وبناء على طبيعة الموضوع، وأسلوب تقديم أسئلة إشكالية الدراسة، وطريقة طرح الفرضيات، فإنّ أنسب منهج يجب استخدامه لمعالجة موضوع البحث في هذه الأطروحة هو " **المنهج الكيفي** " ففي إطار تحقيق أهداف الدراسة قمنا باستخدام المنهج الكيفي، الذي يهدف في الأساس إلى" فهم الظاهرة موضوع الدراسة، وهذا ما يدفعنا إلى التحليل والتفسير والمقارنة والتفكيك والتركيب لمختلف عناصر الظاهرة، ومعرفة معاني الكلمات والأفعال ومحاولة تفسير الرموز المستعملة" [3]، وعليه ينصب الاهتمام هنا أكثر على "حصر معاني الأقوال التي تم جمعها أو السلوكات التي تمت

---

[1] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبة للنشر ط2، 2010، ص36.

[2] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط8، 2016، ص102.

[3] ناصر قاسيمي، عبد السلام لراري، المنهجية التطبيقية، توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج، دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2021، ص44.

ملاحظتها، لذا يركز الباحث أكثر على دراسة الحالة أو دراسة عدد قليل من الأفراد، والمناهج الكيفية تستعين أكثر بالأحكام وبدقة ومرونة الملاحظة "[1]، ويعتمد المنهج الكيفي على" التحليل المنطقي في إثبات العلاقات التي يفرضها بين متغيراته الكيفية، لهذا لا يدرس المنهج الكيفي عددا كبيرا من المفردات، وإنّما يكتفي بدراسة عدد قليل فقط من الحالات المعقدة، إذ أنّ وظيفته الأساسية هي الفهم العميق للظاهرة الاجتماعية، نتيجة لما يمتاز به من مرونة أكبر من البحث الكمي وقدرته على التعامل مع عدد كبير من المتغيرات الكيفية، أي مع حالات أكثر تعقيدا "[2]، كما يتسم المنهج الكيفي" بالمرونة في البحث واختيار الأدوات المناسبة في الفهم والتفسير والتأويل، فهو يسعى إلى تحقيق فهم أعمق للظواهر المدروسة، والنّفاذ إلى مجمل الحوافز والتمثلات والاتجاهات التي يتعذر الكشف عليها اعتمادا فقط على لغة الأرقام وهو أكثر تأثيرا في الجهاز المفاهيمي والنظري للعلوم الاجتماعية ".[3]

ويتأتى ذلك انطلاقا من ديناميكية العلاقة بين كل من خطوات البحث وموضوع الدّراسة المتناول في إطار عملية تفاعلية واتصال مستمر بين الباحث والمبحوث، وذلك من خلال تبني الخطوات التالية:

- إشكالية البحث.
- محاولة الإلمام بالدّراسات السّابقة التي تناولت الموضوع المطروح أو جانبا منه.
- اختيار المشاركين للحصول على البيانات (تحديد عينة الدراسة).
- جمع البيانات باستخدام المقابلات الشّخصية، أو الملاحظة المباشرة.

---

[1] موريس أنجرس، مرجع سابق، ص100.

[2] غريب ميرزا، يوسف فخر الدين، يوسف سلامة، مقدّمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، ط1، 2016، ص91.

[3] المختار الهراس، المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية، الرباط، 2002 ص 9.

– العمل على تحليل البيانات المتحصّل عليها تحليلا تفسيريا لا إحصائيا.

– إدراج ما تمّ التوصل إليه من نتائج متعلّقة بموضوع الدراسة.

وقد استعملنا هذا المنهج في تحليل كيفية تأثير ضوابط الممارسة الإدارية في العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، وكذا السّعي إلى إبراز الدّور الذي تلعبه هذه الضوابط (أخلاقيات التسيير) في توجيه العلاقة بين المسؤولين والإداريين بجامعة البليدة2، هذه العلاقة التي يتوقّف عليها نمط ممارسة المهام الرّسمية وكذا درجة تحقيق الأهداف الجوهرية للمؤسّسة الجامعية البليدة2 خاصّة، والجامعة الجزائرية عامّة.

4-1-2 التقنيات المستخدمة في الدّراسة:

على الباحث أن يولي عناية خاصّة لعملية اختيار أنسب الأدوات والتقنيات البحثية للحصول على المعلومات اللازمة والضرورية أثناء عملية جمع البيانات، ولذلك وبغرض جمع المعطيات الخاصّة بموضوع بحثنا تم استخدام الأدوات المنهجية التالية:

– الملاحظة:

" يسهل استخدام الملاحظة كتقنية بحث عملية للحصول على المعلومات التي قد نعجز عن تحصيلها بوسائل بحث أخرى، خاصّة عندما لا نجد تجاوبا وتعاونا من المبحوثين للإدلاء ببعض المعلومات المهمّة أثناء عملية البحث، فالملاحظة تكون مركزة وهادفة، وتبحث في معاني الرموز وفي الحادثة موضوع الملاحظة "[1]، وهي بذلك : " توجيه الحواس لمشاهدة ومراقبة سلوك معيّن أو ظاهرة معيّنة وتسجيل جوانب ذلك السّلوك أو خصائصه، وقد عرّفها البعض بأنّها: توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معيّنة أو مجموعة من الظواهر رغبة في الكشف عن صفاتها أو خصائصها

[1] ناصر قاسيمي، عبد السلام لراري، مرجع سابق، ص46.

بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو الظواهر" [1]، أي أنّها تستعمل في عملية الرصد الدّقيق والمفصّل لمختلف الوقائع والسّلوكيات مع إبراز أهم التغييرات على مستوى هذه الأخيرة، وباعتبار الملاحظة من بين أهم التقنيات الكيفية في البحث السّوسيولوجي كان استخدامنا للملاحظة المباشرة بغرض الوقوف على مختلف أنماط التّصرفات وأساليب التّعامل وأشكال العلاقات بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية البليدة2، وذلك بدءا بالاتصال بميدان البحث (الكليات الأربع والمصالح المركزية)، وبالتّالي مشاهدة بعض أنماط الفعل الاجتماعي التي لا يمكن فهمها إلا من خلال المشاهدة الحقيقية والمباشرة، كل هذه العوامل ساعدتنا على جمع بعض المعلومات الأوّلية التي اعتبرت دعامة أساسية في بناء وبلورة أسئلة دليل المقابلة فيما بعد.

- المقابلة:

تعتبر المقابلة تقنية هامّة تسمح من خلال اللّقاء المباشر بالمبحوثين والتّفاعل معهم بكشف مختلف آرائهم وتصوراتهم فيما يتعلّق بالظّاهرة محل الدّراسة، فالمقابلة عبارة عن : " عملية تقصّي علمي تقوم على مسعى اتصالي كلامي من أجل الحصول على بيانات لها علاقة بهدف البحث"[2] فهي وسيلة نموذجية لدراسة الأفراد على عدّة مستويات، فيمكن لها أن تتكرّر وتكون على مستويات عميقة، إضافة إلى دراسة المواقف وإمكانية التّنبؤ بها، مع إمكانية التّعرف على دوافع القرار أو الفعل الاجتماعي، وكما تشير " **مادلين جرافيتز**" عموما تسمح المقابلة بالحصول على معطيات كيفية خاصّة بالأفراد كأفراد، وفي نفس الوقت من حيث هم أفراد يعيشون في المجتمع "[3]، وعلى اعتبار أن المقابلة " تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه القائم بالمقابلة أن

---

[1] عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مرجع سابق، ص82.

[2] سعيد سبعون، الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبة للنشر الجزائر، ط2، 2012، ص171.

[3] ابراهيم بويحياوي، كيفية إنجاز مذكرات ورسائل الدراسات العليا في العلوم الاجتماعية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2014 ، ص27.

يستثير معلومات أو آراء، أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين، للحصول على البيانات الموضوعية "[1]، وانطلاقا من طبيعة موضوع الأطروحة وكيفية طرح الإشكالية وصياغة الفرضيات فإنّه قد تم استخدام المقابلة كتقنية أساسية في البحث، حيث تمّ بذلك الاعتماد على المقابلة الموجّهة المصمّمة مسبقا، من خلال تحضير دليل المقابلة، وكان ذلك بتطبيقه على مرحلتين:

المرحلة الأولى: تمّ فيها تحضير دليل مقابلة أوّلي وتجريبه على عيّنة لا تتجاوز ثلاث **(03)** مبحوثين من مجتمع البحث.

المرحلة الثانية: تمّ فيها إعادة صياغة دليل المقابلة النّهائي وتعديله وفقا للنقائص الملموسة في المرحلة الأولى، سواء كان ذلك على مستوى طبيعة الأسئلة وكيفية تركيبها وصياغتها وملاءمتها للمستوى الفهمي للمبحوثين، أو خدمتها لموضوع البحث وتماشيها مع متطلّباته، وتمّ استخدام المقابلة من خلال جملة من الأسئلة المفتوحة التي تسمح لنا بالحصول على بعض المعلومات الدّقيقة التي يمكن أن تعجز تقنيات البحث الأخرى عن توفيرها، وذلك لما يميّز المقابلة من خصائص تنفرد بها، كمستوى القرب من المبحوثين والتّفاعل المباشر معهم، وتبادل التأثير بين كل من الباحث والمبحوثين خدمة لموضوع البحث، وكذا القدرة على رصد مواقفهم وتصوّراتهم وتمثّلاتهم بخصوص العلاقة بين كل من متغيّري : أخلاقيات التسيير (ضوابط الممارسة الإدارية) والعلاقات الاجتماعية في المؤسّسة الجامعية، وبذلك تحديد كيفية تأثّر مختلف العلاقات بين الفاعلين بضوابط ممارسة المهام الرّسمية اليومية، وقمنا بتحضير دليل المقابلة، الذي وجّه لبعض الأساتذة الذين تولّوا مناصب إدارية معيّنة في جامعة البليدة2، في فترات مختلفة، وكذا للإداريين الدّائمين في جامعة البليدة2 من رتب مختلفة، احتوى هذا الدّليل على مجموعة من الأسئلة، إضافة للبيانات العامّة للمبحوثين، وكان ذلك كالآتي:

---

[1] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص148.

– محور حول البيانات العامّة للمبحوث.

– محور متعلّق بكيفية ارتباط علاقات التّعاون بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية بأسلوب ممارسة السّلطة والتنافس الداخلي.

– محور حول تأثير القيم الدّينية والإجتماعية في الاتصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين داخل المؤسّسة الجامعية.

– محور حول كيفية ارتباط العلاقات غير الرّسمية بين الفاعلين في المؤسّسة الجامعية بأساليب تأويل النصوص القانونية المختلفة.

4-1-3 أساليب تحليل البيانات:

يستلزم المسعى المنهجي في البحث السّوسيولوجي بتحليل البيانات التي تمّ جمعها باستعمال تقنيات الجمع مثل الاستمارة والمقابلة، يقتضي الدّخول في عملية التّحليل القيام ببعض الإجراءات التمهيدية – التّرميز وتصميم جدول التّفريغ– حتى نعطي شكلا منسجما للبيانات التي تمّ جمعها وهذا ما يسمح بمعالجتها واستخراج العلاقات بينها، أي استخراج العلاقات بين مختلف المتغيّرات والغرض من هذا هو القيام بمقارنة هذه البيانات مع ما تمّ طرحه في فرضيات الدّراسة، وهذا معناه أنّ تحليل البيانات يكون مرتبطا بأهداف الدّراسة.

إنّ " التقنيات المستعملة في جمع البيانات في عملية التحقّق تقود إلى تقنيات معيّنة لتحليل هذه البيانات، وعلى العموم يلجأ البحث السّوسيولوجي إلى تقنيتي تحليل البيانات وهما التّحليل الإحصائي للبيانات والذي يقابل استمارة البحث، وتحليل المحتوى الذي يقابل المقابلة، وكذلك تحليل

الأسئلة المفتوحة في الاستمارة "[1]، وبما أن التّقنية المستعملة في جمع البيانات هي المقابلة سنلجأ إلى تحليل المحتوى كأسلوب لتحليل البيانات المتحصّل عليها في هذا البحث.

- **تحليل المحتوى:** يعرّف تحليل المحتوى على أنّه: " تقنية مباشرة، تطبّق على مادّة مكتوبة مسموعة أو سمعية بصرية، تصدر عن أفراد أو جماعات، أو تتناولهم والتي يعرض محتواها بشكل غير رقمي ، إنّ تحليل المحتوى في العلوم الإجتماعية، على عكس الألسنية، ليس هدفه فهم اللّغة بحد ذاته، وإن كانت الجوانب الشّكلية الأكثر تنوعا في الخطاب يمكن أن تؤخذ بالحسبان فالغاية هي أن نستخلص منها درسا له علاقة بموضوع خارجي منها، وهكذا تعتبر الجوانب الشّكلية للاتصال بمثابة مؤشّرات على النشاط المعرفي للمتحدّث، ودلالات اجتماعية أو سياسية لخطابه أو لما يقوم به من استعمال اجتماعي للاتصال" [2]، فتحليل المحتوى بحسب " **برسلون** " تقنية بحث من أجل الوصف الموضوعي والمنتظم والكمّي للمحتوى الظّاهري للاتصال، فيخضع بذلك تحليل المحتوى إلى قواعد واضحة ودقيقة، كما يتم تحليل محتوى الرّسالة بدلالة أهداف الدّراسة المعطاة بالفرضيات، وإن كان تصنيف تحليل المحتوى ضمن التقنيات الكيفية، إلا أن هناك جانب كمي في هذه التقنية، وذلك من خلال عد أو حساب العناصر ذات الدّلالات بالنسبة إلى فرضيات البحث" [3] وتمّ استخدام تحليل المحتوى بغرض تحليل البيانات التي جمعت باستعمال تقنية المقابلة في موضوع البحث المتناول (**أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة- دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2).**

4-2 الإطار المكاني والزّماني للدّراسة:

---

[1] سعيد سبعون، مرجع سابق، ص ص 192- 193.

[2] ريمون كيفي، لوك فان كمبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية بيروت، ط1، 1997، ص265.

[3] سعيد سبعون، مرجع سابق، ص ص 229- 230.

4-2-1 الإطار المكاني: تمثّل ميدان دراستنا في **جامعة البليدة2**

- التعريف بجامعة البليدة2:[1]

تقع جامعة البليدة2 جنوب غرب الجزائر العاصمة على بعد70 كلم، في سفح جبل تمزقيدة بجوار الطّريق السّيار شرق غرب وتتربع على مساحة 200 هكتار.

تمّ إنشاء جامعة البليدة2 بناء على المرسوم رقم 13-162 المؤرخ في 4 جمادى الثانية عام 1434 الموافق 15 أبريل 2013، وهي مؤسّسة عمومية ذات طابع علمي وثقافي ومهني تتمتّع بالشّخصية المعنوية والاستقلال المالي، ويحدّد عدد الكلّيات التي تتكون منها جامعة البليدة2 واختصاصها كما يأتي:

- كلية الآداب واللغات.

- كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

- كلية الحقوق والعلوم السياسية.

- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.

وتضم مديرية الجامعة، تحت سلطة مدير جامعة البليدة2، زيادة على الأمانة العامّة والمكتبة المركزية، أربع **(04)** نيابات مديرية تكلّف على التّوالي بالميادين الآتية:

- التّكوين العالي في الطورين الأوّل والثّاني والتّكوين المتواصل والشّهادات وكذا التّكوين العالي في التّدرج.

- التّكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي وكذا التكوين العالي فيما بعد التدرج.

- العلاقات الخارجية والتّعاون والتنشيط والاتصال والتّظاهرات العلمية.

---

[1] الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد23، 2013، ص ص 20-21.

– التنمية والاستشراف والتوجيه.

كما حوّلت من جامعة البليدة1 إلى جامعة البليدة2، الأملاك المنقولة لكل من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، وكلية الآداب واللّغات، وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ووسائلها وحقوقها والتزاماتها، وترتب على هذا التحويل إعداد جرد كمي وكيفي وتقديري، تحويل المستخدمين التّابعين لجامعة البليدة1 الذين يمارسون عملهم في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية وكلية الآداب واللغات وكلية الحقوق والعلوم السياسية وكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير إلى جامعة البليدة2، مع بقاء حقوق المستخدمين المعنيين وواجباتهم خاضعة للأحكام القانونية الأساسية أو التعاقدية المعمول بها عند تاريخ التّحويل.

تحتوي جامعة البليدة2 على هياكل بيداغوجية، مخابر للبحث، ومصالح مركزية: المكتبة المركزية، مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد، مركز طبي اجتماعي، ملحق مكتب البريد، مدينة جامعية في طور الإنجاز.

تتنوع الشّعب والتّخصصات المعتمدة على مستوى جامعة البليدة2 بما يجعلها منفتحة على آفاق رحبة سواء على المستوى الوطني الإقليمي أو الدّولي، اعتمدت على الشّراكة مع المؤسسات من القطاع الإجتماعي والإقتصادي، كما أنّها تشجع على التّعاون والتّبادل مع الجامعات من داخل وخارج الوطن، وتعلّق جامعة البليدة2 أهمية كبيرة على التّكوين التطبيقي، التّجديد والتحديث في التعليم والبحث.

1– نبذة عن كلية الآداب واللغات[1]: تمّ إنشاء كلية الآداب واللغات بموجب المرسوم التنفيذي رقم

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل كلية الآداب واللغات، جامعة البليدة2، 2016–2017.

76/12 المؤرخ في 02/12 2012 . وتتكون الكلية من أربعة أقسام:

- قسم اللغة العربية.
- قسم اللغة الفرنسية.
- قسم اللغة الإيطالية.
- قسم اللغة الإنجليزية.

يقوم بالتّأطير البيداغوجي في الكلية أساتذة يحملون شهادات مختلفة في اللّغات والآداب وتضمن الكلية تكوينا في نظام ل.م.د على النّحو التّالي:

- 03 سنوات في الليسانس.
- سنتين في الماستر.
- 03 سنوات في الدكتوراه.
- **الأهداف الإستراتيجية للكلية:**

تهدف الكلية إلى تحقيق عدّة أهداف علمية تنعكس بالإيجاب على محيط الجامعة الدّاخلي والخارجي من بينها:

- تكوين متخصصين في علوم اللّغة والآداب.
- تكوين متخصصين في علوم الترجمة والاتصال.
- تزويد المؤسّسات التربوية والمدارس العامّة والخاصة بإطارات كفؤة في اللغات، الآداب البيداغوجية، الترجمة.
- تكوين باحثين في مجال تعليمية اللّغات والآداب (العربية، الفرنسية، الإنجليزية والإيطالية).
- ضمان تكوين متخصّص حسب المجالات المهنية في اللّغتين الفرنسية والإنجليزية.

2- نبذة عن كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية[1]: مرّت كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بعدّة مراحل بدايتها كانت سنة 1991 بتأسيس أوّل معهد للعلوم الإجتماعية والدّيموغرافيا، ضمّ دائرة علم الإجتماع والديموغرافيا، حتى سنة 1999 تمّ إنشاء دائرة علم النّفس وعلوم التّربية والأرطوفونيا وفي سنة 2001 أصبحت هذه الدّوائر عبارة عن أقسام تابعة لكلية الآداب والعلوم الإجتماعية وفي سنة 2012 تمّ إنشاء كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية ضمت قسمين هما:

* **قسم العلوم الإجتماعية** : مكوّن من شعبة علم الإجتماع والدّيموغرافيا وشعبة علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا.

* **قسم العلوم الإنسانية:** ضمّ في بدايته شعبة التّاريخ، وبعدها شعبتي علم المكتبات وعلوم الإعلام والاتصال.

وفي سنة 2014 تمّ إعادة هيكلة قسم العلوم الإجتماعية على المستوى الوطني إلى ستة **(06)** شعب هي: شعبة علم الإجتماع، شعبة الديموغرافيا، شعبة علم النفس، شعبة علوم التربية شعبة الأرطوفونيا، وأخيرا شعبة الأنثروبولوجيا، ويقوم بالتدريس في الكلية أساتذة من تخصّصات مختلفة وفقا للتكوين البيداغوجي فيها، توفر الكلية جذعين مشتركين في السنة الأولى وهما:

- قسم العلوم الإجتماعية.
- قسم العلوم الإنسانية.

يدرس الطّالب الذي سجل في السنة الأولى علوم اجتماعية أو علوم إنسانية ضمن جذع مشترك على أن يختار الشّعبة والتّخصص في السنة الثانية، وفقا للتّخصصات المفتوحة وبناء على معايير تحدّد من طرف فرق التكوين، تستند على المعدّل وشروط الالتحاق بالتّخصصات المذكورة في

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة البليدة2، 2016-2017.

عروض التكوين.

*** الأهداف الإستراتيجية للكلية:**

من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية فإن التكوين يتم بالكيفية التالية:

1- تكوين نظري يمكّن الطالب من الإلمام بالأطر العلمية والمعرفية وذلك في مختلف التخصصات.

2- توفير تكوين ميداني من خلال عقود تعاون وشراكة مع مختلف المؤسّسات الإجتماعية والإقتصادية، والصحية والثقافية على مستوى التراب الوطني، من أجل ضمان تربّصات ذات صلة بالأهداف المسطّرة في مختلف المشاريع التكوينية، وتطمح الكلية إلى عدّة أهداف علمية وعملية تنعكس إيجابا على محيطها أهمّها:

- توفير كفاءات في مختلف التخصصات المفتوحة قادرة على تحليل ومعالجة مشكلات المحيط.
- معرفة طبيعة العلاقات الاتصالية في المجتمع التي هي محور التفاعلات فيه.
- فهم آليات التفاعل المثمر في مؤسّسات المجتمع.
- مساعدة المصالح المعنية بتسيير الموارد البشرية بمختلف المؤسّسات، وفي كل القطاعات بإدخال قواعد علمية حديثة في التسيير.
- تشخيص قواعد النمو والتغيّر في المجتمع، وحصر الانحرافات والاضطرابات فيه ومعالجتها.
- ضمان تكوين ذا جودة عالية في كل من : علم الإجتماع، الدّيموغرافيا، علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، التاريخ، الإعلام والاتصال وعلم المكتبات.

3- نبذة عن كلية الحقوق والعلوم السياسية[1]: تأسّست كلية الحقوق والعلوم السّياسية في

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة البليدة2، 2016-2017.

1991 أين كانت تابعة آنذاك لجامعة البليدة سابقا (سعد دحلب) وهي حاليا ضمن الكليات الأربعة بجامعة البليدة2 طبقا للمرسوم التنفيذي 162-13 المؤرخ في 2013/04/15 المتضمن إنشاء جامعة البليدة2.

تضمن الكلية التكوين على مختلف المستويات والتّخصصات في شعبتي الحقوق والعلوم السّياسية كما أنّها مرتبطة بعدّة اتفاقيات دولية، وطنية لهذا الغرض.

ويقدّر عدد الطلبة المسجلين في السنة الجامعية 2016/2015 حوالي 5500 طالب يشرف عليهم طاقم إداري وبيداغوجي، وضمن هياكل بيداغوجية مجهزة بأحدث الوسائل.

يهدف التّكوين بالكلية إلى إعطاء الطلبة رصيد معرفي كافي ومناسب يسمح لهم بالاندماج في الحياة المهنية، وكذا الإدماج في مسارات الدراسات العليا، وعلى هذا الأساس يتم التكوين وفق المنهجية التالية:

* **تكوين نظري:** في شكل محاضرات وأعمال موجهة.

* **تكوين ميداني:** زيارة المؤسسات والقطاعات وإجراء بحوث وتربصات.

ويمكن لخريجي الكلية العمل في كل القطاعات المرتبطة بجوانب القانون والعلوم السياسية والتسيير ومن أهمّها:

*السلك الدبلوماسي.

* القضاء ومساعدو جهاز القضاء (محامون، محضرون قضائيون، محضرو البيع بالمزاد العلني موثقون.

* مستشارون قانونيون.

* الأسلاك الأمنية كالشرطة والدّرك والجمارك.

* تولّي مختلف الوظائف الإدارية.

* التدرج في الدّراسات العليا والحصول على منصب أستاذ جامعي.

*** الأهداف الإستراتيجية للكلية:**

تطمح الكلية إلى تحقيق عدة أهداف تنعكس بالإيجاب على محيط الجامعة الدّاخلي والخارجي ومن بينها:

* تكوين متخصّصين في العلوم القانونية والعلوم السّياسية.

* التواصل مع مختلف الجامعات في الوطن وخارجه من أجل تبادل الخبرات.

* مساعدة المصالح المعنية بالإدارة والتسيير بمختلف المؤسّسات والجماعات في كل القطاعات.

* تزويد المؤسسات الإدارية والإنتاجية بإطارات كفؤة متخصّصة حسب متطلّبات سوق العمل.

4- نبذة عن كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير:[1]

تعود النّواة الأولى للكلية إلى معهد الاقتصاد الذي تأسس سنة 1989 بجامعة البليدة (سعد دحلب) والذي بدأت فيه الدّراسة بثلاثة تخصصات هي: الإعلام الآلي للتّسيير، ليسانس في العلوم الاقتصادية، تجارة دولية.

تم ترقية المعهد إلى كلية سنة 2003، وفي سنة 2014 تمّ استلام الكلية الجديدة بالقطب الجامعي العفرون (جامعة البليدة2 حاليا).

تتكون الكلية من ثلاثة أقسام هي: العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، علوم التسيير، وقد عرف عدد الطلبة تزايدا مستمرا منذ نشأة المعهد، إذ تم تسجيل 182 طالب سنة 1989، ثم 229 طالب سنة 1995، ليصل إلى 8982 طالب حاليا.

من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للكلية، فإن التكوين يتم بالكيفية التالية:

---

[1] وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دليل كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة2، 2016-2017.

* **تكوين نظري:** في شكل محاضرات وأعمال موجهة.

* **تكوين ميداني:** من خلال زيارة المؤسسات والقطاعات الاقتصادية والهيئات الإدارية باعتبارها حقولا تتواجد فيها مختلف الظواهر الاقتصادية والاجتماعية.

ويمكن لخريجي الكلية العمل في كل القطاعات الاقتصادية والإجتماعية العامّة منها والخاصّة مثل:

* المؤسسات الإقتصادية.

* البنوك وشركات التأمين.

* الهيئات الإدارية.

* قطاع التربية.

* إمكانية إنشاء مؤسّسات مصغرة خاصّة بهم.

* **الأهداف الإستراتيجية للكلية:**

تطمح الكلية إلى تحقيق عدّة أهداف علمية تنعكس بالإيجاب على محيط الجامعة الدّاخلي والخارجي من بينها:

* تكوين متخصّصين في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية.

* دعم عملية اتخاذ القرار بالمؤسّسات المختلفة.

* القيام بدراسات تسمح للمؤسّسات بحل مشاكلها التسييرية.

* تزويد المؤسّسات الإدارية والإنتاجية بإطارات كفؤة متخصّصة حسب متطلّبات سوق العمل.

– المهام الموكلة لمختلف المصالح على مستوى الكليات بجامعة البليدة2:

1– الأمانة العامة: تعمل على التنسيق بين مختلف المصالح الإدارية، والسّهر على تنفيذ القرارات المختلفة، وتشتمل على المصالح التالية:

– **مصلحة المستخدمين:** متابعة المسار المهني للموظفين من التّعيين إلى الإحالة على التقاعد أو

الوفاة أو الترقيات، التكوين وكل ما يتعلق بالموظفين.

– **مصلحة الميزانية والمحاسبة:** تنفيذ الميزانية، دفع المستحقات المالية للموظفين، وكذا المخلفات المالية، والتكفل بالأعباء المالية، المستلزمات والمقتنيات.

– **مصلحة النشاطات العلمية والثقافية والرياضية:** متابعة كل ما يتعلق بنشاطات الطلبة (علمية رياضية، ثقافية)، وتوفير المستلزمات والسّهر عليها.

– **مصلحة الوسائل والصيانة:** من مهامها تزويد الهيئات التابعة للكلية بوسائل التسيير، وصيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة وتشرف بذلك على الوسائل والجرد والنظافة والصيانة والأرشيف.

2– نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي: تحتوي على ثلاث مصالح:

مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص، مصلحة التأهيل الجامعي، مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

<u>مهامها</u>:

* متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصّص.

* السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.

* السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات.

* تحيين القائمة الاسمية للطلبة.

3– النيابات المكلفة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة: تشتمل على المصالح التالية:

– **مصلحة التدريس:** تتولى المهام التالية: إعداد الشهادات وتسليمها للطالب، التكفل بشؤون الطلبة والتحويلات.

– **مصلحة التعليم والتقويم:** الاهتمام بمتابعة دراسة ملفات الأساتذة المتعاقدين والمشاركين السّاعات الإضافية، الحجم الساعي.

– **مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه:** تهتم بإحصائيات الطلبة، إعداد الملف الوطني، إعداد ملف الخدمة الوطنية.

4– **مكتبة الكلية:** توفير واقتناء الكتب للطلبة.

4-2-2 الإطار الزّماني:

امتد المجال الزماني لدراستنا بداية من شهر سبتمبر 2021، وذلك من خلال محاولة الاتصال والاحتكاك بمجتمع البحث (الإداريين) من مختلف كليات جامعة البليدة2، بغرض تحصيل بعض المعطيات التي تفيدنا في بناء دليل المقابلة عن طريق الملاحظة المباشرة للعديد من التّغييرات التي ترتبط بموضوع دراستنا، وقد كان التّطبيق الفعلي للمقابلات الميدانية بداية من شهر ديسمبر 2021 إلى غاية شهر مارس 2022. انطلاقا من إجراء مقابلات مباشرة مع المبحوثين، من الموظّفين الدّائمين بجامعة البليدة2.

4-3 تحديد عينة البحث وكيفية اختيارها:

تتطلّب محاكاة البحث السّوسيولوجي النظري القيام بالدّراسة الميدانية للتأكّد من تحقق فرضيات الدّراسة، وكخطوة أوّلية للانتقال ممّا هو نظري بحت إلى ما هو واقعي ملموس على الباحث تحديد مجتمع البحث الذي يختار منه العينة الممثلة التي ستجرى عليها الدّراسة، وهو ما أشار إليه الدّكتور " **سعيد سبعون**" في تعريفه بأنّه:" يخص مجموعة من الأفراد، أو الأشياء، أي حسب تعريف " **كريستوف غوريرو**" مجموعة من " الوحدات الأساسية التي يجري عليها التحليل"[1]، وكذا حسب تعريف **موريس أنجرس** باعتباره " مجموعة عناصر لها خاصية أو عدّة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي" [2]، وعليه يتمثّل

---

[1] سعيد سبعون، مرجع سابق، ص 133.

[2] موريس أنجرس، مرجع سابق، ص301.

مجتمع البحث في الإداريين الدّائمين باختلاف رتبهم بجامعة البليدة2، وبما أن القيام بالدّراسة الميدانية يتطلّب من الباحث اختيار العينة المناسبة والممثلة لمجتمع بحثه، كأحد المقاييس الهامّة لجمع البيانات وفرزها وتحليلها وفقا لأهداف الدراسة، فالعينة وكما عرفها **إحسان محمد حسن** :"مجموعة من الأشخاص من مجموعة البحث، وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها، والعينة المختارة من مجتمع البحث يجب أن تكون ممثلة له"[1]، بغرض الحصول على نتائج عامّة ودقيقة، وبما أنّ الدراسة التي نقوم بها دراسة **كيفية** تعتمد أساسا على تقنية **المقابلة**، وباعتبار مجتمع البحث ممثلا في **جامعة البليدة2** التي تحتوي هيكلها على المصالح المركزية والكليات الأربع، فإنّ عدد أفراد العينة المختارة كان **(24)** وحدة، عشرون **(20)** منهم من الموظّفين الإداريين الدائمين بجامعة البليدة2، يتم تقسيمهم كالآتي:

- أربع **(04)** موظفين من كلية الآداب واللغات.
- أربع **(04)** موظفين من كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- أربع **(04)** موظفين من كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.
- أربع **(04)** موظفين من كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.
- أربع **(04)** موظفين من المصالح المركزية لجامعة البليدة2.

دعمنا ذلك باختيار أربعة **(04)** أساتذة ممّن تولوا مناصب إدارية مختلفة بجامعة البليدة2، بغرض الحصول على معلومات أدق باعتبارهم أقرب للاحتكاك بالمسؤولين والمرؤوسين في الوقت ذاته، هذا كلّه يمنحنا فرصة تدقيق المعلومات وتنويعها، وكانت بهذا العينة **عينة قصدية**، وهي التي " يلجأ فيها الباحث إلى اختيار مجموعة من الوحدات التي تلائم أغراض بحثه" [2]، أي أن

---

[1] أسماء بركان، دور العلاقات العامة في تطوير أداء الخدمات السياحية الإلكترونية، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الاتصال والعلاقات العامّة، جامعة البليدة2، 2016/2015، ص272.

[2] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص276.

اختيار وحدات العينة هنا غير احتمالي، بناء على محاولة الموازنة بين مختلف المستويات الإدارية، وكذا سهولة القدرة على إجراء المقابلات، بضرب مواعيد مسبقة للمقابلات مع الموظفين وكذا الأساتذة الذين مارسو مهام إدارية، لدواعي علمية ومنهجية تسهّل من عملية البحث وتخدم أهدافه.

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل قاعدة أساسية يتم على أساسها بناء أهم مرحلة في البحث السوسيولوجي، وذلك من خلال تضمّنه للعناصر المهمة التالية:

تحديد مجتمع البحث واختيار العينة والتقنية الأنسب لجمع البيانات، وكذا أنسب الأدوات لتحليل هذه البيانات، ممّا يسمح لنا باختبار فرضيات الدراسة واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وصولا إلى أهم مرحلة بعرض نتائج الدّراسة وتفسيرها سوسيولوجيا، وهوما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الخامس:

عرض نتائج الدّراسة ومقارنتها بالفرضيات

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومقارنتها بالفرضيات

تمهيد:

يمثل تحليل البيانات أساسا هاما يرتكز عليه البحث العلمي في استنطاق المعطيات التي يتحصل عليها الباحث في ميدان بحثه، وذلك بهدف إثبات أو نفي الفرضيات التي ينطلق منها في دراسته، والتوصّل أخيرا إلى نتائج واضحة بخصوص موضوع الدّراسة، وعليه كان هذا الفصل بغرض توصلنا إلى نتائج متعلّقة بأثر أخلاقيات التسيير في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسسة الجامعية.

1- عرض النتائج المتعلقة بتقنية المقابلة:

1-1 عرض المقابلات التي أجريت مع الإداريين الدائمين بجامعة البليدة2:

المقابلة رقم01

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/09

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدة المقابلة: من 09:40 سا إلى 11:30 سا

البيانات العامة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:43 سنة

الرتبة: متصرف

الأقدمية: 20 سنة

المنصب النوعي(المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي

مدة شغل المنصب: 08 سنوات

اللغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية، الانجليزية

عرض المقابلة:

عند طرح السِؤال **كيف تقيم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث في مصلحتي وكأنّها مصلحة مستقلة، تعاملي مباشر مع العميد ورؤساء الأقسام، في حين مع المسؤول المباشر التعامل محدود جدا، فهو من يطلب منّي المعلومة لا أنا، ومن المفروض العكس، أنا المشرفة على تسيير المصلحة، أنا من أوزّع المهام والتّعليمات لرؤساء الأقسام، وبالتالي نْقُولُّو المعلومة باش نحطُّو في الصّورة، أمّا إجابة المبحوث عن السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** كانت بالنّسبة للحوافز غير موجودة، فقط ما يدخل في الرّوتين "منحة المردودية " كامل يدُّوهَا الخَدَّام وغَيْر الخَدَّام، فهي ليست معيار، يَمْشِي معيار المحسوبية أو المصلحة وَلَّا تَدْخل من باب أنُّو ينتقم من إنسان ما يْمَدْلُوش، وهذا شَفْتُو مع عديد من زملاء العمل الإداريين من بَكْرِي، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرسمية؟** كانت إجابة المبحوث مرّات هناك إشراك في اتّخاذ القرار من طرف العميد، ياخُذْ رأيي في بعض الأمور المتعلّقة بالمصلحة ومرّات في المالية كصرف مستحقات الأساتذة، ما دامَتْ تْحَضَّرْنِي وتْشَاوَرْنِي معْناتُو كاين جانب غايِبْ (المسؤول المباشر) على الأقّل هو يكُون حاضر لأنُّو هناك أمور هو مفروض يناقشهم ماشي أنا، وهذا يعطيني ضغط في ممارسة المهام، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النحو التّالي علاقات طيّبة، علاقات زمالة في إطار العمل وهي العلاقة الأنسب لأنّو العلاقات مَاشِي راحْ تكون شخصية، ويوجد بعض علاقات الصّداقة مع عدد

محدود من العمال، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أجاب المبحوث ما عنْديشْ مشكل نْعَاون الأقْرب ليَّا في محيط عمل المصلحةّ، وهذا ما يمْنعش أي زميل يحتاج منّي مساعدة معنوية ما نتأخرش في هذا الشي كالتوجيه في ممارسة المهام، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التطوعية في العمل؟** فكانت دائما كايِنْ قابلية أنّي نسَاعد أي زميل، ونْبَادر بالإعانة (مد يد العون)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث كارثة، أنا هذي النقطة بالذّات لا أحبّذُها ولا أتحمّلُها وكِي يْجِي عمّال جُدُدْ يخدمُو معايا شرطي الوحيد ما فيهمش هذي الصفات، أيْ يَايْ شْحَال نكره هذا الأسلوب يَشْعَل النّار، يْخَرَّب علاقات، صْرَاو بزَّافْ ما نقدَرَشْ نْمَدْ أمثلة، ندْخُل في تفاصيل مَكَلَّاه، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لالا، مكَاش سهولة، تجْرِي مُورَاها المعلومة، على خَاطَرْشْ واشْ نْقُولك مَكَاش ثقافة اتِّصال، بصفة عامّة تْوَلّي المعلومة متأخّرة، مَا تَوْصَلْشْ في وقتها للمعنيين، تسَّمْعِي أُمُورَاتْ عن طريق الصدفة، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسستك العلاقات، الأداء، تحدّث** احتكار المعلومة، ومن غير قصد، الإنسان مثلا يكون جْدِيدْ ويُرْقُدْ على المعلومة هذا الشِّي يعرقل سير العمل ويخلق نوع من الضغط، تْوَلّي تَجْرِي تَخَدْمِي خَدْمَة مسؤول آخر (تَتْحَمْلِي مسؤوليات إضافية بدون رغبة) ومن أجل تسريع العمل أنت تَتْحَمْلِي ضغط زْيَادَة وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرسمية؟** أجاب المبحوث معاملتي مع رؤساء الأقسام، تْحَدّيلهم الآجال وتْمَدّيلهم فيها وتْزِيدِي تذكير في حالة تأخّر وقادر ما يْجِيبُوشْ الخَدْمَة في الوقت، وبالتّالي هذا الشِّي يْدِيرْلِي ضغط، انفجار أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك**

في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟ أجاب المبحوث أنا نْوغمالمون نْبَدَّل ما نَبْقَاش في الرّوتين اللّي كانوا يَخدْمُو بيه، ما نَقْدَرْش التَّراخي والتَّماطل، لازم نصيب أسلوب نْفَعَّل بيه الخَدْمَة ونْمَشِّي الأمور بيه، وحين طرح السؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث في العلاقات الرّسمية تتوقّف فقط على تبليغه بأمور تخصّ العمل، بَاشْ نْحُطُّو في الصُّورة، غير الرّسمية مَا عَنْدِيشْ، الرّسمية وتَحْبَسْ هنا، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث في سياق الحديث عن طبيعة العمل في المصلحة عْطَا رأي صَغَّرْ بمهام المصلحة ورَدْهَا وَالُو (وَاشْ عَنْدْكُمْ تَرَفَدِي الدّوسِي وتَدّيهْ) وكأنُّو مَكَاشْ عمل نْقُومُو بيه مَكَاشْ تقييم للعمل، ما يَعْطِيلُوشْ وَزْنُو، مَاشِي مْقَدَّرْ، مَادَامْ عندي ضمير، نتقلَّقْ صَحْ بَصَّحْ نْقُومْ بمهامي وما يْهَمنِيشْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث زملائي يْقَدْرُو قيمة العمل، تْحَسّي برضا نفسي على الأقل الزملاء يْقَدْرُو، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته في بَالِي الإنسان يَفْصَلْ بين المصلحة الشّخصية والعامّة، اهتمامك بالمصلحة الشّخصية ليس على حساب المصلحة العامّة، في بعض الأحيان المصلحة العامّة تأثّر على مصالحي الشّخصية (حالة مرض بَنْتِي نْفَضَّلْ نْجِي ونَخْدَمْ بَاشْ الأُمُور تَمْشِي حتّى والإبن مُحْتَاجْ)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث، لقضاء المصلحة الشّخصية نَطْلُبْ تصريح بالغياب ومَرَّاتْ نَتْعَطَّلْ ما نْجِيشْ بَكْرِي ونْعَوَّضْ في وقت الفْطُورْ ما نَغْلَقْشْ، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نَعْطِيك مثال أنا نْقُول بَلّي غْلَطَتْ ولَّا نْسِيتْ ماعَنْدِيشْ مُشْكِلْ نْصَرَّحْ بالخطأ، إيه غْلَطْتْ غْلَطْتْ، ونَحْرَصْ على تصحيح هذه الأخطاء، لَازَمْ مَاشِي غِير إيه، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** عندي رقابة الضّمير

ورقابة خوف الله، هَاذُو زُوجْ صْوَالَحْ، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث تْمَثَّلِي حريّة شخصية أَيْ وَاحَدْ مَاعَنْدُوشْ الحَقْ يَتْعَدَّى عْلِيهَا، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** كَايَنْ بعضها كالمشادّات الكلامية بكلام شْوِيَّة مَا يَسْوَاشْ، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللفظيّة في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** أنا نَرْفَضْ هَذِي الظّواهر وَاشْنُو نْرَجَّحْ أنُّو الإنسان هو يَفْرَضِ احْتِرامُو بين الآخرين كِي يْكُونْ إنسان مُنْضَبِط ومحترم، كِي تْكُونْ هناك وَلَوْ محاولة للتّجاوز يْدِيرْ حَدْ لهذا الأمر، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث أكيد نْبَدَّلْ مُعَامَلَتِي ونْغَيَّرْهَا مع الأشخاص اللّي يْبَادْرُو بْهَذِي الأمُور، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** حَاجَة لَازَمْ وعنصر أساسي في أداء المهام، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث الطْمَعْ اللّي مَاعَنْدُوشْ أخلاق ومبادئ تَنْتَظْرِي مَنُّو كُلَّشْ مَاشِي غِير الرّشوة اللّي تتفشَّى، أُمُورْ كثيرة تتفشَّى، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** كِي تَلْحَقْ نصوص قانونية مبهمة من المفروض المسؤولين بتدرجاتهم يَتَصْلُو بالمسؤولين في كل المستويات بَاشْ يْنَاقْشُو هذي النّصوص ويَتَفْقُو على شرح موحّد وتبنّي طريقة عمل موحّدة ومَا يْكُونَشْ وَاحَدْ مْخَالَفْ لَاخُرْ وتُحْفَظْ مصالح الأشخاص **مثال:** التّسجيل في الدّكتوراه ويقوم بعمل مأجور، لا يستفيد من المستحقات المالية للسّاعات الإضافية، هذا النّص مَا كَانَشْ مُعَمَّمْ طرحت المشكل على العميد، فقام بتفعيل القانون وبالتّالي وقع الضّرر على فئة معيّنة، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزمالة داخلها؟ قدم أمثلة،** أجاب المبحوث المسؤول يتعامل من باب المنصب

اللّي يَشَغْلُو **مثال:** المنح كي تَطْلُبْ معايير المنح مَا يْمَدْلَكَشِ أمر قانوني، على حْسَابْ عَقْلْيتُو ومُيُولَاتُو، مَا نْلُومَشْ على الزملاء، نْلُومْ بالدّرجة الأولى المسؤول، ممكن نَذْكُرْ الأسماء فقط ونَحْتَجْ على هذا الأمر، بَصَّحْ مَا عَنْدِيش حساسية مع الأشخاص، لأَنُّو هناك بعض الزّملاء يْشُوفُوهْ أمر شخصي، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدم أمثلة،** أجاب المبحوث مُمْكِنْ تْكُونْ حسب درجة المسؤولية، قَدْ مَا تَكْبَرْ تْزِيدْ وطبيعة المناصب كِيفَاشْ تْكُونْ في حدِّ ذاتها، يْكُونْ مثلا في المشاريع مع المموّلين، تسبيق الأشخاص المقرّبين على الآخرين في اختيار المموّل، يَعْطِيوْ مثلا مشروع النّظافة، إعطاء الأولوية للأشخاص والموافقة على الطّلب لقضاء مصالح شخصية، وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث (استخدام المكانة لقضاء المصالح الشّخصية مع الحفاظ على الغلاف القانوني)، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدم أمثلة** أجاب المبحوث أمر غير متعامل به كثيرا (بَزَّافْ) مَا يُولُولُوشْ أهمية مثلا ما يْجُوزُوشْ للمجلس التأديبي، الخصم أعلى تقدير، أو حذف المنصب النوعي، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** هناك لاتوجد ثقة بين العمّال والمسؤول، ونفور والمسؤول، كمثال مثلا مسؤول يَعْطِي امتياز لموظّف على حساب الآخر، مَاكَاشْ تأثير كبير مع العمّال، حالة نفور بين الموظف والمسؤول مَا يْكُونَشْ عادل، المشكل في المسؤول مَاشِي الموظّف في هذه الحالة.

المقابلة رقم**02**

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/09

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدة المقابلة: من 13:05 سا إلى 14:30 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:41 سنة

الرتبة: متصرّف محلّل

الأقدمية: 08 سنوات

المنصب النوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدة شغل المنصب: 03 سنوات

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام توزيع المهام الإدارية غير عادل (يْجِيبْلِي الخَدْمَة ويَفْرَضْهَا علِيَّا فَرْضْ مَاشِي مْحَبَّة خَاطَرْ)، وفيما يخص السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث الحوافز ليست وفق معايير العمل، لتجنّب شكاوي بعض الموظّفين أصبحت المنح مثلا تقدّم لفئة معينة والعام المقبل للفئة المتبقّية غير المستفيدة، وهذه الطّريقة غير ناجحة لأنّها لا تقدّم حوافز للعمّال لمضاعفة الجهود، يولّي الخَدَّامْ واللّي مَا يَخْدَمَشْ كِيفْ كِيفْ، أمّا التّرقيات فهي عن طريق الاختبار(الامتحان المهني)، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث أبدا لا يوجد إشراك، يَعْطُوكْ قرارات ويْقُولُولَكْ أَخَدْمِي وبالتّالي نْحَسْ رُوحِي مَاشِي رئيس مصلحة (عَبْدْ مَأْمُورْ)، مَاعَنْدِيشْ حَقْ في المشاركة في اتّخاذ القرار، خاصّة المنصب نْتَاعِي حسّاس، فيه شَكَاوِي بَزَّافْ مَا نَقْدَرْشْ نَتْصَرَّفْ أَسَاسًا، وحين

سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي الحمد لله، علاقة عمل، احترام متبادل وهناك علاقات صداقة مع عدد محدود جدّا من الموظفين، وهي الأنسب لتجنّب الدّخول في صداقات مع أشخاص مَا نَعْرَفَشْ عْلَى وَاشْ مَبْنِيينْ، مَا عَنْدِيشْ وقت بَاشْ نْدِيرْ علاقات، أمّا عن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أجاب المبحوث كل من يحتاج المساعدة نْعَاوْنُو في حدود المستطاع وإذا كَانْ صَحْ مَحْتَاجْ مساعدة مَاشِي يْخَلِّي خَدَمْتُو وأنا نْدِيرْهَالُو، غير أنّ المسؤول أحيانا يَفْرَضْ عْلَينَا نْقُومُو بعمل زميل آخر، لاعتبارات معيّنة، ويْحَاسْبَكْ لُوكَانْ مَا تْكَمْلَيهَاشْ، وكانت إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** كالأتي نَخْدَمْ خَدَمْتِي ومَا نْزِيدَشْ عْلِيهَا لا وجود للأعمال التّطوعية أبدا، والله مَا نْدِيرْهَا، خْلَاصْ دَرْتْ هذا الشِّي بَكْرِي كِي دْخَلْتْ مع الأوَّلْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث لا أحبّ هذه التّصرّفات وأتجنّب الأشخاص المشكوك فيهم عندنا، هذا يْخَلِّي كل وَاحَدْ خَايَفْ مَنْ لَاخُرْ، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث سير المعلومات يتم بطريقة سهلة عن طريق تلقّي مراسلات ورقية وإلكترونية، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث قائلا مَا يْهَمْنِيشْ إلَّا إذا كانت المعلومة تْهَمْنِي أنا (المصلحة اللِّي رَانِي شَادَتْهَا) نْرُوحْ نْحَوَّسْ عْلِيهَا بنفسي ففي حالة الاحتكار والإخفاء ينقص من رغبتي في العمل، مَا نْزِيدَشْ مسؤوليات أخرى نَبْدَا نَتْجَنَّبْ الأشخاص المحتكرين للمعلومة، في الأداء تأثير سلبي للافتقار للمعلومة **مثال:** تلقّي المسؤول المباشر لأمر من السّلطة العليا للقيام بعمل خاص بمصلحتي، والمسؤول المباشر لم

يبلّغني بذلك والعمل يستوجب وقت طويل لإنهائه، كي عْطَاهَالِي نَخْدَمْهَا دَارْلِي ضغط كبير لإنهائها وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تَكَرْهِي تْحَوْسِي مَا تَخَدْمِيشْ، **مثال:** المنح 2020، أين تلقيت ضغط لاتمام العمل، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتجديد في خطط العمل المعتمدة؟** أجاب المبحوث مَا نْحَوَّسْ نَبْدَعْ، مَا نْحَوَّسْ نْجَدَّدْ، مَا نْحَوَّسْ حَاجَة، نَعْتَمِدْ وَاشْ صُبْتْ يَخَدْمُو، أَصْلًا هُومَا مَا يَعْتَمْدُوشْ إبْدَاعَكْ، بالرَّغْمْ من أنَّكْ أقْدَمْ منهم وعَنْدَكْ خِبْرَة عْلَيهُمْ وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقتي بِيهْ خَدْمَة يْمَدْلِي وأنا نَخْدَمْ، وأحيانا نَخْدَمْ الخَدْمَة قْبَلْ مَا يَعْطِيهَالِي لأنّي تْعَوَدَتْ عْلِيهَا بَاشْ نَتْجَنَّبْ مشكل التّأخير، ونادرا ما تخرج عن الإطار الرّسمي، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث إذا كان إيجابي يحفّزني للعمل والعكس صحيح وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث بَكْرِي كَانُو يَشَكْرُونِي وهْنَا العمل في المصلحة متوقّف بسبب كرونا، وفي حالة ما إذا قَيْمُونِي بالإيجاب نْحَسْ بالفَرْحَة ويْخَلّينِي نْزِيدْ نَخْدَمْ، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته لا أحبّذ مثل هذه السّلوكات لا بدّ من الفصل بين المصالح الشّخصية والمصالح العامّة والحفاظ على العمل قدر المستطاع **مثال:** طلب أحد الأساتذة منّي نسخة من سجل المناقشات الخاص بطالبه، فرفضت وانقطعت العلاقة بيننا لهذا السبب، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث، نَتْصَرَّفْ بعقلانية بَاشْ نْخَلّي خَدَمْتِي ونْرُوحْ نَقْضِي مصالحي الشّخصية هَذِي لَالَا **مثلا:** الدّراسة بأخذ رخصة مسبقا مع الاهتمام بإنجاز كامل أعمالي والعمل أوقات الرّاحة لتغطية النّقص والغيابات المترتّبة عن الدّراسة، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة**

ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟ أجاب المبحوث مَا نَرْقُدْشْ فِي اللّيْلْ، نْخَافْ ونْحَاوَلْ نْصَحَّحْهَا ونْصَارَحْ الأقربين بَاشْ يَنَصْحُونِي ويْوَجْهُونِي، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرقابة؟** عَادِي نَخْدَمْ خَدَمْتِي بالرّقابة أو بدون الرّقابة (حَبْ المسؤول كَامَلْ مَا يْجِيشْ)، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث حَاجَة مْلِيحَة، عدم التّدخّل في خصوصية الآخر أمر واجب، وهذا يولّد احترام بين الموظّفين، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** الحمد لله، لم ألاحظ مثل هذه التّجاوزات، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** مَاهُوشْ سلوك أَصْلًا، عْلَى خَاطَرْ كَامَلْ كْبَارْ لَازَمْ يْسُودْ الاحترام والوقت اللّي نَمْضُوهْ هْنَا أَكْثَرْ من الدَّارْ لُوكَانْ كُلْ وَاحَدْ يَخْدَمْ خَدَمْتُو مَا يْدَخَّلَشْ رُوحُو في الموظّف الآخر مَا يْكُونَشْ كَايَنْ هذا السّلوك **مثال:** مشادّات كلامية بذيئة بين موظّفتين بسبب سوء الظّن (بخصوص الاستفادة من مفتاح مكتب)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث مثل هذه التصرّفات تجعلني أتجنّب هؤلاء الأشخاص وأتعامل معهم بشكل رسمي قدر المستطاع، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** كَايَنْ بعض الخَدَّامِين يْخَرْجُوهَا مَنْ جْنَابْهُمْ، في حين لا بدّ من الكتمان عن بعض الأمور، كَايَنْ صْوَالَحْ مَا يَنْهَدْرُوشْ وصْوَالَحْ عَادِيِينْ، السّرية المهنية أمر ضروري، كَايَنْ بعض الأشخاص يَعْتَبْرُو هذا السّلوك سبق صحفي مثلا، هو عَنْدُو المعلومة في حين هذا الأمر غير مستحب، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث مَا عَنَدْنَاشْ رشوة، أمّا تبنّي هذا السّلوك يرجع لعدم التربية، التَّعَوُّدْ على مثل هذه السُّلوكات، قضاء المصالح الشّخصية، الحاجة المادية أحيانا لعدم كفاية الأجر يلجأ العامل لمثل هذا السّلوك، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص**

القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة، دَايْرِينْ بَلِّي العامل ما يَطَّلِعْشْ على القوانين، **مثال1:** في وقت كرونا تمّ عمل بعض النّساء رؤساء المصالح اللّاتي لديهن أطفال أقل من 14 سنة على العمل بالرّغم من القرار الوزاري الصّريح بعدم عملهن، تأويل النّصوص القانونية المبني على أساس شخصي يؤدّي إلى الظلم لبعض الأطراف الذين يمسهم هذا القانون، **مثال2:** استفادة العمّال والأساتذة الذين أطّرو مسابقة الدّكتوراه من مستحقّات مالية، لا يوجد تفصيل في كيفية دفع هذه المستحقّات، حينها تَمَّ استبعاد الموظّفين الإداريين، وهذا ظلم بالنّسبة لِيَّا، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** عدم تطبيق القوانين بفعالية وبالتّالي يَمْشُو أكثر على مُعامِل (التَعَوُّدْ) والعلاقات الشّخصية وهذا يخلق خلاف بين العمّال، **مثال:** المنح استفادة موظفة كل عام من المنحة واحتجاج إحدى الموظّفات عن ذلك أدّى إلى خلق عداوة وقطع العلاقة بين الموظّفتين، وفي سؤاله عن **كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث إذا كان القانون يخصّ الأساتذة فيما بينهم مَكَاشْ سيطرة طرف على الآخر لتفطّن بعضهم لبعض **مثال1:** تشكيل لجان المناقشات الخاصّة بالدّكتوراه، كاللجوء مثلا إلى التحكّم في تشكيل اللّجان وهذا لضمان العضوية في لجان مناقشات بجامعات أخرى، **مثال2:** استخدام آلة البصمة تمّ تطبيقها على الموظّفين الإداريين فقط، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث مثل هذا الأمر يكون شائعا جدّا في مسابقة التّوظيف لدى العديد من المؤسسات **مثال:** كفتح مناصب عمل كأساتذة أو إداريين لأشخاص معيّنين، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث لا توجد عدالة، اللّي يَخْدَمْ يْزِيدُولُو الخَدْمَة

واللّي يْفَيَّسْ يْخَلّيهْ كِيمَا هُوَ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** أنا مَا نْلَومَشْ الموظّف المستفيد من علاوات لا يستحقّها، نْلُومْ المسؤول اللّي كَافْؤُو بالرَّغم مِنْ أَنُّو يَعْلَمْ أَنّ ذلك الشَّخص لا يستحق هذه المكافأة وهذا يؤثّر على اتّصالي غير الرّسمي مع المسؤول والزّملاء أيضا، العلاقات تصبح علاقات عمل فقط لا تتجاوز ذلك.

المقابلة رقم03

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/12

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة: 10:30سا إلى 12:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن: 43 سنة

الرتبة: متصرّف رئيسي

الأقدمية: 16 سنة

المنصب النّوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 05 سنوات

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث توزيع غير منصف، ولا يتماشى مع رتبة الموظّف، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام**

الحوافز والتّرقيات؟ فكانت التّرقيات تتم بصفة آلية قانونيا، أمّا الحوافز فلا يوجد أي حافز في العمل، فنلاحظ غياب حتى الحافز المعنوي، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث لم يتم إشراكنا في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل، بل نطبق ما يملى علينا من تعليمات، ويؤثر ذلك بصفة سلبية على الرغبة في العمل وتنمية روح الإبداع والمبادرة، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة طيّبة واحترام لبعضنا البعض، وتعتبر الأنسب في التّعامل المهني حتّى ترفع من المعنويات، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت تعمل هذه العلاقات بطريقة إيجابية لمساعدة الزّملاء لاستكمال أعمالهم، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة** كانت إجابة المبحوث تؤثّر بصفة سلبية ممّا يؤدي إلى فقدان وانعدام الثقة وبث الخوف فيما بين العمّال أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا توجد سهولة، بل نلاحظ احتكار المعلومات على المصالح التي تصلها أوّلا لتكون لها الأسبقية في الاستفادة منها، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات الأداء**، تحدّث يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها في نقص روح الإبداع والمبادرة في العمل وفقدان الثقة وزرع الشك والخوف وتقليص العلاقات بين الزملاء، وعدم بذل أي مجهود محسوس في ممارسة المهام الرّسمية، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تقليص مستوى المبادرات الشخصية في العمل، ممّا يؤثّر على فعالية

العمل في حدّ ذاته، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** تقف عائقا لإبراز الكفاءات الفردية وتحقيق الذّات والتّطور في الوظيفة، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث تقتصر على التّحية وتنفيذ التعليمات، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث تقييم دون المستوى لا يعكس مدى الجهد المبذول، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث لا يوجد تأثير لتقييم زملائي في العمل للمجهودات غير الأثر للدّعم المعنوي شخصيا، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته عمل غير مقبول من النّاحية الأخلاقية ولا يتماشى مع الضّمير المهني، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث لتحقيق مصالحي أتّبع الأساليب والطّرق القانونية التي يحكمها قانون الوظيف العمومي، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أعيد تصحيحها إن أمكن، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرقابة؟** أتصرّف على أنّه توجد رقابة فعلية، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث أعلى مستويات الأخلاق والتربية، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك** لا لم ألاحظ، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك** في رأيي أنّه تصرّف غير أخلاقي ولا يتماشى مع قوانين العمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسستك؟** كانت إجابة المبحوث يؤثر سلبا في نفسيتي ويفقدني الرّاحة في ممارسة المهام مع تقليص عامل الثّقة في الأشخاص، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** تعني لي

أساس العمل النّاجح والمثمر ومن المبادئ الأساسية للموظّف، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث تدني مستوى الخدمات الموجّهة للموظّف وفساد الأخلاق، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** كأن يتمّ استغلال الثغرات القانونية لمصالح شخصية، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** كانت الإجابة تتعامل على العموم بإنصاف وعدل، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدم أمثلة،** أجاب المبحوث يتمتّعون بالمناصب الحسّاسة التي تؤثّر على المسار المهني للموظّف وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث غير معنيون لا بالسّؤال أو العقاب، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث نعم في غالبية الأحيان، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** قد يتم من خلالها زرع وبث الكراهية أحيانا بين العاملين **مثال:** معاقبة موظّف دون الآخر مع ارتكابهم لنفس الخطأ المهني.

المقابلة رقم04

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/12.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة: من13:13 سا إلى 14:45 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى.

السن:34 سنة.

الرّتبة: مقتصد جامعي.

الأقدمية: 04 سنوات.

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيد

مدة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية.

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث **normalement** كُلْ وَاحَدْ عَنْدُو **la tache** نْتَاعُو، شْغُلْ كُلْ وَاحَدْ يَعْرَفْ خَدَمْتُو **Sava** هُوَ نظام مْلِيحْ، أمّا عن السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث مَا عَنْدْنَا حوافز، مَا عَنْدْنَا ترقيات، وهذا الأمر سيّء، مثلا أنا عَنْدِي 04 أربع سنين مَا عَنْدِي حتّى حافز نْجِي الصُّبَاحْ، نَخْرَجْ العشِيَّة، والتّرقية على أساس الامتحان المهني مَاشِي على أساس المردودية، وبالتَّالي وَاحَدْ عَنْدُو مردودية ووَاحَدْ مَا عَنْدُوشْ يْجَوْزُو نفس الامتحان، وقَادَرْ اللّي مَا عَنْدُوشْ المردودية يَتْرَقَّى، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث، مَا عَنَدْنَا حتّى إشراك بالنّسبة لاتّخاذ القرارات مَرَّاتْ يْكُونُو شِي صْوَالَحْ مَا تَسَمْعِيشْ بيهم مَتْعَلْقين بالعمل، هذا يؤثّر عليك سلبيا، أَحْنَا في نفس المكان على الأقّل يْكُونْ عْلاَبَالَكْ وَلَوْ بْشِي صْوَالَحْ للإعلام، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة مْلِيحَة مُمَيَّزَة، مَتْكَامْلِينْ، وَاحَدْ يْغِيبْ لَاخُرْ قَادَرْ يْكَمَّلُو خَدَمْتُو، مَكَاشْ مُشْكِلْ، روح الفريق

وهو الأنسب يَعْطِيكْ الرَّغْبَة بَاشْ تَخْدَمْ، مَكَاشْ مَشَاكِلْ الحمد لله، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** إِيهْ حْنَا قُلْنَا هَذَا يْكُوفْرِي لَاخُرْ، متكاملين بالتّأكيد، أمّا عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** كانت إجابة المبحوث كِي يْكُونْ الوَسَطْ مْسَاعْدَكْ، تَخْدَمْ مْعَ عِبَادْ مْلَاحْ، هذا يْحَفْزَكْ بَاشْ تْقَدَّمْ اللّي عَنْدَكْ على عَكْسْ تْكُونْ تَخْدَمْ في وَسَطْ فيه حُقْرَة، أكيد رَاحْ تَخْدَمْ مَاشِي من القلب، تْجِي لْخَدَمْتَكْ وأنت كَارَهْ وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث يْأَثَّرْ سِلْبًا عْلَى الخَدْمَة مَاكَاشْ مردود يْوْلّي هذا يْعَسْ لَاخُرْ، يْوَلّي هذا هَمْهُمْ الوحيد، هُوَ بَاشْ يْجِي يَخْدَمْ يْعَسْ الخَدَّامْ، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث ليس هناك سهولة في سير المعلومات بين مختلف المصالح الإدارية، كَايَنْ خَدْمَة تَتْعَطَّلْ، كَايَنْ خَدْمَة تْفُوتْ عْلَى شْحَالْ مِنْ شَخَصْ بَاشْ تَتَمْضَى، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث أنا كِي مَا يْحَبُّوشْ يْقَدْمُولِي المعلومة ويَخْفُوهَا عْلِيَّا، أكيد مَا يْخَلّنِيشْ نْبَادَرْ بَاشْ نَتْوَلَّى مسؤوليات إضافية، إِذَا أنا أَصْلًا مَا عَنْدِيشْ المعلومة كِيفَاشْ نَقْدَرْ نْمَدْ إضافة للمؤسّسة، بالنّسبة للعلاقات تهتز الثّقة، عْلَاهْ خَبَّا عْلِيَّا المعلومة؟ صَافِي لِغَايَةً في نفسه مَاهُوشْ دَايَرْ فِيَّا الثّقة، يَتْسَمَّى أنَا نَجْبَدْ عْلِيهْ، يؤثّر سلبا على الأداء لأنّ الوَسَطْ اللّي رَاكِي تَخْدَمِي فيه مَا يْحَفْزَكَشْ بَاشْ تْقَدَّمْ أداء جيّد أو مجهود إضافي، أو مردودية أكثر، مَكَاشْ شفافية، مَاكَاشْ ثقة، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامّك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يْعَرْقَلْ أدائي لمهامي الرّسمية، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** مَا كَانْ حتّى تجديد، جِينَا نخدمو صبناهم

يخدمو رانا نخدمو بنفس الطريقة، روتين مَاكَانْ حتّى تجديد، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقات رسمية عادية مثل أي علاقة بين مدير وموظّف، علاقات غير رسمية لا توجد، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث كُلْ مَا يْكُونْ تقييم جيّد يْكُونْ حافز بَاشْ نْقَدَّمْ مَجْهُودَاتْ أكثر، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث كِيفْ كِيفْ نفس الشِّئ، كِي يْقَيْمُوكْ مْلِيحْ يْكُونْ حافز، أَيْ وَاحَدْ يْقَدَّرْ مَجْهُودَكْ هو حافز بَاشْ تْقَدَّمْ مجهود أكبر، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته سلوك سيء غير جيّد، هْنَا رَاكْ مَوْجُودْ بَاشْ تَعْمَلْ على المصلحة العامّة، مصالحك الشّخصية فْرِيهُمْ خارج إطار العمل، مَا تْخَلَّطَشْ مصلحتك الشّخصية بالمصلحة العامّة، **مثال:** قادر أحيانا مسؤول يْحُطْ موظّف في غَيْرْ مَكَانُو (يقدّم منصب لموظّف مَا يَسْتَاهْلُوشْ كَايَنْ اللّي يَسْتَهْلْ هَذَاكْ المنصب عْلِيهْ) لأَنُّو عَنْدُو مصالح شخصية مع هذا الإنسان، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث مَا حَقَّقْتْ حَتَّى مصالح شخصية، بَلَاك نُطْلَبْ مساعدة المسؤول إِنْ أَمْكَنْ، إِذَا كانت هَذِي المصلحة مَا تْضُرَّشْ إنسان، نَتْصَرَّفْ تَصَرُّفْ إداري، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نْحَاوَلْ نَتْدَارَكْهَا ونْصَحَحْهَا إذا كَانْ مُمْكِنْ تَتْصَحَّحْ، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** نَخْدَمْ وَكَأَنِّي تحت الرّقابة، الإنسان يَخْدَمْ بضمير، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث لَازَمْ يْكُونْ احترام، أَيْ علاقة لَازَمْ يْكُونْ فيها احترام، سواء كانت علاقات عمل أو زمالة، الإحترام أساس كل علاقة، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** لا توجد، أعمل في محيط محترم مَا فِيهْ حَتَّى تجاوزات، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض**

الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك، دَاخْلَة في الحُقْرَة والظلم والتعسّف، أي موظّف يتعرّض لهذا الاعتداء موظّف مظلوم، يَلْزَمْ الموظّف يْكُونْ يَخْدَمْ في جو محترم يَحْفَظْلُو كَرَامْتُو، **مثال:** مَرَّة مع طالبة قَاتْلِي لُولَادْ تَسْتَقْبِلِيهُمْ والبْنَاتْ لَالَا، دَرَتْ بِيهَا شكوى لرئيس القسم، وْجَاتْ طَلْبَتْ السْمَاحْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث كِي تْكُونْ تَعْمَلْ في محيط عمل مُكَهْرَبْ فيه مَشَاكِلْ أكيد مَارَاكَشْ رَاحْ تْقَدَّمْ إِضَافَة للمؤسّسة، بالتّالي يؤثّر سلبا على المؤسّسة، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السريّة المهنية؟** السريّة المهنية أساس للعمل، لَازَمْ مَا تَنْشُرْشْ السّر المهني وتْحَافَظْ عْلِيهْ، السّر المهني من أولويات العمل، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ما هي العوامل المؤثّرة في تفشي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث غياب الوازع الديني، قلّة الدخل، المغريات، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** تأويل النّص القانوني قد يضر مصلحة الموظّف إذا لم يكن في صالحه، **مثال:** الاستفادة من المنحة، من قبل كان يحقّ للموظّف بعد التّرسيم مباشرة الاستفادة من منحة، ولكن تمّ إضافة سنة أخرى كشرط أساسي وأرى أنّ هذا مجحف في حقّ الموظّف، وْأَصْلًا مَا عْلَابَالِيشْ إذا كَانْ قانوني(قانون خاص بالوظيف العمومي أو بالمؤسّسة)، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** إذا كَان نَفْسْ الموظّفين نْشُوفُوهُمْ كل عام يَسَتْفَادُو من امتيازات، نفس القائمة تَتْعَاوَدْ، رَانِي نَحْكِي عْلَى المِنَحْ، هنا تكون علاقات متوتّرة بين الموظّفين وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث مثلا لجوء بعض المؤسسات إلى انتداب موظّفين من خارج المؤسّسة وإعطائهم مناصب نوعية

ومسؤوليات بحجّة الكفاءة، في حين تمتلك المؤسسات الأصلية موظّفين أكفاء ذوي خبرة يمكنهم الاستفادة من هذه المناصب ولهم الأولوية في ذلك، وهذا بغرض مصالح معيّنة وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث أجاب المبحوث بَلَاكْ يَجِدْ ثغرات قانونية تْمَكَنْهُمْ من تحقيق المصالح، كِيمَا في التّوظيف، مثلا في صياغة التخصّصات بالنّسبة للأساتذة، يَقَدْرُو يْبَدْلُو الصِّيَاغَة، **مثال:** تَمَّ في إحدى الجامعات إقصاء مترشّحين من المشاركة في مسابقة توظيف الأساتذة بسبب عدم تطابق تسمية التخصّص، رغم أنّ المقاييس المدروسة في تخصّصهم تتطابق والتّخصّص المفتوح، وذلك بغرض توجيه إمكانية التّوظيف نحو شخص معيّن، مَامْ مَا يَقَدْرُوشْ يَحْتَجُّو في الوظيف العمومي بسبب اختلاف التّسمية، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث مَاهُوشْ عادل، تقديم حوافز لأشخاص على حساب آخرين، وكذلك تسليط عقوبات على أشخاص في حين لا تسلّط على الجميع نفس العقوبات، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** كل ما كانت طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات عادلة تكون العلاقات بين الموظّفين جيّدة، جو عمل يساعد على العطاء والعكس ينمّي الحقد والتّوتّر، جو عمل مشحون، ممّا يؤدّي إلى عدم استقرار العلاقات وينعكس سلبا على مردودية الموظّفين وبالتّالي مكانة المؤسّسة.

المقابلة رقم05

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/15.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة: من 09:45 سا إلى 11:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السّن: 35 سنة

الرّتبة: ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني

الأقدمية: 12سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري):غير مستفيد

مدة شغل المنصب: //

اللغة التي تتحكم فيها: العربية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث حْنَا نْشُوفُو بَلّي التّوزيع عْلَى حْسَابْ نَظَرْتُو في قدرات الموظّف مَاشِي عْلَى حْسَابْ **grade**، جانب التّخصص غير مراعى نسبيا في توزيع المهام، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** فكانت بالنّسبة للتّرقيات أنا استفدت من التّرقية بدون مشاكل بحسب الشّهادة في العام الموالي لحصولي على الشّهادة، بالنّسبة للحوافز لا توجد أي حوافز تْخَلّيكْ تَجَبْدِي قَلْبَكْ في الخَدْمَة، الإنسان يُقَدّم عْلَى حْسَابْ ضَمِيرُو ونَفْسُو، مكاش حوافز تْخَلّيكْ تْزِيدِي من عَنْدَكْ في المجهود، المجهود كَايَنْ والحوافز مَكَاشْ، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث هَذِي حَاجَة تْزِيدْ مِنْ قِيمْتَكْ وثقتك بنفسك، الإشراك يكون بحسب رتبة المسؤول، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي لا أعتبرهم زملائي في العمل بل عائلتي الثّانية، علاقات ممتازة أساسها الصّدق، وهذا الأنسب بَاشْ تَقَدْرِي تْكُونِي

À l'aise في خَدَمْتَكْ لَازَمْ يْكُونْ الصَّدْقْ والثِّقَة مُتبادلان، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أجاب المبحوث أكيد، أَحْيَانًا بِدُونْ مَا يَطْلْبُو مُسَاعَدَتِي نْسَاعَدْهُم أمّا إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت لا إِرَادِيًا تَلْقَايْ رُوحَكْ تْسَقْسِي زميلك إذا كان مُحْتَاجْ مُسَاعَدَة بَاشْ تْعَاوْنِيه، بَاشْ تَلَحْقِي لْوَاحَدْ وَتْقُولِيلُو نْعَاوْنَكْ صَافِي كَايَنْ علاقة مْلَيحِة بَزَّافْ بِينَاتْكُمْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث هَذِي الأُمُورْ تْخَلِّيكْ تَكَرْهِي جَوْ العمل في حَدْ ذَاتُو، **كمثال:** احتمال تغيّر تصرّفات مسؤول مع موظّفة بسبب افتراءات من طرف موظّفة أخرى، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث أحيانا تكون هناك سهولة، وأحيانا هناك معلومات تحتاج إلى تفسير وشرح وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث مَا تْحَبَّشْ أَصْلًا تْزِيدْ تْدِيرْ حَاجَة فُوقْ خَدَمْتَكْ ومَا تَتْحَمَّلْشْ مسؤولية أكثر من المهام الموكلة إليك، في العلاقات يْكُونْ تَوتُّر وحساسية تْوَصَّلْ حَتَّى للمشاكل، فقدان الثّقة، ينقص مستوى الأداء بسبب غياب المعلومة، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يَخْلَقْ مُشْكِلْ بينك وبين المسؤول تْحَسِّي هذا الإنسان مَتْعَمَّدْ هذا الشَّي، وهذا اللِّي يْخَلَّي العمل مَا يَمْشِيشْ، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** كانت الإجابة الأساليب المتوارثة مَا تْخَلِّيكْ تَخْدَمْ مَا تْخَلِّيكْ تَبْتَكِرْ وتْجِيبْ الجديد وفي الجامعات يَخْدُمو بهذا **système،** أَي مسؤول جديد يمشي على خطى المسؤول السّابق، وحين طرح السّؤال **ما هي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب

المبحوث العلاقات الرّسمية هي علاقة ورقة وقلم، تَكَتْبِيلُو يْرُدْلَكْ، التّعامل إداري بالوثائق العلاقات غير الرّسمية لا توجد، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث المسؤول نْتَاعْنَا **Jamais** يْقُولَّكْ رَاكْ تَخْدَمْ وَلَّا مَا تَخْدَمْشْ، نَخْدَمْ وْنِدِيرْ اللّي عْلِيَّا وخْلَاصْ، بْلَا مَا نَسْتَنَّى إِطْرَاءْ من المسؤول، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث ما يْأَثَّر في وَالُو عْلَى خَاطَرْ علاقتنا علاقة أخوّة، حتَّى وَلَوْ حَسِّيتْ بَلِّي وَاحَدْ مَاشْ رَاضِي عْلَى خَدَمْتِي مَاشْ رَاحْ نَتْأَثَّر ولا نَزْعَفْ، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟أعط أمثلة،** كانت إجابته هذا بالنّسبة لِيَّا ظلم للموظّف لأَنُّو ترجيح المصلحة الشّخصية يكون لشخص أو شخصين أمّا ترجيح المصلحة العامّة فيكون في صالح الجميع، **مثال: كالسعي** إلى إرضاء رغبات الأصدقاء على حساب كل الموظّفين، وتجاهل رد فعل الموظّفين أو غضبهم وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث تحقيق مصالحي بالنّسبة لي يكون بالعمل الجاد، وبذل الجهد، الصّدق، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث مَا نَهْدَرَشْ كَامَلْ عْلِيهَا، نَضْرُبْ النَّحْ، ونحرص على تصحيح الخطأ (واجب اتجاه رب العالمين)، المسؤول مَا شَافْنِيشْ ولكن رَبِّي رَاهْ يْشُوفْ فِينَا كَامَلْ، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** مَا يْهَمْنِيشْ، عَنْدِي خَدْمَة نَخْدَمْهَا مَاشِي حَتِّى يْشُوفْنِي المسؤول بَلِّي رَانِي نَخْدَمْ، وعن السّؤال **ماذا يمثل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث احترام خصوصية الأشخاص بالّنسبة لي يجب أن يكون شرط ضروري يتوفّر في كل موظّف داخل المؤسّسة لضمان السّير الحسن للعمل، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** لم ألاحظ ذلك، مَا نَكْذَبَشْ، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط**

مثالا عن ذلك أجاب المبحوث مثل هذه السلوكات سيّئة ومن الأحسن أن تكون هناك قوانين صارمة للحد من هذه التّصرّفات في محيط العمل، **مثال:** كأن يقوم مثلا طالب بالاعتداء على عون أمن، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث في مثل هذه الحالات تْحَسِّي بِقِلَّة الأمن داخل المؤسّسة (غير آمنة)، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** أَوَّلْ نْهَارْ جِينَا نَخَدْمُو هْنَا المسؤول رَكَزَنَّا على السّرية المهنية لشدّة أهميتها، نَعْتَبَرْهَا أساس العمل بصفة عامّة وخاصّة الإداري المرتبط بالوثائق، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك مآهي العوامل المؤثرة في تفشّي الرشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث قَادَرْ يْكُونْ الرَّاتِبْ الزَّهيد للموظّف يْخَلِّيهْ يْشَدْ رشوة بَاشْ يْمَشِّي المُعَامَلَاتْ أو وسيلة للتّهديد والانتقام **مثال: كأن يقوم** موظّف بمحاولة إيقاع موظّف آخر في حالة رشوة مع أشخاص بغرض فقدان منصبه السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** القوانين لا تؤثّر علينا بشيء، نَخَدْمُو وفق العادات والتّقاليد في الغالب القوانين في المؤسسات الجامعية تكون لفظية مَا يَخَدْمُوشْ بِيهَا سواء كانت في صالح الموظّف أو ضد مصلحته، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** لا يتمّ العمل بها في جانب الإمتيازات والعلاوات بالنّسبة لأغلب الموظّفين، ممّا يخلق مشاكل بين الزّملاء، **مثال:** الاستفادة من التربّصات والتكوينات، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث المسؤول لا يحتاج إلى نصوص قانونية لتحقيق المكانة والنّفوذ والسّلطة، منصبه كفيل بذلك، هَذِي مَا تَحْتَاجَشْ لمثال منصبه كفيل بذلك، وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة**

أجاب المبحوث يمكن ذلك من خلال التّغاضي عن بعض التصرّفات التي تحتاج لعقوبات الاستفادة من المناصب النّوعية، يكون لهم الأسبقية في الاستفادة من التّربصات والتّكوينات، في التّوظيف، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** كانت الإجابة بحسب المعرفة بالشّخص المعني بالأمر(المعاقب أو المجازى)، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** الطّريقة التي تحدّثنا عليها في السّؤال السّابق، تخلق حساسية بين الموظّفين وتقضي على روح الأخوة بينهم (تْوَلّي كَايَنْ غِيرَة).

المقابلة رقم06

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/16.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة: 10:03سا إلى 11:30 سا.

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:42 سنة

الرّتبة: متصرف رئيسي

الأقدمية: 18 سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدة شغل المنصب: 10 سنوات

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث مَا نَسْتَعْمَلَشْ مصطلح غير عادلة، لأنّها غير مدروسة، يْمَدْلَكْ خَدْمَة مصلحة أخرى لدافعين، الأوّل تجنب التّصادم مع المصلحة المعنية بالمهام، والثّاني قد يكون لمعرفته بجدارتك لتولّي هذه المهام، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث نظام آلي، وَاحَدْ يَخْدَمْ وْوِاحَدْ مَا يِخَدَمَشْ كِيفْ كِيفْ، بالنّسبة للمردودية ثلاثين، ثلاثين، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث في كثير من الأحيان يتمّ إشراكي في اتّخاذ القرار، مَا نْحَسَّشْ بَلِّي كَايَنْ شيء غير عادي، نْمَارَسْ مهامي بطريقة عادية، مهامي الرّسمية نْقُومْ بِيهَا سَوَاءْ شاركت في اتّخاذ القرار أو لا، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي، الحمد لله، علاقة إنسانية أكثر منها مهنية، الإنسانية طْغَاتْ على المهنية، وهي الأنسب إلى حدّ ما بحسب المهنة اللّي رَانَا نَخَدْمُو فيها، حْنَا قطاع خدماتي هذا هو الأنسب في رأيي عكس لو كان القطاع اقتصادي، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** كانت الإجابة أكيد، أكيد، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت كُلْ مَا تْكُونْ علاقتك مع الزّملاء قوية، حَتَّى كَايَنْ بعض العلاقات رْقَاتْ إلى مستوى الصّداقة مَا وَلَّاتَشْ زمالة عادية، أنا وَلِيتْ نْخَافْ كِي يَصْرَا كَاشْ مشكل في مصلحة زملائي (اللّي رْقَاوْ إلى مستوى الصّداقة) نْحَس بَلِّي هَذَاكْ المشكل تْبَنِيتُو، نْسَاهَمْ في حَلُّو، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تْأَثَّرْ تَأْثِير كبير، انعكاس معنوي من حيث الإحباط، تْحَسْ بَلِّي المستوى تدنّى وانعكاس

مادي بالتّأثير على العمل في حدّ ذاته، **مثال:** المسؤول مَدْ خَدْمَة لمصلحة معيّنة، كَايَنْ وَحْدَة خَدَّامَة تْرُوحْ لِيهْ وَتْقُولُّو بَلّي مَا خَدْمُوشْ الخَدْمَة، وْقَالُو بَلّي مَاشِي خَدْمَتْنَا، وهنا العلاقات تتوتّر بين المسؤول والمصلحة المعنية، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث إلى حدّ ما، إِذَا حَابّينْ المعلومة تْسِيرْ تْسِيرْ، وإِذَا حَابِينْهَا مَا تْسِيرَشْ مَا تْسِيرَشْ، كَايَنْ بعض المعلومات تكتسي طابع الخصوصية أو المنفعة مَا يْحَبُّوشْ يْدِيكْلَارِيوْ بِيهَا، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء**، تحدّث يؤثّر بالنّسبة لِيَّا من حيث العلاقات، وذلك بالتّأثير معنويا في عَلَاقْتِي مْعَاهْ، مَا نْوَلّيشْ نَقْدَرْ نَتْعَامَلْ مْعَ وَاحَدْ يْخَبّي المعلومات، أمّا العنصرين الآخرين فَمَا يْأَثَرَشْ بالنِّسبة لِيَّا، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤثّر عَلَيَّ بمنحي إحساس أنّي مُكَبَّلَة مَرْبُوطَة اليدين، خاصّة إِذَا عْرَفَتْ بَلّي الأَمْرْ مَقْدُورْ عْلِيهْ، نَطْرَحْ جُمْلَة من الأسئلة، عْلَاهْ هَذِي البيروقراطية، عْلَابِيهَا قْعَدْنَا مَتْخَلْفِينْ، ونَقْدَرْ نَدْخُلْ في اصطدام مَعَ المُسَبّبْ لهذا التّعطيل لأنّ الأمر متعلّق بمصالح الآخرين، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** كانت الإجابة بحكم خبرتي المهنية 18 سنة مَكَاشْ، بحكم التّوارث في المسؤوليات ونفس المسؤولين يَتْنَاوْبُو على نفس المناصب وبحكم علاقتي ومَعْرِفْتِي بِيهُمْ القَرِيبَة، نوعية المسؤولية نفسها مع كامل المسؤولين وبالتّالي لا يوجد تجديد في خطط العمل، سياسة العمل اللّي خْدَمَتْ بِيهَا في 2005 هي نفسها سياسة العمل في 2021، وحين طرح السّؤال **ما هي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث هناك علاقات رسمية في إطار العمل، وتَقْدَرْ تْكُونْ غير رسمية خارج إطار العمل، علاقات إنسانية غالبة على الطّابع المهني مهما كان طابع العلاقة، أنا

نَتْبَنَّى نظرية العلاقات الإنسانية (إلتون مايو) باعتبار أنّنا في قطاع خدماتي، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث تقييم رئيسي في العمل هو تقييم آلي، مَعْنَاهَا تَدِّي ثلاثين، ثلاثين، ليَّا أنا فكرة التّقييم عَنَدْنَا مَا تْهَمْنِيشْ، حتّى فكرة المِنَحْ اللِّي المفروض تْكُونْ للمتميّزين رَاهِي تَتَعْطَى لِلْخَدَّامْ وغِيرْ الخَدَّامْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث **oui ,oui** ، تْأَثَّرْ عْلَيَّا تقييم زملائي القْرَابْ لِيَّا أهم بكثير من تقييم المسؤولين لِيَّا، نْحَسْهُمْ يقَدْرُو الخَدْمَة اللِّي نَخْدَمْهَا بحكم قربهم تقييمهم يعنيني، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة نْحَسْ بَلِّي هذا النّوع من التّصرفات مَا يْخَلِّينَاشْ نَطَّوْرُو، تْخَلِّينَا دائما إدارة بيروقراطية، نْحَسْ بَلِّي حْنَا قَادْرِينْ نَطَّوْرُو ودَايْرِينْ زْكَارَة في عْمُرْنَا **<u>مثال</u>:** طلب مسؤول أعلى هاتفيا منّي على السّاعة الثّانية مساء إنجاز عمل يكتسي الطّابع الإستعجالي، وبالرّغم من أنّه عمل غير منوط بمصلحتي لم أستطع الرّفض، وعند التّوجّه للمصلحة المعنية بالعمل للتّنسيق تحجّجت صاحبة العمل الأصلية بالتّوقيت بحجة أَنُّو كيف يطلب منّا هذا العمل الآن؟، وأَنُّو عَنَدْهَا صْوَالَحْ ولَازم نُخَرْجُو، وبالتّالي قدّمت مصلحتها بَاشْ تُخْرَجْ من العمل ولكنّي تمسّكت برأيي وخْدَمْنَا العمل طَالَمَا أَنُّو المهمّة مَدْهَالْنَا المسؤول الأعلى ولَازَمْ نَخَدْمُوهَا والعمل في حَدْ ذَاتُو مَا يَسْتَطِيعَشْ أَنُّو يَتْأَجَّلْ لْغُدْوَة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث استغلال العلاقات لقضاء المصالح، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نْخَلِّيهَا غير قابلة للاكتشاف، ونَحْرَصْ نْصَحَحْهَا بْلَا مَا نْقُولْ بَلِّي غْلَطَتْ طالما أنّها غير قابلة للاكتشاف، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** بالنّسبة لِيَّا وجود الرّقابة أو عدمه كِيفْ كِيفْ، أنا نْحَاوَلْ نَنْضَبِطْ ونَخْدَمْ خَدَمْتِي قدر الإمكان بالرّقابة أو بدونها، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب

المبحوث هذا مبدأ أساسي لمبدأ الحرية عموما وإذا تمّ احترام هذا المبدأ على المستوى المهني نَّقْصُو السّلوكات السلبية المتواجدة في الإدارات، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** سمعت ببعض السّلوكات لكن طالما مَا شَفْتَشْ مَا نَقْدَرَشْ نَحْكِي عْلِيهَا احترامًا للخصوصية، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** سلوكات تؤثّر على العمل وسمعة المؤسّسة وتْخَلّيكْ تَاخْذِي حَذْرَكْ أكثر مع الأشخاص، لكن مثل هذه الأمور مَا عَشْتْهَاشْ في محيطي القريب، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث دائما نَاخُذْ الحَذَرْ، كما أجاب المبحوث عن السؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** هي الخصوصية، إذا كُنَّا في حياتنا العامّة لَازَمْ نَحْتَرْمُو خصوصية الأشخاص في العمل لَازَمْ نَحْتَرْمُو السّرية المهنية، هي عصب العمل الإداري، لكن في الواقع مَكَاشْ سريّة مهنية عَنْدْنَا، المعلومات كلّها مفتوحة، المهنية والشّخصية وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث هي عدّة عوامل نَحْصَرْهَا في سبب واحد نقص الوازع الديني، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** تْفَكَرَتْ نْهَارْ تصنيف المجلّات قبل 21 جوان، لْحَقْنَا بَلّي الوزارة بَعْثَتَنَّا مراسلات متتالية تشرح فيها هذا القانون نظرا للتّأويلات التي كانت تَقْرَاهَا كل جامعة على حدى، وذلك فيما يتعلّق بمناقشات الطّلبة وتأهيل الأساتذة، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث نْعَاوَدْ نفس الجملة العلاوات والامتيازات والمردودية والحوافز كلّها مَاهِيشْ مرتبطة إطلاقا بأداء الموظّف، وبالتّالي مَكَاشْ مُرَاعَاةْ للقوانين والمعايير التي تتضمّنها، أمّا العلاقة مع الشّخص اللّي استفاد وهُوَ مَا يَسْتْهَلْشْ مَا يْهَمْنِيشْ

تبقى علاقتي مْعَاهْ عادية جدّا، أنا ضد المبدأ أمّا الأشخاص مَا يْهَمُّونِيشْ إطْلاقًا، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدم أمثلة،** أجاب المبحوث ذلك من خلال تأويل النّصوص القانونية وإيجاد الثّغرات التي تمكّنهم من تحقيق مصالحهم الخاصّة، **مثال:** وجود نص قانوني يمنع فئة معيّنة من الاستفادة من امتياز معيّن، لكن هناك أحيانا من يتصيّدون الثّغرة القانونية لإيجاد مخرج لجعل هذه الفئة تستفيد من ذلك الامتياز لمصالحهم، وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث يَسْتْغَلُّو بالعلاقات وفي تأويل النّصوص القانونية بَاشْ يَخَدْمُو مصالح الأقارب والزّملاء، مستحيل يْكُونْ هذا الشِّي للمصلحة العامّة **مثال:** في المناقشات عدم مراعاة التّخصّص من أجل استفادة بعض الأقارب، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة** أبدا، أبدا مصرّة على كلمة أبدا، مَكَاشْ نظام الجزاء والعقاب عندنا انطلاقا من فكرة اللّي يَخْدَمْ ومَا يَخْدَمَشْ كِيفْ كِيفْ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** باعتبار أَنُّو هذا النّظام غير مطبّق تماما فالاتصال غير الرّسمي عادي بين الموظّفين، العلاقات مستقرّة عَنَدْنَا بين الموظّفين وهادئة.

المقابلة رقم07

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/19.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة:09:58 سا إلى 11:00 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السّن:35 سنة

الرّتبة: مهندس دولة في الإعلام الآلي.

الأقدمية: 04 سنوات.

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيد

مدّة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية، الإنجليزية.

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام عادل، كُلْ وَاحَدْ يَخْدَمْ المهام الموكلة إليه، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت الحوافز مَا تْلَاقِيتَشْ بِيهُمْ، مَاكَانَشْ كَامَلْ، والتّرقيات مَا تُوشَاتْنِيشْ، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث عَنَدْنَا ديمقراطية في مصالحنا، رئيس العمل أَيْ جَدِيدْ يْقُولْ عْلِيهْ، كِي تْكُونْ كَايَنْ أَيْ حَاجَة متعلّقة بالعمل نَهَدْرُو عْلِيهَا، وهو يَعْلَمْنَا، وفي النّهاية هو من يتّخذ القرار، هو المسؤول وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة مْلِيحَة، جيّدة، مبنية على الاحترام، وأنا نَعْتَبْرُو أهم حَاجَة في العمل الإداري، إذا مَا كَانَشْ احترام مَا عَنْدَكْ وِينْ تْرُوحِي، وَحْنَا الحمد لله، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** الحمد لله ،**oui**، وإذا يَقَصْدَكْ وَاحَدْ في حَاجَة تَقَدْرِي تْدِيرِيهَا مَا تْرَجْعِيهَشْ، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت هِيَ صْرَاتْ مَرَّة، كِي يْكُونْ ضغط في العمل نْقُولْ

للمُحْتَاجْ إذا مُحْتَاجْ مُسَاعَدَة نْعَاْونَكْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تؤثّر سلبا، تْوَلّي مَاكَاشْ ثقة، تَّهْدَمْ المصلحة، كِي يْكُونْ وَاحَدْ مَا يْشَدَشْ فُمُّو رَاحَتْ المصلحة **مثال:** فضح إحدى الموظّفات لزميلتها في أمور عائلية داخل محيط العمل، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث **non،** الاعتماد أكثر على إرسال المعلومات ورقيا، في حين يمكن ربح الوقت بإرسالها إلكترونيا، أو عبر الهاتف إذا كانت مستعجلة، في انتظار المراسلات الورقية، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث تؤثّر سلبا، المعلومة مَا عَنْدِيشْ مَا نَقْدَرْشْ نْبَادَرْ في تولّي مسؤوليات إضافية، العلاقات تْوَلّي مَا عَنْدَكَشْ ثقة في هَذَاكْ الشّخص، تْخَافِيهْ وَتْهَابِيهْ، إذا كانت المعلومة تخصّ مهامي، وبِحُكْمْ أَنِّي نَتْقَنْ العمل نْتَاعِي، هذا مَا يْأَثَّرْشْ عْلَى خَاطَرْ رَانِي عَارْفَة وَاشْ نْدِيرْ، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤثّر سلبا، كُلْ حَاجَة تَتْأَخَّرْ، إذا كان عملك مرتبط بمصالح أخرى وْهَذِي المصالح تْعَطَّلْ، مُسْتَحِيلْ أَنُّو ممارسة المهام الرّسمية تْكُونْ في الآجال المحدّدة وبمردودية عالية أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** صُبَتْهُمْ يَخَدْمُو بالوْرَقْ وْمَلّي جِيتْ وأنا نَحْكِي مَا عْجَبْنِيشْ الحَالْ، وْضُرْكْ تْحَسْنُو شْوِيَّة، وَلَّاوْ يَسْتَخَدْمُو البريد الإلكتروني في المراسلات، وهذا ينمّي رغبة التّجديد في العمل وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث المسؤول مَا نْحَسُّوشْ مسؤول، لدرجة تَفَهُمِهِ، وَيْسَقْسِي عْلَيكْ، يَتْعَامَلْ مْعَانَا بإنسانية قْبَلْ مَا يْحَسَّكْ بَلّي هو مسؤول نْتَاعَكْ، إنسان محترم شهادة لله، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف**

يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟ أجاب المبحوث إذا كانت ملاحظة جيّدة هذا يرفع من معنوياتنا ويسعدنا ويحفّزنا للعمل، وإذا كانت هناك انتقادات طريقة طَرْحُو لِيهَا تْخَلِّيكْ تْحَاوْلِي تْحَسْنِي عَمَلَكْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث من المفروض تقييمهم إيجابي، وهذا يرفع من معنوياتي، أَيْ وَاحَدْ يْحَبْ النَّاسْ تُشَكْرُو، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة هُومَا كَايَنْ مَوْجُودِينْ، وْهَذِي دَاخْلَة في الضّمير المهني والأخلاق، **مثال:** استخدام المعدّات واللّوازم المكتبية لأغراض شخصية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث إذا كان عندي أي ظرف يستدعي غيابي أعلم المسؤول والزّملاء أيضا بالتغيّب، أو بعض الاتّصالات الهاتفية مع الزّملاء في مختلف مصالح الجامعة للحصول على معلومة معيّنة، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث الحمد لله مَا دَرْتْ حَتَّى أخطاء تَسْتَدْعِي نْخَبِّيهُمْ، بطبيعة عملنا الخطأ مَا يَتْخَبَّاشْ عْلَى خَاطَرْ حَاجَة تقنية، مَا نْشُوفُوشْ أنا يْشُوفُو لَاخُرْ، **Même** إذا خَبِّيتُو يْشُوفُوهْ يْشُوفُوه، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرقابة؟** كَايَنْ وَلَّا مَاكَاشْ رقابة الإنسان يَخْدَمْ بضمير، الإنسان رَقِيبْ نَفْسُو قْبَلْ مَا يْكُونْ وَاحَدْ شَادْلُو العْصَا فُوقْ رَاسُو، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث يمثّل أولوية، مَا نْدَخَلْشْ رُوحِي في خصوصية الأشخاص، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك** لَا لَا الحمد لله، لم ألاحظ ذلك في محيط العمل، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** مثل هذا مؤسف جدّا، لاَزَمْ يْكُونْ كَايَنْ احترام، **مثال:** كاعتداء لفظي على عاملة نظافة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث تَجْبَدْ

رُوحَكْ لأَقْصَى حَدْ، مَا تْعَاشَرْشْ الغَاشِي، تْحَاوَلْ تْقَلَّصْ العلاقات قدر المستطاع، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** هي الحفاظ على أسرار المصلحة، فهي مطلوبة في العمل الإداري، لَازَمْ تْكُونْ موجودة في محيط العمل، في الجامعات عامّة مَاهُمْشْ دَايْرِينَلْهَا حَقْهَا، مَا عْطَاوْهَاشْ أَوْلَوِيَة، قَادْرَة المعلومة تُخْرَجْ وْتَسَمْعَي بِيهَا وأَنْتِ مَاكِيشْ مَعْنِيَة، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث السّبب الأوّل راجع إلى غياب الأخلاق والضمير المهني، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة jamais** مَا يَسْتَخْدْمُو القانون في مصلحة العامل، وَلَوْ يْصِيبُو الثّغرات لتوظيفها في مصلحتهم، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** اللّاعدل، مثل الاستفادة من المنح قصيرة المدى، وبِمَا أَنُّو مَاكَاشْ عدل، الخَدَّامْ قَادَرْ يْحَسْ بَلِّي حَقُّو مَهْضُومْ، وهذا يؤدّي إلى التّحفظ في العلاقة مع الزّملاء، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كاللجوء إلى استخدام الثّغرات القانونية لخدمة المصالح، وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث قد يكون ذلك من خلال تحصّل الزّملاء على نفس النّفوذ والمكانة الخاصّين بالمسؤول، استغلال العلاقات لقضاء المصالح، مسابقات التوظيف التّغطية على الغيابات والحضور اليومي خاصّة في العطل، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أحيانا تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب، **مثال:** قد يخصّ العقاب بالمثول أمام المجلس التأديبي فئة دون الأخرى، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال

كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة، تؤثر في علاقة الزّملاء فيما بينهم، مَا يْكُونَشْ كَايَنْ ثِقَة، الإنسان يْحَسْ بالظلم، يَجْبَدْ رُوحُو، مَا يَتْعَامَلْشَ، تْكُونْ كَايَنْ قَطِيعَة، وتكتّلات في المصلحة.

المقابلة رقم08

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/20

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدة المقابلة: 10:00سا إلى 11.05 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:36 سنة

الرتبة: ملحق إدارة رئيسي

الأقدمية: 11 سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيد

مدة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث تقسيم المهام متوازن وعادل، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت نَاقَصْ بَزَّافْ، مَاعَنَدْنَاشْ تحفيز في الجامعة، التّرقيات قانون... وفق القانون المعمول به في الوظيف العمومي، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في**

ممارسة مهامك الرّسمية؟ كانت إجابة المبحوث في مصلحتنا، دَايْمَنْ كَايَنْ مشاركة في اتّخاذ القرار من طرف رئيس المصلحة نْتَاعْنَا وهذا يْحَبَّكْ في العمل، لُوكَانْ مَاجَاشْ رئيس المصلحة هذا كُنَّا نْبَدْلُو المصلحة، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي نَتْعَامْلُو كالإخوة، مَاشِي زُمَلَاءْ بَرْكْ، أكيد هو الأنسب قَدْ مَا نْكُونُو مَتْفَاهْمِينْ قَدْ مَا نَتْعَاوْنُو في الخَدْمَة، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أكيد كِي يْكُونْ ضَغْطْ رَاهْ وَاحَدْ مْعَ وَاحَدْ حَتَّى يْكَمْلُو، كَايَنْ رُوحْ التَّعاون، أمّا إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت من باب التّعاون وْكِي يْكُونْ كَايَنْ ضَغْطْ لَازَمْ نْضَاعْفُو الجُهُودْ نْتَاعْنَا خصوصا كَايَنْ الآجال في خَدْمَتْنَا (مصالح مالية)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث في مصلحتنا مَا عَنَدْنَاشْ صَفَاتْ كِيمَا هَاذُو وَاحَدْ يْغَطِّي عْلَى لَاخُرْ، بِينْ وَاشْ كُنَّا وْكِي دَخْلُو خَدَّامِينْ فْيهُمْ هَذِي الصِّفَاتْ في الجامعة خَسْرُو العلاقات بين العمال، يَصْرَاوْ مشاكل بين الزّملاء، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث نوعا ما كَايَنْ سهولة، مِينْ ذَاكْ تَوْصَلْنَا المراسلات في آخر لحظة مع طلب سرعة إنجاز العمل وهذا يشكّل ضغط، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث احتكار المعلومات يؤثر سلبا في مبادرتك لتولّي مسؤوليات إضافية، يْخَبُّو عْلِيكْ المعلومة كِيفَاشْ تْبَادْرِي؟ تْوَلّي عَنْدَكْ نظرة سيّئة مَا تَقَدْرِيشْ تَتْعَامْلِي مع الشّخص اللّي خَبَّا عْلِيكْ المعلومة، أنُّو يْخَبّي عْلِيَّا المعلومة يْمَدْلِي حافز بَاشْ نَبْحَثْ على المعلومة وَنْجِيبْهَا وْنَخْدَمْ وَنْبَيَّنْلُو بَلّي قَادْرَة نَخْدَمْ، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل**

في ممارستك لمهامك الرّسمية؟ أجاب المبحوث عموما مَكَاشْ تعطيل للعمل، وْكِي تْكُونْ مَكَاشْ معلومة حْنَا نْرُوحُو نْجِيبُوهَا عْلَى خَاطَرْ خَدْمَتْنَا دَايْمَنْ مرتبطة بوقت، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** لا توجد محاولات للتّجديد، نَخَدْمُو بنفس النّمط خَدْمَتْنَا بَايْنَة بـ **logiciel**، التقنيّة المعتمدة بَايْنَة، نَخَدْمُو عْلَى حْسَابْ طبيعة عمل المصلحة، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقتنا مَاشِي كمسؤول وخَدَّامْ، دَايْرْنَا كِيمَا هُوِ، وهذا يْخَلّيكْ تَخَدْمِي، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث الحمد لله، دَايْمَنْ يُشْكُرْنَا وَيْحَفَزْنَا، حَتَّى وَتْكُونْ غَلْطَة مَا يَبَخْصَكَشْ، وهذا يْحَفْزَكْ للعمل وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث دَايْمَنْ عَنَدْنَا تحفيز بِينَاتْنَا كِي تَعْيَا وَحْدَة يْقُولُو تْعَبْتِي، كِي تَخَدْمِي يْقُولُو خْدَمْتِي وهذا يْحَفْزَكْ للعمل، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة بالنّسبة لِيَّا الموظّف جَا بَاشْ يَخْدَمْ ويْحَلَّلْ دْرَاهْمُو مَاشِي بَاشْ يَقْضِي صْوَالْحُو، اللّي يَخْدَمْ بْهَذِي الطريقة مَاشْ رَاحْ يَنْجَحْ ومع مرور الوقت يتأكّد من هذا، **Même** يْبَانْلُو بَلّي رَاهْ ناجح، **مثال:** عدم الالتزام بالحضور اليومي، يَبْوَانْتِي وَيْرُوحْ يَقْضِي صْوَالْحُو وَيْعَاوَدْ يْوَلّي يَبْوَانْتِي كِي شْغُلْ خْدَمْ النْهَارْ، بَزَّافْ في كل كلّية تْصِيبِي هَاكْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث دائما خَدَمْتِي عَنَدْهَا الأولوية، **même** للطبيب نْبَكَّرْ وَنْحَاوَلْ نْجِي بَكْرِي لْخَدَمْتِي، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نْحَاوَلْ نْصَحَّحْ الخطأ بحكم طبيعة العمل لَازَمْ يَتْصَحَّحْ، الخطأ يُكتشف أَصْلًا مَكَاشْ كِيفَاشْ يَتْخَبَّى، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** خَدْمَتْنَا فيها الرّقابة القبلية (المراقب المالي) يْأَكَّدْ بَلّي الخَدْمَة صحيحة، بَاشْ نَدُّوهَا للمحاسب يْرَاقَبْهَا

(الرّقابة البعدية)، بَاشْ يْجُوزْ العمل، مستحيل تْكوُنْ مَكَاشْ رقابة، بالنّسبة للحضور مَاكَاْش كِيفَاشْ، نَخَدْمُو كِي مَا يْكُونُوشْ كَامَلْ حْنَاْ نكُونُو، وعن السّؤال **ماذا يمثل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث هو ضروري في ممارسة العمل الإداري مَاكَاشْ كِيفَاشْ تَتْعَدَّى على خصوصية الأشخاص من باب الاحترام، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك**، صراحة لم ألاحظ أي تجاوزات أخلاقية ولم أسمع بها، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك** يدخل فيها سوء التّسيير الإداري، تسلّط وتعسّف المسؤول، مَكَاشْ حماية للموظّف لكنّي لم أصادف مثل هذا في محيط العمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث في مثل حالات كِيمَا هَذِي تْجِي تَخَدْمِي وأنت خَايْفَة مُشْ مرتاحة نفسيا، مَا تَقَدْرِيشْ تَتْعَامْلِي بأريحية مع النّاس، يْكُونْ كَايَنْ تَبَاعُدْ وَتَتْعَامْلِي في حدود، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** من المفروض لَازَمْ الموظّف يَحْتَرِمْ السّرية المهنية، المعلومات لَازَمْ مَا تُخْرَجَشْ، تدخل في أخلاقيات الموظّف، وأنا مَاشَكِيتَشْ بَلّي كَايَنْ حفاظ على السّرية المهنية في الجامعات، المعلومات قَادْرَة تُخْرَجْ من طرف بعض المصالح، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث حْنَا مَا عَنْدْنَاشْ، بَلَاكْ في البلديات والولايات، وْهَذَا الشِّي قَادَرْ يْصِيرْ في إطار تبادل المصالح بين الأفراد، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** هُوَ بالتّأكيد يؤثّر بالسّلب إذا كَانْ تَأْوِيلُو مَاشِي في صالح الموظّف، **مثال:** استفادة الموظّف من المنحة المقترن بشرط حصوله على شهادة معيّنة قد يغيّب الحق لبعض الأشخاص ذوي الأولوية في الاستفادة منها بناء على ما يبذلونه من جهد في العمل وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين**

المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة مَا إذا كان العلاوات والامتيازات يْسَيْرُوهَا كِيمَا يْحَبُّوه هُومَا، بناء على العلاقات الشخصية للأفراد، هذا يؤثّر على علاقات الزّمالة بالسّلب، يْوَلّي كَايَنْ توتّر ونفور بين الأشخاص **مثال:** المساواة في نقطة المردودية بالنّسبة للخَدَّامْ وْغَيْرْ الخَدَّامْ، كذلك عدم العَدْلْ في الاستفادة من التّربّصات والتّكوينات، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كَايَنْ مسؤولين يَخَدْمُو بضمير، كاين مسؤولين يَسْتْغَلُّو المناصب من خلال تطبيق القانون بثغراته لتحقيق مصالح خاصّة بهم داخل المؤسّسة أو خارجها، وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث كتوفير مناصب لتوظيف الأقارب أيضا في الالتزام بالحضور اليومي، المِنَحْ تْكُونْ عَنْدُو امتيازات، المثول أمام المجالس التّأديبية وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** حالات وحالات مَاشِي دَايْمَنْ، مَا نَعْرَفْ بَالَاكْ دَاخْلَة في المَعْرِيفَة وقضاء المصالح مع الأشخاص اللّي يَتْغَاضَاوْ عْلِيهُمْ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** تؤثّر بالسّلب خصوصا إذا كان الموظّف خَدَّامْ وْحَقْرُوهْ وْآخَرْ لَالَا، وبالتّالي يْكُونْ كَايَنْ نُفُورْ بين الأشخاص، إذا كَانُو مَتْفَاهْمِينْ قَادَرْ يْكُونْ كَايَنْ بِينَاتْهُمْ مَشَاكِلْ.

المقابلة رقم09

تاريخ إجراء المقابلة: يوم **2021/12/21.**

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدة المقابلة: 09:30سا إلى 10:45سا

البيانات العامة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السن:40 سنة

الرتبة: متصرّف

الأقدمية: 11 سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدة شغل المنصب: 06 سنوات

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام توزيع المهام الإدارية من طرف الرئيس المباشر في العمل غير متوازن، أمّا إجابته عن السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** كانت نظام الحوافز والتّرقيات غير مبني على أسس موضوعية دقيقة، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث في حالة إشراكي في اتّخاذ بعض القرارات في العمل يؤثّر ذلك إيجابا في علاقات العمل، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي طبيعة العلاقة التي تجمعني بزملائي في العمل يسودها التّعاون والاحترام، وأعتبرها الأنسب لتحسين وترقية العمل وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** فعلا هذه العلاقة تدفعني إلى مساعدة زملائي في العمل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت هذه العلاقات تدفعني إلى مضاعفة جهودي

التّطوعية في العمل لأنّها تعزّز من أواصر الثقة والاحترام المتبادل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تؤدّي إلى الإخلال بعنصر الثّقة والمصداقية فضلا عن تعكير صفو السير الحسن للمصالح الإدارية، وكذا تغليب الضغائن والأحقاد الوظيفية، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا لأنّ هناك تعمّد احتكار المعلومات من طرف بعض الموظّفين، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث يؤدي إلى تعطيل العمل وتوتّر العلاقات وتراجع الرّغبة في العمل، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤدي تعطيل العمل إلى كبح روح المبادرة، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** هذه الأساليب بمثابة قيود وعائق للتّحسين في طرق العمل، فهي تفرض عليك السّير وفق منهاجها، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقاتي الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولي المباشر هي علاقات احترام متبادل وثقة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث يؤثّر تقييم مسؤولي المباشر في العمل للمجهودات التي أبذلها بالإيجاب وذلك تحفيز على بذل مجهودات إضافية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث يدفعني إلى الحرص على التّعاون معهم لتحسين وترقية العمل الإداري، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة** كانت إجابته يؤدّي ذلك إلى الإخلال بأهم الواجبات الأساسية المفروضة على الموظّفين ويعطي

صورة سيّئة على هؤلاء الموظّفين، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أتصرّف بحكمة وذلك استنادا إلى القوانين والتّنظيمات السّارية المفعول، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أقوم بتصحيح هذه الأخطاء، وأحاول قدر المستطاع تجنّب الوقوع فيها مرّة أخرى، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** أتصرّف بضمير مهني في حالة عدم وجود الرّقابة لأنّ سلطان الضّمير أحسن من سلطان القانون، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث احترام خصوصية الأشخاص يوطّد علاقات الاحترام المتبادل، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** لاحظت بعض التّجاوزات كالحديث بعنف من طرف بعض أشباه المسؤولين وعدم احترام المرؤوسين، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** كتعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات اللّفظية خصوصا من طرف المسؤولين المباشرين الذين يقومون بالضّغط على الموظّفين وتوبيخهم لأسباب واهية وغير مؤسّسة قانونا، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث تؤثّر هذه التصرّفات والممارسات على السّير الحسن للمصالح الإدارية وتنشأ الفرقة وتحبط معنويات الموظّفين، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّر المهني من أهم الواجبات الأساسية المفروضة على كل موظّف والإخلال بالسّر المهني يعتبر خطأ تأديبي يعرّض مرتكبه إلى العقوبات المنصوص عليها في التّنظيم السّاري المفعول، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث هذه العوامل هي ضعف الوازع الديني والأخلاقي لدى بعض الموظّفين، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة**

كالتأثير في مصالح بعض الموظّفين من خلال منح بعض الامتيازات لغيرهم مثل المناصب النّوعية، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث تتعامل المؤسّسة الإدارية في بعض الحالات مع القوانين المتعلّقة بالعلاوات والامتيازات الممنوحة للموظّفين دون منح العناية والاهتمام للموظّفين الذين يبذلون مجهودات إضافية، ومساواتهم بالموظّفين غير المنضبطين في عملهم الأمر الذي يؤدي لا محالة إلى كبح روح المبادرة والتفاني في أداء المهام الإدارية بكل جودة وإتقان، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كحالات عدم الامتثال للنّصوص القانونية في لعض المؤسسات، والتي تنص صراحة على ضرورة احترام جميع الضّوابط والشكليات. وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة** ذلك بإعفائهم من بعض المهام الإدارية أو التّغاضي عن غياباتهم وأخطائهم المهنية، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** لا تحرص على هذا وذلك لعدم إحقاق المساواة بين الموظّفين، فيما يخص العقوبات التأديبية، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** تعمل هذه الطرق غالبا على توتّر العلاقات في إطارها الرّسمي وغير الرّسمي، وبالتّالي القضاء على كل أشكال الاتّصال الفعّال بين الموظّفين مثال استفادة البعض من امتيازات يراها البعض الآخر حقّا من حقوقهم أو تعرّض البعض للعقوبات دون الآخرين.

المقابلة رقم10

تاريخ إجراء المقابلة: يوم22/ 2021/12.

مكان المقابلة:جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 09:50 سا- 11:20سا

<u>البيانات العامّة للمبحوث</u>:

الجنس: أنثى

السن: 45 سنة

الرتبة: مساعد مهندس مستوى أوّل في الإعلام الآلي.

الأقدمية: 16 سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيدة

مدّة شغل المنصب: //

اللغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث كَايَنْ في بعض الأحيان تْصِيبِي الشّخص المناسب في المكان المناسب، وأحيانا العكس يْحُطُّو أشخاص مَاعَنْدْهُمْ حتَّى علاقة بْهَذِيكْ المهمّة اللّي وَكْلُوهُمْ بِيهَا، مع أَنُّو الإدارة تْحَتَّمْ عْلِيكْ أَنَّكْ تَتْعَلْمِي كُلَّشْ، **<u>مثلا</u>:** كَايَنْ كاتبة مديرية قَادْرَة تْكُونْ مُتَمَكِّنَة في جانب الإعلام الآلي متصرّف إداري يْشَدْ الإحصائيات، نَقَدْرُو نْقُولُو أَنُّو النّظام مقبول نوعا ما، الأمر بالنّسبة لِيَّا متعلّق بكفاءة الموظّف واحتياجات الإدارة وحب الشّخص للمهمّة اللّي عْطَاوْهَالُو، أنا من المفروض بحكم التّخصّص رَانِي في البرمجة أو البيانات للشّبكة، لكن رَانِي نْمَارَسْ مهمّة التّحرير الإداري وَتْعَلَّمْتُو بحكم التّجربة، أمّا إجابته عن السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** فكانت، نَاقْصِينْ خاصّة الحوافز، من المفروض يَهْتَمُّو بهذا الجانب بَزَّافْ مَاشِي شْوِيَّة، الإنسان يَخْدَمْ وْمَكَاشْ جْدِيدْ

اللّي يْخَلّيهْ يْزِيدْ يْمَدْ أَكْثَرْ، التّرقيات تَقَدْرَي تْقُولِي آلية، كِيمَا حْنَا مساعد مهندس كُنَّا مَحْرُومِينْ من التّرقية، خْدَمَتْ 11 سنة بَاشْ تْرَقِيتْ درجة واحدة، وْمَكَانَتَشْ في محلّها، أنا عَنْدَي شهادة **dua** تَكْلَاسِيتْ كِيفْ كِيفْ مع التقنيين السّامين المتخرّجين من المعاهد، وهذا ظلم، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث صْرَاتْلِي، كَانْ المسؤول نْتَاعِي سَابِقًا دَايْمَنْ يْشَاوَرْنِي في أمور متعلّقة ببوّابة الكلية، هذا يْزِيدْ يْعَزَّزْ الثّقة في النّفس للموظّف وَيْخَلّيكْ تْمَدّي أكثر، أنا كِي وَلَّى يْشَاوَرْنِي وَلّيتْ نَبْدَعْ أكثر في العمل حَاجَاتْ اللّي مَاكَانَشْ يَسْتَنَّا فِيهُمْ المسؤول، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة أخويّة، مَا فِيهَاشْ الصّراع، نَخَدْمُو كأسرة واحدة، نعم هي الأنسب، قَدْ مَا تْكُونْ كَايَنْ ثقة بين الموظّفين قَدْ مَا تْكُونْ سيرورة العمل جيّدة، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أكيد هَذِي العلاقة تْخَلّينِي نْسَاعَدْ زملائي مَا دُمْنَا مَتْفَاهْمِينْ، أمّا إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت مثلا أنا الأعمال التّطوعية اللّي كُنْتْ نْقُومْ بِيهَا زَادَتْنِي معلومات أكثر في التّخصّص نْتَاعِي وَتْعَلَّمْتْ أمور جْدِيدَة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تصبح العلاقات متوتّرة في المصلحة، تْرُوحْ مصداقية الثقة والعمل كإخوة، وهذا يؤثّر بالسّلب على العمل، **<u>مثال</u>:** زميل يُوشِي بأحد العمّال للمسؤول يْقُولُّو مثلا مَارَاهَشْ يْجِي في الوقت، أو مَا رَاهَشْ يَخْدَمْ الخَدْمَة اللّي عْطِيتْهَالُو، هذا الشّي يْخَلّي المسؤول مَا يُوثَقَشْ في الموظّف والموظّف مَا يْوَلّيشْ مَرْتَاحْ، دَايْمَنْ تحت المراقبة، وَتْرُوحْ الثّقة بِينُو وبين الموظّف اللّي وْشَى بِيهْ خصوصا إذا عْرَفْ، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث، شْوِيَّة

مَاكَاشْ سهولة بمنظور كُلْ حَاجَة تَلْحَقْ فِي وَقْتْهَا، **مثلا:** مصلحة تَبَعْثِيلْهَا مراسلة مستعجلة خاصّة إذا بْعَثْتِيهَا عن طريق البريد الإلكتروني، قَادْرَة هَذِيكْ المصلحة مَا تَطَّلِعَشْ على البريد نْتَاعْهَا وَتْخَلِّي كُلَّشْ رُوطَارْ، والسّبب أنّنا مَازَالْنَا بْعَادْ بَزَّافْ على التّطوّر وعلى سياسة صفر ورقة في الإدارة، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث رَاحْ تْكُونْ عَرْقَلَة في قابليتك في المبادرة لتولّي أي مسؤوليات إضافية بسبب احتكار المعلومة، بالنّسبة للعلاقات تْوَلّي مَا تْدِيرِيشْ ثقة في النَّاسْ اللّي حْتَكْرُو المعلومة وْتَتْعَامَلْ مْعَاهُمْ بتحفّظ وحذر، كِي مَا تَلَحْقَكْشْ المعلومة مَارَاحَشْ يْكُونْ الأداء كِيمَا لَوْ أَنُّو لَحْقَانَتَكْ مَاشِي كِيفْ كِيفْ، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤثّر بالسّلب على ممارسة مهامك، قَادَرْ مَرَّاتْ يْفُوتُو الآجال وْمَا تْأَدِّيشْ مهمتك على أحسن وجه، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** بالنّسبة لِيَّا حَاوَلَتْ نْدِيرْ تَجْدِيدْ وتغيير لكن المسؤول دَايْمَنْ يْحَبْ يَتْبَنَّى أساليب العمل المتوارثة (القديمة)، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقتي بالمسؤول علاقة عمل بحتة، لا توجد علاقات غير رسمية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث المسؤولين كاَمَلْ كَانُو تَعْجَبْهُمْ خَدَمْتَي، وْرَاضْيِينْ عْلِيهَا وهذا يعزّز الثقة في النّفس وَيْخَلّيكْ تْمَدّي أكثر، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث تتعزّز العلاقة بيني وبين زملائي، قَدْ مَا يْكُونْ التّقييم إيجابي قَدْ مَا يْخَلّيكْ تْمَدّي أكثر فأكثر، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته أغلبية العمّال يْرَجْحُو المصلحة الشّخصية على العامّة، قْلَيلْ اللّي

تْصِيبِيهْ يَخْدَمْ لوجه الله، وهذا مرفوض(غير لائق)، من المفروض نَسَبْقُو في المصلحة العامّة مْبَعَدْ نْشُوفُو أمورنا الخاصّة، **مثال:** بغرض التّرقية أو الحصول على منصب قَادَرْ العامل يَدِّي الخَدْمَة لزملائه وَيْقَدَمْهَا للمسؤول على أساس أَنُّو هُوَ اللّي قَامْ بِيهَا غِيرْ بَاشْ يْبَانْ أمام المسؤول وَيْحَقَّقْ طُمُوحَاتُو (مَصَالْحُو الشّخصية)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أَوَّلْ حَاجَة لَازَمْ أَوَّلًا يْكُونْ أدائي في المستوى بَاشْ يَسْمَحْلِي نَتْرَقَّى أو نَدِّي منصب نوعي، واستخدام الطّرق القانونية للاستفادة من أي مصلحة شخصيّة، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث قَادْرَة نْرُوحْ للمسؤول، مثلًا إذا كانت الغَلْطَة فادحة فيها مبالغ مالية تْخُصْ نَاسْ وْنَعْتَرْفُلُو بَلّي دَرَتْ خطأ وْكِيفَاشْ نْصَحُّوهْ، وإذا كان الخطأ غير فادح مَا عَنْدُوشْ تأثير كبير نَتْغَاضَى عْلِيهْ وَنْفَوَّتْ الأمور عادي، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرقابة؟** نَخْدَمْ خَدَمْتِي كَايَنْ رَقَابَة أو مَكَاشْ رقابة، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث نَعْتَبِرْ احترام خصوصية الأشخاص حَقْ كُلْ وَاحَدْ، مَا نْكُونَشْ فضولية، كَايَنْ جانب من الحرّية الشّخصية، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** أنا الحمد لله، في المصالح اللّي خْدَمَتْ فِيهُمْ كَانْ كَايَنْ قْدَرْ بِينَاتْنَا، **مثال:** سمعت بلي في بعض المصالح كَايَنْ مسؤولين أو حتّى بعض العمّال يَتْعَامْلُو بفضاضة والسّب والشتم، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** هَذِي حَاجَة لا أخلاقية، توتّر العلاقات وتؤثّر في أداء الموظّفين وَتْخَلّي الموظّفين كَامَلْ يُهْرْبُو مَنْ هَذَاكْ المحيط بسبب فقدان الاحترام بين الأفراد، **مثال:** حالات الشّتم والسّب التي يتلقّاها الموظّف من بعض المسؤولين أو بعض العمّال، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث مَا نَقْدَرَشْ نَخْدَمْ في ذَاكْ المحيط، وَنْوَلّي نْحَوَّسْ على محيط أفضل، فيه

احترام وتفاهم وجو يسمح بالعمل كما أجاب المبحوث عن السؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّرية المهنية واجب لابدّ منه، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث طمع بعض العمّال أو المسؤولين في الاستفادة المادية، نقص الوازع الديني، اللّي مَا يْخَافَشْ رَبّي يْدِيرْ كُلَّشْ، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** تأثير سلبي أكثر مَنُّو إيجابي، **مثلا:** القوانين المتعلّقة بالاستفادة من التربّص قصير المدى، القانون يفيد بأحقية كل موظّف مثبّت متحصّل على شهادة البكالوريا في الاستفادة من المنحة، في حين المصالح المعنية بالمؤسسة التي عملت فيها سابقا تقول مثبّت وْزِيدْ عَنْدُو خبرة مهنيّة خمس سنوات وهذا غير قانوني، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** هذا يرتبط بشخصية المسؤول إذا كان كفؤ وعادل هذا مَا يْأَثَرَشْ لا على الامتيازات أو العلاوات أو حتّى الحقوق والواجبات، وهذا مَا يْأَثَرَشْ على علاقات الزّمالة، وإذا كان العكس رَاحَ يَخْلَقْ فتنة بين العمّال وتسوء العلاقات بِينَاتْهُمْ، **مثلا:** منح امتيازات لموظّف غير كفؤ على حساب موظّف مجد وذلك فيما يتعلّق بالمنح، التّربصات، التّكوين، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث قد يكون ذلك من خلال تأويل القانون لضمان تحقيق المصالح من خلال استخدام الثّغرات القانونية، **مثال1:** يْجِي قاضي أو جرّاح كبير مثلًا يَقْرَا هُوَ أو وَاحَدْ مِنْ طَرَفُو يْعَاوْنُوهْ في الغيابات،_وفيما يخص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث **مثال1:** في التّوظيف خاصّة في المقابلة وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،**

إذا كان المسؤول عادل رَاحْ يَحْرَصْ، وفي أغلب الأحيان مَكَاشْ حِرْصْ ولا عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب، **مثلا:** رئيس مصلحة يتجرّد من المسؤولية أثناء الخطأ ويلقي بالتّهمة على الموظّف البسيط الذي يتحمّل نتائج الخطأ، أو العقاب، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** إذا كان تطبيق النّظام عادل مَارَاحْ يَخْلَقْ حتّى توتّر بين الزّملاء، وإذا كان العكس رَاحْ تَصْرَا مشاحنات وضغينة بين العمّال، **مثال:** تكريم أو معاقبة فرد من مجموعة عمّال قامو بالعمل الجماعي رَاحْ يْأثَّر على العلاقات بِينَاتْهُمْ.

المقابلة رقم11

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/01/18

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 10:13سا إلى 12:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السن:40 سنة

الرتبة: متصرّف

الأقدمية: 06 سنوات

المنصب النوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 01 سنة

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام غير عادل، كَايَنْ الاعتماد على أشخاص معيّنين، دَاخْلَة في المحاباة، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت التّرقيات بشكل آلي، الحوافز هناك بيروقراطية بحكم روح القانون، استخدام الثّغرات القانونية لصالح أشخاص معيّنين، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث الإشراك في اتّخاذ القرار بالنّسبة للمنصب نْتَاعَكْ، المسؤول حلقة وصل فقط، يبلّغك بالقرارات الفوقية وأنت تطبّق وْتَخْدَمْ كُلَّشْ بالنّسبة ليّا القرارات الفوقية أحسن مقارنة بالقرارات الصّادرة من عند المسؤول المباشر، كَوْنْ هذا قَادَرْ يْوَجَّهْهَا بطريقة غير صحيحة ولصالحه، وحين سّؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي الحمد لله علاقة طيّبة ممتازة، أخويّة، كِي تْكُونْ العاطفة شْوِيَّة الإنسان يَتْنَازَلْ من حقُّو، عْلَى خَاطَرْ هناك بعض الموظّفين يَسَتْغَلُّو هذه الطِيبَة وْهَذَا يْأَثَّر على ممارسة العمل الإداري، استخدام العاطفة لا ينجح في العمل الإداري، مستحيل، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** طبيعتي نْسَاعَدْ أَيْ وَاحَدْ يَحْتَاجْ المساعدة، وَنْحَبْ وَاحَدْ يَتْعَلَّمْ مَنِّي، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت في مَرَّة صُبْتْ موظّفة مَضْغُوطَة بالعمل وْهِيَ تَسْكُنْ بْعِيدْ، دْخَلَتْ لِيهَا وْعَاوَنَتْهَا حتّى كَمَّلْنَا لدرجة أنّها رَاحَتْ وْخَلَّاتْنِي ثَمَّة، لديّ قابلية كبيرة بَأْش نْعَاوَنْ مَا عَنْدِي حَاجَة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث بحكم طبيعتي مَا نْحَبَشْ هذه الصِّفات، يْوَلِّي الحقد، الثّقة تْرُوحْ، يْوَلِّي الصّراع الإداري، وَاحَدْ مَا يْحَبْ وَاحْدْ، تْرُوحْ علاقات الصُحْبَة، وهذا كلّه يعرقل العمل أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح**

الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟ أجاب المبحوث المعلومة لَازَمْ تْرُوحْ أَنْتَ تْجِيبْهَا، عَنَدْنَا صعوبة في الاتّصال لعدم اهتمام الأشخاص بالأعمال، مَكَاشْ تنسيق، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات الأداء،** تحدّث احتكار المعلومة يعرقل المسار الإداري، مَكَاشْ كِيفَاشْ، هذا يعاقب عليه القانون في الدّرجة الرابعة (تنزيل في الرتبة)، يثبّط الرّغبة في تولّي المسؤوليات تحديد العلاقة وربطها مع شخص واحد إذا غاب يتوقّف العمل بسبب أَنُّو يَحْتَكِرْ المعلومة، فقدان الثّقة في مُحْتَكِرْ المعلومة لأَنُّو يْخَلِّيكْ في حالة ضغط، يُنقِصْ ويعرقل الأداء، المشاكل البيروقراطية تَنْصَبْ كَامَلْ في هذا الجانب، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الّرسمية؟** أجاب المبحوث بالنّسبة لِيَّا أنا مَثلًا (طلب الإدارة العليا للإحصاءات) وأنا نْرُوحْ بَاشْ نَحْصَلْ على المعلومات ويكون الرّد سلبي لعدم وجود فلان أو عدم تمكّن الشّخص من العمل، هذا يضعني في موقف محرج وأنا نْوَاجَهْ الإدارة العليا، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** الحمد لله، أنا كِي جِيتْ صُبْتْ نمط وحاولت نْجَدَّدْ، دَرْتْ منصّة إلكترونية للمعلومات الخاصّة بالطّلبة وْجَابَتْ نتيجة (مصداقية المعلومة) بتبنّي الرقمنة، أنا نْحَبْ التّغيير، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقتي مع المسؤول المباشر الحمد لله، علاقتي به ليست رسمية مطلقة، يدخل فيها جانب إنساني في المعاملة بحسب طبيعة المسؤول، كَوْنُو يَعْرَفْ كِيفَاشْ يَتْعَامَلْ مع الأشخاص، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث يْقُولَّكْ صَحِّيتْ بَزَّافْ عْلِيكْ، **plaisir ça fait**، هذا الجانب المعنوي اللّي نْحَبُّو، يْدِيرْلِي تشجيع بَاشْ نْضَاعَفْ الجهد، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث

بالنّسبة ليًّا نْفْرَحْ، نْحَسْ بَلّي وَاحَدْ اسْتَعْرَفْ بْحَاجَة دَرَتْهَا، التّقييم الإيجابي يزيد في الرّغبة في العمل، وَحْنَا أَصْلاً مَاعَنْدْنَاشْ حوافز مادّية، غالبية الحوافز في الجانب الإداري معنوية، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟أعط أمثلة،** كانت إجابته كَايَنْ أمثلة كِيمَا هَاكْ، بالنّسبة لِيَّا أنا خَدَّامْ عند الدَّوْلَة مَعْنَاتُو المصلحة العامّة، من خلال عملي العمّال الأدنى أجر هُومَا يْفَضْلُو قضاء المصالح الشّخصية نْتَاعْهُمْ على مصلحة العمل بحكم الرّاتب القليل وهذا أمر غير محبّب، كِي تْنَصَّبَتْ رَاكْ عَارَفْ بَلّي رَاكْ رَايَحْ تَخْدَمْ عَنْدْ الدَّوْلَة **مثال:** مَرَّة المسؤول المباشر في مصلحة خْدَمَتْ فيها سابقا قَالّي: مَا تَوْصَلَشْ حتّى للاحتراق المهني، مَعْنَاتْهَا مَا تَخْدَمَشْ مِنْ قَلْبَكْ، مَرَّة كُنْتْ غِيْر كِي بْدِيتْ الخَدْمَة وَاحَدْ مهندس فلاحي كبير في السّن وْعَنْدُو خبرة قَالّي: **Jamais** تْبَيَّنْ رُوحَكْ بَلّي تَعْرَفْ كْثَرْ من المسؤول نْتَاعَكْ حتّى وَيْكُونْ مَا يَعْرَفَشْ، قُتْلُو: عْلَاشْ، قَالّي: يْدِيرْلَكْ القْوَالَبْ بَاشْ يْطَيْرَكْ من المنصب (وبالتّالي هْنَا كَايَنْ خوف على المنصب الشّخصي) يضحّي بالعمل والعامل وْمَا يْضَحِيشْ بْرُوحُو وْفِعْلاً تمّ استبعادي من المصلحة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث استخدام القانون بطلب التّرخيصات، أمّا العلاقات مَا تْسِيرَشْ لأنّي صريح والصّراحة خَلّاتْنِي غير مرغوب فِيَّا، يْحَبُّو شْوِيَّة الوَاحَدْ يْكُونْ منافق، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث إذا خطأ مَا يْأَثَّرَشْ وْأَنَا نَقْدَرْ نْصَلْحُو يَالْوكَانْ نَدِّي الخَدْمَة للدَّارْ وَنْصَلْحُو، وإذا كان خطأ فادح وْمَا نَقْدَرَشْ نْصَلْحُو نَهْدَرْ مع المسؤول المباشر وْنَشْرَحْلُو الوضعية وَنْجِيبُو حلول مع بعض، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** أنا نَخْدَمْ بنفس الوتيرة، الرّقابة بالنّسبة لِيَّا شخصية، أنا نَخْدَمْ بْمُخِّي (الضّمير المهني)، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث حَاجَة مقدّسة، صْرَاتْلِي هفوات بدون قصد وْزَعْفُو مَنِّي، وبالتّالي تْعَلَّمَتْ نَحْتَرِمْ خصوصية الأشخاص، والله غِيْر طْلَبَتْ

الاعتذار **Malgré** زلّة لسان، الكلّية هَذِي نَعْرَفْهَا وبالتّالي نَتْعَامَلْ مع كل شخص عْلَى حْسَابْ شَخْصِيتُو السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** الحمد لله لحد الآن، نحن أمّة محمّد، مَكَاشْ تجاوزات، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** هَذَا الشّي تَلْقَايَهْ عند الموظّفين الجدد أمّا القْدِيمْ يْكُونْ رَاتَبْ وْعَنْدُو خبرة في التّعامل، والدّليل كِي كُنْتْ جْدِيدْ كُنْتْ مندفع عكس الآن، وهذه التّجاوزات غير مرغوب فيها يعاقب عليها القانون، تنعكس بالسّلب على العمل والعلاقات تكون سيئة للغاية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث هذه السّلوكات لا تؤثّر على علاقاتي نَبْقَى نَتْعَامَلْ بنفس الطّريقة وفي إطار العمل، مَا نْغَيَّرَشْ نظرتي للأشخاص بناء على بعض التّصرفات اللّي شَفَتْهَا، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّر المهني ... لُوكَانْ تْخَرَّجْ السّر المهني يعاقب عليه القانون، **مثلا:** إذا خْرَجَتْ من مصلحة الوسائل العامّة واستقلت، واسْتْقَلّيتْ بنشاط تجاري أو مَارَسْتُه، القانون يمنعني من المشاركة في الصّفقات الخاصّة بالكلّية لمدة خمس سنوات، وذلك بسبب معرفتي للمعلومات، أيضا في مكتب السحب، الحفاظ على سرية الوثائق المنسوخة الخاصّة بالامتحانات حتّى في الدكتوراه (المسابقة) وطريقة اختيار الأسئلة، السّر المهني عنصر هام في المؤسّسة، السّر المهني خطير جدا لا بدّ من التّعامل معه بصرامة وحذر، ولَازَمْ يْكُونْ هناك تداول على المناصب الحسّاسة لخطورتها وتجنّب إفشاء الأسرار الخاصّة بها، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث أوّلًا النّقص في العمّال، قَادَرْ يَدْخُلْ فيها استغلال من نوع آخر، طغيان المادّة، وَلّى الإنسان مادّي، الإنسان يعبد الدينار، يْدِيرْ أَيْ حَاجَة عْلَى جَالْ الدْرَاهَمْ، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر**

ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة، كُلْ وَاحَدْ كِيفَاهْ يَفْهَمْ القَانُونْ عْلَى حْسَابُو، تفسير القانون الجديد غالبا يكون على أساس المستوى الفهمي لكل مسؤول، خصوصا حين الافتقار إلى مراسيم توضيحية، وْهَذَا قَادَرْ يَحْرَمْ نَاسْ وَيْخَلِّي نَاسْ، وقد حدث مثل هذا الأمر في الصّفقات العمومية 2015، القوانين كانت مبهمة، والآن تمّ رفع اللّبس لمعظم قوانين الصّفقات، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** كِي يْكُونْ الخِيْر يْكُونْ عَدْلْ وْكِي تَنْقُصْ الميزانية احنمال يْوَلّي توجيهها نحو مصالح أشخاص دون الآخرين وهذا ينمّي البغض والحقد الدّفين بين الموظّفين، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث استغلال المنصب والنّفوذ عن طريق سلطة تطبيق القوانين وتوجيهها لأغراض شخصية، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كاستغلال المكانة لفائدة الأقارب والزّملاء بأبسط الطّرق، الثّغرة اللّي يْصِيبْهَا يَلْسَقْ فِيهَا، السّعي لقضاء حوائج موظّف زميل مقرّب والإغفال عن تلبية نفس الحاجات لموظّف آخر بسيط، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** ليس هناك عدل في تطبيق نظام الجزاء والعقاب، أي عقاب البعض دون الآخر ومجازاة البعض دون الآخر، كل ذلك على أساس علاقات شخصية، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** هذا يتوقّف على حسب شخصية الموظّف كَايَنْ اللّي يَحْسَبْهَا دَاخْلَة في الحُقْرَة أو المحسوبية، المَعْرِيفَة، قد يؤدّي ذلك أحيانا إلى الاحتجاج كأبسط شيء، التّهاون في العمل، فتور العلاقات، قطع الاتّصال تماما أو مُتَرَدّي أحيانا.

المقابلة رقم12

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/01/20.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدة المقابلة: 12:30سا – 14:00 سا

البيانات العامة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن: 48 سنة

الرّتبة: ملحق رئيسي للإدارة

الأقدمية: 08 سنوات

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيدة.

مدة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث يعتبر نظام توزيع المهام الإدارية من قبل الرئيس غير عادل على المستوى المهني، ولا من المستوى الإنساني ويلاحظ عليه نوع من التحيّز للبعض دون الآخر، وتجدر الإشارة أن الشّخص أو الموظّف الكفء، المواظب في عمله ويقوم بإتقانه على أكمل وجه، يتعرّض من قبل المسؤول إلى ضغوطات لا تطاق، بسبب لامبالاة زملائه في العمل من نفس المصلحة، وعليه فالأعمال غير المنجزة من قبل زملائه تسقط على عاتقه لإتمامها في الوقت الموعود، وفي هذه الحالة يضطر هذا الأخير لتعديل سلوكه وإدراك الخطأ المرتكب في حق نفسه، أمّا إجابة السّؤال **ما**

رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟ فكانت لا يوجد في النّظام الإداري أي نوع من التحفيزات والتّرقيات التي تجعل الموظّف يعمل بتفاني، حقوق الموظّف مهمّشة، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث في حالة إشراكي في اتّخاذ القرار، يعدّ ذلك كحافز إيجابي للعمل، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة أخويّة، عائلية من البعض فقط وليس الكل، مع الأشخاص الذين أشعر معهم بالرّاحة والطمأنينة وأستطيع الكلام معهم بعفوية وتلقائية دون أدنى نقص، أعتبرها الأنسب لأنّني لا أنتظر من زملاء العمل إلّا الاحترام والتّقدير المتبادل والحمد لله هذه الخصلة موجودة ضف إلى ذلك اللّباقة في الكلام، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** إذا استدعى الأمر تقديم المساعدة لما لا، فنحن نعمل في مصلحة واحدة وتربطنا علاقة إنسانية أخوية قبل أن تصير زمالة في العمل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت تعمل هذه العلاقات على بذل المزيد من الجهود التّطوعية في العمل نتيجة تكوين راحة نفسية إزاء هؤلاء وعليه تقديم كل ما في وسعنا لمساعدتهم والأخذ بأيديهم، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة** كانت إجابة المبحوث تؤثّر في زعزعة العلاقة بين زملاء العمل، فيصبح جو العمل يسوده التّوتر والضّغط والحساسية في المعاملة وبالتّالي تراجع في العمل، ويصبح الشّغل الشّاغل التّجسّس على الآخرين والتعرّف على نواياهم ومقاصدهم، **مثال:** حالة أحد الزّملاء الذي سعى بكلّ ما أوتي من قوّة لإظهار أخطاء زملائه والتّجسّس عليهم لفضحهم لدى المسؤول، وصل به الأمر لحد شتم أحد الزّملاء بأقبح الألفاظ، هذا النّوع من المعاملة القبيحة مرفوض رفضا قاطعا في المؤسّسات، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن**

هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟ أجاب المبحوث فيما يخصّ سير المعلومات بين المصالح الإدارية هناك شخص مخصّص لمثل هذه العملية، يقوم بنقل جداول الإرسال إلى المصالح المعنية مع ختم من تلك المصلحة كدليل على وصول المعلومة أو الخدمة إلى المكان المناسب لها، وتجدر الإشارة إلى أنّ المعلومات التي تخصّ مصلحة الموظّف قد يتمّ أحيانا إخفاؤها من البعض بغرض قضاء المصالح الخاصّة، فلا يستفيد الموظّف البسيط من تلك المعلومات، وحتّى وإن تحصّل عليها في وقت متأخّر فلا يستطيع الاستفادة منها، لأنّ المهلة قد تجاوزت المدّة القانونية وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث المبحوث الحد من الرّغبة في تولّي أي مبادرة من أي نوع كانت في العمل، توتّر العلاقات وفقدان الثّقة، تدنّي مستوى الأداء من النّاحية الكمية والنّوعية وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يعمل تعطيل العمل على توسيع فجوة اللامبالاة واللامسؤولية، وبالتّالي التدنّي في المردودية، وتصبح ممارسة المهام الرّسمية عبئا ثقيلا يصعب التّحكّم فيه وتسييره على أكمل وجه أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** تؤثّر أساليب العمل المتوارثة من المؤسّسة التي أعمل فيها بطريقة سلبية وعكسية، فهي تقتل روح المبادرة الشّخصية لخطى مستقبلية عملية جديدة، وتترك الموظّف يعمل في نطاق حيّز ضيّق واتباع الخطوات والأساليب المعتمدة سابقا دون إضفاء أي تجديد عليها وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث لا أتعامل معه إطلاقا، وكلامي معه محدود في إطار العمل فقط لأنّه يتعامل مع الموظّفين بازدراء وكأنّنا في مؤسّسة خاصّة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث لا يهمّني الأمر لا

ضرر ولا ضرار، المُهِمْ عَنْدِي شَهْرِيَّة أتقاضاها في كل شهر، ورئيس العمل في وثيقة المردودية يكون تقييمه إيجابي، ولكن لا تسمع منه لا شكورا ولا عرفانا بالمجهود المبذول وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث لا يؤثّر تقييم زملائي في العمل للمجهودات المبذولة، وإن أثّر فسيكون تقييم إيجابي، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته ما أستطيع قوله في هذا الجانب أنّه سلوك غير مقبول أخلاقيا، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أسعى بكلّ الطّرق القانونية من أجل تحقيق مصالحي الخاصّة، وإن لم أتمكّن من ذلك أرضخ للواقع المرير، وأحاول السّيطرة على أعصابي حتّى لا أصاب بالأمراض المزمنة، وأحاول جاهدة القيام بكل واجباتي، لكن دون جهود إضافية، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أغضّ النّظر عنها في حالة ما إذا كان ليس بالإمكان اكتشافها على الأمد القريب، وإذا لم يكن كذلك أحاول تصحيح الخطأ دون الإعلان عنه، فبحسب درجة الخطأ، إن كان الخطأ واضح وجسيم أحاول بشتّى الطرق تصحيحه، وإذا كان الخطأ غير ظاهر ولا يؤثّر على السّير الحسن للعمل أغض النظر عنه ولا أصحّحه، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** أقوم بالأعمال الموكلة إليّ دون زيادة أو نقصان، حتّى نْحَلَّلْ دْرَاهْمْي وَيْكُونْ ضميري مرتاح، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث هي تربية وأخلاق وواجب فعلى كل فرد احترام خصوصية الأشخاص الآخرين وعدم التدخّل في ما لا يعنيه، لأنّ كل شخص حر في حياته ويسيّرها كما يريد دون المساس والإضرار بالآخرين، السّؤال وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** هو أسلوب غير مقبول إطلاقا لأنّ محيط العمل هو مكان مخصّص للعمل في إطار الاحترام والتّعاون المتبادل دون

المساس أو الضرر بالآخرين **مثال:** قيام زميل بالاعتداء على أحد زملاء العمل من خلال استخدام أسلوب الابتزاز والتّجريح والكلام البذيء، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك في علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث يؤثّر سلبا على علاقاتي الرّسمية مع زملاء العمل من خلال توخّي الحذر والحيطة والتّعامل معهم في إطار محدود تربطه واجبات العمل دون زيادة أو نقصان تفاديا لأي ضرر أو خطر، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** بمعنى عدم الإفصاح بما يدور في مصالح العمل الإدارية حتّى لا تتعطّل عجلة السّير الحسن ضمن الإطار القانوني المسموح به داخليا، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث من أهم العوامل داخل المؤسسات تدنّي مستوى الأجور لدى الموظّفين ممّا يدفع بهم إلى فرض هذه الأخيرة حتّى يتم تسهيل الأمور الإدارية الصّعبة بغية الرفع من المستوى المعيشي، خاصّة الموظّفين الذين يعيلون عائلة كبيرة، وباعتبار أنّ الأجر الذي يتقاضاه هؤلاء لا يلبّي ربع احتياجات العائلة يضطرون إلى اتباع هذا الأسلوب بالرغم عنهم، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** قد يكون ذلك من خلال الثّغرات القانونية حتّى لا تمكّن الموظّفين من المطالبة بحقوقهم القانونية، ومن أمثلة ذلك قد يكون النّص القانوني غامض ويمكن تأويله بعدّة أشكال، فيتم تفسيره بالطّريقة التي تريح وترعى مصالح البعض على حساب مصالح الأعوان الإداريين، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** نجد فئة قليلة تتلاعب بالعلاوات والامتيازات، أمّا الفئة الأخرى فنجدها تسعى بكلّ الطّرق لأخذ حقوقها دون جدوى، وهذا بالتّحديد يزيد في اتّساع الفجوة بين الفئتين الفئة الغالبة والمسيطرة وبين الفئة المغلوبة والضعيفة، ويؤثّر ذلك لا محالة على علاقات الزّمالة داخل المؤسّسة، فقد يكون إحدى الموظّفين

لديه الحق الكامل في الامتياز، فيجد أنّ حقّه قد أخذه آخر دون حق، **مثال: les bourses**، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث يكون ذلك بدافع المَعْرِفةَ المحسوبية، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث يقوم المسؤولون بتقديم المساعدة لفائدة أقاربهم وزملائهم وتلبية احتياجاتهم، **وكمثال على ذلك:** تقديم يد العون لأحد الأقارب فيما يخصّ مشكلة في المناقشة أو النّقطة أو أي من التّسهيلات، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** لا عدالة ولا هم يحزنون، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** يؤدّي تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات إلى التّأثير على الاتّصال غير الرّسمي بطريقة عكسية، يعمل على التّفريق بين العاملين وتكوين حساسية اتّجاه بعضهم البعض وهذا ما يولّد الحقد والحسد والغيرة، فتصبح علاقاتهم غير مستقرّة وبالتّالي يصعب التّعامل مع بعض وهذا تحديدا ما يضر بطريقة أو بأخرى بالسير الحسن للمؤسّسة.

المقابلة رقم13

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/01/30

مكان المقابلة: جامعة البليدة2

مدّة المقابلة:09:28 سا إلى 11:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:32 سنة

الرّتبة: متصرف

الأقدمية: 10سنوات

المنصب النوعي (المنصب الإداري): غير مستفيدة.

مدّة شغل المنصب: //

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث لا بأس به، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** فكانت الحوافز والتّرقيات غير موجودة، كَايَنْ فئة تَتْرَقَّى وتتْحَفَّزْ وفئة يَدَرْكُو عْلِيهَا بَرْكْ، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث هُوَ خَطْرَاتْ يْكُونْ، وْهَذَا يْسَهَّلِي العمل، يْرَيَحْنِي نفسيا، عْلَى خَاطَرْ هُوَ مَا يَدِّيشْ قرار من رَاسُو مْبَعَدْ يْقُولَّكْ أَخَدْمِيهَا هَاكْ بالسِّيفْ، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة زمالة فقط، كَايَنْ فئة عَنْدِي علاقة مْعَاهُمْ تفوق الزّمالة، خاصّة نوعا ما، علاقة صداقة نوعا ما، وأنا أفضّل أن تكون العلاقات علاقة زمالة فقط وأرى أنّ هذا هو الأنسب من خلال خبرتي، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** عادي، رَانَا نَخَدْمُو كِيفْ كِيفْ نَتْعَاوْنُو ويكون التّعاون متبادل، أمّا بالنسبة لإجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت طبعا، الوَاحَدْ كِي يْكُونْ مُرْتَاحْ في علاقته مع الأشخاص يْسَاعْدَكْ بَاشْ تَخَدْمِي مْلِيحْ وْمَا تْكُونِيشْ مَضْغُوطَة، يْخَلِّيكْ تَخَدْمِي مْعَاهُمْ وْتَخَدْمِي حَاجَاتْ زْيَادَة وْتَتْبَادْلِي مْعَاهُمْ أفكار وآراء في إطار العمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء**

وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة، كانت إجابة المبحوث مثل هذه الصّفات تْخَسَّرْ علاقات العمل، تْكُونْ مَكَاشْ ثقة، وْكِي تْمُوتْ الثّقة تْوَلّي مَا تَقَدْرِيشْ تَخَدْمِي مْعَاهُمْ، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث نوعا ما حسب طبيعة المعلومة المتداولة كَايَنْ السَّهْلَة الحصول عليها، وْكَايَنْ معلومات لَالَا، خصوصا المتعلّقة بالمناصب، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث بَعَدْ مَا تَسَمْعِي بِيهَا تْغِيضَكْ، تْوَلّي مَا عَنْدَكَشْ مبادرة وَتْخَفَضْلَكْ المسؤولية اتّجاه المؤسّسة، تْحَسّي رُوحَكْ مَاكِيشْ من أسرة العمل، تْوَلّي مَكَاشْ ثقة ما بين الأفراد، سواء مع المعني بالإخفاء أو الآخرين، التّعامل مع الأشخاص يكون بحذر، خاصّة إذا كانت المعلومات تخصّ عملك، تؤثّر من خلال طبيعة الأداء، قَادْرَة تْدِيرِي أخطاء نتاج إخفائهم لمعلومات معيّنة، التّأثير يكون على مستوى جودة الأداء، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تؤثّر نفسيا وعمليا، إذا كَانْ اللّي قَبْلِي مَا يَخْدَمَشْ مْلِيحْ أو في الوقت وأنا عَنْدِي خَدْمَة مرتبطة بآجال يؤثّر ذلك على العمل مَا يَتْأَدَّاشْ في وَقْتُو، وعلى نفسيتي أيضا، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** حَاوَلَتْ بَزَّافْ وْدَرَتْ مبادرات شخصية حتّى تساعدني خصوصا في أوقات الضّغط، نْخَلّي الأساسيات في طرق العمل القديمة خصوصا التي تكون في إطار قوانين معيّنة مع محاولة إضفاء طابع شخصي يبيّن اللّمسة الشّخصية للموظّف وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقة رسمية بحتة، علاقة عمل فقط، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث أنا نَبْذَلْ مجهودات معيّنة ومَاذَا بِيَّا يْكُونْ كَايَنْ

تقييم إيجابي، تْوَلّي تَخَدْمِي اللّيل مع النهار، يْحَفْزَكْ للعمل معنويا، مَانَاشْ في مؤسّسة اقتصادية تْمَدْهُمْلِي دْرَاهَمْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث لا يؤثّر تقييم زملائي لا سلبا ولا إيجابا، لأنّي أصلا ضد تقييم الزملاء، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟أعط أمثلة** كانت الإجابة أنا نْشُوفْ بَلّي المصلحة العامّة أَوْلَى من المصلحة الشّخصية، لِأَنُّو كموظّف رَاهْ في خدمة المصلحة العامّة لا المصلحة الشّخصية، **مثال:** تفضيل بعض العمّال للدّراسة على المهام الموكلة إليهم في إطار وظائفهم، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث مَا نَكْذَبْشْ عْلِيكْ، استفدنا حاجات خاصّة ولوفي تكوين شخصية، الخَدْمَة بَدْلَتْ فِينَا حَاجَاتْ، وأنا نْحَقَّقْ مصالحي من خلال محاولة إنجاز العمل على أكمل وجه والتعرّف على أشخاص عَنَدْهُمْ علاقة عمل مْعَاكْ في هَذَاكْ الإطار تَهَدْرِي مْعَاهُمْ وْتَتْعَرْفِي عْلِيهُمْ، تَقَدْرِي تْحَقّي مصالح شخصية، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نَتْسَتَّرْ عْلِيهَا وكأنّها لم تكن ونْحَاوَلْ نْرَقَعْهَا (نْصَحَحْهَا) وفي حالة عدم القدرة نْرُوحْ لأهل التّخصّص، عْلَى خَاطَرْ مَا نْحَبْ حتّى وَاحَدْ يْمَرْكِي عْلِيَّا غَلْطَة، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟ Jamais** نْدِيرْ في بالي الرّقابة نْخَافْ رَبّي سُبْحَانُو، نَخْدَمْ خَدَمْتِي وَنْحَلَّلْ دْرَاهْمِي، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث مبدأ من مبادئي، أحترم خصوصية الأشخاص ويحترمون خصوصياتي، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** الحمد لله لَالَا، سْمَعَتْ بَصَّحْ مَاشَفْتَشْ بْعَيْنِي، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** تصرّفات مثل هذه غير شرعية، غير قانونية تخلّيني نَتْعَامَلْ بحذر مع الأشخاص المشبوهة (غير العاديين من العمّال)، **مثال:** اعتداء موظّف

على موظّف آخر، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث الحرص على بقاء العلاقات في إطارها الرّسمي، تخوّفا من سلوكات بعض الأشخاص، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** أنا مع السّرية، نعتبرها أساس ونْحَسْ بالأمان كِي تْكُونْ كَايَنْ سرّية كَايَنْ شِي مصالح حسّاسة فيها خصوصيات الموظّفين، نْحَبْ الموظّف اللّي يَخْدَمْ فِيهَا مَا يْخَرَّجْهَاشْ مهما كانت صفة الإنسان المتلقّي للمعلومة، حَاجَاتْ خاصّة بِيكْ تْوَلّي مَحَلْ نقاش بين الموظّفين، كالجانب الصّحي أو العائلي، هَذِي لَا، هَذِي الأمور مَا نْحَبُّوشْ تْكُونْ منتشرة، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث قلّة المروءة، ضعف الوازع الديني، عذر أقبح من ذنب، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** في حالة ما إذا كان القانون يحمل تفسير واحد مَكَاشْ مشكل، وإذا كان يحمل أكثر من تفسير يتوقّف على مطبّق القانون، قَادَرْ يْدَخَّلْ المصالح الشّخصية، يْطَبْقُو عْلِيكْ بْزَيْ، وَعْلَى وَاحَدْ يَعَرْفُو بْزَيْ آخر، **مثال:** طلبة الدّكتوراه والماستر أولى استفادة بالمنح من الأساتذة في إطار البحث العلمي في حين مَارَاهُمْشْ يَسَتْفَادُو بَزَّافْ، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** لا يوجد تعامل واضح مع هذه القوانين على خاطر كَايَنْ امتيازات يَسَتْفَادُو منها بشكل عام، وامتيازات محدّدة لفئة معيّنة، في هذه الحالة تَخْسَرْ العلاقات بين الزّملاء، **مثال:** الاستفادة من المناصب النّوعية، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث راجع لشخصية صاحب السّلطة، قَادَرْ يَعْرَفْ القانون مْلِيحْ وْيَعْرَفْ كِيفَاشْ يْطَبْقُو، كَايَنْ للصّالح العام وْكَايَنْ للصّالح الشّخصي، وفيما يخصّ السّؤال **كيف**

يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة، أجاب المبحوث قد يلجأ البعض إلى استغلال المنصب لخدمة أقاربهم وزملائهم، **مثال:** التّوظيف، عدم المحاسبة على التّغيب في العمل، يعيّن في مصالح مَافِيهَاشْ خَدْمَة بَزَّافْ، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أمر نسبي نوعا ماشَفْنَا حَاجَاتْ مْلَاحْ وْحَاجَاتْ مَاشِي مْلَاحْ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** إذا كان دَخْلُو العلاقات الخاصّة في التّطبيق يؤثّر بالسّلب في العلاقات غير الرّسمية، يؤدّي إلى توتّر وفتور في العلاقات تْوَلّي مَا تْحَسّيشْ بالانتماء للمؤسّسة، أنا نْأَمَّنْ بأسرة العمل، كَايْنَة حَيَاةْ هْنَا لَازَمْ تَكُونْ فيها شروط منها الاحترام والعدل خصوصا في جانب تطبيق نظام الجزاء والعقاب.

المقابلة رقم14

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/02/08.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 10:18سا إلى12:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السّن:44 سنة

الرّتبة: وثائقي أمين محفوظات رئيسي

الأقدمية: 19 سنة

المنصب النّوعي(المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 07 سنوات

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية.

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث النّظام أنا نَتْحَكَّمْ فِيهْ، أنا نَفْهَمْ في العمل وهو مَا يَفْهَمْشْ فيه، المهم هُوَ مَا يَلَحْقُوهَشْ تقارير عن المكتبة، العميد لا يتدخل في العمل، أنا من أقوم به بحكم الاختصاص، أنا من أقوم بتوزيع المهام بين الموظّفين، العميد مَا عَنْدَو حتّى معلومة ولا فكرة على الموظّفين، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت الحوافز مَا عَنَدْناشْ حوافز، المنح فقط التّرقيات وفق القانون الخاص بالوظيف العمومي (وفق الشّروط المستوفاة في الخاضع للتّرقية) وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث عْمُرْهُمْ مَا شَارْكُونِي في اتّخاذ القرار، القرار تَعْطِي وجهة نظر وْهُوَ يْدِيرْ وَاشْ في رَاسُو، أنا نَدْلِي برأيي وْمَا يْهَمْنِيشْ، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي الحمد لله، علاقة جيّدة جدا، أخوّة، بساطة، وهو الأنسب، علاقة تبادل، تواضع، هذا يسهّل العمل، وفي المقابل أنا نْمَدْ حوافز معنوية، مثلا نْمَدَلْهُمْ نْهَارْ، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم، أنا مكتبي الفُوقْ، عَنْدِي قْرِيبْ شَهْرِينْ مَا دْخَلْتُوشْ، وْرَانِي هْنَا نْوَجَّهْ وَنْعَاوَنْ، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت كَايَنْ كُلَّشْ، أنا نْقُولَلْهُمْ هَبْطُو الحِيطْ يْهَبْطُوهْ، كَايَنْ جهود إضافية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث هذه الأمور مَا نَقْبَلْهَاشْ، وْمَكَاشْ كِيفَاشْ تْكُونْ عَنْدِي، واللّي نَحْكَمْ عْلِيهْ الأدلّة نَطَرْدُو مباشرة من المكتبة، لأنّ هذه الصّفات تْدِيرْلَكْ مشكل في سير العمل، مثل

هذا الشِّي يعرقل السّير الحسن للعمل، كِي نَلْقَى الأمور الثّبوتية نَبْدَا بالمواعظ وَمْبَعَدْ نلجأ للطّرد مباشرة، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث نُصْ، نُصْ، قْلِيلَة شْوِيَّة، كَايَنْ مَرَّاتْ يْخَبُّو مَا تَسْمَعَشْ كَامَلْ بسبب البيروقراطية، النّفس، الضّمير مَكَاشْ، يْخَبِّي المعلومات هذا يَتْحَاسَبْ عْلِيهْ يوم القيامة، حْرَامْ مَا يْجُوزَشْ، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء**، أتحدّث عن نفسي، نقص مستوى الأداء مؤقتا، في العلاقات نْوَلِّي مَا نْدِيرَشْ ثقة في اللِّي خَبَّى عْلِيَّا المعلومة، أنا مسؤولية إضافية فِيهَا دْرَاهَمْ نْرُوحْ، نَخْدَمْ عْلَى العْلَامْ لَالَا، أنا إنسان منطقي، اللِّي يْتُوشِيلِي حَقِّي نَقْلَبْ عْلِيهْ الدنيا، هذا حقّي أنا موظّف عند الدّولة مَاشِي عند الأشخاص، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث عَنْدِي مَكَاشْ تعطيل للعمل، أنا لُوكَانْ مَا نُوقَفَشْ يْعَطْلُولِي الخَدْمَة وْثَمَّة يَبْدَا الزْبِير، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** غَيَّرْتُو تماما لأنّي مَا لْقِيتَشْ المعايير نْتَاعْ علم المكتبات مطبّقة 100% وفوضى الموظّفين، كَايَنْ اللِّي نَقَصَتْهُم وْعَاوَدَتْ وَزَّعْتْ المهام كل واحد على حساب المنصب نْتَاعُو، مع مرور السّنين الأمور في المكتبة تحسّنت، والدّليل على ذلك قول الأستاذة: مَلِّي جِيتْ أنت المكتبة تحسّنت، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث كَايَنْ علاقات رسمية وغير رسمية كزميل بشكل عادي، مَا عَنْدْنَاشْ مشاكل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث يْطَلَعْلَكْ المعنويات، كِي يَهْدَرْ مْعَاكْ كلمة طيبة بَزَّافْ، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث الحَقْ كَامَلْ شَهْدُو فِيَّا بَلِّي خَدَّامْ، هذا يْمَدْلِي حافز معنوي

للعمل– برأي أستاذة حاضرة (ما شاء الله)–، نَخْدَمْ لرَّبّي، وَاشْ رَاحْ نَدُّو مْعَانَا، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟أعط أمثلة،** كانت الإجابة أرفض تماما مثل هذه الأشياء، حْنَا جِينَا هْنَايَا نَخَدْمُو المصلحة العامّة، الأوّل هو الطّالب فيه المُحْتَاجْ، فيه الغَنِي، كَايَنْ اللّي حَبْ يْدِيرْ علاقات يَبْدَا يْجِي للخَدْمَة بَاشْ يَقْضِي صْوَالْحُو يَخْدَمْ المصالح الشّخصية للمسؤول وهُوَ يْنالْ مَصَالْحُو، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث هْنَا مَكَاشْ مَصَالِحْ، كَايَنْ حقوق وواجبات، عَنْدِي حق قانوني نَجْرِي عْلِيهْ في إطار القانون، أرفض مصطلح صْوَالَحْ، أنا مَا نَنْقُلْشْ انشغالاتي الشّخصية هْنَا، أَنَا موظّف عندي حقوق وواجبات، صْوَالْحِي الشّخصية أتصرّف كمواطن عادي(التّرقية بالدّرجة المنح....)، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث إذا أخطأت وكانت لدي الاستطاعة أَنِّي نْصَحَّحْ نْصَحُّو بدون كشفه، وإذا تطلّب الأمر تدخل المسؤول نَكَشْفُو للمسؤول وهو يتدخل بَاشْ يَتْصَحَّحْ الخطأ، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** كَايَنْ رقابة، مَكَّاشْ رقابة أنا نَخْدَمْ عَادِي، الرّقيب هو الله عزّوجل، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث هَذِي حَاجَة بَايْنَة، أنت موظّفة من باب الاحترام نَحْتَرِمْ كَامَلْ خصوصياتك، بَصَّحْ حَاجَة كِي تَتْجَاوَزْ قَادَرْ نْحَاوَزْ، **مثال:** اللّباس غير المحتشم في العمل، الكلام غير اللّائق، لَازَمْ تَدَخُّلْ هْنَايَا، هَاذُو مَاشِي خصوصيات، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** طبعا، كَايَنْ اللّي تَدَخَلْتْ فِيهُمْ وْمَا خَلّيتَشْ الأمر يَكْبَرْ، **مثال:** تلقّي موظّف إهانات من موظّف آخر، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** أنا مَا عَنْدِيشْ مثل هذه الاعتداءات، هذا مشكل هذا مرفوض تماما، القانون يعاقب عليه، وِينْ رَاهِي أخلاقيات المهنة، الإدارة تَهْدَرْ ورقة، اشْكِي اكْتَبْ، مَا تَسْتَعْمَلَشْ

يَدَّكْ ممنوع، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث لا أفضل ذلك، كِي شْغُلْ رَانِي في شارع مَاشِي مؤسّسة، وإذا لاحظت سلوكات مثل هَذِي نْحَاوَلْ نْصَلَّحْ بين الأطراف، وْنَتْصَرَّفْ بشكل عادي مع الأشخاص كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** مَا تَقْدَرَشْ تكشف أمور معيّنة، وَمَاشِي كل المعلومات تدخل في السّرية المهنية، كِي يْكُونْ الأمر يعني المصلحة العامّة السّرية مَا تَاكُلْشْ وْكِي تْكُوْن معلومات خاصّة بالأفراد مثال رقم هاتف شخص لَالَا، وبالتّالي عْلَى حْسَابْ طبيعة المعلومة المتناولة، وحين طرح السّؤال **بالنسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث كَايَنْ نَاسْ مَا تُخْلَصَشْ مْلِيحْ، غَرُّو الشّيطان ضعف الوازع الديّني، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** التّأويلات المختلفة، قَادَرْ يْوَقَّفْ مصالح الآخرين أو يْأَخَّرْهُمْ حَتَّى نَفَهْمُو، وفي بعض الأحيان الإلغاء لعدم الفهم، **مثال:** الصّفقات، كَايَنْ نصوص قانونية غير مفهومة، إذا خُفْنَا هذا الأمر يْجُرْ للحبس مَا نَخَدْمُوشْ بِيهْ، وإذا كَانْ مَا يْشَكَّلَشْ خطر نَخَدْمُو بِيه وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** إذا كان الأمر متعلّق بالقانون مَكَاشْ اللّي يَقْدَرْ يْمَسُّو، **مثال:** منحة المردودية وذلك من خلال تقييم المسؤول، وإذا كانت هناك تعليمات قَادَرْ يَتْغَاضَاوْ عْلِيهَا وتدخل امتيازات أخرى وذلك مثلا في المنح قصيرة المدى أين تمّ ذكر الاستفادة بدون تحديد معايير معيّنة، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث تطبيق القانون بتعسّف أحيانا، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث مَا نَقْدَرَشْ نَشْهَدْ على مسؤول

آخر، نَشْهَدْ عْلَى نفسي، مَا عَنْدِي لَا أقارب لَا زمالة، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** مَا نَقْدَرَشْ نَجْزَمْ في هذا الأمر بَصَّحْ كَايَنْ حالات إذا كان الإنسان مس بسمعة المؤسّسة، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** الشّيء المعروف عندنا كَايَنْ مجلس تأديبي، وْخَدَمْتُو مْوَالَفْ هَاكْ، المجلس التّأديبي هُوَ اللّي يْحَدَّدْ، كَايَنْ عقوبات وجزاءات تَصْرَا على مستوى الكلّية فقط، وإذا كَانْ طُبِّقَ القانون عْلَى وَاحَدْ دون الآخر يعتبر ظلم.

المقابلة رقم15

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/02/09.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 11:00 سا إلى 12:00 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:42 سنة

الرّتبة: متصرّف

الأقدمية: 13 سنة

المنصب النّوعي (المنصب الإداري): غير مستفيدة.

مدة شغل المنصب: /

اللغة التي تتحكم فيها: العربية، فرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث غير متكافئة، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت مجحف بعض الشّيء، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث يؤثّر تأثير إيجابي، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي جيّدة وهي الأنسب، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم، تْخَلِّينِي نْعَاوَنْهُمْ في العمل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت تعمل هذه العلاقات على مضاعفة المجهود التّطوعي عن طريق الانضباط والرّصانة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تؤثّر سلبا، وتنقّص من قيمة الشّخص اللّي يَدَّعِي بالوشاية الكاذبة، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث نَقْدَرْ نْقُولْ نَوْعًا ما، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث بالنّسبة للأداء يكون ضعيف المستوى، أمّا العلاقات تكون محدودة، وبالنّسبة للمبادرات يْكُونْ كَايَنْ امتناع عن تولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل المؤسّسة، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤثّر بالسّلب، كَوْنْ أَنُّو يمس جودة الأداء واحترام الآجال، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** بالنّسبة لِيَّا تشعرني بالضّعف والإحباط النّفسي، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث

علاقتي بالمسؤول علاقة متوازنة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث جيّد من خلال التّأثير الإيجابي المحفّز، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث عن زملائي... إيجابية محفّزة ، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة تجعل الضغينة والحقد بين الموظّفين، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث الانضباط والاجتهاد اليومي، وكذا الحرص على تحيين المعلومات وهذا العامل نْشُوفُو الأهم خاصّة في العصر الحالي **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث نْحَاوَلْ تصحيح هذه الأخطاء قدر الإمكان مهما كان الوضع، وبشتّى الوسائل، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** العمل بالضّمير المهني، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث حرّية شخصية لا يمكن التّعدّي عليها لأيّ سبب كان، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** مَا لَاحَظَتْ حَتَّى تجاوزات أخلاقية في محيط العمل، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** هو اعتداء على الموظّف والحماية القانونية له من قبل صاحب العمل بعدم التعرّض إليه لفظيا أو جسديا، فهناك قانون يحمي الموظّف لا يمكن التّعدّي عليه من قبل الرؤساء والمرؤوسين، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث تأثير جد سلبي على الموظّف وجعله عنيفا أيضا، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** بالنّسبة لِيَّا الحفاظ على السّرية المهنية أخلاق وتربية، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث أهم عامل نْشُوفُو أنا

هو الانحطاط التّربوي والأخلاقي مع غياب الضّمير المهني، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** نعم هناك حالات قد يتم فيها تأويل بعض النّصوص القانونية في غير المعنى المنصوص عليه، فذلك يؤثّر سلبا على مصالح الآخرين مثل قانون التّرقيات بالنّسبة للامتحانات المهنية لمختلف الرّتب الجديدة والمستحدثة التي جاء بها قانون2016 والتي تجمع بين الخبرة لرتبتين، مثلا موظّف ترقّى على أساس الشّهادة لرتبة متصرّف محلّل المستحدثة وهو من قبل متصرّف إداري لأربع (4) سنوات فهناك إرسالية تقول الجمع بين الرّتبتين في الخبرة التي تساوي بينهما خمس سنوات للمشاركة مثلا في المسابقة المهنية رتبة متصرّف رئيسي، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** بعض الأحيان لحالات نفسية خوفا من أن يصل الموظّف الأقل منهم إلى درجتهم، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث استخدام النّصوص القانونية في بعض الأحيان لمسألة خاصّة سواء داخل المؤسّسات أو خارجها، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث أكيد المسؤول له مكانة هامّة داخل المؤسّسة خاصّة أنّه هو من له السّلطة في إصدار الأوامر، فإنّه إذا تعلّق الأمر بأحد الأقارب له لا يتراخى في إعطائها أبدا ودائما تكون إيجابية لصالحه، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** في بعض الأحيان يكون الهدف الأسمى للمؤسّسة هو تحقيق العدالة بين الموظّفين سواء في إجازات لهم لتحفيزهم أو عقاب في حالة إخلال الموظّف بمهامه المنوطة إليه، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين**

العاملين؟ قدّم أمثلة، إنّ طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات تؤثّر على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين بالإيجاب وبعض الأحيان الأخرى بالسّلب، خاصّة إذا لم تكن هناك عدالة بين العاملين، فإذا ما كان هناك موظّف أو عامل يقدّم من النّشاط أكثر من الآخر ولا يكافئه المسؤول سيعود بالسّلب وعدم الرّضا والإحباط أيضا، وكذلك إذا ما عوقب موظّف أو عامل بعقوبات لم يكن له دخل فيها، إذن إنّ الجزاء يعود بالإيجاب أو السّلب وكذلك العقاب بالإيجاب أو السّلب حسب وضعية الشّخص أو العامل.

المقابلة رقم16

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/02/13

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 10:00 سا إلى 11.20 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السّن: 38 سنة

الرّتبة: متصرّف

الأقدمية: 10 سنوات

المنصب النوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 4 أشهر

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث غير متكافئة، أمّا إجابتة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت غير كافي وغير مؤثّر في التّحفيز، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث ، يعطيك الدافع في العمل، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة طيّبة ومحترمة، وهي الأنسب، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** بالطّبع، تدفع للتّعاون في إنجاز المهام، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت تعمل بشكل إيجابي وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث تؤثّر بشكل سلبي وتخلق العداوة وتؤثّر بالسلب على إنجاز المهام، في حال كان هناك شخص يشي بزملائه سيجعل العلاقة بين الموظّفين والمسؤول غير مريحة ويخلق ضغوط على الموظّفين ممّا يؤثّر سلبا على أدائهم، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث يؤثّر إخفاء المعلومات في تأخّر إنجاز الأعمال ويعطّل المصالح العامّة، في حالة كان هناك إخفاء للمعلومات أتراجع عن تولّي المسؤولية، وبالنّسبة للعلاقات عدم الارتياح وكذلك بطء في الأداء، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تعطيل العمل يؤثّر بالسّلب نفسيا عندما تلاحظ عدم تقدّم في الأعمال تشعر بالإحباط ممّا يجعلك غير مبالي، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل**

المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟ يؤثّر سلبا كون أنّ عدم التّجديد والابتكار في العمل يخلق الرّوتين ويكبح المبادرة والتّجديد، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث لا توجد أي علاقة سوى علاقة العمل فقط، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث بشكل إيجابي سواء كان تقييمه بالإيجاب أو السّلب فهو يجعلك تصحّح من أخطائك إن وجدت وتتحفّز إن أصبت، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث يؤثّر بالإيجاب كون أنّه يعطيك دافع لتقديم الأفضل والشّعور بالثّقة، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته شيء سيّء **مثلا:** شخص يعمل على الحصول على المسؤولية، فيغلّب مصلحته في الحصول على المنصب حتّى ولو دفعه الأمر إلى تعطيل المصلحة العامّة في سبيل حصوله على المنصب، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث الاتّصال بالمسؤول المباشر أو عن طريق كتابة طلب أو عن طريق الاتّصال بالنّقابة في حال حرمت من حقوقي، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أحاول تصحيحها وفي حال لم أستطع أتّصل بالمسؤول المباشر وأوضح له الخطأ، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** التصرّف بضمير وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث شيء مفروض، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** نعم لاحظت تجاوزات أخلاقية، **مثلا:** التّبذير والإسراف في استخدام موارد الدّولة، الغياب غير المبرّر لبعض الموظّفين والتسيّب، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** أمر غير مقبول تعرّض بعض

الموظّفين للاعتداء اللّفظي أو الجسدي، **مثلا: احتمالات** تعرّض بعض عمّال المصالح وأعوان الأمن إلى الاعتداء بالعنف من طرف طلبة، أو حتّى أشخاص أجانب وكذا تعرّضهم للشّتم، أو حتى بين الموظّفين، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث يؤثّر سلبا، يخلق الحساسيات وعدم الارتياح في العمل، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّر المهني من الالتزامات المفروضة على الموظّف ويعاقب المخالف في حال إفشاء السّر المهني، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث التّربية الدينية للموظّف، كما أنّ هناك استحقاق الموظّف للوظيفة، عدم وجود قوانين رادعة لمحاربتها، التّساهل وعدم المحاسبة والمراقبة، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** يؤثّر سلبا، **مثلا:** في منحة التّربص تمّ توظيف القانون بشكل خاطئ في حرمان بعض الموظّفين الجدد من المنحة، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** في بعض الأحيان يكون التّعامل شخصي فيتمّ حرمان أشخاص بسبب مشكل شخصي بين الموظّف والمسؤول، كما يتمّ منحها لغير أهلها كونه قريب من المسؤول أو له مصلحة معه، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث قد يكون ذلك من خلال الاستخدام الشخصي كأن يتمّ توظيف النّصوص القانونية في منح أشخاص امتيازات لا تتوافق مع روح القانون، أو يحرم أشخاصا من حقوق مستخدما القانون ومتعسّفا في استخدامه بسبب مشاكل شخصية، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث غالبا ما يكون استخدام سلبي كأن يوظّف أقاربه أو أبناء

حيّه أو أصدقاءه، مثلا كأن تجد ثلاث إلى أربع أشخاص من عائلة واحدة في نفس محيط العمل وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** لا توجد عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب، مثلا تجد موظّف يتغيّب عادي ومع ذلك لا يتمّ محاسبته وآخر يتغيّب مرّة واحدة تتمّ محاسبته، كمثال أيضا تولّي المناصب داخل المؤسّسة من أشخاص غير أكفّاء مع وجود أشخاص أفضل منهم، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** تؤثّر حسب طريقة التّطبيق، إذا كان التّطبيق بشكل عادل يكون التّأثير إيجابي يحسّن من أدائك وتدارك أخطائك، أمّا إذا كان التّطبيق تطبيق تعسّفي فإنّه يؤثّر سلبا على المردود وعلاقتك بزملائك.

المقابلة رقم17

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/02/16

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 12:00 سا إلى 13:30سا

البيانات العامة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السّن: 41 سنة

الرّتبة: متصرّف رئيسي

الأقدمية: 16 سنة

المنصب النّوعي(المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 06 سنوات

اللغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث؟ غير عادل، فليس كل موظّف يعمل مهامه المنوطة به قانونيا، فقد نجد موظّفة برتبة سكرتيرة تعمل في مصلحة لا علاقة لها بها، في حين متصرّف مهمّش غير مسؤول عن مهام منوط بها قانونيا، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والترقيات؟** فكانت نظام الحوافز والتّرقيات كذلك غير عادل، لم تصبح له فعالية، حتّى الحافز المعنوي همّش ولم تصبح للكلمة الطيّبة أثر، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث لم يتم إشراكنا في اتّخاذ القرار، وبالتّالي نحن نطبّق التّعليمات التي يقدّمها لنا الرئيس، ممّا يقتل في نفوسنا روح المبادرة والإبداع في العمل، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي العلاقة التي تجمعني بزملائي في العمل علاقة احترام وأخوة وتضامن وتعتبر الأنسب حتى نتمكّن من مواصلة عملنا بدون ملل ومن أجل دعم بعضنا البعض ورفع معنوياتنا الإيجابية، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** طبعا تدفعني هذه العلاقة لمساعدة زملائي في العمل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت يظهر ذلك من خلال مساعدة بعضنا البعض في المصلحة أو غيرها لاستكمال أي أعمال على وجه السّرعة بصدق ومصداقية وجدّية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث يظهر ذلك بانعدام الثّقة بين الزّملاء وزرع الخوف والريبة والشّعور باللاأمان، **<u>مثال</u>:** الوشاية بموظّف أدّت به للمثول أمام المجلس التّأديبي،

أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا وجود لذلك بل تحتكر المعلومة على مصالح معيّنة، التي تصلها أوّلا، خاصّة إذا تعلّق الأمر بشيء يفيد الموظّف، كتكوين ما أو الاستفادة من تربّص معيّن، بمعنى لا تعمّ الفائدة على الجميع ويستفيدون منها، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء**، تحدّث يقتل روح المبادرة، انعدام الثّقة، بذل جهد عادي ليس فيه إبداع، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تثبيط روح العمل في ممارسة المهام الرّسمية، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** الأساليب المتوارثة غالبا ما تؤثّر سلبا على مبادراتي الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة، وتعتبر مثبّطات لروح التّجديد والتّقدّم، وتقف عائقا سواء من حيث تنفيذ العمل بطرق حديثة، تتماشى مع التّطور الحاصل لتحقيق المردود الأمثل، ومن جهة أخرى تقف عائقا كذلك أمام إبراز الكفاءات الفردية، وتحقيق الذّات والتّطور في الوظيفة، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث تقتصر على تنفيذ الأوامر وإنجاز المهمّات والتّحية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث التّقييم الآلي دون معايير يؤثّر سلبا على أدائي المهني ويجعلني لا أفكر في الإبداع والمبادرة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث غالبا ما يقضي على روح المبادرة إذا كان غير موضوعي، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة إنّ ترجيح البعض للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة يعتبر عمل لا أخلاقي، وهو من عوامل فناء المؤسّسة وفيما يتعلّق

بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث لتحقيق مصالحي أتّبع القنوات القانونية المتاحة وأتوكّل على الله، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث قد أعيد العمل بشكل صحيح إن أمكن السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** بنفس الأسلوب لمّا كانت موجودة، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث قمّة الأدب والاحترام والأخلاق السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك** لم ألاحظ وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** ينمّي الشّعور بالخوف واللاأمن لدى الموظّف، وينعكس ذلك على أدائه المهني وهو دليل على الإهمال، **مثال:** كتعرّض موظّف للضّرب من قبل أحد الطّلبة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث أصاب بالإحباط وأفقد الثّقة في محيط العمل، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** أن لا أكشف عن أيّ شيء متعلّق بالعمل أو العمّال لشخص آخر ليس له حقّ الإطّلاع عليه، وهو أساس العمل النّاجح، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث رداءة الخدمات المقدّمة من المؤسّسات، عدم الشّفافية، الغياب التّام للمسؤولين، البيروقراطية، سياسة اللّاعقاب، فساد الأخلاق، كلّها أسباب قد تؤدي إلى ذلك السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة** استغلال الثّغرات القانونية للمصلحة الشّخصية، **مثلا:** المحسوبية "المعريفة " للحصول على المنصب النوعي، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** تتعامل بعدل غالبا، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص**

القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة، أجاب المبحوث داخل المؤسّسة بتمتعهم بالمناصب الفعّالة، وفيما يخّص السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث لا يتعرّضون للعقاب، أو الفصل أو العزل بمعنى غير معنيّون بالنّظام الدّاخلي، وفي حالة ارتكابهم للخطأ المهني أو الغياب، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** في الغالب نعم، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** غرس الحقد والكراهية بين العاملين، **مثال:** موظّفين ارتكبوا نفس الخطأ الذي لديه المعريفة لا يعاقب والذي ليس لديه أحد يتعرّض للعقاب.

المقابلة رقم18

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/03/01.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 11:30سا إلى 12:10 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن: 41 سنة

الرّتبة: متصرّف محلّل

الأقدمية: 07 سنوات

المنصب النّوعي (المنصب الإداري): يمارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: سنة واحدة

اللّغة التي تتحكم فيها: العربية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام غير عادل، حيث توزّع المهام على شخص معيّن ويبقى العديد من الموظّفين بدون أيّ مهام ما يعني غياب العدالة في توزيع المهام، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت نظام الحوافز والتّرقيات لا يرتقي إلى تطلّعات الموظّف، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث في حالة إشراكي في اتّخاذ القرار فإن الكثير من القرارات يجب تطويرها وتحديثها ممّا يحسّن جودة الخدمة المنجزة، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي العلاقة بين الزّملاء علاقة حسنة تتّسم بالاحترام المتبادل ومناسبة لجو العمل، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم العلاقة تسمح بمساعدة الزّملاء في العمل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت يحدث وأن تحدث مشاحنات مع بعض الزّملاء، ولكن لابدّ من تجاوز هذه المشاحنات وتفادي حدوث المشاكل من أجل استمرارية العمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث لم تحدث وشاية بالزّملاء أو إفشاء للأسرار في علاقات العمل، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا توجد سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية، فقد تصل متأخّرة في كثير من الأحيان، عدم وجود شبكة الإنترنيت، تنقل المعلومة عن طريق الاتّصال غير الرّسمي أكثر من الاتّصال الرّسمي، وفي إجابته

عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء**، تحدّث احتكار المعلومات يؤثّر في العلاقات والأداء وتحمّل المسؤولية، يشتّت العلاقات بين الأفراد في المصلحة، يقلّل الأداء وينقص من المردودية في العمل، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث تعطيل العمل يؤثّر سلبا في ممارسة المهام الرّسمية وتأخير الخدمة العمومية، الخمول والكسل والرّوتين وغياب الالتزام بين الموظّفين، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** الإحباط وانعدام الثّقة غياب الرّغبة في التّجديد وانعدام الحافز لعدم تقبّل الرّؤساء والمسؤولين لخطط عمل حديثة بسبب البيروقراطية المتوارثة، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقة رسمية مع المسؤول المباشر، ولكن تتّسم بالجمود وعدم التّفاعل بسبب عقلية المسؤول، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث مجهودي في العمل يقيّم عن طريق الرئيس ويثنى عليه ولكن بمجرّد خطأ صغير ينسى كل المجهود المبذول، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث تقييم الزّملاء يفيد في خلق روح التّعاون مع الفريق والعمل الجماعي وإعطاء الثّقة بين الزّملاء والموظّفين، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة**، كانت الإجابة ذلك راجع لقانون العمل وغياب نظام التّحفيز العادل، إضافة لغياب الضّمير المهني وأخلاقيات العمل، مثل الخروج قبل انتهاء الدّوام وترك العمل وتأجيله لوقت لاحق، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أحاول التّوفيق مع العمل العام وإيجاد الوقت المناسب للمصلحة الخاصّة، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث

أحاول تصحيحها وإعادة إنجازها قبل اكتشافها من المسؤول، فتصحيح الأخطاء ضروري في العمل، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** في حالة عدم وجود الرّقابة الإدارية يلتزم الموظّف بأخلاقيات العمل والضّمير المهني والعلم بوجود الرّقابة الإلهية التي تقتضي الإخلاص في العمل حتى في غياب الرّقابة الإدارية، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث هو واجب وحق من حقوق الموظّف يكفله القانون، ويجب احترام شخصية الموظّف مهما كانت رتبته أو درجته، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** لاحظت الكثير من التّجاوزات في محيط العمل مثال المحسوبية في تقديم وإنجاز الأعمال لأصحاب المْعَارَفْ على حساب المواطن البسيط، تأخير العمل وتأجيله وإمضاء السّاعات في التكلّم بهاتف المصلحة، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** شاهدت بعض الاعتداءات الجسدية في محيط العمل وهذا غير أخلاقي ورأيي أنّه عند انتقاء الموظّف أو العمل يجب دراسة الصّحة النّفسية للمتقدّم للعمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث الحيطة والحذر وتفادي التّعامل المفرط في العلاقات بين الزّملاء داخل المؤسّسة، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** ضرورية في العمل ومن أخلاقيات العمل ولابدّ من الحفاظ على أسرار المهنة، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث راجع إلى الوازع الدّيني والأخلاقي الغائب عند الموظّف، ولا يعني أنّ الموظّف الذي يتقاضى أجر متدنّي يلجأ إلى الرّشوة لرفع مستوى معيشته أو تحسينها، مع غياب الرّقابة الرّدعية لذلك، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** النّصوص القانونية لا تحتمل تأويلات مختلفة حيث يوجد نصوص تفسيرية لكلّ نص قانوني أو

تنظيمي، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** القوانين المتعلّقة بالعلاوات وامتيازات العاملين لا تصل الموظّف البسيط، ممّا يؤثّر على العلاقة بين الزّملاء وتنامي الحسد والحقد والغيرة بين الموظّفين بسبب الحصول على امتيازات لمجموعة دون غيرها **مثال:** الحصول على تربّصات قصيرة المدى استفادت منها فئة دون غيرها، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث المحسوبية، فأصحاب المْعَارَفْ يجدون مناصب بسهولة أو يتولّون مسؤولية وهم غير أكفّاء لتسييرها، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث السعي نحو تحقيق أكبر قدر من النّفوذ من خلال المناصب الإدارية داخل وخارج المؤسّسات الجامعية، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة** تطبيق نظام الجزاء والعقاب يكون على العامل والموظّف البسيط فقط، أمّا أصحاب النّفوذ فهم خارج نطاق الرّقابة أصلا، ولا يحاسبون على أخطائهم أو زلّاتهم ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** يؤثّر ذلك على العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية، حيث أنّ الجزاءات تؤثّر في نفسية الموظّف ومردوديته وعلاقته مع زملائه، تفشّي الضّغوط النّفسية، الغيرة بين الزّملاء، المشاحنات، **مثال:** موظّف عوقب بعقوبة من الدّرجة الرّابعة بسبب الغيرة بين الزّملاء.

المقابلة رقم19

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/03/02

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدة المقابلة: من 11:00 سا إلى 12:30 سا

<u>البيانات العامّة للمبحوث</u>:

الجنس: أنثى

السّن: 31 سنة

الرّتبة: عون إدارة رئيسي

الأقدمية: 08 سنوات

المنصب النّوعي (المنصب الإداري): غير مستفيد

مدة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكّم فيها: اللّغة العربية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث إلى حدّ ما معقول، وفي بعض الأحيان على حسب كفاءة الموظّف الإداري وليس رتبته أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت معقول إلى حدّ ما، ماعدا ما تعلّق ببعض الرّتب الإدارية، مثلا كمنصب نوعي في التّرقيات مثلا سنتين ونصف، والآخرين ما بين الدنيا والوسطى والقصوى، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث عن نفسي شخصيا، القرار أتّخذه بناء على أوامر رئيسي في العمل، فأنا تحت طائلة المراقبة المستمرة، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقة مهنية إلى حدّ معقول جدّا، وفي بعض الأحيان تصل إلى شخصية حميمية مع البعض لا الكل أقول وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أكيد ولا أتفانى في ذلك، من

باب مهني وإنساني بدرجة أكبر ولوازع ديني أكبر بكثير، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت جيّدة جدّا فروح المبادرة في المساعدة غالب في جهة الجهود التّطوعية في العمل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث من يثق في عمله لا يتأثّر بتلك الإشاعات والوشايات وإفشاء الأسرار، وإن كانت وبنسبية معقولة إلى حدّ ما، فلها تأثير كبير على جانب الثّقة والأداء الوظيفي عموما، **مثال:** قيام أحد الموظفين بإفشاء السّر المهني، لا يمكنني قول أكثر من ذلك وإلا تدخل في سرّ المهنة وأخلاقياتها، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث السّهولة في سير المعلومات مرتبطة أساسا بعلاقة الزّملاء مع بعضهم البعض، فمرّات لا تصل المعلومة مطلقا ومرّات أخرى تصل قبل الجانب الإداري، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث المبادرة محدودة، ذلك لأنّنا مجموعة من ثلاث مصالح تؤدّي وظائف مختلفة مع ارتباطها في فرع معين، لذا فهي لا تؤثّر مجملا أو قطعا في العلاقات أو الأداء الوظيفي أو حتّى المبادرة لتولّي بعض المسؤوليات، وذلك على حسب اختلاف المصالح الثّلاث كلّ على حدى، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يؤثّر إلى حدّ كبير قد يصل في بعض الأحيان إلى تعطيل مصالح أخرى، كمصالح الطّلبة والأساتذة وهذا غير مقبول مطلقا، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** لها تأثير كبير وكبير جدّا على كبح وضبط أو بالأحرى تقييد مبادراتنا الشّخصية في تجديد خطط العمل، ممّا يؤدّي إلى جعل الموظّف آلة تطبيق ومحرّك آلي، وكما يقال بالعامية

رُوبُو شْغُلْ اضْغَطْ وْطَبَّقْ وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث هناك علاقة رسمية أكثر ممّا هي علاقة غير رسمية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث أعتقد بأنّها مجرّد لَهَّايَة، أو كلام جميل مع بعض الضّغط المزعج، قد يصل إلى إحساسك بأنّك مجرّد دمية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث عادي جدّا، لأنّنا كلّ في عمله وهم كذلك مثلنا، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت إجابته كلّ يعمل كما يريد في النّهاية يبقى عملا، والعمل لا ينتهي، والموظّف يذهب ويأتي آخر بعده، والحياة تستمر إلّا أنّ هناك ترجيح للمصلحة الشّخصية لدرجة مبالغ فيها جدّا في بعض الأحيان، ولكن الأدهى والأمر هو عدم إظهار هذا الأمر ويبقى في الكتمان، مثلا في مصلحتنا عندما يأخذ الأستاذ مستحقاته المالية لا يأبه بعدها بإكمال ملفه أو نشاطاته المنوطة إليه إلّا ما رحم ربّي، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أخذ ما هو قانوني، أي ما هو مشروع وغير ذلك فلا أتطلّع إليه أصلا وأغضّ الطّرف عمّا لا يعنيني، أو ما لا أستطيع تحقيقه من الظاهر ومن الأوّل **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أحاول التّصحيح دون أضرار وبلا أخطاء، ومن الصّريح أن أقول ربّي ستّار السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** عادي كما توجد الرقابة، بحكم وظيفتي في العمل فهو مرتبط أساسا بملفّات وأوراق لا بدّ من إحضارها وإلّا بطل العمل أو العقد أو المصلحة عموما، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث خصوصية الأشخاص تأخذ الحيّز الكبير من الاحترام، وهو أساس أيّ علاقة، السؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** نعم، لاحظت في مرّة هناك مناوشات

مع بعض الزّملاء فيما بينهم وصلت لدرجة السّب والشّتم غير الأخلاقي وأمام الملأ وهذا غير جائز، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** كما قلت مسبقا لا تمسّ الأخلاق بأيّ شكل، وذلك أمر معيب ومشين، ولا بدّ أن تحدّ مثل هذه التّصرفات وتسلّط لها أشدّ العقوبات، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث تصبح محدودة جدّا ولا تخرج عن إطارها المهني في طابع محدود إلى أقصى حد، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** أخلاق، تربية، ومبادئ قبل أن تكون أخلاق مهنية ومبادئ موصى بها في المرسوم 05-03 لقانون الوظيف العمومي، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث من أبرزها وجود من هو قابل لأن يرتشى لنقص الوازع الدّيني والأخلاقي والمهني، وآخر هو من جانب تعطيل المصالح، لذا يلجأ إلى أسهل الطّرق وأسرعها، لكنها تحت مسمّى عَاوَنِّي نْعَاوْنَكْ، اليُومْ عْلِيكْ وْغُدْوَة عْلِيَّا "، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟** في بعض الأحيان وليس دائما، فمسؤولي مثلا متمكّن من الجانب القانوني أقولها بصراحة وله نظرة ثاقبة في تأويل النّصوص القانونية على نصابها الصّحيح، لكنّه في بعض الأحيان الأخرى يأوّل النّص القانوني من جانب آخر أو وجهة أخرى، لا نقول خاطئ، ممّا يؤثّر على الجانب المالي خاصّة ومن ناحية أخرى على الجانب العلمي، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** بصراحة نادرا ما تكون امتيازات لمعايير خاصّة، لأنّنا في قانون الوظيف العمومي وإذا كانت امتيازات فأغلبها قانونية، لكن لا نصرف النّظر عن بعض الجوانب الأخرى من وجهات أخرى ولها تأثير كبير من ناحية إتقان العمل أو الأداء الوظيفي، مثلا

كامتياز السّفر بالخارج، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كما قلت سابقا يحتمل الأمر الوجهين الإيجابي والسّلبي، كالاستخدام لأغراض شخصية بحتة، مثلا المَعْرِيفَة، عَاوَنّي نْعَاوْنَكْ، رِيقَّلْنِي نْرِيقْلِيكْ، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث المسؤولون يستخدمون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم، مثلا من جانب قلّة العمل، أو وضعهم في أماكن ذات امتيازات، أو عدم ذهابهم إلى العمل دون خصومات أو استفسارات، وكذلك من جانب يَنَفْخُو رِيشْهُمْ وْحَاسْبِينْ رْوَاحْهُمْ، كذلك الانتقال من مكان إلى آخر أو من مصلحة إلى أخرى، لكن لا نعمّم، هناك أشخاص أكفّاء جدّا وذوي نزاهة، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** الجزاء والعقاب كذلك يخضع لنظام معيّن، جانب إيجابي وجانب سلبي، على حسب الشّخص والعقوبة والمكانة، وبصراحة القانون يطبّق ولا يطبّق، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** تؤثّر كثيرا وبشكل غير عادي، حيث تكثر الضّغينة والمشاحنة إن طبقت بشكل سيّء أو باتّجاه المَعْرِيفَة، البيروقراطية، وإن كانت من جانب إيجابي فتسود العدالة وتكثر في العمل الإتقان، وهناك أمثلة عديدة لا يمكن أن تختصر في جهة واحدة أو مجال واحد ولا حتّى في تخصص واحد، ونأمل أن تكون مثل هذه الظّواهر غير طاغية.

المقابلة رقم20

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/03/03.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 13:06سا إلى 14:30سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السّن: 48 سنة

الرّتبة: عون إدارة

الأقدمية: 09 سنوات

المنصب النّوعي (المنصب الإداري): غير مستفيد

مدّة شغل المنصب: /

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث أنا بالنّسبة لِيَّا مَكَاشْ عدالة في توزيع المهام الإدارية، الموظّف الكفؤ تْطِيحْ عْلِيهْ جميع المسؤوليات والمهام، التّنسيق بين الموظّفين مَكَاشْ، سلسلة العمل متقطّعة، مَكَاشْ **coordination**، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت مَا يَمْشِيشْ على أساس الكفاءة إنّما يَمْشِي على أساس الموالاة، نَعْطِيكْ دليل أنا عَنْدِي تكليف رئيس مصلحة وْمَا نُخْلَصَشْ عَلِيهْ وأنا عون إدارة، بينما كَايَنْ موظّفين عَنَدْهُم رتبة أكثر وْمَا يَخَدْمُوشْ، وفي نفس الوقت التّرقية مَا نَدِّيشْ والتّكليف كَايَنْ، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث لا يوجد إشراك في اتّخاذ القرارات تماما، تَسْتَنَّى الأوامر، مَا عَنْدَكَشْ رؤية أو تحفيز بَاشْ تَخْدَمْ، تْحَسْ رُوحَكْ شبه آلة، عَنْدَكْ رؤية بتطبيق استراتيجيات، مَا تَقْدَرَشْ تْطَبَّقْهَا لأنُّو مَا عَنْدَكَشْ منصب يْأَهْلَكْ لاتّخاذ القرار، وْمَكَاشْ

رؤية من المسؤولين بَاشْ يْدِيرُو مائدة مستديرة تشاورية كل 15 يوم من أجل الخروج بخطّة عمل وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي طبيعة عملية بحتة لا غير، وهذه الطّريقة هي الأنسب بالنّسبة للموظّف في الجامعة، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** في بعض الأحيان هناك مساعدة لصالح التّسيير الحسن لمصالح الجامعة لا لمصالح شخصية، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت في معظم الحالات أتحمّل أعمالا تخصّ إداريين آخرين، لصالح السّير الحسن للقسم ولصالح الطّلبة، أي علاقاتي لا تتحكّم في مبادراتي التّطوعية بل المصلحة العامّة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث يدخل ذلك في إطار الاتّصال غير الرّسمي الذي هو السّائد في الجامعة، من دون الاتّصال الرّسمي الذي لا يرتكز عليه بالدّرجة الأولى فنلاحظ أنّ الاتّصال غير الرّسمي تكون له آثار وخيمة عن طريق الوشاية الكاذبة وخلق مشاكل للموظّفين الذين لديهم قدرة في أداء مهامهم على أكمل وجه، وهذا من أجل تحطيمهم لأنّهم لا يستعملون الوشاية أو الصّفات الأخرى لتحقيق مصالحهم الشّخصية، وهذا هو خطر الاتّصال غير الرّسمي أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا توجد سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث تؤثّر سلبا في المبادرة واتّخاذ قرارات استباقية من شأنها أن تعود بالإيجاب لمصلحة القسم (لُوكَانْ عَنْدَكْ المعلومة مُسْبَقًا أو في وقتها تَقْدَرْ دِّيرْ قرارات استباقية لحل المشاكل مهما كان نوعها، عَنْدَكْ الوَقْت ْبَاشْ تْفَكَّرْ)، أنا بصفتي علاقاتي مع

الموظّفين عملية بحتة فلا تهمني العلاقات الشّخصية، فإنْ كَانْ نَقْصَتْ المعلومة عمليا فهذا لا يؤثّر عَليَّ أنا، وإنّما على مصلحة القسم، فأنا ما أتأثّر به هو العمل لا غير، بِمَا أَنُّو المعلومة محتكرة من عدّة جهات، فإنّ الأداء لا يمكن أن يصل إلى المستوى المطلوب، وهذا ينعكس سلبا ليس على محتكر المعلومة فقط ولكن على السّلسلة الهرمية، من المسؤول الأوّل إلى أبسط موظّف، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يتعطّل العمل في الدقّة وفي سرعته، بحيث أنّك لا تستطيع أن تقوم بالمهام بصفة مدقّقة ولا بالسّرعة المرجوة، وربّما تُتَّهَمُ بالتّقاعس، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** النّمط القديم المتوارث من المؤسّسة كان أنجع وأفضل ممّا هو عليه الآن، لأنّه في الماضي كانت هناك خطط عمل " أقصد مصلحة التدريس" وقوانين كان الفريق كلّه ملزم بتطبيقها لضمان السّير الفعلي للمصلحة، أمّا اليوم فتخلّيناعلى معظمها بفعل سياسات جاءت بذهاب رؤساء أقسام كانوا حريصين على تطبيقها **مثال:** كان الطّاقم الإداري مجنّد لحل مشاكل الطّالب بأساليب تمنع الفوضى والتّسيير العشوائي (الطّالب يْجِي في وقت معيّن بَاشْ يَقْضِي مَصْلَحْتُو، عَنْدُو أيّام استقبال، كان الوقت مهم في أيّ عملية عكس اليوم الطّالب وَقَتْ مَا تَنْفَحْلُو يْجِي)، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث منذ توظيفي في الجامعة فكلّ علاقاتي بالمسؤول المباشر كانت جد جيّدة وأحظى باحترام الجميع، وأحيانا تخرج عن الإطار الرّسمي تتعدّى ذلك إلى علاقات صداقة أو زمالة، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث لحدّ الآن فإنّ التّقييم الذي حضيت به كان جد إيجابي ممّا يؤثّر إيجابا على معنوياتي، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث في بعض الأحيان العمل الذي أقوم به بضمير

مهني يعرقل بعض الرّغبات الشّخصية لبعض الموظّفين، كالاطّلاع على العلامات وغيرها، تغيير الأفواج، هنا يكون التّقييم سلبي، ومرّات يكون إيجابي بالمساعدة أو العمل الجماعي الذي نقوم به كموظّفين لمصلحة القسم، وفي كلتا الحالتين لا تهمني طبيعة التّقييم لأنّ مصلحة الطّالب هي التّقييم الأوّل بالنّسبة لي، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة للأسف هو السّائد وهذا راجع لقناعات شخصية، وأنا لا أحبّذ مثل هذه التّصرّفات لأنّها تضرّ بالمصلحة العليا للجامعة **مثال:** كأن يقوم موظف باستخراج شهادات النّجاح لطلبة دون الأخرين (من خلال المعريفة)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث الأسلوب المحبّب لديّ أن أكون معطاء بكلّ ما أوتيت من قوّة في العمل المنوط بي، هذا ما أكتسب به احترام المسؤولين، وبالتّالي يكون لي دعم من طرف المسؤول في الموافقة على بعض التّراخيص لقضاء المصالح الشّخصية (الشِّيتَة مَكَاشْ) **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث لم أرتكب لحّد السّاعة أي أخطاء، وذلك بسبب طبيعة عملي الذي أيّ خطأ فيه يحرم الطّالب من حقوقه، فأنا أحرص على عدم ارتكاب الأخطاء أصلا، لتأثيرها السّلبي على مصلحة الطّالب، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** أنا نَخْدَمْ بْلَا رقابة، الضّمير المهني هو الرّقيب نْتَاعِي بشهادة الأساتذة والمسؤولين نْتَاعِي، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث شيء مقدّس، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** كاَيَنْ بعض التّجاوزات الأخلاقية من بعض الطّلبة على موظّفين وأساتذة والمتمثّلة في الاعتداءات اللّفظية، وهذا جرّاء ما ذكرناه سالفا، لغياب خطط العمل التي كانت موجودة في السّابق، والتي كانت تحافظ على الحدود الموجودة بين الموظّف والطّالب ممّا يؤدّي إلى ارتكاب بعض الحماقات التي تكون جرّاء غضبه، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في**

تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك، لم ألاحظ ذلك، وهو شيء مقزّز، ولو أنّه في بعض الأحيان هنالك من يدفع الطّرف الآخر بالابتزاز لفعل ذلك، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث في حالة ما إذا صادفت مثل هذه السّلوكات ستكون الأمور متشنّجة بين الموظّفين وهذا ما يخلق جو غير ملائم للعمل بأريحية، وبالتّالي يؤثّر سلبا على علاقاتي الرّسمية كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّرية المهنية هي عدم إفشاء أسرار العمل، وليس عدم إفشاء أخطاء العمل، فهناك من يخلط بين السّرية في العمل، والتي يكون لَازَمْ على الموظّف حمايتها، وبين أخطاء عمل لا بدّ من البوح بها، وهذا ليس فضحا لمن قام بها، وإنّما لتداركها وإصلاحها قبل أن تتراكم الأخطاء، وهذا لا يعتبر إفشاء للسّر المهني، بل تصحيح خطأ فمن يعمل دائما معرّض للخطأ، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث في غالب الأحيان الرّاتب هو السبب ثم تصبح طبعا لا يمكن التّخلّي عنه، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** نحن لا يتمّ إشراكنا كما قلنا سابقا في هاته الأمور، مع أنّه لدينا وجهة نظر ألا وهي لا بدّ من توضيح الأمور القانونية ورفع اللّبس عليها حتّى يتسنّى لجميع من يهمّهم الأمر معرفة حقوقه وواجباته، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة** أظنّ أنّ المؤسّسة الجامعية والمسؤولون الرّئيسيون يولون على أن تكون الامتيازات والعلاوات للكفاءات، ولكنّ المسؤولين الفرعيين خوفا على مناصبهم يتّبعون مبدأ الولاء لا الكفاءة، لأنّ معظمهم لا يمتلك الكفاءة المهنية، وذلك يؤثّر سلبا على الزّمالة لأنّ مبدأ الامتيازات يكون بالولاءات، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة**

النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة، أجاب المبحوث يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة داخل بعض المؤسسات النّصوص القانونية من خلال إبرام الصّفقات عن طريق المْعَارَفْ، إحداث مناصب للمْعَارَفْ أيضا، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث كما أشرنا سابقا يكون ذلك من خلال إحداث مناصب عمل للأقارب أو الزّملاء، وأيضا إبرام الصّفقات لصالح الأقارب والزّملاء " المْعَارَفْ"، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** نعم تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة، وعلى سبيل المثال في التّرقية في الرّتبة والدّرجة، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات بالإيجاب إذا كانت هناك عدالة، حيث لا يظلم العامل أو الموظّف فتكون العلاقة جيّدة بين العمّال فيما بينهم، حيث يكون الاتّصال غير الرّسمي يسوده الشّفافية ولا تسوده الشّيتَة.

2-1 عرض المقابلات التي أجريت مع الأساتذة الممارسين لمهام إدارية بجامعة البليدة2:

المقابلة رقم21

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/08.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 10:00سإلى 11:32 سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السّن:50 سنة

الرّتبة: أستاذة

الأقدمية: 20 سنة

المنصب النوّعي (المنصب الإداري): مارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: 08 سنوات

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث مَا كَانُوا يَتَّبْعُوا حتّى نظام، يوجد بحسب حاجة المصلحة، لا يوجد احترام للتّخصص، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث مَكَاشْ حوافز، لا توجد حوافز كبيرة للموظّف، والتّرقيات محدودة جدّا، هناك موظّفون من حقّهم التّرقية لم يرقّوا بسبب عجز في الميزانيات بحسب ردود المسؤولين، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث هناك إشراك في اتّخاذ القرارات أحيانا، بالنّسبة لي القرار يمسّ أشخاص آخرين، وأنا في علاقة مع الآخر وهذا يسهّل المهام الرّسمية، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقتي كإخوة، علاقات تعاون مع زملاء العمل، وهي الأنسب لتسهيل أداء المهام، مَا يْشُوفُوكَشْ مسؤول، لُوكَانْ يْشُوفُوكْ مسؤول تكون هناك حواجز الأمر الآن تغيّر أصبح هناك حقد وتنافس ومصلحة، وذلك بسبب أَنُّو كُلْ وَاحَدْ حَابْ يَتْرَقَّى وَيْكُونْ في منصب عالي، السّعي للشّهرة وخدمة المصلحة الخاصّة، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** هذه العلاقة تدفعني لمساعدة زملائي في العمل، قلنا علاقات تعاون وأخوّة، أمّا إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك**

التّطوعية في العمل؟ فكانت ما دامت علاقة تعاون، الإنسان يْفَكَّرْ في مصلحة زَمِيلُو اللِّي يْشُوفُو أخ، حتّى خارج أوقات العمل أو مكان العمل يسعى لمساعدته ومضاعفة الجهود من خلال الاتّصالات، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث هذه الأمور تخلق التّصادم والنّزاع، حتّى القطيعة في بعض الأحيان، وتلهب النّيران بين الأفراد كلّهم، ويكون جّو العمل مكهرب، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث السّهولة تتوقّف على المسؤول، بعض المسؤولين كانت هناك معهم سهولة تامّة، وهناك بعض المسؤولين يحتكرون المعلومة (تَبْقَى عَنَدْهُمْ)، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث الاحتكار للمعلومة يحدّ من المبادرة، ما دمت في المنصب والمعلومة لا تصلني الأفضل أن أترك المنصب، لأنّ ذلك يؤثّر على سمعتك من خلال الشّكوك المترتّبة عن هذا الاحتكار من الأشخاص الذين أتعامل معهم، لا يبقى هناك احترام في العلاقات بين المتعاملين (صاحب المعلومة والطرف الآخر) حتّى الثّقة قد تصل للانعدام إن تكرّر الاحتكار كلّ مرّة، تقلّل من أدائك، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث كِي يْوَلّي الموظّف يْعَطَّلَكْ العمل تْوَلّي نظرة المسؤول الأعلى كأنّك غير قادر على المسؤولية، غير قادر على التحكّم في من هم تحت وصايتك، أو غير قادر على العمل في حدّ ذاته، لأنّ المسؤول مطالب أن يحسّن أداء كل الأعمال المنسوبة إليه، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** بالنّسبة للأساليب المتوارثة هناك منها ما يبقى صالحا عبر الأزمنة مهما تطورنا، ومنها ما هو غير صالح لا بدّ من تغييره، ما أراه صالحا آخذ

به، التّجديد يتوقّف على المحيط، فهو الذي يفرض التّجديد لدخول متغيّرات جديدة على جميع المستويات، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث علاقتي مع المسؤول المباشر تبقى دائما علاقات رسمية وهو الأحسن لأنّه كل ما كانت العلاقة رسمية كان الإنسان في عمله أكثر موضوعية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث التّقييم الإيجابي هو أكبر محفّز للعامل لمضاعفة الجهود وإتقان العمل والانضباط، والعكس صحيح، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث تقييم زملائي الإيجابي في العمل يقوّي علاقات الأخوّة والتّعاون، والسّلبي تدخل فيه الزّكَارَة كطلب بعض الأساتذة من عند موظّف بطريقة استعلائية، الموظّف هنا لا يخضع لإنجاز الطّلب، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة ما أكثرهم اليوم، مثلا بعض الأحيان الموظّف لا يتعب من أجل الآخر، مثلا موظّف عَنْدُو مشكل في التّرقية لحل مشكل الترقية يترك مكتبه، أو موظّف طالب يذهب للدّراسة أو إنجاز مذكرة التخرّج ولا يأتي إلّا نادرا لمكتبه علما أنّ القانون قد حدّد ساعات الدّراسة المسموح بها، بالنّسبة للمثال الأوّل فالشّخص معذور نوعا ما على ذلك لأنّ المصالح التي يتّصل بها لا تفتح أبوابها إلّا في وقت عمله هو، والثّاني غير معذور على ذلك لأنّه يمكن أن يقوم بجمع المحاضرات ويدرس في أوقات خارج العمل، ففي حالة تفضيل المصلحة الشّخصية على العامّة هناك انتهازية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث المصالح الشّخصية تقضى خارج أوقات العمل مع تعويض ساعات العمل، أو يكلّف أقرب الناس وأوثقهم ويكون ذلك بأساليب قانونية وإدارية متعارف عليها، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث إذا كان هذا الخطأ لا يضرّ بالآخرين يصمت الإنسان ويتعلّم منه، وإن كان فيه

مضرّة بالآخر يسعى لتصحيحه والبوح به للمسؤول، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** الضّمير هو الرّقابة، لابدّ أن يخضع الإنسان للرّقابة الذّاتية، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث احترام خصوصية الأشخاص شيء يتربّى في الإنسان منذ الصّغر، هي مبدأ من المبادئ الواجب الالتزام بها، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** مَا نَكْذبَشْ، لم ألاحظ تجاوزات أخلاقية في محيط عملي بالرّغم من وجود إشاعات عن ذلك متداولة بين بعض الأوساط، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل لها أسباب إمّا لعدم احترام الموظّف لنفسه ويعامل الأشخاص الآخرين معاملة سيّئة كرفع الصوت، تصعير الخد، عدم الرّد، أو في حالات الموظّف يكون محترما والمتّصل به لا يحترم نفسه، فالأوّل يشعر بأنّ القانون معه مادام في منصبه، والثّاني يشعر بأنّ الموظّف ضعيف ولا يمكنه الدّفاع عن نفسه، **مثال بسيط:** في ثانوية تعرّض المراقب العام للاعتداء الجسدي من طرف مراقب، وتوقّف هذا الأخير عن العمل لوحده والبحث عن عمل آخر، هذه الحالات تُخَلِّي الإنسان يتخوّف من ممارسة العمل الإداري، وقد تحدّ من الرّغبة في العمل الإداري وإتقانه، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث يزيد ذلك من تقوية العلاقة الرّسمية بدافع الحماية الإدارية، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** هي عدم البوح بكلّ أمور عملك الإداري للآخرين، حتّى الأقرب مهما كان نوع المعلومة، السرية المهنية أساس النّجاح الإداري، وهذا ما أراه، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث عدم كفاية الأجر، وأنا لا أقبل هذا التّبرير، وقد يدخل أحيانا قضاء المصالح الخاصّة، غياب الضّمير المهني والمراقبة الذّاتية أو من طرف

المسؤول، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** لتفادي الوقوع في هذا أصبحت النّصوص القانونية تعالج على مستوى الإدارة العليا للجامعة، مثلا في الجانب البيداغوجي هناك مسؤول يجمع كل من هم تحت مسؤوليته ويحاولون تحليل النّصوص القانونية واعتماد أسلوب موحّد في الميدان، وهذا لم يكن موجود من قبل، **مثلا:** انتقال الطّالب من السّنة الثّانية إلى الثّالثة بديون، القانون ينصّ على حصول الطّالب على 90 رصيد من 120 مع اكتساب الوحدات الأساسية، بعض الإدارات تطبّق هذا والبعض لا يشترط اكتساب الوحدات الأساسية، وبالتّالي التصرّف في النّص القانوني ومحاولة تكييف النّص القانوني لمصلحة الطّالب، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** تعمل المؤسّسة كلّ ما في وسعها من أجل تطبيق القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين بالعدل هذا ما يعزّز علاقات الأخوة والتّعاون بينهم إلّا نادرا، في حالة ترقية مجموعة من الأساتذة إلى رتبة أعلى مساعدأ أو محاضرأ أو أستاذ، تقوم المؤسّسة بتطبيق القوانين برفع أجر المعني آليا مباشرة بعد استلامها الشّهادة التي تثبت ما يوجب ترقيته، والشّيء نفسه بالنّسبة للموظف الإداري أظن وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث لا يمكنني الإجابة عن هذا السّؤال لأنّني لا أعرف كيف يتمّ هذا، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث يظهر أحيانا نشغيل بعض الأقارب داخل المؤسسات، ويتّضح من تشابه الألقاب والعلاقات الأسرية، وعلاقات الزّمالة، والله أعلم، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** بالطّبع تحرص المؤسّسة كلّ الحرص على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء

والعقاب، مثلا في كلّ افتتاح رسمي للّسنة الجامعية تكافئ الأساتذة الذين ترقّوا إلى رتبة أستاذ، في كل ثامن مارس من السّنة تكافئ العاملات النّساء، أمّا بالنّسبة للعقاب حدث وأن مثل بعض الموظّفين أمام مجلس التّأديب، أو تغيير رتبة موظّف لثبوت قيامه بما يخالف القانون أو نقله في بعض الأحيان من إدارة إلى إدارة أخرى، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** إنّ طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات لها تأثير خاصّ على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين، مثلا هو حافز قوي لدعم علاقات الأخوة والتّعاون بين العاملين، ذلك أنّ العامل الذي تلقّى مكافأة يصبح صديق جميع العاملين، بل قد تجلب له هذه الجزاءات زمالة جديدة، يسعى بعضهم من خلال هذا الاحتكاك للتّعرف على شروط قد تكون خفية للحصول على علاوة أو ترقية وقد تكون العقوبة سببا في ابتعاد الزّملاء عن هذا الموظّف المعاقب والله أعلم وأجلّ.

المقابلة رقم22

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2021/12/12.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: 10.25سا إلى 12:00سا

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السّن: 49 سنة

الرّتبة: أستاذ محاضر أ

الأقدمية: 13 سنة

المنصب النّوعي(المنصب الإداري): مارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: سنتين

اللّغة التي تتحكّم فيها: عربية، فرنسية، إيطالية، إنجليزية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث نظام توزيع المهام الإدارية غالبا ما يتمّ بميل إلى جانب الثّقة أو المحاباة وهي الطّابع الغالب وبالتّالي الكفاءة ليست معيار لتولّي المناصب، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث لا يوجد أيّ مقابل مقارنة بالجهد المبذول والتّضحيات، يجب إعادة النّظر في هذا النّظام، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث غالبا ما يوضع الموظّف أمام الأمر الواقع بداعي توصيات فوقية يجب تطبيقها، حتّى ولو كان إشراك لا يكون فعلي(شكلي)، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي هذا مرتبط بنوع الزّمالة ودرجة المسؤولية، كَايَنْ نَاسْ نَحْكَمْ فِيهُمْ، العلاقة أنا نَخْتَارْهَا (اللّي تَحْتَ تَسْيِيرِي) والمسؤول عْلِيَّا هو اللّي يَخْتَارْ نوع العلاقة اللّي تَرْبَطْنَا بِيهْ، هذا مربط الفرس، إذا عْرَفَتْ تَخْتَارْ نوع العلاقة بين المسؤول والموظّف تنجح المهام الإدارية، غالبا ما يْكُونْ زُوجْ أنواع كَايَنْ اللّي يَخْتَارْ الشدّة والصّرامة، وكَايَنْ اللّي يَخْتَارْ الطّريقة الودّية والسّهولة في المعاملة، النّوع الثّاني هو الأنجع، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** أكيد والعكس صحيح، كِيمَا نْسَاعَدْ يْسَاعْدُونِي، أنا نَخْتَارْ النّوع الثّاني كِيمَا سْبَقْ وْقُلْتْ، كِي نْدِيرُو هذا الجو العائلي، يْوَلّي كُلْ وَاحَدْ يقدّم إضافة ويحافظ على الفريق عكس النّوع الأوّل، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت الشّعور بالرّاحة في حدّ ذاته محفّز لتقديم كل ما نملك لإنجاح المهام الإدارية، وفيما

يتعلّق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث هي السّبب المباشر في إفساد جو العمل وبالتّالي في إفشاله، على **سبيل المثال:** تدخّل بعض الأطراف في صلاحيات المسؤول وفي حالة الرفض تخلق مشاكل وعقبات لتثبيط همّة المسؤول وتعقيد مهامه، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث ليس دائما، هذا له علاقة مع فلسفة وطريقة تسيير كل مسؤول، هناك من يعمل بعقلية الفريق كما هناك من يحتكر المعلومات ليظهر أنّه الوحيد الذي يبذل مجهود، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث احتكار المعلومة يؤثّر سلبا، حيث لا يسمح بتقديم الإضافة أو الابتكار وحتّى الاجتهاد، احتكار المعلومة يؤثّر سلبا على تقوية روح العمل الجماعي وتوطيد العلاقة بين أفراد الفريق الواحد، احتكار المعلومة يؤثّر سلبا على الأداء الفردي والجماعي، حيث يكتفي كل واحد بتقديم أدنى المجهود المطلوب منه دون أي إضافة، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث الوقت هو سلاح المسؤول، حيث غالبا ما يكون هو العنصر الأساسي في تحسين الفعالية وأداء عدّة مهام وحل الكثير من المشاكل في وقت وجيز، ممّا يسمح باستغلال الوقت المتبقّي للاستشراف والتّخطيط، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** هناك مقاومة لكلّ ما هو جديد، وتكون أحيانا بقوّة، ممّا يقف أمام كل الأفكار الجديدة التي غالبا ما تكون مفيدة وإيجابية، وبالتّالي هذا يؤثّر سلبا على رفع ريتم العمل ومواكبة التّطور السّريع الذي شهده التّسيير الإداري في العالم، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث العلاقة الرّسمية تتأثّر بعدّة عوامل فقد

تكون جيّدة حسب المردود، وغالبا ما تتأثّر بعوامل غير مهنية كالوشاية واختلاق مشاكل غير مبرّرة لدوافع شخصية، بالإضافة إلى شعور المسؤول بالخطر والتّهديد الذي يؤدّي إلى فقدان منصبه، أمّا الجانب غير الرّسمي لديه إيجابيات كثيرة حيث كلّما تكون العلاقة وطيدة تزداد الثّقة ويزداد العمل الجماعي الأكثر فعالية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث التّقييم يلعب دورا كبيرا في تحفيز الموظّف أو تثبيط همّته، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث إذا كان إيجابيا فهذا يرفع من المعنويات ويحفّز على العمل أكثر والعكس صحيح، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة هذه ظاهرة يجب دراسة أسبابها، حيث تكون في حالة عدم شعور العامل بالرّاحة في ظروف عمله كغياب المساواة أو الإجحاف في حقّه وغياب التّحفيز، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث تكثيف العمل للتفرّغ وإيجاد بعض الوقت لقضاء المصالح الشّخصية إذا تعذّر عليّ قضاؤها في عطلة نهاية الأسبوع، مع تكليف زميل ينوب عنّي وقت غيابي لتفادي تعطيل مصالح الآخرين، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أحاول إصلاحها، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** لا يمكن تحقّق هذه الوضعية والله علينا خير رقيب، أنا مَا نَخْدَمَشْ للعِبَادْ نَخْدَمْ لْرَبّي سُبْحَانُو، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث أمر جد مهم يجب على الجميع احترامه لتفادي العديد من المشاكل، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** من خلال تجربتي التي امتدت لمدة 12 سنة رأيت العديد من التّجاوزات كالكيل بمكيالين، التّحايل في تطبيق القوانين واستغلال الثغّرات الموجودة فيها قراءة النّصوص القانونية بالطّريقة التي تريح بعض المسؤولين، التحرّش واستغلال المناصب وعدم

التّفريق بين السّلطة والتسلّط، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** هي أمور تحدث مرارا وتكرار في الإدارة الجزائرية، حيث يجد الموظّف نفسه محصورا بين المطرقة والسندان، أي أنّه يجد نفسه بين جبروت المسؤول صاحب النّفوذ وخوفه من تضييع منصبه، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث الظّلم لا يقبله أحد، سواء تعرّض له الإنسان نفسه أو غيره، وهو مثير للاشمئزاز، ويولّد ردود فعل سلبية تؤثّر على الجو العام في العمل وكذا على العلاقات بين الزّملاء، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** هي القاعدة الأساسية لنجاح أي مشروع مهني، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث أهم عامل هو الجانب المادي أي عدم تقييم الجهد المبذول ماديا ممّا يعرّض الموظّف إلى الإغراءات السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** هذا يعتبر أحد الهواجس التي يعاني منها أيّ موظّف، حيث غالبا ما تدوّن قوانين باللّغة الفرنسية، ثمّ تتمّ ترجمتها إلى اللّغة العربية ترجمة ركيكة تخلق العديد من التّساؤلات والفراغات، ممّا يدع المجال إلى العديد من التّأويلات والقراءات المختلفة، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** أحيانا تكيل الكيل بمكيالين، ممّا يخلق جو من التذمّر والشّعور باللامساواة وغياب العدل، وهذا يؤثّر سلبا على السّير الحسن للعمل، **مثال:** السرعة في درجة التّرقية، الاستفادة من المناصب النّوعية، التّقييم في المردودية، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث هذا مرتبط بما قلناه سابقا، من خلال قراءة القانون بما

يتماشى ومصالح المسؤول، وهذا باستغلال الفراغات القانونية وعدم وضوح دقّة معناها، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث السعي للاستفادة من النفوذ للتّأثير في العديد من القرارات لصالح الأقارب والأصحاب من خلال إعطاء تعليمات لفظية (غير كتابية) بالهاتف لقضاء حوائج هذه الفئة دون غيرها، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** لا تحرص على ذلك، حيث غالبا ما توجد حالات تعفى من العقاب بحجّة التّعليمات الفوقية كالمجالس التّأديبية ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة** الشّعور باللّامساواة يثير دائما حفيظة كل من يتعرّض للظّلم (ردود فعل سلبية اتّجاه عدم تطبيق القانون على الجميع).

المقابلة رقم23

تاريخ إجراء المقابلة: يومي 07/06 مارس2022.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدّة المقابلة: من 10:00سا إلى 11:30 سا من كل يوم.

البيانات العامّة للمبحوث:

الجنس: ذكر

السّن:41 سنة

الرّتبة: أستاذ محاضر أ

الأقدمية: 14 سنة

المنصب النّوعي(المنصب الإداري): مارس مهام منصب نوعي.

مدّة شغل المنصب: سنة ونصف

اللّغة التي تتحكّم فيها: العربية، الفرنسية، الانجليزية

عرض المقابلة:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث بحكم أنّ رئاسة الجامعة هي المحرّك بالنّسبة لخطة العمل اليومية، الأسبوعية، وحتّى السّنوية في مؤسّسة جامعة البليدة2، وبالتّالي توزيع المهام على مستوى رئاسة الجامعة يجب أن يتميّز بالدّقة والانسجام بالنّظر إلى مؤهلات كلّ عامل وتكوين كل موظّف في هذا الإطار، وبالتّالي نرى أنّ المهام مسندة بشكل يأخذ بعين الاعتبار تكوين كل موظّف وكفاءته هذا بصفة عامّة ولدينا في حالة الذروة هناك خدمات ينبغي تقديمها من طرف فريق العمل بسرعة، فهنا تصبح هذه الأدوار مختزلة في شخص رئيس الجامعة أو رئيس الديوان، على أساس أنّ هناك دور واحد وكتلة واحدة بحيث تتضافر كل عناصر الفريق الإداري على مستوى رئاسة الجامعة لتأدية مثل هذه الخدمات سواء ما تعلّق بتحضير لتظاهرات علمية أو مناسبات أو الرّد على مراسلات تأتي من الوزارة الوصية أو بقية الشّركاء الدّاخليين أو الخارجيين، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** كانت إجابة المبحوث أوّلا نتكلّم عن التّرقيات، لأنّ العامل على مستوى رئاسة الجامعة يتمتّع كغيره من الموظّفين على مستوى المصالح المركزية للجامعة أو بقية الكلّيات بحقوق واردة في المرسوم الرئاسي 2006 المتضمّن القانون الأساسي للوظيفة العامّة، ومن بين هذه الحقوق حق التّرقية المباشرة في الدّرجة وأيضا الرّتبة، بالنّسبة للدّرجة هناك تقييم دوري لأداء كل عامل داخل الفريق الإداري لرئاسة الجامعة، ويشمل هذا التّقييم مسؤولية الموظّف وقيامه بواجباته ومهامه المسندة إليه، الانضباط، السّرعة والدّقة في تنفيذ الأوامر، بالإضافة إلى الأمانة والأخلاق والعلاقة مع بقية الزملاء، وفيما يخصّ التّرقية في الرّتبة، فبناء على الخبرة المهنية والشّهادة يستفيد الموظّف

من التّرقية في الرّتبة (حالة واحدة لحد الآن)، بخصوص الحوافز في الحقيقة طابع الخدمة العمومية وإطار العمل الذي يؤدّي فيه العامل واجباته مختلف عن إطار العمل الموجود في المؤسّسات العمومية ذات الطّابع التّجاري أو المؤسّسات الخاصّة، وبالتّالي فالحوافز مقتصرة على الدّعم المعنوي الممكن تقديمه للعامل أثناء المناسبات والأعياد الوطنية، كالهدايا التي تقدّم من طرف لجنة الخدمات الاجتماعية والأمانة العامّة للجامعة تحت إشراف السّيد مدير الجامعة، مثل الهدايا الموزّعة على الموظّفات في عيد المرأة 08 مارس، أو ما يقدّم للعمّال من هدايا رمزية ومساعدات مالية في أوّل ماي عيد العمّال، أو أثناء الدّخول الاجتماعي عند بداية السّنة الجامعية ناهيك عن تخصيص حصّة لفائدة العمّال ضمن المبالغ المرصدة لإجراء تكوينات في الدّاخل والخارج (ترتيبات متوقّفة منذ بداية 2020 بسبب أزمة كوفيد الصحية)، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث إشراك الموظّف في اتّخاذ القرار هو المؤشّر الدّال على وجود روح الفريق في العمل الجماعي داخل الإدارة، وفي عدّة مناسبات، كرئيس الديوان تمّ إشراكي في اتّخاذ قرارات مصيرية بالنّسبة للمؤسّسة على المستوى الدّاخلي أو الخارجي، وهذا صراحة يشعرني بوجودي كموظّف له مهام وله مسؤوليات يشعر بها، ويحسّ أنّه موجود ضمن فريق العمل ويمارس المهام المكلّف بها، وفي كثير من الأحيان ما يدفعني هذا التوجّه التّشاركي في اتّخاذ القرار ببذل المزيد من المجهودات، ومواصلة العمل وأداء المهام بكلّ جدّ وإخلاص، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي العلاقة التي تجمعني بزملائي في العمل في الحقيقة هي علاقة مهنية، هي علاقة تشاركية، بمعنى أنّه أحيانا يكون فيه تشاور مع الزّملاء للقيام بالمهام الإدارية الملقاة على عاتق كل واحد وما يستدعي اتّخاذه من إجراءات وترتيبات لمعالجة مختلف الملفّات الواردة إلينا يوميا، هي علاقة أيضا مهنية يتمّ من

خلالها مراعاة التّوزيع القيمي للرّتب الإدارية داخل رئاسة الجامعة، ويأتي في مقدّمة وأعلى هذه الرّتب السّيد رئيس الجامعة باعتباره المسؤول الأوّل داخل المؤسّسة والمشرف المباشر على أمانة رئاسة الجامعة، وبالتّالي فكل من السّيد رئيس الدّيوان والموظّفين والزّملاء ينفّذون توجيهاته وتعليماته ويحترمون قراراته، علاقة وظيفية وتشاورية ومهنية تدرّجية يكون فيها احترام ما بين أعضاء الفريق الإداري حسب السّلم الإداري، كمصدر للمراسلات والتّوجيهات والتّعليمات ولقرارات السّيد مدير الجامعة ثم السّيد رئيس الديوان وبقية الزّملاء، كلّ في حدود اختصاصه ومهامه، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم هذا النّمط من العلاقات الأفقية من حيث التّشاور بين الموظّفين داخل أمانة رئاسة الجامعة، والعمودية من حيث تنفيذ التّوجيهات والتّعليمات حسب السلّم التّدرجي للرّتب الإدارية يساعد على تقديم الدّعم للزّملاء في العمل، على السّرعة في التّنفيذ، على معالجة القضايا والملفّات بنوعية وفعالية، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت في الحقيقة وضوح العلاقة المهنية بين عناصر فريق العمل من حيث الرّؤية والهدف والمهام، وأيضا التّنسيق يدفعني للقيام بمساعدة الزّملاء وأحيانا تولّي تنفيذ مهام بقية العمّال داخل الأمانة، مثل ما قلنا في السّابق على أساس أنّ معيار الاختصاص في توزيع المهام ليس مطلق، وإنّما أحيانا يكون مقيّد في حالة الذروة، وبالتّالي يصبح فريق العمل كتلة واحدة، وباعتباري عنصر في هذه الكتلة يمكنني تقديم يد المساعدة لأيّ عامل لم يتمكّن من القيام بتنفيذ التّوجيهات وأداء المهام، سواء بسبب الغياب أو المرض أو ضغط العمل خلال فترة الذّروة، وفيما يتعلّق بالسؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة** كانت إجابة المبحوث حسب المرسوم 206 المتضمّن القانون الأساسي للوظيفة العامّة، فإنّ الحقوق التي يتمتّع بها العامل صون كرامته وضمان أدائه للعمل في إطار الاحترام المتبادل وفق ما تنصّ عليه

قواعد أخلاقيات المهنة، وبالتّالي فإنّ التّعامل مع إخلال بعض العمّال بالتزاماتهم، سواء فيما تعلّق بالغيابات أو عدم أداء الواجبات أو التّقصير في المسؤولية الملقاة على عاتقه لضمان حسن سير المصلحة، ينبغي أن يكون في كنف الاحترام والإطار القانوني المنصوص عليه في النّصوص التّشريعية المتعلّقة بأداء الوظيفة العامّة، غير ذلك كإطلاق عبارات الذّم واللّوم على العامل ونعته بصفات مشينة قد تضرّ بكرامته ووجوده ضمن فريق العمل، فإنّ ذلك سيؤدّي إلى الحطّ من معنويات العامل المرتكب للتّصرفات السّابقة وينقص من مردودية أدائه الوظيفي، ويؤثّر على استمرار الثّقة بين المسؤول والعامل، أو فيما بين العمّال، أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأن هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث لا توجد سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية، وذلك راجع لعدّة اعتبارات، الاعتبار **الأوّل** وهو غياب التّنسيق بين مختلف المصالح الإدارية في إطار تنفيذ خطّة عمل واحدة، **ثانيا** اختلاف التّوليفة والطّريقة في تجسيد أهداف المؤسّسة بالحفاظ عليها، ما يؤدّي إلى نتائج عكسية لما كان مخطّط له على المدى المباشر، القريب أو المتوسّط، **ثالثا** غياب الإدارة الإلكترونية في استقبال ترتيب ومعالجة المعلومات والرّد على الانشغالات وحل مختلف الملفّات، ما يؤدّي إلى تعطّل المصالح، تراكم الملفّات، عدم احترام المواعيد، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك العلاقات، الأداء**، تحدّث في إطار مبدأ تكافؤ الفرص فإنّ العامل يتمتّع بحقّه في الحصول على المعلومة التي تخصّه في أداء واجباته المهنية، أو التي تفيده في الاستفادة من دورة تكوينية داخل المؤسّسة أو خارجها، أو الاستفادة من خدمات اجتماعية، كتكريم أثناء المناسبات الوطنية والدّينية والاستفادة من مختلف المزايا والمنح التي ينصّ عليها قانون الوظيف العمومي، وبالتّالي فإنّ تمكين فئة من العمّال دون غيرهم من الحصول على معلومات تفيدهم سيؤثّر على أدائهم الوظيفي ويسرّع

من توتّر العلاقات فيما بينهم أو بين العمّال الذين حجبت عنهم تلك المعلومات ومسؤولهم المباشر وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث الأصل في أداء المهام الإدارية هو صيانة المرفق، تقديم خدمة عمومية، التّنسيق مع المصالح المباشرة داخل المؤسّسة أو بقية الشّركاء، الرّفع في قيمة المؤسّسة من حيث موقعها ضمن التّرتيب العام في تصنيف المؤسّسات من نفس الصّنف على المستوى الوطني، وبالتّالي فتعطيل المعلومات أو حجبها والتأخّر في أداء المهام سيؤدّي بضعف الرّوح المعنوية لدى الموظّف، وينقص من مردوديته وخدماته، على أساس أنّ فشل عنصر من عناصر الفريق أو مصلحة من مصالح المؤسّسة سيؤثّر على أداء الجميع، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** أساليب العمل المعتمدة داخل المؤسّسة هي أساليب تقليدية، أين تغيب معها الرّؤية الواضحة لتحقيق الأهداف المرجوّة، حيث لا تستعين مختلف المصالح بخدمات الرّقمنة الإدارية في استقبال الملفّات ومعالجتها في حينها، غياب خطّة العمل اليومية والأهداف المسطّرة لها، غياب مخطّط عمل استشرافي لتحسين أداء المؤسّسة على المدى المتوسط والبعيد، وهو ما يؤثّر على تبنّي الطّرق الحديثة في التّسيير الإداري التي لا يمكن فصلها عن المعالجة الإلكترونية للمعلومات والملفّات، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث العلاقة المهنية مع السّيد مدير الجامعة بصفته مسؤول مباشر هي علاقة وظيفية بامتياز تتميّز بالتّنسيق والتّشاور عالي المستوى تنفيذ التّوجيهات، تبادل مقترحات، وخارج الإطار الرّسمي فهي علاقة تتميّز بالتّعاون وتقديم يد المساعدة في إطار أخوي وإنساني محترم، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث بصفتي رئيس الدّيوان وأشرف على فريق عمل فإنّ أي تحفيز معنوي وتشجيع تقييمي يكون له الأثر المباشر في مواصلة العمل وبذل المزيد من الجهد

والرفع من مستوى الأداء لضمان حسن سير أمانة رئاسة الجامعة باعتبارها المحرّك لمختلف المصالح والمسؤولة عن التّنسيق بينها، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث يقال أن المسلم مرآة لأخيه، لكن في لغة الإدارة فإنّ العامل مرآة لمسؤوله المباشر، حيث أنّ كل التّوجيهات والقرارات التي يتّخذها هذا الأخير تخضع في نهاية المطاف لتقييم واستجابة العامل، ويعدّ رجع الصّدى من حيث السّرعة في التّنفيذ والفعالية المؤشّر على رضا العمّال لأداء مسؤولهم المباشر أو العكس، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة قيام العامل بواجباته والمهام المنوطة له هو الهدف الأساسي في سير الخدمة داخل المرفق العام، لكن تهافت العامل على تحقيق مصالحه الشّخصية على حساب المهام المسندة إليه وصورة المصلحة والمؤسّسة سوف يعطّل من معالجة الملفّات في حينها وتراكم الانشغالات والمسائل الإدارية، بما ينعكس سلبا على أداء فريق العمل داخل المصلحة والمؤسّسة ككل، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث الأصل أنّ غياب الموظّف عن المنصب نصف اليومي أو خلال اليوم الكامل يستدعي تقديم مبرّر قانوني كشهادة طبية أو وفاة أحد الأصول الأقارب المباشرين، لكن أحيانا نظرا لوجود انشغالات ينبغي الوقوف والحرص على قضائها فيتمّ الاتصال بالسّيد مدير الجامعة لأخذ التّرخيص والموافقة المسبقة مع التّنسيق لإنجاز العمل المطلوب رفقة بقية الزّملاء، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث أعمل على تدارك هذه الأخطاء في أوقات مقبلة، مع تصحيح الآثار المترتّبة عن هذه الأخطاء إن وجدت، فيتمّ العمل على تصحيح هذه الأخطاء فور اكتشافها، خاصّة إذا كانت تلحق أضرارا مادية أو معنوية بالغير أو بقية المصالح داخل المؤسّسة أو خارجها، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** الأصل في الموظّف أثناء أدائه أنّه يراقب أدائه

لمهامه وفقا لما يمليه عليه الضّمير المهني وميثاق أخلاقيات المهنة، وبالتّالي فإنّ رقابة المسؤول المباشر على أداء وعمل الموظّف هي رقابة سلميّة بروتوكولية، وتبقى الرّقابة الحقيقية هي الرّقابة الذّاتية وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث خصوصية الأشخاص هي مبدأ من المبادئ التي ترتكز عليها أخلاقيات المهنة الجامعية، بحيث لا يمكن في نظري إدخال الظّروف الشّخصية للعمّال وخصوصياتهم وكل المعلومات المرتبطة بشخصهم أو بعائلاتهم في الوسط المهني، إلّا فيما يتعلّق بطلب تراخيص استثنائية بالغياب وأقدم العامل الذي طلب التّرخيص بنفسه على عرض مثل هذه الظّروف لأخذها بعين الاعتبار، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** الحمد لله ، بالنّسبة للوسط المهني في أمانة رئاسة الجامعة لا يوجد مثل هذه التّجاوزات الأخلاقية أو الملاسنات الكلامية أو التّعامل باستخدام العنف اللّفظي وما شابه، وحين طرح السؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** تعرّض العامل في الوسط المهني للاعتداءات الجسمانية واللّفظية هو خرق لمضامين قانون الوظيف العمومي وللنّصوص المتعلّقة بالاتفاقية الثنائية والجماعية لتحديد علاقات العمل، فمثل هذه التّصرفات كإفراط المسؤول في نعت الموظّفين بأقبح الصّفات واستخدام الألفاظ الجارحة لتوجيههم أو فرض التزامهم بأدائهم المهني، ناهيك عن التحرّش الجنسي والاعتداء على حرمة الموظّف وكرامته بنشر معلوماته الشّخصية وظروف حياته بين زملائه، وهي تصرّفات تمنعها الاتفاقيات والهيئات الدّولية كالمنظمة العالمية للشّغل والقوانين الوطنية سارية المفعول، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث هذه التّجاوزات اللّفظية والجسمانية يمكن أن تؤثّر على الفعالية في العمل بسبب غياب الثّقة بين عناصر الفريق، وتؤدّي إلى نشر الكراهية، التوتّر بين العناصر، غياب روح الفريق والتّنسيق العملياتي بسبب تدهور الإطار المهني

وجو العمل الذي يشترك فيه كل عناصر فريق العمل، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** السّرية المهنية تدخل ضمن الواجبات التي ينبغي على كل عامل داخل الأمانة العامّة لرئاسة الجامعة أن يلتزم بها حفاظا على ديمومة النّشاط الإداري وفعالية فريق العمل، كما أنّه يضمن صورة الأمانة وعدم الانقطاع في أداء الخدمة، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل مرتبط بعوامل كثيرة، من بينها غياب الشّروط المريحة في العمل كالأجرة الشّهرية الملائمة المحفّزات المادّية والمعنوية كالمنح والهدايا الرّمزية التي تقدّم للعمّال أثناء المناسبات، غياب العمل بمبدأ تكافؤ الفرص في منح الامتيازات للعمّال، لا سيما أثناء إيفاد العمّال في دورات تكوينية وعطل علمية، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** في رأيي النّصوص القانونية ينبغي أن لا تقرأ فقط بناء على منطوقها، وإنّما يجب تفعيل العمل بروح النّصوص القانونية، أي العمل بمفهومي الموافقة والمخالفة لتفسير النّص القانوني والعمل به، كمثال على ذلك النّص القانوني المتعلّق بمنح تربّصات قصيرة المدى لتحسين المستوى في الخارج بالنّسبة للأساتذة فهو يبيّن نوعين من الأساتذة المساعدين ب والمساعدين أ من جهة والمحاضرين ب والمحاضرين أ وأساتذة التعليم العالي من جهة أخرى، حيث يشير إلى تقسيم الاعتمادات المالية إلى 50% على الأقل تمنح للفئة الأولى و50% الثّانية من الاعتمادات المالية تمنح للفئة الثّانية، معنى ذلك أنّ الفئة الثّانية إذا كانت أقل عددا من الفئة الأولى فإنّ الاعتمادات المالية التي تمنح للفئة الأولى يمكن أن تتجاوز 50% عملا بالعبارة الواردة في النّص القانوني التي تشير إلى منح الفئة الأولى نسبة 50% على الأقل، فعلى الأكثر يمكن أن تتجاوز 50% من الاعتمادات المالية لفائدة الفئة الأولى، وهنا نكون قد عملنا بمفهوم المخالفة وطبقنا النّص القانوني التّطبيق السّليم، ونكون بذلك قد

راعينا مصالح كل الأطراف، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث جامعة البليدة2 تراعي في منح العلاوات والتّرقيات في الدّرجة وحتّى في الرّتب وبما في ذلك المناصب النّوعية القوانين سارية المفعول وذلك أخذا بعين الاعتبار معيار الأقدمية، الكفاءة، نوعية التّخصّص، حاجيات المؤسّسة للموارد البشرية وغيرها، وهو ما يضفي الشّفافية في توزيع هذه العلاوات والدّرجات والرّتب، وفي سؤاله عن **كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث المسؤولون داخل المؤسّسة يمارسون سلطتهم المباشرة على العمّال باعتبارهم مصدر التّعليمات والتّوجيهات والرقابة لتنفيذ النّصوص القانونية التي لها علاقة بتأدية الموظّفين لمهامهم، كما يحرص هؤلاء المسؤولون على العمل بالقوانين التي تمنحهم الصّفة اتّجاه المصالح والشّركاء خارج المؤسّسة، وذلك حرصا على عدم تداخل الصّلاحيات وحفاظا على مكانة المؤسّسة من جهة أخرى، وفيما يخصّ السؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث على المسؤول الذي يؤدّي مهامه في إطار القانون أن لا يستخدم المنصب من أجل تحقيق مصالحه الشّخصية، بما في ذلك خدمة أفراد عائلته وأصدقائه دون مراعاة لضرورة المصلحة أو رأي القانون في مثل هذه الخدمات، حيث يجب أن يتعامل مع كل الوافدين على الإدارة من مسافة واحدة وفقا لأخلاقيات المهنة الجامعية، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** كانت الإجابة على مستوى الأمانة العامّة لرئاسة الجامعة يتعامل المسؤول المباشر مع كل السّلوكيات التي من شأنها الإنقاص من مردودية الفريق العامل بالمصلحة من خلال تطبيق الإجراءات التّأديبية المعمول بها في قانون الوظيف العمومي، سواء فيما يتعلّق بالغيابات أو الاعتداء اللّفظي أو الجسدي على

الزّملاء أو التّقصير في أداء المهام أو نشر السّر المهني أو زرع الفوضى بين فريق العمل، حيث تتميّز هذه الإجراءات بين إجراءات تأديبية استباقية كالإنذار الشّفوي، محضر استفسار عن غياب، الخصم من الرّاتب 3 أيام إلى الإجراءات الرّدعية، كتمديد مدّة الخصم من الرّاتب أو الإنزال في الرّتبة سنة أو الإحالة على اللّجنة المتساوية الأعضاء... إلخ، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة،** تطبيق العقوبات والجزاءات بطريقة غير قانونية أو تعسّفية بعيدة عن الهدف من تطبيقها وهو تحقيق العدالة الاجتماعية بين العمّال تدفع بالعمّال المضطهدين للاحتجاج من خلال توحيد المواقف ضد التّصرّفات التي يقوم بها المسؤول في هذا الشأن، وزيادة الأقاويل والكلام خارج إطار العمل، ما يعكّر الإطار العام للأداء الوظيفي وقد يؤدّي أحيانا إلى ما يسمّى بالعصيان الوظيفي.

المقابلة رقم24

تاريخ إجراء المقابلة: يوم 2022/03/08.

مكان المقابلة: جامعة البليدة2.

مدة المقابلة: من 12:00 سا إلى 13:00 سا

البيانات العامة للمبحوث:

الجنس: أنثى

السن:66 سنة

الرتبة: أستاذة محاضرة أ

الأقدمية: 20 سنة

المنصب النوعي (المنصب الإداري): مارس مهام منصب نوعي.

مدة شغل المنصب: 11سنة

اللغة التي تتحكم فيها: العربية، الفرنسية، الأمازيغية، الانجليزية

<u>عرض المقابلة</u>:

عند طرح السّؤال **كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟** كانت إجابة المبحوث بالنّسبة لي كلٌّ مسؤول على العمل الذي يكلّف به واحترام التّخصّصات، وهذا الأمر قلّما يحدث في إداراتنا، مثلا أنا في البحث العلمي لا أتدخّل في أمور البيداغوجيا وهذا هو الأصل، أمّا إجابة السّؤال **ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟** فكانت بالنّسبة للحوافز لا يوجد عدل في التّوزيع، فكثيرا ما يساوى بين من يعمل ومن لا يعمل، **<u>مثلا</u>:** المردودية، المنح، ويبدو أنّ هذه قاعدة عامّة ولا بدّ من معالجتها بعمق، وأعتبر التّرقية من حقوق الموظّف فهي تكتسب مع التّجارب وعدد سنين العمل، وعليه من المفروض الاهتمام بالعمل يؤدّي بالضّرورة إلى التّرقية، وعند طرح السّؤال **في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟** كانت إجابة المبحوث في البحث العلمي قراري هو السّائد دون تجاوز توجيهات رئيس العمل، وأنا مسؤولة عن قراراتي، ومستعدّة للمساعدة في اتّخاذ القرارات التي تعود بالفائدة للقسم، وحين سؤال المبحوث **ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟** كانت الإجابة على النّحو التّالي علاقتي عادية، أعامل زملائي باحترام وأفرض احترام الآخر لي وأضع حدودًا في التّعامل وهو الأنسب لأنّه يحافظ على الأمور الشّخصية، وفرض الحدود والاحترام مَا يَعْنِيشْ رفض المساعدة للآخر، بل يعني عدم خلط الأمور الشّخصية، وعن السّؤال **هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟** نعم، لا يمنع أن نساعد زملائنا، بل هذا الأمر مطلوب ولكن دون التّدخّل في الخصوصيات والتّفاصيل الشّخصية، أمّا عن إجابة المبحوث عن السّؤال **كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟** فكانت عندي الاستعداد التّطوعي في العمل بحسب ظروفي، لابدّ من الإشارة إلى أنّ الجامعة تحكمها القوانين والضّوابط الأكاديمية

وليست مؤسّسة خيرية، وفيما يتعلق بالسّؤال **كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة،** كانت إجابة المبحوث من المفروض أنّ الانضباط في التّعامل مع الزّملاء الإداريين يمنع انتشار الوشاية وإفشاء الأسرار والتّدخّل في العلاقات الشّخصية، ووجود هذا الأمر يؤثّر على العلاقات بزرع الكره والحقد والمكائد أمّا عن السّؤال **هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟ في حالة لا لماذا؟** أجاب المبحوث ليس دائما، فالمعلومة الهامّة التي من المفروض أن تعود على البعض بامتيازات كثيرا ما تعرقل، وفي بعض الأحيان لأسباب غير مبرّرة (رَجْعَتْ عَادَة وَخْلَاصْ)، وفي إجابته عن السّؤال **كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في: مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك، العلاقات، الأداء،** تحدّث في العادة احتكار المعلومات يؤدّي إلى توتّر العلاقات، وتراجع مستوى الأداء، ورفض المسؤوليات الإضافية والاكتفاء بمسؤولياتي، وحين طرح السّؤال **كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟** أجاب المبحوث يعرقل نوعًا ما، ويسهل تجاوزه لأنّ مثل هذه الأمور أصبحت من العادات السيّئة المعروفة في إداراتنا، وبالتّالي الحنكة والتّجربة تمنحك القدرة على التّجاوز، أمّا عن السّؤال **ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟** تحاولين التّأقلم وتعديل النّمط مرحلة بمرحلة، من العيب أن نجاري الأساليب غير الإدارية، ولكن من الذّكاء أن لا ندخل في صراع ونعالجها بحنكة، وحين طرح السّؤال **ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟** أجاب المبحوث عموما تعاملي باحترام يجعل علاقاتي الرّسمية دائما سلسة، وطبعها الاحترام رغم الاختلاف، والعلاقات غير الرّسمية حسب المسؤول وعادة ما تبقى جيّدة في كلّ الأحوال، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** أجاب المبحوث أكيد أنّ حسن التّقييم يحفّز على المواصلة في

العمل الجاد، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟** كانت إجابة المبحوث مادام قد رسمت الحدود فعلاقاتي جيّدة مع الزّملاء، وسبق وأن قدّمت استقالات وتراجعت لإلحاح زملائي على البقاء، وعن السّؤال **ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟ أعط أمثلة،** كانت الإجابة هذا هو طابع الإدارة الجزائرية، والشّاذ الذي يخرج عليها، عادة ما يعامل باستغباء (جَابَلْهُمْ رَبِّي جَايَحْ)، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟** أجاب المبحوث أتصرّف بكلّ وضوح، عندما نكون جادّين في العمل، نزيهين في العمل، نغلّب المصلحة العليا على مصالحنا، أكيد لا يمكن أن نسمح أن تضيع حقوقنا أيضا ونسعى لتحقيقها بكلّ وضوح، **السّؤال كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟** أجاب المبحوث شعاري الخطأ الإداري لابدّ أن يقدّم للمسؤول في أوانه حتّى يوجد له حل، فِيهْ مَصَائِرْ نَاسْ، حقوق وسمعة، السّؤال **كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟** الرّقابة غير موجودة أصلا في إداراتنا، وبالتّالي ضميري هُوَ اللّي يْمَشِّينِي، وعن السّؤال **ماذا يمثّل لك احترام خصوصية الأشخاص؟** أجاب المبحوث قاعدة لا يجب خرقها، هامّة خط أحمر، فيها مادّة قانونية متعلّقة بالحفاظ على أسرار الآخرين، السّؤال **هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك،** لم ألاحظ أي تجاوزات أخلاقية في محيط العمل، وحين طرح السّؤال **ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللّفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك،** لم ألاحظ مثل هذا في محيط العمل، عندما نحافظ على الخصوصية ولا ندخل الأمور الشّخصية لا نصل أبدا إلى الاعتداءات اللّفظية أو الجسدية أو التّجاوزات الأخلاقية، وفيما يتعلّق بالسّؤال **كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟** كانت إجابة المبحوث إذا كان الأمر في مصلحتي فيكون تدخّلي مع الشّخصين أو أرفعها إلى رئيس القسم، حسب السلّم الإداري، وإن كان خارج مصلحتي فلا أتدخّل أبدا وأتفادى

محاولة التّعرّف على الأمر، كما أجاب المبحوث عن السّؤال **ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟** أمر مقدّس،ع شناه حقيقة في الماجستير والدكتوراه، وكثيرا ما نقترح في كثير من المسابقات نظرا لحرصنا على السّرية المهنية، وحين طرح السّؤال **بالنّسبة إليك ماهي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟** أجاب المبحوث من بين أهم الأسباب الجشع والطّمع وسوء الأخلاق، السّؤال **قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة،** إذا كانت التّأويلات للمصلحة العامّة فلا شكّ أنّها تؤثّر إيجابا على مصالح الآخرين، وحين طرح السّؤال **كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة،** عموما لا توجد تجاوزات في الفترة التي عملت فيها، بل تحترم القوانين المتعلّقة بالعلاوات والامتيازات، وأحيانا إذا طبّق القانون على المخالفين كثيرا ما تأتي الشّكاوى وتصل الأمور في بعض الأحيان إلى مكائد تؤدّي إلى إقالات، وفي سؤاله **عن كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث قلّما أطّلع على القوانين غير المتعلّقة بمصلحتي لتجنّب المسؤول لذلك، وفيما يخصّ السّؤال **كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة** أجاب المبحوث من العادات الإدارية، إذا كانت لا تضرّ بالصّالح العام ولا تأخذ حقّ أحد فلا ضير فيها، وحين طرح السّؤال **هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة،** أجاب المبحوث لا يمكنني إبداء الرّأي في هذا الأمر، لأنّه بعيد عن مجال اهتمامات مصلحة البحث العلمي، لكن من المعلوم أنّ التّجاوزات موجودة من خلال شكاوي الزّملاء، وعادة لا أستشار في هذا الأمر، وأخيرا أجاب المبحوث عن السّؤال **كيف تؤثّر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدم أمثلة،** أكيد سيكون له أثر في التّعامل

يزرع الفتنة والأحقاد ومن المفروض دور النّقابات (الأساتذة، الموظّفين) التّدخّل لمعالجة مثل هذه القضايا.

2- تحليل البيانات المحصل عليها من الدراسة الميدانية:

2-1 عرض جداول الخصائص السوسيولوجية لأفراد العينة:

جدول رقم 1: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجنس	التكرار	%
أنثى	17	%70.83
ذكر	07	%29.17
المجموع	**24**	**%100**

نلاحظ من هذا الجدول أن نسبة 70.83% من أفراد العينة هم إناث مقابل نسبة 29.17% من الذكور، كما نلاحظ أن الفرق بين الجنسين معتبر نوعا ما، إذ هناك تباين واضح بين كلتا النسبتين، وهذا قد نجد له تفسير من خلال عدة اعتبارات أولها سهولة إجراء المقابلات الميدانية مع الإناث الممارسات للمهام الإدارية مقارنة بالذكور من خلال الاحتكاك الدائم بهنّ لفترة زمنية معتبرة مع العلم أنّه من بين أهم الأسس لاختيار أفراد العينة هو الاندماج في ميدان الدراسة لتسهيل عملية البحث دون عراقيل، الاعتبار الثاني نسبة الموظفات الإناث في جامعة البليدة2 تفوق نوعا ما نسبة الموظفين من الذكور، الاعتبار الثالث مدى استقرار تواجد الإناث بالمكاتب مقارنة بالذكور طيلة فترة الدوام، الاعتبار الرابع ارتفاع مدى قابلية وتعاون الإناث لإجراء المقابلات مقارنة بالذكور.

جدول رقم2: توزيع أفراد العينة حسب السن:

فئات السن	التكرار	%
31 -36	06	%25
37 -42	09	%37.50
43 -48	06	% 25
49 -55	02	% 8.33
56 -61	01	% 4.17
المجموع	**24**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم2 أنّ نسبة 37.50% من أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية 37-42، مقابل 25 % ممّن ينتمون للفئتين العمريتين 31- 36 و 43- 48، ومقابل نسبة 8.33 % من أولئك الذين تتراوح أعمارهم ما بين 49 و 55 سنة، ومقابل نسبة 4.17 % من أولئك الذين يتواجدون في فئة السن 56- 61.

من خلال ذلك يمكن القول أن الفئة العمرية 37-42 هي الفئة المهيمنة التي تمّ التوجّه إليها أكثر أثناء إجراء المقابلات الميدانية وهي متقاربة مع الفئتين العمريتين 31- 36 و 43- 48 بنسبة 25 % وبجمع الفئات الثلاث نلاحظ أنها مثلت نسبة87.50 % وهي نسبة تشير إلى هيمنة الطاقات الشبانية في عينة الدراسة، وهو اتجاه تتبناه غالبية المؤسسات الإدارية كمقياس لاختيار الموظّفين، كما أنّ ذلك من شأنه تسهيل عملية البحث في الموضوع محل الدراسة **أخلاقيات التسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة** نتاج الانسجام والتقارب الفكري الذي يمكن تحقيقه أثناء المقابلات الميدانية بين الباحث والمبحوثين من خلال التقارب الذي يحدثه عامل السن، والذي بدوره يسهم في سهولة اكتساب ومصداقية المعلومة ورفع الحرج أثناء الإجابات المتحصّل عليها.

جدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب الرتب:

الرتبة	التكرار	%
أستاذ	01	% 4.17
أستاذ محاضر أ	03	%12.5
متصرّف رئيسي	03	%12.5
متصرّف	06	%25
متصرّف محلّل	02	%8.32
ملحق إدارة رئيسي	02	%8.32
عون إدارة رئيسي	01	%4.17
عون إدارة	01	% 4.17
مهندس دولة في الإعلام الآلي	01	% 4.17
مساعد مهندس مستوى أول في الإعلام الآلي	01	% 4.17
وثائقي أمين محفوظات رئيسي	01	% 4.17
ملحق بالمكتبات الجامعية مستوى ثاني	01	% 4.17
مقتصد جامعي	01	% 4.17
المجموع	**24**	**%100**

من الجدول رقم 3 نلاحظ أنّ أعلى نسبة من أفراد العينة والمتمثلة في 25% كانوا من رتبة متصرّف، مقابل 12.5% لكل من الأساتذة المحاضرين أ والمتصرّفين الرئيسيين، في حين أن نسبة 8.32% كانت لكل من الرّتبتين متصرّف محلّل وملحق إدارة رئيسي، وكانت أخفض نسبة 4.17 % لكل من رتبة أستاذ وباقي الرّتب الإدارية لأفراد العينة، من خلال النسبة المرتفعة لرتبة المتصرّف يمكن أن نشير إلى انّ المؤسسات الجامعية تتجه إلى اعتبار الشهادات الجامعية وشهادة الليسانس تحديدا في تخصصات معيّنة كأهم شرط ومعيار للترشح لهذه الرتبة والحصول على

المنصب، وهذا المستوى العلمي المطلوب يؤهل المؤسّسات الجامعية عامّة للاستفادة من مورد بشري له القدرة على استيعاب مختلف آليات ممارسة العمل الإداري وتحقيق جودة الخدمة بالموازاة مع فعالية العلاقات داخل المؤسسة الجامعية بناء على رقي المستوى الفهمي للفاعلين، كما أن هذا المستوى العلمي قد يمنحنا إمكانية الحصول على معلومات مقننة وواضحة وذات مصداقية أثناء المقابلات الميدانية وهو ما يؤدي إلى تحقيق الغرض من البحث في موضوع دراستنا.

جدول رقم4: توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية:

فئات الأقدمية	التكرار	%
01- 05	02	% 08.34
06- 10	08	% 33.33
11- 15	06	% 25
16- 20	08	% 33.33
المجموع	**24**	**%100**

نلاحظ من خلال الجدول رقم 4 أن نسبة 33.33 % من أفراد العينة ينتمون إلى فئتي الأقدمية 06- 10 و16- 20، مقابل 25 % ممّن ينتمون إلى الفئة 11- 15، مقابل 08.34 % كأخفض نسبة من الفئة 01- 05.

في هذا المستوى يمكن القول أن فئات الأقدمية المهيمنة كانت على التّوالي 06- 10 و16- 20 و16- 20، ممّا يشير إلى عدد سنوات الخبرة المعتبر لأفراد العيّنة والذي سيؤثر على مسار البحث من خلال الأجوبة المتحصّل عليها لأسئلة المقابلات الميدانية والتي ستكون محصّلة لتجارب ميدانية لممارسة العمل الإداري للمبحوثين طيلة سنوات الخدمة، كذلك يمكن لهذه النسب أن توضح أن قابلية أفراد العينة للبحث الميداني تزداد بازدياد عدد سنوات الخدمة العمومية، وذلك

من خلال بناء شبكة علاقات اجتماعية مع الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، ممّا سيسهّل من تناول موضوع الدّراسة.

جدول رقم5: توزيع أفراد العيّنة حسب الاستفادة من المناصب النّوعية:

الاستفادة من المنصب النوعي	التكرار	%
مستفيد من المنصب النوعي	14	% 58.33
غير مستفيد من المنصب النوعي	10	% 41.67
المجموع	**24**	**%100**

من الجدول أعلاه، نلاحظ أنّ نسبة 58.33 % من أفراد العينة مستفيدون من مناصب نوعية مقابل 41.67 % من غير المستفيدين من المناصب النوعية، يمكننا أن نشير إلى أن ارتفاع نسبة الاستفادة من المناصب النّوعية مؤشّر واضح على تبني المؤسّسات الجامعية لسياسة فتح باب تولّي المسؤوليات أمام الأطقم الإدارية وقربها من المراكز ذات الحساسية وسلطة اتّخاذ القرار والتأثير في منحى سيرورة العمل الإداري داخل المؤسسة الجامعية، وهو تحقيق لمبدأ تكافؤ الفرص من خلال احترام معايير الاستفادة والتي غالبا ما تتمحور في توفر الرّتبة الإدارية (متصرّف غالبا)، وكذا تعدّد سنوات الخبرة المهنية وهو ما لاحظناه بناء على الخصائص السوسيولوجية لأفراد العيّنة، أمّا عن الاستفادة البحثية فإن ذلك سيؤثّر في نوعية المعلومات المتحصّل عليها أثناء المقابلات الميدانية والتي يكون منشؤها توفّر فرص تولّي المسؤوليات وإمكانية توجيه العمل الإداري من خلال القدرة على توجيه منحى العلاقات بين الفاعلين، القرب من مراكز سلطة وإمكانية التأثير في القرارات المختلفة داخل المؤسّسة الجامعية، وكلّها مؤشّرات نستفيد منها في تناول موضوع البحث المتمثّل في أخلاقيات التّسيير وأثرها في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم6: توزيع أفراد العيّنة حسب مدّة شغل المنصب النّوعي:

مدّة الاستفادة من المنصب النوعي	التكرار	%
]1- 5[	7	% 50
[6-10]	6	% 42.85
]11-15 [	1	% 7.14
المجموع	**14**	**%100**

من الجدول أعلاه نلحظ أنّ الاستفادة من المناصب النّوعية لما بين الأقل من سنة و5 سنوات بلغت أعلى نسبة والمقدّرة بـ 50 %، لتليها مدّة الاستفادة ما بين 6 و10 سنوات بنسبة 42.85 %، لتتدرّج القيمة إلى أخفض نسبة لها والمقدّرة بـ 7.14 % في مدّة الاستفادة ما بين 11 سنة إلى أكثر من 15 سنة.

إن ارتفاع كل من النّسب الموافقة لمدّة شغل المنصب النّوعي الأقل من سنة و5 سنوات، وكذا مدّة الاستفادة ما بين 6 و10 سنوات مؤشّر واضح على طول مدّة شغل الموظّفين للمناصب النّوعية الذي بدوره يبيّن لنا عدم وجود مبدأ التّداول على السّلطة، ممّا قد يؤثّر في المسار المهني لباقي العمّال وينقص من فرص الاستفادة سواء كانت المادية أو العملية، ويمكن أن نربط ذلك ببعض الظواهر الإدارية كالمحسوبية والتّشبث بالمنصب، وكذا غياب الرّقابة الإدارية وسهرها على تتبع مدى جودة الخدمة لمثل هذه الطواقم الإدارية باعتبارها عناصر فعّالة في التسيير الإداري الجامعي عامّة، وقد يكون ذلك لعوامل إيجابية كعامل الخبرة المكتسبة لهؤلاء الأفراد من خلال طول مدّة الممارسة الميدانية للمهام والتعرّض للعديد من المتغيّرات والحالات الإدارية، وأيضا ارتفاع مستوى جودة الخدمات الإدارية المقدّمة من هؤلاء الأشخاص، وكل هذا سيؤثر بشكل أو آخر في منحى العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم7: توزيع أفراد العيّنة حسب اللّغة المتحكّم فيها

اللغة المتحكّم فيها	التكرار	%
عربية	24	% 54.54
فرنسية	14	% 31.82
انجليزية	04	% 9.10
ايطالية	01	% 2.27
أمازيغية	01	% 2.27
المجموع	**44**	**%100**

من الجدول رقم 7 يتبيّن لنا أنّ تحكم أفراد العيّنة في اللّغة العربية مثل أعلى نسبة والمقدّرة بـ 54.54 %، ليحتل التّحكم في اللّغة الفرنسية المرتبة الثّانية بنسبة 31.82 %، لتنخفض نسبة تحكّم المبحوثين في اللّغة الانجليزية بشكل كبير لتبلغ بذلك نسبة 9.10 %، هذا وقد شكّلت نسبة تحكّم المبحوثين في اللّغتين الإيطالية والأمازيغية أخفض قيمة لها والمقدّرة بـ 2.27 % لكلّ من اللّغتين.

إنّ الارتفاع الملحوظ لكل من نسبتي التّحكّم في اللّغتين العربية والفرنسية يمكن أن يشير إلى نمط التّعليم السائد في المنظومة التّربوية الجزائرية، والذي يركّز بدوره على تدريس اللّغتين العربية والفرنسية في كل المراحل الدّراسية كلغتين أساسيتين، ويؤدي بنا التّفاوت الملاحظ بين كل من نسبتي التّمكّن من اللّغتين العربية والفرنسية إلى ربط ذلك بالفئات العمرية الغالبة في عيّنة البحث والتي كانت بين 37 و42 سنة والذين قد يتوافق مسار دراستهم مع الفترة التي قلّ فيها الاهتمام بتدريس اللّغة الفرنسية والذي بدأ يتناقص تدريجيا بعد فترة الاستقلال، أي التّجرّد التّدريجي من صبغة التّعليم المتبنّاة من طرف المستعمر الفرنسي، أيضا قد يرتبط انخفاض هذه النّسبة بطبيعة المناطق السّكنية للمبحوثين والتي هي في الغالب مناطق ذات طابع قروي مجاورة لمدينة العفرون

ولا يخفى علينا عدم اهتمام مثل هذه المناطق بالتّدريس الفعلي للغة الفرنسية خصوصا في المراحل الابتدائية من المسار الدّراسي، أيضا يمكن أن يشير هذا التّفاوت بين النّسب إلى استبعاد معيار التمكّن من اللّغات خصوصا الأجنبية منها في مسابقات انتقاء الموظّفين الجدد داخل المؤسّسة الجامعية، وكلّها عوامل تؤثر بشكل أو آخر في نمط ممارسة المهام الإدارية ومنحى توجّه مختلف أشكال العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، ويشير انخفاض نسبة التّمكّن من اللّغات الإنجليزية والإيطالية والأمازيغية إلى أنّ الاهتمام بتدريس هذه الأخيرة كان في مراحل متأخّرة من المسار الدّراسي والذي يكون في الغالب نابعا من الاختيار الشّخصي للأفراد.

2-2 التحليل الإحصائي للفرضية الأولى:

جدول رقم8، تحليل محتوى السؤال رقم 8 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / تقييم نظام توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين من طرف رئيس العمل	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نظام غير عادل	00	00	06	50	02	40	02	25	10	**37**
عدم احترام المعايير الموضوعية	00	00	04	33.33	01	20	05	62.50	10	**37**
نظام عادل ومقبول	02	100	02	16.67	02	40	01	12.50	07	**26**
المجموع	02	100	12	100	05	100	08	100	27	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 8 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها تقييم نظام توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين من طرف رئيس العمل وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن نظام

توزيع المهام الإدارية في المؤسسة غير عادل وغير مقبول (الوحدة رقم 1) ، كما يؤكدون أيضا عدم احترام المعايير الموضوعية في توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين (الوحدة رقم 2)، بنسب متساوية بين الوحدتين، حيث بلغت 37 % من مجموع الإجابات المحصل، لكلا الوحدتين وكأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، حيث كانت أكبر نسبة خاصة بوحدة التحليل رقم 1 لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 إلى 10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 50%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 00% (منعدمة) ، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة، كما كانت أكبر نسبة خاصّة بوحدة التحليل رقم 2 لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 إلى20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 62.50%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 00% (منعدمة)، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب **26** %، لوحدة التحليل رقم 3 التي تؤكّد بأن نظام توزيع المهام الإدارية في المؤسّسة الجامعية نظام عادل ومقبول، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة، لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنة والمقدرة ب 100 %، وأخذت إجابات فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة النسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة، والمقدرة ب 12.50 %.

لقد اتجهت معظم آراء المبحوثين نحو فكرة أنّ النّظام المتبنّى من طرف رؤسائهم في العمل داخل مؤسّستهم الجامعية يعتبر بالنّسبة إليهم نظاما غير عادل ومقبول، وهذا التوجّه في الإجابات يمكن تبريره بالمؤشّرات التي بينها نفس الجدول والتي تصبّ في هذا السّياق، من خلال ما بيّنته الوحدتين رقم (2،1) بنسبة إجمالية تقدّر ب 37 % في كليهما، **ونستنتج** من خلال الجدول أعلاه أن لمتغير الأقدمية المهنية أثر في تقييم نظام توزيع المهام الإدارية بين الموظفين من طرف رئيس العمل، ويتضح هذا أكثر من خلال مقارنتنا بين النسبتين المحصّل عليهما في الإجابات الخاصّة

بمحتوى وحدة التحليل رقم2، حيث نلاحظ فارقا كبيرا بين النّسبة الخاصة بفئة الأقدمية المهنية ما بين 16 و20 سنة والتي بلغت 62.50% والنّسبة الخاصّة بفئة الأقدمية المهنية ما بين 01 و05 سنوات والتي بلغت 00%، كما تنعدم النّسبة الخاصّة بهذه الفئة أيضا لدى وحدة التحليل رقم1 وذلك كون أنّ الموظّف في الفترة ما بين 01 و 05 سنوات يكون في بداية حياته المهنية، والطموح الأوّل بالنّسبة إليه الاستقرار في منصب العمل، وبالتّالي يتجنّب التّصريح بأي خلل على هذا المستوى حفاظا على استقراره المهني من خلال تجنّب التّصادم مع ذوي السلطة، كما أنّه أيضا في هذه المرحلة لا يدرك تماما مختلف المتغيّرات المحيطة به والتي تتحكّم في تحديد مكانته داخل المؤسّسة والتي من ضمنها نظام توزيع المهام الإدارية، إلّا أنّ الخبرة المهنية والسّعي لتحقيق الطموحات الوظيفية، والتّصادم في إطار تحقيق المصالح الشخصية أحيانا من خلال السّعي إلى تحصيل الامتيازات الوظيفية يؤهّل الموظّف إلى الوعي التّام بمختلف المتغيّرات المحيطة به والمؤثّرة في ذلك، والتي من شأنها السّهر على تحقيق العدالة الوظيفية، خصوصا على مستوى نظام توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين في المؤسّسة، وتكسب الأقدمية المهنية الموظّف نوعا من الجرأة والشّجاعة لمناقشة ذلك مع ذوي السّلطة في المؤسّسة، كما أن هذه المرحلة الوظيفية تؤهّله لإدراك كل المعايير التي يفترض احترامها أثناء توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين، ومقارنة ذلك بالواقع الفعلي للمؤسّسة، وهو ما استنتجناه من خلال النسبة 62.50 % الخاصّة بفئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة والتي تشير إلى عدم احترام المعايير الموضوعية في توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين، ومن بين أهم المبرّرات في ذلك أنّ عملية توزيع المهام الإدارية لا تخضع إلى احترام تخصّصات الموظّفين – وإن كان هذا المعيار ليس مطلقا بحسب رأي المبحوث رقم 23 في إجابته عن السّؤال (كيف تعمل العلاقات على مضاعفة جهودك التطوّعية في العمل؟)، وإنّما يكون أحيانا مقيّدا في حالة الذّروة التي تتطلّب عمل أعضاء الفريق ككتلة واحدة –، ممّا قد يؤدّي إلى

عشوائية التّسيير وعدم فعاليته وبالتّالي التأثير السّلبي في سير الخدمة العمومية من خلال توجيه الفاعلين لشغل وظائف وأدوار قد لا تتناسب ومؤهّلهم العلمي، أو حتى كفاءة الموظّف التي تسمح له بإبراز قدراته الوظيفية وخبراته الميدانية المكتسبة طيلة فترة عمله في المؤسّسة الجامعية، كما لا يتمّ في هذا الإطار احترام الرتب الإدارية أين يجد الموظّف نفسه في صدد القيام بمهام قد تتنافى وما تناوله القانون الأساسي للوظيفة العامّة الموضّح في العديد من الجرائد الرسمية للدولة الجزائرية ممّا يؤثر في نوعية الخدمة المقدّمة للآخرين، من خلال ردود أفعال قد تكون سلبية يتّخذها الموظّف كوسيلة تعبيرية لرفض مثل هذه التصرّفات، كما وضّحت الإجابات أيضا أنّه غالبا ما تبنى عملية التّوزيع هذه على أساس طبيعة العلاقة التي تجمع الموظّف بمسؤوله المباشر وهذا المقياس غير مبرّر علميا ولا يمكن أن يكون أساسا دقيقا في عملية توزيع المهام الإدارية، كون أنّ نمط العلاقة في حدّ ذاته قد يخضع للعديد من المتغيّرات التي لا يمكن للموظّف أو حتى مسؤوله التحكّم في تبعاتها كالجانب النّفسي للأشخاص مثلا أو السّمات الشخصية أو التّشابه والاختلاف في الاهتمامات الشّخصية أو حتّى طرق التفكير والتنشئة الاجتماعية للأشخاص والظروف الاجتماعية إلى غير ذلك من العوامل المؤثّرة في طبيعة العلاقة، يضاف إلى ذلك وأخيرا الطّابع الغالب في الإدارات الجزائرية بحسب رأي المبحوث رقم 24 في إجابته عن السّؤال المتعلّق بترجيح العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة، وأسوء ما في الأمر أن يبنى سير العمل الإداري على أساس المصلحة الشّخصية للأفراد وهو ما سيغيّب دور القانون وضرورة الاهتمام بالمصلحة العامّة ويعرقل بلوغ المؤسّسة الجامعية أهدافها المسطّرة.

جدول رقم09 ، تحليل محتوى السؤال رقم 09 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / الرأي في نظام الحوافز والتّرقيات	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نظام غير عادل وغير محفز	02	66.67	07	77.78	05	71.42	08	61.54	22	**68.75**
ترقيات آلية مرتبطة بالجانب المالي للمؤسّسة	01	33.33	01	11.11	01	14.29	05	38.46	08	**25**
نظام مقبول	00	00	01	11.11	01	14.29	00	00	02	**6.25**
المجموع	03	100	09	100	07	100	13	100	32	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 9 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 9 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها الرأي في نظام الحوافز والترقيات وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن نظام الحوافز والترقيات في المؤسسة غير عادل وغير محفّز(الوحدة رقم 1) كأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، حيث بلغت 68.75 % كانت أكبر نسبة خاصة بهذه الوحدة لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 إلى 10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 77.78%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 61.54 % وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة، وبالمقابل بلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم2، والتي تشير إلى أن الترقيات في المؤسسة الجامعية آلية ومرتبطة بالجانب المالي لها 25% من مجموع الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 إلى20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 38.46%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 11.11%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب6.25 %، لوحدة التحليل رقم 3 التي تؤكّد بأن نظام الحوافز والترقيات في

المؤسّسة الجامعية نظام مقبول، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة لفئة الأقدمية ما بين 11 و15 سنة والمقدرة ب 14.29 %، وأخذت إجابات فئة الأقدمية 01 و05 سنوات وكذا الفئة ما بين 16 و20 سنة النسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة، والمقدرة ب 00 % (منعدمة) .

نستنتج أنّ أعلى نسبة من المبحوثين تؤكّد تغييب الاهتمام بجانب الحوافز المادية والمعنوية الخاصّة بالموظّفين في المؤسّسة الجامعية، وهو ما عبّرت عنه الوحدة رقم 1 بنسبة 68.75 % من إجابات أفراد العيّنة، كما نستنتج أن تأثير متغير الأقدمية محدود جدا حول الرأي في نظام الحوافز والترقيات وذلك من خلال التقارب بين النّسب المحصل عليها في مختلف فئات الأقدمية المهنية وفقا لمحتوى وحدة التحليل رقم 1، لقد أجمع المبحوثون باختلاف سنوات خدمتهم في المؤسّسة على أنّ غياب الحوافز المادية أو حتى المعنوية منها يؤثّر في القيمة الكمية والنّوعية للجهد المبذول من طرف الموظّف، كون أنّ الاهتمام بهذا الجانب يمثل بالنّسبة لغالبية الموظّفين تقدير لمدى أهمية الدور الذي يؤديه الموظّف في المؤسّسة الجامعية ومكانته فيها، بغض النّظر إن كانت تلك الحوافز مادية أو معنوية وتغييبها من طرف المسؤولين في الجامعة يشير إلى عدم اعتبار الموظّف جزء مهم في تشكيلة الأسرة الجامعية، وإن كانت هناك بعض الحوافز لا تحترم التقييم الدوري للموظّف، فهي بالنّسبة إليهم لا تتماشى والجهد المبذول مقارنة بطبيعة المهام وحساسية الدور الذي يلعبه الموظّف الإداري في تسيير المهام الإدارية في الجامعة هذا من جانب ومن جانب آخر دوره المهم في توجيه العلاقات بين الفاعلين (طلبة، أساتذة، فاعلين خارجيين) في الوسط الجامعي، وهي أسباب كفيلة في نشر الإحباط الوظيفي للعاملين في المؤسّسة والتأثير العكسي على العلاقات بين أفرادها وتراجع مستوى أداء الخدمة العمومية المقدّمة، وهو بذلك ينمّ عن نظام غير مؤثّر في تحفيز الموظّف على تقديم أفضل ما لديه من جهد ميدانيا واستغلال

أحسن إمكانياته وقدراته وملكاته الشّخصية في تحسين العمل كمّا ونوعا، وأخيرا تجدر الإشارة إلى النقطة الحسّاسة التي تعرّضت إليها بعض إجابات أفراد العيّنة وهي منح الحوافز من طرف القائمين عليها وهم المسؤولون في الغالب على أساس التّوصيات والعلاقات الشّخصية بين الأفراد ويكون ذلك أحيانا من خلال استخدام الثّغرات القانونية، وهو ما أشار إليه المبحوث رقم 11 في إجابته عن هذا السؤال، ممّا يعبّر عن سوء استخدام السّلطة، ويفتح باب الموالاة والمحسوبية وتصفية الحسابات ومختلف الظواهر غير الأخلاقية في المؤسّسة الجامعية، وكلّها عوامل تحفّز على إحداث الخلل الوظيفي ونشر اللامبالاة واللامسؤولية بين الموظّفين، ممّا قد يؤدي إلى الإحباط النّفسي والعصيان الوظيفي في أغلب الحالات نتاج الإحساس بالظّلم والتّعسف في استخدام السّلطة داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 10 ، تحليل محتوى السؤال رقم10 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر إشراك الموظّفين في اتخاذ القرارات في ممارستهم لمهامهم الرّسمية	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
لا يوجد إشراك للموظّفين في اتخاذ القرارات	01	33.34	04	40	01	14.29	03	25	09	**28.12**
يؤثّر الإشراك إيجابا في ممارسة المهام الرسمية	01	33.33	05	50	05	71.42	05	41.67	16	**50**
يوجد إشراك للموظّفين في اتخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل داخل المؤسّسة الجامعية	01	33.33	01	10	01	14.29	03	25	06	**18.75**
يشكل الإشراك ضغطا على الموظّف	00	00	00	00	00	00	01	8.33	01	**3.13**
المجموع	03	100	10	100	07	100	12	100	32	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 10 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 10 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر إشراك الموظّفين في اتخاذ القرارات في ممارستهم لمهامهم الرسمية وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الإشراك في اتخاذ القرارات يؤثر إيجابا في ممارسة المهام الرسمية داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2) كأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، حيث بلغت 50 %، كانت أكبر نسبة خاصة بهذه الوحدة لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 إلى 15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 71.42%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 33.33 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة، وبالمقابل بلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم1 والتي تشير إلى أنه لا يوجد إشراك للموظّفين في اتخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل داخل المؤسسة الجامعية 28.12% من مجموع الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 إلى10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 40%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 14.29%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وبلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم3، والتي تشير إلى أنه يوجد إشراك للموظّفين في اتخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل داخل المؤسسة الجامعية 18.75% من مجموع الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 إلى05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 33.33%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 10%، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب 3.13 % لوحدة التحليل رقم 4 التي تؤكّد بأن الإشراك في اتخاذ القرارات يشكّل ضغطا على الموظّف، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة لفئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة والمقدرة ب 8.33 %

في حين انعدمت النسب الخاصّة بالإجابات المتعلّقة بباقي فئات الأقدمية 00 % (منعدمة) .

نستخلص من خلال هذا الجدول وحسب إجابات أفراد العينة أنّ هناك تأكيد واضح على فكرة أنّ إشراك الموظّف في القرارات المتعلّقة بالعمل داخل المؤسّسة الجامعية يؤثّر إيجابا في ممارسته لمهامه الرسمية بنسبة 50% (وحدة التحليل رقم2)، كما نستنتج أنّ هناك تأثير واضح لمتغير الأقدمية المهنية وذلك من خلال الفارق بين النسب المحصّل عليها في كلّ فئة، حيث نشاهد ارتفاعا كبيرا إذا ما قارنّا بين النسبة الخاصّة بفئة الأقدمية ما بين 11 و15 سنة والمقدرة ب 33.33%، وبين النسبة الخاصّة بفئة الأقدمية ما بين 11 و15 سنة، والتي قدرت ب 71.42% وبذلك فإنّه كلّما زادت سنوات خبرة الموظّف، فإنّ عامل الإشراك في اتخاذ القرارات يمثل بالنسبة إليه دافعا أقوى لمضاعفة جهوده الوظيفية وبالتّالي تحصيل الأثر الإيجابي في ممارسة المهام الرسمية، كون أنّ ذلك يعزّز جانبا الثّقة للموظّف اتّجاه نفسه بالدّرجة الأولى من خلال فتح المجال لإظهار قدراته الشّخصية الكامنة، وبينه وبين المسؤول من خلال إحساسه بالأهمية ضمن فريق العمل واعتماد أفكاره وتجاربه الميدانية كآليات لتحسين سيرورة العمل الإداري، وتحديث وتطوير مختلف القرارات المتعلّقة بالعمل، فهو الأقرب إلى الميدان في كلّ الحالات، كما أن ذلك يؤثّر إيجابا في نفسيته، ومنه القابلية لبناء علاقات جدّية، مستقرّة، متوازنة وفعّالة مع المسؤول وزملاء العمل أو غيرهم من الفاعلين، وفتح مجال للتّبادل الفكري البنّاء، وكلّها عوامل تحفّز على مضاعفة الجهود وتنمية روح المبادرة والإبداع في العمل، والرّفع من روح الفريق في العمل الجماعي، غير أنّ واقع المؤسّسة الجامعية بحسب إجابات المبحوثين ومن خلال المقارنة بين كل من وحدتي التحليل رقم 1 و2 ينفي وجود إشراك الموظّفين في اتّخاذ القرارات، وذلك بنسبة 28.12 % من الإجابات المحصّل عليها، مقابل نسبة 18.75% من الإجابات المؤكّدة لوجود ذلك، حيث أنّه غالبا ما يخضع الموظّف إلى حرفية تطبيق تعليمات وأوامر المسؤول المباشر، وهو ما يؤثّر سلبا في

ممارسته لمهامه الرّسمية، ممّا يقلّل من الإبداع والرّغبة في العمل، ويوتّر العلاقات بين الطّرفين، وقد يؤدّي أحيانا إلى محدودية العلاقة والرّغبة في تغيير مكان العمل.

جدول رقم 11، تحليل محتوى السؤال رقم11 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / نوع العلاقة التي تجمعني بزملائي في العمل	أنثى		ذكر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العلاقات يحسن سيرورة العمل الإداري	15	75	04	66.67	19	**73.08**
ضرورة الإبقاء على العلاقات في الإطار الرسمي	04	20	02	33.33	06	**23.07**
السعي لخدمة المصالح الشخصية وتحقيق الامتيازات يوتّر العلاقات بين الموظّفين	01	05	00	00	01	**3.85**
المجموع	20	100	06	100	26	100

من خلال الجدول رقم**11** نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الالتزام بالمعايير الأخلاقية في العلاقات بين الموظّفين يحسن سيرورة العمل الإداري (الوحدة رقم 1)، بنسبة 73.08 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 75 %، في حين بلغت نسبة إجابات الذكور فيها 66.67 % كأدنى نسبة، مقابل نسبة 23.07% من الإجابات التي تشير إلى ضرورة الإبقاء على العلاقات في الإطار الرسمي مع محدودية العلاقات غير الرسمية (الوحدة رقم 2)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 33.33%، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات الإناث والتي قدرت ب 20%، كما كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات المحصل عليها في الجدول أعلاه لوحدة التحليل رقم3، والتي قدرت ب 3.85 %، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 05 %، في حين انعدمت نسبة إجابات الذكور في هذا الإطار 00%.

نستنتج من خلال هذا الجدول أنّ غالبية إجابات المبحوثين تشير إلى فكرة يبرز من خلالها مدى أهمية المعيار الأخلاقي في بناء العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية ممّا ينمّي روح التّعاون بين الأفراد، ويحسّن من سيرورة العمل الإداري، وهو ما تناولته وحدة التّحليل رقم 1، بنسبة 73.08 % من إجمالي الإجابات، كما نستنتج أن هناك تأثير لمتغير الجنس في تحديد الرأي بخصوص نوع العلاقة التي تجمع بزملاء العمل، فنلاحظ أن النسبة الأكبر كانت لإجابات الإناث والتي تؤكد على ضرورة احترام المعايير الأخلاقية في العلاقات بين الموظّفين لما له من أثر على نمط سير المهام الإدارية في المؤسسة، كما أن ذلك يشير إلى أن للأنثى هامش محدود من الحرية ونوع من القيود المجتمعية التي تفرض عليها اهتمام أكبر بالمتغير الأخلاقي مقارنة بالذكور، وهو ما لاحظناه من خلال الفارق بين النسبتين 75 % للإناث، و66.67% بالنسبة للذكور، وغالبا ما تتمثل هذه القيود في (سلطة الزوج، سلطة الأب، سلطة الإخوة، نظرة المجتمع للمرأة) في سياق الخصائص العامة التي يتميز بها المجتمع الجزائري تحديدا، ويمكننا من خلال محتوى وحدة التحليل رقم 1 التأكيد على أنّ مراعاة الجانب الإنساني في العلاقة التي تربط المسؤول بالموظّف أو فيما بين الموظّفين، تعمل على توسيع حيّز الثقة بين الأطراف والعمل التّعاوني التشاركي، من خلال الاحترام المتبادل بين أعضاء الفريق وبحسب السلم الإداري، والوديّة والسهولة في المعاملة والتفاهم والتواضع، والتكامل والتّضامن بين الأعضاء، وكلّها عوامل تعمل على تحصيل الرّاحة النفسية للموظّفين والرّفع من معنوياتهم وتسهيل أداء المهام الرّسمية، والعمل بنفس الوتيرة والاستقرار العام لجو العمل، في إطار استقرار العلاقات، وتجدر الإشارة إلى بعض العوامل المؤثّرة في الطّابع العلائقي بين الأفراد، كالسّمات الشخصية لطرفي العلاقة، درجة المسؤولية التي يتحمّلها كل مشارك في العلاقة على حدى، وننوّه من خلال الإجابات المتحصّل عليها وإن كان ذلك بنسب ضئيلة إلى نقطة مهمّة وهي أنّ سعي الأفراد إلى تحصيل مصالحهم الشخصية كالترقيات أو

الاستفادة من المنح أو المناصب النوعية في المؤسّسة الجامعية يعمل على توتّر العلاقات بينهم من خلال إشاعة الحقد والضغائن والمكائد، والتنافس السلبي، وهذا بدوره يؤثّر في سيرورة المهام الرسمية في المؤسّسة الجامعية ومنه مستوى تقديم الخدمة العمومية.

جدول رقم 12، تحليل محتوى السؤال رقم12 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي

الاستفادة من المنصب النوعي / أثر نوع العلاقة في الدافع لمساعدة زملاء العمل	مستفيد من المنصب النوعي		غير مستفيد من المنصب النوعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
احترام المعايير الأخلاقية في العلاقات يشيع المساعدة بين الزملاء	09	64.29	09	81.82	18	72
طبيعة المهام ونمط السلطة يؤثران في مدى القابلية لمساعدة الزملاء	05	35.71	02	18.18	07	28
المجموع	14	100	11	100	25	100

من خلال **الجدول رقم 12** نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن احترام المعايير الأخلاقية في العلاقات يشيع المساعدة بين الزملاء في العمل وهو ما وضحته إجابات **الوحدة رقم 1**، بنسبة **72 %** كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لغير المستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت ب **81.82 %**، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **64.29 %**، من مجموع الإجابات المحصل عليها لهذه الوحدة وقد كانت أدنى نسبة للإجابات في الجدول للوحدة رقم 2، والتي تشير إلى أن طبيعة المهام ونمط السلطة يؤثران في مدى القابلية لمساعدة زملاء العمل، وذلك بنسبة **28 %** من المجموع العام للإجابات، أكبر نسبة فيها كانت للمستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت ب **35.71 %**

في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات غير المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **18.18%.**

نستنتج أن لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي أثر في تحديد رأي الموظّف حول أثر نوع العلاقة في الدافع لمساعدة زملاء العمل، ويتضح ذلك من خلال مقارنتنا بين النسب المحصّل عليها في إطار محتوى وحدة التحليل رقم1، حيث كان الاهتمام بالمعيار الأخلاقي أكثر لدى فئة غير المستفيدين من المناصب النوعية بنسبة **81.82 %**، في حين تتناقص أهمية هذا الجانب لدى فئة المستفيدين بنسبة **64.29 %** لتظهر متغيرات أكثر أهمية لدى هذه الفئة والمتمثلة في طبيعة المهام ونمط السلطة وما له من أثر في مستوى القابلية لمساعدة زملاء العمل، وذلك انطلاقا من النسبة المحصل عليها **35.71 %**، مقارنة بالنسبة المحصل عليها لدى فئة غير المستفيدين والتي بلغت **18.18 %.**

إن المستفيد من المنصب النوعي يمارس مهامه الوظيفية في إطار بعض الضغوط الوظيفية التي يفرضها عليه المنصب المشغول، وأهمية هذا المنصب وحساسية الدور الذي يلعبه، أيضا يكون المستفيد الأقرب إلى ممارسة السلطة، والخاضع الأكبر لما تفرضه من قيود في التعامل أحيانا، أو في إطار ما تمنحه هذه السلطة من حرية في اتخاذ القرارات داخل المؤسّسة، كل هذه المتغيرات قد لا ينتبه إليها غير المستفيد من المنصب النوعي لبعده عن خفايا ممارسة السلطة وآثارها في توجيه منحى العلاقات بين الموظّفين ونمط سير المهام الإدارية في المؤسسة، كما **نستنتج** أن هناك اتفاق من طرف أفراد العينة حول فكرة أساسية تمثّلت في أن الاهتمام بالجانب الأخلاقي والديني في العلاقات يعمل على إشاعة التعاون بين زملاء العمل وهذا ما وضّحته وحدة التحليل رقم1، كما يمكن أن ندرج في هذا السياق أن الاحترام يبقى الأساس القويم لبناء أي نوع من العلاقات داخل المؤسّسة، ويدخل في هذا الإطار الاحترام اللفظي بعدم استخدام الألفاظ البذيئة أو السب أو الشتم

السهولة والودية في التعامل، واحترام خصوصيات الأشخاص، احترام طبيعة الجنس، يضاف إلى ذلك الاستعداد النفسي للمساعدة الذي يكتسبه الأشخاص من خلال تشبّعهم بالقيم الدينية والأخلاقية المستقاة غالبا من التنشئة الاجتماعية، ونمط التربية الذي يتلقاه الفرد طيلة مراحله العمرية داخل الأسرة أو المدرسة أو حتى المجتمع، وكلّها عوامل تساعد على الوصول إلى أعلى درجات الإنسانية والتفاهم والثقة والتكامل بين الفاعلين، ممّا يرفع من روح التعاون بينهم خصوصا في فترات الضغط المهني التي تحتاج توحيد الجهود وتوجيهها نحو خدمة المصلحة العامّة.

جدول رقم13، تحليل محتوى السؤال رقم13 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر نمط العلاقات في مضاعفة الجهود التّطوعية في العمل	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
العلاقات الجيّدة تعمل على الرفع من الجهود التطوعية	02	66.67	05	62.50	05	62.50	05	62.50	17	62.96
السعي لضمان المصلحة العامّة والسير الحسن للمهام الإدارية يضاعف الجهود التطوعية	00	00	01	12.50	00	00	00	00	01	3.71
عدم تثمين جهود الموظّف يحد من مضاعفة جهوده التطوعية	01	33.33	02	25	03	37.50	03	37.50	09	33.33
المجموع	03	100	08	100	08	100	08	100	27	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 13 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر نمط العلاقات في مضاعفة الجهود

التطوعية في العمل وفقا لمتغير الأقدمية)، أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن العلاقات الجيدة مع الزملاء تعمل على تنمية روح التعاون والرفع من الجهود التطوعية في العمل (الوحدة رقم 1) كأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، حيث بلغت 62.96 %، كانت أكبر نسبة خاصة بهذه الوحدة لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 إلى 05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية حيث قدرت ب 66.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 62.50 % وبقيم متساوية في فئات سنوات الأقدمية الأخرى، وبالمقابل بلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم3، والتي تشير إلى أن عدم تثمين جهود الموظّف يحد من مضاعفة جهوده التطوعية في العمل 33.33% من مجموع الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة وكذا فئة الأقدمية ما بين 16 إلى20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 37.50%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 25%، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب3.71 %، لوحدة التحليل رقم 2 التي تؤكّد بأن مضاعفة الجهود التطوعية في العمل مرتبط بالسعي لضمان المصلحة العامّة والسير الحسن للمهام الإدارية، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة، لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات والمقدرة ب 12.50 %، وأخذت إجابات فئات الأقدمية الأخرى وبقدر متساوي النسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة، والمقدرة ب 00 % (منعدمة) .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أنّ لمتغير الأقدمية تأثير محدود جدا في تحديد رأي الموظّف بخصوص أثر نمط العلاقات في مضاعفة الجهود التطوعية في العمل، وذلك من خلال التقارب الكبير في النسب المحصّل عليها في مختلف فئات الأقدمية المهنية الموضّحة في الجدول أعلاه وفقا لمحتوى وحدة التحليل رقم1، كما نستنتج أيضا وبناء على أعلى نسبة محصّل عليها في

الجدول والمقدّرة ب62.96 % المتعلقة بوحدة التحليل رقم1 أن هناك إجماع بين الموظّفين على أنه كلّما كان هناك استقرار في العلاقات بين الأفراد من خلال الاحترام المتبادل والانضباط والرصانة وتجاوز لتبعات المشاحنات بين الزملاء، كل ما تعزّز جانب الثقة وتوسع مجال الاتصال والتبادل الفكري البنّاء وزادت الرّاحة النفسية للعاملين داخل مؤسّستهم، ممّا سيحفّز على مضاعفة الجهود التطوّعية في العمل وتحقيق التّعاون بين الأفراد، وكذا تجاوز تبعات فترات الضغط المهني جرّاء تراكم الأعمال داخل المؤسّسة أو غياب الزّملاء لمرض أو ظروف اجتماعية قاهرة أو حتّى بعد إقامتهم عن مقرّ العمل، في إطار الضّوابط القانونية والأكاديمية المتعارف عليها داخل المؤسّسة الجامعية، كل هذه العوامل من شأنها التسريع في إنجاز المهام الإدارية، والتحسين النوعي والكمي للأعمال، واحترام الآجال القانونية للأعمال الإدارية، ومنه ضمان المصلحة العامّة وتحسين مستوى تقديم الخدمة العمومية.

جدول رقم 14، تحليل محتوى السؤال رقم14 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر الوشاية بالزّملاء، وإفشاء أسرارهم وتوريطهم وفضحهم في علاقات العمل	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نشر التوتر في العلاقات بين الموظّفين	02	50	07	53.85	05	50	07	70	21	56.76
تراجع مردودية العمل الإداري	02	50	05	38.46	05	50	03	30	15	40.54
شيوع الاتصال غير الرسمي	00	00	01	7.69	00	00	00	00	01	2.70
المجموع	04	100	13	100	10	100	10	100	37	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 14 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 14 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر الوشاية بالزملاء وإفشاء أسرارهم

وتوريطهم وفضحهم في علاقات العمل وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكّدون على أن مثل التصرفات تعمل على نشر التوتّر في العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 1)، كأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، حيث بلغت 56.76 %، كانت أكبر نسبة خاصة بهذه الوحدة لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 إلى 20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 70%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 50 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات وكذا الفئة ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة، وبالمقابل بلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم2، والتي تشير إلى أن هذه التصرفات داخل المؤسسة الجامعية تعمل على تراجع مردودية العمل الإداري، 40.54 % من مجموع الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 إلى05 سنوات، وكذا الفئة ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 50%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 30%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب2.70 % لوحدة التحليل رقم 3 التي تؤكّد بأن هذه التصرفات داخل المؤسّسة الجامعية تعمل على شيوع الاتصال غير الرسمي بين الموظفين، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنة والمقدرة ب 7.69 %، وأخذت إجابات فئات الأقدمية الأخرى النسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة، والمقدرة ب 00 % (منعدمة) .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن لمتغير الأقدمية أثر واضح في تحديد انعكاسات الوشاية بالزملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم وفضحهم في علاقات العمل بين الموظّفين، حيث أنّه كلّما زاد عدد سنوات الخبرة المهنية (الأقدمية) زادت حدّة التوتّر وهو ما لاحظناه من خلال مقارنتنا بين النسبة المحصّل عليها في فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة والمقدّرة ب 70%، وبين النسبة

المحصّل عليها في فئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات والمقدّرة ب 50%، فالموظّف في بداية حياته المهنية تكون طموحاته الوظيفية محصورة تقريبا حول التثبيت في المنصب، وبالتالي في هذه المرحلة يعمل على تجنّب أي توتّر في العلاقات ومهما كان السبب حفاظا على مستقبله المهني وتمهيدا لبناء مكانته الوظيفية في المؤسّسة، وأحيانا ترجع الأسباب إلى جهل الموظّف في هذه المرحلة بمختلف المتغيّرات في محيطه المهني ومدى انعكاساتها على علاقاته ومكانته، لكن ومع زيادة سنوات الخبرة تزداد درجة الوعي الوظيفي بالمتغيرات وانعكاساتها على المسار المهني للموظّف ممّا يكسبه نوعا من الجرأة التي تنعكس في نمط علاقاته مع الموظّفين في إطار تصادم المصالح بين الأطراف، ومن جانب آخر يمتلك القدرة على مناقشة أي ردود فعل اتجاه هذه الحالة في المؤسّسة دون خوف أو حرج من إبداء الرأي بخصوص هذا الجانب، كما **نستنتج** من خلال هذا الجدول أيضا أنّ هناك اتفاق من طرف غالبية أفراد العينة على أن الوشاية بالزّملاء، وإفشاء أسرارهم وتوريطهم وفضحهم ونشر خصوصياتهم عوامل تؤدي إلى توتّر في العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية وعدم استقرار جو العمل، وهذا ما وضّحته بأكبر نسبة وحدة التحليل رقم1، والمقدّرة ب56.76% كون أن مثل هذه التصرّفات التي يتبنّاها بعض مسؤولون في إطار الاحتفاظ بالمنصب والتشبث بممارسة السلطة أو بعض العاملين كوسيلة للتقرّب من المسؤول أو قضاء المصالح الشخصية أو في إطار المنافسة السلبية غير المشروعة للحصول على الامتيازات داخل المؤسّسة وتحقيق النفوذ وامتلاك السلطة أحيانا تؤدي إلى توتر جو العمل ونشر الصّراع الإداري وتخريب وإفساد العلاقات، وإشاعة علاقات التجنّب والخوف بين الأفراد، وتنمية الحقد والكره بين الموظّفين، والخوف من بناء وتشكيل أي علاقات جديدة، ونشر المكائد والضغائن والأحقاد الوظيفية، والترقب المستمر لردود الأفعال السلبية من الطرف الآخر في العلاقة ومنه تعديل أو تغيير السلوكات اتجاه الأفراد، والريبة والشعور باللاأمان، والتجسس كرد فعل دفاعي نتاج

الخوف من الطرف الآخر أو كوسيلة تقرّب لقضاء المصلحة الخاصّة، وكلّها متغيرات تلحق الضّرر بمكانة الأفراد ضمن فريق العمل وتزعزعها وتحط من معنوياتهم، وبالتّالي التأثير السّلبي على الجانب النّفسي للموظّف، ممّا يؤدي به إلى الضغط والإحباط المعنوي وفقدان الرغبة في العمل، والحساسية في المعاملة وفقدان الثّقة بين الأفراد، وكل ذلك سيؤدّي إلى تقليل مردود العمل وتدنّي مستوى أداء المهام الإدارية والتقليل من فعاليته، وهو ما أشارت إليه وحدة التحليل رقم2 بنسبة مقاربة لأعلى نسبة في الجدول حيث قدّرت ب (40.54%).

جدول رقم 15، تحليل محتوى السؤال رقم15 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي

الاستفادة من المنصب النوعي / الحكم على سهولة سير المعلومات بين المصالح الإدارية	مستفيد من المنصب النوعي		غير مستفيد من المنصب النوعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عدم وجود سهولة في سير المعلومات	12	85.71	09	90	21	87.50
هناك سهولة في سير المعلومات	02	14.29	01	10	03	12.50
المجموع	14	100	10	100	24	100

من خلال **الجدول رقم 15** نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على عدم وجود سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية في المؤسسة الجامعية، وهو ما وضحته إجابات **الوحدة رقم1** بنسبة **87.50 %** كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لغير المستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت ب **90 %**، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **85.71 %** من مجموع الإجابات المحصل عليها لهذه الوحدة، وقد كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول للوحدة رقم 2، والتي تشير إلى وجود سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية للمؤسسة الجامعية، وذلك بنسبة **12.50%** من المجموع العام للإجابات، أكبر نسبة فيها كانت للمستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت

ب **14.29 %**، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات غير المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **10%**.

من خلال إجابات المبحوثين، **نستنتج** أنّ هناك اتّفاق واضح في الآراء حول فكرة أنّه لا توجد سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية في المؤسّسة الجامعية، وهذا ما وضحته وحدة التحليل رقم1 بنسبة 87.50 %، كأعلى نسبة في الإجابات الموضّحة في الجدول أعلاه، كما **نستنتج** أنّ تأثير متغيّر الاستفادة من المنصب النوعي تأثير محدود جدّا حول الحكم على سهولة سير المعلومات بين المصالح الإدارية، وذلك انطلاقا من النسب المحصّل عليها في الجدول والتي قدّرت ب 90 % لدى فئة غير المستفيدين من المناصب النوعية، و85.71 % لدى فئة المستفيدين من المناصب النوعية، وذلك فيما يتعلّق بمحتوى وحدة التحليل رقم1، ومن بين أهم الأسباب التي استند إليها الموظّفون في ذلك، وجود مشكل في الاتصال بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، لعدم وجود ثقافة في الاتصال أي تغييب الاهتمام بهذا الجانب ومحاولة تطويره وتحديثه وفقا للمتغيرات الجديدة، أو من طرف الأشخاص أنفسهم لافتقارهم وجهلهم بآليات الاتصال الفعّال مع الآخرين، وكذا الطابع الورقي للإدارة الجزائرية، وعدم الاهتمام بتقنيات الاتصال الحديثة واستبعاد الطّابع الالكتروني في الإدارة، ومن بين أهم الأسباب أيضا طبيعة المعلومات وأهميتها وكيفية استخدامها لأغراض شخصية، حيث أنّه وبحسب محتوى الإجابات المحصل عليها غالبا ما تستغل المعلومة وتحتكر أو يتمّ إخفاؤها لأغراض شخصية، كما يتم عرقلة استفادة الجميع منها فيستبعد بذلك الموظّف البسيط الذي لا نفوذ له في المؤسّسة، ويكون ذلك أحيانا في إطار التنافس السلبي بين الأفراد وتحصيل المصلحة الشخصية كالاستفادة من مناصب سلطوية ذات نفوذ في المؤسّسة، والحصول على المناصب النوعية، والتربصات والتكوينات وغيرها من الامتيازات، أو في إطار أنماط معينة من ممارسة السلطة في المؤسسة وفقا لشخصية المسؤول وطريقة تسييره، فهناك

من يحبذ إبقاء المعلومة لديه والتحكم في طريقة تداولها بين الأفراد، كما هناك من يعمل بعقلية الفريق، كل هذه الأسباب الموضّحة أعلاه تؤدي إلى غياب التنسيق بين مختلف المصالح في المؤسّسة، وتشكيل ضغط نفسي للموظّفين، والصراع لقضاء المصالح الشخصية، وعدم الاهتمام بإنجاز المهام الإدارية وتراجع سرعة إنجازها، وغياب الضمير المهني، واللجوء إلى الاتصال غير الرسمي كرد فعل اتجاه التعسف الإداري في ممارسة السلطة داخل المؤسّسة، وتراجع مستوى تعاون الأفراد لخدمة المصلحة العامة وغياب خطط العمل الموحّدة نتاج تصادم المصالح الفردية بينهم.

جدول رقم 16، تحليل محتوى السؤال رقم 16 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر احتكار المعلومات وإخفاؤها في المبادرة لتولّي مسؤوليات إضافية، العلاقات، الأداء	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تراجع مستوى الأداء	02	50	07	46.67	06	50	07	46.67	22	47.83
توتر العلاقات بين الموظّفين	02	50	06	40	06	50	08	53.33	22	47.83
لا يؤثر في العلاقات بين الموظّفين	00	00	02	13.33	00	00	00	00	02	4.34
المجموع	04	100	15	100	12	100	15	100	46	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم **16** (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 16 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر احتكار المعلومات وإخفاؤها في المبادرة لتولّي مسؤوليات إضافية، العلاقات، الأداء، وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكّدون على أن احتكار المعلومات يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، وفي الوقت نفسه العمل على نشر التوتّر في العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الجامعية، وهو ما وضحته كل من وحدتي التحليل رقم1 ورقم 2، وبنسب متساوية، وكأعلى نسب من الإجابات المحصّل عليها، حيث بلغت

47.83 % لكليهما، ولقد كانت أكبر نسبة خاصّة بوحدة التحليل رقم1 لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات، وكذا ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 50%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 46.67 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات وكذا الفئة ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة، أما بالنسبة لوحدة التحليل رقم2 كانت أكبر نسبة لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 و20 سنة، حيث قدرت ب 53.33%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 40 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسّسة، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب 4.34 %، لوحدة التحليل رقم 3 التي تؤكّد بأنّ احتكار المعلومات لا يؤثّر في العلاقات بين الموظّفين، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنة والمقدرة ب 13.33% وأخذت إجابات فئات الأقدمية الأخرى النّسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة والمقدرة ب 00 % (منعدمة).

من خلال إجابات المبحوثين الموضّحة في الجدول أعلاه **نستنتج** أن تأثير متغير الأقدمية في تحديد رأي الموظّف بخصوص أثر تعطيل العمل في ممارسة المهام الرسمية في المؤسّسة محدود وذلك انطلاقا من تقارب النسب المحصّل عليها في فئات الأقدمية المختلفة سواء ما تعلّق منها بمضمون وحدة التحليل رقم1، أو مضمون وحدة التحليل رقم2، كما نستنتج أن غالبية هذه الإجابات تؤكّد فكرة التأثير السلبي لاحتكار المعلومات، وذلك فيما يخصّ العلاقات بين الأفراد داخل المؤسّسة الجامعية، ومستوى أداء الموظّفين، وهو ما وضّحته وحدتي التّحليل رقم 1 و2 بنسبة إجمالية متساوية مقدّرة ب47.83 % من الإجابات المحصّل عليها لكليهما، كما أن هناك تناسب طردي بين مضمون الوحدتين1 و 2، فاحتكار المعلومات من طرف المسؤول أو بعض الموظّفين يعمل على تشتيت العلاقات وتعقيد مختلف الاتصالات بين الفاعلين داخل المؤسّسة

وفقدان الاحترام المتبادل بينهم، وفقدان الشّفافية في العمل، وتغييب عامل الثقة وزرع الشك والخوف والريبة بين الموظّفين، والتّعامل بحذر فيما بينهم، كما تسمح مثل هذه التّصرفات في العمل بممارسة ضغوطات على بعض الموظّفين، واستغلال المعلومات لأغراض شخصية، وتحصيل المصلحة الفردية دون المصلحة العامّة، كما يؤدّي احتكار المعلومات إلى التّقليل من روح العمل الجماعي داخل المؤسّسة بسبب حساسية العلاقات وتوتّرها، وكذا خلق ضغوطات نفسية للموظّفين تعمل على تقليل الشّعور بالانتماء للمؤسّسة وإحباط المعنويات وإنقاص الرّغبة في العمل، مع محدودية المبادرات الشّخصية أو بذل أي جهود إضافية في الممارسة الميدانية للمهام الرّسمية نتاج غياب المعلومات وقتل روح الإبداع وغلق مجال إظهار القدرات والكفاءات والتمكّن من ممارسة مختلف الأعمال في المؤسّسة، وكلّها متغيّرات تعمل على تراجع مستوى الأداء الفردي والجماعي كمّا ونوعا، العجز عن أخذ أي قرارات إستباقية لمعالجة المشاكل المتوقّعة مستقبلا ومسايرة مختلف المستجدّات في المؤسّسة، نظرا لغياب المعلومة، ومنه عرقلة السّير الحسن للمهام وتعطيل المصلحة العامّة.

جدول رقم 17، تحليل محتوى السؤال رقم17 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر تعطيل العمل في ممارسة المهام الرّسمية	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تراجع مستوى الأداء	02	100	08	66.67	04	50	06	66.67	20	64.52
توتر العلاقات بين الموظّفين	00	00	04	33.33	02	25	03	33.33	09	29.03
لا يوجد تعطيل للعمل في المؤسسة	00	00	00	00	02	25	00	00	02	6.45
المجموع	02	100	12	100	08	100	09	100	31	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 17(جدول تحليل محتوى السؤال رقم 17 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر تعطيل العمل في ممارسة المهام الرّسمية وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكّدون على أن تعطيل العمل يؤدي إلى تراجع مستوى الأداء، وهو ما وضحته وحدة التحليل رقم1، بنسبة 64.52 % كأعلى نسبة من الإجابات المحصّل عليها، ولقد كانت أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 50 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة، وبالمقابل بلغت النسبة الخاصة بوحدة التحليل رقم2، والتي تشير إلى أن تعطيل العمل يؤدي إلى توتر العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة الجامعية 29.03 % من مجموع الإجابات المحصّل عليها، أكبر نسبة خاصّة بهذه الوحدة كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 إلى10 سنوات، وكذا الفئة ما بين 16 و 20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 33.33%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 00% (منعدمة)، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و 05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب 6.45 %، لوحدة التحليل رقم 3 التي تؤكّد بأنّه لا يوجد تعطيل للعمل في المؤسسة، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة، لفئة الأقدمية ما بين 11 و15 سنة والمقدرة ب 25 %، وأخذت إجابات فئات الأقدمية الأخرى النّسبة الأقل من مجموع الإجابات الخاصّة بهذه الوحدة، والمقدرة ب 00 % (منعدمة) .

نستنتج من خلال الجدول أعلاه أن لمتغيّر الأقدمية أثر واضح في تحديد طبيعة أثر تعطيل العمل في ممارسة المهام الرسمية، يتضح ذلك من خلال المقارنة بين النسب المحصّل عليها في فئات الأقدمية وفقا لمحتوى وحدة التحليل رقم1، أين بلغت النسبة الأكبر 100% في فئات الأقدمية

مابين 01 و05 سنوات لتتناقص في فئات الأقدمية الأخرى، ويتباين الفرق بينها، أي أنّ تعطيل العمل وفقا لذلك يؤدّي إلى تراجع مستوى الأداء بشكل كبير لدى الموظّفين الأقل من 05 سنوات من الخدمة في المؤسسة، وذلك لعدم اكتمال الإمكانات الإدارية لديهم وعجزهم عن إيجاد آليات لتجاوز تبعات هذا التعطيل والتكيّف مع الوضع القائم، وتجدر الإشارة إلى أنّ هذا التعطيل يكون أشدّ تأثيرا في مستوى العلاقات لدى ذوي الأقدمية المهنية الأكبر، في حين ينعدم لدى الفئة ما بين 01 و05 سنوات، هذا يشير إلى أنّ الموظّف كلّما زادت سنوات أقدميته في المؤسّسة يمتلك آليات لتخفيف هذا الأثر على مستوى أدائه للمهام، وفي ذات الوقت يمتلك الجرأة الإدارية للتعبير عن رفضه لهذا الشكل من التصرّفات الإدارية ممّا يؤدّي إلى توتر علاقاته مع الأفراد، هذه الجرأة التي لا يمتلكها ذوو الأقدمية المهنية ما بين 01 و05 سنوات، الذين يحاولون الحفاظ على مرونة واستقرار علاقاتهم مع الموظّفين، حفاظا على منصب عملهم، واستبعاد كل ما يعرقل ذلك، كما يمكننا أن نؤكّد أيضا من خلال إجماع أفراد العينة أنّ تعطيل العمل يؤثّر سلبا في مستويات عدّة تمس ممارسة المهام الرسمية وسيرورة العمل الإداري عامّة، وأوّل هذه المستويات مستوى أداء الموظّفين للمهام المنوطة بهم داخل مؤسّستهم، وكان ذلك من خلال أخذ هذا الجانب النّسبة الأكبر من الإجابات المحصّل عليها (64.52 %)، حيث أنّ تعطيل العمل من طرف بعض الفاعلين في المؤسّسة الجامعية يؤدّي إلى التأثير السلبي على دقّة العمل وسرعة إنجازه، ومنه تأخير إنجاز الأعمال ومصالح الآخرين، وانخفاض مستوى المردودية لدى الموظّف وتشكيل ضغط مهني للموظّف نتاج تراكم الأعمال وعدم القدرة على التحكم فيها فيما بعد، والتأثير على الجانبين الاستشرافي والتخطيطي لممارسة المهام الإدارية، ننتقل إلى جانب آخر ذو درجة بالغة من الأهمية، وهو الجانب النّفسي للموظّف ومدى القابلية لممارسة المهام الرسمية، حيث نجد أنّ تعطيل العمل يؤثّر سلبا في الجانب النّفسي للموظّفين، ممّا يصيبهم بالإحباط ويضعف من روحهم

المعنوية أثناء ممارساتهم اليومية للمهام المنوطة بهم، ويكبح روح مبادراتهم الشّخصية وحب التجديد والإبداع في العمل، ويفقدهم الرّغبة في العمل، كما يعمل تعطيل العمل أيضا على نشر اللامبالاة بين الموظّفين من خلال فقدان رغبتهم في العمل، غياب الالتزام وعدم إحساسهم بالمسؤولية اتجاه مؤسّستهم، وسقوطهم في دائرة الخمول والكسل أثناء ممارستهم لمهامهم الرسمية، ويؤدّي تعطيل العمل أيضا إلى توتر العلاقات بين العاملين في المؤسّسة الجامعية من خلال التّصادم والصراع وخلق المشاكل، والتأثير على مكانة الموظّف داخل مؤسّسته، وتكريس مختلف أشكال النزاعات والتضارب في المصالح بين الموظّفين داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 18، تحليل محتوى السؤال رقم18 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / أثر تبني أساليب العمل المتوارثة من المؤسّسة في المبادرات الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عرقلة تحسين طرق العمل والتطور في الوظيفة	01	50	09	81.82	05	83.33	11	91.67	26	83.88
ضرورة الاحتفاظ بالأساليب القديمة الصّالحة عبر الأزمنة	01	50	02	18.18	01	16.67	01	8.33	05	16.12
المجموع	02	100	11	100	06	100	12	100	31	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم 18 (جدول تحليل محتوى السؤال رقم 18 المبيّن لوحدات التحليل التي تمّ استخراجها على أساس فئة الموضوع التي عنوانها أثر تبني أساليب العمل المتوارثة من المؤسّسة في المبادرات الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة وفقا لمتغير الأقدمية) أن غالبية المبحوثين يؤكّدون على أن ذلك يعمل على عرقلة تحسين طرق العمل والتطور في الوظيفة

داخل المؤسسة الجامعية، من خلال قتل روح الإبداع وإبراز الكفاءات الفردية، وهو ما وضحته وحدة التحليل رقم1، كأعلى نسبة من الإجابات المحصّل عليها، حيث بلغت 83.33%، ولقد كانت أكبر نسبة خاصّة بوحدة التحليل رقم1 لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 91.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 50%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب 16.12 %، لوحدة التحليل رقم 2 التي تؤكّد على ضرورة الاحتفاظ بالأساليب القديمة الصّالحة عبر الأزمنة، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات هذه الوحدة، لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات والمقدرة ب 50 %، أمّا أخفض نسبة كانت لفئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة من الخدمة، بقيمة 8.33 %.

من خلال الجدول أعلاه **نستنتج** أنّ لمتغير الأقدمية أثر واضح في تحديد رأي الموظّف بخصوص أثر تبنّي أساليب العمل المتوارثة من المؤسّسة في مستوى القابلية للمبادرات الشخصية للتجديد في خطط العمل المعتمدة، حيث أنّنا نلاحظ أنّه كلّما زادت سنوات الأقدمية زادت نسبة عرقلة تحسين طرق العمل والتطور في الوظيفة، وذلك من خلال زيادة وعي الموظّف مع زيادة سنوات خدمته بكل المتغيرات وقربه من مختلف الإشكالات المهنية التي تنجر عن اعتماد الأساليب التسييرية القديمة طيلة فترة عمله في المؤسّسة، وذلك مقارنة بحديثي التوظيف الذين يقتصر دورهم حول إنجاز المهام، بعيدا عن محاولة إيجاد طرق وآليات لمعالجة الإشكالات المهنية الحاصلة أو المتوقّع حدوثها مستقبلا انطلاقا من الواقع الفعلي للمؤسسة، كما هناك اتفاق واضح بين أفراد العينة على التأثير السلبي لتبني الطرق التقليدية في العمل، وذلك من خلال أكبر نسبة محصّل عليها في الجدول والمرتبطة بمحتوى وحدة التحليل رقم1 والمقدّرة ب83.33%، حيث تعمل هذه الأخيرة على قتل روح الإبداع وتضييق مجال إبراز الكفاءات الفردية والاستفادة من التخصصات ذات المعايير

العلمية الدقيقة، ممّا يشكّل عائقا وقيودا أمام التجديد والتطور الوظيفي، مع الحد من محاولات تحسين طرق العمل ومواكبتها لطرق التسيير الحديثة، وكلّها عوامل تؤثر على الجانب النفسي للموظّف، من خلال الإحساس بالتضييق الإداري الذي ينتهجه بعض المسؤولين وتقييدهم لقدرات الموظّف، والقضاء على أي حافز لممارسة المهام الرسمية بفعالية، وهذا يؤثّر على جودة العلاقة بين المسؤول والموظّف ويزعزع جانب الثقة بينهما، ويغلق كل أبواب التعاون الوظيفي بين الطرفين، وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى أنّ هناك مقاومة واضحة للأفكار الجديدة المفيدة والإيجابية في العمل وهو أسلوب يشير إلى الممارسة التعسفية للمسؤولين بانتهاجهم وفرضهم لنفس نمط التسيير في المؤسّسة، في إطار التمسك بالسلطة والتوارث في المسؤوليات، بحجة منع الفوضى وعشوائية التسيير الإداري، ممّا يعمل على غلق كل قنوات الاتصال والتعاون بين الفاعلين، وهذا ما سيؤثر على مردودية العمل وجودة تقديم الخدمة العامّة في المؤسسة الجامعية وأخيرا ننوّه إلى أن الاعتماد المطلق للطرق التقليدية في التسيير من شأنه أن يكبح كل المبادرات الفردية، ويعرقل كل أشكال التقدّم في الوظيفة، نظرا لعمل هذه الأساليب على تغييب خطط العمل اليومية ومتابعة الأعمال، وكذا إنقاص فرص وضع مخطّطات استشرافية بغرض تحسين العمل وتقديم الأفضل، لذلك لا بدّ من التجديد وفقا للمتغيرات الحاصلة على جميع الأصعدة في محيط الجامعة، حيث يتمّ التأقلم وتغيير الأساليب أو الاحتفاظ بها وفقا لمتغيرات كل مرحلة على حدى مع الاستفادة من الحنكة والتجربة في تطبيق مختلف الأساليب الإدارية، أي الإبقاء على الأساليب الصّالحة عبر الأزمنة ذات الأطر القانونية، ودعمها بآليات وطرق التّسيير الإداري الحديث كالرّقمنة ومختلف تقنياتها.

3-2 التحليل الإحصائي للفرضية الثانية:

جدول رقم 19، تحليل محتوى السؤال رقم19 وفقا لمتغير الجنس

الجنس / العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالمسؤول المباشر	أنثى		ذكر		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
تفضيل العلاقات الرسمية	11	68.75	01	11.11	12	48
تغليب الجانب الإنساني	03	18.75	04	44.45	07	28
ضرورة الموازنة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية	02	12.5	03	33.33	05	20
تأثر العلاقات الرسمية بعدّة عوامل غير مهنية	00	00	01	11.11	01	04
المجموع	16	100	9	100	25	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على ضرورة محدودية العلاقات مع المسؤول المباشر وبقائها في الإطار الرسمي (الوحدة رقم 1)، بنسبة 48 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات للإناث، حيث قدرت ب 68.75%، في حين بلغت نسبة إجابات الذكور فيها 11.11%، مقابل نسبة 28 % من الإجابات التي تشير إلى ضرورة تغليب الجانب الإنساني من التعامل في إطار الاحترام والثقة المتبادلين (الوحدة رقم 2)، وكانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب44.45 %، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات الإناث والتي قدرت ب 18.75 %، أما الوحدة رقم 3 والتي تؤكد على ضرورة الموازنة بين العلاقات الرسمية وغير الرسمية بالمسؤول المباشر داخل المؤسسة الجامعية فقد بلغت نسبة 20 % من مجموع الإجابات حيث كانت أعلى نسبة فيها لإجابات للذكور والمقدرة ب 33.33 %، وأخذت إجابات الإناث النسبة الأقل والمقدرة ب 12.5 %، وأخيرا كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول للوحدة رقم 4 والتي تشير إلى أن معظم العلاقات بالمسؤول المباشر داخل المؤسسة تتحكم فيها

عوامل غير مهنية وذلك بنسبة 04 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور ب11.11 % في حين تنعدم نسبة إجابات الإناث في هذا الإطار.

من ذلك **نستنتج** أن طبيعة جنس الموظف تتحكم في نمط العلاقة مع المسؤول المباشر داخل المؤسسة الجامعية، حيث تفضل غالبية الإناث محدودية العلاقات وضرورة بقائها في الإطار الرسمي، مع التركيز على عامل الاحترام المتبادل بين الأفراد والرفض المطلق لأي نوع من العلاقات غير الرسمية، وذلك في نظرهن للحصول على أكثر موضوعية في العمل واستبعاد العاطفة، وتقتصر فحوى هذه العلاقة على إلقاء التحية وتنفيذ التعليمات وإنجاز مختلف المهام الرسمية فقط، تفاديا لأي مشكل مهني مع المسؤول، وتجنب أي ظواهر لا أخلاقية في المؤسّسة كالتعرض للتحرش والاحتقار أو الازدراء أو مختلف أشكال سوء المعاملة التي تشكل حرجا للإناث سواء داخل المؤسسة أو المجتمع أو العائلة، كما تنبهنا إلى نقطة مهمة وهي أن هناك نوع خاص من السلطة يمارس على الأنثى داخل المجتمع الجزائري، من قبل الأسرة كسلطة الزوج ، أو الأب أو الإخوة، وكذا المجتمع ونظرته الخاصة للمرأة، وإن كانت تمتلك هامشا من الحرية منحها الحق في التعلم والعمل وممارسة العديد من النشاطات في حياتها اليومية، ويمتلك الذكور هامشا كبيرا من الحرية مقارنة بهن، وهو ما وضحته مختلف الإجابات في الجدول أعلاه، كون أنها تشير إلى قابلية الذكور لتوسيع مجال العلاقات مع المسؤول خصوصا إن كان من نفس الجنس، لتمتد بذلك إلى الصداقة أو الزمالة خارج إطار المؤسسة الجامعية، ممّا يعزز جانب الثقة بين الطرفين ويزيد من مردودية العمل وفعاليته، وهذا لا ينفي خضوع هذه العلاقات وتأثرها بعوامل غير مهنية كالوشاية واختلاق المشاكل لدوافع شخصية، والخوف من فقدان المنصب، الشعور بالخطر داخل المؤسسة.

جدول رقم 20، تحليل محتوى السؤال رقم20 وفقا لمتغير الأقدمية

الأقدمية / كيفية تأثير تقييم رئيس العمل للمجهودات التي يبذلها الموظف	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التحفيز وتعزيز الثقة	02	66.67	06	75	05	71.42	06	66.67	19	70.37
التقييم آلي يتماشى والجهد المبذول	00	00	02	25	00	00	02	22.22	04	14.81
ضرورة العمل وفق الضمير المهني	00	00	00	00	01	14.29	01	11.11	02	07.41
تقديم الملاحظات السلبية بسلاسة يحفز على تحسين العمل	01	33.33	00	00	01	14.29	00	00	02	07.41
المجموع	03	100	08	100	07	100	09	100	27	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن التقييم الإيجابي لمجهودات الموظف من طرف رئيسه في العمل يشكل حافزا للعمل ويعزز جانب الثقة بين الطرفين (الوحدة رقم 1)، بنسبة 70.37 % كأعلى نسبة من الإجابات المحصل عليها، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 إلى 10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 75%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 66.67%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات وكذا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة، مقابل نسبة 14.81 % من الإجابات التي تشير إلى أن تقييم الموظف داخل المؤسسة من طرف رئيسه في العمل تقييم آلي يتماشى والجهد المبذول من طرف العامل (الوحدة رقم 2)، وكانت أعلى نسبة فيها لفئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات، حيث قدرت ب25% من مجموع الإجابات، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات فئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات والفئة 11و15 سنة والتي قدرت ب 0 %، وأخيرا كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول والمقدرة ب 07.41 %، لكل من الوحدتين رقم

3 و4 واللتان تؤكدان على التوالي بضرورة العمل وفق الضمير المهني داخل المؤسسة الجامعية وكذا اعتبار أن الطريقة السلسة لتقديم الملاحظات السلبية من طرف المسوؤل للموظفين يحفزهم على تحسين العمل، حيث كانت أعلى نسبة لإجابات الوحدة رقم 3، لفئة الأقدمية ما بين 11 و15 سنة والمقدرة ب 14.29 %، وأخذت إجابات فئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات وكذا الفئة 06 و10سنوات النسبة الأقل والمقدرة ب 0 %، في حين قدرت أعلى نسبة لإجابات الوحدة رقم 4 ب 33.33 % وهو ما يوافق الفئة المهنية مابين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية داخل المؤسسة الجامعية، في حين كانت أخفض نسبة منها لإجابات فئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات، وكذا فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة، والمقدرة ب 0 %.

من خلال ذلك **نستنتج** أن لأقدمية الموظف (عدد سنوات الخدمة الإدارية في المؤسسة الجامعية) أثر كبير في تحديد موقفه اتجاه تقييم رئيسه في العمل لمجهوداته المهنية المبذولة، فالموظف في بداية توليه لمنصب عمل إداري في المؤسسة الجامعية يكون لديه رغبة كبيرة في العمل يبني على أساسها آفاقه المهنية وتطلعاته المستقبلية في هذا الإطار، كبلوغ مناصب إدارية معينة وذلك من خلال محاولة تعزيز جانب الثقة بين الطرفين المبني بدوره على ضرورة تحصيل التقييم الإيجابي لرئيس العمل، انطلاقا من حسن ممارسة المهام الرسمية وهذا ما لاحظناه في الفئة المهنية من 01 إلى 05 سنوات، تتضاعف نسبة أهمية التقييم الإيجابي لرئيس العمل كلّما زادت سنوات الخدمة وهذا ما لاحظنا في الفئة المهنية ما بين 06 و10سنوات، كون أن الموظف في هاته الفترة يحاول مضاعفة جهوده المهنية وتعزيز جانب الثقة مع رئيسه في العمل، للحصول على العديد من الامتيازات المهنية، كالمناصب النوعية، والتربصات، والتكوينات، وبالتالي يلعب متغير التقييم بدوره أهمية بالغة في ضبط العلاقة بين الطرفين، وهو ما يجعل الموظف يوليه جانبا كبيرا من الأهمية لكن فوق 10 سنوات من الخدمة، نلاحظ تراجعا في نسبة أهمية التقييم الإيجابي لرئيس العمل

ودوره في تعزيز وضبط العلاقة بين الطرفين، ذلك أنه كلما زادت سنوات الخدمة تظهر للموظف متغيرات أخرى تتحكم في تلك العلاقة مثل (نمط التعامل مع الموظفين والمفاضلة بينهم، وتوزيع المهام الإدارية، وتوزيع الامتيازات، وعلاقات الزمالة، والقرابة، والموالاة، والمصلحة ....) قد تكون هذه المتغيرات ذات أهمية أكبر في تحديد نمط العلاقة مقارنة بطبيعة التقييم، الذي غالبا ما يكون ذو فائدة معنوية لا غير، لا يتم من خلالها الحصول على فائدة ملموسة كتحصيل الامتيازات وتحقيق الترقيات الوظيفية.

جدول رقم 21، تحليل محتوى السؤال رقم21 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / تأثير تقييم زملاء العمل للمجهودات التي يبذلها الموظف	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
التأثير في مستوى قابلية الموظف للعمل	01	50	03	27.27	05	71.42	05	41.67	14	43.75
التأثير في الجانب النفسي ونمط العلاقات	01	50	05	45.46	02	28.58	07	58.33	15	46.87
عدم التأثير في أي مستوى كان	00	00	03	27.27	00	00	00	00	03	09.38
المجموع	02	100	11	100	07	100	12	100	32	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 21 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن طبيعة تقييم الموظفين لمجهودات زملائهم في العمل يؤثر في نمط العلاقات فيما بينهم، وهو ما وضحته الإجابات الخاصة ب (الوحدة رقم 2)، بنسبة 46.87 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 إلى 20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 58.33%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 28.58%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، مقابل نسبة 43.75 % من الإجابات التي تشير إلى أن طبيعة التقييم تؤثر في مستوى قابلية الموظف للعمل (الوحدة رقم 1)، أكبر نسبة فيها كانت لذوي

الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 71.42%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 27.27%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وأخيرا كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول للوحدة رقم 3 والتي تشير إلى أن التقييم من طرف زملاء العمل لا يؤثر في أي مستوى كان، وذلك بنسبة 09.38 % من المجموع العام للإجابات، أعلى نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 27.27%، من الإجابات الخاصة بهذه الوحدة، في حين تنعدم النسب للإجابات الخاصة بباقي فئات الأقدمية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن لأقدمية الموظّف تأثير كبير في نظرته لتقييم زملاء العمل وارتباطه بحالته النفسية ونمط علاقاته مع الزملاء داخل المؤسسة الجامعية، حيث أنّ الموظف في بداية حياته المهنية يكون في صدد بناء علاقات مهنية وغير مهنية (زمالة، صداقة..) مع الموظفين الذين يجتمع بهم لساعات في محيطه المهني، ولذلك فإن لمتغير التقييم من هؤلاء الأفراد أهمية كبيرة لدى الموظف في توجيه منحى علاقاته معهم ومختلف حالاته النفسية التي يعيشها خلال فترات العمل في المؤسّسة الجامعية، لكن تتناقص هذه الأهمية بزيادة سنوات العمل، وهو ما لاحظناه في فئتي الأقدمية ما بين 06 إلى 10 سنوات وما بين 11 إلى 15 سنة على التّوالي وذلك لبروز متغيرات أخرى ذات أهمية أكبر في توجيه منحى التأثير يكتشفها الموظّف من خلال طول مدّة ممارسته للمهام الرّسمية، كالتّنافس على الامتيازات الوظيفية، والولاء للمسؤول والمؤسّسة والعدالة الوظيفية، والأحقاد الوظيفية، والمصالح الشّخصية بين الأفراد داخل المؤسّسة، إلى غير ذلك من المتغيرات، لتعود نسبة أهمية التقييم إلى الارتفاع وبلوغها أوجها في فترات نهاية الخدمة وهو ما برّرته فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة، وهي الفترة التي يتحصّل فيها الموظف غالبا على تقاعده، أين تنتهي علاقاته المباشرة بالمؤسّسة ولذلك تزول أهمية مجمل المتغيرات التي

تحدثنا عنها سابقا، في حين يكون لتقييم الزملاء في هاته الفترة الأثر الكبير في نفسية الموظف ومدى عمق العلاقة التي تربطه بزملاء العمل الذين صادفهم طيلة فترة عمله في المؤسّسة الجامعية، حفاظا على صورته، وما يتركه من أثر داخل المؤسّسة، وكذا تمهيدا لإعادة بناء العلاقات من جديد وتشكيلها باعتباره فردا خارج الأسرة المهنية للمؤسّسة الجامعية، كون أنه سيبقى مرتبطا بها ومحتاجا إليها كفرد من المجتمع.

جدول رقم 22، تحليل محتوى السؤال رقم22 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / ترجيح بعض العمال للمصلحة الشخصية	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الاهتمام بالمصلحة الشخصية يؤثر في نمط العلاقات	00	00	05	41.67	00	00	02	25	07	25.93
الاهتمام بالمصلحة الشخصية يؤثر في مستوى أداء الخدمة وصورة المؤسسة	02	100	04	33.33	03	60	03	37.50	12	44.44
نقص الوازع الديني والظروف الاجتماعية والتنظيمية تزيد من الاهتمام بالمصلحة الشخصية	00	00	03	25	02	40	03	37.50	08	29.63
المجموع	02	100	12	100	05	100	08	100	27	100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون المصلحة العامة يؤثر في مستوى أداء الخدمة وصورة المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2)، بنسبة 44.44 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 33.33%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، مقابل نسبة 29.63 % من الإجابات التي تشير إلى أن نقص الوازع الديني والظروف

الاجتماعية والتنظيمية تزيد من الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون العامة (الوحدة رقم 3)، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 40 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية، وأخيرا كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول للوحدة رقم 1 والتي تشير إلى أن الاهتمام بالمصلحة الشخصية دون العامة يؤثر في نمط العلاقات وذلك بنسبة 25.93 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 41.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 % (منعدمة)، وذلك لفئتي الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات، و11 و15 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أنّ هناك تأكيد واضح وبنسبة أكبر على أن الاهتمام بالمصلحة الشخصية من شأنه العمل على تراجع مستوى أداء الخدمة وزعزعة صورة المؤسّسة، لكن التمسك بهذا الرأي اختلف باختلاف فئات الأقدمية المهنية للموظّفين، حيث بلغت أقصاها في فئة الأقدمية المهنية ما بين 01 و05 سنوات بنسبة 100 %، فيما يتعلّق بمضمون وحدة التحليل رقم 1، مع انعدام النّسب الأخرى لهذه الفئة، فيما يتعلّق بمضمون وحدتي التحليل رقم 2 و3، لكن مع زيادة سنوات العمل تتغيّر هذه النّسب وتتراجع نوعا، فيما يخصّ مضمون وحدة التحليل رقم1، لترتفع بدورها فيما يخص مضمون وحدتي التحليل رقم 2 و3، أي يمكننا أن نؤكّد أنه ومع زيادة سنوات الخدمة في المؤسّسة الجامعية يتمكن الموظّف من اكتشاف مستويات جديدة ومتغيرات أخرى تتحكّم في الفكرة المتناولة في الجدول أعلاه، فترجيح المصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة لا يخفض من مستوى أداء الخدمة ويزعزع صورة المؤسّسة فقط، بل يعمل أيضا على التّحكم في نمط العلاقات

بين الفاعلين داخل المؤسّسة وتوجيه منحاها، بإحداث نوع من التّوتر بين الفاعلين في ظل التّصادم بين المصالح، كما ينبه ذلك إلى نقطة مهمّة جدا وهي أهمية الجانب الأخلاقي للموظف، وما يلعبه ذلك من دور في الاهتمام بتأمين المصلحة الشخصية داخل المؤسّسة، وللظروف التنظيمية والاجتماعية أيضا دور كبير في إقبال بعض الموظّفين على تبنّي مثل هذه التّصرفات في المؤسّسة، كما يشير ذلك إلى أن أي خلل في هذا المستوى يتطلّب من المؤسّسة إعادة النّظر في سياسة التسيير المتبناة ومحاولة تحسين الظروف التنظيمية التي يعيشها الموظّف، كما ينبه إلى ضرورة مراعاة الظروف الاجتماعية للموظّفين، ومحاولة إيجاد آليات جديدة من شأنها تأمين حاجيات الموظّف وضمان جودة تقديم الخدمة العامّة ومنه التخفيف ومحاولة القضاء على مثل هذه التصرفات في الإدارة الجامعية.

جدول رقم 23، تحليل محتوى السؤال رقم23 وفقا لمتغير الاستفادة من المنصب النوعي.

الاستفادة من المنصب النوعي / تصرف الموظف لتحقيق مصالحه الشخصية	مستفيد من المنصب النوعي		غير مستفيد من المنصب النوعي		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
استخدام الأساليب الإدارية المشروعة	13	76.47	10	76.92	23	76.67
الاعتماد على العلاقات لقضاء المصالح الشخصية	04	23.53	03	23.08	07	23.33
المجموع	17	100	13	100	30	100

من خلال **الجدول رقم 23** نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن تصرف الموظفين لتحقيق مصالحهم الشخصية داخل المؤسسة الجامعية وخارجها يكون وفقا للأساليب الإدارية المشروعة وهو ما وضحته إجابات **الوحدة رقم 1**، بنسبة **76.67 %** كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لغير المستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت ب **76.92 %**، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **76.47%**

من مجموع الإجابات المحصل عليها لهذه الوحدة، وقد كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول للوحدة رقم 2، والتي تشير إلى أن تصرف الموظفين لقضاء مصالحهم الشخصية يكون من خلال الاعتماد على العلاقات، وذلك بنسبة **23.23 %** من المجموع العام للإجابات، أكبر نسبة فيها كانت للمستفيدين من المناصب النوعية حيث قدرت ب **23.53 %**، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات غير المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت ب **.%23.08**

من خلال ذلك **نستنتج** أن هناك تأكيد واضح من طرف المبحوثين على ضرورة استخدام الموظّف للأساليب الإدارية المشروعة لتحقيق مصالحه الشّخصية ومهما كان نوعها، وقد اشترك في ذات الرأي كل من فئة المستفيدين وغير المستفيدين من المناصب النوعية داخل المؤسّسة الجامعية وهو ما برّره التّقارب الكبير بين النّسبتين لهاتين الفئتين في الجدول، وهذا يدل على أهمية الالتزام بالأساليب الإدارية المشروعة ومختلف القوانين مهما كان نوع المصلحة المراد تحقيقها من طرف الموظّف، وذلك لدور هذه الأخيرة في حماية مصالح الأفراد ومصلحة المؤسّسة في آن واحد، وكذا تقنين وتنظيم الإطار العام لمختلف الحالات التي يعيشها الفرد داخل مؤسّسته، والتي تبني على أساسها حالة المؤسّسة وصورتها ومنه مكانتها بين مثيلاتها من المؤسّسات داخل المجتمع.

جدول رقم 24، تحليل محتوى السؤال رقم24 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / تصرف الموظف في حالة ارتكاب أخطاء غير قابلة للاكتشاف	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الحرص على تصحيح الأخطاء	02	100	08	61.54	06	85.71	08	61.54	24	68.57
تجاهل الخطأ وعدم التصريح به للمسؤول	00	00	05	38.46	01	14.29	05	38.46	11	31.43
المجموع	02	100	13	100	07	100	13	100	35	100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على ضرورة الحرص على تصحيح الأخطاء وتداركها وتجنبها مرة أخرى (**الوحدة رقم 1)**، بنسبة **68.57 %** كأعلى نسبة أكبر نسبة فيها كانت 61.54 %، وذلك لفئات الأقدمية المهنية ما بين 06 و10 سنوات، والفئات ما بين 16 و 20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، وكانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 2 والتي تشير إلى أن هناك من الموظفين من يفضل تجاهل الأخطاء المهنية وعدم التصريح بها للمسؤول إلا في حالات العجز عن تصحيحها، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين06 و 10 سنوات والفئات ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 38.46%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0% (منعدمة)، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن هناك إجماع على ضرورة الحرص على تصحيح الأخطاء الإدارية وتداركها وتجنّب الوقوع فيها مرّة أخرى، ولكن بنسب متفاوتة بين كل من فئات الأقدمية المتناولة في الجدول أعلاه، حيث بلغت النسبة الأكبر 100% للفئة ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية في المؤسّسة الجامعية، أي هناك اتفاق وإجماع من المبحوثين في هذه الفئة على وجوب تصحيح وتدارك الأخطاء الإدارية في وقتها، وبالمقابل تنعدم النّسبة الخاصّة بهذه الفئة وفقا لمحتوى الوحدة رقم 2 الذي يتضمّن تجاهل الخطأ وعدم التصريح به للمسؤول إلا في حالات العجز عن التّصحيح، وهذا إنّما يدل على أن الموظّف خلال سنواته الأولى من الخدمة يكون على درجة كبيرة من الحرص بخصوص تجنّب الأخطاء ما أمكن، لأسباب عديدة منها نيل رضا المسؤول، والخوف من فقدان المنصب (الخوف من العقوبات الإدارية كقرارات الفصل، والمجالس التأديبية)، والسّعي إلى التثبيت في الرتبة، وذلك عن طريق تشكيل صورة ذهنية جّيدة عنه لدى

المسؤول وفريق العمل ككل، تؤهله لبناء علاقات جيدة وفعّالة في محيطه المهني، ومع جميع الفاعلين، وذلك من خلال تقليص عدد الأخطاء الإدارية المرتكبة من طرفه ما أمكن، تتناقص هذه النّسبة تدريجيا في فئة الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات لحيازة الموظّف على نوع من الاستقرار النّفسي والوظيفي نابع من تأكيد حصوله على المنصب (التثبيت في الرتبة)، وشبه الإدراك التّام لظروف العمل ومستجداته وكذا خططه الميدانية المتّبعة، والتّمكن من بناء وتشكيل علاقات مع الفاعلين والقدرة على فرض المكانة الخاصة به في التنظيم، ممّا يقلل من عامل الخوف ومنه تراجع مستوى الاهتمام بالأخطاء الإدارية المرتكبة، كما يمكننا أن نرجع هذه الأسباب إلى الضغط المهني الذي قد يتعرض إليه الموظّف مع طول مدّة ممارسته لمهامه الرسمية، ممّا يدفع به إلى حالة من التشتت الذهني الذي ينعكس على نمط ممارسته لمهامه الرّسمية ومدى حرصه على تصحيحها وتداركها وتجنبها ما أمكن ذلك.

تعود هذه النّسبة إلى الارتفاع من جديد نوعا ما في فئة الأقدمية ما بين 11 و 15 سنة، في هذه المرحلة الدوافع للحرص على عدم ارتكاب الأخطاء تختلف نوعا ما، ويمكن أن ندرك بأنّها في الغالب دوافع شخصية، كون أنّه في هذه المرحلة من الخدمة في المؤسّسة الجامعية يسعى الموظّف إلى الحصول على العديد من الامتيازات الإدارية، كالمناصب النّوعية، والتربصات، والتكوينات، والترقيات، والتكريمات، والتي تتطلّب منه بدورها إثبات الجدارة المهنية لدى المسؤول وتشكيل الصورة الحسنة في المؤسّسة، ويكون ذلك من خلال تقليص عدد الأخطاء وتداركها ومعالجتها في وقتها، تتناقص هذه النسبة مجدّدا في فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة وهي المرحلة التي تتوافق مع إمكانية استفادة الموظّف من التقاعد، أي مرحلة نهاية الخدمة والارتباط بالمؤسّسة، حيث يقلّ اهتمام الموظّف بالعمل مقارنة بالمراحل المهنية السّابقة.

جدول رقم 25، تحليل محتوى السؤال رقم25 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / تصرف الموظف في حالة عدم وجود الرقابة	أنثى		ذكر		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
العمل وفق الرقابة الذاتية والضمير المهني	16	88.89	07	87.50	23	88.46
العمل وفق القوانين الوظيفية وطبيعة المهام	02	11.11	01	12.50	03	11.54
المجموع	18	100	08	100	26	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على ضرورة عمل الموظفين وفقا للرقابة الذاتية والضمير المهني ولو في حالة عدم وجود الرقابة الإدارية من طرف المسؤولين (الوحدة رقم 1)، بنسبة 88.46 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 88.89 %، في حين بلغت نسبة إجابات الذكور فيها 87.50%، كأدنى نسبة، مقابل نسبة 11.54 % من الإجابات التي تشير إلى ضرورة التقيد بالقوانين الوظيفية وفي إطار المهام المسندة للموظف ولو في حالات عدم وجود الرقابة من المسؤولين داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2)، كأدنى نسبة من إجابات المبحوثين، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 12.50%، في حين بلغت أدنى نسبة فيها لإجابات الإناث والتي قدرت ب 11.11 %.

من خلال ذلك **نستنتج** أن هناك تأكيد واضح من طرف المبحوثين على أنّ غياب الرّقابة الإدارية لا يمنح الموظف حق عدم الالتزام بواجباته الوظيفية والتقيّد بمهامه الرسمية داخل المؤسّسة الجامعية حيث أكد كلا الجنسين على ضرورة العمل وفقا للرّقابة الذاتية والضمير المهني وفي إطار احترام معايير أخلاقيات المهنة الموضّحة في القوانين المتعلقة بممارسة الوظيفة العامّة والالتزام بها، وهو ما برّره تقارب النّسبتين لرأي كلا الجنسين الموضّح في الجدول أعلاه، وهذا يدل على أن الالتزام بالرّقابة الذاتية والضمير المهني في ظل غياب الرّقابة الإدارية من شأنه أن ينظم سير المهام الإدارية ويحمي مصالح الأفراد الخاصّة والمصلحة العامّة للمؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 26، تحليل محتوى السؤال رقم26 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / رأي الموظف في احترام خصوصية الأشخاص	أنثى		ذكر		المجموع	
	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%
مبدأ أخلاقي وقانوني لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة	16	88.89	07	100	23	92
مبدأ لضمان السير الحسن للمهام داخل المؤسسة	02	11.11	00	00	02	08
المجموع	18	100	07	100	25	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يعتبرون احترام خصوصية الأشخاص مبدأ أخلاقي وقانوني لتنظيم العلاقات داخل المؤسسة الجامعية، وهذا ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 92 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 100%، في حين بلغت نسبة إجابات الإناث فيها 88.89 %، من المجموع العام لإجابات الوحدة رقم1 كأدنى نسبة مقابل نسبة 08 % من الإجابات التي تشير إلى اعتبار احترام خصوصية الأشخاص مبدأ لضمان السير الحسن للمهام الإدارية داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2)، كأدنى نسبة من إجابات المبحوثين، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 11.11 % في حين انعدمت (0 %) إجابات الذكور في هذا الإطار.

من خلال ذلك **نستنتج** أن هناك تأكيد واضح على اعتبار احترام خصوصية الأشخاص داخل المؤسّسة الجامعية مبدءا أساسيا من الجانبين الأخلاقي والقانوني لضمان تنظيم مختلف العلاقات بين الأفراد داخل المؤسّسة، وهو ما أجمع عليه كلا الجنسين، لكن بنسبة أكبر لدى فئة الذكور (100%)، وهذا يدلّ على سعة مجال بناء العلاقات والقابلية لذلك بالنّسبة للذكور داخل مؤسّستهم مقارنة بالإناث، التي ومهما تطورت علاقاتهن تبقى محدودة لارتباطها بالعديد من المتغيّرات كالحالة العائلية والاجتماعية للموظّفة، ونمط التّربية والتنشئة الاجتماعية، والعائلة، وأحيانا الحالة

الصحية (الحمل، وفترات الرضاعة)، كما تبرز أهمية هذا المبدأ أكثر إذا ما قارنّاها في الجدول بمحتوى الوحدة رقم 2 والتي أخذت نسبة 0% بالنّسبة للذكور، في حين بلغت نسبة 100% في ذات الجدول، وذلك في إطار محتوى الوحدة رقم1.

جدول رقم 27، تحليل محتوى السؤال رقم27 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / رأي الموظف بخصوص التجاوزات الأخلاقية في محيط العمل	أنثى		ذكر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
عدم وجود تجاوزات أخلاقية في محيط العمل	11	55	02	28.57	13	48.15
وجود ممارسات غير أخلاقية	06	30	05	71.43	11	40.74
كثرة الإشاعات بخصوص التجاوزات الأخلاقية	03	15	00	00	03	11.11
المجموع	20	100	07	100	27	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون عدم وجود تجاوزات أخلاقية في محيط عملهم داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 1)، بنسبة 48.15 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 55%، في حين بلغت نسبة إجابات الذكور فيها 28.57 %، من المجموع العام لإجابات الوحدة رقم1 كأدنى قيمة، مقابل نسبة 40.74 % من الإجابات التي تشير إلى وجود ممارسات غير أخلاقية كالعنف اللفظي والجسدي داخل محيط عملهم في المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 71.43 %، في حين كانت أدنى فيها نسبة لإجابات الإناث، والمقدرة ب 30 %، وأخيرا كانت أدنى نسبة للإجابات التي تشير إلى كثرة الإشاعات بخصوص التجاوزات الأخلاقية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت بنسبة 11.11% من المجموع العام للإجابات وهو ما وضحته (الوحدة 3)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 15% في حين انعدمت

(0 %) إجابات الذكور في هذا الإطار.

من خلال ذلك **نستنتج** أن لمتغيّر الجنس أثر كبير في رأي الموظّف فيما يخصّ التجاوزات الأخلاقية في محيط العمل، حيث أنّ النّسبة الأكبر ممّن يؤكدّون على عدم وجود تجاوزات أخلاقية في محيط العمل كانت للإناث وهو ما وضّحه محتوى الوحدة رقم 1 بنسبة 55%، كأعلى نسبة مقارنة بالذكور، وفي ذات الوقت تؤكّد هذه الفئة على كثرة الإشاعات داخل المؤسّسة بخصوص هذا الجانب، وذلك بنسبة 15%، في حين تنعدم النّسبة لدى فئة الذكور، وهو ما وضّحه محتوى الوحدة رقم 3، كما بلغت نسبة المؤكّدين لوجود ممارسات غير أخلاقية متمثلة في(العنف اللّفظي والجسدي في محيط العمل) أعلاها لدى فئة الذكور حيث بلغت 71.43 %، وهو ما وضّحه محتوى الوحدة رقم2، كل هذه النّسب التي تمّ التعرّض إلى توضيحها سالفا تؤكّد على تحفظ فئة الإناث عن الإفصاح والحديث بخصوص التّجاوزات الأخلاقية داخل المؤسّسة، لحساسية هذا الجانب بالنّسبة إليهن، وهو ما تفرضه عليهن طبيعة الجنس، وكذا خضوعهن لقيود اجتماعية (سلطة الزوج، والأسرة، والمجتمع..)، وهو ما تختص به طبيعة المجتمع الجزائري، في حين يمتلك الذّكور هامشا أكبر من الحرية، للإفصاح والحديث في هذا الجانب، لطبيعة جنسهم وعدم وجود حساسيات أو قيود للتّطرق إلى هذا الموضوع داخل المجتمع.

جدول رقم 28، تحليل محتوى السؤال رقم28 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / الرأي في تعرض بعض الموظفين لاعتداءات جسدية ولفظية في محيط العمل	أنثى		ذكر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
تفعيل مضامين النصوص القانونية	08	40	03	50	11	42.31
توتر العلاقات بين الفاعلين وتدني مستوى أدائهم	05	25	03	50	08	30.77
التشبع بالقيم الدينية	07	35	00	00	07	26.92
المجموع	20	100	06	100	26	100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على ضرورة تفعيل مضامين النصوص القانونية للحد من الاعتداءات اللفظية والجسدية في محيط عملهم بالمؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 1)، بنسبة 42.31 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 50%، في حين بلغت نسبة إجابات الإناث فيها 40 %، كأدنى قيمة، مقابل نسبة 30.77 % من الإجابات التي تشير إلى أن التجاوزات اللفظية والجسدية داخل المؤسسة الجامعية تؤدي إلى توتر العلاقات بين الفاعلين وتدني مستوى أدائهم وهذا ما وضحته (الوحدة رقم 2)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 50 %، في حين كانت أدنى نسبة فيها لإجابات الإناث، والمقدرة ب 25 %، وأخيرا كانت أدنى نسبة للإجابات التي تشير إلى أن التشبع بالقيم الدينية يقلل من الاعتداءات الجسدية واللفظية داخل المؤسسة الجامعية والتي قدرت بنسبة 26.92 % من المجموع العام للإجابات وهو ما وضحته (الوحدة رقم 3)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 35% في حين انعدمت (0 %) إجابات الذكور في هذا الإطار.

من خلال ذلك **نستنتج** أن كلا الجنسين يؤكّدان على ضرورة تفعيل مضامين النّصوص القانونية للحدّ من تعرّض الموظّفين لاعتداءات جسدية أو لفظية داخل المؤسّسة، لكن بنسبة أكبر لدى فئة الذّكور مقارنة بفئة الإناث وهو ما وضّحه محتوى الوحدة رقم1، كما بلغت نسبة المؤكّدين على عمل مثل هذه الظواهر على توتّر العلاقات بين الفاعلين وتدنّي مستوى أدائهم لدى فئة الذكور أعلاها أيضا وهو ما وضّحه محتوى الوحدة رقم2، في حين تشير الإناث إلى متغير الالتزام بالقيم الدينية وأثره في التقليل من مثل هذه الممارسات في الإدارة الجامعية، بأعلى نسبة في الجدول، في حين تنعدم النسبة الخاصّة بفئة الذكور في هذا الإطار، وهو ما وضحه محتوى الوحدة رقم3، من خلال العرض السّابق نلاحظ ارتباط مختلف هذه النتائج بالنتائج المتوصّل إليها في الجدول السابق

(رقم 27)، والتي مفادها خضوع الأنثى في المجتمع الجزائري للعديد من المتغيّرات التي تتحكّم وتقلّل من هامش حريتها للخوض في مثل هذه المواضيع أو كل ما يتعلّق بها.

جدول رقم 29، تحليل محتوى السؤال رقم29 وفقا لمتغير الجنس.

الجنس / أثر تعرض بعض الموظفين لاعتداءات جسدية ولفظية في العلاقات الرسمية بين الموظفين داخل محيط العمل	أنثى		ذكر		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%
التأثير السلبي في العلاقات الرسمية وغير الرسمية	15	83.33	06	54.55	21	72.41
التأثير السلبي في ممارسة المهام الرسمية	03	16.67	05	45.45	08	27.59
المجموع	18	100	11	100	29	100

من خلال الجدول رقم 29 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يشيرون إلى أن تعرض بعض الموظفين لاعتداءات جسدية أو لفظية في محيط عملهم بالمؤسسة الجامعية يؤثر في علاقاتهم الرسمية وغير الرسمية داخلها وهو ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 72.41 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لإجابات الإناث، حيث قدرت ب 83.33%، في حين بلغت نسبة إجابات الذكور فيها 54.55 %، كأدنى قيمة، وقد كانت أدنى نسبة للإجابات التي تشير إلى أن تعرض بعض الموظفين لاعتداءات جسدية أو لفظية في محيط عملهم بالمؤسسة الجامعية يؤثر سلبا في ممارسة المهام الرسمية داخلها، والتي قدرت بنسبة 27.59 % من المجموع العام للإجابات وهو ما وضحته (الوحدة رقم 2)، وقد كانت أعلى نسبة فيها لإجابات الذكور، حيث قدرت ب 45.45 % في حين بلغت نسبة إجابات الإناث 16.67 % كأدنى قيمة.

من خلال ذلك **نستنتج** أنّ لجنس الموظّف أثر كبير في رأيه بخصوص تعرّض بعض الموظّفين لاعتداءات جسدية أو لفظية وانعكاسه على العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية داخل محيط العمل

حيث أن ذلك ينعكس سلبا في العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية داخل المؤسسة بنسبة أكبر لدى فئة الإناث مقارنة بفئة الذّكور الذين يؤثّر ذلك بنسبة أكبر لديهم على مستوى ممارسة المهام الرّسمية وهذا أيضا يرتبط بخصائص طبيعة الجنس التي يختص بها كل طرف على حدى، حيث يمتلك الذكور مجالا أوسع لبناء العلاقات وتوسعها داخل المؤسّسة هذا من جانب، ومن جانب آخر للأسباب التي ذكرت في الجدولين السابقين (رقمي27 و28) والتي تفيد بأن الأنثى تخضع للعديد من القيود المجتمعية التي تتحكّم في مسار ومنحى علاقاتها داخل المؤسّسة (سلطة الزوج، والأسرة، والمجتمع..)، وهو ما تختص به طبيعة المجتمع الجزائري، والتي تفرض عليها ولو بشكل غير مباشر محدودية العلاقات وتقليل مجالها ما أمكن، خصوصا في مثل هذه الحالات داخل محيط عملهن في المؤسّسة الجامعية.

2-4 التحليل الإحصائي للفرضية الثالثة:

جدول رقم 30، تحليل محتوى السؤال رقم30 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / مفهوم السرية المهنية	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عدم وجود سرية مهنية في الجامعة	01	33.33	01	12.50	01	16.67	01	11.11	04	15.39
السرية المهنية أساس استقرار العلاقات بين الفاعلين	02	66.67	07	87.50	05	83.33	08	88.89	22	84.61
المجموع	03	100	08	100	06	100	09	100	26	100

من خلال قراءتنا الجدول رقم 30 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن السرية المهنية أساس لاستقرار العلاقات بين الفاعلين ونجاح العمل الإداري داخل المؤسسة الجامعية (الوحدة رقم 2)، بنسبة 84.61 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 16 و20

سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 88.89%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 66.67%، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية

في حين كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 1 والتي تشير إلى عدم وجود سرية مهنية في المؤسسة الجامعية انطلاقا من سهولة تداول المعلومات فيها، وذلك بنسبة 15.39% من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 33.33 % في حين بلغت أخفض نسبة فيها 11.11 %، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أنّ لمتغير الأقدمية المهنية تأثير كبير في توجيه رأي الموظّف بخصوص أهمية السرية المهنية ودور الحفاظ عليها في تحقيق استقرار العلاقات بين الفاعلين ونجاح العمل الإداري في المؤسّسة الجامعية، بحيث لاحظنا ارتفاعا في النّسب المتعلّقة بمحتوى الوحدة رقم 2 مقارنة بأكبر نسبة خاصة بمحتوى وحدة التحليل رقم1، في فئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات كما تتقارب النسب بين فئات الأقدمية، فيما يتعلّق بمضمون وحدة التحليل رقم2، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وتبلغ أقصاها في فئة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة، وهذا يدلّ على أن الموظّف لا يولي اهتماما كبيرا لهذا الجانب في بداية حياته المهنية، لمحدودية نظرته كعضو جديد في الأسرة الجامعية وكذا لعدم معايشته لبعض المعضلات الإدارية نتاج إفشاء السر المهني وانعكاسات ذلك على المستويين، العلائقي والمهني، في حين أنه كلّما زادت سنوات خبرة الموظّف كان له الحظ الأوفر في مصادفة العديد من الحالات الإدارية المتعلّقة بالتقصير في هذا الجانب واكتشاف انعكاسات ذلك ميدانيا، كما يكون على قدر كبير من إدراك التّبعات القانونية المتعلّقة

بإفشاء السر المهني كاطلاعه على العقوبات التي يتعرّض إليها الموظّف نتاج ذلك، وهو بذلك يدرك تماما أهمية الحفاظ على السر المهني وما لذلك من دور كبير وفعّال في الحفاظ على استقرار العلاقات بين الفاعلين، وحماية مصالح الأفراد، وحماية خصوصية الأفراد وسمعة المؤسّسة وصورتها بين مثيلاتها في المجتمع، من خلال حماية المعلومة وتقنين طرق تداولها داخل المؤسّسة وخارجها، ممّا يغلق أي مجال لانتشار الشائعات وعلى كل المستويات ويقضي على أي شكل من أشكال الاستغلال الشّخصي للمعلومة مع الحفاظ على أحقية امتلاكها وتداولها وفقا للضرورة وفي نطاق الأطر القانونية، وهو حق يشترك ويتساوى فيه جميع الفاعلين الذين تخصّهم هذه المعلومات وبالتّالي يمثل الحفاظ على السر المهني آلية من آليات تنظيم وتحسين العمل الإداري وتحقيق فعاليته من الجانبين الكمي والنوعي، وتحقيق استقرار الجو العام للعمل، من خلال الحفاظ على استقرار العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 31، تحليل محتوى السؤال رقم31 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / أهم العوامل المؤثرة في تفشي الرشوة داخل محيط العمل	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
الفساد الأخلاقي	02	66.67	06	46.15	03	50	08	57.14	19	52.78
الظروف التنظيمية والاجتماعية	01	33.33	07	53.85	03	50	06	42.86	17	47.22
المجموع	03	100	13	100	06	100	14	100	36	100

من خلال قراءتنا الجدول رقم 31 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن الفساد الأخلاقي من أهم أسباب تفشي الرشوة داخل محيط عملهم بالمؤسسة الجامعية وهو ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 52.78 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05

سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 66.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 46.15 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، في حين كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 2 والتي تشير إلى اعتبار الظروف التنظيمية والاجتماعية من أهم أسباب تفشي الرشوة داخل محيط العمل وذلك بنسبة 47.22 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 53.85 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 33.33 %، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن للأقدمية المهنية للموظف أثر في توجيه رأيه اتجاه أهم الأسباب التي تعمل على تفشي ظاهرة الرّشوة داخل محيط العمل، فالموظّف في بداية حياته المهنية (ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسّسة الجامعية) يكون تفكيره محصورا حول سبب واحد للظّاهرة يتمثل في الفساد الأخلاقي، في حين يتباين الفارق بين كل من نسبتي وحدتي التحليل رقم 1 ورقم 2 الخاصّة بهذه الفئة، أين بلغت نسبة أهمية الظروف الاجتماعية والتنظيمية 33.33 %، وهي نسبة ضئيلة مقارنة بالنّسبة الأولى 66.67 % المتعلّقة بوحدة التحليل رقم 1، وهذا دليل على عدم إدراك الموظّف في هذه المرحلة لجميع المتغيّرات التي تتحكّم في هذه الظاهرة داخل المؤسّسة، وكذا لمختلف ظروف العمل وتأثيراتها الممكنة، سواء ما تعلّق منها بإمكانات المؤسّسة أو ما تعلّق منها بالموظّف باعتباره جزءا من هذه المؤسّسة، وذلك نتاج قلّة سنوات الخبرة المهنية، لكن مع زيادة سنوات الخبرة تتقارب كل من النّسب الخاصّة بمحتوى وحدتي التحليل رقم1 و2 كما هو موضح في الجدول أعلاه، فالخبرة المهنية هنا أهّلت الموظّف لإدراك واكتشاف أهمية بعض المتغيرات الأخرى التي تتحكّم في شيوع الظّاهرة المتناولة في الجدول، لتبرّر بذلك أهمية كل من الظروف التّنظيمية

(كمحدودية وسائل العمل، وقلة الأجر، واللّاعدالة في توزيع الامتيازات، وتهميش الموظّف، وقلّة الرّقابة الإدارية، والتقّاعس في تطبيق نظام العقوبات...)، أو الاجتماعية (كالعجز عن تأمين حاجيات الأسرة (صحية، وغذاية، وتعليمية، وظروف التنقل لمكان العمل)، هاته المتغيرات التي كانت على قدر من الأهمية من خلال التقارب الملاحظ بين النسب الموضحة في الجدول أعلاه الخاصّة بمحتوى وحدتي التحليل رقم1 و2 ، وفي سنوات الأقدمية ما فوق 05 سنوات.

جدول رقم 32، تحليل محتوى السؤال رقم32 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / تحميل المؤسسة تأويلات مختلفة للنصوص القانونية وأثره في مصالح الأشخاص	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
تأويل النص القانوني بناء على مصالح شخصية	02	100	07	100	05	71.42	08	100	22	91.66
العمل وفق العادات والتقاليد يعرقل تبني فحوى النصوص القانونية	00	00	00	00	01	14.29	00	00	01	4.17
ترجمة النصوص القانونية من الفرنسية إلى العربية يؤدي إلى تعدّد التأويل وطرق التطبيق ميدانيا	00	00	00	00	01	14.29	00	00	01	4.17
المجموع	02	100	07	100	07	100	08	100	24	100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن تأويل النص القانوني بناء على مصالح شخصية يلحق الضرر بمصالح بعض الموظفين وهو ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 91.66 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات وذوي الأقدمية ما بين 06 و10 سنوات وأيضا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في

المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 71.42% وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، أما أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه كانت لكل من الوحدتين 2 و3 واللتين تشيران على التوالي إلى أن العمل وفق العادات والتقاليد يعرقل تبني فحوى النصوص القانونية، وأيضا ترجمة النصوص القانونية من الفرنسية إلى العربية تؤدي إلى تعدّد التأويل وطرق التطبيق ميدانيا، بنسبة 4.17% من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة من الإجابات في كلتا الوحدتين لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 14.29 % في حين بلغت أخفض نسبة في كلتا الوحدتين 0 % (منعدمة)، وذلك لفئات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات، وما بين 06 و10 سنوات، وأيضا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن المبحوثين من كل فئات الأقدمية المتناولة في الجدول أعلاه، ينبّهون إلى أنّ المشكل الأساسي الذي يطرح في إدارة المؤسّسة الجامعية، بخصوص تطبيق فحوى النّصوص القانونية وأثره في مصالح الفاعلين داخلها، لا يطرح لا على مستوى المضامين التي تحملها، أو حتى ترجمة اللّغة التي جاءت بها، إنما المشكل الأساسي يكمن في كيفية تطبيق النّصوص القانونية وشخصية صاحب السلطة، والانتقال بمعناها من الناحية النّظرية البحتة إلى الجانب الميداني الفعلي داخل المؤسسة وما يتعلّق به من متغيّرات، وهنا نجد أنّنا بصدد الحديث عن تأثيرات أسلوب ممارسة السّلطة داخل المؤسّسة وإمكانية استغلال المنصب والسلطة الإدارية لتوجيه محتوى النّصوص القانونية لخدمة الأغراض الشّخصية للأفراد، أي استفادة فئة دون الأخرى ممّا يغيّب عامل العدالة التنظيمية وخدمة الصالح العام للفاعلين والمؤسّسة في آن واحد، كل هذه المتغيّرات تؤدي إلى توتّر الجو العام للعمل انطلاقا من تصادم المصالح وتوتّر العلاقات بين

الفاعلين والدّفع بالمؤسسة إلى حالة من اللااستقرار التّنظيمي انطلاقا من عدم استقرار العلاقات بين الأفراد.

جدول رقم 33، تحليل محتوى السؤال رقم33 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / أثر طريقة تعامل المؤسسة مع القوانين المتعلقة بالعلاوات والامتيازات في علاقات الزمالة بين العاملين	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عدم احترام المعايير القانونية والتنظيمية في توزيع العلاوات والامتيازات يوتر العلاقات	02	100	07	87.50	04	57.14	07	100	20	83.33
اللاعدل في توزيع الامتيازات والعلاوات يؤثر سلبا في مستوى أداء المهام الرسمية	00	00	01	12.50	03	42.86	00	00	04	16.67
المجموع	02	100	08	100	07	100	07	100	24	100

من خلال قراءتنا الجدول رقم 33 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن عدم احترام المعايير القانونية والتنظيمية في توزيع العلاوات والامتيازات بين العاملين يوتر العلاقات فيما بينهم (الوحدة رقم 1)، بنسبة 83.33 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات وكذا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 57.14 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، في حين كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 2 والتي تشير إلى أن اللاعدل في توزيع الامتيازات والعلاوات بين العاملين يؤثر سلبا في مستوى أداء المهام الرسمية، وذلك بنسبة 16.67 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة من

الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 42.86 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 % (منعدمة)، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات وكذا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن للأقدمية المهنية أثر في تحديد رأي الموظّف بخصوص أثر عدم احترام المعايير القانونية والتنظيمية أثناء توزيع العلاوات والامتيازات بين العاملين داخل المؤسّسة في علاقات الزّمالة بينهم، حيث أن نسبة 100 % من الموظّفين المنتمين لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات يرون أن ذلك يؤثر مباشرة في طبيعة العلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية كما تنعدم النسبة الخاصّة بهذه الفئة وفقا لمحتوى الوحدة رقم2 في الجدول، ففي هذه المرحلة المهنية يكون تفكير الموظّف محصورا حول تحقيق الامتيازات وتحصيل العديد من الطموحات المهنية، وأي تقصير في هذا الجانب ينعكس مباشرة على ردود أفعاله اتجاه الأطراف المتسبّبة في ذلك أو المستفيدة في هذا الإطار، ومنه منحى العلاقات التي تربطه بهم، مع المحافظة على نفس المستوى في ممارسة المهام الرسمية، وذلك لعدم اكتمال الذهنية الإدارية لديه ممّا يؤهله لإيجاد آليات جديدة يتم من خلالها التّعامل في مثل هذه الحالات، لكن ومع زيادة سنوات الخبرة المهنية للموظّف نلاحظ انخفاضا في هذه النّسب المتعلقة بمحتوى الوحدة التحليلية رقم1، وهو ما لاحظناه في الفئتين المهنيتين (ما بين 06 و10 سنوات، وما بين 11 و15 سنة) كون أنّه بإمكان الموظّف في هذه المراحل إيجاد آليات أخرى للتّعبير عن الرفض ومعالجة المشكل المطروح بمنأى عن نمط علاقاته مع الممارسين للتّصرفات الموضحة في الجدول، وذلك تجنبا لأي تأثير غير مرغوب فيه على مستوى مساره المهني (الحفاظ على مسار الترقيات، والحفاظ على مكان العمل، وتجنب المكائد الإدارية، والمحافظة على العلاوات الروتينية كمنحة المردودية وغيرها)، وتجنب العديد من المشاكل المتوقفة على ما تم مناقشته آنفا، وله التعبير عن الرفض بأسلوب آخر كالتّراجع في

مستوى أداء الخدمة وهو ما برّر ارتفاع النّسبتين المتعلّقتين بالفئتين المهنيتين ما بين 06 و10 سنوات، وما بين 11 و15 سنة، الخاصتين بمحتوى وحدة التحليل رقم 2 في الجدول أعلاه، غير أنّه في مرحلة الأقدمية ما بين 16 و20 سنة يكون الموظّف في صدد حصوله على التّقاعد من العمل في المؤسّسة، وبالتالي يهدف إلى تحصيل أكبر نسبة من العلاوات والامتيازات من مؤسّسته وأي تقاعس في تطبيق القوانين المتعلّقة بذلك يقلّص من نسب حظوظه في هذا الإطار، وهو ما ينعكس مباشرة على علاقاته مع المطبّقين أو المستفيدين من الزّملاء انطلاقا من فحوى تلك القوانين، ولا يخشى الموظّف حينها أي تبعات لذلك، كونه في مرحلة نهاية الخدمة من المؤسّسة.

جدول رقم 34، تحليل محتوى السؤال رقم34 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / كيفية استخدام ذوي السلطة في المؤسسة للنصوص القانونية	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
استغلال المنصب	02	100	07	87.50	05	83.33	07	100	21	**91.30**
السمات الشخصية للمسؤول	00	00	01	12.50	00	00	00	00	01	4.35
تنفيذ محتوى النصوص القانونية بدقة	00	00	00	00	01	16.67	00	00	01	4.35
المجموع	02	100	08	100	06	100	07	100	23	100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على أن ذوي السلطة يعملون على استغلال مناصبهم بتوجيه محتوى النصوص القانونية نحو قضاء مصالحهم الشخصية وهذا ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 91.30 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات وذوي الأقدمية ما بين 16 و20 سنة وأيضا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100%، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 83.33 %، وذلك

لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، أما أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه كانت لكل من الوحدتين 2 و3 واللتين تشيران على التوالي إلى أن السّمات الشّخصية للمسؤول تتحكم في طريقة تطبيق محتوى النصوص القانونية، وأيضا تنفيذ محتوى النصوص القانونية بدقة يضمن السير الحسن للمهام الإدارية، بنسبة 4.35 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة من الإجابات في الوحدة رقم2 لذوي الأقدمية المهنية مابين 06 و10 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 12.50 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 % (منعدمة)، وذلك لفئات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات، وما بين 11 و15 سنة، وأيضا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسّسة الجامعية، وكانت أعلى نسبة من الإجابات في الوحدة رقم3 لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 16.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 %(منعدمة) وذلك لفئات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات، وما بين 06 و10 سنة ، وأيضا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسّسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن هناك إجماع واتفاق من المبحوثين على أنّ ذوي السّلطة في المؤسّسة الجامعية غالبا ما يستفيدون من مناصبهم الإدارية من خلال القدرة على توجيه محتوى النّصوص القانونية لقضاء مصالحهم وحاجاتهم الشّخصية، غير أن تأكيد هذا الرأي كان بنسب متقّاربة جدا وفقا لتغير فئات الأقدمية المهنية، أي محدودية تأثير متغير الأقدمية في هذا الإطار، ويمكن إرجاع أسباب تأكيد هذا الرّأي من طرف جميع المبحوثين وبشكل متقارب إلى الظواهر المتعلّقة بهذا الجانب داخل المؤسّسة، كنمط التّسيير المنتهج من قبل المسؤولين، وطريقة التّعامل مع النّصوص القانونية وعدم الشفافية في استخدامها، واستغلال الثّغرات القانونية وتوجيه محتواها نحو خدمة المصلحة الشّخصية، وتطبيق محتوى النصوص القانونية وفقا لمسار العلاقات، وحجب محتوى

النّصوص القانونية عن فئة دون الأخرى، وشغل وتوجيه الموظفين من خلال كثرة التّعليمات الداخلية، واستحداث الشروط الوظيفية التعجيزية التي تضمن استفادة فئة دون الأخرى داخل المؤسّسة، وكل هذه العوامل من شأنها التأثير بشكل مباشر في الطّابع العام للعلاقات بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 35، تحليل محتوى السؤال رقم 35 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / كيفية استخدام المسؤولين لمكانتهم في المؤسسة لفائدة أقاربهم وزملائهم	01-05		06-10		11-15		16-20		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
استغلال المكانة والسلطة الإدارية	02	100	08	100	05	83.33	07	100	22	95.65
احترام قانون وأخلاقيات المهنة الجامعية	00	00	00	00	01	16.67	00	00	01	4.35
المجموع	02	100	08	100	06	100	07	100	23	100

من خلال قراءتنا للجدول رقم 35 نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكّدون على أن تلبية المسؤولين لحاجيات ومصالح أقاربهم وزملائهم داخل المؤسسة الجامعية يكون من خلال استغلال المكانة والسلطة الإدارية، وهذا ما وضحته (الوحدة رقم 1)، بنسبة 95.65 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات وأيضا ما بين 06 و10 سنوات، وكذا ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 83.33 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، في حين كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 2 والتي تشير إلى أن احترام قانون وأخلاقيات المهنة الجامعية من بين أهم ضوابط الممارسة الإدارية في المؤسسة الجامعية، وذلك بنسبة 04.35 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى

نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 11 و15 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 16.67 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 % (منعدمة)، وذلك لفئات الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات وأيضا الفئات ما بين 06 و10 سنوات وكذا الفئات ما بين 16 و20 سنة من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن كل المبحوثين من مختلف فئات الأقدمية، يؤكّدون وبشكل شبه مطلق على أنّه غالبا ما يستغل بعض المسؤولين مكانتهم وحرية ممارستهم للسّلطة الإدارية داخل المؤسّسة لضمان قضاء مصالح أقاربهم وزملائهم، غير أن تأثير متغيّر الأقدمية المهنية كان محدودا جدا، وذلك لتقارب النّسب المئوية المتعلّقة بمحتوى وحدة التحليل رقم1 بين مختلف فئات الأقدمية في الجدول أعلاه، وبالمقابل نلاحظ انعدام النّسب المئوية في ذات الجدول فيما يخص محتوى وحدة التحليل رقم 2 وفي أغلب فئات الأقدمية، هذا يدلّ على تغييب دور الضّابط القانوني ومضامين ميثاق أخلاقيات المهنة في المؤسّسة الجامعية، باعتبارهما من أهم ضوابط الممارسة الإدارية، ممّا يفتح المجال أمام تأثير متغيّرات أخرى تتحكّم في هذه الممارسة، كعلاقات الزّمالة والقرابة، والمصلحة، والعلاقات الشّخصية، والسهر على خدمة المصالح الشّخصية للأفراد، لتمثل بذلك القدرة على ممارسة السلطة الإدارية في المؤسّسة آلية من آليات تحقيق المطالب الإدارية للزملاء والمقربين والأقارب، ومن بين أهم الحالات التي أشار إليها المبحوثون في هذا الإطار مسابقات التّوظيف أو فتح مناصب عمل جديدة بناء على مؤهلات الزّملاء والأقارب، ومحدودية الرّقابة الإدارية التي يخضع لها الزملاء والأقارب داخل المؤسّسة ومنحهم هامشا أكبر من الحرية فيها من خلال (الغيابات المتكرّرة، وعدم الالتزام بالمواقيت القانونية للعمل، وتقليص ساعات العمل، وتسهيل مختلف المعاملات الإدارية الخاصّة بهم داخل المؤسسة وخارجها، وسهولة التّحويلات بين المصالح الإدارية للمؤسسة مع تجنيبهم العمل في المصالح ذات الضّغط المهني

والتّغطية على أخطائهم الإدارية وعدم خضوعهم للعقوبات، والاستفادة من مختلف الامتيازات الإدارية كالمنح، والتربصات، والتكوينات)، إلى غير ذلك من الظواهر الإدارية المتفشية في المؤسّسة، وكل ذلك من شأنه العمل على توتّر العلاقات بين الفاعلين في المؤسّسة، وعلى مستويات عدّة (بين المسؤول والموظّفين، وبين الموظّفين بعضهم ببعض).

جدول رقم 36، تحليل محتوى السؤال رقم36 وفقا لمتغير الأقدمية.

الأقدمية / مدى حرص المؤسسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب داخل المؤسسة	05-01		10-06		15-11		20-16		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
عدم وجود عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب	02	100	06	75	04	80	04	57.14	16	72.73
هناك عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب	00	00	02	25	01	20	03	42.86	06	27.27
المجموع	02	100	08	100	05	100	07	100	22	100

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية المبحوثين يؤكدون على عدم وجود عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب بين العاملين داخل المؤسسة الجامعية وهذا ما وضحته (الوحدة 1) بنسبة 72.73 % كأعلى نسبة، أكبر نسبة فيها كانت لذوي الأقدمية المهنية مابين 01 و05 سنوات من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 100 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 57.14 %، وذلك لسنوات الأقدمية ما بين 16 و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية في حين كانت أدنى نسبة من مجموع الإجابات في الجدول أعلاه للوحدة رقم 2 والتي تؤكد العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب بين العاملين داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 27.27 % من المجموع العام للإجابات، وكانت أعلى نسبة فيها من الإجابات لذوي الأقدمية المهنية مابين 16

و20 سنة من الخدمة في المؤسسة الجامعية، حيث قدرت ب 42.86 %، في حين بلغت أخفض نسبة فيها 0 % (منعدمة)، وذلك لفئة الأقدمية ما بين 01 و05 سنوات من الخدمة الفعلية في المؤسسة الجامعية.

من خلال ذلك **نستنتج** أن غالبية المبحوثين يؤكّدون عدم وجود عدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب بين العاملين داخل المؤسسة الجامعية، غير أنّ تأكيد هذا الرأي اختلف باختلاف فئات الأقدمية المهنية، فبلغت أقصى نسبة 100% لدى الفئة المهنية مابين 01 و05 سنوات، فالموظّف هنا يكون في مرحلة بداية الخدمة في المؤسّسة، أي في مرحلة بداية الاندماج بين الفاعلين في المؤسّسة، وبناء العلاقات وإثبات المكانة الإدارية وفرضها من خلال الدور الذي يلعبه فيها، كما أنّه يمتلك في هذه المرحلة العديد من الطموحات الإدارية التي يود تحقيقها، كالتثبيت في المنصب والحصول على الامتيازات الإدارية، وفرض التواجد بين الفاعلين في المؤسّسة من خلال محاولة تسريع العمل، وهو بذلك في كل المراحل بصدد إجراء مقارنة دورية بينه وبين الموظّفين الذين يفوقونه في سنوات الخدمة في المؤسسة، ممّا يجعله أكثر حساسية لكل التصرفات أو القرارات التي يتعرّض إليها والتي تشعره بعدم المساواة بينهم وعدم العدالة في تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب، غير أنّنا نلاحظ تراجعا في هذه النسب مع اختلاف فئات الأقدمية المهنية لتبلغ أدناها في الفئة ما بين 16 و20 سنة، أين تراجعت إلى قرابة النصف فبلغت بذلك 57.14 %، أين كان لسنوات الخبرة دور كبير في تغيير الحكم فيما يتعلّق بتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب، فمع طول مدّة العمل في المؤسّسة، يمتلك الموظّف حظا أكبر في تحصيل العديد من الامتيازات، وفرض المكانة، وتلقي العديد من المواقف الإدارية التي تثبت عدالة المؤسّسة، وإمكانية شغل العديد من المناصب التي تقرّبه من الواقع الميداني لممارسة وتطبيق أنظمة الجزاء والعقاب ممّا يؤهله اكتشاف العديد من

المتغيرات التي تتحكم في ذلك، ومنه تشكيل رأي آخر لديه بخصوص تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب داخل المؤسّسة الجامعية.

جدول رقم 37 ، تحليل محتوى السؤال رقم37 .

تأثير طريقة تطبيق نظام الجزاء والعقاب في الاتصال غير الرسمي بين العاملين داخل المؤسسة	التكرار	%
توتر العلاقات ومحدوديتها بين العاملين داخل المؤسسة	24	100
المجموع	24	100

من خلال قراءة الجدول رقم37 نلاحظ أن كل المبحوثين يؤكّدون على أن عدم الالتزام بالقوانين المتعلقة بتطبيق نظام الجزاءات والعقوبات يؤدّي إلى توتّر العلاقات ومحدوديتها بين العاملين داخل المؤسّسة الجامعية، بنسبة 100% من إجابات المبحوثين، كما هو موضح في الجدول أعلاه.

من خلال ذلك **نستنتج** أن للالتزام بالقوانين المتعلّقة بتطبيق نظام الجزاء والعقاب تأثير كبير في توجيه منحى العلاقات بين العاملين داخل المؤسّسة الجامعية، حيث أنّ عدم الالتزام بجملة القوانين وأنظمة الجزاء والعقاب يؤدّي بالضرورة إلى توتّر العلاقات بين العاملين ومحدوديتها، وهذا ما أشارت إليه النّسبة المحصل عليها في الجدول أعلاه، حيث بلغت نسبة 100%، إن مثل هذه التصرفات في المؤسّسة الجامعية من شأنها أن تشير إلى تغييب أهم مقومات الممارسة الإدارية كتوفر عامل الثّقة بين الأطراف والمصداقية في العمل، والمساواة، ممّا ينمّي الشعور بالظلم الإداري لدى الموظّف، والإحساس باللاعدالة، وكلّها عوامل تعمل على توتّر العلاقات داخل المؤسّسة في ظل تصادم المصالح بين الأطراف الفاعلة.

3- مناقشة نتائج الفرضيات وتحليلها:

3-1 – مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى:

يمتلك رؤساء العمل في المؤسّسة الجامعية الكثير من الاستراتيجيات التي تساعد على إنجاح عملية

ممارسة السّلطة داخل المؤسّسة، من خلال إنجاح عملية الاتّصال بين الفاعلين بما في ذلك الرّئيس والمرؤوسين، وتوجيه منحى التّفاعل بين الأطراف نحو الإيجابية، بناء على تحصيل ردود فعل إيجابية، وبذلك تحقيق المرونة والتّوازن في العلاقات ممّا يعمل على إنجاح ممارسة المهام الرّسمية وتحقيق أهداف المؤسّسة انطلاقا من تحقيق التّعاون بين الأطراف الفاعلة، ومن بين أهمّ آليات ممارسة السّلطة في المؤسّسة الجامعية كيفية تطبيق نظام توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين ومدى قدرة المسؤول على تحقيق الرّضا الوظيفي بين العاملين من خلال هذا الجانب، ولا يخفى علينا أنّ الموظّف ومع مرور سنوات خدمته في المؤسّسة تزداد طموحاته ومطالبه الوظيفية، كما يمتلك القدرة على مناقشة الأمور المتعلّقة بممارسة مهامه في المؤسّسة وتبادل الآراء والأفكار في هذا الشّأن مع المسؤول المباشر، هذه القدرة التي لا يمتلكها الموظّف في بداية حياته الوظيفية خوفا من عدم الاستقرار وجهلا بالمتغيّرات التي يحدّد على أساسها مساره المهني داخل المؤسّسة، وذلك ما استخلصناه وفقا لنتائج الجدول رقم 08.

فالأسلوب الفعّال في ممارسة السّلطة لا بدّ أن يبنى انطلاقا من ذلك على ضرورة ووجوب احترام المعايير الموضوعية أثناء عملية توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين، كاحترام التخصّص، ومراعاة المؤهّل العلمي، والكفاءة المهنية، واحترام الرّتب الإدارية، واحترام مضامين القوانين الأساسية للوظيفة العامّة، يضاف إلى ذلك استبعاد أن يستند توزيع المهام إلى طبيعة العلاقة الشّخصية بين المسؤول والموظّف، لخضوع هذه الأخيرة إلى العديد من المتغيّرات التي تؤثّر على فعالية العلاقة

بين الطّرفين، كالجانب النّفسي، والسّمات الشّخصية للطّرفين، ونسبة التّشارك في الاهتمامات الشّخصية، وطرق التّفكير، والتّنشئة الاجتماعية، وكذا السّعي لتحقيق المصالح الشّخصية.

إنّ سهر المسؤول على تحقيق العدالة التّنظيمية من خلال تبنّي أسلوب أمثل وفعّال لتوزيع المهام الإدارية بين الموظّفين يعمل على تقليص كل أشكال التّصادم المحتملة حيال ذلك، ممّا يحفّز عملية التّعاون بين الفاعلين لتحقيق أهداف المؤسّسة، من خلال الحفاظ على تحقيق مصالح جميع أطرافها.

ننتقل إلى نقطة أخرى لا تقلّ أهمية عمّا تطرّقنا إليه سابقا، وهو نظام الحوافز والتّرقيات، هذا المؤشّر الذي يؤثّر بشكل كبير في مدى تحقيق الفعالية الوظيفية داخل المؤسّسة الجامعية، فعلى المسؤول وبحسب ما تمّ التوصّل إليه من خلال النّتائج المتعلّقة بالجدول رقم09 الاهتمام بتفعيل نظام مؤثّر خاص بالحوافز والتّرقيات الوظيفية، لما له من أثر على القيمتين الكميّة والنّوعية لأداء المهام الرّسمية داخل المؤسّسة الجامعية، وكما يشير الأستاذ **ناصر قاسيمي** في أطروحته[1]": أنّ الرّاغب في حافز ما يقوم بعملية حسابية هي مبلغ جهده والوقت الذي يستغرقه ومدى تكافؤ الحافز مع هذه الجهود، وبناء على ذلك يتّخذ قراره وقد يناقش زملاءه في ذلك خاصّة إذا كان الأمر يهمهم وقد لا يخبرهم بسبب الخوف من المنافسة باعتبار الحوافز موضوعا هامّا للمنافسة والصّراع أيضا وللوشاية حتّى يتمّ إقصاء البعض منها نظرا لندرة الموارد، ويعتبر الصّراع من أجل الحوافز من أهمّ عوامل تقسيم العاملين إلى صفوف متصارعة ويزيد من حدّة الصّراع ميل الرّئيس إلى أحد الأطراف على حساب الآخر، وبذلك يتدخّل نظام الحوافز في إعادة تشكيل أفعال الموظّفين وتوجيهه وإحداث قيم جديدة لدى العاملين".

---

[1] ناصر قاسيمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر مرجع سابق، ص 214.

إنّ التزام الموظّف وتعاونه مع المسؤول وزملاء العمل ومضاعفة جهوده، وتحريك إبداعاته الوظيفية من خلال تحفيز إمكاناته وقدراته المهنية لا يتأتّى إلّا من خلال تحفيزه معنويا وماديا على تقديم الأفضل واستغلال إمكاناته وقدراته وملكاته الشّخصية لتحسين العمل، مع ضرورة احترام المعايير الموضوعية والمشروعة في ذلك وسد كل الثّغرات التي من شأنها تحريك الصّراع بين العاملين من خلال تصادم المصالح والرّغبة في تحقيق الطّموحات الوظيفية، كأن يستند هذا النّظام إلى العلاقات الشّخصية والتّوصيات واستغلال الثّغرات القانونية، لما لذلك من أثر في نشر الإحباط النّفسي واللّامبالاة واللامسؤولية بين العاملين، ممّا يؤدّي إلى العصيان الوظيفي كرد فعل اتّجاه سوء استخدام السّلطة وممارسة التعسّف من خلال نظام حوافز غير فعّال وغير مؤثّر ينمّ عن تجسيد فعلي لكلّ الأشكال السّلبية للتّسيير، والموالاة، والمحسوبية داخل المؤسّسة، وكلّها عوامل تؤثّر سلبا في العلاقات بين الفاعلين وتعمل على تراجع مستوى أداء المهام الرّسمية داخل المؤسّسة.

كما استخلصنا من إجابات المبحوثين بناء على نتائج الجدول رقم 10 أنّ إشراك الموظّفين في عملية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل داخل المؤسّسة يؤثّر إيجابا في نمط الممارسة الميدانية للمهام الرّسمية، ويلعب هذا المتغيّر دورا بارزا في توجيه منحى العلاقات بين الرّؤساء والمرؤوسين باعتبار أنّ هذا الأخير يعزّز جانبا من الثّقة بين الطّرفين، ويمنح الموظّف هامشا أوسع من الحرّية داخل المؤسّسة من خلال المشاركة في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل، وكل ذلك يعمل على فتح وتوسيع قنوات الاتّصال بين مختلف الأطراف الفاعلة من خلال فتح المجال لتبادل الآراء والأفكار الخاصّة بتحسين طرق العمل والتّطور في الوظيفة، وكذا اكتساب آليات فعّالة لمعالجة مختلف مشاكل التسيير الآنية والمستقبلية، ممّا يساعد على بناء إستراتيجية عمل فعّالة من خلال تبنّي نمط اتّصال فعّال يحفّز على تنمية روح المبادرة والإبداع في العمل، والرّفع من روح العمل الجماعي وهذا عكس ما تنتجه إلزامية التّطبيق الحرفي لتعليمات وأوامر رؤساء العمل، والتي تعمل على تعقيد

عملية الاتّصال بين الطّرفين، ممّا يسهم في توتّر العلاقات ومحدوديتها، ومنه تراجع مستوى أداء الخدمة والعجز عن تحقيق أهداف المؤسّسة الجامعية.

ويعتبر اتّخاذ القرار وفقا لمنظور الأستاذ **ناصر قاسيمي**[1] " أحد أهم محفّزات التّفاعل داخل المنظّمة بحيث يوجّهه إمّا إلى التّوافق بين أعضاء المنظّمة أو إلى عدم الانسجام وعدم التّفاهم، وكل نمط قيادي يجد رد فعل معيّن، ففي حالة القيادة الدّيمقراطية قد تؤدي الاستشارة والاستماع لآراء الآخرين إلى اهتمام الفاعلين فقط بالقرارات التي تهم مصالحهم الشّخصية، أو إلى أقصى حدّ يهتمون بالقرارات التي تهم الأقسام التي ينتمون إليها، لأنّها تنعكس بصفة مباشرة على مهامهم ومكانتهم وأدائهم داخل القسم، أمّا القرارات التي تهمّ الأقسام الأخرى فلا تنال إلّا الجزء اليسير من تفكيرهم ومشاركتهم، أمّا القيادة المنفردة بالقرار فقد تثير الصّراع بسبب عدم استشارة الفاعلين داخل المنظّمة وبسبب أنّ هذه القرارات تمسّ مصالحهم الشّخصية والمهنية، أمّا في حالة القيادة الفوضوية والمتساهلة إلى حدّ بعيد، فيمكن توقّع عدّة احتمالات منها توجّه الكثير من الفاعلين إلى استغلال مكانتهم داخل المنظّمة ومكانة جماعتهم غير الرّسمية في توجيه القرارات نحو خدمة مصالحهم قدر الإمكان، وفي هذه الحال يتحوّل القرار من حالة الاستقطاب الذي يعني تجمّع كل القرارات لخدمة أهداف المنظّمة إلى حالة التّشتت التي تعني توجيه القرارات نحو خدمة مصالح الأشخاص والجماعات داخل المنظّمة وربما مصالح أطراف أخرى خارج المنظّمة، وفي هذه الحال نتحوّل من حالة التّعاون من أجل تحقيق أهداف المنظّمة إلى حالة الصّراع من أجل توجيه القرارات نحو تحقيق المصالح الخاصّة ".

كما أنّ نتائج الجداول رقم11 و12 و13 تشير إلى أهمية وضرورة احترام المعايير الأخلاقية في

---

[1] نفس المرجع، ص ص 241-242.

بناء العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسّسة الجامعية، لما لذلك من أثر على تحقيق العمل التّشاركي التّعاوني، ومضاعفة الجهود التّطوعية في العمل لتجاوز تبعات المشاحنات مع الزّملاء وفترات الضغط المهني وتراكم الأعباء الإدارية داخل المؤسسة، وذلك انطلاقا من صدق المعاملة والشّفافية، والثّقة، والرّصانة والانضباط، وكذا احترام خصوصية الأشخاص، وطبيعة الجنس، حيث يلعب هذا المتغيّر دورا هامّا في ذلك، فنجد أنّ الإناث أكثر اهتماما بهذا الجانب مقارنة بالذّكور نظرا لكونهن يمتلكن هامشا محدودا من الحرّية في بناء العلاقات داخل المؤسّسة لخضوعهن إلى العديد من القيود المجتمعية، كسلطة الأب، وسلطة الإخوة، وسلطة الزوج، ونظرة المجتمع، وذلك في سياق الخصائص العامّة للمجتمع الجزائري، وبذلك فإنّ احترام المعايير الأخلاقية ومراعاة الجانب الإنساني في المعاملة والودّية والتّفاهم والتّواضع انطلاقا من التّشبع بالقيم الدّينية والأخلاقية المستقاة من التّنشئة الاجتماعية للأفراد، يعمل على تحقيق فعالية الاتّصال بين الأفراد وتوسيع مجاله داخل المؤسّسة، من خلال توسيع حيّز الثّقة وتحفيز العمل التّشاركي التّعاوني وتحقيق التّكامل والتّضامن بين الأعضاء، ممّا ينتج عنه استقرار في العلاقات واستبعاد لكلّ العوامل التي تعمل على توتّرها كالسّعي لتحقيق المصالح الشّخصية، وكذا القدرة على بناء نظام اتّصال فعّال داخل المؤسّسة، ممّا يسمح بتقديم الخدمة العامّة على مستوى عال من الجودة، وفي إطار الضّوابط القانونية والأكاديمية المتعارف عليها، وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى نقطة هامّة جدا وهي أنّ نوع العلاقة التي يربطها الرّئيس بالمرؤوسين قد تخضع إلى عوامل أخرى كطبيعة المهام المسندة لرئيس العمل، ونمط السّلطة الممارس داخل المؤسّسة، لخضوع هذا الأخير إلى العديد من الضّغوط الوظيفية التي قد لا يتنبّه لها باقي الموظّفين، والتي تنعكس على نمط التّعامل بين الرّئيس والمرؤوس وتتحكّم في طبيعة العلاقة وفعالية الاتّصال بينهما.

كما تعتبر الإدارة الجامعية بيئة خصبة للتّنافس بين الموظّفين من أجل تحقيق طموحاتهم الوظيفية وتحقيق الامتيازات المهنية بأنواعها، والمشكل لا يكمن هنا، فالطّموح حق مشروع لكلّ موظّف، بل المشكل حينما يصبح التّنافس سببا في توتّر العلاقات وتعقيد الاتّصالات بين الفاعلين داخل المؤسّسة، ويمكننا وصف هذا النّوع بالتنافس السّلبي، الذي يبتعد فيه الموظّفون عن الطّرق المشروعة في الحصول على الامتيازات الوظيفية من مناصب إدارية، ومكافآت مادية، ونفوذ داخل المؤسّسة، بغضّ النّظر عن المؤهّلات والملكات والإمكانات الوظيفية، نتاج تصادم المصالح، فيتّجه البعض إلى الأساليب غير الأخلاقية كالوشاية بالزّملاء، وإفشاء أسرارهم، وتوريطهم، وفضحهم ونقل أخبارهم، وإظهار أخطائهم للمسؤول، وقد يتّجه البعض الآخر إلى استغلال المعلومات واحتكارها أو تعمّد إخفائها لأغراض شخصية خصوصا إذا كانوا على درجة قريبة من السّلطة العليا في المؤسّسة، في ظلّ غياب ثقافة الاتّصال وعدم مواكبته للمتغيّرات الحديثة، كما يتّجه البعض الأخر إلى أسلوب تعطيل العمل، ممّا يؤثّر على دقّة العمل وسرعة إنجازه، وبذلك يمكننا أن نؤكّد أنّ هذه الأشكال من التّنافس تعمل على توتّر العلاقات بين الفاعلين ونشر الصّراع الإداري بالدّرجة الأولى، وتزداد حدّة هذا التّأثير بزيادة سنوات خدمة الموظّف في المؤسّسة، وهو ما تضمّنته نتائج الجداول 14 و 15 و 16 و 17، فتشاع بذلك علاقات التّجنب، والخوف، والشّك بين الأفراد وفقدان الثّقة، وتنمية الحقد والكره، ونشر المكائد، والتّرقب، والأحقاد في علاقات العمل، والرّيبة والشّعور باللّاأمان، وفقدان الشّفافية من خلال استخدام النّفوذ، وكلّها عوامل تعمل على تشكيل الضّغط النّفسي للموظّف، وفقدان الرّغبة في العمل، واللّامبالاة، وتراجع مستوى أداء الخدمة ومحدودية المبادرات الشّخصية لتولّي مهام إضافية، وقتل روح الإبداع، وعدم التّعاون مع المسؤول أو الزّملاء، مع شيوع للاتّصال غير الرّسمي كمقاومة لأثار الاتّصالات الرّسمية داخل المؤسّسة وكذا التّقليل من روح العمل الجماعي والشّعور بالانتماء للمؤسّسة.

كما تمثّل أساليب العمل المتعارف عليها، والمفروضة من طرف بعض المسؤولين أحيانا عائقا لتحسين العمل، وعرقلة التّطور في الوظيفة، وعدم مواكبة الطّرق الحديثة للتّسيير الإداري، وهو ما أكّده أصحاب الخبرة المهنية المعتبرة في ممارسة العمل الإداري في المؤسّسة الجامعية، وفقا لنتائج الجدول رقم18، وذلك نتاج تغيّر ظروف العمل ومتغيّراته التي تتطلّب بناء استراتيجيات وخطط عمل مستحدثة تتوافق والمستجدات الحديثة في نشاطات المؤسّسة، وتغيّر خصائص تركيبتها البشرية، فغالبا ما تعمل هذه الطّرق التّقليدية في العمل على قتل روح الإبداع الإداري الذي يتوافق وتخصّصات الموظّفين ذات المعايير العلمية الدّقيقة، ممّا يضيّق مجال إبراز الكفاءات الفردية وكذا جودة الانتقال من النّشاط النّظري للمؤسّسة إلى الواقع الميداني الذي يتصادم مع العديد من المتغيّرات الثّقافية والسّياسية والاجتماعية، وكلّها عوامل تعمل على تكريس ثقافة الرّتابة في المؤسّسة، ممّا يقيّد قدرات الموظّف ويؤثّر على جودة العلاقة بينه وبين المسؤول، كما يعمل على زعزعة جانب الثّقة بين الطّرفين، بناء على مقاومة هؤلاء المسؤولين لأيّ أفكار جديدة تتعلّق بطرق سير المهام الرّسمية في المؤسّسة، وهو شكل من أشكال الممارسة السّلبية للسلطة داخل المؤسّسة كل هذا من شأنه أن يغلق قنوات الاتّصال والتّعاون بين الفاعلين، بما في ذلك تعاون الموظّف مع رئيس عمله، وهو ما سيؤثّر بطبيعة الحال على مردودية العمل، وجودة تقديم الخدمة العامّة، وأخيرا الأحسن وضع مخططات إستشرافية وخطط عمل مستحدثة وفقا للمتغيّرات الحاصلة في محيط الجامعة، مع إمكانية الاحتفاظ بالأساليب ذات الفعالية في معالجة مختلف مشاكل التّسيير.

3-2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية:

يمثّل استقرار العلاقات الرّسمية بين الفاعلين من أهمّ المؤشّرات التي تتحكّم في نجاح ممارسة العمل الإداري داخل المؤسّسة الجامعية، ومن خلال النّتائج المحصّل عليها من تحليلنا لمعطيات الجدول رقم 19، نجد أنّ غالبية موظفات المؤسّسة يفضلن بقاء مختلف العلاقات في إطارها

الرّسمي مقارنة بالذّكور، خصوصا ما تعلّق منها بالعلاقة مع المسؤول المباشر، وبشدّة إن كان من جنس مختلف، هذه العلاقة التي تركّز على ضرورة توفّر الاحترام المتبادل بين الطّرفين، ورفض أي نوع من العلاقات غير الرّسمية، وفي نظرهن لابدّ أن تقتصر هذه العلاقة على تنفيذ التّعليمات واتباع التّوجيهات في الإطار المهني لا غير، وذلك تجنّبا لاحتمالية حدوث أي تجاوزات أخلاقية ممكنة كتعرّضهن للتّحرّش، أو الإحتقار، أو الإزدراء داخل المؤسّسة، ويعتبر هذا الموقف نتاجا للخصائص المجتمعية التي تلزم الأنثى بضرورة الابتعاد عن أيّ شبهات تتعلّق بشخصها، سواء في محيط العمل، أو ما تعدّاه إلى الإطار الأوسع (المجتمع)، وهذا بطبيعة الحال من نتائج ممارسة السّلطة عليها (سلطة الأب، وسلطة الأخ، وسلطة الزّوج ، والعائلة)، في إطار النّظرة الخاصّة التي يوليها المجتمع الجزائري للمرأة، وإن كانت تمارس بعض الحقوق، كالعمل، والتّعلم...، في حين نجد أنّ الذّكور لهم القدرة على توسيع مجال العلاقات مع المسؤول، خصوصا إن كان من نفس الجنس لتتشكل بذلك بعض العلاقات في الإطار غير الرّسمي، كالصّداقة، والزّمالة، التي تعزّز جانبا من الثّقة بين الطّرفين، وترفع من مستوى أداء الخدمة داخل المؤسّسة الجامعية، كما تجدر الإشارة إلى أنّ مجمل العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية بين الفاعلين داخل المؤسّسة قد تخضع للعديد من العوامل غير المهنية، كالوشاية، واختلاق المشاكل لحاجات شخصية، والسّعي لنيل أو الحفاظ على المنصب، وعدم الإحساس بالرّاحة والأمان داخل المؤسّسة، ويلعب التّقييم الإيجابي لرئيس العمل والزّملاء دورا مهمّا في تحفيز الموظّف على مضاعفة جهوده، فوفقا لنتائج الجدولين رقم 20 و21 نلاحظ أنّ اهتمام الموظّف بهذا الجانب يزداد بزيادة سنوات خدمته في المؤسّسة، وذلك طلبا لتعزيز الثّقة بينه وبين جميع الأطراف، كما يمثّل لديه هذا التّقييم مؤشّرا هامّا يتمّ من خلاله تحصيل العديد من الامتيازات المهنية، كالاستفادة من المناصب النّوعية والتربّصات، والتّكوينات، وهذا لا ينفي تأثير بعض المتغيّرات الأخرى التي قد يفوق دورها دور

التّقييم الإيجابي أحيانا، والتي يخضع لها نمط الاتّصال وطبيعة العلاقات بين الفاعلين، ومنه تحقيق الموظّف لطموحاته الوظيفية (كإمكانية المفاضلة بين العمّال، وطريقة توزيع المهام الإدارية بين الموظّفين، وعلاقات الزّمالة، والموالاة وعلاقات المصلحة، والتّنافس على الامتيازات، والولاء للمسؤول، وغياب العدالة الوظيفية، والأحقاد في علاقات العمل..) ممّا يعيق الحصول على الامتيازات المهنية وإن تعدّدت أشكالها.

نتجه إلى نقطة لا تقلّ أهمية على ما تحدّثنا عنه سابقا، وهي درجة اهتمام الموظّف بقضاء مصالحه الشّخصية داخل المؤسّسة وخارجها على حساب تأمين المصلحة العامّة، فالاهتمام بالمصلحة الشّخصية دون المصلحة العامّة وفقا لنتائج تحليل الجدولين رقم22 و23 من شأنه العمل على تراجع مستوى أداء المهام الرّسمية وزعزعة صورة المؤسّسة، وذلك نتاج التّأثير الكبير على نمط الاتّصال وأشكال العلاقات بين الفاعلين، وهو ما يكتشفه الموظّف مع طول مدّة خدمته في المؤسّسة، حيث أنّ مثل هذه التّصرفات تعمل على إنشاء نوع من الخلل الوظيفي بتحصيل وتفعيل العديد من التّوتّرات على مستوى العلاقات في إطار تصادم المصالح بين الفاعلين، إلّا أنّ الالتزام بالمعايير الأخلاقية، انطلاقا من القيم الدّينية والاجتماعية المكتسبة عن طريق التّنشئة الاجتماعية، واستخدام الأساليب الإدارية المشروعة، واحترام القوانين ولو توسّع مجال الحرّية في المؤسّسة (القرب من مركز السّلطة، أو الممارسة الميدانية للسّلطة) يلعب دورا هامّا في الحفاظ على توازن العلاقات من جهة، والسّهر على الممارسة الفعّالة للمهام الرّسمية من جهة أخرى وللمؤسّسة جانب كبير من المسؤولية في هذا، ممّا يتطلّب منها إيجاد آليات جديدة من شأنها تأمين الحاجيات التّنظيمية والاجتماعية للموظّف، وحماية مصالح الأفراد بضمان جودة وفعالية تقديم الخدمة العامّة، ومنه تقليص مثل هذه التّصرّفات في الإدارة الجزائرية.

وغالبا ما يكون سبب اهتمام الموظّف بتصحيح أخطائه الإدارية مبني على أسباب تنظيمية تتماشى

وحاجاته التّنظيمية وفقا للمرحلة المهنية التي يعيشها داخل مؤسّسته، كالخوف من العقوبات الإدارية، أو الرّغبة في الحصول على الامتيازات (التربّصات، والمناصب النّوعية، والتّكوينات والتّكريمات) انطلاقا من تشكيل الصّورة الحسنة عنه لدى المسؤول، ومهما يكن فإنّه من الضّروري جدّا أن يلتزم الموظّف بتدارك أخطائه الإدارية، ومعالجتها في وقتها ما أمكن، حتّى وإن كان يمتلك نوعا من النّفوذ داخل المؤسسة، هذا الأخير الذي يحول دون خوفه من تبعات عدم معالجة الأخطاء (استغلال العلاقات داخل المؤسّسة)، وبذلك لا بدّ أن يراعي الموظّف تأمين المصلحة العامّة من خلال الالتزام بالقيم الدّينية والأخلاقية والتّنظيمية المحفّزة على الاهتمام بمعالجة الأخطاء الإدارية، وتحمّل المسؤولية الإدارية الكاملة في ذلك، وهذا من شأنه أن يحافظ على مرونة العلاقة بين الموظّف والمسؤول، أو غيره من أطراف التّفاعل، في الإطارين الرّسمي وغير الرّسمي، كما يجب أن يخضع الموظّفون إلى الرّقابة الذاتية والضّمير المهني والتقيّد بقوانين ومعايير أخلاقيات المهنة المتعلّقة بممارسة الوظيفة العامّة، انطلاقا ممّا تلقّاه من ضبط اجتماعي عن طريق قيم ومبادئ دينية واجتماعية أثناء تنشئته الإجتماعية، والتي بدورها تحفّز على التّقيّد بأداء المهام الرّسمية في أكمل وجه ممكن وعلى درجة كبيرة من الفعالية، مع التّقيد الكامل بأداء الواجبات الإدارية، ممّا يضمن استقرار العلاقات، كنتاج للسّهر على حماية مصالح الأفراد والحفاظ على صورة وهيبة المؤسّسة الجامعية كتنظيم مستقل بذاته له مكانة لا يستهان بها في تطوير المجتمع والحفاظ على خصوصياته ما أمكن، وهو ما تضمّنته نتائج تحليل كل من الجدولين رقم 24 و25 ويمثّل احترام خصوصية الأشخاص مبدءا أساسيا من الجانبين الأخلاقي والقانوني لضمان تنظيم العلاقات بين الفاعلين، وتؤكّد ذلك فئة الذّكور بدرجة تفوق فئة الإناث نظرا لسعة مجال العلاقات لديهم ومحدودية العلاقات لدى الإناث للأسباب التي تمّ التطرّق إليها في استنتاجاتنا السّابقة (السّلطة الممارسة على المرأة، والحالة العائلية، ونمط التربية، والتّنشئة الاجتماعية) وغيرها من

العوامل التي تعمل على تقليص مجال علاقاتها داخل المؤسّسة الجامعية (وفقا لنتائج الجدول رقم 26)، كما نجد أنّ هذه العوامل نفسها تعمل على تحفّظ الإناث عن الحديث عن إمكانية حدوث أي تجاوزات أخلاقية في المؤسّسة، في حين تجد النّسبة الأكبر من الذّكور الحرّية الكاملة في التّطرق إلى هذا الموضوع دون حساسيات أو قيود مجتمعية، فمهما اتّسع مجال حرّية المرأة في المجتمع يبقى لخصائص المجتمع الجزائري التّأثير الكبير عليهن مقارنة بالذّكور، وعلى مستويات عدّة، وهذا ما من شأنه أن يعمل على محدودية علاقاتهن في مثل هذه الحالات داخل المؤسّسة مقارنة بالذّكور، كما يؤكّد المبحوثون في هذا الإطار على ضرورة تفعيل مضامين النّصوص القانونية للحد من هذه التّصرفات داخل المؤسّسة، بما في ذلك القضاء على كل أشكال الاعتداءات اللّفظية أو الجسدية، التي قد يتعرّض إليها الموظّفون أثناء ممارستهم لمهامهم الرّسمية، وكذا التّأكيد على ضرورة الالتزام بالقيم الدّينية بميل أكبر لدى فئة الإناث لطبيعة جنسهن وخضوعهن للمؤثّرات التي تحدّثنا عنها سابقا، وذلك للأثر الكبير والانعكاسات السّلبية النّاتجة جرّاء هذه التّصرفات على مستوى العلاقات الرّسمية وغير الرّسمية بين الفاعلين داخل المؤسّسة، ويعتبر بذلك الالتزام بالقيم الدينية ومضامين النّصوص القانونية حلّا علاجيا فعّالا لضمان فعالية الاتّصال بنوعيه داخل المؤسّسة الجامعية، والحفاظ على توازن العلاقات بين الأفراد ومنه ضمان مستوى عال لأداء مهني فعّال وهو ما تضمّنته النّتائج المتحصّل عليها من خلال تحليل نتائج الجداول رقم 27 و 28 و29.

3-3- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الثالثة:

يلعب حفاظ الموظّف على خصوصيات عمله وحفاظه على السّر المهني دورا كبيرا في الحفاظ على توازن الجانبين المهني والعلائقي داخل المؤسّسة الجامعية، ووفقا لنتائج تحليل الجدولين 30 و31 فإنّ لخبرة الموظّف في ممارسة المهام الرّسمية داخل الجامعة دور كبير في مدى التزامه

بالحفاظ على مجمل المعلومات التي تخصّ العمل، بما في ذلك المعلومات الخاصّة بالأفراد وحماية خصوصياتهم من النّشر العام، وحماية المعلومة مع تقنين طرق تداولها داخل المؤسّسة بهدف القضاء على كل أشكال الاستغلال الشّخصي لها، وغلق أي مجال لانتشار الشّائعات داخل المؤسّسة، وبذلك يزداد اهتمام الموظّف بهذا الجانب مع زيادة سنوات خدمته في المؤسّسة، مع اهتمامه بتفعيل الإطار القانوني لاستخدام المعلومة وضمان الاستفادة من مضامين النّصوص القانونية التي تؤطّر مصالح الأفراد بنفس الشّكل والمستوى لجميع الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، ولوعي هذا الأخير بتبعات إفشاء السّر المهني، كالمساءلات القانونية والتعرّض للعقوبات الإدارية، وما يحفّز عليه هذا الفعل من تعقيد للاتّصالات وتوتّر في العلاقات، وبذلك يعتبر الحفاظ على السّر المهني آلية لحماية الأفراد والمؤسّسة في آن واحد، من خلال العمل على استقرار العلاقات وتحقيق فعالية العمل الإداري كمّا ونوعا، غير أنّ هناك بعض العوامل التي تحول دون ذلك وتدفع إلى عمل بعض الأفراد على استغلال المعلومة لأغراض شخصية كسوء الظّروف الاجتماعية (العجز عن تأمين حاجيات الأسرة الصّحية والغذائية..، وظروف التّنقل لمكان العمل...) والتنظيمية (محدودية وسائل العمل، وقلّة الأجر، واللّاعدالة في توزيع الامتيازات وتهميش الموظّف) ولذلك فإنّه من الضّروري أن تعيد المؤسّسة النّظر في الظّروف التّنظيمية التي يعيشها الموظّف، وتحاول تحسين ظروفه الاجتماعية من خلال بناء نظام تحفيز فعّال من شأنه القضاء على مثل هذه الظواهر داخل المؤسّسة، وأن " يهدف رئيس العمل من خلال الاتّصال بالعاملين إلى زيادة مستويات الثّقة بينه وبينهم، وتزويدهم بالمعلومات المناسبة في وقتها وعدم إخفائها، وعدم فتح المجال للإشاعات، ولإشراك العاملين خاصّة الإطارات وتشجيعهم على تحمل المسؤوليات حتى يحسوا بأنّهم يحقّقون مختلف الإشباعات في العمل، خاصّة من خلال معاملتهم معاملة إنسانية وبأنّهم أشخاص يفكرون ويبدعون ولهم الحقّ في الموافقة والرّفض والاعتراض

وإبداء آرائهم ومواقفهم بشجاعة وبمختلف طرق الإقناع"[1]، كمّا نبّه المبحوثون من خلال نتائج الجداول 32 و 33 و 34 و 35 إلى نقطة مهمّة جدّا، وهي ذلك الارتباط الذي يجمع بين طريقة تفعيل مضامين النّصوص القانونية وكذا شخصية صاحب السّلطة في المؤسّسة القائم على استخدامها، وهذا ما سيؤثّر على التّطبيق الميداني لمحتوى النّصوص القانونية وكذا إمكانية تحقيق مصالح الأفراد فيها، فهل سيستغل المسؤول منصبه وسلطته الإدارية في توجيه مضامين هذه النّصوص القانونية لخدمة أغراض شخصية لفئة دون الأخرى؟ هل سيغيّب كل من العدالة التّنظيمية في المؤسّسة والسّهر على خدمة الصّالح العام للفاعلين؟ كل هذه العوامل التي تحدث نوعا من اللااستقرار التّنظيمي وتوتّر الجو العام للعمل في إطار تصادم المصالح، ومنه تعقيد الاتصالات وتوتّر في العلاقات بين الفاعلين، ومن بين أهمّ الجوانب التي تدفع إلى التّصادم في هذا الإطار طريقة تعامل المؤسّسة مع القوانين المتعلّقة بالعلاوات والامتيازات داخل المؤسّسة حيث يرى المبحوثون الأكثر خبرة في ممارسة العمل الإداري أنّ عدم احترام المعايير القانونية والتّنظيمية في توزيع العلاوات والامتيازات يشكل ردود فعل سلبية تعبيرا عن رفض مثل هذه التّصرفات في الإدارة، ممّا سيؤثّر بشكل أو بآخر في علاقات الزّمالة بين الموظّفين في إطار تصادم المصالح بينهم، يضاف إلى ذلك كيفية استغلال المنصب لتحقيق النّفوذ والسّيطرة وقضاء مصالح الأقارب داخل المؤسّسة وخارجها من خلال امتلاك سلطة استخدام النّصوص القانونية، أين أكّد المبحوثون في هذا الإطار على أنّه غالبا ما يستفيد المسؤولون من توجيه محتوى النّصوص القانونية نحو قضاء مصالحهم الشّخصية ومصالح الأقارب والزّملاء، وذلك عن طريق استغلال الثّغرات القانونية، وعدم الشّفافية والوضوح في آليات التّطبيق، والاطّلاع غير المتكافئ على محتوى النّصوص القانونية بين الفاعلين داخل المؤسّسة، واستغلال المنصب لاستحداث تعليمات وشروط

[1] ناصر قاسيمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية ، مرجع سابق، ص92.

جديدة لضمان مصالح البعض دون الآخر، وتحكّم العلاقات في طريقة تطبيق محتوى النّص القانوني، وتغييب دور الضّابط القانوني وميثاق أخلاقيات المهنة في بعض الحالات التي تمسّ الأقارب والزّملاء، وتأمين مصالح الأقارب والزّملاء (التوظيف، ومحدودية الرّقابة بتوسيع هامش الحرية لهؤلاء داخل المؤسسة " الغيابات المتكرّرة، وعدم الالتزام بالمواقيت القانونية للعمل، وسهولة التّحويل بين المصالح الإدارية، والتّغطية على الأخطاء، وتخفيف العمل، والاستفادة من المنح والتّربصات")، كل هذه العوامل بطبيعة الحال ستؤثّر سلبا على الطّابع العام للعلاقات داخل المؤسّسة ونمط سير المهام الإدارية فيها.

وفي حديثنا عن أنظمة الجزاء والعقاب داخل المؤسّسة فإنّه وفقا لنتائج الجدولين رقم 36 و 37 فإنّ عدم وجود العدالة في تطبيق أنظمة الجزاء والعقاب بين الموظّفين داخل المؤسّسة سيؤثّر سلبا في منحى العلاقات بينهم، ممّا سيؤدّي إلى توتّرها ومحدوديتها، كون أنّ مثل هذه التصرّفات ستعمل على تغييب عامل الثّقة بين الأطراف الفاعلة، والمصداقية في ممارسة السّلطة والعمل الإداري في المؤسّسة، ممّا سينمّي الشّعور بالظلم الإداري في ظلّ غياب المساواة وتصادم المصالح بين الأطراف الفاعلة.

3-4 الإستنتاج العام:

من خلال عرضنا لنتائج الدّراسة وقراءتها سوسيولوجيا، يمكننا تقديم حوصلة عامّة، انطلاقا من محاولة الإجابة عن تساؤلات دراستنا والتأكّد من صحّة الفرضيات، وبذلك فإنّه بناء على الدّراسة الميدانية التي أجريناها في جامعة البليدة2، والممثّلة في كلٍّ من المصالح المركزية، كلّية الآداب واللّغات، كلّية العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلّية الحقوق والعلوم السّياسية، كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التّسيير، تبيّن أنّ مجمل التّفاعلات وأنماط الاتّصالات الحاصلة بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية تخضع للعديد من الضّوابط الدّينية والاجتماعية والتّنظيمية، هذه

الأخيرة التي تؤثّر بشكل كبير في فعالية تقديم الخدمة العامّة في المؤسّسة، كونها تشكّل إطارا تنظيميا وقانونيا يتمّ من خلاله تنظيم مختلف الأفعال داخل المؤسّسة، وضبط جميع أنواع العلاقات والتّنسيق بين الوظائف والأدوار، وذلك بالتّوجيه العقلاني والفعّال لمختلف الاتّصالات الرّسمية وغير الرّسمية بين الفاعلين، ممّا يضمن السّير الحسن للمهام الرّسمية من جهة، ومن جهة أخرى التّحقيق الميداني لأهداف المؤسّسة، وفي هذا الإطار يمكننا التّحدّث عن عملية ممارسة السّلطة وما لها من تأثير في توجيه منحى التّفاعل بين الأطراف الفاعلة في المؤسّسة الجامعية، انطلاقا من ردود الأفعال المحصّل عليها نتاج نمط الممارسة المنتهج من قبل المسؤولين، أين نجد أنّ لكيفية تطبيق نظامي توزيع المهام الإدارية والحوافز والتّرقيات الوظيفية انعكاس فعلي على مستوى تحقيق الرّضا الوظيفي بين العاملين، فكلّما كان هناك موازنة في تحقيق الطّموحات الوظيفية للعاملين في المؤسّسة، واحترام للمعايير الموضوعية في ذلك، كمراعاة التّخصص والكفاءة المهنية والرّتب الإدارية ومضامين النّصوص القانونية، كان هناك غلق لكلّ مجالات استغلال السّلطة لقضاء المصالح الشّخصية للأفراد، والموالاة والمحسوبية، والتّوصيات أو استخدام للثّغرات القانونية، وبذلك القضاء على كلّ دوافع تعقيد الاتّصالات بين العاملين في المؤسّسة وتقليل روح العمل الجماعي والتّصادم والصّراع والعصيان الوظيفي والمظاهر السّلبية للتّنافس للحصول على الامتيازات الوظيفية، أو تعطيل العمل أو استغلال للمعلومات وإخفائها، أو الوشاية بالزّملاء وكشف أخطائهم للمسؤول، ممّا سيزيد من مرونة وفعالية العلاقة بين الرّؤساء والمرؤوسين، والمرؤوسين فيما بينهم في إطار تحقيق العدالة التّنظيمية ومبدأ تكافؤ الفرص بين الأفراد، وفتح المجال أمام المبادرات الشّخصية في العمل، وتحديث طرق العمل وفقا للمستجدّات التي يخضع لها نشاط المؤسّسة وتحقيق التّعاون بتوجيه كافّة الجهود نحو تحسين الخدمة العامّة من الجانبين الكمّي والنّوعي، كما نشير إلى أنّ إشراك الموظّفين في عملية اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل يعزّز الثّقة بين الرّؤساء

والمرؤوسين ويوسّع قنوات الاتّصال بينهم، ومنه القدرة على بناء استراتيجية فعّالة تعمل على تحفيز التّعاون والعمل الجماعي واستقرار العلاقات، عكس ما تنتجه إلزامية التّطبيق الحرفي للأوامر والتّعليمات، وكل هذا طبعا سيتمّ في إطار احترام المعايير الأخلاقية في التّعامل بين الأطراف وتفعيل مضامين النّصوص القانونية للحدّ من التّجاوزات الأخلاقية داخل المؤسّسة، وهو ما مالت إليه الإناث بنسبة أكبر لخصائص مجتمعية، مع تأكيدهنّ على ضرورة بقاء العلاقات في إطارها الرّسمي، في ظل الإحترام المتبادل، وضرورة المحافظة على خصوصية الأشخاص وخصوصيات العمل وحماية المعلومات وتقنين طرق تداولها، وتنمية الرّقابة الذّاتية، ممّا يحفّز على العمل التّشاركي والتّعاوني ومضاعفة الجهود لتحسين مستوى أداء المهام الرّسمية، وتحقيق التّكامل والتّضامن بين أعضاء المنظّمة، وغلق كل مجالات التّوتّر في العلاقات، ويشكّل رؤساء العمل قوّة دافعة لتحسين العمل من خلال التّعامل الإنساني والتّقييم الدّوري والإيجابي لجهود الموظّفين ومراعاة الظّروف التّنظيمية والاجتماعية التي يعيشها الموظّف مع العمل على تحسينها، كما أنّ الامتثال للقوانين والأساليب الإدارية المشروعة في الحصول على الامتيازات وتحقيق المصالح الخاصّة، والاهتمام بمعالجة الأخطاء الإدارية في إطار الالتزام بالقيم الدّينية والتّنظيمية وتأمين المصلحة العامّة، يعمل على فعالية الاتّصال الرّسمي بين الرّئيس والمرؤوسين، ومنه المحافظة على توازن العلاقات وفعالية الممارسة الميدانية للمهام الرّسمية، أمّا فيما يتعلّق بكيفية تطبيق رؤساء العمل لمضامين النّصوص القانونية، خصوصا ما تعلّق منها بالعلاوات والامتيازات الخاصّة بالعاملين في المؤسّسة الجامعية، أو أنظمة الجزاء والعقاب، فإنّه من الضّروري احترام التّطبيق العادل لمضامين هذه النّصوص القانونية لجميع الفاعلين، وبنفس الشّكل، دون أن توجّه أو تستغل لخدمة الأغراض الشّخصية للأفراد، واستبعاد أي شكل من أشكال استغلال النّفوذ والسّلطة لقضاء مصالح المقرّبين أو الأقارب أو الزّملاء، من خلال استغلال الثّغرات القانونية، أو استحداث

تعليمات جديدة تضمن مصالح بعض الأطراف دون الأخرى، أي المحافظة على الشّفافية والوضوح في آليات التّطبيق، مع الإطلاع المتكافئ على مضامين النّصوص القانونية بين الفاعلين، لتجنّب تغييب عامل الثّقة والمصداقية في ممارسة السّلطة، وحفاظا على استقرار العلاقات وتوازنها بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

3-5 الإقتراحات والتوصيات:

انطلاقا ممّا توصّلنا إليه من الدّراسة الميدانية، ونظرا لأهمّية موضوع بحثنا الموسوم بأخلاقيات التّسيير وأثرها في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة- دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2 حاولنا الوقوف على جملة من الإقتراحات والتّوصيات التي من شأنها فتح آفاق جديدة لمواصلة البحث في هذا الموضوع، مختصرة بذلك في النّقاط التّالية:

- ضرورة العمل على فهم طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة الجامعية، ورصد جميع المتغيّرات التي تتحكّم في تشكيلها وتوجيهها، وربطها دائما بمتغيّرات الواقع الإجتماعي، لما لذلك من أثر في النّهوض بالمؤسّسة الجامعية نحو الأفضل.

- الحرص على تفعيل مضامين النّصوص القانونية والمواثيق الأخلاقية المتعلّقة بممارسة الوظيفة العامّة داخل المؤسّسة الجامعية، وذلك من خلال تكثيف البحوث الميدانية في هذا الإطار ومناقشة مواطن الضّعف في عملية التّسيير الإداري وتسليط الضّوء عليها، تحفيزا على الإلتزام بالمعايير الدّينية والأخلاقية لممارسة المهام الإدارية من طرف الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية.

- ضرورة أن تخضع عملية اختيار المسؤولين داخل المؤسّسة إلى معايير أخلاقية وعقلانية واضحة كمراعاة الخبرة في ممارسة العمل الإداري، ومتابعة المسار الأخلاقي والمهني والإداري والكفاءة المهنية.

- ضرورة خضوع عملية اختيار المورد البشري للمؤسّسة الجامعية إلى اختبارات ميدانية ونفسية

لإثبات الكفاءة في ممارسة الوظيفة، مع السّهر على الإلتزام بالعديد من المعايير الواضحة كمراعاة التّخصّص، والخبرة المهنية، والسّلامة النّفسية.

– التّفصيل في القوانين المتعلّقة بتقسيم المهام الإدارية داخل المؤّسّسة الجامعية، وكذا المتعلّقة بنظامي الحوافز والتّرقيات، وأنظمة الجزاء والعقاب، والحرص على شفافيتها، لكافّة الفاعلين داخل المؤسّسة، لما لذلك من أثر على طبيعة العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة ونمط سير المهام الإدارية فيها.

– الحرص على تبنّي نظام إعلامي واتّصالي فعّال يتوافق والخصائص المادية والبشرية للمؤسّسة الجامعية، مع ضرورة بناء استراتيجيات عمل ميدانية مواكبة للمتغيّرات المستجدّة التي تتعرّض لها المؤسّسة، والتي من شأنها معالجة مشاكل التّسيير الآنية والمستقبلية، والحرص على تفاديها ما أمكن.

– تكثيف الدّراسات الإستشرافية التي توجّه النّشاط العام للمؤسّسة الجامعية.

– تبنّي مبدأ تكافؤ الفرص داخل المؤسّسة الجامعية، لما له من أثر في استقرار العلاقات بين الفاعلين داخلها.

– الحرص على عملية التّكوين الدّوري المستمر للمورد البشري داخل المؤسّسة الجامعية، لتحسين مستوى تقديم الخدمة العامّة في القطاع.

– فتح المجال أمام محاولات الإبداع الإداري والتّجديد في آليات ممارسة الأنشطة الإدارية والعلمية داخل المؤسّسة الجامعية، والحرص على مواكبتها للمتغيّرات الثّقافية والسّياسية والإجتماعية التي تخضع لها نشاطات المؤسّسة.

– الحرص على توافق الخصائص الجنسية للموظّف والوظائف المسندة إليه، لما لذلك من أثر في تحديد فعالية تقديم الخدمة العمومية داخل المؤسّسة الجامعية.

– الحرص على أن يتمّ استحداث وتدوين المواثيق الأخلاقية والقانونية الجديدة في قطاع التّعليم العالي، وفقا للقيم الدّينية المستقاة من الشّريعة الإسلامية، والإجتماعية التي تتناسب وخصائص المجتمع الجزائري.

– التّجديد في الهيكل التنظيمي لمؤسّسات التّعليم العالي، وفقا لمتطلّبات توسّع نشاطات المؤسّسة الجامعية، وتعدّد تخصّصات المورد البشري، وذلك من خلال استحداث وظائف ومصالح إدارية جديدة في القطاع.

– تقديم النّصوص القانونية للمتلقّي باللّغات العربية والفرنسية والانجليزية مع الحرص على التّفصيل فيها ما أمكن، لغلق كل مداخل التّأويل الذّاتي والاستغلال الشّخصي لمضامينها داخل المؤسّسة الجامعية.

– غلق كل المداخل التي من شأنها تسهيل عملية استغلال السّلطة، بتبنّي أسلوب الرّدع والمساءلات القانونية، للحفاظ على نزاهة العمل ومكافحة الفساد الإداري في المؤسّسة الجامعية.

– تكثيف الآليات التي من شأنها العمل على تحسين الظّروف الإجتماعية والتّنظيمية للموظّف في قطاع التّعليم العالي والبحث العلمي.

خاتمــة:

تبيّن من خلال نتائج هذه الدّراسة أنّ العلاقات الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسّسة الجامعية، باعتبارها وحدة اجتماعية ذات أهداف مؤثّرة في المجتمع وخصائص تسييرية منفردة تخضع للعديد من الضّوابط الدّينية والإجتماعية والتّنظيمية التي تشكّل إطارا قانونيا وتنظيميّا يتمّ من خلاله تنظيم مختلف الأفعال داخل المؤسّسة وتوجيه جملة الاتصالات الرّسمية وغير الرّسمية فيها، ذلك أنّ الاحتكاك الدّائم والمستمر وتبادل علاقات التّأثير والتّأثّر بين الفاعلين يعمل على توجيه مختلف العمليات وتنظيم كل الأنشطة وتبادلها بينهم، في إطار نظام قيمي خلقي وتنظيمي

في ذات الوقت، من شأنه تحديد وتوجيه أنماط التّفاعل وفعاليتها داخل المؤسّسة من جهة، ومن جهة أخرى توجيه مختلف الأعمال والأنشطة نحو الإيجابية، وتنظيم معظم الرّوابط الإجتماعية بين الأعضاء، وبذلك العمل على تحسين مستوى تقديم الخدمة وبلوغ الأهداف الأساسية للمؤسّسة الجامعية، فأساليب ممارسة السّلطة من طرق وآليات تطبيق أنظمة الحوافز والتّرقيات وتوزيع المهام الإدارية وأنظمة الجزاء والعقاب، والإشراك في اتّخاذ القرارات المتعلّقة بالعمل، وأساليب المعاملة وكذا طرق تطبيق مضامين النّصوص القانونية داخل المؤسّسة، تؤثّر بشكل كبير في أنماط التّفاعل وأشكال العلاقات، ممّا يتطلّب الاهتمام بهذا الجانب، والعمل على تفعيل نظام اتّصال حيوي من شأنه الحفاظ على استقرار العلاقات، من خلال تنظيم منحى التّفاعلات بين الفاعلين وفتح وتوسيع قنوات الاتّصال بينهم، وتهيئة الظّروف العامّة للعمل، علائقية كانت أم مادية أم بشرية، وتنمية الموارد البشرية والاستفادة من طاقاتها الإبداعية في المجال الإداري، وبناء مختلف القرارات في المؤسّسة الجامعية في ضوء تبادل فكري بناء بين جميع الأطراف، مع تجسيد مناخ تنظيمي يساعد على الاستقرار والعطاء ويسّهر على حماية مصالح الأفراد والمؤسّسة في آن واحد.

إنّ العمل في إطار الضّوابط الدّينية والقانونية والإجتماعية، يضمن بالرّغم من تعدّد المستويات الإدارية في المؤسّسة الجامعية تنظيم العلاقات، والعمل على استقرارها، وتنظيم وسرعة إنجاز العمل، والتّنسيق والتّكامل بين الوظائف الإدارية في ظل عدم تداخل الصّلاحيات، وبالتّالي توجيه كل الاتّصالات الرّسمية وغير الرّسمية داخل المؤسّسة لتحقيق الهدف العام، في ظلّ الموازنة بين الأهداف الجزئية لكل الأطراف.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

*** <u>الكتب</u>:**

1- أحمد موسى محمد، **إدارة الأفراد والموارد البشرية بين النّظرية والتّطبيق**، مكتبة الوفاء القانونية للنّشر، الإسكندرية، ط1، (2014).

2- إبراهيم عبد المجيد مروان، **الإدارة والتّنظيم في التّربية الرّياضية**، دار الفكر للطّباعة والنّشر والتّوزيع، عمّان، ط1، (2000).

3- إبراهيم مبروك السّعيد، **إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة**، دار الوفاء للطباعة والنّشر، الإسكندرية، ط1، (2014).

4- أنجرس موريس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية**، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون دار القصبة للنّشر، ط2، (2010).

5- بدر مرسي سعد، **عملية العمل مدخل في علم الاجتماع الصّناعي**، دار المعرفة الجامعية للنّشر والتّوزيع، الإسكندرية، (2000).

6- بن حبيب عبد الرّزاق، **اقتصاد وتسيير المؤسّسة**، ديوان المطبوعات الجامعيّة، الجزائر، ط5 (2013).

7- بن حبتور صالح عبد العزيز، **الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغيّر**، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع، الأردن، (2004).

8- بن نبي مالك، **ميلاد مجتمع، شبكة العلاقات الاجتماعية**، تر: عبد الصّبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، ج1، (1992).

9- بوحوش عمّار، الذنيبات محمود محمد، **مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط8، (2016).

10- بوفلجة غيّاث، **مبادئ التّسيير البشري**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2016).

11- بومخلوف محمد وأخرون، **واقع الأسرة الجزائرية والتّحديات التّربوية في الوسط الحضري** دار المكتبية، الجزائر، (2008).

12- بويحياوي ابراهيم، **كيفية إنجاز مذكرات ورسائل الدّراسات العليا في العلوم الاجتماعية** مؤسّسة كنوز الحكمة للنّشر والتّوزيع، الجزائر، (2014).

13- الجريسي بن عبد الرحمن خالد، **أخلاقيات الإدارة من المنظور الإسلامي والإداري**، دار الألوكة للنّشر، الرّياض، ط1، (2012).

14- حبيب كميل، بولس جان، **أخلاقيات الأعمال الإدارية والاقتصادية في عالم متغيّر**، المؤسّسة الحديثة للكتاب، لبنان، ط2، (2010).

15- حريم حسين، **الإدارة الحديثة (النّظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظّمة)**، دار الحامد عمّان، ط1، **(2006)**.

16- الدّقس عبد المولى محمد، **علم النّفس الصّناعي**، دار مجدلاوي للنّشر، عمّان، (1999).

17- دليو فضيل، الهاشمي لوكيا، **المشاركة الدّيمقراطية في تسيير الجامعة**، مخبر علم الاجتماع والاتّصال بجامعة منتوري قسنطينة، ط2، (2006).

18- رتيمي الفضيل، طبّال لطيفة، رتيمي أسماء، **سوسيولوجية المؤسّسة- قراءة نظرية تحليلية**، دار التّل للطباعة والنّشر، الجزائر، (2018).

19- رحماوي كمال، **تأديب الموظّف العام في القانون الجزائري**، دار هومه، الجزائر، (2004).

20- رشوان أحمد عبد الحميد حسين، **القيادة – دراسة في علم الاجتماع النّفسي والإداري والتّنظيمي**، مؤسّسة شباب الجامعة، الإسكندرية، (2010).

21- زرواتي رشيد، **تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، (2008).

22- زيدان مصطفى محمّد، **علم النّفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر (ب.ت).

23- الزيود محمد إسماعيل، **علم الاجتماع**، دار كنوز المعرفة للنّشر والتّوزيع، عمّان ، (2010).

24- سبعون سعيد، **الدّليل المنهجي في إعداد المذكّرات والرّسائل الجامعية في علم الاجتماع** دار القصبة للنّشر الجزائر، ط2، (2012).

25- السكارنة خلف بلال، **أخلاقيات العمل**، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع، عمّان، ط1 ، (2009).

26- سلطان سعيد محمد، **السّلوك التّنظيمي**، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، (2004).

27- سليمان أحمد محمد، وهب عبد الفتاح سوسن، **الرّضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات الأعمال**، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، ط1، (2011).

28- السيّد البهى فؤاد، **علم النّفس الاجتماعي**، دار الكتاب الحديث، الكويت، (1980).

29- صالح علي أحمد، الدّوري زكريا، **إدارة الأعمال الدّولية، منظور سلوكي إستراتيجي**، دار اليازوري العلمية، عمان، (2009).

30- الصّيرفي محمد، **أخلاقيات الموظّف العام**، دار الكتاب القانوني للنّشر، مصر، ج4، (2007).

31- الطراونة عبد الله، **مهارات السّلوك الأخلاقي الوظيفي والتّغيير الإيجابي**، دار يافا للنّشر والتّوزيع، عمان، (2013).

32- الطراونة خلف هاني، **نظريات الإدارة الحديثة ووظائفها**، دار أسامة للنّشر والتّوزيع، عمّان ط1، (2012).

33- الطّيب رفيق محمد، **مدخل للتّسيير- أساسيات، وظائف، تقنيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،ج1، ط 3، (2011).

34- طعيمة رشدي أحمد، محمد بن سليمان البندري، **التّعليم الجامعي بين رصد الواقع ورؤى التّطوير**، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، (2004).

35- العبادي دباس، فوزي هاشم، **إدارة التّعليم الجامعي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر**، مؤسّسة الورّاق، الأردن، ط1، (2008).

36- عبد الباقي محمد صلاح الدين، **السّلوك الفعال في المنظّمات**، الدّار الجامعية، الإسكندرية (2004).

37- عبد الحي أحمد رمزي، **التّعليم العالي والتّنمية**، دار الوفاء، الإسكندرية، (2006).

38- عسالي بولرباح، **تسيير المؤسّسات بين المفاهيم النّظرية والتّطبيقات العملية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2017).

39- عصفور شاكر محمد، **أصول التّنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع والطّباعة عمان، ط1، (1999).

40- عقل عبد اللّطيف، **علم النّفس الاجتماعي**، دار البيرق، عمّان، ط2، (1988).

41- علي عبّاس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنّشر والتّوزيع، ط1، (2004).

42- عليان ربحي، **أسس الإدارة المعاصرة**، دار الصّفاء للنّشر والتّوزيع، عمّان، (2007).

43- العمر عبد الله فؤاد، **أخلاق العمل وسلوك العاملين في الخدمة العامّة والرّقابة عليها من منظور إسلامي**، مكتبة الملك فهد الوطنية، جدّة، ط1، (1999).

44- العنزي علي سعد، **الفكر التّنظيمي في إدارة الأعمال**، دار الورّاق للنّشر، عمّان، (2012).

45- الغالبي منصور محسن طاهر، العامري محسن مهدي صالح، **المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال (الأعمال والمجتمع)**، دار وائل للنّشر، عمّان، ط2، (2008).

46- الغزالي محمد، **خلق المسلم**، دار الرّيان للتّراث، القاهرة، ط1، (1987).

47- قاسيمي ناصر، **الاتّصال في المؤسّسة- دراسة نظرية تطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2016).

48- قاسيمي ناصر، **سوسيولوجيا المنظّمات- دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2014).

49- قاسيمي ناصر، لراري عبد السلام، **المنهجية التطبيقية، توجيهات عملية لتحضير رسائل التخرج** دار التل للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، (2021).

50- القريوتي قاسم محمد، مهدي زوليف ، **مبادئ الإدارة** ، دار المستقبل للنّشر والتّوزيع، عمّان (1989).

51- كامل أسامة، حامد عبد الغني، **مقدّمة في الإدارة**، مؤسّسة لورد العالمية للشّؤون الجامعية البحرين، (2006).

52- كامل مصطفى، **إدارة الأعمال الدّولية**، مؤسّسة لورد العالمية للشّؤون الجامعية، البحرين (2006).

53- الكبيسي عامر، **السّلوك التّنظيمي**، مطابع دار الشّرق، الدّوحة، (1998).

54- الكرخي مجيد، **التّخطيط الإستراتيجي المبني على النّتائج**، مطبعة الرّيان، الدّوحة،(2014).

55- كيفي ريمون، كمبنهود فان لوك، **دليل الباحث في العلوم الاجتماعية**، ترجمة يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت، ط1، (1997).

56- لاندزبيرغ ماكس، **أدوات القيادة**، ترجمة غادة الشهابي، مكتبة العبيكان، الرّياض، (2003).

57- اللّوزي موسى، **التّنظيم وإجراءات العمل**، دار وائل للنّشر والطّباعة، عمّان، ط1، (2002).

58- محمود طلعت منال، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية (2013).

59- مصباح عامر، **علم الاجتماع: الرّواد والنّظريات**، شركة دار الأمّة للطّباعة والنّشر والتّوزيع الجزائر، ط1، (2010).

60- المغربي محمد كامل، **أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر، عمّان، ط1، (2007).

61- المغربي محمد كامل، **السّلوك التّنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التّنظيم**-، دار الفكر للطباعة والّنشر، عمّان، ط3، (2004).

62- منصور أحمد منصور، **القوى العاملة بين النّظرية والتّطبيق**، دار غريب للطّباعة والنّشر والتّوزيع، القاهرة، (1975).

63- محمد ولد خليفة العربي، **المهام الحضرية للمدرسة والجامعة الجزائرية**، الدّيوان الوطني للمطبوعات الجامعيّة، الجزائر، (ب ت).

64- مرسي منير محمد، **الاتّجاهات الحديثة في التّعليم الجامعي وأساليب تدريسه**، عالم الكتاب القاهرة، (2002).

65- الموسوي سنان، **الإدارة المعاصرة الأصول والتّطبيقات**، دار مجدلاوي للنّشر والتوزيع، عمّان ط1، (2004).

66- ميرزا غريب، فخر الدّين يوسف، سلامة يوسف، **مقدّمة في مناهج البحث العلمي الاجتماعي**، معهد الجمهورية لمنهجيات البحث العلمي، ط1، (2016).

67- النّجار عبد العزيز، **الإدارة الذّكية – التّخطيط- التّنظيم- إدارة الأهداف- اتّخاذ القرارات،** المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، (2008).

68- نجم عبود نجم، **أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال،** الورّاق للنّشر عمان، (2006).

69- نوري منير، **التّسيير العملي والاتّصالات الإدارية – المفاهيم والتّطبيقات-**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2015).

70- الهراس المختار، **المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية،** منشورات كلّية الآداب والعلوم الإنسانية، الرّباط، (2002).

71- ياغي عبد الفتّاح محمّد، **الأخلاقيات في الإدارة،** دائرة المكتبة الوطنية، عمّان، (1995).

72- يونس عبد الغفور، **نظريات التّنظيم والإدارة،** المكتب العربي الحديث، مصر، (1997).

*** <u>الأعمال الجامعية</u>:**

1- أبو عودة حسن محمد، **أخلاقيات الأعمال وعلاقتها بالرّضا الوظيفي- دراسة ميدانية على مجموعة الاتّصالات الفلسطينية- قطاع غزّة،** مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزّة، (2017).

2- أبو الكاس علي هاني المعتصم بالله، **أخلاقيات المهنة ودورها في الأداء الوظيفي للعاملين في المنظّمات غير الحكومية بقطاع غزّة،** مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة والقيادة أكاديمية الإدارة والسّياسة للدّراسات العليا، غزّة، (2015).

3- بركان أسماء، **دور العلاقات العامّة في تطوير أداء الخدمات السّياحية الإلكترونية،** أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الاتّصال والعلاقات العامّة، جامعة البليدة2، (2016/2015).

4- جبايلي عبد الحق، **المنظّمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري- دراسة ميدانية بالمؤسّسة العمومية الاستشفائية - محمد بوضياف – أم البواقي (انموذجا)** أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في علم اجتماع التّنظيم والعمل، جامعة البليدة2 (2018/2017).

5- دحيمان لويزة، **تأثير أخلاقيات الإدارة على عملية توظيف الموارد البشرية في الجزائر** مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر3، (2012/2011).

6- الدّرّاجي كاظم عبيد جبار، **أخلاقيات العمل الإداري للمدراء في الوزارات العراقية من وجهة نظر الموظّفين**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في الإدارة العامّة، جامعة سانت كليمنتس العالمية، بغداد، (2011).

7- دريدي نورة، **خرّيجي الجامعة بين التّكوين والتّشغيل**، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التّنمية، قسنطينة، (1999).

8- الرّاجحي علي محمد، **الشّفافية وعلاقتها بالثّقة التّنظيمية في المؤسّسات الأكاديمية الأمنية السّعودية من وجهة نظر العاملين فيها (دراسة مقارنة)**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرّياض، (2014).

9- الرّفاعي حسين محمد، **الإدارة بالمشاركة وأثرها على العاملين والإدارة**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في إدارة الموارد البشرية، جامعة سانت كليمانس العالمية، بريطانيا، (2009).

10- طبيش ميلود، **الاتّصال التّنظيمي وعلاقته بالتّفاعل الاجتماعي للعاملين بالمؤسّسة- دراسة ميدانية بإذاعة سطيف الجهوية**، مذكرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الاتّصال في المنظّمات، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، (2011/2010).

11- عثماني أمينة، **الالتزام بأخلاقيات الإدارة وعلاقته بالأداء التّنظيمي- حالة عيّنة من المؤسّسات الجزائرية-**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة البليدة2 (2016/2015).

12- العيداني مسعود، **النّسق الجامعي واستراتيجية الفاعلين- دراسة ميدانية لفئة الأساتذة الجامعيين بجامعة البليدة2**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في علم الاجتماع التّنظيم والعمل، جامعة البليدة2، (2018/2017).

13- قاسيمي ناصر، **الصّراع التّنظيمي وفعالية التّسيير الإداري – دراسة حالة الجماعات المحلّية بولاية الجزائر**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في علم اجتماع التّنظيم، جامعة الجزائر، (2005/2004).

14- محمود محمد أسماء، **مواقع التّواصل الاجتماعي وبناء العلاقات الاجتماعية لدى الطّالب الجامعي – دراسة ميدانية على عيّنة من مستخدمي مواقع التّواصل الاجتماعي – الفايسبوك وتويتر نموذجا**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في علم الاجتماع الاتّصال والعلاقات العامّة جامعة البليدة2، (2021/2020).

15- مجادبة عبد المالك، **أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمؤسّسة الصّناعية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسّسة التّأثيث والزخرفة ADICOR بوفاريك- البليدة** مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التّنظيم والعمل، جامعة سعد دحلب – البليدة (2010/2009).

16- نوفل راتب كمال، **أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكلّيات الجامعية الحكومية في قطاع غزّة**، مذكّرة مقدّمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزّة، (2015).

17- يعقوب سالم، **أخلاقيات العمل الوظيفي ودورها في بناء الهوية التّنظيمية في الإدارة الجزائرية – دراسة ميدانية ببلديات الوادي**، أطروحة مقدّمة لنيل شهادة الدّكتوراه في إدارة أعمال جامعة محمد خيضر، بسكرة، (2018/2017).

*** المقالات:**

1- أبو خليل إبراهيم محمد، **موقف مديري مدارس التّعليم الأساسي من بعض الأزمات والتّخطيط لمواجهتها**، مجلّة مستقبل التّربية العربية، المجلد(7)، العدد21، جمهورية مصر العربيّة (أبريل2001).

2- جبايلي عبد الحق، **المنظّمة بين المسؤولية الأخلاقية والأداء الوظيفي للمورد البشري** مجلّة التّنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة2، العدد5، (2016).

3- دنبري لطفي، **المسؤولية الأخلاقية في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية** جامعة أم البواقي، العدد4، (ديسمبر2015).

4- رابحي سهام، **أخلاقيات الوظيفة العمومية بين الواقع وآليات التّفعيل لتحسين أداء الإدارة** مجلة الباحث للدّراسات الأكاديمية، باتنة، العدد13، (جويلية 2018).

5- السكارنة خلف بلال، **أخلاقيات العمل وأثرها في إدارة الصّورة الذّهنية في منظّمات الأعمال- دراسة ميدانية على شركات الاتّصالات الأردنية-**، مجلة كلّية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة كلّية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد33، (2012).

6- شرّاد وافية، **مساهمة أخلاقيات الأعمال في مكافحة الفساد الإداري**، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد14، (ديسمبر2013).

7- عبد الخير فرح يس فرح، مأمون يس بدوي بابكر، **أثر الثّقة التّنظيمية والالتزام التّنظيمي لدى المرأة العاملة بوزارة الزّراعة والغابات والرّي في ولاية القضارف**، مجلّة الجزيرة للعلوم الاقتصادية والاجتماعية، المجلد9، العدد2، (2018).

8- عثماني أمينة، **تحليل الأسس النّظرية للأخلاقيات في الإدارة وآليات إرسائها- دراسة حالة الجامعة الجزائرية**، مجلة العلوم الاقتصادية والتّسيير والعلوم التّجارية، جامعة المسيلة، العدد14 (2015).

9- العطوي حسين علي عامر، الشيباني ناظم إلهام، **دور الدّعم والثّقة القيادية في بناء الالتزام التّنظيمي للعاملين- دراسة استطلاعية لأراء عيّنة من موظّفي المديرية العامّة لتربية كربلاء** مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد8، العدد3، (2010).

10- فليح محمد حكمت، **تحليل العلاقة بين الثّقة التنظيمية والالتزام التّنظيمي- دراسة استطلاعية في دائرتي التّقاعد والرّعاية الاجتماعية في مدينة تكريت**-، مجلّة الإدارة والاقتصاد الجامعة المستنصرية، العدد83، (2010).

11- الفهدواي فهمي، القطاونة نشأت، **تأثيرات العدالة التّنظيمية في الولاء التنظيمي- دراسة ميدانية للدّوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية**-، المجلّة العربية للإدارة، المنظّمة العربية للتّنمية الإدارية، القاهرة، مجلّد24، العدد2، (2004).

12- قاسم سمية، **الثّقافة التّنظيمية وعلاقتها بالخلل الوظيفي للمؤسّسة**، مجلّة الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب - البليدة، العدد9، (2013).

13- محمد عبد الحميد جمال، **الثّقة التّنظيمية كوسيط في العلاقة بين عدالة التّوزيعات وانتشار الفساد الإداري، دراسة تطبيقية على العاملين بالوحدات المحليّة بمحافظة المنيا**، مجلة كلية أحمد بن محمد العسكرية للعلوم الإدارية والقانونية، الدّوحة، المجلّد 1، العدد1، (2014).

*** <u>مراجع عامة</u>:**

1- الحفني عبد المنعم، **المعجم الشّامل لمصطلحات الفلسفة في العربية والانجليزية والفرنسية والألمانية والإيطالية والرّوسية واللاتينية واليونانية والعبرية**، مكتبة مدبولي، القاهرة، ط3 (2000).

2- عبد الهادي الجوهري، **قاموس علم الاجتماع**، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1 (1998).

3- قاسيمي ناصر، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل** ، ديوان المطبوعات، الجزائر (2011).

4- قاسيمي ناصر، **مصطلحات أساسية في علم اجتماع الإعلام والاتّصال**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (2017).

*** <u>الوثائق الرسمية</u>:**

1- الجمهورية الجزائرية الدّيمقراطية الشّعبية، **الجريدة الرّسمية**، العدد23، (2013).

2- وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، **دليل كلّية الآداب واللّغات**، جامعة البليدة2 (2017/2016).

3- وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، **دليل كلّية الحقوق والعلوم السّياسية**، جامعة البليدة2 (2017/2016).

4- وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، **دليل كلّية العلوم الاقتصادية والعلوم التّجارية وعلوم التّسيير**، جامعة البليدة2، (2017/2016).

5- وزارة التّعليم العالي والبحث العلمي، **دليل كلّية العلوم الإنسانية والاجتماعية**، جامعة البليدة2، (2017/2016).

المراجع باللغة الأجنبية :

*** الكتب:**

1-Ansart Pierre. Akoun André. **Dictionnaire de sociologie**. le Robert Seuil Paris. 1999.

2-Barabel Michel. Meier Olivier. **Manageor**. Dunod. Paris. 2006.

3- Daft Richard L. **Management.** 9th ed. South-Western. Cengage Learning. 2010.

4- Duluc Alain, **Leadership et confiance**, Dunod, Paris, 2003.

5- Sekiou Lakhdar. **Gestion des ressources humaines**. Edition de Boeck Université. Bruxelles . 2ème édition . 2001.

6- Terry Ceorge et franklin Stephen. **Les principes du management**. 8éme économica.paris.1985.

*** المقالات:**

1- Bergmann Alexander. **Ethique et entreprise: l'éthique en gestion et gestion de l'éthique.** Revue économique et sociale : bulletin de la Société d'Etudes Economiques et Sociales. Vol50. N°4. (décembre 1992).

2- Harris Latasha M. **The Relation ship Between Leadership Styles of School Principals and Teacher Retention**. capella university. USA. 2008.

3- Kamoun Rym et Ben Ammar Salima . **Introduction générale a la gestion**.Université Virtuelle de Tunis.2008.

4- Lenoir Frédéric**, Le temps de la responsabilité**, Entretiens sur l'éthique. Entretiens avec: Jean Bernard et al. Paris: postface de Paul Ricoeur. Fayard. 1991.

5- Morgan Ronald B. **Self – and Co – Worker Perceptions of Ethics and Their Relation ships to Leadership and Salary**. Academy of Management Journal. Vol 36. N°1.(Feb, 1993).

6-Pigeassou Charles et Garrabos Christian. **Management des organisations de services sportifs**. Presses Universitaires de France. Paris 1ere edition. 1997.

7- Puusa Anu et Tolvanen UIIa. **Organizational Identity and Trust** EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies. Vol 11, No 2. 2006.

8- Straiter Kristin.l**. The Effects of Supervisor's Trust of Subordinates and their Organizations on Job Satisfaction and Organizational Commitment**. International Journal of Leadership Studies. Vol1 **.**Iss. 1. 2005**.**

الملاحق

جامعة البليدة2- علي لونيسي **ملحق رقم1**

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية.

قسم العلوم الإجتماعية.

إعداد الطالبة: **إشراف الأستاذ:**

فضيل دنيـة **لراري عبد السلام**

مقابلة علمية مع الإداريين الدّائمين والأساتذة المتولّين لبعض المهام الإدارية بجامعة البليدة2

في إطار إعداد دكتوراه تخصص علم اجتماع الاتّصال والعلاقات العامة حول أخلاقيات التّسيير وأثرها في العلاقات الإجتماعية داخل المؤسّسة- دراسة ميدانية بالمؤسّسة الجامعية البليدة2- نلتمس من سيادتكم المحترمة تقديم يد المساعدة من خلال الإجابة عن أسئلة هذه المقابلة، وللعلم فإن المعلومات التي ستقدمونها لنا سيتم استعمالها لأغراض علمية دون غيرها، شاكرين سلفا تعاونكم معنا.

2022 -2021

تاريخ إجراء المقابلة:

مكان المقابلة:

مدّة المقابلة:

<u>البيانات العامّة للمبحوث</u>:

1- الجنس:

2- السّن:

3- **الرّتبة:**

4- **الأقدمية:**

5- **المنصب النّوعي (المنصب الإداري):**

6- **مدّة شغل المنصب:**

7- **اللّغة التي تتحكّم فيها:**

<u>أسئلة الفرضية الأولى</u>

8- كيف تقيّم نظام توزيع المهام الإدارية من طرف رئيسك في العمل؟

9- ما رأيك في نظام الحوافز والتّرقيات؟

10- في حالة إشراكك في اتّخاذ القرار، كيف يؤثّر ذلك في ممارسة مهامك الرّسمية؟

11- ما طبيعة العلاقة التي تجمعك بزملائك في العمل؟ وهل تعتبرها الأنسب؟

12- هل هذه العلاقة تدفعك إلى مساعدة زملائك في العمل؟

13- كيف تعمل هذه العلاقات على مضاعفة جهودك التّطوعية في العمل؟

14- كيف تؤثّر الوشاية بالزّملاء وإفشاء أسرارهم وتوريطهم أو فضحهم أحيانا في علاقات العمل؟ مع إعطاء أمثلة.

15- هل تلاحظ بأنّ هناك سهولة في سير المعلومات بين المصالح الإدارية؟

في حالة لا لماذا؟

16- كيف يؤثّر احتكار المعلومات وإخفاؤها أحيانا في:

- مبادرتك لتولّي بعض المسؤوليات الإضافية داخل مؤسّستك

- العلاقات

- الأداء

17- كيف يؤثّر تعطيل العمل في ممارستك لمهامك الرّسمية؟

18- ما تأثير أساليب العمل المتوارثة من مؤسّستك في مبادراتك الشّخصية للتّجديد في خطط العمل المعتمدة؟

أسئلة الفرضية الثانية

19- ماهي علاقاتك الرّسمية وغير الرّسمية بمسؤولك المباشر إن وجدت؟

20- كيف يؤثّر تقييم رئيسك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟

21- كيف يؤثّر تقييم زملائك في العمل للمجهودات التي تبذلها؟

22 - ما رأيك في ترجيح بعض العمّال للمصلحة الشّخصية على المصلحة العامّة؟

أعط أمثلة.

23- كيف تتصرّف من أجل تحقيق مصالحك؟

24- كيف تتصرّف في حالة ارتكابك أخطاء غير قابلة للاكتشاف؟

25- كيف تتصرّف في حالة عدم وجود الرّقابة؟

26- ماذا يمثل لك احترام خصوصية الأشخاص؟

27- هل لاحظت بعض التّجاوزات الأخلاقية في محيط عملك؟ أعط مثالا عن ذلك.

28- ما رأيك في تعرّض بعض الموظّفين لبعض الاعتداءات الجسدية أو اللفظية في محيط العمل؟ أعط مثالا عن ذلك.

29- كيف يؤثّر ذلك على علاقاتك الرّسمية داخل مؤسّستك؟

أسئلة الفرضية الثالثة

30- ماذا يعني لديك مفهوم السّرية المهنية؟

31- بالنّسبة إليك ما هي العوامل المؤثّرة في تفشّي الرّشوة داخل محيط العمل؟

32- قد تلجأ مؤسّستك إلى تحميل النّصوص القانونية تأويلات مختلفة، فكيف يؤثّر ذلك في مصالح الآخرين؟ قدّم أمثلة.

33- كيف تتعامل مؤسّستك مع القوانين المتعلّقة بعلاوات وامتيازات العاملين وما تأثير ذلك على علاقات الزّمالة داخلها؟ قدّم أمثلة.

34- كيف يستخدم الفاعلون من ذوي السّلطة النّصوص القانونية لتحقيق المكانة والسّيطرة والنّفوذ داخل المؤسّسة وخارجها؟ قدّم أمثلة.

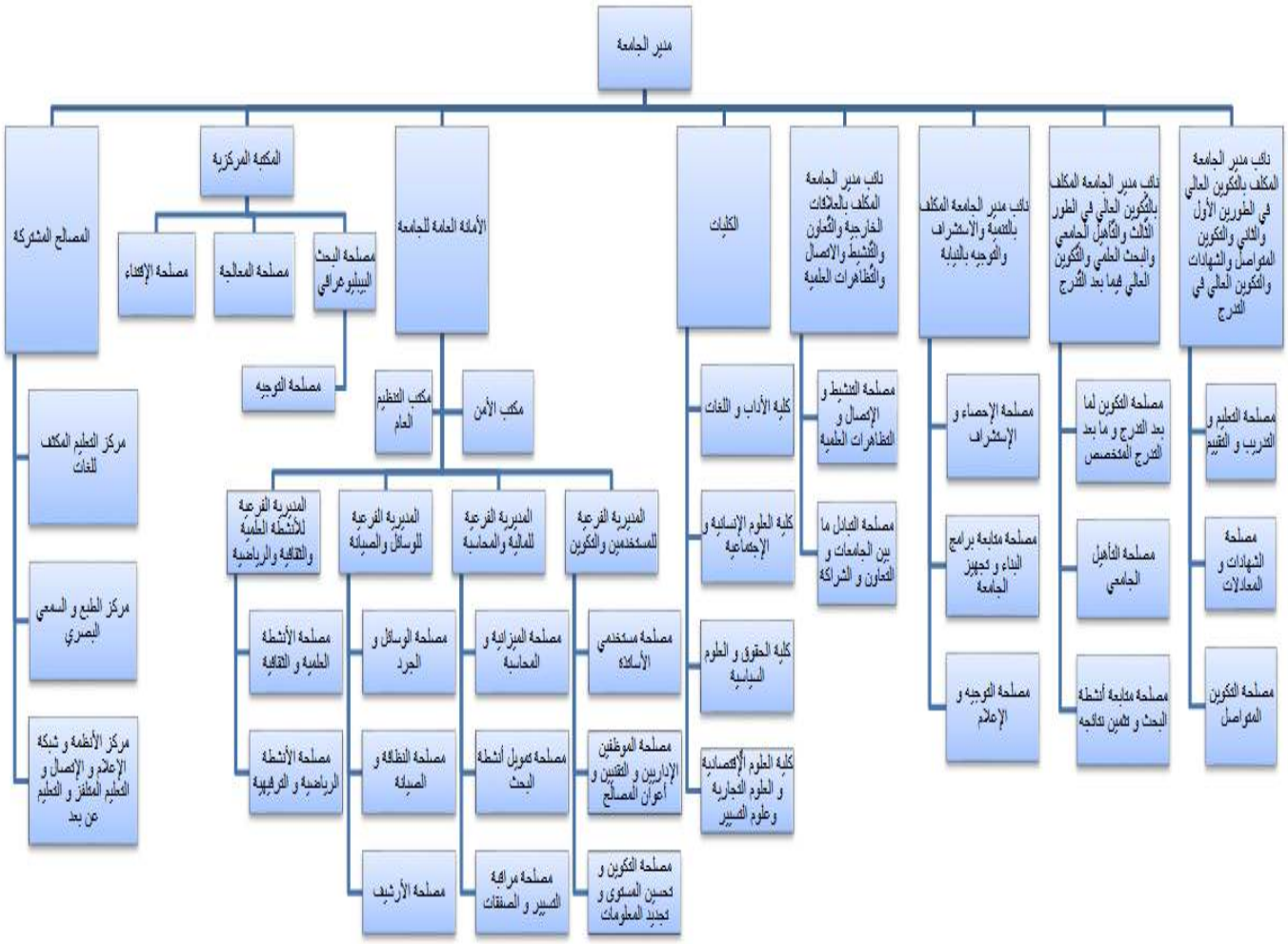
35- كيف يستخدم المسؤولون مكانتهم في المؤسّسة لفائدة أقاربهم وزملائهم؟ قدّم أمثلة.

36- هل تحرص المؤسّسة على تحقيق العدالة في تطبيق نظام الجزاء والعقاب؟ قدّم أمثلة.

37- كيف تؤثر طريقة تطبيق نظام الجزاءات والعقوبات على الاتّصال غير الرّسمي بين العاملين؟ قدّم أمثلة.

ملحق رقم 02

الهيكل التنظيمي للجامعة



المصدر : الموقع https://univ-blida2.dz/wp-content/uploads/2019/02/Doc1-converti.pdf

الملخص باللغة الإنجليزية:

Summary:

Management ethics and their impact on social relations within the institution - a field study at the university institution in Blida 2 - a study in which we wanted to reveal the effect of various religious, social and organizational controls in guiding the course of relations between the actors within the university institution, and we also tried to link this effect to many of the sociological characteristics of the respondents, which were Often in the nature of gender is seniority, taking advantage of qualitative positions within the organization.

Ethical and legal controls direct various administrative practices within the university institution, from controlling the quality of relations between actors in the formal and informal frameworks, and directing the activities of the university institution within the framework of a system of religious and social values, regulations and laws that frame the progress of official tasks and push them to achieve administrative effectiveness. Thus, working to achieve the effectiveness of the human resource based on the interest in organizing the social relations of the actors and standing on their results Positive and negative, and directing the members of the group towards cohesion to avoid disintegration, defection, conflict, decline in relations and loss of the status of the institution, while achieving its lofty goals and succeeding in addressing many management problems resulting from non-compliance with the standards and controls of the daily practices of employees in the work environment, and in the daily interactions between the actors, and accordingly The problem of our study was limited to the following pivotal question:

- How does the management ethics as controls of administrative practice affect the communication between the groups of the dull university institution Blida 2?

This question resulted in the following questions:

1- How does the method of exercising power and internal competition affect the cooperative relations between the actors within the university institution?

2- How do religious and social values affect the official communication between the superior and subordinates within the university institution?

3- How does the method of applying legal texts affect the social relations within the university institution?

To answer these questions and verify the hypotheses on the ground, we relied on direct interviews with 24 respondents from the University of Blida 2, who were divided as follows:

Four employees from the Faculty of Arts and Languages, four employees from the Faculty of Law and Political Science, four employees from the Faculty of Humanities and Social Sciences, four employees from the Faculty of Commercial Sciences, Economic Sciences and Management Sciences, four employees from the central departments of the University of Blida 2, we supported this by choosing four professors who held positions different administrative at the University of Blida 2 for the purpose of obtaining, More accurate information, and relying on research techniques, data and data were collected, and then interpreted and interpreted in order to reveal the correlations between the hypothesis variables, relying on the qualitative analysis approach to reach the facts and interpret them scientifically, as provided by the interview technique through which the results were reached. following:

- The overall interactions and modes of communication that take place between the actors within the university institution are subject to many religious, social and organizational controls, which greatly affect the effectiveness of public service delivery in the institution.

- The method of exercising power has a clear impact in guiding the course of interaction between the actors in the university institution, based on the reactions obtained as a result of applying the systems of distributing administrative tasks, incentives and job promotions, and its implications for achieving job satisfaction among workers.

Involving employees in the work-related decision-making process enhances the level of trust between superiors and subordinates and expands channels of communication between them.

- Business leaders are a driving force for improving work through humane interaction, periodic and positive evaluation of employees' efforts, and taking into account their organizational and social conditions.

Commitment to religious and social values and compliance with laws and legitimate administrative methods in obtaining privileges and achieving special interests works on the effectiveness of official communication between the superior and subordinates.

- Not to exploit influence and power to serve private interests, and transparency and clarity in the mechanisms for applying the contents of legal texts, enhances the aspect of trust and achieves credibility in the exercise of power, which works to stabilize and balance relations between the actors within the university institution.