



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة آكلي محند أولحاج بالبوية
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية



قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل العلاقات بين العمال
في المؤسسة الجزائرية
(الدراسة الميدانية بمؤسسة نفضال - البوية -)

إشراف الأستاذة(ة):

مخلوفي عائشة

إعداد الطالبتين:

- قاروسارة

- العكلي حياة

السنة الجامعية: 2021 - 2022

كلمة شكر وتقدير

نحمد الله عز وجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وتقدم

بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "مخلوفى عائشة" التي رافقتنا

طيلة هذا البحث وأمدتنا بالمعلومات والنصائح القيمة راجيين من الله عز

وجل أن يسدد خطاها ويحقق مناها فجزاها الله عنا كل خير.

وإلى كل عمال إدارة وحدة نفضال على المساعدات والتسهيلات المقدمة لنا

فجزاهم الله عنا كل خير.

وأخيرا لا يفوتنا أن نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا من

قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

*** حياة - سارة ***

الإهداء

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي العزيز "عيسى" الذي
كان عوناً وسنداً لي وخط معي خطوات حياتي ويسر لي الصعاب.
إلى من كانت سبباً لوجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت
الجنة تحت أقدامها إلى التي أنحني لها بكل إجلال وتقدير إلى التي أرجو قد
أكون نلت رضاها أمي الغالية "زهرة" أطال الله في عمرها.
إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي حكيمة، تاسعديت، نجاة، خديجة
وابنة عمتي يسمينة وأخي الوحيد عبد الرحمان. وإلى زوج أختي عبد
لحق وأغلى أعز ما أملك جدي. وإلى كل عائلة "العكلي"
وإلى كل أصدقائي بدون استثناء إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل
المتواضع وأسأل الله عز وجل أن يوفقنا.

❖❖❖ حياة ❖❖❖

الإهداء

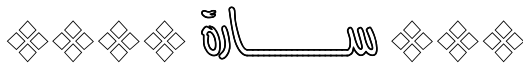
إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي والدي العزيز الذي كان عوناً وسنداً لي وخط
معي خطوات حياتي ويسر لي الصعاب .

إلى من كانت سبباً لوجودي على هذه الأرض، إلى من وضعت الجنة تحت
أقدامها إلى التي أنخني لها بكل إجلال وتقدير إلى التي أرجو قد أؤمن نلت رضاها
أمي الغالية أطال الله في عمرها .

إلى كل أفراد عائلتي وأخص بالذكر إخوتي حميد، راجح، حسين، وإلى إخوتي
نورة، وزجها صالح وإلى اختي نادية وزوجها بلقاسم وبناتها "ندى" وأسيل حفظها الله .
وإلى زوجة أخي "أمال" وأولادها "إسحاق" و"عزيز" أسعدهما الله في مسيرتهما .
وإلى جدتي العزيزة، وعمتي الحنونة .

وإلى كل عائلة "قارو"

وإلى كل أصدقائي بدون استثناء، إلى كل هؤلاء أهدي لهم هذا العمل المتواضع وأسأل
الله عز وجل أن يوفقنا وينير دربنا .



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الاهداء
	فهرس المحتويات
أ - ب	مقدمة
	الباب الأول: الجانب النظري والمنهجي
	الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة
06	1- أسباب اختيار الموضوع
06	2- أهداف الدراسة
06	3- أهمية الدراسة
07	4- الإشكالية.
09	5- الفرضية
09	6- مفاهيم الدراسة
12	7- المقاربة النظرية.
16	8- الدراسات السابقة
19	9- المنهج المتبع وأدوات الدراسة
19	أولاً: المنهج المتبع
20	ثانياً: أدوات الدراسة
21	10- مجتمع الدراسة
	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية
25	تمهيد
26	1- لمحة تاريخية ومراحل تطور الثقافة التنظيمية
26	أولاً: لمحة تاريخية عن الثقافة التنظيمية

26	ثانيا: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
27	2- مكونات الثقافة التنظيمية
28	3- تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
29	4- محددات وأهمية الثقافة التنظيمية
29	أولا: محددات الثقافة التنظيمية
29	ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية
30	5- خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
30	أولا: خصائص الثقافة التنظيمية
31	ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية
32	6- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية
32	أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية
33	ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية
34	7- مستويات الثقافة التنظيمية
34	8- أهم القيم التي تعكسها الثقافة التنظيمية
36	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: علاقات الرسمية أو غير رسمية
39	تمهيد
40	1- نشأة وتطور علاقات العمل
40	2- أبعاد علاقات العمل
41	3- عناصر علاقات العمل
45	4- مميزات علاقات العمل وأهدافها

47	5- أنواع علاقات العمل
51	6- خصائص علاقات العمل
51	7- آليات تنظيم علاقات العمل
54	8- مستويات التعامل مع علاقات العمل
56	خلاصة الفصل
الباب الثاني: الجانب الميداني	
الفصل الرابع: مجالات الدراسة و خصائص العينة	
60	تمهيد
61	1-مجالات الدراسة
61	أولاً: التعرف بالمؤسسة
61	ثانياً: المجال المكاني
62	ثالثاً: المجال الزمني
62	رابعاً: المجال البشري
62	2- خصائص العينة
68	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: تحليل و استنتاج فرضية الدراسة	
71	تمهيد
72	1- تحليل نتائج الفرضية
93	2- نتائج الدراسة
95	خلاصة الفصل
97	الخاتمة
98	قائمة الراجع
101	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
62	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
63	توزيع المبحوثين حسب متغير السن	02
63	توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي	03
64	توزيع المبحوثين حسب متغير الحالة العائلية	04
65	توزيع المبحوثين حسب متغير المنصب المشغول	05
65	توزيع المبحوثين حسب متغير الوضعية المهنية	06
66	توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية	07
67	توزيع المبحوثين حسب متغير مكان الإقامة	08
72	يوضح الحوافز الموجودة في المؤسسة	09
72	يوضح تناسب المجهودات مع الاجر المتقاضى	10
73	يوضح العلاقة بين الحاجات المشتركة بين العمال وكفاية الحوافز	11
74	يوضح تناسب التنظيم الهيكلي مع طبيعة ونشاط المؤسسة	12
75	يوضح اطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة	13
76	يوضح نمط التسيير المعتمد في المؤسسة	14
77	يوضح تأثير القيم في التفاعل داخل المؤسسة	15
78	يوضح التحفيز لاتباع التعليمات	16
79	يوضح العوامل التي تؤثر على علاقات العمل	17
80	يوضح تأثير بيئة العمل في مؤسسة العمل	18
81	يوضح التعاون بين العمال	19

82	يوضح علاقة التعاون بين المبحوث وزملائه وعوامل توطيد علاقات العمل	20
84	يوضح تواصل المبحوثين مع المسؤول	21
85	يوضح تواصل المبحوثين مع الإدارة	22
85	يوضح تواصل المبحوث مع زملائه	23
86	يوضح عملية اتخاذ القرار في المؤسسة	24
87	يوضح علاقة ثقة المشرف في امكانيات المبحوثين مع الاشتراك في عملية اتخاذ القرار	25
89	يوضح علاقة الشعور في بيئة العمل مع التلائم في بيئة العمل	26
90	يوضح أفضلية العمل في المؤسسة	27
91	يوضح المشاكل التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب	28
92	يوضح المشاكل التي تؤثر على علاقات العمل	29

مقدمة

مقدمة:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من بين أكثر المواضيع طرحا في مجال السلوك التنظيمي وإدارة وتسيير الموارد البشرية لعدة اعتبارات، تتعلق بالأساس بالتأثيرات التي تلعبها الثقافة التنظيمية في العديد من المستويات سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسة وهو ما يجعل من تناول تأثيراتها ودورها في سلوك العاملين من الضرورة ملحة لتبيان أهميتها لدى القائمين على المؤسسة ومختلف الفاعلين في مجال السلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنظيمية امتداد للثقافة المجتمعية السائدة وإنعاش المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، وجزء من علاقة تبادلية تفاعلية مع مكونات النظام الاجتماعي الواسع وعليه فإن سلوك الأفراد في المؤسسة لا يتولد من فراغ وإنما هو نتاج السلوك المجتمعي، وأن الثقافة التنظيمية نتاج تفاعل أهداف المؤسسة وتطلعاتها وجهود مؤسسيها وتوالي العاملين في أدوارها المختلفة. إن الثقافة التنظيمية تكتسي أهمية بالغة بالنسبة للأفراد والمنظمات فهي تعبر عن هوية المنظمة وكيونيتها أين تتشابك العديد من العوامل التي تشكلها لتكون بذلك روح الفرد وتؤثر في سلوكه من خلال تأثير الأفراد بثقافة المنظمة أين يمكن القول أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تحوي الفرد وتساهم في بلورة تشكله وقد تكون محدد رئيسي لسلوكه الإيجابي أو السلبي.

إن الفرد حين يدخل داخل المؤسسة لأول مرة يبدأ في بناء ثقافته حول المؤسسة من خلال ما يلاحظه من سلوكيات يقوم بها الأفراد في مختلف مستوياتهم، أين تساهم العديد من العوامل في تشكيل ثقافة الفرد التنظيمية من عدة جوانب أساسية، ولعل صقل الثقافة التنظيمية ضمن ثقافة الفرد يجعل من الفرد متماشيا مع ثقافة مؤسسته مهما كان نوعها وطبيعتها خاصة في ظل الاندماج الذي يحصل للفرد في إطار المنظمة.

وتلعب الثقافة التنظيمية بشكل عام بدور عام دورا حيويا مهما في حياة الأفراد والجماعات والمنظمات لأنها أهم محدد للسلوك وموجه له، إذ تتشكل الثقافة نتيجة تفاعل العناصر والمقومات التي يتحكم بها سلوك الإنسان في أي موقع يقع فيه، وهذه العناصر تتكون من القيم والمعارف والخبرات والمهارات، وبذلك تجتمع في إطارها مختلف جوانب الأهمية التي يترتب على كل عنصر من هذه العناصر.

تعتبر علاقات العمل ن أهم الظواهر المنتشرة، وتكمن أهمية هذه العلاقات في كونها قادرة على الربط بين جهود جماعات العمل ليزيد من كفاءتها ولتحقيقها لأهدافها.

فالعلاقات العمل لها دور كبير في نجاح المؤسسات سواء كانت بين العمال أنفسهم أو بين أصحاب العمل ذلك يجري وفق هيكل تنظيمي خاص لكل مؤسسة، وتعتبر علاقات العمل ذات أهمية كبيرة على المستوى البناء التنظيمي داخل المؤسسة فهي تتشكل من مجموعة من البنى والآليات الموجودة في المجتمع، أي تستمد

مبادئها من المجتمع وهي انعكاس الأرضية السوسولوجية تنشط فيها هذه العلاقات، فالعمال داخل المؤسسات الصناعية وظروف عملهم ومختلف العلاقات التي تنشأ بينهم هي نتاج للمعايير، القيم و المعتقدات يتجهون بها صوب مجتمع مصغر يختلف عليهم من ناحية الثقافات والتنظيم ألا وهو المؤسسة هذا الميدان الخصب للقاء والمواجهة وأحيانا النزاع بين هذه التشكيلات الاجتماعية والثقافية المختلفة هو الذي يخلق القيم والسلوكيات واللوائح التنظيمية بما توفره للعامل من مناخ اجتماعي سلمي وظروف عمل ملائمة أي أن المؤسسة هي التي يجب عليها أن تنتج المجتمع المتحضر من خلال الثقافة التنظيمية السائدة داخلها.

وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث من حيث البناء المنهجي الى بابين، الأول نظري والثاني ميداني :

- الفصل الأول: ويخص الجانب النظري للدراسة والمتمثل في موضوع الدراسة تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهداف وأهمية الدراسة وإشكاليته، كما قمنا بتحديد أهم مفاهيم الدراسة المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل وكذلك المقاربة النظرية والدراسات السابقة والمنهج المتبع وأدوات الدراسة و مجتمع الدراسة.
- الفصل الثاني: الموسوم بـ" الثقافة التنظيمية " حيث تطرقنا إلى لمحة تاريخية ومراحل تطور الثقافة التنظيمية ومكوناتها، تكوينها والمحافظة عليها، محدداتها وأهميتها، وكذلك خصائصها وأنواعها، أبعادها ووظائفها وأخيرا مستوياتها وأهم القيم التي تعكس الثقافة التنظيمية.
- الفصل الثالث: الموسوم بـ"علاقات العمل" وتناولنا فيه نشأة و تطور علاقات العمل وأبعاد وعناصر علاقات العمل، ومميزاته وأنواعه وكذلك خصائصه وأليات تنظيم علاقات العمل ،أخيرا مستويات التعامل مع علاقات العمل.
- الفصل الرابع: ويخص الجانب الميداني للدراسة والمعنون بـ "الإطار المنهجي" وتم التطرق فيه الى مجالات الدراسة و خصائص العينة.
- الفصل الخامس: خصصناه لعرض نتائج البحث وتحليل فرضية الدراسة. وأخيرا الخاتمة، قائمة المراجع، الملاحق.

الباب الأول

الجانب النظري

الفصل الأول

الجانِب النظري للدراسة

الفصل الأول: الجانب النظري

- 1-أسباب اختيار الموضوع
- 2-أهداف الدراسة
- 3-أهمية الدراسة
- 4-الإشكالية
- 5-الفرضيات
- 6-مفاهيم الدراسة
- 7-المقاربة النظرية
- 8-الدراسات السابقة
- 9-المنهج المتبع و أدوات الدراسة
أولاً: المنهج المتبع
ثانياً: أدوات الدراسة
- 10-مجتمع الدراسة

1- أسباب اختيار الدراسة

- إن اختيار الباحث لموضوع ما لدراسته يتوقف على مجموعة من العوامل والأسباب تقف وراء هذا الاختيار فمنها أسباب ذاتية ومنها أسباب موضوعية وهي كالآتي:
- الميل الشخصي لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية.
 - الميل المعرفي والعلمي نحو دراسته خصوصا أنه يتمتع بكثير من الديناميكية.
 - صلاحية المشكلة للدراسة النظرية التطبيقية.
 - قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا كونه يندرج ضمن التخصص.
 - الإلمام بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومدى تجسيد هذا البعد في واقع المؤسسة.

2- أهداف الدراسة :

بناء على إشكالية الدراسة والأهمية التي تكتسبها فإن البحث الحالي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:

- تشخيص مدى إسهام القيم التنظيمية في تفعيل وبلورة علاقات عمل ذو قيمة فعالة ومنتجة داخل المؤسسة وذلك استنادا إلى بعض المؤشرات التي تكشف عن جوهر هذا الموضوع.
- الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والقوانين والممارسات التي تتبناها المؤسسة وتراها كنقاط قوة لها.
- الرغبة في معرفة طبيعة علاقات العمل من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- الوقوف على الأهمية العلمية للثقافة التنظيمية و انعكاساتها على علاقات العمل بين العمال و الإدارة.

3- أهمية الدراسة " الأهمية العلمية"

- الفعاليات التي تقدمها الثقافة التنظيمية في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة بما تحتويه من علاقات باعتبارها العنصر الأساسي لعملية التفاعل الإيجابي لدى العمال.
- تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة العنصر الأساسي والمهم في المؤسسة في تشكيل قيم وسلوكيات الأفراد، فالثقافة هي الأساس للنجاح التنظيمي ودعامة التطور والتقدم وأداة لتحقيق الاندماج والانسجام الاجتماعي وخلق علاقات عمل إيجابية بين العمال لضمان تحقيق التعاون.
- تمثل قوة القيم التنظيمية في التأثير على السلوك التنظيمي في التقليل من الصراعات التنظيمية.

الأهمية العلمية:

- تساعد هذه الدراسة على فهم طبيعة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة حيث تعتبر موجهة عاما لسلوك الفرد وتصرفاته داخل المؤسسة من خلال القوانين التي تسنها والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها وتؤثر هذه العلاقات المهنية والاجتماعية والإنسانية بين العمال.
- الرغبة في تزويد معارفنا واكتساب خبرة علمية حول موضوع الثقافة التنظيمية والتعرف على خباياه ومستجداته.
- تعتبر هذه الدراسة من الدراسات التي تحاول الربط بين الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة سواء كانت إيجابية كالتفاعل، الانسجام، روح الفريق أو سلبية ، كالنزاع، التوتر.

4- الإشكالية :

" يرجع أساس تطور المجتمعات المصنعة اليوم إلى انسجام في عناصر ثقافتهم وتلقيحها بالطريقة المنسجمة، هكذا يمكن التأكيد على أن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه، وهكذا يظهر التأثير الجوهرى للزمان والمكان في ظل هذا التصور خاصة التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات الذي أوجب على هذه الأخيرة التعود على هذه التغيرات من خلال التركيز و الاهتمام بالعنصر البشري الذي يحمل في طياته ثقافات عديدة التي لا بد من تكييفها أي تكيف الثقافة الاجتماعية مع الثقافة التنظيمية التي تشترك في قيم ومعتقدات واحدة وبناء علاقات إنسانية وعلاقات عمل وفق ما تحدده أطر وآليات تسيير المؤسسة.¹"

إن الثقافة التنظيمية تسعى إلى فهم سلوك الأفراد فيما بينهم وتشكل أيضا قواعد للسلوك وأسس التعامل بين أفراد المنظمة الواحدة، حيث يتم اشتراك هؤلاء الأفراد في نفس القيم والمعتقدات، كما أن الثقافة التنظيمية تحدد دور الأفراد في المنظمة، فهي تنظم السلوك الوظيفي وطبيعة العلاقات فكل منظمة طابعها الخاص فهي تحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة.

تسعى الثقافة التنظيمية إلى فرض الانضباط الاجتماعي وجعل الأفراد يشعرون بروح المسؤولية فهدفها خلق الاستقرار، حيث تهدف أيضا إلى تطوير العلاقات بين الأفراد والجماعات والمحافظة على استقرارها، إذ تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل العلاقات داخل دائرة الإهتمام لكي يتواصلوا بشكل جيد مع أصحاب العمل وخلق علاقات إجتماعية وقيم والتعاون والتساند وما نشأ عنها من علاقات الصداقة والزمانة، فعلاقات العمل

¹- بوسنان أمينة، هادف حياة، الثقافة التنظيمية و طبيعة علاقات العمل في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017-2018، ص6

السائدة في المؤسسة تتحدد من خلال نوع الثقافة التي تضعها المؤسسة وتؤمن بها. بحيث تؤثر الثقافة التنظيمية على العاملين بالمؤسسة على تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة وتحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل، وتساهم أيضا في مساعدة الأفراد مع التكيف مع ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث تتمركز العلاقات حول محور رئيسي وهو التزام العمال بما عليهم من واجبات ، فأى مؤسسة فيها علاقات بين العمال يكون فيها حقوق وواجبات للعاملين بها، فالعلاقات بين العمال وجب أن تكون مما يسهم في رفع درجة رضاهم وذلك من خلال تحفيز العاملين من أجل زرع الانضباط داخل المؤسسة هذا ما ينتج عنه بيئة عمل أكثر تماسكا ومنه الزيادة في الإنتاج، فالعلاقات بين العمال لها دور مهم في نجاح المؤسسات ومن واجب أصحاب المؤسسات العدل بين العمال.

" تعتبر علاقات العمل من أهم الظواهر المنتشرة في العصر الحديث وتكمن أهمية هذه العلاقات في كونها قادرة على التنسيق بين جهود جماعات العمل الأمر الذي يزيد من كفاءتها ومساهمتها في تحقيق الاهداف، سواء كانت علاقات العمل السائدة رسمية تفرضها القوانين والمراسيم التنظيمية أو غير رسمية ما ينطوي عليها من روابط اجتماعية ومختلف النزاعات الفردية والجماعية سعيا وراء إحتلال مكانة في التنظيم الغير رسمي وفضاء العلاقات الغير رسمية."¹

إن الثقافة التنظيمية تؤثر على علاقات العمل في المنظمة و بذلك جعلهم يشعرون بالإنتماء الى تلك المنظمة وبمعنى هذا أن يشعر العمال بأنهم جزء من تلك المنظمة، وأنها أيضا تقوم بتحفيز العاملين وخلق الدافعية للعمل ومساعدة الأفراد على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة وأيضا توحيد جهود وخبرات العمال نحو إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وتؤثر علاقات العمل على الثقافة التنظيمية بإعتبارها من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة على مستوى البناء التنظيمي داخل المؤسسة، فهي تتشكل من مجموعة البنى والآليات الموجودة في المجتمع أي تستمد مبادئها من المجتمع وهي إنعكاس الأرضية السوسولوجية التي تنشط فيها العلاقات.

أما عن الثقافة التنظيمية في الجزائر فهي ذات أهمية كبيرة في بيئة المنظمات أو المؤسسات الجزائرية وهي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم لتصبح موجهة لسلوك الفردي والجماعي، تعتبر الثقافة التنظيمية من المكونات الأساسية في البيئة الداخلية للمؤسسة ولهذا فإن الثقافة تكسب المؤسسة هويتها وفلسفتها

¹ - المرجع السابق، ص 7

وقيمتها وتوجهاتها ونسيجها وعملياتها ونتائجها الملموسة والغير ملموسة، من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل التالي:

هل للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى؟.

5-الفرضيات

فرضية الدراسة:

- للثقافة التنظيمية دور في تفعيل طبيعة التعاون بين العمال داخل المؤسسة من جهة وبين العمال والإدارة من جهة أخرى.

6- تحديد مفاهيم الدراسة

تعتبر المفاهيم من مفاتيح البحث العلمي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إنقاص أو إهمال القيمة العلمية والقيمة المنهجية لهذه الخطوة المنهجية لذلك كان من الأهمية أن يحدد المفاهيم الأساسية التي تحتويها الدراسة ويعرفها تعريفا مجردا و آخر إجرائيا.

أولاً: الثقافة التنظيمية:

أ-الثقافة:

* لغة: من مصدر ثقف فهم وضبط ما يحتويه وقام به، وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من بعد اعوجاج¹.

* اصطلاحاً: هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضو في المجتمع².

- عرفها "براون" على أنها العملية التي تنتقل بها اللغة والمعتقدات والأفكار والذوق الجمالي والمعرفة

والمهارات والاستخدامات من مجموعة اجتماعية معينة ومن شخص إلى آخر ومن جيل إلى آخر³.

¹- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، مشرف ثقافي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرف الثقافي، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن، 2006،ص 159.

²- منير السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مركز الدراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2007، ص 31.

³- مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات ، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، مجلد1، عدد1، 2013، ص 125.

* **اجرائيا:** هو ذلك المزيج المركب من الأفكار والقوانين والعادات والأخلاق التي تولد داخل إطار مجتمعي وتتبلور لدى الأفراد ويكتسبونها نتيجة تفاعلهم مع البيئة الداخلية والخارجية وتشكل في الأخير ما يعرف بالحضارة.

ب-التنظيم:

* **لغة:** تعني الترتيب والتجهيز بنظام معين من أجل العمل في المستقبل¹.

* **اصطلاحا:** هو نظام من الأنشطة التعاونية، يتم من خلاله ترتيب وتنسيق الجهود الجماعية، لتحقيق هدف مشترك، ويسعى إلى تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق هدف معين، وذلك بتجميعها في مجموعات وظيفية مستقلة تنهض به تقسيمات تنظيمية قائمة بنفسها ومن ثمة تحديد خطوط السلطة والمسؤولية وإنشاء العلاقات بين الوظائف والمستويات التنظيمية وتحديد نطاق الإدارة والإشراف والتمكن لكل مستوى تنظيمي².

-هو جملة من الأفعال المترابطة التي تتجسد في صورة قرارات يومية تصدر من الجهات العليا إلى الجهاز التنفيذي بغرض تحقيق أهداف التنظيم³.

-هو نسق اجتماعي يقوم على أساس مجموعة من العناصر المتكاملة التي هي النسق القيمي والثقافي وقواعد النظام الرسمية والغير رسمية وقواعد تحديد الأدوار والوظائف التي تتكامل من خلال التزام الأفراد وتكاملهم من خلال أدوارهم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة⁴.

* **إجرائيا:** هي جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال اتباع الطرق العقلانية، القائمة على التخطيط وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح.

ج-الثقافة التنظيمية:

هي مجموعة المبادئ والقواعد والسلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم عبر

¹ محمد بن علي الحميدي، **التنظيم والتخطيط**، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، الطبعة الثانية، 2014/1435 م، ص7

² نادر أحمد أبو شيخة، **التنظيم وأساليب العمل**، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011 م/1432 هـ

ص142،

³ ناصر قاسمي، **دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص47.

⁴ نفس المرجع، ص47.

تاريخ المنظمة والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية، هي ثقافة المجتمع المحلي، الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الرسمية، والثقافة التنظيمية العالمية¹.

-هي تلك الممارسات الرسمية والغير رسمية الصادرة من جماعات العمل والتي يجيدوها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم بكل ما تتميز به من أنماط تسيير وطرق إنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وقواعد ضبط السلوك².

-هي نسق الرموز والمعاني والعرف والتقاليد المتراكمة خلال تاريخ المؤسسة والتاريخ الاجتماعي التي يشترك فيها أعضاء التنظيم ويقبلونها جميعا باعتبارها موجهة لسلوكهم وعلاقاتهم و معاملاتهم³.

* إجرائيا: هي مجموعة من القيم والعادات والتقاليد والرموز التي تسود المنظمة وتؤثر على السلوك المتعارف عليها، إذ تعتبر أساس نظام الإدارة وتتحكم في سلوك الأفراد، بمعنى آخر هو عبارة عن دستور أخلاقي يسعى إلى جعل افراد البيئة الواحدة سواسية من خلال سن قوانين منهجية.

ثانيا: علاقات العمل:

أ- العلاقات الاجتماعية:

* لغة: يقصد بها حالة الاستجابة المتبادلة بين جماعتين أو أكثر بحيث يمكن كل منها أن يستجيب فورا ويتعاطف مع الآخر⁴.

* اصطلاحا: عرفت بأنها التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنه وهذا ما يسمى بالتفاعل قد يكون هذا التفاعل إيجابيا فتكون النتيجة علاقة اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط بين الأفراد وقد يكون سلبيا مما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد⁵.

* إجرائيا: هي عبارة عن تفاعل بين طرفين أو أكثر تنتج عنها روابط اجتماعية أو ثقافية أو عملية أو شخصية.

ب- العمل:

¹- المرجع السابق، ص52

²- نفس المرجع، ص52

³- نفس المرجع، ص52

⁴-بوسنان أمينة، هادف حياة، المرجع السابق، ص18.

⁵- المرجع السابق، ص18-19 .

* اصطلاحاً: هو مجموعة من الأنشطة ذات أهداف محددة يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات والآلات وينفذها على المادة ويقتضي الأمر خلق علاقات اجتماعية بين العامل وصاحب العمل¹.

* إجرائياً: هو كل جهد عضلي أو ذهني أو بدني يقوم به الإنسان مقابل تلبية احتياجاته المعيشية.

ج- علاقات العمل:

تعتبر على أنها علاقات الاستخدام بين صاحب العمل ومجموعة العمال وهذا يعني أن هذا النمط العلائقي لا يمكن أن يحدث إلا بين صاحب العمل أي المالك لراس المال والعامل الذي يقدم جهده مقابل أجر يتقاضاه من طرف الأول الذي قد يكون فرد لذاته كما قد يكون شخصية معنوية كالدولة أو الشركة مساهمة وعليه فإن علاقة العمل تفرز نتيجة تواصل هاتين الفئتين وتفاعلهما على نحو معين في موقف تفاعلي واحد².

- علاقات العمل هي التي تربط بين العامل بزملائه وتربط العمال بالمشرفين أثناء تأدية مهامهم داخل المنظمة الصناعية في شقيها الرسمي والغير الرسمي، منعكسة في جودتها بين الزملاء، وجودتها بين العمال والمشرفين³.

* إجرائياً: هو عبارة عن تواصل مجموعة من الأفراد أثناء تأدية عملهم داخل المؤسسة سواء كانت رسمية مقننة بمجموعة من القوانين أو غير رسمية التي تكون مبنية على أساس الزمالة والصدقة.

المقاربة النظرية:

لقد تعدد الاهتمام بالموضوع، فتنوعت حوله الجهود الفكرية والنظرية سعياً لدراسة الواقع، ومحاولة تشخيصه، باعتبار كل دراسة وبحث علمي ينطلق من نظرية علمية أو أكثر تساعد في التحليل وبناء الموضوع الذي يكتسي الطابع العلمي، فالنظرية هي عبارة عن إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط⁴. حيث ظهرت عدة نظريات اهتمت بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من بينها نظرية (Z) إذ ترى أن الثقافة التنظيمية تقوم على مجموعة متميزة من القيم كالتوظيف طويل المدى، الثقة

¹ - مليكة عرعور، سوسيولوجيا علاقات العمل، دار المجد لاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2014، 2015، ص24.

² - نفس المرجع، ص19.

³ - عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة 2014، 2015، ص 9-10.

⁴ - سويسي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين لمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2012-2013، ص 24-25.

المتبادلة، العلاقات الانسانية الوثيقة من أهم الأمور التي تقوم وتدعو اليها هذه النظرية هي إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الانسانية في عالم المؤسسات في مختلف التسويات التنظيمية.

أولاً: مدخل الإدارة اليابانية :

منذ أواخر السبعينات وأوائل الثمانينات بدأت الإدارة اليابانية تظهر كمنافس للإدارة الأمريكية التي ظلت مسيطرة منذ نهاية الحرب العالمية الأولى كنمط إداري منذ الكثير من الباحثين الإداريين.

تتلور مدخل الإدارة اليابانية كمحصلة اسهامات مشتركة لبعض علماء الفكر الإداري الحديث، حيث حاول كل من ريتشارد باسكال وزميله "أنطوني أتوس" من خلال كتابهم في فن الإدارة اليابانية، و"وليام أوتشي" الأستاذ بجامعة كاليفورنيا الأمريكية منظر نظرية الى ايجاد علاقة بين النجاح في مجال الأعمال وبين النمط الفريد للممارسات الادارية واليابانية.

ثانياً: خصائص الإدارة اليابانية :

يمكن عرض أهم المبادئ الاساسية التي تركز عليها فلسفة الإدارة اليابانية من خلال شقين ، الأول هو القيم الاجتماعية والثاني هو الاستراتيجية الادارية.

1- القيم الاجتماعية :

أ- الوظيفة مدى الحياة :

يتمتع الاقتصاد الياباني منذ حوالي خمسين عاما بقدرته على الاحتفاظ بمستوى يقرب لمستوى التوظيف الكامل للعمالة. ويكمن سر نجاح الشركة اليابانية في ابتكارها لطريقة السلم أو التدرج للوصول إلى الوظيفة الدائمة ، بحيث يلتحق العام أو الموظف بالعامل براتب متدني ودون حوافز إضافية لتأمين صحي، تعويض نهاية خدمة ، مكافأة تقاعدية (...) حتى مضي عشر سنوات على وجوده في المؤسسة،¹ تستطيع الشركات خلالها تحقيق تكاليف متدنية ، وبعد مرور عشر سنوات على هذه العمالة المؤقتة ذات التكاليف الثابتة المتدنية تنتقل بالعامل إلى مرحلة الوظيفة الدائمة بمزاياها وحوافزها السنوية الإضافية.

وبالتالي فإن أهم الخصائص التي تميز المنظمات اليابانية هي توظيف العاملين بها مدى الحياة والذي يعني الاحتفاظ بالعمالة تحت أقصى الظروف مما ينعكس على مناخ العمل في شكل استقرار العمالة وولاء الموظفين وارتباطهم بالشركة كمجتمع اسري. فإن اتباع سياسة ضمان الوظيفة مدى الحياة تدفع المنظمات الكبرى في

¹ - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020، ص 43

اليابان إلى اتباع سياسة دقيقة في اختيار الشخص الذي تتوافق خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

ب- عدم التخصص في المهنة :

تؤمن الإدارة اليابانية بأن التخصص الدقيق في مسار وظيفي معين يقلل من الولاء التنظيمي، ويسهل على الفرد مهمة الانتقال من منظمة لأخرى، أما الالمام العام وعدم التخصص الدقيق من ناحية معينة يزرع الولاء التنظيمي، ويجعل مرونة الحركة الوظيفية أسهل داخليا عن خارجيا ، كما يسهل من مهمة التنسيق والتعاون الداخلي في المنظمة.

ولوضع تلك السياسة موضع التطبيق تأخذ المنظمات اليابانية أسلوب التناوب الوظيفي Job Rotation الذي يتم التخطيط له بعناية كبيرة، ويكون شاملا لكل العاملين في المنظمة ، مما يثري خبرات الفرد ويكسبه نظرة شمولية لجميع وظائف المنظمة.

ج- التقييم والترقية البطيئة:

تقوم سياسة المنظمات اليابانية على أساس عدم التعجل في الترقية فالموظف العادي يمكن أن يرقى إلى مساعد رئيس في مدة لا تقل عن 8 سنوات وجوهر هذه السياسة البطيئة في الترقية أن الفرد لا يرقى إلا بعد ان تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة وان تشبع بقيمتها و فلسفتها الفريدة، وان تكون الفترة كافية ايضا لتقييم ادائه¹ والحكم على مستوى جدارته على اساس سليم، إن أهم معايير الترقية في اليابان هي الاداء والانتماء لمدة طويلة لشركة والاخلاص والولاء للشركة.²

د- فريق العمل:

يعد فريق العمل هو الوحدة الاساسية في تنظيم الشركات اليابانية وليس الفرد، فالهيكل التنظيمية في المنظمات اليابانية تقوم على اساس وحدات عمل جماعي وليس وظيفة او مناصب، ومعنى ذلك أن عضوية الفرد في جماعة مالا تكون ثابتة طوال الوقت بل تتغير من حين إلى آخر لتوظيف عرى الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة ، وفي ذلك استثمار لفعاليات الجماعة في حل المشكلات وفي تطوير والتحديث والابتكار.

¹- نفس المرجع ، ص 44.

²- نفس المرجع ، ص 44.

هـ - الاهتمام الشامل بالأفراد (الادارة الأبوية) :

تهتم المنظمة اليابانية بشمولية العناية والاهتمام بالعاملين وتوفير المناخ الذي يشعرونهم بأنهم جزء هام من التنظيم أو أهم أعضاء في اسرة واحدة.

ومن أبرز سمات (الادارة الابوية) التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه ، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه فلا يهتم المدير الياباني بالجانب العملي من حياة الموظف فقط، وإنما يهتم أيضا بالجانب المتعلق بحياته الخاصة من منطلق ان الانسان كيان متكامل لا يمكن تجزئته ، وأن كلا الجانبين في حياته يؤثر في الآخر، فالموظف الذي يعاني من بعض المشاكل الخاصة في حياته الأسرية من المتوقع أن ينعكس وبشكل مباشر على عمله من خلال انتظامه في العمل واهتمامه به ، وتركيزه على الاداء وعلاقاته بالآخرين.

و- الرقابة الذاتية :

تعتمد الادارة اليابانية اسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية بحيث يراقب العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم.¹

2) الاستراتيجية الادارية :

أ- طريقة اتخاذ القرار بشكل جماعي :

عندما يراد اتخاذ قرار هام في منظمة فإن كل اللذين يستأثرون بهذا القرار يتم اشراكهم في اتخاذه.

ب) التعليم والتدريب المستمران :

إن تطبيق سياسة ضمان العمل مدى الحياة للموظف يهتم على المنظمات اليابانية ضرورة العناية بالتدريب المستمر الذي يشمل كل فرد في المنظمة ، سواء كان موظفا أو عاملا أو مديرا، من بداية حياته العملية حتى نهايتها. فالتعليم والتدريب المتواصلان سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني والذي سينجم عنه زيادة في الانتاج والتقدم في نوعية المنتج.

¹ - المرجع السابق، ص 45.

ج- القيادة الادارية :

القيادة الادارية في اليابان جماعية وليست فردية كما في الدول الأخرى لأنها محاكاة نفسية بين القائد ومرؤوسه بتعهدهم الجماعي لتحقيق أهداف القائد الفرد دونه توحيدي وكرمز وكمنسق وامتصل. فكمركز توحيدي يتم ارشاده بما يجب عمله مع مرؤوسيه بعكس ما هو متعارف عليه في الدول الأخرى، حتى انه قيل بأن احدى علامات الموظف الذكي في اليابان هي معرفته وقدرته على توجيه رئيسه، لأن الافكار تنطلق من الاسفل إلى الاعلى. ويعتبر المدير الياباني دقيق في إدارة عمله كونه غير متخصص في نشاط معين، لأنه تنتقل بين كافة النشاطات خلال فترة طويلة من حياته الوظيفية ولقضائه فترة طويلة من حياته الوظيفية في العمل الاجرائي والمرؤوس.¹

من خلال عرضنا للنظرية المتمثلة في نظرية (Z) والتي تقوم على مجموعة من المبادئ التي تركز عليها فلسفة الادارة اليابانية وتكمن في اعطاء الوظيفة مدى الحياة للعاملين لضمان الاستقرار المادي، وتقوم ايضا على الترقية والتقييم لكون هذا المبدأ يقوم على أساس الترقية البطيئة بمعنى هذا أن العامل يمر عبر مراحل ترقيته.

وتؤثر نظرية (Z) في الثقافة التنظيمية من خلال تقديم الدعم النفسي للأفراد الذين يعيشون في بيئة متكاملة ليكونوا أكثر نجاحا في الاحتفاظ بالعلاقات الاجتماعية داخل نطاق العمل وانها تتم عملية اتخاذ القرار بالإجماع والمشاركة لانتشار المعلومات بشكل واسع وعلى تكريس القيم وأخلاقيات التنظيم.²

8-الدراسات السابقة :

أولا: دراسات جزائرية :

أ-الدراسة الاولى : دراسة سامية معاوي : 2008-2009 بعنوان الثقافة والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة) رسالة ماجستير في تخصص على الاجتماع كلية الادب والعلوم الانسانية والاجتماعية جامعة باجي مختار عنابة، وكانت اشكالية الباحثة هي كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال ؟ وتفرغت عنه التساؤلات التالية :

- هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال ؟

¹ - المرجع السابق، ص46.

² - نفس المرجع، ص44-45.

- هل تساهم المشاركة في صيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح الانتماء بين العمال؟
 - هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء بين العمال ؟
 - هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال ؟
- وقد اعتمدت الباحثة على منهج دراسة حالة.

ب- من حيث الأدوات :

أما من حيث الأدوات فنجدها كلها اعتمدت على الاستمارة المقابلة والملاحظة اضافة إلى القياس السوسيو متري والوثائق والسجلات في حيث سنعتمد في دراستنا على الاستمارة فقط.

ج- نتائج الدراسة :

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعينة بالدراسة بالكثير من الخصوصية.
- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة للمؤسسة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة على التفاعل الايجابي.
- تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات.
- قامت ادارة الموارد البشرية بلعب دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال.¹

د- التعليق على الدراسة السابقة :

نلاحظ من خلال استعراض هذه الدراسة أن لها علاقة بدراسة الحالة حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذا تنوعت أهداف هذه الدراسات وفقا للهدف العام لكل دراسته.

أ- الدراسة الثانية: دراسة الياس سالم (2006/09/13) بعنوان تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم بالمسيلة رسالة ماجستير في العلوم التجارية جامعة المسيلة وكانت اشكالية الباحث هي :

كيف تؤثر ثقافة المنظمة على اداء الموارد البشرية ؟

وتفرغت عنه التساؤلات الجزئية التالية

- ما هو تأثير ثقافة المنظمة على تشكيل أنماط سلوك العاملين ؟
- هل هناك علاقة بين خصائص ثقافة المنظمة من حيث الالتزام والعمل الجاد على اداء الموارد البشرية؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي.

¹ - منقولة من وليد مرابط، دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية داخل المنشأة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم و تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية قسم تسيير المنشأة الرياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص12 .

ب- من حيث الأدوات :

أما من حيث الأدوات فنجدها كلها اعتمدت على الاستمارة المقابلة والملاحظة في حين سنعتمد في دراستنا على الاستمارة فقط.

ج- نتائج الدراسة :

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التميز على أداء العاملين
- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الابتكار والابداع على أداء العاملين.
- تؤثر ثقافة المنظمة والتي تتسم بالمشاركة في التسيير تأثيرا جوهريا على أداء الموارد البشرية.

د- التعليق على الدراسة السابقة :

نلاحظ من خلال استعراض الدراسة السابقة أن لها علاقة بدراسة حالة حتى يتسنى لنا تحصيل أكبر فائدة لذلك تنوعت أهداف هذه الدراسة وفقا للهدف العام لكل الدراسة¹.

أ- الدراسة الثالثة : دراسة بوسنان أمينة وهادف حياة : 2017 - 2018 بعنوان "الثقافة التنظيمية الجزائرية للجلود ومشتقاته وحدة الانتاج جيجل ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل ، وكانت اشكالية الباحثة "هل للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية." وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب الكمي والكيفي وتفرعت عنه التساؤلات التالية :

- هل تسهم القيم الثقافية في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية ؟
- هل تسهم القوانين الداخلية ف في تعزيز العلاقات الرسمية ؟
- هل تسهم جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية ؟

ب- من حيث الادوات :

أما من حيث الادوات فنجدها اعتمدت على الاستمارة والمقابلة والملاحظة والوثائق والتسجيلات في حين اعتمدنا في دراستنا على الاستمارة فقط.

ج- نتائج الدراسة :

- استخدام الثقافة التنظيمية كمدخل لتوجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل ، وتدعيم احساسهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق اهداف المؤسسة.

¹- المرجع السابق،ص12-13

- الاهتمام اكثر بالعلاقات الغير الرسمية (الاجتماعية والانسانية او ومعاملة العمال كمصدر للريح للمؤسسة).

- الاعتماد على منظومة الحوافز المادية والمعنوية واعطائها أهمية لما تحققه من تأثير على نفسية العمال ودافعيتهم نحو العمل¹.

د- التعليق على الدراسة :

نلاحظ من خلال استعراض هذه الدراسة أن لها علاقة بدراستنا حتى يتسنى لنا الحصول على اكبر قدر من المعلومات لذا تنوعت اهداف هذه الدراسة ، حيث ان هذه الدراسة ركزت على الجوانب الغير رسمية (اجتماعية - انسانية) وأهملت الجوانب الرسمية (القوانين) أما في دراستنا اعتمدنا على العلاقات الخارجية بين العمال وعلاقة المديرين العمال.

9-المنهج المتبع وأدوات الدراسة

أولاً: تعريف المنهج:

باعتبار أن العلم في تطور دائم لذلك لا توجد منهجية مثالية أو نهائية للإجراء أي بحث يمكن الاعتماد عليها، إلا أنه يعتبر أساس مسعى كل باحث أو باحثة لدراسة أي موضوع، وبالتالي يجب على باحث أو باحثة من تحديد المنهج المتبع.

لذلك يعرف المنهج بأنه طريقة التصور وتنظيم البحث أي ينص على كيفية تصور وتخطيط العمل حول موضوع الدراسة².

كما يعرف أيضا على أنه الطريق المنظم الذي يسلكه العقل والتفكير الإنساني في دراسة مشكلة أو موضوعا في مجالات العلوم عموما، بقصد الوصول إلى الهدف المرسوم سواء تمثل في التعرف على المبادئ والقواعد التي تحكم الظواهر والقضايا العامة وفي إيجاد حل لها تعززه تلك الأخيرة من مشكلات ومن موضوعنا

¹- بوسنان أمينة ، هادف حياة، الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017 - 2018.

²- مورس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية منقحة، الجزائر، 2004، 2006، ص 99.

سنعتمد إلى استخدام المنهج الوصفي بأسلوبه الكمي¹ باعتبار موضوعنا يهدف إلى قياس مدى تأثير الثقافة التنظيمية في بناء علاقات اجتماعية إيجابية بين العمال لتحقيق الفعالية التنظيمية.

تعريف المنهج الكمي:

هو الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث بجمع بيانات رقمية موضوعية من مشاركين أفراد العينة بناء على الأسئلة أو الفروض التي وضعها الباحث ثم يحلل هذه الأرقام باستخدام الأساليب الإحصائية، ليحصل على إجابة للأسئلة التي طرحها أو الفروض التي وضعها².

كما يعرف المنهج الكمي على أنه المنهج الذي يسعى إلى قياس الظاهرة موضوع الدراسة، وذلك من خلال وضع استمارة البحث، التي تعتبر إحدى تقنيات جمع المعطيات من خلال توزيعها على المبحوثين³.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

الاستمارة:

تعرف استمارة البحث بأنها النموذج الذب يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى المبحوثين بهدف الحصول على بيانات معينة، وتعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في الدراسات الاستطلاعية الكشفية والوصفية⁴.

كما تعرف على أنها وسيلة للدخول في اتصال بالمبحوثين بواسطة طرح الأسئلة عليهم واحداً واحداً بنفس الطريقة، بهدف استخلاص اتجاهات وسلوكيات مجموعة من الأفراد، انطلاقاً من الأجوبة المتحصل عليها⁵.

¹ - أحمد عبد الكريم سلمة، الأصول المنهجية لإعداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة، 1428هـ/ 2007م ص 37

² - رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي المختلط ، دار المسيرى للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان ، الأردن، 2013هـ - 1434 هـ ، ص 81

³ - موريس أنجرس ، المرجع السابق ، ص 100

⁴ - علي معمر عبد المؤمن، منهج البحث في العلوم الاجتماعية، إدارة المطبوعات والنشر ، الطبعة الأولى ، ليبيا، 2008، ص 146، 147

⁵ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 204

هناك نوعان من الاستثمارات ، استثمارة الملاً الذاتي واستثمارة بالمقابلة ، حيث تتمثل استثمارة الملاً الذاتي في توزيع الاستثمارات كل المبحوثين أي إعطاء نسخة لكل باحث يقوم بنفسه بملئها، تتطلب هذه الاستثمارة من المبحوثين أن يبذل جهدا كبيرا، لأنه يجب عليه قراءة الأسئلة وفهمها وتحضير الإجابة عنها¹.

ولقد اشتملت الاستثمارة في دراستها هذه على ثلاث محاور والمتمثلة فيما يلي:

- المحور الأول: يحتوي على بيانات شخصية، وقد تضم 8 أسئلة.

- المحور الثاني: يتضمن الثقافة التنظيمية، تضم 15 أسئلة.

- المحور الثالث: يتضمن علاقات العمل، ويضم 5 أسئلة.

10- مجتمع البحث

إن إجراء اي بحث ميداني يتطلب وجود مجتمع البحث الذي يمثل مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات، فنقول مجتمع البحث لأننا نستطيع أن نحدد مقياس بجمع بين الأفراد والأشياء، ويميزهم عن غيره من الأفراد والأشياء².

وعليه يتمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة في جميع عمال الذي يربطهم عقد عمل دائم ومؤقت بالمؤسسة

نفضال Organigramme District بولاية البويرة فالمعيار الذي يمكن الاعتماد عليه لتحديد مجتمع البحث هو

الانتماء لهذه المؤسسة لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المرجوة حيث يبلغ عدد مجتمع البحث 48 عاملا،

بحيث مجتمع البحث يتوزع كالتالي:

- عامل تنفيذ: 4 عمال

- عون تحكم: يحتوي على 3 عمال.

- إطار: يتضمن 20 عاملا.

- تقني : يحتوي على 4 عمال.

¹- المرجع السابق ، ص 206.

²- نفس المرجع ، ص 226 .

العينة:

العينة هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث، بحيث تسمح لنا إلى الوصول إلى تقديرات يمكن تعميمها على كل مجتمع البحث الأصلي فالعينة هي ممثلة لمجتمع البحث¹، لذلك فإن اختيار عينة الدراسة تخضع لعدة إجراءات دقيقة وصعبة للوصول إلى عينة تمثيلية يمكن تعميم نتائجها. بما أن مجتمع بحث دراستنا صغير الحجم و أن المعاينة تتطلب مجتمع بحث عدد مفرداته كبير قمنا بإلغاء أسلوب المعاينة لذلك فقد وزعنا الاستمارة على 48 عاملاً قمنا فقط باعتماد على 39 استمارة أما 8 الباقية فلم يجيبوا عنها فقمنا بإلغائها.

¹ - نفس المرجع ، ص 22

الفصل الثاني

الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني : الثقافة التنظيمية

تمهيد :

- 1- لمحة تاريخية ومراحل تطور الثقافة التنظيمية
أولاً: لمحة تاريخية عن الثقافة التنظيمية
ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية
- 2- مكونات الثقافة التنظيمية
- 3- تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها
- 4- محددات وأهمية الثقافة التنظيمية
أولاً: محددات الثقافة التنظيمية
ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
- 5- خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية
أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية
ثانياً: أنواع الثقافة التنظيمية
- 6- أبعاد ووظائف الثقافة التنظيمية
أولاً: أبعاد الثقافة التنظيمية
ثانياً: وظائف الثقافة التنظيمية
- 7- مستويات الثقافة التنظيمية
- 8- أهم القيم التي تعكسها الثقافة التنظيمية.

خلاصة الفصل

تمهيد :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية من أكثر المواضيع إهتماما من طرف الباحثين وهذا راجع الى الأهمية البالغة التي نكتسيها في تكوين المنظمة، تستمد الثقافة التنظيمية من المعتقدات والقيم المشتركة بين العاملين في المنظمة والتي ينقلها الأفراد من المجتمع الى المؤسسة وبالتالي تجعل من الأفراد العاملين بالمنظمة يشعرون بالإنتماء اليها.

1-لمحة تاريخية و مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

أولاً: لمحة تاريخية عن الثقافة التنظيمية:

استعمل مصطلح الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة (1980)، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business week) وفي بداية التسعينات تزايد اهتمام العلماء لا سيما علماء السلوك التنظيمي ، بقضية "الثقافة التنظيمية"، باعتبارها الركيزة الأساسية للمؤسسة لتوفيرها لمناخ ملائم للعمل، وهذا ما يجعلها تترك أثر كبير على سلوكيات ومعاملات الأفراد ، وإبراز قدراتهم وإبداعاتهم داخل المنظمة .

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما توصلت اليه المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات، كتحقيق التعاون بين العمال والمشاركة في عملية إتخاذ القرار ومراعاة شؤون العاملين ومنحهم فرص لإبراز مهاراتهم وقدراتهم داخل المؤسسة ،فالثقافة التنظيمية تعتبر مكون أساسي من مكونات البيئة الداخلية، وتؤثر على تصرفات الأفراد وطريقة معاملتهم مع الإدارة في المنظمة ،بمعنى هذا أن الثقافة التنظيمية تفرض على العاملين مجموعة من القوانين والقواعد التي يتقيدون بها في معاملتهم مع الإدارة .¹

ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية

لقد مرت الثقافة التنظيمية بعدة مراحل وهذا ما أدى بها إلى تغيرات وتطورات وتكمن هذه المراحل في:

1- مرحلة العقلانية: في هذه المرحلة يرون العامل من المنظور المادي يتم تحفيزه بحوافز مادية كالعلاوات و الزيادة في الأجور لإتمام مهامهم على أكمل وجه.

2- مرحلة المواجهة : في هذه المرحلة ظهرت قم تنظيمية جديدة المتمثلة في توجيه سلوك العاملين و الإهتمام بالأداء والالتزام بالقوانين، إضافة إلى كون هذه المرحلة تهتم بالعنصر الإنساني بإعتباره عنصر أساسي في المنظمة لما يحمله من قدرات، إبداعات و مهارات في تطوير المؤسسة وزيادة إنتاجياتها، وفي حالة إهمال الإدارة للعنصر الإنساني تحاسب.²

¹ - بوسنان أمينة، هادف حياة، المرجع السابق، ص44

² - نفس المرجع ، ص45

2- المعتقدات التنظيمية:

هي عبارة عن تصورات مشتركة راسخة في أذهان العاملين في المنظمة وتدور حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل وطبيعة إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، وأهمية مشاركة العاملين في عملية إتخاذ القرارات في تحقيق الأهداف التنظيمية¹.

3- الأعراف التنظيمية:

هي تلك القوانين التي يلتزم بها العاملون في المنظمة بإعتبارها أنها مهمة ومفيدة للمنظمة.

4- التوقعات التنظيمية:

و هي عبارة عن مجموعة من الأشياء التي يحددها أو يتوقعها الفرد من المنظمة وكذلك تتوقعها المنظمة من الفرد، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة كالإحترام و التقدير الذي تصدره المنظمة للفرد و الأفراد فيما بينهم².

3- تكوين الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن مرحلة تكوين الثقافة التنظيمية من أهم المراحل التي تتطلب الدراسات اللازمة لتعريف أهداف المنظمة من جهة واتجاهات العاملين من جهة أخرى، ومن ثم العمل على بناء ما ينتج بين هؤلاء الناس من شخصية فعالة و حركية، و ورؤية واضحة لما تكون عليه المنظمة في المستقبل وكيفية الوصول إلى ذلك. فالعمال ذوى الخبرة الموجودين منذ البداية في المنظمة يتم إختيارهم من قبل المرؤوسين، بالتالي قيم واتجاهات كبار العاملين تنتقل الى العاملين الجدد في المنظمة.

التأثير بالبيئة الخارجية:

تتأثر ثقافة المنظمة بالبيئة الخارجية و ذلك من خلال إيجاد مكان مناسب لها كالمسوق الذي تتعامل فيه، وهذا ما يجعل من المنظمة تسعى الى تحقيق مستوى عالي من إلتزام العاملين بها.

فإن الثقافة التنظيمية تقوم على أن العاملين يعطون معنى مماثلا للأحداث والأنشطة التي توجد بالشركة، وبلغة أخرى فإنه يتكون لديهم فهم واحد للأحداث والأنشطة الهامة التي تعمل والتي يرونها في العالم خاصة تلك التي لها علاقة بالمنظمة³.

¹ - محمود الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجناح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص244.

² - نفس المرجع ، ص245.

³ - المرجع السابق، ص246.

4-محددات وأهمية الثقافة التنظيمية

أولاً: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات والبحوث التي استهدفت تحليل وتشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود ستة محددات للثقافة التنظيمية وهي كالآتي:

1- التاريخ والملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة ونوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءاً من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية.

2- الحجم: لا يهم إن كانت المؤسسة صغيرة أم كبيرة بقدر ما يهم التنظيم الذي تسيير عليه من التزامها بالقوانين، العدل بين العمال و مراعاة ظروفهم و مواجهة المواقف.

3- التكنولوجيا: تركز المؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في نشاطاتها على القيم الخاصة، في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء

4- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل ، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة، فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.

5- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من عملاء ومنافسين وموردين وعاملين....إلخ، سوف تؤثر في الكيفية التي تنظم بهام مواردها وأنشطتها وتشكيل بها ثقافتها.

6- الغايات والأهداف: تتأثر الثقافة السائدة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها¹.

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية:

يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها:

- تحقيق الهوية التنظيمية.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- تنمية الشعور بالأحداث و القضايا المحيطة.

¹ - نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 48-49.

- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- ترشيح أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب و الاختيار والترقية¹.

5- خصائص وأنواع الثقافة التنظيمية.

أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية:

يمكن التعرف على خصائص الثقافة التنظيمية من خلال الآتي:

- درجة المبادرة الفردية: : و نقصد بها أن الثقافة التنظيمية تجعل من الموظفين في المؤسسة يكون حرا في ممارسة عمله و مسؤولا عنه و مستقلا لكي لا يؤثر على المؤسسة.
- درجة قبول المخاطرة :و نقصد بها أنها تجعل من الموظفين يقبلون المخاطرة ويكون لديهم روح المبادرة.
- وضوح الأهداف للعاملين: و نقصد بذلك أنها ترسم للعاملين أهداف للسعي نحو تحقيقها.
- درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم.
- مدى دعم الإدارة العليا للعاملين: و نقصد بذلك أنها تقوم بمساندة العاملين لخلق الإشتراك فيما بينهم و جعلهم يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة.
- مدى الوقاية المتمثلة بالإجراءات والتعليمات وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين: و نقصد أن الثقافة التنظيمية تفرض على العاملين مجموعة من التعليمات لضمان الإجراءات التي يجب على كل عامل التقيد بها.
- مدى الولاء للمنظمة وتغلبه على الولاءات التنظيمية الفرعية.
- شكل الأنظمة وأنواع الحوافز سواءا على معايير الأقدمية أو الأداء.
- درجة تقبل انتقادات المعارضة.
- طبيعة نظام الاتصالات الذي يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات².

¹ - المرجع السابق، ص 46، 47.

² - نفس المرجع ، ص 47.

ثانيا: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات:

أ- الثقافة القوية:

لقد أبرزت بعض النظريات (Geer Hofsted, 1980) و (Philp Selzmik, 1957) أن هناك ارتباط وثيق بين قوة الثقافة والكفاءات الممتازة في المؤسسة، ذات ثقافة قوية يشترك أفرادها في مجموعة من القيم والسلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

تساعد الثقافة القوية في التأثير الإيجابي على كفاءة المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون أو نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة إشباع أو رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل، تعتبر مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت أمثلة مميزة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتنمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- **الثقة:** تمثل التركيز ووحدة الأفكار باعتبارها عاملا أساسيا لتحقيق الإنتاجية .
- **الألفة والمودة:** تأتي عن طريق إقامة علاقات متينة مع الأفراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم ودعمهم وتحفيزهم.

وهناك خصائص تنسم بها الثقافة القوية وتتجلى في¹:

- تشجيع و تحفيز الموظفين نحو التصرف في العمل و تشجيع الموظفين على تقبل المخاطرة، و إقامة علاقات وثيقة مع العملاء.
- وضع تصميم تنظيمي الذي يقوم على تحفيز العاملين لبذل كل ما لديهم من قدرات ومهارات من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاجية.

ب- الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من أعضاء المنظمة ،وفي هذه الحالة تجعل من المنظمة تقنقر للتماسك المشترك بين أعضائها كالقيم والمعتقدات ،وهذا ما يخلق لأعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع أهدافها وقيمها واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة التي تضعها المنظمة.

¹ - محمود الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سابق ، ص269.

ج- الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الأخرى تهتم بمشاكل التكيف ويتمثل منطلقها في دراسة الثقافات الصارمة والجامدة التي تبقى ثابتة لا تتغير مهما تغيرت المواقف والأحداث، فالموظفون لا يشاركون فيما يخص شؤون المؤسسة ويرفضون تحمل المخاطر ولا يملكون روح الإبداع فالمراقبة لديها صارمة التي تقف عائق للحوافز مكتبة للحماس¹.

لقد وصف Ralph Khilnam الثقافات المتطورة بأنها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تدوق الخطر، وترتكز كذلك على الثقة والحب العمل، كالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل وتنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

يرى Tom Peters أن الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك هو ما يسمح للمؤسسة بالتطور².

6- أبعاد و وظائف الثقافة التنظيمية.

أولا: أبعاد الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أبعاد تختلف من منظمة إلى أخرى باختلاف الثقافات التنظيمية:

- المبادرة الفردية: ويقصد بها أن الموظفون في المؤسسة يكونون أحرار في ممارسة عملهم ومسؤولين ومستقلين.
- التسامح مع المخاطرة: ويقصد بها أن المنظمة تكون متصالحة مع عمالها ومتصافحة معهم مهما بلغت تصرفاتهم، وأنها تجعل من الموظفين يتقبلون المخاطرة مهما بلغت خطورتها.
- التوجيه: ونقصد به أن المنظمة تقوم بوضع أهداف مرسومة من أجل الوصول إليها والتنبؤ بما سوف يحدث في المستقبل.
- دعم الإدارة: ونقصد به مدى توفر المديرين كل الوسائل والمساعدات اللازمة لتسهيل التواصل بينهم وبين المرؤوسين.
- الهوية: ونقصد بها إنتماء كل الموظفين للمنظمة وأنهم يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة والصلة التي تربطهم بها .

¹ - المرجع السابق، ص 270.

² - نفس المرجع، ص 271 .

- نظم العوائد: ونقصد بها المكافآت التي تقدمها المنظمة لموظفيها على أساس أداء العاملين ومقارنة بالأقدمية والتسهيلات، وتتمثل هذه المكافآت في (الحوافز، الترقية، التكوين، الأجرة).
- التسامح مع النزاع: ونقصد به قدرة المنظمة على ترك المجال أمام الموظفين لإبداء آرائهم وإخراج كل إنتقاداتهم بصورة مكشوفة حول ما يخص المؤسسة.
- أنماط الاتصال: ونقصد به توفير المنظمة كل وسائل الإتصال والتواصل¹.

ثانيا: وظائف الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف التي تحققها للمنظمة وتتمثل فيما يلي:

- تحدد دور متميز للمنظمة من غيرها من المنظمات أي أن الثقافة التنظيمية تحدد أدوار ومهام المنظمة التي تختلف عنها عن باقي المنظمات.
- تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة أي تعمل الثقافة التنظيمية على إيجاد كل الطرق الفعالة والرقابة الصارمة لمراقبة سلوكيات الأفراد وأفعالهم وتصرفاتهم.
- تجعل المنظمة مترابطة ومنسجمة من خلال ترابط وانسجام الموظفين.
- تساعد في مرحلة تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- تساهم في تحديد الطرق المقبولة لتفاعل عمل المديرين مع الجمهور الخارجي (العملاء، حملة الأسهم، الحكومة).
- تكون مرشدا فعالا للعلاقات الشخصية داخل المنظمة أي تكون الموجه الفعال للعلاقات التي تربط بين الموظفين داخل المنظمة.
- تساهم في اختيار نمط الإدارة المناسب أي أن لها دور في إختيار الطريقة التي تسير عليها الإدارة².
- تتوقف قرارات ومعايير أداء الموظفين في إطار ثقافة المنظمة أي أن القرارات والقواعد الخاصة بأداء الموظفين يخص المنظمة.
- لها دور مميز في الكفايات التنظيمية، حيث تساهم قوة الثقافة وتناغمها في مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات .

¹ - المرجع السابق، ص 271

² - نفس المرجع، ص 259

- تساهم في وضع رسالة المنظمة، والتي تعتبر مفتاحاً رئيسياً للكفاءات التنظيمية¹.

7- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور الثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي تحدد من ثلاث مستويات أساسية وهي:

• ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة في هذا المستوى القيم والاتجاهات والمفاهيم الموجودة في المجتمع التي ينقلها الموظفون إلى المنظمة والتي تتأثر بالقوى الاجتماعية كالنظام السياسي والظروف الاقتصادية .

• ثقافة النشاط:

إن القيم والمعتقدات الموجودة والخاصة بمنظمة ما نجدها في نفس الوقت تظمها معظم أو كل المنظمات العامة داخل نفس النشاط. وهذا عبر الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط يكون تأثيره على جوانب رئيسية مثل إتخاذ القرارات.

• ثقافة المنظمة:

إن المنظمات العامة والحكومية، والمنظمات الكبيرة تختلف عن المنظمات الصغيرة أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع أو أماكن العمل داخل نفس المنظمة وقد تكون هذه الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية ، داخل إدارة وأقسام وقطاعات المنظمة².

8- أهم القيم التنظيمية التي تعكسها الثقافة التنظيمية

- الاعتناء الكبير جدا الذي يخص احتياجات العملاء والعاملين، وذلك إذ أن المنظمة في وضع ثقافتها لابد أن تأخذ في عين الاعتبار كل الجوانب التي تحقق رضا والاستقرار، وولاء العاملين من جهة، وكسب رضا وثقة عملائها من جهة أخرى بما يحقق ثبات واستقرار المنظمة.
- تمنح الثقافة التنظيمية حرية تقديم الأفكار، وذلك لأن الثقافة التنظيمية ليست مجرد مخطط تضعه إدارة التنظيم، ولكن هي مجموعة من الأعمال المعقدة التي تشمل إشراك العاملين والعملاء في تقديم الأداء اللازمة والتي من شأنها الخروج بإطار عملي مبني على العلم ومنبثق من أفكار ناجحة من جهات متخصصة.

¹ - نفس المرجع ، ص 260.

² - المرجع السابق، ص 246 - 247 .

- الشعور بالمسؤولية عند المخاطر التي تواجه العمل، وذلك إذ أن سياسة الأعمال لم توضع من قبل جهة معينة وإنما بواسطة الأفراد فلذلك تكون مسؤولية تحمل المخاطر مشتركة.
- الإفتاحية من الاتصالات، بما تحققة الثقافة التنظيمية من إشراك العاملين والأخذ بمقترحاتهم في الأمور المختلفة¹.

¹ - المرجع السابق، ص 243.

خلاصة :

إن الثقافة التنظيمية من الركائز الأساسية لنجاح أو فشل المنظمات، وفي هذا الفصل تناولنا عدة عناصر للثقافة التنظيمية والمتمثلة الى لمحة تاريخية، ومراحل تطور الثقافة التنظيمية ومكوناتها ومحدداتها وأهميتها وخصائصها وأنواعها وأبعادها ووظائفها ومستوياتها، وأخيرا أهم القيم التي تعكسها الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث

العلاقات الرسمية

أو غير رسمية

الفصل الثالث: العلاقات الرسمية وغير رسمية

تمهيد

- 1-نشأة وتطور علاقات العمل
- 2-أبعاد علاقات العمل
- 3-عناصر علاقات العمل
- 4-مميزات علاقات العمل وأهدافها
- 5-أنواع علاقات العمل
- 6-خصائص علاقات العمل
- 7-آليات تنظيم علاقات العمل
- 8-مستويات التعامل مع علاقات العمل

خلاصة الفصل

تمهيد

يعد مفهوم علاقة العمل مفهوما مركبا مما جعل تحديده عملية صعبة تحتاج إلى تشريح عبر عدة مراحل مفصلا، عميقا وشاملا لكل الجوانب لأجل الوصول إلى دلالة واضحة علمية من خلال العمل على إعطاء إجابة محددة وقاطعة للأسئلة المتعلقة بكل جانب من جوانب علاقة العمل، إذ يقول السؤال الأول ما معنى علاقة العمل باعتبارها إفراز لموقف سوسيو تنظيمي؟ ماهي المركبات السوسيو تنظيمية التي تمنح علاقة العمل هذا التميز؟، الذي منحها بدوره طبيعة مميزة تختلف عن بقية الأنماط العلائقية النفسية؟ ما مميزات العمل التي تم حصرها من طرف المختصين في دراسة علاقات العمل والتنظيمات الاقتصادية؟.

1- نشأة وتطور علاقات العمل:

إن فكرة علاقات العمل كانت منذ البداية ظهرت مع ظهور الإنسان وتطورت مع نشأته وهذا ما جعل منها تتخذ عدة صور منذ الحضارات القديمة الى الحضارات الحالية، الأمر الذي أثر على قيمة العمل ومنه يجدر البحث عن مفهوم العمل عبر الحضارات القديمة والوسطى ثم الحديثة لإظهار شكلها في كل مرحلة من المراحل.

كما أن علاقات العمل في القانون الروماني أنا ذاك لم تكن عليه كما عليه الآن فالعبيد يقوم بخدمة سيده وهو مجبر في تنفيذ كل الأعمال، فبالتالي العلاقة أنا ذاك متمثلة في الهيمنة والقيام بمهام إجبارية وأبدية وإقامة علاقات مع الأشخاص محرمة في القانون الروماني .

أما في العصور الوسطى رغم تغير الأوضاع من المجتمعات القديمة لم يؤدي الى تكوين علاقات عمل بالرغم من الانتقال من المجتمعات القديمة الى المجتمعات الوسطى فساد فيه نظام الإقطاع قائم على تبعية الإقطاع على ممتلكات العبيد وإخضاع العبيد للسيد لكي يوفر له الحماية .

كما أن علاقات العمل خلال الثورة الفرنسية نجدها تتميز بإرتباط العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليه الثورة وتركز أساسا على مبدأ سلطان الإدارة في إبرام هذه العلاقة .

أما علاقات العمل في ظل نظام المصنع فقد تميزت بظهور جماعتان إنتاجيتان هما أرباب العمل وجماعة العمل والإدارة والعمال تربطهما علاقة السوق، يتضح أن للمصنع نمط من العلاقات الإجتماعية التي تتأثر بمجموعة قوى فاعلة¹.

2- أبعاد علاقات العمل:

من منظور السوسولوجي علاقة العمل كانت اجتماعي متعدد الأبعاد نمط علائقي رسمي شكلي، وفي ذات الوقت ذات طابع سوسيو تنظيمي ناتج عن توافر ثلاث أبعاد أساسية في الموقف التفاعلي بين العامل من ناحية وصاحب العمل من أخرى، تتمثل تلك الأبعاد فيما يلي:

• البعد التنظيمي أو المؤسسي:

هو البعد الذي يعبر عن المجال المكاني أو الموقع العمل، الذي في ثناياه يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية بين طرفي علاقة العمل وردود أفعالهم التنظيمية والموجهة بجملة من القيم التنظيمية المعتمدة،²

¹ - بوسنان أمينة، هادف حياة، مرجع سابق، ص74،77

² -ملبكة عرعور، ص22

إضافة إلى أنواع النشاط الممارس المرتبط بالمستوى التنظيمي داخل المؤسسة الذي ينتمي له العامل موضعاً نمط محدد من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه و المحددة الملامح العريضة في علاقة العمل كما تحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيمياً لأداء العمل المكلف بها بالكفاءة المطلوبة منه من جهة ومن أخرى مرتبطة بالمستوى التنظيمي.

• البعد التعاقدية:

يدل هذا البعد على صفة الاتفاق الناشئة بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوبة بين طرفي علاقة العمل وبالتالي يضيف هذا البعد الصفة الرسمية الشكلية على علاقة وبناء عليه فالعلاقة تأخذ الصفة التعاقدية الاتفاقية مما يجعل علاقة العمل تأخذ المسار القانوني وفي المقابل تسلخ نفسها من الجانب الإنساني والعاطفي والوجداني أثناء الممارسة الأدائية لمهام العمل، وبذلك يصبح هذا الأخير قابل للتقييم وبالتالي تقدير المكافئة أو العقاب في حالة حيد أحد طرفي علاقة العمل عن نمط الممارسة المحددة في عقد العمل تزيد الصيغة التعاقدية من إلزام الطرفين من الالتزام بالعقد وبنوده.¹

• بعد التراضي:

يكشف هذا البعد في علاقات العمل عن ضرورة وجود التراضي في عقد العمل الذي يضمن التفاني في العمل وسعي في إتقان أداءه ومن ثمة في إنشاء علاقة العمل، عن أهمية أو ضرورة قناعة العامل بالعمل المكلف به والأجر المتقاضى في المقابل، بغرض خلق حقل عريض من الثقة عن طرفي العلاقة حيال بعضهم البعض، وبالتالي سد فرص تسرب انتشار أحد طرفي العلاقة، في الغالب يكون العامل بالاستغلال وميل القانون لكفة الطرف المتعاقد معه وبذلك يتمكن من عقد العمل، ومن ثمة علاقة العمل، من تحقيق درجة عالية من الالتزام لبنود العقد الصارمة وبالتالي يتجسد التراضي بين العامل وصاحب العمل.²

3- عناصر علاقات العمل

بناء على تفاعل الأبعاد السالفة الطرح والمتغلغلة في الكينونة علاقة العمل، فإن العناصر المشتقة من وجود هذه العلاقة وتميزها عن بقية العلاقات الاجتماعية وهي عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها البعض، إذ أن عنصر العمل يعتبر موضوع إلزام العامل، والأجر يعتبر محل إلزام صاحب العمل. مدة العقد عمر علاقة العمل أما عن العنصر الأخير فيمثل التبعية أو الإشراف على مسار علاقة العمل، ولأنه هذه العناصر لها دورها

¹ - مليكة عرعور، مرجع سابق، ص 23.

² - نفس المرجع، ص 24

الكبير في كينونة علاقة العمل سوف يتم التعرض لها بدرجة من التحليل السوسولوجي المفصل، موضحا ذلك الدور في نشوء علاقة العمل واستمرارها.

• **عنصر العمل:**

يعبر العمل عن موضوع عقد العمل بين العامل وصاحب العمل والسبب الذي يدعو ويدفع الطرفين إلى المواظبة على الاستمرار، حيث عرف العمل في أوساط المختصين بأنه مجموعة من الأنشطة ذات أهداف محددة يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات والآلات وينفذها على المادة، ويقنضي الأمر خلق علاقات اجتماعية بين العامل وصاحب العمل، وعليه فإن التجسيد الفعلي للعمل يستدعي الضرورة توفر شروط أولها الأداء الشخصي للعمل، الذي يعني به قيام الشخص المتعاقد ذاته بالعمل المكلف به دون أن ينوب عنه أحد مقربين أو غير ذلك في أي ظرف كان، أما الثاني فيتمثل في الأداء الفعلي للعمل الذي يعني قيام الشخص المتعاقد ذاته بالعمل ممارسة حقيقية لا يشوبها وهم أو تخيل أما آخر شرط هو أداء العمل وفق تعليمات المتعاقد عليها مع صاحب العمل و أوامره، والذي يشير به إلى قيام الفرد المتعاقد دون تعديل عفوي أو مقصود من العمال حتى وإن كان الموقف التنظيمي والمهني يستدعي ذلك.

يمكن القول أن العامل بالمؤسسة المستخدمة له ليس حرا في العمل أداة ووجودا من نواحي ثلاث أولها القانونية، الثانية تنظيمية والمعطى الثالث هو تقني، ومع ذلك فالعامل مسؤولا عن كل الأخطاء الممكن حدوثها في مسار الأداء الفعلي للعمل سواء كان الخطأ عن قصد أو دونه، وفي المقابل يكون صاحب العمل مسؤولا عن توفير وسائل أداء العمل وتقديم الأجر في الموعد المحدد دون تأجيل .

• **عنصر الأجر (الراتب):**

يعتبر مفهوم الأجر أحد المعطيات الاقتصادية لذا فقد اعتبره المختصين في مجال العمل معيار يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء العمل من منطلق أنه تلك "القيمة" المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه تبعا لشروط التعاقد¹، وعليه عادة ما يعتبر الأجر المبلغ المتفق عليه في العقد المبرم مع صاحب العمل لكن دلالة الأجر التأثيرية على العامل وكل سلوكياته أعتبر مؤشرا له دلالاته النفسية والاجتماعية التي أقر بها علماء الاجتماع والنفس وعلماء النفس الاجتماعي بالحسبان لما له من أثر في دافعية العامل وإرضاءه، وعليه فقد العلماء أعتبر الأجر (الراتب) معيار دافعي قوي بالدرجة الأولى في تحريك العامل

¹ - المرجع السابق، ص25.

للبحث عن العمل كما أعتبر الأجر أيضا سبب يدفع صاحب العمل للالتزام وجمعه مع العامل في مواقف تفاعلية قد تتصف بالحدة خاصة عندما يطالب الأول برفعه ويعمل الثاني على تدنيه، وهنا ينشأ التدافع بين الطبقتين العاملة وأرباب العمل مما يستدعي الوضع إلى تدخل الدولة تطرفي حيادي وصي على تطبيق قانون تشريع العمل.

إن المتعارف عليه بين أوساط العمال هو أنه يأخذ الأجر أشكالا عديدة أولها المبلغ المالي ويكون في أغلب الأحوال الاعتيادية الذي يتقاضاه يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لكن هناك حالات قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالسكن، الغذاء، الملابس والأكل في حالة الأجير بلقمة العيش وقد كانت سائدة في أزمنة قديمة، كما يؤخذ الأجر شكل ملحقات" وما يلحق به من مزايا مادية مرتبطة به كالمنح أو الهبة¹ التي تتبع الأجر الشهري في كل شهر، كل سنة وكل من سنة دينية وطنية أو عالمية في السنة، وبالتالي فإن الأجر المتقاضي من طرف العامل يتكون من شطرين أساسيين، الشطر الأول إذا الصفة الثابتة، يعرف هذا الشطر بالأجر القاعدي للعمل الذي يتقاضه العامل وفقا للتوظيف الوظيفي المعمول به بالمؤسسات الاقتصادية الموجودة في مختلف دول العالم الحديث تختلف عن بعضها البعض وتأثيرها الاقتصادي في البلد من حيث تبنيتها لفاعليها تبعا لشروط الانتماء التي تضعها تلك المؤسسات، بمعنى أنها تختلف في بناءها وطبيعة نشاطها وهم محدد بالمنصب المالي وبالشهادة العلمية التي يتطلبها المنصب ذاته، أما الشطر الثاني المتغير يعرف أيضا بالتعويضات وهو الجزء الخاضع للتغيير في مقابل التغيير الذي يطرأ على الإنتاج، الأرباح، كذلك أقدمية العامل وكذا تغير الظروف الاجتماعية للعامل، وعادة ما يعتبر هذا الجزء بمثابة حوافز مالية وتعويضات.

• عنصر الزمن (مدة العمل) :

عموما يشير عنصر الزمن في عقد العمل إلى تلك "المدة الزمنية التي يضع العامل فيها نشاطه، جهده وخبرته في خدمة ومصالحة صاحب العمل، من خلال العمل المؤدي والمحدد في عقد العمل، ووفقا لما لدى العامل من خبرات ومعارف التي كونها في مراحل عمرية سابقة، عديدة، طويلة ومختلفة، والمهم توظيفها دون تردد أو اختزال أو توفير أثناء قيامه بالعمل، إذ يقوم صاحب العمل بتوجيهها إلى منصب عمل معين من المفروض أنها تتناسب ومتطلبات ذلك المنصب لأن القضية هنا متعلقة بمصلحة العامل بالدرجة الأولى ومن ثمة بمصلحة صاحب العمل، ذلك أن الأجر المتقاضي قابل للزيادة والنقصان تبعا للجهد المبذول، الذي ينعكس

¹ - المرجع السابق، ص26

على درجة الأداء، إضافة إلى المهارات والمعارف المكتسبة قبل العمل أو بعد، أما فيما يتعلق بمصلحة صاحب العمل فإنها تكمن في تقليل الخطأ، تحسين العمل إلخ¹.

ومن هنا فإن لصاحب العمل الحق القانوني في بلورة الكيفية والأساليب التي يجب أن يؤدي بها العمل، والتي قد تحقق الربح الممكن للمؤسسة، التي في العادة تكون " غير محددة كقاعدة عامة غير أنه يمكن بصفة إستثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة عند الحاجة الاقتصادية كالحاجة لرفع الدخل القومي أو مضاعفة معدل الإنتاج لفترة محددة أو عند الحاجة التسيير و التنظيمية كقلة اليد العاملة في المؤسسة كذلك عند الضرورة الاجتماعية في حالة ارتفاع معدل البطالة في المجتمع.

• عنصر التبعية (الإشراف):

من الناحية التنظيمية المؤسسة بها عدد من العمليات التنظيمية كالخطيط ، الرقابة ، الإشراف إلخ، لكن إحداها وهي الأساسية والمتمثلة التبعية أو الإشراف اعتبرت عنصرا أساسيا في نشؤ علاقة العمل، هذه الأخيرة التي تعرف حسب العاملة جورج دهاليسي بأنها " اختيار الشخص الصالح للوظيفة ، إثارة اهتمام كل فرد في عمله ، تعليمه كيفية أداءه، قياس أداءه وتقديره كفايته للاطمئنان إلى وجود الطاقم العملي الكفاء بالمؤسسة، كما تطمئن على العامل في حد ذاته أثناء تواجده في مواقع العمل وفي فترات قيامه بنشاطه الوظيفي أو المهني وذلك وفق ما حدده قانون العمل العام للعمل بالتنسيق مع التنظيم الداخلي الخاص بالمؤسسة مكان العمل، وعليه فإن صاحب العمل أو الهيئة المستخدمة مكلفة بممارسة تلك العمليات بموجب إلزامية قانون تشريع العمل الذي صاغ عقد العمل، وهنا يكون الخضوع الكامل لها من طرف العامل وعليه فإن عنصر الأجر بالارتفاع أو الانخفاض، وبالتالي يأخذ عنصر التبعية والإشراف ثلاث صيغ بغرض منع سيطرة القوي أي رب العمل في علاقة العمل على القطب الضعيف أي العامل، وبالتالي يتحقق اتزان علاقة العمل من الناحية التأثيرية بوجود ثلاث أقطاب أو ركائز أساسية تستند عليها العلاقة وتتمثل الصيغ أو الركائز معينة².

• الصيغة القانونية التنظيمية :

هي الصورة التعاقدية التي تستوجب من العامل بذل كل ما لديه من طاقة فكرية ومعرفية وكذلك عضلية في المواقف المهنية للقيام بما هو موكل به من طرف رب العمل مروراً بعقد العمل، ومن ثمة توظيف كل المهارات أو الكفاءات في أداء العمل المنوط به والمحافظة عليه، وكذا المواظبة على العمل والالتزام

¹ - نفس المرجع، ص 27

² - المرجع السابق، ص 27.

بتعليمات صاحب العمل، وفي ذلك الوقت تمكن هذه الأخيرة من تقدير نوع وحجم العمالة، الواجب انضمامها للمؤسسة وتقييم العامل فيها دون الحيد عن المعايير والطرق النظامية في ذلك بغرض الحفاظ على استمرار المؤسسة لتوازنها وتحقيق أهدافها.

• **الصيغة الفنية التنفيذية:**

وجدت هذه الصيغة بغرض تحديد أطر وكيفيات قيام العامل بالعمل، من خلال فرض كيفية أداءه معينة للعامل المناسبة لطبيعة العمل والأساليب والطرائق الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا المتطورة لوسائل العمل، التي تحقق الربح المرجو للمؤسسة أو المنظمة أو المنتظر من طرف رب العمل، وما تستدعيه فلسفة التخصص في العمل كذلك، إضافة إلى ضرورة التدريب والتأهيل وقيمه وطرائقه وتبعاً لتلك المتطلبات التنظيمية لسير العمل وجدت أساليب وتقنيات محددة يلجأ إليها العامل لتنفيذ العمل.

• **الصيغة الاقتصادية:**

تعد علاقة العمل جوهر البناء الاقتصادي في الدولة، فهي تحقق توازن المنظمات الاقتصادية من خلال تحقيق توازن المصالح والأهداف والوسائل بين العامل وصاحب العمل في ذات الوقت إذ يترتب عن الصيغة الاقتصادية المكسب المادي للعامل بالدرجة الأولى، الذي بدوره دفعه للبحث عن عمل، ويحقق له القدر الاكتفاء الذاتي له ويمنح عنه العوز ومن ثمة إشباع حاجاته الأساسية وكذا الكمالية، أما بالنسبة لصاحب العمل فإنها تضمن له تحسين العمل وتطوير أداء العامل وبالتالي رفع رأسماله وتوسيع نشاطه¹.

4- مميزات علاقات العمل وأهدافها

من البديهي أن يتكون المنتج الاجتماعي من تفاعل العديد من العناصر المختلفة التركيبية والنوع، بحيث تكون خصائص المركب ليست كمثيلاتها في أي مركب اجتماعي آخر، وعليه فإن اعتبار علاقة العمل مركب اجتماعي فريد ناتج عن تفاعل عنصر العمل، الأجر، الزمن وأخيراً عنصر التبعية أو الإشراف يمنحها تميزاً واضحاً عن بقية أنماط العلاقات الاجتماعية الأخرى كالعلاقة التنظيمية، العلاقة السرية، علاقة المصاهرة... إلخ، إذ يرجع ذلك التميز إلى ميزتين أساسيتين ومرتبطينتين في الوجود والتأثير كذلك هما:

• **التنظيم القانوني للعلاقة:**

تنبثق هذه الميزة لعلاقات العمل عادة من وجود قواعد وتشريعات العمل تتضمن تحديداً تفصيلياً وشاملاً لجملة النشاطات العامل بالمؤسسة المحددة من طرف صاحب العمل (العلاقات الرسمية Relation

¹ - المرجع السابق، ص 28 .

(Formelles) يرضى عنها العامل بموجب تعاقدته معه على بنود العقد وفي المقابل يتقاضى العامل أجرا مقابل أداءه لتلك الممارسات ويكون صارما بدفع ذلك الأجر في الوقت المحدد، حيث لا يسمح القانون بأي تواني في الالتزام من طرف العامل أو صاحب العمل على حد سواء، وفي حالة قيام أحد طرفي علاقة بأي تواني في التزامه حتما سوف يلاحقه القانون بالعقاب فمثلا لا يمكن للعامل أن ينتقل من المستوى التعظيمي المحدد له في العقد بمحض إرادته أو القيام بتلك المهام هذا من ناحية العامل أما بالنسبة لصاحب العمل فلا يجوز له أن يطلب من العامل الزيادة في عدد ساعات العمل أو كم المهام... إلخ مع بقاء الأجر على حاله دون زيادة، كما هو محدد في العقد، ومن هنا تضيف ميزة التنظيم القانوني لعلاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشرعية القانونية على كل حقوقه وتكسبها صفة الرسمية التنظيمية مما يجعل ممارسة العلاقة من طرفيها المتعاقدين يطغى عليها إلزام وجوب الانضباط بدرجة عالية أكثر من أي نموذج علائقي آخر وجد في أي مؤسسة اجتماعية آخر وترجع قوة إلزام في القانون لوجود نصوص قانونية تعاقب من يقلل من نسبة الالتزام بما يجب عليه في علاقة العمل سواء بالنسبة للعامل أو رب العمل لأنهم وفق القانون هم طرفين في العلاقة متساوون¹.

• الشمولية التنظيمية:

ترتبط هذه الميزة إلى حد كبير جدا بطبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة ذاتها المتمثل في الهيكل التنظيمي الذي يعتبره العالم الفرنسي ألون Alon بأنه المعطى التنظيمي الأساسي الذي يوضح سيرورة العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات في شكل بناء يترتب على نحو معين يضمن سير العمل والقيام بالنشاطات الموكلة لمختلف الفعاليات، حيث تترتب تلك المجموعات ترتيبا تصاعديا هرميا حسب تلك المسؤوليات والسلطات مخولة في العادة إلى طاقم الأفراد القائمين بتلك النشاطات، وبناءا عليه فإن جملة العاملين بأي مؤسسة أو منظمة يتفاوتون في مستوى مسؤولياتهم حسب الحاجة التسييرية والتنظيمية.

بناءا على ذلك التفاوت في الهرمية السلطوية والمسؤولية المرتبطة بالمهام المرتبطة بدورها بالوظائف والمهن، فإن العقد المبرم بين العمال وأصحاب العمل يجب أن يعكس ذلك التفاوت بشكل واضح وصريح يدعو إلى الإيحاء أو تعدد القراءات الاحتمالية، أو الالتباس من طرف العمل أثناء أداء العمل، والمهم في القضية إن الميزات التي كسبتها علاقات العمل في هذا الحيز كانت بغرض تحقيق جملة من الأهداف الأساسية.

بالنسبة للهدف الأول يعمل على تحقيق من حدة الصراع الصناعي داخل المنظمة بين الطبقات الاجتماعية إضافة إلى التقليل من تعقد العلاقات الصناعية، التي عادة ما تنشأ في وسط المؤسسات الصناعية

¹ - المرجع السابق، ص28

خاصة بين العمال وهيئة التسيير والتنظيم زمن هنا تم الحصول على ما يعرف بالتوازن الاجتماعي والتنظيمي داخل المنظمة، الذي لا علاقة له بحيثيات اجتماعية خاصة بأحد العمال أو بمكوناته الوجدانية الانفعالية العاطفية،¹ صحيح أن الرؤى الحديثة لعلاقات العمل وحقوق الإنسان بلغت إلى حد ما في تجسيد درجة عالية من السيطرة على ميكانيزمات الصراع الطبقي بين العمالة وأرباب العمل وترتب عن ذلك إعطاء العامل قيمة أكثر من وسائل الإنتاج الأخرى التي وصفت بالخامدة، لكن يبقى تحقيق الهدف الموالي رهن النمو الاجتماعي والتنظيمي في المجتمع في كل المجالات.

أما الهدف الثاني يعمل على تحقيق بيئة عمل تتميز بالسلام المهني بالمؤسسات والتنظيمات الصناعية خاصة ومن ثمة في المجتمع برمته من خلال تحقيق قدر من الإشباع المادي العالي المستوى والارتقاء بالعمالة إلى مستوى تحقيق إشباعات على مستوى الصحة النفسية والاجتماعي بين سائر شرائح العمالة وذلك بتوفير الظروف المهنية الاجتماعية والفيزيائية المناسبة تساعد العامل على وضع مرجعية مهنية للعمل والتنظيم ويمكن العامل من التكيف في الوسط المهني الرسمي وبالتالي رفع منسوب الرضا عنده والروح المعنوية مما يترتب عنه التقليل من الغياب والتغيب وكثرة الإحباط والشكاوى من سيرورة العمل وضغوطات العمل المختلفة المصدر والقوة يعتبر هذا الهدف لعلاقات العمل هدفا مستقبليا يرمي إلى تحقيقه قانون علاقات العمل في العالم الموضوعي من خلال التعديلات المتوالية للقواعد القانونية بين الحين والآخر التي تجربها الدول ومنظمات العمل العربية والعالمية لسد الثغرات والفجوات القانونية التي تقلل من إمكانية الوصول إليها في أوقات قريبة، مع ما تقدمه العلوم الإنسانية من إفادات تنمي به الوعي العمالي وثقافة الاستثمار عند أرباب العمل.²

5-أنواع علاقات العمل

تعد علاقة العمل رباطا تعاقديا، اتفاقيا يتم من خلالها تبادل المنافع بين مستويين اجتماعيين في إطار المنظمة أو المؤسسة الاقتصادية لذا فهي نتاج سوسيو تنظيمي تفرز عن تواصل وتفاعل بين أصحاب العمل ومجموعة عماله كقطبين اجتماعيين لكل قطب خصائصه الاجتماعية، مكانته التنظيمية والتسييرية بالمؤسسة، مصالحه وأهدافه، مجال القوة معين محدد التأثير، كم ونوع الوسائل التأثيرية في نشاط المؤدي من طرف العامل، وبناءا عليه فإن طبيعة علاقة العمل لا تتوقف في كينونتها على البعد السوسولوجي ومما يحمله من تمايز بين كل من القيم، الحاجات، طرق الإشباع، كذلك لا تتوقف في جانب منها اكتسبته من وجود بعد مستمد

¹- نفس المرجع ، ص29

²- المرجع السابق، ص30.

التأثير من توافر عنصرى العمل والتبعية أو الإشراف، إذا فإن مرجعية علاقة العمل قانونية تنظيمية في مضمونها أكثر من كونها اجتماعية نفسية، إذ تقل حدة هذه الأخيرة مقارنة بالنوعية الأخرى القانونية والتنظيمية العقد المبرم بين صاحب العمل والعامل، الذي يكون محدد المدة أو دائم، وعليه تكون طبيعة علاقة العمل إما لمدة محددة أو لمدة غير محددة بداية العمل ونهايته.

بناء عليه، فإن طبيعة علاقة العمل فإنه من المؤكد أن تأخذ صيغتين إحداهما دائمة وأما الثانية تدعى بالمؤقت، وبذلك فإن طبيعة علاقة العمل تعود إلى تأثير أحد عناصر عقد العمل والمتمثل في عنصر الزمن أو الوقت بالتحديد في علاقة العمل.

مما ورد حول طبيعة علاقة العمل فإنه من المؤكد أن وجهي تلك الطبيعة لها تأثير ما لكن مختلف على سيرورة أداء العمل من طرف العمال سواء على بعض مستويات أو فعاليات التنظيم أو على علاقة العمل في حد ذاتها على نحو متباين نتيجة إفرزات التفاعل الممثل في إشعار العامل بالاستقرار النفسي، المهني والاجتماعي في طبيعة دون أخرى.

إن نمطين عقد العمل المبرم مع العامل - الدائم والمؤقت - يترتب عنهما نمطين من علاقات العمل، إضافة إلى أن عقد العمل هو المؤشر الأساسي الذي يوجد الاتصال و التعاقد بين العامل وصاحب العمل مما يفرز فئتين من العمال وذلك في أغلب المستويات التنظيمية بالمؤسسة النوع الأول هم العمال الدائمون ويشكلون علاقات دائمة مع صاحب العمل، والنوع الثاني العمال المؤقتين وبدورهم يشكلون علاقات مؤقتة، والمهم في هذين النوعين من علاقات العمل أنهما مختلفين من حيث المهام المؤداة والمسؤوليات، السلطات بالمؤسسة وكذلك حقوق العامل بالتحديد، وعلى هذا الأساس كان من الضروري التطرق للنوعين بشيء من التفصيل الممكن لوضع الحد الفاصل بينهم.

• **علاقة العمل الدائمة:** وهي النوع الذي يؤسس على إبرام عقد عمل بين العامل وصاحب العمل دون تحديد مسبق لتاريخ بطلانه أو نهاية ممارسة النشاط المهني للعامل بالمؤسسة، بموجب عقد عمل غير محدد مدة العمل بين العامل وصاحب العمل أو الهيئة المستخدمة، حيث يتم اللجوء إلى هذا النموذج من علاقات العمل في غالب الأحيان أي تتوفر أسباب تتلخص في مجملها في رصد الهيئة المستخدمة بالمؤسسة الاحتياج الكمي والنوعي من طرف المؤسسة للموارد البشرية لتغطية المهام الإدارية والفنية بها التزامه المالي حيال العامل لأن هذا الأخير يصبح أجيرا دائما¹، حيث يتم لجوء المنظمة إلى العديد من إجراءات التوظيف

¹ - المرجع السابق، ص31.

بدءا باجتذاب القوة العاملة وتدريب الاحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع¹، فيهم عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة ووضعهم في مناصب شغل تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي الذي يعد الجزء الحي في قيام العامل بموجبات العمل، والمهم أن الامتياز الذي يحصل عليه العامل ذو العلاقة الدائمة في المنظمة يتمثل في المقام الأول بثبات الأجر الكامل والمحدد قانونا وفق مستوى المهني للعمال وكل ملحقاته المادية المردودية السنوية، عائدات الأرباح، الضمان الاجتماعي... إلخ وتبعاته المعنوية المتمثلة في التكوين ، التدريب، حق العطل السنوية... إلخ.

● **علاقة العمل المؤقتة :** هي علاقة التي تكون مدة العمل محددة كبند من بنود العقد المبرم تحديدا مسبقا ملزم العامل بترك العمل عند انقضاء تلك المدة، إذ يترتب عنه انقطاع في العلاقة التي تربط بين العامل وصاحب العمل بمجرد انقضاء تلك المدة فلا يكون أي تفاعل بينهما، وعليه فهي تختلف في مضمونها الوجودي عن سابقتها في العناصر الأساسية لعلاقة العمل الدائمة، أولها أن عمرها محدود وقصير، منذ النشأة الأولى لها وبتوافق مسبق بين العامل وصاحب العمل أو البيئة المستخدمة، حيث تنشأ علاقة العمل المؤقتة في الغالب عند حالات استثنائية ظرفية ومحددة يستدعيها وضع تنظيمي للمؤسسة كما هو حال علاقات العمل في الجزائر في السنوات العشر الأخيرة، قد تتجسد في عقود تشغيل الشباب، عقود ما قبل التشغيل، عقود الإدماج، وفي هذه النماذج تم تشكيل عقود عمل مؤقتة وتتمثل هذه الوضعيات فيما يلي:

عندما يستدعي وضع طارئ مما يتطلب القيام بذلك العمل الطارئ مثل حالات الاستفسار أين توجد كوارث طبيعية، انتخابات الرئاسية أو برلمانية أو مؤتمرات علمية دولية²، وهنا يظهر وظائف مؤقتة تختفي بمرور فترة زمنية قصيرة.

عندما يستدعي الموقف المهني أو التنظيمي وجوب إدراج أعمال جدد لفترة محددة متعلقة بموسم الإنتاج عند دخول جني محصول زراعي ما مرتبط جنيه بعامل الزمن، تكاثف المادة الخام بمصنع ما ويخشى عليه من التلف، وهنا يضطر المصنع إلى إضافة وريديات جديدة لتكثيف التصنيع أو حالة استخلاف عامل دائم لفترة محددة قانونيا، كالعطلة المرضية أو عطلة الأمومة في التدريس... إلخ وهنا يتم الاستعانة بعدد من العمال وفق الحاجة بعقود عمل مؤقتة ولفترة تتناسب هذه العملية فقط.

¹ - المرجع السابق ، ص 31.

² - المرجع السابق، ص 32-33

• تحول العلاقة المؤقتة إلى الدائمة:

إن الحديث عن نمطي علاقة العمل يدفع للبحث عن إجابة لتساؤل في غاية الأهمية ومفاده هل من الممكن تحول أحد النمطين إلى النمط الآخر .

بما أن نمطي العلاقات المؤقتة والدائمة لها اختلافات جذرية قانونية وتنظيمية فإن إمكانية التحول تمر بالضرورة على نظامين أساسيين هما نظام التفاوض بين أطراف العلاقة والوسطاء والنظام القانوني الذي يضمن حقوق وواجبات ذات الطرفين.

• النظام التفاوضي:

يقصد بالتفاوض وجود حلقة اتفاق تربط بين طرفي علاقة العمل (العامل ورب العمل) تمكن تبادل الأفكار حول مبتغيات كل منهما، والأهم أن التفاوض يفرز رضا المتفاوضين، والهدف من وجود النظام تحقيق التقريب بين أهدافها ومصالحها وما يقدمه كل منهما للطرف المقابل له، إذ يقدم العامل الجهد الكافي للعمل وفقا لذلك الجهد دون اقتطاع غير قانوني وبالتالي نظام التفاوض في العمل هل العديد من القواعد التي تسير التقريب بين الطرفين، إضافة إلى تحديد وجود طرف الوسيط¹، من ثمة يعمل النظام التفاوضي على إيجاد مجال للتواصل لحل الخلافات وتحقيق التفاعل الحيوي والإيجابي بين العامل وصاحب العمل والتفاوض في هذه تفاوضا فرديا لأجل تعديل بعض من بنود عقد العمل لتحويل العلاقة من الشكل المؤقت إلى الدائم وفقا لما يسمح به النظام الموالي.

• النظام القانوني:

ونقصد به تلك الرزنامة من القواعد القانونية والتشريعية المتعلقة بسيرورة العمل وكيفيات أدائه داخل المنظمة من تعليمات، تسلسل إداري.....إلخ، إضافة إلى كل ما يرتبط ببيئة العمل الفيزيائية وشروطها، حيث أن الغرض من وجود النظام القانوني الاهتمام بتغيير بنود عقد العمل المؤقت² إلى بنود عقد عمل دائم في حالات يحددها النظام القانوني ذاته، وفق ما تنص عليه تشريعات العمل الرامية في النهاية إلى حفظ حقوق العامل بالدرجة الأولى وضمان التزامه.

عموما يتم تحويل العامل في علاقته بصاحب العمل أو المؤسسة المستخدمة له من الصيغة المؤقتة إلى الصيغة الدائمة بالتركيز على عنصرين من عناصر علاقة العمل هما الأجر المتقاضي من طرف العامل وزمن

¹ - المرجع السابق، ص 34.

² - نفس المرجع ، ص34

عمله بالمؤسسة وفق ما تنص عليه تشريعات العمل المعمول بها في الغالب، وبما أن هناك إمكانية التحويل فالسؤال المطروح هنا هل ديمومة علاقة العمل تعني أنها غير للانتهاء أو الزوال تحت أي ظرف؟ وإن كانت العملية ممكنة على المستويين التنظيمي والتشريعي ، السؤال الثاني ماهي المواقع أو الحالات التي يمنح القانون العامل أو صاحب العمل الحق في فسخ العقد والتتحي عن المهام المنوطة بموجب عقد دائم؟¹

6- خصائص علاقات العمل:

إن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى يتجلى فيما يلي:

- علاقات إنسانية اجتماعية لأنها علاقة يتم من خلالها الحصول على الحاجات النفسية و الاجتماعية في نفس الوقت ويسودها الإحترام.
- علاقات جماعية لأنها قائمة على التعاون و التواكل المتبادل بين الموظفين لتحقيق مصالح جماعية تخص جميع الموظفين.
- علاقات اقتصادية لأنها قائمة على التسيير و التخطيط و التنظيم من أجل إشباع حاجات و رغبات الموظفين.
- علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تقدم للموظف مكافأة على مجهوداته وسلوكه في أداء العمل الموكل إليه، و أيضا تقدم مكافأة للموظفين مقابل بلوغهم حجم معين من الإنتاج أو تحقيق مهمة معينة².

7- آليات تنظيم علاقات العمل:

من منطلق أن علاقات العمل تعد إحدى النماذج الرسمية للعلاقات الاجتماعية التي لا تخلو من التنافس، الصراع على اختلاف أوجهه وأهدافه التي قد تأخذ سيرورة تفاعلية مقيدة وموجهة بقواعد تشريعية وقواعد قانونية، فإنها ستلجأ بالضرورة إلى آليات تنظيم تلك السيرورة التفاعلية والسلوك المفرد عنها، قد لا تلجأ إليها النماذج العلائقية الأخرى في وجودها وبقائها بغرض تفادي المشكلات التنظيمية.

¹ - نفس المرجع، ص35.

² - بوسنان أمينة، هادف حياة، مرجع سابق، ص 82.

• المفاوضات الجماعية:

وهي طريقة تأخذ شكل الاجتماع تضم المديرين الذين يخولون أمر المفاوضات من خلال المستخدمين وممثلو المستخدمين المرتبطين بنقابات العمال تدور محاوره حول موضوع آليات التواصل داخل المؤسسة ومدى فعاليتها تكثيف حركة المعلومات بين أفرادها ومستوياتها التنظيمية، آليات التحفيز السارية المفعول في المؤسسة سواء بتعزيزها أو التخفيف من ممارستها، أجور العمل الإضافي، تحديد شروط التوظيف وشروط ساعات العمل...إلخ، إن التفاوض الجماعي لا يستعمل في حالة توحيد أسلوب الممارسة والهيئة المكلفة بذلك التفاوض فقط بل يحدث أيضا في حالة عدم الاتفاق بين أحد الأعضاء المتواجدين في الاجتماع، وهذا يعني أن هناك موضوع موطن خلاف بين المدراء والمستخدمين أو ممثليهم النقابيين وهنا يصبح الموضوع في دائرة المنازعات، إذ عادة ما تحدث تلك الفجوة في الاجتماعات نتيجة تواجد تضارب في المصالح بين الفئتين أو في أسلوب تطبيق الاتفاق.

عموما بما أن التفاوض الجماعي هو طريقة أو أسلوب وجد بغرض تنظيم السيرورة التفاعلية لعلاقات العمل القائمة بين فئة العمال وصاحب عمل، فإنه من الطبيعي أن يكون ذات محاسن وعيوب في آن واحد، إذ تتمثل من محاسنها في التالي¹:

- صحيح أن العمل المؤدي من طرف العامل محدد أسلوب الأداء والوسائل المستخدمة فيه لكن بين هذا وذاك للعامل حرية تنشيط مهاراته وقدراته، وهنا يكمن سر اعتزاز العامل بعمله ومثابرتة فيه رغم قساوته ومصاعبه وفي بعض الأحيان غطرسة المسيرين وأرباب العمل في حالة المؤسسات الخاصة، الذي يحقق بدوره احترامه بذاته واستشعاره لأمن في المجتمع.
- التقييم الدوري لقنوات الاتصال الصاعدة والنازلة في المنظمة في حالة تقديم الشكاوي والتظلمات بين مختلف المستويات التنظيمية بعدم الاستفادة من امتيازات العمل المؤدي.
- تقليص حدة التحفيز المتواجد بمواقع العمل بين مختلف المستويات التنظيمية الذي يكون اتجاه عامل أو مدير على حساب عامل آخر في المنظمة.
- توزيع العناء والخطر الذي يحدق بعامل بمفرده تعزيز الترابط الوجداني بين العمال مما يفرز لهم الالتزام بدرجة عالية بواجبات النشاط الوظيفي والمهني.
- أنها تتجاوز مصالح ومشكلات الفرد الواحد لتبلغ بذلك مصلحة البناء الاجتماعي برمته.

¹ - مليكة عرعور، مرجع سابق، ص 38-39 .

- احتمال إبطال مفعول أحد المهام الرئيسية لصاحب العمل أو البيئة المستخدمة وبالتالي إعادة تغيير الإدارة المسيرة لشؤون المؤسسة.
- إمكانية تشجيع ممثلي النقابيين على اللجوء إلى الإضراب نتيجة تواجدهم وجه لوجه مع المسيرين.
- **التشاور والتعاون:**

بالنظر إلى درجة القرب المختلفة لكل طرف من طرفي علاقة العمل لعمل ذاته واختلاف زاوية رؤيته له فإن تغذيته الرجعية للعمل تختلف بالضرورة وعليه فإنه من البديهي اختلاف المعلومات المتحصل عليها كل طرف، ومن هنا بات التشاور حول قضايا العمل الجزئية والمتباينة أمرا في غاية الأهمية لأجل بلوغ الهدف الأساسي لكل من العمل وصاحب العمل وهو ازدهار العمل وتحسين مردوده يعود على الأول بالدخل المناسب وظروف عمل مريحة بينما يعود على الثاني بالريح المطلوب أو المخطط له، وبهذه الوتيرة فإن التعاون الطرفين أصبح قضية ضرورية لا مناص منها لأجل تبادل المعلومات والمعطيات المتوافرة عند الطرفين لتقريب وجهات النظر، الاشتراك في الرؤى وبالتالي توسيع مجال الاشتراك في المصالح والغايات بأكبر قدر ممكن.

يتميز أي أسلوب في العمل وطرائقه بميزات وعيوب، وكونه نتاج التفاعل إنساني مرهون بمعطيات ظرفية مكانية وزمنية بالدرجة الأولى، مما يترتب عليه تزايد في الكفاءة الأدائية والتقليل من فعالية الأداء وزيادة في حجم الأخطاء المهنية والتنظيمية وعليه فإنه من البديهي أن الطريقة التشاور والتعاون عيوب أهمها أنها في غاية الصعوبة وتحقيقها شبه مستحيل يحتاج إلى درجة عالية من الوعي العمالي من جهة ومن جهة أخرى¹ توفر روح التنازل عن بعض المصالح من طرف رب العمل وتعود صعوبة التجسيد تلك إلى الطبيعة الأولى لعلاقات العمل المتمسمة بخضوع طرف لآخر وتناقض المصالح، أما بالنسبة إلى الميزة التي تتمتع بها طريقة التشاور والتعاون لحل النزاع العمالي فتتمثل في تقريب وجهات النظر بين طرفي علاقات العمل أي المعاملة وأرباب العمل، إما تقليل التمرات من العمال في أبسط الأحوال أو تقليل من غطرسة أصحاب العمل بحجة تفهم أحدهم لواقع الآخر ومشكلاته وإمكانية حلها أو تأجيلها إلى حين إن دعت إلى ذلك وضعية العمل دون تغليب مصلحة أحد ما.

• التوفيق والتحكيم:

انطلاقا من كون علاقات العمل تجمع بين طرفين مختلفين في القواعد والمنطلقات الأساسية للوجود الاجتماعي ومن ثمة بداهة الاختلاف في المعطيات النفسية الاجتماعية كالحاجات، الغايات، الطموحات،

¹ - المرجع السابق، ص40

الرغبات، الوسائل المتاحة وبالتالي الاختلاف في أساليب التفكير وطرائق العيش وأنماط الحياة، فإنه من البديهي أن يتجاوز ذلك الاختلاف بناءاتهم النفسية والاجتماعية وحتى الفكرية مستوى الاختلاف ليبلغ التضاد أو التناقض في السلوك وبالنظر إلى حتمية وجود علاقات العمل في المجتمع، فإنه من الطبيعي كذلك الجمع بين الفئتين في مواقف تفاعلية ذات طبيعة يطفى عليها في أغلب الأحيان طابع التصارع، لذا فإن من الآليات المعتمدة في إحلال مجال تفاعلي مقبول ومشترك، كافي لتحقيق التفاعل الإيجابي الذي يقلل من حدة التصارع والتخفيض من تضارب المصالح، واختلاف الأهداف في علاقات العمل ومواقف التفاعلية لأداء العمل اللجوء إلى عملية التوفيق بين مصالح طرفي علاقات العمل وإنشاء حلقة مشتركة بين غايتهم الفردية والطبقي، أما بالنسبة لعملية التحكيم فإنها تشير في علاقات العمل إلى عدم ترك تلك الجملة من المعطيات المتميزة والخاصة بكل طرف من طرفي علاقة العمل والمكونة من الحاجات والغايات، الطموحات، الرغبات، الوسائل المتاحة..... إلخ المتعلقة بكل من طرفين دون توجيه أو ضبط سلوكي، الغرض منها تهذيب كل المكونات الخاصة بالطرفين المتفاعلين، حيث أنه يتم مطالبة أحدهما للآخر بها في مقابل ترك مجال للآخر لتحقيق مطالبه في ذات الوقت، وبالتالي تحقيق درجة من الإشباع بالقدر الذي يضمن لهما إنسانيتهما وعدم تسلط أحدهم على الآخر العامل ورب العمل¹. ومن ثمة يقصد بالتحكم بضبط غرائز الفردانية والذاتية التي يعمل على السعي غير المبرر والذي يعمل على تحقيق الأهداف الخاصة والتي يؤدي في الغالب على تحطيم الروابط الاجتماعية وتفكيك الجماعات والمجتمعات ودفع الأفراد في مختلف شرائح المجتمع إلى الإحباط، الملل والنفور من مواقع العمل، إن التحكم في تلك القضايا بالضبط دون توجيه يصبح مشكل أكبر من ترك أطراف علاقات العمل متصارعة ومتقاربة وبناءا عليه فقد وجدت العملية الموالية لتنظيم علاقات العمل وهي التوفيق والمهم أن هذه العملية تدل على البحث المجال المشترك بين مصالح، رغبات وغايات طرفي علاقات العمل وتكريسه في الواقع الموضوعي بكل معطيات الاقتصادية والاجتماعية بالقواعد القانونية لتشريع العمل سواء بالالتزام أو بالعقاب للطرفين معا دون استثناء².

8- مستويات التعامل مع علاقات العمل:

تتباين الإدارة المعاصرة في درجة اهتمامها بالعمال والنقابات وعلاقات العمل السائدة إذ يمكن القول بأن

هناك ثلاث مستويات من التعامل مع علاقات العمل وهي:

¹ - المرجع السابق، ص 41

² - نفس المرجع، ص 42

أ- **التعاون:** وينطلق أسلوب التعاون مع النقابات من قبل الإدارات على أساس خلق الأجواء الملائمة لبناء علاقات عمل متعاونة لتحقيق كلا الطرفين علاقات العمل إذ أن أكثر المنظمات نجاحا هي المنظمات التي تخلق أجواء في علاقات العمل يسودها التعاون والتعايش الخلاق من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين أصحاب العمل والعمال في الوقت ذاته.

ب- **الإهمال:** ينطبق هذا الأسلوب بعد الاهتمام بالعاملين ونقاباتهم نتيجة لوفرة القوى العاملة والاكتراث بما ينطوي عليه المستقبل من ضرورة الاهتمام بقوى العمال إذ أن هذه العلاقات من شأنها أن تسهم على المدى البعيد لتحقيق أهداف المؤسسة.

علاقات العمل تحدها نقابات العمل إذا كانت تمتاز بالتعاون مع الإدارة فإنه سيكون في المؤسسة علاقات عمل قوية وإذا كانت تمتاز بالإهمال مع وفرة اليد العاملة فعلاقات العمل هنا تكون مبنية على الرسمية والانضباط تسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة وفقها.

ج- **مقاومة النقابات:** وهنا تقوم بعض إدارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات ومحاربتها وإضعاف بنيتها والقضاء على أنشطتها ومساهماتها وهذا من شأنه خلق الأجواء العدائية المستفصلة بين العمال وإدارة المؤسسات مما يخلق أجواء سلبية في علاقات العمل على المدى الاستراتيجي لابد لها أن تؤثر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عالية من التعامل والتعايش الهادف لتحقيق أهدافها على المدى البعيد¹.

¹ - بوسنان أمينة، هادف حياة، مرجع سابق، ص 82 ، 83 .

خلاصة:

ومن خلال كل ما سبق نخلص إلى القول بأن العلاقات الاجتماعية هي وليدة اجتماع الأفراد وتبادل أفكارهم واتحاد مصالحهم بصفة تلقائية، وهي بذلك دليل على التوحد والتفاعل والتعايش والتبادل للأفكار فيما بين الأفراد والجماعات أثناء سعيهم المستمر لتحقيق أهدافهم ومساعدتهم في المجتمع هذا التفاعل يكون في شكل تعاون أحيانا وحياد أحيانا أخرى، كما يكون في شكل تنافس أو حتى صراع في أحيان أخرى.

الباب الثاني

الجانب الميداني

الفصل الرابع

مجالات الدراسة وخصائص العينة

الفصل الرابع: مجالات الدراسة و خصائص العينة

تمهيد

1-مجالات الدراسة

أولاً: التعرف بالمؤسسة

ثانياً: المجال المكاني

ثالثاً: المجال الزمني

رابعاً: المجال البشري

2-خصائص العينة

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر الجانب التطبيقي للدراسة مكملا للجانب النظري و سوف نتطرق في هذا الفصل الى التعرف بمجالات الدراسة و المتمثلة في التعرف بالمؤسسة، المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، و أخيرا خصائص العينة.

1-مجالات الدراسة :

أولاً: التعرف بالمؤسسة :

تأسست نفطال في 06 أبريل 1981 بموجب المرسوم رقم 80/101 باسم الشركة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية (ERDP) بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح من جانفي 1982 واهتمت بصناعة وتكرير وتوزيع المنتجات البترولية، عدلت وقسمت فيها بعد وفق المرسوم 189/87 في 25 أوت 1987 إلى مؤسستين وطنيتين :

- مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول نفطال (Naftec)
- مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني والدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية ، يتكون مصطلح الاجنبي لمؤسسة نفطال (NAFTAL) من :
- (naf) مصطلح عربي وفي النفط.
- (al) اختصار لكلمة الجزائر (Algeria)

بداية من 18 افريل 1998 اصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدر بـ 6.500.000.000 دج مقسمة 100% لمؤسسة سونطراك ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود ، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت ، فرع الزيت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية.

الدور الرئيسي لشركة نفطال تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كامل ولاية البويرة وتتدخل أساسا في المجالات التالية :

- توزيع ، تخزين وتسويق الوقود ، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت ، العجلات والمواد الخاصة.
- نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتمنيع إلى المراكز الرئيسية وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنابيب، الشاحنات، الباخرات وكذا عربات السك الحديدية.

ثانيا: المجال المكاني :

تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة نفطال بولاية البويرة، حيث نشأت هذه المؤسسة في 01 ماي 2000، فهي مؤسسة تقوم على توزيع المواد البترولية ومشتقاتها ، وتقدر المساحة الإجمالية للمؤسسة 388m² ، وكما تبعد المؤسسة 1 كلغ عن المدينة ، وتحتوي عللا 22 مكتب يتوزع التالي :

- المالية والمحاسبة يحتوي على 5 مكاتب (78m²) والموظفين والموارد المشتركة يحتوي على 5 مكاتب (130m²)
- مكتب التقنية والصيانة يحتوي على 05 مكاتب (102m²)
- مكتب التكنولوجيا المعلومات يحتوي على 3 مكاتب (78m²) وكما تضم 42 عامل¹.

ثالثاً: المجال الزمني :

ويعني الفترة الزمنية التي تم استغلالها لإنجاز هذا البحث في جانب النظري والميداني ، فلقد انطلقنا في دراستنا هذه مع بداية شهر ديسمبر حيث قمنا بتجديد اشكالية البحث والفرضيات التي ندرسها وبعدها انتقلنا إلى مرحلة جمع المعلومات العلمية، وذلك من خلال الاطلاع على المراجع والمكتب التي تزودنا بالمعلومات اللازمة والتي تخدم موضوع البحث، وبعد ان انتهينا من الجانب النظري في اواخر شهر فيفري قمنا بالانتقال إلى الجانب الميداني ، وذلك بالاطلاع على ميدان الدراسة وكان في بداية شهر مارس قمنا بتوزيع الاستمارة على كامل عمال مؤسسة نفطال وبعد استرجاعنا كامل الاستمارات انتقلنا إلى مرحلة تحليل البيانات واستخلاص النتائج لينتهي هذا البحث وخالصة عامة.

رابعاً: المجال البشري :

مجتمع الدراسة المجتمع البشري الذي انتقينا عينة البحث وتتمثل في 48 عامل في مؤسسة نفطال.

2- خصائص العينة

الجدول رقم 01 : يبين توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
59,0%	23	ذكور
41,0%	16	إناث
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية المبحوثين من فئة جنس الذكور بنسبة 59% ما يعادل 23مبحوث، في حين نجد نسبة الاناث تقدر ب 41% ما يعادل 16 مبحوث.

¹- معلومات مأخوذة من مصلحة التقنية و الصيانة.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن طبيعة المؤسسة تسعى الى استقطاب العنصر الذكري على العنصر النسوي، لأن طبيعة العمل الذي يفرض ذلك كالرحلات المفاجئة التي لا تكون غير متوقعة مثل الاجتماعات التي يعقدونها خارج المدينة والمتمثلة في الملفات والسلع التي ينقلونها هذا ما جعلهم ينتقلون من مكان الى آخر.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة %
30 سنة فأقل	9	23,1%
من 31 إلى 39س	16	41,0%
40 وأكثر	14	35,9%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية المبحوثين من الفئة العمرية ما بين 31 و 39 سنة بنسبة 41% ما يعادل 16 مبحوث، في حين تليها الفئة العمرية 40 سنة وأكثر بنسبة 35,9% ما يعادل 14 مبحوث، بينما تليها الفئة العمرية 30 سنة فأقل بنسبة 23,1% ما يعادل 9 مبحوث. من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن فئة التي تقل أعمارهم عن 39 سنة هم فئة الشباب الغالبة في المؤسسة لأنهم في فترة العطاء في المقابل نجد فئة من المبحوثين الذين أعمارهم 40 سنة هم أيضا في فترة العطاء لم يصلوا الى سن التقاعد، بالتالي يرون أن فئة الشباب وفئة الذين أعمارهم 40 سنة لديهم طموح ورغبة في ممارسة العمل أكثر، باعتبارهم في هذا السن أكثر حركية.

الجدول رقم 03 : توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	12,8%
متوسط	3	7,7%
جامعي	27	69,2%
أخرى	3	7,7%
عدم الإجابة	1	2,6%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية المبحوثين الذين مستواهم التعليمي جامعي بنسبة %69,2 ما يعادل 27مبحوث، في حين نجد فئة المبحوثين من الذين مستواهم التعليمي ثانوي بنسبة %12,8 ما يعادل 5 مبحوث، بينما نجد المبحوثين الذين مستواهم التعليمي متوسط بنسبة %7,7 ما يعادل 3مبحوث في حين نجد فئة المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى بنسبة %7,7 ما يعادل 3 مبحوث ،بينما تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا بنسبة %2,6 ما يعادل 1 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن العينة يغلب عليها مستوى جامعي وهذا راجع الى طبيعة العمل ألا وهو العمل اداري يتطلب مستوى عالين المتمثل في توزيع المنتج ،في حين نجد فئة المبحوثين الذين أجابوا بأخرى مثل INSFP، موظف. أما فيما يخص الفئة الذين لم يجيبوا عن سؤال المستوى التعليمي وهذا راجع الى إنعدام الثقة والتحفز بالإجابة.

الجدول رقم 04 : توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
66,7%	26	متزوج
28,2%	11	أعزب
5,1%	2	مطلق
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين من فئة ذوي الحالة العائلية متزوجين بنسبة %66,7 مبحوث ما يعادل 26 مبحوث، في حين نجد ذوي الحالة العائلية أعزب بنسبة %28,2 ما يعادل 11مبحوث، لتليها في الأخير فئة المبحوثين ذوي الحالة العائلية مطلقين بنسبة %5,1 ما يعادل 2مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أكبر نسبة من المبحوثين هم المتزوجين باعتبار أن الزواج يؤثر على الاستقرار الاجتماعي وبالتالي الاستقرار الاجتماعي يؤدي الى الاستقرار المهني فهو مستقر اجتماعيا و ليس مستقر ماديا وهذا راجع للمسؤوليات المادية ، مقارنة بالعازب فهو مستقر ماديا وليس مستقر اجتماعيا وهذا راجع الى أن العازب لديه ضغوطات اجتماعية أما عن المطلق فجانبه الاجتماعي يؤثر على استقراره المهني وهذا راجع الى المشاكل التي يواجهها في حياته الاجتماعية و المتمثلة في النفقات التي يمنحها وبالتالي لديه ضغط كبير على عكس المتزوج و الأعزب.

الجدول رقم 05: توزيع الباحثين حسب متغير المنصب المشغول

النسبة %	التكرار	المنصب المشغول
10,3%	4	عامل تنفيذ
15,4%	6	عامل إداري
10,3%	4	عون تحكم
48,7%	19	إطار
15,4%	6	تقني
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية الباحثين من فئة الإطارات بنسبة 48,7% ما يعادل 19 مبحوث، في حين نجد فئة من الباحثين الذين مناصبهم عامل إداري بنسبة 15,4% ما يعادل 6 مبحوث في حين نجد أن فئة من الباحثين الذين مناصبهم عامل تقني بنسبة 15,4% ما يعادل 6 مبحوث، بينما تليها فئة من الباحثين الذين مناصبهم عامل تنفيذ بنسبة 10,3% ما يعادل 4 مبحوث، في حين تليها فئة من الباحثين الذين مناصبهم عون تحكم بنسبة 10,3% ما يعادل 4 مبحوث. من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تركز على فئة الاطارات وهذا نظرا لطبيعة العمل ومتطلباته الأمر الذي من شأنه تحقيق أهدافها وضمان الاستقرار.

الجدول رقم 06 : توزيع الباحثين حسب متغير الوضعية المهنية

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
89,7%	35	دائم
10,3%	4	مؤقت
100%	39	المجموع

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة الباحثين من فئة المنصب العمل الدائم بنسبة 89,7% ما يعادل 35 مبحوث، في حين نجد فئة الباحثين من فئة المنصب العمل المؤقت بنسبة 10,3% ما يعادل 4 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تعتمد علي اليد العاملة الدائمة نتيجة لطبيعة القطاع الاستراتيجي وامتلاكها قوة اقتصادية عالية ، طبيعة القطاع هي التي تجعله قطاع استراتيجي لكون المؤسسة تعتمد على قطاع المحروقات .

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	14	35,9%
من 5 الى 10 سنوات	11	28,2%
من 11 الى 15 سنة	5	12,8%
من 16 الى 20 سنة	2	5,1%
20 سنة و أكبر	7	17,9%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين أقدميتهم تقل عن 5 سنوات بنسبة % 35,9 ما يعادل 14 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 5 الى 10 سنوات بنسبة % 28,2 ما يعادل 11 مبحوث، بينما نجد فئة من المبحوثين الذين أقدميتهم من 11 سنة الى 15 سنة بنسبة % 12,8 ما يعادل 5 مبحوث، تليها فئة من المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم من 16 الى 20 سنة بنسبة % 5,1 ما يعادل 2 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين أقدميتهم من 20 سنة و أكثر بنسبة % 17,9 ما يعادل 7 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تحافظ على عمالها وهذا راجع لاستثمارها لليد العاملة هذا ما يسمى بالاستقرار، كما نلاحظ أن نسبة % 64 أقدميتهم أكثر من 5 سنوات هذا دليل على أن المؤسسة لها استقرار في العمل وفي اليد العاملة مما يؤدي الى تماسك العمال خاصة اصحاب الخبرات، وأن عامل الخبرة يشكل نقطة مهمة في حياة المؤسسة.

و ما نستنتجه من خلال الجداول رقم (2)،(3)،(4)،(7):

- أن المؤسسة ذات طابع استراتيجي لديها استثمار في اليد العاملة و امتلاكها لقوة اقتصادية كبيرة.

- أن المؤسسة تعتمد على طاقات شابة و لديها استقرار اجتماعي وغالبيتهم متزوجين بإمكانهم تقديم طاقة أكثر ،مستوى تعليميهم جامعي، الأقدمية عندهم تقريبا أكثر من 5سنوات بالتالي فالمؤسسة لديه استقرار .

الجدول رقم08: توزيع المبحوثين حسب متغير مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
23,1%	9	الريف
76,9%	30	المدينة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين مكان إقامتهم المدينة

76,9% ما يعادل 30 مبحوث، في حين نجد فئة المبحوثين الذين مكان إقامتهم الريف بنسبة % 23,1 ما يعادل 9 مبحوث .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن غالبية المبحوثين هم أصحاب المدن خاصيتهم طبيعة المنطقة التوسع الجغرافي ،التوسع العمراني ،أصبح الريف ليس المسيطر على المدينة في إطار العولمة وأصبحت المدينة تغطي على الريف.

الخلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى المنهج و أدوات جمع البيانات ومجتمع الدراسة ، وأيضا مجالات الدراسة الميدانية ، وأخيرا خصائص العينة.

الفصل الخامس

تحليل و استنتاج فرضية الدراسة

الفصل الخامس: تحليل و استنتاج فرضية الدراسة

تمهيد

1- تحليل نتائج جداول الخاصة بفرضية الدراسة

2- نتائج الدراسة

خلاصة الفصل

تمهيد :

تعرضنا في الفصل السابق إلى الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، بينا فيه البعض. أما في هذا الفصل والذي سنتناول في التحليل الاحصائي للبيانات، وكذلك لمسألة التأويل السوسبيولوجي للنتائج المحصل عليها، مع محاولة مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة ومنه الدراسة ومنه الوصول إلى الاستنتاج العام.

ثانيا: تحليل نتائج فرضية الدراسة

الجدول رقم 09: يبين الحوافز الموجودة في المؤسسة

الحوافز الموجودة في المؤسسة	التكرار	النسبة %
الترقية	6	15,4%
الأجرة	20	51,3%
التكوين	3	7,7%
لا يوجد	10	25,6%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه أن غالبية مئة المبحوثين يرون أن الحوافز الموجودة في المؤسسة تتمثل في الأجرة بنسبة 51,3% ما يعادل 20مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أنه لا توجد حوافز بنسبة 25,6% ما يعادل 10مبحوث، في حين نجد نسبة 15,4% ما يعادل 6 مبحوث، لنجد في الأخير فئة من المبحوثين الذين يرون أن الحوافز المقدمة في المؤسسة تتمثل في التكوين بنسبة 7,7% ما يعادل 3مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية نجد أكثر من 74,4% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقدم حوافز والتي تتمثل في الترقية، الاجرة، التكوين، لأن احتياجاته تتوافق مع الأجر الذي يتقاضاه، في حين نجد المبحوثين الذين لا يرون أن المؤسسة لا تقدم حوافز وهذا راجع الى متطلبات العيش و الاحتياجات وأن الأجرة لا توافق مع المستوى المعيشي في ظل الغلاء المعيشي الفاحش الذي أدى الى انخفاض القدرة الشرائية للمبحوثين.

الجدول رقم 10: يبين المجهودات التي تتناسب مع الأجر

المجهودات التي تتناسب مع الأجر المتقاضي	التكرار	النسبة %
يتناسب	10	25,6%
لا يتناسب	29	74,4%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن المجهودات المبذولة في العمل لا تتناسب مع الأجر المتقاضى بنسبة 74,4% ما يعادل 29 مبحوث، في حين نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن مجهوداتهم تتناسب مع الأجر المتقاضى بنسبة 25,6% ما يعادل 10 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن فئة المبحوثين الذين يرون أن مجهوداتهم تتناسب مع الأجر المتقاضى وهذا راجع الى انهم مقتنعون ولا يتذمرون مقارنة بالذين لا تتناسب الأجرة مع مجهوداتهم لكونهم يرون تلك الأجرة قليلة ولا يقتنعون بها وهذا ما جعلهم يشكون كثيرا ويتذمرون.

الجدول رقم 11: يبين العلاقة بين الحاجات المشتركة بين المبحوثين و كفاية الحوافز.

المجموع		عدم الاجابة		لا		نعم		كفاية الحوافز الحاجات المشتركة بين المبحوثين
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	32	3.1%	1	59.4%	19	37,5%	12	العمل
100%	5	-	-	80.0%	4	20,0%	1	التعاون
100%	2	-	-	0/0%	-	100%	2	عدم الاجابة
100%	39	2.6%	1	59.0%	23	38,5%	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية من المبحوثين يرون أن الحوافز غير كافية بنسبة 59% ما يعادل 23 مبحوث، مدعمة بنسبة 80% ما يعادل 4 مبحوث الذين يرون أن التعاون من بين الحاجات المشتركة بين المبحوثين، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن الحوافز كافية بنسبة 38,5% ما يعادل 15 مبحوث، مدعمة بنسبة 100% ما يعادل 2 مبحوث الذين لم يجيبوا عن سؤال الحاجات المشتركة بين المبحوثين، بينما تليها فئة أخرى من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن سؤال كفاية الحوافز بنسبة 2,6% ما يعادل 1 مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يرون أن العمل من بين الحاجات المشتركة بين المبحوثين بنسبة 3,1% ما يعادل 1 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا انه توجد علاقة بين المتغيرين كفاية الحوافز، والحاجات المشتركة بين العمال وهذا جلي من خلال الجدول .

إذن: استنادا الى النتيجة التي توصلنا اليها يؤكدون على وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين وما يمكن قوله هو ان اغلب افراد العينة الذين تربطهم كفاية الحوافز والحاجات المشتركة بينهم في العمل يبقون على تعاون، كما ان المبحوثين الذين أجابوا بنعم يرون أن الحوافز كافية، أما الذين أجابوا بـ"لا" على عدم كفاية الحوافز وهذا راجع الى أنها لا تغطي المتطلبات وعدم الاستقرار في البلاد وذلك بحكم طبيعة العمل، فالتعاون والعمل وجه من وجوه العلاقات الحسنة والجيدة بين المبحوثين داخل المؤسسة ، أما فيما يخص بالذين لم يجيبوا على هذين السؤالين راجع الى انعدام الثقة والتحفيز بالإجابة، أما فيما يخص بالعلاقة بين المتغيرين فهناك علاقة حسنة بين المتغيرين وعلاقة ترابطية.

وما نستنتجه من خلال الجداول (9)،(10)،(11):

- أن المؤسسة تقدم حوافز والتي تتمثل في الترقية و التكوين للحفاظ على عمالها ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- أن المؤسسة تعتمد على متغيرين أساسيين للحفاظ على المبحوثين ألا و هما كفاية الحوافز و الحاجات المشتركة لتحقيق التعاون و استمرار العمل، والعلاقة بين هذان المتغيرين هي علاقة ترابطية.

الجدول رقم 12: يبين التنظيم الهيكلي و تناسبه مع طبيعة ونشاط المؤسسة.

النسبة %	التكرار	التنظيم الهيكلي و تناسبه مع طبيعة ونشاط المؤسسة
56,4%	22	نعم
35,9%	14	لا
7,7%	3	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين أجابوا بـ"نعم" يتناسب التنظيم الهيكلي مع نشاط المؤسسة بنسبة 56,4% ما يعادل 22 مبحوث في حين نجد أن فئة المبحوثين الذين اجابوا بـ "لا" بعدم تناسب التنظيم الهيكلي مع نشاط المؤسسة بنسبة 35,9% ما يعادل 14 مبحوث بينما نجد فئة من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة 7,7% ما يعادل 3 مبحوث .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن التنظيم الهيكلي السائد في المؤسسة يتناسب مع طبيعة ونشاط المؤسسة وهذا قائم على تحديد المسؤوليات بكل مبحوث يقوم بمهامه الخاصة به على أكمل وجه، أما فئة المبحوثين الذين أجابوا بعدم وجود هيكل تنظيمي يتناسب مع طبيعة ونشاط المؤسسة وهذا راجع الى كمية العمل التي تعطى له أكبر من مجهوداته، فهنا نجد أن المؤسسة لا تأخذ بعين الاعتبار المجهودات التي يبذلها المبحوث في ممارسة العمل داخل المؤسسة. في حين نجد فئة من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال و هذا راجع الى إنعدام الثقة و التحفظ بالإجابة.

الجدول رقم13: يبين اطلاع المبحوث علي النظام الداخلي للمؤسسة.

النسبة %	التكرار	يبين اطلاع المبحوث على النظام الداخلي للمؤسسة
28,2%	11	دائما
53,8%	21	دوريا
15,4%	6	أبدا
2,6%	1	أخرى
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يطلعون للنظام الداخلي للمؤسسة بصفة دورية بنسبة % 53,8 ما يعادل 21 مبحوث في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يطلعون للنظام الداخلي للمؤسسة بصفة دورية بنسبة % 28,2 ما يعادل 11 مبحوث في حين نجد فئة من المبحوثين الذين لا يطلعون على النظام الداخلي للمؤسسة بنسبة % 15,4 ما يعادل 6 مبحوث، بينما نجد فئة أخرى من المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى بنسبة % 2,6 ما يعادل 1 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يقومون بالاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة بشكل دوري وهذا راجع الى المبحوثين الذين يطلعون على نظام المؤسسة هم الذين يطلعونهم بمستجدات و المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يطلعون بصفة دائمة على نظام المؤسسة فمن خلال اطلاع العمال على النظام يمكنهم معرفة ما يجب عليهم الالتزام به، بحيث يصبح كل فرد على دراية على ما يجب القيام به والمسؤوليات و الواجبات التي يتحلى بها، كما أن البعض الآخر أقروا بأنهم لا يطلعون عليه، وذلك راجع لسوء العلاقة بينه وبين الادارة العليا، أما فيما يخص فئة من المبحوثين قاموا بإجابة أخرى أن النظام الداخلي ثابت لا يتغير.

الجدول رقم 14: يبين النمط التسيير المعتمد في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	نمط التسيير المعتمد في المؤسسة
2,6%	1	أحادي القطب
2,6%	1	المحسوبية
2,6%	1	العشوائية
7,7%	3	القانون
84,6%	33	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين اعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة % 84,6 ما يعادل 33 مبحوث، في حين نجد أن فئة من المبحوثين الذين يرون أن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة هو القانون بنسبة % 7,7 ما يعادل 3 مبحوث، في حين نجد أن نسبة % 2,6 ما يعادل 1 مبحوث تمثل المبحوثين الذين يرون أن نمط التسيير يمثل في كل من فئات الإجابة التالية أحادية القطب والمحسوبية والعشوائية .

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن غالبية من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا راجع الى إنعدام الثقة و التحفظ بالإجابة ،في حين ترى فئة من المبحوثين أن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة هو قوانين رسمية وتنص على عدة بنود وعلى كل عامل أن يتقيد بهذه القوانين ،وتليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن نمط التسيير المعتمد في المؤسسة تقوم على أساس أحادية القطب والتي تتمثل في مركزية السلطة ،المحسوبية العشوائية بمعنى أن المبحوث يرى أن المؤسسة تقوم بتسيير عشوائي لا تعتمد على القوانين أما عن المحسوبية فهي تعطي مناصب للمبحوثين الذين تكون الصلة بينهم.

نستنتج من خلال الجداول رقم(12)،(13)،(14):

- يتضح لنا أن التنظيم الهيكلي السائد في المؤسسة يتناسب مع طبيعة و نشاط المؤسسة كونها قائمة على تحديد المسؤوليات.
- القيم الثقافية السائدة في المؤسسة هي قيمة الانضباط فمن اطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة يمكنهم من معرفة ما يجب عليهم الالتزام والتقيد به.

- من خلال اطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة يصبح كل فرد على دراية بما يجب عليه القيام به و المسؤوليات و الوجبات التي يتحلى بها.
 - نمط التسيير المعتمد في المؤسسة يقوم على أساس مركزية السلطة بمعنى أن المبحوثين لا يتدخلون في شؤون المؤسسة.
- الجدول رقم 15: يبين تأثير القيم في التفاعل داخل المؤسسة.

النسبة %	التكرار	تأثير القيم في التفاعل داخل المؤسسة
5,1%	2	القانون
5,1%	2	الاهمال وانخفاض المردودية
7,7%	3	لا وجود للقيم
15,4%	6	الانضباط و الاحترام
7,7%	3	تحسين العمل
59,0%	23	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة % 59,0 ما يعادل 23 مبحوث في حين نجد فئة من المبحوثين ترى أن الانضباط و الاحترام تؤثر على قيم التفاعل داخل المؤسسة بنسبة % 15,4 ما يعادل 6 مبحوث، بينما نجد فئة من المبحوثين أنه لا وجود لقيم داخل المؤسسة وتحسين العمل بنسبة % 7,7 ما يعادل 3 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين اجابوا على تأثير تفاعل القيم داخل المؤسسة بالقانون و الاهمال و انخفاض المردودية بنسبة % 5,1 ما يعادل 2 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة عالية راجع الى انعدام الثقة و التحفظ بالإجابة، أما فيما يخص الذين أجابوا بالقانون، الانضباط و الاحترام، تحسين العمل بنسبة % 28,2 وهذا يدل على وجود ثقافة ايجابية ذات الاتجاه الايجابي داخل المؤسسة، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا على هذا السؤال الاهمال وانخفاض المردودية، لاوجود للقيم بنسبة % 12,8 وهذا راجع الى وجود ثقافة سلبية ذات الاتجاه السلبي.

الجدول رقم 16: يبين التحفيز لإتباع التعليمات

التحفيز لإتباع التعليمات	التكرار	النسبة %
الضمير المهني	32	68,1%
علاقات العمل	3	6,4%
الالتزام بالقوانين	12	25,5%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن المبحوث الذي يقوده الى تحفيز إتباع التعليمات يتمثل في الضمير المهني بنسبة % 68,1 ما يعادل 32 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أن المبحوث الذي يقوده الي تحفيز إتباع التعليمات يتمثل في الالتزام بالقوانين لإتباع التعليمات بنسبة % 25.5 ما يعادل 12 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن المبحوث الذي يقوده الي تحفيز لإتباع التعليمات هي علاقات العمل بنسبة % 6,4 ما يعادل 3 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا وجود ضمير مهني بنسبة عالية في هذه المؤسسة جعلهم يقومون بعملهم على أكمل وجه دون اللجوء إلى تحفيز آخر، فالمبحوثين الذين لديهم ضمير مهني لذلك يؤديه كما يجب وهذا يعود الى أنه يملك ضمير دون اللجوء الى إتباع التعليمات لإتمام مهامه، أما فيما يخص الالتزام بالقوانين راجع إلى اللجوء الى قوانين المؤسسة وإتباع التعليمات كما هي منصوصة ولا يمكن التعدي على أي قانون يمس بالمؤسسة ولا بد من حرصهم باحترام تلك القوانين، أما فيما يخص علاقات العمل هي العلاقات التي تربط العمال فيما بينهم وهو ما يسمح بنشوء علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة بين العمال وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

الجدول رقم 17: يبين العوامل المؤثرة علي علاقات العمل.

العوامل التي تؤثر على علاقات العمل	التكرار	النسبة %
الصداقة	9	23,1%
القرباية	8	20,5%
الزمالة	17	43,6%
أخرى	3	7,7%
عدم الاجابة	2	5,1%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن عامل الزمالة يؤثر على علاقات العمل بنسبة % 43,6 أي ما يعادل 17 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين أن عامل الصداقة يؤثر على علاقات العمل بنسبة % 23,1 ما يعادل 9 مبحوث، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن عامل القرية يؤثر علي علاقات العمل بنسبة % 20,5 ما يعادل 8 مبحوث، بينما نجد فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابة أخرى بنسبة % 7,7 ما يعادل 3 مبحوث، ونجد فئة أخرى من المبحوثين بنسبة % 5,1 ما يعادل 2 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن غالبية فئة المبحوثين يرون أن عامل الزمالة هو الغالب في المؤسسة وهذا راجع إلى أن العلاقة التي تربطهم هي علاقة عمل فقط هذا دليل على إطفاء علاقات المدينة على العلاقات التقليدية، في حين نجد أن عامل الصداقة يؤثر على علاقة العمل وهذا راجع الى التعاون فيما بينهم ومساعدة بعضهم البعض فيما يخص العمل داخل المؤسسة، وتليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن عامل القرابة يؤثر على علاقات العمل وذلك يعود الى العلاقات التي تربطهم من الناحية العائلية وهذا ما يساعدهم في القيام بالمهام على أكمل وجه نظرا لصلة القرابة التي تربطهم، أما فيما يخص فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى السلطة المطلقة، توفر ظروف عمل مناسبة ،مسؤولية منعدمة، علاقات عمل فقط ،وأخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا راجع الى انعدام الثقة و التحفظ بالإجابة.

الجدول رقم 18: يبين تأثير بيئة العمل في مؤسسة العمل.

النسبة %	التكرار	تأثير بيئة العمل في مؤسسة العمل
35,9%	14	الاستقرار النفسي
46,2%	18	الاستقرار المادي
10,3%	4	أخرى
7,7%	3	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن فئة المبحوثين يرون أن غالبية فئة المبحوثين الذين أجابوا بالاستقرار المادي بنسبة %46.9 ما يعادل 18مبحوث تليها اجابة الاستقرار النفسي بنسبة% 35,9 ما يعادل 14 مبحوث في حين نجد فئة من المبحوثين أجابوا بإجابات أخرى بنسبة %10.3ما يعادل 4 مبحوث في حين نجد فئة من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة %7,7ما يعادل 3 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية نلاحظ أن بيئة العمل تؤثر على الاستقرار المادي والنفسي للمبحوثين في المؤسسة، فبهدف العمل تؤدي الى الاستقرار لأن العمل يحقق لاندماج الاجتماعي خصوصا في ظل ارتفاع نسبة البطالة و في ظل ارتفاع المشكلات الاجتماعية كالمخدرات بالتالي العمل في المؤسسة يحقق الاستقرار النفسي والاستقرار المادي مثل الأجرة لتلبية حاجاته، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين أجابوا إجابات أخرى كعدم الاستقرار النفسي والمادي على حد سواء ومشاكل أكبر من مشاكل المؤسسة ،أخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال ذلك راجع الى انعدام الثقة والتحفيز بالإجابة.

الجدول رقم 19: توزيع المبحوثين حسب التعاون بين العمال.

النسبة %	التكرار	التعاون بين المبحوثين يكون على أساس
35,9%	14	التعاون و الثقة المتبادلة
2,6%	1	غياب التعاون
7,7%	3	تحقيق الربح
53,8%	21	عدم الاجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة % 53,8 ما يعادل 21مبحوث, في حين نجد فئة المبحوثين الذين يرون أن التعاون بين المبحوثين يكون على أساس التعاون و الثقة المتبادلة بنسبة%35,9ما يعادل 14مبحوث,بينما نجد أن فئة المبحوثين الذين أجابوا بأن تحقيق الربح أساس التعاون بين المبحوثين بنسبة% 7,7 ما يعادل 3مبحوث ,ونجد أيضا فئة المبحوثين الذين يرون أن هناك غياب التعاون بين المبحوثين بنسبة% 2,6 ما يعادل 1 مبحوث .

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن غالبية المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال و هذا راجع الى إنعدم الثقة والتحفظ بالإجابة ،و تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن هناك تعاون وثقة متبادلة بين المبحوثين وهذا راجع الى التعاون الاجتماعي في العمل داخل المؤسسة التي أدت الي خلق علاقات صداقة داخل المؤسسة في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين أن التعاون فيما بينهم مبني على تحقيق الربح فقط لكونها قائمة على المصلحة فقط ،أما الفئة الأقلية من المبحوثين يرون أنه لاوجود للتعاون فيما بينهم وأنها علاقة مبنية على العمل فقط.

جدول رقم 20: يبين العلاقة بين التعاون بين المبحوث وزملائه والعوامل التي توطد علاقات العمل

المجموع		أخرى		علاقة الصداقة		العمل الجماعي		العوامل التي توطد علاقات العمل	التعاون بين المبحوث وزملائه
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
100%	1	-	-	-	-	100%	1	الفردية	
100%	1	-	-	100%	1	0,0%	-	الاحترام	
100%	43	11,6%	5	23,3%	10	65,1%	28	عدم الاجابة	
100%	45	3,9%	5	41,1%	11	55,0%	29	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن العمل الجماعي عامل من عوامل التي توطد علاقات العمل بنسبة 55% ما يعادل 29 مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يرون أن التعاون الفردي وسيلة التعاون بين المبحوثين، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن علاقة الصداقة عامل من عوامل التي توطد علاقات العمل بنسبة 41,1% ما يعادل 11 مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يرون أن الاحترام وسيلة التعاون بين المبحوثين بنسبة 100% ما يعادل 1 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابة أخرى على سؤال العوامل التي توطد علاقات العمل بنسبة 3,9% ما يعادل 5 مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا على سؤال التعاون بين المبحوثين بنسبة 11,6% ما يعادل 5 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أنه توجد علاقة بين العوامل التي توطد علاقات العمل والتعاون بين المبحوثين وزملائه وهذا جلي من خلال النسب.

نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أنه توجد علاقة بين المتغيرين المذكورين ،وما يمكن قوله أن أغلب أفراد العينة الذين تربطهم عوامل توطيد علاقات العمل مبنية على العمل الجماعي بمعنى التعاون بين

المبحوثين وزملائه يبقون على احترام ، كما أن المبحوثين الذين يرون أن عوامل توطيد علاقات العمل مبنية على علاقات الصداقة ، في المقابل نجد فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى المتمثلة في القانون الخاص بالعمل ، العمل . أما فيما يخص التعاون بين المبحوث وزملائه مبنية على العمل الفردي الشعور بالراحة ويؤدي الى إتمام العمل كما يجب فكلا من المتغيرين وجه من وجوه العلاقات الحسنة والجيدة بين المبحوثين أي أن العوامل التي توطد علاقات العمل هو التعاون بين المبحوثين وهذا ما خلق بينهم جو من المودة والتفاهم وتوطد العلاقات بينهم أدت في الأخير إلى بناء علاقات اجتماعية تحكمها قيم ومبادئ، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن التعاون بين المبحوث وزملائه قائم على اللذين يرون أن التعاون بين المبحوث وزملائه قائم على الاحترام، وأخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال راجع الى إنعدام الثقة و التحفظ بالإجابة .

ونستنتج من خلال الجدول رقم(17)،(18)،(19)،(20):

- إن العوامل التي تؤثر على علاقات العمل مبنية على علاقة التعاون فيما بينهم فيما يخص شؤون المؤسسة.
- إن الاستقرار النفسي والاستقرار المادي يحقق الاندماج الاجتماعي.
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية مما يولد حس المسؤولية لدى المبحوثين بالإضافة الى الانحياز نحو العمل والاستعداد لبذل قصار الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة .
- إن التعاون بين المبحوث وزملائه والعوامل التي توطد علاقات العمل مبنية على العمل الجماعي وعلاقات الاحترام بين المبحوثين لا تمام المهام.

الجدول رقم 21: يبين تواصل المبحوثين مع المسؤول.

النسبة %	التكرار	التواصل بين المبحوثين مع المسؤول
35,9%	14	مباشرة
10,3%	4	الإيميل
5,1%	2	الفاكس
2,6%	1	أخرى
46,2%	18	عدم الإجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة 46,2% ما يعادل 18 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين ترى أن التواصل بينهم وبين المسؤول بشكل مباشر بنسبة 35,9% ما يعادل 14 مبحوث، بينما نجد فئة من المبحوثين ترى بأن التواصل بينهم وبين المسؤول عن طريق الإيميل بنسبة 10,3% ما يعادل 4 مبحوث، في حين نجد أن فئة من المبحوثين يرون أن التواصل بينهم وبين المسؤول يكون عن طريق الفاكس بنسبة 5,1% ما يعادل 2 مبحوث بينما نجد أن فئة من المبحوثين أجابوا بإجابة أخرى بنسبة 2,6% ما يعادل مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن غالبية المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا راجع الى إنعدام الثقة و التحفظ بالإجابة، أما فيما يخص التواصل نتيجة قرب مكان العمل بين العمال والمسؤول يكون بطريقة مباشرة بمعنى النقاء المبحوثين مع المسؤول في مكان العمل فيما يخص الأمور التي تتعلق بالمؤسسة بصفة مباشرة دون أي وسائل أما فيما يخص التواصل بالإيميل من أجل إرسال ملفات فيما بين العمال والمسؤول، في حين نجد التواصل بالفاكس عندما يكون المسؤول مشغول و ذلك لتفادي ازعاجه يقومون بالاتصال به فقط وذلك حرصا من الوقوع في مشاكل مع المسؤول في حين نجد بعض المبحوثين قاموا بإجابات أخرى و المتمثلة في التقارير الكتابية، من طرف مسؤول آخر.

الجدول رقم 22: يبين تواصل المبحوثين مع الإدارة.

النسبة %	التكرار	تواصل المبحوثين مع الإدارة
48%	24	تقارير مكتوبة
10%	5	منشورات ومقالات
42%	21	شفويا
100%	50	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بينهم وبين الإدارة يكون عن طريق التقارير المكتوبة بنسبة % 48 ما يعادل 24مبحوث، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بينهم وبين الإدارة يكون شفويا بنسبة % 42 ما يعادل 21 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بينهم وبين الإدارة يكون عن طريق منشورات و مقالات بنسبة % 10 ما يعادل 10 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين الذين يرون أن التقارير المكتوبة وسيلة للتواصل بين المبحوثين و الإدارة بالتالي الإدارة تفرض على عمالها تقارير عليهم إتباعها و التقيد بها، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يؤكدون على أن الإدارة تتواصل معهم شفويا إذا كانت تعليمات أو قرارات مستعجلة، وهناك فئة من المبحوثين يؤكدون على أن الإدارة تتواصل معهم من خلال منشورات ومقالات تبلغ من خلالها للمبحوثين ما تريد منهم أو قرارات وقوانين جديدة.

الجدول رقم 23: يبين تواصل المبحوث مع زملائه

النسبة %	التكرار	تواصل المبحوث مع زملائه
48,3%	28	مباشرة
34,5%	20	الإيميل
17,2%	10	الفاكس
100%	58	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بين المبحوث وزملائه بصفة مباشرة بنسبة % 48.3 ما يعادل 28 مبحوث ،في حين تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بين المبحوث و زملائه يكون عن طريق الإيميل بنسبة % 34,5 ما يعادل 20 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا على أن التواصل بين المبحوث و زملائه يكون عن طريق الفاكس بنسبة % 17,2 ما يعادل 10 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن غالبية المبحوثين الذين أجابوا عن هذا السؤال ألا وهو تواصل المبحوث مع زملائه بطريقة مباشرة بمعنى إلتقاء المبحوث مع زملائه في مكان العمل فيما يخص الأمور التي تتعلق بالمؤسسة بصفة مباشرة، أما فيما يخص بالإيميل من أجل إرسال ملفات بينه وبين زملائه، في حين نجد التواصل بالفاكس حينما يكون المبحوثين في أماكن بعيدة.

الجدول رقم 24: يبين عملية اتخاذ القرار في المؤسسة.

النسبة %	التكرار	عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تكون
41,0%	16	بمشاركة المبحوثين
43,6%	17	المدير نفسه
15,4%	6	أخرى
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة من المبحوثين الذين يرون أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تكون بين المدير نفسه بنسبة % 43,6 ما يعادل 17 مبحوث، في حين تليها نسبة من المبحوثين الذين يرون أن عملية اتخاذ القرار في المؤسسة تكون بمشاركة المبحوثين بنسبة % 41,0 ما يعادل 16 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين أجابوا بإجابات أخرى بنسبة % 15,4 ما يعادل 6 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن غالبية من فئة المبحوثين يرون أن اتخاذ القرار يكون بين المدير نفسه وهذا راجع الى أن المدير لا يعطي الفرصة للمبحوثين في المشاركة فيما يخص شؤون المؤسسة ولا يعطي لهم حرية التعبير عن رأيهم، في حين نجد فئة أخرى من المبحوثين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار و هذا راجع الى سماح المدير للمبحوثين بإبداء آراءهم، كما يمكن للمبحوثين التعبير عن آراءهم و اقتراحاتهم وعرضها على المدير، كما يمكن للمبحوثين عرض آراءهم مباشرة على الإدارة، كما أنها قائمة على المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك عن طريق مشاركة المدير الى جانب الإدارة في اتخاذ القرار، وأخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى المتمثلة في

اتخاذ القرار بيد نقابة العمال وبكل جهل وضلال، المدرية العامة، الشريك الاجتماعي يضغط على المدير.

الجدول رقم 25: يوضح ثقة المشرف في إمكانيات المبحوثين مع الاشتراك في عملية اتخاذ القرار

المجموع		عدم الاجابة		منعدمة		ثقة تامة		ثقة المشرف في امكانيات المبحوثين الاشترك في عملية اتخاذ القرار
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	21	4,8%	1	-	-	95,2%	20	نعم
100%	18	11,1%	2	44,4%	8	44,4%	8	لا
100%	39	7,7%	3	20,5%	8	71,8%	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن هناك ثقة تامة بين المشرف في إمكانيات المبحوثين بنسبة % 71,8 ما يعادل 28مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار بنسبة % 95,2 ما يعادل 20 مبحوث، في حين تليها نسبة من المبحوثين الذين يرون أن لوجود لثقة المشرف في إمكانيات المبحوثين بنسبة % 20,5 ما يعادل 8مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يرون أن المبحوثين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار بنسبة % 44,4 ما يعادل 8 مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن سؤال ثقة المشرف في إمكانيات المبحوثين بنسبة % 7,7 ما يعادل 3مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار بنسبة % 11,1 ما يعادل 2مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن المؤسسة تحكّمها قيم ثقافية تتمثل في الثقة التنظيمية وهذا ما يظهر جليا من خلال العلاقة الجيدة التي تربط بين ثقة المشرف في إمكانيات المبحوثين والاشتراك في عملية اتخاذ القرار في حين يؤكدوا المبحوثين على وجود ثقة تامة وتظهر هذه الثقة حسبهم في تولي مواقع وظيفية جديدة، في حين أن باقي أفراد العينة قد أقرّوا بأن المشرف لا يثق في إمكانياتهم وقدراتهم ، ويمكن أن يعود إلى سوء علاقة المشرف والمبحوث ، أو أن يكون المبحوث مبتدأ في عمله ولا يمتلك الخبرة ، أو يمكن إرجاعه إلى أن المبحوث لا يبذل جهد أكبر في العمل وبالتالي فالمشرف لا يثق فيه. وبالتالي فتقّة المشرف في أتباعه يجعلهم يبذلون أكبر جهد في أداء المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وهذا من شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي زيادة المردودية والارباح. بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يشاركون في عملية اتخاذ القرار هذا راجع الى خبرة المبحوث وأنه إطار فعال في المؤسسة، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا راجع الى عدم الثقة ، وأخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين لا يشاركون في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع الى السياسة المركزية والمديرية العامة وليست من صلاحيات العمال ،التدني في الأوضاع الاقتصادية(نقص القدرة الشرائية ،غلاء المعيشة).

ونستنتج من خلال الجداول رقم (24)،(25):

- مشاركة المبحوثين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة و السير بالمؤسسة أداء أفضل.
- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الادارية تمكن من ابراز المواهب و القدرات التي يتمتع بها الافراد.
- تساهم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات في تلبية حاجات اجتماعية.

الجدول رقم 26 : يبين الشعور في بيئة العمل وعلاقتها بتلائم مع بيئة العمل

المجموع		عدم الاحساس بالراحة		الشعور بالراحة		الشعور بالانتماء		الشعور في بيئة العمل تلائم بيئة العمل
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	23	8,7%	2	65,2%	15	26,1%	6	ملائمة
100%	15	53,3%	8	33,3%	5	13,3%	2	غير ملائمة
100%	1	100%	1	-	-	-	-	أخرى
100%	39	28,24%	11	51,3%	20	20,5%	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يشعرون بروح المسؤولية في بيئة العمل بنسبة % 51,3 ما يعادل 20مبحوث، مدعمة فئة من المبحوثين الذين يرون أن بيئة عملهم ملائمة بنسبة 65,2% ما يعادل 15 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أنهم لا يشعرون بالراحة في بيئة العمل بنسبة % 28,24 ما يعادل 11مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابة أخرى بنسبة % 100 ما يعادل 1مبحوث، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء في بيئة العمل بنسبة % 20,5 ما يعادل 8مبحوث، مدعمة بفئة من المبحوثين الذين يرون أن بيئة عملهم ملائمة بنسبة % 26,1 ما يعادل 6مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن فئة من المبحوثين الذين يرون أن بيئة العمل غير ملائمة بنسبة % 13,3 ما يعادل 2مبحوث وهذا راجع الى نقص امكانيات المادية ، عدم توفير شروط ووسائل العمل و اختلاف المستويات الأكاديمية، بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يرون أن بيئة عملهم ملائمة وهذا راجع الى احساسهم بالراحة، أخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا بإجابات أخرى و المتمثلة في نقص في المساحة المتوفرة، انعدام الوسائل و العمل داخل محلات تجارية، في حين تليها فئة من المبحوثين الذين يشعرون بالانتماء في بيئة عملهم و هذا راجع الى انتماء المبحوث للمؤسسة،

بينما تليها فئة من المبحوثين الذين يشعرون بروح المسؤولية في بيئة عملهم وهذا راجع الى اعطاء المسؤول لهم حرية العمل و تدخلهم في شؤون المؤسسة هذا ما جعلهم يتحلون بالمسؤولية، أما الفئة الأخيرة من المبحوثين الذين لا يشعرون بالراحة في بيئة العمل و هذا راجع الى مساحة العمل غير متوفرة.

الجدول رقم 27: يبين أفضلية العمل في المؤسسة.

أفضلية العمل في المؤسسة	التكرار	النسبة %
عمل جماعي	25	64,1%
عمل فردي	14	35,9%
المجموع	39	100%

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي في المؤسسة بنسبة % 64,1 ما يعادل 2,5 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يفضلون العمل الفردي بنسبة % 35,9 ما يعادل 14 مبحوث .

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين تفضل العمل الجماعي داخل المؤسسة ،وتؤكد على أنه تحقق نتائج أفضل من العمل الفردي، ويؤكدون أن تفضيلهم للعمل الجماعي راجع إلى طبيعة العمل التي تقتضي ذلك وأغلبيتهم يؤكدون بأنه يسهل عليهم أعباء العمل حيث يلجؤون لتقسيم المهام ،كل منهم يكلف بجزء من العمل وبالتالي يكون هناك ضغط خفيف و أرباحية في العمل ، وهنا تكمن جودة العمل الجماعي، في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين أنهم لا يفضلون العمل الجماعي ،وأن العمل الجماعي يؤثر على سير العمل ويبعد التركيز وبالتالي يفضلون العمل الفردي وكل واحد منهم يؤدي عمله على أكمل وجه وذلك لتجنبهم الوقوع في المشاكل، وهذا ما يجعله يتحمل مسؤولية عمله بنفسه دون الاعتماد على الآخرين.

ونستنتج من خلال هذا الجدول رقم(27):

- يساهم العمل الجماعي في ايجاد الجو الملائم لجعل الأفراد يشعرون بالانتماء.
- شعور العامل أن جهده محل اعتبار و احترام من قبل الزملاء و المسؤولين يقوى عزيمته و اخلاصه في اتقان عمله و حبه له.

الجدول رقم 28: يبين المشاكل التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب.

النسبة %	التكرار	المشاكل التي تواجه المبحوثين في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب
25,6%	10	مشاكل مادية
59,0%	23	مشاكل العمل
5,1%	2	أخرى
10,3%	4	عدم الاجابة
100	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن غالبية فئة المبحوثين الذين يرون أن مشكل العمل يعد من المشكلات التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب بنسبة 59% ما يعادل 23 مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين يرون أن المشكل المادي يعد من المشاكل التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب بنسبة 25,6% بنسبة 10 مبحوث، في حين نجد أن فئة من المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة 10,3% ما يعادل 4 مبحوث، ونجد أيضا فئة أخرى أجابوا بنسبة 5,1% ما يعادل 2 مبحوث.

من خلال المعطيات الإحصائية يتضح لنا أن المشاكل التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب هي حوادث العمل عراقيل بيروقراطية عدم وجود الضمير المهني يؤدي الى عراقيل التي تطرأ داخل المؤسسة وايضا الصراع بين العمال والمشاكل مع المسؤول، والمحسوبية الموجودة بين العمال يؤدي بهم الى حدوث مشاكل كثيرة وعدم التفاهم بينهم وبالتالي تخلق مشاكل عمل كثيرة في حين نجد من المشاكل التي يواجهونها العمال هي مشاكل مادية يرون أن المبلغ الذي يتقاضونه لا يلائم مع أوضاعهم الاجتماعية وهو أصعب مشكل وهذا ما يؤدي بالعامل إلى عدم إتقانه للعمل ويؤثر سلبا على إنتاجية المؤسسة ولا يقومون بأعمالهم كما هو مطلوب منهم في حين نجد فئة من المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال و هذا راجع الى إنعدام الثقة او التحفظ بالإجابة، أخيرا تليها فئة من المبحوثين الذين أجابوا

بإجابات أخرى و المتمثلة في عدم الاهتمام بانشغالات العمال، الجو غير ملائم، عدم وجود الحوار و المناقشة و التسيير، انعدام التكوين.

الجدول رقم 29 : يبين المشاكل التي تؤثر علي علاقات العمل.

النسبة %	التكرار	المشاكل التي تؤثر على علاقات العمل
2,6%	1	التمييز
5,1%	2	المستوى التعليمي
20,5%	8	الحقرة و المحسوبية
2,6%	1	نقص الخبرة
17,9%	7	غياب الثقة
51,3%	20	عدم الاجابة
100%	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن فئة المبحوثين الذين لم يجيبوا عن هذا السؤال بنسبة% 51,3 ما يعادل 20مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أن المشاكل التي تؤثر علي علاقات العمل هي الحقرة و المحسوبية بنسبة % 20,5 ما يعادل 8مبحوث، بينما نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أن غياب الثقة تؤثر علي علاقات العمل بنسبة % 17,9 ما يعادل 7مبحوث، في حين نجد فئة من المبحوثين الذين يرون أن المستوى التعليمي مشكل من مشاكل التي تؤثر علي علاقات العمل بنسبة % 5,1 ما يعادل 2مبحوث، ونجد أيضا فئة من المبحوثين الذين يرون أن التمييز و نقص الخبرة مشكل من مشاكل التي تؤثر علي علاقات العمل بنسبة % 2,6 ما يعادل 1 مبحوث.

من خلال المعطيات الاحصائية يتضح لنا أن غالبية فئة المبحوثين لم يجيبوا عن هذا السؤال وهذا راجع الى انعدام الثقة و التخفظ بالإجابة ، أما فيما يخص المحسوبية و الحقرة هي من أكبر المشاكل التي تؤثر علي علاقات العمل ومن هنا يرى المبحوثين أن المؤسسة تعتمد على عامل المحسوبية واعطاء الفرص لأشخاص ليسوا من ذوي المناصب و الحقرة وذلك بعدم اعطائهم حقوقهم ،أما فيما يخص غياب الثقة يؤدي بذلك الى عدم ثقة كل مبحوث بزميله والذي هو عنصر مهم لاستمرار أي علاقة تربط

بين المبحوثين وهنا نجد أن انعدام الثقة يؤدي الي الأناية، في حين نجد المستوى التعليمي يؤثر سلبا على علاقات العمل وذلك بإعطاء منصب ليس من مستواه.

نتائج الدراسة:

بعد الدراسة التي أجريت بمؤسسة نפטال -لولاية البويرة- حول الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل العلاقات بين العمال في المؤسسة الجزائرية تم التوصل الى النتائج التالية:

- الثقافة التنظيمية تعتبر عنصرا هاما لدى أي مؤسسة فهي من العناصر التي تساعد المؤسسة على بلوغ أهدافها .
- الثقافة التنظيمية تتميز عموما بمجموعة من الخصائص التي تراعي عند ممارسة الإدارة الاستراتيجية منها أنها كل مركب من عناصر ومكونات متصلة وهي نظام متغير ومتطور تراكمي.
- إن المؤسسة ذات طابع استراتيجي لديها استثمار في اليد العاملة وامتلاكها لقوة اقتصادية كبيرة.
- أن المؤسسة تعتمد على طاقات شابة ولديها استقرار اجتماعي وغالبيتهم متزوجين بإمكانهم تقديم طاقات أكثر مستوى تعليمهم جامعي ،الأقدمية عندهم أكثر من 5 سنوات ،فالمؤسسة لديها استقرار . وهذا ما نجده في الجداول (2)،(3)،(4)،(7).
- أن المؤسسة تقدم حوافز والمتمثلة في الترقية والتكوين للحفاظ على المبحوثين ويشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
- أن المؤسسة تعتمد على متغيرين أساسيين للحفاظ على المبحوثين ألا وهما كفاية الحوافز والحاجات المشتركة لتحقيق التعاون واستمرار العمل .وهذا ما نجده في الجداول (9)،(10)،(11).
- يتضح لنا أن التنظيم الهيكلي السائد في المؤسسة يتناسب مع طبيعة ونشاط المؤسسة لكونها قائمة على تحديد المسؤوليات.
- القيمة الثقافية السائدة في المؤسسة هي قيمة الانضباط فمن خلال اطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة يمكنهم من معرفة ما يجب عليهم الالتزام بهم والتقيد بهم.
- من خلال إطلاع المبحوثين على النظام الداخلي للمؤسسة يصبح كل فرد على دراية بما يجب عليه القيام به والمسؤوليات والواجبات التي يتحلى بها.

- نمط التسيير المعتمد في المؤسسة يقوم على أساس مركزية السلطة. وهذا ما نجده في الجداول (12)،(13)،(14).
- أن العوامل التي تؤثر على علاقات العمل مبنية على علاقة التعاون فيما بينهم فيما يخص شؤون المؤسسة .
- إن الاستقرار المادي والاستقرار النفسي يحقق الاندماج الاجتماعي .
- يسود في المؤسسة روح التعاون والجدية مما يولد حس المسؤولية لدى المبحوثين بالإضافة الى الانحياز نحو العمل والاستعداد لبذل قصار الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة. وهذا ما نجده في الجداول(17)،(18)،(19)،(20).
- مشاركة المبحوثين في تسيير مؤسستهم من شأنه أن يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة والسير بالمؤسسة أداء أفضل.
- عملية المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية تمكن إبراز المواهب والقدرات التي يتمتع بها الأفراد.
- تمكن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات من تدعيم عنصر الانتماء لدى العامل بالمؤسسة.
- تساهم مشاركة المبحوثين في اتخاذ القرارات في تلبية حاجات اجتماعية وهذا ما نجده في الجداول(24)،(25).
- يساهم العمل الجماعي في إيجاد الجو الملائم لجعل الأفراد يشعرون بالانتماء .
- شعور العامل أن جهده محل اعتبار واحترام من قبل الزملاء والمسؤولين يقوي عزمته وإخلاصه في إتقان عمله وحبه له. وهذا نجده في الجدول (27).
- إن العمل الجماعي يعتبر مفيدا للمؤسسة لما يتوفر عليه من دافعية نحو الإنجاز وتحقيق الأداء الأفضل.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تناولنا الجانب الميداني للدراسة، وقد تطرقنا للمؤسسة مجال الدراسة من عدة جوانب ومن مختلف أبعاده المادية والتنظيمية الاجتماعية، في محاولة تفسير تصرفات العاملين، داخل أجهزة الإدارة ومن خلال التفاعل الذي يحدث داخل هذه البيئة، ذلك أن تناول المؤسسة الجزائرية المتمثلة في مؤسسة نفطال بالبويرة، كان من أجل أخذ صورة واضحة من هذه المؤسسة وعن بيئتها و أجهزتها المختلفة وطبيعة نشاطها.

خاتمة

خاتمة :

إن الولوج في دراسة ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل في المؤسسة الاقتصادية بتشعباته وتعميقاته يقتضي من الناحية الإبيستيمولوجية ان لا ندرس هذا الموضوع في إطاره المجالي الضيق وإنما وجب توسيع مجال البحث بحكم أن المعتقدات مختلفة، فكل فرد في المؤسسة حامل لقيم وثقافة تختلف عن القيم التي يحملها عضو آخر ولها تأثير كبير على ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل السائدة داخلها، وحتى لو انطوى أعضاء المؤسسة تحت لواء الثقافة التنظيمية تؤسسها المؤسسة بقوانينها ورموزها ومعتقداتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات، تبقى الثقافة المحلية مشعل يحمله الفرد أينما حل وارتحل، وتظهر جليا من خلال ممارسته وأيضاً تمتد الى علاقاته مع باقي أعضاء العمل فثقافة المؤسسة إذا ما كانت قيمها ومعتقداتها تتماشى مع قيم الفرد العامل فيها ستحدث أثر إيجابي على صعيد الأفراد وعلى صعيد المؤسسة ويبرز ذلك في مختلف مجالاتها العلائقية و التسييرية والإنتاجية، ومن خلال موضوعنا الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل العلاقات بين العمال في المؤسسة الجزائرية حاولنا ان نلم ببعض المؤشرات وملامستها مع أرض الواقع بمؤسسة تعتبر من أقدم المؤسسات على المستوى المحلي.

وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية و المعنوية تترك بصمتها على المؤسسة و الأفراد و تعطيتها سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات وتعمل على تشكيل هوية موحدة لأفرادها تبرز من خلال علاقاتهم و معتقداتهم و قيمهم و الرمز التي يتعاملون بها.

و باختصار ما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة لمثل هذه المواضيع التي تعتبر جديدة عليه دراسة سوسيولوجية.

قائمة المراجع

أولا : المعاجم

1- عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع، مشرق الثقافي، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، الطبعة الاولى، عمان، الاردن، 2006.

2- ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية

ثانيا : الكتب

3- أحمد عبد الكريم سلمة، الأموال المنهجية لا عداد البحوث العلمية، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2007/1428.

4- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والابحاث، الطبعة الاولى، عمان، 2016.

5- رجاء محمود أبو علام، مناهج البحث الكمي والنوعي المختلط، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2013/1434.

6- علي معمر عبد المؤمن، منهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، إدارة المطبوعات والنشر، الطبعة الاولى، ليبيا، 2008.

7- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الادارة، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2020.

8- منير سعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، مركز الدراسات، الطبعة الأولى، بيروت، 2007.

9- محمد بن علي الحميدي، التنظيم والتخطيط، مكتبة المالك فهد الوطنية، أثناء النشر، 2014/1435.

10- مليكة عرعور، سوسيولوجيا علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2002.

11- محمود الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، دار الجناح للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان 2016.

12- موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، دار القصبه للنشر، الطبعة الثانية مقنحة، الجزائر، 2006/2004.

13- نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم وأساليب العمل، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011/1432.

ثالثاً : المجالات

14-مجلة الدراسات في علم اجتماع المنظمات، الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلد1، عدد1، 2013

رابعاً: المذكرات

15- بوسنان أمينة، هادف حياة، الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسات الصناعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية جامعة صديق بن يحي، جيجل، 2018/2017.

16- سويبي أحمد، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء العاملين بالمؤسسة، مذكرة تخرج ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2013/2012.

17- عصمان بوبكر، تنظيم وتسيير العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم في علم الاجتماع وتنظيم وعمل، كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2015/2014.

18- وليد مرابط، دور الثقافة التنظيمية في الحفاظ على العلاقات الإجتماعية داخل المنشأة الرياضية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم تقنيات النشاطات البدنية و الرياضية، قسم تسيير المنشأة رياضية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016/2015

ملاحق



استبيان

في إطار انجاز مذكرة مكملة لمتطلبات نيل شهادة ماستر 2 في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل نقوم بإجراء دراسة ميدانية حول موضوع: "الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل العلاقات بين العمال". يشرفنا أن نطلب من سيادتكم التفضل بمساعدتنا علي انجاز هذا البحث من خلال قراءة فقرات الاستبيان بتمعن و الاجابة عنها بدقة وموضوعية من أجل تحقيق هدف الدراسة، علما بأن المعلومات التي ستدولون بها تستخدم فقط للأغراض الدراسية العلمية. نشكركم مسبقا علي حسن تعاونكم و تجاوبكم معنا.

ملاحظة:

- تكون الاجابة بوضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.
- الاجوبة مرتبطة بواقع تجربتكم في المؤسسة ومن واقع خبرتكم في هذا المجال.

المحور الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

أقل من 30 سنة أكثر من 30 سنة
من 31 إلى 39 سنة 40 سنة وأكثر

3- الحالة المدنية:

أعزب (ة) متزوج (ة)
أرمل (ة) مطلق (ة)

4- المستوى التعليمي:

ثانوي ابتدائي
متوسط جامعي

5- الأقدمية:

أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات
من 11 إلى 15 سنة سنة 16 إلى 20 سنة

6- المنصب المشغول:

عامل تنفيذ عامل اداري
تقني اطار تحكم عون

7- الوضعية المهنية:

دائم مؤقت

8- مكان الإقامة:

الريف المدينة

المحور الثاني: الثقافة التنظيمية.

9- ماهي الحوافز الموجودة في المؤسسة؟

الترقية الأجرة التكوين لا يوجد

أخرى حدد.....

10- هل هذه الحوافز كافية؟

نعم لا

لماذا في كل حالة؟.....

11- هل ترى بأن مجهوداتك تتناسب مع الأجر المتقاضى؟

تتناسب لا تتناسب

12- هل ترى بيئة عملك؟

ملائمة غير ملائمة

أخرى حدد.....

لماذا في كل حالة؟

13- كيف تشعر في بيئة عملك؟

الشعور بالانتماء الشعور بروح المسؤولية

عدم الاحساس بالراحة

أخرى حدد.....

14- كيف تؤثر بيئة العمل في مؤسسة عملك؟

الاستقرار النفسي الاستقرار المادي

أخرى حدد.....

15- هل ترى بأن التنظيم الهيكلي السائد في مؤسستك يتناسب مع طبيعة ونشاط المؤسسة؟

نعم لا

لماذا في كل حالة؟.....

16- هل تشارك في عملية اتخاذ القرار؟

نعم لا

لماذا في كل حالة؟.....

17- ما هي العوامل التي تؤثر علاقات العمل؟

الصدافة القرابة الزمالة

أخرى حدد.....

18- كيف يكون اطلاعك لنظام الداخلي للمؤسسة؟

دائما دوريا أبدا

أخرى حدد.....

19- ما هو نمط التسيير المعتمد في مؤسستك اذكره؟.....

20- كيف تتم عملية اتخاذ القرار في مؤسستك؟

بمشاركة العمال المدير نفسه

أخرى حدد.....

21- هل تواصلك مع الادارة يكون عن طريق؟

تقارير كتابية منشورات ومقالات شفوية

أخرى حدد.....

22- كيف تفضل العمل في مؤسستك؟

عمل جماعي عمل فردي

أخرى حدد.....

لماذا في كل حالة؟.....

23- ما مدى ثقة المشرف في امكانياتك وقدراتك

ثقة تامة منعدمة

أخرى حدد.....

لماذا في كل حالة؟.....

24- ما هي المشاكل التي تواجه العمال في تنفيذ العمل بالشكل المطلوب؟

مشاكل مادية مشاكل العمل

المحور الثالث: علاقات العمل

25- كيف يكون التواصل بينك وبين زملائك؟

مباشر الايميل الفاكس

أخرى حدد.....

26- كيف يكون التواصل بينك وبين المسؤول؟.....

27- ما هي الحاجات المشتركة بين العمال؟

العمل التعاون

أخرى حدد.....

28- كيف يكون التعاون بينك وبين زملائك؟.....

29- على أي أساس يكون التعاون بين العمال.....

30- ما لذي يحفزك على اتباع التعليمات؟

ضميرك المهني علاقتك مع المدير الالتزام بالقوانين

أخرى حدد.....

31- ماهي العوامل التي توطد علاقات العمل؟

العمل الجماعي علاقات الصداقة

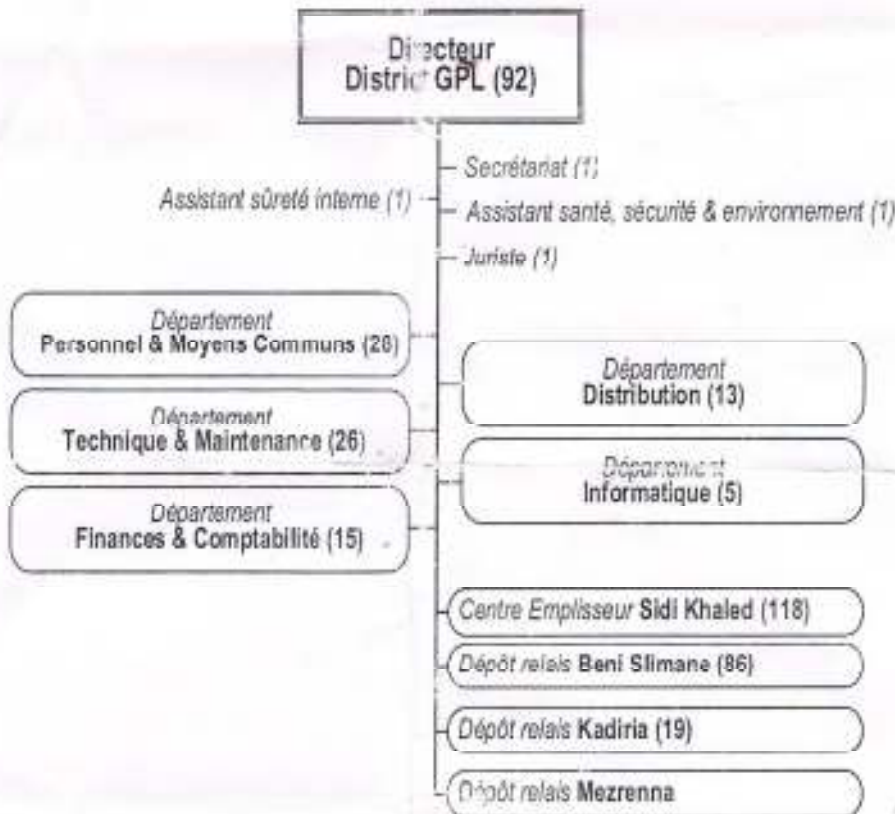
أخرى حدد.....

32- ما هي المشاكل التي تأثر على علاقات العمل؟.....

33- كيف تؤثر القيم في تفاعلهم داخل المؤسسة؟.....

	Annexe II à la décision n° S.668R4 DG.	Classement : Br. GPL Référence : 310 000 Page 1 de 6
--	---	--

**Organigramme
District GPL Bouira**



Fait à Chéraga, le

11 JUL 2020

BENFERHA *Benferha*
Directeur Général

