

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أوحاج
- البويرة -

كلية: العلوم الاجتماعية والإنسانية فرع: علم الاجتماع
تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل
تحت عنوان :

علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي

دراسة ميدانية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري، البويرة، من 15 ماي إلى 21 جويلية 2018.

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشراف الدكتورة :
قواجلية آمال

إعداد الطالبة:
أبيب حسينة

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر وتقدير

اشكر جزيل الشكر كل من ساعدي من قريب أو من بعيد في اتمام هذه المذكرة وأخص بالذكر الزميلات و الصديقات نبيلة، نوال، على الدعم النفسي و السند لإتمام العمل كما أتقدم بخالص الشكر الي التقني في الإعلام الآلي " عبد الكريم " محمد أكلي .

كما أتقدم بخالص شكري إلى أساتذتي الأعزاء اللذين سألنا شرف مناقشتهم لبحثي المتواضع،
فلكم الشكر والعرفان.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة لإتمام هذا العمل.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى السيدة أمنون رئيسة مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة المستقبلية
"ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة التي قدمت لي يد المساعدة و حسن الاستقبال.

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة رحمه الله

إلى الوالدة الغالية أطل الله في عمرها

إلى أختي المشاكسة ياسمين و إخوتي سعيد ، وسيم ، إسلام ، سامي ، غيلاس ،

وجميع أفراد عائلتي

إلى الأصدقاء و الأحباب كنزة أمي الثانية، الغالية لويزة ، ورفيقة الدرب نوال وكل

من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

مقدمة:

يبدأ الحديث عن علاقات العمل عندما تبرز ضرورة تنظيم العمل وإعادة تنظيمه، ذلك أن علاقات العمل تنمو في حدود المؤسسة باعتبار التنظيم الاقتصادي الذي يتجاوز الآثار الطارئة والحالات الاستثنائية، فتتطلب العمل واتخاذ القرارات الداخلية المتعلقة بالتأهيل، الترقية، ووتيرة العمل والتسلسل الهرمي لمناصب العمل والأجور وغيرها، كل هذه القرارات يمكن أن يكون محتواها منطلقا للمفاوضات في مستوى المؤسسة أو مجموعة من المؤسسات من بينها اتفاق في الأجور. وبالتالي يمكننا الحديث عن علاقات العمل عندما تظهر سلطة المسير أو رب العمل من خلال قرارات تنظيمه والنظام الخاص بالمؤسسة.

وبالحديث عن المنظمة فإنه لا يمكن اغفال الحديث مباشرة عن السلوك الإنساني داخلها والذي يعتبر أساس تطورها و المؤشر الأساسي لدراسة نظامها، فالمورد البشري وسلوكه يبقى الأهم والعنصر الفعال الذي يجب دراسة المسببات والمؤثرات التي تؤثر فيه، وبالتالي تؤثر على المنظمة ككل، فالسلوك التنظيمي يستدعي الدراسة باعتبار الأفراد بحاجة لفهم بعضهم البعض، باعتبار هذا الفهم يؤثر على نواتج العمل بدرجة كبيرة وهنا يبرز دوره، فهو يساعد على تفسير السلوك الإنساني والتنبؤ به والسيطرة عليه إن أمكن الأمر.

وبهذا فإننا حاولنا من خلال موضوع دراستنا هذا تقسيمه الى جانبي، احدهما تمثل الإطار المنهجي والنظري للدراسة أين احتوى على ثلاثة فصول أساسية:

فالفصل الأول كان فصل متعلق بالجانب المنهجي للدراسة من خلال ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وإشكالية الدراسة وفرضيات الدراسة وصولا للمقاربة النظرية للدراسة.

في حين مثل الفصل الثاني من الدراسة المتغير الأول منها والذي كان حول تطور وعوامل نشأة علاقات العمل في التنظيم وماهيته وأهدافه وأشكاله الذي تطرقنا فيه إلى تمهيد حول الدراسة وكذا التعرف على نشأة علاقات العمل وعواملها ومنظور التشريع الجزائري لها، ثم ماهية التنظيم وأشكال هو أهداف وأخيرا خلاصة الفصل.

وكان الفصل الثالث بعنوان المتغير الثاني من الدراسة والذي كان حول أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي وأهم محدداته وعناصره وبرز رواد نظرياته الذي تطرقنا فيه إلى تمهيد للفصل وحاولنا

عرض أهداف دراسة السلوك التنظيمي وأهميتها وعناصر وأبعاد دراسة السلوك التنظيمي ثم محدداته الداخلية والخارجية وفي الأخير رواد نظرياته وملخص شامل للفصل.

وكان الجانب الثاني من الدراسة هو الجانب التطبيقي والميداني الذي قسمناه بدوره إلى ثلاثة فصول أساسية متمثلة في:

الفصل الرابع الذي عرضنا فيه مجالات الدراسة الميدانية من خلال المجالات الزمنية والمكانية والبشرية، وكان الفصل الخامس متعلق بمحتوى الفرضية الأولى حول علاقات العمل الرسمية والسلوك التنظيمي وإرفاقها ببيانات وتحليلات واستنتاج الفرضية، ليكون بذلك الفصل السادس والآخر هو فصل تم التطرق فيه إلى محتوى الفرضية الثانية المتعلقة بعلاقات العمل غير الرسمية مع الزملاء والسلوك التنظيمي والذي أرفقناه بدوره بالبيانات والتحليلات واستنتاج للفرضية الثانية.

وعرضنا بعدها النتائج العامة للدراسة وخاتمة للدراسة وقائمة المراجع المعتمد عليها في الدراسة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة في معرفة موقع علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية وما يترتب عنها من سلوكيات.
- الشعور بمدى أهمية موضوع علاقات العمل وتقديم تحليل متواضع حوله.
- اعتبار السلوك الإنساني نبض المنظمات وربطه بالعلاقات داخل المؤسسة.
- اعتبار الموضوع موضوعا سوسيوولوجي محض.
- الميل الشخصي لموضوع العلاقات والسلوكات وكيفية التأثير و التآثر بينهما.

الأسباب الموضوعية:

- القيام بتحليل وسيكولوجي لعلاقات العمل والسلوكات النابعة عنها داخل المؤسسة وما يحيط بها من بيئة خارجية في إطار التقدم الحاصل والتنوع في الدراسات المتعلقة بميدان العمل والتنظيم.
- قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومنهجيا.
- محاولة دراسة وفهم السلوك و اهم المؤثرات التي تحده .

2. أهمية الموضوع:

اعتبار المورد البشري أهم عناصر التنظيم ودراسة السلوك والعلاقات السائدة في المنظمة يتم الوصول إلى أساليب تقنية تتيح فهما أوسع وأعمق للاتصالات والمفاوضات وحل النزاعات وبالتالي التعرف على اتجاهات العاملين ودرجة تعاونهم وتهيئتهم للتغيير والتطوير بالإضافة إلى الحاجة الملحة لمعرفة نوع العلاقات في العمل باعتبارها نشاط حيوي داخل أي مؤسسة أو منظمة صار أمرا ضروريا لا يمكن تغاضي النظر عنه وذلك يعود للتغيير الكبير الذي حدث في المجتمعات الحديثة ومختلف أصعدتها الاقتصادية و التطور الكبير باختلاف مجالاتها .

فعلى الرغم من قدم هذا النوع من العلاقات إلا أنه يلقى المزيد من الاهتمام في الكليات والمعاهد العلمية لما له من أثر في نجاح المؤسسة وتعاملها مع جمهورها الداخلي والخارجي على حد سواء.

علاقات العمل تعتبر وسيط اتصالي يهدف إلى توثيق الصلة بين الجمهور الداخلي والخارجي في المؤسسة، وهذا ما يستدعي ضرورة دراسة السلوك التنظيمي وذلك لتعزيز الصلة داخل المؤسسة بين

العمال والإدارة بحيث نستطيع التنبؤ بسلوكهم ومحاولة ضبطه واستخدامه لصالح أهداف المؤسسة وبالتالي استمراريتها والتقليل من الضغوط المهنية .

3. أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التطرق إلى الروابط الاجتماعية والتفاعلات التي تجمع كل من العامل والهيئة المستخدمة بحيث أن هذه الروابط تشتمل على مجموعة من التصورات، القيم، طرق التفكير... الخ، بحيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني تتمثل في بيئة العمل، التضامن، نزاعات العمل وانساق الاتصالات السائدة داخل المؤسسة، كما تهدف هذه الدراسة إلى معرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل داخل المؤسسة انطلاقاً من معرفة جو العمل، الظروف الاجتماعية والمهنية للعمل، نوعية السلطة. بالإضافة إلى الكشف عن الطبيعة التضامنية والنزاعية لعلاقات العمل ومحاولة الكشف عن الاتصالات المعتمدة داخل المؤسسة وربطها بالتعرف على السلوك الإنساني والوقوف على حيثيات هذا السلوك وتأثيره على أداء العاملين بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.

4. الإشكالية:

تتحدد مكانة الفاعلين في المجتمع من خلال التنظيم ومن ثم واجب كل فرد له علاقة بالمنظمة، وعليه فهو بناء اجتماعي بالدرجة الأولى مبني على تعدد الفعاليات، فالهدف الأساسي من وجود المنظمة بمختلف أنواعها أنها تسعى لتحقيق هدفها، اجتماعياً كان أم اقتصادياً حيث أن تصميم هيكلها الرسمية والتنظيمية يخضع لاحتياجاتها و طبيعة الهدف الذي أنشأت من أجله، واحتوائها أيضاً على موظفين عاملين بها تجعلها تخضع للتنظيم الاجتماعي الذي يضيف عليها الطابع الرسمي و الذي يعتبر " تلك العلاقات المضبوطة مسبقاً بين الأفراد كأوضاع وأدوار اجتماعية تنظيمية " (1) كما أن هذا التوسع في عملية التنظيم و شمولها و ظهور بعض المشكلات المرتبطة بذلك، أدى إلى ظهور مفكرين و باحثين حاولوا سواء من خلال تنظيرات مثالية أو من خلال دراسات امبريقية أمثال ماكس فيبر رائد النموذج المثالي الذي اتسم بالرشد والعقلانية في طريقة التوظيف، كذا المعاملات الإدارية وتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية بعيداً عن العلاقات الشخصية و الذاتية إلا أن نظريته لم تكن الأسمى في التنظيم بشكل عام، على الرغم من التماسها للواقع و الأقرب للتطبيق إلا أنها أهملت

1. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه من جامعة منتوري قسنطينة، تخصص علم الاجتماع والديموغرافيا، 2006-2007، ص 28.

الجانب الإنساني الذي كان له دور أساسي في التنظيمات و ذلك بعد ما أثبتته نتائج الهاوثورن الأمريكية تحت إطار مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة عالم النفس الاسترالي الأصل التون مايو (ELTON MAYO). الذي اثبت وجود تنظيم موازي للتنظيم الرسمي الذي يعبر " عن تلك العلاقات الشخصية و والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة او تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في امكنة واحدة او متقاربة... الخ" (1) لذا فقد تجلت دراستنا في الدراسات التي قدمها بحيث تعتبر أبحاثه الخطى الأول نحو تطور فكر التسيير والاهتمام بالإنسان، حيث حاول الاسترالي في نظريته للتسيير التي أصبحت تهم المستخدمين في وقتنا الحالي إظهار أهمية الجانب الإنساني فأصبح العالم فيه كقرية صغيرة بحيث بينت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية هذه العلاقات بتركيزها في أهدافها على تنمية روح التعاون بين الأفراد و المجتمعات داخل محيط العمل إضافة إلى تحفيزهم على الإنتاج دون إغفال مبادئ السلوك الإنساني و هو احد العناصر الأساسية المحددة للكفاءة الإنتاجية، المتمثلة في الاتصالات، تبادل المعلومات، التفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال والإدارة وذلك نظرا لأهميته، كما يرى أن الديمقراطية هي الأسلوب الأمثل لتحقيق الإنتاجية و ذلك باشتراك العاملين و الإدارة في تحمل المسؤولية لتنظيم علاقة تنشأ بين مجموعة من الأفراد و ربطها بالعلاقات الاجتماعية .

وباعتبار أن المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية قد عرفت تطورا وتحولات كبيرة عبر مرحلتين بارزتين، ما قبل الثمانيات وما بعدها، وهي الآن مشرفة على آفاق مستقبلية يميزها التحول العميق والمستمر للمحيط مما يلزم عليها الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر عصب المؤسسة، وبذلك فان مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة تعتبر من بين هذه المؤسسات التي لا تقل أهمية عن المؤسسات الأخرى والتي تعتبر مؤسسة تجارية رأسمالها عائد للدولة مع استقلالية مالها والتسيير . كما يصطلح عليها بأنها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تخضع لقانون الوظيف العمومي كونها تسهم في تنمية المجتمع وبناءه وبالتالي تنظيمها ونجاحها و حسن تسييرهما ينعكس على المجتمع ككل بالإضافة إلى كون موضوع السكن يشغل أهمية بالغة مما يقتضي أن تكون هياكلها وفروعها منسجمة مع الوظائف التي تؤديها وهذا يعود لطبيعة العلاقات السائدة فيها رسمية كانت أم فردية أم جماعية دون إغفال الجانب غير الرسمي الذي تنشأ علاقاته كذلك داخل المؤسسة وبالحدوث عن العلاقات لايمكننا

¹ -كمال محمد علي، معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص108

إغفال الحديث عن السلوك التنظيمي والذي نقصد به "السلوك الإنساني داخل المنظمة"¹ والذي يستدعي الدراسة نظراً لأهميته بحيث يمس كل أعضاء المنظمة لفهم بعضهم البعض و ذلك لتأثير هذا الفهم على نواتج العمل وأداء المنظمة و ذلك بتفسير هذا السلوك والقدرة على التنبأ به والوقوف على مسبباته والسيطرة عليه وهذا ما يجعل العلاقة بين علاقات العمل الرسمية أو غير الرسمية محدداً سياسياً السلوك الإنساني داخل المنظمة.

وعلى هذا الأساس فإنه توجب علينا طرح التساؤل التالي:

❖ ما مدى تأثير علاقات العمل في السلوك التنظيمي؟

والذي تفرعت منه الأسئلة التالية:

❖ هل تساهم علاقات العمل الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي؟

❖ كيف تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي؟

وبناءً على ذلك فإن الدراسة الحالية جاءت وفق الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة:

- تساهم علاقات العمل الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي.

- تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي.

5. تحديد المفاهيم:

- **العمل:** يعرف بأنه "فعالية غرضية يهدف إلى إنتاج القيم الاستعمالية، وتملك ما يوجد في الطبيعة

من أجل إشباع مطالب الإنسان"²

- "هو الجهد الابتكاري الذي يمزج بين المهارة العقلية والحركية، والذي يبذله الإنسان لتلبية حاجاته

المختلفة لتحسين وضعه المادي والاجتماعي"¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطلح وآخرون، السلوك التنظيمي المفاهيم، النظريات التطبيقات، ط 4، 2003، ص30.

² طوني بينيت وآخرون، مفاتيح إصلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، الطبعة الأولى، تحرير طوني بينيت لورانس غروسيغر، ميغان موريس، ترجمة سعيد الغانمي، 2010/2009، ص509-510.

- التعريف الإجرائي:

ونقصد بالعمل ذلك الجهد العضلي والفكري الذي يقوم به الانسان من اجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع.

- علاقات العمل :

" هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم ومديريهم و كذا علاقتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما اشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة و نقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات و الحكومة"².

كما يعرفها علي غربي " بأنها تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع و المجتمع الذي يوجد فيه"³.

- التعريف الإجرائي:

علاقة العمل هي كل رابطة تجمع بين العامل والهيئة المستخدمة.

علاقات العمل الرسمية:

" هي تلك العلاقات والمستويات الادارية للأعمال التي يقوم بها الافراد حسب توزيع المسؤوليات والواجبات بطريقة تسمح بأداء المهام والوظائف"⁴
هي تلك " العلاقات التي تحكم العاملين ويتم بموجبها ايجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة وتحديد السلطات والمستويات لكل منهم"⁵

¹ ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص95.

² احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978، ص238.

³ علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989، ص55.

⁴ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والادارة، بدون طبعة، القاهرة، دار النهضة، العربية، 1984، ص108.
⁵ كمال محمد علي، نفس المرجع، ص109.

التعريف الإجرائي:

هي تلك الصلات الرسمية التي يترتب عنها الاحترام للتسلسل الهرمي وتوزيع السلطات ومسؤوليات العاملين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المؤسسة والتطبيق الكلي للقواعد التنظيمية.

-علاقات العمل غير الرسمية:

" هي تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة و لا تقيّمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ و تستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أماكن واحدة أو متقاربة"¹.

تعرف علاقات العمل غير الرسمية على " أنها تلك العلاقات التي تنشأ عفويا في ضل التنظيم الرسمي"².

التعريف الإجرائي:

هي تلك العلاقات التي تنشأ نتيجة للدوافع والاعتبارات الخاصة بالافراد والتي لا تظهر للعلن وانما تكون تلقائية تنبع من احتياجات الافراد العاملين في المنظمة لبعضهم البعض.

- السلوك التنظيمي:

يعرف السلوك التنظيمي على انه: "تمط خاص من السلوك الانساني يميز تصرفات الناس عندما يكونون اعضاء في اي تنظيم وهو سلوك مختلف عن تصرفاتهم خارج اطر تلك التنظيمات"³

كما يعرف ايضا انه" دراسة سلوك واداء العاملين في المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم انتاجيتهم"⁴

التعريف الإجرائي:

وعليه فإنه دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك اسلوب تفكيرهم وشخصياتهم ودوافعهم للعمل بالإضافة للرضاهم الوظيفي اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارستهم كأفراد و مجموعات تفاعل هذا السلوك مع المنظمة و ذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت.

¹علي محمد منصور، مبادئ الإدارة الأسس و المفاهيم، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 1999 ، ص 157.

²محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، طبعة 4، دار الشروق، عمان، الاردن، 2003، ص 10.

³محمد قاسم القريوتي، نفس المرجع، ص 11.

⁴صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 31 □

6. المنهج وتقنيات الدراسة وكيفية اختيار العينة

❖ منهج الدراسة:

- تعريف المنهج:

إن إتباع الباحث لمنهج الدراسة وتوظيفه يرتبط أساسا بطبيعة الموضوع، فالموضوع هو الذي يفرض على الباحث نوع المنهج أو المناهج الملائمة لدراسة، حيث نجد أن معظم علماء المنهجية يتفقون في تعريفهم على أن المنهج هو: " عبارة عن طائفة من القواعد العامة المصاغة من أجل الوصول إلى الحقيقة في العمل أو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة"¹.

و هو أيضا " الطريقة السليمة التي يعتمدها الباحث للوصول إلى هدفه المنشود الذي حدده في بداية بحثه"²

وبناء على ذلك وبحكم ان دراستنا لا بد لها من المنهج الذي يمثل الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقائق المتعلقة بموضوع الدراسة والذي يبحث عن تأثير علاقات العمل بنوعها الرسمي وغير الرسمي في السلوك التنظيمي فانه ارتأينا إلى إتباع المنهج الكيفي (الوصفي) والذي يعتمد على تحليل ووصف الظواهر الأكثر ملائمة للواقع الاجتماع كسبيل لفهم ظواهره و استخلاص سماته فيعرف إن على أنه " اسلوب من اساليب التحليل والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة او موضـ محدد من خلال فترة او فترات زمنية معلومة وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية وما ينسجم مع المعطيات الفعلية"³.

و يعرف أيضا على انه " طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة، بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها على العلاقات التي تتصل بها وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها بالإضافة إلى انه طريقة لوصف الظاهرة

¹ أعمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث طرقا عداد البحوث، بدون طبعة، ديوانا لمطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص 91 .

² ايناس احمد علي السليمي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الإبداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة، مذكرة دكتوراه في الفلسفة، تخصص السن وإدارة منزل، جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية، 2015، ص7.

³ عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المناهج والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، ص40.

المدرسة وتصويرها كمنهجية عن طريق جمع المعلومات حول المشكلة وتصنيفها و تحليلها وإخضاعها للدراسة¹

وبهذا فقد اعتمادنا عليه كونه الأكثر استعمالا في علم الاجتماع ونحن في دراستنا الحالية بصدد وصف السلوك التنظيمي في إطار علاقات العمل الرسمية و غير الرسمية أن كان ضابطا له أم لا.

❖ تقنية الدراسة:

لأجل فهم الظاهرة أو ما يسمى بموضوع الدراسة وبنائها في سياقها الطبيعي فقد كان علينا الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحديد دقيق لمتغيرات الدراسة و نتائجها، بحيث يختلف استخدامها من بحث لأخرى بكيفيات قد تكون مختلفة والمهم أنها تتلائم مع طبيعة البحث ونوعية الظواهر المدروسة، و بالتالي لا يخلو أي بحث علمي وأكاديمي من تقنية أو أداة للدراسة والتي تمكن الباحث سواء من معرفة واقع دراسته ميدانيا وكذا التحصل والوصول إلى بيانات تخدم الدراسة الحالية والتي تمثلت في الاستمارة و التعريف بأنها: " هي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف ابعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي، وهي وسيلة الاتصال الرئيسية بين الباحث والمبحوث، وتحتوي على مجموعة من الأسئلة التي تخص القضايا التي معلومات عنها من المبحوث".²

¹ عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمناهج والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، ص40.

² بلقاسم سلطانية وآخرون، منهجية العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين امليلة ، الجزائر، 2004، ص 168.

كما تعرف أيضا "الاستمارة هي من أكثر أدوات جمع البيانات استخداما وشيوعا في البحوث الاجتماعية، وذلك بسبب ما تحققة هذه الأداة من مزايا على مستوى الجهد و الوقت و التكلفة، وأيضا سهولة معالجة بياناتها إحصائيا"¹ وعليه فإنه تم إتباع تقنية الاستبيان من اجل الوصول إلى معلومات أوفر للدراسة والتي توصلنا إلى عدد معتبر من المبحوثين، والتي جاءت على المنوال التالي:

المحور الأول: تتضمن البيانات الشخصية.

المحور الثاني : تتضمن أسئلة حول علاقات العمل الرسمية.

المحور الثالث: تتضمن أسئلة حول علاقات العمل غير الرسمية.

المحور الرابع: تتضمن أسئلة حول السلوك التنظيمي.

❖ مجتمع البحث وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع بحثي من 190 عامل موزعين حسب مختلف المصالح والمهام في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

إن دراسة أي مجتمع أو ظاهرة اجتماعية تعتمد أساسا على العينات المأخوذة من هذا المجتمع إذ انه بدون عينة لا نستطيع دراسة أية مشكلة اجتماعية أو نفسية أو تربوية ذلك لان العينة المنبع للمعلومات التي نريد أن نعرفها والأسباب التي نحاول التعرف عليها والتي تعرف على أنها " صورة مصغرة عن مجتمع الدراسة الذي انتزعت منه، مع العلم أنها قد تكون صحيحة وقد تكون مشوهة نسبيا وقد تكون ممثلة فعلا تمثيلا صحيحا"²، ولكن تختلف العينات من مجتمع لأخرون مشكلة لأخرى وذلك باختلاف المكان والزمان ونوع الدراسة والذي يعني الباحث من هذا أن تكون العينة ممثلة وموافقة لجمع الدراسة في الميزات والخصائص الأمر الذي يمكننا أيضا من تعميم النتائج التي نتوصل إليها بعد التقنية، ومن أجل ذلك فإنه تم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة والتي كانت مناسبة لموضوع بحثي ومنهج الدراسة فمن خلالها³ يختار افراد العينة بشكل عشوائي بحيث يعطي لكل فرد من المجتمع نفس الفرصة التي تعطى لغيره عند الاختيار اي يكون لكل نصيب واحتمال ان يسأل ويستجوب مساويا لنصيب اي فرد في المجتمع. والتي كانت تمثل 60

¹محمد زياد عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص118.

²فضيل ديلو واخرون، نفس المرجع، ص192

³ مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الاجتماعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان، ص161.

من المجموع الكلي الذي كان 190 عامل وهذه العملية جاءت نظرا لخروج بعض العمال في عطل وبعثات عمل خارج الوطن ولذلك استرجعت 60 استثمارة فقط من العدد الاجمالي الموزع اما الاخرى لم يتم استرجاعها.

7. الدراسات السابقة:

تساهم الدراسات السابقة في إعطائنا فكرة ونظرة عامة عن النتائج التي تم التوصل إليها من قبل الباحثين وكذا تبرز أهم الجوانب التي تطرقوا إليها والتي مكنتنا من إثراء الموضوع والتماس زوايا الدراسة والتي تمثل أيضا دعما للدراسة.

❖ الدراسات المحلية:

الدراسة الاولى:

"غريب منية" بعنوان "علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية" الدراسة الميدانية بمركب اسميدال-عنابة- بجامعة منتوري-قسنطينة-، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، السنة الدراسية 2006-2007.

مشكلة البحث: تتمحور هذه الدراسة حول علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية وتأثيراته على الاهداف الاقتصادية للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

التساؤل الرئيسي: ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ حيث يندرج من التساؤل الرئيسي اسئلة فرعية وهي:

- ما هي علاقات العمل؟
- كيف نشأة وتطورت علاقات العمل بوجه عام وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية بوجه خاص؟
- ما هي خصائص ومميزات علاقات العمل؟
- ما هو النزاع او الصراع واهم الاطراف الفاعلة فيه؟
- ما هي الليات وميكانيزمات فض او حل النزاعات داخل المؤسسة الصناعية؟
- ما هو التعلم الثقافي؟
- ما هي عناصره ومؤشراته داخل المؤسسة؟

- كيف تغير مضمون التعلم الثقافي لدى العمال في المؤسسة الصناعية؟
- ما هو تأثير الصراع الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية على علاقات العمل ومضمون التعلم الثقافي لدى العمال؟
- كيف تطورت علاقات العمل ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال عبر مختلف مراحل التسيير الاقتصادي التي مرت بها المؤسسة الصناعية في الجزائر؟
- ما هو موقع علاقات العمل من الإصلاحات الاقتصادية التي عاشتها المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
- ما هو تأثير علاقات العمل ومستوى التعلم الثقافي لدى العمال على الاهداف الاقتصادية في المؤسسات الصناعية في الجزائر؟
- ما مدى تأثيرالتأثيرات التكنولوجية على تطور علاقات العمل ومستوى التعلم الثقافي لدى العمالداخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟

منهج البحث:

اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي لانه اسلوب من اساليب التحليل، والمرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن الموضوع وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية تم تفسيرها بطريقة موضوعية وبما ينسجم مع المعطيات الفعلية.

اداة البحث:

اعتمدت الباحثة على دليل المقابلة والملاحظة التي تعتبر من اهم ادوات للبحث العلمي و مصدرا رئيسيا للحصول على البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة اعتمادا على حواس الباحث وقدرته على تحويل لما هو ملاحظ الى دلالات و معاني.

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من ملال دراستها الى النتائج التالية:

- الحرية في ايصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والاختار المهنية، مما يسهل عملية الاتصال بينهم.

● تغيير نمط التسيير والنمط التكنولوجي وذلك عن طريق تدعيم الوحدات الانتاجية بالات واجهزة جد متطورة، مع القيام بدورات تكوينية وتنقيفية لاكتساب مبرات متنوعة وثقافات واسعة، مما يؤكد على ان المركب محل الدراسة قريب جدا من الواقع المعاش ومسايرا لتطورات العصر ولتجارب التسيير المختلفة التي مر بها من التسيير الاشتراكي الى اعادة الهيكلة الى الاستقلالية ثم الخوصصة ودخول الشراكة الاسبانية مؤخرا.

● قلة حدوث اضطرابات مسجلة او خلافات بين اطراف علاقة العمل في فترة الشراكة مقارنة بالفترة او المرحلة الماضية ، والتي كان فيها المركب تابع للدولة بنسبة 100% والتي سجل فيها اضراب مدته 11 يوم حول التسريح الجماعي للعمال سنة 1997.

● التطبيق الفعلي والواقعي لقانون علاقات العمل رقم 11/90 ومختلف التشريعات العمالية الاخرى مع وجود مصلحة خاصة في المركب تسمى "مصلحة العلاقات العامة" التي تعنتي وتهتم بتنظيم علاقات العمل داخله مما يثبت ان علاقات العمل حاضرة تماما في المركب.

● ظهور و تفشي قيم ومعايير حديثة للتعلم الثقافي لدى العمال بالمركب لم تكن موجودة او حاضرة بقوة في المرحلة السابقة للشراكة، اهمها ثقافة الزمن والانضباط و الصرامة في العمل، ثقافة العمل في حد ذاتها، ثقافة المؤسسة، الاتقان و الاخلاص في العمل ،تحديد المسؤوليات و المهام بدقة.....

الدراسة الثانية:

"العقبي الازهار" بعنوان" القيم الاجتماعية والثقافية المحلية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين"، المصنع الجزائري نموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة في العلوم في علم الاجتماع، فرع علم اجتماع التنمية، السنة الجامعية 2008-2009.

مشكلة البحث:

تتمحور هذه الاشكالية حول القيم الاجتماعية والثقافية المحلية واثرها على السلوك التنظيمي للعاملين. وكذلك منظومة القيم والمعايير السائدة في المجتمعات العربية والتي تختلف عن تلك التي تنظم سلوك الافراد العاملين داخل المنظمات، فان احتمال ان تتعرض علاقات العاملين للضغوط والتأثيرات من هذه الاخيرة يصبح أكثر من راودا.

التساؤل الرئيسي:

استنادا لطبيعة المشكلة المطروحة فقد وجهت هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات التي هي عبارة عن فرضية عامة والتي تتمثل في:

تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية الفاصلة أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المصنع.

حيث يندرج من الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية:

• تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساسي للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.

• تشكل الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه رؤوسيه الحدد الأساسي لأسلوب إشرافه عليهم.

• يعكس نمط التعاون والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العاملين للعادات والعرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

منهج البحث:

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والمنهج المقارن واستخدم هذين المنهجين في تحديد العلاقات بين عناصرها وبين ظواهر اجتماعية وأخرى وكذلك اعتمد عليه لإجراء جملة من الموازنات أهمها بين النظام الأسري ونظام المصنع وكذا بين المراكز الاجتماعية الموروثة والمنجزة.

أداة البحث:

استعمل الباحث الاستمارة كأداة للدراسة من أجل جمع البيانات الأساسية وذلك عن طريق المقابلة الشخصية للمبحوثين والتي تتعلق بمعتقدات واتجاهات المبحوثين وقيمهم ومعاييرهم وكذا أنماط السلوك الخاصة بهم. وبالتالي يصعب الحصول عليها من خلا الملاحظة مثلا، لأنها ترتبط بأمور لا تلاحظ بطبيعتها.

عينة الدراسة:

اعتمد الباحث على عينة طبقية من أجل تحليل مجتمع البحث والكشف عن الخصائص و المتفاوتة بين أفراد و وحداته.

نتائج الدراسة: توصل الباحث من خلال دراسته الى النتائج التالية:

- ان تعاون أعوان التنفيذ وتضامنهم فيما بينهم تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسمية والادوار المهنية التي يؤدونها، أكثر من اية اعتبارات أخرى

- ان الاسلوب الاشرافي للرئيس تتحكم فيه الى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية التي يتحملها تجاه رؤوسيه أكثر منه مسؤولية ورسمية نحوه.

-ان نمط الاشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعات الرؤساء للعادات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع لتنظيم علاقاتهم بمرؤسيهم.

الدراسة الثالثة: "قروي رفيق" بعنوان "علاقات العمل في مؤسسة جزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ضل الخوصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، جامعة باجي مختار عنابة، كلية الآدابو العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، السنة الدراسية 2009-2010.

مشكلة البحث: تمحورت الدراسة حول علاقات العمل في مؤسسة جزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في الخوصصة حيث تسعى لتشخيص واقعي لعلاقات العمل بعد حدوث الاثار الكاملة للتعاقد بين الاطرافمن خلال معرفة طبيعة الصراعات العمالية التي تنشأ في ضل الاندماج الكامل للمؤسسة الاقتصادية في مرحلة الخوصصة.

التساؤل الرئيسي:

• ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في اطار الخوصصة ؟ وتدرج عنه تساؤلات فرعية المتمثلة فيما يلي:

• ما هي طبيعة العلاقات المهنية وللاجتماعية السائدة وظروف العمل وانعكاساتها على نوعية الانتشغالات العمالية في ضل الخوصصة؟

• ما هي اشكال الصراعات العمالية التي يلجا العمال لممارستها في ضل الخوصصة؟

• ما هي طبيعة المطالب العمالية، وكيف يتم التعبير عنها في ضل الخوصصة ؟

• ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ضل الخوصصة؟

منهج البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي في تحليل البيانات والاحصائي في تلخيص المعلومات المجمعة وتصنيفها الى وحدات وفئات وعوامل متغيرة خاصة من خلال الاعتماد على النسبة الحصية، والنسب المئوية.

اداة البحث:

استعمل الباحث في دراسته مجموعة من التقنيات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات ،الاستمارة من اجل اثناء بحثه وتحليل نتائجه .

نتائج الدراسة: توصلت لدراسة الباحث الى النتائج التالية:

- ان انتقال المؤسسة من مرحلة الادارة المركزية في القطاع العمومي الى مرحلة الخوصصة كان ضد رغبة العمال الذين عارضوا بشدة هذا الامر.
- وجود تشابك للظروف الاقتصادية والسياسية التي عجلت باستصدار قرار خوصصة مؤسسة نقاوس للمصبرات، هذه الرغبة الاقتصادية تمثلت في ضرورة فتح اقتصاد السوق امام القطاع الخاص في اثر سلسلة من القرارات الاقتصادية التحفيزية لجلب الاستثمارات الاجنبية، مع فتح القطاع الخاص المحلي ، او على مستوى ارفع في هيكل الدولة الجزائرية ممثلة في وزارة المساهمات وترقية الاستثمارات ناهيك عن التدخلات المتتالية للمركزية النقابية التي توجي بانها جادة في تضامنها ومساندتها لمشروعية المطالب العمالية بمختلف فئاتها على مستوى المؤسسة، لكن ، لكن ضمنا لم يحدث للمركزية النقابية اي تجرؤ على عصيان الاوامر السياسية التي تتخذها السلطة، لأنها تعتبر شريكا سياسيا غير مصرح به تحت مظلة الدفاع عن مصالح الطبقة العاملة، ولنا ان نسترجع مواقف المركزية النقابية في الاستحقاقات الانتخابية، اين كانت تشكل وعاء انتخابيا لصالح السلطة.
- و ما نهت اليه هذه الدراسة ان مجمل هذه الظروف كانت عوامل انت ساعدت على تبني العمال الاحتجاجات الجماعية واختيار الاضراب للتعبير عن التذمر الذي بلغ حدا اقصى ولمدة اربعين يوما.
- كما استخلصت الدراسة الى انه بدءا من 1988 اتضح ان الصراعات داخل المؤسسة مردها لعوامل البيئة الخارجية، ومنه فان الصراعات لا يكون منشؤها البناء التنظيمي فقط بل حتي البيئة الخارجية و المجتمع بحكم الامتداد وتبادل التأثير والتفاعل، وانجز عن هذا الاضراب تسريح جماعي للعمال المحرضين.

❖ **التعقيب على الدراسات السابقة:**

إن تطرقنا لهذه الدراسات "الاولى والثانية والثالثة" لم يكن بمحض الصدفة وإنما نظرا لاحتوائها على مفاهيم ومتغيرات تخدم موضوعنا والتي استعنا بها في بناء أسئلة الاستبيان وكذا احتوائها على نتائج مثلت دعما قويا فيتصميم هيكل الدراسة من خلال المحتوى النظري والتطبيقي كما انه تجسد فيه نفس اتجاه منهجنا المتبع وعلى اثر ذلك فانه كان الركيزة الأساسية التي وجهتنا إلى صياغة فرضيات الدراسة التي حاولنا تجسيدها في المؤسسة ميدان الدراسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة).

8. المقاربة النظرية:

تعتبر النظرية ذلك "الإطار المرجعي الذي يوجه الباحث ويساعده في تحليل وتفسير الظواهر وربطها بالسياق النظري والفكري الذي تدخل ضمنه"¹ وبذلك فمن الصعب الإحاطة والإلمام بجميع نواحي الموضوع، الأمر الذي يتطلب الاستعانة بالنظريات التي تتوافق مع موضوع البحث والذي تتقاطع معه من أجل معرفة الخطوط العريضة ومداخله، وبالتالي ولكون موضوعنا يتحدث عن علاقات العمل بنوعها الرسمي وغير الرسمي وانعكاسه على السلوك التنظيمي وتركيزنا على الجانب غير الرسمي فإنه تم الاستعانة في دراستنا الحالية على :

نظرية العلاقات الإنسانية :

تمثل العلاقات الإنسانية كيفية التنسيق بين جهود الأفراد المختلفين من خلال إيجاد جو عمل يحفز على الأداء الجيد والتعاون بين الأفراد بهدف الوصول إلى نتائج أفضل بما يضمن إشباع رغبات الأفراد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية بحيث اعتبرتها نظرية العلاقات الإنسانية التي مثلتها تجارب مصنع الهاوثورنو التي كان في مقدمتها رائدها التون مايو Elton Mayo الذي أعطى منحى آخر للعملية الإنتاجية والتي اثبت أن "ما قدم حول آليات الإنتاج العالية والتي أوضحت مع مرور الوقت، أنه لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب، وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن تم يجب النظر بالأفراد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال ان أحس أنه موضع الاحترام والتقدير.... لذلك لا يجب أن ننظر إلى الأفراد على أنه يعمل بمعزل عن الآخرين وإنما يوصف بأنه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الأفراد والتحكم فيه"² وعليه فإن تطرقنا لهذه النظرية كان نظراً لأنا للدراسات التي جاء بها التون مايو قدمت أدلة كافية أن المؤسسة تؤلف نسقاً اجتماعياً تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دوراً حيوياً ويجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائناً إنسانياً اجتماعياً، حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته

¹ علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية المحدث، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005، ص 45.

² حسين حريم وآخرين، أساسيات الإدارة، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 55.

الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله واستخدام المدرسة لمفاهيم رئيسية كانت هي الأدوات التصويرية التي استعانت بها في دراسة السلوك الاجتماعي الواقعي للتنظيمات.¹

وبهذا كانت هذه النظرية هي الأقرب لموضوع دراستنا والتي جاءت بالاعتماد على النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية نجد:

- يعود لها الفضل في اكتشاف جماعة العمل داخل التنظيم الصناعي
- قدمت تصور جديد للمصنع كتنظيم اجتماعي على عكس نظرية تايلور
- أسفرت نتائج تلك الدراسات عن وجود فجوة كبيرة بين العمال والإدارة وما يحدث من جراء تلك الانعزالية من مشكلات في الاتصالات الرأسية عبر التدرج الهرمي للمستويات التنظيمية²

وعلى ضوء هذا يمكن تفسير موضوعنا "تأثير علاقات العمل على السلوك التنظيمي" حيث أن لكل عامل بالمؤسسة سلوكا يتبعه وفق علاقة العمل التي تربطه سؤاءا بالرئيس أو بالزملاء، في ذات المصلحة أو في المصالح الأخرى، فالعلاقة الرسمية في دراستنا هذه حاولنا حصرها بين الرئيس والعمال في حين حصرنا العلاقات غير الرسمية بين الزملاء ومدى إسهامها في ضبط السلوك التنظيمي ، كما أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري باعتبارها مؤسسة اقتصادية تجارية فإنها تخلق من تكوين علاقات عمل قائمة في الاتجاهين الرسمي وغير الرسمي والتي تهيكّل السلوك التنظيمي للعامل في تلك المؤسسة التي تعرف بعض أشكال الصراعات مع الزبائن بسبب تعاملها مع الفئة الدنيا من الطبقة الاجتماعية التي تواجه صعوبات في دفع أجور السكنات الاجتماعية والمحلات العقارية ذات صيغة الدفع بالإيجار وبالتالي مما يستدعي رفع المؤسسة لدعوى قضائية ضد المستفيدين هذا الأمر الذي من شأنه أن يؤثر على السلوك التنظيمي للعمال وهذا الأمر المتكرر بشكل يومي وبدون حل وسط من شأنه أن يؤثر في سلوك العمال.

¹الفضيل رتيمي واخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، جامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، ص 23.

²الفضيل رتيمي واخرون، مرجع سابق، ص 24.

1-ماكس فيبر 1864-1920 Max weber النظام البيروقراطي: " يعتبر كارل إيميل ماكسيميليان Karl email Maximilienne المعروف باسم ماكس فيبر، من أهم الفلاسفة الألمان، ومن أهم علماء القانون والاجتماع والإدارة والاقتصاد السياسي. ويعد أيضا من أهم رواد السيولوجيا المعاصرة ومن الأوائل الذين انتقدوا الحداثة، وقد انساق كثيرا وراء السياسة بالتحليل والتنظير¹ حيث قام في نمودجه بوضع مجموعة خصائص وسمات للتنظيم المثالي وذلك من اجل تحقيق أعلى قدر من الكفاية بالإضافة إلى تقسيم العمل بالفصل بين أعمال الموظف العامة والخاصة ووجوب خضوع العامل للرقابة المنظمة وان العامل يملك فقط حق حصوله على راتب وعلاوة.

2- فريدريك تايلور Frédéric Taylor الاتجاه التقليدي (الإدارة العلمية) 1856-1915:" يعتبر رائد الإدارة العلمية ويطلق البعض عليه الأب الروحي لها. بدأ حياته كمراقب لعمال الخط الأول في مصانع الحديد والصلب وتدرج إلى أن أصبح رئيسا للمهندسين، قام بدراسات وأبحاث كما طبق المنهج العلمي (البحث والتجريب) استغرقت أبحاثه سنوات². وانطلاقا من رصيدينا المعرفي فان تايلور في نظريته تعامل مع الفرد بمادية مطلقة وأهمل الجانب الإنساني والنفسي للفرد فكان لها تأثير سلبي على الفرد وعلى بيئة العمل ككل كما ركز على مجموعة من المبادئ كإحلال الأسلوب العلمي في الأداء، التخصص الدقيق وتقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات بالتساوي.

3-أبراهام ماسلو Abraham Maslow المنهج السلوكي 1943: عالم نفس أمريكي ولد في بروكلين، نيويورك، اشتهر بنظريته تدرج الحاجات. بدأ بدراسة القانون بالجامعة تحت تأثير والديه ولكن سرعان ما ترك مدينه ليدرس في جامعة وسيكنسنس wesseknes حيث حصل على البكالوريا في الأدب ثم ماجستير ثم دكتوراه في الفلسفة من أبرز مؤلفاته: (نحو سيكولوجية كينونة)، (الدافعية والشخصية)، (ابعد ما تستطيعه الطبيعة البشرية). وهو «معروف الهرم الذي وضعه لسلم الحاجات الإنسانية، يبحث ويفسر السلوك البشري، كما أن السلوك الإنساني يتحدد عندما يحاول الفرد إشباع رغباته وهذه الرغبات تأخذ شكلا هرميا³

¹ جميل حمدوي، جهود ماكس فيبر في مجال السيولوجيا، طبعة 1، المغرب، 2015، ص 06 .

² <http://www.cte.univ.setif.dz/cours enlig/site Bouakaz/co/garin-taylor.html-h 12:27>

³ عبد الله بن عبد الغني الطلجم و آخرون، السلوك التنظيمي-المفاهيم-النظريات-التطبيقات، طبعة 4، 2003، ص 28

1- هربت سايمون **Herbert Simon 1916-2001** : هو اقتصادي أمريكي وعالم سياسة، وعالم نفسي وأستاذ سابق شهير في جامعة كارناكي ميلون karnakie melon، وكانت أبحاثه حول علم النفس المعرفي، علوم الحاسوب، الإدارة العامة، الاقتصاد، الإدارة، فلسفة العلوم ، وعلم الاجتماع وعلوم السياسة وله حوالي ألف مؤلف وهو واحد من أكثر علماء الاجتماع تأثيرا في القرن العشرين حيث " اتخذ من صناعة القرار مدخلا لفهم السلوك الفردي فرأى أن المنظمة مجموعة من أشخاص متخذي قرارات لتحقيق هدف مشترك، وان السلوك هؤلاء يتأثر بالبناء التنظيمي الرسمي كما يتأثر بالاتصالات الرسمية بالإضافة إلى أن الإنسان لديه قدرات عقلية وخبرات محدودة ."¹

^{1 1} عبد الله بن عبد الغني الطلجم و آخرون، مرجع سابق،ص29 .

تمهيد:

لقد كانت علاقات العمل قبل ظهور الثورة الصناعية علاقات مباشرة و بسيطة، فالثورة الصناعية تعتبر نقطة انطلاق لتاريخ علاقات العمل والتشريعات العمالية بصفة عامة بسبب ما تولد عنها من مشاكل صناعية معقدة في نهاية القرن الثامن عشر.

و بالتالي فإن مفهوم علاقة العمل يعد مفهوما مركبا مما يجعل تحديده عملية صعبة تحتاج إلى تشريع عبر عدة مراحل مفصلة، عميقة وشاملة لكل الجوانب لأجل الوصول إلى دلالة علمية واضحة بحيث أصبح هذا المفهوم أكثر تداولاً في العهد الأخير بعد ظهور الحركات التحررية المختلفة، وهذا ما ألزم على المهتمين في مجال التنظيم والعمل سوءا كانوا علماء الاجتماع أو النفس والإدارة الاهتمام أكثر به والسعي لتطويره فيما يخدم التنظيم، فدراسته من الجانب النظري يوضح سمات العلاقة الرسمية داخل التنظيم والتي تتمحور غالبا في أعلى السلم الهرمي للمؤسسة، ويخص بذلك الإدارة والسلطة وأنواع الاتصالات، وما يترتب عنها من سلوكيات والتي تجسد حقيقة تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة. إضافة إلى العلاقات غير الرسمية و التي تتجسد عند نشوء شبكة من العلاقات بين زملاء العمل سوءا كانوا في نفس المصلحة، أو مع زملاء من مصالح أخرى، وهذا ما يبرز ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والسعي لتطويره عن طريق التكوين والبعثات العلمية والعملية، إضافة إلى التحفيز بأنواعه ليتوصل بذلك إلى تحقيق مناصب أعلى في الترقية ومما يجعله العصب الفعال والموارد الذي لا ينفذ وأساس تطوير المؤسسة، إذن ما هو تاريخ نشأت علاقات العمل؟ وما هو منظور التشريع الجزائري لعلاقات العمل؟ وماذا نقصد بالتنظيم وما هي أشكاله؟

1-نشأة و تطور علاقات العمل:

يبدأ الحديث عن علاقات العمل بالعودة إلى القرون الماضية حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد و يستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد، ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم. أي علاقات منظمة يسودها التفاهم و يبرز فيها الحق من الواجب والذي يفرض وجود علاقات بين طرفين من الأشخاص، فالرقيق محروم من الشخصية القانونية وكان معتبرا في عداد الأشياء لا في مقام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية وبصفة إجبارية ، بحيث لا يحق له المطالبة بأي حق من حقوقه حتى أنه لا دراية له بها وإنما يكتفي بقوت يومه دون أي اعتراض، ما جعل صاحب العمل آنذاك يمارس كل أنواع الاستغلال عليه و كان يعرف بالسيّد باعتبار العامل جاهلا لحقوقه ومكتفيا بالقوت اليومي .

" أما في العصور الوسطى فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغيير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل، فقد ساد نظام الإقطاع الذي يقوم على أساس النظر إلى الأرض ومن عليها ككل لا يتجزأ و لصاحب الأرض الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها، ولذلك كان صاحب الأرض يشغل الأفراد دون مقابل وهذا يبدو جليا في القطاع الزراعي، كما أن نظام الطوائف الحرفية كذلك لم يترك مجال لقيام قانون العمل وبالتالي تنظيم علاقات العمل، ذلك أنه يقوم على التدرج المهني أي انه ينزل من المعلم إلى العريف إلى الصبي إلى المتدرب، وكانت كل طائفة تستقل وتختص بالنظام الذي يحكم شؤون تلك الحرفة خاصة ظروف العمل بما ذلك تحديد ساعات العمل وتحديد الأجور بوضع حد أقصى لها، أما بالنسبة لتنظيم العمل فإن الطائفة نفسها هي التي تضع قواعد تسيير شؤونها إذ لم يكن يسمح لأي شخص أن يقوم بعمل ما دون موافقتها، ولا الانتقال من مرتبة إلى مرتبة أعلاها إلا بعد مرور عدة سنوات وذلك تحت التمرين و الممارسة، وبعد الإتقان الجيد للحرفة والتي يبقى قرارها النهائي للمعلم"¹، ما جعل النظام احتكاريًا للمعلمين وأبنائهم من بعدهم بطريقة الوراثة، ومع ظهور المدن وزيادة احتياجات المجتمع ، أصبح أسياد العمل يحتكرون الملكية ما زاد الوضع سوءا و تفاقمًا، الأمر الذي دفع بالعمال إلى التجمع والاتحاد ضدهم، وازداد الوضع تأزما خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 ، والتي تعتبر كنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم، حيث قل

¹ غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب اسميدال -عنايه-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، 2006-2007، ص108.

استخدام اليد العاملة فظهر مشكل البطالة ما زاد الوضع تأزماً مما جعلهم يشعرون بخطورة الأمر واللبؤس الذي يعيشونه وكثرة الضغوطات عليهم خاصة مع الاستغلال المفرط لأصحاب العمل لهم ما دفعهم إلى التجمع على شكل تجمعات ونقابات سرية وعلنية للمطالبة بتحسين أوضاعهم، فتمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصة في النصف الثاني من القرن 19، حيث "ظهرت قوانين تعترف بحق الإضراب إذ نجد قانون 25 ماي 1864 وإنشاء مفتشيه العمل ثم قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية أو الاتحادات المهنية وإنشاء النقابات"¹. و بهذا تكون الطبقة العاملة قد حققت نوعاً من الانتصار أو التحرر من الظلم و الاستعباد الذي كانت تمارسه طبقة الأسياد في حقها، معتبرة اليد العاملة ملكية خاصة يمكن التصرف فيها دون أي اعتراض منها وذلك بظهور الصناعة و توسيع نطاق المصنع و انتشار التكنولوجيا و ما أحدثته من آلية و تخصص واسع و تقسيم دقيق للعمل، و في نفس الوقت لا ينفي تأثير دور التقدم الصناعي على مكانة العامل ودوره بحيث قللت من بروز دوره في المؤسسة الصناعية، الشيء الذي أدى إلى تشابك علاقات العمل خاصة بين العمال و الإدارة بسبب الصعوبات التي تعترى العمال خلال أداءه لمهامه. و بهذا توجب تنظيم العمل و ترشيد علاقاته و تحديد واجبات و حقوق كل من الطرفين في هذه العلاقة، و لا يكون ذلك إلا بسن و إصدار قوانين و تشريعات تخدم الطرفين بعدما تحولت هذه الأخيرة عبر الزمن من علاقة فردية إلى جماعية، ثم تدخل النقابات التي تعمل على حماية حقوق العامل كهدف أسمى.

2- عوامل نشأة علاقات العمل:

تعود نشأة و تطور علاقات العمل بصفة عامة، لمجموعة من العوامل المختلفة التي أدت إلى تدخل الدولة في التشريع بمجال علاقات العمل وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:

أ- الضغط العمالي:

"وذلك بانتشار الصناعات الكبيرة الذي ساعد على تكثف العمال في جماعات كبيرة بدأت تلجأ إلى الضغط على أرباب العمل عن طريق الإضراب، و أبرز على مثال على ذلك الإضراب المشهور لعمال لندن عام 1889 وغيره من وسائل الضغط الأخرى، وقد بدأ هذا يتخذ صورة واضحة منذ منتصف القرن التاسع عشر،

¹ غريب منية ، مرجع سابق، ص108.

حينما شعر العمال بقوتهم بسبب نمو تنظيماتهم و اتحاداتهم تحت وحدة الهدف في سبيل المطالبة بحقوقهم و درء الظلم الواقع عليهم.¹ ما زاد من إصرارهم و تيقنهم بضرورة استرجاع حقوقهم المهضومة منذ الأزل.

ب-العوامل السياسية:

" لما صار العمال قوة كبيرة و عددا لا يستهان به بدأت الأحزاب السياسية تتقرب إليهم عن طريق تبني مطالبهم والدفاع عنها، حتى تضمن أصواتهم إلى جانبها في المعارك الانتخابية، وقد أدى ذلك إلى إدخالهم ضمن برامجهم المتمثلة في المسائل الاجتماعية، النهوض بالعمال والدفاع عنهم، كما كون العمال أحزاب خاصة بهم في العديد من الدول، بالإضافة إلى انخراط الكثير منهم في الأحزاب العمالية القائمة مما فتح السبيل أمامهم للدفاع عن حقوقهم وخاصة وأن وصلت أحزابهم أو حتى الأحزاب التي ينتمون إليها إلى الحكم"². و قد أدى كل هذا في النهاية إلى أن أوجدت الفرصة السانحة لتطوير قوانين وتشريعات العمل و تقدمها في مختلف الدول.

ج- ظهور المذاهب الاجتماعية:

" لقد كان للمذاهب الاجتماعية دورا في تدخل الدولة في مجال علاقات العمل وذلك لقيامها ضد المذهب الفردي أي نظام الحرية الفردية ومبدأ سلطان الإرادة، وقد بدى هذا واضحا حتى في الدول الرأسمالية كرد فعل على تطرف المذهب الفردي وما ظهر من تطبيقه وقد اعتبر ماركس أن الملكية الفردية مسؤولة عن ظاهرة استغلال العمال، فالعامل الذي لا يملك إلا قوة عمله يضطر لبيعها إلى الرأسمالي الذي يملك وسائل الإنتاج و القوة اللازمة لشراء هذه القوة المنتجة ليستخدمها في إنتاج سلع تفوق في قيمتها قيمة العمل المبذول فيها"³، و لقد لخص بعض الفقهاء الفرنسيين كذلك بان الوضع الذي يعيشه المجتمع هو البؤس غير المعقول للطبقة العاملة، بسبب التفاوت الاقتصادي وتعميق الفجوة بين العمال وأصحاب العمل، و بالتالي أصبح المجتمع يعاني تدهورا رهيبا اجتماعيا ما أدى إلى استغلال النساء والأطفال وتقسيم المجتمع إلى طبقات، وانخفاض الأجور، سوء التغذية، المساكن غير الصحية، ساعات العمل الطويلة، عدم الاستقرار والتعرض للطردي، انتشار البطالة الجماعية دون أدنى ضمان أو تامين لهم.... الخ. ما دفع الدولة للتدخل لسن قوانين، واتضح ذلك في مجال علاقات العمل بصفة خاصة، واختلف هذا التدخل بحسب مدى اعتناق كل دولة للاتجاه الاشتراكي في اعتداله أو تطرفه. و من خلال هذه العوامل التي ساعدت على تدخل الدولة برز دورها في تحديد ساعات العمل، الراحة

1-غريب منية، مرجع سابق، ص109.

2-غريب منية، مرجع سابق، ص109.

3 غريب منية، نفس المرجع، ص110.

القانونية، تحديد السن الأدنى وهو 18 سنة فما فوق للعمل، قانون العمل الليلي، الحق في الإضراب، والانتماء النقابي....الخ.

كما أن و باعتبار موضوع علاقات العمل موضوعا شاملا يتمحور حول عدة عناصر و جوانب لا يمكننا غض النظر عن أشكال الصراع النابعة عن تضارب المصالح بين أصحاب العمل و العمال باعتبارهم الطبقة الضعيفة و التي تسعى لاسترجاع حقوقها باستعمال أساليب و تقنيات قانونية تتمثل في:

الإضراب: " ويعتبر ابرز أشكال الصراعات العمالية على الإطلاق، و أكثرها تأثيرا على المؤسسة، ونقصد به التوقف عن العمل، متفق عليه مسبقا لأجل محدود أو غير محدود"¹ وبهذا يكون العامل قد عبر عن رأيه و تدمره من الأحوال المزرية و التعسفية التي يعيشها داخل التنظيم ومنه المعلن و الغير المعلن والجزئي و الإضراب بالتناوب.

التغيب: وهو أيضا وسيلة من الوسائل التي تستعمل للتعبير عن الرأي و نقصد به " ذلك المؤشر لعدم الرضى و عدم الارتياح في المؤسسة ككل أو في مكان العمل"² به يحاول العامل الضغط على صاحب العمل.

تقييد الإنتاج (كبح الإنتاج): كانت وسيلة تستعمل قديما منذ ظهور الصناعة و قد عبر عنها جون دانيال رينو J.Daniel reynaud بأنها " وسيلة للضغط أو كعامل يمتلك تنظيم العمل من جانب العمال الأجراء"³ و ذلك لنفس الأسباب و الأهداف المتمثلة في تحسين ظروف العمل.

و أخيرا فإن نشأة و تطور قانون تنظيم علاقات العمل كان أهم قانون في مجال العمل ذلك أنه ظهر من أجل حماية العامل من ظلم صاحب العمل، كما أنه يحاول قدر الإمكان الحد من استغلال الرأسمالية للبروليتارية بحيث تجسد ذلك من خلال تدخل الدولة في مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل و العمال ضمن إطارات قانونية وتنظيمية محددة وبتنظيم هذه العلاقات أصبحت أهم ما يميز المجتمعات الحديثة عن المجتمعات القديمة، فالتنظيم أصبح ظاهرة عامة وشاملة لكل الميادين والمجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، حيث

¹ رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ضل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علم اجتماع تنظيم وعمل، 2010-2009 ص27.

² رفيق قروي، نفس المرجع، ص29.

³ رفيق قروي، نفس المرجع، ص30.

تفاوتت هذه الظاهرة من حيث مستواها الفني التقني ودرجة عقلانيتها ووضوحها من مجتمع لآخر، وتبعاً لدرجة الرقي الذي بلغه كل مجتمع فكرياً وحضارياً، فقد عمل كل مجتمع على ترقية نضامه الاجتماعي من خلال مجموعة تنظيمات متميزة، تستجيب لطبيعة المرحلة و تضمن تحقيق الأهداف أي أهداف التنظيم ذاته أولاً ، و من خلالها تحقيق النظام الاجتماعي ككل و يتم ذلك بصورة آلية.

3-علاقات العمل في منظور قانون العمل الجزائري:

تستفيد خلال فترات ما قبل الولادة وما بعدها من عطلة الأمومة طبقاً للتشريع المعمول به ويمكن الاستفادة أيضاً من تسهيلات، حسب الشروط المحددة في النظام الداخلي للهيئة المستخدمة¹ وبهذا يكون المشرع الجزائري قد أنصف في حق الجنسين في مجال العمل وعلاقاته.

3- ماهية التنظيم:

- مفهومه:

لقد عرف التنظيم عدة مفاهيم بتعدد الباحثين وأفكارهم بحيث حاول اصحابها تقديم توضيح لمعنى التنظيم فالبعض يطلق اللفظ على المؤسسات أو المنظمات التي تقام بصورة مقصودة، أي قصد تحقيق أهداف معينة، والبعض الآخر يعتبر على أنه العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الافراد والتحكم فيه قصد توجيهه لتحقيق الاغراض المسطرة.

ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة يكون عكس الفوضى، فهو يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة، إلا أن هذا التعريف لا يبدو شاملاً ولا يفي بالغرض على اعتبار أن ميدان التنظيم غني ومتنوع، وقد تناولته العديد من العلوم بالشرح والغوص في مضامينه، وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين عدة أشكال من التنظيم.

ولعل أول من ما يلج إلى أذهاننا هو مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والواردة في قاموس علم الاجتماع ل: "محمد عاطف غيث" حيث ربطه بمفهوم التنظيم الاجتماعي العام حيث يرى أن التنظيم "هو عبارة عن نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعات معينة"¹.

¹ عجب بومدين، الآثار الاسرية و الاجتماعية المترتبة عن عمل المرأة خارج البيت، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم النفس، جامعة وهران، 2016، ص59.

كما يمكن تعريف التنظيم على انه " كل وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق اهداف محددة"²، وبالتالي فان التنظيم هو الذي يجمع بين افراده حيث يكون هناك تفاعل فيما بينهم وسعي مشترك بحيث يتم تحديد مهام كل فاعل من عناصره بطريقة مدروسة ومضبوطة حسب قوانين نظامية يلزم كل افرادها بالخضوع لها.

إن التنظيم من وجهة نظر "محمد علي محمد" "يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً"³. و انطلاقاً من هذا التعريف نلاحظ أن الدكتور محمد علي محمد قد ركز على الأساليب والطرق وهي تلك العمليات والقرارات الهادفة التي تنظم السلوك الإنساني و لكن لا يتحقق ذلك حسب رأيه إلا بمعرفة الظروف السائدة في المجتمع و التي تتكون من عنصرين أساسيين هما: "بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة أو موجّهات السلوك وضوابطه، كما يتألف البناء من الهياكل أو الوحدات الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف"⁴، وعليه فان البناء يتألف من الهياكل والوحدات الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف والخلل.

4- أهمية و أهداف التنظيم:

من عادة الإنسان أنه يسعى إلى إيجاد نوع من التعاون لتأدية المهام الكبيرة و المتشابهة، وحتى لا تسود هذه الأعمال نوع من الفوضى فإن ذلك يستدعي وجود تنظيم معين بغرض تنسيق وتجميع وترتيب الجهود و بالتالي توحيدها في مسار معين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة، بعيدة عن أي نزاع أو تعارض، وعلى هذا الأساس فان التنظيم، كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة، مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدمتية أو سياسية... الخ، فهو يساعد على التجميع والتنسيق والترتيب بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم إذن يتضمن مفهوم النظام كما يراها البعض وهناك من يحاول الربط بينه وبين الإجراءات، وكذا خرائط سير الإجراءات و الهياكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومن ثم يمكن القول، بأن التنظيم يمثل حجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص313

² علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، بدون طبعة، دار المعارف الاجتماعية، الاسكندرية، مصر، 1999، ص16.

³ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص12

⁴ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص13.

وأهداف متعددة و التي يمكن حصرها في " تحديد واضح للمسؤوليات والاختصاصات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون من منها، بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم الصلاحيات الموكلة إليها وحدود اختصاصها وعلاقتها مع باقي الأقسام والإدارات، كما يتم تحديد الوظائف الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف، وكذلك تجنباً للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الأعمال بالاضافة إلى التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة، وهذا قصد القضاء على كل أنواع الصراع و التنافر و النزاع أو حتى تضارب في المهام ¹. أي تجنباً لأي صراع أو خلافات يمكن أن تحدث بسبب تضارب الأدوار وتدخلات غير مرغوب فيها ما يعطل السير الحسن للمؤسسة. أما الثانية فيقصد الوضوح التام في المهام و نوع الأنشطة المخولة لكل طرف في المؤسسة ، بالاضافة إلى " تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها، في إطار روح الفريق الذي يقوم على التآزر والمساعدة بعيداً عن كل أنواع المصالح الفردية على اعتبار أن روح الفريق يقوي العمل و يزيد من عزيمة الأفراد، وذلك تجنباً للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين الوحدات المكون للمنظمة ². إضافة إلى ما سبق تركز أهداف التنظيم على "تقسيم العمل ، وضع أسس نمطية لأداء العمل، تهيئة الأسلوب الذي يتم من خلاله إرسال و استقبال القرارات من قمة التنظيم إلى قاعدته كما يوضح نوع الاتصالات الرسمية بين مختلف أجزاء المنظمة ، بالاضافة إلى انه يهيئ أهم أساليب التدريب حيث يعمل على إظهار مواهب الأفراد وتنمية معلوماتهم بما يؤهلهم لشغل الوظائف و المستويات الأعلى بالهيكل التنظيمي ، أخيراً يحقق الاستقرار و النمو ³. كما له أهمية أخرى تتمثل في "دوره في إحداث الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في محيط الوظيفة ⁴، فالنوزيع العلمي الصحيح للوظائف المتاحة لكل موظف دون أن يكون هناك تأثير شخصي على احدهم، يعطي الأعمال الوظيفية لكل شخص حسب خبراته، واختصاص دراسته والمؤهل العلمي الذي حصل عليه. و بهذا يكون ضمان سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لديها، وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق، فعلى هذا الأساس يعتبر التنظيم مهما في حياة البشر والمنظمات، ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على أساس روح الفريق، بعيداً عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذن

1 محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، طبعة 3، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2005، ص 130، 131..

2 محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 131.

3 سعادة راغب الخطيب و آخرون، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، بدون طبعة ، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009، ص 18.

4 [http:// www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)

مفيد في عملية التنسيق بين كل المستويات التنظيمية، كما يساهم في تحقيق الاستفادة الحسنة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المنظمة سواء المادية أو البشرية وذلك قصد تحقيق الانجاز وبالتالي ضمان البقاء والاستمرارية.

5- أشكال التنظيم:

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وانطلاقاً من أن التنظيم لا يتم في فراغ، فإن المنظمة في الكيان الاجتماعي والاقتصادي يحوي هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري وذلك من خلال الترتيب والتنسيق بين مختلف الأعمال واستغلالها استغلالاً جيداً وفق معايير علمية مدروسة إذن فالتنظيم ينقسم إلى نمطين شائعين هما : التنظيم الرسمي و غير الرسمي.

أولاً: التنظيم الرسمي:

يشمل التنظيم الرسمي خطوط السلطة والمسؤولية والاتصالات وكذلك حدود الصلاحيات من الناحية الرسمية في العلاقات أي تحديد الخطوط الرسمية فيها بين العاملين في المنظمة وذلك لتحقيق هدف معين، فهناك عدة أبحاث و تنظيرات قام بها مجموعة من الباحثين والمفكرين عززت من التراث الذي يشمل مفهوم التنظيم الرسمي و أبعاده الأساسية، و يمكن إرجاعها إلى تلك الأبحاث التي قام بها تايلور TAYLOR و أتباعه في علم الإدارة أو ما يسمى الآن بحركة الإدارة العلمية، وكذلك إلى نظرية فيبر weber عن البيروقراطية ونموذجه المثالي في التنظيم، بالإضافة إلى عدة إسهامات ودراسات أكدت كلها أهمية الرسمية والانضباط بالقوانين و الأبعاد التنظيمية ككل لتحقيق الأهداف المرسومة في التنظيم، و بالتالي لقد شكل نموذج "فيبر WEBER مصدر الهام كثير من الباحثين بوصفه المحك الذي تقاس به فعالية تنظيم رسمي معين و درجة عقلانيته، رغم أنه مستمد أساساً من تجربة و خبرة ذاتية " لفيبر WEBER" الذي عمل في الجيش الألماني آنذاك و أعجب بتنظيمه و من خلاله بنى نموذجه المثالي في التنظيم الرسمي، هذا الأخير يعني تحديد العلاقات المختلفة داخل التنظيم بين الرئيس و المرؤوس وبين مختلف عناصر التنظيم، بحيث يمكن معه ضمان ثبات السلوك وبالتالي التنبؤ به وبالنتائج، بما يساهم في بناء الإمكانيات المختلفة وتحديدها في الأداء والتنسيق والتوجيه والإدارة عموماً.

و من أبرز السمات التي تميز التنظيم نجد البيروقراطية، و " تعني هذه الأخيرة سلطة المكتب أو قوة المكتب وتوزيع المسؤوليات على عدة مكاتب حتى يتمكن التنظيم من الأداء الأفضل، لما لهذه الطريقة من مزايا كالإختصاص وتوسع الخبرة، وكان أول من بلور مخططا نظريا للبيروقراطية كشكل تنظيمي فعال وعقلاني هو ماكس فيبر وهو ما يتطابق مع تصوره للشرعية ذات النمط القانوني العقلاني"¹، و يتميز هذا الشكل التنظيمي عند فيبر بالعديد من السمات العقلانية كالاستمرار والبقاء رغم التحولات الطارئة على التنظيم وعلى بعض عناصره، وكذلك فصل الملكية، أي استقلالية الوسائل عن الأفراد.

كما لا يمكن إنكار الحديث عن الإسهام النظري "لتالكوت بارسونز TALCOT PARSONS" في التنظيم والتي من أبرز الأفكار والأنساق المفاهيمية التي حاولت الإلمام بجوانب هذا الموضوع وتقديم مخطط نظري أو نظرة علمية تحليلية تفسيرية كذلك لما يمثل هذا الكائن الاجتماعي أساسا. " فانطلاق بارسونز PARSONS " من خلال نظريته النسقية للأشياء، جعله يعتبر التنظيم نسقا اجتماعيا يعمل ويستمر في الوجود بفضل وجود مجموعة علاقات رسمية تنظيمية، داخليا من خلال التنسيق بين الأنشطة المختلفة للأعضاء و تكاملها، وخارجيا من خلال العمل الدعوب للتنظيم ككل من أجل التوحد والتكيف مع البيئة الخارجية كفاعل مهم في رسم الأهداف التنظيمية ومدى تحقيقها ومدى نجاح العمل التنظيمي في ذلك، فالبيئة الخارجية أو ذلك المحيط الذي يمارس داخله التنظيم نشاطاته، تعتبر المصدر الذي يستمد منه هذا الأخير الوسائل والشرعية التي تغطي عمله وتعطيه فرص الاستقرار والكفاءة في أن واحد، كما يعتبر التوازن الديناميكي هنا من أبرز العوامل التي تؤدي إلى استمرار العلاقات بنفس القوة والتنظيم والفعالية"². فتوازن العلاقات الداخلية في التنظيم يعكس إلى حد بعيد ضرورة منطقية متمثلة في طبيعة العلاقات الإنسانية المتغيرة باستمرارها نحو الأعلى أو العكس، بالإضافة إلى التغيرات في بيئة التنظيم الاجتماعية الخارجية، تغيرات ثقافية اقتصادية، سياسية وغيرها. و ينظر " بارسونز PARSONS" أساسا إلى نسق القيمة المحورية أو المركزية بأهمية خاصة، حيث يجب على كل تنظيم أن يراعي هذا الجانب حتى يضمن الشرعية الكافية التي تعطيه فرصة تحقيق الأهداف وتساعد على خلق الجو التنظيمي الملائم لذلك، وليس اقدر من عملية توازنية في شكل ديناميكي على توفير هذا الجو للعمل و النشاط و الكفاءة.

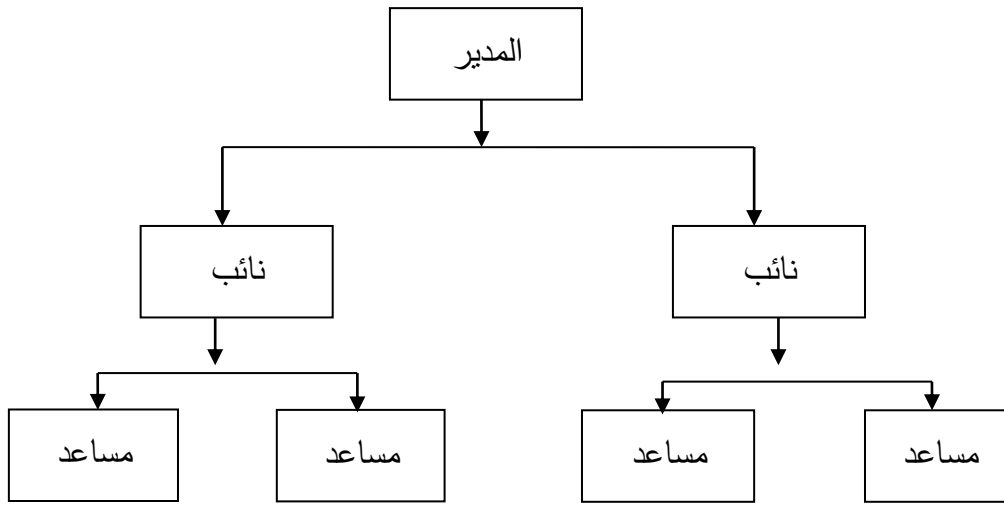
وإذا ما تناولنا التنظيم الرسمي نلاحظ انه يتضمن مجموعة من الأشكال و تتمثل أهمها فيما يلي:

¹ علي عبد الرزاق جبلي، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1995، ص175.
² جعفر قاسم انس، اسس التنظيم الإداري والإدارة المحلية بالجزائر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978، ص130.

• التنظيم العمودي:

في هذا الشكل من التنظيم نلاحظ أن العملية التشغيلية تتم وفق تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكثر من العمل بخارجه، "أي التفرع لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل و استعمال قناة واحدة، ولعل من أهم إيجابيات هذا الشكل تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات، الوضوح و البساطة و مركزية اتخاذ القرار و يوضح الشكل التالي هذا التنظيم"⁽¹⁾.

الشكل رقم 1: التنظيم العمودي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص34.

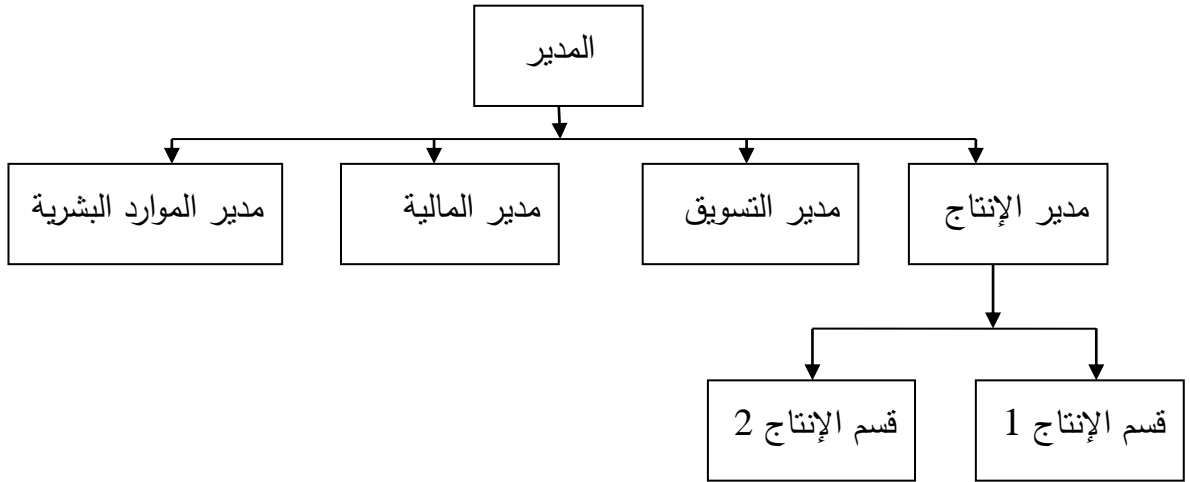
و الجدير بالملاحظة أن المدير في هذا النوع من التنظيمات يبذل جهودا كبيرة خاصة في عدم تفويض السلطة إلى ما دون مستواه الوظيفي مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية، خاصة أنه يستلزم الكثير من الوقت، مع الإشارة إلى أن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة، لا يمكن أن تمارس في إطار هذا النوع من التنظيمات كإدارة الوقت، الشفافية، و المشاركة في اتخاذ القرار...الخ.

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص34.

• التنظيم الوظيفي:

" لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بان هناك تداخلا بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنباً للصراع و التضارب، وعلى هذا يجب أن تعطى للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة، والشكل التالي يوضح هذا البناء" (1).

الشكل رقم 2 : التنظيم الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم و إجراءات العمل، ص35.

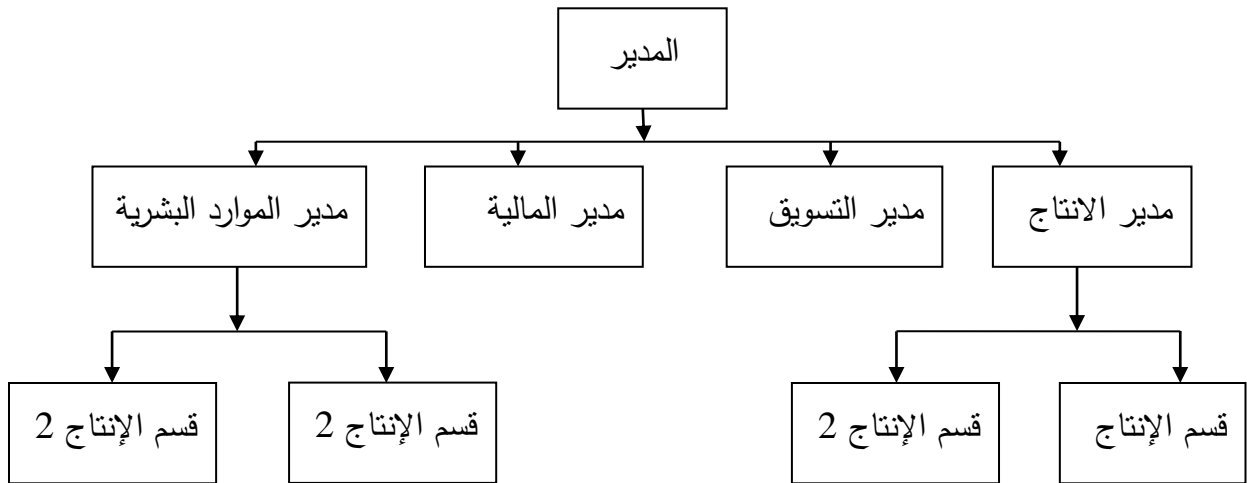
و ما يلفت الانتباه إلى في هذا الشكل أنه يركز على التخصص وتقييم العمل بغرض زيادة الأداء و تنمية روح الفريق والعمل الجماعي، كذلك يشير إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين، كما ينصح عند استخدام هذا الشكل الانتباه من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين.

1- موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص35.

• التنظيم الاستشاري:

"تكمل مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة، ونظرا لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، الشيء الذي يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من هذه الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع المراد الاستفسار عنها، إذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هو تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية، كما يجب في هذا التنظيم عدم مراعاة حدوث نزاعات بين الأفراد، التي قد تكون نتيجة لاختلاف في الآراء أو الاقتراحات لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، والشكل التالي يوضح هذا البناء"⁽¹⁾.

الشكل رقم 3: التنظيم الاستشاري



المصدر: نفس المصدر، ص35.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي:

1- ماهية التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي، إذ أن هذا " التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم و دخولهم في علاقات تبني وفقا لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الانتماء للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما

¹ - موسى اللوزي ، نفس المرجع، ص36.

يظهر تعبيراً عن الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها ومن ثم فإن نجاح أي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تؤثر بها على إنتاجية العاملين و تتحكم فيها⁽¹⁾. فقد عرف هذا الموضوع بداية خاصة من دراسات و تجارب مدرسة العلاقات الإنسانية، فقد انتشرت انتشاراً معتبراً في التراث النظري لعلم اجتماع التنظيم و غيره من العلوم القريبة منه، فاعتبرت تلك العلاقات غير الرسمية التي تحدث داخل التنظيم من أبرز العوامل التي قد تؤدي إلى نجاح التنظيم و كفاءته أو العكس، فشله واضطراب علاقاته التنظيمية وهذا ما تنبأ إليه المنظمون وأرباب المؤسسات في عصرنا الحاضر، فعملوا وبطرق معينة على تحييد وظائفه السلبية، أو اندماجه داخل التنظيم ككل حتي يصبح عاملاً فاعلاً لفائدة الأهداف التنظيمية، وذلك بالاعتراف بوجوده وإشراكه في الحياة التنظيمية.

فوائد وخصائص التنظيم غير الرسمي:

باعتباره شبكة من العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تنشأ وتتمو وتستمر بين أفراد التنظيم فان له خصائص و فوائد بارزة تتمثل في انه يعمل على " تحميل مطالب أعضائه ورفعها للإدارة كما يقاوم أي أضرار بحقوقهم المدنية والمعنوية، يعتبر منافساً لانفراد المجموعة فيعبرون فيها على ما يواجهون من متاعب ومشاكل ومشاعر إحباط ويتبادلون الافكار والآراء حول الأمور التي تهمهم، يمارس مهمة الرقابة الذاتية على أعضائه يحاول تطوير سلوك اعطائه بعدة وسائل سلوكية حميدة كالنقد الذاتي². وهو بهذا يسعى لتعزيز روح الجماعة نظراً للقوة التي يستمدّها أفراد التنظيم من بعضهم البعض بالاضافة إلى الشعور بروح الانتماء و تقوية العلاقات وصولاً بذلك إلى أسمى الأهداف المرجوة. و تأتي لذكر أهم الخصائص التي تميز هذا النوع من التنظيم بحيث انه" ينشأ بصورة تلقائية، العلاقات الشخصية هي الأساس فيه، تكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين بالمنظمة"³ وبهذا فان الأفراد يكونون جماعات عمل حسب علاقاتهم الشخصية والتي تشعرهم بالراحة والأمن و الحماية باعتبارهم يتشاركون في نقاط معينة ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة و العمل كجزء لا يتجزأ .

¹ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص37.

² بشار فريد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 171.

³ بشار فريد الوليد، مرجع سابق، ص171.

خلاصة:

تعددت زوايا الطرح و التفسير حول مفهوم علاقات العمل تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح ، فراح البعض يطلق عليها مصطلح علاقات العمل، و اهتم آخرون بمفهوم العلاقات الصناعية و اتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم اجتماع التنظيم و العمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الإنسانية، فضلا عن وجود من عبر عنها بعلاقات الإنتاج غير انه و رغم اختلاف هذه التسميات و بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير هذه العلاقة إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين. و بهذا تعتبر علاقات العمل جوهر و لب النشاط الإنساني في المؤسسات باختلاف أنواعها، بحيث تطرقنا إليها في هذا الفصل للتعرف على نشأتها عبر التاريخ و أهم التغيرات و الإحداثيات التي طرأت عليها، فتعرفنا بذلك على أهم العوامل التي ساعدت على نشأتها و مميزات كل فترة، فغالبا ما كانت هذه العلاقة مثيرة للصراع و غير متكافئة فكل يسعى إلى تحقيق ذاته و منفعته ما جعل الدولة تتدخل لتنظيم هذه العلاقات بسن مجموعة من القوانين للحد من الصراع و تنظيم المؤسسة . فبظهور المصنع ظهر ما يسمى بالتنظيم و الذي يعتبر وظيفة إدارية يتم بموجبها تحديد أو تصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله يتم تنظيم و ترتيب جهود جماعة من للأفراد، و كذلك تنسق في سبيل تحقيق أهداف محددة عن طريق تحديد نوع من الأنشطة اللازمة، و تحديد الأفراد للمكلفين و المسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة، إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم، فالتنظيم بدوره ينقسم إلى نوعين أساسيين الرسمي منه و الذي يتفرع إلى تنظيم عمودي، وظيفي، استشاري تم التطرق إليهم في الفصل و التنظيم غير الرسمي و الذي يعتبر البيئة الاجتماعية للعاملين أو الصيغة الإنسانية له، فيه تتكون شبكة من العلاقات الشخصية و الاجتماعية بين أفراد هذا الأخير، و بالتالي فان تطور أي منظمة يتوقف على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها و ذلك بزيادة قدرة و كفاءة العنصر البشري.

تمهيد:

يعد العنصر البشري احد أهم موارد المنظمة. ما استدعى ضرورة الاهتمام به باعتبار العصر الحالي عصر المنظمات، فموضوع السلوك التنظيمي يحاول دراسة هذا الأخير و فهم العوامل المؤثرة فيه، بحيث أن المنظمات القوية والمجتمعات المتقدمة في عصرنا استمدت ذلك من فهمها لموردها البشري. فأداء العامل في المنظمة هو السلوك، ما جعله يحتل مكانا بارزا في الفكر الإداري المعاصر، باعتباره احد الدعائم التي تستند إليه الإدارة الجيدة ويعتبر المحدد لكفاءتها و فعاليتها، كما يحاول أن يقدم إطارا لكيفية تفسير وتحليل السلوك الإنساني، وذلك بغرض التنبؤ به مستقبلا والسيطرة عليه أو التحكم فيه ، ونقصد بالسلوك تلك الاستجابات التي تصدر عن الفرد نتيجة لاحتكاكه بغيره من الأفراد أو نتيجة لاتصاله بالبيئة الخارجية من حوله، حيث تناولنا في هذا الفصل أهمية السلوك التنظيمي وأهدافه وعناصره واهم محدداته وابرز رواده نظريات

1- أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يعتبر السلوك التنظيمي المساعد الرئيسي للتعرف على أهم المسببات المؤدية إلى سلوك الفرد و التنبؤ به مستقبلا، وبالتالي و باعتبار الموارد البشرية موردا هاما للمنظمة يستلزم الأمر ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوكها لما لها من تأثير على فعالية المنظمة بالاضافة إلى انه يتوجب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، و جذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنميتها و تطويرها ، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيها لزيادة كفاءتها وتحسين مهاراتها. ومن ثم فان الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر وباعتبار الطبيعة البشرية معقدة بالاضافة إلى وجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، الامر الذي يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير و التحكم في هذا السلوك، وهذا ما يبرز ضرورة الاهتمام بالفرد ككائن حيوي أساسي في المنظمة والسعي لتطوير إمكانياته الفكرية والمعنوية وتفعيل إمكانياته من اجل تحقيق أهدافه بشكل خاص و اهداف المنظمة بشكل عام، وبالإضافة إلى ذلك يمكننا إبراز أهميته في النقطتين الرئيسيتين التالية:

مجال تشويق للدراسة: "ويرجع عنصر التشويق في دراسة للسلوك التنظيمي إلى انه يتعلق بالعنصر البشري وطبيعته، وهو بذلك يتعلق بسلوكنا وتصرفاتنا داخل المنظمات المختلفة التي نعمل فيها كما أن دراسة السلوك التنظيمي تتطوي على أمثلة حية وشيقة تتعلق بالنجاح و الفشل في المنظمات بسبب العنصر البشري"¹.

السلوك التنظيمي هام: "تعتبر دراسة السلوك التنظيمي هامة للمديرين وللعاملين وأيضا للمستهلكين من الخدمات في المنظمات العامة. إن تفهم طبيعة وعناصر هذا السلوك يمكن أن يزيد من فعالية و أداء المديرين والعاملين، كما أن دراسته تجعلنا مستهلكين أكثر وعيا، كما انه يساعد على زيادة فعالية إدارة العنصر البشري في المنظمات، ومن ثم زيادة مستوى الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات"² ولهذا فان السلوك التنظيمي يعتبر جوهر النجاح او الفشل في المنظمات باعتبار أن الفرد المورد الأساسي في تحقيق هذين

1 عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، سنة 2015، ص36-37.

2 عبد الحق علي إبراهيم، مرجع سابق، ص36-37.

الأخيرين داخل المنظمة ما يتطلب زيادة الاهتمام به و السعي لتطويره وزيادة قدراته لما يخدم صالح المؤسسة.

" فالسلوك التنظيمي يمثل أهمية كبيرة خاصة للمديرين، حيث يوضح العوامل التي تؤثر في كيفية إدارة المديرين لمنظماتهم، فيقوم مجال السلوك للتنظيمي بمحاولة وصف البيئة الإنسانية المعقدة التي يعمل فيها المديرين، كما يعرف المشاكل المرتبطة بالسلوك الإنساني حتى يمكن فهمها واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية لزيادة فعالية هذا السلوك. وتتمثل قيمة وأهمية السلوك التنظيمي في تقديم وجهات نظر وآراء محددة فيما يتعلق بالجانب الإنساني للإدارة: الأفراد كمنظمات، الأفراد كموارد، الأفراد كأفراد"¹. وبهذا يتضح لنا انه بدراسة السلوك التنظيمي يتوصل الفرد إلى العوامل المؤثرة فيه و طرق ضبطه ومحاولة التنبؤ به و التحكم فيه.

2-اهداف دراسة السلوك التنظيمي:

يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد كما سبق الذكر كما يحدد مجموعة من الاهداف التي يسعى إلى تحقيقها، كما تهدف دراسته إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والاجتماعية للإنسان بصفته موصفاً أو عاملاً، وذلك باعتبار الإنسان يخضع لقوانين وتنظيمات وأعراف تنظم سلوكه إدارياً وتنظيمياً سواء يقوم بهذا العمل منفرداً أو عضواً في جماعة. وتتمثل هذه الأهداف في:

التنبؤ بالسلوك التنظيمي: " إن التنبؤ بسلوك الآخرين يعد من المتطلبات الأساسية لحياتنا اليومية سواء داخل أو خارج المنظمة فهي تجعل حياتنا اليومية أسهل من خلال زيادة قدرتنا على التنبؤ بسلوك أقرابنا و أصدقائنا عند مختلف حالاتهم المزاجية، ولكن التنبؤ غير المدروس الذي لا يعتمد طرق علمية دقيقة يصبح غير دقيقاً و يصعب الاعتماد عليه لذلك فان علم السلوك التنظيمي يزود الدارسين والممارسين بالأسس العلمية والمنهجية التي تساعد على التنبؤ الدقيق بسلوك الآخرين و بالإحداث التنظيمية المرتبطة بذلك"². وللوصول إلى التنبؤ بالسلوك التنظيمي يجب التعرف على المسببات الأساسية التي تؤثر فيه " فبالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكننا بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل"³ وبهذا نتوصل إلى معرفة العناصر المسببة له، فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع

¹ ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان شارع الجردان، 2016، ص10-11.

² يوسف عنصر و آخرون، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، جويلية 2014، ص 131 .

³ عبد الحق علي ابراهيم، مرجع سابق، ص38 .

مديرها على دراسة مبادئ السلوك التنظيمي باعتبار المعرفة أساس التفسير و التحليل للسلوك وأساس للتنبؤ وتوجيهه و السيطرة عليه.

تفسير السلوك التنظيمي: "والهدف الثاني الذي يسعى السلوك التنظيمي إلى تحقيقه هو تفسير الاحداث أو تصرفات الأفراد في المنظمات، فالتنبؤ الدقيق يؤدي إلى التفسير الصحيح وهذا يعني أن التنبؤ يسبق التفسير مع ملاحظة أن التفسير للسلوك يعد أكثر صعوبة وتعقيدا من التنبؤ به"¹. وبالتالي فان تفسير السلوك في نظر الإدارة يعتبر اقل أهمية باعتبار انه يتم بعد حدوث الأمر، ولكن هذا لا ينفي أهميته بحيث لا يتم فهم أي ظاهرة إلا بعد محاولة دراستها وتفسيرها ثم استخدام هذا التفسير لتحديد سبب حدوثها، الأمر الذي يمكن الإدارة من تصحيح السلوكات و محاولة ضبطها مستقبلا و تجنبها إن أمكن الأمر.

إدارة السلوك التنظيمي: "فهم السلوك التنظيمي يؤدي إلى إدارته بفعالية، وطالما أن السلوك يمكننا من التنبؤ به وتفسيره ، فانه غالبا يمكن التحكم فيه وإدارته، ومن ناحية أخرى فإذا كان كل من التنبؤ و التفسير للسلوك التنظيمي ينطوي على التحليل فان إدارة هذا السلوك تنطوي على التصرفات و القرارات."² وبهذا تبقى عملية التحكم في السلوك نسبية جزئية.

السيطرة و التحكم في السلوك: "يعد هدف السيطرة و التحكم في السلوك التنظيمي من أهم وأصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهدا اكبر في العمل، فان هذا المدير يهتم بالسيطرة والتحكم في السلوك، ومن وجهة نظر المديرين فان أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هدف السيطرة و التحكم فيه والذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة والفعالية في أداء المهام."³ وان دل هذا على شيء فإنما يدل على ضرورة الاهتمام بدراسة السلوك من كل الجوانب ومحاولة تحديد الأسباب و المؤثرات التي تتسبب في اضطراب هذا الأخير ومحاولة فهمها وتفسيرها من اجل إيجاد الحلول و ضبطها بطريقة عقلانية حتى تساهم في تحقيق اهداف المنظمة و تطويرها

¹ يوسف عنصر، مرجع سابق ، ص 38 .

² يوسف عنصر، مرجع سابق ، ص 38.

³ ثائر سعدون محمد ، مرجع سابق ص 12-13.

3-عناصر و أبعاد السلوك التنظيمي:

يسعى الأفراد في المنظمة إلى تحقيق مجموعة أهداف، الأمر الذي يستدعي إنشاء تنظيم يبين ويوضح المهام والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد والجماعات داخله. فالعناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تتمثل فيما يلي: الأفراد، الجماعة، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وأخيرا البيئة.

1. الأفراد: "يختلف الأفراد داخل المنظمة من حيث شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم و دوافعهم حسب اختلاف انتمائهم سواء كأفراد أو جماعات رسمية كانت أو غير رسمية، فهم بذلك يمثلون التنظيم الداخلي للمؤسسة"¹ وتتمثل عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة للأفراد في الإدراك، التعلم، الدافعية، الشخصية.

الإدراك: " فهو يعالج نظرة الفرد للناس من حوله و كيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات"². وهنا يظهر الجهد الشخصي للفرد و طريقة فهمه للأمور .

التعلم: "وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك"³ . فهو بذلك أحد المقاييس والمعايير التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات

الدافعية: "هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين والتسلح ببعض الأدوات التي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم"⁴. أي أنه ينظر إلى الدافع باعتباره قوة داخلية تتبع من نفس الفرد و توجهه للتصرف في اتجاه معين، و بهذا فإن الدافعية تحرك الفرد لكي يؤدي عمله وذلك بقوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهام العمل وهذه القوة تنعكس في كثافة الجهد الذي يبذله الفرد وفي درجة مثابرته واستمراره في الأداء، كما في مدى تقديمه لأفضل ما عنده من قدرات ومهارات في العمل.

الشخصية: " وهي أيضا تفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية و تأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم."⁵ فهي بذلك

¹عبد الحق علي ابراهيم، مرجع سابق، ص 39.

² أحمد سيد كوردي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون طبعة، 2011، ص03

³ أحمد سيد كوردي، مرجع سابق، ص3

⁴ أحمد سيد كوردي، مرجع سابق، ص4

⁵ أحمد سيد كوردي، مرجع سابق، ص4

العنصر الثابت في سلوك الشخص وما يميزه عن الآخرين فكل له أساليبه في التفكير والتصرف واتخاذ القرارات الأمر الذي يستدعي الدراسة و الفهم من طرف المدربين وذلك لخدمة المؤسسة وتجنب الصراع داخل المنظمة وتضارب المصالح فيها.

القيم: "وتعرف على أنها تلك العادات والأخلاقيات والمبادئ التي نستخدمها و نمارسها في الكثير من تفاصيل حياتنا اليومية أي أنها تلك الجزئية من الأخلاقيات والغايات التي ينشدها الإنسان ويسعى إلى تحقيقها، والتي هي تكون جديرة بالرغبة لديه سواء أكانت تلك الغايات من متطلباته الذاتية او حتى لغايات ينشدها الإنسان في داخله"¹ وهذه الأخيرة يتأثر بها الشخص بكل ما حوله من سلوكيات وبناءا عليها تبنى شخصية الفرد وتكون بمثابة عادات يكتسبها من مجتمعه حيث تؤثر فيه ويتأثر بها.

2-الجماعة: "ونقصد بها تلك المجموعة التي تتكون من فردين أو أكثر توجد بينهم علاقات سيكولوجية واضحة تؤدي إلى حدوث تفاعل اجتماعي متبادل عن طريق الأدوار الاجتماعية المختلفة التي تحدها المعايير والقيم المشتركة وتحقيق أهداف الجماعة وإشباعا لرغباتها"²، حيث تنقسم الجماعة إلى رسمية وغير رسمية فهي عبارة عن متغيرات وعناصر مؤثرة ومكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات ومن أجل فهم وتفسير ومعرفة هذا السلوك يتم ذلك عبر معرفة:

جماعات العمل: "من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات و ظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل. الجماعات فهي يعتمد عليها في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين والموظفين بمختلف المنظمات وتبيان أنشطتها وأحجامها، وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها بسلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل، وأن أهميتها تتبع من حقيقة أن معظم الأنشطة التي تتم ممارستها داخل منظمات الأعمال يوميا عادة ما تتم داخلها ، لذلك فإنه من المهم للمدير أن يتذكر دائما أنه من خلال أنشطة وسلوكيات جماعات العمل يمكن تحقيق الأهداف التي يعد مسؤولا عنها شخصا، والتي تعد بدورها جزءا من أهداف المنظمة ككل"³.

¹ <http://www.edarabia.com>.

² <http://ptr-djelfa.blogspot.com>.

³ السيد محمد عبد المجيد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان ، الاردن ، 2005، ص98.

القيادة: "يساعد على الفهم والتعرف على كيفية اكتساب التصرفات و الأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة"¹ فنظام القيادة و التخطيط هو النظام الذي يقيس الانحرافات عن النتائج المراد الوصول إليها ويقوم بإرسال أوامر التصحيح المطلوبة ويرتبط هذا النظام ارتباطا وثيقا بفعالية الرقابة التي تعتبر الأهداف و الخطط و البرامج معاييرها الأساسية التي تمكنها من مقارنة المحقق بالمتوقع.

الاتصال: "ويساعد بدوره المدراء أو العاملين في فهم كيفية الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل الاستماع للمقابلات الشخصية والاجتماعية"² وبالتالي فان الاتصال نشاط أساسي في تحديد نوع السلوك الإنساني داخل المنظمة بعد أن يتلقى الفرد القدر المناسب من المعلومات المطلوبة، فبهذا يمكن تشبيه الاتصالات داخل المنظمة بالدم الذي يجري في عروق الإنسان ليحمل الغذاء إلى كافة أنحاء الجسم.

3-الهيكل التنظيمي: "هو عبارة عن إطار يحدد الإدارات و الأقسام المختلفة للمنظمة، فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف ، وكذلك يبين أن الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف المنظمة"³، وبالتالي فان الهيكل التنظيمي يحدد العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف و علاقاتها و مستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة فهو إذن بذلك أداة ووسيلة هادفة إلى تقليص الاختلاف بين الأفراد إلى اقل درجة ممكنة، كما يسعى إلى تحديد الوظائف التي تمتلك القوة في المنظمة وذلك من اجل بلوغ الأهداف.

4- التكنولوجيا: "تمثل الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالبا لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات و أساليب تكنولوجيا معينة في العمل وللتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، كذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل"⁴. وبهذا عنصر التكنولوجيا يعتبر عنصرا لا يمكن الاستغناء عنه وذلك تزامنا مع التقدم

¹ أحمد سيد كوردي، نفس مرجع ،ص4

² أحمد سيد كوردي، مرجع سابق ،ص4

³حسن محمد سعيد حسن ابو كويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012، ص14.

⁴عبد للحق علي ابراهيم، مرجع سابق ، ص40.

الحاصل في شتى أنواع المنظمات الشيء الذي يفرض على المؤسسة ضرورة استحداث وسائلها و تكوين مستخدميها لما يخدم صالح المنظمة.

5- **البيئة:** "تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية للمجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في عين الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات".¹ وبهذا فان دراسة السلوك التنظيمي تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة و شمولاً على البيئة المحيطة مما يساعد في عملية التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما تساعد على تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة وأيضا تساعد على التحسين من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال التعرف على وظائف وديناميات التفاوض.

محددات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية:

تنقسم محددات السلوك التنظيمي إلى داخلية وخارجية والتي تنفرع بدورها إلى مجموعة من العناصر والتي سنتطرق إليها لاحقا.

1- **البيئة الداخلية للمنظمة:** التي هي عبارة عن مجموعة من العناصر الموجودة داخل المنظمة، والمتمثلة في التكنولوجيا، الموارد البشرية، جماعات العمل، ثقافة المنظمة، تقسيم العمل، الرئاسة، اتخاذ القرار، أنظمة العمل، القواعد والإجراءات الرسمية وبالتالي سنتطرق إلى أهمها والتي تتمثل في:

أ- **تقسيم العمل في المنظمة:** "ونقصد به مبدأ تقسيم العمل و التخصص فيه، من اجل تحديد كيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين كافة الجهود والأنشطة وكان الهدف من تطبيق هذا المبدأ الوصول إلى أن تكرر العمل المجزأ يؤدي بالعامل إلى إتقانه والتركيز عليه أكثر، ومن جهة أخرى فان العمل الفردي أحسن من العمل الجماعي وبالتالي تفكيك جماعات العمل و القضاء على التنظيمات غير الرسمية باعتبارها احد عوامل كبح الإنتاج في نظر الإدارة العلمية".²

ب- **التسلسل الرئاسي:** "يمثل التسلسل الرئاسي في المنظمة احد عناصرها ، والذي يعتبر ذو تأثير عميق على شكل تفاعل بين أعضائها عبر المستويات التنظيمية المختلفة، ذلك بتنظيم مراكز الرئاسة بطريقة

¹ عبد الحق علي ابراهيم، مرجع سابق ص40.

² العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحليو اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجا، دراسة ميدانية بمؤسسة دراسة الكوايل بسكرة، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع التنمية، 2008-2009 ص137.

معينة، فقد حدد حدود العلاقات بين هؤلاء الأعضاء ونمطها وانطلاقاً من هذا يشير مفهوم الرئيس إلى الشخص الذي يكلف بمهمة الإشراف على وحدة أو جماعة عمل¹ وبهذا فإن السلطة تختلف باختلاف المسؤوليات والمستويات بين الرؤساء والعاملين كما انه يساعد على تنسيق النشاط و الحفاظ على الروح المعنوية للعاملين.

ت- **القواعد والإجراءات التنظيمية:** " تعتبر أيضا احد عناصر الهامة في المنظمة بحيث أنها تقسم الأدوار وشغل عملية التوجيه بالاطافة إلى أنها تحكم العلاقات بين هذه الأدوار وتضبطها فبهذا يمكن الإشارة إلى القواعد التنظيمية على أنها تلك تلك المعايير التي تحدد ما هو ما مسموح به من السلوك وما هو ممنوع داخل العمل، أما بالنسبة للإجراءات فإنها تشير إلى خطوات تنفيذ العمل خطوة بخطوة وما يتضمن ذلك من نماذج مستخدمة وتوقعات وأختام، بحيث يتم العمل بشكل نظامي ومرتب وتظهر الإجراءات عادة في شكل لوائح وأنظمة عمل² وبهذا فان هذه القواعد إلزامية على جميع من في المنظمة بحيث لا يمكن مخالفتها أو تغاضي النظر عنها .

2- **البيئة الخارجية للمنظمة:** وهي عكس الداخلية بحيث أنها لا تقل أهمية عن العناصر المذكورة سابقا وتأثيرا على سلوك العاملين التنظيمي وتتمثل عناصرها في:

أ- **القيم الاجتماعية:** تشير القيم الاجتماعية إلى أنها مجموع " المعتقدات التي يعتقد الأفراد بقيمتها ويلتزمون بها وبمضامينها"³ وبهذا فإنها من المفاهيم الأساسية لدراسة المجتمع وتحديد درجة رقيه وتطوره، وهي نتاج لخبرات اجتماعية واحتكاك أفراد المجتمع. بالاطافة إلى أنها تختلف من مجتمع لآخر لتتجمع في ثقافة واحدة وترتبط معا كعناصر متكاملة في نسق واحد، فهي تتميز بالإنسانية والذاتية النسبية لتترتب ترتيبا هرميا و تتضمن نوعا من الرأي أو الحكم.

ب- **عادات وأعراف المجتمع:** " لا يخلو أي مجتمع من العادات و التقاليد فهي أعراف متوارثة عبر الأجيال حتى أصبحت متوارثة فهي نمط من السلوك أو التصرف المعتاد حتى يصبح عادة متكررة عن غير جهد وبذلك تكون موروثا ثقافيا ونظاما داخليا لمجتمع معين إلا أن هذه المعايير المعرفية تتعارض مع تلك التي تحكم العمل والعاملين داخل المنظمات المختلفة حيثتسود المعايير الموضوعية وتطبق القواعد،

¹ العقبي الأزهر، نفس المرجع، ص 137

² العقبي الأزهر، مرجع سابق، ص 142

³ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999، ص 59 .

ويتم تنمية الاتجاه الذاتي للأفراد في تطبيق تلك القواعد¹ وبهذا فإنها عندما تسود في المجتمع تؤثر بشكل واضح على سير المنظمات وسلوك الأفراد العاملين داخلها.

ت- **نفوذ العائلة والعشيرة:** " يرتبط أفراد المجتمع منذ الأزل على أساس القرابة وصلة الدم وأسس جهوية وشخصية، لنتشا بذلك فكرة الانتماء إلى العائلة والعشيرة ما يجعل سلوك الفرد محكوما بتأثير ورغبات المجتمع وذلك في مجال الانتماء والسلوك والعلاقات. على عكس التعاملات فإنها تتم بين ومع الأقارب وهذا ما يفسر الدور الكبير الذي تلعبه علاقات النسب والقرابة، ومن حيث الولاء فإنه يتم التأكيد على الانسجام داخل الجماعة أكثر منه على المنافسة الفردية"² الأمر الذي يبدي أهمية الاهتمام بهذه العلاقات والسعي لتوظيفها لما يخدم الفرد والصالح العام.

ملخص الفصل:

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق إليها الباحثون في مجال الإدارة، وتبرز أهمية هذا المجال في اعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق، فهو لا يقتصر فقط على استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ولكنه يمتد إلى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشكلات التنظيمية الإدارية.

كما كان الهدف من هذا الفصل التطرق إلى أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي والتي تمثل مجملها في تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد. ويكون تحقيق ذلك بالاستثمار فيه من اجل زيادة كفاءته وتحسين مهاراته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل معهم بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية الصحيحة كلما تطلب الأمر. أما بالنسبة للأهداف فتمثلت في دراسة مبادئ السلوك التنظيمي والتي تعد الأساس من اجل تفسير وتحليل هذا الأخير للوصول بذلك إلى التعرف على مسبباته والتنبؤ به ومحاولة توجيهه والسيطرة والتحكم فيه من خلال التأثير في المسببات. وبعدها تطرقنا إلى أهم عناصر وأبعاد السلوك التنظيمي والتي تمحورت في الأفراد والجماعات والتكنولوجيا والبيئة والهيكل التنظيمي والتي تعتبر جوهر التنظيم التي لا غنى عنها وبها يتحدد مستوى المنظمة ثم تليها المحددات والتي قسمناها بدورها إلى عنصرين أساسيين الداخلية منها والمتمثلة في تقسيم العمل التسلسل الرئاسي، القواعد والإجراءات

¹ العقبى الازهر، مرجع سابق،ص145.

² العقبى الازهر، مرجع سابق، ص145 .

التنظيمية ثم الخارجية والتي تفرعت إلى القيم الاجتماعية عادات وأعراف المجتمع، نفوذ العائلة والعشيرة وبهذا التعدد في المحددات تتضح لما صعوبة السيطرة على السلوك التنظيمي باعتبارها تؤثر في بناء وتشكيله من ناحية، وعدم استقرار هذه المحددات والمتغيرات من جهة أخرى وفي الأخير حاولنا إبراز أهم رواد نظريات السلوك التنظيمي ودورهم في تطوير مجال دراسته والبحث عن طرق علمية ومنهجية دقيقة تخدم مصالح الموارد البشرية و المنظمات.

وكمجمل للقول فان دراسة السلوك التنظيمي تستلزم التطرق إلى عدة جوانب والتي تم ذكرها في محتوى الفصل.

تمهيد:

بعد التطرق إلى كل من علاقات العمل والسلوك التنظيمي من الناحية النظرية سيتم خلال هذا الفصل محاولة اظهار نوع العلاقات السائدة داخل مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة واهم السلوكات التنظيمية الناجمة عن العلاقات في المؤسسة الرسمية منها وغير الرسمية.

وسيتم ذلك بإسقاط المفاهيم النظرية على واقع ديوان الترقية والتسيير العقاري باعتباره مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي بحيث تسود فيه علاقات عمل تختلف حسب التدرج أو التسلسل الهرمي للمؤسسة والذي تتجم عنه سلوكيات تنظيمية يتم ضبطها في مختلف المصالح الموضحة في الهيكل التنظيمي.

1. مجالات الدراسة:

تمثل خطوة تحديد مجالات الدراسة الميدانية المرحلة التي يتم فيها التحقق من الدراسة الميدانية امبريقيا، وبناءا على ذلك فان مجالات الدراسة الحالية انقسمت إلما يلي:

1-1. المجال المكاني:

يمكن تعريف ديوان الترقية والتسيير العقاري حسب النصوص القانونية الحالية على أنه مؤسسة اقتصادية تملك الدولة رأس مالها مع استقلالها المالي والتسيير يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني وتخضع علاقاتها مع الغير إلى القانون العام، ويصطلح عليها بالمؤسسة العمومية ذات طابع صناعي وتجاري

❖ مجال نشاط ومهام ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة: -مجال النشاط:

يشمل نشاط ديوان الترقية والتسيير العقاري المجالات التالية:

- " الإجابة عن أي متعامل في الاشراف على المشاريع المسندة للترقية العقارية.
- عملية تأدية الخدمات قصد ضمان الاملاك العقارية واعادة الاعتبار لها وصيانتها
- عملية التسيير العقاري للأملاك المسندة والتي تشمل : تأجير المساكن والمحلات ذات استعمال المهني والحرفي او التنازل عنها، تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار كذلك مقابل التنازل عن الأملاك العقارية التي تسييرها، المحافظة على العمارات و ملحقاتها قصد الإبقاء عليها في حالة صالحة للسكن ،إيداع جرد للعمارات المكونة للحظيرة العقارية التي تسييرها وضبط ومراقبة وضعية النظام القانوني لشاغلي الشقق والمحلات الكائنة في هذه العمارات، تنظيم جميع العمليات التي تستهدف الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها، ضمان تسيير جميع الأملاك التي الحقت بها والتي سوف تلحق بها حسب شروط خاصة في إطار وحدود قواعد تسيير الممتلكات العقارية¹.

1-2. تحليل الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري:

تكمن ركيزة نجاح ديوان الترقية والتسيير العقاري في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها وتوزيع مهامه وفقا للمخطط الذي يتكون من خمسة مديريات رئيسية، بالإضافة إلى الطابق الأرضي المخصص ل: الاستقبال، الأرشيف، مساعد الأمن والوقاية، المكلف بتحويل الاتصالات.

أولاً- المديرية العامة: وفقا لأحكام المرسوم 91-147، 12ماي 1991م المتعلق بتحويل

النظم الثانية للمادة 16 لديوان الترقية و التسيير العقاري، المديرية العامة يجب أن يتوفر فيها ما يلي:

1- المدير العام: يعد العنصر الأساسي لأنه يشرف على تسيير الديوان ومشاريعه عن قرب

ويعتبر المسؤول الأول والأخير عن نجاح وتسيير الديوان ونشاطه، وهو مكلف ب:

- ضمان تحقيق الاهداف المحددة للديوان وتنفيذ قرارات مجلس الإدارة،
- التوقيع على جميع الاجراءات التي تنطوي على الديوان،
- ممارسة سلطة الاشراف على جميع العاملين،

ارئيسة مصلحة الموارد البشرية

- تحضير تقرير سنوي الانشطة مع الميزانية العمومية، وبيانات الدخل وإرسالها إلى الهيئة المشرفة بعد موافقة مجلس الإدارة.
- 2- **المدير المساعد:** وهو مساعد مباشر للمدير العام وتقع تحت مسؤوليته ما يلي: رصد، تنسيق، متابعة وتنفيذ برامج العمل والاهداف المحددة لها، تمثيل المدير العام في الجان الداخلية والخارجية، تحليل وتقييم الانشطة التي تقدمها الهياكل التابعة لمكتب الديوان.
- 3- **الأمانة العامة:** تعتبر كقناة اتصال بين مديريات الديوان والمديرية العامة، وتعمل على تسجيل عمل المدير، كما تقوم بالإشراف على كل العمليات الشكلية، خاصة المتعلقة بمكتب المدير العام وهي مكلفة ب:
 - تسجيل، نقل، تحرير الوثائق الخاصة بنشاط المديرية العامة،
 - تقسيم العمل، وتوزيع البريد الذي يصل إلى المديرية العامة عبر مختلف المديريات واعلام جميع المسؤولين بالديوان بقرارات المدير العام، استقبال الزوار بالمديرية العامة.
- 4- **الامن الداخلي:** يسهر على الأمن بالديوان وتتمثل مهامه في: وضع مخطط أمني والسهر على تنفيذه إلى غاية انهاءه من طرف المدير العام، تنسيق ومراقبة نشاطات اعوان الأمن العاملين بالديوان.
- 5- **خلية المنازعات والشؤون القانونية:** هذه الخلية مكلفة بما يلي:
 - السهر على تنفيذ الاجراءات الخاصة بالتشريع والمتعلقة بمصلحة الديوان،
 - السهر على تنفيذ القرارات واصدار الاحكام لصالح الديوان،
 - اعداد هياكل لمساعدة الديوان في تنفيذ التشريعات واللوائح القانونية.
- 6- **المراجعة الداخلية:** مكلفة ب:
 - تصميم سياسة معلومات عامة داخل الديوان،
 - السهر على امكانية استثمار الاعلام الالي،
 - ضمان الاستخدام الرشيد للموارد والكمبيوتر وصيانتها.

ثانيا: مديرية الموارد البشرية والوسائل العامة:

تهتم هذه المديرية بكل ما يتعلق بالإمكانيات البشرية، والوسائل الضرورية الخاصة بالتقسيمات الموجودة بالديوان، كما تهتم بالتنسيق ومراقبة النشاطات المرتبطة بالتنسيق الاحترافي المتعلق بمستخدمي الديوان، ويأتي على رأسها رئيس يهتم بمتابعة الملفات الادارية للموظفين وحسن التسيير والأداء، وتكون هذه المديرية من مصلحتين: مصلحة تسيير الموارد البشرية، مصلحة الموارد العامة، وذلك كالتالي:

أ- مصلحة تسيير الموارد البشرية: تعتبر صلة الوصل بين الإدارة والموظفين تتمثل مهامها

اساسا فيما يلي:

- احترام قواعد التوظيف،
- متابعة المسار الوظيفي للموظفين ودفع الاجور،
- معالجة ومتابعة العطل الخاصة بموظفي الديوان.

وتنقسم بدورها إلى خليتين: خلية التوظيف والتكوين، خلية الاجور والشؤون الاجتماعية.

• **خلية التوظيف والتكوين:** تهتم بكل ما يخص توظيف الأفراد وتكوينهم، كما تهتم بالتمهين والتربص التي يشرف عليها رئيس الخلية ومسيري التوظيف والتكوين وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تحضير مخطط التكوين بالتنسيق مع رؤساء المديريات ودراسة احتياجات الديوان من حيث التكوين، والعمل على الاتصال مع مختلف مراكز التكوين.

-تكوين العمال، وهذا بعد القيام بدراسة الاحتياجات التكوينية مع مختلف المديريات وأخذ ميزانية التكوين بعين الاعتبار.

-متابعة المتكونين داخل المؤسسة والاشراف على مذكرة نهاية تربصه وعرضها في قاعة المحاضرات الخاصة بالديوان.

-دراسة الاحتياجات في مجال المستخدمين بالتنسيق مع رؤساء المديريات وتنفيذ مخطط التوظيف.

-المتابعة والإشراف على المتكونين في مختلف مراكز التكوين والجامعات.

-المتابعة والإشراف على تنفيذ عقود التوظيف (فيما يخص مدة صلاحيتها)

• **خلية الأجور والشؤون الاجتماعية:**

دورها تحرير ودفع الرواتب، وتهتم بالعطل المرضية وحوادث العمل بالتنسيق مع مصلحة الضمان الاجتماعي، كما تقوم بالمراقبة الدقيقة للحضور من أجل الانضباط في العمل.

2-مصلحة الوسائل العامة: تتمثل مهامها عموماً في:

- تسيير الموارد المادية الخاصة بحظيرة الديوان.
- انشاء وسائل القياس للتوقعات الدورية للديوان.
- ضمان صيانة المرافق المادية للديوان.
- تخطي جميع الموارد المادية للديوان وعقود التأمين للديوان.

3-مديرية المحاسبة والمالية:

تهتم هذه المديرية بضمان جميع العمليات المالية المحاسبية الخاصة بالديوان، وتحديد الميزانية اللازمة لتنفيذ المهام، كما تهتم بضمان وصيانة وتحديد مكتب المحاسبة وتوحيد جميع القيود المحاسبية، تتكون هذه المديرية من المصالح التالية:

1-مصلحة المحاسبة: تتمحور مهامها فيما يلي:

- اقرار الميزانية والاشراف على تنفيذها.
- مسك الدفاتر وفقاً للقواعد المعمول بها لدى الديوان واستكمالها.
- اعداد الوثائق المتعلقة بالانشطة المالية بالأنشطة المالية والمحاسبية للديوان وقوائم الجرد، وحساب قيمة الاستهلاك الخاصة بالديوان.

ب-مصلحة المالية: تهتم بضمان المراقبة المنتظمة لمواقع الخزينة، والحركات المالية ومتابعة وتنفيذ المعاملات الضريبية بنشاط الديوان.

ج-مصلحة الاستثمارات: وضع ومراقبة برنامج الاستثمار السنوي.

د-مصلحة تحصيل الايجار: تحصيل الايجارات وحصيلة البيع، تنفيذ جميع الاجراءات التنظيمية لضمان استرداد عائدات الاجر والبيع.

4-مديرية التحكم في انجاز المشاريع:

تقوم بإعداد وتنفيذ الإجراءات لبرنامج استئجار السكنات الاجتماعية، كما أنها تقوم بالتنسيق والتسيير ومتابعة المشاريع وهي تتألف من المصالح التالية:

أ- **مصلحة الدراسات والبرمجة:** وتقوم بمتابعة الدراسات والبرمجة لبرامج الديوان، وتنسيق ورصد الدراسات قبل انطلاق البرامج.

ب- **مصلحة التسيير والصفقات:** تهتم هذه المصلحة بما يلي:

-تحليل العروض والتفاوض في حدود الخطة المالية،

-اجراء بحوث السوق لوضع جدول زمني من الرسوم المطلوبة في اي مفاوضات.

ت- **مصلحة ادارة عمليات السلوك:** وتهتم برصد تنسيق العمل لتنفيذ برامج ترويجية واجتماعية، ومعدات المكتب وفقا لشروط العقد والمعايير المقبولة في هذا المجال.

5- **مديرية التسيير وصيانة الممتلكات:** تهتم بتوفير عمليات إدارة الممتلكات، نقل الملفات والعقارات وصيانتها، وضع واتخاذ الإجراءات للحفاظ على الممتلكات، تعزيز العلاقات مع المستخدمين وجمعيات الممتلكات في اتصال مع الإجراءات ذات الصلة للحفاظ على الممتلكات، وتضم هذه المديرية على المصالح التالية:

ا- **مصلحة استغلال الممتلكات:** وتشمل اضافة الطابع الرسمي على العقود والاتفاقات لاستئجار المنازل والمباني غير السكنية ورصد ملفات المستأجرين.

ب- **مصلحة الصيانة:** ضمان كافة معاملات البيع للديوان بوصفه جزءا من التشريعات واللوائح، وضع جداول زمنية لدفع الايجار.

ث- **مصلحة الصيانة والمحافظة على الممتلكات:** تنظيم ومراقبة ورصد جميع أعمال الصيانة بالمطابقة مع الجدول الزمني، التعامل مع عمليات واسعة، إصلاح وإعادة تأهيل الممتلكات.

6- مديرية التنمية والترقية العقارية والعقار:

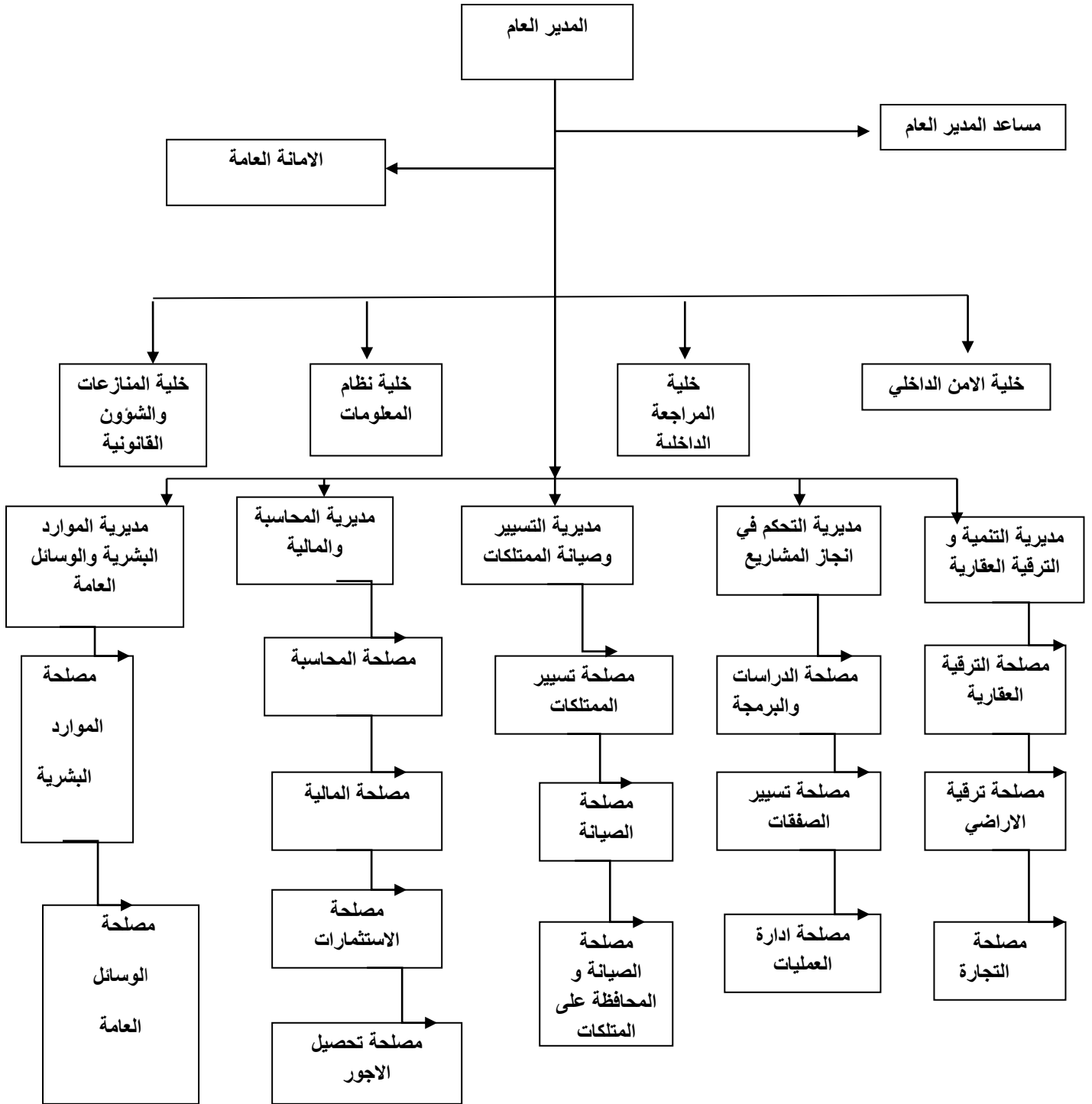
" تتمثل مهامها مجملا في وضع وتنفيذ سياسة التنمية العقارية والأراضي كما تقوم بتنسيق ومتابعة مشاريع الإسكان التي بدأت نيابة عن المجلس، تطوير الأراضي من خلال الاستيلاء عليها لتشكيل ارض المحفظة وتمثل هذه المديرية ما يلي:

أ- مصلحة الترقية العقارية: تهتم هذه المصلحة بما يلي: تطوير أنشطة التطوير العقاري، اشراك الدراسات الفنية والاقتصادية المتعلقة بجدول المعاملات العقارية.

ب-مصلحة التجارة: الاتصال مع الشركاء في الديوان فيما يتعلق بحيازة الاراض¹

وكتوضيح أكثر للهيكل التنظيمي بالمؤسسة لنا المخطط التالي:

الشكل 4 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة جدول توزيع المهام ص13

المجال الزمني: لقد اجريت الدراسة الحالية من الفترة الممتدة من 2018-01-25 إلى غاية

2018-6-28

ولقد انقسمت هذه الفترة إلى مراحل توالت على الشكل التالي:

المرحلة الأولى: مرحلة استكشاف ميدان الدراسة من خلال المقابلات الأولية مع بعض العمال العاملين بمصلحة إدارة الموارد البشرية.

المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم تحديد الموضوع وبناء تقنية الدراسة وتحكيمها من طرف الاستاذة المشرفة.

المرحلة الثالثة: وهي المرحلة التي تم فيها البناء النهائي للتقنية (الاستمارة) وتوزيعها على المبحوثين في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة.

المرحلة الرابعة: والاحيرة والتي تم فيها جمع الاستمارة بعد إجابات المبحوثين ليتم بعدها تفريغ البيانات وبناء الجداول البسيطة منها والمركبة واخيرا تحليل النتائج.

المجال البشري:

لقد تمثل المجال البشري للدراسة الحالية في نفس سياق المجال المكاني اي بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة والتي تم التطرق اليها في الفصل الأول من الدراسة (العينة)

خصائص العينة:

لقد شكلت البيانات الشخصية الإطار العلمي الذي يجسد خصائص العينة وسمات مجتمع الدراسة والذي بدوره يحدد مدى تأثيرها على متغيرات موضوع الدراسة والتي حاولنا ابرازها من خلال الجداول التالية :

جدول 1: يوضح توزيع المبحوث ينحسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	32	53.33
انثى	28	46.66
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين هم ذكورا وذلك بنسبة 53,33% في مقابل ذلك نجد أن نسبة الإناث تمثل 47,66% من مجموع المبحوثين.

من خلال هذا يتضح لنا لان طبيعة النشاط في المؤسسة يتطلب تشغيل الذكور أكثر من الإناث اللواتي غالبا م انجدهن في الأعمال الإدارية أكثر.

جدول 2: يوضح توزيع المبحوث ينحسب السن:

السن	التكرار	النسبة
من 20 إلى 30	19	31,66
من 31 إلى 40	34	56,66
من 41 فما فوق	7	11,66
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين ينتمون إلى الفئة العمرية التي يتراوح عمرها من 31 إلى 40 سنة وذلك بنسبة 56,66%، ثم تليها نسبة 31,66% للفئة الأولى والتي يتراوح عمرها من 20 إلى 30 سنة، لتكون بعد ذلك النسبة الأقل أي 11,66% للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم في الفئة العمرية من 41 فما فوق.

وبذلك يتضح لنا أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تستقطب مختلف الأعمار ولعل أن أغلبهم (المبحوثين) هم من الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة وهذا أن دل على شيء انما يدل على كفاءة هذه الفئة في التحكم بالعمل بحكم خبرتها في الميدان بغض النظر عن العمال الذين يكونون جدد في

المؤسسة الامر الذي يستدعي منهم التعرف على مكان العمل والمؤسسة وثقافة المؤسسة ومحاولة التكيف مع المنصب... الخ

جدول 3: يوضح توزيع المبحوث ينحسب طريقة التوظيف:

طريقة التوظيف	التكرار	النسبة
الشهادة	40	60,66
المسابقة	14	29,24
علاقات شخصية	6	10
المجموع	60	100

من خلال الجدول أعلاه نجد أن أغلب المبحوثين قد تم توظيفهم على أساس الشهادة وذلك بنسبة 60,66%، ثم تليها نسبة 29,24% للمبحوثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا في المنصب على أساس المسابقة، في حين صرح البعض الآخر بأنهم وظفوا عن طريق علاقاتهم الشخصية وذلك بنسبة 10%.

وعليه يتضح لنا الآن المؤسسة ميدان الدراسة (ديوان الترقية والتسيير العقاري) تستقطب حملة الشهادات في الدراسات العليا مما يعني انها على اتصال بالجامعات وما توفره في سوق الشغل من يد عاملة مؤهلة وبالتالي فإن اغلب الحاملين للشهادات لهم حظوظ أوفر بالظفر بالمنصب إلى القلة القليلة التي تستخدم علاقاتها الشخصية وكذا شبكة العلاقات الاجتماعية التي نادرا ما يحصلون على منصب في تلك المؤسسة.

جدول 4: يوضح توزيع المبحوث ينحسب الانتماء الجغرافي:

الانتماء الجغرافي	التكرار	النسبة
مدينة	37	61,61
قرية	15	25
ريف	8	13,33
المجموع	60	100

نلاحظ من خلال معطيات الجدول أعلاه أن أغلب المبحوثين ينحدرون من المدن وذلك بنسبة 61،61% في مقابل ذلك نجد أن العمال الذين ينحدرون من القرى يمثلون نسبة 25% ، وبنسبة قليلة نوعا ما كما نجد بعض المبحوثين الذين ينحدرون من الريف والتي مثلت بنسبة 13,33%.

وبذلك يمكننا القول أن اغلب العاملين بتلك المؤسسة هم من المدن، الأمر الذي يسهل عليهم التنقل وكذلك تتناسب ساعات العمل خاصة إذا كان الأمر متعلق بالمرأة العاملة فإنها تجد اريحة أكثر في العمل والوصول إلى المنزل في الوقت المناسب، كما أن كون المدينة تمثل مكان تنشط فيه المؤسسات على اختلاف نشاطها فإنها توفر فرص أكثر للعمل الأمر الذي يدفع بهم إلى الاستقرار في المدن حتى يكونون اقرب إلى اماكن العمل .

جدول 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية في العمل

النسبة	التكرار	الاقدمية في العمل
65	39	5 إلى 10 سنوات
25	15	11 إلى 25 سنة
10	6	26 سنة فما فوق
100	60	المجموع

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا ان اغلب المبحوثين لهم اقدمية في العمل من 5 إلى 10 سنوات ممثلة بنسبة 65% من المجموع الكلي ، ثم تليه نسبة 25% للمبحوثين الذين لهم اقدمية من 11 إلى 25 سنة ، وكنسبة اخيرة نجد 10% للمبحوثين الذين لهم اقدمية في العمل من 26 سنة فما فوق .

وبهذا يتضح لنا ان اغلب المبحوثين هم نوعا ما جدد وذلك حسب ما رجحته القراءة الاحصائية السابقة والتي تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات وهذا أن دل على شيء إنما يدل على ان المؤسسة كل عام تضع تخطيط لحجم العمالة الموجودة بالمؤسسة أي المقارنة بين العرض والطلب على العمل وبالتالي تستقطب حملة الشهادات وإن توفرت فيهم المؤهلات إنهم يوظفونهم بكل شفافية وفق قاعدة الرجل المناسب في المكان المناسب أما في حالة العرض الكبير لليد العاملة المؤهلة فإن المؤسسة ميدان الدراسة تجد نفسها اما أمر وضع المسابقة كالعلمية الفاصلة والمحددة لشاغل الوظيفة الشاغرة.

تمهيد :

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة، ويركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها ويتم بموجبه إيجاد هيكل تنظيمي ووسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح لقواعد العمل فيها وتقسيم العمال وتوزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة وتحديد السلطات والمسؤوليات لكل منها وبالتالي ينشأ عنها سلوكيات تنظيمية تتمثل في الشعور بالانتماء والولاء مع التحفيز للرفع في أداء العمل وتكثيف الجهود وبذلك تكون هناك ترقية ورضى وظيفي وهذا ما دفعنا إلى محاولة معرفة واقع العلاقات الرسمية داخل ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ودورها في ضبط السلوك التنظيمي تحت إطار الفرضية القائلة :

➤ تساهم العلاقات الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي

والتي جاءت وفق البيانات التالية والتي تمثلت فيما يلي :

جدول 6: العلاقة بين علاقة العمال بالرئيس وبين عملية اتخاذ القرار

المجموع		ليس لدي		المؤسسة		مع الزملاء في		المصلحة التي		اتخاذ القرارات
المجموع		صلاحيات		والادارة		المصالح الأخرى		يعمل بها العامل		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	العلاقة مع الرئيس
100	46	32.60	15	17.39	19	74	12	58.82	10	أوامر تطبيق
0	6	0	6	16.66	1	6.25	1	23.52	4	متساهل
0	8	0	8	37.5	3	18.75	2	17.64	3	صارم جدا
100	60	31.66	19	13.33	8	26.66	16	28.33	17	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو نسبة 31.66% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنه ليس لديهم صلاحيات في اتخاذ القرارات مدعمة بنسبة 37.5% من اللذين أكدوا أن علاقتهم بالرئيس صارمة جدا ثم تليها 32.6% للمبحوثين الذين صرحوا أن علاقتهم مع الرئيس عبارة

عن أوامر تطبق، لتليها نسبة 6.25 % للمبحوثين الذين صرحوا بان علاقتهم مع الرئيس علاقة تتسم بالتساهل.

في المقابل نجد نسبة 13.33% للمبحوثين الذين صرحوا بأن عملية اتخاذ القرارات تتمحور في الادارة فقط مدعمة بنسبة 17.39% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا ان علاقتهم مع الرئيس عبارة عن اوامر تطبق.

وعليه يمكننا أن نقول أن عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة ليس للعمال أي صلاحيات في اتخاذها لاسيما إذا كانت العلاقة بين الرئيس والعمال علاقة صرامة وتطبيق للأوامر فقط، وحسب تصريح احد المبحوثين أنه على الرغم من أن العلاقة مع الرئيس هي علاقة تتسم بالصرامة إلا أنه نادرا ما يحدث هناك منح لحرية في التعبير عن المقترحات بما يخدم المؤسسة لكن شريطة أن لا يتعدى ذلك خطوط العلاقات الرسمية واحترام للتسلسل الهرمي للسلطة لأنه إذا حدث وأن وقع تعدي وتخطي فإنه لا يمكن ضبط السلوك التنظيمي للعمال وبالتالي يشعرون بالتهاون والتكاسل في حالة ماذا انعدمت المراقبة والتصحيح الروتيني للأداء وطريقة تسيير ملفات المؤسسة من مصلحة لأخرى، وبهذا يتضح لنا أن هناك علاقة بين أوامر الرئيس ومدى استعداد العمال على تطبيقها وفق المبادئ والأسس التنظيمية المتفق عليها أثناء عقد علاقة العمل، وباعتبار صناعة القرار مدخلا لفهم السلوك الفردي يرى الباحث هيربرت سيمون أن المنظمة عبارة عن مجموعة أشخاص يتخذون مجموعة من القرارات من اجل تحقيق هدف مشترك وعليه أكد بأن " سلوك الأفراد يتأثر بالبناء التنظيمي والاتصالات الرسمية وبالتالي اتخاذ القرارات هي تقويم جميع البدائل للوصول الى افضل بديل "وهذا ما يبين لنا ان فعالية المنظمة ورضا عمالها يزيدان باستخدامها للنمط القيادي المشارك باعتبار الإنسان يمتلك قدرات عقلية وخبرات محدودة"⁽¹⁾.

¹. عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظرية التطبيقات، ط2003، 4، ص29.

الجدول 7: وجود علاقة عمل قوية وإمكانية التعبير عن المقترحات

المجموع		لايسمح بالتعبير		مع الزملاء فقط		في المؤسسة والادارة		المصلحة التي تعمل فيها		التعبير عن المقترح
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	47	21.27	10	25.53	12	29.76	14	23.40	11	وجود علاقة عمل قوية
0	0	0	0	0	13	46.15	6	53.84	8	لا
100	60	16.66	10	20	12	33.33	20	30	18	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو نسبة 33.33 % من إجابات الباحثين الذين صرحوا بأنه يمكنهم التعبير عن آرائهم في المؤسسة والإدارة مدعمة بنسبة 46.15% من الباحثين الذين صرحوا بعدم وجود علاقة عمل قوية، لتليها نسبة 29.76% من الباحثين الذين صرحوا بوجود علاقة عمل قوية.

في المقابل نجد نسبة 16.66% للباحثين الذين صرحوا بأنه لا يسمح لهم بالتعبير عن آرائهم مدعمة بنسبة 21.27% من الباحثين الذين صرحوا بأن هناك علاقة عمل قوية.

ومنه يتضح لنا أن ما اشارت اليه اغلب الإجابات والتي صرحت بحرية التعبير واعطاء المقترحات في المؤسسة على الرغم من نفيهم لوجود علاقة عمل قوية،قادنا الأمر الى التماس السلوك التنظيمي في المؤسسة على أنه سلوك ايجابي، فهي توفر جو لإعطاء المقترحات التي من شأنها ان تدعم العلاقات الرسمية وتجعل العمال يشعرون بأهميتهم، رغم أن العلاقة علاقة رسمية إلا أنها لاتنفي وجود علاقة تعاونية وترابطية بين الرئيس والعامل البسيط فلكل منهم حاجياته ولكل واحد منه طريقة في تحقيق تلك الحاجيات التي لا تخرج عن نطاق النظام الداخلي للمؤسسة وكذا القواعد التنظيمية لها اضافة إلى اخلاقيات المهنة التي تعتبر الحد الفاصل والمهيكل للعلاقة الرسمية التي تجمع الرئيس بالعامل والعكس صحيح .

وبالتالي يتضح لنا أن كلما وفرت المؤسسة جو من التشجيع وإعطاء الحرية في التعبير عن المقترحات كلما ساعد ذلك على اتخاذ القرار بشكل جيد، ولا تتخطى إطار العلاقة الرسمية بل يدعمها أكثر من ناحية الملل والضغط المصحوب للرسمية التي تجعل العامل حبيس مكتبه فقد استعرض شستر بارنارد 1886-1961 في كتابه 'إداء المديرين' حق ممارسة السلطة في المنظمات مؤكداً أهمية مشاركة كل المستويات الإدارية في حق ممارسة السلطة باعتبار أن المنظمة نظام تعاوني" وهذا ما يوضح أهمية إيجاد نوع من التوازن بين ما يقدمه العامل للمنظمة وما يحصل عليه منها⁽¹⁾.

الجدول 8: العلاقة بين وجود أوامر غير متوافقة وأداء العمل.

المجموع		حسب ما يفرضه الرئيس		بالاعتماد على النظام الداخلي		وفق أسس قانونية		أداء العمل الأوامر غير متوافقة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	42	30.95	13	21.42	9	47.61	20	نعم
100	18	27.77	5	16.66	3	55.55	10	لا
100	60	30	18	20	12	50	30	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو نسبة 50% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن أداء العمل يتم وفق أسس قانونية وتنظيمية مدعمة بنسبة 55.55% من المبحوثين اللذين صرحوا بعدم توافق الأوامر مع أداء العمل لتليها نسبة 47.61% من المبحوثين الذين صرحوا بوجود توافق في الأوامر مع أداء العمل .

¹. عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، نفس المرجع، ص25.

في المقابل نجد نسبة 20% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن أداء العمل يعتمد على النظام الداخلي للمؤسسة مدعمة بنسبة 21.27% من المبحوثين الذين صرحوا اكدوا بأن هناك توافق في الأوامر مع أداء العمل بالإضافة الى نسبة 16.66% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم توافق الأوامر مع أداء العمل.

وعليه اذن يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية السابقة التي رجحت الإجابة الغالبة التي صرح بها المبحوثين على أن ادائهم للعمل يتم وفق أسس قانونية وتنظيمية في ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة حتى وإن كان هناك عدم توافق في الاوامر مع الأداء المخول له، وهذا إن دل على شيء إنما يدل حاجة العمال الماسة للعمل في ظل العرض الهائل لحجم الخريجين من الجامعات وحاملي الشهادة ، لذلك فإن سوق العمل متشبع باليد العاملة المؤهلة والعاقل في هذا الإطار لا يمكن له أن لا يقوم بالعمل المطلوب منه لأنه امام تهديد من طرف المديرين والرؤساء بإمكانية احداث تغيير في الفئات السوسيو مهنية لذلك توجب عليه اخضاعه لعملية توسيع المهام من أجل تجنب دوران في العمل وبالتالي ضياع في الوقت المنتج.

وبهذا يمكننا أن نقول أن طغيان الجانب الرسمي في المؤسسة له علاقة مباشرة بسلوك المورد البشري الذي سينعكس على أداءه وأداء المؤسسة، وهذا نوع من البيروقراطية والضغط الممارس على العامل تحت ايطار الحاجة الاقتصادية فهو مهدد بالاستخلاف بكفاءات وإطار تقني حال تدمره وهذا ما تحدث عنه ماكس فيبير في نمودجه المثالي للبيروقراطية قائلا "كل وظيفة لها مهارات واختيار الموظف الاكثر كفاءة"، وبالتالي على العامل اتقان عمله والخضوع لأوامر الرؤساء مقابل حقه في الحصول على راتب⁽¹⁾.

¹. نفس الرجوع ص19

الجدول 9: العلاقة بين العمال والرئيس وعدم وضوح الصلاحيات

المجموع		لا		نعم		عدم وضوح الصلاحيات
%	ت	%	ت	%	ت	
100	33	60,60	20	39,39	13	العلاقة مع الرئيس
100	22	45,45	10	54,54	12	المصلحة و الجهوية
100	5	40	2	60	3	قائمة على الصراعات
100	60	53.33	32	46.66	28	قائمة على السلطة
						المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو نسبة 53.33% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مدعمة بنسبة 60,60% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة القائمة بين الرئيس والعمال قائمة على المصلحة والجهوية، لتليها نسبة 45,45% من المبحوثين الذين صرحوا ان العلاقة بين الرئيس والعمال قائمة على الصراعات، ثم نسبة 40% للذين افادوا بان العلاقة بين الرئيس والعمال قائمة على السلطة .

في المقابل نجد نسبة 46.66% للمبحوثين الذين اكدوا عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم مدعمة بنسبة 60% من المبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بين الرئيس والعمال هي علاقة قائمة على السلطة، لتليها نسبة 54,54% للمبحوثين الذين صرحوا بأن العلاقة بين الرئيس والعمال قائمة على الصراعات، ثم نسبة 39,39% للذين افادوا بان العلاقة بين الرئيس والعمال قائمة على المصلحة والجهوية.

وبناء على ما جاء نجد أن أغلب الإجابات ترجح عدم وضوح في الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم حتى وإن كانت العلاقة التي تربط الرئيس بالعامل هي العلاقة القائمة على المصلحة والجهوية فحسب تصريح بعض المبحوثين ان هذا الامر في صالح المؤسسة حتى تكتشف مدى امكانية العامل في التأقلم والتكيف مع عدد المهام التي تنتوع في حالة غياب الشخص المسؤول والذي هو أولى بتلك الصلاحية والمسؤولية كسبيل لها من اجل تجنب عرقلة في العمل وبالتالي ربح في الوقت هذا من جهة ، ومن جهة اخرى قد يخلق الامر معيق وظيفي للعامل وبالتالي شعوره بإمكانية حدوث صراع مع الجهة المسؤولة والمعنية بتوزيع المهام وتسييرها وبالتالي فان تدخل شخص في عمل شخص اخر كفيل

بخلق خلاف لذلك فان هذا الأمر لا يكون دائما في صالح المؤسسة بل على العكس فإنها تشتت وتضيع الفاعلية التي يمكن أن يحققها المسؤول والمؤهل لتلك المهمة والصلاحية .

ومنه فإنه نجد انه تركيز العلاقة بين الرئيس والعامل وغياب سياسة واضحة للصلاحيات ليس دائما يسير في الاتجاه الإيجابي للسلوك التنظيمي الذي ينتهجه العامل داخل المؤسسة.

جدول 10: العلاقة بين عدم وضوح الانظمة والتعليقات وطلب القيام بأعمال متعددة من العديد من الرؤساء

المجموع		لا		نعم		تعدد الرؤساء عدم وضوح الانظمة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	28	60.71	17	39.28	11	يوجد
100	32	46.87	15	53.12	17	لا يوجد
100	60	53.33	32	46.66	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل نحو نسبة 53.33% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم وجود طلب للقيام بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء مدعمة بنسبة 60.71% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم وضوح الأنظمة والتعليقات داخل المؤسسة، لتليها نسبة 46.87% من المبحوثين الذين صرحوا بلا وجود لعدم وضوح في الأنظمة والتعليقات داخل المؤسسة.

في المقابل نجد نسبة 46.66% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود طلب للقيام بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء مدعمة بنسبة 53.12% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه ليس هناك عدم وضوح في الانظمة والتعليقات داخل المؤسسة ، ثم نسبة 39.28% من المبحوثين الذين افادوا بعدم وضوح في الانظمة والتعليقات داخل المؤسسة.

وعليه نجد أن تعدد الرؤساء نتيجة تعدد المصلحة، الأمر الذي قد يخلق عائقا امام العمال اذا ارتبط الأمر بطلب القيام بأعمال متناقضة نتيجة هذا التعدد، وان عدم وضوح في الأنظمة والتعليقات داخل المؤسسة قد يكون سببا مباشرا في تعدد الرؤساء وبالتالي غياب للمعالم التي تحدد مهام ونشاطات كل رئيس وكل عامل وبالتالي هذا الامر يخلق فوضى في التسيير العقلاني الرشيد للمؤسسة وحسب ما ارجحته القراءة الى أنه لا يوجد هناك طلب للقيام بأعمال متناقضة من عدد الرؤساء على الرغم ان السبب

في ذلك قد يكون عدم وضوح في الانظمة داخل المؤسسة إلا ان الرسمية التي تغطي في التنظيم لا يمكن ان تدفع العامل بإتباع سلوكات تنظيمية مخالفة للقوانين التنظيمية الداخلية المتعلقة بالمؤسسة وبهذا فانه تضبطها في الاتجاه الذي سطرته المؤسسة بشكل عام.

يمكننا أن نستنتج انه كلما كان هناك عدم وضوح في الانظمة داخل المؤسسة كلما ساعد ذلك على تعدد الرؤساء ، وإن تعدد الرؤساء قد يكون سببا في طلب القيام بأعمال متناقضة وبالتالي فإن هذا الأمر سينعكس بالدرجة الاولى على السلوك التنظيمي للمورد البشري مما يخلق عدم الرضا الوظيفي وحسن الأداء وهذا ما يبرز اهمية معرفة شخصية العامل ونوعها لأن "معرفة الشخصية يساعد على التعرف على مصادر التأثير فيها مما يساعد على تحويل وتغيير الاتجاهات السلبية إلى اخرى ايجابية تخدم اهداف المنظمة" وبالتالي سيساعد على تحقيق الرضا لكل من العامل والإدارة والمؤسسة كهدف اسمى.

الجدول 11: يوضح العلاقة بين الشعور بالتعب وتوقف العمل:

المجموع		ساعات العمل		طبيعة العمل		الشعور بالتعب
%	ت	%	ت	%	ت	
100	31	58.06	18	41.93	13	نعم
100	29	68.96	20	31.03	09	لا
100	60	63.33	38	36.66	22	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل الى نسبة 63.33% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن الشعور بالتعب يؤدي الى توقف العمل ، مدعمة بنسبة 68.96% من اجابات المبحوثين الذين افادوا بأن ساعات العمل الطويلة لا تؤدي إلى توقف العمل لتليها نسبة 58.06% من المبحوثين اللذين صرحوا بأن ساعات العمل الطويلة تؤدي الى توقف العمل.

في المقابل نجد نسبة 36.66% من اجابات المبحوثين اللذين صرحوا بان الشعور بالتعب يؤدي الى توقف العمل مدعمة بنسبة 41.93% من اجابات المبحوثين اللذين اكدوا بان طبيعة العمل تؤدي الى التوقف عن العمل لتليها نسبة 31.03% من اجابات المبحوثين اللذين افادوا بعكس ذلك.

مما سبق من محتوى القراءة الاحصائية والتي رجحته اغلب الإجابات الى عدم توقفهم عن العمل رغم الساعات الطويلة فاذا دل هذا على شيء إنما يدل على ان المبحوثين يبذلون قصارى جهدهم من أجل تحقيق اهداف المؤسسة وبالتالي فان عملهم في جماعة العمل وتوفر الايجابية وكذا التوزيع العادل في المهام الموكلة اليهم له دور كبير في تخفيف ضغط العمل وعدم الشعور بالتعب باعتبار الكل يكمل الاخر بحيث يعتبر روح العمل الجماعي جوهر تحقيق الاهداف وتطوير المهارات وبالتالي يوجهون كل مجهوداتهم لتحقيق الهدف المنشود كما لا يمكن نفي الحاجة المادية للعامل والتي تعتبر الهدف الاسمي لمواصلة الجهود وبالتالي فإن للعمال هدفهم المتمثل في الحصول على أجر متناسب وجهدهم المبذول وكذا العمل في بيئة متعاونة التي تنعكس على سلوكياتهم في حين أن المؤسسة تسعى الى تحقيق الفاعلية في اقل وقت ممكن فكلما زادت التفاعلات بين افراد الجماعة كلما ازداد تماسكها ،فنشاطات الجماعة تتوافق مع استعدادات الفرد وقدراته وسماته الشخصية وهذا ما ينعكس ايجابا على المؤسسة ككل.

جدول 12: يوضح العلاقة بين وضوح المسؤوليات ووجود رئيس مباشر يتم الرجوع اليه

المجموع		في المصالح الاخرى		في نفس المصلحة		وجود رئيس يتم الرجوع اليه
%	ت	%	ت	%	ت	وضوح المسؤوليات
100	34	8.82	16	91.17	31	نعم
100	20	80	3	20	4	لا
100	60	31.66	19	58.33	35	

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه أن الاتجاه العام له يميل إلى نسبة 58.33 % من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن وجود رئيس مباشر يتم الرجوع اليه في وقت الحاجة يساعد على وضوح المسؤوليات مدعمة بنسبة 91.17% من اجابات المبحوثين الذين اكدوا ذلك لتليها نسبة 20% من المبحوثين الذين اجابوا ب لا توجد هناك وضوح في المسؤوليات.

في مقابل ذلك نجد نسبة 31.66% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقة بين وجود رئيس مباشر يتم الرجوع اليه في وقت الحاجة ووضوح المسؤوليات مدعمة بنسبة 80% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم ذلك ونسبة 8.82% من المبحوثين الذين اجابوا بوجود علاقة بين وجود رئيس مباشر يتم الرجوع اليه ووضوح المسؤوليات.

وعليه يمكننا القول أن وضوح المسؤوليات ووجود رئيس مباشر يمكن الرجوع إليه في وقت الحاجة باعتباره المسؤول الوحيد على توزيع الأدوار وتكليف العمال بصلاحيات من الصلاحيات التي تتوافق وقدراته الفيزيائية والعقلية يدعم أكثر العلاقة التعاونية بين الرئيس والعمال ويكون بذلك له دافعية الانجاز نحو العمل بكل موضوعية والتي ترفع من اهداف المؤسسة والتي تسعى كل الفئات السوسيو مهنية إلى تبنيها والعمل على تحقيقها وبالتالي وجود رئيس مباشر يكون وحده المسؤول على تفويض سلطته للمرؤوسين وكذا ممارسته لدور المراقب والمشرف في نفس الوقت لعملية سير المهام وتفادي وقوع الأخطاء بطريقة تشاركية فان هذا سيعزز من سلوكهم التنظيمي وستوضع خريطة استراتيجية وتنبؤ به للأداء الذي يفترض أن يكون عليه وبهذا فانه كلما كان هناك رئيس مباشر كلما ساعد ذلك على تجنب مشكلة الوقوع في متاهة تعدد الاوامر المتناقضة من عدد من الرؤساء، وأن دل على شيء إنما يدل على ضرورة وجود الرقابة المستمرة والتي تخدم صالح المؤسسة والذي يسيطر من الاولويات وهذا ما اكد عليه ماكس فيبير weber عند دراسته للنظام البيروقراطي 1864-1920 بقوله أن " اداء العامل لا بد من ان يخضع لرقابة منظمة" وبالتالي هذا هو جوهر النظام وتحقيق الأهداف والنجاح المنظمة⁽¹⁾.

جدول 13: يوضح العلاقة بين تحفيز المؤسسة على تكثيف الجهود وكذلك اعتمادها على الوسائل الرسمية و غير الرسمية .

المجموع		غير رسمية		رسمية		الوسائل المعتمدة التحفيز على تكثيف الجهود
ت	%	ت	%	ت	%	
42	100	31	73.80	11	26.19	نعم
18	100	10	55,55	8	44,44	لا
60	100	41	68.33	19	31.66	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 68.33% من اجابات الباحثين الذين صرحوا بان الوسائل المعتمد عليها في المؤسسة هي الوسائل غير الرسمية مدعمة بنسبة 73.80% للباحثين الذين اكدوا بأن المؤسسة تحفز على تكثيف الجهود ، ونسبة 55,55% للباحثين الذين اكدوا بأن المؤسسة لا تحفز على تكثيف الجهود.

¹. نفس المرجع ،ص20

في مقابل ذلك نجد نسبة 31.66% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا باعتماد المؤسسة على الوسائل الرسمية .مدعمة بنسبة 44،44% للمبحوثين الذين صرحوا بعدم تحفيز المؤسسة على تكثيف الجهود ، ونسبة 26.19% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود تحفيز للعمال على تكثيف الجهود.

من خلال الجدول نجد أن اعتماد المؤسسة على الوسائل غير الرسمية من شأنها أن تؤثر كثيرا على السلوك التنظيمي للعمال لا سيما إذا كانت العلاقة بينهم علاقة تعاون وتضامن ومشاركة في تقديم الآراء والمقترحات والتي يأخذونها بعين الاعتبار سواء من طرف العمال او من الادارة ونجد نفس الشيء الذي اشار اليه التون ما يومن خلال وجود مشرفين يتشاركون مع العمال في اتخاذ القرار والتي تحفز العاملات على تكثيف الجهود وتقديم كل ما هو أفضل للمؤسسة.

لاسيما اذا ارتبط ذلك بالتحفيز الجماعي الذي يعزز روح الجماعة ومحركا للسلوك فيندفع العامل للإنتاج والعمل فيحرص على تكوين وتعزيز السلوك الايجابي ومنع السلبي وهذا ما اكده التون مايو في قوله " العامل النفسي اكثر اهمية وتأثيرا على الإنتاج من العوامل الفيزيائية (الإضاءة، التهوية، فترات الراحة)"⁽¹⁾ وهنا تكمن أهمية الاهتمام بالموارد البشري وقدراته والسعي لتطويرها.

استنتاج الفرضية الاولى:

من خلال تحليلنا للجدول السابقة والمتعلقة بمحتوى الفرضية الاولى والتي جاءت على النحو التالي :

تساهم علاقات العمل الرسمية في ضبط السلوك التنظيمي .

فقد كانت النتائج المتواصل اليها كما يلي :

تأكيد نسبة 31.66% من المبحوثين بانهم ليست لديهم اي صلاحيات في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة لاسيما عندما تكون العلاقة مع الرئيس صارمة جدا.

تأكيد نسبة 33،33% من المبحوثين على امكانية التعبير عن المقترحات وآرائهم في المؤسسة والادارة وذلك عندما لا تكون علاقة العمل قوية.

¹. مرجع سابق، ص95.

تأكيد نسبة 50% من المبحوثين على ان العمل في المؤسسة يتم وفق اسس قانونية وتنظيمية رغم وجود عدم توافق في الاوامر مقارنة بأداء العمل.

تأكيد نسبة 53.33% من المبحوثين على عدم وضوح المسؤوليات والصلاحيات الملقاة على عاتقهم خاصة عندما تكون العلاقة بين الرئيس والعمال مبنية على المصلحة والجهوية.

تأكيد نسبة 53.33% من المبحوثين على عدم وجود طلب للقيام بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء مما خلفه امر عدم وضوح الأنظمة والتعليقات داخل المؤسسة.

تأكيد نسبة 63.33% من المبحوثين بان الشعور بالتعب يؤدي الى توقف العمل داخل المؤسسة.

تأكيد نسبة 58.33% من المبحوثين بان وجود رئيس مباشر يتم الرجوع للية في وقت الحاجة يساعد على وضوح المسؤوليات داخل المؤسسة.

تأكيد نسبة 68.33% من المبحوثين بان الوسائل المعتمدة عليها في المؤسسة هي الوسائل غير الرسمية.

وانطلاقا من النتائج السابقة لمحتوى بيانات الفرضية الأولى من الدراسة والتي كانت مركزة اساسا على علاقات العمل الرسمية داخل التنظيم، التي تربط الرئيس الذي يتركز في اعلى السلم الهرمي وبين العمال الذين يشكلون القاعدة الاساسية التي يقوم عليها اي تنظيم ومهما كان طبيعة نشاطه ، فان هذا الامر قادنا الى التطرق لموضوع الاتصالات بين هاتين الفئتين المختلفتين في الأهداف، فالرئيس يسعى الى تحقيق وتيرة انتاج عالية لكي يرتقي بالمؤسسة الى مصاف المؤسسات الناجحة والنشطة في المجتمع الجزائري بالتحديد، في حين أن هدف العامل البسيط هو الحصول على الأجر المناسب مع متطلبات العيش المريح، الا أن هذا يفرض على كلتا الفئتين أن تتبع ما يتضمنه طبيعة المهام الموكلة لكل واحدة منهما في اطار العلاقة الرسمية فالرئيس يأمر ويخول الصلاحيات وله كل الحق في تحديد العامل المعني بتلك المهمة وما على العامل سوى تطبيق تلك الأوامر وفق الأسس القانونية والتنظيمية التي حددت أثناء عقد علاقة العمل.

وبالتالي فإن العامل ملزم بتطبيقها في ظل العرض الهائل لليد العاملة في سوق العمل وبالتالي فإنه لا يستطيع عدم تنفيذ تلك الأوامر حتى وإن كانت متناقضة نتيجة العدد الكبير للرؤساء وأيضا الذي لا يتوافق مع الصلاحيات والمسؤوليات لأن عملية توسيع المهام كان لابد منها من أجل تفادي الإبطاء في وتيرة إنتاج المؤسسة.

ولذلك فإن غالبا ما يكون في إطار هذه العلاقة الرسمية عملية اتخاذ القرار ليس للعامل أي صلاحيات فيها ولكن لا يمكن أن ننكر ان المؤسسة توفر للعمال جو وحرية في التعبير عن الآراء والمقترحات التي تخدم أهداف المؤسسة.

تمهيد:

تعتبر علاقات العمل النسق الذي يسمح بتطور المؤسسة في اقصر مدة ممكنة باعتبار شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين أفرادها تلعب دوراً هاماً في سيرها ذلك أنها هتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها، فينشأ بذلك بيئة تضامنية تتسم بروح التعاون ومشاركة الأداء ليكون بذلك سلوكيات تنظيمية تختلف من مصلحة لأخرى ومن عامل لأخر وذلك حسب طبيعة العلاقة التي تربط بين الزملاء سواء كان في نفس المصلحة أو المصالح الأخرى داخل المؤسسة، ومن هنا كان من الواجب علينا الوصول إلى البيانات التي تمثل محتوى الفرضية الثانية من الدراسة الحالية والتي كان مفادها :

➤ تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي

ومنه فان البيانات التي استطعنا الوصول اليها من خلال الجداول التالية كانت:

جدول 14: يوضح العلاقة بين الشعور بالنقص في المهارة والكفاءة وشبكة العلاقات السائدة

المجموع		لا		نعم		الشعور بالنقص في المهارة
%	ت	%	ت	%	ت	
						شبكة العلاقات السائدة
100	34	23.52	8	76.47	26	مهنية
100	9	66.66	6	33.33	3	قربانية
100	17	23.52	4	76.47	13	مصالح شخصية
100	60	30	18	70	42	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى النسبة 70% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بشعورهم بالنقص مدعمة بنسبة 76.47% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة العلاقات القائمة على أساس مهني، وهي النسبة ذاتها عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة علاقات قائمة على أساس مصالح شخصية ونسبة 33.33% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة علاقات قائمة على القربانية.

في مقابل ذلك نجد نسبة 30% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بعدم شعورهم بالنقص في الكفاءة والمهارة مدعمة بنسبة 66,66% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة علاقة قائمة على قرابة، ونسبة 23.52% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة علاقات قائمة على أساس مهني وهي النسبة ذاتها عند المبحوثين الذين صرحوا بوجود شبكة علاقات قائمة على أساس المصالح الشخصية.

الحديث عن شبكة العلاقات يقودنا مباشرة إلى الحديث عن التوظيف إذا كان في محله أم لا وكذلك أن تفويض المهام إلى من هو أجدر بها أم من شأنه أن ينعكس بالسلب على الفعالية التنظيمية والذي يعرقل عملية تحقيق أهداف الطرفين العمال والإدارة، وحسب ما إفادته القراءة الإحصائية السابقة نجد ان اغلب المبحوثين صرحوا بان وجود شبكة العلاقات المهنية تؤدي إلى الشعور بالنقص في المهارة والكفاءة وذلك بتوضيح من أغلبهم على أن مقياس الكفاءة والمهارة هو التقسيم العادل والموافق للمهام وفق المؤهلات التي كانت السبب في تعيينه في هذا المنصب وإذا سبق وأن وظفت مجموعة معينة باستعمال شبكة علاقات اجتماعية أو شخصية قرابة أو جهوية فانه مما لاشك فيه أن تكون هناك نقص في الكفاءة والمهارة وتكون هناك لائقة في الطرف الآخر وبالتالي لا توافق مع أهداف المؤسسة ويستحيل في هذه الحالة تبني أهداف المؤسسة والعمل على تحقيقها في ضل وجود لا ايجابية في العمل ولا موافقة على طريقة سير العمل لأن هذه المجموعة قد عينت بطريقة غير رسمية وبالتالي يكون هناك رفض للتعاون معهم وتميل هذه الفئة الأخيرة غالباً للعمل بمفردها .

وبعد هذا التوضيح الذي قدمه بعض المبحوثين يتضح لنا أنه كلما اتسعت شبكة العلاقات في المجتمع ودخلت إلى مكان العمل كلما ساعد ذلك على انتشار اللائقة في وسط الأفراد وبالتالي فإن الرسمية في المعاملات من شأنها أن تحقق الكفاءة المرجوة وفي حال ما انتشرت علاقات غير رسمية مبنية على المشاركة والتضامن كلما ساعد ذلك على العمل بروح الجماعة والفريق الواحد وهذا ما أشار إليه التون مايو من خلال تجاربه.

جدول 15: العلاقة بين وجود تحفيز في المؤسسة والعمل بين الزملاء في نفس المصلحة

المجموع		صراعات ونزاعات		تعاون وتفاهم		العلاقة بين الزملاء تحفيز المؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	
100	46	56.52	26	43.47	20	نعم
100	14	42.85	6	57.14	8	لا
100	60	53.33	32	46.66	28	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 53.33% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم مع الزملاء هي علاقة صراعات ونزاعات مدعمة بنسبة 56,52% لمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة توفر تحفيز للعمال، ونسبة 42.85% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة لا توفر تحفيز للعمال، في لمقابل ذلك نجد نسبة 46.66% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بأن علاقتهم مع الزملاء هي علاقة تعاون وتفاهم مدعمة بنسبة 57.14% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة لا توفر تحفيز للعمال، ونسبة 43.47% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة تحفز العمال.

وعليه وبناءً مما تقدم في القراءة الاحصائية والتي رجحت الإجابة الغالبة التي تؤكد وجود علاقات صراع ونزاع بين المؤسسة نتيجة توفير المؤسسة للتحفيز المادي والمعنوي فإنها تدفع بكل عامل إلى اظهار أولويته وكفاءته في الوصول إلى تلك المكافأة وحتى وإن كان ذلك على حساب الآخر مما يدفع به إلى عقد علاقات غير رسمية مما يجعله اكثر اندماجاً في المؤسسة والجماعة وتكيفاً مع العمل الذي قد لا يدخل ضمن مسؤولياته ومهامه على غرار ذلك الذي اخفق في تولي وتسيير تلك المهمة ولم يستطع تحقيق تكيف معه فإنه يجد نفسه امام تهديد من طرف الكفاءات التي بإمكانها أن تحل محله في أي وقت وبهذا لا فإنه سينعكس على السلوك التنظيمي للعامل بالسلب والذي يتسم بالصراع والنزاع الا أن هذا لا يمكن أن يكون سلبياً دائماً وإنما قد يكون في لحظة من اللحظات إيجابياً يتمكن من خلاله العامل الدراية الكاملة بكل المهام والمؤهلات التي تشترطها فيحاول تجنب الخطأ مرة اخرى .

ومنه يمكننا القول أن اتساع نطاق العلاقة الرسمية بين الرئيس والعامل قد يجعل بنا أمام علاقات عمل غير رسمية من خلال هذه الجهوية التي يتبعها الرئيس وبالتالي فإن العلاقات غير الرسمية بين الزملاء التي من المفروض أن تكون علاقات تعاون وتفاهم فإنها ستتحول إلى علاقة صراع ونزاع بين

الزملاء من جهة ومع الرئيس من جهة ، ومع الرئيس من جهة أخرى ، كما يمكن للاعتماد المتبادل في العمل لتحقيق الأهداف إن يكون سببا في الصراع و بالتالي كلما زادت العلاقات الاعتمادية كلما زادت حدة الصراع بالإضافة إلى الدور فعندما يتعارض الدور مع حاجات الفرد و قيمه و اتجاهاته يولد ذلك صراعا لعدم القدرة على إرضاء جميع الأطراف التي يتعامل معها و من هنا فإن البنائية الوظيفية تنظر للصراع على انه ظاهرة مرضية سرعان ما يتم السيطرة عليها من قبل النسق على اعتباره يؤدي دورا وظيفيا يصيب البناء الاجتماعي في أنساقه الفرعية وعليه فإن "دوركايم Durkheim" يعتبر أن " النمط الطبيعي و المؤلف من تقسيم العمل يؤدي إلى التبادل الاجتماعي و ظهور قيم أخلاقية مشتركة، اما النمط الشاذ من تقسيم العمل فقد سيؤدي إلى تباين تناقض المصالح الاجتماعية ما دفعه لصياغته لمفهوم الا نوميا نتيجة لظهور هذا النمط الشاذ، وافتقاد المعايير الاجتماعية "وعليه يمكننا القول أن الضوابط والمعايير لها وظيفة اجتماعية تعمل على أحداث نوع من التوازن بين الأنساق التي يتشكل منها النسق الأكبر كلما ظهر خلا وظيفيا"⁽¹⁾.

جدول 16: العلاقة بين وجود تدخلات من الآخرين وحدوث الخلاف الذي يؤثر على أداء العامل

المجموع		لا اهتم		يشنت تركيزك		يضايقتك		حدوث خلاف وجود تدخلات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	18	16.66	3	27.77	5	55,55	10	نعم
100	42	16.66	7	26.19	11	14.57	24	لا
100	60	16.66	10	26.66	16	56.66	34	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 56.66% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بتضايقتهم من الخلافات التي تحدث مدعمة بنسبة 57,14% للمبحوثين الذين أكدوا بعدم وجود تدخلات من طرف آخرين، ونسبة 55,55% للمبحوثين الذين أكدوا بوجود تدخلات من طرف آخرين، في المقابل نجد نسبة 16.66% من الإجابات التي صرحت بعدم اهتمامهم للخلافات التي تحدث مدعمة

¹. السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص112.

بنسبة 16.66% وهي النسبة ذاتها عند كل من المبحوثين الذين صرحوا بوجود وكذا عدم وجود تدخلات من طرف آخرين.

وعليه نجد أن أغلب الإجابات صرحت بتضايقها من الخلافات التي تحدث في المؤسسة على الرغم من تصريحهم بأنه لا يوجد هناك تدخل في العمل من طرف عمال آخرين وهذا أن دل على شيء إنما يدل على أن هناك أسباب أخرى للخلافات التي تحدث التي تضايق العامل وتعرقل أداء عمله وهذا بعد توضيح من بعض المبحوثين على أن المؤسسة الجزائرية على الرغم من أنها مؤسسة لها انظمتها وقوانينها التي تضبط السلوك التنظيمي للمورد البشري إلا أنها لا تكاد تخلو من العيوب التي يرجع سببها إلى غياب الثقة والولاء للجماعة لأن العامل أمام تحديات سوق العمل وإن حدث أي خطأ قد يكلفه تهديد لمصدر عيش العامل، وبالتالي فإن وجود تفضيل لعمال وبالتالي تدخله في أعمال الآخرين قد يجعل من العلاقة التعاونية والتضامنية بين زملاء العمل أمر مستحيل الحدوث، في حين نجد أن الفئة القليلة التي ترجح عدم اهتمامها بالخلافات التي تحدث لأنه على رضى كلي بمنصبه ومهامه الموكلة والقانون الذي يحميه .

وبهذا يتضح لنا "معالم العلاقة غير الرسمية بين الزملاء تستوجب الثقة قبل كل شيء فإذا انعدمت الثقة فانه من الطبيعي أن يكون هناك تدخل في العمل من طرف عمال آخرين وبالتالي من الطبيعي أن تكون هناك خلافات نتيجة غياب ثقة الرئيس في مرؤوسيه وغياب الثقة بين الزملاء"⁽¹⁾.

¹. تصريح رئيس الموارد البشرية لمؤسسة ديوان لترقية وللتسيير العقاري لولاية البويرة.

جدول 17: العلاقة بين وجود بيئة تضامنية واستخدام العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة

المجموع		مع الزملاء والرؤساء		مع الرئيس		مع الزملاء		استخدام العلاقات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	البيئة التضامنية
100	47	17.02	8	14.89	7	68.08	32	الزملاء
100	5	60	3	0	0	40	2	الإدارة والعمال
100	8	0	0	37.5	3	62.5	5	الزملاء والمصالح
100	60	16.66	10	26.66	10	65	39	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 65% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا باستخدام العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة مع الزملاء مدعمة بنسبة 68,08% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة توفر بيئة تضامنية مع الزملاء، ونسبة 62.5% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة توفر بيئة تضامنية مع الزملاء والمصالح، ونسبة 40% للمبحوثين الذين أكدوا بأن المؤسسة توفر بيئة تضامنية مع الإدارة والعمال.

في المقابل نجد نسبة 16.66% من الإجابات التي صرحت باستخدامهم للعلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة مع الرئيس مدعمة بنسبة 37,5% للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة توفر بيئة تضامنية مع الزملاء والمصالح، ونسبة 14,89% للمبحوثين الذين صرحوا بان المؤسسة توفر بيئة تضامنية مع الزملاء.

وعليه فإن ترجيح القراءة الاحصائية للإجابة الغالبة التي مثلت على أن العمال يستخدمون العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة مع الزملاء لاسيما عندما تكون البيئة بيئة تضامنية مع الزملاء فإن هذا يقودنا مباشرة إلى أن العلاقة بين العامل و زملاء العمل تتعدى وتجتاز العلاقة المرسومة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة والتي تحدها الأنظمة والقوانين الداخلية للمؤسسة وبالتالي فإن انغماس العمال في البيئة التضامنية قد يسهل الطريق أمامهم في تحقيق الاندماج داخل العمل وبالتالي العمل يكون بكل

أريحية وبكل روح الفريق التي تستدعي تنازل وتكاتف كل الأطراف واستخدام علاقتهم الشخصية في حالة ما إذا يصعب على أحدهم أن يقوم بها فإنه يجد زميلة يمد له يد العون ويساعده على الوصول إلى تلك الحاجة أو الغاية التي تعسرت عليه تحقيقها بمفرده ويكون هناك شعور بانتماء العامل لتلك الجماعة من الزملاء شريطة أن تتوفر هناك علاقة ثقة واحترام وصراحة التي توجه نحو السلوك التنظيمي الذي يتسم بالدافعية والولاء تجاه أهداف التنظيم .

وبهذا يمكننا أن نلخص أنه كلما كانت هناك بيئة تضامنية بين الزملاء كلما ساعد ذلك في استخدام العامل لعلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة التي تمس زميله في العمل.

جدول 18: العلاقة بين تركيز العمل في المؤسسة على العمال والمدراء ووجود علاقات غير رسمية

المجموع	مع المدير العام ومختلف العمال		مع الرؤساء من مختلف المصالح		مع الزملاء ومختلف المصالح		وجود ع غ رسمية تركيز العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت		
العمال	100	29	10.34	3	20.68	6	68.96	20
المدراء	100	22	0	0	18،18	4	81،81	18
لا يؤثر	100	9	66،66	6	33،33	3	0	0
المجموع	100	60	15.1	9	21.66	13	63.33	39

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 63.33% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات غير رسمية مع الزملاء ومختلف المصالح مدعمة بنسبة 57.14% للمبحوثين الذين أكدوا بأن العمل في المؤسسة يركز على فئة المدراء، ونسبة 55،55% للمبحوثين الذين أكدوا بأن العمل يركز على العمال، في المقابل نجد نسبة 15.1% من الإجابات التي صرحت بوجود علاقات غير رسمية مع المدير العام ومختلف العمال مدعمة بنسبة 66،66% للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تركزها في العمل لا يؤثر، ونسبة 10.34% للمبحوثين الذين صرحوا بأن العمل في المؤسسة يركز على العمال.

وعليه فحسب ما اشارت اليه أغلب الإجابات والتي رجحت بوجود علاقات غير رسمية مع الزملاء نظرا لأن طبيعة العمل في المؤسسة يركز فقط على فئة المدراء إلا أن هذا لا ينفي تصريح المبحوثين بأن العمال يمثلون حجر الأساس في أي تنظيم، وأن لا وجود لمدير إذا لم يكن هناك تابعين له، والذين يمثلون القاعدة العمالية اعرفت في فترة من الفترات بأنها الفئة التي تعمل بسواعد أيديها (اللياقات الزرقاء) في حين أن الفئة المتحكمة في سير العمل (ذوي اللياقات البيضاء)، فإنها السبب الرئيسي في ظهور التكتلات العمالية وتكوين جماعات العمل التي تشكل القوة الضاغطة للمؤسسة وأن الطابع غير الرسمي يتم التماسه أكثر لدى الفئة الأولى من تعاون وتضامن وتكاتف واريحية في العمل وبالتالي وتيرة انتاج متدفق على الرغم من ان التنظيم السائد هو تنظيم رسمي يركز على المديرين اكثر وبالتالي فان طبيعة الاتصالات تكون بشكل تنازلي ومنه لا يمكن أن غض النظر عن الاتصال الافقي الذي له دور في بقاء واستمرارية اليد العاملة في العمل بالمؤسسة في ضل تحديات سوق العمل .

وبهذا نقول ان العلاقات الرسمية بين الزملاء هي العلاقة التي تتعكس على السلوك التنظيمي الذي يتبعه العامل في المؤسسة فكلما كان هناك تضامن وتكاتف للجهود كلما مكن ذلك في الإحساس بالانتماء للمؤسسة وفريق العمل.

جدول 19: العلاقة بين شبكة العلاقات القائمة وارتكاز العامل في عمله على:

المجموع		المبادئ الخاصة بالمؤسسة		الشخصية الخاصة بالعامل		الارتكاز في العمل على
%	ت	%	ت	%	ت	شبكة العلاقات القائمة
100	37	67.56	25	32.43	12	على أساس مهني
100	7	28.57	2	71.42	5	على أساس القرابة
100	16	37.5	6	62.5	10	على أساس المصالح
100	60	55	33	45	27	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يميل إلى نسبة 55% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأنهم يركزون في عملهم على المبادئ الخاصة بالمؤسسة مدعمة بنسبة 67.56% للمبحوثين

الذين أكدوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس مهني، ونسبة 37.5% للمبحوثين الذين أكدوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس المصالح الشخصية، ونسبة 28.57% من الذين أكدوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس القرابة، في المقابل من ذلك نجد نسبة 45% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بأن عملهم يركز على المبادئ الشخصية الخاصة بالعامل مدعمة بنسبة 71.42% للذين أكدوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس القرابة، ونسبة 62.5% للمبحوثين الذين أكدوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس المصالح الشخصية، ونسبة 32.43% للمبحوثين الذين صرحوا بأن شبكة العلاقات تقوم على أساس مهني.

وعليه ما تشير إليه الإجابة الغالبة في القراءة الاحصائية السابقة أن ارتكاز العامل في عمله على المبادئ الخاصة بالمؤسسة لاسيما إذا ارتبط الأمر بشبكة العلاقات المهنية فإن هذا يدل وبوضوح على أن العامل أمام تطبيق لهذه الانظمة واللوائح وبالتالي فإن الطابع الرسمي هو الطابع الغالب على علاقات العمل وأن العلاقات غير الرسمية نادرا ما تكون في الحالة التي تكون فيها شبكة العلاقات قائمة على أساس القرابة وبالتالي فإن هنا يتدخل الجانب الآخر للتنظيم والذي يجسد المحسوبة والجهوية داخل التنظيم لاسيما في الوقت الذي اصبحت فيها شبكة العلاقات الاجتماعية بصفة عامة هي الوسيلة في الظفر بالوظيفة وتحقيق المصالح الشخصية .

وبهذا فإننا نجد أن كلما اتسعت نطاق علاقات العمل واتجهت نحو اللارسمية كلما ساعد ذلك على انتهاج سلوكات تنظيمية معينة قد تكون تاون وتضامن في الاتجاه الايجابي الذي يكون بين الزملاء أو انتهاج سلوكات تنظيمية في شكل صراع علني أو ضمنى الذي يكون اتجاهه بن العمال والرؤساء وكذلك بين الزملاء.

جدول 20: يوضح العلاقة بين التكتلات القائمة واستخدام العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة

المجموع		مع الزملاء والرؤساء		مع الرئيس		مع الزملاء		استخدام شبكة العلاقات التكتلات القائمة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	37	18.21	7	16.21	6	64.86	24	المصلحة والجهوية
100	6	16.66	1	33,33	2	50	3	الصراعات
100	17	47.66	8	23.52	4	29.41	5	السلطة
100	60	26.66	16	20	12	33.53	32	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 33.53% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا باستخدامهم لشبكة العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة مع الزملاء مدعمة بنسبة 64.86% للمبحوثين الذين أكدوا وجود تكتلات قائمة على المصلحة والجهوية، ونسبة 50% للمبحوثين الذين أكدوا وجود تكتلات قائمة على الصراعات، ونسبة 29.41% للمبحوثين الذين أكدوا بوجود تكتلات قائمة على السلطة، في المقابل من ذلك نجد نسبة 20% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا باستخدامهم لشبكة العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة مع الرئيس مدعمة بنسبة 33,33% للمبحوثين الذين أكدوا بوجود تكتلات قائمة على الصراعات، ونسبة 23.52% للمبحوثين الذين أكدوا بوجود تكتلات قائمة على السلطة، ونسبة 16.21% للمبحوثين الذين أكدوا وجود تكتلات قائمة على المصلحة والجهوية.

وبناء على ذلك نجد ان التكتلات القائمة داخل المؤسسة ميدان الدراسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بالبويرة تقوم على أساس جهوي والمصلحة المشتركة وهذا ما أوضحه بعض المبحوثين بتصريح منهم أنه كلما كان العمال الذين يعملون في المؤسسة ينحدرون من جهة معينة ولديهم مصالح مشتركة كلما دفع ذلك بهم إلى استخدام علاقاتهم الشخصية في الظروف المستلزمة في صالح الزميل في العمل وذلك حتى تقوى الرابطة بينهم وتتعدى حدود المؤسسة والتنظيم لأن هذا الزميل الذي ساعدته اليوم فانه مستقبلا سيساعدك، وهكذا حتى تكون العلاقات في مجال العمل ليست علاقات عمل فقط تتسم بالرسمية والجمود الذي اشارت اليه بيروقراطية فيبر إلى حدود العلاقات الإنسانية الاخوية التي نلتمسها في جماعة الزملاء وبهذا فإن ما يوضح لنا حقيقة ان العلاقات غير الرسمية تنشأ لدوافع القرب المكاني وكذا التقارب

في السن وقدرة العمال الذين يكونون في نفس الفئة العمرية له دور في تحقيق التفاهم بين الأجيال وبالتالي صراع الأجيال في هذه الناحية لا يحدث إلا في الحالات التي لا يكون هناك تفاهم بين الأجيال والذي نقصد به في هذه الدراسة والمؤسسة بالتحديد هم العمال الجدد والعمال القدامى في المؤسسة والذين تعودوا على وضعيات العمل وكذا قدرتهم على تنظيم سلوكياتهم وفق المبادئ التي بنيت على أساسها أهداف المؤسسة.

جدول 21: يوضح العلاقة بين طريقة التوظيف وجود علاقات غير الرسمية

المجموع		المدير العام للمؤسسة		الرؤساء ومختلف المصالح		الزملاء ومختلف المصالح		وجود علاقات غير رسمية طريقة التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	30	40	12	13.33	4	46.66	14	على أساس الشهادة
100	21	33,33	7	38.09	8	28.57	6	على أساس المسابقة
100	9	11,11	1	55,55	5	33,33	3	شبكة العلاقات
100	60	33,33	20	28.33	17	38.33	23	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 38.33 % من إجابات الباحثين الذين أكدوا بوجود علاقات غير رسمية مع الزملاء ومختلف المصالح مدعمة بنسبة 66.46 % للباحثين الذين صرحوا بأن طريقة التوظيف التي وظفوا على أساس الشهادة ونسبة 33,33% للباحثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا عن طريق شبكة العلاقات ونسبة 28.57% للباحثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا على أساس المسابقة، في مقابل ذلك نجد نسبة 28.33% من إجابات الباحثين الذين صرحوا بوجود علاقات غير رسمية مع الرؤساء ومختلف المصالح مدعمة بنسبة 55,55% للباحثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا باستعمال شبكة العلاقات ونسبة 38.09% للباحثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا على أساس المسابقة ونسبة 13.33% للباحثين الذين صرحوا بأنهم وظفوا عن طريق الشهادة.

من خلال ذلك نجد لطريقة التوظيف في المؤسسة علاقة تأثير وتأثر في السلوك التنظيمي الذي يتبعه العمال فحسب تصريح احد الباحثين في هذا السياق إنَّ التوظيف المبني على أسس رسمية

سواء المسابقة أو الشهادة فان هذا يؤدي إلى شيوع نوع من الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة أو بين زملاء العمل والذي يكون فحواه الرجل المناسب في المكان المناسب وأن الأسس الرسمية هي التي بنيت عليها علاقة العمل والتي تكون وفق معادلة تقديم العمل وفق المؤهلات المكتسبة من أجل الحصول على اجر عادل وبهذا يكون أداء جيد بسبب غياب الجهوية والتحيز الذي يوظف العمال باستعمال علاقات اجتماعية من شأنها ان تجعل السلوك التنظيمي للعامل يتسم بنوع من اللائقة والتعاون بينهم لانهم وظيفوا بطريقة غير رسمية وبالتالي في احتمال انهم غير مؤهلين لذلك العمل وذلك المنصب.

استنتاج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا الجداول السابقة حول محتوى الفرضية الثانية والمتمثلة في:

تؤثر علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء على السلوك التنظيمي.

ف نجد من خلال النتائج المتوصل إليها والمتمثلة في:

تأكيد نسبة 70% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بشعورهم بالنقص في المهارة والكفاءة لاسيما عندما يرتبط الأمر بوجود شبكة العلاقات القائمة على أساس مهني والمصالح الشخصية،
تأكيد نسبة 33.53% من المبحوثين على وجود علاقات صراع ونزاع بين الزملاء لاسيما إذا كانت المؤسسة توفر تحفيز للعمال.

تأكيد نسبة 56.66% من المبحوثين الذين صرحوا بشعورهم بالتضايق نتيجة حدوث خلافات حتى وإن لم يكن السبب في ذلك هو تدخل أطراف آخرين في العمل.

تأكيد نسبة 65% من المبحوثين الذين أكدوا على استخدامهم للعلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة لاسيما إذا تعلق الأمر بالزملاء.

تأكيد نسبة 63.33% للمبحوثين الذين صرحوا بوجود علاقات غير رسمية مع الزملاء ومختلف المصالح حتى وان كان العمل يركز على المدراء فقط.

تأكيد نسبة 55% للمبحوثين الذين صرحوا بارتكازهم في عملهم على المبادئ الخاصة بالمؤسسة حتى وإن كانت شبكة العلاقات في المؤسسة تقوم على أساس مهني.

تأكيد نسبة 53.33% من المبحوثين الذين صرحوا باستخدام لشبكة العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة داخل المؤسسة.

تأكيد نسبة 38.33% من المبحوثين الذين صرحوا على وجود علاقة غير رسمية مع الزملاء ومختلف المصالح في المؤسسة.

ومن خلال ما تقدم من النتائج المتعلقة ببيانات الفرضية الثانية التي ركزت على تأثير العلاقات غير الرسمية بين الزملاء في السلوك التنظيمي فإنه اتضح لنا على العلاقات بين الزملاء تسير في اتجاهين متناقضين أحدهم سلبي يكون سببا في اتباع سلوك الصراع والنزاع و الخلاف نتيجة لوجود علاقات غير رسمية بين الرئيس و بعض العمال التي تقوم على اساس القرابة و الجهوية والتفضيل للعمال دون اخرين هذا من جهة، ومن جهة اخرى فان الاتجاه الثاني هو الاتجاه الايجابي الذي ينعكس على السلوك التنظيمي الذي يتسم بالتعاون والتضامن والتكاتف و الاحساس بروح الفريق نتيجة للتنازل أو للاستعمال المصالح الشخصية في الظروف المستلزمة التي ترتبط وبشكل مباشر بزملاء العمل التي تستدعي العلاقات الاخوية التي تخرج عن نطاق علاقة العمل فقط وأن كل عامل له مهامه ومسؤولياته التي يجب أن يلتزم بها دون أن يتخطى ذلك إلى خارج خطوط المنصب والمهام التي لا تستدعي تكوين علاقات غير رسمية من شأنها ان تهدد كيان التنظيم وبالتالي فإنها تكون كقوة هدامة لأهداف التنظيم .

وبهذا يمكن أن نلاحظ ان علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء هي بمثابة الهيكل للسلوك التنظيمي للمورد البشري وأنها كلما سارت في الاتجاه الايجابي كلما ساعد ذلك على تعزيز العلاقات بينهم وبالتالي الاندماج في محيط العمل وأن حدث العكس وسارت في الاتجاه السلبي كلما تمخض عن ذلك انعزال واغتراب للعامل عن محيط العمل.

نتائج الدراسة:

بعد عرضنا المفصل للدراسة التي حاولنا فيها معرفة وتفسير علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية وتأثيرها على السلوك التنظيمي للعمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة ، اين تطرقنا الى البيانات المتعلقة بمتغيرات ومفاهيم الدراسة وحاولنا تحليلها إحصائيا وسوسولوجيا من اجل أجل اسقاط الفرضية على ميدان الدراسة من صحة الفرضيات فإضافة إلى النتائج الأساسية التي يعرفها العام والخاص والمتمثلة في :

إن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تنظيم رسمي يحتوي على هيئات وقوانين تنظيمية تتحكم في سير العمل، الا أن هذا لا يعني أنه لا يوجد فيه الجانب غير الرسمي الذي غالبا ما نجده بين زملاء العمل.

لا يمكننا اغفال الدور الكبير الذي تلعبه علاقات العمل بنوعها الرسمي وغير الرسمي على سلوكيات المورد البشري الذي يعتبر هو حجر الزاوية الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق اهدافها. فإذن من النتائج الفرعية التي توصلنا اليها ايضا نجد:

اغلب المبحوثين العاملين بالمؤسسة ميدان الدراسة هم من الذكور وهذا لا ينفي وجود النساء العاملات بالمؤسسة بل القلة القليلة التي نجدهن فالنساء يشغل الوظائف الإدارية أكثر.

أغلب المبحوثين الذين يعملون في المؤسسة هم في العادة من سكان المدينة وهذا ما يسهل عملية تنقل العمال الى مكان العمل.

طريقة التوظيف بالمؤسسة تتم وفق معايير وأسس تنظيمية فعند القيام بالتخطيط لليد العاملة الموجودة والتي هي بحاجة لها فإن المؤسسة تقوم باستقطاب حملة الشهادات الجامعية فإذا اشترط المنصب المؤهلات المطلوبة فإنها تقوم بترشيحه وإلا فإنها نادرا ما تلجأ إلى المسابقة من أجل شغل المنصب شاغر.

غالبا ما تتسم العلاقة بالرئيس بالصرامة والمراقبة على أداء وسير العمل الأمر الذي ينعكس على السلوك التنظيمي للعامل بشكل إيجابي لأنه يقوم بنقادي وتجنب الأخطاء في المرات القادمة.

إذا سبق وأن لاحظ العمال باتباع الرئيس في إعطائه للأوامر والتعليمات المتناقضة مع المؤهلات والصلاحيات التي لا تتوافق معهم فانهم بذلك يبدون سلوكا تنظيميا سلبيا يتسم بالنزاع والصراع الباطني وبالتالي لا يمكنهم المعارضة على ذلك لأنهم بحاجة للعمل في ظل الصعوبة التي يعرفها خريجو الجامعات حول الظفر بالمنصب.

أحيانا يكون اتباع الرئيس لسياسات تخويل الصلاحيات لمن ليس من مسؤولياته كسبيل له وطريقة في توسيع المهام وتفاذي العرقلة في حال من الأحوال وكذا إثارة جو من المنافسة الايجابية بين العمال من أجل أن يكونوا على ثقة بأنهم قادرين على تحمل المسؤولية وبالتالي يحصلون على رضا رئيس العمل.

تدخل الاطراف الاخرين في العمل لا يؤدي إلى حدوث خلافات تضايق العمال بل أن غياب الثقة التي يحصل عليها العامل من الرئيس أو العامل وزميله في العمل هو ما يضايق العمال.

إن توفر محيط العمل على بيئة تضامنية بين زملاء العمل فإن هذا الأمر سيوثق العلاقة الترابطية أكثر بين زملاء وتدوم إلى خارج اسوار المؤسسة وهذا ما يجعل بعضهم البعض يستخدمون شبكة العلاقات الشخصية في الظروف المستلزمة التي تمس زميله في العمل.

على الرغم من تركيز العمل بالمؤسسة على فئة المديرين فإن العمال بالمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة لا يشعرون بالتهميش وعدم التقدير وانما كل عامل يلقى مكافأة إذا أحسن انجاز المهمة حتى وان كان العلاقات بين الرئيس تقوم تركز على اساس الجهوية والقرابة.

دراسة السلوك التنظيمي للعمال بالمؤسسة يمكن أن يندرج في اتجاهين متناقضين اتجاه سلبي يظهر في شكل صراعات ونزاعات سواء باطنية أو علنية، أو في اتجاه ايجابي يظهر في العلاقات الأخوية والتضامنية بين زملاء العمل.

خاتمة

من المهم في أي نشاط نقوم به ، كيف ما كانت طبيعته ، فإن الدافع الأساسي مثلما بينت ذلك العديد من لنظريات التنظيم وبالخصوص نظرية العلاقات الإنسانية أن العامل يبحث عن أشياء أهم من الحاجات الفيزيولوجية، فهو يبحث عن تحقيق ذاته في الاستقرار والسلم والأمن والتقدم وازدهار شخصيته ولا يتحقق ذلك إلا إذا توفر الجو الملائم للتعلم لأجل توسيع مداركه ومواهبه، غير أن الأمر يضل رهن علاقات عمل تضمن لصاحب العمل التقدم والمروية وللاجير الكرامة والتطور، لكن الأمر ليس دائما هينا بالكيفية التي نتصورها، فالمصالح متعارضة والغايات متباعدة والأهداف قل ما تلتقي وبالتالي فإن المنظمة عبارة عن نظام يؤثر ويتأثر بفعل التفاعلات الاجتماعية بين عناصرها الفاعلة وهي ما نسميه بالعلاقات الرسمية وغير الرسمية، هذا التفاعل الاجتماعي الحتمي والضروري من أجل السير بالمنظمة إلى الأحسن يجعل العاملين عليها أو المسؤولين يفكرون في الأسلوب الناجح لبلوغ المثالية المهنية ونقصد بذلك الطريقة المثلى للربط بين ما هو رسمي وغير رسمي للوصول إلى الهدف العام للمنظمة ولل فرد، فكلما كانت الثقة متبادلة بين العاملين فيما بينهم وبين رؤسائهم زاد انتمائهم للمنظمة التي يشتغلون فيها واعتبروها جزءا لا يتجزأ منهم ، وبهذا تحسن الأداء ويصل الكل إلى مبتغاه.

وبالرغم من ان السلوك التنظيمي هو مجال نامي للمعرفة وبه كثير من المبادئ العلمية الهامة والتي تساعد في فهم سلوك الناس داخل منظمات العمل إلا أنه ليس علما معترفا به فهو ليس مستقلا وليس له مجال معرفي خاص به وإن ما يتطلبه من نجاح للمنظمات في تحقيق أهدافها هو توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم ومن أهمها المناخ التنظيمي إذ يعكس شخصية المنظمة، كما أنه يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي باعتباره يؤثر في رضى العاملين ومستوى أدائهم.

وعليه يمكن القول إن دراسة السلوك التنظيمي يقودنا مباشرة إلى دراسة المناخ التنظيمي والذي بدوره يشمل على علاقات العمل الرسمية وغير الرسمية وبالتالي فإنه لابد من ضرورة التوسيع في موضوع السلوك التنظيمي الذي يعتبر سلوك إنساني بالدرجة الأولى وكما هو معروف في ميدان العلوم الاجتماعية أن الطبيعة الإنسانية ليست ثابتة وبالتالي فإن التحكم في السلوك يرتبط بعدة متغيرات التي تجعل منه سلوكا يؤثر أو يتأثر بالجو العام للمؤسسة الرسمي منه وغير الرسمي. وعليه كيف يتأثر السلوك التنظيمي بالمناخ التنظيمي للمؤسسة؟

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة اقلي محند اولحاج البويرة

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم و عمل

أخي الفاضل اختي الفاضلة:

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي يحتوي على مجموعة من الاسئلة التي تتدرج في إطار اعداد مذكرة تخرج ماستر 2 بعنوان علاقات العمل وتأثيرها على السلوك التنظيمي, وذلك من أجل إثراء بحثي والتوصل الى نتائج تترجم أثر العلاقات على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة .

ونرجو منكم التفضل بالإجابة على الاسئلة بدقة وتفصيل وكل موضوعية لإثراء الدراسة وسيكون لتعاونكم معي فائق التقدير و الاحترام.

السنة الجامعية: 2018/2019

❖ الجزء الاول : محور البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن : من 20الى30 سنة من 31الى40سنة من 41 فما فوق
3. طريقة التوظيف: على اساس الشهادة على اساس المسابقة شبكة العلاقات
4. الاصل الاجتماعي: كيف تحددت حالتك الاجتماعية في المؤسسة:
- | | | |
|------------------|-----|----|
| انجازاتك الشخصية | نعم | لا |
| منصب منسوب | نعم | لا |
5. الانتماء الجغرافي : مدينة قرية ريف
6. الأقدمية في العمل : من 5 إلى 10سنوات من 11الى 25 سنة اكثر
- هل في نفس الرتبة: نعم لا اشرح ذلك

❖ الجزء الثاني: أسئلة حول علاقات العمل

• علاقات العمل الرسمية:

7. هل يمكن ان تحدد علاقة عمالك مع رئيسك :

أوامر تطبق متساهل صارم جدا أخرى اذكرها

وضح:.....

.....

8. العلاقات القائمة بينك وبين زملائك في نفس المصلحة والقسم قائمة على:

التعاون والتفاهم الصراعات والنزاعات أخرى

وضح:.....

.....

9. هل تشعر ان المؤسسة تحفزك لتكثيف الجهود: نعم لا

وضح:.....

.....

10. هل تعتقد أن وجود علاقة عمل قوية تحفز العامل وتساعد المؤسسة: نعم لا

وضح

11. هل وجود خلاف مع أحد العمال في المؤسسة:

يضايقك يشنت تركيزك لا اهتم

وضح:.....

.....

12. هل يركز العمل في المؤسسة على علاقة العمل بين:

العمال المدراء لا تؤثر أخرى

وضح:.....

.....

13. هل الوقت المخصص لأداء العمل المطلوب منك مناسب: نعم لا

وضح:.....

.....

14. هل تشعر بالتعب والإرهاق لكثرة المهام والواجبات المطلوبة منك: نعم لا

وضح:.....

.....

15. هل تتلقى أوامر غير متوافقة مع رؤسائك في العمل: نعم لا

وضح:.....

.....

16. هل الإضاءة والتهوية في مكان العمل جيدة: نعم لا

17. وضح:.....

.....

.....

18. هل تتناسب مساحات الغرف مع عدد الموظفين نعم لا

وضح:.....

.....

19. هل يتوقف العمل بسبب نقص الاحتياجات في مكان العمل: نعم لا

وضح:.....

.....

• علاقات العمل غير الرسمية

20. علاقة العمل بينك وبين رئيسك قائمة على:

المصلحة والجهوية قائمة على الصراعات قائمة على السلطة

وضح:.....

.....

21. هل يمكنك تحديد شبكة العلاقات القائمة في مؤسستكم أي التكتلات القائمة على:

رئيس وعمال رئيس و إطارات عمال و إطارات نقابة نقابة عمال

ورئيس

وضح:.....

.....

22. شبكة العلاقات قائمة على أساس:

مهني قرابة مصالح شخصية اخرى

وضح:.....

.....

23. هل تطلب منك القيام أعمال تتناقض مع القيم والمبادئ المهنية والشخصية: نعم لا

وضح:.....

.....

24. هل هناك تدخلات من آخرين في مجال عملك: نعم لا

وضح:.....

.....

25. هل يطلب منك القيام بأعمال متعددة ومتناقضة من عدد الرؤساء: نعم لا

وضح:.....

.....

26. هل تشعر بنقص المهارة والكفاءة للقيام بالعمل المطلوب منك: نعم لا

وضح:.....

.....

27. هل تعاني من عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات الملقاة على عاتقك: نعم لا

وضح:.....

.....

28. هل ترى ان طبيعة العمل الذي تقوم به واضحة: نعم لا

وضح:.....

.....

29. هل يوجد رئيس مباشر يتم الرجوع اليه وقت الحاجة: نعم لا

وضح:.....

.....

30. هل هناك عدم وضوح في الأنظمة والتعليقات داخل المؤسسة: نعم لا

وضح:.....

.....

31. هل هناك بيئة تضامنية داخل المؤسسة بين:

الزملاء الادارة والعمال الزملاء والمصالح

وضح:.....

.....

❖ الجزء الثالث : محور خاص بالسلوك التنظيمي

32. كيف تؤدي عملك : وفق اسس قانونية وتنظيمية بالاعتماد على النظام الداخلي

وضح:.....

.....

33. هل يمكنك ان تحدد طريقة تعامل كل من معك:

رئيس عملك

زملاء من نفس المصلحة والقسم

زملاء من المصالح الأخرى

وضح:.....

.....

34. ماهي الوسائل المعتمدة من طرف كل فئة للتعامل معك:

وسائل غير رسمية

وسائل رسمية

.....وضح:

.....

35. هل تركز في عملك على مبادئ :

الشخصية الخاصة بك المبادئ الخاصة بالمؤسسة

.....وضح:

.....

36. هل يمكنك استخدام علاقتك الشخصية في الظروف المستلزمة :

مع الزملاء

مع الرئيس

مع الزملاء من المصالح الأخرى

.....وضح:

.....

37. هل هناك علاقات غير رسمية داخل المؤسسة بين: الزملاء الرؤساء

.....وضح:

.....

38. هل يمكنك التعبير عن مقترحاتك وأفكارك في :

المصلحة التي تعمل فيها فقط

في المؤسسة والإدارة

مع الزملاء فقط

لايسمح بالتعبير

.....وضح:

.....

39. هل لديك صلاحيات تفوض لك اتخاذ القرار في :

المصلحة التي تعمل فيها

مع الزملاء

في المؤسسة والإدارة

ليس لديك أي صلاحيات

.....وضح:

.....

مقدمة

خاتمة

الباب الاول:

الجانب المنهجي والنظري للدراسة

الفصل الاول: الاطار المنهجي للدراسة

- أسباب اختيار الموضوع
- أهمية الموضوع
- أهداف الموضوع
- الإشكالية
- فرضيات الدراسة
- تحديد المفاهيم
- منهج وتقنية الدراسة
- الدراسات السابقة
- المقاربة النظرية

الفصل الثاني:

تطور ونشأة علاقات العمل في التنظيم وماهيته واهدافه واشكاله

✓ تمهيد

✓ ماهية التنظيم

✓ اهداف التنظيم

✓ اشكال التنظيم

✓ نشأة وتطور علاقات العمل

✓ عوامل نشأة علاقات العمل

خلاصة

الفصل الثالث:

أهمية وأهداف دراسة السلوك التنظيمي وأبعادها ومحدداتها وأبرز روادها

تمهيد

✓ أهمية دراسة السلوك التنظيمي

✓ أهداف دراسة السلوك التنظيمي

✓ عناصر السلوك التنظيمي

✓ محددات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية

✓ أهم رواد نظريات السلوك التنظيمي

ملخص الفصل

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الرابع: تقديم مجالات الدراسة الميدانية

✓ المجال المكاني

✓ المجال الزمني

✓ المجال البشري

✓ التعريف بخصائص العينة

الفصل الخامس :

تأثير علاقات العمل الرسمية على السلوك التنظيمي

تمهيد

✓ عرض وتحليل جداول الفرضية الاولى

✓ استنتاج الفرضية الاولى

الفصل السادس:

تأثير علاقات العمل غير الرسمية بين الزملاء على السلوك التنظيمي

تمهيد

✓ عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية

قائمة المراجع

الفهرس

نتائج الدراسة

الملاحق

فهرس الجداول

فهرس الأئسكال

1-الكتب

1. احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط1، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
2. أحمد سيد كوردي، إدارة السلوك التنظيمي، بدون طبعة، 2011.
3. بشار فريد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الأولى، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
4. بلقاسم سلطانية وآخرون، منهجية العلوم الاجتماعية ، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع ، عين امليلة ، الجزائر ، 2004.
5. تاج عطا الله، المرأة العاملة في تشريع العمل الجزائري بين المساواة والحماية القانونية، بدون طبعة، دراسة مقارنة ، جامعة الاغواط .
6. نائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، مركز البحث و تطوير الموارد البشرية، المملكة الاردنية الهاشمية، عمان شارع الجرذان، 2016.
7. جعفر قاسم انس، اسس التنظيم الاداري والادارة المحلية بالجزائر، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1978.
8. جميل حمداوي، جهود ماكس فيبر في مجال السوسيولوجيا، طبعة 1، المغرب، 2015 .
9. حسين حريم وآخرين، أساسيات الإدارة ، بدون طبعة، دار الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،1998.
10. سعادة راغب الخطيب و آخرون، المدخل العلمي الحديث للإدارة العامة، بدون طبعة ، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2009.

11. صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، بدون طبعة، الدار الجامعة، الاسكندرية، مصر 2005 عمار بوحوش وآخرون، مناهج البحث وطرق اعداد البحوث، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
12. طوني بينيت وآخرون، مفاتيح إصلاحية جديدة، معجم مصطلحات الثقافة والمجتمع، الطبعة الأولى، تحرير طوني بينيت لورانس غروسيبرغ، ميغان موريس، ترجمة سعيد الغانمي، 2010/2009.
13. عبد الله بن عبد الغني الطلجم وآخرون ، السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات التطبيقات ، ط 4 ، 2003.
14. عبيدات محمد وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد و المناهج والتطبيقات، ط2، دار وائل للطباعة و النشر.
15. علي عبد الرزاق جبلي، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، بدون طبعة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1995.
16. علي غربي، علم الاجتماع والثنائيات النظرية التقليدية المحدثه، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، 2005.
17. علي محمد منصور، مبادئ الادارة الأسس و المفاهيم، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط 1 ، 1999.
18. فضيل ديلو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، بدون طبعة، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
19. كمال محمد علي، معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، بدون طبعة، النهضة العربية، القاهرة، 1984.

20. محمد زياد عمر، البحث العلمي ومناهجه وتقنياته، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
21. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم و الأساليب، طبعة3، دار المسيرة للنشر و الطباعة، عمان، 2005.
22. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، بدون طبعة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
23. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ط1، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972.
24. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي-دراسة للسلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، طبعة4، دار الشروق، عمان، الاردن ، 2003.
25. مروان عبد المجيد إبراهيم، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الاجتماعية، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق، عمان.
26. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، بدون طبعة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 1999.
27. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص34.
28. ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

2-المذكرات

1. ايناس احمد علي السليمي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الإبداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة، مذكرة دكتوراه في الفلسفة، تخصص السن وادارة منزل، جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية، 2015.

2. حسن محمد سعيد حسن ابو كويك، دور الهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية في تطوير أداء الأجهزة الأمنية، دراسة تطبيقية على ضباط الأجهزة الأمنية في قطاع غزة، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، 2012 .
3. حفاظ طاهر، تأثير عمل المرأة على معدلات الخصوبة في علوم الاجتماع، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم الاجتماع، جامعة سطيف، 2010.
4. رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ضل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم علم اجتماع تنظيم وعمل، 2009-2010.
5. السيد محمد عبد المجيد و آخرون، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الاولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الاردن، 2005.
6. عاجب بومدين، الاثار الاسرية و الاجتماعية المترتبة عن عمل المرأة خارج البيت، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم النفس، جامعة وهران، 2016.
7. عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال: بيئة المنظمة الداخلية بمتغير معدل، دراسة على عينة من البنوك التجارية في ولاية الخرطوم، اطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال، سنة 2015.
8. عبد الله بن عبد الغني الطلجم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم النظريات التطبيقات، ط2003، 4.

9. العقبي الازهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و اثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، المصنع الجزائري نموذجاً، دراسة ميدانية بمؤسسة دراسة الكوابل بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم علم اجتماع التنمية، 2008-2009.
10. علي غربي، العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989.
11. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمركب اسميدال -عنايه-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، 2006-2007.

3-المجلات

1. عمار مانع، المرأة العاملة في المنظومة التشريعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 25، جامعة مسيلة الجزائر، 2008.
2. الفضيل رتيمي وآخرون، المنظمة ونظرية التنظيم، جامعة البليدة 2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية.
3. يوسف عنصر و آخرون، أهم المحددات السيكولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد 7، جويلية 2014.
- 4.

4-مواقع الانترنت

1. [http// www.mawdoo3.com](http://www.mawdoo3.com)
2. <http://ptr-djelfa.blogspot.com>.

3. [http://www.cte.univ.setif.dz/cours_enlig/site Bouakaz/co/garin-taylor.html-h](http://www.cte.univ.setif.dz/cours_enlig/site_Bouakaz/co/garin-taylor.html-h)
4. <http://www.edarabia.com>.
5. http://www.slideshare.net/mobile/licence_nrh/ss.70112378.