

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

العنوان:

الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة  
الصناعية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود  
ومشتقاته وحدة الإنتاج جيجل -

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

إشراف الأستاذ:

"بوالفلل إبراهيم"

إعداد الطالبتين:

\* بوسنان أمينة

\* هادف حياة

لجنة المناقشة

1- الأستاذ: بوالفلل إبراهيم ..... مشرفا ومقررا

2- الأستاذ: كياس عبد الرشيد ..... رئيسا

3- الأستاذة: بن يحيى سهام ..... مناقشا

السنة الجامعية: 2017-2018



## الشكر

نتقدم بالشكر الجزيل لكل من أسهم في تقديم يد العون لإنجاز هذا البحث

ونخص بالذكر أساتذتنا الكرام على إرشاداتهم وآرائهم

الأستاذ " لعلامة زهير " والأستاذ " غراز الطاهر " الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا

هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحيانا في طريقنا وقدموا لنا

المساعدات والتسهيلات والمعلومات .

كما لا أنسى أن أتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان إلى موظف

مكتبة كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية " يحيياوي نبيل " على وقوفه معنا طيلة

مشوارنا وساعدنا في تجميع المادة البحثية من خلال ما وفره لنا من كتب

ومراجع متمنين له النجاح في عمله ومستقبله .

كما نشكر المؤسسة الوطنية للجلود وحدة إنتاج جيجل عمال وإداريين على

## حسن

استقبالهم لنا وتعاونهم الصادق معنا .

وأخيرا أتقدم بجزيل شكري إلى كل من مدوا لي يد العون والمساعدة" والذي

الكريمين"، احبابي وصديقاتي و" خديجة " التي تولت كتابة مذكرتي وزملائي

في الدفعة اللذين كان لهم الأثر الإيجابي في إكمال هذه المذكرة

## شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا محمد وعلا آله وصحبه أجمعين.

وعملا بقوله تعالى " وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم... "

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود إلى أعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع أساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير بادلين بذلك

جهدا كبيرا في بناء جيل الغد لتبعث الأمة من جديد وقبل أن نمضي نشكر الله على

نعمة التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على إتمام هذا العمل فالفضل

والشكر كله لله أولا وأخيرا، ثم نتقدم بأسمى آيات الشكر وبالشكر

والتقدير. الدكتور "بوالفلل إبراهيم"

الذي نقول له بشراك رسول الله لى الله عليه وسلم "إن الحوت في البحر، والطير في

السماء، ليصلون على معلم الناس الخير" له كل الشكر على قبوله الإشراف على

هذه المذكرة وعلى دعمه وتوجيهاته القيمة وحرصه على إكمالها وفي سبيل ذلك

رودني بنصائحه ومنحي وقته الثمين رغم كثرة مشاغله وكرمه الفياض، فسأل الله تبارك

وتعالى أن يبارك في وقته وأن يمد له عمره، ويعزل له الثواب ويسهل له الصعاب

ويوفقه في مشواره العلمي والعملية.

شكرا

كلمة شكر

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال والجداول

مقدمة

أ - ج

**الباب الأول - الجانب النظري.****الفصل الأول - موضوع الدراسة**

06	أولا- الإشكالية.....
09	ثانيا- الفرضيات.....
10	ثالثا- أهمية الدراسة.....
11	رابعا- أهداف الدراسة.....
12	خامسا- أسباب اختيار الموضوع.....
13	سادسا- مفاهيم الدراسة.....

**الفصل الثاني - التجارب حول الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتحليل النظري.**

26	تمهيد.....
27	أولا- البعد الإمبريقي للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل.....
27	1- الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات البيئة الداخلية.....
30	2- الدراسات التي تناولت طبيعة علاقات العمل كعلاقات مهنية واجتماعية.....
31	ثانيا- البعد النظري للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل.....
31	1- البعد النظري للثقافة التنظيمية.....
32	1-1- مقارنة البنائية الوظيفية.....
33	1-2- مقارنة البعد الاستراتيجي.....
33	1-3- مقارنة ذات بعد ثقافي (سان سوليو).....
34	1-4- نظرية z.....
35	1-5- نظرية الثقافة التنظيمية.....

36	2- البعد النظري لعلاقات العمل.....
36	2-1- مقارنة البنائية الوظيفية.....
37	2-2- نظرية ماري باركر فوليت.....
38	2-3- نظرية العلاقات الإنسانية.....
39	2-4- نظرية النسق التعاوني.....
41	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث - الثقافة التنظيمية: الرؤى والآليات</b>	
43	تمهيد.....
44	أولا- نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.....
45	ثانيا- مراحل تطور الثقافة التنظيمية.....
47	ثالثا- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.....
47	1- أهمية الثقافة التنظيمية.....
48	2- وظائف الثقافة التنظيمية.....
49	رابعا- أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية.....
49	1- أنواع الثقافة التنظيمية.....
54	2- المكونات الثقافية التنظيمية.....
55	خامسا- خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية.....
55	1- خصائص الثقافة التنظيمية.....
56	2- مصادر الثقافة التنظيمية.....
57	سادسا- مستويات الثقافة التنظيمية.....
60	سابعا- آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.....
61	ثامنا- تغيير الثقافة التنظيمية.....
62	تاسعا- اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية.....
63	عاشرا- الثقافة التنظيمية في ظل العولمة.....
64	احدا عشر- تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.....
70	اثنا عشر- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.....
72	خاتمة الفصل.....
<b>الفصل الرابع - علاقات العمل بين السوسولوجيا والقانون</b>	
74	تمهيد.....

75	أولاً- البعد السوسبيولوجي لعلاقات العمل.....
75	1-نشأة وتطور علاقات العمل.....
77	2-العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل داخل المؤسسة.....
79	3-أنواع وتصنيفات علاقات العمل.....
82	4- خصائص علاقات العمل.....
82	5-مستويات التعامل مع علاقات العمل.....
84	6- تصنيفات العلاقات الاجتماعية.....
85	7- الأدوات الرئيسية المؤثرة في تشكيل العلاقات الإنسانية.....
87	8- مبادئ العلاقات الإنسانية.....
88	ثانياً- البعد القانوني لعلاقات العمل.....
88	1-عقد العمل.....
89	2-مراحل انعقاد علاقة العمل.....
90	3- الطبيعة القانونية لعلاقات العمل.....
91	4- نزاعات العمل أنواعها وطرق تسويتها.....
96	5-الاتفاقيات الجماعية.....
97	6- الاتفاقيات الجماعية والوقاية من نزاعات العمل.....
99	7- لماذا علاقات العمل كمتغير مفسر لثقافة التنظيمية ؟
101	خلاصة الفصل.....
<b>الباب الثاني - الجانب الميداني.</b>	
<b>الفصل الخامس - الإطار المنهجي</b>	
104	تمهيد.....
105	أولاً- مجالات الدراسة.....
105	1-التعريف بالمؤسسة ووظائفها: المؤسسة الوطنية للجلود جيجل.....
107	2- المجال الجغرافي.....
107	3- المجال الزمني.....
109	4- المجال البشري.....
110	ثانياً- المنهج المستخدم:.....
110	ثالثاً- أدوات جمع البيانات.....
110	1- الملاحظة.....

111	2- المقابلة.....
112	3- الاستثمار.....
113	4- الوثائق والسجلات.....
114	رابعا- أساليب معالجة البيانات
115	خامسا- مجتمع الدراسة.....
115	1-عينة الدراسة.....
115	2- نوعية عينة الدراسة.....
116	2- أسباب اللجوء إلى العينة العشوائية الطبقية.....
116	3- وصف خصائص العينة.....
121	خلاصة الفصل
	<b>الفصل السادس - القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية</b>
123	تمهيد.....
124	أولا- تحليل معطيات الفرضية الأولى.....
137	ثانيا- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.....
140	ثالثا- مناقشة نتائج الفرضية في ضوء الدراسات السابقة.....
141	خاتمة الفصل.....
	<b>الفصل السابع - القوانين الداخلية ومساهمتها في تعزيز العلاقات الرسمية</b>
143	تمهيد.....
144	أولا- تحليل معطيات الفرضية الثانية.....
155	ثانيا- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.....
157	ثالثا- مناقشة نتائج الفرضية في ضوء الدراسات السابقة.....
159	خاتمة الفصل.....
	<b>الفصل الثامن - جماعية العمل ومساهمتها في خلق علاقات عمل غير رسمية</b>
161	تمهيد.....
162	أولا- تحليل معطيات الفرضية الثالثة.....
170	ثانيا- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة.....



172	ثالثاً- مناقشة نتائج للفرضية في ضوء الدراسات السابقة.....
174	خاتمة الفصل.....
175	النتائج العامة.....
177	التوصيات والاقتراحات.....
د	خاتمة.....
هـ	ملخص الدراسة.....
184	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.....

الصفحة	قائمة الجداول	رقم الجدول
50	الخصائص القوية و الضعيفة لثقافة القوة.	01
51	الخصائص القوية و الضعيفة لثقافة الأدوار.	02
52	الخصائص المميزة و المنظمة لثقافة الإنجاز.	03
53	الخصائص المميزة و المظلمة لثقافة التعاطف الانساني.	04
109	البطاقة التقنية لتوزيع عمال مؤسسة مدبغة جيجل.	05
124	تقديم المبادرات في العمل.	09
125	السماح بإبداء الرأي لحل مشكلة ما في مكان العمل	10
126	تقبل الرئيس للمبادرات.	11
127	استشارة الرئيس للعمال في حال القيام بتعديلات تتعلق ببرنامج العمل.	12
128	نقص نوعية المادة الأولية وصعوبة التعامل.	13
129	تقديم اقتراحات حول التحسين من نوعية المنتج.	14
130	تواصل المشرف مع العمال.	15
131	تواصل الإدارة مع العمال.	16
132	استماع الرئيس إلى الشكاوي.	17
133	ثقة المشرف في إمكانيات وقدرات العمال.	18
134	منح الرئيس بعض الصلاحيات للعمال.	19
135	يوضح منح حرية التصرف في أداء المهام للعمال.	20
136	العلاقة بين تلقي أوامر لم ترغب بتنفيذها والإجبار على اتباع التعليمات خوفا من فقدان منصب العمل.	21
144	الحضور للعمل في الوقت المحدد	22
145	الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة.	23
146	حدوث النزاع بين الزملاء في العمل.	24

147	معالجة الإدارة النزاع بين العمال.	25
148	حدوث النزاع بين العمال و المسؤول.	26
149	معالجة الإدارة النزاع بين العامل والمسؤول.	27
150	التعرض لعقوبة عند القيام بخطأ في العمل.	28
151	تناسب الأجر الذي تتقاضاه مع ما تقدمه من جهود.	29
152	الاتفاقيات الجماعية وفض نزاعات العمل.	30
153	العلاقة بين المساواة في المعاملة والشعور بالارتياح بين العمال.	31
162	تفضيل العمل الجماعي ودوافع الانضمام لجماعات العمل.	32
163	العمل الجماعي يوطد لعلاقات الصداقة والزمالة.	33
165	الاستفادة من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة.	34
166	علاقة العامل بأعضاء الجماعة.	35
167	تحفيز العمل مع الزملاء في بذل مجهود أكبر.	36
168	التضامن والتعاون يزيد من الشعور بروح الفريق.	37
169	العلاقة بين التضامن والتعاون والتواصل الزملاء في العمل.	38

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
47	مراحل تطور الثقافة التنظيمية.	01
58	مستويات الثقافة التنظيمية الثلاث.	02
63	علاقة عوامل المحيط بثقافة المنظمة وأدائها.	03
64	دورة تحول الثقافة التنظيمية.	04

مقدمة

## مقدمة

تعد فكرة اعتبار المؤسسات لها ثقافات تحمل نظام من المعاني المشتركة بين أعضائها فكرة حديثة نسبياً حيث كان الاعتقاد السائد فيما مضى أن المؤسسة تستخدم طرق عقلانية في التنسيق والسيطرة، غير أن هذه الفكرة في الوقت الحالي أخذت تتغير حيث ظهرت لكل مؤسسة شخصيتها وثقافتها التي تميزها عن غيرها والتي يمكن أن تكون ثقافة قوية، أو مرنة غير ودية أو مبدعة، أو محافظة.

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من طرف المنظرين والباحثين في علم الاجتماع الصناعي والسلوك التنظيمي، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات العمل، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه البيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها وعليه فإن الثقافة التنظيمية تتصف بالتغير والديناميكية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة أو تركيبة وخصائص أعضائها.

تترك الثقافة التنظيمية بكافة مكوناتها بصمة على المؤسسة وتكسبها شخصية مميزة وتوضح طريقة أداء العمل عن طريق ربط الأفراد بالمؤسسة وتحضيرهم لأداء عملهم بإتقان وزيادة مستوى التزامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تضامن الأفراد وتوحيد جهودهم، وقيمهم بما يتوافق ويتماشى مع ثقافة المؤسسة من خلال القيم التي تحكم العلاقات بين العمال وأرباب من جهة والعمال مع بعضهم البعض من جهة أخرى، وما يتخللها من علاقات إنسانية واجتماعية، وقيم التعاون والتساند والتكافل وما ينشأ عنها من علاقات الصداقة، والزمالة فعلاقات العمل السائدة في المؤسسة يتحدد من نوع الثقافة والقيم التنظيمية التي تضعها المؤسسة وتؤمن بها. وهذا ما نسعى لمعرفة من خلال دراستنا هذه المعنونة "بالثقافة التنظيمية ودورها في تحديد طبيعة علاقات العمل" ومن أجل الكشف عن حيثيات هذا الدور توجهنا ببحثنا هذا للمؤسسة الوطنية للجلود ومشتقاته وذلك للتعرف عن قرب ثقافتها التنظيمية وعلاقات العمل فيها.

وللوصول إلى الهدف المنشود من الدراسة قمنا بتقسيم هذا البحث من حيث البناء المنهجي إلى

جانبيين الأول نظري والآخر ميداني:

➤ الباب الأول: ويخص الجانب النظري للدراسة وقد اشتمل على أربع فصول هي:

✓ الفصل الأول: الموسوم ب: "موضوع الدراسة" حيث تم التطرق فيه إلى أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه، وأشكاله، كما قمنا بتحديد أهم مفاهيم الدراسة المتعلقة بالمتغيرين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل.

✓ الفصل الثاني: الموسوم ب: "التجارب حول الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتحليل النظري" حيث تم التطرق فيه إلى: البعد الإمبريقي للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل وتناولنا فيه الدراسات التي تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات البيئة الداخلية، والدراسات التي تناولت طبيعة علاقات العمل كعلاقات مهنية واجتماعية. أما البعد الثاني فقد تضمن البعد النظري للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل إذ شمل كل بعد على نظريات.

\* البعد النظري للثقافة التنظيمية وقد شمل كل من: مقارنة البنائية الوظيفية، مقارنة البعد الاستراتيجي مقارنة ذات بعد ثقافي (سان سوليو)، نظرية الثقافة التنظيمية.

\* البعد النظري لعلاقات العمل وقد شمل: مقارنة البنائية الوظيفية، نظرية العلاقات الإنسانية، وأخيرا نظرية النسق التعاوني.

✓ الفصل الثالث: الموسوم ب: "الثقافة التنظيمية": الرؤى والآليات حيث تم التطرق فيه إلى: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية ومراحلها، أهميتها ووظائفها، أنواعها ومكوناتها، خصائصها ومصادرها مستوياتها، آليات خلقها وكيفية المحافظة عليها، تغييرها، اقتراحات المترتبة عن ذلك التغيير، ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية، وأخيرا الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.

✓ الفصل الرابع: الموسوم ب: "علاقات العمل بين السوسولوجيا والقانون" وتناولنا فيه بعدين هما: \* البعد السوسولوجي لعلاقات العمل: وتضمن نشأة وتطور علاقات العمل، العوامل المساعدة على تطورها داخل المؤسسة، أنواع وتصنيفاتها، خصائصها، ومستويات التعامل معها، تصنيفات العلاقات الاجتماعية، الأدوات الرئيسية المؤثرة في تشكيل العلاقات الإنسانية، وأخيرا مبادئ العلاقات الإنسانية. \* البعد القانوني لعلاقات العمل: وتم التطرق فيه إلى عقد العمل، مراحل انعقاد علاقة العمل، الطبيعة القانونية لعلاقات العمل، نزاعات العمل بأنواعها وطرق تسويتها، الاتفاقيات الجماعية وأخيرا الاتفاقيات الجماعية والوقاية من نزاعات العمل.

➤ الباب الثاني: ويخص الجانب الميداني للدراسة وقد اشتمل على أربعة فصول وهي:

✓ الفصل الخامس: المعنون ب: "الإطار المنهجي" وتم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة ومنهجها بالإضافة إلى تقنيات جمع البيانات وأساليب معالجتها، ثم أخيرا عينة الدراسة.

✓ الفصل السادس: الموسوم ب: " القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط وتسيير طبيعة العلاقات الهرمية" وتم التطرق فيه إلى تحليل معطيات الفرضية الأولى ومناقشة نتائجها أولاً ثم على ضوء الدراسات السابقة ثانياً.

✓ الفصل السابع: المعنون ب: " القوانين الداخلية ومساهمتها في تعزيز العلاقات الرسمية" وقد شمل تحليل معطيات الفرضية الثانية ومناقشة نتائجها.

✓ الفصل الثامن: المعنون ب: " جماعية العمل ومساهمتها في خلق علاقات عمل غير رسمية" وقد تم التطرق إلى التحليل معطيات الفرضية الثالثة ومناقشة نتائجها.  
وأخيراً تطرقنا إلى خاتمة تضمنت أهم نتائج الدراسة والتوصيات والاقتراحات.



السبب الأول:

الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول:

### موضوع الدراسة.

تمهيد

أولاً - الإشكالية.

ثانياً - الفرضيات.

ثالثاً - أهمية الدراسة.

رابعاً - أهداف الدراسة

خامساً - أسباب اختيار الموضوع

سادساً - مفاهيم الدراسة

خاتمة الفصل

## أولاً- إشكالية الدراسة:

يرجع أساس تطور المجتمعات المصنعة اليوم إلى انسجام في عملية عناصر ثقافتهم وتلقيحها بالطريقة المنسجمة، هكذا يمكن التأكيد على أن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه، من هنا يظهر التأثير الجوهري للزمان والمكان في صقل هذا التصور خاصة في ظل التحولات والتغيرات الجديدة التي مست المنظمات كالعولمة، ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي وجب على هذه الأخيرة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات من خلال التركيز والاهتمام بالعنصر البشري الذي يحمل في جعبته ثقافات مختلفة الانحدار لابد من تكيفها مع ثقافة المؤسسة التي تشترك في قيم ومعتقدات واحدة وبناء علاقات اجتماعية إنسانية وعلاقات عمل وفق ما تحدده أطر وآليات تسيير المؤسسة.

وتعتبر علاقات العمل من المفاهيم التي لها أهمية كبيرة على مستوى البناء التنظيمي داخل المؤسسة فهي تتشكل من مجموع البنى والآليات الموجودة في المجتمع أي تستمد مبادئها من المجتمع وهي انعكاس للأرضية السوسبيولوجية التي تنشط فيها هذه العلاقات، فالعمال داخل المؤسسات الصناعية وظروف عملهم ومختلف العلاقات التي تنشأ بينهم هي نتاج للمعايير، القيم والمعتقدات التي يستنبطونها من ثقافة المجتمع الذين يعيشون فيه، هذه الاختلافات الثقافية في القيم والمعتقدات يتجهون بها صوب مجتمع مصغر يختلف عليهم من ناحية الثقافات والتنظيم ألا وهو "المؤسسة" هذا الميدان الخصب للقاء والمواجهة وأحيانا النزاع بين هذه التشكيلات الاجتماعية والثقافية المختلفة هو الذي يخلق القيم والسلوكيات واللوائح التنظيمية بما توفره للعمال من مناخ اجتماعي سلمي وظروف عمل ملائمة، أي أن المؤسسة هي التي يجب عليها أن تنتج المجتمع المتحضر من خلال الثقافة التنظيمية السائدة داخلها.

وقد تعددت الدراسات في معالجة موضوع علاقات العمل وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات فنجد دراسات "ميشال كروزيه" حول علاقات القوة، النفوذ، والحضور القوي للتنظيم الرسمي وتأثيره في صياغة وتوجيه علاقات العمل، وكذا لدينا مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" التي ترى أن مشاعر الأفراد وحاجاتهم وعلاقاتهم الاجتماعية وأهدافهم الشخصية كلها عوامل تؤثر في إنتاجيتهم كما ركزت على أهمية الاتصالات غير الرسمية في التأثير على علاقات

العمل بين العمال والإدارة وعملت على تحقيق أكبر درجة من التقارب والتعاون والانسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في سبيل بناء علاقات اجتماعية فعالة تتحمل مسؤولية تحقيق أهداف المؤسسة.

إن علاقات العمل داخل المؤسسة أصبحت من أهم الظواهر المنتشرة بكثرة في العصر الحديث، وتكمن أهمية هذه العلاقات في كونها قادرة على التنسيق بين جهود جماعات العمل الأمر الذي يزيد من كفاءتها ومساهمتها في تحقيق الأهداف ورفع الإنتاجية، سواء كانت علاقات العمل السائدة رسمية تفرضها القوانين والمراسيم التنظيمية أو غير رسمية ما ينطوي عليها من روابط اجتماعية ومختلف النزاعات الفردية والجماعية سعياً وراء احتلال مكانة في التنظيم غير الرسمي وفضاء العلاقات غير الرسمية يعد مجالاً واسعاً ينتشر لدى العمال نظراً لانسداد القنوات الرسمية هذه العلاقات المتداخلة التي تؤثر بدورها على أداء وإنتاجية العمال حيث نجد في دراسة "بن واصيف مريم" بعنوان "علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي"<sup>1</sup>، التي قامت بمحاولة الكشف عن الأثر الذي تتركه علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة من خلال جملة من المتغيرات كالتضامن بين الزملاء، النزاعات بين أطراف العلاقة، الاتصالات بمختلف مستوياتها، جو العمل، الظروف المهنية والاجتماعية وتوصلت هذه الدراسة إلى نتائج تمثلت في عدم الاهتمام بالاتصال غير الرسمي ودوره المهم في تقوية العلاقات بين الإدارة والعمال، أيضاً انعدام الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة الناجم عن عدم أخذ المبادرات والمساهمات من طرف العمال وإعطائهم الحرية في العمل.

تطور علاقات العمل من علاقات صناعية وعلاقات الإنتاج إلى علاقات إنسانية واجتماعية ناتج عن تفاعل جملة من العناصر الداخلية والخارجية المتمثلة في بيئة العمل، القيم، الشبكة الثقافية اتجاهات العمال، هويتهم ومواقفهم ويتمثل كل هذا في الإطار الثقافي للمؤسسة والذي أصبح من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات الكبرى.

ونتيجة لذلك تعددت المقاربات النظرية التي سعت إلى فهم مسألة الثقافة التنظيمية ولعل أبرزها المقاربة السوسولوجية التي تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح يتكون من فاعلين اجتماعيين لها خصائصها السوسولوجية والثقافة المختلفة عن بعضها البعض مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات

(<sup>1</sup>) مريم بن واصيف: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنظيم والعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2015.

هرمية، إطارات أعوان، منفذون تربطهم علاقات اجتماعية وعلاقات عمل متبادلة كعلاقة السلطة مثلا هذه العلاقة إما أن يسودها الانسجام والاندماج والتعاون من جهة أو التوتر والصراع من جهة أخرى و نظرا للاختلافات الثقافية والاجتماعية وهو ما يطلق عليه مفهوم الثقافات الفرعية داخل التنظيم لذلك تحتاج المؤسسة إلى خلق ثقافة مشتركة وقوية تجمع بين كل هذه الثقافات الفرعية المختلفة بحيث تجعل الفاعلين داخلين يحملون نفس المبادئ وأسلوب العمل وإيجاد إطار قيمي ومرجعي واحد مشترك، هذا ما يطلق علماء الاجتماع بثقافة المؤسسة.

علاوة على ذلك ظهور المقاربة الثقافية التي تعد أهم إنجاز فكري وعصري في مجال تسيير الموارد البشرية والتي تسمح بتسهيل ميكانيزمات تغيير وتطوير الممارسات الاجتماعية والتسييرية في مجال العمل والإنتاج.

لقد تم في هذا السياق التركيز وإلقاء الضوء على أسلوب عمل المؤسسات وأعضائها، فأسفر هذا عن تطور الفكر التنظيمي الذي اقتحم عالم المنظمات وأسهم في تأسيس المقاربات التنظيمية، حيث اتضح أن تحقيق الانجازات والنجاحات التنظيمية للمؤسسة حسب الفكر التنظيمي المعاصر لا يتم من خلال وفرة المعدات التقنية والتكنولوجية، وإن ما يتم من خلال إيجاد وتشكيل ثقافة المؤسسة والاهتمام بها وتركيتها والعمل على ترسيخها في أذهان القوى الاجتماعية المشكلة للنسق التنظيمي وبذلك أصبحت المؤسسات المعاصرة تنظر إلى ثقافة المؤسسة على أنها من أهم الموارد الاستراتيجية التي تحدد أهداف المؤسسة وغايتها، فموضوع الثقافة لم يعد بالنسبة للمؤسسة والإدارة غاية بقدر ما أصبح وسيلة للاستثمار العقلاني تلجأ إليه المؤسسات لتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية باعتباره عنصرا حيويا لا بد منه لبناء الكفاءات الفردية والجماعية المتجددة والتوجه نحو تشكيل وتدعيم علاقات عمل قوية لها وزن وقيمة داخل المؤسسة.

ومن هذا المنطلق سنحاول في هذه الدراسة ومسعاها الميداني الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي وهو:

" هل للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟".

التساؤلات الفرعية:

➤ هل تسهم القيم الثقافية في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية؟

- هل تسهم القوانين الداخلية في تعزيز العلاقات الرسمية؟
- هل تسهم جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية؟

### ثانياً - الفرضيات:

تعتبر الفرضيات خطوة منهجية مهمة جدا عند تصميم البحوث العلمية وإنجازها فهي تساعد الباحث في الابتعاد عن الأحكام السببية، وتجنبه الوقوع في الأخطاء المنهجية التي تنقص من القيمة العلمية للبحث كما تتيح للباحث الدفاع عم مصداقيته العلمية بالامتثال لكافة القواعد المتعارف عليها إحقاقا للموضوعية العلمية وإضفاء لصفة الشرعية.

ووفقا للباحث "موريس أنجريس" فمنه لا بد أن تتصف فرضيات البحث ب:

**التصريح:** يوضح في جملة أو أكثر لها علاقة قائمة بين حدين أو أكثر.

**التنبؤ:** التنبؤ بما سنكتشفه في الواقع.

**وسيلة للتحقق:** أن تكون وسيلة عملية يتم من خلالها معرفة مدى مطابقة التوقعات أو الافتراضات للواقع، أو الظواهر<sup>1</sup>.

فالفرضيات ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدراسة والمنهج، ومن جهة أخرى تنبثق من طبيعة الموضوع واطلاقا من هذه العلاقة الترابطية بين الفرضيات وأهداف الدراسة، وطبيعة المنهج المستخدم واستنادا إلى سؤال الإشكالية نقتح الفرضيات التالية:

#### 1- الفرضية الرئيسية:

لثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية

#### 2- الفرضيات الفرعية:

أ- تسهم القيم الثقافية في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

مؤشراتها:

- المشاركة في اتخاذ القرار.
- روح المسؤولية والإحساس بالثقة.
- تفويض السلطة.
- الاتصال وتحسين علاقات العمل.

<sup>(1)</sup>موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة الجزائر، 2004، ص451.

ب- تسهم القوانين الداخلية في تعزيز العلاقات الرسمية.

\*القوانين الداخلية: مؤشراتها:

- الخضوع للوائح والتعليمات.
- نظام العقوبات والجزاءات.
- عدالة القوانين الداخلية.
- الاتفاقيات الجماعية.

\*العلاقات الرسمية: مؤشراتها:

- تكريس البيروقراطية.
- انتظام وميكانيكية العمال.
- نزاعات العمل.

ج- تسهم جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية.

\*جماعية العمل: مؤشراتها:

- الاستفادة من التنوع والاختلاف.
- درجة الامتثال لجماعة العمل.
- روح الفريق.

\* علاقات عمل غير رسمية: مؤشراتها:

- التفاعل الإيجابي.
- روابط التضامن والتعاون بين زملاء العمل.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

1- الأهمية العلمية:

إذا انطلقنا من المبدأ الإبستمولوجي الشهير " أن لكل تفكير علمي أهمية" فإن أهمية الدراسة تتحدد في البداية من كونها تعالج بطريقة علمية دقيقة وذلك بالعمل بأسلوب منهجي وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية ذلك لأنها قائمة في كل المنظمات فلا منظمة بدون ثقافة تنظيمية.

➤ المساهمة التي تقدمها الثقافة التنظيمية في تدعيم علاقات العمل داخل المؤسسة بما تحتويه من علاقات اجتماعية وإنسانية التي تعتبر عصب المؤسسة والمحرك الأساسي لعملية التفاعل الإيجابي لدى العمال.

➤ تظهر أهمية الثقافة بالنسبة للمؤسسة الصناعية كفاعل تنظيمي خفي يشرعن ويعقلن الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي.

➤ تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الدليل لتشخيص المواقف والسلوكات والإدراكات داخل المؤسسة الصناعية.

➤ قد تكون الثقافة هي الأساس للنجاح التنظيمي ودعامة التطور والتقدم وأداة لتحقيق الاندماج والانسجام الاجتماعي وخلق علاقات عمل إيجابية.

لهذا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة "أداة لإدارة التناقضات فضلا عن كونها أداة لإدارة الؤثام".

## 2- الأهمية العملية:

➤ تساعد هذه الدراسة على فهم طبيعة ونوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الوطنية للجلود حيث تعتبر موجهة عاما لسلوك الفرد وتصرفاته داخل المؤسسة من خلال القوانين التي تسنها والقيم والمعتقدات التي تؤمن بها، وتؤثر هذه العلاقات على العلاقات المهنية والاجتماعية والإنسانية بين العمال.

➤ تعتبر هذه الدراسة من الدراسات القليلة التي تحاول الربط بين الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة من خلال التأثير الذي تحدثه عليها.

➤ تساعد هذه الدراسة في الكشف عن طبيعة علاقات وتأثيرها على المؤسسة سواء كانت إيجابية: كالتفاعل، الانسجام، روح الفريق أو سلبية: كالنزاع، التوتر، المنافسة غير الشريفة.

## رابعاً - أهداف الدراسة:

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

➤ الرغبة العلمية في الكشف عن مدى صحة الفرضيات والإجابة عن التساؤلات حول موضوع الدراسة.



- تشخيص مدى إسهام القيم التنظيمية في تفعيل وبلورة علاقات عمل ذو قيمة فعالة ومنتجة داخل المؤسسة، وذلك استنادا إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا الموضوع.
  - الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والقوانين والممارسات التي تتبناها المؤسسة وتراها ك نقاط قوة لها.
  - كشف الغطاء عن طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية في خضم ثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية.
  - تحديد العمليات الاجتماعية المكونة لعلاقات العمل بين العمال والإدارة(التماسك الاجتماعي التفاعل، المبادرة، النزاع، الاتفاقيات الجماعية).
  - معرفة ما إذا ما كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد وهو ثقافة المؤسسة بحيث تعمل على خلق ثقافة خاصة بها تعبر عن شخصيتها، هويتها، صورتها وأخيرا فلسفتها التي تتميز بها عن باقي المؤسسات.
- خامسا - أسباب اختيار الموضوع:**

إن اختيار الباحث لموضوع ما لدراسته يتوقف على مجموعة من العوامل والأسباب تقف وراء هذا الاختيار فمنها أسباب ذاتية ومنها أسباب موضوعية وهي كالاتي:

**1- الأسباب الذاتية:**

- الميل الشخصي لدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كموضوع حديث وجديد.
  - الرغبة في تزويد معارفنا واكتساب خبرات علمية حول موضوع الثقافة التنظيمية والتعرف على خباياه ومستجداته.
  - الرغبة في معرفة طبيعة علاقات العمل من خلال الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.
- 2- الأسباب الموضوعية:**

- قابلية الموضوع للدراسة معرفيا ومنهجيا كونه يندرج ضمن تخصصنا.
- الإلمام بواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومدى تجسيد هذا البعد في واقع المؤسسة.
- الوقوف على الأهمية العلمية للثقافة التنظيمية وانعكاساتها على علاقات العمل بين العمال والإدارة.
- قلة الدراسات المشابهة خاصة في ما تعلق بمتغير علاقات العمل.
- أهمية موضوع علاقات العمل الذي يعتبر الركيزة الأساسية في أي مؤسسة لتحقيق الإنتاجية.

➤ القيمة العلمية للموضوع.

## سادسا - مفاهيم الدراسة:

منهجيا الدراسة العلمية محكمة بدقة المفاهيم ووضوحها لأنها تعد الأساس الذي يزود المراحل اللاحقة من البحث العلمي، وبهذا يكون تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات إلى القارئ مما يساعده على فهمها واستيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليه<sup>1</sup>. ذلك أن المفاهيم هي مفتاح البحث العلمي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إنقاص أو إهمال القيمة العلمية والمنهجية لهذه الخطوة المنهجية لذلك كان من الأهمية أن يحدد المفاهيم الأساسية التي تحتويها الدراسة ويعرفها تعريفا مجردا وآخر إجرائيا.

### 1 - الثقافة التنظيمية:

#### (أ) الثقافة:

\* لغة: "من المصدر ثقف: أيحذق و فهم وضبط ما يحويه وقام به، وكذلك تعني فطن ذكي ثابت المعرفة بما يحتاج إليه وتعني تهذيب وتأديب وتسوية من بعد اعوجاج"<sup>2</sup>. من ثقف، ثقف الحذق والمهارة والإحاطة بالعلوم والأدب وتهذيب الشخصية الإنسانية والسير إلى درجات الكمال"<sup>3</sup>.

\* تعرف الثقافة في علم الاجتماع بأنها: "البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية وغير المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة والباطنية للسلوك المكتسب عن طريق الرموز والذي يتكون في مجتمع معين من علوم ومعتقدات وفنون وقيم وعادات وغير ذلك"<sup>4</sup>.

- تتمثل الثقافة في البيئة وما تحمله من أنماط التعامل والمعتقدات والمنتجات سواء مادية أو غير مادية التي خلقها الإنسان وأصبحت تراث ثقافي مجهود تتبعه الأجيال.

#### \* اصطلاحا:

\* عرفها الأنثروبولوجي البريطاني "إدوارد برينت تايلر": "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والعادة وأية قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع"<sup>1</sup>.

(1) ريمون كيفي، فان لوك كويينهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي، بيروت، لبنان، 1986، ص119.

(2) عدنان أبو مصلح: معجم علم الاجتماع، مشرق الثقافي الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي، عمان الأردن، 2006، ص159.

(3) عيسى مومني: قاموس المنار للطلاب، الطبعة الأولى، دار العلوم، الجزائر، 2007، ص111.

(4) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص 92.

\* عرفها "ردفيليد": "أنها مجموعة من المفاهيم والمدرجات المتفقوالمصطلح عليها في المجتمع وهي تتعكس في الفكر والفن وأوجه النشاط وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة"<sup>2</sup>.

- يشير هاذين التعريفين إلى أن الثقافة محصلة لمفاهيم ومدرجات وعادات ورموز متفق عليها في المجتمع ويكتسبها الإنسان نتيجة تفاعله مع الجماعات أو عن طريق الأجيال وهي تميز المجتمع عن غيره من المجتمعات.

\* عرفه "ديروبرتي": "الثقافة هي حصيلة الفكر في المجالين النظري والعلمي على السواء وعلى ذلك فهي خاصية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات"<sup>3</sup>.

- ركز هذا التعريف على الأفكار التي يوظفها الفرد في المجال النظري المجرد والمجال العلمي الواقعي المستنبط من واقعه ومجتمعه هذا كله يشكل الثقافة حسبه.

\* عرفها "مالك بن نبي": "هي مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي يتلقاها الفرد منذ ولادته كرأس مال أولي في الوسط الذي ولد فيه أو المحيط الذي يشكل فيه طباعه وشخصيته".

\* وبتعريف أشمل تمثل: "المحيط الذي يعكس حضارة معينة والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر"<sup>4</sup>.

- نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة عند مالك بن نبي مخزون تراثي ورأس مال وهي حسبه تشكل الحضارة وتخلق الإنسان المتحضر وتشكل طباعه وشخصيته".

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

ب- التنظيم:

(1) السيد عبد العاطي السيد: **المجتمع والثقافة والشخصية** دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2003، ص 9

(2) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: **الثقافة دراسة في علم الاجتماع الثقافي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 10.

(3) المرجع نفسه، ص 9.

(4) موسى لحرش: "مكانة الإنسان في عملية التجديد الحضاري للعالم الإسلامي عند مالك بن نبي"، المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العدد 2، 3، 2007، جامعة جيجل، الجزائر، ص 23.

\***لغة:** "كلمة التنظيم مشتقة من الفعل "نظم" و"نظم الشيء" أي ألفه ورتبه وجمعه، "وأنظم الأمر" أي استقام واتسق"<sup>1</sup>.

\***أما التنظيم كوظيفة من وظائف المدير** تنطوي على: "تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف ولتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة. حيث يتم إسناد النشاط المعين للشخص الذي تتلاءم قدراته ومهاراته مع متطلبات هذا النشاط"<sup>2</sup>.

- يشير هذا التعريف إلى أن التنظيم وظيفة تحدد الأنشطة والمهام ويختار الشخص المناسب لأداء العمل المناسب. إذن هذا التعريف ركز على الجانب العملي فيما يتعلق بالوظائف والأعمال والأفراد وأغفل الجانب التسييري للمؤسسة كمنظمة تقوم على أسس وطرق عقلانية مقصودة.

\***تعريف "اميتاي اتزيوني"** بأنه: "وحدة اجتماعية وتجمع إنساني يقوم بصورة مقصودة أو ينشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة"<sup>3</sup>.

- من خلال هذا التعريف يرى "اتزيوني" أن التنظيم أساسه الأفراد وجماعات العمل ويتشكل نتيجة التجمع داخل المؤسسة بطرق قانونية ومتفق عليها، لكن ما يعاب على هذا التعريف أنه وضع فقط لتحقيق أهداف وقيم المؤسسة وأغفل أهداف الأفراد الشخصية.

\***عرفه "كابلو"** في كتابه "مبادئ التنظيم": "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء وبرامج من النشاطات والإجراءات"<sup>4</sup>.

- بني تعريفه على أساس البنائية الوظيفية وأعتبره نسق اجتماعي فرعي مكمل للأنساق الأخرى هذا النسق بدوره يتميز بتكوين جامعات عمل لهم نشاطات وإجراءات تكون في خدمة النسق الكلي، لكن لا يمكن اعتبار التنظيم نسق اجتماعي لأنه شامل ويضم مجموعة من الأنساق كلها تشكل التنظيم.

\***عرفه "ريتشارد هال"**: "هو تجمع له حدود واضحة نسبياً، ومستويات من السلطة، وأنظمة اتصالات وأنظمة تنسيق عضوية، يوجد هذا التجمع على أساس مستمر نسبياً للبنية ويشترك في نشاطات ذات علاقة بمجموعة من الأهداف لها تأثيرات على مستوى التنظيم نفسه، وعلى المجتمع"<sup>5</sup>.

(1) منجد الطلاب، دار الشروق، بيروت، 2001، ص 807.

(2) أبو قحف عبد السلام: **محاضرات في السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، 2005، ص 343.

(3) عبد الله محمد عبد الرحمن: **علم الاجتماع التنظيمي**، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 11.

(4) المرجع نفسه، ص 13.

(5) لوكيا الهاشمي: **نظريات المنظمة**، الطبعة الأولى، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى

الجزائريون سنة 10، ص 10.

- يتوضح لنا من خلال هذا التعريف أنه شمل على كل خصائص التنظيم وتأثيراته المنظمة وعلى المجتمع وهو أعم واشمل ومكملة للتعريف الأخرى.

- إذن التعريف حسب رأينا يتحدد من خلال نوعية الأهداف والتي حققتها المؤسسة ومنها تتضح قوة التنظيم وتتعدى إلى البنية الخارجية.

\***التعريف الإجرائي:** "هي جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة من خلال إتباع الطرق العقلانية القائمة على التخطيط وتقسيم العمل والتخصص واحترام السلطة والرقابة وغيرها من القوانين واللوائح.

### ج-الثقافة التنظيمية:

سنحاول توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية التي لقيت الكثير من الصدمات خصوصا بين المنظرين الذين يعتقدون أن هذا المصطلح لابد أن يخضع للكثير من التوضيح والتحليل نظرا لتعلقه بالنظم المجتمعية والتي لها تأثيرات متداخلة ومتشابكة تجعله يتميز بخصوصية علمية لها وزنها العلمي تتساوى بوزن الثقافة الثقيل في الأوساط الأكاديمية على اختلاف حقولها.

\*يعرفها "جوردون مارشال" بأنها: "مجموعة من القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي"<sup>1</sup>.

-في هذا التعريف ربط الباحث عناصر الثقافة التنظيمية بالتنظيم الرسمي وأن العلاقات الاجتماعية السائدة داخله تحكمها هذه العناصر، مانستشفه من هذا التعريف هو الدور القوي للثقافة التعليمية في التنظيم الرسمي والعلاقات الاجتماعية وهذا حسب رأينا يبين مدى قوة ثقافة المؤسسة في التأثير على العلاقات الاجتماعية.

\*يعرفها "تيستروم" بأنها: "القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشتركون والتي تتصف بها الحياة التنظيمية، ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة"<sup>2</sup>.

- نلاحظ على هذا التعريف اهتمام الباحث بالجوانب المعنوية والتي لها تأثير كبير في عملية تنظيم المؤسسة، كما لا يمكن الاستغناء عن الثقافات التي يعتنقها العمال أو إقصاءها كليا داخل المؤسسة فالقيم الثقافية للعاملين تساهم بشكل كبير في نجاح المنظمة، لكن ما يعاب على هذا التعريف هو حديثه عن

(1) جوردون مارشال: **موسوعة علم الاجتماع**، الطبعة الأولى، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد 1، القاهرة، ص 513.

(2) هيشور محمد لمين: **ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية**، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف، 2017، ص 29.

إمكانية قياس الثقافة عمليا، والذي يستحيل قياسها قياسا دقيقا لأنه عسير على العلوم الإنسانية والاجتماعية تطبيق القياس.

\* تعريف "ميشال أرمسيرونغ": ثقافة المؤسسة يمكن أن نعبر عنها:

✓ قيم التنظيم أي فيما هو أحسن للتنظيم.

✓ مناخ التنظيم أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومجهود من أعضائه.

✓ نمط الإدارة أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة<sup>1</sup>.

- ركز هذا التعريف على القيم والمعايير باعتبارها الخاصية المميزة للثقافة وحصرها في التنظيم الجيد ومناخ العمل والطريقة التي تمارس بها السلطة وإن ما يعاب على هذا التعريف أنه ركز على جوانب التنظيم والسلطة وأهل الجانب العلائقي للعمال ولظروف العمل.

\* عرفها "هاندي" بأنها: "عبارة عن مجموعة من المعتقدات الراسخة حول طريقة أداء العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، ومراقبة الأداء، وما هي درجة الرسمية، وما هي تركيبة المرؤوسين وكيف يتم التخطيط، وما هو المدى الزمني لها، وهل توجد قواعد وإجراءات لسير العمليات أم يتم الاعتماد على النتائج فقط، جميع ذلك يمثل الثقافة لأي منظمة"<sup>2</sup>.

\* أما "إيطال" فيعرفها على أنها: "منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومجموعة الهيكليات المؤسسية ونظم وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالآتي القواعد العامة للسلوك"<sup>3</sup>.

\* ومن بين التعارف الأكثر شمولا للثقافة التنظيمية تعريف "إدغار ديشاين" يعرفها على أنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي أو الانسجام والتكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة، وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس

(1) سامية معاوي: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية الداخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية

الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009، ص 10، 11.

(2) كعواش رؤوف: ثقافة المؤسسة والمسارات الوظيفية، دراسة حالة محطات توليد الكهرباء الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، 2015، ص 27.

(3) إبراهيم توهامي وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، الطبعة الأولى، دار البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص 73.

بالمشاكل المتعلقة والناجمة عن العمل الجماعي، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى<sup>1</sup>.

- تشترك هذه التعاريف في أن ثقافة المؤسسة مصدر لفعل مؤسسات وأن دراستها تركز على الجوانب المادية والهيكلية للتنظيم وطرق وأساليب العمل وأنماط القيادة والإدارة، في حين أغفلت هذه التعاريف الجانب المعنوي والعلائقي للعمال، وركزت على أن التفاعل مع الأفراد والهيكل المؤسسات وأنظمة التحكم والرقابة كلها تؤدي إلى توحيد قواعد السلوك.

\* تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموع المبادئ وقواعد السلوك والمعاملات التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي: ثقافة المجتمع المحلي والثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية الرسمية والثقافة التنظيمية العالمية.

\* التعريف الإجرائي: "هي مجموعة القيم والإجراءات والقوانين والمفاهيم وأنماط السلوك السائدة في المؤسسة الوطنية للجلود والتي لها دور في ضبط السلوك التنظيمي وتحديد طبيعة علاقات العمل".

## 2- علاقات العمل:

### أ- العلاقة:

\* لغة: "يقصد بها حالة الاستجابة المتبادلة بين جماعتين أو أكثر بحيث يمكن كل منها أن يستجيب فوراً ويتعاطف مع الآخر"<sup>2</sup>.

\* هي جمع علاقة: "والعلاقة بالفتح هي الربط بين موضوعين أو أكثر"<sup>3</sup>.

\* اصطلاحاً: عرفت بأنها: "تعني التواصل الناجم عن تفاعل فردين أو أكثر إذ أن العلاقة بين أفراد المجتمع بعد حدوث سلسلة من ردود الأفعال الناجمة عنهم، وهذا ما يسمى بالتفاعل قد يكون هذا التفاعل إيجابياً

(1) المرجع نفسه، ص72.

(2) أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982، ص345.

(3) محمد منير حجاب: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، ص364.

فتكون النتيجة علاقات اجتماعية قائمة على التعاون والارتباط بين الأفراد وقد يكون سلبيا مما يؤدي إلى حدوث علاقات متوترة يعبر عنها بالصراع ويؤدي هذا إلى التفكك والاختلاف بين الأفراد<sup>1</sup>.

- يركز هذا التعريف على أن كل تفاعل تنتج عنه علاقات إما يسودها التعاون أو الصراع، لكن ما يأخذ على هذا التعريف أنه أغفل كيفية الحفاظ على هذه العلاقات بتقديم تنازلات من كلا الطرفين تجنباً للتفكك.

\* عرفت أيضا بأنها: "رابطة بين شيئين أو ظاهرتين تستلزم تغيير أحدهما من أجل الأخرى وأن مبدأ التفكير بأن العمل الذهني في جملته محاولة ربط بين طرفين أحدهما بالآخر"<sup>2</sup>.

- يشير هذا التعريف بأن العلاقة رابطة تنشأ بين طرفين تستلزم تقديم تنازلات من كلا الطرفين، غير أن هذا التعرف أغفل كون العلاقة تنشأ دون تقديم تنازلات من طرف الأطراف.

\* **التعريف الإجرائي:** "هي تفاعل بين طرفين أو أكثر تنتج عنها روابط اجتماعية أو عملية أو شخصية".

#### ب- العمل:

\* **لغة:** "عمل، عملاً أي صنع ومنه العمل جمعه أعمال أي الفعل بقصد وبذلك فالعمل يزود الإنسان باحتياجاته الضرورية من مأكّل ومشرب وملبس"<sup>3</sup>.

\* يعرف أيضا على أنه: "مجهود إرادي عقلي يتضمن التأثير على الأشياء المادية وغير المادية لتحقيق هدف اقتصادي مفيد كما أنه وظيفة اجتماعية تتحقق فيها شخصية الفرد"<sup>4</sup>.

\* **اصطلاحاً:** عرفه "هشام مصطفى الجمل": "هو العمل البشري ويشمل جميع المجهودات البدنية والذهنية التي يبذلها الإنسان بصدد تحقيق المنافع وزيادتها وهو بهذا الشكل كل عمل إنتاجي سواء كان في مجال إنتاج السلع وغيرها"<sup>5</sup>.

- يركز هذا التعريف على أن العمل خاصية إنسانية يشمل جميع المجهودات التي يبذلها الإنسان لتحقيق منافع غير أنه في تعريفه هذا ركز على العمل في مجال إنتاج السلع وأهمل مجالات العمل الأخرى.

(1) حاج أحمد كريمة: العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، 2010، ص 14.

(2) مراد عبد الفتاح: موسوعة البحث وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي، القاهرة، 1985، ص 217.

(3) المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، 2000، ص 420.

(4) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص 236.

(5) هشام مصطفى الجمل: دور المارد البشرية، مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، مالك للكتب الحديثة، عمان، 2006، ص 28.



\* عرف بأنه: "بمثابة المهنة أو الحرفة بما أنه يمثل نشاطا مهنيا يتلقى من أجله الفرد تكوينا ويكتسب مهارات وخبرة ودراية ترتبط عادة بتجربة وممارسة طويلتين"<sup>1</sup>.

- يشير هذا التعريف أن العمل حرفة يتلقى من خلالها العامل تكوينا يكتسب من خلاله مهارات لتحقيق الذات، غير أنه لم يتطرق إلى كون العمل باعتباره مهنة يتقاضى عليها أجر ويسعى من خلاله إلى تحقيق الحاجات النفسية والفيزيولوجية.

\* عرف أيضا بأنه: "يمكن اعتبار العمل بمختلف أصنافه-سواء تلك التي تنجز مقابل أجر أو بدون أجر- مجموعة مهام تنفيذها بذل جهد فكري ونفسي وعضلي، بغرض إنتاج السلع وخدمات معينة لتلبية جملة من الاحتياجات البشرية"<sup>2</sup>.

- يعتبر هذا التعريف شامل ومكمل للتعريف السابقة حيث أوضح كل خصائص العمل.

\* **التعريف الإجرائي:** "هو كل جهد عضلي أو ذهني أو بدني يقوم به الإنسان مقابل تلبية احتياجاته المعيشية".

### ج- علاقات العمل:

\* عرف **المشرع الجزائري** علاقة العمل بأنها: "تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر وهو صاحب العمل، تحت إشرافه وإدارته وتوجيهه مقابل أجر، وتنشأ هذه العلاقة بعقد كتابي أو غير كتابي وتنتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون والاتفاقيات الجماعية وعقد العمل"<sup>3</sup>.

- يبين التعريف الأول لعلاقة العمل وجهة نظر المشرع الجزائري الذي يوضح لنا كيف تنشأ وتقوم علاقة العمل وشروطها والآثار المترتبة على قيامها.

\* عرفها **أحمد زكي بدوي**: "هي العلاقات التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذا علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة"<sup>4</sup>.

(1) عائشة التايب: **النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة**، الطبعة الأولى، دون دار النشر، القاهرة، مصر، 2011، ص16.

(2) المرجع نفسه، ص15

(3) المادة 08 من قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر في 21 أبريل 1990.

(4) أحمد زكي بدوي: مرجع سابق، ص238.

-يختلف هذا التعريف عنالأول لكنه مكمل له من ناحية أنه يحدد لنا الأطراف الفاعلة في علاقات العمل والمشاركة فيها.

\* تعرف أيضا بأنها: "كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي وما ينتج عنها من عمليات مثل: الصراع والتعاون والمنافسة"<sup>1</sup>.

- يركز هذا التعريف على أن علاقات العمل هي كافة التفاعلات التي تتم بين العمال فيمختلف المستويات سواء كانت رسمية بموجب القوانين أو بطريقة غير رسمية بين العمال مع بعضهم البعض بطريقة عفوية وما يترتب عنه من صراع ونزاع وتعاون، غير أن هذا التعريف يتطرق إلى أن هذه العلاقات قد تنشأ بين نقابات العمال وأصحاب العمل وركز على العلاقات في إطارها الرسمي وغير الرسمي.

\* عرفت الموسوعة العربية العالمية العلاقات الصناعية بأنها: "تلك الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال، ويقوم نظام العلاقات الصناعيةالتقاليدوالقواعد التي تحكم هذه العملية وتسمى هذه العملية في بعض الأقطار: علاقات العمل"<sup>2</sup>.

-اعتبر هذا التعريف أن علاقات العمل هي الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال غير أنه لم يحدد طبيعة العلاقة بين العمال ولم يحدد كانت تتم في إطارها الرسمي وغير الرسمي.

\* عرفها "علي غربي" بأنها: "تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه"<sup>3</sup>.

- نستنتج من خلال هذا التعريف العلاقات التي تنشأ بين العمال في مختلف المستويات داخل المصنع كما اعتبر أن هذه العلاقات مفتوحة مع البيئة الخارجية من خلال التأثير المتبادل بينه وبين المجتمعغير أنه حدد في تعريف لعلاقات العمل في المجال الصناعي متجاهلا بذلك مجالات العمل الأخرى.

#### د- تطور مفهوم علاقات العمل:

تعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل، تماما كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح، فراح البعض يطلق عليه مصطلح علاقات العمل واهتم الآخرون بمفهوم "العلاقات

(1)ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص92.

(2)الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الثانية، مؤسسة أعمال للنشر والتوزيع، الرياض، ، 1999، ص 357.

(3)غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص. 55، 54.

الصناعية" واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علماجتماع التنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية" فضلا عن وجود من عبر عنه "بعلاقات الإنتاج" غير أنه ورغم اختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية هذه المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس، إلا أنها تشترك في كونها تعبر عن ارتباط طرفين أساسيين في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول، ويمثل أصحاب العمل طرفها الثاني سواء كان قطاعا أو خاضا أو قطاعا عاما<sup>1</sup>.

\*في حين ترى الباحثة "بوقومولوففا": أن المؤلفات الأمريكية البورجوازية الحديثة المخصصة للعلاقة بين العمال وأرباب العمل، قد استعملت العلاقات الإنسانية في الصناعة أو العلاقات الإنسانية شأنها في ذلك شأن المصطلحين علاقات العمل أو العلاقات الصناعية، وترى الباحثة أن هذه المصطلحان تكون قابلة للتبادل فيما بينها، ثم تحاول عقد نوع من المقارنة بين خصوصيات كل منها: مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة، بينما مفهوم العلاقات الإنسانية يرجع في أغلب الأحيان إلى العلاقات بين العمال المستغلين التي تكون غير منظمة بالمعايير القانونية وتكون معينة بالعوامل الأخلاقية والنفسية، أما مفهوم العلاقات الصناعية عادة ما يتضمن كلا المفهومين السابقين<sup>2</sup>.

من كل ما سبق يمكننا استنتاج أن نشوء علاقات العمل يكون ناجما أساسا عن إبرام عقد بين طرفين المأجورين وأصحاب العمل هذا من الناحية القانونية وعن وجود علاقات عمل تكون ناجمة عن علاقات إنسانية ومبنية على العوامل الأخلاقية والاجتماعية والنفسية، إضافة إلى أن هناك علاقات عمل تنشأ أثناء أوقات الفراغ والاستراحة.

وعليه فالدراسة الراهنة تأخذ بعين الاعتبار بعدين أساسين بغية فهم علاقات العمل داخل المؤسسة ألا وهو البعد الإنساني والبعد المادي، فعلى الصعيد الإنساني يمكننا من التعرف على العلاقات التي تساهم في رفع الوعي العمالي وزيادة درجة التضامن والتعاون وخلق جو عمل مبني على الثقة والتفاهم

(1)أنوار مقراني: المقاربة السوسولوجية لمفهوم علاقات العمل في المؤسسة، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 186.

(2)رفيق قروي، في سوسولوجيا علاقات العمل، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد 15، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص 202.

والوقوف يد واحد والمطالبة الجماعية والاحتجاجات والتلويح بانشغالاتهم ومطالبهم هذا ما يعبر عن التوحد في مواجهة أصحاب العمل وبالتالي تنتج عنه علاقات غير رسمية قوية.

أما على الصعيد المادي فستمكننا هذه الدراسة من معرفة ما إذا كان الفاعلين في المؤسسة مجرد أدوات موضعهم موضع الآلة وبالتالي مهمتهم القيام بالمهام وفق الحركة والزمن (النظرة التايلورية) وهذا ما يعزز العلاقات الرسمية والنظرة الكلاسيكية للعمل.

\***التعريف الإجرائي:** تعني كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في إطارها الرسمي وغير الرسمي وما ينتج عنها من عمليات مثل: النزاع، التعاون، المنافسة والإضراب.

### 3- المؤسسة الصناعية:

\*يعتبر "تالكوت بارسونز": "المؤسسة كتنظيم موجه أساسا نحو تحقيق هدف معين، وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية بحيث توجه بشكل مسبق نحو انجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة"<sup>1</sup>.

- أنالمؤسسة الصناعية نسق ناتج عن التفاعل بين البيئتين التي توجد فيها المؤسسة لها دور في التنظيم والمجتمع وقائمة على عنصرين هما: العامل ودوره في عملية التصنيع والإدارة التي تملك حق السلطة والسيطرة.

\*ويؤكد "ميرتون": "أن البناء التنظيمي يتميز بطابعه الرسمي، وعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط بتحقيق أغراض وأهداف التنظيم واعتبر أن كل بناء تنظيمي حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض، ويرتبط كل منها بعدد من الوظائف والالتزامات التي تحددها القواعد والتعليمات الرسمية والتي يتوفر لها عنصر الكفاءة والفاعلية وتحديد المسؤوليات"<sup>2</sup>.

- ركز تعريف "ميرتون" للمؤسسة على أنها تنظيم رسمي معقد وغياب واضح للتنظيم غير الرسمي مع الالتزام بالقواعد والتعليمات الإدارية لتحقيق الأهداف المرجوة.

\*فيما يعتبر أحد الباحثين للمؤسسة الصناعية: عبارة عن نسق تفاعل بين بيئتين:

بيئة التصنيع حيث يجد استقلاله الذاتي في اتخاذ القرار بين بيئة الإدارة التي تسيطر عليها المؤسسة أو أصحاب العمل أو الدولة.

\*وتقوم المؤسسة الصناعية على جملة من الأهداف:

(1) حسين عبد الحميد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص 106.

(2) المرجع نفسه، ص 110.

- ✓ تطوير نشاط المؤسسة وتوسيعها.
  - ✓ الفعالية يتم تجسيدها من خلال المردودية والإنتاجية التي تحققها الوظيفة التقنية.
  - ✓ البقاء وتعتبر من أبرز الأهداف التي تسعى إليها المؤسسات الخاصة في ظروف تشتت فيها المنافسة.
  - ✓ إرضاء الأفراد داخل المؤسسة عبر خلق جو من الثقة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة<sup>1</sup>.
- \*عرفها "جاك لوبستين" بأنها: "إحدى أشكال النشاط الاقتصادي بإضافة إلى كونها إحدى الأشكال الاجتماعية للعمل"<sup>2</sup>.
- اتضح أن المؤسسة عميل اقتصادي تقوم بأنشطة تجارية وصناعية ومالية ويدخل ضمنها عمليات الإنتاج والتمويل والبيع، كما أنها نظام قائم على أساس العلاقات والتبادلات وإخراجها من المجال الاقتصادي إلى مجال التربية، الصحة، التعليم.
- \*التعريف الإجرائي: هي وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات أجهزة) والعناصر البشرية (قوى عاملة) بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبالتالي ضمان وجودها واستمرارها".

(1) جحا زهيرة: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص-ص. 24، 22.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص145

## الفصل الثاني:

### التجارب حول الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتحليل النظري.

تمهيد.

#### أولاً- البعد الامبريقي للثقافة التنظيمية.

1- الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات البيئة الداخلية.

2- الدراسات التي تناولت طبيعة علاقات العمل كعلاقات مهنية واجتماعية.

#### ثانياً- البعد النظري للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل

##### 1- البعد النظري للثقافة التنظيمية

1-1- مقارنة البنائية الوظيفية.

1-2- مقارنة البعد الاستراتيجي.

1-3- مقارنة ذات بعد ثقافي (سان سوليو)..

1-4- نظرية الثقافة التنظيمية.

##### 2- البعد النظري لعلاقات العمل.

2-1- مقارنة البنائية الوظيفية.

2-2- نظرية ماري باركر فوليت.

2-3- نظرية العلاقات الإنسانية.

2-4- نظرية النسق التعاوني

خاتمة الفصل.

### **تمهيد:**

ليست النظرية من كماليات البحث العلمي بقدر ماهي ضرورة ملحة للباحث الاجتماعي فهي تعتبر الأرضية الرئيسية التي ينطلق منها في جلب المعلومات، كما تعتبر نقطة استدلال البحث حول موضوعه وهي الضامن لاندماج البحث في المجموعة العلمية. ذلك أن القيام ببحث في المجال السوسيولوجي يتطلب أن يكون هذا البحث ضمن إطار نظري مقبول حتى يتخذ الباحث مصداقيته.

والنظرية السوسيولوجية هي جهاز متماسك من المفاهيم والقوانين التي تستعمل فهم وتفسير ظواهر اجتماعية من الواقع، فأهمية النظرية تكمن في أننا نقرأها لا لفهمها ونطورها فحسب بل لأن النظرية تمثل نمط لبناء المعرفة العلمية وضرورة لكل ملاحظتنا إنها الشرط الضروري لانطلاق التفسير والتحليل.

وما لا يقل أهمية عن النظرية هي الدراسات السابقة التي تعد من أهم الركائز التي يعتمد عليها الباحث بعد تحديد واختيار مشكلة البحث، فيبدأ الباحث بالبحث والتمحيص في الدراسات السابقة والتي تشكل بالنسبة له تراثا هاما ومصدرا غنيا لا بد من الاطلاع عليه قبل البدء بالبحث وهذا بحذ ذاته يوفر للباحث العديد من الفوائد.

كل من النظرية والدراسات السابقة عنصران مهمان في البحث العلمي وتساعدان في التنظير لواقع الظاهرة وملاحظتها.

**أولاً- البعد الامبريقي للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل:**

تتشكل الدراسات السابقة اعترافاً بجهود الباحثين والمختصين و تقديراً لما قدموه من مساهمات فكرية و تحقيق لمبدأ التراكم في العلم فعلى الباحث قبل قيامه بأي دراسة أن يعتبر أن دراسته ما هي إلا متصلة من محاولات بحثية سابقة حيث تسمح الدراسات بتأسيس نظري ومنهجي لموضوع بحثه، كما أن هذه الدراسات تمكنه من الاستعانة بنتائجها من أجل بناء مسلمات بحثه أو استعمالها كفروض ينطلق منها أو مقارنة النتائج التي توصل إليها بالنتائج السابقة<sup>1</sup>.

ولقد جاءت هذه الدراسات انعكاساً للتيارات النظرية المختلفة، ولقد تمحورت حول:

- الكشف عن تأثير العمل الجماعي وروح الفريق على الأداء الوظيفي.
- فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية والقيمية التنظيمية تحديد مجموعة القيم والممارسات التنظيمية.

➤ الكشف عن علاقات العمل (كيفية نشوئها، خصائصها ومميزاتها).

➤ معرفة اثر علاقات العمل على أداء العمال.

ونظراً لتعدد هذه الدراسات فإننا سنحاول تناولها هنا حسب بؤرة اهتمامها والموجات النظرية التي تحكمها والاستناد إلى التراث الإمبريقي المتراكم حول الثقافة التنظيمية التي تجلت في<sup>2</sup>:

**1- المحور الأول:**

**أ- الدراسات التي تناولت تأثير الثقافة التنظيمية على متغيرات البيئة الداخلية: التي**

تحكم علاقات العمل مثل: (المشاركة في اتخاذ القرار، نوعية الاتصالات، جو العمل، الظروف المهنية والاجتماعية للعمال، ثقافة احترتم الوقت).

وفي هذا الإطار ركزت مجمل الدراسات الإمبريقية التي تناولت هذا المحور على واقع وطبيعة الثقافة التنظيمية في الفهم والتأثير على البيئة الداخلية للمؤسسة (الأداء، العلاقات الاجتماعية، علاقات العمل، نظم المعلومات والاتصال) فهناك من تناول :

(1) بوالفلل إبراهيم: **الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم

اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001، ص68.

(2) المرجع نفسه، ص 86.



- القيم الثقافية.
- طبيعة نظام الاتصال الداخلي.
- العمل الجماعي.
- ثقافة احترام الوقت.
- المشاركة في اتخاذ القرارات.

**\*فيما يخص القيم الثقافية:**

أ- توصلت دراسة "بودراع فوزي" سنة 2014 المعنونة: "ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية" والتي أجراها بمؤسسة سونطراك، فرع مركب GPIZ "إلى:

- وجود مجموعة من القيم الثقافية التي تميز نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية وتتمثل في: المركزية المفرطة، اقتصاد وتهميش المستويات الدنيا، انعدام التواصل، اتخاذ القرار بصفة فردية، ضعف الاستقلالية والمشاركة، ضعف روح المسؤولية.

ب- كما بينت دراسة "سامية معاوي" سنة 2008 تحت عنوان "الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية" والتي أجرتها بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

- أن القيمة الثقافية المكرسة في المؤسسة هي مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة والرفع من الروح المعنوية للعمال.

**\*فيما يخص طبيعة نظام الاتصال الداخلي:**

أ- توصلت دراسة "بودرع فوزي" سنة 2014 إلى :

- مركزية الاتصال بمعنى إعطاء أهمية أكثر للاتصال الرسمي وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وإغفال الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة والعمال وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال تجاه رؤوسهم.

ب- كما أثبتت دراسة "سامية معاوي" سنة 2008 أن :

- الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة قائمة على إصغاء ومختلف أشكال الاتصالات الأخرى، وحدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية وتطوير علاقات الثقة والاحترام.

**\*فيما يخص العمل الجماعي:**

أ- توصلت دراسة "محسن حماني" سنة 2017 بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية".

➤ إلى وجود تقدير واحترام متبادل بين زملاء العمل والشعور بالمسؤولية الجماعية والتحلي بروح الجدية.

➤ انسجام العلاقات والحرص على دعم قدرات واهتمامات الزملاء مما يعزز تماسك الأفراد وشيوع ثقافة أداء كل فرد الوظيفي.

**\*فيما يخص ثقافة احترام الوقت:**

أ- توصلت دراسة "سامية معاوي" سنة 2008 إلى أن :

➤ إدارة الموارد البشرية لعبت دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل، واعتبرت الوقت كمورد أساسي من مواردها إضافة إلى المورد البشري، فقيم احترام الوقت مكرسة ومساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته وتحقيق مستويات عالية من النجاعة والفعالية.

ب- كما بينت دراسة "محسن حماني" سنة 2017:

➤ وجود اتفاق ضمني غير معلن بين الإدارة والموظفين يسمح لهم بعدم التقيد بالمواعيد الرسمية المتعلقة بالعمل والخروج منه بمدة زمنية لا تتعدى الساعة، كما أكد على وجود علاقة بين حسن إدارة الوقت وأداء المهام في وقتها.

**\* فيما يخص المشاركة في إتخاذ القرارات:**

أ- توصلت دراسة "سامية معاوي" سنة 2008 إلى أن :

➤ المؤسسة المينائية تتبنى سياسة تقوم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وفي هذا السياق فإنها تساهم بشكل ملحوظ في خلق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار وهذا من خلال الاتصال الداخلي وترك الحرية وفرصة الإبداع، مما يعزز روح الاستقلالية لدى العامل والحرية في اتخاذ بعض القرارات، سعيا منه لترسيخ قيم المشاركة والتعاون والمساهمة في تقوية أواصر الانتماء لدى بعض العمال.

ب- كما أوضحت دراسة "محسن حماني" سنة 2017:

- وجود مركزية مفرطة في صنع القرار على مستوى الإدارات العمومية واحتكار الأقلية-الصفوة- لتسيير المؤسسة.
- عدم توفير المؤسسة الفرص لمشاركة الموظفين في اتخاذ بعض القرارات الإدارية إضافة إلى عدم إشراكهم في وضع أهداف المؤسسة.

## **2- المحور الثاني:**

ركزت هذه الدراسات على تناول طبيعة علاقات العمل كعلاقات مهنية واجتماعية: حيث تناولت عدد من النقاط أهمها:

- قيم التضامن والتعاون والتفاهم بين الفئات السوسيو مهنية.
- الاتصال وتحسين علاقات العمل.

➤ طبيعة علاقات العمل(العلاقات الرسمية، العلاقات غير الرسمية).

\*فيما يخص قيم التضامن والتعاون والتفاهم بين الفئات السوسيو مهنية:

أ- توصلت دراسة "بن واصيف مريم": سنة 2015 بعنوان "علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية" والتي أجرتها في مؤسسة سونلغاز بجيجل.

- إلى وجود أن أفراد مجتمع البحث اقرروا بوجود تضامن وتعاون بينهم وإن تعددت أوجه هذا التضامن داخل فضائهم العمالي.

ب- كما أوضحت دراسة " فاروق مداس" سنة 2002 المعنونة: "التنظيم وعلاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية" والتي أجراها بالمؤسسة الاستشفائية المختصة بالجزائر، أنه:

- النمط السلطوي الذي تنتهجه الإدارة إلا أن التضامن برز كسمة وصفة سائدة ومميزة لعلاقات العمل بصفة عامة، هذا التضامن تزداد قوته وترتفع درجته ويتسع مداه وتأثيره خاصة على مستوى الفئات السوسيو مهنية أو جماعات العمل.

- ومن العوامل المؤثرة على التضامن والرفع من الروح المعنوية قد رأينا أن علاقة القرابة العائلية كان لها تأثير على تدعيم شعور التضامن، ثم تأتي علاقات الزمالة والصدقة وتليها مسألة الانتماء إلى نفس الفئة وأخيرا المكانة في السلم الهرمي.

\*فيما يخص طبيعة علاقات العمل (العلاقات الرسمية، العلاقات غير الرسمية):

أ- توصلت دراسة "بن واصيف مريم" إلى أن:

- علاقات العمل داخل المؤسسة تمتاز بالرسمية، رغم الظروف المهنية والاجتماعية على تطبيق مختلف اللوائح والقوانين المرتبطة بالنظام الداخلي للمؤسسة.
- وجود أيضا علاقات اجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلت في مفاهيم الصداقة والزمالة.

ب- كما أثبتت دراسة "سامية معاوي" أن:

- أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ساهمت في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية غير الرسمية القائمة أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من الإدارة ذات الطابع الرسمي.

## ثانيا- البعد النظري للثقافة التنظيمية وعلاقات العمل:

### 1- البعد النظري للثقافة التنظيمية:

ركزت الأدبيات التنظيمية الكلاسيكية في تحليلاتها على أنظمة التخطيط والتحفير ووصلت لفترات طويلة مقتصرة على الجوانب الفنية والهيكلية مع التطرق إلى بعض النقاط ذات البعد الإنساني والاجتماعي كالمشاركة في اتخاذ القرارات، نوعية القيادة الإدارية والإشراف... إلخ وفي هذا السياق التحليلي تغافلت النظريات ومجمل التطورات المعرفية على أهمية البعد الثقافي في داخل الفضاء الإنتاجي.

وبعد فشل المقاربات النظرية التقليدية في إدراك عالم المنظمات، برزت مقاربات حديثة تحاول فهم ميكانيزمات المؤسسة الداخلية والخارجية، ومن ثم انتقلت الرؤية من المؤسسة كوحدة اقتصادية التي نادى بها التaylorية والفوردية والبيروقراطية والكمية إلى صورة جديدة وهي المؤسسة كـ مجال ثقافي، أو وحدة ثقافية لها شخصيتها التنظيمية ولباسها الفريد والذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى وسنحاول التطرق إلى أهم النظريات المفسرة للثقافة<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup> هيشور محمد لمين: مرجع سابق، ص 121.

**أ- مقارنة البنائية الوظيفية:**

"تكم أهمية تحليلات البنائية الوظيفية المعاصرة في تطويرها وتحديثها للقضايا والموضوعات التي تتم معالجتها بواسطة روادها التقليديين، حيث تمثلت المقولات الأساسية للبنائية الوظيفية المعاصرة في: البناء أو النسق الاجتماعي، المتطلبات الوظيفية، المعوقات والخلل الوظيفي، الإلتقان، الوعي الاجتماعي ومن خلال أهم أفكار البنائية الوظيفية سعى "تالكوت بارسونز" لدراسته مجموعة من الأنساق الاجتماعية ذات الطابع الدائم والمستمر مما جعله يصنف هذه الأنساق إلى أنساق اجتماعية وثقافية وشخصية"<sup>1</sup>.

ترتكز البنائية الوظيفية على مجموعة من الأنساق هذه الأنساق حسبها ضرورية ولا يمكن الاستغناء عن نسق فوظيفة نسق معين لا يعوضها نسق آخر ومن أجل بناء كلي متوازن ومنظم لا بد من مراعاة جميع الأنساق لوظائفها ومن بين هذه الأنساق النسق الثقافي في التنظيم الذي يوضح أسلوب العمل والهيكل التنظيمي ومختلف القيم والمعتقدات المتبناة.

"وقد ركز "بارسونز" على الأنساق الاجتماعية والثقافية وأعطى لها مزيدا من الاهتمام حيث اهتم بدراسة الدور الوظيفي للنسق الثقافي في المجتمع الحديث فعرف الثقافة على أنها: "نتاج اجتماعي وعامل محدد لدراسة أنساق التفاعل الاجتماعي البشري"، وحاول "بارسونز" أن يميز بين 3 أنواع رئيسية من الأنماط الثقافية وهي: أنساق الأفكار والرموز التعبيرية، أنساق توجيهات القيمة أو الأنماط التكاملية كما أشار إلى أن النسق الثقافي هو مجموعة من المعايير والنماذج والقيم والإيديولوجيات والقوانين، وقد اهتم بالمجال الثقافي-النظامي من خلال تبنية نسق القيم الذي يوضح وظائف التنظيم، ويحدد الأنماط النظامية الضرورية التي تعبر عن هذه القيم ضمن أطرها الوظيفية وذلك من أجل تحقيق الهدف والموائمة مع الموقف وتكامل النسق"<sup>2</sup>.

**ب- مقارنة البعد الإستراتيجي:**

"كانت كل التصورات والنظريات التطبيقية تعتقد بأن المنظمة وليدة تكنولوجيتها ثم تغيرت هذه النظرية فيما بعد إلى اعتبار أن الإستراتيجية هي التي تتحكم ففي القرارات البشرية والسلوكيات الفردية".

<sup>(1)</sup> رابح كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص

158.

<sup>(2)</sup> المرجع نفسه، ص 159.

"إن كفاءة المنظمة في مواجهة مشاكلها مع المحيط الخارجي أو الداخلي لا يتوقف على قدرة النسق الاجتماعي على إنتاج ثقافة تؤهله في خلق الاندماج والانسجام وعليه فإن "ميشال كروزيه" يقول: "في ظل الحياة الاجتماعية الأدوات الثقافية هي التي تسمح للفريق أن يشكل وأن يعمل ليس فقط على معالجة القضايا التي تتعلق بالاندماج والانسجام ولكن كذلك أن يجدد الحلول لكيفية تعبئة الموارد والمعارف والكفاءات وتوحيد المصالح المختلفة من أجل الاستمرارية والبقاء"<sup>1</sup>.

فالثقافة التنظيمية حسب "ميشال كروزيه" تكون من خلال الفعل الجماعي واعتبار الفاعل استراتيجي داخل المؤسسة وله هامش من الحرية والسلطة وهو ما يؤدي بمجموعات العمل إلى الاندماج والانسجام من أجل تحقيق الهدف المشترك، فالفرد هو الرأس مال الاستراتيجي.

أن الثقافة بما تحتويه من مضامين توحد السلوكيات وتعتبر بديل للتصورات البيروقراطية في تنظيم السلوك الإنساني والفعل الاجتماعي المنظم وهي عند "ميشال كروزيه": تكمن في قدرة المنظمات على إنتاج مجموعة بشرية بما تحمله من علاقات تبعية وعلاقات غير متساوية تكون مقبولة من طرف جميع أعضائها" كما أن الثقافة تقوم بدور توجيه وتحديد الإستراتيجية التنظيمية والاستراتيجيات التحتية وكذا الاستراتيجيات الفردية الخاصة كما يبين ذلك "ميشال كروزيه" حيث يرى أن الإستراتيجية المتبنية من طرف الفاعلين الاجتماعيين ليست وليدة فقط لأهدافهم الخاصة وإنما وليدة كذلك لثقافتهم وقدراتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز العمل المشترك"<sup>2</sup>.

#### ج- مقارنة ذات بعد ثقافي "سان سوليو":

ظهرت أعمال وأبحاث "سان سوليو": ضمن تيار التحليل الاستراتيجي حيث قاد العديد من البحوث حول ثقافة المؤسسة وهوية الأفراد في التنظيمات برزت من خلال مؤلفه الهوية في العمل.

\* أكد على أهمية التحليل الثقافي داخل المنظمات والورشات، كما رأى ضرورة إعادة النظر إلى الضوابط الثقافية المتجردة في عمق الممارسات والأفعال الفردية والجماعية على مستوى

(1) محمد المهدي بن عيسى: علم الاجتماع التنظيم من سوسيولوجية العمل إلى سوسيولوجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دون دار النشر، الجزائر، 2010، ص48.

(2) المرجع نفسه، ص 50.

التنظيمات وهذه الممارسات هي من طبيعة ثقافية لها أثر قوي في استقرار المنظمات وتوازنها رغم أنها غير مرئية وغير مدركة بل موجودة فعليا في التوجهات والاستجابات<sup>1</sup>.

فالثقافة التنظيمية من وجهة نظر "سان سيوليو": تتجلى في الممارسات الجماعية لفئات العمل وشبكة الاتصالات والعلاقات بين الأقسام والإدارات التي تشكل حسب رموز وإشارات تعطي نسق متكامل للمؤسسة.

وقد أعطى "سان سوليو" تعريف للمؤسسة بأنها: "فضاء أو مكان اجتماع وتحويل التيارات الثقافية" ويميز بين 3 أنواع من الإنتاج الاجتماعي للثقافة: الانتقال من السلف، التأثير المعياري، والتعلم التنظيمي ومن جهة أخرى حدد "سان سوليو" أربع هويات ذات طبيعة اجتماعية تشير إلى نطاق الممارسات الاتصالية التواصلية القائمة بين رؤساء والزملاء تتمثل في: هوية انصهار، هوية تفاوض، هوية التوافق، هوية انسحاب، وقد حاول "سان سوليو" دراسة الهوية في العمل من خلال تفكيك البنية الداخلية التنظيمية والثقافية واستخلص أن ثقافة المؤسسة تتبلور من خلال الاحتكاك اليومي بين الفئات السوسيو مهنية والاندماج والتحالف بين الأفراد والجماعات المهنية، مما يساهم في تشكيل هوية التنظيم وجدارته<sup>2</sup>.

من خلال الطرح الذي قدمه "سان سوليو" فإن المؤسسة وثقافتها السائدة هما العنصران الأساسيان في تشكيل الهوية في العمل، وأن الفئات السوسيو مهنية تتوحد تحت شعار الهوية الجماعية في العمل.

#### د- نظرية Z "وليام أوتشي":

ظهرت ثقافة مميزة أصبحت معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية تسمى نظرية Z للثقافة التنظيمية تشير هذه النظرية لتطبيق أمريكي للنمط الياباني في الإدارة، وتمثلت السمات العالمية لنمط تنظيم Z في الشعور بالمشاركة ببين المديرين و العاملين وعندما نجحت المنظمات في تطبيق هيكل نظرية Z للإدارة بالمساواة والمشاركة، كما لو كانوا شركاء حقيقيين في المنظمة وبدأت قيمهم ومعاييرهم المشتركة بالظهور<sup>3</sup>.

(1) هيشور محمد لمين، مرجع سابق، ص 124.

(2) مرجع نفسه، ص 124.

(3) أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، 2005، ص 420.

رغم اختلاف البيئات وأنماط المعيشة إلا أن النمط الياباني للإدارة تمكن من تغيير النظرة السائدة في المؤسسات الأمريكية وغير من نمط تسييرها وهذا إن دل فإنه يدل على نجاح مؤشرات نظرية Z في مختلف الجوانب التسييرية الهيكلية والمادية من جهة والمعنوية والعلائقية من جهة أخرى لكونها تقوم على مبادئ وركائز هامة.

إن مزج القرار الجماعي مع الثقافة التنظيمية التي تشيع فيها قيم مثل: (تقديس العمل الاحترام المتبادل، الولاء) يقلل من حاجة اليابانيين للإشراف المباشر المحكم والتنسيق والتقييم ويطور المديرين أو المشرفون اهتماما كلياً بجودة ظروف العمل و حياة مرؤوسيهـم، على عكس المديرين الأمريكيين -بشكل عام- فإنهم لا يهتمون بالموظف والعامل كإنسان ويستعملون قواعد دقيقة وواضحة وأدلة رسمية لمراقبة سلوك مرؤوسيهـم<sup>1</sup>.

لقد أفرزت نظرية Z مجموعة من السمات والمبادئ التي تتوفر عليها الثقافة التنظيمية الجيدة والقوية والتي تقوم أساساً على احترام العمال وإعطائهم هامشاً من المشاركة في رسم سياسة المنظمة.

#### أ- نظرية الثقافة التنظيمية:

أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة وقيم وافتراضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم، وبيئاتهم الخارجية، ولقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تمثلها وهي مفاهيم طرحت وتقترب من فكرة الثقافة، وهي التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال، وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي<sup>2</sup>.

\* هناك من يقسم هذه النظرية إلى ثلاثة رؤى كما يلي:

#### ➤ نظرية الثقافة القوية:

تشير هذه النظرية إلى أن قوة المنظمة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع وموافقة كل العاملين على قيمها، مفاهيمها، وعاداتها وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، ويترتب على هذه القوة أداء وإنجاز جيد من خلال:

(1) المرجع نفسه، ص 420.

(2) سامية معاوي: مرجع سابق، ص 79.



✓ الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

✓ الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية.

### ➤ نظرية التوافق:

تشير إلى مفهوم القوانين والتكامل بين ما تقدمه المنظمة من سلع وخدمات بين أهدافها وسياساتها واستراتيجيتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، ومتطلبات الجمهور الخارجي، والتوقعات الاجتماعية ويساعد هذا التوافق والتجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الإدارية الناجحة.

### ➤ نظرية التكيف:

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليها توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسة وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواحي منها: زيادة التزام العاملين بالعمل وزيادة انتمائهم بالارتباط والولاء والإبداع<sup>1</sup>.  
إن من خلال هذه النظريات نستنتج أنها تساهم في خلق أو زيادة فعالية الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة من خلال قدرتها على التوافق والتكيف مع ثقافات العاملين بها ومع التغيرات المحيطة بها والوصول إلى ثقافة قوية ومنسجمة.

## 2- البعد النظري لعلاقات العمل:

### أ- المقاربة البنائية الوظيفية:

تعتبر من الكتابات المندرجة ضمن التنظيم والتي قدم رائدها "تالكوت بارسونز" رؤية تبريرية للأوضاع التي تعيشها التنظيمات ولعلاقاتها مع البيئة الخارجية، فقد أسهمت النظرية في بلورة وتطوير اتجاه الأنساق لدراسة التنظيمات، حيث يدرس التنظيم باعتباره جزءا من بناء اجتماعي أعم وأشمل، والذي بدوره يعتبر نسقا اجتماعيا مكونا من أنساق فرعية متداخلة ومتساندة أين يؤثر مستوى التنسيق الانسجام فيما بينها في تحقيق أهدافها<sup>2</sup>.

(1) موسى اللوزي: **التنظيم وإجراءات العامل**، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، 229، 228.

(2) رؤوف كعواش: مرجع سابق، ص 44.

وعليه تعتبر التنظيمات أنساق فرعية ذات أهداف واضحة نسبياً، تسود فيها علاقات مبنية على الدور الذي تحدد من خلاله الالتزامات في مقابل الحقوق المرتبطة بالأدوار، ليتم فرضها بإجراءات تنظيمية لتحقيق تلك الأهداف التي تستمد مشروعيتها من قيم وأهداف المجتمع ككل الأمر الذي يجعلها أبنية تكيفية تسعى إلى المحافظة على التوازن في بيئة متغيرة<sup>1</sup>. ترى هذه المقاربة أن المنظمة هي كل مركب، تعمل على أنساقه معاً لتعزيز التماسك والاستقرار، حيث أعطت أهمية للبنية الاجتماعية، كما تنظر إلى وظائف البنية على أنها أنساق فرعية تكون في خدمة التنظيم ككل وتؤدي وظيفة الحفاظ عليه.

فعلاقات العمل من منظور البنائية الوظيفية تعتبر نسق فرعي من الأنساق المكونة للتنظيم والتي تتميز فيما بينها بالتكامل والانسجام، من أجل تحقيق أهداف التنظيم، فإذا كان هناك سوء في علاقات العمل فمن المنظور البنائي الوظيفي يعتبر خللاً وظيفي في النسق الفرعي، بمعنى أنه يكون أحد الأقسام لا يقوم بوظيفته مما يعطل عمل قسم آخر فتتسبب بينهم علاقات سيئة يترتب عنه آثار سلبية على مستوى التنظيم ككل، وهذا يتطلب معالجة الخلل على مستوى النسق من أجل إعادة التوازن بين الأنساق الفرعية، وبالتالي توازن التنظيم.

#### **ب- نظرية "ماري باركر فوليت":**

تعتبر السبابة في استخدام علم النفس في تفسير سلوك الفرد، حيث سبقت "التون مايو" في توقع النتائج التي توصل إليها من خلال أبحاثه.

ومن أهم إسهامات "فوليت" أنها ترى أن المشكلة الأساسية في أي تنظيم هي تنسيق جهود الجماعة وإيجاد الانسجام بينها لكي يبلغ التنظيم أكفاً طاقاته لدى إنجاز عمل ما، لذا أعطت مبادئ أساسية تعني كلها بمشكل التنسيق.

كما فسرت العلاقة بين التعارض والتكامل، وهي ترى أن الصراع والتعرض ناتج عن اختلاف الأفراد في المصالح والمراكز، والصراع ظاهرة طبيعية في مختلف المنظمات ولا يعني انهيار المنظمة<sup>2</sup>.

وللإشارة فإن "ماري فوليت" قد ركزت على فكرة العلاقات المتبادلة في فهم الجوانب الحيوية للفرد في علاقته مع الآخرين وذلك من خلال مبدأ التكامل ومشاركة في اتخاذ القرارات

(1) المرجع نفسه، ص 44

(2) لوكيا الهاشمي: مرجع سابق، ص 80.

حسب ما يقظتية الموقف لحل المشكل داخلالتنظيم الناتجة عن الخلافات بين القوى المتنافسة التي تمتلك قوى متقاربة أو طرفين متخاصمين يبيديان رغبتهما وتعاونهما الإيجابي لحل المشكل وفقا للظروف المحيطة، ففي الحالة الأولى يمكن أن تسوى أية مشكلة بموضوعية لأن المدير الإداري يملك السلطة والنفوذ باستطاعته من الناحية القانونية أن يفرض رأيه على المرؤوسين وهي الحالة السائدة في أي تنظيم بيروقراطي أين تتحكم معنويات العامل وتتعدم أوصل التعاون بين المسؤول ومساعدته، أما الحالة الثانية المتمثلة في طرفين ذوي قوى متوازنة فلا يوجد تسلط أو نفوذ مفروض فإذا كان المدير الإداري يملك القوة القانونية فإن مدير المصلحة يملك قوة التخصص والمهارة الفنية، لهذا تحل الخلافات عن طريق المساواة والتنازلات المتبادلة مدام كل طرف يملك قوة موازية لخصمه، أما الحالة الثالثة فتحل الخلافات بالتعاون المتبادل بين الأفراد بغض النظر عن السلم التصاعدي للسلطة أو الشخص.

وماتهدف إليه "ماري" بصفة خاصة هو أن المشاكل لا تحل عن طريق القوانين والهيكل الرسمية واستعمال وسائل الإكراه فقط، إذ لابد من وجود الإدارة الصادقة وإيصال المعلومات بطريقة موضوعية حتى يتسنى للأفراد أن يتفهموا الأوضاع التي قد يكون مصدرها التعقيدات الإنسانية، كما تؤكد على ضرورة التعاون والتفاعلات الإنسانية المشتركة بين العمال والمدراء (أصحاب العمل) لتحقيق أهداف مشتركة.

### ج- نظرية العلاقات الإنسانية "إلتون مايو":

يعتبر "إلتون مايو" أول دعاة الاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، حيث قاد فريق للبحث والدراسة في شركة "ويسترن اليكترونيك" بمصنع "هاوثورن" في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك بهدف تقييم الاتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما اهتمت هذه الحركة بدور العلاقات الإنسانية وأهميتها في السلوك التنظيمي<sup>1</sup>.

تجدر الإشارة إلى أن نتائج التجارب التي قام بها "إلتون مايو" وزملائه حول ما إذا كانت الإضاءة تساهم في زيادة الإنتاجية من خلال إجراء تجارب على مجموعتين، مجموعة تكون فيه الإضاءة مرتفعة ومجموعة أخرى تكون الإضاءة منخفضة فكانت النتيجة أن كمية الإنتاجية متساوية بالنسبة للمجموعتين، فتوصل إلى أن الإضاءة ليست هي التي تزيد من الإنتاجية، فقام

(1) المرجع نفسه، ص 80.

بتجارب أخرى على مجموعة من العاملات فتوصل إلى أهمية دور العلاقات الإنسانية بين العمال كالتعاون والزمالة في العمل في زيادة الإنتاجية، وعليه توصل إلى أن الحوافز المادية ليست الوحيدة التي تؤدي رفع معدلات الأداء وزيادة الإنتاجية بل الحوافز المعنوية، ومن خلال الأبحاث التي قام بها على مجموعة من العاملات أكد على أن العامل في المؤسسة يعمل داخل جماعة لها عادات وتقاليد وهي غالباً ما تنشأ دون اعتراف من الإدارة ويطلق على هذا النوع من الجماعات غير الرسمية والتي تتمثل أهدافها في مقاومة القواعد والنشريات العارمة من قبل الإدارة.

كما ركز "مايو" على أهمية فهم الأفراد على بعضهم البعض أياً كان مستواهم من حيث سلوكهم وتصرفاتهم وميولهم ورغباتهم حتى يمكن خلق جو من التفاهم المتبادل والتعاون المشترك.

ويمكن القول أن "التون مايو" قد تناول علاقات العمل بالدراسة من خلال محاولة اكتشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية والإنتاجية، حيث توصل إلى أهمية العلاقات غير الرسمية بين العمال أي جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم، الآثار التي تتركها جماعات العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إطار العمل وخاصة أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها، العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينها، أهمية بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد أخذت بعين الاعتبار الأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

#### **د- نظرية النسق التعاوني:**

إن المنظمة في نظر "شستريرنارد" هي نسق تعاوني يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه كما يتوقف استمراره على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، فالمنظمة في تصوره هي عبارة عن "نظام من الأنشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور" والمنظمة تبعاً لهذا لذلك هي بمثابة وحدة فرعية من نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه، ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه ويمثل العنصر الإنساني حسب أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup> خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن

الجدير بالذكر أن "شستربرنارد" قد أشار إلى علاقات العمل من خلال تطرقه للتنظيم غير الرسمي بأنه مجموعة من متفاعلة من العلاقات التي تنشأ بين أعضاء التنظيم الرسمي، أنه تنظيم (غير رسمي) يتميز بعدم الاستقرار ويتأثر بطبيعة العلاقات السائدة فيه القائمة على التعاون، وبذلك يكون قد ركز على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم، واعتبر أن المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحها درجات عالية من التعاون و التساند من قبل أصحاب العمل مع العاملين ليس فقط من خلال إصدار الأوامر وإنما أيضا الاهتمام بالعمال من خلال توفير الحوافز المعنوية، كما دعا أيضا إلى ضرورة الاهتمام بالعمال بفتح المجال لهم للتعبير عن حاجياتهم النفسية والاجتماعية لتحقيق أهداف المنظمة.

ويعتبر "برنارد" أن المنظمات غير الرسمية قد تكون سببا في ظهور المنظمات الرسمية وأن هذه الخبرة ضرورة لأي تنظيم غير رسمي وأي تنظيم اجتماعي، بل إنه يعتبرها وسيلة للاتصال والمساهمة في تعاون الأفراد.

وبشكل عام يعتبر "برنارد" بأن التنظيمات غير الرسمية قد ساهم بشكل ما في حماية كرامة الفرد وضمان حقوقه من تعسف التنظيم الرسمي أي أرباب العمل.

كما يؤكد أن المنظمة الناجحة هي المنظمة التي تمنح العاملين فيها قدرا مناسباً من إشباع وتلبية الدوافع واعتبر أن الاتصال خصوصا الاتصال غير السمي جزء لا يتجزأ من الطبيعة الإنسانية والاجتماعية للعمال والذي لا بد أن، يتواجد داخل أي تنظيم.

وعليه فإن برنارد يرى أن للعامل دوافع و حواجز سواء كانت مادية أو اجتماعية أو نفسية يجب على التنظيم توفيرها إن العامل يتعاون مع التنظيم الرسمي لتحقيق غاياته أما إن لم يوفر التنظيم الرسمي له ذلك فإن العضو (العامل) يرفض التعاون مع التنظيم ويعبر عن ذلك بأشكال مختلفة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط إلى الاستقالة وترك العمل.

أما في حالة ما إذا كان التنظيم تسوده علاقات عمل جيدة كالتعاون بين الأنساق، والتكامل والتساند بين مختلف الأنساق الفرعية فمن المنظور البنائي الوظيفي يعتبر حالة طبيعية يمر بها أي تنظيم.

وعلى العموم قد تم اعتماد على المقارنة البنائية الوظيفية في تفسير علاقات العمل على اعتبار أنها مقارنة تصلح لتفسير أي ظاهرة في أي زمان ومكان.

**خاتمة الفصل:**

لقد تناولنا في هذا الفصل كلا من النظريات والدراسات السابقة التي كان لها تأثير كبير في فهم موضوع دراستنا وبناء أرضية سوسيولوجية مستمدة من أفكار ومفاهيم وانتقادات تلك النظريات والدراسات السابقة، كما ساهمت في توضيح العديد من الالتباسات وشكلت لنا نموذج تحليلي وبناء فكري يسهل لنا إيضاح معالم البحث العلمي.

## الفصل الثالث:

### الثقافة التنظيمية: الرؤى والآليات.

تمهيد

أولاً: نشأة وتطور الثقافة التنظيمية.

ثانياً: مراحل تطور الثقافة التنظيمية.

ثالثاً: أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية.

رابعاً: أنواع ومكونات الثقافة التنظيمية.

خامساً: خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية.

سادساً: مستويات الثقافة التنظيمية

سابعاً: آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

ثامناً: تغيير الثقافة التنظيمية.

تاسعاً: اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية.

عاشراً: ثقافة المؤسسة في ظل العولمة.

احداً عشر: تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.

اثناً عشر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.

خاتمة الفصل.

### تمهيد:

لقد لقي موضوع الثقافة التنظيمية اهتمام الباحثين والدارسين في العديد من التخصصات وعلى رأسها علم اجتماع تنظيم وعمل، وعلم النفس الصناعي، التسيير والاقتصاد، نظرا لأهمية هذا الموضوع في تجسيد هوية المؤسسة وتحديد مكانتها.

وتلعب الثقافة التنظيمية دورا كبيرا في تحديد سلوك الأفراد من خلال القيم المشتركة والمعتقدات المستمدة من القواعد والقوانين التي تضعها المؤسسة، والتي تولد للعمال شعور بأهميتهم وأنهم جزء في خدمة الكل.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى نشأة الثقافة التنظيمية، خصائصها ومصادرها، إضافة إلى تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية، وأخيرا الثقافة التنظيمية علاقتها بالعمل.



## أولاً- نشأة وتطور مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، وتتضمن الثقافة كذلك الأفكار المشتركة بين مجموعات الأفراد، وكذا اللغات التي يتم من خلالها إيصال الأفكار بها وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة.<sup>1</sup>

➤ وقد أشار "كلود برنارد": لمفهوم ثقافة المؤسسة في عام 1930 وذلك لما أعطى للمؤسسة "لباس الشخصية" بعد ذلك ومع استثناءات قليلة تراجع مفهوم ثقافة المؤسسة في غياب النسيان في أدبيات الفكر التنظيمي والإداري لحوالي خمسين سنة، ثم جاءت فترة الثمانينات من القرن الماضي أين عرف هذا المصطلح الظهور من جديد بالرغم من صعوبته وتعدد تعاريفه ضل ذا جاذبية لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي.

➤ في سنة 1981 برز أول مفهوم لثقافة المؤسسة في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية وتمثل كل من " نظرية Z" و"فن الإدارة اليابانية" و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأربعة لثقافة المؤسسة.

➤ ووفق "هوفستد" فإن مكامن بروز مفهوم ثقافة المؤسسة يرجع إلى كتابين اثنين هما:

كتاب "ثقافة المنظمة" للباحثان "deal and Kennedy" وكتاب "البحث عن الامتياز" للباحثان "Peters and Waterman" عام 1982 الذي درس العديد من المؤسسات التي تشعر بقلق الموت إزاء ثقافتها في هذه اللحظة اتضح المفهوم بشكل جلي في الولايات المتحدة الأمريكية.

وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية "الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم.<sup>2</sup> وقد عرفت ثقافة المؤسسة عدة مراحل أثناء تطورها ونشأتها وكل مرحلة برزت فيها قيم معينة وتتمثل هذه المراحل في: المرحلة العقلانية، مرحلة المواجهة، مرحلة الإجماع في الرأي، المرحلة العاطفية، مرحلة الإدارة بالأهداف، مرحلة التطور التنظيمي، مرحلة الواقعية.<sup>3</sup>

(1) ابن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، مسيلة، الجزائر، العدد 5 و6، ص.ص. 77، 78.

(2) هيشور محمد لمين: مرجع سابق ص 68.

(3) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص - ص. 222-224.

لكن لا يمكن اعتبار كل هذه المراحل صحيحة وثابتة لأن المرحلة العقلانية تبدأ من التفكير العلمي الكلاسيكي، وقد قلنا سابقاً أن قبل 1980 لم تكن المؤسسات أو المصانع الإنتاجية تولي أهمية للثقافة في مشروعاتها، بل كل الاهتمام كان منصبا على الآلة وزيادة الإنتاجية وكيفية تفعيل نظام المصنع، وهذا ما نلاحظه في نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" التي تقوم على القيم المادية وإعطاء الأولوية للتقنية والعمل على حساب العامل.

رغم الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة والتطور الحاصل إلا أن نظرية "z" للثقافة التنظيمية تبقى أعظم إنجاز بناء على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استعمال القيم الثقافية في إدارة المؤسسات مثل: اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة، وأصبحت هذه الثقافة ميزة معروفة في كبرى مؤسسات العالم.

### ثانياً-مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

نتيجة للتغيير والتطور، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة هذه الثقافة التنظيمية لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية:

#### 1- مرحلة العقلانية:

في ظل هذه المرحلة تم النظر للفرد والعامل من منظور مادي، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه وكان "تايلور" من رواد هذه النظرة التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية، وفي المرحلة تم إفرار قيم مادية رسخت هذه النظرة، إلا أن هذه القيم تغيرت ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت من قيم مادية إلى قيم معنوية.

#### 2-مرحلة المواجهة:

في هذه المرحلة ظهرت قيم تنظيمية جديدة، وظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطاؤه حقوقه وواجباته أدت إلى إفرار قيم الحرية والاحترام والتقدير.

#### 3-مرحلة الإجماع في الرأي:

أظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين وفي هذه المرحلة عزز "ماك غريجور" مفهوم وأهمية القيم الإدارية.

#### 4-المرحلة العاطفية:

كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا للتجارب "هاوتورن" والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس، وأن الإنسان ليس مجرد آلة<sup>1</sup>.

#### 5-مرحلة الإدارة بالأهداف:

في هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف، إضافة إلى العمل الجماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة.

#### 6-مرحلة التطور التنظيمي:

في هذه المرحلة هناك قيم جديدة تمثلت في تحليل الأفكار والمعلومات الإدارية و استخدام منهجية البحث العلمي التي يمكن من خلالها إيجاد ما يعرف بالتطوير التنظيمي من خلال وضع خطط مستقبلية وقد صاحب ذلك ظهور مفاهيم وقيم جديدة مثل:الاهتمام بالعلاقات الإنسانية والجوانب النفسية ودراسة ضغوط العمل والإجهاد وحالات التوتر والانفعال.

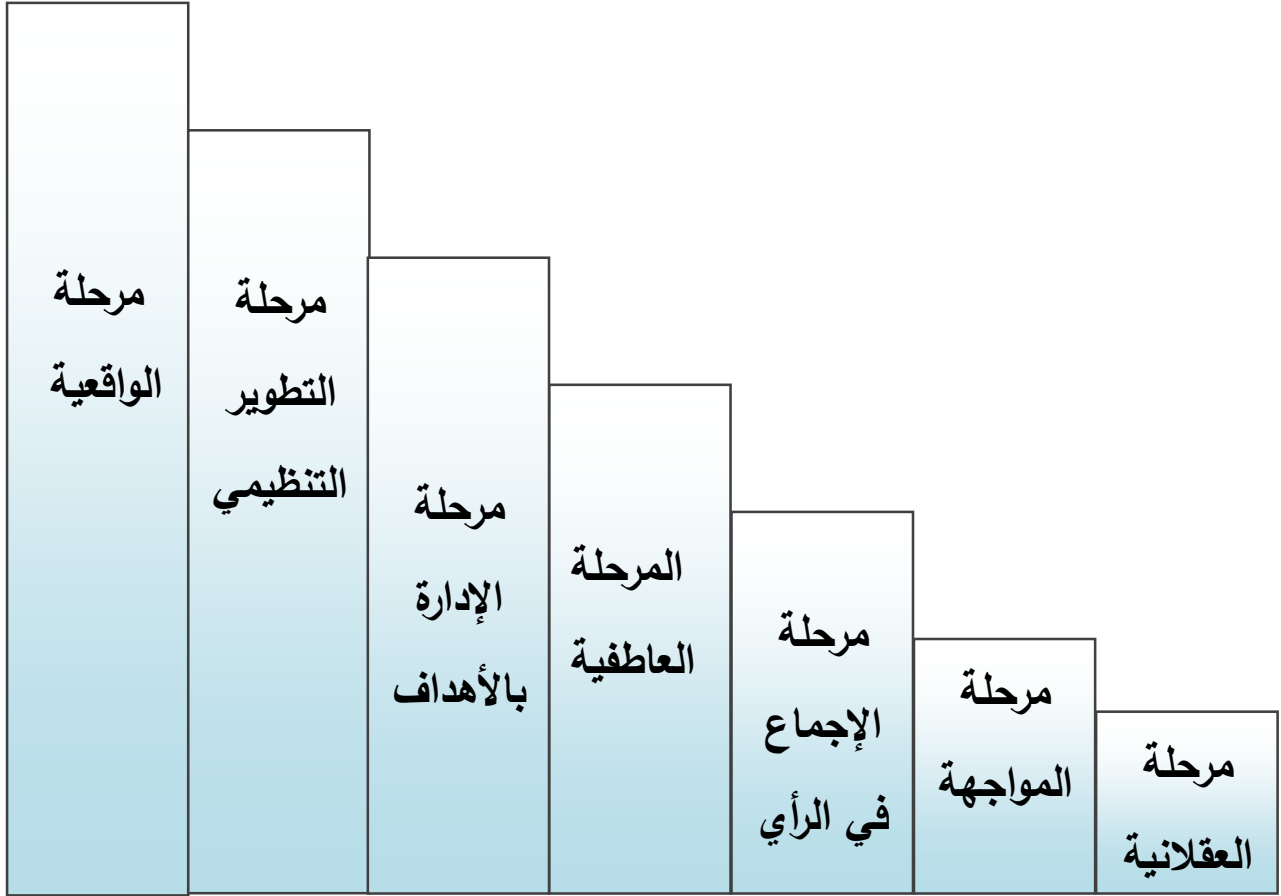
#### 7-مرحلة الواقعية:

يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجا من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة والتنافس و ظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة<sup>2</sup>.

(1)المرجع نفسه، ص232.

(2)زياد سعيد خليفة: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 28.

الشكل رقم(01): يوضح مراحل تطور الثقافة التنظيمية.



المصدر: الخليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، دراسة مسحية على ضباط كلية القيادة والأركان والقوات المسلحة السعودية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

### ثالثاً- أهمية ووظائف الثقافة التنظيمية:

#### 1- أهمية الثقافة التنظيمية:

تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة داخل نفس المؤسسة، وكذلك تتصارع ثقافة الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية، من هنا تتجلى أهمية ثقافة المؤسسة في دمج هذه الثقافات في ثقافة واحدة مشتركة.

➤ تعمل على تطوير فكر العاملين وتوجيههم نحو متطلبات ومصالحة العمل وتمنح للموظفين هوية مستقلة.

➤ تدعم درجة الإحساس بالمسؤولية لدى العاملين وتدفع الإدارة إلى الرقابة الذاتية خلال أدائهم لأعمالهم وواجباتهم الوظيفية.

- تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر عندما يكون هناك معتقدات أو افتراضات يستخدمها المخططون الاستراتيجيون عند بناء استراتيجيتهم وبذلك يساعد النسيج الثقافي في التعرف على نوع القيم والمعتقدات المشتركة بين أفراد المؤسسة وعلى كيفية تعاملهم مع البيئة والمنافسين<sup>1</sup>.
- تعتبر الثقافة من الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات، و هي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، خاصة إذا كانت تؤكد على قيمة معينة مثل الابتكار والتميز.
- تعتبر الثقافة بمثابة المرشد والدليل للإدارة والأفراد، وتشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها<sup>2</sup>.
- للثقافة دور جوهري في تنمية وتطوير المؤسسات فهي تمثل الأصل السلوكي للمؤسسة الذي يمكن من خلاله توقع الأحداث<sup>3</sup>.

## 2- وظائف الثقافة التنظيمية:

يؤكد "روبينز"<sup>4</sup> "ROBBINS" بأن الثقافة التنظيمية تؤدي وظائف أساسية تتمثل في:

- عامل للتمييز: إذ تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
- اكتساب الهوية التنظيمية: إذ أن العمال يشتركون في جملة من القيم والمعايير، وهذا ما يشعرهم بالتوحد ومن تم الانتماء للمؤسسة التي تدعم هذه القيم.
- تسهم في خلق الالتزام والانتماء لما هو أكبر وأهم من المصالح الذاتية للأفراد، ألا وهي المؤسسة.
- تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة،
- تعزز استقرار النظام حيث تشجع الثقافة التنظيمية على التنسيق والتعاون الدائمين بين الأعضاء وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتقافة المؤسسة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا اتحدت الأشياء على نحو ما<sup>4</sup>.
- إذن من خلال هذه الوظائف التي تقوم بها الثقافة التنظيمية نلاحظ أهميتها وضرورة وجود ثقافة فعالة وقوية تضمن للمؤسسة استقرارها وتسييرها بطريقة ناجحة وباستراتيجية ناجحة.

(1) عبد الله الزهراني: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية.

(2) عبد اله قرش: الثقافة التنظيمية طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، العدد 17

الجزائر، 2008، ص 110.

(3) جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص13.

(4) ياحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة أفق العلوم، جامعة الجلفة، الجزائر، العدد 6، 2017، ص299.

## رابعاً-أنواع وتصنيفات الثقافة التنظيمية:

أولاً-أنواعالثقافة التنظيمية: هناك نوعين من الثقافة التنظيمية:

1-الثقافة القوية: تقوم الثقافة التنظيمية القوية على عنصرين أساسين هما: عنصر الشدة وعنصر الإجماع.

➤ عنصر الشدة: يرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المؤسسة بالقيم والمعتقدات.

➤ عنصر الإجماع والمشاركة: لنفس القيم والمعتقدات في المؤسسة من قبل الأعضاء، ويعتمد الإجماع على تعريف الأفراد بالقيم السائدة في المؤسسة وعلى الحوافز من عوائد ومكافآت تمنح للأفراد الملتمزين<sup>1</sup>.

2- الثقافة الضعيفة: هي الثقافة التي لا تحظى بالثقة القبول ولا يتم اعتناقها من قبل أعضاء المؤسسة كما تفتقر المؤسسة إلى التماسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهذا ما يولد صعوبة التوافق والتوحد مع أهداف المؤسسة وقيمها<sup>2</sup>.

## - تصنيفات الثقافة التنظيمية:

➤ قدم "ولاش" ثلاث أنواع للثقافة التنظيمية وهي كما يلي:

1-الثقافات البيروقراطية: وهي ثقافات ذات نظام هرمي السلطة والمسؤولية تكون واضحة في مؤسسة العمل المنظم بحيث يكون اعتماد هذه الثقافة على أساس الرقابة والقوة وهذا النوع من الثقافة يناسب المؤسسات التي توجد في بيئة مستقرة وتستطيع أن تحقق الربح.

2- الثقافات الإبداعية: ويعتبر هذا النوع من الثقافات ديناميكي، يعمل على استقطاب الأفراد الطموحين في هذه البيئة التي يسودها الثقافة الإبداعية، ويشجع الموظفون على المخاطرة والتحدي.

3- ثقافات التعاطف الإنساني: حيث يركز هذا النوع من الثقافات على العلاقات الاجتماعية الطيبة وأجواء العمل الودية، ويسود المؤسسة جو من التعاون، والعلاقات الاجتماعية، التشجيع، العدل والإنصاف، الأمان والثقة المتبادلة<sup>3</sup>.

(1) محمود العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص316.

(2) إبراهيم توهامي وآخرون، مرجع سابق، ص122.

(3) Hodgetts, Richard M, & Kroech, k, Galen **Personnel and Human Resource management, 4 th** (3) **Harcourt Brace Jovanovich Publishers.**

➤ تصنيف جون كوتر وزميله:

يعتبر جون كوتر وزميله أول من قاما بدراسة أثر ثقافة المؤسسة على أداؤها وقاما بتصنيفثقافة المؤسسة إلى أربع ثقافات وهي:

1- ثقافة القوة: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على الاتجاه، الحسم، الإرادة<sup>1</sup>.

جدول رقم(01): يوضح الخصائص القوية و الضعيفة لثقافة القوة.<sup>2</sup>

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- يعطي القائد للأفراد رغباتهم الأولية حتى لو تعارضت مع متطلبات العمل.	1- القائد القوي جذاب له حضوره (كاريزما) يجلب الشجاعة للجناء والوضوح للشاعرين بالضياع.
2- يخشى الناس إعطاء أخبار غيرسارة لرؤسائهم.	2- يهتم القادة بأنفسهم ويكافؤون ويحمون التابعين المخلصين.
3- لا يناقش الأفراد رؤسائهم حتى لو كانوا مخطئين.	3- القائد حكيم وعادل ويتصرف بمفرده ولكن في صالح المؤسسة وأعضائها.
4- يكسر الأفراد أصحاب النفوذ والقواعد ويحصلون على مزايا خاصة.	4- يطلب القائد الكثير ولكنه عادل وهو واضح فيما يطلبه ويكافئ المنضبطين.
5- المعلومات مصدر من مصادر القوة والنفوذ إنها محجوزة للأصدقاء والحلفاء.	5- يتم ترقية المخلصين الذين يضعون رغبة قائدهم قبل حاجياتهم الشخصية.

المصدر: الهواري سيد، الإدارة: الأصول والأسس العلمية للقرن 20، مكتبة عين شمس، القاهرة

2002، ص 297.

يلاحظ من خلال ما قدمه "كوتر وزميله" قد حصر نجاح الثقافة التنظيمية في القائد الذي يمتلك مكانيزمات وشخصية قوية أما فشل الثقافة التنظيمية فقد حصرها في المرؤوسين التابعين لرئيسهم.

(1)أسعد أحمد محمد عكاشة: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الاتصالات Paltel في فلسطين"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة عمادة الدراسات العليا، 2008، ص 17.

(2)المرجع نفسه، ص 17.

2- ثقافة النظم والأدوار:

يركز هذا النوع من الثقافة على النظام والاستقرار، والرقابة:

جدول رقم(02): يوضح الخصائص القوية و الضعيفة لثقافة النظم والأدوار<sup>1</sup>.

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1-يسير الناس على القواعد حتى ولو تعارضت مع متطلبات العمل.	1-يتم الحكم على أداء الأفراد على أساس وصف الوظائف المعتمدة وطالما استوفوا المتطلبات فهم في أمان.
2-يعتبر إثما كبيرا، تعدي الشخص حدود سلطاته أو الإجراءات المعتمدة.	2-يتم مكافأة الناس على أساس التزامهم باللوائح.
3-عدم الخروج عن القواعد أهم من عمل الأشياء الصواب.	3-تخضع الأهداف والنظم والإجراءات من عدم التأكد وانخفاض الكفاءة والارتباك.
4-إن التحديد الدقيق لاختصاصات والسلطات في مختلف الوظائف يقلل من مساحة الانطلاق.	4-يتم تخفيض سوء استخدام النفوذ باللوائح.
5-من الصعب الحصول على موافقات لإحداث تغييرات مما يجعل الأفراد يأسون من المحاولة.	5-سلطات ومسؤوليات موضحة توضيحا جيدا مخفضة بذلك من الصراع حول السلطة والقضايا السطحية.
6-يتم التعامل مع الأفراد على أنهم أجزاء أو قطع غيار الآلة وليس على أساس أنهم كائنات حية.	6-أن نظم العمل تقلل من الاختلاف في الأداء ومن الحاجة إلى اتخاذ قرارات في موضوعات كثيرة.

المصدر: الهواري سيد الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21،، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002ص297.

أما ثقافة النظم والأدوار فهي الأخرى تنقسم إلى قسمين ثقافة قوية تتميز بالمرونة والعدالة في تطبيق القوانين وثقافة ضعيفة تم حصرها في جمود وبيروقراطية وعدم تشجيع المبادرة لدى المرؤوسين.

(1)مرجع نفسه، ص 18.



3- ثقافة الإنجاز: يركز هذا النوع من الثقافة على النجاح، النمو والتميز:

جدول رقم(03): يوضح الخصائص المميزة و المظلمة لثقافة الإنجاز<sup>1</sup>.

الخصائص المميزة	الجانب المظلم
1- يشعر الناس بأهمية وبسرعة تحقيق الأهداف القيم فهم يشعرون بأنهم يعملون من أجل أشياء أكبر.	1- يشعر الناس بأهمية ما يفعلون و ربما الغاية تبرر الوسيلة أحيانا.
2- يشعر الناس أنهم أقوى وأفضل بانتمائهم لأعضاء في الجماعة، إنها ترفع نظرتهم إلى أنفسهم.	2- يضحي الناس بحاجاتهم الشخصية والعائلية وحاجاتهم الاجتماعية وحتى صحتهم من أجل العمل.
3- يدير الناس أنفسهم ويعملون برغبتهم ما يجدونه ضروريا.	3- يتعاون الناس فيما بينهم داخليا حيث يراهم منافسين أقوياء وربما متكبرين.
4- لا يسمح للقواعد واللوائح أن تقف في طريق العمل.	4- تتكلم المجموعة مع نفسها حيث يشعرون بعزلة عن الآخرين وعن الواقع.
5- يعمل الناس لفترة دون شكوى.	5- لأن الانتقاد مسموح به فإن المجموعة تجد صعوبة في تصحيح أخطائها.

المصدر: الهواري سيد: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21،، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 ص298.

أما فيما يخص ثقافة الإنجاز فقد اعتمد في تصنيفه على مؤشرات النجاح والنمو والتميز وقام بذلك بتقسيمها إلى قسمين ثقافة مميزة قد تبرز من خلال تشجيع المبادرة والإبداع وديناميكية وقواعد التنظيم أما الجانب الآخر فهو الجانب المظلم الذي يتميز باهتمام أعضاء المؤسسة بتحقيق أهدافها على حساب أهدافهم الخاصة.

(<sup>1</sup>) المرجع السابق، ص 20.

4- ثقافة التعاطف الإنساني: يركز هذا النوع من الثقافة التنظيمية على التعاطف الإنساني:

جدول رقم (04): يوضح الخصائص المنظمة لثقافة التعاطف الإنساني<sup>1</sup>.

الخصائص الضعيفة	الخصائص القوية
1- دائما يركز الناس على العلاقات لدرجة أنهم يتجاهلون تنفيذ العمل.	1- يتعاطف الأفراد مع بعضهم في العمل فهم يتعاونوا في العمل إلى أقصى درجة.
2- لا يستطيع الأفراد اتخاذ قرارات صعبة من منطق العطف والتعاطف الإنساني.	2- يعطي الأفراد قيمة مرتفعة للانسجام فهم يؤكدون دائما أن الصراعات قد تم حلها.
3- يحاول الناس تجنب المعارضة ولكن القضايا تزداد عمقا، فالانسجام سطحي والصراعات كامنة.	3- يعطي الأفراد وقتهم وطاقاتهم للآخرين، إنهم يهتمون بغيرهم ويسمعون وينتمون لبعضهم البعض.
4- عندما لا يمكن الحصول على موافقة جماعية فإن المجموعة ربما تصبح غير قادرة على حسم الأمر وبالتالي تفقد الاتجاه.	4- يشعر الأفراد أن المؤسسة تعاملهم على أنهم كائنات حية.
5- تأخذ التغييرات وقتا طويلا لوجود رغبة دائمة في إرضاء كل الأفراد.	5- يشعر الأفراد أنهم يقدرون بعضهم البعض ويقدرون إنجازات الآخرين.

المصدر: الهواري سيد: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2002 ص 297.

لقد ركز كوتر وزميله في هذا التصنيف على العلاقات الإنسانية وقسمها هي الأخرى إلى قسمين، قسم يركز على الخصائص القوية والتي تتطوي على الاحترام المتبادل بين أعضاء المؤسسة والتقدير والاحترام فيما بينهم أما القسم الآخر فيركز على الخصائص الضعيفة، فتتميز فيها العلاقات الإنسانية بالحدز عند التعامل مع الطرف الآخر خصوصا فيما يتعلق بحل المشاكل وعليه فإن فشل أو نجاح الثقافة التنظيمية محصور في نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص 19.

(2) المرجع نفسه، ص 19.

## ثانياً-مكونات الثقافة التنظيمية:

تشمل ثقافة أي مؤسسة على مجموعة من القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد في المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئتها من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تكون ثقافة المؤسسة، ولكل ثقافة تنظيمية عناصر ظاهرية تساعد العاملين على تفسير الأحداث اليومية في المؤسسة، والتي يتم من خلالها نقل وتوصيل القيم والمعايير من شخص لآخر<sup>1</sup>.

وعلى هذا يمكن تقسيم العناصر المكونة للثقافة التنظيمية إلى ما يلي:

**1- القيم التنظيمية:** هي القواعد التي تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ والصواب والمرغوب وغير المرغوب وبين ما يجب أن يكون وما هو كائن، أي كمرشد ومراقب للسلوك الإنساني لأنه يزود برؤية عن اتجاهات الأفراد وطبيعة ثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

**2- المعتقدات التنظيمية:** وهي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية وكيفية إنجاز المهام في المؤسسة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال: المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي<sup>3</sup>.

**3- الأعراف التنظيمية:** وهي تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المؤسسة لاعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية ومفيدة لتنظيم بيئة العمل، وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة ويجب على أعضاء التنظيم إتباعها.

**4- التوقعات التنظيمية:** وتتمثل في التعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة، وهي ما يتوقعه الموظف من المؤسسة، وما تتوقعه المؤسسة من الموظف، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين والمرؤوسين من الرؤساء، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية<sup>4</sup>.

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي"، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 265.

(2) أحمد بوشنافة وأحمد بوسهيمين: أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن ملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 03-04 ماي 2005، ص 3.

(3) خضير كاظم وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، دار نراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 266.

(4) يوفارس عبد الرحمن، غياث بوفلجة: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة الحقيقة الجزائرية العدد 38، 2016، ص 427.

5- الرموز: والتي تكون عادة في شكل لون أو صورة أو حركة تستخدم للتعبير عن معاني معينة وتظهر في المؤسسة في شكل أشياء وأفعال كالأسهم التجارية المؤسسة، وتصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث ونمط اللباس، والتي تحمل رموزا ترتبط بقيم المؤسسة، وأحسن مثال على ذلك شركة "دانون" فشعار الشركة يتمثل في دائرة داخل طفل يرفع رأسه باتجاه النجمة فهو رمز معروف في العالم والذي يحمل معاني الأمل والنمو، فالرموز تؤدي إلى وجود نوع من التجانس والانسجام بين عمال المؤسسة<sup>1</sup>.

### خامسا- خصائص ومصادر الثقافة التنظيمية:

#### أولا- خصائص الثقافة التنظيمية:

تتفاوت السمات الثقافية للمؤسسات، حيث تختلف الآراء والنماذج حول أبعاد وخصائص الثقافة التنظيمية ولكن يمكن القول بأن هناك مجموعة من الخصائص وإن تفاوتت في درجة تواجدها والالتزام بها إلا أنها تشترك بين جميع المؤسسات، ومن بين هذه الخصائص نجد<sup>2</sup>:

- 1- المبادرة الفردية: درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.
- 2- التسامح مع المخاطرة: أي يتم تشجيع العاملين ليكونوا جسورين ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.
- 3- التوجيه: أي تضع المؤسسة أهداف وتوقعات أدائية واضحة.
- 4- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المؤسسة على العمل بشكل منسق.
- 5- دعم الإدارة: أي تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة، والمؤازرة للعاملين<sup>3</sup>.
- 6- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- 7- الهوية: أي ينتمي العاملون للمؤسسة ككل بدلا من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.
- 8- نظم العوائد: أي يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة وغيرها.

(1) بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص373.

(2) حسين حريم: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد، عمان الأردن، ص310.

(3) نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، الثقافة التنظيمية في الفكر التربوي المعاصر، مجلة العلوم التربوية، العدد الثالث، جزء 1 يوليو

مصر، 2014، ص511

9- التسامح مع النزاع: إلى أي مدى يتسم بتشجيع العاملين على إظهار/إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة.

10- أنماط الاتصال: إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المؤسسة على التسلسل الهرمي الرسمي<sup>1</sup>.

\*إضافة إلى هذه الخصائص هناك خصائص أخرى أشار إليها الكثير من الأخصائين في مجال إدارة الموارد البشرية، تتسم بها الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة وهي مكملة للخصائص السابقة وتتمثل في: الإنسانية الاكتساب والتعلم، الاستمرارية، الانتقائية، التراكمية، القابلية للانتشار.

### ثانياً - مصادر الثقافة التنظيمية:

تعددت مصادر الثقافة التنظيمية واختلفت رؤى الباحثين حولها باختلاف المنطلقات الفكرية والتخصصات التي ينتمون إليها، ويمكن حصر هذه المصادر فيما يلي:

1- الثقافة القومية: تشير الثقافة القومية إلى مجموعة القيم والمعتقدات وأشكال السلوك السائدة في المجتمع، وتعتبر الثقافة القومية من أهم المصادر التي تؤثر على بناء وتشكيل ثقافة المؤسسة، إذ أن الفرد الذي يأتي إلى المؤسسة يكون مشبعاً بقيم ومعتقدات المجتمع الذي ينتمي إليه.

على الرغم من أهمية الثقافة القومية من حيث أثرها أي قيم الثقافة التنظيمية فإن مستوى ذلك الأثر أصبح موضع نقاش بين الباحثين لما تحتويه من قيم ومعتقدات حيث يرى البعض أنها تلعب دوراً كبيراً في تشكيل ثقافة المؤسسة.

في حين يرى البعض أن درجة تأثير الثقافة القومية على ثقافة المؤسسة تعتمد على مدى قوة وتماسك الثقافة القومية وعلى مدى تقديرها للقيم المرتبطة بالعمال<sup>2</sup>.

يمكن الإشارة إلى أن الثقافة القومية تعتبر المصدر الرئيسي للثقافة التنظيمية على اعتبار أن هذه الأخيرة عبارة عن نظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية ويؤثر فيها (المجتمع) حيث أنه لا يمكن تشكيل ثقافة تنظيمية دون الرجوع إلى ثقافة المجتمع.

2- القادة والمؤسسون: تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً في إرساء وتوطيد مجموعة من القيم والمعتقدات التي تقوم عليها الثقافة التنظيمية، وغالباً ما يمتلك هؤلاء القادة والمؤسسون شخصية ديناميكية وقيماً مسيطرة وقوية، ورؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، وكيفية تحقيق تلك الرؤية

(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 310.

(2) إبراهيم توهامي: مرجع سابق، ص 126.

ونظرا لتواجدهم في المؤسسة منذ البداية فإنهم يحرصون عند اختيار كبار العاملين على انتقاء المتوافقين معهم في القيم والمعتقدات، وطريقة التفكير، وبذلك تنتقل قيم واتجاهات القادة وكبار العاملين إلى العاملين الجدد، وينتج عن ذلك قبول وجهات نظرهم، فقد أكد "سكين" أن القيادة تلعب الدور الأول والأخير في تشكيل ثقافة المؤسسة.

**3-ثقافة الصناعة:**تتأثر الثقافة التنظيمية بثقافة الصناعة حيث تتشابه المؤسسات التي تعمل داخل النشاط نفسه أو الصناعة في بعض القيم الثقافية السائدة ومع مرور الوقت يتكون نمط معين داخل الصناعة وتتكون من خلاله ثقافة متميزة تعرف باسم ثقافة النشاط أو ثقافة الصناعة، ويكون لها تأثير مباشر على العديد من الصفات الثقافية(تصميم المكاتب، والزي الرسمي) إلا أن أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة هي الأنماط الثقافية المرتبطة بخاصيتي التكنولوجيا والنمو<sup>1</sup>.

ومنه فإن لثقافة الصناعة دور كبير في تشكيل ثقافة المؤسسة، حيث يمكن أن تتأثر ثقافة المؤسسة بثقافة المصنع في بعض الأشكال الثقافية والتي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين ثقافتها ولعل أهم الخصائص المرتبطة بثقافة الصناعة والتي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة مرتبطة بخاصية التكنولوجيا والتطور.

### سادسا-مستويات الثقافة التنظيمية:

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها في ما يلي:

**1- المستوى الأول:**يتضمن هذا المستوى الأشياء التي تقوم الأنساقبصنعها وتتمثل في: التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل المؤسسة، والقصص والطقوس، والرموز.

**2- المستوى الثاني:**يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم، وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو غير مقبول من أنماط السلوك، وفي هذا المستوى يمكن الإشارة على ثقافة القوة وثقافة الدور، وثقافة الوظيفة، وثقافة الفرد، ففي ثقافة القوة نجد أن تركيز القوة والنفوذ يكون بين جماعة محدودة لها تأثير في عمليات اتخاذ القرار أكثر منه في قيمة الأفراد الآخرين، أما ثقافة الدور فإنها تعتمد في قوتها على موقعها الوظيفي داخل مستويات المؤسسة الإدارية، ويشير مفهوم ثقافة الوظيفة إلى المهارات والقدرات المتوفرة في الأشخاص القائمين بهذه الوظائف.

(1) المرجع نفسه، ص127.

3- المستوى الثالث: يشير إلى الفرضيات وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لمل دور حولهم<sup>1</sup>.

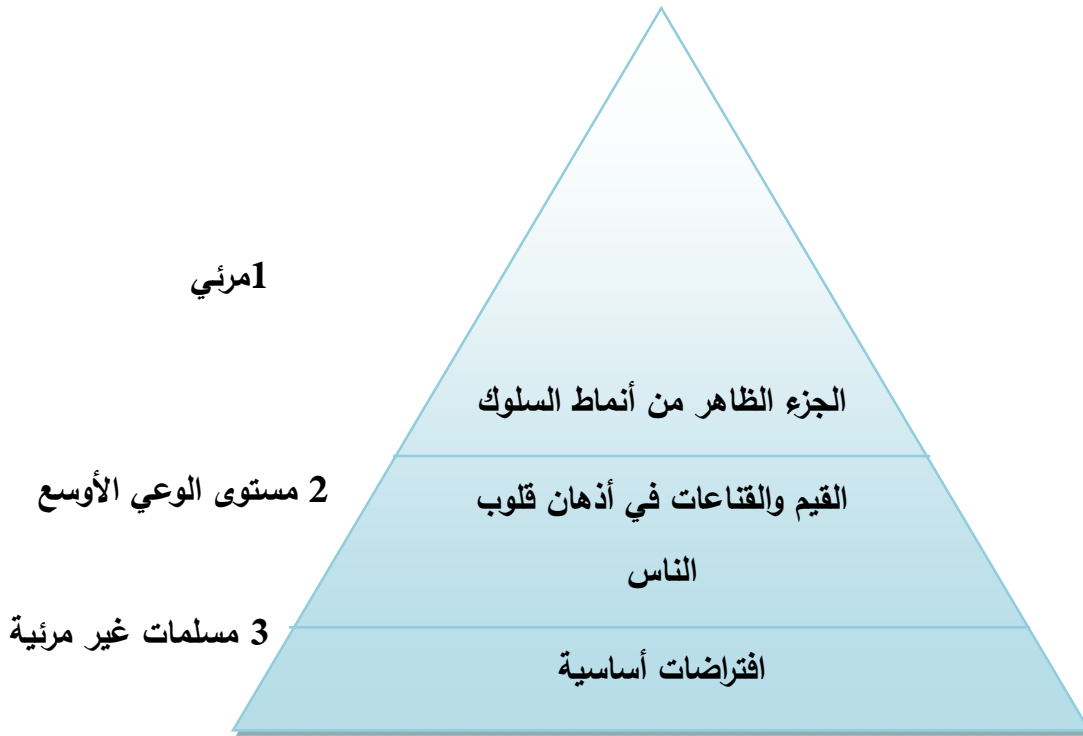
ووافق هذا التقسيم كل من "تيرن" و"هامبدن" حيث يعتقدان أنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للثقافة أي مؤسسة على النحو التالي:

➤ جزء ظاهر من أنماط السلوك.

➤ جزء على مستوى الوعي الأوسع عبارة عن قيم وقناعات في أذهان وقلوب الناس.

➤ جزء عبارة عن افتراضات أساسية وبالتالي فهي غير مرئية<sup>2</sup>.

والشكل التالي يوضح هذه المستويات الثلاث:



الشكل رقم (02): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية الثلاث.

كما يوجد تصنيف آخر في مستويات ثقافة المؤسسة حيث تتطور من خلال مجموعة من القوى التي توجد في ثلاث مستويات أساسية وهي: المجتمع، الصناعة أو النشاط، وثقافة الداخلية للمؤسسة، ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل) حيث تعتبر ثقافة المؤسسة نتاج للثقافة بمفهومها الواسع على مستوى

(1) موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 231.

(2) إبراهيم التوهامي وآخرون: مرجع سابق، ص 91.

المجتمع والصناعة ويتطلب التحليل الدقيق للثقافة فهم التدخل والتفاعل بين الثقافة على هذه المستويات مع خصائص المؤسسة<sup>1</sup>.

### 1- ثقافة المجتمع:

تتمثل الثقافة التنظيمية في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة الموجود في المؤسسة وتم نقلها من المجتمع إلى داخل المؤسسة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية تتأثر بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، البيئة الدولية والعولمة<sup>2</sup>.

### 1- ثقافة النشاط (الصناعة):

إن القيم والمعتقدات الخاصة بمؤسسة ما نجدها معتقة في الوقت نفسه من طرف معظم المؤسسات العاملة في نفس النشاط(الصناعة) أي أن هناك تشابه في الثقافات التنظيمية المؤسسات العاملة في نفس النشاط، مما من شأنه: تكوين نمط معين داخل الصناعة يكون له تأثير على نمط اتخاذ القرار مثلا: نمط حياة الأعضاء، نوع الملابس ويتضح ذلك سلبيا في النمط الوظيفي السلبى للبنوك والفنادق مثلا<sup>3</sup>.

### 2- الثقافة الداخلية للمنظمة:

يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المؤسسة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المؤسسة إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المؤسسة مما من شأنها أن تخلق نمطا تفكيريا وثقافيا متجانس لدى الأفراد مما يمكن أفراد المؤسسة من تنفيذ قراراتها وتحقيق أهدافها<sup>4</sup>.

(1) عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص102.

(2) جمال الدين محمد المرسي وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية مصر، 2002، ص352.

(3) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الطبعة الأولى، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص415

(4) Med nouiga: La conduit par la qualité dans un contexte socioculturel de modalisation ; systémique et application l'entreprisemarocain 2003 thèse de doctorat en génie un industrielle dérigerpar:Rtruchotensam paris page ,69



### 3- ثقافة الجماعات المهنية (فرق العمل):

هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي مؤسسة يمكن تقييمها حسب مستويات هرمية: الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة وأعاون التحكم، تقنين، إداريين وعمال، أو حسب الوحدات الفرعية تعين على إدارة المؤسسة أحداث نوع من التلاحم بين فريق العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء ذلك أن لجماعة العمل دورهم في الرفع من مستوى أداء العاملين<sup>1</sup>. ويمكن توضيح مراحل تطور الثقافة التنظيمية:

#### سابعا - آليات خلق الثقافة التنظيمية والمحافظة عليها:

إن المؤسسون الأوائل يلعبون دورا مهما في تنمية العادات والتقاليد وطرق العمل وخاصة في فترات التشكيل الأول للمؤسسة، حيث أن صغر حجم المؤسسات في مرحلة نشأتها يسهل عملية التأثير ووضع البصمات، وفرض الرؤية وغرس القيم لدى الجماعة، ومن أهم الآليات الرئيسية لتشكيل الثقافة التنظيمية:

➤ طريقة اختيار الموظفين.

➤ الممارسات الإدارية.

➤ طرق التنشئة المتبعة.

➤ الطقوس والرموز واللغة.

**1- طريقة اختيار الموظفين:** تقوم المؤسسة باختيار الموظفين على أساس صفات وأنماط سلوكية وخلفيات ثقافية، واستعدادات وتوجهات مناسبة لثقافتها، فعملية التعيين تؤكد على اختيار الأشخاص الذين يتفقون مع القيم المؤسسة والتي يتم تعريفهم بها، كما يمكنهم الاعتذار إذ لم تكن هذه القيم تتفق مع أهدافهم وقيمهم مثال: البنوك التي تتعامل بالفوائد البنكية بإمكان المترشحين للتعين أن يقرروا قبول العمل فيها أو رفضه حسب درجة التوافق أو التعارض بين القيم التي يؤمنون بها وبين ممارسات تلك البنوك، لذلك وبسبب وجود أهمية التوافق بين قيم تلك البنوك وقيم المترشحين أوجدت بنوك إسلامية لا تتعامل بالفائدة لجذب أكبر عدد من المترشحين<sup>2</sup>.

(1) فلاح حسين عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مدخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، 2000 ص94.

(2) محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي دراسته السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص163.

**2- الممارسات الإدارية:** تبقى الممارسات الاختيار الحقيقي لطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، إذ يتضح ومن خلال الممارسات أنواع السلوك التي يتم مكافأتها وأنواع السلوك التي يتم استنكارها ومعاقبتها وبشكل ذلك مؤشرات واضحة للعاملين، فقد ترفع المؤسسة شعارات أنها تتبنى قيم المساءلة والشفافية ولكن الخبرة وواقع الممارسة اليومية تدل العاملين فيها أن الإدارة تمارس عكس ما ترفعه من شعارات مثال: عمليات الترقية والحوافز تعطي لمن لهم وساطات وعلاقات خاصة مع الرؤساء<sup>1</sup>.

إذإن مثل هذه الممارسات للأخلاقية تشكل ثقافة تنظيمية ضعيفة وقبلها تشكل مؤسسة تتميز بالبيروقراطية وسوء التسيير.

**3- التنشئة والتطبيع:** لتثبيت الثقافة التنظيمية لدى العاملين يجب على المؤسسات بعد تحسين الموظفين القيام بتدريبهم فالتدريب هو نوع التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون الكثير عن المؤسسة وأهدافها وقيمها وما يميزها عن المؤسسات الأخرى فمن خلال هذه الدورات التدريبية يتعرف الموظفون على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم حتى يكونوا أقدر على العمل مع القيم السائدة.

**4- القصص والطقوس والرموز واللغة:** تعزز الثقافة التنظيمية وتستكمل الآليات الرسمية الثلاث السابقة (اختيار الموظفين، الممارسات الإدارية طرق التنشئة المتبعة)، بمجموعة من الآليات غير الرسمية المتمثلة في: الطقوس والقصص والرموز مثال على ذلك: إقامة حفلات تكريم للمتقاعدين، إقامة حفلات في المناسبات الاجتماعية، اللقاءات غير الرسمية هذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون والمشاركة والتفاعل بين العاملين، كما تحرص المؤسسات على أن يكون لها نمطها الخاص في اللباس حيث يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات وقد يصل الأمر ببعض المؤسسات إلى تطوير مجموعة مفردات متداولة تعكس التفرد بالهوية<sup>2</sup>.

### ثامنا - تغيير الثقافة التنظيمية:

تستلزم عملية تغيير الثقافة التنظيمية شأنها في ذلك شأن أي عملية تغيير:

➤ تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة التنظيمية السائدة بالثقافة المطلوب إيجادها.

➤ تحديد الفجوة المطلوب تجسيرها.

(1) محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة والتنظيم**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص 377.

(2) المرجع نفسه، ص 377.

- التعرف على خلفية الأشخاص المؤسسين للمؤسسة، وعلى الطريقة التي تعاملت بها المؤسسة مع الأزمات والأحداث السابقة والدروس المستفادة منها.
  - الاستفادة من المعلومات المتجمعة وبلورة منظومة جديدة من القيم وتحديد أولوية تناولها حسب أهميتها للمؤسسة.
  - وأخيرا تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة التي تحتاج إلى تحسين وتحديد الإجراءات المطلوب عملها من أجل تحقيق ذلك<sup>1</sup>.
- إن تغيير ثقافة المؤسسة ليس بالأمر السهل نظرا لمكانتها داخل المؤسسة والأثر الذي تتركه على العمال وعلى الإدارة وعلى نمط التسيير العام.
- تاسعا - اقتراحات تغيير الثقافة التنظيمية:**

حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية المطلوبة يجب إتباع ما يلي:

- 1- توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
  - 2- الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
  - 3- إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وتطوير وحدات أخرى.
  - 4- تحريك القيادة الجديدة بسرعة لنسج القمص والرموز المناسبة وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها.
  - 5- إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة<sup>2</sup>.
- إن هذه الاقتراحات تفيد في تغيير الثقافة نظرا لل صعوبات التي تواجهها المؤسسة خاصة في تغيير القيم التي تعتبر أصعب من التغيير في الموارد والهياكل والتكنولوجيا وتأخذ وقتا طويلا نسبيا.

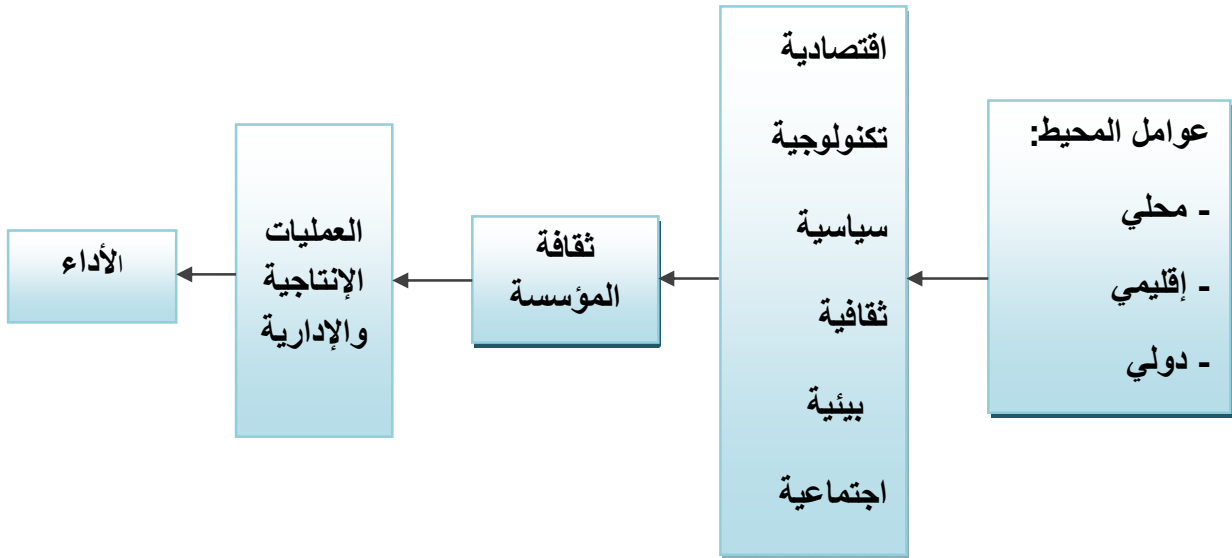
(1) حسين حريم: مرجع سابق، ص 311.

(2) مرجع نفسه: ص 312.

### عاشرا - ثقافة المؤسسة في ظل العولمة:

فرضت العولمة الاقتصادية نفسها على أنظمة المؤسسات فتغيرت الجوانب التكنولوجية والتنظيمية والقانونية والبشرية، وظهرت بيئة عمل جديدة تخضع للتأثيرات الخارجية والعامية وتسودها ثقافات مختلفة محلية وأجنبية.

وهو ما يضع المؤسسات الاقتصادية في تحدي صعب أمام الفوارق الثقافية، لذلك فإن قيم العامل الثقافية والسلوك التنظيمي من المسائل الضرورية لتحقيق التفوق التنظيمي وإحراز النتائج المرجوة<sup>1</sup>.  
وبما أن المؤسسة الاقتصادية تعتبر نظاما مفتوحا فإنها لا تكون بمنأى عن المؤثرات البيئية والتي بدورها تتأثر بمؤثرات العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والبيئية، هذه المؤثرات لا يمكن النظر لكل منها بمعزل عن الآخر، فهناك تأثير متبادل في ما بينها وبين كل عنصر منها على المؤسسة وثقافتها، فتقافة المؤسسة ليست نتاجا أو انعكاسا لثقافة المحيط بل نتاجا لمجموعة من العوامل لخصائص الفرد، أهداف الفرد وتوجهاته الحياتية، اتصالات وعلاقة الفرد بالآخرين، انعكاسات ثقافة المجتمع على ثقافة المؤسسة وهو ما يجعل دراسة تأثيراتها وعملية تحولها أكثر تشابكا وتعقيدا مما يمكن تصوره من الوهلة الأولى وينعكس تأثير ثقافة المؤسسة في آخر المطاف على أدائها والشكل بالتالي يوضح ذلك<sup>2</sup>:



المصدر : عثمان حسن عثمان : تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة .

الشكل رقم (04): يوضح علاقة عوامل المحيط بثقافة المنظمة وبأدائها.

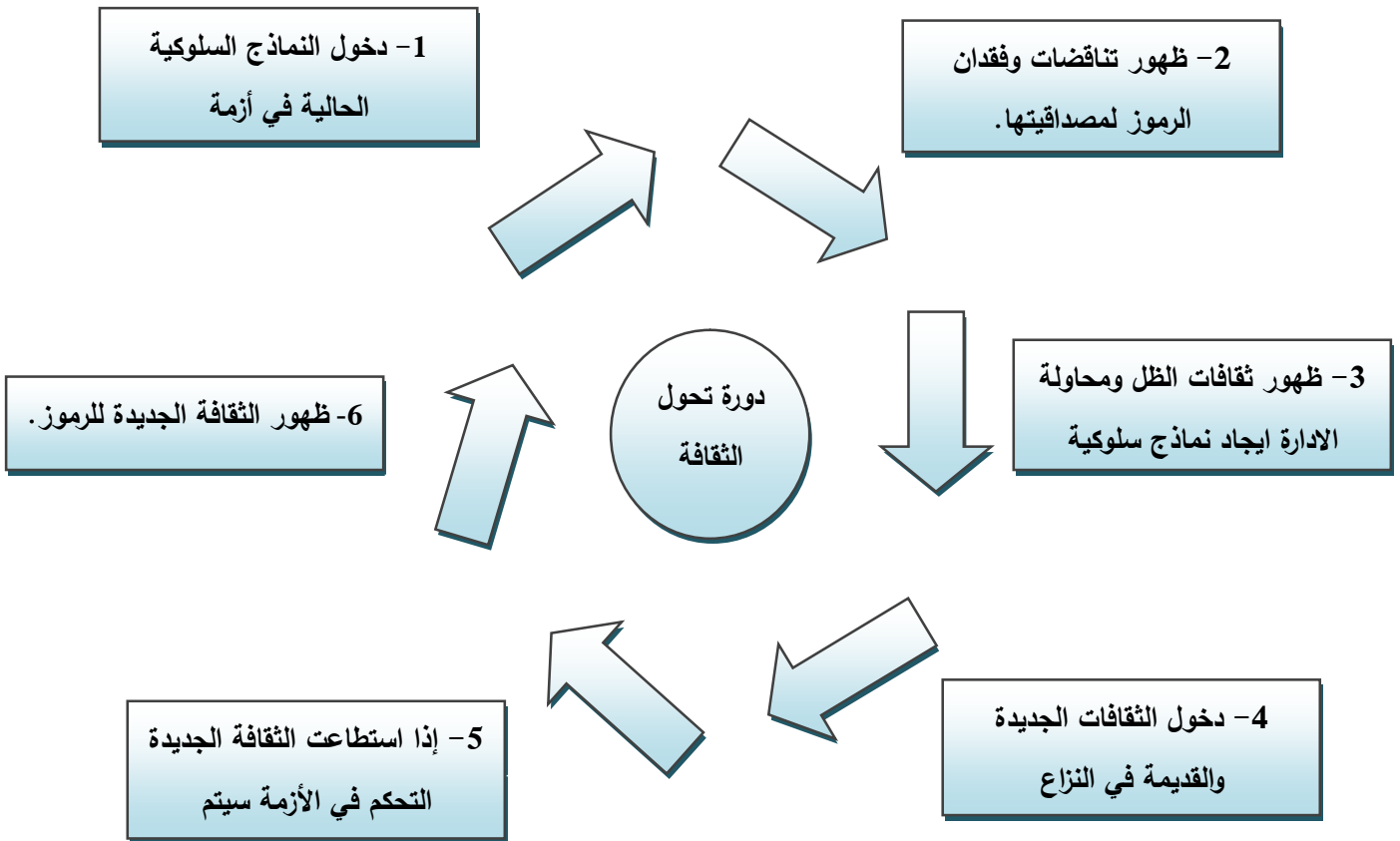
(1) هيشور محمد لمين، مرجع سابق، ص 231.

(2) عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 8، ص، ص. 81، 82.

فالعولمة أدت إلى توسيع الفضاء الذي تنشط من خلاله المؤسسة بحيث أصبح فضاء عالميا وليس محليا وإقليميا فقط، وهذا بالطبع ينطبق على الفضاء الثقافي أيضا فالتأثير على ثقافة المؤسسة ليس مصدره الثقافات المحلية والإقليمية بل يتعدى ذلك ليشمل الثقافات الأجنبية ويأتي تأثير هذه الثقافات على ثقافة المؤسسة وبالتالي تؤدي إلى تحولها من خلال:

وجود المؤسسة في بيئة يتوافد عليها أو يعيش فيها مجموعة من السكان ينتمون إلى العديد من الثقافات الأجنبية ومن ثمة يصبحون من ضمن الأفراد العاملين في هذه المؤسسة (مؤسسة متعددة الثقافات)

التعامل بين المؤسسات في الدول المختلفة وما يترتب عنه من تواصل بين أفراد ينتمون إلى ثقافات مختلفة<sup>1</sup>.



الشكل (04): يبين دورة تحول ثقافة المؤسسة.

(1) المرجع نفسه، ص 82.

## إحدا عشر - تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية:

بعد استقلال الجزائر وجدت نفسها في وضعية أو ما يقال عنها أنها أزمة متعددة الأوجه، سواء على المستوى الاقتصادي والاجتماعي أو الثقافي وغيرها وكان على المسؤولين آنذاك البحث وبسرعة عن الطريقة التي تسمح بالخروج تدريجيا من هذه الأزمة، ثم الدخول فيما بعد في تنمية اقتصادية شاملة و قد اعتمدت الجزائر خلال تلك الفترة العديد من الإصلاحات والمتمثلة فيما يلي<sup>1</sup>:

## 1- مرحلة التسيير الذاتي:(1962-1966):

تعد تجربة التسيير الذاتي الصناعي والفلاحي وليدة الظروف التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال مباشرة، فبعد مغادرة المعمرين الأوروبيين للتراب الوطني، تركوا وراءهم العديد من المزارع والمؤسسات المخربة والآلات المعطلة، حتى الوثائق والمستندات لم تسلم وطالها الحرق والإتلاف مما أدى إلى تعطل دورة الإنتاج، لم تنثني هذه الأوضاع والصعوبات من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع والمؤسسات، وهذا ما أدى إلى تنامي البورجوازية التي استغلت الأوضاع لمواصلة استيلائها على الممتلكات بعد خروج المستعر، نتج عن ذلك تجسيد نمط جديد للتسيير يسمى التسيير الذاتي<sup>2</sup>.

وتتوفر المؤسسة المسيرة ذاتيا على عدة أجهزة للتسيير تتمثل في :

الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، الهيئة الخارجية للمؤسسة، المجلس البلدي لتنشيط التسيير الذاتي.

من خلال هذه المرحلة تتجسد ثقافة المؤسسة في:

نقص الوعي لدى العمال بأهمية هذا النموذج كوسيلة تحقق لهم المشاركة في عملية التسيير و صنع القرار وهذا راجع إلى نقشي الأمية في أوساط العمال وصعوبة العمل الصناعي الذي يختلف عن العمل الزراعي.

فهذه التجربة التي اعتمدها الدولة الجزائرية لم تكن مبنية على تخطيط استراتيجي وخلفية اقتصادية وبالتالي تميزت بسوء التسيير نظرا لغياب مسيرين فاعلين ذوي الكفاءة والخبرة، هذا ما يعكس ثقافة المؤسسة في تلك المرحلة التي لم تكن مبنية على متطلبات تنظيمية، حيث كان الهدف العام آنذاك تحقيق الاستقلال الاقتصادي بغض النظر عن الظروف والشروط التي تضمن نجاح المؤسسة وامتلاكها

(1)ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص 154.

(2)عليواش أمين عبد القادر: أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص31.

ثقافة قوية كالاهتمام بالعمال، وميولاتهم الثقافية، والاهتمام بعلاقة بين العمال والمسيرين، فعالية الاتصال التنظيمي للقضاء على الحواجز بين المستويات الإدارية.

وعليه المؤسسة الجزائرية المسيرة ذاتيا تميزت بثقافة تنظيمية ضعيفة.

## 2- التسيير الاشتراكي: (1971-1980):

بموجب صدور وثيقة رسمية لتسيير المؤسسات العمومية بصورة جماعية وفقا للمنهج الاشتراكي في تاريخ 16 نوفمبر 1971 بدأ التطبيق الفعلي للنظام الاشتراكي في الجزائر الذي يندرج ضمن التحول العام نحو الاشتراكية، وكان القصد من وراء تطبيق المبادئ الاشتراكية في تسيير المؤسسات العامة تجسيد مبدأ اشتراك العمال في الإدارة والتسيير بحيث يصبح العمل منتجا ومسيرا في آن واحد، وبهدف تجاوز علاقات العمل السلعية القائمة على الأجر.

يتم تطبيق النظام الاشتراكي في إطار المؤسسة الاشتراكية، التي هي ملك للدولة تابعة للقطاع العام تتولى الدولة الاستثمار فيها ومشاركة العمال في إدارتها وتسييرها، وهي تسيير حسب مبادئ التسيير الاشتراكي ويتكون رأسمالها من أموال عامة، وتتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، تقوم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ونبذ الاستغلال، كما يتميز النظام الاشتراكي بمركزية التخطيط الشامل واتخاذ القرارات وذلك للقضاء على الفوضى الاقتصادية كما يتميز بوجود هيئة مركزية تتميز في الحزب الواحد الذي يقوم بإعداد وتوجيه سياسة البلاد ومراقبة تطبيقها<sup>1</sup>.

ثقافة المؤسسة في هذه المرحلة: لقد جاء نظام التسيير الاشتراكي لتكريس الديمقراطية في عالم الشغل و اشتراك العمال في تسيير واتخاذ القرارات وممارسة الرقابة، وتحسين ظروفهم ورفع مستواهم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتقني ورفع مستوى الإنتاج الوطني و تحقيق التنمية الشاملة والاستقلال الاقتصادي مستفيدا من أخطاء التسيير الذاتي وتناقضاته إلا أن الواقع أثبت عكس ذلك وأقر بحقيقة فشل هذا النمط والسبب دائما راجع إلى استيراد الدولة الجزائرية نماذج للتسيير دون دراسة مسبقة للخصوصية والتركيبية الثقافية للمجتمع الجزائري وهذا ما يدل على ضعف الثقافة التنظيمية لعدم ملائمتها للواقع فالثقافة بنت بيئتها تولد نتيجة أوضاع ومتطلبات بيئة العمل، عدم الاهتمام بالموارد البشري الحامل لثقافته وقيمه مما أدى إلى انتشار سلوكيات غير عقلانية داخل المؤسسة العمومية اتسم بها العمال و المسيرون حيث أصبح العامل لا يهتم سوى وقت الخروج من العمل، ووقت المستحقات فيما كان المسير يحرص على

(1) المرجع نفسه، ص 37.

مصالحته الشخصية وهذا دليل على ضعف وانخفاض مستواهم الثقافي ووعيهم التنظيمي وغياب ثقافة مؤسسية واضحة المعالم والقواعد، فظهرت في هذه المرحلة ما يعرف بالثقافة البيروقراطية.

### 3- إعادة الهيكلة:

أدت خبرة الثمانينيات بكثير من البلدان النامية إلى إعادة النظر في نهجها التنموي رغم أن البلدان تختلف من حيث إمكانيتها الاقتصادية وسياستها الحكومية، فإعادة الهيكلة تعتمد على القطاع الخاص ومؤشرات السوق في توجيه موارد المؤسسة.

إن الأسباب الرئيسية لعملية إعادة الهيكلة مرتبطة بالوضع العام (الاقتصادي، السياسي، الاجتماعي) الذي تهيكلت فيه المؤسسة لعمومية الجزائرية، ففي مرحلة ما قبل الثمانينات وجدت تشوهات وعوائق عديدة لذا تعددت المهام وتعددت معها مراكز اتخاذ القرار مما أدى إلى تضارب أهداف المؤسسة، وهذا ما أدى بالدولة إلى اللجوء إلى إعادة الهيكلة المالية والعضوية<sup>1</sup>.

#### أ- إعادة الهيكلة العضوية:

جاءت هذه المرحلة اعتبارا من سنة 1980 كبداية للعمل المنظم، عبر خطط اقتصادية واجتماعية خماسية، بعد الفجوة التي عرفتتها مسيرة التنمية الوطنية بين سنتي 1978-1980 تعبيرا عن توجه جديد لمواكبة مستجدات هذه المرحلة.

حيث كانت المؤسسة الوطنية العمومية بحكم التجربة مستهدفة آنذاك لعملية الإصلاح الشامل تأخذ على عاتقها معيار الفعالية الاقتصادية والاجتماعية و الربحية.

إن مبدأ إعادة هيكلة الشركات العمومية المقرر ضمن مهام المخطط الخماسي الأول (1980-1984) جاء لتقسيم الشركات العمومية الكبرى وتجزئتها إلى وحدات صغيرة من أجل مواجهة الصعوبات وتحريرها من الضغوطات التي كانت تقيدها<sup>2</sup>.

#### ب- إعادة الهيكلة المالية:

جاءت هذه العملية بغرض التطهير المالي للمؤسسات و تجلت أهدافها في:

إصلاحات تنظيمية وتسييريه من أجل التحكم في النفقات وتخفيض سعر التكلفة بتقليص المصاريف.

(1) حوالف رحيمة: واقع التسيير في المؤسسات الجزائرية في ظل الوضعية الاقتصادية والاجتماعية الراهنة، الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، يومي 21 و22 ماي 2002، ص 8.

(2) الطيب داودي: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة محمد خيضر بسكرة الجزائر، دون سنة النشر، ص 135.



➤ إجراءات تحسين إنتاجية العمل بواسطة إعادة الهيكلة الجماعية العمالية بإعطائها أسبقية المراكز المنتجة مباشرة.

➤ منح المؤسسات رأسمال خاص بحسب حجمها وطبيعة مستوى نشاطها.

➤ تمكين المؤسسة من مال متداول يضمن الأمن للمؤسسة.

➤ تسوية جميع الديون ما بين المؤسسات.

➤ تغيير شكل الاستثمارات.

إن الغاية الحقيقية من إعادة الهيكلة هي ليست فقط تحريك المنشأة الاقتصادية وجعلها أكثر فعالية بل الهدف منها أيضا الحد من مخاوف السلطة من فقدانها، والسيطرة على الأوضاع لاسيما بعد انخفاض القدرة الشرائية<sup>1</sup>.

بعد هذا العرض سنحاول تشخيص ثقافة المؤسسة، في هذه المرحلة التي عرفت إصلاحات جديدة في التسيير، حيث تم اللجوء إلى الأسلوب الإداري لحل مشكلة اقتصادية تقنية، مع إهمال الجانب الحقيقي للمشكلة هو الجانب الثقافي الإنساني، ففي هذه المرحلة عانت المؤسسات العمومية من مرض البيروقراطية والمركزية المفرطة وكان الأجدر التركيز على الذهنيات قبل التقنيات، إن غياب الشروط الموضوعية المتمثلة في دراسة نوعية العلاقات الإنسانية، أنماط الاتصال التنظيمي، قيم العمل والثقافة العمالية كل هذا أدى إلى فشل الإصلاحات الجديدة سواء على مستوى الإنتاج أو على مستوى التنظيم و التسيير مما انعكس سلبا على العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

#### 4- مرحلة الخصخصة:

إن مشروع الخصخصة في الجزائر لم يحسم بصفة صارمة للصعوبات التي يكتسبها التحول الذي يتم من نظام اقتصادي واجتماعي قائم ومؤسس إلى نظام اقتصادي واجتماعي آخر يناقضه، وخوفا من المواجهة العمالية خاصة في ضل وضع اقتصادي يعاني من الركود ومن التدهور وانتشار ظاهرة البطالة لأن هذا التحول يعني الزيادة في عدد البطالين في سوق العمل بسبب تسريح العمال الذي سوف تلجأ إليه المؤسسات المخصصة على اعتبار المؤسسات الصناعية القائمة كانت تعمل منذ نشأتها بفلسفة أولوية الطلب الاجتماعي على الاقتصادي.

(1) جحا زهيرة: الثقافة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، ص 129.

(2) هيشور محمد لمين: مرجع سابق، ص 137.

وزيادة على سياسة الخوصصة تبنت الجزائر سياسة الشراكة الأجنبية التي تعتبر خطوة هامة تساهم في نقل التكنولوجيا والخبرات الفنية والمهنية، بالإضافة إلى التقاء الشريكين الأجنبي والمحلي في ميدان عمل واحد، مما يكسب هذا الأخير فرصة الاستفادة من الخبرة الأجنبية التي تستند إلى العقلانية و تحقيق الكفاءة الاقتصادية<sup>1</sup>.

وتجسدت الثقافة التنظيمية خلال مرحلة الخوصصة في:

صعوبة تكيف العامل الجزائري وتبنيه الفعلي للقيم الثقافية العصرية في مقابل قيمة الثقافة التقليدية الأمر الذي يجعلنا لا نستطيع التكلم عن رأسمالية فعلية في الجزائر لأنها مفرغة من مبادئها الحقيقية بالإضافة إلى انفتاح المؤسسة على اقتصاد السوق و احتكاكها بثقافات عالمية أثرت على ثقافتها المحلية.

#### 5- استقلالية المؤسسات:

كان إقرار الاستقلالية المالية والإدارية للمؤسسات العمومية الاقتصادية قطيعة مع النظام السابق ونمط التسيير الاشتراكي و منعطفها في المرحلة الانتقالية.

هذه الاستقلالية للمؤسسات مكنت المؤسسة من أن تكون هي من يقوم ويتكفل بالتخطيط والتنفيذ في آن واحد، تخطط لكافة أنشطتها من بينها: الجانب المالي، حسن استعمال الأموال المتاحة استغلال الطاقات الإنتاجية أقصى استغلال، تقليل الهدر الاقتصادي والتكاليف للوصول إلى توفير الإنتاج بأسعار تنافسية للتمكن من احتلال الصدارة في السوق الذي تعمل فيه وبالتالي الاقتراب من الهدف والغاية التي تسعى لها كافة المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد السوق وهي تحقيق أقصى ربح وتحسين وتطوير مستوى الربحية وبالتالي ديمومتها<sup>2</sup>.

واقع ثقافة المؤسسة في مرحلة الاستقلالية يتجسد في:

معظم المؤسسات المحولة إلى نظام الاستقلالية تعاني من تأخر الوسائل القانونية اللازمة التي تفتقد إلى النضج والاحترافية، ينقصها الكثير من الثقافة والوعي والتسيير العقلاني الرشيد، علاوة على المناخ الاجتماعي، التنظيمي الذي يتميز بالتوترات إضافة إلى علاقات العمل التي تميزت بالفوضى والاضطرابات وتعرضت بعض المؤسسات للتخريب وبذلك لم تحقق الإصلاحات والتحولات الجديدة

(1) أفرار سامية: المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، جامعة البويرة، ص 8.

(2) حشماوية مختارية: تكوين الأطارات المسيرة الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012، ص 83.

الأهداف المرجوة، وهنا يمكن القول أن المشكلة ليست اقتصادية بقدر ما هي مشكلة ثقافية أو مشكلة ذهنيات بالدرجة الأولى<sup>1</sup>.

نستنتج من خلال هذه المراحل التنموية أن المؤسسات الجزائرية تميزت بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر، فغياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية اعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي فهي التي تمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والتطورات الحاصلة في شتى جوانب المنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الإيجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

### اثنا عشر: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل:

تؤثر الثقافة التنظيمية على جوانب عديدة من النشاط العاملين في المؤسسة، كما تؤثر في نوع التعليم الذي يريده الفرد والجهد الذي يبذله في العمل، والطريقة التي يتعاون بها مع أقرانه ورؤسائه والعلاقات الإنسانية وعلاقات العمل تؤثران في العمل، وبببرز تأثير الثقافة التنظيمية على العمل في الجوانب التالية:

**1- الحرية:** وهي أن يشعر الفرد بالحرية في أداء عمله، والاستقلالية الذاتية بحيث لا يبدي الفرد أي مقاومة في الانضمام إلى فرق العمل مع زملائه لإنجاز عمل ما.

**2- المساواة:** وتستلزم أن يقف العاملون جميعا على قدم المساواة، وأن تكون لهم جميعا حقوق وامتيازات متساوية، ولا تتجاهل المساواة الفروق الفردية في النواحي العقلية والانفعالية والاجتماعية وبالتالي تعد المساواة من أقوى عناصر الثقافة التنظيمية التي تقف خلف أداء العاملين في المنظمات وترتبط فكرة العدالة والإنصاف التي يقف الأفراد من خلالها متساوون، ويحصلون على حقوقهم دون تفرقة، وخاصة فيما يتعلق بقوانين العمل وأنماطه في المنظمات بصفة عامة.

(1) هيشور لمين: مرجع سابق ص، ص. 137، 138.

**3-الأمن:**يشكل الأمن هاجسا رئيسيا لكل موظف إذ يخشى الموظف مواجهة كبر السن، أو التقاعد دون أن يؤمن حياته اقتصاديا، فتحقيق الأمن الاقتصادي يوفر للموظف حقه في الفرص المتكافئة للعمل بكفاية وإخلاص وضمن الأمن من أية خسائر خارجة عن حدود إمكانياته<sup>1</sup>.

---

(1) محمد بن غالب العوفي: **الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي**، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005، ص 27.

### خاتمة الفصل:

من خلال ما تم طرحه يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية لحياة المؤسسات، فهي تؤثر في سلوك الأفراد العاملين وكفاءتهم، وبما أن المؤسسة جزء من المجتمع فإن ثقافتها هي جزء من ثقافة المجتمع، لذلك فالثقافة القومية تعد مصدر من مصادر الثقافة التنظيمية. تتطور الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتتغير حسب الموقف الذي تمر به، وتتكون من خلال التفاعل والتساند بين العاملين فيها، والقوة النسبية لهذا التفاعل هي التي تحدد نوع الثقافة الموجودة، المستمد من القيم المشتركة التي يمتلكها الأفراد العاملين، وتستمد أيضا من القوانين والمعايير التي تضعها المؤسسة وبتجسيد هذه الثقافة تجعل العاملين الجدد والقدامى يلتزمون بها من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها.

## الفصل الرابع: علاقات العمل بين السوسيولوجيا

### والقانون.

تمهيد.

#### أولاً- البعد السوسيولوجي لعلاقات العمل.

- 1- نشأة وتطور علاقات العمل.
- 2- العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل داخل المؤسسة.
- 3- أنواع وتصنيفات علاقات العمل.
- 4- خصائص علاقات العمل.
- 5- مستويات التعامل مع علاقات العمل.
- 6- تصنيفات العلاقات الاجتماعية.
- 7- الأدوات الرئيسية المؤثرة في تشكيل العلاقات الإنسانية.
- 8- مبادئ العلاقات الإنسانية.

#### ثانياً- البعد القانوني لعلاقات العمل.

- 1- عقد العمل.
  - 2- مراحل انعقاد علاقة العمل.
  - 3- الطبيعة القانونية لعلاقات العمل.
  - 4- نزاعات العمل بأنواعها وطرق تسويتها.
  - 5- الاتفاقيات الجماعية.
  - 6- الاتفاقيات الجماعية والوقاية من نزاعات العمل.
- خاتمة الفصل.

## تمهيد

تعتبر الثورة الصناعية نقطة انطلاقلتاريخ علاقات العمل حيث شهد النصف الأول من القرن 19 تغيرات وتطورات مست كل نواحي الحياة الاجتماعية و الإقتصادية والسياسية والمهنية، وكان الهدف من تنظيم هذه العلاقات هو التوصل إلى ضمانات للطبقة العاملة ضد تعسف أرباب العمل، حيث بدأت التشريعات العمالية في الظهور للتخفيف من حدة الصراع بين أرباب العمل والطبقة العاملة وتحقيق العدالة الاجتماعية للعمال وتحقيق مطالبهم الاجتماعية من جهة وتلبية الحاجات الإقتصادية لأصحاب العمل ومؤسساتهم من جهة أخرى.

لقد كانت هذه العلاقات قبل هذا التاريخ بسيطة وواضحة الحدود وغير خاضعة لقوانين تحكمها لكن مع التطور التكنولوجي وتوسيع المصنع وظهور النقابات، أصبحت لعلاقات العمل مكانة كبيرة وتغيرت نظرة المسيرين لها، وتطورت من علاقات فردية إلى علاقات جماعية، كما أنها تمتاز بالتغير والتطور فهي بالتالي تتماشى بخط مستقيم مع تطور النظم الاجتماعية والإقتصادية والسياسية للمجتمع الإنساني.

لهذا سوف نتناول في هذا الفصل نشأة وتطور علاقات العمل والعوامل التي ساعدت على تطورها أنواعها وتصنيفاتها، إضافة إلى الإطار القانوني لعلاقات العمل.

أولاً: البعد السوسولوجي لعلاقات العمل:

### 1- نشأة وتطور علاقات العمل:

إن فكرة علاقات العمل أزلية، ظهرت مع ظهور الإنسان وتطورت مع نشأته، تطوره، لهذا اتخذت علاقة العمل عدة أشكال وصور منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة، الأمر الذي أثر على قيمة العمل وتقريره ضيقاً واتساعاً، احتقاراً، وتقديساً وهو ما تجدر الإشارة إليه، والبحث عنه لمعرفة مفهوم علاقة العمل عبر الحضارات القديمة، الوسطى، ثم الحديثة لبيان طبيعتها في كل مرحلة.

فعرفت مصر علاقة العمل في عهود الحضارات الأولى عند قيام صناعة الأجر والإسمنت والزجاج إلى جانب صناعة النسيج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند اهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة كما تعتبر من الحضارات القليلة القديمة التي كانت تحدد فيها الأجر من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار، وذلك بمقتضى قوانين الملك حمورابي<sup>1</sup>.

كما أن علاقات العمل في القانون الروماني، لم تكن كما هي عليه الآن حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد، ويستعبد كل علاقة مهنية مع الأسياد، ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفرض وجود علاقات بين طرفين من الأشخاص، فالرقيق محروم من الشخصية القانونية وكان معتبراً في عداد الأشياء لا في مقام الأشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة أبدية وإجبارية<sup>2</sup>.

أما العصور الوسطى، فرغم تغير الأوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي إلى تكوين علاقة عمل، فقد ساد نظام الإقطاع كان قائم على تبعية الضعيف للقوي، أين يتنازل التابع على أرضه للسيد الذي يوفر له الحماية ومنحه الأرض للانتفاع بها أما الملكية الحقيقية للأرض فقد انتقلت نهائياً إلى السيد، وأهم ما تميزت به علاقات العمل خلال هذه الفترة هي أن الإقطاعي أضاف حقوق أخرى إلى جانب الحق في الملكية والتي تتعلق بالسيادة السياسية والتشريعية فأصبح لهم الحق في الفصل في القضايا الأتباع والحكم عليهم، والحق في الجباية والضرائب وبذلك أصبح الإقطاعي هو الحاكم والمتصرف في إقطاعيته، أما فلاحه الأرض فقد كانت من اختصاص عدد من الأفراد الذين يطلق

(1) مريم بن واصيف: مرجع سابق، ص 64.

(2) غريب منية، مرجع سابق، ص 107.



عليهم اسم "العامة أو الدهماء" وقليل من هؤلاء كانوا يتمتعون بحريتهم بحيث يمكنهم أن يتركوا الأرض في أي وقت يشاؤون أما الغالبية منهم فكانوا من عبيد الأرض أو الرقيق<sup>1</sup>.

أما نظام الطوائف الحرفية فلا يختلف عن سابقه حيث لم يعرف هو الآخر تنظيم علاقات العمل بالشكل الحديث، إذ أن الطائفة عبارة عن تنظيم يضم العاملين في حرفة معينة، وقد كان مما يميز الطائفة عن غيرها من التنظيمات هو أنها كانت نظم كلا من أصحاب العمل والعمال على السواء، وإذ ما نظرنا إلى البناء الاجتماعي الداخلي لنظام الطوائف الحرفية نجد شبكة من العلاقات الاجتماعية بين أعضاء ثلاث هم المعلمون، الصناع والصبيان.

ما يمكن قوله هو أن أهم ما يميز نظام الطوائف الحرفية هو إمكانية ارتقاء الصبي إلى صانع والصانع إلى معلم، وكان لكل طائفة شيخ يرعى شؤونها، ويشرف على أعضائها، وفق التقاليد المتبعة وكان أفراد الطائفة تحمي حقوق أعضائها من قبل أصحاب الأعمال وتسهر على حفظ العلاقات الإنسانية فيما بينهم وبين هؤلاء، وتحافظ على تقاليد الحرفة، ومستواها الفني، وتكافح البطالة، يتبادل أعضائها المساعدات ويتكافلون إزاء المشكلات التي تمس الطائفة، ويقدم كبارهم النصح لمحدثهم سواء في محيط العمل أو في المجالات الأخرى للحياة<sup>2</sup>.

وهكذا نجد أن علاقات العمل في ظل نظام الطوائف، الحرفية، علاقات وثيقة تؤدي إلى الترابط بين العامل وصاحب العمل، فقد كان صاحب العمل على اتصال دائم بعماله، عليهم بكل ظروفهم المعيشية وأحوالهم العامة والخاصة.

أما في الصناعات المنزلية فقد كانت علاقات العمل أو ما يعرف بعلاقة الإنتاج تختلف عن علاقة الإنتاج في نظام الطوائف الحرفية، فالشرائح الاجتماعية التي يتكون منها نظام الإنتاج المنزلي هي شريحة العمال وعوائلهم وشريحة أرباب العمل التجار، فالعامل كان يتقاضى الأجر المقطوعة من رب العمل وكان الأخير يحصل على البضاعة المنتجة من العامل، كما أن العامل في نظام الإنتاج المنزلي لم يكن مرتبطا برب العمل كما كان الصانع في نظام الطائفة الحرفية، غير أن الالتزامات التي يتكفل بها العامل ورب العمل كانت مبنية على مبدأ التقاعد وبذلك أصبحت العلاقات الرسمية أكثر رأسمالية في

(1) السيد بدوي: علم الاجتماع الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة طبع، ص - ص 204، 239.

(2) طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة النشر، ص 39.

طبيعتها، ومن وجهة نظر التاجر هذا النظام غير قادر على إنتاج السلع بالكمية المطلوبة، ولم يعطي المجال للمنتج التاجر أن يشرف على العمال المنتشرين في مساحات واسعة إضافة إلى معاناته من ضياع الموارد وحالات الاختلاس التي يرتكبها العمال<sup>1</sup>.

وقد أوجد هذا النظام فئتين اجتماعيتين ترتبطان معا بروابط رسمية لها طابع نفعي بحث فالتجار لا يعينهم أن يقوم بينهم وبين المشتغلين لحسابهم روابط شخصية أو علاقات أولية، وإنما يهتمهم أن يقوم هؤلاء بالإنتاج في أقصر وقت وبأقل أجر، وفي ظل هذه الظروف حاول التجار التحكم في العمال بوسائل عديدة منها إغراقهم بالديون وجعلهم غير قادرين على امتلاك أدوات الإنتاج، وبذلك يفقد العمال حريتهم واستقلاليتهم ويتحولون إلى مجرد عمال أجراء<sup>2</sup>.

كما أن علاقات العمل خلال الثورة الفرنسية نجدها تتميز بارتباط العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة، والتي تركز أساسا على مبدأ سلطان الإدارة وحرية التصرف القانونية والتعاقدية في إبرام هذه العلاقات غير أنه بتطبيق هذه المبادئ عرفت تدهورا في الأوضاع وضيق النطاق على العمال والمستخدمين<sup>3</sup>.

أما علاقات العمل في ظل نظام المصنع فقد تميزت بظهور جماعتان إنتاجيتين هما جماعة أرباب العمل وجماعة العمال أو الإدارة والعمال، والعلاقات الرسمية التي كانت تربط هاتين الجماعتين أو الفئتين الاجتماعيتين ماهي بالحقيقة إلا علاقات السوق، وعلية يتضح أن للمصنع نمط من العلاقات الاجتماعية التي تتأثر بمجموعة قوى فاعلة أهمها طبيعة العملية العقلانية لفنون الصناعة الحديثة واعتماد نظام تقسيم العمل والتخصص، والذي ساعد على تحديد أنماط العلاقات الاجتماعية في العمل<sup>4</sup>.

## 2- العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل داخل المؤسسة:

نتيجة للإجحاف الذي عرفته الطبقة العاملة في مختلف المراحل خصوصا مع تطبيق مبدأ سلطان الإدارة الذي زاد من استغلال أرباب العمل للعمال وسوء أحوالهم، أدى إلى تدخل الدولة في تنظيم علاقات العمل، تطورها بتدخل العديد من العوامل، والتي نذكرها فيما يلي:

(1) إحسان محمد الحسن: ،علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص 56.

(2) طلعت إبراهيم لطفي: مرجع سابق، ص 33.

(3) بن واصيف مريم: مرجع سابق، ص 66.

(4) إحسان محمد الحسن: مرجع سابق، ص 66.

أ- العوامل السياسية والاقتصادية:

- تدخل الدولة في وضع قواعد قانونية أمره في مختلف المجالات التي تناولتها علاقات العمل.
- تدخل الدولة لرفع الظلم الاجتماعي والاقتصادي عن الطبقة العاملة كان بسبب تخوف الحكومات من زحف الطبقة العاملة نحو السلطة<sup>1</sup>.

ب- العوامل الاجتماعية والمهنية:

لعبت الطبقة العمالية دورا هاما في وضع القوانين العمل بحيث كان للضغوط التي مارسها العمال على أصحاب العمل والدولة عن طريق الإضرابات وغيرها كان لها الأثر في تدخل الدولة لوضع قوانين العمل بحيث كان للضغوط التي مارسها العمال على أصحاب العمل والدولة عن طريق الإضرابات وغيرها كان لها الأثر في تدخل الدولة بوضع القوانين، وقد تدرجت مطالب العمال من أساسية تقليدية إلى اجتماعية حديثة.

ومن بين المطالب التقليدية نذكر منها: حماية الأجر والمحافظة على القدرة الشرائية للعامل لحماية العامل عن طريق الرقابة الصارمة في التسريع التعسفي.

أما المطالب الاجتماعية الحديثة فتتمثل في: المطالبة بالمشاركة في التسيير وصنع القرار على مستوى المؤسسة، تميزت الحركة العمالية بالطابع الجماعي نظرا للمراكز غير متكافئة بين أصحاب العمال وأصحاب العمل، لذلك فهذه الحركات كان لها الأثر الواضح في قواعد قانون العمل وعلاقات العمل<sup>2</sup>.

ج- العوامل الفقهية والدولة:

وتأتي إلى جانب العوامل السابقة آراء الفقهاء والخبراء والدارسين لمختلف جوانب علاقات العمل بواسطة البحوث والدراسات النقدية الاجتماعية منها والقانونية والاقتصادية هذه الآراء الفقهية التي تأتي لتعطي دفعا جديدا لعجلة تطور قانون العمل عن طريق ما أبرزته هذه البحوث والدراسات من مساوئ النظم القانونية لتلك العلاقات، ودرجة عدم التكافؤ في الحقوق والالتزامات بين العمال وأصحاب العمل وما قدمه الفقه من اقتراحات وآراء لتصحيح هذه الأوضاع التي كثيرا ما وجدت طريقها إلى الاعتماد

(1) أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، الأردن 2011 صص 407، 404.

(2) احمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 40.

والأخذ بها من طرف السلطات العمومية والهيئات التشريعية، خاصة بعد تطور وسائل الطبع والنشر والاتصال عبر العالم مما قرب وجهات النظر من جهة وجعل تبادل المؤلفات والدراسات والبحوث العلمية أمرا سهلا<sup>1</sup>.

وعليه فإن تطور علاقات العمل كان نتيجة لمجموعة من العوامل المختلفة من حيث الأبعاد والأهداف غير أن الجانب المشترك بينهما هو مراعاة الجوانب الإنسانية في مجال العمل القائمة على التوافق والتفاهم والانسجام.

### 3- أنواع وتصنيفات علاقات العمل:

#### أولا- أنواع علاقات العمل:

تنقسم علاقات العمل داخل المؤسسة إلى: علاقات رسمية وعلاقات غير رسمية ونقصد بهم:

#### 1-العلاقات الرسمية:

هي تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد في شكل رسمي وتنظمها جماعات رسمية يضمها الهيكل التنظيمي مثل: الإدارات والأقسام واللجان وفرق العمل، إذ تكون لها خطوط واتصالات رسمية (رأسية وأفقية) توضحها خريطة الهيكل التنظيمي وطبعا يكون لكل جماعة من الجماعات رئيس له الصفة الرسمية مسؤول عن أعضاء الجماعة وتحقيق النتائج المستخدمة من خلال تفاعل أعضائها، فهذه العلاقات تتشكل وفقا لقواعد رسمية<sup>2</sup>.

ويحدد القانون الرسمي للمؤسسة الصناعية أساسها ومفاهيمها، وغالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة ويهدف إلى ضمان قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي لتحقيق أهدافه التي تتوافق زيادة الكفاءات الإنتاجية وتحسين نوعية الإنتاج واستمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.

\* تتأثر علاقات العمل الرسمية بثلاثة عوامل أساسية:

- طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين على المشروع.
- القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية بين مركز وشعب المشروع.
- ميول واتجاهات ومصالح وأذواق وظروف الإدارة والعمال<sup>3</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص 42.

(2) أحمد السيد، مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي - نظرة معاصرة لسلوك الناس - دار الكتاب، القاهرة، 2005، ص 233.

(3) إحسان محمد الحسن: ، مرجع سابق، ص 90.

## 2-العلاقات غير الرسمية:

وجود جماعات غير الرسمية في المصنع لم يجذب اهتمام علم الاجتماع الصناعي إلا في وقت متأخر نسبياً، وقد كشف "إلتون مايو" بكل وضوح في تجاربه في مصانع "هاوتورن": أن تعاون مجموعة من الأفراد في مكان معين يمكن أن يخلق بينهم علاقات اجتماعية قوية، هذه العلاقات يمكن أن تمثل لهم حافزا اجتماعيا لبذل الجهد.

ونقصد بالعلاقات غير الرسمية بأنها: "شبكة من العلاقات والتفاعلات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي أو ينص عليها"<sup>1</sup>.

على الرغم من رفض وعدم تقبل التنظيمات الصناعية لما يعرف بالعلاقات غير الرسمية واعتقادها أنها سبب لنشر الشائعات واضطرابات داخل المصنع، إلا أن الجو الذي تخلقه هذه الجماعات غير الرسمية يخفض من حدة النزاعات ويسهل على الإدارة عملية التفاهم والتواصل مع العمال كما أنها تعتبر عاملا تحفيزيا وتشجيعيا لبذل مزيد من الجهد وتحقيق إنتاجية عالية.

\*من الأسباب التي يمكن أن تؤدي إلى تشكيل علاقات عمل غير رسمية:

- التواجد المستمر في مكان عمل واحد داخل المصنع.
- تشابه الوظائف أو الأعمال رغم تباعد أماكن العمل داخل المصنع (مثال: علاقة حميمة بين مجموعة من الملاحظين).
- تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد، رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع (مثال: العلاقة بين عمال الصهر أو العتالين).
- وجود نوع من المعرفة أو المصالح المشتركة خارج مجال المصنع (مثال: علاقة الجوار)<sup>2</sup>.

إضافة إلى هاذين النوعين هناك أنواع أخرى من العلاقات داخل المنظمة تتمثل في: العلاقة بين الزملاء، العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهما أكثر العلاقات الاجتماعية بحثا في الأبحاث الإدارية:

### 1- جودة العلاقة بين زملاء العمال:

يشار إلى العلاقات بين الزملاء في العمل على أنها علاقات ندية ولا يوجد فيها هرمية، تؤدي العلاقات بين الزملاء مجموعة من الوظائف المهمة في حياة العمل وتشكل مصدرا مهما إن لم يكن

(1) محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011، ص، ص. 141

.142

(2) المرجع نفسه، ص 145.

الأهم للدعم النفسي والاجتماعي للعامل، فغالبا ما يتلقى العامل الدعم والتأييد والتخفيف من ضغط العمل من قبل زملائه، والسبب الرئيسي في هذا الأمر أن الموظفين عادة ما يدركون أن زملائهم يعيشون في نفس الظروف مما يجعلهم أكثر قدرة على تفهم مشاعرهم وهمومهم في العمل<sup>1</sup>. علاقات العمل بين الزملاء هي عملة ذات وجهين قد تكون علاقة تنافسية نزاعية وقد تكون علاقة ودية تهدف إلى حماية مصالح العامل الشخصية واكتساب حصانة اجتماعية من قبل أعضاء الجماعة. هناك أشكال متعددة من العلاقات بين الزملاء قد تكون العلاقة هي علاقة رسمية لا تتعدى حدود العمل وحدود الاتصالات الرسمية وقد تتعدى إلى صداقة تمتد خارج حدود العمل وساعاته الرسمية، من خلال ذلك: قسم كل من " كرام وإزابيلا" العلاقات بين الزملاء إلى ثلاثة أنواع:

أ- النوع الأول: علاقات تبادل المعلومات: تتميز ب:

➤ درجات منخفضة من الثقة المتبادلة.

➤ الاتصال يدور حول العمل ونادرا ما يتسم بأي درجة من الخصوصية.

ب- النوع الثاني: علاقات الزمالة: تتميز ب:

➤ درجة متوسطة من الثقة ومن انفتاح الذات على الآخر والصداقة.

➤ الاتصال أوسع وأشمل ويشمل الأمور الخاصة إضافة إلى أمور العمل<sup>2</sup>.

ج- النوع الثالث: علاقات الصداقة الخاصة:

➤ درجات عالية من الدعم العاطفي، الثقة، الانفتاح على الآخر والصداقة القوية التي تمتد خارج حدود العمل.

➤ الاتصال عميق وشامل لكافة الموضوعات الشخصية أو المتعلقة بالعمل كما يحتوي على تغذية راجعة متواصلة حول العمل والحياة بشكل عام.

من خلال هذا التقسيم لعلاقات العمل نلاحظ أن كل نوع يكمل النوع الآخر وهو ما يؤدي في الأخير إلى تشكيل علاقة ذات أبعاد مختلفة سواء في إطار العمل أو الزمالة وحتى الصداقة الخاصة، وما ينقص في نوع يكمله النوع الآخر من حيث نوعية الاتصال: الدعم والثقة، والانفتاح وتكوين الصداقات.

(1) مروان الزغبى: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، كلية العلوم

الاجتماعية، جامعة الأردن، عمان، ص، ص 6،5.

(2) المرجع نفسه، ص 6.

## 2- جودة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين:

تعتبر العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين من العلاقات المهمة في بيئة العمل والتي يوجد فيها العديد من المدخلات (الثقة، الاحترام المتبادل، العدالة) والعديد من المخرجات سواء على مستوى الفرد أو المنظمة.

وتعتبر نظرية التبادل بين القائد والأتباع من أكثر النظريات شيوعا والتي بحثت في موضوع العلاقة بين المشرف والعامل، وفقا لهذه النظرية يكون المشرفين علاقات متبادلة مع موظفيهم حيث يقيم علاقات قوية مع بعض الأفراد مبنية على الثقة والاحترام العالي والالتزام والطاعة ويعتمد عليهم من ناحية الدعم والتشجيع، في حين تربطه علاقات ذات نوعية رديئة توصف على أنها علاقات لا تحتوي على الكثير من الاتصال، فيها عدم الثقة، وعدم الشعور بالأهمية مما يؤدي إلى نشوء علاقات ضعيفة وتوضح العلاقة بين الطرفين علاقة تهدف إلى استغلال كل طرف للآخر<sup>1</sup>.

## 4- خصائص علاقات العمل:

إن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى وتبعاً للتغيرات والتحولات التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية. يمكن إيجازه فيما يلي:

- علاقات إنسانية اجتماعية، لأن لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفقتها الاجتماعية، ولأنها تربط بين العمال ورب العمل في مجال النشاط المهني.
- علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية.
- علاقات اقتصادية: تقوم بالتنظيم والإنتاج لإشباع حاجات الناس.
- علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل مما تكون لها آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعاً<sup>2</sup>.

## 5- مستويات التعامل مع علاقات العمل:

تتباين الإدارة المعاصرة في درجة اهتمامها بالعمال والنقابات وعلاقات العمل السائدة إذ يمكن القول بأن هناك ثلاث مستويات من التعامل مع علاقات العمل وهي:

(1) المرجع نفسه، ص، ص 7، 8.

(2) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 42.

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

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

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

ج- **مقاومة النقابات:** وهنا تقوم بعض إدارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات ومحاربتها وإضعاف بنيتها والقضاء على أنشطتها ومساهماتها وهذا من شأنه خلق الأجواء العدائية المستفحلة بين العمال وإدارة المؤسسات مما يخلق أجواء سلبية في علاقات العمل على المدى البعيد، إن الإدارات الناضجة والواعية سبيل تحقيق أهدافها على المدى الاستراتيجي لا بد لها أن تؤثر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عالية من التعامل والتعايش الهادف لتحقيق أهدافها على المدى البعيد<sup>1</sup>.

<sup>(1)</sup> خيضر كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2011، صص.ص.



## 6- تصنيفات العلاقات الاجتماعية:

لقد وضعت العديد من التصنيفات للعلاقات الاجتماعية، ويرجع ذلك إلى اختلاف الأساس والمعايير والمنطلقات الفكرية للعلماء كل حسب تخصصه وهذا ما أدى إلى التباين في تصنيف العلاقات الاجتماعية سواء من حيث درجة التعقيد، أو الدقة أو الشمول، ومن بين هذه التصنيفات نذكر فيما يلي:

### أ- العلاقات الأولية والثانوية:

"حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات الاجتماعية وفقا لنوع الاتصال والتفاعل بين الأفراد، نذكر من بين هؤلاء العلماء "شارلز كولي" صاحب التنظيم الاجتماعي، حيث ميز فيه بين نوعين من العلاقات هما العلاقات الأولية والثانوية"<sup>1</sup>.

➤ **العلاقات الأولية:** هي تلك التي يسيطر عليها الارتباط والتعاون المباشر العميق، ويصبح الأفراد بفضلها أكثر انصهارا في كيان مشترك"<sup>2</sup>.

"وبعبارة أخرى هي علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بين عدد محدود من الأفراد تتسم بالعمق والخصوصية، والكلية، والدوام النسبي، فضلا عن أنها تعتبر غاية في ذاتها بمعنى أنها لا تكون وسيلة لتحقيق منفعة مادية أو مصلحة خاصة، من نتائج هذه العلاقة المباشرة الاندماج الكلي بين الأعضاء بحيث يجد الفرد نفسه جزء لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها، فتندمج شخصيته في شخصية الجماعة ولا يتحدث عنها إلا بكلمة نحن أو جماعتنا".

➤ **العلاقات الثانوية:** هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية والنظم القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية والعمومية والنفعية والجزئية"<sup>3</sup>.

### ب- العلاقات المجمعمة والمفرقة:

اتجه فريق من العلماء إلى التفرقة بين العلاقات على أساس ما تحدثه من تقارب أو تباعد بين الأفراد والجماعات، نذكر منها من بين هؤلاء عالم الاجتماع الأمريكي "وليام جراهام سامنر" الذي يذهب للقول بوجود نوعين من العلاقات هما:

➤ **العلاقات المجمعمة:** هذه العلاقات تؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية وتعمل على توحيد مشاعرهم واتجاهاتهم ومواقفهم حيال الجماعات الأخرى.

(1) حسام الدين الفياض: العلاقات الاجتماعية، نحو علم الاجتماع التنويري، بدون طبعة، بدون بلد النشر، 2016، ص 10.

(2) ألكس إنجلز: مقدمة في علم الاجتماع، الطبعة السادسة، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف، 1983، ص 11.

(3) حسام الدين فياض: المرجع نفسه، ص 11.

➤ العلاقات المفارقة: هذه العلاقات تعبر عن مشاعر واتجاهات أفراد الجماعة الداخلية حيال الجماعات الخارجية، ومعنى ذلك أنه في إطار الجماعة الواحدة أو التنظيم الواحد توجد علاقات مجمعة تربط بين أفراد الجماعة أو التنظيم، وفي نفس الوقت توجد علاقات مفارقة تعبر عن مشاعر العداء الأفراد الجماعة الأخرى داخل نفس التنظيم<sup>1</sup>.

### 7- الأدوات الرئيسية المؤثرة في تشكيل العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدمها الإدارة لتشكيل علاقات إنسانية في التنظيم وتكون متوافقة مع متطلبات إحداث التغيير الإداري أهمها:

➤ القيادة الإدارية.

➤ الاتصالات.

➤ برامج الحوافز.

➤ مبدأ جماعية العمل.

أ- القيادة الإدارية: عملية تهدف إلى:

➤ التأثير في نشاط الأفراد والجماعات.

➤ توجيه السلوك الإنساني بما يحقق أهداف الإدارة.

➤ توضيح دور كل فرد أو جماعة في سبيل تحقيق الأهداف.

➤ التأكيد على حتمية التعاون والتكامل بينهم باعتبارهم يمثلون فريقا واحدا يسعى إلى أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

➤ بشكل عام إن العلاقات الإنسانية السائدة في التنظيم هي انعكاس لنمط القيادة والتسيير فكما كانت القيادة الإدارية مبنية على متطلبات أعضائها كانت العلاقات الإنسانية جيدة والعكس كلنا كان النمط القيادي متسلط ومتحكم في دواليب التسيير أنت العلاقات الإنسانية ضعيفة وغير فعالة.

(1) المرجع نفسه، ص 11.

(2) علي السلمي: السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1979، ص 342.

## ب- الاتصالات:

من العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية أسلوب وكفاءة عمليات الاتصالات السائدة في التنظيم، وتتبع أهمية الاتصالات في تشكيل العلاقات الإنسانية من كونها عاملاً مؤثراً في اتجاهات الأفراد وآرائهم ونظرتهم للعمل والإدارة، ولاشك أن الاتصالات الجيدة داخل المنشأة تساعد على التعاون والفهم المشترك بين جموع العاملين<sup>1</sup>.

\* من أهم الاتصالات المحققة لنتائج إيجابية في مجال العلاقات الإنسانية:

- اللقاءات والاجتماعات الدورية بين القادة الإداريين والأفراد العاملين تحت قيادتهم.
- اللجان كوسيلة لعلاج المشكلات التي تعترض العمل.
- نظم الاقتراحات.
- صناديق الشكاوي.

إن الاتصالات بكل أنواعها داخل المؤسسة تلعب دور محوري في تشكيل العلاقات الإنسانية وتتوقف طبيعة العلاقات الإنسانية على نوعية الاتصال المنتج من طرف الإدارة سواء كانت اتصالات مرنة أو اتصالات هارمة.

## ج- برامج الحوافز:

الحوافز من المغريات التي تدفع الأفراد لأداء مستويات عمل جيدة، ومن بين الحوافز الهامة المحركة للسلوك الإنساني نجد علاقات العمل كمحفز ودافع هام للأفراد، إذ تبرز إمكانية تأثير جماعات العمل على الأفراد واتخاذها كقدوة أو كعنصر يبحث على التحفيز على العمل في ظل جو تسوده الراحة والتماسك والانسجام<sup>2</sup>.

إضافة إلى علاقات العمل هناك محفزات أخرى تؤثر على العلاقات الإنسانية كفرص الترقية التي تعتبر محفز مادي أساسي يؤثر على دافعية الأفراد لبذل مزيد من الجهد في سبيل الترقية لمنصب أعلى يزيد من طموحاته وتحقيق لذاته، نجد أيضاً الأجور كمحفز يحقق الإشباع للأفراد في تحقيق متطلباتهم واحتياجاتهم.

(1) حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص 28.

(2) علي السلمي: مرجع سابق، ص 343.

#### د- مبدأ جماعية العمل:

➤ إن الصفة الأساسية التي تميز المشروعات هي وجود تجمعات إنسانية كبيرة وحيث يشعر الإنسان برغبة أساسية في الانتماء إلى جماعات وممارسة الحياة الجماعية من خلال إنشاء علاقات مع غيره من العاملين وتعتبر جماعية العمل من الأدوات التي تستطيع الإدارة استخدامها لتنمية علاقات إنسانية سليمة.

➤ لقد أثبتت العديد من التجارب التي أجريت في العديد من التنظيمات أن استخدم أسلوب العمل الجماعي يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين حيث يتيح لهم ذلك فرصا للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم<sup>1</sup>.

#### 8- مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتتمثل هذه المبادئ في العناصر الأساسية التالية:

➤ معاملة أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته واحترام كرامتهم الشخصية.

➤ إشراك العاملين في القرارات الإدارية والتسييرية التي تعينهم مما يؤدي إلى روح روحهم المعنوية تجسيد روح التعاون، وخلق القيادات والشخصيات وإلى تحسين العلاقات الإنسانية.

➤ تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق، فالعمل الجماعي يتسم بالكفاية من الناحية الاقتصادية فهو يحمل الموارد البشرية على العمل المشترك وعلى تشجيع الواحد منهم لغيره في سبيل بذل أقصى الجهود والوصول لأفضل النتائج كما تدل على ذلك التجربة اليابانية حيث المعنى الأسمى له هو ما يتعلق بتحمل المسؤولية الجماعية عن هذا الأداء الجماعي.

➤ خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة.

➤ إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن أو تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمرؤوسين لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات<sup>2</sup>.

(1) علي السلمي: المرجع نفسه، ص 347.

(2) نورى منير: تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، صص 92-94.

## ثانيا - البعد القانوني لعلاقات العمل:

### 1- عقد العمل:

من المفترض في قانون العمل وجود علاقة عمل، ولكي تنشأ هذه العلاقة ينبغي أن تتضمن هذه العلاقة عقد.

تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم بمجرد العمل لحساب مستخدم ما. يتم عقد العمل حسب الأشكال التي تتفق عليها الأطراف المتعاقدة، ويعتبر مبرما لمدة غير محدودة إلا إذا نص على غير ذلك كتابة وفي حالة انعدام عقد عمل مكتوب، يفترض أن تكون علاقة العمل قائمة لمدة غير محدودة.

يمكن إبرام عقد العمل لمدة محدودة بالتوقيت الجزئي أو الكامل في حالة: توظيف عامل لتنفيذ عمل مرتبط بعقود أشغال أو خدمات غير متجددة، استخلاف عامل مثبت في منصب تغيب عنه مؤقتا ويجب على المستخدم أن يحتفظ بمنصب العمل لصاحبه<sup>1</sup>.

وكتعريف شامل لعقد العمل: " هو اتفاق يلتزم بموجبه أحد الأشخاص بالعمل على حساب شخص آخر وهو صاحب العمل وتحت إشرافه وإدارته وتوجيهه لمدة محددة أو غير محددة مقابل أجر معين ومحدد سلفا"<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن علاقة العمل تتركز على خاصيتين هما:

أ-التبعية: هي قيام شخص بالعمل لحساب غيره ويعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل.

ب- الأجر: قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر<sup>3</sup>. فالعملدون مقابل أو أجر لا يدخل ضمن قانون العمل فمن حق العامل أن يتقاضى أجر مقابل مهامه وقبل تحديد قانون العمل ذلك أوصى النبي صلى الله عليه وسلم بإعطاء الأجير حقه قبل أن يجف عرقه.

(1) <http://www.ELMAUWTIN.dz/SPIP.PHP?PAGE:impimer-article:6539>

(2) سليمان أحمية: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002، ص 15.

(3) إبراهيم زكي أخنوخ: شرح قانون العمل الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 3-12.

## 2- مراحل انعقاد علاقة العمل:

لقد تبني المشرع الجزائري مفهوم علاقة العمل على غرار بقية التشريعات العمالية المعاصرة على أن هذه العلاقة تختلف من حيث إجراءات ومراحل انعقادها وإبرامها عن بقية العلاقات الأخرى وذلك وفق أساليب وأدوات خاصة تضمن إمكانية إثبات هذه العلاقة.

وتمر علاقة العمل عادة بمرحلتين أساسيتين هما<sup>1</sup>:

أ- **المرحلة التجريبية:** هي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة في فترة تدريبية وتجريبية للتأكد من مدى استعداد وكفاءته وقدرته على أداء العمل الموكل إليه، وهو ما تؤكدته المادة 18 من قانون 11/90 التي تنص على أنه: "يمكن أن يخضع العامل الجديد توظيفه لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر. كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى 12 شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي. وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال أو لمجموع العمال عن طريق التفاوض الجماعي"<sup>2</sup>.

كما تسمح فترة التجريب للعامل الإطلاع على ظروف العمل، ومدى ملائمة المهام الموكلة له ولمؤهلاته واستعداداته وعلى هذا الأساس يمكن لأي من الطرفين وخلال هذه المدة، التحلل من العقد دون أن تترتب على ذلك أية مسؤولية على عاتقه، أما إذا انقضت المدة دون أن يتمسك أحدها بحقه في التحلل من العقد يتحول عندئذ إلى عقد ثابت<sup>3</sup>.

يتمتع العامل خلال هذه المدة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب العمل مماثلة ويخضع لنفس الواجبات وتتخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الأقدمية لدى الهيئة المستخدمة عندما يثبت في منصبه، انتهاء الفترة التجريبية<sup>4</sup>.

ب- **مرحلة التثبيت:** هي المرحلة التي تؤكد مدى مطابقة مؤهلات العامل ومهاراته المهنية لشغل منصب عمله ليتحول بذلك عقد العمل من عقد مؤقت إلى عقد نهائي يتمتع فيه العامل بكافة الحقوق التي يتمتع بها غيره من العمال الآخرين فيصبح العقد محصنا من أي سلطة وأي تعسف، بما يحمي

(1) رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة، 2002، ص 88.

(2) أنظر المادة: 18 من قانون 11/90.

(3) [http://www.ELMAWTIN.dz/spip.Php?page:imprimer\\_id\\_article:6539](http://www.ELMAWTIN.dz/spip.Php?page:imprimer_id_article:6539)

(4) أنظر المادة 19 من قانون 11/90.

حقوق العامل ووفق ما كرسته المادة 63 من قانون علاقات التي لا يمكن بموجبها تعديل شروط عقد العمل وطبيعته إلا بناء على الإرادة المشتركة للعامل والمستخدم<sup>1</sup>.

### 3- الطبيعة القانونية لعلاقات العمل:

يمكن التمييز الطبيعة القانونية لعلاقة العمل بين نظريتين: تقليدية وحديثة:

أ- **النظرية التقليدية:** هي في الأساس نظرية رأسمالية تنظر إلى العمل باعتباره "سلعة" يمكن أن تكون محل إيجار، وفق ما يعرف بعقد إيجار الخدمات وبناء على مبدأ الحرية التعاقدية، مما يبعد هذا النوع من العقود من مجال التدخل التنظيمي التي يمكن للدولة أن تمارسه في مجال العلاقات القانونية.

ب- **النظرية الحديثة:** وهي نظرية اجتماعية تستجيب أكثر للطابع الاجتماعي لعلاقة العمل ولبعدها الأساسي مما يفرض معه تدخل الدولة قانونيا لأجل ضمان تحقيق علاقات العمل عموما لأهدافها الاجتماعية، وضبط العلاقة الناشئة بين أرباب العمل من جهة، والعمال من جهة أخرى وهو الأمر الذي يتجلى من خلال إقرار الكثير من النصوص التي تدعم مركز العمال في علاقة العمل<sup>2</sup> والمتعلقة بالضمان الاجتماعي والتقاعد، الوقاية الصحية وطب العمل، خطر تشغيل الأطفال والنساء وغيرها من الأحكام ذات البعد الاجتماعي أيضا الدفع المنتظم للأجر، الخدمات الاجتماعية المساهمة في الوقاية من نزاعات العمل وتسويتها وحتى تتوفر هذه الحقوق لابد من واجبات يجب التقيد بها: تأدية الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم بأقصى ما لديهم من قدرات، تنفيذ التعليمات التي تصدرها السلطة السليمة التي يعينها المستخدم مراعاة التدابير الوقائية الصحية والأمن التي يعدها المستخدم، تقبل أنواع الرقابة الطبية الداخلية والخارجية التي قد يباشرها في إطار طب العمل، السرية وعدم إفشاء المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات والتكنولوجيا وأساليب الصنع<sup>3</sup>.

(1) أرشيد واضح: مرجع سابق، ص 95.

(2) اساسان: محاضرات في قانون العمل الجزائري، مقياس قانون العمل، جامعة الجزائر، 2012.

(3) [http://www.ELMAWTIN.dz/spip.php?page=imprimer&id\\_article=6539](http://www.ELMAWTIN.dz/spip.php?page=imprimer&id_article=6539).

#### 4- نزاعات العمل أنواعها وطرق تسويتها:

أ- تعريف النزاع وأنواعه: يعتبر نزاعا مهنيا كل خلاف يقوم بين العامل من جهته وصاحب العمل من جهة أخرى أثناء تنفيذ علاقة العمل أو إخلال أحدهما بالزام من الالتزامات المحددة في العقد والخرق أو عدم امتثاله لنص قانوني أو تنظيمي بما يسبب ضررا للطرف الآخر.

#### ➤ النزاع الفردي وطرق تسويته:

\* النزاع الفردي: وينص القانون 28/21 المؤرخ في 1991/12/21 المعدل للقانون 04/90 المؤرخ في 1990/09/09 بأن النزاع الفردي في العمل هو: "كل خلاف في العمل قائم بين عامل وأجير ومستخدم بشأن تنفيذ علاقة العمل التي تربط الطرفين إذا لم حله في إطار عمليات تسوية داخل الهيئات المستخدمة"<sup>1</sup>.

كل اختلاف في العمل سواء كان مصدره العمال فيما بينهم أو العامل ورب العامل سيؤدي إلى النزاع

هذا النزاع قد يكون حتمي أو نتيجة لضغوطات واستغلالات أو قد يكون نزاع بسبب المنافسة أو الغيرة.

\* طرق تسويته: من بين الخصائص المميزة للنزاع الفردي في العمل، أنه بالرغم من خضوعه لاختصاص قضاء العمل، إلا أنه يستوجب المرور على بعض الإجراءات الهادفة إلى تسوية بطريقة ودية، هذه الإجراءات التي تعتبر شرطا جوهريا لقبول الدعوى القضائية شكلا، وهو ما تنص عليه قوانين العمل المتعلقة بطرق وكيفيات تسوية منازعات العمل الفردية، وكذلك بعض الأحكام القضائية الصادرة عن المحكمة العليا<sup>2</sup>.

وعليه سنتطرق إلى أهم طرق تسوية نزاعات العمل الفردية والمتمثلة فيما يلي:

✓ التسوية داخل الهيئة المستخدمة: لقد افرز التنظيم الجديد لعلاقات العمل عدة إجراءات يجب إتباعها في كل خلاف ناتج عن تنفيذ أو بسبب علاقة العمل بين العامل والمستخدم تهدف إلى تسوية الخلاف بطريقة سليمة أو أدوية قبل أخطائها إلى قضاء العمل.

(1) زهية بن سلامة: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 16.

(2) أحمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الطبعة الخامسة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2010، ص 11.



هذه الإجراءات التي تعتبر شرطا جوهريا في حل المنازعات الفردية في العمل، تعمل على تسهيل حلها والمحافظة على العلاقة الودية بين العمال والهيئات المستخدمة<sup>1</sup>.

وعلى هذه الإجراءات استوجب المشرع خطوات معينة لاستنفاد الآلية الداخلية:

- **التظلم:** يعرض العامل الأمر أو التظلم إلى الرئيس المباشر في العمل، الذي يتوجب عليه تقديم جواب خلال (08) أيام من تاريخ الإخطار، وفي حالة عدم الرد أو عدم رضا العامل برفع التظلم إلى الهيئة المكلفة بتسيير المستخدمين أو إلى المستخدم حسب الحالة، الذي يلتزم بالرد كتابيا خلال (15) يوما من تاريخ الإخطار<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه الوسيلة يسعى الأطراف لفض النزاع داخل الهيئة المستخدمة حيث يتفاوض الطرفان على كفاءات التسوية دون الاستعانة بأي شخص أو جهاز خارج المؤسسة بل يكتفيان بتطبيق الإجراءات المدرجة ضمن الاتفاقيات الجماعية<sup>3</sup>.

- **المصالحة:** هي إجراء يقوم به طرف ثالث بهدف التقريب أو التوفيق بين وجهات نظر أطراف النزاع قصد الوصول إلى تسوية ترضي الطرفين، وبالتالي اختصار الطريق، وكسب الوقت والمحافظة على العلاقة الودية بين العمال وأصحاب العمل.
- وتختلف القوانين المقارنة في تنظيم إجراءات المصالحة والهيئات التي يقوم بها ففي حين توكلها بعض القوانين إلى مفتش العمل، مثلما كان معمولا به في الجزائر في ظل قانون 1975، يوكلها المشرع الفرنسي إلى مكتب المصالحة<sup>4</sup>.

- **عرض المنازعة أولا على مفتشية العمل:** تنص المادة الخامسة من القانون 04/90 على ما

يلي: بعد استنفاد إجراءات المعالجة الداخلية لنزاعات العمل الفردية داخل الهيئة المستخدمة يمكن العامل إخطار مفتش العمل وفقا للإجراءات التي يحددها القانون.

وفور إخطار مفتش العمل بشكوى يقوم بإعداد محضر يسجل فيه تصريحات العامل ليصل الملف في مهلة ثلاث أيام إلى مكتب المصالحة، كما يقوم مفتش العمل باستدعاء أعضاء مكتب المصالحة إلى

(1) رشيد واضح، **منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر**، الطبعة الرابعة، دار هومة، الجزائر 2007، ص 23.

(2) عبد الرحمن خليفي: **منازعات العمل والضمان الاجتماعي**، دار العلوم للنشر والتوزيع، ص 41.

(3) المرجع نفسه، ص 42.

(4) أحمية سليمان: **مرجع سابق**، ص 43.

الاجتماع خلال مدة ثمانية أيام ومن خلال هذا الإجراء يتبين أن مفتش العمل هو الذي يستلم الشكوى وهو الذي يقوم باستدعاء الأطراف للاجتماع والنظر في شكوى العامل.

وعند غياب العامل بغير عذر ولا مبرر يقرر مكتب المصالحة شطب القضية وبلغ العامل بقرار الشطب وفي حالة غياب رب العمل يعاد استدعائه بجلسة المصالحة في مدة ثمانية أيام من تاريخ الاستدعاء وإن تغيب يحضر محضر عدم المصالحة في غيابه، ويسلم نسخة منه للعامل لمباشرة دعواه الاجتماعية<sup>1</sup>.

- **المصالحة عن طريق مكاتب المصالحة:** إن ساعي التسوية الودية عن طريق المصالحة المنوطة بمكاتب المصالحة تهدف أساسا إلى إيجاد حل سلمي يرضي الطرفين المتنازعين كآخر إجراء يلجأ إليه لالتماس حل الخلاف، وهو آخر فرصة يمكنهما استغلالها، إلى جانب دور اللجان المتساوية الأعضاء التي تشكل هذه المكاتب.

فإجراء المصالحة يعتبر شرطا جوهريا وشكليا قبل إحالة كل خلاف على المحاكم المختصة بقضايا العمل، وهو ما تضمنته المادة 19 من القانون رقم 04/90، أي أنه إجراء إجباري قبل تحريك أية دعوى قضائية، غير أن هذا الإجراء يعتبر إختياريا في حالة ما إذا كان المدعى عليه يقيم خارج التراب الوطني، أو في حالة الإفلاس أو تسوية قضائية من قبل صاحب العمل<sup>2</sup>.

وفي حالة فشل مكاتب المصالحة في التوصل إلى تسوية للخلاف فالمعروض أمامها سيؤدي ذلك حتما إلى إحالته على قضاء العمل للبت فيه.

✓ **التسوية القضائية للنزاع الفردي:** تعتبر التسوية القضائية لمنازعات العمل الفردية الوسيلة الأخيرة عند فشل طرق ومحاولات التسوية الودية في مختلف مراحلها السابقة، وهو ما تقتضي به أغلب التشريعات العمالية والإجرائية المقارنة<sup>3</sup>.

حيث تقوم المحكمة الاجتماعية بالفصل في منازعات العمل الفردية، فبعد فشل المصالحة يرفع العامل نزاعه أمام المحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية، وترفق العريضة بمحضر عدم المصالحة الصادر عن مكتب المصالحة وتحدد الجلسة الأولى في مدة أقصاها (15) يوم التي تلي رفع الدعوى.

(1) عبد الرحمن خليفي، مرجع سابق، ص 43.

(2) رشيد واضح: مرجع سابق، ص 31.

(3) أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري علاقة العمل الفردية، الطبعة السادسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012، ص 310.

والمحكمة الفاصلة في المسائل الاجتماعية هي في الحقيقة القسم الاجتماعي للمحكمة كما جاء في التنظيم القضائي وهو قسم ينفرد بتشكيلة خاصة.

تشكل المحكمة الاجتماعية من مساعدان اثنان من العمال وبصفتهم احتياطيين كلهم منتخبين ومساعدان اثنان من المستخدمين وبصفتهم احتياطيين منتخبين، ويعتبر منع الطابع التداولي لصوت المساعدين رجوعا إلى النظام الذي كان ساريا من سنة 1962 إلى 1972 تاريخ استبدال الصوت التداولي بالاستشاري.

ويرأس المحكمة قاضي ويصدر أحكامها بأغلبية الأصوات وفي حالة التساوي يرجح صوت الرئيس وفي حالة الغياب الكلي أو الجزئي للمساعدين الأصليين أو الاحتياطيين يعوضون بقضاة يعينهم رئيس المحكمة<sup>1</sup>.

### ➤ النزاع الجماعي وطرق تسويته:

\***النزاع الجماعي:** فقد نصت المادة 02 من القانون رقم 02/90 الصادر في 06/02/1990 المتعلق بالوقاية من النزاعات الاجتماعية في العمل وتسويتها وحق الإضراب أنه: "كل خلاف يتعلق بالعلاقات الاجتماعية المهنية في علاقة العمل ولم يجد تسوية بموجب وسائل انقضاء الخلافات الجماعية"<sup>2</sup>.

حيث تهدف الاجتماعيات الدورية المنصوص عليها في المادة 4 من قانون 02/90 إلى دراسة وضعية العلاقات الاجتماعية وظروف العمل داخل المؤسسة وتنظيم الاتفاقيات الجماعية وكيفية إجراء الاجتماعات ودوريتها<sup>3</sup>.

\***طرق تسويته:** ميز المشرع الجزائري في إطار القانون 02/90 بين ثلاث طرق لتسوية المنازعة الجماعية وهي كالتالي:

✓ **التسوية الوقائية للنزاع الجماعي:** أولى المشرع الجزائري اهتماما خاصا بطريقة التسوية الوقائية للنزاع الجماعي والتي تتجسد عبر آليتين هما التفاوض المباشر من جهة اللجان المشتركة أو الدائمة من جهة أخرى، فبشأن التفاوض المباشر اعتبره المشرع حل مثالي تجنبنا لنزاعات العمل وأجبر أطراف علاقة العمل على ضرورة الأخذ به وعادة ما يبرز هذا التفاوض في إطار اجتماعات دورية بين الطرفين تتناول شروط وظروف العمل والمشاكل المهنية والاجتماعية التي

(1) عبد الرحمن خليفي: مرجع سابق، ص 47.

(2) رشيد واضح، مرجع سابق، ص 77.

(3) عبد الرحمن خليفي: مرجع سابق، ص 56.

قد تحدث داخل الهيئة المستخدمة، أما بشأن اللجان المشتركة أو الدائمة فقد يلجأ الأطراف إلى إنشاءها بغرض تجنب حدوث نزاعات العمل، حيث تتكفل هذه اللجان بفحص المشاكل المرتبطة بالحياة المهنية، كما تقترح الحلول الكفيلة بتسويتها<sup>1</sup>.

✓ التسوية الودية للنزاع الجماعي: يتم ذلك عن طريق:

● **المصالحة:** لمفتش العمل دور أساسي في التقريب بين وجهات نظر الأطراف، وله في ذلك صلاحيات واستقلالية واسعة حيث تنص المادة 06 من القانون 02/90 على أنه: "تقوم مفتشية العمل المختصة إقليميا التي يرفع لها الخلاف الجماعي في العمل وجوبا، بمحاولة المصالحة بين المستخدم وممثل العمال".

ولهذا الغرض يستدعي مفتش العمل المعين طرفي الخلاف الجماعي إلى جلسة أولى للمصالحة خلال الأيام الثمانية (08) الموالية للأخطار قصد تسجيل موقف كل واحد في كل مسألة من المسائل المتنازع عليها<sup>2</sup>.

وفي حالة فشل المصالحة يلجأ أطراف النزاع إلى الوساطة أو التحكيم حسب نص المادة 09: "في حال فشل إجراء المصالحة على كل الخلاف الجماعي في العمل، أو على بعضه يعد مفتش العمل محضرا بعدم المصالحة.

وفي هذه الحالة، يمكن الطرفين أن يتفقا على اللجوء إلى الوساطة أو التحكيم، كما تنص عليهما أحكام هذا القانون<sup>3</sup>.

● **الوساطة:** هي ثاني إجراء يلجأ إليه الطرفان المتنازعين فشل إجراءات المصالحة، ويقصد بالوساطة احتكام أطراف النزاع إلى شخص محايد لا علاقة له بهما حيث يقدمان له كل المعلومات المتعلقة بالخلاف والملايسات التي تحيط به ثم يتركان له السلطة التقديرية الكاملة في إيجاد الحل أو الحلول المناسبة له على أن تقدم الحلول في شكل اقتراحات أو توصيات للأطراف الذين يأخذوا بها أو يرفضونها، ذلك أن الوسيط ليس له أية سلطة قانونية أو تنظيمية أو عقديّة على أطراف النزاع<sup>4</sup>.

(1) عجة الجبالي: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية "النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر"، الطبعة الأولى دار الخلدونية، الجزائر، 2005، ص.ص. 215، 216.

(2) غريب منية، مرجع سابق، ص 170.

(3) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقيات دولية، قوانين، ومراسيم، العدد 6، 7 فبراير 1990، الجزائر، ص 232.

(4) محمد هلال: مساهمة في توضيح جوانب مسألة منازعات العمل الجماعية، المعهد العربي للثقافة العمالية وبحوث العمل الجزائر، 1981، ص 91.

وتنص المادة 12 من قانون 02/90 على أنه يعرض الوسيط على الطرفين، خلال المدة التي يحددها اقتراحات لتسوية النزاع المعروض عليه شكل توصية معللة ويرسل نسخة من التوصية المذكورة لمفتشية العمل المختصة إقليمياً<sup>1</sup>.

✓ **تسوية النزاع عن طريق التحكيم:** أدمج المشرع التحكيم بمقتضى نص المادة 13 من القانون رقم 02/90، والتي تنص على أنه: " في حالة اتفاق الطرفين على عرض خلافهما على التحكيم تطبق المواد من 442 إلى 454 من قانون الإجراءات المدنية مع مراعاة الأحكام الخاصة في هذا القانون. وفي هذا الإطار يعد التحكيم حسب المفهوم التقليدي له، أداة لحل النزاع والذي يرتبط في هذا العادة بالتجارة الدولية، لكن يبدو أن المشرع الجزائري قد وسع نطاق هذا المفهوم، ليشمل نزاعات العمل الجماعية حيث أجاز للأطراف الاتفاق على عرض الخلاف على التحكيم، وأحال كليات تعيين المحكمين وتشكيلية محكمة التحكيم<sup>2</sup>.

أما التحكيم هو حالة يفرض فيها التحكيم بموجب القانون أو من قبل السلطات الحكومية، ويدخل ضمن إطارها الحالات التي يباشر فيها أي طرف من أطراف النزاع بإجراءات التحكيم دون موافقة الطرف الآخر أو الحالات التي تلجأ فيها الحكومة إلى التحكيم بناء على مبادرة ذاتية منها<sup>3</sup>. وتعد قرارات التحكيم بمثابة الأحكام القضائية أي تعتبر حائزة لقوة الشيء المقضي، كما أن لها نفس آثار عقود العمل المشتركة وكل ما في الأمر أنها عقود مفروضة على الطرفين<sup>4</sup>.

### **5- الاتفاقيات الجماعية:**

\* يعرف المشرع الجزائري اتفاقية العمل بأنها: "اتفاق مدون يتضمن مجموع الشروط التشغيل والعمل فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية"<sup>5</sup>.

(1) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: المرجع السابق، ص 232.

(2) عجة الجيلالي: مرجع سابق، ص 218.

(3) منظمة العمل الدولية، أنظمة المنازعات العمل "دليل بشأن تحسين الأداء"، الطبعة الأولى، المركز الدولي للتدريب، لبنان 2013، ص 21.

(4) أحمد زكي بدوي: علاقات في الدول العربية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، بدون سنة النشر، ص 134.

(5) كمال مخلوف: الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع الجزائر 2011، ص 89.

- يوضح المشرع الجزائري من خلال هذا التعريف أن اتفاقية العمل الجماعية هي اتفاق مبرم بين التنظيمات النقابية للعمال وصاحب العمل بهدف تنظيم شروط وظروف علاقات العمل.
- \*يعرفها جانب من الفقه بأنها: "التنظيم الجماعي أو المشترك لشروط العمل وظروفه بين التمثيل النقابي للعمال وصاحب العمل بما يكفل شروطا أو مزايا أو ظروف أفضل"<sup>1</sup>.
- من خلال هذا التعريف نخلص إلى أن اتفاقية العمل الجماعية سهلت من عملية التواصل بين العمال وأصحاب العمل واعتبرت وسيطا جيدا لحل النزاعات العمل وضمان حقوق كلا الطرفين.

## 6- الاتفاقيات الجماعية والوقائية من نزاعات العمل:

إذا كانت الاتفاقيات الجماعية تلعب دورا مهما باعتبارها وثيقة للسلم الاجتماعي في مجال تسوية النزاعات الفردية في العمل فإن دورها يبدو أكبر في مجال تسوية النزاعات الجماعية حيث أن هذا النوع من النزاعات يؤثر على شريحة عمالية كبيرة وواسعة كما تمتد آثارها إلى المجتمع ككل خاصة إذا كان النزاع قائما في المؤسسة أو في قطاع إستراتيجي وحيوي للبلاد وتظهر أهمية الاتفاقيات الجماعية من خلال أحكامها الوقائية.

ومن خلال الإجراءات الخاصة بالتسوية الداخلية لها بل وتدخل حتى عند فشل جميع الإجراءات الودية ولجوء أطراف النزاع إلى الإضراب بهدف الحد من آثاره<sup>2</sup>.

## أولاً- إجراءات الوقائية من النزاعات المكرسة في الاتفاقيات الجماعية:

تتمثل إجراءات الوقاية في الاجتماعات الدورية التي تتعد بين الممثلين النقابيين للعمال وفي حالة عدم وجود ممثلهم المنتخبين وصاحب العمل لدراسة وضعية العلاقات الاجتماعية وظروف العمل العامة داخل المؤسسة تحديدا لدورية تلك الاجتماعات أحالنا المشرع الجزائري إلى الاتفاقيات الجماعية للعمل التي حددت مجموعة من الأهداف تحققها من خلال الاجتماعات الدورية وهي تنحصر أساسا في: ترقية التشاور وتبادل وجهات النظر حول الأوضاع الاجتماعية والمهنية والظروف العاملة للعمل، كما تهدف إلى نشر المعلومات المتعلقة بهذه المواضيع في وسط العمال".

(1) مصطفى أحمد أبو عمرو: علاقات العمل الجماعية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 181.

(2) ابن عزوز بن صابر: الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010 ص 265.

فكلما كانت الاجتماعات الدورية مكثفة كلما قلت النزاعات لذلك أدركت الاتفاقيات الجماعية هذه الاجتماعية عندما حددت دوراتالغادية كل 15يوما<sup>1</sup>.

### ثانيا: إجراءات التسوية الداخلية للنزاعات وفقا للاتفاقيات الجماعية:

في حالة اختلاف الطرفين في كل المسائل المدروسة أو بعضها أثناء الاجتماعات الدورية، ألزم المشرع الجزائري بمباشرة إجراءات المصالحة الداخلية المكرسة في الاتفاقيات الجماعية للعمل حيث أنها أشترطت قبل اللجوء إلى المصالحة الخارجية التي تقوم بها مفتشية العمل احترام إجراء المصالحة الداخلية وأسندت للجنة المتساوية الأعضاء تدعى اللجنة المتساوية الأعضاء للمصالحة بينما أسندت البعض من هذه المهمة للجنة المتساوية الأعضاء للوقاية من النزاعات الجماعية للعمل كما عمدت بعض الاتفاقيات الجماعية للعمل على إسناد مهمة المصالحة إلى لجنة المصالحة على مستوى المؤسسة تتكون هذه اللجنة من ممثلين عن الهيئة المستخدمة والممثلين النقابيين للعمال ولم تشترط أن تكون اللجنة متساوية الأعضاء<sup>2</sup>.

(1) المرجع نفسه، ص،ص. 267،268.

(2) المرجع نفسه، ص،ص. 271، 272.

### لماذا علاقات العمل كمتغير مفسر للثقافة التنظيمية؟

نظرا لأهمية وخصوصية علاقات العمل كمتغير حساس وفعال على مستوى البناءات التنظيمية تتوضح على إثره سياسة المؤسسة ونموذج التسيير المطبق فيها، إضافة إلى أنها عصب ومحرك كبرى المؤسسات العالمية التي أصبحت تركز على الجوانب العلائقية والإنسانية موازاة مع الجوانب الهيكلية والمادية للعمل.

ولأن المورد البشري ومكانته وعلاقاته في المؤسسة صارت حديث المنظرين والباحثين وأبرزهم "التون مايو" حيث قال هذا الأخير لدينا نقصا ظاهرا في رجال الإدارة، الذين يدركون أن عليهم أن يواجهوا مشكلة إنسانية اجتماعية لا مشكلة اقتصادية. فمنا بتوظيف هذا المفهوم كمتغير مفسر وموضح لموضوع الثقافة التنظيمية، فبالنظر للمسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية الذي شهدت من خلاله تحولات عميقة وجدرية في تطور علاقات العمل، لم تكن المؤسسة محل دراستنا بمنأى عن هذه التطورات التي مست علاقات العمل داخلها ولعل أول ما لحضناه هو الكم الهائل من النظم واللوائح التي تسن لترشيد وتحديد العلاقة بين مختلف الفاعلين وهذا يحيلنا قانونيا إلى طبيعة العلاقات السائدة بين العمال والإدارة والتي تؤدي إلى إحساس العمال بالمسؤولية ورب العمل بالسلطة الشريفة.

الضوابط والأطر الاتفاقيات الجماعية بين النقابة وأصحاب العمل التي يخضع لها رب العمل وتكون وفق ما يحدده قانون العمل لتجنب النزاعات وخلافات العمل، أيضا تتجسد في المؤسسة علاقات عمل يحددها أداء وإنتاجية العمال والانسجام والتفاهم الذي يخلق تشاركية جماعية تعود بالنفع على المؤسسة كما تلعب منظومة الحوافز التي تبنتها جماعات العمل دورا كبيرا في إبداء المبادرة والمخاطرة للوصول إلى مراكز تزيد تحقيق الذات وتشكيل فرق عمل تسودها روح التعاون والافتداء هنا تسعى المؤسسة إلى محاولة التحكم في تلك العلاقات بالطريقة التي تضمن بها السير الحسن لها مع مراعاة متطلبات العمال بالتوفيق بين العمل والعلاقات التي تنشأ بينهم بحكم طبيعة العمل الجماعي الذي يعزز خلق علاقات عمل غير رسمية.

إذن، من خلال العلاقات الهرمية وعلاقات السلطة ونمط التسيير وكذلك شبكة الاتصالات يمكن أن نفهم منظومة القيم والمعتقدات والمعايير الرسمية وغير الرسمية الظاهرة والخفية التي تحكم وتحدد لنا طبيعة علاقات والترابطات الاجتماعية التي تحدث داخل الفضاء العمالي هذا كله ناتج عن الثقافة السائدة داخل المؤسسة والتي تعتبر ثقافة قوية قائمة على مبدأ الثقة والتفاهم بين الإدارة والعمال وبين قوانين



المؤسسة والانضباط وولاء العاملين، ثقافة تجسيدها قيم وتوقعات الفاعلين، ثقافة خلقتها الإدارة والبيئية الداخلية وطورها واستحسنها العمال، أدت إلى تشكيل مجتمع مصغر يضم تشكيلات اجتماعية ثقافية متباينة تتوحد داخل إطار ثقافي مشترك.

### خاتمة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل علاقات العمل من البعدين السوسولوجي والقانوني حيث تتشكل علاقات العمل سوسولوجيا من خلال جماعات العمل التي تربطهم علاقات اجتماعية، إنسانية تتشكل عن طريق علاقات العمل والأثر الذي تتركه هذه العلاقات على الحياة العملية، المهنية والاجتماعية للعامل وانعكاساتها الايجابية والسلبية على الإدارة وأرباب العمل وكيفية التعامل معها، أما قانونيا فعلاقات العمل عرفت عدة تطورات وتغيرات إلى أن تم الاعتراف بهذه العلاقة التي تربط العامل تنشأ بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والمراحل والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها، بحكم طبيعتها القانونية مع ضبط وتحديد التزامات وحقوق كلا الطرفين تقاديا للنزاعات والخلافات بأنواعها الفردية والجماعية، وعليه فقد عملت التشريعات العمالية على اعتماد وسائل لتنظيم علاقات العمل، وسن اتفاقيات عمل جماعية لبناء علاقة عمل قوية.

# السبب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

## الفصل الخامس:

### الإطار المنهجي.

#### أولاً-مجالات الدراسة.

- 1-التعريف بالمؤسسة ووظائفها: المؤسسة الوطنية للجلود جيجل.
- 2- المجال الجغرافي.
- 3- المجال الزمني.
- 4- المجال البشري.

#### ثانياً- المنهج المستخدم.

#### ثالثاً- أدوات جمع البيانات.

1- الملاحظة.

2-المقابلة.

3- الاستمارة.

4- الوثائق والسجلات.

#### رابعاً- أساليب معالجة البيانات.

#### خامساً- مجتمع الدراسة.

1- عينة الدراسة.

2- نوع العينة.

3-أسباب اللجوء إلى العينة العشوائية الطبقية.

4- وصف خصائص العينة.

خاتمة الفصل.

### تمهيد

حتى يكون البحث علميا لابد من الربط بين الجانب النظري والجانب الميداني والذي يعتبر متطلب منهجي ضروري لابد من توفره، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال إتباع خطوات منهجية مضبوطة والسير في إطارها من أجل تحقيق الترابط العلمي بين الإطار النظري و الإمبريقي، وفق أسس علمية تخضع للمنهج العلمي، الذي بدوره يفرض الاعتماد على أدوات وتقنيات تساعد الباحث في جمع البيانات من الواقع.

وقد تم الاعتماد في هذا الفصل على الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة، ثم تحديد المنهج المعتمد، وأدوات جمع البيانات ، واختبار صدق الأداة، وأخيرا كيفية اختيار العينة التمثيلية للمجتمع الاحصائي المدروس.

## أولاً- مجالات الدراسة:

### 1- التعريف بالمؤسسة الوطنية الجلود- جيجل- ووظائفها:

وحدة دباغة الجلود بجيجل هي وحدة صناعية أنشئت لتحقيق غايات اقتصادية واجتماعية وقد تم انجازها من طرف مؤسسة بلغارية في إطار التعاون الجزائري البلغاري، فكانت انطلاقة الأشغال في جوان 1965 أما نهايتها فكانت سنة 1967 وهي السنة التي بدأت فيها الوحدة بالإنتاج والذي قدر ب 11 طن يوميا وذلك بتشغيل 367 عاملا، أما عن رأس المال التأسيسي هو 360 مليون دج، وقد كانت الفترة ما بين (1970-1973) مميزة حيث بلغ الإنتاج 25 طن وب 467 عاملا مقسمون على فترات، كما شهدت هاته الوحدة عدة تحولات ففي بداية النشاط كانت تابعة للمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية (SONIPAC) ونظرا للتغيرات الاقتصادية وبمقتضى المرسوم الوزاري رقم 82/426 المؤرخ في يوم 1982/12/04 والمتضمن إعادة هيكلة المؤسسات العمومية، قسمت المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود والأحذية إلى ثلاث مستويات:

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة الجلود (ENIPEC).

➤ المؤسسة الوطنية لصناعة الأحذية (EMAC).

➤ المؤسسة الوطنية لتوزيع المنتجات (DISTRICH).

والمؤسسة الوطنية لصناعة الجلود هذه كان مقرها الإداري بجيجل وهي تضم 8 وحدات هي: وحدة دباغة جيجل، وحدة الدباغة بالعمرية (وهران)، وحدة باتنة، وحدة الجلد الخام بالروبية، وحدة سطيف، وحدة عين الدفلى، وحدة روبية، إلا أنه في يوم 1998/01/01 عرفت المؤسسة استقلالها وتحولت من مؤسسة وحدة بجيجل إلى مؤسسة دباغة الجلود جيجل (TAJ-SPA)، يحكمها القانون التجاري حيث تعمل على معالجة جلد البقر والغنم لتسويقه محليا وخارجيا، تقدر طاقتها الإنتاجية ب 10 ملايين قدم مريح سنويا إذ يتم معالجة 80 طن من الجلد يوميا بمعدل 38000 قدم مريح، كما تستورد الموارد الأولية التي تحتاج لعملية المعالجة من إسبانيا، هولندا، إيطاليا، فرنسا وتصدر منتجاتها إلى كل من إسبانيا، والبرتغال.

### - وظائف المؤسسة:

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بالوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلتان في:

أ- الوظيفة الاقتصادية:

تعتمد مدبغة جيجل في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة بالورد، حيث أن هذا المورد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة.

ونعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله وعليه فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد الكيماوية تلعب دورا كبيرا في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدلى إلى بناء مصانع تحويلية كيماوية صغيرة.

ب- الوظيفة الاجتماعية:

تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة، حيث أن لإنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني كالمدار والأسواق الوطنية وغيرها.

أما في ما يخص أهداف المؤسسة فهي لا تخرج عن الهدف العام الذي تشترك فيه كافة المؤسسات وهو البقاء والاستمرار في ظل الظروف المحيطة وهذا لا يكون إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في :

أ- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

ب- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

ج- تقديم منتج ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

د- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي كل مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء

على التبذير، وكذا الوصول إلى الكفاءة الانتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال. كما تسعى المؤسسة مؤخرا إلى تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي الحديث من خلال الاهتمام بالمحيط البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وكذلك طبيعة النفايات الغازية والسائلة الصادرة عنها والمضرة بصحة الإنسان إلى التحكم قدر الإمكان بهذه النفايات، وهذا بتحمل تكاليف باهظة لاستعمال مختلف طرق التمديد والنقل وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير أحسن الأجواء المريحة وتقديم العلاوات والمنح وحتى العطل المدفوعة الأجر.

## 2- المجال الجغرافي:

تقع مذبغة جيجل (TAJ-SPA) بمنطقة الحدادة جنوب غرب مدينة جيجل، تتربع على مساحة قدرها 5 هكتارات وهي لا تبعد عن البحر سوى بكيومتر واحد تتوسط مجمع سكاني.

## 3- المجال الزمني:

المقصود بالمجال الزمني الوقت أو الفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الحالية وقد قسمت الدراسة في هذه الفترة إلى:

أ- الجانب النظري: لقد استغرقت الدراسة مدة أربعة أشهر من شهر جانفي إلى شهر أفريل وقد تم في هذه المرحلة الاستقرار على موضوع الدراسة وضبطه بعد استقصاء آراء واقتراحات الأساتذة وبعد تحديد مجال الدراسة الميداني وكذلك بعض القراءات والاستطلاعات حول الموضوع، ثم بعدها مباشرة تم الشروع في جمع المادة العلمية المتعلقة بكلا من المتغيرات (الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل) من الكتب والمجلات والمذكرات الشيء الذي ساعدنا على التعمق في فهم الموضوع أكثر وبالتالي سهل لنا ذلك صياغة المشكلة العلمية وضبط فرضيات الدراسة بعد عدة محاولات التغيير والتعديل في مؤشرات الموضوع، وبعد التفرغ من جمع المادة العلمية تم مباشرة تفرغها حيث كان ذلك في أربع فصول:



الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة، الفصل الثاني تجارب حول الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل والتحليل النظري، ويتعلق الفصل الثالث الثقافة التنظيمية: الرؤى والآليات، أما الفصل الرابع فيتعلق بعلاقات العمل بين السوسولوجيا والقانون.

#### ب- الجانب الميداني:

أجري هذا الجانب نوعا ما متزامن مع إعداد الفصول النظرية وقد قسم بدوره إلى أربعة مراحل:

#### ➤ المرحلة الأولى:

عبارة عن جولة استكشافية بدأت في 2 ديسمبر 2017 مرفقين بوثائق وإجراءات رسمية وهذا كان أول اتصال لنا بالمؤسسة الجزائرية للجلود-وحدة الإنتاج الجلود-جيجل التي ستتم فيها إجراءات الدراسة الميدانية، حيث تم خلال هذه الزيارة الاتصال بمسؤولة إدارة الموارد البشرية التي قدمت لنا الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية.

#### ➤ المرحلة الثانية:

تم السماح لنا بإجراء الدراسة وبعدها قمنا بجمع المعلومات والمعطيات اللازمة عن الموضوع وتوجهنا في 1 فيفري 2018 أين استقبلتنا إدارة الموارد البشرية وقمنا بإجراء مقابلة معها تطرقنا فيها إلى مجموعة من الأسئلة كي نتضح لنا الإجراءات والمعتقدات والقيم التي تتبعها ونستطيع بناء الفرضيات على هذا الأساس.

#### ➤ المرحلة الثالثة:

قمنا في هذه المرحلة بإجراء مقابلة مع العمال ومسؤول النقابة والمشرف عن العمال للتعرف على طبيعة العلاقات السائدة بين العمال وكان ذلك في 4 أبريل 2018.

#### ➤ المرحلة الرابعة:

في هذه المرحلة حصلنا على مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني الذي يحتوي على موقع المؤسسة ومساحتها، والمجال البشري المتمثل في عدد العمال وتوزيعهم حسب تخصصهم من إطارات وأعوان التحكم و أعوان التنفيذ، كما تحصلنا أيضا على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والاتفاقيات الجماعية، وكان ذلك في 1 مارس 2018.

➤ المرحلة الخامسة:

في هذه المرحلة قمنا بتوزيع الاستمارة على أفراد العينة، وقد استغرقت هذه العملية يومين أي من 24 إلى غاية 25 أبريل، ليم بعدها تخصيص الوقت المتبقي من أجل تفرغ البيانات وتحليلها، واستخلاص نتائج الدراسة.

4- المجال البشري:

يشتغل في مؤسسة دباغة الجلود بجيجل حوالي 153 عاملا يتوزعون على مختلف المديريات والأقسام والمصالح والورشات كما ينقسم عمال الورشات الإنتاجية إلى فرقتين ( صباحية، مساءية) تعملان بالتناوب على مدار 16 ساعة يوميا، أما في حالة تقلص الإنتاج فهي تكفي بفرقة واحدة.

والجدول التالي يمثل توزيع العمال:

الجدول رقم(05): البطاقة التقنية لتوزيع عمال مؤسسة مدبغة جيجل:

عدد العمال	اسم المديرية أو المصلحة
02	المديرية العامة
04	مديرية الموارد البشرية
06	مصلحة الوسائل العامة
93	مديرية الإنتاج
07	المديرية التجارية
04	المديرية المالية
15	مديرية الصيانة
19	مصلحة الوقاية والأمن
03	مصلحة تسيير المخزون
153	المجموع

المصدر: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة دباغة الجلود بجيجل.

**ثانيا: المنهج المستخدم:**

لكي يكون البحث علمي ويتمكن الباحث من الوصول إلى النتائج المرغوبة لأبد من اعتماد منهج واضح ومناسب يتم من خلاله دراسة المشكلة محل الدراسة وقد عرف المنهج بأنه: "عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو الذي يبين الطريق، ويساعد الباحث في ضبط أبعاد، مساعي، أسئلة وفرضيات البحث<sup>1</sup>.

إن الدراسة الراهنة المعنونة بدور الثقافة التنظيمية في تحديد طبيعة علاقات العمل في الوحدة الصناعية للجلود والتي تهدف إلى معرفة طبيعة العلاقات السائدة في الوحدة وذلك بالرجوع إلى نوعية الثقافة السائدة فيها، وتسليط الضوء على الجوانب المختلفة لعلاقات العمل بهدف فهمها وتحليلها والوصول إلى معانيها السوسولوجية، ومن أجل التحقق من مدى الصدق الإمبريقي لفرضيات الدراسة وأهدافها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في تجميع البيانات والمعلومات باعتباره أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف المشكلة أو ظاهرة معينة وتصويرها عن طريق جمع المعلومات الكمية والكيفية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، وقد عرف المنهج الوصفي على أنه: "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كمياً، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها، وإخضاعها للدراسة الدقيقة"<sup>2</sup>.

**ثالثاً- أدوات جمع البيانات:**

إن نجاح البحث العلمي يتوقف بمدى قدرة الباحث على الربط بين الجانب النظري والميداني، ولا يأتي بذلك من خلال حسن اختيار الأدوات المناسبة في جمع بيانات واقعية من ميدان الدراسة وكيفية استغلالها وجعلها أكثر فاعلية. وعليه قد اعتمدت هذه الدراسة على البيانات التالية:

**1- الملاحظة:**

تعتبر من الأدوات المنهجية المهمة في الدراسات الاجتماعية والتي تزود الباحث بالمعلومات والبيانات والحقائق من الواقع المدروس، نظراً لأنها تمكن الباحث من الحصول على بيانات لا يمكن الحصول

<sup>(1)</sup> رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة الجزائر، 2008، ص 176.

<sup>(2)</sup> بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر 2012، ص 133.

عليها بوسائل أخرى وبالتالي فهي تقدم لنا صورة واقعية عن الظاهرة المدروسة وما يتصل بها من متغيرات آنية.

وقد عرفت الملاحظة على أنها: "المشاهدة التقنية لظاهرة ما، الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة"<sup>1</sup>.

وأثناء قيامنا بالدراسة الاستطلاعية لاكتشاف الظاهرة المدروسة والتعرف عليها واقعياً أثار انتباهنا العديد من المؤشرات ولاحظنا أكثر من مرة، بدءاً من أعوان الأمن والرقابة الذين يمتازون بالصرامة والجدية في تطبيق القوانين خوفاً من الوقوع في مشاكل مع الإدارة التي لا تتساهل مع مرتكبي المخالفات وصولاً إلى العمال الذين يمتازون بالدقة في مواعيد العمل وأوقات الراحة والغذاء والدخول والخروج وهذا ما يحيلنا إلى انتشار ثقافة احترام الوقت كقيمة لفرض الانضباط.

كان من بين ما لاحظناه أيضاً ظروف العمل الشاقة والسيئة التي تتعدم لأية وسائل وقائية بدءاً من الظروف الفيزيائية والروائح الكريهة التي تميز العملية الإنتاجية، أيضاً طبيعة العمل الصعبة كل هذا لم يثني من عزيمة العمال بل زاد من إصرارهم وعزيمتهم في تقديم الأفضل.

- كما ساعدت الملاحظة أيضاً في بحثنا هذا على تكوين تصور حول طبيعة العلاقات السائدة في الوحدة الصناعية وذلك من خلال رواد الأفعال التي لمسناها عند العمال وعند الإداريين التي توحي بوجود اختلاف في طبيعة العلاقات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة، فالعلاقات بين العمال تسودها علاقات أخوية تمتاز بالاحترام المتبادل والثقة، أما العلاقات بين العمال والإدارة فقد لاحظنا بأنها متوترة وضعيفة ولا تخرج عن نطاق العمل والشكاوي.

## 2- المقابلة:

من الأدوات المنهجية التي يعتمد عليها الباحث في جمع المعلومات والبيانات من الميدان الاجتماعي وتستخدم في الدراسات الميدانية التي ترمي إلى تجميع البيانات الأصلية من وحدات مجتمع البحث، وعن طريقها يكون الباحث متأكد من صحة المعلومات التي حصل عليها بطريقة مباشرة ولقد استخدمت المقابلة مع المسؤولين بغية الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة، ووظائفها وهيكلها التنظيمي، عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة وترك الحرية لهم للإجابة بخصوص موضوع البحث.

(1) إبراهيم أبراش: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2009، ص 261.

عرفها "موريس أنجريس" بأنها: " تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد الذين تم سحبهم بكيفية منعزلة غير أنها تستعمل في بعض الحالات إزاء المجموعات من أجل استجوابهم بطريقة نصف موجهة والقيام بسحب عينة كيفية بهدف التعرف بعمق على أفراد العينة"<sup>1</sup>.

- وفي تعريف آخر هي: " عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص تطرح من خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة"<sup>2</sup>.

وقد تم استخدام المقابلة في هذه الدراسة على عدة مستويات داخل المؤسسة داخل المؤسسة أولاً مع الإداريين للحصول على المعلومات عن المؤسسة وأيضاً للوصول إلى معلومات أكثر عن طبيعة موضوع الدراسة في المؤسسة، حيث كانت هذه الاسئلة مفتوحة، الغرض منها التقرب والاحتكاك أكثر بالجانب الميداني والحصول على أكبر قدر من المعلومات عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وواقعها في تلك المؤسسة والدور الذي تلعبه في تحديد طبيعة علاقات العمل كما استخدمنا المقابلة مع العمال التنفيذيين للوصول أكثر وبدقة إلى معلومات تفيد في فهم الظاهرة المدروسة.

### 3- الاستمارة:

استخدمنا في هذه الدراسة الاستمارة كأداة أساسية لجمع المعلومات الميدانية المتعلقة بموضوع البحث، وهي تعتبر من الأدوات المنهجية الأكثر استخداماً في معظم الدراسات والبحوث الاجتماعية نظراً لكونها الوسيلة العلمية التي تساعد الباحث في جمع البيانات والحقائق أثناء عملية المقابلة من جهة وتفرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج من مضامينه التفصيلية ومسارته النظرية والإمبريقية من جهة أخرى، وعليه فإن الاستمارة هي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بغية الحصول على بيانات معينة توجه لهم أثناء المقابلة وهي تهدف إلى الولوج إلى جوهر الظاهرة موضوع الدراسة، وقد عرفت بأنها: "أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخيرية، التي تتطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث"<sup>3</sup>.

وقد اشتملت الاستمارة في دراستنا هذه على أربع محاور والمتمثلة فيما يلي:

(1) موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، الطبعة الثانية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر الجزائر، 2008، ص 106.

(2) منذر الضامن: أساسيات البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 96.

(3) ربحي مصطفى عليان: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009، ص 91.

- المحور الأول: هو محور البيانات الشخصية، وقد ضم الأسئلة من 1 إلى 8.
  - المحور الثاني: حول القيم الثقافية ونمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.
  - المحور الثالث: متعلق بالقوانين الداخلية وتعزيز العلاقات الرسمية.
  - المحور الرابع: خاص بجماعية العمل وخلق علاقات غير رسمية.
- \* صدق محتوى الاستمارة:

بهدف الاستدلال على خاصية الصدق لاستمارة هذه الدراسة، اعتمدنا على صدق المحتوى، وذلك من خلال طريقة آراء المحكمين بتوزيع الاستمارة على عينة من الأساتذة (أنظر الملحق رقم 04) ولحساب الصدق إتبعنا المعادلة التالية:

حيث:

- ن1: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس الظاهرة.
- ن2: عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس الظاهرة.
- ن: العدد الإجمالي للمحكمين.

\* نجمع كل القيم المحصل عليها في البنود والتي تقدر بـ 36,31 ونقسمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليها هي قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

\* مجموع صدق محتوى البنود هو: 36,31

\* عند المعالجة الإحصائية لاستجابة أفراد عينة المحكمين تم الحصول على قيمة الصدق 0,88. وعلى اعتبار أن هذه القيمة أكبر من 0,60 أمكننا القول أن هذه الاستمارة فعلا صادقة فيما أعدت لقياسه وهي صالحة لاختبارها على عينة الدراسة.

#### 4- الوثائق والسجلات:

تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق والسجلات التي تحصلنا عليها من دائرة الموارد البشرية، حيث تمت دراسة هذه الوثائق وتحليلها واستخراج كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات ومعلومات تساعد على إثراء موضوع البحث، وكان أهم هذه الوثائق:

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- الوظائف التي تقوم بها المؤسسة.
- إحصائيات حول توزيع العمال حسب الأقسام وحسب المجمعات المهنية.
- الاطلاع على النظام الداخلي للمؤسسة.
- الاطلاع على الاتفاقيات الجماعية.

#### رابعاً: أساليب معالجة البيانات:

لقد لجأنا لاستخدام أسلوبين هما:

**1- الأسلوب الكيفي:** وقد اعتمدنا عليه في سرد الجانب النظري للدراسة وتحليل البيانات في ضوء الشواهد الواقعية التعليق عليها في الجانب الميداني.

**2- الأسلوب الكمي:** وقد اقتصر على تكميم الظاهرة المدروسة وحساب النسب المئوية ومحاولة الكشف عن صحة أو خطأ الفرضيات عن طريق إحصاء إجابات أفراد العينة حول الأسئلة التي طرحها في ظل الفرضيات ومحاور الاستمارة.

ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها قمنا بحساب التكرارات والنسب المئوية من أجل:

- التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة.
- حساب النسب المئوية لكل البيانات وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء أفراد العينة في مجتمع الدراسة عن كل عبارة من عبارات المحاور الأساسية.

تبويب البيانات وعرضها في جداول مركبة وبسيطة مع حساب النسبة المئوية باستخدام المعادلة

التالية:

\* وحساب  $K^2$  باستخدام المعادلة التالية:

### خامسا - مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مؤسسة الجلود بولاية جيجل، وقد بلغ حجم مجتمع الدراسة حوالي 138 عامل حسب إحصائيات إدارة الموارد البشرية.

#### 1- عينة الدراسة:

في الكثير من البحوث الاجتماعية تصعب الدراسة الشاملة لعديد من المفردات التي تدخل في نطاق البحث حيث لا يجد إلا وسيلة الاكتفاء بعدد محدد من الحالات أو المفردات وذلك وفقا لإمكانيات والجهد والزمن ثم يقوم بدراسة هذه الحالات ليحاول تعميم صفاتها على المجتمع الكبير وتعرف هذه بطريقة العينة.

**العينة:** هي مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث لدراستنا ميدانيا ومنهجيا نظرا لاستحالة ذلك مع كل مجتمع البحث.

#### 2- نوعية عينة الدراسة:

اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة العشوائية الطبقية والتي تم تعريفها على أنها: "العينة التي تؤخذ من مجتمع غير متجانس من ناحية السن، والنوع أو المواطن أو الدين أو المهنة... إلخ، أي أنه متكون من عدة طبقات تتصف كل منها ببعض الخواص والصفات التي تميزها يعصها عن البعض الآخر، ثم يتم الاختيار العشوائي ضمن كل فئة أو كل طبقة"<sup>1</sup>.

\*يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة المجتمع غير المتجانس الذي يتكون من فئات مختلفة تتميز كل واحدة منها بصفات معينة وقد بلغ حجم أفراد العينة في دراستنا 101 فردا تم اختيارهم من مجتمع الدراسة كما يلي:

➤ الإطارات: 19 فردا.

➤ أعوان التحكم: 04 أفراد.

➤ أعوان التنفيذ: 75 فردا.

وقد تم التوصل إلى حجم العينة وفقا لتطبيق المعادلة التالية<sup>2</sup>:

<sup>(1)</sup>ظاهر حسو الزبياري: أساليب البحث العلمي في علم الاجتماع، الطبعة الأولى، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع لبنان، 2011، ص121.

<sup>(2)</sup>ForResearchActivities"Edu-Cational andPsychologicalUeasurment30(3),p,608copyright©1970by sage publication ,inc,reprnted by permission of sage publications ,inc.



$$n = \frac{N \times P(1-P)}{[N-1 \times (d^2 \div Z^2)] + P(1-P)}$$

معادلة "ستيفن ثامبسون":

حيث أن N: حجم المجتمع.

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0,95 ويساوي 1,96

d : نسبة الخطأ وتساوي 0,05.

P : نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي 0,50.

وقد جاء حجم عينتنا 91 فردا لمجموعة من الاعتبارات:

- وجود فئة من العمال دوامهم في الليل مما تعذر علينا الوصول إليهم.
- رفض بعض الموظفين التعامل معنا والإجابة على أسئلة الإستمارة.
- ضياع بعض الاستمارات.

### 3- أسباب اللجوء إلى العينة العشوائية الطبقية:

هناك العديد من الأسباب التي حالت إلى اختيارنا هذا النوع من العينات نذكر منها:

- كون موضوعنا هو الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل وجب علينا التعامل مع كافة المستويات بغرض قياس القيم التي تقوم عليها المؤسسة مع مختلف الفئات الإدارية والمهنية، معرفة العلاقات التي تربط كل من الإدارة والعمال، وأيضا الثقافة التنظيمية شاملة وتدمج في مضمونها جميع أفراد المؤسسة لهذا لجأنا إلى العينة الطبقية حتى نتوصل إلى القيم التي تحكم طبيعة علاقات العمل في مختلف المستويات والتي تعكس نوع الثقافة السائدة في المؤسسة.

### 4- وصف خصائص العينة:

من خلال معطيات الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة وحسب الخصائص

الديموغرافية وبعد حساب التكرارات والنسب المئوية توصلنا إلى خصائص العينة كالتالي:

- تبين لنا من خلال الجدول رقم (01) الخاص بجنس أفراد العينة أن المبحوثين يتميزون بنوع من التباين في الجنس حيث يمثل جنس الذكور أعلى نسبة مقارنة بجنس الإناث وهو ما يمثل 86,81% فيما نجد الإناث 13,8%.

هذا التباين في الجنسين مرده طبيعة العمل الشاقة والبيئة الداخلية للمؤسسة التي تحتاج في مجال عملها "معالجة جلد البقر" إلى الذكور أكثر من الإناث إضافة إلى ذلك ما تبينه الإحصائيات الممنوحة لنا والتي

بينت ان عدد الذكور في وحدة دباغة الجلود يقدر ب125 أما الإناث فعددهن 13 فقط.

➤ تبين لنا من خلال الجدول رقم(02) الخاص بالفئات العمرية لأفراد العينة أن أعلى نسبة سجلت لدى الفئة العمرية [من 30 إلى أقل من 40 سنة] وذلك بنسبة 46,15% وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب القادر الذين تختلف نظرتهم للحياة بحكم أنهم يمتلكون القدرة على التحمل، إضافة إلى طموحات يسعون إلى تحقيقها كما يتميزون بنوع من العطاء والنضج الفكري، ثم تأتي فئة [ من 40 إلى أقل من 50 سنة] كنسبة ثانية مهيمنة قدرت نسبتها ب 27,47% وهي الفئة التي تمتاز بالخبرة والفعالية الإنتاجية وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة حيث تقل في هذه الفترة معدلات الغياب وترك العمل، فحين تأتي فئة [ من 50 سنة فما فوق ] كنسبة ثالثة وذلك بنسبة 14,28% وفئة [ من 20 إلى أقل من 30] بنسبة 12,08% وما نلاحظهنا وجود عزوف في الفئة الشبابية وانعدامها تماما في فئة [ أقل من 20 ] .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أنه من سن 30 حتى 50 سنة فما فوق هم الفئات العمرية الأكثر إقبالا على العمل في وحدة دباغة الجلود ولعل السبب الجلي والواضح ليس حبا منهم للعمل في تلك الظروف الصعبة حسب شهاداتهم وإنما الاحتياجات المعيشية في ظل واقع اقتصادي يشهد بطالة مرتفعة وهذا ما يجعلهم يبيعون قوة عملهم لقاء أجر معين أقل ما يقال عنه أنه كاف يضمن لهم كرامة العيش. أما من سن الأقل من 20 سنة حتى 30 سنة فهي فئة قليلة جدا ولا تحبذ العمل في تلك الظروف وفي ذلك المجال كونها تطمح لمناصب عمل تليق بها خاصة إذا كانت متحصلة على شهادات، والدليل أن هذه الفئة في وحدة دباغة الجلود تتمركز أغليتها في الإدارة.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول رقم (03) الخاص بالحالة المدنية لأفراد العينة أن نسبة المتزوجين تمثل أعلى نسبة وتقدر ب 79,12% وهي نسبة مرتفعة نظرا لحجم المسؤولية الاجتماعية والأسرية التي على عاتقهم من جهة ومن جهة أخرى التنافس في أداء العمل و حب الاستقرار والالتزام، ثم تأتي نسبة 20,87% والتي تمثل فئة غير المتزوجين وربما نفسر هذه النسبة بالرجوع إلى الظروف الاجتماعية و الاقتصادية والتي لم تسمح لهم بتحقيق الاستقرار نظرا لغلاء المعيشة وتدني الوضع الاقتصادي وهو ما قاله أحد العمال عند مقابله (35 سنة عون تنفيذ) والذي قال حرفيا "كيف لأجر ضعيف مثل الذي ألقاه ان يفتح لي بيتا وأسرّة وأعيالهم وأنا لنفسي غير قادر".

إنها حقيقة اجتماعية يعاني منها الشباب إلى تأزم الوضع السوسيو اقتصادي للفئة الشبانية التي تأثرت بأوضاع المجتمع وأثرت على تفكيرهم ونظرتهم للحياة ورسخت في عقولهم افكار الهجرة غير الشرعية والانحراف بعد فشل كل محاولات البحث عن منصب عمل يليق ويوفر له متطلبات الحياة والعيش الرغيد.

➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) الخاص بالمستوى التعليمي لأفراد العينة أن نسبة

39,56% هي التي تمثل الاتجاه العام لأفراد العينة والذين لديهم مستوى تعليمي متوسط، ثم تأتي نسبة 27,47% كثاني نسبة في فئة المستوى ثانوي، في حين تقتصر فئة الجامعيين او حاملي الشهادات على الطاقم الاداري أو جهاز التسيير وقدرت بنسبة 20,87% ثم تأتي بنسبة 12,08% لأفراد العينة الذين يمتلكون مستوى ابتدائي.

عموما يمكن القول أن المستوى التعليمي يلعب دور مهم في عملية التنظيم والتسيير داخل المؤسسة لكن ما يمكن استخلاصه من القراءة الإحصائية للجدول وبناء على ما تم استنتاجه من وحدة دباغة الجلود ان المستوى التعليمي عندهم يقتصر على مناصب أو المواقع الهامة في المؤسسة فقط مثل: عمال الصيانة، أعوان التحكم، الإطارات والمناصب الإدارية الذين يتحكمون في عمليات كالتدريب والتكوين والاتصال، التحكم في الآلات والتقنيات فضلا عن ترسيخ وتجسيد ثقافة المؤسسة وقيمها ومعتقداتها أما عمال التنفيذ فلا يحتاجون منهم غلى شهادات فحسبهم مجرد ينفدون فقط وليس لديهم زمام التحكم في دواليب التسيير.

➤ توضح معطيات الجدول رقم(05) الخاص بالأقدمية لأفراد العينة أن غالبية العاملين في المؤسسة ليست لديهم أقدمية في المؤسسة، حيث بلغت نسبة العمال الذين لم تتجاوز مدة عملهم 5 سنوات 30,76% ثم تليها نسبة 12,03% للعمال من 6 إلى 10 سنوات، فحين نسبة العمال الذين أقدميتهم تراوحت ما بين 21 إلى 25 بنسبة 18,68%، ثم تليها فئة العمال من 16 إلى 20 سنة بنسبة 17,58%، ثم تليها فئة العمال الأقل من 11 إلى 15 سنة بنسبة 7,69%، وأخيرا فئة العمال الذين تراوحت اقدميتهم من 26 سنة فما فوق كانت نسبتهم 2,19% فقط.

إن ما يمكن ملاحظته فيما يخص الاقدمية المهنية للعمال انها مرتبطة بعامل السن وحسب دراستنا في وحدة الجلود اغلبية العمال ليست لديهم اقدمية باعتبار ان متغير السن تتراوح نسبته الأكبر [من 30 إلى اقل من 40] سنة، غذ ان أقدمية العمال تتكون أقل من 5 سنوات، هذا ليس عامل سلبي بقدر ما هو تفكير استراتيجي حيث تسعى المؤسسة للتشغيل اكبر عدد ممكن من العمال الشباب مع الحفاظ على

الركائز ذو الخبرة والإمكانيات الجيدة، هذا التوازن تسعى من خلاله المؤسسة إلى خلق وغرس ثقافة تنظيمية جيدة عن طريق العمال الشباب الجدد وبالتالي ستمكن من انشاء قيم ومعايير جيدة، وايضا تشكيل علاقات عمل جيدة تمتد إلى علاقات اجتماعية وانسانية من خلال تلاحم خبرات العمال القدامى مع العمال الجدد.

➤ تبين لنا من خلال الجدول رقم (06) الخاص بالمستوى التأهيلي لأفراد العينة أن نسبة عمال التنفيذ هي المرتفعة وذلك بنسبة 58,24% ثم تأتي نسبة الإطارات التي تسهر على السير الحسن لشؤون المؤسسة وجهازها البشري بنسبة 17,58%، ثم تأتي نسبة أعوان التحكم

ب 15,38% وتليها نسبة التقنيين وعمال الصيانة بنسبة 5,49% واخيرا نسبة عمال الادارقب 3,29%. إن هذا التقسيم الوظيفي داخل المؤسسة يوضح لنا بدقة الهيكل التنظيمي والخرية التنظيمية ويعكس لنا طبيعة المهام والوظائف، ويبين لنا الفئة الأكثر تأثيرا حسب نوعية الأعمال أو المنتجات التي تنتجها ووحدة الجلود والدباغة باعتبارها وحدة إنتاج فالنسبة الأكبر سنجدها في عمال التنفيذ و الإنتاج.

➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) الخاص بالوضعية المهنية لأفراد العينة ، أن فئة العمال ذو المناصب الدائمة يمثلون أعلى نسبة 60,43% ثم تليها فئة العمال ذو عقود العمل المؤقتة بنسبة 39,56%.

➤ نلاحظ من خلال الجدول رقم(08) الخاص بالأصل الاجتماعي والجغرافي لأفراد العينة أن أعلى نسبة سجلت في المدينة اي الحضر ب 70,32% ثم تليها نسبة الريف 29,67%

فمن خلال هذا التفاوت في النسب أردنا التعرف على القيم الثقافية وثقافة العمل التي تجمع العمال من مختلف الانحدارات الاجتماعية، فالعمال الذين ازدادوا في المدينة تختلف نظرتهم وثقافتهم وتكوينهم الاجتماعي مقارنة مع العمال الذين ولدو في الريف، وهذا ما لاحظناه في وحدة الجلود، حيث أن أغلب جماعات العمل تتشكل وتندمج مع بعضها نظرا لتقارب قيمهم وثقافتهم وانتماءاتهم الجغرافية وحتى القرابة، وبالتالي سلوكياتهم وتصرفاتهم تكون معروفة ومتأقلمين معها.

وكنظرة أخرى يمكن اعتبار نسبة أهل المدن مرتفعة نظرا لقرب المصنع من المناطق السكانية وأيضا سهولة الوصول والتنقل في الوقت خاصة وأن المؤسسة تطبق صرامة تامة فيما يخص مواعيد العمل.

وعموما يمكن القول أن الأصل الاجتماعي والتوزيع الجغرافي يحمل ثقافة اجتماعية قد تكون مغايرة لما يوجد داخل المصنع وهذا ما يؤدي بالعمال إلى تشكيل مجموعات سوسيو مهنية حسب المرجعيات الثقافية السائدة، إذن الثقافة هي التي توطر فرق العمل وتحدد حجم الانخراط والاندماج مع جماعات العمل.

خاتمة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى مجالات الدراسة الميدانية والمتمثلة في التعريف بالمؤسسة ووظائفها المجال الجغرافي، البشري، والزمني، إضافة إلى إجراءاتها المنهجية من منهج وأدوات جمع البيانات وأخيرا الأساليب المعتمدة في التحليل.

## الفصل السادس:

### القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير

#### وطبيعة العلاقات الهرمية.

تمهيد.

#### أولاً- تحليل معطيات الفرضية الأولى.

1- من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

2- من حيث الاتصال وتحسين علاقات العمل.

#### ثانياً- مناقشة نتائج الفرضية الأولى.

1- من حيث المشاركة في اتخاذ القرار.

2- من حيث الاتصال وتحسين علاقات العمل.

#### ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضية في ضوء الدراسات السابقة.

خاتمة الفصل.

## **تمهيد**

أصبحت الثقافة التنظيمية اليوم المرآة العاكسة للمؤسسة وآليات اشتغالها وأنماط تسييرها الظاهرية والباطنية، فهي تساهم في بناء المناخ القيمي الذي يوضح معالم توجهاتها وطبيعتها وعلاقتها واستراتيجيتها التسييرية، من هنا كانت فرضيتنا التي تنطلق من هذه الفكرة لتحاول الكشف عن مدى مساهمة القيم الثقافية في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية السائدة في مؤسسة دباغة الجلود.



## أولاً- تحليل معطيات الفرضية الأولى:

### 1- من حيث المشاركة في اتخاذ القرار

الجدول رقم (09): يوضح تقديم مبادرات في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	68	74,72
لا	23	25,27
المجموع	91	100

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(09) نلاحظ أن **74,72%** من أفراد العينة أقرروا أنه بإمكانهم المشاركة وإعطاء أفكار ومساهمات تخص منصب عمل المعني، ويقول منصب عمل المعني فهذه النسبة تشمل جميع الفئات داخل المؤسسة ( إدارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) فكل فئة تقدم مبادرات فيما يخص المهام والأعمال التي تتجزأ وهذا ما يمكن المؤسسة من رفع أدائها، وبناء ثقافة مؤسسة تقوم على قيم ومعتقدات قوية وثابتة، إذن فأعوان التنفيذ لهم الحق في تقديم اقتراحات بخصوص المهام التي يؤدونها خاصة وأن العامل هو أدرى بما يجري في مكان العمل وقادر على إعطاء أفكار تنفيذ في إنجاز المهام أكثر من الإطار الذي ربما ليست له دراية تامة بما يحصل في مكان العمل، وكذلك فئة أعوان التحكم التي تمتاز بصلاحيات إعطاء اقتراحات وتقديم مبادرات للإدارة، تسهل عليها اتخاذ القرار خاصة إذا كانت هذه المبادرة تخدم أهداف المؤسسة، ثم تأتي نسبة **25,27%** هم من فئة أعوان التنفيذ الذين حسب رأيهم أنهم لا يتدخلون فيما لا يخصهم ولا يطمحون إلى أن يطرحوا مقترحاتهم وأن غايتهم الوحيدة هي إنجاز ما يتطلب منهم من مهام فقط.

ويمكن تفسير قيام العمال بتقديم مبادرات في العمل بأنه راجع إلى أن الإدارة تمنح لهم الحرية في تقديم كل ما يعود بالنفع للمؤسسة واعتبار أن كل فرد موجود فيها يمكن أن يساهم ولو بفكرة في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها وبالتالي فإن هذه القيمة قيمة المبادرة في العمل تعكس لنا الثقافة التي تتبناها المؤسسة والنظرة التي توليها لأفرادها والتي تعتبرهم كمخزون يجب استغلاله ولعل تصريح مسؤولة الموارد البشرية يوضح هذه الفكرة حيث قالت: "عمالنا يتميزون بالانضباط ودرابيتهم بأساليب وطرق العمل وتقيدهم بإنجاز المهام وبالتالي مبادرتهم تؤخذ يعين الاعتبار إلا في الحالات غير المعقولة والتي لا تتماشى مع مبادئ المؤسسة".

الجدول رقم(10): يوضح السماح بإبداء الرأي لحل مشكلة في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	64	70,32
لا	27	29,67
المجموع	91	100

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه الذي يوضح السماح لأفراد العينة بإبداء آرائهم في حل المشكلات في العمل كانت أكبر نسبة من إجاباتهم أنه يتم السماح لهم بتقديم اقتراحات لحل المشكلات في العمل والمقدرة بـ 70,32% هذه النسبة لا تمثل فقط آراء الإطارات وإنما أيضا تشمل على آراء عمال التنفيذ والتحكم حيث يسمح لهم اقتراحاتهم والمتمثلة في المطالبة بتحسين نوعية المادة الأولية (جلد البقر)، أين يعاني العمال كثيرا من نقص نوعية هذه الأخيرة، وأيضا تقديم آراء حول تحسين ظروف العمل كضعف الإضاءة والرائحة الكريهة.

في حين أن أصغر نسبة من إجابات أفراد العينة كانت بأنه لا يسمح لهم بإبداء رأيهم في حل المشكلات، وذلك راجع ربما إلى وجود خلاف أو نزاع مع المسؤولين وهذا ما يؤدي إلى عدم السماح لهم بإبداء آرائهم وعليه فإن القيم الثقافية البارزة في المؤسسة هي قيمة المشاركة وإبداء الرأي.

من خلال ما نتقدم يمكننا القول أن المؤسسة الوطنية للجلود تتطوي على قيمة المشاركة وإبداء الرأي وهذا ما يظهر من خلال سماح المشرف للعمال بإبداء آرائهم في حل مشكلة ما في العمل، كما يمكن للعمال التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم وعرضها على مسؤول النقابة الذي يتواصل مع الإدارة في إيصال انشغالاتهم إلى الإدارة العليا، كما يمكن للعمال عرض آرائهم مباشرة على الإدارة العليا، وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الاستماع، والإصغاء وقبول انشغالات وآراء عمالها، كما أنها قائمة على المشاركة في اتخاذ القرار، وذلك عن طريق مشاركة المشرف ومسؤول النقابة إلى جانب الإدارة في اتخاذ القرار.

الجدول رقم (11): يوضح مدى تقبل الرئيس للمبادرات.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
74,72	17,64	12	الاستمرارية وحب الإبداع	نعم
	27,74	19	ارتفاع الروح المعنوية	
	38,23	26	الالتزام بأداء المهام	
	16,17	11	الشعور بالانتماء للجماعة	
	25,17	23	لا	
100	91	المجموع		

يتضح لنا من المعطيات الإحصائية المتعلقة بمدى تقبل الرئيس للمبادرة، أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت تقدر بـ **74,72%** والذين أقرروا بأن الرئيس يسمح لهم بتقديم مبادرات في العمل وهذا راجع أن الرئيس يتقبل المبادرة لأنه يمكن أن يعتمد عليها في حال القيام بتعديلات أو تغييرات تتعلق بالعمل التي تساعد في تحقيق الأهداف المسطرة، أو يمكن إرجاعها إلى ثقافة الرئيس القائمة على الإصغاء للطرف الآخر والأخذ باقتراحاته وهذا ما يتضح جليا من خلال تصريح مسؤولة الموارد البشرية عن مبادرة قامت بها إحدى زميلاتها في العمل والمتمثلة في وضع برنامج للدخول والخروج في شكل جدول أين يتم التوقيع عليه من طرف العمال ولقد لقت المبادرة استحسان وقبول من طرف المدير، وعليه نجد أن أغلب أفراد العينة أقرروا بأن تقبل الرئيس لمبادراتهم يدفعهم أكثر إلى الالتزام بأداء المهام حيث كانت أكبر نسبة منهم تفر بذلك والتي بلغت **38,23%**، ثم تليها إجابات أفراد العينة بما نسبة **27,74%**، ومنهم ما أقر أن ذلك يدفعهم إلى الشعور بالانتماء للجماعة بما يعادل **16,17%**، في حين أن أصغر نسبة من إجاباتهم كانت تفر بعدم تقبل الرئيس لمبادراتهم والتي تقدر بـ **25,17%**.

الجدول رقم (12): استشارة الرئيس للعمال في حال القيام بتعديلات على برنامج العمل.

الاحتمالات	التكرار		النسبة المئوية%
نعم	53		58,24
لا	الإجابة	التكرار	%
	عدم التمتع بمنصب إداري	9	16,98
	النزاع مع المسؤولين	5	9,43
	مجرد عامل بسيط	24	45,28
المجموع	91		100

من خلال الشواهد الكمية المعطاة في الجدول رقم (12) سجلت أعلى نسبة لفئة أفراد العينة الذين صرحوا بأن الرئيس يؤخذ بأرائهم ويستشيرهم في حال القيام بتعديلات على برنامج العمل وقدرت بـ **58,24%** وأغليبتهم من فئة الإطارات وأعاون التحكم الذين يملكون مركز يؤهلهم لذلك ثم تأتي نسبة **41,75%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأنه لا يتم استشارتهم أو منحهم الفرصة لسماع آرائهم وهو ما أكده لنا أحد أعوان التنفيذ عند مقابله قائلاً: "هنا في المصنع يوجد عمال يمتلكون أفكار ورؤية تخطيطية وذو كفاءة وخبرة أفضل من أصحاب الإدارة والمناصب العليا، وقدم لنا مثال عن مشرفه في العمل قائلاً: " أنه يمتلك حنكة وعقل مدبر وله أفكار ومقترحات لكنه مهمش ولا أحد يأخذ برأيه" في حين نجد نسبة **45,28%** من أفراد العينة من يقرون بذلك ويؤكدون أنهم لا يؤخذ بأرائهم ولا تتم استشارتهم لأنهم مجرد عمال تنفيذيون لا يمتلكون صلاحية تقديم الآراء والأخذ بمشورتهم ثم تليها **16,98%** من أفراد العينة من يؤكدون على ذلك وأنه لا يتم استشارتهم في حال القيام بتغييرات أو تعديلات على برنامج العمل لعدم تمتعهم بمنصب إداري يخولهم ذلك وفي الأخير تأتي نسبة **9,43%** من أفراد العينة من صرحوا بأنهم لا يستشارون تفادياً لدخول في نزاعات مع المسؤولين نظراً لعدم التقاهم معهم، والنظر إليهم بنظرة استعلاء ودونية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نستخلص أن استشارة الرئيس للعمال داخل الوحدة الإنتاجية ضعيف، فوحدة دباغة الجلود مازال يحكمها الافتراض التقليدي التaylorي الذي يفصل بين الذين يفكرون والذين ينفذون والذين يستشارون ويشاركون في اتخاذالقرارات، فليس هناك مجال لأخذ بآراء أو استشارة صاحب العمل المعني، خاصة أعوان التنفيذ والذين يعانون إقصاء وتهميش رغم أننا لاحظنا أنهم يحتون

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسير وطبيعة العلاقات الهرمية.

على شباب يتمتعون بمؤهلات علمية وذو خبرة وكفاءة في مجال العمل من شأنها أن ترفع من أداء المؤسسة، فهذه الثقافة تعكس الرؤية التي ينظر بها إلى الفرد داخل الوحدة فهو مثل الآلة ينفذ ولا يفكر في حين نجد اليوم المؤسسات المعاصرة الكبرى ذات الثقافة القوية تدمج بين أعضائها في جميع عمليات المؤسسة وتعتبر المورد البشري مخزون من المعارف وبالتالي من خلال هذه النظرة حققت المؤسسات قفزة نوعية من خلال الاستثمار في العنصر البشري.

الجدول رقم (13): يوضح نقص نوعية المادة الأولية وصعوبة التعامل.

النسبة المئوية %	التكرار		الاحتمالات
	%	التكرار	
71,42	75,38	49	نعم
	24,61	16	لا
28,57		26	لا
100		91	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المعطاة حول نقص نوعية المادة الأولية وصعوبة التعامل معها نلاحظ أن أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة كانت تقر بنقص في نوعية المادة الأولية والتي قدرت بـ **71,42%** ويرجع ذلك إلى صعوبة الحصول على المادة الأولية، وضعف رؤوس أموال المؤسسة ذلك لأن الدولة ليست هي الممول الرئيسي للجلود وهذا ما جعل المؤسسة تلجأ إلى الخواص لتزويدها بجلد البقر والذي لا تراعي فيه النوعية الجيدة لارتفاع سعرها، لذلك نجد أغلبهم أقرروا بأنهم يتلقون صعوبة في التعامل مع الجلد والبالغ نسبتهم **75,38%** وهي نسبة كبيرة إذا ما قورنت بالعمال الذين لا يجدون صعوبة في التعامل معها والذين تقدر نسبتهم بـ **24,61%** وهذا راجع إلى أن العامل قد إعتاد على نوعية المادة الأولية.

في حين نجد أن العمال الذين أقرروا بعدم وجود نقص في نوعية المادة الأولية والتي بلغت نسبتهم **28,57%**.

ويمكن أن يكون ذلك مرده إلى اعتياد العمال بطبيعة المادة من خلال الاستعمال اليومي لجلد البقر أو أن العامل لا يهتم كون الجلد جيد أو سيئ وإنما يهتم بالقيام بعمله فقط.

الجدول رقم (14): يوضح تقديم اقتراح حول تحسين نوعية المنتج.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
43,95	%	/	نعم	نعم
	/	/	لا	
	78,43	40		
56,04	51			لا
100	91			المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (14) أعلى نسبة سجلت بلغت **56,04%** من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لم يقدموا اقتراحات حول تحسين نوعية المنتج وذلك حسبهم ليس من صلاحيتهم وغير معنيين بذلك طالما الإدارة لم تطرح هذا الإشكال، فالعمال البسطاء لا دخل لهم. في حين تأتي نسبة **43,95%** من أفراد العينة من أقروا بأنهم قاموا بتقديم اقتراحات للإدارة بشأن تحسين نوعية المنتج حيث نجد نسبة **78,43%** من أقروا بذلك ويؤكدون أنهم قدموا اقتراحات لكن لا استجابة من طرف الرئيس وهو ما صرح لنا به أحد أعوان التحكم عند مقابلته قائلاً: "لقد قدمنا اقتراحاً للإدارة بشأن إعادة النظر في نوعية المنتج، نحن كعمال نعاني من نقص المادة الأولية، وغلائها مما يصعب علينا عملية التعامل مع الجلود، ولهذا نحن في انتظار الإدارة أن ترد على اقتراحنا".

أن تقديم العمال لاقتراحاتهم هو نوع من المشاركة في قرارات المؤسسة وكون إدارة مؤسسة دباغة الجلود تمتاز بالطابع المركزي الذي يخول لها عدم الأخذ باقتراحات العمال وهذا ما لحظناه من خلال أجوبة أفراد العينة.

2- من حيث الاتصال وتحسين علاقات العمل.

جدول رقم(15): يوضح تواصل المشرف مع العمال.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
83,51	68,42	52	أمور حول العمل	نعم
	0	0	أمور شخصية	
	31,57	24	كلاهما مع	
16,48	15			لا
100	91			المجموع

تؤكد البيانات الرقمية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 83,51% من أفراد العينة أقرروا بأنه هناك تواصل من المشرف معهم. حيث نجد نسبة 68,42% منهم من يقرون بهذا ويؤكدون أن تواصل المشرف معهم يكون حول أمور العمل وما يتبعها من تعليمات وتوجيهات والإشراف على السير الحسن للعملية الإنتاجية، ثم تأتي نسبة 31,57% من أفراد العينة من يؤكدون على أن المشرف يتواصل معهم في أمور العمل ويتعداها إلى الأمور الشخصية وهذا ما يدل على العلاقة القوية بين العمال ومشرفهم والتي لا تنحصر في إطار علاقة عمل فقط بل تطورت مع مرور الوقت بالتفاعل والاندماج إلى علاقات اجتماعية وإنسانية في حين نجد نسبة 16,48% من أفراد العينة من أقرروا بعدم وجود تواصل معهم من المشرف ويرجع ذلك لسوء العلاقات بينهم وهذا ما لمسناه عند مقابلتنا لأحد أعوان التنفيذ الذي صرح قائلاً: "أنا لا أخضع لأحد ولا أخاف من أحد هنا هناك ربي أخافه ولست بحاجة لأحد بعده ليوجهني أو يملي عليا توجيهات أنا المشرف على نفسي وعملي أقوم به وأعرفه جيداً".

من خلال القراءة الإحصائية للجدول وما لاحظناه عند زيارتنا للمؤسسة أن عملية الإشراف تمتاز بالدقة واحترام مواعيد العمل والتقيد بإنجاز المهام المكلف بها والتواصل مع العمال كل فترة والإطلاع على ما يقومون بإنجازه وهذا بالفعل ما أكدته أغلبية أفراد العينة بأن المشرف يتواصل معهم مما يعكس لنا صورة وثقافة المؤسسة التي تقوم على قيم الإنضباط بدءاً من المشرف العام المدير إلى المشرفين على الوحدات والعمال وهو ما يبرز ثقافة احترام العمل المؤدى والوقت اللازم له ونمط التسيير القائم على الإشراف الدقيق وقد أكدت على ذلك النظرية التaylorية التي ركزت على الإشراف في العمل وعلى مبدأ

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

الحركة والزمن، حيث أن كل حركة لابد أن تكون في إطار العمل وهذا ما تطبقه مؤسسة دباغة الجلود، لكن رغم التواصل الدقيق للمشرف ووقوفه على سير العملية الإنتاجية إلا أن ذلك لم يخلو من تشكيل أجواء تفاعلية واجتماعية بين العمال ورؤيسهم المباشر والخروج من طابع الجدية والعلاقات المهنية إلى علاقات أكثر شخصية وإنسانية يغلب عليها طابع الأخوة وأحيانا الأبوة خاصة إذا كان المشرف كبير السن والعمال الذين يشرف عليهم صغار السن، وبالتالي ستشكل نوع من الرابطة والجو العائلي وهذا ما صرح لنا به بعض عمال التنفيذ قائلين: "إننا لا نشعر أبدا أننا نعمل تحت رقابة مشرف صارم أو متعسف إنه مثل أخ لنا ونحن بالنسبة له مثل أبناءه، ويتواصل معنا في أغلب الأوقات ويستمتع لشكاوينا، ويقف معنا ويتفهم ظروفنا".

جدول رقم(16): يوضح تواصل الإدارة مع العمال.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
48,35	36,36	16	تقارير كتابية	نعم
	45,45	20	شفويا	
	08,79	08	منشورات ومعلقات	
51,63	47			لا
100	91			المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(16) المتعلق باتصال أو تواصل الإدارة مع العمال في المستويات الدنيا سجلت أعلى نسبة 51,63% لدى فئة أفراد العينة الذين صرحوا بأن الإدارة لا تتواصل معهم وأن الإستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة ليست قائمة على الإصغاء والتواصل في حين تأتي نسبة 48,35% منأفراد العينة الذين صرحوا بأن الإدارة تتواصل معهم لكن تواصل لبث التعليمات والقرارات الإدارية وهو ما يوضح لنا مركزية الاتصال وقد توصل إليه الباحث "بودراع فوزي"في دراسته من خلال "إعطاء أهمية أكثر للاتصال الرسمي وتتبع القنوات والمسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي وإغفال الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة والعمال وإزالة الفوارق التي تولد الشعور بالاستعلاء لدى العمال تجاه مرؤوسيههم، في حين نجد نسبة 45,45%من أفراد العينة الذين



## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

يؤكدون على أن الإدارة تتواصل معهم شفويا إذا كانت تعليمات أو قرارات مستعجلة، أما نسبة **36,36%** منهم صرحوا بأن الإدارة تتواصل معهم من خلال تقارير كتابية رسمية، أما أفراد العينة الذين أقرروا بأن الإدارة تتواصل معهم من خلال معلقات ومنشورات تبلغ من خلالها للعمال ما تريده منهم أو قرارات وقوانين جديدة وقدرت نسبتها ب **8,79%**.

نستخلص من خلال القراءة الإحصائية للجدول مركزية الاتصال وضعف الاتصال الإداري وتوسيع الهوة بين العمال والإدارة، في حين تعتبر عملية الاتصال عملية جوهرية، إذ تمثل القلب النابض والشريان داخل المؤسسة وبوجوده يتحقق الإشباع النفسي والاجتماعي وهذا ما أكد عليه الفكر التنظيمي الحديث، كما أن الاتصال وظيفة حساسة داخل الجسم التنظيمي، إذ بواسطته تبدد الحواجز النفسية، وكل المخاوف التي يبديها العاملون، إنه ببساطة عربون النجاح وركيزة تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه الأهمية العظيمة للاتصال التنظيمي تجهلها إدارة ومؤسسة دباغة الجلود ولم تعرها أية أهمية.

جدول رقم(17): يوضح استماع الرئيس للشكاوي.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
79,12	36,11	26	الإيجابية	نعم
	18,05	13	اللباس	
	13,88	10	الإضاءة	
			الرائحة الكريهة	
	31,94	23	عدم التفاهم مع زميل لك	
20,87	19			لا
100	91			المجموع

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (17) أن أعلى نسبة سجلت بلغت **79,12%** لدى فئة أفراد العينة الذين يرون أن الرئيس يستمع لشكاويهم وهذا إن دل فإنه يدل على العلاقات الإنسانية التي تربط الرئيس بعماله ومحاولة تلبية مطالبهم لكسب رضاهم واحترامهم وتقديرهم له وإحساسهم أنهم محل اهتمام وذو قيمة ونجد نسبة **36,11%** من أفراد العينة الذين أقرروا بذلك ويؤكدون أن الرئيس أستمع إلى شكاوهم والمتمثلة في اللباس وهي البذلة التي يرتديها العمال أثناء تأديتهم لمهامهم ثم تأتي نسبة **31,94%** من أفراد العينة من تقدموا بشكاوهم عن بعض زملائهم في العمل وأنهم لا يتفاهمون معهم وبالتالي لا يمكن

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسير وطبيعة العلاقات الهرمية.

العمل معهم في جماعة فقد يؤدي ذلك إلى خلاف وهو ما أشرنا إليه سابقا في الجدول رقم (24) أن الرئيس لا يتدخل طالما أن الخلاف وعدم التفاهم لا يؤثر على سير العمل وأنه شخصي بين العمال، ثم تليها نسبة 18,05% من أفراد العينة من نقلوا شكواهم بخصوص نقص الإضاءة وهو الأمر الذي تقبله الرئيس وبالفعل تم تزويدهم بالإضاءة الكافية.

في حين نجد نسبة 13,8% من أفراد العينة الذين يشكون من الرائحة الكريهة التي يخلفها جلد البقر وبالفعل رائحة لا تطاق وهو أمر لا يستهان ويؤثر على صحة العمال مع مرور الوقت وإستنتاجهم لتلك الرائحة لفترة طويلة، لكن ليس هناك حل غير أن يعرضوا العمال كل مرة أسبوعيا على الطبيب وهذا ما صرحت لنا به مسؤولة إدارة الموارد البشرية قائلة عند مقابلتها: "لقد خصصنا للعمال مراقبة طبية كل يوم أربعاء من كل أسبوع، يخضع فيها العمال للفحص الروتيني، وهو فحص إجباري وأي محاولة رفض من طرف العمال سيتعرضون لعقوبة وهي الإيقاف لمدة يومين عن العمل".

ثم تأتي نسبة 20,87% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن الرئيس لا يستمع لشكاويهم وأنهم مهمشون، وأن الإدارة تعالج الشكاوي التي تخدم مصلحتها، وهو بالفعل ما صرح به مسؤول النقابة عند مقابلتنا له قائلا: "نحن لا نستمع لجميع شكاوي العمال، لأن هناك شكاوي ليست منطقية". نستخلص من خلال القراءة الإحصائية للجدول أنه رغم استماع الرئيس لشكاوي العمال في وحدة دباغة الجلود إلا أنه لا يأخذها كلها بعين الاعتبار وأن مصلحة المؤسسة قبل مصلحة العامل، لكن طالما العامل أو المورد البشري مهمش لن تحقق المؤسسة أي تقدم.

جدول رقم(18): يوضح ثقة المشرف في إمكانيات وقدرات العمال.

النسبة المئوية%	التكرار		الإجابة	الاحتمالات
	%	التكرار		
83,51	52,63	40	تولي مواقع وظيفية جديدة	نعم
	47,36	36	إضافة مهام جديدة	
16,48	15			لا
100	91			المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية المقدمة في الجدول أعلاه المتعلق بثقة المشرف في إمكانيات وقدرات العمال، اتضح من خلال إجابات أغلب أفراد العينة أن المشرف يثق في إمكانياتهم وقدراتهم إذ

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

بلغت أعلى نسبة منهم تفر بذلك والتي تقدر بـ **83,51%**، فمن خلال قيامنا بمقابلة لاحظنا ثقة المشرف في أحد العمال أين كان ينقله معه في أي منصب بتقليده، وتظهر هذه الثقة حسبهم في تولي مواقع وظيفية جديدة والتي بلغت **52,63%**، وأقر آخرون بأن هذه الثقة تتجلى من خلال إضافة المشرف لهم مهام جديدة بما يعادل **47,36%**.

في حين أن باقي أفراد العينة قد أقرروا بأن المشرف لا يثق في إمكانياتهم وقدراتهم إذ قدرت نسبتهم **16,48%** وهي نسبة صغيرة جداً، ويمكن أن مرد ذلك إلى سوء العلاقة بين المشرف والعمال، أو أن يكون العامل مبتدأ في عمله ولا يمتلك الخبرة خصوصاً أن الحصول على العمل في مؤسسة الجلود لا يشترط فيه الحصول على شهادة أو مؤهل علمي، أو يمكن إرجاعه إلى أن العامل لا يبذل جهد أكبر في العمل وبالتالي فالمشرف لا يثق فيه.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن المؤسسة الوطنية للجلود تحكمها قيم ثقافية تتمثل في الثقة التنظيمية وهذا ما يظهر جلياً من خلال العلاقة الجيدة التي تربط بين المشرف ومرؤوسيه وهذا ما لاحظناه من خلال إجراءنا للمقابلة إذ أقر لنا المشرف أن ثقته بالعمال وإمكاناتهم كبيرة، وتظهر هذه الثقة في نقله لأحد العمال في أي منصب تقلده في الورشة، وهذا ما يتوافق مع ما جاء به "كريس أرجرس" حيث أكد على أن أغلب المديرين يعتقدون بأن التنظيم الفعال هو ذلك الذي يسعى إلى تحقيق الأهداف لنفسه، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال الثقة في الموارد البشرية". وبالتالي فنقطة المشرف في أتباعه يجعلهم يبذلون أكبر جهد في أداء المهام الموكلة إليهم في الوقت المحدد، وهذا ما شأنه أن يعود بالفائدة على المؤسسة وبالتالي زيادة المردودية والأرباح.

جدول رقم (19): يوضح منح الرئيس الصلاحيات للعمال.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
69,23	63			نعم
30,76	النسبة	التكرار	الإجابة	لا
	57,14	16	سلطة المنصب	
	25	7	عدم الثقة	
	17,85	5	ضعف المؤهلات	
100	91			المجموع

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(19) سجلت أعلى نسبة لأفراد العينة الذين صرحوا بأن الرئيس يمنحهم صلاحية إنجاز بعض المهام وقدرت نسبتها بـ 69,23% ويرجع ذلك إلى تمتعهم بالمؤهلات التي تؤهلهم وتمكنهم من كسب ثقة المسؤول وهو ما صرح به المشرف على العمال قائلاً عند مقابلته: "العامل هو من يفرض وجوده، ويعزز ثقته عندي، وأنا لدي عمال أثق فيهم وأفوض لهم مهام لأنني على علم أنهم قادرون على تحمل مسؤوليتها، ولدي عامل خاص أنقله معي أينما ذهبت"، في حين تأتي نسبة 30,76% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم لا يمنح لهم صلاحيات وأنهم يتجنبوا تحمل مسؤوليات خوفاً من الخطأ وبالتالي العقوبة، ونجد نسبة 57,14% من أفراد العينة من يقرون بهذا ويؤكدون عدم منحهم الصلاحيات راجع لسلطة المنصب التي تتميز بالمركزية وعدم تفويض السلطة وهي احتكار على المنصب الأعلى وهو المدير الذي ترجع له كامل الصلاحيات، ثم تأتي نسبة 25% من أفراد العينة الذين يؤكدون على عدم منحهم الصلاحيات راجع لعدم ثقة الرئيس في قدراتهم وإمكاناتهم. والخوف من ارتكابهم أخطاء تكلف المؤسسة، ثم تليها نسبة 17,85% من أفراد العينة الذين يؤكدون على عدم منحهم الصلاحيات راجع لضعف المؤهلات وبالتالي العامل البسيط ودون المستوى مهمته تنفيذ المهام وإنجاز ما أوكل إليه من أوامر ومسؤوليات.

نستخلص من الجدول أن مؤسسة دباغة الجلود تتصف بالمركزية في تفويض الصلاحيات ولا تشجع على تقاسم السلطات وهذا ما يحد العمال ذوي المؤهلات من اكتساب الخبرات والكفاءة وتدريبهم على تحمل المسؤولية.

الجدول رقم(20): يوضح منح الرئيس المباشر للعمال حرية التصرف في أداء المهام.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	68	74,72
لا	23	25,27
المجموع	91	100

من خلال الأرقام الإحصائية في الجدول المتعلقة بمنح الرئيس المباشر حرية التصرف للعمال كانت أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة الذين أقرروا بأن الرئيس المباشر يمنحهم حرية التصرف في أداء المهام بها بنسبة 74,72%، حيث أم الرئيس يقدم لهم الأوامر والتعليمات ويترك لهم الحرية في القيام

## الفصل السادس ————— القيم الثقافية ومساهمتها في تفسير نمط التسير وطبيعة العلاقات الهرمية.

بتنفيذ المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة، فالرئيس لا يهتم بالطريقة أو الكيفية التي تؤدي بها المهام وإنما يهتم بإنجاز المهام في وقتها المحدد، وهذا يدفع العمال لبذل جهد أكبر لكسب ثقة الرئيس.

في حين أن أصغر نسبة من أفراد العينة قد أجابوا بعدم منحهم حرية التصرف، فقد قدر ذلك بـ 27،25%.

ما يمكننا قوله هو أنه من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتضح لنا أن المؤسسة الوطنية للجلود تحظى بثقافة تنظيمية خاصة وذلك من خلال منح العمال حرية التصرف في أداء المهام المسندة إليهم وذلك من أجل تحقيق أهداف التنظيم، فهي تعطي لأعضائها قيمة التجريب والحرية في العمل وهذا ما دلت عليه الأرقام الإحصائية فهي تعتمد على حرية التصرف في أداء المهام، وهذا من شأنه أن يخفف من حدة العمل الروتيني والملل وهذا ما ينعكس إيجابياً على الفاعلين داخل المؤسسة الوطنية للجلود، وهذا ما يؤدي إلى خلق روح الإبداع والمبادرة، واكتساب معارف وخبرات جديدة.

الجدول رقم(21): يوضح العلاقة بين تلقي أوامر لم ترغب بتنفيذها وإتباع التعليمات والإجبار خوفاً من فقدان منصب العمل.

المجموع	لم يتلقى	تلقي	تلقي الأوامر الإجبار على إتباع التعليمات
57 %62,63	24 %62,53	33 63,46 %	مجبور
34 %37,36	15 %38,46	19 36,53 %	ليس مجبور
91 %100	39 %100	52 %100	المجموع
كا الجدولية=3,84		كا المحسوبة= 11,77	
درجة الحرية=1			

يتبين لنا من خلال الجدول أن **61،63%** من أفراد العينة لم يتلقوا أوامر لم يرغبوا بتنفيذها غير أنهم مجبرين على إتباع التعليمات، مقابل **63،46%** ممن يتلقون أوامر يرغبوا بتنفيذها ومجبرين على إتباع التعليمات، في حين نجد **36،53%** من أفراد العينة أنهم يتلقون أوامر إلا أنهم غير مجبرين على تنفيذها في المقابل **38،46%** من أفراد العينة لم يتلقوا أوامر لم يرغبوا بتنفيذها وليسوا مجبرين على إتباع التعليمات خوفا من فقدان منصب العمل .

من خلال استقراء هذه المعطيات يتبين لنا وجود علاقة بين تلقي أوامر لم ترغب بتنفيذها وإتباع التعليمات خوفا من فقدان المنصب وللتأكد أكثر من وجود علاقة بين المتغيرين لجأنا لحساب كاي تربيع حيث تبين لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

وعليه استنادا إلى النتيجة التي توصلنا إليها **بمربع كا** فإننا نؤكد وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين.

صرامة المؤسسة وقوانينها ومدى الالتزام بالتعليمات والأوامر التي تصدرها تبرز من خلال أعضائها وكيفية تطبيقهم لتلك القوانين مما ينعكس على مستوى أداءها وإنتاجيتها وهو ما أقرت به أغلبية أفراد العينة بأنهم يتلقون أوامر لا يرغبون بتنفيذها لكنهم مجبرون على إتباع التعليمات خوفا من فقدان مناصب العمل خاصة وأن مؤسسة دباغة الجلود لا تتسامح مع مخالفتي القوانين، وهي ميزة إيجابية لفرض الانضباط وهو ما لاحظناه بدءا من أمن المؤسسة الحريص شديد الحرص على متابعة ومراقبة كل صغيرة وكبيرة تدخل المؤسسة إلى غاية أعلى منصب فيها.

### **ثانيا - مناقشة نتائج الفرضية الأولى:**

من خلال ما تقدم وبعد تحليل الاستمارة، اتضحت لنا جملة من النتائج التي تعبر عن الثقافة التي تحدد العلاقات الهرمية ونمط التسيير داخل المؤسسة واستخلاص مجموعة من القيم الثقافية التي تحكم هذا البعد المهم داخل المؤسسة، وعليه فإن النتائج المتوصل إليها ستكون تبعا لهذه الفرضية للخروج في الأخير بإجابة عامة حول إشكالية البحث:

### **1- من حيث المشاركة في اتخاذ القرار:**

➤ **74،72%** من أفراد العينة يؤكدون أنهم قدموا مبادرات في العمل مما يعني أن قيمة المبادرة في العمل التي تقدمها الإدارة للعمال دليل على أنها تسعى لتشجيعهم على المشاركة في تحقيق متطلبات المؤسسة هذه المبادرات يمكن أن تأخذها بعين الاعتبار فقط إذا ما كانت تخدم مصالحها، وبالرغم من

ذلك فالعمال بمجرد منحهم فرصة تقديم اقتراحاتهم ومبادراتهم يرفع معنوياتهم للعمل ويدفعهم لتقديم الأفضل وبالتالي إحساسهم أنهم ذو قيمة وأنهم عناصر فعالة داخل المؤسسة.

➤ **70,32%** من الأفراد العينة أكدوا أنهم يسمح لهم بإيذاء الرأي مما يدل على هامش الحرية في اشراك العمال في استراتيجيات وقرارات المؤسسة، هذه العملية توحى بأن المؤسسة تتبع المركزية غير المفرطة، وإعطاء أهمية للعمال في المستويات الدنيا والأخذ بأرائهم.

➤ **74,72%** من أفراد العينة أكدوا أن الرئيس يتقبل مبادراتهم في العمل مما يعني أن هناك اعتماد كبير بهذه العملية وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على دمج جميع أعضائها لتحقيق أهدافها.

➤ **82,24%** من أفراد العينة يؤكدون أنهم يأخذ بمشورتهم في حال القيام بتعديلات على برنامج العمل، ويرجع ذلك إلى المنصب الذي يحكمهم والمؤهلات التي يملكونها مما يعني أن المؤسسة تحتكر فقط على فئات تستشيرها وتهتمش العمال في المستويات الدنيا.

➤ المعاناة من نقص المادة الأولية وصعوبة التعامل معها، يعكس عدم قدرة المؤسسة على الحصول على مادة أولية ذات نوعية جيدة وذلك راجع إلى عدم تدعيم الدولة للحصول على نوعية جيدة خصوصا بعد تطبيق أسلوب الخصوصية، الذي جعل المؤسسة تتحمل المسؤولية في تسيير ذاتها بذاتها ونتيجة للمنافسة جعل المؤسسة تقع في مشكلة الحصول على نوعية جيدة في المادة الأولية وهو ما صرحت به من أفراد العينة.

➤ **56,04%** من مجموع الأفراد الذين أكدوا بأنهم لم يقدموا اقتراحات حول تحسين المنتج وذلك حسبهم ليس من صلاحيتهم طالما أن الإدارة لم تطرح الإشكال، وأنه في حال قدموا اقتراحاتهم لن تكون هناك استجابة من طرف الإدارة لهم وأن الاقتراحات والآراء تنتصف بالمركزية.

## **2- من حيث الاتصال وتحسين علاقات العمل:**

➤ **83,51%** من أفراد العينة يؤكدون على تواصل المشرف معهم في أمور العمل وفي الأمور الشخصية، مما يعزز العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي شكلتها علاقات العمل وهذا راجع للقيم والمعتقدات التي يحملونها والثقافة التي يشجعون على خلقها والقائمة على ثقافة التواصل بين مستويات العمل.

➤ **51,63%** من أفراد العينة الذين أكدوا على أن الإدارة لا تتواصل معهم خاصة في المستويات الدنيا، مما يعني انعدام التواصل بين القمة الهرمية والقاعدة في مؤسسة دباغة الجلود، ويرجع ذلك إلى أن

الإستراتيجيات الاتصالية ليست قائمة على الإصغاء والتواصل نظرا للتصور المركزي الذي يحكم المؤسسة.

➤ **79,12%** من أفراد العينة أكدوا وأن الرئيس يسمع لشكاويهم وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على تلبية احتياجات العمال ومراعاة رغباتهم ومتطلباتهم، وبالتالي جودة العلاقة التي تربط الرئيس بالعمال لكن تبقى مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، ولا تؤخذ الشكاوي بعين الاعتبار إلا ما يقيس بسمعة ومستوى المؤسسة وهي النقطة السلبية التي تمتاز بها مؤسسة دباغة الجلود.

➤ **83,51%** من أفراد العينة أقروا بثقة المشرف في إمكانياتهم وقدراتهم هذه الثقة تبرز في معنويات العمال وحبهم لأداء المهام بتفاني وإخلاص وهي الميزة التي حاولت المؤسسة من خلالها كسب العمال بها وبالتالي ينعكس على أداء وإنتاجية المؤسسة.

➤ **69,23%** من مجموع الأفراد الذين أكدوا أن الرئيس يمنحهم الصلاحيات في أداء المهام وهذا يدل على الثقة التي يوليها الرئيس للعمال في قدراتهم وأنهم أهل لتحمل المسؤولية وهذا ما يعزز من رفع القدرات و الكفاءات الفردية والجماعية .

➤ أغلبية أفراد العينة اقروا بأن الرئيس المباشر يمنحهم حرية التصرف في أداء المهام وهذا ما يعكس ثقافة المؤسسة القائمة على الحرية ومنح هامش من السلطة للعمال في أداء مهامهم.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تلقي أوامر لم ترغب بتنفيذها والإجبار على إتباع التعليمات حيث أن **63,46%** من أفراد العينة ممن تلقوا أوامر لم يرغبوا بتنفيذها وهم مجبرين على إتباع التعليمات كما نجد أن **61,53%** من أفراد العينة من لم يتلقوا أوامر لم يرغبوا بتنفيذها وهم مجبرين على إتباع التعليمات خوفا من فقدان المنصب، وهذا ما يعكس صرامة المؤسسة في تطبيق القوانين، وهذا ما يجعل العمال خاضعين لتنفيذ الأوامر وهم مجبورين على إتباعها خوفا منهم من تعرضهم للتسريح من العمل وبالتالي فقدان منصب العمل.

\*سمحت لنا النتائج التي توصلنا إليها في الكشف عن القيم التي تفسر نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية، وتبين أنها تساهم في توضيح النمط التسييري وطبيعة العلاقات الهرمية لمؤسسة دباغة الجلود وعليه فالهدف الذي كنا نصبوا لتحقيقه والمتعلق بفرضيتنا قد تم تحقيقه وبدرجة كبيرة.



### ثالثاً - مناقشة نتائج الفرضية في ضوء الدراسات السابقة:

1- يتفق نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة "بودراع فوزي": من حيث القيم الثقافية كاتخاذ القرار بصفة فورية، غياب الثقة بين أعضاء المؤسسة، انعدام التواصل واقتصراره على الاتصال الرسمي، لكن تختلف معها في بعض القيم حيث توصلت دراسته إلى أن نمط التسير يمتاز بالمركزية غير المفرطة والمرونة في التسير، إعطاء هامش من الحرية للعمال في أداء مهام وإبداء آرائهم وتقديم مبادراتهم، الثقة والتواصل غير الرسمي بين المشرف والعمال.

2- توصلنا في دراستنا هذه إلى نفس مما توصلت إليه دراسة "سامية معاوي": حول القيم الثقافية حيث توصلت في دراستنا إلى أن القيمة الثقافية المكرسة في المؤسسة دباغة الجلود بإشراك ممثلين عن العمال في عملية اتخاذ القرار.

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على إحدى أهم القيم التي فسرت لنا نمط التسيير الذي تتبعه المؤسسة والعلاقات الهرمية القائمة فيها، وهو ما يوضح لنا أهمية القيم التي تساهم بشكل كبير في بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها.

ولعل ما توصلنا إليه يحفز المسؤولين في المؤسسة الالتفات أكثر إلى موضوع الثقافة التنظيمية ومعرفة القيم التي تخدم فعالية المؤسسة وتراثها التنظيمي الذي لا بد أن يستند إلى هوية تعدده وتضبط قيمه ومعتقداته.

## الفصل السابع:

### القوانين الداخلية ومساهمتها في تعزيز العلاقات

#### الرسمية.

تمهيد

#### أولاً- تحليل معطيات الفرضية الثانية.

- 1- الخضوع للوائح والتعليمات.
- 2- نظام العقوبات والجزاءات.
- 3- عدالة القوانين الداخلية.
- 4- الاتفاقيات الجماعية.

#### ثانياً- مناقشة نتائج الفرضية الثانية.

- 1- الخضوع للوائح والتعليمات.
- 2- نظام العقوبات والجزاءات.
- 3- عدالة القوانين الداخلية.
- 4- الاتفاقيات الجماعية.

#### ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات

السابقة:

خاتمة الفصل.

## تمهيد:

تساهم القوانين والتعليمات الداخلية للمؤسسة التي تنص عليها في نظامها الداخلي من حماية المؤسسة ضد أية عوامل ومؤثرات تحاول زعزعة استقرار أسسها وقواعدها التنظيمية وعلاقاتها الرسمية حيث تعمل المؤسسة جاهدة على ضبط وتعزيز العلاقات الرسمية من خلال القوانين التي تسنها، ذلك لأن العلاقات الرسمية هي جوهر التنظيم وتعمل في طياتها الأطر والآليات القانونية وطرق التسيير وكل ما يتعلق بوظائف ومهام المؤسسة.

من هنا وإسنادا إلى هذه الفكرة جاءت فرضيتها هذه لتحاول الكشف عن مدى مساهمة القوانين الداخلية في تعزيز العلاقات الرسمية.

أولاً- تحليل معطيات الفرضية الثانية:

1- الخضوع للوائح والتعليمات:

الجدول رقم(21): يوضح الحضور للعمل في الوقت المحدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة	في حالة التأخر يعرض:	التكرار	النسبة
نعم	88	96,70	التوبيخ	56	61,53
لا	3	3,29	عدم السماح بالدخول	35	38,46
المجموع	91	100	المجموع	91	100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(21) يتضح أن أعلى نسبة سجلت هي 96,70% لدى فئة أفراد العينة الذين أقرروا أنهم يحضرون للعمل في الوقت المحدد وهذا راجع للتعليمات الصارمة في النظام الداخلي للمؤسسة التي تنص على عدم التسامح مع المتأخرين عن الموعد المحدد للعمل وأنه في حالة مخالفة القوانين والتأخر سيتعرض للعقوبات وهو ما أقرت به نسبة 61,53% حيث يؤكدون على ذلك وأنهم يتعرضون للتوبيخ الذي قد تصل إلى حد العقوبة، وقد صرحت لنا مسؤولة إدارة الموارد البشرية عند مقابلتها قائلة: "نحن شديدو الحرص على الالتزام بأوقات الدخول والخروج، أبواب المؤسسة تفتح عند الساعة 06:00 صباحاً وأي تأخر من طرف العامل لمدة ساعة عن الموعد المقرر تفرض عليه عقوبة من الدرجة الأولى وهي الخصم من الأجر"، في حين نجد نسبة 38,46% من أفراد العينة أقرروا بأنهم في حال تأخروا عن الموعد بأكثر من ساعة لا يسمح لهم بالدخول ونتيجة لهذه الصرامة في مواعيد العمل تأتي نسبة 3,29% من أفراد العينة الذين سبق لهم وأن تأخروا عن الوقت المحدد للعمل وكانت لهم مبرراتهم، وفي حال تكرار التأخرات أو التغيبات دون مبرر تصعد العقوبة للدرجة الثانية وهي الخصم من الأجر والتوقف عن العمل.

\*وبناء على هذا يمكن القول أن مؤسسة دباغة الجلود تتميز بقوانين وتعليمات صارمة وتقوم على مبدأ القانون يطبق على الجميع دون استثناء والكل يتقيد به وبراغي أوقات عمله وخروجه وهذا ما يحيلنا إلى انتشار ثقافة احترام الوقت وهو ما أكدته دراسة "سامية معاوي" التي توصلت إلى "أن إدارة الموارد البشرية لعبت دوراً محورياً في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل واعتبرت الوقت كمحور أ من مواردها إضافة إلى المورد البشري، فقيم احترام الوقت

مكرسة ومساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته وتحقيق مستويات عالية من النجاعة والفعالية".

\* وهذا بالفعل ما لاحظناه في المؤسسة حيث أصبح الوقت متأصل في نفوس العمال لدرجة أنهم تعودوا على الوقت المحدد للعمل ووقت الاستراحة ووقت الخروج وأصبح عادة، هذا كله نتيجة الانضباط الصارم في مواعيد العمل والوقت اللازم لأداء المهام وبالتالي يعكس لنا الثقافة التنظيمية التي تتبعها المؤسسة بدءاً من ثقافة احترام الوقت الذي يعتبر عنصر صغير إلا أنه يؤثر على المؤسسة وأهدافها وتنظيمها وخاصة أدائها وإنتاجيتها.

الجدول رقم (22): يوضح الاطلاع على النظام الداخلي.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
62,63	36,84	21	دائم	نعم
	24,56	14	دوري	
	38,59	22	نادر	
37,36	34			لا
100	91			المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المتعلقة باطلاع العمال على النظام الداخلي توصلنا أن أغلب العمال يطلعون على النظام الداخلي للمؤسسة إذ بلغت نسبتهم 62,63% وهي أعلى نسبة، وقد اختلفت إجاباتهم حول اطلاعهم عليه، فمنهم من يطلع بشكل نادر وهي أعلى نسبهم، ومنهم من أقر بأنه يطلع عليه بشكل دائم وهي نسبة تتقارب مع سبقتها حيث بلغ 36,84%، في حين أن البعض الآخر قد أقر أنه يطلع عليه بشكل دوري بما يعادل 24,56%.

غير أن أصغر نسبة من إجابات أفراد العينة كانت تقدر بعدم اطلاعهم عليه وذلك بما يعادل 37,36% هذه النسبة لا تعني عدم درايتهم بمحتوى النظام الداخلي، وإذ أن المشرف يقوم باطلاعهم على كل المستجدات والمتغيرات التي تحصل وهذا ما يجعلهم لا يطلعون عليه.

كما أن البعض الآخر أقر بأنهم لا يطلعون عليه، وهذا ما تأكد من خلال المقابلة إذ قال لنا أحد أفراد العينة أنه لم يطلع على النظام الداخلي ولن يطلع عليه وذلك لسوء العلاقة بينه وبين الإدارة العليا.

\*وعليه فالقيم الثقافية السائدة في المؤسسة هي قيمة الانضباط فمن خلال إطلاع العمال على النظام الداخلي يمكنهم معرفة ما يجب عليهم الالتزام والتقييد به، بحيث يصبح كل فرد على دراية بما يجب عليه القيام به والمسؤوليات والواجبات التي يتحلى بها.

## 2- نظام العقوبات والجزاءات:

الجدول رقم (23): يوضح حدوث النزاع بين الزملاء في العمل.

النسبة المئوية%	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
59,34	11,11	6	العلاقات الشخصية	نعم
	16,66	9	عدم التفاهم مع الزملاء	
	72,22	39	نشر أخبار كاذبة	
40,65	37			لا
100	91			المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ومعطياته الإحصائية وحسب إجابات أغلب أفراد العينة أن نزاعات العمل موجودة وحاضرة داخل مؤسسة الجلود وقدرت نسبتها بـ 59,34% حيث كانت تدور حول قضايا ومواضيع متباينة وهو ما أقر به أفراد العينة الذين تقدر نسبتهم بـ 72,22% حيث يؤكدون على أن أغلبية النزاعات التي تحدث بين الزملاء نتيجة نشر الأخبار الكاذبة بينهم والتي تؤدي إلى تأجيج النزاع وإحداث الفتن بين زملاء العمل ثم تأتي نسبة 16,66% من أفراد العينة الذين أكدوا أن سوء العلاقة بين الزملاء أو عدم التفاهم مع الزميل هو سبب لنشوب النزاع، نظرا لاختلاف الآراء والتصرفات والأفعال ثم تليها نسبة 11,11% من أفراد العينة من أكدوا أن النزاع ينشأ بين الزملاء بسبب أمور شخصية أو علائقية بينهم تمتد إلى خارج مجال العمل وهو ما صرحت لنا به مسؤولة الموارد البشرية: "هناك نزاعات في المؤسسة بين العمال تنشأ خارج مجال العمل أو تأتي من مكان آخر مثل: نزاعات القرابة ومثال على ذلك نزاع بين عاملتين تربطهم صلة القرابة وموضوع النزاع شخصي بينهم".

\*نستنتج من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول أن النزاع ظاهرة موجودة ولا بد منها لتغيير الأوضاع السائدة وأنه بقدر ما هو حالة مرضية بقدر ما هو حالة طبيعية ضرورية للمؤسسة وهو ما أكدته "ماري قوليت".

\* ومؤسسة دباغة الجلود كغيرها من المؤسسات تنتشب فيها نزاعات سواء بين العمال أو بين العمال والمسؤولين، لكنها تسعى للسيطرة على هذه النزاعات واحتوائها بما يضمن استقرارها.  
الجدول رقم(24): معالجة الإدارة النزاع بين العمال.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
46,15	42	ترجع للقانون الداخلي
24,17	22	نسمع من الطرفين
29,67	27	حسب طبيعة المشكل
100	91	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(24) المتعلقة بمعالجة الإدارة للنزاع بين العمال جاء بأن المؤسسة ترجع لما ينص عليه القانون بنسبة 46,15% وهذا ما يدل على أن المؤسسة تنتج الموضوعية في حل المشاكل الخاصة بالعمل وتحرص على ضمان حقوق المظلوم ومجازات الظالم ثم تأتي نسبة 29,67% من أفراد العينة الذين يؤكدون على أن الإدارة تعالج النزاع حسب طبيعة المشكل المتنازع عليها بمعنى أنه إذا كانت المشكلة خاصة بالأمر الشخصية للعمال هنا لا تتدخل الإدارة ويتم حل المشكل بينهم شرط ألا يؤثر على العمل خاصة إذا كانوا يعملون ضمن مجموعة واحدة، وقد صرحت لنا مسؤولة الموارد البشرية عند مقابلتها بذلك قائلة: "هناك مشاكل شخصية بين عاملين من عمال التنفيذ وهم في الأصل تربطهم علاقة قرابة ويعملون في مجموعة واحدة، وأردفت قائلة نحن لا نتدخل في مشاكلهم الشخصية لكن شرط أن لا يمتد الخلاف للعمل ويؤثر ذلك في إنجازهم لمهامه هنا الإدارة ستتدخل لفض الخلاف بطريقتها حتى لا تتفاقم الأوضاع ويتطور الخلاف إلى نزاع ويؤدي إلى تأزم الأمور أكثر" في حين يؤكد أفراد العينة أنه في حالة النزاع وعدم التفاهم يرفع القضية المتنازع إليها إلى الجهة المختصة وتسمع من الطرفين وقدرت نسبتها 24,17%.

\* نستخلص من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن إدارة مؤسسة دباغة الجلود حسب آراء العمال ومختلف الموظفين تمتاز بالحيادية والنزاهة في حل المشاكل ومعالجة الخلافات لخوفها من التأثير على الأداء ومستوى الإنتاجية، ولوضع حد للتمردات العمال التي قد تصل إلى حد الإضرابات تسعى الإدارة بمختلف أساليبها المذكورة لحل النزاع سواء بالرجوع إلى ما ينص عليه القانون الداخلي أو بالاستماع إلى كل الطرفين أو حسب طبيعة المشكل الذي قد يكون خارج عن إطارها.



الجدول رقم (24): يوضح حدوث النزاع بين العمال والمسؤول.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
42,85	76,92	30	ظروف العمل	نعم
	15,38	6	التعسف من طرف الرئيس	
	7,69	3	كلهم معا	
	57,14	52		
100	91			المجموع

نلاحظ من خلال الجدول وحسب إجابات أغلبية أفراد العينة أنه لا وجود للنزاع بينهم وبين المسؤول المباشر، أين بلغت نسبتهم حوالي 57,14% وهي أعلى نسبة وذلك راجع إلى العلاقة الطيبة بين المسؤول والمرؤوسين هذا ما توصلنا إليه من خلال المقابلة أين قال لنا مسؤول النقابة: "أنه يعتبر العمال الصغار في السن كأبنائه والعمال الكبار كإخوة له، وهذا الابن بأبيه، في حين اعتبر المشرف أن العلاقة بينهم هي علاقة أخوية"، وهذا ما يجعل النزاع والصراع بينهم محدود نظرا للتفاهم والثقة المتبادلة بينهم غير أن هذا لا يعني عدم وجود الصراع والنزاع بين المسؤول ومرؤوسيه وهذا ما يتضح جليا من خلال إجابات باقي أفراد العينة الذين أقرروا بوجود نزاع مع المسؤول والذين كانت نسبتهم 42,85%، والذين كانت إجاباتهم عن موضوع النزاع تدور حول ظروف العمل التي بلغت نسبتها 76,92% وهي نسبة مرتفعة جدا والتي تتمثل في الرائحة الكريهة وضعف الإضاءة، في حين أرجعها أفراد آخرون ونسبتهم صغيرة إلى التعسف من طرف الرئيس، في حين أن البعض الآخر قد أجمع على أن موضوع النزاع تعلق بظروف العمل والتعسف من طرف الرئيس بنسبة قدرت بـ 7,69% وهي أصغر نسبة.

\* ما يمكن قوله هو أن النزاع هو أمر طبيعي يمكن أن تمر به أي مؤسسة وهذا ما تؤكدته النظرية الماركسية التي تنظر إلى النزاع على أنه أمر طبيعي يمكن أن تمر به المؤسسة وهذا دليل على أن الطرف الآخر والمتمثل في العمال يمتلك الوعي، على عكس البنائية الوظيفية التي تنظر إلى النزاع على أنه خلل وظيفي بمعنى أن أحد الأنساق الفرعية لا يقوم بوظيفته لذلك وجب على المؤسسة محاولة اللجوء إلى الطرق السلمية أثناء تسوية النزاعات سواء كانت فردية أو جماعية وذلك لإعادة التوازن داخل المستويات الفرعية وبالتالي توازن التنظيم ككل.

الجدول رقم(26): يوضح علاج الإدارة النزاع بين العمال والإدارة.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
39,56	36	التحيز له
37,36	34	التعسف من طرف الإدارة
23,07	21	حل الخلاف بموضوعية
100	91	المجموع

من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم(26) المتعلقة بعلاج الإدارة للنزاع بين العمال والمسؤول سجلت أعلى نسبة عند أفراد العينة الذين أقرروا بأن الإدارة تتحيز للمسؤول على حساب العامل وقدرت بـ39,56% ثم تأتي نسبة أفراد العينة التي صرحت بأن الإدارة تتعسف في قراراتها مع العمال وقدرت بـ37,36% وأخيرا تليها نسبة أفراد العينة الذين أكدوا على أن معالجة الخلاف يكون بموضوعية بين العامل والمسؤول قدرت بـ23,07%.

إن المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول تحيلنا إلى أن الإدارة تتبع أسلوبين في معالجة النزاع مختلفان بين العمال وعندما يكون النزاع بين العمال والمسؤولين وهو ما أشرنا إليه في الجدول(24) عندما يكون النزاع بين العمال تعالجه الإدارة بموضوعية وتراعي حقوق العمال أما عندما يكون النزاع بين العمال والمسؤول تتغير معالجتها للنزاع وهو ما أفرزته نسبة أفراد العينة الأعلى التي أقرت بأنها تتحيز للمسؤول ذو المنصب الأعلى والمؤهل الجيد على حساب العامل البسيط وأنه غالبا ما تكون قراراتها تعسفية في حق العمال.

ونادرا ما تحل الخلاف بموضوعية وتعاقب الظالم حتى لو كان يمتاز بكل المؤهلات العلمية والرتبة الإدارية العالية، لكن الإدارة غالبا ما تلجأ إلى محاولة التلاعب والتأثير على العامل بغرض إسكاته وهذا ما صرح به أحد عمال التنفيذ عند مقابله: "الإدارة تتماشى مع ما يخدم مصالحها حتى ولو على حساب العمال وتحاول طمس الحقائق في حال كانت هي المتعسفة".

لقد توصلنا من خلال مقابلتنا مع العمال التنفيذ ومع مسؤولة الموارد البشرية فيما يخص معالجة النزاعات إلى أن هناك تزييف في الحقائق فالإدارة من جهتها تحاول رسم صورة حسنة عنها ودليل ذلك أننا لاحظنا أثناء طرحنا لها السؤال عن معالجة الإدارة للنزاع بين العمال والمسؤول أخبرتنا بحادث وقع مع عامل تنفيذ ومسؤول الرقابة وأن الظالم هو العامل وأنه دخل في شجار وتسبب في احتدام المشكل إلى

نزاع وتعرض العامل للتوقف عن العمل لمدة يومين، لكن توصلنا فيما بعد أن الحادث ليس كما قيل لنا عنه وأن العامل تعرض للظلم وتوقف عن العمل نتيجة قرارات تعسفية.

\* ما يمكننا استخلاصه أن المؤسسات الجزائرية بالعموم ومؤسسة دباغة الجلود بالأخص يعانون من البيروقراطية في التسيير وطغيان المحسوبية والفساد وما يرتكبه أصحاب المناصب من فساد وظلم يدفع حسابه العامل البسيط الذي يبحث عن قوت عيشه.

الجدول رقم (27): يوضح التعرض للعقوبة عند القيام بخطأ.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
48,35	20,45	9	إنذار شفوي	نعم
	34,09	15	إيقاف مؤقت عن العمل	
	18,18	8	الخصوم من الأجر	
	27,27	12	حسب درجة الخطأ	
51,64	47			لا
100	91			المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية المبيّنة في الجدول أعلاه المتعلقة بالتعرض بعقوبة عند القيام بخطأ ونوعها، كانت أعلى إجابة أفراد العينة أنهم لم يتعرضوا للعقوبة أثناء ارتكابهم لخطأ في العمل وقد بلغت نسبتهم 51,64% في حين أن نسبة أفراد العينة الذين أقرّوا بتعرضهم لعقوبة أثناء قيامهم بمخالفة في العمل كانت 48,35% ويمكن أن نرجع ذلك إلى أن المؤسسة لا تقبل الخطأ وتعاقب عليه بالأخطاء في هذا القطاع مكلفة ماديا، وهذا ما اتفق عليه العمال، فنجد أن المؤسسة تركز على شيء وحيد وهو التحلي بالحيلة والحذر في أداء المهام، وهذا ما توصلنا إليه حينما قال لنا المشرف أن العمل في المؤسسة يتطلب الدقة والحذر في إنجاز المهام وفي استعمال ما اصطلح عليه "الموس" أي السكين في قطع جلد البقر، ذلك أن ارتكاب العامل خطأ في تقطيعه تؤدي إلى تلف الجلد ويصبح غير قابل للاستعمال وبالتالي يؤثر على مردودية المؤسسة، وبالتالي يكلف المؤسسة خسائر ماليا، لذلك يقوم بمعاقبة المخطأ، وقد اختلفت أنواع العقوبات التي تطبقها على المخالفين، وقد بلغت أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة أنهم تعرضوا لعقوبة إيقاف مؤقت عن العمل بما نسبته 34,09%، حيث أنه عند

قيامنا لمقابلة مع مسؤولة الموارد البشرية أن أحد العمال تعرض لهذه العقوبة حيث تم إيقافه مؤقتاً عن العمل لمدة يومين وكان سبب ذلك أن العامل قد ترك مكان عمله وذهب إلى مكان آخر (فريق عمل آخر)، وعندما تفقده المشرف لم يجده في مكانه فقام بتقديم شكوى إلى الإدارة التي قامت بتطبيق العقوبة وقد أقر البعض الآخر بأنهم تعرضوا للعقوبة وذلك حسب درجة الخطأ وقد قدر ذلك بـ 27,27%، في حين أن البعض الآخر كانت إجاباتهم بأنهم تعرضوا لإنذار شفوي بما نسبته 20,45% وذلك في حالة قيام بأخطاء بسيطة لا تؤثر على مردودية المؤسسة، أما البعض الآخر فقد تعرضوا لعقوبة الخصم من الأجر بما يعادل 18,18%.

\* من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المؤسسة الوطنية للجلود قائمة على الصرامة وعدم التسامح عند الخطأ، فالمؤسسة تهتم فقط بتحقيق أهدافها.

### 3- عدالة القوانين الداخلية:

الجدول رقم (28): تناسب الأجر الذي يتقاضاه مع ما تقدمه من مجهود.

النسبة المئوية%	التكرار			الاحتمالات
9,89	9			نعم
90,10	%	التكرار	الإجابة	لا
	15,85	13	ضعف المردودية	
	31,70	26	ضعف الإنتاج	
	52,43	43	الأجر حسب المنصب	
100	91			المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية للجدول رقم (28) أن أعلى نسبة سجلت بلغت 90,10% وهي نسبة مرتفعة صرح بها أفراد العينة بأن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع ما يقدمونه من مجهود وأغلبية العمال متذمرون من هذه الوضعية التي يرونها إجحاف في حقهم، حيث نجد نسبة 52,43%

من أفراد العينة من أقرروا بذلك ويؤكدون أن عدم تناسب الأجر مع المجهود يرجع إلى كونهم لا يتمتعون بمنصب أعلى يضمن لهم أجر كاف وكونهم مجرد عمال بسطاء فالأجر الضعف سيكون من نصيبهم في حين تأتي نسبة 31,70% من أفراد العينة من صرحوا بأن عدم حصولهم على أجر مناسب للمجهود

الذي يقدمونه راجع لضعف الإنتاج وأن المؤسسة في الآونة الأخيرة تراجع منتوجاتها عن السابق بالتالي أجور العمال ستنقص، ثم تليها نسبة 15,85% من أفراد العينة الذين أكدوا أن ضعف المردودية أي أن المنتج لا يباع بسعر غال وسعره رخيص وبالتالي المردودية ضعيفة هي سبب ضعف الأجر، لكن أغلبية العمال أثناء مقابلتها لهم صرحوا أن إنتاج المؤسسة مرتفع ولم تشهد فترة مثل هذه الفترة وأنهم يقدمون للسوق منتج جيد النوعية وذو جودة وبالتالي حسب رأيهم فالمؤسسة تحقق أرباحا وفيرة لكنهم لا ينالون منها شيء، وهو عكس ما صرحت به مسؤولة الموارد البشرية قائلة: " المؤسسة انخفضت إنتاجيتها وانخفض مداخيلها ولم تعد مثل السابق، والمصنع يمر بأزمة لا تسمح بزيادة في أجور العمال أو منحهم مكافآت".

لكن ملاحظتنا أثبتت عكس ذلك وأن العامل محقين فهم حسب ما أدلى به أحد العمال أنهم يتقاضون أجور أقل من الأجر القاعدي المحدد في قانون العمل وهو 18000 دج.

ونستنتج من كل هذا أن المؤسسة لا تراعي المجهودات التي يقدمها العمال لكن رغم ذلك لاحظنا إخلاص العمال وتفانيهم في العمل، ولو اهتمت المؤسسة بالعنصر البشري مثلما ما هو حاصل في المؤسسات العالمية الكبرى وما أفرزه الفكر التنظيمي الحديث من إعطاء أهمية للمورد البشري لحققت مكانة جيدة على المستوى المحلي والوطني ولوصلت إلى مستويات أداء وإنتاجية عاليين.

#### 4- الاتفاقيات الجماعية:

الجدول رقم (29): يوضح وجود الاتفاقيات الجماعية في المؤسسة لفض نزاعات العمل.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
93,40	40	34	التشاور والحوار	نعم
	34,11	29	التسوية الداخلية	
	12,94	11	لقاءات دورية	
	12,94	11	اختيار الحلول المناسبة	
6,59	6			لا
100	91			المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن جل أفراد العينة قد أجابوا بوجود الاتفاقيات الجماعية في المؤسسة لفض نزاعات العمل والتي قدرت نسبتهم **93,40%** وقد اختلفت اختياراتهم المتمثلة في التشاور والحوار بما يعادل **40%**، ثم تليها التسوية الداخلية بنسبة **34,11%**.

في حين أن باقي أفراد العينة قد أجابوا بنفس النسبة على الاحتمالين المتمثلة في اللقاءات الدورية، واختيار الحلول المناسبة بما يعادل **12,94%**.

أما بالنسبة أفراد العينة الذين أجابوا بأن المؤسسة لا تحكمها اتفاقية جماعية فقد كانت نسبتهم ضعيفة جدا والتي بلغت **6,59%**.

وعليه ما يمكننا قوله هو أنه من خلال إجابات جل أفراد العينة يتضح أن المؤسسة تحكمها اتفاقيات جماعية ذلك لأنها تلعب دورا محوريا وهاما باعتبارها وثيقة للسلم الاجتماعي في مجال تسوية النزاعات الفردية، حيث أنه لا يمكن أن نجد مؤسسة خالية من الاتفاقية الجماعية.

جدول رقم (30): يوضح العلاقة بين المساواة في المعاملة بين العمال والشعور بالارتياح بين العمال.

المجموع	لا يساوي	يساوي	المساواة بين العمال الشعور بالارتياح
78 %85,71	13 %81,25	65 %86,66	يشعرون
13 %14,28	3 %18,75	10 %13,33	لا يشعرون
91 %100	16 %100	75 %100	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن **81,25%** من أفراد العينة لا يساوي المشرف في معاملتهم غير أنهم يشعرون بالارتياح، مقابل **86,66%** ممن يساوي المشرف في معاملتهم مع زملائهم وبالتالي يشعرون بالارتياح، في حين نجد **13,33%** من أفراد العينة يساوي المشرف في معاملتهم وبالتالي لا يشعرون بالارتياح مع زملائهم.

من خلال استقراء هذه المعطيات تبين لنا أنه توجد علاقة بين المساواة في المعاملة والشعور بالارتياح بين العمال وهذا جلي من خلال النسب المتقاربة جدا وللتأكد أكثر من وجود العلاقة بين المتغيرين لجأنا إلى حساب "كاي تربيع" ( $K^2$ ) وذلك وفق المعادلة التالية:

$$K^2 = 40,50 + 45,83 + 0,22$$

$$K^2 = \frac{(\text{التكرار المشاهد} - \text{التكرار المتوقع})^2}{\text{التكرار المتوقع}}$$

$$K^2 = 50,40 + 45,83 + 0,22 \quad \checkmark$$

$$K^2 = 96,45 \quad \checkmark$$

$$\checkmark \text{ درجة الحرية: (عدد الأعمدة - 1) (عدد الأسطر - 1)}$$

$$\checkmark 1 = (1-2)(1-2)$$

على اعتبار أن  $K^2$  المحسوبة 96,45 أكبر من نظيرتها الجدولية المساوية 3,84 عند مستوى الدلالة 0,05 تبين لنا أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية إذن استنادا إلى النتيجة التي توصلنا إليها بمربع كا فإننا نؤكد وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين.

لقد أصبح في وقتنا الراهن مضمون العلاقات الإنسانية وفنون التعامل مع المورد البشري من أولويات كبرى المؤسسات كونه عصب المؤسسة ومحرك دواليبها، بعدما كان في ما مضى العنصر المهمش والذي لا يعامل باحترام ومكانته في المصنع مثل الآلة التي يتحكم فيها.

المغزى هنا هو أن متغير المساواة في المعاملة بين العمال له تأثير كبير داخل المؤسسة خاصة بعد التمييز الكبير الذي يتعرض له العمال في المستويات الدنيا وبين العمال ذو المستويات العليا في الإدارة وهو ما يشعرهم بالاغتراب وعدم الارتياح في أداء المهام وقد برز لنا من خلال معطيات الجدول تأثير المساواة بين العمال على الشعور بالارتياح وهو ما أقرت به أغلبية أفراد العينة، مما يدل على أهمية المساواة كقيمة ثقافية تميز المؤسسة وتصفها بالعدالة بين عمالها. فالمساواة أمر جوهري وضروري لا بد من توفره في أي مؤسسة فهو يخلق آثار إيجابية على أداء الفرد في العمل، الذي يتأثر بمدى شعورهم بمعاملتهم بشكل عادل وهذا يؤدي إلى شعور العمال بالارتياح.

## ثانياً - مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال تحليلنا للمعطيات الخاصة بالفرضية الثانية حول القوانين الداخلية وتعزيز العلاقات الرسمية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها كالتالي:

### 1- الخضوع للوائح والتعليمات:

➤ **96,70%** من أفراد العينة أكدوا أنهم يحضرون للعمل في الوقت المحدد وهذا راجع للتعليمات الصارمة في النظام الداخلي للمؤسسة مما يعني احترام المؤسسة لثقافة الوقت واعتباره عامل مهم يساهم في العملية الإنتاجية، وهذا دليل على الثقافة التنظيمية القوية السائدة في المؤسسة التي تخلق الانضباط واحترام مواعيد العمل.

➤ **62,63%** من أفراد العينة أكدوا على أنهم يطلعون على النظام الداخلي، وهذا ما يعكس الوعي لدى العمال لمعرفة كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة، هذا ما يجعلهم أكثر التزاماً بالتعليمات والأوامر. ➤ وعليه فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تتسم بالالتزام والانضباط.

### 2- نظام العقوبات والجزاءات:

➤ **59,34%** من أفراد العينة أكدوا على حدوث النزاعات بين الزملاء في العمل وهذا راجع لعوامل عديدة تعمل على شحن النفس وتأجيج النزاع لكنها نزاعات لا تضر بسمعة وسير أعمال المؤسسة لحرص المؤسسة على تجنبها وكيفية التعامل معها.

➤ **46,15%** من أفراد العينة أكدوا أن الإدارة في معالجتها للنزاع بين العمال ترجع لما ينص عليه القانون الداخلي للمؤسسة من تعليمات وقوانين للحد من النزاع وطرق معالجته، وهذا ما يدل على الشفافية والموضوعية التي تتبعها مؤسسة دباغة الجلود من خلال إعطاء الحق للمظلوم ومعاقبة الظالم حتى تسود العدالة وبالتالي السير الحسن للعمل في ظروف جيدة.

➤ **42,14%** من إجابات أفراد العينة كانت تشير حدوث صراع بينهم وبين المسؤول وهذا يعني وجود علاقة عدائية في المؤسسة الصناعية، وهذا ما ينتج عنه صراعات وانعدام التفاهم فوجود النزاع والصراع بين المسؤول ومرؤوسيه يؤدي إلى صعوبة التواصل بينهم. حيث يلقي الرئيس التبعث من العمال في تنفيذ أوامره غير أنه لا يمكننا تجاهل النسبة الكبيرة من إجابات أفراد العينة الذين أجابوا بعدم حدوث صراع والتي قدرت بحوالي **57,14%**

➤ معالجة الإدارة للنزاع بين العمال والمسؤول يختلف عن معالجتها له بين العمال، هنا الفرق الجوهرى بين النظرة الدونية للإدارة للمستويات الدنيا ونظرة الاستعلاء للمسؤول، ودليل ذلك التحيز



للمسؤول وإعطائه الحق بعيدا عن الموضوعية سواء كان ظالما أو مظلوما، والتعسف في حق العامل وهي الصورة السيئة للمؤسسة، مما قد يفقدها احترام وولاء العمال نتيجة البيروقراطية المتطرفة.

➤ **48,35%** فقد كانت أكبر نسبة من إجابات أفراد العينة تقر بعدم تعرضهم لعقوبة نظرا لعدم ارتكابهم لخطأ في حين أن باقي أفراد العينة أقرروا بتعرضهم لعقوبة أثناء قيامهم بخطأ ما في العمل وهذا إن دل على شيء فإنه يدل على أنه على أن المؤسسة صارمة في تطبيق القوانين ولا تتساهل مع المقصرين في العمل، فهي قائمة على مبدأ كل من يخطأ يحاسب.

### 3- عدالة القوانين الداخلية:

➤ **90,10%** من أفراد العينة أكدوا أن الأجر الذي يتقاضوه لا يتناسب مع المجهود الذي يقدموه خاصة وأن طبيعة العمل في المؤسسة دباعة الجلود شاقة ويستحق العمال نظيرها أجور تخفف عنهم صعوبة العمل، فالمؤسسة غير عادلة في توزيع الأجر فأصحاب المناصب العليا والإدارات يتقاضون ضعف ما يتقاضاه عامل التنفيذ البسيط الذي يفضله مردودية المؤسسة مرتفعة، وهذا ما يدل على القيمة والمكانة التي يحظى بها عمال التنفيذ في مؤسسة دباعة الجلود من كونهم عصب المؤسسة ومخزونها إلى كونهم مجرد عمال منفذون مثلهم مثل الآلة.

### 4- الاتفاقيات الجماعية:

➤ **93,40%** تؤكد إجابات أفراد العينة على وجود اتفاقية جماعية في المؤسسة لفض نزاعات العمل الجماعية، وهذا يدل على أن الاتفاقية الجماعية تلعب دورا محوريا في فض نزاعات العمل من خلال إشراك ممثلي العمال إلى جانب أصحاب العمل وفتح المجال للحوار والتعاون لحل الخلافات.

➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المساواة في المعاملة بين العمال والشعور بالارتياح حيث أن نسبة **86,66%** من أفراد العينة ممن يساوي المشرف معهم ويشعرون بالارتياح، كما نجد أن **82,25%** ممن لا يساوي المشرف في معاملتهم ويشعرون بالارتياح لكوننا نهتم بدراسة القيم التي تؤثر على علاقات العمل بين العمال فالمساواة في المعاملة أمر جوهري وصعب تحقيقه بعدالة، وقيمة أساسية تؤثر دافعية الفرد للعمل فالراحة النفسية للعمال وإدراكهم أنهم يعاملون باحترام مثل باقي أعضاء التنظيم، سيعود بالفائدة على المؤسسة وبنية علاقتها.

بناء على النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني يمكننا القول بأننا توصلنا إلى تحقيق الهدف الذي سطرناه والذي يرتبط بالفرضية الثانية حيث ثبت أن القوانين الداخلية للمؤسسة المنصوص عليها في

النظام الداخلي تعزز من العلاقات الرسمية وذلك نظرا لأن العلاقات الرسمية تسنها قوانين ونظم وقواعد المؤسسة، وعليه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

### ثالثا - مناقشة نتائج الفرضية الثانية في ضوء الدراسات السابقة:

1- توصلنا في دراستنا هذه إلى نفس ما توصلت إليه "سامية معاوي" فيما يخص صرامة القوانين الداخلية وإتباع التعليمات، حيث توصلت إلى أن إدارة الموارد البشرية لعبت دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال فهي قيمة مكرسة ومساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وتيرته وتحقيق مستويات عالية من النجاعة والانضباط والفعالية وهو ما خلصنا إليه في دراستنا التي تنص في نظامها الداخلي على احترام الوقت كقيمة لها تأثير على سير الحسن للمؤسسة وسنت بذلك عقوبات في حالة مخالفته.

2- اتفقت دراستنا أيضا مع دراسة "محسن حماني" الذي أكد على وجود علاقة بين حسن إدارة الوقت وأداء المهام في وقتها وهو ما توصلنا إليه حيث أن قيمة احترام الوقت زادت من انتظام العمال وميكانيكيتهم في أداء المهام، لكنها تختلف مع دراسته حيث توصلنا إلى أن الإدارة لا تلتزم بالمواعيد الرسمية المتعلقة بالعمل والخروج في حين توصلت دراستنا إلى أن القانون يطبق على الجميع وذلك لضمان مصلحة المؤسسة.

3- تقاطعت دراستنا هذه مع دراسة "بودراع فوزي" في القوانين الداخلية للمؤسسة التي تركز على قيمة التواصل الرسمي ومركزية الاتصال بمعنى إعطاء أهمية أكثر للاتصال الرسمي وتتبع القنوات ومسارات التي يحددها الهيكل التنظيمي الرسمي وإغفال الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر مهم في تقوية العلاقات بين الإدارة والعمال.

4- توصلنا في دراستنا الحالية إلى نفس ما توصلت إليه "مريم بن واصيف" في دراستها حيث أكدت على وجود تواصل جيد في نفس المستوى بين الفئات المهنية وهو ما توصلنا إليه حيث يقوم العامل بين الفئات المهنية على التواصل والإصغاء وحدود التفاعل وتطوير علاقات الثقة والاحترام، وقصور في الاتصال الهابط وخاصة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة التي تقوم بها الإدارة وهذا ما يدل على عدم وجود ديمقراطية إدارية.

5- اتفقت دراستنا مع دراسة "غريب منية" في أن عمليات الاتصال بين الإدارة والعمال تمتاز بالسهولة من خلال الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة فيما يتعلق بحوادث العمل أو

مشكل في المهام التي يؤديها وهذا يدل على الفرصة التي تمنحها الإدارة للإصغاء إلى انشغالات كل طرف

**خاتمة الفصل:**

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على القوانين والتعليمات التي تتميز بها مؤسسة دباغة الجلود ودورها الكبير من خلال ما تسنه من لوائح وأوامر في تعزيز العلاقات الرسمية القائمة على الانتظام والخضوع أثناء تأدية المهام، رغم الظروف المهنية والاجتماعية الصعبة التي يمر بها العمال إلا أن هناك إجماعاً على تطبيق مختلف اللوائح والقوانين المرتبطة بالنظام الداخلي، وهذا ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه وهذه النتيجة سمحت لنا بتأكيد فرضيتنا الثانية التي انطلقنا منها لمعالجة هذه الفكرة.

## الفصل الثامن:

### جماعية العمل ومساهمتها في خلق علاقات عمل غير رسمية.

تمهيد.

#### أولاً- تحليل معطيات الفرضية الثالثة.

- 1- الامتثال لجماعة العمل والاستفادة من التنوع والاختلاف.
- 2- روح الفريق وروابط التضامن والتعاون.

#### ثانياً- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

- 1- الامتثال لجماعة العمل والاستفادة من التنوع والاختلاف.
- 2- روح الفريق وروابط التضامن والتعاون.

#### ثالثاً- مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الدراسات

السابقة.

خاتمة الفصل.

**تمهيد:**

ثبتت أغلب الدراسات والبحوث أن العلاقات غير الرسمية نمط لابد من وجود في أي مؤسسة فمن العلاقات الرسمية تتشكل علاقات غير رسمية، وكلما كان العمل الجماعي في المؤسسة هو الوسيلة لأداء المهام زادت فرص تشكيل العلاقات غير الرسمية لأن جماعية العمل تخلق نوع من التفاعل والاندماج بين جماعات العمل الذي يتطور مع الوقت إلى علاقات اجتماعية وإنسانية وتأسيسا على هذه النتائج جاءت فرضيتنا لتكشف عن مدى مساهمة جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية.

أولاً- تحليل معطيات الفرضية الثالثة:

1- الامتثال لجماعة العمل والاستفادة من التنوع والاختلاف:

الجدول رقم (30): يوضح تفضيل العمل الجماعي ودوافع الانضمام لجماعات العمل.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
83,51	53,94	41	طبيعة العمل	نعم
	6,57	5	علاقة القرابة	
	2,63	2	الانتماء الجغرافي	
	36,84	28	تقاسم المهام	
16,48	15			لا
100	91			المجموع

من خلال قراءة الجدول رقم (30) المتعلق بتفضيل العمل الجماعي ودوافع الانضمام لجماعة العمل يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة بلغت **83,51%** والتي تفضل العمل الجماعي وتؤكد على أنه يحقق نتائج أفضل في بعض الأحيان من العمل الفردي، حيث نجد نسبة **53,94%** من أفراد العينة من يقرون بهذا ويؤكدون أن تفضيلهم للعمل الجماعي راجع إلى طبيعة العمل التي تقتضي ذلك وأغلبيتهم من عمال التنفيذ الذين بحكم عملهم على الآلة ومعالجة جلد البقر وتتقته يتطلب منهم العمل جماعة، ثم تأتي نسبة **36,84%** من أفراد العينة من يؤكدون أنهم يفضلون العمل الجماعي لأنه يسهل عليهم أعباء العمل حيث يلجؤون لتقسيم المهام. كل منهم يكلف بجزء من العمل وبالتالي يكون هناك ضغط خفيف وأريحية في العمل وهنا تكمن جودة العمل الجماعي، في حين نجد نسبة من أفراد العينة تقدر ب**6,57%** يفضلون العمل الجماعي أو العمل ضمن جماعة معينة لأنهم تربطهم علاقة قرابة وبالتالي يشعرون بالراحة والانسجام بسرعة وبحكم أنهم يمتازون بعلاقة تسمح لهم بفهم بعضهم البعض أثناء العمل، أما نسبة أفراد العينة التي تقدر ب**2,63%** فإن يفضلون العمل الجماعي مع الأفراد الذين ينتمون لهم جغرافياً ويقطنون في أحياء سكنية قريبة وبالتالي هنا سيعزز لديهم شعور الجماعة ويفضلون العمل معاً، ثم تأتي نسبة **16,48%** من أفراد العينة الذين أكدوا أنهم لا يفضلون العمل الجماعي وأغلبهم

فئة الإطارات ويرون أنه يؤثر على سير العمل ويبعد التركيز وبالتالي يفضلون أن يعملوا فرديا وكل واحد منهم يؤدي عمله على أكمل وجه.

نستنتج من خلال هذه الإجابات، ومن خلال احتكاكنا بالميدان والمقابلات التي أجريناها أن ثقافة العمال ذات توجه جماعي، ودليل ذلك روح الفريق التي شكلها العمل الجماعي، فالعامل له توجه نسبي نحو العمل الجماعي مقارنة بالعمل الفردي وهو ما يبين رسوخ روح الفريق في ذهنية العاملين وهذا ما أكدته دراسة "محسن حماني" التي أكدت على العمل الجماعي وانسجام العلاقات والحرص على دعم القدرات واهتمامات الزملاء مما يعزز تماسك الأفراد وشيوع ثقافة أداء كل فرد لدوره الوظيفي وقد عبر "كيرت ليفين" عن دينامية الجماعة بأنها دراسة القوى العاملة وسط جماعة من الجماعات للدلالة على مجموع التفاعلات الشخصية وسط الجماعة التي تحكمها قوانين تحافظ على توازنها واستمرارها، وقد أكد أيضا أن الأشخاص الذين يؤلفون الجماعة يعيدون باستمرار ضبط اتجاهاتهم ويحولون علاقاتهم، ويخلقون سيرورة دينامية دائمة من التكيف، حيث يمكن أن نميز داخل الجماعة واحدة قوى تماسك وقطعية وضربا من التعاطف والتنافر، وشبكات من التواصل ووجدانا مشتركا (اعتقادات وعواطف مشتركة) وهو ما يشكل في حد ذاته ثقافة خاصة بجماعة العمل

**الجدول رقم (31): يوضح العمل مع الجماعة يوطد علاقات الصداقة والزمالة.**

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
87,91	31,25	25	تلتقي بزملائك خارج المؤسسة	نعم
	15	12	تقف مع زميل في حال تعرضه لموقف تعسفي	
	5	4	مشاركة أمورك الشخصية والاجتماعية معهم	
	48,75	39	كلهم معا	
12,08	11			لا
100	91			المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المقدمة في الجدول أعلاه يتضح أن أعلى نسبة من أفراد العينة أقرروا بأن العمل الجماعي يوطد علاقات الصداقة والزمالة التي بلغت 87,91% ويمكن أن يكون ذلك



مرده إلى أن العمل مع الجماعة يساعد العمال على تقاسم الأعباء، وإقامة علاقات إنسانية واجتماعية التي من شأنها أن تساعدهم على التعاون والتساند وهذا يجعل علاقات الصداقة والزمالة متينة وقوية، وقد تأكد ذلك من خلال الدراسة التي قدمها "إلثون مايو"، حينما قام بعزل ست عاملات فلاحظ ارتفاع الإنتاجية وتوصل بذلك إلى أن العمل الجماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية يؤدي إلى تقوية علاقات الصداقة والزمالة وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجراءنا للمقابلة مع العمال أين صرح بعضهم أن العمل في جماعة واحدة ساعدهم على إقامة علاقات صداقة وزمالة تتعدى مكان العمل، وهذا ما تؤكدته إجابات أفراد العينة الذين أقرروا بأنهم يلتقون بزملاتهم خارج المؤسسة بما نسبته 31,25%، وقد أجاب آخرون على احتمال أنه يقف مع زميل له في حال تعرضه لموقف تعسفي وذلك بنسبة 15%، وكانت نسبة صغيرة منهم تقر بمشاركة الأمور الشخصية والاجتماعية معهم بما يعادل 5%، في حين أن أعلى نسبة من إجاباتهم كانت تشير إلى جميع الاحتمالات بما قدره 48,75%.

غير أن أصغر نسبة من إجابات أفراد العينة والتي تقدر بحوالي 12,08% كانت تدور حول أن العمل الجماعي لا يوطد علاقات الصداقة والزمالة.

ما يمكننا قوله هو أن المؤسسة الوطنية للجلود تتميز بنوع خاص من علاقات العمل الجيدة وهذا ما تؤكدته الإحصائيات في الجدول فمن خلال العمل الجماعي لاحظنا وجود انسجام وتقاوم وتعاون كبير بين العمال وهذا ما ساعد على تكوين وتوطيد علاقات الصداقة والزمالة التي امتدت إلى خارج مجال العمل، وهذا ما يعكس القيم الثقافية السائدة في المؤسسة والمتمثلة في قيمة العمل الجماعي، وقيم التضامن والتعاون.

الجدول رقم (32): يوضح الاستفادة من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة.

النسبة المئوية %	التكرار			الاحتمالات
	%	التكرار	الإجابة	
84,61	46,55	36	طريقة أداء المهام	نعم
	33,76	26	التوعية من الوقوع في الأخطاء	
	19,48	15	كيفية التعامل مع المواقف الحرجة	
15,38	14			لا
100	91			المجموع

من خلال الأرقام الإحصائية المبنية في الجدول أعلاه المتعلق بالاستفادة من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة، فكانت أعلى نسبة من إجابات أفراد العينة تقدر بـ **84,61%** الذي أقروا بأنهم استفادوا من توجيهات حول العمل، وقد اختلفت إجاباتهم حول أوجه الاستفادة، حيث كانت أعلى نسبته من إجابات أفراد العينة أنهم استفادوا من توجيهات حول طريقة أداء المهام بما يعادل **46,55%**، ثم تليها التوعية من الوقوع في الأخطاء بما نسبته **33,76%**، في حين أن نسبة صغيرة منهم أقرت أنهم استفادوا من توجيهات حول كيفية التعامل مع المواقف الحرجة وذلك بنسبة **19,48%**.

في حين أن باقي أفراد العينة قد أقروا بعدم استفادتهم من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة والاقدمية وهي نسبة صغيرة جدا قدرت بحوالي **15,38%**

من خلال ما تقدم يمكننا القول أن المؤسسة الوطنية للجلود قائمة على التهيئة المبدئية للعمال الجدد حيث يتم وضعهم مع العمال ذوي الخبرة والاقدمية في العمل من أجل الاستفادة من توجيهاتهم والملاحظات التي يقدمونها لهم من أجل إكسابهم خبرات ومهارات ومعارف جديدة من شأنه أن تساعدهم أثناء أدائهم لمهامهم، فالمؤسسة الوطنية للجلود لا تعتمد على برامج للتدريب وإنما يتم الاعتماد على مبدأ التهيئة المبدئية وذلك بتعريف العمال الجدد بكيفية أداء المهام، والتوعية من الوقوع في الأخطاء، إضافة إلى الاستفادة من توجيهات حول كيفية التعامل مع المواقف الحرجة، هذا ما توصلنا إليه من خلال

المقابلة أين أعلمتنا مسؤولة الموارد البشرية أن العمال الجدد يتم إعلامهم وتعريفهم بالعمل وكل ما يتعلق به، وهذا ما أخبرنا به أحد العمال أنه استفاد من توجيهات حول طريقة أداء المهام، وتجنب الوقوع في الأخطاء هذه الاستفادة تقتصر فقط على عمال التنفيذ في حين أن أعوان التحكم والإطارات لم يسبق لهم وان استفادوا من توجيهات من ذوي الخبرة والأقدمية وهذا ما صرحت به مسؤولة الموارد البشرية أنها لم تستفد من توجيهات حول العمل ذلك أن طبيعة العمل الذي تقوم به لا يتطلب ذلك وإنما هذه الاستفادة تقتصر فقط على عمال التنفيذ.

وعليه فالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة قائمة على قيم التضامن والتعاون بين جميع العمال ويظهر ذلك جليا من خلال الاستفادة من توجيهات حول العمل من ذوي الإقدمية وهو ما يسمح بنشوء علاقات اجتماعية وإنسانية جيدة بين العمال وهذا من شأنه أن يساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها.

#### الجدول رقم(33): يوضح علاقة العامل بأعضاء الجماعة.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
42,85	39	علاقة صداقة وزمالة
31,86	29	علاقة عمل فقط
21,97	20	علاقة أخوية
3,29	03	علاقة عدائية
100	91	المجموع

من خلال الشواهد الكمية للجدول رقم (32) الخاص بعلاقة العامل بأعضاء الجماعة نجد أن نسبة 42,85% وهي أعلى نسبة من أفراد العينة الذين أقرروا بأن العلاقة التي تربطهم بأعضاء الجماعة هي علاقة صداقة وزمالة خاصة أن معظمهم يقطنون في المدينة وبحكم القرب الجغرافي توطدت علاقاتهم من علاقات عمل إلى علاقات صداقة وزمالة تجعلهم يستمرون في علاقاتهم حتى خارج العمل أيضا التقارب الثقافي يجعل إمكانية التفاعل قوية، فالثقافات المحلية تصبح عملة لوجهة العلاقات الاجتماعية والإنسانية وتعمل على تجديد طبيعة العلاقات من خلال القيم والمعتقدات التي يعتنقها الأفراد ثم تأتي نسبة 31,86% من أفراد العينة من يقررون بأن العلاقة التي تربطهم بباقي الزملاء هي علاقة عمل فقط ولا مجال لتكوين علاقات خارج إطارها، فهناك من يتميزون بالعزلة ويرون بأن الصداقة والعلاقات

الشخصية تكون خارج مجال العمل في أماكن أخرى وهناك من العمال من يفضلون عدم الخوض في ارتباطات وعلاقات ويفضل عدم توسعة دائرة الاختلاط، وقد لاحظنا

أن هناك العديد من العمال الذين لا يندمجون مع الجماعة ويفضلون البقاء وحيدين حتى طريقة كلامهم مع زملائهم استفزازية وبالتالي لن تكون هناك مودة بينهم. ثم تأتي نسبة 21,97% من أفراد العينة الذين يقرون بأنه تربطهم علاقات أخوية ويسودهم جو من المودة والألفة وينتج عنها تقديم المساعدة والإحساس ببعضهم البعض وهو بالتالي ما يعود بالفائدة على أدائهم ومستوى إنتاجيتهم. ثم تأتي نسبة 3,29% وهم فئة أفراد العينة الذين يمتازون بعلاقات عدائية ولا يتفاهمون مع أعضاء الجماعة وهي نفسها نسبة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يفضلون العمل الجماعي.

يمكن تفسير بأن أعلى نسبة هي نسبة العمال من يفضلون أو تربطهم علاقات صداقة وزمالة بالرجوع إلى الطبيعة الانسانية والغريزة التي تدفع الفرد إلى حب التجمع والتفاعل مع غيره من أفراد المجتمع وهو ما لمسناه أثناء دراستنا الميدانية حيث لاحظنا الارتياح الكبير بين العمال والانسجام في التصرفات والأفعال حتى الأقوال وهذا دليل على قوى أواصر العلاقة بينهم ومساهمتها في تحسين ورفع الانتاجية وهو ما أكدته دراسة "إلتون مايو" التي أجراها على العاملات لمعرفة سبب انخفاض الانتاجية وتوصل حينها أن الاضاءة ليست لها علاقة بانخفاض مستوى الإنتاجية، ثم قام بعدها بعزل العاملات مع بعضهم البعض ومنحهم حرية التصرف في أداء العمل عكس طريقة "تايلور" وهو ما جعله يتأكد حينها أن العلاقات الانسانية وعلاقات الزمالة هي العامل الرئيس المساهم في زيادة الإنتاجية نظرا لشعور العاملات بالانسجام والارتياح والتضامن فيما بينهم، والتعاون أثناء القيام بالمهام مما ولد لهم شعور الدافعية للعمل وإحساسهم أنهم محل اهتمام من طرف الإدارة.

فمن هنا نخلص إلى أن علاقات الصداقة والزمالة الجيدة لها كامل التأثير على السير الحسن لوظائف المؤسسة وأهدافها المسطرة.

**الجدول رقم(34): يوضح تحفيز العمل مع الزملاء في بذل مجهود أكبر.**

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	80	87,91
لا	11	12,08
المجموع	91	100

من خلال الأرقام الإحصائية المتعلقة بما إذا كان العمل مع الزملاء يحفز العامل على بذل مجهود أكبر في العمل، وقد بلغت أكبر نسبة من أفراد العينة تقر بأن العمل مع الزملاء يحفزهم على بذل مجهود أكبر بما يعادل **87,91%**، في حين أن أصغر نسبة منهم أقرت أن العمل مع الزملاء لا يحفزهم في بذل مجهود في العمل وذلك بنسبة **12,08%**.

إن الحصول على هذه النتائج يدفعنا إلى القول أن أغلبية عمال هذه المؤسسة، لهم روابط اجتماعية داخلها وبالتالي يزيد من تحفيز العمال على بذل مجهود أكبر إذ تسود هذه المؤسسة علاقات تضامنية تجمع بين زملاء وأصدقاء العمل.

هذه العلاقة اكتشفها "إلتون مايو" من خلال التجارب التي قام بها، إذ وجد أن العامل عندما يدخل المؤسسة فإنه يدخل أيضا في شبكة من العلاقات التضامنية بمجرد انضمامه إلى الجماعات غير الرسمية، والتي تشكل حماية له وتقف إلى جانبه عند الحاجة، وهذا ما يولد لدى العامل حافز في بذل مجهود أكبر في أداء العمل.

## 2- روح الفريق وروابط التضامن والتعاون:

الجدول رقم (35): يوضح التضامن والتعاون يزيد من الشعور بروح الفريق.

النسبة المئوية%	التكرار	الاحتمالات
92,30	84	نعم
7,69	7	لا
100	91	المجموع

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول بخصوص ما إذا كان التضامن والتعاون يزيد من الشعور بروح الفريق، إذ كانت أعلى نسبة من أفراد العينة تقر بأن التضامن والتعاون مع الزملاء يساعد على زيادة الشعور بروح الفريق وقد قدرت نسبتهم **92,30%** وذلك يرجع إلى أن طبيعة العمل الشاقة وصعوبة التعامل مع الجلود البقر يجعل العمال يتساندون مع بعضهم لإتمام العمل، كما يتعاون العمال مع بعضهم في حال تعرض أحد زملائهم للظلم والتعسف، وهذا ما يؤدي بالعمال إلى الشعور بروح الفريق وتعزيز الانتماء للجماعة في حين أن أضعف نسبة من إجابات أفراد العينة كانت تشير إلى أن التضامن والتعاون لا يزيد من الشعور بروح الفريق بنسبة **7,69%** وذلك راجع إلى سوء العلاقة بين بعض الأفراد

إضافة إلى أن بعضهم يفضلون العمل بشكل فردي هذا يجعلهم لا يتعاونون ولا يتساندون مع زملائهم وبالتالي فهم لا يشعرون بروح الفريق.

من خلال القراءة الإحصائية يتضح أن المؤسسة تتميز بقيم تنظيمية تتمثل في قيمة التضامن وقيمة التعاون بين العمال إضافة إلى قيمة روح الفريق وهذا ما تؤكدته إجابات أفراد العينة التي بلغت أعلى نسبة منهم تقر بأن التضامن والتعاون فيما بينهم يساعدهم في زيادة الشعور بروح الفريق وهذا ما أكدته لنا بعض العمال أثناء قيامنا بالمقابلة حيث صرحوا لنا بأنهم يفضلون العمل مع زملائهم فذلك يساعدهم على تقاسم الأعباء، والتساند في حال وقوع أحدهم في مشكلة ما، كما أن ذلك يولد لديهم شعور بالانتماء للجماعة وروح الفريق. فبمجرد انضمامه إلى الجماعة ووقوفها إلى جانبه في حالة تعرضه لأي مشكل في مجال العمل، مما ينمي شعوره بالأمن والطمأنينة ويصبح بذلك مرتبط بأعضاء الجماعة وبالتالي زيادة روح الفريق.

الجدول رقم(36): يوضح العلاقة بين التضامن والتعاون وتواصل الزملاء فيما بينهم.

المجموع	لا يوجد	يوجد	التضامن والتعاون التواصل بين الزملاء
84 %92,30	4 %100	80 %95,23	يتواصلون
7 %07,69	/	7 %08,04	لا يتواصلون
91 %100	16 %100	87 %100	المجموع
كا الجدولية=3,84		كا المحسوبة=4,34	
درجة الحرية=1			

من خلال الجدول نلاحظ أن أقلية من أفراد العينة الذين لا يوجد تضامن وتعاون بينهم وبين زملائهم في العمل إلا أنهم على تواصل دائم، في حين نجد أغلبية أفراد العينة بأنهم يتضامنون ويتعاونون مع زملائهم في العمل وهو ما يبيحهم على اتصال، في المقابل نجد نسبة ضعيفة من أفراد العينة الذين لا يوجد تضامن ولا يقدمون يد المساعدة لزملائهم وبالتالي ليسوا على تواصل معهم.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين لنا أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التضامن والتعاون وتعزيز أواصر التواصل بين زملاء العمل وهذا جلي من خلال النسب، وللتأكد أكثر من وجود علاقة بين المتغيرين قمنا بحساب "كاي تربيع".

إذن: استنادا إلى النتيجة التي توصلنا إليها فإننا نؤكد على وجود علاقة بين المتغيرين المذكورين. وما يمكن ملاحظته هو أن أغلب أفراد العينة الذين يربطهم تضامن وتعاون مع زملائهم في العمل يبقون على تواصل، كما أن العمال الذين نفوا وجود تضامن وتعاون بينهم يربطهم تواصل وذلك بحكم طبيعة العمل فالتضامن والتعاون وجه من وجوه العلاقات الحسنة والحيدة بين العمال والذي يمتد تأثيره حتى خارج مكان العمل، أي أن التضامن والتعاون وجهان لعملة واحدة وهي التواصل وبناء جسور الحوار وهذا ما تأكد لنا من خلال المقابلات التي قمنا بها حيث لاحظنا قيمة التواصل خاصة بين عمال التنفيذ الذين صرحوا بأنهم يستعملون رموز وإشارات بينهم تعد بمثابة اللغة الخاصة بهم، التي مكنتهم من فهم بعضهم البعض وخلقوا بينهم جو من المودة والتفاهم أدت في الأخير إلى بناء علاقات اجتماعية تحكمها قيم ترسخت في نفوسهم.

بيت القصيد هنا هو أن قيم التضامن والتعاون تلعبان دورا كبيرا في تحقيق التقارب بين جماعات العمل وهو في الأخير ما يعود على المؤسسة بالمنفعة.

### **ثانيا - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:**

من خلال تحليل المعطيات الخاصة بالفرضية حول جماعية العمل وخلق علاقات عمل غير رسمية توصلنا إلى مجموعة من النتائج نوردتها كالتالي:

#### **1- الامتثال لجماعة العمل والاستفادة من التنوع والاختلاف:**

- **83,51%** من أفراد العينة أكدوا أنهم يفضلون العمل الجماعي لعدة اعتبارات منها طبيعة العمل التي تقتضي العمل مع جماعة، تقاسم المهام وبالتالي نقص الأعباء، والانتماء الجغرافي الذي يسهل عليهم التفاهم والانسجام والاندماج بسرعة مع جماعات العمل، هذا ما يدل على أن مؤسسة دباغة الجلود نجحت بفضل روح الفريق التي تمتاز بها جماعات العمل وأيضا بفضل يعود لعلاقات العمل التي جمعتهم وشكلت منها علاقات اجتماعية وإنسانية، كان لها الأثر الإيجابي على أداء وإنتاجية المؤسسة.
- **87,91%** من إجابات أفراد العينة أثبتت أن العمل الإيجابي يوطد علاقات الصداقة والزمالة فالعمل مع الجماعة يساعد العمال على التعاون، مع بعضهم البعض والقيام بإنجاز المهام كفريق واحد

ويساعد على تخفيف الضغط والأعباء على أعضاء الجماعة من خلال تقاسم المهام وهذا ما يساعد على تقوية وتمتين علاقات الصداقة والزمالة التي امتدت إلى خارج مجال العمل وهذا ما تأكد لنا خلال المقابلة حينما أقر بعض العمال أن عملهم كفريق واحد جعلهم يكونون صداقات مبنية على التفاهم والانسجام والتي امتدت إلى مجال أبعد من مجال العمل وقد تجسد ذلك من خلال دعوة بعضهم البعض في حال وجود مناسبات، الاتفاق على الالتقاء خارج مكان العمل وتناول الطعام مع زميل العمل. وعليه فإن العمل الجماعي يسهم في تشكيل علاقات عمل غير رسمية التي تتمثل في علاقات الصداقة والزمالة.

➤ **84,61%** من إجابات أفراد العينة الذين أكدوا على أنهم استفادوا من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة وقد تجسدت في إرشادات حول كيفية إنجاز الأعمال، وتوجيههم إلى إيجاد حلول سليمة للمشاكل التي تعترضهم، وهذا أيضا ما أكده ذوي الخبرة في أنهم لا يبخلون بتقديم النصائح والإرشادات للعمال الجدد أو ذوي الرصيد المعرفي أقل.

وعليه فالثقافة التنظيمية في المؤسسة تتسم بالتفاعل والترابط في العلاقات بين العمال.

➤ من خلال البيانات الكمية الواردة سلفا حول علاقة العامل بأعضاء الجماعة والتي قمنا بتحليلها توصلنا إلى أن علاقة العامل بزملائه في العمل هي في مجملها علاقات صداقة وزمالة بعدما كانت تربطهم علاقة عمل امتدت أو اصرها إلى أن أصبحت علاقات أخوية لاحظنا من خلالها أنها تضيء على العامل جو من المرح والارتياح في خضم الضغوط وأعباء العمل التي يمروا بها طوال النهار فهي الجسر الذي يفصل بين الجدية والالتزام بأداء المهام والراحة وتغيير الجو من العمل إلى الترويح عن النفس.

➤ تحفيز العمل مع الجماعة العامل على بذل مجهود أكبر وفقا لإجابات أغلبية أفراد العينة والتي بلغت **87,91%** فالعمل مع الجماعة يساعد أعضائها على تقاسم الأعباء فيما بينهم، كما يمكن لزميل له في حالة مرضه أو إذا لم يتمكن من إنجاز المهام الموكلة إليه في الوقت المحدد، وهذا ما يزيد من تماسك أعضاء الجماعة ويشجعهم على بذل أقصى طاقاتهم وتقديم مجهود أكبر في العمل.

## 2- روح الفريق وروابط التضامن والتعاون:

➤ **92,30%** أغلب إجابات أفراد العينة أثبتت أن التضامن والتعاون يزيد من الشعور بروح الفريق فأواصر التضامن والتعاون بين العمال والتي تجسدت من خلال وقوف العمال مع بعضهم البعض في حال التعرض لمشكلة ما سواء في داخل مكان العمل أو خارجه وهذا من شأنه أن يؤدي بالعمال إلى الشعور بالترابط والوحدة والانسجام فيما بينهم، وبالتالي يعزز من الشعور بروح الفريق.



➤ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التضامن والتعاون وتواصل الزملاء فيما بينهم حيث أن نسبة **95,23%** من أفراد العينة ممن يتضامنون ويتعاونون مع زملائهم ويوجد تواصل بينهم، كما نجد أن **100%** من أفراد العينة ممن لا يتضامنون ولا يتعاونون وهناك تواصل بينهم نظرا لطبيعة العمل، إن العمل الجماعي جسد لنا قيمتان أساسيتان داخل المؤسسة قيمة التعاون والتضامن وقيمة التواصل والاتصال وهما منبع تشكل العلاقات الاجتماعية والإنسانية اللتان أصبحتا نقطتا قوة للمؤسسة وحديثا المنظرين والباحثين في أبحاثهم وتنظيراتهم.

بناء على المعطيات المتحصل عليها ميدانيا والنتائج المتوصل إليها يمكننا القول بأننا توصلنا إلى تحقيق الهدف الذي سطرناه والذي يرتبط بالفرضية الثالثة حيث ثبت أن جماعية العمل تساهم في خلق علاقات عمل غير رسمية وعليه يمكن القول أن الفرضية قد تحققت.

### **ثالثا - مناقشة نتائج الفرضية الثالثة في ضوء الدراسات السابقة:**

**1-** توصلت دراستنا الحالية إلى نفس ما توصلت إليه دراسة "محسن حماني" حول العمل الجماعي الذي يخلق التقدير والاحترام المتبادل بين زملاء العمل والشعور بالمسؤولية الجماعية والتخلي بروح الجدية وانسجام العلاقات والحرص على دعم قدرات واهتمامات الزملاء مما يعزز تماسك الأفراد وشيوع ثقافة أداء كل فرد لدوره الوظيفي.

**2-** اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة "مريم بن واصيف" حول التضامن والتعاون بين الفئات السوسيو مهنية حيث أقر العمال بوجود تضامن وتفاهم بينهم ولأن تعددت أوجه هذا التضامن داخل فضاءهم العمالي بالإضافة إلى أن قيم التضامن والتعاون هي التي شجعت على خلق التواصل وبالتالي تشكيل علاقات خارجة عن إطار العمل.

**3-** تقاطعت دراستنا مع دراسة "فاروق مداس" حول أن التضامن تزداد قوته وترتفع درجته ويتسع مداه وتأثيره خاصة على مستوى الفئات السوسيو مهنية أو جماعات العمل، ومن أبرز وجوه التضامن والتعاون التي توصلنا إليها تقديم الدعم المادي، المساعدة في حالة كثرة الأعباء، ينوب عنه في حالة المرض، تقديم اقتراحات لحل المشاكل الشخصية.

**4-** فيما يخص طبيعة علاقات العمل توصلنا في دراستنا إلى نفس ما توصلت إليه دراسة "مريم بن واصيف" أن علاقات العمل تمتاز بالرسمية وهناك إجماعا على تطبيق مختلف اللوائح والقوانين المرتبطة

بالنظام الداخلي للمؤسسة، كما تمتاز بعلاقات اجتماعية غير رسمية بين فئات العمل تمثلت في مفاهيم الصداقة والزمالة.

5- توصلت دراستنا الحالية إلى نفس ما توصلت إليه دراسة "سامية معاوي" حول تعزيز العلاقات الاجتماعية حيث أن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ساهمت في تدعيم العلاقات الاجتماعية غير الرسمية من خلال مجموعة القيم التي تتبناها مثل العمل الجماعي، التفاعل، قيم التضامن والتعاون.

### **خاتمة الفصل:**

من خلال هذا الفصل حاولنا إلقاء الضوء على دور العمل الجماعي بما يخلقه من قيم التفاعل والتفاهم والتضامن والتعاون، وحتى الخلافات والنزاعات في تشكيل علاقات العمل غير الرسمية كان لها الأثر الإيجابي على أداء العمال من خلال الجو الذي توفره والذي يخفف من ضغوط العمل، بهذه النتيجة سمحت لنا بتأكيد فرضيتنا الثالثة التي انطلقنا منها لمعالجة هذه الفكرة.

لقد سمحت لنا النتائج التي تم التحصل عليها من ميدان الدراسة بعد معالجتها وتحليلها التوصل إلى مجموعة من النتائج حول موضوع الدراسة التي نوردتها حسب المحاور التالية:

### أولاً: القيم الثقافية وتفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية:

من خلال معطيات الفرضية الأولى توصلنا إلى مجموعة من القيم التي تفسر لنا نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية، فمؤسسة دباغة الجلود تمتاز بالمركزية المرنة في التسيير وعلاقات هرمية متباينة تسعى من خلالها إلى تعديل الكفة نوعاً ما وإعطاء أهمية ولو صغيرة للمستويات الدنيا وقد تجلت هذه القيم في:

- 1- قيمة المبادرة.
- 2- المركزية غير المفرطة: بمعنى إعطاء هامش من الحرية للعمال في أداء مهامهم، و إبداء آرائهم وتقديم مبادراتهم.
- 3- اتخاذ القرار يتم بصفة فردية.
- 4- الاتصال غير الرسمي بين المشرف والعمال.
- 5- انعدام التواصل بين القمة الهرمية والقاعدة
- 6- انعدام الثقة بين الإدارة والعمال.
- 7- الثقة بين المشرف والعمال.
- 8- المرونة في اتخاذ القرار.

### ثانياً: القوانين الداخلية وتعزيز العلاقات الرسمية:

خلصت الدراسة في فرضيتها الثانية إلى أن القوانين الداخلية التي تنص عليها مؤسسة دباغة الجلود صارمة وتنبؤ بثقافة تنظيمية قوية، فهي جوهر العلاقات الرسمية تنظمها وتضبط أطرها وتزيد من رسميتها، من انتظام وميكانيكية العمال وقد توضحت لنا هذه النتيجة من خلال مجموعة القيم الثقافية التي تسيير وفقها المؤسسة وهي:

- 1- قيمة احترام الوقت.
- 2- قيمة التواصل الرسمي.
- 3- قيمة الالتزام بالتعليمات والأوامر.
- 4- قيمة الحد من النزاعات والتعامل معها.

5- قيمة الانضباط بالسلوكيات الايجابية في العمل.

### ثالثا: جماعية العمل وخلق علاقات عمل غير رسمية:

من خلال معطيات الفرضية الثالثة خلصنا إلى النتائج التالي:

\*جماعية العمل هي حلقة وصل بين العمال والعلاقات غير الرسمية (الاجتماعية والإنسانية)، فهي تؤكد على أن ثقافة المؤسسة تقوم على العمل الجماعي الذي يفوق من حيث الجدوى العمل الفردي، ويمتد إلى تحقيق أواصر التضامن والتعاون.

\*وكنتيجة عامة ورئيسية يمكن القول أن المؤسسة ميدان الدراسة تملك إستراتيجية بناء ثقافة تنظيمية ولها كل المؤهلات نظرا للقيم التي تتبناها والمعتقدات التي تؤمن بها وهو ما جعلها الرائدة في مجال معالجة جلد البقر، لكن نظرا لافتقار المؤسسة للدهنيات التي تؤمن بالثقافة جعلها تغفل وتتجاهل الكثير من العوامل الفعالة ذات الأهمية لسمعة المؤسسة، خاصة وأن مسألة الثقافة ليست من الموجودات الموجودة التي يمكن التحكم فيها وتسييرها وتعديلها واستبدالها مع مرور الوقت، واعتبارها الماضي المشترك المؤسس تاريخيا بين الفئات التنظيمية وجب عليها دمج جميع أعضاء المؤسسة لباء ثقافة جوهرية تتميز بها المؤسسة عن نظيرتها من المؤسسات. فثقافة المؤسسة إذا ما كانت قيمها تتماشى مع قيم الفرد فإن ذلك سيؤدي بشكل كبير إلى بناء علاقات عمل رسمية جيدة و بالتالي سيتحقق الاندماج والتفاهم بيم المؤسسة والعمال، وهذا ما تقوم عليه ثقافة مؤسسة دباغة الجلود التي كان الأثر الإيجابي نوعا ما في تحديد طبيعة علاقات العمل داخلها من خلال القيم التي تؤمن بها والتي تجمع بين القيم التي تعزز العلاقات الرسمية والقيم التي تشجع على خلق علاقات غير رسمية، وهي العلاقات التي إذا ما احتوتها المؤسسة وشجعته ستزيد من قوتها وضمان استمراريتها، وتحلت هذه القيم التي اتفقت عليها المؤسسة أنها تجمع بين العلاقات الرسمية والعلاقات غير الرسمية في: **قيمة العمل الجماعي** الذي يعزز العلاقات غير رسمية من خلال جملة من المؤشرات، التعاون، التضامن، روح الفريق، التواصل وتبادل المعلومات قيمة الانضباط والإلتزام بالقوانين والتعليمات التي ساهمت في انتظام ميكانيكية العمال أثناء تأدية المهام وانتشار ما يعرف بثقافة انتشار الوقت كعامل يعزز من علاقات العمل الرسمية إذن: خلصت دراستنا إلى أن طبيعة العلاقات داخل مؤسسة رسمية تحكمها الأطر والقوانين وغير الرسمية شكلتها علاقات العمل الرسمية والقيم التي يتبناها العمال والمؤسسة وهو ما أفرز لنا الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة ودورها في تحديد طبيعة العلاقات وعليه فالفرضية الرئيسية محققة.

في ضوء النتائج المستخلصة المتوصل إليها من هذه الدراسة نقدم التوصيات التالية:

- 1- انطلاقاً من أهمية الثقافة التنظيمية نوصي مسؤولي دباغة الجلود بإعطاء أهمية لهذا الموضوع الحساس الذي يعتبر بمثابة بطاقة تعريف للمؤسسة
- 2- استخدام الثقافة التنظيمية كمدخل لتوجيه فكر العاملين نحو مصلحة العمل، وتدعيم إحساسهم بالمسؤولية والرقابة الذاتية على أعمالهم ومساعدتهم في فهم متطلبات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال الاعتماد على العناصر التي تشكل الثقافة التنظيمية من (قيم، ومعتقدات، ورموز وقوانين) من أجل الوصول إلى ثقافة قوية و داعمة لتحقيق الاهداف.
- 3- الاهتمام أكثر بالعلاقات غير الرسمية (الاجتماعية والإنسانية)، ومعاملة العمال معاملة موارد بشرية كفؤة ومصدر ربح للمؤسسة وليست مجرد آلة لاستنزاف طاقاتهم فقط.
- 4- الاعتماد على منظومة الحوافز المادية والمعنوية وإعطائها أهمية لما تحققه من تأثير على نفسية العمال ودافعيتهم نحو العمل.

خاتمة

## خاتمة

إن الولوج في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية بتشعباته وتعقيداته يقتضي من الناحية الابستمولوجية أن لا ندرس هذا الموضوع في إطاره المجالي الضيق وإنما يجب توسيع مجال البحث بحكم أن القيم والمعتقدات مختلفة، فكل فرد في المؤسسة حامل لقيم وثقافة تختلف عن القيم التي يحملها عضو آخر ولها تأثير كبير على ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل السائدة داخلها، وحتى لو انطوى أعضاء المؤسسة تحت لواء ثقافة تنظيمية تؤسسها المؤسسة بقوانينها ورموزها ومعتقداتها الخاصة التي تميزها عن باقي المؤسسات، تبقى الثقافة المحلية مشعل يحمله الفرد أينما حلوارتحل وتظهر جليا من خلال ممارساته وأيضا تمتد إلى علاقاته مع باقي أعضاء العمل، فثقافة المؤسسة إذا ما كانت قيمها ومعتقداتها تتماشى مع قيم الفرد العامل فيها ستحدث أثر إيجابي على صعيد الأفراد وعلى صعيد المؤسسة ويبرز ذلك في مختلف مجالاتها العلائقية والتسييرية والإنتاجية، ومن خلال موضوعنا الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل بالمؤسسة الصناعية حاولنا أن نلم ببعض المؤشرات وملامستها على أرض الواقع بمؤسسة تعتبر من أقدم المؤسسات على المستوى المحلي وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المؤسسة والأفراد وتعطيها سمات تميزها عن غيرها من المؤسسات وتعمل على تشكيل هوية موحدة لأفرادها تبرز من خلال علاقاتهم ومعتقداتهم وقيمهم والرموز التي يتعاملون بها. وباختصار ما هذا البحث إلا جزء من البحث العلمي في مجتمع مازال بحاجة ماسة لدراسة لمثل هذه المواضيع التي تعتبر جديدة عليه دراسة سوسيولوجية.



## أولاً-باللغة العربية:

تساهم الثقافة التنظيمية في إيجاد قيم مشتركة بين جميع القوى الفاعلة داخل المؤسسة من خلال التركيز على احتياجاتهم باعتبارهم شركاء، لهم دور كبير في تحديد سلوك العاملين وكفاءة وفعالية المؤسسة من خلال دفع أعضائها بالالتزام بالعمل الجاد وتفعيل المبادرات ودفعهم للمشاركة في اتخاذ القرار، وتقوية علاقات العمل التي تعتبر لب وجوهر النشاط الإنساني في المؤسسات الصناعية ونجاح علاقات العمل دليل على نجاح الثقافة التنظيمية كونها من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها تأسيساً على هذا جاءت هذه الدراسة لتحاول الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المؤسسة الصناعية؟ وللإجابة عليه افترضنا مايلي:

1- تسهم القيم الثقافية في تفسير نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

2- تسهم القوانين الداخلية في تعزيز العلاقات الرسمية.

3- تسهم جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية.

وتهدف الدراسة الحالية إلى: تشخيص مدى إسهام القيم التنظيمية في تفعيل وبلورة علاقات عمل ذو قيمة فعالة ومنتجة داخل المؤسسة، وكشف الغطاء عن طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة الجزائرية في خضم ثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية، تهدف أيضاً إلى الوصول إلى تحديد مجموعة من القيم والقوانين والممارسات التي تتبناها المؤسسة وتراها كنقاط قوة لها. حتى يتم اختبار الفرضيات قمنا بدراسة ميدانية في مؤسسة دباغة الجلود -جيجل- مستخدمين المنهج الوصفي التحليلي، ومعتدين على الاستمارة كأداة رئيسية والتي وجهت إلى عينة طبقية عشوائية قدرت ب101 فرداً، ولقد سمحت لنا المعطيات التي تحصلنا عليها الوصول إلى النتائج التالية:

1- تفسر القيم الثقافية نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية وتجلى ذلك في القيم التي توصلنا إليها من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وروح المسؤولية وتفويض الصلاحيات مما ساهم بشكل كبير في معرفة نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية السائدة في المؤسسة والتي تفضي في الأخير إلى التوصل إلى نوع الثقافة التنظيمية.

2- القوانين الداخلية تعزز العلاقات الرسمية ويتجلى ذلك في تنظيمها وضبط أطرها وتزيد من رسميتها من انتظام ميكانيكية العمال، وهذا ما ينبؤ بوجود ثقافة تنظيمية تقوم على الصرامة في تطبيق منظومة القوانين والعقوبات والجزاءات.

3- تخلق جماعية العمل علاقات عمل غير رسمية نتيجة اعتماد المؤسسة على العمل الجماعي الذي يفوق من حيث الجدوى العمل الفردي، فجماعية العمل هي حلقة وصل بين العمال والعلاقات غير

الرسمية(الإنسانية والاجتماعية)، وقد كانت عاملا أساسيا في تشكيل العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة قيمة من قيم الثقافة التنظيمية.

### ثانيا - باللغة الفرنسية:

#### Résumé de l'étude

La culture organisationnelle participe à trouver des valeurs communes entre tous les acteurs au sein de l'organisation, en se concentrant sur leurs besoins en tant que partenaires, ont un rôle important dans la détermination du comportement des travailleurs, l'efficacité et l'efficace de l'institution, en payant ses membres à s'engager dans le travail et l'activation des initiatives et de les pousser à participer à la décision, afin de renforcer les relations de travail, qui sont le noyau de l'activité humaine dans les entreprises industrielles. Dont le succès des relations de travail témoigne du succès de la culture organisationnelle, comme l'un des principaux déterminants du succès ou de l'échec des institutions.

Sur cette base, notre étude vise à répondre à la question principale suivante:

- Quel est le rôle de la culture organisationnelle dans la détermination de la nature des relations de travail au sein de l'établissement industriel?

Pour y répondre à notre question principale, nous supposons ce qui suit:

- 1- Les valeurs culturelles contribuent à l'interprétation du mode de gestion et à la nature des relations hiérarchiques.
- 2- Les lois internes contribuent au renforcement des relations officielles.
- 3- Le travail collectif contribue à la création des relations de travail informelles.

Notre étude vise à:

diagnostiquer dans quelle mesure les valeurs organisationnelles contribuent à l'activation et à la cristallisation des relations de travail, de valeur efficace et productive à l'intérieur de l'institution, et découvrir la nature des relations de travail, qui prévalent dans l'institution algérienne au sein d'une culture organisationnelle caractérisée par beaucoup de particularité. visent aussi à

atteindre un ensemble de valeurs, de lois et de pratiques adoptées par l'institution comme des pointsforts.

Afin de tester les hypothèses, nous avons mené une étude sur le terrain à **l'attendriede Jijel** en utilisant la méthode analytique descriptive, et en nous basant sur le questionnaire comme outil principal, qui a été dirigé vers un échantillon de 101 individus. Les données que nous avons obtenues nous ont permis d'atteindre les résultats suivants:

- 1- Les valeurs culturelles expliquent les modes de gestion et la nature des relations hiérarchiques, ce qui apparaitre au niveau des valeurs que nous avons atteint, par la participation à la décision, la responsabilité, la confiance et la délégation de pouvoir, ce qui a contribué de manière significative aux modes de gestion et à la nature des relations hiérarchiques dominantes dans l'institution, afin d'atteindre une sorte de culture organisationnelle.
- 2- Les lois nationales favorisent les relations officielles :  
Ce qui apparaitre au niveau de son organisation et à la d'adoption de ses cadres, qui augmente la vie officielle et régularisé le mécanisme des travailleurs, ce qui est prédit l'existence d'une culture organisationnelle, fondée sur la rigueur dans l'application des lois, le système pénal et des sanctions.
- 3- Le travail collectif crée une relation officielle de travail : à partir de l'adaptation du travail collective qui dépasse l'opportunité du travail individuel, donc la collectivité de travail est un lien entre les travailleurs et les relations informelles (humaine et sociale), et elle a été un facteur principal dans l'établissement des relations informelles au sein de l'institution, en tant que l'une des valeurs de la culture organisationnelle

العلاج

أولاً-المعاجم:

- 1-بدوي زكي أحمد: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، 1982.
- 2-عبد الفتاح مراد: موسوعة البحث وإعداد الرسائل والأبحاث والمؤلفات، أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجي القاهرة، 1988.
- 3-عدنان أبو صالح: معجم علم الاجتماع، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي عمان الأردن، 2006.
- 4-عيسى مومن: قاموس المنار للطلاب، الطبعة الأولى، دار العلوم، الجزائر، 2007.
- 5-قاسمي ناصر، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية جامعة جيجل 2011.
- 6-مارشال جوردون: موسوعة علم الاجتماع، الطبعة الأولى، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، مجلد 1 القاهرة 2000.
- 7-منجد الطلاب، دار الشروق، بيروت، 2001.
- 8- الموسوعة العربية العالمية، الطبعة الأولى، مؤسسة أعمال للنشر والتوزيع، الرياض، 1999.
- 9-حجاب محمد منير: المعجم الإعلامي، دار الفجر للنشر والتوزيع.

ثانيا- من الكتب:

- 1- أبراش إبراهيم: المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان الأردن 2009.
- 2- أبو بكر مصطفى محمود: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى الإسكندرية مصر، 2005.
- 3- أبو عمرو مصطفى أحمد: علاقات العمل الجماعية، الدار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2005.
- 4- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، دون طبعة، القاهرة مصر 2000.
- 5- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، الجزء الثاني ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 6- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 7- أحمية سليمان: آليات تسوية منازعات العمل والضمان الاجتماعي في القانون الجزائري، الطبعة الخامسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 8- أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، علاقة العمل الفردية، الطبعة السادسة ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2012.
- 9- أخنوخ إبراهيم زكي: شرح قانون العمل الجزائري، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1982.
- 10- أنجرس موريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصب، الجزائر، 2004.

- 11- إنجلز الكس: مقدمة في علم الاجتماع، الطبعة السادسة، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، دار المعارف 1983.
- 12- أوسيبون: أصول علم الاجتماع، دون طبعة، ترجمة سليم توما، دار التقدم، موسكو، 1990.
- 13- أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الانسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)، الطبعة الأولى، دار اليازوري عمان، الأردن، 2011.
- 14- بدوي أحمد زكي: علاقات العمل في الدول العربية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، الإسكندرية مصر دون سنة.
- 15- بدوي السيد: علم الاجتماع الاقتصادي، الطبعة الأولى، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر دون سنة.
- 16- بن صابر بن عزوز: الاتفاقيات الجماعية للعمل في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
- 17- بن عيسى محمد المهدي: علم اجتماع التنظيم من سوسيوولوجيا العمل إلى سوسيوولوجيا المؤسسة، الطبعة الأولى، دون دار النشر، الجزائر، 2010.
- 18- التايب عائشة: النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، الطبعة الأولى، دون دار النشر، القاهرة مصر 2011.
- 19- التوهامي إبراهيم وآخرون: قضايا سوسيوتنظيمية، الطبعة الأولى، دار البدر الساطع للطباعة والنشر الجزائر 2013.
- 20- الجمل هشام مصطفى: دور الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديثة، عمان 2006.
- 21- الجوهري محمد محمود: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.

- 22- الجبالي عجة: الوجيز في قانون العمل والحماية الاجتماعية "النظرية العامة للقانون الاجتماعي في الجزائر" الطبعة الأولى، دار الخلدونية، الجزائر، 2005.
- 23- حريم حسن: السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة دار حامد عمان، الأردن، دون سنة.
- 24- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- الحسن محمد إحسان: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 26- الحسيني فلاح حسن عداوي: الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها مداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل عمان، الأردن، 2000.
- 27- حمود خيضر كاظم، الخرشة ياسين كاسب: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة عمان 2011.
- 28- خليفي عبد الرحمان: الوجيز في منازعات العمل والضمان الاجتماعي، دار العلوم للنشر والتوزيع
- 29- رشوان حسين عبد الحميد أحمد: الثقافة دراسة علم الاجتماع الثقافي، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية
- 30- رشوان حسين عبد الحميد أحمد: العلاقات الانسانية، دون طبعة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية دون سنة.
- 31- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في البحوث الاجتماعية، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- 32- السكارنة بلال خلف: التطوير التنظيمي و الإداري، الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان الأردن 1992.
- 33- سلاطينة بلقاسم، والجيلاني حسن: المناهج الأساسية في البحوث الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.



- 34- السلمي علي: السلوك التنظيمي، الطبعة الثالثة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1979.
- 35- السيد عبد العاطي السيد: المجتمع والثقافة والشخصية "دراسة في علم الاجتماع الثقافي"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 36- الشماع خليل محمد حسن، حمود خيضر كاظم: نظرية المنظمة، الطبعة الخامسة، دار المسيرة للنشر عمان الاردن، 2014.
- 37- الضامن مندر: أساسيات البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2009.
- 38- طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة.
- 39- عبد الرحمن عبد الله محمد: محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار المعرفية الجامعية، الاسكندرية 2006.
- 40- عبد السلام أبو قحف: محاضرات في السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية الجديدة 2005.
- 41- عبد الوهاب جلال: العلاقات الإنسانية والإعلام، دون طبعة، منشورات السلاسل، الكويت، 1990.
- 42- عدون ناصر دادى: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية الحامة، الجزائر، دون سنة.
- 43- الصرن رعد حسن: نظريات الإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، دمشق سوريا، 2004.
- 44- عليان رحي مصطفى: طرق جمع البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، الطبعة الأولى دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 45- العميان محمود: السلوك التنظيمي في منظمات العمال، دار وائل للنشر، عمان، 2002.
- 46- غربي علي، نزار يمينة: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.

- 47-قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة جيجل 2011.
- 48-القيوتي محمد قاسم: السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، الطبعة الثالثة دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 49-القيوتي محمد قاسم: نظرية المنظمة و التنظيم، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان، 2008.
- 50-كاظم خيضر وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، الطبعة الأولى، دار ثراء للنشر والتوزيع، الأردن 2009.
- 51-كعباش رابح: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع اتصال، جامعة منتوري، قسنطينة الجزائر، 2006.
- 52-كفي ريمون، كينهود فان لوك: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة يوسف الجباعي بيروت، لبنان 1986.
- 53-اللوزي موسى: التنظيم وإجراءات العامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- 54-مرسي جمال الدين محمد وآخرون: التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 55-مرسي جمال الدين: الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 56-نوري منير: تسيير الوارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
- 57-الهاشمي لوكيا: نظريات المنظمة، الطبعة الأولى، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة دار الهدى ، الجزائر، دون سنة.
- 58-هلال محمد: مساهمة في توضيح مختلف جوانب مسألة منازعات العمل الجماعية، دون طبعة المعهد الغربي للثقافة العمالية، وبحوث العمل، الجزائر، 1981.

59-واضح رشيد: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة الجزائر، 2002.

60-واضح رشيد: منازعات العمل الفردية والجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، الطبعة الرابعة دار هومة للنشر، 2007.

### المراجع الأجنبية:

1- HODGETTS .RICHARD M .KROECH .GRALIN, personnel and humanresource management. 4<sup>th</sup>Harcourt bracejowanovithpublichers.

2- Mednouiga: la conduit par la qualité un contexte socioculturel demondialisation, systamic et application l'entreprise marocain .2003  
thèse de doctorat en génie industrielle dirigé par: R truchotEnsem paris,  
dans page,69.

3-For Reçearch Activities “ Edu - Cational and Psychological Ueasurment 30(3), p, 608 copyright©1970by sage publication, inc,  
.reprinted by permission of sage publications, inc.

### ثالثا - المجلات:

1-ياحي عبد المالك: الثقافة التنظيمية الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق للعلوم، جامعة الجلفة، الجزائر العدد 06، 2017.

2-بوشنافة أحمد وبوسهمين أحمد: أهمية البعد الثقافي أثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي، حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة، الجزائر، 03، 4ماي 2005.

3-بوفارس عبد الرحمان وبوفلجة غياث: الثقافة التنظيمية مدخل لتطبيق ثقافة الجودة في المؤسسات التعليمية، مجلة الحقيقة، الجزائر، العدد 38، 2013.

4-دواوي الطيب: تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث جامعة محمد خيضر، بسكرة، دون سنة.

- 5- السعيد بن يمينة: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، مسيلة، الجزائر، العدد 05 06 2009.
- 6- عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، العدد 08 2008.
- 7- فرفار سامية: المسار التنموي للمؤسسة الصناعية في الجزائر، جامعة البويرة.
- 8- الفياض حسام الدين: العلاقات الاجتماعية: نحو علم الاجتماع التنويري، دون بلد، دون عدد، 2016.
- 9- قرش عبد الله: الثقافة التنظيمية، طريق الأداء المتميز في المؤسسة الاقتصادية، مجلة علوم الاقتصاد والتجارة، العدد 17، الجزائر، 2008.
- 10- لحرش موسى: مكانة الإنسان في عملية التجديد الحضاري للعالم الإسلامي عند مالك بن نبي، في المجلة الجزائرية للدراسات السوسولوجية، العددين 02، 03، جامعة جيجل، الجزائر، 2007.
- 11- مخلوف كمال: الإطار التنظيمي لاتفاقية العمل الجماعية في التشريع الجزائري، مجلة دفاتر السياسة والقانون، العدد الرابع، الجزائر، 2011.
- 12- مروان الزغبي: جودة علاقات العمل الاجتماعية وعلاقتها بمستوى الالتزام الوظيفي والرفاه النفسي للموظفين، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأردن، عمان.

#### رابعا - المذكرات:

- 1- بن سلامة زهيه: أسباب نزاعات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007.

- 2-بن واصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد دباغين، سطيف، 2015.
- 3-بوالفل فلابراهيم: الجماعات غير الرسمية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2001.
- 4-بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، قسم علم الاجتماع، جامعة وهران، الجزائر، 2013.
- 5-جنا زهيرة: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2013.
- 6-حاج أحمد حكيم: العلاقات العامة داخل المؤسسة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم الإعلام والاتصال، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2010.
- 7-حشماوي مختاربه: تكوين الإطار المسيرة الجزائرية، رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، 2012.
- 8-حمانى محسن: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المؤسسة العمومية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة جيجل، 2017.
- 9-خليفة زياد سعيد: الثقافة التنظيمية ودورها في رفع مستوى الأداء، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2008.
- 10-الزهراني عبد الله: أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين، دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية.

- 11- عاشوري ابتسام: الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة وعلاقته بالثقافة التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 12- عكاشة أحمد أسعد: أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، رسالة قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، عمادة الدراسات العليا، 2008.
- 13- عليواش أمين عبد القادر: مذكرة مكملة ضمن نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، بعنوان أثر أهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
- 14- العوفي محمد بن غالب: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي، بحث مقد استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.
- 15- غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة 2007.
- 16- كعواش رؤوف: ثقافة المؤسسة والمسارات الوظيفية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسنطينة 2، الجزائر.
- 17- مداس فاروق: التنظيم وعلاقات العمل بين فئات السوسيو مهنية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المخصصة بالجزائر، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2002.
- 18- معاوي سامية: الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي المختار، عنابة، 2009.

19- هيشور محمد لمين: ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية، مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين سطيف .2017

#### المراسيم:

1- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، اتفاقيات دولية، قوانين ومراسيم، العدد 6، 7 فبراير 1990 الجزائر.

2- المادة 18 من قانون 11/90.

المادة 19 من قانون 11/90

#### المواقع الإلكترونية:

1- [http://www.ELMAWTIN,dz/spip.Php?page:imprimer\\_id\\_article:6539](http://www.ELMAWTIN,dz/spip.Php?page:imprimer_id_article:6539).

الملاحق



البياب الأول:

الجانب النظري للدراسة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع.

استمارة بحث بعنوان:

**الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة  
الصناعية - دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود  
ومشتقاته وحدة الإنتاج - جيجل -**

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل.

إعداد الطالبتين:

الأستاذ المشرف

"بوالفلل إبراهيم"

❖ بوسنان أمينة.

❖ هادف حياة.

يرجى التكرم بالإجابة على الأسئلة بموضوعية، علما أن إجاباتكم ستعامل بسرية تامة

وتستخدم لأغراض البحث العلمي وشكرا على تعاونكم وتفهمكم.

السنة الجامعية: 2017-2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>	ذكر
<input type="checkbox"/>	من 20 إلى أقل من 30 سنة	<input type="checkbox"/>	2- السن: أقل من 20 سنة
<input type="checkbox"/>	من 40 إلى أقل من 50 سنة	<input type="checkbox"/>	من 30 إلى أقل من 40 سنة
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 50 سنة فما فوق
<input type="checkbox"/>	متزوج (ة)	<input type="checkbox"/>	3- الحالة المدنية:
<input type="checkbox"/>	أرمل(ة)	<input type="checkbox"/>	أعزب(ة)
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	مطلق(ة)
<input type="checkbox"/>	متوسط	<input type="checkbox"/>	4- المستوى التعليمي:
<input type="checkbox"/>	جامعي	<input type="checkbox"/>	ابتدائي
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	ثانوي
<input type="checkbox"/>	من 6 إلى 10 سنوات	<input type="checkbox"/>	5- الأقدمية:
<input type="checkbox"/>	من 16 إلى 20 سنوات	<input type="checkbox"/>	أقل من 5 سنوات
<input type="checkbox"/>	من 26 سنة فما فوق	<input type="checkbox"/>	من 11 إلى 15 سنوات
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	من 21 إلى 25 سنوات
<input type="checkbox"/>	عامل إداري	<input type="checkbox"/>	6- مستوى التأهيل:
<input type="checkbox"/>	إطار	<input type="checkbox"/>	عامل تنفيذ
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	عون تحكم
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	تقني
<input type="checkbox"/>	مؤقت	<input type="checkbox"/>	7- الوضعية المهنية:
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	دائم

8- مكان الإقامة:

مدينة

ريف

المحور الثاني: القيم الثقافية ونمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

9- هل سبق وأن قدمت مبادرات في العمل؟

لا

نعم

10- هل يسمح رئيسك بإبداء رأيك لحل مشكلة ما في العمل؟

لا

نعم

11- هل يتقبل رئيسك في العمل بمبادرتك؟

لا

نعم

\*في حالة الإجابة ب"نعم" يؤدي ذلك إلى:

ارتفاع الروح المعنوية

الاستمرارية وحب الإبداع

الشعور بالانتماء للجماعة

الالتزام بأداء المهام

12- هل تلقيت أوامر من رئيسك لم ترغب بتنفيذها؟

لا

نعم

\*في حالة الإجابة ب"نعم" كيف تم التعامل معها؟

تتدخل النقابة لإيجاد حل وسط بين الطرفين

يستخدم سلطته لفرضها

إلغاء الأمر وتعويضه بأمر آخر

13- هل يستشيرك رئيسك في حال القيام بتعديلات تتعلق ببرنامج العمل؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"لا" سبب ذلك:

عدم التمتع بمنصب إداري  النزاع مع المسؤولين

مجرد عامل بسيط

14- هل تعاني من نقص نوعية المادة؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" هل تتلقى صعوبة في التعامل مع الجلود؟

نعم  لا

15- هل سبق وأن قدمت اقتراح حول تحسين من نوعية المنتج؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" هل هناك استجابة من رئيسك المباشر؟

نعم  لا

16- هل تتواصل مع زميلك في العمل؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" لماذا تتصل؟

لأن طبيعة العمل تقتضي ذلك  لا تستطيع البقاء صامتة

لأن ذلك لا يؤثر على أداء العمل

17- هل يتواصل معك المشرف؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة ب"نعم" يتجلى ذلك في؟

أمر حول العمل   
كلاهما معا  أمور شخصية

18- هل تتواصل الإدارة معك؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" يكون ذلك في:

تقارير كتابية   
شفويا  منشورات ومعلقات

19- هل يستمع رئيسك إلى شكاويك؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" تتجسد هذه الشكاوي حول؟

اللباس  الإضاءة   
الرائحة الكريهة  عدم التفاهم مع زميل لك

20- هل يثق المشرف في إمكانياتك وقدراتك؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" تبرز هذه الثقة في:

تولي مواقع وظيفية جديدة  إضافة مهام جديدة

21- هل يقوم رئيسك بمنحك بعض الصلاحيات؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"لا" لماذا؟

سلطة المنصب  عدم الثقة

ضعف المؤهلات

22- هل يمنحك رئيسك حرية التصرف في أداء مهامك؟

نعم  لا

### المحور الثالث: القوانين الداخلية وتعزيز العلاقات الرسمية.

23- هل تحضر للعمل في الوقت المحدد؟

نعم  لا

\*في حالة التأخر تتعرض؟

للتوبيخ  يتغاضى عن الأمر

عدم السماح لك بالدخول

24- هل تطلع على النظام الداخلي للمؤسسة؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة ب"نعم" هل اطلعك على النظام الداخلي للمؤسسة يكون بشكل؟

دائم  دوري

نادر

25- هل خوفك من فقدان منصب العمل يجبرك على إتباع التعليمات؟

نعم  لا

26- هل سبق وأن حدثت نزاع بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة بنعم كان موضوع النزاع:

العلاقات الشخصية  عدم التفاهم في أداء المهام

نشر أخبار كاذبة

27- كيف تعالج الإدارة النزاع بينك وبين زملائك؟

ترجع إلى القانون الداخلي  تسمع من الطرفين

حسب طبيعة المشكل

28- هل حدث نزاع بينك وبين المسؤول؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"نعم" كان موضوع النزاع:

ظروف العمل  التعسف من طرف رئيسك

كلهم معا

29- كيف تعالج الإدارة النزاع بينك وبين المسؤول؟

التحيز له  وفق ما ينص عليه القانون



حل الخلافات بموضوعية

30- هل تعرضت لعقوبة عند قيامك بخطأ في العمل؟

نعم  لا

\*ما نوعها؟

إنذار شفوي  الخصم من الأجر

إيقاف مؤقت عن العمل

31- هل ترى بأن رئيسك يعاملك مثلك مثل باقي الزملاء؟

نعم  لا

32- هل ترى بأن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع ما تقدمه من مجهود؟

نعم  لا

\*في حالة الإجابة ب"لا" يعود ذلك:

ضعف المردودية  ضعف الإنتاج

الأجر حسب المنصب

33- هل المؤسسة تحكمها اتفاقيات جماعية؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة ب "نعم" تلعب الاتفاقيات الجماعية في فض نزاعات العمل عن طريق:

التشاور والحوار  لقاءات فردية

التسوية الداخلية  اختيار الحلول المناسبة للخلاف

## المحور الرابع: جماعية العمل وخلق علاقات عمل غير رسمية.

34- هل تفضل العمل ضمن جماعة؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة "بنعم" ما هي دوافع الانضمام لجماعات العمل؟

طبيعة العمل  علاقة القرابة

الانتماء الجغرافي  تقاسم المهام

35- هل تشعر بالارتياح أثناء عملك مع زملائك؟

نعم  لا

36- حسب رأيك هل العمل الجماعي يوطد علاقات الصداقة والزمالة؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة بنعم هل:

تلتقي بزملائك خارج المؤسسة

تقف مع زميل لك في حال تعرضه لموقف تعسفي

مشاركة أمورك الشخصية والاجتماعية معهم

37- هل سبق وأن استفدت من توجيهات حول العمل من ذوي الخبرة؟

نعم  لا

\* في حالة الإجابة ب"نعم" تتمثل:

طريقة أداء المهام  لتوعية من الوقوع في الخطأ

كيفية التعامل مع المواقف المحرجة

38- كيف هي علاقتك بأعضاء الجماعة؟

علاقة صداقة وزمالة  علاقة عمل فقط   
علاقة أخوية

39- هل يحفزك العمل مع في بدل مجهود أكبر؟

نعم  لا

40- هل يوجد تضامن وتعاون بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا

\*إذا كانت الإجابة "نعم" فيما تبرز أوجه التضامن والتعاون؟

تقديم اقتراحات في حل المشاكل الشخصية  تقديم الدعم المادي   
تنوب عنه في حالة المرض  المساعدة في حالة كثرة أعباء العمل

41- هل ترى بأن التضامن والتعاون يزيد من الشعور بروح الفريق؟

نعم  لا

**الملحق رقم(01): جداول إحصائية خاصة بوصف خصائص العينة.**

**الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس**

النسبة %	التكرار	الجنس
86,81	79	ذكور
13,18	12	إناث
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

**الجدول رقم(02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن**

النسبة %	التكرار	الفئات
00	00	[ أقل من 20 سنة ]
12,08	11	[ من 20 إلى أقل من 30 سنة ]
46,15	42	[ من 30 إلى أقل من 40 سنة ]
27,47	25	[ من 40 إلى أقل من 50 سنة ]
14,28	13	[ من 50 فما فوق ]
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

**الجدول رقم(03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية.**

النسبة %	التكرار	الحالة المدنية
20,87	19	أعزب
79,12	72	متزوج
/	/	متطلق
/	/	أرمل
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق رقم (02):

الجدول رقم(04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة%	التكرار	المستوى التعليمي
12,08	11	ابتدائي
39,56	36	متوسط
27,47	25	ثانوي
20,87	19	جامعي
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم(05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.

النسبة%	التكرار	الأقدمية
30,96	28	[ أقل من 5سنوات ]
23,07	21	[ من 6 إلى 10سنوات ]
07,69	07	[ من 11 إلى 15سنة ]
17,58	16	[ من 16 إلى 20سنة ]
18,68	17	[ من 21 إلى 25سنة ]
02,19	02	[ من 26 فما فوق ]
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

الجدول رقم(06): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مستوى التأهيل.

النسبة%	التكرار	مستوى التأهيل
58,24	53	عامل تنفيذ
03,29	03	عامل إداري
15,38	14	عاون تحكم
17,58	16	إطار
05,49	05	تقني
<b>100</b>	<b>91</b>	<b>المجموع</b>

## الملحق رقم (03):

الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية.

النسبة %	التكرار	الوضعية المهنية
60,43	56	دائم
39,56	36	مؤقت
100	91	المجموع

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
29,67	27	ريف
70,32	64	مدينة
100	91	المجموع

ملحق رقم (04):

الجدول رقم (09): بين استجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة وقيم صدقها.

قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود	قيمة الصدق	رأي المحكمين		البنود
	لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس			لا يقيس	يقيس	
1	00	3	29	1	00	3	15	1	00	3	1
1	00	3	30	1	00	3	16	0,3	1	2	2
1	00	3	31	1	00	3	17	1	00	3	3
1	00	3	32	1	00	3	18	1	00	3	4
1	00	3	33	1	00	3	19	0,33	1	2	5
1	00	3	34	0,33	1	3	20	1	00	3	6
1	00	3	35	1	00	2	21	1	00	3	7
1	00	3	36	1	00	3	22	0,33	1	2	8
1	00	3	37	1	00	3	23	1	00	3	9
1	00	3	38	1	00	3	24	1	00	3	10
1	00	3	39	1	00	3	25	1	00	3	11
0,33	1	2	40	1	00	3	26	0,33	1	2	12
1	00	3	41	1	00	3	27	0,33	1	2	13
				1	00	3	28	1	00	3	14

الملحق رقم (05): جدول أسماء الأساتذة المحكمين لمحتوى الاستمارة ودرجتهم.

اسم الأستاذ المحكم	درجته
بوريدان عبد القادر	أستاذ مساعد-أ-
لعلامة زهير	أستاذ محاضر
غراز الطاهر	استاذ محاضر-أ-



## الملحق رقم (06):

### **تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة:**

بعد تقديمنا للمؤسسة، نقوم بعرض مختلف الهياكل الوظيفية حيث تحوي على 7 مديريات أساسية، وكل مديرية تقوم بمجموعة من المهام الموضحة كالتالي:

#### **أولاً: المديرية العامة:**

يتزأسها الرئيس المدير العام الذي يعتبر المسؤول الأول عن نشاط الوحدة فهو يعمل على حسن سير العمل، كما أنه ينظم العلاقات العامة مع المتعاملين، أضف إلى ذلك أنه يعمل على تنسيق الجهود وتوجيهها لتحقيق الهدف المسيطر لتلبية حاجات السوق، كذلك إبرام العقود مع المؤسسات المحلية والدولية فيما يتعلق بالتصدير والاستيراد.

#### **ثانياً: مديرية الإنتاج: ومن مهامها:**

- ❖ تتولى تنظيم وتنسيق الرقابة على الأنشطة الخاصة بالإنتاج.
- ❖ إعداد الإنتاج، والمشاركة التموينات.
- ❖ الاتصال برؤساء الورشات لاطلاعهم على برنامج الإنتاج الراد تحقيقه.

#### **ثالثاً: مديرية المحاسبة والمالية: ومن مهامها ما يلي:**

- ❖ مكلفة بالعلاقات مع المؤسسات المالية.
- ❖ السهر على تطبيق القواعد المحاسبية.
- ❖ إعداد التقارير السنوية الإدارية.
- ❖ السهر على المسك الجيد لمراكز التخزين، واحترام القواعد و الإجراءات فيما يخص تيسير المخزون.

#### **رابعاً: المديرية التجارية: ومن مهامها:**

- ❖ إنجاز وتطوير السياسة التجارية للوحدة.
- ❖ تأمين الوحدة بالمادة الأولية للسير الحسن للوحدة.
- ❖ دراسة السوق لبرمجة مبيعات منتجات الوحدة.

❖ الترويج لمنتجات الوحدة.

**خامسا: مديرية الموارد البشرية: ومن مهامها:**

- ❖ تنفيذ سياسات تسيير الموارد بالمؤسسة.
- ❖ تطوير وتنفيذ برامج التكوين للأفراد العاملين.
- ❖ التسيير الإداري للعاملين.
- ❖ تسيير وتطوير النشاطات الاجتماعية للوحدة.

**سادسا: مديرية الصيانة: ومن مهامها:**

- ❖ توزيع وتنسيق ومتابعة أعمال الصيانة.
- ❖ تنظيم أعمال الصيانة وربطها بمكتب المناهج.
- ❖ السهر على تنفيذ برنامج التدخلات في الأوقات المحددة.
- ❖ السهر على توفير الاستعمال الرشيد لقطع الغيار.
- ❖ السهر على احترام القانون للمؤسسة.

**سابعا: مصلحة الوقاية والأمن: ومن مهامها:**

- ❖ تحمل مسؤولية الأمن وبلورة تعليماته في الوحدة.
- ❖ اقتراح الوسائل المادية والبشرية الضرورية في موقع أدوات الاستعدادات.
- ❖ تكوين الأفراد والمؤقتين لديها.
- ❖ دراسة واقتراح التحسينات لتجنب أخطار الحوادث والأمراض المهنية.

**وظائف المؤسسة:**

يتجلى دور هذه المؤسسة في قيامها بالوظيفتين الاقتصادية والاجتماعية والمتمثلتان في:  
أولا: الوظيفة الاقتصادية:

تعتمد مدبغة جيجل في نقل المواد الأولية على وسائل نقل خاصة بالورد، حيث أن هذا المورد يحصل على إيرادات من جراء قيامه بخدمة النقل وبالتالي النهوض بقطاع النقل بالمنطقة.

ونعلم أن الجلد الطبيعي يحتاج إلى كمية كبيرة من المياه من أجل تنقيته وغسله وعليه فقد تم إنجاز حواجز مائية في المنطقة مما ساعد على قيام زراعات متطورة فيها، كما أن المواد الكيماوية تلعب دورا كبيرا في عملية معالجة الجلد، الأمر الذي أدلى إلى بناء مصانع تحويلية كيماوية صغيرة.

### ثانيا: الوظيفة الاجتماعية:

تتجلى هذه الوظيفة في فك العزلة عن المنطقة، حيث أن لإنشاء مصنع يتطلب بالضرورة شق الطرق المؤدية إليه وهذا ما أدى إلى جلب السكان إلى منطقة الحدادة، مما دفع بالسلطات إلى بناء المرافق العامة الضرورية لكل تجمع سكاني كالمدار والأسواق الوطنية وغيرها.

أما في ما يخص أهداف المؤسسة فهي لا تخرج عن الهدف العام الذي تشترك فيه كافة المؤسسات وهو البقاء والاستمرار في ظل الظروف المحيطة وهذا لا يكون إلا بتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في :

أ- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الادارة لكل سنة.

ب- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.

ج- تقديم منتج ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.

د- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

كما تهدف المؤسسة أيضا إلى التخفيض قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي كل مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير، وكذا الوصول إلى الكفاءة الانتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

كما تسعى المؤسسة مؤخرا إلى تطبيق مفهوم التسويق الاجتماعي الحديث من خلال الاهتمام بالمحيط البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي الذي يتوسط مجمعا سكنيا وكذلك طبيعة النفايات الغازية والسائلة الصادرة عنها والمضرة بصحة الإنسان إلى التحكم قدر

الإمكان بهذه النفايات، وهذا بتحمل تكاليف باهظة لاستعمال مختلف طرق التمديد والنقل وكذا الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال بتوفير أحسن الأجواء المريحة وتقديم العلاوات والمنح وحتى العطل المدفوعة الأجر.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية وطبيعة علاقات العمل في المؤسسة الصناعية -

دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للجلود ومشتقاته

وحدة الإنتاج -

- جيجل -

دليل مقابلة: مع مسؤولية الموارد البشرية:

❖ ما هي الطريقة المناسبة لتنظيم العمل؟

❖ ما مدى الانضباط بالقوانين واللوائح التنظيمية التي تقرها المؤسسة في نظامها

الداخلي؟

❖ ما هي الطريقة التي تمارسون بها السلطة؟ وهل هي قائمة على الخضوع أم المبادرة؟

❖ كيف توظف العلاقة بين الإدارة والعمال؟ هل هي علاقة ثقة أم علاقة قائمة على

التسلط والشك؟

❖ هل سبق وأن حدثت نزاعات عمل داخل المؤسسة؟ لماذا كانت الإجابة نعم؟ ما هو

سببها وكيف تم معالجة هذا النزاع؟

❖ كيف تصف نظام الحوافز والمكافآت داخل المؤسسة؟

❖ هل هناك تواصل بين مختلف الأقسام والوحدات وما مدى فعالية الاتصالات بأنواعها

المختلفة؟

❖ ما هو نمط التسيير ونوعية الهيكلية التي تراها المؤسسة مناسبة؟

**دليل مقابلة مع أحد أعوان التحكم:**

❖ هل تقوم الإدارة بإشراككم في اتخاذ القرارات؟

❖ كيف هو جو العمل داخل المؤسسة؟

❖ كيف تصفون ارتباطكم بعلاقات بين العمال وبين الإدارة؟

❖ كيف تصف جماعة أو فريق العمل من خلال محاشيك؟

❖ هل تلعب اللغة والرموز الاتصالية بينكم وبين الأعمال دور في فهم حاجاتهم وتعزيز

روح التواصل والحوار؟

**دليل مقابلة مع بعض عمال التنفيذ:**

❖ هل تشعرون بالارتياح والرضا عن القوانين والضوابط التي تعتنقها المؤسسة؟

❖ هل تحب وتسعى للاندماج مع جماعة العمل؟

❖ هل تفضل العمل مع جماعة أو تتجذب لأفراد دون الآخرين؟

❖ هل تتلقون المساعدة من طرف زملائكم في العمل؟

❖ هل هناك علاقات تنشأ نتيجة التعاون والتضامن وتقديم يد الترحيب والاهتمام

بالعمال الجديد؟

❖ هل تعرضتم لمشاكل وخلافات بين زملائكم في العمل؟

❖ هل تقررون بأن علاقات العمل لها دور كبير في خلق جو عمل اجتماعي وإنساني؟