

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

تخصص تنظيم وعمل

مذكرة بعنوان:

## الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل

### دراسة ميدانية في أربع متوسطات بلدية العطف ولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الأستاذ:

د. ابراهيم حاج اعمر

من إعداد الطالبة:

صارة أولاد هدار

#### جدول المناقشة:

الصفة	الجامعة	الإسم
رئيسا	غرداية	د. بيبة عبد المالك
مناقشا	غرداية	د. عويسي كمال
مشرفا ومقررا	غرداية	د. ابراهيم حاج اعمر

الموسم الجامعي: 1445هـ - 1446هـ / 2023-2024م



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله تعالى الذي بنعمته تتم الصالحات

أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد

في إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات.

وأخص بالذكر الأستاذ المشرف

"الدكتور ابراهيم حاج اعمر"

الذي كان عوناً لي.

وشكر خاص إلى كل الطاقم الإداري.

والى كل زملائي بالجامعة.

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

وبه استعين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

بدأت بأكثر من يد وقاسيت أكثر من هم وعانيت الكثير من

الصعوبات وها أنا اليوم

والحمد لله أطوي سهر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشواري بين

دفتي هذا العمل المتواضع

إلى منارة العلم والإمام المصطفي إلى الأمي الذي علم المتعلمين.

إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم ييخل بشيء من

أجل دفعي في طريق النجاح الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة

وصبر إلى والدي العزيز

إلى زوجي وأولادي

إلى حبيبتي إيمان وأحبابي أحمد ياسين محمد

أهدي ثمرة جهدي.

ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل على عينة من المتوسطات بقرداية. ولتحقيق الهدف من الدراسة تم تطبيق استبيان تم التأكد من خصائصهما السيكومترية على عينة مكونة من (60) موظف بالخمسة متوسطات محل الدراسة بقرداية، وباستخدام المنهج الوصفالتحليلي والأساليب الاحصائية المناسبة والاستعانة بالحزمة الاحصائية للعلوم الإحصائية (SPSS) تم التوصل الى النتائج التالية:

هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقة العمل، وجدنا ان القيم التنظيمية لها تأثير كبير في علاقات العمل فكلما كان هناك تفاعل ايجابي بين زملاء العمل والادارة كان هناك تعاون كبير في العمل من خلال التعلم من بعضهم البعض وكذلك المرونة في العمل تسمح لهم بالتواصل والتعاون بشكل فعال مع الزملاء.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية، علاقات العمل، المتوسطة.

**Study summary:**

The current study aims to identify the relationship between organizational culture and working relationships on a sample of the averages in Ghardaïa. In order to achieve the objective of the study, a questionnaire was applied which confirmed their psychometric characteristics to a sample of 60 employees in the five averages studied in Ghardaïa, using the analytical descriptive curriculum and appropriate statistical methods and using the statistical science statistical package (SPSS), the following results were reached:

There is a relationship between organizational culture and working relationship, we found that organizational values have a significant impact on working relationships. Whenever there is a positive interaction between co-workers and management, there is a great collaboration in working through learning from each other as well as flexibility in working that allows them to communicate and cooperate effectively with colleagues.

**Keywords:** organizational culture, labour relations, medium.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	الاهداء
II	الشكر والتقدير
III	ملخص الدراسة
V	فهرس المحتويات
VIII	قائمة الجداول
أ-ج	مقدمة
الجانب النظري	
الإطار العام للدراسة	
6	تمهيد
6	1- إشكالية الدراسة
8	2- فرضيات الدراسة
9	3- مفاهيم الدراسة
10	4- أهمية الدراسة
10	5- أسباب اختيار الموضوع
11	6- صعوبات الدراسة
11	7- المقاربة السوسيولوجية للدراسة
12	8- الدراسات السابقة
15	خلاصة الفصل
الثقافة التنظيمية	
18	تمهيد
18	1- مفهوم الثقافة التنظيمية
18	2- أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية



19	3- أهمية الثقافة التنظيمية
20	4- خصائص الثقافة التنظيمية
21	5- أنواع الثقافة التنظيمية
22	6- عناصر الثقافة التنظيمية
23	7- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
24	8- أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية
25	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: علاقات العمل	
28	تمهيد
28	1- مفهوم علاقات العمل
29	2- نشأة علاقات العمل وتطورها
31	3- مراحل انعقاد علاقات العمل
32	4- أنواع علاقات العمل
35	5- خصائص علاقات العمل
36	6- مشكلات علاقات العمل
38	7- إنهاء علاقات العمل
41	8- أبعاد علاقات العمل
42	9- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعلاقات العمل
42	خلاصة الفصل
الجانب التطبيقي	
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
45	تمهيد
45	1- منهج الدراسة
45	2_ الدراسة الاستطلاعية
46	3_ حدود الدراسة

46	4_مجمع الدراسة
46	5_خصائص العينة الاستطلاعية
47	6- اجراءات تطبيق الدراسة
47	7_الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
50	8- جدولة البيانات الميدانية وتحليلها
50	8-1- تحليل بيانات المحور الثاني القيم التنظيمية
52	8-2- تحليل بيانات المحور الثالث: جماعة العمل
54	8-3- تحليل بيانات المحور الرابع:علاقات العمل
55	9- عرض وتحليل بيانات الفرضيات
55	9-1- تحليل نتائج الفرضية الأولى
64	9-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية
72	استنتاج عام
73	خلاصة الفصل
75	خاتمة
77	قائمة المراجع
82	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	يوضح توزيع افراد العينة الاستطلاعية حسب المتوسطات الخمس	01
47	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس	02
48	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى التعليمي	03
49	يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوضعية المهنية	04
50	يوضح استجابات المبحوثين حول محور القيم التنظيمية	05
52	يوضح استجابات نحو محور جماعة العمل	06
54	يوضح استجابات العينة حول محور علاقات العمل	07
55	يوضح العلاقة بين تبادل الثقة والاحترام مع الزملاء والشعور بان قيم المؤسسة متماشية مع قيمي الشخصية	08
56	يوضح العلاقة بين فرص التفاعل الاجتماعي مع الزملاء خارج اوقات العمل و ان هناك تفاعل ايجابي	09
58	يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع والدعم من الادارة	10
59	يوضح التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالاستمتاع بالعمل	11
60	يوضح العلاقة بين التفاعل الايجابي وعلاقته في تعزيز التعاون	12
61	يوضح العلاقة بين المرونة والعدالة	13
64	يوضح المرونة في العمل وعلاقتها بتبادل المعلومات بين الموظفين	14
65	يوضح العلاقة بين ان هناك بيئة عمل ايجابية وبين تشجيع التعاون والتفاعل بين اعضاء هيئة التدريس	15
66	يوضح الثقة والاحترام وعلاقتها بالاندماج في فريق العمل	16
67	يوضح العلاقة بين تشكيل الشبكة الاجتماعية مع الزملاء والعلاقات الايجابية	17
68	يوضح العلاقة بين مناقشة التحديات و الاستراتيجيات اللازمة وعلاقتها باحترام التنوع والاختلاف	18
69	يوضح العلاقة بين تبادل الافكار و احترام التنوع	19

الجانب النظري

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العمل ظاهرة إنسانية لصيقة بوجود الإنسان ومصدر كل تطور اجتماعي وعامل أساسي للإنتاج، لما يوفره من إشباع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويعد أساس كل ثروة فلولا وجود العمل لما وجد الإنسان وتطور، وقد اقترن ظهور العمل باعتباره الجهد المبذول بظهور الإنسان والعمل مهما كان يتطلب بذل جهد فكري ونفسي وعضلي من أجل تحقيق غاية أو منفعة للمجتمع.

إن توسيع نطاق المصنع وانتشار التكنولوجيا وما أحدثه من آلية وتخصص واسع والتقسيم الدقيق للعمل، قللت من دور العامل في المؤسسة الصناعية، مما أدى إلى تشابك علاقات العمل خاصة بين العمال والإدارة وذلك نتيجة للصعوبات التي تعترض العامل أثناء تأدية مهامه.

كما تعتبر علاقات العمل بمثابة الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها أي مؤسسة مهما كان نوعها وإلى أي قطاع تنتمي، وترتبط بأداء الموظفين كما أنها مرتبطة بتنظيمات العمل حيث يعد من الأشياء الضرورية والمهمة في حياة كل إنسان ولا يستطيع الإنسان الاستغناء عنه من أجل تحقيق جميع أهدافه في الحياة.

وللإشارة فإن علاقات العمل ظهرت لأول مرة في الفقه الألماني، وتعددت زوايا الطرح والتفسير حول مفهوم علاقات العمل، كما تباينت وجهات النظر حول مدلول المصطلح فراح البعض يطلق "علاقات العمل" على العلاقات الصناعية واتجه فريق آخر من الباحثين في مجال علم الاجتماع والتنظيم والعمل على وجه التحديد إلى استخدام مصطلح العلاقات الصناعية فضلا عن وجود من عبر عنها بعلاقات الإنتاج غير أنه اختلاف هذه التسميات أو بتعبير أكثر علمية المصطلحات في كونها تحاول تفسير علاقة ما ترتبط بطبيعة نشاط يمارس في علاقة ثنائية يمثل المأجورين طرفها الأول و يمثل أصحاب العمل وطرفها الثاني سواء كان قطاعا خاصا أو عاما.

ويرى أحد الباحثين على أن "علاقات العمل" كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية اجتماعية إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية فكانت في بداية القرن 19م تبرم بكل حرية يندرج فيها الطرفان ما يرى بأنه ضروريا لإبرامها حتى ولو أنها حقيقية خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذه.

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.

ترك 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 ثقافة التزامهم، الأمر الذي يؤدي إلى تضامن الأفراد وتوحيد جهودهم وقيمهم بما يتوافق ويتماشى مع 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 خلال نوع الثقافة والقيم التنظيمية التي تضعها المؤسسة وتؤمن بها.

وهذا ما نسعى لمعرفة من خلال دراستنا هذه المعنونة الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل دراسة حالة في خمس متوسطات، التي بدورها العنوان يتضمن متغير مستقل: الثقافة التنظيمية، والمتغير التابع: علاقات العمل.

ومن أجل الكشف عن حيثيات هذا الدور توجهنا ببحثنا هذا للمتوسطات الخمس المتواجدة بغرداية وذلك للتعرف عن قرب ثقافتها التنظيمية وعلاقات العمل فيها. وفق الخطة المنهجية التي تضم خمسة فصول موزعة كالتالي:

الجانب النظري: ويتضمن:

**الفصل الاول:** الإطار العام للدراسة، وتم تحديد فيه الإطار المنهجي للدراسة من خلال أسباب اختيارنا للموضوع وأهمية وأهداف الدراسة تم طرح الإشكالية والفرضيات تم تحديد المفاهيم والمصطلحات بالإضافة الى الدراسات السابقة.

**الفصل الثاني:** تم تقديم عرض موجز عن الثقافة التنظيمية.

الفصل الثالث: تناولنا فيه علاقات العمل.

أما الجانب التطبيقي: تضمن:

الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة.



الفصل الأول:  
الإطار العام للدراسة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

1- إشكالية الدراسة

2- فرضيات الدراسة

3- مفاهيم الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- أسباب اختيار الموضوع

6- صعوبات الدراسة

7- المقاربة السوسيولوجية للدراسة

8- الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد

يتضمن هذا الفصل الأول لمحة عن موضوع محل الدراسة المعنون ب: الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل التي تضمنت دراسة حالة في متوسطات مختلفة بولاية غرداية.

## 1- 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 تكييفها 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 تشكل من مجموع البنى والآليات الموجودة في المجتمع أي تستمد مبادئها من المجتمع وهي انعكاس للأرضية السوسيوولوجية 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 الشبكية 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 السوسيولوجية التي تعتبر المؤسسة كنظام اجتماعي مفتوح يتكون من فاعلين اجتماعيين لها خصائصها السوسيولوجية والثقافة المختلفة عن بعضها البعض مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية، إطارات أعوان منفذون تربطهم علاقات اجتماعية وعلاقات عمل متبادلة كعلاقة السلطة مثلاً هذه العلاقة إما أن يسودها الانسجام والاندماج والتعاون من جهة أو التوتر والصراع من جهة أخرى

<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.

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 والقاء 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:

**هل للثقافة التنظيمية دور في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المتوسطات محل الدراسة؟**

## 2- فرضيات الدراسة

### 1-2 الفرضية الرئيسية:

للثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المتوسطات محل الدراسة.

### 2-2 الفرضيات الفرعية:

تساهم القيم الثقافية في التأثير على نمط التسيير وطبيعة العلاقات الهرمية.

تساهم القوانين الداخلية في تعزيز العلاقات الرسمية.

تساهم جماعية العمل في خلق علاقات عمل غير رسمية.

## 3- مفاهيم الدراسة

أ- **الثقافة**: مفهوم الثقافة متعدد وشائع الاستعمال، فالثقافة هي السلوك المكتسب، ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم، والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيراتها.<sup>1</sup>

ب- **التنظيم**: يعرف قاموس علم الاجتماع التنظيم على أنه: "جماعة منظمة على مستوى عال، تتمتع بأهداف وقواعد ولوائح مقرر رسمياً ونسق الأدوار المحدد...."<sup>2</sup>

## ج- الثقافة التنظيمية

- هي عبارة عن "مزيج من القيم، المعتقدات، الافتراضات، المعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية وبالشكل الذي يجعل منها موجهاً للسلوك وأداة لحل المشكلات".<sup>3</sup> يعرفها أوشي "بأنها القيم التي: تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".<sup>4</sup>

- وصفها " (Schein, 1985) بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التصور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، التفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل".<sup>5</sup>

## مفهومه الإجرائي:

أما فيما يخص التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية فهي عبارة عن القيم تقاليد ورموز المشتركة التي تعكسها سلوكيات أفراد المؤسسة فتصبح ارث متداول عبر الأجيال وهي كذلك مجموعة من الافتراضات التي تساعد على التكامل بين وحدات المؤسسة، والتكيف مع محيطها الخارجي.

## د- علاقات العمل:

- يرى أحد الباحثين "علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية واجتماعية إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية، فكانت في بداية القرن 19 م تبرم بكل طلاقة وحرية

1 د. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، العدد 02، جوان 2018، ص 123.  
2 أ. عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013، ص 37.  
3 إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 604.  
4 فريد كورتل وأمال كحيلة، إدارة التغيير في عالم متغير، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015، ص 218.  
5 نعمة عباس الخفاعي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 21.

يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضروريا لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها.

- في حين ترى الباحثة بوغومولوفاً أن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملاً بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة.

- "علاقات العمل" هي العلاقات التي تنشأ وتنمو أثناء العمل وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال، وبينهم وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية.<sup>1</sup>

#### مفهومه الإجرائي:

علاقات العمل هي تلك العلاقات والروابط التي تنشأ بين العمال والهيئة المستخدمة أو الإدارة في مجال العمل، وتقوم وفق قيام شخص (عامل) لحساب شخص آخر (صاحب العمل) تحت إدارته وإشرافه مقابل أجر ينتج عنها حقوق وواجبات خاصة بالطرفين.

أستنتج من التعاريف السابقة أن علاقات العمل هي علاقات وروابط تتكون داخل العمل في المنظمة بين الأشخاص (العامل وصاحب العمل) ينتج عن ذلك أجر يتقاضاه العامل.

#### 4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في إبراز ولفت الانتباه إلى أهمية تكوين ثقافة تنظيمية متكاملة داخل المتوسطة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على علاقات العمل بمختلف أنواعها، وقد جاء الاهتمام بهذه الدراسة من أجل إعطاء أهمية أكبر للثقافة التنظيمية وتنظيم علاقات عمل في بيئة عمل ملائمة.

#### 5- أسباب اختيار الموضوع

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع دون غيره من المواضيع الأخرى نذكر منها مايلي: فضول شخصي لمعرفة طبيعة علاقات العمل وكيفية تأثير عليها الثقافة التنظيمية في المتوسطات. الموضوع مرتبط بعلم الاجتماع، وبالتالي محاولة البحث عن تفسير سوسيولوجي يلائم زاوية البحث. دراسة وضعية علاقات العمل داخل المتوسطات من أجل تجاوز كل أشكال التوترات والخلافات والنزاعات الموجودة بين أطراف هذه العلاقة.

<sup>1</sup> رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصخصة، رسالة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010، ص 22-23.

أهمية الثقافة التنظيمية وكيف تؤثر على علاقات العمل داخل المتوسطات. قلة الدراسات وخاصة السوسولوجية المرتبطة بالموضوع باعتباره يطرح بقوة في الجانب القانوني أكثر منه في الجوانب الأخرى.

### 6- صعوبات الدراسة

واجهت في هاته الدراسة العديد من الصعوبات من أبرزها: الانشغال الدائم بالعمل والمنزل وتربية الأولاد مما صعب علي التنقل والحصول على المعلومات. عدم إمكانية توفير بعض المتوسطات للمعلومات والبيانات الخاصة بها.

### 7- المقاربة السوسولوجية للدراسة

#### نظرية فريدريك هيرزبيرغ

تَكْمُن أهمية دراسة هيرزبيرغ في قدرة الباحث وبراعته في تحليل الكثير من الأفكار والتوقعات والاتجاهات في مجال تحفيز العاملين، وإضافةً إلى تبيّنه هذا المنهج التحليلي فإن الباحث يُحاول أن يُزيل الكثير من الأوهام والأفكار المغلوطة حول هذه القضية المهمة، مُبيّنًا كيف أثبتت التجارب والدراسات ضعف الصّلة بين الأداء الوظيفي وكثير من الأساليب السائدة والمستعملة في مجال التحفيز؛ مثل: محاولات التحفيز الوظيفي بتقليل ساعات العمل، وزيادة الأجور، وتنويع برامج العوائد والمنافع الوظيفيّة، وإشراك العاملين في اتّخاذ القرارات، والتحاوُر معهم مُباشرةً.

تركز نظرية هيرزبيرغ على دور العمل وأهميته في حياة الأفراد العاملين حيث قسم نظريته إلى فئتين من عوامل

#### العوامل الدافعية وتشمل ما يلي:

- الشعور بالإنجاز
- إدراك الشخص لقيمة عمله نتيجة إتقانه.
- أهمية العمل نفسه كونه يا و فيه نوع من التحدي.
- المسؤولية و مدى تحكم الشخص في وظيفته و مدى مسؤولية الشخص عن الآخرين.
- إمكانيات التقدم في الوظيفة.
- التطور و النمو الشخصي.



ولقد بين هيرز بيرغ ان العوامل الدافعية ، أن وجدت فهي تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية و توفر شعورا ايجابيا لدى الأفراد وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي ، مما يدفعهم لمزيد من العمل و تحسين الإنتاجية.

### العوامل الوقائية التي تتبعها المؤسسة و تشمل ما يلي

- سياسة الشركة و إدارتها.
- نمط الإشراف.
- العلاقات مع الرؤساء
- ظروف العمل.
- الأجور و الرواتب و المكافآت.
- المركز الاجتماعي.
- الأمن الوظيفي.
- التأثيرات على الحياة الشخصية.

إلا أن أفكار هيرزبيرغ كما الحال مع ماسلو ، قدمت إطارا هاما و مفيدا لمفهوم الحاجات الإنسانية الحافز و التي تعتبر مهمة في دفع العاملين للعمل . الا ان نظريته فشلت كونها لم تقدم نموذجا دقيقا كعملية تبين كيف تؤثر هذه الحاجات على سلوك الأفراد وانجازهم .

### 8- الدراسات السابقة

**الدراسة الأولى:** تحت عنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة لشركة بيبسي الجزائر رسالة ماجستير غير منشورة في العلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية من انجاز بوديب دنيا 2014.

وتناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي هادفة هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير ولإنجاحه وتقديمه يجب أن تقوم المنظمة بتكليف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد إحداثه.

أما التساؤل فكان كما يلي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟.

وهدف هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، ثم إبراز

دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي لم يكن الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير.

أما الإجراءات المنهجية فقد تمثلت في إتباع المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة عشوائية تكونت من 71 فردا وتطبيق أداة الاستبيان التي احتوى على 42 سؤالاً.

وأُسفرت النتائج على أن تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان فهي تعبر عن هوية المنظمة، ولا يمكن تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء إلى الفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها، إذن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة، أيضاً تتميز الثقافة التنظيمية بالتغيير الديناميكي حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة، كما تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي، فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة.

**الدراسة الثانية:** عنوانها علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة دكتوراه علوم غير منشورة تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل رفيق قروي 2010 جامعة باجي مختار عنابة.

إشكالية الدراسة كانت تتمحور حول معرفة نوعية العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي المتمثل في طبيعة الأشكال أو الأنماط الصراعية التي يمارسها العمال في ظل الخصوصية، وهذا من خلال تتبع طبيعة التفاعلات الاجتماعية الجماعات العمل وسعي هذه الدراسة لتشخيص واقعي لعلاقات العمل بعد حدوث الآثار الكاملة للمتعاقدین الأطراف، من خلال معرفة طبيعة الصراعات العمالية التي تنشأ في ظل الاندماج الكامل في مرحلة الخصوصية.

أما التساؤل الرئيسي فكان كما يلي: ما هي طبيعة العلاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصوصية؟.

وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أشكال الصراع التي يتعاطى معها العامل في ظل الخصوصية، أيضاً التعرف على نوعية المطالب العمالية وكيفية التعبير عنها في ظل خصوصية المؤسسة الاقتصادية، ثم محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال و الإدارة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي واختيار عينة الحصر الشامل لكل أفراد المؤسسة والمقدرة ب 147 عاملاً وعلى الاستمارة كأداة رئيسية.

وأُسفرت النتائج على أن الصراعات كظاهرة تعبر عن التذمر الاجتماعي على المستوى المجتمع الأكبر هي تعكس درجة من الوعي الاجتماعي، كذلك الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وكافة التنظيمات مضمونها الفعلي عقود الاستخدام، وتعمل على بلورة الوعي وبالموازاة تجنيد المستخدمين للمطالبة بتحسين أوضاعهم، أي أوضاع الاستخدام في ظل شروط عمل أو علاقات عمل أفضل، وأهم نتيجة هي أن الصراع لا ينفصل عن علاقات العمل مهما كان المجتمع.

**الدراسة الثالثة:** دراسة علا سعيدة، سرقة سميرة، دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين ( دراسة ميدانية بالعيادة المتعددة الخدمات - بزواوية (كنته)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل، جامعة أحمد دراية، ادارار، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية قسم علم الاجتماع، 2017/2018.

الهدف الرئيسي: تهدف الدراسة إلى التعرف على علاقات العمل وأداء الموظفين، وذلك من خلال الكشف عن دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين.

السؤال الرئيسي: ما دور علاقات العمل في التأثير على أداء الموظفين؟  
التساؤلات الفرعية:

ما دور علاقات العمل الفردية في التأثير على أداء الموظفين؟

ما أثر علاقات العمل الجماعية على أداء الموظفين؟

الفرضية العامة: لعلاقات العمل دور في الأثير على أداء الموظفين؟  
فرضيات الفرعية:

لدور علاقات العمل الفردية تأثير على أداء الموظفين.

العلاقات العمل الجماعية أثر على أداء الموظفين.

منهج الدراسة: استعملا المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع مختلف المعلومات حول الظاهرة المراد دراستها، ثم القيام بتحليلها وتفسيرها بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف معينة واستخدامها لأغراض علمية.

أداة الدراسة : استخدمنا الاستمارة تضم مجموعة من الأسئلة المنتقاة لتحقيق البحث.

عينة الدراسة: اعتمدا على العينة الطبقية تضم 120 عامل وعاملة من فئة الشبه طبي والعمال المهنيين ومن الأسلاك المشتركة لقلّة العاملين داخل هذه الأسلاك.

نتائج الدراسة:

يؤثر دور علاقات العمل الجماعية في زيادة فعالية أداء الموظفين من خلال استماع لانشغالاتهم داخل الاجتماعات ورفع من معنوياتهم وزيادة من التزامات المؤسسة على تنفيذ عقود العمل. اهتمام الإدارة بتسوية منازعات العمل في إطار علاقات العمل بحيث يقلل من الصراعات بين الموظفين و الإدارة وبالتالي عدم اللجوء للأساليب العقابية من طرف الرئيس. يتم تقييم الموظفين داخل المؤسسة انطلاقا من مستوى أدائهم وإتقان عملهم. مما يدفعهم لتحمل مسؤولياتهم أعلى في العمل وتحقيق أهداف المنظمة.

**الدراسة الرابعة:** دراسة "رحمة ريغي، حمزة معمري 2021، مقال بعنوان مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية"

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية بغرداية؛ عينة وأداة الدراسة بلغت العينة 84 موظفا وموظفة، واستخدام الاستبيان لتجميع البيانات، وبرنامج الـ SPSS25

نتائج الدراسة: توصلت لعدة نتائج تتمثل في الآتي:

مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية متوسط؛ لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير الجنس؛ لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير السن؛ لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الثقافة التنظيمية لدى موظفي مديرية الموارد المائية غرداية تعزى لمتغير الأقدمية.

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى مختلف الجوانب بعض التطرق إلى مشكلة الدراسة وتحديد المفاهيم الإجرائية لكلا المتغيرين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل، مروراً بأهمية وأسباب اختيار الموضوع وكذا بعض الصعوبات التي واجهتها عند إعدادي للمذكرة، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي تناولت نفس موضوع دراستي ولكن بتغير أحد المتغيرات تارة كمتغير مستقل وتارة كمتغير تابع.

الفصل الثاني:

الثقافة التنظيمية

## الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

تمهيد

- 1- مفهوم الثقافة التنظيمية
- 2- أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية
- 3- أهمية الثقافة التنظيمية
- 4- خصائص الثقافة التنظيمية
- 5- أنواع الثقافة التنظيمية
- 6- عناصر الثقافة التنظيمية
- 7- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية
- 8- أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد مفهوم الثقافة التنظيمية في الأدب الإداري والتنظيمي من المفاهيم الحديثة، وعلى الرغم من قدمه، فلقد ارتبط الإنسان بالثقافة قديماً واهتم بدراساتها حديثاً فهي الوسيلة والغاية على حد سواء، إذ تطورت بتطوره ونمت وترعرعت على يده وأن تاريخ البشرية الزاخر يؤكد هذه الحقيقة.

## 1- مفهوم الثقافة التنظيمية

يعتبر مفهوم ثقافة المنظمة من المواضيع الحديثة التي دخلت إلى كتب الإدارة ويعكس هذا المفهوم المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما ويوجد عدة تعريفات للمفهوم ثقافة المنظمة (الثقافة التنظيمية) وفيما يلي عرض لبعضها.

كما عرفها كاكبادس **Kakbadse** "بأنها الشق الذي يتضمن القيم والمعتقدات والمعايير الذي توافق بصورة واضحة على أشكال العمليات التنظيمية داخل المؤسسة ويحدد هذا الشق القيمي ما يفكر منه الأفراد وطريقة تفكيرهم."<sup>1</sup>

نوه هذا التعريف إلى أنها توافق قيم ومعتقدات وأفكار العاملين مع العمليات التنظيمية.

ويعرف **Edgar H. Schein** ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي اخترعتها مجموعة معينة أو اكتشفتها أو تطورت في التعلم للتعامل مع مشاكل التكيف الخارجي والتكامل الداخلي التي عملت بشكل جيد بما يكفي لتكون صالحة، وبالتالي، يتم تدريسها للأعضاء الجدد الطريقة الصحيحة للتفكير والشعور فيما يتعلق بهذه المشاكل."<sup>2</sup>

نجد في هذا التعريف عملية التكيف مع المحيط وتلقين الأفراد الأفكار اللازمة لذلك. من خلال التعاريف السابقة يمكن إعطاء تعريف شامل للثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من المعايير والمعتقدات والقيم غير مرئية ولكنها مشتركة فيم بين أعضاء المنظمة.

## 2- أسباب ظهور مفهوم الثقافة التنظيمية

عرض عالم أنثروبولوجيا الثقافة (Herskowitz 1948) معنى الثقافة بأنه "عملية بناء تصف الهيئة الإجمالية من المعتقدات والسلوك، والمعرفة، والمسموحات، والقيم، والأهداف التي تجعل الناس يتخذون طريقاً للحياة خاص بهم، فالتركيز حصل على ثقافة الجماعات، والذي فتح بدوره الباب لدراسة ثقافة المنظمة انسجاماً مع نظرة ترى المنظمة كوحدات اجتماعية، أو مجاميع، يدعو إلى التفكير في كيفية تطبيق الثقافة كتعبير مجازي في المنظمة تحت عنوان أطلق عليه (ثقافة المنظمة)، وقد استفاد منظرو المنظمة من معنى الثقافة كطريق للحياة بين الناس في أية

<sup>1</sup> علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013، ص 349.

<sup>2</sup> Edgar H. Schein (2010), Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, United States, Jossey-Bass.

مجتمع، إذ أشاروا إلى أن ثقافة المنظمة ماهي ألا طريق للحياة في المنظمة، مؤكدين على ارتباطها برأس المال الفكري والبراعة الفنية بتصميم المنظمة وأسلوب إدارتها بنجاح.

ويعتبر استخدام مفهوم الثقافة لدراسة ظواهر تنظيمية داخل مجتمع ما، من الأمور الحديثة التي استخدمها المحللون لشرح: أولاً تنوع أنماط السلوك التنظيمي، ثانياً درجة الاستقرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل، كما أن اختلاف أداء المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن مجتمع لآخر يعتبر من العوامل الرئيسية التي أدت إلى بروز هذا المفهوم التنظيمي ( الثقافة التنظيمية ) علماً بأن اختلاف الثقافة بين هذه المجتمعات لم يكن السبب الرئيسي في تفاوت فعالية هذه المنظمة، لذا كانت هناك حاجة لمفهوم إداري معين يستخدم للتمييز بين المنظمات حتى داخل المجتمع الواحد، خاصة فيما يتعلق بمستوى الأداء، ويرى كثير من الكتاب أن تناول ما يسمى بثقافة التنظيم (Organisation Culture) بالدراسة والتحليل يخدم هذا الهدف.<sup>1</sup>

بينما يعتقد البعض أن " الاهتمام بمفهوم ثقافة المنظمة جاء بسبب اهتمام الصناعة الأمريكية العميق لدراسة وتفهم أسلوب الإدارة اليابانية والقيم المصاحبة للسلوك في قطاع الأعمال الياباني كأحد عوامل النجاح بها من ناحية، ودراسة إمكانية اختلاف الثقافات بين المنظمات داخل ثقافة المجتمع الواحد كانعكاس مباشر لمختلف البيئات التي تواجهها تلك المنظمات من ناحية أخرى".<sup>2</sup>

وقد "ازداد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بعد أن لاحظ المختصون في حقل التسيير والتنظيم أن لكل مؤسسة الإطار القيمي والخصائص المميزة عن غيرها من المؤسسات".<sup>3</sup>

فالنظرية السائدة للتنظيم في السنوات الأخيرة تتجه أساساً لاعتباره " نسقاً ثقافياً (Cultural-System) إقراراً لما للثقافة من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير هذا ما أشارت له ( سميرسيتش Smircich) في قولها بأن نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نسق المفتوح للتنظيم، نحو نمط ثقافي، نمط مهتم بالوظائف العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم".<sup>4</sup>

### 3- أهمية الثقافة التنظيمية

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في مجموعة من العناصر يكمن حصر أهمها في النقاط التالية:<sup>5</sup>

1 - تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين وللإدارة، إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة.

<sup>1</sup> طلق عوض الله سواط، و سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12(العدد 01)، 1998، ص 56.

<sup>2</sup> أحمد عبد الله صباب، و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 420-421.

<sup>3</sup> قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة-دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، (العدد 02)،

<sup>4</sup> غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير (الإصدار ط 2)، وهران، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003، ص 10-11.

<sup>5</sup> الأستاذ يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017، ص 301.



2- تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشراً هاماً يدل على تميز المنظمة، ومصدر فخر واعتزاز للعاملين، خصوصاً إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيماً معينة ( الريادة الابتكار، احترام الفرد وتقديره....).

3- الثقافة التنظيمية تجعل المؤسسة تتبنى أهمية التغيير كشرط أساسي للتميز والتفوق من أجل مواكبة التطورات الحاصلة، إذ كلما كانت قيم المنظمة تتسم بالمرونة، كلما كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الاستفادة منه.

4- تعمل الثقافة التنظيمية على تحديد السلوك التنظيمي المتوقع من العاملين، أنماط العلاقات الوظيفية.... الخ، من خلال ما تحتويه من قيم وقواعد سلوكية فاعلة تعمل الإدارة مع ترسيخها.

5- تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة، إذا كانت ترسخ قيم وسلوكيات خلاقة (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام...) ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (كالطاعة التامة، الالتزام الحر في بالقواعد والإجراءات...).

#### 4- خصائص الثقافة التنظيمية

تتمتع الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص أو السمات والتي تختلف من منظمة لأخرى، وهي:<sup>1</sup>

المبادرة الفردية: وتعني درجة الحرية والمسؤولية، والاستقلالية لدى الأفراد.

التسامح مع المخاطرة وقبولها: وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين ليكونوا مبادرين، ومبدعين، ويسعون للمخاطرة.

التوجيه: وتعني إلى أي مدى تشجع المنظمة أهدافاً وتوقعات أدائية واضحة. أي وضوح الأهداف المؤسسية؛ بحيث يمكن تحقيقها.

دعم الإدارة: وتعني إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة، والمساعدة والمؤازرة للعاملين، ويقصد بها الإدارة العليا.

الرقابة: وتعني مدى التوسع في تطبيق الأنظمة والتعليمات، ومقدار الإشراف المباشر المستخدم لمراقبة وضبط سلوك العاملين.

الهوية: وتعني إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها (أي مدى الولاء للمنظمة وغلبته على الولاءات التنظيمية الفرعية)، أو مجال تخصصهم المهني.

نظم العوائد والحوافز والمكافآت: وتعني إلى أي مدى يتم توزيع العوائد (الزيادات والعلاوات والترقيات) على أساس معايير أداء العاملين مقارنة بالأقدمية والمحابة من محسوبة وغيرها.

<sup>1</sup> عبير بنت عبدالعزيز بن سعود المقبل، الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1430هـ، ص 23.

التسامح مع النزاع: وتعني إلى أي مدى يتم تشجيع العاملين على إظهار أو إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة، مع تحمّل تلك النزاعات والخلافات والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

أنماط الاتصال المعتمد: ويعني إلى أي مدى تقتصر الاتصالات في المنظمة على التسلسل الهرمي الرسمي التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي، أو نمطاً شبكياً يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.

## 5- أنواع الثقافة التنظيمية

أشار بعض علماء الإدارة إلى وجود أنواع متعددة من الثقافات التنظيمية. فهي تختلف من قطاع إلى قطاع ومن منظمة إلى أخرى. ولعل من أبرز هذه الأنواع:<sup>1</sup>

1 . الثقافة البيروقراطية (Bureaucratic Culture): فبمثل ثقافة التنظيم هذه تتحدد المسؤوليات والسلطات. فالعمل منظم وموزع وهناك تنسيق بين الوحدات المختلفة، تسلسل السلطة وانتقال المعلومات تأخذ شكلاً هرمياً وتعتمد على التحكم والالتزام .

2- الثقافة الإبداعية (Innovative Culture): وتتميز بوجود بيئة عمل تساعد على الإبداع، ويتسم أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

3 . الثقافة المساندة (Supportive Culture): تتسم بيئة العمل هنا بالصدقة ومساعدة العاملين بعضهم لبعض، فيتولد لدى العاملين إحساس بأنهم أسرة واحدة تعمل بانسجام وتوافق ومؤازرة تامة. وتعمل المنظمة على خلق جو من الثقة والمساواة والتعاون والودية، يتم التركيز على الجانب الإنساني في التعامل .

4- ثقافة العمليات (Process Culture) : يتم التركيز هنا على طريقة إنجاز العمل وليس على النتائج التي تم تحقيقها. فيسود الحذر بين أعضاء التنظيم ويعمل الكل على حماية أنفسهم. وبالتالي تقل الرغبة في تحمل المخاطرة. والفرد الناجح هو الذي يكون أكثر تنظيماً ودقة، والذي يولي اهتماماً أكبر بالتفاصيل عند أداء عمله .

5 . ثقافة المهمة (Task Culture): وتكون موجهة نحو تحقيق الهدف وإنجاز العمل والتركيز على النتائج. كما تُعطي هذه الثقافة أهمية خاصة لاستخدام الموارد بطريقة مثالية لتحقيق أفضل النتائج بأقل تكلفة، وبالتالي فهي تحتوي على قواعد وأنظمة قليلة وتركز على الخبرة التي تلعب دوراً بارزاً في التأثير على صناعة القرارات .

6 . ثقافة الدور (Role Culture): وتؤكد هذه الثقافة على نوعية التخصصات الوظيفية وبالتالي على الأدوار الوظيفية أكثر من الأفراد. كما تعطي أهمية للقواعد والأنظمة، وتوفر هذه الثقافة الأمن الوظيفي والاستمرارية والثبات في الأداء، وتكون ملائمة للمنظمات البيروقراطية والمؤسسات العامة التي تركز على المسؤولية الوظيفية (Accountability) .

<sup>1</sup> د. طلق عوض الله السواط، د. طلعت عبد الوهاب السندي، د. طلال مسلط الشريف، الإدارة العامة: المفاهيم - الوظائف - الأنشطة، ص 312 - 313.

## 6- عناصر الثقافة التنظيمية

إن الثقافة التنظيمية تتكون من عدة عناصر هيا : الطقوس ، الأعراف ، الرموز، القيم المعقدات المناخ التنظيمي ، جماعة العمل .

أ - الطقوس: هي مجموعة الأحداث والأنشطة المتمثلة في الأساطير والرموز والمثل العليا ، وتوضح ثقافة المنظمة، ويقوم بها العاملون فيها وهيا لا ترتبط بالجوانب الفنية للعمل، لكنها ضرورية من الناحية الاجتماعية ، حيث تمارس في المناسبات الخاصة بالمنظمة، وتكمن الطقوس أيضا في الأحداث المتكررة والمستمرة ، التي تدعم العادات والقيم الثقافية.

ب - الأعراف التنظيمية: هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة.

ج - الرموز: وهي تشير إلى الكلمات والأشكال والصور والأشياء التي تعمل متبعة ضمن ثقافة المنظمة، كما تعبر عن الموضوعات والأحداث ذات المعاني الخاصة ، التي تمكن الأعضاء من حل الأفكار المعقدة والرسائل الخاصة بشعور الأفراد .

د - القيم التنظيمية: هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد ، حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب فيه، أو جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل ، بحيث تعمل القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين .

هـ - المعتقدات التنظيمية: هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل ، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية ، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

و - المناخ التنظيمي: يعتبر المناخ التنظيمي وثيق الصلة بالثقافة التنظيمية ، يعني وجهان لعملة واحدة، حيث أن الثقافة التنظيمية هي المورد الذي ينتج المناخ التنظيمي، الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد بجوانبه الايجابية والسلبية ، وان وجود المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية والعكس.

ن - جماعة العمل: وهي عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها وتكمن أهمية جماعة العمل في أنها تساهم في إشباع حاجات كثيرة لأعضائها، تساعد في تحسين الابتكار والتطوير في المهام التي تضطلع بها، تقوم بدور رقابي على أعضائها ، من خلال التزامهم بمعايير المجموعة تلعب دورا جوهريا ، في رفع مستويات أداء أعضائها، من خلال حل بعض مشكلات العمل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عامرسهل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2019-2020، ص 32-33.

ي- التوقعات التنظيمية:<sup>1</sup> وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما، فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعاً اجتماعياً معيناً أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه.

### 7- العوامل المؤثرة في الثقافة التنظيمية

توجد عدة عوامل موقفية لتغير ثقافة المنظمة ومن أبرزها ما يلي:

تغيير في قادة المنظمة البارزين: على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.

مرحلة دورة حياة المنظمة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

عمر المنظمة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغير في المنظمات صغيرة السن بعض النظر على مرحلة دورة حياتها.

حجم المنظمة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت صعوبة تغييرها.

غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بابه إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغو الجنوب، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016، ص 05.

<sup>2</sup> حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2004، ص 336.

8- أبعاد ومؤشرات الثقافة التنظيمية

مؤشرات الثقافة التنظيمية <sup>2</sup>	أبعاد الثقافة التنظيمية <sup>1</sup>
<p>تتعدد جوانب الثقافة التنظيمية لكن يمكن جمع مجموعة من المؤشرات وهي:</p> <p><b>مؤشر التحفيز:</b> تعتبر الحوافز في مجال العمل من الأمور الهامة لتأثيرها على سلوك الفرد لكي يغير أداءه بما يتناسب وتحقيق الأهداف المرسومة وقد أثبتت الدراسات التحليلية أن الفرد لا يمكن أن يؤدي ما يكلف به بكفاءة دون وجود حافز معين يدفع إلى ذلك.</p> <p><b>مؤشر الهيكل التنظيمي:</b> الهيكل التنظيمي في المؤسسة هو الأداة التي تبين توزيع السلطات والمسؤوليات على وظائف في المستويات الإدارية المختلفة، كما يبين وسائل الاتصال الرسمي بينها ومستويات الإشراف عليها فهو ليس هدف في حد ذاته بل أداة ووسيلة إدارية تستخدم لإنجاز وتحقيق الأهداف التي وجدت المؤسسة من أجلها وكلما كانت هذه الأداة أو الوسيلة جيدة كلما كانت أداة فعالة تساعد المؤسسة على النجاح وتحقيق أهدافها، وهو الإطار العام الذي يعمل الأفراد بداخله ووسيلة الإدارة لتنسيق الجهود البشرية وتحديد السلطات والعلاقات الأفقية والرأسية بين الأفراد.</p>	<p><b>أ. عمل الفريق: التوجه بالعمل الجماعي:</b> ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظم بالعمل الجماعي والمشاركة وتشجيعها له ويظهر هذا البعد من خلال القيم والافتراضات ومعايير السلوك التي تدعم العمل الجماعي من خلال التركيز على التعاون بين العاملين ومحافظه الجماعة على تقاليدها والرقابة على أعضائها ومدى تشجيع المنظمة لوجود جماعات غير رسمية وعمل المنظمة على تحقيق الأمان وتوفير الدعم المعنوي لكل من الرؤساء والمرؤوسين والمسئولية الجماعية عن نجاح المنظمة وتجنب الصراعات أعلى في الأداء وتحقيق الانسجام بين العاملين وتكوين جماعات عمل تنافسي لتحقيق مستويات اعلى في الأداء.</p> <p><b>ب. الابتكار والتجديد والتطوير:</b> ويعكس هذا البعد مدي توجيه المنظمة بالتجديد والابتكار وتشجيع الأفكار والاقتراحات الجديدة وتشجيع روح المبادرة الفردية من قبل العاملين والاستعداد للتعبير في التركيز على الإبداع كواجب على كل فرد من موقعه وتكريم المبدعين والمفكرين وإعطاء الحرية للإفراد وتطوير أساليب العمل التي تحسن أدائهم.</p> <p><b>ج. التكيف مع البيئة:</b> وهذا البعد يعبر عن قدرة</p>

1 علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013، ص 360.

2 إلهام العلمي، الزهراء هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر، مذكرة تخرج ماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022، ص 76.

<p><b>مؤشر القيادة:</b> يؤكد Shien الدور الذي تلعبه القيادة في تشكيل ثقافة المنظمة فهي من يؤسس ويغير ثقافة المنظمة وأن شخصية القيادة إن لم تكن هي الثقافة التنظيمية نفسها فهي جزء لا يتجزأ منها.</p>	<p>المنظمة على التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة ومحاولة الاستفادة منها وسهولة تكين العاملين مع ظروف المنظمة ومسايرة المنظمة للتطور التكنولوجي من خلال التحليل المستمر لعناصر البيئة مما يجعلها تؤثر وتتأثر بحركة المنافسين.</p>
<p><b>مؤشر الاتصال التنظيمي:</b> الاتصال هو العملية التي يتم من خلالها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر بحيث يتفاعلون بمقتضاها فيما بينهم.</p>	<p><b>د. الاهتمام بالنتائج:</b> ويرتبط هذا البعد بمدى اهتمام المنظمة بالنتائج النهائية وعدم التركيز على التفاصيل الأمر الذي يتطلب الدقة في تحديد الأهداف وتحديد الأدوار وتوقع الأداء العالي والمشاركة والاهتمام بالإنجازات وعدم الاهتمام بتفاصيل العمل والمكافأة على الأداء المتميز والاهتمام بالجودة الشاملة والإتقان.</p>
<p><b>مؤشر المسؤولية الاجتماعية:</b> ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع والمساهمة في المشروعات القومية وتخفيف الآثار والإضرار البيئية.</p>	<p><b>هـ. المسؤولية الاجتماعية:</b> ويرتبط هذا البعد بمدى تحمل المؤسسة لمسئوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي يعمل فيه من خلال مساهمتها في العمل الجماعي داخل المجتمع والمساهمة في المشروعات القومية وتخفيف الآثار والإضرار البيئية.</p>

### خلاصة الفصل

تعتبر الثقافة التنظيمية بمفهومها وأهميتها وعناصرها الرابط القوي الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل وبالتالي يظهر أثرها على المنظمة من خلال هيكلها التنظيمي، وفعالية الأداء وسلوكيات أفرادها ولأهمية الثقافة التنظيمية تسعى المنظمات لاكتساب الأفراد والكفاءات المبدعة وذلك من أجل البقاء وسيورة المنظمة والصمود أمام التغيرات.

الفصل الثالث:

علاقات العمل

الفصل الثالث: علاقات العمل

تمهيد

- 1- مفهوم علاقات العمل
  - 2- نشأة علاقات العمل وتطورها
  - 3- مراحل انعقاد علاقات العمل
  - 4- أنواع علاقات العمل
  - 5- خصائص علاقات العمل
  - 6- مشكلات علاقات العمل
  - 7- إنهاء علاقات العمل
  - 8- أبعاد علاقات العمل
  - 9- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعلاقات العمل
- خلاصة الفصل.



## تمهيد:

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

**1- مفهوم علاقات العمل:**

قبل التطرق لمفهوم علاقات العمل في التراث السوسيولوجي، لا بأس أن نعرض على هذا المفهوم من منظور المشرع الجزائري، وبداية نتطرق إلى نظرة المشرع للعامل والذي يعتبره " يعتبر عمالا أجراء في مفهوم هذا القانون كل الأشخاص الذين يؤدون عملا يدويا أو فكريا مقابل مرتب، في إطار التنظيم، ولحساب شخص آخر طبيعي أو معنوي عمومي أو خاص يدعى المستخدم".<sup>1</sup>

فمفهوم العامل في هذه المادة شمل كل الأفراد الذين يؤدون مجهودا فكريا أو عضليا بمقابل مادي يدفعه المستخدم الذي يمكن أن يكون في القطاع الخاص أو العام كما يمكن أن يكون فرد أو مؤسسة، أي أنه لم يستثنى أي نوع من الأعمال أو أي قطاع (باستثناء بعض القطاعات التي خصها القانون بالتحديد انظر قانون العمل الجريدة الرسمية العدد 17 صادر بتاريخ 25 أبريل 1990) كما أنه أكد على أن هذا العمل يكون في إطار التنظيم، أي لا يخضع للعشوائية.

أما علاقة العمل " تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة، على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما. وتنشأ عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل".<sup>2</sup>

تنحصر علاقة العمل وفقا للقانون في عقد العمل المبرم بين الطرفين عامل/ مستخدم الذي يلزمهما مجموعة من الحقوق والواجبات.

لكن وبالعودة إلى التراث السوسيولوجي نجد أن علماء الاجتماع قد تجاوزوا هذا الحصر القانوني لعلاقة العمل، فكانت نظرهم أكثر ميدانية إذ اعتبروها كغيرها من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين

<sup>1</sup> الجريدة الرسمية، 25 أبريل 1990.  
<sup>2</sup> الجريدة الرسمية، 25 أبريل 1990، نفس المرجع.

الأفراد، فقد درسوا العلاقات الاستبدادية التي نشأت مع ظهور الرأسمالية بين الطبقة الرأسمالية وطبقة العمال وهذا ما نستشفه من خلال دراسات كارل ماركس، كما أن التون مايو درس العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين العمال داخل التنظيم من خلال مدرسة العلاقات الإنسانية، وميشال كروزييه درس هذه العلاقات من خلال بناء الثنائيات صديق عدو التي تبنى من أجل تحقيق الأهداف.

يعرفها أحمد زكي بدوي : " علاقات العمل تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام والتي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبين رؤسائهم أو مديريهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة".

وبالتالي فإن علاقات العمل تتعدى كونها علاقة بين صاحب العمل والعامل إلى علاقة تربط بين العمال داخل المؤسسة وبين العلاقات التي تربط تلك المؤسسة بمختلف الشركاء الاجتماعيين.<sup>1</sup>

## 2- نشأة علاقات العمل وتطورها<sup>2</sup>

إن الحديث عن علاقة العمل يعود بنا الى القرون الماضية. وبالضبط القانون الروماني حيث كان العمل ينجز من قبل العبيد ويستعبد كل علاقة مهنية مع الاسياد . ولهذا لم يكن من المتصور قيام علاقات عمل بالمعنى المعروف اليوم والذي يفترض وجود علاقات بين طرفين من الاشخاص. فالرفيق محروم من الشخصية القانونية وكان معتبرا في عداد الاشياء لا في مقام الاشخاص وهو ملزم بالعمل لدى سيده بصفة ابدية اجبارية (تبعية مطلقة).

أما في العصور الوسطى فرغم تغير الاوضاع عن المجتمعات القديمة إلا أنه لم يحدث تغير يؤدي الى تكوين علاقة عمل . فقد ساد نظام الاقطاع الذي يقوم علا اساس النظر الى الارض ومن عليها ككل لا يتجزأ ولصاحب الارض الحرية المطلقة في التصرف فيها ومن عليها ، ولذلك كان المالك يملك تكليف من يتبعه من الافراد بالعمل دون مقابل، وذلك يبدو جليا في قطاع الزراعي. اما النظام الطوائف الحرفية فكذلك لم يترك مجال لقيام العمل وبالتالي تنظيم علاقات العمل، ذلك انه يقوم على التدرج المهني ينزل من المعلم الى العريف الى الصبي المتدرب، وكانت كل طائفة تستقل وتختص بالنظام

<sup>1</sup> ريم لونيبي، طهيرة عواج، واقع علاقات العمل في المقاولات السياحية في الجزائر: الوكالة السياحية نموذجا دراسة ميدانية بمدينة باتنة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 02، المجلد 05، جويلية 2020، ص 475-476.

<sup>2</sup> طوهرية هيثم، مرازقة محسن، علاقات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية مجمع عمر بن عمر، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص 25-26.

الذي يحكم شؤون تلك الحرفة الخاصة ظروف العمل بما فيها في ذلك تحديد الاجور بوضع الحد الأقصى لها. اما بالنسبة لتنظيم علاقات العمل فان الطائفة نفسها هي التي تخضع قواعد تسيير شؤونها اذ لم يكن يسمح لأي شخص ان يقوم بعمل ما دون موافقتها، ولا الانتقال من رتبة الى رتبة اعلاها الا بعد مرور مدة زمنية تعد بالسنوات تحت التمرين وبعد الاتقان الجيد للحرفة والتي يبقى قرارها النهائي للمعلم.

فصار هذا النظام نظاما احتكاريا للمعلمين وابنائهم من بعدهم بطريق الوراثة. ومع مرور الوقت وزيادة الحاجيات الضرورية للمجتمع، خاصة بعد ظهور المدن ساد الاحتكار في مجال الانتاج والتوزيع من قبل هذه الطوائف انتهى الامر فيها الى تجمع العمال وتفاقم الوضع بينهم وبين اصحاب العمل، وازداد الوضع تأزما خاصة بقيام الثورة الصناعية في نهاية القرن 18 وبداية القرن 19 والتي تعتبر كنقطة تحول هامة لعلاقات العمل تحت تأثير تطور العلم والتكنيك.

حيث قل استخدام اليد العاملة وبدا مشكل البطالة يتفاقم وأصبح العمال في ضل مبدأ حرية التعاقد يتعرضون لضغوطات واستغلال اصحاب العمل مما دفع بالطبقات العاملة إلى إدراك مدى خطورة الوضع وبدأوا يتجمعون في شكل تجمعات ونقبات سرية وعلنية للمطالبة بتحسين اوضاعهم وقد تمكنت هذه الطبقة من تحقيق مرادها خاصا في النصف الثاني من القرن 19. حيث ظهرت قوانين تعترف بحق الاضراب نجد قانون 25 ماي 1864 وإنشاء مفتشية العمل ثم قانون 21 مارس 1884 الذي يعترف بحرية التنظيمات المهنية او الاتحادات المهنية وانشاء النقابات.

وقد أخذ تدخل الدولة يتواصل في مجال تحسين ظروف العمل وتنظيم علاقات العمل وذلك عن طريق إنشاء وخلق منظمات جديدة تراقب وتسهر على تطبيق وتنفيذ هذه التشريعات والقوانين متمثلة في مفتشيات العمل والمنظمات النقابية.

كما امتد نطاق تدخلها واتسع مداه سواء من حيث المسائل التي نظمها ام من حيث الاشخاص الذين تنصرف إليهم التشريعات المختلفة التي اصدرتها وقد اختلف مدى هذا التدخل باختلاف الانظمة القائمة في الدول. بحيث كان هذا التدخل على نطاق أكثر تحديدا في الدول الرأسمالية منه في الدول التي اتجهت نحو الاشتراكية.

وأخيراً فإن نشأة وتطور قانون تنظيم علاقات العمل كان اهم قانون في مجال العمل ذلك أنه ظهر من اجل حماية العامل من ظلم وتعسف صاحب العمل كما انه حاول قدر الامكان الحد من استغلال الرأسمالية للبروليتارية والطبقة العاملة وذلك تجسد من خلال تدخل الدولة لتنظيم مختلف الجوانب المرتبطة بالعمل والعمال ضمن اطر قانونية وتنظيمية محددة.

### 3- مراحل انعقاد علاقات العمل

يبدأ سريان علاقة العمل بالأداء الفعلي للعمل أي قيام العامل بإنجاز وتنفيذ الأعمال والنشاطات المتفق عليها في عقد العمل، والذي لا يصبح نهائياً منتجا لكافة آثارها القانونية والعقدية إلا بعد مرور بمرحلتين متتاليتين هما:

**الفترة التجريبية:** تضع صاحب العمل بعد توظيفه مباشرة في فترة تجريبية بهدف التحقق من قدرته على القيام بالعمل المتفق على إنجازه، وقد حددت المادة 18 من قانون العمل، هذه الفترة التجريبية بـ 12 شهراً كأقصى مدة بالنسبة للعمل التي تتطلب مهارات عالية، ومن ثم فقد تركت أمر تحديد هذه المدة للاتفاقيات الجماعية مراعاة لاختلاف المستويات المهام والأعمال وطبيعتها حسب قطاعات العمل هذا ويعتبر العقد في هذه المرحلة ابتدائياً أو تمهيدياً، لأنه مرتبط بشرط فاسخ، فإذا ما استطاع العامل إثبات كفاءته في القيام بالعمل الموكل إليه يصبح العقد نهائياً.

أما إذا لم يتمكن العامل من إنجاز عمله بالمهارة المطلوبة، يحق لصاحب العمل فسخ العقد دون إخطار مسبق ودون تعويض كما تنص على ذلك القوانين والأحكام السارية، ويحق للعامل في الفترة التجربة التمتع بذات الحقوق والواجبات التي تسري على جميع العمال بموجب القوانين والنظم السارية المفعول.

**الفترة التثبيت:** وهي الفترة التي تعقب فترة التجربة، حيث يتم تثبيت العامل في منصبه عمله بعد ثبوت قدرته على إنجاز الأعمال التي أنيطت به الكفاءة المطلوبة، ومن ثم يصبح عقد العمل نهائياً منتجا لكافة آثاره القانونية والاتفاقية فيصبح العامل متمتعاً بكافة الحقوق والواجبات التي منع منها خلال فترة التجربة هذا ويمكن للصاحب العمل أن يثبت العامل في منصب عمل أقل من المنصب

المتفق عليه في العقد التمهيدي، إذا لم يتمكن من إثبات مقدرته المهنية المطلوبة، وفقا لما تنص عليه الأحكام القانونية والاتفاقيات الجماعية.<sup>1</sup>

#### 4- أنواع علاقات العمل

تنقسم إلى قسمين هما:

##### علاقات العمل الرسمية:

وهي العلاقات التي يحدد أساسها و مفاهيمها القانون الرسمي للمنظمة الصناعية و غالبا ما يخدم هذا القانون أصحاب العمل أو الإدارة و يهدف إلى ضمان قيام المشروع الصناعي بأعماله كما ينبغي تحقيق أهدافه التي تتوافق زيادة الكفاءات الإنتاجية و تحسين نوعية الإنتاج و استمرارية المشروع بالعمل الإنتاجي الجيد.

والقانون الرسمي للمنظمة الصناعية يحدد الأدوار الوظيفية للأقسام و شعب المشروع و يثبت واجباتها و حقوقها الاجتماعية فضلا عن قيامه بتعيين علاقاتها و قنوات اتصال بعضها ببعض و الاجتماعية الرسمية في المنظمة الصناعية تتأثر بثلاثة عوامل أساسية هي:

- طبيعة الأدوار الوظيفية للعاملين على المشروع.
- القنوات الرسمية للاتصالات الاجتماعية بين مركز و شعب المشروع.
- ميول و اتجاهات و مصالح و أذواق و ظروف الإدارة و العمال.<sup>2</sup>

فالعوامل السالفة الذكر يجب شرحها لكي نفهم طبيعتها و ندرك كيفية تأثيرها في النموذج الرسمي للعلاقات الاجتماعية القائمة في المشروع الصناعي.

إن الخارطة الصناعية لأقسام و شعب و مراكز المشروع هي التي تحدد طبيعة الأدوار الاجتماعية الموجودة فيه كدور رئيسي المشروع ومساعدته و كذا دور المشرف عن العمل و دور رئيس الشعبة أو القسم و دور العامل ، و هذه الأدوار تكون متصلة ببعضها البعض كاتصال رئيس المشروع بمساعدته.... فكلما كانت هذه الأدوار كثيرة ومتنوعة كلما كانت الاتصالات الاجتماعية الرسمية

<sup>1</sup> بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة، علاقات العمل وأثرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض السرطان "مركز مكافحة السرطان بأدرار"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022، ص 28-29.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005 ، ط1، ص 90.

دقيقة . معقدة ، و كلما كان المشروع قادرا على تحديد المسؤوليات و تشخيص مواقع الخلل بقية معالجتها و سد الثغرات الموجودة فيها.

و العلاقات الاجتماعية الرسمية تتأثر بعامل طبيعة القنوات الرسمية للاتصالات ، فالقنوات الرسمية هي التي تحدد طرق وأساليب الاتصالات كما يضعها القانون ، كما يقضي القانون اتصال العامل بالمشرف و اتصال المركز القاعدي بالمركز القيادي دون مرور المركز الأول بالقنوات الرسمية للاتصال فالقانون يمنع اتصال العامل برئيس القسم مباشرة ، حيث أن اتصال العامل يكون بالفوز هذا إذا كان اتجاه الاتصال من الأسفل إلى الأعلى، أما إذا كان اتجاه الاتصال من الأعلى إلى الأسفل فإن رئيس القسم يتصل بالمشرف وهكذا حتى يصل الاتصال إلى العامل.

وهذه العلاقات تسمى بالعلاقات الرسمية الرأسية أو العمودية ، أما العلاقات الرسمية الأفقية فهي الاتصالات بين شخصين أو أكثر يحتلون مراكز اجتماعية متكافئة مثل هذه الاتصالات يحددها القانون ويؤكد على ضرورة الالتزام بها كالاتصال بالمشرف في شعبة الإدارة.

كما تتأثر كذلك العلاقات الاجتماعية الرسمية من حيث درجة الالتزام بها و التهرب منها بميول و اتجاهات ومواقف ورغبات العمال و الإدارة.<sup>1</sup>

فإذا كانت الإدارة تريد التقييد بنصوص القانون الرسمي المحدد لطبيعة العلاقات الاجتماعية لأنه يحزم أغراضها ويتمشى مع طموحاتها ويتفق مع طرق تفكيرها ، فإن العلاقات الاجتماعية التي تسود في المشروع خصوصا بين المراكز القيادية و الإدارية تكون علاقات رسمية ، ومن جهة ثانية نرى أن العمال لا تحددون بأساليب العلاقات الاجتماعية الرسمية التي يحددها القانون ، لأن هذه العلاقات حسب فهمهم لها تخدم أغراض الإدارة أكثر مما تخدم أغراضهم ، لهذا نشاهد أنهم يتهربون منها و يعتمدونها في تفاعلهم اليومي ، ذلك أنها محببة لأمالهم وطموحاتهم و محققة لأمال و طموحات الإدارة و أرباب العمل ، وهذه الحقيقة تبدو شاخصة في المجتمعات الصناعية إلى تكوين هياكل العلاقات غير الرسمية التي تحدها الضوابط والإجراءات التي يتفقون عليها و يقررونها والتي غالبا ما تتناقض مع صيغ وضوابط العلاقات الرسمية التي تصنفها الإدارة و يوافق عليها المسؤولون في المصنع .

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، نفس المرجع السابق، ص 91.

## علاقات العمل غير الرسمية:

هي الاتصالات والتفاعلات التي تقع بين الإدارة و العمال و التي لا تحددها القوانين والإجراءات الرسمية ، بل تحددها مواقف و ميول و اتجاهات و مصالح الأشخاص الذين يكوونها و يدخلون في إطارها ، و العلاقات غير الرسمية تنشأ بين العمال للأغراض التالية:

- العمال يرتاحون لعلاقات غير الرسمية أكثر من العلاقات الرسمية لأنها تنسجم مع ميولهم و اتجاهاتهم و مواقفهم.

- العلاقات غير الرسمية تهدف إلى تحطيم أطر العلاقات الرسمية التي يولدها أرباب العمل خدمة لأهدافهم وطموحاتهم.

- الإحباط المادي و النفسي والاجتماعي الذي يتعرض إليه العمال خصوصا في المجتمعات الرأسمالية غالبا ما يدفعهم إلى تكوين العلاقات غير الرسمية ذلك أن هذه العلاقات ترفع معنويات العمال و تدعم استقلاليتهم وتلبي طموحاتهم الذاتية ومقاصدهم النفسية.

- العلاقات غير الرسمية التي يكوونها العمال في مختلف مجالات العمل تلعب دورها المهم في رفع الغبن و الظلم الذي يتعرض له العمال نتيجة القوانين الرسمية التعسفية التي يشرعها أرباب العمل لحماية مصالحهم وخدمة هدفهم.

- كشف البروفيسور " زويك " في كتابه : " العامل في المجتمع الصناعي " بأن العمال في بعض مصانع القطن في إنجلترا قد كونوا الجماعات غير الرسمية لخدمة أغراضهم و طعن مصالح أرباب العمل و القضاء على الجمود المادي و الاجتماعي الذي اعتراهم لفترات طويلة من الزمن و تؤدي هذه الجماعات وظائف جليلة للعمال تتعلق بدعم معنوياتهم وتقوية مراكزهم الوظيفية وتنظيم جهودهم الرامية إلى تحسين أحوالهم المعيشية و الاجتماعية داخل المصنع أو خارجه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوركو شافية، بوسبيعة راضية، دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2015-2016، ص 37-38.

## 5- خصائص علاقات العمل

إن أهم ما يميز علاقات العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى و تبعاً للتغيرات و التحولات التي عرفتھا المؤسسات الاقتصادية - يمكن إيجازه فيما يلي :

- علاقات إنسانية اجتماعية لأن لها قواعد معنية من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية ، و لأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط المهني و الاقتصادي.

علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثل العمال بصورة رضائية جماعية ، و تهدف إلى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون و الاتفاقية الجماعية ، كما يتفق فقهاء قانون العمل ، على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطرة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل و العامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العالمية (خاصة النقابات من جهة ) و منظمات أرباب العمل من جهة أخرى، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة و حل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم أو عن طريق استخدام النقابات.

- علاقات اقتصادية تقوم بالتنظيم والإنتاج لإتباع حاجات الناس الطبيعية و الاقتصادية.

- علاقات لها مردود فردي و جماعي لأنها تحقق الاستقرار في مجال العمل ، مما تكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعا.

و انطلاقا من تعريف المشروع الجزائري لقانون العمل بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل.<sup>1</sup>

إن علاقة العمل المرتبطة بهذا القانون رأي قانون علاقات العمل تتركز على خاصيتين هما:

أ- **التبعية** : إن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره و تحت إدارة و إشراف الغير و يشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل ، و يعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل و رب العمل حتى يمكن توفر معنى علاقات العمل.

<sup>1</sup> د. سعد بشاينية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 115-117.



إذن المقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل الذي يتم تحت إشراف و توجيه و رقابة من يتم لحسابه بحيث يكون العامل في أدائه لعمله في مركز تابع لصاحب العمل ، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع لقانون علاقات العمل أن يكون مأجور ، بحيث إذا كان تبرعا (غير مأجور) فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد و الالتزام الوارد في القانون المدني.

**ب- الأجر:** قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر ، و على ذلك فإن العمل الذب يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع ، لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل و لو كان الالتزام قانوني ، و متى توافر المقابل اعتبرت العلاقة علاقة عمل " مهما كانت صورته نقدية أو عينية، و في تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط بالنسبة للعامل و ليس لرب العمل.<sup>1</sup>

## 6- مشكلات علاقات العمل

نقصد القول من مشكلات علاقات العمل تلك المشكلات التي تواجهها و التي قد إما تحد من تطورها و تحول من استفادة كل المجموعة الإنسانية في المؤسسة من منافعها، و إما تحول المؤسسة إلى خلية صراع يفرض القوي خياراته و سياساته على الضعيف، تضيع فيها الحقوق و الواجبات، و قد تعرض المؤسسة إلى الإفلاس و الخراب.

و تختلف هذه المشكلات من حيث درجة تأثيرها على تطور و اتساع علاقات العمل، فمنها المتعلقة بطبيعة النظام السياسي الأيديولوجي السائد في البلد المعني، أي تلك التي تحدد علاقات الإنتاج هذه التي بدورها تحدد طبيعة ملكية وسائل الإنتاج، ثم مدى تقدم أو غنى البلد ماديا حيث تختلف علاقات العمل في البلدان المتقدمة و المتطورة عنها في البلدان المتخلفة . ثم تلك المتعلقة بطبيعة الإنتاج في المؤسسة و حجمها و عمرها أو تلك المتعلقة بالثقافة العمالية درجة الوعي . إن الثورة الصناعية هي بؤرة مشكلات علاقات العمل حيث عمدت إلى تقسيم المجتمع إلى طبقتين متميزتين؛

### 1- الطبقة البرجوازية الرأسمالية المملوكة لوسائل الإنتاج و التي تنتج بقصد الربح.

<sup>1</sup> بوركو شافية، بوسبيعة راضية، دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، مرجع سبق ذكره، ص 33-35.

2- الطبقة العمالية التي تباع عملها إلى المستثمرين الرأسماليين مقابل أجر تعيش منه.

ومن هنا نظهر فكرة الصراع و النزاع بين الطبقتين ربين رأس المال و العمل، وقد جاء الفكر الاقتصادي البرجوازي الليبرالي فساهم في تعميق هذا الانقسام، و انتصر لأنه يتفق تماما مع مصالح الطبقة المسيطرة ( المالكة لوسائل الإنتاج) على حساب الطبقة العاملة التي اشتدت بؤسا و أزمة. فالمذهب الفردي و حرية إبرام عقود العمل (العقد شريعة المتعاقدين)، تركت اليد العاملة بدون حماية وأجور منخفضة وتشغيل الأطفال والنساء في أماكن غير صحية وساعات عمل طويلة وظروف عمل قاسية بطالة، فقر، زيادة على تمركز الثروة والسلطة و الملكية بيد الطبقة الرأسمالية (أصحاب العمل) تتيح للأقوياء بأن يسحقوا الضعفاء، اشتدت المنافسة، الاحتكار، اشتد كذلك التخصص و تقسيم العمل، فلا نكون أمام عمال مهرة بل أمام بروليتاريين فهو يسمح (تقسيم العمل) بزيادة الإنتاج مما يؤدي إلى زيادة الثروة الاجتماعية لمصلحة القوي على الضعيف . فالحاجات هي أولا حاجات صاحب رأس المال، فليس للعمال حاجات كحاجات أرباب العمل، فحاجات العامل هي من حاجات العمل و كلفته هي كلفة الإنتاج، إنها الأجور كحد أدنى ضروري لحياته وحيات أسرته من أجل استمرار العمل و تجديد طاقة اليد العاملة فقط. فكل صاحب عمل ينظر إلى مصلحته الخاصة و يسعى إلى مزيد من الإنتاج و الربح فيسرع في إدخال الآلات والتكنولوجيات الحديثة حتى يصبح الإنتاج زائدا عن الطلب، فيؤدي هذا إلى طرد العمال و تخفيض أجورهم، و من هنا يظهر الصراع بين قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج.

وقد أثارت كل هذه المآسي الاجتماعية ردت فعل عنيفة تنادي بضرورة تدخل الدولة لإدارة الحياة الاقتصادية والاجتماعية وحماية الطبقة العاملة وتجسد في النظام الاشتراكي بكل ما يحمله من مظاهر مخالفة للنظام الرأسمالي منها نجد؛

✓ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج و فرض تنظيم موجه لعلاقات الإنتاج داخل المؤسسات من

أجل تحقيق التوازن الاجتماعي.

✓ تحقيق المساواة في مدا خيل العمال والرأسماليين.

✓ مساندة الطبقة العاملة و تحديد استعمال الآلة.

✓ ضرورة تدخل الدولة لإحلال سياسة جديدة تعمل على رفع الأجور، و تنظيم العمل.

فبعد الحرب العالمية الثانية ظهر العالم الثالث على الخريطة السياسية والاقتصادية ولا سيما بعد استقلال معظم هذه الدول من الاستعمار الغربي، ومنذ ذلك التاريخ حدثت الكثير من المتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية التي شملت العالم و في إطار ما يعرف بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد، فأصبحت دول العالم الثالث (الدول المتخلفة) في السنوات الأخيرة مجبرة على ضرورة تبني نفس مسار التنمية و التركيز على النهوض والاهتمام باليد العاملة التي سلكتها من قبل الدول المتقدمة صناعيا التي تحتكر التكنولوجيات والتقنية (دون الأخذ بعين الاعتبار الظروف التاريخية الاستعمارية و الاقتصادية و الثقافية والمجتمعية التي تعيشها الدول النامية)، ومن بين أهم خصائص و سمات هذه الدول والمجتمعات نجد بها مستويات عالية من الأمية و نقص الوعي خاصة بالنسبة للطبقة العاملة سوء التغذية، الفقر، البطالة.... إضافة إلى مشكلة نقل التكنولوجيا و مدى تأثيرها على الواقع الاقتصادي والاجتماعي وحتى الثقافي في هذه الدول، التي كانت تعتبر في الغالب من المستعمرات السابقة حيث تقوم بتصدير جانب كبير من موادها الخام، كما أنها تعتمد بصورة كبيرة على القطاع الزراعي أكثر من اعتمادها على القطاع الصناعي.

فيجب الاهتمام في هذه الدول عموما (الدول المتخلفة) مشكلات التنمية و النهوض بالطبقة العاملة وطبيعة السياسات الحكومية و أيديولوجياتها نحو التنمية و الإصلاح الاقتصادي و الاجتماعي علاوة على تفسير واقعية الطموح نحو العمل و الدافعية لزيادة الإنتاج، والملكية، و تغير الأنماط التقليدية لأساليب الحياة الثقافية والمعيشية الاهتمام كذلك بالتعليم و التخطيط للاستثمارات البشرية و التطلع نحو المستقبل.<sup>1</sup>

## 7- إنهاء علاقات العمل

لقد أخذ المشرع بجميع الأسباب التي تشكل حالات انحلال علاقة العمل السارية في المنظمة التقليدية، سواء في قانون الوظيفة العمومية أو قانون العمل، و كذا القانون الأساسي العام للعامل.

<sup>1</sup> الأستاذ رابح الله عبد القادر، محاضرات في قانون وعلاقات العمل، موجهة للسنة الثانية ماستر علم النفس عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لونيبي علي، البلدة 2، 2020-2021، ص 38-40.

و من تم فإن تلك الحالات تترد أحيانا إلى إرادة طرفي علاقة العمل العامل أو المؤسسة المستخدمة)، بينما تعود أحيانا أخرى إلى أسباب خارجة عن إرادة الطرفين، وهو ما ذهبت إليه المادة 66 من قانون العمل حينما نصت على أن: "تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:"

- ✓ البطلان أو الإلغاء القانوني.
- ✓ انقضاء أجل عقد العمل ذي المدة المحدودة.
- ✓ الإستقالة.
- ✓ العزل.
- ✓ العجز الكامل عن العمل كما ورد تحديده في التشريع.
- ✓ التسريح للتقليص من عدد العمال.
- ✓ إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.
- ✓ التقاعد.
- ✓ الوفاة.<sup>1</sup>

قسم الدكتور محمد الصغير بعلي أسباب إنهاء علاقة العمل إلى الحالات الإرادية والحالات اللاإرادية حيث سنقوم باستعراضها:

**1- الحالات الإرادية:** نظرا للطبيعة التعاقدية لعلاقة العمل، و نظرا لكونها تقوم على عقد تبادلي ملزم للجانبين، فإن الحلأها يمكن أن يترد إلى إرادة الطرفين العامل) و المستخدم لدى اتفاقهما، كما يمكنه أن يتم بالإرادة المنفردة لأحدهما، وذلك باللجوء إلى الإستقالة أو التسريح طبقا للمبادئ والقواعد العامة السائدة في هذا المجال.

**1-1- بالنسبة للعامل:** يمكن للعامل أن يلجأ إلى فسخ عقد العمل بتقديم استقالة كتابية، ليغادر منصب بعد فترة اشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية.

<sup>1</sup> بن اوصيف مريم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014-2015، ص 82-83-84.

**1-2- بالنسبة للمستخدم:** كما تنحل علاقة العمل أيضا بتصرف إرادي صادر منه، شريطة أن لا

يطغى الاعتبار الجماعي على مبدأ المتاجرة الذي أصبح يسود القطاع العام و يهيمن عليه.

إن إرادة المستخدم في إنهاء علاقة العمل ليست مطلقة، وإنما هي مقيدة من حيث السبب الذي يُبنى

عليه قرار التسريح، الذي يكون مشروعاً سواء تمثل ذلك في :

✓ ارتكاب خطأ جسيم من قبل العامل، في حالة التسريح التأديبي.

✓ وجود اعتبارات اقتصادية جديدة، في حالة التسريح لأسباب إقتصادية.

**2- الحالات اللاإرادية:** كما هو الشأن في النظام السابق، فإن الأسباب التي تنحل بموجبها علاقة

العمل لا إرادياً إنما تعود إلى عامل أساسي هو الزمن بجانب حالة البطالان المطلق أو الإلغاء القانوني،

و هو ما يمكن رده إلى حالة القوة القاهرة.

**2-1- فعلاقة العمل تنحل قانونياً بقيام حالة أو وضع قانوني بأن تصبح العلاقة باطلة مطلقاً أو**

ملغاة قانونياً لقيامها على أسس غير سليمة لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل.

و إذا كانت القاعدة العامة أن إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة من شأنه أن يقضي على

علاقة العمل، فإن التشريع العمالي الجديد أورد حكماً خاصاً بموجب المادة 74 من القانون رقم

1190 و التي تنص على أنه: "إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة، تبقى جميع

علاقات العمل المعمول بها قائمة بين المستخدم الجديد و العمال.

**2-2- كما تنهى علاقة العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد لإستحالة التنفيذ**

مطلقاً، وذلك خاصة في حالات العقود المحددة المدة العجز الكامل عن العمل، التقاعد، الوفاة.

## 8- أبعاد علاقات العمل

أبعاد علاقات العمل<sup>1</sup>

## البعد التنظيمي او المؤسسي

هو البعد الذي يعبر عن المجال المكاني او موقع العمل الذي في ثنياه يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية المعتمدة. إضافة إلى أنواع النشاط الممارس المرتبط بالمستوى التنظيمي داخل المؤسسة الذي ينتمي له العامل، موضحاً نمط محدد من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه والمحددة الملامح العريضة في علاقة العمل، كما تحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيمياً لأداء العمل المكلف بها بالكفاءة المطلوبة منه من جهة أخرى مرتبطة بالمستوى التنظيمي.

## البعد التعاقدية

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

## بعد التراضي

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

<sup>1</sup> طوهرية هيثم، مرآة محسن، علاقات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية "مجمع عمر بن عمر"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2021-2022، ص 32-33.

## 9- الثقافة التنظيمية وعلاقتها بعلاقات العمل

ان المسير في البلدان المتخلفة لا يحاسب على قدراته التنظيمية بقدر محاسبته على سلوكياته الخاصة وتصرفاته خارج العمل قبل سلوكه داخل المؤسسة وعليه يصبح من الصعب فك العوامل المتحكمة في علاقات العمل في بيئتنا التي جزء كبير منها متأثر بثقافة خارجة عن المتطلبات المهنية سواء للمسير أو العامل وكذلك يصبح من الصعوبة بمكان إلزام العامل بواجبات عمله انطلاقاً فقط من النصوص والقواعد التي تحكم وتنظم وظيفته وهو لم يتنشأ على الاحتكام للقواعد وهذا على خلاف المجتمعات الصناعية التي تفرق بين ثقافة العمل وثقافة المجتمع وسلوك العامل داخل المؤسسة وعلاقاته الخارجية في المجتمع، فقد أجريت بعض البحوث الميدانية في المجتمع الأمريكي لاستيضاح رأي العاملين في أهم المهارات التي يتطلبها المرؤوس في رئيسته وأسفرت النتائج عن اختيار مهارات العلاقات الإنسانية واتجاهات التعامل مع الغير في الصدارة من قائمة المهارات التي يتطلبها المرؤوس في رئيسته ويمكننا إرجاع سبب هذه النتائج إلى ما لهذه المهارات من اثر فعال في إثارة دافعية الإنجاز لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.<sup>1</sup>

## خلاصة الفصل:

لقد تناولت في هذا الفصل مفهوم علاقات العمل ومراحل تطورها ثم مراحل انعقادها مروراً بأهم أنواع العلاقات في العمل بالإضافة إلى الخصائص والمشكلات التي تحدث أثناء العمل وفي الأخير كيفية إنهاء أو انحلال علاقة العمل.

<sup>1</sup> ط.د بهولي رقية، د. بوضرسة زهير، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على علاقات العمل دراسة ميدانية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع عشر، المجلد 05، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019، ص 55.

## الفصل الرابع

### الجانب الميداني للدراسة



الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة

- 1- منهج الدراسة
  - 2\_ الدراسة الاستطلاعية
  - 3\_ حدود الدراسة
  - 4\_ مجتمع الدراسة
  - 5- أدوات الدراسة
  - 6\_ الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة
  - 7\_ خصائص مجتمع الدراسة
  - 8- جدولة البيانات الميدانية وتحليلها
  - 8-1- تحليل بيانات المحور الثاني القيم التنظيمية
  - 8-2- تحليل بيانات المحور الثالث: جماعة العمل
  - 8-3- تحليل بيانات المحور الرابع: علاقات العمل
  - 9- عرض وتحليل بيانات الفرضيات
  - 9-1- تحليل نتائج الفرضية الأولى
  - 9-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية
- استنتاج عام
- التوصيات

## تمهيد:

بعد التعرض لمختلف الجوانب لمتغيرات الدراسة، سنتطرق في هذا الفصل إلى الجانب الميداني والذي كان في المتوسطات الخمس المتواجدة على مستوى ولاية غرداية، ثم اختبار الفرضيات وتحليل النتائج.

**1- منهج الدراسة:**

يرتبط منهج الدراسة ارتباطا وطيدا بإشكالية الدراسة وفرضياتها، فمن خلال الدراسة واهدافها لا بد من اتباع منهج محدد.

وفي هذه الدراسة سنعمد على المنهج المسح الشامل لتناسبه مع طبيعة الدراسة، والكشف عن العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل على مستوى المتوسطات الخمس محل الدراسة.

**تعريف المسح الشامل:** يتمثل هذا الأسلوب في جمع البيانات و المعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد ويتم ذلك من أجل: وصف الوضع القائم محل الدراسة بصفة تحليلية دقيقة وكذا مقارنة الظاهرة محل الدراسة بمستويات ومعايير يتم اختيارها للتعرف على خصائص الموضوع محل الدراسة، كما انها تساهم في تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها تطوير وتحسين الوضع القائم.

**2\_ الدراسة الاستطلاعية:**

إن الدراسة الاستطلاعية تعتبر اساسا جوهريا لبناء البحث كله، وإهمال الكتابة عن الدراسة الاستطلاعية في البحث ينقصه أحد العناصر الأساسية فيه، ويسقط عن الباحث جهدا كبيرا كان قد بذله فعلا في المرحلة التمهيديّة للبحث.

قبل الاستقرار على خطة البحث يفضل القيام بدراسة استطلاعية والهدف هي دراسة استكشافية تسمح للباحث بالحصول على معلومات أولية حول البحث، كما تسمح لنا كذلك بالتعرف على الظروف والامكانيات المتوفرة في الميدان ومدى صلاحية الوسائل المنهجية المستخدمة قصد متغيرات البحث، ولتحقيق هذا الهدف قمنا بزيارة المتوسطات الخمس بولاية غرداية قصد الحصول على معلومات نستفيد منها للوقوف على متغيرات الدراسة وأداة الدراسة.

وفي الأخير قمنا بتطبيق المقياس على عينة استطلاعية بلغ حجمها 60 موظف، موزعين على خمس متوسطات، والجدول التالي يوضح توزيع افراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المتوسطات.

الجدول رقم(01): يوضح توزيع افراد العينة الاستطلاعية حسب المتوسطات الخمس:

المتوسطة	عدد الأفراد	المجموع
متوسطة حي السماوي	12	60
متوسطة القرادي	12	
متوسطة الشرفة الجديدة	12	
متوسطة تنعام الجديدة	12	
متوسطة الشيخ سليمان بن موسى	12	

### 3\_ حدود الدراسة:

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على موظفي المتوسطات الخمس بولاية غرداية البالغ عددهم 60 موظف.

الحدود الزمنية: اجريت الدراسة الميدانية خلال الموسم الجامعي 2024/2023 وذلك في الفصلين الدراسيين الثاني والثالث من السنة الحالية.

الحدود المكانية: اجريت الدراسة في متوسطة: (حي السماوي، القرادي، الشرفة الجديدة، تنعام الجديدة، الشيخ سليمان بن موسى).

### 4\_ مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من 60 موظف في المتوسطات الخمس بغرداية، وقد تم اختيار العينة بالحصر الشامل.

### 5- أدوات الدراسة:

الاستبيان: هو أداة للحصول على المعلومات وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة أو/والعبارات المكتوبة مزودة بإجاباتها أو/و الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة.

تم اعداد الاستبيان بصورة نهائية مع الموافقة من طرف المشرف لتطبيقه ميدانيا على عينة من موظفي المتوسطات الخمس بغرداية.

عدد الاستبيانات كانت 60 استبانة، حيث وزعت على المتوسطات الخمس بالتساوي كل متوسطة 12 استبانة للموظفين، تم استرجاع 54 استبانة صالحة للتحليل واستبعاد 6 لعدم استرجاعها.

ولقد تطلب تطبيق الاستبيان عددا من الاجراءات الرسمية حيث حصل الطالب على الموافقة الرسمية على تطبيق اداتي الدراسة من مدراء المتوسطات بغرداية، كما تم الحصول على الاحصائيات المتعلقة بعدد الموظفين بكل مؤسسة، بعد ذلك قمنا بتوزيع الاستبيانين بمساعدة بعض الموظفين المتوسطات بحيث تم توزيع الاستبيانات على الموظفين وهي صالحة للمعالجة الاحصائية.

#### 6\_الاساليب الاحصائية المستخدمة في الدراسة:

بعد مرحلة التطبيق تم تفريغ بيانات اداة الدراسة والتي كانت كلها صالحة لغايات البحث والمستوفي الاجابة للحاسب الآلي بغرض تحليلها ومعالجتها عن طريق مجموعة من البرامج الاحصائية (spss19) وذلك لإيجاد التحليلات الاحصائية التالية:

\_النسبة المئوية : تستعمل للدلالة على نسبة تكرار شيء معين وشيوعه لدى عينة الدراسة.

\_استخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

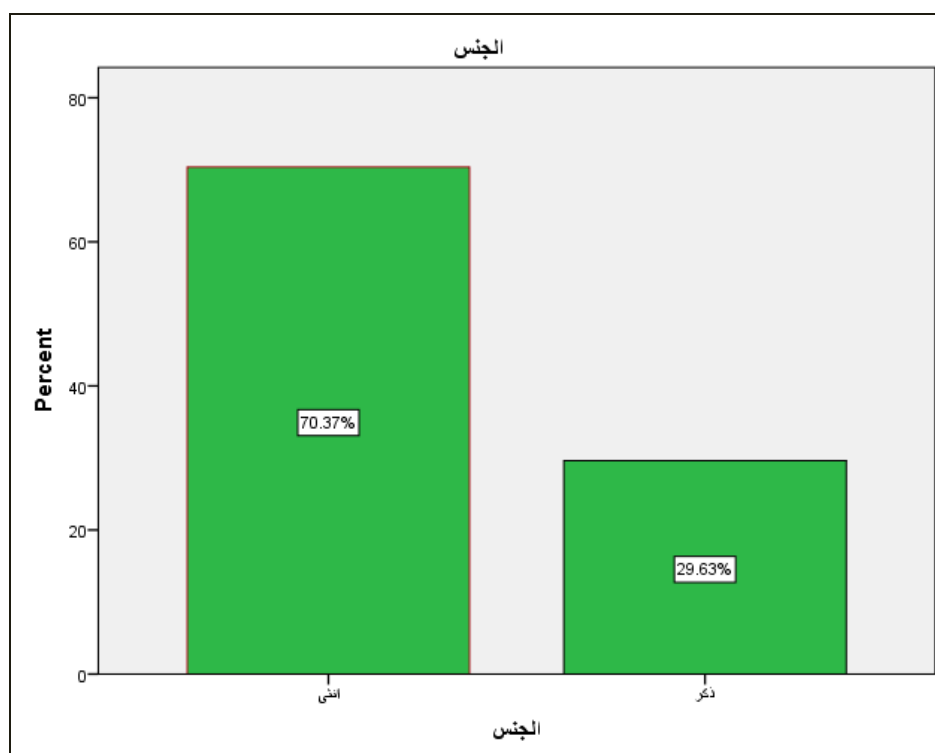
#### 7\_خصائص مجتمع الدراسة

الجدول رقم (02): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس

النسب المئوية	التكرارات	الجنس
29.6%	16	ذكر
70.4%	38	أنثى
100%	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم 01 : الشكل البياني يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الجنس



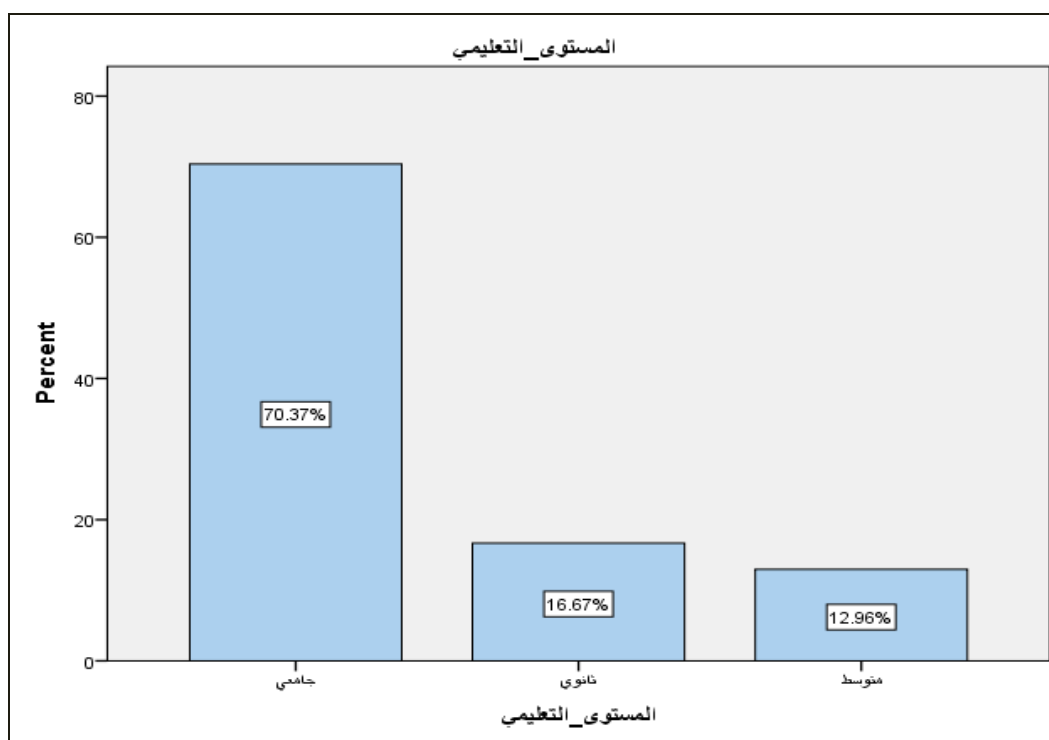
من خلال الجدول نلاحظ ان افراد العينة حسب الجنس تمثلت في اعلى نسبة %70.4 لجنس الانثى ثم تليها نسبة %29.6 لجنس الذكر بمعنى ان افراد العينة اغلبها انثى في محل الدراسات.

الجدول رقم (03): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى التعليمي

النسب المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
%70.4	38	مستوى جامعي
%16.7	09	مستوى ثانوي
%13	07	مستوى متوسط
%100	54	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم 03: الشكل البياني يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب المستوى التعليمي



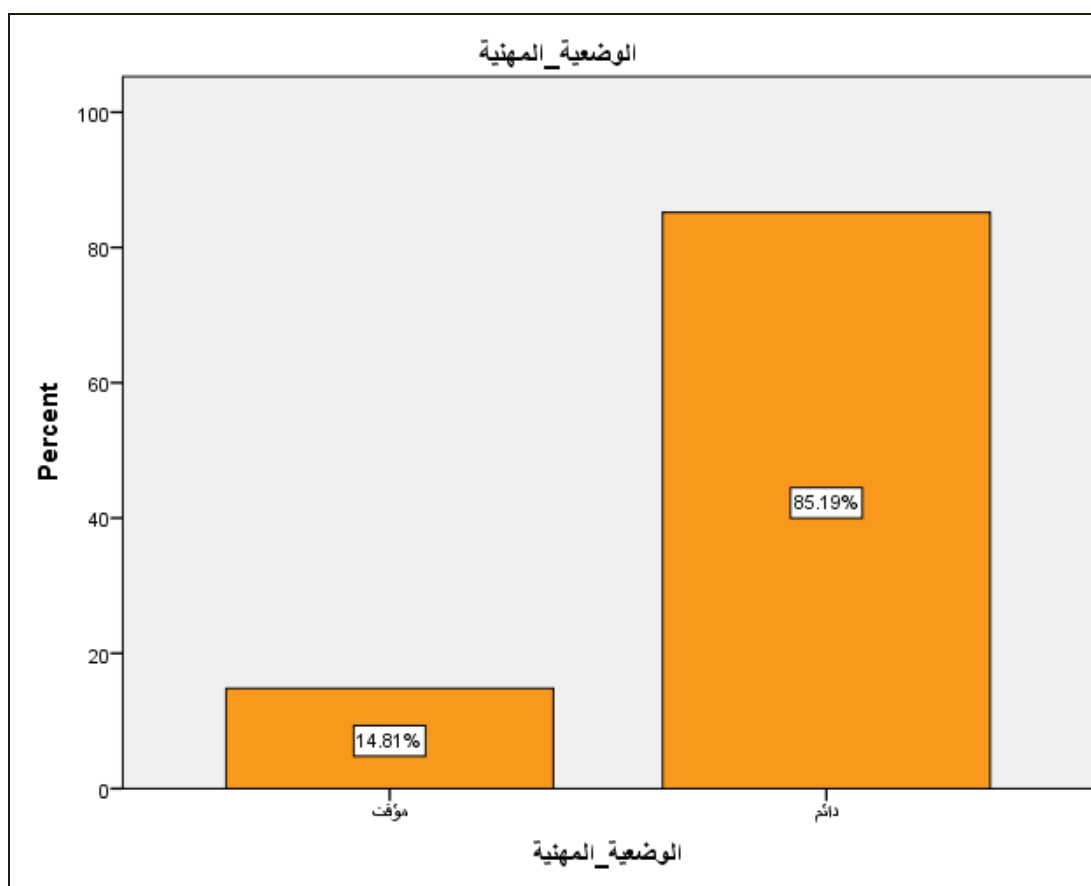
يوضح الجدول ان اعلى نسبة لافراد العينة تمثلت في المستوى الجامعي وتقدر نسبتهم ب 70.37 %، تم تليها نسبة 16.67% للمستوى الثانوي، ثم تليها نسبة 12.96% للمستوى المتوسط بمعنى ان اغلبية الاساتذة لديهم كفاءة جامعية.

الجدول رقم (04): يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوضعية المهنية

الوضعية المهنية	التكرارات	النسب المئوية
مؤقت	08	14.8%
دائم	46	85.2%
المجموع	54	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بواسطة برنامج التحليل الإحصائي Spss

الشكل رقم 00: الشكل البياني يوضح تقسيم أفراد العينة (المبحوثين) حسب الوضعية المهنية



من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة دائمون بنسبة 85.2% من إجمالي العينة ، في حين نجد نسبة 14.8% مؤقت.

### 8- جدول البيانات الميدانية وتحليلها

#### 8-1- تحليل بيانات المحور الثاني القيم التنظيمية

الجدول رقم (05) يوضح استجابات المبحوثين حول محور القيم التنظيمية.

الرقم	العبارة	نعم	لا	بيانات	المتوسط	الانحراف
1	أشعر بأن قيم المؤسسة متماشية مع قيم الشخصية	32	3	19	2.24	0.95

0.72	2.66	8	2	44	2	أعتقد أن هناك تفاعل إيجابي بين الزملاء والإدارة
0.81	2.55	11	2	41	3	أشعر بأن هناك مساحة للتعبير عن آرائي وافترضايتي داخل المؤسسة
0.97	2.18	21	2	31	4	أعتقد أن هناك تماشي بين القيم المعلنة للمؤسسة والسلوكيات الفعلية للموظفين
0.87	2.40	14	4	36	5	أتلقي الدعم اللازم من الإدارة لتحقيق أهدافي الشخصية والمهنية
0.76	2.61	9	3	42	6	أشعر بأن هناك عدالة في توزيع الفرص والمكافآت داخل المؤسسة
0.60	2.77	5	2	54	7	أستمتع بالعمل في هذه المؤسسة وتشعر بالارتياح العام
0.60	2.77	5	2	47	8	يوجد تفاعل إيجابي بين الزملاء في العمل
0.76	2.59	9	4	41	9	أتلقي تقديرا من قبل الزملاء والإدارة عند تحقيقي للأهداف
0.69	2.68	7	3	44	10	أشعر بأن هناك شفافية في الاتصال داخل المؤسسة

تم طرح السؤال الأول في المحور الخاص القيم التنظيمية كالاتي: أشعر بأن قيم المؤسسة متماشية مع قيمي الشخصية ، كان الغرض البحثي لطرح هذا السؤال هو معرفة طبيعة القيم بين العمال في المتوسطات والقيمة الشخصية للعامل وهذا راجع إلى أن القيم هي من اهم الركائز التي تبني عليها المجتمعات، وتقام عليها الامم وتتعلق القيم بالمبادئ والاخلاق ، وهي معايير عامة وضابطة للسلوك



البشري الصحيح. وبالعودة إلى الجدول السابق نلاحظ أن الاجابات توجهت نحو البديل نعم ومثال ذلك العبارة الاولى عدد الذين أجابوا بنعم هو 32 استاذ ، وعدد الذين اجابوا باحيانا 19 ، بينما الذين اجابوا بلا 3 من اجمال العدد الكلي لافراد العينة البحثية ،ويدل هذا على ان اغلب افراد العينة الدراسية ترى ان قيم المؤسسة متماشية مع القيمة الشخصية ونلاحظ هذا من خلال المتوسط الحسابي لاستجابات العينة والذي بلغ 2.24 بانحراف معياري 0.95 وهو انحراف معياري صغير يدل على عدم وجود تباين في استجابات الاساتذة.

## 8-2- تحليل بيانات المحور الثالث: جماعة العمل

الجدول رقم (06) يوضح استجابات نحو محور جماعة العمل

الرقم	العبارة	نعم	لا	أبداً	المتوسط	الانحراف
1	يتم تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية	39	4	11	2.51	0.81
2	يتم تبادل الموظفين المعلومات بشكل فعال داخل القسم أو الفريق التعليمي	41	2	11	2.55	0.81
3	يتم حل المشاكل والتحديات التعليمية بشكل سلس وسريع بين أعضاء الهيئة التعليمية	39	4	11	2.51	0.81
4	يشعر الموظفون بالانتماء والاندماج في فريق العمل التعليمي	40	1	12	2.52	0.84
5	يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس	42	2	10	2.59	0.78
6	يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من جهود	41	1	12	2.53	0.84

					الفريق في تحقيق أهداف التعليمية للمؤسسة	
0.87	2.40	14	4	36	يتم تحفيز وتقدير جهود الفريق التعليمي في تحسين جودة التعليم والتعلم في المؤسسة	7
0.93	2.24	18	5	31	يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لفريق العمل التعليمي لمناقشة التحديات والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الأداء	8
0.87	2.38	14	5	35	يتبادل أعضاء فريق العمل التعليمي الأفكار والمقترحات لتطوير مناهج التدريس وطرق التقييم	9
0.63	2.70	5	6	43	يتم توفير الدعم اللازم من الإدارة لفريق العمل التعليمي لتحقيق أهداف التعليم والتعلم	10

تهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة الانتماء إلى جماعة العمل لدى عينة الدراسة ومن خلال إجابات العمال على هذا المحور نلاحظ تباين غير كبير في استجاباتهم بين نعم ولا وأحياناً وبالرجوع إلى واقع العينة نلاحظ الغالب على استجابات العينة أنهم ينتمون إلى جماعة العمل نجد ذلك من خلال الفقرة رقم 5 التي تنص يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس حيث اجاب 42 اساتذ بنعم ، في حين اجاب 10 بلا ، بينما 2 بلا، ومن خلال هذا نستنتج ان جماعة العمل عنصر اساسي في تشكيل سلوك الفرد في المؤسسة ، فهي تؤثر على السلوك التنظيمي لديهم.

3-8- تحليل بيانات المحور الرابع: علاقات العمل

الجدول رقم (07) يوضح استجابات العينة حول محور علاقات العمل.

الرقم	العِبارَة	ن	لا	أحيانا	المتوسط	الأثر
1	يشجع مديرك في العمل على بناء علاقات جيدة مع زملائك	44	1	9	2.64	0.75
2	تشعر بأن هناك بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين زملائك	43	3	8	2.64	0.73
3	تبادل الثقة والاحترام مع زملائك في العمل	46	2	6	2.74	0.64
4	توجد لديك فرص للتفاعل الاجتماعي مع زملائك خارج أوقات العمل	37	7	10	2.50	0.79
5	تشعر بأن هناك مرونة في العمل تسمح لك بالتواصل والتعاون بشكل فعّال مع زملائك	35	6	13	2.40	0.85
6	تعتبر زملاؤك في العمل جزءا من شبكتك الاجتماعية	53	1	13	2.49	0.86
7	يُظهر زملاؤك في العمل اهتمامًا بالتطور المهني والشخصي لك	36	6	11	2.48	0.81
8	تشعر بأن هناك احترامًا للتنوع والاختلاف في بيئة العمل	37	8	9	2.51	0.77
9	تتاح لك الفرص للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشروعاتك مع زملائك	34	5	15	2.35	0.89
10	تشارك في فعاليات اجتماعية مع زملائك في العمل لتعزيز الروح المعنوية وبناء العلاقات	32	7	15	2.31	0.88

نهدف من خلال هذا المحور إلى معرفة مستوى علاقات العمل لدى عينة الدراسة ، ان علاقة العمل تنمو في حدود ما تواجهه المؤسسة من مشاكل عامة في التنظيم. بالرجوع الى واقع العينة نلاحظ ان علاقات العمل بين العمال جيدة الى حد جيد، نلاحظ هذا من خلال العبارة رقم 3 والتي نصت لتبادل الثقة والاحترام مع زملائك في العمل، نلاحظ ان العينة اجابت 46 عامل بنعم ، في حين نجد ان 6 اجابوا باحيانا و 2 بلا، بمتوسط حسابي 2.74، وانحراف معياري 0.64، وهذا يدل على ان مستوى العلاقات في العمل جيد.

### 9- عرض وتحليل بيانات الفرضيات

#### 9-1- تحليل نتائج الفرضية الأولى:

الجدول رقم(08) يوضح العلاقة بين تبادل الثقة والاحترام مع الزملاء والشعور بان قيم المؤسسة متماشية مع قيمى الشخصية.

المجموع ك/ %		أشعر بأن قيم المؤسسة متماشية مع قيمى الشخصية						تبادل الثقة والاحترام مع زملائك في العمل
		نعم		لا		احيانا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	19	73.7%	14	10.5	2	3	15.8	احيانا
100	3	33.3	1	0	0	2	66.7	لا
100	32	96.9	31	0	0	1	3.1	نعم
100	54	85.2	46	3.7	2	6	11.1	المجموع

من معطيات الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ ان نسبة 85% من الباحثين صرحوا بان قيم المؤسسة متماشية مع قيمهم الشخصية ، يدعمها 96.9 % من الباحثين صرحوا بانهم يتبادلون الثقة والاحترام مع الزملاء في العمل ، بالمقابل نجد 11.1% من افراد العينة صرحوا انهم

احيانا يشعرون بقيمتهم تتماشى مع قيم المؤسسة، تدعمها نسبة 66.7% من المبحوثين لا يتبادلون الثقة والاحترام مع الزملاء في العمل .

من خلال النتائج نلاحظ انه كلما كانت القيم الشخصية تتماشى مع قيم المؤسسة التي تعمل فيها كلما زاد الثقة والاحترام بين الزملاء داخل المؤسسة. يفضل الموظفون توفر ثقافة المسؤولية الاجتماعية في الشركات والمنظمات التي يقبلون على العمل بها وأن تساهم تلك المؤسسات، فقد استقال وترك العمل كثير من الموظفين عند شعورهم بعدم التقدير من قبل الشركات والإدارات وفقاً لبعض البحوث، لذا من المهم أن تهتم المؤسسة بتوفير قيمة التقدير للموظفين لما تحققه من شعور إيجابي لدى الموظف بأن جهده مقدر وتحفزه لبذل المزيد تجاه تحسين أدائه والتميز في مهام وظيفته، وينعكس ذلك الشعور في تقديره لزملائه في العمل وأعضاء الفريق الآخرين. فدراسة علا سعيدة، سرقة سمير ، دور علاقات العمل في التأثير على اداء الموظفين، حيث توصلت الى نتيجة مفادها يوتر دور علاقات العمل الجماعية في زيادة فعالية أداء الموظفين من خلال استماع لانشغالاتهم داخل الاجتماعات ورفع من معنوياتهم وزيادة من التزامات المؤسسة على تنفيذ عقود العمل.

الجدول رقم(09) يوضح العلاقة بين فرص التفاعل الاجتماعي مع الزملاء خارج اوقات العمل و ان هناك تفاعل ايجابي.

المجموع ك/ %	أعتقد أن هناك تفاعل إيجابي بين الزملاء والإدارة						توجد لديك فرص للتفاعل الاجتماعي مع زملائك خارج أوقات العمل	
	نعم		لا		احيانا			
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
100	08	5	62.5%	1	12.5%	2	25%	احيانا
100	02	1	50%	1	50%	0	0%	لا
100	44	8	18.2%	5	11.4%	8	18.2%	نعم
100	54	31	70.5%	7	13%	10	18.5%	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن 70.5% من المبحوثين صرحوا بنعم تفاعلهم في ايجابي بين الزملاء ، تدعمها نسبة 62.5% من المبحوثين في بعض الاحيان تتاح لهم فرصة للتفاعل الاجتماعي مع الزملاء ، تقابلها نسبة 18.5 % من المبحوثين يتفاعلون احيانا مع الزملاء والادارة ، تدعمها نسبة 25% من المبحوثين احيانا يتفاعلون مع زملائهم خارج اوقات العمل.

من خلال معطيات النتائج الإحصائية وبالرجوع الى التحليل السوسولوجي نلاحظ انه كلما كان هناك تفاعل ايجابي بين الزملاء والادارة ، كلما زادت فرص التفاعل والانسجام الاجتماعي مع الزملاء خارج اوقات العمل ، وذلك من خلال تنظيم أنشطة اجتماعية مثل اللقاءات الاسبوعية او الشهرية و تنظيم رحلات قصيرة و زيارات ميدانية للاماكن الثقافية و الترفيهية. وعليه، فإن المحادثات التي تحدث في وقت الاستراحة داخل المكتب تكون مهمة للغاية. قد تبدو فكرة بناء فريق عمل عن بعد مجنونة نوعاً ما، خصوصاً مع إشارة عدّة دراسات إلى أهمية التفاعل الاجتماعي في نجاح وإنتاجية الموظفين، فكيف للموظفين التفاعل مع بعضهم البعض بشكل كافٍ لبناء الثقة التي يحتاجونها حتى يكونوا صادقين ومفيدين إذا لم يعملوا إلى جانب بعضهم البعض؟ الأمر ليس مستحيلاً. يمكن لفوائد التعاون الاجتماعي التعاون والتواصل الذي يتم مع زملاء العمل - أن تمتدّ لما هو أبعد من استكمال مشروع بسيط، فعندما تستثمر ضمن طرق لبناء تعاون اجتماعي داخل فريقك، تولّد بذلك زخماً وتزيد من إنتاجية كافة موظفي الشركة.

الجدول رقم(10) يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع والدعم من الادارة.

المجموع ك/ %		أُتلقى الدعم اللازم من الإدارة لتحقيق أهدافي الشخصية والمهنية						تتاح لك الفرص للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشروعاتك مع زملائك
		احيانا		لا		نعم		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	14	%35.7	5	% 14.3	2	% 50	7	احيانا
100	4	%25	1	% 50	2	% 25	1	لا
100	36	%25	9	% 2.8	1	% 72.2	26	نعم
100	54	%27.8	15	% 9.3	5	%63	34	المجموع

من معطيات الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ ان نسبة 63% من افراد العينة نعم يتلقون الدعم اللازم ،تدعمها نسبة 72.7% من المبحوثين صرحوا بنعم تتاح لهم الفرصة للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريعهم مع زملائهم ، تقابلها نسبة 27.8% من المبحوثين احيانا يتلقون الدعم اللازم من الادارة لتحقيق اهدافهم الشخصية والمهنية ، تدعمها نسبة 35.7% من المبحوثين احيانا تتاح لهم الفرص للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشاريعهم.

من خلال النتائج نلاحظ ان تلقي الدعم اللازم من الادارة لتحقيق الاهداف الشخصية يساهم كثيرا في في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الشخصية مع الزملاء . فقد ادركت الادارة أن الاستاذ هو مفتاح نجاحها وتطور أدائها ، فقد صرح المبحوثون من خلال المقابلات التي اجريت معهم ان الادارة تحفزهم على تحقيق أهدافهم وتوفر لهم كافة الإمكانيات والأسباب التي تدفعهم إلى التطور دائماً. كما تتجنب التشكيك في قدراتهم أو المبالغة في لومهم وإظهار خيبة أملها عندما يُخفقون، محاولة أن تظهر لهم بأنها على ثقةٍ كاملةٍ بأنهم سيتمكنون من إنجاز ما يُطلب منهم، ومحاولة أن تستعين بهم عند اتخاذ القرارات المصيرية. بالتالي، فإن العلاقة تعاونية بين الأستاذ والإدارة هي محور

أساسي لنجاح المشاريع. الدعم القوي من الإدارة عزز من قدرة الأستاذ على اتخاذ قرارات فعالة وتنفيذ مشاريع ذات تأثير إيجابي

الجدول رقم(11) يوضح التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالاستمتاع بالعمل

المجموع ك/ %	أستمتع بالعمل في هذه المؤسسة وتشعر بالارتياح العام						يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس	
	نعم		لا		احيانا			
%	%	ك	%	ك	%	ك		
100	5	4	80 %	0 %	0	20 %	1	احيانا
100	2	1	50 %	0 %	0	50 %	1	لا
100	47	34	72.3 %	8.5 %	4	19.1 %	9	نعم
100	54	39	72.2 %	7.4 %	4	20.4 %	11	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 72.2 % من المبحوثين نعم يستمتعون بالعمل في هذه المؤسسة ويشعرون بالارتياح العام ، تدعمها ، نسبة 80 % من المبحوثين اجابوا باحيانا يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الايجابية ، تقابلها نسبة 20.4% من المبحوثين احيانا يستمتعون بالعمل في هذه المؤسسة، تدعمها نسبة 50 % من المبحوثين لا يتم تشجيعهم على التفاعل الاجتماعي.

من خلال معطيات النتائج الإحصائية يمكن تفسير استمتاع العامل بالعمل والشعور بالارتياح العام من عدة جوانب حسب تصريح المبحوثين ، منها علاقته مع مديره و زملائه في حالة كانت جيدة او غير ذلك ،مكان تواجد المؤسسة اي اذا كانت بعيدة عن مقر سكنه فانه يتشكل لديه قلق. لا شك أن استمتاع العامل أو الموظف بعمله يعد من أهم عوامل النجاح، هذه المتعة أساسها أن يمارس الإنسان العمل الذي يحبه ويبدع فيه.

الاندماج والتعاون يعززان من روح الفريق والعمل الاجتماعي مما يسهل التعاون وتبادل الافكار والموارد ، فعندما يشعر اعضاء هيئة التدريس بالتقدير والاحترام من زملائهم يزيد رضاهم عن العمل.



الجدول رقم(12) يوضح العلاقة بين التفاعل الايجابي وعلاقته في تعزيز التعاون

المجموع ك/%		يوجد تفاعل إيجابي بين الزملاء في العمل						تشعر بأن هناك بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين زملائك
		نعم		لا		احيانا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	5	40 %	2	0 %	0	60 %	3	احيانا
100	2	50 %	1	50 %	1	0 %	0	لا
100	47	85.1 %	40	4.3 %	2	10.6 %	5	نعم
100	54	89.6 %	43	5.6 %	3	14.8 %	8	المجموع

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 89.6 % صرحوا بأنه يوجد تفاعل ايجابي بين الزملاء في العمل ، تدعمها نسبة 50 % من المبحوثين لا يشعرون بان البيئة التي يعملون فيها تعزز التعاون بينهم ، تقابلها نسبة 14.8 % من المبحوثين احيانا يتفاعلون ايجابيا فيما بينهم، تدعمها نسبة 60 % من المبحوثين احيانا يتعاونون فيما بينهم.

من خلال معطيات النتائج الإحصائية نلاحظ ان بيئة العمل في المتوسطات ايجابية وتعزز روح التعاون بين الاساتذة ، وتعزز الثقة والاحترام فشعور الاساتذة بانهم يعملون في بيئة مشجعة يزيد من ثقتهم المتبادلة والاحترام بينهم، كما ان الاساتذة صرحوا ان بيئة العمل ساهمت في تحسين قنوات التواصل مع زملائهم ، مما ساعدهم في تبادل المعلومات والنصائح وحل المشكلات بسرعة وكفاءة.

الجدول رقم (13) يوضح العلاقة بين المرونة والعدالة.

المجموع ك/ %		اشعر بان هناك عدالة						تشعر بان هناك مرونة في العمل
		نعم		لا		احيانا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	9	88.9	8	0	0	11.1	1	احيانا
		%				%		
100	3	33.3	1	33.3	1	33.3	1	لا
		%		%		%		
100	42	61.9	26	11.9	5	26.2	11	نعم
		%		%		%		
100	54	64.8	35	11.1	6	24.1	13	المجموع
		%		%		%		

من خلال الجدول وحسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 64.8% من المبحوثين صرحوا بأنهم نعم يشعرون بان هناك عدالة تنظيمية ، تدعمها نسبة 88.9% من المبحوثين بأنهم في بعض الاحيان يشعرون بان هناك مرونة في العمل ، تقابلها نسبة 24.1% من المبحوثين صرحوا بأنهم احيانا يشعرون بان هناك عدالة تدعمها نسبة 33.3% من المبحوثين لا يشعرون بالمرونة.

من خلال معطيات النتائج الإحصائية نستخلص الشعور بالمرونة في العمل والشعور بالعدالة هما عاملان نفسيان مهمان يؤثران بشكل كبير على رفاية الاساتذة في المتوسطات محل الدراسة . عندما يشعر الأساتذة بأن لديهم مرونة في عملهم، سواء في اتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالتحكم والاستقلالية. هذا الشعور بالتحكم يمكن أن يزيد من رضاهم الوظيفي، مما يجعلهم يشعرون بأن مكان العمل أكثر عدالة. وكذلك المرونة في العمل يمكن أن تقلل من التوتر والضغط النفسي المرتبط بالالتزامات المهنية. صرح المبحوثين انهم عندما يشعرون بأنهم قادرين على

إدارة وقتهم ومسئولياتهم بشكل يتناسب مع حياتهم الشخصية والمهنية، فإنهم يكونون أقل عرضة للشعور بالظلم أو الاستغلال، فالمرونة تعكس ثقة الإدارة في قدرة الأساتذة على أداء مهامهم بكفاءة فيشعور الأساتذة بأن الإدارة تثق بهم وتقدر مساهماتهم، فإن ذلك يعزز لديهم الشعور بالعدالة، حيث يرون أن الجهود والتفاني يتم تقديرهما بالشكل المناسب.

#### إستنتاج الفرضية الأولى: تسهم القيم التنظيمية في تفسير طبيعة العلاقات بين الاساتذة .

من خلال معطيات الجدول رقم(07) الذي يوضح العلاقة بين تبادل الثقة والاحترام مع الزملاء والشعور بان قيم المؤسسة متماشية مع القيم الشخصية ،نستنتج ان 85% من المبحوثين صرحوا انه كلما كانت القيم الشخصية تتماشى مع قيم المؤسسة التي يعمل بها الاستاذ كلما زادت الثقة والاحترام بين الزملاء داخل المؤسسة، مما يدل على توافق القيم وتبادل الثقة والاحترام مع الزملاء يعزز من جودة الحياة العملية ويخلق بيئة عمل مستدامة ومرضية للاستاذ و الزملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (08) الذي يوضح العلاقة بين فرص التفاعل الاجتماعي مع الزملاء خارج اوقات العمل و التفاعل ايجابي ،نستنتج ان نسبة 70.5% من المبحوثين صرحوا انه كلما كان هناك تفاعل ايجابي بين الزملاء والادارة ، كلما زادت فرص التفاعل والانسجام الاجتماعي ،بالتالي بناء علاقات أقوى وأكثر دعمًا بين الزملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (09) الذي يوضح العلاقة بين اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشروع والدعم من الادارة. نستنتج ان نسبة 63% من المبحوثين صرحوا ان تلقي الدعم اللازم من الادارة لتحقيق الاهداف الشخصية ساهم كثيرا في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاريع الشخصية مع الزملاء ،يمكن القول إن الدعم من الإدارة هو حجر الزاوية لنجاح اتخاذ القرارات في المشاريع. بدون هذا الدعم، قد تواجه الفرق صعوبة في تحقيق أهداف المشروع وتنفيذه بكفاءة وفعالية.

من الجدول رقم (10) الذي يوضح التفاعل الاجتماعي وعلاقته بالاستمتاع بالعمل ،نستنتج نسبة 72.2% من المبحوثين صرحوا ان استمتاع العامل بالعمل والشعور بالارتياح العام له عدة خلفيات

، يتضح من خلال خلق بيئة عمل أكثر إيجابية، مما يزيد من شعور الموظفين بالراحة والاستمتاع بأعمالهم.

من خلال معطيات الجدول رقم (11) الذي يوضح العلاقة بين التفاعل الايجابي وعلاقته في تعزيز التعاون نستنتج ان نسبة 89.6% من المبحوثين صرحوا ان روح التعاون بين الموظفين من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسة لزرعها وتنميتها، فالتعاون المثمر يسمح بحل المشكلات التي قد تواجه الأساتذة بسرعة وكفاءة، مما ينعكس إيجابياً على أداء التلاميذ.

من خلال معطيات الجدول رقم (12) الذي يوضح العلاقة بين المرونة والعدالة. نلاحظ ان نسبة 64.8% من المبحوثين صرحوا أن المرونة تسهم في العمل في تعزيز الشعور بالعدالة بين الاساتذة، مما يؤدي إلى بيئة عمل أكثر إيجابية وإنتاجية. في المجمل المرونة في العمل عندما تُطبَّق بشكل عادل ومنصف يمكن أن تحسن الرضا الوظيفي والولاء المؤسسي، كما يمكن أن تسهم في تحسين الأداء والإنتاجية من خلال خلق بيئة عمل داعمة ومحفزة.

من خلال ما تم عرضه من نتائج حول الفرضية الفرعية التي تنص : تسهم القيم التنظيمية في تفسير طبيعة العلاقات بين الاساتذة.

سمحت لنا النتائج التي توصلنا إليها في الكشف عن القيم التنظيمية التي تفسر طبيعة العلاقة بين العمال في المتوسطات وتبين أنها تشدد على الاحترام المتبادل والتعاون بين الاساتذة ، فإن ذلك عزز العلاقات الإيجابية بينهم، و كذلك عندما كانت الشفافية والصراحة من القيم الأساسية لدى الاساتذة شجعهم على التواصل المفتوح ، ووجدنا ان المؤسسة تشجع الابتكار والتطوير المستمر كقيم رئيسية، فإن الأساتذة كانوا أكثر استعدادًا للعمل معًا لتطوير مناهج جديدة وطرق تدريس مبتكرة، مما يعزز التعاون والشراكة. عززت القيم التنظيمية العدالة والمساواة وذلك من خلال خلق بيئة عمل شعر فيها جميع الأساتذة بالإنصاف، مما قلل من التوترات والصراعات. وعليه فالهدف الذي كنا نصبوا لتحقيقه والمتعلق بفرضيتنا قد تم تحقيقه وبدرجة كبيرة.

تتفق نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة "بودراع فوزي" من حيث القيم الثقافية كاتخاذ القرار، لكن تختلف معها في بعض القيم حيث توصلت دراسته إلى أن نمط التسيير يمتاز بالمركزية غير المفرطة والمرونة في التسيير، إعطاء هامش من الحرية للعمال في أداء مهام وإبداء آرائهم وتقديم مبادراتهم، الثقة والتواصل غير الرسمي بين المشرف والعمال. نستنتج أن القيم التنظيمية تؤثر إيجاباً على طبيعة العلاقة بين العمال داخل المتوسطات وهي التي تتركز على استقرار الاحترام المتبادل والتعاون بينهم.

## 9-2- تحليل نتائج الفرضية الثانية:

الجدول رقم (14) يوضح المرونة في العمل وعلاقتها بتبادل المعلومات بين الموظفين

المجموع ك/%		يتم تبادل الموظفين المعلومات بشكل فعال داخل القسم أو الفريق التعليمي						تشعر بأن هناك مرونة في العمل تسمح لك بالتواصل والتعاون بشكل فعال
		نعم		لا		أحياناً		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	2	45.5%	5	27.3%	3	27.3%	3	أحياناً
100	5	50%	1	50%	1	0%	0	لا
100	47	70.7%	29	4.9%	2	24.4%	10	نعم
100	54	64.8%	35	11.1%	6	24.1%	13	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 64.8% من المبحوثين نعم يتبادلون المعلومات بشكل فعال داخل القسم ، تدعمها نسبة 70.7% من المبحوثين نعم يشعرون بان هناك مرونة في العمل ، تقابلها نسبة 24.4% من المبحوثين نعم يتبادلون المعلومات داخل الفريق التعليمي، تدعمه نسبة 27.3% من المبحوثين أحياناً يشعرون بالمرونة في العمل التي تسمح لهم بالتواصل والتعاون بشكل فعال.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المرونة في العمل التي عن طريقها يكون هناك تواصل وتعاون بين الافراد داخل المؤسسة تؤدي بشكل كبير الى نقل للمعارف والخبرات بين الزملاء داخل

القسم و مع الفرق التعليمي الذي تنتمي اليه. من الضروري أن يتم زرع مبادئ تشجيع وتقدير التبادل المعرفي داخل المؤسسة، ويمكن أن يتم ذلك عبر مكافأة الممارسات التي يتم من خلالها طرح خلاصة الخبرات والتجارب والمعارف للمشاركة بين الزملاء وتقديرها والاحتفاء بها. تبادل المعلومات بين الأساتذة يعزز الشعور بالمرونة في العمل، مما يؤدي إلى تحسين التواصل والتعاون داخل الفريق التعليمي، ويدعم بناء بيئة تعليمية أكثر فعالية وإبداعًا.

الجدول رقم (15) يوضح العلاقة بين ان هناك بيئة عمل ايجابية وبين تشجيع التعاون والتفاعل بين اعضاء هيئة التدريس .

المجموع ك/%		يتم تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية						تشعر بأن هناك بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين زملائك
		نعم		لا		احيانا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	10	60%	6	20%	2	20%	2	احيانا
100	2	50%	1	0%	0	50	1	لا
100	42	85.7%	36	2.4%	1	11.9	5	نعم
100	54	79.6%	43	5.6%	3	14.8	8	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 79.6% من المبحوثين اجابوا بنعم انه يتم تشجيعهم على التعاون والتفاعل فيما بينهم، تدعمها نسبة 82.1% من المبحوثين يشعرون بان هناك بيئة عمل ايجابية تعزز التعاون ، تقابلها نسبة 14.8 % من المبحوثين احيانا يتم تشجيعهم على التفاعل والتعاون، تدعمها نسبة 36.3% من المبحوثين احيانا يشعرون بان بيئة العمل ايجابية.

من خلال معطيات الجدول نستنتج ان التعاون بين اعضاء هيئة التدريس هو المفتاح لخلق بيئة من التواصل المفتوح، عندما يشارك الاساتذة افكارهم وخبراتهم وتقنياتهم مع بعضهم البعض بصراحة

يمكنهم التعلم من بعضهم البعض وايجاد حلول للمشكلات بشكل اكثر فعالية . تعتبر روح التعاون بين الموظفين في المتوسطات من الاهداف الاساسية التي تسعى المؤسسات لزرعها وتنميتها في بيئة العمل ، وذلك لأن النتائج التي تحصد من بيئات العمل المتعاونة مثمرة وناجحة جدا ، على عكس بيئات العمل التي تخلو من روح التعاون بين الموظفين فتتأججها دائما سلبية ، وفيها إشارة إلى ضعف الانتماء لفريق العمل ككل.

الجدول رقم (16) يوضح الثقة والاحترام وعلاقتها بالاندماج في فريق العمل

المجموع ك/ %	يشعر الموظفون بالانتماء والاندماج في فريق العمل التعليمي						تبادل الثقة والاحترام مع زملائك في العمل	
	نعم		لا		احيانا			
	%	ك	%	ك	%	ك		
100	12	66.7 %	8	8.3 %	1	25 %	3	احيانا
100	1	0 %	0	100 %	1	0 %	0	لا
100	40	92.5 %	37	0 %	0	7.5 %	3	نعم
100	54	84.9 %	45	3.8 %	2	11.3 %	6	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 84.9% من المبحوثين يشعرون بالانتماء و الاندماج في فريق العمل ، تدعمها نسبة 92.5% يتبادلون الثقة والاحترام مع الزملاء، تقابلها نسبة 11.3% من المبحوثين احيانا يشعرون بالانتماء والاندماج في الفريق .

من خلال معطيات الجدول وبالرجوع الى تحليل السوسيولوجي نستنتج ان الانتماء والاندماج في فريق العمل مؤشر يشير الى درجة التزام الموظفين بوظائفهم داخل المؤسسة و يبعث روح الاحترام بين الزملاء. فاندماج العمال المتوسطات هو شعورهم بضرورة الانتماء تجاه مكان العمل وتكوين علاقات قوية مع زملائهم في العمل والتعاون معا، من أجل تقديم أفضل أداء في العمل، ويكون لمكان العمل

دور كبير في تحفيز هؤلاء العمال وتعزيز شغفهم ومشاركتهم واستثمارهم في عملهم. وكل هذا الاندماج من خلال الدعم من طرف فريق العمل وكذلك من خلال القيام بالعديد من الأنشطة وتقديم مجموعة من الامتيازات التي اشعرتهم بالانتماء وتدفعهم نحو إكمال المهام وتحقيق الأهداف التي تسعى المرسسة لتحقيقها.

الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين تشكيل الشبكة الاجتماعية مع الزملاء والعلاقات الايجابية

المجموع ك/ %	يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس						تعتبر زملاؤك في العمل جزءا من شبكتك الاجتماعية	
	نعم		لا		احيانا			
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك
100	10	60 %	6	0 %	0	40 %	4	احيانا
100	2	50 %	1	0 %	0	50 %	1	لا
100	41	78 %	32	2.4 %	1	19.5 %	8	نعم
100	54	73.6 %	39	1.9 %	1	24.5 %	13	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ أن نسبة 73.6 % من المبحوثين صرحوا انه يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي بينهم، تدعمها نسبة 78 % من المبحوثين صرحوا انهم يعتبرون زملاءهم في العمل جزءا لا يتجزا من الشبكة الاجتماعية، تقابلها نسبة 24.5 % من المبحوثين في بعض الاحيان يعتبرون زملائهم جزء لا يتجزا ، تدعمها نسبة 50 % من المبحوثين لا يتم تشجيع تفاعلهم الاجتماعي.

من خلال معطيات الجدول نستنتج انه اذا اعتبر الاستاذ زملائه في العمل من ضمن شبكته الاجتماعية فانه يتفاعل اجتماعيا معهم ويبني علاقات ايجابية معهم.



إن وجود العلاقات الاجتماعية الإنسانية أمر ضروري لإنجاح وبلوغ أهداف أي مؤسسة تربوية وتوفر هذه العلاقات ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عليها ويجب على الأطراف المشكلة للنسق المدرسي أن تعمل على تنمية هذه العلاقة بين أطرافها للارتقاء بالحياة المدرسية وإيجاد المناخ التربوي والتعليمي المناسب وبث روح الحماس في نفوس الهيئة الإدارية والتعليمية والتلاميذ وتشجيعهم ، والابتعاد عن الأساليب التسلطية التي لا تؤدي إلى نتيجة.

وبتحقيق تلك الأمور ينعكس أثر هذه العلاقات الإنسانية على المدرسة بزيادة دافعيه العاملين للعمل وارتفاع روحهم المعنوية مما يؤدي إلى التعاون فيما بينهم ومضاعفة الجهد وحل المشاكل التي تعترضهم وبذلك يتحقق التوازن بين كافة منسوبيها مما يجعل العملية التربوية والتعليمية تسير على أحسن وجه ممكن، وينعكس اثر ذلك على الطلاب، وعلى مردود المؤسسة التربوية ككل.

الجدول رقم (18) يوضح العلاقة بين مناقشة التحديات و الاستراتيجيات اللازمة وعلاقتها باحترام التنوع والاختلاف .

المجموع ك/ %		يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لفريق العمل التعليمي لمناقشة التحديات والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الأداء						تشعر بأن هناك احتراما للتنوع والاختلاف في بيئة العمل
		نعم		لا		احيانا		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	18	72.2%	13	11.1%	2	16.7%	3	احيانا
100	5	0%	0	100%	5	0%	0	لا
100	31	77.4%	24	3.2%	1	19.4%	6	نعم
100	54	68.5%	37	14.8%	8	16.7%	9	المجموع

من خلال الڤڤول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ ان نسبة 68.5% من المبحوثين صرحوا انه يتم تنظيم اجتماعات منظمة لمناقشة التڤديات والاسراتيجيات اللازمة لتحسين الاءاء، تءعمها نسبة 77.4% من المبحوثين صرحوا بنعم إتجاه الشعور بان هناك احتراماً للتنوع والاختلاف فى البيئة العملىة، تقابلها نسبة 16.7% من المبحوثين صرحوا باحياناً إتجاه تنظيم الاجتماعات المنظمة للفريق لمناقشة التڤديات اللازمة.

من خلال معطيات الڤڤول وبالرجوع الى تحليل السوسىولوجى نلاحظ أن تنظيم الاجتماعات المنظمة لفريق العمل التعلیمی لمناقشة التڤديات و الاسراتيجيات اللازمة لتحسين الاءاء له علاقة وطيدة احترام التنوع والاختلاف فى بيئة العمل. فحرص الاءارة عقد اجتماعات دورية مع أعضاء الفرق، من أجل مناقشة العءيد من الأمور ومنها ما جرى إنجازه وما هي أوجه القصور وكيف يمكن معالجتها، وما هو المطلوب مستقبلاً وكيف يمكن تنفيذه، وحتى يؤتى الاجتماع بشماره؛ يتعين على اءارة المؤسسة فهم أفضل الطرق لعقد اجتماع الفريق، بما يمكن من الاستفادة من وقت ومواهب الأعضاء. وهذا ما تحقق من خلال هذا الطرح.

الڤڤول رقم(19) يوضح العلاقة بين تبادل الافكار و احترام التنوع

المجموع ك/ %		يتبادل فريق التعلیم الافكار لتطویر المناهج وطرق التقييم						تشعر بأن هناك احتراماً للتنوع والاختلاف فى بيئة العمل
		نعم		لا		احياناً		
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
100	14	85.7	12	14.3	2	0	0	احياناً
100	5	0	0	40	2	60	3	لا
100	35	71.4	25	11.4	4	17.1	6	نعم
100	54	68.5	37	14.8	8	16.7	9	المجموع

من خلال الجدول وعلى حسب الإتجاه العام السائد نلاحظ ان نسبة 68.5% من المبحوثين صرحوا بنعم يتم تبادل الافكار مع فريق التعليم، تدعمها نسبة 85.7% من المبحوثين صرحوا انهم احيانا يشعرون بان هناك احتراماً للتنوع ، تقابلها نسبة 16.7 من المبحوثين صرحوا باحيانا يتبادلون الافكار من اجل تطوير المناهج .

من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن تبادل الخبرات بين المدرس واحدا من الوسائل الفعالة لتعزيز التواصل وتحسين مستوى التعليم ، يشكل هذا النوع من التفاعلات الاجتماعية فرصة لتبادل الخبرات المهنية وتطوير الاساليب التدريسية، اذ تعتبر خطوة هامة لتحسين جودة التعليم وتعزيز المجتمع المدرسي ، فمن خلال التحضير الجيد والتفاعل الفعال، يمكن لهذه التبادلات ان تسهم في تحسين الاداء التعليمي وتعزيز تطوير المعلمين ، والهدف الرئيسي من تبادل الافكار هو تعزيز التواصل بين المدرسين وتطوير خبراتهم المهنية ، يتيح هذا النوع من التفاعلات للمعلمين فرصة التعلم من بعضهم البعض ، وتحفيزهم لتحسين اساليبهم التدريسية

#### إستنتاج الفرضية الثانية: تسهم جماعة العمل في خلق علاقات عمل جيدة

من خلال معطيات الجدول رقم (13) الذي يوضح المرونة في العمل وعلاقتها بتبادل المعلومات بين الموظفين، نستنتج ان نسبة 64.8% من المبحوثين صرحوا انهم يشعرون بان هناك مرونة في العمل التي عن طريقها يكون هناك تواصل وتعاون بين الافراد داخل المؤسسة تؤدي بشكل كبير الى نقل للمعارف والخبرات بين الزملاء داخل القسم و مع الفريق التعليمي الذي تنتمي اليه.

من خلال معطيات الجدول رقم (14) الذي يوضح العلاقة بين ان هناك بيئة عمل ايجابية وبين تشجيع التعاون والتفاعل بين اعضاء هيئة التدريس نستنتج ان نسبة 79.6%. من المبحوثين صرحوا ان التعاون بين اعضاء هيئة التدريس هو المفتاح لخلق بيئة من التواصل المفتوح.

من خلال معطيات الجدول رقم (15) الذي يوضح الثقة والاحترام وعلاقتها بالاندماج في فريق العمل نستنتج ان نسبة 84.9%. من المبحوثين صرحوا ان الانتماء و الاندماج في فريق العمل مؤشر يشير الى درجة التزام الموظفين بوظائفهم داخل المؤسسة و يبعث روح الاحترام بين الزملاء.

من خلال معطيات الجدول رقم (16) الذي يوضح العلاقة بين تشكيل الشبكة الاجتماعية مع الزملاء والعلاقات الايجابية نستنتج ان 73.6% من المبحوثين صرحوا ان اعتبار الاستاذ زملائه في العمل من ضمن شبكته الاجتماعية فانه يتفاعل اجتماعيا معهم ويبنى علاقات ايجابية معهم.

من خلال معطيات الجدول رقم (17) يوضح العلاقة بين مناقشة التحديات و الاستراتيجيات اللازمة وعلاقتها باحترام التنوع والاختلاف نستنتج أن نسبة 68.5%. من المبحوثين صرحوا ان تنظيم الاجتماعات المنتظمة لفريق العمل التعليمي لمناقشة التحديات و الاستراتيجيات اللازمة لتحسين الاداء له علاقة وطيدة واحترام التنوع والاختلاف في بيئة العمل.

من خلال معطيات الجدول رقم (18) الذي يوضح العلاقة بين تبادل الافكار و احترام التنوع نستنتج أن نسبة 68.5%. من المبحوثين صرحوا ان تبادل الخبرات بين المدرس واحدا من الوسائل الفعالة لتعزيز التواصل وتحسين مستوى التعليم ، يشكل هذا النوع من التفاعلات الاجتماعية فرصة لتبادل الخبرات المهنية وتطوير الاساليب التدريسية.

من خلال ما تم عرضه من نتائج حول الفرضية الفرعية التي تنص: تسهم جماعة العمل في خلق علاقات عمل جيدة بين الاساتذة في المتوسطات سمحت لنا النتائج التي توصلنا إليها في كشف هذه العلاقات.

ساهمت جماعة العمل في خلق علاقات عمل جيدة داخل المتوسطات محل الدراسة من خلال تعزيز التعاون والتواصل المفتوح بين أعضاء الفريق. عندما يعمل الأفراد بشكل جماعي، يتبادلون الأفكار والخبرات، مما يعزز الشعور بالانتماء والمسؤولية المشتركة. يؤدي هذا التبادل إلى بناء الثقة والاحترام المتبادل، وهو ما يخلق بيئة عمل ايجابية وثمررة. كما تتيح جماعة العمل لأعضاء الفريق فرصة تقديم الدعم والمساندة لبعضهم البعض، مما يقلل من التوتر والصراعات. علاوة على ذلك، تعزز هذه الجماعات من تطوير المهارات القيادية والقدرة على حل المشكلات بشكل جماعي، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة ورفع مستوى الرضا الوظيفي بين الاساتذة. وعليه فالهدف الذي كنا نصبوا لتحقيقه والمتعلق بفرضيتنا قد تم تحقيقه وبدرجة كبيرة.

توصلت دراستنا الحالية الى نفس ما توصلت اليه دراسة (محسن حماني) حول العمل الجماعي الذي يخلق التقدير والاحترام المتبادل بين زملاء العمل والشعور بالمسؤولية الجماعية والتحلي بروح الجدية وانسجام العلاقات والحرص على دعم قدرات واهتمامات الزملاء مما يعزز تماسك الافراد وشروع ثقافته اداء كل فرد لدوره الوظيفي.

نستنتج أن جماعة العمل لها دور مهم وفعال في خلق علاقات عمل جيدة و متماسكة بين الموظفين داخل المتوسطات وتساهم في ترابط وتحالف الموظفين مع بعضهم.

كما اتفقت دراستنا الراهنة مع دراسة (مريم بن واصيف) حول التضامن والتعاون بين الفئات السوسيو المهنية حيث اقر العمال بوجود تضامن وتفاهم بينهم وان تعددت اوجه هذا التضامن داخل فضائهم العمالي، بالاضافة الى ان قيم التضامن والتعاون هي التي شجعت على خلق التواصل وبالتالي التشكيل علاقات خارج عن اطار العمل.

#### استنتاج عام:

من خلال النتائج المتوصل اليها في الدراسة نجد ان الفرضية العامة التي تقول ان هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقة العمل ، وجدنا ان الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حاسماً في تحديد علاقات العمل داخل المتوسطات.

فهي تحدد القيم والمعتقدات والسلوكيات المشتركة بين أفراد المؤسسة، مما يؤثر على كيفية التفاعل والتعاون بينهم. فمثلاً، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الشفافية والتواصل المفتوح، فمن المرجح أن تكون العلاقات بين العاملين في المؤسسة إيجابية ومبنية على الثقة.

وعلى العكس، إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الهرمية الصارمة والتنافس السلبي، فقد تظهر علاقات العمل توترات وصراعات. لذا، فإن فهم وتشكيل الثقافة التنظيمية بطريقة تعزز التعاون والتفاعل الإيجابي يمكن أن يساهم في بناء بيئة عمل صحية داخل المؤسسات التعليمية.

فالقيم التنظيمية لها تأثير كبير في علاقات العمل فكلما كان هناك تفاعل ايجابي بين زملاء العمل والادارة كان هناك تعاون كبير في العمل من خلال التعلم من بعضهم البعض وكذلك المرونة في العمل تسمح لهم بالتواصل والتعاون بشكل فعال مع الزملاء ، باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي فالطبع يوجد تفاعل بين العمال ، الا ان نوعه وطبيعته تختلف باختلاف المواقف والمصالح المتواجدة في المؤسسة.

ومنه نستنتج ان الفرضية العامة التي نصت للثقافة التنظيمية علاقة في تحديد طبيعة علاقات العمل داخل المتوسطات محل الدراسة. قد تحققت ايجابا ولها دور فعال في تماسك الموظفين مع بعضهم.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل الى الإجراءات الميدانية للدراسة التي تمثلت في منهج الدراسة الذي تم الاستعانة به، الدراسة الاستطلاعية التي تم تطبيق الاستبيان بها، حدود الدراسة البشرية والزمنية والمكانية، مجتمع البحث وعينة الدراسة، الإجراءات التي تم تطبيقها في الدراسة والأساليب المستخدمة في الدراسة.

خاتمة

## خاتمة

إن الولوج في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة وعلاقات العمل في المؤسسات التعليمية (المتوسطات نموذجاً) بتشعباته وتعقيداته يقتضي من الناحية الاستيمولوجية أن لا ندرس هذا الموضوع في إطاره المجالي الضيق وإنما يجب توسيع مجال البحث بحكم أن القيم والمعتقدات مختلفة.

فكل فرد في المتوسطة حامل لقيم وثقافة تختلف عن القيم التي يحملها فرد آخر ولها تأثير كبير على ثقافة المتوسطة وعلاقات العمل السائدة داخلها، وحتى لو انطوى موظفو المتوسطة تحت لواء ثقافة تنظيمية تؤسسها المتوسطة بقوانينها ورموزها ومعتقداتها الخاصة التي تميزها عن باقي المتوسطات تبقى الثقافة المحلية مشعل يحمله الفرد أينما حل وارتحل وتظهر جليا من خلال ممارساته.

وأیضا تمتد إلى علاقاته مع باقي أعضاء العمل، فثقافة المتوسطة إذا ما كانت قيمها ومعتقداتها تتماشى مع قيم الفرد العامل فيها ستحدث أثر إيجابي على صعيد الأفراد وعلى صعيد المتوسطة، ومن خلال موضوعنا الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل حاولنا أن نلم ببعض المؤشرات وملامستها على أرض الواقع.

وفي ختام هذه الدراسة يمكن القول أن الثقافة التنظيمية بمكوناتها المادية والمعنوية تترك بصمتها على المتوسطة والأفراد وتعطيها سمات تميزها عن غيرها من المتوسطات 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.

## الاقتراحات:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة والاستنتاجات التي خرجت بها الطالبة فإنه يمكن طرح عدد من الإقتراحات والتي نأمل أن تسهم في التطوير والتحديث في المجال التوظيف:

الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل وتطبيق دراسات عليها.

البحث عن الدعم داخل المؤسسة بين الموظفين.

تقديم حوافز مادية ومعنوية لتشجيع الموظفين للقيام بأداء وظيفي بأكمل وجه.

تطبيق بحثنا هذا في قطاعات أخرى غير مؤسسات المتوسطة لمعالجة موضوع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالعمل.

تبادل الدعم، التوجيه وحل النزاعات بين الموظفين والتواصل المستمر للتخفيف ضغوط العمل.



## قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. إحسان دهش جلاب، إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، ط 1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
2. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ط1.
3. أحمد عبد الله صباب، و آخرون، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، الأردن، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
4. حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر، 2004.
5. طلق عوض الله السواط، د. طلعت عبد الوهاب السندي، د. طلال مسلط الشريف، الادارة العامة : المفاهيم . الوظائف . الأنشطة.
6. علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013.
7. علاء قنديل، مبادئ وأخلاقيات الإدارة، ط1، مؤسسة طيبة، مصر، 2013.
8. غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير (الإصدار ط 2)، وهران، الجزائر، دار الغرب للنشر والتوزيع، 2003.
9. فريد كورتل وأمال كحيلية، إدارة التغيير في عالم متغير، ط 1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، 2015.
10. نعمة عباس الخفاعي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

ثانياً: البحوث الجامعية

1. إلهام العلمي، الزهراء هامل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني محفوظ عمار بئر العاتر، مذكرة تخرج ماستر تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2021-2022.
2. بابه إيمان، أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية بمؤسسة رغوة الجنوب، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2015-2016.

3. بن اوصيف مریم، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير ولاية جيجل، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لامين دباغين، سطيف 02، 2014-2015.
4. بن بلخير خديجة، بولحية فاطمة، علاقات العمل وأثرها على أداء الموظفين داخل المؤسسة الاستشفائية دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة في أمراض السرطان "مركز مكافحة السرطان بأدرار"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والعلوم الإسلامية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2021-2022.
5. بوركو شافية، بوصبيعة راضية، دور علاقات العمل في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج أولاد صالح الطاهير، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016. سعد بشاينية، علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه غير منشورة، تخصص علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
6. رابح الله عبد القادر، محاضرات في قانون وعلاقات العمل، موجهة للسنة الثانية ماستر علم النفس عمل وتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة لوئيسي علي، البليدة 2، 2020-2021.
7. رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، رسالة دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2010.
8. طهرية هيثم، مرازقة محسن، علاقات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية مجمع عمر بن عمر، مذكرة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالم، 2021-2022.
9. طهرية هيثم، مرازقة محسن، علاقات العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمؤسسة صناعية "مجمع عمر بن عمر"، مذكرة تخرج ماستر، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945، قالم، 2021-2022.
10. عامر سهل، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي دراسة ميدانية في مؤسسة قديلة للمياه المعدنية بسكرة، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020.

11. عبد الرحمان سايح، احمد علي طالب، العبء الذهني وعلاقته بنمو سلوك المواطنة التنظيمية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة غرداية، 2020-2021.
12. عبير بنت عبدالعزيز بن سعود المقبل، الثقافة التنظيمية السائدة في مكاتب التربية والتعليم (بنات) بمدينة الرياض، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 1430هـ.
13. 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.

### ثالثا: المجلات العلمية

1. بهولي رقية، د. بوضرسة زهير، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على علاقات العمل دراسة ميدانية، مجلة آفاق العلوم، العدد السابع عشر، المجلد 05، جامعة زيان عاشور، الجلفة، جوان 2019.
2. حسام قرني أحمد، دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مظاهر الالتزام التنظيمي للعاملين في المنظمات، دراسة ميدانية على الهيئة القومية للبريد بجمهورية مصر العربية، المجلة العربية للإدارة، مج 38، العدد 02، جوان 2018.
3. ريم لونيسي، طهيرة عواج، واقع علاقات العمل في المقاولات السياحية في الجزائر: الوكالة السياحية نموذجا دراسة ميدانية بمدينة باتنة، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، العدد 02، المجلد 05، جويلية 2020.
4. طلق عوض الله سواط، و سعود محمد العتيبي، البعد الوظيفي لثقافة التنظيم، مجلة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد 12(العدد 01)، 1998.
5. عزيز قودة، التنظيم الاستراتيجي وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 13، ديسمبر 2013.
6. قوي بوحنية، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة-دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، (العدد 02).
7. يحيى عبد المالك، الثقافة التنظيمية: الدلالات والأبعاد، مجلة آفاق العلوم، العدد السادس، جامعة الجلفة، 2017.

رابعاً: الجريدة الرسمية

1. الجريدة الرسمية، 25 أبريل 1990.

خامساً: المراجع باللغة الأجنبية

2. Edgar H. Schein (2010), Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, United States, Jossey-Bass.

الملاحق

الملحق رقم (01): استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

تخصص:

شعبة:

قسم:

## استمارة استبيان

السيد (ة) الفاضل (ة): السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

في إطار القيام ببحث استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم

التنظيمية وعلاقات العمل: دراسة ميدانية خمس متوسطات بلدية العطف ولاية غرداية".

المعنونة بـ "الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل: دراسة ميدانية خمس متوسطات بلدية العطف ولاية غرداية".

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة بهدف الحصول على المعلومات اللازمة والتي تخدم أهداف هذه الدراسة آمليين في تعاونكم معنا، راجين منكم التفضل بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستمارة بدقة وموضوعية وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة.

نحيطكم علما أن المعلومات التي ستدلون بها ستعامل بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

المحور الأول: البيانات الشخصية

أنثى

ذكر

الجنس:

العمر: .....

المستوى التعليمي:

جامعي

ثانوي

متوسط

ابتدائي

الوضعية المهنية:

مؤقت

دائم

## المحور الثاني: الثقافة التنظيمية

أحيانا	لا	نعم	القيم التنظيمية
			أشعر بأن قيم المؤسسة متماشية مع قيمي الشخصية
			أعتقد أن هناك تفاعل إيجابي بين الزملاء والإدارة
			أشعر بأن هناك مساحة للتعبير عن آرائي وافتراضي داخل المؤسسة
			أعتقد أن هناك تماشي بين القيم المعلنة للمؤسسة والسلوكيات الفعلية للموظفين
			أتلقي الدعم اللازم من الإدارة لتحقيق أهدافي الشخصية والمهنية
			أشعر بأن هناك عدالة في توزيع الفرص والمكافآت داخل المؤسسة
			أستمتع بالعمل في هذه المؤسسة وتشعر بالارتياح العام
			يوجد تفاعل إيجابي بين الزملاء في العمل
			أتلقي تقديرا من قبل الزملاء والإدارة عند تحقيقي للأهداف
			أشعر بأن هناك شفافية في الاتصال داخل المؤسسة
			<b>جماعة العمل</b>
			يتم تشجيع التعاون والتفاعل بين أعضاء هيئة التدريس في المؤسسة التعليمية
			يتم تبادل الموظفين المعلومات بشكل فعال داخل القسم أو الفريق التعليمي
			يتم حل المشاكل والتحديات التعليمية بشكل سلس وسريع بين أعضاء الهيئة التعليمية
			يشعر الموظفون بالانتماء والاندماج في فريق العمل التعليمي



			يتم تشجيع التفاعل الاجتماعي وبناء العلاقات الإيجابية بين أعضاء هيئة التدريس
			يشعر الموظفون بأنهم جزء لا يتجزأ من جهود الفريق في تحقيق أهداف التعليمية للمؤسسة
			يتم تحفيز وتقدير جهود الفريق التعليمي في تحسين جودة التعليم والتعلم في المؤسسة
			يتم تنظيم اجتماعات منتظمة لفريق العمل التعليمي لمناقشة التحديات والاستراتيجيات اللازمة لتحسين الأداء
			يتبادل أعضاء فريق العمل التعليمي الأفكار والمقترحات لتطوير مناهج التدريس وطرق التقييم
			يتم توفير الدعم اللازم من الإدارة لفريق العمل التعليمي لتحقيق أهداف التعليم والتعلم

### المحور الثالث: علاقات العمل

			يشجع مديرك في العمل على بناء علاقات جيدة مع زملائك
			تشعر بأن هناك بيئة عمل إيجابية تعزز التعاون بين زملائك
			تبادل الثقة والاحترام مع زملائك في العمل
			توجد لديك فرص للتفاعل الاجتماعي مع زملائك خارج أوقات العمل
			تشعر بأن هناك مرونة في العمل تسمح لك بالتواصل والتعاون بشكل فعال مع زملائك
			تعتبر زملاؤك في العمل جزءاً من شبكتك الاجتماعية
			يُظهر زملاؤك في العمل اهتماماً بالتطور المهني والشخصي لك
			تشعر بأن هناك احتراماً للتنوع والاختلاف في بيئة العمل
			تتاح لك الفرص للمساهمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بمشروعاتك مع زملائك
			تشارك في فعاليات اجتماعية مع زملائك في العمل لتعزيز الروح المعنوية وبناء العلاقات

## الملحق رقم 02: تعريف المتوسطات محل الدراسة

### 1- تعريف التعليم في الجزائر:

يحظى التعليم في الجزائر بأهمية كبيرة لدى الشعب الجزائري و الدولة الجزائرية على حد سواء و قد تم تسخير امكانيات كبيرة لتوفير كل الهياكل و البنية التحتية للتعليم لمختلف الأطوار سواء الابتدائي, المتوسط, الثانوي و حتى الجامعي. حيث يبلغ عدد المؤسسات التربوية للأطوار الثلاثة الأولى أكثر من 27 ألف و 351 مؤسسة موزعة بين مدرسة ابتدائية, متوسطة و ثانوية.

كما لا يزال التعليم في شتى أطواره مجانياً بالكامل لكل أبناء الشعب الجزائري منذ الاستقلال و حتى يومنا هذا و تُعد نوعية التعليم جيدة على العموم رغم بعض النقائص مثل العيوب في بناء المؤسسات و النقل المدرسي المتذبذب و التغيير المتكرر للمناهج.

أثبتت المدرسة الجزائرية جدارتها على المستوى الدولي عبر حصول العقول الجزائرية المتخرجة من الجزائر على مناصب عليا في شتى المجالات خاصة العلمية في دول كبرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و دول أوروبا الغربية.

### 1-1- الطور المتوسط في الجزائر:

يقتضي الوصول الى الطور المتوسط اجتياز امتحان التعليم الابتدائي بعد قضاء مدة 5 سنوات من الدراسة في المدرسة الابتدائية.

الطور المتوسط في الجزائر هو ثاني مرحلة من التعليم التي يمر بها الطالب بعد الابتدائي و تبلغ مدته 4 سنوات تنتهي باجتياز امتحان شهادة التعليم المتوسط للالتحاق بالثانوية. يتم تلقين العديد من العلوم للطلاب في الطور المتوسط سواء الأدبية مثل : الادب العربي, اللغات الحية مثل الفرنسية و الانجليزية, التاريخ و الجغرافيا و التربية المدنية أو العلمية مثل : العلوم الطبيعية, الرياضيات, الفيزياء و التكنولوجيا اضافة الى الفنون مثل : الموسيقى و الرسم و التربية البدنية.

يتم تخصيص أستاذ لكل مادة على حدى و الذي يشترط أن يحمل شهادة في نفس التخصص مع تكوين في بيداغوجيا التدريس و التعامل مع الطلاب تحت اشراف وزارة التربية الوطنية بعد اجتيازه لامتحان القبول الكتابي و الشفوي.

توفر معظم المتوسطات في أنحاء الجمهورية الجزائرية خدمة الاطعام و النقل المدرسي للطلاب الذي يقطنون بالمناطق النائية و البعيدة و التي لا تتوفر على مؤسسات تربوية.

ينقسم الموسم الدراسي في الطور المتوسط في الجزائر الى ثلاثة فصول تفصل بينها عطلات. يتم حساب معدل الطالب عبر العديد من الامتحانات و الفروض و النشاطات حيث يتم حساب المعدل لكل مادة عبر جمع نقا:

المراقبة المستمرة + الفرض الأول + الفرض الثاني + الاختبار ثم يتم ضرب المعدل المحصل عليه في معامل المادة. بعد حساب معدل كل مادة يتم جمع جميع المعدلات ثم قسمتها على مجموع المعاملات ليحصل الطالب على المعدل العام للفصل.

و بعد نهاية الموسم الدراسي يتم جمع معدلات الفصل الاول و الثاني و الثالث ثم تتم قسمتها على ثلاثة ليحصل الطالب على المعدل السنوي و الذي على أساسه يحدد مجلس الأساتذة انتقاله الى السنة الموالية أو رسوبه. ولانتقال للسنة الموالية لابد أن يحصل التلميذ على المعدل السنوي الأدنى و هو 10.00 فما فوق.

### 1-2 التكنولوجيا و التدريس في الطور المتوسط:

مع الطفرة التي يشهدها التعليم في العالم عبر التلقين عن بعد و مواقع التدريس على الويب التي تضم العديد من الدروس في جميع المجالات, أصبحا لحصول على مواضيع الامتحانات و الدروس في جميع المواد و الاختصاصات متاحًا عبر المواقع العديدة التي تضم بنك الفروض و الاختبارات التي انتشرت في السنوات الأخيرة. تقدم هذه المواقع كل ما يحتاجه طالب الطور المتوسط في الجزائر من دروس و مواضيع تجريبية للفروض و الاختبارات قام باعدها أساتذة أصحاب خبرة في مجال التعليم لكي يقوم الطالب بالتحضير الجيد للامتحانات الفصلية في مؤسسته.

### 1-3- تعريف متوسطة الشهيد السماوي اسماعيل العطف غرداية محل الدراسة

النشأة: 2015 - عدد القاعات: 13 - عدد المخابر: 02 - عدد الورشات: 01 - عدد قاعة إعلام آلي: 01 - عدد الموظفين: 10 - عدد الأساتذة: 11 - الدوام: خارجي

### 1-4- تعريف متوسطة الشرفة الجديدة:

سنة الإنشاء: 2012 - عدد التلاميذ: 217 - عدد الأساتذة: 15 - عدد القاعات: 12 - عدد المخابر: 02 - عدد الورشات: 02 - الطاقم الإداري: 09 - الطاقم التربوي: 11.

### 1-5- تعريف متوسطة الحاج سليمان بن عيسى

النشأة: 2005 - عدد الأساتذة: 18 - عدد التلاميذ: 232 - عدد القاعات: 12.

### 1-6- تعريف متوسطة تنعام الجديدة

النشأة: 2023 - عدد الأساتذة: 10 - عدد التلاميذ: 133 - عدد القاعات: 07.

### 1-7- تعريف متوسطة القرادي

النشأة: 1983 - عدد الأساتذة: 10 - عدد التلاميذ: 248 - عدد القاعات: 16 - عدد الإداريين: 08.