

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

الثقافة التسييرية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية

عند العمال

دراسة سوسولوجية على عينة من العمال المنفذين بمؤسسة ALFA-PIPE بغرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ:

نور الدين بولعراس

من إعداد الطالب:

صافي مشري

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
حميد قرليفة	جامعة غرداية	رئيسا
نور الدين بولعراس	جامعة غرداية	مشرفا ومقرا
أمال حواطي	جامعة غرداية	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019 - 2020

إن تجاهل قضية الإنسان في معالجة قضايا التخلف، من الأمور التي أفقدت هذه التجارب الإصلاحية الشرط الأساسي لنجاحها.

- مالك بن نبي -

الإهداء

إلى

أبي الغالي وأمي الفاضلة ...

مصدر قُوَّتِي بعد الله عز وجل أطال الله في عمرهما وحفظهما من كل سقم.

إلى

أخواتي وزوجتي ...

رمز شموخي ومَعزِّي اللَّاتِي لم يبخن بوقت وسهر لمساندتي.

أولادي قرة عيني اللهم أحفظهم ورزقني برّهم.

إلى

أصحاب الهمم والقناعات.

شكر و عرفان

نحمد الله ونشكره الذي وفقنا بإتمام هذه الدراسة المتواضعة، ولا يسعني إلا أن:

أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان إلى أستاذي ومشرفي الدكتور الفاضل نور الدين

بولعراس الذي تفضل بالإشراف على مذكرتي والذي أكثرت عليه السؤال ولم ييخل عليا بالجواب

وخصص لي من وقته الكثير بغية الدعم والنصح والتوجيه والإثراء بأفكاره السديدة فجازاه الله عنا

خييرا.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى كل من الأستاذة الفاضلة الدكتورة أمال حواطي والأستاذ

الفاضل الدكتور حميد قرليفة والأستاذ الفاضل الدكتور قمانه محمد والأستاذ الفاضل الدكتور

عكوشي عبد القادر على ما قدموه لي من نصح وإرشاد في بداية عملي على المذكرة.

والشكر موصول إلى جميع الأساتذة الذين درسوني وأمدوني بالعلم والمعرفة وكانوا سببا وعونا

بعد الله عز وجل في وصولي إلى هذه المرحلة، فجازاهم الله عنا خير الدنيا والآخرة.

وختاما دون أن أنسى بأن أتقدم بجميل الشكر إلى كل عمال المؤسسة الجزائرية لتوزيع الأنابيب

بغرداية وعلى رأسهم السيد العابد عبد الحميد لتقديمهم لي يد المساعدة في الحصول على المعلومات

اللازمة لإتمام هذا البحث.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	❖ الإهداء
	❖ شكر وعرفان
	❖ فهرس المحتويات
	❖ فهرس الجداول
	❖ فهرس الأشكال
	❖ جدول المختصرات
	❖ ملخص
03 – 01	❖ مقدمة
/	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	❖ تمهيد
06	-1 أسباب اختيار الموضوع
07	-2 أهمية الدراسة
07	-3 إشكالية الدراسة
09	-4 فرضيات الدراسة
10	-5 تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة
19	-6 المقاربة السوسولوجية للدراسة
25	-7 الدراسات السابقة
/	الفصل الثاني: الثقافة التسييرية في التناولات السوسولوجية
40	❖ تمهيد
41	المبحث الأول: ماهية الثقافة التسييرية
41	المطلب الأول: أهمية الثقافة التسييرية
41	المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التسييرية

43	المطلب الثالث: آليات تشكل ونجاح الثقافة التسييرية
44	المطلب الرابع: أساليب الثقافة التسييرية
46	المبحث الثاني: ماهية العدالة الإجرائية
46	المطلب الأول: مبادئ العدالة الإجرائية
47	المطلب الثاني: عناصر وجوانب ظهور العدالة الإجرائية
49	المطلب الثالث: شروط وقواعد العدالة الإجرائية
51	المبحث الثالث: ماهية الثقة التنظيمية
51	المطلب الأول: أهمية الثقة التنظيمية
52	المطلب الثاني: أنواع وخصائص الثقة التنظيمية
53	المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية
55	المطلب الرابع: مخاطر الثقة التنظيمية
57	❖ خلاصة الفصل
/	الفصل الثالث: المواطنة التنظيمية في التناولات السوسولوجية
61	❖ تمهيد
62	المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية
62	المطلب الأول: أهمية المواطنة التنظيمية
63	المطلب الثاني: خصائص المواطنة التنظيمية
64	المطلب الثالث: أبعاد المواطنة التنظيمية
66	المطلب الرابع: معوقات المواطنة التنظيمية
68	المبحث الثاني: روح التعاون التنظيمي
68	المطلب الأول: أهداف التعاون التنظيمي
69	المطلب الثاني: أنواع التعاون التنظيمي
70	المطلب الثالث: دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي
72	المطلب الرابع: شروط تحقيق التعاون التنظيمي

74	المبحث الثالث: روح التسامح التنظيمي
74	المطلب الأول: أهمية التسامح التنظيمي
75	المطلب الثاني: أنماط التسامح التنظيمي
77	المطلب الثالث: نماذج التسامح التنظيمي
78	المطلب الرابع: مظاهر التسامح التنظيمي
80	❖ خلاصة الفصل
/	الفصل الرابع: الجانب الميداني
82	المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات
82	المطلب الأول: مجالات الدراسة
89	المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة
89	المطلب الثالث: أدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة
91	المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة
96	المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها
96	المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى
111	المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية
130	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
132	الخاتمة
136	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
18	يوضح التحليل المفهومي للدراسة	01
86	يوضح دليل الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية	02
87	يوضح دليل المقابلة في الدراسة الاستطلاعية	03
91	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	04
92	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	05
92	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	06
93	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية	07
94	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية	08
96	يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المسير وعلاقتها بصراحة وانفتاح المسؤول.	09
97	يوضح اعتماد متخذي القرار على معلومات دقيقة وعلاقته بمرونة العملية الاتصالية.	10
99	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باعتقاد العمال بوجود عقد ندوات لشرح التعاون.	11
101	يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باستعدادهم لمرافقة زميل جديد	12
103	يوضح فرص الاعتراض عن القرارات وعلاقتها بإمكانية مساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة.	13
105	يوضح نوعية القرارات التي يُسمح للعمال المشاركة فيها وعلاقته بمساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة.	14
106	يوضح الأخذ بآراء العمال في اتخاذ القرار وعلاقته بتطوعهم لتعويض زملائهم الغائبين	15
108	يوضح اتخاذ المسؤول لقرار تضرر منه العمال وعلاقته بطبيعة الجهة التي يراجعونها	16

	عند مواجهتهم لمشكلة.	
112	يوضح اعتماد الإدارة على أفكار العمال وعلاقته بتوجيه العمال للوم عند التأخر في إنجاز العمل.	17
114	يوضح تفويض بعض الصلاحيات للعمال وعلاقتها برد فعل العمال عند وقوع مشكلة مع الإدارة.	18
116	يوضح إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير وعلاقته برد فعل العمال عند مرورهم بظروف صعبة.	19
118	يوضح على ما يركز المسير في العمل وعلاقته بتقبل العمال للنقد والتوجيهات.	20
119	يوضح شعور العمال بالمراقبة وعلاقته بتقبلهم للنقد والتوجيهات.	21
121	يوضح إمكانية تقلد العمال ببعض المسؤوليات وعلاقته بتوجيه العمال للوم عند تأخرهم في إنجاز العمل.	22
123	يوضح مراقبة المسؤول لما ينجزه العمال وعلاقتها بردة فعل العمال عند مرورهم بظروف صعبة.	23
125	يوضح مدى تدخل المسؤول في مهام العامل وعلاقته بتقبل العمال للنقد والتوجيهات.	24
127	يوضح انحياز الإدارة إلى العمال وعلاقته بتأجيل العمال لعطلهم لفائدة عمال آخرين.	25

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	يوضح نموذج الدراسة ومتغيراتها	01
24	يوضح خلاصة مفاهيمية للمقاربة وأهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية	02
42	يوضح طبيعة الثقافة التسييرية	03
48	يوضح ردة فعل العمال عند إدراك أو عدم إدراكهم لعدالة الإجراءات وعلاقتها بالفعل التعاوني	04
55	يوضح إدراك أو عدم إدراك العمال لثقة مسيرهم فيهم وعلاقتها بالتسامح	05
66	يوضح أبعاد الموطنة التنظيمية	06
71	يوضح دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي	07
77	يوضح أنماط التسامح	08
85	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFA-PIPE	09

جدول المختصرات

اختصارها	الجملة
(ب. ط)	بدون طبعه
(ب. ب)	بدون بلد
(ب. س)	بدون سنة
(ب. د ن)	بدون دار النشر

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير الثقافة التسييرية على سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب أالفابب ALFAPIPE بغرداية، واعتمدنا في هذه الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة وعلى الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات، وكان مجتمع الدراسة مكون من 142 مفردة إلا أننا استرجعنا 129 استمارة.

نوع هذه الدراسة: درجة ماستر أكاديمي تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

إشكالية الدراسة: هل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة أالفابب بغرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها؟

فرضية الدراسة: سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة أالفابب بغرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها.

متغيرات الدراسة: المتغير المستقل (الثقافة التسييرية)/ المتغير التابع (سلوك المواطنة التنظيمية)

وأظهرت نتائج الدراسة عن وجود علاقة بين الثقافة التسييرية وسلوك المواطنة التنظيمية، كما بينت وجود علاقة بين ضعف العدالة الإجرائية وضعف الثقة التنظيمية لدى المسير، وانخفاض روح التعاون وروح التسامح لدى العمال المنفذين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب أالفابب ALFAPIPE بغرداية، وذلك بعد أن أظهرت النتائج:

- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التسييرية،
- وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد سلوك المواطنة التنظيمية،
- كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لضعف العدالة الإجرائية على انخفاض روح التعاون،
- ووجود علاقة تأثيرية ذات دلالة إحصائية لضعف الثقة التنظيمية على انخفاض روح التسامح.

الكلمات المفتاحية: الثقافة- الثقافة التسييرية- المواطنة- المواطنة التنظيمية- العدالة الإجرائية- الثقة التنظيمية.

Abstract :

This study aimed to identify the effect of the management culture on the organizational citizenship behavior of the executing workers at ALFAPIPE in Ghardaia. .

Type of study: Academic master's degree specializing in sociology of organization and work.

The problem of the study: Is the behavior of the organizational citizenship of the workers implementing the ALFAPIPE in Ghardaia Foundation related to the nature of the management culture prevailing in it?

The hypothesis of the study: the behavior of organizational citizenship of the workers implementing the ALGAPIPE Ghardaia organization in relation to the nature of the managerial culture prevailing in it.

Study variables: the independent variable (managerial culture) / dependent variable (organizational citizenship behavior)

The results of the study showed a relationship between the management culture and the behavior of organizational citizenship, as well as the existence of a relationship between the weakness of procedural justice and weak organizational confidence in the manager, and the low spirit of cooperation and the spirit of tolerance among the workers implementing the Algerian Pipe Industry ALFAPIPE in Ghardaia, after the results showed:

- There is an influential statistically significant relationship between the managerial culture dimensions,
- There is an influential statistically significant relationship between the dimensions of organizational citizenship behavior,
- The results also indicated that there is an influential relationship with statistical significance to the weakness of procedural justice on the decrease in the spirit of cooperation,
- The presence of an influential statistically significant relationship for weak organizational confidence on decreased tolerance spirit

Keywords: Culture - managerial culture - citizenship - organizational citizenship - procedural justice - organizational trust.

مقدمة

تعيش المؤسسة الحديثة مرحلة من التطورات المتسارعة، أجبرت القائمين عليها إذا ما أرادوا ضمان بقائها، محاكاة هذا التسارع والتأقلم مع هذه التطورات والسهر على كل ما يدفع بالعاملين للرفع من أداءهم في العمل بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة وتعزيز فرص المنافسة والاستمرار، فاختلقت عمليات التسيير والأنماط المتبعة فيها باختلاف الثقافات التي يحملها مسيروها، وظهرت الحاجة فأصبح من الضروري الأخذ بعين الاعتبار الخصائص الثقافية والاجتماعية للعامل من أجل فهمه وتعزيز دوافعه عن طريق العمل على إيجاد طرق وأساليب تسييرية جديدة وفعالة من شأنها أن تتصدى إلى كل ما يحول بين العامل وبين ما قد يعيقه على أداء العمل المنوط به بشكل فعال، ولعلّ العديد من الدراسات السوسولوجية في مجال علم الاجتماع تنظيم وعمل، أثبتت وأكدت أن توقع المنظمة في سوق العمل ونجاحها لا يعتمد على رأس مالها وعلى كونها فضاء اقتصاديا فحسب، بل على مدى استثمارها على موردتها البشري، هذا الأخير الذي أصبح مرهون باستعداد المسيرين وتبنيهم لقيمه داخل هذه المنظمة من خلال علاقات انسانية قوية في بيئة تسودها الثقة والتعاون والاحترام المتبادل.

وانطلاقا من هذا ارتأينا تناول موضوع الفعل المواطني التنظيمي للعمال داخل المؤسسة كظاهرة يشترط الخوض فيها عمليتي البحث والتقصي بأسلوب علمي نتوصل من خلاله إلى فك رموز الفعل التطوعي للفرد العامل داخل المؤسسة أو ما يُعيقه على إظهار ذلك والعوامل المؤثرة فيه. وقد ركزنا على العملية التسييرية التي ترتبط أساسا على الثقافة التسييرية الذي يحملها المسير والتي يترجمها في شكل ممارسات داخل المؤسسة تتحكم وبشكل مباشر على سلوكيات أفرادها.

ولقد اخترنا مؤسسة عمومية كميدان دراسة للكشف عن العلاقة بين الثقافة التسييرية والمواطنة التنظيمية ضمن خطوات منهجية متسلسلة كالاتي:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة وتناولنا فيه أسباب اختيار الموضوع وإلى ما نسعى لدراسته، أهمية الدراسة، إشكالية الدراسة، ومن أجل توجيه البحث حددنا فرضيات الدراسة والتي من خلالها استطعنا تحديد مفاهيم الدراسة وعرضها، ثم المقاربة السوسولوجية للدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة ومدى استفادتنا منها.

الفصل الثاني: ارتبط بالمتغير المستقل تحت عنوان سوسيولوجيا الثقافة التسييرية المفهوم والأبعاد، تناولنا فيه مايلي: المبحث الأول ماهية الثقافة التسييرية التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهمية الثقافة التسييرية، أما **المطلب الثاني** فخصصناه لطبيعة الثقافة التسييرية ثم عرجنا **للمطلب الثالث** وفيه تطرقنا إلى آليات تشكل ونجاح الثقافة التسييرية، لنختم الفصل **بمطلب رابع** بأساليب الثقافة التسييرية. أما **المبحث الثاني**: ماهية العدالة الإجرائية نحدد فيه ثلاثة مطالب: **المطلب الأول**: مبادئ العدالة الإجرائية أين لاحظنا أن معظم الدراسات ركزت على ثلاث مبادئ وهي: وحدة الهدف، المساواة، السلطة والمسؤولية ثم عرجنا إلى **المطلب الثاني** الذي خصص لعناصر العدالة الإجرائية وجوانب ظهورها، لنختم **بالمطلب الثالث** وهو شروط وقواعد العدالة الإجرائية. ثم ختم الفصل **بمبحث ثالث**: ماهية الثقة التنظيمية والذي يضم أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهمية الثقة التنظيمية وبعدها خصصنا **المطلب الثاني**: لخصائص الثقة التنظيمية، لنعرج بعدها إلى **المطلب الثالث** الذي يضم أبعاد الثقة التنظيمية ثم ختاماً **المطلب الرابع**: مخاطر الثقة التنظيمية وخلاصة الفصل.

الفصل الثالث: سوسيولوجيا المواطنة التنظيمية -الماهية والأبعاد- وتناولنا فيه ما يلي: **المبحث الأول**: ماهية المواطنة التنظيمية التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهمية المواطنة التنظيمية، وبعده **المطلب الثاني** خصصناه لخصائص المواطنة التنظيمية، ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث** وأشرنا فيه إلى أبعاد المواطنة التنظيمية أما **المطلب الرابع** فيضم معوقات المواطنة التنظيمية. ثم **المبحث الثاني**: روح التعاون التنظيمي واندرجت تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهداف التعاون التنظيمي ثم **المطلب الثاني**: أنواع التعاون التنظيمي ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث**: دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي، وختماً **بالمطلب الرابع**: شروط تحقيق التعاون التنظيمي.

أما **المبحث الثالث**: روح التسامح التنظيمي اندرج تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول**: أهمية التسامح التنظيمي ثم **المطلب الثاني**: أنماط التسامح التنظيمي ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث**: نماذج التسامح التنظيمي، لنختم **بالمطلب الرابع**: مظاهر التسامح التنظيمي وخلاصة الفصل الثالث.

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة، **المبحث الأول**: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات، **المطلب الأول**: مجالات الدراسة، **المطلب الثاني**: المنهج المتبع في

الدراسة، **المطلب الثالث**: أدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة، **المطلب الرابع**: خصائص عينة الدراسة. أما **المبحث الثاني** فخصص لتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها. **المطلب الأول**: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى، **المطلب الثاني**: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية، **المطلب الثالث**: النتائج العامة للدراسة ثم الخاتمة.

الفصل الأول:

الإطار المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع

2. أهمية الدراسة

3. إشكالية الدراسة

4. فرضيات الدراسة

5. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة

6. المقاربة السوسولوجية للدراسة

7. الدراسات السابقة

تمهيد:

إن الوصول إلى حقائق جديدة قائمة والتنبؤ بأخرى مستقبلية، تستدعي من الباحث إتباع أسلوب علمي منظم انطلاقاً من عملية جمع البيانات وتدوين الملاحظات ثم تحليلها، معتمداً على منهجية علمية تتيح له فرصة التأكد من المعلومات التي جمعها، وتمكنه من تعديلها وإضافة الجديد لها، فهو بذلك يؤسس لنفسه شخصية مختلفة تميزه عن غيره من الباحثين في طريقة تأويله لما جمعه، بُغية الانخراط في حل مشكلة سابقة أو أخرى جديدة أو حتى توسيعاً لدراسة سابقة انطلاقاً من نقطة مغايرة فرضها التغير والتطور السريع للعالم.

وعليه اخترنا ظاهرة الثقافة التسييرية والمواطنة التنظيمية، دراسة نبين إطارها المنهجي في أسباب اختيار الموضوع وإلى ما نسعى لدراسته، أهمية الدراسة، إشكالية الدراسة. ومن أجل توجيه البحث حددنا فرضيات الدراسة والتي من خلالها استطعنا تحديد مفاهيمها وعرضها، ثم المقاربة السوسولوجية للدراسة وفي الأخير الدراسات السابقة ومدى استفادتنا منها.

إنّ لكل بحث علمي أهمية تدفع بطالب العلم إلى اكتشافها، ولا يكون ذلك إلا عبر إطار منهجي يكون بمثابة دليل له يوجهه في الإجابة عن مختلف تساؤلاته، لماذا اخترنا هذا الموضوع؟ وما هي أهداف هذه الدراسة؟ أين تكمن الإشكالية؟ وما هي فرضيات الإجابة عنها؟ وما هي النظرية التي نقترح بها من موضوعنا هذا؟ وكيف سنوظف الدراسة السابقة؟ وإلى أي مدى ستفيدنا؟.

1. أسباب اختيار الموضوع:

من البديهي والمنطقي علميا أن يكون للطالب أسبابا مقنعة تدفعه للميل لاختيار موضوع دون آخر، وعليه فإن أسبابنا لاختيار هذا الموضوع:

أ- الأسباب الذاتية:

إن ما أثار وما زال يثير اهتمامنا بهذا الموضوع، هي فترة خمسة عشر سنة التي قضيتها في العمل في مؤسستين مختلفتين، ما يميزهما، كثرة المشاكل بين الإدارة والعمال وبين العمال بعضهم بعضا، الوضع الذي أثار سلبا على العلاقات بينهم، وعلى أدائهم للعمل، رغم أنه كان في كلتا المؤسستين إطارات وإطارات سامية، خريجي مدارس وجامعات ومعاهد، إلا أن هذه الأخيرة لم تشفع لخريجها أن يظهر أفعال تنظيمية مواطنانية عند التحاقهم ببيئة عملهم، وفي المقابل كان لنا الحظ في الاحتكاك بمؤسسة ثالثة ولمدة سنتين ليس للعمل بل للبحث وطلب العلم، أين خصصوا لنا مكانا، نستطيع من خلاله التحضير لشهادة الماستر أثناء دوامهم للعمل وخارج وقت الدوام إلى ساعات متأخرة، الشيء الذي ترك في داخلنا انطبعا لما كنا نلاحظه منبهرين، عند أدائهم لعملهم وقوة التفاعل بينهم الذي يعكسه ذلك التضامن والتعاون والتسامح دون انتظار مقابل، بل سعيًا منهم إلى تعزيز توقعهم وريادة مؤسستهم، ومن هنا بدأ اهتمامنا بالموضوع بحثا عن إجابة تزيل القلق والضبابية عن إقدام العمال لإظهار مواطنتهم التنظيمية من عدمه.

ب- الأسباب الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع الثقافة التسييرية وسلوك المواطنة التنظيمية باعتبار الفاعلين فيها كفتين من شأنهما الحفاظ على توازن المؤسسة.
- صلة الموضوع بتخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل.

■ حداثة الموضوع وقلته من حيث الطرح.

2. أهمية الدراسة:

بعدما بينا الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع، سنتطرق إلى أهم النقاط التي من خلالها نجب على السؤال: إلى أي مدى تكمن أهمية الموضوع قيد الدراسة؟

■ يعتبر الموضوع محل الدراسة من المواضيع المهمة التي تتمثل في دراسة الفعل الاجتماعي التنظيمي للمؤسسة الصناعية، والأطر المرجعية التي تتحكم في ذلك.

■ تستمد الدراسة أهميتها من النتائج التي سوف تتوصل إليها، ومدى العمل بالتوصيات الموصى بها في تحسين أو تعزيز أداء العاملين داخل المنظمة.

■ تكمن أهمية هذا الموضوع في اعتماده على المفاهيم المعنوية غير المادية، سعيا منا لإبراز أهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة.

3. إشكالية الدراسة:

في السوسيولوجيا العامة كما في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، تعتبر المؤسسة نظام اجتماعي ثقافي تضم مجموعة من العاملين يحملون خصائص وثقافات تختلف عن بعضها البعض، يتفاعلون فيما بينهم ضمن علاقات اجتماعية وتنظيمية وتبادلية قد يسودها التعاون والثقة المتبادلة والألفة والانسجام، كما قد تأخذ منحى آخر ومناخ يسوده الانعزال والتوتر والصراع، وبدوره فإن هذا المناخ التنظيمي هو من يعطينا كذلك ملامح وترسيمات المواطنة التنظيمية السائدة في هذه المؤسسة.

إن الفعل المواطناتي التنظيمي وإن ارتبط مفهومه نظريا بالعمال المنفذين على مستوى أي مؤسسة، إلا أن تحقيقه يشترط تظافر جهود الطرفين، المسير والعامل، فقد يقع على عاتق هذا الأخير إظهار وعيه في الالتزام بقواعد المؤسسة، لوائحها وإجراءاتها وبالقبول بما طواعية، خاصة تلك التي تتعلق باحترام الوقت وعدم إهداره، وتنفيذ العمل وإتقانه، فضلا على تفضله لمنع حدوث مشاكل مستقبلية قد تضر به وبزملائه وبالمنظمة ككل، عن طريق توجيهه ونصحه لهم في حال اتخاذهم لقرارات قد تؤثر عليهم، وإبداء استعداده لمساعدة الزملاء في العمل وإظهار تعاونه معهم، ناهيك عن تطوعه لمرافقة العمال الجدد لإسراع عملية تكيفهم مع البيئة الجديدة دون إبداء شكوى أو تدمير، إلا

أن وضع هذا الفعل المواطناتي التنظيمي في سياقه الوظيفي قد يجزنا إلى عدم إنصافه في حال فشله، فالفعل في هذه الحالة ما هو إلا ردة فعل عن ممارسات يجب أن يلتزم بها المسير لضمان تفاعل مرؤوسيه ولإظهارهم مواطنتهم وتقديرهم لعملهم، ولا نستطيع فهم ذلك إلا بعد إخراج هذا الفعل المواطناتي التنظيمي من سياقه الوظيفي، وإدراجه ضمن سياق تنظيمي نستطيع من خلاله التوصل إلى معرفة ما الذي يدفع بالعمال إلى إظهار قيم إيجابية تطوعية خارج الدور المنوط بهم؟ وما الذي قد يمنعهم عن فعل ذلك؟.

إن الثقافة التسييرية التي يحملها المسير، مرتبطة لا محالة بمجموعة الممارسات التي يعتمدها في تسييره لمرؤوسيه داخل المؤسسة، وقد نعترف للكثير من القائمين على شؤون هذه الأخيرة في اجتهادهم وقلقهم وبحتمهم المستمر في إيجاد حلول للمشاكل التي تقع من حين إلى آخر بينهم وبين مرؤوسيه، إلا أن الثقافة التسييرية التي يحملونها وضعف بعض القيم التنظيمية التي يوظفونها عن قصد أو بدون قصد، تحول دون التوصل إلى إيجاد حلول، يستطيعون من خلالها، تهيئة مناخ تنظيمي قادر على الدفع بالعمال إلى إظهار ولائهم وانتمائهم لهم وللمؤسسة.

وبجدثنا عن المؤسسة الجزائرية، وباعتبارها نسقا اجتماعيا وثقافيا مثلها مثل باقي المؤسسات، فإننا نجد البعض منها يعيش جملة من التناقضات قد تتجسد في مظاهر عدة، انطلاقا من تلك الثقافات المختلفة التي يحملها الفاعلون ويتزجونها إلى ممارسات غير مرضية تنظيميا، أين نجد الإطارات المسيرة يصرون على انتهاجهم للسلطة بمفهومها التقليدي في تسييرهم للموارد البشرية، كما أكدته الكثير من الدراسات الجزائرية على غرار ما انتهى إليه الأساتذة: جمال غريد وسعيد شيخي وعلي الكنز في دراستهم (العامل الشائع: عناصر للاقتراب من الوجه الجديد للعامل الصناعي الجزائري) وكامتداد لتلك الممارسات التي صاحبت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال، والتي أسست منذ ذلك الحين لردود أفعال من جانب العامل الجزائري في تصديه لتلك النمطية من التسيير، ولعل مثل هذه الظواهر داخل التنظيمات أصبحت وجهة وجد ضالته فيها كل مهتم ودارس في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، ولأن الثقافة التسييرية للمسير والفعل المواطناتي التنظيمي للعامل ظاهرتان مركبتان داخل كل منظمة، اخترنا المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE بغرداية كميدان بحث كونها مؤسسة مرت على العديد من المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال.

ومن هذا المنطلق تبلور لدينا إشكالية دراسة نطرحها في سؤال رئيسي: -

❖ الإشكالية:

هل سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها؟

❖ الأسئلة الفرعية:

1. هل انخفاض روح التعاون لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بضعف العدالة الإجرائية عند المسير؟
2. هل انخفاض روح التسامح لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بضعف الثقة التنظيمية عند المسير؟

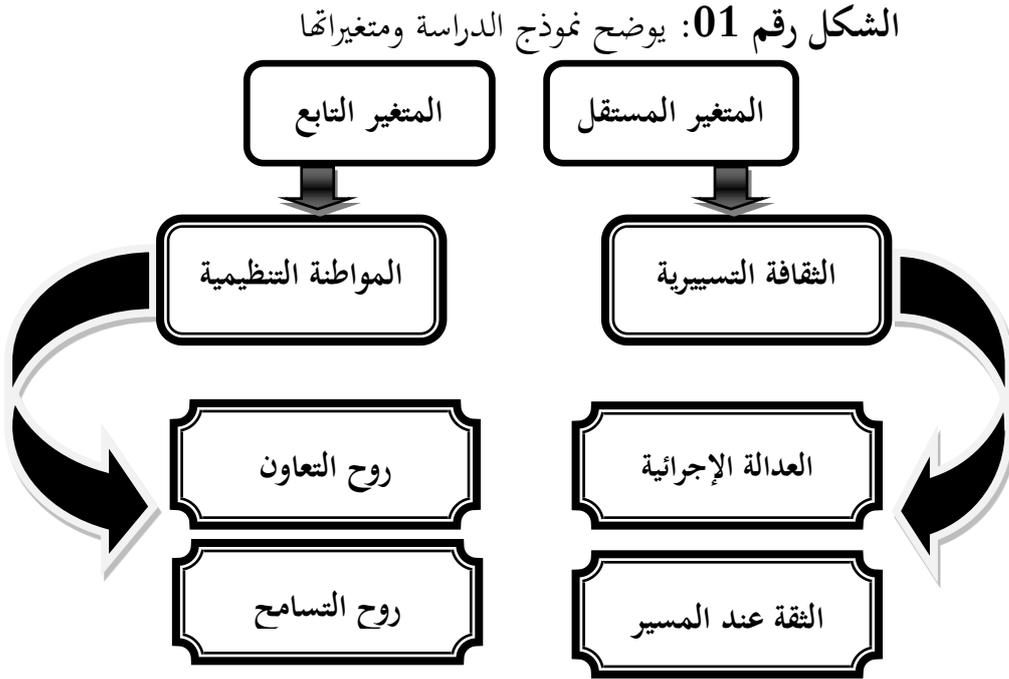
4. فرضيات الدراسة:

❖ الفرضية الرئيسية:

سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها.

❖ الفرضيات الجزئية:

- لانخفاض روح التعاون لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بضعف العدالة الإجرائية عند المسير.
- لانخفاض روح التسامح لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفا بيب بغرداية على علاقة بضعف الثقة التنظيمية عند المسير.



المصدر: من إعداد الطالب

5. تحديد وتحليل مفاهيم الدراسة

1-5 تحديد مفاهيم الدراسة:

إن أي دراسة يتطلع فيها الباحث إلى تفسير ظاهرة ما، تلزمه إلى التدقيق في كل مفاهيم الدراسة، وذلك بتفكيكها وتحديد ما محاولة منه الانتقال من الماكرو إلى الميكرو ليتسنى له الإحاطة بكل جوانب الدراسة، من أجل الوصول في الأخير إلى مفهوم إجرائي يحاكي ما يصبو إليه داخل مجتمع الدراسة.

ومن هذا المنطلق تم تحديد مفاهيم: الثقافة، التسيير، المسير، ثقافة المؤسسة، الثقافة التسييرية، المواطنة، المواطنة التنظيمية، العدالة التنظيمية، العدالة الإجرائية، الثقة التنظيمية، التعاون والتسامح.

■ **الثقافة:** "هي هذا الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع."¹

¹ - ديس كوش، ترجمة منير السعيداني: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط 1، 2007، ص 31.

- **الثقافة:** " لفظ الثقافة في اللغة العربية أكثر من معنى، منها أن الثقافة هي ميزة يختص بها الإنسان المتعلم الذي له اطلاع واسع ومعرفة راقية وحس نقدي أدبي رفيع، وله إلمام بالقضايا الفكرية، وقدرة عقلية على تحليل وإدراك الأمور العصية على فهم الإنسان العادي من عامة الناس.¹"
- **التسيير:** " يعتبر التسيير علما، لأنه يتطلب استخدام الأسلوب العلمي لحل المشاكل. ذلك الأسلوب الذي يقوم على تعريف المشكلة، وتحليلها، ودراستها. ومن ثم حصر البدائل أو الطرق الممكنة إتباعها، ومقارنتها بقصد اختيار أفضلها.²"
- **المسير:**

"هو ذلك الشخص الذي يستطيع القيام بالأعمال وإنجاز المهام من خلال الآخرين. فهو مخطط، ومنشط، ومراقب، ومنسق لجهود الآخرين لبلوغ غرض مشترك.³"

■ ثقافة المؤسسة:

" المجموع المتجانس للمواقف المشتركة لكل الأجراء في وضعية العمل.⁴"

■ الثقافة التسييرية:

"مجموعة من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بالإدراك الطبيعة الانسانية، البعد السلطوي، والوقت ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الانسانية.⁵"

هي: " مجموعة المعارف والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية

¹ عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، (ب ط)، (ب س)، ص172

² - محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 2، 2006، ج 1، ص 27.

³ - محمد رفيق الطيب: نفس المرجع السابق، ص 27.

⁴ - بشير محمد : الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2007، ص 09.

⁵ بن خالد جمال: التطور التاريخي للخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد10، جوان 2016، ص 6.

التسييرية.¹

هي: "أسلوب أو ممارسة السلطة الإدارية لتنظيم العلاقة بين العمال والمؤسسة من خلال تلقين وتعليم العمال مجموعة القواعد السلوكية والقيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير والعمل."²

❖ أما ما نعنيه بالثقافة التسييرية إجرائيا في بحثنا هذا هو تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي يحملها المسير في مؤسسة ألفا يبب غرداية والتي يترجمها إلى ممارسات تعكس تفكيره وتوجهه في عملية تسييره للعمال داخل المؤسسة.

■ العدالة التنظيمية:

"هي الدرجة التي يعتقد بها الموظف أن علاقته مع التنظيم هي علاقة عادلة ومنصفة وأخلاقية."³

■ العدالة الإجرائية:

"وتشمل العدالة الإجرائية التطبيق المتسق للقواعد، عدم التحيز، الدقة، مع إمكانية التصحيح، وتمثيل مصالح الأشخاص المعنيين بالمعايير والأخلاقيات المعمول بها"⁴.

"تعتبر العدالة الإجرائية عن الإجراءات الرسمية العادلة، أي الإجراءات التي تم تصميمها لزيادة المشاركة في عملية اتخاذ القرارات أو العمل على تبني إجراءات محددة لحفض التحيز والاختفاء في القرارات التي يتم اتخاذها..."⁵

¹ - رحال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، (ب.ب)، العدد 5، سبتمبر 1999، ص ص 09-10.

² - عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (ب.ط)، 2002، ص09.

³ -Edward P.OConnoib,Marin Crowley-Henry,Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and EmployeeEngagement : Bridging the Literature, Journal of Business Ethics, 2017,p06.

⁴ - Assad El Akremi et autres. Comportement organisationnelle- justice organisationnelle. Enjeux de carrière e épuisement professionnel- Edition de Boeck and Iarcier. Bruxelles.1 re Edition.2006 .p30

⁵ - محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، (ب ط)، 2010، ص03.

هي: " الإجراءات الرسمية العادلة المرتبطة بالتوزيع العادل للمكافآت والحوافز التي يحصل عليها العامل وتتمثل في اتخاذ القرار والمشاركة في صنعه."¹

هي: " التي تمثل بمدى إحساس العامل بعدالة الإجراءات المتبعة في تحديد المخرجات، وهي كذلك مدى شعور الفرد العامل أو الموظف بالعدالة فيما يخص الإجراءات والأساليب المتبعة في عملية توزيع المدخلات والمخرجات وتحديدتها من قبل المدير المسؤول عنه داخل المنظمة"².

❖ أما ما نقصده بالعدالة الإجرائية إجرائيا في بحثنا هذا هو تقييم الطريقة التي تتخذ بها القرارات (الديمقراطية أو الأوتوقراطية) من طرف المسير بالمؤسسة قيد الدراسة، ومدى مشاركة العمال في اتخاذها وتقبلهم لها والاعتراض عليها، ثم مدى تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء، والاعتماد على معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذها.

■ الثقة التنظيمية :

" هي حالة نفسية حاسمة لتشكيل وتقوية العلاقات الإنسانية"³

وهي: " السلوك الموثوق به وغير الموثوق به عند الفرد، نجدها في علم الاجتماع تعني السلوك الموثوق به، العادل والأخلاقي في التعامل والعلاقات مع الأشخاص..."⁴

¹ - عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، (ب ط)، 2008، ص 40.

² - محمود عبد الرحيم بدر غانم: درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015، ص ص 14-15.

³ - محمد الأمين دهوم، كربالي بغداد: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU، الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي 36 (01)، (ب.س)، ص 97.

⁴ - Luu Trang Tuan, **organisational culture and trus as organisation factors for corapte governance,**_int J.Management and Enterprise developement, vol.11,nos.2/3/4/2011,p145

" حمل المبادئ لكل من الطرفين، تتطلب الحصول على درجة من الإيمان والصدق بإنجاز الهدف المطلوب وأن هذه القيم والمبادئ والمعايير الأخلاقية تكون نابعة من داخل الفرد."¹

" توقعات مشتركة بين طرفين إذ ينظر لها بعد الاتفاق عليها، كعقد نفسي غير مكتوب بينهما، مع الالتزام به سلوكياً."²

"تناول علماء الاجتماع الثقة على أنها وسيلة لبناء علاقات اجتماعية والحفاظ عليها، وأن الثقة جوهر الرأسمال الاجتماعي الذي يستخدم كمورد لإعادة بناء المجتمعات التي تكافح لتعزيز النمو في المجتمعات المتقدمة"³.

❖ أما ما نعنيه بالثقة لدى المسير إجرائياً في بحثنا هذا هي الوصول إلى درجة اعتمادية المسير وإيمانه بقدرات العمال المنفذين بالمؤسسة قيد الدراسة في تنفيذهم للمهام الموكلة إليهم، بعد الحد من كثرة الإشراف والعمل على تفويض السلطة، وعدم المتابعة المفرطة للعمال بالتوصيات والتقارير، فضلاً عن الاعتماد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة.

■ المواطنة:

" هي المكانة التي يتمتع بها شخص ما باعتباره عضواً كاملاً العضوية في مجتمع معين."⁴

" هي صفة المواطن التي تحدد حقوقه وواجباته الوطنية التي يتم تلقينها له عن طريق التربية الوطنية."¹

¹ - لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، سنة 2016/2015، ص ص 15-16.

² - سندس رضوي حوين: الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العدد 35/2015، ص 127.

³ - وفاء علي علي داود: الثقة السياسية بين المواطن والحكومة وتداعيات قيام الثورات، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط 1، 2014، ص 47.

⁴ - جوردان مارشال، ترجمة محمد محي الدين وآخرون : موسوعة علم الاجتماع، المركز المصري العربي، (ب.ب)، ط 1، المجلد الثالث، 2001، ص 1411.

■ سلوك المواطنة التنظيمية:

" يعرف سلوك المواطنة التنظيمية بأنه سلوك وظيفي يؤديه الفرد طواعية، و يتعدى حدود الواجبات الوظيفية المحددة له، كما انه لا تتم مكافأته من خلال هيكل الحوافز الرسمية بالمنظمة.

و يعرف على أنه سلوك الفرد الاختياري الذي لا يوجد في بطاقة الوصف للوظيفة، ولا يلزم المدير أو الرئيس الفرد القيام به"²

"يعرف سلوك المواطنة التنظيمية على أنه السلوك الفردي الذي يكون اختياريًا (طوعياً)، وغير معترف به بصورة مباشرة أو صورة صريحة من قبل الأنظمة الرسمية للمنظمة."³

كما يعرف أيضا على أنه: "سلوك طوعي يقوم به الفرد في المنظمة بمحض إرادته ودون تكليف رسمي وبعيدا عن المهام المحددة له في الوصف الوظيفي، وهذا السلوك نابع من حيوية ضمير الشخص ودون انتظار لمقابل ما، ويبنى عليه عموما تحسن أداء وفعالية المنظمة إيجابا."⁴

❖ أما ما نعنيه بالمواطنة التنظيمية إجرائيا في بحثنا هذا هو العمل الإضافي التطوعي، غير محدد رسميا من طرف المنظمة والذي يقدم عليه العمال المنفذون بمؤسسة ألفا بيب غرداية دون انتظار مقابل، ويكون نتيجة إحساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة.

¹ _ مصلاح الصالح: الشامل - قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 1999، ص 88.

² - نادية عبد الخالق رمضان بكر: القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة ملحق، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، (ب.ب)، العدد 2، المجلد 35، 2015، ص 16.

³ - علي عبد الأمير كموه، ناظم جواد عبد الزيدي: إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام، عمان، (ب.ب)، 2018، ص 54.

⁴ - يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة ملحق، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، (ب.ب)، العدد الثاني، المجلد 37، 2017، ص 16.

■ التعاون:

" يشير هذا المصطلح إلى التفاعل أو إلى العمل العام لتحقيق أهداف مشتركة. وقد يظهر ذلك من خلال تقسيم العمل إلى مهام متشابهة وأخرى متباينة. ويكتسب هذا المصطلح أهميته في علم الاجتماع باعتبار أنه يشير إلى عملية اجتماعية أساسية"¹

"ويعني المساعدة وحب الغير، وهو سلوك الذي يدعم فرد معين آخر بمهمة ذات صلة من الناحية التنظيمية"²

" هو سلوك اختياري يهدف إلى مساعدة الآخرين في أداء عملهم، ومن امثلة ذلك سلوك مشاركة العاملين الاخرين طرق وأساليب العمل الجديدة أو الرغبة في مساعدة العاملين الجدد وتعليمهم"³

"هو محاولة منظمة من جانب بعض الأفراد للوصول إلى هدف مشترك، وهو عملية تجميع واتحاد، وبناء وتدعيم"⁴

"والتعاون عملية اجتماعية يرجع الفضل إلى الأسرة أولاً ثم إلى البيئة الخارجية ثانياً في ترويض الأفراد عليها."⁵

ويعرف على أنه: "آلية تقوم بها مجموعة من الأفراد تعمل معا بدافع المنفعة المشتركة، وهو بعكس التنافس الذي تكون فيه المنفعة الشخصية هي الدافع"⁶

❖ أما ما نعنيه بروح التعاون إجرائياً في بحثنا هذا هو مدى استعداد العمال المنفذين للمؤسسة قيد الدراسة إلى رفع روح العملية التعاونية فيما بينهم خارج الدور المنوط بهم، وبدون انتظار

¹ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص82

² - علي عبد الأمير كمونه، ناظم جواد عبد الزيدي: مرجع سبق ذكره، ص64.

³ - نادية عبد الخالق رمضان بكر: مرجع سبق ذكره، ص16.

⁴ - أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نفضة الشرق، جامعة القاهرة، (ب. ط)، (ب. س)، ص 91.

⁵ - أحمد رأفت عبد الجواد: نفس المرجع السابق، ص 92.

⁶ - هالة مصطفى محمد الشيخ: العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية (دراسة حالة سلطة

الأراضي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015، ص 10

أي مقابل، من خلال مساعدة الزملاء العمل في حل المشاكل التي تواجههم، وعدم الرجوع المتكرر إلى المشرف وإرباكه، فضلا عن إمكانية تأجيل عطلهم الرسمية لصالح زميل آخر.

■ التسامح:

" صورة التكيف التي بمقتضاها تميل الجماعات المتعارضة إلى الانسجام المتبادل وتحاشي الصراع من أجل التوصل إلى حل علمي"¹

" سلوك الفرد نحو استيعاب ظروف او الأشياء الغير مناسبة التي تحصل دون شكوى أو تدمر. بالإضافة إلى التسامح والصبر والاحساس بشعور الآخرين"²

" الاستعداد الفكري والنفسي لتقبل الآخرين، وتقبل معتقداتهم مهما بدت مخالفة لقناعاتنا ومعتقداتنا... هو عدم الإصرار على محاربة ما لا نستطيع تغييره"³.

" إحدى صور التكيف التي تتجه فيها الجماعات إلى التلاؤم المتبادل والوصول إلى حل للصراع فيما بينها... وموقف يتسم بالاستعداد لقبول وجهات نظر الآخرين دون الموافقة عليها"⁴

" ويقصد به قدرة الفرد على أن يتحمل أوضاع العمل السيئة دون شكوى أو تدمر، وكذلك تحمل المضايقات التنظيمية العريضة التي تحدث نتيجة تفاعل العاملين بالمنظمة الواحدة، أو العمل ضمن جماعة، أو توجيه اللوم والاتهامات للآخرين"⁵

❖ أما ما نعينه بروح التسامح إجرائيا في بحثنا هذا هو تحمل العمال المنفذين للمؤسسة قيد الدراسة وفي أدنى الظروف المطلوبة، شقاء العمل داخل المصنع والظروف الصعبة دون إبداء شكوى وبعيدا عن التدمر والضجر وتوجيه اللوم للآخرين، وعن البحث عن أخطاء المؤسسة أو الإيقاع بها عمدا.

1 - محمد عاطف غيث: مرجع سبق ذكره، ص 450.

2 - يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان : مرجع سبق ذكره، ص 18.

3 - محمد سبيلا، نوح الهرموزي: موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، العراق - بغداد، ط1، سنة 2017، ص 122.

4 - مصلح الصالح: مرجع سبق ذكره، ص 564.

5 - مياح محمود عامر: نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية والدار الجامعية، ط1، 2015، ص 86.

2-5 التحليل المفهومي:

جدول رقم 01: التحليل المفهومي للدراسة

المفهوم	البعد	المؤشرات
المتغير المستقل الثقافة التسييرية	العدالة الإجرائية	<ul style="list-style-type: none"> - السماح للعمال بالاعتراض على القرارات. - مشاركة العاملين آراءهم قبل اتخاذ القرارات التي سوف ينفذونها. - الاعتماد على معلومات دقيقة وكاملة قبل اتخاذ القرار، - تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء. - العمل بآراء العمال في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها.
	ثقة المسير	<ul style="list-style-type: none"> - الاعتماد على العمال في تنفيذ المسؤوليات، - عدم المتابعة المفرطة للعمال بالتوصيات والتقارير المتعلقة بالأداء. - التركيز على ما يتم إنجازه من العمال (وليس على الأخطاء). - الحد من كثرة الإشراف والعمل على تفويض السلطة. - الاعتماد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة.
المتغير التابع سلوك المواطنين التظيمية	روح التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - مساعدة زملاء العمل في حل المشكلات التي تواجههم. - عدم الرجوع المتكرر إلى المشرف وإرباكه، - مساعدة الآخرين إذا ما تغيب أحد العمال. - الاستعداد لمساعدة الزملاء الجدد للتكيف مع بيئة العمل.
	روح التسامح	<ul style="list-style-type: none"> - تأجيل العطل والإجازات الرسمية لصالح زميل آخر. - العمل بدون إبداء شكوى أو تدمير. - تحمل الظروف الصعبة في العمل وتقبلها بسرور. - عدم توجيه اللوم والاتهامات للآخرين. - عدم البحث عن أخطاء المؤسسة أو الإيقاع بها عمدا. - تقبل النقد و التوجيهات بصدر رحب.

المصدر: من إعداد الطالب

6. المقاربة السوسولوجية للدراسة:

إن حتمية اختيارنا لمقاربة نظرية ترافقنا في كل مراحل دراستنا، نتقيّد من خلالها بقواعد وإجراءات يفرضها علينا البحث العلمي لبناء إطار معرفي ومنهجي، ضرورة لتوجيه بحثنا ومعالجته بطريقة علمية وعملية.

قد يتطلب منا فهم دوافع ظهور نظرية العلاقات الإنسانية وإبراز أهم ما جاء فيها وسبب اعتمادنا عليها كمقاربة لدراستنا، الرجوع بها إلى ماضيها القريب والذي يكاد يحاكي واقع العمال وأرباب العمل في المؤسسة ككل، في عصرنا الحديث. ففكرة أن العمال يستطيعون أن يكونوا في عزلة على الآخرين في أداء عملهم، وأن كل ما يتطلعون إليه هو زيادة دخلهم وخدمة مصالحهم كانت مبادئ ينطلق منها علماء الاقتصاد في تفسيرهم لسلوك الأفراد داخل المنظمات، ولقد وجدت هذه الأفكار ترحيباً من رواد حركة الإدارة العلمية وعلى رأسهم "تايلور" الذي كان يرى " أنه يمكن للأفراد أن يرتبطوا بأعمالهم أكثر مما لو كانوا آلات صنعت خصيصاً لتعطي أكثر كفاءة ممكنة، وأنه إذا أحسن استخدام الحوافز استطاع العامل أن يؤدي عمله بطريقة أكثر كفاءة، وأن المكافآت المالية الناتجة عن زيادة الكفاءة الانتاجية والتي تكون هي الأخرى نتيجة استخدام الإدارة العلمية يمكن أن تستخدم لزيادة دخل العمال ورجال الإدارة، الأمر الذي يحقق التعاون والانسجام بين الجماعتين."¹

وكرر فعل على حركة الإدارة العلمية ظهر تيار جديد، متمثلاً في مدرسة العلاقات الإنسانية في بداية الثلاثينات من القرن الماضي في شكل اتجاه فكري جديد ساهم في دراسة مشكلات الصناعة والتنظيمات بصورة واقعية انطلاقاً من تجارب ميدانية قام بها " إلتون مايو" ومجموعة من زملائه الذين ينتمون إلى جامعة هارفرد الأمريكية " حيث أكد هذا التيار على أهمية العامل الإنساني في التنظيمات ... / وانطلق هذا التيار من مبدأ أساسي وهو أن الإدارة ما هي إلا تنفيذ لأعمال

¹ - سلاطينة بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5، ديسمبر 1999، ص 39.

بواسطة مجموعة من الأفراد، ولذلك يجب تركيز الاهتمام على الفرد العامل وعلاقته مع نخبة أعضاء المنظمة والوقوف على اتجاهاته ورغباته واحتياجاته.¹

أما عن فرضيات العلاقات الإنسانية فلقد انطلق " إلتون مايو" من أن:

1. " كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعاً لطاقته الفيزيولوجية، وإنما تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية.
2. أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال في التنظيم وفي شعورهم بالرضا.
3. أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم.
4. أن العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياستها كأفراد منعزلين وإنما باعتبارهم أعضاء في الجماعة.²

ومن انطلاق النتائج التي تحصل عليها " إلتون مايو" من مجموعة التجارب التي قام بها على العمال في مصانع هاوثورن، وضع مبادئ للعلاقات الإنسانية مفادها أن:

1. "أن التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات وليس عندما يختار للفرد أن يكون منعزلاً.
2. أن سلوك الأفراد هي التي تحدد السلوك التنظيمي.
3. أن عملية تكوين الجماعات وتوجيه سلوكهم تقع على عاتق القيادة بغية تحقيق الأهداف.
4. أن على الإدارة إذا ما أرادت كسب تعاون عمالها يجب العمل على دمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي.³

¹ - شفيقة سرار: العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002/2001، ص 21.

² - مصيح صليحة: العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية منصور عبد الحميد-، القل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015-2016، ص 46-47.

³ - بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015، ص 63.

• كيرت لوين (1890-1947)

"يعتبر هو كذلك من رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، تقوم أبحاثه على التحليل ودراسة سلوك الجماعات، اهتم بشكل كبير وخاص بأنماط ممارسة السلطة والقيادة وتفاعلها مع حركية الجماعة.

- النمط التسلطي: المسير يعتمد على مركزية السلطة، ويفرض القيام بالمهام عن طريق الأوامر، وأخذ القرارات بشكل أحادي ويحد من مشاركة العمال.
- نمط دعه يفعل: المسير يدع في الغالب العمال أحرار في أداء عملهم بالصورة التي يرضونها.
- النمط الديمقراطي: المسير يبحث إلى إدراج العمال في عملية اتخاذ القرار، يفوض بعض صلاحياته وسلطته، ويشجع على الاتفاق في إنجاز طرق ومناهج العمل.¹

• دوغلاس ماك غريغور (1906-1964)

يقتضي وجود وجهتي نظر بشأن أفراد التنظيم من خلال نظريتين:

نظرية (X) تستند على عدد من الفروض:

1. " أن الإنسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك.
2. أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل ويجب أن يخضعوا للرقابة والتوجيه والتهديد والعقاب، وذلك للحصول على الإنتاج اللازم لتحقيق أهداف التنظيم.
3. الإنسان العادي يفضل أن يتلقى التوجيه من شخص آخر، فهو يتجنب المسؤولية، قليل الطموح²

كما اقترح أربعة افتراضات لنظرية (Y)

1. " العامل يجب العمل مثل حبه للعب والراحة.
2. يمارس الناس توجيهها ورقابة ذاتية إذا ما التزموا بالأهداف
3. الفرد العادي قادر على أن يتعلم قبول المسؤولية، وحتى السعي لها.
4. الناس بصفة عامة لديهم قدرات كامنة- مقدرة على اتخاذ قرارات جيدة

¹ - بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة وهران، 2013-2014، ص23.

² - محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص118-119.

وقد افترض ماك غريغور افتراضات نظرية (Y) واقترح أن توجه الرؤساء في تصميم المنظمات وتحفيز مرؤوسيههم، بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإيجاد أعمال تتضمن المسؤولية والتحديات للعاملين، وتطوير علاقات جيدة في الجماعة.¹

• أبرهام ماسلو (1908-1970)

"وقد قام أبرهام ماسلو ببناء نظريته هذه وفق فلسفة تركز على مجموعة افتراضات

1. أن الحاجة التي تؤثر في السلوك، هي الحاجة غير المشبعة.
2. حاجات الإنسان تتخذ في إشباعها تدريجيا هرميا.
3. تبدأ عملية ظهور الحاجات التالية عندما يتم إشباع الحاجة الأولى.
4. أن الحاجة التي تكون أساسية ومركزية في وقت معين ستستحوذ على تفكير الفرد العامل مما يدفعه إلى العمل لتنظيم مجهوداته ونشاطه من أجل الوصول إلى تطمينها.
5. إن الحاجة التي تلبى، سوف لن تشكل دافعا للعمل، لذلك فالفرد يعمل دائما على إبراز حاجات جديدة عندما تظمن الحاجة القديمة.²

وهناك بعض الإسهامات الأخرى من فريدريك هيرزبرغ ورونيس ليكارت وكريس أرغريس وكان من أهمها ما يلي:

1. " للأفراد حاجات إن استطاعت المنظمة إشباعها زادت إنتاجيتهم.
2. يسعى الناس إلى النضج والنجاح.
3. لدى الأفراد شعور طبيعي بالانضباط في العمل.
4. هناك عوامل نفسية تؤثر في سلوك الأفراد مثل الإدراك والتعلم والقدرات والاتجاهات النفسية، وعوامل اجتماعية مثل الاتصال والقيادة.
5. يسعى الفرد إلى تحقيق أهداف المنظمة إن سعت هي من جانبها لتحقيق أهدافه.

¹ - بونوة علي: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015-2016، ص95.

² - بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية، في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص125.

6. تختلف المنظمات من بيئة إلى أخرى ومن دولة إلى أخرى.¹

توظيف مقارنة العلاقات الانسانية في الدراسة:

بعد شرحنا للنظرية التي نريد الاقتراب بها سوسيولوجيا من موضوعنا " الثقافة التسييرية وأثرها على سلوك المواطنة التنظيمية" وبعد تأكدنا من خلال الإرث النظري أن النظرية أسهمت في دراسة الجماعة أو ما يعرف بالاتجاه التفاعلي في دراسة وتحليل التنظيمات الصناعية بصورة واقعية عند دراستها للمشكلات، والتي قد تساعدنا في الإجابة على ظاهرة سلوك المواطنة التنظيمية وهل هي على علاقة بالثقافة التسييرية السائدة داخل المؤسسة قيد الدراسة؟ خاصة وأن الفعل المواطناتي التنظيمي مرهون أكثر بالعلاقات الإنسانية للعمال داخل التنظيم، فالتعاون والتسامح والثقة والعدالة والاحترام المتبادل كلها مفاهيم ومصطلحات تعتمد عليها نظرية العلاقات الإنسانية في تفسيرها للسلوك الإنساني والتي نسعى من خلالها تسليط الضوء من جهتنا على قيم العدالة والثقة والتعاون والتسامح بين الجماعات السوسيو مهنية داخل مؤسسة ألفا ييب غرداية.

¹ - بغول زهير: نفس المرجع السابق، ص125.

الشكل رقم 02: يوضح خلاصة مفاهيمية للمقاربة وأهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية

كريس أرغاريس Cktris Argaris 1923	رونسيس ليكارت Rensis Likart 1903 1981	دوغلاس ماك غريغور Douglas MacGregor 1906 1964	فردريك هايزبرغ Fredrik Herzberg 1923 2000	أبراهام ماسلو Abraham Maslow 1908 1970	كيرت لوين Curt Leuen 1890 1947	التون مايو Elton Mayo 1880 1949	الرائد
التعلم الفردى فى التنظيم	الأنماط الأربعة للقيادة	مفهوم التناؤم X والتناؤل Y فى العمل	مفهوم البيفاكتوريال أو نظرية العاملين	سلم أو هرم الحاجات	الأشكال الثلاثة للقيادة	العلاقات الإنسانية فى العمل	المفهوم

مفاهيم المقاربة

- تكوين الجماعات وتوجيه سلوكهم تقع على عاتق القيادة بغية تحقيق الأهداف.
- سلوك الأفراد هي التي تحدد السلوك التنظيمي.
- الإدارة إذا ما أرادت كسب تعاون عمالها يجب العمل على دمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي.
- التنظيم عبارة عن علاقات تنشأ بين مجموعات وليس عندما يختار للفرد أن يكون منعزلاً.
- المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في تحفيز العمال .
- كمية العمل التي يؤديها العامل تتحدد تبعاً لطاقته الاجتماعية أكثر منها الفيزيولوجية.
- العمال لا يسلكون ويجاهون الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين وإنما باعتبارهم أعضاء في الجماعة.
- التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم.

المصدر: من إعداد الطالب

7. الدراسات السابقة:

إن إطلاع الباحث على دراسات سابقة في نفس موضوعه، يمكنه من تحديد موقع دراسته داخل التراث العلمي، والبدء من أين انتهى الآخرون، ابتغاء سد فجوة أو محاولة منه تجنب إعادة نفس المواضيع، فضلا على الاستفادة من نتائجها، ومن بناءها المنهجي والنظري والتطبيقي.

7-1- دراسات عربية:

الدراسة الأولى: دراسة آية عبد القادر ابراهيم صرصور بعنوان: " دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة - رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 2015.

أولاً- إشكالية الدراسة: واحتوت هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

" ما هو دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة؟"

ثانياً- فرضيات الدراسة: قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية :

الفرضية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق سلوك المواطنة التنظيمية في جامعة الأقصى بقطاع غزة، ويتفرع منها :

أ. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق الايثار بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.

ب. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق اللطف والكياسة بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.

ت. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق الروح الرياضية بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.

ث. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق السلوك الحضاري بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.

ج. لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن الوظيفي وتحقق الضمير الحي بين موظفي جامعة الأقصى بقطاع غزة.

الفرضية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين استجابة عينة الدراسة حول دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية التالية: الجنس - العمر - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة - نوع العقد (دائم أو مؤقت)

ثالثا- منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي.

رابعا- أدوات جمع البيانات:

- الاستبيان.

خامسا- العينة والنوع والحجم:

- العينة: الموظفون الإداريون في جامعة الأقصى.
- النوع: عشوائية طبقية.
- الحجم: 395 مفردة.

سادسا- أهم النتائج:

إن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

1. كان هناك موافقة إيجابية من الباحثين على التعاون مع الرؤساء في العمل لأداء الأعمال، وعدم احتكار المعلومات التي من شأنها مساعدة زملائهم في أدائهم للعمل والاستجابة لتوجيهات الرؤساء، وتقديم المساعدة للزملاء في العمل للقيام بالمهام الموكلة إليهم، بالإضافة على تسهيل مهمة الزملاء الجدد حتى دون أن يطلب منهم ذلك. بينما كانت الموافقة منخفضة على فقرة التنازل عن الإجازة لتمنح للغير عند الحاجة وهذا يدل على التالي:

- وجود مستوى متوسط من التعاون والمشاركة لدى المبحوثين.
 - وجود مستوى متوسط من الاحترام يتمتع به رؤساء الأقسام والمدراء في الجامعة.
2. كان هناك موافقة إيجابية من المبحوثين على معظم مؤشرات التسامح، كالاتماع بإيجابية لمن يقدم النصيحة، والترفع فوق الصغائر، وتجاوز السلبيات التي تصدر عن زملاء العمل، تجنب التشكيك في الزملاء. بينما كانت الموافقة منخفضة على فقرة تجنب الشكوى من العمل وظروفه، وفقرة حل مشكلات الزملاء في العمل وهذا يدل على التالي:
- إن الموظف يتحمل بدرجة متوسطة أية متاعب شخصية دون تدمير، ولكن هذا لا ينفي الشكوى في ظروف العمل والاعتراض في حالة وقوع الظلم.

التعليق على الدراسة:

لقد تناولت الباحثة في دراستها، ظاهرة المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أرادت من خلالها الكشف عن حالة الفعل المواطناتي التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، مستعينة بكل أبعاده (روح التعاون، روح التسامح، صحوة الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة) على شكل أسئلة جزئية في الفرضية الأولى بل ذهبت إلى أبعد من ذلك باعتمادها على متغيرات رائزة (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، نوع العقد)، في شكل فرضية ثانية وبذلك نكون قد اشتركنا في دراسة نفس الظاهرة، والتي سوف نستفيد منها خاصة في تناولنا لروح التعاون وروح التسامح، فضلا على أخذنا لفكرة استخدامنا لمتغيرات رائزة (السن، الجنس، الاقدمية) كمتغيرات داعمة لتحليلنا السوسيولوجي، أما فيما يخص المتغير المستقل فلقد اختارت الباحثة الأمن الوظيفي داخل العمل (الترقية، زيادة الراتب، التثبيت في العمل) الذي تتحكم فيها قوانين مكتوبة خارج عن نطاق المسيرين داخل التنظيم.

إلا أن اعتمادنا واطلاعنا لهذه الدراسة، رغم عدم اشتراكنا في التخصص، سيفيدنا في إثراء دراستنا من كل جوانبها، والاستعانة بالأدبيات التي اعتمدت عليها الباحثة خاصة في تناولها للظاهرة والتي قد تفيدنا وتسهل علينا البحث، ناهيك عن اطلاعنا على موضوع الأمن الوظيفي وإلى أي مدى يؤثر في الفعل المواطناتي للعمال.

الدراسة الثانية: دراسة محمد ناصر راشد أبو سمعان بعنوان: "محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية- من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة- رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال بكلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، سنة 2015.

أولاً- إشكالية الدراسة: واحتوت هذه الدراسة على تساؤلين رئيسيين:

1- " ما علاقة استشعار محددات العلاقة التنظيمية بسلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟"

ويتفرع منه التساؤلات التالية:

- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) بسلوك الإيثار من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) بسلوك وعي الضمير من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) بسلوك الروح الرياضية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) بالسلوك الحضاري من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟
- ما علاقة استشعار العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) بسلوك الكياسة من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة؟

2. هل توجد فروق معنوية في وجهات نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة تجاه العلاقة بين استشعارهم لمحددات العدالة التنظيمية وبين مكونات سلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الإدارة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل(المحافظة)، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة)؟

ثانيا- فرضيات الدراسة: قامت الدراسة باختبار الفرضيات التالية :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع، وعدالة الإجراءات وعدالة التعاملات) وبين سلوك المواطنة التنظيمية (الإيثار- وعي الضمير- الروح الرياضية- السلوك الحضاري- الكياسة) لدى الضباط في جهاز الشرطة في قطاع غزة.

ويتفرع من الفرضية الرئيسة الأولى الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوك الإيثار من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوك وعي الضمير من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوك الروح الرياضية من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) والسلوك الحضاري من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

- الفرضية الفرعية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين محددات العدالة التنظيمية (عدالة التوزيع - عدالة الإجراءات - عدالة التعاملات) وسلوك الكياسة من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة.

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية تعزى للمتغيرات

الشخصية (نوع الإدارة، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، مكان العمل (المحافظة)، الفئة العمرية، المسمى الوظيفي، الرتبة العسكرية، سنوات الخبرة)؟

ثالثا- منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي التحليلي.

رابعا- أدوات جمع البيانات:

- الاستمارة.

خامسا- العينة والنوع والحجم:

- العينة: ضباط جهاز الشرطة في قطاع غزة.
- النوع: العينة العشوائية.
- الحجم: 400 مفردة.

سادسا- أهم النتائج:

إن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي كالتالي:

1. أظهرت النتائج بشكل عام وجود شعور بالعدالة التنظيمية بدرجة مقبولة وهذا مؤشر جيد لحالة العدالة الموجودة داخل جهاز الشرطة، وأظهرت النتائج تفاوتاً في ترتيب الشعور بالعدالة حيث تصدرت عدالة التعاملات الترتيب ثم يليها عدالة الإجراءات بدرجة متوسطة وأخيراً عدالة التوزيع ويعزو الباحث هذا الترتيب للظروف الاقتصادية التي يمر بها الموظفون التابعين لحكومة غزة سابقاً، وانعكس على عدالة الإجراءات التي تتضمن القرارات التي تهيكّل عليها الإجراءات بشكل عام، لذا جاءت نتائجها بدرجة متوسطة. أما عدالة التعاملات لم تتأثر كثيراً كونها ترتبط بالبعد الإنساني والاجتماعي الذي فرض قوته داخل التنظيم.
2. أظهرت نتائج الدراسة توافر سلوك المواطنة التنظيمية لدى العينة المستطلعة ولقد جاء سلوك واعي الضمير في الترتيب الأول، تلاه السلوك الحضاري ومن ثم الكياسة وجاء روح التسامح في المرتبة الرابعة وروح التعاون في المرتبة الأخيرة.

التعليق على الدراسة:

لقد انطلق الباحث في دراسته، معتمدا على ظاهرة المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أراد من خلالها الكشف عن ممارسات العمال داخل المؤسسة التي تعكس سلوكهم التطوعي، خارج الدور المنوط بهم، وبذلك نكون قد اشتركنا في دراسة نفس الظاهرة، فضلا على أنه ركز على العدالة التنظيمية كمتغير مستقل يؤثر في الظاهرة، وبذلك نكون قد اشتركنا كذلك في المتغير المستقل ولو في جزئية منه والتي تمثلت في كشف العلاقة بين العدالة الإجرائية التي يوظفها المسير بروح التعاون للعمال، إلا أننا نختلف في طريقة تناولنا للأبعاد، التي اندرجت تحت هذه المفاهيم، فلقد اختار الباحث أن يلم بكل أبعاد العدالة التنظيمية (التوزيعية، الإجرائية، التعاملية) كممارسة يعتمدها المسير في إدارة الموارد البشرية، ويختبر مدى تأثيرها على الفعل المواطناتي التنظيمي بكل أبعاده (روح التعاون، روح التسامح، صحوة الضمير، السلوك الحضاري، الكياسة)، إلا أننا وفي دراستنا صوبنا اهتمامنا على الأبعاد السوسولوجية للمواطنة التنظيمية والتي تمثلت في روح التعاون وروح التسامح، فلكل منا انطلاقة وزوايا رؤى تختلف على الأخر، خاصة أننا لا نشترك في نفس التخصص، إلا أن اعتمادنا واطلاعنا لهذه الدراسة، رغم عدم اشتراكنا في التخصص، سيفيدنا في إثراء دراستنا من كل جوانبها، المنهجي والنظري والتطبيقي، والاستعانة بالأدبيات التي وثقها على مستوى رسالته والتي قد تفيدنا وتسهل علينا البحث، فضلا على الاطلاع على أوجه تشابه واختلاف علم الاجتماع بالعلوم الأخرى.

7-2- دراسات محلية:

الدراسة الأولى: دراسة دراج فريد بعنوان: "الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة - دراسة ميدانية على موظفي الشباييك بفروع بلدية المسيلة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD تخصص علم الاجتماع المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، سنة 2018-2019.

أولاً- إشكالية الدراسة:

"- كيف تؤثر الرواسب السوسيوثقافية في المواطنة التنظيمية لدى موظفي فروع البلدية لبلدية المسيلة؟"

أما التساؤلات الفرعية فكانت كما يلي:

- كيف تؤثر رواسب قيم العصبية والانتماء القبلي على شعور الانتماء لدى الموظفين؟
- كيف تؤثر رواسب ممارسات السلطة على ولاء الموظفين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- كيف تؤثر الثقافة القانونية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة على الثقة التنظيمية لدى الموظفين؟ هذا فيما يخص الرواسب التنظيمية أما رواسب ثقافة المجتمع
- فكيف تؤثر الثقافة القانونية للمواطن وتعاملاته مع الموظف على شعوره بالانتماء تجاه المؤسسة محل الدراسة؟
- وكيف تؤثر رواسب العلاقات والارتباطات الاجتماعية للموظف على التزامه التنظيمي تجاه المؤسسة محل الدراسة؟

ثانياً- فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: تؤدي الرواسب السوسيوثقافية إلى انخفاض الشعور بالمواطنة التنظيمية لدى الموظفين. أما الفرضيات الجزئية فكانت كالتالي:

الفرضية الجزئية الأولى: تؤدي رواسب القيم العصبية إلى انخفاض شعور الموظفين بالانتماء إلى المؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الجزئية الثانية: تؤدي ممارسات السلطة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الولاء لدى موظفيها.

الفرضية الجزئية الثالثة: تؤدي الثقافة القانونية المكرسة في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض مستوى الثقة لدى الموظفين تجاه زملائهم ومسؤوليهم.

الفرضية الجزئية الرابعة: تؤدي رواسب الثقافة القانونية لدى المواطن وطريقة تعامله مع الموظفين في المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض شعورهم بالانتماء.

الفرضية الجزئية الخامسة: تؤدي رواسب امتداد العلاقات والارتباطات الاجتماعية في المؤسسة محل الدراسة على التزام الموظفين.

ثالثا- منهجية الدراسة:

استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي

رابعا- أدوات جمع البيانات:

الإستمارة - المقابلة - الملاحظة بالمشاركة - المقاييس الإحصائية.

خامسا- العينة والنوع والحجم:

- العينة: موظفو الشبايك لفروع البلدية لبلدية المسيلة.
- النوع: الحصر الشامل
- الحجم: 106 مفردة.

سادسا- أهم النتائج:

إن أهم النتائج التي خلصت إليها الفرضية الأولى (تؤدي الرواسب السوسيوثقافية المكدسة والصادرة إلى المؤسسة محل الدراسة إلى انخفاض الشعور بالمواطنة) تمثلت فيما يلي:

1. أن رواسب ممارسة السلطة لمسؤولي البلدية بنمطها التقليدي في عدم استماع المسير لمرووسيه وفرض القرارات والتقليل من شأن الآخرين، والتركيز على العقوبات أكثر من التشجيعات فضلا على الانفراد بالتسيير وعدم إشراك الآخرين أو السماح لهم بإبداء رأيهم حول عملهم، من شأنه خلق بيئة تنظيمية تتميز بالحد الأدنى من التصرف مما يؤثر على الولاء التنظيمي للعمال كبعد من أبعاد المواطنة التنظيمية كرد فعل لشخصية الموظفين المهنية كالتهاون وعدم الاهتمام لأهداف البلدية والأهداف المسطرة.

2. أن الرواسب السوسيوثقافية المرتبطة بالثقافة القانونية في البلدية تؤدي إلى خلق مناخ تنظيمي مضطرب وعدم الشعور بالأمان والثقة لدى عمال أصبحوا يوقنون، أنهم سوف يقعون في مشاكل إذا ما تصرفوا من تلقاء أنفسهم في مواجهتهم للحالات المعقدة التي يفرضها طبيعة عملهم، وأنهم سوف لن يلقون الدعم والحماية من مسؤوليهم الذين أصبحوا ينتظرون وقوعهم في مشاكل لمعاقبتهم، وفي ظل عدم وجود الثقة فإن العمال عندما يواجهون حالات معقدة في العمل، يتوجهون إلى من هم أعلى منهم درجة وخبرة الشيء الذي إن دل على شيء فإنما يدل تقديس القواعد والإجراءات للمسيرين الذي يدفع بالفعل المواطنين التنظيمي للموظفين إلى الجمود.

التعليق على الدراسة:

لقد تناول الباحث في دراسته، ظاهرة المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أراد من خلالها الكشف عن مدى إحساس العمال داخل المؤسسة بالولاء والانتماء والثقة وعن التزامهم بالعمل، وبذلك نكون قد اشتركنا في دراسة نفس الظاهرة، فضلا على أنه ركز على الرواسب السوسيوثقافية كمتغير مستقل يؤثر في الظاهر، والتي يقصد بها الرواسب التي تبقى عالقة في ذهن المسير نتيجة تنشئته الاجتماعية والتي أصبح يترجمها إلى ممارسات داخل المنظمة، جاعلا منها ثقافة له في تسير شؤون المنظمة والعاملين، وبذلك نكون قد اشتركنا كذلك في المتغير المستقل ولو ضمينا، بغية التوصل إلى العلاقة بين الثقافة التسييرية وسلوك المواطنة التنظيمية، إلا أننا نختلف في الأبعاد التي اندرجت تحت هذه المفاهيم، فلكل منا انطلاقة وزوايا رؤى تختلف على الآخر، خاصة إن القيم التنظيمية كثيرة ومتعددة بتعدد مؤسراتها ويستحيل علينا دراستها مرة واحدة فلذلك تكمل الدراسات بعضها البعض.

سوف يفيدنا اعتمادنا واطلاعنا لهذه الدراسة، خاصة أننا نشترك في نفس ميدان التخصص، في إثراء دراستنا من كل جوانبها، المنهجية والنظرية والتطبيقية، والاستعانة بالأدبيات التي وثقتها على مستوى أطروحته والتي قد تفيدنا وتسهل علينا البحث، فضلا على عملية التحليل السوسيوولوجي للظاهرة والتي قد تكشف لنا الكثير وتقودنا إلى التعمق أكثر في دراستنا.

الدراسة الثانية: دراسة حبة وديعة بعنوان: "العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية - دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH ناحية بسكرة- أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2017-2018.

أولاً- إشكالية الدراسة: واحتوت هذه الدراسة على الإشكالية التالية:

" ماهي العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية في المؤسسة العمومية؟ "

ثانياً- فرضيات الدراسة: وانبثق عنها الفرضيات التالية:

الفرضية العامة: هناك عوامل محددة تؤثر في ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية. أما الفرضيات الجزئية فكانت كالتالي:

الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق بين المبحوثين في العدالة التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات شخصية وتنظيمية.

الفرضية الفرعية الثانية: تتأثر سلوكيات المواطنة التنظيمية للموارد البشرية بالعدالة التنظيمية في المؤسسة العمومية .

الفرضية الفرعية الثالثة: تتعاضد سلوكيات المواطنة التنظيمية كلما تعاضدت الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية.

الفرضية الفرعية الرابعة: يزيد الشعور بالولاء التنظيمي من ممارسات سلوكيات المواطنة التنظيمية في المؤسسة العمومية

ثالثاً- منهج الدراسة:

- المنهج الوصفي.
- المسح الاجتماعي.

رابعاً- أدوات جمع البيانات:

- الاستمارة.

خامساً- العينة والنوع والحجم:

- العينة: موظفو مديرية الشؤون الاجتماعية بسوناطراك.
- النوع: المسح الشامل
- الحجم: 160 مفردة

سادساً- أهم النتائج:

إن أهم النتائج التي خلصت إليها هذه الدراسة هي:

1. بما أن العدالة التنظيمية تركز على إدراك الموظف لنزاهة القوانين والإجراءات التي تتبع في تحديد الامتيازات والتوزيع المنطقي لها، بالإضافة إلى حسن المعاملة الشخصية عند تطبيق القوانين والإجراءات، فإن الاختلال في هذا الإدراك قد يؤثر بصورة سلبية على المواطنة التنظيمية للموظفين، وهو ما توصلت له الباحثة في دراستها وأن الأمر الذي ميز النتائج التي توصلت إليها أن العدالة الإجرائية استحوذت على النصيب الأوفر من التأثير ومن اختيارات الباحثين لارتباطها الكبير بإظهارهم لمواطنتهم التنظيمية.
2. لقد أبدى الباحثون في آرائهم وبشكل واضح وصریح أن الثقافة التنظيمية التي يندرج تحتها التكامل والرقابة ونماذج الاتصال والدعم الإداري تؤثر وبشكل مباشر في أفعالهم وممارساتهم العفوية والتطوعية، دون الحاجة في التفكير في العائد المادي أو المعنوي بل كردة فعل لثقافة المؤسسة التي ترحب بذلك وجعلت تلك السلوكيات معياراً لتحديد مكانة الموظف وتصنيف مجهوده، مما جعله يندمج في ممارسة المواطنة التنظيمية، دون الشعور أنه يقوم بأعمال إضافية خارج النطاق الرسمي. ولقد انتهت الباحثة بأن القائمين على شؤون المؤسسة والثقافة التي يعتمدونها، تساهم في إذابة بعض الحدود التنظيمية والقانونية والتي ساهمت بشكل واضح في الاندماج الكلي للموظف في ثقافة المؤسسة التي يعمل بها.

التعليق على الدراسة:

لقد تناولت الباحثة في دراستها، ظاهرة المواطنة التنظيمية كمتغير تابع، أرادت من خلاله الكشف عن حالة الفعل المواطناتي التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، وبذلك نكون قد اشتركنا في دراسة نفس الظاهرة، فضلا على أنها ركزت على العوامل المؤثرة كمتغير مستقل، أين تناولت العدالة التنظيمية التي اندرجت تحتها عدالة الإجراءات، والثقافة التنظيمية التي ركزت فيها على مؤشري الثقة والرقابة، وبذلك نكون قد اشتركنا كذلك في المتغير المستقل في جزئيتين، العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية للكشف عن مدى تأثيرهما في الفعل المواطناتي التنظيمي.

إن توحد قلقنا العلمي الذي أدى إلى التقاطع والاشتراك في أغلبية النقاط، خاصة وأننا نشترك في نفس ميدان التخصص، من شأنه إثراء دراستنا من كل جوانبها، بالاستعانة بالأدبيات التي وثقتها الباحثة على مستوى أطروحتها والتي قد تفيدنا وتسهل علينا البحث، فضلا على عملية التحليل السوسيولوجي للظاهرة والتي قد تكشف لنا الكثير وتقودنا إلى التعمق أكثر في دراستنا، ناهيك عن عملية ربط الأسئلة في الجداول المركبة التي من شأنها توجيهنا بما يخدم دراستنا.

خلاصة الفصل:

بعد عرضنا للأسباب التي دفعتنا وشجعتنا لاختيار هذا الموضوع، وإبراز مدى أهميته، وبعد ضبطنا للإشكالية وللفرضيات التي خصصت للإجابة عنها، وتحديد أهم الأبعاد التي بنينا عليها بحثنا ثم تحديد مفاهيم الدراسة والنظرية التي اقتربنا بها لهذه الدراسة وسبب اعتمادنا عليها كمقاربة، واستعانتنا بالإعمال الأكاديمية السابقة التي وجهتنا إمبريقيا ونظريا وميدانيا، نكون قد مهدنا الطريق إلى الانطلاق في دراسة ظاهرة الثقافة التسييرية والمواطنة التنظيمية في جانبيها النظري والتطبيقي في الفصلين القادمين.

الفصل الثاني:

الثقافة التسييرية في التناولات السوسولوجية

■ العدالة الإجرائية

■ الثقة التنظيمية

تمهيد:

إن الحاجة الملحة للاطلاع والتقصي والكشف عن الخصائص الثقافية ومكوناتها داخل المؤسسات، يعكسها ذلك الكم الهائل من البحوث والدراسات العلمية التي خاضت في ذلك ومازالت تتطلع إلى التعمق والتدقيق في مسألة الثقافة، سواء تلك التي يحملها المسير أو العامل أو المؤسسة ككل.

ولعلنا في هذا الفصل سنركز اهتمامنا على الثقافة التسييرية التي يعتمد عليها المسير في تسييره للعمال والمؤسسة، والتي سنحاول من خلالها وصف الظاهرة وتكوين صورة نظرية واضحة، ارتبطت بالمتغير المستقل تحت عنوان: سوسولوجيا الثقافة التسييرية المفهوم والأبعاد، تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول ماهية الثقافة التسييرية التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، المطلب الأول تناولنا فيه أهمية الثقافة التسييرية، أما **المطلب الثاني** فخصصناه لطبيعة الثقافة التسييرية ثم عرجنا **للمطلب الثالث** وفيه تطرقنا إلى آليات تشكل ونجاح الثقافة التسييرية، لنختتم الفصل **بمطلب رابع:** بأساليب الثقافة التسييرية.

أما المبحث الثاني: ماهية العدالة الإجرائية نحدد فيه ثلاثة مطالب: **المطلب الأول:** مبادئ العدالة الإجرائية أين لاحظنا أن معظم الدراسات ركزت على ثلاث مبادئ وهي: وحدة الهدف، المساواة، السلطة والمسؤولية، ثم يليه **المطلب الثاني** الذي خصص لعناصر العدالة الإجرائية وجوانب ظهورها لنختتم **بالمطلب الثالث** وهو شروط وقواعد العدالة الإجرائية.

ثم ختم الفصل **بمبحث ثالث:** ماهية الثقة التنظيمية والذي يضم أربعة مطالب، **المطلب الأول:** أهمية الثقة التنظيمية ثم **المطلب الثاني:** خصائص الثقة التنظيمية، لنعرج بعدها إلى **المطلب الثالث:** الذي يضم أبعاد الثقة التنظيمية، وختاماً **المطلب الرابع:** مخاطر الثقة التنظيمية وخلاصة الفصل.

المبحث الأول: ماهية الثقافة التسييرية

المطلب الأول: أهمية الثقافة التسييرية

إن أهمية الثقافة التسييرية بالنسبة لأي مؤسسة تكمن في مدى قدرة هذه الأخيرة على جعل العاملين بها يتوحدون في نظرتهم للعمل المنوط بهم، وطريقة أدائهم من أجل بلوغ الأهداف المسطرة. وتكمن أهمية الثقافة التسييرية فيما يلي:

- " تعتبر أحد الوسائل القوية والفعالة في تمكين المديرين من تحقيق أهداف المؤسسة.
 - إن تحقيق الميزة التنافسية القابلة للاستمرار تتأتى عبر الإبداع والكفاءة التسييرية، اللتان ترفعان معا من مكانة المنظمة بين المنافسين.
 - إن المنظمات ذات الثقافة التسييرية المرنة التي تركز على إرضاء وإشباع الحاجات المتغيرة للعمال، يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا تتوفر لديها تلك الثقافة...¹
- كما تشير الأستاذة **بوخالفة رفيقة** في المرجع السابق فيما معنى قولها: أن الثقافة التسييرية دليل موجه للعمال، يمكن الرجوع إليه للحلول دون انحرافه عن العمل المنوط به في حال حدوث تغيرات داخل المنظمة، فتكون بذلك بمثابة إطار مرجعي يسهل مهامهم ويدعم عملهم بروح التعاون من أجل الوصول بالمنظمة إلى الجودة والإبداع.
- ويفهم مما سبق، أن فشل أو نجاح أي منظمة، مرهون بالثقافة التسييرية التي يحملها مسيرها، وبمدى اعتمادهم عليها في عملية تسييرهم لمروسيهم، فقابلية المنظمة للتغيير والتقدم ومواكبة التطورات تتوقف على مدى مرونة الثقافة التسييرية السائدة فيها، فهي عنصر فعال يعمل كوسيلة لضبط السلوك، وتعزيز الشعور والانتماء لدى العاملين والدفع بهم لإظهار جهد إضافي يضمن استقرار واستمرار المنظمة.

المطلب الثاني: طبيعة الثقافة التسييرية

"هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير، يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين، جانب تقني بحث كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي

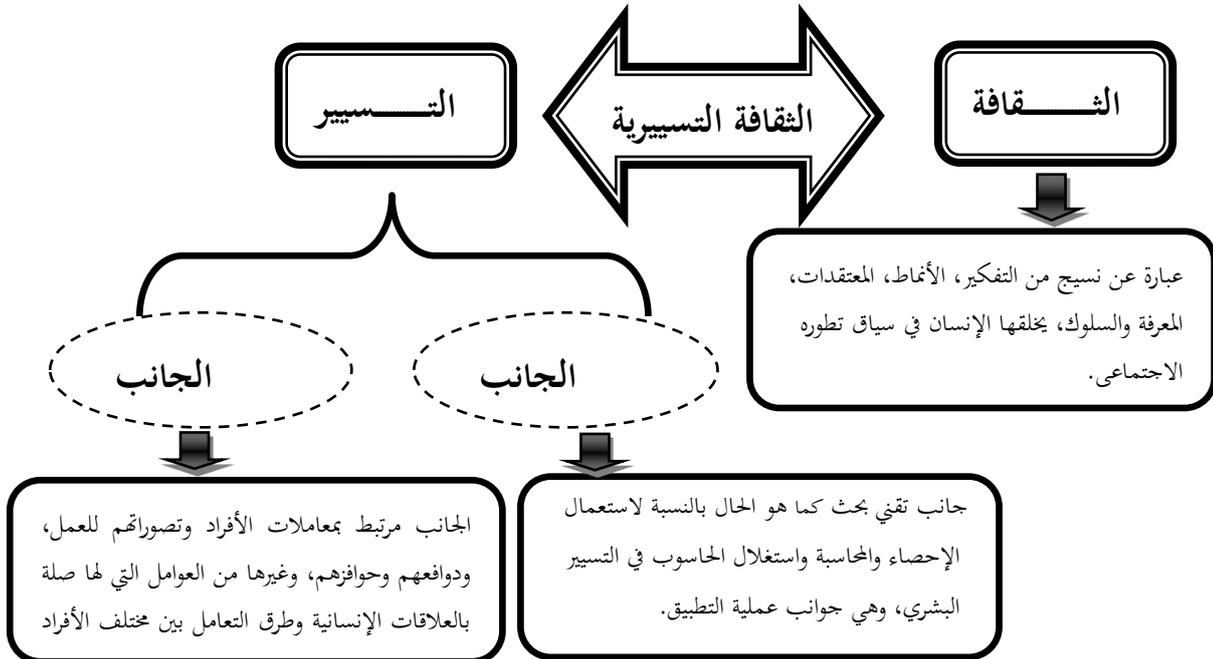
¹ - بوخالفة رفيقة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، العدد 3، (ب س)، ص 95.

جوانب عملية التطبيق، قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها. أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم، وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الانسانية وطرق التعامل بين مختلف الأفراد في التنظيم، ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية ...¹

"ولذلك نجد اثنان من المديرين يطبقان سياسة إدارية واحدة، ولكن أحدهما ينجح في الحصول على النتائج التي يريدها، ويفشل الآخر في ذلك"². ويشير الأستاذ علي محمد عبد الوهاب في المرجع السابق أن المسير الذي نجح في بلوغ الأهداف التي سطرها، استطاع أن يكيف ثقافته في التسيير مع العوامل المحيطة.

وفهم مما سبق أنه على المسير التأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ من حين إلى آخر، ثم دعم ودفع وحفز العاملين على بلوغ الأهداف المسطرة، والإيقان على أن ترسيخ ثقافة عمل لا يكون بقوانين أو قرارات فقط بل بقيم منفتحة وشفافة يسودها العدل والثقة والتسامح والتعاون.

الشكل رقم 03: يوضح طبيعة الثقافة التسييرية



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - بوفلحة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2015، ص15.

² - علي محمد عبد الوهاب: الإدارة - منهج لتنمية مهارات المدير -، دار الصفا للطباعة والنشر، عمان، (ب.ط)، 1988، ص37.

المطلب الثالث: آليات تشكل ونجاح الثقافة التسييرية

إن لتشكل ونجاح أي ثقافة تسييرية وفي أي منظمة، شروط ترتكز عليها هذه الأخيرة ابتداء من العمل على اختيار الرجل المناسب في المكان المناسب، مع وضوح وشفافية في الإدارة والتسيير والعمل على التنسيق بين الثقافة التي يحملها العمال قبل التحاقهم بالمنظمة مع تلك التي سوف يؤسسونها بعد دخولهم لها. وتتمثل هذه الآليات في:

1. "اختيار العاملين: يتم من خلال عملية الاختيار التعرف على الأفراد الذين لهم صفات وأنماط سلوكية وخلفية ثقافية واستعدادات مناسبة لنوع النشاط الذي ستمارسه المؤسسة، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص المناسبين لقيم المؤسسة والقادرين على ممارسة هذا النوع من النشاط الاقتصادي.

2. الممارسات الإدارية: يقصد بها تلك الممارسات التي تتعلق بالمكافآت عند القيام بفعل معين، والمعاقبة عند القيام بفعل آخر، ومواعيد بداية ونهاية العمل، وتبني قيم المساءلة والشفافية، ولكن من خبرة وواقع الممارسة يكتشف العمال بأن ما هو موجد يختلف عن ما كان يجب أن يكون بالمؤسسة، والممارسات الموجودة هي التي تشكل الثقافة التسييرية للمؤسسة، وليس ما كان يجب أن يكون من ممارسات"¹.

3. التنشئة الاجتماعية: وفي نفس المرجع تشير الأستاذة زينب شنوف فيما معنى قولها، أن المؤسسة تعتبر بالنسبة للعمال والمسيرين بمثابة مكان آخر يبدوون فيه بتوظيف ثقافات مختلفة تراكمت لديهم خلال تنشئتهم الاجتماعية، قد تكون مختلفة أو مكملة أو ربما مشابهة لتلك الثقافة التي صادفوها بعد دخولهم للمؤسسة فيعملون على توظيفها بما يناسب نشاط هذه الأخيرة.

"لا يكفي تحقيق أقصى ما يمكن من الانتاج أن تقوم إدارة المستخدمين باختيار موظفي وعمال مشروع اختيارا موفقا، وأن تضعهم في أنسب الأمكنة الملائمة لاستعداداتهم ورغباتهم.../إذ لا بد من أن تكون العلاقات الشخصية بين بعضهم البعض من جهة، وبينهم

¹ - زينب شنوف: تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الإدارة والعمل، جامعة بسكرة، سنة 2017، ص 116.

وبين الإدارة وأصحاب المشروع من جهة أخرى، علاقات حسنة مبنية على التقدير المتبادل والتعاون المثمر...¹

المطلب الرابع: أساليب الثقافة التسييرية

إن اعتمادنا على العمال المنفذين إذا ما أردنا تأسيس ثقافة تسيير قوية في المؤسسة مرهون بالأساليب التسييرية المتبعة من طرف المسير، ومن هذا المنطلق يتم عرض بعض الأساليب التسييرية المختلفة.

"التسيير السلطوي: يغلب عليه طابع الاتصالات النازلة كالأوامر والتعليمات، بينما يبقى الاتصال الصاعد ضعيف للعلاقة المتباعدة بين المسيرين والمرؤوسين، ويكون التفاعل ضعيف ويتسم بالحدز لغياب روح الجماعة في هذا النوع من التسيير، وبالتالي يغيب تأثير الفاعلين على أهداف المؤسسة، وتتخذ معظم القرارات في أعلى الهرم خاصة عند الذين يمتلكون المعلومات أين تركز على إرسال الأوامر لكنها تصطدم بتكتم ومعارضة الفاعلين الذين يميلون إلى تشويه وتغليظ المعلومات المستعملة لتحقيق المراقبة مما يؤدي إلى غياب المعلومات الصحيحة"².

"لقد أصبح العالم اليوم يتكلم عن أنماط مثالية للتسيير، وعن إدارة تكنوقراطية بأسلوب يتمشى والعصر الحديث انطلاقاً من الخصائص الشخصية للمسير الذي تكون إدارته للمشاكل التنظيمية بعناية ومجاراته للتغيرات بحدز، واتخاذ الأسلوب الاستشاري في التسيير ومشاركة العمال بعين الاعتبار."³

"الأسلوب الاستشاري: هناك نوع من التكافؤ من حيث الاتصالات النازلة المتمثلة في الأوامر وغيرها مع منح فرصة للفاعلين للمبادرة، مع اعتماد الصدق فيها، ويبرز نوع من التفاعل المرفوق بالثقة والنزاهة ولهذا فإن روح الجماعة داخل المؤسسة متوسطة ويكون تأثير الفاعلين نسبي ومباشر. وفي هذا النمط هناك قرارات تؤخذ في الأعلى وهناك ما يؤخذ على مستويات دنيا لهذا فإن المعلومات

¹ - محمد الشاش: إدارة الانتاج والتنظيم الصناعي، مطبعة طربين، دمشق، (ب.ط)، 1967، ص 155.

² - بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 3، (ب. س)، ص 244 (بتصرف)

³ - عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة - منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، منشورات دار الدجلة، (ب.ب)، ط 1، 2008، ص 35.

المستخدمة غالبا ما تكون صحيحة، ويعتمد الأسلوب الاستشاري على تحديد الأهداف والأوامر بناء على الحوار الذي يمكن للمستويات السفلى أن يتحدث فيه.

أسلوب التسيير بالمشاركة: درجة الاتصال مرتفعة في هذا الأسلوب بحيث يكون في جميع الاتجاهات، مما يخلق نوع من العلاقة الجيدة ولا يوجد ميل لتحريف المعلومات بل تفاعل كبير في جو ملؤه الصداقة، كما أن هناك درجة عالية من الثقة والنزاهة ولذا فإن درجة روح الجماعة عالية جدا في مكافأة التنظيم فضلا على عملية اتخاذ القرارات التي تكون منتشرة بشكل واسع وتنسيق جيد في صيرورة العلاقات الجماعية المتداخلة، فالمعلومات كاملة ودقيقة وفعالة وكل المستويات تبحث للوصول إلى أهداف عليا ويمكن للمستويات الدنيا التطلع إلى ما هو أعلى فالأهداف مقبولة دون معارضة".¹

مما سبق نستنتج أنه قد ينتهي أسلوب المسير في تسييره إلى إضعاف العلاقة بينه وبين رؤوسيه الذي قد ينعكس على أدائهم في العمل بروح الجماعة، من الحذر الذي سوف يتخذه هؤلاء العمال لمواجهة هذا الأسلوب السلطوي في التسيير. أما إذا كانت النمطية في التسيير مبنية على الاستشارة والمشاركة فإنها تضمن بذلك درجة عالية من التعاون على تحقيق الأهداف المسطرة بدون معارضة وبدون الميل إلى تحريف المعلومات.

¹ - بن زروق جمال: مرجع سبق ذكره، ص 244 (بتصرف)

المبحث الثاني: ماهية العدالة الإجرائية

إن مفهوم العدالة الإجرائية يعتمد على مدى رؤية كل فرد للقرارات والاجراءات التنظيمية داخل المنظمة، فما هو موضوعي وعادل كإجراء في نظر أحدهم قد يكون غير عادل لآخر، لكنها في الأخير حظيت بعدة تعريفات متقاربة منها:

المطلب الأول: مبادئ العدالة الإجرائية

ترتكز العدالة الإجرائية على ثلاث مبادئ أساسية انطلاقاً من: وحدة الهدف، السلطة والمسؤولية، والمساواة.

■ " وحدة الهدف: وهذا المبدأ لا يتنافى وضرورة العدالة مع العاملين، حيث تساعد هذه المبادئ في تحقيق المساواة داخل المنظمة بين المدراء والعاملين، فتوحد جهود الأطراف يساهم في تحقيق الهدف الواحد.

■ **السلطة والمسؤولية:** مفهوم السلطة يرتبط بحق إصدار الأوامر والقرارات، من أجل ضبط سير العمل على أحسن وجه، وهذا يساعد بشكل كبير في تكريس العدالة والمساواة إذا ما كانت السلطة في يد الشخص المناسب.

■ **المساواة:** ويتحقق هذا المبدأ من خلال تطبيق نفس القوانين والاجراءات على كافة العاملين بشكل عادل، ويؤدي عدم الالتزام بهذا المبدأ على تنامي شعور العاملين بعدم العدالة.¹
"إن أكثر ما يحطم استعداد العمال للعمل بروح معنوية عالية هو وجود زملاء لهم يترقون ويجازون بناء على علاقات شخصية غير نظامية تربطهم بالإدارة العليا، ووجود آخرين يهمشون ويعاقبون انطلاقاً من علاقات متوترة مع أحد المسيرين".²

مما سبق نستنتج أن توحيد زوايا الرؤى وتوافر الجهود والعمل على تطبيق القوانين على كل العمال دون تمييز، ووضوح من بيده السلطة ومن له الحق في إصدار الأوامر والقرارات كان فرداً أو

¹ - عادل محمد زيد: العدالة التنظيمية-المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، (ب.ط)، 2006، ص 30

² - فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2001، ص314.

مجموعة، كلها مبادئ تقوم عليها عدالة الإجراءات من شأنها أن تقود المنظمة لتحقيق أهدافها، وتعمل دون انحراف العاملين بها عن العمل المنوط بهم.

المطلب الثاني: عناصر وجوانب ظهور العدالة الإجرائية

1. عناصر العدالة الإجرائية: وتمثل في:

- " القواعد والمعايير الرسمية للإجراءات.
- شرح الإجراءات وعملية اتخاذ القرار.
- التفاعل بين من يقوم بتطبيق القواعد (متخذ القرار) والأفراد الذين يتوقع أن يتأثروا بالقرار" ¹.

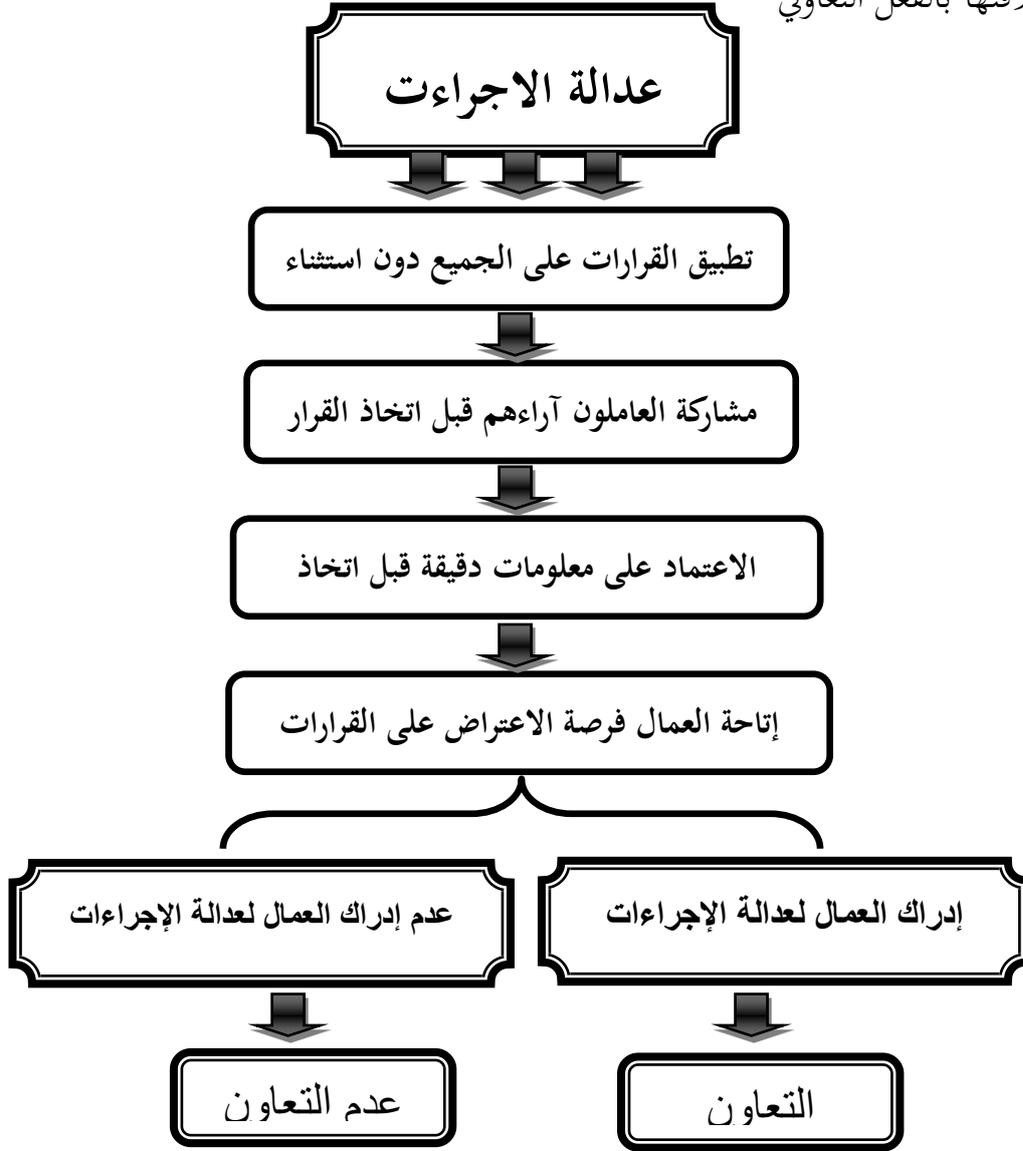
2. جوانب ظهور العدالة الإجرائية: تشتمل العدالة الإجرائية على جانبين هما:

- " الجانب الهيكلي: وهو الجانب الذي يعبر عن الإجراءات الرسمية للعدالة داخل المنظمة مثل إجراءات تقييم الأداء ، تحديد الأجور، النقل والترقية.
- الجانب الاجتماعي: وهو الجانب الذي يعبر عن احترام متخذي القرارات للعاملين، عن طريق إعلامهم بكيفية اتخاذ القرارات، ويدعى هذا الجانب بـعدالة التعاملات" ².

¹ - محمود عبود الحراشة: درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، مجلد24، العلوم التربية والدراسات الاسلامية، العدد1، 2012، ص 23.

² - سلامة عبد الله خلف الطعماسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، (ب.س)، ص18.

الشكل رقم 04 : يوضح رد فعل العمال عند إدراك أو عدم إدراكهم لعدالة الإجراءات وعلاقتها بالفعل التعاوني



المصدر: من إعداد الطالب

يتضح مما سبق أن إحساس العمال المنفذين بعدالة الإجراءات لا يكون إلا بعد إدراكهم للسياسات التي ينتهجها المسيرون في عملية اتخاذ القرار، وعلى مدى إشراكهم فيها وإتاحة فرصة اعتراضهم على بعضها كونهم من سوف ينفذ هذه القرارات.

المطلب الثالث: شروط وقواعد العدالة الإجرائية

هناك مجموعة من الشروط والقواعد الذي يتفق عليها العديد من الباحثين والتي يجب اتباعها لتتجسد العدالة الإجرائية بصفة موضوعية تتجلى لنا فيما يلي:

1. " شروط العدالة الإجرائية:

- وحتى تكتسب الإجراءات التنظيمية صفة الموضوعية والعدالة لابد لها من توافر شرطين هما:
- أن يقوم الطرفان المتأثران بالإجراءات وهما (الإدارة والعاملون) في المنظمة بالاتفاق على الأسس الموضوعية التي تبنى عليها صياغة الإجراءات.
- قيام الإدارة بتزويد العاملين بالمعلومات الكافية والشروح المطلوبة عن كيفية تطبيق تلك الإجراءات¹.

2. قواعد العدالة الإجرائية:

- تقوم العدالة الإجرائية على أساس وجود ستة قواعد تضمن مدى عدل المسير في عملية اتخاذه للقرار ويتم الحكم من خلالها على فاعلية ممارسته للعملية التسييرية وهي كالاتي:
- قاعدة الاستقامة: تعني تطبيق القرارات على الجميع دون استثناء والثبات تعني أن تتبع تلك القرارات نفس الإجراءات كلما تم اتخاذاها.
- قاعدة عدم التمييز: فتستوجب وجود قواعد وتعليمات تمنع الأهواء الشخصية لمتخذ القرار من التأثير على قراراته في كل مراحلها².
- قاعدة قابلية التصحيح أو الاستئناف: وهي أن يحظى الشخص المتأثر بالقرار بفرصة تعديله إذا قدم ما يبرره ويدعمه.
- قاعدة الدقة: وتتضمن صنع القرارات بناء على معلومات كافية ودقيقة، حيث ينبغي أن تتخذ القرارات من قبل شخص مؤهل لاتخاذها وله صلاحية ذلك¹.

¹- عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد01، المجلد40، 2013، ص39.

²- سلامة عبد الله خلف الطعماسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: نفس المرجع السابق، ص19.

- " قاعدة التمثيل: فتعني منح العاملين في المنظمة الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات التي ينجم عنها توزيع المخرجات على هؤلاء العاملين، بحيث تعكس تلك المشاركة اهتمامات ومخاوف العاملين المتأثرين بالقرار.
 - قاعدة الأخلاق: ضرورة تطابق القرارات في المنظمة مع أعراف العاملين المتأثرين بتلك القرارات وقيمهم الأخلاقية، فالشعور بعدم عدالة التعامل يحدث عندما تخالف تلك القرارات القيم والمبادئ الأخلاقية للأفراد في المنظمة".²
- يفهم مما سبق أن الوصول إلى الاستقرار في مؤسسة ما مرهون بمدى عدالة الإجراءات المتخذة فيها، وشفافية ووضوح القرارات وعملية تطبيقها دون تحيز، ناهيك على إتاحة الفرصة لتعديلها ومناقشتها بل وحتى المشاركة فيها وذلك لدعم العمل بروح الجماعة وضمن تعاونهم، الشيء الذي ينعكس إيجاباً على نجاح المؤسسة.

¹ - الدهبي حياة: العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لبنوك ولاية أدرار-، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، المجلد 12، العدد 14، (ب. س)، ص ص 202-203.

² - سلامة عبد الله خلف الطعماسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: مرجع سبق ذكره، ص 19.

المبحث الثالث: ماهية الثقة التنظيمية

إن الوصول إلى مفهوم موحد للثقة التنظيمية ليس بالأمر الهين، إذ اختلف الكثير من الباحثين ولم يتوصلوا إلى مفهوم شامل فلكل نظرته التي تندرج ضمن تخصصه.

المطلب الأول: أهمية الثقة التنظيمية

تعتبر الثقة التنظيمية من أهم القيم التي إذا ما توفرت في بيئة عمل ما ساد الاستقرار والتواصل، وتكمن أهمية الثقة التنظيمية فيما يلي:

- " عامل مهم في تحقيق التكامل للمؤسسة.
- تعتبر مفتاح رئيسي متوقع للسلوك الشخصي.
- عامل أساسي في أي شكل من أشكال التفاعل الانساني.
- إن العمل مع الآخرين يحتاج إلى الاعتماد المتبادل بينهم وبطرائق مختلفة لإنجاز أهدافهم الشخصية والتنظيمية.
- الثقة عامل أساسي وجوهري لفهم السلوك الجماعي والفردى بين الأفراد والفعاليات الادارية.
- الثقة عامل مهم لعلاقات اجتماعية ثابتة ومستقرة.¹
- " تنمية العلاقات الشخصية المتبادلة بين الأفراد داخل التنظيم.
- بناء الثقة التنظيمية أساس لفعالية ونجاح التنظيم لكل منظمة. أي أنه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود الثقة بين الأفراد العاملين"².
- " تعزيز الولاء الوظيفي للعاملين لما تحققه الثقة من شعور نفسي إيجابي للعمل تجاه المنظمة"³.

¹ - موفق سهام، ضيف أحمد: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي)- بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، (ب.س)، ص ص 35-36.

² - سرير الحرتسي حياة: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين - دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 24، 2017، ص 62.

³ - أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة: الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-، جدار للكتاب العالمي، الأردن، (ب.ط)، 2009، ص 10.

مما سبق نستنتج أن أهمية الثقة داخل المؤسسات، تكمن في مدى قدرة الفاعلين فيها في بناءها والتحلي بها، فوجودها أضحى شرطا أساسيا لتعزيز العلاقات الإنسانية بين العاملين، رؤساء كانوا أو مرؤوسين، وفي تحقيق التعاون والاحترام المتبادل بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة.

المطلب الثاني: أنواع وخصائص الثقة التنظيمية

قد تتعدد أنواع وخصائص الثقة التنظيمية بتعدد التخصصات التي تناولتها، وتتلخص فيما يلي:

1. أنواع الثقة:

- " الثقة الموكلة/ الممنوحة placed trust: وهي بمثابة فعل الثقة trusting act الذي يحتاج إلى تبريرات للتأكد منها والحفاظ عليها، وتعتبر نتيجة للخبرة السابقة التي تم ترسيخها من التفاعلات في شبكات العلاقات الاجتماعية...
- الثقة كإستجابة أو رد فعل trust as response والتي تعتمد بالأساس على الآخرين ومدى مصداقيتهم في الالتزام بما تم الاتفاق عليه.../ ويمكن أن تبنى الثقة من خلال خلق روابط اجتماعية."¹

2. خصائص الثقة التنظيمية: تمتاز الثقة بالخصائص التالية:

- " أنها توجد في بيئة المخاطرة وعدم التأكد، وقد تتعرض علاقة الثقة لمخاطر نتيجة التغيرات التي تسود بيئة الأعمال.
- أنها توجد في ظروف الاعتماد البيئي والتبادلية، أي أننا نثق بالطرف الآخر لأننا نحتاج إلى عمله أو خبرته المهنية، كما أنه يحتاجنا لأغراض مقابلة.
- إن الثقة تحث وتقوم على مفهوم الشخصية الإيجابية.
- درجة الثقة متغيرة على المستوى الفردي والجماعي، مما يجعل عملية إدارتها حرجة، الأمر الذي يظهر جليا في اتمام الوظائف المنوطة بالفرد العامل"².

كما أن للموثوق خصائص تتمثل في القدرة والميل والأمانة.

¹ - وفاء علي علي داود: مرجع سبق ذكره، ص ص 47-48.

² - موفق سهام، ضيف أحمد: مرجع سبق ذكره، ص ص 35-36.

- " القدرة: وهي الكفاءة في العمل أو الوظيفة يكون مصدرها المهارة الفردية أو التدريب أو الخبرة.
- الميل: وهو الرغبة أو الميل للتعاون أو لإنجاز الأعمال التي لا تضر بالآخرين.
- الأمانة: فالصدق والإخلاص مرهون بمدى أمانة الشخص وأن تكون أفعال هذا الأخير متطابقة مع الأقوال"¹.

مما سبق نستنتج أن العمال في مؤسسة ما يتفاعلون مع غيرهم انطلاقاً من حجم الثقة التي يضعونها من تجارب ومواقف تقاسموها مع بعض، فسمعة الشخص كفيلاً بمعرفة مقدار الثقة التي قد نضعها فيه، فهي بذلك فعل أخلاقي بين شخصين أو أكثر يستطيعون العمل بحرية دون أن يرجع الموثوق إلى من ثاق به فيما يخص كيفية أداء العمل.

المطلب الثالث: أبعاد الثقة التنظيمية

بناء على العديد من المراجع والدراسات التي تناولت موضوع الثقة التنظيمية، فقد اتفقت جلها على تقسيم أبعاد الثقة التنظيمية إلى ثلاث أبعاد رئيسية وهي:

1. " الثقة بالإدارة العليا (المنظمة): والثقة هي سمة رئيسية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي سمة أساسية وحتمية للقيادة فعندما يثق الأفراد بالقائد فإنهم يرغبون أن يكونوا تحت طوع أو أمره لأنهم على ثقة بأن كل من حقوقهم ومصالحهم سوف لن يساء لها، إذ أنه من غير المحتمل أن يتبع الأفراد ما يرونه غير أميناً أو يعمل على استغلالهم.../... وأنها تنبع من الاعتقاد بأن سياسيات المنظمة والعمليات تؤثر على جميع أعضاء المنظمة إلى حد ما واعتقاد المرؤوسين بأن سياسيات وعمليات منظماتهم عادلة، تنبع من تصوراتهم بالعدالة الإجرائية والتوزيعية..."²

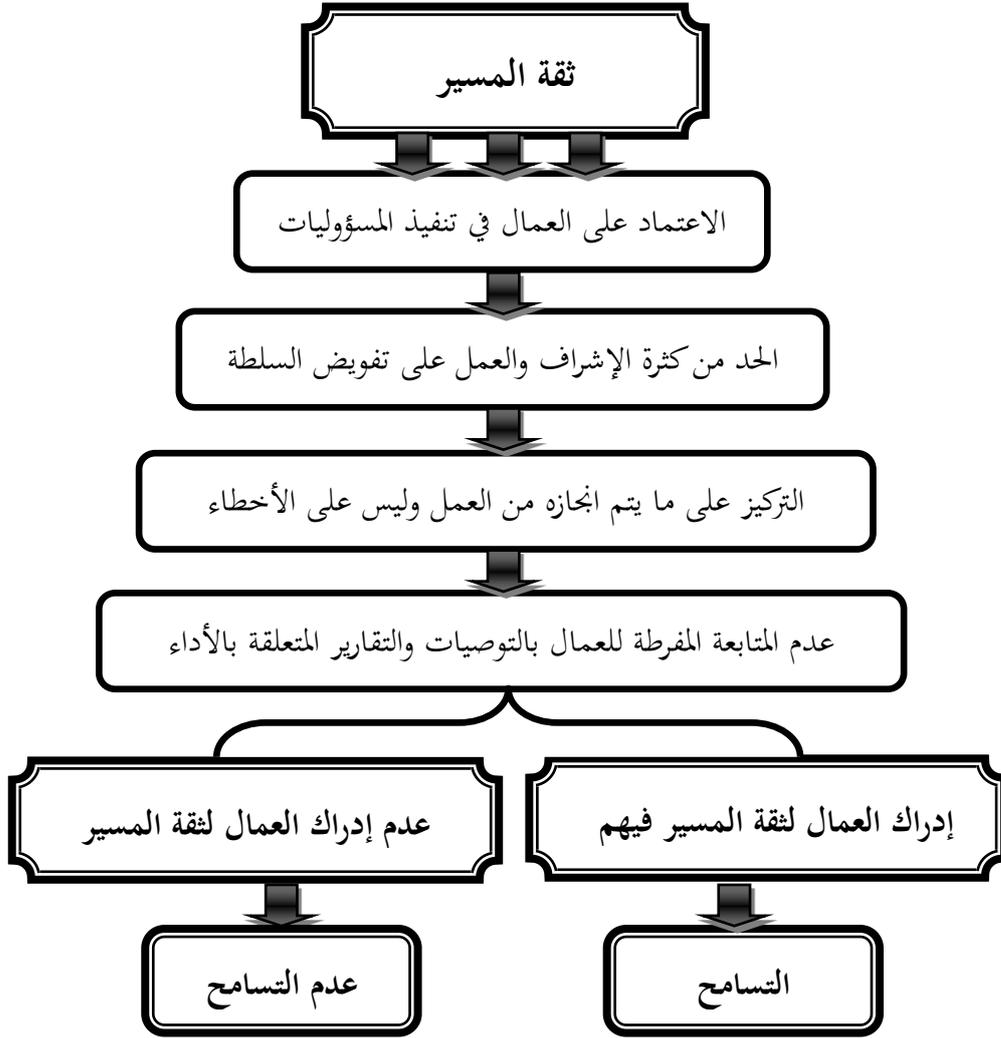
¹ - عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على الثقة التنظيمية -دراسة حالة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، المجلد 15، العدد 2، سنة 2018، ص ص 184-185.

² - أميرة خضير كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، 2014، ص ص 232-233.

2. "الثقة بالمشرفين: تتمثل بتلك التوقعات الإيجابية الواثقة للمرؤوسين نحو مشرفيهم في العمل وفقا للعلاقات المتبادلة بين الطرفين، والثقة هي صفة مركزية مرتبطة بالقيادة، إذ أن الأمانة والاستقامة هي أن يكونوا مطيعين لأوامره لأنهم على ثقة بأنه لن يسيء إلى حقوقهم ومصالحهم، ومن غير المتوقع أن يتبع الأفراد من يظنونهم غير أمين أو يمكن أن يستغلهم..."
3. **الثقة بزملاء العمل:** هي تلك العلاقات التعاونية التبادلية والميل الموقفي الإيجابي بين الأفراد العاملين، من حيث الاعتماد المتبادل والاشتراك في الأفكار والمعلومات والاتصالات المفتوحة بين جميع الأطراف، وذلك ما يسهم في تحقيق الأهداف والغايات المشتركة، وتكتسب هذه الثقة في ظل توافر العديد من الخصائص والسمات التي تجعل من الفرد جدير بثقة الآخرين وتشمل كل من الالتزام والقيم والمبادئ والاهتمام بمصالح الزميل ومساعدة الزملاء وغيرها.¹

¹ - أسماء زهري عبد الله زايد: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، 2018، ص ص 25-26.

الشكل رقم 05: يوضح إدراك أو عدم إدراك العمال لثقة مسيرهم فيهم وعلاقتها بالتسامح



المصدر: من إعداد الطالب

نستنتج مما سبق أن من أهم الأسباب التي تزعزع استقرار المؤسسة هو انعدام الثقة فيها، فاستقامة المسير وثقة المرؤوسين نحو مشرفهم وثقة العمال في بعضهم البعض من شأنه أن يؤسس إلى العمل دون تحفظ ودون شكاوى وتظلم، كما يؤدي إلى المرونة والصدق في تبادل المعلومات، فتفعيل قنوات الاتصال بالنسبة للمسير شرط والوثوق بقدرات العاملين والتقليل من مراقبتهم شرط آخر، والعمل على تفويض السلطة من شأنه أن ينمي فيهم روح المسؤولية.

المطلب الرابع: مخاطر الثقة التنظيمية

إن الاخفاق في اختيار العامل المناسب الذي قد يضع فيه الشخص ثقته، سببا في ظهور عدة مخاطر من شأنها أن تمس بالثقة التنظيمية. ويتضح ذلك مما يلي:

1. " شكل وعمق علاقة الثقة: إن علاقة الثقة بين الطرفين لا تختلف باختلاف شكلها (من طرف أو من طرفين) فقط بل باختلاف عمقها أيضا.
 2. دور الأفراد في الحد من مخاطر الثقة: إن الاختيار الصحيح للطرف الآخر في العلاقة التي تستلزم الثقة يمكن أن يؤثر إيجابيا على استدامة الثقة بين طرفي العلاقة.
 3. دور المنظمات في الحد من مخاطر الثقة: إن مواجهة مخاطر الثقة ليست قصرا على الأفراد وحدهم، بل يتوجب على المنظمات التي تنشأ وتنمو في أروقتها تلك العلاقات دعم هؤلاء الأفراد للحد من مخاطر الثقة"¹.
- " إن شفافية المعلومات الكاملة والمعرفة لا تغني عن الحاجة للثقة، إلا أنها تؤثر في درجة الثقة... / والثقة بهذه الطريقة أعمق من الاعتماد على أي وعد، فهي تنطوي على جزء من ثقة الموثوق به..."²

هناك آثار سلبية مرتبطة على انخفاض الثقة التنظيمية وتشمل:

- "تختفي القيم والدوافع لدى الآخرين.
- يصبح الاتصال أقل دقة، ويكون هناك سوء استقبال.
- تضاؤل القدرة على الاعتراف والقبول بالأفكار الجيدة.
- زيادة آليات الرقابة والاستعاضة عن ضبط النفس بالضوابط الخارجية.
- تأخر تنفيذ الاجراءات والمشاريع.
- تزايد حالات الرفض والسلوك الدفاعي والعداوي"³.

يفهم مما سبق أنه قد يتسبب ضعف حذرنا في مخاطر للثقة، لكن عند تحدثنا عن العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، يكون شرطا ولزاما ولو بشكل من الأشكال إظهار الثقة، والأخذ بعين الاعتبار أنه ثمة مخاطرة متوقعة، قد يتجنبها أو ينقص من حدتها، الثائق الذي يضع صوب عينيه الدرجة التي يمكن اعتماده فيها على الموثوق به، والبدائل التي وضعها لمجابهة المخاطر حين حدوثها.

¹ - لعون عطية : مرجع سبق ذكره، ص 21.

² - وفاء علي علي داود: مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ -لعون عطية: مرجع سبق ذكره، ص 22.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى تحديد ماهية وأبعاد الثقافة التسييرية كمحاولة منا لإبراز أهمية الثقافة في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة، والإشارة إلى حتمية التخلي على الأسباب التقليدية في التسيير التي تقتضي لزاما إعادة تفكير المسيرين في تبني قيم تسييرية جديدة تتماشى والتغيرات التي قد تطرأ من حين لآخر، ولا يكون ذلك إلا بعد دفع وحفز العاملين للتأقلم ومسايرة هذه التغيرات بمراعاة اختلافاتهم ودوافعهم بحكم أن أي ثقافة تسييرية يراد بها التحكم في المؤسسة، يبدأ تشكيلها من أسفل هيكلها التنظيمي الذي يعتبر أساس نجاح أي منظمة، فالخلفية الذهنية المبنية على السلطة بمفهومها السلبي التي يتبناها المسير، وتهديده وتسليط العقوبات على العاملين ظنا منه أنه يتحكم بزمام الأمور، قد تنتهي إلى إضعاف العلاقة بينه وبين مرؤوسيه فضلا عن معارضة العمال لسياسته وتغيب المعلومة الصحيحة كوسيلة للهروب إلى الأمام.

إن عدالة الإجراءات وإن قامت على مبادئ قوية، كفيلة بقيادة المؤسسة لتحقيق أهدافها والعمل دون انحراف العاملين عن العمل المنوط بهم، فتطبيق القوانين على كافة العمال دون تمييز ووضوح من بيده السلطة ومن له الحق في إصدار الأوامر والقرارات، من شأنه أن يؤدي إلى رضا العاملين في بعد إدراكهم للميكانيزمات التي تتخذ بها القرارات على مستوى منظماتهم ومدى إشراكهم فيها وإتاحتهم الفرصة لمناقشتها وتعديلها كونهم من سوف ينفذها بروح تضامنية جماعية متعاونة.

إن تبادل الثقة بين المسيرين والعمال من شأنها أن تخفف من حدة الضغوط التي قد تنجم من كثرة العمل وصعوبته، وأن تنمي في نفوس العاملين التعاون والعمل بروح الجماعة، فالمسير الذي يوظف قيمة الثقة ويضعها في مرؤوسيه قد يحظى برضاهم في تعامله معهم، مما ينعكس على حرصهم في ربط أهدافهم بأهداف المنظمة وذلك بعد إيقانه أنه لن يبلغ أهدافه المسطرة دون أن يضع ثقته في من سوف يعمل على بلوغها.

الفصل الثالث :

المواطنة التنظيمية في التّاولات

السوسولوجية

▪ روح التعاون

▪ روح التسامح

تمهيد:

إن صفة الكيان الاجتماعي الذي تحمله المنظمة تستمد من أهم عناصرها، والذي يتمثل في العنصر البشري الذي يحدد نجاحها ويعمل على تحقيق أهدافها واستقرارها إذا ما استطاعت استثماره بالشكل الصحيح، بغية دفعه لإظهار ذلك الفعل التطوعي الاختياري والذي لا تحكمه القوانين المعمول بها داخل المؤسسة، بل إرادة ووعي منه دون تكليف رسمي وخارج كل المهام الموكلة إليه، مما يرفع من الرضا الوظيفي عنده وتعزيز انتماءه وولائه للمؤسسة التي تسعى إلى كسب تعاونه ومشاركته البناءة، بعد إشراكه في قراراتها وتمكينه من الاعتراض عنها إذا تطلب الأمر، كل ذلك من شأنه تسهيل مهامه وتخفيف الضغوط العمل عنه فضلا عن دفعه وتشجيعه لإظهار قدراته ومواهبه.

ولعلنا وفي هذا الفصل سنركز على الفعل المواطناتي التنظيمي للعمال داخل المؤسسة، وتكوين صورة نظرية واضحة ارتبطت بالمتغير التابع تحت عنوان: المواطنة التنظيمية في التناولات السوسولوجية، تناولنا فيه مايلي:

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية التي اندرجت تحتها أربعة مطالب، المطلب الأول: أهمية المواطنة التنظيمية، ثم **المطلب الثاني** خصصناه لخصائص المواطنة التنظيمية، ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث** وأشرنا فيه إلى أبعاد المواطنة التنظيمية، ثم **المطلب الرابع:** معوقات المواطنة التنظيمية.

أما المبحث الثاني: روح التعاون التنظيمي واندرجت تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول:** أهداف التعاون التنظيمي، ثم **المطلب الثاني:** أنواع التعاون التنظيمي، ثم **المطلب الثالث:** دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي وختمنا **بالمطلب الرابع:** شروط تحقيق التعاون التنظيمي.

أما المبحث الثالث: روح التسامح التنظيمي اندرج تحته أربعة مطالب، **المطلب الأول:** أهمية التسامح التنظيمي، أما **المطلب الثاني:** أنماط التسامح التنظيمي، ثم عرجنا إلى **المطلب الثالث:** نماذج التسامح التنظيمي لنختتم **بالمطلب الرابع:** مظاهر التسامح التنظيمي وخلاصة الفصل الثالث.

المبحث الأول: ماهية المواطنة التنظيمية

المطلب الأول: أهمية المواطنة التنظيمية

تقاس أهمية المواطنة التنظيمية بمدى الإيجابية المترتبة عنها بالنسبة للمنظمة والفرد، والتي تتمثل فيما يلي:

1. " يؤدي سلوك المواطنة التنظيمية إلى تخفيف العبء المادي عن كاهل المنظمات، بحيث يسمح بتوجيه ما كان مقررًا أن تتحمله المؤسسات في توظيف بعض العاملين للتوسع في خدماتها والتميز في أدائها.
2. يزيد سلوك المواطنة التنظيمية من مستوى الحماس، وهذا ما يفتقده العمل الروتيني.
3. يؤثر سلوك المواطنة التنظيمية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين.
4. يعزز سلوك المواطنة التنظيمية مستوى الانتماء والولاء للمنظمة.
5. يوطد سلوك المواطنة التنظيمية العلاقات بين الأفراد والجماعات.
6. يقلل سلوك المواطنة التنظيمية من حجم المشكلات والخلافات بين العاملين.
7. يترتب على سلوك المواطنة التنظيمية تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمات.
8. سلوك المواطنة التنظيمية يلعب دورًا بارزًا في التهيئة والتنشئة والتدريب في المنظمة، وهذا يعد استثمارًا في الوقت والجهد.
9. يحسن سلوك المواطنة التنظيمية في جودة الخدمات المقدمة وكمية الأعمال المنجزة داخل المنظمة.
10. يخفض هذا السلوك نطاق الإشراف والرقابة، لأن هذه السلوك يبعث الطمأنينة في نفوس المديرين تجاه إنجاز الأعمال والوظائف المطلوبة في المنظمة.¹

¹ - محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية- من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة-، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015، ص ص48-49.

يتضح مما سبق أنه ناهيك عن الرفع من الروح المعنوية والرضا ونوعية الأداء للعاملين الذين يتمتعون بهذا الفعل المواطناتي خارج الدور الرسمي، يُعد هذا الفعل قيمة مضافة للمؤسسة في تعزيز بقائها وقدرتها على المنافسة.

المطلب الثاني: خصائص المواطنة التنظيمية

يضم سلوك المواطنة التنظيمية العديد من الخصائص التي يتميز بها الأفراد على مستوى منظماتهم تتلخص كما يلي:

- " إن هذا السلوك يمثل تصرفات تتعدى حدود الواجبات والأعباء الوظيفية وهو زائد عما هو موصوف رسمياً في المنظمة أي يتخطى حدود الأدوار الرسمية.
- إن هذا السلوك سلوك اختياري وليس اجباري بمعنى أنه سلوك تطوعي يمتاز بالطبيعة الاختيارية غير الإكراهية.
- سلوكيات مقصودة ومتعمدة من جانب الفرد.
- سلوك يعتمد على مبادرة الأفراد أنفسهم ويخضع لرغباتهم وإرادتهم الحرة دون أي تأثير خارجي.
- شمولية سلوكيات المواطنة لأكثر من نمط سلوكي فهي تقدم المساهمات الإيجابية التي يمارسها الفرد طواعية ومن أمثلة ذلك (مساعدة الفرد لزملائه بالعمل وتقديم الاقتراحات الخلاقة لتحسين وتطوير مستوى الأداء وعدم إضاعة الوقت)¹.
- " سلوك سبي، فهو لا ينشأ من فراغ ولكن يكون لسبب معين."²
- " إن السلوك لا يجلب أي فائدة أو مصلحة مباشرة ورسمية للفرد في الأجل القصير ولكن يتوقع الفرد أن يؤخذ هذا السلوك في الاعتبار عند ظهور فرص تنافسية، أو إن هذا السلوك يحقق لممارسه أفضلية و ميزة تنافسية، فالموظف الموالي الملتزم ليس كالموظف غير الموالي وقليل الالتزام بالنسبة للمؤسسة في آخر المطاف.

¹- ميال محمود عامر: مرجع سبق ذكره، ص 75.

²- حبة وديعة: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية- دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH- ناحية بسكرة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017، ص 92.

■ إن هذا السلوك المواطني هو مجموعة من الأفعال وليس فعلا واحدا وذلك لتعدد مضامينه الموجهة، وتختلف هذه الأفعال من منظمة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وفقا للطبيعة الثقافية والاجتماعية من جهة والتنظيمية كشكل اللوائح والقوانين المحددة لما هو رسمي في العمل، ولما هو تطوعي وإضافي.¹

يلخص لنا مما سبق أن مثل هذا الفعل المواطني التنظيمي للعامل الذي يعتبر خارجا للدور الرسمي المنوط به وإن ضحى بالقليل من وقته لمساعدة زملائه في العمل الواحد، دون انتظار مقابلا لذلك، لهو فعل ينطلق من قناعة وإرادة شخصية للمشاركة البناءة الهادفة التي تعود عليه وعلى زملاءه وعلى المؤسسة ككل بالفائدة.

المطلب الثالث: أبعاد المواطنة التنظيمية

بعد كثرة الاتجاهات التي تناولت واختلفت في الأبعاد التي تخص المواطنة التنظيمية، من حيث عددها وتسميتها، اخترنا الاتجاه الذي اندرج تحته دراسة خمسة أبعاد شاملة للمواطنة التنظيمية.

1. "روح التعاون: يعد الإيثار أحد الأبعاد التي تم تقديمها مبكرا لسلوكيات المواطنة التنظيمية، بعد أساسي في كافة البحوث السابقة التي تناولت سلوك المواطنة التنظيمية وقد تعددت التسميات صناعة السلام وقيادة حملة التشجيع والمساعدة بين الاشخاص ومساعدة الزملاء، فالإيثار هو سلوك تلقائي موجه نحو منظمة الرؤساء والزملاء في المهام المتعلقة في العمل وكيفية إنجازها والمساعدة، ومد يد العون في المشكلات الشخصية لهم بالإضافة لمساعدة الزبائن وعملاء المنظمة .

2. "روح التسامح: .../ إن هذا البعد يشير إلى سلوك الفرد نحو استيعاب الظروف أو الأشياء غير المناسبة التي تحصل في بيئة العمل دون شكوى أو تدمير، بالإضافة إلى التسامح والصبر والاحساس بشعور الآخرين، ومن سلوكيات الروح الرياضية أيضا تجنب استهلاك الأوقات في

¹ - دراج فريد: الرواسب السوسيوثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة - دراسة ميدانية على موظفي الشبايك بفروع بلدية المسيلة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD تخصص علم الاجتماع المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019، ص 112.

- كثرة الشكوى، وعدم تضخيم الأمور، بالإضافة إلى البعد عن مواطن الخلاف مع الآخرين، وتقبل النقد بصدر رحب والتعالي عن الإساءات الشخصية.¹
3. " **وعي الضمير**: يمثل السلوكيات التي تتجاوز الحد الأدنى من متطلبات الوظيفة، مثل الالتزام بالمواعيد والحضور، المحافظة على موارد المنظمة، استثمار الوقت وعدم إضاعته والتفاني في العمل.²
4. " **السلوك الحضاري**: ويعني المشاركة البناءة والمسؤولية في إدارة أمور المؤسسة والاهتمام بمصير المؤسسة من خلال حضور الاجتماعات المهمة غير الرسمية، المحافظة على التغيير، قراءة مذكرات المؤسسة وإعلاناتها، وتأدية العمل بصورة تساعد في الحفاظ على سمعة المؤسسة"³
5. " **الكياسة**: .../ وهذا النوع مشابه لسلوكيات الإيثار مع وجود عامل تمييزي، فالإيثار يدور حول مساعدة شخص بعينه بمشكلة معينة، بينما الكياسة تشير إلى مساعدة فرد لمنع حدوث أو وقوع مشكلة، وهناك من سمى هذا النمط من سلوكيات اللطف والبعض سماه الكرم وآخرون سموه الجمالة أو اللياقة."⁴

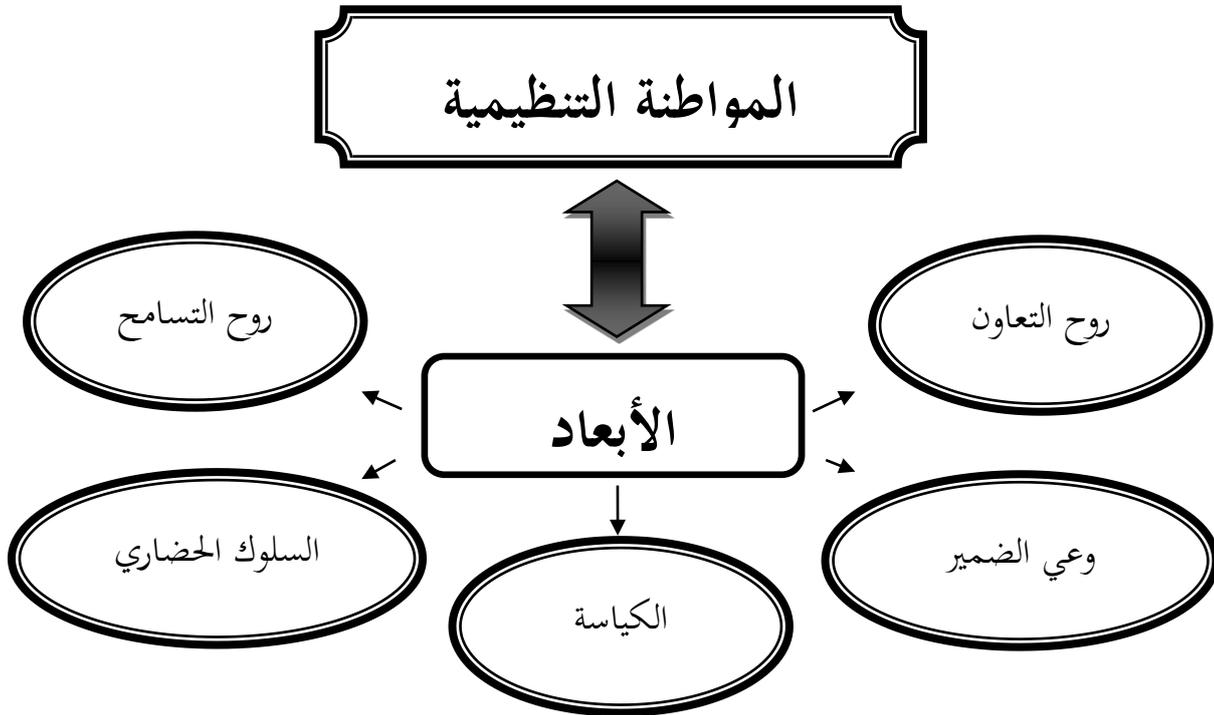
¹ - يوسف عبد عطية بجر، محمد ناصر راشد أبو سمعان: مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

² - عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة - رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، سنة 2016، ص 39.

³ - رشيد مناصريه، فريدة بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2015/08، ص 223

⁴ - يوسف عبد عطية بجر، محمد ناصر راشد أبو سمعان، مرجع سبق ذكره، ص ص 18-19.

الشكل رقم 06: يوضح أبعاد المواطنة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالب

يفهم مما سبق أن للمتمعن في هذه الأبعاد يجد القليل من الاختلاف والكثير من نقاط الالتقاء، أين يصعب عليه التفرقة بينهم. ولعل جوهر هذا التشابك يكمن في الفعل التطوعي للفرد في كل بعد ووفقا لوجهات نظر العديد من الباحثين، فيوجد من يرى أن المواطنة التنظيمية تقف عند بعدين، ومنهم من يرى أنها تلخص في ثلاثة أبعاد وآخرون يقولون أربعة حتى انتهت هذه الأبعاد إلى خمسة.

المطلب الرابع: معوقات المواطنة التنظيمية

يتأثر الفعل المواطناتي التنظيمي للفرد داخل المؤسسة بمجموعة من المعوقات التي تؤثر بدورها على الدور الإضافي لهم داخل التنظيم، وتشمل مايلي:

- " عدم إشراك الموظفين في القرارات التي تهم المؤسسة، فضلا عن عدم تقوية توجهاتهم الإيجابية نحو المؤسسة.
- عجز ثقافة المؤسسة وقيمها في التخفيف من ضغوط العمل، فالضغط الشديد يؤثر على كفاءة الموظفين وعلى سلوكياتهم الإيجابية، مما ينعكس على تميز أدائهم.

■ عدم إتاحة الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم وعدم رضاهم تجاه وظائفهم، مما يقف عائقاً أمام الموظفين للقيام بسلوكيات غير محسوبة.¹

كما هناك معوقات أخرى تؤثر على سلوك المواطنة التنظيمية لدى الأفراد وهي:

■ " إذا كانت الثقافة التنظيمية تؤكد على أن يقوم الموظفون بما هو مطلوب فقط، فسيؤدي ذلك إلى أن يكون حجم الممارسات الطوعية محدوداً للغاية... " ².

■ " إن الموظف الراضى عن عمله ينخرط في ممارسة بعض السلوكيات التطوعية... " ³.

كما تشير الأستاذة آية عبد القادر ابراهيم صرصور في نفس المرجع وفيما معنى قولها، أن ضعف مستوى الثقة المتبادل بين الأفراد العاملين والرؤساء ينعكس سلباً على العمال في إظهارهم لتعاون والمشاركة البناءة خارج الدور الرسمي تجاه زملائهم والمؤسسة.

مما سبق نستنتج أن دفع العاملين في بيئة عمل ما لإظهار أدوار إضافية لا تحت عليها القواعد الرسمية للمؤسسة يستدعي من المسيرين التتبع والتخلص من المعوقات التي تحول دون ذلك، فإشراك العمال في القرارات وتخفيف ضغوط العمل عنهم وإتاحة الفرصة لهم في التعبير عن آرائهم وإظهار مواهبهم من شأنه أن يقوي العلاقات بينهم وبين رؤوسهم فضلاً على زيادة إحساسهم بالعدالة والثقة.

¹ - ميال محمود عامر، مرجع سبق ذكره، ص 224.

² - عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، مرجع سبق ذكره، ص 42.

³ - آية عبد القادر ابراهيم صرصور : دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة- رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 2015، ص ص 26-27.

المبحث الثاني: روح التعاون التنظيمي

المطلب الأول: أهداف التعاون التنظيمي

يعتبر الفعل التعاوني بين الأفراد من أهم الركائز التي تقوم عليها أي مؤسسة، كون أن التعاون يحقق الكثير من أهدافها والتي نذكر من بينها:

- " التكتاف: يرغب العاملون في العمل معا، وفي مساندة بعضهم البعض، لأنهم يتوحدون مع بعضهم البعض، وبذلك تقل المنافسة الفردية، يريد الأفراد ما هو أكثر من تعاون مع بعضهم من أجل مصلحة مؤسستهم...
- تبادل المعلومات: ينقل العاملون الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض المعلومات بحرية، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات بطريقة فعالة.
- الاستخدام الأكثر فعالية: للموارد، المواهب والقوى، والذي يقوم به الأفراد بحرية تامة بمشاركة بعضهم البعض.
- اتخاذ القرارات والحلول بأكثر سلاسة: حيث أن كل فرد يستخلص، وقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، ويقلل ذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأفراد يتخذون قراراتهم في آن واحد وليس بتتابع كما يحدث غالبا.
- الجودة: حيث يوجد الاهتمام بتحقيق الجودة والدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.¹
- "التماسك: وهو أساس استمرار جماعات العمل، حيث أنه يستحيل بقاء جماعة في تنظيم ما إلا إذا كانت متعاونة مع بعضها البعض ومشاركة في تحديد وتحقيق الاهداف.
- ازدياد التفاعل: ... فجاذبية الجماعة تزداد بالنسبة للأعضاء الذين يشعرون بأنهم موضع اهتمام وتقدير وتقبل من الجماعة.²

¹ - هالة مصطفى محمد الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 21 (بتصرف)

² - حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر. (ب.ط)، 2015، ص 40.

- " تحقيق التآلف والاندماج بين العاملين: فمن الثابت في التطبيق العلمي أن أي تنظيم إداري يمكن أن يعمل بصورة حسنة، متى أحس العاملون فيه أنهم لا يعملون أفراداً، بل أعضاء في جماعة عمل تقوم بمجهود مشترك يقوم أساساً على التعاون".¹

نستنتج مما سبق أن التعاون عندما يكون مبدأ بين العاملين، ويكون من تلقاء أنفسهم لا نتيجة قوانين وتعليمات، ينمي الشعور بالانتماء لديهم، ويزيد في تكاتفهم وفي مرونة تبادل المعلومات بينهم، وتصبح عملية اتخاذ القرار وإيجاد الحلول ناجعة، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، والعمل بروح الجماعة، وتجنب التوتر والشكاوى وشيوع التذمر.

المطلب الثاني: أنواع التعاون التنظيمي

قد يتفق جميع من خاضوا في موضوع التعاون على مستوى المؤسسات، على أنه قيمة إضافية وفعل إيجابي، ولكن لكل منهم تقسيمه الخاص لأنواع التعاون التنظيمي، قد يتلخص فيما يلي:-

1. "اختيارياً: وهو أن يختار الفرد الجماعة التي تناسبه، وهذا يعتبر تناسباً أكثر مما يكون تعاوناً.

2. اجبارياً: ... يقوم على العاطفة والشعور بين الافراد والمحيط ويعتبر الأقوى والأجح.²

3. " التعاون التعاقدى: وهو أرقى أشكال التعاون وأكثرها تنسيقاً وتنظيماً نحو بلوغ الأهداف الاجتماعية المشتركة، ومن أمثله التنظيمات التعاونية كالجمعيات الاستهلاكية، والجمعيات الإنتاجية، والجمعيات الإنتمائية.

4. تعاون محدود النطاق في مقابل تعاون واسع النطاق: الأول هو ما يقتصر على جماعة بعينها، كمجتمع مصنع، أو مجتمع محلي، والثاني ما اتسع نطاقه ليشمل مجتمعا كبيرا، أو عدة دول وأقاليم، أو حتى على مستوى العالم.

¹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص185.

² - هالة مصطفى محمد الشيخ: مرجع سبق ذكره، ص 10.

5. التعاون المباشر وغير المباشر: /... ففي الأول يندفع الأفراد إلى التعاون بدافع تملكهم مع جماعتهم، وتمثلهم لقيمها... / أما الثانية فالدافع فيها إلى التعاون هو توافق المصالح الفردية مع مصلحة الآخرين...¹

مما سبق نستنتج أن التعاون وإن تعددت أنواعه، فهو كفعل له أهمية كبيرة على استقرار واستمرار المؤسسات والعاملين فيها، فيوجد من يختار جماعة يولي ولاءه لها ويظهر مدى استعدادها للتعاون معها، ويوجد من يعرض خدماته ابتغاء الوصول إلى أهدافه التي تطابقت مع أهداف الآخرين.

المطلب الثالث: دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي

إن التعاون قيمة ضرورية بالنسبة للأفراد والجماعات والمؤسسة، فالفرد لا يستطيع أن يؤدي عمله على أتم وجه وهو يعمل منفرداً، وتطلعه لبلوغ أهدافه لا يكون إلا بانخراطه ضمن جماعة تشارك في دوافعها. ويظهر لنا ذلك من خلال ما يلي:

أولاً- " دوافع التعاون التنظيمي:

1. ترابط الجماعة وتماسكها، إذ كلما قويت أواصر العلاقات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى زيادة روح التعاون بينهم.
2. سيادة مبدأ تكافؤ الفرص والعدالة والمساواة بين الأفراد والجماعات ما أمكن، وتذويب الفوارق بين الفئات والطبقات الاجتماعية، كل ذلك يخفف من غلواء التنافر والحسد والبغضاء، ويشق الطريق أمام التعاون ويعمل على زيادته وسيادته.
3. محاولة توحيد الأهداف المشتركة، وجعلها معبرة عن آمال الناس، ومعالجة لآلامهم حتى تلتقى ميولهم المشتركة إزاءها، فيسود التعاون، ويسعون إليه لأنه سيصادق رغبة لدى كل منهم.

¹ - أحمد رأفت عبد الجواد: مرجع سبق ذكره، ص - ص 93-94.

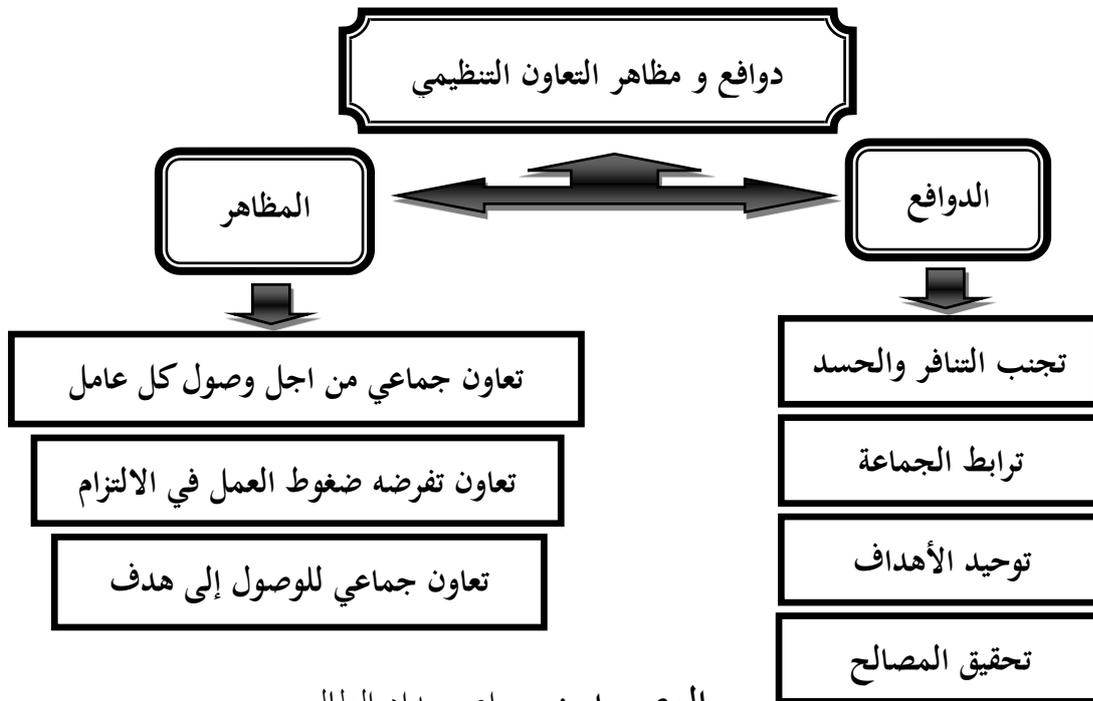
4. قد تتحقق المصالح الشخصية من خلال المصالح العامة المتماثلة التي لا تتم إلا في إطار تعاوني يوفق بين مختلف المصالح، ويوحد وجهات النظر لمنفعة متبادلة.¹

ثانيا- مظاهر التعاون التنظيمي:

يدخل الأفراد إلى المنظمة ولكل هدف، يجبره في الدخول ضمن نسق تعاوني يوجه أفعاله وتفاعله مع الآخرين، ويظهر لنا ذلك في:

- " الحالة التي يحرص فيها كل طرف اهتماماته في محيطه الخاص وفي هذه الحالة تبرز فكرة أنه من مصلحة كل طرف أن يتعاون مع غيره لتحقيق أهدافه.
- الاتفاق والاشترك في هدف واحد جماعي.
- يرتفع احتمال وقرار التعاون في الحالة التي تشكل فيها آفاق العمل الجماعي والمهام ومواعيد الانجاز ضغطا على العاملين².

الشكل رقم 07: يوضح دوافع ومظاهر التعاون التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالب

¹ - أحمد رأفت عبد الجواد: مرجع سبق ذكره، ص 94.

² - ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات - دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب)، ط 2، 2017، ص-ص 150-151.

مما سبق يتضح لنا أن العلاقات الانسانية لا تتشكل إلا بوجود مجموعة من الأفراد تتفاعل فيما بينها، وأن رغبة الفرد في وجوده ضمن المجموعة لرغبة منه في تعزيزه للتماسك بين أعضائه هاته الجماعة لدعم أنشطتهم التعاونية، ومحاولة جادة منهم لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح المشتركة التي لا تتم إلا بتظافر الجهود فضلا عن ترخيص العديد من القيم التنظيمية كالثقة والعدالة والتسامح.

المطلب الرابع: شروط تحقيق التعاون التنظيمي

قد تكون شخصية الأفراد واستعدادهم للعمل عاملا مؤثرا على مدى إظهارهم واستجابتهم للتعاون مع الآخرين شيء وارد، لكن لا يتحقق هذا التعاون في كل الأحوال إلا تحت شروط نذكرها:

1. " شروط مرتبطة بالتنظيم الرسمي: ويتحقق التعاون في التنظيم الرسمي من خلال تجاذب الفاعلين فيما بينهم وما يتلقونه من أوامر وبينما يصدر عن الرؤساء، وما تفرضه النصوص القانونية وما تضعه من قواعد الجزاء والعقاب.
2. شروط مرتبطة بالتنظيم غير الرسمي: ويتحقق التعاون في التنظيم غير الرسمي اشباعا لدى الفاعلين لا يجدونه في التنظيم الرسمي، فهو عملية لاستكمال ما ينقصهم في التنظيم الرسمي من اشباع مثل الأمن والاستفادة من خبرات الزملاء والوقوف ضد جماعات أخرى تهدد مصالحهم.
3. شروط مرتبطة بشخصية الفاعلين: إن لنجاح أي تعاون يشترط توفر الإرادة لدى الفاعلين وروح التضحية لأجل مصلحة الجماعة، وتوفر الحوافز اللازمة التي تغذي بصفة مستمرة العمل التعاوني بمعنى آخر وحدة المصالح التي تؤدي إلى الشعور بوحدة المصير...¹

ولا يكون ذلك إلا بمراعاة شروط أخرى:

1. "الإيمان بقيمة الفرد: على قائد التنظيم أن يؤمن بأن لكل فرد شخصية مميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً على

¹ - ناصر قاسمي، نفس المرجع السابق، ص-ص 152-153.

الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو من مشكلات"¹.

2. المشاركة والتعاون والعدل في المعاملة: ويشير الأستاذ بونوة علي في نفس المرجع، بما معنى قوله أنه مهما كان الفرد في إنجاز العمل بارعا، فإن الأداء الجماعي أقوى وأجدر. فالمناقشة الجماعية وتبادل الرؤى قادرة على جعل العمل أكثر وضوحا، فضلا على عملية اتخاذ القرار ووضع بدائلها التي تصبح مرنة وسريعة، وأنه من الضروري تعامل الرؤساء مع مرؤوسيهـم بالعدل والمساواة انطلاقا من قدراتهم وإمكانياتهم دون تحيز ومحاباة.

ومما سبق يتضح لنا أن الإيمان بقيمة الفرد وإتاحة الفرصة لإظهار مواهبه، وتهيئة بيئة له يسودها العدل والمساواة تدفع به إلى إظهار استعدادة للمشاركة في العمل الجماعي، وإلى الانصياع والعمل بما يصدره رؤساءه فضلا عن إحساسه بالانتماء والولاء والإخلاص لزملائه في العمل ولرؤساءه وللمنظمة ككل.

¹ - بونوة علي: مرجع سبق ذكره، ص ص 61-62.

المبحث الثالث: روح التسامح التنظيمي

المطلب الأول: أهمية التسامح التنظيمي

تزداد قيمة التسامح كلما تجمع أفراد في مكان ما بثقافات ومستويات مختلفة، ويمكن رصد فوائد وأهمية هذه القيمة من خلال النقاط التالية:

- " يُسَيِّر حدوث الثقة والتعاون والانتماء التي تعد جميعا ذات أهمية كبيرة لإقامة علاقات اجتماعية مرضية وهادفة " ¹.
- " شيوع سلوك التسامح يعد خطوة هامة لاستعادة العلاقات المتضررة بعد الإساءة المتبادلة بين طرفي العلاقة، مما يؤدي إلى المزيد من الانسجام بينهما، ويمنع حدوث المشكلات المستقبلية.
- يساعد الفرد على التخلص من الضغوط التي تنتج عن الإساءة، كما يتيح إعادة تشكيل واستمرار العلاقة المتضررة.
- يدعم العلاقات الاجتماعية وأشكال التفاعل الاجتماعي بين مختلف الجماعات التي تعيش في مجتمع واحد.
- يعمل على الارتقاء إلى أعلى مستوى من البدائل أو الممكّنات الاجتماعية المتاحة أمام الشخص في الموقف الاجتماعي " ².

كما تشير الأستاذة فاطمة عبد الرحيم نوايسة في نفس المرجع، فيما معنى قولها أن الشخص المتسامح يكون قادرا على تخطي الأفكار وردود الأفعال السلبية في تعامله مع المخطئ وفي رغبته في رد الإساءة.

¹ - رحيم كامل خضير السجري: فاعلية برنامج تعليمي قائم على البنائية الاجتماعية في تنمية التسامح الاجتماعي لدى طلبة كلية الدراسات القرآنية، جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، 2018، ص 1795.

² - فاطمة عبد الرحيم نوايسة: التسامح وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى مراجعي المحاكم النظامية في محافظة الكرك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 186، الجزء الثاني، 2020، ص 153-154، (بتصرف).

"إن العمال يتعرفون ببعضهم في المواقف المتحررة، كذلك فإن الألفة بالعامل ومشكلاته تجعله متسامحاً مع زملائه، أما عدم وجود مثل هذه الألفة فإنه يخلق اتجاهات نقدية غير متسامحة، ومحاولة تصيد الأخطاء والاهتمام بالتفاصيل التافهة إنما هي دلائل عدم التسامح والتعصب، وهي تغير السلوك المتحرر للآخرين"¹.

مما سبق يتضح لنا أن الحديث عن قيمة التسامح في بيئة العمل يقودنا إلى معرفة مدى أهميته في المساهمة في تحسين وتوطيد العلاقات بين الجماعات السوسيو مهنية على مستوى المؤسسة، وبالرغم من اختلاف توجهات هذه الجماعات وقناعاتهم، إلا أن حملهم لقيمة التسامح يزيد في انسجامهم والرفع من روح تعاونهم، ويقوي الإحساس بالاستقرار والولاء والانتماء داخل المؤسسة.

المطلب الثاني: أنماط التسامح التنظيمي

إن للتسامح أنماطاً مختلفة نذكرها فيما يلي:

- " **التسامح المقصود**: يقرر المساء إليه أن يتسامح مع من أساء في حقه، ويعمل بجدية على إضعاف مشاعره السلبية تجاهه، ويشبه هذا النمط من التسامح ما أطلق عليه التسامح المبني على قرار.
- **التسامح الأحادي**: حيث يختار المساء إليه أن يسامح من أساء إليه بغض النظر عما إذا كان المسيء يشاركه هذه العملية أم لا أي شعور المسيء بالآسي والندم والخزي عما فعل في حق من أساء إليه.
- **التسامح المتبادل**: ويشير إلى مجموعة من الأفعال الأخلاقية التي يقوم بها كل من المسيء والمساء إليه تتضمن الاعتراف بالخطأ، وإبداء الندم من جانب المسيء والتسامح من جانب المساء إليه، حيث يتخلى عن حقه في إيقاع الأذى بمن أساء إليه، وبذلك يتمكنوا معا من استعادة علاقتهما"².

وهناك أنماط أخرى:

¹ - أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي-أسسه وتطبيقاته-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (ب.ط)، 2001، ص 318.

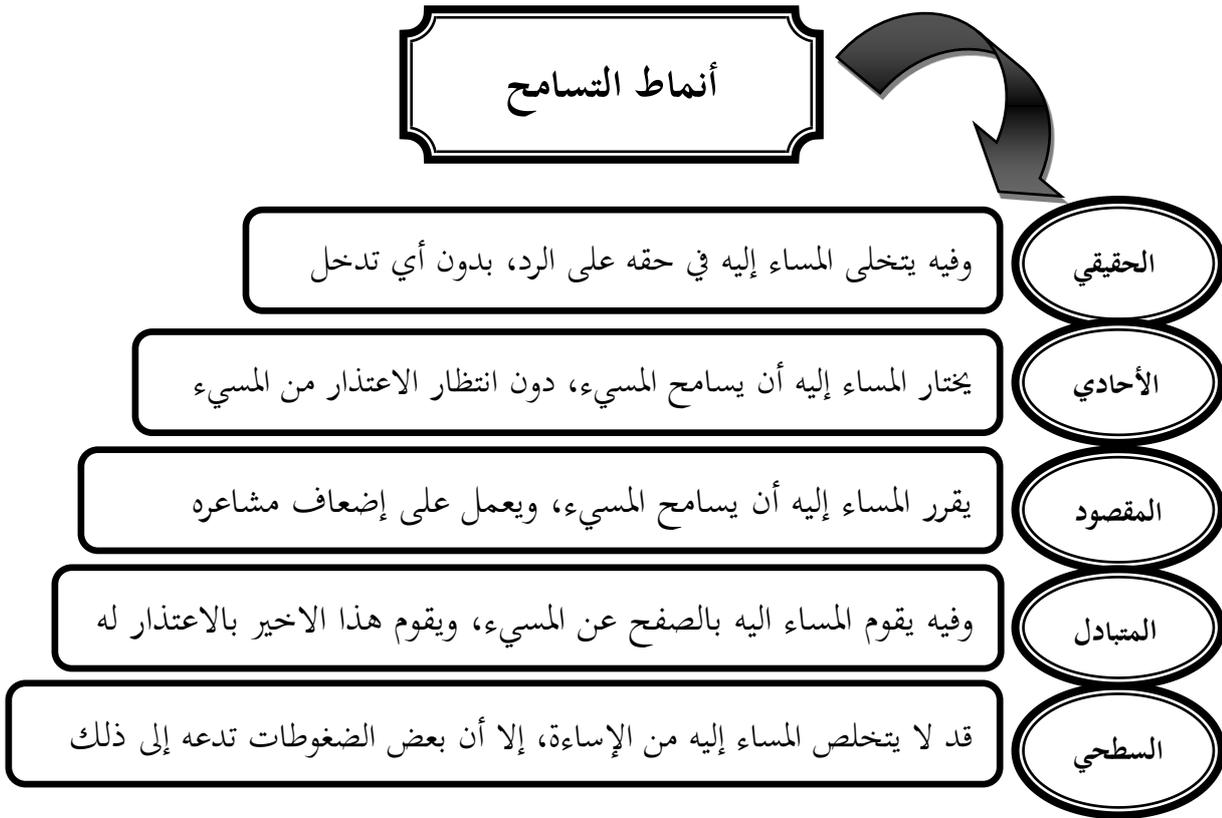
² - فاطمة عبد الرحيم نوايسة، مرجع سبق ذكره، ص 155.

- **التسامح السطحي:** تشير الأستاذة فاطمة عبد الرحيم نوايسة في المرجع الذي سبق وفي معنى قولها، أن في هذا النمط قد لا يتخلص المتضرر من الإساءة، إلا أنه لا يبدي ذلك لبعض الاعتبارات، كالأعراف الاجتماعية وما تمليه عليه في وجوب تسامحه مع المسيء له ، خوفا من تفكك الروابط داخلها.
- **"التسامح الحقيقي:** حيث يختص هذا النمط من التسامح للمكونين المعرفي والوجداني، اين يحدث تغيرا حقيقيا في أفكار المساء إليه تجاه المسيء، لاین ينصرف المساء اليه ذهنيا بمحض إرادته في حقه في الانتقام من المسيء"¹.

مما سبق وبالرغم من النتائج الايجابية التي تصدر عند تقديم الفرد لقيمة التسامح على التذمر والانتقام، إلا أن النمط المثالي، هو ذلك النمط التبادلي الذي يُبدي فيه المسيء الندم والاعتراف بالخطأ، ويتقبله المساء إليه بالصفح والتسامح، فالتسامح يكون في أعلى مستوياته عندما يكون حقيقيا، أين يتنازل فيه الفرد عن حقه طواعية وبمحض إرادته.

¹ - فهد بن مصنات حجاج الحربي: التسامح والرضا عن الحياة لدى معلمي التعليم العام لمحافظة النبهانية، بحث مقدم استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2014-2015، ص ص 20-21.

الشكل رقم 08 : يوضح أنماط التسامح.



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث: نماذج التسامح التنظيمي

للتسامح نماذج عدة نذكر من أهمها:

1. "النموذج السيكولوجي: يرى أصحاب هذا النموذج أن التسامح عملية نفسية نمائية، وأن الاتجاه إلى التسامح يتضح من بداية مرحلة المراهقة ويستمر إلى مرحلة الشيخوخة، وأن الأفراد الأكبر سناً يكونون أكثر ميلاً للتسامح وأقل ميلاً للانتقام مقارنة بالأصغر سناً"¹.
2. النموذج المعرفي والنموذج الاجتماعي: يشير الأستاذ عبد العالي عبد الرحمان السلمي في نفس المرجع السابق وفيما معنى قوله، أن أصحاب النموذج المعرفي يرون أن اعتماد الفرد على التسامح دون الانتقام ناتج عن استرجاع كل المواقف التي تعرّض فيها إلى الإساءة سابقاً

¹ - عبد العالي عبد الرحمان السلمي: الذكاء الانفعالي والتسامح وعلاقتها بجودة الحياة لدى منسوبي الدفاع المدني بمدينة جدة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015، ص 32-33-34.

واستعراض نتائجها، السبب الذي قد يقنعهم بعدم التمادي بالتفكير في الانتقام، ويحول ردة فعلهم إلى التسامح والصفح، أما أصحاب النموذج الاجتماعي، مبدأهم في الحفاظ على العلاقات الانسانية وعن الترابط والتماسك الاجتماعي فيها، يكبح ردود أفعالهم ونيتهم في رد الإساءة إلى المسيء لهم، ذلك بأن الشخص المتسامح يصفح عن المسيء إليه قبل تخلصه من آثار الإساءة ويكون ذلك بعد الاعتذار له أو دونه، لأن العلاقات الاجتماعية التي تربطهم غالبا ما تتسبب الموقف، فعملية التسامح في هذا النموذج تكون تكرما وتفضلا من المساء إليه.

يتلخص لدينا مما سبق أن للتسامح نماذج مختلفة إلا أنها في النهاية تتفق في أن حب الأفراد في تجاوز الأزمات يدفعهم إلى الصفح والعفو على الآخر.

المطلب الرابع: مظاهر التسامح التنظيمي

تعدد مظاهر التسامح بتعدد تعريفاته، إلا أننا سنوضح مظهران أساسيان للتسامح تجليا فيما يلي:

- "المظهر الأول: احترام كرامة الإنسان وحقه في صنع خياراته الأخلاقية، طالما أنها لا تتجاوز على حقوق الآخرين، ومحاولة إقناعهم بالأفضل دونما السيطرة أو محاولة لفرض آراءنا عليهم وتقييد حريتهم بشكل مجحف.
- "المظهر الثاني: أنه تقييم للتنوع الإنساني وأن كل شخص هو فريد من نوعه، وهو ما يُمكننا من الاتفاق حول أكثر القضايا جدلا، ومن العيش مع أعرق الفروق أو جوانب الاختلاف فينا طالما أننا مستمرون في مناقشتنا"¹.

كما أن هناك مظاهر أخرى:

1. "اتخاذ قرار التسامح مع استمرار الشعور بالإساءة لصعوبة التخلص الكامل من المشاعر السلبية الناجمة عن الإساءة.

¹- رحيم كامل خضير السجري، مرجع سبق ذكره، ص 1795.

2. الحساسية للظروف المتمثلة في الاستجابة لضغوط الآخرين بالتسامح وعدم التسامح أو لقبول اعتذار المسيء من عدمه.
3. الميل العام للتسامح وذلك من خلال الرغبة الصادقة للعفو أو الصفح عن المسيء في مختلف الظروف والمواقف بصرف النظر عن العوامل المحيطة بالإساءة¹.
- خصائص الفرد المتسامح :

- " الانبساطية: وتعني ميل الفرد إلى الاندماج النشط في البيئة، وبخاصة في البيئة الاجتماعية، وإلى الاستمتاع بصحبة الآخرين.
- روح التعاون: ويمثل ميل الفرد إلى الفعل التعاوني مع الآخرين، والرغبة في مساعدتهم، بالإضافة إلى آراءه الإيجابية عنهم.
- الوعي: وهو ميل الفرد إلى الاجتهاد والمثابرة والجد والتحكم في انفعالاته والتنظيم والتخطيط الجيد للهدف.²

مما سبق تختلف مظاهر التسامح باختلاف الأفراد، فلكل طبيعته تميزه عن الآخر لكن في الأخير تبقى قيمة التسامح قيمة إيجابية، حتى لو اختلف الأشخاص في كيفية اظهارهم للعفو والصفح تجاه الآخرين.

¹ - عبد العالي عبد الرحمان السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

² - فاطمة عبد الرحيم نوايسة، مرجع سبق ذكره، ص 156.

خلاصة الفصل:

إن تحسين أداء المنظمة وتقوية الروابط الاجتماعية والتنظيمية فيها، وبث روح التعاون والتسامح بين العاملين فيها ناهيك على الرفع من روحهم المعنوية والرضا، مرهون بمدى دعم الفعل المواطناتي التنظيمي لهؤلاء العمال، لإظهار ولاءهم وانتمائهم ومدى استعدادهم للتضحية من أجل نجاح واستقرار المنظمة كقيمة مضافة خارج الدور الرسمي المنوط بهم ولو كلفهم ذلك القليل من جهدهم ووقتهم، سعياً منهم للانخراط في مساعدة زملائهم على أداء العمل دون مقابل، بل حرصاً منهم على بقاء واستمرار المؤسسة وقدرتها على تحطّي الأزمات بقناعة شخصية هادفة يضمنها التعاون والوعي والتسامح والفتنة والسلوك الحضاري.

إن تفعيل روح التعاون بين العاملين واتخاذهم كمبدأ لأفعالهم، كفيل بتنمية شعور الانتماء لديهم وزيادة تضامنهم وتقوية الروابط بينهم، فالأهداف لا تتحقق عندما تختار الأفراد أن تبقى منعزلة لسبب أو لآخر، بل يجب أن يتم العمل على دفعهم إلى التفاعل بينهم، فمن أهم الأسباب التي تزعزع استقرار المنظمة هو خوف العمال وتركهم لمسافات بين بعضهم البعض، إلا أن استقامة المسير تؤسس لا محال إلى الرفع من أداء مرؤوسيه والعمل بروح الجماعة فضلاً على مرونة سير المعلومات بعد الاعتماد على العمال في تسيير المؤسسة التي من شأنها أن تنمي فيهم حب وروح المسؤولية.

إن التسامح الوظيفي في بيئة العمل وإن وُظف، يجزنا إلى إبراز مدى أهميته في تنمية ثقافة احترام الغير وتقدير الفروقات فيهم مما يزيد في انسجامهم في العمل دون تدمير أو شكوى، فخطأ شخص ما لا يعني استعداد الآخر للانتقام، فتخطي الأزمات وتوطيد العلاقات وتجديدها لا يكون إلا عن طريق التسامح، بل أن التماسك الاجتماعي لا يكون إلا عن طريق تفعيل هذه القيمة، فمهما اختلفت مظاهر التسامح وطريقة التعبير عنه، إلا أنه في الأخير فعل ايجابي ولو اختلف الأفراد في إظهارهم للعفو اتجاه الآخرين.

الفصل الرابع:

الإطار الميداني للدراسة

المبحث الأول: خصائص مجتمع الدراسة، منهج وأدوات جمع البيانات

تمهيد:

لا تتحقق دراستنا أو دراسة أي ظاهرة إلا من خلال مبادئ أساسية علمية لا يمكن تخطيها، كون أنها تكمل بعضها البعض، ولا يكون ذلك إلا بالانتهاء من الجانب النظري والسعي لدراسة ظاهرة الثقافة التسييرية والمواطنة التنظيمية على المستوى العملي الذي يتطلب في انجازه مجموعة من الإجراءات المنهجية التي سوف نحددها من خلال هذا الفصل.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

بعد تحديدنا للموضوع انتابنا قلق نستطيع أن نقول عنه أنه منطقي وذلك في كمية معرفتنا للظاهرة قيد الدراسة من جانبيها النظري والميداني، وللإجابة عن تساؤلنا شرعنا العمل باستطلاع مكثبي الذي أردنا به التطلع إلى كل الأدبيات والإرث نظري متعلق بالظاهرة الشيء الذي سهل علينا العمل في جانبه النظري، ثم انتقلنا إلى الاستطلاع الميداني مستعملين الملاحظة بالمشاركة، ثم المقابلة وتم كل ذلك بعملية منظمة تظهر لنا كالاتي:

1. المجال المكاني:

وفقا لموضوع الثقافة التسييرية التي يحملها المسيرون وتأثيرها على المواطنة التنظيمية للعمال المنفذين، تم تحديد المجال المكاني للدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA-PIPE بغرداية.

أ- التعريف بالمؤسسة:

تمثل صناعة الحديد والصلب الركيزة الأساسية لتطوير وتحديث الاقتصاد الوطني، لما توفره من منتجات مصنعة أو شبه مصنعة، تستعمل في مختلف القطاعات الاقتصادية كالزراعة، النقل، البناء، وفي الصناعات الأخرى كالصناعات الميكانيكية والبتروولية، زيادة على تامين الثروات الطبيعية وتوفير فرص للعمل، ومن أهم مؤسسات هذه الصناعة نجد المؤسسة العمومية الاقتصادية "الجزائرية لصناعة الأنابيب" ALFAPIPE والتي تحصلت على شهادة الجودة المتمثلة في ISO 9001 وشهادة جودة

المنتجات البترولية API-Q1 بالإضافة إلى السعي للتسجيل في المواصفة إيزو 14001، وتسجيلها في المواصفة إيزو 18001 الخاصة بنظام الرعاية الصحية والسلامة.

ب- نشاط المؤسسة :

يتمثل النشاط الأساسي للمؤسسة في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الصلب لغرض نقل البترول، الغاز الطبيعي، والماء وكل السوائل الواقعة تحت الضغط العالي.

وتبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالة العادية 100000 طن سنويا حيث تستطيع المؤسسة إنتاج أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 ملم و 1625 ملم وهو أعلى قطر والذي تتميز به المؤسسة عن غيرها في ا مع وطوله بين 07 أمتار إلى 13 متر ومن أهم الأنشطة التي تقوم ا المؤسسة بجد ما يلي:

- صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول والغاز والماء وكذا جميع السوائل ذات الضغط العالي؛
- بيع منتجات الأنابيب مثل الأنابيب والطاولات الحديدية والزوايا؛
- بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.

وتتم عملية الإنتاج بالمرور بالورشات الثلاثة كما يلي:

- الورشة الأولى:

- هي المختصة بتحويل المادة الأولية إلى الأنابيب الحلزونية بالتلحيم وتتم هذه العملية كما يلي :
- يتم أولا وضع الشريط الملتف من الحديد (la bobine) في الآلة 3M التي تقوم بفتحها.
- تهيئة التدفقات من طرف الآلة 4M حيث تستقبل الشريط من الآلة 3M ثم تقوم بتهيئة جوانب الشريط ثم يذهب إلى التلحيم .
- بعدها يتم تقطيع الأنبوب طول بين 7 أمتار و 13 مترا، ثم تنظف من التلحيم من الداخل والخارج من طرف الآلات M،M9،17M10 .
- مراقبة بصرية داخل وخارج الأنبوب وتتم هذه المراقبة بالعين ا ردة كما تستعمل الآلات اليدوية للتأكد من عدم وجود خلل داخل الأنبوب حيث تتم هذه العملية بتسليط الضوء داخل الأنبوب وتدويره.

- مراقبة بالفحص الإشعاعي من طرف الآلة M23 (Radiographie)، حيث تتم مراقبة الأنبوب أولاً بالأشعة X1 لملاحظة تحت البنية الكيميائية وذلك بتوصيل جهاز الإشعاع بشاشة مرئية.

- تجارب مقاومة الضغط من طرف منصة التجارب المائية M24 المختصة بتوازن السوائل .

- الشد الطرقي للأنابيب من طرف الآلة M25 (Chanfrinage).

- مراقبة مستمرة بالموجات الصوتية من طرف (NDT).

- مراقبة بالتخطيط الإشعاعي من طرف الآلة M29 يتم عرض الأنبوب للأشعة X2 ويتم التسجيل على شريط فيديو، ويتم عرض الأنبوب على جهاز الإضاءة حيث تتم المراقبة لكامل الأنبوب.

بعد تكملة هذه المراحل ترسل الأنابيب إلى الورشتين الخاصتين بالتغليف.

- الورشة الثانية :

وهي الورشة المختصة بالتغليف الخارجي وقبل تغليفه يجب تنظيفه ثم تجفيفه، والهدف من التغليف الخارجي للأنبوب هو الحماية من عوامل البيئة المحيطة به كالحرارة والرطوبة، ويحتوي هذا التغليف على طبقة أو طبقتين حسب طلب الزبون وذلك باستعمال إحدى الطرق التالية:

- التغليف باستعمال المواد الرطبة الهيدروكربونية (غاز الفحم) طبقة أو طبقتين من الطلاء.

- التغليف بالبوليثيلان من خلال شريط ملتف على الأنبوب بعد تسخينه لإزالة الرطوبة، ثم استعمال المساحيق الحاكة خارجياً لإزالة قشور الأكسيد والصدى ووضع طبقة من البلاستيك أبيض لمنع الحرارة ثم يتم صب البوليثيلان ثم وضع طبقة من البلاستيك أسود الواقي من الرطوبة وفي الأخير تتم عملية التبريد برش الماء.

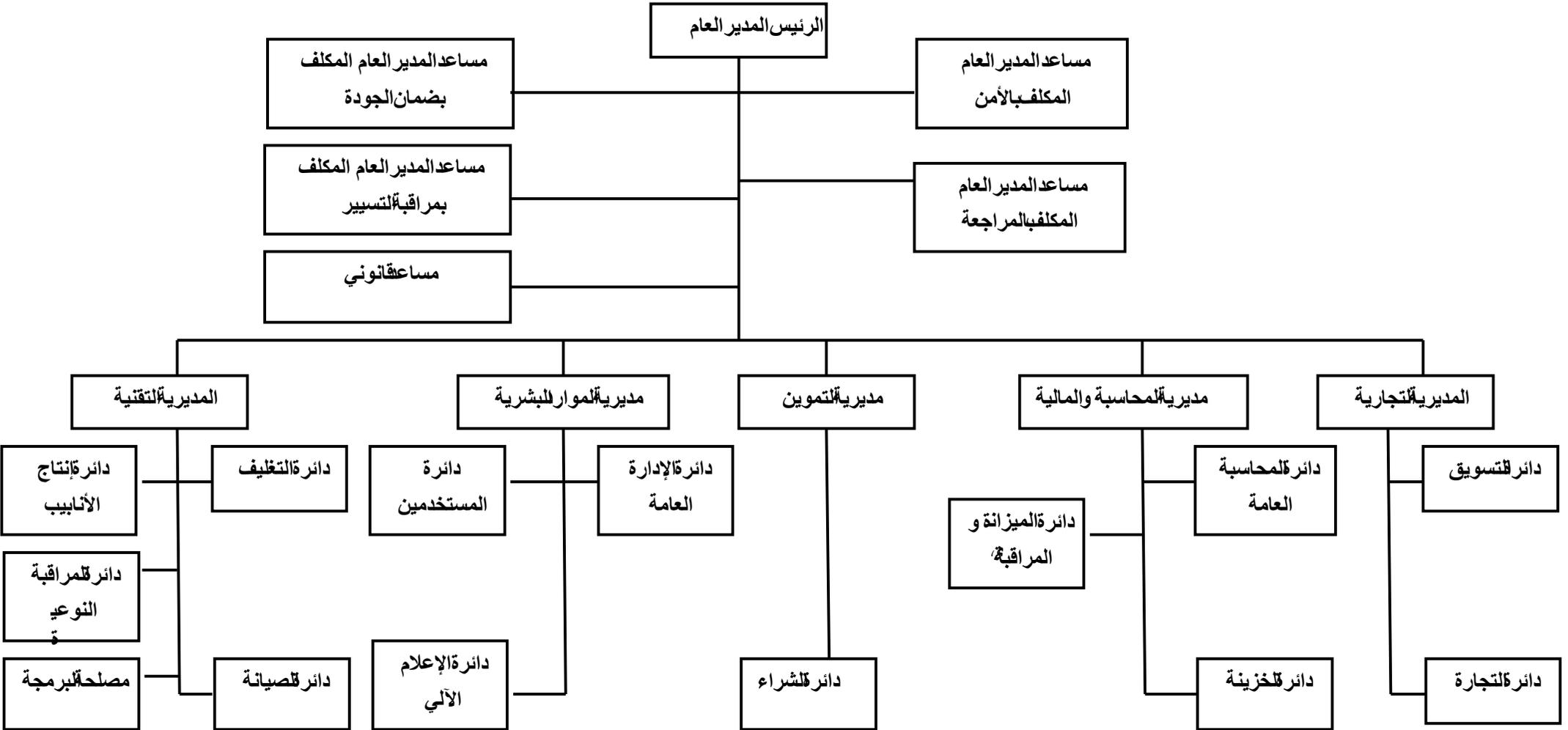
وينتج عنها منتج نصف مصنع ويكون تام بالنسبة إلى الأنابيب الموجهة لنقل البترول.

- الورشة الثالثة:

ويكون التغليف بطلاء غازي إذا كانت الأنابيب موجه لنقل المحروقات وبالطلاء المائي إذا كان موجه لنقل المياه.

ج- الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

الشكل رقم 09 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة ALFA PIPE



2. المجال الزمني: قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة مراحل زمنية وهي:

■ المرحلة الأولى: دراسة استطلاعية امتدت من 03 ماي 2020 إلى 15 ماي 2020

وهي مرحلة قمنا فيها بالنزول إلى الميدان من أجل الملاحظة والتقصي، وتمثلت في:

جدول رقم 02 : يوضح دليل الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية

ماذا لاحظت	كيف لاحظت	متي لاحظت
<ul style="list-style-type: none"> - كيفية إعلام العمال عن القرارات التي اتخذت من الإدارة العليا وردة فعل العمال. - الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاتصال. - كمية التقارير والتوصيات التي تنشرها الإدارة في الأماكن المخصصة لها. - الاجراءات التي يتخذها العمال عند دخولهم وخروجهم من المؤسسة. - التركيز على الفعل التعاوني بين العمال المنفذين في أدائهم للعمل. - التركيز على القيم التي قد يبديها العامل أثناء تعامله مع زملاءه. - كمية المراقبة التي يعتمد عليها المشرفين في تعاملهم مع العمال المنفذين. - رصد بعض ردود أفعال العمال عند وقوع مشكلة بينهم وبين الإدارة. 	<ul style="list-style-type: none"> - عن طريق التموقع في مكان حدده لنا مسؤول المصنع من أجل تجنب الخطر وترك لنا مجال الملاحظة المباشرة. - عن طريق التنقل إلى بعض الأماكن حددها نفس المسؤول داخل المصنع مع ترك لنا حرية التنقل إلى أي مكان خارج المصنع. 	<ul style="list-style-type: none"> - خلال ساعات العمل اليومية.

■ المرحلة الثانية: دراسة استطلاعية ثانية امتدت من 20 ماي 2020 إلى 30 ماي 2020

وهي مرحلة قمنا فيها بالنزول إلى الميدان مرفقين بمجموعة من الأسئلة تشكلت لنا في المرحلة

الاستطلاعية الأولى في شكل دليل مقابلة تمحورت أسئلته كما يلي:

جدول رقم 03: يوضح دليل المقابلة في الدراسة الاستطلاعية

المفهوم	البعد	المؤشرات
الثقافة التفسيرية	العدالة الإجرائية	<ul style="list-style-type: none"> - هل تتاح لكم الفرصة للاعتراض على بعض القرارات التي تصدر من المسير؟ - هل يعتمد المسير على معلومات دقيقة قبل اتخاذ القرار؟ - هل تشاركون في عملية اتخاذ القرار؟ - هل تحسون أن الإجراءات المتخذة تكون في حق مجموعة من العمال دون غيرهم؟ - هل تؤخذ بعين الاعتبار القرارات التي يسمح لكم بالمشاركة فيها؟
	ثقة المسير	<ul style="list-style-type: none"> - هل يعتمد المسير على بعض العمال في تنفيذ المسؤوليات؟ - هل ترون أن هناك متابعة مفرطة للعمال بالتوصيات والتقارير المتعلقة بالعمل؟ - هل تجد أن مسؤولك كثير التدخل في طريقة عملك؟ - متى تتم عملية مراقبة لما أنجزته من مهام؟ أثناء أو بعد الانجاز؟ - هل تعتمد الإدارة على أفكار العمال في تسيير العمل؟
المواطنة التنظيمية	روح التعاون	<ul style="list-style-type: none"> - إذا طلبت منك الإدارة مساعدة أحد زملائك الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة هل تقبل؟ - هل ترى أن مسؤولك صريح معهم؟ - هل أنت مستعد لمساعدة المؤسسة إذا مرت بظروف صعبة؟ - إلى من تتوجه إذا واجهتك مشكلة في العمل؟ - هل المؤسسة بحاجة لدورات لشرح مفهوم التعاون؟
	روح التسامح	<ul style="list-style-type: none"> - هل تؤجل عطلتك الرسمية لصالح زميل آخر؟ - عندما يمر زملائك بظروف صعبة في العمل، كيف تكون ردة فعلهم؟ - عند تأخر زملائك في إنجاز العمل، لمن يوجهون اللوم؟ - عند وقوع مشكلة بين العمال والإدارة، كيف تكون ردة فعلهم؟ - هل ترى أن زملائك يتقبلون النقد بصدق ورحب؟

ومن خلال النتائج تمكنا من:

- التعرف على عينة البحث ومدى استعدادها لمساعدتنا واكتشاف الصعوبات التي قد نواجهها.
- تحديد الأداة المناسبة لجمع المعلومات واللغة التي ستوظف فيها لتسهيل الإجابة عنها.

- رصد الكثير من الأفعال والسلوكيات التي تعبر عن الظاهرة قيد الدراسة، الأمر الذي ساعدنا في ضبط الإشكالية وبناء الفرضيات وتحديد المنهج المناسب.

■ المرحلة الثالثة: وهي المرحلة النهائية:

فبعد ما التمسناه خلال الدراسة الاستطلاعية، والنتائج التي تحصلنا عليها اتضح الأمر بالنسبة لنا وقمنا بصياغة أسئلة مستعملين الاستمارة كأداة لجمع المعلومات، ووزعناها على الباحثين وكان ذلك في الفترة الممتدة من 14 جوان 2020 إلى 25 جوان 2020 وبعد استرجاعها قمنا بتفريغ البيانات عن طريق برنامج ال SPSS، وبعد ذلك تمت بناء الجداول البسيطة والمركبة، وتم دراستها وتحليلها.

3- مجتمع الدراسة:

حسب كريستوف غوريزو فإن مجتمع الدراسة هو: " مجموعة من الوحدات الأساسية التي يجرى عليها البحث." ¹ فعندما يتم اختيارنا للظاهرة يجب تحديد مجتمع البحث، ولقد اخترنا العمال المنفذين بالمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب ALFA-PIPE بغرداية والذي يقدر عددهم بـ 142 عاملا.

4- عينة الدراسة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على أسلوب الحصر الشامل الذي "يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع، دون استثناء، ويمتاز بأهمية علمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، سواء المجتمع المعني بالدراسة أو البحث وحجمه، ولا يقصد كل مجتمع الدولة، بل مجتمع الدراسة." ²

¹ - سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، دار القصبه للنشر، الجزائر، ط2، 2012، صص132-133.

² - عبد الغني عماد: منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع -الإشكاليات، التقنيات، المقاربات-، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2007، ص52.

المطلب الثاني: المنهج المتبع في الدراسة

كيف نقوم بدراسة هذه الظاهرة؟ وما هي الإجراءات التي سوف نتبعها؟ وما هي المبادئ والقواعد التي نركز عليها؟ هي كلها أسئلة تجبر الباحث على اتباع منهج علمي، أي اتباع "أسلوب منظم أو خطة أو استراتيجية تستند إلى مجموعة من الأسس والقواعد والخطوات، تفيد في تحقيق أهداف البحث باتخاذ منهج علمي يتميز بجمع المعلومات والوقائع"¹ للإجابة عنها للحيلولة دون تيهه أو انحرافه، "ويجب أن تكون المناهج والأدوات محققة للهدف"²، الذي يكمن من الكشف عن الحقائق المخفية أو البرهنة عليها إن كانت ظاهرة. وبعد صياغتنا للإشكالية وانطلاقاً لطبيعة وخصوصية الموضوع قيد الدراسة، اعتمدنا (منهج المسح الاجتماعي بالعينة)، الذي يعتبر من الناحية المنهجية أحد مناهج المدخل الكمي، وبداية عن المفهوم العام للمسح الاجتماعي يقول محمد الجوهري هو "منهج لجمع وتحليل البيانات الاجتماعية، من خلال مقابلات أو من خلال استبيانات (استمارات بحث) مقننة وذلك بغرض الحصول على معلومات من أعداد كبيرة من المبحوثين يمثلون مجتمعاً معيناً... ويهتم عالم الاجتماع في الدراسة المسحية، بوصف المجتمع الذي يدرسه ومن ثم فإن الدراسة عادة ما تتضمن أسئلة تستفسر عن معلومات، عن خصائص التي يكتسبها الفرد من خلال عضويته في جماعة اجتماعية"³ وعليه وكما أشرنا سابقاً فإن نوع المسح الذي اعتمدنا عليه في دراستنا، هو المسح الاجتماعي بالعينة، ذلك لأنه "... يحقق هذا المسح بالعينة أغراض الباحث في الحصول على وصف ثابت ودقيق لسلوك الجمهور الذي يبحثه أو لاتجاهاته، خصوصاً إذا اختيرت العينة على أساس سليم..."⁴

المطلب الثالث: أدوات وتقنيات جمع بيانات الدراسة

¹ - علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، بنغازي ليبيا، ط1، 2008، ص14.

² - جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلبة علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2008، ص28.

³ - محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، (ب د ن)، القاهرة، الطبعة 5، 2008، صص126-127.

⁴ - عاطف غيث وآخرون: المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، (ب ط)، الاسكندرية، (ب س)، ص446.

إن فعالية النتائج المتحصل عليها مرهون بمدى اختبارنا لأداة جمع البيانات التي استخدمت إلى الوصول إلى تلك النتائج، ويتوقف اختيارنا للأداة المناسبة على عوامل عدة مرتبطة أساساً بمكان الدراسة والعينة وطبيعة البيئة التنظيمية، وبهذا الصدد وانطلاقاً من موضوع بحثنا الثقافة التسييرية وأثرها على المواطنة التنظيمية رأينا أنه من المناسب اختيار:

1. الملاحظة بالمشاركة:

إن خاصية الموضوعية والابتعاد عن الذاتية والعاطفة في المواضيع السوسولوجية تفرض على الباحث تجنب الأحكام المسبقة، والعمل على الإلمام بكل ملبسات الظاهرة والاهتمام بسياقها العام ولا يكون ذلك إلا من خلال المشاركة المباشرة عن طريق الملاحظة التي تعتبر نقطة انطلاق أي دراسة علمية تمكن الباحث من التعرف على مجريات العمل وظروفه، وتسهل عليه صياغة الأسئلة التي قد يستنيطها من ردود أفعال وسلوكيات ومواقف تصدر عن عينة بحثه داخل مكان العمل ومن ثم توظيفها على مستوى الاستمارة.

2. الاستمارة:

الاستمارة "تقنية اختبار يطرح من خلالها الباحث مجموعة من الأسئلة على أفراد العينة من أجل الحصول منهم على معلومات يتم معالجتها كميًا فيما بعد ، ويقارن بها ما تم اقتراحه في الفرضيات"¹، أي أن شرط ارتباط أسئلة الاستمارة بالفرضيات شرط غير متنازل عنه. وعليه فقد ارتبطت أسئلة الاستمارة التي اعتمدها في دراستنا على مؤشرات ظهرت نتيجة التفكيك المفهومي للمتغير المستقل والتابع. وقد قمنا بتحرير استمارة مبدئية على 15 عامل منفذ لضمان فهمها واستيعاب كل عينة الدراسة لها، وبعد تصحيحنا لها قمنا بتوزيع 142 استمارة على جميع العمال المنفذين واسترجاع 129 منها بسبب امتناع بعض العمال على الإجابة، ومنها من ألغيت بسبب كثرة التشطيب وعدم تمييزنا جواب المبحوث من عدمه.

تكونت الاستمارة من خمسة محاور تقسمت كما يلي:

المحور الأول: البيانات العامة وضم 05 أسئلة.

¹ - سعيد سبعون: مرجع سبق ذكره، ص 155.

المحور الثاني: العدالة الإجرائية وضم 07 أسئلة.

المحور الثالث: الثقة عند المسير وضم 09 أسئلة.

المحور الرابع: روح التعاون وضم 07 أسئلة.

المحور الخامس: روح التسامح وضم 05 أسئلة.

المطلب الرابع: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم 04: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
100%	129	ذكر
00%	00	أنثى
100%	129	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الذكور في مجتمع البحث 100%، أي أن جميع العمال المنفذين في المؤسسة هم من فئة الذكور. إن مثل هذا الوصف الاحصائي يجعلنا نقف أمام خطورة العمل الذي يقوم به هؤلاء العمال الذي كلف بعضهم حياته وتسبب في إعاقة آخرين، رغم تدريبهم الجيد وإجراءات الأمن الصارمة التي يتبعونها. إلا أن العمل حول المعادن المنصهرة ليس بالأمر الهين فضلا عن تعرضهم الدائم للأشعة التي تراقب جودة المنتج والذي يتطلب درجة عالية من الفطنة والانتباه.

إن وصفنا للعمل الذي يواجهه هؤلاء العمال بالخطر، يجعلنا نقف مرة أخرى أمام أهمية الدفع بالعاملين من طرف مسيرهم إلى إظهار إمكانياتهم وقدراتهم وحثهم على التعاون والمشاركة البناءة وتفعيل التسامح بينهم والعمل دون شكوى أو تدمير.

الجدول رقم 05: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئات العمرية
17.1 %	22] 30 – 25]
23.3 %	30] 35 – 30]
27.9 %	36] 40 – 35]
31.8 %	41	40 فما فوق
100 %	129	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) الذي يوضح مفردات مجتمع البحث حسب السن، أن أكبر فئة عمرية كانت للعمال التي تتراوح أعمارهم من 40 فما فوق بنسبة 31.8 % وتمثل في 41 عاملا منفذا، ثم تليها الفئة العمرية من 35 – 40 والتي مثلت نسبة 27.9 % والتي تحتوي على 36 عاملا منفذا، ثم الفئة العمرية من 30 – 35 بنسبة 23.3 % والتي تتمثل في 30 عاملا منفذا وأخيرا الفئة العمرية من 25 – 30 بنسبة 17.1 % والتي تمثل 22 عاملا منفذا. أما حتمية الاعتماد على العمال الشباب في الوظائف التي تتطلب جهدا عضليا، فقد أصبحت التكنولوجيا هي من تتكفل بذلك لما التمسناه في دراستنا الاستطلاعية الميدانية.

الجدول رقم 06: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
02.3 %	03	ابتدائي
12.4 %	16	متوسط
52.7 %	68	ثانوي
32.6 %	42	جامعي
100 %	129	المجموع

من نتائج الجدول السابق نلاحظ أن العمال ذوي المستوى الثانوي هم أكثر عددا بنسبة 52.7 %، ثم يليها العمال الذين يحملون شهادات جامعية بنسبة 32.6 %، بالمقابل نجد نسبة

12.4% من العمال الذين مستواهم التعليمي متوسط، وفي الأخير نجد نسبة 02.3% فقط من العمال الذين مستواهم التعليمي انتهى في المرحلة الابتدائية.

قد يظهر لنا من الجدول أن هناك مستويات تعليمية مختلفة من العمال وهو أمر عادي، لكن المثير للاهتمام هو نسبة 32.6% من العمال الذين يحملون شهادات جامعية والذين يمثلون 42 عاملاً من أصل 129، إلا أن هذا الرقم لا يستهان به إذا أخذنا بعين الاعتبار تطلعات هؤلاء العمال الذين يحملون شهادات جامعية إلى الحاجة لتحقيق الذات التي عبر عنها "أبراهام ماسلو" والتي قد تنعكس على أدائهم لعملهم داخل المنظمة وعلى تضامنهم، والعمل بروح الجماعة مع زملائهم.

لقد أصبح العمال داخل بيئة العمل يقارنون أنفسهم بزملائهم الذين يعملون معهم، بل حتى مع عمال آخرين في مؤسسات أخرى وإحساسهم بعدم العدالة كفيلاً بكبح مواهبهم وقدراتهم، بل أنه يفسر تدميرهم وكثرة الشكاوى أثناء العمل، هذا الأخير الذي أصبحوا يرددون فيه عبارة: "الله غالب الخبزة".

الجدول رقم 07: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
46.51%	60	أعزب
49.61%	64	متزوج
03.88%	5	مطلق
100%	129	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 49.61% من مفردات البحث حالتهم الاجتماعية متزوج، و 46.51% يمثلون مفردات البحث العزب، وفي الأخير نجد نسبة 3.88% من مفردات البحث الذين حالتهم الاجتماعية مطلق.

قد تكون للحالة الاجتماعية قراءة سوسولوجية في بعض البحوث والدراسات الاجتماعية في مجال التنظيم والعمل. فلقد أثبتت بعض الدراسات أن المؤسسات التي يكون الأجر فيها مرتفعاً، يلاحظ فيها نسبة العمال المتزوجين أكثر من العُزب، وذلك لأنها أكثر استقطاباً لذوي الأسر الذين يحتاجون إلى راتب يكفيهم لإعالة عائلاتهم، إلا أننا نرى في الجدول أعلاه تقارب النسب بين العمال المتزوجين والعُزب، وكنا قد تأكدنا من رواتب العمال في الدراسة الاستطلاعية، وقد تبين لنا أن العامل بمجرد دخوله إلى المؤسسة لا يتقاضى أقل من 50.000 دج، ناهيك عن المنح والعلاوات، فتبين أن الدافعية للعمل داخل المؤسسة قيد الدراسة مرهونة بالجانب المعنوي أكثر من المادي.

الجدول رقم 08: يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

النسبة المئوية	التكرار	فئات الأقدمية
14.7%	19] 5 – 1]
27.9%	36] 10 – 5]
57.4%	74	أكثر من 10 سنوات
100%	129	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة 57.4% من مفردات البحث تفوق أقدميتهم 10 سنوات، ثم تليها نسبة 27.9% من مفردات البحث التي تنحصر أقدميتهم من 05 إلى 10 سنوات، وفي الأخير نجد نسبة 14.7% التي تمثل العمال التي تتراوح أقدميتهم من سنة واحدة إلى 5 سنوات.

إن ارتفاع نسبة العمال المنفذين في فئة الأكثر من 10 سنوات لم تكن صدفة، وإنما هو نتيجة سياسة المؤسسة في اعتمادها على العمال ذوي الخبرة المهنية والأقدمية أكثر من غيرهم، وذلك راجع إلى طبيعة العمل الذي يواجهونه ومدى خطورته، الشيء الذي يتطلب نوعاً من الممارسة قد

يضمنها طول المدة التي يقضيها العامل في عمله والتي يكون لها الفضل في التقليل من حوادث العمل ومرافقة الوافدين الجدد للمؤسسة لتسهيل تكيفهم مع العمل المنوط بهم ومرافقتهم في ذلك، فضلا على تخفيف الضغط على العمال المشرفين وعلى الرجوع إليهم في كل مرة.

المبحث الثاني: تحليل ومناقشة فرضيات الدراسة والنتائج العامة لها

المطلب الأول: تحليل ومناقشة الفرضية الأولى:

■ لانخفاض روح التعاون لدى العمال المنفذين علاقة بضعف العدالة الإجرائية عند المسير.

الجدول رقم 09: يوضح تقييم القرارات التي تصدر من المسير وعلاقتها بصراحة وانفتاح المسؤل.

المجموع		لا		نعم		صراحة وانفتاح المسؤل تقييم القرارات التي تصدر من المسير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	94	%84.04	79	%15.96	15	مركزية
%100	30	%06.66	02	%93.33	28	موضوعية
%100	05	%80	04	%20	01	ليست قراراته أصلا
%100	129	%65.89	85	%34.11	44	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ نسبة **65.89%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسيرين ليسوا صريحين ولا منفتحين داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة **84.04%** من المبحوثين الذين صرحوا، أن القرارات الصادرة من المسير، قرارات مركزية.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس **34.11%** الذين صرحوا بأن المسيرين صريحين ومنفتحين داخل المؤسسة، تدعمها في ذلك نسبة **93.33%** من المبحوثين الذين صرحوا أن القرارات الصادرة من المسير، قرارات موضوعية.

ومن خلال الجدول الإحصائي يمكننا القول أن حكم العمال على مسيرهم بعدم تفتحهم وصراحته في تعامله معهم ناتج عن القرارات المركزية التي يتخذها دوتهم، والتي تتنافى مع عدالة الإجراءات التي يجب أن يتحلى بها إذا ما أراد ضمان إظهارهم لسلوكيات تطوعية ومشاركة بناءة داخل المؤسسة، لأنه في الأخير وكما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية، أن كل الممارسات

التسييرية ما هي إلا إنجاز للأعمال، ولا تنجز الأعمال إلا بواسطة هؤلاء العمال، فنجاح أي مؤسسة كما جاء به إلتون مايو مرهون بمدى تركيزنا على العمال وعلاقتهم بمسيرهم، أي أن موضوعية القرارات التي قد تصدر من المسير من شأنها تغير العمال لنظرتهم السلبية له في عدم انفتاحه وصراحته معهم، وبالتالي الوصول إلى روح معنوية عالية تنعكس إيجابا على تعاونهم وأدائهم للعمل داخل المنظمة.

لقد أضحي النظام التايلوري الذي اتسم بالتسيير الأوتوقراطي والمركزي، والنظر للعامل على أنه آلة وكل ما يحتاجه تجهيز مادي، أمر غير مرغوب بل أنه يجد مقاومة من داخل المؤسسة قيد الدراسة، تجسدت في تغييبهم للمعلومة وتكاسلهم ورفضهم لواقعهم داخل البيئة التنظيمية، ذلك لأن أسلوب التسيير الموجود في المؤسسة متناقض إلى حد كبير مع ما تتطلع إليه قوة العمل.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن القرارات المركزية التي تصدر من المسير تجعل منه ومن وجهة نظر العمال المنفذين مسيرا غير صريح وغير منفتح، مما يتنافى مع عدالة الإجراءات ويجعل من العمال المنفذين عند عدم إدراكهم لهذه العدالة يتراجعون في إظهارهم لسلوكيات تطوعية تعاونية ومشاركة بناءة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 10: يوضح اعتماد متخذي القرار على معلومات دقيقة وعلاقته بمرونة العملية الاتصالية.

المجموع		لا				نعم		مرونة العملية الاتصالية	
		لا تسعى الإدارة إلى تطويرها		تسعى الإدارة إلى تطويرها					
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	اعتماد متخذي القرار على معلومات دقيقة	
%100	38	-	-	-	-	%100	38		نعم
%100	91	%87.91	80	%12.09	11	-	-		لا
%100	129	%62.02	80	%08.53	11	08.53 %	38	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ نسبة **62.02%** من المبحوثين الذين صرحوا أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة غير مرنة، ولا تسعى الإدارة إلى تطويرها بدعمها في ذلك نسبة **87.91%** من المبحوثين الذين صرحوا أن متخذي القرار لا يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات، تليها نسبة **8.53%** من المبحوثين الذين صرحوا أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة غير مرنة، وتسعى الإدارة إلى تطويرها، تدعمها في ذلك نسبة **12.09%** من المبحوثين الذين صرحوا أن متخذي القرار لا يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس **8.53%** الذين صرحوا أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة مرنة، تدعمها في ذلك نسبة **100%** من المبحوثين الذين صرحوا أن متخذي القرار يعتمدون على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات.

ومن خلال الجدول الإحصائي يمكننا القول أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة غير مرنة بل حتى الإدارة لا تسعى إلى تطويرها، في ظل "أن نجاح أي فعل تعاوني ينطلق من شبكة اتصال متكاملة ومتناسقة، وكما لا يمكن لأي منظمة أن تخلو من عمليات الاتصال فإن التعاون التنظيمي لا يستغني على الاتصال الفعال"¹ وفعالية العملية الاتصالية بين العمال مرهونة بمدى دقة المعلومات التي انطلقت منها، إلا أن العمال المنفذين على مستوى مؤسسة ألفا يبب بغرداية يرون أن القرارات التي تؤخذ داخل المؤسسة في المستويات التنظيمية العليا، غير مبنية على معلومات دقيقة مما يعطل الاتصال بينهم وبين الإدارة وبينهم وبين بعضهم البعض كعمال مما أثر على العملية التعاونية.

ومن منطلق ما أسهمت به حركة العلاقات الانسانية في إثراء الفكر التنظيمي واهتمامها بالمستويات التنظيمية العليا والدنيا وعلاقات التفاعل بينهما، فإننا وفي حديثنا مع العمال فيما يخص دقة المعلومات التي تؤخذ من منطلقها القرارات ومرونة العملية الاتصالية، تبين لنا في حديثهم أن الاتصال لا يعني لهم الهاتف أو صندوق الاقتراحات أو أي أداة من أدوات الاتصال، وإنما شغلهم الشاغل هو التفاعل والتواصل فيما بينهم الذي أصبح شبه منعدم بسبب القرارات التي سوف يُنفذونها لأدائهم للعمل التي لم تكن مبنية على معلومات دقيقة عند اتخاذها، الشيء الذي انعكس سلبا في عملية التواصل فيما بينهم.

¹ - ناصر قاسيمي: سوسيولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 112.

إن دقة المعلومات التي تؤخذ منها القرارات، من شأنها أن تقوي العملية الاتصالية بين العمال داخل المؤسسة، فالاتصال "هو الوحدة التي تربط الأفراد ببعضهم البعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد جماعة، فالاتصال هو القنطرة التي يعبر عليها كل أنواع المعلومات التقنية والعلاقات الانسانية."¹

نستنتج من هذا كله، أن عدم اعتماد المسيرين على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات كممارسة تعكس ثقافته في التسيير، تجعل من العملية الاتصالية التي لا تسعى الإدارة إلى تطويرها غير مرنة، مما يعطل التفاعل بينهم وبين العمال المنفذين، وبين العمال مع بعضهم البعض، مما يؤثر على العملية التعاونية وعلى روح التعاون، بعد أن سلمنا أن نجاح أي فعل تعاوني مرهون بمدى تناسق وتكامل شبكة الاتصال.

الجدول رقم 11: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باعتقاد العمال بوجود عقد ندوات لشرح التعاون.

المجموع		لا		نعم		عقد ندوات لشرح قيمة التعاون	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مشاركة العمال في اتخاذ القرار	
%100	37	%94.60	35	%5.40	02	نعم	
%100	32	%06.25	02	%93.75	30	وأثر ذلك في العمل بروح الجماعة	
%100	60	%33.33	20	%66.66	40	وانجر عن ذلك انقسامات داخل مجموعات العمل	
%100	129	%44.19	57	%55.81	72	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **55.81%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة ككل بحاجة لعقد ندوات لشرح قيمة التعاون، تدعمها في ذلك نسبة

¹ بوفلجة غياث: مرجع سبق ذكره، ص 57.

93.75% من الباحثين الذين صرحوا أنه لا يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، مما أثر على العمل بروح الجماعة، تليها نسبة 66.66% من الباحثين الذين صرحوا أنه لا يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، مما انجر عن ذلك انقسامات داخل جماعات العمل.

يقابلها في ذلك، الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس 44.19% الذين صرحوا بأن المؤسسة ككل ليست بحاجة لعقد ندوات لشرح قيمة التعاون، تدعمها في ذلك نسبة 94.60% من الباحثين الذين صرحوا أنه يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها.

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا القول أن العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية يرون أن المؤسسة ككل تحتاج إلى عقد ندوات لشرح قيمة التعاون، وذلك على خلفية عدم سماح المديرين لهم بالمشاركة في عملية القرار ومناقشتها، ويؤكد الأغلبية منهم أن هذا الوضع أثر بدرجة كبيرة على العمل بروح الجماعة وانجر على ذلك انقسامات داخل جماعات العمل، فأغلبية العمال يرون أن المؤسسة بحاجة لعقد ندوات لتعزيز قيمة التعاون لعدة أسباب، أهمها أن العمال في المؤسسة قيد الدراسة يُدركون جيدا أن نوع العمل الذي يؤديه بخطوته لا ينجز تبعا لطاقتهم الفيزيولوجية وإنما تبعا لطاقتهم الاجتماعية، وأنهم لا يستطيعون مجابهة العمل منعزلين وإنما متضامنين في جماعة، إلا أن مركزية عملية اتخاذ القرار حال دون ذلك، "ذلك ما أسمته الدراسات الكلاسيكية في هذا الحقل بأسلوب اتخاذ القرار التسلطي أو الاستبدادي أو حكم الأقلية في مقابل أسلوب التسيير بالمشاركة أو الأسلوب الديمقراطي، وتشير الدراسات الحديثة في حقل الإدارة والتنظيم أن الأسلوب الثاني أصبح يفرض نفسه بقوة ولا مناص من اللجوء إليه إذا ما أراد المديرون تحقيق النجاح".¹

نستنتج من هذا كله، أن عدم السماح للعمال المنفذين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها من طرف مديريهم، جعلت من العمال المنفذين يعتقدون أن المؤسسة ككل بحاجة لعقد ندوات لشرح قيمة التعاون الذي غيابه أثر على العمل بروح الجماعة، مدركين أن صعوبة العمل الذي يؤديه، لا يعتمد على قوتهم البدنية، وإنما طبقا لطاقتهم الاجتماعية والتعاونية.

¹ - العياشي العنصر: الإطار الصناعي - مواقع، أدوار، مسارات، تمثيلات -، مركز البحث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، السانية وهران، (ب.ط)، 2001، ص 92.

الجدول رقم 12: يوضح مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وعلاقتها باستعدادهم لمرافقة زميل جديد

المجموع	لا	نعم		استعداد العامل لمرافقة زميل جديد		مشاركة العمال في اتخاذ القرار		
		بدون طلبه للمساعدة	عند طلبها للمساعدة					
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	37	%29.73	11	48.64%	18	21.62%	8	نعم
%100	32	-	-	%6.25	02	%93.75	30	لا
%100	60	%16.66	10	%3.33	2	%80	48	
%100	129	%16.28	21	17.05%	22	66.66%	86	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **66.66%** من المبحوثين صرحوا بإمكانية مرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة، لكن عند طلبهم للمساعدة، يدعمها في ذلك نسبة **93.75%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يسمح للعمال المشاركة في عملية اتخاذ القرار ومناقشتها، ويؤثر ذلك على العمل بروح الجماعة، تليها نسبة **17.05%** من المبحوثين الذين صرحوا بإمكانية مرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة بدون طلبهم للمساعدة، يدعمها نسبة **48.64%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه يسمح للعمال المشاركة في عملية اتخاذ القرار ومناقشتها.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 16.28% الذين صرحوا بأنهم لا يرافقون العمال الجدد للتكيف مع البيئة الجديدة، يدعمها نسبة 29.73% من المبحوثين الذين صرحوا أنه يسمح للعمال المشاركة في عملية اتخاذ القرار ومناقشتها.

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا أن نقول أن العمال المنفذين لمؤسسة ألفا يبب بغداية مستعدون لمرافقة العمال الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة، إذا طلب منهم ذلك رغم أنهم صرحوا أنه لا يسمح لهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، ورغم غياب ذلك التجاذب التي تنص عليه العلاقات الانسانية بين الثقافة التي يحملها المسير والفعل المواطني التنظيمي للعمال، إلا أننا نُفسّر استعداد العمال لتقديم يد المساعدة لعمال جدد عند الطلب، رغم احساسهم بغياب العدالة الإجرائية بُجَاه رؤسائهم إلى الطبيعة البشرية. ولأن الفعل التعاوني من فطرة الانسان الذي استمد هذه القيمة من مختلف مؤسسات التنشئة الاجتماعية، بداية من الأسرة "الضرورة التعاون بين الأفراد لتحصيل العيش، ثم تطور التعاون ليشمل مختلف المنظمات الانسانية، وأصبح العمل التعاوني مضبوطا بالعرف في هذه المجتمعات ليصبح سلوكا اجباريا، هذه الاجبارية مستمدة من ضرورة التعاون ومن ضرورة تنظيم وتقنين العمل التعاوني."¹ إلا أن إمكانية العمال المنفذين لمرافقة العمال الجدد - لكن عند طلب منهم يد المساعدة- لا يُعبّر عن فعلهم المواطني التنظيمي الذي يدعو الفاعلين إلى التحلي بالإيثار وتقديم يد المساعدة حتى ولو لم يطلب منهم ذلك. ولعل إعادة نظر المسير في المؤسسة قيد الدراسة في إشراك عمالهم المنفذين في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، كفيلة بدفعهم إلى إظهار مثل هذه السلوكيات التطوعية خارج الدور، بالعلاقات الانسانية وفي مبادئها المشاركة والتعاون، "فالعمل الجماعي أجدى وأكثر قيمة من العمل الفردي، وحين يتاح المناخ المناسب لجماعة لمناقشة موضوع معين، أو أمر من الأمور أو يتم تبادل الرأي فيه، فإن قدرة الجماعة على فهم الموضوع وتحديد أبعاده وملاساته واتخاذ القرار بشأنه تكون الأفضل مما لو ترك الأمر للاجتهادات الفردية."²

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أنه رغم عدم السماح للعمال المنفذين بالمشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، إلا أنهم مستعدون لمرافقة العمال الجدد للتكيف مع البيئة

¹ - ناصر قاسيمي : سوسولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 112.

² - بونوة علي: مرجع سبق ذكره، ص 61.

الجديدة لهم داخل المؤسسة، لكن عند طلب الإدارة منهم ذلك، كدليل على نضج الشخصية الإنسانية للعمال المنفذين، إلا أن هذا الفعل لا يرتقي بالعمال المنفذين إلى مصاف المواطنة لتنظيمية التي تشترط إظهارهم لروح التعاون بدون الطلب منهم ذلك.

الجدول رقم 13: يوضح فرص الاعتراض عن القرارات وعلاقتها بإمكانية مساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة.

المجموع		لا		نعم		مساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة فرص للاعتراض عن القرارات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	40	%37.5	15	%62.5	25	نعم
%100	81	%81.5	66	%18.5	15	لا
%100	08	%87.5	07	%12.5	01	أحيانا
%100	129	%68.22	88	%31.78	41	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **68.22%** من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحاولون المساعدة إذا مرت مؤسستهم بظروف صعبة، يدعمها في ذلك نسبة **87.5%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه أحيانا ما تتاح لهم الفرصة للاعتراض على القرارات.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **31.78%** الذين صرحوا بأنهم سوف يساعدون مؤسستهم إذا مرت مؤسستهم بظروف صعبة، يدعمها في ذلك نسبة **62.5%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه تتاح لهم الفرصة للاعتراض على القرارات.

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا أن نقول أن العمال المنفذين في مؤسسة ألفايب غرداية ليسوا مستعدين للتعاون مع مؤسستهم عند مرورها بأوضاع صعبة، على خلفية إتاحة المسير لهم فرصة الاعتراض على القرارات تكون في بعض الأحيان فقط، الشيء الذي يروونه مجحف في حقهم كعمال ووجب احترام وجهات نظرهم في اعتراضهم عن بعض القرارات التي سوف ينفذونها، أو تلك التي

اتخذت في حقهم. فقد يقع على عاتق المسير بغية تحقيق الأهداف عملية كسب الجماعات وتوجيه سلوكهم، فإذا ما أراد ضمان استقرار المؤسسة أو الرهان على وقوف العمال المنفذين مع مؤسستهم عند مرورها بالأوضاع الصعبة، مراعاة ذهنية ومتطلبات هؤلاء العمال والإيمان بقيمتهم وبأن "لكل فرد شخصية متميزة يجب احترامها وتقديرها، وأن الفرد العادي قادر إذا أتيحت له الفرصة أن يفكر تفكيراً موضوعياً منزهاً على الاعتبارات الشخصية، وأنه قادر على الوصول إلى قرارات رشيدة ومعقولة، قائمة على أسس علمية سليمة فيما يعترضه من مواقف أو مشكلات".¹

إن ما يثير انتباهنا أن العمال المنفذين في المؤسسة قيد الدراسة في تحليلنا للجدول الذي سبق هذا (جدول رقم 12)، مستعدين لإظهار تعاوانهم لزملاء جدد بالرغم من الممارسات التسييرية التي قد تؤثر سلباً على إبداء تعاوانهم، وقد يرجع ذلك إلى أنهم يعتبرون الزملاء الجدد قيمة مضافة لتعزيز قوتهم ولجهاة الإدارة وسياستها باعتبارهم أعضاء في الجماعة كما تفترض مدرسة العلاقات الإنسانية، وأن عدم وقوفهم مع المؤسسة في الأوضاع الصعبة والتعاوان معها، ما هو إلا طريقة احتجاج على الثقافة التسييرية السائدة في المؤسسة.

نستنتج من هذا كله، أن عدم إتاحة المسير فرصة الاعتراض على القرارات للعمال المنفذين إلا في بعض الأحيان، جعلت منهم غير مستعدين للتعاوان مع مؤسستهم إذا مرت بظروف صعبة كرد فعل على هذه النمطية من التسيير، خاصة وأن العمال المنفذين يعتبرون أنفسهم من سينفذ تلك القرارات، وأن السماح لهم في الاعتراض عليها إلا في بعض الأحيان إجحاف في حقهم كعمال، وأن عدم استعدادهم لإبداء روح التعاوان ما هو إلا احتجاج على الثقافة السائدة في المؤسسة.

¹ - بونوة علي: مرجع سبق ذكره، ص 61.

الجدول رقم 14: يوضح نوعية القرارات التي يُسمح للعمال المشاركة فيها وعلاقته بمساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة.

المجموع		لا		نعم		مساعدة العمال لمؤسستهم في الأوضاع الصعبة نوعية القرارات التي يسمح للعمال المشاركة فيها
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	20	%10	02	%90	18	المصيرية
%100	18	%39.9	07	%61.1	11	التنظيمية
%100	20	%45	09	%55	11	الروتينية
%100	71	%98.6	70	%1.4	01	لا يسمح لنا أصلا
%100	129	%68.22	88	%31.78	41	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **68.22%** من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يحاولون المساعدة إذا مرت مؤسستهم بظروف صعبة، يدعمها في ذلك نسبة **98.60%** من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يسمح لهم أصلا في المشاركة في اتخاذ القرار.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **31.78%** من المبحوثين الذين صرحوا بأنهم سوف يساعدون مؤسستهم إذا مرت بظروف صعبة، يدعمها في ذلك نسبة **90%** من المبحوثين الذين صرحوا أنهم يسمح لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات المصيرية.

من الجدول الإحصائي يمكننا القول أنه عند مرور المؤسسة بأوضاع صعبة سوف لن تجد استعداد من طرف العمال للتعاون معها، وذلك لأن أغلبية العمال لا يسمح لهم المشاركة لا في القرارات المصيرية ولا التنظيمية ولا الروتينية، فمن السلوكيات التي يتطلع إليها هؤلاء العمال والتي تندرج تحت أهم سلوكيات العلاقات الإنسانية، هو مبدأ الشورى إذا ما أرادت المؤسسة وقوف عمالها إلى جانبها في كل الظروف، فالشورى تؤدي إلى الرضا وتقبل العمل وتنفيذه " وفي الغالب يتأثر أداء العاملين في المنظمة حسب سلوك الرؤساء وتوجيههم نحو الصراع أو نحو التعاون، ودون الحديث عن

أنماط القيادة. فيمكن القول أن الرئيس الذي يلتزم بحرفية القوانين، يظن أنه يؤدي مهامه بكفاءة عالية (الحقيقة) أنه يحطم المنظمة شيئاً فشيئاً¹ ولن تجد في هذه الحالة من العمال المنفذين من يقف إلى جانبها، وما لاحظناه أن العمال المنفذين أصبحوا يشعرون بعدم الانتماء لمؤسستهم طالما لا يسمح لهم بالمشاركة في قراراتها وأصبح العامل كما قال الأستاذ جمال غريد "يتفاوض مع مؤسسته ابتغاء الأقل قدر ممكن من الاندماج فهو يريد التعامل مع المصنع تعاملًا أدائياً لا أكثر ولا أقل"² أو بعبارة أخرى أصبح العمال يأتون إلى المؤسسة ليقدموا جزءاً من جهدهم مقابل المال فقط.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن عدم السماح للعمال المنفذين في المشاركة، لا في القرارات المصيرية ولا التنظيمية ولا الروتينية، جعل منهم عمال لا يحاولون المساعدة إذا مرت مؤسستهم بظروف صعبة، كمؤشر لعدم إحساس هؤلاء العمال بالانتماء إليها، طالما أنه لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، كمؤشر لعدالة إجراءات لا تؤسس لدفع العمال لإظهار روح التعاون داخل المؤسسة.

الجدول رقم 15: يوضح الأخذ بآراء العمال في اتخاذ القرار وعلاقته بتطوعهم لتعويض زملائهم الغائبين.

المجموع		لا		نعم		تطوع العمال لتعويض زملائهم الغائبين عن العمل الأخذ بآراء العمال في اتخاذ القرار
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
100%	28	25%	07	75%	21	نعم
100%	101	71.29%	72	28.71%	29	لا
100%	129	61.24%	79	38.76%	50	المجموع

¹ - ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات، ص 157.

² - محمد بشير: علماء اجتماع التنظيمات والعمل في الجزائر، دار كنوز الانتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، (ب. س)، ص7.

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة 61.24% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يتطوعون لحل مكان زملائهم الغائبين، يدعمها في ذلك نسبة 71.29% من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا تأخذ بآرائهم في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 38.76% الذين صرحوا أنهم يتطوعون لحل مكان زملائهم الغائبين، يدعمها في ذلك نسبة 75% من المبحوثين الذين صرحوا أنه تأخذ بآرائهم في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها.

إن النسب المسجلة في الجدول تجعلنا نتساءل عن إعراض العمال المنفذين لمؤسسة ألفا بيب بغرداية، عن التطوع لتعويض مكان العمال الغائبين، وهذا يقودنا إلى الرجوع إلى العلاقات التعاونية التي يوظفها المسير من خلال سماحه بمشاركة العمال في تسيير المؤسسة واعتماده على آراءهم المختلفة التي من شأنها سد الكثير من الثغرات. إلا أننا كنا نسمع خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية عبارة "راك زايد عليها"، أو "ما راهمش سامعين بيك" وهو ما أثبت لنا من خلال ملاحظتنا أن العمال القلة الذين يتطوعون لحل محل الغائبين يكونون موقع سخرية من طرف زملاءهم الذين يعارضون هذا الفعل وهم أغلبية. وبرجعنا إلى الجدول نجد أنه حتى العمال المنفذين الذين يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرار وهم قلة إذا ما قارناهم بأولئك الذين لا يسمح لهم في المشاركة، أغلبيتهم لا تؤخذ بآرائهم في عملية اتخاذ القرارات، مما يجعل العمال لا ينخرطون في أي عمل تعاوني، كرد فعل على الممارسات السلطوية والمركزية. وتقول الأستاذة ليلي بوطمين، أستاذة بقسم الاتصال بجامعة عنابة وباحثة مشاركة بمركز البحوث الأنثروبولوجية بوهران، وفي ضوء الظروف الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات وجوب "... تبني المسيرين ومجموعة العاملين لفلسفة مشتركة للمؤسسة في اتجاه تحقيق غايات وأهداف غير متناقضة، بحيث تشكل الفئات العاملة داخل المؤسسة كيانا واحدا وموحدا، ولا يحدث ذلك إلا إذا أخذ المسيرون في الحسبان أهمية العامل الانساني ليس فقط على مستوى الخطاب، بل على مستوى الواقع من خلال تجاوز ما هو سائد من ممارسات سلطوية ومركزية."¹

¹ - العياشي العنصر: تسيير كفاءات الاتصال والقيادة في المؤسسة، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، السانية وهران، (ب.ط)، (ب.س)، ص31.

نستنتج من هذا كله، أن عدم الأخذ بآراء العمال في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها، جعلت من العمال المنفذين لا يتطوعون لتعويض زملائهم الغائبين عن العمل، لأنهم يرونه عمل إضافي لا يعود عليهم بالفائدة، بل لإدارة لا تأخذ بآرائهم حتى في القرارات التي شاركوا فيها، مما يجعلهم لا ينخرطون في أي عمل تطوعي تعاوني كرد فعل على الممارسات السلطوية والمركزية.

الجدول رقم 16: يوضح اتخاذ المسؤول لقرار تضرر منه العمال وعلاقته بطبيعة الجهة التي يراجعونها عند مواجهتهم لمشكلة.

المجموع		لا أحد		الزميل		المشرف		رجوع العامل عند مواجهته مشكلة اتخاذ المسؤول لقرار تضرر العمال منه	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	نعم	لا
%100	61	%31.15	19	%03.28	02	%65.57	40	وخلق صراع بين جماعات العمل	
%100	23	%43.48	10	%08.69	02	%47.83	11	وأصبحنا نحس بعدم الانتماء	
%100	45	%11.11	05	%82.22	37	%06.66	03	لا	
%100	129	%26.36	34	%31.78	41	%41.86	54	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **41.86%** من الباحثين الذين صرحوا أنهم يتوجهون للمشرف إذا ما واجهتهم مشكلة، تدعمها في ذلك نسبة **65.57%** من الباحثين الذين صرحوا أنهم تضرروا من قرارات لم يشاركوا فيها، مما أدى إلى خلق صراعات بين جماعات العمل، تليها نسبة **31.78%** من الباحثين الذين صرحوا أنهم يتوجهون إلى الزميل إذا ما واجهتهم مشكلة، تدعمها في ذلك نسبة **82.22%** من الباحثين الذين صرحوا أنهم لم يتضرروا من قرارات لم يشاركوا فيها.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 26.36% الذين صرحوا أنهم لا يتوجهون إلى أحد إذا ما واجهتهم مشكلة، تدعمها في ذلك نسبة 43.48% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم تضرروا من قرارات لم يشاركوا فيها وأصبحوا يشعرون بعدم الانتماء للمؤسسة.

إن خلفية مراجعة العمال لمشرفهم في حال واجهتهم مشكلة في العمل، جراء تضررهم من قرارات صدرت من المسير لم يشاركوا فيها أثرت عليهم وخلقت صراعات بينهم، هو لأن المشرف يعتبر الخط الأمامي للإدارة فهو المرسل إليه، والوسيط، والمرسل وهو الذي سوف ينقل انشغالهم وتدميرهم لمسيرهم، إلا أننا سوف نقف عند نقطتين: الأولى هو أن السلوك المواطني التنظيمي يعارض لجوء العمال إلى المشرف في كل مرة لنقل مشاغلهم، لأن التحلي بروح التعاون يقتضي تضامن العمال المنفذين فيما بينهم، لإيجاد حلول وتخطي مشاكلهم كفعل من شأنه أن يضمن السير الحسن للمؤسسة، أما النقطة الثانية هو أن وكما قال الأستاذ سعيد شيخي أن المشرفون " من خلال قيادتهم تتحقق الأهداف المرسومة أو لا، لأنهم النواة الأساسية للاشتغال اليومي للورشة وشم السير الحسن للتجهيزات."¹ ويرجع العمال المنفذين إليهم في كل مرة يواجهون فيها مشاكل في العمل من شأنه أن يعيق العمل المنوط بهم والذي يتمثل في الإشراف وليس في خلق التوازن بين عمال متدمرين ومسيرين لا يحسنون القيادة أو على الأقل يسيرون عمالهم وفقاً لفلسفة خاصة.

إن توجه العمال المنفذين لمؤسسة ألقابيب إلى مشرفيهم والضغط عليهم عند تضررهم من قرارات لم يشاركوا فيها لراجع إلى " الأسلوب في التسيير وتوجيه التنظيم من خلال فردانية التسيير وعدم إشراك الآخرين أو السماح لهم بإبداء آرائهم حول تفاصيل عملهم أو وضعياتهم المهنية داخل المؤسسة."² فأناء تواجدنا في ميدان الدراسة، كان العمال الذين يشتكون للمشرف تضررهم، لا يعودون إلى عملهم انتظارا للرد، وما لفت انتباهنا هو أن المشرف لا يستطيع فرض سلطته عليهم لدرجة أننا لم نستطع التفرقة بين العامل المنفذ والمشرف، إلا بعد أن عرف لنا هذا الأخير نفسه. فالمسير بتفرده بالقرارات يوحى للمشرف أن مشاكل العمال ليست مهمته في الوقت الذي وكما يقول الأستاذ سعيد شيخي " يطالبه بتطبيق سلطته، علما أن العمال لا يعترفون له بهذه السلطة مادام حل

¹ - بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 50.

² - دراج فريد: مرجع سبق ذكره، ص 188.

مشاكلهم يتعدى قدرته.¹ وبهذا نجد أن المشرف وفي كل مرة، يعلن انسحابه بكلمة "بيناتكم"، فلا عدالة اجراءات يظهرها المسير كثقافة له، ولا روح تعاون تدل على مواطنة العمال داخل التنظيم.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن القرارات التي اتخذت من المسير ولم يشرك العمال المنفذين فيها، والتي تضرروا منها، مما أدى إلى خلق صراعات بين جماعات العمل، جعلت من هؤلاء العمال وعند مواجهتهم لأي مشكلة، يتوجهون إلى المشرف، في حين إن المواطنة التنظيمية تستدعي حين مواجهة العمال لمشكلة في العمل تخصهم، يتضامنون ويتعاونون لتخطيها كعمال منفذين في بعضهم بعض.

❖ النتائج الجزئية للفرضية الأولى:

في إطار الفرضية الجزئية المحددة: لانخفاض روح التعاون لدى العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية علاقة بضعف العدالة الإجرائية عند المسير، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال الجداول والنسب والتحليل السوسولوجي، توصلنا الى مايلي:

- القرارات المركزية التي تصدر من المسير تجعل منه ومن وجهة نظر العمال المنفذين، مسيرا غير صريح وغير منفتح وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (09).
- عدم اعتماد المسيرين على معلومات دقيقة عند اتخاذهم للقرارات، تجعل من العملية الاتصالية التي لا تسعى الإدارة إلى تطويرها غير مرنة، مما يؤثر على روح التعاون للعمال المنفذين، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (10).
- عدم السماح للعمال المنفذين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، تفضي إلى الاعتقاد هؤلاء العمال على أن المؤسسة ككل، بحاجة لعقد ندوات لشرح قيمة التعاون، وأن إظهارهم للتعاون في بعض الأحيان، يكون إلا عندما يطلب منهم ذلك، وهو ما تبين لنا من خلال الجدولين (11) و (12).

¹ - بشير محمد: مرجع سبق ذكره، ص 52-53.

■ عدم إتاحة المسير فرصة الاعتراض على القرارات للعمال المنفذين إلا في بعض الأحيان، هذه القرارات التي لم يشاركوا لا في المصيرية منها ولا التنظيمية ولا الروتينية، تركهم لا يحاولون المساعدة إذا مرت مؤسستهم بظروف صعبة، وهو ما تبين لنا من خلال الجدولين (13) و(14).

■ عدم الأخذ بآراء العمال في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها، يجعلهم لا يوافقون على تعويض زملائهم الغائبين، كرد فعل على الممارسات التسييرية المعتمدة، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (15).

■ القرارات التي اتخذت من المسير ولم يشرك العمال المنفذين فيها، والتي تضرروا منها، مما أدى إلى خلق صراعات بين جماعات العمل، جعلت من هؤلاء العمال وعند مواجهتهم لأي مشكلة، يتوجهون إلى المشرف عوض محاولتهم حل مشاكلهم بين بعضهم البعض كعمال منفذين، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (16).

لنصل في الأخير، إلى أن ضعف العدالة الإجرائية لدى المسير المكروسة في مؤسسة أفايب غرداية يؤثر بشكل سلبي على روح التعاون للعمال المنفذين، والذي أثبتته جميع المؤشرات التي استعملناها للتحقق من ذلك ضمن هذه الفرضية.

المطلب الثاني: تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

■ لانخفاض روح التسامح لدى العمال المنفذين علاقة بضعف الثقة التنظيمية عند المسير.

الجدول رقم 17: يوضح اعتماد الإدارة على أفكار العمال وعلاقته بتوجيه العمال للوم عند التأخر في انجاز العمل.

المجموع		لا		نعم						توجيه اللوم عند التأخر في انجاز العمل اعتماد الإدارة على أفكار العمال	
				الزملاء		المشرف		الإدارة			
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
100	42	45.24	19	08.52	04	02.38	01	42.86	18	نعم	
100	76	26.32	20	07.89	06	10.53	08	55.26	42	لا	لأنها لا تثق بالعمال
100	11	36.36	04	18.18	02	09.10	01	36.36	04	لا	لأنها تراهم غير مؤهلين
100	129	33.33	43	09.30	12	07.75	10	49.61	64	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **49.62%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للإدارة، يدعمها في ذلك نسبة **55.26%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة لا تعتمد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة لأنها لا تثق فيهم، تليها نسبة **9.30%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للزملاء، تدعمها في ذلك نسبة **18.18%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة لا تعتمد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة لأنها تراهم غير مؤهلين لذلك، تليها نسبة **7.75%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للمشرف، ويدعمها في ذلك نسبة **10.53%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة لا تعتمد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة لأنها لا تثق فيهم.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **33.33%** الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، لا تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للآخرين، وتدعمها في ذلك

نسبة 45.24% من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة تعتمد على أفكار العمال في تسيير المؤسسة.

من خلال النسب المسجلة في الجدول الإحصائي، يمكننا أن نقول أن العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية وعند تأخرهم في إنجاز العمل، يصبون اللوم على الإدارة، كتعبير منهم عن عدم التسامح معها، وذلك على خلفية عدم اعتماد المسيرين على أفكار العمال في التسيير، لأنها لا تثق فيهم، ولعل ضعف الثقة عند المسيرين في المؤسسة تعكسها تلك النمطية المركزية في التسيير، كما يشير الأستاذ ناصر قاسيمي أن "الإطارات الأوتوقراطية، مرتبطة بالنظام السلمي والقيادة ولا تثق في الجماعات ولا في التجمعات، لكنها أكثر تعمقا واشتركا في علاقاتها مع زملائها"¹، لذلك نجد العمال المنفذين يلجئون إلى عدم تحليهم بروح التسامح ويصبون لومهم عند التأخر في إنجاز العمل على الإدارة، أي القلة التي تتحكم في اتخاذ القرار، ثم أن ترديد بعض المسيرين لعبارة "اخدموا كيما موالفين تخدموا" لدليل على تجنب الإدارة لأفكار جديدة من شأنها أن تسرع من عملية إنجاز العمل والدفع بالعمال المنفذين إلى التسامح عوض التذمر، إلا أن ذلك وكما أشارت إليه الأستاذة ليلي بوطمين "يلقى لحد اليوم مقاومة على مستوى الذهنيات أحيانا عموما، كما يواجه مقاومة وصدى على مستويات عليا من الهرم التنظيمي ترفض وتتخوف من أي تغيير قد يشكل خطرا على مصالحها"²، وبهذا يفشل العمال المنفذين في كسب ثقة مسيرهم ويبقى اعتماد الإدارة على أفكار العمال في التسيير على مستوى الخطاب الرسمي فقط، وتبقى مبادئ العلاقات الإنسانية في أن الإدارة هي محور أساسي في التأثير على تكوين الجماعات وتحقيق التقارب والثقة والتعاون، غائبا إلى حد ما في المؤسسة قيد الدراسة.

نستنتج من هذا كله، أن عدم اعتماد الإدارة على أفكار العمال في التسيير المؤسسة، لعدم ثقتها فيهم، جعلت من العمال يوجهون اللوم لإدارتهم عند تأخرهم في إنجاز العمل، كرد فعل على عدم ثقة المسيرين فيهم، كتعبير منهم على عدم لتسامح معها، كونها سبب تأخرهم عن إنجاز العمل بالممارسة التسييرية التي تعتمد عليها في تسييرها لهم.

¹ - ناصر قاسيمي: سوسولوجيا المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص115.

² - العياشي عنصر: تسيير الكفاءات والاتصال والقيادة في المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص25

الجدول رقم 18: يوضح تفويض بعض الصلاحيات للعمال وعلاقتها برد فعل العمال عند وقوع مشكلة مع الإدارة.

المجموع		التهدة		النقابة		الاحتجاج		تصرف العمال عند وقوع مشاكل مع الإدارة	
								تفويض بعض الصلاحيات للعمال	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	لا	نعم
%100	19	%47.37	09	%21.05	04	%31.58	06	لا	يتترك لكم الحرية
100	12	%08.33	01	%16.67	02	%75	09	لا	يجب الرجوع إليه قبل التصرف
%100	98	%17.35	17	%30.61	30	%52.04	51	لا	لا
%100	129	%20.93	27	%27.91	36	%51.16	66	المجموع	لا

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **51.16%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن ردة فعل العمال عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة هي الاحتجاج، يدعمها في ذلك نسبة **75%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول يفوض للعمال بعض الصلاحيات، لكن يجب الرجوع إليه قبل التصرف، تليها نسبة **27.91%** من المبحوثين الذين صرحوا، بأن ردة فعل العمال عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة، اللجوء إلى النقابة، يدعمها في ذلك نسبة **30.61%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول لا يفوض للعمال بعض الصلاحيات.

يقابلها في ذلك المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **20.93%** الذين صرحوا، بأن ردة فعل العمال عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة، التهدة، يدعمها في ذلك نسبة **47.37%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول يفوض بعض الصلاحيات للعمال، ويترك لهم حرية التصرف.

من خلال الجدول الإحصائي يمكننا القول أن الاحتجاج هو رد فعل العمال المنفذين في المؤسسة قيد الدراسة عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة، كمؤشر لعدم التسامح معها وغياب لسلوك المواطنة التنظيمية الذي ينص على ضرورة استيعاب الظروف الصعبة وكل شيء غير مناسب،

دون شكوى أو تدمير، إلا أن ضعف ثقة المسير في العمال المنفذين، في تفويضه لهم لبعض الصلاحيات بشرط الرجوع إليه قبل التصرف، حال دون إحساسهم بثقته فيهم مما أدى إلى اختيارهم للاحتجاج دون التهذئة والتسامح، وما رصدناه خلال بحثنا الميداني، كمية التدمير والشكاوى واحتجاج العمال المنفذين على مشرفهم الذي لم يستطع اتخاذ قرار في تغيير مكان آلة صغيرة قبل أخذ موافقة مسؤوله المباشر، الأمر الذي يؤدي إلى تعطيل العمل وتأخر انجازه الذي قد ينتهي إلى ظهور مشاكل بين لعمال والإدارة، هذه الأخيرة التي سوف تتصادم مع احتجاج العمال كرد فعل على ضعف الثقة التي يوظفونها اتجاههم، في حين أن " الحديث عن عقلانية حديثة وجديدة في تسيير المؤسسة يعتمد أساسا على معايير مخالفة لما كان سائدا في السابق، وهي معايير تفرضها الضرورة الملحة إذا أرادت المؤسسة البقاء والخروج من دائرة الخطر، هذه المعايير تقوم أساسا على تفويض السلطة والمسؤولية من خلال مأسسة إجراءات عملية تقوم على اللامركزية"¹، ووضع الثقة في العمال المنفذين بتفويضهم الصلاحيات وترك لهم حرية التصرف وتبقى مسؤولية المسير الوقوف على تنفيذ العمل والمتابعة لكسب مشاركة عماله وتعاونهم خارج الدور الرسمي المنوط بهم وذلك بعد الإيمان بأن حتى العامل المنفذ إذا ما أتيحت له الفرصة قادر على أن يصنع الفارق.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن تفويض المسير بعض الصلاحيات للعمال، شريطة الرجوع إليه قبل التصرف، جعلت العمال عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة يحتجون ولا يظهرون تسامحهم، كفعل مواطناتي، فوث فرصته ذلك المسير الذي دفع العمال إلى الإحساس بضعف ثقته نحوهم بالرجوع إليه في كل مرة قبل التصرف في العمل.

¹ - العياشي عنصر: نفس المرجع السابق، ص23.

الجدول رقم 19: يوضح إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير وعلاقته برد فعل العمال عند مرورهم بظروف صعبة.

المجموع		الصبر والتعقل		التذمر		الشكاوى		مرور العمال بظروف صعبة إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	82	%02.44	02	%62.19	51	%35.37	29	نعم
%100	47	%42.55	20	%38.30	18	%19.15	09	لا
%100	129	%17.05	22	%53.48	69	%29.47	38	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **53.48%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يتذمرون، يدعمها في ذلك نسبة **62.19%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة تفرط في التوصيات والتقارير، تليها نسبة **29.47%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يكثرون من الشكاوى، يدعمها في ذلك نسبة **35.37%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة تفرط في التوصيات والتقارير.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **17.05%** الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يتعقلون ويصبرون، يدعمها في ذلك نسبة **42.55%** من المبحوثين الذين صرحوا أن الإدارة لا تفرط في التوصيات والتقارير.

إن تدمر العمال المنفذين في مؤسسة ألفاييب غرداية عند مرورهم بأوضاع صعبة في العمل، وعدم مجاراتهم لأوضاع العمل السيئة، والمضايقات التنظيمية بصبر وتعقل، الذي يسببه إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير المتعلقة بالعمل، لدليل على ضعف الثقة عند المسير، والذي لم يجد قبولا من العمال المنفذين على مستوى المؤسسة وكما ورد في الجانب النظري لدراستنا، أن إدراك العمال لثقة مسيرهم فيهم، يدفعهم إلى التحلي بروح التسامح كفعل مواطناتي تنظيمي، يظهره العمال عندما يشعرون أن الإدارة تتجنب متابعتهم المفرطة بالتوصيات والتقارير المتعلقة بالعمل مما يعزز مبادئهم في الحفاظ على العلاقات الإنسانية والترابط والتماسك فيما بينهم، إلا أن مسيري المؤسسة الجزائرية لصنع الأنابيب، يتجهون إلى الإفراط في إصدارهم الكثير من التوصيات والتقارير التي وكما يقول

لأستاذ ناصر قاسيمي "أصبحت لها تسميات كثيرة من قرارات، ومقررات، ومناشير، وتعليمات، ومراسيم مختلفة حتى أصبح لدينا تضخما وكما هائلا من القوانين...يدفع إلى العشوائية والفوضى في العمل"¹، يُترجمه العمال المنفذون إلى تدمير وشكاوى بما يتعارض مع مبادئ الفعل لمواطني لهم، ومن خلال ما كنا نلاحظه في دراستنا الاستطلاعية، هو تجنب العمال قراءة تلك التوصيات والتقارير المعلقة على الجدران، إلا البعض القليل منهم، وعندما يُنادون لقراءتها تجد منهم من يردد عبارة "ما تمرضوناش مع صباح" كدليل أن العمال المنفذون أصبحوا يرون أن الإدارة بإفراطها في التوصيات والتقارير تمارس ما يسمى بالعنف الرمزي، الذي أشار إليه **بيار بورديو** في أن "المنظمات تمارس العنف الرمزي على العاملين وحتى لإطارات بتنظيمها الرسمي وغير الرسمي، ومن خلال هذا العنف تحاول ترويضهم وإخضاعهم من خلال لوائح وقواعد تنظيمية بكل ما تحمله من جزاءات وعقوبات مباشرة وغير مباشرة"²، فان كان التسامح الذي قد يبديه العمال لمنفذين لإحياء العلاقات المتضررة بينهم وبين الإدارة التي قد يزيد من الانسجام بينهما، فان إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير، قد يحول بينهم وبين تحقيق ذلك.

نستنتج من هذا كله، أن إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير، جعل العمال المنفذون وعند مرورهم بظروف صعبة في العمل، يتدمرون، بما يتنافى مع الفعل المواطني التنظيمي الذي يدعوا إلى إظهار التسامح حين المرور بالظروف الصعبة، وذلك لضعف الثقة التي يحملها المسير والذي يعكسها ذلك الكم من المتابعة.

¹ - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص153.

² - دراج فريد: مرجع سبق ذكره، ص183.

الجدول رقم 20: يوضح على ما يركز المسير في العمل وعلاقته بتقبل العمال للنقد والتوجيهات.

المجموع		لا		نعم		تقبل العمال للنقد والتوجيهات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%38.24	13	%61.76	21	تركيز المسير في العمل
%100	50	%78	39	%22	11	العمل المنجز من طرفكم
%100	45	%62.22	28	%37.78	17	الأخطاء التي تقعون فيها
%100	129	%62.02	80	%37.98	49	كيفية أدائكم العمل
%100						المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **62.02%** من الباحثين الذين صرحوا بأن زملائهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، يدعمها في ذلك نسبة **78%** من الباحثين الذين صرحوا بأن المسؤول يركز في العمل على الأخطاء التي تقع فيها.

يقابلها في ذلك، الباحثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **37.98%** الذين صرحوا بأن زملائهم يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، يدعمها في ذلك نسبة **61.76%** من الباحثين الذين صرحوا بأن المسؤول يركز في العمل، على العمل المنجز.

انطلاقاً من مبادئ العلاقات الإنسانية، قد تقتضي عملية تكوين الجماعات وتوجيه سلوكهم، سهر المسير على ذلك بغية تحقيق الأهداف، إلا أن سلوك العمال المنفذين في المؤسسة قيد الدراسة في عدم تقبلهم للنقد والتوجيهات بصدر رحب حتى من مشرفهم، يدل على عدم ميلهم للتسامح وعدم استعدادهم لتقبل آراء الآخرين، على خلفية أن مسؤوليهم في العمل لا يركزون على كيفية أداء العمل ولا على العمل المنجز من طرف العمال، بل على لأخطاء التي يقعون فيها أثناء أدائهم لعملهم، أين أصبح من الواجب كما يقول الأستاذ **علي عبد الرزاق جليبي** " على أولئك الذين يقفون بجانب الإدارة أن يدرسوا شخصية العامل وطبيعة أدائه وذلك على أوجه القصور لديه للوقوف من ناحية والتعرف على إمكانياته من ناحية أخرى"¹، وليس لرصد أخطائه ومعاقبته، بل للعمل على

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: مرجع سبق ذكره، ص 29.

تنمية مواهبه عن طريق تدريبه ومرافقته ومنحه فرصة التعلم وتطوير نفسه، وكما ورد في دراستنا وفي جانبها النظري، أن من أهم لأسباب التي تزعزع استقرار المنظمة هو انعدام الثقة فيها لأن "بناء الثقة التنظيمية، أساس لفعالية ونجاح التنظيم لكل المنظمة، أي انه لا يمكن لأي منظمة أن تستمر وتحقق أهدافها واستمرارها في بيئة الأعمال دون وجود ثقة بين الأفراد العاملين"¹، إلا أن الثقافة التسييرية التي يحملها مُسَيِّرِي المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب أَلْفَايِب ALFAPIPE بغرداية في تركيزهم على الأخطاء التي يقع فيها العمال المنفذين، فضلا عن كمية النقد والتوجيهات التي لا تجد ترحيبا، حالت دون إظهار سلوكيات مواطانية تنظيمية يتجلى مظهرها في عدم استعداد العمال لإظهار روح التسامح.

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن تركيز المسير في العمل على الخطاء التي يقع فيها العمال المنفدون، جعلهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات التي توجه إليهم بصدور ربح، كدليل على عدم ميلهم للتسامح وعدم استعدادهم لتقبل آراء الآخرين الذي فرضته ضعف الثقة التي يحملها المسير، كثقافة تسييرية له يمارسها في تسييره للعمال المنفذين.

الجدول رقم 21: يوضح شعور العمال بالمراقبة وعلاقته بتقبلهم للنقد والتوجيهات.

المجموع		لا		نعم		تقبل العمال للنقد والتوجيهات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	54	%70.37	38	%29.63	16	شعور العامل بأنه مراقب
%100	32	%62.5	20	%37.5	12	نعم
%100	43	%48.84	21	%51.16	22	لا
%100	129	%61.24	79	%38.76	50	أحيانا
المجموع						

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **61.24%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن زملائهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدور ربح، يدعمها في ذلك نسبة **70.37%** من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أثناء قيامهم بعملهم يشعرون بأنهم مراقبون.

¹ - سيرير الحرثسي حياة: مرجع سبق ذكره، ص62.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 38.76% الذين صرحوا بأن زملائهم يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، يدعمها في ذلك نسبة 51.16% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه أحيانا ما يشعرون عند قيامهم بعملهم أنهم مراقبون.

إن خلفية عدم تقبل العمال المنفذين في المؤسسة قيد الدراسة للنقد والتوجيهات بصدر رحب، كمؤشر على عدم تحليهم بروح التسامح الذي يعتبر بعد من أبعاد السلوك المواطناتي التنظيمي داخل المؤسسة، هو شعورهم بأنهم مراقبون من طرف الإدارة، كثقافة تعتمد هذه الأخيرة في ممارستها للعملية التسييرية، وفي محاولة منها معرفة كل ما يدور داخل المؤسسة لفرض سيطرتها، إلا أننا ونحن تواجدنا داخل المؤسسة وتحديدًا داخل المصنع أين يتواجد أغلبية العمال المنفذين، وعند مرور أحد المسيرين، لاحظنا أحد العمال المنفذين يردد عبارة "راهو جا صاحبك" كعبارة تدل على وجود أحد المسيرين بينهم، شيء غير مرغوب، ولا تكاد الدقيقة أن تنقضي حتى يشيع أمر هذا المسير في كامل المصنع على أنه يتجول داخله، وكما يقول الأستاذ ناصر قاسيمي "...ينظر الإداريون إلى المهنيين على أنهم متكبرون، يدعون الاختصاص ويعتبرون أنفسهم فئة خاصة يجب أن تعامل معاملة خاصة وفئة متفوقة على غيرها، بينما ينظر المهنيون إلى الإداريين على أنهم أبعد عن العلمية والعقلانية ومنطق التسيير والتخصص"¹، وهذا هو حال العلاقة بين العمال المنفذين داخل المؤسسة الذين لا يُظهرون تسامحهم، ومسيريهم الذين يشعرون أنهم يراقبونهم.

رغم أن عملية مراقبة المسير لعماله قد تكون صحية وطبيعية، خاصة عندما نتأكد أن عملية المراقبة من مهام المسير، وأن مجرد الشعور بها من طرف العمال المنفذين يجعلهم لا يقبلون أي توجيهات ولا نقد ناتج عن هذه المراقبة؟ فتلك هي سلوكيات الأفراد التي تحدد السلوك التنظيمي والتي تفرض على المسيرين فهم السلوك الإنساني داخل المنظمات، ووجوب "تأمين التعامل الجيد وخلق المناخ الايجابي والضوابط السلمية الكفيلة بدفعه للعمل المنتج الفعال، وذلك من خلال إدراك

¹ - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص101.

القائد للعوامل المؤثرة في السلوك الإنساني من دوافع وقيم والاتجاهات والحاجات الإنسانية¹ إذا ما أراد دفعهم لإظهار سلوك تطوعي مواطني تنظيمي، كقيمة مضافة خارج الدور المنوط بهم.

نستنتج من هذا كله، أنه عندما يشعر العمال بأنهم مراقبون، لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدور ربح كمؤشر لانخفاض سلوك المواطنة التنظيمية المترجم في عدم تسامحهم أمام ضعف الثقة التي يُبديها المسير، محاولا معرفة كل ما يدور في المؤسسة، لفرض سيطرته انطلاقا من ثقافة يحملها ويوظفها في الممارسة التسييرية.

الجدول رقم 22: يوضح إمكانية تقلد العمال لبعض المسؤوليات وعلاقته بتوجيه العمال للوم عند تأخرهم في انجاز العمل.

المجموع		لا		نعم						توجيه اللوم عند التأخر في انجاز العمل تقلد العمال لبعض مسؤوليات
				الزملاء		المشرف		الإدارة		
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	12	-	-	50	06	25	03	25	03	دائما
100	18	66.67	12	05.56	01	16.67	03	11.11	02	نعم
100	12	61.67	11	-	-	-	-	08.33	01	نادرا
100	87	22.99	20	05.75	05	04.60	04	66.66	58	لا
100	129	33.33	43	09.30	12	07.75	10	49.62	64	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **49.61%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للإدارة، يدعمها في ذلك نسبة **66.66%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه لا يعتمد عليهم لتقلد بعض المسؤوليات، تليها نسبة **9.30%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند التأخر في انجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للزملاء، تدعمها في ذلك نسبة **50%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه دائما يعتمد عليهم لتقلد بعض المسؤوليات، تليها نسبة **7.75%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عند

¹ - حرموش منى، مجري صابر: العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة أنسنه للبحوث والدراسات، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، العدد 18، (ب. ط)، 2018، ص 20.

التأخر في إنجاز العمل، تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للمشرف، ويدعمها في ذلك نسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا أنهم دائماً يعتمد عليهم لتقلد بعض المسؤوليات.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة 33.33% الذين صرحوا أنه عند التأخر في إنجاز العمل، لا تكون ردة فعل الزملاء توجيه اللوم للآخرين، وتدعمها في ذلك نسبة 66.67% من المبحوثين الذين صرحوا أنه حيناً يعتمد عليهم لتقلد بعض المسؤوليات.

إن خلفية توجيه العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية اللوم للإدارة عند تأخرهم في إنجاز العمل كمؤشر لعدم استعدادهم للتسامح معها، يُسببه عدم اعتماد المسيرين على العمال لتنفيذ بعض المسؤوليات، كنقل بعض المهام إلى عامل أو عدة عمال والتي من شأنها أن تُسرّع من عملية أداء العمل وتجنب التأخر عن إنجازها، ولعل ضعف الثقة عند المسيرين، حالت بينهم وبين تفويضهم لبعض المسؤوليات لعمالهم المنفذين، وبهذا الصدد يتسبب أسلوب التسيير الأوتوقراطي، مُعيّياً إمكانية الاعتماد على العمال للمشاركة الواسعة داخل المؤسسة، كثقافة تسييرية تتنافى ومبادئ العلاقات الإنسانية بين الرئيس ومرؤوسيه، وفي تمكينه وترغيبه للعمال في عملهم عن طريق "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل المشكلات، وضع القرارات، وبالتالي في سلطة اتخاذ القرار"¹، وبالرغم من أن السلوك المواطنين التنظيمي يدعو الأفراد العاملين بضرورة استعاب الظروف غير المناسبة التي قد يصادفونها في بيئة عملهم دون شكوى أو تدمير، بل بالصبر والتعقل وتخطي كل ما هو غير مناسب، إلا أن العمال المنفذين يلجؤون إلى إظهار عدم رضا، ولومهم لإدارتهم التي لا تثق فيهم، ولا تعتمد عليهم، أين كان من الواجب وكما قل الأستاذ مراد مولاي الحاج التعامل معهم "كأفراد يعدون موارد لا يجب إهدارها وإنما تسييرها"².

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن عدم اعتماد المسير على العمال المنفذين لتقلد بعض المسؤوليات، يجعل العمال يوجهون اللوم عند تأخرهم في إنجاز العمل للإدارة، وعدم

¹ - حرموش. منى، مجري صابر: نفس المرجع السابق، ص31.

² - العياشي عنصر: مرجع سبق ذكره، ص35.

التسامح معها طالما أنها سبب تأخرهم ، كنتيجة لضعف الثقة التي تحملها في إمكانية اعتمادها على بعض العمال للمشاركة الواسعة داخل المؤسسة.

الجدول رقم 23: يوضح مراقبة المسؤول لما ينجزه العمال وعلاقتها برودة فعل العمال عند مرورهم بظروف صعبة.

المجموع		الصبر والتعقل		التذمر		الشكاوى		مرور العمال بظروف صعبة	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	مراقبة المسؤول لما ينجزه العامل	
%100	20	%05	01	%55	11	%40	08	مراقبة لا ينص عليها القانون	أثناء الانجاز
%100	24	83.33 %	20	12.5 %	3	%4.17	1	مراقبة ينص عليها القانون	
%100	35	2.86 %	01	85.71 %	30	11.43 %	04	أحيانا ينص عليها القانون	
%100	50	%10	05	%48	24	%42	21	بعد الإنجاز	
%100	129	20.93 %	27	52.71 %	68	26.35 %	34	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **52.71%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يتذمرون، يدعمها في ذلك نسبة **85.71%** من المبحوثين الذين صرحوا أن مراقبة مسؤولهم لهم أثناء انجاز العمل، مراقبة أحيانا ما ينص عليها القانون، تليها نسبة **26.35%** من المبحوثين الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يكثرون من الشكاوى، يدعمها في ذلك نسبة **42%** من المبحوثين الذين صرحوا أن مراقبة مسؤولهم لهم، تكون بعد انجاز العمل.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **20.93%** الذين صرحوا أنه عندما يمر زملائهم بظروف صعبة في العمل، يتعقلون ويصبرون، يدعمها في ذلك نسبة **83.33%** من المبحوثين الذين صرحوا أن مراقبة مسؤولهم لهم أثناء انجاز العمل، مراقبة ينص عليها القانون.

من خلال الجدول الإحصائي، يمكننا القول أنه عند مرور العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية، بظروف صعبة في العمل، "يتدمرون" على خلفية أن مراقبة الإدارة لهم أثناء إنجازهم لعملهم، أحيانا ما ينص عليها القانون مما يزيد من توتر العمال، فبرغم من صعوبة العمل وخطورته، إلا أن العمال المنفذين وحسب ما لاحظناه داخل ورشة العمل، خلال دراستنا الاستطلاعية الميدانية، لا يكثرثون لصعوبة العمل وخطورته، إلا أنهم يتدمرون من كمية المراقبة التي يوظفها المسير اتجاههم، خاصة تلك المراقبة التي لا ينص عليها القانون، في وسط بيئة عمل تتطلب أعلى درجة من التركيز والانتباه، إلا أن كثرة التدمير والظروف الصعبة، يفرضها ضعف ثقة المسير التي يضعها في العمال المنفذين مما يتنافى مع ما افترضته مدرسة العلاقات الإنسانية في أن "كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية، وإنما تتحدد تبعا لطاقته الاجتماعية"¹ ومع اعترافنا لوجود بعض المسيرين على مستوى المؤسسة قيد الدراسة لانتهاجهم عملية المراقبة بعد إنجاز العمل، إلا أن الأغلبية ترفض أي تغيير وتتحوف من أي خطأ قد يشكل خطرا على مصالحها ومناصبها، ظنا منهم أنهم يتحكمون بزمام الأمور بإضعاف ثقتهم أمام مرؤوسيه، إلا أن ذلك يضعف روح التسامح للعمال المنفذين، مما يؤثر على إظهارهم لسلوكيات تطوعية مواطانية تنظيمية، بل أن إصرار المسيرين في الانغماس في هذه الثقافة التسييرية وبضعف الثقة التي يوظفونها فيها، من شأنها أن تُمهّد لإطارات مسيرة صاعدة، تنتهج نفس الثقافة التسييرية وتؤدي إلى نفس التأثير في إضعاف السلوك المواطاني التنظيمي لدى العمال المنفذين، وفي هذا الصدد يقول الأستاذ ناصر قاسيمي "أن ثقافة السلطة هي نتاج العلاقات الاجتماعية الأوسع داخل المنظمة وخارجها، فممارسة السلطة السابقة المتمثلة في تجارب المسيرين السابقين، ترسخ في أذهان لمسيرين اللاحقين وتتخذ كنماذج في التسيير"²، فإذا كان الأمر كذلك، فسلوك المواطنة التنظيمية، على علاقة دائمة بالثقافة التسييرية، واعتماد المسير للمراقبة المستمرة، خاصة تلك التي لا يفرضها عليه القانون كمراقب، من شأنها أن تأسس إلى تدمير العمال المنفذين، عند مرورهم بالأوضاع الصعبة داخل المؤسسة.

نستنتج من هذا كله، أن مراقبة المسؤول للعمال المنفذين أثناء إنجاز العمل، والتي أحيانا ما ينص عليها القانون، جعلت من العمال المنفذين وعند مرورهم بظروف صعبة في العمل يتدمرون،

¹ - مصيبح صليحة: مرجع سبق ذكره، ص 46.

² - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 117.

خاصة من تلك المراقبة التي لا يفرضها القانون على المسير الذي أضعف ثقته في وسط بيئة تتطلب أعلى درجة من التركيز والانتباه.

الجدول رقم 24: يوضح مدى تدخل المسؤول في مهام العامل وعلاقته بتقبل العمال للنقد والتوجيهات.

المجموع		لا		نعم		تقبل العمال للنقد والتوجيهات كثرة تدخل المسؤول في مهام العامل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	80	%65	52	%35	28	نعم
%100	35	%40	14	%60	21	لا
%100	14	%57.14	08	%42.86	06	أحيانا
%100	129	%57.36	74	%42.64	55	المجموع

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **57.14%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن زملائهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، يدعمها في ذلك نسبة **65%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول كثير التدخل في مهام العمال.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **42.64%** الذين صرحوا بأن زملائهم يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، يدعمها في ذلك نسبة **60%** من المبحوثين الذين صرحوا بأن المسؤول ليس كثير التدخل في مهام العمال.

من الجدول الإحصائي نستطيع أن نقول أن العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية، لا يتقبلون النقد والتوجيهات الموجهة إليهم من طرف مسيرهم على خلفية أن هذا الأخير كثير التدخل في مهامهم، فانطلاقا من الدراسة الاستطلاعية الميدانية، ومن خلال الملاحظة كنا نرى داخل

المؤسسة عدم تقبل النقد والتوجيهات التي توجه للعمال المنفذين بصدر رحب، إلى درجة بقاء المسير مع العامل الواحد في بعض الأحيان أكثر من نصف ساعة، في أخذ ورد مع استحالة تنازل الطرفين عن رأيه في كيفية أداء العمل، وفي موقف جريء، استطاع عامل آخر أن يقول للمسير ظن أنه يتدخل في مهامه، "إذا ما عجباتكش الخدمة، أرواح اخدماها نتا"، كلها ظواهر تدل على ضعف ثقة المسير في عماله المنفذين، وضعف العمال لإظهارهم للتسامح كسلوك مواطناتي تنظيمي داخل المؤسسة، فقد يكون مفتاح التسيير، هو ما يحمله المسير من افتراضات خاصة بمروؤوسيه، فإذا كان يميل إلى التدخل الكثير في مهام العمال، فهو يعتقد بذلك وكما جاء في نظرية (X) لدوغلاس ماك غريغور " أن العمال يكرهون العمل ويرغبون تجنبه إذا كان ذلك ممكنا، ويعتقدون كذلك لأنه لا بد من إكراه العمال على العمل، وأن جهودهم لا بد لها من توجيه وضبط من الإدارة"¹ على عكس العمال المنفذين الذين يتطلعون إلى الأخذ بأفكارهم والعمل بها، وتفويضهم لبعض المسؤوليات والصلاحيات، وعدم التدخل المستمر في مهامهم ووضع الثقة فيهم والاستماع إليهم لفهم شعورهم وميولهم وتقدير مجهودهم، كدعم للعلاقات الإنسانية التي من شأنها تعزيز روح المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، إلا أن الوضع في المؤسسة قيد الدراسة يُذكرنا بثنائية (العامل الشائع والعمل المركزي) للأستاذ جمال غريد " لا إطار ولا العامل موجودين حقيقة، فما هو موجود تناقض بينهما، هي العلاقة بين فعل الإطار ورد فعل العامل، هي العلاقة بين الالتزام والمقاومة، لذا يظهر أن التعارض بين إطار والعامل يأخذ في تصور العمال بشكل تناقض بنيوي داخل المؤسسة وبالتالي فهو عائق لا يمكن تعديده"².

من خلال كل ما سبق من التحليل، نستنتج أن كثرة تدخل المسير في مهام العمال المنفذين، جعلتهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، وعدم إظهارهم للتسامح مع المسير كرد فعل على ضعف ثقته اتجاههم الذي لا يدعم الفعل التطوعي المواطناتي التنظيمي لديهم، انطلاقا من ثقافة تسييرية، يعتمد عليها في الممارسة لعملية التسيير.

¹ - رونالد.بريجيو، ترجمة فارس حلمي: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999، ص412.

² - محمد بشير: مرجع سبق ذكره، ص ص38-39.

الجدول رقم 25: يوضح انحياز الإدارة إلى العمال وعلاقته بتأجيل العمال لعطلهم لفائدة عمال آخرين.

المجموع		لا						نعم		تأجيل العمال لعطلهم لفائدة عمال آخرين	
		لأن خروجنا مخطط له من الإدارة		لأنك لن تخرج متى تحب مرة أخرى		لأنه لا يأجلها من أجلي					
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	انحياز الإدارة إلى العمال	
%100	10	%30	03	%40	04	%10	01	%20	02	لأنهم من النقابة	نعم
%100	42	%19.5	08	%38.10	16	%04.76	02	%38.10	16	لأنهم المقربون من الإدارة	
%100	08	%12.5	01	%37.5	03	%12.5	01	%37.5	3	لغيرهم	
%100	26	%11.54	03	%42.31	11	%11.54	03	%34.61	09	أقربائهم	
%100	43	%32.56	14	%20.93	09	%23.25	10	%23.25	10	لا	
%100	129	%22.48	29	%33.33	43	%13.18	17	%31.01	40	المجموع	

من الجدول السابق وحسب الاتجاه العام السائد، نلاحظ أن نسبة **33.33%** من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يؤجلوا العطلة الرسمية من أجل زميل آخر، ذلك لأنهم لن يخرجوا مرة أخرى متى يريدون، تدعمها في ذلك نسبة **42.31%** من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تنحاز إلى مجموعة من العمال دون غيرهم لأنهم أقربائهم، تليها نسبة **22.48%** من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يؤجلوا العطلة الرسمية من أجل زميل آخر، لأن خروجهم مخطط له من الإدارة، تدعمها في ذلك نسبة **32.56%** من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تنحاز إلى مجموعة من العمال دون غيرهم، تليها نسبة **13.18%** من المبحوثين الذين صرحوا أنهم لا يؤجلوا العطلة الرسمية من أجل زميل آخر، لأنه لا يؤجلها من أجلهم، تدعمها في ذلك نسبة **23.25%** من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة لا تنحاز إلى مجموعة من العمال دون غيرهم.

يقابلها في ذلك، المبحوثين الذين يمثلون الاتجاه المعاكس بنسبة **31.01%** الذين صرحوا أنهم يؤجلوا العطلة الرسمية من أجل زميل آخر، تدعمها في ذلك نسبة **38.10%** من المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تنحاز إلى مجموعة من العمال دون غيرهم لأنهم من المقربون إلى الإدارة.

إن عدم إظهار العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية لروح التسامح في تأجيلهم لعطلهم الرسمية لفائدة زميل آخر، بحجة أنهم لن يستطيعوا الاستفادة من عطلةهم مرة أخرى، في المدة التي يحدونها هم، على خلفية أن الإدارة تنحاز إلى مجموعة من العمال دون غيرهم، كونهم أقربائهم ويعتبرونهم الأمر والنهي في تسير عطلةهم، هذه المجموعة التي ينحاز إليها المسير ويضع ثقته فيهم دون غيرهم، وكما قال الأستاذ ناصر قاسيمي "يعتقد بأنه لا يتمكن من تدعيم سلطته الرسمية، إلا من خلال تشكيل وتقوية تنظيم غير رسمي، يحيط به ويحتمي به من خلال مده بالمعلومات ومختلف أشكال الدعم والنصح والتنبيه إلى الأخطاء، والتغطية عليها والإشارة إلى المخاطر الآنية والمتوقعة، أما أعضاء هذا التنظيم فيمكن أن يكونوا من الأقارب أو الأصدقاء أو أصحاب المصالح المختلفة"¹ وفي معظم الأحيان لا تتكون هذه الجماعات، إلا من خلال ضمهم من طرف المسير، بإرضائهم ببعض الامتيازات، أين يرى العمال المنفذون أن تحكم هؤلاء الجماعة في مواعيد عطلةهم، واحدة من الامتيازات وأن هذه الضباية وعدم شفافية إجراءات العطل، تركتهم لا يؤجلون عطلةهم لرسمية لفائدة زميل آخر، ليتبين لنا أنها كلها ممارسات، أضعفت الفعل المواطني التنظيمي لدى العمال المنفذين، بسبب ضعف ثقة مسيرهم التي انحاز بها إلى عمال دون غيرهم، الذي كان من الأجدى أن يهتم في هذا الجانب، "على إقامة علاقات إنسانية والعمل على تنظيم وتنسيق هذه العلاقات بين جماعة الموظفين من جانب وبينه و بين الموظفين من جانب آخر فتقوم هذه العلاقات على أساس التفاهم والثقة"²

نستنتج من هذا كله، أن انحياز الإدارة إلى مجموعة من العمال كونهم أقاربهم دون غيرهم، يجعل من العمال المنفذين غير مستعدين لتأجيل عطلةهم الرسمية من أجل زميل آخر، كمؤشر لغياب روح التسامح لديهم الذي أسسه ضعف ثقة المسير، مما أدى إلى انخفاض سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين.

¹ - ناصر قاسيمي: مرجع سبق ذكره، ص 67-68

² - حرموش منى، بحري صابر: مرجع سبق ذكره، ص 28.

❖ النتائج الجزئية للفرضية الثانية

في إطار الفرضية الجزئية المحددة: لانخفاض روح التسامح لدى العمال المنفذين لمؤسسة ألفايب غرداية علاقة بضعف الثقة التنظيمية عند المسير، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال الجداول والنسب والتحليل السوسولوجي، توصلنا إلى مايلي:

- عدم اعتماد الإدارة على أفكار العمال في التسيير المؤسسة، لعدم ثقتها فيهم، جعلت من العمال يوجهون اللوم لإدارتهم عند تأخرهم في إنجاز العمل، كرد فعل على عدم ثقة المسيرين فيهم، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (17).
- تفويض المسير بعض الصلاحيات للعمال، شريطة الرجوع إليه قبل التصرف، أسس إلى احتجاج العمال عند وقوع مشاكل بينهم وبين الإدارة، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (18).
- إفراط الإدارة في التوصيات والتقارير، تدفع العمال المنفذين وعند مرورهم بظروف صعبة في العمل، يتدمرون، بما يتنافى مع الفعل المواطناتي التنظيمي، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (19).
- تركيز المسير في العمل على الأخطاء التي يقع فيها العمال المنفذون، من شأنه أن يفضي إلى عدم تقبلهم النقد والتوجيهات التي توجه إليهم، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (20).
- شعور العمال بأنهم مراقبون، يجعلهم لا يتقبلون النقد والتوجيهات بصدر رحب، كمؤشر لعدم تسامحهم، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (21).
- عدم اعتماد المسير على العمال المنفذين لتقلدهم بعض المسؤوليات، يجعل العمال يوجهون اللوم عند تأخرهم في إنجاز العمل للإدارة، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (22).
- مراقبة المسؤول للعمال المنفذين أثناء إنجاز العمل، والتي أحيانا ما ينص عليها القانون، يدفع العمال عند مرورهم بظروف صعبة في العمل، إلى التذمر، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (23).
- كثرة تدخل المسير في مهام العمال المنفذين، يدفعهم إلى عدم تقبل النقد والتوجيهات بصدر رحب، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (24).

■ انخياز الإدارة إلى مجموعة من العمال، كونهم أقاربهم دون غيرهم، يجعل من العمال المنفذين غير مستعدين لتأجيل عطلةهم الرسمية من اجل زميل آخر، وهو ما تبين لنا من خلال الجدول (25).
لنصل في الأخير، إلى أن ضعف الثقة التنظيمية لدى المسير، المكرسة في مؤسسة ألفايب غرداية يؤثر بشكل سلبي على روح التسامح للعمال المنفذين، والذي أثبتته جميع المؤشرات التي استعملناها، للتحقق من ذلك ضمن هذه الفرضية.

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

في إطار الفرضية العامة المحددة: سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفايب بغرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها ، وبعد الدراسة المنهجية والنظرية والميدانية، وفي إطار المقاربة النظرية، ومن خلال نتائج الفرضية الأولى والثانية، توصلنا إلى ما يلي:

- إن ضعف العدالة الإجرائية التي يكرسها المسير، انطلاقا من ثقافة يحملها ويمارسها في العملية التسييرية، تفرض بيئة تنظيمية يميزها، انخفاض روح التعاون لدى العمال المنفذين، كرد فعل منهم على القرارات المركزية التي تصدر من المسير، وعدم اعتماد هذا الأخير على معلومات دقيقة عند اتخاذها، وتجنب العمال في عدم إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها، ولا حتى الاعتراض عليها، فضلا على عدم الأخذ بآراء العمال في القرارات التي شاركوا فيها.
- إن هذه ممارسات أسست إلى إظهار الحد الأدنى للفعل التطوعي، تترجم في سلوكيات لا تعكس الفعل المواطناتي التنظيمي للعمال المنفذين، بداية من نظرتهم السلبية إلى انفتاح وصرحة مسيرهم وإلى حكمهم على عدم مرونة العملية الاتصالية، ثم أنهم يعتقدون أن المؤسسة ككل، بحاجة إلى عقد ندوات لشرح قيمة التعاون، الذي تترجم انخفاضه في عدم استعدادهم لمساعدة مؤسستهم عند مرورها بظروف صعبة، بل أنهم غير مستعدين كذلك لتعويض زملائهم في حالة غيابهم، لينتهوا وفي حين واجهتهم مشكلة في العمل، يتوجهون إلى المشرف عوض محاولتهم حل مشاكلهم بين بعضهم البعض.

- إن ضعف الثقة التنظيمية لدى المسير، والتي تكرسها تلك الثقافة التي يحملها ويمارسها في العملية التسييرية، تفرض هي الأخرى، بيئة تنظيمية يميزها انخفاض روح التسامح لدى العمال

المنفذين، كرد فعل منهم على عدم الاعتماد على أفكارهم في تسيير المؤسسة، وعدم الثقة فيهم عند تفويضهم بعض الصلاحيات دون حرية التصرف، الإفراط في التوصيات والتقارير، فضلا على تركيز المسير على الأخطاء عوض الأداء وإحساسهم بأنهم مراقبون، ناهيك على عدم الاعتماد عليهم لتقلد بعض المسؤوليات، ثم تسليط المراقبة عليهم التي لا ينص عليها القانون، والإكثار من التدخل في مهامهم، لينتهي به الأمر إلى الانحياز لفئة من العمال دون غيرهم.

- إن هذه الممارسات أسست إلى رد فعل العمال المنفذين الذي ظهر في توجيههم اللوم للمسير كلما تأخروا في إنجاز العمل، وفي احتجاجهم، وتدميرهم في العمل، وعدم تقبلهم للنقد والتوجيهات، وعدم إظهارهم لروح التسامح حتى بين بعضهم البعض.

نستنتج أن الثقافة التسييرية الصادرة من المسير، والمكرسة داخل المؤسسة قيد الدراسة، تؤثر بشكل سلبي على الفعل المواطناتي التنظيمي للعمال المنفذين من خلال تأثير ضعف العدالة الإجرائية وضعف الثقة التنظيمية لدى المسير، في روح التعاون وروح التسامح عند العمال المنفذين، ليتبين لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية لدى العمال المنفذين بمؤسسة ألفايب غرداية على علاقة بطبيعة الثقافة التسييرية السائدة فيها.

الخاتمة

وفي ختام دراستنا، لقد أصبح جليا لنا أن سلوك المواطنة التنظيمية للعمال المنفذين داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب أَلْفَايِب ALFAPIPE بغرداية على علاقة بالثقافة التسييرية السائدة فيها، فالثابت هو أن الممارسات التي يعتمدها المسير في تسييره لمرؤوسيه ضمن ثقافة يحملها تسببت في عجزه على تهيئة مناخ تنظيمي مؤهل للدفع بالعمال المنفذين إلى إظهار سلوك تنظيمي تطوعي خارج الدور المنوط بهم داخل بيئة عملهم، ولعل حمل هؤلاء المسيرين لثقافة وانتهاجهم لسلطة بمفهومها التقليدي، لإمتداد لتلك الممارسات التي صاحبت المؤسسة الجزائرية وعانت منها منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والتي لم تجد كمثلتها من الأجيال السابقة قبولا وترحيبا من العمال المنفذين داخل المؤسسة قيد الدراسة، نظرا لكمية التذمر والعبارات الساخطة الدالة على عدم تقبلهم للممارسات السائدة داخل مؤسستهم والتي تتناقض مع شروط المؤسسات الحديثة لتسيير العمل.

فأبعاد الثقافة التسييرية، كضعف العدالة الإجرائية والثقة التنظيمية عند المسير، تؤثر وبشكل كبير على سلوك المواطنة التنظيمية للعمال المنفذين وفي انخفاض روح التعاون والتسامح لديهم، وهو ما يجعلهم يظهرون ردود أفعال مضادة لتلك القيم المنتظرة منهم لتحقيق الأهداف المسطرة، فضلا على محاولتهم الدائمة للتصدي لتلك النمطية من التسيير.

ومن خلال دراستنا وانطلاقا من كل جوانبها (المنهجي، والنظري، والميداني)، ركزنا على وجوب تفعيل العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وعلى أهمية التفاتة المسير إلى الجانب الإنساني الذي لا يجب مفارقة الجانب التقني في عملية التسيير، ومحاولة فهم الأفراد ودوافعهم وحوافزهم، إيقانا أن خلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والتسامح لا يكون بقوانين صارمة وقرارات وإجراءات إرتجالية، بل بتكريس ثقافة قوية شفافة مبنية على العدل والثقة.

وفي الأخير نود لفت الانتباه إلى أننا في دراستنا هذه تناولنا بُعدين فقط للثقافة التسييرية من ضمن الكثير من الأبعاد التي تكاد لا تحصى، إلا أن طبيعة العلاقة بين الثنائية (العامل والمسير) والمناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة قيد الدراسة، دفعنا للتطرق إلى ما اتضح لنا أنه مشكلة، ليبقى المجال مفتوحا أمام كل دارس أراد الخوض في مثل هذه المواضيع التي مسياتها ونتائجها قد تتغير بتغير الزمن.

التوصيات:

الإلتفاتة إلى الجانب الإنساني في الممارسة التسييرية للمسير والعمل على دفع العمال المنفذين إلى إظهار المواطنة التنظيمية داخل المؤسسة، وذلك بعد:

- السماح للعمال المنفذين في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها.
- الاعتماد على معلومات دقيقة قبل اتخاذ القرارات.
- إتاحة الفرصة للعمال المنفذين للاعتراض على القرارات .
- الأخذ بآراء العمال في القرارات التي يسمح لهم المشاركة فيها.
- الأخذ بعين الاعتبار أفكار العمال في التسيير المؤسسة.
- تفويض بعض الصلاحيات للعمال.
- عدم الإفراط في التوصيات والتقارير.
- التركيز على أداء العمال في العمل وليس على الأخطاء التي يقعون فيها.
- الاعتماد على العمال المنفذين لتقلد بعض المسؤوليات.
- التخفيف من مراقبة العمال المنفذين أثناء انجاز العمل، على الأقل تلك التي لا ينص عليها القانون والحد من كثرة تدخل في مهام العمال المنفذين.
- تجنب دفع العمال للإحساس بأن هناك انحياز لفئة من العمال دون غيرهم.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

I- باللغة العربية:

أولاً- كتب في التخصص:

1. أحمد الخطيب، عادل سالم المعاينة: الإدارة الحديثة -نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة-، جدار للكتاب العالمي، الأردن، (ب.ط)، 2009.
2. أحمد رأفت عبد الجواد: مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، جامعة القاهرة، (ب.ط)، (ب.س).
3. أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي-أسسه وتطبيقاته-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (ب.ط)، 2001.
4. العياشي العنصر: الإطارات الصناعية- مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات-، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، السانية وهران، (ب.ط)، 2001.
5. العياشي العنصر: تسيير كفاءات الاتصال والقيادة في المؤسسة، مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، السانية وهران، (ب.ط)، (ب.س)
6. بشير محمد : الثقافة والتسيير في الجزائر- بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2007.
7. بوفلحة غيات: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2015.
8. دنيس كوش، ترجمة منير السعيداني: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، ط 1، 2007.
9. وفاء علي علي داود: الثقة السياسية بين المواطن والحكومة وتداعيات قيام الثورات، مكتبة الوفاء القانونية، الإسكندرية، ط 1، 2014.
10. حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (ب.ط)، 2015
11. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، (ب.ط)، 2010.

12. محمد الشاش: إدارة الانتاج والتنظيم الصناعي، مطبعة طربين، دمشق، (ب.ط)، 1967.
13. محمد بشير: علماء اجتماع التنظيم والعمل في الجزائر، دار كنوز الانتاج والنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، (ب.س).
14. محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط 2، 2006.
15. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون موزعون، عمان، الأردن، ط1، 2009.
16. ميال محمود عامر: نموذج مقترح لأثر العقد النفسي على سلوكيات المواطنة التنظيمية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية والدار الجامعية، ط1، 2015.
17. ناصر قاسمي: سوسولوجيا المنظمات -دراسات نظرية وتطبيقية-، ديوان المطبوعات الجامعية، (ب.ب)، ط 2، 2017.
18. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007.
19. عادل محمد زيد: العدالة التنظيمية-المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية-، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بحوث ودراسات، مصر، (ب.ط)، 2006.
20. عاطف غيث وآخرون: المرجع في مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، (ب ط)، (ب س).
21. عبد المعطي الخفاف: مبادئ الإدارة الحديثة - منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية، منشورات دار الدجلة، (ب.ب)، ط 1، 2008.
22. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (ب.ط)، 2002.
23. علي عبد الأمير كمونه، ناظم جواد عبد الزيدي: إدارة المعرفة والفكر التنظيمي، دار الأيام، عمان،(ب.ط)، 2018.
24. علي محمد عبد الوهاب: الإدارة - منهج لتنمية مهارات المدير-، دار الصفا للطباعة والنشر، عمان، (ب.ط)، 1988.

25. عمر محمد درة: العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار
الرضوان للنشر والتوزيع، مصر، (ب ط)، 2008.
26. فرج عبد القادر طه: علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع،
القاهرة، ط3، 2001.
27. رونالد.يريجيو، ترجمة فارس حلمي: مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار
الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1999.

ثانيا- كتب في المنهجية:

28. جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلبة علم الاجتماع، ديوان المطبوعات الجامعية،
الجزائر، (ب.ط)، 2008.
29. محمد الجوهري، عبد الله الخريجي: طرق البحث الاجتماعي، (ب د ن)، القاهرة، ط5،
2008.
30. سعيد سبعون : الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم
الاجتماع، دار القصبة للنشر، الجزائر، ط2، 2012.
31. عبد الغني عماد: منهجية البحث العلمي في علم الاجتماع - الإشكاليات، التقنيات،
المقاربات-، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، ط 1، 2007.
32. علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الكتب الوطنية، بنغازي
ليبيا، ط1، 2008.

ثالثا- معاجم وقواميس وموسوعات:

33. جوردان مارشال، ترجمة محمد محي الدين وآخرون : موسوعة علم الاجتماع، المركز المصري
العربي، (ب.ب)، ط1، المجلد الثالث، 2001.

34. محمد سبيلا، نوح الهرموزي: موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، العراق-بغداد، ط1، سنة 2017.
35. محمد سبيلا، نوح الهرموزي: موسوعة المفاهيم الأساسية في العلوم الإنسانية والفلسفة، منشورات المتوسط، العراق-بغداد، ط1، سنة 2017.
36. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2006.
37. مصلح الصالح: الشامل- قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط 1، 1999.
38. عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الاجتماع ومفاهيم في السياسة والاقتصاد والثقافة العامة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، (ب ط)، (ب س).

رابعاً- مجلات علمية:

39. الدهي حياة: العدالة الإجرائية وعلاقتها بدوران العمل الإداري في المؤسسة الجزائرية- دراسة ميدانية لبنوك ولاية أدرار-، مخبر الدراسات الإفريقية للعلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أدرار، المجلد 12، العدد 14، (ب.س).
40. أميرة خضير كاظم: الثقة التنظيمية ودورها في تعزيز الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية لعدد من العاملين في فروع مصرف الرافدين في محافظة النجف الأشرف، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، السنة العاشرة، المجلد الثامن، العدد 31، 2014.
41. بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، العدد 21، ديسمبر 2015.
42. بن خالد جمال: التطور التاريخي للخدمات الاجتماعية العمالية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، العدد 10، جوان 2016.
43. بن زروق جمال: الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، العدد 3، (ب.س).

44. بوخالفة رفيقة: الانضباط الوظيفي للعمال في ظل الثقافة التسييرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، جامعة الجزائر 2 بوزريعة، العدد 3، (ب.س).
45. حرموش منى، بحري صابر: العلاقات الانسانية كمدخل لتحسين المناخ في بيئة العمل، مجلة أنسنة للبحوث والدراسات، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، العدد 18، (ب. ط)، 2018.
46. يوسف عبد عطية بحر، محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة ملحق، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، جامعة الدول العربية، (ب.ب)، العدد الثاني، المجلد 2017، 37.
47. محمد الأمين دهوم، كربالي بغداد: مساهمة الثقافة التنظيمية في تعزيز الثقة التنظيمية بمؤسسة PENGPU ، الجزائر فرع الشلف، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي 36 (01)، (ب.س).
48. محمود عبود الحراشنة: درجة احساس العاملين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بالعدالة التنظيمية، مجلة جامعة الملك سعود، المجلد 24، العلوم التربية والدراسات الاسلامية، العدد 1، 2012.
49. موفق سهام، ضيف أحمد: مساهمة الثقة التنظيمية في تحقيق الولاء للمؤسسة، دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة (عمر البرناوي) - بسكرة-، مجلة البديل الاقتصادي، العدد السادس، (ب.س).
50. نادية عبد الخالق رمضان بكر: القيادات الإدارية المعاصرة ودورها في تحقيق مهارة إدارة سلوكيات المواطنة التنظيمية، المجلة العربية للإدارة ملحق، المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، (ب.ب)، العدد الثاني، المجلد 35، 2015.
51. سرير الحرتسي حياة: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين -دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة- جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 24، 2017.

52. سلاطنية بلقاسم: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 5، ديسمبر 1999.
53. سلامة عبد الله خلف الطعامسة وعبد الحفيظ علي حسب الله: أثر العدالة الإجرائية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تحليلية لأراء العاملين في شركات (QIZ) في الأردن-، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16، العدد2، (ب.س).
54. سندس رضوي خوين: الثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام لدى الأفراد- بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية- مساهمة مختلطة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العدد35، 2015.
55. عبد القادر بن برطال: تأثير فرق العمل على الثقة التنظيمية -دراسة حالة - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، المجلد 15، العدد 2، سنة 2018.
56. عبد الكريم السكر: أثر العدالة الإجرائية في الأداء الوظيفي - دراسة تحليلية لأراء المديرين في الوزارات الأردنية-، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الأردن، العدد01، المجلد40، 2013.
57. فاطمة عبد الرحيم نوايسة: التسامح وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى مراجعي المحاكم النظامية في محافظة الكرك، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 186، الجزء الثاني، 2020.
58. رحال سليمان: الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، (ب.ب)، العدد 5، سبتمبر 1999.
59. رحيم كامل خضير السجري: فاعلية برنامج تعليمي قائم على البنائية الاجتماعية في تنمية التسامح الاجتماعي لدى طلبة كلية الدراسات القرآنية، جامعة بابل، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والانسانية، جامعة بابل، سنة 2018.

60. رشيد مناصريه، فريدة بن ختو: سلوك المواطنة التنظيمية وأهميته في تحسين أداء العاملين، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الهاتف النقال موبيليس وحدة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 2015/08

خامسا- رسائل وأطروحات:

61. أسماء زهري عبد الله زايد: الثقة التنظيمية في المدارس الحكومية في مديرية تربية جنين وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة القدس، 2018.

62. آية عبد القادر ابراهيم صرصور : دور الأمن الوظيفي في تحقيق سلوك المواطنة التنظيمية لدى الموظفين الإداريين بجامعة الأقصى في قطاع غزة- رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 2015.

63. بغول زهير: محددات النجاح في العمل الإداري بالمؤسسة الوطنية، في إطار نظرية فريدريك هرزبرغ للدافعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة الإخوة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.

64. بودراع فوزي: ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية، دراسة ميدانية بمؤسسة سونطراك، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة وهران، 2013-2014.

65. بنونة علي: العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2015-2016.

66. دراج فريد: الرواسب السوسيو ثقافية والمواطنة التنظيمية في المؤسسة - دراسة ميدانية على موظفي الشبايك بفروع بلدية المسيلة- أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه LMD الثالث تخصص علم الاجتماع المؤسسة بكلية العلوم الانسانية والاجتماعية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2018-2019.

67. هالة مصطفى محمد الشيخ: العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية (دراسة حالة سلطة الأراضي)، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015.
68. زينب شنوف: تشكل الهوية الجماعية عند المقاولين الشباب، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع الادارة والعمل، جامعة بسكرة، سنة 2017.
69. حبة وديعة: العوامل المؤثرة في سلوكيات المواطنة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة العمومية- دراسة ميدانية بمديرية الشؤون الاجتماعية SONATRACH- ناحية بسكرة، أطروحة نهایة الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018/2017.
70. لعون عطية: الثقة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى عمال الحماية المدنية بولاية الجلفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس والأرطوفونيا، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، سنة 2016/2015.
71. محمد ناصر راشد أبو سمعان: محددات العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية- من وجهة نظر الضباط في جهاز الشرطة بقطاع غزة-، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، 2015.
72. محمود عبد الرحيم بدر غانم: درجة العدالة التنظيمية وعلاقتها بتفويض السلطة لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظة طولكرم من وجهات نظر معلمي مدارسهم، رسالة استكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الادارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.
73. مصيح صليحة: العلاقات الإنسانية وفعالية اتخاذ القرار-دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية نصور عبد الحميد-، القل، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2015.
74. عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح : تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية - دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة - رسالة

- مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، سنة 2016.
75. عبد العالي عبد الرحمان السلمي: الذكاء الانفعالي والتسامح وعلاقتها بجودة الحياة لدى منسوبي الدفاع المدني بمدينة جدة، متطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير، تخصص علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2015.
76. فهد بن مصنات حجاج الحربي: التسامح والرضا عن الحياة لدى معلمي التعليم العام لمحافظة النبهانية، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في علم النفس، كلية التربية، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، 2014-2015.
77. شفيقة سرار: العلاقات الإنسانية والرضا الوظيفي في الإدارة العامة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002/2001.

II – باللغة الأجنبية:

1. Assad El Akremi et autres. **Comportement organisationnelle- justice organisationnelle. Enjeux de carrière e épuisement professionnel-** Edition de Boeck and larcier, Bruxelles, 1 re Edition, 2006.
2. Edward P.OConnoib, Marin Crowley-Henry, **Exploring the Relationship Between Exclusive Talent Management, Perceived Organizational Justice and Employee Engagement : Bridging the Literature**, Journal of Business Ethics, 2017.
3. Luu Trang Tuan, **organisational culture and trus as organisation factors for corapte governance,**_int J.Management and Enterprise developement, vol.11,nos.2/3/4/2011

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، للموسم الدراسي 2019-2020. نود القيام ببحث في مؤسستكم: "الجزائرية لصناعة الأنايبب-الفابيبALFAPIPEغرداية". لدراسة أثر الثقافة التسييرية على سلوك المواطنة التنظيمية.

لذلك نرجو منكم مساعدتنا بملء هذه الاستمارة، بكل صدق وأمانة.. وثقوا أن هذه المعلومات لا تستعمل إلا لغرض علمي ودون الكشف عن الهوية والأسماء، وبذلك تكونون قد ساهمتم في إنجاز بحث علمي تستفيد منه المؤسسة، والمعرفة العلمية.

ولكم منا كل عبارات الشكر والتقدير مسبقا.

ملاحظة: ضع علامة (X) في الخانات المناسبة.

الموسم الجامعي: 2019 - 2020

البيانات الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: [30-25] [35-30] [40-35]
- 3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 5- الأقدمية: من 1 إلى 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 سنوات فأكثر

العدالة الإجرائية:

- 6- كيف ترون القرارات التي تصدر من متخذي القرارات؟
موضوعية مركزية ليست قراراته أصلا
- 7- هل يعتمد متخذي القرار على معلومات دقيقة قبل اتخاذ القرار؟
نعم لا
- 8- هل يسمح لكم مسؤولكم بالمشاركة في اتخاذ القرار ومناقشته؟
نعم لا
- إذا كان "لا"، ماذا انجر على ذلك؟

- 9- هل تتاح لكم الفرصة في الاعتراض على بعض القرارات؟

نعم لا أحيانا

- 10- ماهي أكثر القرارات التي يسمح لكم بالمشاركة فيها؟

مصيرية التنظيمية روتينية لا يسمح لنا اصلا

- 11- هل تأخذ بعين الاعتبار آرائكم في القرارات التي يسمح لكم في المشاركة فيها؟

نعم لا

- 12- هل سبق وأن تضررت من قرار صدر من المسير لم يشركم فيه؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة "نعم"، فيما تسبب ذلك؟

الثقة التنظيمية:

13- هل تعتمد الإدارة على أفكار العمال في تسييرها للمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "لا" لماذا في رأيك؟

14- هل مسؤولكم المباشر يفوض بعض الصلاحيات للعمال؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "نعم":

هل يترك لكم الحرية يجب الرجوع إليه قبل التصرف

15- هل ترى ان الإدارة تفرط في التوصيات والتقارير المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

16- هل ترى أن المسير يركز في العمل على؟

- العمل المنجز من طرف العمال
- الأخطاء التي يقع فيها العمال
- كيفية أداء العمل

17- أثناء القيام بعملك هل تشعر بأنك مراقب:

نعم لا أحيانا

18- عموما، هل ترى أنه يعتمد عليكم لتقيد بعض المسؤوليات؟

نعم لا

إذا كانت الاجابة "نعم": دائما أحيانا نادرا

19- هل مراقبة مسؤولك لما تنجزه من مهام يتم:

أثناء الإنجاز بعد الإنجاز

إذا كانت الاجابة "أثناء الانجاز": هل هذه الرقابة؟

ينص عليها القانون لا ينص عليها القانون أحيانا ينص عليها القانون

20- هل ترى أن مسؤولك في العمل كثير التدخل في مهامك؟

نعم لا أحيانا

13- هل تنحاز الإدارة الى مجموعة من العمال دون غيرهم:

نعم لا

إذا كانت الإجابة "نعم" ما أسباب ذلك؟

روح التعاون:

14- هل المسؤولون على مستوى المؤسسة صريحون ومنفتحون؟

نعم لا

15- هل ترى ان العملية الاتصالية، مرنة داخل المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "لا" هل تسعى الإدارة الى تطوير عملية الاتصال .

تسعى الادارة الى تطويرها لا تسعى الادارة الى تطويرها

16- إلى من تتوجه إذا واجهتك مشكلة في العمل؟

المشرف الزميل لا أحد

17- عند غياب العمال عن العمل، هل يتطوع آخرون لحل مكانهم؟

نعم لا

18- هل أنت مستعد لمساعدة الادارة في مرافقة العمال الجدد للتكيف مع بيئة العمل الجديدة؟

نعم لا

- إذا كانت الاجابة "نعم":

- عند طلبها مساعدتك

- بدون طلبها مساعدتك

19- عند مرور المؤسسة بأوضاع صعبة، هل تحاول المساعدة؟

نعم لا

20- هل المؤسسة ككل بحاجة لعقد ندوات لشرح مفهوم التعاون؟

نعم لا

روح التسامح:

21- هل ترى أن زملاؤك في العمل يتقبلون النقد و التوجيهات بصدر رحب ؟

لا نعم

22- عندما يمر زملائك بظروف صعبة في العمل هل يكثرون:

الشكاوى التذمر من العمل الصبر والتعقل

23- عند التأخر في انجاز العمل تكون ردة فعل زملاؤك توجيه اللوم للآخرين؟

 لا نعم

إذا كانت الاجابة "نعم"، هل يوجه اللوم ل:

 -الزملاء -المشرف -الادارة

24- هل يؤجل العمال عطلهم الرسمية من اجل زملاء آخرين؟

 لا نعم

إذا كانت الاجابة "لا" لماذا؟

.....

.....

25- عند وقوع مشاكل بينكم و بين الإدارة، كيف تكون ردة فعلكم كعمال؟

.....

.....