

بطريقة عشوائية تكونت من 12 موظفا تم تطبيق عليهم أداة المقابلة .

من أبرز النتائج التي توصلنا إليها هي وجود تأثير للثقافة التنظيمية على علاقات العمل، وتتجلى في ظهور بعض الصراعات ما بين مصالح المؤسسة وهذا لاختلاف وجهات النظر، واختلاف الطيف ما بين الثقافة الفرعية فيما بين مختلف المصالح التي تشكل مؤسسة محل الدراسة. الكلمات المفتاحية: الكلمات المفتاحية: تأثير، ثقافة تنظيمية، علاقات العمل.

Summary

This study aims to identify the dimensions of the organizational culture in the Algerian public institution, and the nature of prevailing labor relations and the extent to which culture affects labor relations from the point of view of workers, in order to achieve the objectives of this study we conducted a field study using the descriptive analytical method, and randomly selected a sample consisting of 12 employees who applied the interview tool.

One of our main findings is the impact of organizational change on labor relations, this is reflected in the emergence of certain conflicts between the interests of the institution and this is the result of differences of views, and the slight difference between subculture and the different interests that constitute the institution under study.

Keywords: Effect, Organizational culture, Work s relationships

الثقافة التنظيمية وتأثيرها

على علاقات العمل

(دراسة ميدانية)

Organizational culture and its impact on labor relations

(Investigation)

ط/د. بهولي رقية

brokiab90@gmail.com

د. بوضرست زهير

جامعة أم البواقي

boudersazoheir@yahoo.fr

ملخص البحث

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أبعاد الثقافة التنظيمية الموجود في المؤسسة العمومية الجزائرية، وعلى طبيعة علاقات العمل السائدة فيها والكشف كذلك على مدى تأثير هذه الثقافة على علاقات العمل من وجهة نظر العاملين، وبغرض تحقيق أهداف هذه الدراسة قمنا ببحث ميداني بإتباع المنهج الوصفي تحليلي، باختيار عينة



مقدمة

يشهد العالم الذي نعيش فيه العديد من التغيرات والتطورات في شتى الميادين، بما في ذلك المؤسسات بمختلف أنواعها ومن المؤكد بأن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها تميزها عن المؤسسات الأخرى، وتجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها، فالثقافة هي إحدى مكونات بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية فهي بمثابة القاسم المشترك القادر على تحقيق الربط بينهما، وتحقيق الانسجام والتكامل الداخلي بين هياكل المنظمة ومصالحها وبين بيئتها الخارجية.

إن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية خاصة بها تميزها عن باقي المؤسسات حتى لو كانت تعمل في نفس المجال والتخصص، فالاختلاف يكمن في قيم وسلوكيات الأفراد التي تشكل نواة الثقافة التحتية لكل مؤسسة وترجم من خلال المفاهيم، القيم، الرموز، الطقوس، المعايير وسلوكيات الأفراد الذين يشكلون فيما بينهم علاقات عمل بمختلف أنواعها، فبمجرد التحاق العامل للمؤسسة، تنشئ تلقائياً هذه العلاقات سواء كانت فردية أو جماعية، وهنا تظهر روابط اجتماعية وتفاعلات بين العامل والمدير، وتتمثل هذه الروابط والعلاقات في مجموعة من التصورات والقيم حيث تسمح بتشكيل صور ذات معاني متمثلة في بيئة العمل، أنساق الاتصالات السائدة، وكذلك ظهور بعض الخلافات التي قد تتطور إلى نزاعات فردية أحياناً وجماعية أحياناً أخرى.

فهذا كله يوجد ضمن ثقافة تنظيمية تعمل على التحكم فيها أو تغييره على النحو الذي يناسبها، وهنا يبرز لنا إشكال جوهري أساسه مدى مساهمة بعض القيم الثقافية التنظيمية في تعزيز وتدعيم علاقات العمل ومدى تأثيرها عليها.

وفي الأخير يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعني البيئة الداخلية للمؤسسة والتي تميزها عن سواها من المؤسسات والتي تتكون ضمنها علاقات عمل، ومن خلال الطرح السابق نصل إلى التساؤل الآتي:

هل للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة تأثير على علاقات العمل؟

ويتفرع من هذا السؤال أسئلة فرعية هي:

(1) هل للممارسات السلطوية القائمة في المؤسسة تأثير على علاقات العمل؟

(2) هل للرموز الثقافية تأثير على نوعية الاتصالات بين العمال؟

أهمية الدراسة:

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

أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة من خلال الإجابة على الأسئلة السابقة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- (1) التعرف على القيم السائدة والمكونة للثقافة التنظيمية.
- (2) الكشف عن أهمية الرموز الثقافية ومدى تأثيرها على الاتصالات السائدة في المؤسسة.
- (3) محاولة الكشف عن مدى تأثير سلوك الأفراد على التفاعلات الاجتماعية.
- (4) تقديم بعض التوصيات والمقترحات.

تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم التي يتضمنها عنوان البحث أحد المفاتيح المهمة من أجل وضع تصور واضح وشامل حول الموضوع المراد البحث فيه، ولهذا سوف نقوم بوضع أهم التعريفات لهذه المفاهيم:

أ - علاقات العمل:

❖ يرى أحد الباحثين " علاقة العمل كغيرها من العلاقات الأخرى تنشأ بناء على علاقات إنسانية واجتماعية إضافة إلى اعتبارها علاقات مهنية، فكانت في بداية القرن 19 م ترم بكل طلاقة وحرية يدرج فيها الطرفان ما يريانه ضروريا لإبرامها، حتى ولو أنها في الحقيقة خاضعة لسلطة صاحب العمل المستخدم الواسعة ليفرضها على العامل البسيط الذي ليس له أي اختيار سوى قبول شروطها وتنفيذها."

❖ في حين ترى الباحثة بوغومولوا " أن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة."

❖ علاقات العمل " هي العلاقات التي تنشأ وتنمو أثناء العمل وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال، وبين رؤسائهم أو مديريهم وكذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية."¹

أما فيما يخص التعريف الإجرائي لعلاقات العمل فهي عبارة عن علاقات وروابط تكون في مجال العمل وفي إطارها القانوني التي يضبطها ويحدد صلاحيات كل من العمال ومدراءهم.

ب - الثقافة التنظيمية:

❖ هي عبارة عن " مزيج من القيم، المعتقدات، الافتراضات، المعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية وبالشكل الذي يجعل منها موجهها للسلوك وأداة لحل المشكلات."²

❖ يعرفها أوشي " بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المنظمة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين."³

❖ وصفها "(Schein, 1985) بأنها ذلك النموذج من الافتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الابتكار، والاكتشاف أو التصور من خلال تعلم كيفية التعامل مع مشكلات التكيف الخارجي والتكامل الداخلي. وتستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة والتعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة بالإدراك، التفكير والشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشاكل."⁴

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

الدراسات السابقة:

سوف نتناول في هذا العنصر أهم الدراسات التي تناولت موضوع بحثنا وهي كالآتي:

❖ الدراسة الأولى: تحت عنوان الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، دراسة حالة لشركة بيسي الجزائر رسالة ماجستير - غير منشورة - في العلوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية من انجاز بوديب دنيا 2014 ،، وتناولت هذه الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير التنظيمي، هادفة هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية في إحداث التغيير ولإنجاحه وتقديمه يجب أن تقوم المنظمة بتكييف ثقافتها التنظيمية مع التغيير المراد إحداثه، أما التساؤل فكان كما يلي: كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون قاعدة تعتمد عليها أي منظمة لإنجاح التغيير التنظيمي؟ وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز حتمية التغيير وضرورته لكل منظمة في ظل التحديات والمنافسة القوية التي تعيشها، والكشف عن أسباب مقاومته وطرق التغلب عليها وعوامل نجاح التغيير المطبق، ثم إبراز دور الثقافة التنظيمية أثناء إحداث التغيير التنظيمي لمثل كان الفرد هو المحور والعنصر الفعال في عملية التغيير. أما الإجراءات المنهجية فقد تمثلت في إتباع المنهج الوصفي التحليلي واختيار عينة عشوائية تكونت من 71 فردا، وتطبيق أداة الاستبيان التي احتوى على 42 سؤالاً وأسفرت النتائج على أن تمثل الثقافة بالنسبة للمنظمة دور الشخصية بالنسبة للإنسان فهي تعبر عن هوية المنظمة. ولا يمكن تحديد طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة دون اللجوء إلى الفرد لأن الفرد هو الذي يعيشها، ادن الفرد هو جزء من ثقافة المنظمة، أيضا تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير الديناميكي حيث تتغير وتتطور استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أو في تركيبة وخصائص أفراد المنظمة، كما تعكس الثقافة التنظيمية قدرة المنظمة على التكيف مع التغيير التنظيمي، فنجاح التغيير التنظيمي يرتبط إلى حد كبير بالثقافة التنظيمية السائدة.

❖ الدراسة الثانية: عنوانها علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، رسالة دكتوراه علوم - غير منشورة - تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل رفيق قروي 2010 جامعة باجي مختار عنابة، إشكالية الدراسة كانت تتمحور حول معرفة نوعية العلاقات العمالية في بعدها السوسيولوجي المتمثل في طبيعة الأشكال أو الأنماط الصراعية التي يمارسها العمال في ظل الخصوصية، وهذا من خلال تتبع طبيعة التفاعلات الاجتماعية لجماعات العمل وسعي هذه الدراسة لتشخيص واقعي لعلاقات العمل بعد حدوث الآثار الكاملة للمتعاقدین الأطراف، من خلال معرفة طبيعة الصراعات العمالية التي تنشأ في ظل الاندماج الكامل في مرحلة الخصوصية. أما التساؤل الرئيسي فكان كما يلي: ما هي طبيعة العلاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصوصية؟ وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أشكال الصراع التي يتعاطى معها العامل في ظل الخصوصية، أيضا التعرف على نوعية المطالب العمالية وكيفية التعبير عنها في ظل خصوصية المؤسسة الاقتصادية، ثم محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال و الإدارة. واعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والإحصائي واختيار عينة الحصر الشامل لكل أفراد المؤسسة والمقدرة ب 147 عاملا وعلى الاستمارة كأداة رئيسية، وأسفرت النتائج على أن الصراعات كظاهرة تعبر عن التذمر الاجتماعي على المستوى المجتمع الأكبر هي تعكس درجة من الوعي الاجتماعي، كذلك الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية وكافة التنظيمات مضمونها الفعلي عقود الاستخدام، وتعمل على بلورة الوعي وبالموازاة تجنيد المستخدمين للمطالبة بتحسين أوضاعهم، أي أوضاع الاستخدام في ظل شروط عمل أو علاقات عمل أفضل، وأهم نتيجة هي أن الصراع لا ينفصل عن علاقات العمل مهما كان المجتمع.

المبحث الأول:

سوف نتطرق في هذا المبحث الى مكونات الثقافة التنظيمية وأهميتها في المؤسسة ثم الحديث عن فكرة ظهور علاقة العمل ثم التطرق الى قانون علاقات العمل ومراحل انعقاد علاقة العمل ثم في الأخير العلاقة بين الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل.

1. مكونات الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة عنصرا أساسيا لتحديد هوية المؤسسة واعطائها شخصية تميزها عن غيرها فهي تتكون من عدة عناصر أساسية مقسمة الى مجموعتين نذكرهما كما يلي:

أ- الاشارات الثقافية: وتتمثل في العناصر التالية:

❖ القيم: وهي ما يتعلق بالأفكار، المعتقدات والفلسفة التي يتقاسمها الأفراد وتقود سلوكهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة أساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات وهي نوعين:

• شكل قولي: وهي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة.

• شكل غير قولي: وهو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة أي في باقي نشاطاتها.

❖ المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة انجاز الأعمال والمهام التنظيمية ومن هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.⁵

❖ الأعراف والمعتقدات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة.

❖ الرموز: يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافآت والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في نشاط الرمزي للمؤسسة، ويبرز تطور الرموز والاشارات.

ب- الموروث الثقافي للمنظمة:

❖ المؤسسون: ان ثقافة المنظمة ماهي الا نتاج لثقافة الأعضاء المؤسسين، حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم حيث تبقى معتقداتهم، سلوكياتهم وطرق تسييرهم قائمة حتى ولو غادروا المنظمة.

❖ سلوك قادة المنظمة: يعتبر سلوك القادة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة، لأن العاملين سيدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكد على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.

❖ تاريخ المنظمة: يلعب تاريخ المنظمة دورا مهما في تشكيل ثقافتها ويتكون من التجارب التي مرت بها، النجاحات المحققة وكذلك الفشل ويشكل هذا الأرشيف مرجعا لأصحاب القرار، وكذلك العاملين في المنظمة واتخاذهم مرشدا لتصرفاتهم مع التركيز على الايجابية فيها وتكرارها.

❖ نشاط المنظمة: تعرف مهنة المنظمة بأنها مجموعة المهارات التي يتقنها أعضاء المنظمة، فهي تعبر عن معرفتها في القيام بمهنتها أحسن من الآخرين، ويمكن أن تفيد في تأكيد خصوصية المنظمة اضافة الى اعطاء قيمة للعمل مما يعزز من مشاعر الانتماء و الولاء لدى العاملين.⁶

مما سبق اتضح لنا بأن للثقافة التنظيمية مكونات أساسية لا غنى عنها، وهما نوعين متكاملين الأول متعلق بالثقافة التي يحملها أفراد المؤسسة ونابع من سلوكياتهم من قيم، معتقدات ورموز والثاني فهو ينشئ في المؤسسة وينمو منها ويأتي المؤسسون لها، سلوك القادة، تاريخها والنشاط هو الميزة والطابع المحدد لثقافة التنظيمية.

2. أهمية الثقافة التنظيمية:

لقد أصبحت الثقافة التنظيمية جانبا مقبولا وذا أولوية في كثير من المنظمات ولدى كثير من المديرين، ويؤكد على ذلك كل من "بيترز ووترمان" في كتابهما إلى أنه بلا استثناء فان سيطرة، سيادة، تماسك وترباط الثقافة في تلك الشركات أثبت أنه عنصر الجودة الأساسي الذي يؤدي إلى النجاح.

كذلك الكثير من المديرين في هذه الأيام يعطون الأولوية و الاهتمام الكافي للثقافة التنظيمية في منظماتهم لأنهم يعتبرون الثقافة كأصل هام، ففي بعض الدراسات تمت الإشارة إلى أن المنظمات التي لديها ثقافة متكيفة، تركز على ارضاء واشباع الاحتياجات المتغيرة للعمال والعاملين يمكنها أن تتجاوز بأدائها المنظمات التي لا توجد لديها مثل تلك الثقافة⁷.

3. فكرة علاقة العمل:

ظهرت فكرة علاقة العمل لأول مرة في الفقه الألماني للمناداة بإحلال أساس التنظيم التشريعي واللائحي لعلاقات العمل على حساب حرية التعاقد، والحد من مبدأ سلطان الإدارة وتحقيق أكبر قدر من الحماية للعامل باعتباره الطرف الضعيف في هذه العلاقة، وذلك عن طريق توسيع دائرة التشريعات العمالية وشمولها بالتنظيم للعديد من مجالات العمل، كما هو الشأن بالنسبة لممارسة الحق النقابي وحق الاضراب والاستفادة من منافع الضمان الاجتماعي، وغيرها من الأحكام الاجتماعية ولقد أدى التطور الحديث لتشريعات العمل واتساع مجالات تدخل الدولة في تنظيم العمل إلى شمول نطاق تطبيق هذا القانون بعض الفئات من العمال، ومن ثم ذهب فقهاء القانون إلى تطوير الأساس التقليدي لقانون العمل الذي يركز على عقد العمل وإحلال مفهوم علاقة العمل، إذ لاحظوا أن هذا المفهوم الجديد يرتبط أساس بالمؤسسة وعموما فان فكرة علاقة العمل تقوم حديثا على الأساس اجتماعي بتجسيد بالضمانات التي تحققها تشريعات العمل و الاحكام الاتفاقية، مع ابقاء المفهوم التقليدي بعقد العمل اساس و محالا حرا للتعاقد ، وهو ما تنبأه المشرع الجزائري في مختلف التشريعات المتعاقبة⁸.

4. قانون علاقات العمل:

لقد صدر قانون علاقات العمل، ليعيد تنظيم عالم الشغل وفقا للتوجيه الليبرالي الجديد، وجاءت نصوصه بصياغة أكثر مرونة وقابلية للتغيير والتعديل، والتكثيف مع الواقع المعاش، ومسايرة للتطور الاقتصادي للبلاد، ويمكن تحديد مميزات هذا القانون فيما يلي :

- أ- من حيث الاطار العام : جاءت عنوانة القانون "علاقات العمل" وهو الاصطلاح العام والحديث الذي يوحى بشمول كل أنواع علاقات العمل المجاورة، وهو ما عبرت عنه المادة الاولى من هذا القانون حيث نصت على انه "يحكم هذا القانون العلاقات الفردية والجماعية في العمل بين العمال والأجراء المستخدمين".
- ب- من حيث البعد الهيكلي ونطاق التطبيق : وقد جاء نص المادة الثالثة مقيد النطاق تطبيق هذا القانون، حيث استثنى صراحة بعض الفئات الخاصة من مجال تطبيقه وشملت المستخدمين المدنيين، العسكريون التابعون للدفاع الوطني، القضاة، الموظفون والأعوان المتعاقدون مع الهيئات والإدارات العمومية.⁹

5. مراحل انعقاد علاقة العمل:

يبدأ سريان علاقة العمل بالأداء الفعلي للعمل أي قيام العامل بانجاز وتنفيذ الأعمال والنشاطات المتفق عليها في عقد العمل، والذي لا يصبح نهائيا منتجا لكافة آثاره القانونية والعقدية الا بعد مرور مرحلتين متتاليتين هما:

أ- الفترة التجريبية: يضع صاحب العمل العامل بعد توظيفه مباشرة في فترة تجريبية بهدف التحقق من قدرته على القيام بالعمل المتفق على انجازه، وقد حددت المادة 18 من قانون علاقات العمل هذه الفترة التجريبية بـ 12 شهرا كأقصى مدة وهذه الفترة تعتبر عقد عمل مؤقت يوضع العامل موضع اختيار لمقدرته في أداء العمل، كما يسمح له بالتعرف على ظروف العمل وطبيعته، ومن ثم يستطيع الانسحاب من العمل إذا كان لا يتلاءم مع رغباته وقدراته المهنية، ويحق كذلك لصاحب العمل فسخ العقد قبل نهاية مدة التجريبية.

ب- فترة التثبيت: وهي الفترة التي تعقب فترة التجربة حيث يتم تثبيت العامل في منصب عمله، بعد ثبوت قدرته على انجاز الأعمال التي أنيطت به بالكفاءة المطلوبة، ومن ثم يصبح عقد العمل نهائيا منتجا لكافة آثاره القانونية والاتفاقية، فيصبح العامل متمتعاً بكافة الحقوق والواجبات.¹⁰

6. الثقافة التنظيمية وعلاقات العمل:

ان المسير في البلدان المتخلفة لا يحاسب على قدراته التنظيمية بقدر محاسبته على سلوكياته الخاصة وتصرفاته خارج العمل قبل سلوكه داخل المؤسسة وعليه يصبح من الصعب فك العوامل المتحكمة في علاقات العمل في بيئتنا التي جزء كبير منها متأثر بثقافة خارجة عن المتطلبات المهنية سواء للمسير أو العامل وكذلك يصبح من الصعوبة بمكان إلزام العامل بواجبات عمله انطلاقاً فقط من النصوص والقواعد التي تحكم وتنظم وظيفته وهو لم يتنشأ على الاحتكام للقواعد وهذا على خلاف المجتمعات الصناعية التي تفرق بين ثقافة العمل وثقافة المجتمع وسلوك العامل داخل المؤسسة وعلاقاته الخارجية في المجتمع، فقد أجريت بعض البحوث الميدانية في المجتمع الأمريكي لاستيضاح رأي العاملين في أهم المهارات التي يتطلبها الرؤوس في رئسسه وأسفرت النتائج عن اختيار مهارات العلاقات الإنسانية واتجاهات التعامل مع الغير في الصدارة من قائمة المهارات التي يتطلبها الرؤوس في رئسسه ويمكننا إرجاع سبب هذه النتائج إلى ما لهذه المهارات من اثر فعال في إثارة دافعية الإنجاز لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.¹¹

المبحث الثاني:

يتضمن هذا المبحث الاجراءات المنهجية للدراسة ثم مناقشة النتائج.

1. الاجراءات المنهجية: لا يمكن القيام بأي بحث علمي في العلوم الاجتماعية دون الاعتماد على اجراءات منهجية تتناسب مع طبيعة الدراسة وهي كالتالي:

أ- مجالات الدراسة: ويتكون من ثلاث عناصر أساسية بداية المجال المكاني ويقصد به مكان اجراء الدراسة وهو في بحثنا هذا فرع مديرية الأشغال العمومية لدائرة زيغود يوسف، وقد وقع الاختيار على هذه المؤسسة لاختصار الوقت والجهد كذلك لتمتع هذه المؤسسة بثقافة خاصة تميزها عن المؤسسات الاخرى، ثم المجال البشري الذي هو عبارة عن مجتمع البحث الذي يضم عدد الأفراد المتواجدين بمؤسسة مكان الدراسة، وكان عددهم الاجمالي بـ 30 عاملاً موزعين على مختلف المصالح، والمجال الأخير هو الزماني يقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة وقدرت بيومين كاملين، اليوم الأول خصص لاستطلاع المكان والتعرف عليه ثم اليوم الثاني فقد تم فيها القيام بتطبيق أداة البحث.

ب- المنهج المستخدم: اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من اجل وصف الظاهرة وتحليلها وهذا للوصول الى معرفة دقيقة ونتائج حقيقية.

ج- العينة: نظرا لوجود العديد من الأسباب التي تعيق اختيار كل المجتمع الأصلي، استوجب علينا أخذ فئة صغيرة تمثل هذا المجتمع، قدرت ب 12 عاملا تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

د- أدوات جمع المعلومات: يستخدم الباحث مجموعة من الاجراءات والأدوات التي يستعين بها لجمع المعلومات والمعطيات، حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على أداتين هما:

❖ الملاحظة: تم الاعتماد على هذه الأداة لملاحظة الظواهر الموجودة في المؤسسة كذلك ملاحظة سلوك المبحوثين.

❖ المقابلة: وهي الأداة الأساسية لجمع المعلومات بحكم أنها لها خاصية التعرف على صدق المبحوثين والتحكم في أسئلتها، وقد احتوى دليل المقابلة على 11 سؤالاً موجهها بدقة.

2. مناقشة النتائج:

• تضمن السؤال الأول البيانات الشخصية للمبحوثين وأسفرت البيانات على أن العينة تتكون من خمسة ذكور وسبع إناث حيث نلاحظ بأنه يوجد تقارب بين الجنسين وهذا ما يفسر على أن المؤسسة تعطي أهمية لكلا من الفئتين، أما فيما يخص سن العينة في محصور بين (35،50) وهذا يفسر لنا بأن العينة لها نضج عقلي يسمح لها بالقيام بعملية اتخاذ القرارات السليمة والتحكم في علاقات العمل، وتتمتع هذه العينة بمستوى علمي وثقافي متنوع حيث يوجد منهم ذو مستوي ثالث ثانوي وجامعيون يحملون شهادة الدراسات التطبيقية وهذا المستوى يعطي للمؤسسة تنوع ثقافي وفكري يسمح برفيها وتكيفها مع المحيط الخارجي، الفئة المهنية يوجد على مستوى إدارة هذه المؤسسة مصلحتين هما الفرع الإداري والفرع التقني الخاص بالأشغال العمومية، من خلال إجرائنا للبحث لاحظنا بأنه توجد ثقافة تقنية سائدة في هذه المؤسسة بالنظر إلى عدد العينة فجلها تقريبا ينتمي إلى مصلحة التقنية أشغال العمومية، أما فيما يخص الخبرة المهنية فهي تتراوح ما بين 4 سنوات إلى 20 سنة وهذه الخبرة الكبيرة تسمح بنشوء علاقات عمل بين العمال والتأقلم مع طبيعة العمل.

• النتيجة الثانية المتوصل إليها الخاصة إذا ما كان عمل جماعي في المؤسسة، فقد توصلنا إلى أنه هناك عمل تكاملي بين المصلحتين التقنية والإدارية، فلا يمكن الفصل بينهما لأن كل منهما مكمل للآخرى بمعنى تعاون ما بين المصالح وأيضا عمل جماعي في المصلحة الواحدة خاصة في التقنية التي تتطلب عمل جماعي محض المتعلق بصيانة والتدخل عبر الطرقات.

• من خلال استجوابنا لعينة الدراسة حول علاقتهم مع المدير فقد صرحوا بأنها علاقة تدخل في إطارها العملي والقانوني ولا توجد علاقات شخصية تغطي على طبيعة علاقات العمل، وهذا ما يفسر بأنه توجد صرامة وانضباط في العمل.

• تعتبر الخلافات بين العمال امر طبيعي في أي مؤسسة نظرا لاختلاف وجهات النظر والأفكار فمن خلال دراستنا الميدانية وجدنا في هذه المؤسسة خلافات ما بين المصلحتين الإدارية والتقنية وقد تطور الأمر في بعض الأحيان إلى قطع كل العلاقات الاجتماعية والإنسانية فيما بينهم، ويوجد في بعض الأحيان خلافات مع المديرية باعتبارها جديدة فقد حدثت بعض الحساسيات في التعامل معها بسبب عدم تأقلم العمال مع طبيعة وسلوك المديرية.

• تتم عملية حل الخلافات والمنازعات في هذه المؤسسة عن طريق الحل السلمي والحوار فيما بينهم كخطوة أولى أما فيما تعدى الأمر فقد تتدخل المديرية في حل هذا النزاع عن طريق اللجوء إلى القوانين والضوابط المعمول بها كخصم من أجرة

العمال أو إنذاره كتابيا، وسبب هذه النزاعات حسب العينة المبحوثة هو تدخل بعض الأفراد في عملهم وإعطائهم الأوامر بصفة غير قانونية.

• ويرجع سبب ظهور هذه النزاعات كذلك إلى تسلط الإدارة مع ضعف (قيم الانتماء) التي تعتبر ضرورية لخلق مناخ عمل ودي يتسم بعلاقات اجتماعية تفاعلية متبادلة بين أفرادها تتقبل القرارات التي تتخذها الإدارة بإيجابية. فغياب هكذا بيئة ودية يصبح التمسك الصارم بالقوانين ممارسات ديكتاتورية تزيد من حدة الاحتقان وتخلق انسداد في قنوات الاتصال بما يوجب الصراعات و يغذي عدم الاستقرار في المؤسسة .

• تتوفر هذه المؤسسة على رموز وطقوس صارمة جدا خلال فترة العمل وهذا ما يؤثر على طبيعة وعلاقات العمل، فهناك إجراءات شفوية وكتابية جد صارمة تطبق على العمال مما يؤدي بهم إلى التذمر من العمل وعدم القيام به بالطريقة المطلوبة منهم، وهذه الرموز أدت إلى إعاقه عملية الاتصال في المؤسسة والاعتماد بكثرة على الاتصالات العمودية التي تجنبهم الاحتكاك بمرؤوسيههم.

• إن وظيفة الرقابة هي إحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية وتحقيق الأغراض النهائية للمنظمة إن التنسيق والنظام الذين ينشآن من الرغبات المتنوعة ومن سلوكيات لأعضاء المحتمل انتشارهم هي إلى حد كبير نتاج للرقابة وعند هذا الحد تنشأ العديد من مشكلات العمل التنظيمي وتكثيف الأفراد. وهذا ما أكدته نتائج البحث فالإدارة تقوم بشكل دوري بعملية تتبع سلوك العمال والإشراف على عملهم من خلال تفقد أعمالهم، والقيام بمراقبتهم في المصالح بطريقة مباشرة وغير مباشرة وهذه الطريقة في بعض الأحيان تكون نتائجها سلبية وتؤثر على مجريات العمل.

• باعتبار المؤسسة كيان اجتماعي فبالطبع يوجد تفاعل ما بين العمال، إلا أن نوعه وطبيعته تختلف باختلافات المواقف والمصالح المتواجدة في المؤسسة، ففي مصلحة التقنية توجد تفاعلات ايجابية وتجادب فيما بينهم وهذا راجع إلى وجود معتقدات المشتركة وثقافة فرعية تميزهم عن باقي المصالح، وتوجد تفاعل سلبي وتنافر ما بين المصالح وهذا بالنظر إلى اختلاف ثقافة كل مصلحة وهذا لا يلغي عدم الانسجام والتكامل فيما بينهم.

من خلال هذه النتائج ونتيجة عامة يمكننا القول من خلال ما صرح به مجموع أفراد العينة أن للثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا، وفي بعض الأحيان سلبيا على علاقات العمل خاصة فيما يتعلق ما بين المصالح حيث أن لكل مصلحة ثقافة فرعية خاصة بها.

خاتمة:

من خلال الدراسة الميدانية والنظرية توصلنا إلى أنه يجب إعطاء أهمية للثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة، التي تعتبر من أحد الموضوعات بالغة الأهمية خاصة في ظل التطورات الحديثة ونظرا لارتباطها بالبعد الاجتماعي، الثقافي والنفسي للأفراد. فنجاح المؤسسات مرتبط بمدى نجاح تعاملها مع الأفراد العاملين بها وبناء علاقات عمل منسجمة وأساسها الاهتمام، الدعم والإخلاص فالتقيد بالقوانين والإجراءات الصارمة تزيد من حدة التوتر ما بين المدير والعمال، وكذلك إغفال ثقافة فرعية لبعض المصالح من الثقافة الكلية من شأنه أن يزيد من الفجوة والصراع ما بين عمال المصالح.

الهوامش

6. نعمة عباس الخفاعي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر

والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

II. المذكرات :

7. السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات

الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة

دكتوراه علوم، جامعة الجزائر، 2008.

8. دنيا بوديب: الثقافة التنظيمية كمدخل لإحداث التغيير

التنظيمي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2014.

9. رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة

سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية)، رسالة

دكتوراه علوم، جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، 2010.

¹: رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية (دراسة

سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية)، رسالة دكتوراه علوم،

جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر)، 2010، ص (22 , 23)

²: إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير،

ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011. ص 604

³: فريد كورتل وأمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1، زمزم

ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015، ص 218.

⁴: نعمة عباس الخفاعي: ثقافة المنظمة، دار اليازوري للنشر والتوزيع،

عمان الأردن، 2009، ص 21.

⁵: السعيد بن يمينة: فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية

العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل، رسالة دكتوراه علوم، جامعة

الجزائر، 2008، ص 180 .

⁶ السعيد بن يمينة: مرجع سبق ذكره، ص 181.

⁷: بوالشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية

والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2015، ص

20.

⁸: بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل الفردية

والجماعية)، ط2، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، 2003، ص 62.

⁹: بشير هدي: مرجع سبق ذكره، ص 44.

¹⁰: بشير هدي: مرجع سبق ذكره، ص 69.

¹¹: عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة،

بيروت لبنان، 1974، ص 46.

قائمة المراجع:

I. الكتب:

1. إحسان دهش جلاب : إدارة السلوك التنظيمي في عصر

التغيير، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2011.

2. بشير هدي: الوجيز في شرح قانون العمل (علاقات العمل

الفردية والجماعية)، ط2، دار الريحانة للكتاب، الجزائر،

2003.

3. بوالشرش كمال: الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية

والإدارية، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن،

2015.

4. فريد كورتل وأمال كحيلية: إدارة التغيير في عالم متغير، ط1،

زمزم ناشرون وموزعون، عمان الأردن، 2015.

5. عادل حسين: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار

النهضة، بيروت لبنان، 1974.