



كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة تخرج

مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع:

الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية
(دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة)

إعداد الطالبة:

سامية معاوي

مدير مذكرة التخرج: د. عبد الحميد قرفي الرتبة: أستاذ محاضر المؤسسة: جامعة باجي مختار - عنابة

أمام اللجنة:

الرئيس: د. جيلالي عبد الرزاق	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار.
الفاحصون: د. قرفي عبد الحميد	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار.
د. بوهروم عبد الحكيم	الرتبة: أستاذ محاضر	المؤسسة: جامعة باجي مختار.
د. بزاز عبد الكريم	الرتبة: أستاذ مكلف بالدروس	المؤسسة: جامعة باجي مختار.

السنة الجامعية: 2008/2009

اهدي عملي هذا إلى جميع من ساعدني في انجاز هذا
العمل و اخص بالذكر أستاذي المشرف الدكتور عبد
الحميد قرفي .

والى الوالدين الكريمين وجميع أفراد العائلة .

كما لا أنسى المجهودات الكبيرة التي انحني أمامها إلى
كل من :

جبابلة ياسين ،مذكور رشيدة ،الكنز لبنى ،مقرون هبة ،
واعتذاري لمن نسيت أسمائهم

ملخص الدراسة باللغة العربية:

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية، من أهم المواضيع التي تناولتها العديد من الأدبيات العلمية و على رأسها علم الاجتماع و السلوك التنظيمي، و نظرا للتغيرات و التحولات التي شهدتها المؤسسة على غرار المجتمع الجزائري ، فلقد كان الاهتمام منصبا على محاولة التكيف مع نموذج ثقافي فرضته التحولات في ثقافة التسيير الاشتراكية و إلى ثقافة التسيير الرأسمالية العقلانية.

و لقد كان التساؤل المحوري للدراسة الراهنة منذ البداية يتمحور حول: كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تدعيم و تحديد العلاقات الاجتماعية للعمال بالمؤسسة الجزائرية ؟

و لقد كان مجال الدراسة الراهنة هو " المؤسسة المينائية لسكيدة" كنموذج للمؤسسة الجزائرية ، التي شهدت مراحل تسييرية متوازنة مع النمو الاقتصادي للمجتمع الجزائري ككل، و تأثيرات ذلك على الثقافة التنظيمية و العلاقات بين العمال.

و على هذا الأساس سعت الدراسة منذ البداية إلى الكشف على مساهمة بعض القيم التنظيمية بالمؤسسة كالمشاركة في سيرورة القرار ، و الاتصال و معايير الجودة ، وكذا قيم احترام الوقت في تدعيم و تعزيز بعض أشكال العلاقات الاجتماعية، ك الانسجام و الانتماء، و مستويات الأداء... و غيرها.

و بما أن الثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة المحور الذي من خلاله تبني المؤسسة نفسها، و تسعى لإيجاد مكانة لها، و تحقيق ميزة تنافسية، فهذا الأمر يتطلب محاولات عديدة لتأسيس نموذج ثقافي مميز، لذلك اعتمدنا في هذا الموضوع على أدبيات مكتوبة حوله ، إضافة إلى معطيات ميدانية تم تقصيرها من خلال تقنيات جمع البيانات كالمقابلات و الملاحظة و السجلات و القياس السوسيو مترى.

و من حيث المنهج، اعتمدت الدراسة الراهنة على منهج دراسة الحالة المناسب للدراسات الوصفية، و مرونته الشديدة في جمع البيانات سواء في أدواته أو في طريقة التحليل الكيفية.

و لقد كشفت التحليلات الكيفية من خلال أداة المراقبة و الملاحظة و الأدوات الأخرى على وجود مساهمات كبيرة للاقيم التنظيمية السالفة الذكر في تعزيز و تدعيم العلاقات الاجتماعية للعمال

بالمؤسسة و في هذا السياق ، أثارت الدراسة، قضية هامة تمثلت في ارتباط معايير الجودة للمؤسسة بأداء العمال، و قيم احترام الوقت بتحكمهم في منظومة العمل.

و في الأخير، نوكد على أن موضوع الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية، يبقى من المواضيع المثيرة للجدل و النقاش في الأوساط الأكاديمية بالنظر للتحويلات المتسارعة و التغيرات التي يشهدها المجتمع الجزائري، و معه المؤسسة، و الذي أصبح القناة الوحيدة في عالم تحكمه عولمة السوق.

Résumé:

La culture organisationnelle et les relations sociales demeurent un objet de recherche très sollicité dans la littérature des sciences sociales en général et dans les études sociologiques et les études du comportement organisationnel en général.

Les entreprises Algériennes, comme la société algérienne, ont été confrontées à des changements successifs et des transformations qui les ont poussées à s'adapter avec les nouveaux modèles culturels induits, lesquels modèles entraînent la création d'une culture de gestion et de relations sociales conformes à la vie de l'organisation. D'où la question principale dans notre problématique qui était la suivante : comment la culture organisationnelle contribue-t-elle à déterminer les relations sociales entre groupes et individus dans l'entreprise algérienne?

Le choix de notre champ de recherche a pris en considération ces différents éléments et l'Entreprise Portuaire de Skikda (EPS) était pour nous un terrain favorable pour répondre à ce type de questionnement, puisque cette entreprise a connu un impact certain des étapes et des phases du développement économique et social de la société algérienne sur sa culture organisationnelle.

Sur cette base notre recherche tend à découvrir la contribution des valeurs organisationnelles sur la culture de l'entreprise et en particulier les valeurs relatives à la participation dans la prise de décision, la communication, les paramètres de qualité, et le respect du temps, comme éléments de renforcement des types de relations sociales (cohésion, maîtrise du processus de travail, rentabilité, etc...).

La culture organisationnelle étant l'axe autour duquel s'organise la vie de l'entreprise, et par lequel elle essaye de se trouver une place, et d'acquérir des capacités concurrentielles, cette réalité nous oblige à aller à la recherche du modèle culturel distinctif, et c'est pour ça que nous avons pris pour références les ouvrages rédigés autour de ce thème, ainsi que les données empiriques recueillies à l'aide des techniques de collecte de données, tels que l'entretien, l'observation sociale, l'étude documentaire ainsi que la mesure sociométrique.

Et en ce qui concerne la méthodologie, notre étude a utilisé la méthode de l'étude de cas, que nous avons considérée adéquate pour ce type d'étude descriptive, et pour sa flexibilité et ses outils dans le recueil et l'analyse qualitative des données.

L'analyse de données recueillies a permis, à l'aide des observations et des entretiens, de voir la grande participation des valeurs organisationnelles précédentes dans le renforcement des relations sociales entre les travailleurs de l'entreprise.

Et dans ce contexte, l'étude a mis l'accent sur la relation entre les normes de qualité de l'entreprise et le niveau de performance, d'une part et les valeurs du respect du temps et la maîtrise du processus du travail, d'autre part.

Enfin il y a lieu d'insister sur le fait que le sujet de la culture d'entreprise et des relations sociales, reste l'un des sujets qui demandent beaucoup d'études et de débats dans les milieux académiques, à cause des transformations et mutations accélérées, et des changements que connaît la société algérienne, ainsi que les entreprises.

فهرس البحث

الإهداء.

الملخص.

الفهرس.

مقدمة أ-ب

الباب الأول:

الفصل الأول: الإطار المفهمي و المنهجي.

المبحث الأول: الإطار المفهمي

أولا : أهمية الدراسة ص 03

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع ص 04

ثالثا: أهداف الدراسةص 05

رابعا: الإشكالية و التساؤلاتص 06

خامسا: تحديد المفاهيم.....ص 90

I. المفاهيم الرئيسية (الأساسية)ص 90

I. 1 . الثقافة التنظيمية.....ص 90

I. 2 . العلاقات الاجتماعيةص 13

II. المفاهيم المساعدة (الفرعية)ص 16

المبحث الثاني: الإطار المنهجي.

أولا : المنهج المستخدم : منهج دراسة الحالة :ص 24

I. التعرف بمنهج دراسة الحالة.....ص 24

II. أسباب اختياره في البحث.....ص 25

III. كيفية توظيفه.....ص 25

ثانيا: أدوات جمع البيانات.....ص 26

I. الملاحظة.....ص 27

II. المقابلة.....ص 27

III. القياس السوسيومتري.....ص 28

IV. الوثائق و السجلات.....ص 29

ثالثا : فضاءات (مجالات) الدراسة :ص 29

I. الفضاء الجغرافي:ص 30

- I. 1. الفضاء الجغرافي العام: مدينة سكيكدة.....ص 30
- I. 2. الفضاء الجغرافي الخاص: المؤسسة المينائية لسكيكدة.ص 32
- II. الفضاء البشري.....ص 50
- III. الفضاء الزمني.....ص 50

الفصل لثاني: الاتجاهات النظرية حول الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية :
تمهيد.

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: الموقع و الآليات.

أولا: السياقات النظرية للثقافة التنظيمية:.....ص 55

1. ماهية الثقافة التنظيمية، سيماتهاص 55

2. أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.....ص 57

3. خصائص، ايجابيات، و مزايا الثقافة التنظيميةص 58

4. عناصر الثقافة التنظيمية.....ص 60

5. مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية.....ص 61

6. وظائف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة.....ص 36

7. تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة.....ص

63

8. أنواع و أشكال الثقافة التنظيميةص 56

9. تصنيف HANDY الثقافة التنظيمية.....ص

96

10. مستويات و مظاهر الثقافة التنظيمية.....ص 70

11. وسائل و أدوات خلق و ترسيخ الثقافة التنظيمية.....ص 72

ثانيا : النظريات الرئيسية المفسرة للثقافة التنظيمية.....ص 78

المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية:التأثير و التأثير.

أولا : ماهية العلاقات الاجتماعية.....ص 82

ثانيا: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة.....ص 83

ثالثا: تصنيفات العلاقات الاجتماعية.....ص 84

رابعا: مستويات العلاقات الاجتماعية.....ص 85

خامسا : أنواع العلاقات الاجتماعية.....ص 88

سادسا : أنماط العلاقات الاجتماعية.....ص 91

سابعا : العوامل المتحركة في العلاقات الاجتماعية.....ص 94

ثامنا : بعض الاتجاهات السوسيولوجية حول العلاقات الاجتماعية.....ص 99
خلاصة.

الباب الثاني:

الفصل الأول : الاتصال و المشاركة في سيرورة القرار بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
تمهيد:

المبحث الأول: الاتصال و الاتسجام بين العمال بمؤسسة ميناء سكيدة.

1.أنواع الاتصال.....ص
103

2.فعالية الاتصال.....ص
104

المبحث الثاني : المشاركة في سيرورة القرار و الانتماء عند العمال.

1.نماذج القرارات بالمؤسسة.....ص
109

2.مشاركة العمال في القرارات.....ص
110

خلاصة.

الفصل الثاني: معايير الجودة و قيم احترام الوقت بالمؤسسة المينائية لسكيدة.
تمهيد

المبحث الأول: معايير الجودة و الأداء عند العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

1.الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة الجودة.....ص
116

2.البنى الداعمة للجودة.....ص
116

3.أهم ميزات تنظيم الجودة.....ص
118

المبحث الثاني: و قيم احترام الوقت و التحكم في منظومة العمل بالمؤسسة المينائية
لسكيدة.

1.فاعلية إدارة الوقت.....ص
121

2.أهم الظروف المؤثرة في قيم احترام الوقت للعمال بالمؤسسة.....ص
121

خلاصة.

نتائج البحث.....ص 127

خاتمة.

قائمة المراجع.

الملاحق.

تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما، و تحتل مكانة مميزة في التغيير و التطوير التنظيمي، الذي يعتبر أهم سمة من سمات العصر الحديث، ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات العالمية إلى تطوير ثقافتها لتصبح مسايرة لجميع التغييرات الداخلية و الخارجية.

و لكن موجة التحول هذه، لم تمس جانبا محددًا من الجوانب المتعلقة بسيرورة المؤسسات، بل مس كذلك الجانب العلائقي للأفراد، فالعلاقات الاجتماعية بين العمال كذلك، تغيرت و أصبحت نتاجا للنمط الثقافي السائد.

و لقد كان الاهتمام كبيرا بهذا الموضوع، لذلك جاءت نظرية الثقافة التنظيمية كبديل محوري ، لتفسير مجموعة من الأقيم التنظيمية و سلوكيات و ممارسات العمال داخل التنظيم، وكذا الطقوس و الروايات و القص المنتشرة، وعلاقتها بشكل العلاقات الاجتماعية ، سواء علاقات الصراع أو التماسك الاجتماعي الذي يسود الجماعات الاجتماعية المكونة لنظام المؤسسة.

و لقد برز إشكال جوهري محوره مدى مساهمة بعض القيم التنظيمية في تعزيز أو تدعيم شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية كالمشاركة في سيرورة القرارات و الاتصال و معايير الجودة و قيم احترام الوقت و الدور الذي تلعبه في تحقيق الانسجام و الانتماء المطلوب بين العمال بالمؤسسة و كذا تحسين الأداء و التحكم في منظومة العمل و كلها تعبر عن نموذج ثقافي مكرس و مشجع لهذا النمط من العلاقات أو العكس و هو الأمر الذي حاولنا التأكد منه من خلال عملنا الميداني في المؤسسة المينائية لسكيكدة التي تسير بنظام إدارة الجودة الشاملة الذي يتطلب تغييرا جذريا في الثقافة و في طريقة أداء العمل.

تجدد الإشارة إلى أن الأدبيات السوسيولوجية تناولت هذا الموضوع من زوايا متعددة ، و في هذا الصدد جاءت محاولة صياغة إطار نظري يتلاءم وطبيعة المؤسسة الجزائرية عموما و المؤسسة المينائية لسكيكدة على وجه التحديد.

و للكشف عن مساهمة الثقافة التنظيمية في تحديد أو تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العمال، قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين، الباب الأول تضمن فصلين مهمين و كل فصل بمبحثين و الأمر نفسه بالنسبة للباب الثاني.

أما الفصل الأول فقد تطرقنا فيه إلى الإطار المفهومي و المنهجي للدراسة حيث تمت صياغة الإشكالية التي تمحورت حول الثقافة التنظيمية التي تسود مؤسسة معينة وعلاقتها مع منظومة العلاقات الاجتماعية من خلال معالجة عدة مؤشرات إضافة إلى تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع ، كما تم التطرق إلى منهج الدراسة و كذا أدوات جمع البيانات إضافة إلى مجالات البحث .

أما الفصل الثاني فتناولنا فيه المنظورات و الرؤى السوسولوجية لظاهرة الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية بكل حيثياتها.

و فيما يخص الباب الثاني فقد تضمن فصلين، أما الفصل الأول تم التطرق فيه إلى الاتصال و المشاركة في سيرورة القرار بالمؤسسة المينائية لسكيدة، و هو مكون من مبحثين الأول الموسم بالاتصال و الانسجام بين العمال بالمؤسسة المعنية بالدراسة، و المبحث الثاني معنون بالمشاركة في سيرورة القرار والانتفاء بين العمال بالمؤسسة.

فيما يتعلق بالفصل الثاني فقد تضمن قيم تنظيمية أخرى لها دور فعال في تحقيق الأداء الجيد و كذا التحكم في منظومة العمل، و قد تضمن مبحثين، الأول (معايير الجودة و الأداء لدى العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة) و في هذا السياق نذكر أن هذه المؤسسة تسيير وفق نظام الجودة الشاملة. أما المبحث الثاني فتضمن قيم احترام الوقت و التحكم في منظومة العمل.

تجدر الإشارة إلى الأهمية البالغة لهذا الموضوع، الذي طرح للدراسة بناء على الإلحاح المتكرر من طرف مسؤولي المؤسسة المشجعة على إيجاد حلول لمشكلاتها التسييرية عن طريق تشجيع البحث العلمي في مجالات معينة تعتبر هامة بالنسبة إليها.

الفصل الأول: الإطار المفهمي و المنهجي

تمهيد:

المبحث الأول: الإطار المفهمي

أولا : أهمية الدراسة

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع

ثالثا: أهداف الدراسة

رابعا: الإشكالية و التساؤلات

خامسا: تحديد المفاهيم

1. المفاهيم الرئيسية (الأساسية)

1. الثقافة التنظيمية

2. العلاقات الاجتماعية

11. المفاهيم المساعدة (الفرعية)

المبحث الثاني: الإطار المنهجي.

أولا : المنهج المستخدم : منهج دراسة الحالة :

1. التعريف بمنهج دراسة الحالة.

11. أسباب اختياره في البحث.

111. كيفية توظيفه.

ثانيا: أدوات جمع البيانات.

1. الملاحظة

11. المقابلة

111. القياس السوسيومترى.

111. الوثائق و السجلات.

ثالثا : فضاءات (مجالات) الدراسة :

1. الفضاء الجغرافي:

1. 1. الفضاء الجغرافي العام: مدينة سكيكدة.

1. 2. الفضاء الجغرافي الخاص: المؤسسة المينائية لسكيكدة.

11. الفضاء البشري

111. الفضاء الزمني

خلاصة.

أولاً: أهمية الدراسة:

تعد دراسة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية كظاهرة م لازمة لها، وكذا العلاقات الاجتماعية كتفاعلات مميزة للتجمعات الإنسانية بما فيها المؤسسة دراسة علمية، تستند على أسس البحث العلمي سنكتشف بلا شك عن طبيعة هذه الثقافة، وتمكن من معرفة النمط العلاقتي بكل أبعاده. وإذا انطلقنا من المبدأ الابستمولوجي الشهير أن لكل تفكير علمي أهمية، فإن أهمية هذه الدراسة تتحدد في البداية من كونها تعالج بطريقة علمية دقيقة، وذلك بالعمل بأسلوب منهجي، وعلى هذا الأساس جاء الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية الذي يعالج قضايا متعلقة بسياسات المؤسسة واستراتيجيتها وطرق تسييرها، وكيفية تحقيق أهدافها من خلال إشراك عمالها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصيرها، وكذا تطرق لموضوع العلاقات الاجتماعية الذي يعتبر من أعقد وأصعب المواضيع في علم الاجتماع، نظراً لأنه الوحدة الأساسية لكل تفاعل إنساني، ولتبسيط ذلك تم تحديد عملية التماسك الاجتماعي كنموذج للعلاقات الإيجابية السائدة بالمؤسسة، والصراع كنموذج للعلاقات السلبية كذلك. ولأن المجتمع الجزائري شهد ولا يزال يشهد العديد من التحولات خصوصاً في المجالات البيسيكو- سوسيو- ثقافية، وتأثيرات ذلك على المؤسسة الاقتصادية التي ليست في مأمن من هذه التغييرات الإجبارية، سواء في طرق تسييرها أو في هياكلها أو حتى في علاقاتها الداخلية أو الخارجية.

وفي ظل تناقض وفي بعض الأحيان تعارض النماذج الثقافية للمجتمع الجزائري، وما تمخض عنه من انقلاب في النمط العلاقتي للأفراد عموماً والعمال بالمؤسسة أكثر تحديداً، فقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على هذا الجانب الخفي من القيم التنظيمية وعلاقتها بالأنساق العلاقتية للعمل، خصوصاً في ظل جو تنظيمي تسوده الكثير من التكهنات بالتغيير الذي أصبح الثابت الوحيد في عصر عولمة السوق.

لذلك فدراسة الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية يمكن من:

- الكشف عن القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية والمتحركة في طرق تسييرها، وعملياتها التنظيمية من اتخاذ القرارات إلى الاتصال... وتأثيرات ذلك في العمليات الاجتماعية بالمؤسسة من تماسك اجتماعي وصراعات تنظيمية بين

العمال، من المفترض أن تؤثر في فعالية وقدرة وكيفية المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

قوة القيم التنظيمية كالمشاركة في اتخاذ القرارات و طبيعة النمط الاتصالي بالمؤسسة من جهة، وتعزيز التماسك الاجتماعي وكذا الحد أو على الأقل التقليل من الصراعات التنظيمية، إنما تعبر عن نجاح المؤسسة في تحقيق التكيف المطلوب بين العمال داخل محيطها، وإرضائها لزيائنها و عملائها خارج محيطها كذلك، وهو الهدف المنشود من طرف جميع المؤسسات سواء كانت اقتصادية، خدماتية أو غير ذلك.

ومن هذا المنطلق فإن موضوع " الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية " رغم عراقتة في الانثروبولوجيا والسلوك التنظيمي وعلم النفس، وكذا علم اجتماع التنظيم، يعتبر من المواضيع الجديرة بالاهتمام بحكم التحولات الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية وحتى الثقافية، وكذلك بحكم الأزمة متعددة الجوانب التي يعيشها المجتمع الجزائري عموماً، والمؤسسة الاقتصادية خصوصاً في ظل سياسات تسريح العمال... وغيرها.

هذا ما يدعو إلى القول أن هذه التحولات الخطيرة والأوضاع العسيرة ستغير بلا شك من طبيعة الثقافة التنظيمية ونمط العلاقات.

ثانياً: أسباب اختيار الموضوع:

مما لا شك فيه أن اختيار موضوع البحث في علم الاجتماع كغيره من العلوم الاجتماعية يخضع لعدة مبررات وأسباب ترتبط بأهمية الموضوع في حد ذاتها، لذلك فإن موضوع " الثقافة التنظيمية " كظاهرة اجتماعية لا تخلو منها أي مؤسسة، تعكس من حيث طبيعتها وسماتها وخصائصها وأبعادها، نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة، وإذا أخذنا القيم التنظيمية كمكون من مكونات الثقافة التنظيمية كنمط الاتصال و المشاركة في اتخاذ القرارات وتأثيرات ذلك في العمليات الاجتماعية بالمؤسسة كالتماسك الاجتماعي و الصراع التنظيمي بكل أشكاله و مؤشراتته، فإنه لا يمكن فهمها وتفسيرها من دون دراستها دراسة علمية، ما يدفعنا كذلك للقول بأن الموضوع يعتبر من أهم المواضيع في علم الاجتماع وهو سبب آخر لاختياره.

ومن الأسباب التي دفعت إلى معالجة هذا الموضوع دون غيره:

-التحولات متعددة الأبعاد التي شهدتها المجتمع الجزائري وتأثيراتها المباشرة على المنظومة القيمية، الاجتماعية، الاقتصادية والعلاقاتية على المؤسسات الاقتصادية.

-تخبط المؤسسة الجزائرية في أزمات تنظيمية وتسييرية أدت إلى شعور العامل فيها بالإحباط المتتالية، وتدني الروح المعنوية وحالة الاغتراب، إضافة إلى فقدان روح المسؤولية ما يؤثر على أدائه والقدرة الإنتاجية معاً.

- فشل المؤسسة في ترسيخ قيم الولاء والانتماء لها، ما خفض من قوة العلاقات والروابط بين العمال، و ينذر بنشوب صراعات متعددة الأبعاد والأشكال.

لذلك فإن التحولات المشار إليها أنفا وما يترتب عنها من إفرزات ليست في صالح استمرارية المؤسسة، تؤثر بلا شك في طبيعة الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية.

وهذا ما يؤدي للقول بأن الدراسة العلمية للمتغيرين السابقين هي السبب الرئيسي لاختيار هذا الموضوع، بالإضافة إلى كل هذا فإن من بين مبررات أو أسباب اختيار هذا الموضوع هو الميل المعرفي والعلمي نحو دراسته، خصوصاً أنه يتمتع بالكثير من الديناميكية، وفي بعض الأحيان المرنة، فالمشكلة في الأصل ليست مشكلة ثقافة تنظيمية ولا علاقات اجتماعية بالمؤسسة ولكنها أعمق من ذلك، فهي مشكلة ثقافة مجتمع ومشكلة منظومته العلاقاتية.

ثالثاً: أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الراهنة إلى محاولة فهم و تفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية، وذلك استناداً إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا الموضوع أو الظاهرة الناتجة عن تفاعلات اجتماعية شديدة التداخل والتشابك، هذا ما سيسمح لنا الإجابة عن الأسئلة المكونة لإشكالية الدراسة.

وللكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية بأبعادها وخلفياتها وآثارها في بنية العلاقات الاجتماعية، تم تحديد جملة من الأهداف العلمية والعملية:

- توضيح مفهوم الثقافة التنظيمية والكشف عن تأثيراتها في العلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة الجزائرية، خصوصاً في ظل التحولات متعددة الأبعاد والمنافسة الشديدة.

- ملامسة بعض مؤشرات الثقافة التنظيمية، وتحديدتها في القيم التنظيمية و من ثم محاولة فهم هذه القيم وعلاقتها ببعض العمليات الاجتماعية المؤثرة في سلوكيات واتجاهات العمال، وكذا إنتاجية العمل، وأخيرا فعالية ونجاعة المؤسسة.
- كشف الغطاء عن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في خضم ثقافة تنظيمية تتميز بالكثير من الخصوصية.
- محاولة إيجاد علاقة بين بعض القيم التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرار، النمط الاتصالي، احترام الوقت)، و بعض العمليات الاجتماعية المكونة للعلاقات الاجتماعية بين العمال (التماسك الاجتماعي، الصراع).
- التمرس على أدوات البحث العلمي بنوع من التدريب، خصوصا إذا علمنا أن الباحثة تحاول من خلال دراستها تطبيق منهج دراسة الحلة الذي يفترض أدوات جمع بيانات (الملاحظة، المقابلة) تتطلب الصبر، المثابرة، الجدية والصرامة العلمية

رابعاً : الإشكالية :

يشهد العالم المعاصر اليوم تحولات جذرية و عميقة في الاقتصاد و الأعمال، مما أدى إلى تصاعد حدة التنافس على مستوى المؤسسات، و جعلها في مواجهة حاسمة مع تحديات البقاء و النمو. و هو الأمر الذي ينطبق على المؤسسة الجزائرية التي تجد نفسها أمام ضرورة مواكبة و مسايرة هذه التغيرات الداخلية و الخارجية الناتجة عن عولمة السوق و الاقتصاد.

إلا أن الدراسات بيّنت، و الواقع معها، أن هناك ترابطا وثيقا بين التحديث في مناهج التسيير بالمؤسسة الجزائرية و الثقافة التنظيمية السائدة.

و لقد شكّل موضوع الثقافة التنظيمية، و بشكل ملحوظ، ركيزة للحوار بين الباحثين المختصين بمسائل التنظيم. و لا شك أن هذا الاهتمام له ما يبرّره نظريا و ميدانيا ، فالتحولات و التغيرات التي تموج فيها المنظمات المعاصرة بجميع أبعادها، أثرت بشكل مباشر على واقع الثقافة التنظيمية فيها، مما أدى، في كثير من الأحيان، بهذه المنظمات إلى ضرورة التأقلم و التكيف مع المستجدات و الظروف للحفاظ على ثقافتها التنظيمية و في بعض الأحيان مراجعتها حتى تتماشى مع الواقع المتجدد.

والحقيقة أن المؤسسة لا تتمثل في عالم مغلق من شأنه أن يفرز ثقافة كاملة الاستقلال، بل على العكس فإن المؤسسة الحديثة شديدة الارتباط بمحيطها، والتأثر به، سواء على الصعيد الاقتصادي أو على الصعيد الاجتماعي و الثقافي.

لقد ارتأينا أن يتمثل محور دراستنا حول واقع الثقافة التنظيمية التي تشتمل على مجمل الرصيد غير المادي المتمثل في العادات والتقاليد و الأعراف و القيم التي تنتج عن العلاقات والتفاعلات داخل التنظيم.

و سوف نحاول حصر مفهومنا للثقافة التنظيمية أساسا في القيم التنظيمية المتمثلة في المشاركة في اتخاذ القرار، و أنماط الاتصال، إضافة إلى قيم احترام الوقت و الجودة. و هذه كلها قيم تعتبر أساسا محوريا في إستراتيجية المؤسسة و سياستها، لتحقيق أهدافها القريبة و البعيدة المدى.

و في هذا السياق، يؤكد المختصون بأن أهمية مكانة الثقافة التنظيمية في المؤسسة تعود لفعاليتها الشديدة في صقل قيم الأفراد و معتقداتهم الثابتة التي تحدد سلوكهم داخل التنظيم. و على هذا الأساس كان هذا الموضوع من المواضيع المرنة و التي تتجاذبها الكثير من التخصصات من بينها العلوم السلوكية و الأنتروبولوجيا و علم اجتماع التنظيمات و غيرها. إلا أن موقعه في علم الاجتماع تحديدا، يقوم على جملة من المعطيات المنهجية و النظرية، و حتى الميدانية، خصوصا إذا حاولنا ربطه بمتغير آخر. و يبدو جليا أن هذا التعقيد يرتبط في نظرنا بمدى قدرة الباحث على ملاحظة الظاهرة. و من خلال معايشتنا لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة المعنية بالدراسة و البحث وهي مؤسسة ميناء سكيكدة، بدا لنا بأن أقرب المفاهيم ارتباطا به هو مفهوم العلاقات الاجتماعية .

فإذا كانت العلاقات الاجتماعية هي مجموعة الروابط المتبادلة والآثار التي تنشأ استجابة لنشاط أو سلوك أو موقف، فالواقع الاجتماعي أكد أن هذه العلاقات قد تكون بين فرد و فرد، أو فرد و جماعة أو جماعة و جماعة أخرى، كما قد تكون رسمية أو غير رسمية، إيجابية أو سلبية، سببية أو وظيفية، بحسب الموقف و الحاجة و الدافع، علما أن التفاعل الاجتماعي هو أساس العلاقات الاجتماعية بجميع مؤسسات المجتمع .

و الحديث عن العلاقات الاجتماعية يدفعنا إلى ضرورة الحذر في التعامل مع مؤشراتنا ، خاصة إذا حاولنا ربطها بموضوع الثقافة التنظيمية.

من مجمل ما سبق تنطلق الدراسة الراهنة من اعتبار أن للثقافة التنظيمية دور في العلاقات الاجتماعية، و يمكن تحديد هذا الدور من خلال الانطلاق من اعتبار أن القيم التنظيمية كمكون للثقافة

التنظيمية بالمؤسسة. و منها المشاركة التي تعبر عن عقلانية المؤسسات، و سهولة قنوات الاتصال المعبر عن مختلف التفاعلات، و احترام الوقت كقيمة محققة للرشاد الاقتصادي، و قيم الجودة بمختلف إجراءاتها و مقاييسها النوعية، و التي بات من الواجب على المؤسسات التي تسعى لإيجاد مكانة لها في ظل هذه المنافسة، أن تنتهجها كمنهج أساسي، بل كسياسة أو إستراتيجية نهوض بمختلف مجالات المؤسسات.

هذه الاعتبارات تدفعنا إلى محاولة متواضعة و حذرة في كشف إسهاماتها و دورها في تدعيم العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة ، و الحديث هنا يكون عن التماسك الاجتماعي كنمط ايجابي من العلاقات، و الذي يحدد بناء على عدة إجراءات و شروط ملازمة ل لجماعات المكونة للمؤسسات إضافة إلى الصراع الذي أصبح شكلا من أشكال التفاعل الاجتماعي الملازم للجماعات كذلك، بل يمكن اعتباره من الظواهر التي لا بد للمؤسسات أن تتعايش معها خصوصا إذا علمنا أن هذه الأخيرة – المؤسسات- من المفترض أن تدير و تسيّر الصراعات الظاهرة و الخفية بالمؤسسة، خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الجزائرية عموما و المؤسسة المينائية لسكيدة تحديدا.

و بناء على ما جاء سلفا، يتضح لنا جليا بأن هذه الدراسة تسعى للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

✓كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم و تحديد

العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

كما نطرح الأسئلة الفرعية التالية المتفرعة عن السؤال المركزي أعلاه:

✓هل يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال ؟

✓هل تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة في تعزيز روح

الانتماء لدى العمال؟

✓هل تلعب معايير الجودة دورا في تحسين الأداء عند العمال ؟

✓هل ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال؟

خامسا: تحديد المفاهيم:

ينفق الباحثون على أن تحديد المفاهيم يرتبط بالتصورات النظرية التي توجههم في أعمالهم، ولذلك تنعكس الاختلافات النظرية على المفاهيم المستخدمة، في عملية البحث ككل من جانب آخر، فإن تعدد المفاهيم وتداخلها وعدم وضوحها في أحيان كثيرة، يجعل الباحث تائها بين كتب المنظرين وتراث السوسيولوجيين، ويضيع بالتالي الكثير من الجهد والوقت من دون تحديد دقيق للمفاهيم المتعلقة بالموضوع.

وعليه، فإن فهمه (الباحث) لموضوعه، يتطلب منه توضيح وتحديد أهم المفاهيم المرتبطة به، ليتجنب الوقوع في مطبات منهجية تؤدي لا محالة إلى أغلاط علمية وابتيمولوجية خطيرة تعصف بمستوى البحث والمعرفة العلمية عموما.

وقبل التطرق إلى تحديد المفاهيم المرتبطة بالدراسة الراهنة، فإننا نشير إلى أنه تم تصنيفها إلى مفاهيم رئيسية (أساسية) محددة لمعالم البحث ككل، وأخرى جزئية (مساعدة) أو موضحة للمؤثرات والأبعاد في المراحل اللاحقة ممن عملية البحث.

I. المفاهيم الرئيسية (الأساسية):**I.1 - الثقافة التنظيمية:**

قبل التطرق إلى تعريف " الثقافة التنظيمية" يجدر بنا أولاً تعريف " الثقافة" لدواعي ابستيمولوجية ونظرية انثربولوجية، تفرض نفسها عند الحديث عن هذه الظاهرة التنظيمية التي أصبحت ملازمة لجميع المؤسسات الاجتماعية مهما كانت طبيعتها أو صفتها الوظيفية.

في هذا السياق يعرف العالم " IDGAR SCHEIN " الثقافة بأنها: " مجموعة من القيم المشتركة والمعتقدات والأهداف المقسمة حسب الأولوية عند الجماعة والتي تتحكم في سلوكياتها، وتعديل فيها بحسب متطلباته"¹.

ويتفق مع هذا التعريف العديد من العلماء المتموقعين في الحقل الانثربولوجي بصورة خاصة.

¹ John p.kotter et Jq;es l.heskett./Culture et performance. Le second souffle de l'entreprise. Les editions .d'orgnqnisqtion. France .1993.p13

أما الانثروبولوجي البريطاني "إدوارد تايلور" وهو صاحب أول تعريف مفهومي للثقافة، فيعرّفها بأنها: "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات و الفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضواً في المجتمع"². من التعريفين السابقين نستنتج أن هناك اشتراك بينهما في "المعتقدات، المجتمع"، فالثقافة لا يمكن أن تخرج أو أن تولد خارج إطار مجتمعي تتفاعل فيه جميع الأنظمة المشكلة أو المكونة للنظام الاجتماعي ككل.

أما الآن سنحاول توضيح مفهوم "الثقافة التنظيمية" التي لقيت الكثير من الصدمات، خصوصاً بين المنظرين الذين يعتقدون أن هذا المصطلح لا بد وأن يخضع للكثير من التوضيح والتعليل، نظراً لتعلقه بالنظم المجتمعية، والتي لها تأثيرات متداخلة ومتشابكة تجعله يتميز بخصوصية علمية في وزنها العلمي تتساوى بوزن "الثقافة" الثقيل في الأوساط الأكاديمية على اختلاف حقولها، ففي معناها الواسع يعرفها "جيليس فاريول" بأنها: "مجموعة متماسكة من الاتجاهات التي توجه جماعات العمل"²، ما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه محدد في وحدة خاصة جداً من مكونات "الثقافة التنظيمية" أو وهي الاتجاهات، في حين هي أوسع وأعمق من هذا التصور بكثير.

أما بالنسبة لـ "ويليم أوشي William Ouchi" وبنظرة أكثر راديكالية يرى "بأن الثقافة يمكن أن تعوض البنية، حتى تتماشى سلوكيات الأفراد نحو الأهداف الكلية للمؤسسة، وبهذا يمكن استخدام الثقافة كميكانيزم تكامل أو مكمل لبنية المؤسسة"³.

وهذا التصور يتفق إلى حد كبير مع M.Thevenet الذي يرى بأن "الثقافة التنظيمية هي عامل تكامل بالنسبة للمؤسسة وهي التي تساهم في تحقيق التماسك المطلوب بين الفاعلين".

أما جوردون مارشال فيعرف الثقافة التنظيمية على أنها "تعني مجموعة القيم والمعايير وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي"⁴.

Michael Armasyrong "ثقافة المؤسسة يمكن أن يعبر عنها :

● قيم التنظيم أي فيما هو أحسن للتنظيم.

² دوني كوش. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة قاسم المقداد، منشورات اتحاد الكتاب العرب، دمشق، سوريا، 2002، ص 20.

² Gilles Ferreol et Jean-pierre Noreok. 5eme edition. Armand colin editions. France. Paris. 2001.p164

³ Marie-Georges Filleau et autres. Les théories de l'organisation, de l'entreprise (les courants fondateurs pratiques actuelles). P151

⁴ جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد 1، ط 1، القاهرة، سنة 2000، ص 513.

● مناخ التنظيم أي مناخ العمل داخل التنظيم كما هو ملاحظ ومعهود من أعضائه.

● نمط الإدارة أي الطريقة التي يمارس بها المدراء السلطة".¹

ما يلاحظ على التعاريف السابقة أنها تشترك في نقطة القيم والمعايير، وهي الخاصية المميزة للثقافة ككل.

أما يورك برس فيعترف أن الثقافة التنظيمية هي: "القاسم المشترك الذي يحوي كل المؤسسة، وهي الاشتراك في المعتقدات والقيم التي ترشد سلوك أفراد المؤسسة وتوجههم، كذلك هي الاشتراك في الأحاسيس والمشاعر المسلم بها، فثقافة المؤسسة يمكن من خلالها تحديد هويتك بالنسبة إلى المؤسسة".²

كما تعرف الثقافة التنظيمية: "مجموع القيم والتقاليد والأعراف التي تسود المنظمة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، وهي التي تحدد شخصية الفرد واهتماماته".³ إضافة إلى ذلك، يعرف أحد الباحثين الثقافة التنظيمية على أنها: "مجموعة قيم مشتركة بين أفراد الجماعة الإنسانية، قابلة للانتقال، كما يمكن تلقينها للأعضاء الجدد، وإذ ترتبط هذه القيم والمعايير بممارسة العملية التنظيمية التي تتمثل أساسا في التوظيف والتكوين وغيرها".⁴

ويعرف أحدهم الثقافة التنظيمية بأنها: "عبارة عن مجموعة المعاني والرموز والمعتقدات والطبوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁵

ونظرا لأهمية الثقافة التنظيمية كتب Thomas Watson Junior وهو رئيس شركة I.B.M العالمية: "قبل التفوق والنجاح، المؤسسة لابد لها من خلق مجموعة قيم ومعايير تتحكم في سياسات الفاعلين، بعدها يجب عليها (أي المؤسسة) ترسيخ قواعد الاحترام كقناعات، ومن ثم تصنيف فلسفة أساسية، فروح المؤسسة تلعب دورا أكثر أهمية من الموارد التكنولوجية والاقتصادية".⁶

¹ بلبكير بومدين وفؤاد بوفطيمة، الملتقى الدولي الأول حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، كلية التسيير (9،8 مارس)، 2005 ص 282.

² يورك برس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003، ص 2258.

³ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة 8 ماي 1945-قائمة، الجزائر، 2004، ص 173.

⁴ سليمان رحال، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية (التواصل)، العدد 5 سبتمبر 1999، عنابة، الجزائر، ص 6.

⁵ محمد قاسم القريوتي، نظريات المنظمة والتنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 286.

⁶ Mehieddine Cheraiet. Les contremaitres de l'usine d'El.Hajar. Les relations de travail, formation continue des hommes et culture d'entreprisecoloque, cultures d'entreprises. Oran.Algerie.Crasc.1997.p170

من التعاريف السابقة يتضح لنا أهمية خلق ثقافة تنظيمية بالنسبة للمؤسسة لأنها من عوامل تحقيق أهدافها.

وهناك من يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " مجموعة المبادئ والتمثلات و القيم، مقسمة بين العمال داخل مؤسسة من المؤسسات، و التي تنظم طريقة تفكيرهم و تسييرهم، و قيما، نحدد المعايير الإيجابية و السلبية و اللصيقة بالأنماط التسييرية للمؤسسة".²

في حين يعرف البعض الآخر الثقافة التنظيمية بأنها: " في تفاعل مع الثقافات الفرعية بالمؤسسة من جانب و ثقافة البلد في سياق قطاع المؤسسة من جانب آخر " ³ و نلاحظ على هذا التعريف أنه ركز على نقطة مهمة جدية بالدراسة ألا وهي الثقافات الفرعية داخل المؤسسة الواحدة.

إضافة إلى ما سبق تعرف الثقافة التنظيمية على أنها: " بعض السلوكيات التي تلاحظ بانتظام ضمن العلاقات بين الأشخاص مثل الطقوس، المظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة، وكذلك بعض الرموز المستخدمة جماعيا، تحتوي على شعارات و كلمات توحى بوجود فلسفة توحّد سياسة المؤسسة، و من ثم تستطيع المؤسسة تحقيق ثلاثة أهداف وهي: رفع معنويات الفاعلين و دفعهم إلى العمل، و خلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح".⁴

من التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي: " الثقافة التنظيمية هي مجموعة من القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة كقيم المشاركة، الاتصال، احترام الوقت و الالتزام و المؤثرة في سلوكيات و ممارسات الفاعلين و التي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية كالتماسك و الرضا... إضافة إلى تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع استقرار المؤسسة و تعرقل تحقيق الأهداف".

2.I- العلاقات الاجتماعية.

² Patrick Gilbert. François guérim et autres. Organisation et comportement. Nouveaux enjeux édition du .mod.France. Paris. 2005. p141

³ Pierre Morin et Eric Dellovalée. Le Manager a l'écoute du sociologue. 5 eme éditions d'organisations. Paris. 2001. p40

⁴ سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في الوطن العربي، الباحث الاجتماعي، منشورات منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 4، 2003، ص 127.

بعد تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية، نحاول الآن تحديد مفهوم العلاقات الاجتماعية، وفي هذا السياق لا بد من الإشارة إلى أن العلاقات الاجتماعية هي الوحدة الأساسية المشكلة للمجتمع ككل، ولذلك يعبر كثير من علماء السوسيولوجيا في كتاباتهم عن المجتمع بمصطلح "شبكة العلاقات الاجتماعية".

وفي هذا الإطار يعرف أحمد زكي نبوي العلاقات الاجتماعية بأنها: "أية صلة بين فردين أو جماعتين أو أكثر، أو بين فرد وجماعة، وقد تقوم هذه الصلة على التعاون أو عدم التعاون، وقد تكون مباشرة أو غير مباشرة، وقد تكون فورية أو آجلة"¹، "كما تتطوي العلاقات الاجتماعية على خلق جو من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون بين أصحاب العمل، كما تهدف إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج، وهذه العلاقات هي الأساس الأول لجميع العمليات الاجتماعية"².

وهناك من يعرف العلاقات الاجتماعية كذلك بأنها: "تفاعل فرد معين مع أفراد آخرين متأثرا بهم ومؤثرا فيهم، وهذه العلاقة قد تكون واضحة أو خفية، أولية أو ثانوية، مباشرة أو غير مباشرة"³. ومن التعاريف السابقة يتضح لنا أن أي تفاعل اجتماعي سواء كان بين (فرد وفرد) أو (فرد وجماعة) يسمى علاقة اجتماعية، وهذا ما يحدد فيما بعد العمليات الاجتماعية المكونة للعلاقات الاجتماعية للأفراد داخل الجماعات أو المجتمعات ككل.

في هذا الصدد يشير الكثير من المهتمين والمنشغلين بهذا الموضوع، إلى أن تداخل وتشابك وتعقد الحياة الاجتماعية هو سبب كاف لجعل مفهوم العلاقات الاجتماعية يعتبر من أعقد وأصعب المفاهيم في السوسيولوجيا، ورغم ذلك لا بد من تحديده.

كما تعرف العلاقات الاجتماعية بأنها: "نسق من التفاعل المنظم بين شريكين على أساس خطة محدودة"⁴.

أما زنانكي فيعرفها على أنها: "نسق معين ثابت يشمل طرفين (سواء كانا فردين أو جماعتين) تربطهم مادة معينة أو مصلحة أو اهتمام معين، أو قيمة معينة تشكل قاعدة لتفاعلهم، إلى جانب أنها نسق معين من الواجبات والمسؤوليات، أو وظيفة مقننة للطرفين بحيث يكون كل طرف ملزم بأدائها نحو الطرف الآخر"⁵.

¹ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1993، ص 262.

² المرجع نفسه، ص 352-394.

³ جلال عبد الوهاب، العلاقات الإنسانية والإعلام، دط، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984، ص 229.

⁴ جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دط، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996، ص 148..

⁵ المرجع نفسه، ص 150.

أما ماكس فيبر * فيعرفها بأنها: "مصطلح اجتماعي يستخدم غالباً لكي يشير إلى الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين، وأيضاً كل منهما في اعتباره سلوك الآخر، بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس.

كما يشير فيبر إلى أن العلاقات الاجتماعية قد تختلف وتتغير حسب المجال الذي تبدو فيه، مثال ذلك العلاقات السياسية قد تتحول من علاقات مقاومة إلى علاقات صراعية، إذا كان هناك موقف يدعو إلى ذلك، ويظهر ذلك في علاقات الأحزاب التآلفية، وتنتقل الأحزاب من الصراع إلى المهادنة حسب كل موقف على حدة"².

إن العلاقات الاجتماعية التي يتحدث عنها كل من زنايكي وماكس فيبر هي التي تساهم في بناء المصلحة العامة، القائمة على التفاعل الإيجابي بين الأفراد والجماعات، لذلك فإن ماكس فيبر وفي أكثر من موضع أكاديمي يؤكد على وجود فرق جوهري بين العلاقات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية، فالعلاقات الإنسانية تنمو وتتفاعل وتستمر لتصبح علاقات اجتماعية.

ومن هذا المنطلق يمكننا الخروج بقاعدة سوسيولوجية مفادها أن العلاقات الاجتماعية بمختلف عملياتها سواء الإيجابية أو السلبية، ما هي إلا نتاج تفاعل إنساني اجتماعي واعي.

كما أن هناك من يرى بأن العلاقات الاجتماعية: "تركز على الأفراد كأشخاص أكثر من تركيزها على الجوانب الاقتصادية أو المادية، كما أنها تهتم بالعلاقات التنظيمية ومدى توفر المناخ الاجتماعي الذي يهيئ لها الظروف المواتية للعمل، وتهدف إلى إشباع حاجات الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة في الوقت نفسه، وهي تفهم عميق لقدرات الناس وطاقاتهم وإمكاناتهم وظروفهم وواقعهم وحاجاتهم، واستخدام كل هذه العوامل في تحفيزهم على العمل معاً كجماعة تسعى لتحقيق هدف واحد في جو من التفاهم والتعاون"³.

ومن خلال هذا التعريف السايكولوجي، يتضح لنا أن العلاقات الاجتماعية هي في الأصل علاقات تتميز بطابع إنساني، رغم أن هناك ما يؤخذ على هذا الاتجاه، لأن بعض العمليات الاجتماعية لا تحقق المصلحة العامة للجماعات، بل تعمل بالدرجة الأولى على تحقيق المصلحة الفردية، ورغم ذلك يبقى الطابع الإنساني الرشيد هو أساس هذه العلاقات.

1. تطرق ماكس فيبر إلى مفهوم ومحتوى العلاقات الاجتماعية في كتابه الصادر سنة 1963 تحت عنوان "Basic concepts in sociologie".

2 المرجع نفسه، ص 170.

3 جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 122-123.

ويعرف أحد الباحثين العلاقات الاجتماعية في جوهرها بوجود استجابات ومنبهات، مادام تعليقنا السابق عن الجانب السايكولوجي حيث يؤكد على أن: "جوهر العلاقة الاجتماعية هو وجود استجابة من فرد نحو آخر أو مؤسسة، فإذا لم توجد علاقة بعبارة أخرى يحدث منبه يؤدي إلى استجابة أخرى من الطرف المنبه، وهذا ما يدفع بنا إلى القول أن العلاقات تعني التفاعل مهما كان نوعه"¹. وفي هذه المقولة كذلك تأكيد على أن أساس العلاقات الاجتماعية هو التفاعل الذي يحدث بين الأطراف الفاعلة، والتي على أساسها يتشكل نمط معين من العلاقات بحسب طبيعة العمليات الاجتماعية المكونة له سواء كانت إيجابية أو سلبية.

إن الجدير بالذكر في هذا السياق هو أن طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بالمجتمع هي نتاج ج لطبيعة العمليات الاجتماعية السائدة بين أفراد المجتمع عموماً، وعليه فإن أي خلل في هذه العمليات يؤدي لا محالة إلى اختلالات عميقة في شبكة العلاقات الاجتماعية.

وهناك من يعرف العلاقات الاجتماعية في العمل بأنها: "تلك العلاقات التي تنشأ بين الناس بفضل إشراكهم وارتباطهم معا في عملية الإنتاج التعاوني، وتساهم كل من التكنولوجيا وتقسيم العمل في تشكيل هذه الأنماط من العلاقات، وعلى سبيل المثال تختلف العلاقات الاجتماعية في المصنع اليدوي عن العلاقات الاجتماعية في المصنع الذي نستخدم فيه الآلات وهكذا"². من التعريف السابق، تتضح لنا الاختلافات الواضحة في نمط العلاقات الاجتماعية بحسب الطابع الإنتاجي السائد بالمؤسسة، بحيث نلاحظ أن المؤسسات ذات الطابع التكنولوجي العالي يلاحظ عليها نمط خاص من العلاقات وهكذا.

من جانب آخر، يمكن النظر إلى العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة بأنها: "مرحلة من مراحل البناء التنظيمي وتعد من المراحل المهمة، فهي علاقات تنشأ بين العاملين وبين الأقسام والوحدات الإدارية، ويعتمد التنظيم على هذه العلاقات ارتباطا وثيقا بوظائف الإدارة"³. اقتصر صاحب التعريف السابق للعلاقات الاجتماعية على جانب واحد فقط وهو العلاقات الرسمية، إلا أن الحقيقة أن مجال العلاقات الاجتماعية أوسع وأشمل وأعد من هذا التصور بكثير، فهي تشمل جميع المجالات والدليل على ذلك مصطلح "شبكة العلاقات الاجتماعية".

¹ سموك علي، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية: سوسيولوجية فعل الصراع؛ النماذج والنتائج، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، عنابة، الجزائر، ص 11.
² السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، ط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985، ص 132.
³ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 38.

التعريف الإجرائي للعلاقات الاجتماعية: " هي علاقة أو رابطة تربط فرد بفرد أو فرد بجماعة، أو جماعة بجماعة أخرى، في إطار منظم و هو ما يعرف بالعلاقات الرسمية التي تضبطها اللوائح والقوانين الداخلية للمؤسسة، أو إطار غير منظم لا يمكن ضبطها بالقوانين واللوائح بل تكون تلقائية، قد تكون إيجابية، ومن أشكالها التماسك الاجتماعي الناتج عن ولاء واندماج ورضا الأفراد داخل الجماعة، وقد تكون سلبية، ومن أشكالها الصراع الناتج عن التنافس اللافعال وعدم المشاركة وانعدام الثقة والاحترام بين العمال".

II . المفاهيم الجزئية: (المساعدة)

أشرنا سابقا إلى أن تحديد المفاهيم يعتبر من الخطوات الهامة في البحث، لكن تحديدنا هذا لا بد أن يكون بناء على عدة اعتبارات. لذلك كانت المفاهيم المساعدة ، التوضيحية المؤشرات الكبرى للدراسة وأبعادها ، من مستلزمات سيرورة العملية البحثية عموما.

II . 1- مفهوم القيم التنظيمية :

تعتبر القيم من الصفات المجردة التي تميز الأفراد داخل المجتمعات عن غيرهم، و هي كذلك من أنماط السلوك التي تعبر عن نقاط مشتركة بين الأفراد داخل المجتمعات الإنسانية. و تعرف القيم عادة بأنها " عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين" (1)

وعلى هذا الأساس، تعد القيم من العوامل المهمة في عملية التوافق ، و ذلك على جميع المستويات ، كالأسرة و المؤسسة التي يشتغل فيها الفرد، و المؤسسات التي يتعامل معها في حياته اليومية، و في هذا الصدد يشير المختصون إلى أنه كلما كانت قيم الفرد منسجمة مع قيم التنظيم، كان ذلك مؤشرا للتكيف. و لذلك ، فالقيم التنظيمية هي أفكار و مبادئ عمل ، يقوم بها الفرد داخل الجماعة.

¹ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 312

أما ميشيل أرميسترونغ، فيعرف قيم التنظيم بأنها" الاعتقاد بما هو الأفضل و المفيد للمؤسسة، و ما هو نوع من السلوك المرعوب فيه و تشير القيم إلى الجودة و رعاية العميل أو العمل الجماعي و التعرف و الابتكار و الاهتمام ب الأفراد".⁽¹⁾

كما تعرف القيم على أنها "مجموعة من الأحكام و المعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما ، و تكون بمثل موجهات للحكم على الأعمال و الممارسات المعنوية و المادية، و تكون لها من القوة و التأثير على المؤسسة بما لها من صفة الضرورة و الالتزام و العمومية ، و أي خروج عليها أو انحراف عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة"⁽²⁾، و يعتبر هذا التوجه النظري، بمثابة إجماع حقيقي على أهمية القيم التنظيمية المكونة لثقافة المؤسسة ، لأنه في الأصل ، لا يمكن الحديث عن مؤسسة ما ، دون الحديث عن ثقافتها و قيمها المعمول بها.

و تعرف القيم التنظيمية " بمثابة " الميثاق الأخلاقي " لأي مؤسسة من المؤسسات ، إذ على أساسها تبنى القرارات ، و ترسم الخطط و تعرف السياسات ، و تتخذ الإجراءات ، و تبنى النظم ، و تحدد الأسس و المعايير ، و تقام العلاقات ، و تقدم الخدمات... الخ . و المؤسسة التي تعمل بدون قيم ، كالجسد بلا روح و لا ضمير، و كلما كانت القيم مشتركة بين كل أطراف المؤسسة ، كلما كان ذلك مدعاة لانسجام و التوافق"⁽³⁾ . وفي هذا السياق، يؤكد موريس تيفيني على انه من واجب الثقافة تقديم إمكانات حتى ولو كانت غير مباشرة معرفية لما يحتاجه التنظيم أو المؤسسة⁽⁴⁾

وهنا يمكن تقديم مستويات القيم التنظيمية للمؤسسات ،والتى تحاول المؤسسات الحديثة العمل على إيجاد استراتيجيات و سياسات معينة من اجل ترسيخها في عمالها ،ومحافظتهم عليها ، وبالتالي عار ميناء قواعد ثقافية تنظيمية قوية تساهم في إيجاد مكانة مرموقة في المناقشة الشرسة ،والسرعة في التغيير،ومن أربعة مستويات للقيم بالمؤسسات . كما يلي :

- " القيم الجوهرية : وهي التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم ، وتمثل عناصر أساسية في المؤسسة ، و غالبا ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي ، كالصدق العدل والاحترام المتبادل و في الحقيقة فان هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المؤسسة عملها

¹ ميشيل أرميسترونغ: إذا كنت مدبرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ط1، دار جرير للطباعة، المملكة العربية السعودية، 2001، ص103

² محمد أكرم العللوني: العمل المؤسسي ، ط1، دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت ، لبنان، 2002، ص38

³ المرجع نفسه، ص39

⁴ Maurice Thevenet, La culture d'entreprise en neuf question, Institut Ibn Khaldoun formation et conseil, Annaba, Algérie , 1984, P7.

ووضع خططها و منها على سبيل المثال :الإنسان أفضل استثماره التطور المستمر ،
الدعم المتواصل ،التدريب المستمر".(1)

-القيم الأساسية: تمثل لخصائص و صفات المؤسسة و خدماتها و برامجها و منتجاتها،
تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية و رسالة المنظمة و أهدافها، و إذا نجحت المنظمة
في الحفاظ على هذه القيم، و الالتزام بها، فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى
التالي، و منها على سبيل المثال :الجودة ،الشمولية التخصص .

- القيم البنائية : نتيجة للالتزام المؤسسة ب القيم السابقة و العمل من اجل تعقيدها
و انتشارها ،تظهر هذه القيم ،فهي مخرجات أو نتاج للقيم السابقة و منعها على سبيل
المثال الفعالية ،الكفاءة الإنتاجية ،المسؤولية و الالتزام.

- القيم المميزة : وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة للالتزام المؤسسة
و عملها و ثباتها و حفاظها على القيم في المستويات الثلاث السابقة ،و تعتبر هذه القيم
غايات بعيدة المدى تسعى المؤسسة أن تتميز و تشتهر بها، و منها على سبيل المثال
: مؤسسة دائمة التعلم و التجديد، و تطور الأداء و الإنجاز(2)

و بناء على ما سبق ، يمكن القول، أن القيم التنظيمية هي نوع من أنواع الضبط للعمال
بالمؤسسة، و تتحدد انطلاقا من أهداف المؤسسة ، و اعتبارا من العمال أنفسهم، و تتمثل مجموعة
القيم التنظيمية أساسا في قيم احترام الوقت، و المشاركة في اتخاذ القرار، إضافة إلى قيم
الاتصال، و كذا الجودة ، و يعتبر هذا التعريف كمفهوم إجرائي لدراستنا.

II . 2- مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار:

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار، من أهم القيم التنظيمية ب النسبة للمؤسسات " و المشاركة
بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة ، و حياة عمل ايجابية، و صحة عقلية أفضل من
خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد، و قد ثبت أن المشاركة
تؤدي إلى إنتاجية أعلى، و تقليص الدوران الوظيفي و مزيد من الرضا الوظيفي، كما أن عدم

¹ محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص 43.

² محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي، مرجع سابق، ص ص (43-44).

المشاركة في رأي الكثيرين تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية و نفسية بالعمال على المدى البعيد⁽¹⁾، " و تتأثر المشاركة بالثقافة الكبرى أو العامة و التحولات في شكل الالتزام"⁽²⁾.

فالمشاركة في اتخاذ القرار، تلزم جميع العمال بلعب دور حيوي في التعبير عن آرائهم، و هذا لن يأتي إلا من خلال توفير جو من الحرية في العمل.

" و تعني المشاركة، إشراك فرق العمال في المساهمة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم و مقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل، و كل ما يتعلق بمصالحهم و مصالح المنظمة، و توفير جو من الثقة و الاحترام و الصراحة في مناقشة الموضوعات، و تبادل البيانات و المعلومات بين الإدارة ، و مختلف العاملين و المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين ، حيث لا يقتصر دورهم على مستوى الخضوع و الطاعة لأوامر و تعليمات الإدارة ، بل هم يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل و إجراءاته³، " و المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح فرصة إبداء الرأي و ترشيد القرارات، و يؤدي إلى رفع معنويات المرؤوسين و تحقيق الانسجام في بيئة العمل⁴.

و بناء على ما سبق، يمكن اعتبار المشاركة في اتخاذ القرارات كأحد أهم القيم بالمؤسسة و تتمثل في إشراك العمال في جميع العمليات الإدارية بفعالية، و ذلك عن طريق التعبير الصريح، و الديمقراطي عن آرائهم.

II. 3 - مفهوم الاتصال:

يمكن تعريف الاتصال كما يلي:

" يمثل الاتصال تبادل المعلومات والآراء والأفكار والمشاعر والمقترحات و الخطط والسياسات وغيرها بين أجزاء المؤسسة.

وهو روح المنظمة والعنصر الحيوي في ديناميكية هذا التجمع البشري فالاتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة وعليه يتوقف بقاؤها، وبدون الاتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم"⁵.

¹ حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006، ص ص (95-96).

² André Akoun etPiere Ansart, Dictionnaire de sociologie, éditions du Seuil, France,Paris, page63.

³ فاروق مداس : التنظيم و علاقات العمل ، د ط ، دار مدني للنشر، الجزائر، 2002، ص 81.

⁴ محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 308.

⁵حسن حريم مبادئ الإدارة الحديثة، مرجع سابق، ص ص (273،272).

كما يعرف الاتصال " بأذنه عملية قد تتم من أعلى المنظمة إلى أسفلها، وذلك على شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات سياسية أو تقارير سياسية أو تقارير سنوية، ومن أغراض الاتصال ومن أغراض الاتصال من أعلى إلى أسفل وإعطاء معلومات محددة عن العمل وشرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف بالمؤسسة وكذا شرح السياسات والإجراءات كما قد يتم الاتصال من المنظمات من أسفل إلى أعلى وذلك عن طريق السلم الإداري أو في شكل برامج الاقتراحات أو في شكل استماع الإدارة، بمختلف الطرق إلى ما يصدر عن العاملين وكذلك التقارير المختلفة أو عن طريق المجتمعات والمؤتمرات.

من التعريفين السابقين يمكن القول أن الاتصال هو عملية من العمليات الإنسانية والإدارية والحيوية بالمؤسسة، ونجاحها يقوم على الأساليب المنتهجة بالمؤسسة في إشراك العمال في هذه العملية، وهناك نوعين من الاتصال في المؤسسات اتصال صاعد واتصال نازل.

وسنحاول في وقت لاحق، معرفة أهمية الاتصال بالنسبة للمؤسسة المينائية لسكيدة ودورها في تحقيق الانسجام بين العمال.

II. 4- مفهوم احترام الوقت:

في هذا الصدد لا بد من الاعتراف قيمة احترام الوقت في المجتمعات المتخلفة ليست نفسها بالنسبة للمجتمعات المتقدمة " وإذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع فعال ومتاح للجميع سواء كانوا أغنياء أو فقراء رجالا أم نساء، فإذا لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة وفعالة فإنه سيزيد في التخلف والجهل. وفي هذا الصدد يعبر لويس هامفورد عن قيمة الوقت في قوله: "إن نجاح الآلة للعصر الصناعي، الحديث هو الساعة وليس المحرك البخاري"¹

و" يمثل الوقت أحد الموارد المتاحة للإدارة وعليه فإن إدارته تتم عن طريق التخطيط لاستخدامه وتنظيمه، وبذلك فإن هذه العمليات الإدارية الثلاثة وما تتضمنه من نشاطات يمكن استخدامها كهيكل عام لإدارة الوقت بحيث يمكن من خلال تطبيقها توفير جزء من الوقت وتحسين استخدامه"²

¹ - علي غربي وبمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر عالج الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر (د.ت)ص

² - سهيل أحمد عبيدات الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، ط 1، عالم الكتب الحديث، الأردن 2004، ص

ولهذا ينبغي أن تأخذ قضية الاستخدام والإدارة الفعالة لمورد الوقت اهتماما خاصا ضمن خطط وبرامج زيادة الإنتاجية فهناك شواهد عديدة تشير إلى وجود تجديد وسوء استخدام لمورد الوقت¹

مما سبق يمكن القول أن الوقت هو أحد الموارد المتاحة والهامة بالنسبة للعمال بالمؤسسات واستثماره يتوقف على القيمة التي يعطيها الأفراد للوقت ليس كمورد فقط بل كقيمة.

II. 5 - مفهوم الجودة: تعرف الجودة كما يلي:

" في قاموس أكسفورد تعني الدرجة العالية من النوعية أو القيمة وعموما، يوجد خمسة مفاهيم عن حقيقة الجودة كما يلي:

فائقة: الجودة تعني التفوق، تعرفها عندما تراها.

-قائمة على المنتج: حيث تتعامل الجودة مع اختلافات في الجودة لبعض الخصائص أو الصفات المميزة ويكون المنتج ذو الجودة العالية أصلب أو أكثر ليونة أو أكثر قوة.

-قائمة على المستخدم: أي ملائمة الاستخدام أي قدرة المنتج أو الخدمة على إرضاء توقعات وتفضيلات الزبائن.

-قائمة على التصنيع: أي الانسجام والمطابقة مع المتطلبات والدرجة التي يتلاءم بها المنتج مع المواصفات التصميمية.

-قائمة على القيمة: تعني الجودة كذلك بالمنتج ذو الجودة الأعلى ، وهو الذي يعطي للزبائن وفي احتياجاتهم وبأقل التكاليف وفي الوقت الحاضر، ليست تكنولوجيا مجرد تكنولوجيا فحسب، بل هي فلسفة مشتركة²

وتعرف الجودة حسب مضمون المواصفة القياسية 9000150 لعام 2000 كما يلي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج أو النشاط أو العملية أو المؤسسة أو الشخص، والتي تجعله ملبيا للحاجات

¹ - المرجع نفسه، ص 39.
² - محمد علي عبد العزيز حلواني: مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المملكة العربية السعودية، 2004، ص ص (3،4).

المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيةها وبقدر ما يكون المنتج ملبيا للحاجات والتوقعات نصفه جيدا أو عالي الجودة أو رديئا يعبر عن الحاجات المعلنة.¹

من التعاريف السابقة للجودة يمكن الاتفاق على أنها مجموعة من الصفات المميزة للأفراد الذي يقومون بتقديم خدمات للزبائن داخل وخارج المؤسسة، و هي لا تتعلق بالمنتج فقط بل بالأفراد المنتجين كذلك، وهي قيمة حقيقية للنجاح والاستمرارية ، بل هي فلسفة مشتركة بين جميع الأفراد داخل التنظيم.

II. 6- مفهوم التماسك الاجتماعي:

يتضمن التماسك الاجتماعي أولا: جاذبية الجماعة لأعضائها، ثانيا: القوى التي تدفع الأعضاء ليكونوا أعضاء فيها، كما أن بعض العلماء أدخلوا المصطلح للإشارة إلى الجماعات الكبيرة و الصغيرة على حد سواء التي تتميز بثلاث ميزات: التزام الفرد بالمعايير المشتركة بالقيم ، الاعتماد المتبادل الناشئ على المصلحة المشتركة و توحيد الفرد بالجماعة، أما أتزيوني فقد عرف هذا المفهوم بصورة مقنعة كعلاقة تعبيرية ايجابية بين اثنين أو أكثر من الفاعلين²، و المعايير المشتركة وحدها تحدد أو تعين شروط العلاقة موضوع الدراسة.

و يضيف أحمد ماهر ويقول أن "تماسك الجماعة يعبر عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها و تنشأ حالة تماسك الجماعة نتيجة رغبة أعضائها في البقاء داخل الجماعة من ناحية و ونتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى"³

يعرف التماسك بأنه الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة و يبقي على العلاقات بينهم و بين البعض الآخر، و قد تعددت معاني التماسك لكن في مجملها تقترب من إحدى المعاني الآتية: الروح المعنوية، الإتحاد، التنسيق بين جهود الأعضاء، الإنتاج، القوة، الاندماج في العمل، الشعور بالانتماء، الفهم المشترك للأدوار، العمل الجماعي، التجاذب نحو الجماعة، مقاومة التخلي عن عضويتها... الخ⁴.

¹- المرجع نفسه ، ص 4.

² عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط 2، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 99.

³ أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2000، ص 248

⁴ محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 112

و يعرف التماسك الاجتماعي فيما يلي: " تعبير ظاهرة الجماعة عن مدى قوة الروابط بين أعضاء الجماعة و مدى جاذبية الجماعة لأفرادها و يمكن القول أنه كلما زاد تماسك الجماعة كلما زادت قدرة الجماعة على فرض معاييرها وقواعدها السلوكية على أفرادها... و تشير دراسات فستجر وزملائه... إلى أنه بالقدر الذي تزيد وتقوى علاقات الصداقة بين الأعضاء (كمؤشر لقوة التماسك) تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء و تقل احتمالات انحراف الأعضاء عن هذه المعايير¹.

و هناك من يعرف تماسك الجماعة إلى درجة أعضائها على لانتماء، و أيضا بأنه محصلة القوى التي تمارسها الجماعة لكي تحافظ على عضوية أفرادها و درجة تماسك الجماعة يتحدد في ضوء عدد من المتغيرات النفسية و الاجتماعية كشعورهم بالتجاذب قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف الخاصة لأعضائها، الشعور بالتهديد المشترك أو الخوف من عدو خارجي².

أولا : المنهج المستخدم : منهج دراسة الحالة

1 - التعريف بمنهج دراسة الحالة :

¹ محمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، الإسكندرية، 1997، ص ص (260-259).
² زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي (أسسه و تطبيقاته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 136.

إن تحديد المنهج في العلوم الاجتماعية يعتبر من الخطوات الهامة في البحث ، و الحقيقة أن طبيعة الموضوع المعالج هي التي تحدد لنا المنهج المناسب للدراسة ، وبناء على ما سبق فإن موضوع دراستنا يتطلب استخدام منهج دراسة الحالة خصوصا إذا علمنا أن من مقومات هذا المنهج هو جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات " وفي علم الاجتماع عادة ما نضطر إلى مواجهة أحداث يصعب ترجمتها إلى معطيات رياضية أو صيغ صارمة ، إننا بصدد أحداث إنسانية تؤدي بداخلها العناصر الذاتية دورا مهما كما أننا أيضا أمام واقع يخضع لشبكة معقدة من المحددات التي تجعل حجم المتغيرات التي يجب دراستها ضخما جدا " ¹

وفي ضوء الواقع الاجتماعي المعقد تصبح المناهج الكيفية أكثر من ضرورية لتجاوز حالات يصعب التعامل معها بطرق كمية قد تبدو عقيمة " لهذا فإن المنهج الذي يستعمله عالم الاجتماع لكل نوع من أنواع البحوث سيكون مختلفا تبعا لهذه الأخيرة ، بسبب اختلاف الملاحظة ، الأسئلة التي ستطرح والمعطيات التي ينطلق منها " ²

وفي هذا الصدد " فإن بعض العلوم الاجتماعية وأكثر تحديدا بعض الفروع التقنية لهذه العلوم يسمح التعامل معها بطريقة كيفية " ³

" ولقد بينت بولين يونغ " في كتابها عن البحوث والمسوح الاجتماعية العلمية أن من يستخدم منهج دراسة الحالة يستطيع أن يختبر مواقف ، أشخاص وجماعات ونظم اجتماعية بحيث تكون نظريته إليها نظرة كلية ، ومن الممكن أيضا أن يصل إلى تعميمات عن طريق دراسة عدد من الحالات ، وتجميع البيانات والمعلومات عنها بطريقة علمية سليمة كما قد تكشف هذه التعميمات عن عوامل سلبية عديدة تؤثر في الموقف الاجتماعي " ⁴

لذلك قدمت تعاريف عديدة لهذا المنهج فالفرنسيون يطلقون عليه اسم المونوغرافي وتعني هذه الأخيرة وصف موضوع مفرد حيث يقصد بها الفرنسيون دراسة وحدة مثل الأسرة أو القبيلة أو المصنع دراسة مفصلة مستفيضة للكشف عن جوانبها المتعددة والوصول إلى تعميمات تطبق على غيرها من الوحدات المتشابهة .

وعند الأمريكيين يعرف هذا المنهج بأنه يتجه إلى جمع البيانات العلمية المتعلقة بأية وحدة سواء أكانت فردا أو مؤسسة أو نظاما اجتماعيا أو مجتمعا محليا وهو يقوم على أساس التعمق في دراسة

¹ فضيل دليو : دراسات في المنهجية . ديوان المطبوعات الجامعية : قسنطينة ، الجزائر 1995 ، ص 91 .

² المرجع نفسه ص 94

³ Madleine Grawitz : methodes des sciences sociales . editions dalloz . france , paris , 2001 , p 363

⁴ عبود عبد الله العسكري : منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . ط 2 ، دار النمير ، دمشق ، سوريا . 2004 ، ص 178

مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك بهدف الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وبغيرها من الوحدات كما يعرف بأنه " منهج يستخدم في البحوث الأنثروبولوجية و الإجتماعية وهو يهدف إلى إعطاء صورة كلية وشاملة لدراسة ظاهرة معينة في مجتمع ما " ¹

2 - أسباب اختياره في البحث :

هناك عدة أسباب دفعت لاختيار منهج دراسة الحالة في البحث:

_ خصوصية الموضوع و الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية يندرج ضمن البحوث الوصفية التي تسعى لجمع قدر معين من البيانات والمعلومات عن أية وحدة اجتماعية خصوصا إذا تعلق الأمر بمؤسسة كالمؤسسة المينائية لسكيكدة .

_ المرونة الكبيرة التي يتميز بها منهج دراسة الحالة وكذا مرونة الأدوات المستعملة فيه والتي تسمح بجمع أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن الموضوع أو الظاهرة محل الدراسة.

_ يساعد الباحث في الحصول على معلومات أساسية تساعده على مواصلة العمل في مواضيع عديدة مستقبلية من خلال التعامل مع عدد من الحالات.

_ الرغبة في التدريب والتمرس على مثل هذا النوع من المناهج الهامة في الدراسات السوسولوجية والأنثروبولوجية .

3 - كيفية توظيفه:

من المعلوم لدى المختصين في المنهجية أن منهج دراسة الحالة في الدراسات السوسولوجية والأنثروبولوجية يهدف إلى التعرف على ثقافة الجماعة وأسلوبها في الحياة لذلك فإنه يتميز بطريقة خاصة ومميزة في الحصول على المعلومات والتعمق فيها تعمل فيها .

لذلك فقد تم توظيف خطوات هذا المنهج في جميع مراحل هذا البحث انطلاقا من الجانب النظري بحكم أن البحث العلمي هو عملية متكاملة بين الجانب الميداني والنظري ، وبناء على ما سبق كان مايلي :

¹ عبود عبد الله العسكري : نفس المرجع ، ص 94 .

1 - تحديد أبعاد الحالة :

فالحالة بالنسبة لدراستنا الراهنة هي المؤسسة المينائية لسكيدة ، وتتمثل هذه الأبعاد في البعد التاريخي ، المذهبي ، الإداري ، الإستراتيجي ، المالي ، القانوني ، الغايات والأهداف ، النشاطات ، ولقد قمنا بهذه الخطوة من خلال جمع المعطيات المتعلقة بجميع جوانب المؤسسة عن طريق مجموعة الأدوات والتقنيات التي يتطلبها دراسة الحالة .

2 - تحديد مصادر جمع المعطيات : من خلال الوثائق الرسمية الخاصة بالمؤسسة المعنية بالدراسة الميدانية وكذا المسؤولين ، والعمال فيها ، والذين من خلالهم تم توضيح مجموعة من المعالم المحورية الخاصة بالمعلومات المتعلقة بجانب الثقافة التنظيمية للمؤسسة وكذا العلاقات الاجتماعية .

3 - إعداد أدوات جمع البيانات : وقد تم ذلك فعلا ، وتطرقتنا إليها بالتفصيل في عنصر أدوات البيانات ، ولكن نذكر أن الملاحظة والمقابلة كانتا بمثابة أداتين أساسيتين ، ثم يأتي القياس السوسيو مترى مادما بصدد دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة .

إضافة إلى الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة.

4- جمع البيانات من مصادرها المختلفة : سواء تعلق بالبحث البيبليوغرافي أو التراث السوسيلوجي أو معلومات ميدانية من المؤسسة المعنية بالدراسة .

5- عرض و تحليل البيانات : وهي خطوة ملازمة لجميع مراحل البحث وخصوصا في الجانب الميداني

ثانيا: أدوات جمع البيانات

يتسم السلوك الإنساني، على العموم بالتشابك و التعقيد، و سرعة التغير، و بالتالي فإن فهم هذا السلوك يفرض على الباحثين استخدام جملة من التقنيات المنهجية لاستكشاف و فهم طبيعة هذا السلوك الاجتماعي و متغيراته و ارتباطاته. و من أجل الخروج عن دائرة التقنيات و المناهج الشائعة الاستخدام، جاء اعتمادنا على مجموعة تقنيات تتماشى مع منهج دراسة الحالة المتميز بالمرونة الكبيرة في الاستعمال و كذا التقصي.

وعلى هذا الأساس، استعملنا الأدوات التالية:

1-الملاحظة:

على الرغم مما تشكله هذه التقنية المنهجية من صعوبة مبدئية، إلا أنها تشكل لدى الكثير من الباحثين أهم تقنيات البحث العلمي. و هي " تقنية مباشرة للتقصي العلمي، تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام بسحب كفي بهدف فهم المواقف و السلوكيات".⁽¹⁾ واستعملنا هذه الأداة بطريقة مكنتنا من الحصول على المعلومات الهامة المتعلقة بالدراسة، و عند عجزنا عن فهم بعض المواقف اضطررنا إلى استخدام ما يعرف بالملاحظة المستترة و ذلك بالاندماج مع العمال أو المجموعات العمالية من دون إدراكهم لملاحظتنا لهم. ولقد انصبت الملاحظات حول سلوكيات و مواقف و ممارسات العمال و طريقة نقاشاتهم و كيفية مواجهتهم لبعض المشكلات في ميدان العمل، إضافة إلى الملاحظات التي أجريت بميدان المؤسسة، حيث لوحظ اهتمام كبير بتوضيح سياسة الجودة و النوعية سواء بالنسبة للعمال أو المتعاملين و الزبائن و العملاء، و ذلك من خلال المصقات و اللافتات و الشعارات البارزة في كل زاوية من زوايا المؤسسة انطلاقا من المدخل الخارجي بكل أبعاده و كذلك المجلة الشهرية و السنوية التي تسلم للعمال، علاوة على ملاحظة شكل العلاقات السائدة سواء علاقات التعاون و الاندماج أو التنافس و الصراع.

II-المقابلة:

و تماشيا مع المنهج المستخدم فقد قمنا باستعمال المقابلة كأداة موجهة لمسارات البحث خصوصا إذا علمنا أنها تحتل مركزا هاما في البحث السوسولوجي، و تعتبر من الأدوات الأساسية الأكثر استعمالا و انتشارا في الدراسات الإمبريقية و ذلك لما توفره من بيانات حول الموضوع المراد دراسته و تعرف بأنها وسيلة تقوم على حوار لفظي مباشر بين الباحث و المبحوث. و يرى " Durand " أن هذا الدور يكون منظما بين المبحوث و الباحث الذي يكون مزودا في الغالب بدليل عمل مبدئي لإجراء المقابلة يتضمن نقاطا محددة تقود عملية إجراء المقابلة.⁽²⁾ إن منهج دراسة الحالة يعتمد غالبا على أدوات تتطلب التفاعل و المعاشية و هذا ما يقتضي بالتأكيد ضرورة الاندماج و مساهمة الحالات المدروسة و محاولة كسب ثقة المبحوثين. و المقابلة بالنسبة لدراستنا تميزت بالكثير من

¹ موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2004، ص 184.

² فضيل دليو و آخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص ص (190-191)

الخصوصية نظرا لما يقتضيه استعمال هذه الأداة من اعتبارات موضوعية تخص سير البحث و من أهم هذه الاعتبارات:

- توفير الوقت الكافي للاندماج داخل ميدان البحث، و الثقة اللازمة و من ثم الغوص في إجراء مناقشات مبدئية حول الموضوع تمهيدا للمقابلات البحثية و التي تتطلب الكثير من الجدية.

- الملاحظة المستمرة و الدقيقة و المتكررة لسلوكات الأفراد و طبائعهم و عاداتهم و نوعية العلاقات التي تربطهم و هو ما يتطلبه بالفعل موضوع دراستنا.

- ضرورة كسب ثقة المبحوثين، عن طريق مشاركتهم الصريحة في بعض النشاطات بالمؤسسة، و هو ما تم فعلا بالحضور إلى المكاتب و الحديث في الحياة اليومية، و ميولاتهم و مواهبهم و غيرها. و لقد كان استخدامنا للمقابلة انطلاقا من كونها تتميز بالمرونة و هي الأنسب للتحليل في المراحل اللاحقة نظرا لما توفره من إمكانية لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات و المعلومات المتعلقة بالموضوع. " إذا أصبحت المقابلة أداة إجبارية" (1)

III- القياس السوسيو مترى:

لقد كان الهدف الأساسي من استخدام هذه التقنية هو معرفة نوعية العلاقات الاجتماعية في شكلها الإيجابي و هو التماسك الاجتماعي، و لم يكن التركيز شديدا عليه، لكن من الناحية المنهجية كان من الضروري التماس الصرامة. و تجدر الإشارة إلى أن هذا المصطلح كان أول من استخدمه هو " مورينو (1892- 1974) " (Morino) لدراسة ديناميكيات الجماعة⁽²⁾ و " تعتبر طريقة مورينو في تصميم الإختبار السوسيو مترى من أبسط الطرق الشائعة في مجال القياس الاجتماعي و أسهلها، غير أنه وضع عددا من الشروط الواجب توافرها مجتمعة عند تصميم هذا الإختبار لضمان تحقيق الأهداف المرجوة منه و تطبيقه على أية جماعة كانت.⁽³⁾ و من هذه الشروط التي حرصنا على توفيرها مايلي:

- ضمان السرية الكاملة و المطلقة لاستجابات المبحوثين.

1 Alain Blanchet et A. Gotman : *l'enquête et ses méthodes, l'entretien*, 1ere ed, nathans, paris, France, 1992, p115

2 Roger Mucchielli : *psychologie de la relation d' autorité*, 3 eme ed, les éditions esf, p 99

3 ماهر محمود عمر : *سيكولوجية العلاقات الاجتماعية*، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 271.

- توفير الحرية الكاملة للمبجوثين للتعبير عن مشاعرهم و أحاسيسهم نحو الأفراد المراد الاستفسار عن مدى تقبلهم لهم أو مدى رفضهم.
 - تحديد نطاق الجماعة التي سيطبق على أعضائها الاختبار بحيث تكون واضحة المعالم بالنسبة للباحث نفسه.
 - تحديد الموقف الاجتماعي المراد الاستفسار عنه بصورة واضحة و بلا شمولية و بلا عمومية...الخ.
- و قد عملنا مع 05 (مجموعات) و كل مجموعة تتكون من 05 أعضاء، مع العلم أن هذا الاختبار يتضمن سبعة بنود.

IV- الوثائق و السجلات:

استعملنا هذه التقنية للحصول على مزيد من المعلومات حول الموضوع المتعلق بالثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية، مثل لوحدة التحكم، القائمة الاسمية لجميع عمال المؤسسة المعنية بالبحث، الحالة المالية للمؤسسة (رأس المال، رقم الأعمال)، معدلات الشكاوي، الغيابات... الخ، الهيكل التنظيمي و غيرها.

ثالثاً: فضاءات (مجالات، حقل) الدراسة

لقد شكل فضاء الدراسة منذ البداية في إنجاز هذا البحث هاجسا حقيقيا، فلم يكن متبلورا كما ينبغي، بل كان التصور للميدان يشوبه الغموض و يكسوه اللابوضوح، فمنذ بداية البحث، كان التساؤل يتمحور حول معضلة الميدان، و ما تفرضه من إشكالات. لقد كان هاجس الميدان يبرز باستمرار في كل مراحل إعداد الإطار النظري مشكلا بذلك جملة من التوترات و المخاوف بين الحين و الآخر، و أمام هذه الإشكالية الميدانية و الموقف الإشكالي، استقر بنا الرأي على إجراء مجموعة من المقابلات من خلال توظيف تقنية الملاحظة و المقابلة باعتبارهما أداتين هامتين لتقصي الحقائق و المعلومات من الميدان. و من ثم الاستقرار على إجراء للدراسة الميدانية في المؤسسة المينائية لسكيدة (EPS) بعد تأكدا من كونها الميدان المناسب للدراسة. و هذا لعدة مبررات:

- انتهاج المؤسسة المينائية لسكيدة لسياسة نهوض جديدة متمثلة في العمل على الاهتمام أكثر بالموارد البشري و جعله الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية القريبة و البعيدة المدى.

- عمل المؤسسة بنظام الجودة الشاملة (ISO 9001) و هو مؤشر على سير المؤسسة بالمعايير و المقاييس الدولية مما يجعلها تحتل المراكز الأولى على المستوى الوطني، و مراتب ريادية بالحوض الغربي للبحر الأبيض المتوسط و شمال إفريقيا.

-النتائج المحققة خلال السنوات الأخيرة، حيث حققت نهاية سبتمبر 2006 رقم أعمال قياسي تجاوز 6 ملايين دينار جزائري، و هو رقم لا يستهان به خصوصا بالنسبة للمؤسسات ذات الطابع الخدماتي.

- الموقع الإستراتيجي للمؤسسة المينائية خصوصا أنها بمحاذاة المنطقة الصناعية لسوناطراك.

و سنتطرق إلى توضيح دقل الدراسة في ثلاثة فضاءات كما يلي: الفضاء المكاني أو الجغرافي، الفضاء البشري، الفضاء الزمني.

I- الفضاء الجغرافي:

لقد ذكرنا في وقت سابق أن منهج دراسة الحالة يتطلب استخدام إستراتيجية منهجية تتطلب من الباحث الكثير من المرونة في التعامل مع المعطيات المستقاة من الميدان.

و عندما تكون الحالة مؤسسة، على الباحث أن يحدد أبعاد الحالة، و لا يمكننا مفصلة الحالة (المؤسسة المينائية لسكيدة) من المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه (ولاية سكيدة).

لذلك جاء تحديدنا للمجال الجغرافي على شكل نمطين محددتين لفضاء البحث الميداني و هما الفضاء الجغرافي العام، و كذا الفضاء الجغرافي الخاص.

I-1- الفضاء الجغرافي العام (مدينة سكيدة):

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بمدينة سكيدة التي تقع على الشريط الساحلي الشرقي الجزائري على امتداد 130 كلم تقريبا، و هي محصورة بين البحر المتوسط، و لاية عنابة، قسنطينة، قالمة و جيجل، تقدر مساحتها ب 4137.68 كلم². تمتاز بشطان روعة في الجمال.

انبثقت و لاية سكيدة عن التقسيم الإدارية لسنة 1974، و هي متكونة من 13 دائرة، و 38 بلدية، و تعتبر نقطة التدفق لكل المبادلات التجارية القادمة من المدن المجاورة، و كذلك هي محور تجاري بين الجوانب الأربعة "الشرق، الغرب، الجنوب..." و هي أيضا مركز اتصال بين داخل المنطقة و البحر، و مدينة سكيدة شرقا، و هذا عبر مختلف فترات الاحتلال التي تزامنت عليها بفضل مينائها الذي يرتبط تاريخه بتاريخ هذه المدينة، و الذي يتميز بخصوصية و جودة في المركز

الروماني Sinus numidicus في خليج نوميديا، و هو واحد من الخلجان الأكثر أهمية في شمال إفريقيا بين رأس بوقروني في الغرب، و رأس الحديد في الشرق.

أنشأت المدينة الرومانية الإستعمارية على موقع نهر الزرامنة و هي محصورة بين تلال بويعلی، سبع بيار في الغرب و تلال سكيكدة الموارد المسماة بوعباز في الشرق.

أما فيم يتعلق بأصل سكان مدينة سكيكدة، فإن هناك نقصا في الوثائق القديمة الخاصة بأصل السكان، فلا يوجد إلا تقارير البحوث التي قام بها Freud charles لفائدة الجيش الفرنسي.

أحسن تعريف من أجل وصف هذه العلاقات، هو الحديث عن نوع من المواجه المفصلة لقبائل هذه المنطقة، و كذلك تلك المنحصرة بين بحيرة فزازة في الشرق وواد الزهور في الغرب، البحر المتوسط في الشمال وواد السمندو في الجنوب، حيث سكنها ما لا يقل عن 22 قبيلة أو " دوارا "، و هي رحاتا، بني مهنا، أولاد عطية، التوميات، عولما، ماسلا، بني والبان، ولد الحاج ، بني الساحق، لواد الساهل، زرامنة، القوفي ، بني فرقان، مساليا، ثعابنة، و شاويا ريفية، عشاش، أولاد حميدش، ولد معزوز...الخ

المعلومات المتعلقة بالنمط الحياتي لسكان المنطقة تقول أن هؤلاء من كانوا في جزئهم الكبير جبليون و يعيشون على الفلاحة، زراعة الأشجار (أشجار الزيتون، الكروم) و زراعة الحبوب (القمح، الشعير)، تربية بعض الحيوانات. و فيما بعد تطورت الزراعة، و أصبحت تشمل الحقول الكبرى مثل الصفصاف و الزرامنة، كما تطورت النيات من قبيلية إلى حضارية متطورة إلى حد ما في نمطها.

على بعد 03 كلم من غرب روسيكادا، تقع " استورا " و تعني آلهة الحب و الجمال عند الفينيقيين، كما تعتبر الآلهة الحامية و الحافظة للبحارة، و كون استورا خليج ذو مياه دائمة و هادئة يعزز و يقوي إعتقادات البحارة حول ميزة الحماية في استورا حيث تحميهم من هول البحر و تحكي كذلك الميناء من الرياح العنيفة الشمالية الغربية العاصفة بالمنطقة.

و على إعتبار الرومان واجهوا عدة صعوبات في نقل البضائع و عائدات الفلاحة قاموا بإنجاز شبكة كبيرة من الطرقات تسمح لهم بتبادلات تجارية مع المدن المجاورة و قد كانت روسيكادا المحور الرئيسي للتجارة و قد إرتكز النشاط التجاري في مختلف الحقبات التاريخية بميناء سكيكدة.

إن استعراضنا التاريخي للمدينة ليس اعتباطيا، بل لأن تاريخ المؤسسة المينائية لسكيكدة يرتبط إرتباطا لصيقا بالمدينة، و من جانب آخر فممارسات السكان تعطي انطبعا كبيرا بتأثرهم بالطابع البحري المميز لها، و هذا حتى في طقوس الأفراح عندهم، و ربما هذه العادات المرتبطة بالبحر تحتاج إلى دراسات أنثروبولوجية متأنية.

إضافة إلى أن المؤسسة تساهم بدور فعال في تنمية المجتمع المحلي السكيكدي من خلال توفير مناصب الشغل، و المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة التي تساهم بتمويل عدد كبير من الجمعيات المحلية و تشكيل هوية جماعية مميزة.⁽¹⁾

و بعد تعرضنا إلى الفضاء الجغرافي العام (مدينة سكيكدة)، و الذي يتواجد فيه الفضاء الجغرافي الخاص (المؤسسة المينائية لسكيكدة) سنقوم الآن بتقديم صورة شاملة عن هذه المؤسسة التي تعتبر محور دراستنا و هذا من خلال تطبيق بعض الخطوات التي يتطلبها منهج دراسة الحالة و التي تعرضنا إليها في عنصر سابق، و هو تاريخ المؤسسة.

I-2- الفضاء الجغرافي الخاص (المؤسسة المينائية سكيكدة):

و البداية تكون بالبعد التاريخي:

يرجع تأسيس أول ميناء بسكيكدة إلى القرنين 7 و 8 قبل الميلاد، حيث أنشأه الفينيقيون بعد تأسيسهم للإمبراطورية القرطاجية و التي امتدت إلى نوميديا (إفريقيا الشمالية)، و ظهرت " أستورا " "Stora" في هذه الفترة و بعد تهديم قرطاج على يد الرومان في 147 قبل الميلاد، أسسوا مدينة روسيكادا في موقع مدينة سكيكدة الحالية، و تطلب وصول الميناء إلى الوضعية الحالية أكثر من 125 سنة.

بعد نهاية 1830 كان الميناء عبارة عن مرفأ صغير من أعمدة هي الحديد و الصلب، حيث لا تستطيع السفن القيام بالعمليات التجارية و التفريغ مباشرة على أرضيته بل تفرغ حمولتها على رمال بشاطئ خليج سطورا و التي تتواجد على بعد 3 كلم غرب سكيكدة كما ذكرنا سابقا، ثم تحمل هذه السلع على عربات مسطحة و التي توصلها إلى سكيكدة المدينة.

إن المشروع النهائي المصادق عليه إبان الاحتلال الفرنسي للجزائر أعاد بناء الميناء قرب مدينة Philippeville سابقا، عوض سطورا و قد شمل هذا المشروع مايلي:

¹ للمزيد حول هذا العنصر يمكن الإطلاع على منشورات الديوان الوطني للسياحة أو الديوان المحلي للسياحة الذي يشرف على جانب من نشاطاته السيد الوالي و منها الكتاب الضخم " سكيكدة فنون و معالم "

- بناء الحاجز الكبير الذي يمتد على طول 14 كلم.⁽¹⁾
- بناء حاجز أفقي لتكوين حوض مائي لإنشاء ميناء مؤقت.
- بناء حاجز القصر الأخضر (Château vert) و بصفة نهائية المساحة الأمامية للميناء.
- انطلقت هذه الأشغال سنة 1860، و من 1891 إلى 1959 و اقتصرت العمليات على ما يلي:
- تمديد طول الحاجز الكبير ب 225 م و ذلك من 1891 إلى 1897.
- بناء مساحات غير مغطاة و أرصفة جديدة من 1930 إلى 1957.
- بناء رصيف القصر الأخضر على الحاجز الذي يحمل نفس التسمية و الذي انطلقت به الأشغال سنة 1959 لتنتهي عام 1969 بترميم الرصيف المسمى Marinelle و الذي ازداد طوله ب 290م و هكذا إلى أن تأسست المؤسسة المينائية لسكيدة بتاريخ 14 أوت 1982 ، في خضم برامج إعادة الهيكلة للمؤسسات حيث أسندت لهذه المؤسسة المهام التي كانت على عاتق:
- الديوان الوطني للمواني (ONP)
- الشركة الوطنية للشحن و التفريغ (Sonama)
- الشركة الوطنية لسحب البواخر (CNAN)
- و في عام 1989 انتقلت المؤسسة إلى الاستقلالية و أصبحت حسب القانون 88/01 المؤرخ في 12 جانفي 1988 مؤسسة ذات الاستقلالية في التسيير. هذه الاستقلالية تخول لها اتخاذ القرارات و تنفيذها دون وصاية استغلال حالة الاستثمارات الكبرى، النقل و الصيد البحري نظرا لتأثير دورها مباشرة في الاقتصاد الوطني.
- هذا فيما يخص البعد التاريخي للمؤسسة، أما فيما يخص البعد المالي للمؤسسة عبارة عن شركة مساهمة ذات رأس مال قدر بأكثر من 3.500.000.000.00 دج حسب الجرد السنوي لنهاية 2008 و بداية سنة 2009. هذه الموارد المالية موزعة على صناديق المساهمة كما يلي: - الخدمات 40 %
- صناديق مختلفة 30 %
- الإعلام و المواصلات 30 %

¹ Historique de l' entreprise portuaire de skikda document interne de l'entreprise

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة حققت رقم أعمال قياسي بلغ من بداية 2007 أكثر من 07 مليار دج. المصادر المالية للمؤسسة متنوعة نتيجة لتعدد و تنوع النشاطات التي تقوم بها و التي سنتطرق إليها بالتفصيل عند شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما البعد المذهبي للمؤسسة من خلال رسالة المؤسسة و التي تحدد فيها أهداف و هوية المؤسسة، فهذه الأخيرة تطورت لمسايرة التطورات الحاصلة في مجال السوق العالمية و محاولة إيجاد مكانة و ميزة تنافسية على الأقل على المستوى الوطني. و يمكن مطالعة هذا الجانب في ملاحق هذه الدراسة. نذكر فقط أن رسالة المؤسسة بالنسبة ل : EPS مدونة و مكتوبة و محددة الأهداف خصوصا ان نظام الجودة الشاملة هو الشغل الشاغل للإدارة العليا و العمال¹.

البعد الإستراتيجي: نلاحظ على المؤسسة المينائية لسكيدة و بعد إطلاعنا على مجموعة من الوثائق و السجلات الداخلية أنها ذات شكلين من الإستراتيجيات : إستراتيجية عامة و قائمة على أسس النوعية و الجودة الشاملة و هي التي تحمل شعار " **Notre challenge c'est la qualité** " و إستراتيجيات خاصة بكل توجه من توجهات المؤسسة الضخمة من حيث هيكلها و عدد عمالها و إمكانياتها.

فيما يتعلق بالبعد الاجتماعي للمؤسسة، يتحدد من خلال مكانة المؤسسة و دورها في المجتمع و العلاقات التي تنسجها مع باقي المؤسسات فهي تلعب دورا فعالا و حيويا في القطاع الاقتصادي ، إذ تعتبر ركيزة للنشاط الاقتصادي بمدينة سكيكدة خصوصا ، و الجزائر عموما و لها علاقات اقتصادية مع مؤسسات وطنية أهمها سوناطراك من خلال مكتب " هيبروك " التابع لهذه الأخيرة و التي تقوم بالمعاملات الإدارية للتصدير البترولي مباشرة من الميناء البترولي التابع للمؤسسة المينائية. إضافة إلى الأبواب المفتوحة على المؤسسة و محاولة إعلام المجتمع المحلي بمختلف أنشطتها، يل الفرق المحلية و عقد معاهدات مشتركة مع المعاهد العليا و الجامعة للتربصات القصيرة و الطويلة المدى.

ناهيك عن كون المؤسسة تساهم بدور كبير في توفير مناصب الشغل الدائمة و كذا المؤقتة للشباب المحلي، إضافة إلى إسهاماتها في المحافظة على البيئة للواجهة البحرية من خلال سياسة التوعية، الصحة، الأمن و البيئة QSE لحيازة شهادة المقايسة الدولية للبيئة ISO 14001 و يمكن الإطلاع على هذه السياسة في الملاحق.

¹ تم الحصول على المعلومات المالية السابقة في مقابلة أجريت مع أحد إطارات مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة.

أما البعد التكنولوجي، فلا يخفى على الجميع أن التطورات التكنولوجية التي تشهدها المؤسسات العالمية قد أثرت بشكل كبير على أدائها المؤسسي، و نظرا للسياسات الجديدة المنتهجة من طرف المؤسسة فقد أصبح لزاما على عمالها التمرين على الإعلام الآلي لأن المؤسسة تتعامل مع عملاء و زبائن من داخل و خارج الجزائر ، و يتطلب ذلك السرعة في إنجاز العمل و هذا لن يتأتى إلا من خلال التكنولوجيا و الملاحظ هو أن للمؤسسة شبكة داخلية للإعلام الآلي Intranet و شبكة خارجية مربوطة بالموانئ التسع على المستوى الوطني هذا من جانب من جانب آخر فالنشاطات التجارية للشحن و التفريغ و العبور و غيرها تتطلب كذلك السرعة، لذلك فالمؤسسة حريصة على إرضاء متعاملها من خلال سياسة السرعة في الإنجاز و بأقل التكاليف.

البعد الإداري للمؤسسة: يعتبر من أهم الأبعاد لأن من خلاله نتعرف على كل ما له علاقة بالأساليب و المتابعة و المراقبة و التسيير و التخطيط و التكوين و القيادة. و لقد كانت محاولتنا عديدة للحصول على لوحة التحكم للمؤسسة و التي من خلالها تمكنا من معرفة مختلف الخطوط العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية للمؤسسة. و الملاحظ في هذا الصدد، أن كل شيء مخطط له سواء تعلق الأمر بالنشاطات القريبة أو البعيدة المدى. و في هذا السياق، أجرينا مقابلة مع المسؤول على تصميم لوحة التحكم للمؤسسة، و أفادنا ذلك في التحليل في المراحل اللاحقة من البحث¹.

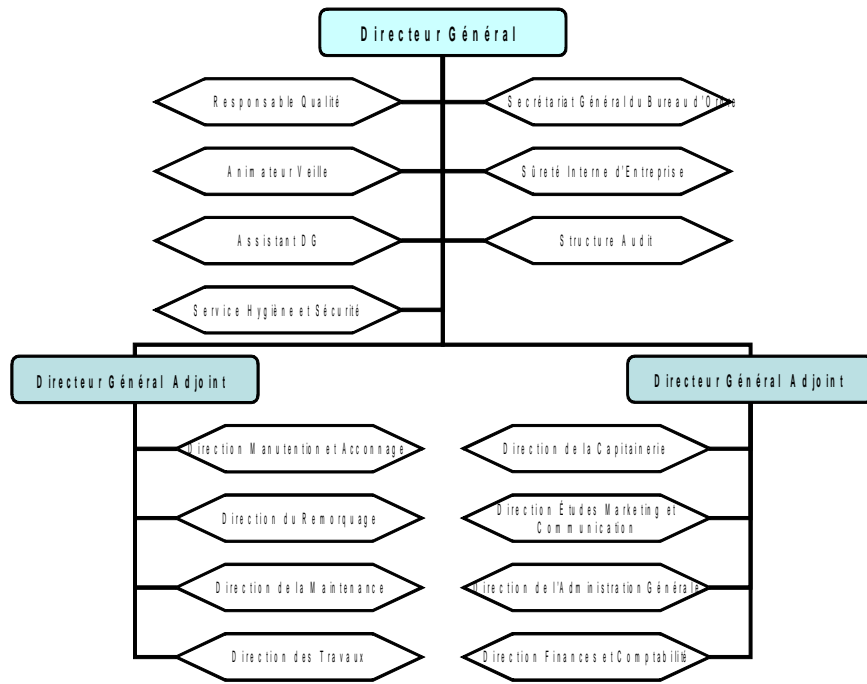
و يؤكد المختصون في هذا الصدد، على أن أحسن دليل على معرفة شكل القيادة و النشاطات بالمؤسسة، هو الرجوع إلى الهيكل التنظيمي لها. و لقد تطرقنا إليه بالتفصيل. نظرا لأهميته الإستراتيجية في موضوعنا.

أما بعد الموارد البشرية: فهو عصب المؤسسة لأنه محرك العملية الإنتاجية. و على هذا الأساس"، فالمؤسسة عملاقة من حيث مواردها البشرية الشابة، وكذا القيادات ذات الخبرة الطويلة و التي تحاول المؤسسة عن طريق مخططها المدروس للتكوين والذي اطلعنا عليه في لوحة التحكم م من تلقينها للعمال الجدد، مع الحرص على الاستفادة سواء في الجانب الإداري أو التقني بالنسبة للمهام التي تتطلب العمل الميداني كالصيانة و الشحن و التفريغ. لذلك جاء توزيع العمال بالمؤسسة كعمال دائمين، و مؤقتين وإطارات، وكذلك عمال يوميين، و الجدول المرفق في الملاحق يوضح ذلك.

¹ ما لاحظناه في نهاية شهر ديسمبر، هو ما يعرف بالجرد السنوي لكل نشاطات المؤسسة و زيارات اللجنة الدولية للمقاييس للجودة و النوعية لمتابعة مدى تطابق جودة الخدمات مع الشروط الدولية.

وسنقدم الآن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومختلف النشاطات والمديريات وعدد العمال :
و بناء على ما سبق فالهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة - E P S - يتكون من (08) مديريات كاملة ، وهذا دليل على أن هذه الأخيرة تعتبر من أكبر المؤسسات الخدماتية على المستوى الوطني والمتوسطي ، وسنحاول الآن شرح دور هذه المديريات وتوضيح مهامها بالاستناد إلى الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة و كذا الهياكل المكونة له ، والأشكال التالية توضح ذلك :

•المديرية العامة :



الشكل (1) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة المينائية لسكيدة - E P S -

❖ المديرية العامة : إنها العمود الفقري للمؤسسة من الناحية الإدارية والتسييرية ، اختصار (D G) تضم (37) عاملا منهم (29) دائمون ، و (08) متعاقدون ، ومن بين المهام المنوطة بهذه المديرية هي :

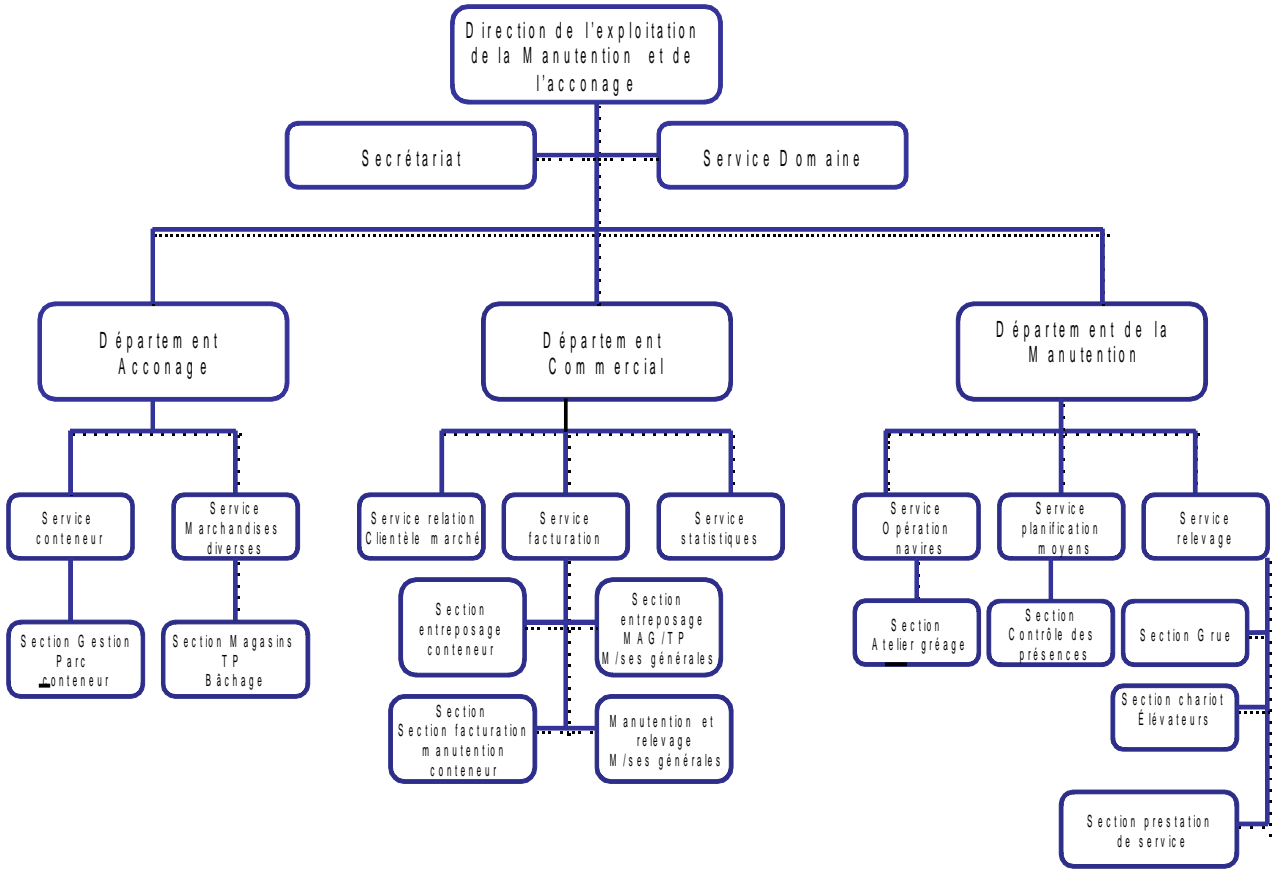
- تنسيق ومراقبة جميع أعمال المؤسسة .
- تحديد الوضع العام للمؤسسة .
- التوجيه و الإرشاد فيما يخص الوضع الإداري والتسييري والقانوني للمؤسسة .

وتتكون مما يلي :

- السكرتارية العامة لمكتب التنظيم : هي المسؤولة عن البريد الوارد والصادر وتقوم بتنظيم العمل والمواعيد .
- مسؤول النوعية : خصوصا أن المؤسسة تتبع شعار "NOTRE CHALLENGE" ، أو التحدي بالنسبة لنا هو النوعية مرتبط بالإدارة العامة ، لديه السلطة لحفظ نظام تسيير النوعية .
- الأمن الداخلي للمؤسسة : توفير الأمن داخل ميدان العمل ، خصوصا أن المؤسسة تحتل موقعا استراتيجيا قريبا من القاعدة البترولية الكيمائية لسونا طراك .
- خلية التدقيق CELULE D'AUDIT : تسهر على الرقابة والتدقيق في الحسابات المالية الخاصة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة .
- مساعد المدير العام : تحضير الملفات الخاصة بالمدير العام .
- خلية النظافة والأمن : تنظيف ميدان العمل TERRAIN ، والحفاظ على أمن العملاء ، العمال ، والزبائن .
- نائب المدير العام : له صلاحيات المدير العام في حالة غيابه .

• من هنا سنشير الى أهم الهياكل المكونة لهذا الهيكل :

1- مديرية الاستغلال، الشحن والتفريغ :



الشكل (2) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الاستغلال ، الشحن والتفريغ للمؤسسة - E P S - .

تعتبر من أكبر المديريات من حيث عدد العمال ، وكذا النشاطات ، فهي المكلفة بالعمل على الميدان . تضم (681) عاملا ، منهم (344) دائمون ، (337) متعاقدين .

➤ الاستغلال هذا يعني الاستخدام والاستغلال الأمثل لعمليتي الشحن والتفريغ ، أما

الشحن فهو نقل البضائع من الرصيف إلى السفينة ، والتفريغ يتم من خلال نقل

البضائع من السفينة إلى الرصيف عن طريق آلات الرفع ، ومن بين مهامها

مايلي :

-تنسيق ومراقبة العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ .

-تقديم إمكانيات وآلات للبواخر و المتعاملين الاقتصاديين .

- التسيير التجاري للهياكل القاعدية والتجهيزات المتخصصة بالمجال العمومي للمؤسسة .
- متابعة حركة البضائع .
- تحصيل المعلومات الإحصائية .
- الاستقبال البحري وإرساء البضاعة .

تجدر الإشارة إلى أن هذه المديرية تتكون من ثلاثة أقسام :

1- قسم التفريغ : يضم ثلاثة مصالح وأربعة فروع ، ومن أهم أعماله :

المناولة البحرية و ترتيب العمليات التسويقية .

ب- القسم التجاري : يضم ثلاثة مصالح : مصلحة الميدان ، مصلحة الإحصاء ، مصلحة العلاقات مع الزبائن .

ج- قسم الاستغلال : ويضم ثلاثة مصالح : مصلحة التخطيط و عمليات متابعة المدخلات ومصلحة الرفع ، مصلحة الفوترة والاستغلال .
والجدير بالذكر كذلك أن كل مصلحة تضم فروع .

2- مديرية قيادة الميناء :

هي عصب أمن المؤسسة ، وسلامة محيطها الداخلي والخارجي . تضم (187) عاملا ، منهم (

164) دائما و (23) متعاقدا ، تقوم هذه المديرية بعدة مهام منها :

-الإشراف على قيادة و أمن الميناء .

-التنسيق مع المصالح الأمنية الأخرى للمؤسسة كشرطة الحدود البحرية و حرس السواحل

-ضمان سلامة المسطحات المائية و التجهيزات البحرية .

-السهر على الحفاظ على أمن الأشخاص والممتلكات .

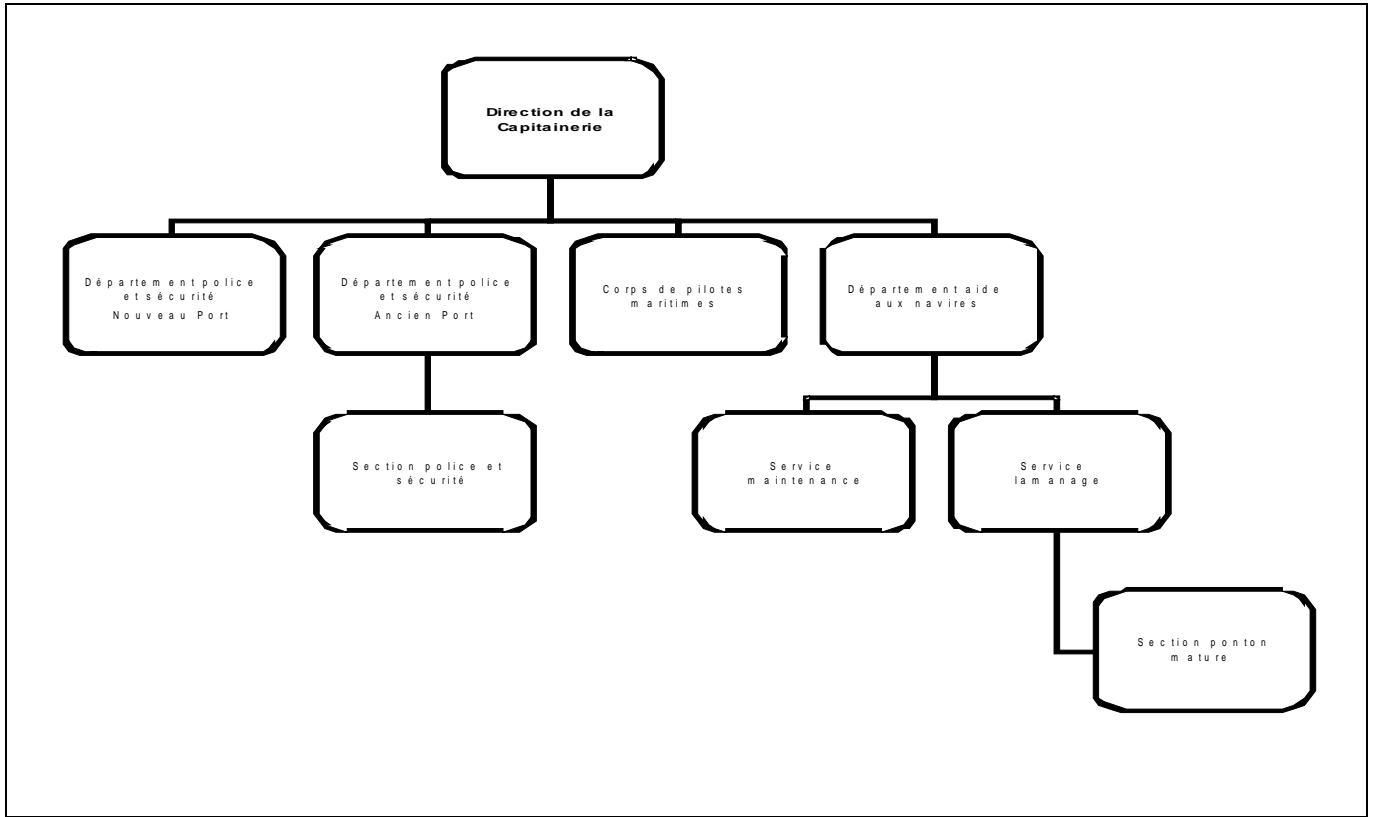
•تضم مديرية قيادة الميناء ثلاثة أقسام :

- قسم الشرطة والأمن للميناء القديم . ANCIEN PORT

- قسم الشرطة والأمن للميناء الجديد .NOUVEAU PORT

- قسم المساعدة على الرسو .

و الشكل (3) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية قيادة الميناء بسكيكدة .



تعتبر من أهم المديريات ، خصوصا أنها تقوم بوظيفة صيانة العتاد . وتضم (94) عاملا ، منهم (

65) دائما و (23) متعاقدا ، ومن وظائفها :

- صيانة و حفظ المعدات والتجهيزات .
- صيانة ممتلكات الميناء .
- تموين وتسيير المخزون .

• تتكون هذه المديرية من 06 مصالح :

- مصلحة الطرق والتوصيف (التنظيم) .
- مصلحة صيانة الرافعات .
- مصلحة الشراء من السوق المحلي .
- مصلحة الشراء من السوق الخارجي .
- مصلحة صيانة العتاد الأرضي .

- مصلحة تسيير المخازن .

4- مديرية الأشغال :



شكل (4) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال

تضم هذه المديرية (53) عاملاً، من بينهم (34) دائمين ، و (19) متعاقدين . من المهام

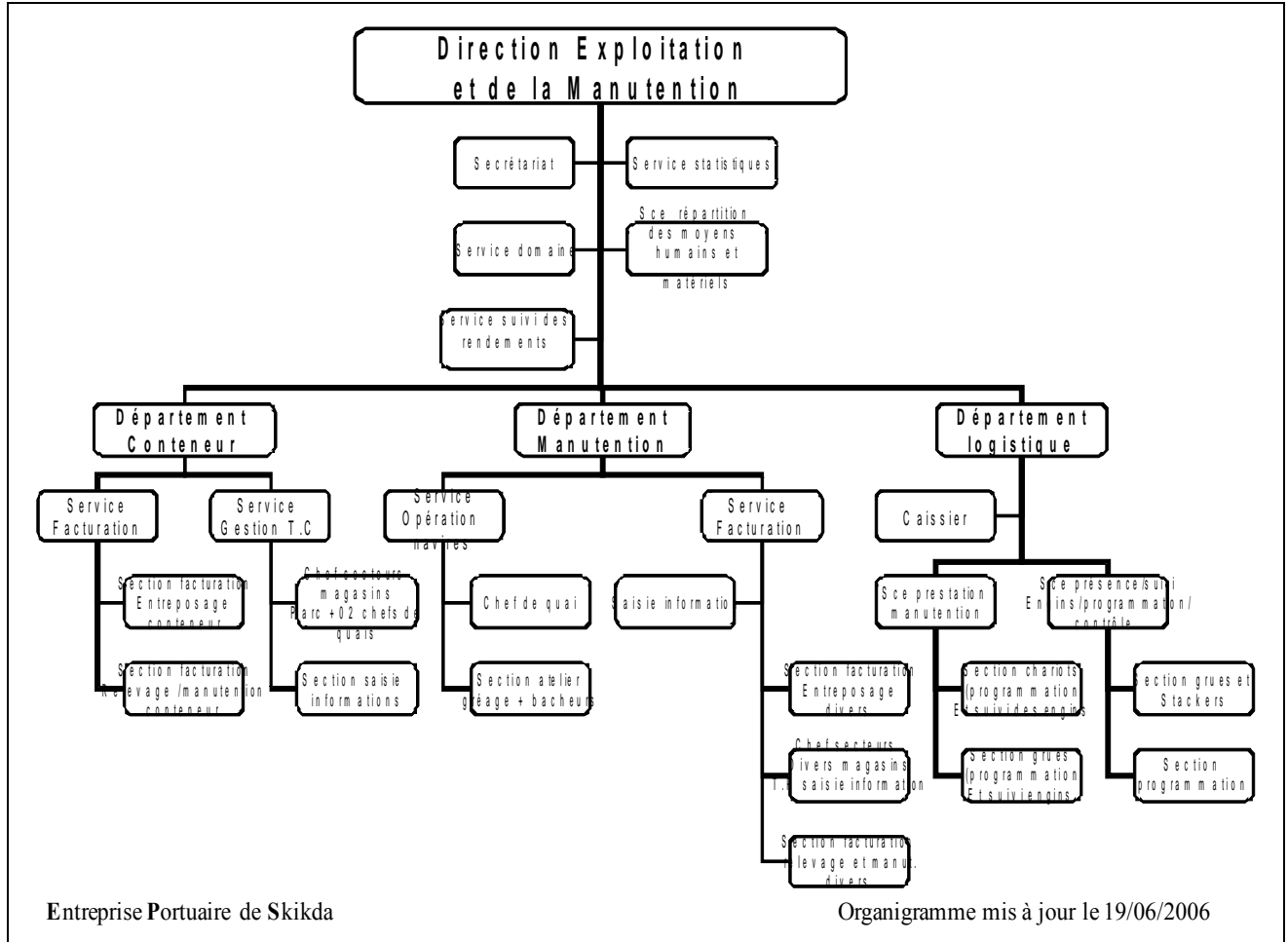
المنوطة بها :

- ترتيب الأشغال المتعلقة بالميدان العام للميناء .
- تنظيف و حماية الميدان البحري .
- متابعة تنفيذ أشغال البني التحتية و الفوقية للميناء .

تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح كمايلي :

- مصلحة المحافظة على الأملاك .
- مصلحة المنشآت البحرية.
- مصلحة المنشآت الجديدة.

5- مديرية السحب البحري:



شكل (6) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية السحب البحري .

تتكون من (185) عاملا ، منهم (176) دائمين ، و (09) متعاقدين ، من مهام هذه المديرية

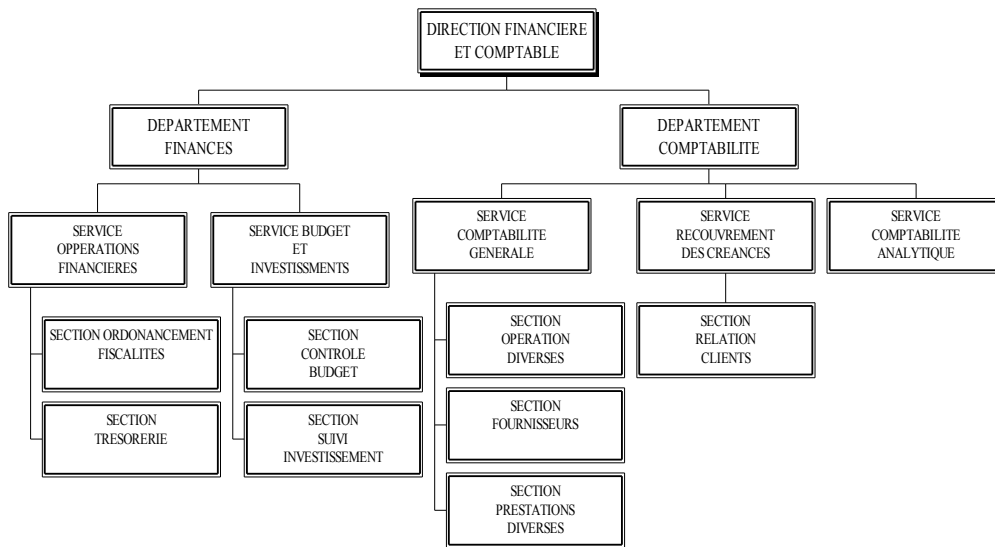
القيام بالأعمال التالية :

- الصيانة البحرية .
- برمجة العمليات البحرية لتسهيل عملية التسويق .
- المحافظة على العتاد واستغلاله أحسن استغلال .
- تهيئة سفن السحب لتسهيل الحركة .

•تتكون هذه المديرية من ثلاثة مصالح :

- مصلحة استغلال العتاد.
- المصلحة اللوجيستكية والبرمجة .
- مصلحة الصيانة البحرية.

6- مديرية المالية والمحاسبة :



شكل (7) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة .

تعتبر هذه المديرية الشريان المالي للمؤسسة ، وهي المجال الحيوي المحرك لها . تتكون من (38) عاملا ، منهم (27) دائمين و (11) متعاقدين . تقوم بمايلي :

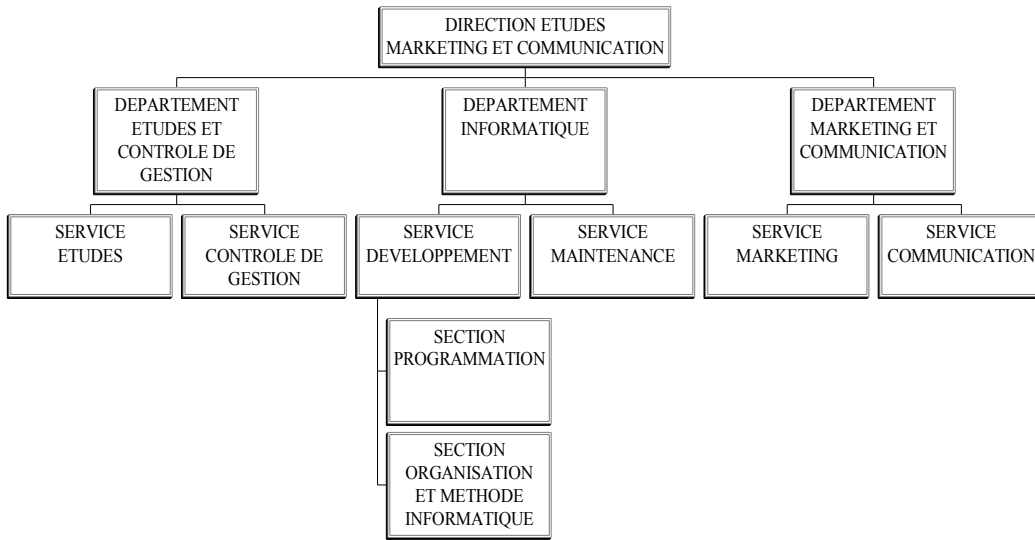
-تسيير وضبط العمليات المالية والمحاسبية للمؤسسة.

•تتكون من قسمين :

- قسم المالية .
- قسم المحاسبة .

✓ مع العلم أن كل قسم يتضمن مصالح و فروع كل له دوره و وظيفته ومجاله الخاص

7-مديرية الدراسات ، التسويق والاتصال :



شكل (8) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الدراسات ، التسويق و الاتصال .

تتكون هذه المديرية من (22) عاملا كلهم إدارات ، منهم (15) دائمين و (07) متعاقدين ،

تهتم بمجال :

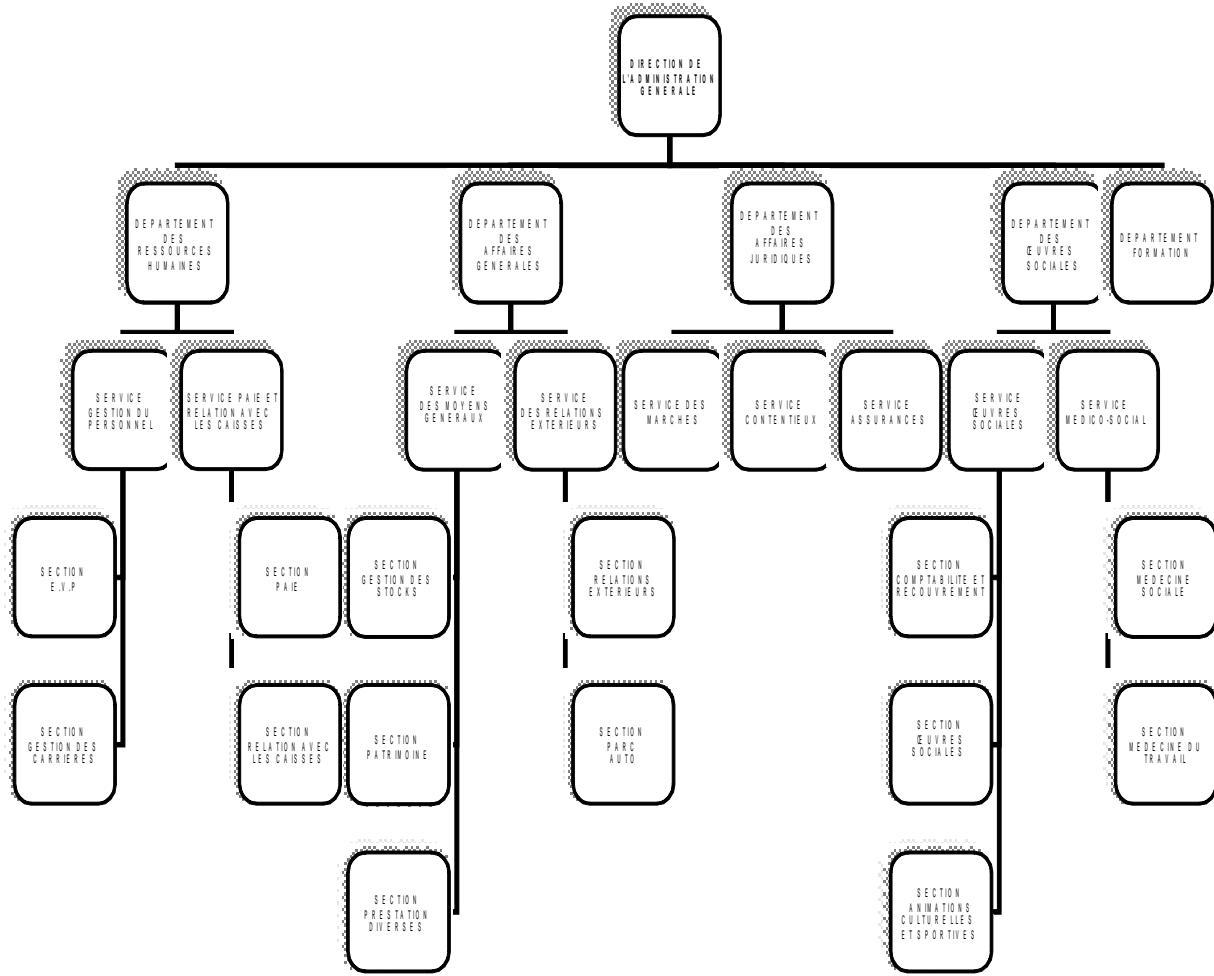
- الدراسات الخاصة بنشاط المؤسسة .
- مراقبة التسيير والتسويق .
- القيام بعمليات الاتصال والإعلام الآلي .

•تتكون هذه المديرية من ثلاثة أقسام ومجموعة مصالح :

- قسم التسويق والاتصال : ويتضمن :
- مصلحة التسويق : تقوم بترويج الخدمات المينائية وتقديم صورة جيدة عن المؤسسة .
- مصلحة الاتصال : وتتضمن :

- أ- اتصال داخلي : يطبق داخل المؤسسة مع العمال والمسؤولين من خلال الهاتف ، التقارير ، الفاكس ، الأثرانات ،
- ب- اتصال خارجي : يطبق للتعريف بالمؤسسة ونشاطاتها ومهامها ، منها العلاقات العامة ، اللقاءات ، الأبواب المفتوحة ، الأيام الدراسية ، الملتقيات
- قسم الدراسات ومراقبة التسيير : تتضمن :
- مصلحة الدراسات : تلخيص لنشاطات المؤسسة في شكل تقارير لكل المديريات خلال شهر ، وهي شاملة لجميع الجوانب أي لوحة التحكم للمؤسسة مع إجراء مقارنات مع السنوات السابقة فيما يخص معدلات الإنتاج و الاستثمار ، المدخلات وكذا المخرجات .
- مصلحة مراقبة التسيير.
- قسم الإعلام الآلي : يتضمن مصلحتين :
- مصلحة التطوير : الخاصة بالبرامج ، تنظيم طرق الإعلام الآلي .
- مصلحة الصيانة : مكلفة بصيانة العتاد .

8- مديرية الإدارة العامة :



شكل (9) يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية الإدارة العامة .

تتكون هذه المديرية من (130) عامل ، منهم (88) عامل دائمون و (42) متعاقدين . تشرف على المهام الإدارية المتعلقة بنشاط المؤسسة ، وتسيير المستخدمين و التكوين ، والشؤون القانونية ، وكل ماله علاقة بالأعمال العامة للمؤسسة ، وتضم 05 أقسام ومجموعة مصالح وفروع :

- قسم الموارد البشرية : تتكون من مصلحتين :

- مصلحة تسيير المستخدمين : تنقسم إلى فرعين :

- فرع العناصر المتغيرة (E . V . P) .

- فرع تسيير المسار المهني .

- مصلحة الأجور والعلاقات مع الصناديق .

- قسم الوسائل العامة : يتضمن مصلحتين :
- مصلحة الوسائل العامة .
- مصلحة العلاقات الداخلية .
- قسم التكوين : يقوم بتنظيم دورات تكوينية قصيرة و بعيدة المدى لفائدة عمال المؤسسة .
- قسم الشؤون القانونية : يعتبر من أهم الأقسام بالمؤسسة خصوصا أنها تحمي نفسها بقوانين داخلية تضبط الحقوق والواجبات للجميع .
- قسم الخدمات الاجتماعية : يتضمن مصلحتين :
- مصلحة الخدمات الاجتماعية .
- مصلحة الطب الاجتماعي .

ونظرا لحجم المؤسسة الكبير من حيث هيكلها التنظيمي المتكون من مديرية عامة تضم (08) مديريات فرعية مقسمة بدورها إلى أقسام ومصالح وفروع أو مجموعات متماشية مع أهداف وأدوار وأنشطة كل مطلب إداري أو تجاري أو تنظيمي . وبما أن المؤسسة المينائية لسكيدة - E P S - هي من المؤسسات الناجحة على المستوى الوطني والمتوسطي وذات الطابع الخدماتي والمقبلة على حياة شهادة (ISO 9014) للبيئة بعد حصولها على (ISO 9001) للخدمات ، فمن المؤكد أنها تضع في أولوياتها تحقيق نجاعة و كفاءة تحقق لها التميز في المكانة بين المؤسسات ، والميزة التنافسية التي أصبحت من أهداف المؤسسات الناجحة .

والجدير بالذكر عند تحليلنا للهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة - E P S - أنه يمتاز بالتنظيم في هيكله مختلف أنشطة ومهام المؤسسة ، حيث لاحظنا أن الرئيس المدير العام (P D G) يترأس قمة المؤسسة و يحيط به مساعدين هما : المدير المساعد الأول والمدير المساعد الثاني بحيث أن الأول يشرف على (04) مديريات ذات طابع إداري ، والثاني يشرف كذلك على (04) مديريات ذات طابع تجاري ، وضمن كل مديرية من هذه المديريات التي يترأسها أشخاص ذوي خبرة و مهارة تتطلبها سياسة المؤسسة التي ترفع شعار "Notre challenge c'est la qualité" أي "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية" ، إضافة إلى رؤساء أقسام و مصالح وفروع أو مجموعات ، و هذه الأخيرة التي يتطلب أداء مهمتها فردا و احد مستقل من دون تداخل في المهام أو الأدوار ، فهي محددة مسبقا .

واستنادا إلى ما تناولناه نظريا وما لمسناه ميدانيا فإنه يمكننا أن نصنف الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة E P S - - على أنه الهيكل التنظيمي العضوي أو ما يعرف بالمصفوفة التنظيمية و من بين مزاياه أنه : يناسب المؤسسات كبيرة الحجم ، و يعتمد على الكفاءة المهنية و النجاعة و التخصص ، كما يعتبر فعالا في تنفيذ المشاريع المعقدة ، و يتصف بالمرونة سواء لمصممي الهيكل أو حتى الهيكل في حد ذاته (بمعنى التغيير و التعديل حسب متطلبات الإستراتيجية) . و كذلك توفير الوقت و التكلفة ، و يسهل عملية الرقابة على الأداء و النتائج . و لكن ما يؤخذ على هذا النوع هو : احتدام الصراعات على المسؤولية و الصلاحيات و توزيع الموارد ... مما يؤدي إلى الإحباط و انخفاض الروح المعنوية . وهذا ما لمسناه في المؤسسة المينائية لسكيدة - E P S - من خلال عدم رضا بعض العمال بالمؤسسة عن المناصب التي وظفوا فيها .

ومن الأبعاد المهمة في تقديم حالة المؤسسة المينائية لسكيدة ، البعد القانوني الذي من خلاله تتوضح مهام و نشاطات المؤسسة ، وكذا القانون الداخلي المعروف بالنسبة لجميع العمال ، حسب الملاحظات التي استقيناه من الميدان و المقابلات التي أجريت معهم لمعرفة أهمية القانون الداخلي في ترسيخ بعض القيم التنظيمية للعمال كالانضباط و التعاون و غيرها . و هذا الجانب محدد في ثلاثة مواد أساسية ، بغض النظر عن القانون الداخلي الذي يضبط سلوكيات ، و يحدد واجبات العمال .

المادة الأولى : تنشأ مؤسسة اشتراكية ذات طابع اقتصادي ، وفقا لمبادئ التنظيم الاشتراكي للمؤسسات ، و أحكام الأمر رقم 74 - 71 ال 3 و 6 في 16 نوفمبر 1971 المتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات و النصوص المتخذة لتطبيقه في الموانئ البحرية ، تسمى المؤسسة المينائية لسكيدة ، و يشار إليها في النص "بالمؤسسة" .

المادة الثانية : تتولى المؤسسة في إطار المخطط الوطني للتنمية ، الاقتصادية ، الاجتماعية و قصد المشاركة في ترقية المبادلات الخارجية للبلاد ، لاسيما بالعمل على عبور الأشخاص و البضائع و المعدات في ظروف اقتصادية أحسن ما يأتي .

__ تسيير الموانئ التي تتكلف بها و تشغيلها و تطويرها .

__ تشغيل الأدوات و التجهيزات المينائية .

__ تنفيذ أشغال الصيانة و التهيئة الأساسية المينائية .

__ الاتصال مع السلطات الأخرى المعنية بإنشاء و صيانة الهياكل الأساسية المينائية .

- _ تمارس احتكار العمليات الخاصة بإرساء السفن، جرها وقيادتها .
- _ تتولى الأمن العام للتجهيزات الخاصة بالامتلاكات العمومية للميناء .
- _ تزاعي قواعد حفظ الصحة ونظافة الطرق ومكافحة التلوث .

المادة الثالثة : تزود الدولة المؤسسة قصد أداء مهمتها في إطار التنظيم المعمول به بالامتلاكات والأعمال و الهياكل و الوسائل التي يحوزها المكتب الوطني والشركة الوطنية للشحن والتفريغ و بتحويل نشاط الجر التي تقوم به الشركة الوطنية للملاحة لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها ، وكذلك بتحويل الموظفين القائمين بالتسيير والإدارة .

ويمكن للمؤسسة أن تقوم بجميع العمليات التجارية والصناعية والعقارية وغير العقارية والمالية التي لها صلة بأعمالها والتي من طبيعتها أن تساعد على تطورها في حدود هدفها وفي إطار التنظيم المعمول به .

ولا يمكننا أن نختم هذا العنصر المتعلق بتاريخ المؤسسة من دون التطرق إلى شرح رمز المؤسسة المينائية لسكيدة ، فمن خلال ملاحظتنا لتوزع هذا الرمز بمختلف وحدات وأماكن ومحيط المؤسسة الداخلي والخارجي ، ارتأينا إجراء مقابلات استكشافية مع بعض العمال ، من أجل معرفة معنى هذا الرمز ، وأكد لنا الجميع أنه اختصار لاسمها ، وهذا ما لاحظناه فعليا ، لكن الخفي وراء هذا الرمز هو نظارات قبطان الباخرة ، فالمؤسسة المينائية هي عين على الواجهة البحرية للمدينة والأهم من هذا ، أنها تتوجه إلى سياسات نوعية جديدة تفرض عليها أن تكون يقظة وعارفة لكل ما يدور من حولها . هذا القبطان يمثل لجنة المقايسة بالنسبة للجميع ، ويمثل الرئيس المدير العام بالنسبة للعمال ، فهو الذي يسير شؤون المؤسسة ، والسياسة المنتهجة الجديدة تتطلب منه الفطنة والنجاعة والتميز في الإدارة والقيادة. أما الإطار الأزرق، فهو يرمز للبحر حيث أنه مزيج لون الماء الشفاف ولون السماء، فبالنسبة للون الأبيض فإنه يرمز للباس قبطان الباخرة وقائدها .

تجدر الإشارة أن جهل العديد من العمال ، بمعنى الشعار ، عدا أنه يمثل اختصار اسم المؤسسة باللغة الفرنسية (E P S) والعربية (م م س) ، جعلنا نستغرب لهذا الأمر ، خصوصا مع اهتمام المؤسسة ، وحرص قادتها على تثمين وترسيخ قيمها وثقافتها لعمالها .

2 - الفضاء البشري : نظرا لحجم المؤسسة الكبير وعدد عمالها الضخم فقد كان تعاملنا مع الفضاء البشري بشيء من التحفظ والمرونة ، وعلى هذا الأساس طلبنا من المشرف عن الميدان بمصلحة

الموارد البشرية الحصول على القائمة الاسمية لجميع عمال المؤسسة . وتم الاختيار بطريقة عشوائية حتى لا تقع في اللانسجام في المجال البشري ، و كان التعامل مع جميع من توسمنا فيه الإفادة بالمعلومات حول كل ما يتعلق بالموضوع .

3 - الفضاء الزمني : استغرق إنجاز هذه الدراسة قرابة السنتين كاملتين ، ويمكن عموما تقسيم الفضاء الزمني إلى ما يلي :

_ مجال التفكير : لقد أخذ التفكير في هذا الموضوع القسط الكبير من الوقت حيث استغرق طيلة السنة النظرية من الدراسات العليا أي نوفمبر 2006 إلى أكتوبر 2007 وهو التاريخ الرسمي للموضوع والتسجيل الثاني للماجستير .

حيث لم يكن موضوع البحث قد تبلور كليا ، فلم يكن واضح المعالم نتيجة لعدة أسباب منها التأثر بالتخصص في مرحلة التدرج وهو علم اجتماع التربية والانتقال مباشرة في نفس السنة 2006 سنة التخرج في الليسانس لتخصص آخر هو " تنمية العلاقات العامة للمؤسسات " ما تطلب بدل مجهودا مضاعفا ، والتريث أكثر قبل إتخاذ أي قرار بشأن أي موضوع بحث .

لكن منذ البداية كان التفكير في موضوع يتعلق بالثقافة التنظيمية ، ومتغير آخر ذو أبعاد سوسيولوجية ، وعلى هذا الأساس تم الاتفاق مع المشرف في موضوع " الثقافة التنظيمية " لعدة اعتبارات موضوعية وأخرى ذاتية تتعلق بالباحثة نفسها . ودون الخروج عن هذا الإطار ، تم القيام بقراءات ومطالعات منقطعة حول الموضوع لإيجاد مخرج منهجي وإستيمولوجي لتقصي المتغير الأنسب للمتغير المستقل . وتم الاستقرار أخيرا وليس آخرا ، على موضوع " دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل الثقافة التنظيمية للمؤسسة " ولكن لأسباب إدارية وضرورة عدم الخروج عن التخصص تم التنازل من جديد عن هذا الموضوع ، والبحث مجددا عن متغير يخدم التخصص ، مع العلم أن التوجه الجديد في العلوم الاجتماعية يدعو إلى تداخل التخصصات .

وبعد محاولات عديدة وبالاتفاق مع المشرف استقر القرار النهائي على موضوع " الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة) وهي في الحقيقة إشكالية جديرة بالاهتمام والدراسة خصوصا إذا تمت معالجتها بتقنيات تسمح بجمع بيانات من الميدان كدراسة الحالة ، وبعد مجال التفكير جاء مجال الفعل :

_ مجال الفعل : يمكن تقسيم فضاء الفعل في هذه الدراسة إلى مايلي :

1 _ مرحلة تحرير الإطار النظري : ولقد استغرقت فترة لا يمكن تحديدها ، نتيجة لطبيعة الموضوع التي تتطلب الدمج و الربط بين الإطار النظري والميداني ، ما جعل العمل يزداد تعقيدا في مراحل لاحقة من البحث .

2 _ مرحلة إعداد الإطار الميداني : هذه المرحلة يمكن تقسيمها إلى عدة مراحل أساسية كما يلي :
_ مرحلة الزيارات الاستطلاعية : انطلقت في ديسمبر 2006 أي (السنة الأولى من الدراسات العليا) أين تم تكليفنا في إطار بعض المقاييس من النزول إلى الميدان ، وكان استكشاف الميدان أكثر ، لكن أهم هذه الزيارات كانت في ديسمبر 2008 والتي كانت بمثابة المصدر الحقيقي والجدي لجمع البيانات وملاحظة ممارسات العمال ، خصوصا أنها تزامنت مع مرحلة الجرد السنوي والتدقيق ، فيمال يخص مدخلات ومخرجات المؤسسة ، وزيارات لجنة المقاييس الدولية للجودة (ISO) .

وهنا تم الحصول على جملة من الوثائق التي ساعدت في إطار هذه الدراسة . ومن هنا جاء الاتفاق مع المشرف في الميدان على خطة العمل والأفراد الذين سيتم التعامل معهم ، وإمكانية إجراء مقابلات مع إطارات عليا بالمؤسسة وغيرها من الأمور المتعلقة بالحصول على المعلومة بأية طريقة ، وفعلا كان لنا ذلك .

وبعد المقابلات التي أجريت مع المشرف على الميدان والمشرف الأكاديمي تم ضبط مجموعة الأسئلة للمقابلة واختبار م ورينو . وبناء على ذلك كانت البداية مع التطبيق الفعلي لاختبار القياس السوسيومتري حيث اغتطنا فرصة تواجد عدد كبير من العمال بالمصالح والأقسام التي يعملون فيها في مجموعات ، وفعلا تم الاتفاق في الميدان ، وقسمنا مجموعات العمل إلى خمسة مجموعات ، كل مجموعة تظم 5 أفراد وكان تطبيق هذه التقنية يوم 7 - 03 - 2009 و 8 - 03 - 2009 وبعد تطبيق هذه التقنية ، خرجنا بنتيجة هي عدم قبول العمال الإجابة على بعض الأسئلة ، وهذا الأمر ساعدنا كثيرا في تحديد الأسئلة النهائية للمقابلة التي أخذت جهدا لا يستهان به ووقتا قياسيا حتى نكون منصفين .

أما الملاحظات فقد لازمتنا في مختلف خطواتنا وزياراتنا ، لأنها بالأساس المنطلق الحقيقي لاختيار هذا الميدان دون غيره ومن دون تحيز ، وتواصل العمل إلى غاية 13 - ماي - 2009¹ .

¹ نتيجة لمحاولتنا نسج علاقات اجتماعية جيدة مع المسؤولين بالمؤسسة ، انطلاقا من مرحلة الليسانس مع الزملاء في علم اجتماع التنظيم ، تم القرار بأن يكون علينا مشرفا ومرشدا خاصا في الميدان ، وهو إطار بمصلحة الموارد البشرية

الفصل لثاني: الاتجاهات النظرية حول الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية :
تمهيد .

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية: الموقع و الآليات .

أولا السياقات النظرية للثقافة التنظيمية:

1. ماهية الثقافة التنظيمية، سيماتها .

2. أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

3. خصائص، ايجابيات، و مزايا الثقافة التنظيمية

4. عناصر الثقافة التنظيمية

5. مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية

6. وظائف الثقافة التنظيمية بالمؤسسة

7. تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة

8. أنواع و أشكال الثقافة التنظيمية

9. تصنيف HANDY الثقافة التنظيمية

10. مستويات و مظاهر الثقافة التنظيمية

11. وسائل و أدوات خلق و ترسيخ الثقافة التنظيمية

ثانيا : النظريات الرئيسية المفسرة للثقافة التنظيمية .

المبحث الثاني: العلاقات الاجتماعية:التأثير و التأثير .

أولا : ماهية العلاقات الاجتماعية

ثانيا: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة .

ثالثا : تصنيفات العلاقات الاجتماعية .

رابعا: مستويات العلاقات الاجتماعية

خامسا : أنواع العلاقات الاجتماعية

سادسا : أنماط العلاقات الاجتماعية

سابعاً : العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية

ثامنا : بعض الاتجاهات السوسولوجية حول العلاقات الاجتماعية .

خلاصة .

تمهيد :

حظي موضوع الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية بأهمية كبيرة في الأوساط الأكاديمية، لذلك كان من اللائق أن نتطرق إليه بشيء من التفصيل و التعمق، كما سنحاول تسليط الضوء على جملة من العناصر المكونة لهذا الموضوع، محاولين بذلك الإلمام بجميع جوانبه المعقدة.

و لان الثقافة التنظيمية هي القاسم المشترك الذي يحوي المؤسسة. و العلاقات الاجتماعية هي نتاج لتفاعل اجتماعي بين العمال في نسق مفتوح يتميز بالكثير من التشابك و التعقيد، فقد جاء هذا العمل متضمنا مجموعة عناصر لها علاقة بمتغيري الدراسة، و مبحثين على قدر كبير من الأهمية كما يلي :

المبحث الأول تناولنا فيه م تغير الثقافة لتتنظيمية بجميع حيثياتها و تفاصيلها، كمكونات الثقافة التنظيمية ،خصائصها ، أهميتها ، و كذا النظريات المفسرة لهذه الظاهرة ا لتنظيمية الملازمة للمؤسسات.....الخ.

إما المبحث الثاني ، فخصص لمتغير العلاقات الاجتماعية ،الذي يعبر عن شكل التفاعل الموجود بين العمال ، و المشكل لصورة أو شكل الثقافة السائدة بالمؤسسة، و قد تضمن مجموعة عناصر منها ماهية العلاقات الاجتماعية، أنماطها ، أشكالها ،.....و غيرها.

أولاً : السياقات النظرية للثقافة التنظيمية.

1 ماهية الثقافة التنظيمية : تعريفها ، سمياتها ، عناصرها :

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصر موجه لسلوك وتصرفات العاملين فيها وتتكون من مجموع القيم ، العادات والتقاليد ، و أنماط السلوك المقبولة والرموز والشعارات السائدة ، والتي تحدد سلوك وتصرفات عمال المنظمة⁽¹⁾ ، فهي تلك الأنساق من المعاني التي يشترك فيها أعضاء التنظيم والتي تحدد ما هو صالح وما هو طالح ، ما هو صحيح أو خطأ ، وما هي الطرق المناسبة لأعضاء التنظيم في التفكير والسلوك . ويمكن أن تكون في الواقع ثقافة أي تنظيم واضحة ومتماسكة، غامضة ومشوشة وغير مقيدة، وإما موجهة نحو أعراض رسمية مسيطرة لأولئك الذين يقودونها، أو تعمل كروح معارضة تشجع على الصدام بين توقعات وأهداف الأعضاء في المستوى الأعلى وبين بقية المشاركين². تظهر من خلال رسالتها، هيكلتها ، أنظمتها وفي طريقة توفير الموارد و كذلك في أساليب التسيير وأشكال الاتصال فيها . ويمكن تصنيف التصرفات الثقافية للأفراد إلى ثلاث مجموعات: **مجموعة الأفراد المندمجين** : يقومون بما هو مطلوب منهم ويقبلون قواعد اللعبة كما هي . و**مجموعة الأفراد غير المندمجين** : يناقشون باستمرار القوانين والإجراءات الموجودة في المنظمة . وأخيراً **مجموعة الأفراد المتعاونين** : يريدون تحقيق النجاح باستمرار ، وهم يمثلون الطبقة الرائدة⁽³⁾ . فهي تعني وجود قيم ومعتقدات وأهداف مشتركة بين عمال المنظمة ، و التي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة .⁽⁴⁾ وقد حدد " Maurice Thevenet " خمسة عناصر أساسية اقترح خلالها طرق تحليل مفصلة هي : **1- الأدوات الأساسية** : المؤسسون (المعطيات الشخصية ، الأصل الاجتماعي ، التحدي (رهانات، القرارات الأصلية) ، المبادئ الأساسية) .

2- تاريخ المؤسسة : الأشخاص ، الهياكل (القانونية ، الداخلية) ، التواريخ الكبرى ، المحيط .

3- الحرفة / المهنة : مدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط . والمهنة المكتسبة (من طرف الخارج) و المهنة الظاهرة (انتماء المؤسسات إلى هيئات حرفية) ، مهنة مرتبطة بالنشاط (أساسية) بالنسبة لكفاءات من أجل تحقيق النشاط الأساسي للمنظمة ، بطرق عمل مختلفة أو متميزة ...

¹ - حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية . مرجع سابق، ص 169 .

² - علي عبد الرازق جلبي : علم الاجتماع الصناعي . دار المعرفة الجامعية : مصر . 2003 ، ص ص (193 ، 194) .

³ - حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص 44 .

⁴ - المرجع نفسه ، ص 175 .

4- القيم : ما تعتبره المؤسسة الأحسن والأفضل ، القيم المصرح بها في مختلف الوثائق ، القيم الظاهرة في الاختبارات والاتصال الخارجي ، القيم العملية (إجراءات مراقبة التسيير) .

5 . العلامات والرموز : العلامات بالنسبة لخارج (استقبال ، اتصال) ، (اللغة ، اللباس) ، الفضاء (التهيئة ، الألوان) ، تسيير الوقت . والرموز (الطقوس ، التواريخ ، الشعارات ، LOGOS) .¹

ولذلك نجد أن تحديد سميات الثقافة والقيم التنظيمية السائدة في المنظمة لها دور هام في تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها ، حيث تساهم في توفير تفهم كامل عام بين كافة العاملين بالمنظمة عن أسلوب العمل المتبع بداخلها . وقد تتمثل الثقافة السائدة بالمنظمة في أن العميل دائما على حق ، أو أن مظهر العاملين هام للحصول على رضا المستهلك ، أو أن الجودة هي الهدف الرئيسي ، أو أن السرعة في الإنتاج هي هدف رئيسي للعمال ، أو أن المنظمة مستعدة لمساندة وتدعيم الحكومة من خلال الخدمات التي يقدمها . مثلا : قامت شركة الخطوط الجوية البريطانية بوضع هدف رئيسي لها ، وهي أن تكون " أفضل شركة طيران في العالم " ، وفي سبيل تحقيق ذلك كان عليها أن ترفع من مستوى خدماتها للمسافرين ، وأن تبسط إجراءات الخروج من المطار وتخفف من الوقت اللازم لالنتهاء من إجراءات الجوازات إلى سبع دقائق تقريبا لكل فرد ، وفي سبيل ذلك كان عليها أن تقنع الدولة بزيادة عدد موظفي الجوازات ، وأن تعطيمهم التدريب الكافي ، وأن تتحمل الخطوط الجوية البريطانية أي تكاليف إضافية في سبيل ذلك ، وبالفعل أدى هذا إلى تحقيق هدف الشركة .

وواقع ، إن ثقافة المنظمة ترتبط بالعديد من العناصر الأخرى ومنها أشياء أخرى تكملها وهي مرتبطة بالآتي : شكل خطوط الاتصال الرسمية وغير الرسمية المتعارف عليها داخل المنظمة ، والملابس ، والأقبا ، وشكل المكاتب ، وإجراءات الترقية والنقل والتدريب والتحية والتهنئة ، والشخصيات البارزة في المنظمة سواء لأدائهم في مجال عملهم ، أو لتفوقهم في مجالات أخرى ، كالرياضة أو العمل الاجتماعي .²

¹ - بلكبير بومدين ، فؤاد بوفطيمة ، مرجع سابق ، ص 282 .
² - نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " . دار الجامعية : مصر . 1999 ، 2000 ، ص ص (172 ، 173)

2-أهمية الثقافة التنظيمية بالمؤسسة :

تمثل الثقافة التنظيمية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين ، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهمية القرارات الإدارية ، فهي تركز على المظاهر الثقافية و المعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية و الهيكلية ، و لكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين و أهميته على العملية التنظيمية ، و كون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط ، فإن ثقافة المنظمة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها ¹. بمعنى أن الثقافة المشتركة يمكن أن تقيد المنظمة بخلقها لبيئة تساعد على تطوير الأداء و توفير إدارة التغيير ، ويمكن أن تضر المنظمة بوضع المعوقات التي تعوق تحقيق استراتيجيات المنظمة وتسبب مقاومة و عدم الالتزام . وبالنسبة لمفهوم " التوافق الثقافي " فيعتبر عظيم الأهمية لأنه إذا لم تتوافق معها وقد يكون التغيير الثقافي طويل الأمد إذا تعرض للمعوقات الشديدة ². ولذلك فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد و سلوك العاملين ، فهي كما عرفها " مدبولي " الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر ويمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع " ، كذلك عرفها

" EDWARD TAYLOR " " بأنها كل مركب يتضمن المعرفة و المعتقدات والفنون والأخلاق والقانون والأعراف وغير ذلك من الإمكانيات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع"³. وبالتالي فإن نجاح المنظمة الاقتصادية في السوق مرتبط بالثقافة التنظيمية لأن طريقة عمل المنظمة ، التوجهات الإستراتيجية ، القيم الأساسية ، المواقف ، التصرفات والاعتقادات المسيطرة داخل المنظمة كلها عوامل محددة لنجاحها في سوق المنافسة . ونتيجة للتطورات السريعة في المحيط الخارجي والمنافسة الشديدة في السوق أجبرت المنظمة على تطوير ثقافتها بسرعة لمواكبة التغييرات حيث أصبحت القيم ، المواقف والتصرفات القديمة غير مناسبة ، وأيضا من العوامل المحددة للنجاح التنظيمي دور المسير وطريقة عمله ، وكيفية تأثيره على الثقافة التنظيمية للمنظمة . ويمكن أن تختلف من منظمة إلى أخرى ، ومن وحدة أو مصلحة إلى أخرى ، وتكون بعض الثقافات أكثر فعالية من أخرى .

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق ، ص 225 .

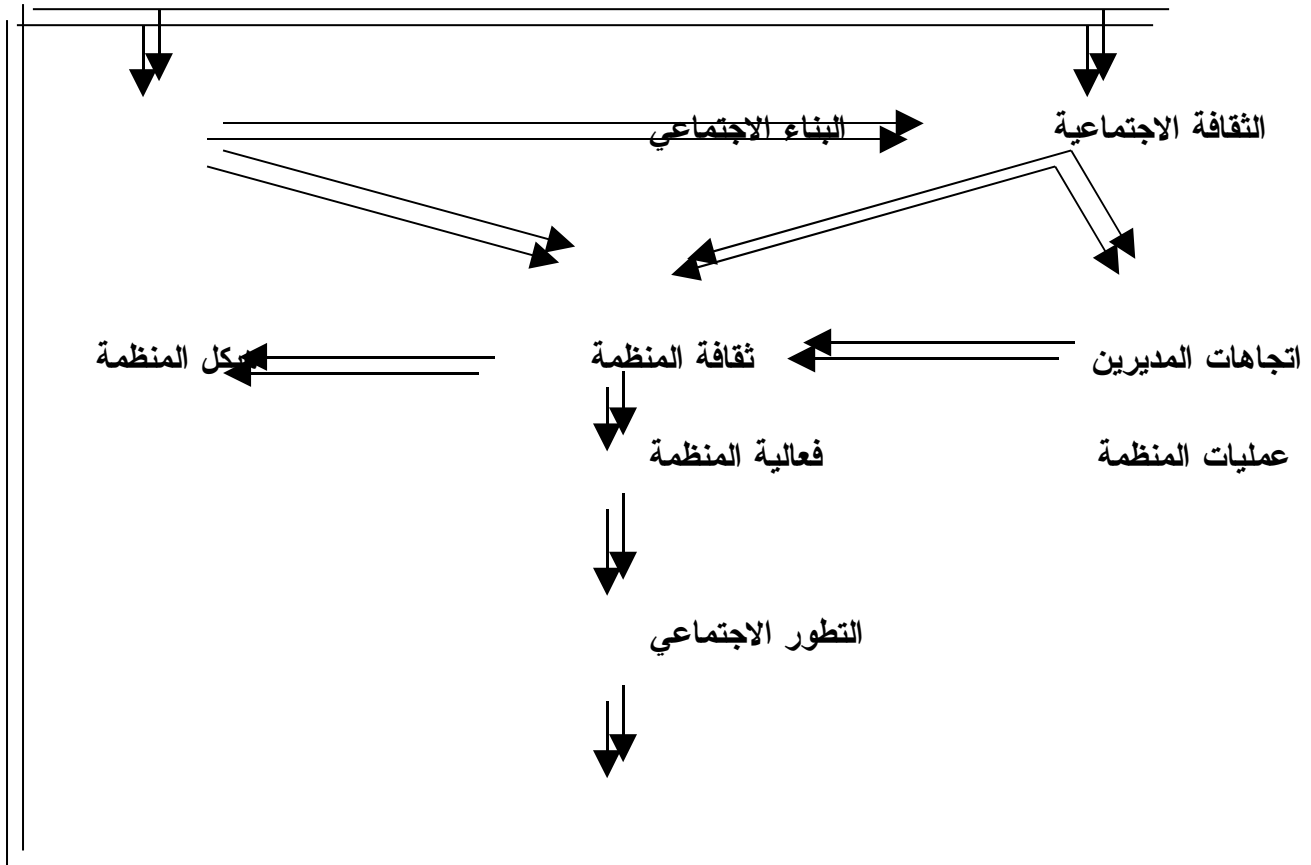
² - ميشيل أرمسترونج : مرجع سابق ، ص 104 .

³ - موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص ص (225 ، 226) .

وأخيرا تكمن أهمية الثقافة التنظيمية القوية في أنها مربحة للوقت حيث يعم التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المنظمة حيث تصبح كعادات جارية مقبولة من الجميع.¹

3- خصائص، إيجابيات و مزايا الثقافة التنظيمية :

يرى " حسين حريم " أن المنظمات مثل الناس ، متشابهة ومختلفة في نفس الوقت ، وكل منها متميزة عن الأخرى ، وتقوم كل منظمة بتطوير ثقافتها الخاصة بها من خلال تاريخها وفلسفتها وأنماط اتصالاتها ونظم العمل وإجراءاتها وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات ، وقصصها وحكاياتها ، وقيمها واعتقاداتها . حيث أن المنظمة تتأثر بالثقافة السائدة في المجتمع ، فإن ذلك يجعل المنظمات المختلفة التي تعمل في نفس البيئة الاجتماعية تتشابه أيضا في بعض جوانب وأبعاد ثقافتها . مثلا منظمين تعملان في نفس البيئة الاجتماعية فإن ثقافتهما ليستا مختلفتين أو متطابقتين تماما ، ومع مرور الزمن يصبح لكل منظمة ثقافتها التي يدركها العاملون فيها والجمهور الخارجي . والشكل التالي يوضح : العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المنظمة.²



¹ - حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص 45 .

² - حسين حريم : السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال) . دار و مكتبة الحامد : الأردن . ط : 02 . 2004 ، ص ص (329 ، 330) .

ومن ناحية أخرى لا توجد في أي مجتمع ثقافة واحدة، وكذلك الأمر بالنسبة لثقافة المنظمة. إذ أن هنالك ثقافة سائدة / مهيمنة وهي مجموعة قيم رئيسية يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة، وهناك أيضا ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية (مثل المهندسين، المحاسبين... الخ) . وقد يعتقد البعض أن الثقافات الفرعية في المنظمة يمكن أن تضعف المنظمة إذا كانت تتعارض مع الثقافة المهيمنة والأهداف العامة للمنظمة ، ولكن الواقع عكس ذلك ، فالكثير من الثقافات الفرعية تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية محددة تواجه المجموعة ¹.

كما أن للثقافة التنظيمية حسنات عدة تتمثل في: ²

- (1)- تحسين سلوك الموظف.
 - (2)- مساندة السلوك المتوقع من قبل فريق العمل بشكل أفضل .
 - (3)- تشجع الموظفين بالالتزام بشكل أكبر ، وتخلق احتراما مشتركا.
 - (4)- تحسن الإنتاجية في كثير من الشركات .
- ولقد كشفت بعض الأبحاث أن الثقافة التنظيمية القائمة على المشاركة أعطت نتائج إيجابية ، حيث أنها تفترض وجود علاقة بينها وبين سياسة المنظمة وإستراتيجيتها ، علاوة على ذلك يجب أن يكون هناك إلتزام كبير من فريق العمل ، وبالتالي فإن التحسينات سوف تعني في النهاية إنتاجية أعلى .

أما بالنسبة لمزاياها فتتمثل أيضا فيما يلي: ³

-تساهم بصفة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق التأثير على مستوى أداء الفرد عبر العناصر التالية :

- 1.تهيئة إحساس بالكيان والهوية لدى العاملين .
- 2.تيسير انسجام الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة .
- 3.الإسهام في توليد الإلتزام والولاء للمنظمة .
- 4.المساعدة على استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي .

¹ - حسين حريم : نفس المرجع ، ص 329 .

² - محمود المساد : الإدارة الفعالة . مكتبة لبنان ناشرون : بيروت . ط : 01 . 2003 ، ص ص (58 ، 59) .

³ - حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص ص (44 ، 45) .

5. تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعد على فهم اتجاهات وأنشطة المنظمة ويستعمل كمرشد للسلوك المناسب .

6. الإسهام في تعميق قيم بناءة مثل قيم العمل والالتزام والاحترام والنزاهة .¹

4- عناصر الثقافة التنظيمية :

لقد ذكر كل من " BARTOL و MANTIN " وجود ثلاثة عناصر تحتويها الثقافة التنظيمية هي:² التوجيه ، الشمولية ، القوة . حيث يشير عنصر التوجيه إلى الكيفية التي توجه بها الثقافة التنظيمية للوصول إلى أهدافها ، أما الشمولية فيقصد بها قوة انتشارها بين المستويات الإدارية داخل المنظمة وبين العاملين فيها، وما مدى درجة الضغط الذي تشكله عليهم . وهذه العناصر لها دور مهم في تحقيق أهداف المنظمة عن طريق ما تشكله من ضغوط وقناعة لدى الأفراد العاملين فيها ، وهناك عدة جوانب تلعب دورا مهما في ترسيخ وتوطيد عناصر الثقافة التنظيمية تتمثل في :

1. البيانات الرسمية ، وتتضمن مبادئ التنظيم وأنظمتها وأهدافه وتوجهاته .
2. تصميم المبنى ، حيث لهذا التصميم أثر واضح على سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومفهومهم للتنظيم .
3. القدوة ، وهي تمثل سلوك الإدارة العليا نحو العاملين .
4. الرموز ، وهي تشير إلى أنظمة الحوافز والمكافآت .
5. الروايات والقصص والأساطير ، وهي كل ما يكتب أو يقال حول المنظمة .
6. اهتمام الرؤساء ، وهي عبارة عن المواضيع التي يهتم بها القادة والرؤساء .
7. ردود الفعل تجاه الأزمات ، وهي كيفية تعامل المديرين والعاملين تجاه الأزمات .
8. التركيب التنظيمي ، ويشير إلى درجة المركزية واللامركزية والسلطة واتخاذ القرارات .
9. سياسات التعيين والتشغيل .

5- مراحل التطور النظري للثقافة التنظيمية :

¹ - حمداوي وسيلة ، نفس المرجع ، ص 45 .

² - موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص ص (229 ، 230) .

نتيجة للتغيير والتطوير، مرت القيم التنظيمية بمراحل عدة ، وقد أثر هذا التطور في تشكيل وإعادة تشكيل هذه الثقافة التنظيمية ، لذلك يمكن تحديد مراحل تطورها بالمراحل التالية:¹

1.5. المرحلة العقلانية : وفي ظلها تم النظر للفرد العامل من منظور مادي ، بحيث يتم تحفيزه بحوافز مادية لأداء مهامه ، وكان " TAYLOR " من رواد هذه النظرية التي نظرت للإنسان نظرة ميكانيكية ، وفي هذه المرحلة تم إفراد قيم مادية رسخت هذه النظرة ، إلا أن هذه القيم قد تغيرت ، ويمكن ملاحظة هذا التغيير في مراحل تطور الفكر الإداري حيث تغيرت القيم في المرحلة الأولى ، من قيم مادية إلى قيم معنوية، وهذا ما يمكن ملاحظته في المرحلة الكلاسيكية وكذلك مرحلة العلاقات الإنسانية .

2.5. مرحلة المواجهة : وفي هذه المرحلة ظهرت قيم مؤسسية جديدة ، فظهر النقابات العمالية والاهتمام بالعنصر الإنساني ومحاسبة الإدارة في حالة إهمال العنصر الإنساني وإعطائه حقوقه وواجباته أدت إلى إفراد قيم الحرية والاحترام والتقدير .

3.5. مرحلة الإجماع في الرأي : وأظهرت هذه المرحلة قيم الحرية في العمل حيث تم نقل الإدارة من المديرين إلى العاملين ، وفي هذه المرحلة عزز " Doglas Macre Gare " مفهوم وأهمية القيم الإدارية ، وتطرفت هذه المرحلة من خلال هذا المفهوم إلى فرضيات Y.X لترسيخ مجموعة من القيم في كل فرضية .

4.5. المرحلة العاطفية : وقد كانت القيم الجديدة التي أظهرتها هذه المرحلة امتدادا لتجارب هوثورن ، والتي شددت على أهمية المشاعر والأحاسيس ، وأن الإنسان هو كتلة من المشاعر والأحاسيس وليس مجرد آلة ميكانيكية .

5.5. مرحلة الإدارة بالأهداف : وفي هذه المرحلة كانت القيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين في ما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ قرار وتخطيط وتنسيق وإشراف... إضافة إلى العمل بشكل جماعي في تحديد أهداف التنظيم وكذلك المسؤولية المشتركة .

6.5. مرحلة التطور التنظيمي : ويشير مفهوم التطور التنظيمي إلى ذلك الجهد المخطط المدروس والمدعوم من الإدارة العليا للعمل على زيادة كفاءة وفعالية التنظيم الإداري ، وفي هذه المرحلة كان

¹ - موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص ص (232 ، 233) .

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

7.5. مرحلة الواقعية : يمثل تطوير القيم في هذه المرحلة مزيجاً من مراحل التطور السابقة التي مرت بها القيم ، عبر إدراك عمل المديرين لمفهوم القيادة وأهميتها ومراعاة ظروف البيئة المحيطة ، والتنافس ، وظهور مفاهيم ومصطلحات جديدة . فالثقافة والقيم المؤسسية تكون على درجة من الوضوح إذا تمت دراستها من مداخل دراسة قيم وثقافة الأفراد العاملين في مؤسسات الأعمال ، حيث تلعب قيم الأفراد دوراً مهماً في اتخاذ القرارات ، وأنماط الإدارة والعلاقات التنظيمية ، فالقيم الفردية هي الأفكار والمعتقدات والفلسفة التي يعتنقها العاملون والتي تحرك سلوكهم وتعكس درجة التماسك والتكامل بين أعضاء التنظيم القائم¹.

6- وظائف الثقافة التنظيمية :

لخصها " حسين حريم " في أربع وظائف رئيسية هي :²

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد ، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك .
 2. **تسهل الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة .
 3. **تعزز استقرار النظام :** تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام .
 4. **تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم:** فتقافة المنظمة توفر مصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما .
- وبتحقيق الوظائف السابقة ، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ / الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة بعضهم ببعض ، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل .

¹ - موسى اللوزي : نفس المرجع ، ص 234 .
² - حسين حريم : مرجع سابق ، ص ص (330 ، 340) .

7. تأثيرات الثقافة التنظيمية على المؤسسة :

تشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقتها بالهيكل التنظيمي ، وفعالية المنظمة والأداء ، والإبداع والالتزام وغيرها ، كما تشير إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية¹.

1.7 - ثقافة المنظمة والفعالية : لقد كشفت الدراسة التي أجراها (waterman ,peters) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء ، إذ أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة . فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز . ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية . فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا ، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس .

ويرى الكاتب (JOY BARNEY) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية ، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل ، وأن تكون نادرة ، وغير قابلة للتقليد .

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها . فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية ، أي بمعنى أن تتضمن القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية ، فمن الضروري أن تكون مناسبة - وداعمة - لإستراتيجية المنظمة . وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة ، وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل .

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة ، يجب أن تكون ملائمة لنوع التقنية المستخدمة . فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية .

¹- حسين حريم : نفس المرجع ، ص ص (339 ، 340) .

2.7 - الثقافة والهيكل التنظيمي : تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة

والهيكل التنظيمي ، ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة ، واتخاذ القرارات ، والاتصالات وغيرها) ، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة .

وهنا لابد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول ، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمات ، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد . ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

3.7 - الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي : يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة

عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة . فالإجماع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية ، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة . وهذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها .¹

8- أنواع و أشكال الثقافة التنظيمية :

حسب " محمود المساد " يرى أن بناء الثقافة التنظيمية عادة يستغرق وقتاً طويلاً ، حيث أن الوقت يعتمد على النوع الموجود أصلاً ، وتتمثل هذه الأنواع فيما يلي :²

1. الاستبدادي : في المنظمة الاستبدادية تكون السلطة مركزية ، وتكون تأثيراتها محسوسة من خلال الممارسة ، فقد يشعر الموظفون بالضغط والإحباط ، ويفتقرون إلى الحافز ، ويرفضون بالتالي التعاون بشكل كلي .
2. البيروقراطي : في مثل هذه المنظمة تكون طاقة الفرد محددة من خلال موقعه أو مكانته في الهيكلية التنظيمية للشركة ، وعادة ما يتم التلاعب بالقوانين والإجراءات في مثل هذا النوع من المنظمات .

¹ - حسين حريم : نفس المرجع ، ص 340 .

² - محمود المساد : مرجع سابق ، ص ص (55 ، 56) .

3.الجماعي : يتم إعداد وتنظيم العمل الجماعي في المنظمة اعتمادا على الأهداف ، والمهام المنوطة بالمجموعات ، وتتجنب الثقافة القائمة على العمل الجماعي السلطة الفردية وتشجع على المرونة والحرية وتمنح الحوافز والمكافآت المناسبة .

4.التفردية : للمنظمة التفردية ميزات معلنة من خلال اسمها ، فالأفراد في مثل هذه المنظمات ، يخدمون مصالح أشخاص معينين في المنظمة ، ليس هناك تسلسل هرمي مميز ، وعادة لا تتعامل المنظمة بأسلوب التحفيز . كما يرى بعضهم عند مزجهم لبعدي الثقافة " الترابط الاجتماعي ، التضامن " ينشأ أربعة أنواع من الثقافة التنظيمية وهي : ¹

1.شبكة العمل : فيكون مستوى الترابط الاجتماعي بها كبيرا ، ولكن مستوى التضامن منخفض . فيكون هناك ود وقنوات اتصال بين الأفراد ، ولكن يزيد التركيز على الأمور الشخصية والاجتماعية ، أكثر من العمل المؤدى .

2.المأجورون : يمثلون العكس تماما ، بمعنى أن مستوى الترابط قليل ، والتضامن كبير ، فالتعامل بين الأفراد يكون الهدف منه فقط إنجاز العمل ، ويأخذ شكلا رسميا ، ولكن الكل ملتزم بأهداف الشركة ، وينصب تركيزه على تحقيقها .

3.التهشم : يمثل ثقافة منخفضة على المستويين (الترابط والتضامن) ، فالتواصل يصل لحد الأدنى ، ولا يكون هناك التزام قوي لتحقيق أهداف المؤسسة .

4.الثقافة المشتركة : تتمتع بارتفاع كلا المستويين ، فيسود المؤسسة جو من الود والصدقة ، وفي نفس الوقت يكون هناك التزام وتفهم من جانب الأفراد لكل أهداف الشركة .²

كما أن " محمد مرعي مرعي " حدد أشكال الثقافات بالمؤسسة إلى أربعة وهي كالآتي : ³

1.الثقافة الرتبوية (البيروقراطية) : يكون احترام الأنظمة والإجراءات ضروريا ، وتوصيف المهام دقيقا والحركية بين مراكز العمل محددة بدقة تبعا لـ (النجاح في المسابقات والأقدمية) . وتقود تلك السمات إلى تنمية التدريبات الخاصة جدا والمستخدممة بشكل مباشر في سياق النشاط المهني للمدربين ، ويكون التدريب مرتببا بالحركية الداخلية (الترقية والتنقل) لأنها تحدد تطور الأشخاص في مراكز العمل . وهناك تساوي عملية التأهيل والترقيات .

¹- يورك برس : مرجع سابق ، ص 265 .

²- يورك برس : نفس المرجع ، ص 265 .

³- محمد مرعي مرعي : أسس الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) . دار الرضا للنشر . 1999 ، ص ص (255 ، 257) .

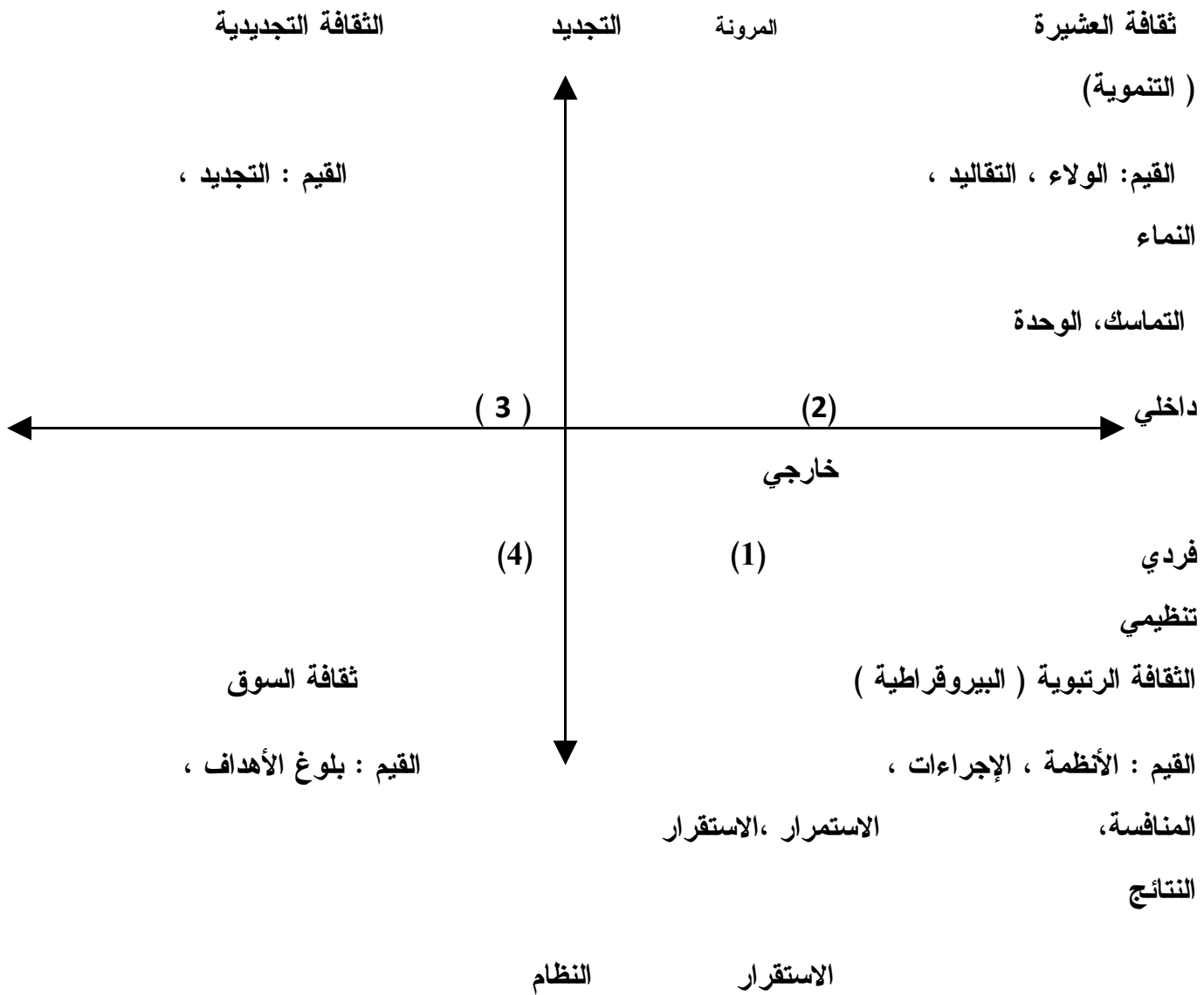
2.ثقافة العشييرة : يستند هذا النمط إلى القيم التقليدية والوحدة ، والولاء ، الناجمة عن ثقافة قوية مرتبط بشخص ملهم (كاريزمي) ، وينظر إلى التدريب كوسيلة لتعزيز وحدة الجسد الاجتماعي في المؤسسة وتنمية القيم التقليدية . وتتجه المؤسسات البيروقراطية والعشائرية إلى إتباع الأسلوب الداخلي في التدريب (بالاعتماد على مدربين داخليين وناذرا ما يتم اللجوء إلى الخارج) ، ويكون الهدف من التمرين اكتساب القيم التقليدية أكثر من اقتناء الأهليات الفنية وبذلك يصبح التدريب وسيلة لتنمية (روح المنزل) .

3.ثقافة التجديد (التنمية) : يوجه هذا النمط قيم التجديد ، والتطوير والإينماء ، وتكون المشكلة المركزية فيه تكييف الموارد البشرية بشكل دائم مع بيئة المؤسسة وأهدافها ، الأمر الذي يترجم بتدريب موجه نحو تنمية فعلية لقدرات العاملين . ويكون برنامج التدريب مرنا ويتمتع بقليل من القياسية كي يتطور تبعا لحاجات المؤسسة ولمواجهة تنامي النشاطات . ويطلب التدريب من الخارج وبخاصة من الجامعات ومراكز البحث العلمي ليتناسب مع مختلف ميادين فعاليات المؤسسة ، فالتدريب يكون مفتوحا وشموليا .

4.ثقافة السوق : ويتمثل الهدف الأساسي لهذا النمط من الثقافة بالوصول إلى الأهداف وتحقيق الفعالية . لذلك يسمح التدريب للأفراد بأن يكونوا أكثر فعالية وأداء ا عبر تزويدهم بالأهليات الضرورية لإنجاز أعمالهم ، واتجهت المؤسسات ذات ثقافة السوق إلى اعتماد برامج التدريب المخصصة للأفراد لا لتغطي التأهيل الفني فقط ، بل التدريب من نمط إدارة الأعمال حيث يمتلكون قدرات لتنشيط وإدارة الفريق وتنمية الفاعلية الإجمالية للمؤسسة . وتطور التأهيل بشكل ملفت من إدارة الكلفة بالحد الأدنى إلى قرار الاستثمار الأمثل . وهنا لا يعني التدريب والتأهيل الترقيات ، بل جعل العامل أكثر فاعلية في مركز عمله .

والشكل التالي يوضح هذه الأشكال : ¹

¹ - محمد مرعي مرعي : نفس المرجع ، ص ص (257 ، 258) .



أما من ناحية الممارسة والتطبيق فهناك عادة شكلان من الثقافة التنظيمية وهي: ²

أحدهما: الفرضيات غير المعلنة وإطار العمل المخبأ أو المحجوب. **والآخر:** الطريقة المقترحة ، وهي مرغوبة ومعلنة بشكل واضح ، وهي أيضا تفسر الفلسفة الإدارية .

وإن المنهج التكرري هو غير مخطط له بالعادة، وغالبا ما يكون نتيجة للإدارة غير المناسبة، ويمكن مشاهدة النوعين يعملان سويا . وهناك الكثير من الأمثلة على تغييرات الثقافة التنظيمية في المنظمة ، وعادة يتم خلق قيم جديدة ، ولقد تم استخدام الكثير من الاستراتيجيات الإدارية لتغيير الثقافة التنظيمية

²- محمود المساد : مرجع سابق ، ص ص (57 ، 58) .

لتلائم ظروف الأسواق . وعادة ما يتم دعم الثقافة في بعض المنظمات من قبل الموظفين عن طريق اتجاهات إدارية عليا من خلال المكانة والأثر العرفي والقيم والأسس المزاجية .

9- تصنيف HANDY للثقافة التنظيمية :

1- ثقافة السلطة (ABSOLUTE IMPERIAL POWER CULTURE) : تعد ثقافة السلطة

استبدادية ويسهل تمييزها ، خاصة في الأعمال الصغيرة ، عادة تكون هناك بضع إجراءات وقوانين قليلة ، وعادة لا يكون هناك لجان ، والقرارات إما أن يضعها الشخص الأكبر أو الأقدم ، أو يضعها القليل من المديرين الذين يقدمون التعليمات التي يسهل اختراقها ، وقد تظهر التغييرات بشكل مستمر ، ولكن ليس بالضرورة أن تكون تغييرات تنافسية .

2 - ثقافة القانون (الحكم LAW CULTURE) : تتوافر الثقافة القانونية مع الإدارة البيروقراطية

، حيث توجد هناك قوانين رسمية وإجراءات صارمة وقواعد واضحة لتوزيع المهام ، وعادة ما تظهر في الممارسات الأبعاد الأمنية والاستقرار ، ولكن البناء المنظمي يسهل اختراقه ويستجيب ببطء للتغيير .

3 - ثقافة المهمة (الواجب TASK CULTURE) : تعرف هذه الثقافة الوظائف والمشاريع ، قد

تلاحظ هذا النوع في المنظمات الأم ، وهي تمارس العمل الجماعي ، حيث لا يوجد هناك فرد مسيطر ، بل التركيز على المهام الجماعية ، تتسم المنظمة بالمرونة ، وعلية تأتي عملية التغيير متماشية مع الشعور بالرضا وتلبية حاجات المجموعة .

4 - ثقافة الفرد : يتم تطبيق هذه الثقافة في المنظمات التي تعتبر وجودها لخدمة العاملين بها ، ومن

الأمثلة الموضوعية والتقليدية على ذلك ما يمكن ملاحظتها في المنظمات المختصة بتقديم الخدمات والاستشارات .

وهكذا يكون قد قدم << charles handy >> أسلوبا مختلفا لتصنيف أنواع الثقافة التنظيمية ، إذ

يرى أنه يوجد هناك أربعة أنواع ، ويمكن لنوع واحد أن يسيطر على المنظمة بأكملها ، أو أن أنواعا

مختلفة يمكن أن توجد في أقسام مختلفة في منظمة واحدة .¹

¹ - محمود المساد : نفس المرجع ، ص ص (56 ، 57) .

فهو يرى أن الثقافة تطراً أو تتكون تحت أوضاع مختلفة مثل : الظروف التاريخية والبيئية المحلية وتكنولوجيا الكشف ، وحاجات الإنسان ورغباته داخل منظمة ما ، وتبعاً لذلك ، فإنه لا فرق بين ثقافة وأخرى.²

10- مستويات و مظاهر الثقافة التنظيمية :

هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية يمكن إجمالها بمايلي :³

-**المستوى الأول** : ويتضمن الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها ، وتتمثل في : التصرفات وسلوكيات الأفراد، والاحتفالات والشعائر داخل التنظيم ، والقصص ، والطقوس ، والرموز .

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

-**المستوى الثالث** : ويشير إلى الفرضيات ، وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المنظمة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم .

وهناك عدد من المظاهر الخاصة بكل ثقافة ، يشار بـ " **ARTIFACTS** " وهي تتضمن :⁴

1- **الروايات القديمة الخاصة بالمنظمة (SAGAS)** : فالقصص التي تحكى خلال المؤسسة ، تساعد في نقل الثقافة للموظفين وتواصلهم معها . فهم يكتشفون من خلالها قيم المؤسسة والسلوكيات المقبولة منها . وتتعلق هذه الحكايات بالسنوات الأولى لنشاط المؤسسة وبدء عملها ، أي بدء خلق هذه الثقافة . وهي تعكس بصفة عامة القيم التي كان يؤمن بها مؤسسو العمل ، وقد تخضع هذه القصص لبعض

²- محمود المساد : نفس المرجع ، ص 57 .

³- موس اللوزي : مرجع سابق ، ص 231 .

⁴- يورك برس : مرجع سابق ، ص 263 .

التعديلات لإيضاح الهدف المرجو منها بشكل أكبر ، خاصة عند مرور فترة من الزمن على حدوثها ، وبذلك يمكن أن تعلم أفراد المؤسسة كيف يتوافقون معها ، ويصبحون جزءا من مجتمعها الصغير .

2- الرموز: هي مظهر ثقافي ملحوظ يعمل على توصيل القيم الجوهرية والهوية المشتركة . والرموز عبارة عن الأشياء التي تحمل في طياتها المعاني ، وقد تستعين المنظمة ببعض الأشياء الرمزية كالشعارات للتعريف بهويتها والتغيير عنها للآخرين ، وقد يظهر ذلك من خلال المبنى نفسه وديكوراته . مثلا : السيارة الكاديلاك الوردية ، تعد رمزا ملحوظا ومعروفا بشكل كبير للثقافة الجماعية لشركات mary Kay لإنتاج مستحضرات التجميل ، وهي عبارة عن المكافأة التي تقدمها المؤسسة لأكثر الأشخاص تحقيقا لأعلى معدل من المبيعات ، من خلال احتفال كبير تقليدي وخاص بالشركة .

3- الفروض والطقوس : تنقل الاحتفالات الرسمية بالمنظمة بعضا من ثقافتها ، وهذه الطقوس تتكرر بشكل منتظم مثل الاحتفال الرسمي بيوم الخريجين ، والذي تنظمه المدارس والجامعات ، ومن خلال الاحتفالات والمآدب ، توضح المنظمات ثقافتها وقيمها الثقافية للآخرين . قد يمكن للمؤسسة أن تنقل خطط منافسيها واستراتيجياتهم ، ولكنها لا تستطيع أبدا نقل الثقافة ، فهي منبع الميزة التنافسية للمنظمات ، حيث أنه لا يمكن نسخها . وحتى عملية تقييم المنظمة لأدائها العملي ، يعد طقسا منتظما ومجدولا من طقوس المنظمة ، وبالتأكيد تنقل من خلاله الشركة قيمها ، فالمؤسسة تكافئك على الأمور التي تأخذ عندها قدرا كبيرا من التقدير .

4- اللغة الخاصة (jargon) : كل مؤسسة لديها لغة خاصة بها ، وقد تمتد لتشمل النشاط الصناعي للمؤسسة ، وهي لغات معينة يفهمها العاملون بالمنظمة ، وتتسم باستخدام مرادفات لبعض الألفاظ المختزلة التي تحقق التواصل السريع بين من يعملون داخل المنظمة ، ومن شأنها بالطبع أن تقوي الروابط بين أفراد المنظمة وبعضهم . وقد تتضمن تلك اللغة بعض الحركات والإيماءات ، أو أية وسيلة للتواصل بين من يعلمونها جيدا . ويظهر ذلك بوضوح بين العاملين بالبورصة ، حيث لا يفهم إيماءاتهم سوى العاملين بنفس المجال¹ .

5- القيم والمعتقدات : وهي تعد لب الثقافة المؤسسية وتمثل أواصر الربط بين الأفراد ، فهي المعتقدات المشتركة التي توجه سلوكياتهم وأدائهم ، وقد تمثل منبع الميزة التنافسية للمنظمة . وقد تتركز في بعض المنظمات على النوعية ، وهذا يتضمن درجة الجودة ، وكذلك عمل أفراد المنظمة

¹ - يورك برس : نفس المرجع ، ص ص (263 ، 264) .

وتصرفاتهم وهو من شأنه بالطبع أن يجعل للمنظمة مركزا تنافسيا بالأسواق . و يمثل **Watson** بشركة **IBM** مثلا للمؤسس الذي وضع المعتقدات والقيم الموجهة لتصرفات كل أفراد المؤسسة . فبحثه عن لديهم قدرات إبداعية قاد الاتجاه العام للمؤسسة خلال سنوات . وكذلك فعل " **PACKARD** و **Hewlett** " ، مؤسسو **HP** . فقاعدة الجراح التي وضعها لتجنب البيروقراطية (تركيز السلطة) ، وما يتبعها من مشكلات ، وجهت موظفي الشركة لعشرات السنوات ¹ .

11- وسائل وأدوات خلق و ترسيخ الثقافة التنظيمية :

يرى " **حسين حريم** " أن القيم و المثاليات و المعايير و التقاليد السائدة في أي منظمة تمتد جذورها بصورة عامة ، إلى الرياديين / المؤسسين . ويحكم دورهم قادة في مرحلة حساسة في حياة المنظمة عادة يحملون رسالة / رؤية محددة لما يجب أن تكون عليه المنظمة وكيفية تحقيق هذه الرسالة ، ويقومون باستقطاب مجموعة من المديرين الذين يشاطرونهم قيمهم واعتقاداتهم ، ويبدون استعدادا لتنفيذ رسالتهم . ويتبع ذلك اختيار العاملين المؤهلين ذوي القيم والاتجاهات التي تتوافق مع قيم واعتقادات المؤسسين والمديرين ، ويبدأ بناء تاريخ جديد وثقافة جديدة . وبعد ما تتشكل الثقافة التنظيمية ، لابد من العمل على ترسيخها وإدامتها ، ويتم ذلك حسب رأيه من خلال الوسائل الآتية ² :

1- إدارة الموارد البشرية : وتشمل انتقاء الأشخاص المؤهلين الذين تتوافق قيمهم ومدرجاتهم واعتقاداتهم مع قيم المنظمة الرئيسة ، وفي نفس الوقت استبعاد أولئك الذين يحتمل أن يهاجموا قيم المنظمة أو يسيئوا إليها . كما تشمل إدارة الموارد البشرية إجراءات وممارسات تحديد مواقع عمل العاملين والتدريب ، والتطوير ، وقياس الأداء والتقدير والاعتراف وغيرها .

2 - أفعال وممارسات الإدارة العليا : أما الوسيلة الثانية لترسيخ ثقافة المنظمة فهي أفعال وممارسات الإدارة العليا ، ولابد للإدارة العليا من القيام بالأفعال والسلوكيات الظاهرة الواضحة التي تدعم وتعزز قيم المنظمة واعتقاداتها . ويجب أن تعزز أفعال الإدارة أقوالها ، وتوفر للعاملين تفسيراً واضحاً للأحداث الجارية في المنظمة .

¹ - يورك برس : نفس المرجع ، ص 264 .

² - حسين حريم : مرجع سابق ، ص ص (334 ، 335) .

3. التطبيع : وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة إلى العاملين بصورة مستمرة. حيث أن العاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة ، وهناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق القيم والتقاليد السائدة . ولذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها . وتسمى عملية التكيف << التطبيع >> . وتتم عملية التطبيع من خلال برامج التثوير والتعريف والتدريب وغيرها .

4 - نظم العوائد الشاملة : وهذه ليست مقصورة على المال بل تشمل الاعتراف والتقدير والقبول . كما يجب أن تركز هذه العوائد على الجوانب الذاتية ، والعمل ، والشعور بالانتماء للمنظمة . وقد أكد الكاتبان (SHICHMAN GROSS) على الدور البارز والحيوي الذي يمكن أن تقوم به الإدارة في التأثير على تطوير وتكوين ثقافة المنظمة . وحدد أربعة أساليب يمكن للإدارة التدخل والتأثير من خلالها في تكوين وتطوير ثقافة المنظمة وإدامتها ونقلها وهي :

- 1.بناء إحساس بالتاريخ : من خلال سرد تفاصيل تاريخ المنظمة ، وحكايات الأبطال والقصص .
- 2.إيجاد شعور بالتوحد : من خلال القيادة ونمذجة الأدوار وإيصال القيم والمعايير.
- 3.تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء : من خلال نظم العوائد ، والتخطيط الوظيفي ، والاستقرار الوظيفي ، والاختيار والتعيين ، والتطبيع والتدريب والتطوير .
- 4.تفعيل التبادلية بين الأعضاء : عن طريق العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات.

أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة للعاملين ، فبالإضافة إلى التدريب والتطوير ، هناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها : المراسم والاحتفالات والمناسبات ، والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها من عناصر الثقافة الظاهرية ¹.

و تعكس الثقافة التنظيمية إستراتيجية رئيسية للمنظمة ، تنعكس على موضوعين يشكلان أداتين رئيسيتين لتكونها وهما: ²

1-نوعية حياة العمل وعلاقتها بالثقافة التنظيمية : و المقصود بها هي مجموع الأبعاد لعمل الفرد التي تؤثر في حياته ، هذه الحياة قد تكون مثرية ، أي أنها تثريه كإنسان ، أو قد تكون غير مثرية .

¹ - حسين حريم : نفس المرجع ، ص 335 .
² - سعاد نانف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) . دار وائل : عمان . ط : 01 . 2001 ، ص ص (482 ، 483) .

فحياة العمل المثرية هي نتيجة عمل ومهنة تجعل حياة الإنسان ثرية بالمعنى العام ، وتؤثر نوعية حياة العمل في مهارات وولاء ودوافع العاملين عموما : فإذا عمل الفرد في منظمة تثري حياته ، فهذا سيوفر له الدوافع والمهارات ليهتم بمصالحها لكون ذلك يخدم مصالحه مباشرة ، والمنظمة التي تملك موارد بشرية نادرة تحتاج أن توفر لهم نوعية حياة عمل مثرية ، فتستفيد هي من مؤهلاتهم ، وتضمن التطور المستمر لهذه المدخلات .

1-1- تغيير الاهتمام بنوعية حياة العامل : انحصر اهتمام علماء الإدارة الأوائل بإقامة " علاقات إنسانية" إذ افترضوا بأنه يكفي أن تهتم الإدارة بخلق علاقات إنسانية إيجابية ، وهذا يتطلب أن يهتم المشرف بالحاجات الذاتية للأفراد ومساعدتهم في تكوين جماعات عمل متماسكة ، وجاء الاهتمام بعد تجارب الهوثورن الشهيرة التي أظهرت بأن الرضا العالي يرتبط بإنتاجية عالية . و أثبتت الدراسات اللاحقة بأن الرضا لا يكفي ، وتبين تدريجيا بأن المطلوب هو أن تهتم الإدارة بأن توفر لهم نوعية حياة عمل تثريهم بحيث تنمي معارفهم ، فيستطيعون اتخاذ القرارات السلمية ، وتتكون لديهم الحاجة الشخصية في بقاء ونجاح المنظمة مصدر حياتهم الثرية ، وتعتبر نوعية حياة العمل التي توفرها المنظمة للعاملين فيها عنصرا مهما في تكوين ثقافتها المنظمة .

1-2 - أبعاد تؤثر في نوعية حياة العامل :

أولا- مستوى الأجور التي يحصل عليها الفرد : إذا كانت المنظمة تدفع للعاملين أجورا كافية لحياة لائقة ، فهذا يساهم في جعل حياة العامل مثرية ، أما إذا كانت تدفع لهم أجورا لا توفر لهم حياة لائقة ، فهذا سيجعل من حياة العامل غير مثرية .

ثانيا - إستراتيجية تصميم الوظائف : يمكن للمنظمة أن تعتمد إستراتيجية تصميم وظائف تقوم على الإثراء أو التخصص ، وتؤدي إستراتيجية الإثراء إلى وظائف تسمح للفرد استخدام مهاراته وتعطيه الفرصة للإبداع والتعلم والتحكم بعمله ، وتوفر له فرص التعلم والترقية ، أما الوظيفة المصممة وفق مبدأ التخصص ، فهي تجعل الوظيفة رتيبة ، لا تسمح للفرد باستخدام كل قدراته والتحكم بعمله وتطوير ذاته . فكلما اعتمدت تصميم وظائف مثري كلما أسهمت بجعل نوعية حياة العامل أكثر إثراء.¹

¹ - سعاد نائف برونوطي : نفس المرجع ، ص ص (483 ، 485) .

ثالثا - طريقة وضع الأنظمة والتعليمات والتقسيمات الرسمية : يمكن أن يتم وضع كل الأنظمة والتعليمات من قبل الإدارة العليا بالاستعانة بخبراء ، كما يمكن أن تضعها بإشراك العاملين . فالمنظمة التي توفر للعاملين نوعية حياة عمل مثرية تكيف مختلف أنظمتها الرسمية بحيث تراعي احتياجات الأفراد وتمنحهم فرصة التحكم بها وتغييرها ، وهي تحقق ذلك بإشراكهم في تصميم هذه الأنظمة ، وبالتالي إتباع قيادة المشاركة ، لذلك كلما عمدت المنظمة استخدام أسلوب المشاركة في إقامة الدوائر وتحديد المهمات والسلطات وفي وضع الأنظمة والتعليمات ، كلما أسهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء .

رابعا - جماعات العمل ودورها : حتى تستطيع المنظمة التأثير في شخصية الأفراد ، تحتاج جماعات عمل رسمية وغير رسمية متماسكة تمارس التأثير على الأفراد ، فبدون هكذا جماعات ، لن تستطيع المنظمة تغيير شخصية الفرد . وحتى تكون نوعية حياة العمل مثرية ، يجب أن يكون التماسك موجها لدعم الفرد والتفرد ، وتمكينه من إطلاق قدراته ، وليس خنقها كما تفعل بعض الجماعات المتماسكة . وعليه فكلما ساعدت الإدارة في قيام جماعات عمل رسمية وغير رسمية ، متماسكة وأيضا داعمة للفرد (وليس خائفة أو ضاغطة) . كلما ساهم ذلك في جعل حياة العمل أكثر إثراء .

خامسا - مكانة المنظمة في المجتمع : المنظمة المثرية هي منظمة يشعر العاملون فيها بالفخر والاعتزاز والتباهي بالانتماء إليها . وهي تحقق هذه المكانة والسمعة لأن إدارتها العليا تحرص على الالتزام بالقوانين والقيام بنشاطات تخدم المجتمع ولا تضربه .

2. أدوات وأنشطة مساعدة لخلق الثقافة التنظيمية: تحتاج المنظمة لخلق ثقافة تنظيمية متماسكة ، أن تقوم بمجموعة من الأنشطة لتساهم في إحداث التغيير المطلوب في شخصيات العاملين ، وأهمها :

1-الشعائر والتقاليد : يتم غرس القيم وتكوين الاتجاهات من خلال شعائر وتقاليد تؤكد القيم والتقاليد المستهدفة ، فمثلا : للكثير من المنظمات ذات الثقافة السميكة تقاليد تتعلق بقبول الأعضاء الجدد ، والتعامل مع الأعضاء الذين يحصلون على ترقية ، أو الذين يتعرضون لحادث وغيرها . كما لها تقاليد حول الملابس¹

¹ - سعاد نانف برنوطي : نفس المرجع ، ص ص (484 ، 485) .

المناسب والسيارة المناسبة والطريقة المناسبة في ترتيب المكتب وغيرها ، وهناك منظمات لها نشيد يغنيه الجميع في مناسبات معينة يثمن القيم المهمة للمنظمة ويولد الشعور بالانتماء لها . وكلما كانت الثقافة أكثر سماكة ، كلما احتاجت المنظمة أن يكون ولاء العاملين أعلى حتى يتأثروا بالقيم التي تريد غرسها . وهذه الشعائر قد تثمن السلامة والصحة أو تهملها ، فقد تنتشر بين العاملين قيم إهمال تعليمات الأمن والاستهانة بها أو قيم التضحية بالفرد واحتياجاته لصالح الجماعة ، لذلك لابد من التأكد من أنها موجهة لتثمين السلامة والصحة المهنية والاستهانة بكل ما يؤدي إلى التهديد بهما ، وكذلك موجهة لتعزيز قيمة الفرد وشخصيته وتشجيعه على إطلاق قدراته فهذا ضروري لخلق بيئة عمل مثرية .

2- النشاطات الاجتماعية: تتم ممارسة الكثير من الشعائر خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل ، كالفترات والحفلات وغيرها ، وقد تشرك فيها أفراد الأسر العاملين ، فهذه تسهم في خلق تماسك عالي كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد . وكلما أرادت المنظمة تماسك أكبر ، كلما احتاجت التوسع في هذه الأنشطة ، فكلما ازداد عدد هذه الأنشطة كلما أدت إلى تكوين شعائر أكثر . لذلك نجد بأن المنظمات التي تحتاج ثقافة سميكة جدا تعزل العاملين عن المجتمع الأوسع ، فتجعلهم يقيمون في سكن خاص بالمنظمة ، فهذا يزيد من فرص توسيع العلاقات الاجتماعية الأسرية .

3- تشجيع تكوين جماعات مهتمة بالنشاطات الاجتماعية : أي أن المنظمة تحتاج أن تشجع تكوين هذه الجماعات وتدعمها ، ولهذا نجد بعض المنظمات تشجع قيام لجان للنشاط الاجتماعي أو الفني أو الرياضي...، تساعد هذه الأنشطة في زيادة التماسك وفي تعزيز مشاعر الانتماء ، كما تقلل معدلات الترك .

4- الاهتمام بحالة الرضا و الروح المعنوية و رصد التغيير لقيمتها : و الغرض من ذلك هو تأثير أية اتجاهات سلبية في هذا المجال ، وتستخدم معدلات الترك و الغياب و طلب التنقل و الشكاوي و التذمر و التظلم... كمؤشرات شائعة الاستخدام لتقدير درجة الرضا والتغيير فيها . مثل هذا الرصد يساعدها في اكتشاف أي تصاعد في معدلات الترك و الغياب و غيرها من مؤشرات عدم الرضا ، خاصة إذا كانت بين¹

فئة مهمة من العاملين .

¹ - سعاد نانف برنوطي : نفس المرجع ، ص ص (485 ، 486) .

5- تعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين : فهذه ضرورية لمساعدة العاملين في تكوين جماعات عمل متماسكة ، بالإضافة إلى تحقيق تماسك عمودي بين الإدارة و العاملين ، فإذا كان التماسك أفقي فقط أي بين العاملين ، و كانت العلاقة بين المستويات سلبية ، فقد ينقلب تماسك العاملين إلى صراع مع الإدارة.

6- إدارة الصراع التنظيمي : الوسيلة الأخرى لخلق ثقافة تنظيمية تخدم المنظمة و تحافظ على الإنسان للتأكد من حسن إدارة الصراع التنظيمي ، فالاختلافات تحدث و لا يمكن تجنبها ، و يمكن أن تكون مصدر تآزم و مشاكل إنسانية ، أو وسيلة تطور و إنضاج تهتم المنظمات التي تملك نوعية حياة عمل مثرية و بيئة آمنة بكيفية التعامل مع الخلافات و الصراعات . و هذا يتطلب مهارات إدارية في إدارة الصراع ، كما عليها استخدام نظام فعال للتنظيم يسمح لكل فرد يشعر بأنه تعرض إلى غبن أن يوصل شكواه و يحصل على حقه، و عليها أيضا عقد اجتماعات دورية بين العاملين و الإدارة لمناقشة المشاكل و معالجة أسبابها . واحدة من الوسائل الأخرى شائعة هي استخدام صناديق الشكاوى و صناديق المقترحات كوسائل للاستماع إلى مقترحات و شكاوى قد يتردد أصحابها عرضها علنا.¹

أهم النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية:

1- النظرية الكلاسيكية:

لقد حاول أنصار النموذج الكلاسيكي أمثال ماكس فيبر و تايلور و هنري فايول وضع مجموعة من المبادئ والفرضيات على اعتبار أنها الفعالة في إدارة وتصريف شؤون المؤسسات، ولقد ركزت في مجملها على قيم تنظيمية رشيدة كأساس لتحقيق الكفاءة الإنتاجية، وبرز من خلال هذه الأعمال نموذج تنظيمي علمي وقانوني، اعتبر فيه التنظيم نظاما مغلقا يعتمد على العقلانية⁽²⁾، وعلى هذا الأساس، فموضوع الثقافة التنظيمية يبرر في هذا المدخل في التنظيم الرسمي، ومبادئ الرجل الاقتصادي وموضوعية العلاقات الاجتماعية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية والدوافع:

¹ - سعاد نانف برونوطي : نفس المرجع ، ص ص (486 ، 487) .
² - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 192.

على خلاف المدرسة الكلاسيكية، تنظر هذه الحركة للعامل على أنه رجل اجتماعي ولديه دوافع، كما اهتمت بالتنظيم غير الرسمي وتأثيره على السلوك التنظيمي و بالنظر إلى إسهامات رواد هذه النظرية يمكن رصد مختلف القيم التنظيمية التي يعتقد روادها أنها الفعالة في إدارة المنظمات، وتنظر هذه النظرية للعامل انه مخلوق اجتماعي يسعى لتحقيق علاقات أفضل مع الآخرين وأن أفضل سمة اجتماعية هي التعاون. (1)

فلسفة العلاقات الإنسانية تقوم على أن التنظيم هو إقناع الأفراد أن الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها، تستحق جهودهم وان يجعلهم يشعرون وكأنهم جزء من التنظيم. (2)

إن فالفرد ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه " عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. " (3)

3- المداخل الحديثة:

- البنائية الوظيفية: لقد تبنى الكثير من علماء الأنثروبولوجيا هذه النظرية وأشهرهم "راد كيف براون" إضافة إلى "إيفانز بريشارد" الذي يشير إلى أن البناء يتألف من العلاقات الدائمة التي تقوم بين الجماعات الذين يرتبطون بعضهم ببعض ارتباطا وثيقا أما فكرة الوظيفة حسب "راد كيف براون" فهي الدور الذي يؤديه أي نشاط جزئي في النشاط الكلي الذي ينتمي إليه، ولذلك فإن وظيفة أي نظام اجتماعي هي الدور الذي يلعبه البناء الاجتماعي الذي يتألف من أفراد الناس الذين يرتبطون بعضهم البعض في كل واحد، متماسك عن طريق علاقات اجتماعية محددة. (4) أما برنارد شستر يعتبر التنظيم نظاما تعاونيا حيث يعتمد على فاعلية أعضائه من ناحية، كما أن استمرار وجوده يتوقف على قدرته على تحقيق أهدافه من جهة أخرى. (5)

1 - محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 44.
 2 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط 2، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980، ص 97.
 3 - صالح بن نوار، المرجع السابق، ص 151.
 4 - علي السلمي، مرجع سابق، ص 176.
 5 - السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت: لبنان، 1985، ص 130.

أما مفهوم الثقافة فنجده في أعمال بارسونز الذي منحه أهمية كبيرة⁽¹⁾ وعجز الاتجاهات الأخرى عن معالجة المشكلات الثقافية المطروحة في وحدات العمل⁽²⁾

أما سيلزنيك، فحاول صياغة نظرية جديدة في علم الاجتماع أطلق عليها اسم النظرية المؤسسية، فجاءت هذه النظرية لتشير إلى أهمية القيم والأعراف و التاريخ في تشكيل الهياكل التنظيمية و الممارسات الإدارية في المنظمات.⁽³⁾

• نظرية التنظيم الاجتماعي: ينظر باك إلى المؤسسة على أنها نظام مستمر من الأنشطة الإنسانية المتميزة والمتناسقة، التي تستخدم الموارد المادية والفكرية والطبيعية في نظام لحل المشكلات ولقد ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في إشارته إلى أن التنظيم يتكون من أربعة مكونات رئيسية هي ميثاق التنظيم، والذي يظم كل من الأهداف، القيم، الرموز والشعارات والأفكار وغيرها.⁽⁴⁾

• الإدارة بالأهداف: يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل التي اعتبرت المؤسسة تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف العامة، وأولويات واضحة المعالم، إضافة إلى اهتمامها بتحديد معايير الأداء التي يمكن عن طريقها قياس الإنجازات واستخدام هذه المعايير كتغذية عكسية لتشجيع الانحرافات ومراجعة النتائج بصفة منظمة.⁽⁵⁾

• النظرية الموقفية: تقوم هذه النظرية على أنه لا توجد مبادئ أو قواعد أو نظريات في مجال الإدارة قابلة للتطبيق في جميع الظروف و المواقف، وإنما يحتاج كل موقف إلى مبادئ أو قواعد أو نظريات تتفق مع طبيعته وتهتم بالبيئة وتقوم على فكرة الاعتماد المتبادل بين أفراد المؤسسة.

• نموذج المتغيرات السبع: هذا الإسهام قامت به مجموعة مكنزي الاستشارية، يهتم بتبيان العناصر الإدارية التنظيمية الضرورية لنجاح الإستراتيجية وحددت سبعة عناصر وهي :

الأنظمة، الهيكل التنظيمي، النمط الإداري، القيم المشتركة، الإستراتيجية، الموظفين، والمهارات.⁽⁶⁾

1 - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 159.

2 - Michel Foudriat, sociologie des organisations, publié par pearson éducation, Paris, France, 2005, Page 142.

3 - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 166.

4 - مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 131.

5 - أمين السعالي، إدارة الموارد البشرية من النظرية على التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1991، ص 32.

6 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط 1، دار المناهج، عمان، الأردن، 2006، ص 132.

• **نظرية الثقافة التنظيمية:** أكدت هذه النظرية أن لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة تتكون من جوانب ملموسة، وقيم وافتراضات أساسية التي يكونها الأفراد حول منظماتهم، وبيئاتهم الخارجية، ولقد ظهرت ظواهر خاصة بالثقافة أو تماثلها وهي مفاهيم طرحت تقترّب من فكرة الثقافة، وهي التنظيم غير الرسمي، المناخ التنظيمي، البناء، أسلوب إدارة الأعمال، وكذلك مفهوم التطوير التنظيمي.⁽¹⁾

و هناك من يقسم هذه النظرية إلى ثلاثة رؤى كما يلي:

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

• الأهداف مشتركة لجميع العاملين .

• الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع وحوافز قوية .

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

ثالثا : نظرية التكيف : وضمن هذه النظرية ، يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعدها في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة ، فوجود ما يسمى بالثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ، وتخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا ايجابيا يتمثل في عدة نواح منها : زيادة التزام العاملين بالعمل ، وزيادة انتمائهم وشعورهم بالارتباط والولاء والإبداع².

و لقد كان لهذه النظريات مساهمات فعالة في تفسير بعض الظواهر التنظيمية و أهمها الثقافة التنظيمية.

¹ - Aubert Michel et autres, le management (aspects humaines et organisationnelle, PUF, 6^{ème} édition, France, Paris, Page 556

² - موسى اللوزي : مرجع سابق ، ص (228 ، 229) .

أولا : ماهية العلاقات الاجتماعية:

تنشأ الحياة الاجتماعية نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد فإذا تقابل عدد من الأفراد وجهها لوجه يبدأ الاتصال و التفاعل فيما بينهم و عن طريق هذا التفاعل تنشأ العلاقات الإنسانية و العلاقات الاجتماعية. و ينبغي الإشارة إلى انه يوجد فرق بينهما ، فالعلاقات الاجتماعية هي ذلك الموقف الذي من خلاله يدخل شخصان أو أكثر في سلوك معين واضعا كلا منهما في اعتباره سلوك الآخر بحيث يتوجه سلوكه على هذا الأساس و على ذلك تشمل العلاقات الاجتماعية إمكانية تحديد سلوك الأفراد بطرق خاصة فمحتوى كل علاقة اجتماعية يختلف على أساس الصراع أو العداوة أو التجاذب أو الصداقة أو الشهرة.⁽¹⁾

بينما تعرف العلاقة الإنسانية على أنها أساليب من السلوك الإنساني الذي اتفق عليه جميع الناس و هي ضرورة لتحقيق نوع الحياة المرغوب فيها ، و لضمان استمرارها تعتمد على حسن

¹ (1) : غريب سيد أحمد : المدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ،مصر ، دط، 2002،ص 212.

(2) :حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس،علم الاجتماع،علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث مصر،دط، 1997،صص(6-7)

السلوك و حسن الإدراك يكتسبها الشخص من خلال خبراته و تجربته ،حيث يمارس الإنسان نشاطه مع المحافظة علي مقومات السعادة و الإشباع و التوافق.(1)

فمن خلال التعريفين نخلص إلى أن هناك فرق واضح بينهما، فكلاهما يقومان على التفاعل بين فردين فأكثر، تنشأ بينهما علاقات مؤقتة و التي يطلق عليهما بالعمليات الاجتماعية و التي تتمثل في الصراع و التعاون و التنافس... الخ . و حينما تستقر هذه التفاعلات و تدوم تتحول إلى علاقات اجتماعية، فيمكن أن نطلق على العلاقات المؤقتة بأنها علاقات اجتماعية في مرحلة التكوين، فإذا استقرت و تبلورت و أخذت شكلا محددًا تحولت إلى علاقات اجتماعية.(2)

و قد أوضح ماكس فيبر أنه يوجد فرق بين العلاقات الإنسانية و العلاقات الاجتماعية حيث يقول أنه ليس من اللازم أن تكون كل علاقة إنسانية في نفس الوقت علاقة اجتماعية.(3)

فالعلاقات الإنسانية هي صورة من صور العلاقات التي تنمو لتصبح علاقات اجتماعية تقوم على أهداف و مبادئ مما يسمح بحدوث التكيف و التفاعل الاجتماعي.

ثانيا: أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة:

يثار تساؤل مهم عن سبب اهتمام الأفراد بضرورة خلق علاقات اجتماعية و لقد أجاب على هذا التساؤل "مارفن MARVEIN" عندما ارجع ذلك إلى الدوافع المختلفة لتحقيق ذلك و قد ذكرها "مارفن" على سبيل الهدف :

1- **الجزء الذاتي :** حيث أن الأفراد يسعون لخلق علاقات أخرى لأنها تسبب في إشباع مظاهر النفس.

2- **الاهتمامات العامة :** لان العلاقات الاجتماعية تمد الأفراد بالأساس الاجتماعي المستمد من الاهتمامات المشتركة بين الجماعات .

3- **التوقع و الاضطرار :** حيث يشعر الفاعلون الاجتماعيون تجاه بعضهم البعض.

¹(3) :سلمى محمود جمعة:ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات،المكتب الجامعي الحديث،مصر،2003،ص139

²(4) :عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، مصر،ط9،2001،ص145

4-**الاعتماد المتبادل** : فالحياة الاجتماعية تقوم على الاعتماد المتبادل ، فالمنبع الأصلي في صورته النهائية لم يكن ليصل إلى هذه الصورة لو لا سلسلة من العمليات الإنتاجية التي قام بها مجموعة من المهارات الإنسانية و من ثم فمن المتصور أن سلسلة من العلاقات الاجتماعية و غالبا ما تنشأ بين الصناع و المصدرين و المستهلكين.

5-**المعتقدات** : فالدين يطالب الفرد بالتعاون، و كذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق و الانسجام و التناسق و المؤازرة و الافتخار

6-**القوة** : إذا العلاقات الاجتماعية في الغالب تحتاج إلى هذا العنصر و ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الأفراد و الجماعات من أجل سيادة علاقات سوية.⁽¹⁾

تجدر الإشارة في هذا السياق أن أهمية دراسة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة تعود إلى أهمية العلاقات الناجمة عن ممارسات العمال في حد ذاتها ، و هذا يعود كما أكد العديد من المختصين إلى طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع ، و التي تؤثر بشكل كبير على سلوكيات الأفراد و علاقاتهم خارج المؤسسة و كذا داخلها.

ثالثا : تصنيفات العلاقات الاجتماعية :

لقد صنف العلماء العلاقات الاجتماعية إلى أربعة أصناف تتمثل فيما يلي :

أولا / علاقات اجتماعية طويلة الأجل و قصيرة الأمد :

1-**العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل** : هي نموذج التفاعل المتبادل الذي يستمر لفترة معينة من الزمن ، تؤدي إلى ظهور مجموعة توقعات اجتماعية ثابتة و تعتبر علاقة الدور المتبادل بين الزوج و الزوجة ، و العلاقة بين الأب و الابن من العلاقات الاجتماعية طويلة الأجل.

2-**العلاقات الاجتماعية قصيرة الأمد** : هي نموذج التفاعل المتبادل الذي لا يستمر إلا فترة قصيرة من الزمن، كما هو الحال بالنسبة لفائد السيارة الذي يريد إقناع رجل الشرطة بأنه لم يكن مخطئا.

⁽¹⁾: جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ص (146-147).

ثانيا/ العلاقات الاجتماعية المباشرة و غير المباشرة : إن تواجد العلاقات الاجتماعية بين الناس لا يعني بالضرورة دخولهم في مواجهة مباشرة سوية ، و إنما يمكن أن تتم هذه العلاقات بطريقة غير مباشرة بشكل المؤسسات التنظيمية العامة التي تشمل المجتمع ككل ، و بالتالي فان الواجبات المتبادلة تتم بدون اللجوء إلى الإحساس الذاتي بالواجب نحو الطرف الأخر، و أيضا بدون أن يكون الهدف هو الحفاظ على استمرار هذه العلاقة و إنما يتم في إطار المؤسسات التنظيمية العامة.

ثالثا / العلاقات الاجتماعية الداخلية و الخارجية : و تتمثل العلاقات الاجتماعية الداخلية في علاقات الأعضاء داخل الجماعة و العواطف التي بينهم.

و تتمثل العلاقات الاجتماعية الخارجية في علاقات الجماعة مع البيئة لمحيطتها بها.

و لقد تناول هذين النوعين من العلاقات بالتفصيل العالم الأمريكي "جورج هومانز" عند تحليله للتفاعل في الجماعات الصغيرة، و هو من الرواد المؤسسين لنظرية التفاعل.

رابعا/ العلاقات الاجتماعية الايجابية و السلبية : العلاقات الاجتماعية الايجابية تؤدي إلى الاتفاق أو الإجماع ، و هذا النوع من العلاقات يساهم في تماسك و وحدة و تكامل المجتمع ، و من أمثلة هذه العلاقات ،العلاقات التعاونية أساسها التعاون ¹.

بينما العلاقات الاجتماعية السلبية أو المفارقة هي التي تؤدي إلى عدم الاتفاق و عدم الإجماع. و هذا النوع من العلاقات يساهم في عدم التماسك و التفكك في المجتمع، و من أمثلتها : التنافس و الصراع.

رابعا : مستويات العلاقات الاجتماعية:

الأساس في العلاقات الاجتماعية هو تبادل للتأثير و التأثير،و يعد التبادل بهذا المعنى أعلى مستويات التبادل الاجتماعي . حيث تتطور العلاقات في مستويات متتابعة، و من أهم هذه المستويات ما يلي:

•المستوى الأول : العلاقات اللاتبادلية :

في هذا النوع من العلاقات اللاتبادلية لا يتزامن "أ" مع وجود "ب" ولا يؤثر "أ" في "ب" ولا يتأثر به. و معنى هذا أنه يوجد "أ" و يوجد "ب" و لا يوجد بينهما تفاعل اجتماعي حقيقي . أو يوجد

¹(1): جابر عوض سيد: التكنولوجيا و العلاقات الاجتماعية، مرجع سابق، ص ص (153-154).

"أ" و توجد بيانات عن "ب" و يطلب من "أ" أن يحكم على سلوك "ب" من تلك البيانات فكأن استجابات "أ" تتأثر في أحكامها بمعلوماته عن "ب".

المستوى الثاني: علاقات الاتجاه الواحد:

في هذا المستوى لا يتزامن وجود "أ" مع وجود "ب" ، و يتأثر "أ" في سلوكه بسلوك "ب"، ولا يتأثر "ب" بسلوك "أ" ، مثلا أن يشاهد "أ" برنامجا في التلفزيون يعده و يقدمه "ب" فيتأثر "أ" بسلوك "ب" لكنه يؤثر فيه و لا يحدث بينهما تفاعل حقيقي.

حيث أن "ب" تكون له تأثيرات عديدة على الكثير من الأفراد ، بينما الأفراد الآخريين لا يستطيعون أن يؤثروا في "ب" لأنها ليست علاقة مباشرة و لا تبادلية بل مقيدة و محدودة.⁽¹⁾

●المستوى الثالث: العلاقات شبه التبادلية:

تتم العلاقة في هذا المستوى بين "أ" و "ب" وفق خطة مرسومة أو حوار مكتوب، حيث يواجه الفرد "أ" الفرد "ب" و يتخذ منه سلوكا محددًا وفق نظام دقيق لا يحدد عنه.

فهنا يبدو أن هناك تفاعل اجتماعي بينهما و لكن في الحقيقة ما هو إلقاء الفردين بدورهما المنوط بهما تبعا لتوجيهات الإدارة أو المسئول عنهما، و الشكل التالي بين التفاعل و التبادل الحادث بين "أ" و "ب" حيث يبين الخططين الذين في كل منهما سهم اتجاه التأثير و يحاط و يحاط كل سهم بخططين يدلان على أن التأثير يمتد وفق نظام دقيق لا يحدد عنه.

●المستوى الرابع : العلاقات المتوازنة:

يتوازن في هذا المستوى وجود "أ" مع وجود «ب»، و يجمع بينهما موقف واحد، حيث يتحدث "أ" إلى "ب" و هذا الأخير لا ينصت إليه، و كذلك الحال بالنسبة ل "ب"، حيث يتحدثان في نفس الوقت و لا ينصت الواحد إلى الآخر.⁽¹⁾

●المستوى الخامس: العلاقات المتبادلة غير المتناسقة:

تعتمد الاستجابات في هذا المستوى على فرد واحد حيث يحدث تفاعل بين "أ" و "ب" و لكن عندما "أ" يحدث تفاعل فان "ب" يستجيب على حسب سلوك "أ" بينما "أ" لا يعتمد في استجابته على

⁽¹⁾: فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص149.

سلوك "ب"، هذا ما يحدث في اختبارات المقابلة و خاصة عندما تكون الأسئلة معدة من قبل و محددة.

فعندما يسأل الباحث "ب" الفرد "أ" فان استجابته تتأثر بأسئلة "ب" ، و لكن "ب" لا تتأثر أسئلته باستجابات "أ" .

●المستوى السادس: العلاقات التبادلية:

يعتبر هذا المستوى أصح صور العلاقات الاجتماعية. حيث أن هذا المستوى من العلاقات يتزامن مع وجود الفردين أو الأفراد أثناء عملية التفاعل الاجتماعي. و يعني التبادل تحول اتجاه التأثير من فرد لأخر ، فكما يؤثر فرد ما في غيره فانه أيضا يتأثر بهم ، فيصبح بذلك مؤثرا و مستجيبا معا. و يمكن أن يكون التبادل بين فردين أو بين جماعتين.(2)

و بما أن العلاقات المتبادلة تعتبر من أهم أنواع العلاقات الاجتماعية فانها تمثل الصرح الذي يقوم عليه علم النفس الاجتماعي . و لهذا فقد قسمت الى ثلاث أنواع سنوردها بالتفصيل فيما يلي:

- العلاقة المتبادلة بين فردين :

و هي علاقة بين أزواج من الأفراد، يوجد بين كل زوج رغبة متبادلة أو تقوم بينها جاذبية متبادلة، يعني هذا أن العلاقات تحدث عند تزامن وجود فردين في موقف تفاعل واحد. فيؤثر "أ" في "ب" و يتأثر به و العكس صحيح.

و يسمى العلماء الجماعة التي تنشأ من العلاقات المتبادلة بين فردين بالجماعة الثنائية و تعد هذه الجماعة الأساس العلمي لدراسة الجماعات المختلفة.

-العلاقات بين فرد و جماعة:

الفرد يؤثر بالجماعة و يتأثر بها، و يختلف دور الفرد في تأثيره تبعا لكونه عضوا بالجماعة.

(2): المرجع نفسه،صص(150-151).

فالفرد ليس عضوا في الجماعة و لذا لا يقيم بينه و بين كل فرد من الجماعة الثنائية علاقات متبادلة لأن معنى وجود علاقات اجتماعية هو تكوين جماعات ثنائية أخرى بين "أ و ب" و بين "أ و ج".

و هذا يعني عضوية الفرد "أ" في الجماعة التي تصبح بعضويته جماعة ثلاثية.

و الجماعة الثلاثية هي جماعات مكونة من ثلاث أفراد و التي تقوم بينهم علاقات متبادلة.⁽¹⁾

و غالبا ما يجد الفرد مدخلا إلى أحد أفراد الجماعة ثم إلى بقية الأفراد و يصبح بذلك عضوا في الجماعة ، و ذلك خلال تفاعله معها وكثيرا ما يحدث هذا التحول في حياتنا اليومية ، فيصبح تفاعل الفرد خارج الجماعة مع الذين بداخلها تفاعلا لفرد داخل الجماعة مع بقية أعضاء الجماعة.

- العلاقات المتبادلة بين جماعتين:

تؤثر جماعة في جماعة أخرى و تتأثر بها بطرق مختلفة، فقد يكون تبادل التأثير و التأثر عن طريق الحوار، و ذلك حينما تنقسم الجماعة الخماسية مثلا إلى جماعتين إحداهما ثلاثية تمثل الأغلبية و الأخرى ثنائية تمثل الأقلية ، فعندما تريد جماعة ما أن تتخذ قرارا ما ، فيجب عليها أن تقنع الجماعة الأخرى بوجهة نظرها، و عن طريق هذا يمكن أن يتحول موقف المعارضة إلى موافقة ، و تعود الجماعة نتيجة لهذا جماعة خماسية مرة أخرى .

و قد يكون التأثير و التأثر عن طريق المنافسة حيث ترى الجماعة الأولى إنتاج وعمل المجموعة الثانية فيخلق هذا تنافسا ، و تسعى الجماعة الأولى لأن تعمل أكثر من الجماعة الثانية ، وهناك أيضا تبادل عن طريق العدوان و اللبذ ل لجماعة الثنائية وظهور الصراعات فيما بين الجماعتين.⁽²⁾

خامسا : أنواع العلاقات الاجتماعية :

وضعت تصنيفات متعددة للعلاقات الاجتماعية ، و ترجع كثرة التصنيفات و تعددها الى اختلاف الأسس و المعايير التي يتخذها العلماء أساسا للتصنيف فمنهم من يصنف العلاقات وفقا لأشكال

¹(1) : عبد الرحمن محمد عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 1995، ص 409.

²(2): فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن، المرجع نفسه، ص ص (154-155).

و طبيعة المجتمعات و منهم من يتخذ أسسا أخرى لتصنيف تتصل بطبيعة العلاقة الاجتماعية ذاتها مثل : نشأة العلاقة ، وعموميتها ، واستمرارها...

و سنعرض فيما يلي أهم الأنواع التي حددها العلماء:

1 . العلاقات الأولية و الثانوية :

حاول بعض العلماء تصنيف العلاقات وفقا لنوع الاتصال و التفاعل بين الأفراد. نذكر من بين هؤلاء العلماء الأمريكي تشارلز كولي الذي ألف كتاب عن التنظيم الاجتماعي ميز فيه بين نوعين من العلاقات هما: العلاقات الأولية و الثانوية

• **العلاقة الأولية:** هي كما يعرفها كولي علاقة الوجه للوجه. و بعبارة أخرى هي

علاقة مباشرة تنشأ عن طريق الاتصال بيت عدد محدود من الأفراد.

تتسم بالعمق و الخصوصية، و الكلية، و الدوام النسبي، فضلا عن أنها تعتبر غاية في ذاتها بمعنى أنها لا تكون وسيلة لتحقيق منفعة مادية أو مصلحة خاصة

إلا أن ألزويرث يذهب إلى القول بأن الاتصال المباشر و أن كانت له أهمية في نشأة العلاقة الأولية إلا أنه ليس ضروري في بعض الأحيان لقيام هذه العلاقة

من نتائج هذه العلاقة المباشرة الاندماج الكلي بين الأعضاء بحيث يجد الفرد نفسه جزءا لا يتجزأ من الجماعة التي ينتمي إليها، فتعنى شخصيته في شخصية الجماعة و لا يتحدث عنها إلا بكلمة نحن- أو- جماعتنا-.

• **العلاقة الثانوية:** هي علاقة غير مباشرة، تتحكم فيها القواعد الموضوعية و النظم

القائمة في الجماعة تتصف بالسطحية، و العمومية و النفعية و الجزئية.

2-العلاقات الأفقية و الرأسية:

لما كان بناء الجماعة يشمل على مراكز متدرجة فان طرق الاتصال و أنماط التفاعل، وأشكال العلاقات تتحدد تبعاً لذلك. و قد جرت العادة على تقسيم العلاقات الاجتماعية وفقاً لبناء المراكز و أساليب الاتصال في الجماعة إلى نوعين⁽¹⁾

• **العلاقات الأفقية :** و ينشأ هذا النوع من العلاقات بين الفئات الاجتماعية

المتماثلة أ و بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متجانسة كجماعات الأصدقاء و رفقاء العمل

• **العلاقات الرأسية:** تنشأ بين أصحاب المراكز العليا و الدنيا في الجماعة

(أو التنظيم).⁽¹⁾

و من المعروف أن تنظيم العمل في أغلب المنظمات و المؤسسات الحديثة يسير وفقاً للتنظيم البيروقراطي الذي يعتمد على توزيع الأعمال و الاختصاصات، و تحديد المسؤوليات بحيث يصبح كل فرد مسؤولاً عن أداء واجباته بصورة فعالة. و إتباع مبدأ تسلسل السلطة بشكل هرمي يجعل كل وظيفة تخضع لحكم و إشراف وظيفة أعلى منها. و الخضوع للوائح و الأحكام المطلقة خضوعاً تاماً. و أداء العمل بروح رسمية بعيدة عن الاعتبارات الرسمية الشخصية و لذلك فان نمط الاتصال في هذه المنظمات يتم بطريقة محددة، فالفرد يتصل برئيسه المباشر، وهذا الأخير يتصل برئيسه الأعلى، والرئيس الأعلى يتصل بما هو أعلى منه في المكانة وهكذا. ورئيس المنظمة إذا اتخذ قراراً بلغه إلى المراكز السفلى عن نفس الطريق ولكن في الاتجاه العكسي.

وبهذه الصورة تصبح العلاقات الراسية النمط السائد في المنظمات البيروقراطية وتتسم بوجود بعد اجتماعي بين الأشخاص الذين يشغلون مراكز متفاوتة في التنظيم.

3-العلاقات المجمعمة والمفرقة:

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

⁽¹⁾: عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع المدخل، دار غريب للطباعة و النشر، دط، ص 226-230.

العلاقات المجمعة : هذه العلاقات تؤدي إلى تقوية الروابط بين أفراد الجماعة الداخلية و تعمل على توحيد مشاعرهم و اتجاهاتهم و مواقفهم حيال الجماعات الأخرى .

العلاقات المفارقة: هذه العلاقات تعبر عن مشاعر و اتجاهات أفراد الجماعة الداخلية حيال الجماعات الخارجية.

و معنى هذا أنه في إطار الجماعة الواحدة أو التنظيم الواحد توجد علاقات مجمعة تربط بين أفراد الجماعة أو التنظيم و تعمل على تحقيق التكامل الداخلي و تساعد على استقرار الجماعة أو التنظيم. و في نفس الوقت توجد علاقات مفارقة تعبر عن مشاعر العداء لأفراد الجماعة الأخرى داخل نفس التنظيم.⁽¹⁾

سادسا : أنماط العلاقات الاجتماعية عند بعض العلماء : فيما يلي سنتعرض للمحاولات المختلفة لتنميط العلاقات الاجتماعية، و ذلك على النحو التالي :

1. العلاقات الاجتماعية الأولية و التفاعل الاجتماعي عند "اميل دوركايم" : و يأتي

إسهام "اميل دوركايم" في هذا الصدد منطلقا من تحليله لنمطي التضامن الاجتماعي في المجتمع ، و هما التضامن الآلي و التضامن العضوي، و علاقة تقسيم العمل في المجتمع بكل من نمطي التضامن الاجتماعي . حيث يكون تقسيم العمل البسيط في المجتمع الذي يسوده نمط التضامن الآلي و الذي يتمثل في الوعي الأخلاقي العام و المشترك بين جميع أعضاء المجتمع و الذي يولد لدى كل عضو من أعضاء المجتمع البسيط ضميرا جمعيا أو عقلا جمعيا.

لنتصهر فيه جميع عقول الأفراد الذين يشكلهم بمقتضى هذا العقل الجمعي ، و ذلك العقل الجمعي الذي يخلق لدى الأفراد عواطف و مشاعر مشتركة و مشاركة و إجماع عام حول القيم و المعايير في المجتمع و بذلك تكون العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي في نطاق التضامن الآلي موجهة بالعواطف و المشاعر و القيم المشتركة التي يقوم عليها الضمير الجمعي أو المجتمع.

في حين أن العلاقات الاجتماعية في مجتمع التضامن العضوي موجهة بالتباين و التنوع في الوظائف و الأدوار و يسوده تقسيم العمل الدقيق و التحديد الدقيق للوظائف. و بالتالي يقوم على هذا التنوع بين

⁽¹⁾: عبد الباسط محمد حسن: المرجع السابق، ص 231.

الوظائف المتكاملة.⁽¹⁾

و مع نمو تقسيم العمل في المجتمع يخفتي التشابه الفكري و الأخلاقي بين الأفراد و تزداد الفردية على حساب الضمير الجمعي و تتأثر بذلك معتقدات الأفراد و أخلاقياتهم و أدواقهم التي تحكم العلاقات الاجتماعية و التفاعل الذي يدور في نطاق المجتمعات الحديثة التي يقوم التكامل فيها على التخصص و التنوع في الوظائف و ما سينتبعه من قيام التبادل كأساس للعلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي . هذا بالإضافة إلى تمايز المكافآت الاجتماعية و غلبة حالة اللاتجانس على سلوك الأفراد و تفاعلاتهم .

و بتدعيم نمط العلاقات الاجتماعية القائمة على الاعتماد المتبادل يصبح للتعاقدات قوى مؤثرة في تنظيم العلاقات الاجتماعية ، و توجيهه للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات في المجتمع .

2. أنماط العلاقات الاجتماعية عند "تشارلز كولي" : نظر تشارلز للمجتمع على

انه الكل المعقد يتكون من العمليات و الصور التي تحقق وجودها و نموها من خلال تفاعلها مع بعضها .

كما انه اهتم بتحليل أنماط العلاقات الاجتماعية و علاقتها بنمو شخصية الإنسان ، و يرجع ذلك لكون الذات عند كولي تنمو في سياق العلاقات الاجتماعية و داخل نطاقها ، إذ أن الذات و الآخر عنده لا يتحققان كوقائع منفصلة بصورة تامة ، و قد جاء اكتشاف كولي للذات الاجتماعية مؤكداً أن العلاقات الاجتماعية و التفاعل الاجتماعي و خاصة العلاقات ذات الجماعة الأولية ، حيث تتسم العلاقات بما يلي :

-إن العلاقات الاجتماعية بداخل الجماعات الأولية تقوم على المواجهة المباشرة و الوثيقة .

-تستند العلاقات الاجتماعية على حرية التعبير عن الشخصية و العواطف .

و تتمثل الجماعة الأولية في الأسرة ، جماعة اللعب ، و جماعة الجيرة .²

¹ السيد علي شتا ، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري ، ط 1 ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2000، ص (42-43) .

² السيد علي شتا ، نفس المرجع ، (43-45) .

و في المقابل يأتي نمط العلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الثانوية و هي رغم ما لها من أهمية و تأثير على الشخصية و التفاعل الاجتماعي ، إلا أن نمط العلاقات الاجتماعية بداخلها لم ينل من الاهتمام ما أولاه كولي للعلاقات الاجتماعية داخل الجماعات الأولية.

و يرجع ذلك لفاعلية الدور الذي تقوم به الجماعات الأولية من حيث تشكل الطبيعة الإنسانية لدى الشخصية و نموها، التأثير على خبرات الفرد ، تدعيم المثاليات الاجتماعية العامة ، تأكيد الامتثال للمعايير الاجتماعية ، تدعيم الحرية لدى الشخص.

في حين أن الجماعات الثانوية التي تمثلها المدرسة و تنظيمات العمل... الخ فهي رغم مالها من دور وظيفي فعال عند كولي إلا أنها لا تعادل في أهميتها الوظيفية أهمية الجماعات الأولية التي أولاهها كولي جل اهتمامه في التحليل السوسيولوجي في التفاعل الاجتماعي.

3. أنماط العلاقات الاجتماعية و التفاعل :

و هذا عند "فرديناند توينز" ، أكد عالم الاجتماع الألماني "توينز" على أهمية العلاقات الاجتماعية في التحليل السوسيولوجي للمجتمع البشري و تنظيماته و ذلك لما تنتم به تلك العلاقات من أهمية في نشأة الكيان الاجتماعي . إذ تعتبر العلاقات الاجتماعية عنده بمثابة تجليات أو مظاهر لـ نمطي الإرادة ، المتمثلين في : الإرادة الطبيعية و الإرادة العاقلة . فيما يخص الإرادة الطبيعية فهي تشير للتعبير التلقائي عند دوافع الإنسان و رغباته و هنا تتوفر كل العناصر ، الحب ، الولاء ، الشرف و الصداقة و ما إلى ذلك في المجتمع المحلي و من ثم اكتسبت هذه الإرادة صفة الإرادة المتكاملة و تلقائية التعبير.²

و الإرادة العاقلة هي تلك الإرادة التي تشكل بصورتها الأولية العملية المتعمدة للذهن الرشيد ، كما أن الإرادة الرشيدة توجهنا للتضامن مع أفراد لا نشعر بالضرورة نحوهم بالانجذاب.

بناء على هذا يرتبط نمطي الإرادة عند توينز بنمطين من العلاقات الاجتماعية

-علاقات اجتماعية تعاطفية بين أعضاء الجماعة التي تسودها الإرادة الطبيعية حيث

يكون للعلاقات الاجتماعية قيمة في حد ذاتها.

² السيد علي شتا ، نفس المرجع ، ص ص (43-45).

-نمط العلاقات الاجتماعية العمدية أو القصدية أي الرشيدة فهو يرتبط بنمط الإرادة العاقلة.

و عندما تقوم العلاقة على أساس التعاطف نتيجة لسميات طبيعية و نفسية مشتركة ، يتكون المجتمع و مع وجود تنظيم ووظائف الأفراد، يتسع نطاق الكيان الاجتماعي و الذي يحكم هذه الجماعات البشرية و أنماط العلاقات الاجتماعية بداخلها و تطورها.

4. أنماط العلاقات الاجتماعية عند "كنجزي دافيز" : يعتبر الوضوح النظري بأبعاد الفروق التصورية لأنماط العلاقات الاجتماعية مطلباً ضرورياً لتحقيق القياس الدقيق للعلاقات الاجتماعية و تحقيق تراكم لبيانات دقيقة و واقعية حول أنماط العلاقة الفعلية بين أطراف التفاعل.

و يشكل فهم الجوانب الكمية و الكيفية للعلاقات الاجتماعية ركيزة أساسية لتحقيق الفهم العلمي لتلك العلاقات حيث تشير الجوانب لكمية إلى :

- عدد الأشخاص المشاركين في نسق الفعل.

-تركز المشاركين في التفاعل في منطقة معينة .

-كثافة تفاعل المشاركين في التفاعل مع بعضهم.¹

- الاستمرار النسبي للعلاقات و الارتباطات فيما بينهم. هذه هي الجوانب الكمية

للعلاقات الاجتماعية في موقف التفاعل الاجتماعي ، و بالنسبة للجوانب الكيفية

للعلاقات الاجتماعية

سابعاً: العوامل المتحكمة في العلاقات الاجتماعية :

تنشأ بين الأفراد علاقات اجتماعية و هذه الأخيرة تتحكم فيها عدة عوامل نوردتها فيما يلي:

¹ السيد علي شتا ، المرجع نفسه ، ص ص (46-48).

1- القيم : تمثل القيم الاتفاق السائد بين أعضاء الجماعة و الذي يختص بتحديد نمط سلوك الأفراد بها، و التي تعتمد على المشاعر و المعتقدات العامة ، فالقيم تشكل نسقا يجعل الأفراد ينظرون إلى أعمالهم على أنها محاولات لوصول إلى تحقيق الأهداف، لا على أنها محاولات لإشباع الرغبات. قد تظهر هذه القيم منذ فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الأفراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض، في حين تكون بعض القيم تكونت عند الأفراد عند تفاعلهم، فتكون نتيجة بدلا من سابقة.(1)

و تشتمل القيم على كل الموضوعات و الظروف التي أصبحت ذات معنى من خلال تجربة الإنسان الطويلة كالشجاعة، القوة، ضبط النفس، الحرية، العدالة... الخ و القيم ليست هذه الصفات فقط بل هي أنماط السلوك التي تعبر عن هذه القيم. وتتغير القيم تحت ضغط العوامل كالتغيير التكنولوجي، انتشار السكان... الخ فتختلف من منطقة لأخرى، وترتبط أكثر بالتنظيمات حيث تضي على السلطة الكاريزمية مثلا صفة شرعية، فيعتبر القائد مزودا بقوى مقدسة خارقة للطبيعة، ويصبح يمثل القيم والمثل الأعلى أو الجيدة .

كما قلنا سابقا إن التنظيمات تحدد بالقيم السائدة في المجتمع كاحترام الذي يظهره المشرف نحو العامل كبير السن. و هناك من تحدد ب القيم التقليدية السائدة في المنظمة كأن لا يخاطب الشخص ذو المكانة العالية باسمه المجرد من اللقب، فبعض العلماء قسم القيم إلى قسمين قيم تقليدية في مقابل قيم بيروقراطية رشيدة. في هذه الأخيرة تمنح السلطة التنظيمية لأصحاب المهارة و الكفاءة على عكس القيم الاجتماعية التقليدية فتتطلب منح السلطة لكبار السن دون صغارهم أو للذكور دون الإناث.

يمثل عنصر تماثل القيم نوع من الثقافة التنظيمية السائدة في العمل و أنماط التفاعل التي تظهر فيه ، فتدعم السلوك و التماسك الذي يشير إلى عمق الروابط و الصلات الاجتماعية بين الأعضاء في محيط العمل ، و هذا من أجل الحفاظ على البناء الاجتماعي و إلا أصابه التفكك ، ففي كل هذه العملية القيم تكون حاضرة ، و تتأثر بمؤثرات و معايير اجتماعية.(2)

هناك أنواع من القيم وهي كالتالي:

¹(2): عبد الغفور بونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، دط، 1997، ص 105.

²(1): فاروق مدرس : التنظيم وعلاقات العمل، دط، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 67

- القيم الروحية و الدينية: و هي القيم التي يرتبط بها سلوك الدين و العقيدة، و الإيمان بالغيب

- القيم الاجتماعية: و يتصل بها سلوك التجمع و البحث عن الرفاق و الأصدقاء، و الهروب من العزلة و الاهتمام بالطاعة الاجتماعية و المسايرة و تدعيم النظم الاجتماعية.

- القيم العلمية: و يتصل بها سلوك الشك و البحث عن الحقيقة و كذلك السلوك الاختياري و غير ذلك مما يتصل بطبيعة العلم و النظرية.

- القيم السياسية: تمثل سلوك إدارة الأفراد و السعي إلى مراكز الزعامة و القيادة... الخ

- القيم الاقتصادية: و يتصل بها سلوك التوفير في جميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت و الجهد... إلخ.

- القيم الجمالية : و يرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الابداعية من رسم، موسيقى شعر و غير ذلك مما يمكن لفرد أن يتذوق فيه من جمال.

و للقيم أثر واضح على علاقة الفرد بالآخرين ، فعندما تقوى و تشتد فإنها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي و من إلاميات توجيه تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ، فالقيم ملزمة و أمره لأنها تعاقب و تثيب ، و تخضع كل من يخرج عليها للجزاء الاجتماعية ، و لذلك يمثل الفرد لها و يتقبلها نظرا لضرورتها الثقافية و ديمومتها و انتشارها اجتماعيا .

تقوم القيم بأحداث التوازن و تحقيق التكيف ، حيث أن فقدان الفرد لقيمه يؤدي إلى فقدان التوازن فيشعر بالضيق و الضجر ، و الملل، بمعنى أن انعدام القيم يفضي إلى القلق و التوتر و في بعض الأحيان الصراع ، و لذلك تزول القيم النفعية و تتبدد بمجرد الإشباع ، كي تظهر بعدها قيم و مطالب أخرى مرغوب فيها.

إذا فالقيم تساعد على عملية التكيف الثقافي و على فهم النظم و الأدوار و أنماط السلوك ،و لذلك كانت عملية اكتساب القيم من العمليات الثقافية التي تؤكد الشعور بالتماسك .⁽¹⁾

2- المعايير: يرى بعض العلماء أن المعايير هي قواعد من السلوك نالت القبول و الرضا الشرعي ، قررتها ز مرة من الأفراد لضبط و تنظيم سلوك الأفراد من حيث تنظيم علاقاتهم ببعضهم البعض فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الأفراد و خاصة الجدد منهم .

تظهر المعايير عندما يتفاعل أفراد لهم دوافع و اهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت ، فتطبيق هذه المعايير من أجل المحافظة على السلوك القائم ، و التعارف عليه ، و المحافظة على التفاعل المستمر نسبيا بين الأفراد ، فالمعايير عبارة عن تصورات و الأفكار تزود الفرد من ثقافته و مجتمعه . تمثل المعايير القواعد الضمنية و الخفية من الاتفاقيات غير المعلنة بين أعضاء التنظيم حيث يكون لكل عضو معاييره الخاصة به و التي يمكن أن تكون مشتركة بين عدد من الأفراد ،بهذا فلن يكون بحاجة إلى مناقشة هذه المعايير بل تطبق و في أغلب الأحيان لن ينتبه عليها لأنها تصبح من العادي جدا العمل بها.

هذا فيما يتعلق بالمعايير الخاصة بالفرد أما المعايير الخاصة بالتنظيم فهي تزيد من كفاءة الاتصال بين أعضائه، فعندما يكون الفرد غير راض عن قاعدة معينة فان أمامه أحد البديلين : إما يحول قبول هذه القاعدة و يعمل على تحقيق أقصى استفادة منها،و إما أن يثور عليها.

ثامنا : بعض الاتجاهات السوسيولوجية حول العلاقات الاجتماعية :

اختلف العلماء والمفكرون حول الرؤية النظرية التي من خلالها يمكن دراسة العلاقات الاجتماعية ، فهناك من يؤكد على ضرورة دراستها من جانب سوسيولوجي كونها من مكونات المجتمع ، و من دون شبكة العلاقات الاجتماعية لا يمكن الحديث عن المجتمع ، و هناك من فضل دراستها من جانب

¹(2) : أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية، مصر،دط، 2003،صص(40-93).

بسيكولوجي بالعودة إلى الدوافع و الحاجات النفسية التي تميز الفرد عن غيره من المخلوقات ، و هناك من حاول الربط بين الاتجاهين السابقين فيما يعرف بالاتجاه التكاملية.

أولاً / الاتجاه الفردي في دراسة العلاقات الاجتماعية : يرى أنصار هذا الاتجاه أن الفرد أسبق في الوجود من المجتمع ، و أن المجتمع ليس إلا من وحي الخيال و بناء على هذا فان النتيجة المنطقية المترتبة على هذا أن حياة الفرد في محور الحياة الاجتماعية ، و العلاقات الاجتماعية غالباً تأتي من تناول حياة الفرد و أن المشكلات المختلفة إنما ظهرت لأنها مشكلات أفراد بالأساس ، و من تجمع مشكلات الأفراد ظهرت المشكلات الاجتماعية و من ثم أيضاً يصبح من المنطقي أن تكون الغاية من العلاقات الاجتماعية هي تحقيق السعادة الفردية.

و من ثم فإننا نعتقد أن هذا الفريق من العلماء حاولوا تطوير هذه النظرة حيث تصبح أكثر قبولاً مع التطورات الاجتماعية التي حدثت و تحدث باستمرار، رغم تباين الأجزاء و الجماعات.

ثانياً / الاتجاه الاجتماعي الواقعي : يرى أن المجتمع أسبق في الوجود من الفرد و غايتهم هو تذويب الفردية في إطار الإرادة الكلية ، و من أشهر زعماء هذا الاتجاه "جورج سيمل"¹.

و هناك مذهب الدراسة الأمريكية الاجتماعية التي نادى بتفاهل العلاقات بين الفرد و المجتمع ، و هناك المذهب الروحي الذي يعطي الأهمية للعنصر الروحاني في العلاقات الاجتماعية و من أبرزهم "تشارلز كولي" الذي يعتبر التجاذب الروحي هو أساس العلاقات الاجتماعية .

ثالثاً : الاتجاه الاجتماعي التفاعلي : هذا الاتجاه لا يعير المناقشات في الجدل الذي لا ينتهي حول أيهما أسبق في الوجود ، و هذا الاتجاه لم يعطي آذاناً لهذه المناقشات على ظهور العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الجميع و من ثم فان هذا الاتجاه لا يهتم إذا كان الفرد أسبق في الوجود عن المجتمع أو العكس، و يطالبون بان يتم التركيز على دراسة العلاقات الإنسانية التي تنشأها الجماعات البشرية و لهذا الاتجاه مذهب شتى مثل الوراثة البيولوجية الاجتماعية ، و هناك الدراسات الانثروبولوجية التي تفسر العلاقات الاجتماعية في ضوء الاعتبارات العنصرية أو السلالية ، و هناك مذهب دراسة العلاقات الإنسانية التي تقسم إلى المظهر العادي و المظهر الروحي ، حيث أن المظهر العادي يظهر فيه الانفراد في صورة جماعات في عشائر أو مدن ، أما المظهر الروحي و هو ما يسميه

¹ جابر عوض سيد ، نفس المرجع ، ص ص (160-164).

"ماكيفر" بعاطفة الجماعة و هو مظهر يدفع الأفراد إلى الإسهام المشترك ، و يكرس تقاليد و عادات الجماعات لدى الأفراد. و في هذا الاتجاه برز العالم الفرنسي " جوزنيش " حيث يرى أن هناك علاقات اجتماعية تسود فئات بسيطة التركيب و جعلها موضوعا لدراسة مستقلة أطلق عليها **MICROSOCIOLOGIC** و يعني بدراسة العلاقات الاجتماعية المباشرة في نشأتها التلقائية عن طريق التفاعل و أهم ما يميزها روح الزمالة و يعتبر المركز الاجتماعي ابسط عناصر البناء الاجتماعي ، فالجماعات تتألف من شبكة من المراكز و يرتبط كل مركز بشبكة من العلاقات ¹.

أما النمط الثاني من العلاقات **MACROSOCIOLOGIC** و هو يعني بدراسة مظاهر الروح الاجتماعية التي تقوم وفقا لقواعد منتظمة و عادات مترسخة في التنظيمات الاجتماعية التي تقوم بوظائف مرسومة و يحدد لها هدف واضح.

• إن حديثنا عن الاتجاهات المفسرة للعلاقات الاجتماعية يقودنا إلى قول ما يلي :

-الاختلاف في المنطلقات النظرية لتفسير الظاهرة المدروسة.

-الانسجام والتوافق في هذا التفسير .

-محدودية النظرة للعلاقات الاجتماعية .

-في حين أن العلاقات الاجتماعية هي أعمق و أشمل ، فهي منظومة علاقاتية تظم

منظومات مختلفة الأنساق و الرؤى و التصورات و القيم و الاتجاهات .

و على هذا الأساس لا بد من التأكيد على أن الاتجاه التكاملي في دراسة العلاقات

الاجتماعية قد وفق إلى حد ما في تفسيره لها ، خصوصا إذا نظرنا إلى ما يعرف

بالجماعات الأولية بمختلف علاقاتها الاجتماعية ، و التي تنطبق كذلك على المؤسسات ².

¹ جابر عوض سيد ، نفس المرجع ، ص ص (164،165).

² جابر عوض سيد ، نفس المرجع ، ص ص (164،165).

خلاصة :

لقد تطرقنا في الفصل السابق المعنون بالاتجاهات النظرية حول الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية ، إلى جملة من العناصر الهامة التي تمس هذين المتغيرين.

و ما يمكن استخلاصه أن هناك تجاذب و تداخل كبيرين بين كل من الثقافة التنظيمية ،المشكلة من مجموع القيم و السلوكات و الممارسات و الاتجاهات و غيرها ، بالعلاقات الاجتماعية المكونة من مجموعة عمليات اجتماعية ،إيجابية أو سلبية ، مرتبطة أساسا بشكل التفاعل الناتج عن مجموعة حاجات و دوافع بسيكو-سوسولوجية ، توجه العلاقة بين العمال داخل المؤسسة ، و ممارساتهم القيمية داخل و خارج محيطها.

الفصل الأول : الاتصال و المشاركة في سيرورة القرار بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

تمهيد:

المبحث الأول: الاتصال و الانسجام بين العمال بمؤسسة ميناء سكيدة.

1.أنواع الاتصال.

2.فعالية الاتصال.

المبحث الثاني : المشاركة في سيرورة القرار و الانتماء عند العمال.

1.نماذج القرارات بالمؤسسة.

2.مشاركة العمال في القرارات.

خلاصة.

تعتبر معايير الجودة أحد المقومات لنجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها، و سعيًا لتطبيق أمثل لمعايير الجودة لابد من:

1- الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق معايير الجودة هي:

- تحديد سياسة الجودة و أهدافها بالمؤسسة.
- تحديد العمليات الأساسية التي تؤثر على تحقيق أهداف الجودة.
- تحديد الوسائل و المعايير اللازمة لتحسين فاعلية العمليات.
- فحص النتائج للوقوف على مدى تحسن فاعلية العمليات.
- تحديد الوسائل لمنع العيوب و تخفيض الهدر و إعادة التشغيل.
- التحسين المستمر للعمليات بهدف تحسين الفاعلية و المردود.

2- البنى الداعمة للجودة:

2-1- تطوير ثقافة الجودة:

لقد أكد مؤسسو علم الجودة، " ديمينغ و كروسبي " في مؤلفاتهم على أهمية بناء ثقافة الجودة، كشرط مسبق لابد منه، كي تنجح المؤسسات في مساعيها لتحسين الجودة. و يعتبر بناء ثقافة الجودة الملائمة للمؤسسة أمراً حيوياً لتطورها.

ما معنى ثقافة الجودة ؟

بينما توجد عدة تعاريف للثقافة، فإنه يمكن استخدام التعريف الآتي لثقافة الجودة لجماعة معينة: " ثقافة الجودة هي مجموعة من القيم ذات الصلة بالجودة التي تعلمها بشكل مشترك من أجل تطوير قدرة المؤسسة على مجابهة الظروف الخارجية التي تحيط بها و على إدارة شؤونها الداخلية "

هناك تمييز بين الثقافة العامة العامة في المجتمع و الثقافة داخل المؤسسة، و مع أن هذه الأخيرة يمكن أن تتأثر بالثقافة العامة إلا أنه يمكن بناؤها داخل المؤسسة. من الأمثلة عن القيم العامة للجودة ما يلي:

قيم الإدارة:

- الإيمان بالتحسين المستمر للجودة.
- اعتبار الجودة عاملا إستراتيجيا لأعمال الإدارة.
- إعطاء الجودة الاهتمام الأكبر في التنظيم.
- توزيع المسؤولية عن الجودة بين أقسام الإنتاج كافة.
- الاهتمام بسعادة العاملين في المؤسسة و تحفيزهم، لأن إرضاء الزبون هو نتيجة لإرضاء العاملين فيها.

قيم العاملين:

- كل عامل مسؤول عن جودة ما ينتجه.
 - ضرورة تنفيذ الأعمال دون أخطاء من المرة الأولى.⁽¹⁾
 - هدف العامل هو الإنتاج بدون عيوب.
 - مشاركة العمال تعتبر أساسية لتحسين الجودة في المؤسسة.
 - حل المشاكل بشكل مستمر يجب أن تكون القاعدة للعمل.
- و للوصول إلى هذه القيم لا بد من تحليل الفجوة القائمة بين القيم المرغوبة للجودة و الأقيم السائدة في المؤسسة و إيجاد الحلول التصحيحية لمعالجة هذه الفجوة، ما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و قدرتها على المنافسة.

2-2- ضرورة توفير البنى التحتية الفنية الداعمة للجودة:

لقد أصبح لتوفير البنى التحتية الداعمة للجودة أهميته الكبيرة في الوقت الحاضر لتحقيق جودة المنتج و لإزالة العوائق الفنية التي تحول دون دخوله الأسواق الخارجية. و مع أن حصول المؤسسة على شهادة المطابقة لإحدى المواصفات القياسية **ISO 9000** هو أمر هام لزيادة فرص التصدير و تحسين الجودة أنه غير كاف. ذلك لأن الدول تضع ضمن أولوياتها في الاستيراد،

¹ محمد عبد العزيز حلواني: مرجع سابق، ص ص (12-13)

الصحة و السلامة و حماية البيئة و تتطلب تحقق شروط فنية فيما يتعلق بالموصفات و الاختبارات و غيرها.

و لا يمكن تحقيق ذلك إلا بالاهتمام الجدي في دعم و تطوير البنى التحتية المتعلقة بالقياس و المعايرة و الموصفات و التحليل و الاختبار.

2-3- تأسيس هيئات وطنية لتنسيق أنشطة الجودة:

نظرا لقيام العديد من الجهات بالنشاطات ذات الصلة بالجودة و لضعف التنسيق فيما بينها و لعدم وجود إدارة تهتم بتنظيم أعمالها و تطويرها بما يحقق السياسة العامة المطلوبة للجودة و أهدافها. فإن الحاجة تستدعي ضرورة تأسيس هيئات وطنية لإدارة هذه الأنشطة و توجيهها.

3- أهم مميزات تنظيم الجودة:

تتميز معايير الجودة بالمؤسسة بما يلي:

1- إرضاء أكبر لحاجات و رغبات الزبائن المتزايدة باستمرار.

2- الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية على أكمل وجه.

3- تحسين الإنتاج كما و نوعا.

4- خفض التكاليف.

5- قائمة العرض و الطلب و رفع وتيرة السوق.

6- الإقلال من الخصومات التجارية.

7- تحسين بيئة العمل.

8- زيادة الأمان في العمل.

9- زيادة فرص التصدير.⁽¹⁾

ولقد لاحظنا وتأكدنا من خلال المقابلات وأدوات جمع البيانات الأخرى أن المؤسسة تسعى إلى إعطاء اهتمام أكبر للجودة وهذا من خلال الشعار الذي ترفعه "التحدي بالنسبة إلينا هو النوعية" وهو الشعار الرسمي للمؤسسة والمعبر عن ثقافة تنظيمية تعتبر الجودة محركها الرئيسي.

¹ محمد علي عبد العزيز حلواني: مرجع سابق، ص ص (14-16)

وسعى منها إلى الاستمرارية في رفع مستوى الأداء فإن المؤسسة تقوم بمحاولات ناجعة لإيجاد الحلول المستعجلة لجميع المشكلات التي تواجهها سواء في محيطها الداخلي أو الخارجي وهذا في حد ذاته يعتبر من قيم الجودة التي تسعى المؤسسة إلى ترسيخها في العمال من خلال استراتيجيات وسياسات مبتكرة ومشجعة من طرف الإدارة العليا.

وتحقيقاً لأهداف الجودة والنوعية للمؤسسة، فقد سهرت الإدارة العليا على إنشاء مكتب خاص لها، تحددت رعاية مسؤول الجودة والنوعية والذي له صلاحيات متابعة وتقييم نشاطات المؤسسة ومدى مطابقتها للمقاييس المرغوبة، وهنا لا بد من التأكيد على أن مختلف العمليات الإدارية والتجارية للمؤسسة تسير وفق هذه المعايير التي لم تعد كخطوط عريضة في أهداف المؤسسة، بل أصبحت قيماً راسخة لدى العمال.

ولأن السير الحسن لسياسات الجودة والنوعية يتطلبان متابعة وسهراً حقيقياً على تقدم وسير المهام لكل توجه من توجهات المؤسسة فهذا الأمر دفع إلى تحسين الأداء بل وجعله متميزاً.

إن زيارتنا الميدانية للمؤسسة في دراستنا الراهنة كشفت لنا عن أهمية معايير الجودة في تحقيق الأداء الفعال، فالسرعة المطلوبة لم تجعل المهام وأداء العمال يسير بطريقة اعتباطية يشوبها الكثير من الأخطاء، بل الأداء في حد ذاته يتميز بالجودة.

إضافة إلى ما سبق ومن خلال المقابلات التي أجريت تبين لنا أن سياسة التحسين المستمر المنتهجة من طرف المؤسسة ساهمت بشكل كبير في رفع مستوى أداء العمال، فجميع المتطلبات المادية والبشرية والمعنوية متوفرة والمطلوب فقط هو تحقيق معدلات قياسية من النجاعة في الأداء، وهو ما لحظناه بحيث كشفت لنا التقارير الخاصة بالمؤسسة أن معدلات الغيابات تكاد تكون منعدمة بحيث بلغت 1.01% و هي نسبة متدنية جداً مقارنة بالسنوات العشر الأخيرة. وكذلك الأمر بالنسبة لمعدلات الشكاوي التي بلغت ما يعادل 0.09%.

إن رضا العمال على ظروف عملهم من خلال الحوافز المادية والمعنوية التي توفرها المؤسسة في إطار سياسة الجودة والنوعية، قد وفر للعمال زيادة كبيرة من الإحساس بالأمان في المؤسسة، وهو الأمر الذي ساهم بشكل فعال في رفع مستويات الأداء.

وفي هذا الصدد بادرت المؤسسة إلى إنشاء خلية التدقيق والمتابعة للجودة والأداء بالمؤسسة، والتي تهدف إلى ترسيخ قيم التميز في الأداء عن طريق خلق ثقافة تنظيمية تشجع وتفعّل الكفاءات المتميزة في أدائها ما خلق منافسة سوية بين العمال أدت فعلا إلى تحسينات ملحوظة في أدائهم لأعمالهم المنوطة بهم.

ولقد تأكدنا ميدانيا أن المؤسسة تسعى إلى الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية التي ترى فيها محركا لعملية الجودة، ولذلك فقد وضعت في أولويتها إستراتيجية مشجعة قائمة على الاستثمار الجيد لمواردها وتحسين أدائهم عن طريق التكوين والتدريب في مختلف المجالات، سواء بالنسبة للمسييرين، لتحسين مهاراتهم، أو لعمال الصيانة والشحن والتفريغ الذين يقومون بتربصات لزيادة قدراتهم الإنتاجية وحفاظهم على سلامة المركبات التي تقوم عليها عمليات الشحن والتفريغ والتي تعتبر من النشاطات الهامة للمؤسسة.

وخلاصة القول يمكن أن نؤكد على ما يلي:

-معايير الجودة لعبت دورها الفعلي والحقيقي من خلال إستراتيجية المؤسسة القائمة على النهوض والتغيير الدائم والمستمر في رفع مستويات الأداء للعمال. إضافة إلى ترسيخ هذه المعايير وجعلها الركيزة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة القائمة على التطوير الدائم والمستمر لتحقيق ميزة تنافسية.

1- فاعلية إدارة الوقت:

إذا كان العمل هو مقياس تقدم أو تخلف مجتمع من المجتمعات، فإن الوقت لا يقل أهمية عن ذلك، لأن الوقت عنصر فعال و متاح للجميع سواء كانوا أغنياء أو فقراء رجالا أو نساء، فإذا لم يتم التحكم فيه بصورة جيدة و فعالة فإنه سيزيد في الفقر و التخلف و الجهل، و في هذا الصدد يعبر

لويس هامفورد عن قيمة الوقت في قوله: "إن مفتاح الآلة للعصر الصناعي الحديث هو الساعة و ليس المحرك البخاري".⁽¹⁾

و يعرفها القريوتي: " بأنها القدرة على تحقيق ما نريد تحقيقه بالوقت المتاح، و ذلك من خلال التركيز على الأعمال الهامة و ليس فقط على الأعمال المستعجلة، و الاهتمام بالنتائج بدل الاهتمام بالوسائل".

و أيضا عرفت إجرائيا بأنها جميع النشاطات و الفعاليات و الأعمال التي يقوم بها مدير المدرسة الثانوية من أجل تحقيق الأهداف خلال فترة زمنية معينة.⁽²⁾

2- أهم الظروف المؤثرة في قيم احترام الوقت للعمال بالمؤسسة المينائية لولاية سكيدة:

يتأثر الوقت بالعديد من الظروف نتيجة لاختلاف الثقافات الاجتماعية من مجتمع لآخر، و أهم هذه الظروف هي كما يلي:

-الظروف الاجتماعية: و تشمل الاختلافات الرئيسية في التقاليد و العادات و الأعراف و المعتقدات التي تسود في مجتمع ما، إضافة إلى مستوى الخدمات الاجتماعية و الصحية المتوفرة و ما يترتب عليها من ارتفاع في متوسط عمل الفرد و نظرتة للحياة.

-الظروف الاقتصادية: و تمثل المستوى الاقتصادي لأي مجتمع معبرا عنها بمعدل الدخل الفردي و مصادره و سبل إتقانه و السلوك الاقتصادي للفرد و المجتمع، و المجتمعات ذات المستويات الاقتصادية المرتفعة (مقاسا بمعدل الدخل القومي للفرد) يلقي الوقت فيه اهتماما أكبر.

-المستوى التعليمي: و يشمل العديد من المتغيرات التي تمثل درجة التطور التعليمي في المجتمع كنسبة الأمية و نسبة الالتحاق في المراحل الدراسية المختلفة و نسبة حملة الشهادات العالية و غيرها. و بشكل عام فإن المجتمعات نوات المستويات التعليمية المرتفعة يعطون اهتماما للوقت أكبر من غيرهم.

¹ علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق، ص 101

² سهيل أحمد عبيدات: مرجع سابق، ص 15.

-التطور التكنولوجي: و يتناول درجة التكنولوجيا الموجودة و المستخدمة من قبل الفرد و المجتمع و يزيد من مستوى اهتمام الأفراد و المجتمعات بعامل الوقت، لأن ارتفاع كلفة التكنولوجيا المستخدمة و ضرورة زيادة كفاءة استخدامها يقود إلى الاهتمام بعامل الوقت.⁽¹⁾

فأهمية الوقت في العمل الصناعي و عند مدراء التنظيمات لا يقتصر على العمل الإداري و التنظيمي فقط بل يتعدى ذلك ليشمل وقت الأجهزة و المعدات و مدة انشغالها و الأبنية و جميع الموجودات داخل التنظيم حتى بالنسبة لعمر الإنسان العامل الذي نجده في مرحلة الشباب لديه قوة صحية و قدرة على الإنتاج عكس مرحلة الكهولة.

من هذا الطرح تتجلى أهمية هذا العنصر عند العامل في العمل الصناعي التي تقتضي و تتطلب منه انضباط في الموعد حين الدخول و الخروج ووقت بداية العمل ووقت الراحة، و أي تأخر عنه قد يعرض العامل لعقوبة تمس مركزه و أمره، و بالتالي يجب احترام مواعيد العمل بكل صرامة لأن العملية الإنتاجية تتوقف إلى جانب المؤهلات الفنية و البشرية على هذا العامل، فعندما يحدد التنظيم إنتاجه في آخر الشهر أنه سيكون بكمية معينة يعني أنها وفرت إمكانية إنتاجه التي تعتبر الوقت من بين الوسائل المدروسة في ذلك، كما أن احترام الوقت من طرف العامل سيقدم له عدة فوائد لتقويمه أثناء عملية الترقية أو دفع للأجر الكامل أو تصميم برامج العلاوات و الحوافز و بالتالي يكون عاملاً لعدة امتيازات تكون لصالح العمال.

إن الوقت مكسب حضاري و مظهر من مظاهر تقدم المجتمع و تأثير التكنولوجيا و التصنيع عليه، و قيمته الاجتماعية و الثقافية يجب توظيفها في الحياة اليومية للأفراد و خاصة في المجتمعات النامية التي تحتاج إلى تصحيح العديد من المفاهيم و القيم التي من بينها قيمة العمل و قيمة الوقت.

و على مستوى المؤسسة يعتبر عنصر الوقت من العناصر الهامة و الحية في ميدان التفاني في العمل و تقديم المنتج ذو النوعية الرفيعة، فالوقت بالنسبة لأي مسؤول أو عامل داخل المؤسسة

¹ علي غربي، بمينة نزار: مرجع سابق، ص ص (101 - 102)

محدد بساعات معينة، فعليه أن يبذل أقصى جهده في استغلاله لإنهاء كل أعماله اليومية التي كلف بإنجازها بدلا من تأجيلها إلى وقت آخر، الذي ينتج عنه تراكم في الأعمال و الإنجازات، فالوقت مهم جدا و استغلاله يوفر حاجات كبيرة للمؤسسة و للعامل و المواطن، فهؤلاء العمال لا يسمحون لأنفسهم بهدر الوقت و التغيب عن العمل بدون عذر إلا للضرورة القصوى، و هذا راجع كذلك إلى صرامة بعض المسؤولين و خاصة رؤساء الورشات باتخاذ إجراءات في مدخل الباب لمن فاتته 05 دقائق بعد بداية العمل فلا يستطيع الدخول. غير أن هناك فئة من العمال لا تكثرث بعامل الوقت و هي تستغل أية فرصة للهروب من العمل خاصة إن غاب المشرفين، أما داخل المؤسسة فإنهم يسلكون شتى المسالك لهدر الوقت فهناك من نجده جالسا في مكتب زميله و يقضي فيه ساعات و منهم من تراه يتصفح الجريدة من حين لآخر، و منهم من يستغل فرصة تناول وجبة الغذاء ليخرج حوالي ساعة قبل موعد تناول الوجبة و لا يعود إلا بعدها بساعة، و غيرها من الوسائل غير المتناهية و الحيل المدبرة في ذلك، و هذا كله يؤكد على عدم التفاعل بين عنصر الوقت و العامل داخل المؤسسة.⁽¹⁾

وبناء على ما سبق يمكن القول أن المؤسسة المينائية لسكيدة، تولي عناية كبيرة لقيم احترام الوقت وهو الأمر الذي لاحظناه من خلال المقابلات التي أجريناها مع مجتمع البحث، فمن أهداف العمل للمؤسسة هو إنجاز المهام في الوقت المحدد وبأقل التكاليف وبجودة عالية، هذا الأمر لم يأتي من فراغ بل معايير الجودة والنوعية التي تعتبر من مبادئها تفرض عليها ذلك، حتى وإن لم تكن هذه القيم راسخة من خلال التنشئة المؤسساتية للعمال، بل متطلبات سير المهام والتحكم في العمل هو الذي يفرض على المؤسسة ذلك.

إن أداء العمل والمهام يقوم على أساليب الانضباط والدقة في المواعيد، فالمؤسسة لا تتعامل مع عملاء وزبائن محليين فقط، بل لأن تعاملاتها تتم مع مؤسسات عالمية، لها سمعتها وصورتها المرموقة في السوق، ولذلك كان احترام الوقت من متطلبات الجودة كسياسة ترسم توجه المؤسسة، في هذا الصدد لاحظنا العديد من المؤشرات التي توحى بأهمية قيم الوقت بالنسبة لها، فبالرغم من السرعة المطلوبة في أداء المهام إلا أن الملاحظ هو تحكم العمال في منظومة عملهم والتي لا تقتصر على البعد الإداري، بل تتعداه إلى البعد التجاري والتقني، هذا الأخير الذي يتطلب مهارة

¹ علي غربي، يمينة نزار: مرجع سابق، ص ص(103-104)

وسرعة كبيرة في الإنجاز، ويستدل على ذلك من خلال عمال الصيانة والشحن والتفريغ والسحب للبواخر، فدخلوا الباخرة وخرجوا من الميناء محدد بفترة زمنية لا يمكن تجاوزها، وإن حدث طارئ خارج عن إطار المؤسسة، يتعرض طاقم الباخرة إلى عقوبة مادية مهما كانت جنسيته، هذا الإجراء يعطي انطباعا بمكانة المؤسسة وحساسية مركزها وموقعها الاستراتيجي.

ولقد تبين من الملاحظات المستقاة من الميدان أن المؤسسة ترسخ قيم احترام الوقت من خلال إدارة الموارد البشرية التي تقوم بمهمة مراقبة إنجاز المهام في الوقت المحدد بمعونة مراقب مسؤول النوعية والجودة بالمؤسسة.

ولقد ذكرنا في موضع سابق أن قيم احترام الوقت لدى العامل تتأثر بمجموعة من العوامل والمتغيرات ومن بينها المستوى التعليمي، وعلى هذا الأساس فإن هذه القيم الراسخة لاحترام الوقت، هي نتائج حقيقي للمستويات التعليمية المميزة لعمال هذه المؤسسة، العملاقة بإمكانيتها المادية والبشرية، والتي وصل عدد إطاراتها إلى أكثر من 270 إطارا، هذا الأمر جعل التحكم في منظومة العمال، من البديهيات المطلوبة للعمال، والمعروفة لديهم، ولعل المقابلات التي أجريناها مع مجموعة من الإطارات بقسم الاتصال والدراسات والتسويق، لأكبر دليل على ذلك، بحيث تزامن ذلك مع وصول تقرير اللجنة الدولية للمقايسة، المتابع لمدى تطابق معايير متطلبات الجودة والنوعية، مع النتائج المحققة في ميدان نشاط وعمل المؤسسة، ولقد بينت لنا الملاحظات المستقاة من الميدان أن عامل الوقت هو دافع محفز لأداء العمل بانضباط شديد، وتفاني ومسؤولية كبيرة، فعلى اعتبار المؤسسة هي الأم بالنسبة للعمال، فإن إحساسهم بالاعتزاز والفخر اتجاهها، ساهم كثيرا في لعب دور حيوي أدى بهم إلى القيام بأعمالهم بجودة ونوعية كبيرة، وفي هذا الصدد، أكد لنا بعض الزبائن أن السرعة في أداء العمال لم يعمل على التقليل من جودته بل على العكس من ذلك، فإن هذا الأمر عمل على تفاني العمال في مهامهم وتحكمهم في منظومة عملهم بشكل يدعو إلى القول إلى أن الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المينائية لسكيدة تتميز بالكثير من الخصوصية التي لم نتعود عليها عند الحديث عن المؤسسة الجزائرية.

من جانب آخر نؤكد على تكهاناتنا التي انطلقنا منها من خلال اعتقاد راسخ مفاده أن المؤسسات الجزائرية، هي خارجة عن منظومة احترام الوقت وتثمينه، وقد خابت هذه التكهانات نتيجة الاهتمام الكبير الذي توليه الإدارة العليا لترسيخ هذه القيم التنظيمية الخاصة بعنصر الوقت في العمل

الإداري، وحساسيته في مختلف المستويات، التنظيمية فمن خلال قراءتنا لمضمون لودة التحكم للمؤسسة، لاحظنا الأهمية الكبيرة التي يتميز بها الوقت كمورد حيوي لأداء العمل وتحكم العمال في منظومة العمل من خلاله، رفعت مستويات الاهتمام والتأكيد على حيويته في الكثير من المواضيع، ولعل المقولة الراسخة في أذهان العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة بأن "التحدي بالنسبة لنا هو النوعية" لأكبر دليل على أن احترام الوقت هو عامل معزز للتحكم في منظومة العمل بالنسبة إليهم، خاصة إذا علمنا أن الهدف الرئيسي للمؤسسة في سنة 2009 هو الحصول على شهادة النوعية للسلامة و الأمن والبيئة، وهذا لن يأتي إلا من خلال الاعتقاد الراسخ لدى الجميع بأهمية عنصر الوقت و تهيئته وتنشئته للعمال بكونه عامل تحكم في كل متطلبات انجاز الأعمال للمؤسسة.

و خلاصة القول أن قيم احترام الوقت هي في الحقيقة من مستلزمات تسريع و تفعيل العمل بالنسبة للعمال، ولابد من العمل الجاد على خلق جو ملائم لترسيخ مثل هذه القيم في العمال و هو ما قامت به الإدارة العليا للمؤسسة المينائية لسكيدة.

الفصل الثاني: معايير الجودة و قيم احترام الوقت بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

تمهيد:

المبحث الأول: معايير الجودة و الأداء عند العمال بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

1.الخطوات المطلوب اتخاذها لتطبيق أنظمة الجودة.

2.البنى الداعمة للجودة

3.أهم ميزات تنظيم الجودة.

المبحث الثاني: و قيم احترام الوقت و التحكم في منظومة العمل بالمؤسسة المينائية

لسكيدة.

1.فاعلية إدارة الوقت

2.أهم الظروف المؤثرة في قيم احترام الوقت للعمال بالمؤسسة.

خلاصة.

إن الاتصال هو مجرد إرسال معلومات من طرف (مرسل) لآخر (مستقبل). بل هو عملية اجتماعية تبادلية تتضمن تبادل الفهم (الإدراك) بين طرفي الاتصال و التأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁾

1- أنواع الاتصال:

قد يتم من أعلى المنظمة إلى أسفلها، و ذلك على شكل منشورات دورية أو تقارير أو إعلانات أو صحف داخلية أو كتيبات سياسية أو تقارير سنوية، و من أغراض هذا الاتصال ما يلي:

1- إعطاء معلومات محددة عن العمل.

2- شرح علاقة الوظيفة بغيرها من الوظائف في المنظمة.

3- شرح السياسات و الإجراءات.

4- إعطاء الشخص معلومات عن كيفية أدائه لعمله.

5- إقناع العاملين بتحقيق أهداف المنظمة.

إن عيب هذا النوع من الاتصال هو أنه يساعد على خلق مناخ استبدادي في المنظمة قد يقضي على الروح المعنوية للعاملين فيها.

كما أن الاتصال في المنظمات قد يتم من أسفل إلى أعلى، و ذلك عن طريق السلم الإداري أو في شكل برامج الاقتراحات، أو في شكل استماع الإدارة بمختلف الطرق إلى ما يصدر عن العاملين و كذلك في شكل الوسائل و الطلبات التي يقدمها العاملون إلى رؤسائهم، و كذلك التقارير المختلفة سواء أكانت من أفراد أم من لجان، كذلك عن طريق الاجتماعات و المؤتمرات، و أيضا عن طريق مقابلات انتهاء الخدمة التي يتكلم فيها الشخص عادة بحرية و صراحة أكثر.

تجدر الإشارة إلى أن عملية الاتصال لابد لإتمامها من ثلاثة عناصر على الأقل:

1- المصدر: و قد يكون شخصا عن طريق الحديث، الكتابة، الرسم، التعبير، أو قد يكون منظمة أو هيئة "صحيفة"، دار للنشر، محطة للإذاعة، دار الخيالة.⁽²⁾

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 271.

² جمال الدين لعويسات: مرجع سابق، ص ص (286 - 288)

2- الرسالة: و هي أيضا تتخذ أشكالا عدة فقد تكون على هيئة مكتوبة، و قد تكون على هيئة مكتوبة، و قد تكون على هيئة موجات هوائية على الأثير، أو دفعات من تيار كهربائي، أو إشارة باليد، أو راية ترفع في الهواء، إلى غير ذلك من ألوف الإشارات التي شاهدها في حياتنا و التي يمكن أن تفسر بمعنى مفهوم.

3- الهدف: قد يكون فردا يراد جذبُه للاستماع و الملاحظة أو القراءة، أو غير ذلك و قد يكون عضوا في جماعة " قاعة للمحاضرات، ملعب كرة القدم، في مظاهرة عامة، في الشارع... الخ⁽¹⁾.

2- معوقات الاتصال:

و كذلك تتأثر عملية الاتصال بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال، و هي عملية اجتماعية يمكن أن تعترضها مشكلات و صعوبات عديدة، و من أهمها :

- 1- غزارة و كثافة المعلومات.
- 2- معوقات شخصية تتعلق بالمرسل و المستقبل.
- 3- مشكلات تتعلق باللغة.
- 4- عدم قيام المرسل بترجمة الفكرة الذهنية المتعلقة بموضوع الرسالة إلى رسالة بشكل مناسب.
- 5- عدم اختيار وسيلة الاتصال المناسبة من قبل المرسل.
- 6- معوقات مادية.
- 7- معوقات تقنية.
- 8- معوقات تنظيمية.

3- فعالية الاتصال:

يمكن تحسين فعالية الاتصالات من خلال النظر بتمعن و شمولية بجميع عناصر و خطوات عملية الاتصال، و إدراك المشكلات و الصعوبات المحتملة في كل خطوة من الخطوات، و العمل

¹ جمال الدين لعويسات: نفس المرجع، ص 136.

الجاد على تجنب أي من تلك الصعوبات المحتملة، و فيما يلي أهم الاقتراحات لتحسين فعالية الاتصالات في المنظمات:

- **الوضوح:** أن يعد المرسل الرسالة بشكل واضح و يستخدم المفردات و العبارات السهلة البسيطة، المألوفة و الدقيقة.
- **الشمول:** أن تتضمن الرسالة جميع الحقائق و المعلومات اللازمة ليتفهمها المستقبل و يتصرف وفق رغبة المرسل.
- **الإيجاز:** الحديث بشكل مباشر عن الموضوع.
- **الصدق:** تضمن الرسالة لمعلومات صحيحة.
- **الترابط:** ترابط أجزاء الرسالة بعضها ببعض.
- **الإصغاء:** الجيد من قبل المستقبل.
- بناء و تطوير علاقات إنسانية جيدة في العمل.

- تدريب العمال على زيادة قدراتهم و مهاراتهم في الاتصال. (1)

ومن خلال تحليلنا للمقابلات تبين أن المؤسسة المينائية لسكيدة حريصة على ترشيد العلاقات واستخدامها لمصلحة العمل وفعاليتها من خلال الاتصال سواء الكتابي أو الشفهي لتسهيل عملية الفهم بالنسبة ل جميع العمال و جعلهم مطلعين على الإجراءات والقرارات بالمؤسسة.

ولقد تبين من خلال الملاحظات المستقاة من الميدان، أنهم واعون بأهمية عملية الاتصال في تحديد شكل العلاقات الاجتماعية بمؤسستهم، و أجمع أغلبية المستجوبون بأن سير العمل بالمؤسسة هو نتيجة حتمية لتتبع مستويات الاتصالات وسلاستها، فلا يمكن الإحساس بتباعد الرؤى حول أي إجراء من إجراءات العمل المتعلقة بأداء المهام بالمؤسسة، وهو ما تمت ملاحظته فعلا.

من جانب آخر يؤكد أغلبية العمال على التشجيع الكبير الذي توليه المؤسسة لتفعيل ثقافة الاتصال وهذا الأمر أدى إلى ظهور تناغم وانسجام كبير بين الأفراد والجماعات.

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص ص (288- 289)

و من خلال الملاحظات التي تم جمعها ميدانيا، تبين أن هناك تكامل كبير بين العمال في أداء مهامهم، وهو ما أكدنا منه عند تطبيقنا للقياس السوسومتري، الذي أظهرت النتائج المتعلقة به، أن عملية الاتصال المشجعة فعلا من طرف الإدارة العليا للمؤسسة، قد لعبت دورا حيويا في تحقيق علاقات ايجابية يسودها الانسجام الحقيقي، خصوصا في القسم الإداري الذي يتطلب العمل به، اندماجا حقيقيا، فالمؤسسة في إطار نظام الجودة الشاملة الذي أسس قواعد حقيقية مشجعة بل مكرسة لسياسات اتصالية وإستراتيجية، تجعل من الاتصال كعملية حيوية بالمؤسسة، وذات أبعاد متعددة الاتجاهات تلعب دورها الحقيقي والفعال، في تحقيق وتعزيز مستوى الانسجام بين العمال.

وفي هذا السياق، تبين أن المؤسسة، وسعيها منها لتحقيق مستويات أعلى من الانسجام تقوم بشرح السياسات والإجراءات المتعلقة باستراتيجياتها القريبة والبعيدة المدى، وهذا من خلال تأسيس لجان استماع مهمتها هي القيام بالتوضيح والتبسيط العملي لمختلف التأثيرات الجديدة على المؤسسة والعمال في سياق سياسة الجودة والنوعية المنتهجة من طرف المؤسسة، لذلك كان إقناعهم بأهداف المؤسسة من الأولويات الرئيسية لقادتها.

وانطلاقا من اعتبار الاتصال شريان المؤسسة ونبضها الحيوي، فقد أكدت المقابلات التي تم إجراؤها مع العمال أنه لا غنى عنه باعتباره وسيلة لتحقيق الانسجام المطلوب والتوافق الضروري لتفعيل العلاقات الاجتماعية في شقها الإيجابي.

وعليه لا بد من التأكيد على أن السياسات الاتصالية المتبعة من طرف القائمين على شؤون المؤسسة المينائية لسكيدة قد أثمرت وبفاعلية كبيرة في ترسيخ قيم تقوم على علاقات إنسانية متينة تحكمها أسس الانسجام الفعال والتماسك الاجتماعي المنشود من طرف الإدارة العليا.

بناء على ما سبق لوحظ أن غالبية العمال بالمؤسسة يتقنون اللغة الفرنسية ويستعملونها بشكل مستمر في جميع خطاباتهم مما يشكل عائق بين بعض العمال ذوي المستويات المتدنية، والتي تعرقل فهمهم لتلك الخطابات بما فيها الأوامر والتعليمات وكذا القرارات المتعلقة بالمهام، وحتى لا تشكل اللغة عائقا اتصاليا كان لزاما على المسؤولين تبسيطها حتى يتسنى فهمها من

طرف كافة العمال على اختلاف مستوياتهم، وهو الأمر الذي لمسناه فعلا من خلال معايشتنا الفعلية لبعض المواقف في ميدان الدراسة.

هذا الأجراء المتبع أدى إلى رفع مستوى الانسجام بين العمال وبالتالي تحقيق هدف من أهداف المؤسسة.

ولأن سياسة الجودة والنوعية تتطلب مهارات اتصالية عالية، فقد كان الحرص شديدا على تنمية هذه المهارات لدى العمال من خلال برامج التكوين القصيرة والبعيدة المدى والمفروضة على العمال خصوصا إذا علمنا أن لجنة المقايسة العالمية للجودة تقوم بزيارتها الفجائية لمتابعة مدى تطابق متطلبات الجودة مع سيرورة المؤسسة.

إضافة إلى ما سبق يمكن القول أن الاتصال لن يكون فعالا إلا من خلال عملية الإصغاء بين المرسل والمستقبل، والتي تتضح معالمها عن طريق التواصل المتبادل ما بين العمال في قضية من القضايا المتعلقة بإجراءات العمل بالمؤسسة.

هذا الإصغاء كان له دور فعال انعكس ايجابيا على الانسجام، بالمؤسسة كذلك الأمر بالنسبة للتشاور، حيث تقوم المؤسسة بمشاورة العمال في بعض الأمور المتعلقة بالإجراءات التجارية من خلال تقديم الاقتراحات عن طريق صناديق الأفكار التي تخصصها المؤسسة للعمال لطرح أفكارهم ومقترحاتهم بكل حرية، والجدير بالذكر هو أن كل فكرة مقترحة تخدم المؤسسة وتحقق هدف من أهدافها يكافؤ صاحبها بمبلغ مالي حسب الاقتراح ومدى فعاليته، وهو ما يشكل حافزا للعمال يشجعهم على الإبداع والتنافس، هذا ما خلق نوعا من الانسجام والاندماج في منظومة العمل الكلية للمؤسسة.

نشير هنا إلى وجود قسم كامل خاص بعمليات الاتصال المختلفة للمؤسسة ذات الحجم الكبير في عمالها وهيكلها مما يدل على وعيها التام بأهمية الاتصال كعنصر فعال يساهم في رفع مستويات الانسجام.

ومن خلال الملاحظات والمقابلات تبين أن الموظفين بهذا القسم هم على كفاءة عالية في هذا المجال فهم من ذوي الاختصاص بالإضافة إلى الخبرة المكتسبة من خلال عملهم

بالمؤسسة، وهذه الأخيرة التي تسعى دوماً إلى استقطاب الكفاءات وتكوينهم حتى ولو تطلب ذلك تخصيص ميزانيات كبيرة لعلمها بأن هذا يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها.

وخلص القول أن المؤسسة المينائية لسكيدة تتجه نحو تفعيل ثقافة الاتصال القائمة على مبادئ الإصغاء والتشاور والإبداع وتبسيط اللغة كوسيلة أو آلية لخلق جو عمل محفز للعمال ومشجع لتحقيق مستويات عالية من الانسجام.

إضافة على أن جهاز الاتصال الفعال جدا بالمؤسسة ساهم كثيرا في تحسين وتدعيم بشكل ايجابي العلاقات الاجتماعية المتمثلة في جو الانسجام والتفاهم بين العمال وهو ما لمسناه فعلا.

تمثل عملية صنع القرارات الإدارية دورا محوريا من أدوار و وظائف المدير، في أي منظمة أو مؤسسة في شتى المجالات. و لذلك يتطلع أي مدير أن تكون قراراته كاملة الرشد و العقلانية، أي موضوعية و منطقية بصورة كاملة، و لكن الواقع أن المدير غالبا يقوم بصنع القرارات في ضوء معلومات غير كاملة، و هكذا يصنف الكتاب طريقة صنع القرارات الإدارية، إلى ما يلي:

1- نماذج إتخاذ القرار:

1-1- النموذج الرشيد: و يعرف أيضا بالنموذج المثالي، و يركز على ماذا يجب أن يفعل المدير، و كيف يجب أن يصنع المدير قراراته، و يستند إلى النظرية الاقتصادية التي تنظر إلى المدير على أنه كامل الرشد و يسعى لتحقيق أعلى الأرباح و تفترض أن المدير يملك الخصائص الآتية:

- لدية معرفة كاملة بنتائج كل بديل.

- لديه المقدرة اللازمة لتقييم نتائج كل بديل بموضوعية.

- لديه نسق أو منظومة مرتبة و ثابتة من الأفضلية (القيم و المعايير).

- يقوم بصنع قرارات مثلى.

1-2- النموذج السلوكي: يرى العديد من الكتاب أن الافتراضات التي بني عليها النموذج الرشيد نادرا ما تتحقق و تتوافر جميعها، إن لم يكن مستحيلا لأن الواقع عكس ذلك تماما، و إن قرارات المدير بعيدة كثيرا عن الرشد الكامل، و هي محددة و مقيدة بالقدرات الذهنية المحدودة، و قيم و مشاعر الفرد صانع القرار، و المتغيرات البيئية التي تقع خارج سيطرته، و قد أطلق على هذا الموقف أو الحالة " الرشد المحدود "، و مع الأخذ بعين الاعتبار أن المنظمات تعيش في بيئة مضطربة معقدة، و متنوعة جدا حيث هنالك العديد من البدائل و نتائجها تبقى غير معروفة فإن أي سلوك يسعى للرشد هو بطبيعة محدودة.

و هكذا يعتقد هربرت سيمون HERBERT SIMON أن الإداري يكتفي بالقرار المرضي بدلا من السعي للوصول إلى الاختيار الأمثل.

و يضيف الكاتب لوثنانز LUTHANS إلى النموذجين السابقين نموذجا ثالثا و هو النموذج الاستقرائي الاجتهادي، و يطلق عليه أيضا النموذج الحدسي حيث يعتمد صانع القرار على تقدير الفرد و حدسه و حكمه بالاستناد إلى التجربة العملية و ليس المعرفة العلمية، و على المحاولة و الخطأ، إن ذلك يسهل الأمر في صنع القرار و لكن هذا المنهج يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى أخطاء و نتائج متحيزة بصورة منظمة.⁽¹⁾

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص ص (91-92)

2- مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات:

حظي موضوع مشاركة العاملين في صنع القرارات باهتمام العديد من الكتاب و الباحثين، و حث العديد منهم على أهمية و ضرورة مشاركة الأفراد و الجماعات في عمليات صنع القرارات في المنظمات. و لقد أشارت الدراسات و الأبحاث العديدة إلى النتائج و الآثار الإيجابية لتلك المشاركة مثل زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته، و تحسين الأداء، و الرضا الوظيفي، و تقدير الذات، و التعاون، و تعزيز الالتزام بأهداف المنظمة، و تقليص دوران العمل، و التغيب، و يساعد على إحداث التغييرات المطلوبة، و تحسين الاتصالات الفعالة.

و يقول أحد الكتاب بعد إجراء مراجعة حديثة لدراسات و الأبحاث في هذا المجال: " إن المشاركة بصورة عامة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، و حياة عمل إيجابية، و صحة عقلية أفضل من خلال تحقيق حاجات الاستقلالية و المسؤولية و الجوانب المادية للفرد، و قد ثبت أن المشاركة تؤدي إلى إنتاجية أعلى، و تقليص الدوران الوظيفي و المزيد من الرضا الوظيفي " (1). بمعنى " أن المشاركة تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين، حيث لا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع و الطاعة لأوامر و تعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا إيجابيا فيما يتعلق بنظم العمل و إجراءاته" (2).

إن التحديات الكبيرة التي تواجهها المنظمات في العصر الحاضر قد أدت إلى مزيد من المشاركة في إتخاذ القرارات من أجل التوصل إلى قرارات أفضل و من ناحية أخرى فإن العاملين المتعلمين الذين يلتحقون بالمنظمات المختلفة يتوقعون أن يسمح لهم بالمشاركة في التأثير على القرارات المتعلقة بأعمالهم. كما أنه أصبح ينظر إلى المشاركة على أنها مسألة أخلاقية، إذ أن عدم المشاركة في رأي الكثيرين، تؤدي إلى إلحاق أضرار جسمانية و نفسية للعاملين على المدى البعيد، و في ضوء ذلك كله فإن المديرين مدعوون لإيجاد ظروف عمل تسمح للعاملين بمزيد من الاستقلالية في العمل. (3)

¹ حسين حريم: مرجع سابق، ص 95.

² فاروق مداس: مرجع سابق، ص 81.

³ حسين حريم: مرجع سابق، ص ص (95-96)

لقد تبين من خلال المقابلة وأدوات جمع البيانات الأخرى أن المؤسسة المينائية تتبنى سياسة تقوم على المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات من خلال التنظيم العلمي لهذه العملية المحورية في وظائف المؤسسة، وفي هذا السياق يمكن القول أنها تساهم بشكل ملحوظ في خلق ثقافة المشاركة في اتخاذ القرار وهذا من خلال الاهتمام بالاتصال الداخلي وترك الحرية وفرصة الإبداع، وتتم هذه العملية عبر المراحل المذكورة سابقا، مما يعزز روح الاستقلالية لدى العامل ويزيد من إحساسه بالانتماء للمؤسسة، خصوصا أن المسؤول يعطي حرية للموظفين في اتخاذ بعض القرارات في حالة غيابه أو التي تخص جاذب من جوانب المهام المنوطة به، سعيا منه لترسيخ قيم المشاركة والتعاون والمساهمة في تقوية أو أواصر الانتماء لدى العمال.

ويستدل على ذلك تمسك العامل بهذه المؤسسة دون غيرها نظرا لما توفره من فرص مادية ومعنوية مشجعة على البقاء، وهو من بين أهداف المؤسسة الكبرى.

وفي هذا الصدد لاحظنا ميدانيا أن القائمين على شؤون المؤسسة يسعون لإشراك العمال من مختلف المستويات والأقسام في كافة القضايا والمشاكل التي تعترض المؤسسة حتى ولو تعلق الأمر بالتححية أو تغيير مسؤول من منصبه وهو ما حدث فعلا في قسم الإعلام الآلي للمؤسسة حيث ساهم العمال بمعية الإدارة العليا في تغيير رئيس القسم نظرا لسوء معاملته لموظفيه واحتكاره لمختلف القرارات ما أدى إلى شعور العمال بالإحباط وتدني الروح المعنوية وبالتالي ضعف الإنتاجية وهو أمر أخل بسير شؤون المؤسسة خاصة أنها تعتمد على نظام الشبكة.

إضافة إلى ما سبق فإننا نلاحظ أن المشاركة في اتخاذ القرارات تختلف في درجاتها من قسم إلى آخر وذلك حسب طبيعة النشاط ودرجة تعقد المهام والأهداف المنوطة بها.

إلا أنه وبالرغم من مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار فإنها تبقى مجرد اقتراحات وأفكار تستفيد منها الإدارة العليا، لكن الكلمة الأخيرة تعود لها بحيث أنها المسؤولة عن القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. والهدف من وراء هذه العملية هو ترسيخ قيم المشاركة في العمال وتحسينه بأهميته كمورد ذو كفاءة مهنية تسمح له بمعايشة واقع مؤسسته والدفاع عن مصالحها باقتراح أفضل ما لديه من بدائل، وهو الأمر الذي لمسناه فعليا، فهو ثورة لا تنضب بالنسبة للمؤسسة، وهو ما يبدو جليا عند قراءة في مضمون الأهداف الإجرائية لسياسة الجودة والنوعية بالنسبة للمؤسسة.

إن قيمة المشاركة الفعلية في سيرورة القرارات ساهمت بشكل واضح في تدعيم روح الانتماء والولاء للعمال داخل المؤسسة، ويتجلى ذلك في قرارات بعض العمال البقاء في المؤسسة رغم العروض المغرية التي منحت لهم من طرف المؤسسات الأخرى، إلا أنهم فضلوا البقاء في خدمة دوائهم واستثمار طاقتهم البشرية في الإبداع لأنهم وجدوا المناخ الملائم لذلك.

تجدر الإشارة إلى أن أهمية المشاركة في سيرورة القرارات بالمؤسسة المينائية لسكيدة تعتبر من سياستها الإستراتيجية التي تسعى من خلالها إلى تحقيق علاقات اجتماعية قائمة على قيم الانتماء الدائم والخضوع لمعاييرها والتي تشكل عصب نجاح أي مؤسسة تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية ومكانة إستراتيجية لها بين المؤسسات الأخرى في مجال نشاطها على الأقل على المستوى المحلي والمتوسطي.

في هذا السياق لاحظنا أن التغييرات التي طرأت على المؤسسة بمختلف توجيهاتها، لم تؤثر على تغيير نظرهم إلى قيم المشاركة التي تولي لها اهتماما خاصا ومميزا نظرا لإسهامها في رفع روح الانتماء لدى العمال ومن ثمة تدعيم وتعزيز روابط العلاقات الاجتماعية الايجابية التي تميز حقيقة هذه المؤسسة عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.

وخلص القول أن المشاركة في سيرورة القرارات هو عامل حيوي لرفع مستويات الانتماء والولاء لدى العمال بالمؤسسة المينائية وهي إستراتيجية من الإستراتيجيات العامة لها.

ومن خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها بالمؤسسة المينائية لسكيدة يتبين لنا أن معايير الجودة المنتهجة من طرف هذه المؤسسة تلعب دورا حيويا في رفع مستويات الأداء بالنسبة للعمال والدليل على ذلك هو ارتفاع مستويات الإنتاج والأرباح إلى أعلى مستوياتها منذ عدة سنوات.

وقد تأكدنا من خلال المقابلات التي أجريت مع مجموعة من العمال أن المؤسسة تسعى لتحسين عملياتها الإدارية وحتى التجارية وهذا بالاعتماد على سياسات رشيدة وفعالة لزيادة المردود وهي من الخطوات المطلوبة فعلا في تطبيق معايير الجودة.

وفي هذا الصدد كان لزاما على المؤسسة أن تقوي وتطور سياستها التسييرية، من خلال آليات مدعمة ومحسنة لعلاقات الإدارة بالعمال، وهو الأمر الذي ساهم بشكل فعلي في زيادة والرفع من مستوى الأداء وتحسينه، ولعل رقم الأعمال المحقق بداية 2007 لأكبر دليل على ذلك (أكثر من

7 ملايين دينار جزائري) وهو رقم قياسي بالنسبة للمؤسسة لم يحقق إلا في ظل سياسات الجودة والنوعية في الخدمات والمنتوج.

من جانب آخر، فإن المؤسسة المينائية لسكيدة تؤمن بشرح وتوضيح سياسة وأهداف الجودة لعمالها، فهي ليست منتوجا فقط، وإنما هي قيم ثقافية يجب أن يتحلى بها العمال في ممارساتهم وتصرفاتهم مع بعضهم البعض، وكذا مع الزبائن والمتعاملين الذين يمثلون الأرضية الخصبة لنشر هذه القيم وترسيخها بالنسبة للمؤسسة.

وإذا اعتبرنا أن الثقافة التنظيمية هي الاسمنت المسلح بالنسبة للمؤسسة، فإننا نعتبر كذلك أن معايير الجودة هي بمثابة الطريق الصحيح لنجاح المؤسسة وتحقيقها للنجاعة والميزة التنافسية في أدائها وهذا لا يتسنى إلا من خلال انتهاجها سياسات رفع مستوى الأداء وتشجيع روح المبادرة والعمل الجاد والانضباط داخل المؤسسة.

نتائج البحث:

بعدما قمنا بمعالجة الموضوع من الناحية النظرية و الميدانية من خلال استعراض نظري لمختلف حيثياته، تعرضنا إلى دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية لسكيدة عن طريق منهج دراسة الحالة. و بناء على التحليلات الكيفية المقدمة لمختلف المؤشرات المحددة للثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. تتميز للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا لأنماط التسييرية المنتهجة ، إضافة إلى السياسات و الاستراتيجيات التطويرية التي تبنتها في العشرين سنة الأخيرة، رغم التحولات الجوهرية و الهيكلية التي شهدتها المجتمع الجزائري عموما، و المؤسسة الجزائرية أكثر تحديدا .

2. ساهمت للثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة ميناء سكيكدة في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية.

3. إن الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة و القائمة على الإصغاء و مختلف أشكال الاتصالات الأخرى ، إضافة إلى توفر مواردها البشرية على مهارات اتصالية، إضافة إلى التطور التكنولوجي في مجال الاتصالات و الوعي بعلاقات العمل ، و حدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية و تطوير علاقات الثقة و الاحترام ، و قوة الحضور كلها مدعمة لانسجام بين الأفراد و الجماعات المكونة للمؤسسة ، و هو من مرتكزات التماسك الاجتماعي الذي تأكدنا منه فعليا من خلال جماعات العمل التي طبقت عليها تقنية القياس السوسيوومثري و أدوات جمع البيانات الأخرى.

4. تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية، من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، و هي القيمة الثقافية المكرسة و المغروسة في العمال عن طريق جملة من الآليات المعززة لهذا المبدأ و منها : " علبة الأفكار " التي حفزت العمال على خدمة المؤسسة و شجعت على الإبداع، إضافة إلى للأخذ بآراء العمال في بعض القضايا الروتينية و كذا إعلامهم بكل المستجدات عن طريق التقارير و اللقاءات الدورية و هو الأمر الذي ساهم بشكل فعال في

تعزيز قيم الانتماء للمؤسسة و الرفع من الروح المعنوية للعمال ، و كلها مؤشرات على تماسكهم و انخفاض معدلات الصراع الذي أصبح من الظواهر الصحية و السوية المهيكلة و المسيرة .

5. تنتهج المؤسسة المينائية لسكيدة نظام الجودة الشاملة كإطار مرجعي تقوم عليه جميع العمليات الإدارية وإجراءات العمل المختلفة ، و في هذا السياق تأكدنا ميدانيا بأن معايير الجودة في الحقيقة هي مجموعة إجراءات عملية لتحقيق جودة الخدمة و السلوك في آن واحد لذلك كان لابد من تنظيم جميع آليات العمل وفقها بل تعتبر المحرك الأساسي لتعاملات المؤسسة الداخلية و الخارجية.

وهنا لابد من ذكر الدور الفعال الذي لعبته معايير الجودة بمؤسسة الميناء في رفع مستويات الأداء للعمال، خاصة أنهم راضون و ضيفيا ، فسياسة التحفيز والترقية ساهمت بالفعل في مستوى الأداء وتحسينه.

6. قامت إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بلعب دور محوري في ترسيخ قيم احترام الوقت بين العمال ، بغية تشجيعهم على التحكم في منظومة العمل، و هنا لابد من الاعتراف بأن معايير الجودة والنوعية التي تعتبر محور سياسة و إستراتيجية المؤسسة ، قد اعتبرت الوقت كمورد أساسي من مواردها إضافة إلى المورد البشري- هذه الثروة التي لا تنضب - فقيم احترام الوقت مكرسة و مساهمة في التحكم في منظومة العمل وتسريع وثيرته و تحقيق مستويات عالية من النجاعة و الفعالية .

7. إن الحديث عن قوة التماسك الاجتماعي بالمؤسسة لا يعني بالضرورة خلوها من مظاهر الصراع العمالي إلا أن وعي القائمين على شؤون المؤسسة بأهمية هذه الظاهرة في معرفة نقاط قوتها و ضعفها، جعل منه أمرا صحيا و مسيرا بالمؤسسة.

الخاتمة:

تناولنا في دراستنا هته موضوع الثقافة التنظيمية و علاقته بمنظومة العلاقات الاجتماعية بالمؤسسة الجزائرية، بتشعباته و تعقيداته بتركيز كبير و محاولة متواضعة و جادة في الكشف عن بعض المؤشرات و ملامستها على أرض الواقع بمؤسسة من أهم وأعرق المؤسسات على المستوى الوطني و الإقليمي .

و من خلال منهج دراسة الحالة الذي ساعدنا في تقصي المعلومات و البيانات المتعلقة بأبعاد الدراسة ،توصلنا إلى جملة من النتائج الهامة المعبرة فعلا عن واقع الثقافة التنظيمية و مساهمتها في تدعيم وتعزيز العلاقات الاجتماعية هذه النتائج التي استخلصناها من دراستنا للمؤسسة المينائية لسكيدة، في عالم يتميز بالتحويلات المتسارعة التي لا يمكن مجابتهها إلا من خلال منظومة ثقافية و علاقاتية مرنة متكيفة مع مختلف المستجدات و سريعة في إيجاد البدائل و الحلول المطلوبة و الفورية .

و رغم ذلك نقر بالصعوبات المنهجية و الميدانية التي واجهتنا طيلة فترة انجاز البحث، و كذا بالنقائص التي نحاول تجنبها في مرحلة لاحقة من مراحل البحث العلمي.

ا. الكتب

1. بيورك برس، مهارات الإدارة (علم نفسك بالطريقة المثلى في 24 ساعة)، ط 1، مكتبة لبنان، بيروت، 2003
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، جامعة 8 ماي 1945-قالمة، الجزائر، 2004
3. محمد قاسم القريوتي، نظريات المنظمة والتنظيم، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000
4. جلال عبد الوهاب، العلاقات الانسانية والإعلام، دط، منشورات دار السلاسل، الكويت، 1984
5. جابر عوض سيد، التكنولوجيا والعلاقات الاجتماعية، دط، دار المعرفة الجامعية، السويس، مصر، 1996
6. جودة بني جابر، علم النفس الاجتماعي، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004
7. السيد عبد العاطي السيد، علم الاجتماع الصناعي، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1985
8. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2002
9. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005
10. ميشيل أرمسترونغ: إذا كنت مديرا ناجحا كيف تكون أكثر نجاحا، ط 1، دار جرير للطباعة، المملكة العربية السعودية، 2001

11. محمد أكرم العدلوني: العمل المؤسسي ، ط 1، دار ابن حزم للطباعة و النشر، بيروت ، لبنان، 2002
12. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، ط 1، دار الحامد للطباعة، عمان، الأردن، 2006
13. فاروق مداس : التنظيم و علاقات العمل ، د ط ، دار مدني للنشر، الجزائر، 2002
14. علي غربي ويمينة نزار، التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العالمية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علج الاتصال للبحث و الترجمة، قسنطينة، الجزائر
15. سهيل أحمد عبيدات: الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، ط 1، عالم الكتب الحديث ، الأردن 2004
16. محمد علي عبد العزيز حلواني: مفهوم الجودة الشاملة، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، المملكة العربية السعودية، 2004
17. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، شركة الجلال للطباعة، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2000
18. محي الدين مختار، محاضرات في علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982
19. محمد صقر عاشور: السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الأزارطية، الإسكندرية، 1997
20. زين العابدين درويش: علم النفس الاجتماعي (أسسه و تطبيقاته)، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999
21. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004
22. فضيل دليو و آخرون: أسس المنهجية في العلوم الإجتماعية، دار البعث، قسنطينة، الجزائر، 1999
23. ماهر محمود عمر : سيكولوجية العلاقات الإجتماعية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992

24. غريب سيد أحمد : المدخل إلى علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية ،مصر ، دط، 2002
25. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث مصر، دط، 1997
26. سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003
27. عبد الهادي الجوهري: أصول علم الاجتماع، المكتبة الجامعية، مصر، ط 2001، 9
28. فؤاد البهي السيد و سعيد عبد الرحمن : علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، مصر ، دط، 1999
29. عبد الرحمن محمد عيسوي: دراسات في علم النفس الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، دط، 1995
30. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع المدخل، دار غريب للطباعة و النشر، دط، دس
31. السيد علي شتا ، التفاعل الاجتماعي و المنظور الظاهري ، ط 1 ، دار المعارف ، الإسكندرية ، مصر ، 2000
32. عبد الغفور يونس، نظريات التنظيم و الإدارة، المكتب العربي الحديث، مصر، دط، 1997
33. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات ،الدار الجامعية، مصر، دط، 2003
34. حمداوي وسيلة : إدارة الموارد البشرية . مديرية النشر لجامعة قالمة . 2004
35. علي عبد الرازق جلبي : علم الاجتماع الصناعي . دار المعرفة الجامعية : مصر . 2003
36. نادية العارف : الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة " . دار الجامعية : مصر . 1999 ، 2000
37. محمود المساد : الإدارة الفعالة . مكتبة لبنان ناشرون : بيروت . ط : 01 . 2003
38. بيورك يرس : مهارات الإدارة - علم نفسك بالطريقة المثلى - في 24 ساعة . مكتبة لبنان ناشرون : لبنان . ط : 01 . 2003

39. محمد مرعي مرعي : أسس الموارد البشرية (النظرية والتطبيق) . دار الرضا للنشر .
1999

40. سعاد نائف برنوطي : إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) . دار وائل : عمان . ط :
2001 . 01

41. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع للبحث
والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006

42. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، ط²، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1980،

43. السيد الحسيني، نحو نظرية اجتماعية نقدية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،
بيروت: لبنان، 1985

44. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب،
الجزائر، 1992

45. أمين السعاني، إدارة الموارد البشرية من النظرية على التطبيق، دار الفكر العربي،
القاهرة، مصر، 1991

46. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط¹، دار المناهج، عمان، الأردن،
2006.

.II القواميس و المعاجم

1. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، المجلد 1،
ط 1، القاهرة، سنة 2000

2. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، دط، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان،
1993

3. عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، ط²، المكتب الجامعي الحديث،
الإسكندرية، 1998

.III المجلات و الرسائل الجامعية:

1.رحال سليمان، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية (التواصل)، العدد 5 سبتمبر 1999

2.سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في الوطن العربي، الباحث الاجتماعي، منشورات منتوري، قسنطينة، الجزائر، العدد 4، 2003

3.سموك علي، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الصناعية الجزائرية وإشكالية تأسيس هوية عمالية: سوسيولوجية فعل الصراع؛ التمثلات والنتائج، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة باجي مختار، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، عنابة، الجزائر

.IV المؤتمرات العلمية:

1.بلكبير بومدين ، فؤاد بوفطيمة : المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز) .جامعة ورقلة . 2005

قائمة المراجع باللغة الفرنسية:

1. Gilles Ferreol et Jean-pierre Noreok. 5eme edition.Armand colin editions. France. Paris. 2001
2. Marie-Georges Filleau et autres. **Les théories de l'organisation, de l'entreprise(les courants fondateurs pratiques actuelles)** édition ellipses, paris 1999.
3. Mehieddine Cheraïet. **Les contremaitres de l'usine d 'El.Hajar.Les relations de travail, formation continue des hommes et culture d'entreprise.** colloque de cultures d'entreprises. Oran.Algerie.Crasc.1997
4. Patrick Gilbert. François guérim. **Organisation et comportement. Nouveaux enjeux édition** du mod.France. Paris. 2005
5. Pierre Morin et Eric Dellovallée. **Le Manager a l'écoute du sociologue.** 5 eme éditions d'organisations. Paris. 2001

6. Maurice Thevenet, **La culture d'entreprise en neuf questions**, Institut Ibn Khaldoun formation et conseil, Annaba, Algérie , 1984
7. André Akoun et Piere Ansart, **Dictionnaire de sociologie**, éditions du Seuil, France, Paris
8. Alain Blanchet et A. Gotman : **l'enquête et ses méthodes, l'entretien**, 1ere ed, nathans, paris, France, 1992
9. Roger Mucchielli : **psychologie de la relation d' autorité**, 3 eme ed, les éditions esf
10. Michel Foudriat, **sociologie des organisations**, publié par pearson éducation, Paris, France, 2005
11. Aubert Michel et autres, **le management (aspects humaines et organisationnelle)**, PUF, 6^{ème} édition, France

جامعة باجي مختار - عنابة

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة)

مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع: شعبة تنمية
العلاقات العامة للمؤسسات

دليل المقابلة:

1. لو تحدثنا بإيجاز عن العلاقات السائدة بمؤسستكم؟
2. في رأيكم ألا تعتقد بأن أساليب الاتصال الممارسة بمؤسستكم تساهم في انسجام العمال؟
3. حسب رأيكم ، ألا تعتقد أن هناك تعطيل في انتقال المعلومات عبر مختلف الاتجاهات بمؤسستكم؟
4. حسب رأيكم، هل تعتقد أن الأبواب مفتوحة أمام العاملين بالمؤسسة لطرح انشغالاتهم؟
5. حسب رأيكم، ألا تعتقد أن القرارات داخل المؤسسة تزيد من رضاك في العمل؟
6. ما هي الأسباب التي تجعلك تنمي أو تزيد من درجة الانتماء للمؤسسة؟
7. حسب رأيكم، ألا تعتقد بأن المكانة الاجتماعية التي تقدمها لك وظيفتك تزيد من تمسكك بالمؤسسة؟
8. بإيجاز حدثنا عن كيفية مساهمة مؤسستكم في الرفع من الروح المعنوية لعمالها؟
9. كيف تساهم المؤسسة في تدعيم اندماج العمال؟
1. حسب رأيكم، كيف تساهم المؤسسة في ترسيخ معايير الجودة لعمال؟
10. بإيجاز حدثنا عن توجه مؤسستكم فيما يخص قيم الجودة؟
11. كيف ترى مساهمة المؤسسة في تدعيم ثقافة احترام الوقت؟

12. حسب رأيكم، هل تزيد قيم احترام الوقت من تمكن العمال من منظومة عملهم

13. حسب رأيكم، كيف تساهم المؤسسة في ترسيخ قيمها التنظيمية؟

14. حسب رأيكم، ألا تعتقد بأن الثقافة التنظيمية السائدة بمؤسستكم تساهم في تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

التلخيص:

.....
.....

مدة الاستجواب:

رقم المقابلة:

جامعة باجي مختار - عنابة
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم علم الاجتماع

الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
الجزائرية (دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيدة)
مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع: شعبة تنمية
العلاقات العامة للمؤسسات

إشراف الدكتور:

عبد الحميد قرفي

إعداد الطالبة:

سامية معاوي

أمامك مجموعة من البنود التي تقيس مدى تفضيلك لعدد من الزملاء في القسم الذي تعمل به بدرجة أكبر من زملائك الآخرين و المطلوب أن تكتب أسماءهم بالكامل ب الترتيب حسب درجة تفضيلك لكل منهم ، مبتدئا بكتابة اسم زميلك الذي تفضله عنهم جميعا بدرجة أكبر منهم و هكذا...

ملاحظة الرجاء الاستجابة بصراحة تامة و بدقة متناهية ،مع العلم بأن السرية المطلقة مكفولة لطل استجاباتك لهذه البنود و لن يطلع عليها أحد غير الباحثة نفسها أو من يساعدها في بحثها من أهل الخبرة الاختصاص و الثقة.

و شكرا على مساعدتكم.

الموسم الجامعي 2008 - 2009

بنود الاختبار:

1. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب أن يشترك معك في انجاز مهمة معينة تتعلق بمهام وظيفتك؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

2. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب يتبادل معك الزيارات العائلية؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

3. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب يسكن معك في منطقتك السكنية؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

4. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب يقضي معك أمسية ممتعة؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

5. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب أن يشترك معك في رحلة ترفيهية؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

6. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب تخبره عن مشكلاتك؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

7. من تفضله من زملائك في القسم الذي تعمل به تحب أن تقترض منه المال وقت الحاجة؟

1- (ب)

2- (ج)

3- (د)

4- (هـ)

REPARTITION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION

MOIS JANVIER 2009

	DMA	DGP	DM	DT	DR	DFC	DAG	DG	SIE	DEMC	TOTAL
Permanents	344	164	65	34	176	27	88	29	83	15	1025
Dont : -Hommes	339	161	63	32	174	20	53	21	81	10	954
-Femmes	05	03	02	02	02	07	35	08	02	05	71
- Cadres	14	46	17	07	76	15	28	13	02	10	228
Dont : -Hommes	13	46	17	06	76	12	23	10	02	08	213
-Femmes	01	00	00	01	00	03	05	03	00	02	15
-Maîtrise	107	49	19	10	19	09	18	07	08	02	248
Dont : -Hommes	107	48	18	09	17	06	11	03	08	01	228
-Femmes	00	01	01	01	02	03	07	04	00	01	20
-Exécution	223	69	29	17	81	03	42	09	73	03	549
Dont : -Hommes	219	67	28	17	81	02	19	08	71	01	513
-Femmes	04	02	01	00	00	01	23	01	02	02	36
Contractuels	337	23	29	19	09	11	42	08	81	07	566
Dont : -Hommes	330	23	28	16	08	09	23	07	81	04	529
-Femmes	07	00	01	03	01	02	19	01	00	03	37
- Cadres	03	06	11	07	04	03	05	03	01	06	49
Dont : -Hommes	03	06	11	04	04	03	02	02	01	03	39
-Femmes	00	00	00	03	00	00	03	01	00	03	10
-Maîtrise	18	03	01	01	01	01	03	01	02	00	31
Dont : -Hommes	17	03	01	01	01	01	03	01	02	00	30
-Femmes	01	00	00	00	00	00	00	00	00	00	01
-Exécution	316	14	17	11	04	07	34	04	78	01	486
Dont : -Hommes	310	14	16	11	00	05	18	04	78	1	460
-Femmes	06	00	01	00	01	02	16	00	00	00	26
TOTAL	681	187	94	53	185	38	130	37	164	22	1591
Dont : -Hommes	669	184	91	48	182	29	76	28	162	14	1483
-Femmes	12	03	03	05	03	09	54	09	02	08	108

TOTAL EFFECTIFS DONT			
	Hommes	Femmes	TOTAL
Cadres	252	25	277
Maîtrises	258	21	279
Exécutions	973	62	1035
O.M.J	81	/	81
TOTAL	1564	108	1672



OBJECTIFS QUALITE 2009

OBJECTIFS GENERAUX	THEMES	OBJECTIFS				MEASURE DE L'OBJECTIF	INDICATEURS
ACCROITRE LE CHIFFRE D'AFFAIRE	Améliorer la rentabilité de l'entreprise	10				%	Taux d'accroissement du Chiffre d'affaire
ACCROITRE LA PART DE MARCHÉ	Trafic global	25					Taux d'accroissement de la part de marché annuel
	Trafic marchandises générales	8					
	Trafic marchandises générales hors vrac	12					
	Trafic conteneurs	16					
RENDEMENT		Moyens De bord	Grue électrique	Grue Mobile	Grue à treillis	Tonne/Equipe/ shift	Rendement
	Céréales	300	600	—	1200		
	Soja	140	180	—	250		
	Bois	120	180	180	250		
	Bois pré élingués	200	280	280	350		
	Grumes	150	150	200	350		
	Big dags	210	210	250	320		
	Fardeau fer sous Palon	250	450	350	800		
	Fardeau fer	150	240	200	600		
	Autres produits ferreux Et toles	150	280	260	580		
	Tubes enrobés	100	140	120	180		
	Tu	200	280	240	350		
	Bobines Toles	240	—	240	540		
	Ro / Ro	320	—	—	—		
	Divers Cargos	280	—	320	500		
Porte Conteneurs	65	—	—	120	Boites/Eq/Shift		
AMELIORATION DES COMPETENCES ET QUALIFICATIONS DES PERSONNEL	Mettre un dispositif d'évaluation des compétences	100				%	Etat d'avancement du projet
	former les personnels	90					Taux d'efficacité des formations
REALISER LES INVESTISSEMENTS PRODUCTIFS	Concrétisation des opérations d'investissement productif programmées	90					Taux d'avancement réalisations (DAG / Marché)
ASSURER LA DISPONIBILITE DES APPAREILS DE LEVAGE ET DE MANUTENTION ET DES ENGINES FLOTTANT		80				%	Taux d'avancement réalisations (DT)
	Stackers	80					Taux de disponibilité
	Chariots élévateurs gros tonnage	90					
	Grue de quai	80					
	Grue à treillis	90					
	Grues automobiles	90					
	Remorqueurs	90					
Engins de servitude	80						
ACCROITRE LA SATISFACTION CLIENT	Amélioration de l'Accueil navires	80				%	Taux d'accroissement de la satisfaction des clients
	Amélioration de la Manutention	70					Taux de réalisation
CREATION D'UNE BASE LOGISTIQUE	Augmentation des surfaces extra portuaires et rapprocher la marchandises aux clients	100					
RENCONTRE AVEC LES CLIENTS	Journée d'information et de communication Avec les clients	01 journée / an					Compte rendu de la rencontre plan d'action, suivi

Fich Q 01 février 2009

P / le comité de Direction

المدير العام