



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة باجي مختار - عنابة -



قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم تخصص علم اجتماع العمل و التنظيمات

من إعداد : تحت إشراف الأستاذ:

منصوري فؤاد أ.د لحرش موسى

الاسم واللقب	الدرجة	الصفة	الجامعة
جفال عبد الحميد	أستاذ	رئيسا	جامعة باجي مختار - عنابة
لحرش موسى	أستاذ	مشرفا ومقررا	جامعة باجي مختار - عنابة
زام نور الدين	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة محمد خيضر - بسكرة
أجغيمالطاهر	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة صالح بوينيدر - قسنطينة 3
خالد حامد	أستاذ	عضوا مناقشا	جامعة العربي التبسي - تبسة

## ملخص الدراسة :

يتمثل موضوع الدراسة في استجلاء ثقافة المؤسسة في مؤسسة اقتصادية وطنية و هي مؤسسة سونلغاز بولاية عنابة . تطرقت الدراسة إلى التنقيب النظري حول المفهوم المركب الذي يعكس حياة و تاريخ المؤسسة من نشأتها إلى غاية اليوم من خلال طرح السؤال المركزي :كيف تتمظهر ثقافة المؤسسة في مؤسسة الدراسة ( مؤسسة سونلغاز)؟. و لقد انبثق عن هذا السؤال المركزي أربعة أسئلة فرعية شكلت بدورها أبعادا و محاور تحريرية لهذه الدراسة .

و أسفرت الدراسة على أهم الخلاصات التالية :

أولا :بالتطرق إلى ثقافة تسيير الموارد البشرية كملح مهم في ثقافة المؤسسة ، تبين أن التوظيف توطره قيم متلونة بين ما هو ذاتي و ما هو موضوعي في تواجد معتبر لعقلية التنظيم غير الرسمي .

و تبين ضعف المؤسسة في الاعتماد على تقنيات الإعلام و الاتصال في الإعلان عن التوظيف . و أيضا في طرق استقطاب الكفاءات بغاية التوظيف .

و هذا على عكس التكوين الذي توطره قيم إيجابية من خلال نوعيته و انتشار الاستفادة منه بين مختلف الفئات السوسيو مهنية في المؤسسة .

أما بالنسبة للترقية، فهي رهان يعمل على تغذية قيم الصراع الكامن و المعلن في الوسط المهني، في انتظار تطبيق الاعتماد على شرط الأقدمية و ليس شغور المنصب في الترقية العمودية مثله مثل الترقية الأفقية . أي إمكانية الاستفادة من السلم المهني أو الفئة السوسيو مهنية دون التحصل على المنصب النوعي أو منصب المسؤولية .

بالنسبة للأجور و الحوافز ، هناك رضا نسبي يترجم مستويات الأجور في المؤسسة مقارنة بمعظم المؤسسات الأخرى سواء في الوظيف العمومي أو القطاع الاقتصادي بالنظر إلى غلاء المعيشة و تزايد متطلبات العائلة الجزائرية .

**ثانياً :** في ما يخص ثقافة علاقات السلطة داخل مؤسسة الدراسة ، نجد أن نمط التسيير المعتمد أبوي، يعتمد على الترغيب و العقاب كفلسفة رئيسة . و هذا ما سينعكس على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار و مدى تأثيرها على القرارات الإستراتيجية في المؤسسة .

**ثالثاً :** في ما يتعلق بثقافة التوافق و الصراع داخل المؤسسة من خلال تفاعل كل المكونات الاجتماعية ، يغلب التوافق على عملية الصراع بين أفراد عينة الدراسة . و يقل التوافق مع صفته الغالبة في علاقة المسؤول الهرمي بالمتعاون. كما خلصت الدراسة إلى المكانة المثمنة للمرأة بالمؤسسة . وأيضاً إلى صورة إيجابية للفرد عن مكانته وعن مكانة الفئة السوسيو مهنية التي ينتمي إليها . مع تسجيل عدم نجاعة دور النقابة و ميل أعضائها للدفاع عن مصالحهم الشخصية بدل مصالح العمال . من جهة أخرى ، تم تسجيل أن مسألة انخراط و اندماج عينة الدراسة بمستوى فوق المتوسط . يفرض معه وضع إستراتيجية لتعميق قيمة الانتماء للمؤسسة .

**رابعاً:** بالنسبة لثقافة العلاقات العامة : الصورة التي يحملها أفراد العينة عن المؤسسة هي بين المتوسطة و الجيدة. و هو مستوى مقبول يمكن أن يتحقق معه الانخراط و الاندماج. و بالتالي، الدفاع عن سمعة و صورة المؤسسة تجاه المحيط الخارجي بتشكيلاته المتعددة، مع جهد أكبر من طرف قيادة المؤسسة لتحسين هذه الصورة لدى الجمهور الداخلي في إطار ثقافة العلاقات العامة الداخلية. أما بالنسبة لثقافة العلاقات العامة الخارجية ، فغالبيتها أفراد العينة ، تعتقد أن الزبائن لديهم صورة سيئة عن المؤسسة . و التي مردها غلاء الطاقة و التأخر أحياناً في معالجة الشكاوى و الطلبات . مع قيام المؤسسة بتنظيم أبواب مفتوحة على الجمهور الخارجي لشرح إنجازاتها لتدعيم صورتها كمؤسسة مواطنة .

**الكلمات المفتاحية :** ثقافة المؤسسة ، ثقافة تسيير الموارد البشرية ، ثقافة علاقات السلطة ، ثقافة التوافق و الصراع و ثقافة العلاقات العامة.

## **Résumé :**

L'objet de la présente étude est de traiter de la culture d'entreprise au sein d'une entreprise économique publique nationale, en l'occurrence Sonelgaz–Annaba, en procédant d'abord à l'exploration théorique du concept dans sa complexité, ensuite la revue de la vie et l'histoire de l'entreprise depuis sa création jusqu'à nos jours.

Il s'agit, par-là, de répondre à la question principale : « Comment est appréhendée la culture de l'entreprise à Sonelgaz–Annaba ? et à quatre questions secondaires qui ont dérivé de cette question principale et ont constitué les axes principaux de ce travail.

L'étude a abouti aux principales conclusions suivantes :

**Premièrement** : en abordant le volet de la gestion des ressources humaines comme une caractéristique importante de la culture de l'organisation, il est apparu clairement que l'emploi est encadré par des valeurs diverses entre ce qui est subjectif et ce qui est objectif, avec la présence significative d'une mentalité de l'organisation informelle.

Il a été noté la faiblesse du recours de l'entreprise aux médias et techniques de communication dans le processus d'emploi ainsi que l'absence de mécanismes d'attractivité des talents et compétences à des fins de recrutement.

La formation est encadrée par des valeurs positives, et se manifeste par sa qualité et sa généralisation parmi les différentes catégories socioprofessionnelles de l'entreprise.

Quant à la promotion, elle représente un élément qui alimente les valeurs de conflits latents ou déclarés dans le milieu professionnel.

Concernant les salaires et incitations, il existe une relative satisfaction qui se traduit par des niveaux de salaires à l'entreprise comparables à la plupart des autres institutions ou entreprises.

**Deuxièmement** : en ce qui concerne le volet relatif aux relations de pouvoir au sein de l'entreprise objet de l'étude, nous constatons que le style de management en vigueur est paternaliste, s'appuyant sur l'encouragement et la punition comme philosophie principale. Cela se reflète dans le niveau de participation à la prise de décision et dans l'étendue de son influence sur les décisions stratégiques de l'organisation.

**Troisièmement** : dans les relations entre les composantes socioprofessionnelles de l'entreprise c'est la tendance à l'entente qui l'emporte sur la tendance au conflit, au-delà de la relation entre le responsable hiérarchique et le collaborateur, avec cependant une place valorisée pour les femmes, alors que l'on constate l'inefficacité de la fonction syndicale et la tendance des membres du syndicat à défendre leurs intérêts personnels plutôt que ceux des travailleurs.

Les membres de l'entreprise ont par ailleurs une image positive de leur statut et du groupe socioprofessionnel auquel ils appartiennent.

D'un autre côté, l'engagement et l'intégration des membres de l'échantillon étaient à un niveau supérieur à la moyenne.

**Quatrièmement** : Concernant l'aspect des relations publiques : l'image que les membres de l'échantillon ont de l'entreprise se situe entre les niveaux « moyen » et « bon » qui s'exprime par l'attitude de défense de la réputation et de l'image de l'entreprise auprès de l'environnement extérieur, soutenue par des actions de la part de la direction pour améliorer cette image auprès du public interne. Quant à la culture des relations publiques externes, la majorité de l'échantillon estime que les clients ont une mauvaise image de l'entreprise,

cela étant dû aussi bien au coût élevé de l'énergie qu'aux retards dans le traitement des plaintes et des demandes.

**Mots clés** : culture d'entreprise, culture de gestion des ressources humaines, culture des relations de pouvoir, culture de l'entente et du conflit et culture des relations publiques.

## **Abstract**

The purpose of this study is to address the corporate culture within a national public economic enterprise, Sonelgaz–Annaba in this case, by first exploring the theoretical concept in its complexity, then reviewing the life and history of the company from its creation to the present day.

This is to answer the main question: "How is the corporate culture perceived at Sonelgaz–Annaba?" and four secondary questions that derived from this main question and constituted the main axes of this work.

The study led to the following main conclusions:

**First:** by addressing the aspect of human resources management as an important characteristic of the organization's culture, it is clear that employment is framed by diverse values between what is subjective and what is objective, with the significant presence of an informal organization mentality.

The company's weak use of media and communication techniques in the employment process was noted, as well as the absence of mechanisms to attract talent and skills for recruitment purposes.

Training is framed by positive values, and is demonstrated by its quality and generalization among the different socio–professional categories of the company.

As for promotion, it represents an element that fuels the values of latent or declared conflicts in the professional environment.

With regard to salaries and incentives, there is relative satisfaction that is reflected in salary levels at the company comparable to most other institutions or companies.

**Secondly:** with regard to the aspect relating to power relations within the company under study, we note that the current management style is paternalistic, relying on encouragement and punishment as the main philosophy.

This is reflected in the level of participation in decision-making and the extent of its influence on the strategic decisions of the organization.