

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



# دور علاقات العمل في إنتاجية المؤسسة

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري لمطاحن مرمورة هيليوبوليس -قالمة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ

د. ديبش فاتح

إعداد الطالبة

❖ جبار هبة الله

السنة الجامعية : 2018-2019م



## كلمة شكر وتقدير:

الحمد لله على نعمه وعونه، الحمد لله الذي رزقنا بنعمة العلم وبتث فينا القدرة على مواصلة مشوارنا الدراسي، الحمد لله الذي أنالنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا الى انجاز هذا العمل.

أما بعد:

باديء دي بدىء، نتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير الى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على انجاز هذا العمل، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف د ديبش فاتح، الذي سعى وبكل أمانة علمية الى توجيهنا الوجهة السليمة والصحيحة في البحث.

والذي نصحنا وأرشدنا فجزاه الله عنا كل الخير، وأنار دربه.

ولا يفوتنا أن نشكر مدير مطاحن مرمورة-قالمة- بن جميل صابر وكل موظفي المؤسسة على حسن استقبالهم لنا، وعلى امداد يد العون للحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث.

كما نتقدم أن نشكر للأساتذة المناقشين على قبولهم مناقشة.

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء  
 والمرسلين.

أهدي هذا العمل الى:

من ربتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات، الى أغلى  
انسان في هذا الوجود أُمي الحبيبة، وأهدي هذا العمل أيضا الى أبي  
الذي عمل بكد في سبيلي، وعلمني معنى الكفاح وأوصلني الى ما  
أنا عليه حفظه الله لي.

الى كل الأصدقاء والزملاء

الى كل بنات خالاتي و اخص

بالذكر جنى وآية

الى جميع أساتذة القسم علم الاجتماع والى كل طلبة الماستر علم  
الاجتماع تنظيم و عمل وفقهم الله دفعة 2019.

هبة الله

# دعاء

يا رب اذا جردتني من المال أترك لي الأمل، واذا جرتني  
من النجاح أترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل،  
واذا جرتني من نعمة الصحة أترك لي نعمة الايمان.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	البسمة
	دعاء
	الشكر
	الإهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار العام للدراسة</b>	
4	تمهيد.
5	1.1. الإشكالية.
7	2.1. الفرضيات.
7	3.1. أسباب إختيار الدراسة.
8	4.1. أهمية الدراسة.
8	5.1. أهداف الدراسة.
8	6.1. تحديد المفاهيم.
19	7.1. النظريات المفسرة للدراسة.
35	8.1. الدراسات السابقة.
44	خلاصة.
<b>الفصل الثاني: علاقات العمل ومكوناتها</b>	
46	تمهيد
47	1.2. نشأة علاقات العمل.
51	2.2. العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل.
55	3.2. خصائص علاقات العمل.
57	4.2. أبعاد علاقات العمل.
58	5.2. عناصر علاقات العمل.
62	6.2. مميزات علاقات العمل.
65	7.2. أنواع علاقات العمل.

## فهرس المحتويات

68	8.2. إثبات علاقات العمل.
69	9.2. إنحلال علاقات العمل.
79	10.2. آثار علاقات العمل.
82	خلاصة
<b>الفصل الثالث: الصراع التنظيمي</b>	
84	تمهيد.
85	1.3. مراحل تطور الصراع التنظيمي
88	2.3. خصائص الصراع التنظيمي
89	3.3. أنواع الصراع التنظيمي
98	4.3. أسباب الصراع التنظيمي
99	5.3. جوانب الصراع التنظيمي
100	6.3. نظريات الصراع التنظيمي
103	7.3. مظاهر الصراع التنظيمي
105	8.3. آثار الصراع التنظيمي
108	9.3. نتائج الصراع التنظيمي
111	خلاصة.
<b>الفصل الرابع: المؤسسة الإنتاجية</b>	
113	تمهيد.
114	1.4. خصائص المؤسسة الإنتاجية.
115	2.4. وظائف المؤسسة الإنتاجية.
118	3.4. مكونات المؤسسة الإنتاجية.
120	4.4. أهداف المؤسسة الإنتاجية.
124	5.4. العوامل المؤدية إلى زيادة حجم المؤسسة الإنتاجية.
125	6.4. محيط المؤسسة الإنتاجية.
129	7.4. طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة الإنتاجية
130	خلاصة.
<b>الفصل الخامس: الجانب الميداني للدراسة</b>	
132	تمهيد.
133	1.5. مجالات الدراسة.

## فهرس المحتويات

133	1.5.أ. المجال المكاني
137	1.5.ب. المجال الزماني
138	1.5.ج. المجال البشري
138	2.5. عينة الدراسة
139	3.5. منهج الدراسة
139	3.5.أ. المنهج
140	3.5.ب. المنهج الوصفي
141	4.5. أدوات جمع البيانات
141	4.5.أ. الملاحظة
142	4.5.ب. المقابلة
142	4.5.ج. الاستمارة
143	4.5.د. الوثائق والسجلات
144	5.5. تحليل وتفسير نتائج الدراسة
181	6.5. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات
186	7.5. مناقشة نتائج الدراسة على ضوء النظريات والدراسات السابقة
188	8.5. النتائج العامة
189	خلاصة
191	خاتمة
193	قائمة المراجع
	الملاحق

# فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
88	يوضح مراحل تطور صراع التنظيمي	1
88	يوضح مراحل الصراع التنظيمي حسب "لونيس بوندي"	2
92	يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الافراد والآخرين	3
95	يوضح أنواع الصراع التنظيمي	4
117	يوضح الوظائف للمؤسسة الانتاجية	5
119	يوضح مكونات النظامية للمؤسسة الانتاجية	6

# الفصل الثاني

## علاقات العمل ومكوناتها

تمهيد.

1.2 نشأة علاقات العمل.

2.2 العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل.

3.2 خصائص علاقات العمل.

4.2 أبعاد علاقات العمل.

5.2 عناصر علاقات العمل.

6.2 مميزات وأهداف علاقات العمل.

7.2 أنواع علاقات العمل.

8.2 إثبات علاقات العمل.

9.2 إنحلال علاقات العمل

10.2 آثار علاقات العمل.

خلاصة

## قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الرقم
138	يوضح توزيع العمال بمؤسسة مطاحن مرمورة	1
144	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2
145	يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن	3
146	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	4
147	يوضح توزيع أفراد معينة حسب الحالة العائلية	5
148	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	6
149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية	7
149	يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي	8
150	يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للعمال	9
151	يوضح رضا أفراد العينة عن مستوى علاقات العمل الموجود حاليا	10
152	يوضح نوعية العلاقة مع زملاء العمل	11
153	يوضح نوع العلاقة الموجودة بين العمال و رؤسائهم	12
154	يوضح كيف رؤية علاقة العامل بمسؤوله المباشر	13
155	يوضح استمرارية علاقات العامل بزملائه خارج إطار العمل	14
156	يوضح علاقة العامل مع زملاء العمل يسودها	15
157	يوضح غياب روح الجماعة يؤثر سلبا على علاقات العمل	16
158	يوضح إمكانية انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى	17
159	يوضح أسباب عدم انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى في حالة الإجابة ب "لا"	(1-17)
160	يوضح الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة	18
161	يوضح مدى وجود تضامن بين زملاء العمل	19
162	يوضح الاتفاق بين العاملين داخل المؤسسة	20
163	يوضح الاتفاق بين العاملين في المؤسسة في حالة الإجابة بنعم يعود الى كونهم	(1-20)

## قائمة الجداول

164	يوضح رغبة العمال في العمل ضمن جماعة العمل	21
165	يوضح مساعدة زملاء العمل بعضهم على تنفيذ المهام كلما طلب أحد العمال ذلك	22
165	يوضح مدى رضا العامل عن مستوى إنتاجية المؤسسة	23
166	يوضح كيفية تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة	24
167	يوضح طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل	25
168	يوضح الأسلوب الأفضل للاتصال بالرؤساء	26
169	يوضح مساهمة الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه	27
170	يوضح مدى مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة	28
171	يوضح الدور الذي تقدمه عملية اتخاذ القرارات	(1-28)
172	يوضح نظام الاتصال في المؤسسة	29
173	يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة	30
174	يوضح النظرة للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة	31
175	يوضح طرق معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة	32
176	يوضح أسباب حدوث الصراع في المؤسسة	33
177	يوضح أن المستوى التعليمي يعد سببا في خلق الصراع	34
178	يوضح رد فعل العامل في حالة تعرضه الى التعسف في الترقية	35
179	يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل	36
179	يوضح تقليل العمال من شأن الخلافات وتجنبها داخل المؤسسة	37
180	يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع	38

# مقدمة

تعاقبت التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى التوجهات الاقتصادية للمجتمع الجزائري، مما انعكس على مستوى المجتمع، من خلال مؤسساته وتنظيماته الاقتصادية والاجتماعية وحتى السياسية، ولعل تزايد الاهتمام بالشأن السياسي كان له اثر عظيم على نواحي الحياة الاجتماعية، وفي هذا السياق فالإصلاحات التي باشرتها الدولة على الصعيد الاقتصادي من خلال فتح المجال أمام الاقتصاد الوطني للاندماج في اقتصاد السوق وهو السمة التي طبعت آخر المراحل التاريخية التي مربها القطاع العام، وهذا ما أدى إلى تغييرات جوهرية على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية، لهذا تحرص كل المؤسسات على القيام بأعمالها وأنشطتها المختلفة بمستوى عالي من الكفاءة والفعالية لذلك نجدها تعتمد على أفضل الموارد خصوص البشرية التي تعتبر المحرك الأول لاقتصادها والعنصر الفعال من بين عناصر الإنتاج ومصدر التنمية والتطور فبعد أن كان المورد البشري مجرد يد عاملة منتجة ومنفذة، أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس من اجل الحصول على أفضل المهارات والعمل على تطويرها نظرا لتأثيرها على باقي الوظائف والموارد .

ولأجل تحقيق المؤسسات لأهدافها الاقتصادية اعتمدت على مجموعة من الخبراء والمختصين في علم الاقتصاد وعلم الاجتماع وعلم النفس، لأجل دراسة حاجات ورغبات الأفراد، والاهتمام بهم من الجانب النفسي والاجتماعي إضافة إلى دراسة العلاقات المهنية الناجمة عن وجود علاقات ثنائية بين الرؤساء والمرؤوسين وبين العمال وزملائهم في العمل، وتحنل هذه الأخيرة الصدارة في المؤسسات العمومية والخاصة على حد سواء في العالم المعاصر باعتبارها احد العناصر الهامة في العملية التنموية، بل أن الاستثمار في نوعية علاقات العمل وتحسينها ومتابعتها من قبل مسؤولي الإدارات والمؤسسات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، هي بمثابة الرهان المربح في هذه المؤسسات، فإذا كانت المنافسة هي المبدأ العام الذي تقوم عليه الاقتصاديات العالمية اليوم فيما لاشك فيه أن السعي لتحسين علاقات العمل راجع إلى استقرار الإنتاج وتوخي الاستشارات في العملية الإنتاجية، كما يجعل من هذه المؤسسات تبذل قصارى جهدها من اجل استقطاب أحسن المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتقديم الحوافز لها، وتوفير فرص التأهيل والترقية لها وذلك للمحافظة عليها من اجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية التي تستمد سلطتها من العولمة وانفتاح الأسواق وانهيأ حواجز وموانع حرية التجارة وتدفع الرأس المال والسلع والخدمات بين أنحاء السوق العالمي ويحتم التنافس من اجل الاستحواذ على الأفضل والأجود ولن يحدث ذلك إلا بوجود علاقات عمل ثابتة ومستقرة وهادفة .

ويندرج اهتمامنا بموضوع علاقات العمل من وجهة نظر سوسولوجية حيث نسعى لدراسة التفاعلات والترابطات الاجتماعية التي تحدث داخل الفضاء العمالي وتأثير ذلك على انتاجية المؤسسة، ومحاولة وصف هذه العلاقة بمطاحن مرمورة هيلببوليس قائمة.

وانطلاقا مما سبق قسمنا بحثنا إلى خمسة فصول موزعة كالآتي:

الفصل الأولي الذي جاء تحت عنوان الإطار العام للدراسة تناولنا فيه إشكالية البحث والفرضيات وأسباب اختيار الدراسة وأهمية وأهداف الدراسة، تحديد المفاهيم، النظريات المفسرة للدراسة والدارسات السابقة.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان علاقات العمل ومكوناتها الذي يضمن نشأة علاقات العمل، العوامل المساعدة على تطوير علاقات العمل، عناصر وأبعاد علاقات العمل، خصائص ومميزات علاقات العمل، أنواع علاقات العمل، إثبات وانحلال علاقات العمل وأثار علاقات العمل.

الفصل الثالث ف جاء تحت عنوان الصراع التنظيمي وتضمن مراحل تطوير الصراع التنظيمي، خصائص وأنواع الصراع التنظيمي، أسباب وجوانب الصراع التنظيمي، نظريات الصراع التنظيمي، مظاهر وآثار الصراع التنظيمي ونتائج الصراع التنظيمي.

الفصل الرابع جاء تحت عنوان المؤسسة الإنتاجية حيث تضمن خصائص ووظائف المؤسسة الإنتاجية، مكونات وأهداف المؤسسة الإنتاجية، العوامل المؤدية إلى زيارة حجم المؤسسة الإنتاجية، محيط المؤسسة الإنتاجية وطبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة.

الفصل الخامس جاء تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة تضمن مجالات الدراسة، منهج وعينة الدراسة، أدوات جمع البيانات، تحليل وتفسير نتائج الدراسة، مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، مناقشة النتائج على ضوء النظريات والدراسات السابقة، والنتائج العامة للدراسة.

# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

تمهيد

1.1 الإشكالية

2.1 الفرضيات

3.1 أسباب اختيار الدراسة

4.1 أهمية الدراسة

5.1 أهداف الدراسة

6.1 تحديد المفاهيم

7.1 النظريات المفسرة للدراسة

8.1 الدراسات السابقة

خلاصة

### تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة ذو أهمية كبيرة في كافة البحوث العلمية، كونه يمهد الطريق من خلال بقية مراحل البحث بشقيه النظري، والميداني معا هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعرف القارئ الوجهة العامة المتبعة والمتمثلة في طرح إشكالية الدراسة، وأسباب اختيارها، أهميتها وأهدافها، وتحديد المفاهيم إضافة إلى النظريات المفسرة لها إلى جانب الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

### 1.1. الإشكالية

إن بيئة العمل الإنساني لم تكن أبداً بيئة خالية نقية صافية يسودها السلام والوئام، إنها على العكس تماماً من ذلك، فلقد كانت مكانا للقاء المباشر بين رأس المال والعمل، أي من يملك وسائل الإنتاج ومن لا يملك سوى قوة عمله، إن هذا اللقاء لم يكن لا في ما مضى ولا في الحاضر سوى لقاء مواجهة وصراع وكفاح مرير شمله علم ناشئ هو علم الاجتماع الصناعي ومن أهم موضوعاته على الإطلاق الصراع الصناعي وأحد أدواته علم العلاقات الصناعية، العلم الذي يهتم بالكيفية التي يتم التفاوض بواسطتها بين أطراف العلاقات الصناعية، كما يعني أيضاً تقنين نزاعات العمل في المؤسسات الصناعية بين كل من العمال أو من يمثلهم (النقابة)، وبين أرباب العمل<sup>1</sup>.

تعتبر علاقات العمل في جوهرها نتاج للسياق العام الذي تتم فيه، حيث يتشكل هذا السياق من مجموع البنى والآليات والأطر الموجودة في المجتمع، والمغزى من هذه الفكرة أن علاقات العمل تمثل انعكاساً للأرضية السوسولوجية التي تنشط فيها هذه العلاقات. فالانشغال الزائد بالدراسات السوسولوجية في مجال التنظيمات الصناعية خصوصاً، وبموضوع علاقات العمل على وجه التحديد يركز أساساً على وجهين جوهريين هما العمل وضبط السلوك العمالي، وفي هذا السياق يذهب فريق من الباحثين في المجال التنظيمي إلى تركيز الانتباه على علاقات العمل كونها حقلاً معرفياً وتخصصاً أكاديمياً يعالج سيوسولوجياً العمل كإمتداد طبيعي لتشريعات العمل، في حين يعتقد آخرون أن علاقات العمل تتعلق بالمسائل التي تؤثر على العلاقات بين صاحب العمل والمستخدمين وبين العمال والإدارة كل من أجل ضمان أفضل حماية لمصالحه، في الوقت الذي يسعى فيه العمال للحفاظ على مكاسبهم وتميئتها عن طريق الإحتجاجات الفردية أو الجماعية، أو ن طريق اللجوء إلى الإضراب كخيار نهائي في حالة فشل المفاوضات الجماعية التي تجربها جماعات العمل مع الإدارة لتسوية المسائل العالقة<sup>2</sup>. وهذا تعبير عن إنسداد المواقف الناجمة عن التشدد الممارس من أحد الأطراف مما يستدعي اللجوء إلى التحكيم من قبل مفتشيات العمل، أما الفريق الثالث فينطلق من أساس نظري تركيزه الجوهري التحقيق في أساليب الجزاء الصناعي، وحقيقة الأسباب

<sup>1</sup> غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007. (غير منشورة)

<sup>2</sup> رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010. (غير منشورة)

الرئيسية لعدم الإستقرار والصراعات العمالية بين أهداف العمال وأهداف المستخدمين، والحال أن إستكمال إجراءات إبرام علاقات العمل بين العمال ومستخدميهم تستلزم حدوث الآثار الكاملة التي تترتب عنها حقوق وواجبات الطرفين المتعاقدين، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة لها القدرة على التحكم في الوضعيات المستجدة وفقا لآليات معينة مضبوطة.

إن مفهوم علاقات العمل الذي سيكون موضوع دراستنا الراهنة له أهمية قصوى على مستوى البناءات التنظيمية داخل المنظمة، بحيث تصبح العلاقات بين العامل وصاحب العمل تخضع لأطر وآليات تسييرية وتنظيمية محددة. فالعامل بمناسبة العمل يقضي (08 ساعات) في هذا الفضاء، فهو يحمل في جعبته قيم ومعايير، عادات وتقاليد، ثقافة يستتبطها من الواقع الاجتماعي الذي ينتمي إليه، فالواقع له أثر مباشر في تأطير العلاقات وإعطائها معنا معينا، إنه من غير الممكن فهم وتفسير علاقات العمل في منظمة ما، إذا ما أوليت المؤسسة اهتمامها بالجانب القانوني، فقانون العمل جاء لكي يضبط وينظم مختلف جوانب علاقات العمل بين العامل والهيئة من خلال القوانين والنظم، فواقع علاقات العمل محدد بجزء بسيط من الجانب القانوني، أما جانبه الكبير على علاقة بالبنى الاجتماعية الاقتصادية والثقافية للمجتمع<sup>1</sup>.

تعد المؤسسات إحدى أهم مكونات المجتمع، فهي تؤثر فيه بواسطة ما تنتجه وتصدره في شكل مخرجات كيفما كانت (مادية، معنوية) ومهما كانت وسيلة إخراجها (سلع، خدمات، عنصر بشري)، وتتأثر بما تحصل عليه وبما يرد إليها من البيئة المحيطة في صورة مدخلات سواء تلك الضرورية لعملياتها الإنتاجية أو التي ترد عن غير قصد ملازمة للمدخلات الأساسية<sup>2</sup>.

والمؤسسات كذلك عبارة عن أنظمة اجتماعية تشكل الاهتمام بجهود العمال المحور الرئيسي لتحقيق أهدافها، إذ يتولاها مسؤولون وفق إجراءات تنظيمية الغاية منها التحكم في العلاقات الاجتماعية والمهنية وتوجيهها والحد من المعيق منها بما ينعكس إيجابا على العملية الإنتاجية، وبالمقابل ظهور المؤسسات الإنتاجية، حيث عرفت هي الأخرى تطورا كبيرا من ناحية عدد عمالها وإنتاجها، والتي تقوم على جماعات بشرية تربطهم علاقات إنسانية وتجمعهم أهداف مشتركة، وتحكمهم قواعد وقوانين واحدة، وذلك بغية تحقيق

<sup>1</sup> بن أوصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014-2015. (غير منشورة).

<sup>2</sup> عصمان بوبكر: تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، (غير منشورة).

الأهداف وإشباع الحاجات، وبناء على هذا فإن علاقات العمل هي الوسيلة التي يتم بواسطتها توحيد النشاطات داخل المؤسسة، وتعديل السلوكات، كما تعتمد على مهارات أخرى تساعد على التنظيم والتسطير للأهداف المستقبلية تضمن للمؤسسة النجاح والاستمرار، ولهذا أصبحت علاقات العمل شيء أساسي و ضروري لنجاح كل إدارة أو مؤسسة.

### السؤال الرئيسي:

🚩 كيف تؤثر علاقات العمل على إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟

### الأسئلة الفرعية:

- هل تساهم علاقات العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟
- هل تساهم قيم التضامن والتعاون في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟
- هل تساهم نوعية الاتصال بين العمال ورؤسائهم وزملائهم في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟
- هل تؤثر علاقات الصراع بين العاملين تأثيرا سلبيا على إنتاجية المؤسسة الجزائرية؟

## 2.1. الفرضيات.

### الفرضية الرئيسية:

🚩 هناك تأثير لعلاقات العمل على إنتاجية المؤسسة الجزائرية.

### الفرضيات الفرعية:

- تساهم علاقات العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة الجزائرية.
- تساهم قيم التضامن والتعاون في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة الجزائرية.
- تساهم نوعية الاتصال بين العمال ورؤسائهم وزملائهم في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة الجزائرية.
- تؤثر علاقات الصراع بين العاملين تأثيرا سلبيا على إنتاجية المؤسسة الجزائرية.

## 3.1. أسباب اختيار الدراسة.

1. الفضول الشخصي لمعرفة طبيعة علاقات العمل ونشأتها وكيفية تطورها لدى العمال، وكيفية تأثيرها في إنتاجية المؤسسة.
2. العمل على دراسة وضعية علاقات العمل داخل المؤسسة الإنتاجية من أجل تفادي مختلف النزاعات والتوترات والتي يمكن ان تحدث بين العمال وأرباب العمل.

3. ضعف الاستيعاب لمفهوم علاقات العمل على أساس أنه سلوك إداري في تسيير أمور المؤسسة.
4. ممارسة البحث العلمي والعمل على إدراك النقائص المعرفية وتكوين رصيد معرفي في مجال البحث.

#### 4.1. أهمية الدراسة.

1. مساهمة علاقات العمل في البناء الرسمي للمؤسسة.
2. معرفة الدور الذي تلعبه علاقات العمل في إنتاجية المؤسسة وزيادة وتحسين صورتها ما يضمن استمراريتها وبقائها.
3. تسليط الضوء على مظاهر علاقات العمل الموجودة داخل المؤسسة والتي تتمثل في التعاون والرضا، الاستقرار والثقة، الصراعات والنزاعات التي بدورها تؤثر على إنتاجية المؤسسة ومكانتها وقوتها.

#### 5.1. أهداف الدراسة.

1. تحديد ماهية علاقات العمل ومختلف العوامل المساعدة على تطورها.
2. إبراز مواقف العمال من السياسة التي تتعامل بها إدارة المؤسسة مع العمال.
3. معرفة الظروف المهنية والاجتماعية للعمال وجو العمل داخل المؤسسة.
4. معرفة الطبيعة الصراعية والتضامنية لعلاقات العمل.
5. العمل على جمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج.

#### 6.1. تحديد المفاهيم.

يشكل الإطار المفاهيمي الخلفية التي ينطلق منها الباحث والتصور الذي يوجهه في انجاز بحثه عبر المراحل المختلفة، على اعتبار ان المفاهيم هي الادوات التي من خلالها ننقل افكارنا الى واقع ملموس، وبها نعبر عن هذا الواقع، لذلك وجب تحديدها وتعريفها رغم كونها عملية معقدة، ومتشعبة للغاية وذلك كون أي مفهوم من المفاهيم السوسولوجية على وجه الخصوص قد شهد تطورات نظرية وامبريقية عديدة اضفت عليه مدلولات مختلفة، قد يتفق العلماء والباحثين على معاني ومدلولات المفاهيم التي يستعملونها في دراساتهم وابحاثهم العملية، واحيانا قد يختلفون على معاني وأفكار ومضامين هذه

المصطلحات لان مفردات الواقع الاجتماعي ليست تقليدا عند الباحثين خصوصا اذا كانوا ينحدرون من خلفيات نظرية وايدولوجية واجتماعية مختلفة<sup>1</sup>.

## 1. مفهوم الدور

(أ) لغة: دار دورا ودوراناً.

الدور: ج أدوار: الحركة، عود الشيء الى حيث كان او الى ما كان عليه<sup>2</sup>.

الدور هو توقف الشيء على ما يتوقف عليه والدور هو المهمة التي يكلف بها الفرد داخل النسق<sup>3</sup>.

## (ب) اصطلاحاً:

يعرف من الناحية الاجتماعية: بأنه مصطلح علاقي لان المرء يؤدي فيه دورا في مواجهة دور شخص اخر مرتبط بوضع مضاد، فالطبيب يلعب دوره كطبيب بالنسبة لدور المريض وهذه الناحية العلاقية تركز على فكرة الاضطلاع بالدور<sup>4</sup>.

يعرف "رالف لينتون" الدور بأنه عنصر في التفاعل الاجتماعي وهو ما يشير الى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل، ويعتقد ان المكان هي مجموعة الحقوق والواجبات وان الدور هو المظهر الديناميكي للمكانة فالسير على هذه الحقوق والواجبات معناه القيام بالدور<sup>5</sup>.

يرى "محمد عاطف غيث" ان الدور: "هو الوضع الذي يعين لصاحبه بغض النظر عن الصفات الشخصية وخدماته الاجتماعية، ودرجة النفوذ والتأثير وان الفواصل التطبيقية لا تقوم أساس على الوظيفة

<sup>1</sup> احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1982. ص 41.

<sup>2</sup> لويس معلوف: المنجد في اللغة والادب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط9، بيروت، لبنان، 1956. ص228.

<sup>3</sup> احمد زكي بدوي: معجم المصطلحات العامة الاجتماعية وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1952. ص58.

<sup>4</sup> عبد الهادي الجوهري: قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، مصر، 1982، ص ص 96،97.

<sup>5</sup> محمد عبد الرحمان علي الليبياوي: المعجم الشامل لترجمة المصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا، الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013. ص419.

ولكنها على المركز وتختلف الدعائم التي يستند عليها المركز باختلاف المجتمعات والفترات التاريخية للمجتمع نفسه، ومن ضمن هذه الدعائم الإمكانيات الفرد، الثروة، المهنة، السلطة، الامتياز العقلي....<sup>1</sup> ويذهب " عبد الحميد عبد العال" الى: القول بان الدور: " توجيه او تفهيم عضو الجماعة بالجزء الذي يلعبه في التنظيم وهذا الدور يتضمن نقطتين هما:

✓ الدور المتوقع: وهو الدور الذي يكون من نسق التوقعات.

✓ الدور الممارس: وهو الدور الذي يكون فيه من أنماط سلوكية واضحة يسلكها الشخص شاغل المركز عندما يتفاعل مع مركز اخر<sup>2</sup>.

(ج) إجرائيا:

يمكن نعرف ان الدور بأنه تلك الأفعال والتصرفات التي يقوم بها الفرد اثناء علاقته مع أفراد آخرين. ضمن النظام الاجتماعي باعتباره عنصرا فعلا في تنظيم او مؤسسة ما إذ ان كل فرد في أي تنظيم يملك أدوارا محددة يجب القيام بها.

2. مفهوم العلاقات:

(أ) لغة: الصداقة، الخصومة، الارتباط<sup>3</sup>.

جمع (علائق): هي ما تعلق بالإنسان من مال وزوجة، وولد، والعلاقة في علم البيان هي المناسبة الموجودة بين المعنى الأصلي والمعنى المراد في المجاز<sup>4</sup>.

(ب) اصطلاحا:

✓ وجود اتصال مباشرا وغير مباشر يؤدي الى إقامة علاقات والعلاقات تعني كذا التواصل الناجم عن تفاعل فردين او أكثر وتحقق هذه العلاقة بعد حدوث فعل ورد فعل إيجابي وتكون حصيلة علاقات

<sup>1</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1997، ص390.

<sup>2</sup> صادق نبيل: طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة، الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، مصر، 1983، ص367.

<sup>3</sup> فؤاد افرام البستاني: منجد الطلاب، دار المشرق، ط15، بيروت، لبنان، 1973، ص495.

<sup>4</sup> علي بن هادية بلحسن البليش، الجيلاني بن حاج يحي: القاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي الف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر 1991، ص692.

اجتماعية تعاونية او على العكس من ذلك يكون اتجاهها سلبيا ويقود الى علاقات متوترة قد تؤدي الى التفكك والاختلاف بين الافراد<sup>1</sup>.

✓ العلاقة هي حالة ارتباط بين شخصين او أكثر حول موضوع معين يرسم طبيعة العلاقة ويحدد أهدافها، وهذه العلاقة تكون شخصية او علاقة نفعية<sup>2</sup>.

✓ العلاقات هي ما يربط الوحدات بعضها ببعض كعلاقات التشابه والاختلاف<sup>3</sup>.

(ج) إجرائيا:

العلاقات هي حلقة او رباط بين الافراد وبين الجماعات، تتسل، الروابط العائلية المهنية وغيرها في كل المنظمات الاجتماعية كالمصانع والمدارس وغيرها وتكون هذه العلاقات جزءا أساسيا بين الافراد في البناء الاجتماعي.

3. مفهوم العمل:

(أ) لغة: المهنة والفعل، والجمع أعمال، عمل عملا، وأعلمه غيره<sup>4</sup>.

كل فعل يكون من الادمي يقصد<sup>5</sup>.

(ب) اصطلاحا:

العمل هو الجهد المبذول في النشاطات الإنسانية كافة تنفيذا لعقد عمل (مكتوب أو غير مكتوب) بصرف النظر عن طبيعتها أو نوعها، صناعية كانت أو تجارية، او زراعية أو فنية أو غيرها، عضلية كانت أو ذهنية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> بسام عبد الرحمان المشاقبة: معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص230.

<sup>2</sup> حشماوي مختارية، كربوش عبد المجيد: علاقات العمل والهوية المهنية لمستشار التوجيه، المجلة المغاربية للاقتصاد و المناجمنت، العدد 1، المجلد 4، مارس، 2017، 128.

<sup>3</sup> حسن شحاته، زينب النجار: معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، مصر، 2003، ص220.

<sup>4</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار المعارف، بدون طبعة، القاهرة، مصر، بدون سنة، ص3107.

<sup>5</sup> تزيه حماد: معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط3، 1981، ص202.

<sup>6</sup> محمد بن براك الفوزان: العسيف المثقف في نظام العمل، مكتبة القانون والاقتصاد، ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015، ص18.

يقصد بالعمل " كل نشاط أو جهد بدني أو فكري أو فني يقوم به، العامل بصفة شخصية<sup>1</sup>.

يشير " جورج فريدمن" إلى أن العمل يشكل في نفس الوقت هدرا للطاقة، وعاملا من عوامل الإنتاج، ومصدر للمداخيل، ووسيطا للاندماج<sup>2</sup>.

يقول "كارل ماركس" في كتابه "الرأسمال" أن العمل يبدو لنا الأول وهلة على أنه نشاط يدور بين الإنسان والطبيعية، وفي نفس الوقت الذي يؤثر فيه الإنسان بعمله على الطبيعة الخارجية ويغيرها، فإنه يغير طبعية ذاتية وينمي ملكاته التي كانت كامنة ولم يظهرها إلا نشاط العمل.

وتعرف طائفة من رجال الاقتصاد تقول بأن العمل يتألف قبل كل شيء من القدرة على صنع الأشياء، وبصفة خاصة من القدرة على تنظيم الكفاح ضد الطبيعة داخل إطار اجتماعي<sup>3</sup>.

#### ج) اجرائيا:

هو الطاقة أو الجهد المبذول من طرف الفرد العامل داخل المنظمة لتأدية مهمة أو نشاط محدد وذلك من أجل تحقيق هدف معين يعود عليه بالنفع.

#### 4. مفهوم الإنتاجية

أ) لغة: أنتج، ينتج، إنتاجا لشيء، ظهر نتاجه الشيء من الشيء ولده وأخرجه منه<sup>4</sup>

ب) إصطلاحا:

أعطيت تعاريف عديدة للإنتاجية تبعا لعلاقاتها ببعض العوامل السائدة في المنظمة الصناعية كالرضا الوظيفي، الفعالية، الأداء..... فنعرف على أنها " كفاءة استخدام الموارد من قوى بشرية معدات مواد رأس مال وغيرها لتحقيق المخرجات المتمثلة في المنتجات والخدمات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> ابن عزوز بن صابر: نشأة علاقات العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، دارالحامد، ط1، 2011، ص 68.  
<sup>2</sup> جيل فيريول، ت: انسام محمد الاسعد: معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، لبنان، 2011، ص178.

<sup>3</sup> السيد بدوي: علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005، ص ص390،391.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره: علي بن هادية، بلحسن بليش، ص106.

<sup>5</sup> نور الدين الشنوفي: السلوك التنظيمي في المؤسسات الصناعية، دار النهضة، ط01، بيروت، لبنان، 2001، ص201.

تمثل الإنتاجية تلك النسبة الموجودة بين إنتاج ما هذا من جهة ومن جهة أخرى العناصر التي ساهمت للحصول على هذا الإنتاج من عمل رأس مال، استهلاكات... تشكل الإنتاجية أحد المقاييس التي تسمح بقياس مدى النتائج التي تحصلت عليها المؤسسة او تحصل عليها الاقتصاد<sup>1</sup>.

يعرفها " بولمالي" بانها ترتبط بين الفعالية للوصول الى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ هذه الأهداف<sup>2</sup>

اما "على السلمي" فيرى انها تمثل العلاقة بين الموارد والمدخلات المستخدمة في العملية الإنتاجية لإنتاج سلعة او خدمة وبين النتائج من تلك العملية أي المخرجات.<sup>3</sup>

### (ج) اجرائيا:

الإنتاجية هي القدرة على استخدام الأمثل للموارد والمواد الضرورية للعملية الإنتاج وعلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأهداف المرجوة، كما تعمل على الربط بين الفعالية للوصول الى اهداف باستخدام العناصر المتاحة من اجل تحقيقها.

### 4. مفهوم المؤسسة:

(أ) لغة: الأس والإس والأس، ج أساس: أصل البناء مبتدأ الشيء، أسس البيت فتأسس جعل له أساسا، المؤسسة معهد علمي يقال مؤسسة علمية خيرية<sup>4</sup>

### (ب) اصطلاحا:

ارتبط مفهوم المؤسسة بمعاني كثيرة ومتعددة كشفت في مجموعها عن تباين الأطر والسياقات التي تستخدم فيها جانب علماء الاجتماع والاقتصاد وغيرهم ممن ميزوا بين أربعة مستويات لتحليل المؤسسة:

\***المستوى الأول:** دراسة المؤسسة كوحدة او نسق اجتماعي يتكون من نائبين أحدهما رسمي والآخر غير رسمي.

<sup>1</sup> شوام بوشامة: مدخل الاقتصاد العام، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط3، ج1، الجزائر، 2000، ص144.

<sup>2</sup> بوعريوة الربيع: تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، جامعة احمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2006-2007، ص71، (غير منشورة).

<sup>3</sup> علي السلمي: الإدارة الإنتاجية، مكتبة الادارة الجديدة، مصر، 1994، ص20.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره: فؤاد افرام البستاني، ص08.

\* المستوى الثاني: علاقة المؤسسة بالمؤسسات وأنماط التجمع الإنساني الأخرى الموجودة في المجتمع.

\* المستوى الثالث: دراسة المؤسسة في ضوء السمات الشخصية أو الثقافية المميزة لأعضائها

\* المستوى الرابع: علاقة المؤسسة بالبيئة التي تمارس فيها وظائفها<sup>1</sup>.

يعتبر "تالكوت بارسونز" المؤسسة كتنظيم وهو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد وهو نسق اجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الاجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو انجاز هدف او مجموعة اهداف محددة.<sup>2</sup>

عرف "ناصر دادي عدون" المؤسسة بانها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من اجل الإنتاج او تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين او القيام بكليهما مع انتاج تبادل بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.<sup>3</sup>

### (ج) اجرائيا:

المؤسسة هي عبارة عن نسق وبناء اقتصادي واجتماعي تحكمه مجموعة من الأنظمة القوانين والأنشطة والضوابط من اجل تحقيق الأهداف المسطرة.

### 5. مفهوم علاقات العمل:

هي مجموعة العلاقات بين العمال ورؤساء العمل، وكذلك التنظيمات التي يكونها كل فريق في مواجهة الاخرون ووسائل المفاوضات والتحكيم التي تستخدمها كل مجموعة لفظ المنازعات والخلافات<sup>4</sup>.

يعرف المشرع الجزائري علاقات العمل بانها تلك العلاقات التي تقوم بمجرد قيام شخص(العامل) بالعمل لحساب شخص اخر (صاحب العمل) تحت اشرافه وادارته وتوجيهه مقابل اجر، وتنتج على إثرها

<sup>1</sup> بن زاف جميلة: العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ديسمبر، 2015، ص60.

<sup>2</sup> حسين عبد الحميد احمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، ط1، الإسكندرية، مصر، 2004، ص106.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، 1998، ص48.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره: السيد بدوي، ص408.

حقوق وواجبات والتزامات الطرفين، كما انها علاقات جماعية تعتمد بالأساس على تدخل ثلاث مجموعات ممثلة في العمال او من يمثلهم (النقابة)، ارباب العمل والدولة باختلاف مستوى مكان العمل ونظام الدولة.<sup>1</sup> وقد حدد أيضا مفهوم علاقات العمل في الموسوعة العلمية العربية بانها تلك الطريقة التي يتعامل بها أصحاب العمل والعمال وقيم نظام العلاقات الصناعية التقاليد والقواعد التي تحكم هذه العلمية وتسمى هذه العلمية في بعض الأقطار علاقات العمل.<sup>2</sup>

يؤكد ذلك "فلاندرز" أحد أبرز المنظرين الانجليز اذ يفضل تعريف علاقات العمل على انها "نسق من القواعد التي تظهر في أساليب واشكال مختلفة كالأحكام التشريعية والدستورية وفي لوائح النقابات وفي الاتفاقيات الجماعية وقرارات التحكيم وفي المعاهدات والقرارات الإدارية وفي العادات والممارسة المقبولة. كما يعرفها "علي غربي" "بانها تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع والمجتمع الذي يوجد فيه".<sup>3</sup>

يرى احمد زكي بدوي "ان علاقات العمل التي تنشأ وتتمو بسبب الاستخدام والتي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال وبعضهم البعض وبينهم وبين رؤسائهم او مديرهم كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشأة ونقابات العمال وبين أصحاب العمل والهيئات والحكومة".<sup>4</sup>

اما ناصر قاسمي "فيرى ان علاقات العمل هي كل عمليات التفاعل والتبادل التي تتم بين العاملين في اطارها الرسمي وما ينتج عنها من عمليات الصراع والتعاون والمنافسة".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31، جوان، 2009، ص176.

<sup>2</sup> غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منثوري، قسنطينة، 2006-2007، ص54، (غير منشورة).

<sup>3</sup> علي غربي: العلاقات الصناعية في مجتمع المصنع، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة القاهرة، 1989، ص 11-16، (غير منشورة).

<sup>4</sup> احمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1978، ص238 .

<sup>5</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 2001، ص92.

اجرائيا:

من خلال التعاريف المقدمة سابقا توصلنا الى التعريف الاجرائي لعلاقات العمل لأنها مجموعة من العلاقات والروابط الاجتماعية التي تجمع بين العمال وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤساءهم او مديريهم اثناء تأدية مهامهم داخل المؤسسة.

6. مفهوم المؤسسة الإنتاجية.

هي تلك المؤسسة التي تناط بها مهمة إنتاج السلع بغية تلبية حاجيات المجتمع فهي إذن تخضع بعض أنواع المواد الأولية للتغيير عبر التحويل أو بواسطة وسائل التشغيل المتاحة، وبإشراف وإدارة القوى البشرية، وهذا في ظل معطيات طبيعية، وبمعنى آخر هي عبارة عن تلك الوحدة الإنتاجية التي تقوم بإنتاج السلع المادية عن طريق الإستخراج أو عن طريق تحويل الخصائص الفيزيائية أو الكيميائية للمواد الطبيعية، أو عن طريق التكرير أو التصفية لتنقية هذه المواد وعزلها عن الشوائب وبالتالي جعلها صالحة للاستعمال.<sup>1</sup>

المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، وتكاليف الإنتاج، أو هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين، شراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

والمؤسسة الإنتاجية قد تكون للصناعات الثقيلة أو الاستخراجية التي تحتاج لرؤوس أموال كبيرة وكفاءات عالية قد تكون للصناعات الخفيفة أو التحويلية التي تشكل في مقدمتها الصناعات الاستهلاكية.<sup>2</sup>

اجرائيا:

هي عبارة عن مجموعة من الأنظمة سواء كانت مادية، مالية، بشرية، تتداخل وتتفاعل فيما بينها لتحقيق اهداف اقتصادية واجتماعية.

<sup>1</sup> أحمد طرطار: تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999، ص 16.

<sup>2</sup> عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003، ص 24.

7. مفهوم الصراع التنظيمي :

أ- لغة: إن التحديد الاشتقاقي لكلمة الصراع في اللغة العربية هو النزاع والخصام أو الخلاف والشقاق، أما كلمة (conflict) فتعني العراك أو الخصام والصدمة، إذن يعني اشتقاق التعارض بين مصالح وآراء، أو الخلاف.<sup>1</sup>

ب- اصطلاحاً: ليس هناك تحديداً دقيقاً لمفهوم الصراع التنظيمي إذ نجد أن هناك ارتباطاً بين مفهوم الصراع وغيره من المفاهيم الأخرى، فالصراع قد يرادف في معناه النزاع أو التعارض حيث أنهما مفاهيم تعبر عن حالة توتر سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو الجماعة، فروية "الدهان" للصراع أنه حالة من النزاع أو الخصام أو الخلاف تنشأ بين أطراف العلاقة، أو هو نوع من الإحباط يتميز بالضغط في اتجاهين في ذات الوقت.

ويرى "عساف" أن الصراع يرادف في معناه التوتر عندما يكون تعبيراً عن شكل العلاقات الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو عن شكل العلاقات بين أعضاء المنظمة و مستوياتها أو وحداتها أو فروعها المختلفة، و يظهر من هذا التعريف عدم وجود فروق بين مفهوم الصراع أو التوتر، كما يوضح كذلك أن مستوى الصراع أو التوتر قد يشمل البيئة الداخلية للمنظمة و علاقاتها بالبيئة الخارجية و كذا علاقة المنظمة بفروعها المختلفة، فهذا التعريف يأخذ بالمفهوم الواسع (macro level) للصراع التنظيمي و عدم اقتصره على شكل محدد من أشكال العلاقات التي قد ينتج عنها صراع أو توتر تنظيمي.<sup>2</sup>

أما "النجار" فينظر إلى أن الصراع هو أحد أشكال القلق والضيق النفسي التي تعرض فيها الإنسان لمواقف سلوكية في الماضي وتعكس تأثيراتها على سلوكياته حاضرة والمستقبلية، فهو حالة من التقلبات العاطفية والنفسية للمواقف التي يتعرض لها الإنسان، يفهم من هذا التعريف أن للمواقف دوراً في حدوث تفاوت في العاطفة و التفكير للفرد وفقاً للخصائص التي يتسم بها كل موقف، ومن ثم تظهر ردود فعل متفاوتة لكل موقف يتعرض له الفرد.

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005، ص 363.

<sup>2</sup> سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الاقتصاد والإدارة)، مجلد 7، 1994، ص 47.

و يذهب "الديب" إلى تعريف آخر للصراع حيث يرى أنه عبارة عن نزاع مباشر و مقصود بين أفراد أو جماعات من أجل هدف واحد، وتظهر الرغبة لدى أحد أطراف النزاع في إلحاق الهزيمة بالطرف الآخر بغض النظر عن الوصول إلى الهدف، وهو بهذا يختلف عن المنافسة حيث لا تنطوي على اتجاه عدائي أو إلحاق الضرر بأحد أطراف العلاقة، كما يختلف الصراع كذلك عن التناقض، حيث يعبر الأخير عن صور التعارض الموجهة نحو الفرد و التي تنطوي على قدر من العداوة أكثر من المنافسة أو الصراع، كما أن أطراف العلاقة قد لا تعترف ظاهريا بوجود أي تناقض بينهم.

في حين أن "كروزيه" يذهب إلى أن الصراع هو عبارة عن حالة من الكفاح حول القسم والمبادئ من أجل تحقيق المكانة والقوة أو الموارد النادرة فكل جماعة أو أفراد يسعون إلى تحييد الآخرين رغبة في تحقيق تلك المطالب، وحيث أن حالة الصراع حسب هذا التعريف تشمل القسم والمبادئ فإن نطاق شموليته قد يتعدى التنظيم، فقد يكون هنا صراع اجتماعي نظرا لتعدد أطراف العلاقة، مما قد يسبب صعوبات في إيجاد الاستراتيجيات التي تساعد على السيطرة على أطراف العلاقة أو التخفيف من حدة الصراع.

ويرى " مارش وسيمون" أن الصراع هو حالة من التغيير في الأنماط السلوكية المعتادة نتيجة لتعارض في المصالح بين أطراف العلاقة، مما يؤدي إلى إحداث إختلال في توازن ديناميكيات نظام إتخاذ القرارات، الأمر الذي قد يقود إلى تعطيل مسيرة العمل في التنظيم و قد ينتج عنه تهديد لأمن المنظمة و إستقرارها.<sup>1</sup>

**إجرائيا:** الصراع التنظيمي هو عبارة عن خلاف يحدث داخل المؤسسات التنظيمية حول أمور متعلقة بالإدارة وسير المؤسسة، فقد يكون هذا الصراع بين الرئيس والمرؤوسين، أم بين المرؤوسين فيما بينهم داخل إطار العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 48.

## 7.1. النظريات المفسرة للدراسة.

### أولاً : النظريات الكلاسيكية (التقليدية) :

حددت النظريات الكلاسيكية لمفهوم المنظمة مساراً شبه جامد على مستوى العلاقات الرسمية حيث اعتبرت المنظمة هيكلًا يضم جملة من المكونات بأي حال تتعدى الهيكل التنظيمي، نطاق الإشراف، القوة أو السلطة، تحديد الأهداف، العلاقات... إلخ.

غير أن لكل تلك المكونات علاقة وتأثيراً مباشراً على مستوى العلاقات بين العناصر البشرية المنتمية للمنظمة، هذا رغم أن تركيز الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة المنظمات كان على الجانب التنظيمي بمستوياته التقني والإداري إلا أنها لم تهمل العلاقات المهنية (علاقات العمل) مع أنها لم تكن الموضوع الرئيسي والمباشر لها<sup>1</sup>.

### 1. النظرية البيروقراطية :

إن كلمة بيروقراطية Bureaucracy مركبة من شقين أول : Bureau ويعني المكتب والثاني : Cracy وهي مشتقة من الأصل الإغريقي Kratia ومعناها القوة، والكلمة بشقيها تعني قوة المكتب، سلطة المكتب أو حكم المكتب<sup>2</sup>.

تستخدم الكلمة في المفهوم العلمي لتفي نوعاً معيناً من أنواع التنظيم يخضع فيه الأفراد للقواعد والقوانين المكتوبة ويعتمد على مجموعة من المبادئ أهمها : توزيع الاختصاصات وتحديد المسؤوليات وتسلسل السلطات من أجل تحسين فعالية المنظمة، وزيادة قدرتها على أداء الأعمال<sup>3</sup>.

أ. ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر عالم الاجتماع الألماني (Max Weber) (1864-1920) هو الذي تبني مفهوم البيروقراطية حيث استهدف وصف جهاز إداري مثالي للتنظيمات الإنتاجية يقوم على أساس التقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيف يؤثر هذا الجهاز في أداء المهام والسلوك التنظيمي. وقد لاحظ فيبر أن

<sup>1</sup> عصمان أبو بكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، جوان، 2012، ص 301.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة: أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 42.

<sup>3</sup> حسان الجيلاني: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008، ص 28.

مستوى التنظيمات البيروقراطية في الدول المتحضرة أعلى من مستواه في الدول غير المتحضرة<sup>1</sup>، وذلك لوجود عوامل ونظم ساعدت على ذلك التحضر مثل وجود منظمات معقدة ذات أنظمة ضريبية، وغيرها.

وبعد سنوات من الدراسة والبحث توصل فيبر إلى وضع خصائص محددة للنظام البيروقراطي وهي:

- **عدم التحيز:** أي أنه يجب على البيروقراطي أن يغلب المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وعدم استغلال الوظيفة للمصالح الشخصية.
- **تقسيم الأعمال:** أي أنه يقوم كل فرد بأداء عمل يتوافق مع تخصصه وبحدود العمل المطلوب منه وهذه الحدود تكون بموجب لوائح وتعليمات رسمية بما تضمن تحقيق مبدأ الكفاية في توزيع الأعمال داخل المنظمة.
- **تنظيم الوظائف على أساس التدرج الرأسي:** حيث تقسم المنظمة إلى مستويات على شكل هرمي ويخضع المستوى الأدنى للمستوى الأعلى الذي يعلوه وهكذا حتى قمة الهرم، وإن الاتصال بالمستويات يجب أن يكون من خلال خط السلطة فقط.
- **القواعد والتعليمات:** وهي التي تنظم القرارات الإدارية من الجهة صاحبة الاختصاص بالسلطة، وذلك لتحديد الحقوق والواجبات لشاغلي الوظائف في المنظمة وتوصف تلك القواعد والتعليمات بأنها ملزمة للجميع وتنفذ مهما كانت الظروف<sup>2</sup>.
- **التدوين الكتابي:** أي الاحتفاظ بسجلات عن أعمال التنظيم وتدوين كافة القرارات التي تتخذها المنظمة وتكون على شكل مستندات يمكن الرجوع لها مستقبلاً.
- **اعتبار خدمة عملاء المنظمة هدفاً:** وهذا يعني أن خدمة الجمهور هو هدف تسعى إليه المنظمة.
- **السرية:** ويجب على الجميع الالتزام بالسرية بالعمل، وتتفاوت أهمية هذا العنصر بتفاوت طبيعة المنظمة من منظمة لمنظمة أخرى ما بين العسكرية والمدنية.
- **الرشد:** حيث يركز التنظيم البيروقراطي على مبدأ الرشد في تصرفات أعضاءه وذلك باختيار الأساليب والطرق والوسائل المستخدمة بدقة لتحقيق أهداف التنظيم وإتباع المنطق العلمي السليم في تفسير الأمور ورفض الأساليب والمعتقدات غير العلمية.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطراونة: أحمد يوسف عريقات وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 42 ص 43.

<sup>2</sup> نفس المرجع ص 42 ص 43.

- إدارة المكتب تحتاج إلى الخبرة والمرونة وتدريب: لأنها تتطلب جهد الموظف ونشاطه الكامل<sup>1</sup>.

كما تركزت نظرية ماكس فيبر على السلطة حيث أن التنظيم البيروقراطي عنده يستند إلى مفهوم الشرعية، لأن أي تنظيم بيروقراطي لكي يؤدي وظائفه ويقوم بدوره بصورة متماسكة لا بد أن يستند إلى الشرعية وهي قناعة وإيمان أعضاء التنظيم بشرعيته.

وقد وضع ماكس فيبر ثلاثة أنماط للسلطة يمكن عرضها فيما يلي:

### (1) السلطة الروحية:

وتقوم على وجود شخص أو تنظيم إداري يتمتع بخصائص نادرة تجعل الأفراد يرغبون في طاعته فالإيمان بالعقل، وأعمال هذا الشخص أو التنظيم تشكل مصدر للطاعة المطلقة مثل طاعة الأنبياء والرسل، طاعة الكنيسة أو المعبد كتنظيم في الجماعات الدينية، من ذلك طاعة القادة السياسيين والوطنيين، فهؤلاء القادة تشكل رؤيتهم للتاريخ مصدرا شبه روحي يليهم أفراد مجتمعاتهم ويقودهم إلى طاعتهم وإلى تقديسهم في بعض الأحيان.

### (2) السلطة التقليدية:

يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، وكان هذا النموذج واضحا في عهد الإقطاع، كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة، لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض في الأرض، وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامر<sup>2</sup>.

### (3) السلطة القانونية:

في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة وسيادة القانون. وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالنظام الحكومي، وتقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة والتسيير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 44.

<sup>2</sup> فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002، ص 11.

<sup>3</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، ط2، جامعة منثوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 114.

ب. ميرتون :

أخذ التصور الديمقراطي للمنظمة عدة نماذج منها نموذج ميرتون الذي يتضح اهتمامه بعلاقات العمل، من خلال تأكيده على جعل السلوك صالحا ورشيدا إعتادا على مبدأ الرقابة الهادف إلى فرض إلتزام الأعضاء بالسلوك المهني الممكن الاعتماد عليه لضمان ترميط السلوك. وقد اتصف نموذج ميرتون بالنموذج الآلي للسلوك الذي لا يتم تحقيقه إلا بتحديد إجراءات رسمية نمطية لقواعد يتم العمل تبعاً لها<sup>1</sup>. لقد رتب ميرتون على ذلك ثلاث نتائج، تشير النتيجة الأولى إلى تناقض أو تضال العلاقات الشخصية، لأن التنظيم البيروقراطي في حد ذاته مجموعة العلاقات التي تنشأ بين الوظائف أو الأدوار ذلك لأن الموظف يتفاعل مع الآخرين في التنظيم باعتباره ممثلاً، أو شاغلاً لوضع اجتماعي يتضمن حقوق وواجبات.

أما النتيجة الثانية فتشير إلى زيادة استيعاب أعضاء التنظيم لقواعده ومعاييره ذلك أن هذه القواعد توضع في الأصل لكي تضمن تحقيق أهداف معينة تتطوي على قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف التنظيم، أما النتيجة الأخيرة التي توصل إليها، وهي نتيجة مرتبطة بالنتيجتين السابقتين وتتمثل في استخدام التنظيم لمقولات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

ج. سلزنيك:

أشار سلزنيك لعلاقات العمل في نموده للتنظيم البيروقراطي من خلال تأكيده على تحويل وتفويض السلطة كمبدأ والرقابة كإجراء تمارسه السلطة العليا، مشيراً إلى تجمع العاملين وتفاهمهم حول أهداف الجزء الذي ينتمون إليه دون الأهداف العامة للمنظمة.

لقد اتفق نموذج " كولدنر " مع نموذج " سلزنيك " مشيراً لأحد الأبعاد الاجتماعية في علاقات العمل عندما تعرض للعلاقات بين العاملين والمشرفين مؤكداً على الدقة في ممارسة الإشراف تفادياً لما قد ينجر عنها من تسلط تبعاً لما تعكسه من مظاهر القوة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر، 197، ص 84.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص 90.

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خطير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 76.

### النقد الموجه للنظرية البيروقراطية:

إن النظرية البيروقراطية التي عالجت ظاهرة التنظيم بكيفية سعت من خلالها إلى تحقيق الانسجام الضروري لتحقيق الأهداف التي وجدت لأجلها المنظمات التي اعتبرت نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات السائدة، معتبرة في نفس الوقت مثل الآلة ينجز ما يبرمج له من مهام ولم تتعامل مع علاقات العمل في مضامينها المختلفة، بل اهتمت بتخطيط وضبط وتحديد الخطوات المهنية التي ينبغي على الأعضاء الالتزام بها والانصياع إليها ضمن مبادئها التي لم تتعد مطلب الرقابة، تفويض السلطة، والحد من العلاقات الشخصية ضمن الأطر الرسمية<sup>1</sup>.

### 2. نظرية الإدارة العلمية:

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الإنتاجية في مستوى الإدارة التنفيذية على حساب الإدارة الوسطى والإدارة العليا، وذلك نتيجة لنقص المهارات وتدني الكفاءة الفنية وسوء استخدام الآلات والمعدات وبالتالي انخفاض حجم وجودة الإنتاج، الأمر الذي فرض على المفكرين في هذه المرحلة إعطاء الأولوية للبحث عن إيجاد حلول يكون من شأنها التغلب والسيطرة على مثل هذه التحديات والمخاطر، حيث ثبت من خلال التجربة العملية أن الوظائف الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة) لا يمكن ممارستها والتعاطي معها بأساليب عشوائية وغير علمية، وأن التركيز على إنتاجية الفرد العامل من دون تقييم العمل والتخصص فيه ومواكبة كل ما هو جديد في مجاله، بالإضافة لضخامة المشروعات وعدم قدرة صاحب العمل على القيام بكافة أعمال المشروع لوحده (الإنتاجية، البيعية، الإدارية، المالية، الفنية، الخدماتية) ومن أجل رفع الكفاءة والفعالية الإنتاجية فقد ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيق الهدفين التاليين :

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية (المهندسين، الفنيين، المحاسبين، ...) والحد من البطالة والخطأ وسوء الإلتقان، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف التشغيلية والإدارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الإنصال للبحث والترجمة، ط2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012، ص 123.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشواورة: مبادئ إدارة الأعمال، مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 55.

- الاستغلال الأمثل للموارد المادية للمشروع (الأراضي، المباني، الآلات، السيارات، المواد الخام، ... إلخ) والحد من العطل والهدر وسوء الاستعمال، وبالتالي زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف الثابتة والمتغيرة، الأمر الذي يشير إلى أن نظرية الإدارة العلمية قد تركزت على المبادئ الإدارية التالية:
  - أن بيئة العمل الداخلية لا تتأثر إلا بقرارات الأفراد العاملين فيها (الإدارة العليا، الإدارة الوسطى، الإدارة الدنيا).
  - أن بيئة العمل الخارجية وأصحاب المصالح لا تؤثر بأي شكل من الأشكال على قرارات المنشأة.
  - النظر إلى الموارد البشرية والموارد المادية بعين المساواة والتعامل معها على نفس القدر من الاهتمام مع أن رفع كفاءة الموارد البشرية يعوض عن انخفاض كفاءة الموارد المادية إلا أن العكس غير ممكن.
  - لا يوجد أية تفاعل أو تنسيق بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية الأمر الذي يشكل مع النظر للإنسان كآلة نقصا جوهريا كبيرا لا يمكن إغفائه أو التغاضي عنه<sup>1</sup>.
- ورغم أن حركة الإدارة العلمية كتصور نظري في حقل التنظيم والمنظمات قامت على مرتكزات فلسفية إلا أنها لم تتناول علاقات العمل كموضوع بل عالجتها ضمن بحثها عن رفع مستوى الأداء الإنتاجي، وتوفير السبل الإرشادية اعتمادا على تقييم العمل كإجراء تنظيمي، كذلك من خلال وضع أسس علمية لتقييم أداء العامل تبعا لدراسة الوقت والحركة.
- ومن ناحية ثانية فإن حركة الإدارة العلمية تطرقت لتنظيم علاقات العمل المركزة على جو التفاعل والتعاون بين طرفاها بشكل يولد شعور العاملين بضرورة التعاون مع الإداريين، وكذا ربط الأجور وتحديدها تبعا للإنتاجية وهي دليل واضح على أن حركة الإدارة العلمية ربطت بين المرتبات التي هي أحد محددات الرضا الوظيفي والإنتاجية<sup>2</sup>.
- إن التطرق إلى أهم رواد حركة الإدارة العلمية والكيفيات التي عالجتها بها علاقات العمل ولو بصفة ضمنية.

<sup>1</sup> المرجع نفسه: ص 56.

<sup>2</sup> عصمان أبو بكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مرجع سبق ذكره، ص 303 ص 304.

أ. فريديريك تايلور:

يعتبر أول من وضع أبجديات نظرية الإدارة العلمية، وبناء عليه فقد تم اعتبارها والنظر إليها على أنها تمثل نقطة البداية للفكر الإداري الحديث والتي عرفت فيما بعد بالمدرسة الإدارية التقليدية<sup>1</sup>. أكد تايلور على النظر للعامل بما يشبه الآلة ويتعين عليه الاستجابة لرغبة السلطة المشرفة مهتما من خلال ذلك بضبط العلاقة بين العاملين والمشرفين مؤكدا على تحقيق كفاءة عالية في الرقابة والأداء اعتمادا على تحديد نطاق الإشراف.

بذلك يكون " تايلور " تناول العلاقات التي تنشأ في إطار تنفيذ المهام بين العاملين والمشرفين والسعي إلى تمتيتها بالكيفية التي تسمح بتحقيق الأداء المطلوب الذي يشكل أحد أهم عوامل تحقيق الإنتاجية. **ب. فرانك جلبرت وليليان:**

أما اهتمام جلبرت وزوجته ليليان بعلاقات العمل يكاد يكون غير ظاهر إذ يمكن استخلاصه جراء اهتمامهم بمسألة التعب وضرورة التقليل منه بتخصيص فترة راحة للعاملين تساعدهم على استرجاع طاقاتهم وهو ما يمكن اعتباره كإجراء قد يستهدف رفع مستوى الإنتاجية ورضا العاملين على اعتبار أن ظروف العمل تشكل أحد عوامل الرضا الوظيفي.

**ج. هنري غانت:**

سعى غانت من خلال ما عرف باسمه (خرائط غانت) إلى تمديد سبل التخطيط لما يراد إنجازه وكذا الرقابة وراء الوقوف على ما تم إنجازه فعلا ومنه تحديد الفارق أو التأخر في الإنجاز الذي اعتبره تقليصا في حجم الإنتاجية نتيجة ضياع الوقت والقدرات<sup>2</sup>.

كما ربط الأجر بالعمل معتمدا على فلسفة الحوافز التي تعتبر أحد أهم عوامل تحقيق رضا العاملين عندما اقترح تخصيص مكافئة للعمال الذين ينتجون أكثر مما هو مقرر عليهم محملا مسؤولية انخفاض مستوى الإنتاجية للإدارة وحدها.

**النقد الموجه لنظرية الإدارة العلمية:**

على الرغم مما يؤخذ على نظرية الإدارة العلمية من إغفالها لبعض العوامل السلوكية والاجتماعية، وأثرها في النشاط الإداري، ونظرتها إلى العاملين كآلات يستخدمها المدير ويؤثر فيها كما يشاء، وإهمالها

<sup>1</sup> فيصل محمود الشاورة: مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع: مرجع سبق ذكره، ص 79 ص 80.

للعواطف المعنوية، وتجريدها من العواطف والمشاعر الإنسانية ... وعلى الرغم من كل ذلك، فقد كان لأفكار تايلور أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية القيادة وعظم تأثيرها في الإنتاج فلا تزال أفكاره ملموسة في الدراسات الحديثة<sup>1</sup>.

### 3. نظرية التقسيمات الإدارية:

رغم تركيزها على العمليات الداخلية في المنظمة والجوانب الفيزيولوجية للعمال والأداء المادي لهم، إلا أنها عالجت موضوع علاقات العمل ضمن تركيزها على الجانب التنظيمي.

أ. هنري فايول:

يدل اهتمام فايول بنشاط المدراء وحصره ضمن قواعد أساسية يعتمد عليها لبلوغ النتائج ضمن ما سماه بالمبادئ الإدارية (14 مبداء) منها ما يدل على نظرته لبعض العناصر المؤثرة في العلاقات الاجتماعية للعمل مثل مبدأ الإنصاف والمساواة بين الأعضاء وروح التعاون ومكافأة الأفراد وهي جملة من العناصر التي تؤثر في علاقات العمل كما ترتبط بالإنتاجية نتيجة ارتباطها بالأداء، كذلك تأكيده على عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال.

ب. جيمس مرني:

أشارت دراسات مرني إلى العلاقات الاجتماعية للعمل ضمن تركيزها على وظيفة التنسيق كمهمة إدارية ويبرز ذلك عندما إعتبرت تلك الدراسات الترتيب الممكن للجهود الجماعية من أهم النشاطات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف بواسطة سلطة قادرة على التحكم في الأعضاء وتوجيههم.

ج. ليندل إرويك :

قام بتحليل الجوانب الإدارية تحليلاً علمياً أكد في كتابه " عناصر الإدارة" على جلب جانب الإنضباط، القيادة والتنظيم، وهي حسب العناصر الإدارية اللازمة لتحقيق الإنتاجية المرجوة ملحا على ضرورة أن تتضمن عملية التخطيط توقع المستقبل من خلال التنبؤ<sup>2</sup>.

د. لوثر كوليك:

كان أكثر اهتماماً بالعلاقات الاجتماعية في العمل عندما ألح على تقليص العناصر القيادية، فهو بذلك مس العلاقة بين الرؤساء (المشرفين) والعاملين عندما أكد على تمديد نطاق الإشراف إلى أقصى حدود

<sup>1</sup> نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 59.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع: خطير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 80.

ممكنة، والتقليل من عدد المشرفين، الشيء الذي يسمح بالتحكم في طبيعة العلاقات وتوجيهها بما يحقق الإنتاجية المرجوة.

هـ. أوليفر شيلدون:

أكد على المسؤولية الاجتماعية في الإدارة وشؤون الأفراد من بين المعطيات التي تناولها في كتابه " فلسفة الإدارة " قد اهتم بالعلاقات الاجتماعية في العمل لما في ذلك في ارتباط يختلف المعطيات الضرورية للعملية الإنتاجية<sup>1</sup>.

### ثانيا: النظريات السلوكية:

ظهر التصور النظري السلوكي جراء الاهتمام المتزايد للباحثين النقاد للنظريات الكلاسيكية التي غطت كل الجوانب والأبعاد المادية في المنظمة، فبرزت ضرورة إيجاد توازن بين تلك الأبعاد والأبعاد الإنسانية في المجال الصناعي، وهنا تظهر جليا بداية التحول النظري تجاه مراعاة الشق السلوكي في خلفيته الإنسانية والنفسية لعلاقات العمل، ومنه يمكن القول أن النقص الذي ميز الفكر الكلاسيكي وما جاءت به النظريات الكلاسيكية كمعالجات للظواهر التنظيمية دافعا قويا للاهتمام بالجانب السلوكي والإنساني، لذلك تعتبر تكملة للنظريات الكلاسيكية حيث عالجت الظواهر التنظيمية انطلاقا من النتائج الموجودة بالتركيز على الجانب النفسي للفرد والجماعة، وقد تنوعت الأبحاث والدراسات وتعددت المدارس التي خاضت في مضامين علاقات العمل جراء التركيز على المضمون النفسي، وتفاعل الأعضاء فيما بينهم لما لذلك من أثر بليغ على العمليات الإنتاجية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 81.

<sup>2</sup> عصمان أبو بكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مرجع سبق ذكره، ص 307.

## 1. مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ. التون مايو:

تعتبر دراسات " التون مايو " وفريقه (روثر، ديكسون، وارنر) بداية مميزة لجميع الدراسات التي عالجت الجانب الإنساني خاصة أنها اعتمدت على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل المنظمة، ولكنها كذلك كشفت عن عوامل أخرى غير مادية لها أثرها في العملية الإنتاجية حيث بين البحث العميق جوانب اجتماعية تؤثر في علاقات العمل والإنتاج مؤكدة على وجود علاقات تتشأ بين الأعضاء (الزملاء) معتبرة المصنع بناء اجتماعيا، وما العامل كطرف في علاقات العمل إلا كائنا اجتماعيا له من الحاجات والرغبات والمولات والمشاعر ما يؤثر في أداءه ومنه في الإنتاجية<sup>1</sup>.

وقد أكدت هذه النظرية إثر معالجتها للظاهرة التنظيمية على التنظيم غير الرسمي اعتمادا على القيم والنمط السلوكي وهما مؤشران يميزان علاقات العمل مستهدفة التنسيق بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

هذا الأخير الذي يعكس نسقا اجتماعيا من العلاقات غير الرسمية ذات الأثر البليغ على الإنتاجية وتطوير المنظمة ومنه وجب البحث عن التكامل والتفاعل بين كل من التنظيمين.

كما يبدو اهتمامها بالعلاقات الاجتماعية في العمل تبعا لخوضها في أنماط التفاعل العلاقات التنظيمية بين المستويات الدنيا في المنظمة (جماعة العمال) ومستوياتها العليا متمثلة في القيادة (المسؤولين) وبذلك تكون هذه المدرسة قد أولت علاقات العمل اهتماما واسعا وأكثر وضوحا واستهدافا عندما اهتمت بتطوير المنظمة بالاعتماد على فكرة الجماعات غير الرسمية وأثر سلوك الأفراد وطبيعة التفاعل الاجتماعي.

## 2. مدرسة الفلسفة الإدارية:

إن اهتمام رواد هذه المدرسة بالتصرفات والسلوكيات الإدارية ... إنما يدل على اهتمامها بسلوك المدراء والمشرفين الذي يؤثر بصفة مباشرة على سلوك المرؤوسين (العاملين).

أ. ماك جريجور:

ركز على الاتجاه السلوكي للمشرفين المقصود منه وغير المقصود مشيرا على أن ذلك يؤثر على العلاقات الاجتماعية في العمل جراء تأثر العاملين بالطابع الفلسفي الإداري الذي ينتهجه المشرفين، متوصلا

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، الأردن، دون سنة، ص 83.

ضمن نظرية (X) الذي تعرض خلالها لما جاء به الفكر الكلاسيكي، ونظريته (Y) التي تعرض خلالها للتصورات الفكرية لمدرسة العلاقات الإنسانية<sup>1</sup>، أن التنظيم الرسمي بما فيه تنظيم علاقات العمل لا يحقق الأهداف لوحده لذلك أكد على الوسائل الإنسانية ملحا على ضرورة تعميق أبعادها وتهيئة سبلها في التعامل مع الأفراد ضمن تنظيم محكم لعلاقات العمل لرفع مستوى أداء العاملين ومنه رفع مستوى الإنتاجية جراء تحرير إمكانيات الفرد والجماعة لتحقيق المشاركة الفاعلة والواعية بأهداف المنظمة<sup>2</sup>.

• نظرية (X) :

ولخص ماك جريجور في نظريته أفكار المدرسة الكلاسيكية في تعاملها مع العنصر البشري بالشكل

التالي :

- الإنسان يكره العمل ويحاول تجنبه والابتعاد عنه إذا استطاع ذلك وبالتالي لا بد من إجباره.
- الإنسان طموحه قليل، فهو لا يبحث إلا عن الأمان والاستقرار في العمل ولا يحب تحمل المسؤولية.
- الحافز المادي والعقاب هو الأسلوب المناسب لإجبار الإنسان على العمل والإنتاج.
- الإدارة الضعيفة هي التي تستجيب لطلبات العاملين.

• نظرية (Y) :

أكد في نظرية (Y) على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وكتب يقول إن تطبيق نظرية (Y) سيؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين، وسيعزز انتمائهم، وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي ومن أبرز أفكاره في هذه النظرية ما يلي :

- عندما ينخفض أداء الفرد العامل فإن هذا الفشل لا يكون سببه الأول بل رئيسه الذي لم يعرف كيف يوجهه وكيف يحفزه على العمل ويثير فيه الدافعية.
- الحافز المادي والعقاب لا يحفزان على أداء العمل، بل المعاملة الحسنة والإقناع والترغيب هي أدوات تحفيز العمال، بالإضافة إلى وجود نظام للحوافز المعنوية وليس المادية فقط.
- الإنسان يحب عمله و يبحث عنه إذا وجد معاملة حسنة في المنشأة التي يعمل بها حاليا.
- الإنسان لا يتهرب من المسؤولية بل يبحث عن التحدي لإثبات نجاحه وتحقيق طموحه.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 87 ص 88.

<sup>2</sup> نفس المرجع : ص 88.

- المرؤوسين يحبون مشاركة الرئيس في إتخاذ القرارات، ويحبون الشعور بالحرية ويرحبون بالمساعدة في حل مشاكلهم من رئيسهم.
- إذا اضطرت المنشأة إلى ممارسة السلطة وفرض العقاب على بعض الأفراد المهملين فيجب أن تمارسها بعقلانية<sup>1</sup>.

**ب. وليام فوت وايت :**

إعتبر ضمن نظرية التفاعل كل من الأنشطة والتفاعل والمشاعر مكونات أساسية للنظام الإجتماعي الذي يشكل نشاط الفرد والجماعة وتصرفاتهم ركنا أساسيا عاكسا للعلاقات الإجتماعية في العمل، إضافة إلى إهتمامه بعملية الإتصال بين الأعضاء (العاملين) ضمن ما سماه بالتفاعل الذي تظهر من خلاله درجة الإستجابة وتغير السلوك في إطار تنفيذ علاقات العمل.

**ج. كريس ركبس :**

تناول في نظريته " التناقض بين الفرد والمنظمة " مضامين علاقات العمل، عندما ركز على الإنسان كمصدر للأثر التنظيمي للسلوك القائم فكل تغيير على المستوى التنظيمي إنما مرده للسلوك الإنساني داخل المنظمة، وهو ما يجعل ممارسة علاقات العمل جزءا هاما منه، في ذات الوقت على التنظيم الرسمي والقواعد التي تحكم وتضبط علاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة في إشارة إلى تنظيم وتسيير علاقات العمل بالإعتماد على متغيرات متنوعة ترتبط بخصوصيات الفرد والجماعة، وعوامل ترتبط بإتجاهات العلاقات غير الرسمية، إضافة إلى العوامل التنظيمية الرسمية<sup>2</sup>.

**د. باك :**

تجاوز باك ضمن هذا المجال النظري تلك المفاهيم التقليدية معطيا الأولوية للعمليات التنظيمية الداخلية وكيفيات تركيبها مشيرا في ذات الوقت إلى إستخدام الموارد البشرية والمادية والمالية في شكل نظام إجتماعي، أي تشكيل نظام إجتماعي تمارس ضمنه المهام في إطار علاقات تظهر في شكل أنشطة إنسانية متفاعلة، ويحدد إرتباط بعضها ببعض عند صياغة المفهوم العام للمنظمة الشيء الذي يعزز قدرتها على التحكم في تلك التغيرات المؤثرة في السلوك الذي نضمن من خلاله الأداء المطلوب لتحقيق النتائج المرجوة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سبق ذكره، ص 176.

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماع: خطير كاظم حمود: مرجع سبق ذكره، ص 74 ص 75.

وعليه فإن اهتمام نظرية التنظيم الاجتماعي بعلاقات العمل تضمنه اهتمامها بالسلوك التنظيمي وفق نظرة شمولية تشمل كل متغيرات المنظمة بما فيها العلاقات الداخلية<sup>1</sup>.

### ثالثا : النظرية الحديثة :

جاء التصور النظري الحديث محددًا أسس جديدة يعتبر من خلالها المنظمة نظامًا اجتماعيًا هادفاً يقوم على أساس اتخاذ القرارات اللازمة لتحقيق الأهداف وكذا المؤشرات التي تتفاعل معها وسبل تحقيق تلك الأهداف<sup>2</sup>.

#### 1. نظرية اتخاذ القرار :

ينصرف اهتمام علماء نظريات صنع القرار كمدخل لدراسة التنظيم في دراسة قضيتين أساسيتين: الأولى طبيعة عملية صنع القرار في علاقتها باستقرار أو نمو المنظمات. والثانية، رؤية التنظيم كنسق مفتوح تحد البيئة من صنع القرار الرشيد وذلك من خلال القيود التي تفرضها على التنظيم.

ونعرض فيما يلي الفرضيات الأساسية لنظرية صنع القرار عن هيربرت سيمون.

- يمكن استخلاص سمات التنظيم ووظائفه من خصائص عمليات حل المشكلات الإنسانية، ومن الاختيار الإنساني الرشيد، ولا يمكن النظر إلى أعضاء التنظيم باعتبارهم أدوات أو آلات، بل كأفراد لهم رغباتهم ومتطلباتهم ودوافعهم وتطلعاتهم.

- إن عملية صنع القرار والتأمين بهما يمثلان أفضل المداخل لفهم وتحليل التنظيم، ولما كان الأفراد يلتفون بالتنظيمات من أجل تحقيق أهداف خاصة، لذا لا يكون سلوك الفرد داخل التنظيم رشيداً، نظراً لوجود دوافع لا شعورية توجه هذا السلوك لتحقيق أهداف خاصة، كما تحدد له تلك الدوافع البدائل والخيارات التي يتعين عليه أن يختار من بينها ما يراه ملائماً لتحقيق تلك الأهداف<sup>3</sup>.

ومن هذه الرؤية الازدواجية لدراسة التنظيم في مقابل ما تتطلبه الوظيفة الأساسية له من ضرورة التحديد الواضح للإطار الذي يتحرك فيه الفرد كعضو في التنظيم، ويرى أن تحقيق التوازن يعتمد على

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 77.

<sup>2</sup> نفس المرجع : ص 78.

<sup>3</sup> إعتد محمد علام: دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1994، ص 105.

معيار ذاتي كدرجة رضا الفرد عما يقوم به من أدوار رسمية داخل التنظيم، كما أن استمرارية مشاركة الفرد في التنظيم مرهونة بما يحققه من مكاسب والرضا الذي يشعر به تجاه أدواره الرسمية<sup>1</sup>.  
أ. هيريت سيمون:

جاءت نظرية اتخاذ القرارات الإدارية لهيريت سيمون لتغطي تصور النظرية السلوكية التي لم تهتم بعلاقات العمل، حيث ركزت على عمليات اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي، تضمنت تصورا واضحا لعملية اتخاذ القرارات مبرزة ضرورته في تحليل ودراسة السلوك التنظيمي متناولة نموذج " الرجل الإداري " كبديل عن " الرجل الاقتصادي " بما يعتبر وضع تصورا لنموذج المسؤولين بالمنظمة إذ انتقلت بالمشرفين من صورة البحث عن تحقيق الفائدة إلى الاعتماد على العمليات الإدارية لتحقيق الإنتاجية<sup>2</sup>.  
2. نظرية " Z " اليابانية :

تستمد مقوماتها الفلسفية والذكريّة إنطلاقا من دور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني خاصة أنها ركزت على عامل الثقة، المهارة والمودة مع التأكيد على الجانب الإنساني معمقة المفاهيم في ميدان العمل.

ويمكن تحديد أربعة خصائص للإدارة اليابانية وهي :

- **إتخاذ القرارات بصورة جماعية :** فخلافا لما هو موجود في الغرب حيث أن القرار يتخذ في المستويات العليا، ويتم أيضا بمشورة مجموعة صغيرة من المنفذين، فإن جميع الأفراد في اليابان يشتركون في عمل الإدارة بمناقشة المشاريع وإتخاذ القرارات اللازمة بشأنها.
- **التوظيف مدى الحياة :** أغلب الموظفين والعاملين في اليابان يعينون في وظائفهم مدى الحياة، كما وأن مراتبهم تعطى لهم على أساس سنين الخبرة، فمرتبهم تتضاعف كل 15 عاما، كما وأنهم يصلون إلى سن التقاعد عندما يبلغون 55 عام، وعندما تكون المؤسسة في حاجة إلى خدماتهم فإنهم يقعون في الخدمة فيمنحون حينذاك ثلثي راتبهم الشهري، فالوصول إلى درجة المدير لا يحصل إلا لمن بلغ 45 سنة.

<sup>1</sup> نفس المرجع : ص 106.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

- **التعليم والتدريب مستمران** : يتلقى العاملون اليابانيون سواء كانوا موظفين أو عمالا أو مدراء التعليم المتواصل والتدريب اللازم للعمل الذي ينجزونه طيلة بقائهم في المؤسسة، فالتعليم والتدريب المتواصل سيرفعان من مستوى أداء العامل الياباني، والذي ينسجم مع زيادة في الإنتاج وتقدم نوعية المنتج.
  - **الإدارة الأبوية** : إحدى وظائف المدراء في اليابان تربية وإعداد مدراء المستقبل، فكل المدراء يجب أن يشرعوا في المستويات الدنيا ثم يتسلقوا السلالم الإدارية حتى يصلوا إلى القمة ليصبحوا مدراء للمؤسسة لهذا فإت الشهادات الجامعية العالية لا معنى لها في اليابان، فالفرد يتعلم في الجامعة.
- ومن أبرز سمات الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله وموظفيه فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه فيشملهم بعطفه حتى أنه يساهم في حل مشاكلهم العائلية<sup>1</sup>.
- كما إهتمت نظير " Z " أكثر من غيرها من النظريات بالعلاقات الإجتماعية في العمل زكيفيات بنائها لكونها إستمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية إنطلاقا من دور البناء الإجتماعي الثقافي التربوي للمجتمع الياباني خاصة أنها ركزت على الثقة، المهارة والمودة كعوامل ضرورية لبناء علاقات عمل متميزة مع تأكيدها على الجانب الإنساني متعمقة في المفاهيم التي تسود ميدان اعمل.
- وإن النظر في مميزات المنظمة التي حددتها هذه النظرية خاصة منها التوظيف الدائم، الرقابة الضمنية، القرارات جماعيا، المسؤولية الجماعية والنظرة الشمولية للإهتمام بالعاملين ... يبين أنها مميزات لا يمكن أن نجدها إلا ضمن بيئة تسودها علاقات إجتماعية جيدة، فالمنظمة التي تتميز بهذا مميزات تكون على مستوى متميز من الإنتاجية<sup>2</sup>.
- 3. نظرية شبكة الفاعلين :**

هي نظرية بديلة لنظرية التشكل الإجتماعي طورها المفكرون المنتقدون لإتجاه جيد تزو الذين يتبنون رؤى مستمدة من علم العلامات أو السيميولوجيا ومن غيره من التخصصات العلمية الأكاديمية كالعلم الطبيعي والجغرافيا.

تتطلق هذه النظرية من المقدمة التي تقول أن الأفراد لا يوجدون إلا داخل علاقات تربطهم ببعضهم ومن هنا سميت النظرية بـ " نظرية شبكة الفاعلين "، إلا أنها تختلف عن النظريات الأخرى في أنها تدرج في هذه الشبكات الأشياء المادية ولا تقصرها على الأفراد الآخرين فقط، وليس للكائنات البشرية صفات أو

<sup>1</sup> بن حمود سكيبة: مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 57.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 90.

سمات جوهرية لا تتفك عنهم، كما أنه لا وجود لأشياء مثل الأبنية. والأحرى أن الفاعلين الاجتماعيين لا يوجدون إلا في داخل الشبكات وما تضمنه من أفراد وأشياء مادية، وبفرضهم لجميع أشكال الازدواجية. يرفض المفكرون أصحاب نظرية شبكة الفاعلين ثنائية " البناء والفعل "، ويركزون بدلا من ذلك على طبيعة البكات التي يدخل فيها الأفراد والأشياء بصفة مؤقتة أو بصفة أكثر استدامة، وينظر إلى الشبكات باعتبارها عمليات أي أنشطة تتكون من العلاقات بين العناصر الفاعلة (من البشر ومن العناصر المادية) الذين يؤدون أدوارهم على نطاق محلي فقط وليس على نطاق مجتمعي وعلى أساس عملي وليس على أساس نظري<sup>1</sup>.

لهذا السبب تعد الشبكات في مواجهة مستمرة مع توقع التفكك، وذلك لأنها لا توجد إلا في إطار من العلاقات القائمة بين الأفراد والأشياء الموجودين داخل هذه الشبكة، وتكتسب الشبكات القدرة على طول البقاء بسبب احتفاظها بشكلها وهي تتحرك في خلال الزمان وعبر المكان، إلا أنها تكون في الوقت نفسه عرضة للتفكك في أية لحظة، وبإدراجهم للأشياء المادية داخل الشبكات يذهب المفكرون أصحاب نظرية شبكة الفاعلين إلى أن الأشياء المادية تفعل فعلها أيضا داخل الشبكات، ويحدث ذلك إلى درجة أن الأشياء كالأبسطة تحمل رسائل تتصل بعلاقات القوة داخل شبكة ما، كما يعتقد فضلا عن هذا أن النمو الانفجاري للمنتجات التكنولوجية الجديدة كالأنترنيت قد غيرت عمليات الشبكات بتوجه ما بعد اجتماعي Postsocial، وقد ذهب " كنور سيتينا Cnorr Cetina إلى أن النزعة الاجتماعية التقليدية (أي حب الاختلاط بالآخرين) يجري تفرغها تماما، لأن الشبكات التي يعتبر فيها البريد الإلكتروني، لوحات المفاتيح ومواقع الشبكة أدوات فاعلة أساسية لا تتطلب سوى أقل قدر من التفاعلات المباشرة ويتمثل التحدي الذي يواجهه علماء الاجتماع في تحليل هذه الشبكات لاستكشاف الأشكال الجديدة للنزعة الاجتماعية، ولما كانت أطروحاتهم لتفسير الشبكات بدت معقدة، فقد ذهب أصحاب نظرية شبكة التفاعل إلى أن هذه التفسيرات تتناسب مع التعقد الذي تنتصف به الحياة الاجتماعية، كما أن هذه التفسيرات المذكورة تحرر علم الاجتماع من القيد المتمثل في نظرية البناء والفعل.

<sup>1</sup> ميل تيشرتون وأن براون، ترجمة: هناء الجوهري، علم الاجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2012، ص 342 ص 344.

## 8.1. الدراسات السابقة.

**الدراسة الأولى:** عنوان الدراسة " تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية " .

من إعداد عصمان بوبكر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، لأنجزت هذه الدراسة في (2014-2015)، وهي دراسة ميدانية بمركب صناعة الكوابل الكهربائية ببسكرة.

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي<sup>1</sup>:

هل يتكيف نظام تسيير علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى أهداف منظومة العمل الدولية؟

بحيث تفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من الأسئلة الفرعية:

- هل تعمل أساليب تسيير علاقات العمل بالمنظمة الصناعية الجزائرية على تحقيق رضا العاملين؟
- هل تمكن الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل في المنظمة الصناعية الجزائرية من تحريك شروط زيادة الإنتاجية؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي لتوضيح واقع الحوادث وتناولها بالتحليل والتفسير، ومن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات هي الملاحظة والمقابلة الاستطلاعية بهدف إثبات حقيقة تأثير بعض العوامل المرتبطة بعلاقات العمل في الإنتاجية علميا اعتمادا إلى مجلة من النتائج الميدانية التالية:

- تشكل المعايير الدولية للعمل مرجعا مهما في عملية وضع التشريعات النازمة لعلاقات العمل واعتماد مضامين ما جاءت به الاتفاقيات الدولية واللوائح التي تعد امتدادا للمواثيق الدولية لحقوق الإنسان وجزءا هاما منها. ولأن هذه الاتفاقيات تهدف من خلال ما تحتويه من معايير تخص مجالات العمل إلى ضبط مختلف الحقوق والواجبات ويجب أن تستهدفه عمليات تنظيم وتسيير علاقات العمل في المؤسسات سواء ضم النصوص التشريعية والقانونية التي تصدرها الدولة والتي لا يجب أن تتعارض مع تلك الاتفاقيات الدولية ومحتوياتها أو وسائل تسيير علاقات العمل على مستوى المنظمات (الأنظمة الداخلية،

<sup>1</sup> عصمان بو بكر: التنظيم وتسيير علاقات العمل في منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والاسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014-2015، (غير منشورة).

الاتفاقيات الجماعية) الي لا يجب كذلك أن تتعارض مضامينها مع القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة.

ولما كان موجه المنظمة العمل الدولية في هذا السياق يهدف إلى ضرورة تحقيق رضا العاملين من خلال اعتماد إجراءات تنظم وتسير وفقها علاقات العمل في إطار إدارة الموارد البشرية تضمن حقوقهم وتضبط واجباتهم في حدود تلك الحقوق، وزيادة الإنتاجية بما يضمن استمرارية تواجد المؤسسات ومنه الحفاظ على مناصب العمل وتحسين الظروف المادية والمعنوية للعاملين، ويعد بحثنا في تكيف تلك الوسائل إلى مضامين منظومة العمل الدولية والوقوف على حقية وواقع رضا العاملين من زاوية جودة علاقات العمل التي أساسها جودة العلاقات بين زملاء العمل وجودة العلاقات بين العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية تعمل على تحقيق رضا العاملين، ومنه فات هذه الأساليب تتكيف وتستجيب لمضامين منظومة العمل الدولية، كما قادنا البحث نفسه إلى الوقوف على حقيقة زيادة الإنتاجية تبعاً لما تحققه الوسائل التنظيمية لعلاقات العمل من تحريك لشروط زيادة الإنتاجية ذات الارتباط المباشر متمثلة في الإلتزام الوظيفي للعاملين والإلتزام التنظيمي لهم تبين أن هذه الوسائل تمكن من تحريك شروط زيادة الإنتاجية.

خلصت الدراسة بجملة من التوصيات والإقتراحات التي تمثلت فيما يلي :

- وضع برنامج عملي يسند تنفيذه لإدارة الموارد البشرية الهدف منه الحفاظ على الجودة المستمرة للعلاقات بين زملاء العمل حتى يتم تفادي حالات الإضطراب على مستوى تلك العلاقات.
- العمل على صيانة جودة العلاقات بين العاملين والمسؤولين في مختلف المستويات تجنبا لأي إضطرابات محتملة.
- السهر على الإحترام التام وغير المنقوص من أجل تطبيق الإجراءات الإنضباطية حتى تضمن الإلتزام الوظيفي للعاملين.
- تشجيع مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات كأحد عوامل الإلتزام بها مما يعزز إلزامهم الوظيفي.
- السهر على أن يحصل العاملين على حقوقهم كاملة غر منقوصة حسب ما جاءت بها الإجراءات التنظيمية.
- الحفاظ على كافة الشروط الضرورية لضمان الإلتزام التنظيمي للعاملين والعمل على تدارك النقص فيها لأجل تجنب حالات عدم الإلتزام التنظيمي التي يحتمل ظهورها.

### تقييم وتوظيف الدراسة :

ركز صاحب الدراسة على الجانب القانوني لعلاقات العمل وكيفية تنظيمها وتسييرها كما تتفق هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من الناحية النظرية لعلاقات العمل، كما إستطعنا الإستفادة منها في بناء عبارات الإستمارة والتحليل والأساليب التي إعتدها الباحث.

**الدراسة الثانية: عنوان الدراسة " علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية - دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة " .**

من إعداد رفيق قروي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، أنجزت هذه الدراسة في 2009-2010، وهي دراسة ميانية بمؤسسة نفاوس للمصبرات بباتنة.

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي<sup>1</sup> :

✚ ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميز المؤسسة في إطار الخصومة ؟

بحيث تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية كما يلي :

➤ ما هي طبيعة العلاقات المهنية والإجتماعية السائدة، وظروف العمل وإنعكاسها على نوعية الإنشغالات العمالية في ظل الخصومة ؟

➤ ما هي أشكال الصراعات العمالية التي يلجأ العمال لممارستها في ظل الخصومة ؟

➤ ما هي طبيعة المطالب العمالية وكيف يتم التعبير عنها في ظل الخصومة ؟

➤ ما هو الدور الذي تلعبه النقابة في الدفاع عن مصالح العمال في ظل الخصومة ؟

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي، ومن الأدوات المستخدمة لجمع البيانات والمعلومات هي الملاحظة، المقابلة الحرة، الوثائق والسجلات، الإستمارة، بهدف التعرف على الأشكال الصراعية التي يتعاطى معها العامل في ظل الخصومة.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج الميدانية التالية :

• رفض المقترحات العمالية بشأن أحقيتهم في تشكيل شركة أجراء، والشروط التعجيزية التي تعرضوا لها بالتواطؤ المفضوح من طرفي مسؤولي المجتمع « Enajic » والوصاية، ويعد ذلك بداية للإنسداد

<sup>1</sup> رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية - دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصومة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009-2010، (غير منشورة)

الحقيقي على مستوى المؤسسة، حيث تولدت مشاعر عدم الثقة بين العمال ومسؤولي المجتمع، ناهيك عما خلفه ذلك من الإحباط والخوف على مستقبلهم المهني والقلق على مصير المؤسسة المجهول.

- المؤسسة في ظل الخصخصة تعرضت إلى أشكال متعددة من الصراعات الفردية بدءا من الشكاوى والتظلمات إلى التغيب عن العمل، أما عن العقوبات فقد ثبت أن إدارة المؤسسة مخول لها تطبيق بنود القانون الداخلي والإتفاقية الجماعية الخاصة بالردع وتسليط العقوبات لتمكين الشرعية، ولكن نفس إدارة المؤسسة ليس لها صلاحيات للفصل، إلا بالرجوع إلى صاحب المؤسسة.
- ملف خصخصة مؤسسة نقاوس أزعج مصالح عليا في الدولة، بدأ بوزارة المساهمة وترقية الإستثمارات، مجلس مساهمة الدولة، الأمانة العامة المركزية النقابية، وأزعج حتى المديرية العامة للمجمع « Enajic » لأن الأمر كان على ما يبدو من بداية الإضراب في فيفري 2007 لم يقابله حرصا بنفس الدرجة المركزية النقابية رغم إعتراضها على قرار الخصخصة وتحذيراتها للوزارة الوصية من خطورة مثل هذه القرارات على مستوى المؤسسة والمجتمع المحلي.
- تمثل المطالب المرفوعة في بداية الإضراب المؤطر من طرف الفرع النقابي في الرفض الكلي لقرار خصخصة المؤسسة، وانتقلت المطالب فيما بعد إلى التشديد على ضرورة محاسبة المتواطئين من مسؤولي المجمع « Enajic » في بيع المؤسسة.

### تقييم وتوظيف الدراسة:

تتشارك هذه الدراسة مع دراستنا الراهنة لموضوع علاقات العمل بطريقة سوسيولوجية محضة، رغم إعتقاد هذه الدراسة على مؤشر واحد للدراسة وهو الصراع لدى العمال داخل التنظيم، حيث تم حصر علاقات العمل في الصراع بين العمال، حيث تمثل هذا الصراع في مجموعة من المطالب المهنية والإجتماعية التي يسعى العمال للمطالبة بتبليتها على أرض الواقع، كما يمكن الإستفادة أيضا من هذه الدراسة في بعض عبارات الإستمارة وأساليب التحليل التي إعتدها الباحث، بالإضافة إلى الإستفادة من الجانب النظري في موضوع بحثنا.

**الدراسة الثالثة: عنوان الدراسة " العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة "**

من إعداد أنور مقراني، أطروحة معدة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، أنجزت هذه الدراسة في 2010-2011، وهي دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز لمؤسسة كندور للأجهزة الإلكترونية ببرج بوعريريج.

إنطلقت هذه الدراسة من عدة التساؤلات<sup>1</sup> :

- كيف هي صور العمل وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة ؟
- ما التأثير الذي تمارسه خصائصها في تكوين هه الصورة ؟
- كيف لا تستطيع الظواهر الإجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة ؟
- ما هي معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيو مهنية كي تؤسس لتبادلاتها الإجتماعية وتعيش في ظل أشكال جماعية ومؤسسية ؟

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمزوجة بين التحليل الكيفي للمعطيات المجمعة من خلال المقابلة الموجهة والتحليل الكمي للبيانات التي جاءت عن طريق الإستمارة.

خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج :

- أن جو العمل الذي تحاول إدارة المؤسسة قولبته من أجل ضبط الأفراد والجماعات بحسب ما يتوافق مع الأهداف التي ترسمها، حيث يكشف عمال التنفيذ عن تشاؤمهم حيال هذا الجو، ذلك أن حالة السلم المزيف الذي يسود المؤسسة لا يؤثر على إنكفاء العامل الإنساني عن ممارسته ضغوطاته إحتجاجية ولكنه فب المقابل يدل على هذر إنساني لنظام علاقات عمل بين العامل والمؤسسة حيث تخسر هذه الأخيرة المهارات التي تتشكل خلال المدة التي يقضيها العامل في التنظيم.
- النزعة العلائقية بين المستخدمين الذين يلجؤون للحلول الفردية التي تغلق النزاع في الحدود الضيقة مع المسؤول المباشر.
- عدم التجانس بسبب المرجعية التعليمية والتكوينية بين قطبين رئيسيين.
- تسيير النزاع حيث يتم غلقه في الحدود التي تسمح بمعالجته ضمن الأطر الفردية التي ترجع الحوار والمصالحة مع المسؤول المباشر.
- أغلب المبحوثين عرفوا فترة بطالة، ويعترفون بدور انهم المهني الذي تم في أكثر من مؤسسة خصوصا لدى العاملات الإناث.

<sup>1</sup> أنور مقراني: العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة معدة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قمس علم الإجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2010-2011، (غير منشورة).

- معايير الإنتقاء التي إعتمدت لأجل توظيفهم فهي مرتبطة بالرصيد العلائقي الإجتماعي الذي يتكون من إشتراطات التكوين المهني، القرابة والولاء.
- تماثل المستخدمين بطوعية كبيرة مع ما يتطلبه التنظيم من إمطباط واحترام لقواعد العمل.
- فيما يخص الإتصال والإعلام، حيث تحسب المؤسسة الخاصة قوة نظامها الإتصالي الذي إستطاع أن يحدد قنوات تمرير رسائله لجميع المستخدمين في جميع المستويات المهنية.

### تقييم وتوظيف الدراسة:

ساهمت هذه الدراسة في ضبط مفهوم لاقات العمل بالنسبة للباحثة بسبب إختلاف التأصيل العلمي وإختلاف وجهات النظر له، كما يمكن أن نقيدها في طريقة بناء عبارات الإستمارة، كما أعطت هذه الدراسة نظرة ثاقبة حول طبيعة ونوعية علاقات العمل داخل المؤسسة.

### الدراسة الرابعة: عنوان الدراسة علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية .

من إعداد غريب منية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، أنجزت هذه الدراسة في 2006-2007، وهي دراسة ميدانية بمركب أسميدال - نابة - .

إنطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي<sup>1</sup> :

✚ ما العلاقة التي تربط علاقات العمل والتعلم الثقافي لدى العمال ؟

بحيث تفرع هذا التساؤل الرئيسي إلى عدد من التساؤلات الفرعية :

- ما هي علاقات العمل ؟
- كيف نشأت وتطورت علاقات العمل بوجه عام وفي المؤسسة الصناعية الجزائرية بوجه خاص ؟
- ما هي خصائص ومميزات علاقات العمل ؟
- ما هو النزاع أو الصراع وأهم الأطراف الفاعلة فيه ؟
- ما هي آليات وميكانيزمات حل النزاعات داخل المؤسسة الصناعية ؟
- ما هو التعلم الثقافي ؟
- ما هي عناصره ومؤشراته داخل المؤسسة ؟

<sup>1</sup> غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة معدة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الإجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، قسم علم الإجتماع والديمغرافيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، (غير منشورة).

- كيف تغير مضمون التعلم الثقافي لدى العمال في المؤسسة الصناعية ؟
  - ما هو تأثير الصراع الاجتماعي داخل المؤسسة الصناعية على علاقات العمل ومضمون التعلم الثقافي لدى العمال؟
  - كيف تطورت علاقات العمل ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال عبر مختلف مراحل التسيير الاقتصادي التي مرت بها المؤسسة الصناعية في الجزائر؟
  - ما هو موقع علاقات العمل من الإصلاحات الاقتصادية التي عاشتها المؤسسات الصناعية الجزائرية؟
  - ما هو تأثير علاقات العمل ومستوى التعلم الثقافي لدى العمال على الأهداف الاقتصادية للمؤسسات الصناعية في الجزائر؟
  - ما مدى تأثير التغيرات التكنولوجية على تطور علاقات العمل ومستوى التعلم الثقافي لدى العمال داخل المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي تتحرى فيه التحليل والتفسير، واهتمت بتشخيص الظروف والأوضاع التي كانت وراء نشأة وتطور علاقات العمل ومضامين التعلم الثقافي لدى العمال بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، ومن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات هي الاستمارة، المقابلة المقننة، الملاحظة، الوثائق والسجلات.
- توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:
- تحسن ملحوظ في علاقات العمل يصاحبه تطور في مستوى التعلم الثقافي لدى العاملين بالمؤسسة.
  - الحرية في إيصال انشغالات واقتراحات العمال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل والأخطار المهنية مما يسهل عملية الاتصال بهم.
  - قلة حدوث اضطرابات مسجلة بين أطراف علاقات العمل في فترة الشراكة مقارنة مع الفترة السابقة.
  - التصنيف الفعلي والواقعي لقانون علاقات العمل رقم (11/90) ومختلف التشريعات العمالية الأخرى.
  - ظهور ونقشي قيم معايير حديثة للتعليم الثقافي لدى العمال بالمركب لم تكن موجودة في المرحلة السابقة للشراكة أهمها ثقافة الزمن، الانضباط والصرامة، نقابة العمل، ثقافة المؤسسة، تحديد المسؤوليات والمهام.

### تقييم وتوظيف الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الجانب القانوني لعلاقات العمل أكثر من الجانب السوسيولوجي، فهي في اعتقادنا لم تمنع الدراسة زاوية وبعد سوسيولوجي، إلا أننا استطعنا الاستفادة منها في بعض عبارات الاستمارة إضافة إلى تحديد مؤشرات موضوع دراستنا.

### الدراسة الخامسة: عنوان الدراسة " علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية " .

من إعداد بن أوصيف مريم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، أنجزت هذه الدراسة في 2014-2015، وهي دراسة ميدانية بمؤسسة سونلغاز الطاهير بولاية جيجل. انطلقتا هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

✚ ما مدى تأثير علاقات العمل على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة الجزائرية؟

بحيث تفرع هذا التساؤل إلى تساؤلات فرعية كما يلي:

- ما طبيعة علاقات العمل السائدة في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي؟
- ما نوعية الاتصالات السائدة في المؤسسة وتأثيرها على الأداء الوظيفي؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي للكشف عن واقع علاقات العمل في المؤسسة ومدى تأثيرها على أداء العاملين، ومن الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات هي الاستمارة، المقابلة، الملاحظة، الوثائق والسجلات، وأساليب التحليل.

توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

- رغم الظروف المهنية والاجتماعية التي يمر بها العمال إلا أن هناك إجماعا على تطبيق مختلف اللوائح والقوانين المرتبطة بالنظام الداخلي للمؤسسة.
- قلة النزاعات الجماعية والإضرابات بسبب قوة وفعالية الفرع النقابي داخل المؤسسة الذي استطاع كسب العديد من المطالب الاجتماعية والمهنية لصالح العمال.
- رغبة أفراد مجتمع الدراسة في تغيير أماكن عملهم، وهذا ما يسمى بالدوران المهني للوظيفة، بسبب عدم تحقيقهم لرغباتهم وأهدافهم داخل المؤسسة أو تماشيا مع الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد وحبه للتغيير والانتقال.

- بيئة العمل الجيدة وتوفر ظروف عمل مريحة لها أثر كبير على دافعية الأفراد نحو عملهم وإنجاز المهام.
- إعطاء المبحوثين أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء الذي تقوم به المؤسسة بسبب المزايا والقواعد المرتبطة بعملية التقييم.
- وجود الاتصال جيد في نفس المستوى بين الفئات المهنية داخل المؤسسة.
- قصور الاتصال الهابط (الإدارة والعمال) خاصة فيما يتعلق بالقرارات المتخذة التي تقوم بها الإدارة وهذا يدل على عدم وجود ديمقراطية إدارية داخل المؤسسة.
- وجود علاقات اجتماعية غير رسمية بين فئات العمل داخل المؤسسة تمثلن في مفاهيم الصداقة والزمالة.
- تطوير المسار المهني من أجل الحصول على امتيازات من بين الأهداف التي يسعى المبحوثين إلى تحقيقها أثناء القيام بعملهم.

### تقييم وتوظيف الدراسة:

تتشارك هذه الدراسة الجارية مع الدراسة الراهنة في تناولها لموضوع علاقات العمل حيث استقدينا من هذه الدراسة في ضبط أكثر للفصل النظري المتعلق بعلاقات العمل، كما يمكن الاستفادة منها في بعض عبارات الاستمارة وأساليب التحليل التي اعتمدها الباحثة.

### خلاصة:

بعد القيام بتحديد الإطار العام للدراسة من خلال طرح الإشكالية، ومبررات اختيار الموضوع، الى جانب أهمية وأهداف الدراسة، وتحديد المفاهيم التي شملت مفهوم الدور، مفهوم العلاقات، مفهوم العمل، مفهوم المؤسسة، ومفهوم الإنتاجية، ومفهوم علاقات العمل والصراع التنظيمي الى جانب الوقوف على بعض النظريات المفسرة للموضوع الدراسة، بالإضافة الى عرض الدراسات التي تناولت موضوع علاقات العمل، ثم يأتي الجانب النظري للتعلم أكثر في الموضوع وإزالة أي غموض أو التباس المتعلق بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

## علاقات العمل ومكوناتها

تمهيد.

- 1.2 نشأة علاقات العمل.
- 2.2 العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل.
- 3.2 خصائص علاقات العمل.
- 4.2 أبعاد علاقات العمل.
- 5.2 عناصر علاقات العمل.
- 6.2 مميزات وأهداف علاقات العمل.
- 7.2 أنواع علاقات العمل.
- 8.2 إثبات علاقات العمل.
- 9.2 انحلال علاقات العمل.
- 10.2 آثار علاقات العمل.

خلاصة

### تمهيد.

يعتبر موضوع علاقات العمل موضوعا جوهريا محوريا للتحليل في نظرية المنظمة، وقد نهى الدراسة التنظيمية في بحثها الى جوانب عدة بهدف الإحاطة بالأبعاد والجوانب المكونة للموضوع، وهي العناصر، التي تجعل من موضوع علاقات العمل أكثر من مسألة تنظيمية مقتصرة على بيئة المنظمة، إنما تتراعى عواملها وآثارها في المجتمع والاقتصاد وغيرها.

### 1.2 نشأة علاقات العمل.

إن فكرة علاقة العمل أزلية، ظهرت مع ظهور الإنسان وتطورت مع نشأته وتطوره، لهذا إتخذت علاقة العمل هذه عدة أشكال وصور منذ الحضارات القديمة إلى الحضارات الحديثة، الأمر الذي أثار على قيمة العمل وتقديره ضيقاً أو إتساعاً، إحتقاراً وتقديساً، وهو ما تجدر الإشارة إليه، والبحث عنه لمعرفة مفهوم علاقة العمل عبر الحضارات المتتالية القديمة، الوسطى ثم الحديثة، لبيان مفهومها وطبيعتها في كل مرحلة.

عرفت مصر علاقة العمل في عهود الحضارات الأولى عند قيام صناعة الآجر والإسمنت والزجاج، إلى جانب صناعة النسيج، كما عرفت الحضارة البابلية هذه العلاقة عند إهتمامها بالصيد أكثر من الزراعة، كما تعتبر من الحضارات القليلة القديمة التي كانت تحدد فيها الأجور من قبل الدولة إلى جانب تحديد الأسعار، وذلك بمقتضى قوانين الملك حمورابي. أما في الحضارة الفينيقية التي يعود تاريخها إلى القرن 28 قبل الميلاد، فقد نشط أهلها في الصناعة والتجارة الخارجية وإشتهروا بصناعة الزجاج والمعادن والأسلحة ... أما اليهود فيعتبرون من الشعوب الأكثر إقبالا على العمل، حيث عملوا في النشاط الفلاحي بتربية المواشي وزراعة الكروم والزيتون، كما كانت العلاقات الإجتماعية عندهم تقوم على ثلاث ركائز أساسية هي : الملكية، الأسرة، الدين.<sup>1</sup>

أما الحضارة الرومانية فقد عرفت إزدهارا إقتصاديا وماديا، حيث كان العمل ينجز من طرف العبيد، ويستبعد كل علاقة مهنية مع الأسياد، وقد إشتهر أشراف الرومان بحب العمل الفلاحي وإحتقار الأعمال اليدوية الأخرى، فكانوا يقضون أغلب أوقاتهم في أراضيهم، أما الصناعة فقد نشأت في البيوت وهي بالأساس موجهة للإستهلاك العائلي، وتوسعت فيما بعد كي تشمل الصناعات المنجمية، الخشب، الأثاث، الأسلحة، ... ولم تتل التجارة ما نالته الصناعة، إذ كانوا يعتبرونها عمل شريف تهدف إلى الثراء بأرخص الأثمان والبيع بأرفعها.

<sup>1</sup> رشيد واضح: علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2002، ص 10 ص 12.

في المقابل يلاحظ حلول نظرة جديدة نحو العمل جاءت بها الديانات المسيحية تقوم على خلق ضوابط تحكم العمل وتنظم علاقاته، مثلما بينه القس " Saint Paul " عندما قال بصدأ إجبارية العمل " إن الذي لا يعمل لا يأكل " .

وبصفة عامة فإن مفهوم علاقات العمل في بعض الحضارات القديمة لم يكن واضحاً ولا مقدرًا مق تقديره، رغم قيام الحضارات على العمل، إذ لم تعرف قيمة العمل إلا بمجيء الديانات السماوية.<sup>1</sup>

أما في الحضارة الإسلامية فقد ورد مصطلح العمل، وما يدل على علاقاته ومعناه في حوالي ثلاث وستين آية قرآنية، إقترن فيها العمل بالإيمان، إذ يقصد بلفظة العمل عمل الدنيا والدين معاً. فالعمل الدنيوي دون إيمان يعتبر جموداً وهروباً، فلم يكتف القرآن الكريم بالحث على العمل والسعي الدائب لإكتساب القوت بمختلف الطرق المشروعة، بل جعل من العمل درجات من حيث الجزاء في إتقانه والإخلاص فيه.

أما في السنة النبوية، فقد إحتل العمل مكانة هامة في أعمال وأقوال الرسول " صلعم "، فقد أشادت بالعمل وحثت عليه مبشرة القائمين به جزاء عند الله، كما سارت جمهرة الأنظمة والعلماء على نفس المنهج مشجعة بذلك على العمل والنشاط.<sup>2</sup>

لقد عرفت القرون الوسطى نظام الإقطاع، يملك فيه الأسياد مساحات زراعية واسعة يستغلون فيها الرقيق أو الأفتان، حيث يقيم هؤلاء في هذه الأرض ولا يغادرونها إلا بموافقة السيد، إذ كان من أهم واجباتهم أثناء إستغلال الأراضي دفع مجموعة من الضرائب والإيجارات للدولة، وبعضها للسيد المالك، وما يلاحظ على هذا النظام أنه كان يقوم على الولاء المتبادل بين السيد والعبد، فيدافعون عنه كلما تعرضوا لإعتداء خارجي، ويحميهم من جهته ويمنح لهم نوعاً من الحرية في ممارسة بعض النشاطات الخاصة بهم، ويتكون المدن وإزدهارها أخذ نظام الطوائف المهنية أو الحرفية ( حيث تعني هذه الأخيرة منظمة عمالية تمارس حرفة معينة كحرفة التجارة والحدادة والغزل والحياكة والصناعة، ... إلخ وممارسة

<sup>1</sup> نفس المرجع:ص 13.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 20.

الحرفة تحت إشراف ورقابة الطائفة ( وقادتها ) مكانة هامة في النظام الصناعي البدائي والحرفي في ذلك الوقت.

إن للطائفة الحرفية هدفين أساسيين أولهما تريد تحقيق المساواة بين أسياد ومعلمي الحرفة الواحدة، كما إهتمت بتنظيم أساليب وضع الإنتاج كتحديد مواصفات الأدوات المستخدمة في الإنتاج وعدد الصناع والصبيان الذين يمارسون الحرفة وعدد ساعات العمل ومستويات الأجور، والهدف الثاني يتجسد في محافظتها على وضعها الإقتصادي في المجتمع، وتحقيقا لهذا الهدف فرض عليها إتخاذ بعض الإجراءات المهمة التي من شأنها أن تقلل كمية الإنتاج، كإعطاء العامل الواحد حق إنتاج السلعة بأكملها وعدم التخصص في عملية إنتاجية واحدة.

إن الصانع في نظام الطائفة الحرفية وعدم التخصص لم يكن جزءا من العملية الإنتاجية المتخصصة التي يلمسها المرء في نظام المصنع الحديث، فالعلاقات الإجتماعية للعمل في هذا النظام لا تعتمد على العملية الإنتاجية بقدر ما تعتمد على تركيب وقيم المنظمة الحرفية، ذلك أن سمعة ومنزلة الحرفة تتحددان بطبيعة نوعية العمل المنجز وبمدى الإلتزام بقوانين ونظم الحرفة وبالمركز الوظيفي الذي يحتله الصانع في المنظمة الحرفية، إضافة إلى أن أنماط علاقات العمل كعلاقة السلطة بالصانع تعتمد بصورة مباشرة على البناء الإجتماعي الرسمي للطائفة الحرفية.<sup>1</sup>

بدأ نظام الطوائف الحرفية بالإنحلال منذ بداية القرن 16م، حيث أخذ نظام المصنع يحل تدريجيا محل نظام الطوائف الحرفية، ويعود الإنحلال إلى عدة عوامل :

أ. كثرة العوائق التي وضعها المعلمون أمام الصناع ليحولوا دون تدرجهم ليصبحوا معلمين، مما أدى إلى تدمير هؤلاء الصناع ووقوفهم ضد المعلمين، فقد أدى هذا الصراع بينهم إلى تدخل سلطات المدن في شؤون الطائفة مما أضعفها وأفقدتها لبعض صلاحيتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> إحسان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005، ص 51.

<sup>2</sup> محمد عبد المولى الدقسي: علم الإجتماع الصناعي، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005، ص

- ب. كثرة الصراع وحدته بين الطوائف الحرفية مع غيرها من الجماعات الصناعية الأخرى، كالصناع الذين لا ينتمون إلى الطوائف الحرفية، والصناع الريفيين وغيرهم من الصناع، وقد تمكنت هذه الفئات من التأثير على الدولة للتدخل في شؤون الطوائف.
- ج. كثرة الصراعات بين الطوائف الحرفية أنفسهم، حيث أخذوا يشغلون صناعات لا ينتمون إلى الطائفة، وذلك من أجل زيادة ثروتهم، فأخذت تبرز فئة من المعلمين الأثرياء أخذوا يسيطرون على الطائفة مما أدى إلى قيام منازعات بينهم، خاصة أن الأثرياء منهم لم يكن يهتمون بتحسين الإنتاج، مما أفقد الطائفة دعامة مهمة في استقرار النظام الطائفي.
- د. قيام بعض الحرفيين بالعمل في التجارة بدلا من الصناعة نظرا لوفرة الأموال لديهم، وعدم رغبتهم في العمل اليدوي لما فيه من تعب ومشقة.<sup>1</sup>

وظل الأمر على هذه الحال إلى نهاية القرن 18م، وقيام الثورة الفرنسية سنة 1789، هذه الثورة التي أتت بمفهوم علاقات العمل، يرتبط فيها العمل بالفلسفة والمبادئ التي قامت عليها الثورة، والتي تركز أساسا على مبدأ سلطان الإرادة وحرية التصرفات القانونية والتعاقدية في إبرام هذه العلاقات، غير أن هذه المبادئ التي أقرتها لاسيما حرية الإنسان وحرية العمل التي تضمنها القانون المسمى بـ " Loi d'allande " المؤرخ في : 02 و 17 مارس 1791 الذي ينص على أنه " يحق فيه لكل شخص وبكل حرية أن يمارس أي عمل أو أية مهنة يريدتها ... ". عرفت تدهورا في الأوضاع لأن هذه الطائفة في التمتع بهذه الحرية تتعارض مع وجود التجمعات المهنية، وبصدور " La chappelier " المؤرخ في : 14 و 17 جوان 1971 ضيقت النطاق على العمال والمستخدمين وإنشاء علاقة عمل فردية وبشروط معقولة، وهو الأمر الذي نادى به الإقتصاديون الغربيون في قوانينهم فيما بعد، خاصة آدم سميث في مؤلفه " ثروة الأمم " ومبدأ " دعه يعمل دعه يمر "، هذا المبدأ الذي قيد من سلطة القانون في تنظيم علاقات الأفراد والأشخاص المعنوية ولا يدع مجالاً لتدخل القاضي إلا في المنازعة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رشيد واضح: مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 17.

### 2.2 العوامل المساعدة على تطور علاقات العمل.

إن التطور الذي شهده النظام الإقتصادي والإجتماعي في شتى مجالاته والعمليات المصاحبة لهذا التطور وتشابكها أدى إلى ضرورة البحث والتفكير لإيجاد الحلول لمسايرة هذا التطور ومحاولة وضع ضوابط تساعد كل الأطراف، لأن الإفراط في إعتقاد مبدأ سلطان وقوة الإدارة وحرصها على إبرام علاقات العمل أدى إلى إجحاف كبير وهدر لحقوق العمال مما زاد في سوء أحوالهم المادية والإجتماعية، ودفعهم للدخول في صراع مرير مع أصحاب العمل من أجل الدفاع عن حقوقهم وتحسين أوضاعهم، وهذه الأسباب كانت بمثابة الدافع المباشر لتدخل الدولة لتنظيم العلاقات بين العمال وأصحاب العمل من جهة، والعمل على صيانة الحقوق المكتسبة والبحث عن إعادة نوع من التوازن الإقتصادي من جهة أخرى أي العمل على التخفيف من حدة الصراع من أجل تحقيق أهداف كل الأطراف.

#### (1) العوامل السياسية والإقتصادية :

إن تدخل الدولة في وضع قواعد قانونية في مختلف المجالات التي تتناولها علاقات العمل كان له الأثر الحسن في الطبقة العمالية، خاصة إن تمكنت هذه الأخيرة من أن تصبح قوة مؤثرة في الأحداث، وفي صنع السياسة العامة والإجتماعية في مجال التوظيف وقطاع الشغل، حيث أصبحت هذه التجمعات العمالية بدورها تشارك بصفة مباشرة في صنع القوانين لتحقيق مطالبها.

هذا ولم يكن تدخل الدولة فقط من أجل رفع الظلم الذي كان يمارسه أصحاب العمل على الطبقة العمالية، بل هناك عوامل أخرى تتمثل في تخوف الحكومات من زحف الطبقات العمالية نحو السلطة لا سيما بعد أن بدأت هذه الأخيرة في تنظيم نفسها وتنسيق جهودها ومنهج عملها. لقد سارعت الحكومات والأحزاب الحاكمة لحماية نفسها وذلك بوضع قواعد قانونية وتنظيمية أملا في إعادة التوازن بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج وتلك المالكة لقوة العمل، بهدف منح هذه الأخيرة بعض الحقوق، وهو ما يفسر الطابع الإلزامي لبعض الإجراءات التي أقرتها النصوص القانونية مثل : حماية الأجور، توفير الأمن والوقاية في أماكن العمل، ... إلخ.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أونيس عبد المجيد أونيس: إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي)، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 402 ص 403.

### أ. إتجاه الدولة نحو التوجيه والتخطيط الإقتصادي :

اتجهت الدولة نحو التخطيط الإقتصادي وتأميم بعض المؤسسات الصناعية الكبرى التي تحتوي على أكثر عدد من اليد العاملة، وهو ما أدى إلى تحولها من دور الحكم الذي يسهر على تطبيق القانون والتدخل عند حدوث النزاعات بين العمال وأصحاب العمل، الأمر الذي أدى إلى تحول الكثير من علاقات العمل من الطابع التعاقدى إلى الطابع القانوني والتنظيمي.

### ب. تخوف النظم الرأسمالية من تأثير المد الاشتراكي :

هذه الأفكار الاشتراكية التي بدأت تعرف انتشار واسع بعد نجاح الثورة البلشفية 1917، وإعتماد المناهج الاشتراكية في التنظيم الإقتصادي كالتخطيط واشتراك العمال بصفة مباشرة في إدارة واستغلال وسائل الإنتاج، ومنحهم صلاحيات واسعة جعلتهم المسيرين والمستفيدين من مختلف الممتلكات الموضوعة تحت تصرفهم.

ومن هذا يظهر أن تدخل الدولة في تنظيم علاقات العمل قد تحكمت فيه عدة عوامل سياسية وإقتصادية مباشرة، مما جعل أحكام قانون العمل والعلاقات المتمخضة عنها تتطور بسرعة كبيرة من بلد إلى آخر نظرا للتأثيرات المتفاوتة في كل دولة، ونظرا لمدى إهتمام كل دولة بالطبقة العمالية من مختلف الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والمهنية.

### (2) العوامل الإجتماعية والمهنية :

لقد لعبت الطبقة العمالية دورا هاما في تطوير قوانين العمل منذ البداية، بحيث كان للضغوط التي مارسوها على أصحاب العمل والدولة عبر مختلف المراحل عن طريق الإضرابات وغيرها كان لها أثر مباشر على تدخل الدولة لوضع هذه القوانين حيث تحولت مطالب العمال بصورة مستمرة من المطالب التقليدية إلى المطالب الإجتماعية الحديثة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 404 ص 405.

### أ. المطالب الأساسية التقليدية :

فيما يتعلق بهذه المطالب فقد إنحصرت في بادئ الأمر بصفة خاصة في:

- حماية الأجر والمحافظة على القدرة الشرائية والعمل على تجسيدها بإستمرار.
- ضمان إستمرار الدخل بنفس المستوى في حالة تخفيض مدى العمل أو المرحلة الأولى لفقد منصب العمل.
- حماية العمال عن طريق الرقابة ضد التسريح الفردي أو الجماعي التعسفي، وضد الفسخ الإفرادي لعقود العمل.
- العمل على تحسين ظروف العمل سواء من حيث مدة العمل اليومية أو إيجاد تنظيمات عملية لصالح العمال مثل العمل التناوبي، وتقسيم العمل، وتوفير النقل والسكن والترقية المهنية والمادية، ... إلخ.

هذه المطالب شكلت أرضية الإنطلاق نحو مطالب أكثر تطورا وحساسية تتمثل على وجه الخصوص في المطالبة بتحسين ظروف العمل في شتى المجالات وضرورة وضع مخططات واضحة في مجال التشغيل والتكوين، والعمل المتواصل لخلق مناصب لا سيما في المناطق التي تعاني ضعف التشغيل وإنتشار البطالة.

### ب. المطالب الإجتماعية الحديثة :

لقد إنتقلت مطالب العمال مع مرور الزمن إلى المطالبة بالمشاركة في التسيير ووضع القرار على مستوى المؤسسة التي يعملون بها بغض النظر عن طبيعتها القانونية، وذلك عن طريق إعتماد أساليب تسيير تمكن العمال من المشاركة الفعلية، كأسلوب التسيير الذاتين هذا المطالب لم يبق محصورا في المؤسسة المستخدمة فقط، بل تجاوز ذلك إلى المؤسسات العليا للدولة، بل وحتى على المستوى الدولي حيث أصبح العمال يطالبون بأحسن تقسيم للعمل لا سيما بعد بروز ما يعرف بالشركات المتعددة الجنسيات، وهذا كله من أجل إرساء علاقات عمل ذات طابع إنساني محركة لمعنويات العامل من أج

تحسين أدائه، الأمر الذي نتج عنه حتمية الإعراف بالحق في التكوين المستمر للعامل في مختلف التخصصات وفي مختلف الدول.<sup>1</sup>

وهنا نرى أن المطالب السابقة وغيرها تميزت بطابع التحرك الجماعي للعمال، حيث ثبت لهم أن المواجهة الفردية لا يمكن أن تحقق لهم أهدافهم ولا تخدم مصالحهم. فهذه التحركات كان لها تأثير مباشر على قواعد قانون وعلاقات العمل القائمة بينهم وبين الإدارة المستخدمة لهم في المؤسسة، لتتحول فيما بعد إلى نصوص قانونية وتنظيمية وتتطور مع التطور السياسي الإقتصادي لمستوى ظروف العمال أو بمكانتهم في النسيج الإجتماعي والإقتصادي.<sup>2</sup>

### (3) العوامل الفقهية والدولية :

لقد بينت آراء الفقهاء والخبراء والدارسين في مجال علاقات العمل ومساوئ النظم القانونية التي تحكم هذه الأخيرة، ودرجة تكافؤ الحقوق والإلتزامات بين كل من العمال وأصحاب العمل، وذلك من أجل أن تعطي دفعا جديدا لتطور تنظيم علاقات المل بتصحيح هذه الأوضاع وتقديم الحلول المناسبة لها، إذ كان لدور المنظمات الدولية المختصة كمنظمة العمل الدولية أثر كبير في تطوير وتوسيع دائرة تنظيم علاقات العمل عن طريق التوصيات والإتفاقيات الدولية قصد تقنين بعض الجوانب المهنية وفرض إحترامها على الدول المشاركة فيها بعد تصديقها على هذه المعاهدات، إلى جانب حسن إستغلال الدراسات والأبحاث التي تعدها هذه المنظمات في معالجة وتنظيم القضايا المطروحة وبالتالي المساهمة في توحيد القوانين والنظم المعمول بها في مجال تنظيم علاقات العمل.<sup>3</sup>

وعليه يتضح أن التطور المستمر لقانون العمل، لم يأتي نتيجة عامل واحد، بل كان نتيجة لعدة عوامل مختلفة الأهداف والأبعاد إجتمعت من أجل صياغة قانون عمل حديث يراعي العلاقات الإنسانية قبل أي إعتبار ويستجيب لمتطلبات الحياة الإجتماعية، الإقتصادية والسياسية المعاصرة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 406.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 408.

<sup>3</sup> رشيد واضح: مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>4</sup> أونيس عبد المجيد أونيس: مرجع سبق ذكره، ص 409.

### 3.2 خصائص علاقات العمل.

إن أهم ما يميز علاقة العمل عن غيرها من العلاقات الأخرى، وتبعاً للتغيرات والتحولات التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية ما يلي :

- علاقات إنسانية إجتماعية، لأن لها قواعد معينة من قبل الدولة بصفقتها الإجتماعية، ولأنها تربط بين العمال وأرباب العمل في مجال النشاط الاقتصادي والمهني.
- علاقات جماعية في تكوينها وتطبيقها لأنها تتكون بإرادة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية، وتهدف إلى تنظيم روابطهم وشؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والإتفاقية الجماعية، كما يتفق فقهاء قانون العمل على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطربة صبغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل والعمال لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب، بل تخضع أيضاً لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية، ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى، وما تسفر عنه هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة وحل ما يثور بشأنها من خلافات عن طريق التوفيق والتحكيم، أو عن طريق إستخدام النقابات لحق الإضراب.<sup>1</sup>
- علاقات إقتصادية تقوم بالتنظيم والإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية والإقتصادية.
- علاقات لها مردود فردي وجماعي لأنها تحقق الإستقرار في مجال العمل، مما تكون له آثار إيجابية على الإنتاج كما ونوعاً.

وإنطلاقاً من تعريف المشرع الجزائري لقانون العمل "بأنه مجموعة القواعد القانونية التي تنظم أحكام عقد العمل، هذا الأمر يقودنا إلى تعريف عقد العمل بأنه ذلك العقد الذي يتعهد بمقتضاه عامل بأن يشتغل تحت إدارة صاحب العمل وإشرافه مقابل أجر.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد حسن البرعي: علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976، ص 01.

<sup>2</sup> إبراهيم زكي أخنوخ: شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982، ص 03.

إن علاقة العمل المرتبطة بقانون علاقات العمل تركز على خاصيتين هما :

### أ. التبعية :

إن قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات الناشئة عن العمل الذي يقوم به شخص لحساب غيره وتحت إدارة وإشراف هذا الغير، ويشترط أن يكون العامل خاضعا في عمله لإدارة صاحب العمل، ويعبر عنه بقيام رابطة التبعية بين العامل ورب العمل حتى يمكن توافر معنى علاقة العمل.

إذن فالمقصود بالعمل التابع هو ذلك العمل الذي يتم تحت إشراف وتوجيه ورقابة من يتم لحسابه العمل، بحيث يكون العامل في أداءه لعمله في مركز التابع لصاحب العمل، إلا أنه يشترط لخضوع العمل التابع للقانون علاقات العمل أن يكون مأجورا، بحيث إذا كان تبرعا (غير مأجورا فإنه يخضع للقواعد العامة في العقد والإلتزام الواردة في القانون المدني).<sup>1</sup>

### ب. الأجر:

قانون العمل لا يحكم سوى العلاقات التي تنشأ عن عمل إنسان يقوم به مقابل أجر، وعلى ذلك فإن العمل الذي يتم بدون مقابل من القائم به أو على سبيل التبرع، لا يدخل في إطار العلاقات التي يحكمها قانون العمل ولو كان الإلتزام قانوني، ومتى توافر المقابل إعتبرت العلاقة " علاقة عمل " مهما كانت صورته نقدية أو عينية، وفي تحديد مدلول المقابل لا ينظر إلى رب العمل بل إلى العامل، فالجمعيات الخيرية التي لا تسعى إلى الربح يخضع العاملون فيها لقانون العمل لأن المقابل يشترط فقط بالنسبة للعامل وليس لرب العمل.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> همام محمد محمود زهران: قانون العمل - عقد العمل الفردي -، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 12.

<sup>2</sup> إبراهيم زكي أخنوخ: مرجع سبق ذكره، ص 12.

### 4.2 أبعاد علاقات العمل.

من منظور السوسيولوجي علاقة العمل كائن إجتماعي متعدد الأبعاد نمط علائقي رسمي شكلي، وفي ذات الوقت ذات طابع سوسيو-تنظيمي ناتج عن توافر ثلاث أبعاد أساسية في الموقف التفاعلي بين العامل من ناحية وصاحب العمل من ناحية أخرى، تتمثل تلك الأبعاد فيما يلي :

#### (1) البعد التنظيمي أو المؤسسي :

هو البعد الذي يعبر عن المجال المكاني أو موقع العمل، الذي في ثناياه يتجسد فيه المواقف التفاعلية التنظيمية بين طرفي علاقة العمل وردود أفعالهم التنظيمية والموجهة بجملة من القيم التنظيمية المعتمدة، إضافة إلى أنواع النشاط الممارس المرتبط بالمستوى التنظيمي داخل المؤسسة، الذي ينتمي له العامل موضحا نمط محدد من الممارسة التنظيمية المطلوبة منه والمحددة الملامح العريضة في علاقة العمل، كما تحدد حجم السلطة التنظيمية المسموح بها تنظيميا لأداء العمل المكلف بها بالكفاءة المطلوبة منه، من جهة، ومن جهة أخرى مرتبطة بالمستوى التنظيمي.

#### (2) البعد التفاعلي :

يدل هذا البعد على صفة الإتفاق الناشئة " بموجب عقد مكتوب أو غير مكتوب " بين طرفي علاقة العمل وبالتالي يضيف هذا البعد الصفة الرسمية الشكلية على العلاقة وبناء عليه فالعلاقة تأخذ الصفة التعاقدية الإتفاقية، مما يجعل علاقة العمل تأخذ المسار القانوني، وفي المقابل اسلخ نفسها من الجانب الإنساني والعاطفي الوجداني أثناء الممارسة الأدائية لمهام العمل، وبذلك يصبح هذا الأخير قابل للتقييم، وبالتالي تقدير المكافئة أو العقاب في حالة تحيد أحد طرفي علاقة العمل عن نمط الممارسة المحددة في عقد العمل، تزيد الصيغة التعاقدية من إلزام الطرفين من الإلتزام بالعقد وبنوده.

#### (3) بعد التراضي :

يكشف هذا البعد في علاقات العمل عن ضرورة وجود التراضي في عقد العمل الذي يضمن التفاني في العمل والسعي في إتقان أداءه، ومن ثمة في إنشاء علاقة العمل، وعن أهمية أو ضرورة قناعة العامل بالعمل المكلف به والأجر المتقاضى في المقابل، بغرض خلق حقل عريض من الثقة عن طرفي

العلاقة حيال بعضهم البعض، وبالتالي سد فرص تسرب إستشعار أحد طرفي العلاقة، في الغالب يكون العامل بالإستغلال وميل القانون لكفة الطرف المتعاقد معه، وبذلك يتمكن عقد العمل، ومن ثمة علاقة العمل من تحقيق درجة عالية من الإلتزام لبند العقد الصارمة وبالتالي يتجسد التراضي بين العامل وصاحب العمل.<sup>1</sup>

### 5.2 عناصر علاقات العمل.

بناء على تفاعل الأبعاد السالفة الطرح والمتغلغلة في كينونة علاقة العمل، فإن العناصر المستقاة من وجود هذه العلاقة وتميزها عن بقية العلاقات الإجتماعية، وهي عناصر لا يمكن فصلها عن بعضها البعض. إذ أن عنصر العمل يعتبر موضوع إلتزام العامل، والأجر يعتبر يعتبر محل إلتزام صاحب العمل، مدة العقد تعتبر عمر علاقة العمل، أما العنصر الأخير فيمثل التبعية أو الإشراف على مسار علاقة العمل، ولأنه هذه العناصر لها دورها الكبير في كينونة علاقة العمل سوف يتم التعرض لها بدرجة من التحليل السوسولوجي المفصل :

#### (1) عنصر العمل :

يعبر العمل عن موضوع عقد العمل بين العامل وصاحب العمل والسبب الذي يدعو ويدفع الطرفين إلى المواظبة على الإستمرار، حيث عرف العمل في أوساط المختصين بأنه " مجموعة من الأنشطة ذات أهداف محددة، يؤديها الفرد بواسطة عقله وجسده في وجود مجموعة من الأدوات والآلات، وينفذها على المادة، ويقتضي الأمر خلق علاقات إجتماعية بين العامل وصاحب العمل، وعليه فإن التجسيد الفعلي للعمل يستدعي الضرورة توافر شروط أولها الأداء الشخصي للعمل، الذي يعني به قيام الشخص المتعاقد ذاته بالعمل المكلف به دون أن ينوب عنه أحد مقرب أو غير ذلك في ظرف كان، أما الثاني فيتمثل في ممارسة حقيقية لا يشوبها وهم أو تخيل، أما آخر شرط هو أداء العمل وفق تعليمات المتعاقد عليها م صاحب العمل وأوامره، والذي يشير به إلى قيام الفرد المتعاقد دون تعديل عفوي أو مقصود من العمال حتى وإن كان الموقف التنظيمي والمهني يستدعي ذلك.

<sup>1</sup> مليكة عرعور: سوسولوجيا علاقات العمل، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014، ص 22 ص

يمكن القول أن العامل بالمؤسسة المستخدمة له ليس حرا في العمل أداء ووجودا من نواحي ثلاث أولها القانونية، الثانية تنظيمية والمعطى الثالث هو تقني، ومع ذلك فالعامل مسؤولا عن كل الأخطاء الممكن حدوثها في مسار الأداء الفعلي للعمل سواء كان الخطأ عن قصد أو دونه، وفي المقابل يكون صاحب العمل مسؤولا على توفير وسائل أداء العمل وتقديم الأجر في الموعد المحدد دون تأجيل.

### (2) عنصر الأجر (الراتب) :

يعتبر مفهوم الأجر أحد المعطيات الاقتصادية، لذا فقد إعتبره المختصين في مجال العمل معيار يتحكم بدرجة كبيرة في كفاءة أداء العمل، من منطلق أنه تلك " القيمة المالية التي يلتزم صاحب العمل بدفعها مقابل الجهد أو العمل الذي يقدمه " تبعا لشروط التعاقد، وعليه عادة ما يعتبر الأجر المبلغ المتفق عليه في العقد المبرم مع صاحب العمل، لكن دلالة الأجر التأثيرية على العامل وكل سلوكياته أعتبر مؤشرا له دلالاته النفسية والاجتماعية التي أقر بها علماء الاجتماع والنفس وعلماء النفس الاجتماعي بالحسبان، لما له من أثر في دافعية العامل ورضاه، وعليه فقد إعتبر العامل الأجر ( الراتب ) معيار دافعي قوي بالدرجة الأولى في تحريك العامل للبحث عن عمل، كما إعتبر الأجر أيضا سبب يدفع صاحب العمل للإلتزام ويجمعه مع العامل في مواقف تفاعلية قد تتصف بالحدة خاصة عندما يطالب الأول برفعه ويعمل الثاني على تدنيه، وهنا ينشأ التدافع بين الطبقتين العاملة وأرباب العمل، مما يستدعي الوضع إلى تدخل الدولة كطرفي حيادي وصي على تطبيق قانون تشريع العمل.

إن المتعارف عليه بين أوساط العمال هو أنه يأخذ الأجر أشكالا عديدة أولها المبلغ المالي ويكون في أغلب الأحوال الإعتيادية الذي يتقاضاه يوميا أو أسبوعيا أو شهريا أو سنويا لكن هناك حالات قد يكون كله أو بعضه في صورة مزايا عينية كالسكن، الغذاء، الملابس والأكل، في حالة الأجير بلقمة العيش وقد كانت سائدة في أزمنة قديمة، كما يأخذ الأجر شكل ملحقات وما يلحق به من مزايا مادية مرتبطة به كالمنح التي تتبع الأجر الشهري في كل شهر، كل سنة أو كل مناسبة دينية، وطنية أو عالمية في السنة، وبالتالي فإن الأجر المتقاضى من طرف العامل يتكون من شطرين أساسيين، الشطر الأول ذا الصفة الثابتة، يعرف هذا الشطر بالأجر القاعدي للعمل الذي يتقاضاه العامل وفقا للتوظيف الوظيفي المعمول به بالمؤسسات الاقتصادية الموجودة في مختلف دول العالم الحديث تختلف عن بعضها البعض وتأثيرها الاقتصادي في البلد من حيث تبنيتها لفاعليها تبعا لشروط الإلتزام التي تضعها تلك المؤسسات بمعنى

أنها تختلف في بناءها وطبيعة نشاطها وهم محدد بالمنصب المالي وبالشهادة العلمية التي يتطلبها المنصب ذاته، أما الشطر الثاني المتغير يعرف أيضا بالتعويضات وهو الجزء الخاضع للتغير في مقابل التغير الذي يطرأ على الإنتاج، الأرباح، كذلك أقدمية العامل وكذا تغير الظروف الإجتماعية للعامل، وعادة ما يعتبر هذا الجزء بمثابة حوافز مالية وتعويضات.

### (3) عنصر الزمن (مدة العمل) :

عموما يشير عنصر الزمن في عقد العمل إلى تلك المدة الزمنية التي تضع العامل فيها نشاطه، جهده وخبرته في خدمة ومصلحة صاحب العمل من خلال العمل المؤدي والمحدد في عقد العمل، ووفق ما لدى العامل من خبرات ومعارف التي كونها في مراحل عمرية سابقة، عديدة، طويلة ومختلفة، والمهم توظيفها دون تردد أو إختزال أو توفير أثناء قيامه بالعمل ، إذ يقوم صاحب العمل بتوجيهها إلى منصب عمل معين من المفروض أنها تتناسب ومتطلبات ذلك المنصب، لأن القضية هنا متعلقة بمصلحة العامل بالدرجة الأولى ومت تمة بمصلحة صاحب العمل، ذلك أن الأجر المتقاضى مقابل قابل للزيادة والنقصان تبعاً للجهد المبذول الذي ينعكس على درجة الأداء، إضافة إلى المهارات والمعارف المكتسبة قبل العمل أو بعد، أما فيما يتعلق بمصلحة صاحب العمل، فإنها تكمن في تقليل الخطأ وتحسين العمل ... إلخ.

ومن هنا فإن لصاحب العمل الحق القانوني في بلورة الكيفية والأساليب التي يجب أن يؤدي بها العمل، والتي قد تحقق الربح الممكن للمؤسسة، التي عادة تكون غير محددة كقاعدة عامة غير أنه يمكن بصفة إستثنائية تعيين مستخدمين مؤقتين للعمل خلال مدة محددة عند الحاجة الإقتصادية كالحاجة التسييرية والتنظيمية كقلة اليد العاملة في المؤسسة، كذلك عند الضرورة الإجتماعية في حالة إرتفاع مدل البطالة في المجتمع.<sup>1</sup>

### (4) عنصر التبعية (الإشراف) :

من الناحية التنظيمية المؤسسة بها عدد من العمليات التنظيمية كالتخطيط، الرقابة والإشراف ... إلخ، لكن إحداها وهي الأساسية والمتمثلة في التبعية أو الإشراف، إعتبرت عنصراً أساسياً في نشوء علاقة العمل، هذه الأخيرة التي تعرف حسب العالم " جورج دهاليسي " بأنها " إختيار الشخص الصالح للوظيفة

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 24 ص 26.

إثارة إهتمام كل فرد في عمله، تعليميه كيفية أداءه، قياس أداءه وتقدير كفايته للإطمئنان إلى وجود الطاقم العملي الكفاء بالمؤسسة، كما تطمئن على العامل في حد ذاته أثناء تواجده في مواقع العمل وفي فترات قيامه بنشاطه الوظيفي أو المهني وذلك وفق ما حدده قانون المل العام للعمل بالتنسيق مع التنظيم الداخلي الخاص بالمؤسسة مكان العمل، وعليه فإن صاحب العمل أو الهيئة المستخدمة مكلفة بممارسة تلك العمليات بموجب إلزامية قانون تشريع العمل الذي صاغ عقد العمل، وهنا يكون الخضوع الكامل لها من طرف العامل، وعليه فإن عنصر التبعية أو الإشراف يضمن لصاحب العمل قدرة التحكم بالشطر المتغير من عنصر الأجر بالإرتفاع أو الإنخفاض، وبالتالي يأخذ عنصر التبعية ( الإشراف ) ثلاث صيغ بغرض منع سيطرة القوي أي رب العمل في علاقة العمل على القطب الضعيف أي العامل، وبالتالي تحقيق اتزان علاقة العمل من الناحية التأثيرية بوجود ثلاث أقطاب أو ركائز أساسية تستند عليها العلاقة تتمثل في :

### أ. الصيغة القانونية التنظيمية :

هي الصيغة التعاقدية التي تستوجب من العامل بذل كل ما لديه من طاقة فكرية ومعرفية وكذلك عضلية في المواقف المهنية للقيام بما هو موكل به من طرف رب العمل مروراً بعقد العمل، ومن ثمة توظيف كل المهارات والكفاءات في أداء العمل المنوط به والمحافظة عليه، وكذلك المواظبة على العمل والإلتزام بتعليمات صاحب العمل، وفي ذلك الوقت تمكن هذه الأخيرة من تقدير نوع وحجم العمالة الواجب إنضمامها للمؤسسة وتقييم العامل فيها دون تحيد عن المعايير والطرق النظامية في ذلك بغرض الحفاظ على إستمرار المؤسسة وتوازنها وتحقيق أهدافها.

### ب. الصيغة الفنية التنفيذية :

وجدت هذه الصيغة بغرض تحديد أطر وكيفيات قيام العامل بالعمل من خلال فرض كيفية أدائية معينة للعامل المناسبة لطبيعة العمل والأساليب والطرائق الحديثة المرتبطة بالتكنولوجيا المتطورة لوسائل العمل التي تحقق الربح المرجو للمؤسسة أو المنظمة والمنتظر من رب العمل، وما تستدعيه فلسفة التخصص في العمل كذلك، إضافة إلى ضرورة التدريب والتأهيل وتوقيته وطرائقه، وتبعاً لتلك المتطلبات التنظيمية لسير العمل وجدت أساليب وتقنيات محددة يلجأ إليها العامل لتنفيذ العمل.

### ج. الصيغة الاقتصادية :

تعد علاقة العمل جوهر البناء الإقتصادي في الدولة، فهي تحقق توازن المنظمات الإقتصادية من خلال تحقيق توازن المصالح والأهداف والوسائل بين العامل وصاحب العمل في ذات الوقت، إذ يترتب عن الصيغة الإقتصادية المكسب المادي للعامل بالدرجة الأولى، الذي بدوره دفعه للبحث عن عمل، ويتحقق له القدر الإكتفاء الذاتي له يمنه عنه العوز ومن ثمة إشباع حاجاته الأساسية وكذا الكمالية، أما بالنسبة لصاحب العمل فإنها تضمن له تحسين العمل وتطوير أداء العامل وبالتالي رفع رأسماله وتوسيع نشاطه.<sup>1</sup>

### 6.2 مميزات وأهداف علاقات العمل.

من البديهي أن يتكون المنتج الإجتماعي من تفاعل العديد من العناصر المختلفة التركيبية والنوع، بحيث تكون خصائص المركب ليست كمثيلاتها في أي مركب إجتماعي آخر، وعليه فإن إعتبار علاقة العمل مركب إجتماعي فريد ناتج عن تفاعل عنصر العمل، الأجر، الزمن وأخيرا عنصر التبعية أو الإشراف يمنحها تميزا واضحا عن بقية أنماط العلاقات الإجتماعية الأخرى كالعلاقة التنظيمية، العلاقة السرية، علاقة المصاهرة، ... إلخ، إذ يرجع ذلك التميز إلى ميزتين أساسيتين ومرتبطين في الوجود والتأثير كذلك هما :

#### أ. التنظيم القانوني للعلاقة :

تنبث هذه لعلاقات العمل عادة من وجود قواعد وتشريعات للعمل تتضمن تحديدا تفصيليا وشاملا بجملة النشاطات العامل بالمؤسسة المحددة من طرف صاحب العمل ( العلاقة رسمية Relation Formal ) يرضى عنها العامل بموجب تعاقدته معه على بنود العقد، وفي المقابل يتقاضى العامل أجرا مقابل أداءه لتلك الممارسات ويكون محدد كذلك في ذلك العقد أما صاحب العمل فهو ملزم إلزاما قانونيا صارما بدفع ذلك الأجر في الوقت المحدد، حيث لا يسمح القانون بأي تواني في الإلتزام من طرف العامل أو صاحب العمل على حد السواء، في حالة قيام أحد طرفي علاقة العمل بأي تواني في إلتزامه حتما سوف يلاحقه القانون بالعقاب، فمثلا لا يمكن للعامل أن ينتقل من المستوى التنظيمي المحدد له في

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق: ص 27 ص 28.

العقد بمحض إرادته أو القيام بمهام تتدرج في غير مستواه التنظيمي وإن كان الموقف التنظيمي أو المهني يستدعي ذلك الانتقال لصالح العمل والمؤسسة معا أو القيام بتلك المهام هذا من ناحية العامل.

أما بالنسبة لصاحب العمل فلا يجوز له أن يطلب من العامل الزيادة في عدد ساعات العمل أو كم المهام ... إلخ، مع بقاء الأجر على حاله دون زيادة، كما هو محدد في العقد، ومن هنا تضيي ميزة التنظيم القانوني لعلاقة العمل بين العامل وصاحب العمل الشرعية القانونية على كل حقوقه وتكسيبها صفة الرسمية التنظيمية، مما يجعل ممارسة العلاقة من طرفيها المتعاقدين يطغى عليها الإلزام ووجوب الإنضباط بدرجة عالية أكثر من أي نموذج علائقي آخر وجد في أي مؤسسة إجتماعية أخرى، وترجع قوة الإلزام في القانون لوجود نصوص قانونية تعاقب من يقلل من نسبة الإلتزام بما يجب عليه في علاقة العمل سواء بالنسبة للعامل أو رب العمل لأنهم وفق القانون هم طرفين في العلاقة متساوون.

### ب. الشمولية التنظيمية :

ترتبط هذه الميزة إلى حد كبير جدا بطبيعة البنية التنظيمية للمؤسسة ذاتها المتمثل في الهيكل التنظيمي، الذي يعتبره العالم الفرنسي " آلن Allan " بأنه المعطى التنظيمي الأساسي الذي يوضح سيرورة العمل ويقسمه إلى مجموعات والذي يوضح المسؤوليات والسلطات في شكل بناء يترتب على نحو معين يضمن سير العمل والقيام بالنشاطات الموكلة لمختلف الفعاليات، حيث تترتب تلك المجموعات ترتيبا تصاعديا هرميا حسب تلك المسؤوليات والسلطات مخولة في العادة إلى طاقم الأفراد القائمين بتلك النشاطات، وبناء عليه فإن جملة العاملين بأي مؤسسة أو منظمة يتفاوتون في مستوى مسؤولياتهم حسب الحاجة التسييرية والتنظيمية.

بناء على ذلك التفاوت في الهرمية السلطوية والمسؤولية المرتبطة بدورها بدورها بالوظائف والمهن، فإن العقد المبرم بين العمال وأصحاب العمل يجب أن يعكس ذلك التفاوت بشكل واضح وصريح لا يدعو إلى الإيحاء أو تعدد القراءات الإحتمالية أو الإلتباس من طرف العامل أثناء أداء العمل، والمهم في القضية إن المميزات التي كسبتها علاقات العمل في هذا الحيز كانت بغرض تحقيق جملة من الأهداف الأساسية.

بالنسبة للهدف الأول يعمل على التخفيف من حدة الصراع الصناعي داخل المنظمة بين الطبقات الإجتماعية، إضافة إلى التقليل من تعقد العلاقات الصناعية التي عادة ما تنشأ في وسط المؤسسات الصناعية خاصة بين العمال وهيئة التسيير والتنظيم، ومن هنا تم الحصول على ما يعرف بالتوازن الإجتماعي والتنظيمي داخل المنظمة، الذي لا علاقة له بحيثيات إجتماعية خاصة بأحد العمال أو بمكوناته الوجدانية الأنفعالية الاطفية، صحيح أن الرؤى الحديثة لعلاقات العمل وحقوق الإنسان بلغت إلى حد ما في تجسيد درجة عالية من السيطرة على ميكانيزمات الصراع الطبقي بين العمالة وأرباب العمل، وترتب على ذلك إعطاء العامل قيمة أكثر من وسائل الإنتاج الأخرى التي وصفت بالخامدة، لكن يبقى تحقيق الهدف الموهالي رهن النمو الإجتماعي والتنظيمي في المجتمع في كل المجالات.

أما الهدف الثاني يعمل على تحقيق بيئة عمل تتميز بالسلام المهني بالمؤسسات والتنظيمات الصناعية خاصة ومن ثمة في المجتمع برمته من خلال تحقيق قدر من الإشباع المادي العالي المستوى والإرتقاء بالعمالة إلى مستوى تحقيق إشباعات على مستوى الصحة النفسية والإجتماعية بين سائر شرائح العمالة وذلك بتوفير الظروف المهنية الاجتماعية والفيزيقية المناسبة تساعد العامل على وضع مرجعية مهنية للعمل والتنظيم المؤسساتي، إضافة إلى تحقيق الإستقرار النفسي الذي يقلل من دوران العمل ويمكن العامل من التكيف في الوسط المهني الرسمي، وبالتالي رفع منسوب الرضا عنده والروح المنوية مما يترتب عنه تقليل من الغياب والتغيب وكثرة الإحباط والشكاوي من سيرورة العمل وضغوطات العمل المختلفة المصدر والقوة.

يعتبر هذا الهدف لعلاقات العمل هدفا مستقبليا يرمي إل تحقيقه قانون علاقات العمل في العالم الموضوعي من خلال التعديلات المتوالية للقواعد القانونية بين الحين والآخر التي تجربها الدول ومنظمات العمل العربية والعالمية لسد الثغرات والفجوات القانونية التي تقلل من إمكانية

الوصول إليه في أوقات قريبة، مع ما تقدمه العلوم الإنسانية من إفادات تنمي به الوعي العمالي وثقافة الإستثمار عند أرباب العمل.<sup>1</sup>

### 7.2 أنواع علاقات العمل.

تعد علاقة العمل رباطا تعاقديا يتم من خلالها تبادل المنافع بين مستويين إجتماعيين في إطار المنظمة أو المؤسسة الإقتصادية، لذا فهي نتاج سوسيو-تنظيمي تفرز عن تواصل وتفاعل بين أصحاب العمل ومجموعة عماله كقطبين إجتماعيين لكل قطب خصائصه الإجتماعية، مكانته التنظيمية والتسييرية بالمؤسسة، مصالحه وأهدافه، مجال القوة معين محدد التأثير، كم ونوع الوسائل التأثيرية في نشاط المؤدى من طرف العامل، وبناء عليه فإن طبيعة علاقة العمل لا تتوقف في كينونتها على البعد السوسولوجي وما يحمله من تمايز بين كل من القيم، الحاجات، طرق الإشباع، كذلك تتوقف في جانب منها إكتسبته من وجود بعد مستمد التأثير من توافر عنصري العمل والتبعية أو الإشراف، إذا فإن مرجعية علاقة العمل قانونية تنظيمية في مضمونها أكثر من كونها إجتماعية نفسية، إذ نقل حدة هذه الأخيرة مقارنة بالوعين الآخرين، القانونية والتنظيمية، العقد المبرم بين صاحب العمل والعامل الذي يكون محدد المدة أو دائم، وعليه تكون طبيعة علاقة العملا لمدة محددة أو غير محددة بداية العمل ونهايته.

بناء عليه، فإن طبيعة علاقات العمل تأخذ صيغتين إحداها دائمة والأخرى تدعى بالمؤقت.<sup>2</sup>

إن نمطي عقد العمل المبرم مع العامل الدائم والمؤقت يترتب عنهما نمطين من علاقات العمل، إضافة إلى أن عقد العمل هو المؤشر الأساسي الذي يبنى على أساس الاتصال والتعاقد بين العامل وصاحب العمل، مما يفرز فئتين من العمال وذلك في أغلب المستويات التنظيمية بالمؤسسة، النوع الأول هم العمال الدائمون ويشكلون علاقات دائمة مع صاحب العمل، والنوع الثاني هم العمال المؤقتين وبدورهم يشكلون علاقات مؤقتة، والمهم في هذين النوعين من علاقات العمل أنهما مختلفين من حيث المهام المؤداة، المسؤوليات، السلطات بالمؤسسة وكذلك حقوق العامل بالتحديد وعلى هذا الأساس كان من الضروري التطرق للنوعين بشيء من التفصيل الممكن لوضع الحد الفاصل بينهم.

<sup>1</sup> نفس المرجع : ص ص 28 - 32.

<sup>2</sup> نفس المرجع : ص ص 31 - 35.

### أ. علاقة العمل الدائمة :

وهي النوع الذي يؤسس على إبرام عقد عمل بين العامل وصاحب العمل دون تحديد مسبق لتاريخ بطلانه أو نهاية ممارسة النشا المهني للعامل بالمؤسسة بموجب عقد عمل غير محدد لمدة العمل بين العامل وصاحب العمل أو الهيئة المستخدمة، حيث يتم اللجوء إلى هذا النموذج من علاقات العمل في غالب الأحيان أي تتوافر أسباب تتلخص في مجملها في رصد الهيئة المستخدمة بالمؤسسة الإحتياج الكمي والنوعي من طرف المؤسسة للموارد البشرية لتغطية المهام الإدارية والفنية بها، ويصنف هذا الرصد في الإطار التنظيمي للمنظمة، ويتبعه إقرار صاحب العمل ووجوب إلتزامه المالي حيال العامل، لأن هذا الأخير يصبح أحيانا دائما، حيث يتم لجوء المنظمة إلى العديد من إجراءات التوظيف بدء بإجتذاب القوة العاملة وتدبير الإحتياجات من الأفراد الذين يحتاج إليهم المشروع، فيهم عناصر ذات مستوى عالي من الكفاءة والخبرة والمهارة ووضعهم في مناصب شغل تتناسب وتكوينهم ومستواهم الثقافي، الذي يعد الجزء الحي في قيام العامل بموجبات العمل، والمهم أن الإمتياز الذي يحصل عليه العامل ذو العلاقة الدائمة في المنظمة يتمثل في المقام الأول ثبات الأجر الكامل والمحدد قانونيا وفق المستوى المهني للعامل وكل ملحقاته المادية المرادوية السنوية، عائدات الأرباح، الضمان الإجتماعي، ... إلخ وتبعاته المعنوية المتمثلة في التكوين، التدريب، حق العطل السنوية ... إلخ.

### ب. علاقة العمل المؤقتة :

هي العلاقة التي تكون مدة العمل فيها محددة كبند من بنود العقد المبرم تحديدا مسبقا ملزما العامل بترك العمل عند إنقضاء تلك المدة إذ يترتب عنه إنقطاع في العلاقة التي تربط بين العامل وصاحب العمل بمجرد إنقضاء تلك المدة، فلا يكون أي تفاعل بينهما، وعليه فهي تختلف في مضمونها الوجودي عن سابقتها في العناصر الأساسية لعلاقة العمل الدائمة، أولها أن عمرها محدود وقصير، منذ النشأة الأولى لها وبتوافق مسبق بين العامل وصاحب العمل أو الهيئة المستخدمة، حيث تنشأ علاقة العمل المؤقتة في الغالب عند حالات إستثنائية ظرفية ومحدودة يستدعيها وضع تنظيمي للمؤسسة كما هو حال علاقات العمل في الجزائر في السنوات العشر الأخيرة، قد تتجسد في عقود تشغيل الشباب، عقود ما قبل التشغيل، عقود الإدماج، وفي هذه النماذج تم تشكيل عقود عمل مؤقتة وتتمثل هذه الوضعيات فيما يلي :

- عندما يستدعي وضع طارئ مما يتطلب القيام بذلك العمل الطارئ مثل حالات الإستنفار أين توجد كوارث طبيعية، إنتخابات رئاسية أو برلمانية، أو مؤتمرات علمية دولية، وهنا تظهر وظائف مؤقتة تختفي بمرور فترة زمنية قصيرة.

- عندما يستدعي الموقف المهني أو التنظيمي وجوب إدراج عمال جدد لفترة محددة متعلقة بموسم الإنتاج، عند دخول جني محصول زراعي ما مرتبط جنيته بعامل الزمن، تكاثف المادة الخام بمصنع ما ويخشى عليه من التلف، وهنا يضطر المصنع إلى إضافة وريديات جديدة لتكثيف التصنيع، أو حالة إستخلاف عامل دائم لفترة محددة قانونيا، كالعطلة المرضية أو عطلة الأمومة في التدريس، ... إلخ.

وهنا يتم الإستعانة بعدد من العمال وفق الحاجة بعقود عمل مؤقتة ولفترة تناسب هذه العملية فقط.

### ج. تحول العلاقة المؤقتة إلى الدائمة :

إن الحديث عن نمطي علاقة العمل يدفع للبحث عن إجابة لتساؤل في غاية الأهمية، ومفاده هل من الممكن تحول أحد النمطين إلى النمط الآخر ؟

بما أن نمطي العلاقتين المؤقتة والدائمة لهما إختلافات جذرية قانونية وتنظيمية فإن إمكانية التحول تمر بالضرورة على نظامين أساسيين هما نظام التفاوض بين أطراف العلاقة والوسطاء، والنظام القانوني الذي يضمن حقوق وواجبات ذات الطرفين.

### ج.1. النظام التفاوضي :

يقصد بالتفاوض وجود حلقة إتفاق تربط بين طرفي علاقة العمل (العامل ورب العمل) تمكن من تبادل الأفكار حول مبتغيات كل منهما، وبالتالي فالنظام يكس وجود مجال ذا درجة التوافقية تعني كل منهما، والأهم أن التفاوض يفرز رضا المتفاوضين، والهدف من وجود النظام تحقيق التقريب بين أهدافهما ومصالحهما وما يقدمه كل منهما للطرف المقابل له، إذ يقدم العامل الجهد الكافي للعمل وفق الوقف المحدد في عقد العمل دون تكاسل، في المقابل يقدم صاحب العمل الأجر المناسب لذلك الجهد دون إقتطاع غير قانوني، وبالتالي نظام التفاوض في العمل سهل العديد من القواعد التي تسير التقريب بين الطرفين إضافة إلى تحديد وجود الطرف الوسيط.

من ثمة يعمل النظام التفاوضي على إيجاد مجال للتواصل لحل الخلافات وتحقيق التفاعل الحيوي والإيجابي بين العامل وصاحب العمل والتفاوض في هذه الحالة تفاوضا فرديا لأجل تعديل بعض من بنود عقد العمل لتحويل العلاقة من الشكل المؤقت إلى الدائم وفق ما يسمح به النظام الموالي.

### ج.2. النظام القانوني :

ونقصد به الرزنامة من القواعد القانونية والتشريعية المتعلقة بسيرورة العمل وكيفيات أدائه داخل المنظمة من تعليمات، تسلسل إداري، ... إلخ. إضافة إلى كل ما يرتبط ببيئة العمل الفيزيكية وشروطها، وحيث أن الغرض من وجود النظام القانوني الإهتمام بتغيير بنود عقد العمل المؤقت إلى بنود عقد عمل دائم، في حالات يحددها النظام القانوني ذاته وفق ما تنص عليه تشريعات العمل الرامية في النهاية إلى حفظ حقوق العامل بالدرجة الأولى وضمان إلتزاماته.

عموما يتم تحويل العامل في علاقته بصاحب العمل أو المؤسسة المستخدمة له من الصيغة المؤقتة إلى الصيغة الدائمة بالتركيز على عنصرين من عناصر علاقة العمل هما الأجر المتقاضى من طرف العامل وزمن عمله بالمؤسسة وفق ما تنص عليه تشريعات العمل المعمول بها في الغالب.

### 8.2 إثبات علاقات العمل.

يمكن إثبات علاقات العمل أو عقد العمل بأية وسيلة كانت، هذا ما تنص عليه كافة النصوص القانونية الخاصة بتنظيم علاقات العمل، وبهذه القاعدة العامة فإن طرق ووسائل إثبات علاقات العمل تختلف عن أحكام الإثبات المعمول بها في المعاملات والعلاقات والإلتزامات المدنية والتجارية الأخرى، وذلك نظرا لإختلاف وسائل إنعقاد هذه العلاقة والتي كما بينها من قبل تتم بعقد مكتوب أو غير مكتوب. وتعتبر قائمة بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر.

ونستخلص مما تقدم أن إثبات علاقات العمل تتم بالنظر إلى الأداة التي تتم بها هذه العلاقة، فإذا تمت بمقتضى عقد مكتوب\* فإن أداة الإثبات تكون بالرجوع إلى وثيقة ذلك العقد سواء كانت الأصلية أو نسخة مطابقة لها. أما في الحالات التي لا يكون فيها عقد العمل مكتوبا، يمكن اللجوء إلى وسائل الإثبات

\* أنظر المادة 10 من قانون علاقات العمل الجزائري رقم : 11/90.

المختلفة دون إستثناء كالبنية، والقرائن، واليمين، أو الشهود إلى غير ذلك من الوسائل. وبالإضافة إلى كل ما سبق، فإن الميدان العملي غالبا ما يقدم لنا أدوات ووسائل إثبات قاطعة من بينها ملف العامل الذي يحتفظ به صاحب العمل وما يحتويه من وثائق مختلفة إلى جانب إمكانية اللجوء إلى بعض المصالح والإدارات التي لها علاقات بأصحاب العمل مثل مصالح الضرائب والضمان الإجتماعي التي يلتزم صاحب العمل بدفع الإقتطاعات من المرتبات والأجور كل شهر، كما يمكن إثبات هذه العلاقة بواسطة قسيمة الأجور التي يلتزم صاحب العمل بتقديمها شهريا إلى العامل.<sup>1</sup>

إلا أن كل هذه الوسائل يمكن أن لا تكون لها فعالية في إثبات هذه العلاقة في الحالات التي تتم فيها علاقة العمل بين الطرفين بصفة شفوية وخاصة في حالات العمل المؤقت، الذي كثير ما لا يقوم فيه صاحب العمل بالتصريح لمصالح الضمان الإجتماعي، وعدم دفعه للأقساط المستحقة لها ولمصالح الضرائب، وهي حالات كثيرة الوقوع في بعض القطاعات كالعامل الموسمي في الأرياف مثلا.

### 9.2 آثار علاقات العمل.

تعتبر علاقات العمل من العلاقات التي تنشأ مباشرة بمجرد إستكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها بحكم طبيعتها وغاياتها المتمثلة في ضبط وتحديد ما يترتب عنها من حقوق والتزامات على أطرافها، أي العامل وصاحب العمل، حيث تشكل مصدر الإلتزام القانون أو العقد.

<sup>1</sup> أحمية سليمان: التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2002، ص 86 ص 87.

أولاً : حقوق العامل :

أ. الحق في الأجر :

يعتبر الأجر من أهم الحقوق الأساسية المعترف بها للعمال، حيث وضع المشرع الجزائري مبادئ أساسية لحماية الأجر وهي :

- الدفع المنتظم للأجر.
- إمتياز الأجور على بقية الديون.
- منع الحجز عن الكتلة الأجرية.
- البطلان القانوني لكل تنازل كلي أو جزئي للأجر من قبل العامل حيث تنص المادة (80) من قانون علاقات العمل الجزائري رقم 11/90 على أنه : " للعامل الحق في أجر مقابل العمل المؤدى ويتقاضى بموجبه مرتبا أو دخلا يتناسب ونتائج العمل "، وهو المبدأ نفسه الموجود في المادة 113 من القانون الأساسي العام للعامل الجزائري رقم 12/78 التي تؤكد على حق دفع الأجر المنتظم في حين جاء دستور 1996 خاليا من الإشارة إلى الأسس التي يجب أن تقوم عليها سياسة الأجور بعد ما كان ذلك من إختصاص الحكومة.<sup>1</sup>

وتتكون أجرة العمل من العناصر التالية :

• المرتب (الراتب) :

ويشتمل على كل من الأجر الأساسي أو القاعدي المبني على التصنيف المهني في المؤسسة ومختلف التعويضات، والعلاقات المرتبطة بالإنتاجية ونتائج العمل المقررة لتحفيز العمال من أجل زيادة الإنتاج والإنتاجية.

• الدخل المناسب مع نتائج العمل :

وهو يستند على المردودية وتحقيق الأرباح.

<sup>1</sup> بن أوصيف مريم: مرجع سبق ذكره، ص 72.

### • من حيث الحماية :

على غرار المبادئ السائدة في تشريعات العمل، فإن تشريع العمل الجزائري الجديد يبسط حماية على أجرة العمل، وذلك بإقرار القواعد الأساسية التالية : الدفع المنتظم للأجر، أفضلية الدفع على جميع ديون المستخدم، حظر الاعتراض على الدفع ومنع حجزه وإقتطاعه

### ب. الحق في الحماية :

بقد بسط الدستور حماية خاصة على العامل بهدف رعايته الكافية لأداء مهامه بصورة فعالة، ذلك أن الحق في الحماية قد أصبح من أهم خصائص تشريعات العمل في الوقت الحاضر سواء في القطاع العام أو الخاص، نظرا لما يشكله ذلك من دعم للإنتاج والإنتاجية.

والمواقع أن حق العامل بالمؤسسة في الحماية يأخذ المظهر والصور التالية :

• الحق في الحماية المهنية.

• الحق في الحماية الصحية.

• الحق في الحماية الإجتماعية.<sup>1</sup>

• الحماية المهنية :

- يترتب على قيام علاقة العمل حماية مهنية للعامل بالمؤسسة حيث يتمتع بحقه في الأمن والترقية والتكوين المهني.

- يقوم العامل بمهامه بعيدا عما يخل بأمنه من كل أشكال الإهانة والتهديد والضغط مع ضمان التعويض عما يلحق به من أضرار مادية ومعنوية.

- يتمتع العامل بالحق في الترقية المهنية عن طريق الترقيع داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي للمهنة.

- للعامل أيضا الحق في التكوين المهني، بل من الواجب عليه ذلك باعتباره وسيلة ممتازة لرفع المردودية وإكتساب الخبرات والمعارف الحديثة دعما لمبدأ المتاجرة والمنافسة وذلك بتحسين مستوى اليد العاملة سواء في إطار التكوين المستمر أو بأحد المراكز للتكوين.

<sup>1</sup> نفس المرجع : ص 73.

### • الحماية الصحية :

نظرا لأهميتها القصوى بالنسبة إلى طرفي علاقة العمل، فإن الدستور قد جعل من الحماية والرعاية الصحية حقا أساسيا، وتجسيدا لذلك، فقد عمد المشرع إلى وضع الأسس والترتيبات التي من شأنها حماية صحة العامل بالحفاظ على قدرات البدنية والمعنوية ضمانا لزيادة فعالية وذلك من خلال تأسيس طب العمل وتحديد المدة القانونية للعمل والنص على التمتع بالعطل والراحات.

\* طب العمل : يهدف إلى الحيلولة دون التعرض العامل لأي وهن بدني أو ذهني وحمايته من الأمراض المهنية وحوادث العمل وهو يأتي خاصة عن طريق وقاية صحة العمال بواسطة الفحوص التي تتولاها مصالح طب العمل بالمؤسسة، مراقبة أماكن العمل من حيث توفر شروط النظافة والأمن ووسائل الإسعاف، تحسين ظروف العمل بما ينعكس إيجابا على صحة العامل وحماية البيئة والمحيط الطبيعي.<sup>1</sup>

\* المدة القانونية للعمل : لما كانت المدة القانونية للعمل تتحدد تبعا للمعطيات العامة القائمة في كل بلد ومستوى التنمية به، ونظرا لأثر تلك المدة على صحة العامل، فإن المشرع قد تدخل لإقامة توازن بين جملة من الاعتبارات منها : حماية صحة العامل ومتطلباته الإجتماعية، إستفادة المؤسسة من قدراته، ... إلخ، ولذلك فإن المدة القانونية للعمل تقوم على الأسس والمبادئ الرئيسية التالية : أسبوع العمل يقدر بـ 40 ساعة، أيام العمل وهي لا تقل عن 5 أيام، ساعات العمل اليومي ويجب أن لا تتجاوز 12 ساعة، نظام العمل يتمثل في تنظيم العمل المستمر والعمل الليلي والتناوبي وتقليص اللجوء إلى العمل الإضافي، حيث يجب أن يكتسى اللجوء إليه طابعا إستثنائيا.

\* الراحة : حفاظا على صحة العامل، نص المشرع على تمتع الامل إضافة إلى العطل المرضية وإجازات الأعياد، راحة أسبوعية وأخرى سنوية بإعتبارها ضرورية للعامل من حيث تجديد قواه الجسمانية، وفي هذا تنمية للإنتاج.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 74.

\* المدة : إذا كانت مدة الراحة الأسبوعية عبارة عن يوم كامل على الأقل فإن قياس العطلة السنوية يقوم على أساس يومين ونصف في كل شهر عامل دون أن تتعدى المدة الإجمالية 30 يوما تقويميا من سنة العمل الواحدة ليس حقا فقط، بل هو أيضا إلتزاما يقع إحترامه على كل من العامل والمستخدم ولذلك فإنه:

- لا يجوز تعويض العطلة بأجر، إذ يحق للعامل الذي يشتغل في يوم الراحة القانونية التمتع براحة تعويضية مماثلة لها.

- لا يجوز التنازل عنها، حيث أن كل تنازل من العامل عن كل عطلة أو عن بعضها يعد باطلا وعديم الأثر.

- لا يجوز إرجاؤها إلا في حالات إستثنائية.

### • الحماية الإجتماعية :

سعيًا وراء إضفاء وتدعيم الطابع الإجتماعي للعمل، فقد بسط المشرع حمايته على العامل باعتباره عضوا في المجتمع من حيث تلبية حاجياته الإجتماعية هو وأسرته لأداء مهمته بالشكل المرضي وهو ما يتجلى خاصة من خلال تقديم الخدمات الإجتماعية وتأسيس الضمان الإجتماعي.

\* الخدمات الإجتماعية : تعد تسهيلا للحياة اليومية للعامل وأسرته، حيث تتكفل المؤسسة المستخدمة بتقديم خدمات إجتماعية في عدة مجالات منها : الصحية، السكن، الثقافة، والتسلية، ... إلخ.

وعلى غرار الوضع السابق، فإن تسيير الخدمات الإجتماعية في ظل النظام الحالي عادة ما يستند إلى ممثلي العمال عن طريق لجنة المشاركة أو المستخدم بموجب إتفاقية تبرم بينهما. والحقيقة أن سياسة الخدمات الإجتماعية يجب أن توجه لتطوير مردودية القطاع العام ونجاعته لتحميل المؤسسة أعباء إضافية.

\* الضمان الإجتماعي : أي حماية العامل، حيث نص المشرع على الأخذ بالضمان الإجتماعي طبقا للمنظومة التشريعية القائمة سواء في مجال التأمينات الإجتماعية أو التقاعد أو حوادث العمل والأمراض المهنية.

\* التأمين على البطالة : يعتبر هذا النوع من التأمين حديث العهد في الجزائر، إذ لم يؤسس إلا في ماي 1994، بمقتضى المرسوم التشريعي 94-11 المؤرخ في 26 ماي 1994، والذي أحدث التأمين على البطالة لفائدة الأجراء الذين يفقدوا عملهم بصفة لا إرادية لأسباب إقتصادية، إما في إطار التقليل من عدد العمال أو إنهاء نشاط المستخدم<sup>1</sup>.

### ج. الحق في التقاعد :

إعتبرت المادة (03) من قانون 12/83 المتعلق بالتقاعد، أن التقاعد هو حق مالي وشخصي يستفيد منه العامل مدى حياته، على أن تتوفر فيه شروط معينة، حيث تخضع هذه الشروط في تحديدها لمجموعة عوامل إقتصادية، إجتماعية وسياسية لدى كل دولة وقد تختلف هذه العوامل في الدولة ذاتها من زمن لآخر بحسب المتغيرات الدولية والإقليمية.

ويحتوي معاش التقاعد حسب التنظيم المعمول به حاليا على :

- معاش مباشر يمنح على أساس نشاط العامل بالذات ويضاف إليه زيادة عن الزوج المكفول.
- معاش منقول يتضمن معاش الزوج الباقي على قيد الحياة، معاش الأبناء القصر أي إلى أبناء العامل المتوفي.

وتتمثل شروط الإستفادة من معاش التقاعد في وجوب بلوغ العامل سن التقاعد المحدد أساسا في 60 سنة للرجال، و 55 سنة للمرأة، بالإضافة إلى قضاء المدة القانونية بـ15 سنة على الأقل.

### د. الحق النقابي :

لقد كرس الدستور الحق النقابي حينما جعله مطلقا بأن نص على أن " الحق النقابي معترف به لجميع المواطنين "، وبالإستناد إلى المبادئ العامة الواردة بالدستور والنصوص القانونية الأخرى، فإن الأمر إقتضى إصدار القانون المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي رقم 14/90 بتاريخ 02 جوان 1990، تحقيقا للأهداف التالية :

- ترسيخ ممارسة الحريات الأساسية في عالم الشغل.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 75 - 76.

- الحث على التمثيل الحقيقي والديمقراطي للمتعاملين الإجتماعيين.
- تعزيز أسس الحوار وتنظيم مشاركة النقابة في المؤسسة المستخدمة.<sup>1</sup>
- هـ. الحق في الإضراب :

لم يكن معترف به من قبل، إلا لعمال القطاع الخاص، تم توسيع هذا الحق إبتداء من قرار دستور 1989 إلى كافة العمال في كلا القطاعين باستثناء الفئات العمالية في بعض القطاعات الإستراتيجية من حيث أمن وتمويل المجتمع بمختلف الإحتياجات الإقتصادية والأمنية، حيث أصبح لكل العمال الحق في الإضراب بعد إستنفاد كل الطرق الممكنة لتسوية النزاعات وذلك وفقا للنصوص والشروط المحددة في القانون، حيث يقرر اللجوء إلى الإضراب بإرادة كل عامل عن طريق الإقتراع السري وتكون الموافقة بأغلبية العمال المجتمعين في جمعية عامة تضم نصف عدد العمال الذين تتكون منهم جماعة العمل المعتاد بعد إعلام صاحب العمل قصد إعلامهم بنقاط الخلاف المستمر والبت في إحتمال التوقف الجماعي عن العمل المتفق عليه.

يجب إعلام المستخدم ويمكن سماعه بناء على طلبه، ثم يشرع في الإضراب المتفق عليه لدى إنتهاء آجال الإشعار المسبق له، والذي لا يمكن تحديد مدته عن طريق التفاوض الجماعي أي في الإتفاقيات الجماعية، في كل الحالات فإن مدة الإشعار المسبق للإضراب لا يمكن أن تقل عن 8 أيام إبتداء من تاريخ إيداعه لدى المستخدم كما يجب إعلام مفتشية المختصة محليا بذلك.<sup>2</sup>

### و. الحق في التفاوض الجماعي :

يسمح التفاوض الجماعي للعمال بمباشرة مناقشات مع المستخدم بقصد إبرام إتفاقيات جماعية، ويهدف التفاوض الجماعي إلى تحديد شروط العمل والأجر، شروط التوظيف، وتنفيذ العقد وإنقطاعه، ويتعين على المستخدم عند طلب العمال أن يباشر المناقشات المطلوبة منه، وتتم هذه المناقشات بواسطة لجان التفاوض المتساوية الأعضاء أي المكونة من عدد مساوي من ممثلي العمال

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 77.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 79.

النقائيين ومن المستخدمين، وينبغي أن يكونوا مفوضين بكيفية قانونية من قبل الجهات التي يمثلونها، ويتم تعيينهم من قبل طرفي التفاوض.

### ز. الحق في المشاركة الوقائية وتسوية النزاعات في العمل :

عندما لا تلبى مطالب العمال حول ظروف العمل والأجر، ولم تتوصل المفاوضات المباشرة إلى حل مقبول من الجانبين بسبب المواقف المتصلبة لكلا الطرفين، ويصبح النزاع لا مفر منه. ويمكن أن يؤدي إلى إضراب وأحيانا إلى منع العمال من الإلتحاق بمكان عملهم من قبل المستخدم.

ويهدف القانون من خلال مباشرة الإجراءات الوساطة إلى الوقاية من النزاعات الفردية والجماعية في العمل قبل اللجوء إلى الإضراب، بحيث في حالة النزاع يعقد المستخدمون وممثلو العمال إجتماعات بقصد الوصول إلى تسوية ودية لفك الخصام القائم بينهم، وفي حالة فشل إجراءات المصالحة، يمكن أن يلجأ طرفا النزاع إلى وساطة، وفي نهاية الأمر وإن لم يجدوا أي حل إلى التحكيم.<sup>1</sup>

### ثانيا : إلتزامات العمال :

تتمثل أهم الإلتزامات التي يجب على العامل التقى ديبها داخل المؤسسة في القيام بالمهام المرتبطة بمنصب العمل، وتنفيذ التعليمات الصادرة عن السلطة السلمية.

### أ. القيام بالمهام المرتبطة بمنصب العمل :

يجب على العمال قبل كل شيء أن يؤديوا بأقصى ما لديهم من قدرات الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم ويعملوا بناية ومواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يصنه المستخدم، وأن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم والإنتاجية، وعلى كل، فإن التقيد بمثل هذا الإلتزام إنما يقتضي القيام به بصفة مستمرة ومنظمة وشخصية طبقا لما ورد في عقد العمل.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 80.

ب. الخضوع للسلطة الرئاسية :

بغض النظر عن مدى وأساس السلطة الرئاسي، فإن معطيات الإدارة المعاصرة، سواء العامة أو الخاصة، وما تستلزمه من تنظيم تقتضي إقامة سلم متدرج ومترايط بين العمال من أبسطهم إلى المدير العام الذي يمارس السلطة السلمية على جميع عمال المؤسسة حيث يجب على العمال أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية التي يعينها المستخدم في أثناء ممارسته العادية لسلطاته في التسيير.

ج. واجب إحترام أنواع المراقبة التي وضعها المستخدم :

العمال هم المعنيون الأوائل بأنواع المراقبة التي يحق للمستخدم أن ينظمها والتي يمكن أن تتمثل في المراقبات التالية :

- مراقبات الدخول.
- مراقبات المواظبة.
- المراقبات الطبية.
- مراقبات الخروج.
- المراقبات المفروضة في الآونة الأخيرة لإعتبارات تتعلق بأمن المؤسسة.<sup>1</sup>

د. واجب الإمتناع عن المنافسة غير المشروعة :

يعد الوفاء واجب مستمر على العامل، بحيث لا ينبغي عليه أن يحدث بسلوكه صراع مع مصالح المؤسسة التي تشغله، وقد جعل المشرع من ذلك سببا حقيقيا وجديا للتسريح.

ويمكن التذكير بهذا المبدأ في عقد العمل أو النظام الداخلي أو الإتفاقية الجماعية، وحسب الحالات المقررة بموجب القانون، لا يمكن أن تكون للعمال مصالح مباشرة أو غير مباشرة في مؤسسة أو شركة منافسة أو زبونة، إلا إذا كان هناك إتفاق مع المستخدم، فلا يحق لهم أن ينافسوا المستخدم في مجال نشاطه، كما لا يمكن لهم أن يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيا و أساليب

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص ص 80 - 81.

الصنع و طرق التنظيم، ويمتد منع إفشاء المعلومات إلى الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة، إلا إذا فرضه القانون أو طلبته سلطته السلمية، وتتجسد هذه القاعدة بالإلتزام و الإمتناع عن ممارسة منافسة غير مشروعة ضد المستخدم، و يمكن أن يمتد هذا المنع إلى ما بعد إنتهاء عقد العمل لمدة محددة.

### هـ. عدم إفشاء أسرار العمل :

تتفق التشريعات العمالية على ضرورة إلتزام العامل بحفظ أسرار العمل، أو المعلومات و الوثائق التي يطلع عليها أثناء تنفيذه للعمل و عدم تمكين الغير من الإطلاع عليها أو حيازتها، من بينها قانون علاقات العمل الذي ينص في مادته السابعة فقرة (7) على أنه " لا يفشوا المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات التكنولوجية و أساليب الصنع و طرق التنظيم، و بصفة عامة مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالمهنة المستخدمة، إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها السلطة السلمية"، لذلك فإن هذا الإلتزام نتيجة طبيعية لمبدأ حسن النية الواجب توافره في علاقات العمل، لاسيما بالنسبة للمهن الصناعية و التجارية التي يؤدي إفشاء أسرارها إلى إلحاق أضرار جسيمة بصاحب العمل، و هو ما أشار إليه القانون المدني الذي تضمن بعض الأحكام و المبادئ المؤكدة على السر المهني.

وعليه فإن أهمية هذا الإلتزام الذي يشمل جميع مستويات العمل و مجالاته و أنواعه، تنطلق من إرتباط هذه الأسرار بمصالح صاحب العمل و كذلك الأشخاص الذين تتعلق بهم تلك الأسرار بمصالح صاحب العمل، وكذلك الأشخاص الذين تتعلق بهم تلك الأسرار بحكم العلم بوسائل و أساليب العمل و الإنتاج، حيث يمتد أثره حتى بعد إنتهاء علاقة العمل.

### ثالثاً: حقوق و إلتزامات صاحب العمل

لا يختلف صاحب العمل عن العامل بإعتباره الطرف الثاني في علاقة العمل فيما يخص التمتع بالحقوق و التقيد بالإلتزامات التي تفرضها هذه العلاقة، و بإعتباره علاقة ملزمة للجانبين ومزدوجة، حيث تمثل إلتزامات العامل لحقوق لصاحب العمل و العكس صحيح، إذ تمثل حقوق العامل إلتزامات على صاحب العمل، إلا أنه و بالإضافة إلى هذه الحقوق و الإلتزامات فإن لصاحب العمل عدة حقوق أو صلاحيات أو إمتيازات إضافية يتمتع بها و تتمثل أساساً في:

- صلاحيات صاحب العمل كطرف في العلاقة.

- صلاحيات التنظيم و الإدارة.

- صلاحيات التأديب بالإضافة إلى مختلف الصلاحيات المقررة في القوانين و النظم و الإتفاقيات الجامعية المعمول بها.

ففيما يخص صلاحيات الإدارة و التنظيم ( وضع النظام الداخلي للمؤسسة) نقصد بها سلطة و صلاحية كافة الإجراءات و التصرفات، ووضع التنظيمات المناسبة قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة سواء كانت بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال بما يضمن تحقيق الإستمرارية و الإنضباط و النظام داخل أماكن العمل و ذلك حتى يتمكن كل طرف من أداء مهامه في ظروف مناسبة.

أما صلاحية التأديب فهي التي تمكن صاحب العمل من إتخاذ كافة الإجراءات التأديبية الضرورية و اللازمة ضد العامل الذي يرتكب خطأ مهني أثناء أدائه لعمله أو يخالف بأي تصرف من تصرفاته النظام المعمول به في المؤسسة مكان العمل.<sup>1</sup>

### 10.2 إنحلال علاقات العمل:

لقد أخذ المشروع بجميع الأسباب التي تشكل حالات إنحلال علاقة العمل السارية في المنظمة التقليدية، سواء في قانون الوظيفة العمومية، أو قانون العمل، و كذا القانون الأساسي العام للعامل. و من ثم فإن تلك الحالات تترد أحيانا إلى إرادة طرفي علاقة العمل ( العامل أو المؤسسة المستخدمة)، بينما تعود أحيانا أخرى إلى أسباب خارجة عن إرادة الطرفين، و هو ما ذهبت إليه المادة 66 من قانون العمل حينما نصت على أن تنتهي علاقة العمل في الحالات التالية:

- البطلان أو الإلغاء القانوني.
- إنقضاء أجل عقد العمل في المدة المحددة.
- الإستقالة.
- العزل.
- العجز الكامل عن العمل، كما ورد تحديده في التشريع.
- التسريح للتقليص من عدد العمال.
- إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 82.

- التقاعد.

- الوفاة.<sup>1</sup>

قسم الدكتور " محمد الصغير بعلي " أسباب إنها علاقات العمل إلى الحالات الإرادية و الحالات اللاإرادية كما يلي:

### أ. الحالات الإرادية:

نظرا للطبيعة التعاقدية لعلاقة العمل، و نظرا لكونها تقوم على عقد تبادلي ملزم للجانبين، فإن إنحلالها يمكن أن يرتد إلى إرادة الطرفين ( العامل و المستخدم) لدى إتفاقيهما، كما يمكنه أن يتم بالإرادة المنفردة لأحدهما، و ذلك باللجوء إلى الإستقالة أو التسريح طبقا لمبادئ و القواعد العامة السائدة في هذا المجال.

- بالنسبة للعامل: يمكن للعامل أن يلجأ إلى فسخ عقد العمل بتقديم إستقالة كتابية ليغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الإتفاقيات أو الإتفاقيات الجماعية.
- بالنسبة للمستخدم: كما تتحل علاقة العمل أيضا بتصريف إداري صادر منه، شرط أن لا يطغى الإعتبار الجماعي على مبدأ المتاجرة الذي أصبح يسود القطاع العام و يهيمن عليه. إرادة المستخدم في إنهاء علاقة العمل ليست مطلقة، و إنما هي مقيدة من حيث السبب الذي ينبى عليه قرار التسريح، الذي يكون مشروعا سواء تمثل ذلك في:

- إرتكاب خطأ جسيم من قبل العالم، في حالة التسريح التأديبي.

- وجود إعتبارات إقتصادية جدية في حالة التسريح لأسباب إقتصادية.

### ب. الحالات اللاإرادية:

كما هو الشأن في النظام السابق، فإن الأسباب التي تتحل بموجبها علاقة العمل لإراديا، إنما تعود إلى عامل أساسي هو الزمن بجانب حالة البطلان المطلق أو الإلغاء القانوني، وهو ما يمكن رده إلى حالة القوة القاهرة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره: أحمية سليمان، ص 183.

<sup>2</sup> محمد الصغير بعلي: تشريع العمل في الجزائر، دار العلوم للنشر و التوزيع، دون طبعة، عنابة، الجزائر، 2000، ص44،43.

- فعلاقة العمل تتحل قانونيا بقيام حالة أو وضع قانوني بان تصبح العلاقة باطلة مطلقا أو ملغاة قانونيا بقيامها على أسس غير سليمة لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل.
- وإذا كانت القاعدة العامة أن إنهاء النشاط القانوني للهيئة المستخدمة من شأنه أن يقضي على علاقة العمل، فإن التشريع العمالي الجديد أورد حكما خاصا بموجب المادة 74 من القانون رقم 90-11 و التي تنص على أنه: " إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها قائمة بين المستخدم الجديد و العمال".
- كما تنهى علاقة العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد لإستحالة التنفيذ مطلقا، و ذلك خاصة في حالات العقود المحددة المدة، العجز الكامل عن العمل، التقاعد، الوفاة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 45-46.

### خلاصة:

لعلاقات العمل دور كبير داخل المنظمات نظرا لأنها تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما يجعل من الضروري إعطاء علاقات العمل الاهتمام المناسب لها داخل المؤسسة حيث تترك هذه الأخيرة آثار متنوعة ومختلفة على الحياة العملية، المهنية والاجتماعية للعامل، فهي تنشأ بمجرد استكمال إجراءات ابرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين بحكم طبيعتها، غايتها المتمثلة في ضبط وتحديد ما يترتب عنها من حقوق والتزامات لكلا الطرفين (العامل صاحب العمل) كما عملت على توضيح أسباب انحلال هذه العلاقات سواء كانت بإرادة طرفا العلاقة أو لأسباب خارجة عنهما.

# الفصل الثالث

## الصراع التنظيمي

تمهيد

1.3 مراحل تطور الصراع التنظيمي

2.3 خصائص الصراع التنظيمي

3.3 أنواع الصراع التنظيمي

4.3 أسباب الصراع التنظيمي

5.3 جوانب الصراع التنظيمي

6.3 نظريات الصراع التنظيمي

7.3 مظاهر الصراع التنظيمي

8.3 آثار الصراع التنظيمي

9.3 نتائج الصراع التنظيمي

خلاصة

### تمهيد:

لم تعد المنظمة الإدارية ذلك البناء الهيكلي المغلق الذي يتعامل مع نفسه بيدا عن التأثيرات المحيطة به، و لم تعد كذلك بعيدة عن التأثيرات الداخلية التي يكون مصدرها الأفراد أو الأنظمة الإدارية التي تعمل في ظلها، لذلك أصبحت المنظمة وفقا للاتجاهات الحديثة في الإدارة منظمة إنسانية تحكمها مجموعة من العلاقات التي يمثلها الأفراد و يعبرون عن حيويتها وتفاعلها بهذه الأنماط المختلفة من العلاقات التي تنشأ بين الفرد والآخر داخل التنظيم، و لا تظل المنظمة متأثرة بهذه العلاقات فقط، وإنما هناك علاقات خارجية بمنظمات أخرى تمارس نفس النشاط أو نشاطا مماثلا له، كما أن هناك المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة والذي يفرز تأثيرات مختلفة على أداء المنظمة و بشكل مستمر.

لذا فإنه نتيجة لهذا التشابك في العلاقات المختلفة التي تتعامل معها المنظمة، فإنه من المتوقع أن تحدث بعض الخلافات والتناقضات، فلا يمكن تصور أن تتم هذه العلاقات في جو يسوده الوئام والوفاق، وإنما قد يحدث ما يعكر صفو هذه العلاقات والتي قد تؤدي إلى نتائج متفاوتة على التنظيم وكذا على أصحاب العلاقة.

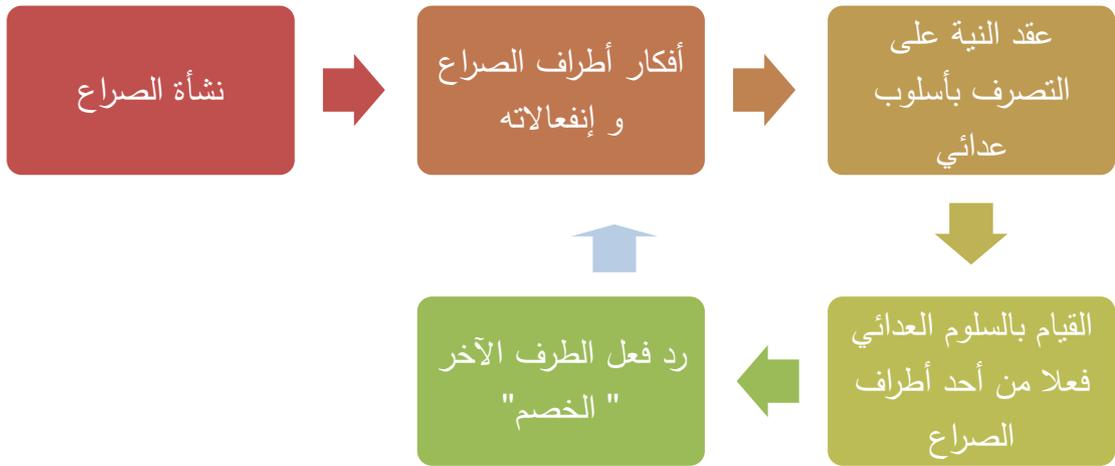
لهذا سوف نتناول في هذا الفصل مفهوم الصراع التنظيمي، والمراحل التي ساعدت على تطوره، خصائصه، أنواعه، أسبابه، الجوانب التي يركز عليها، نظرياته، مظاهره، آثاره ونتائجه.

### 1.3 مراحل تطور الصراع التنظيمي:

تعد عملية الصراع عملية ديناميكية تنشأ وتتطور عبر مراحل متعاقبة يمكن أن يطلق عليها " دورة حياة الصراع"، ويمر الصراع بأطوار عديدة، و لا يمكن أن يظهر دون مقدمات أو من العدم حتى و إن ظهر فجأة، فهو نتيجة راسب و اختلافات و تفاعلات بيت الأفراد و الجماعات.

ويرى " ماهر" أن إدراك أطراف الصراع لوجود الصراع، يولد حالة من التفكير والإنفعالات لدى أطراف الصراع تجعلهم يفكرون في إتباع طريقة أو أسلوب معين لكسب الموقف، ويؤدي هذا إلى سلوك فعلي من أحد الأطراف المشتركة في الصراع، وهذا السلوك الفعلي يقابله رد فعل من الطرف الآخر للصراع، وتكرر نفس مراحل الصراع بنفس الطريقة و الشكل، رقم (1) يوضح هذه المراحل:<sup>1</sup>

#### الشكل رقم 01: يوضح مراحل الصراع



المصدر: أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص263.

<sup>1</sup> ميسون إسماعيل محمود الفقاعوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وأثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، ص 17، (غير منشورة).

ولقد حدد "Rahim" خمس مراحل للصراع التنظيمي كما يأتي:

### (1) ظروف ما قبل الصراع:

وتتضمن الظروف المتواجدة ما قبل الصراع، بين الأطراف والجماعات وتتمثل بالسلوكية، الديمغرافية، والهيكلية، وهذه الظروف قد تؤدي إلى نشوء الصراع.

### (2) التغييرات السلوكية:

وتحدث عند نشوء الصراع والتي تشير إلى السلوك العدائي (المتشدد) المرافق للأطراف المتعارضة، ويتوجه إهتمام المجموعة من إنجاز الأهداف إلى الفوز، ويبدأ كل طرف أو آخر في هذه المرحلة بالنظر إلى الطرف الآخر المعارض كعدو، وعندما يصلون إلى حالة التطرف في تفاعلهم ينتقل الصراع إلى المرحلة الثالثة.

### (3) تشكيل الهيكل:

حيث يلجأ الأفراد إلى الاعتماد على القوانين و اللوائح و الإتصالات المكتوبة و استخدام الألقاب الرسمية أو بعبارة أخرى يصبح الصراع مؤسساتياً.

### (4) عملية القرار:

و ابدأ فيها الأطراف إحلال العمليات أو الهيكل في صنع القرارات بدلا من الطرائق المعتادة، مثال ذلك الصراع بين الإدارة و العاملين غالبا ما يحل من خلال التفاوض أو قد يتم اللجوء إلى أطراف أخرى لحل الصراع.

### (5) ما بعد الصراع:

وفيهما قد يتم الوصول إلى حل يرضي الأطراف أو قد يشعر أحد الأطراف بالخسارة، و هذا ما يؤدي إلى صراع كامن.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 18.

كما قدم "لويس بوندي" نموذجاً شهيراً أجمع عليه الكثير من الباحثين منهم ( العميان، المومني، بن معتوق) يوضح فيه خمس مراحل للصراع التنظيمي و هي كالتالي:

### 1) مرحلة الصراع الضمني:

وتتضمن الشروط أو الظروف المسببة لنشوء الصراع، والتي غالباً ما تتعلق بالتنافس على الموارد والتباين في الأهداف، أو الإعتمادية بين الأفراد أو الجماعات، أو غير ذلك من الأسباب التي تسهم في ميلاد الصراع بشكل ضمني غير معلن.

### 2) مرحلة الصراع المدرك:

حيث يبدأ أطراف الصراع في إدراك وجود الصراع أو ملاحظته، وهنا تلعب المعلومات دوراً مهماً في تغذية صورته ومدركاته.

### 3) مرحلة الشعور بالصراع:

يتضح فيها الصراع ويتبلور، وتتولد أشكال من القلق الفردي والجماعي المشجعة على الصراع.

### 4) مرحلة الصراع العلني:

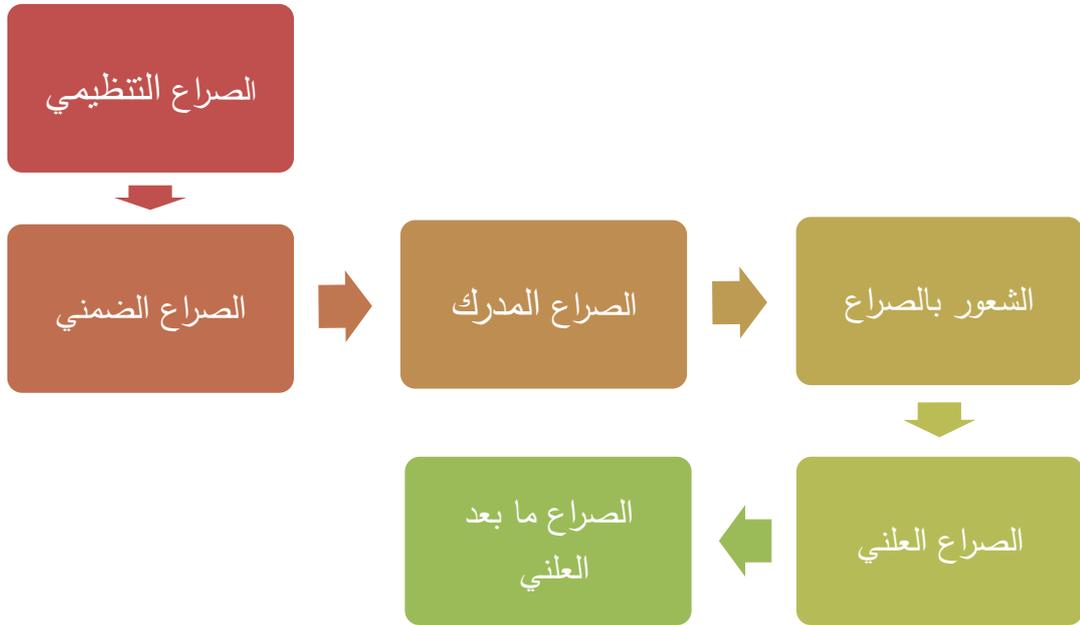
في هذه المرحلة يلجأ الفرد أو الجماعة إلى إنتهاج الأسلوب العلني الصريح للتعبير عن الصراع ضد الطرف الآخر، ويتم التعبير عن هذا الصراع بطرق مختلفة مثل العدوان و المشاحنات العلنية، و قد يأخذ الصراع صوراً أخرى مثل الإنسحاب، اللامبالاة، أو أي وسائل دفاعية أخرى.

### 5) مرحلة مابعد الصراع العلني:

وهي تتعلق بظروف مابعد ظهور الصراع سواء تم التعامل معه بالإيجاب أو بالكبت، فإذا كانت نتائج الصراع مرضية لطرفي الصراع فمن المتوقع أن يسود جو من التعاون يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد و الجماعات، أما إذا إنتهت إدارة الصراع إلى حل يرضي الطرفين فسيؤدي ذلك إلى أن يكبت كل طرف شعوره بالصراع، وهذه الحالات الكامنة من الصراع تتجمع و تتراكم في أشكال جديدة و تظهر في النهاية في صورة أكثر خطورة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 19.

الشكل رقم (2) : يوضح مراحل الصراع التنظيمي حسب "لويس بوندي"



المصدر: إعداد الطالبة

### 2.3 خصائص الصراع التنظيمي:

يتضمن الصراع التنظيمي مجموعة من الخصائص المتضمنة في:

- ينطوي الصراع على وجود أهداف أولية غير متكافئة، وتكون عملية الحوار الوسيلة المفضلة من قبل هذه الأطراف للوصول إلى حالة من التكافؤ في الأهداف.
- يعتبر التوتر بعدا أساسيا للصراع، وهو ما يطيوي في ثناياه إمكانية دخول أطراف معينة في نشاط عدائي ضد بعضها البعض لإجبار واحد أو أكثر من الأطراف على قبول بعض الحلول التي لايرضى بها.
- يمثل الصراع وضعاً مؤقتاً، رغم وجود الكثير من الصراعات اللازمة.
- ينطوي الصراع على محاولة من جانب بعض الأطراف التي تستهدف إجبار أطراف منافسة أخرى على قبول حل أو إتفاقية قد لا تكون الأخيرة رغبة فيها.
- يفرض الصراع أعباء وتكاليف باهضة على الأطراف المعنية به طيلة فترة الصراع وهو ما يرغبها في النهاية على حسم الصراع إما بالطرق السلمية أو القسرية.

- يتمتع أطراف الصراع بالقدرة على الإضرار ببعضهم البعض ويهدف كل طرف منهم إلى إعاقة أهداف الطرف الآخر، كما تصل نتائج الصراع غير معلومة لأي طرف لحين إنتهاء الصراع.<sup>1</sup>
- إن أطراف الصراع على وعي تام وإدراك بالأطراف الأخرى.
- أن يتضمن موقف الصراع طرفين متنازعين أو أكثر.<sup>2</sup>

### 3.3 أنواع الصراع:

يمكن تصنيف أنواع الصراع إلى أربعة أنواع وهي كالتالي:

#### أولاً- الصراع وفقاً لمستوياته:

يمكن تصنيف مستويات الصراع إلى سبعة مستويات إبتداءاً بالمستوى الفردي و إنتهاء بالمستوى

المؤسسي.

#### 1) الصراع داخل الفرد:

هذا النوع من الصراع يقع بين الفرد و ذاته و ينعكس تأثيره على سلوك الفرد و علاقاته في العمل و تحقيقه لأهداف المنظمة التي هو عضو فيها، و غالباً ما يحدث هذا الصراع عندما يجد الفرد نفسه محل جذب لعوامل عدة تحتم عليه أن يختار أحدها بحيث لا يمكن تحقيقها معاً.

وقد إعتبر "شيرمر هورن" وزملائه أن تحمل الفرد لمسؤوليات العمل بالإضافة لمسؤوليات أخرى مثل مسؤوليات العائلة و مطالبها يؤدي إلى الصراع داخل الفرد، فالفرد يمكن أن يسعر بصراع داخلي في الإختيار بين أهداف متعارضة مثل تحديد القرار في قيامه بالعمل داخل المؤسسة بطريقته هو أو كما تريد المؤسسة، بينما عالج "لوثانر luthans" هذا المستوى من الصراع من منظور أن الفرد عضو في نظام ما، و لذلك فهو يعتبر الصراع و ينظر إليه على أنه نابع من إحباط يعيشه النظام أو الصراع في أهدافه أو أدواره.

<sup>1</sup> مساعدة ماجد عبد المهدي: إدارة المنظمات " منظور كلي"، دار الميسر للنشر والتوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013، ص 290،289.

<sup>2</sup> العتيبي طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006، ص 13.

و يرجع هذا النوع من الصراع للعديد من الأسباب منها شعور الفرد بتعارض في الدور الذي يلعبه داخل الجماعة، و شعوره بعدم إمكانية إشباعه لحاجاته من خلال الجماعة و شعوره بتعارض نتيجة لمشاكل العمل وقد " ماهر " كالتالي:<sup>1</sup>

### أ. صراع الدور:

فلكل فرد عدد من الأدوار المختلفة التي يقوم بها داخل المنظمة، و بإعتبار أن كل فرد في المنظمة له دور واضح محدد رسمي أو غير رسمي لسلوك الفرد و غالبا تتضارب هذه الأدوار وهنا ينشأ ما يسمى "بصراع الأدوار" في المنظمات التي يكون فيها خط واحد و واضح للسلطة من الأعلى للأسفل غالبا ما تكون قادرة على إرضاء موظفيها و تحقيق أهدافها بصورة أفضل من المنظمات التي يكون فيها للسلطة خطوط متعددة، وخير مثال لصراع الدور داخل المنظمة هو رئيس العمل، فالإدارة تنظر إليه كأحد كوادرها وعين لها على العمل، بينما ينظر إليه العمال على أنه فرد منهم و سيعتني بأمورهم مثل الأجر، الترقية و الحماسة من ضغوط الإدارة.

ويمكن التمييز بين خمس حالات رئيسية لصراع الدور:

- لا يمكن للفرد عمل شيء دون مخالفة بعض القواعد أو القوانين.
  - إتباع سلوك دور معين يتعارض مع سلوك دور آخر.
  - القيام بدورين في آن واحد.
  - إرغام الفرد على ممارسة قيم و أخلاقيات تتعارض مع قيمه و أخلاقه.
  - تعدد الأدوار بحيث يقوم الشخص بعدة أدوار و لا يعرف أيها منها يجب أن يكون له الأولوية.
- وصراع الدور في المنظمة له أسباب عدة منها:
- الهيكل التنظيمي: فالهيكل التنظيمي يعمل على تهيئة الظروف لأهداف و سياسات و قرارات، و أوامر قد تكون متقاربة أحيانا، فكثير من المنظمات تعاني من ازدواجية السلطة و عدم تسلسلها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: مرجع سبق ذكره، ص 20، 27.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 21.

- المركز: وذلك بسبب المركز الوظيفي الذي يشغله الفرد حيث يعاني بعض الموظفين من عدم قدرتهم على الإستجابة للمتطلبات المتقاربة، كأن يعاني المشرف من صراع الدور تجاه توقعات مديره و توقعات مرؤوسيه.

- أسلوب الإشراف: فعندما لا يقوم المشرف بتوفير المعلومات الكافية عن أداء العمل لمرؤوسيه، أو لا يقوم بتوصيل هذه المعلومات بالصورة المطلوبة فإن المرؤوس يشعر بنوع من الصراع مع ذاته، كذا قد يقوم المشرف بتكليف المرؤوسين بمهام تفوق قدراتهم وإمكانياتهم، مما يؤدي لحدوث نوع من القلق و التوتر.

### ب. عدم إشباع الحاجات:

عندما يشعر الفرد بنقص في إحدى حاجاته ينتج لديه سلوك موجه لتحقيق هذا الهدف، و عندما يتعرض تحقيق الهدف لعائق، يؤدي ذلك إلى ما يسمى بالإحباط.

### ج. صراع الهدف:

و يحدث عندما يواجه الفرد الإختيار بين هدفين أو أكثر و عليه إختيار واحد منهما، وهي تؤدي إلى الصراع داخل الفرد خاصة عند الإختيار بينهما، وقد تحدث " المومني " عن الصراعات داخل الفرد بثلاثة أنواع:

- صراع التوجه التنائي الإيجابي: حيث يوضح ذلك بقوله أن الفرد في هذه الحالة يواجه مشكلة الإختيار بين هدفين إيجابيين و كلاهما له نفس الأهمية.

- صراع التجنب السلبي: وهنا الفرد يكون مجبرا في الإختيار بين هدفين كلاهما سلبي و غير محبب بالنسبة له، لأنه ليس لديه إختيار آخر.

- صراع التوجه و التجنب: و في هذه الحالة يكون الفرد مجبرا على الإختيار بين التجنب أو التوجه في نفس الوقت، و هنا يكون الفرد في هذه الحالة مجذوبا نحو الهدف، و أيضا مرفوضا و مصدودا عنه بنفس الوقت، و يحدث هذا النوع من الصراع عند وجود عناصر إيجابية أخرى سلبية بنفس الوقت.

### د. مشاكل العمل:

يشعر الفرد بتعارض أو نزاع داخلي نتيجة لوجود مشاكل عديدة بالعمل، والعناصر التالية تقدم

أمثلة من مشاكل العمل:

- عدم قدرة الفرد على التحديد الواضح للمشكلة.
- عدم فهم الفرد للمسببات والعناصر المكونة للمشكلة.
- عدم قدرة الفرد لتحديد بدائل الحل.
- عدم قدرة الفرد على تحسين أدائه.
- تعارض بين إجراءات العمل ومعتقدات الفرد.

### (2) الصراع بين الأفراد:

و يقصد بهذا النمط من الصراع بأنه ظاهرة صراع الأفراد مع بعضهم البعض، أو صراع الفرد مع غيره من الأفراد الآخرين داخل المنظمة، ويكمن السبب الرئيسي لهذا النمط من الصراع هو إختلاف السمات أو المواصفات الشخصية للأفراد و التي تعتبر حصيلة أساسية للتباين الفكري و الفلسفي و البيئي و الثقافي و التربوي...إلخ، من السمات التي تساهم في تكوين البنية الشخصية للفرد و قد بيم " حمود" هذه التباينات من خلال ما يلي:

أ. **العوامل الداخلية (الموروثة):** و هي كافة العوامل الوراثية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

ب. **العوامل الخارجية ( المكتسبة):** وهي كافة العوامل الخارجية التي يكتسبها الفرد من البيئة المحيطة به.

و يتمثل هذا الصراع بين الأفراد، بإعتبار أن كل شخص له تجاربه و خبراته وتختلف نظرتة و

إدراكه للأمور ومن أمثلة هذا الصراع:

- الصراع بين المدير والمرؤوسين.
- الصراع بين العامل و المشرف.
- الصراع بين المدير التنفيذي و الإستشاري.
- الصراع بين العامل و العامل.

و ينشأ هذا الصراع بين فردين أو أكثر، و يمكن رده إلى مصدرين أو أكثر هما:

الأول: على الإتفاق على السياسات و الخطط أو التنفيذ.

و الثاني: سضم المسائل العاطفية مثلا المشاعر السلبية التي تنعكس في صورة الغضب و عدم

التعاون و الرفض.

ومن النماذج الشائعة في تحليل ديناميكية الصراع بين الأفراد و الآخرين ما يعرف " نافذة

جوهاري" و قام بتطويرها كل من "جوزيف لوفت" و " هاري انجهام"، و كلمة جوهاري تتكون من

الحروف الأولى من إسميهما، ويساعد هذا النموذج على تحديد أنماط التفاعل بين الفرد و الآخرين،

ويقترح طرق تفسير الصراعات بينهما.

وتقوم نافذة جوهاري على إفتراض أن هناك أشياء يعرفها الإنسان عن نفسه وأشياء لا يعرفونها

عنه، و تعكس كل خلية من الخلايا الأربع مزيجا من المعلومات التي لها أهمية خاصة في عملية التفاعل

بين الأفراد فهناك أربع حالات تتضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (03) يوضح نافذة جوهاري للصراع بين الأفراد و الآخرين



المصدر: حريم حسين: السلوك التنظيمي سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

1997، ص241.

**الحالة الأولى:** هنا يعي الفرد مشاعره و سلوكه و دوافعه و كذلك دوافع الآخرين و مشاعرهم، وهم على علم بمشاعره و سلوكياته، و هذه الحالة أفضل الحالات جميعا بالنسبة للتفاعلات، و بها مشاعر واضحة للجميع فيكون إحتمال ظهور الصراع ضئيلا في هذا الموقف.

**الحالة الثانية:** يكون فيها السلوك و الأفكار معروفة للفرد نفسه، و المشكلة تكمن هنا في عدم معرفتها من الآخرين، حيث يحاول الفرد إخفاء بعض سلوكياته و أفكاره خوف من ردود فعل الآخرين مثلا، و هنا يوجد إحتمال لظهور الصراع.

**الحالة الثالثة:** و تمثل السلوك و الأفكار غير المعروفة للفرد نفسه و لكنها واضحة للآخرين، كأن يكون الفرد مثيرا للغضب في أسلوبه و تصرفاته و لكنه لا يشعر و لا يدرك ذلك، في هذه الحالة لا يحاول الآخرون الحديث عن الفرد رغبة في عدم إجراجه، و يشعر الفرد في نفس الوقت أنه عبء على الآخرين، أو يشعر أنه غريب على الجماعة، وهنا أيضا يوجد إحتمال لظهور الصراع.

**الحالة الرابعة:** و هنا يكون السلوك و الأفكار غير المعروفة للشخص نفسه و للآخرين، فأحيانا يكتشف الفرد جوانب في نفسه لم تكم معروفة لديه أو لدى الآخرين، و في هذه المواقف يظهر الصراع بسبب سوء الإتصال ، أو بسبب سوء الفهم بين الفرد و الآخرين<sup>1</sup>.

### (3) الصراع بين الأفراد و المجموعات:

يظهر الصراع بين الأفراد و المجموعات عندما يقاوم الفرد عادات الجماعة التي يكون لديها تأثير قوي على الأفراد، و السبب في هذا الصراع أن الجماعة لديها المقدرة الكبيرة لإعتراض قيام فرد معين بتحقيق هدفه، يعكس الفرد الذي يكون لديه قدرة محدودة على إعتراض تحقيق أهداف الجماعة، و يظهر هذا بوضوح عندما يقاوم المرؤوسون و بشكل جماعي أمر الرئيس في القيام بمجموعة من الأنشطة من أجل الحصول على أهدافه، و مع أن الرئيس يستطيع ممارسة سلطته الرسمية لكبح مثل هذا الصراع، إلا أنه لا يعتبر بشكل عام أسلوبا مرغوبا، لأن المرؤوسين يعملون دائما لإيجاد وسيلة معينة لمواجهة.

### (4) الصراع داخل المجموعة:

حيث يمكن أن تحدث صراعات مختلفة داخل المجموعات بسبب التداخل في العمل بين أفراد المجموعة، و الصراع هنا يكون واقعا أو عاطفيا أو كلاهما معا، فالصراع الواقعي يكون بسبب عدم

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص24.

الإتفاق الفعلي على محتوى مهام المجموعة، أما العاطفي فهو صراع مبني على الإستجابة لحالة معينة و كذلك على العلاقات بين الأفراد.

### (5) الصراع على مستوى الجماعات:

الصراع بين المجموعات داخل المؤسسة يعتبر شيئا عاما، حيث يجعل هذا النوع من الصراع عملية التناسق و التعاون في أداء مهام العمل داخل المؤسسة صعب جدا، و هنا يكون موقع المدراء حلقة وصل بين المجموعات، وأي صراع ينشأ بين المجموعات يجب أن يدفع المدير لتعزيز التعاون وتجنب الإرباك الوظيفي الناجم عن حدوث الصراع، و ينشأ هذا النمط من الصراع بين الجماعات التي داخل المنظمة الواحدة لإختلاف بين وجهات النظر، و التي تظهر عندما تتفاعل الجماعات فيما بينها.

### (6) الصراع المنظمي:

يمكن أن يظهر بسبب عملية سعي وحدات نظام ما لتحقيق مصالحها على حساب وحدات أخرى، وقد تبين أنه في نظم اليوم المعقدة، يمكن أن تكون هناك أربعة مجالات بنيوية من الممكن أن يظهر فيها الصراع:

- أ. صراع هرمي: مثلا صراع مدير المدرسة مع مدير التربية و التعليم و جهازه الإداري
- ب. صراع وظيفي: مثل صراع قسم المناهج مع هيئة التدريس.
- ج. صراع خطي: مثل صراع مدير المدرسة مع المشرف التربوي.
- د. صراع رسمي: مثل الصراع بين معايير تجمعات المعلمين نحو قضية ما، مشاركتهم في برامج النمو المهني أثناء الخدمة.

### (7) الصراع بين المؤسسات:

ويحدث هذا الصراع بين المؤسسات اعتمادا على المدى الذي نخلق فيه مؤسسة ما ظروف غير حقيقية لمؤسسة أخرى محاولة السيطرة على نفس المصادر التي تريدها المؤسسة الأخرى، و يمكن أن يكون الصراع بين أرباب العمل واتحادات العمال بسبب تدني الأجور أو الظروف الصحية للعاملين وفي كل الحالات إمكانية حدوث الصراع تتضمن الأفراد الذين يمثلون كل المؤسسات و ليس وحدات جزئية فقط بل أيضا الإدارات بجميع مستوياتها، وهنا يجب أن تدار كل الصراعات للصالح العام للمؤسسة و للأفراد المشاركين.

### ثانيا - الصراع التنظيمي وفقا لإتجاهه:

وقد ذكر " الاديب " عن أنواع الصراع التنظيمي وفقا لإتجاهاته وهي كما يلي:

#### (1) الصراع التنظيمي الأفقي:

ويحدث بين أطراف تنتمي إلى جماعة أو وحدة تنظيمية واحدة، أو بين جماعات أو وحدات تنظيمية مختلفة تقع في مستوى تنظيمي واحد، ودون أن يكون لبعضها سلطة أو سيطرة على الآخرين، وترتبط فيما بينها بعلاقة أو أداء أو اعتماد مشترك.

#### (2) الصراع التنظيمي الرأسي:

يقع هذا الصراع بين أطراف تنتمي إلى مستويات تنظيمية مختلفة.

### ثالثا - الصراع التنظيمي وفقا للتنظيم:

#### (1) الصراع المنظم:

وهو الصراع المخطط له، والذي يستخدم للتعبير عن الأفعال التي تتطلب تضامنا جماعيا، ويتم استخدام المفاوضات الرسمية لحله، وحين تفشل المفاوضات في تحقيق الأهداف المرجوة قد يتم اللجوء إلى العقوبات الجماعية كالإضراب وغيرها، ومثال على هذا النوع من الصراع صراع النقابات العمالية مع المنظمة.

#### (2) الصراع غير المنظم:

وهو الصراع التلقائي الذي تستخدم فيه وسائل فردية للتعبير عن الصراع مثل الشكوى والتذمر والتأخر عن العمل و لغياب عنه أو ترك العمل.

### رابعا - الصراع التنظيمي وفقا للتخطيط:

يشير "رو" و "بيرس" (Rue and Byars) فيميزان النوعين التاليين للصراع:

#### (1) الصراع المخطط أو الإستراتيجي:

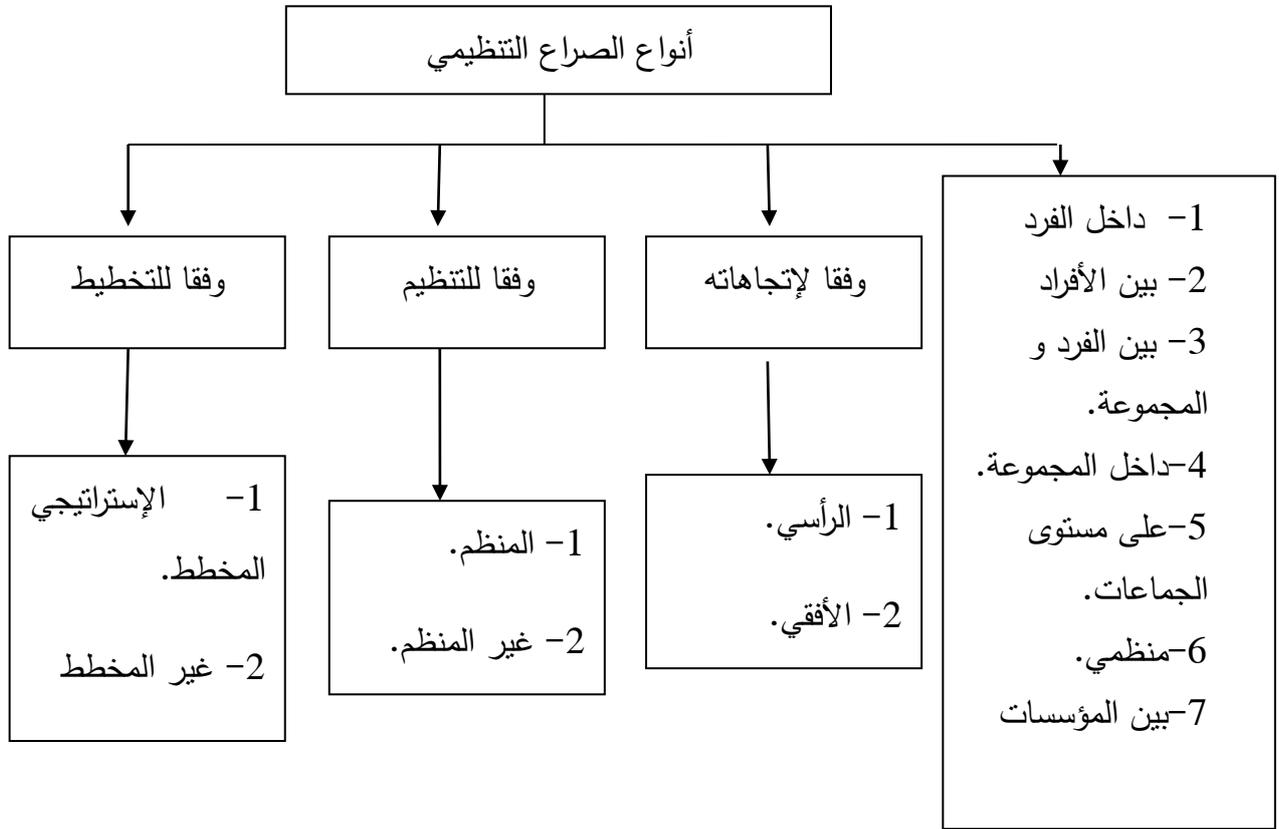
وهو الصراع المقصود و الذي يتم الدفاع عنه ضمن خطة موضوعة، وينتج هذا الصراع عادة عن تعزيز للمصالح الشخصية للفرد أو المجموعة، ويكون هناك هدف واضح يجب الحصول عليه وكل

من يقف في سبيل تحقيق هذا الهدف يعتبر خصما، و الهدف عادة هو الحصول على إمتياز على الخصم بالنسبة لموارد المنظمة<sup>1</sup>.

(2) الصراع غير المخطط:

وهو الصراع العفوي غير المقصود، والذي ينتج ويتطور نتيجة لظروف وأوضاع مثل الصراع الوظيفي أو الصراع الشخصي.

الشكل رقم (04) : يوضح أنواع الصراع التنظيمي



المصدر: إعداد الطالبة

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص26.

### 4.3 أسباب الصراع التنظيمي:

تعددت جهات النظر حول الأسباب المؤدية إلى الصراع، و يقترح كل من "هودج" و "أنتوني" الأسباب التالية للصراع المشار إليه في:

- التعارض أو التغيير في الأدوار: ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في الوقت نفسه، و بالإستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الإستجابة إلى واحدة أو أكثر من مجموعة من الضغوط الأخرى.
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة: فزيادة الصلاحيات أو نقصها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- التغيير في المركز أو الوضع: قد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد و إضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
- حدوث إزدواجية أو تداخل في العمل: ويقع ذلك عندما يطلب من شخص أو أكثر أن يقوم بالعمل نفسه.
- التنافس على الموارد: قد يحدث نوع من المنافسة بين الأفراد الذين يعملون بالمنظمة الواحدة أو بين الإدارات على الموارد المتاحة نفسها.
- الإختلاف في الثقافة: تعرف الثقافة بأنها مجموعة من القيم و المعتقدات و الإفتراضات و المعاني و التوقعات التي يحملها الفرد في منظمة معينة أو جماعة معينة يكون لها تأثير واضح على سلوكه في تلك المنظمة أو تلك الجماعة، والأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد والجماعات.<sup>1</sup>
- كما أشار " سميث" و "مكيين" المشار إليه في قطيشات أربعة أسباب للصراع هي: الإختلاف حول أساليب الرقابة، و إختلاف الأهداف، و عدم توفر المقاييس الموضوعية لقياس النتائج، و عدم الإتفاق حول الأدوار والمسؤوليات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> العميان محمود سلمان: مرجع سبق ذكره، ص 366،364.

<sup>2</sup> قطيشات ليلي عبد الحليم: الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين، أطروحة دكتورا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، ص 39، (غير منشورة).

وتكلم "زميل" عن ثلاث أسباب أساسية للصراع التنظيمي:

**السبب الأول:** صراع بين أعضاء الهيئة الفنية والتسلسل الرئاسي

حيث يرتبط هذا الصراع بمجموعة من العوامل أهمها: الفروق الوظيفية، الفروق في العمر، التعليم الرسمي، المكانة المهنية.

**السبب الثاني:** الصراع داخل الإدارة العليا

إن ظروف مزاولة عمل كل طرفين داخل المجلس أو خارجه، يؤدي إلى ظهور خلاف بين الفريقين، وقد ساعد على إتساع الخلاف بينهما عدم توفر الكفاءة الإدارية لدى بعض الأعضاء المنتخبين، ووجود الأعضاء المعيينون في موقف ساندته مناصبهم الإدارية، ويضاف إلى ذلك أن تجربة إشراك العمال في الإدارة تعتبر بمثابة تغيير في التكوين الطبقي لأعضاء مجلس الإدارة، مما يؤدي إلى إختلاف توازن تنظيم المجلس، وظهور توترات وصراعات.

**السبب الثالث:** الصراع بين العمال والإدارة

هو صراع يمكن أن يكون كامنا منذ فترة سابقة، فالإدارة تهدف دائما إلى استغلال طاقة العمال لتحقيق أقصى ربح ممكن، ومن العوامل التي أسهمت في اتساع فجوة الصراع هو أن الإدارة لم تفلح في استقطاب العمال لصالحها وامتصاص انفعالاتهم.<sup>1</sup>

### 4.3 جوانب الصراع التنظيمي:

أشار الأدب المتعلق بمفهوم الصراع إلى أن له جانبا وظيفيا بناء يؤثر إيجابيا في تحقيق أهداف الجماعات والمنظمة، وجانب آخر غير وظيفي وغير بناء يؤدي إلى الخلل الوظيفي، وفيما يأتي توضيح لكل منهما:

#### أ. الصراع الوظيفي أو (البناء):

هو صراع حول جوهر العمل، يؤدي إلى تطوير طرق واستراتيجيات عمل جديدة بين العاملين، ويمكن أن يؤدي إلى كسر حدة الجمود والتخلف الإداري السائد في منظمة ما، وهو وسيلة لتوجيه جهود العاملين للتجديد والابتكار، ويقع بين الجماعات في المنظمة، وتكمن أهميته في كونه يعمل على جذب

<sup>1</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفى: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي، مدخل في علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 73، 74.

نظر المديرين إلى بعض الجوانب الإيجابية التي يمكن أن تتحقق نتيجة الصراع وأثر ذلك على أداء العاملين.

### ب. الصراع غير الوظيفي أو (غير البناء):

هو الصراع الذي يؤدي إلى تشتت جهود المديرين و يؤدي إلى إهدار الموارد التنظيمية، و يكون تأثيره على مخرجات أداء الجماعة بصورة أكبر من تأثيره على الأفراد أنفسهم، إذ يكون تركيز الأفراد على الإنجازات الفردية أكثر من الإنجازات الجماعية، وقد يقود إلى الصراع الوجداني بين الأفراد و يعمل على سيادة روح الشك وعدم الثقة بين العاملين وترسيخ المشاعر السلبية، فيتصف العمل بضعف التفاعل والتعاون بين الأفراد، مما يعيق من تحقيق الأهداف، ويتدنى مستوى الرضا الوظيفي، ويزداد التغيب عن العمل وتقل الإنتاجية، لذا على الإداري أن ينتبه للصراع غير البناء.<sup>1</sup>

### 5.3 نظريات الصراع التنظيمي:

سادت هذه النظرية معظم التاسع عشر وحتى النصف الأول من القرن العشرين، والتي تبنت فكرة ضرر الصراع بكافة أشكاله وأنواعه على التنظيم وضرورة القضاء عليه بأي وسيلة متاحة وملائمة وينظر للصراع من وجهة النظر التقليدية على أنه مرض يمكن أن يحدث للتنظيم، ومن هنا فالمرض بحكم التعريف السلبي يجب علاجه، والعلاج هو التخلص من مسببه والذين هم في أغلب الأحيان الطرف الآخر المقابل للإدارة.

كما أنه يجب تجنب الوصول إلى مرحلة الصراع، والقضاء عليها في حال بروزها، لأنها نوع من أنواع العنف والتخريب والسلوك اللاعقلاني، إذ أن الصراع من وجهة النظر البيروقراطية تعتبر ظاهرة خلل إداري و ظهوره أمر سلبي و لا مبرر له، و كان الإتجاه التقليدي في الإدارة يعطي إنطبعا سينا في حالة وجود صراع في المنظمة، و تحاول الإدارة أن تشعر أعضاء المنظمة بأنه لا يوجد صراع فيها، وتقوم النظرة التقليدية للصراعات على الإفتراضات التالية:

- يعتبر الصراع حالة يمكن تجنبها.
- يحدث الصراع عادة باسطة أشخاص معينين.

<sup>1</sup> إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة للحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 21، (غير منشورة).

- يجب أن تلعب السلطة دورا فعالا لمنع حدوث الصراع.<sup>1</sup>

- وإذا حدث الصراع فالحل هو أن تتركه الإدارة وتتجاهله، لأن الحديث عنه غير مرغوب فيه.

ولما كان الصراع طبيعيا وعلى المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي وفي مجال العلاقات الشخصية وداخل المجتمع الواحد، وفي المجتمعات المخالفة، فإن التمسك بهذه النظرية التقليدية يعيق عملية حل الصراعات بشكل إيجابي، ويتجاهل أية نتائج تترتب على مقاومة بروز الصراعات ومن ذلك: أن إخفاء الشعور بعدم الرضا وعدم وجود فرص للتعبير عنه، قد يكون مدمرا نفسيا أكثر مما لو كان ظاهرا، وأنه كلما طال كبته و تم تجاهل وجوده كلما كانت النتائج أسوأ، ذلك أن الصراع يسمح للأفراد بالتفيس عن غضبهم، وتوضيح المشاكل المسببة للصراع، و يوفر فرصة جيدة لفهم المواقف و إتجاهات الأطراف الداخلة فيها.

### 1- النظرية السلوكية:

وقد سادة هذه النظرة منذ الخمسينات من القرن العشرين وتبنت الفكرة بأن الصراع أمر ضروري في التنظيم و لا يمكن تجنبه، وما على الإدارة إلا أن تتعرف عليه وتحدد المستوى المقبول منه بما يخدم أهدافها في ظل ظروفها القائمة.

وهي تعتبر تطورا للنظرة التقليدية، حيث ينظر للصراع على أنه أمر حتمي ومتكرر وهو أمر سيء بالضرورة ولا بد من حله أو تخفيضه وضبط حجمه.

وقد نظرت هذه الفكرة للصراع على أنه ظاهرة طبيعية تفرزها التفاعلات الإجتماعية وهو أمر حتمي وضروري في التنظيم ولا يمكن تجنبه إطلاقا إلا أن الإدارة بعد أن تتعرف على طبيعة الصراع وتحدد أبعاده وأشكاله والمستوى المقبول منه والذي ينبغي أن يكون تحت سيطرتها و لا يجب أن يخرج عن نطاق سيطرة الإدارة، إذ أن خروجه عن سيطرة الإدارة يعد غير مقبول ولا تسعى الإدارة أن يكون الصراع قائما إلا أن يكون تحت سيطرتها باستمرار.

<sup>1</sup> فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: مرجع سبق ذكره، ص12.

### 2- النظرية الحديثة:

و هي آخر مراحل التطور وتتبنى الفلسفة القائلة بأن الصراع ليس حتميا في المنظمات فقط، بل هو إيجابي أيضا في بعض الأحيان ذو فائدة و ليس من السلامة أن يتخلص منه التنظيم نهائيا، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة تتدخل في إحدى الحالتين التاليتين:

أ. إذا زاد مستوى الصراع عن المستوى المحدد والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب

ب. في حالة إنخفاض مستوى الصراع عما هو مطلوب فإن واجب الإدارة تنشيط الصراع والإرتقاء به إلى أن يصل إلى المستوى المطلوب

وتتميز النظرة الحديثة للصراعات بأنها واقعية وإيجابية، إذ ترى في الصراعات أمرا حتميا لا يمكن تجنبه، ولكن الإختلاف هو في النظر إليها على أنها حيادية و يمكن أن تكون سلبية أو إيجابية وفقا لنمط التعامل معها و إرادتها.

إذ يرى الفكر الإداري الحديث أن الصراع شيء طبيعي بل ظاهرة صحية، وبدرجة ما فهو ظاهرة مطلوبة، حيث أن وجود الصراع يمنع ديكتاتورية أفكار معينة، كما أنه دليل على حيوية المنظمة.

ويضيف هذا الفكر الذي يتبنى هذه الفلسفة على أن الإدارة الهادفة ينبغي أن تسعى دوما للإبقاء على الصراع في إطاره المرغوب، فإذا زاد الصراع عن الحد أو إذا إنخفض مستوى الصراع عن المستوى المطلوب، يجب على الإدارة أن تسعر مستوى الصراع عن ذلك الحد الذي يبقي الصراع قائما لكنه تحت سيطرة الإدارة ويغذى بإستمرار في إطار تحقيق الأهداف المعنية، وقد أكد كيلي (Kelly) على أن الصراع نتيجة جانبية للتغيير وأنه من الممكن الإستفادة منه ووضعه تحت سيطرة المنظمة و إدارتها.<sup>1</sup>

### 3- النظرية الماركسية:

أرجع الفكر الماركسي المسؤولية لوجود الصراع في المجتمع نتيجة لإرتباطها بالطبقية الإجتماعية، هذه الطبقة التي تتجلى من خلال ممارستها لأسلوب الإنتاج الذي يعتمد على من يملك ومن لا يملك وهو العامل الإقتصادي، وقد صاغ ماركس نظريته بناء على إبرازه هاته الأبعاد الإقتصادية وكيفية تأثيرها على باقي العوامل الإجتماعية، ومنه صراع الطبقات الإجتماعية وتحديد طبقة الرأسمالية

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 13.

- وطبقة البروليئارياء، من منطلق أن المجتمع الرأسمالي يحتوي على طبقتين متصارعتين، وبهذا يخلص ماركي إلى إعتبار الصراع ظاهرة مجتمعية طرفاها كما يلي:
- الطبقة البورجوازية المالكة لكافة وسائل الإنتاج.
  - الطبقة البروليئارية المالكة للجهد المبذول.<sup>1</sup>

### 6.3 مظاهر الصراع التنظيمي:

#### أ. تشكيل النقابات العمالية:

إن الطبيعة الديناميكية لعلاقة التوظيف تظهر بجلاء عن طريق تلك المطالب المتزايدة للمزايا والخدمات المتنوعة، كما تظهر هذه العلاقات إنتشار الصراعات داخل التنظيم، وهذا يساعد على ظهور النقابات العمالية لمواجهة الصراعات وتحقيق مطالب العمال.

#### • تعريف النقابة:

تشمل جميع العمال الذين ينتمون إلى منظمة أو شركة ما أو صناعة معينة، بصرف النظر عن المهن التي ينتمون إليها، ويعتبر هذا التكوين رأسي ويتصف بأنه يشمل العديد من المهارات المتجانسة مثل: نقابة العاملين بالغزل والنسيج، نقابة العاملين بصناعة الحديد و الصلب، وأساس التجمع هو الإنتماء للصناعة.

كما أنها عبارة عن تجمع كافة العاملين في حرفة واحدة بصرف النظر عن الشركات و الصناعات التي ينتمون إليها، و لذلك نجد أن أساس التكوين هنا هو المستوى الأفقي، مثل: نقابة الأطباء، نقابة المهندسين... إلخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> السيد الحسيني : نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985، ص 112.

<sup>2</sup> عبد الغفار: إدارة الأفراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 208،209.

### • دور النقابة:

- تحسين أجور العمال و تحقيق الأمان الإقتصادي لهم.
  - حماية العمال من القرارات الإدارية التعسفية و الإرتجالية.
  - الرعاية الإجتماعية لأعضاء النقابة من العمال، وهذا كله يزيد من شعور العامل بالأمن، و يجعله يشعر بقيمة عمله، و أيضا فإن النقابة تمنح العامل فرصته في القيادة التزعم.<sup>1</sup>
  - المحافظة على صلاة ودية و إجتماعية بين الأعضاء و الإلتزام بالقيم و المعايير سواء داخل النقابة أو في مواقع العمل، حيث يجد العامل نفسه راضيا عن عمله من خلال النقابات، إذ أن النقابة تناقش مع العمال كيفية حل مشاكلهم، كما تستمع إلى شكاوهم، و تمنع تعسف الإدارة عليهم.<sup>2</sup>
- ب. الإضرابات العمالية:

يشكل الإضراب مظهرا من مظاهر حالة الصراع التي تسود التنظيمات المهنية و التي تؤذي عادة إلى الإضراب عندما لا تسوى حاجات العمال.

### • تعريف الإضراب:

هو ذلك التوقف الوقتي عن تقديم الخدمات لصاحب العمل كوسيلة للحصول على تنازلات حول ظروف و شروط العمل أكثر مما يعرضها على طاولة المفاوضات، وبذلك نجد أن الإضراب هو جزء من الضغط الإقتصادي على صاحب العمل لقبول البحث في مطالب العمل.<sup>3</sup>

ويعبر الإضراب عن حالة الفوضى والتدمير و الإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة و غيرها، و يعبر عن عدم الرضا، ويلجأ العمال إلى الإضراب ردا عن الوضعية التي يعيشونها (الأجر، طرق الإشراف، الترقية)، عاكسا تطلعاتهم لتحسين ظروفهم أو المطالبة بالتغيير.<sup>4</sup>

وهناك عدة أسباب للإضراب تتمثل في:

<sup>1</sup> طارق كمال: علم النفس المهني والصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 216.

<sup>2</sup> إعتد محمد علام: مرجع سبق ذكره، ص 172.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 335.

<sup>4</sup> دي سيزلاي أندرو: مارك جي: ت: أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، دون طبعة، السعودية، 1991، ص 433.

- إعتقاد العامل بأن الإدارة هي المسؤولة عن تأزمه.
- ضعف الأجور وكثرة ساعات العمل.
- إقرار المجتمعات المختلفة بحق العمال في الإضراب بإعتباره نوع من العدوان المشروع والمصرح به.
- تبني نقابات العمال لهذا النوع من الإضرابات.
- إعتبار أن الإضراب من أهم مؤشرات عدم الرضا والتذمر، فالإضراب شكل من أشكال التعبير يلجأ إليه العمال سواء كانوا مجموعة صغيرة أو عددهم كبير للمطالبة ببعض الحقوق يرون أنها مهضومة، والوضعية التي يعيشون فيها والتي تعكس طموحاتهم وتطلعاتهم، وقد تكون هذه المطالب مادية بحتة ، كالزيادة في الأجور و تحسين ظروف العمل أو المطالبة بتغيير بعض المسيرين و الأنماط التسييرية للمؤسسة.<sup>1</sup>

### 7.3 آثار الصراع التنظيمي:

مع تطور النظرة للصراع على إعتبار أنه كان في البداية الكتاب و الباحثون الأوائل ينظرون للصراع على أنه ضار بالمنظمة و يؤثر على الإنتاجية وبأنه ظاهرة سلبية ليس لها أي جوانب إيجابية يجب التخلص منها، ولكن مع ظهور المدرسة السلوكية تغيرت هذه النظرة و أصبح ينظر له على أنه إيجابي و ظاهرة طبيعية يجب أن تكون بدرجة معقولة لما له من نتائج إيجابية، و يتبين أن الصراع التنظيمي حقيقة واقعة في كل النظم، ولكنه ليس بالضرورة مصطلحا سلبيا، بل إن له أحيانا قيمته الإيجابية للنظام، فالصراع ذو حدين يمكن أن يكون إيجابيا، وهذا يتوقف على بدائل و طريقة إدارة الصراع، فالمهم ليس الصراع نفسه بقدر معرفة ما هو الدافع إليه، أي هل الأفراد الذين يعيشون الصراع منتمون للمنظمة، أم أنهم مدفوعون لرغبة تخريرية؟، وهل ينظرون للصراع على أنه بناء يخدم المؤسسة، أو أنه مخل بوظائف المنظمة؟ وهذا كله متوقف على آثار الصراع، فإذا ما كان الصراع التنظيمي داعما لأهداف المنظمة إعتبر صراعا إيجابيا بناء محسنا لمستوى الأداء، أما إذا كان الصراع عاملا مؤديا إلى إحباط أو إعاقة تحقيق هذه الأهداف فإنه عندئذ يعتبر صراعا سلبيا مخلا للوظائف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> طارق كمال: مرجع سبق ذكره، ص 215، 216.

<sup>2</sup> فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: مرجع سبق ذكره، ص 29.

### 1- الآثار السلبية والإيجابية للصراع التنظيمي:

#### أ. الآثار الإيجابية:

يورد "حريم" بعض الآثار الإيجابية للصراع التنظيمي:

- 1- ينمي الحماس والنشاط لدى الأفراد للبحث عن أساليب أفضل يمكن أن تؤدي إلى نتائج أفضل، فالنزاع يشد الهمم و يشد العزائم.
- 2- يعمل الصراع على إظهار المشكلات بدلا من أن تظل مكبوتة و مدفونة بحيث يتم مواجهتها و معالجتها.
- 3- يؤدي إلى تعميق الفهم المتبادل بين الأطراف المختلفة.
- 4- عند حل الصراع يصبح الأفراد أكثر إلتزاما تجاه النتيجة.
- ويضيف "العميان" على هذه الفوائد:
- 5- يمكن أن يكون أساسا لعمليات الإبداع والإبتكار والحفز في المنظمة.
- 6- يكون خبرة تعليمية للأفراد العاملين.
- 7- بإعتبار الصراع نوع من الإلتصال وحل الصراع يفتح طرقا عديدة ودائمة للإلتصال.
- 8- يشبع بعض الغرائز لدوي الميول العدوانية.
- فيما يذكر الكاتبان " المرسي و إدريس" بأن من إيجابيات الصراع من حيث التغيرات داخل الجماعة الواحدة:
- 9- أنه يعزز التلاحم والوفاء بين أعضاء الجماعة الواحدة و يجعلهم يتجاوزون الخلافات الفردية و الوقوف صفا واحدا لمواجهة ما يهدد جماعتهم.
- 10- يزيد من أوتوقراطية القيادة، فأفراد الجماعة الواحدة يكونون في فترة الصراع هذه بحاجة إلى قيادة حازمة فوسائل الديمقراطية و الخلاف تكون أقل جاذبية لديهم.<sup>1</sup>
- 11- يركز أفراد الجماعة على أداء مهامهم بأعلى أداء وأفضل دور، بحيث يكون الشعار "لا وقت للتراخي أو التبريد".

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص30.

12- قد يستخدم الصراع كأداة فعالة للرقابة، بحيث أن جانبا كبيرا من عملية الإشراف ماهو إلا محاولة لرقابة الآخرين عن طريق الإستفادة من الصراع، مثل ذلك التهديد بالعقاب لمنع سلوك غير مرغوب فهو محاولة لخلق الصراع في العالم الإدراكي للشخص ما بين الحصول على مبتغاه و النجاة من العقاب. إن الإدارة الصحيحة للصراع التنظيمي تحول الطاقة المتولدة عن الصراع إلى قوة وأثر ليأخذ الطابع الإيجابي بدلا من السلبي على الإعتبار اليقيني بأن الصراع ظاهرة أساسية وموجودة والهدف هنا ليس القضاء عليه بل الإستفادة منه في تحويل هذه الطاقة والأفكار من أطراف الصراع إلى فوائد و نتائج إيجابية للمنظمة، وكل هذا يتم بواسطة صراع الجدل الإيجابي والعصف الفكري.

### ب. الآثار السلبية

حيث يرى أصحاب المدرسة التقليدية ضرورة تجنب الصراع، ويحدث نتيجة لمشاكل شخصية بين الأفراد، و ينتج عنه ردود فعل غير سليم، و يخلف إستقطابا في الإدراك و المشاعر والسلوك داخل المنظمة، إن الصراع التنظيمي مهما كان مصدره ذو أثر سلبي و يمثل إختلالا وظيفيا في عمل المنظمة نظرا للآثار السلبية الناتجة عنه و من هذه الآثار مايلي:<sup>1</sup>

- 1- قد يدفع كل طرف من أطراف الصراع إلى الإهتمام بمصلحته عن مصلحة المنظمة.
- 2- يبدد الطاقات عن مصلحة المنظمة.
- 3- يهدم المعنويات و يهدر الوقت والجهد و المال، مما يضعف من مستوى الكفاية و الفعالية.
- 4- يهدم ولاء الأفراد والجماعات و ينجم عنه فقدان الثقة بين الإدارة و العاملين، و لجوء الأفراد إلى أعمال الإنتقام تتمثل في إهمال الآلات أو إخفاء المعلومات.
- 5- يعوق العمل التعاوني الجماعي.
- 6- إنخفاض الإنتاجية ومعاناة الأداء من الجمود.
- 7- التوتر النفسي والقلق وفقدان إحترام الذات وضعف المقدرة على إتخاذ القرار والتي تؤدي بدورها إلى التأثير على إنتاجية المنظمة و تخفيض الروح المعنوية للعاملين.
- 8- يكون موجها حول إبعاد الأفراد عن المسائل الجوهرية الهامة.
- 9- خلق الشعور بعدم الرضا لدى الأشخاص المعنيين.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 31

ويعتبر " سيزلاقي " أن من الآثار السلبية الناشئة بين الجماعات كالتالي:

- 1- تزايد العداء نحو الإتجاهات السلبية، بحيث تنظر الجماعات المتنافسة لبعضها نظرة العداء و تركز على السلبيات و نقاط الضعف.
- 2- نقشي إستخدام الصفات السلبية.
- 3- ضعف الإتصال بين الجماعات كلما تطور الصراع، تناقص التفاعل و الإتصال بين الجماعات.
- 4- الرصد الدقيق لنشاط الجماعة الأخرى، وذلك ليس بهدف تقسيم نشاطها بل التركيز على عيوبها لتأكيد السلبيات عليها.

ويضيف "إدريس، المرسي"، من السلبيات التي تحدث خاصة التغيرات بين الجماعات، وهي الإدراكات بأن يتم التحريف لذاتها أو للمجموعات الأخرى في فترات الصراع، فقد ينمي أعضاء المجموعة آراء قوية حول الأهمية النسبية لوحدهم، حيث تعتقد أنها الأكثر تميزا في الأداء، و أنه يصعب على التنظيم الإستمرار على قيد الحياة أو تحقيق النجاح بدون مساهمتها الفعالة، فهي من أخطر التهديدات التي تواجه المنظمة فهي كفيلة إن لم تتم معالجتها بتمزيق المنظمة.<sup>1</sup>

### 8.3 نتائج الصراع التنظيمي:

نتيجة لتطور المنظمات الإدارية، ولأن الفرد داخلها هو المحور الرئيسي الذي يعبر عن حركية المنظمة ، فإنه من غير المتوقع أن تستمر العلاقات المختلفة في حالة من الإستقرار و الوثام الدائم، لابد من أن تحدث خلافات ترقى إلى درجة الصراع داخل المنظمة، لذلك فإن الصراع التنظيمي هو عملية التعبير عن عدم الرضا الذي هو تعبير عن خلاف أو أهداف غير محققة ضمن التنظيم.

#### أ. ضعف الرضا الوظيفي:

إن متغيرات العمر، وسنوات الخدمة، والإختلاف في المستوى التعليمي والتداخل في الأنشطة، إختلاف الإتجاهات والقيم والتزام على فرص الترقيية يخلق جوا من التوتر داخل التنظيم، وعدم إشراك العمال في صناعة القرارات تؤدي إلى شعورهم بالإحباط ونقص الروح المعنوية وروح التعاون، زيادة على التداخل في توزيع المهام على أفراد التنظيم فإنه يحدث تصادم، وعدم وجود إتصال فعال، يؤدي إلى عدم الرضا.

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص32.

إن عدم الرضا عن الوظيفة، أو عدم الرضا عن التعليمات و اللوائح المتعلقة بالوظيفة يؤدي بالفرد إلى عدم التعاون مع زملائه، وإلى عدم إتقانه لعمله، وإلى التغيب وإهمال مهامه الوظيفية، وقد يكون عدم الرضا شديدا لدرجة ترك العمل.

### ب. دوران العمل:

يعتبر معدل دوران العمل في المنظمة ظاهرة سلبية لأن المنظمة ستتحمل تكاليف لإحلال وإستبدال الأفراد الذين سيتركونها، زيادة على ذلك تنقل عامل من مصلحة إلى أخرى، وهذا تعبيراً عن عدم رضاهم عن الوظيفة التي يشغلونها.<sup>1</sup>

### ج. تدني أداء الأفراد العاملين:

يؤدي عدم العدالة في توزيع المكافآت والحوافز إلى الصراع، وهذا بسبب إظهار بعض الموظفين سلوكيات غير لائقة تؤثر في أداء الآخرين، وهذا يؤدي بصفة عامة إلى نقص في أداء المنظمة.

### د. التغيب عن العمل:

يعتبر التغيب عن العمل من ردود الفعل التي تعبر عن إستياء العاملين من ظروف العمل، ويرجع العامل عملية التغيب إلى المرض أو إلى ميعاد مع الطبيب، أو مجموعة من المبررات القوية، و لكن كما نعلم كلنا فهي أسباب تعتبر غير حقيقية أو وهمية، وهذه الظاهرة تفشت بسبب عدم ملائمة الخدمات و المزايا الإضافية، و الصراع و بالتالي يفقد العمال دافعيتهم عن العمل لعدم رضاهم عنه.

### هـ. إنخفاض مستوى الإنتاجية:

يصف هذا المصطلح درجة قدرة المنظمة على تحقيق تحفيز جيد للعاملين بها، و تحقيق حالة من الرضا، لكن عدم تطبيق نظام عمل مناسب، و تشجيع العمال لتقديم أفكار مبدعة سيؤدي إلى حالة عدم الرضا و تتسبب في إنخفاض الإنتاجية.

إن السياسة السلبية التي تتبعها المؤسسة في تنظيم العمل هي التي تسبب الصراعات، التي تعتمد على كفاءة غير عادلة تؤثر في الروح المعنوية للعمال، وفقدانهم للحماسة للعمل بسبب حالة من عدم

<sup>1</sup> زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2013-2014)، ص 109.

الرضا، وهذا يؤثر على أدائهم، و يؤدي إلى انخفاض في مستوى الإنتاجية لأنه كلما كانت هناك عدالة في العمل كلما زادت الإنتاجية و العكس.<sup>1</sup>

إن هذه العوامل هي أسباب الصراع بين العاملين داخل التنظيم، والتي تؤثر على رضا الأفراد داخل المؤسسة، و التي تدفع بهم إلى اللامبالاة والأخطاء الكثيرة وتضييع الوقت، وغياب العقلانية في العمل، كما تدفع بالعامل إلى حالة إنسحابية تتمثل مظاهرها في: الوصول المتأخر للعمل، التغيب، ترك العمل، التنقل من مصلحة إلى أخرى، انخفاض مستوى الأداء و انخفاض مستوى الإنتاجية.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع: ص 110.

<sup>2</sup> نفس المرجع: ص 111.

### خلاصة:

إذا كان الفعل الاجتماعي يستند الى مرجعية القيم المتعارف عليها فان موضوع الصراع يكون أيضا حول هذه القيم باعتبارها موجهة لمختلف العلاقات الاجتماعية والمهنية وضابطة لها، فاذا لم تشترك كل الأطراف في وضع هذه القيم والحفاظ عليها باعتبارها مرجعية الأساسية للعلاقات العلمية والضابطة لها، فإن حالة الصراع تكون أقرب، وتهديد البناء التنظيمي يكون أسرع هذا زيادة على التنافس حول مصادر القوة مما يجعل الكثير من الفاعلين يطمحون اليها باستعمال شتى الطرق.

فالصراع في الجماعة الواحدة أو بين الجماعات يؤثر في بناء الجماعة بسبب التفاعل وبسبب طبيعة علاقات العمل وبسبب سرعة رد الفعل الذي يتأثر أحيانا بحالات انفعالية داخل الجماعة

# الفصل الرابع

## المؤسسة الإنتاجية

تمهيد.

1.4 خصائص المؤسسة الإنتاجية.

2.4 وظائف المؤسسة الإنتاجية.

3.3 مكونات المؤسسة الإنتاجية.

4.4 أهداف المؤسسة الإنتاجية.

5.4 العوامل المؤدية إلى زيادة المؤسسة الإنتاجية.

6.4 محيط المؤسسة الإنتاجية.

7.4 طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة الإنتاجية.

خلاصة

### تمهيد:

تعد المؤسسة الإنتاجية النواة الأساسية للاقتصاديات المعاصرة وذلك من خلال إنتاج السلع وإشباع حاجيات المستهلكين وذلك بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

كما تشهد هذه المؤسسات الإنتاجية تطورات سريعة ومستمرة، حيث تتوسع أنشطتها ويكبر حجمها يوماً بعد يوم، أو تغير وتتوع من أنشطتها من أجل بلوغ أهدافها وغاياتها بأكثر فعالية، وذلك بالاستغلال الحسن لمختلف مواردها المالية والبشرية استغلالاً أمثل موجه نحو بلوغ تلك الأهداف وتجنب أي إنحراف في الخطة الموضوعة من قبل إدارة المؤسسة.

#### 1.4 خصائص المؤسسة الإنتاجية.

1. للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث إمتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2. القدرة على الإنتاج وتحقيق الوظيفة التي وجدت من أجلها.
3. قدرة المؤسسة على البقاء والإستمرارية ولا يتأتى لها ذلك إلا بتوفير ظروف ملائمة وعمالة كافية، وإستراتيجية مواتية وأن تكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
4. تحديد الأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل تحديدا واضحا، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى لتحقيقها.
5. البحث على الموارد المالية اللازمة من أجل إستمرار عملياتها وذلك عن طريق إما الإعتمادات وإما الإيرادات الكلية، أو القروض أو الجمع بين هذه العناصر حسب الظروف.
6. أن تكون البيئة مواتية للمؤسسة، فلا توجد هذه الأخيرة منعزلة حتى تستطيع أداء مهمتها.
7. المؤسسة وحدة إقتصادية أساسية في المجتمع الإقتصادي، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمر صخري، المرجع السابق، ص 25.

## 2.4 وظائف المؤسسة الإنتاجية

للمؤسسة وظائف مختلفة يمكن تقسيمها إلى وظائف الإستغلال ووظائف توفير عوامل الإنتاج.

### أولاً : وظائف الإستغلال.

هي مجموع الأنشطة والعمليات التي تساهم في تنفيذ البرامج والخطط المتعلقة بالجانب التشغيلي

للمؤسسة، وتتمثل في:

#### 1. وظيفة التموين :

لها أهمية كبيرة إذ تمثل الخطوة الأولى لمباشرة العملية الإنتاجية وتشمل :

- مهام وظيفة الشراء : وهي إرسال الطلبات إلى الموردين، ثم متابعة هذه الأخيرة حتى إستلام المواد المطلوبة ومراقبتها لتسليمها إلى مصلحة التخزين.

- مهام وظيفة التخزين : هي مجموعة مهام تبدأ من المراقبة عند دخول المواد ثم تحفظ المخزونات وترتب بإنتظام بالتنسيق مع كل من قسمي الشراء والإنتاج وحتى قسم المبيعات.

#### 2. وظيفة الإنتاج :

تعتبر من أهم الوظائف، وهي تحويل المواد إلى سلع لإشباع حاجيات المستهلكين وهي تنطوي على كثير من الوظائف مثل إختيار موقع المصنع، تخطيط الآلات، التصميم الهندسي للسلعة، التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية والعمليات الإنتاجية داخل المصنع، الحصول على المواد، تخطيط الإنتاج، رقابة الإنتاج والجودة.

#### 3. وظيفة التسويق :

هي جميع الأنشطة التي ترافق السلع من مراكز إنتاجها إلى مراكز إستعمالها أو إستهلاكها، وهي بدورها تنطوي على وظائف هامة تتعلق بالبيع وكل ما يستلزمه من إختيار منافذ التوزيع المناسبة وتحديد

الأسعار، والقيام بالحملات الإعلانية والترويجية وتدريب وإختيار رجال البيع ... إلخ. كما تشمل على النقل من أجل خلق المنفعة المكانية للسلعة<sup>1</sup>.

**ثانياً : وظائف توفير عوامل الإنتاج.**

وهي تشمل ما يلي :

### 1. وظيفة الأفراد :

تتعلق بالحصول على القوة العاملة في المؤسسة وجعلها قادرة ومتعاونة في تنفيذ الأعمال، وهذا يستلزم القيام بأنشطة مثل حصر الوظائف اللازمة وتحديد مواصفاتها، المحافظة على إتصال وثيق مع سوق العمل، الحصول على عمال مناسبين وتهيئتهم للعمل وتدريبهم، بالإضافة إلى المحافظة على علاقات طيبة بين المؤسسة والعاملين فيها، ووضع نظام التعيين والترقية والفصل.

### 2. وظيفة المالية :

تعتبر وظيفة حيوية حتى تتمكن المؤسسة من القيام بنشاطها وكل وظائف المؤسسة الأخرى لا يمكن النهوض بها دون توافر الأموال اللازمة، وتتمثل في الحصول على الإحتياجات المالية من مصادر مختلفة سواء كانت دائمة أو مؤقتة ولا يقتصر النشاط المالي على مجرد الحصول على الأموال، بل يمتد ليشمل الرقابة على الإستخدام الفعال لهذه الأموال، ومن أهم أهدافها إحتفاظ المؤسسة بنقدية كافية تجعلها قادرة على مقابلة إلتزاماتها عند حلول مواعيدها.

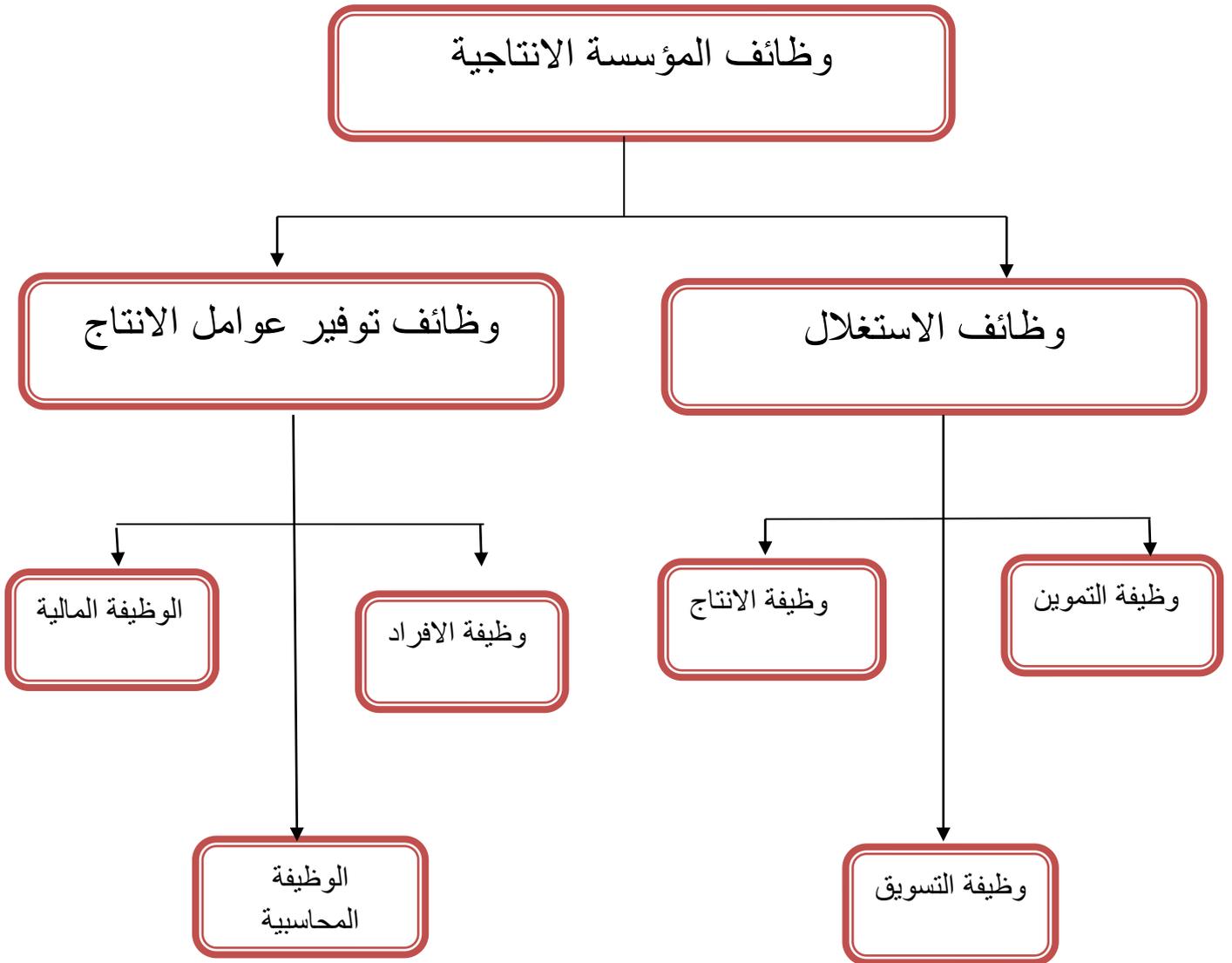
### 3. الوظيفة المحاسبية :

حيث تتضمن جمع البيانات المالية وتسجيلها وتبويبها وتلخيصها ومراجعتها وعرضها والمراقبة الداخلية، التفتيش المالي بالإضافة إلى توفير البيانات والمعلومات المحاسبية اللازمة لإتخاذ القرارات المختلفة على أسس رشيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب: إقتصاد وتسيير المؤسسة، المطبوعات الجامعية، 2000، ص144.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1987، ص 48 ص 49.

الشكل رقم (05): يوضح وظائف المؤسسة الإنتاجية.



المصدر: اعداد الطالبة.

### 3.4 مكونات المؤسسة الإنتاجية.

على إعتبار المؤسسة الإنتاجية نظام مفتوح على محيطها الخارجي، فهي بذلك تقوم على المكونات التالية :

#### أ. المدخلات :

وهي مجموعة المواد التي تقوم وظيفة التموين باقتناءها للمؤسسة الإنتاجية من محيطها الخارجي للقيام بعملية الإنتاج المنوطة بها، إلى جانب القوة العاملة التي تتولى إدارة الأفراد بتوظيفها، والموارد المالية اللازمة التي تتولى الوظيفة المالية والمحاسبية بتحصيلها فضلا عن المعلومات التي تعد مدخلات ذات طبيعة خاصة والتي تتولى في الغالب وظيفة التسويق تزويد المؤسسة الإنتاجية بها، والمتضمنة لتلك المعلومات عن طبيعة المستهلكين، والظروف السائدة في السوق.

#### ب. الأنشطة أو التحويل :

وهي العملية التي تجري على مختلف المدخلات لتحويلها كلها أو جزء منها إلى شكل مخرجات، وتشترك في هذه العمليات كل من وظيفة البحث والتطوير بعمليات التصميم للأشكال التي يجب أن تأخذها المخرجات، في حين تقوم وظيفة الإنتاج بعملية التنفيذ أي التحويل الفعلي للمدخلات إلى مخرجات.

#### ج. المخرجات:

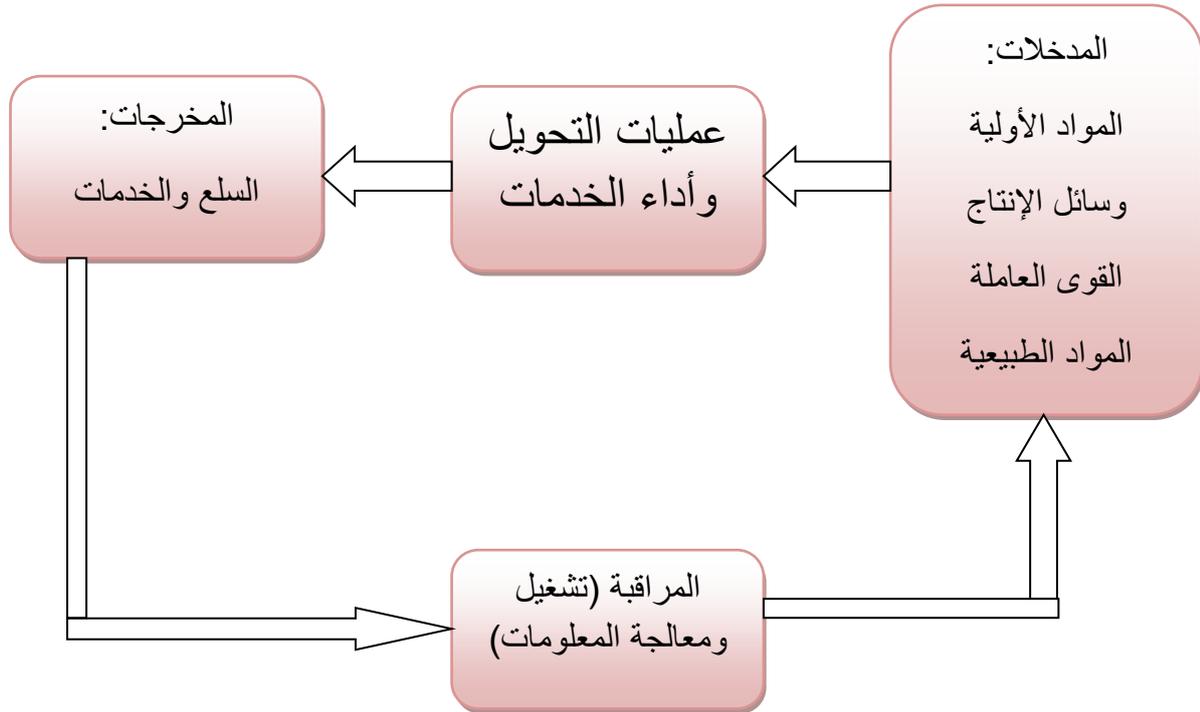
وهي النتائج الفعلية أو النهائية التي تحصل عليها المؤسسة الإنتاجية إثر عمليات التحويل التي تقوم بها وظيفة الإنتاج، والتي قد تأخذ شكل سلع نصف مصنعة أو تامة الصنع، ثم تقوم وظيفة التسويق بصرفها كلها أو جزء منها في المحيط الخارجي للمؤسسة الإنتاجية (السوق). وتصبح هذه المخرجات جيدة إذا كانت متوافقة مع الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وبما يستجيب مع المحيط الخارجي.

#### د. المعلومة المرتدة:

وهي نوع من أنواع الرقابة التي تمكن المؤسسة الإنتاجية من معرفة مصادر الإنحرافات والأخطاء وأسباب ذلك من خلال مقارنة النتائج المراد تحقيقها بالنتائج الفعلية التي حققتها، وتبعاً لذلك يقوم نظام المراقبة بعملية الوقاية لمنع تكرار الأخطاء أو التقليل منها أو التعديل أو التصحيح في مختلف العناصر التي

قد يكون لها أثر سيء على السير العادي لنشاط المؤسسة، ويخلص الشكل التالي المكونات السابقة للمؤسسة الإنتاجية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (06): يوضح مكونات النظامية للمؤسسة الإنتاجية.



المصدر: من اعداد الطالبة

<sup>1</sup> احمد طرطار: الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1993، ص22.

#### 4.4 أهداف المؤسسة الإنتاجية.

هناك من يرى بأن الهدف الأساسي لأي مؤسسة إقتصادية هو تعظيم الربح، غير أن هذا الهدف وبالرغم من أهميته، إلا أن هناك من ينظر إليه على أنه كلاسيكي وغير كاف، لكونه لا يعكس الأسباب الحقيقية لتواجد المؤسسة، وثمة من ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من مصالح الأفراد المكونين لها. والذين لهم علاقة بها وبالتالي فإن أهداف المؤسسة تستمد من مصالح هؤلاء، ومما سبق يمكن حصر الأهداف العامة للمؤسسة الإنتاجية وترتيبها على النحو التالي :

##### أولاً : تلبية الحاجات.

إن تلبية الحاجات تعد من الأهداف الأساسية التي يجب على المؤسسة الإنتاجية أن توليها أهمية خاصة، بل وتسعى إلى تحقيقها، وفي هذا الإطار يرى A. Marchal بأنه في كثير من الحالات تقوم مهمة إدارة الإنتاج في المؤسسات على جعل مختلف القوى والجهود فيها نحو تلبية الحاجات الإنسانية، ومن هنا يتضح أن الحاجات التي يجب على المؤسسة تلبيتها هي حاجات المستهلكين والعاملين فيها، وأخيراً حاجات المجتمع ككل.

##### 1. تلبية حاجات المستهلكين :

إنطلاقاً من كون المؤسسة الإنتاجية لا يمكنها أن تظهر إلى وجود مالم تكن هناك حاجات لمدى المستهلكين تأتي لتلبيتها، ومن ثم فإن الهدف الأساسي الذي يبرر وجوده ليمثل في تلبية حاجات المستهلكين، التي تعد بمثابة السوق التي يجب عليها إستغلالها<sup>1</sup> ويتم تحقيق هذا الهدف بمراعاة ما يلي :

- توفير السلع والخدمات القادرة على تلبية الحاجات الحقيقية للمستهلكين.

- توفير هذه السلع والخدمات في الوقت والمكان المناسب.

- توفيرها بالشكل والمواصفات المطلوبة.

- مراعاة القدرة الشرائية للمستهلكين.

<sup>1</sup> عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1998، ص 45 ص

2. تلبية حاجات العمال :

ويندرج هذا الهدف إلى حد كبير في نطاق الوظيفة الإجتماعية للمؤسسة باعتبار أن أنشطة هذه الأخيرة لا يمكن أن تتم إلا من خلال الأفراد العاملين فيها، فإن حاجات هؤلاء لا تتوقف عند تحصيل الأجور أو المرتبات لضمان حياتهم، بل إن حاجاتهم تتعدى ذلك لتشمل كل ما من شأنه أن يحافظ على مصالحهم وتجسيدا لذلك تقوم المؤسسة الإنتاجية لتحقيق هذا الهدف باتباع ما يلي :

- حسن إختيار الوظائف أو المناصب للعمال بما يتناسب مع طبيعتهم وقدراتهم الذاتية.
- الرفع من كفاءاتهم وذلك من خلال تدريبهم وتكوينهم.
- تحفيزهم بالشكل الذي يجعلهم يبذلون أقصى ما عندهم من جهود.
- خلق الجو المناسب للعمل، وذلك من خلال تحسين العلاقات بين العمال في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة وتوفير الشروط الضرورية للسير العادي للعمل كالأمن، النقل، وغيرها.

إن تلبية حاجات المستهلكين والعمال تعد من الأهداف الأولى والأساسية التي يجب على أي مؤسسة السعي إلى تحقيقها، وأي تجاوز في تحقيق تلك الأهداف تجعل المؤسسة في وضع غير مريح، وإلى جانب هذه الحاجات الأولية فهناك بعض الحاجات الأخرى التي قد ترغم المؤسسة على تلبيتها وتحقيقها ومنها حاجات أصحاب رؤوس الأموال، فإذا كانت المؤسسة الإنتاجية تعتمد في تمويل أنشطتها على الإقتراض فإن أصحاب هذه الأموال سواء كانوا أشخاص أو بنوكا أو مؤسسات مالية أخرى، يحتم على المؤسسة الإنتاجية الإستجابة لحاجاتهم بالكيفية التي تخلق لديهم الثقة والإستمرار في التعامل معها وهذا لا يتأتى لمؤسسة إلا إذا كانت تحسن إختيار الإستثمارات التي تعود عليها بالفائدة وتمكينها من تسديد ما عليها من ديون في آجالها المحددة، وبالإضافة إلى حاجات أصحاب رؤوس الأموال فهناك أيضا حاجات المجتمع، والتي يمكن حصرها في كل من مقدرة المؤسسة الإنتاجية في خلق القيمة المضافة للإقتصاد الوطني وخلق فرص العمل، ومراعاة متطلبات البيئة خاصة بعد أن أضحت قضية الحفاظ عليها من التلوث مطروح بحدة على المؤسسات.

ثانياً : البقاء والاستمرار.

إن هدف البقاء والاستمرار يعكس مقدرة المؤسسة في التكيف مع المحيط الذي تتواجد فيه<sup>1</sup>، إذ قد تستمر في نفس النشاط الذي كانت تمارسه من قبل أو تعديله بالتنوع أو التقليل أو الزيادة في حجمه. فتحقيق هدف البقاء والاستمرار بالنسبة للمؤسسة الإنتاجية يقتضي البحث عن الكيفيات المناسبة التي تمكنها التكيف مع محيطها وما يحمله من المشاكل التي قد يفرضها عليها، فإذا كانت المؤسسة الإنتاجية تعمل في ظل محيط شديد المنافسة، فإن أهم شيء يجب أن تهتم به لضمان بقائها واستمرارها هو التحكم في تكاليفها المتنوعة، وفي هذا الإطار فإن المؤسسات التي تملك منتجات جيدة لكن لا تتحكم في تكاليفها فإنها لن تصمد أمام المنافسة، أما إذا كانت تعمل في محيط يمتاز بالإضطراب وعدم اليقين وصعوبة التأكد من المستقبل فإن أهم شيء يجب أن تركز عليه المؤسسة لضمان بقائها واستمرارها هو الأخذ بمبدأ المرونة. هذه الأخيرة تأخذ شكلين : مرونة داخلية ومرونة خارجية، ويقصد بالمرونة الداخلية ضرورة محافظة المؤسسة الإنتاجية على جزء من أصولها في شكل سيولة تكون كافية وكفيلة لمواجهة الظروف الطارئة في المستقبل والتي يصعب التنبؤ بها مسبقاً. أما المرونة الخارجية فيقصد بها الإبقاء على تشكيلة متنوعة في المنتجات والأسواق لضمان تغطية الخسائر التي قد تلحق المؤسسة من جراء منتج، أو فقدان سوق معينة، وذلك بتعويضها عن طريق المنتجات والأسواق الأخرى.

ويبقى أحسن طريق أمام المؤسسة الإنتاجية لتحقيق هدف البقاء والاستمرار هو الجمع بين التحكم ومبدأ المرونة بنوعها الداخلية والخارجية.<sup>2</sup>

ثالثاً: النمو والتوسع.

إن النمو والتوسع يعد أيضاً من الأهداف التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقه في المدى المتوسط أو الطويل، لكن من غير الممكن تحقيق هذا الهدف ما لم تضمن المؤسسة الإنتاجية تحقيق الأهداف العامة السالفة الذكر لتلبية الحاجات. أي حاجات المستهلكين والعمال، وهدف البقاء والاستمرار.

<sup>1</sup> محمد علي شهيب: إستراتيجيات وسياسات الأعمال، مؤسسة روز اليوسف، ط2، القاهرة، مصر، 1978، ص 28.

<sup>2</sup> عادل حسن: التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1988، ص 259.

إن هدف النمو والتوسع يرتبط أساسا بحجم المؤسسة الإنتاجية، والذي يترجم من خلال عدة أبعاد أهمها: الزيادة في حجم المؤسسة خلال مدة معينة، والتي يشترط أن تكون على المدى الطويل، ومعتمدة على زيادة سرعة دوران الرأسمال الذي يعكس الزيادة في قدرتها الإنتاجية، كما أن النمو والتوسع يعكس القدرة التنافسية للمؤسسة إنطلاقا من مقارنة أنشطتها بنظيراتها في القطاع، سواء كان ذلك من حيث الحصة السوقية، أو من حيث حجم الإنتاج وتنوعه، ويستلزم هدف النمو والتوسع على المؤسسة الإنتاجية توجيه تطورها لخلق أو شراء تجهيزات جديدة ( أي الزيادة في أصولها بشكل عام ). والتطور المستمر في حصتها السوقية.

وبشكل عام، يمكن القول بأن تحقيق هدف النمو والتوسع لا يمكن أن يحدث في المؤسسة الإنتاجية إلا إذا كانت قادرة على تحقيق بعض الأهداف الجزئية التي تدخل في هذا الإطار وأهمها الربح وحجم المبيعات.

### 1. الربح :

يعتبر الربح من بين إحدى الأهداف الجزئية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها سنويا، باعتباره يعكس مقدرتها على تغطية تكاليفها، وفي نفس الوقت يعد من أهم المؤشرات الأساسية في قياس الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، وتظهر أهمية تحقيق الربح والعمل على زيادة تراكمه بدل القيام بتوزيعه في كونه يساعد المؤسسة الإنتاجية على ضمان تمويلها الذاتي، ومن ثم استثمارها كإضافة طاقات إنتاجية جديدة. أو التوسع في أصولها بشكل عام، بدل اللجوء إلى الاقتراض.

### 2. حجم المبيعات :

عادة يستبدل هدف الربح بهدف حجم المبيعات، وذلك عندما تكون حظوظ تعظيم الربح ضعيفة، ويقصد بهدف بحجم المبيعات تفضيل أقل الأرباح بغية الوصول إلى تحقيق إحدى الغايات التالية : إما الزيادة في رقم أعمال المؤسسة، أو ضمان تصريف المنتجات، خاصة إذا كان حجم إنتاج المؤسسة كبير، الأمر الذي ينعكس مباشرة على زيادة تكاليف تخزينها، وأخيرا تحقيق حصة معتبرة للمؤسسة في السوق من خلال كسب عدد هام من الزبائن أو المستهلكين لمنتجاتها لسيطرتها على السوق.

ومما سبق يبدو وأن كلا من هدفي الربح وحجم المبيعات يساهمان بطرق مختلفة في دعم نمو المؤسسة وتوسعها، فهدف الربح أقرب إلى تحقيق نموها الداخلي، أي الزيادة في أصولها الخاصة، أما هدف حجم المبيعات فهو أقرب إلى تحقيق نموها الخارجي، أي التوسع في حصتها السوقية.<sup>1</sup>

ومن الأهداف الأخرى للمؤسسة الإنتاجية نذكر ما يلي :

- البقاء والاستمرارية في الوجود والتطورات إن أمكن على إمتداد سنوات هذا البقاء.
- تحقيق الربح الذي يعتبر من المعايير الأساسية لصحة المؤسسة الإقتصادية.
- النمو: ويتحقق ذلك من خلال العمل على زيادة حجم المبيعات.
- المسؤولية الإجتماعية والتي تتمثل في:
- العائد على المستثمرين: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أرباح سنوية بهدف توزيعها على المستثمرين.
- إرضاء الزبائن : من خلال تقديمها لمنتجات ذات جودة وأسعار معقولة.
- إرضاء المجتمع : وذلك من خلال تلبية رغبات المجتمع المتنوعة والمتجددة باستمرار.<sup>2</sup>

#### 5.4 العوامل المؤدية إلى زيادة حجم المؤسسة

1. الإستفادة من التقدم التكنولوجي والتقني عندما تكون المؤسسة كبيرة الحجم ولها رؤوس أموال ضخمة فإنها تقوم بشراء أكبر وأحدث الآلات واستخدامها كاملا وملائما، واللجوء إلى أساليب الإنتاج التي تضمن حياة أطول من الناحية التقنية والأكثر إنتاجية من الناحية الإقتصادية.
2. الإستفادة من التخصص وتقسيم العمل، حيث كلما كانت المؤسسة أكبر كلما استطاعت أن تستفيد من التخصص وتقسيم العمل بصورة أكبر، وتوزيع المهام على أوسع وجه، الأمر الذي يزيد من إنتاجية العمل.

<sup>1</sup> علي الشريف، فريد الصحن: إقتصاد الإدارة، منهج القرارات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1988، ص 44.

<sup>2</sup> شبايكي سعدان: تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 02.

3. الإستفادة من المرفوضات أو التالف : فعندما تكون المؤسسة كبيرة تكون الكميات التالفة كبيرة ما يمكن للمؤسسة من استخدامها في أغراض أخرى، أو إنتاج سلع جديدة وهذا كله يتطلب إمكانيات مادية ضخمة.
4. الإستفادة من الأسعار التمييزية Prix d' discrimination : فعندما تشتري المؤسسة المواد الأولية والآلات بكميات كبيرة تستطيع أن تحصل من البائعين على أسعار تمييزية أو تفضيلية وهي أسعار مخفضة. كما يمكنها أن تحصل تسهيلات ومزايا كثيرة.
5. الإستفادة من وفرة الحجم Economies of scale : حيث تستطيع المؤسسات ذات الإنتاج الضخم بفضل حجمها تخفيض تكاليف إنتاجها فبالنسبة للتكاليف الثابتة فإنها توزع على عدد كبير من الوحدات المنتجة، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة إنتاج كل وحدة.

غير أن هناك عوامل إقتصادية أخرى تؤثر على حجم المؤسسة، وهي<sup>1</sup>:

- أ. طبيعة السوق: حيث حجم المؤسسة يتوقف على طبيعة الطلب فإذا كان الطلب كبيرا ويتوقع في المستقبل، يمكن للمؤسسة الزيادة في حجم إنتاجها في حدود إمكانياتها المتاحة.
- ب. طبيعة الصناعة: حيث كلما كانت صناعة تلك المؤسسة لها رواج في السوق فإن إنتاجها الكبير له ما يبرره كالصناعات الثقيلة.
- ج. طبيعة السلع: إذ أن هناك مؤسسات يتوقف إنتاجها على طبيعة السلعة نفسها من حيث الجودة، النوعية وقدرتها على المنافسة في السوق.

#### 7.4 محيط المؤسسة الإنتاجية :

على إعتبار كون المؤسسة الإنتاجية لا توجد ولا تعمل في فراغ بل في محيط يمتاز بالتغيير المستمر الذي له إنعكاسات مباشرة أو غير مباشرة، مما يحتم عليها الاهتمام به للإستفادة من بعض الفرص التي يتيحها وتجنب الأخطار التي قد يحملها وتكون ذات تأثير سلبي عليها.

ويعرف المحيط على أنه مجموعة القوى والكيانات ذات الأثر الحالي والمحتمل على المؤسسة، أو هو مجموعة العوامل الخارجية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسة ويفهم من هذا أن محيط المؤسسة

<sup>1</sup> عمر صخري: مرجع سابق، ص 87 ص 88.

الإنتاجية يشمل على تلك العوامل التي تتواجد خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، الأمر الذي يجعل عملية التحكم فيها صعبة ومن ثم تكون المؤسسة الإنتاجية ملزمة بمتابعتها قصد تكييف أنشطتها تبعاً لتغيرات محيطها، وهذا المحيط الذي يقوم على عدة جوانب<sup>1</sup> أهمها:

### 1. الجانب الاقتصادي :

تعد العوامل الاقتصادية من بين إحدى العناصر الهامة التي تؤثر على المؤسسة الإنتاجية، والتي تزداد أهميتها كلما إتسع نشاط المؤسسة ليشمل أكثر من منطقة سواء كان ذلك محلياً أو دولياً. كما هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في الأسواق العالمية، وفي الغالب يلجأ بعض الاقتصاديين إلى النظر إلى النظام الاقتصادي على أنه يوجد في بيئة مستقرة، لا يؤثر كثير على المؤسسة، وإن كان هذا الطرح يعد مقبولاً في المد القصير وفي نطاق ضيق إلا أن الجانب الاقتصادي بشكل عام يمتاز بطابع التغير المستمر، الأمر الذي يحتم على المؤسسة ضرورة متابعة تغيراته والإحاطة بعوامله من خلال دراستها دراسة مستفيضة، ومن أهم العوامل التي يستوجب على المؤسسة دراستها، والاهتمام بها في هذا الجانب ما يلي :

- 1) الاهتمام بالمستهلكين أو المستعملين إنطلاقاً من معرفة دخوله، أذواقهم، تفضيلاتهم، وغيرها من العوامل التي تحكم سلوكياتهم في الشراء مما يجعل الإقبال على شراء منتجات معينة دون الأخرى.
- 2) معرفة الموردين وذلك لتصنيفهم تبعاً لأهميتهم إعتماًداً على أسعار مواردهم ونوعيتها، إضافة إلى مدى قربهم أو بعدهم عن المؤسسة، وهذا كله لغرض اختيار أحسنهم وإبرام العقود معهم.
- 3) معرفة الممولين الأكثر أهمية أيضاً، سواء تعلق الأمر بأسعار الفائدة التي يفرضونها أو مستوى الخدمات التي يقدمونها من حيث التسهيلات والآجال بالإضافة إلى درجة الثقة والإلتزام لهؤلاء الممولين.
- 4) الإهتمام بالمنافسة خاصة بالنسبة للمؤسسات غير الإحتكارية في السوق وتكمن أهمية دراسة المنافسة في معرفة نقاط القوة والضعف في هذه الأخيرة للتمكن من مواجهتها أو على الأقل لتجاوز ضغوطاتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عابدة سيد الخطاب: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، ص 77.

<sup>2</sup> علي الشراوي: وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 39.

## 2. الجانب الاجتماعي والثقافي:

يتضمن هذا الجانب عنصرين هما: العنصر الاجتماعي والثقافي.

فالعنصر الاجتماعي يشمل على النمو الديمغرافي، الجماعات الضاغطة كجماعات حماية البيئة، جمعيات الدفاع عن المستهلكين، والنقابات العمالية<sup>1</sup> كما يظهر هذا العنصر بالنسبة للمؤسسة من خلال كون من يعمل في هذه الأخيرة ليست فردا واحدا، وإنما مجموعة من الأفراد، وإن إنتاجها يرتبط بعدد من المؤسسات فضلا عن كون سلعها وخدماتها موجهة لعدد كبير من المستعملين والمستهلكين<sup>2</sup>.

أما العنصر الثقافي فيندرج جزئيا في العنصر الاجتماعي، إذ يعكس أنماط حياة الأفراد وسلوكياتهم الناتجة عن مستوى تعليمهم وتأثرهم بمختلف العادات والتقاليد والأعراف السائدة في مجتمعهم، وبما هو سائد في المجتمعات الأخرى والذي يصلهم عن طريق وسائل الإعلام المتنوعة، وباعتبار المؤسسة الإنتاجية خلية في المجتمع، فإن من مهامها إعطاء قدر من الإهتمام لمكونات هذا العنصر وخاصة بتلك المتعلقة بفئات الأشخاص الذين تتعامل معهم، وقد بينت الدراسات في هذا الميدان بأن هناك إختلافا بين فئات الأشخاص من حيث السلوك والسن والجنس.

فهناك فئات أكثر إنفتاحا عن ما هو جديد، في حين هناك فئات أخرى أكثر إنغلاقا وأقل رغبة في التجديد، وأمام هذه المعطيات مكون المؤسسة الإنتاجية ملزمة باختيار أحسن تشكيلة لمنتجاتها التي يجب أن تكون مناسبة ومتوافقة مع متطلبات وطموحات الأشخاص الذين تتعامل معهم<sup>3</sup>.

## 3. الجانب السياسي والقانوني :

تعتبر العوامل السياسية والقانونية أيضا من العناصر التي لها تأثير مباشر أو غير مباشر على المؤسسة الإنتاجية، ويتكون هذا الجانب من مجموعة الهيئات والمنظمات التي يقوم عملها الأساسي على توجيه أو تسيير شؤون المجتمع ككل لتحقيق الصالح العام، كما تندرج في ذلك مختلف القوانين والأحكام

<sup>1</sup> Jaques fornier et Nicole questiaux : **le pouvoir du social**, Paris, 1979, P266.

<sup>2</sup> صمويل عبود: **إقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 59.

<sup>3</sup> Mostefa Boutefnouchet : **Système Social et Changement Social en Algérie**, OPV, Alger, Sans Année d' Edition, P 3.

القضائية والقواعد والإجراءات التي يختص بعضها بحماية المستهلكين والعمال، والبعض الآخر لضمان إحترام العقود وحماية الملكية، فضلا عن تدخل الدولة في بعض الحالات لوضع الإجراءات الخاصة بالأمن ومختلف الخدمات العمومية.

ويتضح تأثير هذا الجانب على المؤسسة الإنتاجية من خلال التوجه السياسي للبلد الذي له دور هام في تعزيزها أو تقييدها، بالإضافة إلى مدى تأثير بلد ما بتطورات المجتمع الدولي الذي قد تمون له إنعكاسات مباشرة على سياساته، ومن ثم على المؤسسات الموجودة به، ولعل أبرز مثال في هذا السياق الدول النامية، ومنها الجزائر التي تأثرت بالتغيرات التي حدثت في النظام الإقتصادي الدولي الذي أرغمها على تغيير سياساتها التنموية وتبنيها إقتصاد السوق.<sup>1</sup>

#### 4. الجانب التكنولوجي :

ويعتبر هذا الجانب أكثر ديناميكية من الجوانب السالف ذكرها، وللتكنولوجية مدلول واسع، فهناك من يحصرها في مجموع من التقنيات، وهناك من ينظر إليها على أنها تزوج كل عناصر المؤسسة أين يحتل فيها العنصر الذكري المركز الذي يعطي شكلا متماسكا لخلق المزايا الإقتصادية اللازمة لاستمرار المؤسسة، وبتخاذ الشكل التجريدي، فإن التكنولوجيا تعني تطبيق النسق للعلم وكل المعارف الأخرى للمنظمة، فهي كل المعارف الفنية أو التقنية التي تتحول مع مرور الزمن إلى نتاج مادي كالآلات والأجهزة وأدوات العمل المختلفة. وتظهر أهمية الجانب التكنولوجي في مدى إستفادة المؤسسة من نتاجه وكانت له القدرة في استخدامه والتحكم فيه، مما يحقق لها الكثير من المزايا، مثل تحسين جودة منتجاتها وريح الوقت، وأبرز مثال على نتاج هذا الجانب، الإعلام الآلي الذي أصبح استخدامه في إتساع مطرد في معظم إدارات المؤسسات الإنتاجية في العالم.

وتبعا للأهمية التي يكتسبها الجانب التكنولوجي، فإن الكثير من المؤسسات خاصة في الدول المتقدمة تقوم برصد نسب معتبرة من أموالها للبحث في هذا الميدان، أو لجلب نواتجه من المراكز الأخرى المنتجة لها، للحد من الآثار السلبية للمنافسة من جهة، وتقوية مراكزها في الأسواق المحلية والدولية من جهة ثانية.

<sup>1</sup> Abdelatif Khemakham : la dynamique du contrôle de gestion, Paris, 1986, P29.

مما سبق وأمام هذه الحقائق المختلفة لجوانب محيط المؤسسة الإنتاجية تكون هذه الأخيرة ملزمة بتعديل سلوكياتها بما يتوافق مع مجريات عوامل محيطها، والإستفادة من بعض الفرص التي يتيحها لها دون ترك عوامله السلبية تؤثر عليها.<sup>1</sup>

#### 8.4 طبيعة العلاقة بين العامل والمؤسسة

ان العلاقة بين العمل والإدارة او المؤسسة هي كل أساس علاقة تعاقدية ضمن حدود إطار الاحكام العامة التي تضعها الدولة قصد ضمان الاستقرار في الوظائف والمساواة في الحقوق والالتزامات وحماية العمال من تعسف الإدارة. اما العلاقة القائمة بين كل من الموظف في الأجهزة الإدارية من جهة، والإدارة المستخدمة صاحبة العمل، وبالنظر الى طريقة ووسيلة ابرام علاقات العمل، فإنها تعتبر علاقة قانونية وتنظيمية، وهو ما تؤكد قوانين التوظيف نفسه، حيث تنص المادة الخامسة للفقرة الثانية من القانون الأساسي النموذجي لعمال الإدارات والمؤسسات لان العامل بعد ان يرسم يكون في وضعية قانونية أساسية وتنظيمية ايزاء المؤسسة او الإدارة، ومعنى هذا ان كافة حقوقه والتزاماته ومختلف الجوانب التنظيمية المتعلقة بحياته المهنية او الصلاحيات المخولة اليه في ممارسته الوظيفة، وعلاقته المهنية بالجهة المستخدمة له، تحكمها قوانين ونظم خاصة وعامة تضعها السلطة العامة ويخضع لها الموظف دون ان يكون له الحق في رفض إجراءات او التزامات توقعها عليه نتيجة لهذه العلاقة، ومنها مثلا: انها بحجة المصلحة العامة تستطيع ان تنقله من وظيفة الى أخرى، ومن مؤسسة او إدارة او مصلحة الى أخرى، ومن مكان الى اخر دون ان يكون له حق الاعتراض او الرفض، كما يمكنها تعيينه في أي وظيفة نوعية بإرادتها المنفردة، او تعفيه منها متى شاءت دون الاهتمام برأيه الى جانب ان كافة الحقوق والواجبات المفروضة على الموظف في مختلف الوظائف والمناصب والمهام هي حقوق والتزامات محددة ومقررة بمقتضى نصوص قانونية وتنظيمية، وليست نتيجة تفاوض بين الإدارة والموظف، وبالتالي يترتب على الاخلال بها مسؤولية قانونية بكل ابعادها التأديبية والميدانية وحتى الجنائية، إضافة الى إمكانية وسلطة الإدارة في اتخاذ بعض الإجراءات في حق العامل منفردة مثل الانتداب التلقائي للموظف لعملة في مؤسسة أخرى اذا اقتضت المصلحة العامة ذلك.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Abdelatif Khemakham.ibid.p57.

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره: عبد الحميد بن انيس، ص ص 421-422.

### خلاصة:

ان المؤسسة الإنتاجية تشكل القلب النابض للاقتصاد والدافع القوي لعجلة النمو وهي تعمل على رفع وتطوير النشاط الاقتصادي اذا ما تم جمع الإمكانيات استغلالا عقلانيا، ومن اجل تكوين مؤسسة إنتاجية منافسة تملك مكانة قوية في السوق لابد من العمل على تحقيق افراد الإنتاج وتضمن عدم انقطاع العملية الإنتاجية من اجل تقليل الخسائر الى ادنى حد ممكن ولا يكون ذلك الا عن طريق التكامل مع باقي الإدارات الأخرى من اجل تحقيق اهداف المؤسسة المرجوة.

### تمهيد:

بعد القيام بالدراسة النظرية لموضوع " دور علاقات العمل في المؤسسة الإنتاجية "، سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى الإجراءات المنهجية التي تعتبر ضرورية للوصول إلى حقائق موضوعية عن الظاهرة المدروسة، وعليه سنتعرض للعناصر الآتية، بدءا بمجالات الدراسة التي تتضمن المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، ثم العينة إختيارها وتحديدتها، منهج الدراسة، ثم أدوات جمع البيانات التي تشمل الملاحظة، المقابلة، الإستمارة، الوثائق والسجلات التي تم جمعها أثناء الدراسة الميدانية، وتفسيرها، وهذا بعد تبويبها في جداول وصفية تحليلية إنطلاقا من فروض الدراسة وجملة من المؤشرات التي تساعد على قياس الظاهرة كميًا وإحصائيًا، وهذا بغرض الوصول إلى نتائج علمية واضحة ودقيقة.

### 1.5 مجالات الدراسة:

#### 1. المجال المكاني :

أ. التعريف بالمؤسسة " مطاحن مرمورة قالمة - هيلوبوليس " :

إنبثق رياض قسنطينة سنة 1982 في بادئ الأمر عن شركة سمباك التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989، بعد هذه العملية تحول المجمع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها تحويل الحبوب، الإنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية وتكعيب النخالة، حيث من بين الشركات التابعة لها مطاحن مرمورة بقالمة - هيلوبوليس والتي إختارناها لإجراء الدراسة التطبيقية.

وفي إطار إعادة هيكلة الشركة الوطنية سمباك أجرى مجمع السميد بقسنطينة تقسيما لوحداته في نهاية سنة 1997، حيث نتج عن هذا التنظيم نشأة شركة مطاحن مرمورة بقالمة في 24 ديسمبر 1997 والتي تضم وحدتين للإنتاج هما :

- مطاحن بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم.

- مطاحن هيلوبوليس تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم.

تقع وحدة مطاحن مرمورة بحي بروق حسين دائرة هيلوبوليس على بعد 05 كلم شمال ولاية قالمة، وعلى بعد 70 كلم من مطار ولاية عنابة، و60 كلم من مينائها، و120 كلم من ولاية قسنطينة، وهي مؤسسة عمومية إقتصادية جزائرية، تم إكتساب جزء من أسهمها فتحولت إلى شركة ذات أسهم، حيث يبلغ رأسمالها الإجمالي 135.000.000 دينار جزائري.

يقتصر نشاط ومجال العمل للوحدة على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك بإستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة إلى الزوال ( النخالة ) والتي تعتبر كفضلات مباعه، أما مجال نشاطها فهو وطني، ولكن حاليا يقتصر في الغالب على ولاية قالمة وسوق أهراس.

ب. الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

(1) مديرية الوحدة : وتشمل ما يلي :

- المدير : الذي يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، وهو المسؤول الأول والأخير ومن المهام التي للمدير الحق في صلاحية ممارستها نذكر ما يلي :

- متابعة سير الوحدة يوميا وكيفية سير العمل.
- وضع القرارات وتحويلها إلى المصالح المعنية بها وإصدارها في الأوقات المناسبة.
- المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
- مراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر حول مختلف كل هذه العمليات.

- الأمانة العامة : هي الرابطة بين العملاء والمدير، تقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاجها إلى توقيعه، وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الإتصالات.

(2) مصلحة المستخدمين: وتهتم بشؤون الموارد البشرية كما تشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المتربصين والعمال.

(3) مصلحة الوقاية والأمن: هدفها الحفاظ على موجودات المؤسسة من الضياع والنيابة كاملة.

(4) مصلحة التجارة: تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج إذ تتلقى ملفات مختلف المصالح.

(5) مصلحة المحاسبة والمالية: تعتبر هذه الوظيفة من أهم المصالح في الوحدة حيث تقوم بمختلف

العمليات المحاسبية والمالية ومراجعتها، كما تقوم بإعداد الميزانية الختامية، وهي تنقسم إلى فرعين :

• فرع المحاسبة العامة : تقوم بتسجيل جميع العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

• فرع الخزينة والمالية : تعالج هذه المصلحة العمليات من خلال التسجيل في 14 يومية.

(6) مصلحة النقل : تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

(7) مصلحة الإنتاج : إن أهم المهام الرئيسية التي تقوم بها مصلحة الإنتاج هي توفير المادة المتمثلة في السميد للزبائن والمستهلكين بالكميات والنوعية المطلوبة، ويتم عن طريق تحويل المادة الأولية ( القمح ) إلى منتجات تامة الصنع ( السميد )، ولا شك أن هذه العملية تسير وفق خطة إنتاجية مسطرة من طرف المديرية ويقوم على رأس مصلحة الإنتاج رئيس المصلحة الذي يعمل على المراقبة المستمرة لـ :

- فرع المراقبة النوعية.
- فرع التصنيع وهو بدوره ينقسم إلى :
  - ورشة التعبئة.
  - ورشة الطحن المبدئي.
  - ورشة تجفيف القمح.
  - ورشة الغسل والتوظيف.
  - ورشة التقنية.

(8) مصلحة المشتريات والمخزونات : يشرف على هذه المصلحة بهذا التقسيم رئيس فرع المشتريات ورئيس المخزونات، ومن مهامه :

- توفير كافة الآلات وقطع غيار الماكينات الشغالة، مع مراعاة كمية ونوعية ومدى صلاحية الآلة.
- شراء وتوفير كل المستلزمات الخاصة بالوحدة من مواد أولية ومواد تعليب وتغليب.
- القيام بعملية تخزين المواد المشتريات وكذلك عملية صرفها من المخازن، وتنقسم إلى فرعين :
  - فرع المشتريات.
  - فرع المخزون.

(9) مصلحة الصيانة : تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات، فعمال الصيانة قائمون على صيانة الأجهزة والآلات والصيانة تحدد مسؤولية كل قسم أو مركز إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به، ويلحق بالقسم عدد من الفنيين والعمال المختصين في الصيانة، كما تم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاجه من قطع غيار.

10) مصلحة النقل : تتكفل هذه المصلحة بتمويل الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية، وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع.

ج. المؤسسات التي تتعامل معها المؤسسة :

• الموردون :

تعتبر الفلاحية للحبوب الجافة بقالمة هي المورد الأساسي للمادة الأولية وهي القمح الصلب، أما الموردون الآخرون فهم : المؤسسة الخاصة لمواد التغليف بعنابة، الموردون المختصون في بيع قطع الغيار المتعلقة بالوحدات الإنتاجية، والموردون المختصون في الأدوات واللوازم.

• العملاء :

تجار الجملة، تجار التجزئة، المستهلكين، مرطز البيع موجود بقالمة.

د. أهداف المؤسسة :

تهدف مؤسسة مطاحن مرمورة كأى مؤسسة أخرى إلى تحقيق العديد من الأهداف أهمها :

- توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها وإتباع سياسة توزيع مناسبة.
- التحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الإهتمام بالتسويق.
- عقلنة إستعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية.
- التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتقليل من التكاليف.
- إستثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الإحتياجات المالية.
- المحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة.

### 2. المجال الزمني :

يقصد بالمجال الزمني هو المدة الزمنية التي إستغرقتها عملية البحث بشقيه النظري والميداني، ويقسم إلى مراحل وهي:

#### المرحلة الأولى:

خصت هذه المرحلة إلى إنجاز الجانب النظري من البحث، وذلك عن طريق جمع المادة العلمية والتي بدأت من أوائل شهر نوفمبر 2018 إلى يوم طبع المذكرة، فقد عملنا خلال هذه الفترة على تصنيف المادة العلمية نظريا للحصول على ما يناسب موضوع الدراسة بمختلف فصولها النظرية.

#### المرحلة الثانية :

خصت هذه المرحلة لتحضير أدوات جمع البيانات وتطبيقها وهي مرحلة في غاية الأهمية، لأنها تضمنت بالخصوص إختيار المؤسسة الأكثر ملائمة لموضوع الدراسة، كما قمنا بعدة جولات إستطلاعية كانت كالتالي :

الفترة الزمنية لهذا البحث بدأت من شهر مارس 2019، وهي عبارة عن جولة إستطلاعية وكان تاريخ أول جولة يوم 2019/03/05 وهو اليوم الأول لزيارتنا للمؤسسة بهدف طلب إجراء دراسة ميدانية، أما الدراسة الإستطلاعية الثانية كانت يوم 2019/03/07 حيث تم قبولنا هناك. أما الدراسة الإستطلاعية الثالثة كانت يوم 2019/04/15 والتي قمنا فيها بإجراء مقابلة مع مدير الإدارة العامة والذي قام بتزويدنا بمعلومات عامة حول المؤسسة وعدد العمال فيها والهيكل التنظيمي.

في الدراسة الإستطلاعية الرابعة كانت يوم 2019/04/22 والتي قمنا من خلالها بإعداد دليل مقابلة مع مدير الإدارة العامة، وكان جوهر هذه المقابلة هو توجيه بعض الأسئلة إلى مدير الإدارة العامة، وتمت الإجابة عنها بوضوح، وبعدها قمنا بإعداد إستمارة البحث وإختبارها وتعديلها إبتداء من شهر ماي 2019.

في هذه الفترة تم تطبيق الإستمارة في شكلها النهائي بعد أن أدخلت عليها بعض التعديلات، ثم توزيعها يوم الأحد 2019/06/02، و تم إسترجاعها يوم الأحد 2019/06/10.

### المرحلة الثالثة :

وهي المرحلة الأخيرة التي تكون بعد جمع الإستمارات حيث قمنا بتبويب البيانات المتحصل عليها في ميدان الدراسة، تحليلها إحصائياً وسوسيوولوجياً، وتفسير في ضوء الفرضيات، وأخيراً كتابة النتائج النهائية للبحث.

### 3. المجال البشري :

يتطلب أي بحث دراسة العنصر البشري، وذلك من أجل الوصول إلى معلومات تخدم موضوع الدراسة، والتمثيل الجيد لعينة البحث ينعكس إيجاباً على صحة نتائج البحث.

جدول رقم (01): يوضح توزيع العمال بمؤسسة مطاحن مرمورة

المجموع	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	الاطارات
66	23	25	18

المصدر: من الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

### 2.5 العينة : إختيارها وتحديدتها.

إن التحديد الواضح لمجتمع الدراسة الذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع.<sup>1</sup>

وكانت المعلومات التي تم جمعها خلال الدراسة الاستطلاعية مفيدة في التعرف على طبيعة الموارد البشرية المكونة في المؤسسة، وحرصاً منا على التعاطي مع أكبر عدد ممكن من مفردات مجتمع البحث من أجل الوقوف على حقيقة علاقات العمل الموجودة بين العمال ورؤسائهم وبين العمال مع

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم : أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008، ص 149.

2\_محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي دراسة في طرائق البحث وأساليبه، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر، بدون سنة، ص 157.

بعضهم في المؤسسة الانتاجية ب "مطاحن مرمورة"، تم القيام بعملية مسح شامل لكل العاملين في المؤسسة عن طريق أداة الاستمارة.

تم توزيع الاستمارة على (66) عامل موزعين على: فئة الإطارات (18)، أعوان التحكم (25)، أعوان التنفيذ (23). وتم استرجاع 40 استمارة من مجموع 66، حيث لم ترد 16 استمارة، و10 استمارات غير صالحة للدراسة.

عرف المسح الشامل بأنه "أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الاحصائية (وحدات المجتمع موضوع الدراسة) دون استثناء، من أمثلة المسح الشامل: التعداد العام للسكان، التعداد العام الزراعي، و في مجالات أخرى كالصناعة و التجارة.

ويهدف المسح الشامل الى الحصول على بيانات و معلومات شاملة عن كل وحدة من وحدات المجتمع سواء كانت هذه الوحدة شخصا أو أسرة أو مؤسسة أو أي وحدة أخرى. (2)

### 3.5 منهج الدراسة.

#### أ. المنهج :

تعددت التعريفات حول المنهج فهناك تعريف يقوم أن المنهج " هو مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بغرض الوصول إلى الحقيقة العلمية ".<sup>1</sup>

ونستطيع أن نقول أن المنهج هو الطريقة التي يستخدمها الباحث ويتقيد بها طيلة مراحل بحثه من أجل الوصول إلى هدف معين. فقد عرفه " بتل " على أنه : " الترتيب الصائب للعمليات العقلية التي نقوم بها بصدد الكشف عن الحقيقة والبرهنة عليها ".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمود أحدم درويش : مناهج البحث في العلوم الإنسانية، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، المنيا، مصر، 2018، ص 61.

<sup>2</sup> محمد محمد قاسم : المدخل إلى مناهج البحث العلمي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1999، ص 52.

### ب. المنهج الوصفي :

لقد إعتدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعد أكثر المناهج إستخداما وأسهلها تطبيقا خاصة في العلوم الإنسانية والإجتماعية، حيث يعرف " حسن عبد العال " المنهج الوصفي بأنه : " إستقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر، بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها وبينها وبين ظواهر أخرى "، كما يشير إلى أن الأسلوب الوصفي في البحث هو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة، وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.

يسعى المنهج الوصفي في البحث إلى فهم الحاضر من أجل توجيه المستقبل، حيث يوفر هذا المنهج بيانات وحقائق واقعية، ويعتبر ذلك خطوات تمهيدية لتحولات تعتبر ضرورية نحو الأفضل، ويمكن إجمال أهداف المنهج الوصفي على النحو التالي :

- جمع بيانات حقيقية ومفصلة لظاهرة أو مشكلة موجودة، فعلا لدى مجتمع معين.
- تحديد المشكلات الموجودة وتوضيحها.
- إجراء مقارنات لبعض الظواهر أو المشكلات وتقويها، وإيجاد العلاقات بين تلك الظواهر والمشكلات.
- تحديد ما يفعله الأفراد في مشكلة أو ظاهرة ما والإستفادة من آرائهم وخبراتهم في وضع تصور وخطط مستقبلية وإتخاذ القرارات المناسبة لمواقف مشابهة مستقبلا.<sup>1</sup>

وقد إستخدمنا هذا المنهج لرصد ميكانيزمات وأبعاد علاقات العمل بالمؤسسة الإنتاجية بمطاحن مرمورة - هيليوبوليس - وقصد معرفة دور علاقات العمل في تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة وتحليل أهم جوانبه، والكشف عن الأنساق الخفية للظاهرة المدروسة من خلال تقديم وصف دقيق لها.

<sup>1</sup> عبد الرحمان سيد سليمان : **مناهج البحث**، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، القاهرة، مصر، 2014، ص 131 ، 132.

### 4.5 أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية لموضوع البحث، قمنا بجمع البيانات من خلال إعتقاد مجموعة أدوات منهجية متمثلة في الملاحظة، المقابلة والاستمارة التي تعتبر كأداة رئيسية للبحث والتي تم الإعتقاد عليها في جمع البيانات حول موضوع الدراسة.

#### 1. الملاحظة :

تعد من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، كما أنها الخطوة الأولى في البحث العلمي وأهم خطواته.<sup>1</sup>

ويمكننا القول أنها أول أداة ينطلق منها الباحث عند قيامه بالدراسة وتستمر معه إلى نهايتها.

كأول خطوة في الدراسة الميدانية قمنا بزيارة إستطلاعية لأول مرة بالمؤسسة من أجل معرفة إذا كان بإمكاننا إجراء دراسة ميدانية بها، ولقد تم الموافقة من قبل مدير الإدارة العامة وهنا لاحظنا أنه توجد علاقات جيدة بين العمال وحسن المعاملة بينهم.

كما لاحظنا أن هناك إتصال وتواصل والتنسيق المشترك بين العمال وهذا من شأنه زيادة فعالية الإتصال داخل المؤسسة.

لاحظنا أيضا يوم إجرائنا للمقابلة أن الإدارة تشجع البحث العلمي وأن هناك تعاون وتفاهم بين العمال، وأن العمال على دراية تامة بالعمل والنشاط الذي يقومون به.

لاحظنا أيضا ردة فعل إيجابية تجاه الإستمارة التي قبلت بإستحسان كبير من طرف الموظفين.

وما يمكن قوله في الأخير أن هذه الأداة صاحبتنا في بحثنا إلى نهايته حيث حاولنا تسجيل كل الملاحظات التي تمس البحث، فكانت الملاحظة هي مجموعة أدوات تتلاءم وطبيعة المنهج الوصفي.

<sup>1</sup> رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، ط 1، دمشق، سوريا، 2000، ص 317.

### 2. المقابلة:

هي عملية تتم بين الباحث وشخص آخر أو مجموعة أشخاص، تطرح خلالها أسئلة، ويتم تسجيل إجاباتهم على تلك الأسئلة المطروحة.<sup>1</sup>

كما تعد المقابلة إحدى وسائل جمع المعلومات والبيانات من مصادرها، تتم بين طرفين الباحث أو الأخصائي الإجتماعي، والمبحوث أو العميل أو أحد الأطراف الأخرى ذات العلاقة بالحالة المبحوثة، وفقا لموضوع محدد، منطلق من أسباب ومحقق للأهداف.<sup>2</sup>

تم إجراء مقابلة مع مدير الإدارة العامة " بن جميل صابر " وكان ذلك يوم الإثنين 2019/04/22 على الساعة 11:40 صباحا، حيث أعدت مجموعة من الأسئلة بهدف الحصول على معلومات عن المؤسسة.

### 3. الإستمارة:

هي لائحة من الأسئلة المحضرة تحضيرا يراعي مجموعة القواعد المنهجية، تدون على أوراق، وتوزع على المستجوبين للإجابة عليها كتابيا أو تلقى عليهم شفويا، وذلك حسب الظروف وأهداف البحث، والغرض منها جمع المعلومات المستهدفة من طرف البحث لتحليلها ومناقشتها قصد إستخلاص النتائج.<sup>3</sup>

كما تعرف بأنها : " أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق إستمارة معينة، تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.<sup>4</sup>

لقد راعينا عدة جوانب عند صياغة أسئلة الإستمارة، حيث تم بناء الإستمارة فبعض أسئلة الإستمارة جاءت بشكل مغلق وهذا لأجل إجبار المبحوث على إختيار إجابة واحدة من أجل معلومات

<sup>1</sup> منذر الضامن : أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 96.

<sup>2</sup> عقيل حسين عقيل : خطوات البحث العلمي، دار إبن كثير، ط 1، دمشق، بيروت، 2010، ص 244.

<sup>3</sup> جميل حمداوي : البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1971، ص 85.

<sup>4</sup> رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم : مرجع سبق ذكره، ص 82.

دقيقة ومحددة، كما إعتدنا على أسئلة مفتوحة لأنها تعطي المبحوث الفرصة لإبداء رأيه والتعبير عن وجهة نظره، وضمت الإستمارة مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى المحاور التالية :

- **المحور الأول :** يتعلق بالبيانات الأولية، ويتضمن 07 أسئلة من 01 إلى 07.
  - **المحور الثاني :** يتعلق بمساهمة علاقات العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة. ويتضمن 10 أسئلة من 07 إلى 17.
  - **المحور الثالث :** جاء تحت عنوان مساهمة قيم التضامن والتعاون في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة، واحتوت على 06 أسئلة من 18 إلى 23.
  - **المحور الرابع :** يتعلق بمساهمة نوعية الإتصال بين العمال ورؤساءهم وزملاءهم في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة، ويتضمن 06 أسئلة من 24 إلى 29.
  - **المحور الخامس :** جاء تحت عنوان تؤثر علاقات الصراع بين العاملين تأثيرا سلبيا على إنتاجية المؤسسة، واحتوت على 08 أسئلة من 30 إلى 37.
4. الوثائق والسجلات :

تم الحصول عليها من طرف مدير الإدارة العامة للمؤسسة، والتي تتضمن مجموعة من المعلومات والمعطيات التي تخص الدراسة والتي تتمثل في :

- نشأة المؤسسة والتعريف بها.
- الهيكل التنظيمي العام لها.
- العدد الكلي للعمال.

5.5 تحليل وتفسير نتائج الدراسة:

1-البيانات الأولية:

1-1 الجنس:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي الجنس
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50%	20	15%	6	20%	8	15%	6	ذكر
50%	20	10%	4	32,5%	13	7,5%	3	أنثى
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن هناك تساوي بين جنسين الذكور والاناث، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 50% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% ثم أعوان التحكم بنسبة 20% وأعوان التنفيذ بنسبة 15% وهذا راجع الى طبيعة ونوعية العمل المؤدى، خاصة أعوان التحكم والتنفيذ حيث تتطلب وظيفتهم معرفة تقنية وتطبيقه وبذل مجهود عضلي، كما يكتسي عملهم مخاطرة سيما يتعلق بإصلاح اعطاب الآلات.

وقدرت نسبة الإناث بـ 50% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% ثم أعوان التحكم بنسبة 20% وأعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى دخول جنس الاناث الى عالم الشغل في السنوات الأخيرة، حيث اكتسح عدد القطاعات سواء في مجال التعليم، أو القطاعات الخدماتية الأخرى في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي شهدتها البلاد من ارتفاع تكاليف المعيشة وضعف القدرة الشرائية لعامة الشعب، كما أصبح العمل مكتبي من الأعمال التي أصبح تضطلع بها المرأة على حساب الأعمال بدلا من الأعمال التي تتطلب مجهودات عضلية، كما تغيرت نظرة المجتمع للمرأة العاملة وتم اعتبارها عنصرا هاما في عملية التنمية خاصة وأننا نعيش زمن العولمة والدعوة الى المساواة بين الرجل والمرأة.

2\_ السن :

الجدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي السن
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0	أقل من 20 سنة
77,5%	31	20%	8	40%	16	17,5%	7	من 21-35 سنة
17,5%	7	5%	2	7,5%	3	5%	2	من 36-50 سنة
2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0	من 51 سنة فأكثر
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر فئة عمرية من {21 الى 35} سنة بنسبة 77,5% موزعة بين فئة أعوان التحكم بنسبة 40% وبين أعوان التنفيذ بنسبة 20% ثم تليها فئة من {36 الى 50} سنة بنسبة 17,5% توزعت بين فئة الإطارات بنسبة 5% وأعوان التحكم بنسبة 7,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% أما أصغر فئة سجلت لدى الفئتين العمرتين الذين لهم نفس النسبة وهي 2,5% وهم فئة أقل من 20 سنة، وفئة من 51 سنة فأكثر، ويظهر لنا من خلال هذه البيانات أن المؤسسة تعتمد على الفئة الشابة من أجل العطاء وتقديم الأفضل للمؤسسة، فهذه الفئة تمتلك الحماس والرغبة في العمل، كما أنها تعطي ثقة للشباب من قيادة العمل والمؤسسة كما أن طبيعة العمل تحتاج الى الفئة الشابة القوية والمتقفة، وهذا ما يساعدهم على تحمل الأعباء الوظيفية التي تتميز بكثافة المهام والقوة الجسمية كذلك فاستراتيجية المؤسسة تعتمد على الاستثمار في العنصر الشباب من برامج التكوين المتوسط وبعيد المدى، على عكس الفئات ما بعد 50 سنة.

3-المستوى التعليمي:

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي المستوى التعليمي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0	ابتدائي
2,5%	1	0%	0	0%	0	2,5%	1	متوسط
10%	4	2,5%	1	5%	2	2,5%	1	ثانوي
80%	32	20%	8	45%	18	15%	6	جامعي
5%	2	2,5%	1	0%	0	2,5%	1	تكوين آخر
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

من خلال تحليل معطيات الجدول، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين حاصلين على مستوى التعليم الجامعي بنسبة 80% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 45% وأعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا ما يدل على اتجاه المؤسسة نحو الاستثمار في الرأسمال البشري الذي يمتلك المعارف والمهارات النظرية والتطبيقية وعليه فإن العاملين بالمؤسسة هم نخبة متعلمة لأن المناصب في هذه المؤسسة تتطلب كفاءات بشرية قادرة على العطاء، أما المستوى الثانوي فقد شكل نسبة 10% توزعت بين الإطارات بنسبة 2,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع لقدرتهم على اكتساب وتوظيف خبرات تساعدهم على الأداء، تليها فئة تكوين آخر والتي قدرت بنسبة 5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% .

وهذا راجع لاملاكهم تأهيلا تقنيا وتسيريا اكتسبوه بالخبرة والأقدمية، وفيما يخص المستويين الابتدائي والمتوسط قدرت نسبتهم ب2,5% وهذا راجع الى طبيعية العمل فهي لا تحتاج الى مستوى تعليمي فاعمل يقيمون بجهد عضلي أكبر، وأيضا لوجود عمال سائقو شاحنات المؤسسة فوظيفتهم لا تلزم عليهم مستوى تعليمي، لكن ما نلاحظه كذلك أن هناك فئة من أعوان التحكم تحمل مستوى تعليمي جامعي وعددهم 08 وبنسبة 20% من عدد العمال، وهنا نطرح مشكلة عدم توافق منصب العمل مع

المستوى التعليمي، مما يولد بروز ظاهرة الصراع والمنافسة داخل المؤسسة من أجل الترقية المهنية، كذلك خاصة بوجود إطارات لها مناصب عليا ولكن ليست لها شهادات جامعية، بل لها مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي.

4- الحالة العائلية:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد معينة حسب الحالة العائلية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الحالة العائلية
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50%	20	5%	2	35%	14	10%	4	أعزب
47,5%	19	17,5%	7	17,5%	7	12,5%	5	متزوج
0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	مطلق
2,5%	1	2,5%	1	0%	0	0%	0	أرمل
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالبية عمال المؤسسة عزاب بنسبة 50% وزعت بين ثلاث فئات، حيث سجلت فئة الإطارات 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 35% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%، أما فئة المتزوجين بلغت 47,5% وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 17,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 17,5% أما أصغر نسبة سجلت لدى أرمل حيث وصلت الى 2,5% موزعة على فئة أعوان التنفيذ وأما فئة المطلقين نسبتها كانت منعدمة، وعليه فإن أغلب العاملين بالمؤسسة عزاب وهذا نظرا لقلة مسؤولياتهم، عكس فئة المتزوجين الذين ينعمون بالاستقرار النفسي والعاطفي والاجتماعي الذي له تأثير على نفسية العامل، ويعتبر مشجع لتحقيق الاندماج والاستقرار الذي ينعكس بالضرورة على استقرارهم في المؤسسة، كذلك أن أغلبية فئات العينة من العزاب وهذا يدل على أنهم في بداية مشوارهم المهني، و انهم يتجهون الى بناء مشروع الحياة و تكوين مستقبلهم العائلي.

5-الأقدمية في المؤسسة:

الجدول رقم (06) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي الأقدمية في المؤسسة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
62,5%	25	5%	2	42,5%	17	15%	6	أقل من 5 سنوات
27,5%	11	20%	8	2,5%	1	5%	2	من 5 الى 10 سنوات
10%	4	0%	0	7,5%	3	2,5%	1	أكثر من 10 سنوات
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة هي أقل من 5 سنوات بنسبة 62,5% توزعت بين فئة الاطارات بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 42,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا راجع الى أن المؤسسة تولي أهمية لتوظيف اليد العاملة الجديدة وتوفير طاقم شبابي قادر على تحقيق أهداف المؤسسة كما أن المؤسسة توظف خريجي الجامعة، وبالنسبة الى الفئة من 5 الى 10 سنوات والتي قدرت بنسبة 27,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 2,5% أما أعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الطاقات الشابة والديناميكية القادرة على العطاء والابداع، من خلال إحالة العمال القدامى على التقاعد، واتباع سياسة الحكومة القائمة على امتصاء البطالة بين خريجي الجامعات، كما أن هذه الفئة تتميز بتبلور مواقفها وترسخ اتجاهاتها وتصوراتها نحو العمل أما أصغر فئة أكثر من 10 سنوات قدرت بنسبة 10% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% فقط وهذا دليل الى أن المؤسسة لديها عمال ذو خبرة وكفاءة تستعين بهم في تقديم الأفضل والأحسن وتعليم المبتدئين على سير أنظمة المؤسسة وطرق التسيير في المؤسسة، كذلك تتميز هذه الفئة بالرزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم المنصب والتحكم فيه وتقوم هذه الأخيرة على توجيهه وارشاد العمال حديثي العمل أثناء قيامهم بالعمل والعمل على تقديم النصح والمشورة لهم.

6-الوضعية المهنية:

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية المهنية:

المجموع	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي الوضعية مهنية	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%35	14	%10	4	%12,5	5	%12,5	5	دائم
%65	26	%15	6	%40	16	%10	4	متعاقد
%100	40	%25	10	%52,5	21	%22,5	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة للمبحوثين تمثل فئة المتعاقدين بنسبة تقدر ب 65% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 40% وأعوان التنفيذ بنسبة 15% تاليها فئة الدائمين الذين قدرت نسبتهم ب 35% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 12,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى خوف المؤسسة على ميزانيتها لذلك تعتمد على المتعاقدين أكثر من الدائمين وذلك أيضا لعدم قدرتها على توفير وزيادة الأجر وتقديم المنح وتوفير الضمان الاجتماعي، كذلك يدل هذا على نقص إنتاجية المؤسسة وضعف مداخيلها المالية، بسبب وجود مشكلة في تسويق الإنتاج نظرا للمنافسة الشديدة من طرف مؤسسات الإنتاج للمواد الغذائية خاصة فئة المطاحن والعجائن، في ظل تنامي القطاع الخاص الذي شجع سياسة الحكومة التي منحت قروض مالية خيالية في إطار الاستثمار على حساب المؤسسات الإنتاجية في القطاع العام و هنا نطرح التساؤل على فرضية وجود إرادة سياسية لكسر القطاع العمومي.

7-المركز الوظيفي:

الجدول رقم (08) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي:

المركز الوظيفي	التكرار	النسب المئوية
إطار	9	%22,5
عون تحكم	21	%52,5
عون تنفيذ	10	%25
المجموع	40	%100

يتضح لنا من خلال بيانات الجدول رقم (08) أن نسبة عون تحكم تمثل أكبر نسبة بالنسبة للعمال الآخرين حيث قدرت هذه النسبة بـ 52,5% ثم تليها نسبة عون تنفيذ بنسبة 25% أما أقل نسبة سجلت كانت لدى الإطارات وذلك بنسبة 22,5% وتفسر وجود أعوان التحكم بنسبة كبيرة نتيجة الى امتلاكهم الخبرة في التعامل مع الآلات في لحظة تعطلها والعمل على برمجتها، وأعوان التنفيذ ترجع الى طبيعة العمل المؤسسة المتمثل في التعامل مع الآلات والأجهزة التي تقوم بطحن القمح وتخزينه ثم إخراجها الى المستهلك في الأخير، أما فيما يخص فئة الإطارات يرجع تفسير ضعف نسبتها الى عملهم المتواجد في الإدارة من أجل العمل على تسيير شؤون العمل والعلاقات العامة والتسويق.

الجدول رقم (9) يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للعمال:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
30%	12	10%	4	12,5%	5	7,5%	3	علاقات عمل لا أكثر ولا أقل
30%	12	5%	2	20%	8	5%	2	علاقات سطحية
40%	16	10%	4	20%	8	10%	4	علاقات ترابط وتفاهم
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الجدول رقم (09) الذي يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للمبحوثين حيث أجابوا بنسبة 40% بأنها تعني لهم علاقة ترابط وتفاهم وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 20% وأعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى بروز الطابع الإنساني والاجتماعي لعلاقات العمل داخل المؤسسة، كذلك تعد علاقات الترابط والتفاهم بين العمال فنا من فنون التعامل والتواصل مع الآخرين فهي تجعل العمال متفهمين مع بعضهم البعض مما يساعد على الحد من حدوث المشاكل أو النزاعات المتكررة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن علاقات العمل هي علاقات سطحية بنسبة 30% وعلاقة عمل لا أكثر ولا أقل بنسبة 30% وهما نسبتين

متساويتين ويمكن تفسير هذا أن عمال المؤسسة لا يهتمون بعلاقاتهم مع الآخرين فهم بطبيعة الحال يفصلون بين علاقاتهم المهنية ويركزون على عملهم فقط، والمهام الموجهة اليهم.

الجدول رقم: (10): يوضح رضا أفراد العينة عن مستوى علاقات العمل الموجود حاليا

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
15%	6	2,5%	1	10%	4	2,5%	1	راضي جدا
72,5%	29	20%	8	37,5%	15	15%	6	راض
12,5%	5	2,5%	1	5%	2	5%	2	غير راض
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

تشير معطيات الجدول رقم (10) أن أغلب المبحوثين يصرحون عن مستوى علاقات العمل الموجود حاليا راضين بنسبة 72,5% موزعين على فئة الإطارات بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا راجع الى وجود علاقات عمل حسنة وواضحة فيما بينهم وكما وضح لنا مدير الإدارة العامة أثناء المقابلة بأن علاقات العمل تكون جيدة بين العمال في نفس المستوى أي إطار مع اطار والعكس، أما بالنسبة للمبحوثين الراضين جدا قدرت نسبتهم ب15% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وأعوان التحكم بنسبة 10% أما أعوان تنفيذ بنسبة 2,5% وهذا يدل على وجود علاقات عمل جيدة تجمع بينهم نظرا لوجود التفاهم والانسجام والتفاعل بينهم، والمبحوثين غير الراضين عن مستوى علاقات العمل الموجود حاليا و قدرت نسبتهم ب12,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وأعوان التحكم بنسبة 7,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع الى أن العلاقات بين العمال تعتبر علاقة سطحية وذلك لعدم جود مساواة وعدم فاهم فيما بينهم وأيضا لعدم وضوح المهام الموكلة اليهم، وهذا دليل على اختلاق العلاقات باختلاف المستويات المهنية فكلما يكون الاتصال نازل تصبح علاقات العمل فيها نوع من الصراعات والنزاعات داخل المؤسسة.

الجدول رقم (11) يوضح نوعية العلاقة مع زملاء العمل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
37,5%	15	7,5%	3	20%	8	10%	4	جيدة
57,5%	23	17,5%	7	27,5%	11	12,5%	5	حسنة
5%	2	0%	0	5%	2	0%	0	سيئة
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يبدو من خلال الجدول رقم (11) أن أكبر نسبة من المبحوثين تربطهم علاقة حسنة مع زملائهم في العمل وتقدر بنسبة 57,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 27,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 17,5% في حين سجلت نسبة 37,5% ممن تربطهم علاقة جيدة خاصة ما بين فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بـ 20% أما فئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5%، أما المبحوثين المؤكدين على أن علاقتهم بزملائهم في العمل سيئة فقدرت نسبتهم بـ 5% خاصة أعوان التحكم أما بالنسبة لفئة الإطارات وأعوان التنفيذ فكانت العلاقة بين الزملاء منعدمة تماما أما فئة أعوان التحكم فقدرت بـ 5%، وعليه يمكن القول أنه بالتقريب كل العاملين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقات حسنة وجيدة مع زملائهم في العمل وهذا راجع إلى أن الجو التنظيمي السائد في المؤسسة أخوي تسوده الثقة المتبادلة والتعاون، وهذه العلاقة الجيدة والحسنة تعد مؤشرا واضحا على أن عملية الاتصال بين الأفراد العينة تتميز بالإيجابية، وهو ما قد ينعكس على الأداء الفردي والجماعي للعاملين والذي تنعكس نتائجه على مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين تربطهم علاقات عمل سيئة مع زملائهم في العمل فهذا يدل على عدم وجود تفاهم و اتفاق في ما بينهم مما يولد لديهم نزاعات في المؤسسة و يوحي ذلك إلى وجود صراعات و نزاعات مهنية داخل المؤسسة.

الجدول رقم (12) يوضح نوع العلاقة الموجودة بين العمال و رؤسائهم:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
32,5%	13	5%	2	17,5%	7	10%	4	جيدة
55%	22	20%	8	27,5%	11	7,5%	3	حسنة
12,5%	5	0%	0	7,5%	3	5%	2	سيئة
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يبين هذا الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين تربطهم علاقة حسنة مع المسؤولين أو المرؤوسين بالمؤسسة بنسبة قدرت بـ 55% موزعة على فئة الإطارات بنسبة قدرت بـ 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 27,5% أما فئة أعوان التنفيذ فقدرت بـ 20%، أما المبحوثين المؤكدين على كون هذه العلاقة جيدة فقدرت بـ 32,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 17,5% أما فئة أعوان التنفيذ فقدرت بـ 5% مقابل نسبة 12,5% ممن يرى أنها علاقة سيئة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ بنسبة معدومة.

ومما سبق يمكن القول إن أغلبية المبحوثين بمختلف مراكزهم الوظيفية تربطهم علاقات حسنة وجيدة مع رؤسائهم داخل المؤسسة وهذا راجع الى أن هناك قيم أخلاقية وتبادل الآراء والاحترام بين العامل ورئيسه وهذا يعطي دفعا لكل العمليات التنظيمية في المؤسسات على غرار التنسيق والرقابة، أما باقي المبحوثين الذين تربطهم علاقات سيئة مع رؤسائهم فيمكن ارجاع السبب الى أن هناك خلافات وتوجيه الأوامر الفورية.

الجدول رقم (13) يوضح كيف رؤية علاقة العامل بمسؤوله المباشر

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
12,5%	5	2,5%	1	7,5%	3	2,5%	1	مسؤول يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الإطارات
62,5%	25	17,5%	7	37,5%	15	7,5%	3	مسؤول يحترم القوانين
15%	6	2,5%	1	5%	2	7,5%	3	مسؤول يأخذ بآراء فرق العمل أثناء اتخاذ القرارات
10%	4	2,5%	1	2,5%	1	5%	2	مسؤول يفرق بين الكفاءة المهنية والعلاقة الشخصية
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

من خلال هذا الجدول اتضح لنا أن أغلبية الباحثين أكدوا بنسبة 62,5% أن احترام القوانين من طرف المسؤول المباشر والعمل على تطبيقها على جميع الأطراف وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 17,5%، تاليها نسبة 15% من الباحثين يرون أن المسؤول الذي يأخذ بآراء فرق العمل أثناء اتخاذ القرارات وهو مسؤول جدير بالعمل معه لأنه لا يقصي أي طرف على حساب الآخر، خاصة وأن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة تمتاز بالصعوبة وعدم قدرة جميع الأطراف العمل على طرحها واتخاذها، وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 5% أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,5%، ثم تليها نسبة 15% من الباحثين يفضلون المسؤول الذي يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الأطراف

وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وأعوان التحكم بنسبة 7,5% أما فيما يخص فئة أعوان التنفيذ فكانت نسبتها قدرت بـ 2,5% وهذا راجع الى ربط صلات وثيقة معهم والعمل على تكوين علاقات اجتماعية واتصالات صاعدة ونازلة داخل البناء التنظيمي، وكأخر نسبة قدرت بـ 10% من المبحوثين أكدوا على أن المسؤول بفرق بين الكفاءة المهنية والعلاقة الشخصية وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 2,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع الى أن المسؤول يتمتع بكفاءة مهنية تسييرية جيدة ومن خلال كفاءته تجعله قادر على حل مختلف المشاكل والأزمات التي تقع فيها المؤسسة.

الجدول رقم (14) يوضح استمرارية علاقات العامل بزملائه خارج إطار العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40%	16	10%	4	17,5%	7	12,5%	5	نعم
60%	24	15%	6	35%	14	10%	4	لا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك علاقات عمل رسمية تربط بين زملاء العمل داخل المؤسسة بنسبة 60% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 35% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% بينما نجد أن 40% من المبحوثين أجابوا بـ "نعم" وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 17,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%، وهو دليل على وجود علاقات عمل غير رسمية تمتد الى خارج المؤسسة، وهذا يدل على أن هناك تنظيمين الأول تنظيم رسمي ويمثل 60% والثاني غير رسمي ويمثل 40% وهذا يفسر بأن المؤسسة لا تهتم بالجماعات غير الرسمية في العمل بقدر ما أنها تهتم بالجماعات العمل الرسمية، بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 40% أن نوع العلاقة التي تجمعهم خارج اطار العمل أغلبها علاقات صداقة وزمالة وهذا دليل على تواصل العمال مع بعضهم خارج المؤسسة.

الجدول رقم (15) يوضح علاقة العامل مع زملاء العمل يسودها

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
70%	28	20%	8	32.5%	13	17.5%	7	التعاون والانسجام
22.5%	9	5%	2	15%	6	2.5%	1	الثقة
5%	2	0%	0	2.5%	1	2.5%	1	التوتر والصراع
2.5%	1	0%	0	2.5%	1	0%	0	التنافس
100%	40	25%	10	52.5%	21	22.5%	9	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول الذي يوضح علاقات العمال مع زملائهم في العمل، حيث أكد أغلبية الباحثين أن علاقاتهم مع زملائهم في العمل يسودها التعاون والانسجام موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 32,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا راجع لكون التعاون والانسجام هو السمة البارزة في تعاملاتهم مع زملائهم، فطالما زاد التعاون والانسجام في تماسك الجماعة وتفاعلها من خلال مساعدة الأفراد لبعضهم البعض أو تبادل المشورة والمعلومات لأجل تحقيق الأهداف المشتركة وكلما كان التوافق النفسي واجتماعي وأخلاقي وعلمي ينمي العلاقة بين العاملين ويقرب من تصوراتهم ويعمل على توحيد التوجهات العمالية، تليها نسبة 22,5% من الباحثين الذين صرحوا بأن هناك ثقة بين الزملاء في العمل وزعت هذه النسبة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 15% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا دليل على اعتبار الثقة نقطة أساسية لبناء جميع العلاقات بين الزملاء العمل وتجعل بيئة العمل محفزة وجاذبة تعزز الانتماء والولاء والعلاقة الرسمية والإنسانية، ثم جاءت نسبة 5% من الباحثين الذين أقرروا بأن هناك توتر وصراع بين زملاء العمل وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 2,5% أما فئة أعوان التنفيذ فنسبتها معدومة، ويمكن تفسير ذلك إلى أن التوتر والصراع يغلب على تصرفات وتعامل العمال مع

زملائهم في العمل والمعروف أن العلاقات بين الأفراد داخل البناء التنظيمي لا تقتصر على علاقات الود والأخوة والصدافة بل تسمح بظهور علاقات أخرى كالتوتر والصراع وهذا ما عبرت عنه فئة الإطارات وأعوان التحكم، أما بالنسبة للمبحوثين الذين يرون التنافس بنسبة 2,5% موزعة على فئة أعوان التحكم فقط بنسبة 2,5% أما بالنسبة للفئتين الآخرين فهي نسبة معدومة، وهذا راجع الى أن التنافس هو إحدى سمات العلاقة التي تربطهم بزملائهم، وتعد هذه العلاقة من الأمور الجيدة في التنظيم لأنها تسمح بالإبداع والابتكار، ومحاولة كل فاعل اجتماعي إثبات نفسه وقدراته أمام الآخرين.

الجدول رقم (16) يوضح غياب روح الجماعة يؤثر سلبا على علاقات العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55%	22	12,5%	5	32,5%	13	10%	4	نعم
45%	18	12,5%	5	20%	8	12,5%	5	لا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

من خلال احصائيات الجدول يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة قدرت ب55% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 32,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع الى أن غياب روح الجماعة لها تأثير سلبي على علاقات العمل وذلك عن طريق خلق صراعات ومشاكل بين العمال في المؤسسة، وبالتالي عندما يكون هناك توتر في العمل فحتما يؤثر بالسلب على إنتاجية العمل وهذا ما يؤدي الى انخفاض المردودية.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا "بلا" بنسبة 45% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 20% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا يبين أن غياب روح الجماعة لا يؤثر سلبا على علاقات العمل وهذا يفسر أن العمال يساعدون بعضهم ويمدون يد العون لبعضهم البعض وهذا يساعد على توطيد الروابط فيما بينهم، كما أن ضمان إيجاد التماسك والتعاون بين العاملين يضمن بطبيعة الحال تحريك الجماعة كفريق متعاون.

الجدول رقم (17) يوضح إمكانية انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى

المركز الوظيفي	الاحتمالات	أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
نعم	9	22,5 %	15	37,5 %	4	10 %	28
لا	0	0 %	6	15 %	6	15 %	12
المجموع	9	22,5 %	21	52,5 %	10	25 %	40

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين اجابوا بنعم حيث قدرت ب70% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 22,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10%، وهذا راجع الى عملهم الذي لا يتماشى مع مؤهلاتهم خاصة فئة أعوان التحكم الذين يمتلكون شهادات جامعية لا تتناسب مع عملهم، وفيما يخص كذلك فئة الإطارات بعدم شعورهم بالعدالة في الترقيات لامتلاكهم الخبرة و الاقدمية، كذلك هذا نتيجة لعدم رضاهم عن مناخ العمل وعدم وجود شبكة أجور عالية ونظام المنح غير محفز، بالإضافة الى وجود الصراعات المهنية المرتبطة بالتكوين والترقية، والتي عادة ما تكون من احتكار فئة الإطارات وأعوان التحكم بينما فئة الأعوان التنفيذ نجد أنها مهمشة في السلم المهني على الرغم من توفر بعضها على شهادات جامعية، كذلك هناك خوف حول مصير الشركة في ظل التنافسية خاصة في ظل وجود قطاع خاص منافس ويوفر أجور عالية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أفروا بأنهم لن ينتقلوا من مؤسستهم التي يعملون بها بنسبة 30% موزعة على فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسبتين متساويتين وهذا يفسر أن أقدميتهم في المؤسسة تجعلهم متمسكين بمناصب عملهم وولائهم للمؤسسة واضح للعيان من خلال الأقدمية التي يتمتعون بها.

الجدول رقم (1-17) يوضح أسباب عدم انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى في حالة الإجابة ب "لا"

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
83,3 %	10	50 %	6	33,5 %	4	0 %	0	عدم قدرتك على التكيف في مؤسسة أخرى
16,7 %	2	0 %	0	16,7 %	2	0 %	0	مرتبط بعقد مع المؤسسة الحالية
100 %	12	50 %	6	50 %	6	0 %	0	المجموع

نلاحظ من خلال احصائيات الجدول أن أسباب عدم انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى أكدت أكبر نسبة من المبحوثين بنسبة 83,3 % بعدم قدرتهم على التكيف في مؤسسة أخرى وهي موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 33,3 % وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 50 % وهذا راجع الى تعودهم وفهمهم طريقة العمل وسياسة المؤسسة وتوجهاتها مما يجعلهم لا يحبذون فكرة الانتقال، أما فيما يخص المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 16,7 % أنهم مرتبطون بعقد مع مؤسستهم الحالية وهي النسبة موزعة على فئة أعوان التحكم فقط بنسبة 16,7 % ويمكن تفسير هذا أن المؤسسة لتعمل على التمسك بالعمال المرتبط بالعقود معها خوفا على نقص مردودية المؤسسة، وضعف مداخلها نظرا لوجود مؤسسات أخرى منافسة لها، كما تعتمد هنا على فئة أعوان التحكم نظرا لقدرتهم على سهولة التعامل والتحكم في الآلات وطرق تسييرها.

الجدول رقم (18) يوضح الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
42,5%	17	12,5%	5	20%	8	10%	4	التعاون والاحترام
35%	14	7,5%	3	22,5%	9	5%	2	الثقة والكفاءة
22,5%	9	5%	2	10%	4	7,5%	3	الجدية في العمل
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن معظم المبحوثين قدموا بعض الاقتراحات و الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة حيث أكد المبحوثين بنسبة 42,5% بأن التعاون والاحترام في بيئة العمل يساهمان في بناء علاقات عمل ناجحة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 20% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع الى المساندة التي يتم تقديمها للآخرين لتخفيف العبء عنهم في شتى أعمالهم، وتوزيع المهام بالتساوي على العمال مما يتيح لهم الإنجاز وتبادل الخبرات وهذا يساعد على خلق جو مريح للعمال مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لمؤسستهم.

تاليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 35% بأن الثقة والكفاءة لها دور كبير في بناء علاقات عمل ناجحة وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5% وهذا راجع الى أن العمال يملكون ثقة في أنفسهم وزملائهم في العمل زيادة على هذا تمتعهم بالكفاءة وهذا يساهم في زيادة الإنتاجية كذلك سرعة العمل والانجاز واتقان العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بنسبة 22,5% على الجدية في العمل من أجل بناء علاقات ناجحة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 10% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا يعود الى عدم وجود مناخ ملائم يسوده المرح والضحك مع أو بين العمال وهذا يؤثر على العمل الجماعي وجعل بيئة العمل رسمية مما يفقدها تبادل الأفكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم (19) يوضح مدى وجود تضامن بين زملاء العمل

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
60%	24	17,5%	7	30%	12	12,5%	5	نعم
15%	6	2,5%	1	10%	4	2,5%	1	لا
25%	10	5%	2	12,5%	5	7,5%	3	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يوضح الجدول مدى وجود تضامن بين زملاء العمل، حيث أكدوا أغلبية المبحوثين بنعم ونسبة قدرت ب 60% أن هناك تضامن بينهم وبين زملائهم في العمل ووزعت هذه النسبة بين كل من فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 30% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 17,5%، في حين أن العمال الذين أجابوا ب أحيانا بنسبة 25% موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 12,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5%، أما المبحوثين الذين بلغت نسبة 15% أجابوا ب لا أي عدم وجود تضامن بين الزملاء في العمل خاصة فيما يخص فئة الإطارات وفئة أعوان التنفيذ ويمكن تفسير هذا نظرا للأعمال التي يقومون بها، ومن خلال هذه البيانات الإحصائية يمكن القول أن هذا راجع الى تنوع صور هذا التضامن الموجود بين العمال والمتمثل في تقديم المساعدة أثناء القيام بالعمل خاصة فيما يتعلق بحمل الحملات الثقيلة، كذلك تقديم الدعم المعنوي للزملاء المتمثل في تقديم كلمات التشجيع التي لها أثر قوي في نفسية العاملين، والاعتراف بالجميل والكلام الطيب فالدعم المعنوي يعمل على إقامة تفاعلات وترابطات بين مختلف أطراف العلاقة، كذلك العمل على تقديم الدعم المادي، والتستر على غياب أحد الزملاء عن العمل وهذا يرجع الى وجود رؤية واحدة حول التضامن بين العمال.

الجدول رقم (20) يوضح الاتفاق بين العاملين داخل المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
65%	26	20%	8	35%	14	10%	4	نعم
10%	4	2,5%	1	7,5%	3	0%	0	لا
25%	10	2,5%	1	10%	4	12,5%	5	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا "بنعم" هناك اتفاق بينهم داخل المؤسسة بنسبة 65% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 35% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا راجع الى أن عمال المؤسسة يغلب على علاقاتهم طابع التفاهم والانسجام داخل الفضاء العمالي وهذا ما لمسناه في فئة الإطارات والتحكم وحتى التنفيذ وذلك يرجع الى تقارب المستويات التعليمية باعتبارهم متحصلين على شهادات جامعية وبالتالي فطريقة التفكير والتمثلات العمل تكون جد مقاربة.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا هناك اتفاق بينهم داخل المؤسسة بنسبة 25% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 10% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع الى أن الاتفاق يكون أحيانا موجود بين العاملين داخل الفضاء العمالي وهذا راجع الى أن هناك تفاهم موجود بين الإطارات والتحكم وبنسب كبيرة وذلك يعود الى توحيد الآراء حول العمل على تحقيق المطالب لكل الفئات المهنية، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقروا أنه لا توجد اتفاق فيما بينهم داخل المؤسسة بنسبة قدرت بـ 10% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع الى اختلاف الرؤى، والى وجود صراعات واختلاف القيم والأدوار التي يحتلونها في المؤسسة.

الجدول رقم (20-1) يوضح الاتفاق بين العاملين في المؤسسة في حالة الاجابة بنعم يعود الى كونهم:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
50%	13	7,7%	2	34,6%	9	7,7%	2	من نفس المستوى التعليمي
30,8%	8	19,2%	5	7,7%	2	3,8%	1	تجمعهم مصلحة مشتركة
11,5%	3	0%	0	7,7%	2	3,8%	1	تربطهم علاقة قربانية
7,7%	2	3,8%	1	3,8%	1	0%	0	يعملون في مصلحة واحدة
100%	26	38,8%	8	53,8%	14	15,4%	4	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين الذين أجابوا بأن هناك اتفاق بينهم من نفس المستوى التعليمي بنسبة 50% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,7% وفئة أعوان التحكم بنسبة 34,6% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,7%، وهذا راجع الى خلق المسيرة التنافسية، بين العمال ونظرة كل طرف الى العمل الذي يقوم به والأهداف التي يسعون الى تحقيقها داخل المؤسسة، وذلك بالاعتماد على الرأسمال البشري والفكري القائم على ثقافة الكفاءة من أجل تحسين مستوى الأداء وتحسين جودة السلع والخدمات.

تاليها نسبة 30,8% من المبحوثين الذين يرون أن المصلحة المشتركة التي تجمع العمال وهذه النسبة موزعة بين فئة الإطارات بنسبة 3,8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,7% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 19,2% وهذا ما يفسر رغبتهم في الحصول على المنح والامتيازات التي تجعل سبل الاتفاق قائم بينهم. أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بأنهم تجمعهم علاقة قربانية بنسبة 11,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 3,8% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,7% وهذا دليل على زيادة قوة التضامن والتماسك ودعم صلة القرابة بينهم، وهذا يساهم في النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهداف عالية والرفع من إنتاجية المؤسسة، تليها آخر نسبة 7,7% من المبحوثين الذين أجابوا بأنهم يعملون في مصلحة واحدة وهذه

النسبة موزعة على فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بالتساوي وهذا راجع الى زيادة شعورهم بالولاء للمؤسسة التي يعملون بها وتحسين عملية الاتصال فيما بينهم كذلك يرجع هذا الى أن لديهم انتماء لمؤسستهم باعتبارهم أعضاء فيها.

### الجدول رقم (21) يوضح رغبة العمال في العمل ضمن جماعة العمل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
55%	22	15%	6	25%	10	15%	6	نعم
45%	18	10%	4	27,5%	11	7,5%	3	لا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 55% رغبة وحبهم للعمل ضمن جماعات وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 25% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15% وهذا راجع الى التعاون والانسجام في ظل علاقات جيدة تربط بينهم، كذلك العمل ضمن جماعات العمل يساعد على تكافؤ الجهود والوصول بالرأي السديد في معالجة المشاكل التي توجه المؤسسة، كذلك العمل ضمن الجماعات يخلق جو من التحفيز على العمل وتبادل المعلومات وتدارك النقائص، كما يؤدي أيضا الى تكاتف الجهود، وهذا ما أكدته تجارب التون مايو أين كانت العاملات في غرفة الملاحظة يشكلن تنظيما غير رسمي وذلك من خلال التعاون مع بعضهم البعض في حالة تعب العاملة.

أما فيما يخص باقي المبحوثين الذين أجابوا بعدم رغبتهم في العمل ضمن جماعات العمل بنسبة 45% وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 27,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى حدوث صراعات ونزاعات بين العمال، كذلك يحدث نوع من الاتكال على الآخرين وحدوث اكتظاظ في مكان العمل.

الجدول رقم (22) يوضح مساعدة زملاء العمل بعضهم على تنفيذ المهام كلما طلب أحد العمال ذلك

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
65%	26	12,5%	5	37,5%	15	15%	6	نعم
7,5%	3	5%	2	2,5%	1	0%	0	لا
27,5%	11	7,5%	3	12,5%	5	7,5%	3	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أكبر نسبة للمبحوثين أجابت "بنعم" بنسبة قدرت ب 65% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع الى العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة والمتمثلة في التعاون والأخذ والعطاء فيما بينهم، تاليها نسبة 27,5% من المبحوثين الذين أجابوا "بأحيانا" تكون هناك مساعدة من طرف الزملاء في العمل وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 12,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5% وهذا حسب ظروف العمل السائدة في المؤسسة.

أما فيما يخص المبحوثين الذين أكدوا بلا أي عدم وجود مساعدة بين زملاء العمل بنسبة 7,5% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 2,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا دليل على أن كل عامل يقوم بأداء عمله بنفسه ويعتمد على نفسه دون طلب المساعدة من الآخرين ويمكن تفسير هذا أن العمال الذين لا يحتاجون الى مساعدة هم عمال بطبيعة الحال راضون عن عملهم.

الجدول رقم (23) يوضح مدى رضا العامل عن مستوى إنتاجية المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55%	22	12,5%	5	37,5%	15	5%	2	راض جدا
22,5%	9	7,5%	3	7,5%	3	7,5%	3	راض
22,5%	9	5%	2	7,5%	3	10%	4	غير راض
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يتضح لنا من خلال الجدول أن أغلب المبحوثين راضين جدا عن مستوى إنتاجية مؤسستهم وهذا بنسبة 55% وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع الى قناعة العاملين على الأداء الذي حققته المؤسسة وهذا يفسر شعورهم بالولاء التنظيمي ورضاهم عن عملهم، من جهة أخرى نجد من هم راضون عن مستوى إنتاجية المؤسسة بنسبة 22,5% موزعة على ثلاثة فئات بالتساوي فئة الإطارات وفئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، كما تليها فئة المبحوثين الذين غير راضين عن مستوى إنتاجية مؤسستهم بنسبة متساوية مع المبحوثين الراضين بنسبة 22,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا دليل على عدم الاستقرار أو الشعور بعدم الرضا عن العمل، وبالرغم أن المبحوثين غير راضين على مستوى انتاجيتهم إلا أنهم استبعدوا فكري الغياب وترك العمل لأن الإدارة تعاقب الغائبين بدون مبرر بخصم جزء من أجورهم، أما ترك العمل فهو جد مستبعد لعدم توفر فرص عمل بديلة.

الجدول رقم (24) يوضح كيفية تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
57,5%	23	15%	6	30%	12	12,5%	5	الجدية في العمل
42,5%	17	10%	4	22,5%	9	10%	4	العمل كفريق واحد
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (24) أن أغلبية المبحوثين الذين تقدر نسبتهم ب 57,5% اقترحوا أن الجدية في العمل تساهم في تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 30% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%، وهذا راجع الى استخدام أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين رضا وارتباط العاملين مع أهداف المؤسسة، كذلك الابتعاد عن كل ما يساعد عن اللهو أثناء ساعات العمل وتحديد تطبيقات الهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على العمل كفريق واحد من أجل رفع وتحسين إنتاجية المؤسسة بنسبة 42,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا مرتبط بتعزيز وتشجيع بناء الفريق بالقسم نفسه وبين الأقسام مع بعضها البعض، ومن أجل خلق بيئة مريحة للعمل وتوفير الثقة والتقبل والتعاون المطلوب بين العمال.

الجدول رقم (25) يوضح طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
82,5%	33	20%	8	45%	18	17,5%	7	بطريقة مباشرة
17,5%	7	5%	2	7,5%	3	5%	2	بالهاتف
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يوضح الجدول رقم (25) أن المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 82,5% عن طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل بطريقة مباشرة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 45% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20%، وهذا دليل على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأطراف في بيئة العمل عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة والكلام والقراءة والكتابة، كذلك يساعد هذا التواصل على تحديد وقت اجراء الاجتماعات، والاسهام بإيجابية في عملية صنع واتخاذ القرارات، في حين أكد باقي المبحوثين بنسبة 17,5% طريقة تواصلهم مع زملائهم أثناء العمل بواسطة الهاتف وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا مرده الى نقص في نقل الإشارات والمعلومات بين الزملاء في بيئة العمل، كذلك عدم وضوح إيصال المعلومات والوامر بوضوح لجميع الأطراف.

الجدول رقم (26) يوضح الأسلوب الأفضل للاتصال بالرؤساء:

المركز الوظيفي الاحتمالات	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
مقابلة شخصية	8	20%	15	37%	8	20%	31
الوساطة	0	0%	3	7,5%	0	0%	3
الهاتف	1	2,5%	3	7,5%	2	5%	6
المجموع الكلي	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40
مراسلات	3	7,5%	16	40%	6	15%	25
الاجتماعات	0	0%	2	5%	1	2,5%	3
تقارير	6	15%	3	7,5%	3	7,5%	12
المجموع الكلي	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40

نلاحظ من خلال الجدول رقم (26) أن أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 77,5% يفضلون الأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية حسب فئة الإطارات بنسبة 20% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% أما بالنسبة للمبحوثين الذين يفضلون الهاتف بنسبة 15% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% أما المبحوثين الذين أكدوا على طريقة الوساطة بنسبة 7,5% موزعين على فئة التحكم، وهذا يفسر بأهمية الوسائل الشفوية وفعاليتها وسرعتها في الحصول على التغذية الراجعة، كذلك تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة وتوفير فرص تدعيم الصداقة والتعاون، وخفض وإزالة التوتر وتوفير الوقت والجهد.

أما فيما يخص المبحوثين الذين تقدر نسبتهم بـ 62,5% يفضلون الأساليب الكتابية المتمثلة في المراسلات موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 40% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%، أما الذين يفضلون التقارير الكتابية فقدرت نسبتهم بـ 30% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% وعلى فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسب متساوية قدرت بـ 15%، أما بالنسبة للذين يفضلون الاجتماعات بنسبة 7,5% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 5% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع إلى كون الأعمال الموجودة في مختلف التنظيمات الإدارية التي تتطلب تبادل المعلومات

والتوجيهات الموثقة والمدونة لتكون مرجعا يعود اليه العاملون كلما اقتضى الأمر، وهذا النوع من أساليب الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة والتفكير.

الجدول رقم (27) يوضح مساهمة الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
55%	22	12,5%	5	32,5%	13	10%	4	نعم
5%	2	0%	0	5%	2	0%	0	لا
40%	16	12,5%	5	15%	6	12,5%	5	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يوضح الجدول رقم (27) أن أغلبية المبحوثين أجابوا "بنعم" بنسبة 55% أي يساهم الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 32,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا يعود الى خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من احساسه بالهوية المشتركة، كذلك يساهم الاتصال في بناء فريق عمل وذلك بالحد من الصراعات، والاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

تاليها نسبة 40% حيث أقر المبحوثين ب"أحيانا" ما يساهم الاتصال في بناء فريق وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 15% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا يفسر أن هناك اتصال واعي بين العمال، ففي غالب الأحيان يشجع على المناقشة الصريحة والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

أما المبحوثين الذين أجابوا "بلا" يساهم الاتصال في بناء فريق عمل بالعكس وهذا بنسبة 5% وهي موزعة على فئة أعوان التحكم فقط وهذا راجع الى خلق جو يسوده التوتر والنزاع بين فرق العمل داخل المؤسسة وهذا يؤثر بطبيعة الحال على إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (28) يوضح مدى مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
57,5%	23	12,5%	5	30%	12	15%	6	نعم
10%	4	0%	0	10%	4	0%	0	لا
32,5%	13	12,5%	5	12,5%	5	7,5%	3	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا "بنعم" يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 30% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا مصدره تنمية الفهم بين الرئيس والمرؤوسين وفتح باب المناقشة والحوار بهدف التوصل الى القرارات الصائبة، وهذا يتطلب كفاءة ومهارة مميزة وخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما المبحوثين الذين أجابوا "بأحيانا" ما يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات المناسبة بنسبة 32,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم والتنفيذ بنسب متساوية بنسبة 25% وهذا ما يكون مصدر مشاركة المدير عماله في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وغالبا يستخدم بعض المديرين اشتراك عمالهم في اتخاذ القرارات كواجهة تخفي وراءها استبدالهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع الى آرائهم ثم بالنهاية يفرضون رأيهم وبالتالي تفقد المشاركة فعاليتها.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أشاروا الى أن الاتصال " لا " يساهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة 10% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 10% وهذا يفسر أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشكل مظهر لتنازل الرئيس عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه كما أن بعضهم يستخدمها كأداة للتأثير على العاملين.

الجدول رقم (28-1) يوضح الدور الذي تقدمه عملية اتخاذ القرارات:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
34,8%	8	4,3%	1	13%	3	17,4%	4	زيادة الفعالية
47,8%	11	8,7%	2	30,4%	7	8,7%	2	الزيادة في إنتاجية المؤسسة
17,5%	4	8,7%	2	8,7%	2	0%	0	الزيادة في الأرباح
100%	23	21,5%	5	52,2%	12	26,1%	6	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" بنسبة 47,8% أن عملية اتخاذ القرار تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والاتصال وتعدد الأدوار، وهذا راجع أيضا الى التعاون بين المدراء والعاملين عند ممارسة المهام والوظائف الإدارية، أما بالنسبة الى المبحوثين الذين أكدوا على زيادة الفعالية بنسبة 34,8% وذلك راجع الى التشجيع المستمر وخلق المنافسة الشريفة لبن العمال وتبادل الأفكار والقيم وذلك من خلال تجزئة المهام الرئيسية للعمال وتوزيعها عليهم حسب مهاراتهم وتوقعهم.

بالنسبة للذين أجابوا "بنعم" هذه القرارات تزيد من قيمة الأرباح بنسبة 17,4% وهذا ما يفسر نجاح العاملين بطريقة اتخاذ هذه القرارات مما يؤثر إيجابيا على أداء العمال.

الجدول رقم (29) يوضح نظام الاتصال في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
32,5%	13	10%	4	17,5%	7	5%	2	حسن الأداء
20%	8	7,5%	3	5%	2	7,5%	3	الدفع نحو الأفضل
47,5%	19	7,5%	3	30%	12	10%	4	رفع وتحسين الانتاجية
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يوضح الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بنسبة 47,5% بأن نظام الاتصال في المؤسسة يساعد على رفع وتحسين إنتاجية المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 30%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5%، وهذا يعود الى سهولة وضوح المهام كذلك إحساس العاملين بالراحة أثناء العمل والتواصل المستمر فيما بينهم وبين الإدارة وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق أكبر فعالية ورفع من مستوى أدائها.

أما بالنسبة للذين أقرروا بأن نظام الاتصال في المؤسسة يعمل على حسن الأداء بنسبة قدرت بـ 32,5% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمال وذلك بتقديم المكافآت والأوسمة والهدايا وكذلك التكريم بغرض تحسين الأداء أكثر.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصال في المؤسسة يساعد على الدفع نحو الأفضل بنسبة 20% وهذا يؤدي الى بذل الجهود أكثر ورفع من مستوى المؤسسة وادخالها الى جو المنافسة مع المؤسسات الأخرى بغرض اثبات مكانتها في السوق.

الجدول رقم (30) يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
90%	36	25%	10	47,5%	19	17,5%	7	نعم
10%	4	0%	0	5%	2	5%	2	لا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم يساهم الاتصال في تماسك وحدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بنسبة 90% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 47,5%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% وهذا راجع الى التقسيم الجيد للمهام والنشاطات المراد القيام بها والتحديد الدقيق للأدوار، كذلك حسن توزيع السلطة والمسؤولية وانشاء العلاقات بين العاملين والعمل على وضع خطط واستراتيجيات لنجاح المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن الاتصال له دور كبير في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بالتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة وتبسيط المهام ووضوح المعلومات.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا يساهم الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي بنسبة 10% موزعة على فئتي الإطارات والتحكم بنسب متساوية قدرت بـ 10% وهذا راجع الى عدم وجود توافق فالآراء بشأن المشاكل التي تواجه فرق العمل، كذلك سوء فهم الاستراتيجية التي تتماشى بها المؤسسة، كذلك يرجع ذلك الى نقص الموارد والأدوات التي يحتاجها العامل للقيام بمهامه.

الجدول رقم (31) يوضح النظرة للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%12,5	5	%0	0	%12,5	5	%0	0	مفيدة الى حد ما
%30	12	%7,5	3	%12,5	5	%10	4	ضرورية في بعض الأحيان لأنها تسمح بمعالجة المشاكل
%57,5	23	%17,5	7	%27,5	11	%12,5	5	يجب تجنبها لأنها ضارة
%100	40	%25	10	%52,5	21	%22,5	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين ينظرون للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة على أنها ضارة ويجب تجنبها بنسبة 57,5% وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 27,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 17,5% لأنها تؤثر على أدائهم الحسن وتؤثر على رضاهم وظيفيا، كذلك كثرة الأعباء المهنية التي لا تنتهي وبالتالي فالصراعات والنزاعات لها أثر سلبي أكثر من إيجابي، تاليها نسبة 30% من المبحوثين الذين اعتبروا أن الصراعات ضرورية في بعض الأحيان لأنها تسمح بمعالجة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة فبواسطتها استطاع العمال تحقيق مختلف مطالبهم، أما بالنسبة للفئة التي أجابت بنسبة 12,5% بأن الصراعات والنزاعات مفيدة الى حد ما ويمكن تفسير هذا نظرا لإدراك العمال للبيئة والأوضاع التي يعيشون فيها داخل النسق التنظيمي.

الجدول رقم (32) يوضح طرق معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
52,5%	21	17,5%	7	17,5%	7	17,5%	7	تدخل الإدارة
30%	12	5%	2	22,5%	9	2,5%	1	تدخل الموظفين
17,5%	7	2,5%	1	12,5%	5	2,5%	1	لا يوجد تدخل
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 52,5% بأن الإدارة تدخل في معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة وهذه الفئة موزعة على فئات الثلاث بالتساوي وهذا راجع الى المسؤولية والقدرة التي تتمتع بها الإدارة كونها المسيرة لشؤون المؤسسة مما ينسحقها السلطة والقرار أثناء حدوث الصراع داخل المؤسسة، تاليها نسبة 30% من المبحوثين الذين أجابوا بتدخل الموظفين في حل أي نزاع يحدث بين العاملين دون علم الإدارة ودون اشراكهم في المشاكل التي تطرأ على المؤسسة ومحاولة أنها الصراع عن طريق التحاور ما بين العمال ومحاولة تهدئة الأطراف المعنية بالأمر والعمل على تقديم الحلول والنصائح لتفادي حدوثها مرة أخرى ومحاولة تجنبها، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أقرروا بعدم تدخلهم في أي صراع يحدث داخل المؤسسة بنسبة 17,3% موزعة على الفئات الثلاث بالتساوي وهذا راجع لتحميل كل فرد مسؤولية أفعاله فيما قد يحدث وهذا يفسر أن المؤسسة يوجد فيها فئات منعزلة لا تربطها أي صلة بها وقد يحدث للاخرين فمهمتهم أداء مهنتهم دون الحاجة لإقامة علاقات.

الجدول رقم (33) يوضح أسباب حدوث الصراع في المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
40%	16	7,5%	3	22,5%	9	10%	4	تعارض المصالح
22,5%	9	7,5%	3	12,5%	5	2,5%	1	الفوارق الكبيرة في الأجور
20%	8	5%	2	10%	4	5%	2	الطموح لشغل مناصب رئاسية
17,5%	7	5%	2	7,5%	3	5%	2	اختلاف المستوى التعليمي
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح أسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع في المؤسسة حيث أجاب المبحوثين بنسبة 40% بأن تعارض المصالح يعد سببا من أسباب حدوث الصراع وهذا راجع الى اختلاف طريقة التفكير خاصة بين الفئة الشبابية والكهولة، حيث ترى فئة الكهول أنها تمتلك المعارف والخبرة في عملها كونهم قضوا سنوات شبابهم في المؤسسة وقدموا موالها الكثير، في حين ترى فئة الشباب أنهم أحسن باعتبارهم يملكون معارف جديدة وخبرة في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة وهذا ما يولد لديهم تعارض في المصالح، تاليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على وجود فوارق كبيرة في الأجور تسبب الصراع داخل المؤسسة بنسبة 22,5% وهذا راجع الى اختلاف الأعمال التي تقوم بها كل فئة خاصة فئة أعوان التنفيذ لتحملها أعباء العمل الشاقة وعد قدرتها على التكيف مع مناخ البيئة وقساوتها، تشير نسبة المبحوثين الذين أشاروا بنسبة 20% الى الطموح لشغل مناصب رئاسية عالية والمبحوثين الذين أقروا بنسبة 17,5% بأن اختلاف المستوى التعليمي يعد أيضا من أسباب حدوث الصراع في المؤسسة وهما نسبتان متقاربتان، وهذا راجع لامتلاك الفئتين مستوى جامعي، لكن حسبهم لم يتحصلوا على مناصب تتماشى ومؤهلاتهم العلمية والمعرفية وهذا بسبب فتح المؤسسة لمناصب أقل من مستواهم التعليمي مما جعلهم يقبلون هذه الوظائف خوفا وهروبا من البطالة.

الجدول رقم (34) يوضح أن المستوى التعليمي يعد سببا في خلق الصراع

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
%47,5	19	%12,5	5	%22,5	9	%12,5	5	نعم
%30	12	%2,5	1	%20	8	%7,5	3	لا
%22,5	9	%10	4	%10	4	%2,5	1	أحيانا
%100	40	%25	10	%52,5	21	%22,5	9	المجموع

يتضح لنا من خلال هذا الجدول نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" بنسبة 47,5% أن المستوى التعليمي يعد سببا في خلق الصراع داخل المؤسسة وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 22,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع لكونها تحدد مصير الأفراد داخل بيئة العمل باعتبارهم نخبة المجتمع مما يولد لهم الغرور والتعالي على الفئات الأقل منهم مستوى ، وهذا بطبيعة الحال يولد صراع بين العمال، والمنافسة داخل المؤسسة من أجل الترقيات، تاليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا الإجابة ب "لا" يعد المستوى التعليمي سببا في حدوث الصراع بنسبة 30% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وأعوان التحكم بنسبة 20%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,5%، وهذا مرده الى عدم التفاهم بين العمال بسبب اختلاف الثقافات والقيم السائدة في بيئة العمل، أما بالنسبة للمبحوثين أجابوا "بأحيانا" بنسبة 22,5% غالبا ما يسبب المستوى التعليمي في خلق الصراع وهذا يفسر أن هذه الفئة لا تقدر الكفاءة العلمية بشكل كبير لأنها لم تتلقى تكويننا عاليا أو لم تتحصل على شهادة علمية عالية مما يجعلها لا تفكر في أي ترقية مهنية على المدى المتوسط و الطويل، و تجعل لنفسها مبرر يتمثل في أن هدفها الحصول على منصب عمل دائم دون التفكير في تحسين وضعيتهم المهنية و الاكتفاء بالأجر الشهري و ان كان غير كبير فالمهم هو الاستقرار المهني و الاجتماعي.

الجدول رقم (35) يوضح رد فعل العامل في حالة تعرضه الى التعسف في الترقية

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي الاحتمالات
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
7,5%	3	0%	0	5%	2	2,5%	1	تخريب الآلات
2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0	التغيب عن العمل
90%	36	25%	10	45%	18	20%	8	تقديم شكوى المسئول الأعلى
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين اجابوا بنسبة 90% يقدمون شكوى للمسئول الأعلى في حالة تعرض العامل الى تعسف في الترقية وهذا راجع السلطة التي يملكها المسئول بالتحكم في زمام الأمور ويقوم هذا الأخير برفع تقرير الى الإدارة العليا للنظر في الأمر، تاليها نسبة 7,5% من المبحوثين الذين أجابوا في حالة تعرض العامل الى تعسف في الترقية يلجأ العامل الى تخريب الآلات تعبيرا عن غضبه وهذا حسبه يؤدي الى توقف العمل مما قد يؤدي أيضا الى خلل في العملية الإنتاجية مما يؤثر سلبا على سيرورة العمل، في حين أجاب باقي المبحوثين بنسبة 2,5% بالتغيب عن العمل وهذا كرد فعل على احباطهم وعدم رضاهم رغم علمهم بخصوصيات الأجر.

الجدول رقم (36) يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0	نعم
75%	30	15%	6	42,5%	17	17,5%	7	لا
22,5%	9	10%	4	7,5%	3	5%	2	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 75% بعدم وجود مشاكل بين الزملاء في العمل وهذا يعود الى علاقات التضامن والتعاون بين العملاء وهذا يدفع الى زيادة الاهتمام بالأداء والرفع من إنتاجية المؤسسة، في حين أجاب المبحوثين بنسبة 22,5% ب "غالبا" ما تكون هناك مشاكل بين الزملاء في العمل نظرا للعلاقات الطيبة الموجودة بينهم مما يساعد على التوافق وحسن سير العمل بالمؤسسة، أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا "بنعم" توجد مشاكل بين الزملاء في العمل وهي عبارة عن مشاكل طفيفة لا تؤثر بيئة العمل.

الجدول رقم (37) يوضح تقليل العمال من شأن الخلافات وتجنبها داخل المؤسسة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		المركز الوظيفي
النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
80%	32	22,5%	9	42,5%	17	15%	6	نعم
7,5%	3	0%	0	5%	2	2,5%	1	لا
12,5%	5	2,5%	1	5%	2	5%	2	أحيانا
100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" بنسبة 80% أن العمال يقللون من حدوث الخلافات وضرورة تجنبها بالمؤسسة وهذا دليل على مدى تماسك أعضاء العمل فيما بينهم، كذلك يؤكدون على روح التضامن التي يحاول العمال غرسها في بعضهم البعض وتجنب كل ما يعرقل

سيرورة العمل في حين أجاب المبحوثين أحيانا ما يقللون من شأن الخلافات ومحاولة تجنبها بالمؤسسة بنسبة 12,5% وهذا راجع الى العمل على تقادي هذه الخلافات لكي لا تعرقل سيرورة العمل، أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 7,5% وهذا راجع الى كونهم غير مبالون ولا يكلفون أنفسهم عناء الصلح الودي بين الأطراف المتنازعة، فمهمتهم هي أداء عملهم فقط دون التفكير إقامة علاقات مع الآخرين.

الجدول رقم (38) يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع:

المركز الوظيفي	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
عدم التدخل في شؤون الآخرين	12,5%	5	35%	14	10%	4	57,5%
التشاور والتحاوور والاحترام	10%	4	17,5%	7	15%	6	42,5%
المجموع	22,5%	9	52,5%	21	25%	10	100%

نلاحظ من خلال بيانات الجدول الذي يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع داخل المؤسسة حيث أجاب أغلبية المبحوثين بعدم التدخل في شؤون الآخرين بنسبة 57,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 35% وأعوان التنفيذ بنسبة 10%، وهذا راجع الى عدم وجود الأخذ والعطاء بين الفئات المهنية، وانعدام روح الفريق ما بين العمال، بمعنى كل عامل يبحث عن مصلحته الخاصة، وهذا ما سيؤدي الى زعزعة العلاقات واضطرابها بين الأطراف المشكلة لعلاقات العمل وهذا حتما يؤثر بطريقة أو بأخرى على مكانة المؤسسة وقوتها، وهذا يدل على وجود فئة انعزالية داخل المؤسسة. في حين تمثل نسبة 42,5% المبحوثين الذين أجابوا بأن الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع تتمثل في التحاوور والتشاوور والاحترام وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 17,5% وأعوان التنفيذ 15% وهذا راجع الى كون العمال واعيين وحرصين على تكوين علاقات عمل متمثلة في تقديم يد المساعدة والتشاوور والتحاوور حول أمور العمل من أجل تقادي الوقوع في الأخطاء.

### 6.5 مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات :

بعد قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة مطاحن مرمورة وجمعنا لمجمل البيانات والعمل على تفرغها وتحليلها تمكنا من الوصول إلى العديد من النتائج التي تدرجها كآتي.

#### مناقشة الفرضية الأولى:

"تساهم علاقات العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة"

انطلاقاً من الجدول رقم (09) الذي يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للعمال , حيث أكد الباحثين بنسبة 40% أن هناك علاقة ترابط وتفاهم بمؤسسة مطاحن مرمورة وهذا ما يفسر بروز الطابع الإنساني و الاجتماعي لعلاقات العمل داخل المؤسسة وهذا يساعد على الحد من النزاعات، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (10) الذي يوضح رضا الباحثين عن مستوى علاقات العمل الموجود حالياً بمؤسسة مطاحن مرمورة حيث أكد الباحثين بنسبة 72,5% راضين عن مستوى علاقتهم المهنية الحالية بالمؤسسة، وهذا يفسر وجود علاقات عمل حسنة خاصة إذا كانت في نفس المستوى، و هذه النتائج تبقى نسبية.

انطلاقاً من الجدول رقم (11) الذي يوضح نوعية العلاقة مع زملاء العمل حيث أكد أغلبية الباحثين بنسبة 57,5% تربطهم علاقات حسنة مع زملائهم في بيئة العمل وهذا يفسر بروز قيم التعاون وجودة عملية الاتصال بينهم، وهذه النتائج تبقى نسبية ولم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (12) الذي يوضح نوعية العلاقة بين العمال ورؤسائهم، حيث أكد أغلبية الباحثين بنسبة 55% بأنها علاقة حسنة وهذا يفسر رغم اختلاف المراكز الوظيفية بين العمال ومرؤوسيتهم داخل المؤسسة إلا أن العلاقة بينهما تظل حسنة، و هذه النتائج تبقى نسبية.

انطلاقاً من الجدول رقم (13) الذي يوضح رؤية علاقة العامل بمسؤوله المباشر، حيث أجاب المبحوثين بنسبة 62,5% يرون ان احترام القوانين من طرف مسؤولهم المباشر وهذا يفسر إن المسؤول يقوم بمهامه وفق ما تنص عليه قوانين المؤسسة لضمان حقوق العاملين، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (14) الذي يوضح استمرارية العلاقة بين الزملاء خارج إطار العمل، حيث أجاب المبحوثين "لا" بنسبة 60% وهذا ما يفسر سيطرة التنظيم الرسمي بين العلاقات الانسانية خارجة عن إطار العمل، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (15) الذي يوضح علاقة العامل مع زملاء العمل التي يسودها التعاون والانسجام بنسبة 70% وهذا يساعد على تماسك العلاقة فيما بينهم وتفاعلها لأجل تحقيق أهداف المؤسسة، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (16) الذي يوضح التأثير السلبي لغياب روح الجماعة على علاقات العمل، حيث أجاب المبحوثين ب"نعم" بنسبة 55% وهذا ما يؤدي إلى خلق صراعات ومشاكل بين العمال داخل المؤسسة وبالتالي ما يؤدي إلى عرقلة إنتاجية العمل، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (17) الذي يوضح إمكانية انتقال العمال للعمل في مؤسسة أخرى ، حيث أجاب المبحوثين ب"نعم" بنسبة 70% وهذا يعود إلى عدم توافق عملهم مع مؤهلاتهم وكفاءاتهم، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (18) الذي يوضح الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة. حيث أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 42,5% وذلك عن طريق التعاون والاحترام وهذا راجع إلى توزيع المهام بالتساوي على العمال، وتقديم يد المساعدة للآخرين لتخفيف العبء عنهم، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها حسب الفرضية الأولى من خلال تحليل البيانات نستنتج أن مؤسسة مطاحن مرمورة تسودها علاقات عمل جيدة بين العمال ورؤسائهم وبين العمال وزملائهم مما يتيح

لهم بيئة عمل يسودها الاستقرار وهذا يساهم بشكل كبير في تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة، ومنه الفرضية الأولى محققة.

### مناقشة الفرضية الثانية :

"تساهم قيم التضامن والتعاون في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة"

انطلاقاً من الجدول رقم (19) الذي يوضح وجود اتفاق بين العاملين داخل المؤسسة، حيث أجاب معظم المبحوثين بـ"نعم" بنسبة 65% ويعود هذا الاتفاق إلى كونهم من نفس المستوى التعليمي بنسبة 50% وهذا راجع إلى خلق الميزة التنافسية بين العمال، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (21) الذي يوضح عمل العمال ضمن جماعات حيث أجاب المبحوثين بنسبة 55% وهذا يعود إلى وجود انسجام واتفاق بين العملاء مما يساعد على تكافؤ الجهود والوصول إلى الرأي السديد في مواجهة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (23) الذي يوضح مدى رضا العمال عن مستوى إنتاجية مؤسستهم حيث أجاب المبحوثين بنسبة 55% بأنهم راضين جداً عن هذا المستوى الذي وصلت إليه مؤسستهم ، وهذا راجع إلى شعورهم بالولاء اتجاه مؤسستهم، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (24) الذي يوضح كيفية تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة ، حيث صرح أغلبية المبحوثين بنسبة 57,5% بالجدية في العمل وذلك عن طريق الابتعاد عن

اللغو في أوقات العمل والانشغال بالهواتف ومواقع التواصل الاجتماعي، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من نتائج المتوصل إليها حسب الفرضية الثانية من خلال عملية تحليل البيانات نخلص إلى أن مؤسسة مطاحن مرمورة تحيطها قيم ومبادئ التعاون التناسق التفاهم بين العمال وزملائهم قصد تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين صورتها أمام باقي المؤسسات الأخرى.

### مناقشة الفرضية الثالثة:

"تساهم نوعية الاتصال بين العمال ورؤسائهم وزملائهم في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة "

انطلاقاً من الجدول رقم (25) الذي يوضح طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل بمؤسسة مطاحن مرمورة، حيث أكد أغلبية الباحثين بنسبة 82,5% بطريقة مباشرة كونها انطبقت بطريقة للتفاعل فيما بينهم وتبادل المعلومات والإخبار وفعالية توصيل الأفكار وتغيير الاتجاهات، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (26) الذي يوضح الأسلوب الأفضل للاتصال بالرؤساء، حيث أكد الباحثين بنسبة 77,5% باستخدام الأسلوب الشفوي والمتمثل في المقابلات الشخصية وهذا يفسر أهميتها وفعاليتها وسرعتها في كسب الوقت والجهد، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (27) الذي يوضح مساهمة الاتصال في بناء فريق عمل، حيث أقر الباحثين بنسبة 55% بأنه يساهم في خلق بيئة محفزة للعمل ودوره في الحد من النزاعات التي تؤثر بالسلب على العملية الاتصالية، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول (28) الذي يوضح مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة، حيث أكد الباحثين بنسبة 57,5% ومصدره فتح باب الحوار والمناقشة بين العمال والرؤساء بهدف الوصول إلى قرارات صائبة وزيادة إنتاجية المؤسسة، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من الجدول رقم (30) الذي يوضح مساهمة الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي، حيث أصر الباحثين بنسبة 90% وهذا يعود إلى التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية وبين الأنشطة والمهام المترتبة على كل عامل، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها حسب الفرضية الثالثة من خلال تحليل البيانات نستنتج أن مؤسسة مطاحن مرمورة تحتوي على اتصال مرن وفعال مما يرجع إلى سهولة وضوح المهام وإحساس العمال بالراحة مما يؤدي إلى زيادة أدائهم عن طريق التحفيز المستمر وتقديم المكافآت، ومنه فالفرضية الثالثة محققة.

### مناقشة الفرضية الرابعة:

"تؤثر علاقات الصراع بين العاملين تأثيرا سلبيا على إنتاجية المؤسسة "

انطلاقا من الجدول رقم (31) الذي يوضح نظرة العمال للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة , حيث صرح المبحوثين بنسبة 57,5% يجب تجنبها لأنها ضارة وهذا راجع إلى تأثيرها السلبي على انجاز المهام والوظائف، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقا من الجدول رقم (32) الذي يوضح طرق معالجة الصراع داخل المؤسسة، حيث أكد المبحوثين بنسبة 52,5% بتدخل الإدارة في حلها لكونها تملك السلطة والقرارات الصائبة، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقا من الجدول رقم (34) الذي يوضح أن المستوى التعليمي يعد سبب في خلق الصراع، فصرح المبحوثين بنسبة 47,5% وهذا يعود إلى وجود الفوارق بين العاملين باعتبارهم ذوي مستوى عالي مما يجعلهم يشعرون بالتعالي على الفئات الأقل منهم مستوى وهذا ما يولد لديهم الصراع، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقا من الجدول رقم(35) والذي يوضح رد فعل العامل في حالة تعرضه إلى التعسف في الترقية , أكد المبحوثين بنسبة 90% بتقديمهم شكوى للمسؤول الاعلى , وهذا راجع إلى ثقة العمال في مسؤولهم في تطبيق القوانين والتحكم في زمام الأمور، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقا من الجدول رقم (36) الذي يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل ،حيث أجاب المبحوثين بنسبة 75% بعدم وجودها وهذا مصدره قوة العلاقات التضامنية بين العمال تدفعها لتجنب مثل هذه المشاكل بدافع زيادة الإنتاجية، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

انطلاقا من الجدول رقم (38) الذي يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع ,حيث أكد أغلبية المبحوثين بنسبة 57,5% بعدم التدخل في شؤون الآخرين وهذا يدل على انعدام روح الفريق والسعي من اجل تحقيق المصالح الشخصية وبالتالي هذا يدل على وجود بعض الفئات الانعزالية داخل المؤسسة، و هذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

وانطلاقاً من النتائج المتوصل إليها حسب الفرضية الرابعة من خلال تحليل البيانات نستنتج أن مؤسسة مطاحن مرمورة تملك طبيعة نزاعية وصراعية لعلاقات العمل داخل المؤسسة إلا أنها تؤثر على أداء المؤسسة والعاملين فيها، ومنه فالفرضية الرابعة محققة.

### مناقشة النتائج في ضوء النظريات :

من خلال الجدول رقم (11) الذي يوضح نوعية العلاقة مع زملاء العمل ولقد أجاب المبحوثين بأنها علاقة حسنة بنسبة 57,5 % وهذا ما جاء به "وليام فوت وايت" في نظرية الفلسفة الإدارية الذي اهتمت بعملية الاتصال بين العاملين ضمن مسماه بالتفاعل الذي تظهر من خلاله الاستجابة وتغير السلوك في إطار تنفيذ علاقات العمل، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (12) الذي يوضح نوع العلاقة الموجودة بين العمال ورؤسائهم ولقد أجاب المبحوثين بنسبة 55% بأنها علاقة حسنة، وهذا ما أشار إليه "لوثر كوليك" في نظرية التقسيمات الإدارية بإحاحه على تقليص العناصر القيادية فهو بذلك يمس العلاقة بين الرؤساء والعاملين عندما أكد على تمديد نطاق الإشراف إلى أقصى حدود مما يسمح بالتحكم في طبيعة العلاقات وتوجيهها بما يحقق الإنتاجية، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (13) الذي يوضح علاقة العامل مع زملاء العمل يسودها التعاون والانسجام بنسبة 70% وهذا ما أكده "إلتون مايو" في نظرية العلاقات الإنسانية التي عالج فيها الجانب الإنساني واعتماده على التجربة كآلية للتعامل العلمي مع المتغيرات المادية داخل المنظمة مؤكداً وجود علاقات تنشأ بين الزملاء معتبرة المصنع بناء اجتماعياً، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (18) الذي يوضح الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة فأجاب المبحوثين بنسبة 42,5% وذلك عن طريق التعاون والاحترام. وهذا ما أشار إليه "وليم أوشي" في نظرية "Z" التي ركزت على الثقة، المهارة والمودة كعوامل ضرورية لبناء علاقات عمل متميزة مع تأكيدها على الجانب الإنساني، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (19) الذي يوضح مدى وجود تضامن بين زملاء في العمل بنسبة 60% وهذا ما تطرقت إليه نظرية الإدارة العلمية مركزة على جو التفاعل والتعاون بين أطرافها بشكل يولد شعور العاملين بضرورة التعاون مع الإداريين، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (21) الذي يوضح رغبة العمال في العمل ضمن جماعات عمل، فأجاب المبحوثين بنسبة 55% وهذا ما تطرق إليه "هنري فايول" في نظرية التقسيمات الإدارية من خلال مبادئها أنه أكد على عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وزيادة عناصر الاتصال، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (23) الذي يوضح مدى رضا العمال عن مستوى إنتاجية المؤسسة، فأجاب المبحوثين بنسبة 55% بأنهم راضون جداً، وهذا ما جعل تأكيد "ماك جريجور" في نظرية "Y" على التكامل بين أهداف الفرد وأهداف المنشأة وتطبيقه لهذه النظرية يؤدي إلى إرضاء الأفراد العاملين ويعزز انتمائهم، وبالتالي فلا خوف على مستقبلهم الوظيفي، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (31) الذي يوضح نظرة العمال للصراعات والنزاعات في المؤسسة، فأجاب المبحوثين بنسبة 57,5% يجب تجنبها لأنها ضارة وهذا ما جاءت به النظرية التقليدية للصراع التنظيمي بأنه مرض يمكن إن يحدث في التنظيم ويجب تجنب مرحلة الوصول إليه. ومن وجهة نظر النظرية البيروقراطية أنه خلل إداري وظهوره أمر سلبي ولا مبرر له، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

من خلال الجدول رقم (32) الذي يوضح طرق معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة، فأجاب المبحوثين بنسبة 52,5% بتدخل الإدارة، وهذا ما أكدته النظرية الحديثة للصراع التنظيمي بأن زيادة مستوى الصراع عن المستوى المحدود والمرغوب فيه فإنه من واجب الإدارة أن تتدخل لتخفيض الصراع إلى المستوى المرغوب، وهذه النتائج تبقى نسبية لم توضع بصفة مطلقة.

### مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

من خلال الجدول رقم (09) الذي يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للعمال، فنسبة 40% من العمال أجابوا بوجود علاقة ترابط وتفاهم بينهم وهذا يتفق مع دراسة "بن أوصيف مريم" بعنوان "علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي" إن العمال تجمعهم علاقات اجتماعية غير رسمية داخل المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (30) الذي يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي بنسبة 90% بأنه يساهم في تماسكه وهذا يتفق مع دراسة "أنور مقراني" بعنوان "العلاقات

العمل "بان الاتصال يعد قوة نظام المؤسسة الذي يحدد قنوات تمرير رسائله ومعلوماته لجميع المستخدمين في جميع المستويات المهنية.

من خلال الجدول رقم (37) الذي يوضح تقليل العمال من شأن الخلافات وتجنبها داخل المؤسسة بنسبة 80 % وهذا يتفق مع دراسة "غريب منية" بعنوان "علاقات العمل والتعلم الثقافي" إن العمال يقللون من حدوث خلافات بين أطراف العمل في فترة الشراكة.

**النتائج العامة:**

من خلال ما تناولته دراستنا في مؤسسة مطاحن مرمورة، ومن خلال نتائج الاستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها تم استخلاص بعض النتائج المتمثلة في:

- أن العامل كائن اجتماعي بالفطرة يميل الى تكوين علاقات مع زملائه ورؤسائه، ويسعى الى تحقيق أهدافه الشخصية من خلال أهداف المؤسسة.
  - عندما تكون العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أساسها المعاملة الطيبة والاحترام المتبادل بينهم يؤدي ذلك الى انتاج مثمر في العمل، ويلاحظ ذلك في بيئة العمل.
  - وجود علاقات غير رسمية بين عمال المؤسسة والمتمثلة في مفاهيم الصداقة والزمالة.
  - الاهتمام ببيئة العمل وتحسينها لها أثر كبير على دافعية الافراد العاملين نحو عملهم، ولها دور إيجابي في رفع الروح المعنوية للعاملين.
  - وجود قيم التعاون والتضامن، التوافق والانسجام وهذا ما يدل على ان مؤسسة مطاحن مرمورة تعمل في تكامل، وهذا لعدم وجود فصل بين عمل مصلحة عن الأخرى وبالتالي يؤدي الى تحقيق أهداف العمال والمؤسسة.
  - توفر اتصال جيد بين عمال مؤسسة مطاحن مرمورة خاصة إذا كان في نفس المستوى بين الفئات.
  - تطوير نظام الاتصال بين المستويات الإدارية والمهنية لتبادل المعلومات.
  - رضا وتحفيز الفرد العامل يؤدي بالضرورة الى تحسين أدائه والرفع من إنتاجية مؤسسته.
  - تقليل عمال مؤسسة مطاحن مرمورة من الإضرابات والصراعات وتجنبها داخل مؤسسة لان هذا ما سيعرقل العملية الإنتاجية.
- ومنه نستخلص ان الفرضية العامة للدراسة قد تحققت في ظل النتائج المتحصل عليها.

### خلاصة:

تناولنا في الفصل الخامس الجانب الميداني للدراسة والذي يهدف الى دراسة دور علاقات العمل الموجودة في مؤسسة مطاحن مرمورة قالمة ومدى تأثيرها على إنتاجية المؤسسة، حيث اشتمل الفصل على التعرف على متغيرات الدراسة، تحديد المنهج المتبع والأدوات المنهجية من ملاحظة، مقابلة والاستمارة وهذه الأدوات ساعدتنا على جمع البيانات والمعلومات التي تم الاعتماد عليها لتحليل نتائج الدراسة واثبات الفرضيات وصحة الفرضية العامة، كما نقشت النتائج في ضوء النظريات والدراسات السابقة.

خاتمة

من خلال ما شهدته المؤسسة الجزائرية من تحولات جذرية في علاقاتها المهنية بين العمال و رؤسائهم، وبين العمال و زملائهم حيث تسعى جاهدة لدراسة التفاعلات و الترابطات الاجتماعية التي تحدث داخل البيئة العملية و مدى تأثيرها على إنتاجية المؤسسة ويمكن القول أن موضوع علاقات العمل هو فعلا يمثل ركيزة المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها اقتصادية، إنتاجية أو خدماتية... الخ و هذا الأخير يلعب دورا كبيرا و فعالا في زيادة إنتاجية وحداتها التنظيمية، و بالتالي العمل على تحسين مستوى أداء و كفاءة مواردها البشرية التي تعد أثنى الموارد، و التي تسهم بدورها في تطوير إنتاجيتها.

و باعتبار أن الفرد العامل عنصر فعال في المؤسسة يسعى الى تحقيق أهدافه و اهداف المؤسسة من خلال تكوينه علاقات مختلفة و متنوعة نتيجة تفاعله مع جماعات العمل و بالتالي خلق جماعات غير رسمية بالدرجة الأولى، هته الأخيرة حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، وذلك راجع الى اعتماد المؤسسة على وضع خطط و استراتيجيات و أسس واضحة و مدروسة جيدا على تماسك هيكلها التنظيمي و تطبيقها لمبدأ العدالة و المساواة فهذا ما يضمن استقرار علاقات العمل بها و تكيف عمالها نفسيا و اجتماعيا للوصول الى مستوى راق في التعامل داخلها وبالضرورة حتما سيؤدي الى شعور عمالها بالرضا و الولاء اتجاه المؤسسة.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. معاجم وقواميس

1. احمد زكي بدوي، معجم المصطلحات العامة الاجتماعية وغيرها، مكتبة لبنان، بيروت، لبنان، 1952.
2. بسام عبد الرحمان المشاقبة، معجم مصطلحات العلاقات العامة، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
3. جيل فيريول، ت انسام محمد الاسعد، معجم مصطلحات علم الاجتماع، دار ومكتبة الهلال، ط1، بيروت، لبنان، 2011.
4. حسن شحاته، زينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، ط1، القاهرة، مصر، 2003.
5. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن حاج يحيى، قاموس الجديد للطلاب، معجم عربي مدرسي الف بائي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط7، الجزائر 1991.
6. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، ط1، القاهرة، مصر، 1997.
7. محمد عبد الرحمان علي الليبياوي، المعجم الشامل لترجمة المصطلحات علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، دار الوفاء لدنيا، الطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2013.
8. نزيه حماد، معجم المصطلحات الاقتصادية في لغة الفقهاء، المعهد العالمي للفكر الإسلامي، ط3، 1981.
9. عبد الهادي الجوهري، قاموس علم الاجتماع، المكتب الجامعي الحديث، ط3، الإسكندرية، مصر 1998.

II. الكتب:

1. ابراهيم زكي أحنوخ، شرح قانون العمل الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 1982.
2. ابن منظور، لسان العرب، دار المعارف، بدون طبعة، القاهرة، مصر، بدون سنة.
3. احسان محمد الحسن: الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1982.
4. إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الأردن، 2005.
5. أحمد حسن البرعي، علاقات العمل الجماعية في القانون المصري (النقابات)، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1976.
6. أحمد طرطار، تقنيات المحاسبة العامة في المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط1، الجزائر، 1999.
7. أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2002.
8. إعتقاد محمد علام: علم إجتماع الصناعي، التطور و المجالات، مكتبة الإنجلو المصرية، ط2، القاهرة، مصر، دون سنة.
9. إعتقاد محمد علام، دراسات في علم الإجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، ط1، القاهرة، مصر، 1994.
10. أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي)، دار اليازوري العلمية للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2011، ص 402 ص 403.
11. بن حمود سكيئة، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.

12. بن عزوزين صابر، نشأة علاقات العمل الفردية في التشريع الجزائري والمقارن، دار الحامد، ط1، 2011.
13. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، دار النهضة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1987.
14. جميل حمداوي : البحث التربوي مناهجه وتقنياته، دار الكتب العلمية، ط 1، بيروت، لبنان، 1971.
15. حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2008.
16. حسين أحمد الطروانة، أحمد يوسف عريقات وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، 2012.
17. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط2، عمان، الأردن، 2006.
18. دي سيزلاي أندرو: مارك جي: ت: أبو القاسم أحمد: السلوك التنظيمي، معهد الإدارة العامة، دون طبعة، السعودية، 1991.
19. ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم : أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2008.
20. رجاء وحيد دويدري : البحث العلمي أساسياته النظرية وممارسته العلمية، دار الفكر، ط 1، دمشق، سوريا، 2000.
21. رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر والتوزيع والطباعة، الجزائر، 2002.
22. السيد الحسيني : نحو نظرية إجتماعية نقدية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1985.
23. السيد الحسيني، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط2، مصر، 1997.

24. السيد بدوي، علم الاجتماع الاقتصادي، دار المعرفة الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الإسكندرية، مصر، 2005.
25. شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الوطني، دار المطبوعات الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2002.
26. صادق نبيل، طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة، الاجتماعية، دار الثقافة المصرية، القاهرة، مصر، 1983.
27. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الإنصال للبحث والترجمة، ط2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
28. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية، مخبر علم إجتماع الإنصال للبحث والترجمة، ط2، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2012.
29. صمويل عبود، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
30. طارق كمال: علم النفس المهني و الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
31. عادل حسن، التنظيم الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1988.
32. عادل حسن، التنظيمي الصناعي وإدارة الإنتاج، دار النهضة العربية، بدون طبعة، بيروت، لبنان، 1998.
33. عايدة، سيد الخطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، سياسات إدارية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
34. عبد الرحمان سيد سليمان : مناهج البحث، عالم الكتب للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، القاهرة، مصر، 2014.

35. عبد الغفار حنيفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
36. عبد الغفار: إدارة الأفراد بالمنظمات، مدخل وظيفي، دار المعرفة الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2000.
37. عقيل حسين عقيل : خطوات البحث العلمي، دار ابن كثير، ط 1، دمشق، بيروت، 2010.
38. علي الشرقاوي، وظائف منشأة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص 39.
39. علي الشريف، فريد الصحن، إقتصاد الإدارة، منهج القرارات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 1988.
40. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2003.
41. العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2005.
42. فاروق مداسس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، الجزائر، 2002.
43. فؤاد افرام البستاني، منجد الطلاب، دار المشرق، ط15، بيروت، لبنان، 1973.
44. فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال : مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2013.
45. لويس معلوف، المنجد في اللغة والادب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، ط19، بيروت، لبنان، 1956.
46. مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي، مدخل في علم إجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، دون طبعة، الإسكندرية، مصر، 2009.

47. محمد الصغير بعلي: **تشريع العمل في الجزائر**، دار العلوم للنشر و التوزيع، دون طبعة، عنابة، الجزائر، 2000.
48. محمد براك الفوزان، **العسيف المثقف في نظام العمل**، مكتبة القانون والاقتصاد ط1، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2015.
49. محمد عبد المولى الدقسي، **علم الإجتماع الصناعي**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2005.
50. محمد علي شيهب، **إستراتيجيات وسياسات الأعمال**، مؤسسة روز اليوسف، ط2، القاهرة، مصر، 1978.
51. محمد علي محمد: **علم الاجتماع والمنهج العلمي دراسة في طرائق البحث وأساليبه**، دار المعرفة، الاسكندرية، مصر، بدون سنة.
52. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، المكتبة الوطنية، ط2، عمان، الأردن، دون سنة.
53. محمد محمد قاسم : **المدخل إلى مناهج البحث العلمي**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط 1، بيروت، لبنان، 1999.
54. محمود أحدم درويش : **مناهج البحث في العلوم الإنسانية**، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، ط 1، المنيا، مصر، 2018.
55. مساعدة ماجد عبد المهدي: **إدارة المنظمات " منظور كلي"**، دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، ط1، عمان، الأردن، 2013.
56. مليكة عرعور، **سوسيولوجيا علاقات العمل**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2014.
57. منذر الضامن : **أساسيات البحث العلمي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط 1، عمان، الأردن، 2007.

58. ميل تيشرتون وأن براون، ترجمة : هناء الجوهري، علم الإجتماع النظرية والمنهج، المركز القومي للترجمة، ط1، القاهرة، مصر، 2012.

59. نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2002.

60. همام محمد محمود زهران، قانون العمل - عقد العمل الفردي -، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

### III. الرسائل والأطروحات:

1. إبراهيم عبد الفتاح زهدي عيسى: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي وعلاقتها بأخلاقيات العمل الإداري، رسالة للحصول على درجة الماجستير في التربية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، (غير منشورة).

2. أنور مقراني، العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، أطروحة معدة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر 02، الجزائر، 2010-2011، غير منشورة.

3. بن أوصيف مريم ، علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 02، الجزائر، 2014-2015، (غير منشورة)

4. بن أوصيف مريم: علاقات العمل وتأثيرها على الأداء الوظيفي في المؤسسة الصناعية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف 02، 2014-2015.(غير منشورة).

5. رفيق قروي: علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية، دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، جامعة باجي مختار، عنابة، 2009-2010.(غير منشورة)

6. رفيق قروي، علاقات العمل في المؤسسة الجزائرية -دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2009-2010، غير منشورة
7. زرفاوي أمال: أثر الصراع التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، (2013-2014).
8. العتيبي طارق بن موسى: الصراعات التنظيمية وأساليب التعامل معها، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2006.
9. عصمان أبو بكر، تنظيم وتسيير العلاقات العمل في منظومة العمل الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية والإسلامية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2014-2015، غير منشورة.
10. عصمان بوبكر: تنظيم وتسيير علاقات العمل في ظل منظومة العمل الدولية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2014-2015، (غير منشورة).
11. غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة معدة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، غير منشورة.
12. غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007. (غير منشورة).
13. فوزي عبد الرحمان حامد أبو عساكر: أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.

14. قطيشات ليلي عبد الحليم: الكفايات المهنية لمديري و مديرات المدارس الثانوية في الأردن و علاقتها بإستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين و المعلمين، أطروحة دكتورا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن، 2004، (غير منشورة).
15. ميسون إسماعيل محمود الفقعاوي: إستراتيجيات إدارة الصراع التنظيمي و أثرها على الأداء الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية في قطاع غزة، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2017، (غير منشورة).

#### IV. مجلات:

1. حشماوي مختارية، كريوش عبد المجيد، علاقات العمل والهوية المهنية لمستشار التوجيه، مجلة المغاربية للإقتصاد والمناجمنت، العدد 01، المجلد 04، مارس، 2017.
2. سعود بن محمد النمر: الصراع التنظيمي، عوامله وطرق إدارته، مجلة جامعة الملك عبد العزيز (الإقتصاد والإدارة)، مجلد 7، 1994.
3. عصمان أبو بكر، العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 26، جوان، 2012.
4. غريب منية: علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 31، جوان، 2009.

#### V. المواد القانونية

1. المادة 10 من قانون علاقات العمل الجزائري رقم : 11/90.

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية

1. Abdelatif Khemakham : la dynamique du contrôle de gestion, Paris, 1986.
2. Jaques fornier et Nicole questiaux : le pouvoir du social, Paris, 1979.
3. Mostefa Boutefnouchet : Système Social et Changement Social en Algérie, OPV,Alger, Sans Année d' Edition.

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



قالمة في: 3/3 / 2019

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة 08 ماي 1945  
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية  
قسم : علم الاجتماع  
رقم : /ج.ق.ك.ج.أ.ع.ا.ق.ع.ا. / 19

إلى السيد: المركز الصناعي التجاري كطاحا مرسورة قالمة  
ولاية قالمة

## دراسة ميدانية

يشهد السيد رئيس قسم علم الاجتماع أن الطلبة الآتية أسماؤهم:

• جبار هبة الله

•

•

يتابعون الدراسة بالسنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم و عمل و يحضرون لإنجاز بحث.

بعنوان: " دور علم الاجتماع في التنمية الحضرية: حالة مرسورة "

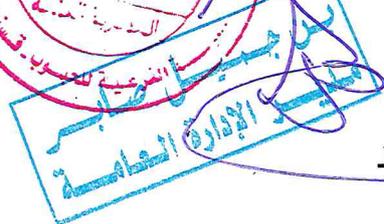
تحت إشراف : أ. د. بيشيش فاتح.

و أنهم بحاجة إلى دراسة ميدانية بمؤسستكم.

أملنا كبير في حسن تعاونكم و لكم منا فائق الاحترام

رئيس القسم

السيد رئيس قسم علم الاجتماع مكلف  
بالتدريس والتعليم في التدرج  
إشعار الأستاذ: بوشلف بوهيل

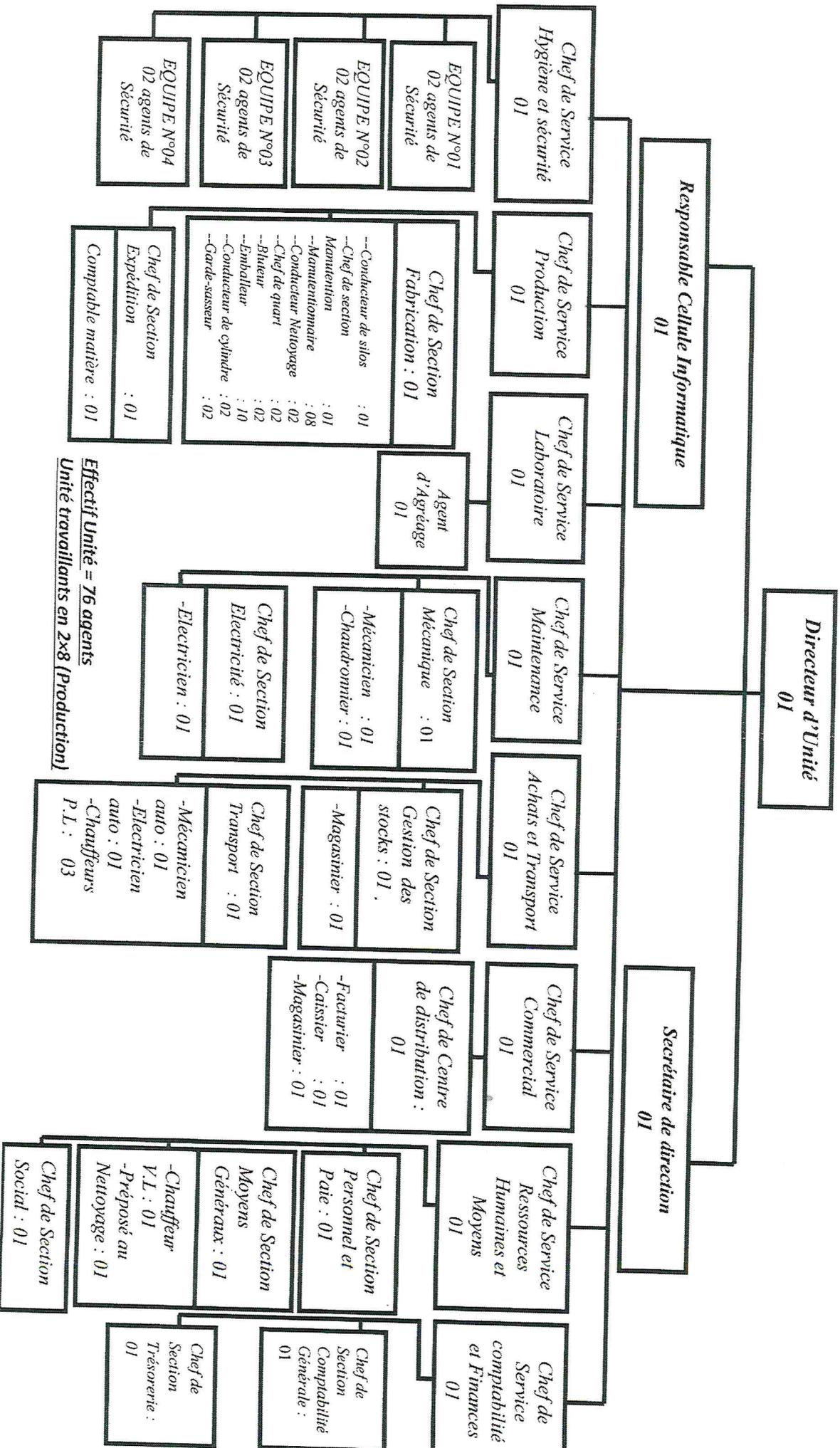


- نسخة للحفظ

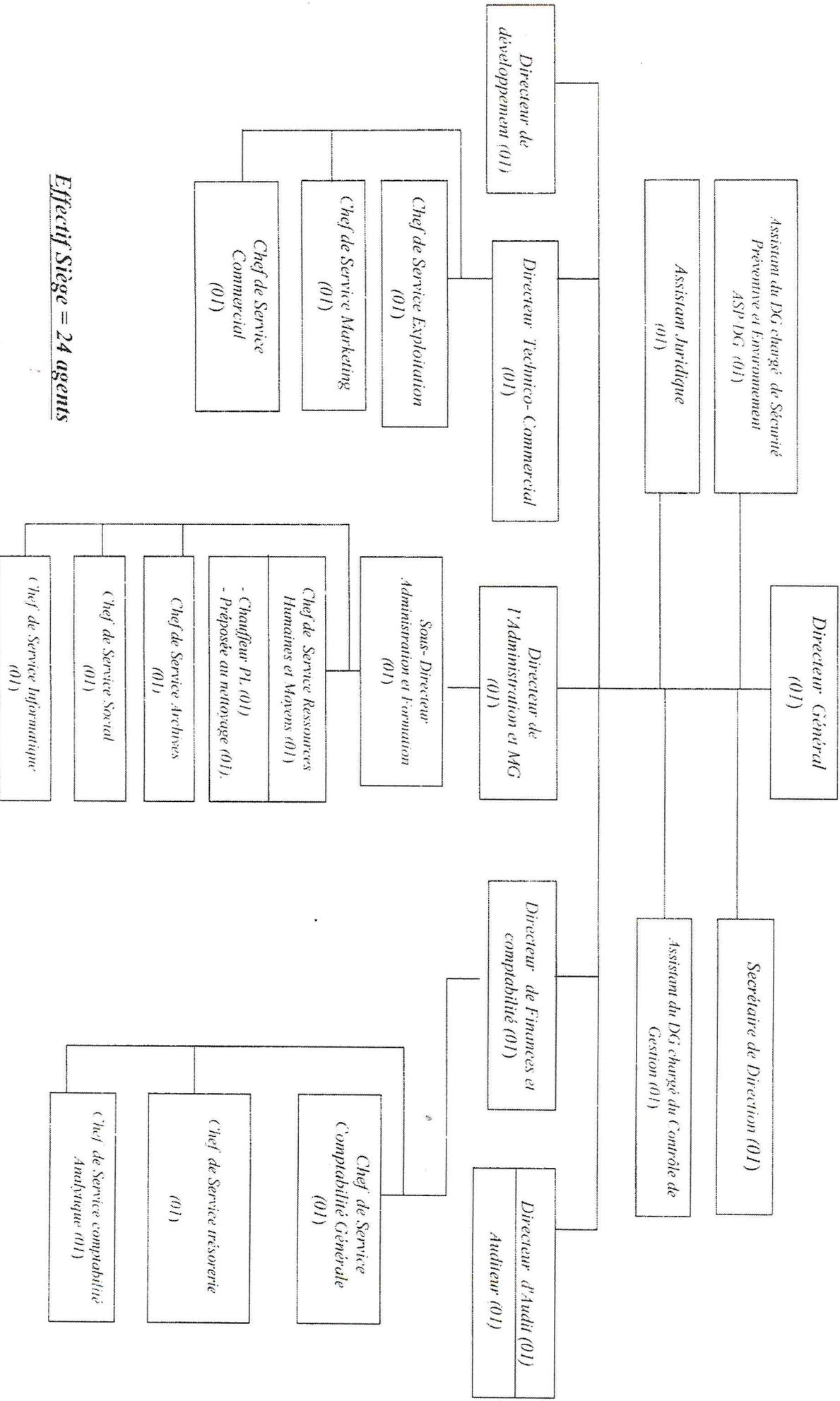
Dis FAVORABLE

السيد

**ORGANIGRAMME- TYPE UNITE DE PRODUCTION**

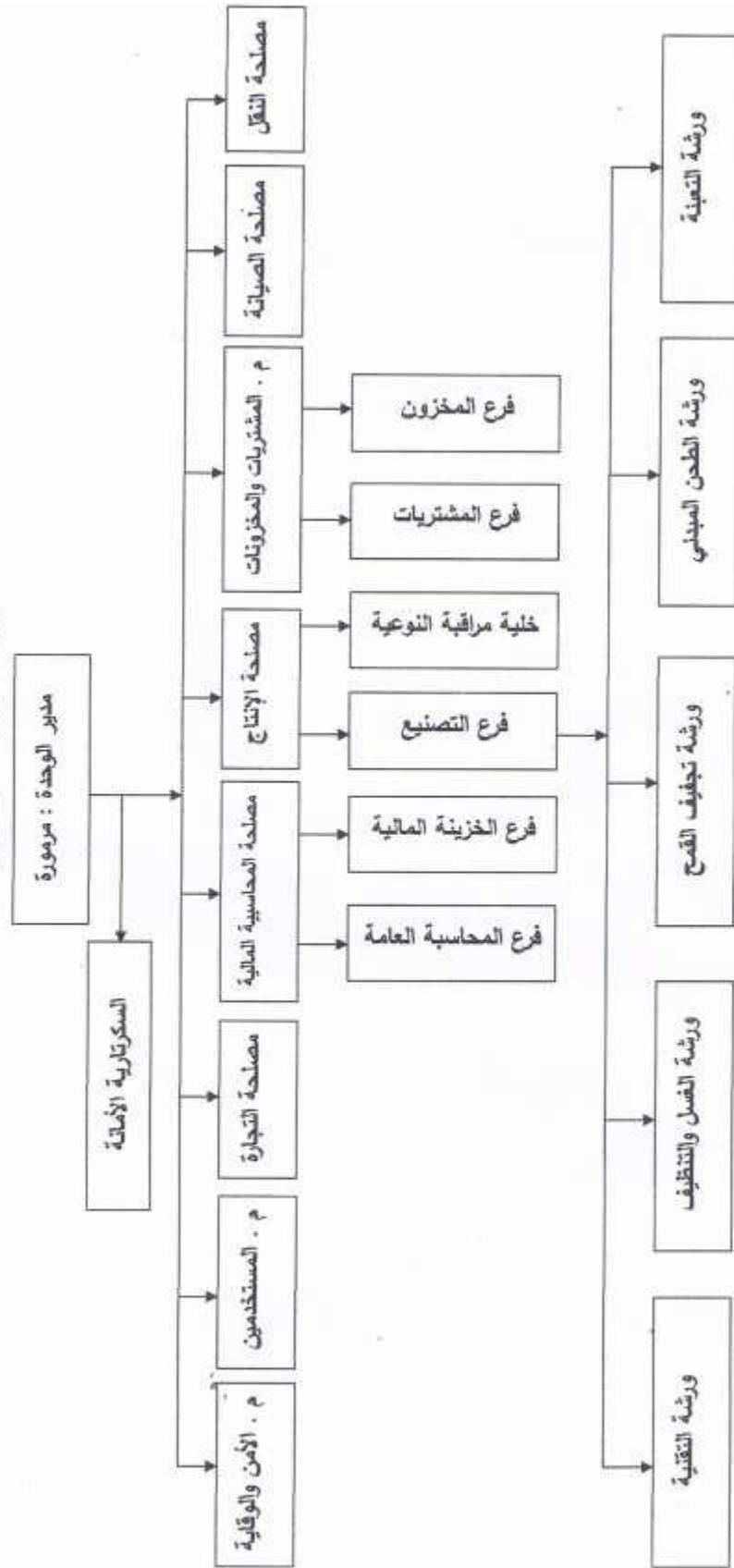


**ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE**



**Effectif Siège = 24 agents**

الهيكل التنظيمي لمطاحن مرمورة - قالة -



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة

## دليل المقابلة:

قمنا باجراء مقابلة مع السيد "بن جميل صابر" مدير الادارة العامة، قمنا باعداد مجموعة من الأسئلة بغرض الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وكانت الأسئلة كالتالي:

- 1- هل هذه المؤسسة عامة أم خاصة؟ أو الاثنين معا؟
- 2- حسب رأيك كيف ترى العلاقة بينك وبين العمال؟
- 3- عندما تحدث مشكلة في المؤسسة هل تتدخل الادارة لحلها؟
- 4- هل تحرصون على حقوق العاملين بصفة دائمة؟
- 5- هل تمارسون صلاحياتكم التأديبية تجاه كل حالة خطأ مهني؟
- 6- هل يستقبل العمال التعليمات المتعلقة بممارسة مهامهم بأريحية؟
- 7- هل تعتبرون عدد العمال في الوقت الحالي كاف لتحقيق مستوى الإنتاجية المطلوب؟
- 8- هل هناك مشاكل أو نزاعات تعاني منها المؤسسة؟
- 9- لو تم منحت منصب عمل أحسن من منصبك الحالي هل تترك المؤسسة؟
- 10- ما هي الاقتراحات التي يمكن أن تقدمها لبناء علاقات عمل ناجحة؟

الجدول رقم (08) يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة للعمال:

المركز الوظيفي الاحتمالات	الاطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	النسبة%	النسبة%	التكرار
علاقات عمل لا أكثر ولا أقل	3	7,5%	5	12,5%	4	10%	12
علاقات سطحية	2	5%	8	20%	2	5%	12
علاقات ترابط وتفاهم	4	10%	8	20%	4	10%	16
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40

نلاحظ من خلال البيانات الجدول رقم (08) الذي يوضح طبيعة علاقات العمل بالنسبة

للمبحوثين حيث أجابوا بنسبة 40% بأنها تعني لهم علاقة ترابط وتفاهم وهذه النسبة موزعة على فئة

الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 20% وأعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى بروز الطابع الإنساني والاجتماعي لعلاقات العمل داخل المؤسسة، كذلك تعد علاقات الترابط والتفاهم بين العمال فنا من فنون التعامل والتواصل مع الآخرين فهي تجعل العمال متفهمين لبعضهم البعض مما يساعد على الحد من حدوث المشاكل أو النزاعات المتكررة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بأن علاقات العمل هي علاقات سطحية بنسبة 30% وعلاقة عمل لا أكثر ولا أقل بنسبة 30% وهما نسبتين متساويتين ويمكن تفسير هذا أن عمال المؤسسة لا يهتمون بعلاقاتهم مع الآخرين فهم بطبيعة الحال يفضلون بين علاقاتهم المهنية ويركزون على عملهم فقط، والمهام الموجهة اليهم.

الجدول رقم (17) يوضح الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة:

المركز	الاطارات	أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
الوظيفة	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
التعاون والاحترام	4	10%	8	20%	5	12,5%
الثقة والكفاءة	2	5%	9	22,5%	3	7,5%
الاحتمالات						

الجدية في العمل	3	7,5%	4	10%	2	5%	9	22,5%
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن معظم المبحوثين قدموا بعض الاقتراحات بنسبة 42,5% بأن التعاون والاحترام في بيئة العمل يساهمان في بناء علاقات عمل ناجحة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 20% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع الى المساندة التي يتم تقديمها للآخرين لتخفيف العبء عنهم في شتى أعمالهم، وتوزيع المهام بالتساوي على العمال مما يتيح لهم الإنجاز وتبادل الخبرات وهذا يساعد على خلق جو مريح للعمال مما يجعلهم يقدمون أفضل ما لديهم لمؤسستهم.

تاليها نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 35% بأن الثقة والكفاءة لها دور كبير في بناء علاقات عمل ناجحة وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5% وهذا راجع الى أن العمال يملكون ثقة في أنفسهم وزملائهم في العمل زيادة على هذا تمتعهم بالكفاءة وهذا يساهم في زيادة الإنتاجية كذلك سرعة العمل والانجاز واتقان العمل من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا بنسبة 22,5% على الجدية في العمل من أجل بناء علاقات ناجحة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 10% وفئة أعوان

التنفيذ بنسبة 5% وهذا يعود الى عدم وجود مناخ ملائم يسوده المزح والضحك مع أو بين العمال وهذا يؤثر على العمل الجماعي وجعل بيئة العمل رسمية مما يفقدها تبادل الأفكار والتحسين المستمر.

الجدول رقم (23) يوضح كيفية تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة:

المركز	الاطارات	أعوان التحكم			أعوان التنفيذ		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	
الجديفة في العمل	5	12,5%	12	30%	6	15%	23
العمل كفريق واحد	4	10%	9	22,5%	4	10%	17
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40

نلاحظ من خلال الجدول (23) أن أغلبية المبحوثين الذين تقدر نسبتهم بـ 57,5% اقترحوا أن

الجديفة في العمل تساهم في تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة

12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 30% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%، وهذا راجع الى استخدام

أحدث الوسائل التكنولوجية لتحسين رضا وارتباط العاملين مع أهداف المؤسسة، كذلك الابتعاد عن كل ما

يساعد عن اللهو أثناء ساعات العمل وتحديد تطبيقات الهواتف الذكية ومواقع التواصل الاجتماعي.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا على العمل كفريق واحد من أجل رفع وتحسين إنتاجية المؤسسة بنسبة 42,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وفئة أعوان التحكم بنسبة 22,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا مرتبط بتعزيز وتشجيع بناء الفريق بالقسم نفسه وبين الأقسام مع بعضها البعض، ومن أجل خلق بيئة مريحة للعمل وتوفير الثقة والتقبل والتعاون المطلوب بين العمال.

الجدول رقم (24) يوضح طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل:

المركز	الاطارات	أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
بطريقة مباشرة	7	17,5%	18	45%	8	33
بالهاتف	2	5%	3	5%	2	7
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	40

يوضح الجدول رقم (24) أن المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 82,5% عن طرق التواصل مع الزملاء أثناء العمل بطريقة مباشرة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 45% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% وهذا دليل على تبادل الأفكار والمعلومات والآراء بين الأطراف في بيئة العمل عن طريق أساليب ووسائل مختلفة مثل الإشارة والكلام والقراءة والكتابة، كذلك يساعد هذا التواصل على تحديد وقت اجراء الاجتماعات، والاسهام بإيجابية في عملية صنع واتخاذ القرارات.

في حين أكد باقي المبحوثين بنسبة 17,5% طريقة تواصلهم مع زملائهم أثناء العمل بواسطة الهاتف وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 5% وهذا مرده الى نقص في نقل الإشارات والمعلومات بين الزملاء فس بيئة العمل، كذلك عدم وضوح إيصال المعلومات والوامر بوضوح لجميع الأطراف.

الجدول رقم (25) يوضح الأسلوب الأفضل للاتصال بالرؤساء:

المركز الوظيفي	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %
مقابلة شخصية	8	20%	15	10%	8	2,5%	31	15%

الوساطة	0	%0	3	%37,5	0	%20	3	%72,5
الهاتف	1	%2,5	3	%5	2	%2,5	6	%12,5
المجموع الكلي	9	%22,5	21	%52,5	10	%25	40	%100
مراسلات	3	%7,5	16	%40	6	%15	25	%62,5
الاجتماعات	0	%0	2	%5	1	%2,5	3	%7,5
تقارير	6	%15	3	%7,5	3	%7,5	12	%30
المجموع الكلي	9	%22,5	21	%52,5	10	%25	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (25) أن أغلبية المبحوثين والتي تقدر نسبتهم بـ 77,5% يفضلون الأساليب الشفوية المتمثلة في المقابلة الشخصية حسب فئة الإطارات بنسبة 20% وفئة أعوان التحكم بنسبة 37,5% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 20% أما بالنسبة للمبحوثين الذين يفضلون الهاتف بنسبة 15% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 2,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 7,5% أما المبحوثين الذين أكدوا على طريقة الوساطة بنسبة 7,5% موزعين على فئة التحكم، وهذا يفسر بأهمية الوسائل الشفوية وفعاليتها وسرعتها في الحصول على التغذية الراجعة، كذلك تبادل الرأي بين أطراف الاتصال مباشرة وتوفير فرص تدعيم الصداقة والتعاون، وخفض وإزالة التوتر وتوفير الوقت والجهد.

أما فيما يخص المبحوثين الذين تقدر نسبتهم بـ 62,5% يفضلون الأساليب الكتابية المتمثلة في المراسلات موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 40% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 15%.

أما الذين يفضلون التقارير الكتابية فقدرت نسبتهم بـ30% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15% وعلى فئة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسب متساوية قدرت بـ15%، أما بالنسبة للذين يفضلون الاجتماعات بنسبة 7,5% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 5% وأعوان التنفيذ بنسبة 2,5% وهذا راجع الى كون الأعمال الموجودة في مختلف التنظيمات الإدارية التي تتطلب تبادل المعلومات والتوجيهات الموثقة والمدونة لتكون مرجعا يعود اليه العاملون كلما اقتضى الأمر، وهذا النوع من أساليب الاتصال يعطي الطرف الذي يستقبل الرسالة الفرصة الكافية والمناسبة للقراءة والتفكير.

الجدول رقم (26) يوضح مساهمة الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه:

المركز الوظيفي الاحتمالات	الاطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %
نعم	4	10%	13	32,5%	5	12,5%	22	55%
لا	0	0%	2	5%	0	0%	2	5%
أحيانا	5	12,5%	6	15%	5	12,5%	16	40%
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%

يوضح الجدول رقم (26) أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 55% أي يساهم الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 32,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا يعود الى خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من احساسه بالهوية المشتركة، كذلك يساهم الاتصال في بناء فريق عمل وذلك بالحد من الصراعات، والاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها.

تاليها نسبة 40% حيث أقر المبحوثين بأحيانا ما يساهم الاتصال في بناء فريق وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 15% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا يفسر أن هناك اتصال واعي بين العمال، ففي غالب الأحيان يشجع على المناقشة الصريحة والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.

أما المبحوثين الذين أجابوا بلا يساهم الاتصال في بناء فريق عمل بالعكس وهذا بنسبة 5% وهي موزعة على فئة أعوان التحكم فقط وهذا راجع الى خلق جو يسوده التوتر والنزاع بين فرق العمل داخل المؤسسة وهذا يؤثر بطبيعة الحال على إنتاجية المؤسسة.

الجدول رقم (27) يوضح مدى مساهمة الاتصال في اتخاذ القرارات في المؤسسة:

المركز	الاطارات	أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع		
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار			
نعم	6	215%	12	30%	5	12,5%	23	57,5%
لا	0	0%	4	10%	0	0%	4	10%
أحيانا	3	7,5%	5	12,5%	5	12,5%	13	32,5%

المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%
---------	---	-------	----	-------	----	-----	----	------

من خلال بيانات الجدول يتضح لنا أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 15%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 30% وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا مصدره تنمية الفهم بين الرئيس والمرؤوسين وفتح باب المناقشة والحوار بهدف التوصل الى القرارات الصائبة، وهذا يتطلب كفاءة ومهارة مميزة وخاصة عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بأنسب الطرق والأساليب لاستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأحيانا ما يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات المناسبة بنسبة 32,5% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وفئة أعوان التحكم والتنفيذ بنسب متساوية بنسبة 25% وهذا ما يكون مصدر مشاركة المدير عماله في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، وغالبا يستخدم بعض المديرين اشتراك عمالهم في اتخاذ القرارات كواجهة تخفي وراءها استبدادهم بالرأي، فيتظاهرون بالاستماع الى آرائهم ثم بالنهاية يفرضون رأيهم وبالتالي تفقد المشاركة فعاليتها.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أشاروا الى أن الاتصال يساهم في عملية اتخاذ القرار بنسبة 10% موزعة على فئة أعوان التحكم بنسبة 10% وهذا يفسر أن المشاركة في اتخاذ القرارات تشكل مظهر لتنازل الرئيس عن بعض مهامه التي يفرضها عليه منصبه كما أن بعضهم يستخدمها كأداة للتأثير على العاملين.

الجدول رقم (27-1) يوضح الدور الذي تقدمه عملية اتخاذ القرارات:

المركز	الاطارات	أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	الوظيفة
		النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
زيادة الفعالية	4	17,5%	3	13%	1	2,5%	8
الزيادة في إنتاجية المؤسسة	2	8,7%	7	30,4%	2	8,7%	11
الزيادة في الأرباح	0	0%	2	8,7%	2	8,7%	4
المجموع	6	26,1%	12	52,5%	5	25%	23

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 47,8% أن اتخاذ القرار تساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية المؤسسة وذلك من خلال المجهودات المشتركة من الآراء والأفكار والاتصال وتعدد الأدوار، وهذا راجع أيضا الى التعاون بين المدراء والعاملين عند ممارسة المهام والوظائف الإدارية.

أما بالنسبة الى المبحوثين الذين أكدوا على زيادة الفعالية بنسبة 34,8% وذلك راجع الى التشجيع المستمر وخلق المنافسة الشريفة لبن العمال وتبادل الأفكار والقيم وذلك من خلال تجزئة المهام الرئيسية للعمال وتوزيعها عليهم حسب مهاراتهم وتوقعهم.

بالنسبة للذين أجابوا بنعم هذه القرارات تزيد من قيمة الأرباح بنسبة 17,4% وهذا ما يفسر نجاح العاملين بطريقة اتخاذ هذه القرارات مما يؤثر إيجابيا على أداء العمل.

الجدول رقم (28) يوضح نظام الاتصال في المؤسسة:

المركز الوظيفي	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار
الاحتمالات								
حسن الأداء	2	5%	7	17,5%	4	10%	13	32,5%
الدفع نحو الأفضل	3	7,5%	2	5%	3	7,5%	8	20%
رفع وتحسين الانتاجية	4	10%	12	30%	3	7,5%	19	47,5%

المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%
---------	---	-------	----	-------	----	-----	----	------

يوضح الجدول أن معظم المبحوثين أجابوا بنسبة 47,5% بأن نظام الاتصال في المؤسسة يساعد على رفع وتحسين إنتاجية المؤسسة وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10%، وفئة أعوان التحكم بنسبة 30%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 7,5%، وهذا يعود الى سهولة وضوح المهام كذلك إحساس العاملين بالراحة أثناء العمل والتواصل المستمر فيما بينهم وبين الإدارة وهذا ما يجعل المؤسسة تحقق أكبر فعالية ورفع من مستوى أدائها.

أما بالنسبة للذين أقرروا بأن نظام الاتصال في المؤسسة يعمل على حسن الأداء بنسبة قدرت ب32,5% وهذا ما يفسر أن المؤسسة تعمل على تحفيز العمال وذلك بتقديم الكفاءات والأوسمة والهدايا وكذلك التكريم بغرض تحسين الأداء أكثر.

أما المبحوثين الذين أجابوا بأن نظام الاتصال في المؤسسة يساعد على الدفع نحو الأفضل بنسبة 20% وهذا يؤدي الى بذل المجهودات أكثر ورفع من مستوى المؤسسة وادخالها الى جو المنافسة مع المؤسسات الأخرى بغرض اثبات مكانتها في السوق.

الجدول رقم (29) يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

المركز	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
الوظيفي				

النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	الاحتمالات
%90	36	%25	10	%47,5	19	%17,5	7	نعم
%10	4	%0	0	%5	2	%5	2	لا
%100	40	%25	10	%52,5	21	%22,5	9	المجموع

يتضح لنا من الجدول أن أكبر نسبة من المبحوثين أجابوا بنعم يساهم الاتصال في تماسك وحدة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بنسبة 90% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 17,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 47,5%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 25% وهذا راجع الى التقسيم الجيد للمهام والنشاطات المراد القيام بها والتحديد الدقيق للأدوار، كذلك حسن توزيع السلطة والمسؤولية وانشاء العلاقات بين العاملين والعمل على وضع خطط واستراتيجيات لنجاح المؤسسة، ومن هنا يمكن القول أن الاتصال له دور كبير في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة وذلك بالتنسيق بين الوحدات الإدارية المختلفة وتبسيط المهام ووضوح المعلومات.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بلا يساهم الاتصال التنظيمي في تماسك الهيكل التنظيمي بنسبة 10% موزعة على فئتي الإطارات والتحكم بنسب متساوية قدرت بـ 10% وهذا راجع الى عدم سوء فهم الاستراتيجية التي تتماشى بها المؤسسة، كذلك يرجع ذلك الى نقص الموارد والأدوات التي يحتاجها العامل للقيام بمهامه.

الجدول رقم (30) يوضح النظرة للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة:



نلاحظ من خلال الجدول أن المبحوثين الذين ينظرون للصراعات والنزاعات داخل المؤسسة على أنها ضارة ويجب تجنبها بنسبة 57,5% وهذه النسبة موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وفئة أعوان التحكم بنسبة 27,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 17,5% لأنها تؤثر على أدائهم الحسن وتؤثر على رضاهم وظيفياً، كذلك كثرة الأعباء المهنية التي لا تنتهي وبالتالي فالصراعات والنزاعات لها أثر سلبي أكثر من إيجابي.

تاليها نسبة 30% من المبحوثين الذين اعتبروا أن الصراعات ضرورية في بعض الأحيان لأنها تسمح بمعالجة المشاكل التي تطرأ على المؤسسة فبواسطتها استطاع العمال تحقيق مختلف مطالبهم.

أما بالنسبة للفئة التي أجابت بنسبة 12,5% بأن الصراعات والنزاعات مفيدة الى حد ما ويمكن تفسير هذا نظراً لادراك العمال للبيئة والأوضاع التي يعيشون فيها داخل النسق التنظيمي.

الجدول رقم (31) يوضح طرق معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة:

المركز	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	النسبة%	النسبة%	التكرار	النسبة%
المركز الوظيفي								
الاحتمالات								
تدخل الإدارة	7	17,5%	7	17,5%	7	17,5%	21	52,5%
تدخل	1	2,5%	9	22,5%	2	5%	12	30%

الموظفين								
لا يوجد تدخل	1	2,5%	5	12,5%	1	2,5%	7	17,5%
المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 52,5% بأن الإدارة تدخل في معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة وهذه الفئة موزعة على فئات الثلاث بالتساوي وهذا راجع الى المسؤولية والقدرة التي تتمتع بها الإدارة كونها المسيرة لشؤون المؤسسة مما ينسحقها السلطة والقرار أثناء حدوث الصراع داخل المؤسسة.

تاليها نسبة 30% من المبحوثين الذين أجابوا بتدخل الموظفين في حل أي نزاع يحدث بين العاملين دون علم الإدارة ودون اشراكها في المشاكل التي تطرأ على المؤسسة ومحاولة أنها الصراع عن طريق التفاوض ما بين العمال ومحاولة تهدئة الأطراف المعنية بالأمر والعمل على تقديم الحلول والنصائح لتفادي حدوثها مرة أخرى ومحاولة تجنبها.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أفروا بعدم تدخلهم في أي صراع يحدث داخل المؤسسة بنسبة 17,3% موزعة على الفئات الثلاث بالتساوي وهذا راجع لتحميل كل فرد مسؤولية أفعاله فيما قد يحدث وهذا يفسر أن المؤسسة يوجد فيها فئات منعزلة لا تربطها أي صلة بها وقد يحدث

.....

الجدول رقم (32) يوضح أسباب حدوث الصراع في المؤسسة:

المركز الوظيفي الاحتمالات	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		التكرار	النسبة %
	التكرار	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
تعارض المصالح	16	%7,5	3	%22,5	9	%10	4	%40
الفوارق الكبيرة في الأجور	9	%7,5	3	%12,5	5	%2,5	1	%22,5
الطموح لشغل مناصب رئاسية	8	%5	2	%10	4	%5	2	%20
اختلاف المستوى التعليمي	7	%5	2	%7,5	3	%5	2	%17,5
المجموع	40	%25	10	%52,5	21	%22,5	9	%100

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح أسباب التي تؤدي الى حدوث الصراع في المؤسسة حيث أجاب المبحوثين بنسبة 40% بأن تعارض المصالح يعد سببا من أسباب حدوث الصراع وهذا راجع الى اختلاف طريقة التفكير خاصة بين الفئة الشبابية والكهولة، حيث ترى فئة الكهول أنها تمتلك المعارف والخبرة في عملها كونها قضوا سنوات شبابهم في المؤسسة وقدموا موالها الكثير، في حين ترى فئة الشباب أنهم أحسن باعتبارهم يملكون معارف جديدة وخبرة في التحكم بالتكنولوجيا الحديثة وهذا ما يولد لديهم تعارض في المصالح.

تاليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا على وجود فوارق كبيرة في الأجور تسبب الصراع داخل المؤسسة بنسبة 22,5% وهذا راجع الى اختلاف الأعمال التي تقوم بها كل فئة خاصة فئة أعوان التنفيذ لتحملها أعباء العمل الشاقة وعد قدرتها على التكيف مع مناخ البيئة وقساوتها.

تشير نسبة المبحوثين الذين أشاروا بنسبة 20% الى الطموح لشغل مناصب رئاسة عالية والمبحوثين الذين أقرروا بنسبة 17,5 بأن اختلاف المستوى التعليمي يعد أيضا من أسباب حدوث الصراع في المؤسسة وهما نسبتان متقاربتان، وهذا راجع لامتلاك الفئتين مستوى جامعي، لكن حسبهم لم يتحصلوا على مناصب تتماشى ومؤهلاتهم العلمية والمعرفية وهذا بسبب فتح المؤسسة لمناصب أقل من مستواهم التعليمي مما جعلهم يقبلون هذه الوظائف خوفا وهروبا من البطالة.

الجدول رقم (33) يوضح أن المستوى التعليمي تعد سببا في خلق الصراع

المركز	الاطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	النسبة%	التكرار	
الاحتمالات							
الوظيفي							
نعم	5	%12,5	9	%22,5	5	%12,5	19
لا	3	%7,5	8	%20	1	%2,5	12
أحيانا	1	%2,5	4	%10	4	%10	9

المجموع	9	22,5%	21	52,5%	10	25%	40	100%
---------	---	-------	----	-------	----	-----	----	------

يتضح لنا من خلال هذا الجدول نسبة المبحوثين الذين أجابوا "بنعم" بنسبة 47,5% أن المستوى التعليمي يعد سببا في خلق الصراع داخل المؤسسة وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 22,5% وأعوان التنفيذ بنسبة 12,5% وهذا راجع لكونها تحدد مصير الأفراد داخل بيئة العمل باعتبارهم نخبة المجتمع مما يولد لهم الغرور والتعالي على الفئات دون الأول نعم مستوى، وهذا بطبيعة الحال يولد صراع بين العمال، والمنافسة داخل المؤسسة من أجل الترقيات.

تاليها نسبة المبحوثين الذين أكدوا الإجابة ب "لا" المستوى التعليمي سببا في حدوث الصراع بنسبة 30% موزعة على فئة الإطارات بنسبة 7,5% وأعوان التحكم بنسبة 20%، وفئة أعوان التنفيذ بنسبة 2,5%، وهذا مرده الى عدم التفاهم بين العمال بسبب اختلاف الثقافات والقيم السائدة في بيئته العمل.

أما بالنسبة للمبحوثين أجابوا بأحيانا بنسبة 22,5% غالبا ما تسبب المستوى التعليمي في خلق الصراع وهذا يفسر أن هذه الفئة لا تقدر الكفاءة العلمية بشكل كبير.....

لأنها لم تتلقى تكويننا عاليا، أو لم تتحصل على شهادة علمية عليا، مما يجعلها لا تفكر في أي ترقية مضية على المدى المتوسط والطويل، وتجعل لنفسها مبرزا يتمثل في أن هدفها الحصول على منصب عمل دائم دون التفكير في تحسين وضعيتهم المهنية والانتقاء بالأجر الشهري وإن كان غير كبير، قامهم هو الاستقرار المهني والاجتماعي.

الجدول رقم (34) يوضح كيفية رد فعل العامل في حالة تعرضه الى التعسف في الترقية

المركز الوظيفي	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
تخريب الآلات	7,5%	3	0%	0	5%	2	2,5%	1
التغيب عن العمل	2,5%	1	0%	0	2,5%	1	0%	0
تقديم شطوى المسئول الأعلى	90%	36	25%	10	45%	18	20%	8
المجموع	100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين اجابوا بنسبة 90% يقدمون شكوى للمسئول

الأعلى في حالة تعرض العامل الى تعسف في الترقية وهذا راجع السلطة التي يملكها المسئول بالتحكم

في زمام الأمور ويقوم هذا الأخير برفع تقرير الى الإدارة العليا للنظر في الأمر.

تاليها نسبة 7,5% من المبحوثين الذين أجابوا في حالة تعرض العامل الى تعسف في الترقية يلجأ العامل الى تخريب الآلات تعبيراً عن غضبه وهذا حسبه يؤدي الى توفيق العمل مما قد يؤدي أيضاً الى خلل في العملية الإنتاجية مما يؤثر سلباً على سيرورة العمل.

في حين أجاب باقي المبحوثين بنسبة 2,5% بالتغيب عن العمل وهذا كرد فعل على احباطهم وعدم رضاهم رغم علمهم بالأجر.

الجدول رقم (35) يوضح مدى وجود مشاكل بين الزملاء في العمل:

المركز الوظيفي	الاطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	التكرار	
نعم	0	%0	1	%10	0	%0	1
لا	7	%17,5	17	%37,5	6	%15	30
أحياناً	2	%5	3	%7,5	4	%10	9
المجموع	9	%22,5	21	%52,5	10	%25	40

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنسبة 75% بعدم وجود مشاكل بين الزملاء في العمل وهذا يعود الى علاقات التضامن والتعاون بين العملاء وهذا يدفع الى زيادة الاهتمام بالأداء والرفع من إنتاجية المؤسسة.

في حين أجاب المبحوثين بنسبة 22,5% بغالبا ما تكون هناك مشاكل بين الزملاء في العمل نظرا للعلاقات الطيبة الموجودة بينهم مما يساعد على التوافق وحسن سير العمل بالمؤسسة.

أما بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بنعم توجد مشاكل بين الزملاء في العمل وهي عبارة عن مشاكل طفيفة لا تؤثر بيئة العمل.

الجدول رقم (36) يوضح تقليل العمال من نشأت الخلافات وتجنبها داخل المؤسسة:

المركز	الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %	التكرار	النسبة %	النسبة %
الوظيفة								
الاحتمالات								
نعم	6	15%	17	42,5%	9	22,5%	32	80%

لا	1	%2,5	2	%5	0	%0	3	%7,5
أحيانا	2	%5	2	%5	1	%2,5	5	%12,5
المجموع	9	%22,5	21	%52,5	10	%25	40	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 80% أن العمال يقللون من حدوث الخلافات وضرورة تجنبها بالمؤسسة وهذا دليل على مدى تماسك أعضاء العمل فيما بينهم، كذلك يؤكدون على روح التضامن التي يحاول العمال غرسها في بعضهم البعض وتجنب كل ما يعرقل سيرورة العمل.

في أجاب المبحوثين بأحيانا ما يقللون من شأن الخلافات ومحاولة تجنبها بالمؤسسة بنسبة 12,5% وهذا راجع

أما باقي المبحوثين الذين أجابوا بلا بنسبة 7,5% وهذا راجع الى كونهم غير مباليين ولا يكلفون أنفسهم عناء الصلح الودي بين الأطراف المتنازعة، فمهمتهم هي أداء عمله فقط دون التفكير إقامة علاقات مع الآخرين.

الجدول رقم (37) يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع:

المركز الوظيفي	أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الإطارات		الاحتمالات	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
عدم التدخل في شؤون الآخرين	57,5%	23	10%	4	35%	14	12,5%	5
التشاور والتحاور والاحترام	42,5%	17	15%	6	17,5%	7	10%	4
المجموع	100%	40	25%	10	52,5%	21	22,5%	9

نلاحظ من خلال بيانات الجدول الذي يوضح الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع داخل

المؤسسة حيث أجاب أغلبية المبحوثين بعدم التدخل في شؤون الآخرين بنسبة 57,5% موزعة على فئة

الإطارات بنسبة 12,5% وأعوان التحكم بنسبة 35% وأعوان التنفيذ بنسبة 10% وهذا راجع الى عدم وجود

الأخذ والعطاء بين الفئات المهنية، وانعدام روح الفريق ما بين العمال، بمعنى كل عامل يبحث عن

مصلحته الخاصة، وهذا ما سيؤدي الى زعزعة العلاقات واضطرابها بين الأطراف المشكلة لعلاقات العمل

وهذا حتماً يؤثر بطريقة أو بأخرى على مكانة المؤسسة وقوتها، وهذا يدل على وجود فئة انغزالية داخل المؤسسة.

في حين تمثل نسبة 42,5% المبحوثين الذين أجابوا بأن الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع تتمثل في التفاوض والتشاور والاحترام وهي موزعة على فئة الإطارات بنسبة 10% وأعوان التحكم بنسبة 17,5% وأعوان التنفيذ 15% وهذا راجع إلى كون العمال واعيين وحرصين على تكوين علاقات عمل متمثلة في تقديم يد المساعدة والتشاور والتفاوض حول أمور العمل من أجل تفادي الوقوع في الأخطاء.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 - قالمة -

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل



استمارة بحث لانجاز مذكرة تخرج حول :

## دور علاقات العمل في إنتاجية المؤسسة

دراسة ميدانية بالمركب الصناعي والتجاري لمطاحن  
مرمورة - هيليو بوليس - قالمة-

أشرفه الأستاذ:

د. ديبش فاتح

أعدت الطالبة:

جوارسة الله

ملاحظة:

• إن المعلومات الواردة في هذه الاستمارة سرية ولا تستعمل إلا في الأغراض العلمية

للبحث، ضع علامة (X) في المكان المناسب.

2019 - 2018

المحور الأول: بيانات أولية.

1. الجنس:  ذكر  أنثى

2. السن:

أقل من 20 سنة  من 21 - 35 سنة

من 35 - 50 سنة  من 51 سنة فأكثر

3. المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي  تكوين آخر

4. الحالة العائلية:

أعزب  متزوج  مطلق  أرمل

5. الأقدمية في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

أكثر من 10 سنوات

6. الوضعية المهنية:

دائم  متعاقد

7. المركز الوظيفي:

اطار  عون تحكم  عون تنفيذ

المحور الثاني: تساهم علاقات العمل في تحسين إنتاجية المؤسسة

8. ماذا تعني علاقات العمل بالنسبة لك؟

.....

9. هل أنت راضي عن مستوى علاقات العمل الموجود حالياً؟

راضي جداً  راضي  غير راضي

10. هل علاقتك مع زملائك في العمل؟

جيدة  حسنة  سيئة

أخرى تذكر: .....

11. كيف تقيم نوع العلاقة الموجودة بينك وبين رؤسائك؟

جيدة  حسنة  سيئة

أخرى تذكر: .....

12. كيف ترى علاقتك بمسؤولك المباشر؟

- مسؤول يعمل على تطوير علاقات العمل مع مختلف الأطراف
- مسؤول يحترم القوانين
- مسؤول يأخذ بآراء فرق العمل أثناء اتخاذ القرارات
- مسؤول يفرق بين الكفاءة المهنية والعلاقة الشخصية

13. هل تستمر علاقاتك بزملائك خارج إطار العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة ب (نعم) فما نوع هذه العلاقة؟

.....

14. هل علاقاتك مع زملاء العمل يسودها؟

التعاون والانسجام  الثقة  التوتر والصراع  التنافس

15. هل غياب روح الجماعة يؤثر سلبا على علاقات العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة (نعم) كيف ذلك؟

.....

16. إذا تيححت لك فرصة عمل في مؤسسة أخرى فهل تنتقل للعمل بها؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة ب (لا)، هل يعود الى:

عدم قدرتك على التكيف في مؤسسة أخرى.

مرتبط بعقد مع المؤسسة الحالية

قلة النزاعات في المؤسسة

لا تستطيع الاستغناء عن زملائك

17. حسب رأيك ماهي الطرق الأساسية لبناء علاقات عمل ناجحة؟

.....

المحور الثالث: تساهم قيم التضامن والتعاون في تحسين مستوى إنتاجية المؤسسة

18. هل يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم  لا  أحيانا

\* في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

19. هل تعتقد ان هناك اتفاق بين العاملين داخل المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

\* هذا الاتفاق حسب رأيك يعود إلى كونهم:

- من نفس المستوى التعليمي  - تربطهم علاقة قرابة   
- تجمعهم مصلحة مشاركة  - يعملون في مصلحة واحدة

20. هل تفضل العمل ضمن جماعات العمل؟

نعم  لا

• في حالة الإجابة ب (لا) لماذا؟

21. هل يساعدك زملائك في العمل على تنفيذ مهمتك متى طلبت منهم ذلك ؟

نعم  لا  أحيانا

22. هل انت راضي عن مستوى إنتاجية مؤسستك؟

راض جدا  راض  غير راض

23. حسب رأيك كيف يمكن تحسين ورفع إنتاجية المؤسسة؟

.....

المحور الرابع: تساهم نوعية الاتصال بين العمال ورؤسائهم وزملائهم في تحسين مستوى

إنتاجية المؤسسة الإنتاجية.

24. كيف يتم التواصل مع الزملاء أثناء العمل؟

بطريقة مباشرة  بالهاتف

25. ما هو أفضل أسلوب تستعمله للاتصال بالرؤساء؟

الأسلوب الشفوي: -مقابلة شخصية  -الوساطة  -الهاتف

الأسلوب الكتابي: -مراسلات  -الاجتماعات  -تقارير

26. هل يساهم الاتصال في بناء فريق عمل أو يهدمه؟

نعم  لا  أحيانا

27. هل يساهم الاتصال في اتخاذ القرارات الصائبة في المؤسسة؟

نعم  لا  أحيانا

\* إذا كانت إجابتك ب (نعم) فما هو الدور الذي تقدمه هذه القرارات للمؤسسة:

زيادة الفعالية  الزيادة في إنتاجية المؤسسة  زيادة الأرباح

\* أخرى تذكر: .....

28. هل ترى أن نظام الاتصال في مؤسستك يساعد على:

حسن الأداء  الدفع نحو الأفضل  رفع وتحسين الإنتاجية

29. هل يساهم الاتصال في تماسك الهيكل التنظيمي للمؤسسة؟

نعم  لا

المحور الخامس: تؤثر علاقات الصراع بين العاملين تأثيرا سلبيا على إنتاجية المؤسسة

30. كيف تنظر إلى الصراعات والنزاعات في المؤسسة؟

مفيدة إلى حد ما   
\_ ضرورية في بعض الأحيان لأنها تسمح بمعالجة بعض المشاكل   
\_ يجب تجنبها لأنها ضارة

31. كيف تتم معالجة فكرة الصراع داخل المؤسسة؟

تدخل الإدارة  تدخل الموظفين  لا يوجد تدخل

32. حسب رأيك هل يعود الصراع الذي يحدث في المؤسسة إلى:

اختلاف المستوى التعليمي  الفوارق الكبيرة في الأجور   
تعارض المصالح  الطموح لشغل مناصب رئاسية

\* أخرى تذكر: .....

33. حسب رأيك هل المستوى التعليمي من أسباب خلق الصراع؟

نعم  لا  أحيانا

34. كيف يتصرف العامل في حالة تعرضه إلى التعسف في الترقية؟

- الإضراب عن العمل  تخريب الآلات  
 التغيب عن العمل  تقديم شكوى للمسؤول الأعلى

35. هل تواجه مشاكل بينك وبين زملائك في العمل؟

- نعم  لا  أحيانا

36. هل تقلل من شأن الخلافات وتتجنبها داخل المؤسسة؟

- نعم  لا  أحيانا

37. حسب رأيك ما هي الآليات التي يمكن من خلالها تجنب الصراع؟

.....