

جامعة قاصدي مرباح ورقلة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا



مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع و الديمغرافيا

التخصص: علم الاجتماع تنظيم و عمل

من إعداد الطالب: براهيم الأمين

بعنوان

مساهمة الثقافة التسييرية في تماسك جماعة العمل

دراسة ميدانية لعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
عزيز قودة	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	رئيسا
ايناس بوسحلة	أستاذ محاضرة 'أ'	جامعة ورقلة	مشرفا
فضيلة حماني	أستاذ التعليم العالي	جامعة ورقلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر و العرفان

الحمد لله و الصلاة و السلام على نبينا محمد عليه أركى الصلاة و أركى التسليم و على آله

وصحبه و سلم.

نشكر الله سبحانه و تعالى على فضله و نعمته و إحسانه و توفيقه لنا لإتمام هذا العمل

كما أشكر الوالدة الكريمة على تشجيعها لي لمواصلة العلم

و أتقدم بجزيل الشكر و العرفان و التقدير إلى أستاذتي المشرفة التي منحتني شرف الإشراف
الدكتورة ايناس بوسحلة التي لم تدخر أي جهد في توجيهنا و إثراء معارفنا و إرشادنا انطلاقاً من

اختيار موضوع الدراسة إلى غاية إتمام العمل

كما أتقد بالشكر إلى كل أعضاء اللجنة المناقشة الذي سأنال شرف مناقشتهم لدراستي كل

باسمه و مقامه

كما أتوجه بالشكر إلى كل أساتذة علم الاجتماع و لكل من ساهم من قريب و من بعيد لإنجاز

هذا العمل.

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمة الله عليه

إلى أمي الغالية أطال الله في عمرها

إلى أخوتي الأعمام خالد , يوسف

إلى أخواتي الغاليات فاطمة , خديجة , حليلة , رقية

أهدي عملي هذا إليهم جميعا .

الفهرس العام للدراسة

الصفحة	فهرس المحتويات
-	الشكر و العرفان
-	الإهداء
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول : المدخل العام للدراسة	
4	تمهيد
6-5	أولا :بناء إشكالية الدراسة
7	ثانيا : فرضيات الدراسة
8	ثالثا :أسباب اختيار موضوع الدراسة
8	رابعا :أهمية الدراسة
9-8	خامسا :أهداف الدراسة
16-9	سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة
23-16	سابعا : الدراسات السابقة
24	خلاصة
الفصل الثاني :الإجراءات المنهجية للدراسة	

26	تمهيد
27	أولا : منهج الدراسة
28	ثانيا :مجالات الدراسة
32-28	المجال المكاني
33	المجال الزمني
33	المجال البشري
33	ثالثا :مجتمع و عينة الدراسة
34	رابعا : أدوات الدراسة
34	الملاحظة
35	الاستمارة
36	خلاصة
الفصل الثالث : عرض و تحليل النتائج	
38	تمهيد
41-39	أولا : عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث
41	ثانيا : عرض و تحليل فرضيات الدراسة
48-41	عرض و تحليل الفرضية الجزئية الأولى
53-48	عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية .
60-54	عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثالثة
60	ثالثا :مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة

63-60	مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى
66-63	مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية .
68-66	مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة
69-68	رابعا :النتائج العامة للدراسة
70	خاتمة
72-71	قائمة المراجع
-	الملاحق
-	ملخص الدراسة باللغة العربية
-	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
39	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	01
39	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	02
40	يبين توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة	03
41	يبين نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل والمؤسسة	04
43	يبين العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه في تحديد و توحيد أهداف العمال و المؤسسة	05
44	يبين نوع أسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة	06

45	يبين نوع الممارسات التسييرية التي تحقيق الاستقرار للمؤسسة	07
46	يبين سلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة	08
47	يبين دور التسيير العقلاني في تحديد وتوحيد الأهداف	09
48	يبين علاقة العامل بزملائه في العمل	10
49	يبين نوع القرارات التي تساهم في زيادة التفاعل والتعاون داخل المؤسسة	11
50	يبين نمط العمل السائد بين العمال داخل المؤسسة	12
51	يبين إشراك المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات	13
52	يبين كيفية إعلام العمال بالقرارات المستجدة	14
53	يبين إبلاغ العمال بأي تغيير في المؤسسة	15
54	يبين علاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال	16
55	يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات	17
56	يبين تقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات	18
57	يبين لجوء المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل	19
58	يبين بإشراك العمال في خلق التعاون والتفاعل بينهم	20
59	يبين التشارك بين المدير و العاملين في الأمور الخاصة بالعمل فقط	21

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
7	يوضح شرح الفرضية العامة و كيفية بناء الفرضيات الجزئية	01

مقدمة

مقدمة :

يعتبر موضوع تماسك جماعة العمل أحد المواضيع المهمة الذي تناولتها عدة أدبيات علمية على رأسها علم الاجتماع فقد كان هذا الاهتمام منصبا على مدى تأثيرها في المؤسسة . يلعب تماسك جماعة العمل دورا هاما في إحداث تغييرات كبيرة و إنتاج تنظيم جديد على مستوى المؤسسات فلماذا تتسابق جل المؤسسات في ابتكار و تطوير طرق تسمح بمسايرة التطورات و التحولات الحاصلة داخل المؤسسة و خارجها . إن هذا التحول و جب أن يمس كل الجوانب الخاصة بالمؤسسة و أبرزها جانب الثقافة التسييرية الذي يعتبر أحد عوامل نجاح المؤسسة أو فشلها .

لقد لاقى هذا الموضوع اهتمام الكثير , نظرا لتفسيره للقيم التسييرية و سلوكيات و ممارسات العمال داخل المؤسسة و تأثيرها الكبير في صراع العمال أو تماسكهم . هنا برز إشكال محوره مدى مساهمة الثقافة التسييرية في ترابط و تقوية العلاقات و تماسك جماعة العمل .

و انطلاقا من هذا سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة الثقافة التسييرية في تماسك جماعة العمل على اعتبار أن الثقافة التسييرية نواة كل مؤسسة إضافة إلى القيم التسييرية فيها .

و عليه سنتناول موضوع الثقافة التسييرية و تماسك جماعة العمل من خلال خطة بحث اشتملت على ثلاث فصول و هي :

- الفصل الأول : تعلق بالمدخل النظري العام للدراسة تناولنا في إشكالية و فرضيات الدراسة , أسباب اختيار هذا الموضوع إضافة إلى الأهمية و الأهداف , أيضا المفاهيم الأساسية الخاصة بالدراسة , و أخيرا الدراسات السابقة التي من خلالها سنحلل الدراسة

- الفصل الثاني : تعلق بالإجراءات التي من خلالها حاولنا التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني و المجال البشري و الزماني) و أيضا المنهج المعتمد في الدراسة و العينة و أخيرا أدوات جمع البيانات .

- الفصل الثالث : تعلق بعرض و تحليل و تفسير النتائج تناولنا فيه عرض و تحليل البيانات و بعدها عرض و مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة و أخيرا عرض النتائج العامة للدراسة .

الفصل الأول : المدخل العام للدراسة

* تمهيد :

* أولا: بناء إشكالية الدراسة .

* ثانيا : فرضيات الدراسة .

* ثالثا : أسباب اختيار موضوع الدراسة.

* رابعا : أهمية الدراسة .

* خامسا : أهداف الدراسة .

* سادسا : المفاهيم الأساسية للدراسة .

* سابعا : الدراسات السابقة .

* خلاصة .

تمهيد :

يعتبر هذا الفصل مرحلة منهجية علمية في أي بحث علمي فهو أساس موضوع الدراسة , و

تسعي من خلاله لتسليط الضوء لتحديد متغيرات و أبعاد و مؤشرات الدراسة , من تحيد مشكلة البحث

حيث اعتبر نقطة الانطلاق , إلى صياغتها و شرح فرضيات الدراسة , ة بعدها أسباب اختيار الموضوع

بدون نسيان أهمية و أهداف الدراسة , و من ثم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة , وصولا إلى الدراسات

السابقة .

أولاً : بناء إشكالية الدراسة :

اهتم العديد من الباحثين في مجال تسير المؤسسات والسلوك التنظيمي بكيفية بناء العلاقات الاجتماعية المتماسكة داخل المنظمة إذ يرتكز نجاح أو فشل المنظمات المعاصرة على مدى تأطيرها وتحكمها في أهم مورد، وهو المورد البشري الذي يتميز بتفاعله في جماعات مختلفة مهما كانت طبيعة هذا التفاعل إيجابياً من خلال مشاعر الحب والاحترام والصدقة والتقدير والتعاون والتماسك أو سلبياً من خلال الصراع والتنافر.

وباعتبار أن العامل داخل المؤسسة فاعلاً اجتماعياً يميل إلى العمل ضمن جماعات سواء كانت رسمية من خلال مجموعة القواعد و القوانين السائدة ضمن نطلق محدد من أجل بلوغ أهداف محدد أو غير رسمية من خلال التفاعل الإيجابي مع الأفراد ومشاركتهم الأهداف والقيم والاتجاهات، فإن هذا الأخير يجد نفسه منصهراً في جماعة تكون بمثابة صدا منيعاً للتصدي للمخاطر الخارجية مما يزيد من درجة ولائه لهذه الجماعة وكل ما يتعلق بها، بحيث يصبح هناك رابط قوى يربطه مع أعضاءها مما يشكل له مصدراً للرضاء وإشباع حاجاته الاجتماعية، وهو ما يعرف بتماسك جماعة العمل التي قد تكون لها آثار إيجابية على الفرد وعلى المنظمة من خلال الرفع من الروح المعنوية والأداء والاستقرار والتقليل من دوران العمل والغياب... الخ ، كما يمكن أن يكون لها آثار سلبية من خلال التعصب للجماعة والدخول في صراعات مع الإدارة أو جماعات أخرى وقتل روح الإبداع والابتكار ورفض مساهمة التطورات الجديدة التي لا تتوافق مع طموحات الجماعة حتى ولو كانت جيدة.

إن نجاح أي مؤسسة يتوقف على إيجاد توليفة بين أهدافها وأهداف الفاعلين بها ،بمعنى إيجاد ثقافة تسييرية "تنظيمية " قادرة على تحقيق الفعالية والميزة التنافسية للمؤسسة، فهذه الثقافة التسييرية هي التي تؤثر بالدرجة الأولى على خلق الالتزام التنظيمي والامتثال للأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ولسياستها

التنظيمية ،و أيضا على أداء وولاء الفاعلين بها من خلال تماسكهم من أجل تحقيق إنتاجية عالية ،وبما إن الثقافة التسييرية هي احد العوامل الأساسية المحددة لنجاح و تماسك الفاعلين فيها ، ونظرا لدورها المهم فلكل مؤسسة ثقافات مختلفة تمكن أعضائها من الالتزام و الانضباط ، كما أن طبيعة تسيير العمل من قبل المسير له دور في نجاحها و من جهة أخرى فالهيكل الرقابي و قوانين و تنظيم السائد في المؤسسة يلعب دور هام في تماسك جماعة العمل

و بناء على دور الثقافة التسييرية في المؤسسة الجزائرية في تحقيق تماسك جماعة العمل وبلوغ الفاعلية التنظيمية بمفهومها الاجتماعي و الاقتصادي سنحاول من خلال هذه الدراسة الكشف عن العلاقة الترابطية بين الثقافة التسييرية و تماسك جماعة العمل انطلاقا من التساؤل المركزي الآتي:

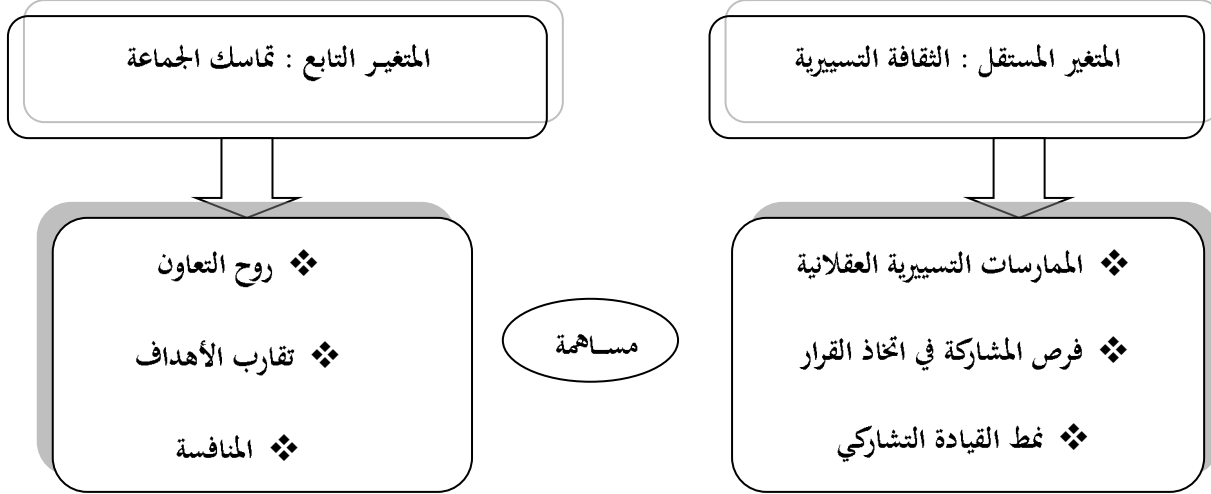
كيف تساهم الثقافة التسييرية في تماسك جماعات العمل بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز

- - تقرت - ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

01/الفرضية العامة:

تساهم الثقافة التسييرية في تماسك جماعات العمل بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تقرت -



شكل 01 : يوضح شرح الفرضية العامة و كيفية بناء الفرضيات الجزئية

02/الفرضيات الجزئية :

❖ تساهم الممارسات التسييرية العقلانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت في توحيد الأهداف بالنسبة للفاعلين داخلها.

❖ كلما زادت فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت زادت درجة تفاعلهم وتعاونهم في تحقيق أهدافها

❖ يساعد نمط القيادة التشاركية داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تقرت في خلق روح الميزة المنافسة بين العمال.

ثالثا: أسباب اختيار الدراسة :

1- محاولة التعرف على الثقافة التسييرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية وإعطاء صورة واقعية لها في التنظيم الجزائري.

2- معرفة ما إذا كانت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بنقرت تهتم بهذا البعد الخفي وهو ثقافة التسير بالمؤسسة ، هذا البعد الذي يعمل على خلق ثقافة خاصة بها تعبر عن هويتها و تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى.

3- تحديد خصائص الثقافة التسييرية ومميزاتها وانعكاسها على تماسك جماعة العمل وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

4- كثرة المراجع التي تتناول الموضوع وخاصة الحديثة منه.

رابعا: أهمية الدراسة

1- تتجلى أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج مشكلة الثقافة التسييرية وما يمكن أن تخلقه من آثار إيجابية على السلوك التنظيمي للعامل بشكل خاص وأدائه بشكل عام ومعرفة كيفية الدمج بين ثقافة العامل والمؤسسة.

2- محاولة التعرف على العراقيل والمعوقات التي تعيق تماسك جماعة العمل.

خامسا: أهداف الدراسة:

1. محاولة معرفة الممارسات التسييرية العقلانية التي ينتهجها المسير لتحسين علاقات بين العمال .

2. البحث و التحري عن مدى تماسك العمال في مؤسسة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت

3. محاولة حصر الأسباب التي تساهم في التأثير على تماسك العمال .

سادسا: المفاهيم الأساسية للدراسة :

1. مفهوم الثقافة :

لغة: أ. كلمة الثقافة من الناحية اللغوية تعني , العمل , السيف و الثقافة هي الخشبة التي تسوي الرماح

بها , فعند قول جملة (تثقيف الرماح) يعني تسوية الرمح بآلة الثقافة.¹

ب. كما تعرف أيضا كلمة الثقافة على أنها كل ما يضيء العقل , و يهذب الذوق, و ينمي موهبة النقد ,و

باشتقاق كلمة ثقافة من التثقف يكون معناها الاطلاع الواسع في مختلف فروع المعرفة ,و الشخص ذو

الاطلاع يعرف على أنه شخص مثقف .²

اصطلاحا:

تدل الثقافة على أنها مجموعة من السمات التي تميز أي مجتمع عن غيره منها الفنون و الموسيقى التي

تشتهر بها و الدين الأعراف ,و العادات و التقاليد السائدة القيم و غيرها.³

¹ علي مولاي : الثقافة المقاومانية و إشكالية إنشاء المؤسسات ,معهد العلوم و التقنيات المطبقة , جامعة احمد بن بلة وهران الجزائر ص 45

² علي مولاي :نفس المرجع السابق , ص45

³ علي مولاي :نفس المرجع السابق , ص 45

و تعرف أيضا بأنها مجموعة من العادات و الأفكار يعترف بكونها مقبولة في جماعة معينة كما يمكن متابعة أثارها في كل دوائر النشاط الإنساني : كالسياسة ، الحقوق ، الفن ، الدين و المعرفة العقلية بمختلف صورها .¹

يعرفها عالم الانثروبولوجيا البريطاني ادوارد تايلور هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع .²

التعريف الإجرائي للثقافة :

هي مجموعة أفكار و معتقدات وعادات و تقاليد وفنون و أفكار الأفراد في مجتمع معين ، فيبني من خلالها هذا الفرد قيمه الاجتماعية يساعد في بناء اجتماعي قوي فبغير هذه الأفكار و المبادئ .. الخ فان الفرد يكون غريب عن المجتمع ، و بهذا إن الثقافة تلعب دور هام في الحفاظ على النظام في المجتمع.

2. مفهوم الثقافة التسييرية :

لاقى تعريف الثقافة التسييرية عدة تساؤلات لدى الدارسين و الباحثين ،مما يجعل ضبط تعريف واضح و واحد أمرا صعبا يتطلب منا الغوص و الفحص الجيد لهذا المفهوم .

أ/تعرف في علم الإدارة :

هي مجموعة من العمليات المنسقة و المتكاملة و التي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ أو

¹ احمد فؤاد محمود : أضواء على الثقافة الإسلامية ، ط4، الرياض ،السعودية ،اشبيليا ، (2000م/1421هـ).ص 12

² دنيش كوشي : مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ، ترجمة :منير السعيداني ، ط1،بيروت ، لبنان المنظمة العربية للترجمة ، (2007) ص 31

الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية و معايير السلوك المرتبطة أساسا بادراك الطبيعة الإنسانية ، البعد السلطوي ، الوقت ، رؤية المستقبل و النظرة للعلاقات الإنسانية.¹

ب/ في تعريف آخر:

ينطوي مفهوم الثقافة التسييرية إلى بعدين أساسين الثقافة و التسيير ، فبنظرة عابرة يفهم منه العديد من المعاني ، فهو يمكن أن يشير إلى الثقافة المرتبطة بعملية التسيير أو إن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة ، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة و هنا جاز لنا القول أن نقول إن الثقافة التسييرية تضم مجموع عمليات متناسقة و متكاملة و هي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، و الرقابة²

ج/ عرفها ويليام أوشي صاحب نظرية Z:

بأنها تقاليد راسخة و معطيات البيئة و الثقافة تتطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة ، و التي تحدد نمط النشاط والآراء و السلوك فالمديرون يغرسون ذلك الفكر في الموظفين من خلال تصرفاتهم تم تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من الفاعلين³

التعريف الإجرائي للثقافة التسييرية :

و هي مجموعة القيم و المبادئ و الأعراف التي ينتهجها المسير في ممارسة عملياته التسييرية سواء على

¹ جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم :لسان العرب ،المجلد الرابع دار الكتب العلمية ،بيروت،لبنان، 2005 ص 449 ، ص 450

² رجال سليمان :الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ،مجلة التواصل ، العدد الخامس سبتمبر ، الجزائر ، 1999 ، ص 9

³ محمد الصالح بوطوطن وزديرة خمار : دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص ، علو الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة وهران ، الجزائر 2013/2014، ص 30

المورد البشري الخاص بالمؤسسة أو بالمؤسسة في حد ذاتها و يتم خلالها تنظيم علاقات الفاعلين فيها ,
النظرة المستقبلية للمؤسسة ... الخ

3. تعريف تماسك:

لغة:

من الناحية اللغوية (التماسك) يعني مسك الشيء و أمسك به , و تماسك استمسك و مسك متماسك , أي مسك بعضها البعض¹

اصطلاحا:

أ. تعرف إخلاص عبد الحفيظ (2001) التماسك بأنه ذلك المفهوم الذي يتضمن شعور الأفراد

بانتمائهم إلى الجماعة و الولاء لها و التمسك بمعاييرها و عضويتها , و تحدثهم عنها بدلا عن تحدثهم عن أنفسهم , و عملهم معا في سبيل تحقيق هدف مشترك و استعدادهم لتحمل المسؤولية و الدفاع عن الجماعة , كي تضمن الجماعة أيضا الروح المعنوية و العمل بروح الفريق و الاندماج في العمل و جاذبية الجماعة.²

ب. عرف أيضا التماسك على أنه : مقدار المشاعر الايجابية التي يكنها الجماعة لبعضهم البعض , و مدى حرصهم و رغبتهم في البقاء و الاستمرار في هذه الجماعة و تتوقف درجة التماسك على قدرة

¹ابن منظور محمد :لسان لعرب ، ط3, دار الجيل ، بيروت، لبنان، (1999) ، ص 580

².إخلاص محمد عبد الحفيظ : مقياس تماسك الفريق ، ط1، مركز الكتاب للنشر ، جامعة المينا ، مصر ، 2019

الغذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها و عدم انسحابهم منها¹.

التعريف الإجرائي للتماسك:

و هو الترابط و التآزر و التعاون الذي يكون موجود في المجتمع بين أفراده و يكون على شكل تفاعلات و مسؤوليات للوصول إلى الأهداف المشتركة .

4. تعريف جماعة العمل :

قبل الخوض في تعريف جماعة العمل و يجب التمييز بين المفهوم البارز للجماعة و الذي يعرف على انه : "عدد من الأشخاص في مكان واحد" و بين المفهوم العلمي المتمثل في : "عدد من الأشخاص يشتركون في الأهداف و الهوية و يشكلون فريقا متناسقا"

أ. عرف تشامبو (2011) Champoux Joseph : أن الجماعة الرسمية هي أنها جماعة

وظيفية داخل المؤسسة أو جماعة مهام , و الجماعة الوظيفية هي مجموعة من الأشخاص تم تشكيلها من خلال تصميم المؤسسة , مثل الأقسام و الإدارات و المصالح و وحدات العمل , أنها نتاج تقسيم عمل المنظمة عملها الإجمالي للوصول إلى أهدافها , و غالبا ما تكون هذه الجماعات دائمة , و لكن يمكن أن تتغير إذا أعادت المنظمة تصميم هيكلها².

ب. و عرفت أيضا على أنها : عبارة عن وحدة اجتماعية أو كيان اجتماعي يضم عددا من الأفراد

¹ لبال مجيدر : واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية و عوامله , مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل , الجزائر ص 296

² د. حاتم سماتي : تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها , مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية , العدد (1) ,

2021/1/5 , ص 37

العاملين موظفين أو عمال يعملون في أقسام مختلفة يؤدون أدوارا معينة محددة تتفق و ظروف كل فرد و تجمعهم أهداف مشتركة و تربطهم علاقات متعددة و تسودهم قيم و اتجاهات و قواعد سلوكية معينة و تنتشر بينهم مشاعر و أحاسيس و وجدانيات ¹.

التعريف الإجرائي لجماعة العمل :

يقصد بها مجموعة من الفاعلين يتفاعل أعضاءها للوصول إلى تحقيق أهداف معينة سواء كانت خاصة بالعمال أو عامة تخص المؤسسة

5. تماسك جماعة العمل :

عرفه بلال مجيدر : يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة

لبعضهم البعض , و مدى حرصهم و رغبتهم في البقاء و الاستمرار في هذه الجماعة و تتوقف درجة تماسك الجماعة على قدرة الجذب التي تتمتع بها الجماعة , و بطبيعة الحال تختلف درجة التماسك و

التعاون بين أعضائها ففي بعض الجماعات الأخرى تجد الحب و الاحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة و روح المجموعة السائدة بين هؤلاء الأعضاء , و في بعض الجماعات الأخرى تجد القليل بين الأعضاء هذه الجماعة و تسود الأنانية و الحقد و يبرز الدور الفردي بدل روح الجماعة ².

التعريف الاجرائي لتماسك جماعة العمل :

هي تجمع مجموعة من العاملين من اجل أداء مهام و مصالح محددة و باعتبارها جماعة من الفاعلين

¹ فاروق عبده فليبه محمد عبد المجيد : السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية , دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة , المنصورة , مصر , 2005 , ص 98

² بلال مجيدر : مرجع سابق, ص 296

فتسعى لتحقيق أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها و تختلف العلاقات بين العمال إلى علاقات رسمية و علاقات غير رسمية .

6.التعاون :

لغة :

العون : الظهير على الأمر الواحد و الاثنان , و الجمع و المؤنث سواء و تعاونا : أعان بعضنا بعضا , و المعونة : الإعانة , و رجل معوان : حسن المعونة , و رجل معوان تعني كثير المعونة للناس .
العاون معناه المساعد , و أن يعين بعضهم بعضا على البر و التقوى .¹

اصطلاحا:

تعريف ابن خلدون التعاون على أنه : قدرة الواحد من البشر قاصرة على تحصيله حاجاته , فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه فيحصل القوت له و لهم , فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف ..فلا بد في ذلك كله من التعاون عليه بأبناء جنسه , و ما لم يكن هذا التعاون فلا يحصل له قوت يومه و لا غذاء و لا تتم حياته .²

التعريف الإجرائي للتعاون :

فالتعاون فيه معنى لتساعد و التآزر بين أفراد سواء في المجتمع أو في العمل , و يجتمع الأفراد على

¹ عبد الله بن سليم القرشي : التعاون و أثره في التغيير , دار القاسم , ب ط , ص 6

² لجنة مختصة بتكليف من مركز المناهج التعليمية و البحوث التربوية ,علم الاجتماع ,مركز المناهج التعليمية و البحوث التربوية ,ب

إقامة عمل واحد فيمكن أن يكون الفرد تجاه المجموعة و تارة أخرى المجموعة اتجاه فرد من أجل القيام بتحقيق هدف أو مهمة ما .

سابعا: الدراسات السابقة :

الدراسة الأولى :

للباحث سماتي حاتم¹, بعنوان ”النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة ”, مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم النفس العمل و التنظيم ,جامعة منتوري قسنطينة , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس ,السنة الجامعية 2010 / 2011 .

هدفت الدراسة لمحاولة التعرف على الأنماط القيادية و علاقتها بتماسك الجماعة في مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة و الوقوف على مدى تماسك جماعة العمل داخل المنظمة الجزائرية و ذلك من خلال التساؤل الرئيسي الآتي :

هل توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي المتبع و تماسك جماعة العمل ؟

حيث انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها : توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي المتبع و تماسك جماعة العمل لدى عمال مؤسسة النسيج و التجهيز ببسكرة

و انبثق عن الفرضية العامة جملة من الفرضيات الجزئية نطرحها فيما يلي :

1 :توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الديمقراطي و تماسك جماعة العمل .

¹سماتي حاتم ، النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص علم النفس عمل و تنظيم , جامعة منتوري قسنطينة , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس , 2010/2011

2..توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي البيروقراطي و تماسك جماعة العمل.

3.. توجد علاقة ارتباطيه بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل.

4..هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول استجابتهم لمحاور الدراسة(النمط

القيادي الديمقراطي , النمط القيادي البيروقراطي , النمط القيادي الفوضوي , تماسك جماعة العمل)

باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية التالية (الجنس , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , الوظيفة

في المؤسسة , سنوات الخبرة).

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي , حيث استخدم كل من 'الملاحظة المقابلة و

الاستبيان كأدوات لجمع البيانات فالملاحظة أستخدمت الدراسة الاستطلاعية أما المقابلة حدد من

خلالها (تاريخ الإنشاء , موقع المؤسسة , طبيعة المنتج... الخ) و أخيرا الاستبيان حدد بها الأسئلة التي

سيطرحها على أفراد العينة , و من النتائج المتحصل عليها نذكر :

نتائج الدراسة :

* تبين أن هناك توافر لأنماط القيادة الثلاثة حيث يمارس القادة في مؤسسة النسيج و التجهيز بسكرة

النمط القيادي الديمقراطي , و بدرجة اقل النمط القيادي الفوضوي , و في الأخير النمط القيادي

البيروقراطي في الدرجة الأخيرة .

* تبين أن هناك بعض العوامل و الخصائص التي تساعد في زيادة تماسك جماعة العمل في مؤسسة

النسيج و التجهيز بسكرة .

* كما توضح من خلال البحث أن هناك علاقة ارتباطيه قوية و موجبة بين النمط القيادي الديمقراطي و

تماسك جماعة العمل , في حين أن هناك علاقة ضعيفة و موجبة بين النمط القيادي الفوضوي و تماسك جماعة العمل , أما فيما يخص النمط القيادي البيروقراطي فقد كانت العلاقة بينه و بين تماسك جماعة العمل سلبية .

* و يظهر كذلك من خلال النتائج انه لا توجد لفروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات أفراد العينة حول

استجاباتهم لمحاور الدراسة (النمط القيادي الديمقراطي , النمط القيادي البيروقراطي , النمط القيادي الفوضوي . تماسك الجماعة) باختلاف بعض المتغيرات الديموغرافية التالية (الجنس , الحالة الاجتماعية , المستوى التعليمي , الوظيفة في المؤسسة , سنوات الخبرة) .

الدراسة الثانية :

للباحث **بودراع فوزي**¹ , بعنوان ”ثقافة المؤسسة و العلاقات الاجتماعية ” , مذكرة تخرج

لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم , جامعة وهران , كلية العلوم الاجتماعية , قسم علم الاجتماع , السنة الجامعية 2014/2013 .

هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على ثقافة مؤسسة سونا طراك , كإحدى المؤسسات العالمية , و معرفة المنظومة الثقافية و القيمة لهذه المؤسسة في إدارة مواردها البشرية , و كذلك معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بهذا البعد الخفي و هو ثقافة المؤسسة , و طرح التساؤل التالي :

هل تعمل المؤسسة على بناء ثقافة قوية و مشتركة , تجمع كل هذه الثقافات الفرعية , بحيث تخلق نوع من الانسجام و الاندماج بين العلاقات الاجتماعية , داخل التنظيم أم لا ؟ و ما هي القيم و

¹بودراع فوزي , ثقافة المؤسسة و العلاقات الاجتماعية , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير , تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم , جامعة وهران , كلية العلوم الاجتماعية , قسم علم الاجتماع , 2014/2013

الممارسات داخلها ؟

انطلق الباحث من فرضية عامة مفادها : أن العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل داخل التنظيم تفسر طبيعة و نوع ثقافة المؤسسة التي تتبناها المؤسسة.

حيث انبثق عن الفرضية العامة جملة من الفرضيات جزئية نذكرها :

* نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافة الموجودة داخل المؤسسة .

* درجة مساهمة العمال و تشجيعهم داخل المؤسسة , يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة.

* طبيعة نظام الاتصال الداخلي , يعكس صورة ثقافة المؤسسة.

اعتمد الباحث في دراسته على ثلاث مناهج و هي المنهج التاريخي لدراسة تطور المؤسسة العمومية في الجزائر , و المنهج الوصفي التحليلي ليفسر به الواقع الاجتماعي في المؤسسة (العلاقات الاجتماعية) و أخيرا المنهج الإحصائي لدراسة القاعدة البيانية لتفريغ البيانات الكمية , و استخدم الاستمارة و الملاحظة المباشرة و المقابلة الحرة. ومن النتائج المتحصل عليها :

نتائج الدراسة :

أن النتائج المتحصل عليها ستكون تبعا للفرضيات , **الفرضية الأولى** ” نمط التسيير و طبيعة العلاقات الهرمية يفسر القيم الثقافة الموجودة داخل المؤسسة ” للإجابة عن هذه الفرضية اعتمدنا ثلاث مؤشرات المؤشر الأول **عملية اتخاذ القرار داخل المركب** كانت نتيجة هذا المؤشر أن عملية اتخاذ القرار تتصف بالمركزية المفرطة و إن مشاركة العمال في تقديم آرائهم لا تتم مراعاتها و لا الأخذ بها و نخلص لهذه النتائج لهذا المؤشر :

* المركزية المفرطة .

* إقصاء و تهميش للمستويات الدنيا .

* انعدام التواصل بين القمة الهرمية و القاعدة .

* إتخاذ القرار يتم بصفة فردية.

المؤشر الثاني روح المسؤولية و الإحساس بالثقة , توصل الباحث إلى ما يلي :

* ضعف الاستقلالية و المشاركة .

* انعدام الثقة في العلاقات الهرمية .

* ضعف روح المسؤولية .

* الشعور بعدم الانتماء .

* انعدام الولاء للمؤسسة .

المؤشر الثالث تفويض السلطة نلخص نتائجها كالآتي :

* مركزية السلطات و عدم المرونة .

* تجنب تحمل المسؤولية , و الخوف من الخطأ.

* ضعف العلاقات الهرمية .

* غياب الثقة بين الأعضاء .

الفرضية الثانية ” درجة مساهمة العمال و تشجيعهم داخل المؤسسة , يسمح لنا بفهم ثقافة المؤسسة ”

استخرج الباحث ثلاث مؤشرات كانت نتائجها بالتالي :

المؤشر الأول : هامش الحرية في العمل نستخلص نتائجها :

* تكريس العمل الروتيني و تقسيم العمل .

* الاعتماد على التخطيط و العقلانية .

* عدم إعطاء قيمة للتجريب و الحرية في العمل .

المؤشر الثاني : روح المبادرة استخلص الباحث نتائجها كالاتي :

* عدم الأخذ بالمبادرات و المساهمات من طرف العمال .

* تبني الافتراض التايلوري الذي يفصل بين الذين يفكرون و الذين ينفذون .

* إقصاء و تهيمش لعمال القاعدة من هذه العملية .

المؤشر الثالث : الاعتراف بالكفاءات اتضح على عدة نتائج منها :

* عدم الاعتراف و التقدير للكفاءات .

* إن مجمل المؤسسات العمومية في الجزائر لا تعتمد على قيمة الاستحقاق .

* الإحساس بعدم الانتماء للمؤسسة من طرف العمال .

و أخيرا الفرضية الثالثة ”طبيعة نظام الاتصال الداخلي , يعكس صورة ثقافة المؤسسة ” خلصت هذه

الفرضية للنتائج التالية :

* المركب لا يعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي يعتبر مهم لتقوية العلاقات بين الإدارة و العمال .

* هذا المركب يعتمد على المركزية .

* اعتماده على الاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة .

الاستفادة من الدراسات السابقة :

أفادتنا الدراسات السابقة في العديد من الجوانب نذكر منها :

- ❖ ساعدتنا في الوصول إلى دراسات سابقة قريبة من موضوعنا .
- ❖ حددت لنا أبعاد و مؤشرات الخاصة بالثقافة التسييرية .
- ❖ ساعدتنا في بناء الإشكالية و تحديد فرضيات الدراسة .
- ❖ تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج و العينة و الأدوات.
- ❖ التعرف على أهداف الدراسات و النتائج المتحصل عليها .
- ❖ مقارنة النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسات بنتائج الدراسة الخاصة بنا .

خلاصة :

في هذا الفصل تطرفنا إلى المدخل العام للدراسة بداية ببناء إشكالية الدراسة و تحديد أبعادها و مبررات اختيارها وصولا إلى تحديد فرضيات الدراسة و المتمثلة في الفرضية العامة للدراسة و الفرضيات الجزئية , بعدها ذكرنا أهمية و أهداف لدراسة , و قمنا بتوضيح المفاهيم الأساسية للدراسة و أخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني : الإجراءات المنهجية للدراسة

❖ تمهيد

❖ أولا : منهج الدراسة .

❖ ثانيا : مجالات الدراسة .

1. المجال المكاني .

2. المجال الزمني .

3. المجال البشري .

❖ ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة .

❖ رابعا : أدوات جمع البيانات .

1. الملاحظة .

2. الاستمارة .

❖ خلاصة .

تمهيد

بعد إن انتهائنا من تحدد المتغيرات و المفاهيم و اطلعنا على مختلف الدراسات السابقة , باعتمادنا على طريقة منهجية متكاملة سنحاول في هذا الفصل تحويل المعطيات النظرية إلى واقعية من خلال النزول إلى الميدان حيث سنسعى إلى توضيح مختلف الاستراتيجيات المنهجية التي اتبعناها و اعتمدنا عليها للوصول إلى الأهداف المسطرة و السابق ذكرها و يجب علينا أيضا الإجابة عن تساؤل الدراسة , و بناءا على هذا الطرح سوف نعرض منهج الدراسة من خلال استبيان نوع المنهج , و مجالات الدراسة الثلاث (المجال المكاني و المجال الزماني و المجال البشري) و مجتمع الدراسة (عدددهم .. الخ) و العينة و أخيرا الأدوات المنهجية المستخدمة في جمعنا للبيانات .

أولاً : منهج الدراسة .

يعرف المنهج على انه : طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتتبية أو الحلقية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها .¹

و المنهج المناسب في دراستنا هو : ” منهج البحث الميداني ” حيث يعرف على انه ” طريقة تناول موضوع بحث بإتباع إجراءات تقصي مطبقة على مجتمع البحث , و يسمح بدراسة العمل و التفكير و الإحساس لدى المجموعة , انطلاقاً من تنوع الاهتمامات و بإمكان الباحث أن يستعمل معظم تقنيات البحث . إن أهداف كل تحقيق خاص هي التي تحدد هل ستكون الدراسة فيما بعد وصفية مثلما هو الحال في سبر الرأي العام , أو تصنيفه مثلما هو الحال عند القيام بالتعدادات العامة , أو لتفسيرية مثل الدراسة التي تعتمد على طريقة تطبيق الاستمارة , أو فهمه كما يجري في الدراسات التي تتخذ من المقابلة أو الملاحظة في عين المكان تقنية لها .²

استخدمنا هذا المنهج من اجل جمع اكبر قدر ممكن من المعلومات الخاصة بالثقافة التسييرية التي يتمتع بها الموظف و علاقتها بتماسك جماعة العمل و محاولة التعرف على الطرق التي ينتهجها المسير في تماسك الجماعة أيضا فيما تتمثل روح المنافسة بين العمال و مظاهر التعاون بينهم في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تقرت - .

¹ حسان محمد الحسن : مناهج البحث الاجتماعي , دار وائل , ب ط , عمان -الأردن , 2005 , ص 11

² موريس أنجريس : منهجية في العلوم الإنسانية , تدريبات علمية , ط2 منقحة , ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون , دار القصبه للنشر الجزائر , 2004-2006 ص 106

ثانيا : مجالات الدراسة .

1. الإطار المكاني :

أجريت دراستنا في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تقرت -نشأت في 28 جويلية 1969 , الكائن مقرها في ولاية تقرت بمحاذاة الطريق الوطني 16 الرابط بين تقرت و الوادي بجانب بلدية تبسبت , وهي مؤسسة عمومية تضم 35 عامل .

لمحة تاريخية عن الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز

1969 إنشاء شركة سونلغاز .

نشأت سونلغاز وفقا لأمر رقم 59-69 , المؤرخ في 28 جويلية 1969 الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1969 المتضمن حل شركة 'كهرباء و غاز الجزائر EGA' وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

واندرج هذا النص ضمن برنامج تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني , لكي تستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هياكل اقتصادية وطنية منح لها احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء و الغاز المصنعين و نقلهما و توزيعهما و تصديرهما المادتان 4 / 7 و حولت لها جميع ممتلكات شركة 'كهرباء و غاز الجزائر' سابقا .

في 1969 أصبحت سونلغاز مؤسسة ذات حجم كبير حيث بلغ عمالها 6000 عون , و أصبحت تمون حوالي 700000 زبون . و تعدت مهامها تركيب الكهرباء و الغاز إلى ترقية الغاز الطبيعي و الكهرباء في القطاعات الصناعية و الصناعات التقليدية و الاستعمالات اليومية .

1977 المخطط الوطني للكهرباء

في عهد شركة ” كهرباء و غاز الجزائر ” بذلت جهود قليلة باتجاه غالبية الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف و حتى تجاه مواطني المدن و هكذا فان الكهرباء الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا و حوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين .

بقي نشاط الكهرباء ضعيف و متواضع منذ 1961 نظرا لضعف وسائل الانجاز و لم تتعرف الكهرباء وجها حقيقيا إلا في سنة 1971 .

لتحسين ظروف معيشة المواطنين جرت عملية إحصاء واسعة لمراكز ريفية غير مكهربة مع تقدير مالي و مادي للأشغال حيث مس جميع الولايات التي قدرات آنذاك ب 31 ولاية حيث تم تزويد 1250000 ألف أسرة مجموعة في 66213 قرية بالكهرباء و الغاز .

حيث سمحت العملية بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء قلصت من النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان و استصلاح أراضيهم الفلاحية .

سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى 96 % في 1996 , و بلغت 98 % حاليا في الوقت التي لم تبلغ فيه سوى 34 % سنة 1970 .

1983 , ميلاد مؤسسات الأشغال .

شرع في انجاز الأشغال المتعلقة بالكهربة التامة للبلاد منذ منتصف السبعينيات . ان تقدم وتيرة هذه الأشغال يأخذ في الحسبان عملية التوفير التدريجي لكن السريع للوسائل الضرورية , (الهيكلة و البشرية و المادية) .

من خلال هذا البرنامج للكهربة الذي اقر أدى إلى مضاعفة مجموع من المميزات التقنية لتوزيع الكهرباء ذات التوتر المتوسط MT والتوتر الضعيف BT , بل وصل إلى ثلاث أضعاف خلال عشر سنوات . و لكي يتم تطبيق السياسة الطاقوية في البلاد كان على سونلغاز تطوير وسائل معتبرة للدراسات و الانجاز . و هكذا و قد عرفت سونلغاز هيكله أولى سنة 1983 أدت الأخيرة إلى ميلاد خمس مؤسسات أشغال متخصصة و كذا أخرى للتصنيع هي :

*كهريف للكهربة .

*كهركيب للهياكل و المنشآت الكهربائية .

*اينيرغا للتركيب الصناعي .

*كاتاغاز لانجاز شبكات الغاز .

*AMC لصناعة العدادات و أجهزة القياس و المراقبة .

و بفضل هذه الشركات صارت سونلغاز تتوفر حاليا على تجهيزات كهربائية و غازية تستجيب لحاجات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد .

1991 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع تجاري و صناعي EPIC .

سونلغاز تغير طبيعتها لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري (EPIC) , طبقا للمرسوم التنفيذي 91- 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991 المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء و الغاز .

أكد المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 ديسمبر 1995 ، الطبيعة القانونية بصفتها مؤسسة

عمومية ذات طابع تجاري و صناعي وضعت تحت لوزير المكلف بالطاقة و منحت لها الشخصية

المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي .

أخذ بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية و أفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي و

الاقتصادي حددت بذلك المهام المنوطة لها .

في هذا الإطار نجد أربعة أنواع من المهام هي :

* مهمة تسمح باحتكار إنتاج الطاقة الكهربائية و نقلها و توزيعها .

* مهمة صيانة المنشآت و التجهيزات المرتبطة بهذه الأنشطة .

* مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون ، بيع و تركيا الآلات ... الخ) .

* مهام الدراسات و الهندسة و التطوير في الجزائر و خارجها .

1998 إنشاء الفروع المحيطة

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة دال سونلغاز اختيارا متعمدا بل كان بديلا أملاه الظرف

الاقتصادي السائد آنذاك و المبني على المنافسة و القدرة التنافسية ، في أول جانفي 1998 رأت تسعة

فروع النور و هي :

* فرع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية ، MEI

* فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO (الوسط الشرق الغرب)

* فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT info .

* أربعة فروع مكلفة بصيانة و خدمات العربات : MPV (الجزائر , قسنطينة , وهران , ورقلة)

فيفري 2002 إصدار القانون المتعلق بالكهرباء و الغاز

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002 , المتعلق بالكهرباء و بتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز . و ذلك بفتح قطاع الكهرباء و الغاز للمنافسة .

بعد صدور قانون 2002

من اجل مسايرة التحولات الاقتصادية للبلاد كان لزاما إعادة هيكلة المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة و فتح رأس مالها لذا صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 26 ذو القعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فيفري 2002 المتعلق بالكهرباء و توزيع الغاز .

انتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية ” شركة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري ” الى الصيغة القانونية ” شركة ذات أسهم ”

و انتهت بتأسيس الفروع و جعلها داخل مجمع يسمى سونلغاز . نذكر على سبيل المثال :المطبعة المركزية , مراب السيارات تصلح المحولات الكهربائية , ثم بعد ذلك في تفريع الكهرباء و نقل الكهرباء و الغاز .

و انتهى بتفريع الجزء الأكبر من المؤسسة و المتعلق بتوزيع الكهرباء و الغاز .

2.المجال الزمني

أجريت الدراسة في السنة الجامعية 2022 /2023 قد تمت عبر مرحلتين و هما :

المرحلة الأولى : اكتشاف المجال المكاني للمؤسسة و القيام بدراسة استطلاعية ما بين

2023/03/10 إلى 2023/03/13 , و قمنا بالتعرف على مصالح المؤسسة و الهيكل التنظيمي

الخاص بها و جمع اكبر عدد من المعلومات عن المؤسسة و أيضا تعرفنا على مجتمع الدراسة و

المتغيرات و المؤشرات .

المرحلة الثانية : تمثلت في النزول الى الميدان و توزيع الاستمارة على المبحوثين من اجل جمع

المعلومات و البيانات و قد استغرقت هذه المرحلة من 2023/05/11 إلى 2023/05/16 .

3.المجال البشري :

هو مجتمع البحث الذي اجري عليه الدراسة و قد تمثل في الموظفين التابعين للشركة الجزائرية لتوزيع

الكهرباء و الغاز تقرت بمختلف الرتب (إطارات , عمال مهنيين , عمال تنفيذيين)

الذين يمارسون مختلف الأنشطة في الشركة , و يبلغ عددهم 35 عامل .

ثالثا : مجتمع و عينة الدراسة .

مجتمع البحث هو جمع الأفراد و الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث إذ هي كل

الأفراد أو الأحداث أو المشاهدات موضوع البحث أو الدراسة .

إذا استطاع الباحث إجراء دراسة على جميع أفراد المجتمع فانه دراسته تكون نتائج اقرب للواقع و أكثر

دقة و نسمي ذلك (مسحا) و لكن قد يجد صعوبة في التعامل مع كل مشاهدة من مشاهدات المجتمع

لعدة أسباب مما فيضطر لإجراء الدراسة على مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة و هذه المجموعة نسميها عينة الدراسة¹.

و كون الدراسة تتعلق بجميع موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تقرت- و نظرا لخصائص مجتمع البحث فقد تم الاعتماد على أسلوب المسح الشامل وهم جميع عمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت و المقدر عددهم ب 35 عامل .

رابعاً : أدوات جمع البيانات .

لبناء بحث علمي متوازن و متكامل و جب الاختيار الفعلي و الأمثل لأدوات الذي يتماشى و طبيعة البحث المراد دراسته , و بغية الوصول إلى الأهداف المنشودة لهذه الدراسة تم الاعتماد على الاستمارة كأداة أساسية و الملاحظة .

1.الملاحظة .

عرفها Lapassade على أنها ”طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث بهدف مضاعفة المعارف هذه الطريقة تلغي المسافة الطويلة بين الباحث و موضوع البحث و تحول الباحث من ثم الى فاعل لا مجرد متفرج أو عنصر محايد , و قد أعطى هذا التوجه دفعا قويا للبحث العلمي .”²

¹ ناديه سعيد عيشور :منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في انجاز بحث سيولوجي , مؤسسة حسين رأس الجبل النشر و التوزيع , قسنطينة-الجزائر 2017 ص 226

² ثابتي الحبيب : استخدام منهجية الملاحظة - المشاركة لتطوير و ألسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف , مقال من مجلة الحكمة , العدد الرابع , ديسمبر 2010 ص 54-78

تم الاعتماد على الملاحظة في الدراسة الاستطلاعية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز حيث تعرفنا من خلالها على مؤشرات الدراسة و مجتمع البحث .

2.الاستمارة .

تعتبر الاستمارة من أهم أدوات جمع البيانات , و تعرف على أنها عبارة عن أسئلة توجه إلى المبحوثين للإجابة عنها بكل صدق و موضوعية و بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث .¹

حيث احتوت استمارتنا على مجموعة من المحاور و كل محور يتضمن مجموعة من الأسئلة منها ما هو مغلق و كذلك أسئلة مفتوحة و بدائل .و لقد قسمت الدراسة إلى أربعة محاور و هي:

المحور الأول : المتعلق بالبيانات الأولية التي تخص المبحوثين , ضم (03) أسئلة .

المحور الثاني : المتعلق بالطرق التسييرية التي تساهم في تقارب الأهداف في المؤسسة , ضم (06) أسئلة .

المحور الثالث : المتعلق بزيادة فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و زيادة درجة تفاعلهم و

تعاونهم , ضم (06) أسئلة

المحور الرابع : المتعلق بنمط القيادة التشاركية داخل المؤسسة و خلق روحا لميزة المنافسة بين العمال

, ضم (06) أسئلة .

¹ عبد الله محمد : مناهج و طرق البحث الاجتماعية , دار المعرفة العلمية , الإسكندرية - مصر, 2002 , ص 415

خلاصة :

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة حيث تعتبر من أهم خطوات البحث

العلمي ,حيث تعرفنا على مجالات الدراسة بدء بالمجال المكاني لموضوع الدراسة , المجال الزمني الذي

استغرقه البحث , ثم تحديد المجال البشري للدراسة, و أيضا المنهج المتبع "منهج البحث الميداني" و

الأدوات المستخدمة في جمع البيانات "الاستمارة" التي سيتم تفرغها و مناقشتها للإجابة عن فرضيات

الدراسة .

الفصل الثالث : عرض و تحليل النتائج

❖ تمهيد :

❖ أولا : عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث

❖ ثانيا: عرض وتحليل فرضيات الدراسة

1. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الأولى.

2. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثانية.

3. عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة.

❖ ثالثا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة

1. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.

2. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

3. مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة

❖ رابعا: النتائج العامة للدراسة

تمهيد :

يعتبر التحليل والتفسير البيانات ونتائج الدراسة، خطوة مهمة و أساسية نحو التعميم و بواسطته يكمننا التعميم و تبيان العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة و خلال هذه المرحلة سنحاول عرض و تحليل و تفسير المعطيات الميدانية التي جمعناها، و المتمثلة في تحليل الاستثمار التي وجهناها لعمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت، و عرضها في شكل جداول بسيطة تتضمن تكرارات و نسب مئوية تتضمن إجابات لمؤشرات كل فرضية من فرضيات التي تجيب عن التساؤل الرئيسي.

أولاً: عرض البيانات الشخصية لمجتمع البحث:

جدول رقم (01) يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس.

المتغير	التكرار	النسبة %
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول رقم (01) المتعلق بجنس المبحوثين أن نسبة 60% من مجتمع الدراسة ممثلة في فئة الذكور، مقارنة بنسبة 40 % ممثلة في إناث.

و هذا ما يمكن تفسيره بأن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز بتقترت تعتمد على فئة الذكور أكثر من الإناث و هذا راجع إلى طبيعة النشاط التي تقوم به المؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بدائرة الإنتاج و الصيانة و التركيب... الخ بعكس المهام التي تقوم بها الإناث التي تتمركز في المناصب الإدارية فقط.

جدول (02) يوضح توزيع المبحوثين حسب السن

المتغير	التكرار	النسبة %
30 - 37	6	17%
38 - 44	19	54%
45 - 52	10	29%
المجموع	35	100%

يتبين من خلال المعطيات الواردة في الجدول (02) أن أغلب المبحوثين تتراوح أعمارهم ما بين 38-44 سنة بنسبة قدرت ب 54 % (الفئة العمرية الأكبر) , و ثانيا الفئة العمرية ما بين 45-52 بنسبة 29% , و أخيرا تليها الفئة العمرية 30-37 بنسبة قدرت ب 17 % .

يمكننا القول أن هناك تنوع في الأعمار على مستوى البناء الاجتماعي في الإدارة الجزائرية ,من جهة أخرى جاز لنا القول أن النسبة الضعيفة للفئة 30-37 تشير إلى نقص في عملية التوظيف , كما تشير الفئة العمرية 45-52 إلى تولي عدد أعمار متوسط ما يعني عدم اعتماد الشركة كثيرا على عنصر الخبرة , بالمقابل فإن الفئة 38-44 التي تشكل مرحلة النضج و العطاء و يمكن للشركة الاعتماد عليها في لسنوات قادمة تعتبر الفئة الغالبة .

جدول (03) يوضح توزيع المبحوثين حسب سنوات الخبرة.

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة %
أقل من 5 سنوات	04	11 %
من 5 إلى 10 سنوات	17	49 %
من 10 إلى 15 سنة	10	29 %
15 سنة فما فوق	04	11 %
المجموع	35	100%

يتبين من خلال البيانات الإحصائية في الجدول (03) المتعلق بالخبرة المهنية للمبحوثين, أن العمال الذين تتراوح سنوات خبرتهم ما بين (5-10) سنة , احتلت المرتبة الأولى بنسبة قدرت ب 49% , تليها فئة الأفراد الذين تتراوح سنوات خبرتهم (10-15) سنة بنسبة 29 % , في حين أن (أقل من 5 سنوات) و (15 سنة فما فوق) بنفس النسبة حيث قدرت ب 11 % لكل واحدة منهما .

في قرأتنا السوسيوولوجية للمعطيات الموضحة أعلاه يتبين أن غالبية أفراد المؤسسة يتمتعون بخبرة ما بين 5 و 10 سنوات و هي مدة كفيلة لخلق تعاون و تنافس بين أفرادها و العمل ضمن فريق واحد متماسك من خلال كسب خبرة و تجربة كبيرة في مجال التقيد بالقوانين و القواعد التنظيمية الخاصة بالمؤسسة , ما يعاب على أفراد المؤسسة أن القلة فقط من يمتلكون سنوات خبرة عديدة (15 سنة فما فوق) بنسبة ضئيلة جدا .

ثانيا : عرض و تحليل فرضيات الدراسة .

01/ عرض و تحليل الفرضية الجزئية الأولى :المتعلق بالطرق التسييرية التي تساهم في تقارب

الأهداف في المؤسسة

جدول رقم (04) يتعلق بنمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل والمؤسسة

النسبة %	التكرار	نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل والمؤسسة
34 %	12	إتباع أسلوب علمي في التسيير
46 %	16	محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال
20 %	7	الأولوية هي إرضاء العامل
100 %	35	المجموع

من خلال البيانات في الجدول رقم (04) المتعلقة بالبدائل الثلاثة المتعلقة بنمط التسيير الفعال الذي

يحقق أهداف العمال و المؤسسة , حيث جاءت في المرتبة الأولى بأن نمط التسيير الفعال الذي يحقق

أهداف العامل و المؤسسة هو محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة و مصالح العمال بنسبة 46 %

, في حين جاءت في المرتبة الثانية أن نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل و المؤسسة بإتباع

أسلوب علمي في التسيير بنسبة 34 % , في حين جاءت في المرتبة الثالثة و الأخيرة إجابات المبحوثين أن نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل و المؤسسة الأولوية هي إرضاء العامل بنسبة 20 %.

في القراءة للبيانات المجدولة أعلاه في الجدول رقم (04) نجد أن في المرتبة الأولى من المبحوثين أجابوا على أن نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العامل و المؤسسة يكمن في محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة و مصالح العمال, بعدها في المرتبة الثانية من المبحوثين أجابوا بأنه إتباع أسلوب علمي في التسيير , وهذا ما يدفعنا إلى القول أن نمط التسيير الذي يبنى على مصالح المؤسسة و مصالح العامل بحيث يكسب ثقة العامل و رضاه من جهة و يحقق أهداف المؤسسة من جهة أخرى في آن واحد فيساعد العامل على التأقلم و مساعدة و تعاون الزملاء أكثر, كما أن أتباع العامل لقوانين و قواعد المؤسسة و تطبيقه لقوانين المؤسسة يحقق أهدافه و أهداف المؤسسة و يحقق فعاليتها , في المرتبة الثالثة و الأخيرة من المبحوثين أن الأولوية هي إرضاء العمال و هي نسبة قليلة و هذا راجع إلى أن العمال في تفكيرهم يفضلون توازن بين مصالح المؤسسة و مصالحهم .

جدول (05) يتعلق بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة والدور الذي تلعبه في تحديد وتوحيد الأهداف

النسبة %	التكرار	العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه تحديد وتوحيد الأهداف
83 %	29	نعم
17 %	06	لا
100 %	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (05) المتعلقة بالعملية الاتصالية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه في تحديد و توحيد الأهداف نجد أن إجابات المبحوثين ب (نعم) تقدر بـ 83 % و هي أكبر من نسبة الإجابات بـ (لا) و المقدر بـ 17 %.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (05) نرى أن نسبة من يقرون بأن العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه في تحديد و توحيد الأهداف, من خلال وجوب وجود التواصل و الاتصال بين العمال فيما بينهم و بين العمال و المؤسسة أيضا للوصول إلى الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة إن الاتصال الجاد و الحسن بين العمال يساعد في تماسك و تعاون أكثر بين العمال فيساعد تلقائيا المؤسسة أيضا . فالسير الحسن و لتحقيق أهداف العمال أيضا و يجب فتح أبواب التواصل بين العمال و الإدارة , في المقابل توجد فئة قليلة من المبحوثين أجاب بأن العملية الاتصالية لا تلعب دورا في تحديد و توحيد أهداف العمال و المؤسسة و إن العملية الاتصالية غير مهمة للوصول إلى أهداف العمال و المؤسسة

جدول (06) يبين نوع أسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة

النسبة %	التكرار	أسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة
60 %	21	أسلوب الباب المفتوح
40 %	14	أسلوب الباب المغلق
100 %	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (06) المتعلقة بالبدايل الاثنتين المتعلقة لأسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة (أسلوب الباب المفتوح –أسلوب الباب المغلق) حيث جاءت في المرتبة الأولى بديل أسلوب الباب المفتوح بنسبة 60 % , في المرتبة الثانية أسلوب الباب المغلق بنسبة 40 % .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (06) نجد من خلال تحليلنا للبدايل الاثنتين أن أسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة هو استخدام أسلوب الباب المفتوح . حيث يسمح للعمال الاتصال بالإدارة متى يريد الشيء الذي يسمح أيضا بتقريب العامل من الإدارة و يكون الاتصال لطرح انشغالات أو تقديم حلول اقتراحات ...الخ . في حين إن الفئة الأخرى من المبحوثين يفضلون أسلوب الباب المغلق الذي يكون الاتصال فيه من خلال التقيد بالسلم التنظيمي و إتباع القواعد الخاصة بالمؤسسة حيث يكون الاتصال و العلاقات رسمية فقط .

جدول (07) يتعلق بنوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة

النسبة %	التكرار	نوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة
17%	6	الممارسة التسييرية المتشددة
57%	20	الممارسة التسييرية الديمقراطية
12%	4	الممارسة التسييرية المتساهلة
14%	5	حسب الظرف
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول (07) المتعلقة بالبدائل الأربعة المتعلقة بنوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة ، حيث جاءت في المرتبة الأولى أن نوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة تكون بالممارسة التسييرية الديمقراطية بنسبة 57% ، بينما في المرتبة الثانية فنوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة تكمن في الممارسات التسييرية المتشددة بنسبة 17% ، في المرتبة الثالثة فإن نوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة يكون بحسب ظرف العامل و الموقف بنسبة 14 % ، و المرتبة الرابعة و الأخيرة المتعلقة بدور الممارسة التسييرية المتساهلة بنوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة كانت بنسبة 12% .

نرى انه من خلال البدائل الأربعة أن نوع الممارسات التسييرية التي تحقق الاستقرار للمؤسسة هي الممارسات التسييرية الديمقراطية بحيث يكون بتشاور جميع الأطراف في المؤسسة سواء كانت الإدارة العليا وصولاً إلى العامل البسيط فيها بطريقة تسمح للجميع بإدلاء آراءهم الخاصة الشيء الذي يجعل من المدير قريب كل القرب من عمله و يقوي علاقته الرسمية و الغير رسمية بهم في حين أن الممارسات

التسييرية المتساهلة التي يكون فيها المدير متغاضي عن أخطاء وهفوات العمال في المرتبة الأخيرة ما يحتم على العمال الانضباط أكثر في عملهم .

جدول (08) يتعلق بسلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة

النسبة %	التكرار	سلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة
43%	15	التقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة
23%	8	تكوين علاقات شخصية بالمسؤولين
08%	3	تكوين علاقات خارج المؤسسة
26%	9	ممارسة العمل النقابي
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول (08) المتعلقة بالبدائل الأربعة المتعلقة بسلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة , حيث جاءت في المرتبة الأولى إجابات المبحوثين بأن سلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة يكون بالتقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بنسبة 43% , في حين المرتبة الثانية إجابات المبحوثين إن سلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة يبنى على ممارسة العمل النقابي بنسبة 26% , في المرتبة الثالثة كانت إجابات المبحوثين في أن سلوك العامل الذي يسلكه لتوحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة يكون بتكوين علاقات شخصية بالمسؤولين بنسبة 23% , في المرتبة الرابعة و الأخيرة فإن سلوك العامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة, يكون بتكوين علاقات خارج المؤسسة بنسبة 08%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (08) نجد انه و من خلال البدائل الأربعة نجد أن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا على أن التقيد بالهيكل التنظيمي يساعد في توحيد الأهداف بمعنى إتباع

العمال للقواعد التنظيمية و السلم الهرمي الخاص بالمؤسسة يساهم بصفة كبيرة في توحيد الأهداف المتمثل في خضوع العمال للتنظيم الرسمي الخاص بالمؤسسة, في المرتبة الثانية جزء من المبحوثين أجابوا بأن يكون بممارسة العمل النقابي من خلال ابراز دور عمل النقابات في الدفاع عن العمال من خلال توحيد و تسطير الأهداف المبتغاة بالنسبة للعمال ,في المقابل فإن النسبة الثالثة من المبحوثين أجابوا على أن السلوك الذي يجب على العامل أن يسلكه في توحيد الأهداف يكون بتكوين علاقات شخصية بالمسؤولين , و في المرتبة الرابعة و الأخيرة فإن الجزء هذا المبحوثين أكدوا على تكوين علاقات خارج المؤسسة .

جدول (09) يتعلق بدور التسيير العقلاني في تحديد وتوحيد الأهداف

النسبة %	التكرار	دور التسيير العقلاني في تحديد وتوحيد الأهداف
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول (09) المتعلقة بدور التسيير العقلاني في توحيد و تحديد الأهداف , نجد أن الإجابات ب (نعم) تقدر بـ 80% و هي أكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) و المقدرة بـ 20%. في قراءة للبيانات للجدول رقم (09) نرى إن الأكبر من المبحوثين يقرون بمساهمة التسيير العقلاني في المؤسسة بتوحيد و تحديد الأهداف من خلال التسيير العقلاني ذو النظرة المستقبلية التي تساهم في تقريب مصالح المؤسسة مع مصالح العمال و تتجنب تصادم بين أهداف المؤسسة و العمال مبنية وفق أطر واضحة و موحدة تجعل من العامل يعمل في أريحية .في حين النسبة الأخرى من المبحوثين أجابوا بأن

دور التسيير العقلاني غير موحدة و غير محددة للأهداف منكرين بعدم الاستغلال الأمثل للتسيير في الوصول إلى الأهداف .

02/عرض و تحليل الفرضية الجزئية الثانية:زيادة فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و زيادة درجة تفاعلهم و تعاونهم

جدول (10) يبين علاقة العامل بزملائه في العمل .

النسبة%	التكرار	علاقة العامل بزملائه في العمل
51%	18	الاحترام المتبادل
09%	03	النزاع و الصراع
14%	05	التضامن
26%	09	حسب الحالات و الظروف
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (10) المتعلقة بالبدائل الأربعة المتعلقة بعلاقة العامل بزملائه في العمل (الاحترام المتبادل , النزاع والصراع , التضامن , حسب الحالات و الظروف)حيث جاءت في المرتبة الأولى بديل الاحترام المتبادل بنسبة 51% , في المرتبة الثانية بديل حسب الحالات و الظروف بنسبة 26% , في المرتبة الثالثة بديل التضامن 14% وفي المرتبة الرابعة و الأخيرة بديل النزاع و الصراع بنسبة 09%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (10) نجد انه من خلال تحليلنا للبدائل الأربعة نرى إن علاقة العامل بزملائه في العمل يجب أن يسود الاحترام المتبادل بين جميع الأطراف و العمال في المؤسسة , فالترابط و التكامل بين العمال لا يتم إلا بالاحترام المتبادل بينهم ما يساعد في الوصول إلى أهداف

المؤسسة عموماً . و أيضاً حسب الظروف و الحالات التي يكون فيها العامل سواء ظروف العمل أم ظروف خاصة بالعامل . و أيضاً فعلاقة العامل بزملائه في العمل لا تسير بصفة عادية إلا بالتضامن و التآزر بين العمال . من جهة أخرى يعتبر النزاع و الصراع احد الطرق التي تجعل العمال في حالة نفور من بعضهم و ينعكس بالسلب على الأداء العام للمؤسسة فيضعف العلاقات بينهم .

جدول (11) يتعلق بنوع القرارات التي تساهم في زيادة التفاعل والتعاون داخل المؤسسة

النسبة %	التكرار	نوع القرارات التي تساهم في زيادة درجة التفاعل والتعاون داخل المؤسسة.
54%	19	القرارات التشاركية من قبل جميع العمال
32%	11	القرارات التشاركية من طرف ممثلي العمال
14%	05	القرارات الانفرادية
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (11) المتعلقة بالبدائل الثلاثة المتعلقة بنوع القرارات التي تساهم في زيادة درجة التفاعل و التعاون العمال داخل المؤسسة تعتبر قرارات (القرارات التشاركية من قبل جميع العمال , القرارات التشاركية من طرف ممثلي العمال , القرارات الانفرادية) حيث جاء في المرتبة الأولى بديل القرارات التشاركية من جميع العمال بنسبة 54% , في المرتبة الثانية بديل القرارات التشاركية من طرف ممثلي العمال بنسبة 32% , و في المرتبة الثالثة بديل القرارات الانفرادية بنسبة 14% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (11) , نجد انه من خلال تحليلنا للبدائل الثلاثة نرى انه إذا كانت القرارات التشاركية من جميع العمال تزيد درجة التفاعل و التعاون العمال داخل المؤسسة بمعنى إن القرارات التي تقدمها و تطبقها الإدارة لابد من أن تمر على جميع العمال للإدلاء باراهم و اقتراحاتهم و

تقديم الحلول التي تكون فيها مصلحة عامة , من جهة أخرى فإن القرارات التشاركية التي تكون من طرف ممثلي العمال يمكن أن لا تخدم جميع العمال و تصب في المصلحة الخاصة للعمال فقط بفعل قرارات تصب في مصلحة ممثلي العمال فقط فتنجح الأنايية بين العمال , و أخيرا فأن القرارات الانفرادية إذا حدثت فتزيد من تباعد و عدم التعاون العمال فيما بينهم بحيث تكون قرارات خاصة و منعزلة و ممكن غير مدروسة لا تصب في مصلحة جماعة العمل .

جدول (12) يبين نمط العمل السائد بين العمال داخل المؤسسة

النسبة%	التكرار	نمط العمل السائد بين العمال داخل المؤسسة
48.5%	17	العمل بروح الفريق
23%	08	العمل في أجواء التنافس
28.5%	10	العمل في إطار اللوائح التنظيمية
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (12) المتعلقة بالبدائل الثلاثة المتعلقة بنوع نمط العمل السائد بين العمال داخل المؤسسة فنجد (العمل بروح الفريق , العمل في أجواء التنافس , العمل في إطار اللوائح التنظيمية) حيث جاءت في المرتبة الأولى بديل العمل بروح الفريق بنسبة 48.5 % , في المرتبة الثانية جاء بديل العمل في إطار اللوائح التنظيمية بنسبة 28.5 % , و في المرتبة الثالثة و الأخيرة بديل العمل في أجواء التنافس بنسبة 23% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم(12) نجد انه من خلال تحليلنا للبدائل الثلاثة نرى أن العمل بروح الفريق هي النمط الغالب في المؤسسة بين العمال بحيث يحسن و يزيد من ترابط العمال و يساعد في تخطي العمال لجميع الصعاب خاصة تلك الصعاب الخاصة بالعمل و يتم العمل في أقل وقت بأقل

جهد.من جهة أخرى فالبعض الثاني من المبحوثين أجابوا على ضرورة التقيد و العمل في إطار اللوائح التنظيمية بإتباع القواعد التنظيمية و القوانين الخاصة بالمؤسسة لتحقيق التوازن بين العمال في مصالحهم و هنا يظهر وجوب إتباع التنظيم الرسمي عند بعض العمال.أخيرا فالعمل في أجواء التنافس يمكن أن يخلق للعامل نمط جيد مع باقي العمال .

جدول رقم (13) يبين إشراك المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات .

النسبة %		إشراك المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات	
		التكرارات	البدائل
48%	17		لا
51%	38.9%	07	تقديم نصائح اقتراحات للمسؤول المباشر
	61.1%	11	تقديم نصائح وإرشادات للزملاء خلال الاجتماعات
100%	35		المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (13) المتعلقة بإشراك المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 51% و هي أكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) و المقدرة بـ 48%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (13) نرى أن نسبة من يرون أن إشراك المؤسسة للعمال في اتخاذ القرارات اكبر مقارنة بنسبة من يرون أن المؤسسة لا تشرك العمال في اتخاذ القرارات . ما نسجله و أن المبحوثين الذين أجابوا بـ(نعم) بمعنى أن المؤسسة تشرك العمال في اتخاذ القرارات نجد أن الجزء الأكبر يؤكدون على هذه المشاركة تتم بتقديم اقتراحات و إرشادات للزملاء خلال الاجتماعات و هذا يعتبر شيء ايجابي لان تبادل الآراء و الاقتراحات وسط حضور جميع العمال ينشئ حلول أوسع , في

المقابل ترى فئة على أن المشاركة تكون بتقديم النصائح و الاقتراحات تكون للمسؤول المباشر مباشرة وفق التعليمات والقواعد الخاصة بنظام العمل , في الجهة المقابلة و أن الذين أجابوا بـ(لا) بمعنى إن المؤسسة لا تشرك العمال في اتخاذ القرارات فتكون القرارات مفروضة عليهم بدون تقديمهم لاقتراحات.

جدول (14) يبين كيفية إعلام العمال بالقرارات المستجدة

النسبة %	التكرار	كيفية إعلام العمال بالقرارات المستجدة
31%	11	إعلانات وملصقات المذكرة الإدارية
46%	16	الرؤساء المباشرين
23%	08	البريد الإلكتروني
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول (14) المتعلقة بالبدائل الثلاثة المتعلقة بإعلام العمال بالقرارات المستجدة ,حيث جاءت في المرتبة الأولى إن الرؤساء المباشرين هم المسؤولين عن إبلاغ العمال بأي جديد حول القرارات المستجدة بنسبة 46% , بينما في المرتبة الثانية فتكون عملية إعلام العمال بالقرارات المستجدة تكون بالإعلانات و الملصقات المذكرة الإدارية بنسبة 31% في حين المرتبة الثالثة و الأخيرة فإن إعلام العمال بالقرارات المستجدة تكون بالبريد الإلكتروني بنسبة 23%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (14) نجد انه من خلال البدائل الثلاثة أن اغلب القرارات المستجدة المقدمة من الإدارة تكون عن طريق الرؤساء المباشرين الشيء الذي يمنح ثقة عالية بين الإدارة و العامل بحيث تسمح هذه الطريقة العمال بالاحتكاك أكثر بالرؤساء المباشرين لهم و الانصهار أكثر في المؤسسة من جهة أخرى فالملاحظ أن المؤسسة لا تعتمد على البريد الإلكتروني و الملصقات و الإعلانات بشكل كبير ما يعني رغبة الرؤساء المباشرين بالاحتكاك و التقرب أكثر من عمالهم .

جدول (15) يبين إبلاغ العمال بأي تغيير في المؤسسة

النسبة %	التكرار	إبلاغ العمال بأي تغيير في المؤسسة
80%	28	نعم
20%	07	لا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (15) المتعلقة بإبلاغ العمال بأي تغيير في المؤسسة مهما كان بسيط، نجد أن الإجابات بـ(نعم) تقدر بـ 80 % وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) و المقدر بـ 20%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (15) نرى أن نسبة كبيرة من يرون إن المؤسسة تبلغ العمال بأي تغيير في المؤسسة مقارنة بنسبة من يرون أن المؤسسة لا تبلغ العمال بأي تغيير في المؤسسة , حيث ترى الفئة الكبيرة أن العامل يعتبر ركيزة أساسية في هيكل المؤسسة فوجب على الإدارة إبلاغه بأي جديد زيادة على ذلك فبرر البعض على وجوب إبلاغ العمال حسب الهرمية و بالأخص عن طريق المسؤولين المباشرين ما يفسر أيضا أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لاقتراحات العمال, من جهة أخرى فالعمال الذين أجابوا على أن المؤسسة لا تبلغ العمال بأي تغيير لم يبرروا موقفهم .

03/ عرض وتحليل الفرضية الجزئية الثالثة: نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسة و خلق روحا

لميزة المنافسة بين العمال

جدول (16) يبين علاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال

النسبة %	التكرار	علاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال.
71%	25	نعم
29%	10	لا
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (16) المتعلقة بعلاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال, نجد أن الإجابات بـ(نعم) تقدر بـ 71 % وهي أكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) و المقدرة بـ 29% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (16) نرى أن نسبة كبيرة يرون إن علاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال و يؤكد البعض من العمال على وجوب فرض و إثبات العامل نفسه من خلال تفانيه في العمل أيضا , فالتوزيع العادل للمهام تجعل من العامل يظهر كفاءة وقدرات أكبر في العمل يجعله يعمل بإخلاص هذا ما عبر عليه الجزء الأكبر العمال. من جهة أخرى عبر العمال الآخرون على أن هذا التوزيع يساعد في تبادل الخبرات و يقوي العمل الجماعي داخل لمؤسسة. في المقابل فإن الجزء الأصغر من المبحوثين لا يرون أن هناك علاقة بين توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال مبررين موقفهم على أنه يزرع الصراع و النزاع بين العمال.

جدول (17) يبين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات

النسبة %	التكرار	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
51%	18	أداء أفضل واستقرار وظيفي
14%	05	تلبية حاجات اجتماعية
35%	12	ترسيخ التماسك بالمؤسسة وإخلاصك في خدمتها
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول (17) المتعلقة بالبدائل الثلاثة بمشاركة العمال في اتخاذ القرارات يحقق للعامل (أداء أفضل و استقرار وظيفي , تلبية حاجات اجتماعية , ترسيخ التماسك بالمؤسسة وإخلاصك في خدمتها) حيث جاء في المرتبة الأولى بديل أداء أفضل و استقرار وظيفي بنسبة 51% , في المرتبة الثانية بديل ترسيخ التماسك بالمؤسسة و إخلاص العامل في خدمتها بنسبة 35% , و في المرتبة الثالثة و الأخيرة بديل تلبية الحاجات الاجتماعية بنسبة 14% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (17) , نجد أنه من خلال تحليلنا للبدائل الثلاثة أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات يحقق له أداء أفضل و استقرار وظيفي لأن مشاركة المؤسسة للعامل في تسيير المؤسسة يخلق لدى العامل ثقة و ارتباط أكبر يجعله يتقانى في عمله , وأيضا يجعل العامل يقدم كل ما عنده من خبرات و دعم للمؤسسة و لا يدخر أي جهد فتكون الحالة النفسية و الذهنية للعامل جيدة, من جهة أخرى تأتي في المرتبة الثانية فئة من المبحوثين يرون أن هذه المشاركة تجعل من العامل متمسك بالمؤسسة و مخلص لعمله لأن ارتباط وتمسك العامل بالمؤسسة يتم بمشاركة العامل من خلال الاقتراحات و الحلول التي يقدمها تساعد في استمراره في المؤسسة .

جدول (18) يبين تقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات

النسبة %		تقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات	
		التكرارات	البدائل
71%	20%	05	إبداء آراء ووجهات نظر
	80%	20	تقديم اقتراحات لإنجاز العمل
29%	70%	07	العمال غير مؤهلين لذلك
	30%	03	لأن اتخاذ القرارات مسؤولية الرئيس وحده
100%		35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (18) المتعلقة تقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات نجد أن الإجابات بـ (نعم) تقدر بـ 71% و هي أكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) و المقدرة بـ 29%.

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (18) نرى أن نسبة من يرون تقبل الرئيس لإشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كبيرة , مبررين إشراك العمال بضرورة انصهار العمال مع القرارات الخاصة بالعمل و يكون الإشراك بتقديم اقتراحات لانجاز العمل من خلال تقسيم المهام و أوقات العمل...الخ و أيضا يكون الإشراك عند الفئة الأخرى بإبداء الآراء و وجهات النظر في الاجتماعات الخاصة بالشركة مع الزملاء و الرؤساء في العمل و يكون هذا الرأي فيه مصلحة للعامة , في الجهة المقابلة

فنسبة من يرون عدم تقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات و ارجع الجزء الأكبر منهم إلى أن العمال غير مؤهلين لذلك بسبب تفكير العمال في مصالحهم الشخصية على المصلحة العامة للمؤسسة الجزء الآخر يؤكدون على أن القرارات مسؤولية الرئيس وحدة دون الاستعانة بآراء الزملاء و العمال الآخرين.

جدول (19) يبين لجوء المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل

النسبة %		البدائل		التكرارات	لجوء المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل
%74	%27	07	حوافز مادية	26	نعم
	%27	07	حوافز معنوية		
	%46	12	كلاهما		
%26		09			لا
%100		35			المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (19) المتعلقة بلجوء المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل نجد أن الإجابات بـ(نعم) قدرت بـ 74% , و هي اكبر من نسبة الإجابات بـ(لا) حيث قدرت بـ 26% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (19) نرى أن نسبة من المبحوثين أن المدير يلجأ للحوافز لزيادة الدافعية كبيرة , مقارنة بنسبة من يرون بعدم لجوء المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل . ما نسجله هو أن الذين أجابوا بـ(نعم) بمعنى أن المدير يلجأ للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل , نجد أن فئة يؤكدون

على أن هذه الحوافز مادية و معنوية كلاهما معا أي أن المدير يلجأ للحوافز المادية و المعنوية معا ما يفسر اعتماد المدير على المبالغ التي تدفع للعاملين فوق اجر الشهر غير كافية لزيادة دافعيته للعمل فوجب أيضا تقديم حوافز معنوية كالاطمئنان و التشجيع و المدح فهذه الحوافز هي دافع للعامل لتقديم كل ما لديه من اجل بلوغ أهداف المؤسسة , و فئة يؤكدون على أن هذه الحوافز مادية بالتساوي مع نسبة الحوافز المعنوية .

جدول (20) يتعلق بإشراك العمال في خلق التعاون والتفاعل بينهم

النسبة %	التكرار	إشراك العمال في خلق التعاون و التفاعل بينهم.
57%	20	قوة إنتاجية
43%	15	تقوية العلاقات بين العمال
100%	35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (20) المتعلقة بالبديلين الخاصين بسعي الرئيس لمشاركة العمال في خلق التعاون و التفاعل بين الفاعلين , حيث ينتج لديهم في المرتبة الأولى قوة إنتاجية بنسبة 57% في حين المرتبة الثانية و بنسبة 43 % كانت إجابات المبحوثين أن إشراك العمال في خلق التعاون و التفاعل بينهم ينتج لديهم تقوية العلاقات بين العمال .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم(20) نجد انه من خلال البديلين نسجل إشراك العمال في خلق التعاون و التفاعل بينهم ينتج لنا قوة إنتاجية أي يساعد العامل في تقديم أداء أفضل لأجل إنتاج أحسن للخدمات و السلع , من جهة أخرى فإن فئة من المبحوثين أجابوا على أن إشراك العمال في خلق التعاون و التفاعل ينتج لديهم تقوية العلاقات بينهم أي يزيد من ترابطهم و تماسكهم .

جدول (21) يبين التشارك بين المدير والعاملين في الأمور الخاصة بالعمل فقط.

النسبة %			التكرارات	التشارك بين المدير والعاملين يكمن في الأمور الخاصة بالعمل فقط
	البدائل			
34%			12	نعم
66%	61%	14	23	لا
	يتخطى التشارك والتعاون بين المدير والعاملين إلى مصالح خاصة بالعامل			
	39%	09		
	هذا التشارك يوفق بين مصالح مشتركة بين العمال والمؤسسة			
100%			35	المجموع

من خلال البيانات المبينة في الجدول رقم (21) المتعلقة بالتشارك بين المدير و العاملين في الأمور الخاصة بالعمل فقط، نجد أن الإجابات ب (لا) تقدر بـ 66% و هي أكبر من نسبة الإجابات ب(نعم) و المقدرة بـ 34% .

في قراءة للبيانات المجدولة في الجدول رقم (21) نرى أن التشارك بين المدير و العاملين لا يكمن في الأمور الخاصة بالعمل بل يتخطى إلى عاملين اثنين وهما: التشارك و التعاون بين المدير و العاملين إلى مصالح خاصة بالعامل فالفعالية عند العمال تكون عندما يكون التقارب اكبر بين المدير و العمال ، و أيضا فئة أكدوا على إن التشارك يجب أن يوفق بين مصالح مشتركة بين العمال و المؤسسة فتوازي

المصالح ينعكس بالإيجاب على المؤسسة و العامل .في الجهة المقابلة ترى فئة أن المدير يتشارك مع العمال في الأمور الخاصة بالعمل فقط , إن هذا التشارك لا يخدم بتاتا المصلحة العامة للمؤسسة و يجعل العمال بعيدين كل البعد عن المدير .

ثالثا :مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة .

استناد على التحليل و التفسير للمعطيات لميدانية التي تم جمعها بواسطة الاستمارة، توصلنا لعدد من النتائج و التي من خلال سنحاول إثبات الفرضية العامة لهذه الدراسة و الفرضيات الجزئية. قبل الخوض في التحليل و جب التذكير بالتساؤل المركزي المطروح في إشكالية الدراسة و هو: كيف تساهم الثقافة التسييرية في تماسك جماعات العمل بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز - تفتت - ؟

1-مناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

من خلال النتائج السابقة تبين ما يلي :

بالنسبة للجدول رقم (04) تبين أن الفئة الأكبر من مجتمع البحث يرون أن نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهداف العمال و المؤسسة يكون بمحاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة و مصالح العمال ، لتحقيق أهداف للعمال و المؤسسة لابد من إيجاد توليفة تسمح بتقارب و توازن مصالح الأعمال و مصالح المؤسسة , فمصالح العمال تكمن في الترقية و الأجور و الحوافز و خلق المؤسسة له جو من الثقة و التماسك مع باقي الزملاء في العمل .من جهة أخرى فمصالح المؤسسة هي الوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال المورد البشري الذي و جب خلق له جو مناسب للعمل من أجل الانضباط و التماسك بين العمال.

بالنسبة للجدول (05) فقد تبين أن العملية الاتصالية داخل المؤسسة و الدور الذي تلعبه تحديد وتوحيد الأهداف بمعنى وجود العملية الاتصالية تساعد في تقوية العلاقات بين الإدارة و العمال فالتواصل و

الاتصال الرسمي الذي يتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة و الغير الرسمي بين المدير و العمال يسهل عملية نقل و تبادل القيم بين العمال فيما بينهم و بين العمال و المدير . إن الاتصال يسمح بتوجيه العاملين و يحدد أهدافهم و أهداف المؤسسة بصفة عامة و كذا تحديد الواجبات و الأعمال التي تقع على عاتق كل عامل في المؤسسة و أيضا تساعد في تسيير النزاعات و الصراعات التي تهدد المؤسسة على عكس الدراسة التي أجراها فوزي بودراع في مركب GPIZ التي اعتمدت على الاتصال الرسمي فقط و هذا الاختلاف راجع لاعتماد المركب على المركزية التي تعتبر احد عوائق الإدارات في بعض المؤسسات .

بالنسبة للجدول (06) فقد تبين أن الفئة الأكبر من مجتمع البحث يرون أن أسلوب الاتصال المتبع مع العمال لتحقيق أهداف المؤسسة يكون باستخدام أسلوب الباب المفتوح الذي يعني اتصال العامل بالمدير متى يريد هو الأسلوب الأنجع , فيكون هذا الاتصال بفتح المجال للعامل لتقديم اقتراحاته و ظروف العمل الخاصة به تقديم شكاوي مباشرة للمسؤول الأول في المؤسسة الشيء الذي يقوي العلاقة بين العامل و الإدارة و تسهل أيضا للمدير الاطلاع شخصا على ظروف العمل الخاصة بالعامل أو بالمؤسسة عموما و يقدم حلول لها , إن المدير و بانتهاجه أسلوب الباب المفتوح يسمح بتلقي الشكاوي بطريقة مباشرة فكما اتسعت الفجوة بين العامل و المدير انعكس ذلك سلبا على السير الحسن للمؤسسة , و يجعل العامل لا يحس بالانتماء لها و ينتقد كل تصرفات الإدارة حتى لو كانت صحيحة و أيضا الإهمال و اللامبالاة و هذا ما أكدته الدراسة التي أجراها فوزي بودراع .

بالنسبة للجدول (07) تبين أن الممارسة التسييرية الديمقراطية هي نوع الممارسات التسييرية الأنسب التي تحقق الاستقرار للمؤسسة , فيكون الرئيس هنا يتفاعل مع العامل و يشركهم في اتخاذ القرارات و يتسع ذلك إلى تفويض السلطات و الصلاحيات لهم , فهذه القرارات تكون بعد الاتفاق و المناقشة

الجماعية , فالأفكار و الآراء الخاصة بالعمال تحول إلى قرارات و سياسات خاصة بالمؤسسة فتسهم في زيادة الترابط

بين العمال و الرئيس و تقوي العلاقات بينهم و خلق الثقة بين الرئيس والعمال , فإذا شعر العمال بأن القرار قرارهم يتمسكون بالرئيس و ينفذونه ما يزيد من الإنتاج و الاستقرار للمؤسسة و هذا ما أكدته دراسة سماتي حاتم .

بالمسبة للجدول (08) يبين إن التقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة يسمح للعامل في توحيد أهدافه مع أهداف المؤسسة فإتباع العامل السلم التنظيمي الخاص بالمؤسسة يوضح له المهام الموكلة إليه و علاقته بالزملاء الآخرين , فالهيكل التنظيمي وسيلة لتحقيق الأهداف التي نشأت المؤسسة من اجلها و يبين جميع الأنشطة لمختلف الموارد البشرية فيها , فجميع الآليات و النشاطات و خطوط الاتصال في المؤسسة مبنية لتحقيق الأهداف المنظمة عامة و أهداف العامل خاصة , كما أكد ماكس ويبر بأن التنظيم مجموعة قواعد و لوائح بيروقراطية تعطي لمجموعة من الأفراد التصرف و يشمل الجماعات و الوحدات مثل الأقسام و الإدارات تقوم بمحاولة ترتيب القواعد و العلاقات لتوجيه العم باتجاه تحقيق الأهداف .

بالنسبة للجدول (09) يبين دور التسيير العقلاني في توحيد و تحديد الأهداف حيث تبين أن الفئة الغالبة من المبحوثين أكدوا على أن التسيير العقلاني في المؤسسة يساهم في تحديد و توحيد الأهداف , حيث إن توزيع المهام و المسؤوليات تكون بكيفية دقيقة جدا فإذا قام كل عامل بالمهام الموكلة له تتحقق أهداف المؤسسة , من جهة أخرى فعملية انتقاء العمال تكون على أساس الكفاءة هذا ما أكد عليه ماكس فيبر من خلال مجمل المحددات و الخصائص الرئيسية العديدة حيث أكد على التنظيم العقلاني في المؤسسة من خلال أيضا أن السلطة تابعة لوظيفة و ليست للشخص و من هذا فإن مجمل هذه المحددات تصب في

توحيد الهدف الاسمي في المؤسسة وهو الوصول إلى الغايات المسطرة , إن وضع القواعد تكون بصيغة محددة مسبقا بمعنى أن كل فرد يعلم ما يجب أن يقوم به و هذا ما أكدته دراسة فوزي بودراع .
و بهذا فإن الفرضية الجزئية الأولى تحققت و هو ما يمكن أن نستخلصه من خلال التحليل السابق ,
أين ظهرت مساهمة الممارسات التسييرية العقلانية في توحيد الأهداف بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة.

02/مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية:

بالنسبة للجدول (10) فقد تبين أن الفئة الكبيرة من المبحوثين يرون إن الاحترام المتبادل هو الأساس الذي تقول عليه علاقة العامل بزملائه في العمل, و من هذا فإن الاحترام المتبادل و التعاون بين العمال ميزة غالبية في المؤسسة ما يزيد من فعاليتهم أكثر و أدائهم و الوصول إلى الأهداف الخاصة بالمؤسسة من جهة أخرى فالاحترام المتبادل يزيد من تماسك العمال فيما بينهم و يسهل عملية الاتصال بينهم و أيضا يساهم في ارتفاع مستوى التعاون فيساعد الاحترام بيئة العمل في جعل مكان العمل فرصة للتعاون.
ينعكس هذا الاحترام على المؤسسة بالإيجاب فتكون هناك إنتاجية أكبر . هذا ما أكدته دراسة حاتم سماتي بقوله انه لا يوجد نزاع و صراع دائم بين الزملاء ما يعني وجود تماسك و احترام بينهم .

بالنسبة للجدول (11) فقد تبين أن الفئة الغالبة من مجتمع البحث يرون أن القرارات التشاركية من قبل جميع العمال تساهم في زيادة درجة التفاعل والتعاون داخل المؤسسة , فمشاركة الإدارة في المؤسسة العمال في عملية صنع القرارات يعتبر دافعا و عاملا أساسيا للعمال في انجاز أعمالهم و واجباتهم بإتقان و يخلق بينهم جو من التفاعل الايجابي الذي يصب في المصلحة العامة للمؤسسة . إذا أردنا أن نبني مجموعة عمل صلبة و متعاونة لابد من فتح المجال لهم من أجل تقديم مختلف الاقتراحات و المساهمة

في صنع القواعد التي تخدم المؤسسة. عكس الدراسة التي أجراها فوزي بودراع حيث جاء في دراسته أن القرارات تكون بصفة فردية وهذا راجع إلى أنها تتم على مستوى الإدارة العليا.

بالنسبة للجدول (12) فقد تبين أن النسبة الغالبة من المبحوثين يرون إن العمل بروح الفريق هو نمط

العمل السائد بين العمال داخل المؤسسة , فعمل الفرد في المؤسسة ضمن فريق يولد إنتاجية اكبر من

إنتاج الفرد لوحده فينقاسمون الالتزام بإنجاز عمل معين و يحققون هدف محدد و يتم العمل وفق توزيع

المهام لتأدية كل فرد للأهداف المسطرة , فالعمال تتكامل مهاراتهم و قدراتهم و خبراتهم مع بعض .تكون

أيضا العلاقات الشخصية قوية بينهم بفعل ترابطهم و تكاملهم في اجتياز صعاب العمل , و يسود بينهم

العلاقات المتينة فتسهل العلاقات الرسمية و الغير رسمية و نتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين العمال .إن

أحد أسباب النجاح بالنسبة للفرد و المؤسسة هو العمل بروح الفريق و هذا ما أكدته دراسة حاتم سماتي .

بالنسبة للجدول (13) فقد تبين أن نسبة 51% من مجتمع البحث يقرون بأن المؤسسة تشرك العمال في

اتخاذ القرارات و هذا عن طريق تقديم نصائح و اقتراحات للزملاء خلال الاجتماعات , فعملية اتخاذ

القرارات تعتبر من أهم عمليات الإدارة في المؤسسة سواء في تحديد الأهداف أو تحديد سبل للوصول

للأهداف , و عليه وجب إشراك العمال في اتخاذ القرارات فيؤدي إلى ارتفاع الإنتاجية من خلال التشجيع

أيضا التنسيق بين كافة الأطراف في المؤسسة لوضع الحلول .أيضا تقرب الإدارة من العامل و تجعله

ينمي مهاراته في مجال الإشراف و هذا عكس ما جاءت به دراسة فوزي بودراع في مركب GPIZ الذي

عبر على أن القرارات التي تعبر عن الإجماع و القبول هي قرارات بسيطة و روتينية . إن الاختلاف بين

المؤسستين راجع أيضا لمركزية القرارات بحيث القرارات تكون من الإدارة العليا .

بالنسبة للجدول (14) فقد تبين أن الفئة الأكبر من مجتمع البحث يرون أن القرارات الصادرة من الإدارة

تكون عن طريق الرؤساء المباشرين و هذا دليل على اعتماد العمال على الطريقة الكلاسيكية في

المعاملات فيما بينهم باعتمادهم القليل على البريد الالكتروني . أيضا فوصول القرارات عن طريق الرؤساء المباشرين يكون بطريقة أسرع من الطرق الأخرى .إن طبيعة التواصل هته أن هناك اتصال بين الأفراد (بين الرؤساء و العمال) ما يوفر للعمال جميع أنواع الاتصال الرسمية و الغير رسمية ما يؤثر بالإيجاب على طبيعة العلاقات بين العمال في المؤسسة , السبب الذي يجعل من العمال أكثر قرب من الإدارة بفعل الرؤساء المباشرين حيث يعتبرون كحلقة وصل بين الإدارة و العامل . و هذا يسمح بتفادي كثير منهم المشاكل و هذا ما أكدته دراسة فوزي بودراع .التي أظهرت أن القرارات تتم بصفة رسمية كتابية بين العامل و الرئيس المباشر له

بالنسبة للجدول (15) فقد تبين أن الفئة الكبيرة من المبحوثين يرون أن المؤسسة تبلغ العمال بأي تغيير في المؤسسة, ما يدفعنا للقول أن الإدارة قريبة جدا بالعامل و تطلعه على كل صغيرة و كبيرة في المؤسسة لتبني ثقة قوية معه , أيضا تجعل العامل يعمل في راحة تامة بعيدا عن الضغوطات و القرارات المفاجئة التي من شأنها تعكير جو العمل . و أيضا يسمح بمواجهة الإدارة و العمال معا للمشاكل التي قد تعترض المؤسسة . ووجب تغليب المصلحة العليا للمؤسسة على جميع المصالح الخاصة للعمال, عكس الدراسة التي أجراها فوزي بودراع

هذا الاختلاف بين الدراستين (الدراسة الخاصة بنا و دراسة فوزي بودراع في مركب GPIZ) كانت نتيجة لحدوث تغيير في نظام العمل فجأة في المركب ما أدى إلى استياء كبير وسط العمال و إضرابات..الخ . فإن عدم إبلاغ العمال بالتغييرات التي تطرأ في المؤسسة يحدث حالة من التذمر و الملل عند العمال . و بهذا فإن الفرضية الجزئية الثانية تحققت و هو ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق , أين تبين كلما زادت فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات زادت درجة تفاعلهم و تعاونهم .

03/مناقشة و تفسير النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة :

بالنسبة للجدول (16) تبين أن نسبة 71% من مجتمع البحث يرون أنه توجد علاقة توزيع المهام و الواجبات بخلق روح لميزة التنافس بين العمال , فالتنافس في العمل لا يكون إلا بتحمل الجميع لمسؤولياته و إتمام الواجبات الموكلة لكل عامل .إن توزيع المهام للعمال في نفس المستوى العمل يخلق بينهم المنافسة فمثلا إذا قامت الإدارة بترقية عامل نظرا لمجهوده يسمح للعمال الآخرين ببذل المزيد من الجهد للوصول له و منافسته , من جهة أخرى فالمسؤوليات الموكلة لعامل في المؤسسة أكثر من زملائه يولد لهم روحا من المنافسة بينهم .

بالنسبة (17) تبين أن نسبة 51 % من مجتمع البحث يرون إن المشاركة في اتخاذ القرار يحقق له أداء أفضل و استقرار وظيفي , حيث تعتبر عملية المشاركة في اتخاذ القرار العمود الفقري للمؤسسة من حيث التأثير على أداء العاملين , حيث تزيد من ارتباط العامل بالمؤسسة و تزيد الثقة معه و تحقق المؤسسة الأهداف المسطر لها .أيضا تنمي المهارات في مجال القيادة و الإشراف بالنسبة للعامل و هذا يبين أن المؤسسة توفر الظروف الملائمة للعامل , من جهة أخرى فالعامل أصبح يتطلع للعمل في مناخ يسوده الاستقرار ليشبع حاجاته النفسية و الاجتماعية و الذاتية .إن هذه المشاركة أصبحت وسيلة لإسهام العامل في القرارات و إضفاء الديمقراطية في العمل .

بالنسبة للجدول (18) تبين أن نسبة 71 % من مجتمع البحث يقرون بتقبل الرئيس إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل و يكون الإشراك بتقديم اقتراحات لإنجاز العمل .إن المشاركة في اتخاذ القرارات لا تتم إلا بتضافر جهود الجميع على مستوى المؤسسة , فنكون بتقديم اقتراحات و حلول للمشاكل الأنية في المؤسسة .إن تقديم هته الاقتراحات تجعل العامل يحس بالاحترام و التقدير و القرب أكثر و الانتماء للمؤسسة , هذه المساهمة تجعل العامل يتحمل مسؤولياته و المهام الموكلة له. و هذا ما أكدته

دراسة حاتم سماتي بتقديم ثقة أكبر للعامل من خلال تقديم أسلوب تشاوري يسمح بالمشاركة في وضع الخطط و العمل على تنفيذها .

بالنسبة للجدول (19) تبين أن الفئة الكبيرة من مجتمع البحث يقرون بأن المدير يلجأ للحوافز لزيادة الدافعية للعمل و الحوافز مادية و معنوية معا ,ان نظم الحوافز تساعد في تفجير قدرات العاملين و طاقاتهم و استخدامها أفضل استخدام .إن الحوافز تساعد في تحسين الوضع النفسي و المادي و الاجتماعي فبالتالي يزيد الإقبال على العمل من طرف العامل , تؤدي الحوافز إلى تحقيق الانسجام بين العامل و عمله .و كذا العدالة في تقديم الحوافز يشجع العاملين على بذل المزيد من الجهد هذا ما أكدته دراسة حاتم سماتي .

بالنسبة للجدول (20) تبين أن فئة كبيرة من المبحوثين يرون إن إشراك العمال في خلق التعاون والتفاعل بينهم ينتج للفاعلين قوة إنتاجية ,فالعمال في تعاونهم و تواصلهم بشكل فعال و جد ينتج أكثر مما ينتجه العامل بمفرده و يساعد في تنمية العمل الجماعي الذي بدوره هو أداة لإنتاجية اكبر.إن العمال الذين يعملون في جماعات يسمح بمشاركة أفكار جديدة ما يؤدي إلى الإبداع و الابتكار و الكفاءة .إن العمل التعاوني يكمل العمل في أسرع وقت و بأقل أخطاء و تؤدي إلى إنتاج أكثر و متقن .

بالنسبة للجدول (21) تبين إن نسبة كبيرة من مجتمع البحث يرون إن التشارك بين المدير و العمال يتخطى الأمور الخاصة بالعمل إلى مصالح خاصة بالعامل أيضا , ما يؤكد إن المدير قريب من عماله و تتخطى العلاقات بينهم علاقات العمل الرسمية الغالب عليها التقيد بالهيكل التنظيمي والتعليمات و القرارات إلى العلاقات الغير رسمية التي تتميز بالعلاقات الشخصية والمشاعر والمودة و الصحة بين المدير و العاملين .إن هذا التشارك يجعل العامل يحس بالانتماء الكلي للمؤسسة فتزيد درجة ولاء العامل للمؤسسة,فالمدير الذي يتقيد فقط بالتنظيم الرسمي فقط يجعل منه شخصا منبوذا بين العمال و هذا عكس

ما جاءت به دراسة فوزي بودراع بوصفه أن العلاقات بين المدير و العمال يقتصر على الأمور الخاصة بالعمل ما يحدث فجوة بينهم و هذا الاختلاف بين الدراستين يرجع إلى طبيعة المؤسسة فمركب GRIZ يعتبر مؤسسة خاصة .

و بهذا فإن الفرضية الجزئية الثالثة تحققت و هو ما يمكن استخلاصه من خلال التحليل السابق, أين تبين أن نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسة يخلق روحا لميزة المنافسة بين العمال .

رابعاً: النتائج العامة للدراسة.

من خلال ما تم تناوله من هذا الفصل المتعلق بالتحليل السوسولوجي للبيانات , نكون قد وصلنا على ضوء النتائج المتحصل عليها أن الثقافة التسييرية تساهم في تماسك جماعة العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت فقد سجلنا اتفاق العمال على أن :

1/ أن الممارسات التسييرية العقلانية ساهمت بشكل كبير في توحيد و تحديد الأهداف بالنسبة للعمال و المؤسسة على حد سواء فتزويد من ولاء و انتماء العامل للمؤسسة بشرط توفر اتصال و نمط تسيير فعال .

2/ ارتباط فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بزيادة درجة تفاعلهم و تعاونهم فالمشاركة تظهر في تقديم الاقتراحات و إبلاغ العمال بالتغييرات على مستوى المؤسسة و القرارات تكون تشاركية بين كل الفئات في المؤسسة .

3/ يلعب نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسة دورا بارزا في خلق روح الميزة المنافسة بين العمال بفعل التوزيع العادل للواجبات و المهام على مختلف العمال و تشارك المدير العمال في مختلف الأمور الخاصة بالعمال و المؤسسة أيضا و تقديم مختلف الحوافز المادية و المعنوية.

خاتمة

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الدراسة التي تناولناها تحت عنوان 'مساهمة الثقافة التسييرية في تماسك جماعة العمل' محاولة التعرف على مدى مساهمة الثقافة التسييرية في تماسك جماعة العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت

وعليه تطرقنا لهذا الموضوع الذي يعتبر غاية في الأهمية بالنسبة للعامل خاصة و المؤسسة بصفة عامة و ذلك وفق خطوات البحث العلمي .و لأجل إحاطة كاملة بالموضوع تطرقنا للمفاهيم التالية 'الثقافة ,الثقافة التسييرية , تماسك , تماسك الجماعة , تماسك جماعة العمل , التعاون 'اعتمادا على الدراسات السابقة كذلك .

محاولتا منا للكشف عن مدى المساهمة بين المتغيرين كما هي في الواقع قمنا بتبني منهج البحث الميداني الذي يتلاءم مع الدراسة الخاصة بنا و استخدام أسلوب المسح الشامل من خلال دراسة مجتمع البحث . إذ تبين لنا من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت أن الاهتمام بالموارد البشري في المؤسسة من خلال تحسين علاقاته بباقي الزملاء و توفير جو ملائم بين العمال فيما بينهم و بين العمال و المؤسسة من خلال التقرب أكثر منهم بإشراكهم في اتخاذ القرارات و إبلاغهم بالقرارات المستجدة و تقديم الحوافز لهم...الخ

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

الرقم	الكتب
01	علي مولاي : <u>المقاولتية من الثقافة المقاولتية و إشكالية إنشاء المؤسسات</u> ,معهد العلوم و التقنيات المطبقة , جامعة احمد بن بله وهران الجزائر
02	احمد فؤاد محمود : <u>أضواء على الثقافة الإسلامية</u> ,ط4, الرياض ,السعودية ,أشبيليا , (2000م/1421هـ)
03	دنيش كوشي : <u>مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية</u> , ترجمة :منير السعيداني ,ط1,بيروت , لبنان المنظمة العربية للترجمة , (2007)
04	جمال الدين أبي الفضل محمد بن مكرم : <u>لسان العرب</u> ,المجلد الرابع دار الكتب العلمية ,بيروت ,لبنان,(2005)
05	ابن منظور محمد : <u>لسان لعرب</u> ، ط3, دار الجيل , بيروت, لبنان, (1999)
06	إخلاص محمد عبد الحفيظ : <u>مقياس تماسك الفريق</u> , ط1, مركز الكتاب للنشر , جامعة المينا , مصر , (2009)
07	فاروق عبده فلييه محمد عبد المجيد : <u>السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية</u> , دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة , المنصورة , مصر , 2005
08	عبد الله بن سليم القريشي : <u>التعاون و أثره في التغيير</u> , دار القاسم
09	حسان محمد الحسن : <u>مناهج البحث الاجتماعي</u> , دار وائل , عمان -الأردن ,2005
10	موريس أنجرس : <u>منهجية في العلوم الإنسانية</u> , تدريبات علمية , ط2 منقحة , ترجمة بوزيد صحراوي و آخرون , دار القصة للنشر الجزائر , 2004-2006
11	ناديه سعيد عيشور : <u>منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية دليل الطالب في إنجاز بحث سيبيولوجي</u> , مؤسسة حسين راس الجبل النشر و التوزيع , قسنطينة- الجزائر 2017
12	عبد الله محمد : <u>مناهج و طرق البحث الاجتماعية</u> , دار المعرفة العلمية , الإسكندرية - مصر , 2002
13	لجنة مختصة بتكليف من مركز المناهج التعليمية و البحوث التربوية , <u>علم الاجتماع</u>

قائمة المراجع

مركز المناهج التعليمية و البحوث التربوية, 2020/2019	
المجلات	
14	رحال سليمان : <u>الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية</u> , مجلة التواصل , العدد الخامس سبتمبر , الجزائر , (1999)
15	د. حاتم سماتي : <u>تماسك جماعات العمل كضرورة حتمية لفعاليتها</u> , مجلة الراصد لدراسات العلوم الاجتماعية , العدد (1) , 2021/1/5
16	بلال مجيدر : <u>واقع تماسك جماعة العمل في المؤسسة الجزائرية و عوامله</u> , مجلة المقدمة للدراسات الإنسانية و الاجتماعية , جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل , الجزائر
17	ثابتى الحبيب : <u>استخدام منهجية الملاحظة – المشركة لتطوير و أنسنة أدوات تحليل العمل و توصيف الوظائف</u> , مقال من مجلة الحكمة , العدد الرابع , ديسمبر 2010
الرسائل الجامعية	
18	محمد الصالح بوطوطن وزديرة خمار : <u>دور ثقافة المؤسسة في تحسين الأداء الوظيفي</u> , مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص , علم الاجتماع التنظيم و العمل , جامعة وهران , الجزائر 2014/2013
19	سماتي حاتم , <u>النمط القيادي و علاقته بتماسك الجماعة</u> , مذكرة لنيل شهادة الماجستير , تخصص علم النفس عمل و تنظيم , جامعة منتوري قسنطينة , كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية , قسم علم النفس , 2011/2010
20	بدراع فوزي , <u>ثقافة المؤسسة و العلاقات الاجتماعية</u> , مذكرة تخرج لنيل شهادة ماجستير , تخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم , جامعة وهران , كلية العلوم الاجتماعية , قسم علم الاجتماع , 2014/2013

الملاحق



الملحق (01) استمارة الاستبيان

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و ديمغرافيا

تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل

إستمارة الاستبيان

بعد التحية و التقدير :

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان في إطار انجاز مذكرة التخرج ماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل حول موضوع ” علاقة الثقافة التسييرية بتماسك جماعة العمل ” دراسة ميدانية حول عينة من موظفي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت ,نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المدرجة بعد القراءة المتأنية لها كما نحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة من طرفكم لا تستعمل إلا لأغراض علمية و شكرا .

تحت إشراف الأستاذة :

بوسحلة إيناس

إعداد الطالب :

براهيمي الأمين

الملاحق

المحور الأول : البيانات الشخصية

- 1-الجنس ذكر أنثى
- 2-السن سنة
- 3-الخبرة أقل من 5 سنوات (5 - 10)
- (10 - 15) (15 سنة فما فوق)

المحور الثاني: الممارسات التسييرية العقلانية وتوحيد الأهداف بالنسبة للفاعلين داخل المؤسسة.

- 4- حسب رأيك كيف يكون نمط التسيير الفعال الذي يحقق أهدافك و أهداف المؤسسة ؟
- إتباع أسلوب علمي في التسيير (إتباع القواعد واللوائح التنظيمية)
- محاولة إيجاد توازن بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال
- الأولوية هي إرضاء العامل
- 5-هل العملية الاتصالية داخل المؤسسة تلعب دور في تحديد وتوحيد أهداف العمال والمؤسسة ؟
- نعم لا
- 6-ما أسلوب الاتصال الذي يجب على المسؤول انتهاجه مع العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة ؟
- أسلوب الباب المفتوح (يمكن للعامل الاتصال به متى يريد)
- أسلوب الباب المغلق (الاتصال يكون من خلال التقيد بالسلم التنظيمي)
- إجابة أخرى.

الملاحق

7- حسب رأيك ما نوع الممارسة التسييرية التي تحقق توحيد الأهداف بين العاملين والمؤسسة و بالتالي تحقيق الاستقرار للمؤسسة؟

الممارسة التسييرية المتشددة الممارسة التسييرية الديمقراطية
الممارسة التسييرية المتساهلة حسب الظرف

8- حسب رأيك لتوحيد الأهداف ما السلوك الذي يجب أن يسلكه العامل؟

التقيد بالهيكل التنظيمي للمؤسسة تكوين علاقات شخصية بالمسؤولين
تكوين علاقات خارج المؤسسة ممارسة العمل النقابي

إجابة أخرى.....

9- حسب رأيك هل يساهم التسيير العقلاني في المؤسسة في تحديد وتوحيد الأهداف؟

نعم

المحور الثالث: زيادة فرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات وزيادة درجة تفاعلهم وتعاونهم

10- على أي أساس تقوم علاقاتك مع باقي الزملاء في العمل ؟

الاحترام المتبادل حسب الحالات والظروف
النزاع والصراع التضامن

إجابة أخرى.....

11- حسب رأيك ما نوع القرارات التي تساهم في زيادة درجة تفاعل وتعاون العمال داخل المؤسسة ؟

القرارات التشاركية من قبل جميع العمال القرارات التشاركية من طرف ممثلي العمال

القرارات الانفرادية

إجابة أخرى.....

الملاحق

2- ما نمط العمل سائد بين العمال داخل المؤسسة ؟

العمل بروح الفريق

- العمل في أجواء من التنافس

- العمل في إطار اللوائح التنظيمية

.....-إجابة أخرى

13- هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال في اتخاذ القرارات؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يتم هذا الإشراك ب :

-تقدم نصائح واقتراحات للمسؤول المباشر

-تقديم نصائح واقتراحات للزملاء خلال الاجتماعات

- إجابة أخرى

.....

14- كيف يتم إعلام العمال بالقرارات المستجدة التي تصدرها الإدارة ؟

إعلانات و ملصقات المذكرات الإدارية

الرؤساء المباشرين

البريد الالكتروني

15- هل يتم إبلاغ العمال بأي تغيير في المؤسسة مهما كان بسيطاً؟

نعم لا

في كلتا الحالتين برر الإجابة

الملاحق

المحور الرابع: نمط القيادة التشاركية داخل المؤسسة وخلق روحا لميزة المنافسة بين العمال.

16- حسب رأيك هل ترى أن توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات من شأنه خلق روح الميزة التنافس بين العمال ؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم علل الإجابة.

17- هل مشاركتك في تسيير المؤسسة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات يحقق لك

أداء أفضل واستقرار وظيفي تلبية الحاجات اجتماعية
ترسيخ التماسك بالمؤسسة و إخلاصك في خدمتها
حاجات أخرى

18- بوصفك رئيسا هل ترى انه يجب إ شراك العمال فيما تتخذه من قرارات خاصة بالعمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب لا هل لان ؟ - في حالة الإجابة ب نعم ما شكل مشاركتهم

-العمال غير مؤهلين لذلك - إبداء آراء ووجهات نظر

-لان اتخاذ القرارات مسؤولية الرئيس وحده -تقديم اقتراحات لإنجاز العمل

-إجابة أخرى - إجابة أخرى

الملاحق

19- هل يلجأ المدير للتحفيز لزيادة الدافعية للعمل ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة بنعم هل الحوافز

حوافز مادية

حوافز معنوية

كلاهما.

حاجات أخرى.....

20- هل سعى الرئيس لمشاركة العمال في خلق التعاون و التفاعل بين الفاعلين ينتج لديك

قوة إنتاجية

تقوية العلاقات بين العمال

حاجات أخرى.....

21- هل يكمن التشارك بين المدير و العاملين في الأمور الخاصة بالعمل فقط ؟

لا

نعم

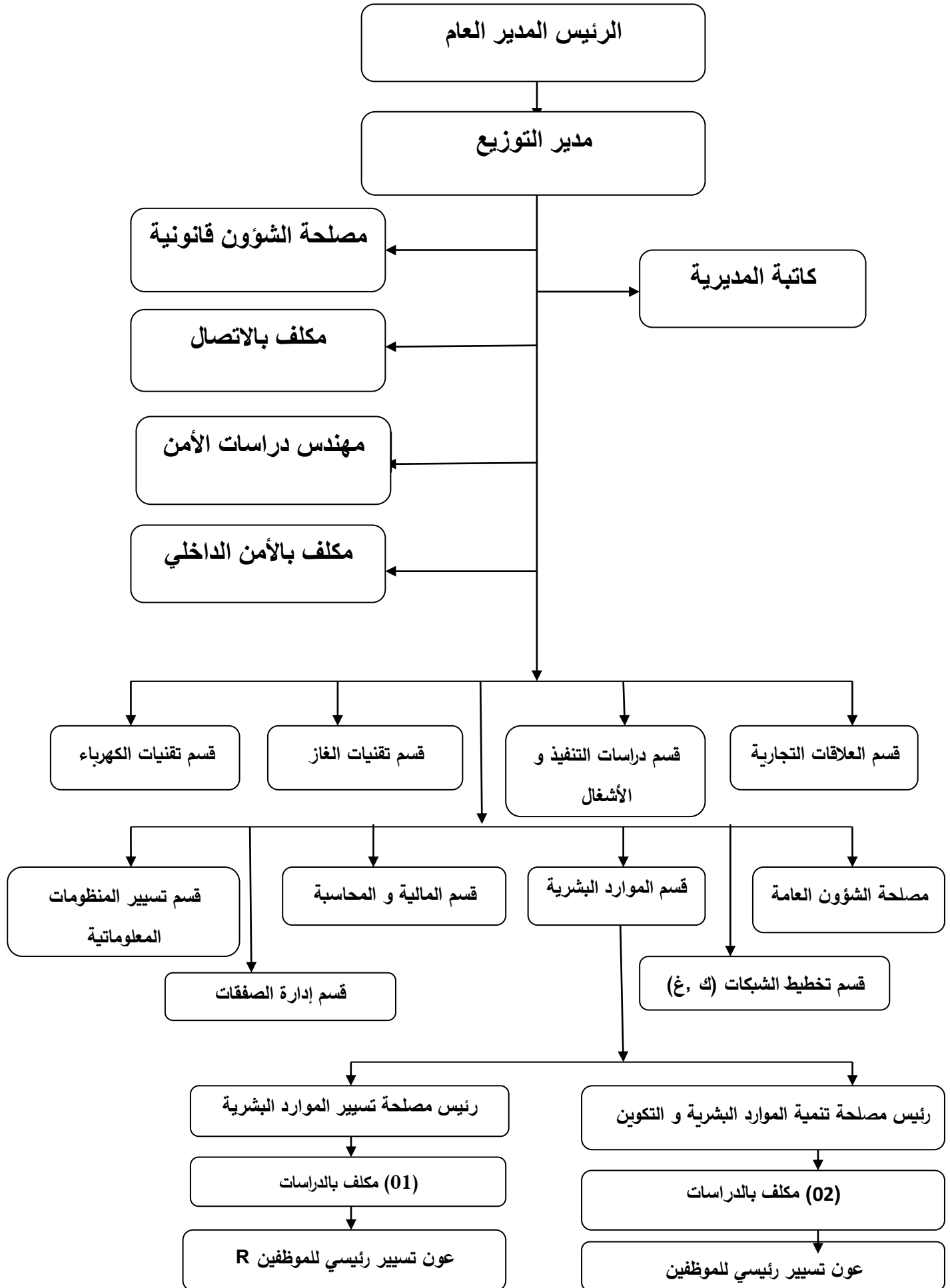
إذا كانت الإجابة لا هل :

يتخطى التشارك و التعاون بين المدير و العاملين إلى مصالح خاصة بالعامل

أم هذا التشارك بين المدير و العاملين يكون مصالح مشتركة بين مصالح العمال و مصالح المؤسسة

الملاحق

الملحق (02) : الهيكل التنظيمي للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز تقرت



ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت الدراسة الى محاولة التعرف على مدى مساهمة الثقافة التسييرية في تماسك جماعة العمل من خلال التطرق تحديد إشكالية الدراسة وأبعادها ومبررات اختيارها، كما تم تحديد الفرضيات العامة والجزئية للدراسة من خلال استخراج المؤشرات و الأبعاد الخاصة بالمتغيرين. وتم التركيز على أهمية الدراسة وأهدافها ، وتم توضيح المفاهيم الأساسية المستخدمة في الدراسة. مع ذكر الدراسات السابقة والإجراءات المنهجية المستخدمة في الدراسة من منهج و أدوات البحث و تحديد مجتمع البحث. وتوصلت الدراسة إلى أن الثقافة التسييرية تساهم في تماسك جماعة العمل في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تقرت، وتم توضيح العوامل التي تساعد في زيادة ولاء العمال للمؤسسة، مثل الممارسات التسييرية العقلانية والقيادة التشاركية وفرص مشاركة العمال في اتخاذ القرارات، والتوزيع العادل للواجبات والمهام وتقديم الحوافز المادية والمعنوية.

الكلمات المفتاحية : التسيير ، الثقافة التسييرية ، جماعة العمل ، اتخاذ القرارات ، التفاعل ،التعاون.

Résumé de l'étude

Cette étude aborde la problématique, les dimensions et les justifications de la recherche, ainsi que les hypothèses générales et spécifiques de l'étude. L'importance de l'étude et ses objectifs sont également mis en évidence, tout comme les concepts fondamentaux utilisés dans cette étude. Les recherches précédentes et les méthodologies utilisées sont mentionnées. L'étude conclut que la culture de gestion contribue à la cohésion de l'équipe au sein de la Société Algérienne de Distribution d'Électricité et de Gaz de Touggourt. Les facteurs qui favorisent l'engagement des employés envers l'entreprise sont identifiés, tels que les pratiques de gestion rationnelle, le leadership participatif, les opportunités de participation des employés à la prise de décision, une répartition équitable des tâches et des responsabilités, ainsi que la fourniture d'incitations matérielles et morales.

Mots clés : Méthodologie d'étude, Culture de gestion, Communauté de recherche, Collecte de données, Discussion des résultats, Analyse des données.