وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

تأثير علاقات العمل على الالتزام التنظيمي للعمال

دراسة ميدانية بمركب الحليب COLAITAL S.P.A لولاية الجزائر

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع: إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبتان:
*عواج دنـــيا
* سكلي نـــوال

إشـــــــراف الدكتور:
- عبد العزيز زواتني

السنة الجامعية : 2017/2016

شكر وتقدير

قال الله تعالى: ولئن شكرتم لازيدنكم. صدق الله العظيم

الشكر الأول لله تعالى على كل ما قدمه لي من نعم ظاهرة وباطنه وعلى ما وهبني به من علم وصبر وتوفيق لنعلم على قول الحق وخدمة العالم والدين

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله

وعملا بقول الحبيب مصطفى قدوة البشرية جميعا أتوجه بالشكر لعائلتي بما فيها أبي وأمي اللذان حفزاني بالنفس و النفيس وشجعاني لمواصلة بحثي وعلمي بعد كل ما ممرت به من صعوبات في الحياة

إلى أستاذي المشرف الدكتور: زواتني عبدالعزيز الذي كان متواضعا مع طلبته وقد عاملنا كأستاذ وغمرنا بعلمه ونصائحه وتوجيهاته

إلى كل الأساتذة الكرام بجامعة الدكتور يحيى فارس دون تمييز على مرور سنوات دراستي وتكويني اشكرهم على مجوداتهم البناءة وإرشاداتهم وصبرهم معنا ونصائحهم التي سوف تتوج بمنتج سوف يشرفهم يوما ما .

إلى كل من ساعدنا وأعاننا عن قريب أو من بعيد ولو بكلمة أو نصيحة أو دعاء لكل هؤلاء لهم مني جزيل الشكر والاحترام فبالعلم يتواضع المرء وتزداد مسؤولياته

الإهداء

إلى كل من قدموا الغالي والنفيس من اجل هذا الوطن و العلم معا.

إلى كل من ماتوا في سبيل العلم.

إلى أبي وأمي اللذان تعبا من اجل تربيتي على القيم الصحيحة.

إلى الدكتورة زميلتي جمعي فاطمة الزهراء التي لم تبخلني بأي معلومة وخاصة التحفيزات المادية والمعنوية.

إلى أستاذي وقدوتي الدكتور زويتني عبد العزيز الذي كان شمعة عملي.

إلى كل محب للعلم والحق والدين وتقديم الصورة الحقيقية الذي سراجه وطريقه. وقدوته سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

مقدمة .....

الجانب النضري

الفصل الأول: الجانب المنهجي

تمهيد .....

1- أسباب اختيار الموضوع .....ص4 .

2- أهمية الدراسة.....ص4

3- أهداف الدراسة ص5

3-الإشكالية ص5

4- الفرضيات الدراسة ص6

5- المفاهيم الأساسية ص7

6- الدراسات السابقة ص9

7- المداخل للنظريات ص13

الفصل الثاني: علاقات العمل

- تمهيد.....
1- تعريف علاقات العمل ص23
2- مراحل تطور علاقات العمل ص24
3- أهداف علاقات العمل .....ص28.
4- عناصر علاقات العمل ص29
5- خصائص علاقات العمل ص29
6- أشكال علاقات العمل ص30
7- شروط علاقات العمل ص31
8- مراحل انعقاد علاقات العمل ص33
9- حقوق والتزامات العامل وصاحب العمل ص34
10- مستويات التعامل مع علاقات العمل ص36
11- إثبات علاقات العمل ص37
12- انحلال علاقات العمل ص38
خلاصة ص40

الفصل الثالث: الالتزام التنظيمي

- تمهيد .....
1- تعريف الالتزام التنظيمي ص42
2- مراحل تطور الالتزام التنظيمي ص43
3- أهمية الالتزام التنظيمي ص44
4- خصائص الالتزام التنظيمي ص44
5- مكونات الالتزام التنظيمي ص45
6- العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي ص46
7- محددات الالتزام التنظيمي ص48
8- صور الالتزام التنظيمي ص48

10- تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين ص49
11- بناء الالتزام التنظيمي ص49
- خلاصة ص50

الفصل الرابع: الجانب الميداني

- تمهيد .....
1- مجال الدراسة ص53
2- أدوات جمع البيانات ص59
3- نوع العينة وحجمها ص60
4- المنهج المستخدم ص60
5- عرض البيانات ص61
6- اختبار فرضيات الدراسة ص92
7- الاستنتاج العام ص95
- الخاتمة ص96
- قائمة المراجع
- الملاحق
- الهيكل التنظيمي الخاص
- الاستمارة

فهرس الجداول

رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعلاقته بالتصنيف المهني	60
02	توزيع أفراد العينة حسب السن وعلاقته بالتصنيف المه	61
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وعلاقته بالتصنيف المهني	62
04	يمثل الحالة العائلية وعلاقتها بالتصنيف المهني	63
05	يوضح الاقدمية في العمل وعلاقتها بالتصنيف المهني	63
06	يمثل التصنيف المهني للمبحوثين	64
07	يمثل مكان الإقامة للعمال حسب التصنيف المهني	65
08	يمثل تناسب الحقوق مع الواجبات حسب التصنيف المهني	66
09	يمثل إخضاع المؤسسة للاتفاقية العمل الجماعية	67
10	يوضح طبيعة علاقات النزاع داخل المؤسسة وعلاقته بالتصنيف المهني	69
11	يمثل المدة التي يستغرقها النزاع حسب التصنيف المهني	70
12	يمثل التأثيرات الناجمة عن النزاع وعلاقته بالتصنيف المهني	71
13	يمثل إعطاء فرص للعمال في حل النزاعات وعلاقتها بالتصنيف المهني	73
14	يمثل تقييم العمال لطبيعة العلاقة بين الإدارة والنقابة حسب التصنيف المهني	74
15	يمثل رأي العمال في حالة تعديل أو تغيير محتوى الاتفاقية حسب التصنيف المهني	75
16	يمثل الأشياء التي يرضى العمال بتغيير في الاتفاقية حسب التصنيف المهني	76
17	يمثل نوع العلاقات السائدة في المؤسسة وعلاقتها بالتصنيف المهني	78
18	يمثل الطريقة المناسبة لحل النزاعات حسب التصنيف المهني	79
19	يمثل الانتماء للمؤسس في حالة تطبيقها لجميع محتوى الاتفاقية حسب التصنيف المهني	80
20	يمثل استحقاق المؤسسة للإخلاص وفقا للنصوص القانونية في اتفاقية العمل	82
21	يمثل رغبة العمال في الاستمرار في عملهم لدى المؤسسة حسب التصنيف المهني	83
22	يمثل إجابات العمال إذ كانت المؤسسة يسودها العمل الجماعي	84
23	يمثل النمط السائد في المؤسسة	85
24	يمثل انسجام قيم المؤسسة مع القيم الخاصة بهم	86

25	يمثل نتيجة التواصل مع الزملاء في العمل	**87**
26	يمثل إذ ما كانت مناقشة الأفكار تخلق جو مناخ تنظيمي	**88**
27	يمثل سبب احترام ساعات العمل حسب التصنيف المهني	**89**
28	يمثل أراء العمال إذا كان وصول المعلومات في الوقت المناسب في الوقت المناسب يساعدهم على أداء أدوارهم بصفة مضبوطة	**90**
29	يمثل روح الجماعة في زيادة درجة الانضباط والإبداع	**91**

فهرس الأشكال

الشكل رقم	محتوى الأشكال	الصفحة
01	يمثل عوامل الالتزام التنضيمي	**47**
02	يمثل الدورة الاقتصادية للمؤسسة	**59**
03	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة	

مقدمة

مقدمة:

عرف العالم تطورات تقنية و تحولات اقتصادية و اجتماعية جذرية عديدة ، و بما أن الإنسان كائن اجتماعي يتأثر بالقيم والمعايير الراسخة في حياته الاجتماعية و الثقافية و ما يحمله من انتماء ديني، و معتقدات يتجه بها صوب مكان يختلف عليه من ناحية الثقافات

و التنظيم إلا و هو المؤسسة، و بالتالي فهذه الأخيرة هي التي تخلق القيم و المعايير الاجتماعية والثقافية بما توفر للأفراد (العمال) من مناخ اجتماعي سلمي و ظروف عمل ملائمة و طبقا لهذه التحولات المتعاقبة فقد تأثرت المؤسسة الصناعية بشكل خاص فعرفت اضطراب و تذبذب في مستوى علاقات العمل، هذه العلاقة التي غالب ما تكون غير متكافئة و مثيرة للصراع ما دفع بقانون العمل إلى فرض نفسه باعتبار القانون المنظم للعلاقات المهنية ،بين العمال في إطار العلاقات العمل الفردية أو ممثلهم، لاسيما النقابات العمالية من جهة في إطار علاقات العمل الجماعية و أصحاب العمل أو منظماتهم المهنية من جهة أخرى و بالنظر إلى التقاء الطرفين في المؤسسة (صاحب العمل ، العامل) فان كلاهما يجد منفعة و فائدة في استمرار هذه العلاقة بطريقة سليمة .

هذا ما دفع الباحثين و الدارسين في مختلف العلوم الاجتماعية و الإدارية والاقتصادية وحتى القانونية إلى الاهتمام بموضوع علاقات العمل، بعد إدراكهم بان الإشكال لم يتعلق بالجانب المادي كما نادى به تايلور سابقا ، بقدر ما أصبح تحديا في كيفية و إمكانية استثمار المورد البشري و القوى العمالية و إدخاله ضمن إستراتجية المؤسسة أصبح أمرا ضروريا و إعطائه الأهمية، فقد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بان الإنسان ليس أداة بسيطة من السهل تسيره و التحكم فيه كباقي الموارد البشرية التي لها علاقة مباشرة و غير مباشرة بعملية الإنتاج إنما هذه الأداة يتوفر لها وعي قوي بالجماعة التي تنتمي إليها، و بما أن العلاقات و قواعدها مرتبطة بواقع المؤسسة ،فان الارتباط يجعلها متغيرة و خاصة تحت تأثير النمو الاقتصادي و التطور التقني وتأثيرها يلمس بوضوح في العمل و الإنتاج من خلال لعب الفاعلين الاجتماعيين .

و تحليل العلاقات التنظيمية أصبحت تبعا لهذا الشرط ضرورية لفهم العلاقات بين المستأجرين و الإجراء بنية المؤسسة، وتأثير العوامل التكنولوجية و العلاقات التي تنجم عن التأثير المتبادل بين العاملين والتسيير في كل مستويات ضمن عمليات الإنتاج و التي من شانها أن تنتج مشاكل التي لها تأثير لايمكن إهماله في سير المؤسسة ، و تؤثريه على درجة اندماج الفرد بالمنظمة و اهتمامه بالاستمرار فيها والعمل على تحقيق أهدافها، حيت أن إدارة المنظمات أصبحت لا تعتمد على تحقيق

أهدافها على درجة ولاء عاملها وانما اصبح يمتد ليشمل درجة التزامهم بتحقيق تلك الاهداف و البحث عن ماهو لازم لتكوين اتجاهات و مشاعر ايجابية لعامليها وذالك من خلال التهيئة الجيدة لمناخ العمل لديها بوضع نظام عمل جيد يلتزمون به و ينمي سلوك الالتزام لديهم مما ينعكس على أدائهم وتطوير قدراتهم الإبداعية .

و عليه فقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول أساسية :

خصص الفصل الأول فيها للجانب المنهجي والتصوري للدراسة والذي تضمن أسباب اختيار الموضوع،أهميته وأهدافه ،كما حدد الإشكالية والفرضيات التي قامت عليها المفاهيم المرتبطة بالدراسة وكذالك أهم الدراسات التي تمحورت حول موضوعنا علاقات العمل والالتزام التنظيمي بالإضافة إلى أهم المراحل النظرية لكلا المتغيرين.

الجانب النظري

الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر موضوع علاقات العمل والالتزام التنظيمي من بين المواضيع التي أثارت اهتماماتنا وذلك من خلال السعي لتحقيق أهداف الدراسة و أهميتها و البحث عن إهمال الأسباب التي دفعت بنا لمعالجة هذه الدراسة انطلاقا من الإشكالية التي تطرحها هذه الدراسة ثم الفرضية و تحديد المفاهيم الأساسية حرصا لأهمية الدراسات السابقة ووصولا إلى الإطار النظري والمتضمن العلاقة بين المتغيرين(علاقات العمل التي تعتبر أساس التنظيم والتي تقوم على عملية التأثير في الأفراد والالتزام التنظيمي الذي يلعب دورا بالغا لأهميته ويعمل على تحقيق أهداف وضعت من اجلها حيث يجعل الأفراد يعملون بكفاءة عالية ويحققون أهداف العمل بدرجة كبيرة).

1- أسباب الدراسة :

إن التوجيه لاختيار موضوع ما و القيام بالدراسة و البحث في جوانبه إنما يتم ذلك بفعل عوالم وأسباب تدفع الإنسان للقيام بذلك و لقد وقع اختيارنا على هذا الموضوع لعدة أسباب تتمثل فيما يلي:

✓ أسباب ذاتية :

1- الرغبة الشخصية لدراسة هذا الموضوع و معرفة علاقة العمل السائد في مقر ولاية المدية

2- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع و الدراسات و محاولة إعطائها طابع سوسيولوجي

3- الرغبة في تقديم لمحة لمؤسسة جزائرية في ما يخص موضوع دراستنا .

4- اندراج الموضوع ضمن الأكاديمي .

✓ أسباب موضوعية :

1- إمكانية إخضاع الموضوع للأدوات المنهجية .

2- القيمة العلمية للموضوع .

3- تشخيص العلاقة بين علاقات العمل و الالتزام التنظيمي.

4- التأكد من نتائج دراستنا السابقة و تعديلها أو الوصول إلى نتائج جديدة.

2- أهمية الدراسة :

1- تحديد الأسباب الفعلية إلى زيادة مستوى الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة

2- تحقيق المصلحة العامة و بالاستفادة من هذا الموضوع .

3- تعزيز الجوانب الايجابية التي تساعد على تبني أساليب و طرق تنظيمية تساعد المؤسسة على الحفظ على استقرارها و إستمراريتها.

4- معرفة كيفية سد الفراغ الذي تعاني منه المؤسسة في مجال علاقات عدد من المقترحات لتحسين علاقات العمل و من ثم رفع مستوى الالتزام التنظيمي

3: أهداف الدراسة:

1- بصفة عامة نهدف من خلال هذه الدراسة إلى إكتشاف تأثير و مساهمة علاقات العمل في تحقيق الالتزام التنظيمي .

2- محاولة الوصول إلى نتائج علمية تخدم البحث العلمي و تساعد على إثرء المكتبة الجامعية لموضوع جديد .

3- رؤية الظاهرة من منظور سوسيولوجي داخل المؤسسة محل الدراسة من خلال الاعتماد على تطور علاقات العمل و العريف على مختلف الأطراف الفاعلة فيها وتأثيرها على الالتزام التنظيمي

4- تقديم توصيات مناسبة لإدارة المؤسسة للإستفادة منها لتحسين علاقات العمل من أجل زيادة الالتزام التنظيمي لدى العاملين .

4 :الإشكالية:

في خضم التحولات الاقتصادية والتغييرات الهيكلية التي فرضها نظام العولمة الاقتصادية سمح ذلك بهيمنة التنظيمات التي أصبحت تعتبر النظام الحيوي الذي يسير حياة الناس ويلبي احتياجاتهم ، وقد تطورت الدراسات والعلوم حول سبل التي تكفل التطور المستمر في أداء المنظمات بما يمكنها من بلوغ الغاية التي تصبو إلى تحقيقها ولقد تناولت هذه الدراسات الإنسان محرك رئيسي لكل تنظيم لتشمل النواحي النفسية والاجتماعية وكذلك القانونية التي تؤثر على الفرد وتوجه سلوكه .

فوجدت بصفة خاصة المؤسسة الجزائرية نفسها أمام ضغوطات داخلية وخارجية وبات من الضروري إيجاد قوانين و آليات تضمن التوزيع العادل للثروة مالكي الإنتاج و مالكي قوة العمل، من اجل ضمان نوع من التوازن في المصالح المتضاربة بين أطراف العلاقة بما يضمن الاستقرار والسلم الاجتماعي من خلال دراسة علاقات العمل والمنظومة القانونية والتشريعية المعتمدة ، وما تنطوي عليه من طابع الإلزامية التنفيذية و العلاقات كنقطة محورية تتفرع إلى علاقات رسمية تشمل كل ما له علاقة بالمنظومة التشريعية والقانونية المعتمدة في المؤسسة ، والتي تحدد بدورها نظام الحركية وتوزيع سلع المسؤولية وعلاقات غير رسمية تكتسي الطابع التعاوني و التضامني فيما بينهم وتضمن من خلالها الفاعلية الديناميكية لهذا لقيت علاقات العمل اهتماما كبيرا لدى الباحثين في مواضيع الاقتصاد و التشريع و القانون العمل، فهي تعتبر من الموضوعات الهامة في اقتصاد العمل وموضوعها لا يقتصر على العلاقات الناشئة في عقد العمل الفردي بين العامل وصاحب العمل بل في الواقع أن علاقات العمل تتجاوز هذا المجال فتمتد لتبحث في النقابات العمالية و المفاوضات واتفاقيات العمل الجماعية بتنظيم العلاقات فيما بينهم بالإضافة إلى التوفيق والمصالحة و التحكيم لحسم منازعات العمل، وهذا ما ساهمت به البنائية الوظيفية للكشف عن آليات الضبط وطبيعتها التي تعمل على دعم الانسجام داخل المؤسسة من خلال العمل ببنود الاتفاقية الجماعية السائدة التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة مما يدفعه إلى الارتباط بها من خلال الالتزام بقوانينها ، وهو ما يعرف بالالتزام التنظيمي الذي اعتبره العديد من الباحثين من العناصر

الأساسية في المنظمات الفاعلة لأنهم على اعتقاد تام بان التزام العاملين يعني وجود ارتفاع عالي في الأداء الفردي الذي يعكس من الناحية المنطقية على زيادة الأداء المنطقي ، مثل هذه الحقيقة تؤكد التزام الموظفين وولائهم للمنظمة وحرصهم على البقاء فيها لذا من الضروري توفير بيئة عمل تنظيمية و الاهتمام بعوامل تتعلق بجودة العلاقات بين صاحب العمل العاملين ورغم ذلك فان المؤسسات تجد صعوبة في تحديد العوامل المؤدية إلى الالتزام من عمله فالمنظمات المعاصرة تعتمد في تحقيق أهدافها على الموارد البشرية .هذا الأمر جعل هذه المنظمات تبذل المزيد من الاهتمام بالأفراد و الجماعات داخلها عن طريق وضع أنظمة أجور عادلة وتقديم كل أنواع التحفيز المادية والمعنوية لهم، وكذلك مشاركتهم في اتخاذ القرارات بل تعمل على إدماجهم في المنظمة وتحقيق التعاون بينهم بالاظافة لتقديم التدريب و التعليم المستمر لهم لذا من مصلحة أي منظمة إتباع المنهج الإداري السليم المعتمد على المنهجية العلمية التي تبني سياسات وأنظمة أجور و حوافز وترقيات نموذجية اتجاه الأفراد العاملين لديها لخلق الولاء والالتزام التنظيمي لديهم من جهة وتحسين العلاقات المهنية بينهم من جهة أخرى .

ومما نلاحظ من خلال طرحنا هذا أن علاقات العمل هي علاقة تنشا بين طرفين بين رئيس و مرؤوس تحدد حقوق وواجبات كل منهما داخل المؤسسة ما يخلق نزعة الالتزام لدى أفراد العاملين ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل التالي :

كيف تؤثر علاقات العمل على الالتزام التنظيمي لدى العمال ؟

- ✓ والذي تتفرع منه أسئلة فرعية تتمثل في :
- ✓ هل الإخلال بطبيعة الاتفاقية يؤدي إلى عدم الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة ؟
- ✓ هل للتعاون والتضامن علاقة بالالتزام التنظيمي؟

5: فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة

- ✓ لعلاقة العمل على الالتزام التنظيمي لدى العاملين في المؤسسة.

الفرضيات الفرعية :

- ✓ إن الإخلال بطبيعة الاتفاقية يؤدي إلى نقص الالتزام التنظيمي.
- ✓ للتعاون والتضامن علاقة بالالتزام التنظيمي.

6: المفاهيم الأساسية :

1- علاقات العمل :

- **المفهوم الاصطلاحي لعلاقات العمل :** هي تلك العلاقات التي تنشأ و تنمو بسبب الاستخدام وهي تشمل تبعا لذلك العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض و بين رؤسائهم أو مديرهم و كذلك علاقتهم بالمنشأة التي تستخدمهم[1].

ـ **المفهوم الاجرائي لعلاقات العمل :** هي عبارة عن العلاقة التي تنشأ بين صاحب العمل والعامل بواسطة عقد مكتوب أو غير مكتوب و تكون هذه العلاقة مبنية على مجموعة من حقوق و واجبات لكلا الطرفين كما نص عليه التشريع و القوانين المعمول بهما.

2- الإلتزام التنظيمي:

- المفهوم اللغوي للالتزام التنظيمي:

أ- الالتزام في اللغة : لزم الشيء يلزمه لزوما، و لازمه ملازمه أي لم يفارقه الالتزام والاعتناق[2].

ب- التنظيم في اللغة : مصدر فعل نظم و النظم التأليف و ضم شيء إلى آخر [3].

المفهوم الاصطلاحي للالتزام التنظيمي :

هي إنتماء الفرد و تعلقه الفاعل بأهداف وقيم المنظمة بغض النظر عن القيمة المادية المحققة من المنظمة[1].

---

[1] أحمد زكي بدوي ,معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية انجليزية فرنسي عربي ،مكتبة لبنان، بيروت ،سنة1997 ،ص 238.

[2] إبن المنظور أبو الفضل جمال الدين محمد مكرام، لسان العرب ،الجزء الثالث ،الطبعة الرابعة، دار الكتب العلمية ،بيروت ،سنة2005 ،ص 195.

[3] النيروزي أبادي محمد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط ،دار الحديث، القاهرة،سنة 2008، ص 17/16.

المفهوم الإجرائي للالتزام التنظيمي: نجد أنه يشير إلى الرغبة الشديدة بإستمرار في المؤسسة معنية و الاستعداد لبذل المجهود داخل المنظمة و بعبارة أخرى أنه إيجاده حول الولاء و الإنتماء الموظفين وهو عملية مستمرة يقوم العاملون من خلالها بتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها.

3- الإخلال بالاتفاقية :

التعريف الإصطلاحي : هو عدم التزام أطراف المتعاقدة بنص الإتفاقية التي حددها التشريع والتنظيم وعقد العمل [2].

التعريف الإجرائي : هو التعقيد وعدم تنفيذ بالقوانين و الإجراءات المتفق عليها في نص الاتفاقية .

4- الولاء :

التعريف الاصطلاحي: هو عملية مستمرة يقوم العاملين من خلالها بالتعبير عن اهتماماتهم وحرصهم على المنظمة و استمرار نجاحها و بقاءها[3].

التعريف الإجرائي:هو يعد عكس مدى الانسجام و الترابط بين الفرد و المنظمة و مدى إستعداد الأفراد ببذل المزيد من الجهد من أجل تحقيق أهدافها و زيادة فعاليتها فضلا على الرغبة في البقاء فيها.

5- التعاون:

ـ **المفهوم اللغوي:** من العون و العون هو الظهير على الأمر و إعانة على شيء ساعده واستعان فلان فلانا به طلب منه العون و تعاون القوم : أعان بعضهم البعض [4].

ـ **المفهوم الاصطلاحي:** هو محاولة منظمة من جانب بعض الأفراد للوصول إلى مشترك وهو عملية تجميع و اتحاد و بناء وتدعيم و هو عملية اجتماعية برجع الفضل إلى الأسرة أولا ثم البيئة

---

[1]Joo.B.KShim. JHPsychologicil en povennent and organizationnalcommitneny /the moderating effect of organizational learning culure 17muran Resource development International vol (13) N°(4) 2010

[2]توفيق حسن فرح، قانون العمل في القانون اللبناني و القانون المصري الجديد ،الدار الجامعة، قاهرة ،سنة1986، ص 58.

[3]عبد الفتاح صلاح ، الولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، جامعة موتة، العدد 4 ،سنة2009 ،ص 292.

[2]احمد بن أبي بكر الرازي، دفعة عصام فارس الخرساني مختار صحاح ،ط9 ،دار عمار ،عمان ،سنة2005 ،ص 222.

الخارجية ثانيا في ترويض الأفراد عليها و رغم أن التعاون عملية اجتماعية إلا أنه سيستجيب مع بعض الدوافع الفطرية الكامنة في الطبيعة الإنسانية [1].

6) الانضباط:

– **المفهوم اللغوي :** دل مفهومه على الحفظ و الحزم و هو منشق من لفظ ضبط يضبطه ضبطا وهو لزوم الشيء وحبسه ويقال فلان ليضبط عمله إذا عجز عن ولائه موالي ورجل ضابط أي قوى على عمله[2].

– **المفهوم الاصطلاحي :** هو ضبط نشاطات الإنسان لتقديم عمل منظم إن الانضباط يمتد من سيطرة الحارس إلى حشود الناس إلى الانجاز الفردي المتميز عن طريق الانضباط الذاتي و السيطرة على مواردها و مواهبها[3].

المفهوم الإجرائي : هو عبارة عن السيطرة على الذات أو التصرفات بهدف الارتقاء والتحسين الشخصي كما يعتبر الانضمام الخضوع للأوامر و يشمل الانضباط لجميع نواحي حياة الإنسان سواء الفردية أو الجماعية مهما اختلفت الطرق التي يتبعها الفرد لتطبيقه.

7:الدراسات السابقة :

إن أهمية الدراسات السابقة تكمن في كونها تساعد الباحث على الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه بدءا من الأهداف إلى غاية النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة مرورا بالمناهج والأدوات المستعملة .... كما يعتمد عليها الباحث في مناقشة نتائج دراسته ومقارنتها بها ولقد قسمنا الدراسات حسب متغيري الدراسة، وتتمثل في الدراسات المتعلقة بالتغير المستقبل وهو « علاقات العمل » من جهة و دراسات متعلقة بالتغيير التابع وهو «الالتزام التنظيمي» من جهة أخرى.

1- الدراسات المتعلقة بالعلاقات العمل :

1-1 دراسة فاروق مداس : تحت عنوان تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسومهنية دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدويرة الجزائر رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع

---

[1] أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع ،مكتبة نهضة الشرق، القاهرة ،سنة1983، ص 92.

[2] ابن منظور محمد مكرم، لسان العرب، ،مكتبة الرشيد،الجزء التاسع، الرياض،سنة2003،ص 185.

[3] سليم عيسى، دار شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان ،الأردن،سنة 2010،ص203.

التنظيم و العمل قسم علم اجتماع لكلية العلوم الاجتماعية بجامعة الجزائر 2002/2001 تحت تساؤل عام: ما هي الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة الاستشفائية وهل تستجيب لتطلعات العمل واهتماماتهم أم لا و لماذا؟ و اندمجت تحته فرضيتين الأولى تقر بأن أسلوب التنظيم و التسيير بالنمط السلطوي للإدارة أدى إلى بروز صراع بينهما و بين السلطة المهنية, و الثانية أن: ظروف العمل السيئة أدت إلى غياب الفاعلية ورداءة الخدمات الصحية ،و تكون مجمع الدراسة على 608 عامل وتم الاختيار منها 91 عامل مثلو أفراد العينة أي بنسبة 15% و بناء على التركيبة السوسيومهنية لمجتمع الدراسة فالعينة كانت طبقية قصدية و إمتدت هذه الدراسة على المنهج الكمي المعتمد على الأداة الإحصائية لتحليل البيانات أما عن التقنيات فتمثلت في الملاحظة و المقابلة بالإضافة إلى الاستمارة وفي الأخير توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج من بينها :

أن 45.05% من العمال أكدت بصفة عامة على تمركز التضامن في المستويات القاعدية معناه أن سلوك التضامن أكثر بروزا على مستوى القاعدة العمالية.

و 28.57% أظهرت أن الهدف من التضامن عند فئة الأطباء هو مواجهة النمط السلطوي للإدارة وإرغامها و إجبارها على الاستشارة تقبل الاقتراحات و الأخذ بها فالتضامن بين العمال بصفة عامة والفئات السوسومهنية خصوصا ،يضمن لها البقاء كأطراف لها كلمتها في دائرة صنع القرار.

1-2- دراسة غريب مبنية : بعنوان علاقات العمل و التعليم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمركب اسميدال –عنابة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم، الاجتماع ،قسم علم الاجتماع ،و الديمغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة منتوري قسنطينة 2007/2006 تحت تساؤل عام ما العلاقة الموجودة بين علاقات العمل و التعليم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية ؟

يتكون مجتمع الدراسة من 860 عامل يتفرعون إلى (إطارات نقابة – عمال) وتم اختيار 40 عامل مثلوا أفراد عينة البحث وإعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أساليب التحليل والمتمركز على معلومات كافية ودقيقة عن الظاهرة ،أما بالنسبة لتقنيات المعتمدة فيها تمثلت في المقابلة، الملاحظة، وكذلك الوثائق والسجلات ،وفي الأخير توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج من بينها :

- أن 100% أي جميع أفراد العينة بينوا أن المركب تحكمه إتفاقية جماعية الأولى في 2002 والثانية أبرمت في 2005

بالإضافة إلى إجابة موحدة للمبحوثين 100% حول وجود عوامل عدة وأسباب تجعل علاقات العمل تتسم بالتحسين و التطور.

في حين أن 78% من أفراد عينة البحث يرون أن علاقات العمل هي عبارة عن علاقات تعاونية و تفاهم بين الأطراف

-و65% كان رأيهم بأن الحقوق والواجبات غير متوازنة ومتكافئة داخل المركب .

1-3 دراسة رفيق فروي : جاءت بعنوان «علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية دراسة سوسيولوجية لأشكال الصراع في ظل الخوصصة » دراسة نظرية و ميدانية بمؤسسة نقاوس للمصبرات – بباتنة- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع التنظيم والعمل قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الانسانيةو الاجتماعية ،باجي مختار عنابة 2010/2009 تحت إطار تساؤل عام و هو ما هي طبيعة علاقات العمل التي تميزها المؤسسة في إطار الخوصصة ؟ وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- ✓ التعرف على الأشكال الصراعية التي يتعاطى معها العامل في ظل الخوصصة.
- ✓ التعريف على نوعية المطالب العمالية وكيفيات التعبير عنها في ظل الخوصصة للمؤسسة الاقتصادية.
- ✓ محاولة الكشف عن الدور الذي تقوم به النقابة إزاء الصراعات الدائرة بين العمال والإدارة

يتكون مجمع الدراسة من 212 عامل منهم 147 دائمون و 65عامل مؤقت (موسمي) موزعة على الفئات السوسيومهنية و عليه تم الاستعانة بأسلوب الحصر الشامل على المؤسسة بأخذ كافة مفردات مجتمع البحث من عمال دائمين أما فيما يخص منهج الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يقوم على جمع المعلومات من الميدان بواسطة أدوات و تحليلها و تفسيرها .... وفي الأخير تم التوصل إلى أن 57.82% من إجمالي مجتمع البحث الذين شملتهم الدراسة أجابوا بأن ظروف العمل توصف بغير المهيأة وهذا ما يؤدي إلى تراخي العمال و هو ما يعرضهم إلى انتقادات مسؤولياتهم.

الأغلبية من المبحوثين على مستوى المؤسسة يقرون أن الأجر المتقاضي شهريا لا يتناسب مع ما يبذلونه من جهد و ذلك بنسبة 77.55% فتتنامى بذلك لديهم مشاعر الغبن والاستغلال لدى العمال نتيجة اطلاعهم على معدلات الإنتاج السنوية المتصاعدة .

89.68% من إجمالي المبحوثين أنهم كثير ما يشعرون بالمضايقة في أماكن العمل لعدم اتخاذها أية مبادرة لتحسين ظروف الشروط المهنية و الاجتماعية و هذا ما يزيد من قلقهم ويشعرهم بعدم الارتياح.

و شكلت نسبة 39.45% من إجمالي المبحوثين أجمعوا على نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة هي علاقات تعاونية بين العمال و الرؤساء بينما قدرت النسبة التي تمثل التعدد الكلي للمبحوثين اعترفوا بأن العلاقات التي تربطهم بزملائهم في مكان العمل تسودها روح التعاون.

ونسبة 97.79% اعتبروا أن الاحتجاج الجماعي يعتبر وسيلة فعالة لحل المشاكل التي يتعرضون لها في مؤسستهم ومن ضمن الفئة الجزئية المجيبة بالإيجاب يذهب ما نسبته من العمال 53.74% أن الاحتجاجات يعتبر بالنسبة لهم وسيلة يعتمدونها للضغط على الطرف الآخر لدفعه إلى التراجع على قرارات يرونها في غير صالحهم .

2 الدراسات التي تناولت موضوع الالتزام التنظيمي :

2-1 دراسة الفضلى (1979): بعنوان علاقة العمل التنظيمي بعلاقات العمل ما بين الرئيس وتابعه و المتغيرات الديمغرافية .

- و أجريت الدراسات على عينة عشوائية بسيطة من خمس جهات حكومية بدولة الكويت من بين 48 وزارة و هيئة و تم أخذ 250 موظفا بصورة عشوائية من بين العاملين في تلك الجهات الخمس ليمثلوا مجتمع البحث و كان يسعى البحث إلى قياس و التعرف عن درجة تأثير طبيعة علاقات العمل ما بين الرئيس و تابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم وتوصلت نتائج إلى و جود علاقات إيجابية فيما بين الرئيس و التابعية و الالتزام التنظيمي .

2-2 دراسة الثماني (2002): بعنوان علاقة الالتزام التنظيمي بيئة العمل الداخلية.

- لقد تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة بيئة العمل بقوات الأمن الخاصة بمستويات الالتزام التنظيمي و علاقة المتغيرات التنظيمية و التعرف على مدى اختلاف العلاقة بين بيئة العمل الداخلية والالتزام حيث قام الباحث باختيار عينة عمرية مقدارها (300) ضابط من العاملين و قد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها أن مستوى الالتزام التنظيمي داخل قوات الأمن الخاصة في منطقة الرياض عال بصفة عامة.

2-3 دراسة ألعبادي (2009) : بعنوان الالتزام التنظيمي و العوامل المرتبطة به لدى مديري مدارس التعليم العام لمحافظة جدة أن هذه الدراسة تهدف إلى معرفة الالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة باستخدام مقياس بورتر و زملائه كما تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن العوامل المرتبطة بالالتزام التنظيمي لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بالمحافظة من المتغيرات الشخصية التالية البيئة، المستوى الوظيفي سنوات الخدمة و المؤهل العلمي الراتب وتوصلت الدراسة إلى النتائج من أهمها :

- ✓ أن الالتزام التنظيمي لدى مديرية مدارس التعليم العام للبنين بمحافظة جدة.
- ✓ عدم و جود علاقة بين الصفات الشخصية التي تشمل (السن الوظيفة السنوات الخدمة المؤهلة العلمية الحالة الراتب).

8: المداخل النظرية :

1- المداخل النظرية لعلاقات العمل :

1-1 النظرية البيروقراطية " ماكس فيبر"

لقد أوضح فيبر في كتابه الأخلاق البروتستانتية و الروح الرأسمالية فقد بين أن الرأسمالية تبنت الاعتماد بأن العمل الجدي يحمل في طياته أحسن الجزء و تعبير البروتستانتية أن تضييع الوقت إثم يعاقب عليه الإنسان كما ركزت على أهمية الفرد معتبرة أن هذا الأخير يشكل مركز المجتمع و أن الفرد قادر على التحكم في مصيره و التصرف في شؤونه كما مجد هذا المذهب الديني الحرية الشخصية و المبادرة الفردية و الطموح و الثقة بالنفس[1].

و تلقى هذا المذهب قبولا وتوظيفا نتيجة النمو السريع لمختلف المشاريع الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحقيق اكبر قدر ممكن من الأرباح ولو كان على حساب العلاقات الإنسانية ويعتبر الإسهام الرئيسي في دراسات التنظيمات هي نظرية أبنية السلطة و التي قادته إلى التمييز بين التنظيمات في ضوء علاقات السلطة بداخلها وقد قسمها إلى ثلاث :

[1] محمد محمود الجوهري ،علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الطباعة عمان ،سنة2011 ،ص 198.

1-1-1 الكاريزما (الروحية الشخصية) : والتي تستند إلى الإلمام و يستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية و القدرات التي يتميز بها تجعل منه زعيم له هيبة ونموذج هذه السلطة ملاحظ في القادة العسكريين و المصلحين الاجتماعيين .

1-1-2 السلطة التقليدية : يستمد الفرد أو القائد سلطة من توارث السلطة كما يؤمن الأفراد بالتقاليد وقداسة السلطة لأنهم يرون أن الحاكم هو الإله المفوض الأرض وهو ما يدفعهم إلى طاعة أوامره[1].

1-1-3 السلطة القانونية: في هذا النوع من السلطة يؤمن الأفراد بسلطة و سيادة القانون وهذه السلطة تخص المجتمعات الحديثة التي تتميز بالتنظيم الحكومي و تقوم على أساس التنظيم العقلي للإدارة و التسيير [2].

- النقد:

يمثل النقد الموجه لهذه النظرية كونها اعتبرت أنها تعيق النمو و النضج الشخصي للعاملين وربما تدفعهم إلى التراجع و الخمول كما أنها تستلزم نظاما رقابيا متشددا يمنع الإبداع وينشر الرعب فتتسبب في الاغتراب و العزلة و ضعف المعنويات بالإضافة إلى أنها لاتسمح بإستعاب التكنولوجيا المستجدة و لا الفنيين المتعاملين معها.

1-2- المدرسة التايلورية (نظرية الادرة العلمية):

كان على رأس هذه النظرية فريدريك تايلور مؤلف كتاب مبادئ الإدارة العلمية سنة 1911 أوضح بأن أسلوب التسيير و الإدارة يكون وفق مبادئ هي :

1-2-1 تقسيم العمل و تحديده كميا إذا أمكن ذلك و تجزئته إلى ابسط أشكاله و ذلك من أجل تحقيق أعلى منتوج و ضمان الفاعلية في الأداء .

1-2-2 ينبغي أن يكون اختيار العمال مطابقا لمستلزمات العمل الذي يقومون به في المصنع بحيث يكون في مستوى نشاطهم الجسمي و الذهني.

---

[1] إحسان محمد لحسن ،علم الاجتماع الصناعي ،دار وائل للنشر و التوزيع، عمان،سنة 2005 ،ص 114.

[2] إحسان محمد الحسن ،المرجع السابق ،ص 115.

1-2-3 تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل بالإضافة إلى المراقبة للعمل والعمال و هذه المراقبة يقوم بها المشرفون و المسيرون .

1-2-4 المكافئة المالية اليومية للعمال كحافز مادي لضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المنفصلة المتعلقة بأداء العمل .

وبناءا على ما تقدم يمكن أن نحدد مفهوم العمل عند تايلور بإرتكازه على ثلاث محاور هي:[1]

1/ الإنتاج : فهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية

2/ الاستمرارية: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدى خلال فترة زمنية معينة و محددة بانتظام.

3/ الأجر: إذا أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مقابل يواجهون حاجاتهم الاجتماعية والشخصية [2].

- النقد :

وجهت عدة انتقادات لهذه النظرية حيث أن تايلور ساوى بين العاملين و الآلات و هذه ما أدى على ظهور معارضة شديدة من قبل نقابات العمال فالأسلوب و المنهج الذي اتبعه جاء على حساب تضحيات من جانب العنصر البشري كما أنه افترض إن الموظفين لايمكن تحفيزهم إلا بالمال و هذا غير دقيق لأنه يمكن تحفيز العمال بتوفير جو عمل ملائم مريح .

1-3 نظرية التكوين الإداري "هنري فايول "

لقد ارتكز طرح هذه النظرية على 14 مبدأ إداري حيث تم انتقاء البعض منها و ذلك حسب ما فرضته متغيرات الدراسة الراهنة و يمكن استخلاصها في النقاط التالية :

- السلطة ،الانضباط، وحدة الأمر، ووحدة التوجيه ،خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، الترتيب والمساواة، و استقرار الأفراد المبادرة، روح التعاون[3]

بذلك ركز على صفات الإداريين و تدريبهم و كذلك وظائف الإدارة و الأسس العامة.

---

[1] محمد على محمد، علم اجتماع التنظيم ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ،سنة1997، ص 135.

[2] محمد علي محمد ،المرجع السابق ص 136.

[3] وعد حسن الصيرافي، نظريات الإدارة و الأعمال، إدارة الرياض للنشر ،دمشق، سوريا،سنة 2004 ،ص 62.

النقد :

– من بين الانتقادات التي و وجهت إلى هذه النظرية أن النظرية مبادئها تتسم بالروتين والجمود وإعطاء الصلاحيات للمدريين بحيث تمكنهم من فرض مهمتهم على المرؤوسين والسيطرة عليهم و التحكم فيهم.

1-4 مدرسة العلاقات الإنسانية " التون مايو"

يعد الانتقادات التي وجهت إلى النظريات السابقة سمحت ببروز تيار و حركة العلاقات الإنسانية التي كان على رأسها " التون مايو" حيث انه في ضوء الإطار التحليلي و الأدوات التصويرية التي صاغها هذه الأخير حاول اكتشاف بعض مظاهر السلوك التنظيمي مثل الدافعية و الروح المعنوية و تماسك الجماعة و علاقة هذه المظاهر بالإنتاجية و مؤشراتها وكانت دراسة هاو ثور و مجموع الدراسات الميدانية ونتائجها (1927–1932) أساس نظرية العلاقة الإنسانية في دراسة السلوك التنظيمي .

و قد تبلور الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى في أفكار آليون مايو حيث أكد في كتابه المسمى " مشاكل الإنسانية للمدينة الصناعية" بأن الحاجيات الاجتماعية للعمال أهم من حاجياتهم الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الحاجات الاقتصادية و لقد قدمت هذه البحوث صورة واضحة لطبيعة الحياة الجماعية بين العمال في الصناعة وبين وجود الزمر الاجتماعية و جماعات العمل وعلاقات الصداقة فكان الاكتشاف الحقيقي لمدارس العلاقات الإنسانية هو مدى تأثير القيم الاجتماعية في سلوك الأعضاء، وحينما تبرز هذه الحقيقة نستطيع أن نفسر سلوك العمال واستجابتهم للقواعد والأوامر الإدارية طالما انه توجد معايير جماعية.[1]

كما أن الجماعة من خلال كبحها،للإنتاج تحث لها عن سلطة غير رسمية في المصنع من جهة و من جهة أخرى تبحث عن تلبية مطالبها الاجتماعية و موقع لأجل التفاوض من موقع قوة و هذا ما فعلته جماعة أو فئة الصيانة في مصانع (رنو) في فرنسا و الوظيفة الأساسية لهذه القواعد غير الرسمية هي أساس خفض حدة الصراع و المنافسة بين الأعضاء و تدعيم روابط التضامن و التعاون بينهم، و هكذا استطاع هؤلاء التحكم في البيئة المحيطة بهم و يكون اقل اعتمادا على الإدارة و أكثر قدرة على مقاومة أي تغيير خارجي يهدد و ضعهم الاجتماعي و المهني[2].

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة،سنة 2007، ص 120.

[2] المرجع نفسه، ص123

النقد :

– هناك بعض الانتقادات على هذه النظرية كحال غيرها من النظريات،تمثلت في تركيزها على المتغيرات الاجتماعية كمحرك للسلوك، فاهتمت بذلك بالجانب الإنساني على حساب التنظيم الرسمي و الجانب العملي للمنظمة ،و هي بذلك اعتبرت تأثير البيئة الخارجية على سلوك المنظمة ،و بذلك أخذت المنظمة كوحدة مستقلة لا كجزء من نضام متكامل.

1-5 مدرسة الاتفاقيات: هي مدرسة فرنسية ظهرت في أواخر الثمانيات نظم علماء اجتماعين ولاقتصاديين يقترحون عام للعلاقات الاجتماعية الذي يحث للإجابة عن مسألة تنظيم النشاطات الصناعية من اجل فهم كيف شكل المنطق الجماعي و ماهية الوسائل اللازمة استخدامها من اجل استقرار هذه الأخيرة.

فمنظري مدرسة الاتفاقيات يرفضون التفسيرات الفردية و الجماعية إذ يبحثون عن طرق البناء الاجتماعي من خلال اختيار نموذج اتفاق الذي يحتل في هذه النظرية مكانة هامة " فهو عبارة عن مجموعة من العناصر تسمح للمشاركين القدرة و المؤهلات و التصرفات المصممة على أنها تصدر من الذات من اجل أن تلجأ إلى الذات و هنا يكون الاتفاق الفعال و تمكن أهمية هذا البناء النظري الجديد في التبريرات التي تسمح بإظهار العلاقات كما تسمح بفهم كيف تتكون الأحكام .

فنظرية الاتفاقية تسعى إلى تحديد النظرة حول المنظمة سواء كانت مؤسسة أم لا فهي لا تصنع في المركز الفاعلين و صراعاتهم بل يجعل العلاقات متماسكة كما أن الاتفاقية تسمح بفهم كيف و على أساس تقام الأحكام[1].

النقد:

اهتمت هذه النظرية بالبحث عن طرق بناء الاجتماعي عن طريق نموذج اتفاق و عليه فإن هذه النظرية أهملت التفسيرات الفردية و الجماعية كما أنها لا تولي اهتمام بالفاعلين وتصريحاتهم و هي بذلك لتضعهم في المركز بل تحلل فقط ما يجعل العلاقات متماسكة

---

[1] فاروق مداس ،تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسيو مهنية ،شهادة الماجستير، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدورية ،جامعة الجزائر ،الجزائر سنة2002/2001، ص 14/40

2- المداخل النظرية للالتزام التنظيمي :

من البداية توضح أن هناك تعدد في المداخل المستخدمة في دراسة الالتزام وتباين الأسس المختلفة التي تقوم عليها المداخل غير أنه بصفة عامة يمكن حصر هذه المداخل فيما يلي:

2-1 مدخل الالتزام عند اتيزيونيETZIONI : حيث تم التركيز على النقاط التالية :

2-1-1 الالتزام المعنوي: يمثل اتجاه ايجابي وقويا نحو المنظمة يقوم على الارتباط بأهداف التنظيم وقيمه والقواعد الداخلية وعلى طاعة السلطة ويأتي التزام الفرد هنا نتيجة شعوره أن التنظيم يسعى لتحقيق أهداف اجتماعية مفيدة وعادة ما تستخدم المكافأة الرمزية كأساس لدعم إلتزام الأفراد.

2-1-2 الالتزام التراكمي : يمثل علاقة أقل قوة مع التنظيم لكنها علاقة تقوم على مبدأ التبادل بين الأعضاء والتنظيم فالأفراد يصبحون ملتزمين إذا وجدو أن هناك منافع سوف تعود عليهم من وراء هذا الالتزام[1].

2-1-3 الالتزام الاضطراري: يمثل اتجاها سلبيا تجاه المنظمة وهو ينشئ من المواقف التي يوصف فيها السلوك الفري دائما بالاضطراب أو الإكراه أو التقيد فمثلا : سجن التنظيم إلى نتيجة لإجراء اجتماعي فرض على نزلائه ولم يكن تابعا من اختيارهم وتستخدم هنا عادة القوة الإلزامية أو الاضطرارية لعدم التزام الأفراد .

النقد:

وجهت لهذا المدخل العديد من الانتقادات حيث ركز ايتزيوني على الجانب المادي للأفراد وأهمل الجانب المعنوي بحيث ليس بالضروري الجانب المادي هو الذي يساهم في الالتزام للأفراد في المنظمة كما اعتبر أن الصرامة في قرارات تكون ضرورية لتحقيق أهداف المنظمة دون مشاركة الأفراد في الاتجاه القرارات

1- محمد الصيرفي، **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي** ،التحليلي على مستوى المنظمات . ص 25.

2-2 مدخل الالتزام عند كانترkanter : وهنا يتم التركيز على النقاط التالية :

2-2-1 الالتزام المستمر : ويتمثل في تكريس جهود الأعضاء من اجل بقاء المنظمة واستمرارها وهو ما يتطلب من الأعضاء التضحيات و الاستثمارات تتسم بصعوبة وارتفاع التكلفة بالنسبة للعضو،وعندما يقدم الأفراد تضحيات هامة من اجل المنظمة ،أو البقاء بها تصبح لديهم الرغبة القوية للحفاظ على حياة هذه المنظمة ،و من هذه التضحيات على سبيل المثال فترة التدريب الطويلة التي يقضيها الفرد للتدريب على العمل داخل المنظمة[1] .

2-2-2 الالتزام القائم على التماسك :

يقوم هذا الالتزام أساسا على خلق المنظمة، بحيث تتولد لديه علاقة قوية بين التنظيم وأفراده، و تغري أشخاصا من خارج التنظيم بالانضمام إليها و لذا تعتمد المنظمات استخدام العديد من الوسائل والأنشطة التي تهدف إلى الربط النفسي بين الأفراد والمنظمات .

2-2-3 الالتزام الرقابي :

يتمثل ارتباط الأعضاء بقيم التنظيم وقواعدها التي تشكل السلوك في الشكل المرغوب والاتجاهات المرغوب فيها و يوجد الالتزام الرقابي عندما يرى العامل أن قيم التنظيم وقواعده تمثل مرشدا هاما للسلوك المرغوب فيه و انه يتأثر بالقواعد التي تحكم التصرفات أو الأعمال اليومية .

النقد :

وجه لهذا المدخل الكثير من الانتقادات حيث ركز مدخل **كانت** على الجانب الشخصي والاجتماعي مما سبب للأفراد الإرهاق البدني و الضغط النفسي والنقص في الالتزام وركز أيضا على عدم ترك الحرية للأفراد لتنمية المهارات وخلق الإبداع و الاندماج الاجتماعي الذي يخلق تواصل و علاقات بين الأفراد ومنظمة .

---

[1] ــ المرجع السابق ،ص 26 .

2-3 التقييم الأكثر شيوعا للالتزام التنظيمي : و هنا يتم التركيز على النقاط التالية:

2-3-1 الالتزام السلوكي :

و طبقا لهذا المدخل ينصب التركيز على العملية التي بمقتضاها يتم ربط السلوك السابق للفرد بالمنظمة ، حيث يرى هذا المدخل أن الالتزام التنظيمي هو نتيجة لعملية التبادل بين الفرد و المنظمة فيما يتعلق بمساهمات الفرد و الحوافز التي يحصل عليها و في ظل هذا المدخل يزداد التزام الفرد نحو التنظيم كلما زاد تفضيله لعملية التبادل .

2-3-2 الالتزام ألاتجاهي (السيكولوجي) :

حيث ينظر أصحاب هذا المدخل إلى انه عادة ما يكون أكثر نشاط و ايجابية نحو المنظمة وأن هذا الاتجاه يتكون من ثلاث عناصر أساسية :

- ✓ التطابق مع أهداف التنظيم و قيمه .
- ✓ ارتباط كبير بأنشطة العمل .
- ✓ ارتباط وجداني نحو المنظمة [1].

النقد :

وجهت أيضا العديد من الانتقادات لهذا المدخل ، حيث ركزوا على العملية التبادلية بين الفرد والمنظمة وعلى الحوافز المادية و المعنوية ،وأهملوا البيئة الخارجية التي بدورها تؤثر في تبادل العلاقات بين العمال أنفسهم و بين العمال و المنظمة و دون أن يذكر أهمية الرضا الوظيفي الناتج عن ظروف العمل السائدة.

---

[1] ـــ المرجع السابق ،ص27.

الفصل الثاني

تمهيد:

لقد كانت علاقات العمل قبل ظهور الثورة الصناعية علاقات مباشرة و بسيطة فالثورة الصناعية تعتبر نقطة انطلاق لتاريخ علاقات العمل والتشريعات العمالية بصفة عامة بسبب ما تولد عنها من مشاكل صناعية معقدة في نهاية القرن الثامن عشر. إن توسيع نطاق المصنع وانتشار التكنولوجيا وما أحدثته من آلية وتخصص واسع والتقسيم الدقيق للعمل، قللت من دور لعامل في المؤسسة الصناعية مما أدى إلى تشابك علاقات العمل خاصة بين العمال والإدارة وذلك نتيجة للصعوبات التي تعترض العامل أثناء تأدية مهامه.لذلك كان لا بد من تنظيم للعمل وترشيد علاقاته وتحديد واجبات وحقوق كل طرف من هذه العلاقة وهذا طبعا لا يتم إلا بإصدار وسن قوانين ونضم ولوائح تنضم هته العلاقات إضافة إلى الاتفاقيات الجماعية التي تلعب دور النقابة فيها دورا مهما وفعالا من اجل حماية العامل وتحقيق المصلحة العامة.غير أن دراسة علاقات العمل الحديثة والتي تتسم بالتعقيد والتشابك (نتيجة لظروف معينة سوف نتطرق لها فيما بعد) تقتضي الرجوع إلى الماضي، أي إلى العصور التي انعدمت فيها علاقات العمل والى الأزمات اللاحقة التي ظهرت خلالها تلك العلاقات وتطورت من علاقات فردية إلى علاقات جماعية وفي الواقع يصعب رسم حدود التطور التاريخي لعلاقات العمل فهي دائمة الحركة تتبدل وتتغير بخط موازي لتطور أسس التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للمجتمع البشري .

1-1- تعريف علاقات العمل:

يعرفها Cssehman أنها تلك العلاقات بين أصحاب العمل و العمال و يشمل هذا الاصطلاح أيضا بمعناه الواسع العلاقات بين مختلف النقابات و بين و أصحاب العمل أو الحكومة[1].

تعريفها Nina Bogomolova نينابوقومولوفا على أن مفهوم علاقات العمل يكون مستعملا بشكل أساسي لتصنيف العلاقات المحددة في العقود الجماعية أو بواسطة تشريع الدولة بينما ترى مفهوم العلاقات الإنسانية يرجع في أغلب الأحيان إلى العلاقات بين العمال و المشغلين التي تكون غير منظمة بالنظر إلى المعايير القانونية و منه تكون معنية بالعوامل الأخلاقية و النفسية بدلا من العوامل القانونية وفي نهاية ترى مفهوم العلاقات الجماعية عادة ما يتضمن كلا المفهومين السابقين[2]

و في تعريف آخر تعد مجموع الممارسات و القواعد التي في مؤسسة أو فرع أو إقليم واقتصاد لكل تنظيم العلاقات بين الأجراء المستخدمين و الدولة.[3]

- و يعرفها آخر أنها تشمل كل العلاقات التي تنشأ بين جميع الفئات داخل المصنع للتأثير المتبادل بين المصنع و المجمع الذي يوجد فيه[4].

- كما يعرف المشرع الجزائري علاقة العمل بأنها تلك العلاقة التي تقوم بمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر و صاحب العمل تحت إشرافه وإدارته و توجيهه مقابل آجر ونشأ العلاقة بعقد مكتوب أو غير مكتوب و ينتج عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده القانون و الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل[5].

1-2 : مراحل تطور علاقات العمل :

تظهر مختلف تجارب التسيير الاقتصادي التي بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ووضعية علاقات العمل بداخلها في المراحل التالية :

---

[1] caselman la bour dictibory .newyourk 1947p 197

[2]Bogomolovanina :humain relation docrtineidyoulogyweapon of the monadolsprogresspublichersmoscow 1973.p8

[3]علي الغريب، العلاقات الصناعة في المجتمع ،معهد علم الاجتماع، القاهرة ،سنة1989، ص 45.

[4]Lallement (m) souslogue des Relation ProfessiennellesEdrition la decovete paris 1995 P03

[5]المادة 89 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر 21 أفريل 1990.

1 ــ2 ــ 1: ماقبل التسيير الذاتي (1830-1962): و التي كانت الجزائر تعتبر فيها جزء لا يتجزأ من فرنسا بحكم أنها إحدى مستعمراتها و ما نلاحظه في هذه المرحلة يتبقى كليا للقوانين الفرنسية في جميع المجلات دون استثناء و هذا حسب النظرة الاستعمارية و لهذا فمن الصعب الحديث عن قانون علاقات العمل الخاصة بالجزائر بفرنسا لأنه من الناحية العملية كان قانون واحد يطبق في كلا البلدين أما السنوات الأولى من الاستقلال فقد شهد فرعا قانونيا و تنظيما في مختلف المجالات و بما فيها تنظيم علاقات العمل داخل المؤسسات الاقتصادية و تفاديا لتعطيل وتجميد الحياة الاقتصادية والاجتماعية في انتظار وضع القوانين و التنظيمات الوطنية بادرت الدولة إلى إصدار القانون القاضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعرض منها السيادة الوطنية[1].

1 ــ 2 ــ 2: مرحلة التسيير الذاتي:

و هو التنظيم الذي أعقب الاستقلال مباشرة و امتدا إلى حوالي سنة 1965 حيث أن الرحيل الجماعي للأوروبيين من الجزائر أدى إلى وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات والأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات نظرا لحداثة الاستقلال و أمام هذا الوضع و كرد فعل لحماية البلاد فقد قام العمال بطريقة تلقائية بإدارتها لأنه لم يكن هناك أي مجال للاختبار أو ترد ممكن[2].

كما شهدت الفترة 1967 إلى غاية 1970 تغيير في العلاقات ما بين الطبقات أي بين الطبقة الكادحة والتي تمثلها فئة العمال و بين الطبقة المالكة لرأسمال و التي تمثلها فئة أرباب العمل و ذلك بضعف البورجوازية الصناعية من جراء المراقبة الحكومية التي لها هذه الطبقة و كذلك اختفاء ملاك الأراضي الكبار بالموازاة لذلك نجت الوضعية الاجتماعية ومستوى التعليم الثقافي للطبقات الكادحة كان ضعيفا لأنها تعتمد في حركتها عن قيم ومعايير ذات جذور راسخة في المنظومة الثقافية لكن بدأت تتحسن ووضعيتها ببروز عدد كبير من الأجزاء لهم قوة شرائية معتبرة لقد كان يعي هذا المستوى الصناعي وجودة عاملة يجب منحها الإطار الذي يستطيع من خلاله المشاركة في المراقبة والتسيير بجانب مهمتها الأساسية للإنتاج[3].

---

[1] ــ عيسى بوزغينة، تجربة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في تعميم الثقافة العمالية .مجلة المرشد. العدد4 .بصدرها المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية الجزائر من 1 أفريل إلى 31 جويلية .1987 ص 7 .

[2] ــ خميسي السيد إسماعيل ،الإدارة العامة و التنظيم الإداري في الجمهورية الجزائرية ،مطبوعة بالرونيو ،جامعة الجزائر ،سنة1975، ص 179.

[3] شانية سعد ،علم اجتماع العمل (الأسس و النظريات و التجارب)، منشور جامعة متنوري قسنطي، سنة2002-2003 ،ص 149.

1-2-3 مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات: تبدأ هذه المرحلة مع سنة 1971 في محاولة لبعث الديمقراطية في مجال العمل إلى غاية سنة 1988 بداية استقلال المؤسسات ومن أجل وضع قانون أساسي للمؤسسات الاقتصادية فقد انكبت لجنة وطنية للإصلاح تضم أهم الجهات و السلطات المعنية لدراسة و تحليل مختلف المشاريع السابقة لتنتهي في أكتوبر 1970 بتقديم مشروع تمهيدي للتنظيم الاشتراكي للمؤسسات ثم تلفت لجنة مشتركة بمنافسة و إثرائه قبل إيحاله في الختام على السلطات العليا في الدولة لنتوح العملية في النهاية بصدور ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي 74/71[1].

الذي وضع حدا للتمايز و التفرقة بين أشكال تنظيم القطاع العام متجاوزا لمرحلة سباد فيها عدم انسجام أو توافق بين اختيارات الدولة و النصوص القانونية القائمة.

وقد تميزت هذه المرحلة بميزات أساسية منها : الملكية العامة لوسائل الإنتاج لإزالة الفوارق الاجتماعية والقضاء على الاستغلال عن طريق ملكية الدولة لوسائل الإنتاج وضم صغار المنتجين لجهودهم ومواردهم في ملكية تعاونية ويستند تسيير المؤسسة الاشتراكية إلى طرفين تسيير إداري و تسيير إقتصادي فالأول يرتكز على إعتبار المؤسسة وسيلة وأداء الإدارة المركزية في تنفيذ مجموعة إجراءاتها أما الثاني فيرتكز على مبادئ الفعالية بالسوق إضافة إلى تنظيم علاقات العمل في ظل الاقتصاد الاشتراكي يطغي عليه تدخل الدولة لتحديد و توجيه هذه العلاقات ضمن أطراف قانونية و تنظيمية محددة تفرض على العامل وأصحاب العمل على السواء قصد ضمان المساواة في الحقوق و الواجبات من جهة وضمان استقرار علاقات العمل من جهة أحرى عن طريق وضع تشريعات و قوانين تضمن بدورها إثبات هذه العلاقة[2].

1-2-4 مرحلة القانون الأساسي العام للعمال 12/78 الصادر في 05 أوت 1978:

جاء القانون الأساسي العام للعمال انطلاقا من المبادئ و الأحكام التي حددها كل من الميثاق الوطني و الدستور الصادرين سنة 1976 بمبادئ و أحكام ذات طابع سياسي واجتماعي لا سيما فيما يتعلق بالحقوق و الالتزامات الموجهة لطرفي علاقة العمل (العمال أرباب العمل).

يهدف هذا القانون إلى وضع الأسس و القواعد العامة التي يقوم عليها عالم الشغل و ذلك في محاولة لتوحيد أهم معالم و أبعاد النظام القانوني الذي يحكم جميع العمال بغض النظر عن القطاع الذي ينتمون

---

[1] ذيب عبد السلام ،قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية، دار القصبة للنشر ،الجزائر،سنة 2003، ص 65.

[2] رشيد واضح ،المؤسسة في التشريع الجزائري (بين النظري و التطبيقي)، دار مومة ا،لجزائر،سنة 2002 ،ص 33.

إليه (العام والخاص) (الإداري أو الاقتصادي) وبذلك فقد وحد هذا القانون (12/87) النظام المطبق على كافة علاقات العمل مهما كان القطاع مهما كانت صفة العامل[1] .

و باختصار يمكن القول بأن القانون الأساسي العام للعمال هو محاولة لإعادة التوازن إلى المجالات الاقتصادية للمؤسسات خاصة فيما يتعلق بالمحافظة على استقرار و اطمئنان العامل في منصب عمله إنه قانون يريد أن يضمن حقوق العامل من خلال تطبيق العدالة الاجتماعية و المساواة المهنية و كذلك وضع خلق علاقات عمل اجتماعية جديدة في الإنتاج أو الدخل للمؤسسة بصفة عامة[2].

1-2-5 مرحلة الصلاحية : إلى غاية1977 فإن القطاع العام الذي يضم جميع النشاط الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع يكون قد تطور حتى بلغ درجة من أوجه النشاط الاجتماعي و الاقتصادي في المجتمع يكون قد تطور حتى بلغ درجة من التعقيد و هو ما أدى بالسلطة (الدولة) إلى جعل سنتي 1978-1979 فترة تقييم و مراجعة و تصحيح الاختلافات الاقتصادية الاجتماعية التي تكون قد نتجت عن التوسع الاقتصادي الذي ميز الجزائر في تلك المرحلة [3].

حيث تم أقرار تعديلات هيكلية على الاقتصاد الوطني عرفت بـــ :

أ- إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات العامة:

و هي أول عملية دخلت ضمن إطار الإصلاحات الاقتصادية في بداية الثمانيات تمثلت هذه العملية في تفتيت المؤسسات الوطنية إلى مؤسسات صغيرة و الغرض منها هو التحكم في جهاز الإنتاج عن طريق التخصص في النشاط الاقتصادي مما يوفر إمكانية تحسين الإنتاج و الضغط على التكاليف بالإضافة إلى تبسيط عملية التسيير و جعلها أكثر انسجاما مع الوحدات الإنتاجية و المقرات و كذلك تحقيق اللامركزية حقيقة في نظام اتخاذ القرارات وتدعيم التوازن الجهوي و القضاء على الفوارق المجهولة[4].

---

[1] ذيب عبد السلام ،قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية ،مرجع سبق ذكره ،ص 87.

[2] ديب عبد السلام المرجع السابق ص 88.

[3] شانية سعد ،تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه ،معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، سنة1994-1995 ص 416.

[4] محمد بوهزة ،بعض آثار الاصطلاحات على المؤسسة الاقتصادية العمومية الإنسانية ،العدد الأول ،جامعة محمد خيضر، بسكرة ،نوفمبر،سنة 2001، ص 70.

و بعد مرور نصف عشرية 1980-1985 أي منذ بدء الإصلاحات فإن كثير من السلبيات الاقتصادية و حتى الاجتماعية قد تفاقمت كانتشار البطالة التضخم ....و ما ينجم عنها من انحرافات اجتماعية و عليه فإن تعثر إعادة هيكلة العضوية و المالية وفشل إجراءات التقشف و تفاهم الأزمة دفع بالدولة إلى اللجوء إلى إصلاحات جديدة تعرف بإستقلال المؤسسة وذلك بهدف إعطاء ليبرالية تامة للاقتصاد الوطني.

ب- استقلالية المؤسسات :

يشير مفهوم الاستقلالية إلى حرية تصرف إدارة المؤسسة حسب نظرتها في تسيير مهامها وأنشطتها المختلفة و بالأسلوب الذي يمكنها من تحقيق نتائج إيجابية و فقا لقوانين و قواعد تخصها و يعود هذا المبدأ في مصدره إلى المواثيق و النصوص الأساسية للبلاد و على رأسها الميثاق الوطني لسنة 1986 الذي ينص على منح مزيد الاستقلالية للمؤسسات .الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية و عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير[1].

و منه نلاحظ مظاهر فشل قانون 12/78 في وضع ميكانيزمات و أدوات فعالة لإقامة علاقة عمل مستقرة و عادلة و بدون حدوث نزعات أو خلافات بين العمال و المؤسسات المستخدمة نتيجة التسيير البيروقراطي لهذه العلاقات و ثقل الإجراءات و جهود القوانين ومركزيتها فرض المساواة بين العمال التي قلت فيهم روح التعليم و المبادرة[2].

1-2-6 مرحلة قانون علاقات العمل (11/90) :

منذ صدور القوانين المتعلقة بالإصلاحات الاقتصادية خلال سنة 1988 و ميلاد دستور 23فيفري1989 عرفت الجزائر تحولات كبيرة في جميع الميادين أهمها الدخول في اقتصاد السوق الاستقلالية للمؤسسات العمومية تشجيع المبادرة الحرة و القطاع الخاص ومساهمته في التنمية الاقتصادية

[1] محمد سعيد أوكيل و آخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ،ديوان المطبوعات الجامعة ا،لجزائر،سنة 1995، ص 19.

[2] ـــ محمد سعيد أوكيل وآخرون ، المرجع السابق ، 58.

وقد أدى هذا التغيير الجذري إلى ضرورة إعادة النظر في القوانين بل إلى تنسيق قوانين تتماشى والمبادئ الدستورية الجديدة مما دفع الدولة خلال سنة 1990إلى إحداث منظومة تشريعية تنظم بمختلف مجال عالم الشغل تمثلت في :

- ✓ القانون 02/90الصادر في 6-2-1990 المتعلق بالوقاية من النزعات الجماعية في العمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب
- ✓ قانون 03/90 الصادر في 6-2-1990 المتعلق بمفتشيه العمل.
- ✓ قانون 04/90 الصادر في 6-2-1990 المتعلق بالنزعات الفردية في العمل.
- ✓ قانون11/90 الصادر في 21-04-1990 المتعلق بالعلاقات العمل.
- ✓ قانون 14/90 الصادر في 2-6-1990 المتعلق بممارسة الحق النقابي .

و عليه فإن نظرة الدولة إلى أطراف علاقة العمل أصبحت موحدة لا تميز أو تفضل طرق آخر خلاف لما كان عليه التشريع في مراحل سابقة التي كانت تنظر إلى العامل على أنه العنصر الضعيف في علاقة العمل[1].

و بالتالي ينبغي حمايته من حيث استقراره في مكان العمل خاصة أما القوانين الجيدة فإنها إذا كانت قد منحت العامل الحق في الإضراب في القطاع العام و في ممارسته حقه النقابي بكل حرية فإنها في مقابل ذلك منحت لأصحاب العمل أو أرباب العمل الحق في تسريح العمال دون التقيد بالإجراءات التي كانت متبعة في ظل القانون القديم و إعطاء الحرية في تقليص عدد العمال إذ دعت الضرورة دون الحصول على موافقة جهات مختصة بذلك مفتشية العمل [2].

1-3: أهداف علاقات العمل :

1-3-1: الحرص على استقامة العلاقة بين العمال و صاحب العمل و ذلك من خلال تخفيض التوازن بين المصالح و حقوق أي من طرفين .

1-3-2: القضاء على بعض المشكلات الاجتماعية منها البطالة .

---

[1] رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص 108.

[2] أنظر المادة 69 من القانون 11/90 قانون العمل ،(النصوص التشريعية و التنظيمية) ،المعهد الوطني للعمل ،تم الطبع بالرهان الرياضي، الجزائر،سنة 1999، ص 50.

1-3-3: السعي المستمر نحو تأمين و تحسين بيئة العمل من خلال النصوص الصريحة لتوفير عوامل الصحة و السلامة المعنية لحماية العمال و ضمان جودة الإنتاجية

1-3-4: مواكبة مستجدات تشريعات العمل على المستوى الدولي[1].

1-4 عــناصر علاقات العمل :

1-4-1 البيئة الخارجية : تتضمن عوالم السوق و القوى التكنولوجية و الإطار القانوني وهذه جميعها تؤثر على القوى التفاوضية

1-4-2 المشاركون : وهم كل من العاملين و الإدارة الحكومية النقابات أو الانجازات المهنية.

1-4-3 شبكة القواعد : هي التي توضح عملية المفاوضات و التفاعل بين الإدارة والعاملين لحل النزعات أي الخطوط المتبعة في الشكاوى و التظلمات من قبل المتعاقدين[2].

1-5 خصائص علاقات العمل :

لعلاقات العمل مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي :

1-5-1 علاقة إنسانية اجتماعية لأن لها قواعد مبنية من قبل الدولة بصفتها الاجتماعية و لأنها تربط بين العمال و أرباب العمل في مجال النشاط المهني و الاقتصادي[3].

1-5-2 علاقات جماعية في تكونها و تطبيقها لأنها تتكون بإدارة ممثلي العمال بصورة رضائية جماعية و تهدف إلى تنظيم روابطهم و شؤونهم المهنية المتبادلة بحسب القانون والاتفاقية الجماعية كما يتفق معها – قانون العمل- على أن علاقات العمل تتخذ بصورة مضطردة صيغة جماعية مؤداها أن العلاقة القائمة بين رب العمل و العامل لا تحكمها قواعد قانون العمل فحسب بل تخضع أيضا لعلاقات القوى القائمة بين المنظمات العمالية ومنظمات أرباب العمل من جهة أخرى وما يستقر عن هذه العلاقات من إبرام عقود العمل المشتركة و حل يثور شأنها من خلافات عن طريق التوفيق و التحكيم أو عن طريق استخدام النقابات لحق الإضراب .

---

[1] سماح سالم، التشريعات الاجتماعية ،دار الثقافة للنشر التوزيع، عمان، الأردن،سنة 2012 ،ص 65.

[2] سهيل محمد عباس، ادارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجية ،ط 3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن،سنة 2007، ص 278.

[3] لحسن بونعامة ،علاقات العمل و أثرها الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية ،رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر ،سنة 1996-1997 ص 58.

1-5-3 علاقات اقتصادية تقوم بالتنظيم و الإنتاج لإشباع حاجات الناس الطبيعية والاقتصادية.

1-5-4 علاقات لها مردود فردي و جماعي لأنها تحقق استقرار مجال العمل تكون له أثار إيجابية على الإنتاج كما و نوعا[1].

1-6:أشكال علاقات العمل:

1-6-1 الاتفاقيات الفردية (علاقة العمل الفردية) :

يحتل الجانب التنظيمي لعلاقات العمل الفردية في نظم القانون المقارنة المعاصرة أهمية كبيرة نظرا لما تلعبه تدخل الدولة الحديثة من دور فعال في تحديد و توجيه علاقات العمل ضمن أطراف قانونية و تنظيمية محددة تفرض على العمال و أصحاب العمل على سواء اعتماد أنماط و أساليب تنظيمية موحدة منسجمة و مستقرة قصد المساواة في الحقوق والواجبات لكلا الطرفين و ضمان استقرار علاقات العمل و ابتعادها عن المنازعات والخلافات قدر الإمكان[2].

حيث أن المادة 08 من قانون علاقات العمل تعرف علاقة العمل الفردية (عقد العمل) على أنها تنشأ بعقد كتابي أو غير كتابي و تقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما فتنشأ بذلك عنها حقوق المعنيين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع و التنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية و عقد العمل [3].

« و من ثم أكد على الأخذ بالفكرة الحديثة لعلاقة العمل التي تكرس الإهمال بالجانب الموضوعي للعمل و توسيع دائرة ووسائل و طرق الحماية للعمال»

فهي بذلك على عناصر أو أساسية تشكل الميزة عن باقي العقود الأخرى التي ترد على العمل و هي عنصر العمل و الأجر و رابطة التبعية بين العامل و صاحب العمل ومدة العمل[4].

1-6-2 :الاتفاقية الجماعية (علاقة العمل الجماعية) :

يمكن إستنباط مفهوم الاتفاقية الجماعية حسب التشريع الجزائري من المادة 114 من قانون علاقات العمل رقم 11/90 ة التي تنص على الاتفاقية الجماعية مدونة تضمن مجموع شروط التشغيل و العمل

---

[1] إبراهيم تركي اختون ،شرح قانون العمل الجزائري، ط2 ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، سنة 1982 ص 3.

[2] همام محمد محمود زهران، قانون العمل (عقد العمل الفردي)، دار الجيدة، الإسكندرية ، سنة 2003ص 12.

[3] المادة 08 من قانون علاقات العمل 11/90.

[4] بشير هدفي ،الوجيز في شرح قانون العمل علاقات العمل الفردية و الجماعية ،ط2 ،جسور للنشروالتزيع ،الجزائر، سنة 2003 ،ص 35.

فيما يخص فئة أو عدة فئات مهنية تبرم ضمن الهيئة المستخدمة بين المستخدم و الممثلين و النقابيين للعمال كما تبرم بين مجموعة المستخدمين أو منظمة أو منظمات نقابية بين تمثيلية المستخدمين من جهة أو منظمة أو عدة منظمة أو عدة منظمات نقابية تمثيلية للعمال من جهة أخرى و تتم التعاقد على الإتفاقية الجماعية بين المستخدمين وممثلي العمال من أجل تحديد شروط العمال أو الأجور و أكثر من ذلك شروط التوظيف وتنفيذ العقد و حله و تبدأ المناقشات من أجل الوصول إلى إتفاق[1].

ما يمكن أن نستكشفه ضمنيا من خلال مفهوم الاتفاقية الجماعية غالبا أن مضمونها مرتبط بوجود موضوع التفاوض الجماعي أو المفاوضات الجماعية لأن هذه الأخيرة (المفاوضات) غالبا ما تنتهي بإرسال قواعد و لوائح مشتركة بين الطرفين (المستخدم الممثل النقابي للعمال) يسجل فيها ،يعرف حاليا بالإضافة الجماعية و يعرف التفاوض الجماعي كعملية إدارية في المؤسسات بأنه إجراء حوار أو مساواة بين الإدارة و العاملين الذين يشتركون في المفاوضات من خلال ممثلين عنهم يخولونهم صلاحية التفاوض و الاتفاق بأسمائهم و لهذا يكون عكس التفاوض الفردي الذي يتم عادة بين صاحب العمل و بين الفرد العامل دون بقية زملائه العاملين في المؤسسة[2].

1-7 شروط علاقات العمل :

1-7-1 الشروط الشكلية :

لا يخضع عقد العمل لأي شروط شكلية فقد يكون عقد العمل مكتوب أو غير مكتوب إذ يستوي الحكم في كلتا الحالتين ذلك أن علاقة العمل إنما تقوم على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما تجسيدا لحرية العمل.

وعليه يعتبر عقد العمل من العقود الرضائية، الأمر الذي يقتضي أعمال و تطبيق القواعد العامة السارية بشأن الرضا سواء من حيث قبول العامل الاتفاقيات الجماعية و النظام الداخلي وخالي من العيوب المختلفة[3].

---

[1]TayebBelloula droit du travail collection droit partique impriment dalab 108rue de tripoli husein dey AlRR 1994 p251 .

[2]جابر عوض سيد أبو حسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية رؤى الإصلاح و التطوير، المكتب الجماعي الحديث ،الإسكندرية،سنة 2005 ،ص 208.

[3]إبراهيم يزكي اخنوخ ،شرح قانون العمل الجزائري ،ط2 ديوان المطبوعات الجماعية الجزائرية،سنة ،1988، ص 14

و الواقع أن مقتضيات القطاع و تنظيمه تتطلب إفراغ العقد في و وثيقة تعهد أو التزام تسهيلات للإثبات اعتبارا أن عقد العمل يمكن إثباته بأنه و سيلة كانت [1] سواء من طرف العامل أو المؤسسة (صاحب العمل).

1-7-2 :الشروط الموضوعية :

يستلزم إبرام العقد توافر مجموعة من الشروط في الشخص المتقدم للعمل على النحو الذاتي يراعي فيه مبدأ الاستقلالية للمؤسسة دون إهمال المصلحة العامة و ما تقتضيه من قيود وعلى هذا الأساس يشترط في الشخص المتقدم للعمل أن يكون :

1-2-7-1 جزائري الجنسية: القاعدة العامة أن الالتحاق بالوظائف الإدارية العامة أو مناصب العمل بالقطاع العام أو الخاص مشروط التمتع بالجنسية الجزائرية و مع ذلك فليس هناك ما يمنع المؤسسات المستخدمة من تشغيل الأجانب بشروط معينة مع بقائهم في وضع تعاقدي مؤقت[2].

2-2-7-1 متمتعا بالحقوق الوطنية : نظرا لارتباكه بعض الجنايات فإن القانون بنص على حرمان الشخص من تولي الوظائف و الأعمال بمؤسسات الدولة على اختلافها عقوبة تعبئة.

3-2-7-1 متمتعا باللباقة البدنية : من القواعد العامة المستقرة سواء في القوانين الوظيفية العامة أو التشريعات المتعلقة بالعاملين في القطاع العام أو الخاص أن المترشح قادرا و لائقا بدنيا و عقليا و هو ما يترك عادة للاتفاقيات الجماعية أمر تجديده.

4-2-7-1 بالغا 16 سنة على الأقل: تختلف المؤسسات المستخدمة بالنسبة لشرط السن باختلاف طبيعة أعمالها و وظائفها ذلك أن تشريع العمل عمد فقط إلى تحديد السن الأدنى ستة عشر (16) سنة مع بسط حماية خاصة على أعمار القصر و ذلك حينما نصت المادة 15 من القانون المتعلق بعلاقات العمل على انه لا يمكن في أي حال من الأحوال أن يقل العمر الأدنى للتوظيف عن ست عشر سنة إلا في الحالات التي تدخل في إطار عقود التمهين التي تعد وفقا للتشريع و التنظيم المعمول

---

[1] المادة08 من قانون علاقات العمل، 11/90

[2] المادة 21 من قانون العلاقات العمل 11/90 و التي تنص على أنه يجوز للمستخدم توظيف العمال الأجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية مؤهلة.

بهماولا يجوز توظيف القاصر إلا بناء على رخصة من وصيه الشرعي مالا يجوز استخدام العامل القاصر في الأشغال الخطيرة أو التي تنعدم فيها النظافة أو تضر صحة أو تمس بأخلاقياته[1].

1-7-2-5 أن يخضع لفترة تجريبية : لا يعتبر العقد مبرما مرتبا لجميع أثاره إلا بعد أن يخضع الشخص (العامل المتربص) لمدة تجريبية لا تتجاوز 12 أشهر[2] لكل صنف من العمال ما هو محدد في الاتفاقيات الجماعية مع إمكانية فسخ العقد من قبل أي طرف تعويض أو إشعار ذلك أن علاقة العمل في هذه الفترة إنما تمثل خاصة من حيث نتائجها عمل تحت الاختبار.

1-8 مراحل انعقاد علاقات العمل :

تمر علاقة العمل عادة بمرحلتين متعاقبتين تتمثل الأولى في المرحلة التجريبية و مرحلة التثبيت حيث تتميز كل واحدة منها بأحكام و شروط خاصة بها نستعرضها بإيجاز.

1-8-1 المرحلة التجريبية: و هي المرحلة التي يوضع فيها العامل الجديد تحت الملاحظة في المرحلة تدريبية و تجريبية قصد التأكد من مدى كفاءته و قدرته و استعداداته للقيام بالعمل الموكل إليه حيث تنص في هذا الشأن المادة 18 من قانون علاقات العمل على أنه «يمكن أن يخضع العامل الجديد للتوظيف لمدة تجريبية لا تتعدى ستة (6) أشهر كما يمكن أن ترفع هذه المدة إلى أثني عشر (12) شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي وتحدد المدة التجريبية لكل فئة من فئات العمال عن طريق التفاوض الجماعي » و هذا نظرا لاختلاف متطلبات و خصائص كل عمل وفي كل قطاع نشاط الأمر الذي يجعل تحديد هذه المدة من المواضيع الأساسية التي تتضمنها الاتفاقية الجماعية كما هي محددة بمقتضى المادة 120 ف 8 من قانون علاقات العمل فعقد العمل في هذه المرحلة لا يكون نهائيا بل مرتبط بنتائج انتهاء هذه المرحلة فإن كانت إيجابية تثبت في ذلك العمل أو في ذلك المنصب «أما إذا كانت النتائج سلبية فهنا يمكن لصاحب العمل تمديد المدة التجريبية لفترة أقل أو مساوية للمدة الأولى فإذا لم يثبت العامل يمكن للعامل أن يفسخ العقد دون إخضاع مسبق ودون تعويض مع الإشارة إلى العمال الذين هم في الفترة التجريبية يخضعون لنفس القوانين و النظم التي يخضع لها بقية العمال فيما يتعلق بالحقوق و الواجبات العامة مهما كانت طريقة إبرام علاقة عملهم أو مدتها أو طبيعتها أو شكلها

---

[1] علي حسن عرض، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة للطباعة و النشر، القاهرة،سنة 1975،ص69

[2] تنص المادة 08 من القانون المتعلق بعلاقات العمل انه يمكن يخضع العامل الجيد توظيف لمدة تجريبية لاتتعد 6أشهر كما أن ترتفع هذه المدة إلى اثنين عشر شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي

سواء كانت في إطار نصوص قانونية أو تنظيمية أو إطار اتفاقية جماعية حيث تنص المادة 19 من قانون علاقات العمل في هذا الشأن بأنه « يتمتع العامل خلال الفترة التجريبية بنفس الحقوق التي يتمتع بها العمال الذين يشغلون مناصب العمل مماثلة و يخضع لنفس الواجبات و تؤخذ هذه المدة بعين الاعتبار في حساب الاقدمية لدى الهيئة المستخدمة عندما يثبت في منصبه[1].

1-8-2 التثبيت أو الترسيم : بعد نهاية مدة التجربة نتيجة ايجابية يتم تثبيت العامل في المنصب الذي تدرب فيه على أساس أنه يتمتع بكل المؤهلات العلمية و العملية و المهارات و الكفاءة المهنية لإنجاز الأعمال أو الأشغال التي يتطلبها أو يتكون منها منصب العمل ليتحول عقد العمل الذي كان عقدا مؤقتا أو لنقل وعدا بالتعاقد إلى عقد نهائي يتوفر على كافة عناصر عقود العمل التي تربط بدقة العمال الآخرين ليصبح العامل بعد ذلك متمتعا بكافة الحقوق بما فيها تلك التي كانت ممنوحة أو ممنوعة مثل حق الترقية و الانتداب والاستيداع ...الخ كما يصبح العقد محصنا من أي عمل إنفرادي من طرف صاحب العمل لا يمكن تعديله أو إنهائه إلا ضمن الأحكام المعمول بها في هذا المجال كما تنص على ذلك المادة 63 من قانون علاقات العمل[2].

1-9 حقوق و إلتزامات العامل و صاحب العمل.

1-9-1 حقوق و التزامات العامل:

1-9-1-1 حقوق العامل :

- ✓ يتمتع العامل بالحقوق الأساسية التالية .
- ✓ ممارسة الحق النقابي .
- ✓ المشاركة في الهيئة المستخدمة.
- ✓ الضمان الاجتماعي و التقاعد
- ✓ الوقاية الصحية و الأمن و طب العمل .
- ✓ المساهمة في الوقاية من نزعات العمل و تسويتها اللجوء إلى الإضراب

كما يحق للعمال أيضا في إطار العمل :

- ✓ التشغيل الفعلي

---

[1] أحمية سليمان ،الوجيز في القانون العمل في التشريع الجزائري ،ديوان 37 ،المطبوعات الجماعية ،الجزائر،سنة 2012 ص 79.

[2] المرجع السابق ،ص 80.

- ✓ احترام السلامة البدنية و المعنوية و كرامتهم
- ✓ التكوين المهني و الترقية في العمل
- ✓ الدفع المنتظم للأجر المستحق
- ✓ الخدمات الاجتماعية
- ✓ كل المنافع المرتبطة بعقد العمل ارتباطا نوعيا [1].

1-9-1-2 واجبات العمال :

يخضع العمال في إطار علاقات العمل للواجبات الأساسية التالية :

- ✓ أن يعملوا بعناية و مواظبة في إطار تنظيم العمل الذي يصعد المستخدم و أن يؤدو الواجبات المرتبطة بمنصب عملهم بأقصى ما لديهم من قدرات .
- ✓ أن ينفذوا التعليمات التي تصدرها السلطة السلمية .
- ✓ مراعاة تدابير الوقاية الصحة و الأمن التي يعدها صاحب العمل و فقا لتشريع و التنظيم
- ✓ أن يساهموا في مجهودات الهيئة المستخدمة لتحسين التنظيم و الإنتاجية .
- ✓ تقبل أنواع الرقابة الطبية الداخلية و الخارجية التي يباشرها المستخدم في إطار طب العمل [2].
- ✓ أن يكون لهم مصالح مباشرة أو غير مباشرة في المؤسسة أو الشركة المنافسة أو زبونه إلا إذا كان هناك إتفاق مع المستخدم ولا تنافسية في مجال نشاطه
- ✓ عدم إفشاء المعلومات المهنية المتعلقة بالتقنيات و التكنولوجيا و أساليب الصنع .... أي أنه لا يكشف مضمون الوثائق الداخلية الخاصة بالهيئة المستخدمة إلا إذا فرضها القانون أو طلبتها سلطتهم السلمية[3].

1-9-2 حقوق و إلتزامات صاحب العمل :

لا يختلف العمل عن العامل بإعتباره الطرف الثاني في علاقة العمل فيها يخص التمتع بالحقوق و التقيد بالالتزامات تفرضها هذه العلاقة بإعتبارها علاقة ملزمة للجانبين حيث تمثل التزامات العامل حقوق لصاحب العمل و العكس صحيح إذ تمثل حقوق العامل إلتزامات على صاحب العمل بالإضافة إلى

---

[1] المادة 05 و 06 من القانون علاقات العمل، 11/90 قانون العمل النصوص التشريعي،ة ط2 ،المعهد الوطني للعمل، وحدة الطباعة للبرهان الرياضي، الجزائر، سنة 2001 ص20

[2] محمد الصبيري، تنمية المهارات الإدارية و السلوكية للعاملين الجدد ،مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية،سنة 2009 ،ص 53

[3] محمد محسن النجار ،الضمانات القانونية للعاملين في ضوء الحصص ،مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية،سنة 2005ص 40.

الحقوق والالتزامات ،إلتزام على صاحب العمل وبالإضافة إلى الحقوق و الإلتزامات فإن لصاحب العمل عدة حقوق أو إصلاحيات أو إمتيازات إضافة يتمتع بها و يتمثل أساسا في :

- ✓ صلاحيات صاحب العمل كطرف في العلاقة .
- ✓ صلاحيات التنظيم و الإدارة و نقصد بها سلطة و صلاحية كافة الإجراءات و التصرفات ووضع التنظيمات المناسبة قصد تنظيم العمل داخل المؤسسة سواء كان بصفة منفردة أو بالتشاور مع الهيئات النقابية و ممثلي العمال بما يتضمن تحقيق الاستمرارية و الانضباط والنظام داخل أماكن العمل وذلك حتى يتمكن كل طرف من أداء مهامه في ظروف مناسبة.
- ✓ صلاحية التأديب: فهي التي تمكن صاحب العمل من اتخاذ كافة الإجراءات التأديبية الضرورية والأزمة ضد العامل الذي يرتكب خطأ مهني أثناء أدائه لعمله أو يخالف بأي تصرف من تصرفاته النظام المعمول به في المؤسسة مكان العمل بالإضافة إلى مختلف الصلاحيات المقررة في القوانين و النظم و الاتفاقيات الجماعية المعمول بها[1]

1-10 مستويات التعامل مع علاقات العمل :

تتباين الإدارات المعاصرة في درجة اهتمامها بالعملات والنقابات وعلاقات العمل السائد إذ يمكن القول بأن هناك ثلاثة مستويات من التعامل مع علاقات العمل وهي:

1-10-1 التعاون: و ينطلق أسلوب التعاون مع النقابات من قبل الإدارات على أساس خلق الأجواء الملائمة لبناء علاقات عمل متعاونة لتحقيق طرفي علاقات العمل إذ أن أكثر المنظمات نجاحا هي المنظمات التي تخلق أجواء في علاقات العمل يسودها التعاون والتعايش الخلاف من أجل تحقيق أهداف كلا الطرفين أصحاب العمل و العمال في الوقت ذاته.

1-10-2 الإهمال: و ينطلق هذا الأسلوب بعدم الإهمال بالعاملين ونقاباتهم نتيجة لوفرة القوى العاملة و عدم الاكتراث بما ينطوي عليه المستقبل من ضرورة الاهتمام بقوة العمل إذ أن هذه العلاقات من شأنها أن تسهم على المدى البعيد لتحقيق أهداف المنظمة[2].

---

[1] راشد راشد، شرح علاقة الفردية و الجماعية في ضوء التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر، سنة 1991 ،ص 83.

[2] طاهر محمود الكلالة ،لاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن،سنة2011، ص 162/161.

1-10-3 مقاومة النقابات : وهناك تقويم بعض إدارات العمل بالسعي نحو مقاومة النقابات و محاربتها و إضعاف بنيتها و القضاء على أنشطتها و إسهاماتها و هذه من شأنه خلق الأجواء العدائية المستفحلة بين العمال و الإدارة والمنظمات مما يخلق أجواء سلبية في علاقات العمل على المدى البعيد إن الإدارات الناضجة والواعية لسبيل تحقيق أهدافها على المدى الاستراتيجي لابد لها و أن تؤطر صيغ تعاملها مع المنظمات النقابية بروح عالية من التعامل و التعايش الهادف لأغراض تحقيق أهداف على المدى البعيد إذ أن الظروف المعاصرة و ما آلت إليه التطورات التكنولوجية و ثورة المعلومات و الاتصالات تؤكد بدون شك الأهمية الكبيرة التي تتجلى بها القوى العاملة في إطار تحسين و تطوير الإنتاجية من الناحيتين الكمية و النوعية إضافة إلى كون العديد من المنظمات تؤدي إلى خلق علاقات تشاركيه و إعطاء دور كبير للقوى باعتبارها القوى الخالقة في إطار العمليات الإنتاجية والتشغيلية و لذا فإن علاقات العمل التي سيؤديها الود و التعاون و الثقة تعتبر في الوقت الراهن عاملا بناءا في تحقيق أهداف المنظمة بشكل واسع النطاق[1] .

1-11 إثبات علاقة العمل :

يمكن إثبات علاقة العمل أو عقد العمل بأية وسيلة كانت و هذا ما نصت عليه كافة النصوص الخاصة بتنظيم علاقات العمل و يعود ذلك لاختلاف طرق ووسائل انعقاد هذه العلاقة و هي قائمة لمجرد قيام شخص بالعمل لحساب شخص آخر حسب ما نصت عليه المادة التاسعة من قانون علاقات العمل « يتم عقد العمل بحسب الأشكال التي تتفق عليها الإطراف المتعاقدة و عليه فإن إثبات علاقة العمل تتم بالنظر إلى الأداة و الوسيلة التي تمت بها هذه العلاقة فإذا كانت بعقد مكتوب فإن أداة الإثبات تكون بالرجوع إلى وثيقة العقد فإن سواء الأصلية أو نسخة مطابقة لها في حالة ضياع الأصلية أما إذا كان العقد غير مكتوب فإنه يمكن اللجوء إلى كافة وسائل الإثبات المختلفة المعروفة قانون كالبنية ، والقرائن وشهادة الشهود ، واليمين وغيرها من الولاء بالإضافة فإن الميدان العملي كثير ما يقدم لنا أدوات ووسائل إثبات قاطعة من بينها ملف العامل الذي يحفظ به صاحب العمل و ما يحتويه من وثائق مختلفة إلى جانب إمكانية اللجوء إلى بعض المصالح و الإدارات التي لها علاقة بأصحاب العمل مثل مصالح الضرائب و الضمان الاجتماعي الذي يلزم صاحب العمل بدفع الاقتطاعات من الرواتب و

[1] خضير العلمة كاسب خريشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسر للنشر و التوزيع ،عمان،سنة 2004، ص 208/207.

الأجور كل شهر كما يمكن إثبات هذه العلاقة بواسطة قسيمة الأجور لصاحب العمل بتقديمها شهريا للعامل [1].

لا يمكن ضمان هذه الرسائل خاصة في حالة العمل المؤقت لأن صاحب العمل كثير ما لا يقوم بالتصريح لمصالح الضمان الاجتماعي وعدم دفعه الأقساط المستحقة لها ولمصالح الضرائب لذلك فإن أنسب ضمان لحقوق العامل هو العقد الكتابي لكي عليه علاقة العمل القائمة بينه وبين صاحب العمل.

1-12 انحلال علاقات العمل:

لقد أخذ المشرع بمجموعة الأسباب التي تشكل حالات انحلال العلاقات السارية في الأنظمة التقليدية سواء قانون الوظيف العمومي أو قانون العمل و بعدهما القانون الأساسي العام للعامل.

و من ثم تلك الحالات تزيد أحيانا إلى إدارة طرفي علاقات العمل (العامل للمؤسسة المستخدمة) بينما تقود أحيانا أخرى أسباب خارجية عن إدارة الطرفين وبذلك تنتهي علاقات العمل في الحالات التالية:

1-12-1 الحالة الإرادية : نظرا للطبيعة التعاقدية للعلاقة و نظرا لكونها تقوم على عقد تبادلي ملتزم للجانبين فإن انحلالها يمكن أن يرتد إلى إدارة الطرفين كما يمكنه أن يتم بالإدارة المنفردة لأحدهما:

أ/ بالنسبة للعامل : يمكن للعامل أن يلجأ إلى فسخ العقد بتقديم استقالته كتابة ليغادر منصب عمله بعد فترة إشعار مسبق وفقا للشروط التي تحددها الاتفاقيات أو الاتفاقات الجماعية[2].

ب/ بالنسبة للمستخدم : كما تنحل علاقة العمل أيضا بتصريف إداري صادر عن المؤسسة المستخدمة تسريح العامل سواء كان التسريح ذوطابع تأديبي (العزل) لارتباك العمل خطأ مهنيا جسيما أو تسريحا لتقليص عدد العمال (فردا أو جماعيا)لأسباب اقتصادية على أن لا يتم إلا بعد اللجوء إلى جملة من الوسائل للحد منه فإرادة المستخدم في إنهاء علاقات العمل ليست مطلقة فهي مقيدة من حيث

---

[1] أحمية سليمان ،التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية) ،المطبوعات الجامعية ،الجزائر، ط2 ، سنة 1994 ،ص 124.

[2] المادة 68 من القانون المتعلق بعلاقات العمل .رقم 11/90 .

ركن السبب الذي يبني عليه قرار التسريح يجب أن يكون مشروعا سواء تمثل ذلك في ارتكاب خطأ جسيم من قبل العمل أو و جود اعتبارات اقتصادية جدية[1].

1-12-2 الحالات اللاإرادية :إن الأسباب التي تدخل بموجبها علاقات العمل اللاإرادية يعود إلى عامل أساسي هو الزمن بجانب حالات البطلان المطلق أو الإلغاء القانوني و هو ما يمكن رده بصورة عامة إلى حالة القوة القاهرة.

فعلاقة العمل تدخل قانون بقيام حالة أو وضع قانون بأن تصبح العلاقة باطلة بطلانا مطلقا أو ملغاة قانونية لقيامها على أسس غير سليمة أو لوجود العامل في مركز لا يسمح له بمواصلة العمل [2].

و إذا كانت القاعدة العامة أن إنهاء النشاط القانوني في الهيئة المستخدمة من شانه أن يقضي على علاقات العمل فإن التشريع الإجمالي الجديد أورد حكما خاصا بموجب المادة 74 من القانون رقم 11/90 و التي تنص على أنه « إذا حدث تغيير في الوضعية القانونية للهيئة المستخدمة تبقى جميع علاقات العمل المعمول بها يوم تغيير قائمة بين المستخدم الجديد والعمال».

كما تنهي علاقة العمل بحدوث ووجود واقعة مادية يفسخ لها العقد لاستحالة التنفيذ مطلقا وذلك خاصة في حالات العقود محدودة المدة العجز الكامل عن العمل التقاعد الوفاة .

[1] محمد الصغير بلعي، تشريع العمل الجزائري ،دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، سنة 2000،ص47.

[2] فتحي عبد الصبور، الوسيط في قانون العمل، دار الهناء للطباعة القاهرة ، سنة1985، ص 828 .

الفصل الثالث

تمهيد:

يعتبر الالتزام التنظيمي ضمن المتغيرات السلوكية التنظيمية التي تناولتها الدراسات والأبحاث الغربية نتيجة تطور الفكر الإداري في النصف الأول من القرن العشرين وظهور مدرسة العلوم السلوكية بعد الحرب العالمية الثانية التي ارتبطت ارتباطا وثيقا بمدرسة السلوك الإنساني، التي ركز على حركة النشاط الإنساني من جهة وارتباط هذه الحركة بالمناخ الثقافي من جهة أخرى. أما في العالم العربي فان مفهوم الالتزام التنظيمي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في أدبيات الإدارة العربية بشكل عام والمتوفر منها ينطلق من الدراسات الغربية ومما لاشك فيه حاجة المؤسسات الحكومية إلى دراسة الالتزام التنظيمي.

2-1: تعريف الالتزام التنظيمي :

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى مفهوم الالتزام التنظيمي خاصة أنه أصبح من أكثر المسائل التي تشغل إدارة المنظمات و عليه:

- ✓ يعرفه شلدونsheldonعلى أن الالتزام التنظيمي هو اتجاه يربط بين الفرد و المنظمة.[1]
- ✓ يعرفه كل من شيدرSchneider،نجرين هولNygrenHoll،أن الالتزام التنظيمي يمثل «العملية التي يحدث فيها التطابق بين أهداف الأفراد و أهداف المنظمة[2].
- ✓ يعرفه Sivad بأنه درجة انخراط العامل في عمله و مقدار الجهد و الوقت الذي يكرسه لهذا الغرض وإلى أي مدى يعتبر عمله جانبا رئيسيا في حياته[3].
- ✓ ويعرفه porter and Smith، بأنه توجه يتسم بالفعالية و الإيجابية نحو المنظمة[4].
- ✓ يعرفه آخر بأنه ذلك « الشعور الداخلي الذي يضغط على الفرد للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة »[1].

---

[1] علاء الدين عبد الغني محمود ،دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي وأثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطعين الخاص و العام، رسالة ماجستير ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة، سنة 1991، ص 70.

[2] RichrdH.hall et tm personal faction in organization In dentificaizationAdministative Science Quarterly (Iuly) 1970P 176/190

[3] حسين محمود مريم ،إدارة الموارد البشرية إطار متكامل ،دار العامد للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2013، ص 39 .

[4] القراشي سوزان محمد ،الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار ،رسالة ماجستير، جامعة الملك، سعود الرياض،سنة 1988، ص 15.

- ✓ يعرفه آخر كذلك على أنه «درجة تطابق الفرد مع منظمة و ارتباطه بها و أن الالتزام التنظيمي يمثل اعتقادا قويا و قبول من جانب الفرد لأهداف المنظمة و قيمتها و رغبته في بذل أكبر عطاء وجهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها [2].

التعريف الإجرائي : هو اقتناع بقيم و أهداف المنظمة إلى الدرجة التي تجعل الفرد يتوقف مع المنظمة و يربط بها ارتباطا وثيقا وينتج عن هذا الاقتناع شعور الفرد بقوة تدفعه لبذل أقصى ما يمكن من جهود لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2 مراحل تطور الالتزام التنظيمي:

2-2-1 مرحلة التجربة: تمتد من تاريخ بدء العمل حتى عام واحد يكون خلالها الفرد خاضعا للتدريب و الإعداد و التجربة و يكون اهتمام الفرد هذه المرحلة منصبا على تأمين قبوله على المنظمة ومحاولة التأقلم مع بيئة العمل الجديدة.

2-2-2 مرحلة العمل والانجاز: تتراوح هذه المرحلة ما بين عامين و أربعة أعوام وتؤكد على مفهوم الانجاز و أهم ما تميزه هذه المرحلة المهمة الشخصية للفرد و تخوفه من العجز و تبلور وضوح ولاء العمل للمنظمة.

2-2-3 مرحلة الثقة بالتنظيم : وتبدأ تقريبا من السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالمنظمة وتستمر إلى ما لا نهاية حيث يزداد ولائه و تقوى علاقته بالتنظيم و الانتقال إلى مرحلة النضج[3].

-آخرون ذكروا أن الالتزام التنظيمي يمر بمرحلتين هما :

2-2-4 مرحلة الادعان و الالتزام : حيث يكون التزام الفرد في البداية مبنيا على الفوائد التي يحصل عليها في المنظمة و بالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين و يلتزم بما يطلبونه .

2-2-5 مرحلة التطابق و التفاهم : بين الفرد والمنظمة حيث يتقبل سلطة الآخرين رغبته في الاستمرار بالعمل في المنظمة لأنها تشبع حاجاته لانتماء وبالتالي فهو يكمن بها.

---

[1] محمد تسير عبد الحكيم الربي، المجلة العربية للعلوم الإدارية .جامعة الكويت .مجلس النشر العلمي. مجلد 14 .عدد 1 .الكويت.سنة 2004 .ص 42.

[2] فاروق عبد فيله محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في الإدارة المؤسسات التعليمية ،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان،سنة 2005 ،ص284.

[3] عامر سامح قنديل علاء، التطورات التنظيمي، دار الفكر ناشرون و موزعون ،عمان، سنة 2010، ص 252.

2-2-6 مرحلة التبني : هو اعتبار أهداف وقيم المنظمة أهدافا وقيما له لهذا يكون الالتزام نتيجة لتطابق القيم والأهداف [1].

2-3 أهمية الالتزام التنظيمي :

تعتبر وظيفة الالتزام إحدى أسس وعوامل نجاح كونها تلعب دورا أساسيا في المحافظة على سمعتها ومصداقيتها وعلى مصالح المساهمين والمودعين وتوفير الحماية من العقوبات وذلك من خلال قياسها ومساهمتها بما يلي:

2-3-1 توطيد العلاقة مع الجهات الرقابية .

2-3-2 إرساء مبادئ نهج الإدارة السليمة في المؤسسات.

2-3-3 إيجاد الآليات و الطرق التي تكفل مواجهة المشاكل

2-3-4 المحافظة على القيم و الممارسات المهنية في العمل[2].

وهنا يختلف سلوك الأفراد الذين لديهم التزام تنظيمي قوى عن غيرهم من الأفراد و يتضح ذلك من خلال :

- ✓ احتمال ترك الموظف الملتزم للعمل ضئيل فالأشخاص ذوي الالتزام التنظيمي القوي يصبحون أقل احتمالا لترك العمل أو الغياب بمعنى أنهم أكثر استقرارا في العمل هذا مع المحافظة أن كثير الغياب قد لا يكون مرجعه فقط قوة الالتزام من عدمه بل قد يرجع لأسباب آخري منها الخلفية الثقافية .
- ✓ الموظف الملتزم أكثر رغبة في التضحية من أجل المنظمة[3].

2-4 خصائص الالتزام التنظيمي :

2-4-1 يشير الالتزام التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من اجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء .

2-4-2 يمثل الالتزام التنظيمي شعور داخلي يضغط على الفرد للارتباط بالمنظمة للعمل بالطريقة التي يمكن من خلالها تحقيق مصالح المنظمة .

---

[1] ألشمري عابد رحيل عبادة ،دور بيئة العمل الداخلية، رسالة ماجستير ،جامعة للعلوم الأمنية الرياض،سنة 2013 ،ص 32 34.

[2] أبو بكر عمر محمد الصادق ،ثقافة الالتزام مجاة المال و الاقتصاد .مجلة دورية بصدورها بنك فيصل الإسلامي الصواني .العدد 76 20132.ص35

[3] صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات ،الدار الجامعة ،الإسكندرية،سنة 2004، ص 38

2-4-3 يتضمن الالتزام ثلاث أبعاد رئيسية و هي الارتباط العاطفي أو الوجداني بين الفرد و المنظمة والاستمرار و البقاء في العمل و الشعور بالواجب اتجاه المنظمة.

2-4-4 يتأثر الالتزام التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية و العوامل التنظيمية والظروف الخارجية بالعمل [1].

2-4-5 يعتبر سلوك الالتزام التنظيمي قوة التمسك بأهداف و قيم المنظمة .

2-4-6 إن هذا السلوك يجب أن يكون سلوكا مستمرا و متواصلا و يكون مصحوبا برغبة الاستمرار والتواصل .

2-4-7 يتوافر في سلوك الالتزام التنظيمي الرغبة في تقديم التضحية للمنظمة ببذل الجهد والطاقة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة[2]

2-5 مكونات الالتزام التنظيمي :

- يمكن النظر للالتزام التنظيمي على انه بناء متعدد الأبعاد و الجوانب فحين يرىMeyer أن الالتزام التنظيمي لا يجب أن يعتمد على العواطف أو أن يكون أدبيا و إنما يكون مستمر متواصل حيث حدد أن الالتزام التنظيمي من ثلاثة أنواع:

2-5-1الالتزام ألتأثيري أو العاطفي: وهو يعبر عن درجة الالتزام العاطفي و التأثير بأهداف و قيم المنظمة و قد يكون هذا الالتزام ناتج عن إحساس و تأثير شخصي للمنظمة وقد يكون مؤقتا أيضا لمدة محددة.

2-5-2 الالتزام المعياري: و هو نوع آخر من الالتزام التنظيمي و يعبر عن الالتزام الأدبي والشخصي بالتمسك بالقيم و أهداف المنظمة و يكون ناتج عن التأثير بالقيم الاجتماعية الثقافية و الدينية.

---

[1] سلامة عبد عادل عبد الفتاح ،لالتزام التنظيمي و الرضي لأعضاء هيئة التدريس، جامعة عين شمس ،دراسة ميدانية مجلة كلية التربية العامة .العدد 23. الجزء الأول. 1989 ص14.

[2] محمد غمري الشواقي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي. مجلة البحوث التجارية. العدد الأول. المجلد الرابع و العشرون. ص 267.

2-5-3 الالتزام المتواصل : و هو أرقى و أكثر أنواع الالتزام و يعبر عن الرغبة القوية في التمسك بأهداف المنظمة و ذلك لإدراكه القوى بالرغبة في البقاء في هذه المنظمة و عدم القدرة على التضحية بها لزيادة التكاليف المترتبة عليها[1] .

2-6 العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الالتزام و قد أشار العبادي (1920) إلى تلك العوامل التي حددها سنة (1977) في ثلاث مجموعات و هي :

2-6-1 الصفات الشخصية

2-6-2 صفات و خصائص العمل.

2-6-3 الخبرة أثناء العمل

- أما خطاب 2001 فقد صنف تلك العوامل التي تؤثر على الالتزام التنظيمي إلى:

2-6-4عوامل تتعلق بالبيئة الخارجية

2-6-5 عوامل تتعلق بخصائص الفرد

2-6-6 عوامل تتعلق بخصائص الوظيفة

2-6-7 عوامل تتعلق ببيئة العمل الداخلية .

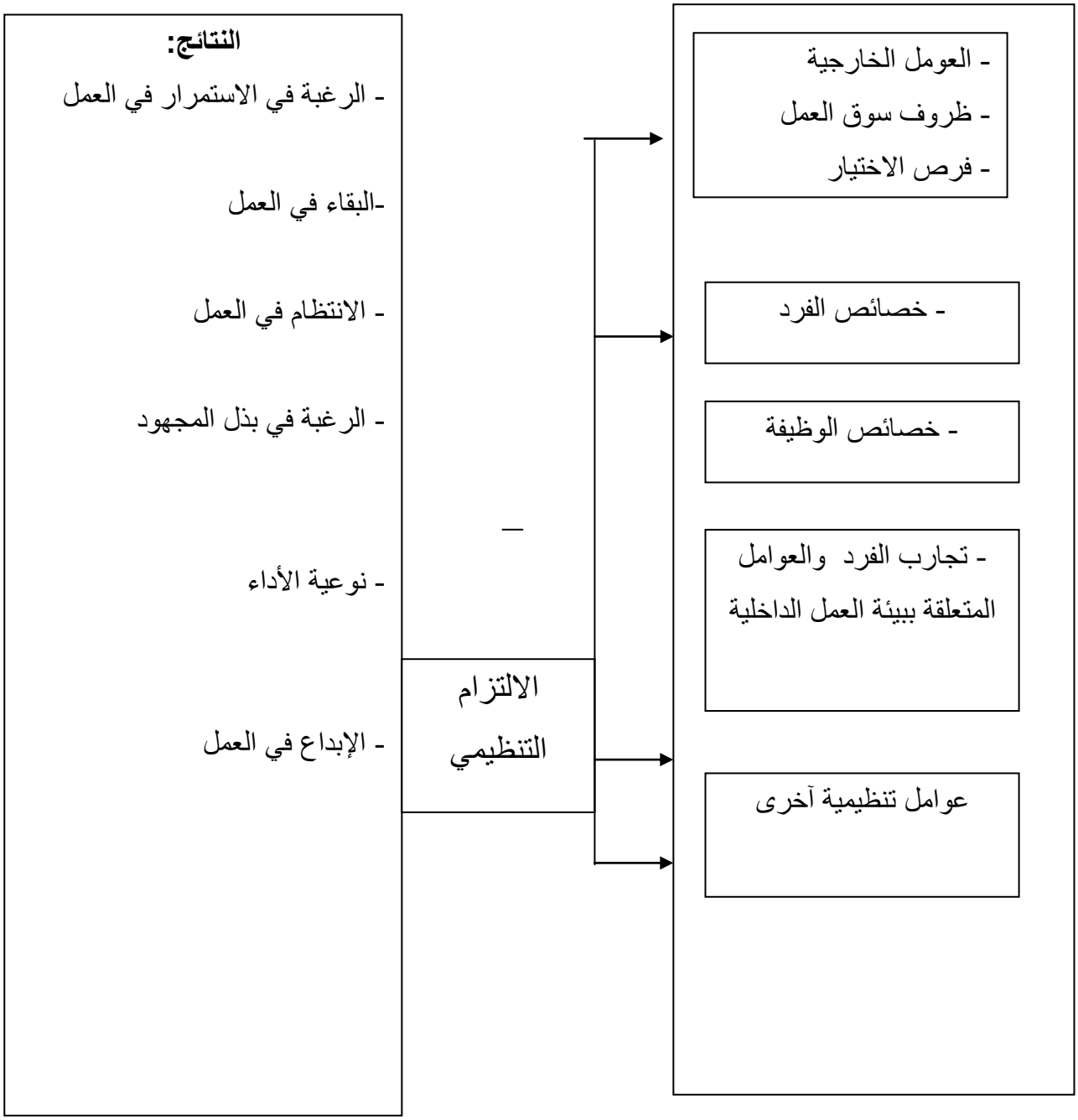
2-6-8عوامل تنظيمية أخرى كما في الشكل التالي[2].

---

[1] ركبية مقري نعيمة يحياوي. أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزام التنظيمي. مجلة دولية نصف شهرية تصدر من كلية الإدارة و الاقتصاد .جامعة البصرة العراق ص17.

[2] سعيد بن محمد عاتق ألغمدي، النمط القيادي للمدير المؤسسة وأثره على الالتزام التنظيمي للمعلمين، (بالمدارس الثانوية الحكومية) ،رسالة ماجستير ،في الإدارة التربوية و التخطيط كلية التربية جامعة، أم القرى المملكة العربية السعودية،سنة 2010 ،ص 61.

الشكل رقم 01: يوضح عوامل الالتزام التنظيمي



ـــ المصدر : سعيدان محمد عاتق ألغامدي ، المرجع السابق ص62 . ـــ

2-7 محددات الالتزام التنظيمي :

2-7-1 الخصائص أو السمات الشخصية :

تعرف الخصائص الشخصية بأنها المتغيرات المرتبطة بالفرد أي التي تعرف الفرد و هناك دراسات كثيرة تناولت اثر عديد من الخصائص و السمات الشخصية على الالتزام التنظيمي و قد اشتملت هذه الدراسات على كثير من السمات منها العمر، مدة الخدمة ،مستوى التعليم النوع، الجنسية، معتقدات الفرد عن العمل، الحاجة إلى العلاقة الاجتماعية، الحاجة إلى الانجاز، إلى تحقيق الذات، الشخصية، الاتجاهات .

2-7-2 خصائص الوظيفة : إن المجموعة الثانية من المتغيرات المرتبطة بالالتزام التنظيمي هي تلك المرتبطة بأدوار العاملين و خصائص الوظيفية أو سماتها يؤدونها والاهتمام هذا ينصب حول إلى أي مدى يؤدي التباين أو الاختلاف في متطلبات الوظيفة إلى التأثير على إلتزام العاملين .

2-7-3 الخصائص أو السمات الهيكلية:

أي دراسة تأثير الهيكل التنظيمي على الالتزام التنظيمي تعد من مجالات البحث الحديثة نسبيا إذ أن هناك إهتماما كبيرا قد ركز على الأسلوب الذي من أجله يؤثر الهيكل على الإتجاهات مثل الرضا الوظيفي، و لكن قليل من هذا الاهتمام قد يوجه نحو دراسة الالتزام التنظيمي[1].

2-8 صورة الالتزام التنظيمي :يأخذ الالتزام التنظيمي عدة صور هي :

2-8-1 الالتزام وسيلة لتحقيق هدف معين فالعضوية في المنظمة هي وسيلة لتحقيق أهداف شخصية، حيث لا يستطيع الفرد تحقيقها بمعزل عن المنظمة .

2-8-2 الالتزام التنظيمي قيمة في حد ذاته و تتجسد هذه القيمة عندما تصبح أهداف المنظمة و قيمها هي أهداف أعضائها و قيمهم بغض النظر عن مصالحهم الذاتية.

2-8-3 الالتزام التنظيمي هو امتثالها لما يتوقعه الآخرون و هذا الالتزام نتيجة الضغط

2-8-4 الالتزام الاجتماعي هو الالتزام الذي يمارس على الأعضاء بسبب العادات والتقاليد الاجتماعية و التي لها دورا مؤثرا في الإفراد في إظهار التزامهم نحو المنظمات التي ينتمون إليها[2].

---

[1] محمد الصرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى المنظمات، جزء الرابع ،الجامعي الحديث ،الإسكندرية،سنة 2009، ص 28.

[2] أحمد يوسف دودي ، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار البازوري العلمية للنشر التوزيع ،عمان ،الأردن ،سنة 2014 ،ص 182.

2-9 تطوير الالتزام التنظيمي لدى العاملين:

يمكن تطوير الالتزام لدى العاملين بالمنظمة من خلال ما تأتي :

2-9-1 أن تقوم المنظمة بإيجاد روح التعاون بين أعضاء المنظمة

2-9-2 أن تعمل المنظمة جاهدة على إقناع الأفراد و الجماعات داخل المنظمة بالامتثال لقيم المنظمة و أن تكون متطابقة مع قيمهم .

2-9-3 على أن تعمل المنظمة على إدماج العاملين في المنظمة و مشاركتهم في اتخاذ القرارات .

2-9-4 العمل على تنمية أفراد العاملين في المنظمة و تدريبهم و تعليمهم باستمرار وتطوير معارفهم فهذا الأمر يحسن رضاهم و دافعتيهم و بالتالي يزيد من إلزامهم التنظيمي للمنظمة.

2-9-5 العمل على تحفيز أفراد العاملين في المنظمة بالاستمرار سواء كان هذا التحفيز ماديا أو معنويا

2-9-6 أن تتعامل المنظمة بوضوح مع أفراد العاملين المنظمة وإيجاد شعور لديهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة وأهدافها وممارسة سياسة الباب المفتوح معهم[1]

2-10 بناء الالتزام التنظيمي :

لبناء الالتزام يجب الاستعانة بالنقاط الآتية :

2-10-1 العدالة و العدم فالالتزام شعور في المنظمات يملأه إلزام العاملين بالقيم الإنسانية

2-10-2 القيم المشتركة و سوف يكون الإلزام الشعوري عاليا إذا اعتقد العاملين بمشاركة قيمهم مع قيم المنظمة و الذي سيولد ارتياح لديهم بالبقاء في المنظمة .

2-10-3 الثقة و تعني وضع الأمان بشخص آخر أو بالمجموعة عن طريق العاملين الذين لديهم التزام عالي في المنظمة و الذي يولد الثقة بقادتهم .

2-10-4 الشمولية التنظيمية: يزداد الالتزام الشعوري عند معرفة العامل بماضي و حاضر و مستقبل الشركة و بالتالي اتجاه الولاء سوف يزداد .

2-10-5 مستلزم العاملين لزيادة الالتزام ينبغي تقوية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة و عندها يشعر العامل على أنه جزء من المنظمة عندما يشارك في صنع القرار.

---

[1] أحمد يوسف المرجع نفسه ،ص190.

خلاصة الفصل:

إن الالتزام التنظيمي هو احد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المنضمات،فهو يعتبر عنصر مؤثر في نجاح أو فشل المنضمات،فالالتزام التنظيمي باعتباره حالة ايجابية غير ملموسة يشعر بها الفرد اتجاه منظمته التي يعمل بها،قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه بعمق من خلال عرض مجموعة من المفاهيم حوله وإبراز أهميته على مستوى الفرد وجماعة العمل و المنضمة وتوضيح خصائصه ومكوناته التي تميزه عن باقي المتغيرات ومعرفة محدداته وصوره والمراحل التي يمر بها والعوامل التي تأثر على الالتزام التنظيمي ليصل إلى المعنى المطلوب.

الجانب الميداني

الفصل الرابع

تمهيد:

يتعرض هذا الفصل إلى أهم ما توصلت الدراسة له من نتائج، والتي اتضحت من خلال التحليل الإحصائي للبيانات التي تم الحصول عليها من أفراد عينة البحث نحو(علاقات العمل و الالتزام التنظيمي)، بمركب الحليب ببئر خادم ولاية الجزائر كنموذج يعكس واقع المؤسسة الجزائرية.

وفي هذا الفصل سيتم عرض تلك التحليلات الإحصائية وأهم النتائج التي يمكن في ضوئها تقديم عدد من التوصيات والمقترحات الهادفة إلى استمرار المؤسسة في عطائها وبقائها مستقرة.

1- المجال الدراسي:

1-1 المجال المكاني: يمثل مركب الحليبCOLAITAL ببئر خادم ولاية الجزائر

- ✓ لمحة تاريخية عن نشأة مؤسسة COLAITAL

الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته ORLAC كان فيما مضى عبارة عن مؤسسة صغيرة قام بإنشائها المستعمر الفرنسي، و كانت تسمى آنذاك LAIKO، و تعني التعاونية الجزائرية للحليب، و كان موقعها ببئر خادم بالجزائر العاصمة التي تركها الاستعمار الفرنسي باسم COLAITAL تقوم بتوزيع حليب البقر في قارورة من الزجاج، و بما أن إنتاجها كان ضعيفا بدأ الديوان الوطني للتجارة ONACO يقوم باستيراد الحليب من السوق الأوروبية المشتركة آنذاك إلا أن هذا لم يلبي حاجيات السكان المتزايدة على الحليب و مشتقاته ONALAIT بمرسوم رئاسي رقم 69-23 في نوفمبر 1969 وهي مؤسسة اقتصادية تابعة للقطاع العام تحت وصاية وزارة الفلاحة، و كان عدد عمالها آنذاك 450 عامل.

عمدت ONALAIT إلى عدة استثمارات لتوسيع قدراتها الإنتاجية، فقامت ببناء وحدات إنتاجية للتخلص من العجز الوطني لإنتاج الحليب و بعد إعادة الهيكلة للمؤسسات و هذا وفق المرسوم رقم 81-353 قامت الدولة بإنشاء دواوين جهوية موزعة على ثلاث مناطق:

- الديوان الجهوي للحليب في الوسط ORLAC ومركزه بالجزائر العاصمة.
- الديوان الجهوي للحليب في الغرب و مركزه بعريب.

و كان يضم الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته للوسط ORLAC بعد تأسيسه عام 1981 ثلاث وحدات و هي:

- وحدة بئر خادم.
- وحدة بودواو.
- وحدة ذراع بن خدة.

لتحمل فيما بعد وحدة بئر خادم في 23 جويلية 1997 تسمية COLAITAL.

✓ البطاقة التقنية للمؤسسة:

اسم المؤسسة: مركب إنتاج الحليب و مشتقاته COLAITAL.

نشاطها: صنع و بيع الحليب و مشتقاته.

عنوان المؤسسة: حي البساتين- بئرخادم.

رأس مال المؤسسة. 93.050.000.

الوضعية القانونية: مؤسسة ذات أسهم SPA.

عدد العمال: 427 عامل.

نظام العمل: الفرقة الأولى: من 07:30 صباحا الى 16.00 مساء.

الفرقة الثانية: من 16:00 مساء الى 19:00 مساء.

الفرقة الثالثة: من 19 مساء إلى صباح يوم الغد.

بداية النشاط: نوفمبر 1969.

القدرة الإنتاجية 600.000 لتر من الحليب المبستر يوميا/60.000 لتر من الحليب ذو طابع احتفاظي طويل المدة يوميا/ 1600 لتر من الياغورت بمختلف أنواعه.

مساحة المؤسسة: 13600 م^2.

جدول توزيع مساحة المؤسسة حسب المقرات:

المقرات	المساحة
- مقرات صناعية	5800 م^2
- مقرات التخزين	1200 م^2
- مقرات إدارية و اجتماعية	1600 م^2
- مقرات التخزين و الصناعة	4000 م^2
- مقرات اجتماعية أخرى	1000 م^2

المجموع	13600م^2

- ✓ التعريف بمؤسسة COLAITAL و هيكلها التنظيمي.
- ✓ التعريف بوحدة بئرخادم 01-PL:

تحت اسم COLAITAL أي مركب الحليب بالجزائر الذي يحتوي على 427 عامل، و قبل إنشاء و حدة إنتاج الحليب رقم ULP 01 كانت توجد تعاونية الحليب من طرف المعمرين تسمية LAICO و في سنة 1955 توقفت الأعمال بها بسبب الإفلاس و بقيت على هذا الحال إلى غاية استقلال الجزائر سنة 1962 أين فتحت أبوابها قبل تسمية COLAITAL إي مركب الحليب بالجزائر تحت وزارة المالية، و في جويلية 1968 تحولت إلى وصاية وزارة الفلاحة و الإصلاح الزراعي.

و قد أخذ الديوان الوطني للحليب و المنتجات الحلبية للوسط ONALAIT على عاتقه التكفل بالوحدة و ذلك في نفس التاريخ و بعد عملية إعادة الهيكلة سنة 1981 أصبحت وحدة بئرخادم واحدة من أهم الوحدات التي تنتمي إلى الديوان الجهوي للحليب و المنتجات الحلبية للوسط و بما أن الجزائر انتهجت اقتصاد السوق فقد عرفت أغلبية مؤسساتها العمومية إصلاحات على مستوى إدارتها و يعتبر الديوان الجهوي للحليب و المنتجات الحلبية و مشتقاته و من بينها وحدة بئرخادم و هذا GIPLAITأحد هذه المؤسسات المعنية بهذه الإصلاحات حيث عرفت وحدات هذا الديوان الاستقلالية في جويلية سنة 1997 بالجهة الغربية لبئر خادم وهو يحتل مساحة 13600م^2 .

موزعة كما يلي:

مقرات صناعية: 5800 م^2

مقرات التخزين: 1200 م^2

مقرات إدارية و اجتماعية: 1600 م^2

وأنشئ كذلك مقرات إضافية و هي:

مقرات التخزين و الصناعية: 4000 م2

تقديم الهيكل التنظيمي العام.

المديرية العامة:

تتكون مؤسسة مركب الحليب من مديريات متخصصة في كل نشاطات المؤسسة وهي مقسمة تقسيما منظما بحيث يحدد و يوزع مسؤوليات الأفراد حيث تستطيع توزيع نشاطاتها على العاملين و المديريات لها مهام متعددة و هي كالآتي:

1/الإدارة العامة:

تقوم بالإشراف على تسيير المؤسسة من خلال التنسيق بين جميع المديريات، كما تقوم بإعداد المخططات الخاصة بنشاط المؤسسة و متابعة إضافة إشرافها على مصلحة الأمن و خلية الرقابة الداخلية و تم إنشاء سنة 2002 منصبين جديدين و هذا للتماشي مع الإستراتيجية المتبعة لمتوج الحليب المعقم وسعت المؤسسة للحصول على شهادة ISO

و المنصبين هما:مسؤول إدارة الجودة و مساعد الرئيس مدير عام مكلف بالاتصال.

2/ مديرية الإدارة العامة:

تقوم المديرية العامة للادارة بتسيير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال الإشراف على مختلف المصالح التابعة لها وكذا التنسيق بينهما كما توجه و تراقب نشاط المصالح و المديريات و تتكون من المصالح التالية:

- مصلحة تسيير المستخدمين
- مصلحة الرواتب و المنح الاجتماعية
- مصلحة التكوين و التوظيف
- مصلحة الوسائل العامة
- ملحة الشؤون الاجتماعية

3/ مديرية المالية و المحاسبة:

تقوم المديرية أساسا بتسيير النشاط المحاسبي و المالي في المؤسسة و ذلك بتسييرها للموارد المالية إعداد الميزانيات التقديرية و الفعلية،وتتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة
- مصلحة التحليلية
- مصلحة الفوترة و التحصيل
- مصلحة الميزانية

4/ نيابة المديرية للرقابة على الجودة:تهتم هده النيابة بمراقبة المنتوجات، صلاحيتها، نوعيتها، جودتها، كما تهتم بتطوير المنتجات الحالية و البحث عن منتوجات جديدة ذات نوعية أفضل حسب متطلبات السوق.

وتتكون هذه النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة الدراسات الكيميائية و الفيزيائية
- مصلحة الدراسات البتريولوجية
- مصلحة مراقبة النظافة
-

5/ نيابة مديرية الانتاج:

وتقوم هذه النيابة بإنتاج و مراقبة جودة و نوعية الحليب المبستر و مشتقات الحليب بالإضافة إلى جمع الحليب من التعاونيات الفلاحية، وكذا إعداد مخططات قصيرة و متوسطة المدى للإنتاج، و تتكون هذه النيابة من الو رشات و المصالح التالية:

- ورشة تعبئة الحليب المعقم
- ورشة معالجة الحليب المكرر
- ورشة تعبئة مشتقات الحليب
- مصلحة جمع الحليب
- مصلحة المراقبة الداخلية للمنتوجات

5/ نيابة مديرية الصيانة:

وتقوم هذه النيابة بمهام الصيانة، تجهيزات الإنتاج ووسائل النقل بالإضافة إلى توفير قطع الغيار الأزمة لهذه الأخيرة، مساعدة الوحدات الأخرى و التنسيق فيما بينهما لرفع الطاقة الإنتاجية، و تتكون من المصالح التالية:

- مصلحة المناهج و التقارير "ملاحقة الطلب"
- مصلحة التجهيزات الصناعية
- مصلحة إنتاج و تسيير المستلزمات

6/ المديرية الانتاجية:

وتتكون هذه المديرية من النيابتين التاليتين:

1/6-نيابة مديرية البيع:

وتتمثل مهام النيابة في تنفيذ البرامج المسطرة لبيع الحليب المبستر و مشتقات الحليب، و كذا التوزيع المادي و تسيير حضيرة السيارات لنقل المنتجات، إضافة إلى جلب أسواق جديدة ووضع المنتوج في متناول المستهلك، ومتابعة تطور الزبائن و دراسة المنافسة من حيث النوعية و السعر و تتكون النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة الحليب المستهلك
- مصلحة مشتقات الحليب
- مصلحة التفتيش و البرمجة

1/7 مديرية التموين:

و تتمثل مهام المديرية في توفير مستلزمات العمل من مواد أولية و غلافان و كذا دراسة شبكة التوزيع، بالإضافة إلى انجاز برامج التموينات حسب الميزانية و الاحتياجات، و التكفل بكل ما يتعلق بالمخزونات و المشتريات، و تتكون النيابة من المصالح التالية:

- مصلحة الشراء
- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار
- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية و التغليف

مهام و أهداف مركب الحليب COLAITAL

يعتبر الحليب مادة ذات استهلاك الواسع و هي ضرورية و هذا ما يطرح إشكالية تلبية الرغبات أمام الطلب المتزايد علي الحليب و مشتقاته نتيجة النمو الديموغرافي، و لهذا الغرض تخصص الجزائر كل سنة 600 مليون دولار، لاستيراد غبرة الحليب وهذا ما يعادل 25% من الإيرادات الغذائية. كما أن الديوان الجهوي للحليب و مشتقاته يندمج تحت أهمية القطاع الزراعي الذي يعتبر أحد الركائز الأساسية للاقتصاد في أي دولة مهما كانت. وهذا ما تفسره الأولوية و العناية الكبيرة التي توليها الكثير من الدول لهذا القطاع في سياستها التنموية من أجل الضمان الغذائي وتحقق الاكتفاء الذاتي.

و الجزائر كمثيلاتها من الدول، قامت بإنشاء العديد من الدواوين و المؤسسات المختصة بالمواد الزراعية و الغذائية و من أهم هذه الدواوين نجد الديوان الجهوي لإنتاج الحليب و مشتقاته للوسط (colaital) الذي نحن بصدد دراسة وحدة من وحداته و هي وحدة بئر خادم، و التي تلعب دورا هاما

في إنتاج الحليب و مشتقاته وتوزيع منتوجاتها علي مستوي نقاط بيع مختلفة، الشيء الذي أدي بها إلي احتكاك السوق، إذ تكفلت بتغطية الطلب و توفير المادة الغذائية للمستهلك.

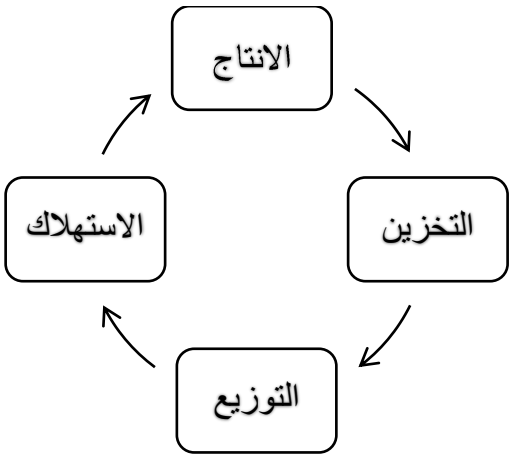
تقوم المؤسسة بمهمتين أحداهما أساسية و الأخرى ثانوية

المهمة الأساسية : وهي تحويل مسحوق الحليب إلى حليب جاهز (إنتاج الحليب ومشتقاته) .

المهمة الثانوية : وهي بيع وتوزيع الحليب ومشتقاته

وكلا المهمتين يشكلان عنصرا هاما في الدورة الاقتصادية، فمهمة التوزيع لها أهمية بالغة كأهمية مهمة الإنتاج، حيث كل هذه المهام التي تشكل الدورة الاقتصادية عبارة عن سلسلة مترابطة كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02) : الدورة الاقتصادية



ومن أجل إنجاز هذه المهام قام الديوان الجهوي ب:

- إنجاز و تسيير معامل الحليب للمعالجة و التحليل.
- اكتساب، بناء، إعداد و تجهيز كل إنشاء متعلق بهذه الاختصاصات.
- إنشاء و تسيير مخازن التبريد الضرورية للتوزيع.
- السيطرة علي السوق الوطنية.

2-1 المجال الزماني : لقد بدأت الدراسة الميدانية بعد الانتهاء من الدراسة النظرية في شهر مارس من سنة 2017 وذلك من 2017/03/20 إلى غاية 2017/04/10 أين قمنا بالتعرف عن قرب على مختلف مصالح المؤسسة وسير العمل بها و جمع كل المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة، وبعد ذلك قمنا بتوزيع الاستمارة في تاريخ 2017/04/12 وقمنا باسترجاعها في 2017/04/16 .

3- ادوات جمع المعطيات: تعتبر أدوات جمع المعطيات الوسيلة الضروريةللحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول اليها باعتبارها من اهم المراحل الهامة التي تتطلب العناية الخاصة، حيث أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض علينا نوع الادوات المناسبة لذلك وعلى هذا الاساس فقد اعتمدنا في دراستنا على الادات المنهجية التالية :

3-1: الاستبيان : ان الاستمارة هي تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل ازاء الافراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف ايجاد علاقات رياضية او احصائية والقيام بمقارنات رقمية وتعد الاستمارة وسيلة هامة من الوسائل جمع البيانات وتسمى ايضا الاستبيان وجميع هذه الكلمات تشير الى وسيلة واحدة لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، يتم طرحها وتسليمها للمبحوثين تمهيدا للحصول على أجوبة يتم قياس بواسطتها فرضيات الدراسة .

وتعرف استمارة البحث على انها نموذج يضم مجموعة اسئلة توجه الافراد من اجل الحصول على معلومات حول موضوع او موقف ويتم تنفيذ الاستمارة اما عن طريق المقابلة الشخصية

إذا كان المجتمع لا يعرف الكتابة و القراءة، او ترسل الى المبحوث عن طريق البريد او تقدم له مباشرة حتى يقوم بملئها ذاتيا

4- نوع العينة وحجمها وكيفية اختيارها:ونضرا لصعوبات مجتمع البحث بدقة وصعوبة الالتقاء بأفراد العينة طبقنا إحدى المعاينات غير الاحتمالية وهي المعاينة النموذجية أو القصدية حيث قصدنا اختيار فئة من كل فئات مجتمع البحث بناءا على الصفة وليس بناء على الأشخاص ولأننا أن نتمكن من الالتقاء بأفراد العينة بأي طريقة من الطرق استعنا بأحد الوسطاء في توزيع الاستبيانات على المبحوثين حيث كان حجم العينة 70 عامل

5- المنهج المستخدم:الوصفي التحليلي

أولا: عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: توزيع أفراد العينة حسب الجنس وعلاقته بالتصنيف المهني

التصنيف مهني / الجنس	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ذكر	06	46.15	25	100	27	84.38	58	82.86
أنثى	07	63.85	-	-	05	15.62	12	17.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

بينت النسب الواردة في الجدول رقم (1) والمتعلق بتوزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس أن نسبة الذكور تصل إلى 82.86% في حين نجد نسبة الإناث بلغت 17.14% ، ويعود هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة العمل التي تتطلب جهد بدني كبير وقدرات مورفولوجي تتوافق مع الذكور أكثر منه مع الإناث الذين تقتصر وظيفتهم على شغل أعمال المكاتب والمخابر.

الجدول رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب السن وعلاقته بالتصنيف المهني.

المستوى المهني / السن	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 25	-	-	-	-	6	18.75	6	8.57
]30-25]	1	7.69	2	18	8	25	11	15.71
]35-30]	1	7.69	3	12	7	21.88	11	15.71
]40-35]	2	15.38	6	24	4	12.5	12	17.15
]45-40]	2	15.38	4	16	3	9.37	9	12.86
]50-45]	3	23.09	7	28	3	9.37	13	18.57
أكثر من50	4	30.77	3	12	1	3.13	8	11.43
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

من خلال النسب الواردة في الجدول رقم (2) تبين أن غالبية العمال تتراوح أعمارهم بين [45 - 50] سنة والتي تقدر ب 18.57% ثم تليها فئة من [35-40 [سنة والتي تقدر

نسبتهم 17.15% ثم الفئة التي تنحصر أعمارهم مابين [25 -30 [بنسبة تقدر ب 15,71% ، والفئة [30 - 35] بنسبة 15,71% ثم الفئة [40-45[سنة أكثر من 50 سنة وأخيرا تأتي فئة أقل من 25 سنة بنسبة 8,57% .

ما نلاحظه من خلال هذه النسب أن أكبر نسبة تعود لفئة العمرية من[45- 50[سنة هذا يعود إلى السياسة التي تتبعها المؤسسة في الاحتفاظ بالعمال ذوي الخبر المهنية الطويلة، التي تساعدهم على التعامل مع الظروف والتغيرات الخارجية التي تطرأ على المؤسسة بسرعة وحنكة كبيرة، وهذا بطبيعة الحال له تأثير واضح على مستوى الثقافة التنظيمية في المنظمة، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على روح المسؤولية لديهم التي تحفزهم على إتقان عملهم، مما دفع بالمؤسسة إلى إتباع إستراتيجية عدم فتح باب التوظيف للعناصر الشابة بشكل دوري، وهذا بمرور الوقت سيكون له أثر على مستقبل المنظمة.

الجدول رقم 3: توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي وعلاقته بالتصنيف المهني.

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
ابتدائي	-	-	-	-	1	3.12	1	1.43
متوسط	-	-	5	20	6	18.75	11	15.71
ثانوي	5	26.32	10	76.92	16	37.5	32	45.72
جامعي	14	73.68	2	15.39	6	40.63	26	37.14
المجموع	19	100	13	100	44	100	76	100

إن أغلب أفراد العينة بلغوا مستوى الثانوي بنسبة بلغت 45.72% ثم يليه المستوى الجامعي بنسبة 37.14 %يأتي بعد ذلك المستوى المتوسط ب 15.71 % بينما كانت أدنى نسبة للمستوى الابتدائي حيث تقدر ب 1.43 %ويمكن تفسير هذه النتائج على أن المؤسسة لا تحتاج إلى مستوى عال من المؤهلات العلمية خاصة الجامعيين

ولأن المؤسسة بعد إعادة هيكلتها في التسعينات، لم تعمل على تشغيل أفراد من مستوى تعليمي عال، كونها حافظت على مواردها القديم هذا من جهة، ومن جهة أخرى حتى الموارد البشرية من ذوي المستوى التعليمي العالي لا يتقدمون في غالب الأحيان بطلبات التوظيف لدى المؤسسة على اعتبارها

لا تحقق له أجر كبير يكفل له على مستوى المجتمع تحقيق مكانة اجتماعية.

الجدول رقم 04: بين الحالة العائلية لأفراد العينة وعلاقتها بالتصنيف المهني

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
غير متزوج	2	15.38	6	36	10	31.25	18	25.72
متزوج	9	69.24	17	56	21	65.62	47	67.14
مطلق	2	15.38	2	8	1	3.13	5	7.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

توضح لنا النسب في الجدول رقم (4) الحالة العائلية لأفراد العينة والتي أظهرت أن أغلب أفرادها متزوجون بنسبة تصل إلى 67.14 % بينما وصلت نسبة غير المتزوجين إلى 25.72% تليها نسبة المطلقين ب 7.14% في حين انعدمت نسبة الأرامل، وهذا التباين في النسب يعود للاستقرار المالي الذي يتمتع به هؤلاء العمال، والذي ساهم في زيادة قدرتهم على فتح أسر، ويبين ذلك مدى أهمية الحياة الزوجية بالنسبة للعمال وتأثيرها على نفسيتهم دخل المؤسسة وخارجها لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على الاستقرار المهني. بينما نجد فئة غير المتزوجين من فئة الشباب في المؤسسة مازالوا في مرحلة التكوين.

الجدول رقم 5: يوضح الأقدمية في العمل وعلاقتها بالتصنيف المهني.

المستوى المهني / الأقدمية	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من 5سنوات	-	-	2	8	11	34.37	13	18.57
]5-10[	1	7.69	5	20	7	21.87	13	18.75

]15-10]	3	23.08	2	6	8	25	13	18.75
]20-15]	3	23.08	6	24	2	6.25	11	15.71
]25-20]	1	7.69	4	16	-	-	5	7.14
]30-25]	3	23.08	6	24	3	9.38	12	17.14
أكثر من 30سنة	2	15.38	-	-	1	3.13	3	4.29
المجموع	19	100	25	100	32	100	70	100

نلاحظ من خلال النسب الموجودة أعلاه في الجدول رقم(5) والمتعلقة بالأقدمية في العمل أن أكبر نسبة للعمال في الخبرة الوظيفية تصل إلى 18.57% والتي تعود إلى الفئة [5-10[سنة تليها نسبة 18.57% لفئة [15-20 [سنة ثم تأتي نسبة18.57% لفئة أقل من 5 سنوات ثم نسبة 17.14% الخاصة بالفئة [25-30[سنة في حين نجد أن الفئة من [15-25 [سنة بنسبة 15.71% وأكثر من 30 سنة تحصلنا على النسبة والمتمثلة في 4.29%ونلاحظ من خلال النسب المئوية المذكورة أعلاه أن أغلب أفراد العينة لديهم أقدميه وهذا راجع إلى استقرار العاملين في عملهم، ورغبة بقائهم في المؤسسة.

بالإضافة إلى إتباع المؤسسة لسياسة الاعتماد على عدم توظيف طاقات أخرى حتى وإن تحتم الأمر إلى تعويضها، ويرجع ذلك بطبيعة الحال إلى الوضعية المالية للمؤسسة والتي لا تساعدها على ملكية الحاجيات المالية في توظيف طاقات شابة خاصة إذا تعلق الأمر بالإطارات، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسات المنافسة لأن تشبع هذا النوع من التخطيط الخاص بتوظيف أقل عدد ممكن من الموارد البشرية والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح ضمانا لبقائها، عن طريق الاكتفاء بالحد الأدنى من الطاقات البشرية الموجودة بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: يمثل التصنيف المهني للمبحوثين.

المستوى المهني	التكرار	النسبة المئوية
إطار	13	18.57
عون تحكم	25	35.71
عون تنفيذ	32	45.72
المجموع	70	100

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (6) والمتعلق بالوظيفة التي يشغلها كل عامل، أن

هناك 32 مبحوثا من مجمل أفراد العينة هم عمال تنفيذ وهو ما يعادل نسبة 45.72% في مقابل 25 مبحوث من أعوان التحكم بنسبة 35.71 %و13 مبحوث فقط من إطارات بنسبة 18.57 % وهذا ما يعكس طبيعة العمل اليدوي البسيط(تشغيل الآلات)، والذي هو من اختصاص أعوان التنفيذ أكثر منه عند إطارات وأعوان التحكم.

الجدول رقم 07: يمثل إجابات العمال حول مكان الإقامة حسب التصنيف المهني

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
قريب من مكان العمل	5	38,46	10	40	15	46,88	30	42.86
بعيد عن مكان العمل	8	61.54	15	60	17	53.12	40	57.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	76	100

بالنظر إلى المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (7) والمتعلقة بمكان الإقامة، حيث نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يقطنون بعيدا عن مكان العمل بنسبة قدرت ب57.14% بينما بلغت نسبة القريبين من مكان العمل ب 42.86%، وهذا التفاوت في النسب قد يؤثر على معنويات العمال وأدائهم والتزامهم بصفة عامة، هذا ما دفع بالمؤسسة إلى توفير وسائل لنقل العمال سواء البعيدين عن مكان العمل أو القريبين منه.

المحور الثاني: الإخلال بالاتفاقية والولاء التنظيمي.

الجدول رقم 08: يمثل إجابات العمال حول تناسب الحقوق مع الوجبات حسب التصنيف المهني:

المستوى المهني / الإجابات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تناسب	8	61.54	16	64	19	59.38	43	61.43
لا تناسب	5	38.46	9	36	13	40.62	27	38.17
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه المتمثلة في رأي العمال حول تناسب الحقوق من عدمه حيث نجد مبحوثين أجابوا بان حقوقهم تتناسب و واجباتهم بنسبة بلغت 61.43% موزعة على أعوان التحكم بنسبة 64% , و الإطارات بنسبة 61.54%في حين أن عند أعوان التنفيذ بلغت 59.32% و هناك من اقروا بأنها لا تتناسب بنسبة 38.17% تدعم هذه النسبة بنسب جزئية و هي 42.62%لدى أعوان التنفيذ و 38.46%عند الإطارات بينما بلغت 36% عند أعوان التحكم.

من النسب يتضح لنا أن جل العمال في المؤسسة محل الدراسة يرون بان الحقوق التي يحصلون عليها تتلاءم و الواجبات التي تفرض عليهم للقيام بها فمن المعروف أن بانعقاد علاقة العمل يترتب عنها مجموعة من الحقوق و الواجبات لكلا الطرفين و يختلف قانون علاقات العمل الجزائري (11/90) الحالي عن القانون السابق لا(القانون الأساسي العامل (12/87) في تحديده لهذه الحقوق و الالتزامات كونه ترك الأمر للاتفاقية الجماعية و النظام الداخلية عقود العمل الفردية لكون هذه العلاقة أصبحت تتسم بالطابع التعاقدي في هذه النقطة بالذات يظهر مجال من الحرية و الحوار , و التشاور للطرفين (التفاوض بين الإدارة و النقابة) إذ يستطيع كل طرف توسيع دائرة الحقوق و تقليص الواجبات بالإضافة إلى ذلك فان مسالة الحقوق و الواجبات هي قضية محددة و مفصلة بمقتضى القانون والاتفاقيات الجماعة فعلى كلا الطرفين في علاقة العمل التنفيذ و الالتزام و هذا من اجل تحقيق مناخ اجتماعي سلمي خالي من الاضطراب و النزاعات و بالتالي تتحقق العدالة الاجتماعية داخل أي مؤسسة نتيجة تساوي المعادلة (التمتع بالحقوق يساوي أداء الواجبات) أما البقية يرون أن الحقوق لا تتناسب

مع الواجبات وهذا يعني اختلاف في المعادلة (الحقوق عكس الواجبات) أي عدم وجود عدالة اجتماعية داخل المؤسسة ,أي يصبح كل طرف في علاقة العمل ينظر إلى مصلحته الخاصة على حساب مصلحة الطرف الأخر بمعنى أن كل طرف يبحث عن حقوق إضافية مقابل التقليص من التزاماته أو واجباته في تأدية مهامه ووظائفه اتجاه الطرف الآخر في علاقة العمل بالإضافة إلى أن صاحب العمل زيادة على الحقوق التي يتمتع بها و التي تمثل التزامات بالنسبة للعامل هناك صلاحيات و امتيازات واسعة مقررة في القوانين و الاتفاقيات الجماعية المعمول بها و هنا تركت هذه التشريعات مجال للقضاء الواسع يستطيع من خلاله صاحب العمل توسيع دائرة حقوقه تقليص من واجباته اتجاه الطرف الصغير في علاقة العمل و ذلك بفرض و إصدار مجموعة من الأوامر و التعليمات في العمل يجب على العامل التقيد بها و تنفيذها وإلا تعرض للطرد أو التعسف أو ما شابه ذلك , و عليه فان الوضع يؤدي حتما إلى تردي الأوضاع و حدوث نزاعات و خلافات بين الأطراف و هذا ما جسدا أن كل طرف ي علاقة العمل (الإدارة و النقابة)ينظر إلى المصلحة الخاصة.

الجدول رقم 09: يمثل إجابات العمال الذي يرون أن المؤسسة تخضع لاتفاقية العمل الجماعية .

التصنيف المهني / الاحتمالات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		6	46.15	19	76	13	40.62	35	54.29
لا	يؤدي إلى نزاع	7	100	6	100	19	100	32	100
	لا يؤدي إلى نزاع	–	–	–	–	–	–	–	–
الجزئي		7	53.85	6	24	19	59.38	32	45.71
المجموع الكلي		13	100	25	100	32	100	70	100

من خلال الجدول أعلاه تبين أن الاتجاه العام يتمثل في 54.29%من مجموع أفراد عينة البحث التي ترى بان المؤسسة تخضع إلى مستوى اتفاقية العمل المبرمة موزعة بين أعوان التحكم بنسبة 76% وتليها الإطارات بنسبة 46.15% بينما نجد أن المبحوثين الذين كان رأيهم عاكس بنسبة بلغت 45.71

% حيث يتجسد ذلك عند أعوان تنفيذ بنسبة 59.38% و تتجسد كذلك باتجاه عام ب 100% يرى أن ذلك يؤدي إلى نزاع من خلال الشواهد الإحصائية نلحظ أن أغلبية العمال يرون المؤسسة تخضع حتى الاتفاقية الجماعية و عندما نذكر هذه الأخيرة نسير إلى أنها متعددة الجوانب و الميادين و الفضاءات و لعل من أهم تلك الجوانب هو بعثها و توطيدها لمناخ اجتماعي سلمي داخل المؤسسة يمكن الجميع إدارة و عمالا من التطور و التقدم و تفتح الشخصية و يتم ذلك عبر الاستقرار و الطمأنينة في العمل لدى تفحصنا للاتفاقية الجماعية أين أنها تتعلق بمختلف جوانب و ميادين علاقة العمل نذكر منها إبرام عقد العمل , حالات تعليق و إنهاء علاقات العمل كما تضم أيضا الإجراءات و الآليات المتبعة و فض النزاع سواء فردي أو جماعي في العمل ...الخ , من النقاط التي تشملها الاتفاقية الجماعية , و تلزم هذه الأخيرة كل من وقع عليها أو انضم إليها فور استكمال إجراءات المنصوص عليها و هذا ما نصت عليه المادة 127 من قانون رقم 11/90 حيث أن الأطراف ملزمون بتطبيق ما اتفقوا عليه و ذلك من اجل تنظيم ظروف وشروط العمل و تخدم لصالح العام أطراف علاقة العمل في حين الذين يرون أن المؤسسة لا تخضع أو تنفذ محتوى الاتفاقية راجع إلى عدم إعطائه الأولوية و الأهمية التي تستحقها فالمشرع الجزائري اكتفى فقط بتحديد القواعد العامة لها و ذلك ما اثر سلبا عليها فاكتفت على إعادة سرد ما جاء به القانون رقم 11/90 من أحكام دون زيادة أحكام تفصيلية لتنظيم ظروف اعمل الاتفاقية تعتبر ذات فائدة لأصحاب العمل باعتبارها وسيلة سلمية لحل الخلافات التي تنشأ بينهم و بين العمال مما يؤدي إلى التقليل من حركات التذمر و الإضراب هذا يعني أن في حالة ما لم يتم التقيد بالاتفاقية يؤدي حدوث النزاع و هذا ما اجمع عليه جميع أفراد العينة الذين كانت إجابتهم بان المؤسسة لتخضع لمحتوى الاتفاقية و هذا ما يسبب للمؤسسة مشاكل و صراعات هي في غنى عنها و عليه فمن واجب أطراف علاقة عمل وتنظيماتهم النقابية إعطاء الاتفاقيات الجماعية ما تستحقه من عناية نظرا لدورها في تطاير الحفاظ واستقرار علاقة العمل و ذلك بداية من اختيار ممثليهم في المفاوضات الجماعية إلى مرحلة متابعة تنفيذها.

الجدول رقم 10: يوضح طبيعة علاقات النزاع دخل المؤسسة و علاقته بالتصنيف المهني

التصنيف المهني / الإجابات	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عدم الالتزام بالاتفاقية	07	38.85	14	56	20	62.5	41	58.57
تغيير محتوى الاتفاقية	06	46.15	11	44	12	37.5	29	41.43
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

تبين النسب الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بسبب النزاعات في العمل حيث نجد أن نسبة 58.57 % ترى أن النزاع يعود إلى عدم التزام بنص الاتفاقية دعمت هذه الإجابة بنسبة جزئية 62.5% لدى أعوان التنفيذ تليها نسبة 56% لدى أعوان التحكم و بنسبة 53.85% لدى الإطارات في حين يرى آخرون إن حدوث نزاع يرجع إلى التغيير في محتوى الاتفاقية بنسبة بلغت 43.43% توزعت بنسبة 46.15% عند الإطارات ثم تليها نسبة 44% لدى أعوان التحكم ونسبة 37.5%عند أعوان التنفيذ.

– من خلال المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه يتبين أن النزاع يعود سببه بالدرجة الأولى إلى عدم الالتزام الاتفاقية المبرمة بين الطرفين حيث يستفيد العامل من جميع الحقوق التي يمنحها إليه القانون في مجال الخدمات الاجتماعية و يجب على المؤسسة المستخدمة أن توفر شروط ممارسة كل هذه الحقوق و أن تكون هذه الشروط أكثر ملائمة ليتمكن العمل من التمتع بالرفاهية البدنية و المعنوية والثقافية إلى جانب الحقوق , نص القانون على جملة من الواجبات و ذلك ينبغي للعامل مهما كانت رتبته في التنظيم السلمي أن يقوم بجميع المهام المرتبطة بمنصب عمله و أن يبذل ما فيوسعه م مقدرة مهنية منتجة و مبدعة يدفعوا إلى ذلك الاهتمام المستمر بتحسين نوعية عمله و زيادة الإنتاج والإنتاجية والنزاعات و الخلافات تفهم على عدم وجود عدالة اجتماعية مما يؤدي إلى تردي العلاقة بين الطرفين حيث من الواجب عدم مخالفة أي شرط من شروط الاتفاقية و إذا كان هناك عارض في أي حكم في عقد العمل الفردي مع حكم مقابل ف الاتفاقية الجماعية يسري الحكم الذي يحقق فائدة اكبر للعامل إذ

على كلا الطرفين الالتزام بشروطها و أحكام الامتناع عن القيام بأي عمل يعطل تنفيذها و في حدوث ظرف غير متوقع لأي ظرف يهدد مصالحه عليه سلوك تفاوضي للوصول إلى اتفاق .

في حين أن البقية من أفراد عينة البحث يرجعون نشوب النزاع إلى التغيير في محتوى الاتفاقية فأي اتفاقية لا تزيد مدة سريانها على ثلاث سنوات و مي المدة اللازمة لتنفيذ مشروع معينو لو زاد على ثلاث سنوات يتم التفاوض لتجديدها كل ثلاث سنوات طبقا للمستجدات

الاقتصادية و الاجتماعية لذلك يجب على الأطراف أن تسلك طريق المفاوضة من اجل تجديد الاتفاقية قبل انتهاء مدتها بثلاثة أشهر و ذلك من اجل إعلام الأطراف و العمال و

القائمين بالمؤسسة على استمرارية الاتفاقية و التعديلات التي مسها.

الجدول رقم 11 : يمثل الجدول المدة التي يستغرقها النزاع حسب التصنيف المهني .

التصنيف المهني / الإجابات	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
قصير المدى	6	46.15	5	20	11	34.38	22	31.43
متوسط المدى	5	38.46	11	44	15	46.88	31	44.29
طويل المدى	2	15	9	36	6	18.75	17	24
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

تبين لنا الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والمتمثلة في المدة التي يستغرقها النزاع في المؤسسة حيث نجد أن أفراد عينة البحث اقروا بان المدة هي متوسطة المدى بنسبة بلغت 44.29% دعمت ب 46.88%حسب أعوان التنفيذ في حين نجد أن 31.43 %أجابوا أن النزاع قصير المدى دعمت هذه النسبة الإحصائية الجزئية قدرت ب46.15%عند الإطارات تليها بذلك مجموعة من أفراد العينة اتجهت آراؤهم نحو الاقتراح الثالث المتمثل في طويل المدى بنسبة 24.28% وهذا ما أكده أعوان التحكم من إجاباتهم بنسبة 36.%

-من خلال عرض النتائج المتوصل إليها نلاحظ أن النزاعات أو ما يقال عليه .....ظاهرة ملازمة بعلاقات العمر ليس بسبب وجود طرفين متعارضين فقط بل كذلك لان المؤسسة تضم فئات مهنية اجتماعية متعددة و متباينة (المتقن التعليمي, المؤهل و الخبرة) فضلا عن الطموحات و الرغبات والعواطف، الأمر الذي يؤدي بطبيعة الحال إلى اختلاف وجهات النظر و المواقف و الاتجاهات

والنزاعات ، تختلف في مدة استمراريتا و ذلك حسب طبيعة و نوع النزاع القائم (فردي أو جماعي) وموضوع النزاع ذاته (الأجر،ظروف العمل ،الترقية ،التكوين، التشريع) و تأرجح مدة هذه النزاعات بين قصير، متوسط، إلى طويل المدى،ومن خلال إجابات العاملين نجد أن النزاعات في المؤسسة تكون متوسطة المدى في بعض الأحيان، و ذلك راجع حسب تصريحات العمال أنها تكون نزاعات متداخلة وغير محدودة و متشبعة الأطراف في حين تلك التي تكون قصيرة المدى،فنجدها ذات أسباب و أبعاد معروفة و محدودة لا تتداخل مع مشكلات أخرى و كلا النزاعين (قصير المدى و متوسط المدى) عبارة عن نزاعات مصالح, فيمكن التوصل إلى حلول لها, في حين أن النزاعات طويلة المدى ستكون في الغالب نزاعات قيم تستمر بصفة خفية, إلا أن ذلك لا يمنع أن تعود أسبابها أيضا مطالب العمال المؤجلة و المنسبة إلا أن و حسب تصريحات العمال,و من خلال تجاربهم عموما,اثبتوا أن تجنب النزاع غير مجد أبدا و أفضل السبل هو الانطلاق عبر آليات التوافق أولا,ثم استخدام المقاربة الحقوقية فالقوة أخيرا, التي تتمثل في الإضراب الشرعي لطالما يطال القضايا و لسياسات العامة الاقتصادية و الاجتماعية و كذلك المطالب العمالية, كما أن مدة النزاعات تتحد بسبل التعامل مع هذه النزاعات,فهناك ما تحل بالتوافق, كما سبق الذكر و هناك ما تتدخل فيه النقابة لحل النزاع بالإضافة إلى أن هناك مصلحة أخرى بالمؤسسة تسمى بمصلحة المستخدمين و وظيفتها أنها تقوم بتسجيل النزاعات التي ترفع إليها و محاولة تسويتها بالعمل المزدوج بينها و بين النقابة أما في حالة النزاع الطويل قد تتدخل أطراف أخرى خارجية عن المؤسسة لمحاولة فض و تسوية هذا النزاع تمثلت في متفشية العمل و محاكم العمل.

الجدول رقم 12 : يوقع تأثيرات الناجمة على النزاع و علاقته بالتصنيف المهني.

التصنيف المهني / الإجابات	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اضطرابات العلاقات	-	-	12	48	15	46.88	27	38.57
نقص الثقة	3	23.08	10	40	10	31.25	23	32.86
وصول إلى قرارات صائبة	10	76.92	3	12	7	21.87	20	28.57
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

-يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه و المتمثلة في رأي العمال في ما يخص

التأثيرات التي نجمت عن نزاعات العمل حيث نلاحظ أن نسبته 36.57%أجابوا بان ذلك يؤدي إلى اضطرابات العلاقات بين العاملين من جهة و بين العاملين و الإدارة من جهة أخرى موزعين ب 46.88% على أعوان تنفيذ و نسبة 48% أعوان تحكم حيث انعدمت عند إطارات , في حيث يليها أراء المبحوثين الذين يؤكدون أن نزاع تنجم عنه نقص الثقة بنسبة 32.86% دعمت نسب جزئية 40 % عند أعوان تحكم و31.25% عند أعوان تنفيذ في حين رأى البقية أن الوصول إلى قرارات صائبة من بين عائدات النزاع بنسبة 76.92%.

– من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن تأثير النزاع على مؤسسة كان له جانبين جانب اقتصادي يتمثل في توقف عجلة النتاج وجانب اجتماعي يتمثل في عدم استقرار العلاقات و اضطرابها بين جميع أطراف المشكلة العمل من إدارة و عمال و نقابة فهنا تبرز قوة هذه الأخيرة في فض النزاعات و تحقيق الأمن و الاستقرار في العمل, و كلا الجانبين يكملان بعضهما البعض و يؤثران بطريقة او بأخرى على مكانة المؤسسة و قوتها , و من الجدول أن العنصر الذي يتأثر من النزاع يتمثل في اضطراب العلاقات فعلاقات العمل تمر بأحوال مختلفة من الضغوط و الأزمات , وهذه الظروف تؤثر في سلوك و تصرفات زملاء العمل والتي لها تأثير كبير على العلاقات بين العمال مع بعضهم البعض , و يدعمهم انتظام الاتصال و عدم التوافق و الغموض في الأفكار من صعوبات التي تواجهها علاقات العمل , و هذا ما حدده ليونارد سايلز .وحسب تصريحات العمال فمشاكل العلاقات تأتي من مصادر كبيرة متصلة بطبيعة النفس البشرية و اختلاف توجهاتها وأطماعها و دوافعها و صراعاتها الداخلية والخارجية و كذلك تضارب المصالح و لهذا فالنزاع يخلق مجال للمراسلات الإستراتيجية الخاصة بكل فرد ' وهذا ما أوضحه لنا مشال كروزي في نظريته , من أجل القيام بتسويات مع الآخرين , ما يخلق علاقات مضطربة, في حيث أن الرأي الأخر يرى أن من نتائج النزاع نقص الثقة ,فنزاعات في العمل يمكنها بسهولة أن تسبب توتر لكل الطرفين من خصائص و صفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل أن تكون العلاقات السائرة بين العمال تتميز بالتفاهم و التعاون الذي يمنح لديهم الثقة و بالتالي القيام بأعمال دون قيود و ذلك وفقا لنظرية ديكارت , فالثقة المتبادلة بين العمال تقوي العلاقات و التفاعلات بينهم و تؤدي إلى تحسين و زيادة الإنتاجية كنتيجة لزيادة دافعتيهم للعمل , ما يحقق أهداف كل من الفرد م المنظمة و في حالت غياب الثقة يحدث العكس ما يجعل النزاع قائم حتى و لو كان بصورة خفية غير معلقة ومن خلال النتائج أيضا نلاحظ أن تأثير الصراع على علاقات العمل كان له تأثير إيجابي فمن خلاله يتم التوصل إلى قرارات صائبة تتكون في

المصلحة العامة والخاصة ,فمن خلال الصراع و من وجهت نظرهم , عززت من مواقفهم التفاوضية و سلطتهم المهنية حيث يرفضون بأن يعاملوا كوسائل لخدمة أهداف مسيري التنظيم.

الجدول رقم 13: يمثل إذا ما كانت تعطي فرص للعمال في حل النزاعات و علاقتها بالتصنيف المهني

.

التصنيف المهني / الإجابات	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	9	69.23	17	68	18	56.25	44	62.86
لا	4	30.77	8	32	14	43.75	26	37.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه و التي تمثل إذا ما كانت هناك فرص تمنح للعامل في حل النزاعات, و اظهر الاتجاه العام للأفراد عينة البحث المتمثل في 62.86% أن أغلبية العمال تمنح لهم فرصة المشاركة في إيجاد حلول للتخلص من النزاعات, الواقعة في المؤسسة حيث بلغت نسبتهم عند الإطارات 69.23% و 68%عند أعوان التحكم لتصل عند أعوان التنفيذ إلى 36.25%,في حين أن 37.14%من أفراد عينة البحث لا تمنح لهم الفرصة لحل النزاعات وهذا ما أكدته النسبة الخاصة بأعوان التنفيذ التي بلغت.

.%43.75

– يمكن حلها بأساليب تعاونية مثل التفاوض و الوساطة , و يمكن القول بأنه بينما مجال دراسات القانون الدولي و الحقوق بأساليب حل النزاع المعتمدة على النص القانوني و تدخل القضاء , فإن مجال النزاعات يهتم بأساليب فضها و تسويتها بمعرفة الأطراف و الوسطاء , لذا من واجب المؤسسة استخدام أساليب تعليم تفاعلية و تعاونية ,حيث أن كل فرد مهما كان وصفه امن هذه النسب نستنتج أن الصراع هو تصارع فعلي بين طرفين أو أكثر يتصور كل منهما عدم توافق أهدافه مع الأخر أو عدم كفاية الموارد لهم وتعرقل تصنيف أهدافهم , و ب الرغم من إدراك مجال النزاع و السلام لأهمية الدور النقابي والقضائي و الإداري في تسوية وحل النزاعات فان الاهتمام هنا ارتكز على البحث و تطبيق أساليب تعتمد على تعاون أطراف النزاع في حل نزاعاتهم بشكل مرض لكل الأطراف و بدون اللجوء إلى قاض او حكم , ولكن هناك العديد النزاعات على كل المستويات أو ظروفه يعتبر خبيرا في

شؤون السلام و النزاع و هذه الأخير يواجه نزاعات على كل المستويات و في كل مراحل حياته ,و عليه نطبق الأساليب سواء لتحقيق مصالحنا في النزاع أو في إطار سعينا للسلام و تمثل نظرية التعلم الاجتماعية , احد النظريات التي تساعد بشكل كبير في فهم ما يدور داخل الإنسان في حالة النزاع و كيفية التعامل معه من اجل إيجاد وسائل سلمية لتسوية النزاع.

لذا فزيادة الوعي اتجاه أهمية دراسة النزاع و النقاش الهادف و البناء الذي يرتكز على منهجية علمية تقوم على أسلوب تفاعلي فعال فضلا على أهمية ترسيخ أساليب السلام المتنوعة في خيارات إستراتيجية على الصعيد الشخصي و المحلي , لهذا من المهم تحديد العناصر التي يمكن أن تساهم في تخفيف حدة النزاع و تهدئته و تحديد الآليات الممكن استخدامها في الوقاية من هذه الأسباب مستقبلا.

الجدول رقم 14 : يمثل تقييم العمال لطبيعة العلاقة بين الإدارة و النقابة حسب التصنيف المهني.

التصنيف المهني / الإجابات	الإطارات		أعوان تحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
علاقة تعاون	9	69.23	12	48	17	53.12	38	54.29
علاقة صراع	4	30.77	13	52	15	46.88	32	45.71
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال الجو أعلاه و المتمثل في تقييم العلاقة بين الإدارة و النقابة أن الاتجاه العام للعمال يرى أن العلاقة القائمة هي علاقة تعاون حيث بلغت النسبة 54.29%دعمت بنسب جزئية قدرت ب 69.23%لدى الإطارات, تليها 53.12% من أعوان تنفيذ في حين بلغت نسبة 48% لدى أعوان تحكم على خلاف ذلك نجد ان نسبة 45.71% تقيم العلاقة على أنها علاقة راع بين كل الطرفين أي النقابة من جهة و الإدارة من جهة أخرى حيث أن النسبة العالية في هذا التقييم تعود لأعوان تحكم ب 52%و46.88% لأعوان التنفيذ لتليها نسبة الإطارات ب30.77%.

– نلاحظ من خلال معطيات الجدول أن علاقة العمل قائمة مع عنصرين إما تعاون بين جميع أطراف المشكلة لعلاقات العمل أو فاعلة داخل المؤسسة , إما على أساس صراع الناتج عن تصادم الآراء ولمواقف و الاتجاهات و تعارض الأفكار و المصالح, و ما نلاحظه من خلال إجابات المبحوثين ان عنصر التعاون قد نال اكبر نسبة مما يدل على أن المؤسسة يوجد نوع من التوافق الاجتماعي بين أطراف علاقة العمل (الإدارة,العمال,النقابة) وهذا راجع إلى قلة الخلافات و الصراعات و ان كانت

موجودة فهي غير معنية آو لم تبلغ ذروتها "إلا أن تصريحات بعض العاملين كانت ترجع هذه العلاقة على أنها علاقة تخدم المصالح الخاصة لكل من الإدارة و النقابة حتى و إن كانت على حساب العامل البسيط" و قد تبين من خلال مقابلتنا المتكررة و مباشرة مع المبحوثين أن هذه التصريحات ترجع إلى عوامل ذاتية أكثر من موضوعية .

-في حين اللذين وصفوا طبيعة العلاقة بأنها علاقة صراع ارجعوا ذلك إلى غياب الاتصال الذي أدى إلى تشتت جهة العمل و انعزال أفرادها عن مشاكلها الخاصة, و هذا ما يخلق العداء و الصراع بينهم و يغلق كذلك مشاعر الاستياء تجاه عملهم و عدم رضاهم عنه , ما خلق علاقات مضطربة بينهما, تشهد خلافات و نزاعات حول محاور و مواضيع مختلفة,نجد أهمها الأجر الحوافز ظروف العمل الفيزيقية التي يعيشها العامل كل يوم داخل الو رشات.

الجدول رقم 15: يمثل رأي العمال في حالة تعديل أو تغيير محتوى الاتفاقية حسب التصنيف المهني.

التصنيف المهني / الاحتمالات		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أقبل	وضعية لعمال	2	15.39	8	32	7	21.88	55	78.57
	الأجر	5	46.15	12	48	9	28.12		
	التكوين والترقية	1	7.69	4	16	6	18.75		
لاأقبل	شاملة	3	23.08	-	-	4	12.5	15	21.43
	مناسبة	1	7.69	1	4	6	18.75		
المجموع		13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه المتمثلة في رأي العمال في حالة تغيير أو تعديل محتوى الاتفاقية.حيث نجد أغلبية المبحوثين من أفراد عينة البحث يقبلون بذلك بنسبة بلغت 78.57% موزعة على اقتراحات المرغوب تغييرها باتجاه عام بلغ 48% عند الأجر و 32% وضعية العمال في حيث بلغت 18.75%في التكوين و الترقية بينما الذين لا يقبلون بهذا التغيير و التعديل بنسبة بلغت 21.43% توزعت على نسب جزئية حسب نسب الرفض حيث دعمت بنسبة

23.08%بأنها شاملة و 18.75%يرى أنها مناسبة و لا تحتاج إلى تغيير أو تعديل.

نلاحظ من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه أن أغلبية العمال من أفراد عينة البحث يقبلون بتغيير محتوى الاتفاقية الجماعية. و هذا لأنه توجد محاور و قضايا ميادين لم تغطى بصفة كلية حيث مازالت تشغل باله و لديها درجة من الأهمية بالنسبة لعملهم داخل المؤسسة نجدها تأتي حسب الترتيب الآتي : الأجر و بقية الحوافز المادية الأخرى و العلاوات , و ذلك بالنظر إلى طبيعة العمل الشاق و الصعب بالمؤسسة , فإن العمال يطمحون و يريدون دائما الزيادة في الأجور , المطابقة في الإنتاج العام للمؤسسة فلا بد من أن يرجع تسويف و تصدير الفائض من الإنتاج بالفائدة على العمال الذين ساهموا بعملهم الجاد لدى العامل و رفع الروح المعنوية , و هذا ما أشار إليه تايلور في نظرية الإدارة العلمية. أما عن وضعية العمال داخل الو رشات خاصة الذين يقفون على خطوط الإنتاج و نعني بها كل ما يتعلق بظروف العمل كالفيزيقية من ضجيج و ارتفاع و انخفاض درجة الحرارة , فلا بد من وضع أجهزة وقائية كافية تحمي العامل أثناء تأدية مهامه مع تجديد و تحديث و عرض الآلات.

و أخيرا التكوين و الترقية فلا بد من إثارة فرص التكوين و الترقية و إعادة تدريب العمال فالترقية والتكوين تغييران من أهم المواضيع التي تثير اهتمام العمال بالمؤسسة من أجل اكتساب خبرات و مهارات جديدة للعمل , و تزويد بالكفاءات المهنية لمعاني مدلولات أكثر عن العمل الصناعي , و من الملاحظ أن هذه الميادين و المحاور التي يريدون تغييرها في الاتفاقية الجماعية تتعلق بشروط و ظروف العمل داخل المؤسسة , أما بالنسبة للبقية من المبحوثين الذين لم يقبلوا بتغيير مضمون الاتفاقية الجماعية فحجتهم في ذلك أنهم يرونها مناسبة و شاملة لعدة مواضيع و ميادين تهمهم و بالتالي هم راضون عنها فهي لا تعارض مصالحهم الشخصية و بالتالي لا يواجهون إشكالاتها.

الجدول رقم 16 : يمثل الأشياء التي يرضى العمال بتغييرها في الاتفاقية حسب التصنيف المهني

المستوى المهني / الإجابات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الأجر	9	69.23	18	72	19	59.38	46	65.78
الحقوق	1	7.70	2	8	10	31.25	13	18.57
تحسين ظروف	3	23.67	5	20	3	9.37	11	15.72

العمل								
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يمثل الجدول الإحصائي أعلاه الأشياء التي يرضى العامل بتغيير ما في الاتفاقية و تمحورت أغلب إجابات أفراد العينة بنسبة وصلت إلى 65.71 %أن الأجر و العائد المادي يأتي بالدرجة الأولى في حين أن 18.57 %يرون أن التعديل يجب أن يمس جانب الحقوق تدعم بنسب جزئية قدرت ب 31.25% لدى أعوان التنفيذ و كانت النسب متقاربة من كل من أعوان التحكم 8 %و الإطارات 7.70%في حين تعود نسبة إلى الذين يرون أن من الواجب تحسين ظروف العمل بنسبة بلغت 15.72 %.

من خلال التحليل الإحصائي المقدم أعلاه نجد أن الفئات السوسيو مهنية على الرغم من اختلاف مناصبها و المهام الموكلة إليها , تؤكد عدم رضاها عن الأجر الذي تتقاضاه بمقابل العمل الذي تقدمه وهذا الموقف في تفكير العمال يمكن لنا أن نجد تفسيره في الظروف الاقتصادية الحالية التي يعيشونها , و التي تفرض عليهم الحصول على أجور عالية حتى يستطيعوا تسديد حاجاتهم اليومية و المتزايدة, خاصة إذا عرفنا أن العمال متزوجون و مع أرباب أسر و لهم أولاد و هو ما جعل أحدهم يصرح لنا بالقول " كل ما أحصل عليه من أجر يذهب مباشرة لسد الديون " لذلك فمسألة الأجور و عدم كفايتها مسألة تطرح بشدة و هذا ما يؤكده الباحث " محمد خليل الفارس":" يمكن للأجور و المكافآت و الحوافز أن تلعب دورا أساسيا في إثارة رغبة العاملين في العمل , إذ يستطيع أن يوفر مستوى معيشي لائق بهم " و يمكن اعتبار التفاعل المستمر في الطاقة الإنتاجية السنوية للمؤسسة , يمكن أن سببا موضوعيا لاختبار مدى الفارق بين شعور العامل بالإجهاد و ما يتلقونه من أجر . إن الاهتمام بالمطالب الأجرة باعتبارها أساسا لتحسين وضعية العامل داخل العمل و خارجه فهي تعكس في الواقع نموذج العمل مواطن الذي تشغله كلتا المؤسستين الصناعيتين ذات الاهتمامات المادية الاجتماعية , بينما نرى أن وجهة نظر أخرى بأن تعديل حقوق العامل هي ما يجب تغييره في الاتفاقية و ذلك من أجل منحه مكانة وأمن و استقرار أكثر في عمله و يعبر ذلك على درجة من الوعي و تفتح في الشخصية فيعطيهم ثقة و وضعية تنظيمية تسمح باستعمال حدود مجال حريتهم بصفة مرنة و استقلالية تعد من المصادر الهامة للسلطة ما يسمح له بالقيام باختبارات و في نفس الوقت وعيه بقدرته في تحمل المسؤولية و تحمل تبعات تصرفاته داخل مكان العمل , و هذا ينبئ بتعلق العمال بمؤسستهم أما البقية فيرون أن التغيير في الاتفاقية المتعلقة بالظروف الاجتماعية التي يعمل من خلالها العمال , فارتفاع أو انخفاض درجات

الحرارة عن المعدل المناسب لها أثار على العامل من الناحية الفيزيولوجية و التعب الفيزيولوجي هو أحد المقاييس التي تساعد على تقييم أثر العمل على الجسم و بالتالي على العائد الإنتاجي بالإضافة إلى الجانب الذي يهتم بخلق الأجواء الوظيفية الهادفة خلال المشاركة في اتخاذ القرارات و بالتالي خلق المناخ التنظيمي البناء .

الجدول رقم 17: يوضح نوع العلاقات السائدة في المؤسسة و علاقتها بالتصنيف المهني.

المستوى المهن / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
رسمية	13	100	1	4	4	12.5	18	25.71
غير رسمية	-	-	24	96	28	87.5	52	74.29
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يشير الجدول أعلاه و المتعلق بنوع العلاقات السائدة في المؤسسة, على أن أغلب أفراد عينة البحث أقروا بوجود علاقة غير رسمية بنسبة قدرت ب 74.29% توزعت على أعوان التحكم بنسبة قدرت ب 96% تليها نسبة 87.5 %لدى أعوان التنفيذ, في حين أجاب الأقلية بوجود علاقة رسمية بنسبة بلغت 25.71% أكثرها عند الإطارات بنسبة تامة 100%تليها نسبة 12.5 %عند أعوان التنفيذ.

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة أعلاه يتضح لنا أنا أغلب المبحوثين يرون أنا العلاقة السائدة في مؤسسة هي علاقة رسمية و هذا راجع للاحتكاك و التفاعل حاصل بينهم الذي يساعدهم على توطيد وتقوية العلاقات التنظيمية بحيث يبذل العمال أقصى ما عندهم لإشباع رغباتهم الشخصية و تحقيق أهداف و تبادل المعلومات و الخبرات و الآراء و النقاشات و زيادة الحوار و ظهور تنافس العمال في مختلف الوحدات التنظيمية حيث تسمح لهم بالإبداع و تفجير الطاقات و ابتكار طرق جديدة في العمل وتجعلهم يشعرون بالراحة النفسية و الاجتماعية و تزيد نسبة ولائهم و إخلاصهم للمؤسسة و تقوي روح التعاون بينهم و هذا ما أكد عليه "النون مايو " في تجربته ستة فتيات بحيث لاحظ تعاون بين الفتيات دون شعور بالتعب و الملل و كل واحدة تعتبر حافزا للأخرى , حيث أكد على أن العلاقات غير الرسمية تقوي روح التعاون بين العمال .

في حين يرى البقية أن مؤسسة تسودها علاقة عمل رسمية و هذا راجع لكونها قانونية مكتوبة ملزمة

لجميع أفراد المنظمة ذات صفة تعاقدية أي علاقة مقدار معين من الإنتاج يقدمه العمال مقابل أجر متفق عليه حيث يتم بموجبها توزيع الاختصاصات ة تقييم الأعمال و تحديد علاقات وفقا للقانون المنصوص عليه. مما يشجع العامل بالاستقرار الوظيفي و هذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية(**z**) اليابانية وبالتالي قيام العمل بأداء مهامه بروح رسمية بعيدا عن الاعتبارات الشخصية و العواطف و هو ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

الجدول رقم 18 :يمثل إجابات العمال حول الطريقة المناسبة لحل النزاعات حسب التصنيف المهني .

التصنيف المباشر / الاحتمالات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
تفاوض مباشر	4	30.77	16	64	7	21.88	27	38.57
عقد اجتماعات بصفة دورية	9	69.23	9	36	25	78.12	43	61.43
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

تبين النسب الوردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالطريقة المناسبة لحل النزاعات ، نجد ان الاتجاه العام 61.43 % من مجموع أفراد العينة يرون أن عقد الاجتماعات بصفة دورية هي الوسيلة الأنسب والمتبعة لحل النزاعات حيث دعمت بنسب جزئية 78.12%أعوان التنفيذ و 69.23% لدى الإطارات لتصل إلى 36%لدى أعوان التحكم ،في حين أن نسبة التي رأت أن التفاوض المباشر هو الطريقة الملائمة لفصل النزاعات بلغت 38.17%برزت عند أعوان التحكم بـــ 64 % وعند الإطارات بـــ 30.77 %أما أعوان التنفيذ فكانت ضئيلة بلغت 21.88% .

يتضح من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه ، أن الاتجاه العام للعمال يرى أن عقد الاجتماع بصفة دورية هو الحل الأنسب والدائم في غالب الأحيان الذي يتم اللجوء إليه في حالة فض النزاع ،وكما سبق وان ذكرنا فنزاعات العمل تنشأ من الشعور بوجود تضارب في المصالح والقيم والأهداف بين الفرد وآخرين أو مجموعة أخرى ،ما تدفع الأطراف المعنية بالمر لإيجاد سبل لحل هذا النزاع ،وهذه الاجتماعات وحسب تصريح المسؤول في المؤسسة أنها تتم بصورة دورية وشهرية ويغلب عليها الطابع الرسمي ومن أمثلتها اللجان الدائمة ،كما انه صرح بان هناك اجتماعات غير دورية وهي التي تعقد كلما دعت الحاجة إليها وليست هناك وقت محدد لعقدها للبحث في مشاكل أوويتم

عقد هذه مواضيع طارئة ويتم عقد هذه الاجتماعات كما نصت عليه المادة 4 من قانون (11/90) القسم الخاص بالوقاية من النزاعات حيث يعقد المستخدمون وممثلو العمال اجتماعات دورية ويدرسون فيها وضعية العلاقات الاجتماعية والمهنية و ظروف العمل العامل داخل الهيئة المستخدمة ,فالاجتماعات وسيلة فعالة ومهمة المشاركة الجماعية في طريقها وبها يتم تبادل وجهات النظر والتنسيق بينها ولذا يكون الاجتماع لكلا الطرفين من المستخدم وممثلي العمال وهذا ماأتت به المادة 95 من قانون المتعلق بعلاقات العمل والتي نصها " عندما يعقد بداخل الهيئة المستخدمة ومجلس إدارة يتم تعيين لجنة المشاركة من بين أعضائها أو من غير أعضائها قائمين بالإدارة ,يتولون تمثيل العمال في هذا المجلس طبقا للتشريع المعمول به ,بهدف الوصول لحلول مقبولة لمشكلة معينة .

إذ أن عنصر قبول الحل من غالبية الأعضاء مسألة مهمة وحاسمة لضمان فعالية التنفيذ ,في حين أن البقية يرون أن التفاوض المباشر هو الطريقة الأنسب في حل الفراغات فالحوار والنقاش بين الإفراد والجماعات لتبادل الآراء فيما يتعلق بمشكل يهم وسيلة التفاهم والتوافق ,حتى وان كان هناك تضارب في المصالح إلا انه لابد من الاشتراك في مصلحة يدفع الأطراف نحو التفاوض لهذا يعد أداة هامة في تسوية المشاكل وحل الخلافات وزيادة التفاهم والتفاعل وإقامة التوازن بين المصالح المختلفة وبين الحقوق والواجبات ,فبمناقشة مشكلات العمل يفتح المجال أمام العمال للتعبير عن القضايا المهنية ذات الصلة بالجماعات ،الرسمية وغير الرسمية والاستماع لاقتراحاتهم ووجهات النظر فالحوار احد أدوات تفادي النزاعات في العمل وهنا تظهر أهمية الاتصال من خلال عنصرين أساسيين الفاعلين والوضعية التي يتواجدون فيها هؤلاء الفاعلين وهذه الأخيرة تعد وفقا لمكانتهم ودورهم في التنسيق ,لذا من الأفضل ونظرا لأهمية التفاوض المباشر على المؤسسة إدخال إستراتيجية حل النزاعات للجميع بحيث تطبق بعد ذلك بسهولة وتمارس في كل مناسبة وعليه يتم اللجوء إلى الطرق والحلول السلمية أثناء تسوية النزاعات حتى لا تصل إلى قمتها وتؤدي إلى إضراب ، وهذا من اجل تحقيق الاستقرار وبالتالي المحافظة على سمعة ومكانة المؤسسة بين المؤسسات الاقتصادية الأخرى .

الجدول رقم 19:يمثل الانتماء للمؤسسة في حالة تطبيقها لجميع محتوى الاتفاقية حسب التصنيف المهني:

التصنيف المهني / الإجابات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%

نعم	8	61.54	16	64	16	50	40	57.14
لا	5	38.46	9	36	16	50	30	42.86
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق بانتماء العمال للمؤسسة نجد نسبة 57.14% من أفراد العينة يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة إذا التزمت بتطبيق جميع محتوي الاتفاقية حيث دعمت هذه النسبة لدى أعوان التحكم بنسبة 64% تليها نسبة 51.54% لدى الإطارات،فالمقابل نجد نسبة 42.84% من أفراد العينة لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة ،حيث توزعت بنسبة 50% لدى أعوان التنفيذ ، و 38.46% عند الإطارات تليها نسبة 36%عند اعوان التحكم .

من خلال الإحصائيات الموجودة في الجدول أعلاه تتضح لنا أن علاقات العمل تعتبر الطريقة التي يتعامل بها كل من أصحاب العمل و العمال ، ويقيم نظام العلاقات الصناعية التقاليد و القواعد التي تحكم هذه العملية و مدى التزام كل طرف بتنفيذ الشروط المتفق عليها، فعلى أثرها تنتج مجموعة من الحقوق و الواجبات أو الالتزامات كلا الطرفين ، هذا من ناحية كيفية قيامها ، أما من حيث الإستراتيجية فان هذه العلاقة تهتم بحتمية الحضور الفعلي في كل أوجه نشاط التنظيم الصناعي الأساسي سواء تعلق الأمر بصنع القرار و مشاركة العمال في حل النزاعات ورسم سياسة المؤسسة ،فالمؤسسة و مسيريها وكطرف في الاتفاقية عليهم بالالتزام بالبنود المتفق عليها من اجل تحقيق الاستقرار و كسب رضا العاملين و انتمائهم لها فهذا الأخير ماهو إلا استثمار متبادل بين الفرد و المنظمة باستمرار العلاقة التعاقدية ، ويترتب عليه إن يسلك الفرد سلوكا يفوق السلوك الرسمي المتوقع منه و المرغوب فيه من جانب المنظمة و رغبة الفرد في إعطاء جزء من نفسه من اجل الإسهام في نجاح و استمرارية المؤسسة وهذا يتعلق بالمبادئ التي ينبغي أن ترفعها المؤسسة لأفرادها لجعلهم يشعرون بالفخر و الانتماء لها وكذلك أسلوب الإدارة الذي تعتمده لسهولة الاتصال بين جميع العاملين و من مختلف المستويات الإدارية و بلا تعقيدات بيروقراطية إدارية من اجل الحفاظ على روح الفريق و عليه فان الثقة و التعاون بين المنظمات النقابية العمالية و مسيري المؤسسات المستخدمة لها دور كبير في المرد ودية و نجاعة القانون ألاتفاقي الذي اقره الأطراف بمقتضى الأطراف الجماعية ، إلا أن هناك بعض الصعوبات التي تواجهها المؤسسة مالية هيكلية .....الخ تحيلها إلى التوقف عن تنفيذ التزاماتها بالاتفاقية اتجاه العمال ومنه يشعر كل طرف منهم بعدم الثقة في الطرف الأخر وهذا

الشعور يولد برودة العلاقة بين الطرفين و الذي يفسره عدم وجود آليات تعاون و تنسيق ضمن بنود الاتفاقيات المبرمة بينهما ، مثل آليات تعاون و تنسيق ضمن بنود الاتفاقيات المبرمة بينهما ، مثل آليات تسوية النزاعات و غيرها من العلاقات التي تدل على روح التعاون و التشاور بين الطرفين ، وبالتالي نقص الاتفاقيات التي تم إبرامها أو إنهائها بسبب استحالة استمرار تنفيذها .

الجدول رقم20:يمثل استحقاق المؤسسة للإخلاص وفقا لنصوص القانونية في اتفاقية العمل.

التصنيف المهني / الإجابات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	92.31	19	76	29	30.62	60	85.60
لا	1	7.69	6	24	3	9.38	10	14.29
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

من خلال الجدول أعلاه و المتعلق باستحقاقي الإخلاص للمؤسسة بناءا على النصوص القانونية في اتفاقية العمل ،بينت لنا إن الاتجاه العام لإجابات العمال تمثلت في 85.60 % دعمت ب 92.31 % لدى الإطارات و 76 % عند أعوان التحكم ،لتصل إلى 30.62 %عند أعوان التنفيذ ، بينما الذين أجابوا ب لا بلغت نسبتهم 14.29 % ارتبطت بنسبة جزئية 24 % عند أعوان التحكم و 9.38 % عند أعوان التنفيذ في حين بلغت 7.69% عند الإطارات.

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة أعلاه يؤكد اغلب المبحوثين أن مؤسستهم تستحق الإخلاص لها في العمل ، وهذا راجع إلى إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة و مشاركتها الرغبة في الوصول إلى الأهداف المطلوبة وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين ، مما يدفعه إلى تقديم خدماته للمؤسسة ، لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز و يفتخر بها و بالانتماء إليها و هنا يصبح تحقيق الأهداف رغبة للجميع و أن هذا يرجع كذلك إلى حبهم لعملهم ، وبالإضافة إلى القوانين المنصوص عليها في اتفاقية العمل التي تضمن لهم حقوقهم المادية و تهتم بقدراتهم و خبراتهم و تدريبهم على برامج جديدة ،لمواجهة تحديات العصر ، و تضمن لهم الحصول على تأمينات و الترقية

و المكافأة في أوقاتها ، بحيث تقوم بتوزيع الوظائف حسب خبراتهم واختصاصاتهم و مؤهلاتهم العلمية وهذا اقر به قانون 11/90 .

آما البقية يرون أن المؤسسة لا تستحق الإخلاص لها وذلك حسب تصريحاتهم راجع إلى كثرة الضغوط و المهام مما يولد للعامل الإجهاد و التعب وعدم الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 21: يمثل رغبة العمال في الاستمرار في عملهم لدى المؤسسة حسب التصنيف المهني.

التصنيف المباشر / الاحتمالات	إطارات		أعوان التحكم		أعوان تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	11	84.62	20	80	26	81.25	57	81.43
لا	2	15.38	5	20	6	18.75	13	18.57
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

تبين النسب الواردة في الجدول أعلاه والتي تتعلق بمدى رغبة العامل الاستمرارية في مكان عمله,حيث أكد ذلك الاتجاه العام لإفراد عينة البحث بـــــ 81.43 % توزعت على الإطارات بـــــ 84.62% وكانت النسب متقاربة عند كل من أعوان التنفيذ وأعوان التحكم على الترتيب التالي 81.25%أعوان تنفيذ و 80 % أعوان تحكم في حين أن عدم الراغبين في الاستمرار في مكان عملهم بلغت نسبتهم 18.75 % دعمت عند أعوان تحكم بـــــ 20% وأعوان التنفيذ 18.75% .

نستنتج من خلال الإحصائيات أن معظم العمال لا يرغبون في تغيير مكان عملهم وهذا راجع إلى الولاء الذي يقرونه للمؤسسة ,الذي يعبر عن ارتباط الفرد القوي بالمنظمة ورغبته في البقاء فيها والمحافظة على سمعتها واعتزازه بأنه عضو فيها ويبذل الجهد الكافي لتحقيق أهدافها كما يقاس بالدرجة التي تحصل عليها الفرد في مقياس الولاء التنظيمي لبوتر وزملائه، وتقاس درجة التزام العامل في هذه الحالة بالقيمة الاستثمارية والتي من الممكن أن يحققها الفرد لو استمر في المنظمة مقابل ما سيفقده لو قرر الالتحاق

بجهات أخرى ,حيث أن تقييم الفرد لأهمية البقاء مع مدة الخدمة والتي تعتبر من المؤشرات الرئيسية لوجود رغبة لدى العامل في الاستمرار في عمله ، حيث أن الفرد استثمر جزء لأبأس به من حياته في المنظمة و أي تفريط أو تساهل من قبله يعتبر بمثابة خسارة له خاصة إذا كانت أوجه الاستثمار هذه غير قابلة للتنقل عمل آخر ، وكذلك نظام التقاعد قد يختلف من منظمة إلى أخرى والمهارات النادرة قد ترتبط بمنظمة دون أخرى فالإفراد الذين تقدمت بهم السن قد يفضلون البقاء بالمنظمة نظرا لتضاؤل فرص العمل بالنسبة لهم في أماكن أخرى ونظرا لأهمية هذا الجانب رأت العديد من المؤسسات تبني برامج فعالة للمسؤولية الاجتماعية تتمثل في محاربة جميع أشكال التمييز والعنصرية بين موظفيها الرفع من قدراتهم من خلال برامج التدريب والتكوين وتوفير جو مناسب للعمل ...الخ.

بالرغم من أن هذه الأنشطة والبرامج تكبد المؤسسة مبالغ مالية على المدى القصير، إلا أنها تمثل استثمارات حقيقية مربحة تعود فوائدها على المدى البعيد ،وهذا استنادا إلى تجارب العديد من المؤسسات خاصة العالمية منها . بالإضافة إلى ذلك فأن التفاوت الشاسع في النسب مرده إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي يعيشها مجتمعنا ،بالإضافة إلى كثرة بطالة وعدم توفير مناصب للعمل ،وان أغلبية العمال متزوجين ما يعني أن لديهم أسر وعائلات يعينوها مما يجعلهم يتمسكون بالمؤسسة ويتشبثون بوظائفهم حتى وان كانت لا تلبي رغباتهم وحاجاتهم المعنوية .

المحور الثالث: التعاون بين جماعات العمل و الانضباط.

الجدول رقم 22: يمثل إجابات العمال إذ كانت المؤسسة يسودها العمل الجماعي .

التصنيف مهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	3	23.08	22	88	24	75	49	70
لا	10	76.92	3	12	8	25	21	30
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه بان اغلب أفراد العينة اقروا بجود عمل جماعي داخل المؤسسة ،بنسبة بلغت70%تجسدت في أعوان التحكم بنسبة 88% وأعوان التنفيذ بنسبة 75% في حين أقلية كانت

إجاباتهم تقر العكس بنسبة قدرت 30% دعمت 76.92%عند الإطارات و تليها نسبة 25 %عند أعوان التنفيذ.

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، نجد اغلب أفراد العينة يمارسون مهامهم ضمن جو جماعي خاصة في الو رشات ما يعني تواجد علاقة تربطهم فيما بينهم مما دفع بهم إلى تفضيل العمل الجماعة و هذا ناجم عن شعورهم بأنها تلبي حاجاتهم و رغباتهم و تهتم بجانبهم النفسي و الاجتماعي وهذا ما تؤكده مدرسة العلاقات الإنسانية ،و مما لاحظناه أن رغم اختلاف التفكير في بعض المعتقدات والقيم داخل الجماعة إلا أننا نجدهم يسيرون وفق قوانين و تعليمات المنصوص عليها في القانون و التي توحد سلوكياتهم ،وتخلق بينهم تفاعل يساعدهم على معالجة المشاكل ،و استكمال المهام و مواجهة عقبات العمل ،و هذا ما يولد لديهم الشعور بالانتماء إلى المؤسسة و ينمي روح العمل الجماعي لديهم وهذا ما أكد عليه ماسلو ،بالمقابل نجدان هناك أقلية من أفراد عينة البحث لا تربطهم علاقة بالعمل الجماعي و ذلك راجع إلى طبيعة المهام الموكلة إليهم التي تتميز بالمحدودية و لا تتطلب جهد جماعي وكذلك ترجع إلى شخصية العامل الذي يفضل الاستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق وهذا ما أكد عليه ماكليلاند.

الجدول رقم 23 : يمثل إجابات العمال حول النمط السائد في المؤسسة .

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
فردي	1	7.69	3	12	6	18.76	10	14.28
جماعي	12	92.31	22	88	26	81.25	60	85.71
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يشير الجدول أعلاه و المتعلق بالنمط السائد في المؤسسة على أن اغلب أفراد العينة اقروا بوجود نمط جماعي بنسبة 85.71% توزعت حول إطارات بنسبة 92.31% تليها نسبة 88% من أعوان تحكم، في حين أجابوا الأقلية بوجود نمط فردي بنسبة قدرت ب14.29اكثرها عند أعوان تنفيذ بنسبة بلغت18.75%

و من خلال هذه البيانات الإحصائية نجد أن أفراد العينة بان النمط السائد داخل المؤسسة هو نمط جماعي، خاصة إذا تعلق الأمر بمسألة اتخاذ القرارات لإقامة علاقات عمل مستقرة و عادلة، ما بخلق

الربح و المنفعة الجماعية عن طريق تقاسم أعباء العمل لتخفيف من الضغط الحاصل جراء طبيعة المهام الموكلة إليهم، لهذا أكد كل من بيرس نيس و سدلاك رواد حلقات الجودة على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد في جميع المستويات، فهي تعمل أحيانا بطريقة مستقلة عن التنظيم الرسمي للمؤسسة، حيث ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن جماعة العمل نسق اجتماعي من العلاقات الغير الرسمية في أداء العمل وتحقيق المنظمة و تطويرها

في حين يتبع بقية العمال النمط الفردي و يعود ذلك إلى إقحامهم في وظائف لا يفضلونها و عدم ميولهم للعمل ضمنها و هذا ما أكدته بعض التصريحات، و يرجع كذلك إلى رغبتهم في إبراز مهاراتهم و قدراتهم عن طريق اتخاذ القرار الفردي وتحمل مسؤوليته و ما ينتج عنه و هذا ما اتبعه التنظيم الأمريكي و ما خالفته فيه المدرسة اليابانية أن المسؤولية الجماعية تقع على الجميع الذين شاركوا في اتخاذ القرار.

الجدول رقم 24:يمثل إجابات العمال حول انسجام قيم المؤسسة مع القيم الخاصة بهم.

المستوى المهني / الإجابات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	8	61.54	16	64	16	50	40	57.14
لا	5	38.46	9	36	16	50	30	42.86
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتعلق بانسجام قيم المؤسسة مع القيم الخاصة للعامل فان اغلب أفراد العينة تنسجم قيمهم مع قيم المؤسسة بنسبة 57.14% موزعة عند الإطارات بنسبة 61.54% و أعوان التحكم 66%، في المقابل نسبة 42.86% لا تنسجم قيمهم و قيم المؤسسة حيث دعمت بنسبة 50%عند أعوان التنفيذ.

من خلال البيانات الإحصائية ،نجد أن غالبية أفراد العينة يعتبرون أن قيم المؤسسة تنسجم مع قيمهم الشخصية على اعتبار أنهم مدركون لما يقومون به من مهام لتحقيق هدف المؤسسة ككل، و هذا ما

أكدت عليه نظرية النسق التعاوني بان التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود و هادف إضافة إلى وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء لتحقيقه. في المقابل نسبة الأقل تختلف قيمها عن قيم المؤسسة و هذا لعدم إدراكهم الأهداف الفعلية للمؤسسة ما جعلهم يضعون لأنفسهم أهدافا بسبب صرامة التعليمات في التنفيذ و عدم قابليتها للتعديل أو التكيف حسب ما يرغب به الأفراد، ما يدفع بهم إلى تبني استراتيجيات خاصة بهم تساعدهم على تحقيق أهدافهم الشخصية على حساب أهداف المؤسسة ككل،واستغلال الفرص التي تتاح لهم من اجل المناورة و حتى درجة الوصول إلى تعطيل عمليات الخاصة على مستوى الو رشات مما يعرض المؤسسة إلى تهديدات و مخاطر البيئية الخارجية و هذا ما تطرق إليه مشال كروزي في نظريته التحليل الاستراتيجي.

الجدول رقم 25: يمثل نتيجة التواصل مع الزملاء في العمل.

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
اكتساب مهارات جديدة	3	23.08	5	20	9	28.12	17	24.29
تبادل الأفكار والخبرات	6	46.15	13	52	16	50	35	50
بناء العلاقات	4	30.77	7	28	7	21.88	18	25.71
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه تبين إن الاتجاه العام بتمثل في 50%من مجموع أفراد عينة البحث التي ترى بان التواصل مع الزملاء في العمل يؤدي إلى تبادل الأفكار و الخبرات دعمت بنسب جزئية تقاربت لدى كل من أعوان التحكم ب52% و أعوان التنفيذ ب 50% في حين أن مجموعة أخرى ترى أن روح الجماعة تؤدي إلى بناء العلاقات بنسبة 25.71% بلغت عند الاطارات30.77% و21.88% عند أعوان التنفيذ، في حين البقية من أفراد عينة البحث يرون أن اكتساب مهارات جديدة هي ما ينتج

عن التواصل مع الزملاء في العمل .دعمت عند أعوان التنفيذ ب 28.12% و 23.08% عند الإطارات وبلغت20% عند أعوان التحكم

من خلال المعطيات الإحصائية ، تظهر أهمية تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات و الاهتمام بالآراء الفنية و الحصول على المعلومات المتعلقة بها من مصادرها ، فتواصل بين الزملاء في العمل هو وسيلة فعالة في تبادل المعلومات، ويعتمد على مدى مهارة النقاش و الاتصال اللفظي و غير اللفظي بين الأطراف الجماعات ، كذلك تنظيم قنوات اتصال عنكبوتيه لانسياب البيانات و المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المنظمة في مختلف الاتجاهات ، و ذلك من اجل تنسيق الجهود و تحقيق الترابط والتعاون و تبادل الأفكار و الآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المنظمة . فترابط مع زملاء العمل يولد علاقات جيدة و ينمي مشاعر المودة بينهم حيث أن هذا التواصل يوفر للإنسان فوائد صحية في الجوانب النفسية و الجوانب البدنية على السواء ،و هو ما أكدته دراسة حديثة للباحثين في استراليا و أتت هذه الدراسة بتزامن مع اليوم العالمي للصحة النفسية ،و عليه فان طرح الأفكار و مناقشتها تعد أداة قوية جدا في التوصل إلى تحقيق الهدف العام.

الجدول رقم26: يوضح إذ ما كانت مناقشة الأفكار تخلق جو مناخ تنظيمي

المستوى المهني / الإجابات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	12	92.31	24	96	26	81.25	62	88.57
لا	1	7.69	1	4	6	18.75	8	11.43
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

تبين النسب الواردة في الجدول أعلاه و المتعلقة بمناقشة الأفكار بين الجماعة و خلق مناخ تنظيمي محفز، أن الاتجاه العام و الذي يظهر في 88.57% من مجموع أفراد عينة البحث كان اتجاههم ايجابي للفكرة من قبل كل الفئات السوسيومهنية فكانت النسب بينهم متقاربة بدءا بأعوان التحكم ب92.31% الإطارات ب 92.31% لتصل إلى أعوان التنفيذ بنسبة 81.25% في حين نجد نسبة قليلة أجابوا ب لا قدرت ب 11.43%دعمت نسب جزئية أخرى تتضح في 18.75%عند أعوان التنفيذ و 7.69% لدى الإطارات لتبلغ عند أعوان التحكم 4%.

من خلال الجداول الإحصائية المذكورة أعلاه نجد ان التفاوت في إجابات المبحوثين، فاغلبهم يرى أن النقاش بين الجماعة و تبادل الأفكار فيما بينهم يزيد من انسجامهم مما يدفع بهم إلى تحسين و زيادة معدلات الأداء لديهم أي أنهم يحفزون بعضهم البعض لإتمام و انجاز التعليمات و المهام الصادرة من الإدارة و هذا ما صرح به المسؤول أثناء مقابلته، و أيضا ما أكد عليه النون مايو بان التحفيز و خلق مناخ تنظيمي ملائم للعمل يساهم بشكل كبير في زيادة إنتاجية الفرد و الجماعة .

الاستقرار في العلاقات ووجود مناخ اجتماعي خالي من النزاعات داخل المؤسسة يعود إلى وجود علاقات عمل طيبة و أخوية بين جماعات العمل، ما يسهل عليهم مناقشة الأفكار فيما بينهم لوضع بصمتهم في عملية اتخاذ القرار.

إما الفئة الثانية من أفراد العينة فهم يرون أن مناقشة الأفكار فيما بينهم لا يؤدي إلى خلق جو محفز وهذا عائد إلى الانطوائية التي تبحث عن المصلحة الخاصة بدرجة الأولى، و بالتالي ترفض الاختلاط بالآخرين ما يخلق جو من الملل و الاستياء بين جماعات العمل، فبذلك يتميزون بسلوكيات و أخلاق مهنية يجسدها كل عامل بطريقة تسمح له بتأثير في زملائه و عليه فكل يجسدها بطريقته الخاصة و ما يتناسب مع إيديولوجيته .

الجدول رقم 27:يمثل سبب احترام ساعات العمل في المؤسسة حسب التصنيف المهني.

المستوى المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
احترام القوانين	5	38.46	13	52	12	37.5	30	42.86
الضمير المهني	8	61.54	12	48	20	62.5	40	57.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في 57.14% من مجموع أفراد عينة البحث التي ترى بان سبب احترام ساعات العمل في المؤسسة يعود إلى ضميرهم المهني، حيث دعمت بنسب جزئية كانت متقاربة عند كل من أعوان التنفيذ ب 62.5% و الإطارات ب 61.54% في حين وصلت إلى 48% لدى أعوان التحكم.

بينما البقية يرجح احترامه لساعات العمل إلى احترامه القوانين المنصوص عليها بنسبة بلغت 42.86 توزعت على أعوان التحكم ب 52% و تقاربت مرة أخرى بين الإطارات 38.46% و أعوان التنفيذ ب 37.5%.

من خلال الشواهد الإحصائية، نستنتج أن قانون ساعات العمل و الراحة يهدف إلى تحديد الشروط الأساسية للتشغيل بما يمنع تشغيل العمال بشكل متواصل يثقل عليهم على المستوى الجسدي و النفسي، ويحدد القانون عدد ساعات العمل باليوم و الأسبوع، كما ينص على حق كل عامل في الحصول على وقت الراحة خلال يوم العمل، و تسري تعليمات القانون هذه على كل عامل بغض النظر على نظام العمل و طريقة الدفع. و يمتد يوم العمل العادي وفق قانون بين 8الى9 ساعات، إلا إذا وقع صاحب العمل و العامل على اتفاق ينص بغير ذلك، لذا على العامل أن يلتحق بعمله في الوقت المناسب و لا يتأخر عن أوقات العمل الرسمية أو يحاول التهرب من ساعات العمل بمغادرة مكان عمله، كلما سنحت له الفرصة بذلك أو خلق مبررات، كما أن الأمانة تفرض على العامل انجاز العمل في الوقت المحدد له، و يعد عنصر المواظبة و الالتزام بوقت العمل من أهم صفات العامل الملتزم الحريص وفقا لما يؤكده خبراء عام النفس ،من أهم عناصر تقويم أداء العامل كما يكسبه الخبرة و المعرفة الإدارية ، و المؤسسة إذا ما أرادت أن تضمن لنفسها الاستمرار و النمو و التطور، فعليها تحقيق الاستثمار الأفضل للوقت، فان كفاءة الإدارة تقاس وفقا لهذا المعيار.

الجدول رقم 28: يمثل أراء العمال إذا كان وصول المعلومات في الوقت المناسب يساعدهم أداء أدوارهم بصفة مضبوطة

المستوى المهني / الإجابات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم	13	100	21	84	30	93.75	64	91.43
لا	-	-	4	16	2	6.25	6	8.57
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

أظهرت البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه المتعلق بوصول المعلومات في وقتها يساعد ذلك على أداء الدور بطريقة مضبوطة، حيث نجد أن غالبية العمال أجابوا بنعم حيث و صلت نسبتهم إلى

91.43% حيث أجمعت فئة الإطارات بذلك بنسبة تامة 100% تليها نسبة أعوان التنفيذ ب 93.75% بينما حددت عند أعوان التحكم ب 84% ، و في المقابل كانت نسبة الذين لا يرونها معيار لأداء الدور بطريقة متقنة بلغت 8.57%دعمت بنسبة أعوان التحكم ب 16% و عند أعوان التنفيذ ب 6.25% في حين انعدمت لدى الإطارات و هذا ما وضح سابقا.

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه، نجد أن أغلبية أفراد العينة أكدوا على وصول المعلومات بشكل سليم تجعلهم يؤدون أدوارهم على أكمل وجه، و ذلك لتبني المؤسسة شبكة اتصالية متميزة تسمح بذلك، و هذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية كون أن بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية و الغير الرسمية، يعزز وضوح التعليمات و سهولة تنفيذها يجعل منها تصل بشكل سليم و هذا ما يجعلهم يدركون محتوى العمل بمعرفة الواجبات الموكلة إليهم و كذا المهام الضرورية لذلك ، مما يرفع مستوى رضاهم وأدائهم و انضباطهم .في حين نجد عند أقلية المبحوثين وصول المعلومات في وقتها لا يساعدهم على رفع من أدائهم أو قيام به بشكل مضبوط و ذلك راجع إلى غموض المعلومات و سوء فهم بعض التعليمات و قد يعود ذلك أيضا إلى الانسداد في قنوات الاتصال مما يخلق لديه نوع من الضغط و الإجهاد النفسي.

الجدول رقم29: يوضح مساهمة روح الجماعة و التعاون في أداء الأدوار في زيادة درجة الانضباط و الإبداع :

التصنيف المهني / الاحتمالات	إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الانضباط	7	53.5	14	56	23	71.88	44	62.86
الإبداع	6	46.15	11	44	9	28.12	26	37.14
المجموع	13	100	25	100	32	100	70	100

يتضح من خلال الجدول أعلاه المتمثل في مساهمة روح الجماعة و التعاون في زيادة درجة الانضباط و الإبداع نجد نسبة 62.86% من أفراد العينة يرون أن روح الجماعة و التعاون تسهم في زيادة درجة الانضباط، حيث دعمت هذه النسبة عند أعوان التنفيذ بنسبة 71.88% تليها نسبة 56% من

أعوان التحكم و 53.85% لدى الإطارات، في المقابل نجد نسبة 37.14% يرون أنها تزيد في تنمية الإبداع، تجسدت عند الإطارات بنسبة 46.15% ثم أعوان التحكم 44% تليها 28.12% لدى أعوان التنفيذ.

من خلال الشواهد الإحصائية الموجودة في الجدول أعلاه يتبين لنا أن روح الجماعة و التعاون في أداء الأدوار يساهم في تطوير درجة الانضباط لدى العاملين و ذلك من خلال إعطائهم فرصة لمعرفة مساراتهم و اتجاهاتهم مما يقوي نسبة التزامهم بواجبات و مسؤوليات وظيفتهم، و تطوير العادات الجيدة للعمل عن طريق تحقيق برامج التنمية و الكفاية و الفعالية و تحسين الإنتاجية و الاستغلال الأمثل للوقت و الجهد في أداء العمل. في حين يرى البقية أن روح الجماعة و التعاون تحفز على الإبداع ،حيث تجعلهم يتشاركون في الأفكار و الاقتراحات مما يخلق جو مناخ ملائم يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة و القدرة على تحقيق أهداف النمو الذي تسعى إليه المنظمة من جهة أخرى، فخليط هذه الأفكار بين الجماعة ينتج عملا مبدعا يساهم في تنمية القدرات الفكرية و العقلية من خلال استخدام أساليب عملية تواكب التطورات الحديثة، و قدرة على إحداث التوازن بين الإمكانيات المادية و البشرية و حل المشكلات التي تواجه وظيفتهم هذا ما أكدت عليه مارش و سيمون.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج الدراسة .

1-نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة :

1-1نتائج الفرضية الجزئية الأولى (الإخلال بالاتفاقية و الولاء عند العاملين :

كشفت التحليلات الإحصائية لبيانات المحور الثاني من الاستمارة و التي مفادها "الإخلال بالاتفاقية و الولاء لدى العاملين على وجود عدد من العلاقات و التأثيرات بين المتغيرات التي ضمنتها هذه الفرضية ،حيث تؤكد التحليلات الإحصائية أن نسبة :

- 61.43 % من مجموع أفراد عينة البحث يرون أن حقوقهم تتناسب مع واجباتهم .
- 54.29 % من أفراد عينة البحث يرون أن المؤسسة تخضع لمحتوى اتفاقية العمل الجماعية المبرمة.
- 58.75% من أفراد العينة يرجعون سبب النزاعات إلى عدم التزام بنص الاتفاقية.

- 44.29 % من أفراد العينة يرون أن مدة النزاع تكون متوسطة المدى .

- 62.68 % من أفراد عينة البحث تعطى لهم فرصة لحل النزاعات .

- 54.29% من أفراد العينة يقيمون طبيعة العلاقة بين الإدارة و النقابة هي علاقة تعاون.

-78.57 %من العينة المدروسة يقبلون بتغيير محتوى الاتفاقية .

-65.71 % من مجمل العينة يرون الأجر من أهم البنود التي يرغبون في تغييرها .

57.14% من أفراد العينة يقرون أن التزام المؤسسة بتطبيق محتوى الاتفاقية يجعلهم يشعرون بالانتماء لها .

-81.25% من أفراد عينة البحث يرغبون في الاستمرار في مكان عملهم حتى و أن اجتاحت لهم فرصة العمل في مؤسسة أخرى .

نستنتج من خلال النتائج السابقة أن بنية العلاقات الاجتماعية بين العمال ثرية وايجابية من حيث رضاهم عن الجو الاجتماعي الذي يحيط بالعمل فعلاقاتهم الجيدة تكتسي طابع تعاونيا وتضامنيا حول مختلف قضايا العمل ،وعليه فالعمل الإداري عمل محكوم بمجموعتين من القواعد والقوانين ،لهذا تكون المطالب الاجتماعية و المهنية بهدف الحصول على موقع تفاوض ضمن صنع القرار في المؤسسة والبحث عن الحماية و الشعور بالطمأنينة أين تنتشر العلاقات الودية بين أعضائها وهذا كله من اجل الاستمرار دون المساس أو الإخلال ببنود الاتفاقية المنصوص عليها .

وعليه فان شواهد المتغيرات الأساسية السابقة ،ترجمت أن الإخلال بالاتفاقية يؤدي إلى نقص ولاء العامل.

-وعليه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى ذات سند واقعي .

2-1 نتائج الفرضية الجزئية الثانية :التعاون بين الجماعات العمل و الانضباط .

-لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها "يؤدي التعاون بين الجماعات العمل وزيادة الانضباط لديهم في المؤسسة "نعرض النتائج التالي توصلنا إليها على النحو التالي :

- 70 % من أفراد العينة يرون أن جو العمل يسود داخل المؤسسة .

-85.71 % من أفراد عينة البحث يقرون أن النمط داخل المؤسسة هو نمط جماعي .

-57.14 %من أفراد العينة المدروسة تنسجم قيمهم الخاصة مع المؤسسة .

- 50 % من أفراد عينة البحث يرون أن التواصل مع الزملاء في العمل يؤدي إلى تبادل الأفكار والخبرات .

-88.57 % من أفراد العينة يؤكدون على أن مناقشة الأفكار تخلق جو مناخ تنظيمي محفز.

-57.14 %من أفراد عينة البحث يرجعون احترامهم لساعات العمل إلى الضمير المهني .

-91.43 % من مجمل العينة يقرون أن وصول المعلومات في وقتها يساعدهم في أداء أدوارهم بصفة مضبوطة .

نستنتج أن من خلال نتائج السابقة أن التعاون برز كصفة عامة سائدة ومميزة لعلاقات العمل بصفة عامة ،حيث تزداد قوته وترتفع درجته ويتسع مداه وتأثيره ضمن فضاء الفئات السوسيو مهنية آو جماعات العمل حيث أصبح يشكل جزءا من شخصيتهم وهويتهم السوسيو ثقافية ويعكس مدى قوة ارتباطهم و تلاحمهم و انضباطهم في مهامهم وهذا يمثل لديهم مرجعية بالغة الأهمية ،وقوى تتخذها فئات العمالية كقاعدة خلفية لمواجهة أي محاولة تزعزع مكانتها أو تتلاعب بمصالحها سواء من الأطراف الداخلية أو الخارجية

وعليه فان الشواهد المتغيرات الأساسية السابقة ترجمت أن التعاون بين جماعات العمل يؤدي إلى زيادة انضباط لدى العاملين

ومنه يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى ثبت صدقها الميداني.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج التي تتشابه في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة و في هذا الإطار يتضح لنا :

أن الإخلال بالاتفاقية يؤدي إلى نقص الولاء على اعتبار أن كل من التضامن و التعاون بين بين الجماعات العمل يؤدي إلى زيادة درجة الانضباط لدى العاملين .

2-1 فيما يخص الفرضية الأولى :

اتفقت دراسة (ألفضلي) مع دراستنا الحالية حيث أوضح فيها مدى تأثير طبيعة علاقات العمل بين الرئيس و تابعيه على مستوى الالتزام التنظيمي لديهم ،حيث توصل إلى وجود علاقة ايجابية بين الرئيس و تابعيه و الالتزام التنظيمي، فكلما كانت علاقة ايجابية بين الرئيس و المرؤوسين كلما زادت درجة الولاء لدى العمال و العكس صحيح ،أي في حالة الإخلال آو نقص العلاقة المبرمة بينهما يحدث هناك أو انطواء العاملين عن المؤسسة .

-اختلفت دراستنا اختلفت دراستنا مع ما توصل إليه (غريب منية)في دراسته حول علاقات العمل و التعلم الثقافي حيث توصل أن معادلة الحقوق و الواجبات غير متوازنة و متكافئة و هذا ما يعكس عدم

توازن حقوق و التزامات كل من العامل و صاحب العمل ما يخلق فجوة بينهما وقد يؤدي ذلك إلى نشوب نزاع داخل المنظمة عكس ما توصل إليه وان الحقوق تتناسب مع واجبات العمال من ناحية القانونية .

2-2 فيما يخص الفرضية الثانية :

اتفقت نتيجة ما جاء به (**رفيق قروي**) مع دراستنا حيث توصل إلى نوعية العلاقات السائدة داخل المؤسسة على أنها علاقة تعاونية بين العمال و الرؤساء داخل المؤسسة على أنها علاقة تعاونية بين العمال و الرؤساء و بين العمال و زملائهم كلما ارتفعت درجة التعاون بين العمال أدى ذلك إلى زيادة التفاعل بينهم و بالتالي رفع مستوى التفاهم و الانضباط لديهم .

كما اتفقت أيضا دراسة (فاروق مداس) مع دراستنا الحالية حيث توصل إلى أن سلوك التضامن أكثر بروزا على مستوى القاعدة العمالية ،بحيث يهدف إلى مواجهة النمط السلوكي للإدارة فالتضامن و التعاون بين العمال بصفة عامة يضمن لهم البقاء كأطراف في دائرة صنع القرار .

ثالثا :النتيجة العامة :

من خلال الفرضيات الواردة في بحثنا هذا ،و التي تتمحور اشكاليته حول علاقات العمل و الالتزام التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،انطلاقا من طرح شمولي للموضوع ،ثم تدرجنا في تناول أبعاده السوسيولوجية ، واخذنا كل بعد من خلال مختلف زوايا طرحه خلال الدراسة الميدانية ،ومختلف البيانات المعطيات التفصيلية المتعلقة بالموضوع .

استنتجنا من خلال دراستنا إن موقف العمال من علاقات العمل ، أنما هو نتاج تداخل عناصر مختلفة متعلقة بالبنية السوسيولوجية للعامل الذي لم يستطع من تطوير كفاءاته و تجنيد قدراته في ظل العمل الصناعي ،و مرتبطة كذلك بغياب الحافز الصناعي ،ومرتبطة كذلك بغياب الحافز المادي الذي لم يمكنه من تجاوز مشاكل ظروفه المعيشية ،بسبب استبعاد المؤسسة للوظيفة الاجتماعية و تمحورها بالتالي في علاقاتها مع مستخدميها ،في إطار علاقة العمل .

خاتمة

تعتبر الخاتمة المرحلة الأخيرة من مراحل البحث العلمي والتي تعد محصلة لجميع النتائج المتوصل أليها

في الدراسة التي عالجت مسالة علاقات العمل ومدى تأثيرها على الالتزام التنظيمي ويمكننا القول أن أسلوب هذه العلاقة السائدة يلعب دورا أساسا في التأثير على كفاءة الإنتاج من خلال تامين العلاقة التبادلية بين مجموعة العاملين ومؤسساتهم ووضع نضام يحكم شؤون العمل والعمال وأصحاب العمل في مجال نشاطها المهني وفي مجال ممارسة العملية وفق منظورة متعددة أين عولجت هذه الظاهرة الذي قادنا إلى طرح جملة من التغيرات التي ناقشناها في فصول دراستنا التي ساعدتنا في حصر زاوية بحثنا وتبين إستراتيجية قائمة على الربط المنهجي بين متغيرات وأبعاد ومؤشرات الدراسة تم التوصل إلى عدة نتائج مرتبطة بظروف والبيئة الداخلية للمؤسسة (مقر الولاية) والتي ساعدت على كشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة والتي ينتج عنها الهدف الامبريقي للفرضيتين الجزئيتين وبالتالي صدق الفرضية العامة هذا ما يعكس تصرفات وتفاعلات الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسة حيث تشكل لنفسها نسقا فرعيا تتخذه كمرجعية لإستراتيجيتها المعتمدة مواجهة بذلك اللوائح والقوانين الرسمية من اجل الضغط على تسلطية الإدارة وإجبارها على اتخاذ التفاوض والحوار بطريقة أكثر جدية عن طريقة استجابة وبطريقة سريعة لكل مطالب هذه الفئات الاجتماعية و المهنية هذا ما دفع بالمؤسسة إلى العمل على ضبط هذه السلوكيات ضمن الإطار القانوني مما يضمن حتمية فاعلية موارده وهذا لا يلغي بطبيعة الأمر اهتمامها بالجانب الإنساني لعمالها لإيصالها بأنها تحقق أهدافها يكون بتحقيق أهداف مواردها الناشطة ضمنها وعليه تبقى مثل هذه المواضيع تثير المزيد من الجدال ونقاش الباحثين وبالتالي المزيد من البحث.

قائمة المصادر و المراجع

المصادر و المراجع باللغة العربية

1) ابراهيم تركي اختون، شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص3.
2) ابراهيم تركي أخنون، شرح قانون العمل الجزائري، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائرية، سنة 1988، ص14.
3) إبن منظور أبو الفضل جمال الدين محمد مكرام، لسان العرب، الجزء الثالث، الطبعة الرابعة، بيروت، 2005، ص195، و أخر سنة 2003، ص 185.
4) أبو بكر عمر محمد الصادق، ثقافة الالتزام مجلة المال و الاقتصاد، مجلة دورية بصدورها، بنك فيصل الإسلامي السواني، العدد 276، سنة 2013، ص35.
5) إحسان محمد لحسن، علم الاجتماع الصناعي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان.
6) أحمد بن أبي بكر الرازي، دفعة عصام فارس الخرساني مختار صحاح، طبعة 9، دار عمان، سنة 2005، ص 222.
7) أحمد رأفت عبد الجواد/ مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق القاهرة، سنة 1983، ص92.
8) أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الإج، الانجليزية فرنسي عربي، مكتبة البيان، بيروت، 1997، ص238.
9) أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير و التطوير و التنظيمي، دار الباروزي العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، سنة 2014، ص182.
10) أحمية سليمان، التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري (علاقات العمل الفردية)، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994، ص124.

11) أحمية سليمان، الوجيز في قانون العمل في التشريع الجزائري، ديوان37 المطبوعات الجامعية، دار النشر الجزائر، 2012، ص79.
12) بشير هدفي، الوجيز في شرح قانون العمل، الفردية و الجماعية، ط2، جسور للنشر و التوزيع، الجزائر، 2003، ص 35.
13) تنص المادة 8 من القانون المتعلق بعلاقات العمل أنه ل يمكن أن يخضع العامل الجيد توظيف لمدة تجريبية لا تتعدى 6 أشهر كما أن ترتفع هذه المدة اثني عشر شهرا لمناصب العمل ذات التأهيل العالي.
14) توفيق حسن فرح، قانون العمل في القانون اللبياني و القانون المصري الجديد، الدار الجامعة، قاهرة 1986، ص58.
15) جابر عوض سيد أبو حسن، إدارة المنظمات، الإج، رأى الإصلاح و التطوير، المكتب الجماعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص 208.
16) حسين محمود مريم، إدارة الموارد البشرية إطار متكامل، دار العامد للنشر و التوزيع عمان، سنة 2013، ص39.
17) خميسي السيد إسماعيل، الإدارة العامة و التنظيم الاداري، الجمهورية الجزائرية، مطبوعة بلرونيو، جامعة الجزائر سنة 1975، ص179.
18) ذيب عبد السلام، قانون العمل الجزائري و التحولات الاقتصادية، دار القصبة للنشر الجزائر، سنة 2003، ص 149.
19) راشد راشد، شرح العلاقات الفردية و الجماعية في ضوء التشريع الجزائري ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1991.ص83
20) رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري، " بين النظري و التطبيقي" دار مومة الجزائر، سنة 2002، ص 33.

21) زكية مقري، نعيمة يحياوي، أثر إدارة المواهب على أداء المؤسسة من خلال الالتزما التنظيمي، مجلة دولية نصف شهرية نصدر من كلية الإدارة و الاإقتصد، جامعة البصرة، العراق، ص17.

22) سعيد بن محمد عاتق الغمدي، النمط القيادي لمدير المؤسسة و أثره على الالتزام التظيمي للمعلمين، بالمدارس الثانوية الحكومية)، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط، كلية جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2010، ص61.

23) سلامية عبد عادل عبد الفتاح الالتزام التنظيمي و الرضا لأعضاء هيئة التدريس، جامعة عين شمس، دراسة ميدانية مجلة كلية التربية العامة، العدد 23، الجزء الأول سنة 1989، ص14.

24) سليم عيسى، دار شؤون الأفراد، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، سنة 2010، ص203.

25) سماح سالم، التشريعات الإج، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن سنة 2012، ص65.

26) سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجية الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن سنة 2007، ص 278.

27) شانية سعد، تنظيم القوى العاملة بالمؤسسات الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراه، معهد علم الاجتماع، جامعة قسنطينة، سنة 94، 95، ص416.

28) شانية سعد، علم الاجتماع العمل " الأمن و النظريات و التجارب" منشور جامعة منتوري قسنطي، سنة 2002، 2003، ص 149.

29) الشمري عابد رحيل عبادة، دوريشة العمل الداخلية، رسالة ماجستير، جامعة العلوم الأمنية، الرياض، سنة 2013، ص34/32.

30) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمات،دار الجامعة الإسكندرية، سنة 2004، ص38.

31) طاهر محمود الكلالة،الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار المسير، عمان، 2004، ص207، 208.

32) طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للنشر و التوزيع القاهرة، سنة 2007، ص120.

33) عامر سامح قنديل علاء، التطورات التنظيمية، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، سنة 2010، ص252.

34) عبد الفتاح صلاح، حلف المتلاحمة الولاء التنظيمي، مجلة جامعة دمشق، جامعة موته، العدد 4، 2009، ص 292.

35) علاء الدين عبد الغني، دراسة تحليلية لمحددات الالتزام التنظيمي، و أثره على فاعلية التنظيم بالتطبيق على القطعين الخاص و العام، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة، سنة 1991، ص70.

36) علي الغريب، العلاقات الصناعية في المجتمع، معهد علم الاجتماع، القاهرة سنة 1989، ص45.

37) علي حسن علرضي، الوجيز في شرح قانون العمل الجزائري الجديد، دار الثقافة القاهرة، سنة 1995، ص69.

38) عيسى بوزغينة، تجربة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في تعميم الثقافة العمالية، مجلة المرشد، العدد 4 يصدرها المعهد الوطني للدراسات و البحوث الثقافية، الجزائر من 1 أفريل إلى 31 جويلية سنة 1978م، 7.

39) فاروق مداس، تنظيم علاقات العمل بين الفئات السوسيومهنية، شهادة الماجستير، دراسة ميدانية للمؤسسة الاستشفائية المختصة بالدورية، جامعة الجزائر، سنة 2001-2002، ص 40/14.

40) فتحي عبد الصبور، الوسيط قانون العمل/، دار الهناء، 1985، ص828.
41) فروق عبد فيله محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في الإدارة المؤسسات لتعليمية، دار المسير للنشر و التوزيع، عمان، سنة 2005، ص 284.
42) القراشي سوزان محمد، الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار، رسالة ماجستير، جامعة الملك، سعود الرياض، سنة 1988، ص15.
43) لحسن بونعامة، علاقات العمل و أثرها الانتاجية في المؤسسات الإق، مع دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم، الإق، جامعة، لجزائر، 97/96/ ص58.
44) المادة 05-06 من قانون علاقت العمل 11/90 قانون العمل النصوص التشريعية، ط2، المعهد الوطني للعمل وحدة الطباعة للبرهان الرياضي الجزائري 2001، ص 20.
45) المادة 08 من القانون المتعلق بعلاقات العمل.
46) المادة 08 من قانون العمل 11/90.
47) المادة 21 من قانون علاقات العمل 11/90 التي تنص على أنه يجوز للمستخدم توظيف العمال الجانب عندما لا توجد يد عاملة وطنية (3) مؤهلة.
48) المادة 68 من القانون المتعلق بعلاقات العمل 11/90.
49) المادة 69 من القانون 11/90، قنون العمل، النصوص التشريعية و التنظيمية المعهد الوطني للعمل ثم الطبع بالرهان الرياضي، الجزائر سنة 1999، ص50.
50) المادة 89 من القانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل الصادر 1990/04/21.
51) محمد الصبريني، تنمية المهارات المهنية و السلوكية للعاملين الجدد، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع الأسكندرية، 2009، ص53.

52) محمد الصرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيميي التحليل على مستوى المنظمات، جزء الرابع، الجامعي الحديث، الاسكندرية، سنة 2009، ص28.
53) محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، ص25.
54) محمد بوزمة، يعطي اثار الاصطلاحات على المؤسسة الإق العمومية الانسانية، العدد الأول، جامعة محمد خيضر، بسكرة نوفمبر سنة 2001، ص70.
55) محمد تيير عبد الحكيم الربي، المجلة العربية للعلوم الإدارية، جامعة الكويت، مجلس النشر العلمي، مجلد 14، عدد1، الكويت، سنة2004، ص42.
56) محمد سعيد أوكيل و آخرون، استقلالية المؤسسات لعمومية، الإق، ديوان المطبعات، الجامعة، الجزائر، سنة 1995، ص19.
57) محمد صغير يلعي، تشريع العمل الجزائري، دار العلوم، البلد عنابة، 2000، ص47.
58) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، سنة 1997، ص135.
59) محمد عمري الشواقي، دور مناخ الاتصال في تشكيل الالتزام التنظيمي، مجلة البحوث التجارية، العدد الأول، المجلد الرابع و العشرون، ص267.
60) محمد محسن النجار، الضمانات الثانوية للعاملين في ضوء الحصص مكتبة و مطبعة الإشعاع الفنية، 2005، ص40.
61) محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي و التنظيمي، دار المسير للنشر و التوزيع، الطباعة، عمان، سنة 2011، ص198.
62) النيروزي أبادي محمد الدين محمد يعقوب، القاموس المحيط، دار الحديث القاهرة، 2008، ص 17/16.

63) همام محمد محمود وهران، قانون العمل (عقد العمل الفردي)، دار الجيدة، الإسكندرية، 2003، ص12.

64) وعد حسن الصيراني، نظريات الإدارة و الأعمال، إدارة الرياض للنشر و التوزيع، دمشق، سوريا، سنة 2004، ص 62.

قائمة المراجع باللغة اللاتينية:

1) JOOB. KSHIM. JH psychologiciel en povennent and organizationnant commitneny the noderating effect of organiational learnig culture 17 nuran resource development international vol (13) N° (4) 2010.
2) BOGOMOLOVANINA. Humain velation doctineidyoulogyweapon of the mondolsprogress public hersmoscou 1973, p8.
3) Taillement (m) souslogue des relation professiennelles edition la decoverte paris 1995 p03.
4) Tayeb Belloula droit du travail collection droit pratique impriment dalab 108 rue de tripolihusein dey AIRR 1994 , p251.
5) Richard. Ball et tn persomal faction in dentification administrative science fuarterly (luly) 1970. P176/190.
6) Mcshame and gliniou M (organization al be havioressination) MG (aw-hill) N-Y. USA 2007, P 781.