

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم علم الإجتماع



# مذكرة ماستر

ميدان : العلوم الإجتماعية  
فرع : علم الإجتماع  
التخصص : علم الاجتماع التنظيم و العمل  
رقم: .....

إعداد الطالب:

عجيمي سعيد

يوم: 01/07/2019

النقابة العمالية و دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية  
داخل المؤسسة (المجلس الوطني لأساتذة التعليم  
الثانوي والتقني)

## لجنة المناقشة:

رئيس	محمد خيضر بسكرة	أ. د.	زوز رشيد
مناقش	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	قاسمية منوبية
مقرر	محمد خيضر بسكرة	أ. مح أ	عباسي يزيد

شكر و تقدير :

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله أما بعد :

مههما قدمت من كلمات شكر لا أستطيع أن أوافيك حقك يا أستاذي ، فقد فعلت الكثير من  
أجلي و قدمت لي يد العون دون انتظار مقابل ، إليك أحمل الأمنيات بالصحة و العافية و المستقبل  
الباهر و كلمات شكر نابغة من القلب بكل حب و إخلاص .  
و أقدم كذلك كل الشكر و التقدير إلى الإخوة و الزملاء ...صالح و صابر مع تمنياتي لهما بالتوفيق  
في المشوار الأكاديمي .

سعيد عجمي .

رقم الصفحة	فهرس المحتويات	الرقم
2	الموضوع	
3	شكر و تقدير	
4	فهرس المحتويات	
6	قائمة الجداول	
8	قائمة الأشكال	
8	ملخص الدراسة	
9	ملخص الدراسة باللغة الفرنسية	
11	مقدمة	
13	<b>الفصل الأول : موضوع الدراسة</b>	<b>1</b>
14	الإشكالية	1-1
16	فرضيات	2-1
16	أسباب اختبار الموضوع	3-1
17	أهداف الدراسة	4-1
18	تحديد المفاهيم	5-1
22	الدراسات السابقة	6-1
31	<b>الفصل الثاني : العرض النظري للنقابة العمالية</b>	<b>2</b>
32	التنظيم النقابي رؤية قانونية .	1-2
35	وظائف النقابة العمالية .	2-2
37	الاتجاهات المفسرة للعمل النقابي .	3-2
39	أهداف النقابة العمالية	4-2
40	المساهمة العمالية و المواقف النقابية .	5-2

41	تطور الحركة النقابية في العالم .	6-2
46	تطور الحركة النقابية في الجزائر .	7-2
56	آليات النشاط النقابي .	8-2
62	<b>الفصل الثالث : العرض النظري للثقافة التنظيمية</b>	<b>3</b>
63	المؤسسة وسط اجتماعي منتج لثقافة	1-3
64	أهمية الثقافة التنظيمية	2-3
66	خصائص الثقافة التنظيمية	3-3
68	عناصر الثقافة التنظيمية	4-3
69	أنواع الثقافة التنظيمية	5-3
71	أبعاد الثقافة التنظيمية	6-3
76	نظريات الثقافة التنظيمية	7-3
79	تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة	8-3
81	<b>الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	<b>4</b>
82	المنهج المستخدم في الدراسة	1-4
82	مجالات الدراسة	2-4
83	العينة و كيفية اختيارها	3-4
84	أدوات جمع البيانات	4-4
87	الأساليب الإحصائية	5-4
89	<b>الفصل الخامس : عرض و مناقشة نتائج الدراسة</b>	<b>5</b>
90	عرض و تحليل البيانات	1-5
108	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	2-5
117	مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	3-5
118	النتائج العامة للدراسة	4-5

121	التوصيات و الاقتراحات	5-5
122	خاتمة	
123	قائمة المراجع	
126	الملاحق	

فهرس الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	يبين إحصائيات احتياج المخطط الخماسي للكفاءات	50
2	يبين نتيجة ثبات استبيان الدراسة " ألفاكروناخ "	85
3	يوضح ترميز العبارات في برنامج الإحصاء الاجتماعي spss	86
4	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	90
5	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	90
6	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة	91
7	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الانخراط	91
8	يبين دور النقابة في توعية أعضائها للامثال للقوانين و اللوائح التنظيمية	92
9	يبين مساهمة الانتماء النقابي في زيادة قيمة الأستاذية اجتماعياً	92
10	يبين دعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم	93
11	يبين عمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها	93
12	يبين مساهمة النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لدى منتسبيها	94
13	يبين عمل النقابة على تعزيز روح التعاون و المشاركة بين أعضائها	94
14	يبين مساهمة النقابة في الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية	95
15	يبين هدف النقابة من تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم	96
16	يبين مساهمة النقابة على تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد بغرض الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة	96
17	يبين مساهمة النقابة في توحيد و تقريبا أهداف الأفراد و أهداف المنظمة	97

97	يبين سعي النقابة إلى تعزيز الاتصالات بين أعضائها	18
98	يبين تكريس النقابة لمبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة	19
98	يبين مساهمة النقابة في تحقيق التفاعل بين أعضائها	20
99	يبين مساهمة النقابة العمالية في رفع درجة تقبل كل عضو لآراء الآخرين	21
99	يبين عمل النقابة على المواثمة بين أعضائها في تقديم المعلومات	22
100	يبين إلزام النقابة أعضائها بحمل المخاطر داخل المنظمة	23
100	يبين دور النقابة محوري في تسوية نزاعات العمل	24
101	يبين مساهمة النقابة في تنمية المنافسة الشريفة و الإبداع بين أعضائها	25
102	يبين هدف النقابة من تجسيد العلاقات بين الأعضاء و الإدارة	26
102	يبين مساهمة النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم	27
103	يبين دعم النقابة لتعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة	28
103	يبين مساهمة النقابة في تنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية	29
104	يبين تبني النقابة لآليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها	30
104	يبين دور النقابة في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها	31
105	يبين هدف النقابة من الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية داخل المنظمة	32
105	يبين مساهمة النقابة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى أعضائها	33
106	يبين عمل النقابة على تجسيد احترام السلطة و الأعراف المهنية بين أعضائها	34
106	يبين هدف النقابة من تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها	35
107	يبين دور النقابة في رفع درجة الانجاز بين أعضائها	36
107	يبين مساهمة النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم	37
108	يبين مناقشة نتائج الفرضية الأولى	38
111	يبين مناقشة نتائج الفرضية الثانية	39
114	يبين مناقشة نتائج الفرضية الثالثة	40

## فهرس الأشكال :

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يبين العلاقة البيئية و الثقافية التنظيمية الإستراتيجية	74

### ملخص الدراسة :

جاءت الدراسة الراهنة كمحاولة للوقوف على دور النقابة العمالية كهيئة مطلبية وطنية تتمتع بالشخصية المعنوية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة التربوية، من خلال مجموعة من الخطط، و الآليات التي تلعب دورا حيويا في تكوين شخصية الفرد و قيمه، و دوافعه و اتجاهاته ، المعبرة عن الموروث الاجتماعي الذي يضم كل ما أنتجه الإنسان من أفكار، وعمليات فنية، و موائيق تتعاهد عليها الجماعات المختلفة لتنظيم الحياة الاجتماعية و من جهة أخرى منظومة اللوائح و القوانين التنظيمية التي تحمل جملة من المعايير تساهم في تسيير و التنظيم البيداغوجي مع السعي إلى اكتساب أفكار ورؤى جديدة من أجل بناء نسق قيمي داخل التنظيم يساعد على التوافق و الانسجام بين الممارسات و الآراء المختلفة بين الموظفين كما يدعم كذلك تحديد السلوكيات الرامية إلى المحافظة على جودة و تحسين الخدمة و الاستجابة السريعة و الملائمة لاحتياجات المنظمة .

النقابة العمالية تسعى كذلك إلى تفعيل الحوار الاجتماعي و توفير المناخ المناسب لذلك، من أجل تحريك و تنشيط الحياة المهنية و دفع الفتور عنها وكشف ما يعرقل سيرها في تقديم الخدمة اللازمة و ضمان مردود مهني مقبول .

من جهة أخرى تعمل النقابة على الملائمة بين توجهات الأعضاء و المنظمة و لا يكون ذلك إلا بالاهتمام بالشق الإنساني للفاعلين داخل المنظمة بتنمية قدراتهم و ترسيخ لائحة من المعتقدات التنظيمية و الأعراف المهنية و القيم المشتركة و التشجيع على روح الفريق و المبادرة و محاولة تقريب الأهداف بما يخدم الأفراد و المنظمة .وفي هذه الدراسة نسعى إلى معرفة و كشف دور النقابة في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ولتحقيق ذلك تم صياغة فرضية مؤداها : تساهم النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المنظمة.

وللتحقق من ذلك تم الاعتماد على التراث النظري و الامبيرقي الذي كتب حول الموضوع بالإضافة إلى المنهج الوصفي و بعض الأدوات البحثية في الدراسة الميدانية و خلصت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

1- تكثيف الجهود في سبيل التأطير و التكوين للأعضاء بغية فهم و إدراك الحقوق و الواجبات و آليات المطالبة و الدفاع.

2- التركيز على دراسة الطرق المثلى لإنجاز العمل على أكمل وجه، وغيرها من القضايا المتعلقة بالوظيفة

3- إعادة النظر في التجاوزات في مكان العمل و التأكيد على أهمية مشاركة العمال في صناعة القرار و دعم التوافق و السعي إلى الموائمة بين الأعضاء مهنيا.

4- منح كل التسهيلات لممثلي العمال من أجل عقد الاجتماعات الاستثنائية الظرفية و عدم التضيق عليهم أو ممارسة إجراءات تعسفية في حقهم.

## Résumé:

La présente étude tente de déterminer le rôle du syndicat en tant qu'organisme de revendication national doté de la personnalité morale pour établir la culture organisationnelle au sein de l'établissement d'enseignement au moyen d'un ensemble de plans et de mécanismes qui jouent un rôle essentiel dans la formation de la personnalité et des valeurs de l'individu, Ce qui exprime l'héritage social englobant toutes les idées produites par les personnes, les processus techniques, les chartes convenues par différents groupes pour organiser la vie sociale et, d'autre part, le système de réglementations et de lois réglementaires qui contient un ensemble de normes qui contribuent à la gestion et à l'organisation de la pédagogie tout en cherchant à acquérir des idées De nouvelles connaissances pour créer une structure de valeur au sein de l'organisation aideront à harmoniser les différentes pratiques et opinions des employés, tout en facilitant l'identification des comportements permettant de maintenir la qualité et d'améliorer les services et de répondre rapidement et de manière appropriée aux besoins de l'organisation.

Le syndicat cherche également à activer le dialogue social et à créer le climat approprié afin de stimuler et de revitaliser la vie professionnelle, de le repousser et de révéler ce qui l'empêche de fournir les services nécessaires et d'assurer le retour de professionnels acceptables.

D'autre part, le syndicat travaille en harmonie entre les orientations des membres et de l'organisation, et ce, uniquement en prêtant attention à la condition humaine des acteurs de l'organisation en développant leurs capacités et en établissant une liste des convictions organisationnelles, des normes professionnelles et des valeurs communes, en encourageant l'esprit d'équipe et



l'initiative, Individus et organisation: dans cette étude, nous cherchons à connaître et à révéler le rôle du syndicat dans la consolidation de la culture organisationnelle au sein de l'institution, ce qui repose sur l'hypothèse suivante: Le syndicat contribue à la consolidation de la culture organisationnelle au sein de l'organisation.

Pour y parvenir, nous nous sommes appuyés sur l'héritage théorique et empirique, qui a été écrit sur le sujet, en plus de l'approche descriptive et de certains outils de recherche dans l'étude de terrain.

1. Intensifier les efforts pour former et former les membres afin de comprendre et de comprendre les droits, les devoirs et les mécanismes de plaider et de défense.

2. concentrez-vous sur l'étude des meilleurs moyens de terminer le travail au maximum, et sur d'autres problèmes liés au travail.

- 3- Passer en revue les abus sur le lieu de travail et souligner l'importance de la participation des travailleurs à la prise de décision. Soutenir la compatibilité et chercher à harmoniser les membres de manière professionnelle

4. Accorder toutes facilités aux représentants des travailleurs afin de leur permettre de tenir des réunions extraordinaires et ne pas les restreindre ni exercer de mesures arbitraires à leur encontre.

## مقدمة :

استطاعت الحركة النقابية العمالية في الكثير من بلدان العالم أن تنظم صفوف الطبقة العاملة ، وأن تقود نضالها و تجعل شروط العمل أكثر إنسانية ، ووضعت جدًّا للأشكال الاستغلال و رفع الظلم على الطبقة المستضعفة من العمل خلال القرون المنصرمة و ما زالت إلى حد الآن تقوم بوظيفتها كون المجتمع في ديناميكية متواصلة .

و تميزت النقابة العمالية في أغلب الدول العربية بأنها ولدت في ظل الاستعمار ، وقد كانت أداة نضالية هامة للمقاومة و ساهمت بعد الاستقلال في معارك البناء و التشييد و تطهير و تعبئة العمال و إنجاح مشاريع التنمية الشاملة و حماية مؤسسات الدولة الصناعية الخدمائية، وهفي مرحلة الانفتاح السياسي و مع زيادة المرونة في الإطار القانوني الملزم لنشاط النقابات، وبفضل نضح خبرتها النضالية و تغير الظروف الاقتصادية ، تمت ، برحمة مطلبية أكثر شمولاً تهدف إلى حماية العمال و تهدف كذلك لوضع أطر لعلاقات العمل و الدفع بالمؤسسات الحكومية إلى زيادة نسبة المخصصات التي تنفق على الخدمات الاجتماعية بهدف تحسين حياة العمال .

و تُعد التجربة النقابية الجزائرية من التجارب البارزة على المستوى العربي ، إذ بدءًا من تسعينات القرن الماضي و تزامنًا مع التحول عن النظام الاشتراكي أظهرت مبادئ التعددية النقابية و تم إرساء عدة آليات تهدف إلى بناء علاقة شراكة بين الحكومة و النقابات من أهمها الحوار الاجتماعي، وفي نفس الوقت الذي تم فيه تخفيض الإنفاق على القطاع العام بما في ذلك القطاع الخدماتي و رفع الدعم عن الأسعار و تغير سياسة التشغيل و ظهور تحديات جديدة تهدد العمال و أوضاعهم الاجتماعية و الاقتصادية ، في هذه المرحلة تبلورت عدة اتجاهات لدى النقابات العمالية للتجارب مع هذه التحديات من بينها محاولة التأثير على عملية صنع السياسات و مراقبة تنفيذها و تقديم تقييم لها .

وفي خضم هذه التحولات في الوسط العمالي ظهرت تشكيلات نقابية جديدة ركزت في نضالها على البحث في البعد الإنساني للعمال ، و محاولة إعطائها الصبغة الإنسانية الأكثر عمق من ذي قبل مع الحفاظ على الشق المطلي المادي و من بين هذه التشكيلات المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي و التقني (CNAPEST)، و الذي تأسس بعد نضالات جسيمة من أجل الظفر بالاعتماد على مستوى المؤسسة التربوية الجزائرية ، لتدخل حين اهتماماته تنمية ، و ترسيخ الجانب الثقافي التنظيمي للموظفين في المؤسسة ضمن النسق القيمي الخاص بالإطار التنظيمي حيث عمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية بجملة من سياسات و الآليات بغية تحقيق اندماج الموظف في التنظيم و إضفاء طابع الحوار الاجتماعي و مساهمة في تحقيق الانسجام في

علاقات العمل و إحداث تغيير على مستوى المنظومة التعليمية و فرض وجوده في الساحة كفاعل رسمي يشارك في تجديد السياسة التعليمية .

ومن هنا جاءت هذه الدراسة كمحاولة لكشف الدور الذي تلعبه النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية في المؤسسة التربوية من خلال خطة بحث شملت الفصول التالية :

### **الفصل الأول:** تناولنا فيه موضوع الدراسة وتم تقسيمه إلى الأقسام التالية :

إشكالية الدراسة، التساؤلات الفرعية، الفرضيات، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة ، تحديد مفاهيم الدراسة ، و أخيراً الدراسات السابقة .

### **الفصل الثاني:** تناولنا العرض النظري للنقابة العمالية انطلاقاً من العناصر التالية:

- التنظيم النقابي رؤية قانونية ،وظائف النقابة العمالية، الاتجاهات المفسرة للعمل النقابي، أهداف النقابة العمالية ،المساهمة العمالية و المواقف النقابية، تطور الحركة النقابية في العالم ،تطوير الحركة النقابية في الجزائر، آليات النشاط النقابي .

### **الفصل الثالث:** تناولنا فيه العرض النظري للثقافة التنظيمية انطلاقاً من العناصر التالية:

المؤسسة وسط اجتماعي منتج لثقافة ،نظريات الثقافة التنظيمية ،أهمية الثقافة التنظيمية ،خصائص الثقافة التنظيمية ،عناصر الثقافة التنظيمية ،أنواع الثقافة التنظيمية ،أبعاد الثقافة التنظيمية ،تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة .

### **الفصل الرابع :** تناولنا فيه الإجراءات المنهجية للدراسة تم تقسيمه إلى:

المنهج المستخدم في الدراسة ،مجالات الدراسة ،العينة وكيفية اختيارها، أدوات جمع البيانات ،الأساليب الإحصائية .

### **الفصل الخامس :** تناولنا فيه عرض و مناقشة نتائج الدراسة و تم تقسيمه كالتالي:

عرض و تحليل البيانات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات، مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ، النتائج العامة للدراسة ، التوصيات و الاقتراحات .

## الفصل الأول :

### موضوع الدراسة

1-1 الإشكالية .

2-1 الفرضيات.

3-1 أسباب اختيار الموضوع .

4-1 أهداف الدراسة .

5-1 تحديد المفاهيم.

6-1 الدراسات السابقة .

## الإشكالية :

تزامن ظهور المجتمع الطبقي مع أفول فترة الاقطاعين وزوالها في أوروبا وذلك لاجتياح حركة التصنيع التي شهدت ميلادا لها في بريطانيا ، و الجدير بالذكر أن هذه الأخيرة صاحبت الكثير من التغيرات على جميع المستويات و الأصعدة الاجتماعية ، الاقتصادية ، الثقافية .

و نظرا للتحويلات الحاصلة في النظام الاقتصادي عموما و النسق الصناعي خصوصا باعتباره حجر الزاوية يهدف إلى تحقيق مشروع مجتمعي (مجتمع حديث) يخدم الفرد على المدى المتوسط و البعيد ، فان بدايات التقسيم الاجتماعي على حساب الملكية لوسائل الإنتاج شهدت عدم التكافؤ لتركزها في أيادي من يصنفون على رأس الهرم الاجتماعي حسب النظام السائد (الرأسمالي) و القوى العاملة في القاعدة .

مما أتاح الفرصة لأرباب العمل استغلال الفئات العمالية بكل ما أوتيت من قوة و نفوذ لفرض السيطرة عليها ، وهذا التحول أفرز رفض في الوسط العمالي (الطبقة الكادحة) بشكل أو بآخر، وخلق هذا الوضع المعاش و عي لدى العمال بالظروف القاسية في بيئة العمل و الإجراءات التعسفية الممارسة في حقهم و جعل منها بادرة ذات مغزى مفادها تشكيل اتحادات و جمعيات و نوادي تطالب بحقوقهم المادية و المعنوية بصفة قانونية تسمح لهم بممارسة العمل في بيئة أحسن مما كانت عليه، و النقابات العمالية تبلور هيكلها بعد كل هذه الإرهاصات و النضالات الكفاحية التي قدمتها جملة من المواصفات الشخصية و المميزات الوظيفية و المهنية و الانتماء الاجتماعي لتكوين أول نقابة سنة 1720 م في إنجلترا بمثابة الانطلاقة الحقيقية للممارسة النقابية كهيئة قانونية تدافع عن المصالح المشتركة للعمال ، و الحركة النقابية الجزائرية تشبه مثيلاتها في أوروبا رغم اختلاف البيئة الاجتماعية إلا أن أول تشكيل ظهر في هيئة الاتحاد العام للعمال الجزائريين في 24 فيفري من سنة 1956 م أي بعد عامين من اندلاع الثورة التحريرية ، و الاختلاف يقع في آليات ممارسة النشاط النقابي من حيث ارتبط دورها بالجانب التعبوي . نظرا للأوضاع المعاشة فكانت تجند العمال بغية الالتحاق بصفوف الجيش الوطني الشعبي لتحرير المجتمع ، ولهذا اقتصر الاتحاد العام للعمال الجزائريين على العمل السياسي فقط (النضالي)، و بحيث أن خارطة الشغل لم تكن متوازنة بين الجزائريين و المستعمرين خاصة ، و أنّ العمال المستوطنين يؤلفون نسبة كبيرة ولذلك نجد الكثير من الجزائريين هاجروا إلى فرنسا بحثا عن لقمة العيش بعد نهاية الحرب العالمية II و يرجع سبب ذلك للبطالة و الخسائر التي تكبدتها فرنسا عقب نهاية ح ع II .

مما أفرزت حركة الهجرة لدى الجزائريين وعي و تصور وظيفي لدور المنظمة النقابية في المؤسسة ساعد على تشكيل الاتحادات بطابع فرنسي و لكن سرعان ما أصيبت بالضمور و فقدان لمعناها الوظيفي حيث بلغت عدد الاتحادات 6 إتحادات في البداية ثم زالت ولم يتبق منها سوى "نقابات العمال" كاتحاد لكنه انخرط مع الاتحاد العام للعمال الجزائريين و بمجيء دستور 1989 م الذي أقر مبدأ التعددية حينها شرعت الإطارات ، و أصحاب الشأن السياسي و الاقتصادي و الثقافي و الاجتماعي في تشكيلات جديدة لمنظمة نقابية مما أفسحت المجال لاكتساح الساحة الاجتماعية، و نخص بالذكر ظهور نقابة التربية و التعليم (الكنابست) سنة 2003 م كجزء من النظام الاجتماعي الاقتصادي تدعو إلى تبني ايدلوجيات وثقافة مغايرة للثقافة المحلية بحيث تكون جديدة مواكبة للعمل التربوي و مزاولته و ذلك بغرس مجموعة من المبادئ القيمة التي تنطوي ضمن أهداف استمرارها كممثل شرعي للأساتذة و تعزيز دورها كفاعل اجتماعي شريك في صناعة القرار، وعلى هذا النحو سعت نقابة التربية و التعليم (الكنابست) إلى ترسيخ ثقافة تنظيمية تركز مبدأ تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق استعداد العمال لبذل الجهود و إعلان الولاء و إظهار الانتماء للمنظمة ، و الامتثال للوائح و القوانين لتحقيق أهداف المؤسسة، و تنمية روح الفريق لدى العمال بصفة شاملة من أجل تنظيم العمل و التأكيد على سيره بشكل حيوي يميزه التكيف و الاندماج، و كذلك تفعيل القيم المشتركة لتظهر على أنها ذلك الكل من نماذج الأفعال و العلاقات الضرورية للفعل الاجتماعي وهي كذلك حصيلة امتزاج و تفاعل النسق الخارجي الأكبر (النسق الاجتماعي) مع النسق الداخلي (المنظمة) وعلى حد تعبير ميشال كروزيه " و "فريدبرغ" بأن استيعاب الفرد للقيم و المواقف يعتبر ظاهرة ثقافية و قاعدة لهوية الفرد ، لتدخل جملة الأبعاد الثقافية لنقابة التربية و التعليم (الكنابست) حيز انشغالها و شقها المطلي من أجل تفعيل الدور الوظيفي كهيئة هوياته على أساس تلقينه لغة ثقافية جديدة دائمة الحركة ولها علاقة حديثة بالمكان و الزمان (عامل مركزي) عكس العامل الشائع الكلاسيكي المحافظ امتداداً لهذا الطرح تتأسس إشكالية الدراسة الراهنة حول التساؤل الرئيسي :

كيف تساهم النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

- 1/ هل للنقابة العمالية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة ؟
- 2/ فيما يكمن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق داخل المؤسسة ؟
- 3/ ما هي غايات النقابة العمالية من تفعيل القيم المشتركة داخل المؤسسة ؟

1- 2 الفرضيات :

1/ الفرضية الرئيسية :

- تساهم النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

2/ الفرضيات الفرعية :

- للنقابة العمالية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي داخل المؤسسة.
- يكمن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق داخل المؤسسة .
- تفعيل القيم المشتركة غاية تسعى النقابة العمالية إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

1-3 أسباب اختيار الموضوع :

ذاتية :

- 1/ الاهتمام بموضوع الاتحادات و الجمعيات و النوادي الثقافية و الاجتماعية .
- 2/ بغية التوغل في النشاط الجماعي و اكتشاف آلياته و أساليبه القانونية في تحقيق المطالب و الأهداف .
- 3/ التعرف على مدى وعي ممثلي العمال في الوسط الأكاديمي .
- 4/ الكشف عن اهتمام الفرد الجزائري العامل أو الموظف بالمجال الثقافي التنظيمي و معرفة مجال تمسكه بالثقافة المحلية .

موضوعية :

- 1/ قلة الدراسات السوسولوجية في الميدان النقابي .
- 2/ الحراك الذي أحدثته نقابة التربية و التعليم (الكنابست) باعتبارها نسق من الأنساق الفرعية العمالية في ظل التعددية .
- 3/ اختيار المجال الثقافي كأحد وظائف العمل النقابي داخل المؤسسة في ظل تنامي الجهود التوعوية و الانتقال من الآلية التعبوية إلى الآلية المطلوبة في ظل الانفتاح على الإسهامات التنظيمية من طرف النقابيين سواءً مادية أو معنوية .

- 4/ الإضرابات التي لوحظت في السنوات الأخيرة بين نقابة التربية و التعليم ( الكنايست ) و الوزراء الوصية .
- 5/ النزوع إلى الإطار السوسولوجي في محاولة لإعطاء المنظمة النقابية صفة معنوية أكثر من الصفة الاعتبارية التي تركزها خلال تموضعها في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة التربوية .

#### 1-4 أهداف الدراسة :

- 1/ الوقوف على واقع النقابة العمالية كظاهرة أخذت تتشكل و تتغير حسب الإصلاحات و السياسات العامة للبلاد .
- 2/ تكوين تصور موضوعي لمسار الحركة النقابية في الجزائر .
- 3/ محاولة الكشف عن الخطاب النقابي التوعوي الذي فقد مصداقيته ثم كيف حاول استرجاعها من خلال تبني السياسة المطلوبة .
- 4/ المساهمة بقدر ما يسمح به مستوى هذه الدراسة في إثراء الحقل السوسولوجي في مجال البحث العملي الرامي إلى التراكمية المعرفية الموضوعية .
- 5/ الكشف عن الطفرة التي جعلت نقابة التربية و التعليم ( الكنايست ) في الواجهة بعدما شهدت أفولها في بداية الألفية الجديدة .

#### 1-5 تحديد مفاهيم الدراسة :

❖ للمفاهيم أهمية كبيرة في البحث العلمي بصفة عامة و البحث الاجتماعي بصفة خاصة ولولا وجود المفاهيم لما استطاع العلماء تكوين فرضياتهم و نظرياتهم وقوانينهم أنها تمثل همزة وصل بين النظرية و الميدان فهي أدوات فكرية تعد بمثابة مفتاح لفك مختلف خبايا الواقع الميداني بطرحه للتحليل، لذلك يجب على الباحث منذ بداية بحثه التفكير في تحديد المفاهيم المتداولة في بداية بحثه ليكون القارئ على بينة منها ويفهم الفرضيات و النتائج المتوصل إليها لأنه متى أوصل الباحث فكرته من خلال تحديده لمفهوم معين يستطيع الذي يقرأ بحثه أن يفهم ماذا يقصد بهذه الدراسة ، لهذا فإن تحديد المفهوم مهم جدا بالنسبة للبحوث العلمية ، ومن بين المفاهيم الأساسية في بحثنا هذا و التي يتوجب علينا عرضها و تحديد معناها يمكن أن نذكرها على النحو الآتي :



مفهوم النقابة العمالية :

اصطلاحًا :

يعرفها "سيدني ويز" بأنها منظمة دائمة من العمال الأجراء ، تهدف إلى تحسين ظروف العمال و صيانة العمال من الأخطار التي تدهمهم خارج العمل و داخله<sup>1</sup> .

وقد أشار "يوسف القرعي" في كتابه الحركة النقابية الإفريقية" إلى ضرورة بين النقابات العمالية و النقابات المهنية ، حيث قدم التعريف الذي وضعه " أحمد زكي بدوي" أن النقابات العمال هي تجمعات اختيارية يشكلها العمال الراغبون في ذلك بمحض اختيارهم ، ولا يجبرون على الانتماء إليها .

وتعرف أيضا بأنها تنظيم يتكون من عمال تتضمن أهدافهم الرئيسية تنظيم العلاقات بين العمال و أصحاب العمل أو اتحادات أصحاب الأعمال وهي تشكل جماعة ضغط قوية يجب استشارتها ووضعها في الاعتبار على اتخاذ أي قرار سياسي أو اقتصادي من جانب الحكومات أو شركات الأعمال<sup>2</sup>.

وعرفها الميثاق الوطني الجزائري سنة 1976 م على أنها تنظيم يقوم بتربية و تنظيم العمال وهي جزء لا يتجزأ من السلطة القائمة في إطار دولة اشتراكية<sup>3</sup> .

❖ التعريف الاجرائي :

يمكن استخلاص تعريف إجرائي للنقابة العمالية بربطها بموضوع الدراسة بأنها هيئة مطلبية ذات شخصية معنوية تنشط ضمن إطار قانوني داخل المؤسسة التربوية تسعى إلى تحقيق جملة من المطالب الاقتصادية والاجتماعية في ظل إشباع حاجات الأساتذة المادية و المعنوية .

الثقافة :

اصطلاحا :

1- يعرفها "ريد فيلد" : بأنها مجموعة المفاهيم و المدركات المصطلح عليها في المجتمع و التي تظهر في الفن و الحرف و التي عن طريق دوامها خلال التقاليد تميز الجماعة الإنسانية .

<sup>1</sup> إحسان محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005م ، ص 137 .

<sup>2</sup> القرعي أحمد يوسف ، الحركة النقابية الإفريقية في عالم متغير ، هيئة العامة للكتاب ، مصر ، 2007م ، ص 15

<sup>3</sup> الميثاق الوطني للجمهورية الجزائرية ، الديوان الوطني للنشر و الإشهار الرغاية الجزائر ، 1976م ، ص 69 .

2- وتعرف الثقافة في علم الاجتماع "بأنها البيئة التي خلقها الإنسان بما فيها المنتجات المادية التي تنتقل من جيل إلى آخر ، فهي بذلك تتضمن الأنماط الظاهرة و الباطنة للسلوك المكتسب عن طريق الرموز و الذي يتكون في مجتمع معين من علوم و معتقدات وفنون وقيم ، و قوانين ، و عادات وغير ذلك <sup>1</sup>.

3- ويعرفها "مالك بن نبي" : أنها مجموعة من الصفات الخلقية و القيم الاجتماعية التي يلقاها الفرد منذ ولادته ، كراشمال أولي في وسط الذي ولد فيه ، و الثقافة على هذا المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه و شخصية<sup>2</sup>.

- من خلال ما تم تناوله يتبين لنا أن المفهوم متداخل و متشابك في حدود البيئة الاجتماعية بين ما هو فطري وما هو مكتسب و الطبيعة النسبية التي تجعله دائم التحديث و الحركة .

### التنظيم :

● التنظيم وجه من وجوه المعرفة تعددت فيه الآراء ، ويعزو إلى التعدد و التغيرات في مفهوم التنظيم إلى أنه كان و مازال مجالاً مفتوحاً بين العديد من التخصصات ، فهو مجال للإقتصاديين بوصفه أحد عناصر الإنتاج ، و مجال لعلماء الاجتماع عند معالجتهم لفعالية جماعات التنظيم ، وتأثيرها في الثقافات و القيم السائدة المتوارثة .

### اصطلاحاً :

1/ يعرف "كيمبول" kimbol و "ألن" Allne التنظيم على أنه هيكل يبني لتحقيق هدف معين ، وذلك في ضوء المبادئ التي اعتبروها أساسية للبناء التنظيم كمنطق الإدارة ، ووحدة الأمور<sup>3</sup>.

2/ يعرفه "تالكوت بارسونز" على اعتبار أنه وحدات اجتماعية تقام وفقاً لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافه محددة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>عدنان أبو مصلح ، معجم علم الاجتماع ، دار أسامة ودار المشرق الثقافي ، عمان ، 2000 م ، ص 158 ، 159 .

<sup>2</sup>مالك بن نبي ، شروط النهضة ، دار الفكر ، دمشق ، 2016م ، ص 88 .

<sup>3</sup>نادر أحمد أبو شيخة ، التنظيم و أساليب العمل ، دار الصفاء ، الأردن ، 2011م ، ص 139 .

<sup>4</sup>طلعت إبراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 1993م ، ص 9.

3/ وعرفه " ليندال ايرويك " Lyndeiuhwick بأنه تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق أي هدف ، وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص<sup>1</sup>.

ويتضح من خلال عرض هذه التعاريف على أنها تشترك جميعها في نفس النقطة وهي أن التنظيمات تنشأ بغرض تحقيق هدف معين .

### مفهوم الثقافة التنظيمية :

1/ تعرف الثقافة التنظيمية : بأنها مجموعة القيم و المعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية و أساليب تحقيق تلك الغايات .

2/ كما تعرف بأنها : مجموعة الإيدلوجيات و الفلسفات و القيم و المعتقدات و الافتراضات و الاتجاهات المشتركة و أنماط التوقعات التي تميز الأفراد في التنظيم ما<sup>2</sup>.

3/ ويعرفها " شرمهون " بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون بالمنظمة حيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة<sup>3</sup>.

❖ **التعريف الإجرائي :** يمكن استخلاص تعريف إجرائي للثقافة التنظيمية بربطها بموضوع الدراسة في كونها

مجموعة من القيم و المعايير و السلوكات و الممارسات التي يكتسبها الفرد (النقابي) و التي تعبر عن انتمائه و توجهاته النقابية ، حيث تعبر عن فلسفة و توجهات و أهداف النقابة التي ينتمي إليها .

### المفاهيم ذات صلة :

#### 1/ الجمعية :

- هي اتفاق لتحقيق تعاون مستمر بين شخصين أو عدة أشخاص لاستخدام معلوماتهم و نشاطاتهم بعد تحقيق أهداف أعضائها غير المبرجة .

<sup>1</sup> على محمد منصور مبادئ الإدارة ، أسس و مفاهيم ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 1999 ، ص 145 .

<sup>2</sup> جمال الدين مرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006 ، ص 13.

<sup>3</sup> محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، للنشر عمان ، 2002 ، ص 313.

وتعرف أيضا على أنّها تجمع أشخاص طبيعيين أو معنويين على أساس تعاقدية لمدة محددة أو غير محددة ، ويشتركون هؤلاء الأشخاص في تسيير معارفهم و الرسائل المتاحة لهم تطوعا لغرض غير مريح من أجل ترقية نشاطهم ، لاسيما في المجال المهني و الاجتماعي العلمي التربوي ، الثقافي ، الديني ، الرياضي و البيئي<sup>1</sup> .

## 2/ العُرف :

إلى جانب الاتحادات المهن في بعض البلدان نظام الغرف (مثل غرفة الأطباء ،غرفة الصيادلة ، غرفة الحرفيين) يخدم عمل الغرفة التنظيم الذاتي المهني مثل الاتحادات المهنية ، بل أكثر منها ، الفرق بين المؤسستين يكمن أولا في إلزامية عضوية أصحاب (غرف المهن) في غرفتهم كشرط لممارسة مهنتهم ، وثانيا في تولي الغرف مهام إضافية أوكلت إليها من قبل الدولة ، منها إعداد أنظمة للرسوم المالية ، ومراقبة ممارسة الأعضاء لمهنتهم بشكل نظامي وقبول معالجة شكاوي الزبائن أو المرضى تسوية الخلافات بين أصحاب المهنة أو بينهم و بين الآخرين.

## 3/ الاتحادات المهنية :

الاتحاد المهني هو تجمع لأصحاب قطاع معين من المهن يهدف إلى تمثيل ودعم مصالحهم ، خلافاً للنقابات التي تمثل موظفي الشركات ، تضم الاتحادات في اغلبها أصحاب المهن الحرة وقد تضم الاتحادات الكبيرة اتحادات فرعية أو محلية (الاتحاد الوطني ، اتحاد المحافظة ، اتحاد البلدية) ، وقد يكون لمهنة معينة ، تتخذ عدة مواقف خلافا للجمعيات العادية ، وهناك شروط شكلية لقبول أشخاص في الاتحادات المهنية ، فعليهم إثبات امتلاك مؤهلات علمية ، مناسبة لمهنة معينة ، أو ما يعادلها من خبرة المهنية ، ويمكن لمن لا يزال يتلقى التعليم المهني أن يصبح عضوا في اتحاد مهنة ، وان كان في إطار عضوية محدودة أحيانا<sup>2</sup>.

## 1-6 الدراسات السابقة :

تمكن وظيفة و أهمية الدراسات السابقة في تنمية خيال الباحث ، إلمامه بمختلف جوانب الموضوع الذي يريد دراسته ، و الوقوف على الإشكاليات التي تثيرها هذه الدراسات أو تتفق حول واحدة منها ، تسمح للباحث بحصرها و الانطلاق منها في الكشف عن حقيقتها و أبعادها ، و ما يعترتها من النقص بحيث يمكن للباحث

<sup>1</sup>هاشيمي صدام ، خالد عبد الصمد ، 2016/2015، دور الجمعيات في التنمية المحلية ، اطروحة ماستر تخصص العلوم السياسية ، قسم العلوم السياسية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة ، ص 40 .

<sup>2</sup>محرر(مجموعة العمل ، الديمقراطية لسوريا) ، من رعية إلى المواطن ، نصوص حول الديمقراطية و المشاركة المحلية ، 06/03/2019 ، ص 01,02 .

تغطيته بشكل منهجي و مضبوط سعيًا لإثراء الحقل العلمي و زيادة التراكمية العلمية وفق منهجية محددة المعالم و الوجهة .

❖ الدراسة الأولى : " واقع المنظمة العمالية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق "

### 1/ عرض الدراسة :

هي رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل قدمها الطالب جمال مريمش سنة 2001/2000 ، اشتملت أربعة فصول متضمنة كل منها مبحثين وجاء التساؤل الرئيس كالتالي :

- هل هناك علاقة بين التحول نحو اقتصاد السوق وانحصار العمل النقابي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ؟

### 2/ فروض الدراسة :

حاول الباحث تفكيك الفرضية الأولى و محاولة منه تشريح منطقته لاستخراج ما تم الاعتماد عليه كمؤشرات ، وجاءت الفرضية على الشكل التالي :

تأثر المنظمة النقابية بالتحويلات الجارية نحو اقتصاد السوق و قام بتحليلها إلى مؤشرات التالية .

أ/ التحول نحو الاقتصاد السوق يضيق من مشاركة المنطقة في اتخاذ القرارات .

ب/ التحول نحو اقتصاد السوق يقلل من قدرة المنطقة النقابية على المفاوضة و فرض الحلول .

ج/ التحول نحو اقتصاد السوق يؤدي إلى إضعاف التمثيل و المشاركة النقابية في الوسط العمالي .

د/ التحول نحو الاقتصاد السوق يفرز منظمات نقابية جديدة غير الاتحاد العام للعمال الجزائريين .

هـ/ التحول نحو الاقتصاد السوق يسمح بوجود انتماءات حزبية متباينة داخل المنطقة النقابية .

. أما الفرضية فتتمخض عنها الطرح الآتي :

التحول نحو اقتصاد السوق يفرض تغيير في مطالب الحركة النقابية و كمؤشرات :

أ/ التحول نحو اقتصاد السوق يدفع بالمنظمة النقابية إلى المطالبة بزيادة الأجور .

ج/ التحول نحو اقتصاد السوق يساعد المنظمة النقابية على الاهتمام بمسائل الترقية للعمال .

### 3/ منهج الدراسة :

- اعتمد على منهج الوصفي نزولا عند حاجة الدراسة ، وطبيعة الموضوع .

4/ عينة الدراسة : العمال المثبتين غير المؤقتين المباشرين لعملية الإنتاج يساوي عدد 181 عاملا و نظرا لخاصية

العينة المتمثلة في انخراط العمال في المنظمة النقابية فإن العدد الإجمالي يساوي 161 عامل بحيث وقع الاختيار على 81 عاملا ممثلين للفئة العمالية .

### 5/ أدوات البحث :

- اعتمد الباحث على الاستمارة الخاصة بالاستبيان و المقابلة و استعان بالملاحظة و الوثائق .

### 6/ نتائج الدراسة :

. يوجد انحصار كبير للتمثيل النقابي داخل الشركات بسبب ضعف تكوين الممثلين النقابيين ، و خاصة فيما يتعلق بموضوع المفاوضات كطريقة جديدة لتمثيل العمال و الدفاع عن حقوقهم .

. إضافة إلى التهديدات التي تواجهها المنظمة النقابية في المساس بوحدها و تحقيق أهدافها من جراء الانفتاح السياسي و التعددية النقابية التي لم تسمح الظروف الاقتصادية بانتشار نشاطها .

. و على الاتحاد العام للعمال الجزائريين إذا أراد مواجهة هذه الصعاب أن يعيد النظر في إستراتيجيته وفق السياسة العامة للبلاد ، و تكوين ممثلين النقابيين حسب ما تستدعي إليه الحاجة و ربط مطالب وانشغالات القاعدة العمالية بموقف المركزية النقابية .

### 7/ تبين جانب الاستفادة .

- إن الاطلاع على الدراسة بشكل مُحصص سمح لنا بتوظيف بعض ما جاء فيها في الجانب النظري نظرا لعمق الموضوع وأحاطته بكافة مرتكزات ظهور الحركة النقابية و أدبياتها كما ساعدتنا في بلورة التصور العام للتراث النظري فيما يخص النقابة العمالية أما فيما يتعلق بالإشكالية فقد تم الاستعانة بإشكالية الدراسة بغية الإلمام بمتغير الدراسة الأول و إعطائه الصبغة السوسولوجية الممنوحة في الطرح .

التعقيب :

احتوت الدراسة على خطة منهجية محكمة ساعدت الباحث في التحكم بمجريات و خطوات دراسته مما ساعدت على تعزيز عنوان الدراسة الذي استهله بواقع المنطقة النقابية معرجا على أهم نقاطها و محاولا تبين الطفرات التي شهدتها منذ الميلااد إلى سنة إجراء الدراسة هذا فيما يخص الجانب النظري أما الجانب الميداني فقد استوفى الشروط المنهجية من عرض و تحليل و تفسير للنتائج و المعلومات الكمية التي توصل إليها بهدف الخروج بتوصيات في شكل نتائج عامة للدراسة .

❖ الدراسة الثانية : " النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية "

1/ عرض الدراسة :

- هي رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم و العمل قدمتها الطالبة جحا زهيرة سنة 2013/2012 ، واعتمدت على التساؤل الآتي :

- ما انعكاس التحولات السياسية على هيكلية التنظيم النقابي ومطالبه و أساليب عمله في المؤسسة الصناعية ؟

2/ فروض الدراسة : أما فيما يخص فروض الدراسة فقد استغلت عنهم امثاللا لعدم الإلزامية منهجيا لوضعها أو الاعتماد عليها وفقد اكتفت بالتساؤلات الفرعية وهي :

1/ ما طبيعة هيكلية النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية .

2/ ما هي طبيعة التنظيم الذي تتميز به النقابة في المؤسسة الصناعية الحالية .

3/ المطالب التي تعمل النقابة في المؤسسة الصناعية على تحقيقها

4/ ما نوعية الأساليب التي تستخدمها النقابة العمالية في المؤسسة الصناعية في سبيل الدفاع عن مصالح العمال .

3/ منهج المستخدم في الدراسة :

- اعتمدت على منهج الوصفي كونه يلاءم طبيعة بحثها ووضعية الواقع .

4/ عينة الدراسة : استخدمت العينة العشوائية الطبقية بحيث أن عدد المجتمع الأصلي 173 عاملا أي ما بين إطارات و مهرة تنفيذيين ثم سحب 100 عامل .

#### 5/ أدوات البحث :

- اتخذت من استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات و أداة الملاحظة و المقابلة و السجلات من أجل دعم و تعزيز الدراسة النوعية و إعطاء طابع الكمية للدراسة .

#### 7/ نتائج الدراسة :

- تقوم النقابة مكان البحث على جملة من العوامل التنظيمية فيها البرامج أو الأهداف القانونية ولها أيضا أجهزة تنظيمية تتولى نشر المعلومات ولها طرق تنظيمية للاتصال الداخلي و الخارجي .
- يهدف العمال في المؤسسة مكان العمل إلى تحقيق المطالب المادية في الأجر ثم الحوافز و المكافآت و الترقية .
- النقابة في المؤسسة و فروعها الموجودة بالوحدات الثلاثة أفرزها التحول الاقتصادي و الاجتماعي فتطورت و تغيرت بتطوره وهي تحمل خصوصياته .

#### 6/ تبين جانب الإستفادة :

- اطلعنا على هذه الدراسة ساعدنا على وضع خطة لبحثنا من حيث توزيع العناصر البحثية بشكل تسلسلي و أعطت المجال الأكاديمي في طرح و عرض التراث النظري لمتغير النقابة العمالية بالإضافة إلى ذلك سمحت لنا بسرد تقنين العنصرة الأكاديمية من أجل التحكم في تلايب الدراسة آخذين بعين الاعتبار الانفلات و انزلاق في أفكار لا تخدم البحث و تفقده معناه المنهجي والمعرفي .

#### التعليق :

- تمحورت دراسة الباحثة على شق السوسيو اقتصادي البحث بحيث غيّبت الحاجة الاجتماعية وحرصت التنظيم النقابي في الجانب المطلي المادي على خلفية تايلورية مما أفقد الدراسة الشمولية على سبيل المثال لا على سبيل الحصر بحيث ركزت على هيكلية و تموضع النقابة في الهيكل التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية ، و الغوص في آليات العمل النقابي كشريك اجتماعي ونسق من أنساق الفرعية للمنظمة العمالية .



## ❖ الدراسة الثالثة : " الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي "

رسالة ماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل .

قدمها الطالب يونس مختار ، سنة 2014/2015 ، وتمحورت حول أربعة فصول

- جاء التساؤل الرئيسي الذي تمخض عن الإشكالية التي طرحها الباحث :

- ما دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة ؟

## 2/ فروض الدراسة :

واعتمد على الفرضيات التالية :

للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن محتوى العمل في المؤسسة .

للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن نطاق الاشراف بالمؤسسة .

للثقافة التنظيمية دور في الرضا عن الأجور و الحوافز المادية .

## 3/ منهج الدراسة :

- استخدم الباحث المنهج الكمي لاعتبار أنّ الموضوع يحوي علاقة قابلة للقياس .

## 4/ عينة الدراسة :

اعتمد الباحث على أسلوب المسح الشامل بحيث تعرض لجميع الفئات السوسيو مهنية التي تشكل مجتمع الدراسة

و ذلك نظرا لصغر حجم المجتمع قيد الدراسة وقام بتوزيع الاستمارة على 70 عاملا بالمؤسسة مجال البحث .

## 5/ أدوات البحث :

- اعتمدت على استمارة الاستبيان فقط وذلك لتغطية الجانب الميداني وزيادة في مصداقية البيانات

المتحصل عليها من أجل طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة وإتباعا لافتراض الرابط بين المتغير المستقل و

المتغير التابع على انه قابل للقياس الكمي .

6/ نتائج الدراسة :

- توصل إلى وجود علاقة قوية بين الثقافة التنظيمية و أبعاد الرضا الوظيفي (محتوى العمل ، نطاق الإشراف ، الأجور و الحوافز) .
- و ذلك لاعتماد على معامل الارتباط بحيث بلغ البعد الأول 0.70 بمستوى دلالة 0.000 ، و البعد الثاني 0.71 بمستوى دلالة 0.000 و البعد الثالث 0.54 عند مستوى دلالة 0.000 ، وفي الأخير خلص أن كل الفرضيات تحققت حسب المعطيات الكمية للدراسة .

7/ تبين جانب الاستفادة :

- سمح لنا الاطلاع على هذه الدراسة بوضع إطار عام في محاولة للتوفيق بين التكميم ، والنوع في البحوث السوسيوولوجية مما وضحت بشكل أو بآخر إمكانية استخدام آلية القياس ، والكشف عن مدى ارتباط المتغيرات السالف ذكرها كون المتغير التابع قيّد دراستنا .

التعقيب :

- من الملاحظ أن المتغيرات يسهل الربط في حين يصعب قياس علاقتها ببعضها البعض وذلك نظرًا لطبيعة التابع الذي يأخذ مجال أوسع في الشق السيكلولوجي ، ومع ذلك إجتهد الباحث في إضفاء الصبغة الكمية لاختبار فرضيات دراسته و إعطائها جانب من المصادقية و الموضوعية العلمية باعتماده على قياس العلاقة

❖ الدراسة الرابعة : " دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين " .

1/ عرض الدراسة :

رسالة ماجستير في تخصص علم الاجتماع التنظيم و العمل ، أعدها الطالب نور الدين بوراس ، سنة 2014/2013 . ضمت خمس فصول و تم الخروج من إشكالية البحث بتساؤل رئيسي مفاده :

- **التنظيمية ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة لدى العاملين بالمؤسسة ؟**

2/ فروض الدراسة :

- واعتماد على التساؤلات الفرعية كفرضيات للدراسة و هي كالاتي :

- 1/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل المؤسسة .
- 2/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة .
- 3/ ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم .

### 3/ عينة الدراسة :

- اعتمد الباحث عن العينة الطبقية نظراً لصعوبة تغطية مجتمع الدراسة و بناءً عليه فقد تم أخذ نسبة (10.72%) من العاملين في مركب مكان البحث ما يعادل (62.11%) من العاملين في الإدارة للحصول على (100) عامل في العينة من بين ، إطارات توجيه و إطارات عليا ، الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ ، ليصل الإجمالي لمجتمع الأصلي 88

### 4 منهج الدراسة :

- تم استخدام منهج الوصفي نظراً لملائمته طبيعة الموضوع المدروس على حد تعبير الباحث ، مما ألزمه المباشرة لواقع المؤسسة و الكشف عن ملابسات الموضوع ومدى ارتباط متغيرات الدراسة .

### 5/ أدوات جمع البيانات :

- اعتمد على استمارة الاستبيان و قسمها إلى 03 محاور حسب مؤشرات المتغير الثاني .

المحور الأول : خاص بالفرضية الأولى ويضم 16 عبارة.

المحور الثاني : خاص بالفرضية الثانية ويضم 10 عبارات.

المحور الثالث : خاص بالفرضية الثالثة ويضم 12 عبارة .

كما استخدم المقابلة مع المشرفين في المؤسسة و العاملين .

و كأداة ثالثة اعتمد على الملاحظة المباشرة و السجلات و الوثائق .

### 6/ نتائج الدراسة :

في ضوء الفرضية الأولى :

- إن التعامل القيادية الإدارية وتفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان لهم ، مما يساهم في التكيف ، والتأقلم مع البيئة الجديدة .

- إن العلاقة القيادة الإدارية هي بمثابة الجسر الذي من خلاله أن تخلق و تنمي ثقافة قوية لدى العاملين .

في ضوء الفرضية الثانية :

- إن القيادة الحكيمة هي التي تساعد في تحسين المعاملة لصالح العاملين و تقرب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط .

- إن العلاقة الحسنة هي عبارة عن جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي .

في ضوء الفرضية الثالثة :

- تساهم العملية الاتصالية الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم .

- إن قوة شخصية القائد داخل التنظيم تساهم في تحكيم العملية الاتصالية .

**7/ تبين جانب الاستفادة :** بعد الاطلاع على هذه الدراسة تبين لنا استخدام المنهج و أدوات جمع البيانات

بطريقة منهجية و كيفية استغلالهم على نحو متسلسل و مقنن بالإضافة إلى ذلك ساعدتنا نتائج الدراسة في بناء تصور حول استمارة استبيان .

**التعقيب :**

بناءً على ما قام به الباحث في تفكيك المتغير الثاني إلى مؤشرات فإنه قد لوحظ أن هذه الأخيرة لا تخدم موضوع و الدراسات الحث ولهذا فإن مرحلة القطعية بين الموضوع و الدراسات السابقة التي اعتمد عليها الباحث غير واضحة نظرا لبعده الأبعاد و المؤشرات على أهداف البحث المنشودة .

## الفصل الثاني :

### العرض النظري للنقابة العمالية .

1-2 التنظيم النقابي رؤية قانونية .

2-2 وظائف النقابة العمالية

3-2 الاتجاهات المُفسرة للعمل النقابي .

4-2 أهداف النقابة العمالية .

5-2 المساهمة العمالية و المواقف النقابية .

6-2 تطور الحركة النقابية في العالم .

7-2 تطوير الحركة النقابية في الجزائر .

8-2 آليات النشاط النقابي .

**2-1 رؤية قانونية للتنظيم النقابي :****التنظيم النقابي كمفهوم :**

من خلال متم طرحه فيما تقدم إلى تمكين العمال من إرغام أرباب العمل على الاستجابة لمطالبهم في حقهم بتنظيم أنفسهم نقابياً و كما تجدن الإشارة أن هذه النتيجة لا تنفي لتقرير صورة العلاقة بين تنظيم النقابي و القانون إلا إذا إن ثبتت بمفهوم واضح يحدده القانون للتنظيم النقابي الذي يجب أن إلى رسم ( دور و وظيفة ) هذا التنظيم في المجتمع ، و ليس خفياً أن هذا المفهوم من حيث المعنى و وظيفة يختلف اختلافا جذرياً في الفكرين الاشتراكي و الرأسمالي ، وهذا يؤكد الاستنتاج الذي يُشير إليه البعض بأن التنظيم النقابي لا يقوم و لا يتبنون بواسطة شكل و مرحلة التقدم الاقتصادي فقط ، وإنما بواسطة الأحوال و الظروف السياسية ، و كذلك النظام العام للمجتمع الذي على هذا التنظيم أن يعمل في ظله .

وَمَا لا شك فيه أن هذه العوامل كلها تبقى متحركة بشكل التنظيم النقابي و كيفية ممارسته لمهامه بعد قيامه و تشكله .

و إذا كان الفكر الرأسمالي يعترف بشكل أو بآخر بهذه الحقائق في عصرنا ، فانه يعترف بها بعد أن يمسحها مسحاً يفقدها معناها الحقيقي و ليس أول على ذلك مما يدور الآن من الأقوال بشأن الحركة النقابية البريطانية و ارتضائها الدور الذي رسمته لها الظروف السياسية و النظام العام في المجتمع البريطاني ، و لغرض أثناء البحث تُحدد مفهوم التنظيم النقابي في القانون البرجوازي و القانون الاشتراكي .

**التنظيم النقابي في القانون البرجوازي :**

أجمع القانون و الفقه البرجوازي على تعريف التنظيم النقابي و ذلك من خلال تعريفه للنقابة على أنها ( مُنظمة دائمة) للعمال، تستهدف الدفاع عن مصالحهم المشتركة ، و تحسين أحوال معيشتهم ، و من هذا التعريف يستخلصه الفقه البرجوازي ثلاثة عناصر واجبة التوفر في التنظيم النقابي هي :

التكتل ← المتمثل بالاتفاق الاختياري من العمال العاملين في مهنة واحدة أو مهنة متقاربة<sup>1</sup>

الفرض القانوني ← وهو الدفاع على المصالح المشتركة لأعضاء النقابة .

<sup>1</sup> مكتب العمل العربي ، أهمية الثقافة العمالية و أثرها في تنمية و إدارة و تسيير أجهزة و مراكز الثقافة العمالية ، المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل .ص.275.

الديمومة ← إذ أن التنظيم النقابي ليس قياديا أو اتفاقا يقصد منه تحقيق غرض معين ينقضي بمجرد تحقيقه، وإنما يتصف بالاستدامة باعتبار أن غرضه يتصف بهذه الصفة .

وفي التعريف نجد اجتماعا على هدف او غرض الأساسي للتنظيم النقابي الاقتصادي يتمثل في :

\* تنظيم العلاقة بين العمل و أصحاب لعمل ، أو بين العمال أنفسهم .

\* وضع شروط محددة للسلوك في المهنة .

\* تحقيق بعض المكاسب لأعضاء النقابة .

. و محاولة تكييف طبيعة (دور النقابة) في العالم الرأسمالي نجد أن الآراء قد اختلفت .

أ/ الرأي الأول : يقول أن وجود النقابة هو امتداد للديمقراطية في المجتمع البرجوازي فكلما أن الديمقراطية السياسية هي الوسيلة مجابهة التسلط الرأسمالي في المجتمع كذلك تُعتبر النقابة وسيلة مجابهة التسلط الاقتصادي داخل المنشأة الصناعية .

ب/ الرأي الثاني : يعتبر النقابة وسيلة لحماية اقتصادية للطبقة العاملة وجوهر هذه الحماية هو المساهمة الجماعية التي ترتفع العمال إلى مركز قوي في مجابهة صاحب العمل

ج/ الرأي الثالث : يعتبر النقابة (مركزًا لتضامن العمال) لمنافسة المشرع و الدولة و سلطتها الاقتصادية .

نستخلص مما تقدم أن المهمة الرئيسة التي يرسمها القانون و فقه البرجوازية للتنظيم النقابي هي المهمة الاقتصادية المتمثلة بالنيابة عن العمال في صراعهم من أجل تحقيق بعض المكاسب المادية لتحسين أحوالهم المعاشة ، مع تحريم قياسها بأي نشاط سياسي .

### التنظيم النقابي في القانون الاشتراكي :

إن مفهوم التنظيم النقابي في المجتمعات الاشتراكية يختلف اختلافا جذريا

عنه في مجتمع البرجوازي ، ذلك أن مهمة الدفاع عن حقوق العمال ، و مصالحهم تصبح مهمة (الدولة) الأساسية في المجتمع الاشتراكي ، ولهذا فإنها تصبح مهمة المجتمع بأسره ، و تحققها الدولة من خلال إمداد التشريعات القانونية التي تكلف حماية هذه المصالح و تحقيق التطور الاقتصادي للمجتمع و بنائه بناء اشتراكي ولهذا فإن المساهمة الحقيقية للإنتاج و تدعيمه أن كان السلطة التي تحمي حقوق العمل .

وهنا لا بد من درج بعض النصوص الواردة في الأنظمة الداخلية لبعض النقابات في المجتمع الاشتراكي و ذلك الواردة في بعض القوانين .

فقد جاء في مقدمة النظام الداخلي للنقابات في الاتحاد السوفيتي ما يلي : ( توجه النقابات السوفيتية عملها نحو تأمين النهوض بجميع فروع الاقتصاد الوطني و تنفيذ خطط الاقتصاد الوطني بتوفيق، ونحو تأمين التقدم التكتيكي ، و مادة الآلات الدافعة في الإنتاج) . كما تساعد هذه النقابات الشغيلة (في اكتساب الخبرة في إدارة الدولة<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.ص.276.277

و الشؤون الاجتماعية ، وجذب العمال و المستخدمين لإدارة الإنتاج و تخطيط الاقتصاد الوطني و تطوير الأشكال الاجتماعية لمساهمة الجماهير في النضال من اجل تحسين الإنتاج) .

و تشترك هذه النقابات ( في بناء دولة و انتخاب هيئات السلطة و إعداد القوانين الخاصة بمسائل الإنتاج و العمل و المعيشة و الثقافة ، و تشكيل هيئات قيادة الاقتصاد و الإدارة ، و تسعى إلى تحسين الجواز الحكومي و الاقتصادي و تقوية رقابة الجماهير على نشاطهم) .

وفي تجربة ألمانيا الديمقراطية ، تحدّدت مهام النقابات بالتالي ( بناء الاقتصاد الوطني و النضال ضد النازية) كمهام أساسية إضافية إلى قيامها بالنشاطات الثقافية الاجتماعية و كذبك تمثيلها المصالح اليومية للعمال<sup>1</sup> .

### التنظيم النقابي في القانون الجزائري :

لقد أخذ المشرع الجزائري في هذا المفهوم حيث أورد مواد تنص على ممارسة الحق النقابي حسب ما جاء في القانون 90-14 المؤرخ في 09 ذي القعدة عام 1410 الموافق ل 2 يونيو 1990 ، المتعلق بكيفيات ممارسة الحق النقابي المعدل و المتمم.

معدل و متمم ب :

. قانون رقم 91-30 المؤرخ في 14 جمادى الثانية عام 1412 الموافق ل 21 ديسمبر سنة 1991 .

. أمر رقم 93-12 مؤرخ في 23 محرم عام 1417 الموافق ل 10 يونيو سنة 1996.

\*المادة الأولى : يحدد هذا القانون كيفيات ممارسة الحق النقابي الذي يطبق على مجموعة العمال الأجراء على المستخدمين .

\* **المادة الأولى :** مكررة- تستبدل جملة " التنظيم النقابي " أو " التنظيمات النقابية " ب " المنظمة النقابية " أو " المنظمات النقابية " على مستوى مواد من 2 إلى 30 ومن 33 إلى 38 ومن 40 إلى 42 و 49 من هذا القانون .

\* **المادة الثانية :** يحق للعمال الأجراء من جهة المستخدمين من جهة أخرى الذي ينتمون إلى المهنة الواحدة أي الفرع الواحد أي قطاع النشاط الواحد ، أن يكونوا " منظمات نقابية " ، للدفاع عن مصالحهم المادية و المعنوية .

\* **المادة الثالثة :** يحق للعمال الأجراء ، من جهة و المستخدمين من جهة أخرى أن يكونوا " منظمات نقابية " أو ينخرطوا انخرطا حرا إراديا في " منظمات نقابية " موجودة شريطة أن يتمثلوا للتشريع المعمول به و القوانين الأساسية له\ه " المنظمات النقابية " .

\* **المادة الرابعة :** تطبق عدد الاتحادات " المنظمات النقابية " و اتحاديتها و كونفدراليتها نفس الأحكام التي تطبق على " المنظمات النقابية "<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره.ص 276.277

<sup>2</sup> قانون 90-14 مؤرخ في 09 ذو القعدة 1410 هـ الموافق ل 02 يونيو 1990 المتعلق بممارسة الحق النقابي .



\* **المادة الخامسة:** (معدلة بالمادة <ق> رقم 91-30) إن " المنظمات النقابية) مستقلة في سيرها ، و تتماين في هدفها و تسنيتها عن أية جمعية ذات طابع سياسي .  
ولا يمكنها الارتباط هيكليا أو عضويا بأية جمعية ذات طابع سياسي ولا الحصول على إعلانات أو هبات أو وصايا كيفما كان نوعها من هذه الجمعيات ولا المشاركة في تمويلها ، تحت طائلة تطبيق الأحكام المنصوص عليها في المادتين 27 و 30 من هذا القانون . غير أن أعضاء " المنظمة النقابية " يتمتعون بحرية الانضمام الفردي إلى الجمعيات ذات الطابع السياسي <sup>1</sup> .

. والملاحظ حسب ما أخذ القانون الجزائري في تشريعه من الشق التنظيمي للتنظيم النقابي على أساس أنه شريك اجتماعي يحمل في كنفه التسيير الرأسمالي للهيئات القانونية التي تدافع عن حقوق العمال و تناشد آلية التوافق بين أرباب العمل و العمال في إطار قانوني يحمي حقوق كلا الطرفين في المقابل يسعى إلى احتواء العراقيل و المشاكل التنظيمية التي من شأنها أحداث اضطرابات عالمية .

## 2-2 وظائف النقابة العمالية :

كانت النقابة العمالية في المراحل الأولى من نشأتها تنحصر مهمتها في الضغط على أرباب العمل ، من أجل المحافظة على مستوى الأجور حيث كان سوق العمل يعاني من كثرة اليد العاملة ، مما أدى إلى ظهور منافسة بين العمال على أماكن العمل المحدودة و بشروط صعبة للغاية مع معانهم من الاستغلال البشع من طرف أرباب العمل .

إذن المهمة الأساسية الأولى للنقابة العمالية هي العمل على رفع أجور و لكن مع مرور الزمن تغيرت الأوضاع و أثبتت الدراسات أن مساعي التنظيمات النقابية لا تنصص في الدفاع على المصالح الاقتصادية للعمال ، بل تتعداها إلى حاجات أخرى تطورت بتطور علاقات العمل و التغيرات في الأبنية الاجتماعية المختلفة ، وعليه فإن التنظيمات العمالية يمكن أن تكون لها دوراً في العديد من النواحي منها :

**أ/ الناحية الاقتصادية:** لقد كانت الطبقة العاملة تعاني من الاستغلال الجائر من أرباب العمل و ذلك في المراحل الأولى من تكوينها ، حيث لم تكن مباشرتهم للعمل تخضع لضوابط فيما يخص ساعات العمل ، وكذلك الأجور و بيئة العمل ، و عليه فمن الطبيعي أن يتركز النشاط النقابي على المطالب الاقتصادية و المادية كالمناج العائلية و الظروف الأمنية و الصحة للعمال في البيئة العمل ، بالإضافة إلى دوام العمل و الحق في العطل مدفوعة الأجر . و عليه لعب العامل الاقتصادي دوراً هاماً في تنظيم العمل و اتحادهم ضمن النقابات العمالية من أجل الدفاع عن مصالحهم و الحد من المنافسة التي تزيد من البؤس العامل و تزيد من ثراء أرباب العمال <sup>2</sup> .

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره .

<sup>2</sup> ادريس بوا لكبيبات ، اتجاهات العمال نحو النقابة ، رسالة ماجستير، معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة، 1987، ص 20 .

**ب/ الناحية الاجتماعية:** العامل إنسان يرغب في العيش والعمل ضمن جماعة ، و النقابة باعتبارها منظمة تعمل على إشباع حاجاته الاجتماعية فتكسبه طابعا اجتماعيا معترف به ضمن المنشأة ، فيزيد شعوره بالإدماج ثقته بنفسه .

إذن النقابة كتنظيم تعمل على تنمية الدوافع الاجتماعية لدى العمال و الاستجابة لها ، وذلك من خلال تعزيز إحساسه بالانتماء .

و النقابة تعيد للعمال مجتمعه ، و تعطيه إحساسا بالزمالة و تقدم له دور اجتماعي يفهمه و تجعل لحياته معنى حيث يشارك مع الآخرين في النسق متكامل من القيم .

كما أن التنظيم النقابي يعطي للعمال مكانة اجتماعية عالية حيث يستطيع الاتصال بالإدارة العليا ، و المساهمة في البحث الموضوعات المتعلقة بالمؤسسة و تقديم الاقتراحات التي تساهم في حل مشاكل العمل و العملية الإنتاجية بصفة عاملة

### ج/ الناحية النفسية :

إنّ طبيعة نظام المصنع المتمين بالعلاقات الفردية و الصراع بين أرباب العمل أدى إلى شعور العمال بالاعتزاز عن العمل ، و عدم الرضا عن نفسه نتيجة لبعده عن الجماعات التي كانت تعطيه الإحساس بالثقة و الاستقرار النفسي .

وضمن هذا النظام لا يوجد التضامن فزيادة الإحساس بالفردية يؤدي إلى قلق عدم الانسجام بين العمال ، ضف إلى ذلك الصراع فيما بينهم و المنافسة الشديدة في العمل ، كما هذا يجعل العمال خارج إطار جماعة العمل و بالتالي عدم شعوره بالارتياح و الرغبة في العمل .

كما أن التخصص و التقسيم العمل الدقيق إلى أجزاء بسيطة و تكاليف العمال بمرحلة صغيرة و متكررة قتلت فيه القدرة على الإبداع و الابتكار و استغلال طاقاته و مهارته فولدت عنه الشعور بالتهميش و الروتين الممل ، وكذلك الإحساس بعدم الرضا عن نفسه و عن العمل و عليه فإنّ انضمامه إلى النقابة يشعره بوجوده و كيانه بحيث يمكنه من خلالها التعبير عن طموحاته و تطلعاته و العمل على تحقيقها ، كما تزيد الشعور بالإيمان و الثقة بالنفس .

**د/ الناحية التنظيم و التشقيقية:** من بين المقاصد التنظيمية التي تسعى إليها النقابة العمالية لم تشمل العمال جميعهم على مستوى واحد حول المنشأة ، مستعملة في ذلك .

الوسائل الدعائية و التثقيفية المشروعة ، حيث تجنّد مجموعة من الأشخاص على مستوى المنظمة أو قطاع العمل لجلب العمال للانخراط فيها كما تعمل على توضيح الحقوق للعمال و الواجبات كذلك<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> ادريس بوا لكبيبات ، مرجع سبق ذكره ، ص 20 .

فالنقابة العمالية منذ نشأتها تنظم يعمل على إنشاء الإطار الصالح لجميع العاملين في وحدات تنظيمية، لتوحيد انتسابهم إلى نظام مشترك يكون مجالاً لنضالاتهم و ميداناً للتشاور فيما بينهم بناء على مبدأ التضامن بين مجموعتهم .

كما تعمل النقابة العمالية على توعية الشاملة للعمال بالحقوق و الواجبات بما لها من ضوابط قانونية و تشريعية ولذلك بالخطب و البيانات الصادرة عن المسؤولين ولذلك تسخير الصحافة النقابية. و كما سبق نجد أن النقابة تقوم إلى جانب تجميع العمال و الدفاع عنهم بمهمة تثقيف أعضائها و مؤطريها من أجل التمثيل النقابي الجيد و فهم و الإدراك للأمور بشكل عميق<sup>1</sup>

### 2-3 الاتجاهات المفسرة للحركة النقابية :

يعتمد البحث او الدراسة على مداخل نظرية ينطلق منها ، أي يجب ان تكون له خلفية نظرية يركز عليها ، تساهم هذه الخلفية في توضيح أبعاد المشكلة و تحدد وجهة منهجية البحث كما تمنع التناقض في تفسير نتائج البحث ، من هذا المنظور نجد اختلافاً على مستوى النظريات التي تناولت المنظمة النقابية من حيث المنطلقات، فمنها من اهتم ببنية و وظيفة النقابة و المتمثل في بناء العمودي و الأفقي من خلال توزيع السلطة و الأدوار التي يقوم بها ، ومنها من نظر إليه على أساس صراع و البعض الآخر على أساس نظري .

#### أ/ الاتحاد الوراثي :

يعتبر الأصل في المنشأة الأساس لفهم الحركة العمالية من خلال الظروف التي تطورت في إطار و ربطها بالعمالية من خلال الظروف التي تطورت في إطارها و ربطها بالعملية التاريخية و يوجد تفسيران في ولادة الحركة العمالية . أولها أقد بوجود أفراد استثنائيين عرفوا كيف يجمعون حولهم أفضل العناصر العمالية في ظل وضع تستمر غيه العادات الارستقراطية بينما يؤلف التفسير المركسي الاتجاه الثاني الذي كان يلحق الترابط بين التكنولوجيا و الحركة العمالية، و يثبت بذلك الدور الهام بتكنولوجيا في حتمية التحرك العمالي.

الملاحظ من خلال الطرح ، الاستناد على نظرية العمال الواحد ، الممثلة في القيادة أو التكنولوجيا (العامل التكنولوجي) بينما النظرية التي تقوى على التفسير هي التي تأخذ بأهم العوامل ، دون إغفال العوامل الأخرى الثانوية التي قد تتحول في الظروف معينة إلى عوامل أساسية تؤثر في الظاهرة كظهور جماعات الضغط مثل الأحزاب ، أبواب العمل ، الدولة و ما تقوم به خيارات سياسية اقتصادية . تفرض من خلالها نوع جديد من العلاقات الاجتماعية.

#### ب/ الاتجاه البنيوي :

أهملت هذه الرؤية لمدة طويلة، بسبب دراسة الأيديولوجية العمالية ، و أفاق العلاقات مع أرباب العمل، ولكن بدون بعض المشاكل كالبيروقراطية حتى العودة إلى النماذج التنظيمية الخاصة بالنقابات ، و من ثم جاء هذا<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ادريس بوا لكعيبات مرجع سبق ذكره،

<sup>2</sup> عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو المصرية، مصر 1972، ص 270.

الاتجاه لتنظيم في البناء ، أي التنظيم من خلال ثلاثة مبادئ تنظيمية مُمكنة: جغرافي مهنية و صناعي ، وكان هناك تشابك لهذه المبادئ ، فكانت نماذج التنظيم الصناعي تجمع مثلاً عمال الصناعة الواحدة في فروع محلية، و غالباً ما تعترف داخلها بوجود مجموعات مهنية، فالأشكال الثلاثة قد تتابعت في تاريخ الحركة العمالية ، وساهمت في التكتل العمال و تنظيم لغرض الدفاع عن مصالحهم .

أذاك يعتبر التنظيم أحد المؤشرات التي تدل على قوة المنظمات النقابية . ولكن لا يمكن تصور بناء بدون وظيفة ، سواء على المستوى الأفقي من خلال توزيع الأدوار أو المهام ، أو على المستوى العمودي من خلال توزيع السلطة، و الاتصال بين القاعدة العمالية التي تعتبر المصدر الذي يتخذ على أساسه القرار، و المركزية النقابية التي تحسد تلك القرارات في واقع العمال ، بل يجب مراعاة العوامل الداخلية و الخارجية (المحيط) التي من شأنها ان تؤثر على التنظيم سلبياً أو إيجاباً وهي ما أغلقت هذه النظرية.

### الاتجاه الوظيفي :

يرى هذا الاتجاه بأن المهمة الأساسية للنقابات هي المفاوضات الجماعية و التي تعني مناقشة **الأجور** ، و شروط العمل ، وكل ما ارتبط بذلك من مشاكل في الحياة انطلقت من نظريات الفعل المباشر، و ما ينعكس عن ذلك داخل المؤسسات الاقتصادية من ردود الأفعال الناجمة عن عدم اعتراف العمال بأن باب العمل من حالة تعارض المصالح ، ولكن تبقى المهام و إن اختلفت في بعضها ، تمثل قواسم مشتركة بين معظم النقابات في البلدان الغربية أو البلدان التي يصطلح عليها بدول العالم الثالث ، من خلال المفاوضات الجماعية التي تدور حول النقاط التالية:

### د/ الإتجاهات الأيدلوجي :

لقيت وجهة النظر الإيدلوجية مبالغة في تقديرها ، وذلك في ظن بأن العقيدة هي المحرك لكل فعل ، و أن معرفة فلسفة الحركة العمالية كانت تكفي لكي يمكن التنبؤ بالاتجاه التقدم ، إلا أنه يمكن لأشكال السلوك الجماعية أن تكون أكثر بعداً عن الأداء و المواقف العميقة للقوى الفاعلة من أشكال السلوك الفردي ، رغم ذلك فإن الإيدلوجية أهمية كبيرة لدى حركة توجه الاتهام للأسس التي يقوم عليها التنظيم الاجتماعي و الملاحظ أن جميع الحركات العمالية في البلدان الغربية كما في البلدان النامية التي بدأت بمرحلة من الإيدلوجية الثورية التي تمثل المعارضة العنيفة للنظام القائم بغرض انشائها و تكوينها لان الحركة العمالية لا تجدد فقط بالعلاقة مع المؤسسات القائمة في مجتمع معين ، بل هي تتميز بأنها تجمع رجالاً يوجدون في حالة من التبعية في العمل ذاته و يحتجون على النظام الاجتماعي الذي يفرض التبعية ، فالصراع لتحسين الظروف المادية للعمل و العامل لا يمكن فصله عن هذا الاحتجاج ، مما يعطي للممثل النقابي القوة أمام أرباب العمل .

. ففي الولايات المتحدة اندمجت النقابات في الحياة الاجتماعية و حياة المشروعات وهي بذلك تشكل قوة معترف بها في الجميع قطاعات المجتمع لُقدراتها على حفظ التوازن الاجتماعي و تطويره<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> جورج فريدمان و بيار نافيل، رسالة في سوسيولوجيا العمل، ترجمة بولاند عما نويل. ديوان المطبوعات الجامعية، 1958 ص 219 .

. أما في أوروبا فهناك اختلاف بين النقابات إلا أنها تشترك في أنها لا تحفظ التوازن من خلال التكامل الاقتصادي والتقني للإنتاج كما في الولايات المتحدة و إنما تعوضه بالجانب السياسي والاجتماعي كما تستطيع إسماع صوتها و ادائها بالمراقبة لجهات الدولة ، وذلك بفضل الأحزاب السياسية العمالية .

. في حين أن النقابات في دول العالم الثالث ، تجعل كل عودة إلى الاوضاع الغربية مستحيلة ، بسبب الظروف التي نشأة فيها ، و الذهنيات التي يغلب عليها الطابع البدائي لهذه المجتمعات .<sup>1</sup>

## 2-4 أهداف النقابة العمالية :

بصفة عامة ، يمكن القول بأن النقابات العمالية تهدف إلى تحقيق ما يلي :

توفير الأمين النقابي : فالنقابات تبحث في تحقيق الأمان لنفسها ، فهي تحارب من أجل الحفاظ على حقوق و المصالح أعضائها ، و يمكن تحقيق ذلك الأمان في خمسة أشكال أساسية ، هي :

1-اقتصاد العمل فقط على المشتركين بالنقابات : حيث تستعين الشركات فقط بأعضاء النقابات ، وقد حرم القانون الصادر عام 1974 م ذلك ، لكنه مازال موجودًا في بعض الصناعات مثل الطباعة .

2- السماح المؤقت لغير أعضاء النقابات بالعمل : وفيها تستعين الشركات بالعمالة غير المشتركة بالنقابات ، بشرط أن ينضموا إلى النقابات بعد قضاء مدة زمنية معينة و بعدد سداد رسوم الانضمام المقررة.

3-على الجميع العاملين سداد الرسوم النقابية: فعلى الموظفين غير التابعين للنقابة سداد مستحقات النقابية ، على اعتبار جهود النقابة موجودة للأعضاء و غير الأعضاء

4-ترك حرية الانتظام العضوية : و هنا تترك الفرصة أمام العاملين للأنظام من عدمه للنقابة ، وهنا لا يتم إلزام العاملين من غير التابعين للنقابة بسداد مستحقات النقابة .

5-الحفاظ على انتظام العضوية: وفي هذه الحالة ، ليس إلزامًا على العاملين أن ينضموا للنقابة ، ولكن على أعضاء النقابة الذين يتم توظيفهم بالشراكة الاستمرار في عضوية النقابة طوال فترة العقد المتفق عليها.

\*ولا تعطي كل الولايات النقابات الحق في طلب عضويتها كشرط الالتحاق بالوظائف حيث يمنه قانون "هارتي تافت" الولايات هن التفاوض في الحصول الإجباري على عضوية النقابات ، ليس فقط الشركات المشتركة في التجارة بين الولايات ، أما بالنسبة للشركات التي تعمل بداخل الولايات فقط ، فقد أباح التفاوض إمكانية الالتحاق بالوظائف بدون عضوية النقابات، و قد كانت أوكلاهوا الولاية رقم 22 منذ سنوات عديدة التي تتبنى تشريع الحق في الحصول على وظيفة .

تحسين الأجور و ساعات العمل و المزايا المقدمة للأعضاء :

بمجرد أن يتحقق الأمان النقابي تتجه معظم النقابات نحو تحسين أحوال أعضائها من خلال تحسين الأجور ، و تنظيم ، وتنظيم ساعات العمل ت، و تحسين ظروفه حيث أوجبت اتفاقيات العمل النقابات على أن تلعب<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جورج فريدمان و بيار نافيل ، مرجع سبق ذكره ، ص 221.

<sup>2</sup> جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال ، دار المريخ للنشر ، القاهرة ، 2015 ، 678،679.

دورًا في الأنشطة الأخرى للموارد البشرية و تشمل التوظيف و الاختيار و التعويضات و الترقيات و التدريب و حتى فصل الموظفين .

و انحصر دور المنظمة النقابية في تنفيذ القرارات المنبثقة عن أعمال مجلس العمل ، وإشراكها في تسيير و توجيه نشاطات المجالس العمالية و اللجان الدائمة ، الشيء الذي لم يسمح بإبراز الدور الحقيقي للمنطقة النقابية و انعكس سلبيًا على تمثيلها للعمال و من ثم إضعافها . وهو الجانب الذي عوضته عن طريق تعبئة و تأطير العمال .

## 2-5 المساهمة العمالية و المواقف النقابية :

أ/ لعبت المنظمة النقابية دورًا مميّزًا في تكوين و تأثير الإيديولوجي على الطبقة العاملة في إطار العلاقات المتبادلة بين الدولة و الحزب و النقابات و الجماهير ، خاصة و أن أهمية التسيير الاشتراكي للمؤسسات في واقع المؤسسات تطور بفضل النقابة، حيث تجاوز مجموعها من 62% سنة 1973 إلى 70% سنة 1975م، و وصل عام 1980 إلى نسبة 85% و تعتبر الاتحادات الولائية الأكثر أهمية من حيث تمثيلها .

غير أن عدد النقابيين لا يعتبر دليلاً قاطعًا لقياس العضوية ، التي تعتبر من أهم العوامل في تطوير العمل النقابي من خلال مختلف الأمور التنظيمية و العملية التي جسدها المشاركة الهامة ، و الفعلية في الانتخابات .

إضافة إلى التجمعات العامة ، و النشاطات النقابية غير مرتبطة بالمؤسسة (التطوع) إن جملة هذه المعطيات أدت إلى نسبة ظاهرة العضوية في المنطقة التسيير ، رغم المواقف النقابية الراضية لذلك، وهو ما جعل المنظمة النقابية تعرف أزمات و التي سرعان ما احتواها النظام الذي عمد في كل مرة إلى تصفية الرجال الذين لا يتفقون معه خاصة ، وأنها تعتبر إحدى المنظمات الجماهيرية التي تساهم في السياسة العامة للبلاد، فكل النصوص بما في ذلك الأرضية الإيديولوجية تحصر دورها في كونها منظمة للسلطة . مشروع طرابلس 1962، ميثاق الجزائر 1964 و الوطني (1976 إلى 1986م) ولم تمنح المنظمة النقابية صفة الاستقلالية . التي تجعلها ضد السلطة وهذا بسبب نقص التجربة النقابية من جهة، وانفصال الطبقة العاملة

الجديدة المتشكلة من الرعيّل الأول من الطبقة العاملة ذات الخبرة و الموارد من جهة أخرى .

ب/ لقد سبقت الإشارة إلى التناقضات التي كانت تحملها التنظيمات السابقة للتسيير . على مستوى المشاركة العمالية ، و ما تتطلبه من كفاءات عالية في اليد العاملة الفنية بسبب التكنولوجيا المستعملة ، والتي أثرت على تحقيق الأهداف المرجوة للتنمية من خلال التسيير الجيد ، و التكوين و التأهيل المستمر لليد العاملة ، وهو ما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جمال مرهمش ، واقع المنظمة النقابية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق بالجزائر ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم و عمل ، كلية الحاج لحضر ، باتنة، الجزائر، ص110، 109.

أثر على نمو المؤسسات من جهة و تعهد الطبقة العاملة من جهة أخرى ترجمتها الحركة العمالية المطالبة في تشكل اضطرابات .

حيث اعتبرت اضطرابات صيف 1977م من أهمها في الفترة البومدينية و التي لم تعرف النقابة العمالية، كيف تسيطر على هذه الاضطرابات ،وهو ما جعل المؤتمر الخامس للمنظمة النقابية 1978 وفي ظل انفراج سياسي من أكثر المؤتمرات ديمقراطية من حيث التحضير ، وسير الأشغال و أمام هذا التطور و باعتبار المنظمة إحدى بُؤر التوتر . فإن النظام السياسي بدأ يتشدد على المستوى النقابي التي تعتبر عن طريق تطبيق المادة 120 من قانون الحزب التي تقضي بأن تحتكر عملياً المناصب القيادية في النقابة السياسية الحزبية على حساب المقياس النقابية في عملية الانتخاب ابتداءً من المؤتمر السادس للمنظمة النقابية عام 1982م .

وانعكس عن ذلك :

فقدان المنظمة النقابية لقسط كبير من مصداقيتها ، و خاصة المركزية

. المساس بالحريات ، حالات التسريح المندوبين و التحويلات الإدارية .

فقدان العمال و باستمرار لثقتهم بالمنظمة النقابية ، وعدم قدرة المندوبين النقابيين في التفاوض بغرض حل الصراعات .

اتساع رقعة المساس بالحريات الديمقراطية التي مست أصناف اجتماعية أخرى الشباب،النساء،الصحافيين، الجامعين ...

## 2-6 تطور الحركة النقابية في العالم :

### I الحركة النقابية في بريطانيا :

ظهور الحركة النقابية على شكل اتحاديات نقابية ، ما فتئت تتطور باستمرار تحت الرغبة الجامعة لأصحاب المشاريع في تحقيق الأرباح ، دون مراعاة لظروف العمال<sup>1</sup> .

### الاتحادات الأولى :

رفع الخياطون نظاماً إلى البرلمان سنة 1720م ، على أنّ عمال الخياطة في المدن وضواحيها ، الذين يزيد تعدادهم على سبعة الآلاف تنادوا لتأليف جمعية بقصد زيادة أجورهم، وتخفيض يوم العمل ساعة واحدة.

<sup>1</sup> جورج لوفران، الحركة النقابية في العالم ترجمة إلياس مرعي، بيروت ، لبنان ، ص 09.

وليعكس عدة ملامح للعمل النقابي ، حيث تألفت اتحاديات لدى عمال السكاكين و عمال الصوف .

لكن ، لماذا أشهدت بريطانيا ، ظهور هذه الحركة قبل أي بلد في العالم ؟ هل يعود ذلك لكونها مهد الثورة الصناعية ؟ إنَّ التحول التقني لم يكن عاملاً حاسماً ، بل الطلاق بين العمل و الملكية وسائل الإنتاج .

فحيث حصل هذا الأمر ، تكوّنت الاتحادات حتى قبل أن تظهر الآلات ، فالعمال الذي حققت لهم الأعراف و تنظيمات الإداري ة عبر العصور مستوى معيشياً لائقاً بفضل فرض التأهيل و تحديد عدد العمال. أنشئوا الاتحادات الأولى . بقصد الدفاع عن وضع لائق و ليس بغرض تحسين الأوضاع المتردية، بسبب دوافعها المحافظة لا الثورية ، وكانت تطالب بالإبقاء على الأنظمة التقليدية ضد أرباب العمل .

### من الحضر إلى الإباحة :

في أواخر القرن الثامن عشر اشتهرت الاضطرابات في أوساط عمال النسيج ، فأقلق السلطات العامة ، مما جعل البرلمان ، يقر نص يقضي بمعاقبة أي تكتل 1799م ، حيث كان تطبيقه في الصناعات الحديثة صارماً ، أما القديمة حيث رسخت التقاليد ، فكان أكثر تسامحاً و ليونة، وهو ما عرقل تشكيل اتحادات جديدة ، بينما حافظت الاتحادات القائمة على وجودها تحت أشكال جمعيات تعاونية.

لوحظ في المهن التي تقم فيها اتحاديات، مشاكل أكثر خطورة، في معظم الأحيان كالاضطرابات العفوية و الحادة، ضد الآلات الجديدة ، مغلقة مظاهر بطاقة ، وقد أودى عصيان 1811 إلى تخريب الآلات ، و انتشرت الاضطرابات في كل البلدان التي دخلت عالم الصناعة و نتج عن ذلك رفع الحضر القانوني في التكتلات سنة 1825، 1826، وأصبحت الاتحادات مرخصة و مقبولة في المفاوضات الجماعية، وهكذا حصل البريطانيون على حق التجمع .

ساعد الترخيص على تكوين الاتحاد التضامني للنقابات الذي يضم كل العمال مهما كانت مهنتهم ، ودخول فترة وجيزة أنتسب إليه 500.000 منتسب عام 1833، مما أقلق الحكومة فأعدت المواجهة ، وقامت المنظمة النقابية بتنظيم مظاهرات شملت كل البلاد تخللها اضطرابات فاشلة ، أدت إلى إضعاف الحركة عام 1835م، ادت بأرباب العمل بأن يفرضوا على العمال الجدد توقيع صك ، يتعهدون بموجبه عدم الانتساب إلى النقابة ، أقلق<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جورج لوفران، مرجع سبق ذكره ، ص 13 .



الطبقة العاملة ، فراحت تبحث عن مخرج بتحرك سياسي ، ظهر في شكل خطابات تدعي للإضراب العام ، ولكن العمال أيقنوا بعد عام 1884 بعقم الجهد للسيطرة على السلطة و إمكانية الرجوع إلى الحرفية .

### من الاتحادات المهنية إلى الاتحادات الصناعية :

أقرت الاتحادية الرأسمالية كواقع وأخذت تحاول إيجاد موقع لها في نطاقها:

- 1- عن طريق تنظيم موارد المساعدات المتبادلة الملحوظة لتغطية الأخطار السياسية ، كمرض ، الوفاة ، البطالة ، الشيخوخة ، وكان الطرد بشكل عقوبة تفقد الانتفاع بكل المدفوعات
  - 2- تأمين استشارات قانونية لمساعدة المستخدمين على الوقوف في وجه أرباب العمل عند النظر في الخلافات أمام المحاكم .
  - 3- مراقبة دائبة للتأمين ، باعتبار العمل سلعة ، و جميع أسواق خاضعة لقانون العرض و الطلب .
- . تفتحت الأفكار عن الاشتراكية ، بوحي ماركسي ، حيث تأسست الجمعية النقابية عام 1882 م ، وأخذت التحقيقات توجه الأنظار نحو أوضاع العمال غير المؤهلين.
- و أصبح نظام الرق الذي يخضع له العمال في المنازل مرفوضاً ، وأصبح الإطار القانوني أكثر ليونة ، حيث منح قانون 1871م ، النقابات المكاسب المقررة للاتحادات العلنية وأجاز قانون 1875م ، التحرك لفرق الاضطراب ، شرط عدم اللجوء إلى العنف .

### نحو التأثير السياسي :

إنّ ارتفاع نسبة المنتسبين إلى الاتحادات التي أصبحت تضم 1.200.000 منتسب عام 1874 قاد إلى الضغط على البرلمان من أجل وضع التشريع الاجتماعي مع تقديم نص اقتراح الثماني ساعات عمل ، فقام أحد الأعضاء المنتخبين في مجلس المقاطعات بتأسيس حزب العمل .

ضم المؤتمر الذي انعقد سنة 1903 ، ممثلي 165 اتحاد . تقرر خلالها الخوض في السياسة ، حيث أسفرت الترشيحات العمالية عام 1908م عن انتخاب 29 عضواً في مجلس العموم ، و أصبح حزب العمل يعبر عن الحركة النقابية في البرلمان و أمام الرأي العام .

قامت أكثرية النقابات ذات المهنة الواحدة أو الصناعة الواحدة على مستوى الوطني بتنسيق العمل ، وألفت نقابة واحدة ، و العمل على تأسيس اتحاد وطني للنقابات يتخذ قراراته بالرجوع للمؤتمر أو الاستفتاء العام ، غير أنّ محاولة إنشاء نقابة موحدة لمهنة معينة برزت معها خلافات على تحديد نطاقها<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> جورج لوفران، مرجع سبق ذكره، ص 14، 16.

**II الحركة النقابية في فرنسا :**

يعتبر قانون لوشابوليه ، أحد النصوص الرسمية الأولى ، التي أشارت إلى وجود تنظيمات الإجراء الدائمة في فرنسا .  
**1- قانون لوشابوليه :**

إن الاتجاه نحو الإلغاء الهيئات الوسيطة القائمة بين الدولة و الفرد قد حمل المؤسسين إلى خطر التعاونيات ، " لا وجود للشركات الكبرى في الدولة بعد الآن هناك فقط المصلحة الخاصة بكل فرد ، و هناك المصلحة العامة و لا يسمح لأحد أن يوجب للمواطنين بوجود مصلحة وسط تتعلق بالخير العام ، وتتركز على قاعدة الشراكة أو التكتل . " فالثورة الفرنسية و ما إن.. عنها من موثيق تتعارض م العمل الجماعي العمالي ، فلا يحق للمواطن المنتمين إلى طبقة أو مهنة واحدة أن يعينها لأنفسهم رئيسا أو نقيبا ، ولا أن يمسكوا سجلات . و يتخذوا مقررات أو قرارات معينة ، أو يضعوا أنظمة تتعلق بمصالحهم الذاتية المزعومة .

**2/ من التعاونيات إلى الغرف النقابية :**

تمت التعاونيات بين 1791 ، 1840 غير سرية مجاهرة أرباب العمل بعنائها .

غالبا ما تتطلب التعاونية من العامل اشتراكا مقابل تأمينه عدد على المرض و التقاعد و الوفاة انتقلت التعاونيات بسهولة من التعاون إلى المقاومة ضد أرباب العمل ، عند محاولتهم خفض الأجور ، حينما قرّرت التجمعات العمالية منح البطال بإرادته نفس الأجر الممنوح للبطال المكره ، بسبب كثرة المشاريع المتزاحمة وعدم وجود أي تنظيم لأرباب العمل .

تعددت حركات المطالبة . إلا أن معارضة رب العمل ، لم تكن تعني معارضة النظام الرأسمالي ، و انطلاقاً من عام 1860 ظهرت الغرف النقابية بفكرة التعاون مع أرباب العمل ، ومنه لم تشأ النقابة العمالية تحت شعار ، صراع الطبقات ، وفي وقت الذي كانت فيه النقابات تتكتل في اتحادات وطنية ثم إقليمية ، حاولت جهات ضاغطة استغلال هذه القوة الجديدة لصالحها ، حيث جرت السلطات العامة عن طريق الحركة النقابية ، أن تحول الجماهير العمالية نحو النشاط لا يكون ثوريا بسبب الاضطرابات التي كانت العدالة تتردد في ملاحقتها إذا لم يقضي القانون على العوائق القانونية التي تحول دون الممارسة الفعلية للإضراب<sup>1</sup> .

و استطاع " ولدك روسو" أن يُشرع مبدئين يعتبر أنّ حتى اليوم مربحا للحق النقابي ، يتمثلان في الحركة النقابية و الطبيعية الحرفية ، و ظهرت في الساحة مقاومة بين التيار الذي يؤمن بالقيمة الذاتية للنقابة ، و التيار المركسي الذي يرى في النقابة و سيله اضطرابات قادرة على إيقاظ الضمير الطبقي من خلال ربطها بالحزب .

<sup>1</sup> جورج لوفران، مرجع سبق ذكره، ص 31 .

**3/ النقابة الثورية :**

اكتف النقابيون الثوريون بالانتقاد الذي كانوا يوجهونه للرأسمالية ، ولكنهم أضافوا إليه انتقاد الدولة ، و رأوا في التخريب إساءة متعددة في العمل ، من خلال تشويه الإنتاج ، إن لم تكن الآلات من يعتبر الإضراب السلاح الرئيسي لفعالية كما أنه يمهد للمفاوضات .

إنّ الإضراب العام في الشركات الكبرى يمثل أداة للثورة و أساس النقابية الثورية و مع ذلك برزت نقابات إصلاحية ، فبدلا من الإضراب المغامر غير المدرس المكلف تفضل الاتفاق الجماعي ، و بدلا عن أساليب الإضراب ات تفضل العمل المعمق .

4/ كان هدف النقابة سنة 1906 م ، إزالة طبقة أرباب العمل و الأجراء و لكي تبلغ مداها الفعّال ، يتوجب عليها أن تمارس عملها مباشرة ضد أرباب العمل ، دونما اهتمام بأمر الأحزاب و الفرق التي تستطيع اذا شاءت بمعزل عنها ، تحقيق التغيير الاجتماعي .

تضاعف النضال العمالي ضد السياسيين ، خاصة بعد تأسيس الاتحاد العام للعمل سنة 1895 م الذي رفض قيام صراه مسح ، و جعلوا شعارهم كلمة ماركس "ليس للشغيلة وطن".

**III / الحركة النقابية في الو.م.أ :**

نظمت النقابة نفسها في الولاية المتحدة الأمريكية وفقا لأسلوب الاتحادات العمالية البريطانية .

**1/ فرسان العمل :**

قام بتأسيسه احد الخياطين سنة 1860 ، وهي جمعية سرية مهمتها تحسين أوضاع العمل التي كانت مهددة بسبب تجمع الثورات المتزايدة ، وهو ما يقود إلى فقرهم ، فقرروا :

أ/ تشكيل منظمة واحدة تضم شعب مستقلة لكل صناعة . ب/ الطلب إلى كل ولاية أن تنشأ مكاتب إحصاء للعمال . ج/ العمل الدائب على إقامة تشريع عمل ينص بصورة خاصة على يوم عمل من ثماني ساعات و على إنشاء جهاز تحكمي . د/ تسهيل إنشاء تعاونيات إنتاجية عمالية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> جورج لوفران، مرجع سبق ذكره، ص39،34.

2/ الاتحاد الأمريكي للعمل : إنّ الخوف من البطالة التي يحدثها إدخال الآلة ، وخفض الأجور بسبب دخول

المهاجرين ، أدى إلى عقد مؤتمر ، مؤلف من النقابات المنظمة و اتحاد العمال .

ليتحول بعد سنوات عندما حل فرسان إلى الاتحاد على مهنة ، خوفا من تعدي بقية المهنة ، واتساع قاعدة اليد العاملة المتخصصة في آن واحد وسرعان ما برز العمل النقابي ضمن إطار النظام الرأسمالي و المركسي و خاصة في الاتحادات التي يسيطر عليها المناضلين الألمان مثل الحشب و الجعة و التبغ .

.بلغ أعضاء الاتحاد 1.020.000 منتسب عام 1914 اكسبته قوة سمحت له بالإضرابات و ممارسة الاتفاق الجماعي و الحد من الصراع الطبقي بكل تناقضاته غير أن عمله لم يرض كل العمال ، أنشئت منظمة عمال الصناعية في العالم سنة 1905.

2-7 تطور الحركة النقابية في الجزائر :التكوين الاجتماعي الاقتصادي للجزائر في مرحلة الاستعمار :أ/ تحطيم شكل الملكية العامة و إقرار مبدأ الملكية الخاصة :

وهذا عن طريق توزيع الأراضي على الفلاحين ثم إصدار قوانين لصالح المعمرين ، و شراء الأرض من الفلاحين الجزائريين ، مما ترتب عن ذلك تحطيم لشكل الملكية السابقة بظهور شكل جديد للاقتصاد لم يعهده المجتمع الجزائري فوجود مختلف الأنماط الاجتماعية للاقتصاد ، .الاثس ، الإقطاعي ، البضاعي الصغير و الرأسمالي ، يشكل مؤشر للتصادم الهائل للاتجاهات المتناقضة في التطور الاجتماعي ، الذي أثقلت كاهله أعباء الضرائب الباهظة التي فرضت عليه ، لتدعيم الوجود الاستعماري وحتى سنة 1880 م بقي ظهور الرأسمالية محدودًا ، حيث تميزت في الأرياف بكونها رأسمالية متقلبة ، وفي المدن صناعية في مراحلها الجنينية ، يعود ذلك لكون الرأسمالية أوجدت بعنف المؤسسة العسكرية السياسية و تقسيم اجتماعي للعمل يتماشى و سياسة الإخضاع المستمر للأنظمة الاقتصادية .

فالقضاء الاستعماري تطور في نهاية القرن 19 ، عندما اخضع التكوين الاجتماعي الجزائري إلى هيمنة كاملة ، نتيجة ذلك هي إدماج الشرائح المحمية المستفيدة بطبقة الرأسمالية الزراعية ، و ذلك لتأمين علاقات استغلالية تتصف بالمرونة في ظروف تطور و نضج الوعي الاجتماعي للفلاحين و العمال و شرائح البرجوازية الصغيرة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> طلال،البابا،قضايا التخلف و التنمية في عالم الثالث ، دار الطليعة، للطباعة و النشر، بيروت، ص 8 .

ب/ ملامح بنية الطبقة العاملة في المرحلة الاستعمارية :

بتغلغل العلاقات الرأسمالية الاستعمارية التي عرفت الاستحواذ على الوسائل الإنتاج و المبادلة من طرف الدخيل الأجنبي ، وكذلك تنظيم اقتصاد حقيقي يمثل تحت مظهر من التعقيد اقتصادا ، مصرفيا في أساسه ، ظهرت أبنية وعلاقات اجتماعية و اقتصادية جديدة داخل المجتمع الجزائري ، معبرة عن حاجات النظام الاستعماري متجاهلة حاجات المكان المحلي ، الأمر الذي جعل المجتمع يعيش تناقضات بنيوية حادة تمثلت في انقطاع شرائح من روابطها القديمة تم إقصائها تدريجيا عن كل الأنماط الإنتاجية التقليدية من جهة و عدم اندماجها بشكل منتظم في البُند الجديد.

إن عملية التحول الاجتماعية و الاقتصادية تتلازم مع عملية حراك اجتماعي (الفلاح المالك قطعة الأرض داخل الجماعة ، و المالك الخاص ، والفلاح المهدم) سلسلة هذه التحولات أدت إلى نشوء ببوليتاريا ريفية و مدينة مهياة نتيجة لهذه العلاقات ، و ما انعكس عنها من ظروف في المجتمع أدى به إلى وعي يخضع للشروط الاجتماعية ، كما يستند إلى مصادر و أصول اقتصادية ، ساعدته على إدراكه لواقعه السياسي و الاقتصادي و الاجتماعي.

ج/ ظروف نشأة الحركة النقابية في مرحلة الاستعمار :

إن ظهور الطبقة العاملة الجزائرية ارتبط تاريخيًا بالوجود الاستعماري كما أن الحركة النقابية تأثرت بالتنظيمات الفرنسية التي كانت فروع أكبر تنظيماتها ( C.F.T.C.C.G.T.U.C.G.T ) متواجدة بالجزائر وله\ا أصبح التطرق إلى ه\ه المرحلة أكثر من ضرورة .

. كانت البداية الأولى لمشاركة العمال الجزائريين في نقابة عمال المعادن و الفرع النقابي لعمال الطباعة لمدينة الجزائر سنة 1887 بالرغم من أنه لم يكن يسمح للعمال الجزائريين بالانتماء إليه بموجب القانون الصادر عام 1881م بغرض السيطرة التامة و المطلقة على العمال الجزائريين خدمةً لصالح الرأسمالية الاستعمارية مما أفرز أوضاعًا سيئة كالفقر و البطالة.

و ترتب عن ذلك هجرة العمال الجزائريين منذ نهاية القرن التاسع عشر إلى فرنسا مما أدعى إلى تخفيف من نقص الأيدي العاملة ، و قد قدر عددهم قُبيل الحرب العالمية الأولى بحوالي 30 ألف عامل جزائر ، إلا إن الأوضاع<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد بشايبية، تنظيم القوى العاملة للمؤسسات العاملة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتورة دولة ، جامعة قسنطينة الجزائر، 1995، ص106.

التي ساءت بعد الحرب و ما أنجر عنها من دمار شامل ، فرض زيادة الاستغلال الذي كان يتعرض له العمال لتعويض ما دمرته الحرب ، إنَّ الاستغلال المفرط و عودة بعض العمال المهاجرين حيث قدر عددهم بـ 85.568 عامل في سنة 1981 م ، ثم تناقص عددهم بعد ذلك إلى 62.899 عامل سنة 1935 م ، و احتكاكهم بالطبقة العاملة المحلية ساعد على نمو الوعي الخاص و أن التشكيلة الاجتماعية في البلاد كانت منقسمة إلى فئتين متميزتين تجلّت مظاهر ذلك في انعدام المساواة في حياتهم السياسية و الثقافية و الاجتماعية و الاقتصادية و اختلاف القوانين بينها و كثافة المسلمين الغالبة و رغبتهم في رفع مستواهم ، وضعف مداخلة الطبقة بالنسبة لنظرائهم الأوروبيين .

إن خارطة الشغل لم تكن متوازية بين المستعمرين و الجزائريين خاصة و أن العمال المستوطنون يؤلفون نسبة كبيرة ، و بذلك فقد كانت النقابات الجزائرية فروعاً من النقابات الفرنسية و كان التنظيم النقابي الجزائري لا يختلف عن التنظيم النقابي الفرنسي الذي ساهمت أكبر تنظيماته في تأطير الطبقة العاملة الجزائرية حيث سعت (C.G.T.U) شيوعية المذهب في ظروف استعمارية صعبة إلى الدفاع عن وضعية العمال الجزائريين و تنظيمهم النقابي ، بالرغم من ملاحقات "قانون الأهالي" ... و التحريض على مسيرات و إضرابات تناهض الاستعمار و تطالب بالحرية ، أثناء الاحتفال بالذكرى المئوية للوجود الفرنسي .

ساهم في التوحيد النقابي لعام 1936 م ، بفتح أبواب الانضمام النقابي للجزائريين و اعتراف بالحق في العمل النقابي ، مما أعطى للحركة النقابية دفاعاً قوياً ، تضاعف على إثره عدد المنخرطين في صفوف (CGT) بعشر مرات ، ليصل عددهم إلى 1200.000 منخرط سنة 1938 م ، وذلك بنسبة تتراوح ما بين 40% و 50% ، موازاة مع عدد المنخرطين فقد نظمت عدة إضرابات و مسيرات مطلبية عامي 1936 ، 1937 في عدة مناطق من الوطن ( سيدي بلعباس ، باتنة ، جيجل ، تلمسان ...) و لم تتوقف الإضرابات كالإضراب العام لعمال المناجم ، الذي تجاوز ثلاثة شهور عام 1948 م ، و الإضرابات الشاملة المتكررة لعمال المناجم ، الذي تجاوز ثلاثة شهور عام 1948 م ، و الإضرابات الشاملة و المتكررة لعمال الموانئ و العمال الزراعيين (1948،1950،1951)

ابتداءً من سنة 1950 ، أصبح التمثيل الجزائري منفصلاً عن وفد (C.G.T) في المؤتمرات النقابية العالمية ، وأخذت بعض الإضرابات طابعا سياسيا ، وهو ما يعكس التناقضات الموجودة داخل الحركة النقابية ، من خلال ربطها بين المطالب الاجتماعية و المطالبة الوطنية ، بتكوين نقابة مستقلة ، من خلال ربطها بين مطالب<sup>1</sup>

<sup>1</sup> سعد بشاينية ، مرجع سبق ذكره ، ص 107.

الاجتماعية و المطالب الوطنية ، بتكوين نقابة مستقلة عن النقابات الفرنسية مما يسمح لها بالعمل وفق<sup>1</sup> إستراتيجية الحركة الوطنية ، وعلى هذا النحو يبدو ظهور الحركة النقابية و تطورها مجسداً لآثار كل النظام الاستعماري التسلطي ، و حركة الوطنية التحررية بكل تناقضاتها .

إن تعدد الاتجاهات داخل الحركة الوطنية انعكس على الحركة النقابية ، حيث تعددت الاتحادات العامة للنقابة إذ بلغت ستة اتحادات في نهاية 1956م .

التي لم يبق منها الاتحاد نقابات العمل الجزائريين ، الذي اندمج مع اتحاد العام للعمال الجزائريين ، الذي تأسس في 24 فيفري 1956م ، تحت غطاء جبهة التحرير الوطني FLN ، ودعمًا للثورة فقد شارك الاتحاد و العمال في إضرابات جويلية 1956م و جانفي 1957م .

### تطوير التركيب الاجتماعي و الاقتصادي للطبقة العاملة بعد الاستقلال :

#### أ/ بلترة السكان الريفيين :

إن هشاشة البنى الاجتماعية و الاقتصادية الداخلية بسبب أزمة العلاقات الاستعمارية ، أبطت التطور الاجتماعي الاقتصادي في مستوى متدني ، كما أنّ العلاقات الإنتاجية الكالونيالية لم تغير السكان العاملين و إعادة وفق سيرورة التحول الرأسمالي ، لكون البرجوازية الرأسمالية معادية لتحويلات الاقتصادية العميقة ، فعند تحطيم البنية الزراعية التقليدية همشتها و أبقته خارج العلاقات الرأسمالية لتكتف من عملية استغلالها من هنا نتج التمهصل بين القطاعين التقليدي و الحديث ، و شهدت البلاد نزوحا ريفيا نحو المدن بحث عن مناصب شغل بالقطاع الصناعي و بالتالي فإن الدولة الجزائرية غدت بعد الاستقلال الدولة المنفذة الدولة التي تعالج جميع الأمور المترتبة عن الاستعمار.

#### ب/ التحول نحو النشاط الصناعي :

العلاقات الاستعمارية لم تهتم ببناء الصناعة و منه لم ينشأ العمل المأجور الصناعي إلا بعض الصناعات الاستخراجية و التحويلية المحدودة ، حيث أدى إلى تفكك الطبقة الصناعية و انقسامها على الورشات الصغير ثم اتسع النشاط الصناعي بعد الاستقلال مما ساعد على استقرار سوق العمل إلا أن القطاع الزراعي شهد انخفاضا حادا في حجم اليد العاملة الزراعية بسبب هجرة السكان المتزايدة نحو المدن نظرا للإنجازات الصناعية و ما رافقها من حل مشكلة البطالة و تحقيق الاستقلال الاقتصادي في إطار تنمية اشتراكية فالتحويلات داخل بنية الطبقة العاملة في علاقتها بتطوير التركيب الاجتماعي الاقتصادي كانت تنمو في ظل الصناعة الجزائرية (القطاع

<sup>1</sup> سعد بشايبية ، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

العام) قطاع الدولة باعتبارها المالكة لوسائل الإنتاج التي تشكلت بعد عملية التأميم، تطبق لمؤتمر طرابلس ، والتي سمحت بتمركز الطبقة العاملة في وحدات القطاع العام مقابل تشتتها و تناقضها داخل القطاع الخاص ، ووفقاً للإستراتيجية الشاملة التي اعتمدت الخطة القسنطينية بما تحتويه من توجه نحو الصناعات المعدنية الأساسية (شركة عنابة للحديد و الصلب) بغرض إقامة صناعة هندسية شاملة ، و إقامة مشروعات للأسمدة الكيماوية ، وصناعة غذائية و جلدية زاد تمركز العمال الصناعيين في بداية تشغيل المؤسسات الجديدة الضخمة ، على حين أن تمركز في الصناعات الخفيفة و القطاع الخاص كان قليلاً ، إن هذه الخاصية البنيوية ، هي خاصية استعمارية خصوصاً و أن الرأسمال الخاص تشكل ونمى وفق الميكانيزمات التي حددتها العلاقات الاستعمارية من قبل تركزها علاقات التبعية التي يتخبط فيها الاقتصاد الوطني عموماً و الرأسمال الخاص خصوصاً .

فالقطن الخاص كرس عملية استغلال الطبقة . وذلك وفق أشكال ما قبل الرأسمالية ، مما يفسر تراكم رؤوس الأموال في فترات زمنية.

### ج/ ضعف تأهيل الطبقة العاملة :

إن التكنولوجيا خلقت تناقضاً صارخاً في الطلب على قوة العمل المؤهلة ، و اليد العاملة البسيطة ، فعادة الاستقلال وجدت الجزائر نفسها أمام مشكلة العجز في الإطارات و اليد العاملة المؤهلة المتكونة ، حيث قدرت نسبة الإطارات الموجودة في بداية 1962 بـ 01 % ، والإطارات المتوسطة بـ 06 % ، وقد جاء في ميثاق الجزائر أن وضعية كهذه تفرض الأخذ بأولوية وضع برامج للتكوين المهني و التقني و الاستعانة بالتعاون الأجنبي ، خلال المراحل الأولى من النشيد الوطني ، و صدر خلال (1964،1983) ، قانون لتطوير التكوين المهني داخل المؤسسات بمشاركة العمال أنفسهم و ترقيةهم داخل سلم المؤهلات .

و ساعدت عملية الإحصاء التي ترمي إلى أحداث التنمية الشاملة ، من التعرف على العجز الذي يظل متواصلاً خلال المخططات ، فاحتاج المخطط للكفاءات حسب الجدول التالي<sup>1</sup> :

**الجدول رقم 01 :** يبين احتياج إحصائيات احتياج المخطط الخماسي للكفاءات

<sup>1</sup> سكيينة زواوي، تنمية القوى العاملة وعلاقتها بمتطلبات التكنولوجيا في المصنع الجزائري، رسالة ماجستير، جامعة قسنطينة، الجزائرية، 1988، ص 115.



النسبة %	العجز	حاجات التنمية	السنوات المتاحة	سنوات التأهيل
39	15800	403000	145000	العمال المؤهلين
15	28000	186000	158000	. الفنيون و الإطارات المتوسطة
27	23000	84000	61000	. الإطارات العمالية
81	209000	673000	464000	المجموع

دفع إلى الاهتمام بالتكوين المهني للعمال ، إن محاولة تدريب العمال خلال التنفيذ و استيعاب التكنولوجيا عن طريق تسليم الإنتاج ، بدلا من تسليم المفتاح ، أدت إلى تأخير تنفيذ المشاريع لتحقيق إتمام التدريب و ارتفاع التكلفة ، فالطبقة العاملة الجزائرية على هذا النحو تشهد تشوها آخر على صعيد تشكيلها و تكوينها حيث يتمثل في عزلتها و اغترابها عن أدوات الإنتاج ، فهي بعيدة عن المهمة الإنتاجية التي تفرضها الأئمة .

### نماذج التسيير و التمثيل العمالي :

#### أ/ التسيير الذاتي :

ترك الرحيل الجماعي للأوروبيين من الجزائر أزمة حادة ناتجة عن المزدوجة المتمثلة في :  
. شغور معظم المؤسسات الزراعية و الصناعية و الخدمائية .

. وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات و الأشخاص القادرة على إدارة المؤسسات نظراً لحداثة الاستقلال و لحماية الاقتصاد الوطني قام العمال بطريقة تلقائية بادرتمها "إن التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي لم تكن تطبيقاً لايدولوجية واضحة المعالم مسبق بقدر ما كانت أمر واقعياً ، أمامه مجموعة من العوامل على رأسها بدون ظاهرة الأملاك الشاغرة ، في إطار التنمية الشاملة التي سطرتمها الدولة و أشرف عليها الحزب وهو ما عبرت عنه المنطقة النقابية ، خلال المؤتمر الثاني للاتحاد العام للعمال الجزائريين في مارس 1965 م ، بأن فترة التي تجتازها بلادنا حالياً ، هي فترة تحول...لعلاقات الإنتاج الرأسمالية نحو الاشتراكية .

#### المراسيم :

بغرض وضع إطار محدد لهذا التسيير ، فإن مراسيم مارس تمثل جدال في السياق الجزائري معطى إيجابيا و انطلاقة معدلة للمعطيات الداخلية واطاعة حد للمرحلة من الغموض و الفروض ، فقد أصبحت من الآن فصاعداً أن<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، الجزائر، 1988، ص 8 .

النظام الاستغلال الحر ذي الطابع الرأسمالي قد استعد من الاقتصاد الجزائري و أصبحت مسيرة ذاتيًا ، واجهة للاختيار الاشتراكي .

. كما نصت المادة من الفقرة 2 من المرسوم رقم 65،63 المتعلق بتنظيم و تسيير المؤسسة المسيرة ذاتيا . ممكن بقرار رئيس الحكومة إلحاق بعض المؤسسات أو الأماكن الاستغلال ذات الأهمية الوطنية بالقطاع العمومي . و يتمتع مجلس العمال بالصلاحيات التالية :

و تسييرها من قبل هيئات عمومية أو نصف عمومية أو من قبل شركات وطنية وهكذا فأسلوب التسيير الذاتي لم يكن الأسلوب الاشتراكي الوحيد في تسيير المؤسسات مما أدى إلى بداية نشأة التناقضات .

2/ الأجهزة : إن الأهمية لا تكمن في شغل الممتلكات بالنيابة ، ولكن في تسييرها ، وبذلك ارتكز التسيير الذاتي حول أجهزة داخلية و أخرى خارجية .

الأجهزة الداخلية : \*الجمعية العامة للعمال . \*مجلس العمال .

\*مدير المؤسسة .

الأجهزة الخارجية : \*المجلس البلدي لإنعاش التسيير الاقتصادي \*جواز الوصية

الجمعية العامة للعمال :

من حيث التسيير فإن الجمعية العامة تعتقد اجتماعًا عاديًا خلال كل 3 أشهر كما لها الحق في عقد اجتماع استثنائي بطلب 3/1 الأعضاء و يشترط حضور 3/2 الأعضاء ، حتى يمكن اتخاذ القرارات بالأغلبية البسيطة للأعضاء الحاضرين أما من حيث الصلاحيات فإنها تصادق على مخطط تنمية المؤسسة و البرامج السنوية للتجوير و الإنتاج و ترويح التجارة .

\*تصادق على قانون المتعلق بتنظيم العمل ، و تحديد توزيع المهام و المسؤوليات

\* توافق على الحسابات عند نهاية السنة المالية

\* تنتخب مجلس العمال إذا لزم الأمر .

مجلس العمال : يتراوح عدد أعضائه بين 10 و 100 عضو ، و ذلك لمدة 3 سنوات ، و الذي يهدف وجود

إلى منع لجنة التسيير من التحول إلى جواز منفصل عن القاعدة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

إضافة إلى أن السياسة التكوينية في ضوء ازدواجية القطاع القانوني بين عام و خاص من جهة و انتاج قنوات الحراك الاجتماعي و المهني نسبيا من جهة أخرى أدت إلى مزيد من الاستقرار الطبقة العاملة .  
انتخاب لجنة التسيير .

- . التقرير و البث في التنظيم الداخلي للمؤسسة و ارتباطاته الخارجية ، مثل توظيف و طرد العمال .
- . مراقبة لجنة التسيير خاصة بالنظر في حسابات منتهي السنة قبل عرضها على الجمعية العامة .

### لجنة التسيير :

ينتخب مجلس العمال من بين أعضائه لجنة التسيير التي يتراوح عدد أعضائها من 3 إلى 11 عضو وتكمن موادها في ما يلي :

- . انتخاب رئيس لها .
- . وضع وضبط القواعد و الترتيبات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة .
- . التقرير و البث في المسائل التي تهم المؤسسة من الناحية الاقتصادية ، القروض ، توزيع و ترويج المنتجات و الخدمات ...

### المديرية :

يتميز التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية ، بوجود ازدواج في الوظيفة القيادة الإداري ة بين رئيس لجنة التسيير و المدير ، وهو ما عبر عنه بالازدواجية في السلطة إن الرئيس الذي يأتي عن طريق الانتخاب يقوم بـ :

- . استدعاء الجمعية العامة .
- . يرأس اجتماع مختلف الهيئات .
- . يوقعه على محاضر مداولاتها .
- في علاقته مع مدير يوقع على وثائق التعهدات المالية و المدفوعات و بعد توقيعها من طرف هذا الأخير أما المدير المعين من طرف الوصاية و بعد موافقة المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي فمن مهامه :
- . الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية و المالية .
- . يُعارض مخططات الاستثمار المخالفة للمخطط الوطني أو أي انخفاض في رأس مال المؤسسة أو أي انخراط للجمعية العامة إذا ما لم توفر الشروط اللازمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 11، 10.

**المجلس البلدي لإنعاش التسيير الذاتي :**

يتولى عمليًا التسيير الإداري و المالي. يجمع رؤوس ولجان التسيير الذاتي و ممثلي أكبر المنظمات الوطنية ، الحزب ، النقابة ، الجيش و بعض السلطات الإدارية للبلدية للتنسيق و حل المشاكل التسيير الذاتي على مستوى البلدية و تكوين العمال لوظائفهم الجديدة ، كما يساهم في إنشاء و تنصيب أجهزة التسيير ، و ترغيب العمال في التسيير الذاتي ، وخلق علاقات بين المؤسسات البلدية المسيرة ذاتيا و بين جهات الوصية ، غير أن تمثيل المجلس البلدي محلي ، لا يتعدى إلى الولاية و المستوى الوطني عكس الحزب و النقابة و الإدارة الخارجية عن التسيير الذاتي و الحاضرين في تسيير محليًا ، وهو ما يكشف عن التناقضات التي يتخبط فيها هذا التنظيم إضافة إلى رغبة السلطة في توسيع القاعدة الصناعية ، خاصة بعد عمليات التأميم التي مست قطاع المناجم عام 1966 م ، البنوك 1968 م ، المحروقات 1971 كل هذه التناقضات قادت إلى تسيير الاشتراكي للمؤسسات .

**التسيير الاشتراكي :**

إن تنظيم مؤسسات القطاع العام على الصورة السابقة ، قد ترتب عنه إقامة علاقة إنتاجية تتسم بعد انسجامها ، بل وتناقضها في بعض الأحيان ، أدت إلى تشكيل لجنة وطنية للإصلاح توجت أعمالها بصدور ميثاق و قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات ذلك أن التغيرات التي طرأت على الميدان الاقتصادي الجزائري منذ الاستقلال . حتى صدور تشريعات المتعلقة بالتنظيم الاشتراكي للمؤسسات . أصبحت تقتضي إقامة علاقات إنتاج جديدة تتلاءم مع المرحلة الراهنة مع تطور المجتمع الجزائري ، وذلك أن تنمية التي عرفتها البلاد أصبحت تتطلب تغيير علاقات الإنتاج داخل المؤسسة ، إضاءة طابع المشاركة و المساهمة العمالية في تسيير و إدارة عن طريق انتخاب مجلس العمال ، وهكذا فإن التنظيم قد قاد على جوازين :

. مجلس العمال . مجلس المديرية .

**مجالس العمال :**

يعتبر الإطار العام الأساسي الذي يشارك مجموعة عن طريقه في تسيير المؤسسة من خلال ثلاثة مستويات مندرجة كالتالي :

\* تقديم الآراء و التوصيات<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 14.

\* الاشتراك مع المجلس المديرية في بعض الاختصاصات .

\* البث و التقرير في بعض الأمور .

أ/ تقديم الآراء و التوصيات : يشمل هذا الجانب على :

1/ التقويم السنوي : الذي يضمه المجلس و رأيه في تسيير المؤسسة ، كما يوصى بالتدابير التي يجب اتخاذها من أجل تحسين التسيير و زيادة الإنتاج و الإنتاجية .

2/ مراقبة تنفيذ الخطط و سير المحاسبة : من خلال وثائق الموازنة و حساب الاستغلال و النتائج و تقارير مجالس عمال الوحدات .

3/ تعديل هيكل المؤسسة : يقدم مجلس المديرية إلى مجلس العمال كل ما تعلق بالتوسيع في النشاط الاقتصادي للمؤسسة بغرض إحداث و وحدات جديدة أو دمجها .

ب/ مشاركة مجلس المديرية في بعض الاختصاصات :

ترتبط هذه الصلاحيات بما يلي :

1/ التوظيف و التكوين : بإعداد سياسة الموظفين و التكوين المهني .

2/ النظام الداخلي : لا يعتبر النظام الداخلي المقدم من طرف مجلس المديرية ساريًا إلا إذا وافق عليه مجلس العمال .

3/ تنظيم مصالح الخدمات الاجتماعية و الثقافية : يساهم مجلس العمال عبر لجنة الشؤون الاجتماعية و الثقافية مع مجلس المديرية في تنظيم الخدمات الاجتماعية .

4/ البث و التقرير : و يشمل تخصيص نتائج المؤسسة (الأرباح) ، الخدمات الاجتماعية و الثقافية .

إن النظام القانوني لمجلس العمال من حيث السلطات يبين أن الدور الرئيسي المنوط به يتمثل أساسا في مراقبة لان دوره في التسيير و التقدير .

يبقى محدودًا أو شكليا لاعتبارات عديدة ضعف المستوى التكويني و الثقافي للمنتخبين ، الصلاحيات الواسعة و الفعالة و المزودة بالإمكانات المادية لإنجازها الممنوحة لمجلس المديرية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

مجلس المديرية :

إن الصلاحيات الممنوحة لمجلس المديرية تجعله جهازاً رئيسياً بالمؤسسة ، ولا تحده إلا الوصاية المبسوطة على المؤسسة ثم مكانة رئيس المجلس و الذي يشغل في آن واحد منصب المدير العام للمؤسسة التي تضفي عليه مظهرها استقلالياً ، وتفرع الإدارة الجماعية من جزء محتواها ، حيث تطغى عملياً صفة المدير العام على صفة رئيس المجلس ، الذي يمكنه اتخاذ أي قرار دون تعطيله من قبل أي جهاز مدى مداولة في المؤسسة وهي تناقضات يحملها التنظيم ، و التي سوف تقود إلى نمط آخر من التسيير .

. الملاحظ في هذا النوع من التسيير هو التركيز على جوانب ذات طبيعة بيداغوجية تنص على قيم المشاركة مثل التكوين السياسي ، الايدولوجي ، الاجتماعي التقني و الثقافي بواسطة تدخل القنوات الخاصة المتمثلة في النقابة العمالية و الحزب و إهمال الجوانب العلمية التي يقوم عليها فلسفة هذا التنظيم باعتباره أسلوباً راقياً في التسيير ، و تحققة يتطلب مستوى معين من التكوين و الخبرة و المستوى التعليمي ، على هذا فإننا نجد العمال لم يستطيعوا كما ينبغي ، فهم لزالوا لم يخرجوا بعد إطار مشاكلهم الضيقة بحياتهم الاجتماعية اليومية إضافة إلى انتشار الأمية في أوساطهم ، وهو ما يقودنا طرح التساؤلات حول التمثيل النقابي للعمال ، في حالة تعارض المصالح ، والكيفية التي تعالج بها النزاعات العمالية داخل المؤسسات ، كون مجلس العمال يتمتع بامتيازات هامة ، فيما يخص وضع القانون الداخلي ، و الذي يصادق عليه ، بموافقة المديرية ، التي يعود إليها عملياً إصدار القرارات ، وفقاً للسلم الهرمي و محاولة إنجاح مشاريع التنمية التي سطرتها الدولة و أشرف عليها الحزب وهو ما جعل النقابة العمالية تهتم بتأطير و تنظيم العمال ، ودفعت بالتحاد العام للعمال إلى تبني فكرة ازدواجية المهام فيما يخص مجلس العمال و المجالس النقابية باعتبار مجلس العمال القاعدة التي تستند عليها المجالس النقابية<sup>1</sup>

2-8 آليات النشاط النقابي :

تعتمد النقابات العمالية على مجموعة من الوسائل التي تحقق من خلالها مصالح المادية و المعنوية وهي في سبيل تحقيق ذلك تنتهج الوسيلة الأسرع و الأفضل وذلك بحسب المطالب العمالية و الظروف التي توجد فيها النقابة و العمال ككل . و انطلاقاً من هذا فإننا سنحاول استعراض مجموعة منها<sup>2</sup> :

<sup>1</sup> محمد الصغير بعلي، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> شطيبي حنان ، الحركة النقابية العمالية في الجزائر دافع أو معرقل لأداء البيداغوجي ، رسالة ماجستير في تسيير الموارد البشرية ، قسنطينة

المفاوضات الجماعية : إن التفاوض الجماعي هو البحث عن اتفاق يتم التوصل إليه من خلال التزام متبادل بين رب العمل و النقابة العمالية أو النقابات المتمثلة للعمال فالمفاوضة الجماعية هي عبارة عن عقد اجتماع بين ممثلي العمال و الإدارة في محاولة للتوصل إلى اتفاق و الذي يحدد بناء عليه العلاقة بين النقابة العمل .

و التفاوض الجماعي يختلف من حيث المستوى ، المحتوى ، الجدول و الإجراءات التنفيذية .

أ/ من حيث المستوى : فيمكن أن تكون مفاوضات على مستوى المنشآت أو المنشأة الواحدة أو تكون على مستوى الوطني ، فالأولى هي المسيطرة أو الأكثر أهمية في بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية و اليابان و الثانية هي المسيطرة على البلدان أوربا الشمالية .

ب/ من حيث المحتوى : أي ما يتم تناوله على مستوى طاولة التفاوض من المواضيع مثل تفاوض العام الوطني الذي يتم من خلاله التوصل إلى حد أدنى للأجر بينما تلك على مستوى الوحدات سوف تتدخل في التفاصيل .

ج/ من حيث الجدول الزمني : هناك بعض الدول يحددون فترة زمنية دورية من أجل التفاوض بين النقابات و أرباب العمل مثلا في الو.م.أ المدة هي ثلاث سنوات لإعادة النظر في الأجر .

د/ من حيث إجراءات التنفيذ : تختلف هذه الإجراءات من دولة لأخرى<sup>1</sup>

أما الاتفاقية الجماعية هي النتيجة التي تم التوصل إليها من خلال المفاوضة الجماعية ، فهي اتفاقية مدون يعبر عن التزام طرفين المتفاوضين و تتضمن جميع الشروط المتعلقة بالعمل ، فيما يخص فئة أو عدة فئات معينة .

في حين الاتفاق الجماعي هو اتفاق مدون يعالج عنصر معين أو بعض العناصر من مجموعة شروط العمل لفئة أو عدة فئات اجتماعية و مهنية و يمكن أن يشكل ملحق للاتفاقية الجماعية .

ويتضح أن الهدف من المفاوضة الجماعية هو فرض بعض من صاحب العمل و عدم السماح باتخاذ القرار من طرف واحد ، فهي تسمح بالوصول إلى حل ملائم يرضي الطرفين فرغم التأكد من التوصل إلى قرار الأمثل إلا أنه يمكن ن خلاله تحقيق عدالة نسبية و ليست المطلقة بالإضافة إلى إمكانية المعالجة السلمية للموضوع من خلال التباحث بين الطرفين .

و تمر المفاوضة الجماعية بعدة خطوات أساسية لكل منها خصائصها المميزة وهي :

<sup>1</sup> شطيبي حنان ، مرجع سبق ذكره، ص 47 .

أ/مرحلة ما قبل المفاوضات :

يتطلب على الإدارة عندما تقرر الدخول في المفاوضات أن تقوم بإعداد كافة المعلومات و الحقائق و البيانات المتعلقة بالجوانب الملموسة كالأجور ، ساعات العمل ، المكافآت و الإعانات ، الحوافز ، الإجازات المدفوعة ، الأجر و غيرها .

كما يتطلب الأمر أيضا من ممثلي المنظمة أن يدرسوا و بدقة النقابة التي ستفاوض معها من حيث التعريف على مركز النقابة ، نفوذها ، تأثيرها و الاتفاقيات التي سبق توقيعها مع منظمات أخرى ، لهذا الأمر يعطي صورة في تفكير النقابة و تأثيره و لا تقتصر الدراسة في التنظيم النقابي فقط ، و إنما تمتد آلة خصائص و شخصيات ممثلي النقابة في المفاوضات ، فهذه الأخيرة لها بُعدين ، بعد تأثيري و بعد المراوغة فإذا كان ممثلي الإدارة لديهم معلومات ضئيلة عن ممثلي النقابة فيصعب عليهم التعريف على أساليب الضغط التي سوف يستعملونها .

وكذلك الحال بالنسبة للنقابة عندما ما تدخل في مفاوضات يتطلب الأمر منها

إن تدرس مختلف الاحتمالات ، وتكون لديها مختلف المعطيات ، بالإضافة إلى استعداد القادة النقابيين .

فهناك جانب مهم من نشاط التكوين النقابي إلى حسن إعداد المفاوضين و تزويدهم بالمعلومات الضرورية ثم تلقينهم الطرق الناجحة لإرغام الخصم و انتزاع الحقوق و الوصول إلى المقاصد ، فهناك اتجاه للمحركات العمالية إلى تخصيص فريق من النخب القيادية المباشرة المفاوضات المشتركة و تعمل على تزويدهم بمختلف المراجع القانونية و المعلومات القطاعية ، وقد يتكون منهم فريق من الخبراء في فرع قار في التنظيم الهيكلي على مراتب فرعية أو جهوية وقد تتعاقد بعض النقابات العمالية مع مكاتب استشارية متخصصة .

ب/مرحلة ممثلي الطرفين في المفاوضات :

يجب أن تحدد الشركة من جانبها من يمثلها في المفاوضات مع النقابة العمالية فيكون فريق عمل وينبغي أن يكون لمحامي المنشأة دور ، على ألا يكون هو المفاوض الرئيسي أو الوحيد فهو لديه مهارات معينة و ينبغي على فريق العمل أن يلم بمختلف المعلومات المتعلقة بالأشكال موضوع التفاوض و ينبغي أبعاد رئيس المنشأة عن عملية التفاوض لان طبيعة هذه الأخيرة تستلزم وقتا لتقييم المواقف و اذا كان رئيس المنشأة موجودا فهذا يعني اضطرابه إلى الأبد الرأي فورا بالموافقة أو الرفض ، ولكن عدم وجود يمكن من توفير الوقت للمشاورة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> شطبي حنان ، مرجع سبق ذكره، ص 48 .



وفيما يتعلق بممثلي النقابة العمالية في المفاوضات ، فإن فريق العمل عادة ليكون من ممثلي عن النقابات الفرعية أو الرئيسية أو رئيس النقابة المحلية إذا كانت المفاوضات أساسية و حيوية و ممثل النقابة العامة .

و إذا كانت المفاوضات موسعة مثلا على مستوى الصناعة و القطاع فقد يشمل الفريق على ممثل الرئيس النقابة العامة ، وغالبا ما يشارك رئيس النقابة العامة.

### ج/ مرحلة إعداد إستراتيجية المفاوضات :

تعتبر ذات دلالة هامة بالنسبة لكل من الإدارة و النقابة ، فتمثل الإستراتيجية بوضع الخطة التي تتبع من التباحث و المفاوضات ، فالإدارة قبل دخولها إلى مكان التفاوض يجب كشف عن بعض الجوانب الأساسية للخطة ، فمثلا يقوم المدير العام للمنشأة بالإفصاح عن الحد الأقصى للتنازلات وغالبا ما تبلغ النقابة صاحب العمل بالطالب مسبقا قبل جلسة التباحث و يجب على الإدارة أن تستجيب و في أي الظروف أن تقبل بنظام الاتفاق المشترك في المسائل الخاصة بالترقية و النقل و الفصل و غيرها من القرارات الموافقة طرفي الاتفاق ، فمثلا هذه الشروط العامة ولكن القرار المتعلق بتنفيذ هذه المسائل هو من اختصاص الإدارة .

و العنصر الأساسي الأخير في الإستراتيجية المفاوضات الإدارة هي الا تظهر أي خوف من الإضراب أو التوقف عن العمل ، فالكشف عنه يعتبر وسيلة ضغط تستعملها النقابة .

### د/ مرحلة إدارة المفاوضات :

يجب أن تكون هناك دراسة معمقة للطرف الأخر و التعرف على أثر التصرف فقد تحاول الإدارة مثلا تحقيق مكاسب من المساومات و الدعاية لها على نطاق واسع بين العاملين في المنشأة و يجب على الإدارة تجنب مناقشة بنود الاتفاق تفصيلا إنما المساومة على قبول الاتفاق ككل و لذلك تهدف للتواصل إلى اتفاق مبدئي قبل مناقشة أي بند .

### هـ/ مرحلة توقيع الاتفاق :

يحدد الاتفاق و بشكل رسمي شروط العلاقة و طبيعتها بين الإدارة و العمال خلال فترة معينة ولا تنتهي المساومات بتوقيع الاتفاق و إنما يتم الاتصال فيما بين الطرفين لاستيضاح بعض الشروط و لإزالة أي خلافات قد تحدث في التطبيق .

### المفاوضات الجماعية :

تعتبر المفاوضات مع أرباب العمل ، محور المركزي للنشاط النقابي ، الا أن المفاوضات تختلف تبعا لاختلاف الأنشطة الممارسة داخل المؤسسات ، التي تخضع إلى جملة من القوانين التي تنظم علاقات العمل<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> شطبي حنان ، مرجع سبق ذكره ، ص 49 ، 50 .

**إدارة الاتفاقات الجماعية :**

في إطار الإدارة اليومية للاتفاقيات الجماعية ، يجري التأثير المتبادل للجماعة العمالية و للتدرج الإداري ، حيث أن مندوبي العمال يستمدون سلطتهم من الاتفاقات الجماعية والتي تسمح لهم بمراقبة أرياب العمل في تطبيق نصوص الاتفاقيات كما تكسبهم قدرة على التفاوض و الضغط خاصة اذا كان الطلب على اليد العاملة مرتفعا.

**النقابات أمام السلطات العامة و المجتمع :**

تضطلع الاتحادات النقابية في معظم الأحيان ، بالتمثيل العام للعمال من خلال شرح وجهة نظرهم لدى هيئات استشارية يمكن لها تأثير كبير في بعض الأحيان ، وفي نفس الوقت يشكلون جماعات للضغط بحيث يكرس قسط كبير من جهود الهيئات المركزية النقابية لنشاطات من هذا النوع ، ومن أجل التطبيق العملي لهذا التمثيل هناك حالتان :

- أن تكون السلطة داخل النقابة للزعماء الذين يشكلون نقلا أكبر في المفاوضات .
- تعود السلطة للذين يستطلعون بعلاقتهم الشخصية خارج النقابة أن يلفتوا الانتباه .
- إن التجارب أكدت بأن دور النقابات لا يتوقف عند هذا الحد ، بل قد تصبح السياسة شرطا لان ما تتداوله النقابة في تعاملها خاصة في حالة التحالفات التي تتم بين أرياب العمل السلطة ، كما أن للأوضاع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية دورا أساسيا في توجهات النقابية و اهتمامها .

**الإضراب :**

هو عبارة عن التوقف الجماعي على العمل كوسيلة للحصول على تنازلات أكثر من طرف رب العمل مما يعرضها على طاولة المفاوضات و بذلك نجد أن الإضراب أو التلميح به هو جزء من عملية المساومة و طبعا يتم تنفيذه بعد إتباع الإجراءات المنصوص عليها في القانون .

مثلا في الجزائر قد نظم المشروع الجزائري في المواد 24-48 من القانون 90-02 المؤرخ في 1990/02/06 المتعلق بتسوية نزاعات العمل الجماعية و ممارسة حق الإضراب .

وقد يكون الإضراب الملاذ الأخير للنقابة العمالية بغية تحقيق مطالبها ، فيلجأ إليه كوسيلة للتهديد و الضغط من أجل التوصل إلى نتائج ملموسة فإذا بدأت الإضراب فإن كل طرف يعتمد على قوة تحمله سواء كان رب العمل أو النقابة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> شطيبي حنان ، مرجع سبق ذكره، ص 50.51 .

**التوفيق و التحكم :**

عندما يتعذر الوصول إلى اتفاقية بين الإدارة و النقابة بشأن المواقف موضوع المساومة فلا بد من دخول طرف ثالث ، لمساعدة كل من الإدارة و النقابة العمالية للتوصل إلى اتفاق معين ، فهو يحاول التقريب من وجهات النظر ، فلا يتخذ أي قرار كحل يلزم به الطرفين ، فهو محايد .

أما التحكيم هي العملية التي يقوم الطرف الثالث بجمع الحقائق و المعلومات من الطرفين المتنازعين ثم يتم التوصل إلى الملزم للطرفين .

اذن كل من الموقف و الحكم هما طرف محايد ولكن الحكم يدخل كالقاضي يصدر القرار أو الحكم في الموضوع ، و الملزم لطرفي النزاع ، أما في حالة التوفيق فان القرار يتخذه طرفين النزاع<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> شطيبي حنان ، مرجع سبق ذكره، ص 51 .

## الفصل الثالث :

### العرض النظري للثقافة التنظيمية

1-3 المؤسسة وسط اجتماعي منتج لثقافة

2-3 أهمية الثقافة التنظيمية .

3-3 خصائص الثقافة التنظيمية .

4-3 عناصر الثقافة التنظيمية .

5-3 أنواع الثقافة التنظيمية .

6-3 أبعاد الثقافة التنظيمية .

7-3 نظريات الثقافة التنظيمية .

8-3 تأثير الثقافة التنظيمية على المنظمة .

## 3-1 المؤسسة وسط اجتماعي منتج للثقافة :

رغم البروز لمفهوم الثقافة في عموم معناه مواكبا لنشأة الأنثروبولوجيا و علم الاجتماع ، يعد مفهوم ثقافة المؤسسة من المفاهيم الحديثة و المرتبطة أساسا بسبعينات القرن العشرين حيث استخدم لأول مرة في الولايات المتحدة الأمريكية ، لينتشر استخدامه مع الثمانينيات في فرنسا و أوروبا ، في حين يظل استخدامه محتشما إلى اليوم في أدبيات علم الاجتماع و علوم التصرف و الإدارة في جل البلدان العربية .

و لما كانت نماذج التسيير الأمريكي للمؤسسات إلى وقت قريب تمثل النموذج المحتذى به بحكم ما كانت تحققه للصناعة الأمريكية من تفوق على سائر الصناعات الأخرى في السوق العالمي ، مثل دخول اليابان كطرف مهمين على تلك السوق منذ السبعينيات تغييرا أحل المعادلة حيث بدأ التميز الياباني في مجالات صناعية عديدة يفرض عديدة يفرض نفسه أمام الصناعات الأمريكية ، وهيمنت اليابان على الأسواق العالمية ببضاعة ذات جودة عالية و أثمان متواضعة و عروض خدمات إضافية بعد البيع .

و قد جلب ذلك أنظار المهتمين و الدراسيين من أوروبا و أمريكا ، وبداهم الأمر غير منطقي نظرا لارتباط التفوق الصناعي الياباني بسياق سوسيواقتصادي يمتان بمحدودية الموارد الطبيعية ، ومصادر الطاقة و الكثرة عدد السكان و افتقاد الرصيد التاريخي في الممارسة الصناعية وفي إدارة رأس المال ، ويسجل رغم ذلك نسب نمو اقتصادي مهمة و مستويات بطالة منخفضة و تتمتع فيه اليد العاملة بأجور محترمة و بنظام تأمين صحي و اجتماعي ممتاز و في معرض الاجتهاد في فهم الأسباب و تفسيرها ، فطن المختصون إلى أهمية المسائل الثقافية و أنماط العيش في لعب أدوار مركزية في سير المؤسسة الاقتصادية ، و أهمية العنصر البشري و الإنساني في تشكيل واقع نجاح مسارات الإنتاج بما أو فشلها ، وتبعاً لذلك فقد احتل مفهوم الثقافة حيزا من اهتمام الدارسين و الباحثين في مجال التنظيم و المؤسسة منذ مطلع الثمانينيات <sup>1</sup>.

و تكرر اعتبار المفهوم متغيرا مركزيا يتحكم بدرجة مهمة في مسار الاشتغال و السير العام للتنظيمات و المؤسسات الاجتماعية .

وارتبط هذا التوجه الفكري الجديد بظروف الأزمة الاقتصادية وما يترتب عليها من معوقات مختلفة شهدتها المؤسسات الاقتصادية في فرنسا وسائر البلدان الغربية في تلك المرحلة فطرحت الثقافة كمدخل مركزي لتحليل واقع ارتوان المؤسسة و تشخيصه بعدما اقشع جل المراقبين بعجز المستويات التكنولوجية والاقتصادية و البنيوية على

<sup>1</sup> عائشة النائب ، النوع وعلم الاجتماع العمل و المؤسسة ، منظمة المرأة العربية ، القاهرة ، 2011م ، ص 66 ، 67 .

احتواء اختلال سير المؤسسة الاقتصادية وفهمه ، واعتبر مفهوم ثقافة العامل لمختلف الأجوبة لما كان يطرح تساؤلات و انتقادات للمؤسسات في مرحلة اتسمت بأزمة عامة في التشغيل و في علاقة المؤسسة بالاقتصاد و المجتمع ، و امتيازات بالدعوة لضرورة إعادة هيكلة صور المؤسسة الصناعية ونموذجها ، وكذلك الدعوة لبنائها و ترميمها ، اعتبر استخدام مفهوم ثقافة المؤسسة من طرف مسيري المؤسسات وسيلة إستراتيجية قد تمكنهم من خلق نمط جديد من العمال يفقهون فلسفة المؤسسة و برامجها ، ويندمجون في أهدافها و غاياتها ، خاصة بعدما وقف هؤلاء المسيريون على ما استجد من مشكلات في مستوى العلاقات الاجتماعية داخل مؤسساتهم تبتت إلى ضرورة التفكير بطرق جديدة و مختلفة في كيفية إدارة المناخ الاجتماعي للمؤسسة و السيطرة عليه .

لقد دفعت تداعيات التراجع الاقتصادي لمرحلة الثمانينيات نحو التفكير الجدي في ضرورة إنقاذ صور و تمثلات المؤسسات الصناعية الكبرى في أعين عمالها الذي تقوضت لديهم الصورة المشعة لمؤسساتهم تحت طائلة الأزمة الاقتصادية ، فانصب بذلك جهد المسيرين على العمل على إعادة هيكلة المؤسسة انطلاقا من خطاب إنساني هدفه بلورة أساليب عملية من شأنها رفع درجة ولاء العمال للمؤسسة ، وتزايد نقد التسيير العلمي الموجه لمجالات العمل كما نظرت لها المدرسة التيلورية وغيرها من المدارس المقررة بأهمية الضبط و الرقابة الفوقية الصارمة لسير العمل و سلوك العمال<sup>1</sup>.

### 2-3 أهمية الثقافة التنظيمية :

يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في منظمات الأعمال لما لها من تأثير فعال على أداء الأفراد الكلي للمنظمة ، ويوضح الباحث هذا التأثير كما يلي :

أ/ الثقافة الواضحة و القوية في أي منظمة تمد الموظفين برؤية واضحة وفهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء .

ب/ يوفر الإطار الثقافي المناسب للمنظمة الاستقرار في العمالية و يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ، و وجود استجابة سريعة لقرار الإدارة العليا .

ج/ يرى أحد الكتاب أن الثقافة تؤدي عددا من الوظائف :

- تحدد دور متميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات .

- تنمي الإحساس و الانتماء للمنظمة لدى العاملين فيها .

<sup>1</sup> عائشة تائب ، مرجع سبق ذكره ، ص 67،68 .

- تنمي الاهتمامات الجماعية بدلا من الاهتمامات الفردية .
  - تؤدي إلى وجود نظام اجتماعي ثابت ، وتضييق الفجوة بين معتقدات الأفراد و أفعالهم .
  - تساعد على إيجاد نظام فعال للرقابة على اتجاهات و سلوكيات الأفراد .
  - د/ تركز الثقافة على الأداء و تصرفات الفعالة للمنظمة .
  - هـ/ تساعد الثقافة على تكييف المنظمة مع تغيير التنظيمي .
  - و/ تساهم في وضوح رسالة المنظمة ، التي تعتبر مفتاحا رئيسا للكفاءة التنظيمية<sup>1</sup> .
- ان تبني المنظمة لثقافة جديدة على غرار الثقافة المحلية يعكس فلسفتها في الإدارة و يظهر ذلك جليا من خلال الممارسات الإدارية اتجاه المستخدمين من جهة و العملاء من جهة أخرى .
- وتزداد في المقابل ذلك الاقتناع بحاجة المؤسسة إلى هيمنة معايير تعنى بالتكامل الاجتماعي و الجودة و المرونة في ممارسة العمل و ضرورة سيادة ثقافة تنظيمية تركز روح الفريق و مشاعر الولاء و الوحدة في إطار مبادئ التزام العمال و تحلي بالقيم التي من شأنها تعزيز روح الجماعة و تبني منطق عدم التمييز و تنمية التعاون و التحالف بين العمال ، ذلك أن الحياة الجيدة للعمال تزيد دافعيتهم و إيمانهم بروح العمل و تقوي من ولائهم للمؤسسة ، فتضمن بذلك نجاحها و تمييزها<sup>2</sup> .
- و قد لوحظ لأن الجماعة تتشكل تصاعديا من خلال التفاعلات و الصراعات بين أعضائها ، وتشكل جملة من المعايير الجماعية التي تنظم عمل الجماعة و سيرها و دينامية التكيف و الاندماج ، فثقافة الجماعة تتشكل من خلال الصراعات مع البيئة الخارجية التي تجبر الأعضاء على التضامن أي على الأقل الوعي بالتعاون في إطار جماعية محلية ، وهذه الصراعات ايجابية للتلاحم و التضامن و التعاون داخل الجماعة ، مما يدعم هذا التعاون الإحساس المشترك بالنجاح أو الفشل و الانتماء إلى تاريخ مشترك ، وقد لاحظنا كيف تولد التعاون من خلال الصراع جوهرها لان بها تحيا و تستمر وبها تعبر عن وجودها و كيانها و يمكن القول أن فعالية أدائها تتأثر بهذه البيئة الثقافية سواء كانت تعاونية أو صراعية .

<sup>1</sup> سيد محمد جاد عبد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، مصر ، 2009م ، ص 118،119،120.

<sup>2</sup> عائشة نائب ، مرجع سبق ذكره ، ص 69 .

ويعتبر هذا السلوك التعاوني عن سلوك الولاء للجماعة لها و لقيمها وفي المقابل توفر الجماعة الحماية و مختلف الامتيازات التي ما كان للفرد الواحد أن يتحصل عليها بمفرده ويمكن ملاحظة ذلك في المنظمات الجزائية وغيرها حيث على أساس هذه القيمة أي عصبية الولاء تتم التعيينات في المناصب و التحالفات و الحماية حتى في حالة ارتكاب الأخطاء ، وبذلك نكون أمام عقلانية المجتمع التقليدي التي مازالت ممتدة في المنظمة الحديثة<sup>1</sup>.

### 3-3 خصائص الثقافة التنظيمية :

من الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منطقة ثقافية مشابهة لثقافة منطقة أخرى حتى لو كانت تعمل في نفس القطاع فهناك جوانب عديدة تختلف فيها ثقافة المنظمات ، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها و من جوانب الاختلاف بين المنظمات عمر المنظمة و أنماط اتصالاتها و نظم العمل و الإجراءات ، و عملية ممارسة السلطة ، أسلوب القيادة ، و القيم و المعتقدات ، و إذا ما أرادت منظمة ما حماية ثقافتها و ترسيخها فإنها تسعى باستمرار إلى جذب قوى ممن تتوافق مع القيم ، و معتقدات المنظمة و فلسفتها .

كما هو معروف فإن المجتمع يحتوي على ثقافات فرعية ضمن ثقافة رئيسية وهذا المبدأ ينطبق على المنظمة فهي لا تملك ثقافة واحدة ، و إنما تحتوي على ثقافات فرعية مختلفة باختلاف الأفراد المنتمين إليها ، مثل ثقافة المجموعات الوظيفية كالمهندسين و الأطباء (ثقافة فرعية) داخل المنظمة (ثقافة رئيسية أو متحركة) بمعنى وجود ثقافة متحركة وهي مجموعة قيم يشترك فيها غالبية أعضاء المنظمة .

و في الحقيقة لا يوجد هناك تعارض بين الثقافات الفرعية تشكل لتساعد مجموعات معينة من الأفراد على التعامل مع مشكلات يومية محددة ، تواجهها المجموعة .

وفيما يلي عرض موجز لأهم خصائص ثقافة المنظمة :

**الانتظام في السلوك و التقيد به :** نتيجة التفاعل بين أفراد المنظمة فإنهم يستخدمون لغة و مصطلحات و عبارات و طقوس مشتركة ذات علاقة بسلوك من حيث الاحترام و التصرف .

**المعايير :** هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمال الواجب إنجازهم ( لا تعمل كثيرا جدا ، ولا قليلاً جداً) .

**القيم المتحممة :** يوجد قيم أساسية تتبناها المنظمة و يتوقع من كل عضو فيها الالتزام بها ، مثل جودة عالية ، نسبة متدنية من الغياب ، و الانصياع للأنظمة و التعليمات.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي ، سوسيولوجيا المنظمات دراسات تطبيقية و نظرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014م ، ص 103،104 .



الفلسفة : لكل منظمة سياستها الخاصة في معاملة العاملين و العملاء .

القواعد : عبارة عن تعليمات تصدر عن المنظمة و تختلف في شدتها من منطقة إلى أخرى ، و الفرد وفقا للقواعد المرسومة له .

### المناخ التنظيمي :

عبارة عن مجموعة الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمتهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار و الثبات النسبي ، وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ، النمط القيادي ، السياسات و القوانين و أنماط الاتصال... إلخ<sup>1</sup> .

و جميع خصائص التي ذكرت أعلاه تعكس ثقافة المنظمة و من خلالها تتميز الثقافة من منظمة لأخرى .  
و من بين خصائصها أيضاً :

نظام مركب : في خليط من الثقافات داخل المنظمة تختلف باختلاف الأفراد المرتبطين بتلك الثقافات .

نظام متكامل : حيث الانسجام بين العناصر داخل المنظمة لتكوين نظام واحد يجمع الجميع .

نظام مرن : يتكيف مع متغيرات التي تحدث داخل أو خارج المنظمة .

و تتطابق و تختلف معظم منظمات الأعمال كما هو عليه الحال بين الأفراد و لكن نجد أن كل منظمة تحاول ان تبني ثقافتها التنظيمية الخاصة بها و تميزها عن باقي المنظمات وهذا يتعلق بحجم المنظمة و عمر و تاريخ هذه فكلما كبرت و نمت نجد أن ثقافة التنظيمية للمنظمة تصبح أكثر نضجا و تبلورا .

ولا شك أن من خصائص ثقافة المنظمة أنها تتأثر بشكل كبير بثقافة المجتمع الذي تعيش فيه في ظلله وهذا يختلف من مجتمع لآخر فنجد المنظمات الأمريكية تحمل ثقافة المجتمع الأمريكي وكذلك نجد أن ثقافة المنظمة اليابانية للمنظمات تتأثر بشكل كبير بقيم و عادات المجتمع الياباني المحافظ و الذي أعطى نكهة وطعما مختلفا للإدارة ، و الثقافة في المنظمات اليابانية<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> حسام سالم السحباني ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الابداعي في الوزارات الفلسطينية قطاع غزة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص القيادة الادارية ، جامعة الأقصى ، فلسطين ، 2016، ص 34 .

<sup>2</sup> زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2001م ، ص 313 .

و أيضاً إن الثقافة عملية مكتسبة من خلال التفاعل و الاحتكاك بين الافراد المنظمة وهي إنسانيّة لان العنصر البشري هو مكون الأساسي لأية منظمة و هناك داخل المنظمة ثقافتان أساسية و فرعية حيث يكون المهندس ثقافة و المحاسب له ثقافة و هذه الثقافات الفرعية للمنظمة عامل مساعد على تحقيق أهداف المنظمة و الثقافة الأساسية لمنظمة .

و ممّا سبق يضح أن الخصائص المتعلقة بالثقافة التنظيمية ليست موحدة ولا يوجد نموذج موحد يتم بموجبه العمل في أي منظمة ، وهذا يبقى منوط حسب كل منظمة و طبيعة عملها ، وهيكلها التنظيمي وكذلك ثقافة الأفراد العاملين فيها ، لذا نرى أن الاختلاف في تلك الخصائص جاء من باب التسيير على المنظمات في التكوين ثقافتها الخاصة بما ينسجم مع كافة أبعاد تلك المنظمات .

### 3-4 عناصر الثقافة التنظيمية :

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها :

أ/ القيم التنظيمية : و هي القيم في المكان أو بيئة العمل بحيث تعمل على توجيه سلوك العاملين ، وهذه القيم على سبيل المثال ، المساواة بين العاملين ، الاهتمام بإدارة الوقت ، عدم قبول الرشوة .

ب/ المعتقدات التنظيمية : وهي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية ، وكيفية إنجاز المهام في المنظمة ومن هذه المعتقدات على سبيل المثال المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي .

ج/ الأعراف التنظيمية : وهي المعايير التي يلزم بها العاملون في التنظيم لاعتقادهم بأنها صحيحة و ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل و من هذه الأعراف مثلا عدم السماح لمن يتزوج من أجنبية بالعمل في بعض المنظمات و غيرها وهذه الأعراف مكتوبة في العادة و يجب على أعضاء التنظيم اتباعها .

د/ التوقعات التنظيمية : و تتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف و المنظمة و هي ما يتوقعه الموظف من التنظيم و ما يتوقعه التنظيم من الموظف مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المرؤوسين الرؤساء و توفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات العمال النفسية و الاجتماعية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حضيرة كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي ، اثناء للنشر و التوزيع ، الأردن ، ط4 ، 2008م ، ص 266.

هـ/ الاتجاهات : هي ميل و استعداد ذهني و عصبي للفرد نحو الأشياء من حوله ، فإذا ما أحب الفرد وظيفته وكانت فكرته ايجابية يكون لديه اتجاه مساند لها .

الذي يجعله يرى الجوانب الحسنه و يتغاضى عن صعوباتها ، ويدافع عنها و يحرص على القيام بأعبائها حسب المستويات الإدارية و العكس صحيح ، الاتجاهات المكتسبة و تتكون لدى الفرد على مراحل مختلفة من حياته و يمكن أن تنقسم العوامل المؤثرة فيها إلى عوامل تربوية ، تعليمية ، اجتماعية ، موقفية ، جماعات العمل ، فهي شيء غير ملموس لا نستطيع التعرف عليه إلا من خلال انعكاسه على سلوك الأفراد و علاقاتهم في العمل .

و/ الرموز : يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كمنط اللباس ، المكافآت و العلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ، و يبرز تطور الرموز و الإشارات إلى درجة تصبح مشابهة للثقافة أحياناً ، فالرموز بمثابة رسالة يمكن قراءتها قراءة المعاني المتعلقة بالثقافة التنظيمية فمثلاً : بعض المنظمات تستخدم المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي من خلالها للعملاء و غيرهم بأنها شركة مستقلة ذات مكانة في السوق ، وقد تستخدم بعض المنظمات إشعارات لترمز إلى القيم التي تتقنها ، و الشعارات تنقل معاني كاملة في جملة قصيرة و يسهل التقاطها من قبل العاملين و كذا من قبل العملاء .

ي/ اللغة : اللغة هي منظمة من معاني المشتركة بين أعضاء المنظمة تستخدم لنقل الأفكار و المعاني الثقافية التي تعكس اللغة المستخدمة في ثقافة تلك المنظمة .

فهي مجموعة من المفاهيم و المصطلحات التقنية التي يتكورها العاملون و الإدارة فيما بينهم ، وكذلك الكلمات و العبارات التي تكون ذات دلالة لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة كونها من ابتكارهم ، ويمكن ترجمة هذه اللغة إلى مجموعة من المفاهيم و القيم التي تبين للإدارة العليا مدى اتفاقها و اختلافها مع القيم التنظيمية<sup>1</sup> .

### 3-5 أنواع الثقافة التنظيمية :

تأخذ ثقافة المنظمة إشكالا و صورا مختلفة ، لكنها تقدم في جلها تفسيراً لفسيكسائها الكامن و الظاهر المتصل بذات المنظمة و أفرادها و بيعتها ، و المهتم بقدراتها على التكيف مع بيعتها ، و التمييز بين مستوياتها و تحديد أولويات الهيمنة فيها و درجة تراكمها المتصاعد المتزايدة و ما تحويه من أنماط ثقافية .

<sup>1</sup> هدى درنوبي، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة، تخصص علم الاجتماع تنظيم و عمل ، بسكرة، 2015، ص 69.

وفي ظل مراعاة ما هي القيم الثقافية المهمة للمنظمة ، والمديرون الذين يراعون البيئة الخارجية ، إضافة إلى إستراتيجية المنظمة ، والأهداف اقترح (Denison and Mishna) أربعة أنواع :

### ثقافة قادرة على التكيف :

تصف الثقافة الخاصة بالقيم الداعمة لقدرة المنظمة على تفسير إشارات و تحديات البيئة و ترجمتها إلى استجابات سلوكية جديدة ، تنب هذه الثقافة في البيئة تتطلب استجابة سريعة و يتخذ القرار بخطر عالٍ ، يشجع المديرون القيم الداعمة لقدرة المنظمة ، لضمان ، لضمان سرعة اكتشاف سلوكية جديدة يكون العاملون مستقلين بقرارتهم و أحداث بتصرفاتهم لمقابلة الحاجات و الطلبات الجديدة ، و الاستجابة للزبائن بقيمة عالية ، كذلك يكون المديرون فاعلين لخلق التغيير بواسطة التشجيع و الدعم و المكافأة و تكريم الإبداع و التطبيق و أسلوب التعامل مع الخطر .

و المثال الجيد هو ثقافة التكيف لشركة "Nokia" حيث التفكير الحر ، و الإبداع الفائق و الأفكار الخلاقة التي تستخدم لمواجهة التحديات ، و تعتمد شركات الصناعات الالكترونية التي تتضمن ارتباطها بالتجارة الالكترونية ، على ثقافة التكيف لأنها تتمكن من تحرك بسرعة للاستجابة للتغيرات السريعة في بيئتها .

### ثقافة الإنجاز :

هي ثقافة توجه النتائج دالتها قيم التنافسية ، ومبادأة الفرد و الانجازات ملائمة للمنظمات التي تخدم فئة محددة و معينة من الزبائن في بيئتها الخارجية لكن دون حاجة للمرونة و سرعة التغيير

فهي ثقافة موجهة بدلالة النتائج حيث القيم التنافسية ، و العدائية ، و المبادأة الفردية ، امتلاك الإدارة للعمل طويلا و بمثابة لإنجاز النتائج التأكيد هنا على الفوز و إنجاز أهداف و طموحات محددة الذي تمسك به المنظمة معاً ، فمثلا نظام (SiebelSystems) بمعنى بيع منظومة برمجيات معقدة تكون مشتقة من الانجاز .

### ثقافة التناسق و الثبات :

هي تلك الثقافة التي يكون فيها القيم و المكافآت ممنهجة و عقلانية ، ونظامية الطريق ، للقيام بالأشياء التي تمثل ثقافة الثبات ، ويكون التركيز الداخلي توجه ثابت في بيئة مستقرة تتبع القواعد و القيم ، وتكون الثقافة داعمة و المكافآت ممنهجة و عقلانية ، تدار بطريقة نظامية لضمان القيام بالأعمال ، يشهد عالم الأعمال تغيرا سريعا<sup>1</sup> ،

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعده ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2016م ، ص 332 .

إذا نجد القليل من الشركات تعمل في بيئة مستقرة و يتجه غالبية المديرين لتغيير ثقافتهم و يكونون أكثر مرونة عندما يعملون في بيئات متغيرة أو تحصل تغيرات في البيئة ، ومع ذلك فهم يسعون لتجديد المنظمة ، ان ثقافة الثبات تؤمن بها إدارة المنظمات جميعها لكنها تتطلب قدرا من التوازن ما بين الثابت و المتغير في الثقافة ، كما تتطلب السيطرة و العناية بطلبات البيئة كذلك .

و يصنفها " والاش " تبعا لنمط القيادة الإدارية إلى :

أ/ الثقافة البيروقراطية: هي تتحد فيها المسؤوليات و السلطات بشكل هرمي و تقوم على أساس الرقابة (التحكم) و القوة (الإلزام) بحيث يكون العمل منظما و التنسيق بين الوحدات ظاهرا للعيان .

ب/ الثقافة الإبداعية : تقوم هذه الثقافة على توفير بيئة عمل مساعدة على الإبداع ليس بالتركيز على التحينات الممكن إضافة للمنظمة فقط بل التركيز على المنظمات المتعلمة و التي يتعلم الفرد من خلالها أن الفشل هو مفتاح النجاح ، و هنا يتصف أفرادها بحب المخاطرة في اتخاذ القرارات و مواجهة التحديات لخلق فكرة و طريقة عمل جديدة تنقل المنظمة من حالة أكثر نمو و تطورا من ذي قبل .

ج/ الثقافة المساندة : أو تسمى ثقافة التعاطف الإنساني حيث تركز على العلاقات الاجتماعية و بيئة عمل تتميز بأجواء الألفة و المحبة و الود و يمكن أن تسود المنظمة أجواء الثقة و المساواة و التعاون ، و العدل و الإنصاف و الأمان<sup>1</sup> .

يمكن أن تكون الفئات جميعها لثقافة المنظمة ناجحة فضلاً عن امتلاك المنظمات قيما تضعها بفتة معينة بدرجة أكبر من غيرها ، وهنا تبرز ضرورة التأكد النسبي على مختلف القيم الثقافية و يعتمد على حاجات البيئة و تركز المنظمة ، فالمديرون مسؤولون عن غرس مجموعة من القيم الثقافية التي تحتاجها لضمان نجاحها<sup>2</sup> .

### 3-6 أبعاد الثقافة التنظيمية :

ان للثقافة التنظيمية أدوارا عدة في المنظمة باعتبار تأثيرها طويل المدى و يتعلق ببناء الاتجاهات و تكوين قيم مشتركة بين مجموع العاملين<sup>3</sup> .

<sup>1</sup> زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة في بلدية الوسطية في المحافظة اريد ، مجلة دراسات للعلوم الادارية ، العدد 1 ، 2015 ، ص 07

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي المساعده ، مرجع سبق ذكره ، ص 333.

<sup>3</sup> دلروم سوسن ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للعاملين ، دراسة ميدانية بنك الفلاحة و التنمية الريفية قالمة ، علم الاجتماع التنظيم و العمل ، قالمة ، 2016/2017 ، ص 27 .

لذا العاملين و الإدارة من جهة و بين العاملين و الإدارة و الزبائن أو العملاء من جهة أخرى ، على اعتبار أن المنظمة تواجه دورة حياتها في العامل في مساره المهني الكثيرة من الأمور المتعلقة بالتنافس التسيير ، التغيير و التحفيز و حتى بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة و كل هذه العناصر هي بعد هام في مكونات العملية التنظيمية في كل مستوياتها و في أبعادها الهيكلية و الموقفية فكيف للثقافة التنظيمية أن تفعل هذه الأبعاد ؟

#### أ/ البعد التحفيزي :

أجمع العديد من الباحثين على أن الثقافة التنظيمية تعبر عن الافتراضات الأساسية و القيم و القواعد السلوكية و النتائج الإنساني المشترك بين أعضاء المنظمة التي تكون لديهم شعور خاص تجاهها و تمثل مؤشرات لعمل ما هو مرغوب و ترك ما هو غير مرغوب و لتحديد كيفية إنجاز المهام في المنظمة و الطريقة التي يتعامل بها العاملون مع بعضهم و مع العملاء و الموردين و المنظمات الأخرى بمعنى آخر فإن الثقافة التنظيمية تمثل الوعي المشترك بين أعضاء التنظيم الذي يميز التنظيم غير غيره فيوجه السلوك اليومي في البيئة العمل و بالتالي يحفز الأفراد على الرقي و التحرك التنظيمي باعتبارها أسلوب من أساليب المكافآت و الحوافز ، و من خلالها يمكن بناء نظام للحوافز خاصة المعنوية منها من خلال المعايير و القيم المشتركة للمجموعة التي تضغط على سلوكيات الفرد و تجعله سلوكا مضبوطا ، فتحفز السلوك المرغوب فيه و تعمل على إنصاف السلوك الغير المرغوب فيه حتى يندمج الفرد في المجموعة .

ويستخدم كل المعايير و القيم المشتركة الايجابية و يتجنب السلبية منها ليحصل دائما على المكافآت و الحوافز التي تكون اما لإشباع حاجات معنوية " احترام و تقدير الذات " أو مادية فكلما قُبل الفرد في المجموعة كلما زادت فرصة في التقدم و التطوير و الترقية في العمل اذا فالثقافة التنظيمية هي وسيلة هامة في يد الإدارة العليا لتوظيفها في صالح الفعالية التنظيمية كبعد تحفيزي في للأفراد العاملين في المنظمة و قد ينطبق الأمر حتى على الزبائن و العملاء في تفاعلهم و تعاملهم مع المنظمة .

#### ب/ البعد التسييري :

إن التسيير في المنظمة يعتبر جانبا مهما في إدارة منظمة و توجهها نحو تحقيق الفعالية فهو عملية تمس كل جوانب التنظيم المادية و البشرية إلى حد اعتباره فنا و مهارة ، لكن هذا الفن و المهارة مرتبطة دائما بمكونات الفرد العامل و إمكانياته النفسية و المعرفية التي تطور في سلوكياته و تصرفاته تدعمها في ذلك اتجاهاته ، و قيمه ، و ما<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014، ص70.

يعززها هو وجود ثقافة تنظيمية قوية و ايجابية تدعم هذه المهارات و الاستعدادات و تعطي الجانب الرسمي و التنظيمي أهمية في التسيير . هناك ارتباط وثيق بين الثقافة و التسيير ، هذا الأخير يمكن تقسيمه إلى جانبين تقني بحت كما هو الحال بالنسبة للاستعمال الإحصاء ، و محاسبة و استغلال الحاسوب في التسيير البشري و هي جوانب عالية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية في مختلف المجتمعات حين تطبيقها ، أما الجانب الآخر فمرتبط بتعاملات الأفراد و تصورهم للعمل و دوافعهم و حوافزهم و غيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية و طرق التسيير و التعامل بين مختلف الأفراد ولها ارتباط وثيق هي المهارات التقنية ، و المهارات الاجتماعية و المهارات الفكرية التصورية ، و من هنا تتجلى أهمية دورها في تحديد طرق التسيير البشري و ضرورة الأخذ بالقيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير متكيف مع الواقع الثقافي و النسق القيمي للعمال .

على اعتبار ان له اثر حاسم سواء بصفة شعورية أو لا شعورية على أنماط التسيير وكما كانت أساليب و إجراءات مستمدة مما يعيشه الأفراد في المنظمة من قيم و معتقدات و اتجاهات سائدة (ثقافة تنظيمية) كلما كان هناك توافق أكثر واستعداد أكثر من العامل للعطاء ، و الإبداع و التسيير بشكل فعال ليحقق أهدافه و أهداف المنظمة

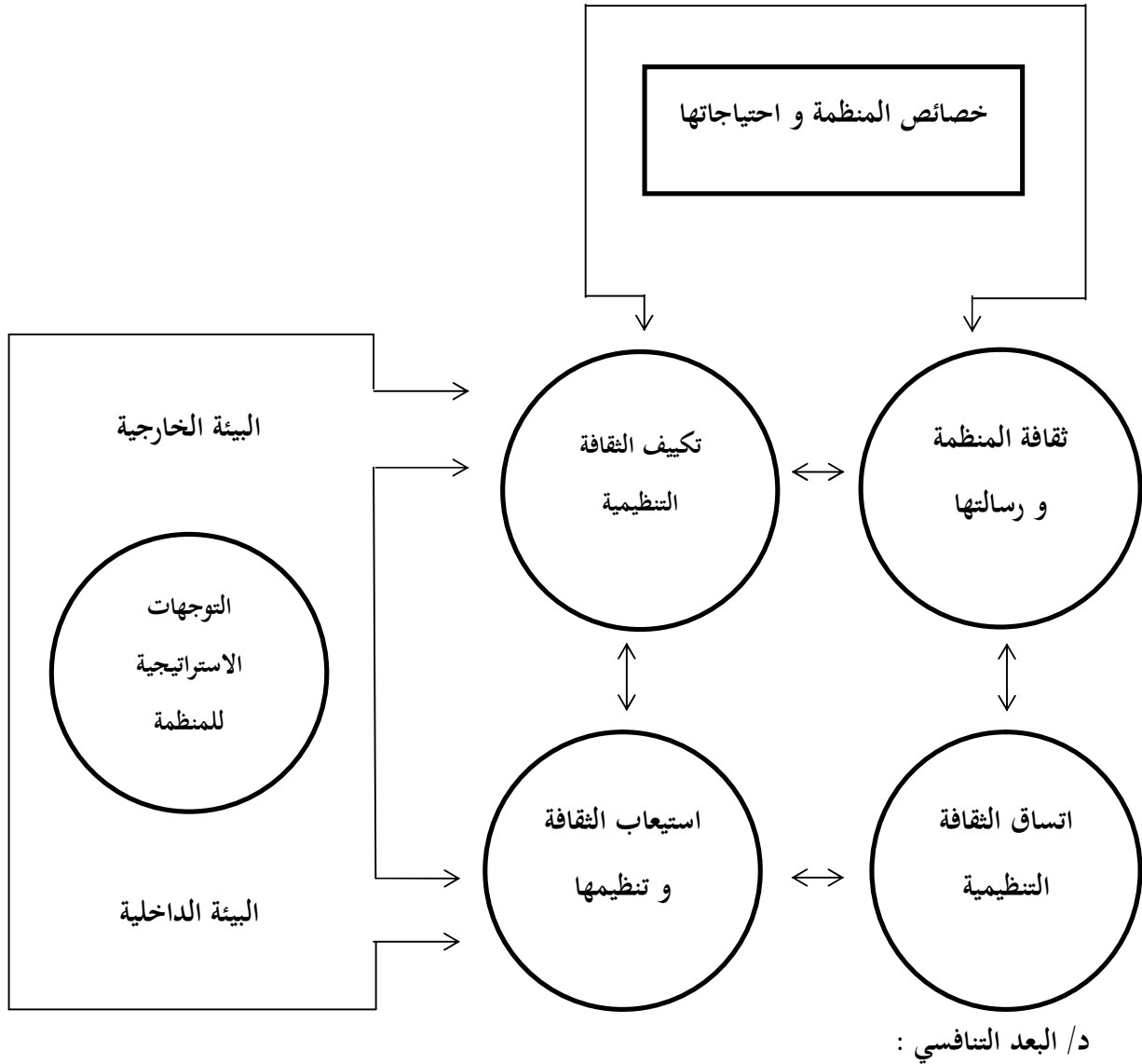
**3/ البعد الاستراتيجي :** ان عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمات هي بصورة جوهرية حدية تعلم و عملية واعي تنظيمي لمنح المنظمة صورة إستراتيجية ، وقدرة حيوية في الإنتاج و التطوير و الإبداع التكنولوجي ، إن الوعي بثقافة المنظمة و إدارة هذه الثقافة بطريقة جيدة تساعد في تصميم و تطبيق خطة إستراتيجية متكاملة للمنظمة .

فالثقافة ترتبط بالإدارة الإستراتيجية بقوة ، فالتعديل في إحدهما لا بد أن يؤدي إلى الحاجة لتعديل في الأخرى ، فمعتقدات و قيم و تقاليد ، و فلسفة الإدارة العليا يجب أن تكون رشيدة لعملية صياغة إستراتيجية هذه المعتقدات التي تشمل كلا من التطوير أو التغيير أو الاهتمام بالسعر في السوق محده أو عدم الإضرار بالبيئة ، وتجنب أسباب التلوث البيئي و غيرها من القيم لدى إدارة المنظمة ، ومن جهة أخرى فإن الثقافة التنظيمية التي يراعيها أعضاء المنظمة في تصرفاتهم يكون لها تأثير واضح على انجاز الإستراتيجية حيث أن هذه المعتقدات تتضمن قواعد العمل و معايير التفاعل بين الزملاء و المرؤوسين و الرؤساء و كيفية التعامل مع العملاء وغيرها وعلى ذلك فإن الثقافة و الإستراتيجية و تحقيق التوافق و الانسجام بينما تعتبر من المهام الرئيسية للإدارة<sup>1</sup> ،

<sup>1</sup> بو الشرش كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 71 ، 72 .

على أن القاسم المشترك بينهما هو الاهتمام بالبعد البشري في الزمن وهذين الشكلين يبينان أهمية الثقافة التنظيمية في بناء و صياغته الإستراتيجية

الشكل 01 : يوضح العلاقة بين البيئة ، الثقافة التنظيمية الإستراتيجية



إن الثقافة التنظيمية تعطي ميزتها التنافسية و تؤثر على سلوك أعضائها و تحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضها البعض و مع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها ، فهي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعامله مع المتغيرات البيئية و كيفية تعاملهم مع المعلومات و الاستفادة منها لتحقيق<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بوالشرش كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 73 .



ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى و الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالنسبة للمنظمات الأخرى من خلال المساهمات في استقرار و التميز في الأسواق و التجديد و الابتكار و الاستعداد للمخاطرة و العمل الجاد و احترام الآخرين وهذا كله من خلال ضبط السلوك التنظيمي للأفراد و ضمان الولاء و الالتزام بمعايير و تقاليد عمل تكون نقاط قوة تظهر للزبائن و العملاء في البيئة الخارجية بالنسبة للمنطقة الأخرى ، وكذلك تحقق الميزة التنافسية بين الأفراد في المنظمة الواحدة و بين مصالح و الوحدات فنجد الأفراد يتنافسون في إظهار السلوك المرغوب و المقبول بالنسبة للثقافة التنظيمية السائدة للحصول على إشباع الحاجات المادية و المعنوية التي تقدمها المنظمة .

هـ/ تبحث أدبيات السلوك التنظيمي بشكل محدد في أهمية الثقافة التنظيمية باعتبارها عنصر أساسيًا من عناصر التحرك بفعالية التنظيم و تعاملت هذه الأدبيات مع مفهوم كعامل مستقل قائم على نظام مشترك من القيم الأكثر من نصف قرن أدى ذلك في الوقت الحاضر إلى اعتراف عام بأهمية دور الثقافة في الدورة الحياتية للمنظمات و أهميتها لأعضاء التنظيم ، وتلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما و تحتل مكانة مميزة في التغيير و التطوير التنظيمي وذلك لأن المنظمات تواجه بشكل دائم بيئة مُتغيرة و مضطربة تحتم عليها التكيف و بغيرر فإنها ستؤثر على كفاءة التنظيم و فعاليته .

إضافة إلى ذلك فإن هناك تغييرًا دائمًا في طبيعة قوى العمل اذا أصبحت متعددة المفاهيم نتيجة لزيادة في المستويات المهنية و الزيادة في أعداد الداخلين إلى سوق العمل بمهارات غير كافية و التقدم التقني من حيث المكننة و البرامج و الهندرة و المنافسة و السياسات العالمية و غيرها من الأفكار و المبادئ التي تشكل عاملا هاما من العوامل التغيير و التطوير و من خلال الثقافة التنظيمية و الديناميكية يمكن القيام بالتغيير طويل وقصير المدى و بأقل التكاليف و كلما ابتعدت برامج التغيير عن ما هو موجود في البيئة الداخلية للمنظمة من أفكار و مبادئ و طموحات كلما كانت التكاليف أكثر نسبية و نجاح مشروع التغيير أقل ، لهذا فالثقافة تعتبر وسيلة ناجحة في تسيير التغيير خاصة عند التعامل مع العنصر البشري.

ان هذه الإبعاد للثقافة التنظيمية تبين مدى أهميتها من جهة و مدى انتشار تأثيرها و إيجابياتها كأداة فعلة في إدارة الأعمال في المنظمات خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية باعتبارها تنطلق من الشخصية القاعدية لأفراد المنظمة و من القواسم المشتركة من امكانيات و مشاعر و معتقدات و قيم لتسقطها في المستقبل من خلالها يمكن التسيير<sup>1</sup> الجيد و التحفيز الفعال و زيادة التنافسية كما تساهم في انجاز التغيير من خلال المساهمة في بناء و

<sup>1</sup> بو الشارح كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 74 ، 75 .

صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة هذا كله اذا احسن استغلالها و كانت ايجابية قوية تأثيرها حاسم على الأفراد من خلال ولائهم و إلتزامهم وكما كانت ضعيفة متناقضة كلما كانت مساهمتها في فعالية التنظيم لكن دون إغفال تأثيرها .

### 3-7 نظريات الثقافة التنظيمية :

لقد أجرت كثير من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة و الشخصية و السلوك التنظيمي و قد أدت هذه الدراسات إلى بلورة عدد من النظريات و النماذج التي تفسر العلاقة بين الثقافة و الأفراد و الجماعات و التنظيم و من بين هذه النظريات نجد :

#### 1/ نظرية سجية الثقافة :

تتمحور أفكار هذه النظرية حول خبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة ، و تعتبر هذه الخبرة على صيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو العالم الذي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، وهذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة اللذين يؤديان إلى مكوناتها لدى الفرد ، و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة ، و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد .

وقد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الموحدة تسودها سجية واحدة قد تمثل عاملا واقعا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد ، و ينظر للخارجين عليه على أنهم منحرفين ، أو أشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع .

في حين أوضحت دراسات " باتسون " وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالإناث و أن هناك تكامل بين السجية الذكور و سجية الإناث ، أما الأخرى خاصة بالإناث و أن هناك تكامل بين سجية الذكور و سجية الإناث،

أما دراسة " لتون " فقد ركزت على شخصية المركز التي تعبد مبدأ التكامل الثقافي ، و يقصد بالمركز المكانة الاجتماعية لفرد بالنسبة غيره من أفراد التنظيم ، و يرى " لتون " أن شغل الأفراد للمراكز و الأدوار الاجتماعية<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بو الشرش كمال ، الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارية ، دار الأيام للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014، ص 22 .

يطبع شخصياتهم بطابع معين و يرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع و انما تتكامل معه .

## 2/ نظرية القيم :

يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة ، وانما الثقافة الواحدة يسودها عدد من القيم كالاتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة ، ويورد " وصفي " إلى أن " أوبلي " يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على التفاعل الأفراد و تجدد الكثير من أنماطهم الثقافية .

## 3/ نظرية روح الثقافة :

تطلق هذه النظرية بأن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على شخصيات القيادة و العاملين في المنظمة و عليه يمكننا القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر اليها على أنها اطار مرجعي لمعظم جماعة التنظيم ، و تحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع وهذا ما يجعل روح الثقافة لأي منظمة ادارية تتمثل في جانبي الاستمرار و التطور .

## 4/ نظرية التفاعل مع الحياة :

تعتمد هذه النظرية على طريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل فرد من وحدته القيادية و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره .

وتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف في روح الجماعة ، وعن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي ، وانما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذي يؤدي أدورا مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها ، و أسلوب تعاملها مع القادة داخل المنظمة و الزملاء كذلك ، و باختصار يعد أسلوب النظرية إلى الحياة عن فكرة الإنسان العالم .

و تتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية نجملها في الآتي <sup>1</sup> :

<sup>1</sup> بو الشرش كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 23، 24 .

. عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة .

. يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها .

. العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية .

### 5/ نظرية الثقافة القوية :

تشير كذلك هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياستها و إستراتيجيتها المعمول بها حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها بيئة المؤسسة الموجودة بها ، اذا كانت ساكنة أو متحركة و متطلبات الجمهور الخارجي و التوقعات الاجتماعية ، و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على اتخاذ القرارات الناجحة .

### 7/ نظرية التكيف :

وضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغييرات المحيطة فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل .

وهي التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية العمليات المؤسسية ، وخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعورا إيجابيا يتمثل في عدة نواح منها : زيادة التزام العاملين بالعمل و زيادة انتمائهم و شعورهم بالارتباط و الولاء و الإبداع.

من خلال ما سردنا لمجموعة من النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية نلاحظ أن هناك تكامل بينها ، إذ أن العامل المشترك في تفسير العلاقة بين الفرد العامل و الأساليب و الإجراءات المعمول بها داخل التنظيم ، حيث أن توفر الخبرات و بروز القيم و المساهمة في الحفاظ عليها ، وتحديد جماعة التنظيم في الإطار المرجعي من شأنه أن يقوي تماسك أعضاء المؤسسة و يحسن الخدمات و يحقق الولاء مما يساعد على تحقيق الأهداف<sup>1</sup> .

### 3-8 تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها :

يوجد العديد من أوجه تأثير الثقافة على المنظمة و العاملين بها و أهمها ما يلي :

#### أ/ توجهات المنظمة و العاملين بها :

<sup>1</sup> بو الشرش كمال ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 ، 24 ، 25

تشير التوجهات إلى الطريقة التي تؤثر بها الثقافة في عملية تحقيق الأهداف ، حيث أن ثقافة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة سلبية) ، ومن ثم فإن الثقافة قد تدفع المنظمة نحو التحقيق أهدافها أو تدفعها بعيداً .

ب/ الانتشار : يشير الانتشار إلى الطريقة التي يشارك بها أعضاء المنظمة في تشكيل القيم التنظيمية السائدة و مدى انتشارها بينهم ، ويعتبر تبني ثقافة المنظمة بشكل كثيف و متسع الأساس لثقافة قوية .

ج/ القوة : تشير قوة الثقافة إلى تأثيرها في أعضاء المنظمة ، فالعديد من المنظمات السياسية تملك قوة إدغام على أعضائها ولكن توجد منظمات تؤثر ثقافتها على العاملين بها دون وجود أي قدر من الإرغام .

د/ المرونة : تسمح الثقافة المرنة للمنظمة و العاملين بها التكيف مع ظروف المتغيرة و الأزمات الطارئة . يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية منها ما يلي :

. تعيين مدير مسؤول عن الاستفسار عن الأحداث و التصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنطقة بشكل عام و يكون على دراية كاملة بالمنظمة و بيئتها.

. استقطاب أفراد من الخارج لتشغيل وظائف الرقابة و التحكم و الإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة و متطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي تحقق الاتصال مع البيئة الخارجية .

يمكن تدعيم المرونة من خلال التدريب المستمر فمع التدريب يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من الأعمال و المهارات و القدرات المختلفة .

#### هـ/ الالتزام :

تؤثر ثقافة المنظمة في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أعضاء التنظيم ، ويشير الالتزام إلى درجة التي يكون فيها أعضاء المنظمة مستعدين لبذل الجهود و الولاء و إظهار انتمائهم للمنظمة و تحقيق أهدافها ، ومعنى آخر<sup>1</sup> فإن الثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا .

-والثقافة القوية يمكنها أن تدعم من استعداد الأفراد لإعطاء قدر كبير من الالتزام و الولاء للمنظمة ، من خلال العديد من العوامل التي يمكن أن تزيد من ولاء العاملين للمنظمة ، و من ثم يكون لديهم حافز قوي لتبني ثقافة

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005م ، ص 410 .

المنظمة كوسيلة للحياة ، ويمكن أن تساعد الثقافة التنظيمية في زيادة الالتزام التنظيمي لدى أعضاء المنظمة من خلال ما يلي :

- \* إرساء رسالة المنظمة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها عند تحقيق هذه الرسالة .
- \* توضيح قيمة المنظمة بالنسبة للفرد و توصيل تلك القيمة للأعضاء .
- \* أن تكون الثقافة قادرة على التكيف و القيادة المنظمة إلى النجاح في الأجل الطويل .
- \* أن تكون الثقافة قوية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية .
- \* يجب أن تكون الثقافة ذات قيمة و تؤدي إلى مخرجات جيدة تزيد من القيمة المالية للمنظمة كأن تعمل الثقافة على زيادة الإنتاجية و تخفيض التكاليف .
- \* يجب أن تكون السمات الثقافية قاصرة على المنظمة وحدها وألا تكون شائعة و منتشرة بين المنظمات الأخرى المنافسة داخل نفس المجال أو النشاط .
- \* من الضروري أن يصعب تقليد أو محاكاة ثقافة المنظمة من المنظمات الأخرى المحيطة بها و العاملة في نفس المجال أو النشاط<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ، ص ، 410، 411 .

## الفصل الرابع :

### الإطار المنهجي للدراسة

1-4 المنهج المستخدم في الدراسة

2-4 مجالات الدراسة

3-4 العينة و كيفية اختيارها

4-4 أدوات جمع البيانات

5-4 الأساليب الإحصائية

**4-1 المنهج المستخدم في الدراسة :**

يتطلب البحث العلمي استخدام منهج معين للوصول إلى حقيقة الظاهر المدروسة و عليه يعرف المنهج على أنه ذلك الطريق المؤدي إلى الكشف الحقيقة في العلوم بواسطة الطائفة من القواعد العامة التي تهيمن على العقل وتحدد عملياته حتى تصل إلى نتيجة معلومة<sup>1</sup>.

. و يتحدد نوع المنهج المستخدم في أي بحث من طبيعة الموضوع المدروس وبما أن الدراسة هدفها هو الكشف عن دور النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، فقد فرضت طبيعتها استخدام المنهج الوصفي و الذي يعرف على أنه " الطريقة المنتظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظواهر أو موافق أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة ، بهدف اكتشاف حقائق جديد أو التأكد من حقائق قديمه وآثار العلاقات التي تصل إليها وعن طريق التفسير و التحليل<sup>2</sup>. و يعرف كذلك بأنه مجموعة الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو مجموعة و اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها ، و تحليلها تحليلا دقيقا للاستخلاص دلالتها و الوصول إلى نتائج أو تعليمات الظاهرة<sup>3</sup>.

**4-2 مجالات الدراسة****أ / المجال المكاني :**

تم إجراء الدراسة الميدانية في ثلاث ثانويات بلدية سيدي خالد التابعة إداريا بمقاطعة أولاد جلال (ولاية بسكرة) و وقع الاختيار على الثانويات الثلاثة نظرا لعدد الأساتذة المنخرطين في النقابة (الكناباسات) كنموذج للدراسة الميدانية .

- أ- الثانوية الأولى : (عفيصة خالد بن المختار) حيث تقع في الجهة الشمالية بالقرب من محطة البنزين .
- ب- الثانوية الثانية : ( شقرة بن صالح) تتوسط البلدية بمحاذاة المركب الرياضي .
- ج- الثانوية الثالث : (قرمي محمد) في الجهة الجنوبية بالقرب من السوق القديم للبلدية .

**التعريف بالنقابة الكناباست :**

حسب القانون الأساسي للمجلس الوطني المستقل لمستخدمي التدريس للقطاع ثلاثي الأطوار للتربية.

<sup>1</sup> أحمد بدر، أصول البحث العلمي البحث العلمي ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996، ص 34.

<sup>2</sup> محمد شفيق ، الخطوات المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998 ، ص 92 .

<sup>3</sup> أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجزائر 35.



1- المادة 02: المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي والتقني ونقابة مطلبية وطنية مفتوحة لكل أستاذة التعليم الثانوي والتقني بكل الثانويات و متاقن عبر كامل التراب الوطني .

المادة 04: المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي والتقني يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي .

المادة 03: المجلس الوطني المستقل لأساتذة التعليم الثانوي والتقني نقابة وطنية مستقلة عن الأحزاب و عن نقابات أرباب العمل<sup>1</sup> .

#### ب / المجال الزمني :

يشمل هذا الجانب المدة التي استغرقتها دراستنا في جمع التراث النظري إلى غاية إنهاء الدراسة الميدانية وهي الموزعة على الفترات كالتالي :

الفترة الأولى : ضبط الخطة ، و الشروع في مرحلة التدوين والتوثيق الممتدة من 20 / 01 / 2019 إلى 17 / 03 / 2019

الفترة الثانية: والمتمثل في الدراسة الاستطلاعية الممتدة من 23 / 04 / 2019 إلى 26 / 04 / 2019

الفترة الثالثة : وهي الفترة الممتدة من 26 / 04 / 2019 إلى 02 / 05 / 2019.

#### ج / المجال البشري:

يقصد به في هذه الدراسة فئة أساتذة التعليم المنخرطين أو المنتميين إلى نقابة الثانوية ، و عددهم 97 أستاذاً موزعين على ثلاث ثانويات ، كما قمنا باختيار نسبة 38% من مجموع الأساتذة المنخرطين. (CNAPESTE) .

#### **3-4 العينة وكيفية اختيارها :**

تعرف العينة بأنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وتعتبر الجزء من الكل ، وشرطها أن الجزء يحمل مواصفات وخصائص الكل ، وشرطها أن الجزء يحمل مواصفات وخصائص الكل : أي يقصد بها تمثيل المبحوثين للمجتمع الأصلي المأخوذ من منه .

والعينة كذلك هي ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً<sup>2</sup> .

<sup>1</sup>القانون الداخلي و النظام الأساسي للنقابة المجلس الوطني المستقلة للأساتذة التعليم الثانوي التقني (CNAPESTE)

<sup>2</sup>كمال محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة ، عمان، 2006 ، ص 139.

وقد تم اختيار العينة الغير احتمالية القصدية و العمدية بغية تمثيل مجتمع الدراسة، وطبقا لما تحمل من خصائص. فإنها تستخدم في حاله معرفه الباحث المعالم للمجتمع و خصائص و خصائصه لان العينة القصدية تتكون من مفردات المجتمع الأصلي تمثيل تمثيلا جيدا، وهنا نقوم يقوم الباحث اختيار مناطق معينه تتميز بتمثيلها لخصائص المجتمع و مزياه ، وذلك يعطيه نتائج اقرب ما تكون إلى النتائج التي قد تحصل عليها عند مسح المجتمع بأكمله . لذلك تم اختيار العينة بعد تمديد النسبة المئوية من أجل التمثيل قمنا بحساب العملية التالية :

$$X \longrightarrow 38$$

$$100 \longrightarrow 97$$

$$X = \frac{38 \times 100}{97}$$

$$x = 39$$

هكذا لتتحصل في الأخير على 39 مفردة من أصل 97 كعدد للعينة المختارة من أجل إجراء الدراسة الميدانية .

#### 4-4 أدوات جمع البيانات :

تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل البحث العلمي حيث بواسطتها يمكن الوصول إلى النتائج وتقييمها ، و الأداة هي الوسيلة التي يتعين بها الباحث في جمع المال المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع بحثه، قد اعتمدنا في دراستنا على استمارة الاستبيان و بعض الوثائق المقدمة من طرف المكلفين بالتمثيل النقابي بالمؤسسة (وثيقة اتصال) ارجع إلى الملحق المرفق.

و من حيث بناء استمارة الاستبيان قمنا بالاعتماد على تقسيم محاور الاستمارة إلى ثلاث محاور بالإضافة إلى البيانات الشخصية المرتبطة بطبيعة العينة .

وفيما يخص محاور الاستمارة فهي كالآتي :

**المحور الأول :** للنقابة العمالية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي .

خصص مؤشرات الفرضية الأولى ويضم 10 أسئلة من ( تلعب النقابة دورًا في توعية أعضائها للإمتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية) إلى (تساهم النقابة في توحيد و تقريب أهداف الأفراد و أهداف المنظمة)

**المحور الثاني:** يكمن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق حُصص لمؤشرات الفرضية الثانية ويضم 10

أسئلة من (تسعى النقابة إلى تعزيز الاتصالات بين أعضائها) إلى (تساهم النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم)

**المحور الثالث:** تفعيل القيم المشتركة غاية تسعى النقابة إلى تحقيقها من (تدعم النقابة تعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة) إلى (تساهم النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم) الملحق المرفق يوضح ذلك .

**ثبات أداة الدراسة و صدقها:**

**الصدق الظاهري :**

للتأكد من أن الاستبيان يقيس ما أعد له، وأنه يشمل كل العناصر التي من خلالها يمكن جمع البيانات صحيحة، و أن العبارات سليمة من الناحية اللغوية و البنائية تم عرض الاستبيان على عدد من المحكمين لإبداء ملاحظاتهم ، مع الأخذ بعين الاعتبار أداء و الملاحظات المشرف ذلك للخروج باستمارة نهائية .

**الصدق البنائي (الثبات ثبات اتساق داخلي) :**

لقياس مدى ثبات أداء الدراسة تم استخدام معامل (الفا كرونباخ) و تمت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSSV23) حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الوصول إليها و التأكيد من أنه سوف يقيس ما أعد لقياسه من خلال صدق الاتساق الداخلي.

و يقصد بثبات الاستبيان أنه يعطي نفس النتيجة إذا تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط و ظروف ، يعني استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه وقد تم التحقيق من ثبات الاستبيان من خلال استخدام معامل (الفا كرونباخ) .

و الجدول الآتي يوضح النتيجة النهائية لمعامل الفا كرونباخ ALPHA CRONBACH معامل الثبات، و الاتساق الداخلي لأداة .

**- الجدول 02 يبين نتيجة معامل الثبات (الفا كرونباخ) :**

عدد العبارات	الفا كرونباخ
30	0.83

- من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة ألفا كرونباخ تساوي قيمة 0.83 أي أنها عالية جدا (قريبة من الواحد) و حسب القراءة الإحصائية فإن هذه القيمة تعبر عن الصدق والإتساق الداخلي للأداة بمعنى أنها صحيحة وجيدة لقياس ما أعدت لأجله .

- وبالنسبة لترميز المتغيرات فقد تم كما يلي :

موافق = الدرجة 3

معارض = الدرجة 1

محايد = الدرجة 2

- وفيما يخص ترميز العبارات لتسهيل إدخالها في برنامج SPSS فإنه تم كما يلي :

الجدول 03 يوضح ترميز العبارات في برنامج الإحصاء الاجتماعي SPSS

الترميز	العبارات
س 5	1/ تلعب النقابة دورا في توعية أعضائها للامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية .
س 6	2/ يساهم الانتماء النقابي في زيادة قيمة وظيفة الأستاذية اجتماعيا .
س 7	3/ تدعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم .
س 8	4/ تعمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها.
س 9	5/ تساهم النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لدى منتسبيها .
س 10	6/ تعمل النقابة على تعزيز روح التعاون و المشاركة بين أعضائها داخل التنظيم .
س 11	7/ يساهم الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية .
س 12	8/ تهدف النقابة الى تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم .
س 13	9/ تعمل النقابة على تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد بغرض الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة .
س 14	10/ تساهم النقابة في توحيد و تقريب اهداف الأفراد و أهداف المنظمة .
س 15	11/ تسعى النقابة الى تعزيز الاتصالات بين أعضائها .

س 16	12/ تركز النقابة مبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة مهنيا .
س 17	13/ تساهم النقابة في تحقيق التفاعل بين أعضائها.
س 18	14/ تساهم النقابة العمالية في رفع درجة تقبل كل عضو لآراء الآخرين .
س 19	15/ تعمل النقابة على الموازنة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول .
س 20	16/ تلزم النقابة أعضائها بحمل المخاطر داخل المنظمة .
س 21	17/ للنقابة دور محوري في تسوية نزاعات العمل .
س 22	18/ تساهم النقابة في تنمية المنافسة الشريفة و الابداع بين أعضائها .
س 23	19/ تهدف النقابة الى تجسير العلاقات بين الأعضاء و الإدارة .
س 24	20/ تساهم النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم.
س 25	21/ تدعم النقابة تعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة .
س 26	22/ تساهم النقابة في تنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية .
س 27	23/ تتبنى النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها .
س 28	24/ تلعب النقابة دوراً في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها .
س 29	25/ تهدف النقابة إلى الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية داخل المنظمة .
س 30	26/ تساهم النقابة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى أعضائها .
س 31	27/ تعمل النقابة على تجسيد احترام السلطة و الأعراف المهنية .
س 32	28/ تهدف النقابة إلى تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها .
س 33	29/ تلعب النقابة دوراً في رفع درجة الإنجاز بين أعضائها .
س 34	30/ تساهم النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم .

#### 4-5 الأساليب الإحصائية المستخدمة :

الأسلوب الكمي: يعني بهذا الأسلوب تكميم البيانات و جعلها نسب و وضعها في جدول ومن خلال هذه

الدراسة تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات و النسب المئوية في وصف عينة الدراسة تم استخدام نسبة استجاباتهم.

- المتوسط الحسابي لمعرفة تمرکز الإجابات

استمارة فقط في حين 17 استمارة لم تسترجع لعدة أسباب من بينها :

- الانحراف المعياري و التباين للتعرف على درجة التشتت بين الإجابات المبحوثين .

- معامل (الفاكرونباخ) لقياس الصدق البنائي للاستبيان .

**الأسلوب الكيفي:** وينطبق على محاولة تغيير الأعداد و التعبير عنها بمفاهيم ذات دلالة معنوية، فالأسلوب الكيفي

يعمل على ترابط و تكامل أجزاء البحث و مختلف عناصر مع بعضها البعض، كما يساهم التحليل الكيفي في

تدعيم البحث و تقويته و رفع مستواه العلمي من حيث ربطه بالإطار النظري الذي تطرقنا إليه وذلك من أجل

الوصول في النهاية إلى طرح مجموعة من النتائج العامة و الجزئية التي تبين مدى الصدق الإمبريقي لفروض

الدراسة.

## الفصل الخامس :

عرض و مناقشة نتائج الدراسة

1-5 عرض و تحليل البيانات .

2-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

3-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

4-5 النتائج العامة للدراسة .

- التوصيات و الاقتراحات

- خاتمة .

- قائمة المراجع .

- الملاحق .

## 1-5 عرض و تحليل البيانات: مواصفات و خصائص العينة :

الجدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	14	36%
أنثى	25	64%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن الإناث بلغت نسبة 64% في حين لا تتعدى نسبة الذكور 36% من مجموع أفراد العينة .

- و يرجع السبب الرئيسي في هذا التفاوت إلى طبيعة العمل (قطاع التربية و التعليم)، وانتشار الوعي النقابي لدى فئة الإناث أكثر من الذكور نتيجة انخراطهن في المنظمة النقابية وتلبية لحاجتهن المادية و الاجتماعية حسب طبيعة الوسط التربوي.

الجدول رقم 05 : يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
من 25-34	20	51%
من 35-44	9	23%
من 45-55	10	26%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن فئة (من 25-34) بلغت 51% ، أما فئة (من 35-44) وصلت إلى 23% فقط ، في حين تمثلت فئة (من 45-54) في نسبة 26% من مجموع أفراد العينة .

حسب ما توصلنا إليه من إحصاء لمتغير السن فإن السبب في وجود نسبة الشباب كبيرة ضمن فئة أساتذة التعليم هو تزامن مضاعفة مخرجات الجامعة (المدارس العليا)، وفتح أبواب للتوظيف أمام خريجي الجامعات كل 4 سنوات



تقريباً، ويرجع ذلك إلى نشاط الحركة النقابية داخل الوسط التربوي و التعليمي و مدى مساهمتها في إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة التوظيف داخل المؤسسة .

الجدول رقم 06: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
من 1 – 10	22	56%
من 11 – 2	10	26%
من 22 – 31	6	15%
أكثر من 32	1	3%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن فئة (1-10) تصل نسبتها إلى 56%، وفئة (22 – 11) وصلت إلى نسبة 26%، وفئة (22 – 31) لا تتعدى نسبة 15%، في حين نلاحظ تسجيل نسبة 3% في فئة أكثر من 32 سنة من مجموع أفراد العينة .

- توضح البيانات إحصائياً أن لمتغير سنوات الخبرة أثر كبير على ممارسة وظيفية الأستاذية نتيجة ما يفرزه من وعي من جهة وما يخلفه من ضغوطات مهنية تنعكس بالسلب على الأساتذة من جهة أخرى، مما ينتج عنها المطالبة بالتقاعد المبكر وترك هامش وإتاحة فرصة للشباب لمزاولة الوظيفة خوفاً من تفاقم الوضع و ما يخلقه من المشكلات النفسية تؤدي إلى عدم التوافق النفسي والتكيف الإجتماعي داخل بيئة العمل وظهور بعض الاضطرابات الانفعالية والشخصية لدى الأستاذ .

الجدول رقم 07: يوضح توزيع أفراد العينة حسب سنوات الانخراط .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 2 سنة	1	2%
من 2 – 8	26	67%
من 9 – 15	12	31%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن الفئة (من 2 - 8 ) وصلت نسبتها إلى 67% ، و فئة (9 - 15) لم تتعدى 31%، في حين تم تسجيل غياب شبه منعدم لفئة (أقل من 2 سنة) الممثلة بنسبة 2% من مجموع الأفراد العينة.

- حسب المعطيات الرقمية في الجدول تشير إلى أن أغلبية الأفراد تتراوح سنوات انخراطهم في التنظيم النقابي ما بين (2 إلى 8) وذلك يعود إلى نشاط التنظيم داخل المؤسسات وآلياته التوعوية في تقريب الوعي النقابي ، و أهميته بالنسبة للموظف هذا من جهة و من جهة أخرى ضعف التأطير النقابي، و تقلد المسؤولية الجماعية بالنسبة للممثلين النقابيين في السنوات الفارطة و بعض المضايقات التي تتعرض لها المنظمة النقابية من طرف السلطة آنذاك.

عرض بيانات المحور الأول :

الجدول رقم 08: يوضح دور النقابة في توعية أعضائها للامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
محايد	4	10%
موافق	35	90%
المجموع	39	100

- يوضح التحليل الإحصائي أن المتغير "موافق" وصلت نسبته إلى 90% ، ومتغير "محايد" بلغت نسبته 10% في حين لاحظنا غياب تام لمتغير "معارض" تمامًا .

- استجابة أفراد العينة لبند توعية الأعضاء من طرف النقابة للامتثال و اللوائح التنظيمية ناتج عن التزام الأعضاء و الانقياد للقانون الداخلي للمؤسسة الذي من شأنه أن يساهم في السير الحسن للتسيير البيداغوجي و الإداري ، وهذا ما يوافق دراسة (جحا زهيرة) 2013/2012، حيث ربطت دور النقابة العمالية في المؤسسة الصناعية بقدرتها على التنظيم، وخلصت أن العلاقة ممثلة بـ 63% من مجموع العمال، بحيث اتفقوا على وضوح برامجها و أهدافها و قوانين تسييرها داخل التنظيم، هذا ما يعزز الالتزام و الامتثال للقانون الداخلي.

الجدول رقم 09: يوضح مساهمة الانتماء النقابي في قيمة الأستاذية اجتماعيًا .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	2	5%
محايد	2	5%
موافق	35	90%
المجموع	39	100

- حسب ما نشاهده فإن المتغير "معارض" و المتغير "محايد" لهما نفس النسبة بالتساوي 5%، في حين وصلت نسبة متغير موافق 35% من مجموع أفراد العينة .

- ويعزّو الانتماء للتنظيم النقابي داخل المؤسسة إلى شروط رمزية في حين ما توفره النقابة من حماية قانونية داخل المؤسسة التربوية يعزز الثقة لدى الأستاذ مما تمنحه هامشا من الحرية، و الشعور بمركزه اجتماعيا ، و ييث فيه الدافعية و التفاني في ممارسة الوظيفة ليمثل هذا الأخير الانسجام والتناغم وتوحيد الهدف و ترسيخا لقيم الولاء .

الجدول رقم 10 : يوضح تدعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
محايد	3	8%
موافق	36	92%
المجموع	39	100

- من خلال معطيات الجدول فإن متغير "محايد" نسبة ضعيفة جداً 8%، مقارنة بمتغير "موافق" الذي حقق 92% من مجموع أفراد العينة و غياب تام لمتغير معارض .

- إن معرفة كل فرد لواجباته ، و أدائه للعمل وفق معايير محددة يساهم بشكل كبير في تنمية المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم، وهذا ما ينعكس على باقي الموظفين و يحفزهم على إقامة علاقات احترام و التزام كبير بين بعضهم البعض تحقيقاً لمبدأ السلطة والمسؤولية حسب المبادئ الإدارية 14 لهنري فايول حيث أن السلطة هي حق في إعطاء الأوامر والحصول على الطاعة، والمسؤولية هي نتيجة طبيعية للسلطة ويجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة .

الجدول رقم 11 : يوضح عمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	5	13%
محايد	9	23%
موافق	25	64%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن متغير "معارض" جاء بنسبة 13%، و متغير "محايد" وصلت نسبته إلى 32% فقط، و متغير "موافق" نسبة 64% من مجموع أفراد العينة .

- ما ينمي روح الولاء لمتسبي النقابة هو كونها معتمدة من طرف الدولة ، و لها القدرة على المساومة و التفاوض ، و تملك التجربة و الخبرة في التسيير هذا من باب، أما الباب الثاني فالنقابة تسهر على تحقيق ذلك عن طريق جملة من الممارسات و الأساليب من أجل الكسب أكثر، والاستمرارية أطول، و هذا ما تم ملاحظته من خلال إجابات المبحوثين التي تؤيد معظمها الموافقة بأن النقابة تعمل على تنمية روح الولاء لمتسبيها .

الجدول رقم 12 : يوضح مساهمة النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لمتسبيها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	5	13%
محايد	7	18%
موافق	27	69%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ المتغير "معارض" نسبته 13% و المتغير "محايد" وصلت نسبته إلى 18% فقط، أما المتغير "موافق" وصل إلى 69% فقط من مجموع أفراد العينة .

- يجد الموظفون سهولة في الامتثال للقانون الداخلي عندما يكون المحرك النقابة هي من تدفعهم لفعل ذلك، عن طريق الحث و التوعية في شكل إعلانات و إشهارات داخل المؤسسة كيوميات في اللوحة المخصصة للإعلانات، و حسب ما صرح به المبحوثين من إجابات في اتجاه أن النقابة تساهم فعلا في تعزيز مبدأ الالتزام لمتسبيها نجد الاهتمام من طرف الأعضاء في تزايد على قدر أداء النقابة لمهامها التوعوية و التثقيفية .

الجدول رقم 13 : يوضح عمل النقابة على تعزيز روح التعاون و المشاركة بين أعضائها داخل التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	3	8%
موافق	35	90%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- نلاحظ من خلال الجدول أنّ المتغير "معارض" شبه منعدم بنسبة 2%، أمّا المتغير "محايد" وصل إلى 8%، في حين بلغ المتغير "موافق" الذروة بنسبة 90% من مجموع أفراد العينة .
  - حسب إجابة الباحثين فإنّ جلها تصب في احتمال "موافق" ممّا يؤكد أنّ النقابة تسعى جاهدة في زرع و تعزيز روح التعاون و المشاركة بين الأعضاء عن طريق تحسين العلاقات و زيادة الاهتمام بالنواحي الاجتماعية، و إعطاء فرصة للمشاركة في عملية صناعة القرار في المجالس العامة مع منسق الفرع داخل المؤسسة و المساهمة في رفع الروح المعنوية عن طريق التواصل الجماعي المفتوح .
- الجدول رقم 14 :** يوضح مساهمة الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	8%
محايد	8	20%
موافق	28	72%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- تبين إحصائيات الجدول أنّ المتغير "معارض" بنسبة 8%، و المتغير "محايد" 20% ، المتغير "موافق" نسبته 72% من مجموع أفراد العينة .
- كون النقابة تقر أنّها شريك اجتماعي في قانونها الأساسي فهي تطبق ذلك بحذافيره من بث مجموعة من القيم داخل الوسط التربوي أملا في تعميم العملية على كافة الأعضاء من أجل ضمان سيرورة عمل المنظمة النقابية. و إجابات الباحثين دلّت على ذلك أنّ الانتماء يساهم في تحصيل و امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية لتعود على المؤسسة بوحدة الهدف بين الأعضاء و الإدارة و المساهمة في حل المشكلات التي يتعرض لها الأعضاء حسب الدور الذي أقرته الجماعة لكل عضو والعمل على المشاركة في تنفيذه .

الجدول رقم 15 : يوضح هدف النقابة من تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	2	8%
محايد	7	18%
موافق	30	77%
المجموع	39	100

- من خلال معطيات الجدول نلاحظ أن المفردات التي عارضت لم تتعدى نسبتها 5% و المتغير "محايد" وصلت نسبته إلى 18% فقط ، أما المتغير "موافق" فوصلت نسبته إلى 77% من مجموع أفراد العينة .
- إجابة المبحوثين تقارب نسبة 80% لمتغير موافق مما يؤكد أن النقابة تحرص خلال انعقاد الاجتماعات مع الأعضاء سواء الروتينية كل 03 أشهر أو الجمعيات العامة على ضرورة تفعيل الضمير الجماعي داخل التنظيم ، و محاولة استنزافه لضمان سير سيرورة العمل في جو جماعي يساهم في نمذجة الوعي و تطبيع كل عضو و إندماجه في ذات جماعة التنظيم داخل المؤسسة .

الجدول رقم 16 : يوضح عمل النقابة على تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد بغرض الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	4	11%
موافق	34	87%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبة 2% فقط ، و متغير "محايد" نسبة 11% و المتغير "موافق" 87% من مجموع أفراد العينة .
- تشجع النقابة العمالية بعض السلوكيات والتصرفات الإيجابية التي تحمل صفة الجماعة، وتنمي المبادرات التي لها تأثير إيجابي على الأفراد بهدف تعزيز الاستقرار و الحفاظ على وتيرة العمل بشكل منتظم ، و من خلال إجابات المبحوثين نستشف أن للنقابة دور فعال في هذا المجال و تتمثل هذه الأخيرة في انتقاد

الأفكار وليس الأشخاص، الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين ، وتجنب اتخاذ القرارات الفردية وإنهاء المناقشات بالسخرية والتأييد المتبادل بين الأعضاء .

الجدول رقم 17 : يوضح مساهمة النقابة في توحيد و تقريب أهداف الأفراد و أهداف المنظمة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	7%
محايد	10	26%
موافق	26	67%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبة ضئيلة جدًا 7 % مقارنة بمتغير "محايد" الذي بلغت نسبته 26% و المتغير "موافق" الذي وصلت نسبته 67% من مجموع أفراد العينة .
- تلخص مهمة النقابة العمالية في توحيد الأهداف و تقريبها من خلال تعبيد طرق الحوار الاجتماعي بين الأساتذة و المسؤولين بالمؤسسة التربوية من أجل تحقيق الانسجام و التقارب بين الرؤى و الأفكار لكلا الطرفين الفاعلين، وقد ظهر ذلك جليا من خلال إجابات المبحوثين مما يتوافق مع إحدى نتائج الفرضية الثالثة فيما يخص دراسة (نور الدين بوراس) 2013/ 2014 حيث القيادة الإدارية الحكيمة هي التي تساعد في تحسين المعاملة لصالح العاملين وتقترب منهم لقراءة إحتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط
- عرض وتحليل بيانات المحور الثاني :

الجدول رقم 18 : يوضح سعي النقابة إلى تعزيز الاتصالات بين أعضائها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	6	17%
موافق	32	82%
المجموع	39	100

- من خلال ما تم مشاهدته في الجدول أعلاه أن المتغير "معارض" نسبته شبه منعدمة 2%، أما المتغير "محايد" فقد وصلت نسبته إلى 17% فقط، و المتغير "موافق" بلغت نسبته 82% من مجموع أفراد العينة .

- تنتهج المنظمة النقابية داخل المؤسسة التربوية عدة طرق في خلق شبكة من الاتصالات بين الأعضاء وبين ممثليها، لعل أحدث ما قامت به في الجانب التواصلّي الاعلامي هو استحداث وثيقة تسمى وثيقة اتصال ترفع فيها آراء الأعضاء و شكواويهم إلى الإدارة ليقوم بإيصالها منسق الفرع هذا أكدته إجابات المبحوثين من خلال تفاعلهم وهذا أيضا ما يوافق إحدى نتائج الفرضية الثالثة لدراسة (نور الدين بوراس) 2014/2013 .

الجدول رقم 19 : يوضح تكريس النقابة لمبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	4	10%
محايد	10	25%
موافق	25	65%
المجموع	39	100

-نسجل من خلال الجدول أن المتغير معارض نسبته 10 % ، والمتغير محايد وصلت نسبته إلى 25 %، والمتغير موافق بلغ نسبه 65 % من مجموع أفراد العينة .

- من بين مبادئ النقابة العمالية (CNAPEST) ترقية التكوين النقابي ونشر ثقافة قانونية متعلقة بعلاقات العمل أي تسعى النقابة إلى توفير تكوين و تأهيل لذوي الصفات المشتركة كوهم (أعضاء منخرطين في التنظيم النقابي) أو غيرهم كأعضاء ثانويين ،وحسب إجابة المبحوثين فإن الاحتمالات تتراوح ما بين موافق" و "محايد" فمنهم من يستحسن الأمر دائم الاجتماع بالأعضاء طلبا للتوفيق، ومنهم من التزام بالحياد كون الأمر لا يعينه .

الجدول رقم 20 : يوضح مساهمة النقابة في تحقيق التفاعل بين أعضائها.



المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	5	13%
موافق	33	85%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 2% يكاد ينعدم، و المتغير "محايد" 13%، أما "موافق" بلغت نسبته 33% من مجموع أفراد العينة .
- تحث النقابة العمالية الأعضاء على المبادرة للقيام بالوظائف و تشجيع كل عمل يسعى إلى التوافق و خلق الحركة بين أعضائها لا سيما أيام المناسبات، والأعياد الوطنية من أجل كسب ود الموظفين (الأساتذة)، وتكريسا للهوية المهنية داخل المؤسسة ، وعملا بما تنص عليه لائحة القيم التنظيمية داخل المؤسسة بغية الوصول إلى تحقيق الحس المشترك .

الجدول رقم 21 : يوضح مساهمة النقابة العمالية في رفع درجة تقبل كل عضو لأراء الآخرين .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	4	10%
محايد	9	23%
موافق	26	67%
المجموع	39	100

- حسب المعطيات في الجدول أعلاه فإن المتغير "معارض" وصلت نسبة 10%، والمتغير "محايد" بلغت نسبة 23%، في حين نجد نسبة المتغير "موافق" 67% من مجموع أفراد العينة .
- تفتح النقابة آفاقاً أمام أعضائها للحوار، و التبادل في الرأي من أجل بناء دعامة تشاورية قوية ، و بذلك تترك هامشا من حرية لكل عضو لتقبل رأي آخر ،هذا ما أكدته إجابات الباحثين التي تصب في دعم هذا الطرح من خلال تفاعل جملة من الأسباب و الممارسات النقابية التي تثير فتح النقاش و البحث عن حلول تعترض العضوية.

الجدول رقم 22 : يوضح عمل النقابة على الموازنة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الجدول .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	3	8%
موافق	35	90%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته ضئيلة جدًا وشبه معدومة 2%، و المتغير "محايد" نسبته 8%، في حيث بلغت نسبة المتغير "موافق" 90% من مجموع أفراد العينة .
- توظف النقابة العمالية (CNAPEST) جملة من المراسيم في إطار الجلسات المفتوحة للمنخرطين من خلال انعقاد الاجتماعات الفصلية تبادر فيها بنقاش نقاط بيداغوجية مع إعطاء فرصة لكل عضو في تقديم ما يملك من حلول لإزاء المشكلات المطروحة، وهذا ما تم التماسه من خلال استجابة المبحوثين .

الجدول رقم 23 : يوضح إلزام النقابة أعضائها تحمل المخاطر داخل المنظمة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	7	18%
محايد	8	20%
موافق	24	62%
المجموع	39	100

- من خلال الإحصائيات في الجدول نجد أن المتغير "معارض" وصلت نسبته 18 % ، و المتغير "محايد" نسبته 20% ، و المتغير "موافق" 62% من مجموع أفراد العينة .
- من بين شروط الانخراط في هيئة الشريك الاجتماعي (CNAPEST) المسؤولية الفردية حيث تلزم الأعضاء تحمل العواقب التي تنجر عن بعض الإجراءات و التصرفات الشخصية أثناء تأدية المهام المنوطة بهم داخل التنظيم في مستوى معين من بعض المواقف التي تعود على المنظمة النقابية في حين هذه الأخيرة تلتزم بالحياد إزاء ما يصدر من تصرفات الأعضاء .

الجدول رقم 24 : للنقابة دور محوري في تسوية نزاعات العمل .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	2	5%
محايد	4	10%
موافق	33	85%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- من خلال ما تم ملاحظته في جدول أعلاه فإن المتغير "معارض" نسبته 5%، و المتغير "محايد" وصلت نسبته 10%، في حين بلغت نسبة المتغير "موافق" 85% من مجموع أفراد العينة .
- من بين الأهداف المسطرة للمنظمة النقابية العمل على تحقيق درجة عالية من التوافق بين الأعضاء تجنباً لمشكلات العمل أثناء السيرورة التنظيمية، وفي حال وقوع نزاعات على مستوى التنظيم تبادر الهيئة النقابية لاحتوائها و محاولة إنحائها بأقل الأضرار الممكنة تفادياً لحدوث صراعات تعرقل سير العملية التربوية التعليمية داخل المؤسسة .

الجدول رقم 25 : مساهمة النقابة في تنمية المنافسة الشريفة و الإبداع بين أعضائها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	7	18%
محايد	10	25%
موافق	22	57%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 18%، و المتغير "محايد" 25%، و المتغير "موافق" 57% من مجموع أفراد العينة .
- من خلال إجابات الباحثين يتضح أن نسبة التفاعل مع هذا البند لم تكن في المستوى المطلوب ، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على عدم التجديد و التشجيع الرمزي في الإطار السير بالعملية التعليمية و محاولة التحديث من باب المواكبة للتكنولوجيا المعاصرة، ومنه أن اللامبالاة تساهم في غياب مقومات الإتقان و الإبداع التربوي و التعليمي ، وهذا ما يطابق إحدى نتائج دراسة "جمال مريمش" ( 2001/2000 ) أن ضعف التكوين النقابي للممثلين و الانفتاح على أوساط أخرى يجعل الممارسة النقابية لا تؤتي ثمارها في الإطار التنظيمي و تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 26 : يوضح هدف النقابة من تجسير العلاقات بين الأعضاء و الإدارة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	8	20%
محايد	7	18%
موافق	24	62%
المجموع	39	100

- حسب المعطيات نلاحظ أن متغير "معارض" بنسبة 20%، والمتغير "محايد" بنسبة 18%، والمتغير "موافق" بنسبة 62% من مجموع أفراد العينة .
- تسعى النقابة إلى خلق حلقة وصل بين الإدارة و الأعضاء عن طريق خلق قناة اتصالية تساعد على تقريب الأفكار و الآراء التوافقية، وذلك من خلال ما تم ملاحظته عن طريق تفاعل الباحثين على سبيل الحصر مع هذا البند، وهذا ما يتطابق لما جاء من نتائج في ضوء الفرضية الأولى لدراسة "نور الدين بوراس" (2014/2013) أن القيادة الإدارية الناجحة بمثابة جسر ينمي ثقافة العمالية وتشجع المبادرات الفردية في إطار النقاش المفتوح وتقبل الآراء .

الجدول رقم 27 : يوضح مساهمة النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	7%
محايد	7	18%
موافق	29	75%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" جاء بنسبة 7% و المتغير "محايد" بنسبته 18%، واحتمال "موافق" نسبته 75% من مجموع أفراد العينة .
- يُبنى التكامل على أساس التنسيق بين الأجزاء الفرعية داخل التنظيم و ما يحقق هذا الأخير هو الفاعلية التنظيمية في إطارها القانوني (النظام الداخلي للمؤسسة)، لذلك تسعى النقابة إلى تجسيد

ذلك بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم، هذا أفرزته إجابات الباحثين ومدى استجابتهم بشكل يقارب 80%.

- تحليل بيانات المحور الثالث :

الجدول رقم 28 : وضح دعم النقابة تعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	5	13%
محايد	9	23%
موافق	25	64%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" بنسبة 13%، و المتغير "محايد" وصلت نسبته 23%، و المتغير "موافق" جاء بنسبة 64% من مجموع أفراد العينة .
- تعطي النقابة هامش من الحرية في تنوع بعض الممارسات الشخصية التي لها الطابع الذاتي المحلي، بهدف بعث الإشباع النفسي لحاجات الموظف اجتماعيا و تعزيزًا لدور النقابة في الاهتمام بالجانب القيمي للأفراد ، وذلك من خلال ما صرح به الأعضاء عن استجابتهم التي تصب في دعم النقابة لهذه الممارسات وسعيها في تحقيق ذلك خدمة للأعضاء داخل المؤسسة .

الجدول رقم 29 : يوضح مساهمة النقابة في التنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	4	10%
محايد	9	23%
موافق	26	67%
<b>المجموع</b>	<b>39</b>	<b>100</b>

- نلاحظ من خلال الجدول أن احتمال "معارض" جاءت نسبته 10%، و احتمال "محايد" بنسبة 23% ، و احتمال "موافق" 67% من مجموع أفراد العينة .

- النقابة كهيئة تمثيلية تبنتى جملة من المعتقدات التنظيمية التي غالبا ما تكون في شكل منظومة من الخبرات و المعارف و الأفكار السائدة في الوسط التنظيمي، فهي تساهم بشكل كبير في تنميتها لدى الأعضاء من أجل الحفاظ على الهوية المهنية من جهة، و إتاحة الفرص للأعضاء من خلال التعبير عن الأفكار المشتركة .

الجدول رقم 30 : يوضح تبني النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	4	10%
محايد	9	23%
موافق	26	67%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 5% ، و المتغير "محايد" نسبته 23% ، و المتغير "موافق" نسبته 72% من مجموع أفراد العينة .
- تركز النقابة العمالية على العملية التثقيفية التوعوية كمهمة من مهامها على خطة الإعلانات و اللوحات الإشهارية باستغلال مساحة تخصصها الإدارة في لوحة الإعلانات و مسابقات التوظيف الداخلية، و تعتمد كذلك على الدورات التكوينية كل ذلك من أجل توفير مناخ تنظيمي مناسب و توحيد الصفات المشتركة بين الأعضاء على أساس الانسجام و تحقيق التوافق بين العمال داخل المؤسسة .

الجدول رقم 31 : يوضح الدور الذي تلعبه النقابة في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها.

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	4	10%
محايد	9	23%
موافق	26	67%
المجموع	39	100

- تشير إحصائيات الجدول أعلاه أن المتغير "معارض" نسبته 5% ، و المتغير "محايد" نسبته 20% ، أما احتمال "موافق" نسبته 75% من مجموع أفراد العينة .
- تشجع النقابة العمالية كل مبادرة من شأنها تطوير الوظيفة عن طريق تبني المعارف و الخبرات المهنية للأعضاء و احتوائها بشكل كبير من أجل استغلالها ، وإضفاء طابع الحداثة على العملية التعليمية و ممارسة المهنة ، و ما لوحظ من خلال إجابات المبحوثين أن للنقابة حصة كبيرة في دعم و دفع عجلة الإبداع الفني في المؤسسة التربوية .

الجدول رقم 32 : يوضح هدف النقابة إلى الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية داخل التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	7%
محايد	12	31%
موافق	24	62%
المجموع	39	100

- حسب المعطيات في الجدول أعلاه أن المفردات التي عارضت لم تتعدى 7%، في حين المتغير "محايد" نسبته 31%، أما المتغير "موافق" بلغت نسبته 62% من مجموع أفراد العينة .
- النقابة تبحث في مجال الدمج القيمي بين ما هو تنظيمي وما هو محلي لا لشيء، إلا حفاظا على روح الجماعة ، وضمان الاستمرارية في إطار تكتل تنظيمي موحد، تسعى من خلاله القضاء على النزاع و الصراع القيمي و التجرد من القيم المحلية أملا في إشباع الممارسات لدى الموظف داخل التنظيم .

الجدول رقم 33 : يوضح مساهمة النقابة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	1	2%
محايد	9	24%
موافق	29	74%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته ضئيلة جدا 2% ، و المتغير "محايد" نسبته 24% ، أما المتغير "موافق" نسبته 74% من مجموع أفراد العينة .
- النظام السائد داخل التنظيم دائما ما يصور نمط معين لدى الموظف إما بالسلب أو بالإيجاب، و من بين التمثلات التي تسعى النقابة إلى تحقيقها هو إعطاء طابع الخصوصية التنظيمية بجملة من الصفات تميزها عن غيرها كطبيعة المخرجات (مكان الدراسة الميدانية) أو أساليب الممارسة التنظيمية مما تفرز تصورات لدى الكثيرين (نظام الأسرة النموذج الياباني) .

الجدول رقم 34 : يوضح عمل النقابة على تجسيد احترام السلطة و الأعراف .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	6	15%
محايد	5	13%
موافق	28	72%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 15% ، و المتغير "محايد" نسبته 13% ، أما المتغير "موافق" نسبته 72% من مجموع أفراد العينة .
- النمط القيادي ينعكس على المرؤوسين بشكل أو بآخر ، لذلك تعمل النقابة على احترام السلطة كونها طرف أساس و محرك فاعل داخل التنظيم و تتولى الإشراف و الرقابة على ما يساعد المنظمة من أعراف أو ينافي نظامها الداخلي، لذلك تسعى نقابة (CNAPEST) إلى تجسيد الاحترام، و تقديم ما يلاءم السلطة و طبيعتها، وهذا ما يتوافق مع دراسة "نور الدين بوراس" (2014/2013) ضمن النتائج في ضوء الفرضية الثانية .

الجدول رقم 35 : يوضح هدف النقابة من تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	2	5%
محايد	4	10%
موافق	33	85%



المجموع	39	100
---------	----	-----

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 5% ، و المتغير "محايد" بلغت نسبته 10% ، أما المتغير "موافق" نسبته 85% من مجموع أفراد العينة .

-الإحساس المشترك داخل التنظيم مطلب من المطالب التي تحث النقابة عليه خلال انعقاد الاجتماعات الفصلية كل 03 أشهر ، من أجل التماسك و وحدة المبدأ، و تعزيز الصفوف و حشدتها أيام التمثيل و ممارسة العمل النقابي من أجل كسب أكبر قدر من المطالب الإجتماعية و الاقتصادية هذا من جهة و إعادة النظر المسؤولية الجماعية والتأكيد عليها من جهة أخرى .

الجدول رقم 36 : يوضح الدور الذي تلعبه النقابة في رفع درجة الإنجاز بين أعضائها .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	8%
محايد	4	10%
موافق	32	82%
المجموع	39	100

- نلاحظ من خلال الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 8% ، و المتغير "محايد" بلغت نسبته 10% ، أما احتمال "موافق" نسبته 82% من مجموع أفراد العينة - سياسة الاحتواء تولد لدى الموظف الدافعية في الإنجاز لذلك تجد نقابة التربية والتعليم (CNAPEST) تلعب دورا محوريا في تشجيع أصحاب الكفاءة و المهرة من الأساتذة في المؤسسة التربوية وذلك عبر تحفيزهم ماديا و معنويا بأشياء رمزية و أحيانا تتعدى ذلك لتأتي على شكل تعاونيات لقضاء حاجات الموظف المادية، و هذا يوافق نتائج دراسة "يونسي مختار"(2015/2014) أن الحوافز المادية لها تأثير على الجانب المعنوي للعمال .

الجدول رقم 37 : يوضح الدور الذي تلعبه النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم .

المتغير	التكرارات	النسبة المئوية
معارض	3	8%
محايد	10	25%
موافق	26	67%

المجموع	39	100
---------	----	-----

- من خلال ما نشاهده في الجدول أن المتغير "معارض" نسبته 8% ، و المتغير "محايد" ب نسبته 25% ، في حين بلغت نسبة المتغير "موافق" نسبته 67% من مجموع أفراد العينة .
- أحد المبادئ التي تعمل نقابة (CNAPEST) على تجسيدها داخل التنظيم هي العدالة و تساوي الفرص بين الأعضاء و نرى ذلك من خلال الورشات الوطنية بالإضافة إلى ذلك يقر القانون الأساسي للنقابة بعدم تجديد العضوية لكل منخرط تقلد منصب آخر ، و من جهة أخرى لكل أستاذ حق في العضوية بشرط حيازته على شهادة جامعية و ممارسة مهنة الأستاذية بثانوية أو متقن .

#### 5-2 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات :

#### 1- جدول (38) مناقشة نتائج الفرضية الأولى :

العبارات	المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري
1/ تلعب النقابة دورا في توعية أعضائها للامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية .	2.92	0.09	0.30
2/ يساهم الانتماء النقابي في زيادة قيمة وظيفة الأستاذية اجتماعيا .	2.85	0.23	0.48
3/تدعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم .	2.92	0.07	0.27
4/ تعمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها.	2.51	0.52	0.71
5/ تساهم النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لدى منتسبيها .	2.56	0.51	0.70
6/ تعمل النقابة على تعزيز روح التعاون و المشاركة بين أعضائها داخل التنظيم .	2.87	0.16	0.40

0.62	0.39	2.64	7/ يساهم الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية .
0.56	0.31	2.72	8/ تهدف النقابة إلى تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم .
0.43	0.18	2.85	9/ تعمل النقابة على تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد بغرض الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة .
0.63	0.40	2.59	10/ تساهم النقابة في توحيد و تقريب أهداف الأفراد و أهداف المنظمة .

- خلال قيمة المتوسط الحسابي و قيمة الانحراف المعياري للعبارة (01) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة يشير إلى 2.90 ما يقترب من الدرجة 03 "موافق" وهذا يؤكد أن النقابة تلعب دورا في توعية أعضائها للامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية، وتباين قدره 0.07 و انحراف معياري بسيط جدا قدر ب 0.30، مما يدل على أن نسبة الاستجابة قوية من طرف المبحوثين لهذا المؤشر.

- أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 02 يساهم الانتماء النقابي في زيادة قيمة وظيفة الأستاذية اجتماعيا سجل ما متوسطه ب 2.85 وتباين قدره 0.23 و الانحراف المعياري ب 0.48 بنسبة بسيطة تدل على تشتت إجابات المبحوثين ، وله دلالة أن الانتماء النقابي يفرز الولاء التنظيمي .

- أما بخصوص العبارة رقم 03 تدعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم نسجل متوسط حسابي قدر ب 2.92 ، وتباين قدره 0.23 و انحراف معياري بقيمة بسيطة جدا 0.27 ، وهذا ما يدل على تشتت إجابات المبحوثين حول هذا المؤشر ، أي أن جل إجابات توافق دور النقابة في دعم المسؤولية المشتركة بين الأعضاء داخل التنظيم ، ويتجلى ذلك من خلال القيام بالمهام الجموعية داخل المنظمة ، و المساهمة في حل النزاعات و المشاكل بين العمال فيما بينهم .

- أما بالنسبة للعبارة رقم 04 تعمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها حيث نسجل متوسط حسابي ب 2.51 ، وتباين قدره 0.52 و انحراف معياري قدره 0.72 ، ما يدل على تشتت إجابات المبحوثين بنسبة قليلة أي ما تعادل الدرجة "معارض" في هذا المؤشر .

- أما فيما يخص العبارة رقم 05 تساهم النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لدى منتسبيها ، فقدر المتوسط الحسابي ب 2.56 ، و تباين قدره 0.16 و الانحراف المعياري ب 0.71 ، ما يعبر على تشتت إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، أي أن الاستجابة لمساهمة النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام كانت قليلة مما يعادل الدرجة الأولى (01) معارض .
- بالنسبة للعبارة رقم 06 يساهم الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية ، فقد تم تسجيل كقيمة للمتوسط الحسابي 2.64 ، و تباين قدره 0.39 وانحراف معياري قدر 0.64 ما يعبر على تشتت إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ما يؤكد على أن للنقابة دور في تعزيز روح التعاون والمشاركة بين أعضائها تحقيقاً لمبدأ الالتزام التنظيمي .
- أما فيما يخص العبارة رقم 08 تهدف النقابة إلى تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم جاءت قيمة المتوسط الحسابي 2.72 ، و تباين قدره 0.31 و انحراف معياري قدر ب 0.56 ما يعبر على تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر بحيث نسبة الموافقة مرتفعة في هذا الأخير نظراً لسعي النقابة وراء الهدف و بذلها ما يمكن من أجل تحقيق ذلك لضمان وحدة التنظيم .
- فيما يتعلق بالعبارة (09) تعمل النقابة على تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد و الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة ، سُجل المتوسط الحسابي ب 2.85 ، و تباين قدره 0.18 و انحراف معياري ب 0.43 ما يعبر عن تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، و يؤكد أن النقابة تشجع السلوكيات الإيجابية داخل التنظيم و تعمل على تفعيلها قدر الإمكان .
- بالنسبة للعبارة (10) التي تلخص مساهمة النقابة في توحيد و تقريب أهداف الأفراد و أهداف المنظمة ، جاءت بمتوسط حسابي قدره 2.53 ، و تباين قدره 0.10 و انحراف معياري قيمته 0.63 ، مما يعبر عن تشتت بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، و مردها أن التوافق شبه منعدم من حيث وحدة الهدف بالنسبة للأعضاء و التنظيم ، و يرجع ذلك إلى التضارب في الآراء ، و الصراع على مستوى التسيير البيداغوجي .

2- جدول رقم (39) : مناقشة نتائج الفرضية الثانية

الانحراف المعياري	التباين	المتوسط الحسابي	العبارات
0.46	0.22	2.79	1/ تسعى النقابة الى تعزيز الاتصالات بين أعضائها .
0.68	0.46	2.54	2/ تركز النقابة مبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة مهنيا .
0.45	0.20	2.82	3/ تساهم النقابة في تحقيق التفاعل بين أعضائها.
0.68	0.46	2.56	4/ تساهم النقابة العمالية في رفع درجة تقبل كل عضو لآراء الآخرين .
0.40	0.16	2.87	5/ تعمل النقابة على الموائمة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول .
0.78	0.62	2.44	6/ تلزم النقابة أعضائها بحمل المخاطر داخل المنظمة .
0.52	0.27	2.79	7/ للنقابة دور محوري في تسوية نزاعات العمل .
0.78	0.61	2.38	8/ تساهم النقابة في تنمية المنافسة الشريفة و الابداع بين أعضائها .
0.81	0.66	2.41	9/ تهدف النقابة الى تجسير العلاقات بين الأعضاء و الإدارة .
0.62	0.38	2.67	10/ تساهم النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم.

- من خلال قيمة المتوسط الحسابي و قيمة الانحراف المعياري نجد أن النقابة تسعى إلى تعزيز الاتصالات بين الأعضاء بمتوسط حسابي قدره 2.79 و الذي يقترب من الدرجة 03 موافق وهذا يعني أن المتوسط الحسابي ذو ارتباط قوي (عالي) ، وتباين قدره 0.22 ، وانحراف معياري قدره 0.46 ما يعبر عن تشتت بسيط بين إجابات الباحثين مما يدل على أن النقابة تسعى إلى تعزيز الاتصالات بين الأعضاء داخل التنظيم مما يسهل عليهم التفاعل بشكل تلقائي .
- نلاحظ من خلال الجدول أن متوسط استجابات الباحثين بخصوص العبارة رقم 02 تُكرس النقابة مبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة مهنيًا بمتوسط قدره 2.54 و الذي يقترب من الدرجة (03) ، و تباين قدره 0.46 ، و بانحراف معياري مُرتفع قدره 0.68 أي يميل أكثر إلى درجة 01 " معارض " ، وهذا راجع إلى تشتت الإجابات بين الباحثين ليدل على أن مبدأ الانسجام بين الأعضاء ذوي الصفات المشتركة مهنيًا مطلب تركزه النقابة بنسبة قليلة نظرًا لنقص عدد السمات المشتركة و التفاوت بين الأعضاء مهنيًا .
- أما فيما يتعلق بالعبارة رقم 03 تساهم النقابة في تحقيق التفاعل بين الأعضاء سجل المتوسط الحسابي 2.82 الذي يقترب من درجة 03 موافق ، و تباين قدره 0.20 و بالانحراف معياري بسيط قدره 0.45 ، مما يدل على تركز الإجابات حول الدرجة 03 واستجابة الباحثين لهذا المؤشر بنسبة مرتفعة
- أما بخصوص مساهمة النقابة في رفع درجة تقبل كل عضو لأراء الآخرين فسجل متوسط حسابي قيمته 2.56 من استجابات الباحثين و تباين قدره 0.46 و بانحراف معياري مرتفع يقترب من الدرجة 01 " معارض " حيث سجل بـ 0.68 ، وهذا راجع إلى عدم التوافق بين الأعضاء و غياب دور النقابة العمالية في تفعيل هذا المبدأ داخل الوسط التربوي.
- بالنسبة لعمل النقابة على المواثمة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول نسجل ما متوسطه 2.87 ، و تباين قدره 0.16 ، و بانحراف معياري بسيط 0.40 ، وهذا راجع إلى تركز الإجابة عند الدرجة 03 " موافق " ، أن النقابة توفر مناخ ملائم للنقاشات وتعطي هامش من الحرية في التعبير عن الرأي أثناء الدورات والاجتماعات .
- نلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة يشير إلى 2.44 ما يعبر على عدم إلزام النقابة أعضائها بحمل المخاطر، و تباين قدره 0.27 و انحراف المعياري فقدر 0.78 ما يدل على تشتت كبير بين إجابات الباحثين حول هذا المؤشر حيث أن النقابة لاتلزم أعضائها بحمل أي خطر داخل المؤسسة .

- أما العبارة رقم 07 فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2.79 وهذا ما يؤكد أن للنقابة دور محوري في تسوية نزاعات العمل داخل التنظيم و تباين قدره 0.27 و بانحراف معياري بسيط قدره 0.52 ما يعبر على قلة تشتت إجابات المبحوثين لهذا المؤشر .
- أما بخصوص العبارة رقم 08 تساهم النقابة في تنمية المنافسة الشريفة بين أعضائها نسجل ما متوسطه 2.38 ما يعادل الدرجة 2 "محايد" ، و تباين قدره 0.61 و بانحراف معياري قدره ب 0.78 ما يعبر عن تشتت كبير في إجابات المبحوثين لهذا المؤشر نتيجة عدم اكتراث النقابة العمالية بتنمية المنافسة الشريفة بين الأعضاء تبعا لغياب مؤشرات ذلك .
- أما بالنسبة لهدف النقابة في تحسير العلاقات بين الأعضاء و الإدارة نسجل متوسط حسابي ب 2.41 و تباين قدره 0.66 و انحراف معياري 0.81 وهو دلالة على تشتت الإجابات المبحوثين حول هذا المؤشر لغياب لغة التواصل بين المنخرطين والإدارة في ظل غياب الحوار الاجتماعي وطبيعة القيادة داخل التنظيم .
- أما فيما يخص العبارة مساهمة النقابة العمالية في تحقيق التكامل و الفعالية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم نسجل متوسط حسابي قدره ب 2.67 ، و تباين قدره 0.38 و بانحراف معياري 0.62 ، يدل على تشتت استجابات المبحوثين في هذا المؤشر مما يتضح أن الاستجابة متوازنة بين مؤيد ومعارض حسب درجة الوعي النقابي لدى كل عضو داخل المؤسسة .

3- جدول رقم (40) : مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

العبارات	المتوسط الحسابي	التباين	الانحراف المعياري
1/ تدعم النقابة تعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة .	2.51	0.52	0.72
2/ تساهم النقابة في تنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية .	2.56	0.46	0.68
3/ تتبنى النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها .	2.67	0.33	0.57
4/ تلعب النقابة دوراً في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها .	2.69	0.32	0.56
5/ تهدف النقابة إلى الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية داخل المنظمة .	2.54	0.41	0.64
6/ تساهم النقابة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى أعضائها .	2.72	0.26	0.51
7/ تعمل النقابة على تجسيد احترام السلطة و الأعراف المهنية .	2.56	0.56	0.75
8/ تهدف النقابة إلى تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها .	2.79	0.27	0.52
9/ تلعب النقابة دوراً في رفع درجة الانجاز بين أعضائها .	2.74	0.35	0.59
10/ تساهم النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم .	2.59	0.40	0.63



- من خلال المعطيات الرقمية لقيمة المتوسط الحسابي وقيمة الانحراف المعياري نجد أن النقابة تدعم تعدد الممارسات و الحريات داخل التنظيم بمتوسط حسابي قدره 2.50 ، و تباين قدره 0.52 و انحراف معيار قدر ب 0.72 ما يعبر على تشتت واضح و كبير بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، لتنفرد هذه الإجابات بالتقريب إلى درجة (01) "معارض" أي تسجيل غياب تام لدور النقابة العمالية (CNAPEST) في دعم التعدد، وإعطاء هامش كبير للأعضاء في ممارسة ما يريدون من قيم (القيم المحلية) .
- أما فيما يخص عبارة تساهم النقابة في التنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية فسجل المتوسط الحسابي 2.56 ، و تباين قدره 0.46 و انحراف معياري قدره 0.68 ما يعبر عن تشتت كبير بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، ومزّد هذا الرّفص هو حفاظ النقابة على طابع المحلية.
- بالنسبة لعبارة رقم (03) تتبنى النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها جاءت قيمة المتوسط الحسابي ب 2.67 و تباين قدره 0.33 و انحراف معياري قدر ب 0.57 ما يعبر عن تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، وهذا أن النقابة تعتمد على آليات نشر التوعوية داخل الوسط التربوي و تقوم بمهامها التثقيفية حيال الأعضاء داخل المؤسسة من أجل تنمية روح الجماعة فيما بينهم ونشر الوعي النقابي و محاولة تحقيق مبدأ التكامل بين الأعضاء .
- أما بخصوص الدور الذي تلعبه النقابة في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها فقد قدر المتوسط الحسابي ب 2.69 ، و تباين قدره 0.32 وانحراف معياري قيمته ب 0.57 ما يعبر عن تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، ويتم ذلك عن طريق مجموعة الأساليب من بينها الدورات التكوينية والورشات و التظاهرات العلمية داخل وخارج المؤسسة .
- من خلال قيمة المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للعبارة (05) نجد المتوسط الحسابي قدر ب 2.54 وهذا يدل على النقابة تسعى وراء تحقيق هدف الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية وتم تسجيل تباين قدره 0.41 و انحراف معياري مرتفع نوعا ما قدر ب 0.64 ما يعادل تقريبا الدرجة الأولى "معارض" ما يعبر عن تشتت بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر وهذا لا يتنافى انه من ضمن مساعي النقابة هو الحث على التحديث واستحلاب ما يناسب النسق القيمي التنظيمي داخل المؤسسة من قواعد سلوكية وأخلاقية وغيرها من الأمور المقبولة التي تساهم في التأثير على بيئة العمل بشكل ايجابي .

- من خلال الجدول نلاحظ أن متوسط الحسابي للعبارة رقم (06) قدر بـ 2.72 و الذي يقترب من الدرجة (03) أي ما يوافق الدرجة العالية "موافق" ، و يمكن تفسير ذلك بأن النقابة تساهم بشكل كبير في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى أعضائها ، ما يعزز الانتماء لدى الأعضاء ، و تباين قدره 0.26 و الانحراف المعياري و قدر بـ 0.51 ما يدل على تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر و تسعى النقابة من خلال نظامها الأساسي إلى تطبيق جملة من القوانين المستوحاة من قانون العمل الجزائري ضمن شروط العضوية و حقوق و واجبات المنخرط من بينها احترام واجبات أخلاقيات المهنة ، و دفع الاشتراكات بانتظام و حضور الاجتماعات .

- أما فيما يخص العبارة تعمل النقابة على تجسيد احترام السلطة ، و الأعراف المهنية قدر المتوسط الحسابي بـ 2.56 ، و تباين قدره 0.56 و الانحراف المعياري قيمته 0.75 ما يعبر تشتت مرتفع بين إجابات المبحوثين و يمكن تفسير ذلك أن النقابة لديها اختلافات مع إدارة المؤسسة و يغلب عليها أحيانا طابع صراع الأدوار داخل التنظيم مما ينعكس على عدم احترام السلطة أحيانا و الالتزام بالأعراف المهنية داخل المؤسسة .

- و بالنسبة لعبارة تهدف النقابة إلى تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها فجاءت بمتوسط حسابي 2.79 ما يوافق الدرجة الثالثة "موافق" بالتقريب ، و تباين قدر بـ 0.27 و انحراف معياري قيمته 0.52 ما يعني تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، مما يدل على أن النقابة تهدف إلى تحقيق الوعي الجماعي و تنميته بكل الوسائل المتاحة من أجل تحقيق وحدة تنظيم تساهم في استمرارية العمل و توفر مناخ ملائم له .

- أما بخصوص العبارة رقم (09) تلعب النقابة دورًا في رفع درجة الإنجاز بين أعضائها فجاءت بمتوسط حسابي قدره 2.74 و تباين قدره 0.27 و انحراف معياري قيمته 0.59 ما يدل على تشتت بسيط بين إجابات المبحوثين في هذا المؤشر ، بحيث تركز و تعتمد النقابة على جملة من الحوافز من أجل رفع الروح المعنوية و خلق الدافعية بين الأعضاء تحصيلًا لما تسعى إليه .

- بالنسبة للعبارة رقم (10) تساهم النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم سجل المتوسط الحسابي قدره 2.59 ، و تباين قدره 0.35 و انحراف معياري قيمته 0.63 ما يعبر عن تشتت بين إجابات المبحوثين بنسبة مرتفعة ، مَرَدَه لبعض الممارسات الإدارية التعسفية و انعدام التكافؤ بين الأعضاء و المساواة في إعطاء الفرص مما يخلق غياب العدالة و المسؤولية الجماعية .

## 3-5 مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة :

- ما يمكن التوصل إليه على أساس النتائج التي تم التوصل إليها من خلال مناقشتنا لفرضيات هذه الدراسة هو وجود نقاط اتفاق بينها وبين نتائج الدراسات السابقة ، و فيما يلي نستعرض مجمل هذه النقاط .
- ❖ نجد أن هناك نقاط تشابه بين نتائج الدراسة الحالية و نتائج الدراسات التي تناولت النقابة العمالية .
- حيث نجد أن دراسة جحا زهيرة 2013م، بعنوان: النقابة في المؤسسة الصناعية الجزائرية .
- توصلت إلى أن النقابة مكان البحث تقوم بجملة من العوامل التنظيمية سواء فيما يخص البرامج أو الأهداف أو القوانين و لها أيضا أجهزة تنظيمية تتولى نشر المعلومات ولها طرق تنظيمية للاتصال الداخلي و الخارجي ، كما أشارت أيضا أن النقابة كتنظيم من شأنه يسمح بممارسة المهام ، و يلعب دورا كبيرا في المؤسسة المتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية و المهنية .
- وهو ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أثبتت أن النقابة العمالية تلعب دورا كبيرا في توعية أعضائها للائتمثال للقوانين و اللوائح التنظيمية ، كما أن التنظيم النقابي يساهم في رفع قيمة الأستاذية مهنيا كهدف تحققة النقابة لمنتسبيها ، و تعتمد النقابة داخل المؤسسة على آليات في نشر الوعي الجماعي بالترويج له عن طريق تقوية شبكة الاتصالات الأفقية و بعث التفاعل و التشجيع على الالتزام التنظيمي .
- كما نجد دراسة "يونسي مختاري" 2015 بعنوان الثقافة التنظيمية و دورها في الرضا الوظيفي .
- توصلت إلى أن الإدارة تعطى الفرصة للمشاركة في كافة الأنشطة ، و تبادل وجهات النظر ، وكلها عوامل تساهم في رضا العاملين ، كما أشارت أن نطاق الإشراف بالمؤسسة يرجع للمعاملة الحسنة للمشرفين في التعامل مع رؤوسهم حيث يعمل المشرف على تنمية علاقات احترام وثقة و قيم حسنة تحقق رضا العاملين الوظيفي ، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا التي أثبتت أن النقابة تعمل على تحقيق جملة من القيم داخل التنظيم من بينها احترام السلطة ، وذلك عن طريق تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى الأعضاء ، و تعمل النقابة أيضا على الموازنة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول وهذا ما يعزز الثقة بالموظف ، و يحرك فيه روح المشاركة و المبادرة .
- كما توصلت دراسة "نور الدين بوراس" 2014 بعنوان: دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين .

- إلى أن القيادة الإدارية الحكيمة هي التي تساعد في تحسين المعاملة لصالح العاملين و تقترب منهم لقراءة احتياجاتهم ما يؤدي إلى أداء أعمالهم بانضباط ، و أن العلاقة الحسنة هي بمثابة جسر تجسده القيادة الإدارية من خلال النظام الداخلي و كذلك العملية الاتصالية و مدى مساهمتها و هذا ما يتوافق مع دراستنا التي أثبتت أن النقابة العمالية محل الدراسة تسعى إلى تعزيز الاتصالات ، و تهدف إلى تجسيد العلاقات بين الأعضاء و الإدارة و تساهم في توحيد و تقريب أهداف الأفراد و أهداف المنظمة عن طريق الاحتكاك بهم و التقرب منهم و تبادل وجهات النظر فيما يخص العملية التنظيمية .

#### ❖ نتائج العامة للدراسة :

بعد تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لكل فرضية و باستقراء الجداول و تحليلها جاءت نتائج دراستنا كالتالي :

#### نتائج الفرضية الأولى :

- من خلال الفرضية الأولى المتمثلة في "للنقابة العمالية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي" ، تم التوصل إلى ما يلي .
- تلعب النقابة العمالية دورا في توعية أعضائها للامثال القوانين و اللوائح التنظيمية ، وذلك من أجل تجسيد المهام و تطبيق الأوامر ، و المشاركة في النشاطات المختلفة ، و الالتزام بقرارات المجلس و مكنتي الولاية و الفرع ، و المساهمة في تكريس احترام الواجبات و أخلاقيات المهنة .
- تدعم النقابة العمالية المسؤولية المشتركة بين أفراد التنظيم من أجل كسب و تحقيق مبدأ الوحدة و ضمان الاستمرارية داخل التنظيم في ظل التعددية .
- يساهم الانتماء النقابي في زيادة قيمة الأستاذية اجتماعيا لما يضمنه للموظف من تقدير و احترام و تشجيع من طرف أفراد المجتمع و بذلك تنعكس على الأستاذ بالحرص على المكان الذي يتواجد فيه مهنيا ، و العمل على المحافظة عليه و المساهمة في تقدمه .
- . تهدف النقابة العمالية إلى تنمية الوعي الجماعي عن طريق التفاعل و خلق شبكة من العلاقات داخل التنظيم تساهم في رفع قابلية التعاون بين الأعضاء و تحقيق الروح المعنوية العالية و كل هذا يتجسد في الجلسات أو الاجتماعات الدورية .

خلاصة الفرضية : النقابة العمالية تلعب دوراً في تحقيق الالتزام التنظيمي عن طريق جملة من التدابير و الإجراءات القانونية التي تدخل ضمن صلاحيتها لذلك تسهر على تطبيق هذه الأخيرة امتثالاً لما ينص عيه قانون العمل و النظام الداخلي للمؤسسة .

#### نتائج الفرضية الثانية :

من خلال الفرضية الثانية المتمثلة في " يكمن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق .

- تسعى النقابة العمالية إلى تعزيز الاتصالات بين أعضائها بواسطة تقريب الجهات ، و المصالح المكلفة بالتمثيل النقابي من جهة ، و تفعيل الاتصالات بين الأعضاء عن طريق النشاطات ، و عقد الاجتماعات و الدورات و الأيام الوطنية و الندوات .

- تعمل النقابة على الموائمة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول ، وذلك يتم في الجمعيات العامة ، و خلال الدورات الاستثنائية ، في حل مشكلات تعترض التنظيم أو تعطل سيرورة العمل داخل المؤسسة .

- و فيما يخص مبدأ التشاور و طرح وجهات النظر لا يقتصر على الممثلين بل للأعضاء حصه في ذلك كون الممثل عبارة عن رابط أو همزة وصل بين الأعضاء و المكاتب الولائية .

- تلزم النقابة أعضائها بحمل المخاطر داخل المنظمة وذلك من أجل تحمل المسؤولية في حال تخطي الأعضاء الإطار القانوني للتنظيم أو القانون الداخلي للمنظمة .

#### خلاصة الفرضية الثانية :

يمكن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق وذلك بخلق بيئة عمل محفزة ، و تشجيع المبادرات ، و محاولة تنمية قدرات و مواهب الآخرين ، و مساعدة الأشخاص الذين يعانون من مشكلات و عراقيل مادية و اجتماعية وتنمية الإحساس بالمسؤولية الجماعية و المشتركة .

#### نتائج الفرضية الثالثة :

من خلال الفرضية المتمثلة في : تفعيل القيم المشتركة غاية تسعى النقابة العمالية إلى تحقيقها .

تم التوصل إلى ما يلي :

- تلعب النقابة دورًا في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها ، من خلال المهام الموكلة إليها قانونيا حسب نظامها الداخلي ، وقانونها الأساسي و ذلك بتبني المهمة التثقيفية و التوعوية عن طريق أيام دراسية و دورات تكوينية داخل المؤسسة و خارجها ،بالإضافة إلى ذلك الحملات التحسيسية التي تقام على شرف المؤسسات التربوية ضمن رُزنامة القانون الداخلي لوزارة التربية و التعليم .

- تهدف النقابة إلى دمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية من أجل خلق بيئة تنظيمية موازية للبيئة الاجتماعية و تحقيق التكامل ، و الانسجام بينها مهنيًا .

- تساهم النقابة في تحقيق الشعور بهوية المهنية لدى أعضائها ، من خلال امتلاكهم الأخلاقيات الأساسية للمهنة التعليم ، أن يعامل جميع التلاميذ معاملة متكافئة أن يلتزم الأستاذ بمعيار التغذية الراجعة لعملية التعليم بشكل مستمر ، لضمان رصد الأخطاء و تقويمها ليزيد من كفاءته ، من أجل أن يتميز عن باقي زملائه و اكتساب خصائص و سمات و انفراده بها .

- تتبنى النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها و ذلك من أجل توحيد الجهود و تقليص الأخطاء و تغطية النقائص و ضعف التكوين الأكاديمي و المبادرة إلى خلق ترسانة أكاديمية موحدة لها أهداف مشتركة .

#### خلاصة الفرضية الثالثة :

تفعيل القيم المشتركة غاية تسعى إلى تحقيقها النقابة العمالية من خلال مجموعة من المبادئ تتخذها إزاء تنظيم بيئة عمل تحمل خصائص ذات نسق قيمى مختلف يحوي جميع الموظفين الأكاديميين رغم اختلاف توجهاتهم و تصوراتهم المهنية و الاجتماعية من أجل السير بالمنظومة التربوية ، و تحقيق أداء جيد يضمن التكوين الأفضل على مستوى الأطوار الثلاث ( الابتدائي ، المتوسط ، الثانوي) .

#### ❖ النتيجة العامة :

كون هذه الدراسة جاءت لتقف على دور النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، فإنه تم إثبات جميع الفرضيات التي تؤكد ذلك و بما أن الفرضيات الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة للدراسة قد تحققت فإن الفرضية الرئيسية التي مفادها للنقابة العمالية دور في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة ، قد تحققت بدرجة إيجابية ، وهذه النتيجة تفسر مدى اهتمام النقابة بالجانب التثقيفي التنظيمي و مساهمتها في تنميته تطبيقا لما نص

عليه القانون الأساسي و السعي وراء أهداف قصيرة و بعيدة المدى ، و محاولة توجيه الموظفين من أجل تنفيذ مهامهم ، مما تساهم في إدراك كل موظف لمسؤولياته و دوره في العمل ، بالإضافة إلى ذلك تعمل النقابة على تنمية روح الولاء للمؤسسة كون الموظف جزء منها و يحرص على المساهمة فيها بشكل فعال ، و يتجلى دورها كذلك في الاهتمام بتوحيد الموظفين معا ، عن طريق تقدير الاختلافات بينهم الخاصة أو التقاليد المتنوعة ، لذلك يعد بناء الثقافة التنظيمية مشتركة في بيئة عمل من أهم ، و أنجع الطرق التي تمنح شعورا بوحدة و تفاهم بين الموظفين .

#### 5-5 التوصيات و الاقتراحات :

بناءً ما تم التوصل إليه من خلال هذا البحث (النتائج) يمكن صياغة بعض الاقتراحات بشأن الاهتمام بجانب الثقافة التنظيمية من طرف النقابة العمالية ، و من بين هذه الاقتراحات

نذكر ما يلي :

- تكثيف الجهود في سبيل تأطير و تكوين الأعضاء بغية فهم و إدراك الحقوق و الواجبات و آليات المطالبة و الدفاع .

- التركيز على دراسة الطرق المثلى لإنجاز العمل على أكمل وجه ، وغيرها من القضايا المتعلقة بالوظيفة .

- إعادة النظر في التجاوزات في مكان العمل و التأكيد على المشاركة في صناعة القرار السعي إلى الموازنة بين الأعضاء مهنيا .

- يجب على المستخدم أن يخصص لبرامج النقابة العمالية بالمؤسسة لوحة مغايرة لتلك الموضوعة للعمال و الموظفين و ذلك من أجل ممارسة حرية الإعلام داخل التنظيم .

- يجب على صاحب العمل تمكين الأعضاء النقابيين في ممارسة الأنشطة النقابية و حضر كل تمييز بين الأعضاء سواء كان سببه الجنس أو العرق أو المستوى الاجتماعي أو الانتماء السياسي .

- رفض التدخلات الخارجية بأي شكل كانت تبرعات أو دعم أو تمويل من أفراد أو جهات أجنبية بغية الاستقلالية و النزاهة القانونية .

## ❖ خاتمة :

لقد تم خلال هذه الدراسة محاولة الإجابة على الإشكالية المطروحة التي مفادها دور النقابة العمالية في ترسيخ الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة .

إن فحوى نظرية الثقافة التنظيمية هي أن لكل منظمة ثقافتها الخاصة بها ، وهذه الثقافة تتكون من الجوانب الملموسة للمنظمة ، من قيم و افتراضات أساسية يكونها الأفراد حول منظماتهم و بيئتها الخارجية ، فالجوانب الملموسة أو المرئية أو المشاهدة في المنظمة هي من صنع الإنسان ، وهي من أكثر المستويات رؤية و يستطيع الفرد مشاهدتها أو لمسها بنفسه ، و تعرضها المنظمة بوعي أو بدون وعي ، لتدخل النقابة العمالية كشريك اجتماعي و تبذل كل ما بوسعها لتنمية هذه المنظومة الثقافية بوعي تام ، وتستغل ذلك في توجيه السلوك داخل التنظيم ، و إرشاد الأعضاء إلى كيف يفهمون و يفكرون و يشعرون حيال الأشياء و الموضوعات ، بحيث تقدم النقابة الإطار أو المقدمة المنطقية التي تبنى عليها المنظومة الثقافية أو النسق القيمي داخل المؤسسة كنظام.

و من هذا المنطلق نرى أن النقابة العمالية داخل التنظيم هي بمثابة اللوحة الإشهارية الترويجية التسويقية للجانب الثقافي الأساس الذي من شأنه تغطيه النقص الاجتماعي و إشباع الحاجات المعنوية لدى الفرد الموظف داخل جماعة العمل .

و كون الثقافة التنظيمية مجموعة من القيم و الاتجاهات و المشاعر فهي التي تحكم سلوك الأفراد ، و تقومه كسلوك منظم يفرز أداء أفضل داخل المنظمة .



## قائمة المراجع :

### الكتب :

- 1- أحمد بدر، أصول البحث العلمي البحث العلمي ، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1996م.
- 2- أحمد عياد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ، ديوان المطبوعات، الجزائر، 2006م .
- 3- إحسان محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر ، الأردن ، 2005م
- 4- القرعي أحمد يوسف ، الحركة النقابية الإفريقية في عالم متغير ، هيئة العامة للكتاب ، مصر 2007 .
- 5- بوالشرش كمال ، الثقافة التنظيمية ، الحركة النقابية الإفريقية في عالم متغير ، الهيئة العامة للكتاب ، مصر ، 2006م .
- 6- بلال خلف السكارنه ، أخلاقيات العمل ، دار المسيرة ، عمان ، 2009م .
- 7- جورج فريدمان و بيار نافيل، رسالة في سوسولوجيا العمل، ترجمة بولاند عما نويل. ديوان المطبوعات الجامعية، 1958
- 8- جورج لوفران، الحركة النقابية في العالم ترجمة إلياس مرعي، بيروت ، لبنان
- 9- جمال الدين مرسي ، إدارة الثقافة التنظيمية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2006،
- 10- جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية، الدار الجامعية ، مصر ، 2006م .
- 11- جاري ديسلر ، إدارة الموارد البشرية ، ترجمة محمود سيد عبد المتعال ، دار المريخ ، مصر ، 2015م .
- 12- خضيرة كاظم حمود الفريجات و آخرون ، السلوك التنظيمي ، دار الإثراء ، الأردن ، 2008م .
- 13- زاهد محمد ديري ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، عمان ، 2011م.
- 14- سعد عيد مرسي بدر ، عملية مدخل إلى علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية ، مصر، 1992م .
- 15- سيد محمد جاد عبد الرب ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، مصر، 1992م.
- 16- طلعت ابراهيم لطفي ، علم اجتماع التنظيم ، دار غريب ، القاهرة ، 1993م.
- 17- طلال، البابا، قضايا التخلف و التنمية في عالم الثالث ، دار الطليعة، للطباعة و النشر، بيروت،
- 18- على محمد منصور مبادئ الإدارة ، أسس و مفاهيم ، القاهرة ، مجموعة النيل العربية ، 1999م.
- 19- عدنان مصطلح ، معجم علم الاجتماع ، دار أسامة ودار المشرق الثقافي ، عمان ، 2000م .
- 20- عائشة التائب ، النوع و علم الاجتماع العمل و المؤسسة ، منظمة المرأة العربية مصر ، 2011م.
- 21- عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلومصرية، مصر 1972،
- 22- محمد شفيق ، الخطوات المنهجية في إعداد البحوث الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر، 1998.
- 23- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل ، للنشر عمان ، 2002
- 24- محمد الصغير بعلي، المؤسسات العمومية الاقتصادية في التشريع الجزائري المعهد الوطني للدراسات و البحوث النقابية، الجزائر، 1988

- 25- محمود سلمان العميان ، سلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، 2002م .
- 26- مصطفى محمود أبو بكر ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005م .
- 27- ماجد عبد المهدي مساعده ، السلوك التنظيمي ، دار المسيرة ، الأردن ، 2016م .
- 28- مالك بن نبي ، شروط النهضة ، دار الفكر ، دمشق ، 2016م
- 29- نادر أحمد أبوشيخة ، التنظيم و أساليب العمل ، دار الصفاء ، الأردن ، 2011م.
- المجلات :
- 30- زياد العزام ، أثر الثقافة التنظيمية على سلوك المواطنة ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، العدد 1 ، 2015.
- 31- مكتب العمل الدولي ، أهمية الثقافة العمالية و أثرها في تنمية و إدارة السلوك و تسيير أجهزة و مراكز الثقافة العمالية ، مجلة المعهد العربي للثقافة العمالية و بحوث العمل.
- البحوث و الرسائل الجامعية :
- 32- ادريس بوا لكعبيات ، اتجاهات العمال نحو النقابة ، رسالة ماجستير،معهد علم الاجتماع ، جامعة قسنطينة،1987 ،
- 33- جمال مريمش ، واقع المنظمة النقابية في ظل التحول نحو اقتصاد السوق ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ،جامعة باتنة، 2001م .
- 34- جحا زهيرة ، النقابة في المؤسسة الصناعية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع التنظيم و العمل، جامعة قسنطينة ، 2013م .
- 35- حسام سالم السحباني ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على تنمية السلوك الإبداعي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير القيادة والإدارية ، جامعة الأقصى، 2016م.
- 36- دلروم سوسن ، تأثير الثقافة التنظيمية على الأداء التنظيمي للعاملين ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير ، علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة قلمة ، 2017م .
- 37- شطيبي حنان ، الحركة النقابية العمالية في الجزائر دافع أو معرقل لأداء بيدغوجي ، شهادة لنيل شهادة ماجستير ، تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة 2010م .
- 38- سعد بشاينية،تنظيم القوى العاملة للمؤسسات العاملة الصناعية الجزائرية، رسالة دكتوراة دولة ، جامعة قسنطينة الجزائر،1995،
- 39- سكينه زواوي،تنمية القوى العاملة وعلاقتها بمتطلبات التكنولوجيا في المصنع الجزائري،رسالة ماجستير،جامعة قسنطينة،الجزائرية،1988
- ناصر قاسمي ،سوسيولوجيا المنظمات دراسات تطبيقية و نظرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2014م .
- 40- نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم و عمل ، جامعة قسنطينة ، 2010م .
- 41- نور الدين العربي ، القانون الأساسي و النظام الداخلي لنقابة CNAPSET .

42- هدى درنوني ، دور الثقافة التنظيمية في تحقيق الالتزام التنظيمي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة ، علم الاجتماع التنظيم و العمل ، جامعة بسكرة ، 2014م .

43- هاشمي صدام ، خالد عبد الصمد ، دور الجمعيات في التنمية المحلية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير ، لعلوم السياسية جامعة سعيدة 2016م .

#### المقالات و الوثائق الرسمية :

44- الميثاق الوطني للجمهورية الجزائرية ، الديوان الوطني للنشر و الإشهار رعاية الجزائر ، 1976م .

45- قانون 90-14 مؤرخ في 09 ذو القعدة 1410 هـ الموافق لـ 02 يونيو 1990 المتعلق بممارسة الحق النقابي .

46- مجموعة العمل الديمقراطية لسوريا ، من رعية إلى مواطن ، نصوص حول الديمقراطية و المشاركة المحلية ، 2019م .

الملاحق

ملحق رقم 01 : قائمة المحكمين

الجامعة	التخصص	المحكم	الرقم
محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	د/ عصمان بويكر	01
محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	د/ حفيظي سليمة	02
محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ/ منسول صالح	03
محمد خيضر بسكرة	علم الاجتماع	أ/ دهان جودي	04

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إستمارة بحث بعنوان :

## النقابة العمالية و دورها في ترسيخ الثقافة التنظيمية

### داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمقاطعة أولاد جلال - بسكرة -

نقابة الكناباست نموذجًا

إشراف الأستاذ :

- يزيد عباسي

إعداد الطالب :

- عجمي سعيد

أخي ، أختي :

في إطار الإعداد لمذكرة تخرج ماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل نطلب منكم التعاون

لإتمام هذه الدراسة ميدانيا ، وهذا من خلال حرصكم على ملء هذه الاستمارة بكل صراحة و موضوعية مع

العلم أنها لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي .

السنة الجامعية : 2019/2018

البيانات الشخصية :

الجنس :  ذكر  أنثى

السن :  34-25  44- 35

من 54-45  من 63-54  64 فما فوق

سنوات الخبرة : من 1 إلى 10  من 11 إلى 21

من 22 إلى 31  أكثر من 32

عدد سنوات الانخراط في النقابة :

أقل من سنتين

من 2 إلى 8 سنوات

من 15 إلى 09 سنة

المحور الأول : للنقابة العمالية دور في تحقيق الالتزام التنظيمي

محايد أحياناً	مُعارض	مُوافق	العبارات
			1/ تلعب النقابة دوراً في توعية أعضائها للامتثال للقوانين و اللوائح التنظيمية .
			2/ يساهم الانتماء النقابي في زيادة قيمة وظيفة الأستاذية اجتماعياً .
			3/ تدعم النقابة المسؤولية المشتركة بين الأفراد داخل التنظيم .
			4/ تعمل النقابة على تنمية روح الولاء لمنتسبيها .
			5/ تساهم النقابة في تعزيز مبدأ الالتزام لدى منتسبيها .
			6/ تعمل النقابة على تعزيز روح التعاون و المشاركة بين أعضائها داخل التنظيم .
			7/ يساهم الانتماء النقابي في امتلاك قيم المسؤولية الاجتماعية .
			8/ تهدف النقابة الى تنمية الوعي الجماعي داخل التنظيم .
			9/ تعمل النقابة على تعزيز السلوكيات الايجابية للأفراد بغرض الاستقرار و الاستمرارية للمنظمة .
			10/ تساهم النقابة في توحيد و تقريب اهداف الأفراد و أهداف المنظمة .



المحور الثاني : يكمن دور النقابة العمالية في تنمية روح الفريق

العبارات	مُوافق	مُعارض	محايد أحيانا
1/ تسعى النقابة الى تعزيز الاتصالات بين أعضائها .			
2/ تركز النقابة مبدأ الانسجام بين أعضائها ذوي الصفات المشتركة مهيا .			
3/ تساهم النقابة في تحقيق التفاعل بين أعضائها.			
4/ تساهم النقابة العمالية في رفع درجة تقبل كل عضو لآراء الآخرين .			
5/ تعمل النقابة على الموائمة بين أعضائها في تقديم المعلومات و اقتراح الحلول .			
6/ تلزم النقابة أعضائها بحمل المخاطر داخل المنظمة .			
7/ للنقابة دور محوري في تسوية نزاعات العمل .			
8/ تساهم النقابة في تنمية المنافسة الشريفة و الابداع بين أعضائها .			
9/ تهدف النقابة الى تجسير العلاقات بين الأعضاء و الإدارة .			
10/ تساهم النقابة في تحقيق التكامل و الفاعلية بين الأفراد فيما بينهم و بين التنظيم.			

المحور الثالث : تفعيل القيم المشتركة غاية تسعى النقابة العمالية الى تحقيقها

العبارات	مُوافق	مُعارض	محايد أحيانا
1/ تدعم النقابة تعدد الممارسات و الحريات داخل المنظمة .			
2/ تساهم النقابة في تنمية الممارسات و المعتقدات التنظيمية .			
3/ تبني النقابة آليات توعوية لدعم السمات المشتركة بين أعضائها .			
4/ تلعب النقابة دورًا في تنمية المعارف المهنية و الفنية المرتبطة بالوظيفة بين أعضائها .			
5/ تهدف النقابة إلى الدمج بين القيم المحلية و القيم التنظيمية داخل المنظمة .			
6/ تساهم النقابة في تحقيق الشعور بالهوية المهنية لدى أعضائها .			
7/ تعمل النقابة على تجسيد احترام السلطة و الأعراف المهنية .			
8/ تهدف النقابة إلى تحقيق الوعي الجماعي لدى أعضائها .			
9/ تلعب النقابة دورا في رفع درجة الانجاز بين أعضائها .			
10/ تساهم النقابة في تكريس مبدأ العدالة و تساوي الفرص داخل التنظيم .			



المجلس الوطني المستقل لمستطفي التدريس للقطاع ثلاثي الاطوار للتربية  
Conseil National Autonome du Personnel Enseignant du Secteur Ternaire de l'Education

**CNAPESTE**



[www.cnapeste.dz](http://www.cnapeste.dz)

[cnapeste@net.dz](mailto:cnapeste@net.dz)

CEM les sources de Moudjahid - ALGER

Tel : 02144796

Fax : 02144796

ولاية: \_\_\_\_\_  
البلد: \_\_\_\_\_  
رقم: \_\_\_\_\_ ب / / . 20

## بطاقة اتصال

الأستاذ: \_\_\_\_\_ رقم بطاقة الانخراط: \_\_\_\_\_  
ذاتية: \_\_\_\_\_ رقم ج ب ج: \_\_\_\_\_ المفتاح: \_\_\_\_\_  
الصفة: مثبت (مرسم) - متربص - في مرحلة التكوين - متعاقد  
تاريخ أول تعيين: \_\_\_\_\_ تاريخ التثبيت: \_\_\_\_\_  
آخر درجة (ترقية): \_\_\_\_\_ تاريخ السريان: \_\_\_\_\_  
مدة التدريس: \_\_\_\_\_ تاريخ آخر تعيين بالمؤسسة: \_\_\_\_\_

### الانضمالات:

- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*

### وثائق مرافقة (وثائق إجابات):

- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*
- \_\_\_\_\_ \*

ملاحظة: ترسل هذه الوثيقة مع مرافقتها إلى المكتب الولائي عن طريق منسق الفرع أو البريد الإلكتروني للمكتب الولائي ، يستغل ظهر الوثيقة عند الحاجة.

في: \_\_\_\_\_

منسق الفرع