

جامعة سعد دحلب - البليلة -

كلية الآداب والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

مذكرة ماجستير

التخصص: تنظيم وعمل

أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين
بالمنظمة الصناعية الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسسة: التآثيث والزخرفة ADICOR - بوفاريك - البليلة -

من طرف

عبد المالك مجادبة

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا
عضوا مناقشا
مشرفا ومقررا

أستاذ محاضر، جامعة البليلة
أستاذ محاضر، جامعة البليلة
أستاذ محاضر، جامعة البليلة

عيادي السعيد
العايب سليم
قاسيمي ناصر

البليلة، فيفري 2011

كلمة شكر

اللهم لك الحمد حمدا يليق بجلال وجهك وعظيم سلطانك .

أتوجه بشكري الخالص إلى الأستاذ "ناصر قاسيمي" على توجيهاته وإشرافه على هذه المذكرة ، كما أوجه شكري أيضا إلى إطارات وعمال شركة التآييث والزخرفة على مساعدتهم ووقوفهم إلى جانبي حتى إتمام الدراسة الميدانية ، وكل من ساهم من قريب أو من بعيد في هذا العمل .

إهداء

إلى الوالدين الكريمين
إلى إخوتي
إلى الزملاء والأصدقاء
إلى الأساتذة وطلاب العلم

ملخص

يتجه إهتمام الفكر الإداري والتنظيمي في المرحلة الراهنة نحو البحث في مواضيع ذات بعد إنساني بحث، فالقيم أصبحت الشغل الشاغل في عالم الإدارة، نظرا لارتباطها بمتغيرات عديدة كالمنافسة والإبداع و الرضا...الخ، ومع هذا كله نجد مختلف القيم كالولاء مثلا تشكل أحد أهم المعوقات بالنسبة للمنظمة الجزائرية اليوم، لأن طبيعة قيم الفاعلين في التنظيم تتباين مع أساليب التسيير المقترحة بالرغم من أن البعض ينادي بضرورة إعادة النظر في طرق ونماذج التسيير وفرض الصرامة التنظيمية اللازمة للدفع بعملية التنمية من خلال مختلف المنظمات وخاصة الصناعية، ومنه تحاول هذه الدراسة البحث في المشكل الحقيقي لعدم التكيف بين ثقافة الفاعلين ومتطلبات مشروع التنظيم، من خلال البحث في موضوع العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، وقد أجريت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة التأثيث والزخرفة ببوفاريك وقد حاولت الدراسة الإجابة عن الإشكال الأساسي الذي انطلقت منه والمتمثل في أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء العاملين في المنظمة مع إقتراح عدة متغيرات كعلاقات الأقدمية والجهوية، وعلاقات المصلحة، وجاءت الدراسة الميدانية لإختبار الفرضيات التي إنطلقت منها، وقد إستعمل كل من المنهج الإحصائي والمنهج الوصفي التحليلي وتحليل المحتوى على مجتمع البحث المقدر بـ 131 عامل عن طريق كل من تقنية الإستماراة، الملاحظة، المقابلة، و جاءت نتائج الدراسة في النهاية لتتطابق إلى حد بعيد مع فرضيات الدراسة، أما الفصول النظرية فتمثلت في ثلاثة فصول بالإضافة إلى الفصل المنهجي، فالفصل الثاني تناول الإقترابات النظرية لموضوع الدراسة، أما الفصل الثالث فتناول المتغير المستقل في الدراسة وهو العلاقات الإجتماعية والجماعات، أما الفصل الرابع فتناول الولاء وأشكاله داخل المنظمة والذي يمثل المتغير التابع، وهذه الفصول تم الاستفاد منها في الدراسة الميدانية من خلال المقارنة مع النتائج والدراسات السابقة.

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
106	توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس	01
106	توزيع المبحوثين حسب متغيرات السن	02
107	الفئات السوسيو مهنية حسب المبحوثين	03
108	أقدمية المبحوث حسب الجنس	04
109	المستوى التعليمي للمبحوثين حسب التصنيف المهني.	05
110	الحالة العائلية للمبحوثين حسب الجنس.	06
110	توزيع المبحوثين حسب المنطقة الجغرافية.	07
111	التكيف مع المنصب حسب الأقدمية.	08
112	أسباب التكيف مع المنصب حسب الأقدمية	09
113	إكتساب العلاقات الجيدة حسب الفئات السوسيو مهنية	10
115	الشعور بالاندماج بالمؤسسة حسب الأقدمية.	11
116	عوامل الارتباط بالمؤسسة حسب الأقدمية:	12
117	تحقيق الولاء للمؤسسة من خلال العمل فيها لمدة طويلة حسب الأقدمية	13
118	رأي المبحوثين فيما تمثله الأقدمية حسب أقدمتهم.	14
120	طرق تعبير العمال القدامى عن ولائهم للمؤسسة حسب الفئات المهنية.	15
121	موقف المبحوثين من الولاء على أساس الأقدمية حسب الأقدمية.	16
122	القبول بمنصب بنفس الأجر في مؤسسة أخرى حسب الأقدمية	17
124	عوامل عدم التكيف مع المؤسسة الجديدة حسب الأقدمية.	18
125	وجود علاقة بين المنصب وأهداف المؤسسة حسب الأقدمية	19
126	عوامل الرضا عن العمل حسب الجنس	20
127	طريقة التحدث عن المؤسسة خارج العمل حسب الأقدمية.	21
129	إقامة العلاقات الشخصية داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي	22
130	طبيعة الأشخاص الذين لهم أهمية في العلاقة حسب المنطقة الجغرافية	23
131	الصفات المراد توفرها في القيادة والزملاء حسب المنطقة الجغرافية	24

132	الجهة التي لها الأولوية في التضحية حسب الفئات السوسيو مهنية.	25
133	أهداف التكتل مع إحدى الجهات حسب الفئات السوسيو مهنية	26
134	وجود المحاباة على أساس الجهة في التعامل حسب المنطقة الجغرافية	27
136	صور الولاء على أساس جهوي حسب الفئات السوسيو مهنية	28
137	الموقف من العمل في جهة لا يوجد فيها أبناء المنطقة حسب الأقدمية	29
138	الجهة المتجه إليها في حل المشاكل المهنية حسب الفئات السوسيو مهنية	30
139	رغبة المبحوثين في البقاء داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية	31
141	طبيعة النشاط النقابي داخل المؤسسة وأهم مطالب العمال من خلاله	32
142	الجدوى من النقابة في حالة عدم تحقيق المطالب حسب الفئات المهنية	33
143	طبيعة المصالح المضحي من أجلها العمال حسب الفئات السوسيو مهنية	34
144	دوافع التضحية والتفاني في العمل حسب الفئات السوسيو مهنية.	35
145	أصحاب المصالح داخل المؤسسة ونوع المصلحة .	36
146	أسباب وجود علاقات المصلحة داخل التنظيم حسب نوع المصالح.	37
147	علاقة المصلحة بالتعاون والولاء بين بعض العمال حسب الفئات المهنية	38
148	صور ولاء المصالح حسب الفئات السوسيو مهنية	39
149	طرق إستقطاب المؤسسة لطاقت عمالها حسب الفئات السوسيو مهنية	40
150	تأثير علاقات المصلحة على الولاء للمؤسسة حسب الفئات المهنية	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
46	مراحل تشكل الجماعات	01
53	يمثل طبيعة الجماعات الرسمية	02
58	دور معايير الجماعة في التأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة	03
69	السلوك المصلحي	04
81	نموذج لعلاقات التأثر والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	05
84	الأبعاد المتحكمة في الولاء داخل المنظمة	06
85	نموذج مارش وماناري حول الولاء	07
90	الآثار المترتبة عن الولاء	08

الفهرس

	الشكر
	الإهداء
	ملخص
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس
11	مقدمة
	الفصل 1
	البناء المنهجي للدراسة
13	تمهيد
13	أسباب اختيار الموضوع.....
13	أهمية الموضوع.....
14	أهداف الدراسة.....
14	صعوبات الدراسة
14	الإشكالية.....
17	الفرضيات.....
17	تحديد المفاهيم.....
20	الدراسات السابقة.....
24	مناهج وتقنيات البحث.....
25	مجتمع البحث
26	المقاربة السوسولوجية
	الفصل 2
	الاقترايات النظرية لموضوع الدراسة
27	تمهيد.....
27	أولاً: المداخل السوسولوجية للعلاقات الاجتماعية والولاء داخل المنظمة.....
27	1. المنظور الخلدوني.....
27	1.1. العصبية أساس السلطة والعلاقات داخل المنظمة.....
28	2.1. العصبية وأشكال الولاء داخل التنظيم.....
30	3.1. المنظور الخلدوني وبعض الافتراضات حول واقع الولاء والعلاقات الاجتماعية في المنظمة.....
32	2. العلاقات الاجتماعية والولاء داخل التنظيم من منظور النظريات السوسولوجية المعاصرة.....
32	1.2. المنظور البنائي الوظيفي ووظيفة العلاقات وبناء الولاء كفعل تنظيمي.....
34	2.2. منظور الصراع وجدلية العلاقات التنظيمية وأشكال الولاء.....
	3.2. نظرية التبادل الاجتماعي (علاقات الأدوار وولاء الأهداف

36والمصالح المتبادلة)
	4.2. النظرية الشكلية عند "جورج زيمل" وأشكال العلاقات الاجتماعية
37داخل التنظيم
	5.2. المنظور الإثنوميتودولوجي وتفسير الواقع اليومي للعلاقات
39والسلوك بالمنظمات
	6.2. نظرية التحليل الإستراتيجي (خضوع العلاقات الاجتماعية والولاء لإستراتيجية الفاعلين
40وحريةهم النسبية)
42ثانيا: المداخل الإدارية للعلاقات الاجتماعية والولاء داخل المنظمة
42	1. المدارس الكلاسيكية وتناول العلاقات والولاء في إطار التنظيم الرسمي
42	1.1. مدرسة الإدارة العلمية "التايلورية"
43	1.2. الفايولية (مدرسة التكوين الإداري)
44	1.3. مدرسة التنظيم البيروقراطي
45	2. المدارس النيوكلاسيكية وتناول الأبعاد الغير رسمية للعلاقات والولاء
45	2.1. مدرسة العلاقات الإنسانية
46	2.2. نظرية النسق التعاوني "شيستر برنارد"
47	3. المدارس السلوكية وتفسير العلاقات والولاء داخل التنظيم
48	4. العلاقات والولاء داخل التنظيم في ظل نظرية التنظيمات الحديثة والمستقبلية
48خلاصة الفصل

الفصل 3

الجماعات وأشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

49تمهيد
49أولا. الجماعات في المنظمة
49	1. ماهية الجماعة
49	1.1. تعاريف الباحثين
50	1. 2. تشكل جماعات العمل
52	2. أشكال الجماعات داخل المنظمة
52	2. 1. الجماعات الرسمية
53	2.2. الجماعات غير الرسمية
55	2. 3. الجماعات الرسمية والجماعات الغير الرسمية (تكامل أم صراع)
56	3. معايير جماعات العمل وأثرها على السلوك داخل المنظمة
56	3. 1. معايير الجماعة
57	3. 2. تأثير معايير الجماعة على سلوك الفرد داخل المنظمة
59	4. ديناميكية الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة
61ثانيا. العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة
61	1. العلاقات الرسمية
51	1. 1. السلطة والإتصال الرسمي
52	1. 2. الأدوار وتقسيم العمل
62	1. 3. علاقات العمل وأطرها القانونية
63	1. 4. العلاقات الإنسانية
64	2. العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأشكالها

64 2. 1. علاقات القرابة
65 2. 2. علاقات الجهوية (الروح العشائرية)
66 2. 3. علاقات المصلحة
70 2. 4. الأقدمية والعلاقات الشخصية
71 3. واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية
71 3. 1. تأثير قيم وثقافة المجتمع
72 3. 2. إشكالية الامتثال لعلاقات العمل الرسمية
73 2. 3. النمط الريفي الحضري للعلاقات داخل المنظمة
74 خلاصة الفصل

الفصل 4

الولاء وأشكاله داخل المنظمة

75 تمهيد
75 1. ماهية الولاء التنظيمي
75 1. 1. معنى الولاء
76 1. 2. مراحل تكوين الولاء التنظيمي
77 1. 3. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي
78 2. المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي
78 2. 1. أبعاد التحفيز
79 2. 2. البعد الاجتماعي
80 2. 3. المناخ التنظيمي
82 2. 4. بعض العوامل المتعلقة بالفرد والبيئة الخارجية
83 2. 5. الخلفية السوسيو ثقافية للأفراد داخل المنظمة
84 3. نماذج تكوين الولاء داخل المنظمة
85 3. 1. نموذج مارش وماناري
85 3. 2. نموذج ستيترز " Richard Steers "
86 3. 3. نموذج إترزيوني (ETZIONI)
87 4. مؤشرات الولاء ونواتجه
88 4. 1. مؤشرات الولاء
89 4. 2. نواتج الولاء على الفرد والمنظمة
90 5. أشكال الولاء داخل المنظمة
91 5. 1. الولاء الرسمي
92 5. 2. الولاء غير الرسمي
94 5. 3. القيم والولاء
95 6. مقارنة بين القيم والولاء في المنظمة الجزائرية واليابانية
95 6. 1. القيم والولاء في المنظمة اليابانية
95 6. 2. القيم والولاء في المنظمة الجزائرية
99 6. 3. مقارنة بين القيم والولاء في المنظمة الجزائرية والمنظمة اليابانية
100 خلاصة الفصل

الفصل 5

الإقتراب الميداني وتحليل المعطيات

101 تمهيد
-----	-------------

101	أولا. أطر ومجالات الدراسة الميدانية.....
101	1. المجال الزمني للدراسة.....
101	2. المجال المكاني للدراسة.....
102	ثانيا. عرض وتحليل بعض الملاحظات.....
102	1. عرض الملاحظات.....
103	2. تحليل الملاحظات.....
105	3. نتائج الملاحظات.....
106	ثالثا. بناء وتحليل الجداول.....
106	1. الجداول الخاصة بالبيانات العامة.....
111	2. الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.....
128	3. الاستنتاج الجزئي الخاص بجداول الفرضية الأولى.....
129	4. الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....
140	5. الإستنتاج الجزئي الخاص بجداول الفرضية الثانية.....
141	6. الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة.....
151	7. الاستنتاج الجزئي الخاص بجداول الفرضية الثالثة.....
152	رابعا . عرض وتحليل المقابلات.....
167	خامسا .نتائج المقابلات.....
169	النتائج العامة للدراسة.....
172	الخاتمة.....
173	الملاحق.....
181	قائمة المراجع.....

مقدمة

إن النهج الذي سارت عليه المنظمة الصناعية الجزائرية كان ولا زال يركز على البحث عن نماذج التسيير وتطبيقها بغض النظر عن مدى تكيفها مع ثقافة العمال والإداريين، إذ أن الدراسات أثبتت بأن ثقافة التنظيم لا ينتجها بالدرجة الأولى نمط الإدارة وإنما التنظيم غير الرسمي هو الذي ينتج الجزء الأكبر من ثقافة الفاعلين ، ومن ثمة سلوكهم التنظيمي، فنجاح المنظمة لا يقاس بحجم تعاملاتها الإقتصادية وربحياتها ومكانتها في السوق وإنما برضا المستهلكين وعمالها والقيم التي يحملونها الكفيلة بضمان الإستمرارية والمنافسة، فواقع التنظيمات اليوم يتميز بالمرونة الشديدة فأى أزمة إنسانية داخل المنظمة قد تعصف بكيانها .

إذن فالنجاح الحقيقي في عالم الإدارة والتنظيم لا يصنع بالمال والإمكانيات التقنية بقدر ما يعتمد على المحرك الحقيقي للمنافسة والإبداع والمهارة، وهو العنصر البشري، وقد أثبتت التجارب على مر العصور مدى أهمية المورد البشري للمنظمات، ولذلك إنشغل الكثير من المختصين بالمشكلات الإنسانية والسلوك الإنساني بالمنظمات، ففي السابق كان الاعتقاد السائد في عالم الإدارة هو أن المنظمات تقوم على أساس الهيكلية ونماذج التسيير العقلانية، ومع مرور الوقت بدأت تظهر النقائص والإخفاقات وإحتلت مسألة (رأس المال البشري) الحيز الأكبر من إنشغالات الباحثين والقادة الإداريين، وكيفية الإستثمار فيه لبلوغ الأهداف والمنافسة، وهذا أصبح من بديهيات المرحلة الحالية التي تحول فيها الإهتمام إلى القيم التنافسية وتوحيد الجهود لضمان البقاء وسرعة تدفق المعلومات وإنتاج المعرفة والإستثمار في المهارة و التوجه نحو الإبداع.

إن هذا التوجه الحالي تمثله الإدارة بالولاء التي تتجاوز نماذج الإدارة السابقة، وهذا النمط من الإدارة مستلهم من النموذج الياباني الخلاق والرائد في مجال القيم التنظيمية الفعالة التي تركز على الولاء وحب المنظمة والتضحية من أجلها، فالولاء للمنظمة يمثل القيمة التي تحرك السلوك الإيجابي والفعال والمبدع لأن وحدة الهدف بالنسبة للفرد والمنظمة تتطلب التوحد والإنتماء الذي يحول دون وجود تكتلات وإنشغاقات تجعل الهدف أهدافا للجماعات والأفراد .

إن التوجه نحو الإدارة بالولاء جاء من منطلق خدمة مصلحة الفرد والمنظمة في آن واحد ، لكن الدراسات في المجال وخاصة العربية منها غالبا ما تبحث في موضوع الولاء التنظيمي في إطار

العوامل التنظيمية، كالمناخ التنظيمي والحوافر والخصائص الشخصية ، وثقافة التنظيم دون ربطه بالعوامل الإجتماعية والثقافية ومنه جاء الإهتمام في هذه الدراسة للبحث في موضوع الولاء من خلال البعد الإجتماعي (أشكال العلاقات الإجتماعية)، لأن محددات القيم والسلوك داخل المنظمة يختلف من بيئة إلى أخرى ، وكما جرت العادة في البحوث الأكاديمية فقد تضمنت الدراسة بابين ، تمثل الأول في الجانب النظري والذي إحتوى على أربعة فصول، فبالإضافة إلى الفصل المنهجي الذي حدد معالم إشكال وفرضيات الدراسة ومفاهيمها والمناهج والتقنيات فقد تضمن الفصل الثاني الإقترايات النظرية لموضوع الدراسة ، أما الفصل الثالث فتناول الجماعات وأشكال العلاقات داخل المنظمة وهو يمثل المتغير المستقل للدراسة، أما المتغير التابع فتمثل في الفصل الرابع الذي تناول الولاء وأشكاله داخل المنظمة، في حين خصص الباب الثاني من الدراسة والمتمثل في الفصل الخامس للإقتراب الميداني وتحليل المعطيات من خلال عرض الملاحظات والمقابلات وبناء الجداول الإحصائية وتحليلها والإستنتاجات الخاصة بكل تقنية ومن ثمة الوصول إلى صياغة النتائج النهائية للدراسة.

الفصل 1

البناء المنهجي للدراسة

تمهيد :

تعتبر مرحلة البناء المنهجي للدراسة مرحلة مهمة لدى الباحث ، حيث تحدد معالم الدراسة من خلال طرح الإشكالية ، وبناء الإفتراضات وتحديد المناهج والتقنيات المستعملة ، هذا قبل النزول إلى الميدان وتحليل المعطيات، بالإضافة إلى تحديد أسباب ودوافع إختيار الموضوع وأهميته وصعوبات الدراسة .

أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب والخلفيات التي تدفع الباحث لاختيار موضوع بحث ما، وهذه الأسباب تتراوح بين ما هو ذاتي وموضوعي في آن واحد، لذلك فإن الأسباب التي نراها دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي:

أ. الذاتية:

- الرغبة والقناعة الشخصية لدراسة هذا الموضوع، حيث ارتأينا فيه أهمية كبيرة.
- من خلال التجارب الشخصية والاطلاع على بعض مؤشرات الموضوع في الحياة اليومية، فتكونت بذلك فكرة عن الموضوع.
- الميل الشخصي لدراسة ومحاولة التعرف على ظواهر موجودة في المجتمع الجزائري خصوصا ومحاولة تقصي خلفياتها وأسبابها.

ب. الموضوعية:

- أهمية الموضوع بالنسبة للمجتمع والمنظمة الجزائرية خصوصا.
- تأثير العلاقات الاجتماعية على سير المنظمة الجزائرية بما تحمله من قيم ثقافية تقليدية وحديثة.

أهمية الموضوع:

كل باحث يختار موضوعا ما ويضع له أهمية خاصة حسب طبيعته ونحن نرى في هذا الموضوع أهمية خاصة من خلال ما يلي:

- الأهمية الأساسية للموضوع تنبع من خصوصية العلاقات الاجتماعية في المجتمع الجزائري، وبما أنها تنتقل إلى المنظمات الصناعية فلاشك أنها تؤثر على سير المنظمة وشبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية، والإنتماءات تبعا لأشكال العلاقات السائدة، فمن الناحية السوسولوجية ننظر إلى المنظمة الصناعية كمجتمع تسوده علاقات إجتماعية تؤثر على السلوك والفعل التنظيمي مما يؤثر على أهداف وديناميكية المنظمة ككل.

أهداف الدراسة:

بما أنه لكل دراسة علمية أهداف فإن من بين أهداف هذه الدراسة ما يلي:

- معرفة طبيعة العلاقة بين أشكال العلاقات الإجتماعية والولاء لدى العمال في المنظمة الصناعية الجزائرية وكيف تتحكم هذه العلاقات في ولاء العاملين.
- محاولة لفت انتباه المنظمة الجزائرية لانعكاسات أشكال العلاقات الإجتماعية على أهدافها.
- محاولة إضافة بعض النتائج والجوانب المعرفية في الموضوع كتدعيم للبحوث السابقة في هذا الموضوع.

صعوبات الدراسة :

- تتلخص صعوبات الدراسة في حقل البحث السوسولوجي أساسا في البحث الميداني وكيفية التعامل مع تقنيات البحث والمجتمع الإحصائي ، وعلى هذا الأساس قد واجهتنا الصعوبات التالية :
- صعوبة الحصول على المعلومات من قبل الجهاز الإداري للمؤسسة .
 - صعوبة إجراء مقابلات خاصة مع الإطارات، حيث منحت لنا الفرصة لإجراء ثمانية مقابلات فقط .
 - صعوبات استرجاع الإستمارات ،حيث تم توزيع 131 إستمارة ولم يتم استرجاع سوى 100 إستمارة ،بالإضافة إلى طول مدة الإنتظار لإسترجاعها .

الإشكالية:

ترتكز جهود المنظمات في الوقت الراهن على تأهيل القوى العاملة وإعداد المناخ التنظيمي الملائم لتكييفها مع متطلبات تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة نظرا لإتساع دائرة المنافسة الإقتصادية والوصول إلى عالمية القيم (كحرية تبادل وتنقل السلع المنافسة، الربح السريع...الخ)، هذا ما جعل المنظمة الجزائرية أمام حتمية البحث عن الطرق المناسبة لمسايرة ذلك، والحقيقة أن واقع المنظمة الجزائرية يطرح عدة إشكالات حالت دون تجسيد توقعها الحقيقي في اقتصاد اليوم بدليل العجز والإخفاق في كل مرحلة من مراحل التسيير، والمشكل الأساسي حسب نتائج أغلب الدراسات يرجع إلى مسألة "الهوية" بمعنى أن المنظمة الاقتصادية الجزائرية دائمة البحث عن ذاتها في ظل نماذج التسيير والإصلاحات المتعاقبة دون الوصول إلى قيم ثابتة تعطي هوية لأسلوب إدارة يتوافق مع البيئة المحيطة، لأن كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية للمجتمع كما يرى "دربان" في الدراسة

العالمية التي أجراها حول ثلاثة نماذج تنظيمية فتوصل إلى أن العلاقات التنظيمية مبنية على قاعدة الشرف في فرنسا، ونمط التبادل والعقد في أمريكا وفي هولندا على الإتفاق والإجماع، فالعلاقات الإجتماعية لمجتمع ما تحدد العلاقات التربوية، التنظيمية والصناعية وغيرها.

ومن هذا المنطلق فإن المنظمة الصناعية الجزائرية لا تخرج عن دائرة هذا الطرح فيما يخص الخلفيات السوسيوثقافية للعلاقات وسلوك الفاعلين داخل التنظيم كما يرى أغلب الباحثين في المجال، فالمنظمة الصناعية إذا نظرنا إليها في إطار السياق الاجتماعي الكلي نجد بأنها عرفت تلك الديناميكية والتراكمات من خلال التغير الذي طرأ على أنساق المجتمع ككل وتعاقب نماذج التسيير وحركية الإصلاحات، الهيكلية من جهة، وتبلور ثقافة المسيرين والعمال من خلال تفاعلها مع هذه التراكمات من جهة أخرى، فواقع المنظمة الصناعية اليوم قد يجعل بعض الباحثين يسارع إلى نقد نماذج التسيير وإخفاها في كل مرة، ويجعل البعض الآخر يطرح إشكال تكيف ثقافة الفاعلين مع ما تقتضيه العقلنة الإقتصادية وآليات التسيير لبلوغ الأهداف، وهو تقريبا نفس الإشكال الذي انطلق منه "بن عيسى مهدي" [01] بحثا منه عن الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي داخل المنظمة الإقتصادية والمعوقات الحقيقية التي تجعل الفعل التنظيمي والعلاقات التنظيمية لا تستجيب لما تسعى إليه المنظمة من أهداف، لأن الفعل التنظيمي هو المتمركز الأساسي للأهداف التنظيمية، فالقيم التي يحملها الفاعل داخل التنظيم سواء كان عاملا أو مسيرا وثقافته الاجتماعية تنعكس بصورة مباشرة على أدائه وسلوكه، ولذلك تدرك معظم المنظمات المعاصرة أهمية القيم ودورها في خلق الفعالية والإبداع والتميز والوصول إلى المنافسة الحقيقية، ونجد الولاء التنظيمي يمثل الإهتمام المحوري في أدبيات الإدارة المعاصرة كأحد القيم التي تكفل هذا المسعى للإعتبرات التالية:

- وجود ولاء للمنظمة يعني تعاون جميع الفاعلين لتحقيق الغاية التي قام من أجلها التنظيم
- يعبر الولاء عن ثقة أعضاء التنظيم في منظماتهم وإيمانهم بأهدافها وبالتالي التضحية من أجلها والاتجاه نحو السلوك الإيجابي.
- دور الصراع في خلق تحالفات وتكتلات في إطار غير رسمي (تعدد الولاءات) وبالتالي مواجهة اللإستقرار وعدم بلوغ الأهداف.

فأهمية الولاء إذن تكمن في كون مخرجاته تصب في صالح أهداف التنظيم الرسمي، لكن الإشكال الذي نريد معالجته في هذا السياق يتمثل في محددات وخلفيات الولاء داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، وهل له ارتباط بالرهان السوسيوثقافي الذي أشرنا إليه سابقا؟، أم أنه مرتبط بالنظرة الأحادية التوجه التي تمثلها النخبة التكنوقراطية والتي ترى بأن نماذج التسيير القائمة على العقلنة والهادفة إلى تحقيق المشروع الإقتصادي هي الكفيلة بتوجيه كل الأفعال والسلوكات داخل التنظيم نحو

ما يصبو إليه مع إغفال ثقافة المجتمع؟، أم أنه مرتبط بالبعد الثالث الذي يقتضي الدمج بين الخلفيات الاجتماعية والثقافية والعلاقات الرسمية القائمة داخل التنظيم؟.

حيث يرى "محمد بشير" [02] بأن ثقافة المنظمة هي جزء أو نسق مصغر من ثقافة المجتمع (المنظمة الكبيرة)، وبالتالي فالأفعال والقيم والإتجاهات والعلاقات داخل التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على الإمدادات البيئية من ثقافة المجتمع الأم، فالولاء داخل التنظيم يقتضي الانتقال من نسق العلاقات الاجتماعية إلى نسق الفعل الاجتماعي داخل التنظيم فالروح العشائرية (العصبية) تنتج تكتلات وجماعات متحالفة داخل التنظيم على أساس البعد الجغرافي أو الديني، أو العرقي، كالولاء للقرابة بناء على العلاقة الدموية في صورة العلاقات الاجتماعية التقليدية، والعلاقات الاجتماعية ذات الطابع الحديث التي تعتمد على الحرية والفرادية والابتعاد عن معايير الجماعة وقيمها فتصبح لها إرتباط بإستراتيجيات الفاعلين ومصالحهم والصراع والمنافسة لبلوغ المصالح النادرة داخل التنظيم وما يفرزه كل من الصراع والتعاون من ولاءات مختلفة، ومنه فتعدد أشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بنمطها (الرسمي والغير رسمي) يطرح إشكالا آخر وهو "ولاء من لمن؟"، بمعنى الجهات التي تتبادل الولاء بناء على طبيعة العلاقة التي تجمعها داخل التنظيم، حيث يصبح الولاء يعبر عن علاقة تبادلية (الأخذ والعطاء) وفق المصالح المختلفة، فالولاء لا يعبر بالضرورة عن علاقة رأسية موجودة بين الإدارة والعمال فالحوافز التي تقدمها الإدارة لعمالها لا تكفي وحدها لكسب ولائهم، بل هناك حوافز غير رسمية في إطار الجماعات التي ينتمي إليها الأفراد وعلاقاتهم، وهو المجال الذي يحدد إستراتيجيات الأفراد في الولاء بناء على عقلانيتهم المحدودة وهامش الحرية الذي يتركه التنظيم الرسمي، وما يعزز من إستراتيجية الفاعلين هو النزعة الفردانية التي تملئها المصلحة الشخصية وليس معايير وقيم الجماعة دائما، لذلك فالتنظيم الرسمي من خلال علاقات السلطة والمسؤولية يصبح غير قادر على توجيه ولاء الأفراد كلية، بمعنى أنه لا يصادر حرياتهم النسبية التي تجعلهم يقيمون علاقات غير رسمية، وإن كان الولاء يرتبط في بعض الأحيان بمعطيات المناخ التنظيمي والبيئة الداخلية للمنظمة والخصائص الشخصية للأفراد كالسن والأقدمية وطبيعة الجماعة والمكانة بناء على العديد من الدراسات [03] والملاحظ على أغلب هذه الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي أنها تربطه في أغلب الأحيان بهذه المتغيرات التي ذكرناها دون التطرق لعوامل سوسيوثقافية، ومن هنا نريد أن نفسر ذلك التفاعل الحاصل بين العلاقات الرسمية والغير رسمية، داخل المنظمة وما تفرزه من أنماط الولاء، ومن جهة أخرى، الكيفية التي يختار بها الأفراد والجماعات الجهة التي ينتمون إليها ويكون ولاءهم لها نظرا لتعدد شبكة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وعليه فأشكال الدراسة يتمحور حول التساؤل التالي:

ما هي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- على أي أساس يتحدد ولاء الأفراد للمنظمة؟
- 2- هل تؤثر العلاقات الجهوية داخل التنظيم على ولاء الأفراد؟
- 3- هل هناك ولاء تتحكم فيه علاقات المصلحة داخل التنظيم؟

الفرضيات:

- 1- تساهم العلاقات التي ينسجها بعض العمال على أساس الأقدمية في تدعيم ولائهم للمنظمة
- 2- وجود تكتلات على أساس علاقات جهوية داخل التنظيم يؤثر على ولاء الأفراد للمنظمة .
- 3- تؤدي علاقات المصلحة إلى تعدد الولاءات داخل التنظيم.

تحديد المفاهيم:

1. المنظمة:

يشير هذا المصطلح على "أي فعل يقوم به الإنسان كمشروع أو رسم خطة لتحقيق غايات معينة، كما يشير إلى شبكة المقاولين الذين يقترحون سلعا للزبائن، عن طريق القوى العاملة والإمكانات المالية والتقنية". [04]

وعرفت في معجم التسيير بأنها: "وحدة إقتصادية مستقلة لإعداد خطة متنوعة" [05] ويعرفها "دافت" بأنها: "عبارة عن وحدة إجتماعية موجهة نحو تحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة مقننة، وفي إطار حدود معينة". [06]

أما تعريفنا الإجرائي للمنظمة هو: "تجمع يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات رسمية وغير رسمية بهدف تحقيق غايات معينة عن طريق نشاط إقتصادي إنتاجي يعتمد على إمكانات مالية وتقنية وفق توزيع الأدوار وتقسيم العمل وتحديد السلطة والمسؤولية.

2. الأقدمية:

يعرفها البعض بأنها "المدة التي قضاها العامل في الوظيفة التي يشغلها بالمنشأة وقد تحتسب أقدمية العمال باعتبار المنشأة كوحدة واحدة، كما قد تحتسب على أساس الأقدمية في الإدارة أو القسم، وقد يمنح العامل الذي له أقدمية في المنشأة مكافأة أقدمية". [07]

أما التعريف الإجرائي الذي نريده في هذه الدراسة هو: "تعبير الأقدمية عن المدة الزمنية التي قضاها الفرد داخل المنظمة مكان عمله بغض النظر عن المنصب بحيث يصبح أكثر إندماجا في محيط التنظيم وجماعة العمل تجعله يتميز عن الأفراد الجدد داخل التنظيم في العمل أو السلوك".

3. العلاقات غير الرسمية:

هي العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية ومن خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية أو المبادرة الشخصية وتنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص وهويات مشتركة. [08]

أما العلاقات غير الرسمية من خلال تعريفنا الإجرائي فنقصد بها: "جميع أشكال العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم مع الآخرين أفراداً أو جماعات وتكون خارجة عن نطاق العلاقات الرسمية المحددة، وفق القانون الداخلي، حيث يستغل الفرد هامش حريته للبحث عن من يشاركونه نفس الاهتمامات أو لرسم خطة لبلوغ أهدافه الشخصية كعلاقات المصلحة والعلاقة بأبناء المنطقة أو الأفراد الذين تربطه بهم صلة قرابة أو جماعة من أقرانه (الأقدمية).

4. العلاقات الجهوية:

هي ذلك التقييم الموجود في البناء الاجتماعي للتنظيم وفق التقسيم الجغرافي والإداري للإقليم وبناء على هذا التقسيم تتشكل جماعات العمل وموازنين القوة والتحالفات بين الأفراد والجماعات وتوجه المصالح وتوزع السلطة وتصدر القرارات، وأن إرتفاع حجم جماعة جهوية في التنظيم وإستلائها على مصادر القرار يعني فرض قوتها وإرادتها على باقي الجماعات الجهوية داخل المنظمة. [09]

ونقصد بالجهوية في تعريفنا الإجرائي بأنها: "ذلك التكتل في شكل جماعات داخل التنظيم بناء على البعد الجغرافي والعلاقات الاجتماعية الأولية خارج التنظيم بين أبناء المنطقة الواحدة بغرض تحقيق مصالح مختلفة أو الدفاع عن مصالح الجماعة أو الصراع ومنافسة الجماعات الأخرى التي لها إمتداد جغرافي آخر مما يؤدي إلى وجود تحالفات متعددة داخل التنظيم".

5. علاقات المصلحة:

يعرفها البعض بأنها: "جزء من النمط السلوكي التلقائي الذي يعتمد على معايير غير رسمية، تحكم العلاقات كالصداقة الناشئة بين أعضاء التنظيم". [10]

كما تمثل المصلحة ركيزة أساسية في بناء علاقة القوة، فصاحب القوة أصلاً هو في موقع يمكنه من فرض إرادته، لأنه يتحكم بالمصادر التي تنعكس فيها المصالح والحاجات الخاصة بالطرف الآخر الخاضع، وبالمقابل فإن الطرف الخاضع قد يضطر أحياناً إلى التفتن في الخضوع لقاء المصلحة التي يجنيها من العلاقة، ولا تنحصر المصالح في الأشياء المادية، وإنما تتعداها إلى الحب والقبول والتقدير. [11]

ويرى البعض الآخر بأنها: "العلاقات التي تدفع بالفرد لاتخاذ مواقف معينة (سلوكات) وتكون ليس لها نمط معين إنما تتعدد بحسب المواقف والأهداف والمزاج، وهي التي تتضمن استخدام السلطة والنفوذ لتحقيق أغراض شخصية". [12]

أما مفهوم علاقات المصلحة حسب تعريفنا الإجرائي فهي: "شكل من أشكال العلاقات الإجتماعية والنزعة الفردية لتحقيق مكاسب ذاتية تديرها جماعات المصلحة داخل التنظيم، فيكون ارتباط الفرد بجماعة ما على أساس المنفعة أو الكسب سواء المادي أو المعنوي، مما يجعل الأفراد يتبعون إستراتيجيات مختلفة لفرض أنفسهم أو بسط النفوذ وتحقيق الإشباعات المختلفة على حساب المصلحة والهدف العام للتنظيم، كما ترتبط علاقات المصلحة بالموارد النادرة داخل التنظيم".

6. الولاء:

يعني الولاء في اللغة العهد، الالتزام، والقرب، والنصرة، وهو مفهوم قديم في علم الاجتماع، حيث يظهر الولاء على أساس العلاقات الإجتماعية التي تبرزها الحاجة للتعاون والإنتماء. [13] وقد عرفه البعض بأنه:

- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.

- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته

- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان

- الإخلاص والمحبة والاندماج لدى أي إنسان. [14]

ويرى البعض الآخر بأن: "الولاء يتحدد من خلال كون الإنسان يعيش مع أفراد آخرين في بيئة إجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات إجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإنتماء". أما المفهوم الإجرائي من خلال هذه الدراسة فيتمثل في: "الولاء له بعد إجتماعي ونفسي من خلال شعور الفرد بإنتمائه لجهة معينة والالتزام معها وإعتناقه لقيمها وأهدافها من خلال التعاون والمحبة وتحمل المسؤولية لتحقيق الهدف المشترك".

7. الولاء التنظيمي:

نظرا لكون الولاء التنظيمي له مدلول خاص بالمنظمة عكس الولاء كمفهوم عام فإننا سنورد بعض التعاريف لمصطلح الولاء التنظيمي:

- حيث يشير الولاء التنظيمي إلى إستعداد الفرد لبذل جهود عالية لتحقيق أهداف المنظمة والرغبة والبقاء معها. [15]

- وعرفه "بورتر" بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوا في المنظمة، والاستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها، والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها. [16]

- أما نحن فنقصد بالولاء التنظيمي من خلال هذه الدراسة بأنه: "اندماج الفرد وإرتباطه بعمله ومنظّمته ورغبته القوية في الإستمرار داخلها والإمتثال لقيمها والإيمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا والدافعية والتضحية في العمل والإبداع وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الإلتزام تجاه المنظمة".

الدراسات السابقة:

لا تنطلق الدراسة السوسولوجية من فراغ، بمعنى أن البحث السوسولوجي يعتمد على بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع، وهذه هي خاصية المعرفة العلمية فإستمراريتها ليست في التجديد والإستقلالية في الطرح بقدر ما هي مرتبطة بالتراكم المعرفي، وعلى هذا الأساس فإن هناك بعض الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في بعض جوانبه رأينا بأن هناك علاقة بينها وبين دراستنا.

الدراسة الأولى:

وهي بعنوان "القيم واتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" للباحث "مراد نعموني" [17] ، وتمثلت في أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم سنة 2006، وكانت عبارة عن دراسة حالة لشركة سوناطراك (قسم الإنتاج - شمال)، وانطلق الباحث من الإشكال التالي:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي؟

- هل تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية والتنظيمية والإشرافية في التغيرات التي تحدثها في الإلتزام التنظيمي؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية للفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي؟

أما فرضيات الدراسة فكانت كالآتي:

الفرضية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية والالتزام التنظيمي.

الفرضية الثانية: تتفوق القيم الجماعية على كل من القيم الفردية والتنظيمية والإشرافية في التغيرات التي تحدثها في الإلتزام التنظيمي.

الفرضية الثالثة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنساق القيمية الفردية والتنظيمية والجماعية والإشرافية، والالتزام التنظيمي.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد:

- التأثير الكبير الذي تلعبه القيم التنظيمية سواء منفردة أو مجتمعة أو متسقة مع بقية الأنساق القيمية على الالتزام التنظيمي، وهذا ما يدل على أهمية العوامل البيئية في التأثير على اتجاهات الأفراد وسلوكهم.

- على الرغم من اعتبار الجماعة كأول وجهة بالنسبة للفرد، غير أن تأثيرها في الالتزام التنظيمي وفي أبعاده يبقى دون التأثير الذي تحدثه القيم التنظيمية في الالتزام التنظيمي، فبالرغم من أن مقاليد الأمر لازالت في يد الجماعة الضاغطة ولم تنتقل إلى يد القادة البارعين والمؤثرين في الأفراد، فإن تأثير المنظمة يبقى هو الأقوى.

- إذا كانت القيم التنظيمية تتفوق على بقية الأنساق القيمية في التغيرات التي تحدث في الالتزام التنظيمي ببعده العاطفي والمعياري، فإن القيم الجماعية تتفوق على بقية الأنساق القيمية في التغيرات التي تحدث في الإلتزام المستمر، وهذا ما يوجه الإهتمام إلى خاصية الممارات الإجتماعية كموضوع يجب أن ينال حظه من البحث.

- الأفراد الذين يدركون أن المنظمة أو الجماعة أو المشرف لا يهتمون بالقيم، هم الأكثر رغبة في ترك المؤسسة والالتحاق بأماكن عمل أخرى، وهذا ما يطرح تساؤلات حول نسبة الممارسة الإجتماعية في اتجاهات وسلوكات الفرد الجزائري.

وحتى نربط هذه الدراسة بدراستنا فقد فتح الباحث المجال لمواصلة البحث في الإلتزام التنظيمي كمفهوم له علاقة بالولاء داخل المنظمة وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية والإجتماعية، وغالبا ما تتفوق قيم الممارسة الإجتماعية على قيم النزعة الفردانية، ومن ثمة نجد بأن الإلتزام التنظيمي يستحق الدراسة في إطار الأبعاد السوسولوجية كالجماعات والعلاقات والقيم الثقافية الجماعية، وبالرغم من ذلك فإن هناك تحفظ على بعض نتائج هذه الدراسة فيما يخص التقليل من أهمية تأثير الجماعة على التزام الفرد تجاه التنظيم والمنظمة واعتبار القيم التنظيمية الأكثر تأثيرا، ومن هنا نريد المواصلة في هذا الجانب من البحث فيما يتعلق بتأثير الجماعات داخل التنظيم وخاصة الغير رسمية على ولاء الأفراد.

الدراسة الثانية:

وهي بعنوان "الإلتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، [16] وأجريت في جامعة بغداد، وكان الإفتراض الأساسي الذي انطلقت منه العلاقة بين درجة الإلتزام الوظيفي والفاعلية التنظيمية في جامعة بغداد في 19 كلية".

وتكون مجتمع البحث من 1274 عضو من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة موزعين على مختلف الكليات، واعتمد فيها الباحثان في جمع البيانات على مقياس الإلتزام الوظيفي والفاعلية التنظيمية من خلال مؤشرات كل منهما، ومن بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة نجد ما يلي:

- انخفاض درجة الإلتزام الوظيفي وتفاوت مستوى الفاعلية في الكليات العلمية والإنسانية
- أكدت النتائج على وجود علاقة بين الإلتزام وبين الفاعلية وهي علاقة إيجابية، أي أن زيادة الإلتزام تعني زيادة الإنتاجية.

وعلى العموم فإن ملخص هذه الدراسة يشير إلى أنها تناولت الإلتزام التنظيمي كمفهوم مرتبط بالولاء، لأن البعض يستعمل مصطلحي الولاء والإلتزام بمعنى واحد وماله من أثر على المنظمة وأهدافها، لأن الإلتزام الوظيفي له مخرجات في شكل أفعال وسلوكيات داخل التنظيم تتعكس على الأداء والأهداف بصفة عامة، وبالتالي فهناك بعض المؤشرات التي لها علاقة بدراستنا.

الدراسة الثالثة:

وهي للباحث "محمد بشير"، تحت عنوان "الثقافة والتسيير في الجزائر" [02] ، وقد أشرنا إليها سابقا في الإشكالية، وقد حاول الباحث الإجابة عن الإشكال المحوري الذي انطلق منه والمتمثل في العلاقة الجدلية بين الثقافة بالوحدة وثقافة المجتمع الأصلية، من خلال مفهومين محوريين في الدراسة وهما: ثقافة المؤسسة والهوية في العمل، ومن ناحية منهجية تطرق إلى تحديد مفهوم الثقافة من خلال الإشكال التالي: هل تعرف الثقافة بطريقة مسبقة أم يستنتج تعريف من خلال البحث في حد ذاته، وعلى العموم فقد كان الطرح الإشكالي لهذه الدراسة يندرج في إطار إشكالية الانتقال الثقافي من المرجعية التقليدية الزراعية إلى المرجعية الحضارية الصناعية مستعملا مقاربة نظرية تمثلت في علم الاجتماع الديناميكي بهدف إبراز المستجدات والمتمثلة في الأفعال والممارسات الإجتماعية الجديدة في المؤسسة الصناعية حيث تتفاعل الثقافتان مع بعضهما البعض أما التقنيات التي استعملها في البحث فتمثلت في كل من:

- الإستمارة، المقابلة، الملاحظة: على عينة قدرها 80 عاملا.

ومن بين نتائج الدراسة ما يلي:

- تتمثل طبيعة العلاقة المحاكاة داخل المؤسسة مع زملاء المصلحة بنسبة 62.5%.

- إتجهت آراء المبحوثين حول طبيعة العلاقات الإجتماعية السائدة في المؤسسة نحو كونها

غير عادلة بنسبة 42.5%.

- كما بينت الدراسة عن عمق الروح العشائرية لدى العمال داخل المؤسسة وصعوبة الإمتثال

للمنطق الإقتصادي.

إذن فقد بينت هذه الدراسة بعض المؤشرات التي لها علاقة بينها وبين دراستنا من خلال أشكال العلاقات أو بعض السلوكيات الموجودة داخل المؤسسة وبالرغم من النتائج الهامة التي توصلت إليها هذه الدراسة إلا أنها تبقى نسبية، أضف إلى ذلك أن الدراسة أجريت على عينة صغيرة الحجم نوعاً ما مما يحول دون الوصول إلى التعميم في النتائج.

الدراسة الرابعة:

وهي بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" للباحث "ناصر قاسمي" [18] 2005، في محاولة للبحث عن عوامل الصراع في التنظيم الإداري الجزائري وأثره على السلوك وأهداف وطرق التسيير، وتمثل إشكال الدراسة فيما يلي: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم؟
أما فرضيات الدراسة فكانت كالاتي:

- تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية والغير رسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم والتي تؤثر في فعالية التسيير.

- كلما إبتعدت الإدارة عن الإستماع إلى الموظفين وإشراكهم في إتخاذ القرارات والإستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

- كلما تجانست الخصائص الشخصية والإجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي.

وقد إعتمدت الدراسة على تقنيتي المقابلة والإستمارة ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- تؤثر القيم الثقافية المختلفة في سلوك العاملين، أما مصادر هذه القيم فهي متعددة فمنها القيم التنظيمية وقيم المجتمع المحلي والقيم الوطنية، والقيم العالمية.

- تعتبر عصبية الولاء ذات قيمة عالية لدى الجماعات الرسمية، فهي عامل تماسكها وإستمرارها وضبط سلوك أفرادها ومواجهة خصومهم.

- أسباب الصراع عديدة منها عدم العدالة في الرقابة وفي الحوافز وفي تقسيم العمل وفي العلاقات الإنسانية.

- يتحرك الأفراد والجماعات بدافع المصالح المشتركة في إطار عصبية متنوعة من حيث عوامل تشكلها وتضامنها.

- كلما كانت العصبية التنظيمية هي عصبية ولاء للإدارة والمسؤول المباشر ازداد حصولها على الإمتيازات والمصالح المستهدفة.

- كلما زادت الحاجة إلى مصالح معينة ازداد احتمال اللجوء إلى الاستعانة بأشخاص من خارج وداخل التنظيم من أجل الحصول عليها.

وهذه النتائج تعبر عن بعض مؤشرات هذه الدراسة، فمن الناحية المنهجية لا يمكن الإعتماد على كل النتائج، فالنتائج التي ذكرناها في دراسة "ناصر قاسيمي" لها علاقة بالولاء وبعض أشكال العلاقات كالعصبية والتعاون والصراع والمصلحة، لكن ما يلاحظ على هذه الدراسة أنها اهتمت بالتنظيم الإداري الذي تختلف فيه معايير الأداء والسلوك عن التنظيم الصناعي وبالتالي يصعب تعميم النتائج على باقي أنواع التنظيم وإن كانت هذه المسلمات والنتائج يمكن في بعض الأحيان تواجدها بصورة مشتركة في جميع التنظيمات بناء على عدم تمايز الثقافة المحلية من تنظيم لآخر.

مناهج وتقنيات البحث:

تحتاج الدراسة الميدانية إلى منهجية تحدد للباحث الطريق الذي يسلكه لجمع المعطيات وتحليلها، فجمع المعطيات يعتمد على تقنيات البحث، وتحليلها يعتمد على المنهج الذي يناسب طبيعة الدراسة والمعطيات المجمعة.

1. المناهج المتبعة في الدراسة:

يعرف المنهج بأنه "طريقة تصور وتنظيم البحث حول موضوع دراسة ما" [19] ، فهو الطريقة التي يعتمدها الباحث في تنظيم عناصر بحثه، بحيث توجه هذه الطريقة دراسته، وبناء على طبيعة موضوع هذه الدراسة والإشكال الذي انطلقت منه والفرضيات فقد اعتمد البحث أساساً على:

أ. المنهج الإحصائي:

وهو المنهج الذي يتلاءم مع بناء الجداول الإحصائية المعبر عنها بالأرقام والعلاقة بين المتغيرات إحصائية، مادام قد استعملت تقنية الإستمارة.

ب. المنهج الوصفي:

وهذا المنهج له علاقة بالمنهج الإحصائي إذ أن الأرقام والنسب في الجداول والعلاقة بين المتغيرات تحتاج إلى وصف وتحليل من الناحية السوسولوجية، أي إستنتاج الأرقام والنسب وتحويلها إلى لغة السوسولوجيا بما يتوافق مع موضوع الدراسة، وعموماً فإن الظاهرة في حقل علم الاجتماع تكون في صورة كيفية، إذ غالباً ما يشير الواقع المدروس إلى مصطلحات ومفاهيم يصعب فهمها بالصيغ الرياضية ولذلك فهي تحتاج إلى خيال سوسولوجي يرتكز عليه المنهج الوصفي التحليلي، كالعلاقة بين متغيري الأقدمية والولاء، وموقف المبحوثين من الولاء... الخ.

ج. منهج تحليل المحتوى:

وجاء الإعتماد عليه من باب إستعمال تقنية المقابلة، فكلام وإجابات المبحوثين من خلال المقابلات تحتاج إلى تحليل محتواها من خلال مدلول بعض المصطلحات ومدى إستعمالها من قبل المبحوثين وتكرارها والتي تقود إلى إستنتاجات معينة.

2.تقنيات الدراسة:

إعتمدت هذه الدراسة على:

ا. الإستمارة:

وهي التقنية الأساسية وقد إستعملت على كل أفراد مجتمع البحث (131 فرد)، وتم إسترجاع 100 فقط، وتضمنت إستمارة الإستبيان أسئلة في معظمها مغلقة أو إختيارية.

ب. المقابلة:

جاء الإعتماد على هذه التقنية من باب التعمق في موضوع الدراسة وتدعيم التقنيات الأخرى (الإستمارة والملاحظة)، وقد إستعملت مع 8 مبحوثين، وتضمنت 15 سؤالاً مفتوحاً.

ج. الملاحظة:

وهي تقنية مدعمة، من خلال تسجيل بعض السلوكات التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة ميدان الدراسة أثناء زيارة الميدان، وكانت ملاحظات عفوية (صدفة)، حيث ساعدتنا في تحليل البيانات المحصل عليها من كل من الإستمارة والمقابلة.

وبما أن موضوع الدراسة في مجال علم الإجتماع معقد ويحتاج إلى إطار فكري ومنهجي متكامل ومتناسق، فإن تعدد المناهج والتقنيات يساهم في مصداقية النتائج وفهم الظاهرة، فكل منهج يغطي نقائص المنهج الآخر وكل تقنية من تقنيات البحث تدعم عملية جمع المعطيات والوصول إلى نتائج أكثر مصداقية وإن كانت نسبية.

مجتمع البحث :

لا تتم الدراسة السوسولوجية إلا على مستوى أفراد معينين يمثلون مجتمع البحث، وهذا ما يطلق عليه بعينة البحث، وتعتبر العينة مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى مجتمع البحث، ويجب أن تكون العينة المختارة لمجتمع البحث في مزاياه المختلفة [20].

ومن المتعارف عليه في أوساط البحث العلمي السوسولوجي أن طبيعة العينة تختلف باختلاف طبيعة ونوع الدراسة، حيث أن هناك العديد من أنواع العينات كالعشوائية والطبقية، والمقصودة... الخ.

ونظرا لطبيعة مجتمع البحث المتمثل في عدد قليل نوعا ما من العمال، وبحثا عن نتائج أكثر مصداقية فقد إعتدنا على المسح الشامل أي إجراء الدراسة على جميع أفراد مجتمع البحث بدون إستثناء بالإضافة إلى كون موضوع الدراسة واسع نوعا ما ويعني جميع الأفراد داخل التنظيم. ويتكون مجتمع البحث في المؤسسة ميدان الدراسة من 131 عامل من مختلف الفئات السوسيو مهنية ذكورا وإناثا.

ولقد تم توزيع 131 إستمارة بحسب عدد أفراد مجتمع البحث، وتم إسترجاع 100 إستمارة فقط والتي تم تفرغها وبناء الجداول الإحصائية في ضوءها. كما منحت لنا الفرصة لإجراء ثمان مقابلات: 4 منها مع أعوان تنفيذ، و2 مع إطارات، و2 مع أعوان تحكم.

المقاربة السوسيو لوجية :

جرت العادة في البحث السوسيو لوجي التطرق لموضوع المقاربة السوسيو لوجية حتى أن البعض يعتبرها ركيزة من ركائز البحث السوسيو لوجي لعدة إعتبارات منها:

- وضع الدراسة في إطار نظري لتفسير الظاهرة المراد دراستها، وفقا لأفكار هذه النظرية ومفاهيمها.

- تمييز البحث السوسيو لوجي عن باقي البحوث.

وسعيا منا لوضع هذه الدراسة في إطار نموذج نظري نجد بأن موضوع العلاقات الإجتماعية وأثرها على ولاء العاملين داخل المنظمة الصناعية يستوعب أكثر من إطار نظري واحد، إذ بناء على تفرع أشكال العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة وتعدد المرجعيات التي تحدد السلوك، نجد بأن كل شكل من أشكال العلاقات والفعل داخل التنظيم يصلح لأن يكون في سياق تفسيرات وتحليلات نظرية معينة، فتعدد المداخل النظرية في هذا الموضوع راجع إلى تعدد المرجعيات في إقامة العلاقات والولاء، وعلى هذا الأساس فإننا سنتبنى من خلال هذه الدراسة مقارنة متعددة المداخل وعدم الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة مع التركيز على المنظور الخلدوني ونظرية التحليل الاستراتيجي ونظرية التبادل وسنتعرض إلى هذه المقاربات بالتفصيل في الفصل الموالي .

الفصل 2

الإقترابات النظرية لموضوع الدراسة

تمهيد:

لقد أسهم الفكر السوسيولوجي والتنظيمي في تطور بناء التنظيمات كثيرا عبر مراحل زمنية، ولازالت هذه التنظيمات تتعدى من مختلف النظريات السوسيولوجية والإدارية خاصة المعاصرة منها من خلال البحوث والدراسات المنبثقة من خلفيات ومقاربات نظرية، ونظرا لتعدد الواقع التنظيمي والاجتماعي للمنظمات فإنه من الصعب وجود نظرية متكاملة تعطينا تفسيراً وافياً ومتكاملاً لمختلف أبعاد العلاقات الاجتماعية والسلوك داخل المنظمة، إذ أن هذا التشابك والتعقيد في العلاقات والسلوك التنظيمي عموماً يجعلنا نضع هذا الموضوع في إطار نظري متعدد المداخل في التحليل وهذا ما سنحاول إدراجه في هذا الفصل من خلال اعتمادنا على المداخل السوسيولوجية في تفسير العلاقات الاجتماعية والولاء داخل المنظمة مع التركيز على المنظور الخلدوني، وكذلك المداخل الإدارية من خلال مختلف المدارس سواء الكلاسيكية أو المعاصرة.

أولاً. المداخل السوسيولوجية للعلاقات الاجتماعية والولاء داخل المنظمة:

1. المنظور الخلدوني:

لقد حاول "ابن خلدون" من خلال علم العمران البشري أن يقدم لنا دراسة وافية للظواهر الاجتماعية والعلاقات التي كانت سائدة في زمانه في منطقة المغرب العربي خاصة، وبالرغم من أن تحليلات "ابن خلدون" حول العصبية والعلاقات والدولة والسياسة كانت على مستوى الماكروسوسيولوجيا "أي الدولة والمجتمع" عموماً إلا أنه أفكاره وتحليلاته تشمل أيضاً مختلف الوحدات الصغرى كالمنظمة الاقتصادية في وقتنا الحالي خاصة في الجزائر.

1.1. العصبية أساس السلطة والعلاقات داخل المنظمة:

تنتقل فكرة "ابن خلدون" حول العصبية أساساً من عوامل تكوين الدولة والسلطة السياسية، ووجود عمران بدوي قائم على المعاش الأساسي وعمران حضري قائم على الكماليات وأكثر تطوراً

من الأول، كما بين أن الحاجة للتعاون هي لتحقيق الحاجات وتنظيم شؤون المجتمع، ويوضح ابن خلدون كيف أن الدولة تتطور من خلال المحافظة على العصبية من البداوة إلى الحضارة ، ودون الحاجة إلى التفصيل في تحليلات ابن خلدون حول هذه الفكرة فإننا سنركز كيف يمكن "العصبية" أن تفسر لنا واقع المنظمة الاقتصادية الجزائرية اليوم؟

إن منطلقنا في ذلك يرتكز على ما ذهب إليه "نور الدين حقيقي" في أن مصدر السلطة السياسية من وجهة نظر "ابن خلدون" وكما كان سائدا يرتكز على العصبية والسلطة السياسية تظهر نتيجة لكون العلاقات الاجتماعية في العمران، تستلزم تنظيما أو مجموعة من الأدوات والإمدادات المؤسسية [21] ، فإذا سقنا هذا الكلام على المنظمة نجد بأن التنظيم الرسمي للمنظمة والمتمثل في السلطة الرسمية للقائد تستمد من وجود أحلاف محيطة به تحمي هذه السلطة بالإضافة إلى القوانين والتشريعات الداخلية.

إن السلطة داخل المنظمة تظهر نظرا لحاجة التنظيم لبلوغ أهداف معينة تقتضي تنظيم العلاقات ثم إن العصبية تحمي السلطة داخل التنظيم من خلال ولاء الأقارب أو أبناء الجهة للقائد، وهذا ما اصطلح عليه لدى بعض الباحثين "بالجهوية"، ثم إن وجود الأحلاف في شكل الجماعات الغير رسمية والتي لها أهداف محددة غالبا ما تكون محصورة في البحث عن السلطة والمناصب من خلال الصراع والمغالبة يعبر عن أن المنظمة قد تجتمع فيها عصبية كثيرة مما يؤدي إلى دوران العصب أي زوال السلطة الأولى وحلول سلطة أخرى بحلف وعصبية جديدة، وهذا ما عرف عند "ابن خلدون" بدورة حياة الدولة، لكن هل المنظمة الاقتصادية هي تعبير عن حالة البداوة أم الحضارة؟ لاشك في أنها تعبر عن حالة الحضارة لكن كيف تصل إليها عصبية البداوة الريف؟

هذا الواقع له خلفية ثقافية واجتماعية فهجرة اليد العاملة من الريف إلى المدينة جعل المنظمة تستقبل نوعا جديدا من الثقافة المتمثلة في الثقافة الزراعية "المعاش" والولاء للقرابة والتضامن العضوي، وهذا يؤثر على المنظمة من خلال دخول عصبية الجهات وثقافة الريف إذ أن المجتمع الجزائري أصله ريفي بدوي ، فالإنتقال من حالة البداوة "الريف" إلى حالة الحضارة "المدينة" جعل بعض القيم الثقافية تحافظ على سيرورتها لكن هذا لا يعني أن أساس السلطة التنظيمية دائما هو العصبية.

2.1. العصبية وأشكال الولاء داخل التنظيم:

على الرغم من اعتراف "ابن خلدون" بأن الولاء للقرابة والجماعة هو من بديهيات صور الحياة الاجتماعية الأولية، من خلال مقولته الشهيرة في المقدمة "الاجتماع الإنساني ضروري، ويعبر الحكماء على هذا بقولهم "الإنسان مدني بطبعه.. فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل لهم القوت وله، فيحصل لهم بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة" [22]. إلا أنه ركز على دور العصبية في بناء

وتوجيه الولاء، في سياق حديثه عن العصبية المتمثلة في الولاء للقرابة الدموية، إلا أن أهمية هذه الفكرة تكمن في قيام الدولة، فقد ربط الحكم بالعصبية في قوله: "وذلك أن الرئاسة لا تكون إلا بالغلب، والغلب إنما يكون بالعصبية." [22]

وهذه الفكرة تطرقنا إليها سابقا من خلال حديثنا عن كون السلطة التنظيمية تعتمد على الأحلاف داخل التنظيم، والواقع أن هذه الأحلاف في صورة الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة تعتمد هي الأخرى على الولاءات أي الولاء للقرابة وأبناء العمومة والحي والجهة وكلها تعبر عن صور العصبية، ويعبر الولاء عن التحالف ضد التهديدات نظرا لحاجة الجماعات التنظيمية لحماية أهدافها والأفراد المنضوين تحت لوائها، ونجد بأن "ابن خلدون" ركز في حديثه عن الولاء على عامل القرابة في قوله "ومن هذا الباب الولاء والطف إذ نعمة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للألفة التي تلحق النفس من إهتضام جارها أو قريبتها أو نسيبها بوجه من وجوه النسب [22] ، فيصبح دافع الولاء هو الالتزام الفطري إتجاه القرابة الدموية، ولكن أشكال الولاء داخل المنظمة لا تعتمد على متغير القرابة، وإنما هناك عوامل أخرى وعموما يمكن إجمال ذلك فيما يلي:

- هناك ولاء للسلطة الرسمية داخل التنظيم لوجود صلة قرابة أو جهة بين القائد في الإدارة والعمال فكلما زاد عدد المواليين للقائد كلما قويت شوكة السلطة التنظيمية .

- هناك ولاء لجماعات غير رسمية في صورة أحلاف تجمع بين أفرادها صلة القرابة أو الجهة أو الأقدمية داخل المنظمة، وتكون لحماية أهدافها ومصالح أفرادها.

- هناك عصبيتين متناقضتين داخل التنظيم تتمثل الأولى في عصبية السلطة والمواليين لها وعصبية التحالفات والجماعات الأخرى، مما يجعل افتراض قائم مفاده وجود عصبية رسمية وعصبيات غير رسمية مع إمكانية وجود الصراع بينهما.

وللتوضيح أكثر في هذه النقطة فقد أشار "محمد نجيب بوطالب" إلى أن الإطار الحقيقي للقبيلة عند ابن خلدون فهو النسب بمعناه الواسع والرمزي، وما يمثله من أشكال التحالف والولاء والانتماء، فهو يؤكد على دور المكان الذي يشكل محور التحام الجماعة، ويعزز تلاحمها الداخلي ضد الخطر الخارجي الذي قد يهدد استمرار وجودها سواء كان ناجما عن عصبية زاحفة عن خارجها أو عن تدخل سلطة مركزية¹، وبالتالي فأشكال الولاء داخل المنظمة تتمثل في الجماعات غير الرسمية المتحالفة، والمكان الذي تنشط فيه ويعزز تلاحمها هو التنظيم الغير رسمي، ويصبح دافع الصراع ضد الخطر الخارجي داخل التنظيم الذي يهدد الجماعة هو الولاء والارتباط بها على أساس قرابي، أو جهوي، أو الصداقة والأقدمية.

- إن الواقع الحالي للقبيلة المرتبط والمبني على العصبية في سياقه على المنظمات يشير كما يرى البعض [23] إلى الهوية التي تطلق على بعض المناطق في إفريقيا المعاصرة للحديث عن الجماعات المتنافسة على الجاه والسلطة، وكان الصراع التنظيمي من أكبر التنظيمات "الدولة" إلى أصغرها" المنظمات الصناعية مبني على العصبية التي تتحكم إلى حد بعيد في ولاء الأفراد.

3.1. المنظور الخلدوني وبعض الافتراضات حول واقع الولاء والعلاقات الاجتماعية في

المنظمة:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا يمكن اعتبار الولاء لجهة أو جماعة داخل التنظيم تتحكم فيه العصبية حسب رأي "ابن خلدون" وهذه العصبية كما ذكرنا تتمثل في البعد القرابي أساسا، وعلى أساس الولاء تتحدد شبكة العلاقات الاجتماعية وخاصة الغير رسمية، كعلاقات الصراع، والمصلحة، والسلطة... الخ ، وللتوسع أكثر في هذا المجال نحاول فيما يلي تقديم بعض الافتراضات حول الولاء وتأثيره على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة والعكس بناء على ما قدمه ابن خلدون حول الدولة والسياسة والعصبية أساسا [24] وهذا من خلال اعتمادنا على ما جاء في المقدمة ذاتها وبعض أفكار ودراسات الباحثين.

أ- الهدف من التحالف والولاءات في أشكال الجماعات الغير رسمية هو البحث عن المناصب والسلطة فتقوى بذلك علاقات القرابة والجهوية والمصلحة، كما يقول "ابن خلدون": "في أن الغاية التي تجري إليها العصبية هي الملك".

ب- وجود العصب المتحالفة والمتصارعة داخل التنظيم بضعف السلطة وعلاقات التنظيم الرسمي، نظرا لاختلاف الأهداف وتضارب المصالح، بناء على قوله "الأوطان الكثيرة القبائل والعصائب قل أن تستحكم فيها دولة والسبب في ذلك، اختلاف الآراء والأهواء فيكثر الانقضاض على الدولة والخروج عليها في كل وقت. لأن كل عصبية ممن تحت يدها تظن في نفسها المنحة والقوة"، وهذا ما يؤدي إلى استفحال العلاقات الغير رسمية والصراع.

ج- الولاء على أساس علاقات القرابة هو أكثر أنواع الولاء تأثيرا وحضورا في بعض المنظمات بالإضافة إلى الولاء للجهة والمنطقة الجغرافية، فنجد "ابن خلدون" يقول: "في هذا السياق" أن العصبية إنما تكون من الالتحام بالنسب أو ما في معناه".

د- الولاء على أساس العلاقات الغير رسمية أصله الثقافة الريفية لبعض العمال والقادة ذوي السلطة داخل التنظيم، فابن خلدون يؤكد مرارا على أن البدو سابق من ناحية الزمن الحاضر، وأن البداية أصل العمران، والمنظمة من خلال تنظيمها الرسمي وأطرها القانونية تعبر عن حالة الحضارة،

لكنها تبقى مجرد امتداد لقيم المجتمع الريفي وأن التضامن الآلي والعلاقات الغير رسمية والولاء لذوي القربى وأبناء المنطقة يتغلب على الجوانب الرسمية للمنظمة مادامت العصبية أصل الثقافة الريفية.

هذا وقد اهتم الكثير من الباحثين سواء الجزائريين أو الأجانب [22] الذين قدموا دراسات حول المجتمع الجزائري بفكر ابن خلدون وخاصة فيما يتعلق بالعصبية والقبيلة وتأثيرها على الدولة والتنظيمات في الواقع المعاصر، وتمحورت هذه الأفكار أساسا حول العلاقات والصراع والتنافس، حتى وإن كانت هذه الإسهامات على مستوى الوحدات الاجتماعية الكبرى الماكروسوسولوجيا، إلا أنه يمكن اعتمادها في تحليل واقع المنظمة الاقتصادية فيما يخص العلاقات، أشكال الولاء، التنظيمات الغير رسمية وكل ما له صلة بخلفية ثقافية ريفية.

نقد وتقييم:

من الناحية الموضوعية لاشك أن ابن خلدون قدم إسهامات فيما يخص دراسة بعض الظواهر التنظيمية الموجودة فعليا في واقع المنظمات الجزائرية في الوقت الراهن وهذا ما ينطبق على موضوع العلاقات الاجتماعية والولاء، لكن المنظور الخلدوني في هذه النقطة بالذات وكغيره من النظريات الأخرى يحوي الكثير من الثغرات ومنها:

- المبالغة في ربط قيام التنظيم والعلاقات الاجتماعية والجماعات داخل المنظمة بالعصبية، واعتبار الولاء قائم على أساس عصبية القرابة دون غيرها، وهذا الافتراض ربما كان صالحا في زمان ابن خلدون حيث كانت القبيلة والعصبية أكثر حضورا وسيطرة على الحياة الاجتماعية والمؤسسات.

- قيام السلطة التنظيمية والعلاقات الرسمية في واقع المنظمات الحالية له بعد قانوني بالدرجة الأولى وليس اجتماعي يتمثل في العصبية كما ذهب إلى ذلك ابن خلدون، أي وجود تأطير قانوني بالدرجة الأولى للسلطة والعلاقات التنظيمية، ثم تأتي المتغيرات الأخرى.

- يصعب تعميم أفكار ابن خلدون على جميع المنظمات الحالية، نظرا للتغيرات الاجتماعية والثقافية، والسياسية والاقتصادية ونظرا لكون أفكار ابن خلدون لم تكن عبارة عن نتائج دراسة تعتمد على الخطوات المنهجية والإحصائية كما هو موجود اليوم، وإنما اعتمد على أسلوب التمحيص والملاحظة والاستقراء للواقع الاجتماعي لكن ليس بنفس المنهجية المعاصرة مما جعل أفكاره تقترب إلى أن تكون فلسفة اجتماعية أكثر منها علما.

2. العلاقات الاجتماعية والولاء داخل التنظيم من منظور النظريات السوسولوجية المعاصرة:

حينما نتحدث عن النظريات السوسولوجية المعاصرة لا نكتفي بسرد أهم مرتكزاتها في وصف المجتمع وتحليل ظواهره في إطار عام، بل إن إسهامات هذه النظريات تمتد إلى تفسير بناء التنظيم والعلاقات والسلوك، وبالتالي يمكن إسقاط هذه المنظورات على واقع المنظمة، وسنركز فيما يلي على أهم النظريات السوسولوجية ونحاول استنباط بعض افتراضاتها حول العلاقات الولاء داخل المنظمة.

1.2. المنظور البنائي الوظيفي ووظيفة العلاقات وبناء الولاء كفعل تنظيمي:

وسنعمد في ذلك على إسهامات "تالكوت بارسونز" في تحليله للتنظيم كنسق اجتماعي، بما أن النسق الاجتماعي للتنظيم وجد لتحقيق أهداف مقصودة أو غير مقصودة لتحقيق تكامل للنسق العام، ولكن في سياق تركيزه على النسق التنظيمي باعتباره له سمات خاصة نجد ذلك التركيز على المتطلبات الوظيفية والمتمثلة في تحقيق الهدف، والمواءمة والتكيف والتكامل والكمون بغية استعمال الوظيفة، ثم إن هناك أجزاء مترابطة هي الأخرى داخل النسق التنظيمي، هذا الترابط الوظيفي هو الذي يحقق التوازن وضمان البقاء للنسق، ويرى "رابح كعباش" [25] بأن أولوية تحقيق الهدف داخل التنظيم حسب "بارسونز" ترجع إلى أسبقية العمليات ذات الصلة بنجاح أو إخفاق المساعي الهادفة لتحقيق هذا الهدف لأن عملية صنع القرار هي التي تتحكم في الاستفادة من موارد النسق بالإضافة إلى العمليات الأخرى، كما ركز على نسق القيم على أنه يتسم ويتحلى بالشرعية ونسق القيم هو الذي يكون موحدًا بين أعضاء التنظيم في توجيه سلوكهم.

1. بارسونز (نسق العلاقات والفعل التنظيمي) :

ضمنياً أشار إلى أن أجزاء النسق التنظيمي تسعى من خلال ترابطها والعلاقات بينها إلى تحقيق الهدف العام، لكن في سياق حديثه عن التكامل يمكن استخلاص فكرة مفادها أن العلاقات السائدة بين الأفراد وهي العلاقات التي يجب أن تحقق هذا التكامل أي علاقات رسمية موجهة نحو الهدف، وهنا يصبح لدينا شكل واحد من العلاقات الاجتماعية أي العلاقات التي تحقق الهدف للنسق وتكون موجهة بنسق القيم، كما يمكن استخلاص بعض الافتراضات حول العلاقات داخل النسق كما يلي:

- يعبر التكامل داخل النسق التنظيمي عن تنسيق شبكة العلاقات الرسمية المبنية على الاتصال لتحقيق الهدف ومحاولة إعطائه الشرعية من خلال نسق القيم التي بحوزة الأفراد.
- العلاقات الاجتماعية مبنية على التماسك والتعاون مع المحافظة عليها بشكل ينفي الصراع والانشقاق.

- العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم تكون في ترابط وظيفي من خلال أداء الأنساق الصغرى وتقسيم العمل، فالعلاقات تكون على أساس وظيفة كل فاعل.

وفي سياق متصل بنظريته العامة يرى "بارسونز" بأن سلوك الفرد الاجتماعي لا يصدر من فراغ ولا من عقله أو رغبته الذاتية بل من تفاعله مع الآخرين وبصمه ببصمات المؤسسات الاجتماعية كجماعات العمل، والأسرة وغيرها، حسب معايير هذه المؤسسات ليتشكل نموذج نسق الفعل الاجتماعي [26] ، وبالتالي فولاء الفرد داخل المنظمة يعبر عن ما ترغب فيه الأنساق الأخرى حيث يكون موجه لتحقيق الهدف العام، وليس الفرد إرادة ذاتية في توجيه واختيار ولائه، وذلك بناء على ما يلي:

- إن التكامل داخل نسق التنظيم يتطلب الولاء التام للهدف، أي ولاء رسمي حيث أن الولاء لجهة غير رسمية يخل بالتوازن .

- سلوك الفرد أو فعله التنظيمي ومنه الولاء يجب أن يكون في إطار التعاون مع جميع الأطراف .

- الخلفية التي تحرك الولاء كفعل تنظيمي هي معايير وقيم النسق الذي يعطي الشرعية للهدف وبالتالي التضحية وتقديم كل الموارد والطاقت لتحقيقه.

- سلوك الفرد داخل التنظيم ومنه الولاء هو من تطبيع المؤسسات الاجتماعية الأخرى وكذا تفاعل الفرد مع الآخرين.

- إمكانية وجود ولاء لتحقيق مصلحة ذاتية في صورة الفعل المعنوي.

بالإضافة إلى إسهامات بارسونز هناك إسهامات بعض المجددين والمطورين في المنظور البنائي الوظيفي وعلى رأسهم ميرتون بالإضافة إلى إتريني و سلزنيك.

ب. إسهامات ميرتون:

انطلق من نقد النموذج البيروقراطي للتنظيم عند ماكس فيبر فيما أسماه بالمعوقات الوظيفية، أما فكرته الأخرى فتتمثل في الوظائف الظاهرة والكامنة للتنظيمات ونسق الفعل والعلاقات، وقد انتقد "ميرتون" اللوائح الرسمية للتنظيم والعلاقات والولاء الرسمي مميزا في ذلك بين الوظائف الظاهرة للإجراءات والوظائف الكامنة هذه الأخيرة لها مدلول سلبي [25] ، أي أن وظيفة التنظيم الرسمي الصارم هي وظيفة سلبية ومعوق وظيفي، وقد ركز "ميرتون" في تحليله على الوحدات المعقدة مثل الأدوار الاجتماعية، والأبعاد غير الرسمية والعمليات التنظيمية، والبعد الثقافي [25] معترفا ضمنا بتعقيد شبكة العلاقات داخل التنظيم وتأثير الأبعاد الغير رسمية، كما تطرق إلى الاتجاهات وشخصية الأفراد ودورها في عملية الاستجابة والفعل الاجتماعي داخل التنظيم، هذا ما دفعه إلى الاعتراف

بضرورة الحاجة إلى الضبط داخل التنظيم من خلال التدرج الهرمي للسلطة ورسمية العلاقات، وثبات السلوك في التنظيم، أي ولاء تنظيمي رسمي.

ج. سليزنيك والأبعاد غير الرسمية للعلاقات والولاء داخل النسق التنظيمي:

توصل إلى استخلاص فكرة أنه ما من تنظيم رسمي إلا وتتبع عنه تنظيمات غير رسمية¹، فقد انصب تحليل "سليزنيك" على الأبعاد الغير رسمية للعلاقات والجماعات داخل التنظيم مما يفرض ضرورة تفويض السلطة، هذه الأخيرة الهدف منها تغييب احتمال الانتماءات والولاءات الغير رسمية، فتفويض السلطة يؤدي إلى نتائج من شأنها أن تسهم في حجب الفوارق والاختلافات في الأهداف التنظيمية وتحقق الفعالية في الأداء.

د. إترزيوني (الصراع القوة وأنماط الولاءات):

على عكس الوظيفيين السابقين نجد "إترزيوني" درس مسألة الصراع داخل النسق التنظيمي، ومسألة القوة والامتثال تقابلها ثلاثة أنماط للانتماء والولاء في التنظيمات [25] فالعلاقة بين من يملك القوة ومن يمتثل لها قد تكون علاقة جدلية يتخللها الصراع، أما الامتثال فيعبر عن الانتماءات والولاءات والتي سنركز عليها في فصل لاحق.

نقد وتقييم:

يلتقي رواد المنظور الوظيفي في فكرة الحاجة إلى الاستقرار والتكامل في العلاقات والتعاون داخل التنظيم، وهذا لا نجده دائما إلا بعض الاستثناءات عند من تطرقوا للصراع داخل التنظيم ومع الاعتراف بإسهامات نظرية النسق الاجتماعي في تطوير التنظيمات إلا أنها تخفي في طياتها قناعا إيديولوجيا يهدف إلى المحافظة على التنظيمات الرأسمالية التي تركز مبدأ الامتثال والولاء العمالي لها ومحاربة الصراع.

2.2. منظور الصراع وجدلية العلاقات التنظيمية وأشكال الولاء:

ينفق الصراع على جملة من مبادئ وأفكار صراعية مشتركة وهي أن الحياة الاجتماعية التي نعيشها هي حياة يتفاعل خلالها الأفراد والجماعات والمجتمعات، وأثناء التفاعل يحدث الصراع بين الأطراف المتفاعلة [25].

إن هذه الفكرة الأساسية حول نظرية الصراع تنطبق على حال التنظيمات، حيث يمكننا الحديث عن أشكال العلاقات والولاء التي يفرزها الصراع داخل التنظيمات.

ا. كارل ماركس من الصراع الطبقي إلى الصراع بين جماعات التنظيم:

إن فكرة الصراع بين طبقتين اجتماعيتين عند كارل ماركس هي حتمية تاريخية طالما هناك مستغل ومستغل، فالأول يملك والثاني يشقى من أجل الأول وتحقيق مصالحه، فالعلاقة بين الاثنين هي علاقة جدلية صراعية، نظرا لكون المالك يسعى لتكريس سيطرته والعامل التابع يسعى لفك قيود التبعية والاستغلال، إن هذه الفكرة الجوهرية عند ماركس يمكن سحبها على العلاقات التنظيمية من خلال الافتراضات التالية:

- العلاقات داخل التنظيم هي علاقات صراع دائم ومستمر وحتمي دافعه وجود إدارة ومالكي وسائل وعمال تابعين.

- الصراع التنظيمي له بعد مادي وجود موارد نادرة داخل التنظيم، يسعى الطرفان للحصول عليها، مما يكرس العلاقات الصراعية ويقوي العلاقات داخل الجماعة متصارعة.

- يفرز الصراع التنظيمي أشكالاً من الولاء، فالعامل المقهور من طرف الإدارة يكون ولاءه لجماعة غير رسمية تدافع عنه، أما ذوي النفوذ والسلطة فولأؤهم يكون للإدارة وهذا دافعه المصلحة التي تركز قوتهم وسيطرتهم وملكيتهم.

ب. كارل منها يم (صراع القيم والاتجاهات داخل التنظيم):

على عكس "ماركس" ذهب "منها يم" إلى اعتبار الصراع يحدث نتيجة للبعد القيمي والإيديولوجي فالصراع بين الإيديولوجية والطوبائية من جهة، وبين جيل الشباب والكبار من جهة أخرى، إضافة إلى الصراعات بين الفئات والحركات السياسية والدينية هي ظواهر تؤدي إلى التغيير الاجتماعي، ويمكن استخراج بعض الافتراضات من هذه الفكرة حول التنظيم كما يلي:

- الولاء داخل التنظيم هو ولاء للقيم والإيديولوجيات مما يؤدي إلى الصراع في حال الاختلاف في هذه القيم، كما أن هذا الشكل من الصراع الهدف منه إحداث تغيير داخل التنظيم تسعى إليه كل جماعة.

- وجود فئات وجماعات داخل التنظيم مع اختلاف القيم يؤدي إلى صراع فكرة صراع الأجيال يمكن قياسها داخل التنظيم بين العمال القدامى والشباب فالعلاقات والولاء لكل جماعة منبع الصراع.

ج. رالف داهرنديروف (علاقات الصراع بين العمال وأصحاب القوة والنفوذ):

ركز "داهرنديروف" أفكاره حول الصراع، في مسألة الصراع داخل المؤسسات الصناعية، لكن ليس بين العمال وأرباب العمل كما اعتقدها ماركس، كما أن طبيعة الصراع ليست على أساس مادي وإنما شكل الصراع يكون بين العمال والطبقة التكنوقراطية "مدبري المشاريع" على أساس القوة

والنفوذ [27] ، مما يؤكد على أن خلفية الصراع داخل المنظمات حسب "داهرندروف" تتمثل في مسألة السيطرة والمكانة وعموماً يمكن بناء بعض الافتراضات في ضوء هذه الفكرة الجوهرية "داهرندروف":

- الوضع الاجتماعي والتنظيمي للجماعات والفئات المهنية وعامل القوة والنفوذ يتحكم في العلاقات داخل التنظيم والتي تظهر في شكل الصراع.
- يتحدد ولاء وانتماء الأفراد حسب مكانتهم في السلم الوظيفي، فأصحاب المراكز القيادية والمديرين والرؤساء يكون انتماءهم للطبقة التكنوقراطية "النخبة" ، أما التنفيذيين وأصحاب المراكز الدنيا في التنظيم فيتشكلون في جماعات غير رسمية.
- العلاقة الاجتماعية بين النخبة، وطبقة العمال الضعيفة من حيث النفوذ والقوة هي علاقة صراع.

نقد وتقييم:

أضفت النظرية الصراعية بعض الأفكار في تحليل بناء العلاقات والفعل الاجتماعي داخل التنظيم من خلال تجاوز فكرة الثبات والاستقرار والتعاون، والتأكيد على علاقات الصراع وما تفرزه من انتماءات، لكنها بالغت في اعتبار التنظيم قائم على علاقات الصراع بشكل ينفي احتمال وجود تعاون بين أفراد التنظيم، كما اعتبرت أن الصراع دائماً يكون بين طبقتين الأولى تملك القوة والنفوذ والثانية ضعيفة تسعى للخروج من الشقاء، فلماذا تظهر بعض أشكال الصراع داخل الطبقة الواحدة، مثلاً بين القيادات ومالكي المؤسسات وحتى بين العمال؟

3.2. نظرية التبادل الاجتماعي (علاقات الأدوار وولاء الأهداف والمصالح المتبادلة):

تعد هذه النظرية من النظريات الاجتماعية "الميكروسكوبية" وتعتقد بأن سلوك الفرد وعلاقاته الاجتماعية ما هي إلا نتيجة لعملية تفاعلية تبادلية فكل طرف من أطراف التفاعل يأخذ وتعطي لبعضها البعض [28] ، سواء كانت العلاقة بين فردين أو بين جماعات أو مؤسسات، فكل طرف من الأطراف لا يعطي للطرف الآخر وحسب وإنما يأخذ منه وهذا هو سبب استمرارية العلاقة، فإذا حصل الأخذ دون العطاء من طرف ما فإن ذلك يؤدي إلى انقطاع العلاقة أو فتورها [28] ، بمعنى كما يرى "هومنز" أن التفاعلات وحدها لا تكفي وإنما كل نشاط اجتماعي من فرد ما يجب أن يقابله مكافأة وهذا يحفز الفرد على بذل المزيد للحصول على مكافأة أخرى، لكن هذا أيضاً لا يضمن استمرار العلاقة وإنما هي في حاجة إلى أن ترد للجهة الثانية سواء كانت فرد أو جماعة مكافأة مماثلة، ولا يختلف "بيتربلو" كثيراً مع "هومنز" في مسألة المصالح المتبادلة كأساس لاستمرارية العلاقات، لكن يرى بأن اختلال التوازن في عملية التبادل قد يقوي العلاقات، ففي حالة تقديم تنازلات من طرف ما فإن الطرف الثاني

يزداد ولاء وتشبثا بالطرف الأول، وبالتالي من الممكن اعتماد هذا المنظور في بناء بعض الافتراضات حول العلاقات الولاء داخل المنظمة كالآتي:

- هناك علاقات متبادلة داخل التنظيم سواء بين الأفراد أو الجماعات الرسمية والغير رسمية.
- تعتمد هذه العلاقات على الأخذ والعطاء وتبادل المصالح التنظيمية سواء مادية أو معنوية .
- تساهم المكافآت المادية والمعنوية التي تقدمها الإدارة اعترافا وتقديرا لأداء العمال في تقوية العلاقة بين الإثنين وكسب ولأئهم.
- ولاء الأفراد يكون موجها أكثر للجهة التي تبادلهم المصالح سواء الرسمية أو غير الرسمية.
- كل تبادل يضر بمصلحة طرق ما سواء الإدارة أو العمال أو الجهات الغير رسمية قد يؤدي إلى تحطيم العلاقات أو ضعفها، أو تحول الولاء لجهة معينة.
- يخضع التبادل أحيانا لعوامل قيمية أو ثقافية وليس المصلحة دائما، مثل المسؤولية والواجب، ومثل أشكال التبادل في الأوساط العمالية الغير رسمية.

نقد وتقييم:

لقد ذهب معظم رواد نظرية التبادل إلى اعتبار أن العلاقات تعتمد على تبادل المنفعة بين طرفين، فإذا انتفت هذه المنفعة قد تنقطع العلاقات ، مع التركيز على هذا الأساس متجاهلين بذلك العوامل الأخرى والتي في غالبيتها اجتماعية ثقافية، كالبعد القرابي الدموي، أو الأساس الديني كما أنه ليس كل المجتمعات ومنه المنظمات تسيطر فيها النزعة المصلحية أو المنافع المتبادلة، وهنا يكمن قصور المنظور، مع الإعتراف بدقة التحليل والإسهامات التي قدمتها.

4.2. النظرية الشكلية عند "جورج زيمل" وأشكال العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم:

ارتبطت هذه النظرية بعالم الاجتماع "جورج زيمل"، فعلم الاجتماع عند "زيمل" هو العلم الذي يدرس شكل ومضمون العلاقات الاجتماعية ، كونها تكون على أشكال مختلفة كالعلاقات التعاونية والعلاقات التنافسية والصراعية والعلاقات المركزية والعلاقات الغير مركزية، أما مضمون العلاقات فهو المصالح والأغراض،[29] وأشكال هذه العلاقات توجد على مستوى الأفراد أو الجماعات الاجتماعية داخل مختلف التنظيمات.

ومنه فإن عالم الاجتماع أو الباحث الاجتماعي عليه أن ينظر إلى التنظيم على أنه شبكة من أشكال العلاقات الاجتماعية لها مضامين تتمثل في المصالح والأهداف كما يلي:

- التنظيم الاجتماعي لأي منظمة ما هو إلا نسيج من العلاقات الاجتماعية لها مصالح وأغراض، وتظهر في شكل ثنائيات متناقضة، كالرئاسة والمرؤوسية والعلاقات المركزية واللامركزية [28].

- تركز العلاقات الاجتماعية داخل كل تنظيم على الثنائيات المتناقضة كالتعاون يقابله علاقات التنافس والصراع والتوافق والعلاقة بين الرئيس والمرؤوس.

- كل أشكال العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم لها أهداف ومصالح، والتي تمثل مضمون هذه العلاقات، فعلاقات التعاون لها هدف ومصحة، وكذلك علاقات الصراع.

- وجود ثنائيات متضادة تعتمد عليها العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم يجعل هذه العلاقات تنفرع إلى أشكال يتحدد في ضوئها أشكال الولاء ، فعلاقات الصراع التنظيمي لها مصلحة وهدف يتمثل في القضاء والسيطرة على طرف ما، وهذا يقتضي وجود ولاء وإنتماء لجهة تحقق هذا الغرض.

- يعتمد تفسير السلوك التنظيمي على نسيج العلاقات المتراسم والتفاعلات التي تحدث بين أعضاء التنظيم بالدرجة الأولى مع استبعاد الجانب التاريخي والثقافي والإقتصادي، كون العلاقات ومضمونها هي التي تقف خلف هذه الأبعاد.

- يعتمد الولاء على شبكة العلاقات وأشكالها داخل المنظمة ويظهر في شكل مضامين وأهداف هذه العلاقات، كما أن العلاقات قد تعتمد على الولاءات والإنتماءات داخل الجماعات الرسمية وغير الرسمية كون الولاء له هو الآخر هدف ومصحة.

نقد وتقييم:

ركز هذا المنظور على الجانب الشكلي للعلاقات الاجتماعية في تفسير الظواهر والسلوك الإنساني في مختلف التنظيمات دون الرجوع إلى العوامل التاريخية والثقافية التي تؤثر على بناء شبكة العلاقات، ثم إن التركيز على الجوانب الشكلية للعلاقات يجعل من الصعوبة فهم التنظيمات بهذا التفسير السطحي، كون بناء التنظيمات عبارة عن شبكة معقدة من العلاقات والنسق الثقافي للأفراد والعوامل التاريخية والهدف الإقتصادي للمنظمات، أضف إلى ذلك أن العلاقات لا تعتمد دائما على الثنائيات المتضادة كما أشار "جورج زيمل" ، بل غالبا ما تقف خلفها جوانب ثقافية واجتماعية كالحاجة للإنتماء، والقرباة وغيرها، إلا أن ما أضافته هذه النظرية هو تركيز إختصاص علم الاجتماع في جانب العلاقات وأشكالها ومضامينها للهروب من التعقيد والتداخل فالمختص الاجتماعي عليه أن يدرس التنظيمات من جانب العلاقات الاجتماعية وأهدافها.

5.2. المنظور الإثنوميتودولوجي وتفسير الواقع اليومي للعلاقات والسلوك بالمنظمات:

يعالج هذا المنظور القضايا الإجتماعية من خلال فهم عامة الناس لها وسلوكياتهم اليومية على مستوى العلاقات في مختلف المنظمات والأماكن، علاوة على ذلك فإنها تبحث عن القواسم المشتركة العامة التي يشترك بها معظم الناس ويفهمونها بدراسة بغية في دراسة الفواعل (جمع فاعل) كما هم وهم يمارسون نشاطهم في الشارع والمنزل والمحكمة والمدرسة والجامعة بشكل إيقاعي مستمر لإثبات للمتخصصين حقيقة مفادها أن فعل الفواعل قد تم أدائه بإرادتهم وتفكيرهم وليس بخضوعهم الإلزامي للمعايير والقيم الإجتماعية [26] ، وبذلك حاولت هذه النظرية إبعاد القيم والبعد الثقافي والسياق التاريخي ومختلف العوامل التي تقع خلف العلاقات الإجتماعية والسلوك مع التركيز على التجدد اليومي وخضوع هذا السلوك لإرادة الأفراد، وبالتالي لا يمكن تفسير العلاقات الإجتماعية السائدة والفعل التنظيمي داخل المنظمة الإقتصادية بعوامل ثقافية مرتبطة بالمجتمع وتاريخه والموجهات التنظيمية الرسمية وإنما نعتمد على ما يجري بالفعل في وقت محدد وماله صلة بإرادة الناس وكيفية فهمهم ودرايتهم بهذا الواقع داخل التنظيم كما يلي:

- الأفراد داخل التنظيم لهم دراسة وفهم لديناميكية وأشكال العلاقات الإجتماعية والفعل التنظيمي كالولاء مثلا.
- لا تخضع العلاقات الإجتماعية والولاء للجماعات والمؤسسة لمختلف العوامل الثقافية والتنظيمية وإنما الأفراد هم الذين يختارون شكل علاقاتهم وولائهم بإرادتهم .
- كل فرد داخل التنظيم لا يخضع لإكراهات سواء داخلية أو خارجية في توجيه سلوكه، وإنما فعله الاجتماعي يخضع لقضية موضوعية تعتمد على مبدأ الحرية في العلاقات والولاء.
- تظهر أشكال العلاقات والولاء داخل التنظيم نتيجة لتكرر حدوثها وتناغمها مما يساعد على انتظام الحياة الإجتماعية داخل التنظيم.

نقد وتقييم:

لقد حاول المنظور الإثنوميتودولوجي إرساء الموضوعية الخارجية عن نطاق العوامل التي تحرك الفعل التنظيمي من خلال الحدوث اليومي له وإستمراريته لكنها أهملت العوامل الثقافية التي لها تأثير كبير في هذا الفعل، أضف إلى ذلك فإن السياق التاريخي لظاهرة ما كالعصبية مثلا ينفي الإفتراض القائم في النظرية حول إرادة الفاعلين في اختيار الفعل التنظيمي، فالعصبية في المنظمة الجزائية كما أثبتت الدراسات مرتبطة بعوامل تاريخية وثقافية لازالت عالقة بذهن الأفراد العاملين.

6.2. نظرية التحليل الإستراتيجي (خضوع العلاقات الاجتماعية والولاء لإستراتيجية الفاعلين وحریتهم النسبية):

بالرغم من اهتمام "ميشال كروزيه" بالمنظمات في التحليل الإستراتيجي إلا أن مدخله سوسيولوجيا بالدرجة الأولى، وقد انصبت تحليلات ميشال كروزيه حول المنظمات انطلاقاً من نزعة النقد التي وجهها لنظريات التنظيم الرسمي وخاصة التنظيم البيروقراطي.

لقد جاءت أفكار "ميشال كروزيه" حول التحليل الإستراتيجي للعلاقات الإجتماعية والسلطة، والفعل التنظيمي والفاعلين فيه لتقديم توجه جديد يجمع بين ما هو تنظيمي وسوسيولوجي في آن واحد وكل هذه الأفكار جمعها "كروزيه" في كتابي الظاهرة البيروقراطية والفاعل والنسق.

وقد إهتم "كروزيه" أساساً بعلاقات السلطة باعتبارها مركز العلاقات والفعل التنظيمي حيث يقول في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" [30] بأن السلطة تعبر عن إمكانية بعض الأفراد أو الجماعات في التحكم في أفراد ومجموعات أخرى مما يؤدي إلى الدخول معهم في علاقة وهنا إشارة بصفة عامة إلى السلطة داخل التنظيم سواء رسمية أو غير رسمية ودورها في تحديد وبناء العلاقات ، فعلاقات السلطة الرسمية تنتج علاقات عمل رسمية لكن هذا لا ينفي قيام الفاعلين ببناء علاقات غير رسمية على أساس هذه السلطة.

وقد انتقد "كروزيه" النموذج البيروقراطي "لفيبر" ونموذج العلاقات والتنظيم الذي يباليغ في هيمنة السلطة الرسمية حيث يقول بأن التنظيم البيروقراطي هو غير عقلاني كونه يشمل الدارة أو الحلقة المفرغة التي تؤدي إلى الجمود [30] ، لذا نجده في النهاية يعطي أهمية بالغة للتقليل من فعالية السلطة الرسمية والتركيز على الحرية النسبية للفاعلين الذين لهم سلطة غير رسمية التي توازي سلطة الإدارة، وللتوضيح أكثر فيما يخص نظرية التحليل الإستراتيجي فإننا سنحاول فيما يأتي التفصيل في العلاقات والسلطة الرسمية وحرية الفاعلين وإستراتيجيتهم والتنظيم غير الرسمي وثقافته ، وهي المحاور الأساسية التي إرتكز عليها هذا المنظور، وكيف يمكن أن نفسر في ضوءه كل من العلاقات الإجتماعية والولاء داخل المنظمة.

لقد إرتكز مستوى التحليل في هذا المنظور حول الجوانب غير الرسمية وما يحيط به من مكونات ومتغيرات بنظرة سوسيولوجية ، فالتحليل الإستراتيجي يهدف إلى كشف الغطاء عن حقيقة مفادها أن كل فرد داخل التنظيم وكل جماعة لها إستراتيجية تمليها الأهداف الموضوعية في إطار شبكة من العلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية فالفاعلين في محيط التنظيم يبنون علاقات إجتماعية غير رسمية إعتقاداً على ما عرف عند "كروزيه" بهوامش الحرية التي تتيح لهم التحرك لوضع إستراتيجية أو إستراتيجيات لأهدافهم المختلفة سواء أفراداً أو جماعات فالتنظيم الرسمي لا يمكنه بأي حال من

الأحوال أن يتحكم في العلاقات والسلوك، فالبعض له سلطة غير رسمية بمضاهاة سلطة الإدارة [30] فيستطيع التأثير في العلاقات الرسمية ببناء شكل آخر من العلاقات تتغذى وتغذي التنظيم الغير رسمي وما ينتج عنها من أفعال وسلوكيات فالتنظيم الغير رسمي بما يحويه من علاقات غير رسمية كعلاقات النفوذ، والشخصية والمصلحة يتحرك في منطقة الشك أي بعيدا عن حدود التنظيم الرسمي، وعموما فإن منطقة الشك والسلطة غير الرسمية وهامش الحرية يكون ما يعرف بالتحليل الإستراتيجي، أي ما هي إستراتيجية الفاعلين في ظل هذه المتغيرات التي ذكرناها أنفا فالعلاقات الغير رسمية تصبح خاضعة لإستراتيجية الفاعلين (أفراد وجماعات) لتحقيق الأهداف الموضوعية في إطار من العقلانية المحدودة بمعنى أن ذلك لا ينفي أثر الجوانب الرسمية وإكراهاتها، والعكس يقال فيمكن لإستراتيجية الفاعلين أن تتحدد في ضوء العلاقات غير الرسمية التي تعتمد على إمدادات ثقافية من المحيط الخارجي كما سنتطرق لذلك في الفصل الموالي من خلال حديثنا عن أشكال العلاقات الاجتماعية.

وعلى نفس المنوال (إستراتيجية الفاعلين) يتم الفعل التنظيمي، فالولاء مثلا يعتمد على الجوانب الغير رسمية وتتدخل المتغيرات التي ذكرناها (الشك، هامش الحرية العقلانية المحدودة، تأثير البيئة الخارجية في بناء الولاء كفعل وسلوك تنظيمي في ضوء العلاقات الرسمية والغير رسمية، فهنا يصبح ولاء الفرد سواء للمنظمة ولاء رسمي) أو لجهة معينة (غير رسمية) يخضع بالدرجة الأولى لإستراتيجياته الخاصة في تحديد ولاءه وهذه الإستراتيجية تكون قابلة للتغير "مرنة" حسب أهداف الفاعلين (أفرادا وجماعات) فالولاء لجماعة مصلحة يمثل إستراتيجية إختيارها الفرد أو أفراد لبلوغ الهدف بناء على علاقة غير رسمية وفي ذلك إشارة إلى أن الولاءات قد تنتشعب بنتشعب المصالح والأهداف تبني في إطارها الخطط والإستراتيجيات أي أن الولاء كفعل تنظيمي يتحرك في هامش الحرية ومنطقة الشك والإمدادات الثقافية للبيئة الخارجية ثقافة المجتمع أو بالأحرى في إطار غير رسمي أي خضوع الفعل التنظيمي لقواعد لعب محددة ومعروفة وقابلة للتغيير في آن واحد.

نقد وتقييم :

يقدم لنا التحليل الإستراتيجي نظرة تحليلية فاحصة وبأسلوب سوسيولوجي للعلاقات والفعل التنظيمي وهذه هي الميزة الأساسية في إسهامات "ميشال كروزيه" وأتباعه أي تفسير ما هو إداري بما هو سوسيولوجي من جهة وجعل الأفكار السوسيولوجية كقيلة بتقديم تفسيرات وافية للفعل التنظيمي مع بعض الدقة من جهة أخرى، لكن ذلك لا يعني خلو هذا المنظور من النقائص والثغرات وأولها المبالغة في صرف الفعل التنظيمي إلى عوامل غير رسمية والتقليل من آليات ضبط السلوك القانونية الرسمية. فبعض التنظيمات نجد بأن تنظيمها الرسمي أكثر قوة وتأثيرا في السلوك التنظيمي بالإضافة إلى ربط السلوك والفعل التنظيمي بصورة أساسية بالسلطة وإعتبارها مركز الفعل التنظيمي وقوامه الأساسي

حيث إعتبر كل فعل تنظيمي عبارة عن نسق للسلطة وما تفرزه من علاقات رسمية وغير رسمية ، فمثلا نجد "كروزيه" يرجع مصدر كل الصراعات للسلطة ، إذ أن الصراع قد يكون مرتبط بمصالح معزولة عن علاقات السلطة وأحيانا مرتبط باختلاف القيم.

ثانيا. المداخل الإدارية للعلاقات الإجتماعية والولاء داخل المنظمة:

نقصد بالمدخل الإدارية مختلف المدارس التي عالجت التنظيمات من منظور إداري بحث أي التركيز على المنظمات والعمل وهذه المدارس تمتد من المدرسة الكلاسيكية في التنظيم وصولا إلى المداخل الحديثة.

1. المدارس الكلاسيكية وتناول العلاقات والولاء في إطار التنظيم الرسمي:

1.1. مدرسة الإدارة العلمية "التايلورية":

تعد من المدارس التي سيطرت على الفكر التنظيمي في بداية القرن الماضي نظرا لكونها أحدثت ثورة في عملية تنظيم العمل وهندسة العمل الإداري ويدور مضمونها حول الكيفية التي تكون بها التنظيمات أكثر نجاعة وفعالية وتحسين ورفع إنتاجية العمال [25] ، إن هذا التركيز على النجاعة في العملية الإنتاجية جعل الإهتمام بالأبعاد الإجتماعية والإنسانية يكاد يكون معدوما، وإنما إعطاء الأولوية للطرق الرشيدة في التنظيم من خلال هرمية السلطة وإتباع الأوامر والإلتزام بالعلاقات الرسمية على مستوى الإدارة ، أما على مستوى العمال فالتركيز كان منصبا على عملية تصميم العمل وتقسيمه والإلتزام الصارم بالتعليمات الهابطة ، كل هذا يتم في إطار ما عرف عند تايلور بالحركة والزمن، ودون الحاجة إلى التفصيل في هذا النقطة المتعلقة بتصميم وتقسيم العمل بغرض رفع الإنتاجية فإننا سنركز على الكيفية التي كانت تنتظر إليها هذه المدرسة للعلاقات الاجتماعية والولاء داخل المنظمات.

لقد حاولت التايلورية إرساء قواعد تنظيم قائمة على تحديد الأدوار والمسؤوليات والتنسيق فيما بينها في إطار سمي ينفي كل الأشكال الأخرى من العلاقات التي قد تؤثر سلبا في عملية العمل والفعالية ، إذن فقد كانت التايلورية لا تؤمن بشيء اسمه التنظيم الغير رسمي ، وإنما كانت تؤمن بكل حركة وعلاقة وإتصال يضمن الفعالية وتحقيق عوائد على مستوى الإنتاجية في إطار التعليمات الإدارية والسلطة الرسمية ، فيجب على العمال أن يكونوا آلة طيعة لسلطة التنظيم الرسمي ويعملون فحسب محاولة بذلك إعطاء الشرعية لذلك فالعلاقات الغير رسمية كان ينظر إليها على أنها مضررة بالإدارة والإنتاج وبالتالي فالضبط الرسمي للعلاقات لابد أن يكون في إطار قانوني ومبني على القوانين العلمية وهذه هي الشرعية في حد ذاتها ، فالتايلورية حاولت إقناع القوى العاملة بأحقية التنظيم الرسمي في السيطرة والتوجيه والتكفل برفع الإنتاجية.

كما يمكن استخلاص الكيفية التي عالجت بها التaylorية مسألة الولاء ، من خلال فكرتين هما: الأجور والحوافز التي تقدم للعمال وعلاقتها بالإنتاج، وقضية التعاون بين الإدارة والعمال، "فتaylor" حاول الإهتمام بالعنصر البشري من خلال الحوافز المادية المباشرة والتي تتمثل في الأجور أساسا وهذا هو مستوى النظرة الإجتماعية والإنسانية للعمال في عهد التaylorية، أي تقديم صيانة للعامل المنتج تتمثل في الأجر، وربط Taylor الرضا لدى العمال برفع الإنتاج ، أي كلما ارتفع الإنتاج إزداد رضا العمال ومن ثمة ولائهم للمنظمة والتزامهم بالعمل ، ومن المعروف أن التعاون بين الإدارة والعمال هو مطلب أساسي في نظرية الإدارة العلمية، ويعد أحد مبادئها، وهذا التعاون المبني على شرعية تتمثل في خدمة الصالح العام ، حاولت بها هذه النظرية كسب ولاء العمال للإدارة والإنتاج وصرفهم على التكتلات والولاءات الأخرى التي تحدث الإنشقاق وتؤثر في العملية الإنتاجية ، وكأننا بهذه النظرية نقول لابد من وجود علاقات رسمية وولاء للمنظمة يحققان الفعالية والنجاحة وبالمقابل محاربة كل أشكال العلاقات والولاءات الأخرى التي تحدث الضرر والخراب.

نقد وتقييم:

لقد حاولت التaylorية سد الباب أمام كل ما هو غير رسمي وما من شأنه أن يحد من النجاحة ، وفعلا نجحت في ذلك في مرحلة ما إلى حد ما من خلال رفع الإنتاج والتخلص من الطرق التقليدية في العمل والإدارة واستحداث طرق علمية حققت نتائج ملموسة، لكن أزمة هذه المدرسة بدأت تظهر فيما بعد على الصعيد البشري والاجتماعي داخل المنظمات ، فقد رفض العمال أن يكونوا آلة طيعة للإدارة وأن يعاملوا على هذا الأساس ، كما رفضوا فكرة الإهتمام بهم على الصعيد الاقتصادي دون الإنساني ، أي رفض ذلك الخناق الذي فرضته هذه المدرسة على العمال وحصرهم في إطار العلاقات الرسمية دون غيرها، بمعنى أن العلاقات الرسمية لا تخدم العمال من الناحية الاجتماعية والإنسانية ، فالإهتمام بالإنسان العامل من الناحية البيولوجية والإقتصادية لا يضمن الولاء للمنظمة ، فالعلاقات الأولية للعمال وثقافتهم لا يمكنهم التخلي عنها ، ومنه وجب على الإدارة بحث طرق جديدة في التعامل مع الأفراد داخل التنظيم يستدعي مشاركة التنظيم غير الرسمي ودراسته وتحليل متغيراته لتطوير الفكر الإداري.

2.1. الفايولية (مدرسة التكوين الإداري):

تسير هذه النظرية في نفس الإتجاه مع التaylorية فيما يخص الإهتمام بالجوانب الرسمية البحتة داخل المنظمات، لكن "رابح كعباش" [25] يرى بأن بؤرة الاختلاف بينهما تكمن في مستوى التحليل فالتaylorية اهتمت بالعامل الفرد على مستوى الإنتاج وأغفلت البناء المعرفي الذي يمكن تطبيقه على كل المستويات الإشرافية والهيكلية في التنظيم (تحليل البناء التنظيمي)، فقد ركز "هنري فايول" جهوده الفكرية حول أهمية الوظيفة الإدارية للمنظمة بالإضافة إلى جملة من المبادئ المعروفة في عالم

المانجمت إلى يومنا هذا، لكن ما يهمننا هو كيف عالج "فايول" العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم والولاء؟ ويمكن الإجابة على هذا التساؤل من خلال بعض المبادئ التي جاءت بها هذه النظرية كما يلي:

- إعتبار العلاقات خاضعة للشكل الرسمي من خلال مبدأي تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية
- محرك العلاقات داخل التنظيم غالبا ما يكون شخص واحد يملك السلطة الكافية من خلال وحدة التوجيه والمركزية في إتخاذ القرارات.
- ضرورة الإمتثال للعلاقات الرسمية والتخلي عن ما دونها من خلال الإمتثال للنظام والتسلسل الرئاسي والهرمي.
- العلاقة الإجتماعية هي علاقة رئيس بمرؤوس وتكون في إطار رسمي (وحدة الأمر والقيادة).
- اقتراح بعض المبادئ والتي من شأنها كسب رضا وولاء العمال كالعدالة والمبادأة والمكافأة، وإستقرار عمالة الأفراد.
- الولاء يجب أن يكون موجها للقيادة الرسمية ومنه المنظمة (وحدة الأمر والقيادة)
- إخضاع المصالح الفردية للمصالح العامة يقتضي الولاء للمنظمة وأهدافها والتخلي عن الولاء للمصالح الشخصية وأشكال العلاقات التي تضر بالمصالح العامة.

نقد وتقييم:

لقد سار "فايول" على نفس خطى مدرسة الإدارة العلمية ، أي إرساء مبادئ التنظيم الرسمي ومحاربة أشكال العلاقات الغير رسمية من خلال ذلك، ومحاولة إعطاء الشرعية لمبادئ التسيير، وبالتالي إهمال الجوانب غير الرسمية للعلاقات التي تظهر داخل التنظيمات، وعموما فإن نظرية التنظيم الرسمي كانت تسيير تحت قناع إيديولوجي يتمثل في خدمة النظام الرأسمالي والمحافظة على أهدافه ، وهذا ما فرض الإهتمام بالتنظيم الرسمي الذي يضمن ذلك، لكن لا ننكر بعض المبادئ التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري والتسييري والتي لازالت مبنية إلى يومنا هذا.

3.1. مدرسة التنظيم البيروقراطي:

يعتبر "ماكس فيبر" من الأوائل الذين ساهموا في الفكر الإداري والتنظيمي بالرغم من توجهه السوسيولوجي، فقد أقام فيبر عددا من الخصائص الإجرائية والبنائية للبيروقراطية، واتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف والقواعد والمبادئ للأداء الوظيفي وقد اعتبر فيبر البيروقراطية الشكل التنظيمي المناسب والأمثل للمجتمع الحديث مقارنة بالأشكال التقليدية السابقة، من خلال الإعتماد على العقلنة

وبما أن ماكس فيبر يعد من أصحاب الفكر الكلاسيكي في التنظيم ، فإننا سنحاول تلخيص بعض أفكاره حول العلاقات والولاء داخل التنظيم من خلال أفكاره العامة حول البيروقراطية.

- نموذج العلاقات الأمثل والأنجع لأي تنظيم هو النموذج المرتبط بالبيروقراطية، والذي يعطي الأولوية للعقلانية في بناء العلاقات الرسمية.

- يقتضي نموذج التنظيم البيروقراطي وجود علاقات رسمية قائمة على السلطة القانونية (العقلانية)، أما العلاقات التقليدية والعاطفية فلا مكان لها في هذا النموذج.

- نجاح هذا النموذج على أرض الواقع مرهون بمدى احترام قواعد وإجراءات العمل الصارمة والقانونية والرشد والتخلي عن العلاقات الشخصية والمصالح الغير رسمية.

- الفعل التنظيمي هو الآخر يجب أن يكون خاضعا للوائح والقوانين الداخلية وهو الفعل العقلاني الرامي إلى أهداف تنظيمية بحتة، وهذا بدوره يقتضي التخلي عن أشكال الفعل التقليدي المرتبط بثقافة المجتمع وعواطف الناس، ومنه فالولاء لا يكون على أساس تقليدي أو عاطفي وإنما يكون على أساس يرمي إلى هدف وهو خدمة مصالح التنظيم (ولاء رسمي للمنظمة).

نقد وتقييم:

هناك الكثير ممن جاءوا بعد "فيبر" إنتقدوا بشدة نمودجه البيروقراطي في التنظيم والذي لا يتيح أي فرصة للمرونة والتغير في أشكال العلاقات والإجراءات، فقد تميز نمودجه بالجمود والمعوقات، لأنه بالغ في التشديد على اللوائح الرسمية للعلاقات والتنظيم واعتبارها الكفيلة بتحقيق الفعالية، وإهمال باقي المتغيرات الأخرى، فنجد مثلا بعض المجتمعات كاليابان ساهمت التقاليد بفعالية في تطوير تنظيماتها وتفوقها، لكن هذا لا ينفي مساهمة فيبر في نظرية التنظيم، والدليل أنها قدمت أهم فكرة وهي العقلانية والرشد.

2. المدارس النيوكلاسيكية وتناول الأبعاد الغير رسمية للعلاقات والولاء:

1.2. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ويعتقد البعض بأن هذه المدرسة تعد من المنابع الأساسية لعلم اجتماع العمل والتنظيم [31] نظرا لكونها جاءت من روح النقد لنظرية الإدارة العلمية ومن ثمة لفت إنتباه الباحثين للعلاقات بين الإنسان والإنسان داخل التنظيمات ، هذه العلاقات تستمد روحها من التنظيم الرسمي، وكان للأبحاث التي قام بها "التون مايو" في خمسينات القرن الماضي الأثر الكبير في تطور نظرية التنظيم لما اكتشفه من أسرار العلاقات الإجتماعية وأثر الجماعات والتنظيمات غير الرسمية على الإنتاج والمنظمة ، إذن فقد إنحصر تناول العلاقات والولاء داخل المنظمة بالنسبة لهذه النظرية في إطار التنظيم غير الرسمي،

كالجماعات (الصدّاقة، الأقدمية... الخ)، وما تنتجها من أشكال العلاقات والانتماءات، كما أن البعد الإنساني والاجتماعي للعلاقات والولاء داخل التنظيم يتحدد بالنسبة للفرد على أساس المكانة الاجتماعية غير الرسمية، وتتحدد هذه المكانة كما يرى "لوكاس" من خلال إحترامه وتقديره وإستشارته لتقديم الآراء، وإتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي لقوة تأثيره عليهم [32] ، وعموماً يمكن تلخيص مضمون الأفكار التي جاءت بها هذه النظرية حول العلاقات الاجتماعية والولاء فيما يلي:

- أشكال العلاقات داخل التنظيم لا تنحصر في إطارها الرسمي فحسب بل هناك علاقات غير رسمية (كالصدّاقة) لها تأثير كبير في محيط العمل بصفة عامة.
- تؤثر أشكال العلاقات غير الرسمية في إتجاهات وسلوك الأفراد العاملين مما ينعكس على أدائهم أثناء العمل.
- تتعدد ولاءات الأفراد وانتماءاتهم داخل التنظيم تبعاً لتعدد الجماعات غير الرسمية والعلاقات وثقافة الأفراد.
- بإمكان الإدارة كسب ولاء العمال ورضاهم إنطلاقاً من فهم حاجاتهم النفسية والإنسانية في إقامة العلاقات والانتماء لمختلف الجماعات، وليس الإهتمام بعملية تنظيم العمل والأبعاد الإقتصادية.

نقد وتقييم:

بالرغم من أن هذه النظرية جاءت كرد فعل على أزمة "الإدارة العلمية"، إلا أنها وافقتنا في مسألة مراقبة العمال وفرض الإنضباط عليهم، وإن كان لها العديد من المزايا كإكتشاف التنظيم غير الرسمي وإهتمامها بالعامل "الإنسان"، إلا أنها كانت تهدف أساساً إلى كيفية الإستفادة من العامل إلى أقصى حد ممكن بمعنى أن الخلفية الإيديولوجية كانت توجه هذه النظرية.

2.2. نظرية النسق التعاوني "لشيستر برنارد":

يعود الفضل "لبرنارد" في التأكيد على ضرورة النظر للتنظيم على أنه كيان تعاوني لا يعتمد على السلطة الرسمية الممنوحة للرئيس في إصدار الأوامر ولا على التهديد بإصدار العقوبات، بل أكد على أن السلطة الحقيقية للمدير لا تعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر، بل رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه، إذ أكد على أهمية التنظيمات غير الرسمية بالنسبة للتنظيم الرسمي، وأنه على القائد إستعمال الحوافز المعنوية لجعل العمال أكثر دافعية ورضاً [33] ، وبناء على ذلك فقد إعتبر برنارد التنظيم على أنه نسق تعاوني يجمع بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية على حد سواء، بالإضافة إلى اعتبار القيادة مركز النسق التنظيمي، فيعتمد عليها نسق العلاقات الرسمية وغير الرسمية

من خلال محاولة القائد جعل المرؤوسين أكثر ولاء له وإعترافا بقيادته، وعلى هذا الأساس يمكن تلخيص أفكار "برنارد" حول العلاقات والولاء كما يلي:

- توجد العلاقات في إطار نسق تنظيمي، والهدف من هذه العلاقات هو إحداث التوازن والتعاون لتحقيق الهدف.

- يجمع النسق التعاوني بين أشكال العلاقات الرسمية بالإضافة إلى إشراك التنظيم الغير رسمي لتحقيق التعاون وجعل الولاء موجهًا للقائد .

- تكسب القيادة ولاء العاملين من خلال أساليب التحفيز وخاصة المعنوية كالمدح، المشاركة، وجعل التنظيم الغير رسمي متصلًا بالإدارة ومعترفًا به.

نقد وتقييم:

لقد واصل برنارد سلسلة التركيز على أهمية التنظيم غير الرسمي داخل التنظيمات، لكن تركيزه على التنظيم وإعتماده نسقًا قائمًا على التعاون له مبررات إيديولوجية أيضًا والتي يهدف إليها النظام الرأسمالي كالمحافظة على النسق والتوازن ويتضمن النسق التعاوني على غرار المدارس الأخرى العديد من الثغرات كاعتبار القيادة مركز النسق وأن ما دونها يجب أن يكون تابعًا لها وهذا محاولة لتكريس السلطة الرسمية وإعطاء شرعية لها تضمن الإستمرارية.

3. المدارس السلوكية وتفسير العلاقات والولاء داخل التنظيم:

لقد أسهمت حركة العلاقات الإنسانية في تطور النظريات التي تفسر السلوك التنظيمي والعلاقات، وقد إهتمت هذه النظريات أساسًا بالدوافع والإتجاهات والروح المعنوية وغيرها من السلوكيات في إطار العمل والتنظيم.

وعموما فإن المدرسة السلوكية ازدهرت مباشرة بعد تجارب " هاوثورن " فظهرت نظريات الدافعية والرضا في العمل ونحن هنا نحاول أن نتكلم عن الدافعية والرضا كمؤشرات للولاء التي لا تتأثر بعوامل تنظيمية خاصة بالعمل والحوافز المادية بل هناك جانب العلاقات الإنسانية والعلاقات غير الرسمية والتي تؤثر في سلوك الأفراد.

ف نجد كل من نظرية الحاجات لدى " ابراهام ماسلو " من خلال سلم الحاجات الذي يعد من أهم التقسيمات للحاجات المستعملة بكثرة لدى المتخصصين في الإدارة [34] ، وقد بين من خلال هذا السلم أهمية الحاجة للانتماء لجماعة معينة وهي من الحاجات ذات البعد الإجتماعي، فالفرد العامل بطبعه يبحث عن جماعة ينتمي إليها داخل التنظيم وينتج مع الآخرين علاقات مختلفة، كما نجد نظرية العدالة والمساواة " لأدمس " والتي أكد فيها على أهمية تطبيق العدالة في التنظيم وأن سلوك العاملين يتأثر سلبيا في غياب العدالة، ويمكن أن تساهم العدالة في تحقيق ولاء الفرد للمنظمة.

4. العلاقات والولاء داخل التنظيم في ظل نظرية التنظيمات الحديثة والمستقبلية:

نظرا للتغيير السريع في التنظيمات وديناميكية البيئة المحيطة بدأت تظهر معالم نظرية تعالج التنظيمات الحديثة ومحاولة إستشراف مستقبلها لأن التغيير السريع يحتم استباقه بالأفكار والتخطيط له قبل حدوثه، ويرى " حسان الجليلي " [35] ، بأن هذا العصر إتسم بموجة من التحولات في المجال التكنولوجي والمعلوماتي أدى إلى إحداث تغيير في النظم والهيكل السياسية والمجتمعية وتمثلت في:

- التحول من التكنولوجيا البسيطة إلى التكنولوجيا المعقدة.
- إختفاء القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة والإقتصاد والإجتماع وظهور قيم معاصرة.
- إزدياد أهمية التخطيط الإستراتيجي، وبالتالي أصبحت التنظيمات الحديثة تعتمد على عمال المعرفة، والمرونة والحصول على المعلومات التكنولوجية، وفي ظل معالم هذه التنظيمات يمكن تلخيص واقع ومستقبل العلاقات والولاء داخل هذه التنظيمات كالتالي:
- ظهور القيم المعاصرة وازدياد الحاجة إلى التكوين يحاول من خلالها التنظيم تجاوز التقليد في القيم والعلاقات الاجتماعية فالمهم أن تتمتع بالمهارة وتقديم الأفضل للمنظمة.
- تداخل ثقافات المجتمعات في ظل الشراكة وظهور نماذج تسييرية مختلفة والشركات المتعددة الجنسيات تجعل العلاقات الاجتماعية تظهر في أنماط جديدة وكذلك الولاء.
- التركيز على المعرفة والمعلومات في بيئة والعمل ما يتيح للأفراد الرغبة في البقاء بالمنظمة والولاء لها كأسلوب مغاير في التحفيز، فالعامل الذي يتمتع بالمعرفة والمهارة الكافية تتاح له الصلاحيات الكافية في العمل.

خلاصة الفصل:

تتشارك المداخل السوسولوجية والإدارية في تشكيل نظرية التنظيم خاصة في مجال الفعل التنظيمي، ومن خلال تطرقنا في هذا الفصل لأهم الإقترابات النظرية لتفسير العلاقات الإجتماعية والجماعات والولاء التنظيمي نجد بأنه ليس لدينا اتجاه نظري يعطينا تفسيراً وافياً لذلك، وإنما فهم العلاقات والولاء التنظيمي وخاصة في إطارها غير الرسمي يتطلب من المنظمات الإطلاع الواسع على عناصر الفكر التنظيمي، بالإضافة إلى أسلوب الإدارة الذي تمارسه وأثره على تشكيل نسيج العلاقات الإجتماعية والولاء والانتماء فالاتجاهات الحديثة بدأت تخرج من دائرة الفكر التنظيمي الكلاسيكي وإعتماد إدارة المعرفة والمعلومات المتدفقة من البيئة الخارجية أساساً لمعالم التنظيمات الحديثة.

الفصل 3

الجماعات وأشكال العلاقات الإجتماعية داخل المنظمة

تمهيد:

إذا كانت المنظمة وحدة اجتماعية تقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين كما هو متعارف عليه عند الكتاب والباحثين، فإن كونها وحدة اجتماعية يقتضي وجود جماعات وعلاقات اجتماعية داخلها، وهذا أمر بديهي لكن ما هي طبيعة هذه الجماعات وشبكة العلاقات بين أعضائها؟ وهل هي بصورة نمطية في جميع المنظمات؟ وهل لها أصل اجتماعي أولي بحيث تتفاعل القيم والثقافات الموجودة في البيئة الاجتماعية خارج المنظمة مع تلك الموجودة داخلها؟ وكيف تتكون جماعات العمل وما هي أطر شبكة العلاقات الاجتماعية وأشكالها؟ هذا ما سنحاول التطرق إليه من خلال هذا الفصل.

أولاً. الجماعات في المنظمة:

1. ماهية الجماعة:

1.1. تعاريف الباحثين:

اختلف العلماء في تعريف الجماعة وذلك بسبب اختلافاتهم العلمية وأهدافهم، فهناك من يعرف الجماعة على أساس "العلاقة" بين أفرادها أو على أساس "الدافعية" أو على أساس "الخصائص التنظيمية" أو على أساس "الاعتمادية" القائمة بين أفرادها [36] وبناء على هذا فإننا سنورد بعض التعاريف فيما يلي:

يعرف "Davis" الجماعة بأنها "عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها" [37]، فنلاحظ "Davis" هنا ركز على العلاقات والتفاعل بين أفراد الجماعة ويعرف "Tosi" الجماعة بأنها "اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء لعضوية جماعة واحدة".

ويعرف " Kinichi kreitner " الجماعة بأنها " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة" [36].

وكلا هذين التعريفين ركزا على ضرورة وجود التفاعل بين أفراد الجماعة وكذلك قيم ومعايير تحدد الأهداف المشتركة.

أما الجماعة في التنظيم أو جماعة العمل فهي لا تخرج عن هذه التعريفات الأولية للجماعة، ولذلك يعرفها البعض بأنها عبارة عن جمع من العاملين الذين يشتركون في قيم محددة، والذين يجاهدون من أجل إشباع حاجاتهم من خلال تحقيق أهداف الجماعة [38].

وبناء على هذه التعريفات فإننا نحدد جماعة العمل من وجهة نظرنا كما يلي:

- مجموعة من الأفراد داخل محيط العمل.
- ضرورة وجود علاقات وتفاعل بين أعضاء هذه الجماعة.
- وحدة القيم والمعايير بين أفرادها بحيث تكون ضابطة لسلوكهم.
- وجود هدف أو أهداف مشتركة بين هؤلاء الأفراد.
- تأثيرهم على شبكة العلاقات داخل التنظيم ومشاركتهم في الفعل التنظيمي كوحدة اجتماعية.

1. 2. تشكل جماعات العمل:

لا يمكن لجماعات العمل أن تتشكل بطريقة آلية وفي مرحلة زمنية قصيرة، أي بمجرد وجود الأفراد داخل منظمة ما، بل هناك مراحل لتكوينها سواء من الجانب الرسمي أو غير الرسمي لذلك نطرح التساؤل التالي: كيف تتكون جماعات العمل ؟

يوجد العديد من الدراسات المتعلقة بتكون جماعات العمل وتطورها ويتطلب الأمر إستعراض بعض المراحل كما يلي:

أ. مرحلة التكوين الأولى للجماعة:

حيث يتم جمع الأفراد للعمل معا بالتنظيم وبمختلف المستويات الإدارية كمدخل لإنجاز أهدافه، وبهذا الشكل يتم تخصيص الأعمال على الجماعات وفي هذه المرحلة من النشوء يشعر الفرد بالحاجة

الاجتماعية أي الانتماء للجماعة وتكوين أصدقاء العمل ويحقق له ذلك نوع من الرضا النفسي. [39]

ويرى البعض أن هذه المرحلة تعد مرحلة لجس النبض، بمعنى أن الأفراد يحاولون الإجابة عن

بعض التساؤلات ومنها: ماذا نفعل هنا ؟ ماذا يجب الآخرين ؟ ما هو غرضنا؟ [40]

ب. مرحلة تكوين الأهداف للجماعة:

بعد التكوين الرسمي للجماعة، فإنها تبحث عن تكوين أهداف لها وهي ما يسعى أفرادها لتحقيقه [39] وقد ذكرنا سابقا في تعريفنا لجماعة العمل بأن كل جماعة لها أهداف مشتركة لدى أفرادها. لكن هذه الأهداف تبدأ في الظهور أكثر خلال هذه المرحلة أي بعد تشكيل الجماعة والنقاء أفرادها سواء عن طريق التنظيم الرسمي أو التنظيم الغير رسمي، ويرى البعض بأن تحديد هذه الأهداف بوضوح يحدد شكل ونوع من الاتفاق بين أفراد الجماعة [39]

ج . مرحلة الهيكلة الغير رسمية وتحديد المعايير والنضج:

وهنا تدخل الجماعة في مرحلة الفعل التنظيمي فيظهر الصراع ويتم تحديد الأدوار والمكانات كما يدرك الأفراد مدى اعتمادهم وتداخلهم مع بعضهم البعض وما هي المعايير المنفق عليها، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا [40]، وفي هذه المرحلة يطغى الجانب غير الرسمي على سلوك أفراد الجماعة وإن كانت مهيكلة رسميا، فمثلا يمكن ظهور قيادات غير رسمية، وتتوطد الصداقات والعلاقات الشخصية وغيرها.

ومن خلال هذه المراحل نجد بأن الجماعة داخل محيط العمل تحتاج لسياق زمني حتى تصل إلى مرحلة التماسك وضبط المعايير للسلوك، وهذا السياق الزمني يمنحها فرصة للتفاعل والتطور. كما يمكن تحديد المراحل التي تتطور من خلالها جماعات العمل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 01: مراحل تشكل الجماعات: [46]

المرحلة الأولى:

- الأعضاء يبدأون في التعرف على بعضهم البعض ويسعون لإرساء قواعد أساسية لتعاملهم.

المرحلة الثانية:

- الأعضاء يبدأون في المقاومة ضد سيطرة قادة الجماعة ويظهرون نوعا من السلوك الرفض لهم.

المرحلة الثالثة:

- الأعضاء يعملون مع بعضهم البعض ويكونون علاقات ومشاعر وثيقة فيما بينهم.

المرحلة الرابعة:

- أعضاء الجماعة يعملون بشكل متناغم سعيا لأداء مهامهم على النحو الأمثل.

المرحلة الخامسة:

- الجماعة قد تنفض أخيرا، إما بعد تحقيقها أهدافها وإما لأن أعضاءها هجروها.

من خلال هذا الشكل نلاحظ بعض التطابق مع المراحل التي ذكرناها سابقا، إلا أن الإضافة تكمن في المرحلة الأخيرة المتمثلة في إمكانية اضمحلال أو تفكك الجماعة نتيجة لبعض العوامل لتحقيقها لأهدافها أو انسحاب أعضائها.

2. أشكال الجماعات داخل المنظمة:

يمكن منذ البداية تحديد شكلين أو نوعين أساسيين من الجماعات داخل أي تنظيم وهما: الجماعات الرسمية والجماعات الغير رسمية لكننا من خلال هذه النقطة نرد التركيز على الجماعات الغير رسمية نظرا لعمق أبعادها السوسولوجية وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، إلا أن تركيزنا سينصب على الجماعات من ناحية هيكلتها ومعاييرها ووظائفها، أما جانب العلاقات الاجتماعية فسيأتي الحديث عنه لاحقا.

2. 1. الجماعات الرسمية:

وتنشأ عن العمليات والمتطلبات التنظيمية وهناك أنواع من الجماعات الرسمية، فهناك الجماعات المنبثقة من سلسلة القيادة وهناك جماعات العمل [38] ويرى البعض أن الجماعات الرسمية هي التي تنشأ بين الرئيس والمرؤوسين ويكون أساسها السلطة التي تربط الرئيس بالمرؤوسين وتتمثل العلاقة بين الطرفين في إصدار الأوامر والتعليمات إلى المرؤوسين، والتزام المرؤوسين بإبلاغ الرئيس عن نتائج التنفيذ في شكل تقارير مثلا، مثال: العلاقة التي تنشأ بين رئيس العمال وبين العمال الذين يعملون تحت رئاسته. وعادة توضح الخريطة التنظيمية للمنشأة حدود العلاقة بين الطرفين، وهناك مثال آخر للجماعات الرسمية وهو جماعة المرؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لإنجاز واجبات معينة تحت رئاسة شخص معين. وذلك للوصول إلى أهداف معينة. [41]

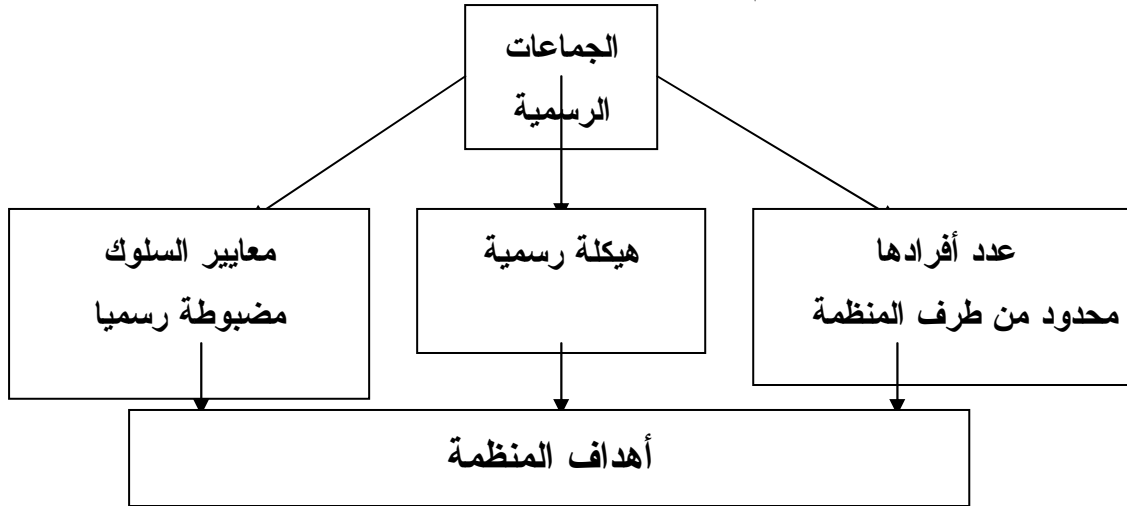
ومهما يكن فإن الجماعات الرسمية داخل المنظمة لها هيكلتها تخضع للهيكل التنظيمي الرسمي، أي أن هناك علاقات رسمية بين أعضاء الجماعة وأطر قانونية. كما لها أهداف تنظيمية بحتة، تدخل في إطار أهداف المنظمة بصفة عامة، إلا أن هذه الجماعات تتأثر بالمناخ التنظيمي والاجتماعي للمنظمة وتتأثر أيضا بالأهداف الغير رسمية، وهناك أمثلة عن الجماعات الرسمية نجد منها:

أ. فرق العمل: ويعود إنجازها وتكوينها من أجل إنجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفرق وتلاشى [36] أي أنها مرتبطة بالهدف فطالما تحقق الهدف يزول مبرر وجودها. ويرى البعض بأن فرق العمل يتم فيها تحديد التفاعل والهيكل بصورة رسمية [42]

ب. اللجان: يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات ولجنة إختيار الموظفين.

ج. المجموعات الوظيفية: وتنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والمجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة. [36]
هذه بعض الأمثلة عن الجماعات الرسمية داخل المنظمة والهدف من إدراجنا لهذه الأمثلة هو تبيان طبيعة هذه الجماعات، إذ نلاحظ من خلال هذه الأمثلة أن نقطة تقاطع هذه الأنواع من الجماعات الرسمية هي كونها تنشط في إطار رسمي ضمن الأهداف الرسمية كما أسلفنا الذكر، وللتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم 2: يمثل طبيعة الجماعات الرسمية:



المصدر: إعداد الطالب.

2.2. الجماعات غير الرسمية:

ذكرنا من خلال تناولنا للجماعات الرسمية طبيعة هذه الأخيرة وذكرنا بأنها تنشط في إطار رسمي ، وتحكمها علاقات رسمية وأنها تمثل أهداف المنظمة ، وأن معايير سلوك أفرادها غالباً ما تكون في إطار هذه الأهداف، لكن هناك نوع آخر من الجماعات داخل المنظمة له تأثير كبير على الفعل التنظيمي وشبكة العلاقات وأهداف المنظمة وهو الجماعات الغير رسمية.

ونظراً لأهمية الجماعات غير الرسمية، في ميدان العمل، وتأثيرها المباشر على الكفاية الإنتاجية فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي ذاته، فهناك من يستخدم الجماعة ولفظ التنظيم غير الرسمي بصورة تبادلية [43] وهذا راجع إلى أن التنظيم غير الرسمي قوامه وأساسه الجماعة التي تنشأ بين أفرادها علاقات غير رسمية. ويرى "براون" أن جماعة

العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي، ويرى البعض أن البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية عن طريق الإتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل [43]، وللتوضيح أكثر سنعطي فيما يأتي بعض أشكال الجماعات الغير رسمية:

أ.جماعات الميول والصدافة:

ويتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة لوجود ميول مشتركة بين أفرادها أو لصدقات نشأت بينهم أي أن أفراد الجماعة يرتبطون معا باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات [36] ، وهذا النوع من الجماعات نجده في أغلب المنظمات إن لم نقل كلها وحتى وإن كانت درجة سيطرة التنظيم الرسمي عالية، وهي نابعة من حاجة الناس إلى من يشاركونهم بعض الاهتمامات والأهداف والقيم، فكما أن الفرد لا يستطيع أن يتخلى عن صداقات خارج المنظمة فهو كذلك بحاجة إليها داخلها مادامت المنظمة جزء من حياته الاجتماعية.

ب. جماعات المصلحة:

تتكون من العاملين الذين قد لا ينتمون إلى جماعات رسمية واحدة في التنظيم وينضم هؤلاء الأفراد تحت لواء جماعة المصلحة لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم، فقد يكون عدد من الأفراد بهذه الجماعة للدفاع عن مصالحهم أمام الإدارة. وعادة ما لا تتفق أهداف هذه الجماعة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم التابعين له [38]، فالأهداف المشتركة والمتبادلة تمثل مصلحة كل فرد، وهذه المصلحة لا يراها إلى في إطار علاقته مع الآخرين وإنتمائه إليهم، بمعنى آخر يرى في جماعة المصلحة الملاذ في تحقيق مصلحته مادام أن باقي الأفراد يشتركون معه في هذه المصلحة، فمثلا لا يمكن لشخص واحد أن يواجه الإدارة بمفرده بغية تحقيق مصلحة معينة وإنما يبحث عن له نفس الهدف وهكذا حتى يتم تكوين جماعة المصلحة.

ويرى البعض بأنه بالرغم من إمكانية تكوين جماعات المصلحة بطريقة رسمية، إلا أنها غالبا ما تكون بطريقة غير رسمية طبقا للمصالح المشتركة أو الاتجاهات، كما في نظرية التوازن، وتتراوح المصالح المشتركة من الرياضة (حيث تشكل جماعة غير رسمية لتشجيع فريق كرة القدم لأحد الأندية مثلا) إلى كراهية الإدارة (حيث تتكون جماعة غير رسمية وتتحد لكي تقيد من الإنتاج). [42]

ج. جماعة الأقدمية والجهة:

ف نجد مثلا أبناء المنطقة الواحدة أو الأصل الجغرافي المشترك يشكلون جماعة داخل المنظمة وينتقلون ويحددون أهداف خاصة وهذا له بعد اجتماعي " عصبوي"، ونجد أيضا جماعة القرناء أي الجماعة التي تتكون من الموظفين على أساس التشابه في المنصب أو مدة الخدمة (الأقدمية) [44]

فجماعة الأقدمية تمثل جيل الموظفين المتشبع بقيم تنظيمية خاصة ، كما أن العلاقات بين أفراد هذا النوع من الجماعات مميزة، فغالبا ما يدخلون في صراع مع العمال الجدد، ونجد أيضا التعاون داخل هذه الجماعة.

ورغم وجود هذه الأنواع من الجماعات إلا أن مجالها يبقى التنظيم الغير رسمي، فيمكن أن تكون جماعة غير رسمية واحدة تحمل خصائص جماعة الصداقة والمصلحة والأقدمية في نفس الوقت.

2.3. الجماعات الرسمية والجماعات الغير الرسمية (تكامل أم صراع):

لاشك بأن هناك تباين كبير بين الجماعات الرسمية والجماعات غير الرسمية من خلال ما عرفناه سابقا خاصة في طبيعة أهداف كل جماعة ومعايير سلوكها ونوع الثقافة التي بحوزة أفرادها، لكن هل هناك تكامل بين هذين النوعين من الجماعات أم هناك تناقض يؤدي إلى صراع؟.

هذا يدفعنا إلى محاولة فهم مدى أهمية التنظيم الغير رسمي بصفة عامة بالنسبة للتنظيم الرسمي ومن ثمة الجماعة الغير رسمية بالنسبة للجماعة الرسمية، فالبعض يرى بأن العلاقات الرسمية داخل المنظمة لن تحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك تدرك الإدارة أن بعض الأهداف يمكن تحقيقها بصفة غير رسمية، وبالتالي يتوجب على الإدارة السعي لفهم التنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة، لأن قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي:

- تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة، في حالة حدوث انسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية والغير رسمية.

- تسهل عملية انجاز الأعمال داخل بيئة العمل، ذلك أن الإعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب.

- يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات إتصال إضافية (إشاعات من وراء الجدران)، حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة وبشكل سريع تنفيذ المنظمة في تحقيق أهدافها.

- يساهم التنظيم الغير رسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين [36].

إذن فالجماعات الغير رسمية لها أهمية بالنسبة للجماعات الرسمية، فما لا يمكن تحقيقه عن طريق الجماعات الرسمية يمكن تحقيقه عن طريق الجماعات الغير رسمية، هذا ما معناه أن هناك تكامل وتعاون بين هذه الجماعات، لكن هل هذا التكامل نجده في كل الحالات والمنظمات؟ بمعنى آخر فيما تتجسد صور الصراع والالتكامل بين هذه الجماعات؟

فإذا نظرنا إلى الجماعات الغير رسمية من حيث الهيكلية والأهداف والقيم يبدو لأول وهلة ذلك التناقض بينها وبين الجماعات الرسمية، وبالتالي نجد في أغلب الأحيان علاقة الصراع بين الإثنين فإذا كانت الجماعات الرسمية ممثلة في أهداف المنظمة تتعارض مع أهداف الجماعات الغير رسمية والتي

تمثل غالبية العمال داخل المنظمة، فهذه التناقضات يرى "محمد قاسم القريوتي" [45] ، بأنها يمكن أن تتطور وتقضي على الهدف الذي قامت من أجله المنظمة، ويرى أيضا بأن أسباب الصراع بين هذه الجماعات يتعدد ومنها:

- مواقف إتخاذ القرارات، حيث تجعل إمكانيات التناقض أكبر نظرا لإختلاف الآراء والمفاهيم، فتظهر بوادر الصراع في حالة إتخاذ القرارات الفردية دون استشارة التنظيم الغير رسمي.
- اختلاف الأهداف والقيم، وهذا ما يؤدي إلى ظهور علاقات غير تعاونية الأمر الذي من شأنه الإضرار بالمصالح العامة.

وخلاصة القول أن التكامل والصراع بين الجماعات الرسمية والجماعات الغير رسمية يختلف باختلاف المنظمات وطبيعة التنظيمات والعلاقات وبيئة العمل. فهناك بعض التنظيمات تساهم فيها الجماعات الغير رسمية بصورة إيجابية، وهناك بعض التنظيمات تدخل فيها الجماعات الغير رسمية في صراع مع الجماعات الرسمية الأخرى، إلا أن السمة البارزة في العلاقة بين الجماعات الرسمية والغير رسمية هي الصراع حسب رأي أغلب الباحثين، إذ لا يمكن أن تتوافق أهداف وقيم الجماعات الغير رسمية مع قيم وأهداف الجماعة الرسمية لأن قيم وأهداف الأولى ربما تكون ضد قيم وأهداف الثانية، وهذا التعارض هو ما يجعل هناك تناقض في السلوك داخل المنظمة، فسلوك الجماعات الغير رسمية يمكن أن يسير عكس التيار في كل الحالات، إلا أن التكامل مرهون بمدى استطاعة الإدارة إحداث انسجام بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي.

3. معايير جماعات العمل وأثرها على السلوك داخل المنظمة:

بالإضافة إلى ما ذكرناه سابقا حول الجماعات داخل المنظمة، فإن هناك جانب مهم يخص الجماعات داخل المنظمة وبصفة خاصة الجماعات الغير رسمية، وهو معايير الجماعة وكيفية تأثيرها في سلوك الأفراد في محيط العمل.

3.1. معايير الجماعة:

تمثل المعايير الاجتماعية ومجموعة التوقعات التي يتوقعها الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة اجتماعية معينة فيما يتعلق بسلوك بعضهم البعض، فهي رموز للسلوك أو التصرفات والتي تحدد ماذا يجب أو لا يجب على الفرد عمله [40] ، بمعنى أن المعايير تمثل المرشد أو الموجه لسلوك الأفراد، أو ضابط السلوك الذي يجعلهم يتصرفون بسلوك دون غيره، وهذا الضابط يعلو فوق جميع أفراد الجماعة، وهذه المعايير تمثل الجزء الأكبر من ثقافة الفرد في إطار الجماعة.

وينمي الأفراد الإتجاهات وفقا للمعتقدات والقيم الخاصة بهم، وفي حالات كثيرة تؤثر اتجاهات الأفراد في سلوكهم، وعندما يشترك الأفراد في نفس القيم والمعتقدات، فمن المتوقع أن يكون لها نفس

الاتجاهات، وتكون هذه الاتجاهات المشتركة هي الأساس لتكوين المعايير [40] ، ويخضع الفرد لرأي الجماعة إذا كانت هناك أغلبية عالية لهذا الرأي في الجماعة، بمعنى آخر يعتمد تقبل وخضوع الفرد لرأي الجماعة إذا كان حجم الأغلبية كبيراً [36].

ويمكن اعتبار معايير الجماعة الأعراف التي يتفق عليها أعضاؤها. فهي مثلاً قد تحت العاملين على الولاء للمنظمة، وتحدد الزي الرسمي للمنظمة، وتحدد متى يمكن أن يكون مقبولاً تأخر أو حتى تغيب أحد الموظفين عن العمل، والأعراف لها نوعان: الأول هو المعايير الإرشادية وهي التي تحدد السلوكيات المستحب أو المرفوض القيام بها في مواقف معينة، والثاني هو المعايير التحذيرية وتشير إلى السلوكيات التي يجب على أعضاء الجماعة اجتنابها [46].

إلا أنها في مجملها تعبر عن تماسك أعضاء الجماعة واستمراريتها وتفاعلها في إطار محيط العمل، وهذه المعايير تتطور ويمكن أن تتجدد، بمعنى أن تذهب معايير وتحل محلها معايير أخرى.

3. 2. تأثير معايير الجماعة على سلوك الفرد داخل المنظمة:

قلنا فيما سبق بأن معايير الجماعة تمثل دستوراً أو نظاماً للضبط لدى أعضائها، وبالتالي فإن هذه المعايير تؤثر على سلوك الأفراد، فكيف ذلك ؟

ويمكن إيجاز العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة سواء الصناعية أو غيرها في إطار الجماعة الغير رسمية فيما يلي: [47].

. درجة الترابط بين أعضاء الجماعة: ويشير هذا العامل إلى درجة القوة بين أفراد الجماعة ويمكن القول بأنه كلما زاد الترابط بين أعضاء الجماعة زادت مقدرة هذه الجماعة على فرض قواعدها وأسسها السلوكية على أعضائها.

. درجة الإتفاق على المعايير: يخضع الفرد لرأي الجماعة إذا كانت هناك أغلبية لهذا الرأي في الجماعة، بمعنى آخر يعتمد تقبل وخضوع الفرد لرأي الجماعة إذا كان حجم الأغلبية لرأي الجماعة كبيراً.

. الثواب والعقاب: تكون هناك فعالية لتأثير الجماعة على الفرد كلما كان لديها القدرة على تقديم المكافأة والعقاب لأفرادها.

. دور الفرد ومكانته في الجماعة: إذا كان الفرد جديداً في الجماعة ستمارس عليه ضغوط أكبر من الجماعة وذلك لتوحيد سلوكه مع أفراد الجماعة، أما في حالة إذا ما كان الفرد قديماً في الجماعة فإن هذا سيمنحه درجة من المرونة في السلوك، بحيث يمكنه الخروج من معايير وآراء الجماعة.

وهذا يمثل رأي البعض في كيفية تأثير معايير الجماعة في سلوك الفرد داخل المنظمة، لكن بصورة عامة فإن حاجة الفرد للانتماء داخل المنظمة إلى جماعة وخاصة غير الرسمية يحتم عليه في أغلب الأحيان الامتثال لمعاييرها مما يجعل سلوكه نموذجاً منفرداً لسلوك الجماعة ككل.

وللتوضيح أكثر فيما يخص كيفية تأثير معايير الجماعة على سلوك الفرد في محيط العمل، نريد

أن نعطي بعض الأمثلة لذلك: [40]

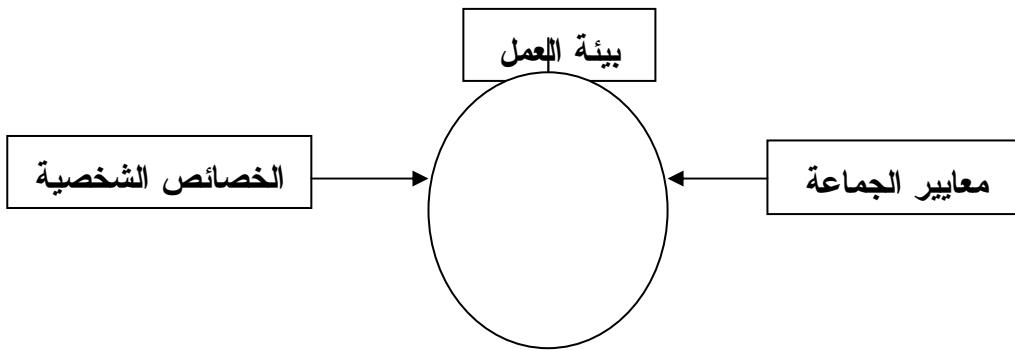
أ. الولاء: تحاول الجماعات والمنظمات الحصول على أقصى درجة من الإلتزام والولاء من أعضائها، وفي معظم الحالات تكون معايير الولاء غير رسمية، فالمديرون يكون لديهم إدراك بأنهم يجب أن يعملوا حتى ساعة متأخرة، أو يعملوا في عطلة نهاية الأسبوع، وهذا حتى يتشبثون بولائهم للمنظمة وزملائهم، بمعنى أن الفرد يريد أن يثبت ولائه إنطلاقاً من المعايير التي بحوزة الجماعة.

ب. الأداء: يمكن أن يكون أداء أفراد المنظمة يتوقف على التوقعات الاجتماعية، وهذا إلى جانب القدرة، فجماعات العمل تمد أفرادها بمؤشرات على مستوى الأداء الذي يعتبر مناسباً، فالعضو الجديد في الجماعة يكون منتبهاً لهذه المؤشرات، وغالباً ما تحدد الجماعة غير الرسمية معايير أداء خاصة بها تتحدى أو تواجه بها معايير الأداء الرسمية طبقاً لأهدافها.

ج. الأدوار: وهي توزع المهام والتخصصات على أفراد الجماعة، حتى يتصرف الأفراد داخل الجماعة بطريقة تختلف عن بعضهم البعض، مثل القيادة داخل الجماعة، والتفاوض، ولها أهمية خاصة في الجماعة الغير رسمية.

وهناك أمثلة كثيرة لمعايير الجماعة التي تؤثر على سلوك الأفراد مثل طريقة اللباس وغيرها، وهي في مجملها تبرز مدى التأثير العميق على سلوك الأفراد، وسلوك الفرد في إطار محيط العمل يتأثر بثلاث عوامل أساسية عموماً كما يلي:

شكل رقم 3: دور معايير الجماعة في التأثير على سلوك الفرد داخل المنظمة:



المصدر: إعداد الطالب

فإلى جانب بيئة العمل والخصائص الشخصية نجد لمعايير الجماعة تأثير فعال في سلوك الفرد داخل المنظمة .

4. ديناميكية الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة:

بدأ الاهتمام يزداد بدراسة ديناميكية الجماعة بغرض الوصول إلى فهم صحيح لها وللعوامل المحدثة لها وللأوضاع التي تهيمن عليها ومن ثم يمكن للأخصائيين الاجتماعيين توجيه هذا التفاعل واستخدامه استخداما علميا في تحقيق أهدافهم التربوية في تنشئة الفرد. [48]

وقد ظهرت بوادر الاهتمام بدراسة ديناميكية الجماعات داخل المنظمات عقب التطور الكبير في نظرية التنظيم الغير رسمي مع " مايو" ومدرسة العلاقات الإنسانية، فتجارب " مايو" وزملائه داخل المصانع الأمريكية أثمرت باكتشاف نمط جديد من الجماعات له تأثير على الإنتاجية والسلوك التنظيمي، بحيث أن لهذا النوع من الجماعات معايير وعلاقات غير رسمية، ومن ثمة استمر الاهتمام بالجماعات الغير رسمية وديناميكيته.

وقد حدد بعض الكتاب ديناميكية الجماعة على أنها:

- مجموعة تفاعلات تحدث داخل الجماعة.

- هذه التفاعلات ترتبط بموقف ما.

- توجيه التفاعلات يؤدي إلى إحداث التماسك داخل الجماعة.

ومنه نجد بأن هناك ثلاث عناصر أساسية في ديناميكية الجماعة، وهي التفاعل، المواقف التماسك ، وهناك من يرى بأن ديناميكية الجماعة تتحدد من خلال:

- التداخل - النشاط - العاطفة [38]، والتداخل يشير إلى التفاعل والسلوك، أما النشاط فيشير إلى الأعمال التي تقوم بها الجماعة، والعاطفة تمثل البعد الإنساني داخل الجماعة من قيم ومعايير وعلاقات واتجاهات.

وبالتالي فإن الجماعة الغير رسمية داخل المنظمة لها ديناميكية خاصة بها بناء على ما عرفناه سابقا فننظر إلى الجماعة الغير رسمية كنظام اجتماعي لها نشاط وتفاعل وتأثير على سلوك الأفراد والمنظمة ومن هنا تبرز أهمية دراسة ديناميكية الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة وما يحدث داخلها من صراع ومنافسة وتعاون.

وللتعمق أكثر في فهم ديناميكية الجماعة الغير رسمية فإنه يتحتم علينا، التطرق للعمليات الاجتماعية الأساسية التي تحدث داخلها بالإضافة إلى التفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية.

أ. التعاون: وهو عملية اجتماعية إيجابية، إذ أنه سعي مشترك ومتبادل للوصول إلى هدف، ولا بد للجماعة أن تعتمد اعتمادا أساسيا على التعاون ، ولكي تحافظ على وجودها وتحقق أهدافها [38]، فإذا

أسقطنا هذه الفكرة على الجماعة الغير رسمية في إطار العمل نجد بأن التعاون يكون في إطار غير رسمي بغية تحقيق الأهداف المشتركة فلا يعقل أن لا يسود التعاون داخل الجماعة التي لديها أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها، والتعاون هو السمة الطاغية في أغلب الجماعات غير الرسمية في حالة إذا كانت الأهداف واضحة والمعايير قوية، ومن الأمثلة على ذلك جماعات الأقدمية داخل المنظمة حيث نجد العمال القدامى يشكلون جماعات تقوم على التعاون بين أفرادها لمدة الخدمة والعلاقات المكتسبة. وفي بعض الأحيان تدخل هذه الجماعات في صراع مع الجماعات الأخرى.

ب. التنافس: يختلف التنافس عن التعاون من حيث أن الأطراف المتنافسة تعمل مستقلة بعضها عن بعض، أما العمل التعاوني فإنه يحتاج إلى جهد جماعي لتحقيق الهدف المشترك [48] ، لكن كيف يتجسد التنافس في إطار الجماعة الغير رسمية ؟ يكون التنافس داخل الجماعة الغير رسمية في حالة ضعف المعايير وعدم وضوح الأهداف بشكل كبير وهذا نجده في الجماعات التي تكون في طور النمو (جديدة نوعا ما)، ومثال ذلك التنافس بين بعض العمال لإثبات الكفاءة وانجاز الأعمال المشتركة للحصول على امتيازات وللتنافس ممكن أن يتطور ويصبح صراعا، والتنافس قد يكون بين الجماعات غير الرسمية أي جماعة تنافس جماعة.

ج. الصراع: يظهر الصراع داخل الجماعة نتيجة لتطور التنافس وضعف المعايير واختلاف الأهداف بين أعضاء الجماعة وتضارب مصالح أفرادها، حيث يطمح كل طرف للإحاطة بالطرف الآخر، سواء بين أفراد الجماعة الواحدة، أو بين الجماعات، وغالبا ما ينتهي الصراع بتفكك الجماعة أو إعادة بناءها من جديد.

وإلى هنا نكون قد تطرقنا إلى الجماعات بأشكالها داخل المنظمة وخاصة الجماعات الغير رسمية من خلال أنواعها ومعاييرها وتأثيرها على سلوك الأفراد وكذا ديناميكيتها وعلى هذا الأساس كانت ولا زالت الأبحاث الإدارية تهتم اهتماما بالغا بالجماعات، وإن كان تطرقنا للجماعات داخل المنظمة نابع من كون أن شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وأشكالها يتحدد انطلاقا من تركيبة وثقافة هذه الجماعات.

ثانيا. العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة:

1. العلاقات الرسمية:

1.1. السلطة والإتصال الرسمي:

يمكن القول بأن العلاقات الاجتماعية بمفهومها الواسع داخل المنظمة تتبني أساسا على الإتصال البشري من منطلق السلطة والأدوار والوظائف، لكن إذا حصرنا العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة في إطارها الرسمي نجد بأنها تعتمد أساسا على كل من السلطة الرسمية والإتصال الرسمي.

وينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المنظمة وتأخذ العلاقات شكل علاقة رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد، وبعد تدرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة اهتماما كبيرا إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر [48] ، وتعد السلطة الرسمية أساسا لضبط العلاقات داخل المنظمة مادام أنها مؤطرة قانونيا ولها بعد رسمي في الهيكل التنظيمي، فإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي من ناحية العلاقات فهو يمثل تفاعل واتصال دائم بين الأشخاص كل حسب سلطته في إطار هذا الهيكل، ولكن العلاقات لا تتم إلا عن طريق الإتصال الرسمي.

ودون الحاجة إلى إعطاء تعريف للإتصال الإداري لأن ما يهمنا هو دوره في العلاقات الرسمية ويرى البعض [49] بأن الإتصال داخل المنظمة يمثل رباطا بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وبهذا يتحدد نمط من العلاقات التنظيمية مبني أساسا على الإتصال الرسمي بين مختلف الوحدات التي تمثل السلطة داخل التنظيم وعلى هذا الأساس لا يمكن فهم العلاقات الرسمية داخل المنظمة إلا في إطار حدود السلطة والإتصال، وتؤثر كل من السلطة (القيادة الرسمية) ونمط الاتصالات الرسمية ومدى فعاليتها على مدى فعالية العلاقات وما ينتج عنها من سلوك.

وإلى الوقت غير بعيد كان ولازال الاهتمام بالاتصال والسلطة داخل المؤسسات يمثل أحد أعمدة الفكر الإداري، وحتى الجوانب الأخرى من هذا الفكر تعتمد في أساسها على الاتصال والسلطة لأن كل من العلاقات والسلوك والتخطيط والتنظيم وكل أشكال الفعل التنظيمي هي في أساسها تمثل مجموعة اتصالات رسمية ترتبط بالسلطة وأشكال القيادة داخل التنظيم.

1.2. الأدوار وتقسيم العمل:

أكدنا سابقا بأن الاتصال والسلطة يمثلان نقطة إرتكاز العلاقات الرسمية داخل التنظيم، لكن الاتصال في جزئياته وأصوله يتضمن الأدوار التي يتخذها الفاعلون داخل الهرم التنظيمي وهذه الأدوار تتحدد عن طريق الوظائف أو تقسيم العمل والذي يعبر عن تدرج السلطة داخل التنظيم. ويعني التخصص أو الأدوار قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أو كل عامل يقوم بعمله محدد ومضبوط بدقة، وتقوم نظرية التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الإرتفاع إذا ازدادت درجة التخصص [45]

ولاشك أن تقسيم العمل متعدد الأشكال ومتطور مع تطور المجتمعات، أي أنه يتخلل مجال العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ويؤكد علماء الاجتماع في تفسيرهم لظاهرة تقسيم العمل من خلال التركيز على المراكز والأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المجتمع من خلال الوظائف، التي تحدد هيكل البناء الاجتماعي العام [50] ، وهذا الهيكل بدوره يحدد شبكة العلاقات داخل المجتمع ونفس الشيء يمكن أن نقيس به ظاهرة تقسيم العمل داخل المنظمة وهو مؤطر بشكل رسمي فبناء على تحديد الوظائف والأدوار الرسمية يمكن للأفراد أن يتصرفوا في علاقاتهم بطريقة رسمية أيضا، وقد استخدم الكثير من علماء الاجتماع مصطلح تقسيم العمل وأكثرهم " إميل دوركايم"، كما يرى " ابن خلدون" أن المجتمع يقوم على التخصص في العمل، حينما تطرق إلى اختلاف أعمال البدو والحضر وحالتهم في المعاش. [51]

وداخل المنظمة تفرض طبيعة العمل وأهداف المنظمة والحاجة إلى التعاون في الوصول إليها هذا التخصص وتوزع الوظائف والأدوار، وبالتالي تساهم هذه العملية في إعطاء الصيغة الرسمية للعلاقات.

1.3. علاقات العمل وأطرها القانونية:

شاع استعمال مصطلح " العلاقات الصناعية " في وقت ما، لكن حالنا نجد علاقات العمل هي الأكثر استعمالا من قبل الإداريين والقانونيين وحتى الباحثين. نظرا لتطور آليات ضبطها القانونية واتساع مجالاتها في مختلف المنظمات، وقد نشأت هذه العلاقات في كنف الصناعة الحديثة وأصبحت من أهم معالمها حتى جرت العادة على تسميتها العلاقات الصناعية، ونجد بأن العامل الأساسي الذي أدى إلى تطوير العلاقات الصناعية هي تلك التناقضات والمشاكل التي تحدث داخل المنشأة مثل النزاعات بين الإدارة والعمال وطرق التفاوض والعمل النقابي وغيرها.

وفي هذا السياق نقل " ديميتري Dimitri " عن " مارجيسون Margesion " قوله: " أنه من الضروري تحليل هذا النزاع ومحاولة إدارته بأطر وقواعد تلقى القبول لدى الجهات الفاعلة داخل

التنظيم، لأن العلاقات الصناعية تعتمد على ترتيب قواعد وميكانزمات النزاع في حد ذاته باعتباره عنصرا هاما للعلاقات الصناعية ". [52]

أما حاليا فإن علاقات العمل هي الأكثر تداولاً بين الباحثين، وعلاقات العمل تعبر عن آليات ضبط التنظيم الرسمي داخل المؤسسة، وعلاقات العمل هي الروابط أو القواعد التي يتفق عليها العمال وأصحاب العمل بصورة جماعية، والتي تحكم تعاملها المتبادل بشأن تحديد النوعية، الكمية، كيفية أداء العمل، الأجور، أوقات العمل، الراحة... إلخ [53] ومجمل القول عن علاقات العمل أنها تتجلى في صورة ما يعرف في قانون العمل " بالإتفاقيات الجماعية " بين العمال وصاحب العمل (الإدارة) وطرق حل النزاعات والتفاوض، وتستعمل كل المنظمات اليوم ما يعرف بالقانون الداخلي الذي يحوي آليات علاقات العمل في إطارها الرسمي. أي تحديد الحقوق والواجبات.

وهناك نقطة مهمة في جانب الضبط القانوني لعلاقات العمل، فيجب التفريق بين علاقات العمل الفردية أي بين العامل وصاحب العمل وآليات ضبطها غالبا ما يكون مرجعها قانون العمل هذا في الحالات الفردية، أما علاقات العمل الجماعية فتخضع في معظم جوانبها لما عرف " بالإتفاقيات الجماعية " ففيها يتم تكييف النصوص القانونية حسب ما يخدم مصالح الطرفين، وفي هذا الموضع لسنا بحاجة إلى التفصيل في الأمر لأن ما يهمنا هو التطرق لعلاقات العمل باعتبارها الجانب الرسمي للعلاقات داخل المنظمة.

1.4 . العلاقات الإنسانية:

ازدهر هذا المصطلح مع حركة التجارب التي قام بها " إلتون مايو ILTON Mayo " وزملائه حول إنتاجية العمل في بعض المصانع الأمريكية، إذ برز آنذاك البعد الإنساني في العلاقات بين العمال أو بين العمال والإدارة، فأصبح ينظر شيئا فشيئا إلى العامل من الجانب الإنساني (الإحترام والتقدير) ويرى " عبد الحميد أحمد رشوان " [54] بأن العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة أضف إلى ذلك السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل والذي يقوم على الإحترام المتبادل وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه، وإمكاناته. بمعنى أن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتجاوز الأخذ والعطاء بين العامل وصاحب العمل (العمل مقابل الأجر)، إلى درجة الاعتراف بالفرد العامل كإنسان ومعاملته على هذا الأساس، كما لا بد من الاعتراف بالعلاقات التي تنشأ بين العمال في إطار غير رسمي.

وللتوضيح أكثر هناك ثلاث مرتكزات ترتكز عليها العلاقات الإنسانية وهي: [55]

1- الإنسان حيوان اجتماعي يتعامل ويعامل على هذا الأساس.

2- إن علاقة السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الهرمي وصنع جميع العمليات التنظيمية بالصيغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية.

3- حل مشاكل الإنسان يجب أن تتركز على الجوانب الاجتماعية والسيكولوجية.

ولا يختلف اثنان في أن العلاقات الإنسانية والاعتراف بها والعمل على تطويرها داخل المنظمة قد أصبح أمرا محسوما لا يحتاج إلى جدال كبير، إلا أنه في المقابل يطرح بعض المشاكل بحسب المنظمات، من ناحية علاقات العمل طبيعة العمل والسلطة وغيرها، ومن جانب آخر هل العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الرسمية أم أنها غير رسمية؟ والواقع أنها تقع بين هذا وذاك فمن الناحية الرسمية نجد بأن بعض الجوانب الإنسانية تدخل في القوانين الداخلية للمنظمات، كما أن عملية تصميم العمل يراعي فيها البعد الإنساني كالقدرات والميول... إلخ، أما من الناحية غير الرسمية فأهم شيء يؤسس للعلاقات الإنسانية هو التنظيم الغير رسمي أي العلاقات بين العمال وما يتقاسمونه من مشاعر ورغبات وانتماءات.

2. العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأشكالها:

بداية نشير إلى أن موضوع العلاقات الغير رسمية نال قسطا من اهتمام بعض الباحثين في الجزائر نظرا لارتباطه بالبعد الثقافي والاجتماعي للمجتمع الجزائري، وماله من تأثير على شبكة العلاقات داخل المنظمات وكذا السلوك التنظيمي، كما أشرنا سابقا من خلال حديثنا عن الجماعات الغير رسمية. والواقع أن العلاقات الغير رسمية هي بحوزة هذه الجماعات، وعلى غرار جماعات العمل الغير رسمية وانطلاقا مما عرفناه سابقا فإن العلاقات الغير رسمية تتعدد أشكالها، وهذا ما سنركز عليه فيما يلي:

2.1. علاقات القرابة :

تكمن خصوصية علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في كونها موجودة داخل بعض المنظمات، أما خارجها فإننا نجد معظم الباحثين قد عالجوها بطرق مختلفة سواء علماء الاجتماع أو الإنتروبولوجيا كابن خلدون، ودوركايم، وتتراوس، وغيرهم، ونحول اهتمام بعض الباحثين إلى تأثير قيم وثقافة المجتمع وكيفية إنتقالها إلى المنظمات الاقتصادية، وتعد القرابة واحدة من الروابط القوية والمؤثرة في المنظمات الجزائرية كما تؤكد على ذلك بعض الدراسات، وعلاقات القرابة في مفهومها العام تتحدد في ضوء العوامل البيولوجية، فالفرد يرتبط بأبيه وأمه بسبب مولده، وكذلك الأب والأم ببعضهما البعض بسبب معيشتهم المشتركة وكذلك اشتراكهما في إنجاب الأطفال، ونجد في النهاية أن أطفال نفس الوالدين يرتبطون ببعضهم لانتمائهم لسلالة نفس الزوجين [56] ، وهذا النموذج يعبر عن القرابة الدموية في أساسها فالأسرة الواحدة هي أكثر نموذج تعبيراً عن القرابة الدموية، والتي تمتد إلى المصاهرة فنجد الأحوال، والأعمام، والأصهار، كلهم يمثلون وحدة قرابة فنجد التعاون بينهم والولاء.

لكن ما يهنا هو وجود علاقات القرابة داخل المنظمة سواء بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والعمال، وكيف يتصرف من لهم صلة القرابة داخل المنظمة؟.

وقبل محاولة الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نشير إلى أن هناك " تأثير أو تطبيع اجتماعي" كما يشير " مورييس مارك Mourix marc " [02]، بمعنى أن خصوصيات المجتمع وثقافته تتجلى من خلال المؤسسات المختلفة ونجد ذلك من خلال تنظيماتها فعلاقات القرابة إذا كانت موجودة في المجتمع الأصلي قد نجد لها أشكالا داخل المنظمات الصناعية الإدارية، فالتأثير الاجتماعي يقف بين كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، أي بحسب درجة تأثيره فإذا كانت كبيرة فإن التنظيم الغير رسمي، ومنه العلاقات غير الرسمية تغطي على التنظيم، وتتجلى علاقات القرابة من خلال صلة دموية بين العمال أو المدير والعمال أو بين بعض أصحاب السلطة والعمال داخل التنظيم، فتصبح الرابطة الدموية (القرابة) أقوى من آليات ضبط العلاقات الرسمية، فنجد الأشخاص الذين تربطهم صلة قرابة مع الآخرين يستعملون قنوات اتصال غير رسمية ولا يخضعون لحدود السلطة الرسمية فنجد المحابة والمحسوبية في التعامل، وهذا راجع إلى التزام الأفراد بعلاقاتهم القرابية وإعطائها الأولوية على حساب علاقات العمل الرسمية، فكما أن الفرد داخل أسرته يلتزم بعلاقته اتجاه أفرادها وكذا أقاربه مع شعوره بالانتماء الوجداني فإن وجود أقربائه داخل منظمة ما يحمل نفس الخصوصيات سواء من ناحية الالتزام والولاء أو من ناحية الشعور الوجداني.

2.2. علاقات الجهوية (الروح العشائرية):

تعد علاقات الجهوية أو الروح العشائرية إحدى أشكال العلاقات الموجودة في المجتمع الجزائري وأصلها المجتمع الريفي، الذي يعتمد على التضامن العضوي والعصبية، كما أشرنا في فصل سابق من خلال أفكار " ابن خلدون"، لكن هل العصبية التي تحدث عنها ابن خلدون، أو هل الروح العشائرية التي أصلها المجتمع الريفي هي نفسها الموجودة داخل المنظمة؟ وكيف تتجلى؟

وحتى يكون لحديثنا أساس صحيح فإن المجتمع الريفي تمثله المجتمعات التي تعتمد من الناحية الاجتماعية على نسق القرابة والتضامن الآلي، وتتصف العلاقات بين أفرادها بالقوة والتفاعل أما العلاقات الخارجية مع غيرها من المجتمعات أو الجماعات فهي علاقات محدودة قائمة على أساس الريبة والخوف والشك في الآخرين [57]، فصور الروح العشائرية إذن نجدها من خلال وجود تضامن داخل الأفراد الذين ينحدرون من " عرش" واحد أو منطقة جغرافية واحدة، كما تتصف العلاقات بين الأفراد بالقوة والتفاعل الدائم " والولاء الاجتماعي"، ومن صورها أيضا الصراع مع جماعات تنظيمية أخرى كتعبير عن التفاعل السلبي معها، وأحيانا التجنب كتعبير عن الشك وعدم الثقة في الآخرين ومن خلال أفكار " ابن خلدون" و" فرديناند تونيز" [57]، يمكن استخلاص بعض الصور

الأخرى للروح العشائرية، كقوة الولاء والانتماء لذوي القربى وأبناء المنطقة داخل المنظمة، والتمسك بالتقاليد والمعتقدات المكتسبة، أما " تونيز " فتحدث عن كيفية الانتقال من المجتمع المحلي إلى المجتمع الحضري، والذي يمثله المجتمع بمختلف مؤسساته سواء الصناعية أو الإدارية، حيث الانتقال من نسق العلاقات التقليدية (القرابة، العشيرة) إلى نسق العلاقات الرسمية، ومعروف أن المجتمع الجزائري عرف هجرة اليد العاملة من الريف إلى المدينة نتيجة لانتعاش قطاع التصنيع واستقطابه ليد عاملة كانت مؤهلة على مستوى القطاع الزراعي التقليدي، مما جعل هذه الأخيرة تدخل في تفاعل مع النمط الجديد وهو العلاقات داخل المصنع، وانتقال بعض قيم المجتمع الريفي إلى المنظمات الصناعية، لكن التساؤل المطروح، هل وجود الروح العشائرية وإستمراريتها في المنظمة الجزائرية نابع من كون أن هذه الجماعات تعيد إنتاج ذاتها أم ذلك راجع لعمق الثقافة والقيم الراسخة لدى بعض العمال؟

فإذا قلنا بأنها تعيد إنتاج نفسها بمعنى أن هناك حراك اجتماعي " هيكلي " داخل هذه الجماعات أو التحالفات من خلال إعادة تنظيم الصفوف بحيث يكون الأفراد يجذبون طواعية وبصورة آلية لأبناء منطقتهم أو الجهة التي ينتمون إليها، أما إذا قلنا بأن ذلك راجع إلى وجود مرجعية ثقافية تقف وراء هذا التوجه فإن ذلك يعني من ناحية أخرى بأن قيم الجماعة المرجعية (العرش) هي التي توجه سلوك هذه التحالفات داخل التنظيم، وفي بعض الأحيان نجد مستند ديني قوي يسيطر على هذا التوجه خاصة في بعض المناطق الداخلية بالجزائر، وفي هذا السياق يرى " قاسمي ناصر" [18] بأن النصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي داخل المنظمة تجد قبولا وامتنالا لدى أهل الحضر نظرا لحاجتهم إلى ضبط جميع مجالات الحياة في سبيل البحث عن الاستقرار، بينما أهل البدو فهم متحررون من هذه النصوص والضوابط لأنها أبعد عن نسقهم الاجتماعي، نظرا لتوفرهم على قواعد ضبط اجتماعي خاصة بهم وملائمة لبيئتهم ونمط حياتهم.

نستخلص من هذا بأن الروح العشائرية وبمصطلح أوسع (الجهوية) لها بعدان اجتماعي، ثقافي يتمثل الأول في التضامن، والثاني في معايير الضبط (النصوص التنظيمية)، فالعامل المتشعب بثقافة المجتمع الريفي وبصورة أخص بثقافة (العروشية)، يجد صعوبة في الامتثال للعلاقات التنظيمية الرسمية، مادام أن معايير وآليات ضبط العلاقات تختلف داخل المنظمة.

وللتحليل أكثر فيما يتعلق بالروح العشائرية، ودون الحاجة إلى التعرّيج عليها ضمن سياقها التاريخي قدم " بشير محمد" [02] ، تحليلا يبين فيه سيرورة هذه الظاهرة داخل المنظمة من خلال ما أسماه الاستراتيجيات الخمس:

. المرحلة الأولى: تتمثل في التحالف على أساس الانتماء الريفي مقابل الانتماء الحضري، وبعد تلاشي " الخطر الخارجي" (نسق العلاقات الحضرية) تأتي مرحلة أخرى تكون كامتداد للمرحلة الأولى.

. المرحلة الثانية: وتتجسد في رجوع كل جماعة إلى موقعها الأصلي لتتنشط بهدف تقوية نفسها ومن ثم محاولة بسط نفوذها والتموقع في وجه الجماعة المتحالفة معها في وضع حد لما اعتبر خطرا مشتركا، ويأتي ذلك من خلال تقديم يد المساعدة للذين يراد منهم تقوية الصفوف مما أدى إلى اعتبار هذه المساعدة دينا يجب تسديده، وبالتالي تسمى الجماعات المتحالفة لبلوغ الأهداف المشتركة.

. المرحلة الثالثة: وهو ما أسماها بالازدواجية في الإرضاء حفاظا على الاستقرار بمعنى السعي للحفاظ على الاستقرار الداخلي للتحالف من خلال تقديم إغراءات من خلال توزيع السلطة " في شكل جزء أو تنازل"، وبضمان الاستقرار الداخلي، يكون التحالف قد حقق نوع من ضمان السلطة من خلال وجود إرضاء داخلي.

. المرحلة الرابعة: وتأتي بعد استغلال ما أسماه " بالأوراق الرابحة"، وهي كل البدائل التي تبعد الخطرين الداخلي والخارجي. حيث يتم الاستحواذ على السلطة بطريقة شبه مباشرة، ومن ثمة استغلالها لأغراض شخصية خارج المؤسسة العمومية، ويؤسس التحالف مبدئيا على الانتماء الريفي كما يؤسس على الانتماء الريفي والحضري في مرات استثنائية.

. المرحلة الخامسة: وتكون بدخول مرجعية المنظومة الثقافية الدينية بناء على تدخل عناصر لم تكن في الحسبان، بحيث يتلاشى الانتماء على أساس البعد الجغرافي أو الريفي أو الزبائني (أطراف خارجية).

لكن في مقابل هذه الاستراتيجيات الخمس التي ذكرها الباحث تظهر في المقابل إستراتيجية أخرى مضادة [02]، وهي تمثل تحالف المهمشين وذوي النفوذ والسلطة الضعيفة أو المعدومة ما يستنتج من تحليل " محمد بشير" هو إمكانية وجود " سياق استراتيجي" في تكوين وإعادة إنتاج واستمرارية " الجهوية"، وهذه الإستراتيجية ترتكز أساسا على التحالف.

3.2. علاقات المصلحة:

كنا قد ربطنا حديثنا عن كل من علاقات القرابة والجهوية داخل المنظمة بتأثير الثقافة الموجودة في المجتمع وانتقال تلك القيم إلى محيط التنظيم، لكن هل علاقات المصلحة ترتبط أيضا بثقافة المجتمع التي اكتسبها العمال؟.

بداية لا شك أن علاقات المصلحة تتواجد في الأوساط غير الرسمية، نتيجة لوجود مصالح متبادلة بين العمال أو أصحاب السلطة داخل المنظمة، حيث يجتمع الأفراد على مصالح مشتركة، لكن قبل ذلك هناك نوعين من المصالح التي قد نجدها داخل المنظمة ويجتمع عليها بعض العمال.

. مصالح مادية: وتتمثل في جميع ما يمكن الحصول عليه أو المحافظة عليه، كالأجر، الترقية العلاوات، أي الأشياء التي تحقق إشباع اقتصادي بالدرجة الأولى.

. مصالح معنوية: وتشمل الأشياء التي تحقق إشباع نفسي واجتماعي كالسلطة، النفوذ، المكانة الاجتماعية، ضمان المنصب.

وعلاقة المصلحة داخل المنظمة تعتمد على التبادل (الأخذ والعطاء)، حيث يرى البعض [58] ، بأن الفرد يبني عشرات ومئات العلاقات التي تجمعها غيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفي العلاقة إلى تحقيق أهداف معينة من ورائها، وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة أو مقصودة، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتتقصها صفة القصد والتعمد، كما يحصل الإنسان من خلال انتمائه لجماعة ما وإقامته للعلاقات معها على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.

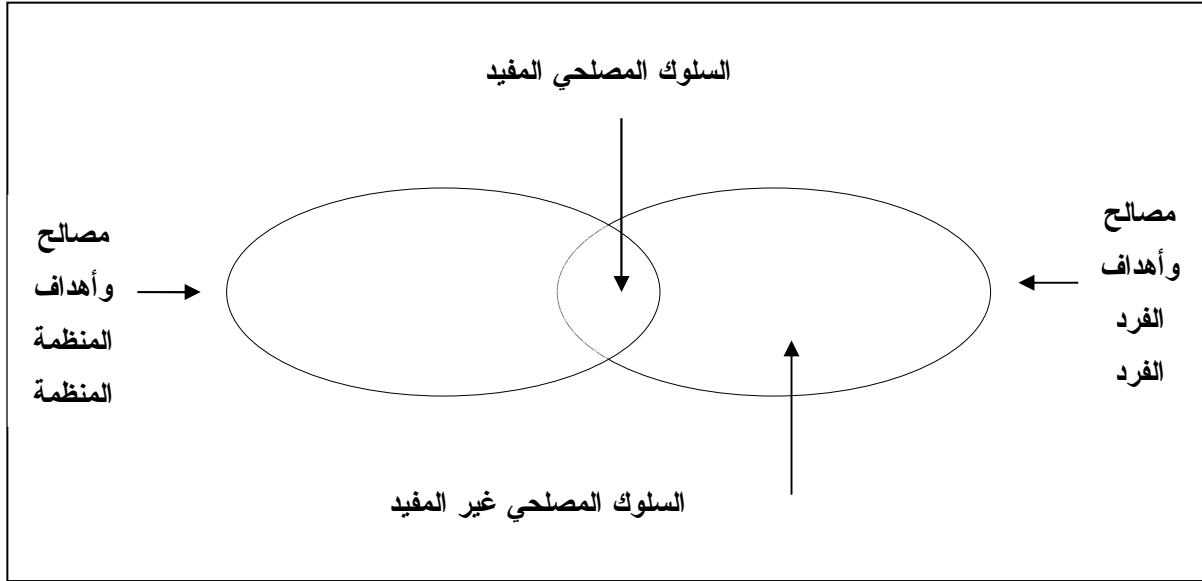
. المصلحة الخاصة في المنظمات: يظهر السلوك المعبر عن المصلحة الخاصة يوميا في جميع المؤسسات، وعلى جميع مستوياتها دون استثناء، ومن الأمثلة على هذا السلوك ترقية عامل قبل زميل له أكثر كفاءة منه، ويصف زملاؤه هذا القرار بأنه عبر عن مصلحة خاصة، وقد نجد زميلان يتشاجران، ويختلفان مع بعضهما البعض، ولكنهما يتفقان فجأة، ويقدمان شكوى ضد رئيسهما في العمل، ويمكن وصف هذا التعامل بأنه (ابن مصلحة) [11] ، فالمصلحة الخاصة للفرد هي التي تدفعه لاتخاذ مواقف معينة (سلوكات). فسلوك المصلحة ليس له نمط معين وإنما يتحدد بحسب المواقف والأهداف والمزاج، وبالتالي فالسلوك المصلحي هو الذي يتضمن استخدام السلطة والنفوذ لتحقيق أغراض شخصية أو أنانية خاصة [11]

لكن هل المصلحة الخاصة دائما مضرّة بالمنظمة أم أن هناك مواضع في بعض الأحيان يكون

فيها هذا السلوك مفيدا ؟

للإجابة على هذا التساؤل يمكن التوضيح عن طريق الشكل التالي:

شكل رقم 4: السلوك المصلحي: [11]



من خلال الشكل نجد بأن السلوك المصلحي المفيد يمثل نقطة تقاطع كل من أهداف الفرد وأهداف المنظمة (نقطة التوافق)، في حين السلوك المصلحي غير المفيد هو الذي يحتل مساحة أهداف الفرد ومصالحه الخاصة.

وعلى العموم تمثل علاقات المصلحة جزءاً من التنظيم الغير رسمي، " فهي جزء من النمط السلوكي التلقائي الذي يعتمد على معايير غير رسمية، تحكم العلاقات كالصداقة الناشئة بين أعضاء جماعات التنظيم" [59] ، أضاف إلى ذلك أن علاقات المصلحة تتم عن طريق قنوات الاتصال غير الرسمي إذ أن العلاقات في أساسها هي عملية اتصالية، ويرى " كوندراوند" بأن "نسق الاتصال الغير رسمي يتميز بمرونة كبيرة، تتجلى فيه تلك الرغبة التلقائية من قبل الأفراد والجماعات داخل التنظيم في إقامة أشكال مختلفة للتفاعل والعلاقات" [60] ، زيادة على الاتصال غير الرسمي تشكل السلطة والنفوذ داخل التنظيم إحدى ركائز علاقات المصلحة، حيث يرى البعض [61] ، بأن السلطة الغير رسمية هي التي تعتمد على قوة التأثير الشخصي للفرد، سواء في الحصول على مزايا تنظيمية أو التأثير في القرارات أو استقطاب الأتباع ممن يبحثون عن مصالح.

كيف تنشأ علاقات المصلحة داخل المنظمة؟:

بداية يمكن القول بأن علاقات المصلحة تتمثل في جماعة غير رسمية تجمعها اهتمامات وأهداف مشتركة تنعكس على سلوكياتها والعلاقات بين أفرادها، ومن بين العوامل التي تؤدي إلى نشوء علاقات المصالح ما يلي:

أ. السن والأقدمية: حيث يدخل العمال القدامى والكبار في السن في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين، تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية [43]، وبذلك تتكون علاقات الصداقة والمصلحة بين هؤلاء العمال على أساس السن والأقدمية في العمل

ب. السلطة، النفوذ، المكانة: ويعبر البعض عن هذه المصطلحات با " الهيبة" [43] ، فقد يستعمل البعض سلطتهم الشخصية ونفوذهم للحصول على مصلحة خاصة من خلال إقامة علاقات غير رسمية مختلفة خاصة مع الذين لهم نفس الهيبة داخل التنظيم، وحتى وإن كان هناك بعد مكاني في داخل المصنع بين هؤلاء.

ج. المزايا النادرة: وتتمثل في المناصب المغرية، الترقية، البحث عن النفوذ، حيث تظهر جماعات المصلحة في شكل تحالفات تصارع من أجل الحصول على بعض المزايا النادرة داخل التنظيم فيسعى الأشخاص إلى تكثيف علاقاتهم من أجل الحصول على ما يصبون إليه، وهذه المزايا أو " المصالح النادرة " قد يسعى البعض للحفاظ عليها حيث يكون قد نالها إلا أنها ليست مضمونة، فيبحث عن طريقة لضمان الحصول عليها عن طريق إقامة علاقات مع من يعينونه على ذلك.

2. 4. الأقدمية والعلاقات الشخصية:

يسعى الأفراد داخل جميع المنظمات إلى تنمية وتوسيع علاقاتهم، وهذا أمر طبيعي تفرضه الحاجة للإجتماع والانتماء والتعاون، لكن طبيعة العلاقات التي يبنها الأفراد تختلف من منظمة لأخرى وبحسب ثقافة الأفراد وأهدافهم من خلال التنظيم الغير رسمي ويحتاج الفرد داخل المنظمة إلى فترة زمنية حتى يتمكن من الاندماج وبناء روابط وعلاقات متينة في إطار الجماعة الغير رسمية التي ينتمي إليها، ومن بين أهم وأكثر أشكال العلاقات المنتشرة نجد العلاقات الشخصية والأقدمية، بل إنها من أهم عوامل تشكيل التنظيم الغير رسمي كما يرى " حسان الجيلاني" [43] ، حيث إن تكرار بعض العوامل مثل تشابه الوظيفة، والسن والأقدمية في العمل يؤدي إلى تشكيل العمال في جماعات تبنى على أساسها العلاقات الغير رسمية، إذ أن هناك قيم ومعايير اجتماعية تحكم سلوك الأفراد في المنظمات في إطار الحياة الجماعية في محيط العمل كما يرى " سيكيو Sikiou" [62] حيث ركزت معظم الدراسات التنظيمية على هذه العلاقات التي تنشأ في محيط التنظيم وتتكون علاقات الأقدمية نتيجة لتفاعل العمال القدامى مع بعضهم لفترة زمنية حيث يتكثرون في جماعة وكتلة لها روابط متينة، لدرجة ظهور قيادات داخل جماعات الأقدمية ووجود معايير قوة توجه سلوك الأفراد، وأهم ميزة تمثل قوة العلاقات بين العمال القدامى هي التعاون والانسجام والتوحد لمواجهة التحديات، ونجد أيضا الصراع مع الجماعات

الأخرى، حيث أن جماعة الأقدمية يتراوح فعلها الاجتماعي بين علاقات التعاون والصراع، وفي سياق علاقات الأقدمية يظهر شكل آخر يتمثل في العلاقات الشخصية التي يبينها الأفراد، لكن هذا الشكل من العلاقات لا يخضع لمعايير الجماعة وإنما يمثل النزعة الفردية ، فتجربة الفرد العامل داخل التنظيم وأقدميته تجعله ينمي علاقاته الشخصية مع الآخرين (المعروفة) بحثاً عن أهداف خاصة، وهذا أيضاً يندرج في إطار المصلحة والعلاقات الشخصية تمثل ورقة رابحة لدى البعض، إذ يلجأ إليها في حالات عديدة تستلزم اللجوء إلى ذوي النفوذ والسلطة من أصدقاء قدامى أو معارفه الخاصة قصد تحقيق مآرب، أو الإفلات من العقاب أو إيجاد حلول للمشاكل.

3. واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية:

سنعتمد من خلال تطرقنا لهذه النقطة ببعض الدراسات التي أجريت حول المنظمات الجزائرية في المجال، حيث تكون نتائج هذه الدراسات منطلقاً نظرياً لاستنباط بعض الأفكار والمفاهيم في تحليل واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية، حيث سنستعرض ثلاثة نقاط أساسية وهي: تأثير قيم وثقافة المجتمع ، إشكالية الامتثال لعلاقات العمل الرسمية، النمط الريفي الحضري للعلاقات داخل المنظمة.

3. 1. تأثير قيم وثقافة المجتمع:

لقد اهتم الكثير من الباحثين في حقل الأنثروبولوجيا وعلم الاجتماع في الجزائر من خلال دراساتهم بموضوع تأثير ثقافة وقيم المجتمع على المنظمات الاقتصادية والإدارية وشبكة العلاقات الاجتماعية ووقفاً عند الخلفية التي تنتج نمط معين من الفعل الاجتماعي أو شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية وقد شدد الكثير على أهمية السياق التاريخي أي وجود تراكمات على أساس تعاقب زمني لظاهرة اجتماعية ما. فإذا أخذنا العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة بمختلف أشكالها فإننا نجد مطبوعة بخصائص الثقافة المحلية (عادات، تقاليد، دين، أساطير... إلخ).

فجاءت الكثير من نتائج الدراسات سواء من قبل الجزائريين أو الأجانب تبرر ذلك التضارب بين الثقافة الصناعية والثقافة المحلية [02] ، حيث أشار " جغلول عبد القادر" [63] ، إلى وجود سمتين تميزان ذلك التعارض بين الثقافة المحلية والصناعية وهما:

أ- تعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

ب- الثقافة المحلية في أصلها ثقافة ريفية من الناحية الاجتماعية، زراعية من الناحية الاقتصادية، وتعد وعاءاً نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع. وإلى وقت

غير بعيد كان المجتمع الجزائري يمتاز بنمط عيش فلاحى ريفى بالدرجة الأولى، أما الجانب التجارى فكان مجاله ضيق.

وواقع الحال أنه لا يمكن فهم الجزء إلا فى إطار الكل. بمعنى لا يمكن التطرق لديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية إلا من خلال تناولها فى إطار حركية النسق الاجتماعى العام بجميع أبنيتها وخاصة الثقافية، وقد اعتمد هذه المقاربة " بشير محمد" [02] فى دراسة " الثقافة التسيير فى الجزائر" من خلال اعتماده على إسهامات كل من: " بيار بورديو Bourdieu"، و" وجورج بلاندي G.Blandier"، و" آلان توران A.Touaine" حيث اهتم الأول بالثقافة المحلية للمجتمع الجزائرى، والثانى بالحقل الأنتروبولوجى خاصة المجتمعات المتخلفة، والأخير فى ذات الحقل حول المجتمعات المتطورة، وهذه المقاربة تعتمد على التغيرات والحركات الاجتماعية فى جانبها المستقبلى وما يستفاد من ذلك هو: وجود واقع أو نمط ثقافى يضيف صبغة معينة على العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، فرضته تراكمات ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، إذ أنه لا يمكن تناسي أو التقليل من دور نماذج التسيير وحركية الإصلاحات التى كانت المنظمة الصناعية الجزائرية مسرحاً لها، ودون التعرّيج على تفاصيل السياق التاريخى والتطرق إلى كل مرحلة بكل ما تحمله من خصوصية ثقافية وواقع اجتماعى يمكن القول بأن هناك استمرارية لقيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة منبعتها (الثقافة الأصلية) وقد حافظت على بقائها وتأثيرها وقوة تواجدها لمواجهة (الثقافة الصناعية) أو التنظيم الرسمى للمنظمة فعلاقات القرابة (الالتزام تجاه الأقارب)، والروح العشائرية (الجهوية) تمثل الثقافة الريفية الزراعية.

3. 2. إشكالية الامتثال لعلاقات العمل الرسمية:

حتى وإن كانت هذه الإشكالية لا تتفصل فى الطرح عن سياق تأثير ثقافة المجتمع، إلا أن هناك عوامل أخرى داخلية (أي منبعتها محيط العمل والتنظيم الرسمى)، كالقيادة والسلطة، والاتفاقيات الجماعية ظروف العمل... إلخ، وعلاقات العمل الرسمية هي تلك العلاقات التى تحدد الحقوق والواجبات دون اللجوء فى مناهات التنظيم الغير رسمى بمعنى آخر هي تلك العلاقات التى تفرض الالتزام تجاه العمل والمنظمة، والانضباط واحترام القانون الداخلى وآليات الضبط التى تفرض داخليا، فى هذا المجال عرفت المنظمة الجزائرية أشكالا ونماذجا عديدة من التسيير، بدءا بالتسيير الاشتراكى، والذاتى وإعادة الهيكلة وصولا إلى المرحلة الحالية (مرحلة الانفتاح)، ولاشك أن كل مرحلة لها سمات تنظيمية خاصة وقوانين عمل ومراسيم تحدد آليات ضبط علاقات العمل، إلا أن الإشكال يطرح دائما وفى كل مرة حول صعوبة التكيف مع علاقات العمل الرسمية (العلاقات الصناعية)، وفى أغلب الأحيان تظهر الصراعات والاضطرابات، ويزداد العمل لترقية وتفعيل النشاط النقابى، لكن هل الخلل

يكن في طبيعة علاقات العمل الرسمية، أم في العلاقات غير الرسمية التي تحكم التنظيم الغير رسمي الذي يبينه العمال؟ وهذا التساؤل يقود إلى فكرة وهي أن هناك خلل وضعف في التنظيم الرسمي، يقابله قوة وصلابة العلاقات الغير رسمية التي أصلها الثقافة المحلية وتزداد سيطرة وقوة العلاقات الغير رسمية كلما وصل الاقتناع إلى عدم فعالية التنظيم الرسمي فمثلا الترقية على أساس العلاقات الشخصية أو القرابة أو الجهوية، وعلى أساس أوسع (المصلحة) يجعل الرأي العام (العمالي) داخل التنظيم لا يؤمن بفكرة الالتزام تجاه علاقات العمل الرسمية حيث يصبح الحديث عن العلاقات الغير رسمية وكأنها (القانون الداخلي) للمنظمة، فتبدأ بنية التنظيم الرسمي في الضعف والانهيار.

2. 4. النمط الريفي الحضري للعلاقات داخل المنظمة:

يقصد بهذا النمط ذلك التفاعل الحاصل بين الثقافة الريفية التي أساسها العصبية والبساطة والثقافة الحضرية المبنية على الأساس التعاقدى والتعقيد. حيث أن هذا المزيج بين الثقافتين أو تفاعل القيم الريفية الحضرية ينتج لنا نموذجا من العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة يعتمد على مرجعيتين وليس على مرجعية واحدة، بمعنى آخر يندرج هذا النمط من العلاقات داخل المنظمة ضمن إشكالية التقاليد والحدثة كما يرى " رشيد حمدوش" [64]، حيث أن موضوع العلاقات الاجتماعية بصورة عامة والعلاقات الغير رسمية داخل المنظمة بصورة أخص يأخذ بعين الاعتبار النمطين المحلي (الجماعي أو التقليدي)، والنمط الحديث (المجتمعي)، حيث نجد بأن سلوكيات الأفراد تتأرجح بين هذا النموذج وذاك وتصبح هذه العملية التفاعلية بين النموذجين، عملية ضرورية، وزيارة التقاليد (الماضي)، المحلية عملية ضرورية هي الأخرى لإضفاء الشرعية على كل فعل أو تصور.

هذا يقودنا إلى الاعتراف بوجود تعقيد كبير على مستوى شبكة العلاقات داخل المنظمة يجمع بين ثقافة وتقاليد المجتمع (بمعنى وجود مرجعية ثقافية محلية كالروح العشائرية والقرابة)، وحرية الفاعلين من خلال بناء العلاقات الشخصية والمصالح التي تخترق بناء التنظيم الرسمي وهرمية السلطة في سبيل البحث عن فضاء آخر يتجاوز الجماعة المرجعية ومعاييرها في العلاقات والاتصال.

لذلك فإن الرباط الاجتماعي الحالي لا يأخذ نفس الصورة التي كان يحملها الرباط الاجتماعي التقليدي لأن الفرد المعاصر لا يشبه من حيث تواجهه الاجتماعي وحتى تركيبته الثقافية والاجتماعية الفرد في إطار المجتمعات التقليدية الشمولية .

(Holiste) [64] وحتى وإن كان هناك ارتباط تاريخي للفرد العامل داخل المنظمة بقيم ثقافية تراكمية ومن ثمة جماعة مرجعية توجه فعله الاجتماعي وعلاقاته لكنه بالمقابل لا يغفل عن نزعه (الفردانية) في إطار بناء معالم إستراتيجيته الخاصة التي تعتمد أساسا على حريته الفردية التي يضمنها له التنظيم الرسمي وحتى الجماعة المرجعية في الإطار غير الرسمي وبالتالي فإن العامل يبني علاقاته بصورة

يستحيل معها التخلي عن التأثير الثقافي لتقاليد المجتمع ولا يعتمد عليها كلية إذ يسعى دائما للتعبير عن ذاته الفردية وهنا تظهر الحرية الشخصية وما تتطوي عليه من أشكال الفعل الاجتماعي كتعبير عن قيم معاصرة تزيح غطاء وقيود القيم التقليدية، لكن هذا الواقع يطرح إشكالا على مستوى التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة يتمثل في مسألة الامتثال لمعايير الجماعة وثقافتها حيث أن بناء العلاقات الشخصية والمصلحة (الفعل الخفي)، يعد بمثابة تنكر لقيم الجماعة التي تجمعها روابط تقليدية (العشيرة) أو التحالف على أساس عصبوي، أو محاولة للتحرر من قيودها، وهذا تفرضه كما قلنا المصلحة والفردانية، لكن جوهر الإشكال هو: ما هو دافع الانتماء لتحالف معين (جماعة) ؟ وبالمقابل ما هي آليات التحرر وعدم الامتثال في بعض الأحيان والالتزام تجاه هذا التحالف ؟ مما يوحي بتعدد المرجعيات داخل التنظيم غير الرسمي فهناك مرجعية ثقافية، ومرجعية فردانية، أما المرجعية الأهم والأكثر تأثيرا هي المرجعية (المصلحية)، وتعدد المرجعيات يقودنا إلى القول بأن هناك نموذج حالي للعلاقات داخل المنظمة يعتمد على قيم تقليدية وأخرى معاصرة محصورة في إطار النزعة الفردانية، لكن كل هذا يتم في إطار مرجعية أساسية وهي البنية الثقافية للفرد وتأثير المحيط الاجتماعي للتنظيم.

خلاصة الفصل :

من خلال تطرقنا في هذا الفصل للجماعات وأشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، يمكن استخلاص فكرة مفادها أن التنظيم ينحصر في إطار شبكة علاقات وجماعات تحكمها ديناميكية معايير معينة سواء على المستوى الرسمي أو غير الرسمي وبما أننا ركزنا على الجانب الغير رسمي لاشك أن الجماعات الغير رسمية وشبكة علاقاتها لها تأثير كبير على المنظمة، خاصة بوجود قيم وثقافة اجتماعية راسخة تمثل معايير هذه الجماعات وعلاقاتها، والواقع أن المنظمة الجزائية تعرف أشكالا مختلفة من العلاقات الغير رسمية " كالجهدية" والقرابة والتي تمثل هوية التنظيم الغير رسمي أضف إلى ذلك العلاقات الشخصية والمحسوبة والمحابة والمصلحة والظاهر من الناحية النظرية أن تأثير هذه الأشكال من العلاقات يعتبر سلبيًا إذ أنها تضعف التنظيم الرسمي والامتثال لعلاقات العمل الرسمية وتقوي شوكة الجماعات الغير رسمية المتحالفة في شكل انتماءات مختلفة، وعلاقات المصلحة وعدم احترام قواعد الاتصال والسلطة الرسمية، ومادام أن دافع إقامة العلاقات وتكوين الجماعات في إطار غير رسمي هو حب الانتماء والذي يتطور ليصبح ولاء والتزاما اتجاه هذه الجماعات أو التنظيمات وحتى يكون هناك ارتباط منهجي بين كل هذه الأفكار فإننا سنتحدث في الفصل الموالي عن الولاء وأشكاله داخل المنظمة.

الفصل 4

الولاء وأشكاله داخل المنظمة

تمهيد:

لاشك أن المنظمة تتأثر بسلوك العاملين فيها، بمعنى آخر يمكن القول بأن الفعل الاجتماعي التنظيمي يتحكم إلى حد ما في سيرورة ونجاح المنظمات، بالإضافة إلى كونه يحدد المناخ الاجتماعي والتنظيمي وشبكة العلاقات والقيم والاتجاهات، وإذا نظرنا إلى الولاء كفعل اجتماعي داخل المنظمة الصناعية فإنه يحتل مكانة هامة في اهتمامات المنظمة المعاصرة.

هذا ما نلمسه من خلال الأدبيات التي تطالعنا بها الدراسات والفكر الإداري الحديث بغية الحفاظ على العاملين وكسب ثقتهم والدفع بهم لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وخلق مناخ ملائم للعمل لكننا من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق للولاء من المنظور السوسولوجي بالدرجة الأولى باعتباره يتأثر بعوامل سوسولوجية أخرى كما يؤثر أيضا على سلوك العاملين والمنظمة ككل، كما نهدف إلى محاولة حصر مختلف جوانبه وأشكاله فلا نكتفي بجانب " الولاء التنظيمي " وإنما الولاء داخل المنظمة بصفة عامة لأن الولاء والانتماء ليس دائما للمنظمة وإنما قد تتعدد أشكاله ويتشعب بحسب العلاقات الاجتماعية السائدة والقيم الثقافية لدى الفاعلين في محيط التنظيم.

1. ماهية الولاء التنظيمي:

1.1. معنى الولاء:

لكلمة ولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة " يعني العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة والالتزام". [65]

نلمس من خلال هذا التعريف بأن الولاء له بعد اجتماعي ونفسي من خلال شعور الفرد بانتمائه لجهة معينة والتزامه معها واعتناقه لقيمتها وأهدافها من خلال التعاون والمحبة وتحمل المسؤولية.

ويؤكد بعض الكتاب على أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقات التبادلية التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي من مشاعرهم وتحدد مسارها سلبيا كان ذلك أم إيجابيا، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى التواد والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والانجاز المبدع. أما إذا كانت تلك المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمر مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج ويضعف من الولاء للتنظيم. [65]

هذا التعريف الأخير نلمس من خلاله بعض العمق في تحليل كيف يتكون الولاء التنظيمي من خلال التأكيد على دور التفاعل الاجتماعي والمناخ الذي يعمل فيه الأفراد بحيث تنقسم المشاعر إما إلى سلبية أو إيجابية مما يؤثر على درجة الولاء التنظيمي.

1. 2. مراحل تكوين الولاء التنظيمي:

سبق وأن أشرنا إلى أن الولاء يتكون نتيجة التفاعل الاجتماعي بمعنى أنه لا يحدث صدفة بحيث يكون حدثا معزولا عن التأثيرات الاجتماعية، لذا فالعامل داخل التنظيم يحتاج إلى مراحل لتتكون لديه تلك المشاعر الانتمائية للمنظمة لذا يرى البعض بأن للولاء التنظيمي مراحل يتكون من خلالها، سنتطرق إليها سعيًا منا للتعمق أكثر من خلال هذا الفصل في تحديد ماهية الولاء التنظيمي.

وتتمثل المرحلة الأولى في مرحلة التجربة أي قبل الدخول للعمل، حيث تعتمد على ما يتوافر لدى الفرد من خبرات العمل السابقة لأن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم درجات أو مستويات مختلفة من الاستعداد للولاء التنظيمي ناجمة عن توقعات الفرد وظروف العمل وطبيعة البيئة الاجتماعية وما تمثله من قيم واتجاهات وأفكار. [65]

ويرى "بوشنان" أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة:

- تحديات العمل.
- تضارب الولاء.
- وضوح الدور.
- ظهور الجماعات المتلاحمة.
- إدراك التوقعات.
- نمو اتجاهات الجماعات نحو التنظيم.
- الشعور بالصدمة.

أما المرحلة الثانية فتتمثل في مرحلة العمل والانجاز حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للانجاز، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية:

- الأهمية الشخصية.
- التخوف من العجز.
- وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

وهناك المرحلة الأخيرة وهي مرحلة الثقة بالتنظيم حيث تتقوى اتجاهات ولاء الفرد التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج. [14]

من خلال ذكر هذه المراحل نجد أن الولاء التنظيمي حتى يتطور وينضج فإنه يحتاج إلى مدة زمنية من خلال إحتكاك الأفراد وتفاعلهم مع محيط العمل وهذا ما يستنتج من خلال بعض الدراسات التي تربط بين الأقدمية في العمل ودرجة ولاء العمال للتنظيم.

1.3. بعض المفاهيم التي لها علاقة بالولاء التنظيمي:

نجد من خلال بعض الأدبيات الإدارية تلك المصطلحات والمفاهيم التي لها علاقة بموضوع الولاء التنظيمي في بعض جوانبه، وسعياً منا لإزالة اللبس وعزل مفهوم الولاء التنظيمي عن باقي المفاهيم الأخرى فإننا نورد بعضاً منها بالشرح للخروج من إشكالية منهجية.

- الإنتماء: يعد مفهوم الإنتماء من أكثر المفاهيم انتشاراً في الحياة اليومية بشكل عام إلا أنه يعتره كثير من الخلط والتضارب فهناك من يرى الإنتماء بأنه عضوية الفرد في الجماعة أي ضرورة اشتغال الإنتماء على الجانبين أي كون الفرد جزءاً من الجماعة وارتباطه بها في نفس الوقت [66]

أما الإنتماء التنظيمي في الفكر الإداري المعاصر فهو تعبير يشير بشكل عام إلى مدى الإخلاص والاندماج والمحبة التي يبديها الفرد تجاه عمله وانعكاس ذلك على تقبل الفرد لأهداف المنظمة التي يعمل بها وتفانيه ورغبته القوية وجهده المتواصل لتحقيق تلك الأهداف، فهو اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها. [67].

فمن خلال هذا المفهوم نجد صعوبة في الفصل بين مفهومي الولاء والإنتماء التنظيمي، فهما يشتركان تقريباً في جميع المؤشرات، إلا أن الولاء أعمق من حيث الارتباط والتضحية من أجل المنظمة.

.الالتزام: من بين الاتجاهات الفكرية التي تناولت هذا المفهوم نجد:

أكدت " باربرا Barbara " على الجانب الانفعالي والوجداني لمفهوم الالتزام حيث يشير هذا المفهوم إلى الشعور بالولاء والتعلق والارتباط النفسي.

ويشير إليه " ستيرز Steers " إلى كونه " القوة النسبية لدرجة توحيد واستغراق الفرد في تنظيم معين".

وقد حدد " ستيرز Steers " ثلاثة عناصر تمثل البناء المنطقي لهذا التعريف وهي:

أ- إيمان شديد بشخصية التنظيم وأهدافه وقيمه.

ب- توافر الرغبة الصادقة في بذل الجهد.

ج- الرغبة الشديدة في الحفاظ على عضوية الفرد في التنظيم. [68].

نلمس أيضا من خلال هذا التعريف للالتزام ذلك التداخل مع كل من الولاء والانتماء من حيث الارتباط النفسي والتعلق مما يجعل الفصل بين هذه المصطلحات والمفاهيم صعب لدرجة يمكن معها التعبير عن الولاء بأنه انتماء والتزام.

المواطنة التنظيمية: يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها ويحظى موضوع المواطنة التنظيمية باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين في هذا المجال خاصة في السنوات الأخيرة، إلا أنه لا زال هناك جدل كبير وعدم اتفاق تام حول وضع تعريف موحد وشامل لسلوكيات المواطنة التنظيمية [69] ، فسلوك المواطنة التنظيمية له هو الآخر نقاط التقاء وتقاطع مع المفاهيم السابقة (الانتماء، الالتزام، الولاء) فصفة المواطنة تطلق على درجة التزام العاملين وولائهم للمنظمة ومدى شعورهم بالانتماء فكأن كل من الانتماء، الولاء، الالتزام، المواطنة مصطلحات تدل على مفهوم واحد، إلا أننا نريد التركيز من منطلق بحثنا على الولاء التنظيمي كمفهوم أعمق من المفاهيم الأخرى.

2. المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي:

إذا نظرنا إلى الولاء التنظيمي كأحد مخرجات السلوك داخل التنظيم فهذا يدعونا إلى محاولة معرفة مدخلاته أي العوامل المؤثرة فيه، وتتراوح هذه العوامل بين ما هو تنظيمي واجتماعي وهناك أيضا عوامل شخصية للولاء التنظيمي.

2.1. أبجديات التحفيز:

وهي الأمور المتعارف عليها في الفكر الإداري المعاصر التي تهدف إلى شحن طاقات العمال ودفعهم قصد بذل جهودهم للعمل أكثر، فمن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذواتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ويمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي [14] وبالتالي فإن السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز عمالها لها أثر على ولائهم اتجاهها

إلى حد ما وتتضمن الحوافز في عمومها كل من الحوافز المادية كالأجر والمنح والمكافآت، والمعنوية كال تقدير والثناء والمعاملة.

وبناء على الدراسات التي قام بها العلماء نجد اليوم في الحقل التنظيمي الكثير من النظريات التي تبحث في دوافع السلوك البشري منها سلم الحاجات " لماسلو"، ونظرية سلم الحاجات لبورثر ونظرية " الدرفر" في الوجود والانتماء، والنمو وغيرها من النظريات[14] ويرى البعض أن للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضى وتحقيق الذات. كما نجد أن الحوافز تساهم في تحقيق مصلحتين وهما:

1- حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

2- إشباع الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة. [12]

فأهمية الحوافز تبرز قيمتها إذن لكل من المنظمة التي تبحث عن أداء يحقق الأهداف والعمال الذين يبحثون عن إشباع حاجاتهم الأساسية، وبالتالي يحصل ظاهريا الاتفاق والثقة والارتباط، لكن هل هذا يكون في كل الحالات ؟ بمعنى آخر هل الحوافز (المادية والمعنوية) وحدها كافية لتحقيق ولاء الأفراد للمنظمة ؟ فبناء على بعض الدراسات السابقة نجد بأنها تسهم في ذلك ولو بالشكل القليل، وفي بعض الأحيان نجد بأن الولاء للمنظمة مرتبط بمتغيرات أخرى خارجة عن نطاق الحوافز إطلاقا.

2.2. البعد الاجتماعي:

نقصد بالبعد الاجتماع هنا كل ما له صلة بالجانب الاجتماعي داخل المنظمة وهي المؤشرات التي تكون البيئة الاجتماعية، كالجماعات، والاتصال، والقيادة، والعلاقات ومكانة الفرد...إلخ.

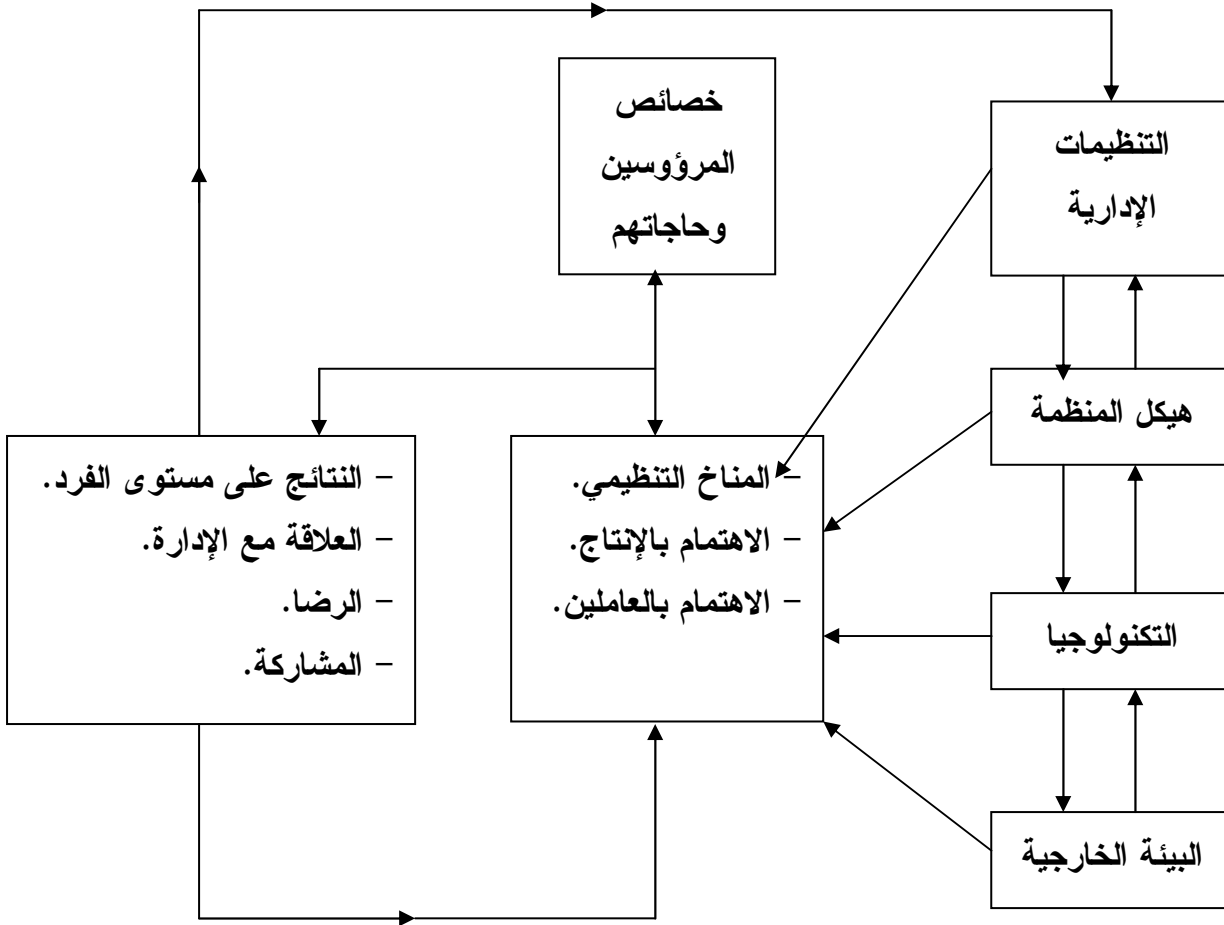
فالمكانة الاجتماعية هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخرين في أي نظام اجتماعي ويسعى الأفراد ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سلبيا بالنسبة للفرد، ويرتبط الأفراد ببعضهم في التنظيم حسب مرتباتهم الهرمية، ورغبة العاملين في تحقيق درجة أعلى من المكانة يزيد من تماسك الجماعة وترابطها، وينعكس ذلك إيجابيا على حسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه [14]، أما جانب العلاقات الاجتماعية فيتمثل في حاجات الارتباط وهي الحاجات التي يتم إشباعها بالعلاقات الاجتماعية التبادلية[70] ، ويقاس على ذلك انتماء الفرد للجماعات، فطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أيضا تؤثر على ولاءه للمنظمة، خاصة إذا كانت الجماعة تؤمن بأهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، فالفرد يبني علاقاته انطلاقا من الجماعات فطبيعة العلاقات تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني ويهدف إلى تحقيق مصلحة عامة

فإنها تؤثر إيجابيا على ولائه للمنظمة، ويندرج تحت هذا أيضا جانب الاتصال داخل المنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية ودور الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، فالالاتصال الفعال الذي يراعي التخصص والجانب الإنساني ويحرص فيه على إعطاء المعلومات الصحيحة والهادفة ينمي الثقة بين العمال والإدارة، ومن ثمة يساهم في دعم الولاء لدى العمال، في حين أن القيادة هي الأخرى لها اثر لا يستهان به في هذا الجانب، وعلى العموم يساهم نمط القيادة السائد في التأثير على سلوك الأتباع (العمال)، سواء كانت قيادة رسمية أو غير رسمية، فالأسلوب الديمقراطي الذي يمنح فرصة المبادرة والمشاركة للعاملين له دور إيجابي في تحفيزهم وبناء الثقة بين القيادة والأتباع ومنه ثمة تدعيم والمساهمة في كسب ولائهم.

2.3. المناخ التنظيمي:

هناك مجموعة من المتغيرات التي تكون المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وما ذكرناه سابقا قد يندرج في إطار هذه المتغيرات التي تكون المناخ التنظيمي إلا أن تركيزنا عليها منفصلة يعود إلى أساس منهجي نظرا لأهمية المتغيرات السابقة، وقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ أو البيئة التنظيمية، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وأفاق حضارية وأبعاد مادية، ويشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها المنظمة والتي تؤثر في السلوك لدى الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها [71] ، إذن فالمناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يعكس بطبيعته وجه السلوك السائد فالمناخ الملائم من شأنه أن يوفر أساسا لانتماء الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والإيمان بها وهذا هو جوهر الولاء، وواقع الأمر فإن المناخ التنظيمي يتأثر بجميع المتغيرات الداخلية والخارجية الأخرى، كما أنه يؤثر فيها، كما نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 6 : نموذج لعلاقات التأثير والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات: [72]



فلاحظ من خلال هذا الشكل بأن هدف المناخ التنظيمي للمنظمة يتمثل في الاهتمام بالإنتاج والعاملين وهو من خلال ذلك يتأثر بكل من سياسات المنظمة وهيكلها والنسق التكنولوجي والبيئة الخارجية أضف إلى ذلك خصائص المرؤوسين من قيم واتجاهات وحاجات، ومخرجات المناخ التنظيمي تتمثل في النتائج على مستوى الفرد كالرضا والمشاركة والتي تمد المناخ بالتغذية العكسية، كما أنه من خلال الشكل أيضا نلاحظ التأثير الذي يمثله المناخ على هذه المتغيرات، فهناك علاقة تبادلية بينه وبين هذه المتغيرات. وبشكل عام نلاحظ بأن أثر المناخ التنظيمي يستغرق النسق التنظيمي بجميع مكوناته الداخلية والخارجية ويؤثر فيها، فهو يمثل محك حقيقي للتأثير على ولاء الأفراد تجاه المنظمة.

2. 4. بعض العوامل المتعلقة بالفرد والبيئة الخارجية:

وتشمل على بعض المتغيرات كالسن والجنس والمستوى التعليمي، والأقدمية في العمل... إلخ، حيث أثبتت بعض الدراسات أنه كلما ارتفع مستوى تعليم الفرد وزادت توقعاته من المنظمة، وكان التزامه أكثر للمهنة التي يعمل بها، وأهداف المنظمة [72] ، وهذا ما يعرف لدى البعض بالوعي المهني، فالفرد الذي لديه مستوى تعليمي عال أكثر وعياً من الفرد الذي لديه مستوى اقل أو معدوم اتجاه العمل والمنظمة، كما أظهرت بعض الدراسات أيضاً بأن هناك علاقة بين الجنس والالتزام التنظيمي (العتيبي 1998)، إذ أن هناك علاقة معنوية بين جنس العامل والتزامه تجاه المنظمة والعمل فالعاملات أكثر ولاء من العاملين، والسبب يعود حسب رأي الباحث إلى وجود فرص لدى المرأة في الحصول على عمل في منظمات أخرى، فهي تحاول أن تقوم بعمل جيد في منظماتها [72] ، إلى أن السبب ربما يعود إلى طبيعة المرأة في حد ذاتها التي لديها استعداد نفسي عاطفي للالتزام فكما أن لها التزام اتجاه عائلتها وبيتها من الناحية العاطفية، فهي بذلك تضفي هذه العاطفة من خلال ممارستها للعمل داخل المنظمة.

كما أن للسن وطول الخدمة (الأقدمية) لها أثر وعلاقة بالولاء التنظيمي، فكلما زاد سن الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المنظمة نظراً لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه لمخاطر ترك العمل الحالي والبحث عن عمل بمنطقة أخرى، على عكس الصغير في السن فإن الفرص أمامه تتعدد، إذ هو في مرحلة الشباب وبإمكانه المخاطرة وترك العمل الحالي وبالتالي يقل ولاءه والتزامه، وقد كشفت بعض الدراسات عن وجود ارتباط قوي بين الأقدمية والولاء، حيث أن الأفراد الذين أمضوا فترة أطول في العمل تكون فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الانخفاض [73] ، وهذا يعود أيضاً إلى الارتباط النفسي والعاطفي للعامل الذي أمضى فترة طويلة داخل المنظمة بالمحيط التنظيمي الذي هو فيه من خلال الأصدقاء والعلاقات والخبرة في العمل، فتصبح المنظمة بمثابة الوطن أو البيت الثاني فمن الناحية الوجدانية يحقق نوعاً من الإشباع، حيث يصعب عليه تحقيق ذلك في حالة تغييره للمنظمة، وبالتالي فولاءه يكون مرتفعاً مقارنة مع العمال الجدد في المنظمة نفسها.

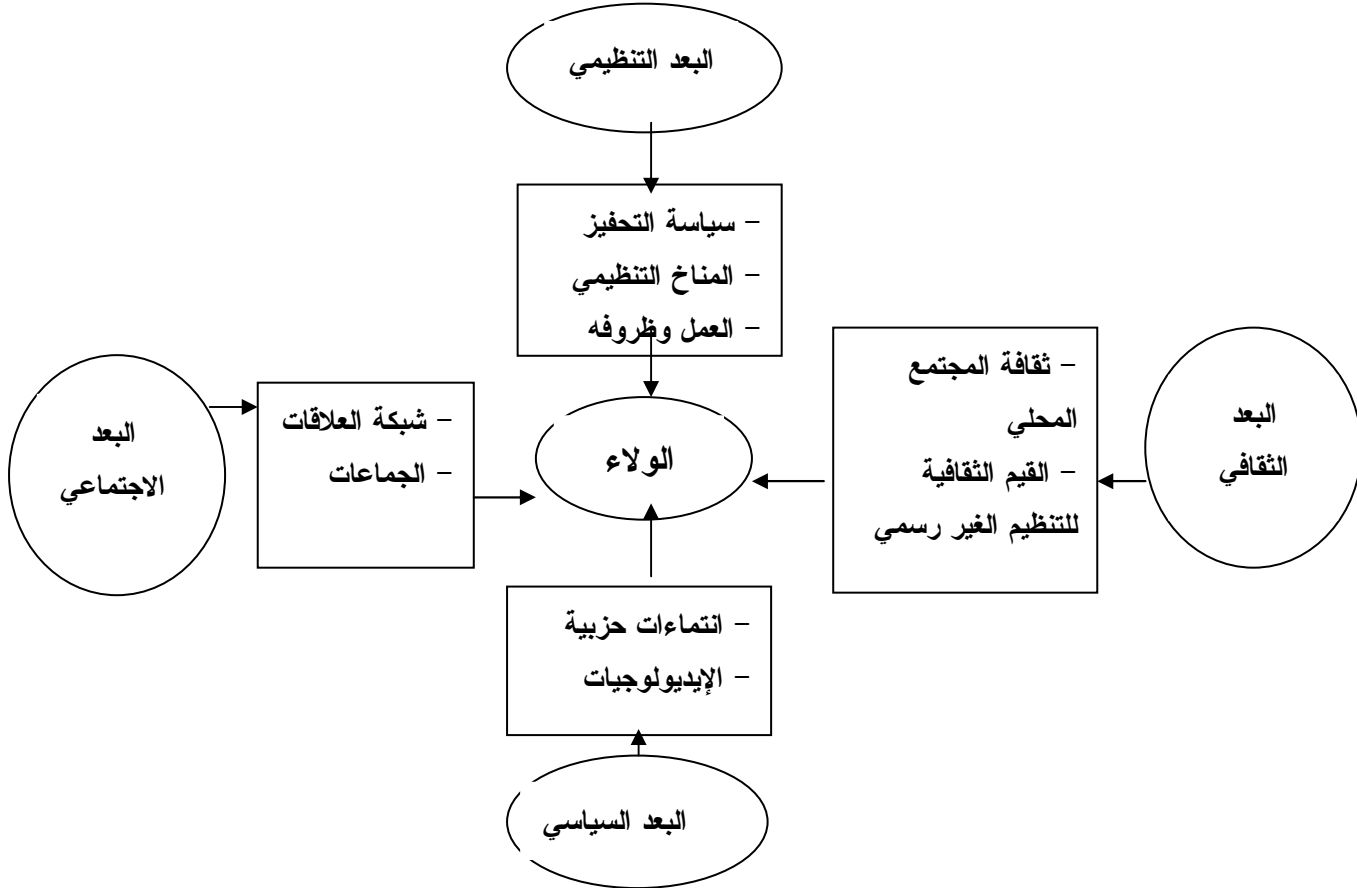
وما سبق ذكره من عوامل مؤثرة في الولاء التنظيمي أو بعبارة أدق العوامل التي بتواجدها وفعاليتها تضمن المنظمة ولو القليل من ولاء الأفراد ، وهذا من الأدبيات المتفق عليها تقريباً والأكثر تداولاً بين الباحثين في مجال السلوك البشري داخل المنظمات خاصة إن كان الباحث مهتماً بالناحية الإدارية البحتة دون التعرّيج على الجوانب السوسولوجية للولاء، وبالتالي فهناك بعض العوامل ينظر إليها من الناحية السوسيو ثقافية.

2.5. الخلفية السوسيو ثقافية للأفراد داخل المنظمة:

تحدثنا في فصل الجماعات وأشكال العلاقات داخل المنظمة عن بعض الخلفيات الثقافية التي تتسج العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة وتهيكّل الجماعات الغير رسمية وما تنتجه من فعل اجتماعي داخل المنظمة، فمادام أن سلوك الأفراد قد يتحدد وفق الخلفيات السوسيوثقافية للمجتمع فإن الولاء داخل المنظمة قد يخضع أيضا لهذا الرهان فهل يخضع مثلا الولاء داخل المنظمة لعامل العصبية؟ أي أن المنظمة التي تحكمها عصبية واحدة أو يسيطر عليها عدد كبير من ذوي النفوذ الذين ينتمون لنفس الجهة الجغرافية أو نفس العرش يكون الولاء لها كبيرا؟ أم هل يكون الأفراد الذين تجمعهم علاقة قرابة بالقائد رقم واحد داخل المنظمة هم الأكثر ولاء لها مثلا؟ إن تعريجنا على الخلفية السوسيو ثقافية للولاء تقودنا للحديث عن هذه الأمثلة لتوضيح كيفية تأثيرها على الولاء خاصة إذا علمنا بأن الولاء على أساس العصبية الذي عرف عند " ابن خلدون" - كما ذكرنا في الفصل الأول - وجد في المنظمة الجزائرية في مراحل سابقة كما أثبتت ذلك بعض الدراسات بمعنى أن غزو قيم الريف وثقافة العمال من أصل ريفي لها مجال تأثير، وبمنظرة أوسع فإن التشبع بقيم التنظيم الغير رسمي الذي تغذيه الثقافة المحلية (عوامل سوسيو ثقافية خارجية)، يتحكم إلى حد ما في ولاء الأفراد وتوجيهه، وبالتالي فمن الضروري بالنسبة للمنظمة معرفة القيم الثقافية التي بحوزة هؤلاء الأفراد وما يمكنها أن تلعبه من أدوار مؤثرة على أهدافها.

وعلى العموم فإن العوامل المؤثرة في الولاء داخل المنظمة تتراوح بين ما هو تنظيمي، اجتماعي ثقافي، وأحيانا سياسي. كما نوضح من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 7: الأبعاد المتحركة في الولاء داخل المنظمة:



المصدر: إعداد الطالب

فهذا الشكل يستجمع أربعة أبعاد رئيسية والتي تحتوي مؤشرات لها دور وتأثير على ولاء وانتماء الأفراد داخل المنظمة، فكل من البعدين التنظيمي والاجتماعي يمثلان العوامل الداخلية كسياسة التحفيز وظروف العمل، والعلاقات، والجماعات، وهناك عوامل خارجية كالبعد السياسي من خلال بعض الانتماءات الحزبية مثلا وإيديولوجيا بعض القادة والأتباع، كما أن العامل أو البعد الأهم يتمثل في الجانب الثقافي والذي يشكل التنظيم الغير رسمي.

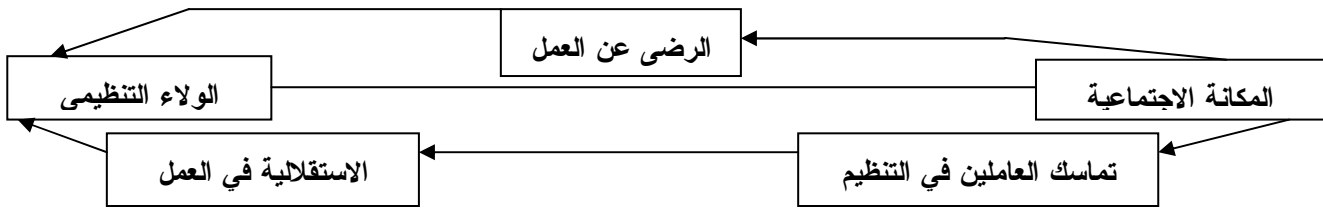
3. نماذج تكوين الولاء داخل المنظمة:

تعتبر نماذج تكوين الولاء التنظيمي اتجاهات نظرية لدى بعض الباحثين، وهي عبارة عن اجتهادات ونتائج دراسات لتفسير كيف يتكون الولاء داخل المنظمة.

3. 1. نموذج مارش وماناري:

هذا النموذج أجراه كل من "Robert March and Manari" حول التنظيمات اليابانية، والذي بينا فيه بعض العوامل التي تساعد على تكون الولاء التنظيمي وأثر ذلك على دوران العمل، وبين الباحثان أن نسبة دوران العمل كانت منخفضة للغاية بوجود درجة من الولاء التنظيمي في مجتمع دراستهما كما بين أن هناك علاقة وطيدة بين المتغيرين بمعنى أن دوران العمل يتأثر بدرجة الولاء [14]. وقد بين الباحثان بأن هناك مجموعة من العوامل التي تساعد في تكوين الولاء التنظيمي والتي بواسطتها يتحدد هذا النموذج، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 8: نموذج مارش وماناري حول الولاء: [12]



من خلال هذا النموذج نلاحظ بأن المكانة الاجتماعية لها مخرجات تتمثل في الرضى عن العمل وتماسك العاملين، والاستقلالية في العمل والتي بدورها تؤدي إلى تكوين الولاء التنظيمي، فتركيز الباحثان هنا كان على المكانة الاجتماعية ومخرجاتها في تكوين الولاء.

3. 2. نموذج ستييرز " Richard Steers "

وضع هذا النموذج عام 1977، حيث بين العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي ما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات، وتبعاً لهذا النموذج فإن ستييرز يرى أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معاً كمدخلات وتكون ميل الفرد للاندماج بمنظمتها ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها، وقبول الأهداف والقيم، ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها مما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها [14] من خلال هذا النموذج يمكن استخراج بعض العوامل ونتائجها على مستوى السلوك كالتالي:

- الخصائص الشخصية.
- الحاجة للإنجاز.
- التعلم.

- العمر .
- تحديد الدور .
- خصائص العمل .
- الرضا عن العمل .
- التفاعلات الاجتماعية .
- التغذية الاسترجاعية .
- خبرات العمل .
- اتجاهات العاملين .
- أهمية الشخص بالنسبة للتنظيم .
- الولاء التنظيمي .
- الرغبة والميل للبقاء .
- التضحية والإبداع .
- انخفاض نسبة دوران العمل .
- الميل لبذل الجهد لتحقيق انجاز أكبر .

وما يلاحظ على نموذج ستيرز أنه توسع في تحليل عوامل تكوين الولاء، كما تطرق لبعض مؤشراتته.

3.3. نموذج إيتزيوني (ETZIONI):

ويعتمد هذا النموذج بشكل قوي على درجة امتثال الفرد لتوجهات التنظيم، حيث تتأصل سلطة التنظيم في كل درجة وطبيعة واستغراق الفرد في العمل، وقد وضع "إيتزيوني" أثر السلطة في تعميق مستوى امتثال الفرد داخل العمل بأنه: " قبول الفرد للعلاقة التعاقدية مع التنظيم يرتبط بها إدراك وجود إجراءات قانونية لعملية الاتصالات والتي تقترن بالتسلسل الرئاسي وتدرج السلطة. فقبول الفرد لسلطة التنظيم يتيح للتنظيم وسائل قوية للتأثير عليه من خلال تلك السلطة وذلك بالمقارنة باللجوء إلى أسلوب الاستمالة" [68]. وهذا النموذج من الولاء يكون في المنظمات التي يكون فيها تأثير التنظيم الرسمي والثقافة التنظيمية كبير على الأفراد ودرجة تقبلهم لإجراءات التنظيم والسلطة والعلاقات الرسمية. وقد قدم " إيتزيوني " ثلاث صور للولاء كالتالي: [68]

أ. التزام أخلاقي: ويمثل توجهها إيجابيا عميقا تجاه المنظمة والتنظيم. حيث يكون هناك توحيد بين الفرد وأهداف التنظيم وقيمه، ومعايير السلطة، حيث يصبح الفرد يتجه اتجاهها قيميا للعمل، بمعنى ينظر على العمل كقيمة يجب الالتزام تجاهها، ويعود هذا التوجه في أساسه إلى التطبيع الاجتماعي.

ب. التزام حسابي: حيث يكون تركيز الفرد فيه على عوائد التنظيم وتقديرها (أجر خدمات صحية واجتماعية) إلى جانب ما يقدمه في العمل من جهد، فتصبح العلاقة تبادلية بين الفرد والتنظيم وينمو الولاء على أساس هذه العلاقة، حيث قيمة العوائد تحدد درجة رضا الأفراد.

ج. ولاء إغترابي: يمثل توجهها سلبيا تجاه التنظيم وينجم عن مواقف تحد فيها سلوكيات الفرد بشكل فج، وفي هذا النوع من الولاء تكون خصائص الفرد الذاتية وطبيعة دوره هي التي تحدد اغترابه الاجتماعي داخل التنظيم، أي اغتراب الفرد عن ذاته خاصة حينما يشعر الفرد بنقص عنصر الرقابة وضعف الرابطة مع الزملاء في العمل، وبالتالي يصبح العمل في حد ذاته وسيلة لتحقيق اعتبارات أخرى أكثر من كونه غاية في ذاته.

. تعقيب على هذه النماذج: اكتفينا بذكر ثلاثة نماذج في الولاء نظرا لوجود نماذج كثيرة لا يسع المقام لذكرها جميعا، إلا أن ما ذكرناه يشير إلى اتجاه عام يتمثل في اعتبار الولاء مرتبط بعوامل داخلية (منبعها التنظيم والعمل في حد ذاته)، مع إغفال العوامل الخارجية (الثقافة والبيئة الاجتماعية). حيث أن الأفراد غالبا ما يطبعون السلوك التنظيمي بنماذج لثقافتهم الأصلية، فـنموذج "مارش وماناري" اختص بالمنظمات اليابانية، واعتمد على متغير واحد في أساسه وهو المكانة الاجتماعية للفرد ودورها في ولاءه، أما نموذج "ستيرز"، فقد ركز كثيرا في التطرق للعوامل التنظيمية بدءا من خصائص الفرد الشخصية كالسن، والجنس، وخصائص العمل، مهملًا بقية العوامل الأخرى، في حين أن "النموذج إتريزني" ربط الولاء بالتنظيم الرسمي أساسا وعلاقات السلطة، محددًا بذلك بعض صورته كالولاء الأخلاقي الذي يمثل الارتباط بسلطة معيارية، والولاء الحسابي الذي يرتبط بعوائد وفوائد التنظيم، وولاء اغترابي يرتبط بإكراهات العمل وسلطة الإكراه وعموما نجد بأن هذه النماذج التي اكتفينا بذكرها وغيرها من النماذج الأخرى لا تمثل اتجاهًا متكاملًا في تفسير الولاء داخل المنظمة، وإنما هي مجرد اجتهادات لباحثين كل حسب ما وصل إليه من نتائج.

4. مؤشرات الولاء ونواتجه:

إذا كان للولاء التنظيمي عوامل تساهم في بنائه وتكوينه، فإن هناك أيضا آثار ونواتج لهذا الفعل التنظيمي أو السلوك، وهذه الآثار تنعكس على الفرد في حد ذاته وعلى المنظمة وأهدافها ككل، كما أن للولاء طرق لقياسه ومعرفة مؤشرات.

4.1. مؤشرات الولاء:

تتمثل هذه المؤشرات في بعض أنماط السلوك لدى العاملين وتنعكس على الأداء والجو العام داخل التنظيم وأهداف المنظمة ومن بين مؤشرات الولاء نجد:

الروح المعنوية لدى العاملين: وهي ذلك الاستعداد الوجداني الذي يهيئ للعاملين مشاركة الآخرين بحماس ألوان نشاطهم، ويجعلهم أقل قابلية للميل إلى المؤثرات الخارجية [74] ، وهناك من يرى بأن الروح المعنوية تعتمد على خمسة عوامل رئيسية هي: [14]

1- ثقة أعضاء المجموعة في هدفها.

2- ثقة أعضاء المجموعة في قيادتها.

3- ثقة أعضاء المجموعة ببعضهم.

4- الكفاءة التنظيمية للمجموعة.

5- الحالة العاطفية والذهنية لأعضاء المجموعة.

وقد بينت الدراسات بأن للولاء دور مهم في رفع الروح المعنوية، لأن الروح المعنوية تعكس ذلك التوافق والانسجام والثقة والحماس نحو أهداف المنظمة وهذه مؤشرات للولاء التنظيمي، وبالعكس فإن غياب الولاء يصاحبه غياب الثقة في التنظيم وأهدافه وحماس العمال لتحقيقها.

الأداء المبدع: يرى كثير من الباحثين أن الأفراد الذين يتصفون بدرجة عالية من الولاء لتنظيماتهم التي يعملون فيها يمتازون بانجاز مبدع، ويرون أن الفرد ذو الولاء التنظيمي العالي يكون أكثر حماساً للعمل، وأكثر التزاماً بأهداف التنظيم ويسعى تلقائياً للإنجاز المبدع الذي يزيد من إنتاجيته وأدائه [14] ، والواقع أن الانجاز المبدع يعبر عن درجة رضا الفرد العامل ودافعيته، فهناك عوامل تنظيمية محفزة تساهم في دفع الفرد للإنجاز المبدع لكن في صورة الولاء ربما يكون الدافع للإبداع أكثر لأن الولاء مبني في أساسه على توحد الفرد مع التنظيم وأهدافه والذي يستوجب التضحية في سبيل تحقيق هذه الأهداف كما أن قوة الارتباط الوجداني للفرد بالمنظمة تجعله يسعى دائماً لتقديم الأفضل وفاء لها.

المناخ الاجتماعي الفعال والملائم: نقصد بالمناخ الاجتماعي تلك العلاقات السائدة ونمط الاتصال ونوعية الجماعات والقيادات داخل التنظيم، وبما أن الولاء ينمي الثقة والتفاهم والعلاقات الجيدة فإن المنظمة التي يكون ولاء العاملين لها بدرجة عالية تجد بداخلها مناخ اجتماعي ملائم وفعال يسوده الثقة والتفاهم والعلاقات الجيدة خاصة بين الإدارة (القيادة) والأتباع. وعموماً فقد حدد البعض مؤشرات

الولاء فيما يلي: [13]

من خلال الدراسات التي أجريت عن الولاء المؤسسي مثل دراسات Pitman و Niehoff و Grover و Shamir وغيرهم يمكن رصد هذه المؤشرات:

- درجة توحيد العاملين مع المنظمة.
- درجة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين.
- درجة المشاركة الفعالة لدى العاملين في أنشطة وعمليات المنظمة.
- درجة الاستعداد للتضحية من أجل المنظمة.
- الحديث عن المنظمة بكل الخير بواسطة العاملين.
- الدفاع عن المنظمة من أي نقد أو هجوم.
- عدم التفكير في الانتقال إلى منظمة أخرى.
- ارتفاع معنويات العاملين.
- التركيز على المشكلات وليس الشكوى الدائمة.
- تفضيل المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة في كثير من الأحيان.
- انخفاض شكاوى العملاء.

4.2. نواتج الولاء على الفرد والمنظمة:

لكل سلوك أو فعل تنظيمي آثار ونتائج (مخرجات)، وإذا نظرنا إلى الولاء التنظيمي كسلوك فإن له آثار تتعكس على الفرد والمنظمة على حد سواء.

أ. على الفرد: وهناك آثار للولاء على الفرد خارج نطاق العمل وتنقسم إلى قسمين هما:

الآثار الإيجابية والآثار السلبية، فالإيجابية تتمثل في تقوية رغبة الفرد في الاستمرار في العمل في المنظمة كما تجعله يستمتع عند أدائه لعمله الأمر الذي ينعكس على رضاه الوظيفي، وكذلك فإن آثار الولاء التنظيمي تتعكس حتى على حياة الفرد الخاصة خارج نطاق العمل حيث يتميز الفرد ذو الولاء التنظيمي المرتفع بدرجة عالية من الراحة والرضا خارج أوقات العمل إضافة إلى قوة علاقته العائلية. [75]

أما بالنسبة للآثار السلبية فإن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته في العمل ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا يؤدي إلى العزلة عن الآخرين، ويصبح دائم التفكير في عمله، هذا فيما يتعلق ببعض الآثار على مستوى الفرد.

على المنظمة: تتجلى انعكاسات الولاء التنظيمي على المنظمة من خلال نوعية الأداء، وتحقيق

الأهداف والفعالية بالدرجة الأولى، فالولاء التنظيمي يؤدي بالعاملين - كما سبق وأن أشرنا- إلى

محاولة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المنظمة بحماس كبير وثقة في هذه الأهداف وهذا بدوره ينعكس على الأداء فيكون بجودة عالية مما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة، وللتوضيح أكثر نستعين بالشكل التالي:

شكل رقم 9 : الآثار المترتبة عن الولاء: [75]

الآثار		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
- انخفاض القدرة على الحركة والتقدم الوظيفي.	- الشعور بالانتماء. - الأمان.	الفرد
- انخفاض القدرة على النمو الذاتي.	- التصور الذاتي الإيجابي للأهداف	جماعة العمل
- زيادة الضغوط العائلية والعلاقات.	- الجاذبية للعاملين.	
- التفكير الجماعي.	- ثبات العضوية	المنظمة
- انخفاض القدرة على الابتكار والتكيف.	- فعالية الجماعة. - التماسك.	
- انخفاض القدرة على التطور والتكيف.	- جهد الفرد - انخفاض دوران العمل. - انخفاض نسبة الغيابات.	المنظمة
	- الجاذبية للأعضاء خارج التنظيم.	

يوضح لنا الشكل السابق الآثار التي يفرزها الولاء على ثلاثة مستويات، وهي الفرد، جماعة العمل والمنظمة، وتتراوح هذه الآثار بين ما هو سلبي وما هو إيجابي، وعموما فإن هذه الآثار ونخص بالذكر الإيجابية منها تخدم مصلحة جميع الأطراف داخل محيط التنظيم ومنه الهدف العام الذي قام من أجله هذا التنظيم.

5. أشكال الولاء داخل المنظمة:

ركزنا حديثنا من خلال النقاط السابقة حول الولاء التنظيمي بصفة عامة أي الولاء للمنظمة، لكن هل الولاء يوجد دائما في صورة الولاء للمنظمة ؟ أم أن هناك بعض أشكال الولاء الأخرى، وما هي هذه الأشكال ؟ بمعنى أدق . هل هناك ولاء موحد أم هناك ولاء مشتت ؟ فإلى حد الآن يمكن تمييز

ولاء رسمي أي ولاء للمنظمة وتنظيمها الرسمي، لكن بالمقابل هناك ولاء غير رسمي، سواء لقيادات غير رسمية أو لجماعات معينة.

5.1. الولاة الرسمي:

والولاة الرسمي هو الولاة المفيد بالنسبة للمنظمات والذي تسعى إلى تحقيقه، لأن التنظيم الرسمي هو الذي يوضح طبيعة التفاعل والعلاقات الرسمية (الشكلية)، أو بين التنظيم البشري (الأفراد) أو التنظيم التقني والذي تحدده عموماً قواعد المؤسسة أو المصنع ولوائحه الداخلية، والتي تعمل على تحقيق الأهداف الاقتصادية بصورة عامة [76] وقد كان الولاة الرسمي مسعى المنظمات خاصة في ظل سيطرة الأفكار التنظيمية الأولى (الكلاسيكية) مع " تايلور" و" فايول" و" ماكس فيبر"، " موني ورايلي"، و"ماري فوليت" إلى جانب ما استحدثت من مبادئ مماثلة في عمليات التخطيط، والتنظيم والتنسيق والرقابة، وهو بالنسبة لتطور علم الإدارة الحد الفاصل بين وجهات النظر في الإدارة التي سادت قبل السنوات الأربعينية وما بعدها [77]. هذه الفترة سيطرت خلالها فكرة التعاون بين الإدارة والعمال من أجل تحقيق الهدف الأساسي في إشارة ضمنية لضرورة وجود ولاء رسمي يخدم المصلحة العامة.

إن الولاة الرسمي هو الأكثر انتشاراً وتناولاً في الأبحاث الإدارية المعاصرة، نظراً لحاجة المنظمات لأداء فعال وهذا لا يتأثر إلا بمدى استعداد العنصر البشري لذلك. ويعبر الولاة للمنظمة عن الاستعداد التام والمستمر من قبل الأفراد لبذل أقصى جهد ممكن، لكن هل الولاة الرسمي يتجلى في الانتماء للمنظمة والتضحية من أجلها أم أن له أنماط كالولاة للقيادة الرسمية، أو لجماعة العمل الرسمية مثلاً؟

. الولاة للقيادة الرسمية: يستطيع القائد الرسمي داخل المنظمة أن يستقطب الأفراد من خلال نمط قيادته وممارسته كما أثبتت ذلك بعض الدراسات، فيصبح ولاء الأفراد يميله تقتهم في القائد وتفاعلهم معه، وفي هذا السياق يرى " بوفلجة غيات" [78] ، بأن تسيير الأفراد مهمة صعبة وخطيرة وقد عرفت هذه المهمة مجموعة من التطورات والتغيرات سواء من حيث القاعدة الثقافية والعلمية الضرورية للمسيرين، أو من ناحية المهن والأدوار، كما يواجه القادة والمسирون مجموعة من التحديات تتمثل في ثقافة القوى العاملة وتطورها وكذا التغيرات الاجتماعية والسياسية والإقتصادية ، فنجاح القيادة الرسمية في استقطاب ولاء العاملين يتوقف على مدى معرفة هذه التحديات والعمل على مواجهتها في حالة نجاح القائد في كسب ولاء الأفراد (الأتباع)، ويرى البعض [79] ، بأن الخلفية الثقافية للأتباع تؤثر في استجابتهم للقائد، فسلوك القائد الذي يرضي الأتباع حسب ثقافتهم وجماعتهم المرجعية ويتفق مع رغباتهم يجعلهم يميلون إليه، فالولاة للقيادة الرسمية يعني الولاة لأهداف التنظيم الرسمي التي يمثلها

القائد من خلال توجيهاته وطرق إشرافه، وبالتالي نجد بأن الولاء للقيادة الرسمية مرتبط بالولاء للمنظمة.

الولاء للجماعة الرسمية: لاشك أن الفرد داخل التنظيم سيختار جماعة ينتمي إليها في أغلب الأحيان - كما أكدنا على ذلك في الفصل السابق - سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية، حيث أن الجماعة التي ينتمي إليها تصبح المرجعية في سلوكه، فانتفاء الفرد إلى جماعة رسمية وولائه لها يعتبر بمثابة ولاء رسمي، لأن الجماعة الرسمية تدخل ضمن مخطط المنظمة لإنجاز مهمة ما، بحيث تكون هذه الجماعة تتبنى أهداف المنظمة فكلما كان ولاء الأفراد للجماعات الرسمية كلما كان ذلك مفيدا أو انعكس إيجابيا على المنظمة، فمادامت الجماعة الرسمية هي المرجعية لدى الفرد فإنها تستحوذ على التزامه تجاه أهدافها، لكن هذا يتوقف حسب رأي البعض [80] على مسألة الانسجام التنظيمي، عن طريق التنظيم الهيكلي والتسلسل الوظيفي، حيث توضع الأهداف من قبل ذوي المراكز العليا في التنظيم، ثم ترسل الأوامر إلى أدنى لكي تنفذ، لكن الصعوبة تكمن في تحقيق الانسجام عن طريق الأوامر، حيث أن الفرد غير الملتزم بالهدف غالبا ما يتجاهله تماما أو ربما يتظاهر به شكلا، ولكن دون أية حماسة، وهذا يعبر عن عدم ولاءه للجانب الرسمي، بعكس الشخص صاحب الولاء للجماعة الرسمية بحيث تتوافق أهدافه وتنسجم مع أهداف الجماعة الرسمية.

وعموما يمكن تحقيق الولاء الرسمي بمختلف أنماطه التي تخدم أهداف المنظمة عن طريق التأثيرات التنظيمية التي ذكرنا بعضا منها فيما سبق.

5.2. الولاء غير الرسمي:

من المفاهيم التي يكررها الباحث الاجتماعي باستمرار "التنظيم الغير رسمي" باعتباره المحك الحقيقي لأبعاد أي ظاهرة تنظيمية إجتماعية، فإلى جانب العلاقات، الجماعات، التكتلات، نجد الولاء الغير رسمي. وهو ذلك النوع من الولاء الذي يتحدد في محيط العلاقات والجماعات الغير رسمية وله دوافع وأهداف خاصة، وعلى العموم فإن الولاء الغير رسمي يتمثل في الإلتزام تجاه جماعة غير رسمية داخل التنظيم بحيث تصبح مرجعية في تحديد سلوكه. ومنه فإن الحديث عن الولاء الغير رسمي متصل أساسا بما ذكرناه في الفصل السابق حول الجماعات والعلاقات الغير رسمية، والسؤال المطروح: ما هي محددات الولاء الغير رسمي وكيف يتجسد داخل التنظيم ؟

قبل محاولة الإجابة عن هذا التساؤل ووضع بعض الإفتراضات بناء على بعض الكتابات والدراسات، لابد من الإشارة إلى أن الحديث عن العلاقات الشخصية والمصلحة وثقافة المجتمع هي من المسلمات في تحديد التنظيم الغير رسمي، ولذلك لسنا بحاجة إلى التفصيل فيها مرة أخرى وإنما نحاول أن ندرج بعض المتغيرات والمفاهيم التي لها علاقة بالنقطة التي نحن بصدد الحديث عنها.

ومبدئياً يمكن القول بأن الولاء الغير رسمي يتحدد وفق: العلاقات الغير رسمية بأشكالها ومعايير الجماعة كجماعة (الصداقة، الجهوية... إلخ)

العلاقات الغير رسمية والولاء: إن العلاقات الغير رسمية تنتج عن طريق التفاعل المستمر بين أعضاء التنظيم، وهذا التفاعل لا يكون في إطار إكراهات تنظيمية معينة وإنما دافعه الحاجة للانتماء والصداقة والبحث عن الأمن النفسي ومحاولة كسر قيود الصرامة التنظيمية، لكن هل العلاقات الغير رسمية هي التي تحدد ولاء الفرد أم أن ولاء الأفراد يفرز أشكالاً مختلفة من العلاقات غير الرسمية؟ إذا سلمنا بالافتراض الأول فإن الولاء يصبح تابعا لنمط العلاقات الأكثر سيطرة وحضوراً فمثلاً علاقات المصلحة تجعل الأفراد داخل التنظيم يميلون أكثر للجماعات التي نجد فيها هذا النمط أو للأشخاص ذوي النفوذ والمصالح الغير رسمية داخل التنظيم، أما إذا سلمنا بالافتراض الثاني وهو الذي يصبح فيها الولاء هو الذي يفرز أشكالاً من العلاقات الغير رسمية فيصبح كأنه المعيار أو القيمة التي توجه الأفراد لبناء علاقاتهم وسلوكهم، وهذه القيمة تكون مرتبطة بثقافة المجتمع، فالولاء الذي يكون مرتبطاً بالعصبية مثلاً (الجهوية) يدفع بالأفراد داخل التنظيم إلى توسيع علاقاتهم على أساس جهوي أو قرابي.

معايير الجماعة والولاء: أثبتت الدراسات بأن معايير الجماعة تحدد إلى حد بعيد ولاء الفرد أو معايير ولاءه للجماعة، إذ أن التزام الفرد بهذه المعايير هو في حد ذاته ولاء لها، وقد ذكرنا في الفصل السابق بأن معايير الجماعة لها تأثير بالغ على الفرد وسلوكه وأدائه في العمل، فهي تحدد:

- معايير الأداء المطلوب (الجودة، الكمية... إلخ).

- اللباس.

- الرموز المستعملة في الاتصال والعلاقات.

وتأثير هذه المعايير يشتد كلما زاد اندماج الفرد داخل الجماعة، وبالتالي فإن ولاءه يكون أكثر تعبيراً كلما كان مبني على أساس الإيمان بهذه المعايير والالتزام بها.

الولاء غير الرسمي (مع أو ضد المنظمة)؟: يشير هذا العنوان إلى مدى إمكانية اعتبار الولاء

الغير رسمي فعل مفيد للمنظمة وأهدافها أم أنه يحقق العكس ويؤدي إلى الإنشقاق والتشتت، وعدم الإلتزام بالأهداف الرسمية، ومدى إمكانية أن يجمع الأفراد بين الولائين (للمنظمة وللجماعة غير الرسمية) في نفس الوقت، خاصة إذا كان الولاء للجماعة الغير رسمية يختلف اختلافاً جوهرياً عن الولاء للمنظمة للإعتبارات التالية:

- الجماعة الغير رسمية لا تمثل أهداف المنظمة ولا تسعى إلى تحقيقها بالضرورة.

- الجماعة الغير رسمية تؤثر على سلوك الأفراد وتجعلهم يبحثون عن الأهداف الشخصية في أغلب الأحيان.

- الأفراد الذين يشبعون حاجاتهم ويحققون أهدافهم من خلال ولائهم الغير رسمي يهملون مسألة الولاء للمنظمة، وهذه الافتراضات ليست من فراغ وإنما مستتبطة من خلال ما ذكرناه في الفصل السابق ومن خلال بعض الدراسات، فهنا يزيد احتمال وجود ضرر كبير يلحق بالمنظمة، أما إذا كان الولاء الرسمي (الولاء للمنظمة) هو الأكثر تأثيرا على الفرد بحيث يصبح الولاء الغير رسمي لا يؤثر كثيرا على ولائه للمنظمة فإن الولاء الغير رسمي هنا يصبح ملجأ للفرد للبحث عن الدفاء والراحة والتخفيف من أعباء الالتزام تجاه المنظمة لا غير، وقد يكون عاملا محفزا للفرد لتدعيم ولائه للمنظمة.

5.3. القيم والولاء:

أصبحت بعض المنظمات المعاصرة تركز على عامل القيم كثيرا لما لها من أهمية بالغة في ثقافة وسلوك الأفراد، ومن المسلم به أن قيم المجتمعات تنعكس على مختلف المنظمات، كما أن تغير هذه القيم يؤدي إلى تغير الثقافة والسلوك والذي ينعكس بدوره على المنظمة، إن هذا التغير في القيم عرفه المجتمع الجزائري سواء من خلال التغير الاجتماعي أو من خلال المخططات التنموية التي اتبعتها الجزائر بعد الاستقلال، والتي مست البناء الاجتماعي الكلي للمجتمع، أو مست أبنيته الجزئية، وعلاقاته المختلفة كالأسرة، والشباب، والثقافة، والتصنيع، والتحضر... الخ[81].

. هل الولاء أساس القيم الفعالة؟ تعتبر القيم من الموضوعات المهمة في دراسة سلوك المنظمة لأنها الأساس في فهم الإتجاهات والدوافع، وبسبب أنها تؤثر على مدركاتنا، حيث أن الأفراد يدخلون المنظمة، وهم يحملون تصورات مسبقة مما يجب ولا يجب فعله وبالطبع فإن هذه التصورات لا تخلو من القيم، إذ أنها تتضمن تفسيراً للخطأ والصواب بالإضافة إلى ذلك فإنها تؤدي لتفضيل سلوكيات معينة، ونتيجة لذلك فإن القيم تؤثر على الموضوعية والرشد[82] ولذلك يمكن اعتبار الولاء كقيمة من القيم التي يحملها الأفراد داخل المنظمة، ذلك أن الولاء يمثل تصورا اتجاه المنظمة وأهدافها بطريقة إيجابية وبالتالي فإن الولاء للمنظمة يعتبر قيمة إيجابية ومهمة لها السند المهم في إرساء السلوك الفعال لتحقيق المطلوب، والواقع أن اعتبار الولاء كقيمة يكون مرتبط في أغلب الأحيان بثقافة المجتمعات، أي وجود محددات ثقافية تاريخية مرتبطة بمواقف معينة ترسخ هذه القيمة كما هو الحال في اليابان - كما سيأتي ذكره- وفي بعض الأحيان تلعب الثقافة التنظيمية دورا مهما في خلق قيمة الولاء والتضحية كما تؤكد على ذلك بعض الدراسات فالإدارة الناجحة هي التي تسعى دائما إلى معرفة القيم التي بحوزة الأفراد العاملين وتسعى لنشر قيم تساعد في بناء الولاء التنظيمي، لأن الرهان المعاصر في الفكر الإداري يتلخص في مسألة القيم وهذا التوجه نلمسه من خلال تكثيف الدراسات في هذا الحقل، ودافع

ذلك هو الإلهام العميق الذي تركته المنظمة اليابانية ودرجة تفوقها لدى المنظمات الأخرى ومنافستها وأحيانا تحطيمها.

إن قيم الولاء للمنظمة وأهدافها يجعلها تكسب الرهان الحقيقي في تطويع العنصر البشري وتوجيهه نحو الهدف المراد كما أكدنا مرارا فيما سبق.

6. مقارنة بين القيم والولاء في المنظمة الجزائرية واليابانية:

بالرغم من أن دراسة موضوع الولاء في المنظمة الجزائرية يكاد يكون معدوما فننادرا ما نجد دراسة تناولت هذا الموضوع بشكل مفرد، إلا أننا سنحاول الإقتداء بنتائج بعض الدراسات والتي يمكن اعتبارها إشارة لجوانب هذا الموضوع، هذا من جهة، ومن جهة ثانية لاشك أن هناك فوارق عديدة بين كل من بيئة المنظمة الجزائرية وبيئة المنظمة اليابانية وثقافة الأفراد هنا وهناك. لكننا سنحاول إجراء مقارنة ولو سطحية حول القيم والولاء في كلا المنظمين وأهم العوامل المؤثرة فيها:

6.1. القيم والولاء في المنظمة اليابانية:

يرجع البعض نجاح المنظمة اليابانية إلى فعالية القيم التنظيمية لدى الفرد الياباني أساسا، وهذه القيم والتي أهمها الولاء المرتبط بثقافة وتاريخ المجتمع الياباني، لدرجة أن أصبحت نظرية التنظيم في اليابان علامة مسجلة ويرمز لها بـ (J) أي النظرية اليابانية في الإدارة. ومن منطلق إدراك أهمية الخلفية التربوية والثقافية لنجاح المنظمة اليابانية فإن البعض يرى بأن التنظيم في اليابان يعتمد على: [49]

1- القيم الروحية والثقافية والتربوية التي يتصف بها الشعب الياباني.

2- أثر القيم على الممارسات الإدارية في اليابان.

3- أثر القيم على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان.

فاليابان تمتاز بعلاقات أسرية موروثية تعتمد على الحب والتضامن والولاء، وهذه القيم انعكست على العلاقات داخل المنظمة والعمال والمدراء، بالإضافة إلى أنهم يولون الكثير من الإهتمام للعمل الجماعي المبني على الثقة والمشاركة والإلتزام [83].

وعموما فإن قيم العمل في اليابان لها بعدين (ثقافي) مرتبط بتاريخ الشعب الياباني وآخر (تنظيمي) منبعه البيئة التنظيمية المحفزة تتمثل في العمل المشترك، الإهتمام بالعنصر البشري، التركيز على النواحي الإنسانية في العمل [49]، الثقة والمسؤولية وغيرها ويمكن القول بأن نمط القيم عند الفرد الياباني وخصائص البيئة انعكست بشكل إيجابي وفعال على نجاح الشركات اليابانية وهذا واقع

لموس، فالمرجع الأساسي الذي ركز عليه معظم الباحثين هو البيئة الثقافية لا غير، فقد لوحظ بأن تطبيق نموذج الإدارة اليابانية لا يصلح في أمريكا نظراً للاختلافات البيئية. وسنركز فيما يلي على أهم قيمة يتمتع بها المجتمع الياباني والتي أسهمت إلى حد بعيد في بناء أساس قويم للنجاح.

. الولاء وروح الساموراي التنظيمي: من المعروف في تاريخ اليابان "فكرة الساموراي" إن الساموراي يستمد روحه من فلسفة "كونفوشيوس" التي ترسخت في زمن ما، وكما يقول "باتريك سميث" فإن "الساموراي" كان بالنسبة للأغلبية التي لا ألقاب لها، هم مادة للأساطير الذين ينهضون بالمهام الباهرة، فالولاء بالنسبة للساموراي كان يعني الإخلاص المتوافق مع الضمير، فجعلوا الأولوية للولاء دون أن يسمحوا للصوت الداخلي بالتدخل، فكان الولاء ووفاء الأبناء يقتضيان الطاعة، إن في روح الساموراي أشياء نحاول فهمها اليوم وهي: إخفاء الشخصية، الولاء الصارم للجماعة - ولاء إلى أبعد الحدود- ولكن كيف حدث أن استمرت هذه العادات الذهنية ووصلت إلى وقتنا الراهن؟ [84]. فلقد حاول " باتريك سميث" استخراج التاريخ المخبأ على حد تعبيره وتساءل كيف وصلت " روح الساموراي" المتمثلة أساساً في الولاء الصارم واحتلت حياة اليابانيين ومنظماتهم في وقتنا الحالي، فتحدث عن الجنرالات " الشرجون" وعائلة " التوكوجاوا"، التي تعاقبت على الحكم الإقطاعي وصولاً إلى عصر " إيدو" الذي وضع اليابان على أعتاب العصر الصناعي أو ما يعرف بـ" الساموراي الشركاتي" [84].

فقد حافظت عائلة " التوكوجاوا" على القيم المتوارثة، وتناقلت عبر الأجيال، فالنسق الثقافي للمجتمع الياباني منذ عصر الساموراي بقي ثابتاً نوعاً ما كونه كان مرتبطاً بمعتقدات، فالولاء للقائد والإمبراطور كان بمثابة ديانة يجب أن تحفظ. لذلك فإن احترام السلطة والإعتماد عليها، والولاء الثابت الذي لا يحيد، والتزمت وأخلاقيات العمل الصارمة كلها علامات على ما خلفه العصر الإقطاعي المتأخر على كاهل اليابانيين فاليابان بحكم التقاليد والثقافة، مجتمع يقوم على التراتب الرأسي، وأن المعايير الأخلاقية لا تقوم على المبادئ، وإنما تتوقف على شبكة العلاقات الناجمة عن ذلك والدائمة التغيير [84]. هذه المعايير الأخلاقية الراسخة هي التي تدفع بالفرد الياباني في إطار العمل على أن يضفي ثقافة الولاء الصارم والثقة والتضحية والإلتزام والإنضواء تحت لواء العمل الجماعي، وحفظ الأمانة وحب المنظمة والغيرة عليها، لذلك يرجع الفضل في نجاح المنظمة اليابانية إلى التاريخ الذي حافظ عبره أجيال اليابان على هذه القيم، فالنظام الإجتماعي للمنظمة في اليابان يستمد كيانه من روح الساموراي.

والمثير للإنتباه أن بعض الباحثين قد أشار إلى أن اليابان منذ الحرب العالمية الثانية لم يكن لديها سياسة إقتصادية، فلديها فقط سياسة إجتماعية [85] ، وإعطائها الأولوية فهي الموجه الأساسي لباقي القطاعات، فاليابانيون يدركون تماما مدى أهمية رأس مالهم الاجتماعي ورصيدهم الثقافي في بناء تنظيم فعال للمجتمع وليس فقط للشركات الاقتصادية.

. بعض مظاهر الساموراي التنظيمي في اليابان: الفكرة السابقة التي ركزنا عليها هي إنتقال روح الساموراي عبر سياق تاريخي للتنظيم الإجتماعي لليابان وتجسيد تلك القيم المنصوص عليها في نسقه الثقافي في واقع المنظمة الإقتصادية اليوم، لكن فيما تتمثل مظاهر الساموراي التنظيمي؟

- التعاون والعمل الجماعي.

- نظم "رنجي" في اتخاذ القرارات والتي يعتمد على إبداء الرأي من الفرد لرئيسه ومشاركته في صناعة القرار وإتخاذه [86]

- الولاء للقائد والمنظمة والتفاني في خدمة القائد والأمر.

- الإنضواء تحت لواء الجماعة.

- الإيثار والتضحية والبذل والعطاء في سبيل خدمة المنظمة. [87]

وهذه بعض الأمثلة التي تمثل السلوك اليومي للعامل الياباني، وبإجراء مقارنة بسيطة بينها وبين ما عرفناه عن عصر الساموراي نجد ذلك التآلف والتماثل بينهما. وهذا دليل آخر على عمق التقاليد والقيم التنظيمية لليابانيين.

2.6. القيم والولاء في المنظمة الجزائرية:

لاشك بأن هناك سيرورة تاريخية للقيم في المجتمع الجزائري بصفة عامة على غرار باقي المجتمعات الأخرى، ولاشك بأن طبيعة هذه القيم وسيورتها في المنظمات يختلف عنه في اليابان والسؤال المطروح: هل هناك قيم الولاء داخل المنظمة الجزائرية؟ وإذا كانت موجودة ما هي خلفياتها التاريخية والسوسيو ثقافية، وما هي صورها؟

تنشأ القيم التنظيمية نتيجة لعوامل داخلية (تنظيمية) وأخرى خارجية أي من المحيط والخلفيات التاريخية وإن كانت هذه الأخيرة هي الأكثر تأثيرا في نشأة وسيرورة هذه القيم لكن هذا لا يعني استبعاد دور الجانب التنظيمي والتسييري الذي عرفته المنظمة الجزائرية عبر مراحل، فالتجارب التسييرية وأساليب الإدارة المتعاقبة لعبت دورا كبيرا في تكوين ثقافة وقيم لدى الفرد الجزائري العامل، كما أثبتت بعض الدراسات.

لكننا من خلال الحديث عن القيم والولاء داخل المنظمة الجزائرية سنركز على الخلفيات السوسيو ثقافية والتي تتمثل في: العصبية وروح العشيرة، المرتبطة بالثقافة الريفية وبعض مظاهرها (كالجهوية،

القرباية، العلاقات الشخصية)، البعد الديني، القيم الريفية الحضرية، هذا المزيج من القيم داخل المنظمة الجزائرية يجعل نسق القيم معقد نوعا ما وغير ثابت أي يتغير باستمرار مع المحافظة على بعض القيم الأساسية والعميقة.

ولقد تناولت العديد من الدراسات حول المنظمة الجزائرية - كما ذكرنا في فصل سابق - موضوع القيم الثقافية خاصة ما يتعلق بالعصبية والقرباية وغيرها، وهي نابغة من واقع إجتماعي، وهذه الدراسات في معظمها اعتمدت على المنظور الخلدوني الذي عايش واقع مجتمعات المغرب الإسلامي، "قابن خلدون" في إطار عوامل تكوين العصبية حاول توضيح كيفية نشوء الأنظمة (الدولة) والسلطة السياسية والتنظيمية، بعبارة أخرى لقد وجدت دولة المغرب العربي الإسلامية فعليا وموضوعيا خلال العصر الوسيط إنطلاقا من موارد الفلسفة العامة والدين الإسلامي، وتطبيقات بروز تحالفات توحيد جماعية على الصعيد الإقتصادي والإجتماعي [21] ، وقد تحدث الكثير من الباحثين [18] ، عن استمرارية فكرة "العصبية" داخل التنظيم عبر النسق القيمي والثقافي للمجتمع الجزائري في عدة صور أشرنا إليها سابقا، إذ جانب كبير من الولاء داخل المنظمة الجزائرية إن كان موجودا وبناء على بعض المؤشرات يعتمد على العصبية والتحالف، أي الولاء لجماعة إما حسب البعد الجغرافي أو القرباي، والعلاقات الشخصية.

وفي بعض الحالات يعتمد الأفراد داخل التنظيم على شبكة علاقاتهم الإجتماعية طيلة حياتهم المهنية ويزداد أهمية رأس المال الإجتماعي كلما تقدم السن بهؤلاء [88]، فتصبح الأقدمية عاملا مهما في تكوين إنتماء لجماعة داخل التنظيم ولكن إذا حللنا هذا السلوك نجد بأنه يعتمد على نسق القيم العام (العلاقات الشخصية) وليس على قيم نابغة من داخل التنظيم فحسب، ومن خلال فحصنا لنتائج بعض الدراسات كما في دراسة " محمد بشير" في الفصل السابق وبعض الدراسات الأخرى يمكن أن نلخص موضوع القيم والولاء داخل المنظمة في النقاط التالية:

- للقيم التنظيمية والولاء وأشكاله داخل المنظمة الجزائرية خلفية سوسيو ثقافية.
- النقطة الأساسية التي يركز عليها الولاء هي "العصبية" وأشكالها.
- الولاء داخل المنظمة الجزائرية يغلب عليه الطابع الغير رسمي أي ولاء للأشخاص (قرباية علاقات شخصية، جماعة غير رسمية، جهوية).
- من عوامل إضعاف الولاء للمنظمة تفضيل المصلحة الخاصة على حساب المصلحة العامة (الهدف العام)، كما أثبتت ذلك دراسة " تقية محمد الهادي حسان" [89] ، وبعض الدراسات الأخرى.
- مرونة نسق القيم للمجتمع الجزائري بمعنى قابليته للتغير، مما يؤدي إلى اندثار قيم وظهور قيم جديدة بالإضافة إلى وجود ثنائية قيم تتمثل في النمط الريفي الحضري وبالتالي فإن الولاء يعتمد

على أكثر من مرجعية داخل التنظيم، وأشرنا إلى ذلك في الفصل السابق حينما تطرقنا إلى نمط العلاقات الريفية الحضرية.

6. 3. مقارنة بين القيم والولاء في المنظمتين الجزائرية واليابانية:

لا يمكن اعتبار نموذج الولاء في اليابان هو نفسه في المنظمة الجزائرية وهذا أمر منطقي نظرا لإختلاف البيئات الاجتماعية والثقافية والسياق التاريخي ونمط وأسلوب الإدارة، ففي الوقت الذي لجأت المنظمة الجزائرية لتجريب نماذج تسييرية متعاقبة ركزت في أغلبها على الجانب الإقتصادي والتقني، اهتمت المنظمات اليابانية بالسياسة الاجتماعية والقيم الروحية بإستمرار مما جعل نمط إدارتها وتسييرها منبعه القيم التي تركز على الولاء.

لقد عرف الولاء وبعض القيم الأخرى كالتعاون والتضحية في كلا المجتمعين (الجزائري والياباني) فلدينا روح الساموراي عند اليابانيين، وبالمقابل العصبية والتحالف والقيم الدينية في المجتمع الجزائري، وإذا كان اليابانيين قدموا تضحيات نابعة من الولاء وحب الوطن إبان الحرب العالمية الثانية فهذا راجع إلى " الولاء القومي" لدى اليابانيين فإن المجتمع الجزائري أيضا عرف تضحيات " حرب التحرير" وهي تعبير عن الولاء للوطن والتضحية من أجله، لكن كيف انعكس الولاء القومي في اليابان على المنظمات الإقتصادية، في حين لا نعرف نفس الشيء في المنظمة الجزائرية؟ بل هناك ولاء غير رسمي (للأشخاص والجماعات والتحالفات) كما ذكرنا سابقا باعتبار المنظمة جزء من المجتمع والوطن.

ويمكن المقارنة بين نسق القيم عموما في اليابان والجزائر، إذ أن هناك إختلافات جوهرية، لكن هناك نقاط تشابه تتمثل في أن كلا المجتمعين استمد قيمه من البعد الديني (كونفوشيوس) في اليابان، والدين الإسلامي في الجزائر، وكلاهما عرف أشكال الولاء، لكن نقطة الإختلاف الجوهرية تتمثل في المحافظة على هذه القيم، ففي اليابان نجد بأن التغير الإقتصادي والإجتماعي لا يصحبه تغير جذري في نسق القيم بعكس المجتمع الجزائري.

خلاصة الفصل :

جاء تركيزنا في هذا الفصل على الولاء داخل المنظمة والعوامل المؤثرة فيه اعتمادا على ما جاء في أدبيات الإدارة المعاصرة، لكن في المقابل حاولنا إدراج بعض الأبعاد السوسيولوجية للولاء داخل المنظمة وأشكاله، ونظرا لأهمية موضوع الولاء فإنه يتحتم على الإدارة داخل المنظمة أن تحاول كسب ولاء عمالها بمختلف الطرق اعتمادا على البحوث الإدارية والسوسيولوجية، وأن تعرف درجة تأثير التنظيمات الغير رسمية على ولاء الأفراد وما تلعبه الجماعات والتحالفات في هذا الإطار، إذ أن وجود ولاءات على أساس التحالفات يؤدي إلى إستنزاف وتشتيت التركيز على الأهداف التنظيمية التي تستلزم توجه عام من قبل الإدارة والأفراد نحو تحقيقها وهذا من وظيفة الولاء التنظيمي.

الفصل 5

الإقتراب الميداني وتحليل المعطيات

تمهيد :

لا يمكن إعطاء الصبغة العلمية للبحث السوسولوجي إلا من خلال نتائج الإقتراب الميداني ، إذ أن الدراسة السوسولوجية تركز على البحث الإمبريقي بالدرجة الأولى وضمن هذا المسعى فإن هذا الفصل يتضمن الإقتراب الميداني للدراسة .
أولا. أطر ومجالات الدراسة الميدانية:

1. المجال الزمني للدراسة:

بعد قيامنا باختيار موضوع الدراسة ظهرت الحاجة إلى ضبط الفرضيات فقمنا بزيارات أولية لميدان البحث على مستوى مؤسسة (ADICOR) ببوفاريك بغية الإستطلاع والكشف عن مؤشرات الموضوع بداية من أكتوبر (2009) ، وبعد ضبط الفرضيات إنطلق العمل في الفصول النظرية وبالموازاة مع ذلك كانت هناك زيارات للميدان بمعدل زيارة في كل أسبوع تقريبا بداية من نوفمبر (2009) إلى غاية (جانفي 2010).قمنا على إثرها ببعض الملاحظات العامة والمقابلات مع بعض الإطارات والعمال.

بالإضافة إلى تجريب نموذج للإستمارة على بعض المبحوثين بغية ضبط النموذج النهائي، هذا الأخير قمنا بتوزيعه بداية من شهر أفريل (2010) ليتم إسترجاع الإستمارات مع أواخر الشهر، بعدها مباشرة تم الشروع في تحليل المقابلات وتفرغ بيانات الإستمارة وبناء وتحليل الجداول الإحصائية. هذا العمل إستمر إلى غاية جوان (2010).

2. المجال المكاني للدراسة:

كما ذكرنا سابقا فقد تمت هذه الدراسة على مستوى مؤسسة (ADICOR) بمدينة بوفاريك، ولاية البلدية.

تأسست مؤسسة التأثيث والزخرفة (ADICOR) رسميا في 28-02-1998 .

بموجب المرسوم رقم 82-406. المؤرخ في 04 ديسمبر 1982. وهذا تفرعاً عن المؤسسة الوطنية

لتصنيع الخشب والتأثيث (ENATB) .

- تعتبر مؤسسة ذات أسهم (SPA) .

- رأسمالها يقدر بـ 1000,000 دج.

- المقر الإجتماعي، 05 طريق الجزائر، بوفاريك، البلدية، بالإضافة إلى وكالة تجارية بحسين داي، العاصمة.

. نشاط المؤسسة: يقوم نشاط المؤسسة أساسا على تحويل الخشب ومشتقاته وزخرفته (التأثيث)

من خلال:

- التأثيث المكتبي والعائلي.

- الزخرفة.

- تجهيز المكاتب والمؤسسات بمختلف أنواع الأثاث.

ثانيا. عرض وتحليل بعض الملاحظات:

1. عرض الملاحظات:

من خلال إجرائنا للبحث الميداني والزيارات المتكررة للمؤسسة موضوع الدراسة قمنا بإجراء

بعض الملاحظات والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

ملاحظة تنقل العمال داخل بعض أروقة الإدارة في شكل مجموعات (إثنين أو ثلاثة) وكذلك داخل

بعض الورشات مع تجاذب أطراف الحديث، وأحيانا الجلوس والتخلي عن النشاط في شكل مجموعات

أيضا، ومن بين الملاحظات التي تكررت في عدة مرات البحث والسؤال عن الأشخاص خاصة

المسؤولين، أين فلان، متى يأتي، إتصل به عبر الهاتف، مع ملاحظة سهولة إتصال بعض الأشخاص

بالمسؤولين (دخول المكتب بدون إذن) وبالمقابل تجد البعض ينتظر خارجا، كما لاحظنا في إحدى

الورشات حضور رئيس العمل وكان حديثه مع بعض العمال خارج الإطار الرسمي، أي لم يتم بتوجيه

وإعطاء أوامر، وإنما تكلم في أمور غير رسمية، وأخبرنا أحد العمال بأن رئيس العمل رجل رائع

ويعرفه قبل الدخول إلى المؤسسة كما لاحظنا في عدة مرات شخص يطلب المساعدة من

شخص آخر سواء مسؤول أو عامل في الورشة وفي بعض الأحيان يتكرر طلب المساعدة من نفس

الشخص .

ومن خلال إجرائنا لإحدى المقابلات سجلنا حضور رئيس الورشة وكان يستمع ويقف معنا، والمبحوث كان يجيب بحرية على الأسئلة، بل كان في بعض الأحيان يتحدث مع رئيس الورشة وكأنه صديق له ويقول أنظر فنحن كالأخوة وكأننا خارج العمل نحن نتحدث في كل شيء. كما تعودنا على مشاهدة بعض الأشخاص يجلسون في بعض الأماكن خارج ورشات العمل والمكاتب (في الساحات) مع تكرار مشاهدة نفس الأشخاص، وهناك ملاحظة أخرى تتمثل في أول زيارة للمؤسسة لطلب رخصة إجراء البحث حيث أخبرتنا إحدى العاملات وهي "إطار" بأنها ستحاول إقناع المدير بذلك من خلال الإعتماد على بعض معارفها، ثم قامت بالاتصال ببعض الأشخاص عن طريق الهاتف.

2. تحليل الملاحظات:

إن مضمون هذه الملاحظات يشير إلى عدة متغيرات لها صلة بموضوع دراستنا والفرضيات التي إنطلقنا منها، إذ أن هذه الملاحظات في مجملها تدل على حضور التنظيم الغير رسمي بمختلف متغيراته، ونحن من خلال الفرضيات ركزنا على الجوانب الغير رسمية ومنه يمكن تحليل هذه الملاحظات كما يلي:

فيما يخص ملاحظة تنقل العمال في شكل مجموعات وخاصة التنفيذيين سواء في أروقة الإدارة أو الورشات وطبيعة الحديث بينهم وأحيانا الجلوس في شكل مجموعات فإن ذلك يدل على وجود جماعات وعلاقات غير رسمية بمختلف أشكالها، وهي تتكون نتيجة لتفاعل العمال مع بعضهم البعض وإن كان هذا طبيعيا فإنه يشير إلى أن التنظيم الغير رسمي هو الأكثر إشباعا لحاجات العمال النفسية والاجتماعية من خلال الإنتماء لجماعة معينة كالصداقة أو المصلحة أو أبناء الحي والمنطقة من جهة، ومن جهة أخرى فإن هناك ما يوحي بضعف النظام الرقابي داخل هذه المؤسسة وترك المجال للعمال من خلال توسيع هامش حريتهم وهذا يقوي التنظيمات والعلاقات الغير رسمية، فالعامل الذي يجد أمامه هامش حرية كبير فإنه يوسع شبكة علاقاته الغير رسمية ومحاولة التحرر من قيود التنظيم الرسمي مما يجعل إحتمال الولاء للمؤسسة ضعيفا، وهذا الضعف في قدرة التنظيم الرسمي في ضبط سلوك العاملين يرجع لقوة تأثير ثقافة الفاعلين، فالولاء لعصبية القرابة أو الجهة يصعب على إجراءات العمل الرسمية تحويله أو نقله إلى ولاء رسمي، ويتجلى حضور العلاقات الغير رسمية أكثر من خلال البحث عن الأشخاص والسؤال عنهم وإن كان ذلك على حساب إحترام القواعد الإدارية في الإتصال التي لا تلبث أن تضعف أمام القوى الغير رسمية وأهدافها، فيمكن لعون تنفيذ أن يتصل بطريقة سهلة بأحد المسؤولين اعتمادا على سلسلة العلاقات الشخصية أو المصلحية التي تتطور وتعمق لتصبح ولاءً وبالمقابل يصعب هذا النوع من الإتصال على عامل آخر وحتى إذ كان مسؤولا مادام أنه يفنقد لقوة رأس ماله الاجتماعي (المصلحة، القرابة... إلخ)، وبالتالي فإن الإستراتيجيات تصبح أكثر تعقيدا

لإرتباطها بعوامل غير رسمية معقدة تتشابك فيها ثقافة الفاعلين الإجتماعية وطبيعة العلاقات الرسمية وثقافة التنظيم، ثم إن طرق الإتصال غير الرسمي بين بعض العمال والإداريين تعني وجود علاقات غير رسمية وولاءات غير رسمية في نفس الوقت.

وهناك مجال آخر تتجلى فيه العلاقات غير الرسمية من خلال الممارسة القيادية والإشرافية وطريقة معاملته للعمال في الملاحظة الثالثة، فأحيانا حتى القيادة الإشرافية قد تندمج مع الجماعة الغير رسمية خاصة إذا كانت لها علاقة مع بعض العمال خارج التنظيم، وهذا قد يؤدي إلى التخلي عن المهام الرسمية في إعطاء الأوامر، وهذا ما يفضله بعض العمال وهذا النمط من القيادة قد يستقطب ولاء العاملين في إطار غير رسمي مادام يخدم مصلحتهم أو أن له صلة بهم على أساس الجهة أو القرابة.

وقد تتجسد بعض صور المصالح أو العلاقات الغير رسمية من خلال الإستعانة بأشخاص معينين والإعتماد عليهم بصفة دائمة في طلب المساعدة بصورة غير رسمية لأن العامل إذا إعترضته مشكلة فإن هناك إجراءات رسمية لحلها وجهات معينة يلجأ إليها العامل، كما أن طلب المساعدة من أشخاص معينين والمداومة على ذلك يوطد العلاقات غير الرسمية والمصالح المتبادلة، ومرة أخرى تزداد صورة العلاقات الغير رسمية وضوحا في الملاحظة الرابعة في صورة الصداقة، وهذا قد يفسر بعامل الأقدمية لأن هذا المشرف يتفاعل مع العمال باستمرار ولفترة طويلة فتتوطد بذلك العلاقات داخل المجموعة بين رئيس العمل والعمال التنفيذيين، لدرجة أن يصبح العامل البسيط يجد حرية كبيرة في تصرفاته ولو في حضور القيادة الرسمية، كما أن لأسلوب الإتصال والحديث بين العامل ورئيسه في العمل عدة دلائل على تأثير نمط معين من العلاقات الغير رسمية التي تنشأ في بعض الورشات، ونجد أحيانا مؤشرات التنظيم غير الرسمي حاضرا في صورة الجماعة المتلاحمة بغض النظر عن طبيعتها من خلال الملاحظة السادسة، فقد تكون جماعة أقدمية أو مصلحة أو صداقة ويمكن أن تجمع بين هذه الأشكال من العلاقات في نفس الوقت، ثم إن الجلوس في الساحات له مدلول هام جدا وهو ضعف النظام الرقابي والتسيب الموجود داخل هذه المؤسسة، وضعف النظام الرقابي الرسمي مكن هذه الجماعات من الظهور علانية من خلال فعلها وسلوكها داخل التنظيم، حيث يصبح الفضاء الخارجي (الساحات) المنتفس الأمثل لهذه الجماعات بعيدا عن ضغوط العمل ومن خلال الملاحظة الأخيرة نجد مؤشرا قويا لإستعمال العلاقات الشخصية والوساطة في تحقيق الأهداف والتأثير على القرارات والقواعد الرسمية للعمل الإداري، فالعلاقة غير الرسمية التي تجمع بعض العمال بالقيادات العليا في الإدارة قد تسهل لهم عملية قضاء المصالح وتحقيق الأهداف، ثم إن "المعارف" تدل على صلة القرابة أو الجهة أو علاقة أقدمية وطيدة إلا أنها بصفة عامة تعبر عن العلاقة الشخصية للعامل بالآخرين.

3. نتائج الملاحظات:

بداية يمكن اعتبار هذه النتائج جزئية تضاف إلى نتائج كل من الإستمارة والمقابلات كما يمكن اعتبارها عامة نوعاً ما بمعنى أنها تمس بعض متغيرات الدراسة بشكل موسع وهذا راجع إلى كون هذه الملاحظات كانت صدفة، ومن بين نتائج الملاحظات التي ذكرناها وحللناها سابقاً ما يلي:

- يسعى العمال داخل المؤسسة إلى التحرر من قيود التنظيم الرسمي من خلال الإنتماء للجماعات الغير رسمية وتوسيع علاقاتهم الشخصية، وهذا يتجلى من خلال التفاعل اليومي والمستمر بين العمال خاصة على المستوى التنفيذي، وبالمقابل نستنتج بأن هناك ضعف في الإجراءات الرسمية والنظام الرقابي الرسمي حيث هناك حرية كبيرة لدى الفاعلين خاصة داخل الورشات هذا ما أدى إلى وجود نظام رقابي غير رسمي لدى بعض الجماعات الغير رسمية من خلال التكتل في مجابهة التنظيم الرسمي ومن جهة أخرى نجد بأن العلاقات الأولية التي أنشأها العمال خارج التنظيم أقوى من علاقات العمل الرسمية حيث تتحول صيغة الإتصال إلى المجال غير الرسمي الذي تتحكم فيه ثقافة الفاعلين، وهذا يظهر جلياً من خلال التفاعل والمفردات والرموز المستعملة في عملية الإتصال حيث تغطي الرموز المحمولة من البيئة الخارجية على حساب تلك التي تستعمل في الإتصال الرسمي، وفي هذا السياق هناك أشكال من العلاقات غير الرسمية القوية كالتقاربة والمصلحة حيث تفرز في ظلها بعض أشكال الفعل والسلوك الذي له تأثير على المحيط الإجتماعي للتنظيم كالمحاباة وغياب العدالة وإستغلال النفوذ والسلطة.

ومن بين النتائج أيضاً نجد إمكانية حلول قوة العلاقة الشخصية للقائد أو المشرف ببعض العمال محل العلاقة الرسمية في إعطاء الأوامر والتوجيهات هذا إنعكس على أسلوب الإتصال والتفاعل بين العمال وبعض القيادات داخل المؤسسة، وحينما نقول العلاقة الشخصية نعني بها إما علاقات المصلحة أو الجهوية أو الأقدمية.

ومن بين النتائج أيضاً الإعتماد على رأس المال الإجتماعي (العلاقات الشخصية) في الوصول إلى الأهداف بأقصر الطرق، وهذه الإستراتيجية مرتبطة بأصحاب السلطة والنفوذ سواء كانت سلطة رسمية أو غير رسمية، دون مراعاة التدرج الهرمي للتنظيم الرسمي أو الأساليب الرسمية الأخرى، وهذا بدوره يفرز أشكالاً مختلفة من الفعل التنظيمي كولاء المصالح ومختلف التكتلات والصراعات الإدارية والتنافس بين الأفراد.

ثالثا. بناء وتحليل الجداول

1. بناء جداول البيانات العامة وتحليلها

جدول رقم 01. توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

الجنس	ك	%
ذكور	88	%88
إناث	12	%12
المجموع	100	%100

نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول أنه من مجموع 100 مبحوث لدينا نسبة (88%) منهم ذكور ويمثلون الأغلبية الساحقة، أما بقية النسبة والتي تقدر بـ 12% فتمثل الإناث وبالتالي فتركيبه العمال داخل هذه المؤسسة من حيث الجنس هي ذكورية حيث يسيطر الرجل بناء على عينة الدراسة وهذا راجع لعوامل تنظيمية بالدرجة الأولى إذ أن طبيعة هذه المؤسسة هي صناعية وتحتاج إلى عدد كبير من أعوان التنفيذ وهذا العمل يختص به الرجال أكثر من النساء أضف إلى أن العنصر النسوي يفضل المنظمات ذات الطابع الإداري أو الخدماتي كأعمال السكرتارية وبعض الوظائف الإدارية الأخرى، ولا يفسر سيطرة العنصر الرجالي في هذه المؤسسة بعوامل سوسيو ثقافية وإنما نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة كما أنه من خلال ملاحظتنا داخل المؤسسة في الورشات وجدناها خالية من الإناث بعكس أروقة ومكاتب الإدارة.

جدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب متغيرات السن

فئات السن	ك	%
من 20-25	13	%13
26-30	15	%15
31-35	11	%11
36-40	16	%16
41-45	19	%19
46-50	16	%16
50 فما فوق	10	%10
المجموع	100	%100

من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ ذلك التقارب بين النسب الخاصة بفئات السن، حيث أن أعلى نسبة تقدر بـ (19%) للفئة العمرية من (41-45 سنة)، أما أقل نسبة فهي للفئة العمرية (50 سنة فما فوق) وتقدر بـ (10%)، وبقية الفئات العمرية نلاحظ بأن سنها متقارب، حيث أن كل من فئة (46-50) و (36-40) تمثل كل واحدة بنسبة (16%) في حين الفئة العمرية الأصغر (من 20-25 سنة) تمثل نسبة (13%) وبناء على هذه المعطيات فإنه لا توجد فئة عمرية تمثل الأغلبية لدى العمال فتركيبة العمال من ناحية السن تجمع بين الشباب والكهول ومن هم على أبواب التقاعد وهذا يعني أن هناك انسجام بين العمال من حيث متغير السن إلا أنه يلاحظ ذلك التقارب بين فئات العمرية لدى الشباب أكثر منه لدى الكبار نوعاً ما.

جدول رقم 03: الفئات السوسيو مهنية حسب جنس المبحوثين:

الجنس الفئات السوسيو مهنية	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
إطارات	12	13.63%	07	58.33%	19	19%
أعوان تحكيم	17	19.31%	03	25%	20	20%
أعوان تنفيذ	59	67.04%	02	16.66%	61	61%
المجموع	88	100%	12	100%	100	100%

من خلال قراءة معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يمثلون في أعوان التنفيذ وتقدر نسبتهم بـ (61%) تليهم نسبة أعوان التحكم بـ (20%) والتي تقارب نسبة الإطارات حيث تقدر هذه الأخيرة بـ (19%) أما توزيع هذه الفئات السوسيو مهنية من حيث الجنس فنجد أعلى نسبة عند الذكور لدى أعوان التنفيذ وتقدر بـ (67.04%) وعلى العكس فإن أعلى نسبة عند الإناث هي لدى الإطارات وتقدر بـ (58.33%) تقابلها من جهة أخرى أقل نسبة عند الذكور لدى الإطارات وتقدر بـ (13.63%)، أما عند الإناث فهي لأعوان التنفيذ وتقدر بـ (16.66%) من خلال هذه المعطيات الإحصائية يمكن القول بأن توزيع الفئات السوسيو مهنية قد يتأثر بجنس المبحوثين خاصة في المؤسسات الصناعية إذ أن نسبة الإناث تقل كلما نزلنا في الهرم التنظيمي وترتفع في أعلى الهرم أي على مستوى الإدارة إذ أن أغلب الإناث يشغلن مناصب إدارية عكس الرجال حيث أن طبيعة وحجم العمل والنشاط داخل الورشات تتطلب عددا كبيرا من العمال الرجال هذا من الناحية التنظيمية ومن ناحية أخرى فإن العنصر النسوي قد بدأ يجد لنفسه مكانة لمنافسة العنصر الرجالي في العمل الإداري بصفة عامة وإن كان يقتصر في أغلب الأحيان على مناصب وأدوار أقل مكانة وأحيانا تابعة أو مكملة

للأدوار الرجالية وأحياناً فإن هذا الواقع يفسر إرتقاء العنصر النسوي في الحياة العملية والقيادية بسوق العمل فحاملات الشهادات الجامعية مثلاً يوظفن بناء على المؤهلات في مواضع الإطارات فتصبح المؤهلات والشهادة هي التي تحدد طبيعة المنصب في المؤسسة.

جدول رقم 04: أقدمية المبحوثين حسب الجنس:

الجنس فئات الأقدمية	ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
أقل من سنة	05	5.68%	-	-	07	7%
من 1-5 س	08	9.09%	05	41.66%	11	11%
6-10 س	14	15.90%	04	33.33%	18	18%
11-15 س	15	17.04%	02	16.66%	17	17%
16-20 س	26	29.54%	01	8.33%	27	27%
21 فما فوق	20	22.72%	-	-	20	20%
المجموع	88	100%	12	100%	100	100%

يمثل هذا الجدول توزيع فئات الأقدمية حسب جنس المبحوثين، فمن حيث الأقدمية نجد بأن أعلى نسبة هي لدى الفئة التي تتراوح أقدميته من (16-20 سنة) ، حيث تقدر بـ (27%) تليها الفئة التي تفوقها من حيث الأقدمية (21 سنة فما فوق) وتقدر نسبتها بـ (20%) تم أقل من سنة أقدمية وتقدر بـ (7%)، أما من حيث الجنس فإن أعلى نسبة عند الإناث هي الفئة من (1-5) سنوات بـ (41.66%)، تليها أعلى نسبة عند الذكور للفئة من (16-20) سنة أقدمية وتقدر بـ (29.54%)، فمن خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن أغلبية العمال يتمتعون بفترة أقدمية طويلة داخل هذه المؤسسة وهذا له علاقة بإستراتيجية المؤسسة في الحفاظ على ذوي الخبرة للإستفادة منهم لأطول فترة ممكنة واتضح لنا هذا من خلال بعض المقابلات التي أجريناها، إذ أن الإدارة ترى في العامل صاحب الأقدمية ذلك الخبير الذي تحتاج إليه خاصة في الورشات بالإضافة إلى محاولة البحث عن الإستقرار سواء من طرف العمال أو الإدارة ومن ناحية أخرى فإن هناك فوارق كبيرة في الأقدمية من حيث الجنس إذ أن أغلبية الإناث لهن فترة أقدمية قصيرة بالمقارنة مع الذكور، وهذا ربما له علاقة بتغيرات إجتماعية وثقافية في الفترة الأخيرة إذ تغيرت نظرة المجتمع لعمل المرأة وأصبحت لها الحرية في

الخروج والعمل في الشركات عكس الفترات السابقة التي كان يسيطر فيها العنصر الرجالي في العمل داخل المؤسسات ،وبالتالي فالنساء حديثات عهد بالعمل نوعا ما عكس الرجال.

الجدول رقم 05: المستوى التعليمي للمبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكيم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
33%	33	-	-	-	-	54.10%	33	ابتدائي
29%	29	-	-	05%	01	54.90%	28	متوسط
20%	20	5.26%	01	95%	19	-	-	ثانوي
18%	18	94.74%	18	-	-	-	-	جامعي
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

يمثل الجدول أعلاه المستوى التعليمي للمبحوثين حسب تصنيفهم المهني حيث أن أعلى نسبة هي لذوي المستوى التعليمي الإبتدائي وتقدر بـ (33%)، وأقل نسبة هي لذوي المستوى التعليمي الجامعي وتقدر بـ (18%)، أما من حيث الفئة السوسيو مهنية فنجد أعلى نسبة عند الإطارات هي لذوي المستوى التعليمي الجامعي وتقدر بـ (94.74%) والبقية لهم مستوى تعليمي ثانوي وتقدر بـ (95%) ونسبة (05%) تمثل بقية أعوان التحكم الذين لهم مستوى تعليمي متوسط أما أعوان التنفيذ فكلهم ذوي مستوى تعليمي ابتدائي ومتوسط حيث تقدر هذه النسب بـ (54.10%) و(45.90%) على التوالي وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المنصب والمؤهلات، فحاملي الشهادات الجامعية من الطبيعي أن يحتلوا مناصب إدارية والأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الجامعي تمثل الإطارات بناء على عينة الدراسة، وفي حين يقل المستوى التعليمي لدى العمال كلما انحدرنا في السلم الوظيفي، فنقسم العمل يعتمد على ما يملكه كل عامل من مهارات ومؤهلات خاصة المعرفية، لكن هذا لا يعني أن ذوي المستوى التعليمي الأقل لا يتمتعون بالمؤهلات الكافية لشغل مناصب أعوان التحكم على الأقل إذ أن ذوي المستوى التعليمي الأقل لا يتمتعون بالمؤهلات الكافية لشغل مناصب أعوان التحكم على الأقل إذ أن معظم هؤلاء انظموا إلى مراكز التكوين المهني في مختلف التخصصات قبل الإلتحاق بالمؤسسة.

الجدول رقم 06: الحالة العائلية للمبحوثين حسب الجنس:

الحالة العائلية	الجنس		ذكور		إناث		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
أعزب	34	38.63%	05	41.66%	39	39%		
متزوج	48	54.54%	07	58.34%	55	55%		
مطلق	06	6.81%	-	-	06	06%		
المجموع	88	100%	12	100%	100	100%		

من خلال قراءة معطيات الجدول أعلاه نستخرج أعلى نسبة لدى المتزوجين حيث أنه من بين

100 مبحوث لدينا (55%) منهم متزوجون، تليها نسبة العزاب والتي تقدر بـ

(39%) في حين أضعف نسبة هي بحوزة المطلقين وتقدر بـ (06%) أما حسب الجنس فعند

الذكور نجد أعلى نسبة تمثل المتزوجين بـ (54.54%) والنسبة تقاربها عند الإناث بـ (58.34%

، وهناك تقارب أيضا في النسبتين عند العزاب بين الذكور والإناث حيث هي عند الذكور تقدر بـ

(38.63%) وعند الإناث تقدر بـ (41.66%) ونظريا فإن الأغلبية لدى العمال متزوجين وبدرجة

أقل العزاب، وهذا له ارتباط بالحاجيات العائلية ومسؤوليات الأسرة لدى المتزوجين هذه الفئة الأخيرة

هي الأكثر حاجة للحصول على منصب عمل يضمن راتب لتلبية حاجيات الأسرة وبالتالي فمن

الطبيعي أن نجد أغلبية العمال متزوجين بناء على أدوارهم الاجتماعية خارج المؤسسة، لكن مناصب

العمل داخل هذه المؤسسة هي ليست حكرا على المتزوجين فقط ولذلك نجد العزاب أيضا يمثلون نسبة

كبيرة، وهذا له ارتباط بثقافة العمل والبحث عن منصب في حد ذاته فالعمل والمنصب يعني لدى

الكثيرين المكانة الاجتماعية وليس بالضرورة مسؤولية الإنفاق على الآخرين وإنما الحصول على

الثروة لتسيير مختلف مشاريع الحياة لدى هؤلاء، كما نلاحظ عدم وجود فوارق كبيرة من حيث النسب

حسب الجنس لدى العزاب والمتزوجين عكس فئة المطلقين والتي يمثلها الرجال فقط.

الجدول رقم 07: توزيع المبحوثين حسب المنطقة الجغرافية:

المنطقة الجغرافية	ك	%
بوفاريك	41	41%
الضواحي	34	34%
خارج بوفاريك	25	25%
المجموع	100	100%

تقدم لنا معطيات هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب المنطقة الجغرافية أو مقر السكن حيث نجد بأن أغلبية هؤلاء يقطنون بمدينة " بوفاريك " وتقدر نسبتهم بـ (41%) وتليها نسبة (34%) تمثل المبحوثين الذين يقطنون بضواحي المدينة، في حين الذين يقطنون خارجها تقدر نسبتهم بـ(25%) وهي أضعف نسبة، فمن الناحية الإحصائية نجد بأن النسب متقاربة نوعا ما إذ لا توجد فوارق كبيرة جدا، وإنما هناك تقارب بينها، إذ أن العمال ليسوا من جهة واحدة على حساب أخرى، وإذا أخذنا النسبة الغالبة والتي تمثل العمال الذين يقطنون داخل المدينة مقر المؤسسة فهذا راجع للقرب المكاني والذي يوفر عدة مزايا كالنقل وريح الوقت وهذا قد يكون له ارتباط بأسلوب التوظيف وقد يكون له علاقة باستعمال بعض العلاقات الشخصية في توظيف أبناء المنطقة وبما أن المدينة التي توجد بها المؤسسة لا توفر جميع حاجاتها من القوى العاملة فإنها تلجأ إلى المناطق المجاورة والضواحي وأحيانا حتى إلى خارجها من بعض المناطق البعيدة خاصة إذا كان هؤلاء ذوي الخبرة والكفاءة المطلوبة والتي تحتاج إليها المؤسسة.

2. بناء وتحليل جداول الفرضية الأولى :

الجدول رقم 08: التكيف مع المنصب حسب الأقدمية:

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-06		05-01		أقل من سنة		الأقدمية الإيجابية		
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
74	74	%74	16	%80	22	%81.48	13	%76.47	15	%83.33	05	%45.45	03	%42.85	نعم
26	26	%26	04	%20	05	%18.52	04	%23.53	03	%16.67	06	%54.55	04	%57.15	لا
100	100	%100	20	%100	27	%100	17	%100	18	%100	11	%100	07	%100	المجموع

يظهر من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن الاتجاه العام يتمثل في نسبة (74%) من مجموع 100 مبحوث يرون بأنهم حققوا تكيفا مع مناصبهم مقابل (26%) يرون العكس ، ونجد أن أعلى نسبة حسب الأقدمية هي للفئة من (6-10) سنوات بـ(83.33%) تليها الفئة من (16-20) بنسبة (81.48%) وفئة (21 سنة فما فوق) بنسبة (80%) في حين تقل هذه النسبة عند الفئات الأقل أقدمية فهي تقدر بـ(42.85%) لدى الفئة (الأقل من سنة) وتقاربها نسبة الفئة (من 1-5 سنوات) وتقدر بـ(45.45%) وبالنسبة للذين يرون بأنهم لم يحققوا تكيفا مع مناصبهم فإن

النسبة ترتفع عند المبحوثين الأقل أقدمية، وتنخفض عن ذوي الأقدمية فنجد مثلا نسبة (57.15%) عند الفئة (أقل من سنة)، و (18.52%) عند الفئة من (16-20 سنة) وبناء على هذه المعطيات فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة بين أقدمية العامل في منصبه وتكيفه مع هذه المعطيات فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة بين أقدمية العامل في منصبه وتكيفه مع هذا المنصب حيث كلما زادت أقدمية العامل ازداد خبرة وتكيفه مع العمل سواء من حيث الأداء أو متطلبات هذه الوظيفة حيث أن إتقان الدور يتطلب المزيد من الخبرة التي تحقق التكيف وهذا يكون عن طريق الأقدمية، كما أن العمال الجدد في المؤسسة في البداية يجدون صعوبة في التكيف مع العمل والمنصب بالدرجة الأولى حيث ينصب تركيزهم على تفادي الأخطاء لقلة الخبرة فيسعى جاهدا لتحقيق الأداء المطلوب، كما أنه من الناحية النفسية يكون غير متوافق مع العمل نظرا لوجود رقابة على الأداء، ومن خلال بعض الدراسات نجد بأن هناك علاقة بين توافق العاملين مع مناصبهم ودرجة أقدمتهم، كما أن العمال ذوي الأقدمية قد تعودوا على خبايا المحيط التنظيمي بصفة عامة كالعلاقة مع الإدارة وأشكال الانتماء لجماعات مختلفة واندماجهم في التنظيم الغير رسمي، فهذه العوامل تساهم في تحقيق التوافق والانسجام كما تنعكس حتى على أداء العامل كما جاء في أدبيات المدارس السلوكية في التنظيم التي تتمثل أساسا في فكر العلاقات الإنسانية، كما أن هناك عامل مرتبط بثقافة العامل أو ذهنيته فالعامل صاحب الأقدمية دائما يظهر بأنه متكيف مع منصبه حتى وإن كان العكس بهدف إظهار المكانة والمؤهلات وقدراته في الأداء.

الجدول رقم 09: أسباب التكيف مع المنصب حسب الأقدمية:

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-06		05-01		أقل من سنة		الأقدمية الإيجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
21.62	16	25	04	27.27	06	15.38	02	20	03	20	01	-	-	الأقدمية
56.75	42	62.5	10	54.54	12	69.24	09	46.67	7	80	04	-	-	الخبرة
14.86	11	12.5	02	13.64	03	-	-	33.33	05	-	-	33.33	01	التوافق
6.76	05	-	-	4.54	01	15.38	02	-	-	-	-	66.67	02	آخر
100	74	100	16	100	22	100	13	100	15	100	05	100	03	المجموع

تدعيما للجدول السابق فإن هذا الجدول يمثل أسباب التكيف مع المنصب بالنسبة للمبحوثين الذين يرون بأنهم حققوا ذلك من خلال عملهم داخل المؤسسة وعددهم (74) مبحوث، حيث نجد من بين هذا العدد (74) نسبة (56.75%) من المبحوثين الذين أرجعوا سبب تكيفهم مع المنصب إلى عامل الخبرة وهذا يمثل الإتجاه العام، أما ثاني أعلى نسبة فهي تمثل المبحوثين الذين أرجعوا السبب إلى الأقدمية في المنصب في حد ذاتها وتقدر بـ (21.62%) تليها نسبة (14.86%) للمبحوثين الذين أرجعوا السبب إلى التوافق مع المنصب، وهناك نسبة (6.76%) من المبحوثين أرجعوا السبب إلى عوامل أخرى، أما حسب الأقدمية فإن أعلى نسبة تتمثل في (62.5%) للفئة (21 سنة فما فوق) أقدمية كتدعيم للإتجاه العام، وبناءً على ذلك فإن الخبرة لها دور هام في تحقيق التكيف مع المنصب ثم تأتي الأقدمية كأهم سبب وهذا يتدعم أيضا بمتغير الأقدمية إذ أن أغلبية العمال الذين لهم فترة أقدمية أطول من الآخرين اختاروا الخبرة ثم الأقدمية، وهذا يدل على العلاقة النسبية بين الأقدمية والتكيف مع المنصب لأن حتى الخبرة تتولد من الأقدمية، فالعامل الخبير هو ذلك العامل المتعود على العمل وظروفه بناء على تجربته الطويلة في المنصب ومعرفته بمتطلبات الأداء ومعاييرها والقدرة على حل المشاكل المهنية لأن التوافق مع طبيعة المنصب وحده لا تكفي للتكيف معه إذ أن هناك حاجة إلى خبرة في أدائه تتكون من خلال المكوث لأطول فترة ممكنة وهي عامل مهم لإتقان الدور حيث أن الخبرة من خلال الأقدمية تجعل الفرد متوافق مع عمله من الناحية النفسية وهذا ما ينقص العامل الجديد في منصبه رغم توافقه مؤهلات مع طبيعة عمله لكنه قد يرتكب الأخطاء ويجد صعوبات خاصة في تطبيق الأوامر التعليمية من القيادة والإشراف، فما ينقص هنا العامل الحديث العهد بالمنصب مرتبك في أداء عمله وهذا لاحظناه مع بعض الشباب في الورشات الذين يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل إما خوفا من الرقابة الرسمية أو الثقة في القدرات لانعدام الخبرة.

الجدول رقم 10: إكتساب العلاقات الجيدة حسب الفئات السوسيو مهنية

الأقدمية		تنفيذ		تحكيم		إطارات		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
41	67.21	13	65	18	94.74	72	72	72	72
20	32.79	07	35	01	5.26	28	28	28	28
61	100	20	100	19	100	100	100	100	100

من خلال معطيات الجدول نجد أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (72%) من مجموع (100) مبحوث يرون بأنهم اكتسبوا علاقات جيدة داخل المؤسسة مع الإدارة والعمال تتدعم هذه النسبة بـ (

94.74%) عند أعوان التنفيذ، أما أعوان التحكم فتقدر نسبتهم بـ (65%)، ولتدعيم ذلك بالأسباب والعوامل التي أثرت على الإتجاه العام يمكن عرض الجدول التدعيمي التالي:

الأسباب (تابع للجدول السابق):

الأسباب	ك	%
الأقدمية	30	28.30
المعاملة الجيدة	59	55.66
خصائص شخصية	17	16.04
المجموع	106	100

ومن خلال المعطيات أعلاه نجد أن أعلى نسبة تقدر بـ (55.66%) وهي رأي المبحوثين حول سبب اكتسابهم للعلاقات الجيدة مع الإدارة والعمال والذي يتمثل في المعاملة الجيدة، في حين هناك (28.30%) أرجعوا السبب في ذلك إلى الأقدمية وأخيرا هناك (16.04%) من مجموع (106) رأي للمبحوثين أرجعوا السبب لخصائص الشخصية وعموما فإن أغلب المبحوثين قد اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة والعمال، لكن هذا قد يتأثر بطبيعة المنصب والسلم الوظيفي للعاملين، حيث أن هذه النسبة تزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي حيث أن الإطارات من الناحية التنظيمية والهيكلية للوظائف هم الأكثر تفاعلا مع الإدارة وقربا منها، بالإضافة إلى تفاعلهم مع العمال إذ أن أغلبية الإطارات لهم إشراف على العمال في المستويات السفلى، فعامل القيادة له دور في التفاعل مع جميع الأطراف سواء الإدارة أو العمال، وإن كان اكتساب العلاقات الجيدة لا يقتصر على الإطارات فحتى العمال في المستوى التنفيذي قد يكتسبون علاقات جيدة حتى مع الإدارة حسب أسلوب المعاملة والاتصال ونمط القيادة، أما فيما بينهم فإن العلاقات غالبا ما تكون في إطار غير رسمي كالصداقة والمصلحة وبالتالي فإن الأغلبية ينظرون إلى العلاقات الجيدة على أنها التي تعني التفاهم المبني على أساس الصداقة والثقة المتبادلة وما له بعد إنساني في العلاقات أيضا خارج إطار العلاقات الرسمية التي تفيد الحرية في التعبير عن المشاعر للآخرين من خلال توطيد علاقات على أساس غير رسمي، أما من حيث الأسباب فإن أغلب المبحوثين كما لاحظنا في الجدول التدعيمي يرون بأن السبب يعود إلى المعاملة الجيدة داخل المؤسسة وهناك نسبة لا بأس بها أرجعت السبب لعامل الأقدمية، وهذا ما يوحي بأن أغلبية العمال يجدون معاملة جيدة داخل المؤسسة وتتمثل المعاملة في نمط القيادة وأساليب الاتصال والإشراف وحتى بين زملاء العمل، وأسلوب التعامل يؤثر على ردة فعل الآخرين وتفاعلهم، حيث أثبتت العديد من

الدراسات أن نمط القيادة له تأثير على المرؤوسين، فهناك اختلاف كبير وجوهري بين النمط الديمقراطي الذي يمنح الأتباع الفرصة للمشاركة وصناعة القرارات والتعويض والنمط الأوتوقراطي الذي يكون عكس ذلك، إلا أن العامل قد يجد المعاملة الجيدة في جهة أخرى إلى جانب القيادة والإدارة وهذا في الأواسط الغير رسمية وأشكال العلاقات الشخصية مع الزملاء والأصدقاء ، كما أن الأقدمية قد تسهم وتساعد البعض على اكتساب العلاقات الجيدة فالعامل صاحب الأقدمية يكون أكثر نضجا واحتكاكا بالمحيط الإجتماعي للتنظيم وبالتالي له القدرة على كسب الآخرين وتحسين طريقة التعامل معهم، كما أن الأقدمية تجعل العامل أكثر اندماجا سواء مع الجماعات في الإطار الغير رسمي أو مع الإدارة والقيادة من خلال التفاعل المستمر لفترة طويلة.

جدول رقم 11: الشعور بالاندماج بالمؤسسة حسب الأقدمية.

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-6		من 5-1		أقل من سنة		الأقدمية الإيجابية	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
73	73	95	19	85.19	23	52.94	09	55.56	10	72.73	08	57.14	04	نعم
27	27	05	01	14.81	04	47.06	08	44.44	08	27.27	03	42.86	03	لا
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة (73%) من مجموع 100 مبحوث أجابوا بأنهم يشعرون باندماجهم داخل المؤسسة، وتدعم هذه النسبة حسب فئات الأقدمية بأعلى نسبة عند الفئة (21 سنة فما فوق) وتقدر بـ (95%) مقابل أضعف نسبة عند الفئة (الأقل من سنة) أقدمية وتقدر بـ (19%)، أما الذين أجابوا بأنهم لا يشعرون باندماجهم داخل المؤسسة فنقدر نسبتهم بـ (27%) وأضعف نسبة عند الفئة (21 سنة فما فوق) وتقدر بـ (5%) أما أعلى نسبة فهي بحوزة الفئة من (15-11 سنة) وتقدر بـ (47.06%)، وبناء على هذه البيانات فإن الأغلبية الساحقة من المبحوثين تكونت لديهم مشاعر الإندماج والانتماء للمؤسسة بغض النظر عن أسباب ذلك، كما أنه يلاحظ من خلال بيانات الجدول بأن هناك علاقة بين أقدمية المبحوثين وشعورهم بالإندماج حيث كلما زادت فترة الأقدمية للعامل إزداد شعوره بالاندماج والعكس صحيح، وهذا يؤكد ما ذكرناه من خلال الجداول السابقة وتحليل المقابلات وهذا الأمر أكدته العديد من الدراسات الإدارية حيث يكون لمتغير الأقدمية دور في إندماج الفرد في محيط التنظيم حيث يكون أكثر تفاعلا مع الفاعلين وظروف العمل ومتغيرات البيئة التنظيمية عكس العامل الحديث العهد بالمؤسسة، كما أن ذوي الأقدمية من الناحية

النفسية والاجتماعية يكونون أكثر تشبعا من الآخرين عن طريق الانتماء لجماعة غير رسمية والاحتكاك بالإدارة والتعود على نمط القيادة وأساليب التعامل أضف إلى ذلك أن العمال ذوي الأقدمية يلقون اهتماما من قبل الإدارة نظرا لحاجتها إليهم من جانب الخبرة وإتقان العمل والنضج النفسي والاجتماعي داخل التنظيم وهذا يشعرهم بأهمية تواجدهم ومكانتهم، كما أن الشعور بالاندماج يؤثر على الفعل التنظيمي لذوي الأقدمية سواء على المستوى الرسمي أو الغير رسمي، حيث أن الفرد المندمج مع المحيط التنظيمي يصبح سلوكه إيجابيا ويؤدي لهدف إيجابي كمحاولة التوفيق بين العمال والتخفيف من الصراعات وإحداث انسجام داخل الجماعة وتقديم الدعم والمساعدة خاصة الجدد وهذا تبين من خلال الملاحظات التي أجريناها وكذا بعض المقابلات.

الجدول رقم 12: عوامل الارتباط بالمؤسسة حسب الأقدمية:

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-6		من 5-1		أقل من سنة		الأقدمية الإجابة	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
41	41	70	14	29.63	8	52.94	9	50	9	-	-	14.28	1	التفاعل مع الإدارة والعمال
26	26	10	2	37.04	10	29.41	5	22.22	4	18.18	2	42.86	3	المشاركة
21	21	20	4	22.22	6	17.65	3	16.67	3	45.46	5	-	-	نمط القيادة
12	12	-	-	11.11	3	-	-	11.11	2	36.36	4	42.86	3	آخر
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة (41%) من مجموع 100 مبحوث يرون بأن أهم عامل لتحقيق الارتباط وبناء الثقة بين العامل والمؤسسة هو التفاعل مع الإدارة والعمال لفترة طويلة تتدعم هذه النسبة بنسبة (70%) عند المبحوثين ذوي الأقدمية (21 سنة فما فوق) تليها الفئة من (15-11سنة) بنسبة (52.94 %) ثم الفئة من (6-10) سنوات بنسبة (50 %) في حين أضعف نسبة هي بحوزة الفئة الأقل من سنة أقدمية وتقدر بـ (14.28 %)، كما نلاحظ بأن (26 %) من المبحوثين اختاروا المشاركة كأهم عامل لتحقيق الثقة والارتباط بالمؤسسة، وأعلى نسبة هي عند فئة الأقدمية (الأقل من سنة) وتقدر بـ (42.86 %)، في حين اختار (21%) من المبحوثين نمط القيادة وأعلى نسبة هي بحوزة الفئة من (1-5 سنوات) وتقدر بـ (45.46 %) ، وأخيرا هناك (12 %) من المبحوثين اختاروا عوامل أخرى في مقدمتهم الفئة الأقل من سنة أقدمية

وتقدر نسبتهم بـ (42.86%) ومنه فإن أهم سبب لتحقيق الإرتباط وبناء الثقة بين العامل والمؤسسة هو التفاعل مع الإدارة والعمال لفترة زمنية وليس بمجرد دخول العامل للمؤسسة حتى وإن لقي بعض المحفزات والدوافع الأخرى ، وبالتالي فإن أهمية المحفزات الذاتية لدى العاملين وكذا الاجتماعية والتنظيمية لها دور في تحقيق الإلتزام وبناء الثقة لدى العامل بالمؤسسة حيث يقل دور المتغيرات الأخرى كالمشاركة ونمط القيادة كما أن التفاعل يكون على جبهتين (الإدارة والعمال) بمعنى العلاقات الرسمية الغير رسمية إلا أن ذلك له إرتباط بعامل الأقدمية لأن ذوي الأقدمية هم الأكثر تفاعلا مع الإدارة والعمال نظرا لمكوئهم لفترة طويلة بالمؤسسة، فمن ناحية التفاعل مع الإدارة والتنظيم الرسمي فإنهم يتعودون على إجراءات العمل والقرارات الإدارية والتفاوض والقيادة وأساليب الإلتصال، أما على المستوى الغير رسمي فإن التفاعل بين العمال والجماعات كما هو معلوم يولد التنظيم غير الرسمي وشبكة العلاقات المنبثقة عنها، فكلما كان العامل متفاعلا ومندمجا مع الجماعة الغير رسمية إزداد شعوره بالإرتباط وإتساع الحاجات الإجتماعية ولذلك نجد بأن الجدد في حاجة إلى مدة زمنية للإندماج مع المحيط الاجتماعي للتنظيم وخاصة الجماعات الغير رسمية، لأن بناء وتوسيع العلاقات يحتاج إلى فترة معينة وهذا يختص به العمال القدامى مما ينعكس على مشاعرهم وسلوكهم التنظيمي.

جدول رقم 13: تحقيق ولاء العامل للمؤسسة من خلال العمل فيها لمدة طويلة حسب

الأقدمية:

المجموع		21 فما فوق		20-16		15-11		10-06		05-01		أقل من سنة		الأقدمية الإجابة
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
70	70	17	85	19	70.37	14	82.35	11	61.11	05	45.55	04	57.14	نعم
30	30	03	15	08	29.63	03	17.65	07	38.89	06	54.55	03	42.86	لا
100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	100	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ نسبة (70%) من مجموع 100 عامل يرون بأن العمل لمدة طويلة داخل المؤسسة يحقق ولاء العامل للمؤسسة، وهي تمثل الإتجاه العام، وما يدعم هذه النسبة حسب الأقدمية فإننا نجد نسبة (85%) عند الفئة (21 سنة فما فوق)، تليها الفئة (15-11 سنة) بنسبة (82.35%) ثم الفئة من (20-16 سنة) بـ (70.37%) ، أما أقل نسبة فهي للفئة من (1-

5 سنوات) بـ (45.45%) ومقابل هذا فإن هناك نسبة (30%) يرون بأن العمل لمدة طويلة داخل المؤسسة لا يحقق الولاء لها، وأعلى نسبة هي لدى الفئة من (1-5 سنوات) وتقدر بـ (54.55%). ومنه فمعطيات الجدول الإحصائية تؤكد أن الإتجاه العام لدى المبحوثين يرى بأن العمل لمدة طويلة داخل المؤسسة يسهم في تحقيق الولاء والانتماء لها، وهذا يتأكد أكثر من خلال النسب العالية عند ذوي الأقدمية العالية عند الفئات من (11 سنة إلى 21 سنة فما فوق)، وهذا من خلال التجربة ومبدأياً فهناك علاقة بين متغير الأقدمية والشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة وهذا يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن أقدمية العامل لها علاقة بمشاعر الانتماء والولاء، هذا بغض النظر عن طبيعة الانتماء فقد يكون الشعور بالانتماء والولاء لجماعة غير رسمية كالأصدقاء وجماعة المصلحة والتي تربط العامل صاحب الأقدمية بها علاقة غير رسمية وطيدة.

وقد يكون الإنتماء لجماعة الأقدمية التي توجه ولاءها المؤسسة لهدف معين، لأن الأمر يتعلق بطبيعة العلاقة والهدف منها، وهذا يظهر من خلال الفعل التنظيمي، لكن هذا لا ينفي وجود الارتباط الوجداني بمحيط التنظيم في حد ذاته بما يحويه من علاقات وجماعات، وهذا تبين مع بعض المبحوثين في المقابلات التي أجريناها، وهذا النموذج من الولاء يتوافق مع نموذج ستيرز إذ له علاقة بخصائص الفرد بالإضافة إلى المحيط التنظيمي كالعلاقات والجماعات كما أن طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد تؤثر على ولاءه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني وبهدف تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابياً على ولاءه للمنظمة، أضف إلى ذلك فإن المناخ التنظيمي السائد إلى جانب الأقدمية في العمل يتفاعل، فالمناخ الملائم من شأنه أن يوفر أساساً لإنتماء الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، إلا أن متغيرات المناخ التنظيمي يتفاعل معها الفرد صاحب الخبرة والأقدمية أكثر من خلال فهم ديناميكية هذه المتغيرات، فكلما كانت محفزة فإنه يجد راحته وينعكس ذلك إيجابياً على سلوكه وبالتالي يكون ولاءه للمنظمة.

الجدول رقم 14: رأي المبحوثين فيما تمثله الأقدمية حسب أقدميتهم.

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-06		05-01		أقل من سنة		الأقدمية الإيجابية	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
14	14	-	-	25.93	07	17.65	03	-	-	27.27	03	14.29	01	إكتساب المكانة
51	51	50	10	33.33	09	35.29	06	66.67	12	72.73	08	85.71	06	الخبرة
35	35	50	10	40.74	11	47.06	08	33.33	06	-	-	-	-	الإرتباط
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

من خلال هذا الجدول نجد بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (51%) من المبحوثين يرون بأن الأقدمية تمثل لهم الخبرة يتدعم هذا الإتجاه بنسبة (8.71%) وعند فئة الأقدمية (أقل من 1 سنة)، ثم فئة (من 1-5 سنوات) (72.73%) ثم الفئة التي تليها بنسبة (66.67%) ثم الفئة (21 سنة فما فوق) بنسبة (50%) في حين نجد نسبتين أقل عند الفئة (16-20 سنة) بـ (33.33%) ومن (11-15) سنة بنسبة (35.29%)، وهناك نسبة (35%) من المبحوثين يرون بأن الأقدمية تمثل لهم الارتباط بالمؤسسة، وأعلى نسبة هي عند فئة الأقدمية (21 سنة فما فوق)، وتقدر بـ (50%) أما أداها فعند الفئة من (6-10 سنوات) وتقدر بـ (33.33%)، في حين تتعدم عند الفئتين من (1-5 سنوات) و (-أقل من سنة) .

ومنه فالأقدمية تعني الخبرة لدى أغلبية المبحوثين، وهذا راجع إلى فهم أغلبية المبحوثين للأقدمية على أن لها علاقة مباشرة بإتقان العمل وطرق أدائه دون أشياء أخرى، وهذا الموقف نجده عند العمال الذين يفتقدون للأقدمية بناء على تفاعلهم مع القدامى الذين يرون بأنهم أصحاب خبرة ويستفيدون منهم، إذ أن أغلبية المبحوثين الجدد في عملهم كما لاحظنا وتبين لنا من خلال المقابلات يعتبرون الأقدمية تعني الخبرة أيضا وأنهم يقتدون بالعمال القدامى، لكن هذه الفئة من العمال (أي القدامى) ينظرون للأقدمية كما في الجدول على أنها تمثل الارتباط بالمؤسسة ، وهذا يدعم معطيات الجدول السابق ، حيث كلما زاد سن الفرد زاد تعلقه بالبقاء في المؤسسة نظرا لصعوبة قبوله أن يعرض نفسه للمخاطر كترك العمل الحالي والبحث عن عمل منظمة أخرى على عكس الصغار في السن والشباب بإمكانهم المخاطرة وترك العمل الحالي، وبالتالي يقل التزامه وولائه ، وقد كشفت بعض الدراسات أن الأفراد الذين أمضوا فترة أطول في العمل تكون فرص العمل البديلة المتاحة أمامهم تميل إلى الإنخفاض، وذلك يصبح العامل من الناحية الوجدانية والنفسية وحتى الإجتماعية قد حقق نوعا من الإشباع حيث يصعب عليه تحقيق ذلك لو خاطر وغير عمله الحالي بمؤسسة أخرى.

جدول رقم 15: طرق تعبير العمال القدامى عن ولائهم للمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية طرق التعبير عن الولاء
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
44,54	53	29,62	08	60,87	14	44,93	31	التضحية في العمل
41,17	49	55,55	15	30,43	07	39,13	27	التعاون مع الآخرين
7,56	09	11,11	03	-	-	8,69	06	الصراع مع الجدد
6,72	08	3,70	01	8,70	02	7,25	05	آخر
100	119	100	27	100	23	100	69	المجموع

يتمثل الإتجاه العام لهذا الجدول في نسبة (44,54%) من المبحوثين الذين يرون بأن العمال القدامى يعبرون عن ولائهم للمؤسسة عن طريق التضحية في العمل، يتدعم هذا الإتجاه بنسبة (60,87%) عند أعوان التحكم ثم أعوان التنفيذ بنسبة (44,93%) أما الإطارات فيمثلون نسبة (29,62%)، وهناك (41,17%) من المبحوثين يرون بأن العمال القدامى يعبرون عن ولائهم للمؤسسة عن طريق التعاون مع الآخرين، ويستحوذ الإطارات على أعلى نسبة والتي تقدر ب(55,55%)، وهناك قلة قليلة من المبحوثين الذين يرون بأن طرق التعبير تتمثل في الصراع مع العمال الجدد، وأعلى نسبة عند الإطارات وتقدر ب(11,11%) في حيث تقدر عند أعوان التنفيذ ب(8,69%) وتتعدم عند أعوان التحكم، وأحالت نسبة (6,72%) من المبحوثين طرق التعبير عن الولاء لصور أخرى .

وبالتالي فإن الأغلبية الساحقة من العمال القدامى يعبرون عن ولائهم بالفعل التنظيمي الإيجابي كالتضحية في العمل والتعاون مع الآخرين، كما أن ذلك له علاقة بالسلم الوظيفي، حيث أن أعوان التنفيذ تختلف طرق تعبيرهم عن الولاء عن باقي الفئات، إذ غالبا ما يظهر ولائهم في صورة التضحية في العمل وهذا راجع إلى تخصصهم في أعمال بدنية غالبا فتقاس التضحية بحجم الجهد العضلي المبذول بالإضافة إلى أعوان التنسيق والتحكم، أما الإطارات فيركزون على التعاون نظرا لطبيعة عملهم الذي لا تظهر معايير أدائه كما هو الحال عند عمال الورشات فيلجأون إلى طرق أخرى كالتعاون مع الآخرين، وعموما فإن التضحية في العمل والتعاون تعد من أهم مؤشرات الولاء للمؤسسة، فالتضحية في العمل تعني الشعور بالمسؤولية الوظيفية والإيمان بأهداف التنظيم والسعي لتحقيقها بمعنى إعطاء أهمية للتنظيم الرسمي، بالإضافة إلى التعاون رغبة منهم في حث الآخرين على تقديم الجهد اللازم وتقديم المساعدة لأداء أفضل، فعلاقات التعاون سواء في إطار رسمي أو غير

رسمي تساهم في التحام الجماعة وتوحيد الهدف، وبالتالي نجد العمال ذوي الأقدمية أحيانا يتكتلون في جماعة غير رسمية تسعى لتحقيق هدف رسمي بناءا على انتماء وولاء أفرادها للمؤسسة، لكن هذا لا يمنع من حدوث صراع مع جيل العمال الجديد أحيانا وهذا راجع لمحاولة جماعة الأقدمية إثبات تواجدها وأحقيقتها بالقيادة والريادة داخل المؤسسة والتموقع الجيد لإظهار المكانة، وهكذا تحاول جماعة الأقدمية إعادة إنتاج نفسها طيلة حياة المنظمة .

جدول رقم 16: موقف المبحوثين من الولاء على أساس الأقدمية حسب الأقدمية.

المجموع		21 فما فوق		20-16		15-11		10-6		من 5-1		أقل من سنة		الأقدمية الموقف
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
54	54	85	17	55,55	15	64,71	11	55,55	10	_	_	14,28	1	موافق
46	46	15	03	44,45	12	35,29	06	44,45	08	100	11	85,72	6	غير موافق
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة (54%) من المبحوثين يوافقون على وجود الولاء على أساس أقدمية العمال، يتدعم ذلك نسبة (85%) عند فئة الأقدمية (21 سنة فما فوق) وكذا فئة (من 15-11) سنة وتقدر نسبتها ب(64,71%)، في حين تتدعم هذه النسبة عند الفئة من (1-5 سنوات)، وتقدر عند الفئة (أقل من سنة) ب (14,28%) في مقابل نسبة (46%) من المبحوثين لا يوافقون هذا الطرح في مقدمتهم الفئة (من 05-01 سنوات) وتقدر النسبة عند هؤلاء ب(100%)، ثم الفئة الأقل من سنة بـ (85,72%)، أما أضعف نسبة فنجدها عند الفئة (21 سنة فما فوق)، وتقدر بـ (15%).

هذه المعطيات تثبت بأن أغلبية العمال يعطون أهمية للولاء على أساس الأقدمية وما يدعم هذا هو متغير الأقدمية حسب الفئات، إذ نلاحظ بأنه كلما زادت فترة الأقدمية زاد الموقف الإيجابي من وجود ولاء على أساس الأقدمية والعكس صحيح، فالعمال ذوي الأقدمية لهم تجربة في ذلك، وعموماً فإن هذا يدعم الجداول السابقة والفرضية محل الدراسة والتي تربط بين عامل الأقدمية والولاء للمؤسسة، لذلك فالولاء لا يتكون صدفة ولا يكون حدثاً معزولاً عن المتغيرات التنظيمية، فالعامل داخل التنظيم يحتاج إلى فترة زمنية لتتكون لديه المشاعر الإنتمائية للمؤسسة، لذلك فهناك مراحل لتكوين الولاء التنظيمي كما عرفنا في الفصل النظري فهناك مرحلة التجربة والتي تتمثل في دخول العامل للعمل حيث يكون الفرد في حاجة إلى التعود والتفاعل مع البيئة التنظيمية وما تحمله من قيم واتجاهات وأفكار إذ أن الفعل التنظيمي لا يفسر بمعزل عن نسق الأفعال الأخرى، فهناك تحديات العمل والتي تحتاج إلى الخبرة، ووضوح الدور وإدراك المكانة، والإنتماء لجماعة متلاحمة التي تنمو اتجاهاتها نحو التنظيم، ثم تأتي المراحل الأخرى كالعمل والإنجاز والثقة في التنظيم، وهذا من الناحية الزمنية له علاقة بتجربة الفرد داخل التنظيم، فكلما قلت تجربته زادت إمكانية عدم تكون مشاعر الولاء للتنظيم، بعكس أصحاب الأقدمية والتجربة والذين يمرون بالمراحل الزمنية التي ذكرناها لتتكون لديهم اتجاهات الولاء والثقة في التنظيم، لكن أحياناً يكون الولاء للتنظيم الرسمي على أساس الأقدمية له خلفية غير رسمية تتمثل في الإنتماء للجماعة في حد ذاتها، لكن هذه الجماعة لها اتجاهات فيما بعد نحو التنظيم الرسمي وهذا مرتبط بالغايات والأهداف والإستراتيجيات لذلك بحسب نسق العلاقات السائدة .

جدول رقم 17: القبول بمنصب بنفس الأجر والمواصفات في مؤسسة أخرى حسب الأقدمية

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		من 10-6		من 5-1		أقل من سنة		الإجابة	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%		
41	41	35	07	37,04	10	41,18	07	50	9	36,36	4	57,14	4	يقبل
59	59	65	13	62,96	17	58,82	10	50	9	63,64	7	42,86	3	لا يقبل
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

يتمثل الإتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة (59%) من مجموع 100 مبحوث أجابوا بأنهم لا يقبلون بمنصب عمل في مؤسسة أخرى إذا كان بنفس الأجر والمواصفات وإذا كانت النسب متقاربة نوعا ما بين فئات الأقدمية إلا أن أعلاها نجدها عند الفئة (21 سنة فما فوق) وتقدر ب(65%)، أما أدناها فعند الفئة (أقل من سنة) وتقدر ب(42,86%) .

وحسب هذه المعطيات الإحصائية فإن الأغلبية من المبحوثين يبحثون عن الإستقرار في المنصب الحالي حتى في حالة وجود منصب بنفس المواصفات والأجر في مؤسسة أخرى، كما يتبين أيضا بأن هناك علاقة بين الأقدمية وهذا الموقف، فالعمال ذوي الأقدمية هم الأكثر ميلا لهذا الإتجاه، نظرا لتعودهم على المنصب والظروف المحيطة بهم، فهم بذلك حققوا نوعا من الارتباط بالعمل أساسا وبالبيئة التنظيمية للعمل من جهة أخرى، وهذا يعكس أيضا مدى التوافق بين الفرد صاحب الأقدمية في عمله والمنصب الذي يشغله لدرجة التشبع بقيم العمل والمحيط التنظيمي هذا التشبع يجعل الفرد يبحث عن الإستقرار والإستمرار في العمل مادام ليس هناك بدائل أفضل في جهات أخرى، فمن جهة قلة فرص العمل وعدم استقرار وتوازن سوق العمل في الجزائر، ومن جهة أخرى فإن هؤلاء يرفضون المخاطرة بترك المنصب الحالي والإنتقال إلى مؤسسة أخرى وحتى وإن توفر نفس المنصب حيث يصعب تحقيق التكيف مع العمل الجديد والمحيط التنظيمي، فالعمال ذوي الأقدمية قد طبعوا بخصائص البيئة التنظيمية أو ما يعرف بالتطبيع التنظيمي سواء من ناحية العمل أو العلاقات وباقي متغيرات التنظيم، وفي حالة قبول البعض بمنصب في مؤسسة أخرى رغم وجود نفس التحفيزات المادية وخصائص المنصب فإن ذلك لا يرجع إلى المنصب في حد ذاته وإنما للظروف المحيطة به، كنمط القيادة والعلاقة بالإرادة وقلة التفاعل مع الفاعلين في محيط التنظيم أو ضعف الإندماج والإنتماء للجماعات، وهذا يؤدي ببعض الأفراد وخاصة الذين ليس لهم فترة أقدمية طويلة إلى الإنسحاب الإجتماعي من محيط التنظيم بالدرجة الأولى وليس رفض المنصب في حد ذاته.

جدول رقم 18: عوامل عدم التكيف مع المؤسسة الجديدة حسب الأقدمية.

الأقدمية	أقل من سنة		من 1-5		من 6-10		11-15		16-20		21 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
عوامل عدم التكيف														
يحتاج إلى فترة زمنية	-	-	01	100	-	-	02	25	02	12,5	10	83,33	15	31,92
الارتباط بالمؤسسة الأولى	01	33,33	-	-	03	42,86	05	62,5	05	31,25	01	8,33	15	31,92
قلة الأصدقاء والزملاء	02	66,67	-	-	02	28,57	-	-	06	37,5	01	8,33	11	23,40
أخر	-	-	-	-	02	28,57	01	12,5	03	18,75	-	-	06	12,77
المجموع	03	100	01	100	07	100	08	100	16	100	12	100	47	100

يتمثل الإتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة (31,92%) مكررة على مرتين من مجموع 47 إجابة للمبحوثين يرون بأن عدم التكيف مع المؤسسة الجديدة بسرعة في حالة تغيير العامل للمؤسسة الحالية يرجع إلى عاملين وهما: كونه يحتاج إلى فترة زمنية لذلك، كما يبقى مرتبطاً بالمؤسسة الأولى، وتري نسبة (100%) من فئة الأقدمية (من 1-5 سنوات)، بأنه يحتاج إلى فترة زمنية تليها الفئة (21 سنة فما فوق) بنسبة (83,33%)، أما بالنسبة للإرتباط بالمؤسسة الأولى فأعلى نسبة هي بحوزة الفئة من (11-15) سنة أقدمية وتقدر بـ (62,5%)، أما أقل نسبة فهي لدى الفئة (21 سنة فما فوق) وتقدر بـ (8,33%) وبناءً على هذه المعطيات فهناك علاقة بين أقدمية المبحوثين وأرائهم في عوامل عدم التكيف مع المؤسسة الجديدة إذ أن الأقدمية العالية تجعل الفرد يدرك العوامل التي تدفع إلى التكيف مع المؤسسة ولذلك نلاحظ أن ذوي الأقدمية العالية وخاصة الفئة الأخيرة ترى بأن العامل يحتاج إلى فترة زمنية للتكيف مع المنصب والمؤسسة، وهذا راجع إلى تجربة هؤلاء وخبرتهم داخل المؤسسة، كما تعبر الرغبة في البقاء في المنصب الحالي غالباً عن الولاء والإرتباط بالمؤسسة، فقد أظهرت بعض الدراسات بأن للولاء انعكاسات على إتجاهات ومواقف الأفراد حيث يميل هؤلاء إلى الرغبة في الإستمرار في العمل داخل المؤسسة، كما أن الأقدمية في المؤسسة تساهم في بناء المكانة للفرد

وشعوره بالأهمية، فالمكانة الإجتماعية تساهم إلى جانب بعض المتغيرات الأخرى في تدعيم وبناء ولاء الفرد للمؤسسة.

جدول رقم 19: وجود علاقة بين المنصب وأهداف المؤسسة حسب الأقدمية:

الأقدمية	أقل من سنة		من 1-5		6-10		11-15		16-20		21 فما فوق		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	
الإجابة													
نعم	04	57,1	07	63,6	12	66,6	09	52,94	19	70,3	14	70	65
لا	03	42,8	04	36,3	06	33,3	08	47,06	08	29,6	06	30	35
المجموع	07	100	11	100	18	100	17	100	27	100	20	100	100

يتمثل الاتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة (65%) من المبحوثين من مجموع 100 أجابوا بأن هناك علاقة بين مناصبهم وأهداف المؤسسة، وتوجد أعلى نسبة عند فئة الأقدمية من (16-20 سنة) وتقدر ب(37,70%)، تليها الفئة (21 سنة فما فوق) بنسبة (70%)، أما أقل نسبة فهي لدى الفئة من (11-15 سنة) وتقدر ب (52,94%) .

والظاهر من خلال هذه البيانات أن أغلبية المبحوثين بالمؤسسة يدركون العلاقة الموجودة بين المناصب وأهداف المؤسسة، حيث أن بلوغ الهدف العام يقتضي تقسيم العمل وتوزيع الأدوار والمهام، وكل دور إنما يمثل جزء من المخطط العام لبلوغ الأهداف، وعلى هذا فكل عامل يدرك بأن هناك علاقة بين منصبه وأهداف المؤسسة ينعكس ذلك على روح المسؤولية تجاه عمله مادامت أهداف المؤسسة مرتبطة بما يقدمه من أداء في العمل، كما قد يعبر هذا الاتجاه عن إظهار الفرد العامل المسؤولية تجاه الوظيفة والتزامه بعمله الذي يخدم المؤسسة، ونلاحظ أيضا من خلال البيانات أن ذوي الأقدمية العالية هم الأكثر اتجاها لذلك وبالتالي فهذا يوحي ربما بوجود علاقة بين المسؤولية تجاه المنصب وأهداف المؤسسة والأقدمية لدى العمال، وما يؤكد ذلك هو انخفاض نسبة الذين لهم أقدمية أقل، ولذلك ربما نجد لأقدمية العمال دور في إدراك أهداف المؤسسة، إذ أن الجدد غالبا ما يهتمون في البداية بأداء العمل على أكمل وجه دون البحث عن ما يمثله هذا العمل بالنسبة للمؤسسة فيكون التركيز على القيام بمتطلبات الدور لأن ذلك يسبق مرحلة النضج الوظيفي للعامل عكس ذوي الأقدمية والخبرة الذين لهم مشاعر الانتماء أكثر وبالتالي يشعرون بالتزامهم تجاه أهداف المؤسسة.

جدول رقم 20: عوامل الرضا عن العمل حسب الجنس.

المجموع		إناث		ذكور		الجنس عوامل الرضا
%	ك	%	ك	%	ك	
21,95	27	33,33	07	19,61	20	الأجر
46,34	57	23,81	05	50,98	52	الأقدمية والخبرة
31,71	39	42,86	09	29,41	30	الأصدقاء والزملاء
100	123	100	21	100	102	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول نجد أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (46,34%) من مجموع 123 إجابة لدى المبحوثين أرجعوا عوامل الرضا عن العمل داخل المؤسسة إلى الأقدمية والخبرة، ونجد الذكور يمثلون أعلى نسبة وتقدر بـ (50,98%) بينما تقدر عند الإناث بـ (23,81%)، مقابل نسبة (31,71%) من المبحوثين اختاروا الأصدقاء والزملاء، ويستحوذ الإناث على أعلى نسبة وتقدر بـ (42,80%)، مقابل نسبة (21,95%)، من المبحوثين أرجعوا عوامل الرضا إلى الأجر وأعلى نسبة عند الإناث أيضا وتقدر بـ (33,33%).

ومن خلال هذه المعطيات نجد أن الأقدمية والخبرة تمثل أهم عوامل الرضا عن العمل حسب رأي المبحوثين، كما أن عوامل الرضا تختلف حسب جنس المبحوثين أيضا، حيث أنها عند الذكور تتمثل أساسا في الأقدمية والخبرة، وعند الإناث تتمثل في الأجر والأصدقاء والزملاء وبدرجة أقل الأقدمية، وهذا راجع إلى خصائص كل من الذكور والإناث، حيث أن المرأة غالبا ما تكون راضية بالمكانة الحالية فلا تحتاج إلى فترة طويلة للإدماج بعكس الذكور الذين يتطلعون إلى مكانة أرقى وذلك لا يتحقق إلا مع مرور الوقت والتكيف مع العمل، وإذا اعتبرنا الرضا عن العمل من مؤشرات الولاء التنظيمي فإن بعض الدراسات كما أشرنا سابقا- ترى بأن هناك علاقة بين كل من أقدمية وسن العامل وخبرته وولائه للمؤسسة إذ أن ذلك مرتبط بعامل التكيف مع العمل ومحيطه، كما أن عوامل الرضا لا تتمثل أساسا في الأجر والحوافز المادية حيث نجد للخصائص الشخصية للفرد كالسن والأقدمية والبيئة المحيطة دور في ذلك، بالإضافة إلى عامل مهم وهو الجماعة الغير رسمية وما تنتجه من علاقات كالصداقة والمصلحة، حيث يعد التنظيم الغير رسمي بيئة للتفاعل وبناء العلاقات الشخصية وتوسيعها، حيث كلما كان الفرد مندمجا مع الجماعة الغير رسمية ومتوافق من الناحية النفسية والاجتماعية معها فإن ذلك ينعكس على مشاعره الإيجابية تجاه العمل وأحيانا حتى تجاه المؤسسة.

جدول رقم 21: طريقة التحدث عن المؤسسة خارج العمل حسب الأقدمية.

المجموع	21 فما فوق		20-16		15-11		10-6		من 5-1		أقل من سنة		الأقدمية طريقة التحدث	
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
25	25	20	4	18,52	05	11,7	02	55,5	10	27,27	03	14,29	01	إيجابية
11	11	20	4	11,11	03	-	-	5,56	01	27,27	03	-	-	سلبية
64	64	60	12	70,37	19	88,2	15	38,8	07	45,46	05	85,77	06	لا أتحدث
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

من خلال ملاحظة معطيات الجدول أعلاه نجد الإتجاه العام يتمثل في نسبة (64%)، من مجموع 100 مبحوث أجابوا بأنهم لا يتحدثون عن المؤسسة خارج العمل، وأعلى نسبة هي عند الفئة (من 15-11 سنة أقدمية) حيث تقدر بـ (88,24%) ثم تليها فئة (أقل من سنة بـ (85,71%) أما أقل نسبة فهي عند الفئة (من 10-06 سنوات) وتقدر بـ (38,89%)، وبالمقابل فهناك نسبة (25%)، من المبحوثين أجابوا بأنهم يتحدثون بطريقة إيجابية عن المؤسسة خارج العمل، وأعلى نسبة هي عند الفئة (من 10-06 سنوات أقدمية) وتقدر بـ (55,56%)، أما أقل نسبة فهي عند فئة (أقل من سنة) وتقدر بـ (14,29%) .

هذه المعطيات تعكس موقف العمال الذي يتجنب الحديث عن المؤسسة خارج إطار العمل، وهذا له إرتباط بعوامل ثقافية واجتماعية كون العامل الجزائري لازال لم يتشبع بعد بقيم وثقافة التنظيم، وهناك عامل نفسي يتمثل في الهروب من ضغوطات العمل وعدم التفكير في المؤسسة بمجرد الخروج من العمل والانشغال بأمر أخرى خاصة إذا تعلق الأمر بالعمال الجدد بالمؤسسة وهذا يظهر مع الفئة (أقل من سنة أقدمية) لحدثة عهدا بالتنظيم وقيمه، وإن كانت الأقدمية حسب معطيات الجدول لا تعكس هذه المواقف إلا نادرا، وعموما فإن طريقة التحدث عن المؤسسة خارج العمل أو تجنب ذلك يدل على مشاعر الإنتماء تجاه المؤسسة من عدمها كما في بعض الدراسات الإدارية، حيث أن العمال الذين لهم ولاء للمؤسسة غالبا ما تجدهم يتحدثون عن مؤسستهم ويصفون إيجابيات المحيط التنظيمي بجميع متغيراته كنمط القيادة وأسلوب التعامل وظروف العمل والعلاقات والزملاء خاصة من الناحية الرسمية، وإذا كان الحديث عن الإيجابيات في بعض الأحيان لا يعكس الولاء للمنظمة بالضرورة وإنما لوجود مصلحة لدى العامل، كما أن الحديث عنها بطريقة سلبية وذكر عيوب التنظيم الرسمي قد يكون

نابعا من رغبة الفرد في تغيير الوضع القائم كونه يريد المصلحة العامة للمؤسسة وبالتالي بطريقة التحدث وحتى تجنب الحديث عن التنظيم الذي ينتمي إليه الفرد خارج العمل لا يعكس بالضرورة مشاعر الولاء والانتماء.

3. الاستنتاج الجزئي الخاص بجدول الفرضية الأولى :

من خلال عرضنا وتحليلنا للجدول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن الوصول إلى بعض الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتثبت صحتها ولو نسبيا .

هناك علاقة واضحة بين متغير الأقدمية وبعض مؤشرات الولاء ، ويظهر هذا من خلال الجدول رقم (08) حيث نجد بأن 74% من المبحوثين يرون بأنهم حققوا تكيفا مع مناصبهم ، وتدعم هذه النسبة كلما زادت أقدمية العمال ، كما في الجدول ، هذا باعتبار التكيف مع المنصب يعد من مؤشرات الولاء ، بالإضافة إلى الجدول رقم (10) ، حيث لدينا نسبة 72% من المبحوثين اكتسبوا علاقات جيدة مع الإدارة والزملاء والفئة الأكثر تعبيراً عن ذلك هي الفئات التي لها أقدمية عالية ، كما أن الأسباب التي تظهر فيها الأقدمية كثاني سبب في ذلك بنسبة 28.30% كما في الجدول التدعيمي وقد أثبتت بعض الدراسات بأن العمال الذين لهم ولاء تنظيمي تكون علاقاتهم جيدة مع الآخرين داخل التنظيم .

كما أن لعامل الأقدمية دور مهم في اندماج العمال داخل المؤسسة ، وهذا ما أظهره الجدول رقم (11) ، بالإضافة للاتجاه العام المقدر بنسبة 73% من المبحوثين الذين يرون بأنهم يشعرون بالاندماج داخل المؤسسة ، نجد هذا الاتجاه يتدعم كلما ارتفعت فترة الأقدمية كما عند الفئتين من [16-20] سنة ، وأكثر من 21 سنة بنسبة (85.19%) و 95% على التوالي ، كما يساهم التفاعل مع محيط بجميع متغيرات في تحقيق ارتباط العامل بالمؤسسة ، وهذا مؤشر على الولاء أيضا ، ويظهر هذا في الجدول رقم (12) بنسبة (41%) من العمال الذين يرون أن التفاعل مع الإدارة والعمال لفترة طويلة يحقق ارتباط العامل بالمؤسسة ، ويتدعم هذا الاتجاه حسب فئة الأقدمية وعلى العموم فهناك تأثير واضح لمتغير الأقدمية على توزيع النسب الإحصائية في الجداول ، حيث نجد في معظم الجداول التي يكون فيها متغير الأقدمية مستقلا ، إلا ويتدعم الاتجاه العام ببعض فئات الأقدمية كما في الجداول (13)،(16)،(18) ، (19) ، كما يميل العمال ذوي الأقدمية غالبا إلى التعبير عن ولائهم للمؤسسة بطرق وسلوكات مختلفة ، كالتعاون والتضحية في العمل ، ويظهر ذلك من خلال الجدول (15) بنسبة 41.7% و 44.54% على التوالي ، وهذا من صور الفعل التنظيمي الإيجابي الذي يؤثر على وجود ولاء لدى هذه الفئة من العمال ، كما أن لأسلوب التعامل من قبل الإدارة والعمال مع العمال ذوي الأقدمية دور هام في تكوين مشاعر الولاء للتنظيم الرسمي لدى هذه الفئة من العمال (الأقدمية) ، وهذا

يظهر في الجدول التديمي للجدول رقم (10) بنسبة 55.66% من المبحوثين الذين أرجعوا أسباب اكتساب العلاقات الجيدة للمعاملة من قبل الإدارة والقيادة ومختلف الفاعلين في محيط التنظيم ، حيث تمنح أفضلية الأقدمية عدة مزايا ، كالمفاضلة في التعامل ، حيث هناك اهتمام من قبل الإدارة بالعمال ذوي الأقدمية والخبرة ، وكذلك العلاوات (علاوة الأقدمية) ، احتكاك هذه الفئة لفترة طويلة بالقيادة والإدارة ، كل ذلك جعل العمال ذوي الأقدمية يشعرون بأهمية المكانة الاجتماعية ، مما أدى إلى تكوين مشاعر الولاء للمؤسسة ، كما يمكن للعمال ذوي الأقدمية أن يشكلوا جماعة متلاحمة في إطار غير رسمي توجه ولائها للتنظيم الرسمي ، وتعبّر عن ذلك ببعض أشكال الفعل التنظيمي كالصراع مع الجدد والتعاون فيما بين أعضائها ، كما يظهر في الجدول رقم(15).

4. الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

جدول رقم 22: السعي لإقامة العلاقات الشخصية داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		إبتدائي		المستوى التعليمي	إقامة العلاقات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك		
71	71	100	18	75	15	72,41	21	51,52	17	نعم	
29	29	-	-	25	05	27,59	08	48,48	16	لا	
100	100	100	18	100	20	100	29	100	33	المجموع	

الظاهر من خلال معطيات الجدول هو وجود اتجاه عام يتمثل في نسبة (71%) من مجموع 100 مبحوث يسعون دائما لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين بالمؤسسة، ويستحوذ ذوي المستوى التعليمي الجامعي على نسبة (100%) والتي تمثل 18 مبحوثا، تليها نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي وتقدر بـ(75%)، في حين أضعف نسبة هي عند ذوي المستوى التعليمي الإبتدائي وتقدر بـ(51,52%)، وحسب هذا التوزيع للمعطيات في الجدول أعلاه فإن الأغلبية الساحقة من العمال دائما يبحثون ويسعون لإقامة علاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة، فكل فرد داخل التنظيم له أهداف وحاجات دائما يسعى لإشباعها ومنها بناء العلاقات الاجتماعية الشخصية لأهداف معينة وهي تمثل رأسمال اجتماعي للفاعلين في محيط التنظيم، خاصة إذا سلمنا بأن العلاقات الرسمية الثابتة والمؤطرة قانونيا ليست كفيلة بتحقيق كل أهداف الفاعلين داخل التنظيم وإشباع حاجاتهم، فالسعي لإثبات الذات وتحقيقها يعتمد على حجم وشبكة العلاقات التي يبنها الفرد مع الآخرين في إطار غير رسمي وهذا من أبعاديات الحياة الاجتماعية في كل تنظيم كما يرى "ابن خلدون"، كما أن ذلك قد تحركه إستراتيجية معينة حسب

الأغراض والأهداف، فكل فاعل اجتماعي في التنظيم له عقلانية في ذلك لذا يختار طبيعة الأشخاص الذين يريد أن تربطه بهم علاقة حسب الأهداف، فقد يلجأ مثلا إلى تغيير علاقاته إذا كانت لا تخدم مصلحته أو لم تحقق له أهدافا كان يسعى لها، كما يعبر الاتجاه العام للمبوحين أيضا عن شيوع فكرة أن كل فعل وهدف إنما تقف خلفه العلاقات الشخصية والمصلحة وهذا ما لمسناه من خلال كلام بعض المبوحين في المقابلات وحتى بعض الملاحظات تضمنت هذا الاتجاه، ومن جهة أخرى فإن للمستوى التعليمي أثر في السعي لبناء العلاقات الشخصية حسب ما يظهر في الجدول، حيث أن ذوي المستوى التعليمي المرتفع هم الأكثر ميلا لذلك وهذا راجع إلى إدراكهم ووعيهم بخفايا الفعل التنظيمي أكثر من ذوي المستوى التعليمي المنخفض، أضف إلى ذلك أن ذوي المستوى التعليمي المرتفع يشغلون وظائف راقية كالإطارات حيث يكونون أعلى في السلم الوظيفي وهي منطقة النفوذ والسلطة، وبالتالي فهناك تنافس بين هؤلاء الفاعلين في ربط العلاقات مع ذوي السلطة والذين تزداد الحاجة إليهم في تحقيق مصالح معينة ، كما أن إثراء وتوسيع المكانة داخل التنظيم ومنافسة الآخرين يعتمد في بعض الأحيان على نوعية وحجم العلاقات الشخصية التي يبينها الفرد داخل التنظيم خاصة في الإطار الغير رسمي.

جدول رقم 23: طبيعة الأشخاص الذين لهم أهمية في العلاقة حسب المنطقة الجغرافية.

المجموع		خارج بوفاريك		ضواحي بوفاريك		بوفاريك		المنطقة الجغرافية طبيعة الأشخاص
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
47	47	36	09	44,11	15	56,10	23	المسؤولين
29	29	44	11	14,70	05	31,70	13	أبناء المنطقة الجغرافية
15	15	20	05	20,59	07	7,32	03	أصحاب المصالح
09	09	-	-	20,59	07	4,88	02	آخر
100	100	100	25	100	34	100	41	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة (47%) من المبوحين يرون بأن المسؤولين هم أهم الأشخاص الذين تعد العلاقة بهم مهمة، يتدعم هذا الاتجاه بنسبة (56,10%) من المبوحين الذين يقطنون بمدينة بوفاريك وهي مقر المؤسسة، في حين هناك نسبة تقدر بـ(29%) من المبوحين يعتبرون أبناء المنطقة الجغرافية هم أهم الأشخاص الذين تعتبر العلاقة بهم مهمة، وأعلى نسبة هي لدى المبوحين الذين يقطنون خارج بوفاريك وتقدر بـ (44%)، ثم تليها نسبة (31,70%) من الذين يقطنون بمدينة بوفاريك.

ويعبر الإتجاه العام في الجدول عن مدى أهمية المسؤول داخل المؤسسة وصاحب، النفوذ والسلطة لدى الأغلبية في بناء العلاقات ومحاولة التقرب اجتماعيا منهم، وهذا مرتبط بأهداف مصلحيه

بالدرجة الأولى، حيث أن صاحب السلطة والنفوذ له الوسائل الكفيلة لتحقيقها خاصة إذا كان دائما يسعى لتعطيل آلة التنظيم الرسمي من خلال ارتباطه بأفراد آخرين بعلاقات غير رسمية في إطار تبادلي، إذ لا يستفيد الفرد الذي يفتقد للسلطة وحده من علاقته بالمسؤول بل حتى هذا الأخير قد يستفيد من الأول بغض النظر عن طبيعة العوائد، والظاهر من خلال البيانات أيضا هو أن البعد الجغرافي قد يكون له دور في ذلك حيث أن المبحوثين الذين يقطنون بالمدينة مقر المؤسسة هم الأكثر تعبيراً عن ذلك وهذا ربما راجع إلى كون أغلبية المسؤولين هم أبناء المنطقة، أو أن أبناء المدينة هم الأكثر اندماجا وتفاعلا مع القيادة والمسؤولين داخل المؤسسة خاصة إذا كان أبناء المناطق الأخرى سواء الضواحي أو خارج المدينة منعزلين بعض الشيء عن الآخرين ومكتئلين مع جتهتم وهذا يظهر مع المبحوثين الذين يقطنون خارج المنطقة التي تتواجد بها المؤسسة، وبالتالي قد يمثلون جماعة متحالفة على أساس البعد الجغرافي ضد القيادة في المؤسسة أو الجهات الأخرى، أو تجنباً للآخرين نتيجة عوامل اجتماعية وثقافية وتاريخية أو ظرفية، لكن عموماً يمكن القول بأنه لا توجد خلفية واحدة تحرك الفعل التنظيمي فقد تكون العلاقة بالمسؤول دافعها المصلحة والجهوية في آن واحد، كما قد يكون دافع التكتل مع أبناء المنطقة الجغرافية دافعه الإلتناء الجغرافي والتوافق الاجتماعي والمصلحة في ذات الوقت.

جدول رقم 24: الصفات التي يريدها العمال متوفرة في القيادة والزملاء حسب المنطقة الجغرافية.

المجموع		خارج بوفاريك		ضواحي بوفاريك		بوفاريك		المنطقة الجغرافية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الصفات
25	25	44	11	29,42	10	9,76	04	أن يكونوا أبناء المنطقة
15	15	12	03	17,64	06	14,63	06	القرابة
51	51	24	06	44,12	15	73,17	30	الكفاءة والقدرة
09	09	20	05	8,82	03	2,44	01	آخر
100	100	100	25	100	34	100	41	المجموع

من خلال قراءة معطيات الجدول نجد بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (51%)، من مجموع 100 مبحوث يريدون الكفاءة والقدرة كأهم صفة متوفرة في القيادة وزملاء العمل، حيث نجد المبحوثين الذين يقطنون بمنطقة بوفاريك يمثلون أعلى نسبة والتي تقدر بـ (73,17%)، ثم تليها نسبة المبحوثين الذين يقطنون بالضواحي وتقدر بـ (44,12%)، ومن جهة أخرى فهناك نسبة (25%)، من المبحوثين يريدون من القيادة وزملاء العمل أن يكونوا أبناء المنطقة الجغرافية، وأعلى نسبة هي بحوزة من

يقطنون خارج بوفاريك وتقدر بـ(44%)، وأقل نسبة هي عند من يقطنون بمنطقة بوفاريك وتقدر بـ (9,76%) .

هذه المعطيات تعكس أحيانا الآراء المتناقضة لدى المبحوثين من ناحية رفض العلاقات الغير رسمية كالجھوية والقرابة رغم كونها واقع داخل المؤسسة كما تبين من خلال المقابلات حيث أن أغلبية المبحوثين يحاولون إصاق العلاقات الغير رسمية بالآخرين وإظهار التزامهم بما هو رسمي وهذا في حد ذاته له غاية وهدف من خلال تحسين الصورة والميل دائما لاتهام الآخرين، وإذا كانت كل من الكفاءة والقدرة لهما مدلول رسمي فإن بعض المبحوثين قد تعني لهم بعض المضامين الغير رسمية إذ لا تكفي القرابة والجهوية لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح بل هناك حاجة لكفاءة وقدرة لدى زملاء العمل والقيادة ليس في الإطار الرسمي فحسب، فالكفاءة قد تعني لدى البعض "الرجولة" أي الإلتزام بالعلاقة الذكورية القائمة على الوفاء بالكلمة وعدم الخيانة بالإضافة إلى المؤهلات الأخرى، وهذا ما لمسناه مع أحد المبحوثين في مقابلة من المقابلات التي أجريناها، ورغم ذلك إلا أن الجھوية لها تأثير أيضا مما يعني أن أشكال العصبية لازالت قائمة في المؤسسة ، وما يؤكد ذلك هو توزيع النسب في الجدول حسب المنطقة الجغرافية بالنسبة للمبحوثين الذين اختاروا أن يكون القائد وزملاء العمل من أبناء المنطقة الجغرافية، فدلالة هذا الإتجاه ليس كونه اتجاها عاما وإنما تدخل البعد الجغرافي وتأثيره على المعطيات الإحصائية والتي تفسر سوسيولوجيا بوجود شكل من أشكال العلاقات التقليدية القائم على الجھوية داخل التنظيم.

جدول رقم 25: الجهة التي لها الأولوية في التضحية حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع	إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية الجهة	
	ك	%	ك	%	ك	%		
71	71	100	19	75	15	60,65	37	المؤسسة
09	09	-	-	10	02	11,47	07	الأصدقاء
14	14	-	-	15	03	18,03	11	أبناء المنطقة
06	6	-	-	-	-	9,84	06	آخر
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

يتمثل الاتجاه العام للجدول في نسبة (71%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة هي الجهة التي لها الأولوية في التضحية، تتدعم بنسبة (100%) من الإطارات و(75%) من أعوان التحكم، ثم أعوان التنفيذ بنسبة (60,65%)، أما الاتجاه الثاني فيتمثل في نسبة (14%) من مجموع المبحوثين يرون بأن

أبناء المنطقة الجغرافية هم الأولى بالتضحية، ونجد أعلى نسبة عند أعوان التنفيذ وتقدر بـ(18,03%)، في حين تتعدم عند الإطارات.

هذا التوزيع الإحصائي للمعطيات نلمس من خلاله بأن هناك اتجاه من قبل العمال للتنظيم الرسمي المتمثل في المؤسسة وإعطائها الأولوية في التضحية والولاء على حساب الجهات الأخرى داخل التنظيم الغير رسمي إلا أن هذا الإتجاه هو اقتراح لما يجب أن يكون وليس ما هو قائم بالفعل، وبالتالي يصعب الحكم على وجود تضحية للمؤسسة من قبل العمال من عدمها، وحسب السلم الوظيفي والفئات السوسيومهنية فإن الإطارات هم الأكثر اتجاها نحو فكرة التضحية من أجل المؤسسة على الأقل كفكرة وليس كفعل نظرا لكون هذه الفئة هي التي تمثل التنظيم الرسمي بالدرجة الأولى ويتحملون الجزء الأكبر من المسؤولية الإدارية عكس الفئات السوسيومهنية الأخرى التي تزداد فيها حدة التنظيم الغير رسمي البعيد نوعا ما عن الإدارة، ومن جهة أخرى نلمس بأن الإلتزام اتجاه الجهة الجغرافية والأشخاص أبناء المنطقة له نصيب أيضا وهذا الاتجاه موجود أكثر عند أعوان التنفيذ والتحكم أساسا وهذا قد يفسر بقلّة الوعي المهني من ناحية وكذا وجود أشكال الجماعات والتكتلات في أدنى الهرم التنظيمي على أساس غير رسمي قد يكون في مواجهة أعلى الهرم التنظيمي والسلطة الإدارية وأحيانا نجد تحالف "المهمشين" في القاعدة إذ البعض قد يشعرون بعدم اهتمام الإدارة وغياب العدالة التنظيمية وانعدام فرص المشاركة في صناعة واتخاذ القرارات وبالتالي يلجأون إلى هذا الشكل من التكتل وهو في حد ذاته ولاء للجهة أو المنطقة الجغرافية بالموازاة مع أصحاب الولاء للسلطة الإدارية.

جدول رقم 26 : أهداف العمال من خلال تكتلهم مع إحدى الجهات داخل المؤسسة حسب

الفئات السوسيومهنية

المجموع	إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيومهنية	
	ك	%	ك	%	ك	%	الأهداف	
11,62	15	4,35	01	8,82	03	15,28	11	الإحتماء والدفاع
45,74	59	52,17	12	29,41	10	51,39	37	التعاون
42,64	55	43,48	10	61,76	21	33,33	24	تبادل المصالح
100	129	100	23	100	34	100	72	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول أن هناك نسبة (45,74%) تمثل الإتجاه العام لدى المبحوثين الذين يرون بأن أهداف تكتل العمال مع جهة من الجهات إنما دافعه التعاون، وحسب الفئات السوسيومهنية نجد الإطارات يستحوذون على أعلى نسبة وتقدر بـ (52,17%) تليها فئة أعوان التنفيذ بنسبة (51,39%) ونظرا لتعدد إجابات المبحوثين فهناك نسبة (42,46%) يرون بأن الدافع للتكتل هو

تبادل المصالح، وأعلى نسبة هي عند أعوان التحكم وتقدر بـ (61,76%) ثم الإطارات بنسبة (43,48%) .

التوزيع الإحصائي لمعطيات الجدول يوضح الغاية من تكتل العمال وإنتماهم حسب الجهة إذ أن الهدف الأساسي يكمن في التعاون وتبادل المصالح في أغلب الأحيان، وهذا يوحي بأن الفعل التنظيمي المتمثل في التعاون لازال يتحرك في إطار العصبية التنظيمية كما يرى إبن خلدون إذ أن الإلتناء للعصبة دافعه تحقيق الأهداف وإشباع الحاجات من خلال التعاون داخل العصبة الواحدة والتي تتمثل في الإلتناء للجهة وقد تصبح الجهوية نسقا للفعل التنظيمي التبادلي للمصالح بين أفراد جماعة الجهوية، كما نلمس أيضا من خلال هذه المعطيات محاولة إظهار المبحوثين للهدف النبيل من التكتل مع الجهات في صورة التعاون وإن كان ذلك يتضمن أهدافا مصلحة والتعاون مع الجهة يمكن إعتبره فعل طوعي الهدف منه التكيف مع التنظيم واللوائح الرسمية وحماية مصالح الجهة وفي نفس الوقت يتضمن الفعل الواعي والمقصود الذي يستعمل فيه الأفراد عقلاياتهم وهذا الفعل يتمثل في تبادل المصالح، ومنه فالعصبية التنظيمية لم تعد تعتمد على أنماط الفعل الآلي التضامني وإنما تتضمن إستراتيجيات الفاعلين وأهدافهم المقصودة لأن الإشباع لا يتحقق بالنسبة للفرد فقط عن طريق الإلتناء الإجتماعي لأبناء منطقتهم وإنما يتحقق بدرجة أكبر عن طريق ما تقدمه هذه الجماعة من إمتيازات ومصالح شخصية.

جدول رقم 27 : وجود المحاباة على أساس الجهة في التعامل داخل المؤسسة حسب

المنطقة الجغرافية

المجموع		خارج بوفاريك		ضواحي بوفاريك		بوفاريك		المنطقة الجغرافية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
61	61	84	21	61,76	21	46,34	19	نعم
39	39	16	04	38,23	13	53,66	22	لا
100	100	100	25	100	34	100	41	المجموع

هناك نسبة (61%) من مجموع 100 مبحوث أجابوا بأن هناك محاباة في التعامل داخل المؤسسة من قبل المسؤولين على أساس جهوي وفي تمثيل الإتجاه العام، وقد صرح (84%) من المبحوثين الذين يقطنون خارج بوفاريك بوجود ذلك وهي أعلى نسبة عكس الذين يقطنون داخل بوفاريك حيث تقدر نسبتهم بـ (46,34%) ولتبيان أسباب وجود المحاباة في التعامل على أساس جهوي نوضح ذلك من خلال الجدول التديمي التالي:

الأسباب (تابع للجدول السابق) :

النسب	التكرارات	سبب وجود المحاباة
34,07	31	التعاون مع الجهة
5,49	05	مناقشة الآخرين
47,25	43	تبادل المصالح
13,18	12	آخر
100	91	المجموع

نلاحظ بأن أعلى نسبة في هذا الجدول والتي تمثل الإتجاه العام تقدر بـ (47,26%) من مجموع (91) مبحوث إرجعوا سبب وجود المحاباة في التعامل على أساس الجهة إلى تبادل المصالح، تليها نسبة المبحوثين الذين أرجعوا السبب إلى التعاون مع الجهة وتقدر بـ (34,07%) وهناك نسبة (13,18%) من المبحوثين أرجعوا ذلك لأسباب أخرى تمثلت في العلاقات الشخصية وتهميش بعض العمال والصراع الموجود بين بعض المسؤولين والقرابة .

وهذه المعطيات تؤكد مرة أخرى على وجود جهوية داخل المؤسسة وتتمثل في تعامل المسؤولين في بعض الأحيان، حيث تظهر السلوكيات التي تعبر عن تفضيل البعض على الآخر، وهذا يؤثر بطبيعة الحال على العاملين ويشعرهم بغياب العدالة وبالمقابل يشجع على إستفحال أشكال العلاقات الغير رسمية ويساهم في تشتيت وحدة العمال وإستقرارهم، فالقائد من خلال ممارسته يترك الإنطباع لدى أتباعه سواء سلبي أو إيجابا، وهذا معروف في أبجديات الفكر التنظيمي والإداري بتأثير نمط القيادة على المرؤوسين، لكن المحاباة في التعامل على أساس الجهة لها مدلول سوسيولوجي يتمثل في الإلتزام تجاه مصالح أبناء المنطقة على حساب الآخرين كما عرفنا سابقا والغاية من ذلك حسب الأسباب التي ذكرناها في الجدول التدعيمي تتعدد فهناك الإطار التبادلي للمصالح والتعاون من الجهة وهذا فسرناه في الجدول السابق، وعموما فإن المحاباة في التعامل على أساس الجهة يؤكد وجود علاقات جهوية والإنتماءات حسب الجهات قد تمتد إلى أعلى الهرم التنظيمي .

جدول رقم 28 : صور الولاء على أساس جهوي حسب الفئات السوسيو مهنية

الفئات السوسيو مهنية	تنفيذ		تحكم		إطارات		المجموع
	ك	%	ك	%	ك	%	
صور الولاء للجهات							
التعاون مع الجهة	35	57,37	09	45	11	57,90	55
الصراع مع الجهات الأخرى	14	22,95	07	35	05	26,31	26
آخر	12	19,67	04	20	03	15,79	19
المجموع	61	100	20	100	19	100	100

يتمثل الإتجاه العام للجدول أعلاه في نسبة (55%) من مجموع 100 مبحوث يرون بأن أهم صور الولاء على أساس جهوي هو التعاون مع الجهة، تدعم هذه النسبة بنسبة (57,90%) من الإطارات ونسبة أعوان التنفيذ والتي تقاربها حيث تقدر بـ(57,37%) ، في حين هناك (26%) من المبحوثين يرون بأن أهم صور الولاء للجهات يتمثل في الصراع مع الجهات الأخرى، يتقدمهم أعوان التحكم بنسبة (35%).

ما يلاحظ على هذه المعطيات هو تدعيم المواقف السابقة التي ترى بأن الفعل الجهوي من خلال الولاء للمنطقة الجغرافية وأبنائها يتمثل أساسا في التعاون مع تلك الجهة، كما يعتبر التعاون بالنسبة لأغلب المبحوثين من أهم المؤشرات ذات الدلالة على وجود إنتماءات حسب الجهة، كما أن التركيز على التعاون يعد بمثابة محاولة إعطاء شرعية للجهوية وإعتبارها فعل مقبول داخل التنظيم بالنسبة للبعض مادامت الجهوية تؤدي إلى التعاون، أما الإتجاه الثاني الذي يرى في الصراع مع الجهات الأخرى أهم مؤشر على وجود ولاء للجهة فهو تعبير عما تفرزه الجهوية والإنتماءات حسب المناطق الجغرافية من أشكال الفعل التنظيمي والتي غالبا ما تتمثل في التعاون والصراع لأن التحالف المتمثل في جماعات الجهوية يقتضي وجود إستعداد لمواجهة الآخرين والبحث عن طرق الإستقرار والإلتحام داخل الجماعة المتكتلة، وكلما ازدادت حدة الصراع التنظيمي بين التحالفات يزداد التعاون داخل كل تحالف من أجل التوقيع وتنظيم صفوف وهذا التفسير له خلفية نظرية تتمثل في آراء إبن خلدون وتحليله لفعل العصبية، كما أن هناك دراسات جزائرية تناولت هذا التحليل والذي تدعمه معطيات الجدول أعلاه.

جدول رقم 29 : رأي المبحوثين حول العمل في جهة لا يوجد فيها أبناء المنطقة حسب

الأقدمية

المجموع		21 فما فوق		20-16		15-11		10-6		من 5-1		أقل من سنة		الأقدمية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57	57	70	14	77,73	21	52,94	09	38,89	07	36,36	04	28,57	02	يوافق
43	43	30	06	22,22	06	47,06	08	61,11	11	63,64	07	71,43	05	لا يوافق
100	100	100	20	100	27	100	17	100	18	100	11	100	07	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول بأن أعلى نسبة والتي تمثل الإتجاه العام تقدر بـ (57%) من المبحوثين يوافقون على العمل في جهة لا يوجد فيها أبناء منطقتهم الجغرافية، وحسب فئات الأقدمية فإن أعلى نسبة توجد عند الفئة من (20-16) سنة وتقدر بـ (77,78%) ثم الفئة التي تليها (21 سنة فما فوق) وتقدر بـ (70%) أما أضعف نسبة فهي بحوزة فئة الأقدمية (أقل من سنة) وتقدر بـ (28,57%)، وبالمقابل فهناك نسبة (43%) من المبحوثين لا توافق هذا الطرح ، وحسب رأيهم ندعم هذا الموقف بالأسباب المؤدية إلى ذلك من خلال الجدول التالي:

الأسباب (تابع للجدول السابق):

النسب	التكرارات	الأسباب
32,74	18	صعوبة الإدماج
18,18	10	عدم الثقة في الآخرين
25,45	14	غياب التعاون
23,63	13	آخر
100	55	المجموع

نلاحظ بأن أعلى نسبة تقدر بـ (32,74%) من المبحوثين أرجعوا سبب عدم موافقتهم على العمل في جهة لا يوجد بها أبناء منطقتهم إلى صعوبة الإدماج مع هذه الجهة، تليها نسبة (25,45%) من المبحوثين أرجعوا السبب إلى غياب التعاون، وهناك نسبة تقدر بـ (23,63%) أرجعت ذلك لعوامل أخرى متعددة تمثلت في التهميش وعدم التفاهم.

هذه المعطيات عموماً تبين بأن نسبة العمال التي لا توافق على العمل في جهة لا يوجد بها أبناء المنطقة هي أقل من نسبة الذين يوافقون، وهذا راجع إلى التزام البعض بالعمل فحسب دون الالتفات إلى الظروف الإجتماعية وطبيعة الجماعة التي يعمل معها الفرد، ويتبين هذا خاصة مع العمال

ذوي الأقدمية إذ أن ذوي الأقدمية الأطول هم الأكثر موافقة على ذلك، في حين نجد العمال الجدد لا يوافقون وهذا راجع إلى أنهم لازالوا بحاجة إلى التكيف والتفاعل مع الآخرين خاصة الجماعات الغير رسمية ولذلك نجد من بين أسباب عدم الموافقة على العمل بجهة لا يوجد بها أبناء المنطقة صعوبة الاندماج مع تلك الجهة حسب رأي الأغلبية ، عكس العمال القدامى الذين تعودوا على جميع ظروف العمل الإجتماعية فأصبحوا بذلك أكثر تفاعلا واندماجا مع الجميع، كما أن لغياب التعاون دور في عدم الإنتماء لجهة غير التي يوجد بها أبناء المنطقة، حيث يكون التعاون أكثر حضورا إذ أن الفرد متعود على أبناء منطقته قبل الدخول إلى المؤسسة والتعاون بين أفراد المنطقة الواحدة يكون في إطار الحياة الإجتماعية خارج العمل لكنه يحافظ على الإستمرارية في النسق التنظيمي، كما نجد بوادر التشكيك في الجهات الأخرى كغياب الثقة وعدم التفاهم حسب آراء المبحوثين وهي في مجملها تعبر عن مؤشرات الولاء الصارم للجهة في بعض الحالات.

جدول رقم 30: الجهة التي يتجه إليها العمال في حل المشاكل المهنية حسب الفئات

السوسيو مهنية

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية الجهة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
27	27	52,63	10	10	02	24,59	15	الإدارة
40	40	47,37	09	50	10	34,43	21	النقابة
17	17	-	-	25	05	19,67	12	الجهوية
16	16	-	-	15	03	21,31	13	آخر
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

يتمثل الإتجاه العام في هذا الجدول في نسبة (40%) من المبحوثين يرون بأن أول جهة يتجه إليها العمال في حل المشاكل المهنية هي النقابة، وأعلى نسبة هي عند أعوان التحكم وتقدر بـ(50%) ثم الإطارات بنسبة (47,37%) في حين هناك نسبة (27%) منهم يعتبرون بأن الإدارة هي أول جهة يتجه إليها العمال في حل المشاكل المهنية، ونجد الإطارات يمثلون هذا الإتجاه بنسبة (52,63%) وهي أعلى نسبة حسب الفئات السوسيو مهنية، وهناك نسبة (17%) من المبحوثين إعتبروا الجهوية ملجأ العمال في البحث عن حل للمشاكل التي تعترضهم في مقدمتهم أعوان التنفيذ بنسبة (21,31%). وبناء على هذا فإن النقابة تعد الجهة الأولى لدى أغلبية العمال في البحث عن حلول للمشاكل المهنية وتقديم الشكاوى، ثم تأتي الإدارة وهذا يوحي بأن مشاكل العمال المهنية تعالج في إطار رسمي،

وربما هذا راجع إلى ثقة البعض في الإدارة وخاصة الإطارات لعامل القرب وكذا النقابة باعتبارها الوسيط بين العامل والجهاز الإداري للمؤسسة، ومن الناحية التنظيمية فإن كل عامل يحاول البحث عن حلول لمشاكله المهنية بالطرق القانونية والرسمية وهي لا توجد إلا بواسطة النقابة أو الإدارة ، فهناك إقتناع لدى العاملين بأنه لا توجد جهة تحل المشاكل في العمل خارج الإطار الرسمي باعتبار أن أداء العمل في حد ذاته يتضمن الواجبات الرسمية التي تترتب عليها المكافآت والتحفيزات، أما الجهوية فيمكن القول بأنها لا تحل مشاكل العمل لارتباطها بالأبعاد الرسمية وإن كانت تحقق ذلك في بعض الأحيان خاصة إذا كان المسؤول له علاقة جهوية مع العاملين، وحتى النقابة والإدارة قد توجد بها الجهوية فيلجأ إليها البعض .

جدول رقم 31 : رغبة المبحوثين في البقاء داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية الإيجابية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
72	72	73,68	14	90	18	65,57	40	يرغب
28	28	26,32	05	10	02	34,43	21	لا يرغب
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

يتمثل الإتجاه العام للجدول في نسبة (72%) من المبحوثين الذين يرغبون في البقاء داخل المؤسسة والإستمرار فيها، في مقدمتهم أعوان التحكم بنسبة تقدر بـ (90%)، ثم الإطارات بـ (73,68%) وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة (65,57%).

وبناء على هذا الإتجاه فإن الأغلبية الساحقة من العمال لها الرغبة في البقاء والإستمرار داخل المؤسسة، فإذا نظرنا إلى بعض الدراسات السابقة نجد بأن الرغبة في البقاء في التنظيم تعد من مؤشرات الولاء لهذا التنظيم لكن هذا لا يعني أن الرغبة في كل الحالات مرتبطة بالولاء ، بل هناك عوامل أخرى أهمها واقع سوق العمل وقلة الفرص في الحصول على مناصب شغل في جهة أخرى بالإضافة إلى عوامل مرتبطة بالسن والأقدمية والعلاقات لدى الفرد داخل التنظيم ونمط القيادة مما يحول دون البحث عن منصب عمل في جهة أخرى، لكن البعض قد نجد عنده هذه الرغبة مثل بعض الإطارات بسبب عدم توافق مؤهلاتهم مع المنصب وطموحهم لما هو أفضل وأعوان التنفيذ ربما لقلة الأجر وظروف العمل الفيزيائية.

5. الإستنتاج الجزئي الخاص بجدول الفرضية الثانية:

من خلال عرضنا للجدول الإحصائية الخاصة بالفرضية الثانية والتي ربطنا فيها بين التكتلات على أساس جهوي وأثرها على الولاء للمؤسسة يمكن إستخراج بعض الإستنتاجات التي تدل على وجود مؤشرات تدعم هذه الفرضية.

يعد التنظيم داخل هذه المؤسسة فضاءا لبناء العلاقات الشخصية والسعي والحرص عليها مما يعني السعي وراء الأهداف الشخصية ودعم البناءات الغير رسمية كالجماعات وما تفرزه من أشكال العلاقات والفعل التنظيمي ويظهر هذا من خلال الجدول رقم (22)، حيث نجد نسبة (71%) من المبحوثين دائما يسعون لإقامة علاقات شخصية حسب رأيهم.

كما أن للجهوية حضور قوي داخل التنظيم، ويتبين هذا من خلال آراء المبحوثين حيث أن أبناء المنطقة الجغرافية لهم مكانة هامة لدى بعض الأفراد داخل المؤسسة مما يعني إمكانية وجود كيانات غير رسمية تتمثل في التكتلات على أساس المناطق الجغرافية أو الجهات، حيث نجد في الجدول (23) نسبة (29%) من المبحوثين يرون بأن أبناء المنطقة الجغرافية لهم أهمية في بناء العلاقات وإن كان الإتجاه العام يذهب إلى المسؤولين بنسبة (47%)، وحتى هذا الإتجاه قد يدل على الإنتماء للقيادة على أساس جهوي في بعض الأحيان ويتبين هذا من خلال الجدول رقم (24)، حيث أن ثاني أعلى نسبة تمثلت في المبحوثين الذين يريدون من القيادة والزملاء أن يكونوا من أبناء المنطقة الجغرافية وتقدر ب (25%)، وما يدعم هذا الطرح هو تأثير متغير المنطقة الجغرافية على إحصائيات الجداول إذ لا يوجد تقارب في النسب حسب المنطقة الجغرافية، فإذا لاحظنا الجدولين (24 و 23)، على التوالي نجد بأن النسب متباعدة نوعا ما بين المناطق الجغرافية.

كما تظهر مؤشرات التكتل والولاء للجهات من خلال الفعل التنظيمي، والذي يتمثل في أغلب الأحيان في التعاون والصراع وتبادل المصالح، وهذا يظهر في الجدولين (25 و 31) حيث نجد بأن مبرر التكتل على أساس جهوي هو إما التعاون أو تبادل المصالح في الجدول رقم (25) من خلال نسبة (45,74%) للتعاون و (42,64%) لتبادل المصالح، وبالتالي فهناك نشاط لجماعات الجهوية في الإطار الغير رسمي، مما يعطي إمكانية إنتماء العمال لجماعة غير رسمية خاصة جماعة الجهوية وهذا يؤثر على الإنتماء للتنظيم الرسمي، حيث أن كل فرد يصبح منشغلا بمصالحه ومصالح الجماعة التي ينتمي إليها، ففوة الإرتباط والولاء للجهوية يجعل من الصعب تحويله إلى الولاء لأهداف المؤسسة.

ومن جهة أخرى يظهر أثر غياب العدالة داخل التنظيم من خلال أسلوب المعاملة الذي يلقاه بعض العمال من قبل المسؤولين، حيث أن نسبة (61%) من المبحوثين يرون بأن هناك محاباة على أساس

الجهة في التعامل داخل المؤسسة في الجدول رقم(26)، وهذا بطبيعة الحال له أثر في إحداث إنقسامات خاصة على مستوى العمال من جهة ومن جهة أخرى يقوي درجة الإلتحام والتحالف داخل الجماعات المتكثلة، خاصة فئة المهمشين الذين يشعرون بغياب العدالة ووجود المحاباة، وهذا بدوره يجعل الولاء للقيادة دافعه الجهوية وليس نمط القيادة في حد ذاته.

ويظهر أيضا من خلال بعض الجداول التي يوجد بها متغير المنطقة الجغرافية وجود تكتلات بكل جهة ينتمي إليها العمال، ويظهر هذا في الجداول (23و24و26)، إذ نلاحظ الهوة من الناحية الإحصائية في الإتجاهات بين هذه المناطق، وتظهر قوة التكتل أكثر في المنطقة خارج المدينة، وبالتالي فهذا مؤشر على وجود تكتلات داخل التنظيم محركها هو المنطقة الجغرافية أو الجهات مما يعني وجود إنتماءات مختلفة، وحتى الولاء والإنتماء للمؤسسة قد يكون دافعه في بعض الأحيان الجهوية إذا كانت قيادة المؤسسة ومسؤوليها من أبناء المنطقة.

6. الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

جدول رقم32: طبيعة النشاط النقابي داخل المؤسسة وأهم مطالب العمال من خلاله

المجموع		غير فعال		فعال		طبيعة النشاط النقابي مطالب العمال
%	ك	%	ك	%	ك	
54,07	73	60,94	39	47,89	34	رفع الأجور
27,41	37	28,12	18	16,90	12	المشاركة
19,26	26	10,94	07	22,53	16	تحسين ظروف العمل
6,66	09	-	-	12,68	09	آخر
100	135	100	64	100	71	المجموع

يتمثل الإتجاه العام للجدول في نسبة (54,07%) من مجموع (135) إجابة للمبحوثين الذين يرون بأن مطالب العمال من خلال النشاط النقابي تتمثل أساسا في رفع الأجور، وتتدعم هذه النسبة بنسبة (60,94%) للمبحوثين الذين يرون بأن النشاط النقابي غير فعال، كما نجد نسبة (27,41%) من المبحوثين يطالبون بالمشاركة في إتخاذ القرارات يتقدمهم الذين يرون بأن النشاط النقابي غير فعال بنسبة (28,12%) مقابل (16,90%) عند الذين يرون بأنه فعال.

هذه المعطيات تبين ذلك الإهتمام المستمر من قبل العمال بالأجر والمطالبة الدائمة برفعه، إذ يعد الركيزة الأساسية لحاجيات العامل الجزائري في التنظيم على حساب الحاجات الأخرى، كما تختلف نظرة العمال لطبيعة النشاط النقابي من حيث الدور الذي تقوم به النقابة وهذا ينعكس على المطالب، فنلاحظ بأن مطالب رفع الأجور والمشاركة ترتفع عند الذين يرون بأن دور النشاط النقابي غير فعال، وبالتالي

فهناك المزيد من المطالب أو على الأقل تحقيق المطالب الأساسية، بعكس الذين يرون بأنه فعال حيث تتعدى مطالب الأجر والمشاركة إلى مطالب شخصية أو خاصة بظروف أداء العمل، فطبيعة النظرة للنشاط النقابي تمليها المصالح المكتسبة حيث أنه كلما تحققت مصالح الفرد من خلال النقابة أدى ذلك إلى إتخاذ موقف إيجابي إتجاه الفعل النقابي وعموما فإن العمال ينظرون إلى الفعل النقابي من الزاوية الإقتصادية بالدرجة الأولى وما تحققه من عوائد بالنسبة للفرد بالإضافة إلى الزاوية الإجتماعية المتمثلة في المشاركة والرعاية الصحية وغيرها فبقدر ما يكون الفرد راض عن العوائد التي تحققها له النقابة يكون الإتجاه الإيجابي نحوها، وهذا في إطار تبادلي طبعاً، وهذا يعطي إمكانية الولاء للنقابة في حد ذاتها وبالمقابل تزداد الفجوة الإجتماعية بين الفرد والنقابة كلما فقد الثقة فيها وعدم حصوله على عوائد منها، وكل هذا يتحرك في إطار المصلحة.

جدول رقم 33 : رأي العمال في الجدوى من النقابة في حالة عدم تحقيق المطالب حسب

الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الإجابة
36	36	78,95	15	55	11	16,39	10	نعم
64	64	21,05	04	45	09	83,61	51	لا
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

يتبين من خلال هذا الجدول بأن أعلى نسبة والتي تمثل الإتجاه العام تقدر بـ (64%) من المبحوثين يرون بأنه لا جدوى من النقابة في حالة عدم تحقيق مطالب العمال، ويستحوذ أعوان التنفيذ على أعلى نسبة وتقدر بـ (83,61%)، تليها نسبة أعوان التحكم وتقدر بـ (45%) وأخيراً الإطارات بنسبة تقدر بـ (21,05%) وفي المقابل نجد نسبة (36%) من المبحوثين يرون بأن هناك جدوى من النقابة رغم عدم تحقيق المطالب، وأعلى نسبة عند الإطارات والتي قدرت بـ (78,95%) .

هذا الإتجاه يعكس مدى حرص العمال على دور ونشاط النقابة كجهة تدافع عن حقوق ومطالب العمال وليس ككيان تنظيمي، حيث أن الجدوى من النقابة تتحدد وفق العوائد التي يستفيد منها العمال ونضالها المستمر والحرص على مطالبهم والسعي لتحقيقها إذ بمجرد إنتفاء ذلك تصبح لا مكان لها في تصور أغلب العمال، خاصة الفئات الأدنى في السلم الوظيفي وهي المعنية الأولى بأهم المطالب كونها تضم من الناحية الإحصائية الفئة الأكبر من العمال ومكانتها الوظيفية ضعيفة بالمقارنة مع الإطارات الذين هم أقرب إلى الإدارة والهرم التنظيمي، فنظرياً يكون أجرهم مرتفع نوعاً ما بالمقارنة مع التنفيذيين وأعوان التحكم وأكثر مشاركة في إتخاذ القرارات وبالتالي علو المكانة الإجتماعية داخل التنظيم وهذا

إنعكس على موقف هذه الفئة من النقابة حتى في حالة عدم تحقيق مطالب العمال مادام أن أغلب هذه المطالب بالنسبة إليها محققة أليا من خلال المركز الوظيفي فتصبح النقابة لها أهمية ككيان له وظيفة داخل التنظيم بغض النظر عن طبيعتها وهذا يؤكد مدى دور المصالح الشخصية للعمال أفرادا وجماعات في الحكم على الجهات المسؤولة عن شؤونهم داخل التنظيم.

جدول رقم 34: طبيعة المصالح التي يضحى من أجلها العمال حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		الإطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	طبيعة المصالح
38	38	31,58	06	35	07	40,98	25	الأجر والعلاوات
08	08	10,52	02	15	03	4,92	03	المنصب
37	37	57,90	11	35	07	34,43	21	المؤسسة
15	15	-	-	15	03	19,67	12	آخر
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

من خلال قراءة معطيات الجدول يتضح لنا الإتجاه العام الذي يمثل نسبة (38%) من العمال يرون بأن طبيعة المصالح التي يضحى من أجلها العمال هي الأجر والعلاوات، وأعلى نسبة هي عند أعوان التنفيذ وتقدر بـ (40,98%)، وهناك نسبة (37%) من المبحوثين يرون بأن المؤسسة هي أهم مصلحة يضحى من أجلها العمال، ويستحوذ الإطارات على أعلى نسبة وتقدر بـ (57,90%).

هذا التباين في توزيع المعطيات حسب الفئات السوسيو مهنية يعكس مدى الاختلاف في الإتجاهات لدى العمال حسب مكانتهم المهنية وطبيعة أدوارهم، فالفئة المعينة بمصلحة المؤسسة وفق الهيكل التنظيمي هي الإطارات ولذلك نجد أغلب الإطارات يرون بأن المؤسسة هي أهم مصلحة يضحى من أجلها العمال، حتى وإن كانت غير موجودة بالفعل وإنما إقتراح لما يجب أن يكون وهذا الإتجاه مرتبط بحجم المسؤولية الإدارية لدى هؤلاء، لأن العامل البسيط لا يشعر بمسؤولية مباشرة ولذلك ينتقل إهتمامه إلى مصالحه الشخصية والسعي لتحقيقها وكما قلنا سابقا فإن الحيز الكبير الذي تشغله هذه المصالح هو ما كان له معنى مادي كالأجر والعلاوات، ومن ناحية الوعي المهني يمكن القول بأن العمال البسطاء أقل وعيا نظريا من الإطارات والأفراد الذين يحتلون مراكز قيادية داخل التنظيم هؤلاء يدركون أهمية توحيد الجهود من أجل مصلحة المؤسسة عكس العمال البسطاء حيث أن المصلحة لا تتضمن لديهم معاني رمزية بل ما كانت آثارها مباشرة.

جدول رقم 35: دوافع التضحية والتفاني في العمل حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	الدوافع
70	70	07	36,84	13	65	50	81,97	الأجر الكافي
23	23	08	42,10	05	25	10	16,39	نمط القيادة
07	07	04	21,06	02	10	01	1,64	سمعة ومكانة المؤسسة
100	100	19	100	20	100	61	100	المجموع

من خلال معطيات الجدول أعلاه نجد بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة (70%) من المبحوثين يرون بأن أهم دافع للتضحية والتفاني في العمل يتمثل في الأجر الكافي في مقدمة هؤلاء أعوان التنفيذ حيث تقدر نسبتهم ب(81,97%) يليهم أعوان التحكم بنسبة(65%)، وأخيرا الإطارات بنسبة (36,84%)، في مقابل نسبة (23%) من المبحوثين ترى بأن أهم دافع للتضحية في العمل يتمثل في نمط القيادة، وأغلب هؤلاء من الإطارات حيث قدرت نسبتهم ب (42,10%) من مجموع 19 إطارا. وعلى هذا الأساس نجد أن العامل الجزائري بصفة عامة والعامل داخل هذه المؤسسة لازال لم يشبع بعد الجانب الإقتصادي ففي كل مرة يطرح الأجر مشكلة لدى العمال والمؤسسات، وحتى الإضرابات التي عرفتها وتعرفها المؤسسة الجزائرية وخاصة الصناعية لا يزال دافعها في أغلب الأحيان المطالبة بالأجر الكافي، خاصة مع تغير نمط المعيشة وإرتفاع أسعار المواد الإستهلاكية، حتى أن العمل من الناحية الرمزية أصبح ليس له معنى من هذا الجانب بقدر ماله معنى من الناحية المادية أي العمل يعني الأجر فتفكير العامل داخل التنظيم دائما منصب حول الأجر ووقت الحصول عليه كما لاحظنا ذلك لدى أغلب المبحوثين الذين أجرينا معهم مقابلات، وتزداد حدة الحرص على الأجر الكافي ودوره في تحفيز العامل كلما نزلنا في السلم الوظيفي فالعمال في القاعدة لازالوا ينظرون إلى أنفسهم من ناحية الأجر بأنهم مهمشين ويطالبون دوما بحقوقهم، عكس الإطارات الذين لا يركزون على الأجر فحسب بل يتعداه إلى نمط القيادة وحتى مكانة المؤسسة لأن الإطارات لهم تفكير في المكانة داخل التنظيم بالدرجة الأولى والتي تتأثر بأسلوب المعاملة من قبل القيادة، وعلى هذا الأساس فالحافز المادي هو الأكثر فعالية في دفع العمال للتضحية والتفاني، فالفرد داخل التنظيم له أهداف ومصالح يسعى لتحقيقها وهي مبرر تواجد بالمؤسسة فكما تحققت مصالحه الشخصية وخاصة المادية منها إرتفعت ثقته بالتنظيم وأصبح مهتما بالعمل وعدم الإنشغال بهوم الأجر.

جدول رقم 36: أصحاب المصالح داخل المؤسسة ونوع المصلحة .

المجموع		معنوية		مادية		نوع المصلحة
ك	%	ك	%	ك	%	أصحاب المصالح
22	18,65	15	30,62	07	10,14	رؤساء العمل
25	21,19	14	28,57	11	15,94	الأصدقاء والزملاء
57	48,30	14	28,57	43	62,32	النقابة
14	11,86	06	12,24	08	11,60	آخر
118	100	49	100	69	100	المجموع

يتمثل الإتجاه العام للجدول في نسبة (48,30%) من المبحوثين الذين تعددت إجاباتهم لتصل إلى 118، وهذه النسبة من المبحوثين ترى بأن أصحاب المصالح هم النقابة، تتدعم هذه النسبة بنسبة (62,32%)، لدى المبحوثين الذين يرون بأن نوع المصلحة التي يتجمع من أجلها الأفراد داخل التنظيم مادية، بالمقابل هناك نسبة (21,19%)، من المبحوثين ترى بأن أصحاب المصالح هم الأصدقاء وزملاء العمل، وأعلى نسبة عند المبحوثين الذين يرون بأن نوع المصلحة هي معنوية وتقدر ب(28,57%).

يتبين من خلال هذه المعطيات أن جل آراء المبحوثين تنصب حول إصاق علاقات المصلحة بالنقابة وهذا راجع إلى كونها الرابط بين العمال والإدارة، وكلما قصرت في هذا الدور وأهملت مطالب العمال جعلها محل إتهام بالجري وراء أهداف قياديتها، فيصبح أغلب العمال ينظرون إلى المنخرطين في السلك النقابي على أنهم أشخاص أصحاب مصالح وأهداف شخصية، وهذا الإتجاه يتأثر بطبيعة المصالح الموجودة داخل التنظيم وأهميتها بالنسبة للعمال، فالأغلبية من العمال ينظرون إلى المصالح على أنها تمثل الجانب المادي كالعلاوات والمناصب أي مالها أثر ملموس في واقع التنظيم، وبالتالي ينتقل دور النقابة من الجانب الرسمي إلى الجانب غير رسمي، إلا أن أصحاب المصالح داخل التنظيم لا يقتصر على النقابيين فقط حسب آراء العمال بل هناك الأصدقاء والزملاء خاصة إذا كانوا من ذوي النفوذ والسلطة إلا أن المهم هو العلاقة الشخصية بين العامل وأصدقائه وزملاء العمل في الإطار الغير الرسمي.

جدول رقم 37: أسباب وجود علاقات المصلحة داخل التنظيم حسب نوع المصالح.

المجموع		مصلحة المؤسسة		المصلحة الشخصية		نوع المصلحة أسباب وجود علاقات المصلحة
%	ك	%	ك	%	ك	
18,85	23	26,98	17	10,17	06	وجود مصالح غير رسمية
38,52	47	31,75	20	45,76	27	أهداف المؤسسة لاتخدم مصلحة العمال
33,61	41	26,98	17	40,67	24	وجود عصب مصلحة
9,02	11	14,29	09	3,39	02	آخر
100	122	100	63	100	59	المجموع

يتمثل الإتجاه العام في الجدول أعلاه في نسبة (38,52%) من مجموع 122 إجابة لدى المبحوثين ترى بأن أسباب وجود علاقات المصلحة يعود إلى كون أهداف المؤسسة لا تخدم مصلحة العمال، ويدعم هذا الإتجاه المبحوثين الذين يرون بأن نوع المصالح التي يهدف إليها العمال هي مصالح شخصية بنسبة (45,76%)، في حين أرجعت بنسبة (33,61%) من المبحوثين بسبب وجود علاقات مصلحة داخل التنظيم يعود إلى تواجد عصب المصلحة، ويدعم هذا النسبة أيضا نسبة المبحوثين الذين يرون بأن العمال يهدفون إلى تحقيق المصالح الشخصية بنسبة (40,67%).

هناك ما يوحي بوجود تعارض بين الأهداف الشخصية والأهداف العامة للتنظيم من خلال هذه المعطيات، ففي الوقت الذي تسعى فيه المؤسسة لتحقيق أهدافها من خلال القوى العاملة نجد هذه الأخيرة تبحث هي الأخرى عن أهدافها الشخصية، فالفرد في إطار التنظيم الغير رسمي يسعى للتحرر من قيود الإجراءات الرسمية من خلال بناء علاقات مختلفة مع الآخرين أهمها علاقات المصلحة فتصبح الأهداف الشخصية هي الدافع الأساسي لبناء علاقات المصلحة، وإذا كانت مصلحة المؤسسة تقتضي الإلتزام الصارم بمتطلبات العمل والعلاقات الرسمية والأداء فهذا يسد الباب أمام الأفراد لتوسيع العلاقات في إطار غير رسمي ولذلك يستغلون هامش حرياتهم للخروج من دائرة أهداف المؤسسة إلى دائرة الأهداف والمصالح الشخصية التي ينشطها عصب المصالح أو الجماعات الغير رسمية التي تهتم بأهداف ومصالح أفرادها على حساب مصلحة المؤسسة.

جدول رقم 38: رأي المبحوثين حول كون المصلحة سببا للتعاون والولاء بين بعض العمال حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية الإجابة
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
73	73	63,16	12	65	13	78,69	48	نعم
27	27	36,84	07	35	07	21,31	13	لا
100	100	100	19	100	20	100	61	المجموع

هناك إتجاه عام في هذا الجدول يتمثل في نسبة (73%)، من المبحوثين أجابوا بأن التعاون والولاء بين بعض العمال دافعه المصلحة، وإن كان هناك تقارب بين إجابات الفئات السوسيو مهنية إلا أن أعلى نسبة نجدها عند أعوان التنفيذ وتقدر بـ (78,69%)، وأدناها عند الإطارات وتقدر بـ (63,16%). وعلى هذا الأساس نجد أن الأغلبية الساحقة تؤيد هذا الافتراض حول كون المصلحة سببا للتعاون والولاء بين بعض العمال، وهذا راجع إلى إقتناع الأفراد داخل التنظيم بكون كل سلوك وفعل تنظيمي إنما تحركه علاقات المصلحة، فالعقلانية لاتكمن في إعطاء هدف للفعل بقدر ما تكمن في السعي وراء المصالح، فالهدف يصبح المصلحة الشخصية بالدرجة الأولى، وهذا يدفع بالبعض إذ لم نقل الأغلبية إلى التكتل مع جماعة أو جهة تخدم المصلحة، فإذا كانت أهداف التنظيم الرسمي لاتخدم المصلحة وأهداف الفرد الشخصية فمن المستبعد أن يكون ولاءه للمؤسسة حسب هذه المعطيات، وبالمقابل يتجه الفرد ويندمج مع جماعة غير رسمية ويسعى لتوسيع وتوثيق علاقاته مع أصحاب المصالح مادام الهدف مشترك، وأحيانا يلجأ إلى إستراتيجية خاصة إذا كانت أهدافه لاتتماشى مع أهداف الجماعة، وهكذا يصبح الولاء يتغير وينتقل بصورة ديناميكية وفق تغير الأهداف والإستراتيجيات.

جدول رقم 39: صور ولاء المصالح حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	صور ولاء المصالح
14	14	09	47,38	01	05	04	6,56	المساعدة في حل المشاكل
19	19	02	10,52	08	40	09	14,75	العلاقات الشخصية الجيدة
55	55	04	21,05	08	40	43	70,49	المحابة
12	12	04	21,05	03	15	05	8,20	آخر
100	100	19	100	20	100	61	100	المجموع

يتبين من خلال معطيات الجدول بأن الإتجاه العام يتمثل في نسبة قدرها (55%) من المبحوثين يرون بأن ولاء المصالح يظهر من خلال المحابة، ويؤيد هذا الإتجاه بالدرجة الأولى أعوان التنفيذ حيث تقدر نسبتهم ب (70,49%)، يليهم أعوان التحكم بنسبة (40%)، وأخيرا إطارات بنسبة (21,05%)، في حين ترى نسبة قدرها (19%) من مجموع 100 مبحوث بأن صور ولاء المصالح تظهر من خلال العلاقات الشخصية الجيدة بين البعض، ويؤيد هذا الإتجاه أعوان التحكم بنسبة قدرها (40%) .

هذه المعطيات تعبر عن مدى إمكانية وعي وإدراك العمال لمؤشرات ولاء المصالح والتكثف على أساس علاقات المصلحة، وهذا لاحظناه أيضا في بعض المقابلات التي أجريناها وكذا إحتكاكنا ببعض العمال داخل المؤسسة، وتظهر المحابة من قبل البعض على حساب البعض الآخر كأولى صور الولاء للمصالح، فكل فرد تربطه علاقة مصلحة بجهة معينة يجعل كل جهوده وولائه لتلك الجهة، وهنا يصبح الفعل التنظيمي يخضع للمفاصلة في التعامل مع مختلف الأطراف، فالفرد الذي يركز على علاقات المصلحة يصبح يميز بين الجماعة أو الجهة التي تخدم مصلحته من غيرها وخاصة على مستوى منطقة النفوذ والسلطة في الإدارة، ونجد بأن العمال البسطاء هم الأكثر ملاحظة لوجود المحابة من قبل المسؤولين وبالتالي يشكون من غياب العدالة التنظيمية، عكس الإطارات الذين ينظرون إلى ولاء المصالح على أنه يتمثل أساسا في المساعدة في حل المشاكل بين البعض، كما أن العلاقات الشخصية الجيدة تعد من بين أهم صور ومؤشرات ولاء المصالح، لأن الولاء على أساس المصلحة هو نتاج شبكة العلاقات المصلحية التي ينسجها الفاعلون داخل التنظيم وكلما إزداد التكثف على الأهداف والمصالح المشتركة إزدادت قوة العلاقات الشخصية الهادفة.

جدول رقم 40: طرق إستقطاب المؤسسة لطاقات عمالها حسب الفئات السوسيو مهنية.

المجموع		إطارات		تحكم		تنفيذ		الفئات السوسيو مهنية
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	طرق الإستقطاب
70	70	13	68,43	11	55	46	75,41	الحرص على تلبية مطالب العمال
03	03	-	-	03	15	-	-	العدالة في توزيع المصالح الرسمية
17	17	05	26,31	04	20	08	13,11	مشاركة العمال في إتخاذ القرارات
10	10	01	5,26	02	10	07	11,47	آخر
100	100	19	100	20	100	61	100	المجموع

نلاحظ بأن الإتجاه العام للجدول تمثل في نسبة (70%) من المبحوثين يرون بأن طريقة إستقطاب المؤسسة لطاقات عمالها تتمثل في الحرص على تلبية مطالبهم، ويدعم هذا الإتجاه أعوان التنفيذ بنسبة (75,41%) يليهم الإطارات بنسبة (68,43%)، ثم أعوان التحكم بنسبة (55%) وفي المقابل نلاحظ بأن (17%) من المبحوثين يرون بأن الطريقة الأفضل تتمثل في مشاركة العمال في إتخاذ القرارات، وأعلى نسبة هي عند الإطارات وقدرت ب (26,31%) يليهم أعوان التحكم بنسبة (20%) وأخيرا أعوان التنفيذ بنسبة (13,11%).

ومنه نلاحظ بأن أغلب العمال يتجهون نحو الحرص على تلبية مطالبهم حتى يمكن للمؤسسة أن تستقطب طاقتهم، بمعنى أن الولاء قائم على أساس تبادلي (الأخذ والعطاء)، فتحصل المؤسسة على ولاء وجهود عمالها من أجل تحقيق الأهداف مقابل حرصها على إشباع حاجاتهم المختلفة، ففي إطار التنظيم لاشيء بالمجان، فكل جهد وحركة وفعل مبني على أساس العوائد، وتتركز مطالب العمال الأساسية في قاعدة التنظيم وتقل كلما إرتفعنا في السلم الوظيفي، وبالعكس تزداد مطالب المشاركة في إتخاذ القرارات كلما إرتفعنا في سلم الفئات السوسيو مهنية، فطبيعة الدور والمكانة لهما أثر في التأثير على حاجات الأفراد داخل التنظيم كما ذكرنا سابقا، وإذا كانت بعض الدراسات تؤكد على دور إشباع التنظيم لحاجات الفرد في تدعيم وبناء الولاء التنظيمي فإن هذه المعطيات تدعم هذا الطرح ولو في بعض جوانبه.

جدول رقم 41: تأثير علاقات المصلحة على الولاء للمؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية.

الفئات		تنفيذ		تحكم		الإطارات		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
السوسيو مهنية الإجابة		55	90,16	14	70	17	89,47	86	86
تؤثر		06	9,84	06	30	02	10,53	14	14
لا تؤثر		61	100	20	100	19	100	100	100

نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلب المبحوثين يرون بأن علاقات المصلحة تؤثر على الولاء للمؤسسة بنسبة تقدر ب(86%) وهي تمثل الإتجاه العام، ويدعم هذا الإتجاه كل من أعوان التنفيذ والإطارات بنسبة (90,16%) و(86,47%) على التوالي، في حين قدرت النسبة عند أعوان التحكم ب(70%) ولتبيان كيفية تأثير علاقات المصلحة على الولاء للمؤسسة حسب آراء المبحوثين نستعرض الجدول التديمي التالي:

كيفية التأثير (تابع للجدول السابق):

كيفية التأثير	ك	%
الفساد الإداري	51	52,04
ضعف التنظيم الرسمي	15	15,31
الصراع التنظيمي	25	25,51
آخر	07	7,14
المجموع	98	100

نلاحظ أن أعلى نسبة تقدر ب(52,04%) من المبحوثين الذين يرون بأن كيفية التأثير تتمثل في إنتشار الفساد الإداري، تليها نسبة المبحوثين الذين يرون بأن التأثير يكمن في ظهور الصراع التنظيمي بنسبة (25,51%) ثم نسبة المبحوثين التي ترى بأن التأثير يكمن في ضعف التنظيم الرسمي بنسبة (15,31%) وهناك نسبة (7,14%) من المبحوثين إختاروا طرق أخرى للتأثير.

من خلال هذه المعطيات نجد بأن علاقات المصلحة تعد من عوامل تشتيت الولاء داخل المؤسسة فبدل أن يكون موجهاً للتنظيم الرسمي يصبح منقسماً حسب المصالح وجهة تواجدها، بمعنى أن علاقات المصلحة تؤدي إلى تعدد الولاءات فيصبح هناك ولاء للأشخاص وليس للهدف العام، فحيثما حلت المصلحة يكون ولاء العامل ويكون إرتباطه بالجهاز الغير رسمي الذي يحرك المصالح،

وإذا اعتبرنا أن التأثير يكون سلبيا فإن أولى الإنعكاسات تظهر أساسا في إدارة شؤون المؤسسة فالفساد الإداري هو أول صور تأثير علاقات المصلحة على الولاء للأهداف المعلن عنها في التنظيم الرسمي، لكن سعي الأفراد وراء المصالح وبناء علاقات تخترق العلاقات الرسمية وتعطل آلة القانون التنظيمي يجعل من الهدف العام لا معنى له فتزداد الإضطرابات وسوء إتخاذ القرارات وإستعمال النفوذ والسلطة في التحايل على إجراءات التنظيم الرسمي، أما الصراع التنظيمي فيحل في الدرجة الثانية ومبرره هو كون المصالح من الموارد النادرة داخل التنظيم ويكون الصراع التنظيمي غالبا بين العصب التي تدير المصالح أو بين ذوي النفوذ والسلطة وبين المهمشين والعمال البسطاء وبالتالي تضعف آلة التنظيم الرسمي.

7. الاستنتاج الجزئي الخاص بجداول الفرضية الثالثة :

تمثل الجداول من الجدول رقم (32) إلى غاية الجدول رقم (41) بعض مؤشرات الفرضية الثالثة والتي من شأنها أن تدعم هذه الفرضية ، ومن بين نتائج هذه الجداول ما يلي:

يزداد حرص الأفراد داخل هذه المؤسسة على المصلحة الشخصية المادية بالدرجة الأولى من خلال الفعل النقابي ، حيث تتلخص مطالب العمال في الجانب المادي (الأجر) وهذا موضح في الجدول رقم (32) بنسبة 54.07% ، هذا ما جعل النظر إلى الفعل النقابي من الزاوية المصلحية ، إذ يعتبر الأفراد دور النقابة غير مجدي ولا فائدة منه إذا لم يحقق المطالب ، فليس هناك اعتراف بوجوده ككيان تنظيمي ، وحتى إن كانت المصلحة المادية للعامل حقا شرعيا كالأجر والعلاوات فإنها تتحول إلى الشغل الشاغل في ذهن الفرد داخل التنظيم كما في الجدول رقم (34) بنسبة 38% فليس هناك مطالب تطرح بالحدة التي يطرح بها الأجر والعلاوات وبصفة عامة المصلحة المادية على حساب العمل وظروفه ، بل إن التضحية في العمل والولاء للتنظيم الرسمي تتطلب الأجر الكافي في معظم الحالات كما يظهر من خلال الجدول رقم (35) بنسبة 70% ، بمعنى أن هناك إطار تبادلي للمصلحة والولاء ،فمصلحة العامل المادية التي تضمن له الإشباع الإقتصادي بالدرجة الأولى يقابلها الولاء للمؤسسة .

ومن جهة أخرى نجد النقابة والفاعلين فيها الجهة الأولى التي تلتصق بها المصلحة وعلاقات المصلحة بالأغلبية في الجدول رقم(36) يرون بأن النقابة وأعضائها هم أصحاب المصالح بنسبة 48.30% ، وهذا مؤشر على أن علاقات المصلحة قد نجدها في الجهات الرسمية حيث تخرج العلاقات من إطارها الرسمي إلى الإطار غير الرسمي ، وهذا الإتجاه يعبر عن الواقع التنظيمي المتمثل في كون النقابة عبارة عن عصب مصلحة أو أن عدم تحقيق مطالب العمال نظرا لتعنت

الإدارة أو لأسباب أخرى هو الذي جعل العمال يلصقون بها علاقات المصلحة ، هذه الأخيرة يرجع سبب تواجدها في التنظيم إلى عاملين أساسيين ، كما يظهر من خلال آراء المبحوثين في الجدول رقم (37) ، يتمثل الأول في كون مصلحة المؤسسة لا تخدم مصالح العمال بنسبة 38.52% من آراء المبحوثين ، والثاني في وجود عصب مصلحة بنسبة 33.61% من آرائهم أيضا ، وبالتالي فعلاقة المصلحة داخل التنظيم لا توجد بمعزل عن الخلفيات الرسمية وغير الرسمية للتنظيم والعلاقات والجماعات كما نجد الأغلبية الساحقة في الجدول رقم (38) تؤيد الافتراض القائم حول كون المصلحة سببا للتعاون والولاء بين البعض بنسبة 73% ، فهناك اقتناع لدى العمال حول كون الفعل التنظيمي تحركه علاقات المصلحة ، فالولاء لجماعة أو لجهة في إطار غير رسمي يعني ولاء لمصلحة شخصية وليس للهدف العام للتنظيم ، وهذا له مؤشرات في الواقع التنظيمي والسلوك اليومي للأفراد والجماعات كما في الجدول رقم (39) ، حيث أن المحاباة تعتبر من أقوى المؤشرات على وجود ولاء المصالح بنسبة 55% من آراء المبحوثين ، فأسلوب المعاملة الذي يلقاه ويلاحظه العمال له أثر في إحداث انقسامات بينهم ، فهناك فئة لها ولاء للجهة التي تعاملها عن طريق المحاباة لخلفية اجتماعية معينة ، وهناك فئة متكئة ضد الفئة الأولى ، وهذا طبعا له علاقة بالنفوذ والسلطة داخل التنظيم .

وأخيرا فإن علاقة المصلحة تؤثر بشكل كبير على ولاء العمال داخل المؤسسة من خلال الجدول رقم (41) بنسبة 86% من آراء المبحوثين ، إلا أن هذا التأثير له صور ومؤشرات في الواقع يتمثل أساسا في الفساد الإداري والصراع التنظيمي ، فعلاقة المصلحة تجعل التنظيم الرسمي مجرد كيان افتراضي مخالف لواقع المؤسسة التي يسيطر فيها التنظيم الرسمي ، فالتخلي عن الإجراءات الرسمية في العمل والعلاقات واتخاذ القرارات يفتح المجال للعشوائية والارتجالية في الإدارة وسوء التسيير ، كما أن ولاء المصالح يفرز أشكالا من الصراع التنظيمي بين بعض الجماعات والعصب ، وهذا يظهر من خلال الجدول التديمي للجدول رقم (41) .

رابعا . عرض وتحليل المقابلات:

المقابلة الأولى:

أجريت مع عون تنفيذ الجنس ذكر، السن 29 سنة، 08 سنوات أقدمية متزوج وكان محتوى إجاباته كالآتي:

في إطار العمل خاصة مع الزملاء في الورشات بالإضافة إلى الصداقة المخلصة، وإظهار أنني إنسان محترم مع العمال، أما الولاء ومؤشراته فنجد هذا العامل يقول بأن الولاء لا بد أن يكون، وهو

الإخلاص في العمل، فأنا أعرق من أجل " الخبزة " ، لأن العمل عبادة وفي رأيي العمال البسطاء هم المخلصين في عملهم لأن المسؤول أجره عال، أما البسيط فيتعب من أجل العمل والأجر فيكون ذلك التعب من قلبه، فهو يبذل مجهود أكثر أما الأقدمية هي الخبرة، تعرف كيف تتعامل مع الآخرين، وتجعل العامل لا يرتكب مشاكل مع الآخرين نظرا لتكيفه مع العمال فيخفف بذلك من الصراع ومع ذلك فهو يقول بأن ليس جميع القدامى لهم ولاء للمؤسسة ومع ذلك نجد البعض يتكون لديه حب المؤسسة، وفي سياق حديثه عن وجود التكتلات الجهوية عند هذا العامل يقول بأن هذا ما نعيشه حاليا في المؤسسة بالرغم من أننا أمة واحدة وبلد واحد وبلدية واحدة ، فالجهوية موجودة لأن ليس كل العمال من منطقة واحدة، ومن بين الأسباب يقول المصلحة الخاصة والشخصية، فالشخص الجهوي له هدف سواء مناصب أو ترقية أو أثناء الانتخابات فيعتمد على أشخاص من جهته أو هم يعتمدون عليه إذا كان صاحب نفوذ أما الرجولة فيشترطها في الجماعة التي يريد الانتماء والارتباط بها والرجولة وحدها ومن أجل الحفاظ على المنصب تكون المصلحة الخاصة، وعلى هذا الأساس فهو يرى بأن هناك مصالح محصورة في المناصب والانتخابات فيجعل العمال منقسمين كل حسب مصالحه بمعنى كل واحد يميل للجهة التي تحقق مصلحته، أما طبيعة علاقته برئيس العمل فيقول ليس جيدة، ولا سيئة، فهي حسنة، فرئيسي في العمل لي معه علاقة خارجية فهو يعرف أبي وبالتالي هناك احترام بيننا، أما العمال فطريقتهم تختلف في المعاملة حيث يقول بأن هناك انقسام، فالبعض يحب المسؤول، والآخر لا يحبه، فالذين يحبون المسؤول لهم أهداف ومصالح، فهناك بعض المسؤولين وأقولها صراحة يفرقون بين العمال، فهناك من يعطونه حقه والبعض الآخر حقه مهضوم فهذا الأخير ضد المسؤول، ومن جهة أخرى يقول أنا راضي عن عملي لأن العمل عبادة هذا هو الأهم، بالإضافة إلى الواجب العائلي (النفقة) التي تقتضي ذلك بالإضافة إلى العلاقات الجيدة وعن مؤشرات الجهوية يقول من خلال الأفعال، فترى أشخاصا في مجموعة بصفة يومية فتحس بأن هؤلاء مشكوك في أمرهم، وفي حالة وجود مشاكل مع الإدارة يتضح ذلك أكثر، فإذا كنت تطالب بزيادة الأجر نجدهم يتحدثون عن أمور أخرى ولا يقفون معك، إلا أنه حسب رأيه يصعب ملاحظة ولاء الأقدمية، لكن يظهر من خلال الصدق وعدم وجود مشاكل مع المسؤولين وتجدهم دائما في صف واحد، أما ولاء المصالح فيتجسد حسب رأيه في قوله: يظهر هذا مع المسؤولين الذين يملكون السلطة والنفوذ ويستطيعون قضاء الحاجات فنجد البعض يميل إليهم، لأن المسؤول لديه قوة القانون، في حين العامل البسيط لا يملك ذلك.

تحليل المقابلة الأولى :

يحاول هذا العامل إظهار الهدف الراقى والإيجابي من خلال إقامته لعلاقات داخل المؤسسة فحصرها في إطار العمل والصدقة المخلصة القائمة على الاحترام المتبادل في صورة العلاقة

الإنسانية مستبعدا أشكال العلاقات الأخرى، وهذا راجع إلى التجنب الذي نجده عند البعض من خلال تبرئة ساحته وإظهار نواياه الطيبة للآخرين، في حين ربط الولاء بالإخلاص وبذل الجهد في العمل فالولاء الحقيقي بالنسبة إليه هو ما كان له بعد ديني من خلال اعتبار العمل عبادة، ولما كان العامل البسيط هو الذي يبذل جهد أكبر للحصول على أجر يضمن له العيش فهو يحافظ على العمل والمنصب مما يعني أنه أكبر ولاء للمؤسسة من المسؤول، أما بالنسبة للأقدمية فهي تعني بالدرجة الأولى الخبرة التي تنعكس على سلوك العامل الأكثر خبرة ليس في إطار العمل فحسب بل في حل المشكلات الاجتماعية والتخفيف من الصراعات بين العمال ومع ذلك فليس جميع القدامى بالنسبة إليه لهم ولاء للمؤسسة وفي حالة وجود ولاء للمؤسسة لدى هؤلاء فهو راجع إلى ارتباطه الوجداني بالمؤسسة لمكوته بها لفترة طويلة، أما الولاء على أساس جهوي فيؤكد بأنه واقع معيش داخل المؤسسة وبالرغم من قيم المواطنة والدين والانتماء لجهة واحدة، فإن ذلك لم يمنع من وجود ذلك كتعبير منه لرفضه الولاء للجهات فكل يميل لأبناء المنطقة الجغرافية التي ينحدر منها فالانتماءات حسب الجهة داخل المؤسسة هي حتمية اجتماعية في ظل وجود جهات جغرافية أو عرقية مختلفة أما الهدف من ذلك حسب رأيه فيمكن في الأهداف الشخصية والمصالح التي لا تحققها جهة أخرى باستثناء أبناء الحي أو المنطقة الجغرافية فتصبح العصبية والأحلاف مرتبطة بمصالح وأهداف يسعى لتحقيقها أصحابها داخل المؤسسات كإستراتيجية ملائمة، أما بالنسبة للجماعة التي يريد الانتماء إليها يشترط الرجولة لدى أعضائها كتعبير صريح لرفض المصالح الظرفية أو الأهداف الخفية، فالمهم أن يتميز هؤلاء بقيم الرجولة كالوفاء والإخلاص والكلمة مهما كانت الظروف وحول رأيه في المصلحة الخاصة التي يضحى من أجلها العامل فيرى بأن المصلحة الخاصة والجديرة بالتضحية هي المنصب والحفاظ عليه، ولا ينفي بالمقابل دور المصالح في إحداث انقسامات وولاءات بين العمال فكل له أهدافه ومصالحه يفرض في ضوء ذلك إستراتيجيات مغايرة لبعضها بحسب اختلاف الأغراض والأهداف في حين نجد بأن علاقة هذا المبحوث برئيسه في العمل حسنة كونه على صلة بأحد أقاربه فالالتزام بهذه الصلة جعل علاقته ثابتة في أغلب الأحيان بحيث لم تصل إلى كونها جيدة ولا سيئة، وفي هذا السياق يرى بأن هناك اختلافا في معاملة العمال للقيادة فتصرفات هذه الأخيرة هي التي تحدث الإنقسامات خاصة في ظل غياب العدالة في ممارسة القيادة فالمرؤوس الذي يلقي المحاباة من طرف المسؤول يكون أكثر ولاء له والعكس بالنسبة للذي يشعر بغياب العدالة، في حين ربط عوامل الرضا والارتباط بالمؤسسة ببعدين ديني وآخر اجتماعي فيعتبر بأن رضاه عن العمل نابع من اعتقاده بأن العمل عبادة بالإضافة إلى تلبية حاجيات الأسرة ويضيف دور العلاقات الجيدة داخل المؤسسة في تحقيق الرضا وبالارتباط كمؤشر عن الولاء، أما رأيه حول مؤشرات الولاء على أساس جهوي فيظهر ذلك من خلال الفعل

التنظيمي وسلوك بعض الجماعات الأكثر تلاحما وعزلة عن الجماعات الأخرى تصبح جماعة متهمه بالجهوية ويتضح هذا الفعل أكثر في التفاوض مع الإدارة حول مختلف المشاكل حيث يجعلون لأنفسهم مشاكل خاصة بهم مما يجعلهم منشقين عن الصف العمالي فالعصبيات تتجلى أكثر في البحث عن بلوغ الأهداف من خلال تباين الإستراتيجيات، إلا أنه حسب رأيه يصعب ملاحظة مؤشرات الولاء على أساس الأقدمية فحصرها في قوة التلاحم ووحدة الصف والتفاهم والإنسجام خاصة مع المسؤولين بمعنى أن الأقدمية بالنسبة إليه توحد بين العمال القدامى من خلال قوة العلاقات ووحدة الأهداف مما يعني إمكانية ظهور جماعة الأقدمية كتحالف ضد الآخرين أو لتحقيق أهداف تنظيمية وحول الولاء على أساس المصالح فيرى بأن أهم مؤشرات تظهريه من خلال العلاقات الشخصية التي تربط بعض العمال بذوي النفوذ والسلطة داخل التنظيم فالمصالح حسب رأيه بحوزة هؤلاء المسؤولين لأن لهم القدرة على التأثير في محيط التنظيم بقوة سلطتهم التي تحقق المصالح لدى البعض.

المقابلة الثانية:

المهنة: عون تنفيذ، الجنس: ذكر، السن 58 سنة، الأقدمية 06 أشهر، وكانت إجابته كالتالي:
من أجل نصح الآخرين وتعليمهم، أما رأيه حول ماذا يعني له الولاء فنجده يقول: الولاء أن لا تحب الخسارة للمؤسسة، فلا أترك الآلات مشغلة وأنا لا أعمل والعمال هم الأكثر ولاء، أما الإداريون فهم "زيادة"، أما الأقدمية فيرى هذا المبحوث بأنها تضيف الكثير خاصة في العمل كالخبرة، أما مع المؤسسة فلا علاقة لي بهم، فأنا متعاقد ومثال ذلك المسؤول على هذه الورشة قديم في عمله وتجده أكثر ولاء وحبا لعمله، فحتى في العطلة الأسبوعية حينما يضطر للعمل تجده حاضرا وكأنه تربي في هذه المؤسسة، أما رأيه حول الجهوية فيقول: أنا يهمني تخصصي ولا أهتم بهذه الأمور، وإن كانت الجهوية موجودة في المنظمة فهذا راجع إلى كون العقليات تختلف ولا تتفاهم ومن جهة أخرى تجده يشترط ما يلي في الجماعة التي ينتمي إليها أن يكونوا متفاهمين ولا توجد مسافة بين الأفراد، احترام ما تتفق عليه الجماعة وأن نكون كالإخوة في البيت.

أما صاحب المصلحة الخاصة "مايروحش بعيد" وليس له هدف يخدم المؤسسة وفي ضوء ذلك يرى بأن في هذه الورشة ليس هناك مصالح وهذا النوع من الولاء فلست مجرب، أما علاقتي برئيسي فهي علاقة جيدة، وعلى مستوى العمال ليس هناك أمور ثابتة في التعامل مع القيادة وهذا راجع لأن كل شخص وطريقته في المعاملة فهناك خلافات خاصة لما يتعلق الأمر بالمستحقات المالية الأجر في وقته، أريد حقي وعن صور الولاء للجهات نجد هذا المبحوث يتحفظ ويقول: لا أستطيع معرفة هذا لأن العمال كلهم سواسية بالنسبة إلي، أما على أساس الأقدمية فيظهر من خلال تعامله وتصرفاته، لا

يفرق بين الناس ومنشغل بعمله، ونلاحظ أصحاب المصالح من خلال الإشارة إليهم، فيقال هذا فلان أو هؤلاء أصحاب مصالح.

تحليل المقابلة الثانية:

بالنسبة لهذا العامل فإن هدفه من خلال إقامة العلاقات مع الآخرين تربوي أو لإفادتهم من خبرته باعتباره كبير في السن، في حين الولاء يعني بالنسبة إليه أن لا تحب الخسارة للمؤسسة وهذا يكون من خلال بذل الجهد وتصريفه الطاقات وعدم تبذيرها فالولاء بالنسبة إليه مرتبط بالاجتهاد في العمل وتحقيق مردود تستفيد منه المؤسسة معتبرا هذا السلوك يختص به العمال البسطاء في الورشات الذين يبذلون جهدا بدنيا أما الإداريون والمسؤولين فيعتبرهم لا يقدمون شيئا للمؤسسة وعدم الاعتراف أصلا بدورهم بل لا فائدة من وجودهم، ومن وجهة نظره فالأقدمية أضافت الخبرة والتكيف مع العمل بالنسبة له أما مع المؤسسة فينفي أي علاقة له بها في إشارة إلى الإدارة كونه متعاقد وهذا ربما راجع إلى كون أقدميته لا تتجاوز ستة أشهر فهو بذلك لم يتفاعل مع المسؤولين والإدارة كثيرا فلا زالت علاقته في إطار العمل، وما يستنتج من أرائه هذه هو إتباعه لأسلوب أو إستراتيجية التجنب خاصة وأنه حديث العهد بالمؤسسة، لكنه في المقابل يؤكد على أهمية الأقدمية في تحقيق ولاء البعض مستشهدا بالمسؤول على الورشة الذي يعتبره مثلا في حب العمل والمؤسسة والتضحية من أجلها نظرا لكونه قضى معظم حياته فيها، لكنه يرفض الزج بنفسه في علاقات الجهوية والولاء للجهات والعصبيات كونه مهتم بعمله فحسب وبالمقابل يعترف بوجود هذا النوع من التكتلات داخل المؤسسة مرجعا السبب في ذلك إلى اختلاف الثقافات وصعوبة تعايشها داخل التنظيم، وعلى أساس رفضه للجهوية وتجنبه لها يشترط عدم وجود سوء تفاهم أو انشقاق داخل الجماعة التي تنتمي إليها في العمل بل يجب أن تكون متلاحمة إلى أقصى حد ممكن، أما عن رأيه في صاحب المصلحة الخاصة فيعتبره شخصا لا يخدم المؤسسة في شئ وأن أهدافه لا تخدمه حتى هو شخصيا، وفي ذات السياق ينفي وجود مصالح بين الأشخاص الذين يعمل معهم نظرا لنقص تجربته في هذا المجال فلا يعترف بوجود ولاء مصالح أما علاقته فيعتبرها جيدة مع رئيس عمله وفي المقابل يرى بأن العمال لهم خلافات في تعاملهم مع المسؤولين خاصة في مجال الأجر والمستحقات المالية هذه الأخيرة يعتبرها من أهم العوامل التي تجعله راضيا رفقة العمال ومرتبطين بالمؤسسة فيكفي تلبية حاجات العامل الاقتصادية لكسب ولائه، أما عن مؤشرات الولاء للجهات فينفي معرفته لها لأنه يعتبر وينظر إلى العمال على أنه جماعة واحدة وليس جهات متكثلة في حين تظهر مؤشرات الولاء على أساس الأقدمية من خلال التصرفات الايجابية والتعامل الحسن مع الآخرين والقيام بالدور على أكمل وجه، أما الذين لهم ولاء للمصالح فيرى بأنهم معروفين لدى العمال فالكل يشير إليهم سواء كانوا أفرادا أو جماعات.

المقابلة الثالثة:

أجريت مع عون تنفيذ، الجنس: ذكر، السن: 50 سنة، 26 سنة أقدمية، متزوج وكان محتوى إيجابته كالاتي:

أبحث عن العقلاء ومن أتعلم منهم وأكتسب الخبرة فلا أقيم علاقات بطريقة عشوائية الولاء يعني الحفاظ على المنصب، المثابرة وإتقان العمل، وأعتقد أن المدير العام، وباقي المدراء هم الأكثر ولاءاً لأنهم المسؤولين رقم 01 عن المؤسسة، أما الأقدمية فأضافت لي الكثير كالخبرة الشجاعة في العمل، تشجيع المسؤولين والشعور بالأهمية، ولذلك فالقديم له ولاء لأن الجديد لا يدخل في الجو العام للمؤسسة، وكلما كنت قديماً فإنك تحب المؤسسة والعمل سبب التكيف، ولا يتوانى في رفضه للجهوية واعتبارها شيئاً سلبياً حيث يقول في ذلك من المفروض أن لا تكون هناك جهوية لأن هناك مصلحة مؤسسة ووطن والولاء للجهات والتعصب لجماعة ما ضد أهداف المصلحة العامة، وهذا حسب رأيي راجع إلى سبب وهو قلة الوعي لأن المجتمع غير واع فإذا كنا واعين لا يمكن التفرق، وبالتالي فالجماعة التي أريدها هي القدامى والعقلاء والمحترمين، أما تعليقي على المصلحة الخاصة التي يضحى من أجلها البعض فليس لدي مصلحة خاصة، ولا أستطيع الحكم على العمال فكل حسب ضميره، وإن كانت موجودة فهناك من يحب الشهرة والمناصب والسلطة و" الجيب " فيلجأ إلى من يحقق له هذه الأغراض، ولي علاقة طيبة، هناك تفاهم في العمل فهو يحترمني ويقدم النصائح بلباقة يقصد (رئيس العمل) ، والعمال كل حسب طريقته، لكن عموماً هناك معاملة جيدة، أما ما يحقق الرضا والولاء حسب رأيي المنصب المناسب، الأجر مقابل الجهد المبذول، أما أصحاب الولاء للجهات فيظهرون حينما يكونون في عصب، فتجد جماعة في جانب والأخرى في جانب وتجد جماعة لا تتفاهم مع جماعة أخرى سواء في العمل أو في أمور أخرى، أما ذوي الأقدمية فغالباً ما تجدهم يتفاهمون مع المسؤولين النشيط في العمل، لا يضيعون الوقت وتطبيق تعليمات المسؤولين، أما أصحاب المصالح فلا يحبون العمل ومتحايلون.

تحليل المقابلة الثالثة:

أقدمية هذا العامل في منصبه أثرت على آرائه حول العلاقات والولاء داخل هذه المؤسسة نظراً لخبرته ومعرفته بخبايا المؤسسة، بالإضافة إلى سنه الكبير نوعاً ما فهو دائماً يبحث عن العقلاء الذين يوافقونه ويدعمون خبراته فجميع علاقاته هادئة ومخطط لها، في حين نجد الولاء لديه له صلة مباشرة بالعمل والمحافظة عليه وإتقانه وحجم المسؤولية والتي تقع على كاهل المدراء بالدرجة الأولى، والأقدمية بالنسبة إليه تعنى الخبرة واكتساب مكانة داخل المؤسسة كما جعلته يكسب ثقة الإدارة والمسؤولين وبالتالي فهناك ولاء بالنسبة للعامل القديم بالمقارنة مع الجدد فالعامل القديم يكون متعود

على المناخ التنظيمي، أما في ما يتعلق بالتكتلات الجهوية والتعصب للجهات فيرى بأن مصلحة المؤسسة لا تتوافق مع ذلك ، فهو بذلك يرفض الجهوية والولاء للجهات على حساب المؤسسة وهذا راجع إلى قلة الوعي الاجتماعي لدى العمال، فكلما ازداد الوعي الاجتماعي بأهمية المصلحة العامة قل التشتت والتفرقة وبالتالي فالجماعة التي يريد الانتماء إليها يجب أن يكون أفرادها عقلاء ومحترمين إلا أنه يركز على عامل الأقدمية وهذا ما يجعله متوافق من الناحية الاجتماعية والنفسية ، فجماعة الأقدمية تشاركه نفس الأهداف وتتمتع ببعض خبراته وربما تكون أكثر استقرارا ، والعلاقات يسودها الاحترام المتبادل وهذا ما يبحث عنه في حين يبرئ نفسه من المصلحة الخاصة ويتجنب الحديث عنها على المستوى العمالي معتبرا إياها شيء ذاتي خاص بكل عامل إلا أن للمصالح دور في الإنتماءات وهذه المصالح مادية ومعنوية في آن واحد ، فكل من يحقق ذلك تجد من يدين له بالولاء كما نجد للإجرام المتبادل دور في الحكم على علاقة هذا العامل بمسؤوله مما جعل هذه العلاقة جيدة لكن العمال كل حسب طريقته في معاملة القيادة ، وإن كانت في عمومها جيدة نظرا لإختلاف الأهداف والوسائل والاستراتيجيات فقد يلجئ البعض لإستراتيجية الصراع في التعامل مع القيادة من خلال التكتل مع جهة معينة ، وقد يلجئ البعض الأخر للتعاون مع القيادة والتفاهم لكونها تخدم مصلحته، ولا يتوانى في التأكيد على أهمية التحفيز المادية في تحقيق ولاء العمال للمؤسسة وهي مطالب كلاسيكية لدى العامل الجزائري عامة، ونجد من جانب آخر الولاء للجهوية والعصبية من خلال أهم المؤشرات والمظاهر داخل التنظيم، فنلاحظ عصب أو جماعات متصارعة وكل عصبية تجرى وراء أهدافها سواء في العمل أو في السلوك داخل التنظيم عموما، أما القدامى فهم يعبرون عن ولائهم بالتفاهم والعلاقات الجيدة مع الإدارة والقيادة وعلى مستوى العمل تظهر بعض المؤشرات القوية، كالحيوية والنشاط والحفاظ على الوقت وتطبيق التعليمات، أما أصحاب المصالح فهم يعكس هؤلاء ويسيروا عكس التيار من خلال التحايل في العمل.

المقابلة الرابعة:

أجريت مع إطار: 47 سنة، 7 سنوات أقدميه، متزوج، وكانت إجاباته كالآتي:

هناك هدف في إطار العمل والتوجيه وتحسين الإتصال، أما الولاء فهو العمل بإخلاص وحب المنظمة وتقديم أفضل ما لديك والأشخاص الذين لهم ولاء للمؤسسة قليلون سواء عمال أو مسؤولين، أما الأقدمية فتعني لي الخبرة بالدرجة الأولى، التعود على أجواء العمل اكتساب زملاء... إلخ ، والولاء على أساس الأقدمية راجع لارتباط هؤلاء بالمؤسسة لمدة طويلة والتعود على العمل والجو العام، والبعض ليس له بديل آخر والجهوية والولاء للجهات في غير صالح المنظمة وهذا راجع إلى عقلية العمال وتركيبتهم الثقافية فكل فرد تربى مع أبناء حيه أو " حومته " ينحذب إليهم طبيعيا، وأنا أفضل

الجماعة التي تعمل وتواظب وليس التي تتحايل ولها أهداف مصلحة وربما هناك مصلحة خاصة يضحى من أجلها البعض، لكن هناك بعض المخلصين والذي يفكر في المصلحة الخاصة يضر بنفسه قبل كل شيء، وهناك ولاء على أساس المصالح، أنا موافق لأنه من الطبيعي أن لا تستطيع مراقبة الجميع والقضاء على علاقات المصلحة، والبعض يكون انتماءهم وولائهم للجهة التي تخدم مصالحهم، أما عن علاقتي برئيسي في العمل ، فهي جيدة وتدخل في إطار العمل، ويسودها الاحترام وأعترف بأن هناك ضعف في الاتصال سواء من قبل الإدارة أو رؤساء الورشات ولذا فالعامل تتغير طريقة معاملته للقيادة وهي مرتبطة بعدة أمور كالمشاركة، الحوافز، الاتصال، في حين أحسن طريقة لجعل العمال راضين هي الاتصال والمشاركة والتحفيز، وهذه هي أكبر مطالب العمال وليست هناك أشكال واضحة للولاء على الجهوية إلا أن ذلك قد يظهر من خلال الحديث اليومي للعمال، واتصالهم ببعضهم البعض فالصداقة تعتمد في أغلب الأحيان على الجهوية، وحتى المصالح تعتمد على ذلك، والولاء بالنسبة للقادمي يظهر من خلال الرغبة في الإستمرار في المؤسسة هذا رأي، أما ولاء المصالح فيدل عليه العلاقات الشخصية واستعمال السلطة والنفوذ فيجب الاعتراف بهذا.

تحليل المقابلة الرابعة:

تعكس آراء هذا العامل نظرة الإدارة للعلاقات والولاء بصفة عامة باعتباره " إطار سامي " من جهة ومن جهة أخرى الخبير الذي يتمتع بمستوى فكري وتفكير راقى يدل على مستواه التعليمي ومكانته داخل المؤسسة، فعلاقاته تكون في إطار العمل وتحسين الإتصال محاولا حصرها في إطارها الرسمي من خلال جعلها لها وظيفة كما يرى بأن الولاء مرتبط بالتضحية في العمل أساسا وهي مؤشر على الولاء للمؤسسة لكنه يعترف بقلّة الأفراد الذين لهم ولاء للمؤسسة كاعتراف بواقع مجرب ، ويوافق آراء من سبقوه فيما يتعلق برأيه حول الأقدمية حين ربطها بالخبرة فهي تقدم إضافة على الصعيد الشخصي ثم في مجال المناخ التنظيمي عموما، إلا أنه قد يظهر متغير آخر في الولاء لدى بعض القدامى من خلال إنعدام البديل فالمنصب الحالي تعود عليه العامل وإرتبط به لكن ذلك لا يعني بأن له ولاء للمنصب والمؤسسة بل ذلك راجع في بعض الأحيان لقلّة الفرص في مؤسسة أخرى تضمن الأحسن ، والجهوية فعل وسلوك لا يخدم المصلحة العامة للتنظيم، والتكتلات على أساس جهوي راجعة إلى بعد ثقافي إجتماعي من خلال الحياة الإجتماعية خارج التنظيم للعمال فالولاء للقرابة أو لأبناء الحي يعبر عن إنجذاب طبيعي وهذا ما عرفناه من خلال تطرقنا للمنظور الخلدوني في الفصل الأول في حين أن هناك علاقة بالنسبة لهذا العامل بين المواظبة في العمل والإلتزام بالرسميات ، وشروط الجماعة التي ينتمي إليها وهذا راجع لكونه مرتبط بالعمل الإداري والمسؤولية المباشرة والإجراءات الرسمية ، ورغم الاعتراف بوجود مصلحة خاصة لدى البعض فإنه بالمقابل يحاول التقليل

من حدثها ما دام هناك مخلصين وباعتباره إطارا فإن إظهار المسؤولية والإنضباط في العمل والالتزام تجاه المنظمة لا بد أن يكون حاضرا من خلال محاولة لفت الانتباه إلى وجود المخلصين والملتزمين ورغم هذا فهناك إعتراف بوجود ولاء تحركه المصالح وهناك علاقة بين هذا النوع من الولاء والتنظيم غير الرسمي بإعتبار التنظيم الرسمي لا يملك الوسائل الرقابية الكافية ويضع علاقته برئيسه في العمل في إطارها الرسمي بإعتباره " إداريا " ويرى بأن هناك علاقة بين ضعف الإتصال وأساليب التحفيز وطريقة معاملة العمال للقيادة وعلى هذا الأساس فالولاء مرتبط بهذه المتغيرات ونجد حسبه مؤشرات الولاء للجهات من خلال السلوك اليومي والإتصال الغير رسمي بين العمال وبعض أشكال العلاقات الغير رسمية كالصداقة والمصالح، أما أقوى مؤشر على الولاء لدى القدامى فهو الرغبة في مواصلة العمل بالمؤسسة وعدم البحث عن حل آخر، في حين هناك علاقة بين كل من العلاقات الشخصية والنفوذ داخل التنظيم والولاء المصلحي.

المقابلة الخامسة:

أجريت مع عون تنفيذ في إطار عقود ما قبل التشغيل: 20 سنة، أعزب، وكان محتوى إجاباته كالآتي:

أبحث عن علاقات من أجل الحديث والتعلم من الآخرين والولاء هو العمل كالمحافظة على الآلات ، والمسؤولين ، والعمال كليهما له ولاء للمؤسسة وأعتبر القدامى قنود لي، والولاء على أساس الأقدمية راجع لكون هؤلاء بقوا فترة طويلة " تربوا فيها " والجهوية موجودة، فهناك عدة جهات هنا، ويكون الولاء للجهات لكونه يعرفهم مسبقا ويساندونه ، أما الذين أحب أن أكون معهم فهم الذين أتفاهم معهم والمصلحة الخاصة هي حب العمل ، " وكل واحد وكيفاه"، نعم هناك ولاء مصالح كالذين يبحثون عن الترقية والمناصب ، وعن علاقتي برئيس العمل فهي جيدة وفيها إحترام في حدود العمل ، أما معاملة العمال للقيادة " كل واحد وعقليتوا " وأهدافه فكل واحد يعرف طريقته، فهناك المثقفين والعكس، والمعاملة والإهتمام بالعمال والعلاقات الجيدة هي أسباب الرضا والولاء، وأصحاب الجهوية ليس لهم " نية صافية " يتفاهمون مع جهتهم ويعملون من أجلها، ويمكن أن تلاحظ حب القدامى للمؤسسة من خلال العمل والأداء والعلاقات مع الإدارة، وأما الذين لهم ولاء للمصالح " فنحن نعرفهم " و " باين عليهم " .

تحليل المقابلة الخامسة:

هذا العامل البسيط في إطار عقود ما قبل التشغيل والصغير في السن يظهر من خلال حديثه بأنه متحفظ نوعا ما من خلال الإختصار وعدم التعمق في الإجابة وهذا ربما راجع لكونه حديث العهد بالمؤسسة وطبيعة المنصب وربما الخوف من الرقابة وإجراءات العمل حيث ربط الهدف من علاقاته

بالتعلم لإكتساب المزيد من الخبرات بحيث لا يمكن أن تخرج العلاقات عن إطار العمل أما الولاء فمرتبط هو الآخر بالعمل وكل ماله صلة بالأداء وجميع الفاعلين داخل التنظيم لهم ولاء للمؤسسة، ونظرا لكونه جديد ولا يملك الخبرة الكافية فهو ينظر إلى القدامى بأنه قدرة له في العمل ومن جهة أخرى فهو يعترف بالجهوية ووجود عصبية على أساس الجهة داخل المؤسسة وهناك تشكل مسبق لهذه العصبية خارج التنظيم من خلال التعاون والتضامن في حين يشترط التفاهم والإسهام في الجماعة التي يريد الإنتماء إليها أي هناك أبعاد غير رسمية في هذا الإنتماء إذ أن الجماعة الرسمية قد لا تضمن هذا التفاهم أما فئة الشباب أو الأصدقاء فيمكن أن يحققوا هذا التفاهم والإنسجام الإجتماعي والنفسي، أما المصلحة الخاصة فهي مرتبطة بإستراتيجيات متباينة حسب رأيه وإن كان يعتبرها التضحية في العمل، في حين تلعب المصالح المادية دور في ولاء العمال ، في حين نجده ينظر بطريقة سطحية لعلاقته برئيسه المباشر نظرا لقلّة التفاعل، في حين نجد طريقة المعاملة للقيادة تختلف باختلاف التركيبة النفسية وشخصية العمال وثقافتهم هذا أيضا أثر على الاستراتيجيات في التعامل والتفاعل مع القيادة، أما الولاء حسب رأيه فيتحقق من خلال أسلوب المعاملة المبني على التحفيز المعنوي الذي يمكن للإدارة أن تتبعه والولاء للجهات يظهر من خلال الأحداث الخفية والتي تخدم مصلحة الجهة وهذه الأهداف ليست في صالح أحد سواهم ، أما الولاء على أساسها الأقدمية فله مؤشرات خاصة بالأداء وأخرى بالعلاقات مع الإدارة ، أما ولاء المصالح فيظهر أصحابه من خلال ذلك الإتفاق بين العمال على صفاتهم، فهناك مؤشرات تظهر سواء من خلال السلوك أو العلاقات ويعرفها الآخرون.

المقابلة السادسة:

أجريت هذه المقابلة مع إطار (مدير الإستثمارات)، 55 سنة و 15 سنة أقدمية متزوج وكان مضمون إجابته كالتالي:

فيما يخص العلاقة مع الآخرين فهذه من ذلك هو إقامة علاقات شخصية وتحسينها مع الآخرين، أما الولاء فهو الحرص على المصالح والأجر، ومدير التسويق والإنتاج والموارد البشرية هم الأشخاص الأكثر ولاء للمؤسسة، في حين الأقدمية تعني له الخبرة، التفكير في التقاعد، وإعطاء الإضافة للمؤسسة والعمل الجيد، والولاء يكون على أساس الأقدمية لأن العامل قضى حياته فيها وتربى بداخلها فهي كالمنزل وأينا الذي لا يحب المنزل الذي تربى فيه، أما الولاء للجهوية فأنا أعترف بالولاء للإنتاج والأجر، إحساس العامل مهما كان هو الأجر، أما رأيه حول دوافع الولاء على أساس جهوى فيقول: " بأن هناك نوع من المعارضة من قبل البعض والتشويش، ومحاولة إحداث انشقاق داخل المؤسسة فالبعض يدخل في النقابة من أجل ذلك، ولهذا فهو يقول بأن الصفات التي يشترطها في الجماعة التي يريد الإنتماء إليها هي الإحترام المتبادل والإتفاق، وعدم الإنشغال بما لا يخدم مصلحتنا،

أما المصلحة الخاصة فهناك تفكير مشترك فيها وهي تتمثل في العمل في حد ذاته والراتب في وقته، والمصالح لها دور في الولاء -لأنه كما قلت سابقا- هناك تفكير مشترك في المصالح الخاصة، وعلاقتي برئيسي في العمل هي علاقة أخوة كأننا خارج العمل (الفصرة)، الثقة كما تلاحظ أما العمال فهناك تعامل جيد وإحترام ، وعلاقات حسنة مع الإدارة كل هذا يثبت العمال ويحفزهم، وما يحفز العمال ويجعلهم راضون حسب رأيي هو الأجر في وقته، ووجود المواد الأولية والإنتاج، وفيما يخص التكتلات على أساس الجهوية فيمثل (خسارة) للمؤسسة، وهذا يظهر من خلال التشويش على مصالح المؤسسة، نعم هناك مشاغبين مثل ما يحدث في الملاعب، ويواصل إعطاء صور الولاء لدى العمال القدامى من خلال قوله: "الإنضباط في العمل والعطاء للمؤسسة من قريب أو من بعيد، وأحيانا لا يتفاهمون مع النقابة، الإرتباط مع النقابيين في حالة ضياع " الحق " بالإضافة إلى الأجر والعلاقات الشخصية".

تحليل مضمون المقابلة السادسة:

بالنسبة لهذا العامل الإطار نجد ذلك الحرص على مصالح المؤسسة ورفضه لكل أنواع العلاقات والانتمايات الغير رسمية كونه يشغل منصبا ذا أهمية بالغة في الإدارة فهو يحاول أن يظهر في صورة العامل الذي يحب المصلحة العامة والحفاظ عليها، إلا أنه لا ينفى الهدف الشخصي من إقامته للعلاقات مع الآخرين رغم كونه إطارا ومحاط بمجموعة من المسؤوليات الكبيرة والإجراءات الرسمية ومع ذلك فإن لكل فاعل هامش حرية في إطار غير رسمي يتحرك من خلالها لرسم إستراتيجية لبلوغ أهداف معينة، في حين يظهر المؤشر القوي للولاء وهو الحرص على المصالح والأجر فهو ضمنا ينفى وجود ولاء رسمي من خلال تجربته وأقدميته إلا أنه يرى في أصحاب المناصب والمسؤوليات العليا والمدراء الأشخاص الأكثر ولاء للمؤسسة ، ولكن هؤلاء قد يعدون على الأصابع ، فهو من خلال تجربته يعرفهم وعایش سلوكياتهم لدرجة تحديد من هم هؤلاء، وتظهر أيضا تلك العلاقة بين الولاء والأقدمية وكيف يتكون لذوي الأقدمية ذلك الإرتباط الوجداني بالمؤسسة ومن جهة أخرى يحاول تجنب الحديث عن الجهوية والإعتراف بالولاء لما له صلة بمصلحة المؤسسة والفرد في آن واحد، في حين ربط الإلتناء للجهات بأهداف ومصالح الجماعات المتكثلة التي تقف ضد مصلحة المؤسسة وهذه التكتلات قد تؤدي إلى حدوث صراعات في ظل هذه الأهداف، أما المصالح الخاصة فيظهر من خلال آراء هذا العامل ذلك الإنتشار الواسع للتفكير فيها في الأوساط العمالية لدرجة أنها أصبحت هدفا مشتركا ومعلنا عنه في التنظيم غير الرسمي ، وليس مجرد هدف مرتبط بإستراتيجية فردية لكل عامل، وكلما كانت المصالح في إطار الهدف المشترك كان هناك ولاء الإلتناء فالحيز الذي تشغله المصالح المشتركة يحدد حجم وطبيعة الجماعة المصلحية وإستراتيجية الولاء والإلتناء ، في حين يطغى الجانب

غير الرسمي على طبيعة علاقة العامل ورئيسه في العمل والإحترام والثقة ليس منبعها العمل والتنظيم الرسمي ، وإنما العلاقة الأولية الغير رسمية كالصداقة أو نوع غير رسمي آخر من العلاقات، في حين لا نجد هناك أقوى من الحوافز المادية في تحقيق الإرتباط والولاء وهي تتمثل أساسا في الأجر وأحيانا ليس الأجر في حد ذاته وإنما الأجر في وقته فحتى التأخير فيه قد يقضي على الرضا لدى العمال ويجعلهم أكثر سخطا وتذمرا ، بالإضافة إلى حضور متطلبات الأداء وعدم التأخير في حضور الماد الأولية .

وما يبرز الولاءات على أساس الجهوية والعصبية فإن هذه العصب المنكثلة على أساس جهوي لها أهداف من خلال هذه التحالفات وهذه الأهداف تقف حتما ضد المصلحة العامة وعصبية التنظيم الرسمي ومحاولة الوصول إلى الأهداف القصوى وهي الإطاحة بعصبية السلطة التي تتمتع بنفوذ داخل التنظيم فالجماعة التي تتبع إستراتيجية التشويش والمشغبة تظهر ذلك الإستعداد للمنافسة أو الصراع وليس فقط الإعلان عن التكتل كمرحلة أولية من مراحل فعلها التنظيمي، أما جماعة الأقدمية فلها مؤشرات في الإعلان عن ولائها من خلال فعلها التنظيمي هي الأخرى لكنها تخدم مصلحة المؤسسة مما يجعل ولاءها في إطار رسمي وقد تدخل هذه الجماعة في صراع مع جيل العمال الجديد كتعبير عن ولائها للمؤسسة وأنها ترى في نفسها الأحقية بذلك ما دام قدمت كل شيء من جهودها في إطار العمل لمدة طويلة وأن الجيل الجديد قد يفكر في المصالح الشخصية وأنهم يحصلون على المناصب بطرق سهلة تشعر القدامى بضياع حقهم، أما ولاء المصالح فله أيضا مؤشرات الفعل والسلوك التنظيمي الغير رسمي كالإنتماء لجماعة مصلحة تضمن إسترجاع الحقوق المادية والمعنوية من خلال إستراتيجية البحث عن الجهة التي تتمتع بالقدرة على ذلك سواء من الناحية الرسمية أو الغير رسمية فالبحث عن المصالح في إطار الفعل النقابي له إطاره الشرعي ولذا يلجأ إليه البعض، والبعض الآخر يبحث عن توطيد العلاقات الشخصية مع ذوي النفوذ والسلطة والمصالح كتعبير صريح عن الولاء لهؤلاء.

المقابلة السابعة:

أجريت هذه المقابلة مع عون تحكم، 45 سنة، 11 سنة أقدمية، متزوج.

يقول هذا العامل بأن أهدافه شخصية في العلاقات من جهة ومن جهة ثانية لصالح المؤسسة بما أن القانون يطبق على الجميع، ويقول بأن الولاء للمؤسسة هو العمل والإنضباط، الدخول في الوقت ، والأشخاص الأكثر ولاء هم العمال أكثر من المسؤولين لأن العامل لا يتغير في حين المسؤول يتغير أما الأقدمية فيرى بأن لها أهمية لأن هناك علاوات وبغض النظر عن المؤسسات فالعامل القديم أكثر وطنية وحب المؤسسة من حب الوطن، والأقدمية لها دور في الولاء لأن العامل يتربى داخل المؤسسة

بالإضافة إلى أن الولاء يجب أن يكون للأشخاص الذين يحبون المؤسسة هذا هو جوابي والولاء للجهات موجود لأن الهوية ملتصقة بنا، هذا يجب أن نعترف به أما الجماعة الذي يريد الارتباط بها فهي الجماعة التي توفق بين العمال، أما الإنفرادية والمصلحية فلا ، أما عن المصلحة الخاصة فيقول بطبيعة الحال، وهذا راجع إلى تقصير المسؤولين الكبار كعدم إحترام التخصص في العمل وأثناء الترقيّة فينتقل العامل من جهة إلى جهة، ويبحث عن المصالح، أما دور المصالح في الولاء فيقول كل شيء له ارتباط بالنقابة، لأنها إن لم تؤدي دورها ينحرف العمال ما دام قد إنحرفت النقابة بحثا عن المصالح الشخصية، أما علاقته برئيسه في العمل فيقول: بحسب الحالات هناك التراضي في بعض الأحيان وهناك بعض الخلافات حسب الظروف ، ويقول أيضا بأن المعاملة بين العمال والقيادة بحسب الحالات أيضا فإذا كان الرؤساء " ناس ملاح " ويعطون قيمة للعمال فهذا يجعلهم منضبطين وأحيانا العكس ، أما عن الأشياء التي تحقق الرضا للعمال فيقول: العامل لا يرضى أبدا لأن المطالب لا تنتهي وأهم شيء يرضيه هو الأجر بالإضافة إلى طريقة المعاملة ، أما الهوية والولاء لها فيقول: هناك جهويات وليس جهوية (Regional) فأحيانا تكون للأصل والمناطق وهناك جهات مصالح ، ولذا يصعب ملاحظة أصحاب الولاء للجهات فهم يتغيرون ،أما عن مؤشرات ولاء الأقدمية فيقول: الواقع يتحدث لأن العامل القديم يأتي بالإضافة والقديم يقدم المساعدة للجدد، أما ولاء المصالح فيقول: لا يمكنك ملاحظة ذلك لأنه ذلك موجود في " الخفاء " وأنا أرى بأن هذا قليل في المؤسسة والمصلحة شيء طبيعي فهو شيء قديم.

تحليل المقابلة السابعة:

هذا العامل إذا نظرنا إلى منصبه فهو قريب من العمال التنفيذيين وفي نفس الوقت من الإدارة باعتباره يتمتع ببعض المؤهلات والمعارف ولذا نجد بأن إجاباته وأرائه تتراوح بين ما هو رسمي وغير رسمي في آن واحد فهو يشير إلى الهدف الشخصي لعلاقاته وفي نفس الوقت لصالح المؤسسة لاعتبارات رسمية، ويحاول أن يربط الولاء بالعمال البسطاء باعتبارهم أكثر استقرارا داخل المؤسسة عكس الإداريين هذا انعكس على الإنضباط في العمل، في حين هناك علاقة بين الأقدمية والولاء للمؤسسة نظرا للارتباط النفسي للعامل بالمؤسسة وإهتمام الإدارة بالعمال القدامى، في حين يظهر المعنى العميق للولاء وربطه بقضية الوطن والولاء له، وهناك دراسات سابقة إهتمت بالولاء التنظيمي أثبتت العلاقة بين الولاء والأقدمية، وهذا ما نجده عند هذا العامل الذي من خلال حديثه يظهر ذلك الارتباط بالمؤسسة كونه يتمتع بأقدمية في العمل ونلمس عند هذا العامل أسلوب التجنب في الحديث عن الولاء للجهات ويربط الولاء دائما بالمؤسسة إما تعبيرا منه لرفضه الجهوية وولاه للمؤسسة أو لأسباب تنظيمية كالخوف من الرقابة أثناء إجراء المقابلة ، إلا أنه ضمنا يعترف بوجود الولاء للجهات

داخل المؤسسة مرجعا السبب في ذلك إلى خلفية سوسيوثقافية ، فالعصبية والجهوية حافظت على إستمراريتها في ثقافة العامل والتي أصلها ريفي ، كما ذكرنا في الفصول النظرية، فالتأثير الثقافي للمجتمع على التنظيم جعل الجهوية والعصبية تنتقل هي الأخرى للمؤسسات وهذا عرفناه سابقا في " دراسة محمد بشير 2006" فالولاء للجهات مرتبط بثقافة العامل المحلية التي نقلها معه إلى التنظيم لأن ثقافة البداوة تتعارض مع التشريعات التنظيمية والتنظيم الرسمي ، وهذا هو واقع المنظمة حسب رأي هذا العامل ، ولا يتوانى في رفض المصلحة والأهداف الشخصية داخل الجماعة فالمهم أن تحقق له التوافق وتضمن له استمرارية في التنظيم، أما المصلحة الخاصة فهي حسبه أهم شيء يفكر فيه الأغلبية ، وهذا له علاقة بتقصير الإدارة وذوي السلطة وعدم إحترامهم للقوانين والإجراءات التنظيمية الرسمية وأن المصالح تتحرك في إطار " اللارسميات " ، هذا ما يجعل العامل على قناعة بأن التنظيم ما هو إلا سلسلة من المصالح الخاصة المترابطة من أعلى الإدارة إلى عمال التنفيذ والوسيط بين هذا وذاك وهو النقابة فهناك علاقة بين الإنقسامات على أساس المصالح الغير رسمية ودور النقابة فإذا تخلت عن دورها وإهتمت بمصالح قياداتها دون مصلحة وانشغالات العمال فإن ذلك يولد قناعة لدى الأوساط العمالية بدورها المصلي وأنها لا تقدم أي فائدة لهم فيتعمق ذلك الإعتقاد بطغيان المصالح غير الرسمية داخل التنظيم ككل فيصبح كل فرد يبحث عن مصالحه وأهدافه الخاصة ما دام أن منطقة " اللايقين " قد اتسعت وازدادت سيطرت التنظيم الغير رسمي، ومن جهة أخرى فإن هناك علاقة بين الممارسة الفعلية للقيادة وطريقة معاملة العمال لها فسلوك القائد له انعكاسات على الأتباع ، وهذا أكدته دراسة إدارية سابقا، ويرى بأنه من الصعوبة إرضاء العمال وتحقيق ارتباطهم وانتمائهم للمؤسسة لأن التنظيم لا يشبع جميع حاجات العمال والتي تتمثل أساسا في الحاجات الإقتصادية، في حين تعكس طريقة تعامل الإدارة مدى تأثير على هذا الجانب فالبعد الإنساني والإجتماعي له أيضا دورا مهما ، في حين ربط الولاء للجهات ومؤشراته بانتقال المصالح من جهة إلى أخرى فالبعد الجغرافي هنا لا يتدخل وحده في الولاء وإنما هناك جهوية تمليها المصلحة ، أما الولاء على أساس الأقدمية فيظهر من خلال الواقع وما تقدمه هذه الفئة العمالية ليس في العمل فحسب وإنما في دور أخر وهو تقديم المساعدة للعمال الجدد للإندماج في المحيط التنظيمي ، أما ولاء المصالح فمظاهره يصعب ملاحظتها لأن المصالح تنطوي على عدم إظهار الأهداف والإستراتيجيات ، فكل جماعة تتبع إستراتيجية التخفي ما دام المصالح تفرض الصراع و المنافسة ، مما يؤدي إلى جعل قواعد اللعب غير معلنة في صورة الفعل التنظيمي الخفي.

المقابلة الثامنة:

أجريت هذه المقابلة مع أحد أعضاء النقابة السن 51 سنة، 8 سنوات أقدمية متزوج يقول هذا العامل المنخرط في النقابة بأنه يقيم العلاقات الشخصية لأن العمل يتطلب ذلك وأنني في حاجة إلى زملاء وأصدقاء ، أما الولاء فيقول عنه بأنه تقديم الأفضل للمؤسسة والرغبة في العمل دوماً، ونظراً للمشاكل فالولاء للمؤسسة قليل في نظري رغم أن هذه المؤسسة عمومية ، أما الأقدمية فيقول عنها بأنها تجعل العامل متوافق مع عمله ويتقنه وأنه يتعود على المؤسسة والعمال ويكون الولاء على أساس الأقدمية لأن العامل يتعود على المؤسسة ، كما أخبرتك سابقاً، أما الولاء للجهات فالعمال يشكون من الجهوية وغياب العدالة لكنهم راضون عن الوضعية في أغلب الأحيان لأن الجهوية لا يمكنك القضاء عليها والولاء للجهوية موجود لأن العامل لا يرى بأن النقابة تحقق مطالبه فيلجأ إلى أطراف أخرى ، أما الجماعة التي يريد الانتماء إليها فيقول: أن يكون فيها جو مرح وعلاقات جيدة وتلاحم ، أما المصلحة الخاصة التي يضحى من أجلها العامل فيقول نعم هناك مصالح خاصة وهذا حسب رأيي الطبيعي في كل مؤسسة وهناك ولاء للمصالح لأن هذه المصالح لا توجد دائماً وفي كل الحالات بالإضافة إلى أن المؤسسة لا تقدم كل شيء، أما عن طبيعة العلاقة التي تجمع برئيسه في العمل فهي علاقة عادية في إطار العمل، في أغلب الأحيان نتفاهم، أما العمال فمعاملتهم للقيادة مرهونة بتحقيق العدالة هذا هو أهم شيء ، أما عن أهم الأشياء التي تحقق الرضا فهي الأجر وتحسين ظروف العمل هذا هو رأيي، أما أشكال الولاء للجهات فكما قلت سابقاً هناك شكوى دائمة من العمال حول وجود الجهوية ويمكن ملاحظة ذلك من خلال كون كل عامل يتفاهم مع أبناء حيه أو " حومته " أو " بلاده " ويتعاون معهم هذا هو الواقع سواء داخل المؤسسة أو خارجها، أما الولاء لدى القدامى فهو يختلف فالقدامى أشخاص مخلصين في أغلب الأحيان ولا يهتمون سوى بالعمل، أما ولاء المصالح المتبادلة فيتجسد أساساً من خلال غياب العدالة وأؤكد على ذلك فإستعمال المحسوبية والمحاباة يدل على وجود ولاء مصالح.

تحليل المقابلة الثامنة:

هذا العامل يجمع بين العامل البسيط والنقابي المفاوض في نفس الوقت ، وهذا ما جعله يتطرق إلى المشاكل ومطالب العمال من خلال تجربته مع العمال ومشاركته في النشاط النقابي، ويظهر من خلال حديثه عن أهداف علاقاته الجمع بين ما هو رسمي وغير رسمي في آن واحد مع تغليب الجوانب غير الرسمية، أما الولاء فله صلة مباشرة بالأداء والعمل والرغبة والتضحية من أجل المؤسسة وإن كان هذا الفعل قليل داخل المؤسسة ، في حين تقدم الأقدمية التوافق والتكيف لدى العامل والإرتباط بمكان العمل والمؤسسة، ويتبين من خلال آراء هذا المبحوث بأن الولاء للجهات واقع داخل المؤسسة

وشيء مترسخ في أذهان العمال والفاعلية في التنظيم ، وتبرز مؤشرات الجهوية من خلال غياب العدالة فإذا غابت العدالة تكثر شكاوى العمال وتلصق التهمة مباشرة بالجهوية في التعامل ويتجلى واضحا أيضا صعوبة الخروج من دائرة هذا الفعل التنظيمي الذي يفرض نفسه من خلال ثقافة الفاعلين الاجتماعيين ، إلا أن هناك علاقة بين تخلي النقابة عن دورها في الدفاع عن حقوق ومصالح العمال وظهور التكتلات والعصب التنظيمية، فالنقابة كتنظيم رسمي وله شرعية قانونية قد يصبح إستراتيجية مغايرة في إطار غير رسمي وهو التكتل مع جهة معينة وتكوين عصب خاصة على أساس البعد الجغرافي، وما دام هناك مصالح غير رسمية فإن هناك ولاء غير رسمي أيضا بهدف البحث عن إشباع الحاجات التي لا يقدمها التنظيم الرسمي ومن خلال آراء هذا العامل يتجلى مرة أخرى أثر الممارسة القيادية على سلوك العمال فأسلوب القيادة الناجح والفعال هو الذي يحقق العدالة دون المفاضلة في المعاملة على أساس الجهوية والمحاباة، فإذا كان القائد يستعمل أساليب غير رسمية كالجهوية والمحاباة فإن ذلك يجعل الولاء مشتت، ولا يربط هذا المبحوث عوامل تحقيق الرضا والإرتباط بالمؤسسة بالجوانب الاجتماعية ، وإنما تلبية الحاجات الإقتصادية له الأثر الأساسي بالإضافة إلى الظروف الفيزيائية، وهذا طبيعي لأن بعض الدراسات السابقة أثبتت العلاقة بين الولاء ونظام الحوافز وظروف العمل، أما أشكال الولاء للجهات فتنجسد أساسا على أساس البعد الجغرافي من الحي إلى المنطقة أو المدينة وهذا يتحدد مسبقا قبل دخول الفاعلين إلى التنظيم فهو مرتبط بالدرجة الأولى بعوامل سوسيوثقافية تأتي من البيئة الخارجية، فالفاعلين في إطار التنظيم غير الرسمي يستعملون إستراتيجيات تغذيها ثقافة البيئة الخارجية إلى جانب البدائل المتاحة داخل التنظيم ، أما الولاء على أساس الأقدمية فيظهر في صورة ولاء العمال المتشبعين بثقافة التنظيم الرسمي وأن مصلحة المؤسسة في الإلتزام والتضحية في العمل، وتظهر مرة أخرى غياب العدالة في تجسيد الولاء للمصالح من خلال استعمال العلاقات غير الرسمية.

خامسا . نتائج المقابلات:

من خلال عرض وتحليل هذه المقابلات والمقارنة بين آراء المبحوثين يمكن استنتاج ما يلي:
 هناك علاقة واضحة بين أقدمية العمال وولائهم للمنظمة إذ كلما زادت أقدمية الفرد في العمل إزداد خبرة في عمله وتكيفه معه واكتسب علاقات جيدة مع العمال والإدارة وهذا ينعكس على تضحيته وأدائه في العمل والرغبة في الإستمرار داخل التنظيم والإرتباط الوجداني بمحيطه ، وهي كلها مؤشرات على روح الولاء والإنتماء وهذا ما أثبتته بعض الدراسات والنماذج السابقة في دراسة الولاء وربطه بمتغيرات خاصة بالفرد وعلى هذا الأساس تتمحور الفرضية الأولى لهذه الدراسة.

كما أن ولاء العاملين داخل هذه المؤسسة له أبعاد غير رسمية نظرا لسيطرة التنظيم والعلاقات الغير رسمية فهناك ولاء للأشخاص بالدرجة الأولى، وأحيانا الارتباط المسبق بالجهات والأصدقاء خارج العمل يجعل هذا الولاء يستمر داخل التنظيم فتصبح الثقافة الإجتماعية أقوى من ثقافة التنظيم في توجيه سلوك الأفراد ومنه الولاء، بمعنى أن هناك تأثير سوسيوثقافي عميق في العلاقات والولاء داخل المنظمة وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين الجزائريين والذين تطرقنا لبعض جوانب دراساتهم سابقا. ونجد التعصب للجهات والتكتل على أساس جهوى لدى بعض الجماعات أثر على ولاء العاملين للمنظمة فمعظم المبحوثين يثبتون وجود التكتلات الجهوية والولاء لها وإن كانوا يرفضون هذا النوع من الولاء إلا أنه واقع موجود في هذه المنظمة بمعنى أن العصبية كشكل من أشكال العلاقات القوية لا زالت تحافظ على سيرورتها في نسيج العلاقات التنظيمية وتوجه ولاء العاملين ، وهي إستراتيجية فعالة وملائمة لدى بعض الجماعات التي لها أهداف تنظيمية وتظهر فعالية هذه الإستراتيجيات من خلال أشكال الصراع التي يفرزها الولاء للجهات ، وعموما فإن هذا الاستنتاج يتوافق مع مضمون الفرضية الثانية.

كما أن علاقات المصالح المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل هذه المنظمة له أثر في ولاءات وإنتماءات العمال ، وعلاقات المصالح قد تتعدد أشكالها فتصبح نسيجا معقدا وتفرز أشكالا مختلفة من الولاءات فقد تكون المصالح تحركها جماعة الجهوية مثلا أو ذوي النفوذ فيصبح الولاء ينتقل بحسب إنتقال المصلحة وفي كل مرة يبحث الفاعل عن إستراتيجية لبناء علاقات قصد تحقيق هذه المصلحة، وهذا الإستنتاج يتوافق إلى حد ما مع الفرضية الثالثة لهذه الدراسة.

بالإضافة إلى كل هذا فإنه كلما زادت قوة العلاقات غير الرسمية وإنتشارها داخل التنظيم ضعف الولاء للمؤسسة إذ يصبح ولاء غير رسمي في ضوء هذه العلاقات بمعنى وجود ولاءات أو ولاء مشتت لا يخدم المصلحة العامة.

النتائج العامة للدراسة:

سوف نعتمد في صياغة النتائج النهائية لهذه الدراسة على النتائج الجزئية لكل من الملاحظات والمقابلات مع التركيز على نتائج الجداول الإحصائية، وبذلك تكون هذه النتائج محصلة التقنيات الثلاث التي استعملت في البحث.

من خلال هذه الدراسة نجد بعض النتائج التي لها علاقة بذهنية وثقافة المبحوثين في التعامل مع البحث في حد ذاته والتقنيات المستعملة وطريقة الإجابة، فنلمس تلك الازدواجية في المواقف والتفكير، فالكلام الذي يقوله بعض المبحوثين يخالف الواقع العملي والسلوكات الموجودة بالفعل، فنجد مبحوثاً يتبرأ ويجنب نفسه الحديث عن الجهوية لكنه يمارس بعض السلوكات التي لها علاقة بالجهوية، كما أن إجابات البعض هي عبارة عن اقتراح لما يجب أن يكون وليس ما هو قائم وموجود في المنظمة، فالحديث عن الولاء والتضحية والانضباط والالتزام بالرسميات تبين من خلال إجابات المبحوثين خاصة في المقابلات أن هذه الأفعال والسلوكات هي تصور لواقع مثالي أو محاولة لإظهار إيجابيات التنظيم وواقعه، فهناك اختلاف في المعاني والتصورات التي يعطيها العامل أو المبحوث للمفاهيم والأشياء وبين الممارسة الفعلية لها.

كما نجد بأن العلاقات الاجتماعية الموجودة مسبقاً في المجتمع تحافظ على استمراريتها داخل المنظمة ببعض أشكالها كالروح العشائرية والتكتل على أساس جهوي، فالعامل المتعود على أبناء منطقته خارج التنظيم لا يستطيع التخلي عنهم داخلها نظراً لعمق العلاقة القوية ومالها من أثر على وضع ومكانة الفرد داخل التنظيم خاصة في الإطار غير الرسمي، بالإضافة إلى دور العلاقات الشخصية في حياة الفرد داخل التنظيم ومصالحه، فالعلاقات الشخصية بينها الفاعلون ويوسعونها على أساس موارد التنظيم والمصالح الشخصية الموجودة والتي تتطلب الصراع والمنافسة لبلوغها، وفعل الصراع والمنافسة والتعاون يعتمد في أغلب الأحيان على التكتل ورأس المال الاجتماعي للفرد، فهناك إستراتيجية متنوعة ممكنة للأفراد لبلوغ أهدافهم هذه الإستراتيجيات لها صورة ديناميكية لأن استعمالها يتغير بحسب المعطيات وقواعد اللعب، فأحياناً التكتل والتحالف مع جماعة المصلحة والزملاء، أو أبناء المنطقة، أو القرابة، وأحياناً استعمال النفوذ والسلطة هذه الشبكة المعقدة في العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم بناء على تعدد المرجعيات والإستراتيجيات جعلت الولاء منقسماً وغير ثابت فقد يكون الولاء في إطار تبادلي (علاقات المصلحة)، أو في إطار تنافسي (الجماعات المتحالفة)، أو في إطار الالتزام بعلاقة الجهوية والقرابة، وبالتالي لدينا أنماط من الولاءات.

بالإضافة إلى ذلك فإن هناك ولاء للأشخاص في مقابل الولاء للمنظمة، فالالتزام بالعلاقة مع الآخرين داخل التنظيم يحول دون تكريس الالتزام بأهداف التنظيم والسعي والتضحية من أجل تحقيقها

وفي هذا السياق لدينا نمطين من الولاء، ولاء تنظيمي وهو الالتزام تجاه المنظمة والارتباط بها وهذا له علاقة بعامل الأقدمية لدى بعض العمال كما أثبتت النتائج وعلاقتهم بالإدارة والقيادة، وولاء اجتماعي دافعه إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية وحتى الاقتصادية من خلال الانتماء لجماعات غير رسمية كزملاء المصلحة، وأبناء المنطقة، كل ذلك أثر على الولاء للمنظمة وأهدافها، وبمعنى أكثر شمولاً فالأوساط الغير رسمية من خلال العلاقات والجماعات وسلوكياتهم لها الأثر الكبير على الولاء داخل هذه المنظمة، كما تبين من خلال هذه الدراسة أن العمال الذين لهم فترة أقدمية أكبرهم الأكثر تجاه وارتباطاً بالمنظمة فهناك علاقة بين الولاء والأقدمية ولكن ليس الأقدمية في حد ذاتها وإنما طريقة التعامل من قبل الإدارة والقيادة، والخبرة والانسجام والاهتمام الخاص من قبل الإدارة بهذه الفئة من العمال، فهناك علاقة جسدت الولاء على أساس الأقدمية، ومن جهة أخرى نجد بأن الممارسة القيادية دور في ولاء العمال والتأثير فيه، فغياب العدالة في التعامل جعل البعض يتهم المسؤولين بالمحاباة وعدم العدالة التي تساهم في إحداث الانشقاق والتكتل والصراع بمعنى أن غياب العدالة داخل التنظيم يفرز أشكالاً مختلفة من الولاءات، كما لها دور في ظهور وتجدد العصب التنظيمية الطامحة لأهداف مختلفة كتحالف المهمتين والذي يمثله العمال في الورشات أو الجهات المتكتلة على أساس بعد جغرافي والساعية للتموقع داخل التنظيم والدفاع عن مصالح أفرادها، وهذه التحالفات الولاءات تحركها عوامل خارجية وأخرى تنظيمية، فالولاء على أساس العلاقة الجهوية تغذية الثقافة المحلية (العصبية) والتي أصلها ريفي كما أشرنا 'إلى ذلك في الجانب النظري للدراسة، فالإمدادات الثقافية من البيئة الخارجية لها دور هام في بناء إستراتيجية الفاعلين أفراداً وجماعات إلى جانب هوامش الحرية في التنظيم، أما العوامل التنظيمية فتتمثل في المصالح ومناطق النفوذ والسلطة والتحالف والتكتل والولاء في هذه الحالة يعتمد على التبادل (الأخذ والعطاء)، فعلى أساس التبادل تبنى علاقات المصلحة التي تؤدي إلى الولاء لجماعة المصلحة، فعقلانية الأفراد في سلوكياتهم تبنى على أساس الجمع بين الإمدادات الثقافية (القيم المشتركة) والإمدادات التنظيمية (المصالح المشتركة).

ومن خلال هذه الدراسة أيضاً تبين بأن الولاء لا يمثل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما هو سلوك وفعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح والعلاقات الأولية، كون العامل في المنظمة الجزائية لا زال لم يتشبع بقيم وثقافة التنظيم والمستلزمة من العمل والعلاقات الرسمية، فتأثير العلاقات الاجتماعية الأولية وقوتها في التنظيم جعل الثقافة التنظيمية لا تستطيع ترسيخ قيم ثابتة في ذهنية العامل أو الفرد سواء كان مسيراً أو مسيراً، مما أعطى الفرصة للتنظيم الغير رسمي للتأثير والسيطرة وإنتاج قيم لا تخدم في غالبها، أهداف المنظمة، كما نجد بأن فهم العمال للولاء وإدراكهم لواقعه داخل التنظيم والمعنى الذي يعطونه له يختلف باختلاف عدة متغيرات كالفئات السوسيو مهنية، والمستوى التعليمي، والأقدمية، والمنطقة الجغرافية، وهذه المتغيرات نجد لها علاقة بالولاء كما تبين في بعض الجداول الإحصائية.

خاتمة

لقد تبين من خلال نتائج هذه الدراسة أن موضوع الولاء في المنظمة الصناعية الجزائرية لا يرتبط بعوامل تنظيمية بحتة بقدر ما يرتبط بأبعاد سوسيوثقافية كنا قد بنينا على أساسها إشكال الدراسة، فهناك شبكة من العلاقات الإجتماعية التي يعاد إنتاجها داخل التنظيم ، وهي التي تتحكم في ولاء الأفراد وإنتماؤاتهم ، ولذلك تجد المنظمة الصناعية نفسها اليوم أمام تحديات عديدة ، أهمها تأثير ثقافة الفاعلين على الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تغير البيئة الخارجية من جميع النواحي ، لكن العائق الأكبر لا يتلخص في التحديات الخارجية التي تقتضيها المنافسة والسوق ، وإنما في ديناميكية الفعل الإجتماعي ومخرجاته داخل المنظمة وإشكالية التكيف مع نماذج التسيير ، فالنجاح والتكيف لا يبني على الأموال وتحصيل الموارد التقنية فحسب، وإنما العنصر البشري هو الأساس في ذلك فتطوير وتنمية الموارد البشرية والإستفادة من طاقتها الإبداعية وإستقطابها تزداد أهميته يوما بعد يوم وتبرز الحاجة للتفكير الجدي في بناء وتدعيم ولاء العمال للمنظمة مع الأخذ بعين الإعتبار الخصوصيات الثقافية للأفراد وليس الإستمرار في تجريب نماذج التسريح التي لم تعطي ثمارها رغم كونها قائمة على العقلانية والمنهجية العلمية، لكنها في كل مرة تفتقد إلى الجوانب الفنية لصناعة القرار والتنفيذ والقيادة وأساليب التحفيز والإتصال مما حال دون تجسيد مناخ تنظيمي يكفل إستقطاب جهد الأفراد .

الملاحق:

استمارة رقم:.....

إستمارة الإستبيان

ملاحظة:

أخي المبحوث إن المعلومات التي تتفضل بتقديمها في إجابتك على الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان، هي معلومات تدخل في إطار إنجاز بحث علمي (مذكرة ماجستير)، ولا تستعمل إلا لأغراض علمية، ونشكركم مسبقاً على مساعدتكم لنا في إنجاز هذا العمل.

1- البيانات العامة

الجنس: ذكر أنثى

السن: سنة

الأقدمية في العمل: سنة

المنصب: عون تحكم عون تنفيذ إطار

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق

مقر السكن:

2- الأسئلة:

الأسئلة الخاصة بالفرضية الأولى

س1: من خلال تجربتك داخل المؤسسة: هل حققت نوعاً من التكيف مع المنصب؟

نعم لا في حالة نعم هل بسبب:

أقدميتك في المنصب

الخبرة
 توافق الخبرات مع طبيعة المنصب
 آخر

حدد.....؟

س2: هل اكتسبت علاقات جيدة مع العمال والإدارة من خلال عملك بالمؤسسة؟
 نعم لا في حالة نعم هل هذا راجع إلى:
 الأقدمية المعاملة الجيدة خصائص شخصية

س3: هل تشعر بأنك جزء من المؤسسة؟
 نعم لا في حالة نعم هل هذا راجع إلى:
 الأقدمية في المؤسسة العلاقات الجيدة الخبرة
 آخر

حدد.....؟

س4: من بين ما يلي ما هو أهم عامل يمكنه أن يساهم في بناء الثقة والارتباط بالمؤسسة لدى

العمال؟

التفاعل مع الإدارة والعمال لفترة طويلة المشاركة نمط القيادة
 آخر

حدد.....؟

س5: هل العمل لمدة طويلة داخل المؤسسة يحقق ولاء العامل للمؤسسة؟
 نعم لا في حالة نعم هل بسبب:
 اكتساب العلاقات الجيدة الثقة في الإدارة إشباع الحاجات
 آخر

حدد.....؟

س6: ماذا تمثل لك الأقدمية في العمل؟
 اكتساب مكانة هامة الخبرة الارتباط بالمؤسسة
 س7: كيف يعبر العـ القدامى عن ولائهم للمؤسسـ
 التضـ في العمل التعاون والتضامن الصراع مع العمال الجدد
 آخر

حدد.....؟

س8: هل تعطي الأولوية للولاء على أساس الأقدمية؟

موافق غير موافق

لماذا؟.....

س9: هل تقبل بمنصب عمل بنفس الأجر والمواصفات في مؤسسة أخرى؟

أقبل لا أقبل

لماذا؟.....

س10: في حالة إذا ما غير عامل المؤسسة: هل يستطيع التكيف والارتباط مع المؤسسة

الجديدة بسرعة؟

نعم لا في حالة لا هل هذا راجع إلى:

يحتاج إلى فترة طويلة للتكيف يبقى مرتبطاً بالمؤسسة الأولى

قلة الأصدقاء والزملاء

آخر

حدد.....؟

س12: هل ترى بأن هناك علاقة بين منصبك وأهداف المؤسسة؟

نعم لا

س13: هل أنت راض عن العمل بالمؤسسة؟

نعم لا في حالة نعم هل بسبب:

الأجر المناسب الأقدمية والخبرة لاء

آخر

حدد.....؟

س14: هل تتحدث عن المؤسسة خارج العمل بصورة؟

إيجابية سلبية لا أتحدث

الأسئلة الخاصة بالفرضية الثانية :

س1: هل تسعى دائماً الإقامة العلاقات الشخصية مع الآخرين داخل المؤسسة؟

نعم لا

س2: من هم الأشخاص الذين ترى بأن العلاقة بهم مهمة؟

المسؤولون أبناء المنطقة الجغرافية أصحاب المصالح

آخر

حدد.....؟

س3: ما هي الصفات التي يريدها العمال متوفرة في القيادة والزملاء؟

أن يكونوا أبناء المنطقة أو الجهة الواحدة

القرابة الكفاءة والقدرة

آخر

حدد.....؟

س4: ما هي الجهة التي يرى العمال بأن التضحية من أجلها لها الأولوية؟

المؤسسة الأصدقاء أبناء المنطقة

آخر

حدد.....؟

س5: ما هي أهداف العمال من خلال تكتلهم مع جهة معينة داخل المؤسسة؟

الاجتماع والدفاع التعاون تبادل المصالح

س6: هل توجد بعض صور المحاباة على أساس الجهة في التعامل داخل المؤسسة؟

نعم لا في حالة نعم هل بسبب

التعاون مع تلك الجهة منافسة الآخرين تبادل المصالح

آخر

حدد.....؟

س7: فيما تتجسد صور الولاء على أساس جهوي؟

التعاون مع الجهة الصراع مع جهات أخرى

آخر

حدد.....؟

س8: هل توافق العمل في جهة لا يوجد بها أبناء منطقتك إذا كان العمال الآخرين كلهم من

جهة واحدة؟

أوافق لا أوافق في حالة لا هل ل:

صعوبة الاندماج غياب الثقة في الآخرين غياب التعاون

آخر

حدد.....؟

س9: إلى من يتجه العمال في حل المشاكل المهنية؟

- الإدارة النقابة في حالة نعم هل بسبب؟
التكيف مع العمال لا يمكنك التخلي عن الجماعة التي تنتمي إليها
آخر

حدد.....؟

الأسئلة الخاصة بالفرضية الثالثة :

س1: كيف تقييم النشاط النقابي داخل المؤسسة؟

- فعال غير فعال

س2: ما هي أهم مطالب العمال من خلال النشاط النقابي؟

- رفع الأجور المشاركة تحسين ظروف العمل
آخر

حدد.....؟

س3: إذا لا يتم تحقيق مطالبكم من خلال النقابة هل ترى بأن هناك جدوى منها؟

- نعم لا في حالة لا ما هي البدائل:.....

س4: ما هي الأشياء التي ترى بأنها الأكثر إلحاحا في التضحية والمثابرة؟

- الأجر والعلاوات المنصب المؤسسة
آخر

حدد.....؟

س5: ما هي أهم العوامل التي تجعل الفرد يضحى من أجل المؤسسة ويتفانى في العمل؟

- الأجر الكافي القيادة الكفوة سمعة ومكانة المؤسسة

س6: من أهم أصحاب المصالح داخل المؤسسة؟

- رؤساء العمل الأصدقاء والزملاء النقابة

س7: ما هي أنواع المصالح التي يجتمع عليها العمال؟

- مادية معنوية

س8: هل دافع التعاون والولاء بين بعض العمال سببه المصلحة؟

- نعم لا

س9: ما هي نوع المصلحة التي يفضلها العمال داخل المؤسسة؟

-

المصلحة الشخصية مصلحة المؤسسة

س10: ما هي أسباب وجود علاقات المصلحة؟

- وجود مصالح غير رسمية بين العمال

- أهداف المؤسسة لا تخدم مصلحة العمال

- وجود عصب المصلح

آخر

حدد.....؟

س12: إذا وجدت منصبا آخر بأجر أعلى هل تغادر؟

أغادر لا أغادر

لماذا؟.....

س13: ما هي صور ولاء المصالح بين العمال؟

المساعدة في حل المشاكل العلاقات الشخصية الجيدة

المحابة آخر

حدد.....؟

س14: كيف يمكن للمؤسسة استقطاب طاقات عمالها؟

الحرص على تلبية مطالبهم العدالة في توزيع المصالح الرسمية

المشاركة آخر

حدد.....؟

س15: هل وجود علاقات المصلحة يؤثر على الولاء للمؤسسة؟

نعم لا في حالة نعم

كيف ذلك.....؟

دليل المقابلة :

س1: ما هي أهدافك من خلال إقامتك لعلاقات شخصية مع الآخرين داخل المؤسسة ؟

س2: ماذا يعني لك الولاء ؟ ومن هم الأشخاص الأكثر ولاء للمؤسسة من خلال تجربتك؟

س3: ما تمثل لك الأقدمية في العمل ؟

س4: لماذا يكون الولاء على أساس الأقدمية ؟

س5: ماذا تمثل لك الجهوية والانتماء للجهات داخل المؤسسة ؟

س6: ما هي الأسباب التي تدفع البعض للتكتل على أساس جهوي ؟

س7: ما هي شروطك في الجماعة التي تريد الانتماء إليها داخل المؤسسة ؟

س8: المصلحة الخاصة هي أهم شيء يضحى من أجله العامل ، ما تعليقك ؟

س9: ما دور المصالح في ولاء العمال ؟

س10: ما هي طبيعة العلاقة التي تجمعك برئيسك في العمل ؟

س11: كيف يتعامل العمال مع القيادة داخل المؤسسة ؟ وكيف يؤثر ذلك على ولائهم ؟

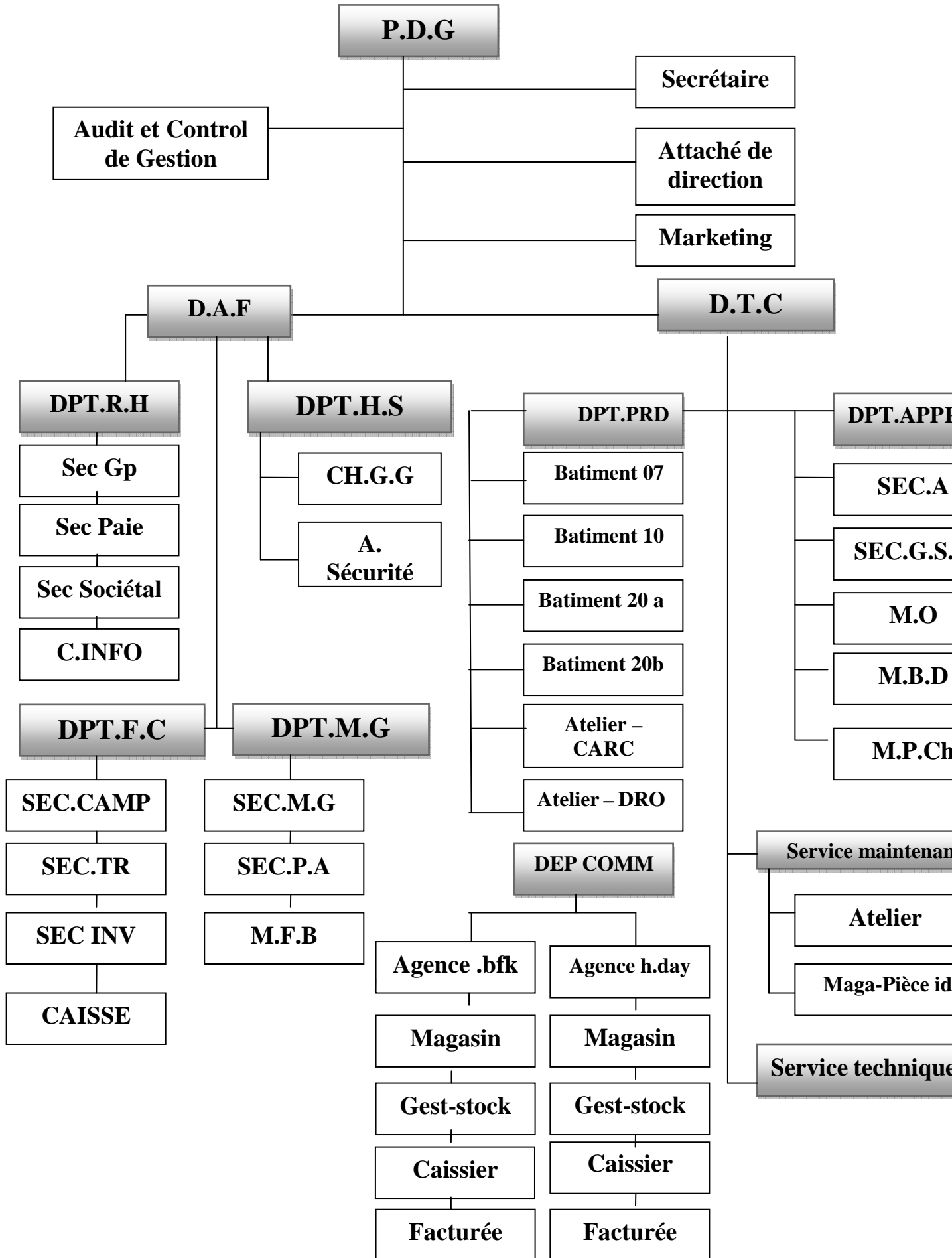
س12: ما هي العوامل التي تحقق الرضا للعمال وتجعلهم مرتبطين بالمؤسسة ؟

س13: ما هي أشكال الولاء لدى العمال المتكثلين على أساس جهوي ؟

س14: كيف يتجسد الولاء للمؤسسة على أساس الأقدمية ؟ وما هي مؤشراتته ؟

س15: كيف يتجسد الولاء بين الأشخاص على أساس المصالح المتبادلة في الواقع ؟

L'organigramme D'Entreprise



قائمة المراجع

- 1-أنظر:بن عيسى محمد مهدي : "ثقافة المؤسسة" (رسالة دكتوراه غير منشورة) قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر ، (2004).
- 2 -أنظر: محمد بشير : "الثقافة والتسيير في الجزائر" ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، (2007). ص14-129 .
- 3- André akoun et pierre anstant : "Dictionnaire de sociologie " , le rebert seuil , (1999), p188.
- 4- "Alain(che)martinet .ahmed sihem : "lexique du gestion" , edition dalloz , paris (2000).p179.
- 5 -صالح بن نوار : "فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية" ، مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة ، جامعة قسنطينة ، الجزائر ، (2006)، ص.32
- 6-Ahmed zaki badawi : "adictionary of labour "(frenche –englich –arabic) dar alkitab el-masri cairo ,ed1, (1998), p330.
- 7 -حبيب الصحاف ، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين" (عربي إنجليزي) ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، ط01، (1997)، ص 76.
- 8 -قاسيمي ناصر : " دليل مصطلحات علم إجتماع التنظيم والعمل" ، (النشر محدود) ، ص 64 .
- 9-Grawits (m) , "lexique des sciences sociales" , 4 édition , dalloz , paris , (1998), p4
- 10-محمد عبد الكريم الحوراني ، "النظرية المعاصرة في علم الإجتماع" ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، عمان ، ط01 (2008)، ص 257 .
- 11 -رونالد دي ريجيو : "المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي" ، ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، (1999)، ص 467-269.
- 12 -زيد منير عيوي ، "التنظيم الإداري" (مبادئه وأساسياته) ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، (2006)، ص 206-213 .
- 13-مدحت محمد أبو النصر ، "بناء وتدعيم الولاء المؤسسي" ، إيراك للنشر والتوزيع ، القاهرة ، (2005)، ص 38-51.
- 14-أيمن عودة المعاني ، "الولاء التنظيمي" (سلوك منضبط وإنجاز مبدع) ، المكتبة الوطنية ، عمان ، (1996)، ص 15-68.
- 15- Ammar kachroud : "dictionary of industriel /organisational" (englich , arab), libya , university of garyonis puplication , (1994),p250.
- 16 -محمد حسن محمد حمادات : " قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس" ، دار الحامد ، عمان ، ط1، (2006)، ص 63-85.

- 17-مراد نعموني : "القيم وإتساقها وعلاقتها بالإلتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي" ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، قسم علم النفس ، جامعة الجزائر ، (2006).
- 18 - ناصر قاسمي : "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" ، (رسالة دكتوراه دولة) ، قسم علم الاجتماع ، جامعة الجزائر،(2004)-(2005) ، ص 54- 95.
- 19 -موريس أنجرس: "منهجية البحث في العلوم الإنسانية"، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، دار القصبه للنشر،الجزائر،(2004)،ص99.
- 20 - إحسان محمد الحسن: "الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي"، دار الطليعة، بيروت، (1982)، ص35.
- 21- نور الدين حقيقي : "الخدونية" (العلوم الاجتماعية وأساس السلطة السياسية) ،ترجمة إلياس خليل ،منشورات عويدات ،بيروت ، ط1 ، (1983) ، ص 29- 77.
- 22-عبد الرحمان ابن خلدون ، "المقدمة" ، دار الفكر للطباعة والنشر ، بيروت ، ط1 ، (2004) ، ص54- 178 .
- 23- محمد نجيب بوطالب:"سوسيولوجيا القبلية في المغرب العربي" ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، ط1 ، (2002) ، ص.56
- 24-Mourice godelier : "Trajets marxistes en anthropologies" , petite collection maspéro, 2vol, paris , (1977),p191.
- 25- رابح كعباش : "علم الاجتماع التنظيم" ، مخبر علم إجتماع الإتصال ، قسنطينة ، (2006) ، ص43 - 185 .
- 26- معن خليل عمر : "نظريات معاصرة في علم الاجتماع" ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، (1997) ص70- 295 .
- 27- إحسان محمد الحسن : "موسوعة علم الاجتماع" ، دار الموسوعات العربية ، بيروت ، (1999) ، ص 570.
- 28- إحسان محمد الحسن : "النظريات الإجتماعية المتقدمة" ، دار وائل للنشر ، ط1، (2005) ، عمان ، ص139 - 202.
- 29- إحسان محمد الحسن : "رواد الفكر الإجتماعي" ، دار الحكمة للطباعة والنشر ، بغداد ، (1991) ، ص 270.
- 30-M-Crozier : "la phénomène Birocratique" ,e.seul , paris , (1963), p28-229 .
- 31-Sabine –erbés –s: "la sociologie du travail",Edition la découverte , paris , (1999), p 20.
- 32-lucas –j et dubar –c- : "genes et dynamique des groups professionnels" ,ed.presse universiatire , lille , (1994), p320.
- 33- محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة والتنظيم" ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط1 ، (2000) ، ص 70-158.
- 34- ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 66 .
- 35 - حسان الجلالي، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، (2008)، القاهرة، ص74- 79.

- 36- محمود سليمان العميان: "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل للنشر، ط3، عمان، (2005)، ص 187-200.
- 37- حسين حريم: "السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد في المنظمات"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، (1997)، ص 182.
- 38- محمد علي شهيبي: "السلوك الإنساني في التنظيم"، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، دون سنة ، ص 75- 183 .
- 39- عبد الغفار حنفي: "السلوك التنظيمي وإدارة المنظمة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002)، ص 58.
- 40- رواية حسن: "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، (1999)، ص 154، 158 ، 159 ، 160 - 171 .
- 41- صلاح الدين محمد عبد الباقي: " السلوك الفعال في المنظمات"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، (2002)، ص 154.
- 42- محمد صالح الحناوي: محمد سعيد سلطان: "السلوك التنظيمي"، الدار الجامعية ،دون ذكر البلد ، (1997)، ص 290 - 291 .
- 43- حسان الجبلاني: "التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون ذكر سنة النشر، ص 46 - 50.
- 44- بلطرش رشيد: "التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي وآثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية" (رسالة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل)، جامعة الجزائر، (2009)، ص 70.
- 45- محمد قاسم القريوتي: "السلوك التنظيمي"، دون دار النشر ، عمان، (1997)، ص 199-200.
- 46- محمد سعيد أنور سلطان: "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، (2003)، ص 234-287.
- 47- أحمد صقر عاشور: "إدارة القوى العاملة" (الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي)، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، (1985)، ص 314-317.
- 48- سلمى محمود جمعة: "ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات"، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (2003)، ص 156-170 .
- 49- مهدي حسن زويلف: "إدارة المنظمة" (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (1996)، ص 171-172.
- 50- علي السلمي: "تطور الفكر التنظيمي"، وكالة المطبوعات، الكويت، (1975)، ص 82.
- 51- محمد عبد المولى الدقس: "علم النفس الصناعي"، دار مجدلاوي للنشر، عمان، (1999)، ص 153-155.
- 52 – DIMITRI Wess : "Relation industrielle", édition sviey, (1973), p 121.
- 53- لحسن بونعام: "علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية"، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، (1997)، ص 32.
- 54- عبد الحميد أحمد رشوان: "العلاقات الإنسانية في مجالات" (علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1997)، ص 213.
- 55- إبراهيم غمري: "مدخل للعلاقات الإنسانية"، دار الهناء للطباعة، دون ذكر البلد ،دون سنة ،ص 11

- 56- رتيمي الفضيل: "القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية" (رسالة ماجستير)، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (1992) - (1993)، ص 17.
- 57- حسن علي حسن: "المجتمع الريفي والحضري"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، (1989)، ص 37 - 39 .
- 58- علي السلمي: "السلوك التنظيمي"، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة، ص 124.
- 59- Grawits (m), "lexique des sciences sociales", 4 édition, dalloz, paris, (1998), p04.
- 60- CONDRAND(f): "l'information dans l'entreprise et les organisation", ed d'organisation, paris, (1990), p69.
- 61- جون جاكسون وآخرون: "نظرية التنظيم"، منظور كلي للإدارة، ترجمة خالد حسن رزق، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1988)، ص 477.
- 62-sekiou et autres: "Gestion du Personnel", edition d'organisation, paris, (1986). P365.
- 63- جغلول عبد القادر: "تاريخ الجزائر الحديث" (دراسة سوسيولوجية)، ترجمة فيصل عباس، دار الحداد/ ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، (1983)، ص 220.
- 64- حمدوش رشيد: "محاولة اقتراب جديدة لتفسير العلاقات الاجتماعية للواقع الجزائري المعاصر"، مجلة بحوث، جامعة الجزائر، العدد 7، (2007)، ص 101 - 104 .
- 65- موسى اللوزي: "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، عمان، (2003)، ص 15 - 123
- 66- محمود محمد السيد: "تأثير التمكين والإثراء الوظيفي على ولاء العاملين"، دراسة على شركات قطاع الأعمال الصناعي "المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة"، جامعة عين شمس، العدد الثاني، (2002)، ص 430.
- 67- عايدة السيد خطاب: "الانتماء التنظيمي والرضا عن العمل"، دون دار النشر، القاهرة، دون سنة، ص 53.
- 68- محمد حسن رسمي: "السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية"، دار الوفاء، الإسكندرية، ط1، (2004)، ص 10 - 15 .
- 69- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: "المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية"، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، دون ذكر البلد، ط1، (2007)، ص 313.
- 70- رعد حسن الصرف: "تطبيقات الإدارة والأعمال" (دراسة لـ 401 نظرية)، دار الرضا للنشر، سوريا، ط1، (2004)، ص 286.
- 71- خضير كاظم محمود: "السلوك التنظيمي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (2002)، ص 164 - 165.
- 72- خالد محمد أحمد الوزان: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي"، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، (2006)، ص 27 - 44 .
- 73- النعساني عبد المحسن عبد السلام: "أثر تفاعل المتغيرات التنظيمية والفردية مع الرضا على الالتزام التنظيمي"، رسالة دكتوراه، جامعة عين شمس، (2001)، ص 95 - 96.

- 74- مهد حسن زويلف: "علم النفس الإداري ومحددات السلوك الإداري"، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، (1992)، ص 38-39.
- 75- أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي" (مدخل بناء المهارات)، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، (2000)، ص 231-273.
- 76- عبد الله محمد عبد الرحمان: "علم الاجتماع الصناعي" (النشأة والتطورات الحديثة)، دار النهضة العربية، بيروت، ط1، (1999)، ص 122-123.
- 77- لندول أورتيك: "عناصر الإدارة"، ترجمة علي حامد بكر، مكتبة الثورة الإدارية، دون سنة، ص 7.
- 78- بوفلجة غيات: "مبادئ التسيير البشري"، دار الغرب للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، (2004)، ص 3.
- 79- شوقي محمد فرج طريق: "السلوك القيادي وفعالية الإدارة"، مكتبة غريب، القاهرة، (1994)، ص 183.
- 80- كلارنس أ. ينول: "السلوك الإنساني في الإدارة التربوية"، ترجمة الحاج خليل محمد وطه الحاج إلياس، دار مجدلاوي للطبع والنشر والتوزيع، عمان، (1993)، ص 179.
- 81- محمد السويدي: "مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (1990)، ص 3.
- 82- ماجدة عطية: "سلوك المنظمة" (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، (2003)، ص 96.
- 83- مهدي حسن زويلف: "إدارة المنظمة" (نظريات وسلوك)، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، (1996)، ص 107.
- 84- ريتشارد باسكال: "فن الإدارة في اليابان"، ترجمة: حسن محمد ياسين، معهد الإدارة العامة، الرياض، (1986)، ص 179.
- 85- باتريك سميث: "اليابان" (رؤية جديدة)، ترجمة: سعد زهران، عالم المعرفة، الكويت، (2006)، ص 69-76.
- 86- بيتر داركر: "الإدارة للمستقبل" (التسعينات وما بعدها)، ترجمة: صليب بطرس، الدار الدولية للنشر، القاهرة، (1995)، ص 119.
- 87- مليكة حنيش: "الثقافة التنظيمية والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة البليدة، (2006)، ص 104.
- 88- إحسان محمد الحسن: "علم الاجتماع الصناعي"، دار وائل للنشر، عمان، ط1، (2005)، ص 125-127.
- 89- بو الفل فل إبراهيم: "الجماعات الغير رسمية في المؤسسة الاقتصادية"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (2000).
- 90- تقية محمد الهادي حسان: "الإطار بين المصلحة الفردية والمصلحة العامة للمؤسسة"، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، (1996).