



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د

في علم الاجتماع العمل والتنظيم الموسومة ب:

سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي

دراسة حالة - ثانوية لبقع لخضر-قصر الشلالة- ولاية تيارت-

تحت إشراف:

أ / مرياح مليكة

من إعداد الطالبين:

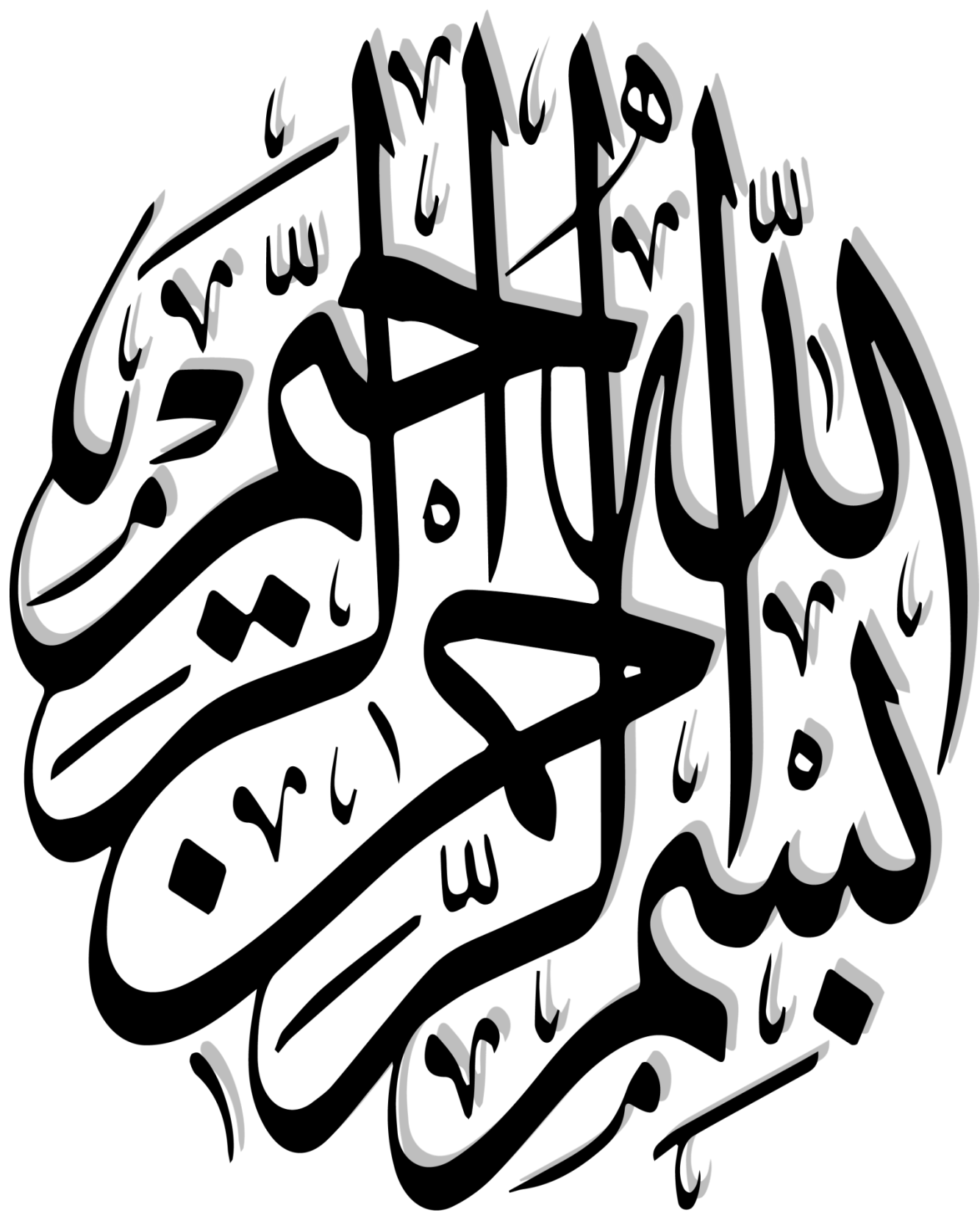
ط / توهامي لخضر

ط / مراح نور الدين

أمام لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر أ	حسني خيرة
مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر أ	مرياح مليكة
مناقشا	أستاذ محاضر أ	خليفة محمد

السنة الجامعية: 2024-2025.



إهداء

إلى من كلل العرق جبينه و من علمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر و الإصرار
إلى النور الذي أنار دربي و السراج الذي لا ينطفئ بنوره أبدا ، من بذل الغالي و النفيس و استهديت
منه قوتي واعتزازي بذاتي و منحني لقبه الذي لا يتكرر أبي الغالي .
إلى من جعل الجنة تحت أقدامها و سهلت لي الشدائد بدعائها ، إلى المرأة العظيمة التي لطالما تمت
أن تفر عينها في يوم كهذا أُمي الحبيبة ، جوهرتي النادرة و ملاكي منبع الحنان و نبع العطاء .
إلى نصفي الثاني التي دائما بجانبني في السراء و الضراء ، التي إذا نظرت لها ارتويت و إن غبت عنها
حفظتني في نفسها ، إلى من منحني لقب أبي ، رفيقة دربي زوجتي الحبيبة .
إلى من شددت عضدي بهم و بهن إخوتي و أخواتي بارك الله لهم في عائلاتهم و أولادهم و أزواجهم و
حفظهم لي رب الكون في كل وقت و حين .
إلى سبب سعادتي و سكر دنيتي أبنائي: الدكتوراه ميساء حنين ، و البطل محمد علي ، و الأستاذة
نسيمة
إلى كل الأصدقاء الأوفياء و رفقاء السنين : و أخص بالذكر زرايبي أحمد ، بن طيب ، ساعد ، نورالدين
خالد ، محمد ، جمال ،.....و الكثير من الاحبة كل باسمه و مقامه .
إلى الدكتوراه الفاضلة التي نعجز عن رد جميلها : مراح مليكة : اللهم بلغها كل المقاصد و افتح لها كل
المغالق، و إلى المايسترو : السيد كرتالي نورالدين مصدر الدعم و التحفيز ، إلى كل الأساتذة الذين
جمعنا بهم لحظة الاستماع لهم و التفاعل معهم ، و الى عميد الجامعة الذي أتاح لنا فرصة العودة الى
مقاعد الجامعة ، السيد تاج محمد .
أهديكم هذا الإنجاز و ثمرة جهدي الذي طالما تمنيته و تعبت لأجله ، ها أنا اليوم أكملت و أتممت
صفحة نجاح جديدة .
إلى رفيق الدرب و شريك العمل ، الذي منحني الطاقة و التحفيز على الحضور و العمل و المواظبة
الدكتور الفاضل الامتداد الطبيعي للكثير من علماء الاجتماع السيد : مراح نورالدين .

2025/06/04

إهداء

الحمد لله أولاً وأخيراً حمداً يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه وتسديده في
مسيرتي العلمية

إلى الغالية أُمِّي أطال الله في عمرها

إلى روح والدي الغالي

الذي رحل جسده لكن دعاؤه، وحبّه، وأثره لا يزال في قلبي حاضراً...

إليك أهدي هذا العمل، فلطالما كنت فخوراً بي

وأرجو أن يصل إليك نبأ إنجازي، فتسعد روحك الطيبة في عليين.

إلى أستاذتي المؤطرة الفاضلة الدكتورة مرياح مليكة

لكِ مني كل التقدير والامتنان، لما قدمته من دعم وتوجيه بصبر وعطاء لا محدود فكان

لوقوفكِ بجانبني بالغ الأثر في إتمام هذه الرحلة.

إلى رئيس قسم علم الاجتماع السيد المبدع الذي ليس منه اثنان كرطالي نورالدين

إلى كل من يعرفني من قريب أو بعيد

وإلى أعز الأصدقاء لخضر، رابح، عبد القادر

أنتم النور الذي أثار دربي في لحظات التعب

والسند الذي منحني القوة للاستمرار،

لكم مني كل الحب والعرفان، فبكم كانت هذه الرحلة أيسر وأجمل.

2025/06/04

مقدمة

مقدمة :

شهدت المنظمات المعاصرة تحولات عميقة في بنيتها ووظائفها وأدوارها نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المتسارعة، مما فرض عليها تحديات جديدة تتعلق بقدرتها على استدامة الأداء وتحقيق الأهداف في ظل بيئة تنافسية متغيرة. ومن بين العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات وفعاليتها أدائها، تبرز العلاقات الاجتماعية كإحدى الدعائم الأساسية التي تسهم في ترسيخ الانتماء والولاء التنظيمي لدى الأفراد، وهو ما يجعل من سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية مجالاً بالغ الأهمية في فهم الديناميكيات الداخلية للمؤسسة .

فالمنظمة لا تُختزل في كونها بنية رسمية محددة بالقوانين والهياكل، بل هي أيضاً نسيج من العلاقات الإنسانية المتداخلة، حيث يتفاعل الأفراد من خلال شبكات اجتماعية تتضمن التواصل، والتعاون، والتضامن، وأحياناً الصراع. ومن هذا المنظور، فإن سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية تهتم بتحليل طبيعة هذه التفاعلات، وأشكالها، ومستوياتها، ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد داخل التنظيم، لا سيما ما يتعلق بولائهم التنظيمي، وهو ذلك الشعور بالانتماء والارتباط الإيجابي الذي يدفع الموظف لبذل أقصى جهده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمحافظة على مصالحها .

حيث أن الولاء التنظيمي لا يُعد مفهوماً عاطفياً فحسب، بل هو انعكاس لتراكمات من العلاقات الاجتماعية الناجحة التي تحققت داخل بيئة العمل، سواء بين الزملاء، أو بين الموظف ورؤسائه، أو حتى بين العامل والمنظمة ككل، فالعلاقات القائمة على الثقة، والاحترام المتبادل، والدعم الاجتماعي، تشكل قاعدة صلبة لولاء طويل الأمد، في حين أن غياب هذه العلاقات أو ضعفها يؤدي إلى فتور الالتزام، وتزايد معدلات الغياب والدوران الوظيفي، وتدني مستوى الإنتاجية في هذا السياق تأتي أهمية هذه الدراسة التي تسعى إلى تسليط الضوء على الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات في بناء وتعزيز الولاء التنظيمي، من خلال مقارنة سوسيولوجيا تحليلية تأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الثقافية والتنظيمية والاجتماعية لهذه العلاقات، كما تهدف إلى فهم كيف تسهم أنماط التفاعل الاجتماعي في خلق بيئة عمل محفزة، وإلى أي مدى يمكن للسياسات التنظيمية أن تعزز من جودة العلاقات الاجتماعية بما ينعكس إيجاباً على الولاء التنظيمي ومن أجل الإحاطة الشاملة بالموضوع ، كما تعتمد هذه الدراسة على إطار نظري يجمع بين المفاهيم الأساسية في علم الاجتماع التنظيمي، ونظريات العلاقات الإنسانية، ونظريات الولاء التنظيمي، في محاولة لتقديم فهم متكامل للظاهرة المدروسة، مدعوم بتحليل ميداني يستند إلى أدوات بحث علمية تسمح بقياس واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة قيد الدراسة، واستقراء تأثيرها على الولاء التنظيمي لدى العاملين .وعليه، فإن هذه

المذكورة تمثل محاولة علمية لفهم أحد أهم التحديات التي تواجه المؤسسات اليوم، ألا وهو كيفية بناء مناخ تنظيمي قائم على علاقات إنسانية إيجابية تضمن التماسك الداخلي، والاستقرار، والارتقاء بالأداء، انطلاقاً من رؤية سوسيولوجيا تعتبر أن الإنسان في النهاية هو العنصر الأساسي في بناء وتطور أي تنظيم.

و لتحقيق أهداف الدراسة قسمنا البحث الى الفصول التالية :

تناولنا في **الفصل الأول** الإطار المنهجي للدراسة تضمن هذا الفصل المبررات الذاتية و الموضوعية التي دفعتنا الى اختيار هذا الموضوع ، و ، و أهمية الدراسة النظرية و التطبيقية و أهدافها ، و إشكالية الدراسة و التساؤلات التي تتمحور حول الموضوع ، و صياغة الفرضيات ، بالإضافة الى تحديد المفاهيم الأساسية ، ثم تطرقنا بعض الدراسات المتعلقة بموضوعنا .

الفصل الثاني تطرقنا الى عرض مختلف العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي .

أما **الفصل الثالث** : فتناولنا في النزاعات الفردية و الجماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي، في المؤسسات و نظرية العلاقات الإنسانية و الدارة العلمية .

أما **الفصل الرابع** : فتناولنا العلاقات الغير رسمية كعلاقة المصلحة، الروح الجهوية – العشائرية- و المحسوبية و عن إسهامها و عدمه في تحقيق الولاء التنظيمي.

أما **الفصل الخامس** :الإطار الميداني للدراسة : و الذي تضمن إجراء المقابلات الميدانية في المؤسسة دراسة(حالة) ومن خلاله إجراء تحليل سوسيولوجي و مقارنة سوسيولوجية للنتائج الدراسة الميدانية من خلال تحليل و عرض نتائج المقابلات الميدانية و كذا الملاحظات ، و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ثم النتائج العامة .

وفي الأخير تم وضع خاتمة للدراسة مرفقة بقائمة المصادر.

الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة

- 1.1. أسباب إختيار الموضوع
- 2.1. أهداف الدراسة
- 3.1. أهمية الدراسة
- 4.1. إشكالية الدراسة
- 5.1. فرضيات الدراسة
- 6.1. تحديد مفاهيم الدراسة
- 7.1. المقاربة السوسيولوجية للدراسة .
- 8.1 الدراسات السابقة

1-1- أسباب إختيار الموضوع :

هناك مجموعة من الأسباب و الخلفيات التي تدفع الباحث لاختيار موضوع بحث ما ، و هذه الأسباب تتراوح بين ما هو ذاتي و موضوعي في آن واحد ، لذلك فإن الأسباب التي نراها دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هي :

أ-أسباب ذاتية :

- الرغبة و القناعة الشخصية لدراسة هذا الموضوع ، حيث ارتأينا فيه أهمية كبيرة .
- من خلال التجارب الشخصية و الاطلاع على بعض مؤشرات الموضوع في الحياة اليومية فتكونت بذلك فكرة الموضوع .
- الميل الشخصي لدراسة و محاولة التعرف على ظواهر موجودة في المجتمع الجزائري خصوصا و محاولة تقصي خلفياتها و أسبابها .

ب - أسباب موضوعية :

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

1-2 أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة الكشف عن واقع العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية .
- ✓ التعرف على دور العلاقات الرسمية و الغير رسمية في تحقيق الولاء داخل المنظمة .
- ✓ محاولة الكشف عن واقع النزاعات الفردية و الجماعية داخل المنظمة .
- ✓ إعطاء صورة عن الأسباب و المشكلات المتعلقة بنزاعات العمل .
- ✓ التعرف على الواقع الفعلي للعلاقات الاجتماعية في تحقيق الولاء بالمنظمة .

1-3 أهمية الموضوع :

كل باحث يختار موضوعا ما و يضع له أهمية خاصة حسب طبيعته و نحن نرى في هذا الموضوع أهمية خاصة من خلال ما يلي :

إثراء الدراسات و البحث العلمي و الطرح النظري باعتبار الموضوع بحثا علميا .

يكتسب هذا الموضوع أهميته من أهمية العلاقات العامة باعتبارها الشريان بين عناصر المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة و جماهيرها من ناحية أخرى، عبر قدراتها في تسهيل عمليات الاتصال والمشاركة للعملية في اتخاذ القرارات وهو ما يشته فشل المؤسسات التي لا تنزل إلى إدارة العلاقات العامة منزلتها المناسبة داخل الهيكل التنظيمي، و التعرف على العوامل المساعدة لتحقيق الولاء بالمنظمة .

- معرفة طبيعة العلاقة بين أشكال العلاقات الإجتماعية والولاء لدى العمال المؤسسة الجزائرية و كيف تتحكم هذه العلاقات في ولاء العاملين.

1-4 إشكالية الدراسة :

تتميز شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بالتعقيد الشديد فهي امتداد لشبكة العلاقات الاجتماعية خارج المنظمة ، مضافا إليها شبكة العلاقات الاجتماعية التي يفرضها التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة وكل ما يتعلق بالبيئة الداخلية .

وكل فرد وكل جماعة يشكل شبكة من العلاقات الاجتماعية ينتمي إليها تقوم على تبادل المنافع والمصالح ، كما أن شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة تتميز بالمرونة فهي تتسع وتضيق حسب المصالح المتبادلة بين الأفراد والجماعات وحسب مميزات التنظيم الرسمي وغير الرسمي وحسب العمليات الاجتماعية التي يكونونها مثل السلطة والاتصال والنزاع الفردي والجماعي إضافة الى التحالف والمنافسة والمحسوبية والروح العشائرية ، فالأفراد يتفاعلون فيما بينهم ضمن النسق الاجتماعي مكونين علاقات اجتماعية، هذه العلاقات لا يمكن أن تكون منعزلة عن النسق المتواجد فيه، فهي مستمدة من الأدوار التي يقوم بها الفعل الاجتماعي ضمن عملية التفاعل، محدثين بذلك تغيير على مستوى البنية الاجتماعية.

كما تعمل المؤسسات على العناية و الاهتمام بالموارد البشرية لديها و الاستثمار فيه و ذلك لأثاره الإيجابية ، فالمنظمات الناجحة هي التي تعزز إنتماء الموظفين لديها و خلق الشعور بالولاء لديهم ، حيث تعمل على ترسيخ العلاقات الإنسانية و الاجتماعية لديها و الاهتمام بالمستخدمين ، فإن المؤسسة ، تجد نفسها أمام تحد كبير لتنمية سلوك الولاء و الانضباط عند العمال هذه التنمية التي لا يمكن فصلها عن التطور الفكري و السلوكي لأفراد المجتمع، لأنه لا يمكن فهم أخلاقيات و قيم التسيير و القيادة و العلاقات الاجتماعية في المؤسسة دون فهم البيئة الخارجية للمؤسسة و احتياجات المجتمع .

فدعت الضرورة الى الاهتمام بالعنصر البشري و دعمه لتحقيق الولاء بالتنظيم ، وجعل المؤسسات تسعى جاهزة لترسيخ قيم الإنسانية التنظيمية ، و ذلك يخلق جو تسوده العلاقات الاجتماعية و الاهتمام بالعمال و ذلك بتفويض السلطة و فسخ المجال لديهم للمشاركة في إتخاذ القرار ، و لاسيما منحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم و إهتماماتهم و إشراكهم في صنع القرار على تعزيز الثقة بالنفس و تنمية روح الانتماء .

وفي جانب آخر يوجد التنظيم غير الرسمي الذي يركز على علاقات اجتماعية غير رسمية تتخذ إستراتيجية معينة أو مجموعة من الاستراتيجيات المختلفة خدمة لمصالحها النادرة في التنظيم ، وبالتالي وجود فاعلين ينشطون في منطقة اللاتقيين ،من أجل تحقيق الأهداف يلجأ كل فاعل من هؤلاء الى إتباع إستراتيجية أو استراتيجيات معينة وتحضير استراتيجيات بديلة في حالة الصراع أو الإضراب ،فالمنظمات الناجحة هي التي تعزز انتماء الموظفين لديها و خلق الشعور بالولاء لديهم حيث تعمل على تنمية و سيادة السلطة و تعزيز الاتصال لديهم و إعطائهم فرصة للتعبير عن آرائهم و انشغالهم و إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأدوار التي تخصصهم و العمل على نشر العدالة و المساواة بين الموظفين كي يشعر الجميع بالأمن و الشعور بالرضا و الانتماء ، و تنمية الولاء لديهم .

وسنحاول من خلال دراسة سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، طرح الاشكال التالي :

ماهي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

ويندرج ضمن ذلك أسئلة جزئية وهي كالآتي :

✓ 1- كيف تسهم العلاقات الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

✓ 2- كيف تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء بالمنظمة ؟

✓ 3- كيف تسهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمة ؟

ومن خلال صياغة أسئلة الدراسة يمكن عرض الفرضيات كآآي :

1-5- فرضيات الدراسة :

1- تسهم بعض أشكال العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال في تحقيق الولاء التنظيمي .

2- تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء التنظيمي

3- تسهم بعض العلاقات الغير الرسمية كالمحسوبية و الروح العشائرية و علاقات المصلحة في عدم تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمة.

1-6- تحديد المفاهيم

العلاقات الإجتماعية:

هي الروابط و الصلات التي تنشأ بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع ، وتتسم بالتفاعل المتبادل و التأثير المشترك بين الأطراف ، وتشمل هذه العلاقات مختلف أشكال الإتصال و التعاون و التبادل¹ ، وتلعب دورا جوهريا في تكوين النسيج الإجتماعي و تنظيم حياة الأفراد داخل الجماعة.

من منظور علم الاجتماع هي أنماط التفاعل بين الأفراد أو الجماعات و التي تنظم وفقا لقيم و معايير إجتماعية

المفهوم الإجرائي:

هي صلة مبنية على تفاعل الأفراد و احتكاكهم و تعاملاتهم مع بعضهم البعض حيث تكون ذات تأثير متبادل أي مؤثر عليه واستجابة للتأثير و تكون مباشرة أو غير مباشرة يتخللها تعاون أو صراع .

¹-أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993، ص345

العلاقات الإجتماعية الرسمية:

هي نوع من العلاقات التي تنشأ بين الأفراد في إطار منظم و محدد تحكمه قواعد و لوائح واضحة ، و غالبا ما تكون مرتبطة بالوظائف أو الأدوار داخل المؤسسات (مثل مكان العمل ، المؤسسات التعليمية ، أو الحكومية)

المفهوم الإجرائي:

هي الروابط و الصلات في إطارها القانوني الذي يربط الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة وهي أيضا علاقة تربط الموظفين داخل المؤسسة ، ذات طابع خاضع لقوانين و نظم المؤسسة .

العلاقات الإجتماعية غير الرسمية:

هي نسق غير واضح الصياغة الموجودة في التنظيم وهو نسق العلاقات الشخصية الذي ينمو بصورة تلقائية أثناء التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي¹.

المفهوم الإجرائي:

هي جميع اشكال العلاقات التي يكونها الفرد داخل التنظيم مع الآخرين أفرادا او جماعات تكون خارجة عن نطاق العلاقات الرسمية المحددة ، وفق القانون الداخلي حيث يستغل الفرد هامش حريته للبحث عن من يشاركونه نفس الاهتمامات او لرسم خطة لبلوغ أهدافه الشخصية كعلاقات المصلحة و العلاقة بأبناء المنطقة أو الافراد الذين تربطه بهم صلة قرابة أو جماعة من اقاربه ، هي علاقة تفاعلية شخصية بين الموظفين تنشأ داخل التنظيم الرسمي غير خاضعة للقوانين الضابطة للمؤسسة.

السلطة:

هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين أو توجيههم أو التحكم بهم ، سواء بالإقناع أو بالإكراه أو بالشرعية¹ ، وهي ترتبط غالبا بمن يملك القوة أو النفوذ أو الشرعية القانونية أو الإجتماعية .

¹-صالح مصلح أحمد،الشامل قاموس مصطلحات العلوم الإجتماعية،دار عالم الكتب للطباعة و النشر و التوزيع،1420هـ/1999م ط1 ص

المفهوم الإجرائي:

يشير إلى كيفية ممارسة السلطة و تنفيذها في سياق معين ، يتضمن هذا المفهوم الأبعاد العلمية التي تتعلق بكيفية اتخاذ القرارات ، و كيفية تنفيذ هذه القرارات ، وكيفية تأثيرها على الأفراد و المجتمع ، عادة ما يتم تحديد السلطة ضمن إطار مؤسسي أو تنظيمي بحيث تكون السلطة موكلة إلى أفراد أو مجموعات معينة للقيام بمهام محددة أو لتحقيق أهداف معينة .

الإتصال:

هو عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات و الأفكار و المشاعر بين الأفراد أو الجماعات ، باستخدام رموز مشتركة ، بهدف تحقيق فهم مشترك .

المفهوم الإجرائي:

هو عملية يتم من خلالها نقل أو تبادل المعلومات أو الرسائل بين مرسل و مستقبل عبر وسيلة أو قناة معينة وتتضمن عناصر محددة يمكن تحديدها و قياسها .

العلاقات الجهوية(الروح العشائرية):

هي ذلك التقييم الموجود في البناء الاجتماعي للتنظيم وفق التقسيم الجغرافي و الإداري للإقليم و بناء على هذا التقسيم تشكل جماعات العمل و موازين القوة و التحالفات بين الافراد و الجماعات² ، و توجه المصالح و توزيع السلطة و تصدر القرارات ، و أن ارتفاع حجم جماعة جهوية في التنظيم و استلائها على مصادر القرار يعني فرض قوتها و إرادتها على باقي الجماعات الجهوية داخل المنظمة .

¹علي بشاعة، السلطة التنظيمية و السلوك القيادي-مقاربة سوسيولوجية-مجلة الآداب و العلوم الإجتماعية، المجلد 19 العدد 01-2022

ص 146

²عبد المالك مجادة، أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم

و عمل، فيفري 2011، ص18

المفهوم الإجرائي:

هي ذلك التكتل في شكل جماعات داخل التنظيم بناء على البعد الجغرافي و العلاقات الاجتماعية الأولية خارج التنظيم بين أبناء المنطقة الواحدة بغرض تحقيق مصالح مختلفة او الدفاع عن مصالح الجماعة أو الصراع و منافسة الجماعات الأخرى التي لها امتداد جغرافي آخر مما يؤدي إلى تحالفات متعددة داخل التنظيم .

علاقات المصلحة:

المصلحة ركيزة أساسية في بناء علاقة القوة ، فصاحب القوة أصلا هو في موقع يمكنه من فرض إرادته ،لأنه يتحكم بالمصادر التي تنعكس فيها المصالح و الحاجات الخاصة بالطرف الاخر الخاضع ، و بالمقابل فإن الطرف الخاضع قد يضطر أحيانا إلى التفنن في الخضوع لقاء المصلحة التي يجنيها من العلاقة ، و لا تنحصر المصالح في الأشياء المادية ، و إنما تتعداها الى الحب و القبول و التقدير .

المفهوم الإجرائي:

هي شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية و النزعة الفردية لتحقيق مكاسب ذاتية تديرها جماعات المصلحة داخل التنظيم ،فيكون ارتباط الفرد بجماعة ما على أساس المنفعة او الكسب سواء المادي او المعنوي ، مما يجعل الافراد يتبعون إستراتيجيات مختلفة لفرض أنفسهم أو بسط النفوذ و تحقيق الاشباعات المختلفة على حساب المصلحة و الهدف العام للتنظيم ، كما ترتبط علاقات المصلحة بالموارد النادرة داخل التنظيم .

الولاء التنظيمي:

هو اندماج الفرد و ارتباطه بعمله ومنظمته¹ و رغبته القوية في الاستمرار داخلها و الامتثال لقيمها و الايمان بأهدافها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي كالرضا و الدافعية و التضحية في العمل و الابداع و غيرها من السلوكات التي تعبر عن الالتزام اتجاه المنظمة .

¹ -عبد المالك مجادة، المرجع السابق، ص 19

المفهوم الإجرائي:

الولاء له بعد اجتماعي و نفسي من خلال شعور الفرد بانتمائه لجهة معينة و و التزامه معها و اعتناقه لقيمها و أهدافها من خلال التعاون و المحبة و تحمل المسؤولية لتحقيق الهدف المشترك .

المحسوبة:

هي ظاهرة اجتماعية و سياسية و اقتصادية تشير إلى تفضيل شخص أو مجموعة من الأشخاص في منح الامتيازات ، أو الوظائف أو الفرص بناء على العلاقات الشخصية أو القرابة أو الولاء ، بدل من الكفاءة أو الاستحقاق .

تعريف مبسط: المحسوبة تعني "أعطني لأنني قريبك أو صديقك ، لا لأنني أستحق"

المفهوم الإجرائي:

هي تفضيل شخص أو جهة في منح الامتيازات أو الوظائف أو الفرص بناء على علاقات شخصية أو قرابة أو انتماءات اجتماعية ، بدلا من الكفاءة أو الجدارة ، ويمكن قياسها من خلال نسبة التعيينات أو الترقيات التي تتم دون إتباع الإجراءات الرسمية .

1-7 المقاربة السوسيولوجية للدراسة:

جرت العادة في البحث السوسيولوجي التطرق لموضوع المقاربة السوسيولوجية حتى أن البعض يعتبرها ركيزة من ركائز البحث السوسيولوجي لعدة إعتبارات منها : وضع الدراسة في إطار نظري لتفسير الظاهرة المراد دراستها ، وفقا لأفكار هذه النظرية و مفاهيمها.

وسعيا منا لوضع هذه الدراسة في إطار نموذج نظري نجد بأن موضوع العلاقات الاجتماعية ودورها في تحقيق ولاء العاملين داخل المنظمة يستوعب أكثر من إطار نظري واحد ، إذا بناء على تفرع أشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وتعدد المرجعيات التي تحدد السلوك ، نجد بأن كل شكل من أشكال العلاقات و الفعل داخل التنظيم يصلح لأن يكون في سياق تفسيرات و تحليلات نظرية معينة ، فتعدد المداخل النظرية في هذا الموضوع راجع الى تعدد المرجعيات في إقامة العلاقات و الولاء ، و على هذا الأساس فإننا سنتبنى من

خلال هذه الدراسة مقارنة متعددة المداخل و عدم الاكتفاء بمقاربة نظرية واحدة مع التركيز على المنظور الخلدوني و نظرية التحليل الاستراتيجي و نظرية التبادل و سنحاول عرض ما أمكن منها في هذا الفصل الموالي :

لقد أسهم الفكر السوسيولوجي والتنظيمي في تطور بناء التنظيمات كثيرا عبر مراحل زمنية، ولا زالت 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:

تنطلق 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 "للعصبية" 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،¹ 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، فالانتقال 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.

¹ -نور الدين حقيقي " الخلدونية -العلوم الاجتماعية و أساس السلطة السياسية-ترجمة إلياس خليل -منشورات عويدات 1983 ص29-

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 الحاجة¹. إلا أنه ركز على دور العصبية في بناء و توجيه 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"².

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 والحلف إذ نعمة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للألفة التي تلحق النفس من إهتضام جارها أو قريبها أو نسيبها بوجه من وجوه النسب³، فيصبح دافع الولاء هو الالتزام الفطري اتجاه 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 عصبين متناقضتين داخل التنظيم تتمثل الأولى في عصبية السلطة والموالين لها وعصبية التحالفات والجماعات الأخرى، مما يجعل افتراض قائم مفاده وجود عصبية رسمية وعصبية غير رسمية مع إمكانية وجود الصراع بينهما.

¹ -عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر للطباعة و النشر ، بيروت ط1 -2004- ص54-178.

² -المرجع السابق، ص175

³ - المرجع السابق . ص 177

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 مركزية،¹ 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،² إلى الهوية التي تطلق على بعض المناطق في إفريقيا المعاصرة للحديث عن الجماعات المتنافسة على الجاه والسلطة، وكأن 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،³ و هذا من خلال اعتمادنا على ما جاء في المقدمة ذاتها وبعض أفكار ودراسات الباحثين.

¹ - بن عيسى محمد مهدي، ثقافة المؤسسة، رسالة دكتوراه غير منشورة - قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر - 2004.

² - محمد نجيب بوطالب " سوسيولوجيا القبلية في المغرب العربي " مركز دراسات الوحدة العربية بيروت - 2002 - ص 56.

³ - المرجع السابق ص 58

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 و العصابات قبل أن تستحكم فيها دولة والسبب في ذلك، اختلاف الآراء والأهواء فيكثر الانقضا على الدولة والخروج عليها في كل وقت. لأن كل عصبية ممن تحت يدها تظن في نفسها المنحة والقوة ، " وهذا ما يؤدي الى 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 الحضر، وأن البادية 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 ،¹الذين 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 الماكرو سوسولوجيا، إلا أنه يمكن اعتمادها في تحليل واقع المنظمة الاقتصادية فيما يخص العلاقات، أشكال الولاء، التنظيمات الغير رسمية وكل ما له صلة بخلفية ثقافية ريفية.

¹ -عبد الرحمن ابن خلدون - المقدمة - دار الفكر للطباعة و النشر ، بيروت ط1 -2004- ص 54-178

4.1 من المقاربة النظرية الى المقاربة السوسيولوجية :

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 موضوعنا العلاقات الاجتماعية والولاء، لكن المنظور الخلدوني في هذه النقطة بالذات وكغيره من النظريات حاولنا من خلالها تقديم اقتراب نظري استقرائي للنظرية واسقاطها على واقع المنظمة قيد الدراسة ، فابن خلدون -ربط قيام التنظيم والعلاقات الاجتماعية والجماعات داخل المنظمة بالعصبية، واعتبار الولاء قائم على أساس عصبية القرابة دون غيرها، وهذا الافتراض كان صالحا في زمان ابن خلدون حيث كانت القبيلة والعصبية أكثر حضورا وسيطرة على الحياة الاجتماعية والمؤسسات، كما أن -قيام السلطة التنظيمية والعلاقات الرسمية في واقع المنظمات الحالية له بعد قانوني بالدرجة الأولى وفي نفس الوقت سيطر البعد الاجتماعي لمفهوم العصبية داخل التنظيم حيث يمكن القول أن سوسيولوجيا العلاقات وكذا المصالح النادرة بالتنظيم قد يؤدي في الكثير من الأحيان الى وجود عصبية تنظيمية لخدمة مصالحها والبحث أيضا عن مواردها النادرة ، وان تجربتنا الميدانية الطويلة بهذه الثانوية وكذا ملاحظتنا الميدانية ساعدتنا في تبني هذا الاقتراب النظري في تحليل المعطيات والمقابلات الميدانية -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. نظرية التحليل الإستراتيجي (خضوع العلاقات الاجتماعية والولاء لإستراتيجية الفاعلين

وحريتهما النسبية:)

بالرغم من اهتمام "ميشال كروزيه" بالمنظمات في التحليل الإستراتيجي إلا أن مدخله سوسيولوجيا بالدرجة الأولى، وقد انصببت تحليلات ميشال كروزيه حول المنظمات انطلاقا 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 لتقدم توجه جديد يجمع بين ما هو تنظيمي وسوسيولوجي في آن واحد وكل هذه الأفكار جمعها "كروزيه" في كتابي الظاهرة البيروقراطية

علاقات عمل رسمية لكن هذا لا ينفي قيام الفاعلين ببناء علاقات غير رسمية على أساس هذه السلطة. والفاعل والنسق.

وقد إهتم "كروزيه" أساسا بعلاقات السلطة باعتبارها مركز العلاقات والفعل التنظيمي حيث يقول في كتابه "الظاهرة البيروقراطية"،¹ 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

وقد انتقد "كروزيه" النموذج البيروقراطي "الفير" ونموذج العلاقات والتنظيم الذي يبالغ في هيمنة السلطة الرسمية حيث يقول بأن التنظيم البيروقراطي هو غير عقلاني كونه يشمل الإدارة أو الحلقة المفرغة التي تؤدي إلى الجمود،² 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 تملئها الأهداف الموضوعة في إطار شبكة من العلاقات سواء الرسمية وغير الرسمية فالفاعلين في محيط التنظيم يبنون علاقات إجتماعية غير رسمية إعتمادا على ما عرف عند "كروزيه" بهوامش الحرية التي تتيح لهم التحرك لوضع إستراتيجية أو إستراتيجيات لأهدافهم المختلفة سواء أفرادا أو جماعات فالتنظيم الرسمي لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يتحكم في العلاقات والسلوك، فالبعض له سلطة غير

¹ -محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر -عمان ط1-2000 ص 70-158.

² - المرجع السابق ص 150

رسمية بمضاهاة سلطة الإدارة¹، فيستطيع التأثير في العلاقات الرسمية ببناء شكل آخر من العلاقات تتغذى وتغذي التنظيم الغير رسمي وما ينتج عنها من أفعال وسلوكات 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 آنفا 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 للتغيير "مرنة" حسب أهداف الفاعلين (أفرادا وجماعات) فالولاء لجماعة مصلحة يمثل إستراتيجية إختارها الفرد أو أفراد لبلوغ الهدف بناء على علاقة غير رسمية وفي ذلك إشارة إلى أن الولاءات قد تتشعب بتشعب المصالح والأهداف تبنى في إطارها الخطط والإستراتيجيات أي أن الولاء كفعل تنظيمي يتحرك في هوامش 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.

حيث اعتبر 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.

¹ المرجع السابق، ص 156.

3. المقاربة البيروقراطية :

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 والترشيد.¹

وبما أن ماكس فيبر يعد من أصحاب الفكر الكلاسيكي في التنظيم ، فإننا حاولنا تقديم مقارنة سوسيولوجية لموضوع العلاقات الاجتماعية ودورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، بعض أفكاره حول العلاقات والولاء داخل التنظيم من خلال أفكاره 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 للقوانين والداخليات وهو الفعل العقلاني الرامي إلى أهداف تنظيمية مجتة، 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).

1-8 - الدراسات السابقة :

إن الدراسات السابقة دور مهم بالنسبة لإنجاز البحوث، فهي تمد الباحث بالفرضيات و توضح المفاهيم و تمكنه من كشف الغموض المتعلق بموضوع البحث، كما تعد الدراسات السابقة الزاد العلمي للموضوعات التي يستمد منها الباحث تصورات وافتراضاته.

¹ - رابح كعباش : " علم الاجتماع التنظيم " مخبر علم الاجتماع و الاتصال ، قسنطينة -2006- ص 43-185.

1- الدراسة الأولى:

- الموسومة ب : " أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة : التأثيث و الزخرفة ADICOR-بوفاريك - البلدية .
من طرف عبد المالك مجادبة - مذكرة ماجستير كلية الآداب و العلوم الاجتماعية - جامعة البلدية
2011.

إشكالية الدراسة: يتمحور حول التساؤل التالي :

- ماهي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة ؟

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 الاقدمية في تدعيم ولائهم للمنظمة .
2. وجود تكتلات على أساس علاقات جهوية داخل التنظيم يؤثر على ولاء الأفراد للمنظمة .
3. تؤدي علاقات المصلحة الى تعدد الولاءات داخل التنظيم .

مناهج و تقنيات الدراسة :

- استعمل الباحث عدة مناهج في الدراسة :
- المنهج الاحصائي - المنهج الوصفي - منهج تحليل المحتوى .
- تقنيات الدراسة : استعمل مجموعة من التقنيات و هي كالتالي :

1- الاستمارة : و تم استعمالها على كل افراد البحث بمجموع 131 و تم استرجاع منها 100 فقط.

و تضمنت إستمارة الاستبيان أسئلة في معظمها مغلقة .

2- المقابلة : و استعملت مع 08 مبحوثين و تضمنت 15 سؤالاً مفتوحاً .

3- الملاحظة : و تقنية مدعمة للبحث تم تسجيل بعض الملاحظات التي دعمت الدراسة .

بعض نتائج الدراسة :

- نجد بعض النتائج لها علاقة بذهنية و ثقافة المبحوثين في التعامل مع البحث في حد ذاته .
- هناك تناقض عند بعض المبحوثين يخالف الواقع العملي و السلوكات الموجودة بالفعل ، حيث نجد من يتجنب الحديث عن الجهوية لكنه يمارسها سلوكا.
- نجد العلاقات الاجتماعية الموجودة مسبقا في المجتمع تحافظ على استمراريته داخل المنظمة ببعض أشكالها كالروح العشائرية و التكتل على أساس جهوي ، بحكم المنطقة و غيرها.
- و من خلال الدراسة تبين لنا أيضا ان الولاء لا يمثل قيمة لدى الفاعلين بقدر ما سلوك و فعل يعاد إنتاجه باستمرار وفق المصالح و العلاقات الأولية .
- الولاء في هذه الحالة يعتمد على التبادل - الاخذ و العطاء فالعلاقات تبني مصلحيا .

جوانب الاستفادة من الدراسة :

من خلال الاطلاع على دراسة "عبد المالك مجادة " تبين أن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي ، فدراسة أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية دراسة تتوافق مع دراستنا كونها دراسة حالة وتطرق إلى العلاقات الاجتماعية في المؤسسة ، حيث أننا نجد لها موجودة مسبقا في المجتمع تحافظ على استمراريته داخل المنظمة ببعض أشكالها كالروح العشائرية و التكتل على أساس جهوي و دور العلاقات الشخصية الموجودة و كل أشكال التكتل من علاقة المصلحة و القرابة ، كما أشرنا إليها في دراستنا ، كذلك ساعدتنا في أخذ نظرة واسعة على الموضوع و الخوض في هذه الشبكة المعقدة في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

أوجه التشابه و الاختلاف:

أوجه التشابه

- دراستنا مشابهة لدراسة الباحث كونهما دراسة حالة.
- تناولت كل من دراستين مفهوم الولاء كمتغير تابع في شبكة العلاقات الاجتماعية المعقدة في المنظمة .

أوجه الاختلاف :

- اعتمد الباحث على أداة الاستمارة و المقابلة و الملاحظة في دراسته و بينما اعتمدنا نحن على أداة المقابلة.
- كونها دراسة ماجستير دراسة معمقه قام الباحث في تحليل ووصف المعطيات بشكل معمق بالمقابل نجد دراستنا مذكرة ماستر دراسة لا زالت تحتاج الى الكثير من البحث الميداني . .
- قام بإجراء دراسته في مؤسسة اقتصادية في حين دراستنا كانت بمؤسسة في قطاع التربية دراسة حالة .
- هذا السلوك و يسمح بإمكانية التحكم فيه و حتى توقعه، فيوجه الى سلوك تنظيمي رشيد.

الدراسات المتعلقة بالولاء التنظيمي:

1. دراسة الكايد(1999) : قام الكايد بدراسة هدفت الى تحديد مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس العاملين في الجامعات الرسمية الأردنية نحو جامعتهم ، و الكشف عن اتجاهاتهم نحو العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي .

أظهرت نتائج الدراسة التي تكونت عينتها من 750 فرد وجود مستوى متوسط من الولاء للجامعة ، كما كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس تعزى للجنس لصالح الإناث، و للعمر فئة 50 سنة فأكثر و للخبرة فئة 12 سنة فأكثر و للجامعة لصالح جامعة العلوم و التكنولوجيا ، كما بينت النتائج عدم وجود فروق تعزى للحالة الاجتماعية او المؤهل العلمي – دكتوراه أم ماجستير –(راتب السعود ، سوزان سلطان 2009 ص205) .

2-دراسة :بيازيت و هامز وويترز-2004-:"بعنوان دراسات في التحديات المنهجية و التزام النقابات " إذ هدفت هذه الدراسة الى التعرف على وسائل التحديات –أساليب التحديات –من خلال دراسة حول الولاء في الاتحاد .

إن المشاكل المنهجية في دراسات الولاء للمنظمات شخصت و عرفت عن طريق بيانات جمعت من 4641 عضو ، و 479 ممثل اتحاد في 297 اتحاد محليا للمعلمين في بنسلفانيا في الولايات المتحدة الأمريكية، و باستخدام مقياس للولاء مكون من 20فقرة ، و كانت من نتائج الدراسة وجود عامل اسلوبي في المستوى الفردي –الأحادي – للتحليل ، و عامل الفقرات السلبية ، و وجود ثلاث عوامل فرعية و هي :

الانتماء للاتحاد ، و المسؤولية نحو الاتحاد ، و الاستعداد للعمل من أجل الاتحاد.

و باستخدام اختبار قياس التباين أظهرت النتائج أن الولاء كان أكثر للأعضاء المصنفين و الذين يحتلون مكانة مرموقة -دون الممثلين- و كذلك وجود فروق في الولاء بين الأعضاء القدامى و الأعضاء الجدد ، و وجود فروق بين الذكور و الإناث و، وكذلك وجد الباحثون ان الفرضيات الإحصائية لم ترفض عندما حللت درجة الولاء كأفراد دون الاهتمام بطبيعة البيانات التراكمية للمجموعات ، بمعنى أن الولاء كمجموعة أعطى نتائج افضل من الولاء كأفراد. "بكر علي احمد حنون 2009 ص71-ص72"

3-دراسة المشعان -2005-: بعنوان " الولاء التنظيمي و علاقته بسلوك الاغتراب و المعاناة النفسية " و هدفت الدراسة الى الكشف عن طبيعة العلاقة بين الولاء التنظيمي و الاغتراب و المعاناة النفسية ، و اتبع الباحث المنهج الوصفي في دراسته و قد طبقت الدراسة على عينة قصدية مكونة من 418 مشاركا و نتج عن الدراسة وجود علاقة سلبية بين الولاء التنظيمي و كل من الاغتراب و المعاناة النفسية ، كما أنه لا يوجد علاقة بين الولاء التنظيمي و العمر و مدة الخدمة و المستوى التعليمي ، بينما توجد فروق دالة إحصائية بين الذكور و الإناث في الولاء التنظيمي ، حيث نجد أن الذكور أكثر ولاء لمنظمتهم من نظرائهم الإناث . " بدرمحمد الجريسي 2010 ص 105، ص106"

دراسة العتيبي والسواط ،-، 1996 -السعودية:

عنوان الدراسة: "العوامل المؤثرة في مستوى الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود".

هدف الدراسة: التعرف إلى العوامل التي تؤثر في الولاء التنظيمي لدى منتسبي جامعة الملك سعود.

منهج الدراسة وعينتها: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، شملت عينة الدراسة "271" موظفا ممن يعملون في جامعة الملك سعود .

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة مقياس لقياس مستوى الولاء التنظيمي.

نتائج الدراسة : أظهرت الدراسة ما يلي:

- توافر الولاء العاطفي للأفراد وهو الذي يرتبط بطبيعة العمل، ومناخ العمل الاجتماعي، ومكافآت العمل.
- وجود علاقة طردية بين السن وسنوات الخدمة، وعدم الارتباط بين المستوى التعليمي، والحالة الاجتماعية.
- وجود علاقة بين خصائص الأفراد والحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين، ووجود علاقة طردية مع السن، وعدم ارتباط خصائص الأفراد مع سنوات الخدمة والمستوى التعليمي، وتوافر ولاء أخلاقي للأفراد.
- وجود علاقة بين طبيعة العمل ومناخ العمل الاجتماعي ومكافآت العمل والولاء التنظيمي.

دراسة سلامة، 2004-فلسطين :

عنوان الدراسة: "مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية."

هدف الدراسة: التعرف إلى مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، وتحديد دور كل من متغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الرتبة العلمية، الخبرة الإدارية، المركز الوظيفي والجامعة) على مستوى الانتماء المهني والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية.

منهج وعينة الدراسة: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتألّفت عينة الدراسة من 362 عضو هيئة التدريس أخذت بالطريقة العشوائية الطبقية و بنسبة (36%) من مجتمع الدراسة الأصلي البالغ عدده 1680.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على الاستبانة كأداة وتناولت الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

نتائج الدراسة:

-وجود علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة إحصائياً بين الرضا الوظيفي والانتماء المهني

لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

-وجود انتماء مهني كبير لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الفلسطينية.

-أظهرت النتائج أن متغير الجنس لا يؤثر على درجة الرضا الوظيفي والانتماء المهني لدى أعضاء هيئة

التدريس في الجامعات الفلسطينية، بينما أثرت المتغيرات الأخرى على درجة الانتماء المهني والرضا الوظيفي.

دراسة حنون، 2001فلسطين

عنوان الدراسة: "قياس مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة."

هدف الدراسة: التعرف إلى مستوى الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، وما

مدى تأثير بعض العوامل الديمغرافية الخاصة بالموظفين على مستويات ولائهم التنظيمي مثل (الجنس، العمر،

مستوى التعليم، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي، مكان العمل، ونوع الوظيفة).

منهج الدراسة وعينتها: اتبعت الدراسة المنهج الوصفي، وقد تكونت العينة من 386 موظف وموظفة ممن

يعملون في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

أداة الدراسة: استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لقياس الولاء التنظيمي لدى العاملين بالجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- وجود مستوى عالٍ من الولاء التنظيمي لدى موظفي الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 60.60% وبين مستويات الولاء التنظيمي لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة والمتغيرات الديمغرافية الآتية (العمر، مستوى التعليم، نوع الوظيفة، سنوات الخدمة، المستوى الوظيفي)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الولاء التنظيمي تعزى لمتغير (الجنس، مكان العمل).

التعليق على الدراسات السابقة :

تكمن أهمية استعراض الدراسات السابقة و المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية في الاستفادة منها قدر المستطاع في التعليق و تفسير نتائج الدراسة ، و في ضوء ما تم استعراضه و تناوله يمكن إستخلاص أوجه التشابه و الاتفاق و أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية في مجموعة من النقاط التالية :

- جاء اهتمام الدراسات المتناولة سواء كانت محلية أو أجنبية العربية خاصة منها في تناول موضوع الدراسة هو التغير المستمر و دينامية المجتمع و المؤسسات و الأفراد .

- تباين أهداف الدراسات السابقة حسب الهدف و المتغير و الحاجة ، و خاصة في معرفة تأثير عوامل فرضيات الدراسات في تحقيق الولاء التنظيمي و الاختلاف في الزمان و المكان .

- اختلاف تناول موضوع الولاء التنظيمي و العلاقات الاجتماعية كمتغير في الكثير من الدراسات و كل حسب الحاجة .

- اعتمدت الدراسات السابقة التي تم استعراضها على الاستبانة كأداة لجمع المعطيات ، و البعض الآخر على المقابلات .

- اعتماد الدراسة الحالية على أداة المقابلة كأداة رئيسية ، و المنهج الوصفي التحليلي كبقية الدراسات السابقة الأخرى .

-دراسة العلاقات الاجتماعية يعني دراسة الافراد داخل المنظمة ، أي أثناء ممارستهم لأعمالهم ففهم الادارة لدور العلاقات الإنسانية داخل التنظيم هو الطريق السليم الذي يساعد المنظمة إلى المضي قدما نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

-ما توصلت إليه نتائج الدراسات السابقة من خلال محاولة الوصول الى نتائج تبرز ممارسة النشاطات داخل التنظيم .

-تناولت كل الدراسات السابقة العلاقات الاجتماعية ، الامر الذي يجعلها صعبة في تحديد مدى التفاعل و التأثير بين الافراد و الجماعات في التعاون أو عدم التعاون الامر الذي يجعلها معقدة و يصعب تحديدها ، و لذلك تكون النتائج نسبية .

-العلاقات الاجتماعية هي التي تساهم في بناء المصلحة العامة ، القائمة على التفاعل الإيجابي بين الافراد و الجماعات .

وخلاصة القول لكل الدراسات السابقة سواء المحلية أو الأجنبية هو انه يمكننا الخروج بقاعدة سوسيولوجية مفادها أن العلاقات الاجتماعية بمختلف عملياتها سواء الإيجابية أو السلبية إلا نتاج تفاعل إنساني اجتماعي واعي .

و للطابع الإنساني رأى البعض أن العمليات و العلاقات الاجتماعية لا تحقق المصلحة العامة للجماعات بل تعمل بالدرجة الأولى على تحقيق المصلحة الفردية ، و رغم ذلك يبقى الطابع الإنساني الرشيد هو أساس هذه العلاقات .

فموضوع العلاقات الاجتماعية شائك و صعب التحكم فيه نظرا لترابط الكثير من العلاقات التي تنشأ بين الافراد و بالتالي تجعلهم يتفاعلون فيتأثرون ببعضهم البعض ، و لا يقتصر على العلاقات الرسمية فقط بل يتعدى إلى العلاقات غير الرسمية و بعض العوامل الأخرى و بالتالي تصبح شبكة العلاقات الاجتماعية ، و ليست العلاقات الاجتماعية فقط ، مما يزيد الصعوبة أكثر في التعامل مع مواضيعها ، الدائمة التغير حسب الظروف و البيئات و المحيط .

إستفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة من خلال :

- بناء الاطار النظري للدراسة .
- بناء الأداة المستخدمة في جمع معلومات المقابلة .
- توجيه الباحث على العديد من المراجع و المصادر المتعلقة بموضوع الدراسة .
- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة في ضوء ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج و تحديد أوجه الاتفاق و الاختلاف بينهما .

- صعوبة البحث :

مما لا شك فيه أن موضوع البحث العلمي لا ينطلق من العدم ، فالباحث يستمد و يلتمس للواقع من حوله من خلال ميولاته الشخصية للاحكام المسبقة ، الكم المعرفي و التفسير السوسيولوجي،فموضوع سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، أصبح من أخطر المشكلات التي تواجه المؤسسات في الوقت الحالي ، بحيث المؤسسات وجدت نفسها على المحك في كيفية زرع و تنمية سلوك الولاء التنظيمي عند مستخدميها ، و ليس مجرد مجموعة من الأفراد يعملون من الحصول على الراتب و الاحتفاظ بالوظيفة فقط ، في ضوء التطور الفكري و السلوكي للأفراد و التغير المستمر لسيرورة المجتمع ، فقوة المؤسسة لا تتوقف على ما يعرفه العمال و ما هم قادرين على فعله ، بل على استعداداتهم لنشر معارفهم و قدراتهم و دوافعهم للعطاء و التضحية من أجل المؤسسة ، و أن طاقة الفرد لا تتحدد طبقا لطاقته الفيزيولوجية فقط بل طبقا لطاقته الاجتماعية و النفسية أيضا،أصبح الشغل الشاغل لجل المؤسسات هو اعتماد ثقافة تيسيرية يتمكن من خلالها الأفراد من بناء إطار نسقي يتم فيه ضبط العلاقات الاجتماعية بينهم ، حيث يحدث بذلك جوا ديناميا يسهل من عملية الاتصال بين الأفراد، و ينشر أجواء الراحة النفسية و التوافق الاجتماعي و بالتالي يحدث نوع من التكامل و التناسق في محيط العمل .

فأي باحث يواجه صعوبة في مجال البحث سواء في المجال النظري أو التطبيقي الميداني ، فموضوع سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية من المواضيع التي يصعب تحديدها أو تعريفها علميا مما يشكل صعوبة في تحديد المفاهيم و المؤشرات لموضوع البحث .

صعوبة الدراسة لكوننا لم نكن متفرغين كليا لارتباطاتنا المهنية و الاجتماعية ، الأمر الذي زاد من الصعوبة في إنجاز العمل .

الفصل الثاني: العلاقات الرسمية

تمهيد :

أولاً: ماهية السلطة

ثانياً : أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء

ثالثاً: الإتصال أحد أشكال العلاقات الرسمية في المنظمة

رابعاً : الأدوار و تقسيم العمل

خامساً : مدخل نظري للولاء التنظيمي

سادساً : العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي

تمهيد:

تعتبر العلاقات الإجتماعية الرسمية علاقات تنشأ بين أفراد الجماعات التي تشكل بواسطة إدارة المنظمة بقرار رسمي ، للقيام بنشاط معين لإنجاز عمل إنتاجي أو للنظر في مشكلة ما ، حيث تعتبر العلاقات الرسمية داخل المنظمات من الركائز الأساسية التي تبنى عليها بيئة العمل الفعالة ، إذ تنظم هذه العلاقات وفق هياكل إدارية محددة، تحدد الأدوار و المسؤوليات وخطوط الاتصال بين الأفراد ، ويكتسب هذا النوع من العلاقات أهمية كبيرة في تحقيق الانضباط الوظيفي ، وتعزيز الكفاءة ، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة .

لكن أهمية العلاقات الرسمية لا تقتصر على الجوانب التنظيمية فقط ، بل تلعب دورا محوريا في بناء الولاء التنظيمي لدى العاملين ، فعندما تكون العلاقات الرسمية واضحة و عادلة و مرنة ، يشعر الموظفون بالثقة و الانتماء ، مما ينعكس إيجابا على التزامهم اتجاه المؤسسة و استعدادهم لبذل الجهد الإضافي من أجل نجاحها ، ومن هنا يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسات سياسات إدارية توازن بين الضبط الرسمي و الاهتمام بالبعد الإنساني للعلاقات ، بما يحقق بيئة عمل مستقرة و محفزة على الولاء و العطاء .

"فالعلاقات الرسمية هي علاقات تنشأ بقرار رسمي حسب المهام و الأدوار التي تؤديها أطراف العلاقة لتحقيق أهداف معينة"¹.

¹-فنينش وسيم، واقع العلاقات الإجتماعية في المؤسسة الجزائرية، مجلة تنوير العدد الخامس مارس 2018 ص 141

أولا : ماهية السلطة:

تعد السلطة ظاهرة إجتماعية اهتم بها الإنسان منذ القدم، لكن هذا الإهتمام اختلف من عصر إلى آخر، "فقد تطور مفهوم السلطة عبر العصور من مفهوم نسق سياسي إلى مفهوم اجتماعي تنظيمي"¹، لاسيما بعد الثورة الصناعية و ظهور المؤسسات الكبرى، فقد حظيت علاقات السلطة و القوة في علاقتها بالسلوك القيادي بالعديد من الدراسات و الأبحاث التي تناولت الجوانب المختلفة التي تربط بينهما، حيث حاولت العديد من الاتجاهات النظرية أن تطور نماذج مختلفة تربط بين أساليب ممارسة السلطة و السلوك القيادي داخل المنظمة، وفق مقاربات شاملة ووجهات نظر مختلفة.

شكلت السلطة و ممارسة السلطة مصدر للعديد من النقاشات و الأبحاث، فهي غالبا ما توحى بالكثير من الأحاسيس و العواطف المشوبة بالكثير من الغموض و اللبس، فهي تسبب تارة الخوف وتارة أخرى الجاذبية، كما تشير أحيانا إلى الاحتقار و الاستخفاف و أحيانا أخرى تدعو للإعجاب.

1-1 مفهوم السلطة:

السلطة هي ظاهرة اجتماعية وتنظيمية، فهي تمثل عصب العملية الإدارية، فقد كتب "بيرتراند راسل" (1938).² أن المفهوم الأساسي في العلوم الاجتماعية هو السلطة بنفس المعنى الذي يعنيه مفهوم الطاقة في العلوم الفيزيائية، والسلطة أيضا هي فرصة شخص على تحقيق طاعة هؤلاء الذين يدينون نظريا له، ويكمن الاختلاف بين القوة و السلطة في أن مفهوم القوة لا يتضمن فكرة الحق في الأمر وواجب الطاعة، بينما تتضمن السلطة إمكانية تحقيق الطاعة الإرادية من جانب الخاضعين .

ومن الناحية الاصطلاحية يتخذ مفهوم السلطة عدة معاني و ذلك حسب التخصصات و حسب العلماء و توجهاتهم النظرية المختلفة، فمن الناحية القانونية يُتناول مفهوم السلطة على أنها الحق في إصدار الأوامر، أما المسؤولية فتعني مقدار المسائلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر .

¹ - علي بشاعة، السلطة التنظيمية و السلوك القيادي-مقاربة سوسيولوجية-مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، المجلد 19 العدد 01-2022 ص 148

² - بلقاسم نويسر، المرجع السابق، ص 151

ومن الناحية السياسية تعرف السلطة على أنها القدرة على فرض إرادة ما على إرادة أخرى وذلك يتم في صورتين أساسيتين إما بواسطة القهر و العنف و إما بواسطة الإقناع الحر.

أما علم النفس فينظر إلى السلطة من زاوية سلوكية نفسية، إذ يمكن تعريفها بأنها قدرة القائد على خلق شروط التعاون الدائم و المستمر في التنظيم .

أما علم الاجتماع فينظر للسلطة من زاوية اجتماعية، وقد تعددت تعريفاتها ولا يمكن تعريف السلطة إلا في ظل اتجاهين :

الاتجاه الأول: يعتبر السلطة على أنها ملكة و استعداد عند شخص معين، والسلطة بهذا المفهوم موجودة منذ هوبز "السلطة بمفهومها الواسع هي الوسائل التي يعتمد عليها في الوقت الحاضر للحصول على المصالح المحتملة و المنتظرة"

الاتجاه الثاني: يعطي للسلطة طابع العلاقات الاجتماعية حيث يعرف **ماكس فيبر** السلطة على أنها القوة القانونية أو الشرعية التي تمنح الحق للرؤساء في إصدار الأوامر للمرؤوسين و الحصول على امتثالهم للقرارات و الأعمال المكلفين بها، و يتجسد هذا الاتجاه بقوة مع تيار علم الاجتماع التنظيمي، و خاصة أعمال **ميشال كروزيه** الذي اتخذ السلطة كمفهوم مركزي لتحليل التنظيمات، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي لتصرفات الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم، ليصل إلى أن السلطة هي علاقة وليست صفة مميزة للأفراد أو الفاعلين، أي أن السلطة تكمن في طبيعة العلاقة بين الطرفين وليس في الأفراد أنفسهم .

1-2 مصادر السلطة داخل المنظمة:

السلطة في أي منظمة تحدد قدرة الأفراد أو الإدارات على اتخاذ القرارات و التأثير على الآخرين، حيث تستمد السلطة من عدة مصادر يمكن حصرها فيما يلي :

1-2-1 الشرعية: للشرعية قواعد متعددة أجملها **ماكس فيبر** في شرحه للسلطة البيروقراطية وبعتماده على تصنيفات للسلطة تعتمد على أنواع و مصادر معينة للشرعية، وهذه الشرعيات هي :

أ الشرعية التقليدية : هذه الشرعية مستمدة من الاعتقاد بقداية القوانين التقليدية و الأكثر شيوعاً في المجتمع، أو الهيمنة المبنية على الوراثة (كشرعية ملك في الدولة¹)، و أما في التنظيمات فإن هذه الشرعية يمكن أن نلخصها في الجانب غير الرسمي للتنظيم و القائمة على الإرث الثقافي و تاريخ التنظيم و العادات و التقاليد و الأعراف المتراكمة .

¹ - علي بشاعة، المرجع السابق، ص 152

ب الشرعية الكاريزمية :وتستمد هذه الشرعية قوتها من الإيمان و الاعتقاد و العاطفة،وهذا النوع من الشرعية مستحدث بناء على الوحي أو الإلهام أو النموذج المحتدى،فهذا النوع من الشرعية قائم على الإمكانيات الاستثنائية للقائد أو المدير و الذي يتمتع بكفاءات عالية مقارنة بالآخرين .

وفي التنظيمات فإن هذا الشكل من الشرعية يمكن أن نلاحظها أكثر في الجانب غير الرسمي للتنظيم أو بخاصة في العلاقات ما بين الأفراد وفي أبعادها النفسية و الإجتماعية وفي بعض الخصائص الاستثنائية للشخصية عند بعض الأفراد والتي تكسب صاحبها سلطة ليصبح الشخص المهم أو الأكثر أهمية في التنظيم .
يمكن القول بأن العلاقات الاجتماعية بمفهومها الواسع داخل المنظمة تبنى أساسا على الاتصال البشري من منطلق السلطة و الأدوار و الوظائف¹، لكن اذا حصرنا العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة في اطارها الرسمي نجد بأنها تعتمد أساسا على السلطة الرسمية .

ج الشرعية العقلية والقانونية :

لقد أشار ماكس فيبر في تفسيره لعلاقة الأشخاص بالشرعية في مجال التنظيمات البيروقراطية إلى أن أنقى نموذج لممارسة السلطة القانونية هو الذي يستخدم طاقم إداري بيروقراطي، موضحا أن البيروقراطية تستمد شرعيتها من الاعتقاد القانوني الذي يملكه الفاعلين الاجتماعيين والشرعية العقلية القانونية هي كل سلطة قائمة على العلم، القواعد و القانون، وكما في الميدان السياسي و الاجتماعي فإن العقلانية تعني السلطة أو الهيمنة المؤسسة على الاعتقاد بعدالة الأوامر و بعدالة و جدارة و كفاءة ممارسي السلطة .

وفي مجال السلطة القانونية التي تحكم العلاقات الرسمية ضمن النظام البيروقراطي يمثل الموظف للسلطة بصفته عضوا في المنظمة نظرا لأن الطاعة هي فقط للقانون، كما يمثل أعضاء المنظمة لمن لديه السلطة ليس بصفته الفردية ولكن بصفته أنه يمثل النظام غير الشخصي ، وفي التنظيمات فإن الشرعية متطابقة أو ممثلة في البناء أو الهيكل الرسمي للتنظيم والتي يستند على مجموعة القواعد الواضحة التي تتضمن السير الجيد و الحسن له .
وهذا الشكل من الشرعية يمكن تسميتها الشرعية القائمة على القواعد و القوانين، والتي يطلق عليها أيضا السلطة الرسمية والتي تعطى لمن هو موجود في أعلى الهرم الحق في إصدار الأوامر و ممارسة السلطة .

¹ - عبد المالك مجادة، أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل،

1-3 خصائص السلطة :

أ/السلطة عامة و عليا:

تعد هذه الخاصية من أبرز خصائص السلطة، فهي عامة اتساقا مع سيطرتها، حيث تمتد إلى جميع الأفراد و الهيئات و المؤسسات التابعة للدولة وتتضمن كل نواحي النشاطات البشرية، وليست السلطة خاصة على جانب معين من تلك النشاطات، فهي تشمل الحياة الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية والعلمية والتربوية وغير ذلك من المجالات.¹

ب/استقلالية السلطة عن الأشخاص القائمين عليها:

يكون تكريس السلطة كمؤسسة تتمتع بالديمومة بفصلها عن أشخاص الحكام ولا يمكن تحقيق هذا الفضل إلا بتمتع الدولة بالشخصية القانونية المستقلة، هذه الصفة التي تطلق على كل ذات بإمكانها التمتع بالحقوق والالتزام بالواجبات القانونية من هنا يكون من الطبيعي أن يتمتع كل إنسان بشخصية قانونية مستقلة مادية أو طبيعية باعتبار أنها ترتبط بكائن ملموس

ج/مدنية السلطة :

يعني ذلك أن سلطة الدولة تقوم على الفصل بين السلطة المدنية والسلطة العسكرية من جهة والفصل بين السلطة المدنية والسلطة الدينية من جهة أخرى

د/السلطة تتضمن عنصر الإكراه :

بمعنى الضغط الذي يتولد منه الخضوع، وقد يكون هذا الإكراه ماديا أو معنويا، أما الإكراه المعنوي فهو الذي يتمثل في الخوف والرغبة وقد اتسعت صور الإكراه المعنوي في العصر الحالي اتساعا لم تشهد العصور السابقة مثله .

¹-د.دريدي فاطمة، المرجع السابق، ص 435

هـ/السلطة ظاهرة شرعية :

هذا يعني أن الوصول إلى السلطة يتم بطريقة شرعية وكذا كيفية استخدامها وحدود استعمالها وبدون شك فإن فكرة السلطة تستند إلى مجموعة من المعتقدات التي تسود كل مجتمع سياسي أو جماعة سياسية حيث تحدد هذه المعتقدات أسلوب الوصول إلى السلطة، ومن ثم تصبح السلطة شرعية إذا كانت متوافقة مع هذه المعتقدات، ويصبح من يصل إلى السلطة شرعياً إذا ما وصل إليها وفقاً للمعتقدات السائدة في المجتمع¹.

و/السلطة تتصف بالسيادة:

تعتبر السيادة ملازمة لسلطة الدولة إذ يقول الفقيه "شايس" **SHAPÉ** "إن زوال السيادة يعني زوال الدولة نفسها وبالتالي فإن الكيان الذي يفتقد إلى السيادة لا يمكن أن يمثل دولة بمعنى القانون الدستوري، ولعل هذا أهم مميز لها خاصة وأنها أعلى السلطات ولا تخضع لأي سلطة في الداخل أو الخارج، ونظراً لعظمة هذه الخاصية التي تميز السلطة السياسية في الدولة، أدى بها إلى الانتقال من صفة إلى اسم فبدلاً من أن يقولوا السلطة السياسية ذات السيادة صاروا يتكلمون عن سيادة الدولة ليقصدوا بها نفس الاسم².

ز/السلطة ملازمة للوظيفة لا للفرد:

أي أن سلطة الفرد ناتجة عن مركزه الوظيفي وبالتالي فالأفراد الذين في مستوى تنظيمي واحد لديهم السلطة نفسها أو مقدار من السلطة متساوي.

ح/السلطة ملازمة للقبول من طرف المرؤوسين:

بمعنى تكون للمدير سلطة عندما يقبل المرؤوسون أن يمارس عليهم هذه السلطة وتخضع سلطة المدير إن جاءت الأوامر الصادرة عنه خارج منطقة القبول على أن "تشستر برنارد" **C.BARNARD** في نظريته قبول

¹- د. دريدي فاطمة، أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة، العدد السابع

مارس 2020 ص 435

²- د. دريدي فاطمة، المرجع السابق، ص 435

السلطة لا ينكر وجود سلطة رأسية ولكنه يرى بأن جميع الأوامر الصادرة عن الرئيس لا تطاع من قبل الرؤوس إلا إذا وقعت في منطقة القبول.

ط/السلطة تناسب من أعلى إلى أسفل:

بمعنى أن من هو في مستوى الإدارة العليا لديه سلطة أكبر ممن هو في مستوى إداري تال أي أنها تقبل تدريجيا كلما اتجهنا نحو المستويات التنظيمية الوسطى فالمباشرة¹.

4-1 أهمية السلطة:

1-4-1/ بالنسبة للحياة الاجتماعية:

يرجع شغل الإنسان بفهم ظاهرة السلطة منذ قدم العصور إلى أن الحاجة إلى السلطة تمثل بعض حاجات الإنسان الدائمة، لأنها تمثل الحاجة إلى مبادئ تتميز بصفة الاستقرار الكافي والمرونة الكافية لكي يحسن توجيه سبل الحياة بما يصاحبها من متبدلات وظروف الدهر.

1-4-2/ بالنسبة للمدير:

السلطة هي حلقة الوصل بين المدير في مستواه الإداري والمستوى الأعلى منه، وبين نفس المستوى وبينه وبين المستويات الأقل التنفيذية والعاملين. -السلطة هي حق يمتلكه المدير بحكم وظيفته حيث، لا يستطيع أن يؤدي أعماله دون أن يعمل مع الآخرين ولكن ينجح في تكليف الآخرين من العاملين معه بالقيام بأعمال معينة لا بد له من سلطة تعطيه الحق في أن يكلفهم بالعمل ويصدر لهم التعليمات والأوامر فالسلطة لازمة لكل مدير وامتلاكها يمكنه من ممارسته مسؤولياته بكفاءة وفاعلية.

¹-عبد المالك مجادة، أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل،

ثانيا : أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء.

والمقصود بالتكنيك الفني لأسلوب الأداء في هذا الصدد، هو ذلك المنهاج أو الأسلوب الذي ينتهجه أو يمارس به متقلد السلطة سلطاته على تابعيه، فقد يكون أسلوبا ديمقراطيا، أو تسلطيا(ديكتاتوريا) أو فوضويا).

أ-السلطة الديمقراطية:

هي السيادة للشعب، فالشعب هو صاحب السلطة ومصدر السيادة فكل فرد من أفراد الشعب يعبر عن رأيه بما يحقق الصالح العام ومن حقه أن يرشح نفسه لتولي حكم البلاد، كذلك وفي ظل هذا النظام يقوم جميع أفراد الشعب بانتخاب المرشح الذي يفضل عن غيره من المرشحين على أن يؤخذ في النهاية برأي الأغلبية سواء بالنسبة للسلطة الحاكمة أو ممثلي المجالس الشعبية .

ب-السلطة الديكتاتورية:

وفيها ينفرد شخص بالسلطة شأنه ذلك شأن الحكم الملكي الاستبدادي يقوم على أساس انفراد الحاكم بالسلطة ، ولكن في الحكم الديكتاتوري لا يتولى الحاكم الحكم بالوراثة، بل عن طريق القسر والقوة ويكتسب الحكم عنوة بفضل كفاءته وجهوده، أو ما يتمتع به من قوة النفوذ، وتختلف الديكتاتورية عن النظام الملكي من حيث مصدر السلطة، فمصدر السلطة في الملكية هو الوراثة، بينما مصدر السلطة في الديكتاتورية هو شخصية الحاكم ومدى سيطرته ونفوذه عن طريق العنف¹ .

ج-السلطة الفوضوية:

تطورت فكرة الفوضوية في الغرب وانتشرت عالميا في بداية القرن العشرين واشتقت كلمة "ANARCHISM" من الجذر اليوناني "ANARCHOS" الذي يعني بلا سلطة أو "ضد السلطة" أو هي عدم "النظام بسبب غياب السلطة" .

¹-د.دريدي فاطمة، المرجع السابق، ص 437

2-1 السلطة بين العقلنة والتفاوض داخل المنظمة:

هناك إشكالات كثيرة تحيط بمفهوم ممارسة السلطة داخل التنظيم، لأجل ذلك عبر لنا الباحث ميشال كروزيه Michel Crozier عن مفهوم مهم عبر عنه بتجاذب السلطات داخل المنظمة¹، حسبته هناك نوعين من السلطة: سلطة إدارية أو سلطة هرمية وظيفية والتي تتمركز في يد المدير أو نائبه، وهناك سلطة موازية أو سلطة مهنية والمتمركزة في يد أصحاب الكفاءة الفنية والتقنية، وهم الخبراء وأخصائيين ذوي تأهيل عال، هؤلاء يحتكرون المعرفة التقنية، وهذا الاحتكار يسمح لهم بمراقبة ميدان عملهم والسيطرة عليه وهم مراقبون من طرف السلطة الهرمية، لكن رغم هذه المراقبة، إلا أن أصحاب الكفاءة التقنية يبقون في وضعية قوة، لأنهم وحدهم من يتمتع بالكفاءة اللازمة لحل الكثير من المشاكل التقنية .

الإدارة تجد نفسها في وضعية لا تمكنها من مراقبة أصحاب الكفاءة والأخصائيين، لأن المدير ونائبه لم يتلقيا تكويننا تقنيا يسمح لهما بمعرفة الميدان التقني فوظيفتها إعطاء الأوامر الرسمية لأصحاب الكفاءة التقنية، ولكنها لا يستطيعان مراقبة سير إجراءات العملية الجراحية ومختلف حيثياتها ومتطلباتها، فهذا أمر يبقى حكرا على الطبيب الأخصائي، لذلك فإن أصحاب الكفاءة التقنية يحتضنون لأنفسهم لكل تلك التقنيات والفنيات في تسيير عملهم هذا ما لا يتيح للسلطة الإدارية التدخل في عملهم، ويتيح لهم حرية التحرك ومراقبة ميدانهم، الذي يستمدون منه سلطتهم ويعملون من أجل أن تبقى وظيفتهم حكرا عليهم والسلطة الإدارية تعمل جاهدة لتقوية سلطتها بواسطة العقلنة والتفاوض .

إذن حسب هذا الباحث مجال ممارسة السلطة داخل التنظيم تحكمه عناصر خارجة عن التشريع والقوانين المعمول بها والمعروفة داخل التنظيم، فإشارة هذا الباحث إلى نوع من المطارحة المهمة لتجنب الصراع الدائم والذي يعرقل مسار المنظمة ومردوديتها بحيث يبحث كل عضو أو جماعة إلى الكفاءة والمستمدة من مجال ميدان العمل تعمل على توسيع سلطتها وتعزيزها من خلال احتكار المعرفة الفنية والتقنية الخاصة بالمجال المهني، أما السلطة الرسمية الممثلة في الإدارة المسيرة لشؤون المنظمة تعزز سلطتها وتقوية وتوسع من مجالها من خلال العقلنة والمعبر عنها بفرض المزيد من القوانين والتشريعات التي تقلل من مساحة تحرك السلطة المهنية بحيث يتيح لها هذا الإجراء من كسب السلطة والعمل على تجسيدها وممارستها، إن عملية جذب السلطات داخل المنظمة هو في حقيقة الأمر صراع خفي

¹ د. شويحات كرم، السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01 2013 ص 147

دائم يعبر عن مدى توصيف أفعال الفاعلين داخل المنظمة بالأفعال الهادفة الغير عفوية، وهي تمثل بعبارة أخرى عن استراتيجية ممارسة لأجل بلوغ وتحقيق الأهداف الفرد أو الجماعة على حدا سواء .

2-2 ازدواجية السلطة داخل التنظيم:

تخضع ممارسة السلطة داخل التنظيم من طرف الأفراد الفاعلين لعوامل تخرج في الكثير من الأحيان عن الطابع الرسمي، فأفراد المنظمة يمارسون سلطة رسمية تخضع لقوانين ولوائح وتعليمات رسمية معروفة ومتعارف عليها، ويمارسون في نفس الوقت سلطة غير رسمية تخضع لاعتبارات أخرى لا تمت بصلة للقوانين المعروفة والمتعارف عليها، وهذا ما ينجم عنه ما يعرف بتجاذب السلطات الذي يؤدي إلى الخلل الوظيفي، فالفاعلين داخل التنظيم يلجئون في الكثير من الأحيان إلى استخدام سلطة غير الرسمية في التسيير¹، والتي تكون لها فعالية نوعية، فهم من جهة يحترمون السلطة الرسمية المتمثلة في الإدارة ويعملون على تطبيق تعليماتها ولوائحها لكن في نفس الوقت يمارسون سلطة غير رسمية وغير محولة لهم من طرف التنظيم الرسمي، وهذا لبلوغ أهدافهم، إذن فممارسة السلطة داخل التنظيم تتوقف على مدى قدرة الفاعلين على المزاجية بين استخدام أو ممارسة السلطة الرسمية وممارسة السلطة الغير الرسمية .

2-3 أشكال السلطة داخل التنظيم:

ميز "فير" بين ثلاث أنماط السلطة²:

1- السلطة التقليدية:

يرتكز هذا النمط على قدسية التقاليد، بحيث يستمد الفرد أو القائد سلطته من توارث السلطة، فالأفراد يؤمنون بقداسة الحاكم لأنهم يرون فيه التفويض من الإله في الأرض..

¹ - د. شوبحات كرم، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 02 جوان 2013 ص

² - د. شوبحات كرم، المرجع السابق، ص 159

2- السلطة الكارزمية (السلطة الروحية):

تستند على الإلهام، ويستمد القائد شرعيته من الخصائص الجسمية، والقدرات التي يتميز بها، تجعل منه زعيم له هبة وتعظيم وتقدير، وتعتمد على الولاء المطلق لقداسية استثنائية مثل البطولة أو نموذج من نماذج الشخصيات يتحدى لما لديه من مثل وقيم أو صفات غير عادية .

3- السلطة القانونية:

تقوم على أساس عقلي، مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية وغير شخصية، ومصدره أيضا تفويض الذين يملكون مقاليد السلطة الحق في إصدار أوامره بهدف إتباع هذه القواعد والحفاظ عليها، أي نمط هذه السلطة يقوم على أساس العقلانية، ويستمد شرعيته من التقاعد القانوني .

2-4 تطور علاقات السلطة داخل المنظمة:

يرى العالمان " ميلر " Miller و " فروم " Vroom أن علاقات السلطة تتطور داخل التنظيمات¹ بحيث يتم التحول تدريجيا طبقا للمراحل التالية:

1/مرحلة العلاقات الاستبدادية:

تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات، بحيث تقوم الإدارة لوحدها باتخاذ القرارات الهامة شؤون العمل، أما الرؤوسين فلا يشاركون في اتخاذ القرارات، ويقومون بتنفيذها فقط، وليس لهم الحق في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع مرتبط بحق الملكية، وللمالك بمقتضى حقه يستعمل ما يمتلكه ويستغله ويتصرف فيه بحرية كاملة .

¹ - شومبات كزيم، المرجع السابق، ص 160

2/مرحلة العلاقات القانونية:

في هذه المرحلة يقوم الرؤوسين بالتقدم بالشكاوى و الالتماسات التي تقبلها الإدارة، وتعمل على حل مشكلات الرؤوسين أو مع ممثلين لهم .

3/مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين:

في هذه المرحلة من المراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات نجد أن الإدارة تطلب معلومات الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات أو يمتنعون عن تقديمها، ويتدرج الموقف بين الطرفين بحيث تطلب الإدارة الرأي باستمرار مع العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، وقد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، وساعد هذه المعلومات أو الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين والاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات المختلفة المتعلقة بشؤون العاملين وحياتهم المهنية .

4/مرحلة الديمقراطية:

تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، وتندرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة(مثل تحسن ظروف العمل)، إلى التشاور في المسائل الهامة(الأجور وساعات العمل والتغيرات الفنية) .

5/مرحلة الإدارة المشتركة:

تمثل هذه المرحلة آخر مرحلة أخرى مراحل تطور علاقات السلطة داخل التنظيمات بوجه عام وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بميزانية ونشاط المشروع، كما أنها تعرض على العاملين تمثيلهم في مجلس الإدارة، بالإضافة أنها قد تتيح لهم فرصة كبيرة للاشتراك في ملكية المشروع وإدارته .

ثالثا :الاتصال أحد أشكال العلاقات الرسمية في المنظمة

3-1الاتصال التنظيمي داخل التنظيم:

تشير التعاريف لعملية الاتصال إلى أن الاتصالات تستخدم لتدعيم العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم عن طريق توصيل المعلومات بين فرد وآخر¹، كما أن عملية الاتصالات عملية تتوافر فيها بعض العناصر مثل: المرسل و المستقبل، الرسالة التي تمر بينهما (أي المضمون)، ووسيلة الاتصال والأثر(رد الفعل²).

3-1-1 أنواع الاتصالات:

هناك أنواع من الاتصالات منها الاتصالات الرسمية وغير الرسمية والاتصالات الرأسية والأفقية:

أ/الاتصال الرسمي :

تمثل عملية الاتصال الرسمي غالبا في تلك الاتصالات التي تظهر في الخريطة التنظيمية للنسق وفقا للنظم و اللوائح المنظمة له ، و وفقا للبناء التنظيمي الرسمي الذي يحكمه تكون هذه القواعد مكتوبة أو مدونة أو منصوص عليها³.

ب/الاتصال الغير الرسمي:

هوذلك الاتصال الذي يحدث بين العاملين داخل المنظمة على أساس شخصي أو اجتماعي بمعنى آخر علاقات بين الجماعات ، و تلعب الجماعات غير الرسمية دورا هاما في عملية الاتصال الغير الرسمي ، فهي تعد بمثابة أداة اتصال ، و اذا كان أن تنظيم التسلسلي ضمن توصيل المعلومات توصيل افعلا من (اعلى الى اسفل) و كذلك من (اسفل الى اعلى)،الا ان وجود الجماعات غير الرسمية قد يكون ضروريا حتى تفقد بعض المعلومات على الطريق الرسمي ، و لذلك يدعي بعض الباحثين ان الجماعات غير الرسمية تعتبر من اهم عوامل التكامل داخل المنظمة ، و قد

¹-د.شويمات كريم،السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،العدد01 2013 ص 149

²- د.شويمات كريم،السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة،مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات،العدد01 2013 ص 149

³- شويمات كريم،السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي،مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ،العدد02جوان2013 ص

تكون الجماعات غير الرسمية مفيدة أحيانا ، الا انها قد تكون ضارة في أحيانا أخرى عندما تعمل على نشر الشائعات داخل المنظمة ¹ .

إذ ان في الاتصال غيري الرسمي يعتبر بمجموع السلوكات و التصورات و المشاعر و الاحاسيس المشتركة بينهم و حتى الاشكال المختلفة للمعاشرة و علاقات الصداقة ، تمنح للعمال إمكانية الاحتماء الاجتماعي من الضغوطات و الامتثال المروض من طرف الإدارة .

ج/الاتصال الرأسي (الصاعدة والهابطة:)

هي تلك الاتصالات التي تخذ بين الرئيس و المرؤوسين داخل المنظمة ، بحيث تهبط على شكل قرارات و أوامر و تعليمات لتنفيذ خطط أو برامج عمل 2، و تصعد أو ترفع على شكل تقارير ،و اقتراحات عن طريق المرؤوسين.

د/الاتصال الأفقي:

هي تلك الاتصالات التي تتم بين العمال في نفس المستوى بهدف تنسيق جهودهم كقيام رئيس قسم الإنتاج بالاتصال يرئيس قسم التسويق في نفس المنظمة 3.

3-2الاتصال التنظيمي والحلقة المفرغة عند ميشال كروزيه:

أشار ميشال كروزيه Michel Crozier في كتابه الظاهرة البيروقراطية إلى مفهوم جد مهم يتمثل في الحلقة المفرغة و عبر بكثير من التحليل عن واقع المنظمة و سيرها ، هذه المنظمة التي تشكل من خلال سنوات العمل ثقافة مؤسسة تعبر عنها بتقاليد و إجراءات عمل ، تتجسد من خلال الدورة مرحلية تعيد نفسها ، لإجراءات و تقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين و تشكل شكل من أشكال الطقوسية فتتعدى المبادرة فيها و تقاوم ، فتتغزل المصالح و الجماعات ، و تجعل هنا كصعوبة في التواصل مع الرؤساء و أعضاء المنظمة .

هذه الحالة تشكل خلافا وظيفيا داخل المنظمة و تؤدي الى رداءة سير المعلومات و بالتالي عدم معرفة المشاكل الكامنة داخل التنظيم او المنظمة ، هذه الوضعية تخلق من الصعوبة بما كان لدى أعضاء التسلسل الهرمي في

¹ - شوبمات كريم، المرجع السابق، ص162

² - شوبمات كريم، السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01 2013 ص 150

³ - د. شوبمات كريم، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية ، العدد 02 جوان 2013 ص

جميع مستوياته على اتخاذ قرارات ملائمة و صائبة لحل المشاكل الطارئة في المنظمة ، و هذا ما يجعل الادارة تتوجه للتسلط و الى المركزية في اتخاذ القرارات ، و بالتالي تقوية سلطتها بالقوانين و الإجراءات و هذا يؤدي الى الروتين و الطقوسية لدى افراد المنظمة .

3-3 الحلقات النوعية شكل جديد للاتصال داخل المنظمة:

إن غايات الاتصال داخل المنظمة ، يخلق نوع من الاختلال الوظيفي و ينمي بؤر و يوسع مجال الاختلاف ،إننا نرى من النماذج التسييرية الحديثة أولت أهمية كبيرة لمشكل الاتصال ، و مثال المؤسسات اليابانية لخبر دليل ،فاعتمادها على الحلقات النوعية في التسيير يعبر عن شكل جديد من التواصل بين أعضاء التنظيم او المنظمة ، هذه العملية أصبحت رائدة في المجتمعات الصناعية الحديثة و تولي لها جميع المؤسسات أهمية كبيرة في ذلك فالحلقات النوعية تمثل اجتماع مصغر لمجموعة من العمال دوريا باختلاف الرتب السوسيو مهنية ،الذين ينتمون لتنظيم معين مرة او مرتين خلال أسبوع خارج أوقات العمل طوعيا لمناقشة مشاكل النوعية داخل المنظمة .

هذه العملية تعطي صورة جلية لفكرة الاتصال بين أعضاء التنظيم على المستوى الافقي و التواصل على المستوى العمودي بين مراكز التسلسل الهرمي .

تجدر الإشارة الى ان فلسفة الحلقات النوعية تنبع من فكرة أساسية مفادها انها تعمل على تنمية و ترسيخ فكرة ولاء افراد و أعضاء التنظيم للمنظمة ،فالاجتماع الدوري لأعضاء المنظمة يهدف الى اشراك جميع الافراد الفاعلين و المنتمين للمنظمة الى هذه الحلقات او الاجتماعات هذا من جهة و من جهة أخرى يهدف الى تحسيس كل فرد داخل التنظيم بانه فرد فعال و مهم في سلسلة العملية بصفة عامة ، كما تهدف هذه الصورة من الاتصال الى ترسيخ مبدأ الطوعية في العمل ، و اشراك الافراد الفاعلين في مصير المنظمة ،فالاجتماع خارج أوقات العمل الذي يجمع مختلف الفئات السوسيو مهنية يهدف كذلك الى الغاء المسافة بين الافراد المنتمين للمنظمة .

3-4 أثار ومعوقات عملية الاتصال :

هناك عدد من العوامل التي تساهم بشكل سلبي في نجاح عملية الاتصال ، و قد قسمها البعض الى نوعين : النوع الأول و يتعلق بعدم كفاءة نظام الاتصال ، نتيجة النقص او ضعف وسائل الاتصال ، اما النوع الثاني فيرتبط بعوائق تنظيمية و أخرى تقسيمية .

أ/المعوقات التنظيمية التي تعيق الاتصال في المؤسسة :

بينت دراسة ميدانية في المجال الصناعي انه من بين الأخطاء التنظيمية التي تصادفها أنظمة الاتصال و تعرقل أداؤها نجد عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق و جهل اغلب العمال بتفاصيل الاعمال الموكلة اليهم ، و هذا النقص في كفاءة الاتصال ، مما يعرض الى الأداء غير الجيد ، و قد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للاعمال المرتبطة بهم بالإضافة الى عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية¹، و يعتمد بعض العارفين بها عدم اتباع خطوط السلطة و المسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها مع نقص في تحديد المسؤولية لعدم وضوح خطوط السلطة و المسؤولية ، كما توجه الافراد الى سلطات اعلى من السلطات المباشرة لهم مما يضيق أعباء على السلطات الأعلى و يخلط أحيانا بعض الاعمال ، اصف الى ذلك عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات و المعلومات في جميع الاتجاهات .

ب/المعوقات النفسية والاجتماعية:

يقدم الكتاب و الباحثون من بين المعوقات : كبر عدد العمال في المؤسسات و اختلاف العوامل النفسية و الاجتماعية فيهم و ضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم ، او خلق ثقافة و هوية متميزة للمؤسسة مع ضعف الفهم الجيد و الصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الادارة العليا في المؤسسة ، و هو ما يؤدي الى سوء استعمالها ، و نقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من اسفل مما يؤدي الى انعزال هذه الإدارة و هو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة ،نقص الفهم لدى افراد المؤسسة و تأويل القرارات و الوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل و لما يتمتع به من الجانب النفسي و الاجتماعي ، و هذا الجهود اللغة المستعملة فيها ، تدخل الجماعات غير الرسمية في اعداد الوثائق و التقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات لأهداف إخفاء النقص في الأداء او لإظهار ضعف اطلاع الإدارة العليا ، تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارها الاتصالية على الوجه المطلوب و هذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم و تعاليهم ، و ضعف رغبتهم في الاتصالالخ).

كما ان هناك معوقات قد تحول دون فعالية عملية الاتصال داخل المنظمة ، و من بين هذه المعوقات اتساع حجم المنظمة ، فعندما تنمو المنظمات و يزداد العاملين فيها تتعقد العملية الاتصالية نتيجة لاتساع الثغرة بين طرفي الاتصال ، المرسل و المستقبل²، كما ان هناك بعض المعوقات اللغوية و اللفظية ، و تظاهر هذه المعوقات عندما يتم الاتصال

¹ - د. شوبحات كرم، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 02 جوان 2013 ص

² - غنية صواحبة، إيمان بوبصلة، دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة ، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 04 جوان 2022 ص 99

بين طرفي فلا يتحدثان بلغة واحدة ، و من بين العوائق أيضا عدم توافر الرغبة و الاستعداد لدى بعض الرؤساء في نقل المعلومات الى المرؤوسين ، و قد يظهر بعض الرؤساء الى الاحتفاظ لأنفسهم ببعض المعلومات حتى يظهروا أمام مرؤوسهم بمظهر العاملين ببواطن الأمور كما قد يكون الاختلاف السن و الدخل و الثقافة و البيئة و تباين المنزلة او المرتبة الوظيفية من بين عملية الاتصالات .

في الأخير يمكن الإشارة الى ان السلطة داخل المنظمة يمكن ممارستها و تجسيدها في جو من الاتصال المفتوح و الدائم بين أعضاء التنظيم الواحد ، في هذا المجال تجدر الإشارة الى ان من أهمية الأسباب الأساسية للخلل الوظيفي داخل التنظيم هو انعدام التواصل بين انساق الكلية للتنظيم¹ و هذا ما يؤدي الفوضى في ممارسة السلطة و يؤدي الى عدم فهم مغزى من ممارسة السلطة ، و تصبح ممارسة السلطة من طرف أعضاء التنظيم متفاوتة و في تنافسية لأجل بلوغ الأهداف من منظور ميكرو و ليس ماكرو ، أي تتغلب الفردانية على المشاركة و التعاونية ، اذن ممارسة السلطة ، مرتبطة ارتباط وثيق بالعملية الاتصالية فكلما كانت قنوات الاتصال مجسدة في مجال مفتوح كلما كانت ممارسة السلطة من طرف أعضاء التنظيم مبنية على قدر كبير من العقلانية و الرسمية.

رابعا: الأدوار وتقسيم العمل:

أكدنا سابقا بان الاتصال و السلطة يمثلان نقطة اتكاز العلاقات الرسمية اخل التنظيم ، لكن الاتصال في جزئياته و اصوله يتضمن الأدوار التي يتخذها الفاعلون داخل الهرم التنظيمي و هذه الأدوار تتحدد عن طريق الوظائف او تقسيم العمل و الذي يعبر عنه تدرج السلطة داخل التنظيم ، و يعني التخصص او الأدوار قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة او كل عامل يقوم بعمله محدد و مضبوط بدقة ، و تقوم نظرية التنظيم الرسمي على أساس ان الكفاءة الإدارية تميل الى الارتفاع اذا ازدادت درجة التخصص²، و لا شك ان تقسيم العمل متعدد الاشكال و متطور مع تطور المجتمعات ، أي انه يتخلل مجال العمل الاقتصادي و الاجتماعي و السياسي ، و يؤكد علماء الاجتماع في تفسيرهم لظاهرة تقسيم العمل من خلال التركيز على الماكز و الأدوار التي يقوم بها الافراد داخل المجتمع من خلال الوظائف التي تحدد هيكل البناء الاجتماعي العام ، و هذا الهيكل بدوره يحدد شبكة العلاقات داخل المجتمع و نفس الشيء يمكن ان نقيس به ظاهرة تقسيم العمل داخل المنظمة و هو مؤطر بشكل رسمي فبناء على

¹ - د. شويحات كرم، السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01 2013 ص 152

² - د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، عمان (1997) ص 199-200

تحديد الوظائف و الأدوار الرسمية يمكن للأفراد ان يتصرفوا في علاقاتهم بطريقة رسمية أيضا ، و قد استخدم الكثير من علماء الاجتماع مصطلح تقسيم العمل و أكثرهم "اميل دروكايم" كما يرى ان خلدون ان المجتمع يقوم على التخصص في العمل ، حينما تطرق الى اختلاف اعمال البدو و الحضر و حالتهم في المعاش¹ .

و داخل المنظمة تفرض طبيعة العمل و اهداف المنظمة و الحاجة الى التعاون في الوصول اليها هذا التخصص و توزع الوظائف و الأدوار ، و بالتالي تساهم هذه العملية في إعطاء الصيغة الرسمية للعلاقات .

4-1 علاقات العمل وأطرها القانونية:

شاع استعمال مصطلح " العلاقات الصناعية " 2 في وقت ما ، لكن حالا نجد علاقات العمل هي الأكثر استعمالا من قبل الإداريين و القانونيين و حتى الباحثين .

نظرا لتطور نليات ضبطها القانونية و اتساع مجالاتها في مختلف المنظمات ، و قد نشأت هذه العلاقات في كنف الصناعة الحديثة و أصبحت من اهم معالمها حتى العادة على تسميتها العلاقات الصناعية ، و نجد بأن العامل الأساسي الذي أدى الى تطوير العلاقات الصناعية هي تلك التناقضات و المشاكل التي تحدث داخل المنشأة مثل النزاعات بين الإدارة و العمال و طرق التفاوض و العمل النقابي و غيرها .

قوله: " انه من Margesion مارجيسون Dimitri " وفي هذا السياق نقل ديمتري الضروري تحليل هذا النزاع و محاولة إدارته بأطر و قواعد تلقى قبول لدى الجهات الفاعلة داخل التنظيم ، لان العلاقات الصناعية تعتمد على ترتيب قواعد و ميكانيزمات النزاع في حد ذاته باعتباره عنصرا هاما للعلاقات الصناعية .

أما حاليا فإن علاقا العمل هي الأكثر تداولاً بين الباحثين ، و علاقات العمل تعبر عن آليات ضبط التنظيم الرسمي داخل المؤسسة ، و علاقات العمل هي الروابط او القواعد التي يتفق عليها العمال و أصحاب العمل بصورة جماعية ، و التي تحكم تعاملها المتبادل بشأن تحديد النوعية ، و الكمية ، كيفية أداء العمل ، الأجور ، أوقات العمل ، الراحة.... الخ.

و يحمل القول عن علاقات العمل انها تتجلى في صورة ما يعرف في قانون العمل " بالاتفاقيات الجماعية " بين (العمال و صاحب العمل و الإدارة) و طرق حل النزاعات و التفاوض ، و تستعمل كل المنظمات اليوم ما يعرف بالقانون الداخلي الذي يحوي آليات علاقات العمل في إطارها الرسمي ، أي تحديد الحقوق و الواجبات.

¹-د محمد عبد المولى الدقس، علم النفس الصناعي، دار مجدلاوي للنشر، عمان(1999) ص 153-155

²- DIMITRI Wess : "Relation industrielle", édition sviey, (1973), p 121

و هنا كنقطة مهمة في جانب الضبط القانوني لعلاقات العمل ، فيجب التفريق بين علاقات العمل الفردية أي بين العامل و صاحب العمل و آليات ضبطها غالبا ما يكون مرجعها قانون العمل هذا في الحالات الفردية ، اما علاقات العمل الجماعية فتخضع في معظم جوانبها لما يعرف "بالاتفاقيات الجماعية" ففيها يتم تكييف النصوص القانونية حسب ما يخدم مصالح الطرفين، و في هذا الموضوع لسنا بحاجة الى التفصيل في الامر لان ما يهمنا هو التطرق لعلاقات العمل باعتبارها الجانب الرسمي للعلاقات داخل المنظمة .

4-2 العلاقات الإنسانية:

ازدهر هذا المصطلح مع حركة التجارب التي قام بها "إلتون مايو ILTON MAYO" و زملائه حول غنتاجية العمل في بعض المصانع الأمريكية ، إذ برز آن ذاك البعد الإنساني في العلاقات بين العمال و الإدارة ، فاصبح ينظر شيئا فشيئا الى العامل من الجانب الإنساني (الاحترام و التقدير) و يرى "عبد الحميد احمد رشوان"¹ بان العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية او علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض ، او بينهم و بين رؤسائهم ، لو بينهم و بين المتصلين بالمؤسسة أضف لذلك السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل و الذي يقوم على الاحترام المتبادل و تقدير كل فرد ، و تقدير مواهبه و إمكانياته . بمعنى ان العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتجاوز الاخذ و العطاء بين العامل و صاحب العمل (العمل مقابل الاجر) ، الى درجة الاعتراف بالفرد العامل كإنسان و معاملة على هذا الأساس ، كما لا بد من الاعتراف بالعلاقات التي تنشأ بين العمال في إطار غير رسمي .

و للتوضيح أكثر هنا كثلاث مرتكزات تركز عليها العلاقات² و هي :

1-الانسان حيوان اجتماعي يتعامل و يعامل على هذا الأساس.

2-ان علاقة السلطة و المسؤولية التي يفرضها التنظيم الهرمي و صبغ جميع العمليات التنظيمية بالصبغة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية .

3-حل مشاكل الانسان يجب ان تتركز على الجوانب الاجتماعية و السيكولوجية .

¹ - عبد الحميد أحمد رشوان، العلاقات الإنسانية في مجالات "علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة"، المكتب الجامعي

الحديث، الإسكندرية، (1997)، ص 213

² - إبراهيم غمري، مدخل للعلاقات الإنسانية، دار الهناء للطباعة، دون ذكر البلد، دون سنة، ص 11

و لا يختلف اثنان في ان العلاقات الإنسانية و الاعتراف باه و العمل على تطويرها داخل المنظمة قد أصبح أمراً محسوما لا يحتاج الى جدال كبير ، الا انه في المقابل يطرح بعض المشاكل بحسب المنظمات ، من ناحية علاقات العمل طبيعة العمل و السلطة و غيرها ، و من جانب آخر هل العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الرسمية ام انها غير رسمية ؟ و الواقع انها تقع بين هذا و ذاك فمن الناحية الرسمية نجد بان بعض الجوانب الإنسانية تدخل في القوانين الداخلية للمنظمات ، كما ان عملية تصميم العمل يراعي فيها البعد الإنساني كالقدرات و الميول ...الخ، اما من الناحية غير الرسمية فأهم شيء يؤسس للعلاقات الإنسانية هو التنظيم الغير رسمي أي العلاقات بين العمال و ما يتقاسمونه من مشاعر و رغبات و انتماءات .

خامسا : مدخل نظري للولاء التنظيمي

حظي العنصر الإنساني بهذا الإهتمام في المنظمة بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية و التي أعطت للفاعل المكانة المناسبة في المنظمات و اهتمت بتلبية حاجياته و تلبية رغباته بهدف إثارة دافعيته و تحفيزه و توجيهه و ضمان بقائه فيها و بذل كل ما بوسعه من جهد لتحقيق أهدافها بالإضافة إلى ضمان ولائه و إخلاصه لها و يعد بالفعل الولاء التنظيمي عاملا هاما في مجال السلوك التنظيمي، و من هذا سنتناول مفهوم الولاء التنظيمي و خصائصه.

5-1 مفهوم الولاء التنظيمي:

يعد موضوع الولاء التنظيمي من الموضوعات التي جذبت انتباه الباحثين في مجال الإدارة والسلوك الإداري، إلا أن مفهوم الولاء التنظيمي كغيره من المفاهيم الأخرى كان ولا يزال موضع اختلاف بين الباحثين، سواء فيما يتعلق بإيجاد تعريف محدد للولاء التنظيمي، أو النماذج والنظريات التي تفسره بيد أن هذا الاختلاف مركز اهتمام أي باحث عن النموذج الذي سيسير عليه دراسته، إذ يساعد هذا النموذج على تحديد التعاريف الإجرائية المستخدمة في دراسته، وبخصوص مفهوم الولاء التنظيمي، يعتبر مفهوما قديما في العلوم الاجتماعية و كان أول من بحث فيه علماء الاجتماع الذين يرون أن الإنسان باعتباره كائناً اجتماعياً يعيش مع آخرين في بيئة إجتماعية منظمة، وتربطه بهم علاقات اجتماعية تبرزها الحاجة إلى التعاون و الشعور بالانتماء.¹

¹ - هاشم زكي (1980) الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات، ص32

و قد عرفه مودي بأنه: " حالة يتمثل الفرد فيها بقيم وأهداف المنظمة ويرغب في المحافظة على عضويته فيها لتسهيل تحقيق أهدافه ". و يعرفه بوكانن بأنه: " انجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عما يقدمه لهم من قيم مادية"¹.

فالولاء التنظيمي ليس مجرد ولاء بمنظمة معينة، بل هي عملية مستمرة يعبر الموظف من خلالها عن اهتمامه بالمنظمة وبنجاحها المستمر، ويتم ذلك عن طريق الإيمان بالهدف والعمل من أجله وبشكل مستمر وإن طال أمد تحقق هذا الهدف. ومن أوائل الذين قدموا مفهوم الولاء التنظيمي بوتر و سميث (1970) حيث نظرا إليه من منظور نفسي و وصفاه بأنه: "توجه يتسم بالفاعلية والايجابية نحو المنظمة".

ومن هذا المنطلق يعرف شيلدون الولاء بأنه: "اتجاه أو توجه نحو المنظمة يربط شخصية وهوية الفرد بالمنظمة"².

ولكن على الجانب الآخر يرى ستيفن و زملاؤه (1987) أن الولاء التنظيمي من خلال المدخل التبادلي - عبارة عن محصلة المساهمة في الصفقات بين المنظمة والعضو، مع التركيز على رغبة الفرد في الاستمرار بالعضوية كشرط أساس و رئيس لتراكم إيجابيات و سلبيات الالتحاق بالمنظمة و مردودها التبادلي في العملية ككل، و من نفس المدخل يعرفه بيكر، (1960) فالولاء التنظيم عند: " نزعة للمشاركة المستمرة في نشاطات معينة داخل المنظمة نتيجة لما استثمره الفرد فيها ويخشى أن يفقده إذا تركها"³. كما يعرفاه كوك و وول (1980) يتمثل في رد الفعل لدى للموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف و الولاء بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة كما أن الولاء التنظيمي يعني العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، نيير (1989) فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالباً ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها،

¹ - المعاني أيمن عودة (1996) الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع، الأردن، دار النشر، ص 17

² - القرشي سوزان محمد أحمد (1997) الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، الرياض، ص 15

³ - المرجع السابق ص 17

إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء على رأس العمل، كما يدفعه هذا الشعور إلى مزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منتسبها بهذه السمات، أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها¹.

و يعرف كل من ألتو و هرينياك الولاء التنظيمي بأنه يمثل: ظاهرة تحدث نتيجة العلاقات التبادلية بين: الفرد والمنظمة، ويترتب عليها استثمار متبادل يستمر باستمرار "العلاقة التعاقدية بينهما"²

إن الولاء من خلال هذا التعريف يرتبط بجوانب التبادل النفعي وتمثله التكلفة بين الفرد والتنظيم، حيث ترتبط بزيادة العائد النفعي بارتفاع مستوى الولاء عند الفرد.

عرف العجمي الولاء التنظيمي بأنه "يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و خصائص المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف، والالتزام من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة" و يرى أيضا بأنه يعني "العمل على إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد سواء، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ولاء لها، إضافة إلى تزايد رغبته بالبقاء في العمل كما يدفعه هذا الشعور إلى المزيد من العطاء الجيد، مما يجعل مثل هذه المنظمات التي يتميز منسوبها بهذه السمات أكثر قدرة على التفاعل الإيجابي مع بيئتها"³

2-5 مراحل الولاء التنظيمي:

توجد عوامل تعمل على خلق وتنمية الولاء التنظيمي، حيث يرى ستيزر أن الأفراد يدخلون المنظمات وعندهم مهارات محددة، بالإضافة إلى رغبات وأهداف معينة ويتوقعون في المقابل أن تستغل مهاراتهم، وحينما يدركون أن المنظمة اهتمت بتيسير ذلك فان ولاؤهم سيزداد وتتطابق أهدافهم وقيمهم مع قيم وأهداف المنظمة⁴.

¹-عبد الله بن سليمان السلامة (2000) الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلمة الأمنية، 2000 ص 57.

²-محمد الصيرفي (، 2005) السلوك التنظيمي، ط 1، ج 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس، ص.

³-جمال كعبار (2011) ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: نوال حمداش، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة، ص. 73

⁴-عوض طلق السواط وآخرون (، 2000) الإدارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جدة، 88 ص

5-2-1 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر بوكانان 1974:

بين بوكانان عام 1974 في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل بأن الولاء التنظيمي يمر بثلاث مراحل متتابعة³ وهي:

أ/ **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد، يكون العامل خاضعاً خلالها إلى التدريب والإعداد والاختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكثيف اتجاهاته بما يتلائم مع اتجاهات المنظمة، وإدراك ما يتوقع منه، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

و يرى بوكانان أن الخبرات التالية تظهر خلال هذه المرحلة وهي :

- تحديات العمل - تضارب الولاء - وضوح الدور - ظهور الجماعة المتلاحمة - إدراك التوقعات - اتجاهات الجماعة نحو المنظمة - الشعور بالصدمة.

ب/ **مرحلة العمل والإنجاز:** وهي الفترة اللاحقة للتجريبية و تمتد من سنتين إلى أربع سنوات تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى إثبات ذاته من خلال عمله، والتأكيد على مفهومه للإنجاز الذي حققه، وتتصف هذه المرحلة بالخبرات التالية: - الأهمية الشخصية - الخوف من العجز - وضوح الولاء للتنظيم والعمل.

ج/ **مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ هذه الفترة بعد السنة الخامسة من التحاق الفرد بعمله في المنظمة وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى اتجاهات ولائه التي تكونت في المرحلتين السابقتين ويبدأ فيها بترسيخ اتجاهات الولاء نحو المؤسسة التي يعمل بها، بحيث تصبح متينة الرباط شديدة الوثاق، ويشعر الإنسان حينها أنه يريد أن يعمل دون ملل أو كلل، لصالح مؤسسته، ليعلو بها ومعهما، وتنصهر مصالحه الشخصية من لهيب مشاعر الحب والإخلاص لمنظمتها، وتنقل هذه الفترة بالفرد من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.

5-2-2 مراحل تطور الولاء التنظيمي من وجهة نظر ستيرز 1977 :

وفي نفس السياق نجد ستيرز 1977 يحددها في ثلاث أطوار ، يمر بها الفرد في تطور ولائه التنظيمي¹ وهذه المراحل هي :

¹ - محمد سرحان خالد المخلافي (2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة

الطور الأول:

مرحلة الالتحاق بالمنظمة، هذه المرحلة تسمى مرحلة الاختيار، اختيار الفرد لمنظمتها، واختيار المنظمة لأفرادها، ومدى قناعة الفرد في اختيار المنظمة، وكيفية اختيار المنظمة لموظفيها.

الطور الثاني:

الولاء للمنظمة وتحديد مبادئها، وهذه المرحلة يقرر فيها الفرد مدى عمق ارتباطه بالمنظمة، ويتحدد ذلك في ضوء:

-مدى قبول الفرد لأهداف المنظمة.-مدى قبول الفرد لأن يكون عضوا في المنظمة.-مدى استعداد الفرد للعمل بشكل غير عادي من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة.

الطور الثالث:

قرار المشاركة أو الانسحاب. فدرجة مستوى الولاء لدى الفرد ترتبط بدرجة احتمال البقاء أو المغادرة للمنظمة. فالمستوى العالي من الولاء يعني احتمالا أقل للإنسحاب من المنظمة، أو تكرار الغياب والعكس صحيح.

5-2-3 خصائص الولاء التنظيمي :

يمتاز الولاء التنظيمي بعدد من الخصائص حيث أنه يعبر عن استعداد الفرد لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المنظمة ورغبته الشديدة في البقاء بها ومن ثم قبوله وإيمانه بأهدافها وقيمها، حيث يساهم الولاء التنظيمي في بناء شبكة واسعة من العلاقات الإنسانية التي تساعد على الإحساس بالمنظمة¹، وبالتالي فهو متعدد الأبعاد وعلى الرغم من اتفاق غالبية العلماء والباحثين في هذا المجال على تعدد أبعاده، إلا أنهم يختلفون في تحديدها، ومن أسباب تعدد هذه الأبعاد مايلي:

-أي منظمة مكونة من عدة فئات وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها، وليس بالضرورة أن تشترك هذه الفئات في هدف واحد .

-يوجد داخل كل منظمة في العادة مجموعة من التكتلات، وكل تكتل يحاول الحصول على منافع خاصة له دون الآخرين .

¹- شريط محمد شريف (2010) (الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: بويابة محمد، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، ص. 78 غير منشورة

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد من أجل المشاركة في العمل¹، وتزويد المنظمة بالحيوية والنشاط ومنحها الولاء.
- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم .
- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى²
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل قد يكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

سادسا :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية، والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.
- وفيما يلي توضيح للعوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي
- 6-1العوامل الخاصة بالعامل :** هي كل ما يتعلق بالعامل من قدرات ومهارات يمكن قياسها ومعرفتها، عن طريق تحليل الخصائص و السمات المميزة لمجتمع التنظيم، كالفئات العمرية، نوع الجنس، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، ومدة الخدمة في المنظمة و أن هذه الميزات الأخيرة هي التي تحدد مواقف العامل داخل المنظمة و دوافعه حيث يرى ستيرز أن الخصائص الشخصية وخصائص العمل وخبراته تتفاعل معا كمدخلات وتكون ميل العامل للاندماج بمنظمته ومشاركته لها، واعتقاده القوي بأهدافها وقيمها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها، مع عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه.
- أ/السن :** يعد السن من بين المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في ولاء العمال ، فالاتجاه العام لأغلب البحوث التي تناولت موضوع الولاء التنظيمي أشارت إلى أن الأفراد صغار السن يكون ولاؤهم لمنظماتهم أقل من الأفراد الأكبر منا، ومن ثم أقل رغبة و نية للبقاء في المنظمة. ففي دراسة قام بها ستيرز عام 1977 عن العلاقة بين الولاء والعمر في عينتين

¹-سليمان الفارس المرجع السابق،ص78

²-موسى اللوزي ، المرجع السابق، ص118.

من العاملين ، و الذي توصل إلى أن هناك علاقة قوية توجد الإيجابية المعنوية ذات الدلالة الإحصائية بين العمر والولاء التنظيمي بمعنى أن العاملين الأكبر سنا هم في الغالب أكثر ولاء لمنظمتهم والعكس صحيح¹. و من خلال ما سبق نجد أن للولاء التنظيمي علاقة قوية بالسن.

ب/الجنس : إن دور العامل و مساهمته في المنظمة و من منطلق المكانة و منصب العمل الذي يشغله يختلف باختلاف جنسه ففي بحث قام به كل من مارش و ماناري عام 1977² على عينة من العمال الصينيين إستنتجا أنه هناك علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و نوع الجنس، و من خلال هذا نجد أن الولاء التنظيمي يرتفع مستواه و ينخفض بحسب نوع الجنس.

ج/المستوى الدراسي : و نعني به المستوى التعليمي الذي حصل عليه العامل خلال سنين دراسته حيث يعد التعليم حيث يعد من العوامل المهمة في تكوين شخصية العامل، لذا فالاهتمام بثقافة العمال وتعليمهم يعد من ضرورات العمل، لأن الأعمال المختلفة في نوعيتها و طبيعتها جعلت للتعليم مكانة لا يمكن إنكارها في ميدان الصناعة الحديثة.

د/ الحالة الاجتماعية : و نعني بها إن كان العامل أعزب أو متزوج أو أرمل أو مطلق، و ذلك ما يترتب على حالة الزواج من مسؤوليات اجتماعية تجاه الأسرة و التي بدورها تنقل للمنظمة بحيث العامل المتزوج يكون أكثر استقرارا و ولاء للمنظمة انطلاقا من ولاءه للأسرة ومن ثم أكثر حضورا في مكان العمل، وأقل تغيبا عن العمل وأكثر رغبة في البقاء في المنظمة.

هناك دراسة لكل من أنرولد و فيلدمن عام 1982³ أفرزت بوجود علاقة إيجابية بين حالة المتزوجين و الاستقرار في المنظمة أي أن العمال المتزوجون أكثر طلبا للبقاء في المنظمة من العمال ذوي الحالات الأخرى، و من هذا تستنتج بأن العمال المتزوجون أكثر ولاء للمنظمة عكس الحالات الاجتماعية الأخرى³.

هـ/تجربة العمل : نعني بها المدة الزمنية التي شغلها أو يشغلها العامل في عمله داخل المنظمة. فقد أظهر ستيبرز في عام 1977⁴ في دراسته بأن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي ومدة الخدمة في المنظمة لعينة الدراسة⁴.

¹- سليمان الفارس، المرجع السابق ص 92.

²- عاطف، زاهر عبد الرحيم، 2009 هـندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ص 286

³- المرجع السابق، ص 288

⁴- المرجع السابق، ص 292

و/دافع إثبات الذات : وهو مستوى الدافعية التي تدفع العامل للتعبير عن ذاته، و الإفصاح عن شخصيته وإبرازها، بأن يحقق العامل كل ما لديه من إمكانيات، ويؤدي ما لديه من آراء وإن يقوم بأعمال نافعة قيمة للآخرين، وأن يكون منتجا مبدعا.

6-2 العوامل الخاصة بـمميزات العمل : نعني بها جل العوامل الخاصة بالعمل و متطلباته المختلفة¹ من القدرات و المهارات، ما يتطلب فيها مع مرور الوقت، تعتبر هذه العوامل من المتغيرات ذات العلاقة بالولاء التنظيمي، وهذه العوامل ترتبط بالبيئة الداخلية أي المناخ التنظيمي و كذا البيئة الخارجية باعتبار المنظمة نسق مفتوح و تأثيرها على العامل، بالكيفية، التي تؤثر في ولائه لوظيفته و منظمته، و ان قدرة العامل على التأقلم مع وظيفته و منظمته و اندماجه فيها، كان أحد العوامل المحددة و المكونة لولائه التنظيمي.

1-تحديد المهام : نعني بها تحديد الأعمال و الواجبات المنوطة بعامل معين، وهو يعبر عن درجة انسجام العمل بحيث تشبع احتياجات العاملين العليا ، و بالتالي دفعهم للعمل. و إن هذا التناسق في محتوى العمل مع توجهات العاملين سيعطيهم الحرية في أداء أعمالهم، وسيولد لديهم الشعور بالارتياح و الرضا عند إنجاز الأعمال بشكلها المتكامل.

2-درجة استقلالية العامل : نعني بذلك : "هو درجة الحرية والتحكم الذاتي التي تتاح للعامل في اختيار الأساليب والإجراءات التي يتبعها في أداء عمله و السرعة المطلوبة في ذلك".

3-التغذية العكسية عن الأداء : وهي التغذية الراجعة² أي المعلومات التي تقدم للإدارة و العامل عن مستوى أدائه أثناء العمل ، إن وجود مثل هذه المعلومات عن مستوى الأداء تساعد في خلق مناخ تنظيمي ايجابي يشجع على زيادة و ارتباط العامل بعمله و منظمته .

إن لهذه التغذية الراجعة تأثيرا مباشرا و فعالا على تحسين أداء العامل، ذلك لأنه لا يستطيع التعرف على مواقع الضعف والقوة في أدائه دون وجود معلومات عن مستوى أدائه بنسب مرتفعة تساعد على الاقتناع بعمله، وتحسين مستواه، وإلى إشباع حاجاته العليا، ومن ثم زيادة ولائه ودافعيته للعمل.

وإن المعلومات المرتدة تقوم بدور تدعيمي لسلوك الأداء الذي يمارسه الفرد في العمل، ويمكن عدها أيضا بمثابة معايير يقيس الفرد على أساسها إنجازَه.

¹ - عاطف، زاهر عبد الرحيم، 2009 هـندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، ص 293

² - المرجع السابق، ص 294

6-3 العوامل الخاصة بمميزات المنظمة : هي تلك العوامل و المتغيرات الخاصة بالمنظمة وما يسوده من مناخ تنظيمي أو علاقات ترتبط بالموظف و الوظيفة، و التي من خلالها يمكن للمنظمة التحكم فيها والحد من تأثيرها أو حدتها، و تكون على درجة عالية من الأهمية لجعل العمل أكثر رغبة و جاذبية للعمال، ولتنمية علاقات الإحترام، والتأثير في سلوك وتصرفات العمال، بما يتفق مع العمل الذي يشتغلونه وصولاً إلى بيئة العمل و خلق مناخ تنظيمي ملائم و يتضمن هذا الشكل من العوامل: الأجر، نمط الإشراف، حرية اختيار جماعة العمل، وفيما يأتي سنتناول هذه المتغيرات و تأثيرها على الولاء التنظيمي.¹

أ/الأجر: هو مقدار ما يستحقه العامل من مكافآت مادية لقاء عمله في المنظمة، إن جميع الأفراد يعملون في المنظمات من أجل حصولهم على عائد مادي يوفر لهم متطلبات المعيشة، وهذا العائد يتمثل في مقدار ما يحصل عليه من أجر، ومن ذلك يتضح أن الأجر من العوامل المهمة التي تؤثر في حياة العمال و ولائهم لمنظمتهم ، حيث أن المشاكل المادية تولد قلقاً واضطرابات مستمرة . فقد توصل بورترو زملائه عام 1973 في دراسته على عينة من عاملي إحدى المستشفيات إلى أن الأجر هو أحد المكونات الرئيسة و المهمة التي تؤثر على الرضا الوظيفي، وأن المتغير الأخير، هو أحد العوامل المسببة للولاء التنظيمي، وهذا يعني أن الأجر يؤثر بطريقة أو بأخرى على الولاء التنظيمي للعاملين.²

ب/نمط القيادة: يقصد به أسلوب القائد و قدراته و كفاءته في العمل و الإدارة، أي مدى توجه القيادة نحو اعتماد أنماط تسلطية أو المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أو المشاكل المختلفة التي تواجهه التنظيم، وإن العلاقة بين العمال و منظمته تتأثر بنمط القيادة من حيث كونه إدارة تحكمية متسلطة أو إدارة إتكالية. حيث يشير ستيرز 1977 على أنه كلما زادت درجة مشاركة القائد لمؤوسيه زادت القدرة و الرغبة في الاستقرار بالمنظمة و البقاء فيها، و السعي نحو تحقيق أهدافها ، و من ثم ولاء العامل لمنظمته.³

ج/حرية اختيار جماعة العمل : هي تلك العلاقات الاجتماعية التي تتولد و تنشأ بين أعضاء المنظمة من خلال تعارفهم و تواصلهم داخل و خارج المنظمة ، فقد عرفها ستيرز 1977 على أنها فرصة صداقة أو محبة مقتصرة على

¹-المرجع السابق ص120.

²-المرجع السابق ص121.

³-المرجع السابق ص208

فئة داخل العمل¹ حيث أشارت دراسته إلى وجود علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين الولاء التنظيمي و العلاقات الاجتماعية و التواصل بين العمال، و هذا توصلت له مدرسة العلاقات الإنسانية تحت إشراف إلتون مايو وزملائه في زيادة الإنتاج بسبب الروح المعنوية للمجموعة .

6-4 العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي: تشير معظم الدراسات التي أجريت في مجال الولاء التنظيمي أن من أهم العوامل التي تساهم في تنمية ولاء العاملين لتنظيماتهم هي :

1/المكانة الاجتماعية: يقصد بالمكانة تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بآخرين في أي نظام إجتماعي، وقد تكون المكانة مكانة رسمية أو مرتبة اجتماعية تصنفها الجماعة على شخص ما تعبيراً على شعورهم نحوه فتكون مكانة غير رسمية. و يرتبط الأفراد بعضهم ببعض في التنظيم حسب مرتبتهم ترتيب هرمي تحدد فيه مرتبة كل فرد بالنسبة للآخرين في التنظيم، ويسعى العاملون ببذل قصارى جهودهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها. وذلك لأن فقدان المكانة (أي ما يعرف بقلق المكانة) يعتبر حدثاً سيئاً بالنسبة لأي منهم، وسبباً أساسياً لعدم قبوله من قبل أفراد الجماعة التي يعمل معها بشكل مناسب مما يولد لديهم بالقلق والاضطراب ومن ثم الاضطراب إلى ترك التنظيم². وللمكانة الاجتماعية أسباب عديدة منها: الدرجة الرسمية التي يحصل الشخص عليها في بناء المنظمة وأنماط العمل ومهاراته، وظروف العمل، الأجور، و الأقدمية في التعيين بالإضافة إلى الأسباب التي يحصل الشخص عليها من خارج المنظمة كالتعليم و المكانة المهنية .

2/إشباع حاجات العاملين الإنسانية في التنظيم: من 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 محبين أنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن - على الأغلب - أن يكون مكاناً لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره يمكنهم ومن تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي له، ويدفعهم إلى مزيد من العمل الجاد المنتج لتحقيق أهدافه³.

¹ - المرجع السابق ص 209

² -عاطف زاهر عبد الرحيم، المرجع السابق، ص 291

³ -عبوي زيد منير، المرجع السابق ص 214، ص 216.

3/ وضح الأهداف وتحديد الأدوار: لقد أظهرت الدراسات أن الولاء للتنظيم يزداد كلما كانت أهدافه واضحة ليستطيع الأفراد فهمها وتمثلها والسعي لتحقيقها، وكلما كانت الأهداف واضحة والدوار محددة أمكن تجنب الصراع الذي يحدث نتيجة غموض أدور العاملين.

4/ الرضا الوظيفي: يعني الرضا الوظيفي المشاعر التي يبدىها الفرد نحو عمله في التنظيم، وينشأ الرضا من إدراك الفرد لفرق بين ما تقدمه له الوظيفة وما يجب عليها أن تقدمه له فكلما قل الفرق بينهما ازداد الرضا الوظيفي لديه يرى هيرزبرغ أن الرضا الوظيفي يمكن تحديده بمعرفة شعور الفرد نحو ما تنطوي الوظيفة عليه بما في ذلك الشعور بالإحجاز و الاعتبار و المسؤولية وإمكان التقدم في الوظيفة، أما عدم الرضا الوظيفي فيمكن تحديده من خلال شعوره نحو بيئة العمل المتمثلة بسياسة التنظيم وظروف العمل المادية ودرجة الاستقرار والأمن في الوظيفة والمركز الاجتماعي والأجور وأسلوب الإشراف.

5/ نظام الحوافز Incentives: للحوافز دور فعال في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم والعاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم. وهذه الحوافز تكون مادية أو معنوية، فردية أو جماعية يتوقف تأثيرها على قدراتها في إثارة الدافعية للأفراد وتعزيز حماسهم وثقتهم بالتنظيم وولائهم له، كما يتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم و أهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والشعور بالرضا وتحقيق الذات، ويعرف الحافز بأنه الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالإنسان التي تنهياً له وتؤدي إلى تقوية دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو أنشطة معينة بالأسلوب الذي يشبع حاجاته وتوقعاته وتحقيق أهدافه

6/ المناخ التنظيمي: يعبر المناخ التنظيمي عن "الخصائص المختلفة التي تميز البيئة في التنظيم والتي تشمل نواحي التنظيم الرسمي، وحاجات العاملين وطبيعة الاتصالات التنظيمية، وأساليب الإشراف السائدة وسلوك الجماعات وغيرها من العوامل التي يدرکها أفراد التنظيم فتؤثر في سلوكهم وفي كل السلوك التنظيمي.

ويعرف ريتشارد شيرز بأنه : " البيئة الداخلية لمنظمة معينة يتعرف عليها العاملون من تجاربهم وأثرها في سلوكهم"¹، إن تمتع العاملين بجو يسوده الوفاق والوئام والتسامح والتعاون والعدالة والمساواة للوصول إلى الأهداف المشتركة يعزز الثقة بالعاملين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد درجة رضاهم الوظيفي ويعزز شعورهم بالولاء للمنظمة، أما المنظمات ذوات البيئات المتسلطة والمثبطة لمعنويات العاملين أو التي تتصف باللامبالاة وعدم الحيوية فيه تنظيمات

¹ - عاطف زاهر عبد الرحيم ، المرجع السابق ص 294

تشجيع على تسرب العاملين ولا تنمي فيهم قيم الولاء التنظيم، ولذلك فإن من الضروري الاهتمام بالبيئة التنظيمية وتحقيق التوافق بين الانجاز وتحقيق الأهداف من جهة والعناية بالإنسان من جهة أخرى من أجل تنمية الولاء التنظيمي

7/بناء الثقة التنظيمية: تعني الثقة توافق توقعات الأفراد وانسجام سلوكهم بما يحقق المصالح المشتركة له. والثقة التنظيمي(Organizationaltrust)

(Organizationaltrust)هي " توقع الفرد أو المجموعة يتحقق الوعود المكتوبة أو الشفوية عن الآخرين أفراد أكانوا أم جماعات " ، ويرى بعض الباحثين أن الثقة تتحقق من الإدراك المشترك لأفراد التنظيم الإيذاء بالآخرين. - إن المنظمات المتميزة تجتهد في تقديم الخدمات المختلفة لأفرادها لأنها تعتمد على العنصر البشري في تحقيق كفاءة التنظيم وفاعليته، وتعتمد إلى رفع درجة الثقة فيا بين العاملين وبين التنظيم. ولذلك فإن لعامل الثقة أهمية بالغة في تماسك الجماعة و في تنمية الولاء للمنظمة وزيادة درجة الإبداع و الابتكار.

8/التطبيع التنظيمي: نعني بالتطبيع الاجتماعي التنظيمي " العمليات التي يكتسب فيها الفرد القيم والاتجاهات والمعايير و أنماط السلوك التي تتوافق مع مصالح المنظمة وأهدافها"، وللتطبيع التنظيمي دور مهم في تحقيق كفاءة المنظمات و فعاليتها، وسرعة التطبيع تؤثر في تحديد إنتاج الفرد وإخلاصه وولائه وتمسكه بالمنظمة ويعتقد بعض الباحثين أن هذه العملية تمر في ثلاث مراحل متلاحقة هي:

1-المرحلة التي تسبق الالتحاق بالمنظمة.2-مرحلة المواجهة.3-مرحلة التحول.

9/مشاركة العاملين في التنظيم: تعني مشاركة العاملين والموظفين قيامهم بعمليات استثمار مشروعاتهم مباشرة وإدارتها والسيطرة عليها ورقابتها.

- إن المشاركة تزيد من الولاء التنظيمي للعاملين، فهم يتحدثون عن منظماتهم بقولهم "نحن" ويعتبرون أي مشكلة في العمل "مشكلتهم" وهن أكثر رغبة في العمل الجماعي، و أكثر تقبلا له. ويزداد شعورهم بالرضا وتقل مقاومتهم للتغيير وترتفع روحهم المعنوية وتزداد ثقتهم بالمنظمة مما ينعكس على التنظيم بمزيد من الأداء الفعال

10/أسلوب القيادة: تعني القيادةLeadershipالتأثير على أعمال الآخرين وتحفيزهم. فإن القائد الجيد هو الذي يستطيع أن يسهم في تعميق الولاء التنظيمي لدى العاملين ويقوي اعتقادهم بالتنظيم وإيمانهم بأهدافه وقيمه، ويبعث فيهم رغبة صادقة في بذل مزيد من الجهد المبدع في سبيل تحقي تلك الأهداف، ويغرس فيهم رغبة صادقة في المحافظة

على العضوية فيها، وهو الذي يوقع عن صغائر الأمور ويثني على من يستحق الشاء ويتجاهل من يحاول استغلال المواقف، ويمتلك القدر على تطوير الإنسان و مراعاة مشاعره واحترامه وتوفير فرص نجاحه. ويعرف كيف يحفز العاملين لديه ويبث فيهم الثقة ويعاملهم بصدق وعدل وأمانة، ويتمتع بدرجة عالية من الأخلاق الحميدة ويتصف بالنشاط والقدرة على الإبداع ومد يد المساعدة للآخرين كي يتقدموا¹.

¹-عبوي زيد منير ، المرجع السابق ص218.

خلاصة الفصل:

تعد العلاقات الرسمية من الركائز الأساسية في الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة ، حيث تحدد طبيعة الاتصال و التفاعل بين الأفراد وفقا للسلطات و المسؤوليات المحددة . حيث تكمن أهمية هذه العلاقات في دورها الكبير في تعزيز الولاء التنظيمي ، إذ تساهم في خلق بيئة عمل منظمة وواضحة ، مما يزيد من شعور الأفراد بالانتماء و الثقة بالمؤسسة .

فالعلاقات الرسمية لها دور هام في توزيع المهام و تقييم الأداء ، وهو ما يعزز الرضا لدى الموظفين و يقوي التزامهم بأهداف المؤسسة ، كما تساعد على تقليل الغموض الإداري وتعزز من فهم الأدوار و المسؤوليات ، مما ينعكس إيجابيا على الولاء الوظيفي و الانتماء المهني .

ومع ذلك ، فإن الإفراط في الرسمية دون مراعاة الجانب الإنساني قد يؤدي إلى الجمود في التواصل ويقلل من مرونة العلاقات بين الأفراد لذا فإن التوازن بين العلاقات الرسمية و الودية يعد مفتاحا لتحقيق بيئة عمل صحية تساهم في رفع مستوى الولاء التنظيمي .

العلاقات الرسمية حين تكون مبنية على العدالة و التنظيم الفعال، تشكل عنصرا أساسيا في بناء الولاء التنظيمي، شريطة أن تدار بمرونة تتيح التفاعل الإنساني و تشجع على الانتماء .

الفصل الثالث: النزاعات الفردية والنزاعات الجماعية

تمهيد

اولا- النزاعات الفردية

ثانيا - النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة

ثالثا : نظرية العلاقات الإنسانية شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية .

رابعا : نظرية الإدارة العلمية -التايلورية - شكل من أشكال علاقات العمل .

خامسا : النظام الداخلي شكل من أشكال العلاقات الرسمية والقانونية داخل المنظمة .

خلاصة

تمهيد:

قد يشوب التوتر في العلاقة بين أحد العمال والمستخدم حول مضمون علاقات العمل ، أو حول الالتزامات أو حق معين يخص أحد الطرفين التي تقوم عليها علاقة العمل، كما أن علاقة العمل بين العمال والمستخدمين يترتب عنها تعارض المصالح يسعى كل طرف ضمان أفضل لحماية مصالحه، قد ينجم عن ذلك نزاعات فردية و نزاعات جماعية داخل المنظمة نتيجة التفاعل و التداخل جراء العلاقات الاجتماعية، ولحل هذه الإشكاليات والنزاعات وتنظيم عمليات حلها وتسويتها وضع المشرع الآليات المناسبة للمشاكل المطروحة، وهذا ما سيتم التطرق إليه في هذا الفصل من أنواع وأسباب النزاعات الفردية والجماعية، وإجراءات تسويتها.

أولا - النزاعات الفردية في المؤسسة:

1- أنواع النزاعات الفردية:

تختلف الخلافات العمالية من حالة إلى أخرى، حسب طبيعة كل نزاع ينشأ بشأن تنفيذ علاقة العمل وصلاحياتها، وحتى عواقب إنهاؤها لسبب أو لآخر، على عكس المنازعات الجماعية، نجد أن النزاعات الفردية تتعلق في الغالب بعدم الامتثال لمحتويات القوانين واللوائح، أو خرق البنود الواردة في العقود والاتفاقيات الجماعية، أو الأحكام الواردة في النظام الداخلي للمؤسسة.

أ- منازعات متعلقة بنود العقد:

يعتبر عقد العمل ترجمة لإدارة الأطراف المتعاقدة في ضبط وتحديد الحقوق و التزامات كل طرف فيه ليضمنوه ما يرونه مناسباً في ذلك من أحكام اتفاقية إلى جانب الأحكام القانونية والتنظيمية. إذ لم يعط له المشرع الجزائري أي تعريف، بل اعتبره مجرد أداة شكلية لإبرام علاقة العمل¹. حسب ما أورده المادة 08 رقم من قانون علاقات العمل، 11/90 حيث تنص على أن تنشأ علاقة العمل بعقد كتابي أو غير كتابي وتقوم هذه العلاقة على أية حال بمجرد العمل لحساب مستخدم ما، وتنشأ عنها حقوق المعينين وواجباتهم وفق ما يحدده التشريع والتنظيم والاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية وعقد العمل². إلا أن تخلف بند أو حكم من الأحكام الأساسية فيه يعيبه ويمس بصحته، نظراً لأهميتها في تحديد وضبط حقوق والتزامات الطرفين، وتحديد منصب العمل، رتبته في السلم الوظيفي، الصلاحيات والالتزامات المترتبة عنه، نوع العمل، بداية سريان ونهاية عقد العمل، تحديد الأجر وتوابعه، عكس الأحكام الثانوية والتكميلية التي لا يؤثر تخلفها على صحة العقد³. وللوقوف على طبيعة النزاعات التي يكون سببها خرق أحد الأطراف المتعاقدة لبند من بنود العقد، فإنه يتحتم علينا التعرف على مضامين أهم العقود الأكثر استعمالاً على مستوى المؤسسات المستخدمة، وهكذا بالرغم من طابعها الشكلي كأداة لإبرام علاقة العمل، فإن عقود العمل مهما كانت طبيعتها وأطرافها فإنها تتضمن إلى جانب الأحكام والبنود التي يتفق عليها الطرفان بعض الأحكام القانونية والتنظيمية كما أسلفنا الذكر، والذي

¹-رشيد واضح، منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للنشر و التوزيع ط 4 الجزائر 2007 ص 15.

²-مادة 08 من قانون العمل 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .

³-رشيد واضح ". المرجع السابق ص 16.

يهدف المشرع من ورائها إما إلى تنظيم أحسن لعلاقة العمل، وإما لمنح بعض الحقوق للعامل كحماية له بصفته الطرف الضعيف في هذه العلاقة¹.

وبناء على ذلك فإن كل إخلال بالالتزامات التعاقدية تنتج عنه نزاعات تتعلق ببند العقد تتخذ مظهر خلاف أو نزاع بسبب عدم مطابقة بند أو شرط لطبيعة العمل المنجز، أو المتفق عليه، أو بسبب تغير أوضاع اقتصادية أو اجتماعية، أو بسبب مطالبة أحد الطرفين بإجراء تعديل بما يمس الطرف الآخر، بحكم خضوع عقود العمل الفردية للاتفاقيات والاتفاقات الجماعية للعمل، والتزام الموقعين عليها بما ورد بها، خاصة إذا كان ذلك أنفع بالنسبة للعمال².

وبناء على ذلك، يمكننا القول أن المنازعات المتعلقة ببند عقد العمل هي تلك التي تحدث نتيجة إخلال أحد الطرفين بالتزاماته التعاقدية، والخرق بالنسبة لصاحب العمل في الواقع، يرجع إلى عدة عوامل منها 1- جهله لتلك الأحكام القانونية والتنظيمية التي اعتبرناها أساسية والتي يتدخل المشرع بواسطتها لتقرير بعض الحقوق لصالح العامل.

2- عدم قدرته على تطبيق بعض الأحكام أين يفرض المشرع عليه التزامات مالية تفوق طاقته.

3- الفهم السيئ لبعض الأحكام القانونية والتعاقدية إلى جانب بعض التعسفات في استعمال السلطة³. أما بالنسبة للعامل، فتختلف أسباب إخلاله بالتزاماته التعاقدية عن أسباب إخلاله بالتزاماته التعاقدية، وهي ناتجة عن طبيعة العلاقة غير المتكافئة التي تربطه بهذا الأخير، فالوضع الاقتصادي والاجتماعي هو في موضع الخضوع والقبول لشروط ومطالب صاحب العمل، حتى لو كانت غير عادلة له، مما يجعل عنصر الرضا في العقد إجراء شكلي للعامل فقط. هذه العلاقة غير المتكافئة تجعل الأطراف منذ البداية في حالة خلاف ونزاع تزداد شدته، خاصة عندما يبدأ العامل في التعبير عن رفضه لبعض بنود العقد التي قبلها تحت الإكراه، نتيجة لذلك، الضغوط الاقتصادية والاجتماعية التي يمر بها من خلال السعي لتعديل أو تغير هذه المراكز القانونية وتعويضها بمراكز قانونية أخرى أكثر فائدة له.

¹- عيساني محمد " أنظمة منازعات العمل الفردية ، رسالة دكتوراه في العلوم تخصص القانون -جامعة مولود معمري 2016-ص39.

²- رشيد واضح " المرجع السابق ، ص 39

³- عيساني محمد " المرجع سابق ص39.

ب- منازعات متعلقة بخرق نص اتفاقي:

برزت أهمية إقامة علاقات عمل جماعية بعد انتشار النضالات العمالية العارمة للمطالبة بتحسين أوضاعهم الاقتصادية والمهنية والاجتماعية، وإشراكهم في إعداد اتفاقيات واتفاقيات عمل جماعية، لتزداد أهميته بظهور أهمية التنظيم النقابي، والدور الذي يضطلع به في إشراك العمال في تنظيم وتحديد ظروف العمل وشروطه في كافة المستويات وإدخالهم في التفاوض مع الإدارة في إعداد كل ذلك. هذا النوع من التعاقد قد قام بالفعل قبل أن يتناوله المشرع بالتنظيم ولم يجد القضاء مانعا من الاعتراف بمشروعيتها، حتى وإن اعتبر في البداية ظاهرة اجتماعية، فلا بد من أن تأخذ مكانة لها في الظواهر القانونية،¹ فما لبثت أن أدرجت بشأنها أحكام أوردها المشرع الجزائري في الفصل الثالث من القانون رقم 05.82 المؤرخ في 13 فبراير سنة 1982 والمتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل وتسويتها،² وفي المادة 06 من القانون 06/82 التي تنص على إمكانية إقرار علاقة عمل قدر مدتها بناء على القوانين الأساسية النموذجية والاتفاقيات الجماعية، وبذلك فإذا كان المشرع الجزائري فيما مضى لم يقر صراحة الاعتراف بتنظيم علاقات عمل جماعية، غير أنه اعترف بها ضمنا، وهو ما جعله يصدر القانون 90/02 المؤرخ في 6 فبراير سنة 1990، والمتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل وتسويتها وممارسة حق الإضراب³. ويؤكد ذلك بإصدار القانون رقم 11/90 المتعلق بعلاقات العمل⁴. وعليه، فإن كان عقد عمل يجب أن يخضع لما تتضمنه الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للعمل من شروط العمل والتشغيل الواردة في المادة 120 من قانون علاقات العمل كالتصنيف المهني، مقاييس العمل، والأجور الأساسية الدنيا، التعويضات، المكافآت، النفقات المصرفية، فترة التجريب والإشعار المسبق، مدة العمل، التغييبات الخاصة، وإجراءات المصالحة... إلخ.

فالإخلال ببند من بنود الاتفاقية هذه يثير نزاعات متعلقا بحقوق منبثقة عن نص اتفاقي، يضع المستخدم في موقف مواجهة مع العمال المتضررين، يلزمه تطبيق الأحكام الأكثر نفعا للعمال⁵.

¹-رشيد واضح " المرجع سابق ، ص 16-17

²-قانون "05.82 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها .

³-قانون 02/09 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب .

⁴-قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .

⁵-رشيد واضح " المرجع السابق ص18

ج- منازعات متعلقة بخرق النظام الداخلي:

من المسلم به أنه كل تنظيم اجتماعي يحتاج إلى قواعد عامة ومجردة تسيّر أمور حياته، ولأن المؤسسات باختلاف أنواعها من التنظيمات الاجتماعية التي تحتاج إلى مثل هذه القواعد، لذلك غالباً ما يلجأ صاحب العمل من أجل تنظيم وحسن سير العمل بشكل مضطرب داخل مؤسسته إلى الاستغناء عن الأوامر الفردية مستخدماً أوامراً عامة يضمنها ما يعرف بلائحة تنظيم العمل أو لائحة النظام الأساسي للعمل أو النظام الداخلي للعمل.¹

يعتبر النظام الداخلي ميثاق المؤسسة، يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين عاملاً فأكثر أن يعد نظاماً داخلياً وأن تعرضه على أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال، وفي حالة عدم وجود هذه الأخيرة، لابد الرأي فيه قبل تطبيقه. وكذلك المؤسسة التي تشغل أقل من عشرين عاملاً أن يعد نظاماً داخلياً حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة، تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق التنظيم،² تودع نسخة منه لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة لفحص مدى مشروعيتها بمدى مطابقتها للتشريع والتنظيم الخاصين بالعمل، يتمتع فيه صاحب العمل بصلاحيات الإدارة والتنظيم والتأديب، باتخاذ كافة الإجراءات ووضع التنظيمات الملائمة لتنفيذ العمل بما يحقق الاستمرارية والنظام والانضباط داخل أماكن العمل.³

وهو ما أورده المادة 77 من قانون علاقات العمل التي تنص على أن النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم، لزوماً، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط. يحد النظام الداخلي، في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ.⁴ وبذلك فهو أداة تنظيمية وتأديبية في يد المستخدم تمكنه من تطبيق أحكامه واتخاذ كل إجراء ردي ضد كل عامل في المؤسسة يرتكب خطأً مهنيًا، ليكون هذا الإجراء ذا طابع معنوي كالإنذار والتوبيخ، أو ذا طابع مادي أو مالي كحرمان العامل من بعض الامتيازات والمكافآت المالية، أو ذا طابع مهني بحث كالنقل التأديبي، أو حرمانه من الترقية، أو الطرد في حالة تحقق خطر جسيم، بما يؤثر على الحياة المهنية للعامل،

¹- عيسائي محمد " المرجع السابق ص 52.

²- المادة "75 و76 من قانون علاقات العمل رقم 11/09.

³- رشيد واضح " المرجع السابق ص 19

⁴- المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.

تدفعه إلى مواجهة هذا الوضع فينتج نزاع يتعلق بعدم احترام النظام الداخلي، خاصة إذا كان هناك تعسف في استعمال السلطة من طرف صاحب العمل، ومبالغة في تطبيق إجراءات ردعية تفوق جسامة الخطأ المرتكب¹.

د- نزاع ناتج عن خرق أحكام قانونية وتنظيمية:

يترتب عن علاقة العمل التي تربط العامل بصاحب العمل آثار مباشرة بمجرد استكمال إجراءات إبرامها وفق الشروط والأحكام المنصوص عليها في القوانين والنظم المعمول بها التي تحدد ما يترتب عن هذه العلاقة من حقوق و التزامات على أطرافها، حيث تشكل التزامات كل منهما حقوق للطرف الآخر، وذلك مهما كان مصدر هذه الالتزامات بحيث لا يمكن أن يكون الاعتداء بأي نزاع يحدث بين الطرفين خارج هذه العلاقة. ورغم تخلي الدولة عن التكفل التام بمختلف الجوانب التنظيمية الخاصة بتنظيم علاقات العمل، وترك ذلك لأطراف العقد والمتعاملين الاجتماعيين لتنظيم أمورهم بأنفسهم عن طريق عقود العمل والاتفاقيات الجماعية، إلا أن هذا التخلي يبقى نسبياً، بحيث احتفظت بحقها في تنظيم وتأطير بعض المسائل الجوهرية في علاقات العمل على شكل قواعد قانونية أمرة يجب على الأطراف المتعاقدة السهر على احترامها والعمل بها². إن الطابع الفردي الذي تتميز المنازعة الفردية في العمل، سواء كان العامل طرفاً فيها بمفرده، أو تعدد فيها العمال بخلافات مختلفة ومتمايزة، هو معيار تحديد طبيعة هذه المنازعة، لينصب موضوعها على ما خلاف قانوني نتيجة إخلال أو خرق أحد طرفي علاقة العمل لالتزام من الالتزامات القانونية أو التنظيمية أو الاتفاقية أو العقدية بما يمس بحق من حقوق الطرف الثاني فيسبب له ضرراً يجبر الطرف المتضرر من جراء ذلك على اتخاذ التدابير والإجراءات اللازمة لحمل موقع الخرق على تنفيذ الالتزام أو احترام القانون أو التنظيم المعمول بهما، وذلك بإتباع الخطوات والآليات والإجراءات المنصوص عليها في القانون، قصد التوصل إلى تسوية هذا الخلاف بطريقة ودية قبل أن يتأزم الوضع ويتحول إلى نزاع، تتدخل فيه الجهات القضائية المختصة للبحث والفصل فيه³.

¹-رشيد واضح " المرجع السابق ص19

²-عيساني محمد ، المرجع السابق ص 30.

³-رشيد واضح " ، المرجع السابق ص21

ثانيا - النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة:

1- أنواع النزاعات العمالية الجماعية:

بطبيعة الحال هذا النوع من النزاعات له أيضاً أنواع من النزاعات كل منها حسب غايته وهدفه فمنها نزاعات حول تطبيق القانون، و نزاعات حول تعديل القانون، و نزاعات متعلقة بتفسير الاتفاقيات وهذا سنوضحه على النحو الآتي:

نزاعات متعلقة بتطبيق القانون وتعديل القانون:

- نزاعات متعلقة بتطبيق القانون: تنشور في غالب الأحيان نزاعات بين العمال والمستخدمين حول تفسير أو تطبيق قانون، يدعي فيع العمال خرق المستخدم لبند منه في بنود الاتفاقية المبرمة بينهما فيما يتعلق بالتصنيف المهني لفئة أو لفئات العمال، بحيث تم تصنيفهم مثلاً في مرتبة أقل مما صنفهم فيها القانون، أو أن يثور الخلاف حول تفسير نص تنظيمي، يدعي فيه كل طرف حقه في تفسير النص أو حكم قانوني بصدد علاقة العمل والشروط العامة للعمل، وهو ما نصت عليه المادة 131 من قانون علاقات العمل على أنه "يمكن للأطراف المتعاقدة نقض الاتفاقية الجماعية أو الاتفاق الجماعي جزئياً أو كلياً. وذلك في غضون اثني عشر شهراً التي تلي تسجيلها، ليدخل أطرافها في مفاوضات حول موضوع النقض، دون أن يؤثر ذلك على عقود العمل المبرمة في السابق والتي تبقى خاضعة للأحكام المعمول بها إلى غاية التوصل إلى إبرام اتفاقية جماعية جديدة".

نزاعات متعلقة بتعديل القانون:

وفي المقابل بتمسك العمال أو أصحاب العمل بحقهم في المطالبة بتعديل و مراجعة قانون أو اتفاقية جماعية من أجل الوصول إلى زيادة في الأجور أو الحصول والاستفادة من بعض الامتيازات الاجتماعية التي يستفيد منها العمال بناء على تغيير وضع أو أوضاع اقتصادية واجتماعية، وظهور معطيات جديدة تفرض مراجعة القانون أو الاتفاقية. وفي ذلك تنص المادة 62 من القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل على أنه "يعدل عقد العمل إذا كان القانون أو التنظيم أو الاتفاقيات أو الاتفاقيات الجماعية تملّي قواعد أكثر نفعا

للعمال من تلك التي نص عليها عقد العمل." إلا أن الوضع هنا يختلف لأن الأمر يتعلق بتعديل عقد العمل بناء على تعديل قانون أو اتفاقية، لكن ذلك لا يمنع مجموع العمال من المطالبة بهذه الامتيازات الجماعية، لأن في ذلك مصلحة لأحد الطرفين، وهم العمال، ونفس الشيء بالنسبة للحالات التي يفرض ويستوجب فيها القانون أو الاتفاقيات الجماعية للعمل إجراء هذا التعديل، حتى ولو دون اعتبار الإدارة الطرفين في ذلك.

ب- منازعات متعلقة بتفسير اتفاقيات جماعية:

يجب على الطرفين المتعاقدين في علاقات العمل الجماعية الالتزام بما تم التوصل إليه في الاتفاقيات والاتفاقيات الجماعية للعمل وذلك بتطبيقه وتنفيذه. وفي ذلك يجب أن تكيف كل عقود العمل الفردية المبرمة قبل التوقيع على الاتفاقية أو الاتفاق الجماعي مع البنود الواردة فيها بما يتطابق ليكون أفيد بالنسبة للعمال. غير أنه يمكن توقع سوء تفسير لبند أو شرط متضمن في الاتفاقية الجماعية بما يمس أو يلحق ضرراً بالعمال أو العمال.

إذ يمكن هنا أن يكون النزاع فردياً إذا مس عاملاً واحداً، أو جماعياً إذا مس فئة من العمال، أو قطاعاً معيناً بسبب سوء تفسير أو سوء تطبيق اتفاقية جماعية، خاصة إذا تمسك الطرف الآخر، أي المؤسسة المستخدمة بقرارها، مما يسمح للطرف المتضرر باللجوء إلى رفع النزاع إلى الجهات المختصة قصد تسويته بغرض تجنب تأزم الأوضاع وعرقلة العمل، لا سيما حينها يتعلق الأمر بإجراء تقليص عدد العمال، أو تسريح جماعي للعمال أو لأسباب اقتصادية، إذ هناك مجموعة من الإجراءات يجب على المستخدم استنفادها قبل البدء في إجراء التسريح وإلا يعتبر ذلك خرقاً لتفسير بنود واردة في اتفاقية جماعية أو في اتفاق جماعي¹.

2-2- أسباب النزاعات العمالية الجماعية:

للنزاع العمالي الجماعي أسباب مباشرة ظاهرة وأسباب غير مباشرة عميقة وحاسمة :

أ- الأسباب المباشرة الظاهرة:

يمكن اعتبار مطالبة العمال بزيادة الأجور والحصول على المكافآت والعلاوات وجميع الامتيازات الأخرى التي تؤدي إلى تحسين أوضاع العمال كالإجازات والضمانات وتطوير ظروف العمل والسلامة مثلاً باعتبارها أسباباً

¹ -رشيد واضح " المرجع السابق ص 81-82

مباشرة لظهور منازعات العمل الجماعية على مستوى الهيئة المستخدمة أو المؤسسة. أو على مستوى محلي أو وطني.

ومن ناحية أخرى يمكن اعتبار تمسك صاحب العمل بموقفه السلبي من هذه الطلبات وعدم اهتمامه بمشاكل العمال وظروفهم المعيشية ومحاولاته الهادفة إلى زيادة أرباحه وتوسيع أعماله ولو على حساب جهود العمال وعرقهم، فضلا عن الطرق والوسائل اللا إنسانية التي يعامل بها صاحب العمل عماله والتمييز بينهم، كل ذلك وغيره يمكن اعتباره أسبابا مباشرة تقابل الأسباب المنبثقة عن موقف العمال المتصلب من مكتسباتهم تؤدي إلى الخلافات ثم إلى النزاع.

ب- الأسباب غير المباشرة العميقة:

يمكن إعادتها إلى أصل واحد، وهو "ظاهرة الاستغلال" التي تميزت بها أكثر المجتمعات إن لم تكن جميعها، ونتيجة طبيعة الاستغلال تتبلور الطبقات وتتناقض المصالح وينتشر الظلم والتوتر والنزاع يستمر ويتفاقم حتى تزول هذه الطبقات ومع ذلك فإن نزاعا ظاهرا أو خفيا قد يظهر حتى في المجتمعات اللا طبقية إما بسبب عديد من الآفات التي قد تظهر في ذلك المجتمع بسبب سوء الإدارة والتصرف والبيروقراطية، أو بسبب تفوق البعض على البعض الآخر في العمل أو الانتاج أو في التفكير والإبداع أو في أي مجال آخر من مجالات النشاط الإنساني وهذا الإشكال يصعب حله حتى في المجتمعات الأكثر تطورا.¹

ثالثا - نظرية العلاقات الإنسانية شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية :

تعتبر العلاقات الإنسانية الإنسان مخلوق اجتماعي، يسعى إلى تحقيق علاقات أفضل مع الآخرين، وأن أفضل سمة إنسانية جماعية هي التعاون، وليس الصراع وقد انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الإنساني، والتنبؤ به، والتحكم فيه في ضوء نظرية العلاقات الإنسانية.²

¹ -عيسي العلاوي " الوسائل السلمية لتسويات منازعات العمل الجماعية دراسة مقارنة " أطروحة دكتوراه دولة في القانون -جامعة الجزائر 2011 ص 25-26.

² سين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018ص.

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظرة إلى المنظمة أو المصنع أو الشركة أو المنشأة أو المؤسسة الاجتماعية كمجتمع بشري له أمانيه وطموحاته ومشكلاته واحتياجاته وقيمه واتجاهاته فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف تحقيق أفضل إنتاج ممكن للتنظيم، غير أن أسلوبها في ذلك ينبنى على إشباع احتياجات الأفراد النفسية والاجتماعية بجانب احتياجاتهم المادية والوصول بهم إلى أفضل حالات الرخاء والتكيف. وترجع أهمية العلاقات في مجالات العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه فالمناخ الاجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والاطمئنان وكذلك التكيف النفسي للفرد، بما يتضمنه ذلك من نواتج كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي بها، وزيادة كفايته الإنتاجية، ومن الآثار الإيجابية للعلاقات، الإنسانية في مجال العمل و زيادة الإنتاجية ، جودة الإنتاج، انخفاض عدد المنازعات انخفاض شكوى العاملين ومطالبتهم.¹

وعليه، فإن مدرسة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة للدراسات التي أجريت في مصنع الهاوثورن التي أشرف عليها التون مايو وزملائه.

فأول ما بدأ به "التون مايو" في دراسته، الاهتمام بالظروف الفيزيائية للعمل كالإضاءة والضوضاء والتهوية وعلاقتها بالإنتاج، ثم ما لبث أن يحول اهتمامه لدراسة العوامل النفسية والاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وخلص إلى نتيجة هي ضرورة البحث عن تفسير اتجاهات العمال وسلوكهم تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، وأوضح التون مايو أن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها. ويمكن تلخيص الأفكار الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية في:

- 1- المنظمة بناء اجتماعي.
- 2- للحوافز المعنوية دور في إثارة دوافع الأفراد للعمل.
- 3- تحفيز العاملين في المنظمة من خلال تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية.
- 4- للجماعة الغير رسمية في المنظمة دور في تحديد اتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- 5- إشباع القادة للأسلوب الديمقراطي في مشاركة العاملين.

¹ -1 محمود فتحى عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999 ص 65.

6-رضا الفرد العامل يؤدي إلى رفع إنتاجيته¹.

رابعا - نظرية الإدارة العلمية (التايلورية) شكل من أشكال علاقات العمل :

نشأت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية وذلك تلبية للحاجة الشديدة إليها، فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا، سياسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، والتوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير.

كانت هذه النظرية سببا في تنبيه الإدارة العليا إلى أهمية وظيفة إدارة الأفراد، ومن العوامل التي ساعدت على النهضة الصناعية في ذلك الوقت ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا وظهور فئة من المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم .

انحصرت مشاكل الإدارة في تلك الفترة في الخسائر والإسراف في الإنتاج، وكان ذلك نتيجة لما كان سائد في المصانع من ترك الحفاظ على الآلات وترك العامل بتصرف لوحده، حيث كان العامل هو الذي يحدد بنفسه مستويات الإنتاج التي تناسبه، كان الأفراد كسالى، وغير قادرين على تنظيم الأعمال، فكان العمال لا يبذلون كل جهدهم لاعتقادهم أن الزيادة في الإنتاج سيترتب عنها البطالة.

تؤكد هذه النظرية على أن للعمال حافزا ودافعا هاما يؤثر في تحسين دخولهم ويتطلب ذلك الاهتمام ببعض الخصائص مثل: تقسيم العمل، وتحقيق أعلى درجات التخصص، وتسلسل السلطة، وإتباع الطرق العقلانية الرشيدة.

لقد لاحظ تايلور حينما كان يعمل رئيسا بشركة (midvalesteelgo) أن الإدارة تحمل رؤساء العمل بمسؤوليات أكبر من مقدرتهم الفنية، أكثر من ساعات عملهم المحددة، حيث اقترح تنظيم جديد أطلق عليه لفظ "التنظيم الوظيفي" حيث قسمهم إلى مجموعتين تتألف كل مجموعة في أربعة خبراء: المجموعة الأولى :تلتزم بالأعمال المكتبية والإدارية مثل: دراسة الوقت، وتنظيم التكاليف، إعطاء التعليمات...

المجموعة الثانية :تلتزم بأعمال الإنتاج كسرعة دوران الآلات والتصليحات والتفتيش.

¹ - بنزاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة،

الجزائر، العدد، 2015، 21ص ص. 62- 61

كما يطلق على نظرية الإدارة العلمية نموذج التنظيم الآلي (الميكانيكي) نظراً لأنها اعتبرت العاملين في التنظيم بمثابة آلات ونظرت إلى العمال على اعتبار أنهم وحدات تتحرك آلياً، وتجاهلت العنصر البشري، الأمر الذي جعلها تواجه مقاومة جديدة على مستوى القاعدة من كل العمال وأعضاء النقابات العمالية وذلك بسبب تحكمها الزائد في الجوانب الشخصية للعمل¹.

تقوم هذه النظرية وفق مبادئ علمية هي:

1- تحقيق التطوير الإداري الحقيقي من خلال تقسيم عمل الفرد إلى أجزاء صغيرة ومعرفة أنسب طريقة لأداء كل مهمة.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين

4- تقسيم العمل.

5- اختبار وتقييم الحلول للتأكد من فعاليتها أو عدم كفاءتها.

لكن المشكلة الرئيسية التي تدافع عنها النظرية التaylorية هي أنه لا يوجد تضارب في المصالح والأهداف، وبالتالي فإن النزاعات والتوترات والصراعات داخل المصنع غير مبررة. وبما أن الإدارة تحقق فوائدها ومصالحها فإنها تعتبر كذلك للعاملين، وطالما وصل العامل إلى مستوى الكفاءة فلن يؤدي ذلك إلا إلى زيادة أجوره وزيادة عوائد الإدارة والعاملين.

لا يعتقد تايلور أن الأفكار التي تقوم عليها حركة الإدارة العلمية ستحدث ثورة في أذهان العمال والإدارة الذين هم العناصر الرئيسية للمصنع، وإقناعهم بضرورة التعاون وإزالة النزاعات والتوترات، ونشر السلام والأمن داخل المصنع وتحقيق المواءمة بين توجهات الإدارة والعاملين ومواءمة أهدافهم من خلال بناء الثقة بدلا من الشك بينهم، وبالتالي القضاء على العداء المستمر بينهم.

كان الهدف من دراسة تايلور التي سميت بالإدارة العلمية، هو تغيير العلاقة بين الإدارة والعاملين في ذلك الوقت، والتي اتسمت بعدم الثقة والصراع بين طرفي عملية الإنتاج، فقد كان العمال يطالبون المسؤولين

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص. 97

زيادة رواتبهم وإلا فإنهم سيضربون عن العمل ويضطرون من سرعته، في حين الإدارة كانت تعمل على تقليل تكاليف الإنتاج وحل مشاكل العمال باستخدام فصل العمال عن العمل.

ولحل هذه المشكلة، رأى تايلور ضرورة إحداث تغيير في طريقة تفكير كل من الإدارة والموظفين، ولا يمكن القيام بذلك إلا من خلال تطبيق جانبي عملية الإنتاج لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية، من خلال صرف أعينهم عن الربح المحقق للعمل على زيادة الإنتاج ومن هناك زيادة ربح للمنظمة التي يعود بالفائدة على الطرفين، حيث تعطي الإدارة أجورا عالية وصاحب العمل أرباحا أكثر. هذا من شأنه أن يمنع الصراع بين العمال و المسؤولين .

خامسا : النظام الداخلي للمؤسسة شكل من أشكال العلاقات الرسمية والقانونية :

من المسلم به أنه كل تنظيم اجتماعي يحتاج إلى قواعد عامة ومجردة تسير أمور حياته، ولأن المؤسسات باختلاف أنواعها من التنظيمات الاجتماعية التي تحتاج إلى مثل هذه القواعد، لذلك غالبا ما يلجأ صاحب العمل من أجل تنظيم وحسن سير العمل بشكل مضطرب داخل مؤسسته إلى الاستغناء عن الأوامر الفردية مستخدما أوامر عامة يضمنها ما يعرف بلائحة تنظيم العمل أو لائحة النظام الأساسي للعمل أو النظام الداخلي للعمل.¹

يعتبر النظام الداخلي ميثاق المؤسسة، يجب على المستخدم في المؤسسات التي تشغل عشرين عاملا فأكثر أن يعد نظاما داخليا وأن تعرضه عل أجهزة المشاركة أو ممثلي العمال، وفي حالة عدم وجود هذه الأخيرة، لابد الرأي فيه قبل تطبيقه. وكذلك المؤسسة التي تشغل أقل من عشرين عاملا أن يعد نظاما داخليا حسب خصوصيات الأنشطة الممارسة، تحدد طبيعة هذه الأنشطة عن طريق التنظيم،²تودع نسخة منه لدى مفتشية العمل وكتابة ضبط المحكمة لفحص مدى مشروعيته بمدى مطابقتها للتشريع والتنظيم الخاصين بالعمل، يتمتع فيه صاحب العمل بصلاحيات الإدارة والتنظيم والتأديب، باتخاذ كافة الإجراءات ووضع التنظيمات الملائمة لتنفيذ العمل بما يحقق الاستمرارية والنظام والانضباط داخل أماكن العمل.³

¹- عيساني محمد، المرجع السابق، ص. 52

²- المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1. المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1.

³- رشيد واضح، المرجع السابق، ص. 18

وهو ما أورده المادة 77 من قانون علاقات العمل التي تنص على أن النظام الداخلي هو وثيقة مكتوبة يحدد فيها المستخدم، لزوماً، القواعد المتعلقة بالتنظيم التقني للعمل والوقاية الصحية والأمن والانضباط. يحد النظام الداخلي، في المجال التأديبي، طبيعة الأخطاء المهنية ودرجات العقوبات المطابقة وإجراءات التنفيذ¹. وبذلك فهو أداة تنظيمية وتأديبية في يد المستخدم تمكنه من تطبيق أحكامه واتخاذ كل إجراء ردي ضد كل عامل في المؤسسة يرتكب خطأً مهنيًا، ليكون هذا الإجراء ذا طابع معنوي كالإنذار والتوبيخ، أو ذا طابع مادي أو مالي كحرمان العامل من بعض الامتيازات والمكافآت المالية، أو ذا طابع مهني بحث كالنقل التأديبي، أو حرمانه من الترقية، أو الطرد في حالة تحقق خطر جسيم، بما يؤثر على الحياة المهنية للعامل، تدفعه إلى مواجهة هذا الوضع فينتج نزاع يتعلق بعدم احترام النظام الداخلي، خاصة إذا كان هناك تعسف في استعمال السلطة من طرف صاحب العمل، ومبالغة في تطبيق إجراءات ردعية تفوق جسامه الخطأ المرتكب².

¹-المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم. 11/90

²-رشيد واضح، المرجع السابق، ص. 19

خلاصة:

على الرغم من النظريات السوسيولوجية المختلفة حول قضية النزاعات العمالية، فإن لدى كل من نظرية الصراع والإدارة العلمية وغيرهم وجهات نظر حول نزاعات العمل، لكن هذه الأخيرة تظل قضية أساسية لها أسباب، وهي أسباب تكون في أي مؤسسة صناعية، حتى لو تختلف من قطاع نشاط إلى آخر ومن مؤسسة إلى أخرى، حسب الظروف السائدة في المجتمع وتبقى الدراسات متواصلة لوضع طرق لتسوية نزاعات العمل.

يعتبر حدوث النزاعات العمالية أمر متوقع نظرا للطابع الحيوي والحركي لعلاقة العمل، ونظرا لخصوصية المنازعات العمالية من حيث أطرافها وأسبابها فقد خصصها المشرع بأنظمة إجرائية خاصة ومميزة لتسويتها سواء في المراحل الأولى لظهورها أو المراحل الأخيرة لفضها، فالنزاعات الفردية فهي الخلافات بين العامل وصاحب العمل تمثلت طرق تسويتها في الطرق الودية والتسوية القضائية.

أما النزاعات الجماعية هي الخلافات التي تنور بين جميع العمال أو مجموعة منهم وأصحاب العمل، تتمثل طرق تسويتها في الطرق السلمية إن لم تسو تلجأ إلى الطرق غير السلمية.

الفصل الرابع : العلاقات الغير رسمية

تمهيد:

أولا. الجماعات في المنظمة:

ثانيا :الجماعات الرسمية:

ثالثا : الجماعات غير الرسمية:

ثالثا :الجماعات الرسمية والجماعات الغير الرسمية (تكامل أم صراع)

رابعا : -معايير جماعات العمل وأثرها على السلوك داخل المنظمة:

خامسا : ديناميكية الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة:

سادسا -واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائية:

خلاصة الفصل:

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:

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 أفرادها¹ وبناء على هذا فإننا سنورد بعض التعارف فيما يلي:

يعرف Davis " " الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها²، 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 Kinichikreitner " " الجماعة بأنها " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية

ويشتركون في أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة³.

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 الجماعة⁴

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.

¹-محمود سليمان العميان : "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان -2005-، ص 187-200

²-حسين حريم " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد و المنظمات "، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان -1997-ص187.

³ -محمود سليمان العميان المرجع السابق ص 187-200

⁴-محمد علي شهاب : "السلوك الإنساني في التنظيم " ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، دون سنة -ص 75-183.

- 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 الأولي 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 النفسي¹. 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؟².

ب. مرحلة تكوين الأهداف للجماعة:

بعد التكوين الرسمي للجماعة، فإنها تبحث عن تكوين أهداف لها وهي ما يسعى أفرادها لتحقيقه³ 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 والتقاء أفرادها سواء عن طريق التنظيم

¹ -عبد الغفار حنفي: " السلوك التنظيمي و إدارة المنظمة " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية -2002-ص58.

² - رواية حسن: " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999-ص154,158,159,160,171.

³ -عبد الغفار حنفي . المرجع السابق .ص58

الرسمي أو التنظيم الغير رسمي، ويرى البعض بأن تحديد هذه الأهداف بوضوح يحدد شكل ونوع من الاتفاق بين أفراد الجماعة.¹

ج. مرحلة الهيكله 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 المتفق عليها، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا،² 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 .

1-3 مراحل تشكل الجماعات³:

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 الراض لهم.

المرحلة الثالثة:

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

¹ - عبد الغفار حنفي . المرجع السابق -ص59

² - رواية حسن : " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999-ص154,158,159,160,171

³ - محمد سعيد أنور سلطان : " السلوك التنظيمي " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، -2003-ص 234-287.

المرحلة الرابعة:

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

المرحلة الخامسة:

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

من خلال هذا الشكل نلاحظ بعض التطابق مع المراحل التي ذكرناها سابقاً، 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 نظراً لعمق أبعادها السوسيولوجية وتأثيرها في العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، إلا أن تركيزنا سينصب على الجماعات من ناحية هيكلتها ومعاييرها ووظائفها، أما جانب العلاقات الاجتماعية فسيأتي الحديث عنه لاحقاً.

ثانياً: الجماعات الرسمية:

وتنشأ عن العمليات والمتطلبات التنظيمية وهناك أنواع من الجماعات الرسمية، فهناك الجماعات المنبثقة من سلسلة القيادة وهناك جماعات العمل¹ 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 مثلاً، 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

¹ -محمد علي شهاب: " السلوك الإنساني في التنظيم " ، دار الفكر العربي ، مدينة النصر ، دون سنة ص75-183.

المؤوسين الذين يعملون معا في قسم معين لإنجاز واجبات معينة تحت رئاسة شخص معين. وذلك للوصول إلى أهداف معينة¹.

ومهما يكن فإن الجماعات الرسمية داخل المنظمة لها هيكلية 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 وهذا الفرق و تتلاشى² أي أنها مرتبطة بالهدف فطالما تحقق الهدف يزول مبرر وجودها. ويرى البعض بأن فرق العمل يتم فيها تحديد التفاعل والهيكل بصورة رسمية³.

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 اختيار الموظفين.

ج المجموعات الوظيفية: وتنشأ هذه المجموعات بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة و المجموعات الوظيفية هي الوحدات التي تكون في مجموعها الهيكل الرسمي للمنظمة⁴.

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.

ثالثا : 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 غالبا ما تكون في إطار هذه

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية -2002-ص 154.

² - محمد محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر ط3 ، عمان -2005-ص 24

³ - محمد صالح الخناوي : " محمد سعيد سلطان : " السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية ، دون ذكر البلد -1997-ص 290-291.

⁴ المرجع السابق ص 48-.

الأهداف، لكن هناك نوع آخر من الجماعات داخل المنظمة له تأثير كبير على الفعل التنظيمي وشبكة العلاقات وأهداف المنظمة وهو الجماعات الغير رسمية .

ونظرا لأهمية الجماعات الغير الرسمية، في ميدان العمل، وتأثيرها المباشر على الكفاية الإنتاجية فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار الجماعة الغير الرسمية هي التنظيم الغير الرسمي ذاته، فهناك من يستخدم الجماعة ولفظ التنظيم الغير الرسمي بصورة تبادلية¹ وهذا راجع إلى أن التنظيم الغير الرسمي قوامه وأساسه الجماعة التي تنشأ بين أفرادها علاقات غير رسمية. ويرى "براون" أن جماعة العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم الغير الرسمي، ويرى البعض أن البناء الغير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية عن طريق الإتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل،² وللتوضيح أكثر سنعطي فيما يأتي بعض أشكال الجماعات الغير رسمية:

أ- جماعات الميول والصدقة:

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،³ 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

¹ - حسان الجيلاني : " التنظيم الغير الرسمي في المنظمات الصناعية " ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، دون ذكر سنة النشر ص46-50.

² - المرجع السابق .ص 46.

³ محمد محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر ط3 ، عمان -2005-ص70

4-نفس المرجع ،ص72

عن مصالحهم أمام الإدارة. وعادة ما لا تتفق أهداف هذه الجماعة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم التابعين له،¹ فالأهداف المشتركة والمتبادلة تمثل مصلحة كل فرد، وهذه المصلحة لا يراها إلى في إطار علاقته مع الآخرين وانتمائه 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 نفسه 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 الإنتاج².

ج- جماعة الأقدمية والجهة:

فنجد مثلا أبناء المنطقة الواحدة أو الأصل الجغرافي المشترك يشكلون جماعة داخل المنظمة ويتكلمون 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 - الأقدمية³.

فجماعة الأقدمية تمثل جيل الموظفين المتشعب 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.

⁵ -محمد علي شهاب : " السلوك الإنساني في التنظيم " ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، دون سنة ص 75-183.

² -محمد صالح الحناوي، السلوك التنظيمي في المؤسسات، الدار الجامعية ، دون ذكر البلد -1997- ص 290-291.

³ -بلطرش رشيد : " التنظيم و التنظيم غير الرسمي و آثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية - رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل و تنظيم جامعة الجزائر 2009، ص 70.

رابعا :الجماعات الرسمية والجماعات الغير الرسمية (تكامل أم صراع)

لا شك 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 الاعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب، يقدم التنظيم غير الرسمي قنوات اتصال إضافية ، إشاعات من وراء الجدران، حيث أن هذه القناة تخدم الإدارة في الحصول على معلومات دقيقة وبشكل سريع تفيد المنظمة في تحقيق أهدافها ، يساهم التنظيم الغير رسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين¹.

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 واللا تكامل 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 الاثنين فإذا كانت الجماعات الرسمية ممثلة في أهداف المنظمة تتعارض مع أهداف الجماعات الغير رسمية والتي تمثل غالبية العمال داخل

¹ - محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " دار وائل للنشر ط3 عمان -2005-ص 187-200

المنظمة، فهذه التناقضات يرى "محمد قاسم القريوتي"،¹ 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 لاختلاف 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 .

خامسا :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 .

5-1معايير 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

¹ محمد قاسم القريوتي : " السلوك التنظيمي " دار النشر ، عمان -1997-ص 199-200

الفرد عمله،¹ 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 الاتجاهات 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 نفس²، الاتجاهات وتكون هذه الاتجاهات المشتركة هي الأساس لتكوين المعايير،³ 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 كبيراً⁴.

ويمكن اعتبار معايير الجماعة الأعراف التي يتفق عليها أعضاؤها. فهي مثلاً قد تحث العاملين على الولاء للمنظمة، و تحدد الزي الرسمي للمنظمة، وتحدد متى يمكن أن يكون مقبولا 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 اجتنابها⁵.

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.

5. 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 ؟

¹ - رواية حسن : " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999-ص154,158,159,160,171

² - حسن علي حسن : " المجتمع الريفي و الحضري " ، المكتب الجامعي الحديث اسكندرية -1989-ص 37-39.

³ - رواية حسن : " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999-ص154,158,159,160,171

⁴ محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال " ، دار وائل للنشر ط 3 عمان -2005-ص 187-200

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان : " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، -2003-ص 234-287

ويمكن إيجاز العوامل التي تؤثر على سلوك الفرد داخل المنظمة سواء الصناعية أو غيرها في إطار الجماعة الغير رسمية فيما يلي¹ :

درجة الترابط بين أعضاء الجماعة : ويشير هذا العامل إلى درجة القوة بين أفراد الجماعة و يمكن 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 كبيرا.

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 جديدا في الجماعة ستمارس عليه ضغوط أكبر من الجماعة و ذلك لتوحيد سلوكه مع أفراد الجماعة، أما في حالة إذا ما كان الفرد قديما 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 نموذجا منفردا لسلوك الجماعة ككل، وللتوضيح أكثر فيما يخص كيفية تأثير معايير الجماعة على سلوك الفرد في محيط العمل، نريد أن نعطي بعض الأمثلة لذلك.²

أ الولاء: تحاول الجماعات والمنظمات الحصول على أقصى درجة من الالتزام والولاء من أعضائها ، و في معظم الحالات تكون معايير الولاء غير رسمية، فالمديون 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 انطلاقا من المعايير التي بحوزة الجماعة.

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

¹ -أحمد صقر عاشور : " إدارة القوى العاملة -الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي- دار المعرفة الجامعية ، القاهرة -1985-

ص314-317

² -رواية حسن : " السلوك في المنظمات " الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999- ص154-158-159-160-171.

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:

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

سادساً : 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 استخداماً علمياً في تحقيق أهدافهم التربوية في تنشئة الفرد¹.

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 - العاطفة²، 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.

¹ - سلمى محمود جمعة : " ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات " دار المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية -2003- ص 156,170

² - محمد علي شهاب : " السلوك الإنساني في التنظيم " دار الفكر العربي ، مدينة النصر طو دون سنة ص 183، 75

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،¹ 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،² 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 وإنجاز الأعمال المشتركة للحصول على امتيازات وللتنافس ممكن أن يتطور ويصبح صراعا، والتنافس قد يكون بين الجماعات فإلى جانب بيئة العمل والخصائص الشخصية نجد لمعايير الجماعة تأثير فعال في سلوك الفرد داخل المنظمة.

¹ - المرجع السابق. ص 75، 183 .

² - سلمى محمود جمعة : " ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات " دار المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية -2003- ص 156,170

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. من خلال ماسبق يمكن القول أن الجماعات بأشكالها داخل المنظمة وخاصة الجماعات الغير رسمية و أنواعها ومعاييرها وتأثيرها على سلوك الأفراد وكذا ديناميكيتها وعلى هذا الأساس كانت ولا زالت الأبحاث الإدارية تهتم اهتماما بالغاً بالجماعات، وإن كان تطرقنا للجماعات داخل المنظمة نابع من كون أن شبكة العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة وأشكالها يتحدد انطلاقاً من تركيبة وثقافة هذه الجماعات.

6-1 العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأشكالها:

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

6-1-1 علاقات القرابة:

من 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 الإنترولوجيا كإبن خلدون، ودوركايم، وتراوس، وغيرهم، ونحول اهتمام بعض الباحثين إلى تأثير قيم وثقافة المجتمع وكيفية انتقالها 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 يبعضهما البعض بسبب معيشتهم المشتركة وكذلك اشتراكهما في إنجاب الأطفال، ونجد في النهاية أن أطفال نفس الوالدين يرتبطون ببعضهم لانتمائهم لسلالة

نفس الزوجين،¹ وهذا النموذج يعبر عن القرابة الدموية في أساسها فالأسرة الواحدة هي أكثر نموذج تعبيراً عن القرابة الدموية، والتي تمتد إلى المصاهرة فنجد الأخوال، والأعمام، والأصهار، كلهم يمثلون وحدة قرابة فنجد التعاون بينهم والولاء.

كل ما يهمنا 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 " موريس مارك، Mourix marc " ² 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 أشكالاً 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 تطغى 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 أقرابه مع شعوره بالانتماء الوجداني فإن وجود أقرائه داخل منظمة ما يحمل نفس الخصوصيات سواء من ناحية الالتزام والولاء أو من ناحية الشعور الوجداني.

6-1-2 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 "

¹ -رتيمي الفضيل : " القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية " -رسالة ماجستير -معهد علو الاجتماع ، جامعة الجزائر -1992-

1993-ص 17

² - محمد بشير : " الثقافة و التسيير في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر -2007-ص 14-129.

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 لدينا 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، 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 " ابنخلدونو" " فرديناند تونيز "،¹ يمكن إستخلاص 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 ينجذبون 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

¹ - حسن علي حسن : " المجتمع الريفي و الحضري " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية -1989- ص 37-39.

بالجزائر، وفي هذا السياق يرى " قاسيمي ناصر"¹ بأن النصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي داخل المنظمة تجدد قبولاً وامثالاً لدى أهل الحضر نظراً 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، نظراً 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 "²، تحليلاً يبين فيه سيورة 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 لتنشط بهدف تقوية نفسها ومن ثم محاولة بسط نفوذها والتموقع في وجه الجماعة المتحالفة معها في وضع حد لما اعتبر خطراً مشتركاً، ويأتي ذلك من خلال تقديم يد المساعدة للذين يراد منهم تقوية الصفوف مما أدى إلى اعتبار هذه المساعدة ديناً يجب تسديده، وبالتالي تسمى الجماعات المتحالفة لبلوغ الأهداف المشتركة.

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

المرحلة الرابعة: وتأتي بعد استغلال ما أسماه " بالأوراق الراجعة"، وهي كل البدائل التي تبعد الخطرين الداخلي والخارجي. حيث يتم الاستحواذ على السلطة بطريقة شبه مباشرة، ومن ثمة استغلالها لأغراض شخصية خارج

¹-ناصر قاسيمي : " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " ، رسالة دكتوراه دولة -قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر -2004-
2005-ص 54-95 .

²-محمد بشير : " الثقافة و التسيير في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر -2007-ص 14-129.

المؤسسة العمومية، ويؤسس التحالف مبدئيا على الانتماء الريفي كما يؤسس على الانتماءين 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 الزبائي، أطراف خارجية لكن في مقابل هذه الاستراتيجيات الخمس التي ذكرها الباحث تظهر في المقابل إستراتيجية أخرى مضادة،¹ 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 تركز أساسا على التحالف.

6-1-3 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 و علاقة المصلحة داخل المنظمة تعتمد على التبادل (الأخذ والعطاء)، حيث يرى البعض² بأن الفرد يبني عشرات ومئات العلاقات التي تجمعها بغيره 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

¹ - المرجع السابق. ص 14-129.

² - علي السلمي : " السلوك التنظيمي " دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، دون سنة ص 124.

مباشر وتنقصها 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) ، ¹ 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 خاصة²

لكن هل المصلحة الخاصة دائما مضرّة بالمنظمة أم أن هناك مواضع في بعض الأحيان يكون فيها هذا السلوك مفيدا ؟ .

وعلى العموم تمثل علاقات المصلحة جزءا من التنظيم الغير رسمي، " فهي جزء من النمط السلوكي التلقائي الذي يعتمد على معايير غير رسمية، تحكم العلاقات كالصدقة الناشئة بين أعضاء جماعات التنظيم " ³، أضف 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 " ⁴، زيادة على الاتصال غير الرسمي تشكل السلطة والنفوذ داخل التنظيم إحدى ركائز علاقات المصلحة، حيث يرى البعض⁵، 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.

¹-رونالد دي ريجيو : " مدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي " ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان -1999- ص 269-467

² - المرجع السابق،ص270

³ -1998- p 04 Grawit –m lexique des science sociales 4 edition,dalloz, paris ;

⁴ - CONDREND –f- L information dans l entreprise et les organisation d organisation ; -1990-p 69. paris

⁵ جون جاكسون و آخرون : " نظرية التنظيم " منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة الرياض -1988- ص477

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 ان ثقافة و تقاليد العمال المسنين، تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية¹، وبذلك تتكون علاقات الصداقة والمصلحة بين هؤلاء العمال على أساس السن والأقدمية في العمل.

ب. السلطة، النفوذ، المكانة:

ويعبر البعض عن هذه المصطلحات بـ " الهيبة "،² فقد يستعمل البعض سلطتهم الشخصية و نفوذهم 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.

¹ - حسان الجيلاني : " التنظيم الغير الرسمي في المنظمات الصناعية " دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية -2002-ص 154.

² - المرجع السابق .ص 156

6-1-4 الأقدمية والعلاقات الشخصية:

يسعى الأفراد داخل جميع المنظمات إلى تنمية وتوسيع علاقاتهم، وهذا أمر طبيعي تفرضه الحاجة للاجتماع 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 "،¹ 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"² حيث ركزت معظم الدراسات التنظيمية على هذه العلاقات التي تنشأ في محيط التنظيم و تتكون علاقات الاقدمية 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 وجه سلوك الأفراد ، و أهم 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 يبنها 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 –المعرفة- بحثا عن أهداف خاصة، وهذا أيضا 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 سابعاً: 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

¹ حسان الجيلاني : " التنظيم الغير الرسمي في المنظمات الصناعية " دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية -2002-ص 154

² -365p 1986- Gestion du Personnel – edition d'organisation , paris -sekiou et autres

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.

أولا - تأثير قيم وثقافة المجتمع:

لقد اهتم الكثير من الباحثين في حقل الإنترولوجيا وعلم الاجتماع في الجزائر من خلال دراساتهم بموضوع تأثير ثقافة وقيم المجتمع على المنظمات الاقتصادية والإدارية وشبكة العلاقات الاجتماعية وقوفا 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،¹ حيث أشار " جغلول عبد القادر "،² 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 وعاء نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع. وإلى وقت غير بعيد كان المجتمع الجزائري، يمتاز بنمط عيش فلاحى ريفي بالدرجة الأولى، أما الجانب التجاري فكان محاله ضيق.

لا يمكن فهم الجزء إلا في إطار الكل، بمعنى لا يمكن التطرق لديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية إلا من خلال تناولها في إطار حركية النسق الاجتماعي العام بجميع أبعاده وخصائصه الثقافية، وقد اعتمد هذه المقاربة " بشير محمد"³ في دراسة " الثقافة التسيير في الجزائر" من خلال اعتماده على إسهامات كل من "بيار بورديو، Bourdieu" و "و" وجورج بلاندي و" وجورج بلاندي، G.Blandier" و "آلان توران A.Touaine" حيث اهتم الأول بالثقافة المحلية للمجتمع الجزائري، و الثاني بالحقل

¹-محمد بشير : " الثقافة و التسيير في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر -2007-ص 14-129

²-جغلول عبد القادر : " تاريخ الجزائر الحديث " دراسة سوسيولوجية-ترجمة فيصل عباس و دار الحداثة -ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط 3- 1983-ص 220.

³-محمد بشير : " الثقافة و التسيير في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر -2007-ص 14-129

الانثروبولوجي خاصة المجتمعات المتخلفة و الأخير في ذات الحقل حول المجتمعات المتطورة، وهذه المقاربة تعتمد على التغيرات والحركات الاجتماعية في جانبها المستقبلي وما يستفاد من ذلك هو: وجود واقع أو نمط ثقافي يضفي 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 التي كانت المنظمة الصناعية الجزائرية مسرحا لها، ودون التعرّيج على تفاصيل السياق التاريخي والتطرق إلى كل مرحلة بكل ما تحمله من خصوصية ثقافية وواقع اجتماعي يمكن القول بأن هناك استمرارية لقيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة منبعا (الثقافة الأصلية) وقد حافظت على بقائها وتأثيرها وقوة تواجدها لمواجهة (الثقافة الصناعية) أو التنظيم الرسمي للمنظمة فعلاقات القرابة (الالتزام تجاه الأقارب)، و(الروح العشائرية) (الجهوية) تمثل الثقافة الريفية الزراعية .

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 الجزائرية تعرف أشكالا مختلفة من العلاقات الغير رسمية "كالجهوية" والقرابة والتي تمثل هوية التنظيم الغير رسمي أضف إلى ذلك العلاقات الشخصية والمحسوبية والمحابة والمصلحة والظاهر من الناحية النظرية أن تأثير هذه الأشكال من العلاقات يعتبر سلبيا إذ أنها تضعف التنظيم الرسمي والامتنال 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 ولاءات 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.

الإطار الميداني للدراسة

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً : المقاربة المنهجية

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات الدراسة

خامساً: عرض وتحليل الملاحظات الميدانية

سادساً: مناقشة نتائج الفرضيات .

سابعاً :عرض نتائج الدراسة

تمهيد:

تمت دراستنا بمؤسسة من مؤسسات قطاع التربية-ثانوية لبقع لخضر قصر الشلالة نموذجاً كمكان للدراسة الميدانية أين يبرز التكامل بين ماهو نظري وماهو تطبيقي، فموضوع الدراسة لم يقتصر فقط على المسائل النظرية بل تم تناول المسائل العملية والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالجانب النظري إذ تعد الدراسة جانب مهم في القيام بأي دراسة يمكن من خلالها التوصل إلى اقتراحات وحلول للمشكلة المطروحة، وللقيام بهذه الدراسة ينبغي الإعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تحدد كل الأبعاد المتعلقة بالبحث، وتتمثل هذه الإجراءات في تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم والأدوات المعتمد عليها إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، و كان إختيار موضوع سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية الذي يعتبر من الأسس الهامة في تلاحم الأفراد و المجتمعات بين بعضها البعض ، و تفاعل الأفراد في الممارسة و التعايش و إنشاء شبكات العلاقات في مختلف التعاملات ، حاولنا تسليط الضوء على هذا الموضوع في إحدى مؤسساته الحيوية .

أولاً: مجالات الدراسة:

المجال الزمني: لقد تمت هذه الدراسة خلال شهر ديسمبر إلى غاية شهر ماي من الموسم الجامعي 2025/2024.

المجال البشري : عينة من أساتذة و إداريين ثانوية لبقع لخضر .

2-المجال المكاني: ثانوية لبقع لخضر -قصر الشلالة -ولاية تيارت.

التعريف بالمؤسسة : أين هو التعريف بالمؤسسة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التربية الوطنية

بطاقة فنية للمؤسسة

السنة الدراسية: 2025/2024

مديرية التربية لولاية تيارت

ثانوية لبقع لخضر/ قصر الشلالة

اسم المؤسسة	البلدية	الدائرة	تاريخ الإنشاء	النمط	رقم التعريف الوطني
ثانوية لبقع لخضر قصر الشلالة			01/10/2000	خارجي	
	نظام الدراسة داخلي - ن/د-خارجي	البريد الإلكتروني			
		lebgaalakhdarlycee@gmail.com	044876513	8098.86	120 كلم

التأطير الإداري

المدير			
الناظر	مستشار التربية	مقتصد	مستشار التوجيه و الارشاد

التعيين	موظفو الأمانة	موظفو الاستشارة	موظفو م الاقتصادية	عمال مهنيون(1)	أعوان. و. والأمن	مجموع
عدد المناصب المفتوحة	03	08	02	15	02	30
عدد المناصب المشغولة	02	08	02	12	02	26
عدد المناصب الشاغرة	01	00	00	03	00	04

3- ظروف التمدرس

الماء	الكهرباء		الغاز الطبيعي		التدفئة	نظام الدراسة				النقل المدرسي			احتياجات أخرى
						داخلي		خارجي		متوفر	غير متوفر	ناقص	
						نعم	لا	نعم	لا	لا	لا	لا	
*	*	*	*	*	*			*		*	*	*	

4- المرافق والوسائل

عدد حجرات الدراسة	عدد المخابر العلمية	عدد مخابر الهندسات	التجهيز العلمي (متوفر - ناقص - منعدم)	عدد مخابر الإعلام الآلي	عدد الأجهزة الوظيفية	قاعات التحضير (علوم - فيزياء)	عدد المخازن للوسائل العلمية	وحدة الكشف والمتابعة (نعم - لا)	قاعة العلاج (نعم - لا)
17	06	03	متوفر	01	15	01	01		/
عدد مخازن التعليم التقني	المكتبة	قاعة المطالعة (نعم - لا)	عدد المكاتب الإدارية	قاعة الاجتماعات	قاعة الأساتذة	قاعة الأرشيف (موجودة و منظمة)	المدرج (نعم - لا)	عدد المطاعم	طاققتها الإجمالية
1	1	1	10	1	1	1	1	1	
عدد السكنات الإلزامية	عدد السكنات المشغولة	المشغولة من ذوي الحق فيها	المشغولة من خارج قطاع التربية		المشغولة من متقاعدي التربية	عدد المراقدين وجدت	طاققتها الإجمالية	عدد المراقدين المشغولة	مخازن (العدد)
07	07	02			01	02	500	00	00

عدد الساحات	مساحتها الإجمالية	عدد المساحات الخضراء	مساحتها الإجمالية	قاعة الرياضة (نعم - لا)	عدد الملاعب	نوع غطاء أرضية الملعب
01	01			01	01	/

تعداد التلاميذ:

المستوى	الأفواج المسجلون	ج م ع ت	ج م آ	آ فلسفة	لغات	ع تجريبية	رياضيات	ت إقتصاد	ت رياضي	المجموع
السنة الأولى	أفواج	3	2							05
	تلاميذ	77	45							122
السنة الثانية	أفواج			01	01	01	00	01	01	05
	تلاميذ			27	12	18		18	14	89
السنة الثالثة	أفواج			01	01	01	00	01	01	05
	تلاميذ			30	12	20		18	14	94
مجموع التلاميذ		77	45	51	24	38		36	28	183
مجموع الأفواج		3	2	02	02	02		02	02	15

5- الخريطة التربوية والتأطير التربوي: للسنة الماضية و الحالية:

عدد الأساتذة 2024/2023 42	عدد المرسمين : 38	عدد المترشحين : 03	عدد المتعاقدين : 01
عدد الأساتذة 2025/2024 43	عدد المرسمين : 41	عدد المترشحين : 01	عدد المتعاقدين : 01
(1) عدد الأساتذة المكونين) الرتبة 16)	(1) عدد الأساتذة الرئيسيين (رتبة 14)	(1) عدد أساتذة التعليم الثانوي (رتبة 13)	(1) عدد الأساتذة المعينون تحت التصرف :
(1) عدد الأساتذة الوافدين للمؤسسة لتكملة النصاب:	(1) عدد الأساتذة العاملين بحجم أقل من 14 ساعة:.....	(1) مواد التدريس لهؤلاء الأساتذة:.....	(1) عدد الأساتذة خارج الاختصاص:

1 خاص بالسنة الدراسية الحالية

ثانيا: المقاربة المنهجية:

2- 1 - العينة المختارة للدراسة:

العينة القصدية (الغرضية) :

إن اختيار العينة للدراسة من الإجراءات الأساسية والمهمة لقيام وإنجاز أي دراسة علمية ، فيختار الباحث جزء من المجتمع الكلي يهدف منه الى تحقيق غرض وهدف معين وذلك لتمثيل المجتمع الكلي ، ففي بحثنا قمنا بالاعتماد على العينة القصدية الغرضية سميت هذه العينة بهذا الاسم نظرا لأن الباحث يقوم باختيارها طبقا للغرض الذي يستهدف تحقيقه من خلال البحث ، ويتم اختيارها على أساس توفر فرضيات محددة في مفردات العينة تكون هي صفات التي تتصف بها مفردات المجتمع محل البحث.

ولهذا الأساس كان اختيارنا للعينة متمثلة في ، بعض أساتذة ثانوية لبيع لخصر بحكم مكان العمل و معرفة مجتمع البحث وهي عينة قصدية غرضية والتي كان عددها (10) عشرة مبحوثين بغرض معرفة نظرة هذه العينة للعلاقات الاجتماعية و الولاء التنظيمي في المؤسسة.

ثالثا: منهج الدراسة:

إن اختيار الباحث لمنهج الدراسة يتم حسب طبيعة الموضوع الذي هو بصدد دراسته بمعنى أن طبيعة الموضوع والمشكلة المدروسة هي التي تفرض على الباحث المنهج المستخدم، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة في العلم، فهو الطريقة أو الإطار الذي يتبعه الباحث لتنظيم و تصميم بحثه أو دراسته ، بهدف الإجابة على الأسئلة البحثية أو اختبار الفرضيات .

وباعتبار موضوعنا سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي من الدراسات التي تحتاج إلى التحليل، حيث تهدف إلى معرفة ماهية سوسيولوجيا العلاقات الاجتماعية و شبكتها في تحقيق الولاء التنظيمي ، اعتمدنا على المنهج الكيفي أو كما يطلق عليه البحث النوعي ، و الجمع الدقيق للبيانات أو تحليلها و تفسيرها بشكل منطقي و ذلك من أجل التعرف على ظاهرة محددة ، و كما أن الباحث المهتم بالمنهج الكيفي يعتمد على أدوات مثل : الملاحظة المباشرة و إجراء المقابلات المباشرة بهدف التعرف على الظاهرة و فهمها و تفسيرها .

حيث اعتمدنا على هذا المنهج لغرض التحليل و التفسير و التي تندرج ضمن الدراسات الكيفية التحليلية، والتي من خلالها سنتعرف على العوامل التي تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ، و التي لا تسهم في عدم تحقيق الولاء انطلاقاً من فرضيات الدراسة .

رابعاً: أدوات الدراسة:

إن أنسب الأدوات البحثية التي تمكننا من الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول موضوع دراستنا وتجييب على تساؤلات بحثنا هي أداة المقابلة هي وسيلة لجمع المعلومات في البحث العلمي، فهي حوار يتم بين شخصين ، الباحث والمبحوث للحصول منه على المعلومات، فيقوم الباحث بطرح أسئلة تتعلق بموضوع الدراسة على الشخص، حيث يلزم إعداد قبلي للمقابلة مثل صياغة أسئلة المقابلة وتحديد الأشخاص الذي يريد إجراء المقابلات معهم، فما يميز المقابلة هو تمكين الباحث من توضيح الأسئلة للمشارك، وتوفير معلومات سليمة بناءً على ذلك، وتتميز بإمكانية الباحث بمشاهدة ردود أفعال المشاركين، ومن عيوب هذه المقابلات لا يمكن تنفيذها في حال أن أفراد الفئة المستهدفة كبيرة جداً، وتتطلب معرفة الباحث بخطوات المقابلة وقواعدها، ووجود المعلومات مرة واحدة وتدوينها من قبل الباحث أثناء إجراء المقابلة أو يمكن تسجيل المقابلة لتدوين المعلومات بعد ذلك وهو الأفضل، إضافة إلى أداة مهمة و هي الملاحظة ، أداة مهمة و مكملية للأداة الأساسية التي هي المقابلة في دراستنا كما يمكن القول أن تجربتنا الميدانية بحكم هي مكان عملنا خلال سنوات ، مكن كل ذلك وساعدنا في إضافة بصمة من خلال تحليلنا للمقابلات الميدانية ، فكانت تقنية المقابلة أحد التقنيات الأساسية في البحث وكان الاختيار نظراً لطبيعة البحث وأهداف الدراسة ، هذا ما وضحته الدكتور " مرياح مليكة " من خلال دراستها في الدكتوراه أن المقابلة هي تقنية تمكن الباحث من وضع المبحوث في ديناميكية خاصة تجعله يستخرج ويستحضر كل ما بداخله من أجل مصلحة البحث ، فهي التي تمنح الباحث هامش كبير للمحاورة والقدرة على التكيف مع الأوضاع والحالات الخاصة للمبحوثين .

خامسا: عرض وتحليل الملاحظات الميدانية :

التقنية المساعدة في البحث . (شبكة الملاحظة).

التاريخ	التوقيت	مكان الملاحظة	ماذا لاحظت نوع الملاحظة	الفاعلون الذين حركوا الملاحظة	تحليل الملاحظة
23 أفريل 2025	10:00 سا 10:30 سا	مكتب المدير	مناوشات بين المدير و رئيس الفرع النقابي بسبب الخصم	المدير رئيس نقابة CNAPEST	هنا نعرف وجود تكتلات داخل المؤسسة
23 أفريل 2025	13:30 سا 13:40 سا	مكتب أمانة المدير	منح استفسار لأستاذ مكون وسمعت قوله "يا حضرة كاش ما بقالي استفسار"	كاتب أمانة الأستاذ المكون المدير	يوجد علاقة بين الأستاذ و المدير قد تكون قرابة أو مصلحة أو علاقة جهوية
24 أفريل 2025	10:00 سا 10:30 سا	أمام الإدارة	مجموعة من الأساتذة كان يدور بينهم نقاش حاد حول الإضراب المتجدد الآلي	رئيس نقابة CNAPEST أمين التنظيم المنخرطين	يوجد ولاء لنقابة CNAPEST
27 أفريل 2025	10:00 سا 10:30 سا	مكتب المدير	أستاذ يناقش مقترحا بخصوص مشروع تربوي، المدير يصغي باهتمام و يطلب توضيحات إضافية	أستاذ الرياضيات المدير	وجود تواصل ايجابي و استعداد متبادل للتعاون
27 أفريل 2025	09:55 سا 10:05 سا	قاعة الأساتذة	أحد الأساتذة يدافع عن قرارات المدير في غيابه خلال نقاش بين الزملاء	أستاذ إعلام آلي بعض الأساتذة	وجود تقدير و ثقة في أسلوب قيادة المدير
28 أفريل 2025	يوميا طيلة السنة 07:30 سا 08:00 سا	ساحة المؤسسة	المدير يحيي الأساتذة واحدا تلو الآخر عند دخولهم المؤسسة	المدير بعض الأساتذة	روح الاحترام المتبادل ، مما يعكس مناخا تنظيميا ايجابيا

سادسا: مناقشة نتائج الفرضيات

عرض و تحليل المقابلات :

مقابلة رقم 01:

البيانات الشخصية :

-الجنس : ذكر

-السن: 57 سنة

-الحالة الاجتماعية : متزوج

-الوظيفة: أستاذ مكون

-الاقدمية : 32 سنة

-تاريخ المقابلة : 2025/05/08

-مدة المقابلة : ساعة واحدة .

عرض المقابلة :

إتسمت هذه المقابلة كونها أول مقابلة مع أقدم أستاذ في المؤسسة ذو خبرة طويلة و الميدان مما تسمح له التسيير المميز لهذه المقابلة ان الأستاذ يعتبر حلقة الوصل بين الجميع ، أساتذة ، إداريين ، و عمال مهنيين ، حيث أن في كثير من الأحيان يعتبر وجوده في المؤسسة مثل الأب الروحي للجميع لأنه يعتبر محور العملية الاجتماعية ، و التي تحولت في كثير من الأمور عنده كما يقول إلى آلية ميكانيكية ، حيث أنه يرى أن الولاء التنظيمي هو محصلة بالنسبة إليهو لأمثاله كونه مكث كثيرا في المؤسسة و إشتغل مع كثير من المرء و الأساتذة ، و مختلف الأنماط و الشخصيات و خاض الكثير من التجارب ، و التي يرى من خلالها أنه في عائلته الثانية و كل الأمور تسيير بالعلاقات و الودية و المحبة ، و إشتغل طوال عمره في إذابة الجليد في كثير من الأحيان و كانت له بعض الاحتكاكات مع بعض الزملاء خاصة في فترات الإضرابات و الاحتجاجات عندما تمتزج مصالح البعض على حساب البعض الآخر و الأيام التي يتم فيها التضيق من البعض على البعض ، و لكنه في اغلب الأحيان يتم تغليب العقل و العلاقات و أمور أخرى لها علاقة بالنسب و القرابة ، و الفضل بين الشركاء كعلاقة المصاهرة ، و للصدقة و أيام الطفولة و الدراسة و الجامعة خاصة هذه الأمور التي دائما تغلب على الأمور الأخرى مثل النزاعات فردية كانت او

جماعية ، فهو يرى ان المؤسسة في مدينة صغيرة و بالتالي الناس هنا يشتركون في الأعراف و التقاليد ، يكون الولاء للمؤسسة من الجميع ، و الجميع يعمل على ان يوفر الأريحية في العمل تكون مسؤولية الجميع .

و قد صرح كذلك عندما تكون الأدوار و المسؤوليات واضحة تتحقق العدالة في التعامل ة تزداد الثقة في النظام الإداري ، فينتج عنه الشعور بالعدالة و الاحترام المتبادل و الاستقرار المهني و الاعتزاز و الافتخار بالانتماء للمنظمة و هكذا، و كذلك يجب ان يكون الهيكل الإداري المعتمد في المنظمة مركزي حتى تكون سلطة القرار ، مع وجود سياسة واضحة للتواصل بينهما أمر حيوي يؤدي الى تحقيق الولاء التنظيمي المرغوب ، الشفافية و سرعة إتخاذ القرار تنعكس علالأداء و الرضا الوظيفي ، و التقليل من التوترات و الأمور التي تعرقل الفعالية في أداء العمل ، و تنمية الثقة للموظف ، حيث كلما كانت العلاقات الاجتماعية جيدة تزداد عطاء العامل ، تنمية الشعور بالمسؤولية و فتح قنوات التواصل بين الجميع ، و لا يرى مانعا في وجود التكتلات -الفروع النقايبية -بالعكس فهي تعطي رقابة و دافع للتسيير الجيد الشفاف و الفعال و تجعل الجميع يشعر بالمسؤولية و يعمل لصالح مصالح المؤسسة .

تحليل المقابلة رقم 01:

من خلال المقابلة يركز المبحوث على العلاقات الرسمية و أهمية العلاقات الاجتماعية و دورها الفعال في تحقيق الولاء التنظيمي ، و كذا أهداف المؤسسة ، و لمكانة المؤسسة التعليمية و دورها البارز في المجتمع " إن العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة اعقد مما نتصور فهي ليست مجالا ماديا يتمثل في أداء أدوار التسيير و الإنتاج بل هي مجال اجتماعي و ثقافي و تنافسي و صراعي و تعاوني ، و كل هذه العناصر تؤثر بأي شكل من الاشكال على فعالية المنظمة ، فالصديق قد ينقلب الى عدو لدود ، و العدو قد ينقلب الى شخص يتعاون أو متحالف إلى أقصى حدود التحالف ، و الذي يبدو صديقا وفيا قد يمثل الدور لأهداف موجودة في ذهنه و الحقيقة هو شخص يبحث عن المعلومات و عن مصالح خاصة و في اللحظة المناسبة يجهز عن صديقه كأن يستولي على منصبه في العمل والذي يوزع الابتسامات من الصباح الى المساء و يظهر اللطف في المعاملة و حسن السلوك يكون ممثلا بارعا يغالط الكثير من الزملاء ، في أول وهلة لكنه في الحقيقة يخفي صورته الحقيقية التي تنكشف للملاحظين مع مرور الوقت" ¹.

فهو كان يسعى دائما الى نسج علاقات مهنية و إنسانية داخل محيط العمل و مساعدة الآخرين عندما يتطلب الوضع ذلك ، من خلال تصريحاته يولي أهمية بالغة للانتماء للمؤسسة ، و هو لا ينفي نشوب بعض الصراعات و

¹ -ناصر قاسمي " سوسيولوجيا المنظمات - دراسات تطبيقية-دار المطبوعات الجامعية 2014-ص141

التي تتولد نتيجة الجماعات وللعلاقات الرسمية و الغير رسمية و عليه يمكن القول انه لا توجد أي مؤسسة أو تنظيم رسمي او غير رسمي خالي من الصراعات و عندما نتكلم عن العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء ندرك جيدا حجم التفاعل الذي يحصل بين الأفراد، و بالتالي ينتج عنه الصراع و التي يجدها الفرد في تجربته لفرض الاحترام و إقامة حدود تعامل في مجال عمله و التي تبقى دائما نسبية و ندرك جيدا أننا نتعامل مع معطى بشري متغير يخضع للظروف و البيئة و المحيط ، و بالتالي يتكلم من تجربته الخاصة و الطويلة ، يقر ان العلاقات الرسمية تسهم و تستطيع تحقيق الولاء التنظيمي للمنظمة و كذلك استثمار النزاعات الفردية و الجماعية و إعادة تشكيلها كل مرة للصالح العام للمؤسسة ، اما بخصوص العلاقات غير الرسمية ففي نظره لا تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي بل بالعكس تعطله و تعكر الجو في كثير من الأحوال .

عرض المقابلة رقم 02:

البيانات الشخصية :

الجنس :أنثى

السن :34 سنة

الحالة الاجتماعية :متزوجة

الوظيفة : نائب مقتصد

الاقدمية :11 سنة

تاريخ المقابلة :2025/05/11

مدة المقابلة : 45دقيقة

كانت هذه المقابلة خاصة لكونها تأتي من الجيل الجديد في التسير ، و الذي يؤمن بالإدارة و التسير ، حيث ترى المبحوثة ان العلاقات الاجتماعية في المؤسسات ، لابد أن تحكمها العلاقات الرسمية فهي ضرورية لتحقيق الولاء التنظيمي ، وذلك بتوزيع المهام و الشفافية في الاتصال و بالتالي تعزيز الثقة بالمنظمة و القيادة .

فوجود سياسة واضحة للتواصل الرسمي يسهم في التنسيق الفعال ، و يقلل من التناقض في القرارات ، الذي قد ينتج عنه الاحترام و التقدير المتبادل في تحديد الأدوار ، و عدم التداخل في الصلاحيات كلها عوامل تحقق الولاء ، بينما الغموض و العلاقة المتوترة تؤثر سلبا و تضبط من همة و عزيمة الموظف ، كذلك أكدت أن الالتزام باللوائح الرسمية أمر لا بد منه ، بينما العلاقة مع المسؤول فتقول لابد ان تبقى في طابع هرمي و التواصل الواضح ، و الاتصال

حبذا لو يكون أفقياً الأمر الذي يسهل التواصل و التنسيق فينتج عنه الاحترام المتبادل و الشفافية كما ترى أن المسؤول عليه الجمع بين الرسمية -السلطة- و المرونة في التعامل حسب الظروف و الوضعية ، و هي لا تنفي وجود و دور العلاقات غير الرسمية ، حيث تعتبر العلاقات غير الرسمية ضرورية في الكثير من الأحيان لتحقيق الولاء التنظيمي ، فتقدير الموظف و إشراكه في التسيير و لو معنوياً قد يعطي نتائج جيدة في تحقيق الولاء التنظيمي و كذلك تؤكد ما لمكانة التنظيم في العملية فهو عامل مهم يعزز الثقة و الانتماء للمنظمة ، بينما ترى أن المحسوبية و العشائرية تؤدي الى الإحباط و الشعور بعدم العدالة بين الموظفين مما يضعف الولاء اتجاه المؤسسة ، أما الجهوية و علاقة المصلحة تؤثر سلباً في كثير من الأحيان اتجاه المنظمة لأنه في نظرها يزرع التفرقة و يضعف روح المؤسسة ، أما العشائرية سلاح ذو حدين فأحياناً يلعب دوراً فعالاً في تحقيق الولاء ، و أحياناً يكون معولاً للهدم لا للبناء ، فالولاء يتحقق عندما تكون مصالح المؤسسة أولى من مصالح الفرد ، نفس الشيء ينطبق على الأقدمية و الاقتتان بالمؤسسة أحياناً لا يساعد على تحقيق الولاء خاصة إذا كان من الشخصيات السلبية التي لم يكن لها دوراً في المنظمة سوى طوال الأمد في المكوث .

فهي ترى ان العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة لابد ان تبنى على الاحترام و الثقة المتبادلة ، و تكون بزرع الأمل لدى الموظف من قبل المسؤول و ذلك بإشراكه و لو معنوياً ، و أهم شيء في التسيير هو نشر العدالة و المساواة بين الموظفين الذي أكيد ينتج الولاء اتجاه المؤسسة ، فكلما شعر الموظف بالتقدير و الاحترام و كانت له أهداف المؤسسة واضحة ، و يتلقى الدعم و التحفيز و المكافآت من تقدير معنوي و حتى مادي تجعله يشعر بالأمن و الانتماء و الفخر و الاعتزاز اتجاه المنظمة ، هذه عوامل كلها تساعد على تحقيق الولاء التنظيمي .

تحليل المقابلة رقم 02:

تبين من خلال عرض نتائج هذه المقابلة ان المبحوثة من خلال منصبها و احتكاكها مع المسؤولين من الرعييل الأول ، فمن وجهة نظر الباحثين في علم الاجتماع أن التنشئة التنظيمية تعتبر مرادفاً لعمليات تكيف كبير ، و مع أنها متشابكة و بالنظر الى التحديات التي تمثلها عملية التنشئة الاجتماعية للمنظمة فإن فهمها من قبل علم التسيير و التدبير تصبح ضرورية ، لاحظنا من خلال تصريحات المبحوثة أن فلسفة التنشئة التنظيمية عندها الوفاء و الولاء للمنظمة و الى العلاقات الرسمية في التسيير و إقامة الحدود في التعامل لا مجال للعاطفة في التسيير ، و الاهتمام و التركيز على تطبيق القانون ، بالرغم من الصعوبة بمكان في ذلك ، للترابط و الأعراف و التقاليد السارية عندنا في مؤسساتنا ، ذلك لان ما هو موجود في الواقع و ما هو نظري هناك بون كبير بينهما ، " و في أثناء ممارسة المهام الادارية يشير ابن خلدون الى اثر خصائص سلوك الرئيس و أثرها في سلوك المرؤوسين ، فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم

بالضغط و القهر يحدث التراجع و الضعف و ردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين و فعاليتهم في العمل ، و لا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى ضعف إرادتهم و إحباطهم بل الى المساس بكرامتهم ، و يعمم ان خلدون هذا الأمر على مختلف المنظمات البيروقراطية و ما تتضمنه من علاقات رئاسية مثل مهنة التدريس و ما تتضمنه من علاقة بين المعلم و التلميذ و الصناعة التي تقوم على نظام العقوبات الذي يترك مجالا للمرؤوسين كي يحتجوا و يدافعوا عن أنفسهم سوى الخضوع و الامتثال أما نظام العقوبات فهو متضمن في الأحكام السلطانية ، او ما نعبر عنه حاليا بالنصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي .

أي ضبط سلوك الأفراد بما يتماشى مع أهداف المنظمات الحضرية بحيث يكونوا اقرب الى ثقافة الامتثال و الطاعة منه الى ثقافة الاحتجاج و العصيان .¹

فمن خلال هذه المقابلة لاحظنا تشبع المبحوثة بالنزعة السلطوية و هذا راجع لنقص التجربة و حماس الشباب فهي تركز على دور العلاقات الرسمية في تحقيق الولاء من سلطة و اتصال ، و لا مكان للعلاقات غير الرسمية التي لا تخدم مصالح المؤسسة و تضرها أكثر لان تداعيات تقرب العمال من المسؤول و فتح المجال الى الحلقة الأدنى يضر بالمسؤول و يضر بالتسيير و بالتالي ضعف المؤسسة و يضمحل دور المسؤول ، و التي ترى ان يبق عن مسافة الأمان بين و بين المستخدم ، ليس تكبرا او تجبرا كما تصرح و لكن حفاظا على السير الجيد للمؤسسة و تحقيق الولاء التنظيمي ، و هي ترى ان منصب المسؤول حساس و يغري صاحبه حفاظا عليه و الى المكاسب و التي ممكن ان يكون للمدير دور في خلق التكتلات و بعض الصراعات التي يجعلها أمامه و يجعل الكل أمامه و يترك الجميع غارقا في النزاعات و الصراعات حتى يبقى في منصبه مستفيدا من مزاياه ، و يسعى جاهدا لاستغلال بعض العلاقات الغير الرسمية في التسيير للأسف و التي لا تحقق الولاء ، بل يكون ولاء مصلحيا اتجاه المسؤول و هذه السمة الغالبة عندنا في المدن و القرى الداخلية التي مازالت تتعاطى العشائرية المحسوبة وعقلية ان البلاد و الدوار و التي تسهم عدم تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة و تحقيق الغايات المنشودة .

¹ -ناصر قاسمي " التحليل السوسيولوجي -نماذج تطبيقية-ديوان المطبوعات الجامعية 3-2017 ص141.

عرض المقابلة رقم 03:

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى

السن : 38 سنة

الحالة الاجتماعية : آنسة

الوظيفة : أستاذ مكون

الاقدمية : 16 سنة

تاريخ المقابلة : 2025/05/11

مدة المقابلة : ساعة واحدة

كانت هذه المقابلة من أهم المقابلات ، نظرا للمستوى الفكري و العلمي الكبير للمبحوثة لما لها من حضور مشهود في المؤسسة و كذلك تجاوبها مع الموضوع ، خاصة و أن لها خبرة طويلة و مدة كبيرة في المؤسسة ، فهي تشعر و تمارس الانتماء للمؤسسة كما تقول و أن جل وقتها في المؤسسة بين تدريس أو دروس دعم و تقوية للتلاميذ او المشاركة في كل التظاهرات و النشاطات الفكرية و الثقافية التي تنظمها المؤسسة دوريا للتلاميذ فهي إما مؤطرة و إما مشرفة أو حاضرة .

و هي ترى العلاقات الرسمية و القانون و الاتصال أمر مطلق في حياة المؤسسات و أنها تحب الحدود في العلاقات و التعامل و كل في مكانه ، هذا ما يجب ان يكون و تحب ان يكون و هو ما من شأنه ان يحقق كل شيء ، و لكنها ترى اليوم وجود التكتلات و الجماعات في المؤسسات (النقابات او غيرها) و هذا له دور إيجابي و سلبي أحيانا أخرى ، الإيجابي في احتواء النزاعات و الصراعات و التكافل الاجتماعي و تحكيم العقل و جعل مصلحة المؤسسة هي الأولى ، و لكن هناك من يستغل ذلك في تحقيق مصالحه الشخصية فهنا تصبح سلبية ، مما يؤثر على وتيرة العمل و تجعل البعض يتقاعس في أداء مهامه بصورة كاملة مما يؤثر على الآخرين، و لكنها تسعى جاهدة بأن تحقق أهدافها و منها تحقيق الولاء للمؤسسة التي تعتبرها جزءا منها و من وجودها ، و الذي يضمن لها الأريحية و الاستقرار الإداري في العمل ، لأنها تحب عملها وبالتالي المؤسسة و مكان العمل ، كلما كانت الظروف أحسن كلما شعر الموظف الأمن و الانتماء و بالتالي يتحقق الولاء ، كما أضافت ان العلاقات غير الرسمية تحد من تحقيق الولاء التنظيمي للمؤسسة ، لان تداخل العلاقات و عدم وجود حدود في العمل قد يحدث الخلل لأنه هناك من يستغل هذه الظروف لمصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة و يؤثر سلبا على سير المنظمة ، فهو أمر موجود ، و

لكن يجب أن لا يتعدى حدود العمل ، و خاصة في المناطق الداخلية الأمر الذي يصبح معرقلا فعلا للفعالية في العمل ، حيث تقول أنها اشتغلت في ولاية أخرى كانت هناك تقاليد عمل واضحة المعالم و لمكان للعلاقات الغير الرسمية ، و إن وجدت و تؤثر على العمل و كل في مكانه ، و رأت هذه العوامل لتحقيق الولاء التنظيمي .

تحليل المقابلة رقم 03:

من خلال هذه المقابلة تبين حرص المبحوثة على بناء علاقات طيبة داخل المؤسسة و التي ترى أنها ضرورية في العمل ، من اجل أداء العمل في ظروف مريحة ، و تصرح ان الدور الفعال في كل هذا سلطة المدير و قدرته على الابتكار و الاتصال ، لان اختلاف الذهنيات و الأفراد و المستويات تحتاج الى قانون صارم و مهارة في تطبيقه ، حتى يستطيع الفرد ان يحقق الولاء للمؤسسة لابد من التحفيز والمرافقة قبل العقوبة ، و تضيف ان سلوك الإدارة نحو موظفيها يؤثر بطريقة او بأخرى في ردود أفعالهم و بالتالي يؤثر في العلاقات الداخلية الرسمية و الغير رسمية ، كما ينعكس هذا على العلاقة مع الموظفين فيما بينهم أيضا ، و نوعية الخدمات و المعاملات التي يتلقونها ، وتقول ان المدير الذي يمد جسور التواصل و أبواب مكتبه مفتوحة و يكون دائم الحضور ، و يرافق الجميع خاصة أيام الامتحانات ، و يتفهم أسباب الغياب و التأخرات و يراعي ظروف الموظفين حتما سيخلق جو لابد ان ينساق الجميع فيه و يجعلهم يشعرون بالأمان و الانتماء و بالتالي هو تحقيق الولاء التنظيمي الإيجابي و الفعال ، و يصبح الجميع يعمل في أريحية و من اجل المؤسسة ، و تقول في مثل هذه الظروف تصبح النزاعات الفردية او الجماعية إن وجدت معزولة و ليس لها اثر بل بالعكس تضمحل و قد يتحول هذا النزاع الى صداقة بفضل التسيير الراشد ، و هنا دور و إسهام العلاقات الرسمية فعلا في تحقيق الولاء التنظيمي ، و خلاف ذلك فهي ترى وجود التكتلات و المحسوبية و العشائرية و الجهوية و علاقة المصلحة في تضعف العمل في المؤسسة و تسرب الإحباط بين الموظفين و يكون النفور و الفتور في أداء العمل و تقل مردودية الموظف ، و قد تتحول الى كابوس للجميع و نفق مظلم يصعب الخروج منه ، لأنها كما تقول هذه آفات خطيرة ما إن تتمكن من جسم المؤسسة حتى يصاب بالوهن و الضعف و الشلل ، لأنها تظهر فئة المصالح الضيقة و أصحاب "البولتيك" كما تقول و قد تنتشر الكراهية بين الموظفين و الحقد و النميمة و الكذب و الوشاية ، و هذه ليست ظروف تساعد على العمل و بالتالي لا يمكن للعلاقات الغير رسمية ان تحقق الولاء و لو جزئي .

عرض المقابلة رقم 04:

البيانات الشخصية :

الجنس : أنثى

السن : 34 سنة

الحالة الاجتماعية : آمنة

الوظيفة : أستاذة

الاقدمية : 07 سنوات

تاريخ المقابلة : 2025/05/12

مدة المقابلة : ساعة واحدة

تم إجراء هذه المقابلة في مكتبة الثانوية على الساعة العاشرة صباحا حين كان الأستاذة في ساعة فراغ ، اغتنمنا الفرصة و وافقت الأستاذة على التعاون معنا حول موضوع دراستنا سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، و بحكم التخصص و إلمامها بمثل هكذا مواضيع و رغم قلة الخبرة و كذا منطقة الإقامة فهي من منطقة مجاورة ، تصرح إنها عملت بمؤسسات أخرى و التي تعرضت إلى الكثير من النفور و الصعوبات بسبب كثرة التكتلات و الجماعات و لم تكمن تدرك في الأول هذه الأشياء حيث كانت تسمع كلمة " برانية تخدم عندنا و أولادنا قاعدين " و لكنها منذ التحاقها بالمؤسسة الحالية فهي تعيش الاستقرار و تؤدي عملها على أحسن ما يرام لكونها وجدت الجو و المناخ المساعدين على ذلك فهي ترى سيادة العلاقات الرسمية من فرض للسلطة و سهولة التواصل و التقرب من الإدارة و دخولها في علاقات جيدة مع الزملاء جعلها تشعر بالانتماء و وفر ذلك لها الأريحية، فهي تثق في الإدارة الحالية ، و حسب تصريحها ان العلاقات الرسمية مهمة جدا للموظف الذي يكون خاصة خارج إقليم المدينة الموجود بها المؤسسة ، أما عن العلاقات غير الرسمية فهي لا تنتمي إلى أية جهة و لكن لا ترى فيها عائقا لأداء العمل بل بالعكس يمكن ان تكون مساعدة على تحقيق الولاء في الكثير من الأحيان ، فهي تقارن وضعها في السابق و وضعها الحالي ، و تضيف أنها استطاعت التوفيق في هذا الجانب و أنه تم احتوائها و دمجها في المجموعة بطريقة سلسة و أكدت ان الفضل يعود على مدير المؤسسة نظرا لما يقدمه من تسهيلات و خدمات تجعلها تكون في أحسن صورة لها في تأدية المهام و القيام بالواجبات و لا تتغيب و تؤدي الحراسة بشكل منضبط لما يوفره من أريحية ، فهي ترى أن العلاقة تبادلية و مصلحة أكثر و تحقق الولاء ، و هذا ما لم يكن في مؤسسات أخرى .

أي ان العلاقات الاجتماعية و الدخول في ترابط بين أعضاء و زملاء العمل يجعل الموظف يؤدي عمله بالشكل المطلوب و يشعر أن المؤسسة من كيانه و ذاته و أنه ينتمي إليها منذ الأزل، و بالتالي يدافع و يرفع مصالحها ويسهر على نجاحها ، و الاهتمام بها وفاء إليها و الى الطاقم الإداري و الى مديرها ، الأمر الذي يجعلها لا تبخل عن أي خدمة من شأنها ان يطلب منها ذلك ، فهي ترى ان هذه الظروف ضروري للموظف لضمان الراحة في تأدية المهام و تحقيق الولاء التنظيمي اللازم للمؤسسة و العامل معا.

تحليل المقابلة رقم 04:

جاءت هذه المقابلة بالصدفة بعد أن كانت الأستاذة في فترة ساعة فراغ من العاشرة الى الحادية عشر ، عرضنا عليها موضوع الدراسة فرحبت بها كثيرا و أبدت تحابوب كبير ، بالرغم ان ليس لها خبرة طويلة في قطاع التربية حوالي سبع سنوات ، و لكن بحكم التخصص كان موضوع الدراسة مادة دسمة بالنسبة لها ، و تقول انه مهم جدا و أوجنا اليوم دراسة العلاقات الاجتماعية ، نظرا لأهميتها الكبيرة لكونها معقدة و متداخلة بين البشر و هذا يجعل تسيرها صعبا ، و لكون الاهتمامات و الاحتياجات تختلف من فرد إلى آخر و مرحلة إشباعه لها و الاستراتيجية المستعملة من كل فرد تزيد من صعوبتها ، ففي نظرها لها عوائق كثيرة تبدأ من مرحلة الإنشاء و البناء فالألفة الى الاستمرار و النضج و الوضوح ، فالموظف يمر بمراحل في حياته المهنية كحياة البشر ، تبدأ بالبناء فالعمل فالوصول و هي اختصار لحياته المهنية .

بالنسبة لهذا المبحوثة رفضها لكل أنواع العلاقات و الانتماءات الغير رسمية كونها امرأة و من قرية مجاورة و ترى هذا لا يعينها فهي تؤدي عملها بكل ما تستطيع ، حبا المصلحة العامة والحفاظ عليها، كما تصرح " أنا عندي أولاد نحم معهم و نشور " كما لا تنفي الهدف الشخصي من إقامتها للعلاقات مع الآخرين، فإن لكل فاعل هامش حرية في إطار غير رسمي يتحرك من خلالها لرسم إستراتيجيته لبلوغ أهداف معينة، في حين يظهر المؤشر القوى للولاء وهو الحرص على المصالح والأجر فهي ضمنا تنفي وجود ولاء رسمي من خلال تجربتها و تصورها إلا أنها ترى في أصحاب التكتلات و التنظيمات النقاوية ولاء للمؤسسة ، ولكن هؤلاء قد يعدون على الأصابع ، فهي من خلال تجربتها البسيطة و معاشتها من خلال سلوكياتهم لدرجة تحديد من هم هؤلاء، وتظهر أيضا تلك العلاقة بين الولاء والأقدمية وكيف يتكون لذوي الأقدمية ذلك الارتباط الوجداني بالمؤسسة ومن جهة أخرى تحاول تجنب الحديث عن الجهوية و الروح العشائرية او علاقة المصلحة والاعتراف بالولاء لما له صلة بمصلحة المؤسسة والفرد في آن واحد، في ترى ربط الإنتماء للجهات بأهداف ومصالح الجماعات المتكتلة التي يمكن لها أن توجد و تتشكل بسبب

المصلحة و درجة القرابة وهذه التكتلات قد تؤدي إلى حدوث نزاعات ، و هي ترى أنها متجسدة في التكتلات و تغذية كل المستخدمين في الانتماء النقابي و التكتل 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 و إنتماء. وما يبرز الولاءات على أساس الجهوية والعصبية فإن هذه العصب المتكتلة 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 الاستيلاء المستتر على السلطة، أما جماعة الأقدمية تقول لها مؤشرات في الإعلان عن ولائها من خلال فعلها التنظيمي هي الأخرى لكنها تخدم مصلحة المؤسسة مما يجعل ولائها في إطار رسمي وقد تدخل هذه الجماعة في صراع مع الجيل الجديد كتعبير عن ولائها للمؤسسة اعتمادا على ما عرف عند "كروزيه" بهوامش الحرية التي تتيح لهم التحرك لوضع إستراتيجية أو إستراتيجيات لأهدافهم المختلفة سواء أفراد أو جماعات فالتنظيم الرسمي لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يتحكم في العلاقات والسلوك، فالبعض له سلطة غير رسمية بمضاهاة سلطة الإدارة ،¹ فيستطيع التأثير في العلاقات الرسمية ببناء شكل آخر من العلاقات تتغذى وتتغذى 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 آنفا فالعلاقات الغير رسمية تصبح خاضعة لإستراتيجية الفاعلين (أفراد وجماعات) لتحقيق الأهداف الموضوعة في إطار من العقلانية المحدودة بمعنى أن ذلك لا ينفي أثر الجوانب الرسمية وإكراهاتها ، والعكس يقال فيمكن لإستراتيجية الفاعلين أن تتحدد في ضوء العلاقات الغير الرسمية التي تعتمد على إمدادات ثقافية من المحيط الخارجي كما سنتطرق لذلك في الفصل الموالي من خلال حديثنا عن أشكال العلاقات الاجتماعية.²

¹ محمد قاسم القريوتي - " نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر - عمان ط1-2000 ص 70-158.

² - المرجع السابق ص 70-158.

عرض المقابلة رقم 05:

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر

السن : 54 سنة

الحالة الاجتماعية : متزوج

الوظيفة : مشرف تربية

الاقدمية : 28 سنة

تاريخ المقابلة : 2025/05/12

مدة المقابلة : ساعة واحدة

تمت هذه المقابلة في الاستشارة أيام الامتحان التجريبي مع أحد أعمدة المؤسسة ، حيث يرى أن العلاقات الرسمية من سلطة و اتصال ضرورية جدا في تحقيق الولاء فهي تجعل الموظف يشعر بالتقدير و الثقة داخل محيط العمل و تجعل مردوده أكثر، فالمساواة بين الجميع في تأدية المهام و تطبيق القانون على الجميع تجعلهم في نفس الخط و نفس المسافة من المسؤول ، ويرى ان في بعض الأحيان ضرورة تطبيق اللوائح الرسمية في التعامل ، و يرى ضرورة تفعيل قنوات الاتصال و سيولة الإعلام في تأدية المهام و مراقبتها من الجهات المختصة محلية او مركزية و الكل يعمل من اجل المصلحة العامة و تحقيق أهداف المؤسسة المحددة قانونا و المنتظر منها من طرف المجتمع ، أما أشكال النزاعات الجماعية او الفردية ، فهو يرى التقصير و عدم الالتزام بتأدية المهام تعود الى التكتلات و نظام المجموعات التي تضر بمصلحة المؤسسة في بعض الأحيان ، و هي لا تخدم مصلحة المؤسسة فهي تضر أكثر مما تنفع ، خاصة في عجز الوصاية في معالجة بعض الأمور التي لا تحتاج الى جهد كبير بقدرما تحتاج جرأة و شجاعة المسؤول ، فالنزاعات حسبها تكون إيجابية أحيانا و سلبية في الكثير من المرات ، خاصة عندما تدخل عوامل أخرى كالمحسوبية التي لا تحقق الولاء في بيئة العمل و يرفض رفضا مطلقا للعشائرية في العمل ، فتحقيق الولاء يكون بالإخلاص و الوفاء و الانتماء للمؤسسة ، ما دام ان الفرد يتقاضى راتبا و يحكمه قانون عليه ان يجتهد في عمله ، على أن يحرص ان تكون له علاقة جيدة مع زملاء العمل و مع المسؤول تسودها الطيبة و الاحترام المتبادل بين كل الأطراف .

تحليل المقابلة رقم 05:

التمسنا من خلال هذه المقابلة معأقدم الموظفين في الإدارة و خبرته الطويلة جعلته يصف الظواهر التنظيمية المتعلقة بالموضوع و يقدم لنا تجربته الطويلة و نظرا لاحتكاكه الطويل بالمدراء الذين اشتغل معهم ، فهو يرى ان لكل له طريقة توظيف العلاقات الرسمية و الغير رسمية خاصة هذه الأخيرة التي تفاعل مع كثيرا لأنه كان يرى كيف كانت توظف مظاهر العروضية بقوة عند الكثير منهم و عبارة " بن عمي " - " و ابنالعرش " . تتحكم و تتدخل في التسيير في كثير من الأحيان خاصة في انتقال و تحويل التلاميذ و إعادة التلاميذ المتسربين ، مما يخلق نوع من الإحباط و تضعف شعور الموظف بالانتماء و حتى في أداء العمل و يتحول مكان العمل عنده مثل السجن و الأسر نظرا لصعوبة التعامل مع المسؤول و انسداد قنوات التواصل الفعال ، و انه عاش التجربة مع البعض الذي كان يحرك الصراعات و يغذيها و يوظف البعض في إثارة الفوضى و البلبلة و يختبئ وراءها ، لأنهم في الأصل وصلوا الى هذه المناصب بطرق ملتوية و عدم وجود الكفاءة اللازمة تجعلهم يستعملون هذه الآلية الدفاعية للبقاء في مناصبهم ، " و من خلال أمثلة الصراع التي تحدث عنها بدا جليا أن " ضحية " الصراع الأولى هو فعالية التسيير و استمرار أداء المهام في الظروف العادية بحيث كلما اتسعت رقعة الصراع ازداد تعطيل الادارة بل أتضح ان تعطيل المهام اعتبر مساومة و مفاوضة في نفس الوقت اتجاه الرئيس مثلا ، هذا ما يؤدي فيما بعد الى تمرالإطارات في وسط اللعبة بين هذا الطرف او ذاك ، و ذلك سواء من خلال كسب تعاونهم من طرف او تحريضهم على الطرف الآخر " .

يتضح من خلال تصريحات المبحوث حرصه التام و حبه لعمله و الى المؤسسة و دليل على الانتماء ، ويرى من خلال التجربة الطويلة عوامل تحقيق الولاء لا تكون إلا بتحقيق العدالة و قطع الطريق أمام كل الذين يريدون ركوب الموجة كما يقول ، و على المسؤول أن يطبق القانون و تحقيق العدالة و المساواة بين العمال و ان يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار و يرى أن سبب اضمحلال قوة الرابط في الانتماء للموظف الى عمله و مؤسسته هو انتشار ثقافة التكتلات و الجماعات ، حيث قلما نجد التكتلات تعمل لصالح المؤسسة و كثرة النزاعات الفردية هو سببها في كثير من الأحيان المدير الذي لا يفقه القوانين و أبجديات التسيير و لا يحتكم الى التسيير الفعال و تطبيق القانون .

و يضيف ان السبب الرئيسي في عدم تطبيق القانون هو تواطؤ الوصاية و هي التي أضعفت المسؤول في التسيير من اجل أحكام سلطته على المؤسسة، و بالتالي العمل على تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافها المسطرة ، و كل واحد يقوم بدوره و فقط ، و يرى كذلك ان من الأسباب التي جعلت ان الموظف يفقد الثقة بينه و بين الإدارة هي الترقية التي تتم بطرق ملتوية و المحاباة و الخضوع الى نظام الكوطة و الجماعات الضاغطة كالنقابات و جهات

أخرى ، و التي أثرت كثيرا على القطاع ، فأصبح لنا فئة من المسؤولين فاشلين في التسيير و لا يستطيعون القيام بمهامهم ، فنجد منهم من كان أستاذا فاشلا و اختار الإدارة هروبا من التلاميذ ، فيترقى الى منصب مدير و بالتالي تدخل المؤسسة في حالة اللا استقرار و الفوضى على أتفه الأمور و ما يخلفه هذا من تداعيات تضر السير الحسن بالمؤسسة و بالتالي دخوله في دوامة من الفوضى و تصبح الوصاية عاجزة و فتلجأ إليإيفاء لجان تحقيق دورية و هذا كفيل بتعطيل كل شيء في المؤسسة و هذه الظروف كلها تتضافر بعدم تحقيق الولاء التنظيمي .

عرض المقابلة رقم 06:

البيانات الشخصية :

الجنس : ذكر

السن: 54 سنة

الحالة الاجتماعية :متزوج

الوظيفة : أستاذ مكون

الاقدمية :25 سنة

تاريخ المقابلة : 2025/05/13

مدة المقابلة :ساعة واحدة

جاءت هذه المقابلة مع احد الأساتذة الذين لا يترددون كثيرا على قاعة الأساتذة و علاقاته محدودة كثيرا في المؤسسة بحكم أنه يقطن في أحد القرى المجاورة ، و دخلت في عاداته في العمل ، فهو يرى انه يقوم بعمله و فقط ، و بعد عرضنا عليه هدف دراستنا تجاوب معنا و رحب بالفكرة و اتفق معنا كثيرا في الفرضيات المطروحة ، غير انه يرى ان الولاء لابد ان يكون مطلب كل موظف في المنظمة أين تمتزج فيها العلاقات مع القوانين و التعامل مع معطى بشري يخضع للمتغيرات و الأهواء و الأمزجة في كثير من الأحيان و يصرح أنه في مرة من المرات تجادل مع أحدهم حيث قال له " أن هذه المؤسسة هو من أسسها و دشنها منذ عقدين من الزمن ، و انه تعاقب عليه الكثير من المدراء ، و لم تنحني عزيمتي في الولاء و تقديم الأحسن للمؤسسة "، حيث يرى ان الانتماء و الترابط الاجتماعي يجعل الموظف يبذل قصارى جهده في سبيل تحقيق الولاء التنظيمي ، و يضيف أنه هذا دائما يتوقف على الجدية في الأداء و الضمير المهني و الرغبة في القيام بهذا العمل الناتج عن الرغبة و الحاجة ، و الاستعداد التي تجعل الفرد يعطي كل شيء من اجل المنظمة ، خاصة إذا كان يعيش الاستقرار النفسي و الاجتماعي و الإداري ، عوامل في نظره توفرها السلطة و الاتصال الفعال و بناء علاقة قوية و متينة بين الموظف و الادارة و بين الموظفين أنفسهم، فالهيكل

الإداري و القوانين الضابطة لذلك من شأنها ان تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ، ففي نظره سيادة القانون و الاتصال الفعال بين جميع الأطراف من شأنه أن يجعل كل موظف يقوم بعمله في أريحية تامة ، و عندما يطبق القانون على الجميع و تكون نفس المسافة بين مجموع الموظفين يقوم كل بعمله ، اما عن النزاعات الفردية و الجماعية فهي عادية في كل مؤسسة و لها تأثير إيجابي أحيانا في جوانب تبقى ثانوية في نظره ، أما المحسوبية و العشائرية و الجوية عوامل لا تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ، غير أنه يمكن لها في بعض المرات تحقيق الولاء ، فالتأزر و التضامن في التكافل الاجتماعي و تحقيق التواصل الاجتماعي أمر إيجابي و يكون غير رسمي و لا يدخل في التسيير و الادارة، غير انه يمكن ان تكون علاقات ودية بين المسؤول و رؤوسه و ان تكون العلاقات ودية و تحقق الرضا الوظيفي للعمال و لا مانع من تشكيل الفروع النقابية و الجمعيات و النوادي يمكن ان تسهم في تحقيق الولاء .

تحليل المقابلة رقم 06:

من خلال المقابلة يتضح لنا ان المبحوث من الذين يؤمنون بتطبيق القانون و ليس لهم علاقات إجتماعية مع محيط العمل و من الذين يؤدون العمل و ينصرون محدودي العلاقات و الظهور في المؤسسة و بالتالي يمارسون الولاء التنظيمي آليا اتجاه المؤسسة فهم في الأصل يخضعون لسلطة المدير و لا يبحثون عن أشياء أخرى سوى الاكتفاء بالقليل جدا و لا يهم أي أمر و يشاركون في الحياة المهنية كثيرا سوى تأدية العمل ، و يمرون جانبا اتجاه النزاعات الفردية أو الجماعية و لا يشاركون في التجمعات و تجد لهم صديق واحد أو اثنين ، بالنسبة لهم ثبات العوامل الأخرى ، و بالتالي أي مسؤول يريد العمل مع هاته العينة التي لا تقلق أبدا، يستطيعون المقاومة و يتحملون أي شيء و بالتالي هؤلاء العينات تحقق الولاء التنظيمي شرط أن تكون كل العينة مثلهم ، و تجد علاقتهم بالمدير طيبة و حسنة ، يصرح المبحوث أنه لا يهمه من يأتي أو يذهب فهو يقوم بعمله و ينصرف كما قال ، يضع حدود المعاملة مع الجميع ، و يهتم بتطبيق القانون لأنه هو أول من يطبق القانون في الحضور و الانصراف له ولاء تام للمسؤول ، و يرى نفسه نموذجا ممتاز في حياة المؤسسات ، و أما عن سؤالنا حول العلاقات غير رسمية فهو يفضل العلاقات الرسمية لأنها تضع الحدود و ترسم معالم العلاقات ، لأنه كما يقول العلاقات الاجتماعية معقدة و متشعبة و لا بد لها من ضوابط تضبطها ، لأن غير ذلك يحدث الفوضى و يقول ان المحسوبية و العشائرية و علاقات المصلحة مهلكات كما يقول و لا بد من محاربتها لأنها تعكر الجو و لا يمكن لها تحقيق الولاء التنظيمي .

عرض المقابلة رقم 07:

البيانات الشخصية :

-الجنس : أنثى

-السن :36سنة

-الحالة الاجتماعية : متزوجة

-الوظيفة : عون حفظ بيانات

-الاقدمية : 04سنوات

تاريخ المقابلة :2025/05/08

-مدة المقابلة : 45دقيقة.

هذه المقابلة مع أحد أعوان الإدارة حديثي الالتحاق بالسلك حديثا و ترى أن العلاقات الرسمية من سلطة و اتصال تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ، و كذلك خلق ثقافة عمل جماعي قوية ، و نشر ثقافة التشجيع و التحفيز ، تنمية الثقة بالنفس و مد جسور التواصل الفعال بين الموظفين ، التواصل اللفظي او المكتوب مثل احترام اللوائح و القوانين المعمول بها ، كلها عوامل يساعد الموظف بالشعور بالانتماء للمنظمة ، فهي ترى الانتماء هو سلوك و ممارسة من قبل الموظف ، كما تؤكد على ضرورة التحفيز و التقدير المادي و المعنوي للموظف التي من شأنها أن تسهم في تحقيق الولاء ، كما ترى أن من أهم المتغيرات التي تساهم في تحقيق الولاء الاهتمام بتكوين و تدريب الموظف دوريا و تكوينه في الجانب القانوني خاصة مثل المحافظة على سرية المجالس و السر المهني ، و المشاركة في كل الحياة المهنية من تظاهرات و نشاطات تقوم بها المؤسسة ، كما ترى في نشر ثقافة الوعي و نشر المساواة و العدل في توزيع المهام ، و ان يكون كل الموظفين سواسية عند المسؤول تسهم في تحقيق الولاء ، أما العلاقات غير رسمية في ترى أنها هدامة أكثر من بناءة لأنه يستغلها أصحاب المصالح الضيقة و الفردية على حساب المصلحة العامة ، فالجهوية و العشائرية تخلق النفور و الإحباط و اهتزاز الثقة بين الموظف و الإدارة خاصة الموظفين الذين يعملون بضمير و إتقان في عملهم ، فالعناصر مثل المحسوبية ، العشائرية ، و علاقة المصلحة ، لاتصلح و لا تسهم في تحقيق الولاء ، فهي تجعل التداخل في الصلاحيات و بالتالي تؤثر على الأداء و الفعالية في العمل و تخلق الأنانية و الكراهية و توتر العلاقات أكثر مما تنفعها ، خاصة إذا كانت شخصية المدير ضعيفة و غير متكون و غير متحكم في الوضع ، سيخضع للتسيير العرفي بالعوامل سالفه الذكر على حساب تطبيق القانون و مصالح المؤسسة المحددة ، فعند تبني مشروع مؤسسة و تحدد له أهداف و تخصص له وسائل ، فهي تحتاج الى الصرامة و الحزم ، و لكن عندما تتدخل هذه العوامل الغير رسمية ، لا يمكن للهدف المرصود ان يتحقق ، فهي ترى أن من اضر بالمؤسسة هي الجماعات و

التكتلات النقابية خاصة ، أصبحت تمارس سلطة و إعلام موازي في المؤسسة ، و الأوضاع تتراوح أماكنها و بدون حلحلة او وضوح ، فهي تعتقد ان العلاقات الرسمية كفيلا بتحقيق الولاء التنظيمي شريطة ان يكون الحزم و التطبيق الصارم للقوانين على الجميع و بدون استثناء في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي تحقيق الولاء .

تحليل المقابلة رقم 07:

تمت هذه المقابلة على الساعة الحادية عشر في مكتبها أين كان معظم الموظفين قد غادروا ولكنها هي تقول إنها تكمل الوقت و ترى العمل جزء من حياتها فهي ترى الالتزام الوظيفي عنصر فعال و مهم و واجب مقدس في حياة كل موظف ، و يرجع ذلك الى الجو الذي يوفره المدير على حد قولها من أريحية في العمل و الاتصال الفعال ، يضفي توطيد العلاقة بين الموظف و المؤسسة و هي تعيش هذا الجو حسب تصريحاتها ، فإن العمل موجود سلطة مدير و خبرته و قدرته في خلق جو مريح للعمل مع كل الشركاء ، يجعلها تشعر بالأمان و الراحة التامة عكس ما كان لها في مؤسسات سابقة ، أين كانت لها علاقة سيئة مع المدير مما انعكس عليها بالسلب في العمل حتى غيرت المؤسسة ، و كان لا تستجيب لمتطلبات الموظف و يعسف في استعمال السلطة حسب قولها .

" ان العلاقة بين الموظفين هي علاقة خاصة جدا فهم يلتقون وجها لوجه طوال اليوم و طوال أيام الأسبوع و ربما يكون هذا اللقاء أكثر من اللقاء بالأبناء و الأقارب فساعة العمل تبدأ من الثامنة صباحا الى الرابعة أو الخامسة مساء ، و يلتقون قبل الثامنة صباحا في وسائل النقل الخاصة بالمؤسسة فيتبادلون التحية و أطراف الحديث و قد لوحظ بأن هذه العلاقة تسوء لأسباب عديدة منها إهمال العمل و مواعيد إنجازها .

فهي من خلال هذا التصريح يتضح انها تقدر العمل كثيرا و تعتز و تفتخر بالانتماء الى المؤسسة و ان لها علاقة جيدة مع المدير و كل زملاء العمل و تحاول دوما ان تبقى العلاقات طيبة حسنة في مكان العمل .

" ان هذه المؤسسات موضوع الدراسة و التي تبدو "هادئة" إنما تخفي بداخلها حركية كبيرة بين جماعات متناقضة تجعلنا نميزها عن عقلية المصنع الذي بين الحين و الآخر يخرج صراعه الى النسق الخارجي ليصبح معلنا عن طريق الإضراب، ومن أسباب ذلك ان عقلية الولاء و الخوف في هذه المنظمات الإدارية و تعدد الجماعات المتصارعة و جماعات المصالح ، و علاقات الشك و عدم الثقة و عدم تجانس المجالس المنتخبة ، و أبعاد النقابة عن دورها الرئيس و دخولها لعبة صراع المصالح و الولاء ، كلها عوامل تمنع من توحيد الموظفين و تشتت المعارضة داخل المنظمة ، بل

يتم إجهاضها قبل ولادتها و من أسباب ذلك سرعة وصول المعلومات و الأخبار الى المعنيين عن طريق العيون المنتشرة داخل و خارج المنظمة .¹

فهي تؤكد على السلطة و الاتصال من قبل المدير في تحقيق الولاء التنظيمي و تجعل المؤسسة تحقق أهدافها، اما عن النزاعات الفردية و الجماعية ، فهي مسالمة و لا تدخل فيها أبدا و لكنها ان وجدت دائما تسعى الى إصلاح ذات البين و نشر التسامح ، و بخصوص العلاقات غير الرسمية في لا تقبلها أبدا و أنها سبب خراب المؤسسة كما تقول و أنها عاشت التجربة سابقا ، عندما كان المدير يستعمل " اليمين و اليسار كما تقول " ، فهي ترى ان المؤسسة مكان مقدس للعمل و ان الفرد يستهلك كامل حياته فيها فلا بد لن يقيم علاقات تسمح بذلك ، و ما يجزنا الى ما أكدده ميشال كروزيه في كتابه الظاهرة البيروقراطية إلى مفهوم جد مهم يتمثل في الحلقة المفرغة و عبر بكثير من التحليل عن واقع المنظمة و سيرها ، هذه المنظمة التي تشكل من خلال سنوات العمل ثقافة مؤسسة تعبر عنها بتقاليد و إجراءات عمل ، تتجسد من خلال دورة مرحلية تعيد نفسها ، إجراءات و تقاليد العمل تصبح مع مرور الوقت حالة من الروتين و تشكل شكل من أشكال الطقوسية ، فتتعدى المبادرة فيها و تقاوم ، فتتغزل المصالح و الجماعات ، و تجعل هناك صعوبة في التواصل مع الرؤساء و أعضاء المنظمة .

هذه الحالة تشكل خلافا وظيفيا داخل المنظمة ، و تؤدي إلى رداءة سير المعلومات و بالتالي عدم معرفة المشاكل الكامنة داخل التنظيم أو المنظمة ، هذه الوضعية تخلق من الصعوبة بمكان لدى أعضاء التسلسل الهرمي في جميع مستوياته على إتخاذ قرارات ملائمة و صائبة لحل المشاكل الطارئة في المنظمة و هذا ما يجعل الإدارة تتوجه للتسلط و إلى المركزية في إتخاذ القرارات ، وبالتالي تقوية سلطتها بالقوانين و الإجراءات و هذا يؤدي الى الروتين و الطقوسية لدى أفراد المنظمة .²

¹ -ناصر قاسيمي " -سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية و تطبيقية-ديوان المطبوعات الجامعية :01-2014 الجزائر -ص36

² -محمد قاسم القريوتي " -نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر -عمان ط1-2000 ص 70-158

عرض المقابلة رقم 08:

البيانات الشخصية :

- الجنس : أنثى
- السن : 46 سنة
- الحالة الاجتماعية : متزوجة
- الوظيفة : أستاذ مكون
- الاقدمية : 24 سنة
- تاريخ المقابلة : 2025/05/08
- مدة المقابلة : ساعة واحدة

كانت لنا مقابلة مع أستاذة من أقدم الأساتذات في الثانوية ، و قد عرضنا و قدمنا لها موضوع الدراسة و فرحت بالفكرة ، و اعتبرته موضوع رائع يستحق البحث و الدراسة فعلا ، لكون العلاقات الاجتماعية من المواضيع التي يجب ان تدرس و تفهم على حد قولها ، لان حجر الزاوية كما تقول أساسها في تلاحم الأفراد و تفاعلهم داخل المؤسسة ، و في ظل التحديات التي يمر بها المجتمع اليوم و التغيرات و المشاكل اليومية ، فهي ترى جوهر تحقق الولاء التنظيمي في أي منظمة هو بناء العلاقات الاجتماعية بطريقة جيدة و متينة ، فهي هاته العناصر كلها مترابطة و ان كل منها يغذي الآخر فالعلاقات الرسمية و النزاعات الفردية و الجماعية و العلاقات غير الرسمية هي خرسانة الولاء المتينة الواجبة لإنجاح الولاء و القيام بالعمل على أحسن ما يرام ، فالالتزام الوظيفي ، و الرضا الوظيفي ، والانتماء له علاقة وطيدة و مباشرة بأخلاقيات المهنة ، التي تزرع في حقل العلاقات الاجتماعية و المنظمة ، و هي ترى الكل يتضافر في تحقيق الولاء التنظيمي ، و بما أن هذه الأمور لا تكون في معزل يكون محور العملية هو مدير المؤسسة التي ترى فيه ان هو من يجعل الولاء يتحقق و ذلك بتطبيق القانون و غزارة المعلومات و وصولها في وقتها ، فالتسهيلات التي يقدمها مدير المؤسسة تشعر الموظف بالحرص أحيانا و يصبح كأنه مكبلا بهذه التسهيلات الأمر الذي يحتم عليه أن يبني علاقات جيدة في محيط عمله و يسعى جاهدا من أجل مصالح المؤسسة و يقدم كل ما في وسعه من اجل ذلك ، فهي ترى العلاقة مع المسؤول طردية عكسية مبنية على الاحترام و الثقة المتبادلة ، و ترى كذلك عمر المكوث الكبير لجل الأساتذة اليوم أصبحوا يعتبرون المؤسسة جزءا منهم و أنها فعلا عائلتهم الثانية ، فهي رغم وجود بعض التكتلات و الفروع النقابية و لكن دائما توظف في الاتجاه الإيجابي للمؤسسة و ان فض الخلافات و النزاعات إن وجدت تكون عن طريق الوساطة و الجاه و الأمور تسير في نسق واحد و هو مصالح المؤسسة ، و بالتالي ترى ان

هذه العوامل تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي ، و تضيف أصبحنا لا نشعر بالفوارق فيما بيننا نظرا للجو السائد في المؤسسة ، أما هي فلا تجذب العشائرية و العنصرية او الجهوية و علاقات المصلحة فهي تفضل ان لا تكون في أماكن العمل فهي فعلا لا تحقق الولاء ، لأنها تؤثر سلبا في كثير من الأمور .

تحليل المقابلة رقم 08:

من خلال المقابلة تبين ان الولاء التنظيمي تحققه العلاقات الرسمية منذ البداية ، و من خلال مسار الموظف المهني يكتسب تنشئة تنظيمية بناء على معايير و أحكام و ظروف قانونية رسمية تضبط داخل المؤسسة ، و الواجب المهني و الضمير المهني تجعله أكثر استقرار مع مرور الوقت سيرتبط بالمؤسسة و مصالحها و تصبح العملية آلية بين الموظف و المؤسسة .

لا تكاد تخلو مؤسسة من النزاعات الفردية كانت او جماعية و عندما يتم التعامل معها بمهارة ، وسلطة حازمة و بشكل عادل يشعر الأفراد بأن أصواتهم مسموعة مما يعزز شعورهم بالانتماء و الولاء ، و كثيرا من النزاعات تحولت الى صدقات و أصبح الجميع يعمل في نسق واحد و هو مصلحة المؤسسة ، كما أنها تعمل على تعزيز المشاركة و الانتماء و تحسن التواصل حيث ان فض النزاعات فردية كانت او جماعية تفتح قنوات اتصال جديدة و تكشف عن مشاكل كامنة مما يساعد في إعادة بناء الثقة بين الأفراد و بين الإدارة و تنمو روح الثقة و الانتماء ، و تظهر نزاهة القيادة في التعامل مع النزاعات و ينقشع الضباب بين الجميع و يصبح الجميع يعمل في اتجاه واحد و ان وجود الصراعات و النزاعات في المؤسسات كما تقول قد يعود الى خلافات قد تكون بسيطة مرتبطة باختلاف الشخصيات او توزيع المهام او التقييمات غير العادلة ، و أي تنازع غير معلن حول التسيير او طريقة التسيير و سوء الفهم بين بعض الأفراد يتحول الى نزاع ، و لكن إذا تم حله بإنصاف عبر طرق الحوار و الوساطة و مشاركة الجميع في القرار فإنه يعزز ثقة الموظفين في الإدارة و ولائهم و إذا لم تم قمع النزاعات او تجاهلها فق يؤدي الى الاستياء و تفويض الولاء و قد يتجلى هذا الصراع في المصالح مثل الموارد المحدودة و الترقيات و الإشراك في الميزانيات ، و تظهر في المؤسسة في مجلس التسيير و التوجيه و نظرا للجهل بالقوانين و النظرة الضيقة و سوء الفهم و سوء تقدير الأمور، تنشأ بعض الصراعات و تغذيها عناصر أخرى كالنقابات و التكتلات و فلان على حسب فلان كلها أمور تعيشها في المؤسسة و هذا كله يدخل جميع الأطراف في نزاع و توترات شخصية بين أعضاء الفريق بسبب سوء التواصل منذ البداية .

و كذلك طريقة الترقية و التي أصبحت تخضع الى نظام "الكوطة"، حيث تأثر قطاع التربية بالأحداث السياسية و نظام الحكم (الحقبة البوتفليقية) و كيف كانت تدار الأمور في البلاد و وصول أصحاب النفوذ و المال الفاسد للحكم و تجلّى ذلك في الانتخابات البرلمانية و أصبح منطق الشكارة هو السيد ، و الذي أدلى بظلاله على كل القطاعات ، ومنها قطاع التربية و أصبح لكل شيء ثمنه و خاصة في المسابقات المهنية التي تقام ، و أصبح كل من هب و دب يتقلد منصب و يترقى الى منصب أعلى، المهم تكون له جهة تدعمه تظهر لها ولاؤها و أحيانا يدفع لها ، و كذلك تجلّى في نظام التكتلات و منها النقابات الفاعلة في القطاع و التي أصبحت لها حصتها في الترقية و المسابقة و بذلك صار كل تكتل يتغنى بمنخرطيه و مواليه في الوصول الى اللجان متساوية الأعضاء ، و لجان الخدمات الاجتماعية ، و ممثلي الأساتذة على مستوى المؤسسات ، بمعنى ان كل من له ولاء لجهة و دعم معين يستطيع التمتع بالامتيازات و الترتيات ، و هذا ما يؤدي الى تمكن العلاقات غير الرسمية من المؤسسة ، و تظهر المحسوبية و علاقة المصلحة بوضوح ، و عزوف الكفاءات عن المشاركة في مسابقات الترقية و ان القطاع أصبح مؤنث نسبيا كلها إناث و عندما تنال المرأة منصب القيادة أكيد ستقع في هذا الاخطبوط المعقد من البشر، إن جل المؤسسات اليوم تعاني من الصراع و النزاع في الوسط المدرسي و لكنه يوظف بطرق سلبية و خاطئة و لكنني أرى حسب قولها إذا وُظف بشكل بناء فإنها تسمح بإطلاق طاقات إبداعية و تصحيح أوضاع غير عادلة و خلق مساحة جديدة للحوار و التواصل الجاد ، و كانت دوما تسعى و تعمل في كل مؤسسة اشغلت بها توظيف الإدارة أدوات و تدابير للحد من النزاعات الفردية و الجماعية و تعمل على توظيفها في تحقيق الولاء و ترى ان أهم هذه الأدوات هي التواصل الفعال و فتح قنوات حوار جاد و وضع استبيانات دورية للرضا و اتخاذ إجراءات استباقية في الأزمات، و تحديد الأدوار و المسؤوليات بوضوح و تعزيز ثقافة تنظيمية لتعزيز الثقة و التعاون و الاحترام المتبادل و التفكير الجدي في تكوين رؤساء المصالح في الوساطة و المفاوضات و التدريب على فض النزاعات و إدارته، و الذكاء الاجتماعي و العاطفي و المهني ، و العمل على نشر ثقافة الوعي و إشراك الجميع في التسيير و حتى نضمن العدالة بين جميع الموظفين الذي يبقى مطلب يتغنى بطلبه الجميع و يرون فيه مفتاح و نجاح المؤسسات و كذلك تحقيق الولاء التنظيمي. فالنزاعات ليست سلبية بالضرورة فإذا أديرت بذكاء يمكن ان تكون أداة لتعزيز الولاء من خلال بناء الثقة و تحسين البيئة التنظيمية و تحفيز الابتكار و الالتزام .

أما عن الروح العشائرية و علاقة المصلحة و النزعة الجهوية و ثقافة بن عيسى و أولاد البلاد فهي إننا جميعا نخدموا عند الدولة و هذه مؤسسة الدولة و هذه الأدوار نرى أنها تضعف و تخلق الفوضى و تهرّس الثقة بين الموظفين

خاصة إذادخل المدير في اللعبة و في شبكة هؤلاء الذين يستغلون هذه الأمور من اجل تحقيق مآرب شخصية على حساب المؤسسة فهذه العوامل تعمل على عدم تحقيق الولاء التنظيمي فعلا.

عرض المقابلة رقم 09:

البيانات الشخصية :

-الجنس : ذكر

-السن: 51 سنة

-الحالة الاجتماعية : متزوج

-الوظيفة : أستاذ مكون

-الاقدمية : 25 سنة

-تاريخ المقابلة : 2025/05/12

-مدة المقابلة : ساعة واحدة

هذه المقابلة كانت مع أحد أعمدة المؤسسة على الحادية عشر صباحا و كانت في ظروف مستعجلة خاصة بعد تقديم الاختبارات بأسبوع للفصل الأخير و كل الأساتذة يسابقون الزمن من أجل تحضير الاختبارات و نفس الشيء للإدارة ، كان هذا الأستاذ متطوعا في عملية سحب المواضيع و تأطير الامتحانات و يصرح انه لا يكل و لا يمل من العمل في المؤسسة المهم ان تسير الأمور بسلام و أريحية للجميع ، و رحب بنا و بموضوع الدراسة التي يرى فيها الأمر الإيجابي للتعبير عن وجهة نظر من خلال هاته المقابلة و مازاد المقابلة متعة أنه نقابي و ممثل الأساتذة و له خبرة طويلة و باع طويل في النضال النقابي و العمل الجمعي ، فهو يدرك العلاقات الاجتماعية في سير المؤسسات و رأى ان هاته الأسئلة تلي له رغبة في التعبير عن ما يكون في .الكلام حول الولاء و الرضا الوظيفي و يدرك جيدة مكانة الأستاذ و طبيعة التسيير الإداري ، و ان الجميع معني بها فالعلاقات الرسمية تضمن الحدود و لكن الولاء يضمن السعادة و الفضل ، او كما قال لا تنسوا الفضل بينكم ، و قيمته في العمل ، و يرى ان التسيير التشاركي و إتباع مشروع المؤسسة و العمل بالخطط ، سبيل وحيد لتحقيق الولاء ، فهو يرى لو قسم العمل و يتم تحفيز الجميع و إشراك الجميع، تكون النتائج مبهرة ، و يقول انه في البدايات كانت الظروف صعبة و كان المدراء متسلطين والإدارة مركزية و لا نعرف حقنا من باطلنا ، لو كن اليوم و الحمد لله مع التنوع في التنظيمات النقابية و هناك فسحة للتعبير في تغير أشكال التشارك و الحوار في المجالس و وصول بعض الكفاءات للإدارة كلها أمور تساعد الجميع على تقديم الأفضل ، و بالتالي يصبح الولاء التنظيمي مطلب الجميع لأنه يوفر الأريحية و النجاعة و الحوكمة في التسيير الفعال

، و تسمح بتطبيق القانون و كل موظف يقوم بعمله في أحسن الظروف ، و الأمر المتاح اليوم هو سهولة وصول المعلومة و أحيانا تصل قبل الهيئة الرسمية و أصبحت مواقع التواصل تفي بالغرض ، و جعل الجميع يتنافس من أجل الإبداع و الابتكار في طرق التسيير و العمل ، و في تسيير الجلسات ، حتى نستطيع أننا نقوم بالعصف الذهني في كل مرة و عند كل عملية ، أما كما يقول يضيف حول النزاعات الفردية و الجماعية و العلاقات الرسمية " أريد أن أجب على هذه العوامل متصلة غير منفصلة ، أنا لا أتمني و ان مرضى النفوس و القلوب هم من لازال تفكيرهم بالي و غير متجدد و طرق بالية أكل عليها الدهر و شرب ، بالتالي فهي لا تستطيع تحقيق الولاء التنظيمي أو تقديم الإضافة الى المؤسسة بل بالعكس أرى إنها عوائق الولاء .

تحليل المقابلة رقم 09:

تبين من خلال المقابلة تشبع الأستاذ بكثير من الحكمة و التجربة ، و الممارسة في حقل التربية باعتباره منسقا ولاءي و عضو مكتب و طني لأحد التنظيمات النقابية الفاعلة ، فهو يرى ان العلاقات الرسمية مهمة جدا في تحقيق الولاء التنظيمي ، باعتبار أن الطابع الرسمي و الشرعي يضيف عليها صفة الشرعية ، ويرى ان الهيكل الإداري المعتمد من فهو يسهل طريقة العمل فهو أقرب إلى اللامركزي و التمثيل في التعامل ، و لكي يتحقق الولاء لابد من الحوار البناء و الوسيلة الأنجع في التواصل بين الإدارة المحلية و المركزية، و أكيد التعامل بشفافية و عدم وجود الضبابية في التسيير يخلق جو مناسب للعمل ، و تجعل الموظف يشعر بالرضا و الانتماء للمؤسسة و لا يخل عليها ، و يمكن ان يتحقق الولاء التنظيمي الذي يعتبر غاية الجميع ، بينما في النزاعات الفردية و الجماعية و إسهامها في الحياة المدرسية ، فهو يصرح ان هناك القانون و روح القانون و على الإدارة ان تتكيف في تعاملها مع الموظف مع مراعاة الطريقة المثالية لحل النزاعات و تسييرها ، طالما كنت أناضل من اجل الحوار و سيادة لغة الحوار و التواصل الفعال من اجل مصلحة المؤسسة التي أضعها فوق كل اعتبار و الجميع يشهد بذلك ، دون الضرر بمصالح الآخرين كانت علاقتي جيدة بالمسؤول بدون تشنج او صراعات او مصالح ضيقة أمارس واجبي و عملي النقابي بالتوازي عادي ، ومن خلال تجربتي لكي يتحقق الولاء لابد من ثقافة قانونية للجميع و التشبع بها و ممارستها في حياته المهنية و هذا يظهر في فترات الإضرابات و الاحتجاجات ، تجد الكثير يجهل القانون و لا يعرف ما له و ما عليه ، أرى هذه الأمور كفيلة بتصفية كثير من الأمور و كفيلة بالتضييق داخل المؤسسة بين مؤيد و معارض ، و هنا تظهر الاختلالات و الصراعات التي تتطلب الحكمة و الصبر و سيادة القانون من قبل قيادة حكيمة راشدة ، تنصف الجميع و تتعامل بمرونة ، اما عن العلاقات غير الرسمية من محسوبية و عشائرية و علاقة المصلحة أرى أنها تحقق ولاء منفعيا لمصلحة

يزول مع مرور الوقت ، حيث كلما التزمت المؤسسات بتطبيق القوانين و لها نظام داخلي مطبق و محترم ، من شأنه ان يولد الاحترام و التقدير ، و هنا يضيف ليست العلاقات الرسمية وحدها كفيلة بتحقيق الولاء بل الإدارة العمل على تنمية روح المواطنة لدى الموظف و انه جزء من المؤسسة التي ينتمي لها ، تتماسك العلاقات و يقوى التضامن فتكون المنظمة أكثر تضامنا ، و من بين الأدوات التي لا بد على الإدارة العمل عليها هو التحفيز كذلك لما له من اثر في نفوس الموظفين ، و كيف ما يكون مادي او معنوي و إشراك الموظفين في التسيير ، فهو يرى ان أسوأ ولاء كما يقول هو الولاء المحقق بالعشائرية و المحسوبية المبني على الانتماء القبلي و عقلية " العرش ، و ابن البلاد ، و نتاوعنا ... " ، و هذا ما نجده في الخلدونية "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 مديني بطبعه.. فلا بد من اجتماع القدر الكثير من أبناء جنسه ليحصل لهم القوات وله، فيحصل لهم بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة¹. إلا أنه ركز على دور العصبية في بناء و توجيه الولاء ، في سياق حديثه عن العصبية المتمثلة في الولاء للقرابة الدموية إلا ان أهمية هذه الفكرة تكمن في قيام الدولة، فقد ربط الحكم بالعصبية في قوله : "وذلك أن الرئاسة لا تكون إلا بالغلب، والغلب إنما يكون بالعصبية² ."

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 والхلف إذ نعمة كل أحد على أهل ولائه وحلفه للألفة التي تلحق النفس من إهتضام جارها أو قريبها أو نسيبها بوجه من وجوه النسب³ ، فيصبح دافع الولاء هو الالتزام الفطري اتجاه القرابة الدموية.

يكون الغائب الأكبر فيها الكفاءة و تخلفها الرداءة و تدخل المؤسسة في دوامة من الفوضى و سوء التسيير و الذي يضعف الولاء التنظيمي و لا يتحقق .

¹ -عبد الرحمن ابن خلدون - المقدمة - دار الفكر للطباعة و النشر ، بيروت ط 1 - 2004 - ص 54-178.

² -المرجع سابق

³ - المرجع السابق .

بينما الاقدمية يمكن لها ان تكون جرعة أمل لدفع الاهتمام بالعمل و الإخلاص فيه ، لأنها هي عصارة تجربة العامل خاصة إذا توجت بالترقية للمنصب الأعلى فهؤلاء هم العلب السوداء للمؤسسات ، يعرفون خبايا سيرها صغيرها و كبيرها ، فتجدهم يعملون بجد و إتقان و روح الانتماء لديهم ، يمكن ان تساعد في تحقيق الولاء ، هذا الأمر يقطع الطريق أمام التكتلات و يكبلها لأن التكتلات تفسد عمل هؤلاء و تفسد الجو العام للمؤسسة ، لأن اغلب التكتلات تقودها مصالح شخصية لا تؤمن بالولاء إلا لصالحها ، و العلاقات الشخصية المرتبطة بالمصلحة ، ولائها براغماتي ضعيف اتجاه المؤسسة .

أما طبيعة العلاقة بالرئيس في العمل ، مادامت طيبة و هناك احترام متبادل يحكمه القانون بعيدا عن مفهوم الولاء، و كلما كان هناك عدالة و إنصاف و شفافية في التعامل كلما تحقق الرضا الوظيفي ، و يصرح أن على الإدارة توفير الجو و الأدوات اللازمة التي تجعل العلاقة تتلاحم بين الموظف و مصالح المؤسسة و الكل يعمل في نسق واحد ، ظروف كلها من شأنها أن تحقق الولاء التنظيمي.

مقابلة رقم 10:

البيانات الشخصية :

-الجنس : ذكر

-السن :33 سنة

-الحالة الاجتماعية : أعزب

-الوظيفة : أستاذ تعليم ثانوي

-الاقدمية :8 سنوات

-تاريخ المقابلة :2025/05/15

مدة المقابلة : ساعة واحدة

عرض المقابلة رقم 10:

إتسمت هذه المقابلة كونها الأخيرة و لميزة الأستاذ المرح و طبيعة مادته التربوية فنية ، بنوع من السهولة حيث أبدى رغبة و قابلية كبيرة في التعامل معنا بعد عرض عليه هدف الدراسة و أهميتها ، حيث يرى ان الجانب المهم لتحقيق الولاء التنظيمي هو سيادة القانون و سيولة الإعلام، و ان المؤسسة تتوفر على هذا الجانب كثيرا و خاصة مع تطور وسائل التواصل الاجتماعي و انه هو يشرف على صفحة في الفيسبوك و ينشر فيها كل ما يطلب منه و يرى

أنها فعلا حققت الهدف المطلوب و سهلت كثيرا العمل و التواصل ، خلاف الطريقة التقليدية التي كانت تعتمد على الإعلانات في الواجهات المخصصة ، رغم أهميتها و صبغتها الرسمية إلا انه يرى ان المواكبة أحسن و يقول نحن في زمن الذكاء الاصطناعي و لابد من المسيرة لهذا التحول ، فهو يحترم العلاقات الرسمية و خاصة المتمثلة في مدير المؤسسة و يولي لها أهمية قصوى ، و عن التكتلات و الجماعات و النزاعات الفردية او الجماعية فهو يقول أنها طبيعية في تنظيم و أي مجتمع ، و أنه في كثير من الأحيان يحاول تقريب وجهات النظر مع المختلفين ، و يصرح أن في الاختلاف رحمة ، و بعد الصراعات قد تنشأ صداقات قوية ملئوها الأخوة و المحبة و فوق كل هذا القانون ، لأنه كما يقول المؤسسة لا تعيش في معزل عن المجتمع فهي مؤسسة إجتماعية وجدت لتقدم خدمة إجتماعية، و يقول لابد لنا ان ننشر التسامح و المحبة بيننا لأننا في مركب واحد كما يقول ، و بحكم احتكاكه الكثير بالتلاميذ و تنظيمه لدورات رياضية و مسابقات فكرية بين التلاميذ ، و تنظيم رحلات مدرسية تحفيزية و تشجيعية ، يقول كذلك لو يكرم الموظف و لو معنويا لكان عطاءه أحسن و أكثر، فهو يقول الاهتمام أكثر بالعامل في الجانب العلائقي قد يسهم كثيرا في تحقيق الولاء .

أما بخصوص المحسوبة و العشائرية و علاقة المصلحة فيقول إنها وقود الفتنة و الدمار في المؤسسة و لا يمكن ان تحقق الولاء لأنها تزرع الفتنة و الحقد ، و نظرا لأننا في قرية فهو يرى إنها تتغذى من المحيط الخارجي الذي أحيانا يمتد الى داخل محيط الثانوية ، و لكن يقول بوجود مدير محنك و ذو خبرة يمكن ان يمتص هذه الأمور لصالح المؤسسة ، فهو لا يستطيع القضاء عليها و لكن يعمل على إخمادها من اجل مصلحة المؤسسة .

تحليل المقابلة رقم 10:

من خلال الإدلاء بالأجوبة المقدمة من أسئلة المقابلة و التي شملت ثلاث فرضيات ، صرح المبحوث أنها فعلا دراسة قيمة و لها أهمية كبيرة و تحتاجها اليوم مؤسستنا ، خاصة و أنها تخص العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، و هو نتيجة يطمح لها كل موظف ، و إذا توفرت الظروف و الشروط التي تحقق الولاء ، تمكن الموظف من القيام بعمله في أحسن حال و يكون المردود و الفعالية و تأتي النتائج المحددة و المرصودة من المنظمة ، فهو يرى ان هناك قنوات و آليات بسيطة تقوم بها الإدارة تجعل الموظف يشعر بالانتماء و الولاء كالتحفيز المعنوي و إشراك الجميع في التسيير وفق ما يسمح به القانون في حضور المجالس و الجمعيات العامة و كذلك في تنشيط مختلف النوادي الموجودة على مستوى الثانوية و كذلك المساهمة في النشاطات الثقافية و الرياضية ، تفعيل دور المجالس و الاهتمام بآراء الجميع ، ويرى في العلاقات الرسمية من سلطة و اتصال مهمة جدا و إذا توفر قائد صارم و ناجح له

خبرة و يملك تصور في التسيير و إدارة العلاقات ، يعرف استعمال السلطة مع اللين و الحزم و المرونة حسب الظرف و حسب الشخص ، حينها يتحقق الولاء التنظيمي ، اما عن الهيكل التنظيمي و القوانين المعمول بها فهو يرى ان هذا الموظف مربوط بعقد قانوني و معنوي ، و بعد التفاعل و الاحتكاك تظهر العلاقات و الصراعات و النزاعات و أكيد التكتلات و الفروع النقابية .

"يتأثر الفرد بالجماعة الرسمية و الغير الرسمية و ذلك حسب طبيعة و بيئة المنظمة و نمط الشخصية فهو يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي أليها و التعاقد معها في بداية التوظيف و كذلك فهو يتفاعل معها وفق القواعد الرسمية بينما يختار بمحض إرادته الانتماء إلى هذا التنظيم غير الرسمي او ذلك بناء على إستراتيجياتها الشخصية ."¹

إن مختلف الطبقات التي تشكل المؤسسة هي امتداد لمختلف المكونات الاجتماعية المستمدة من أسلوب اجتماعي و الذي يقوم على التفاعل ذو مجال مفتوح في المجتمع ، و هنا في البيئة المغلقة تعاد إنتاج القيم و العادات المكتسبة من المجتمع .

فالاتجاه التقليدي كان يرى ان النمط الاجتماعي و الثقافي السائد في المجتمع يعاد إنتاجه في المؤسسة بمعنى ان الامتداد للقيم المكتسبة الى المؤسسة بعد التفاعل و هنا تظهر النزاعات الفردية و الجماعية و تتعارض المصالح و الأدوار و تنشأ مساحة سوء الفهم و تتمدد لعقلية القائد و الظروف ، و بالتالي نقص التواصل و وجود حلقة مفرغة في التواصل و يبدأ التباعد بين الأفراد و لا يتحقق الولاء التنظيمي ، و العامل الذي يمكن ان يغذي هذا كله تصدر المحسوبية و العشائرية و علاقة المصلحة التي تسهم في التنافر الكلي أحيانا و اهتزاز الثقة و فقدان الأمل و نقص المردود في الأداء ، و تتسبب الأمور و يظهر الغياب و العزوف عن العمل و تتحكم العلاقات غير الرسمية ، و تذهب مصلحة المؤسسة و عدم تحقق الولاء التنظيمي ، إلا إذا تم التفكير الجدي و استغلال هاته الظروف في الصالح العام للمؤسسة و فتح قنوات اتصال و حوار جاد و إشراك الجميع في التسيير وفق مل يسمح به القانون ، و اعتماد لكل ذي حق حقه ، و العمل على نشر العدالة و المساواة بين الجميع و كبح جميعا لانتهازيين و المتسللين الى بعض الأدوار في المؤسسة و تحكيم مصلحة المؤسسة أولا ، و هنا يصرح انه لا يمكن للعلاقات الغير رسمية عموما في تحقيق الولاء خلاف ذلك العلاقات الرسمية هي فعلا تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي .

¹ -ناصر قاسمي -سوسيولوجيا المنظمات -دراسات نظرية و تطبيقية-ديوان المطبوعات الجامعية 01-2014-ص111

سابعا :عرض نتائج الدراسة :

7-1- عرض نتائج الملاحظات الميدانية :

- الجو السائد في المؤسسة يسوده الأخوة و التفاهم و التآلف بين الجميع .
- تبني المؤسسة مشروع المؤسسة و الذي يعمل الجميع على إنجاحه ، و يميل الجميع إلى بذل الجهد اللازم من أجل ذلك.
- علاقة قوية بين المدير و كل المستخدمين في المؤسسة ، و حرصه الشخصي على توفير الجو المريح و الإبداع في العمل.
- الجو الأخوي و الروح المعنوية الكبيرة بين الجميع ، و الثقة و الاحترام بين كل العمال .
- يسود في المؤسسة جو من العمل الجماعي و الثقة و العلاقات الرسمية و غير الرسمية بين الموظفين .

7-2: عرض نتائج المقابلات :

- ثمن المبحوثين دور العلاقات الاجتماعية و يعبرون عن تلاحمهم و تضامنهم من أجل مصلحة المؤسسة.
- يشعر الجميع أن لهم قيمة إجتماعية داخل المؤسسة .
- يشعر كل المبحوثين أنهم في عائلتهم الثانية .
- استعداد الجميع على التضحية و تقديم الأفضل ، و القيمة المضافة في سبيل راحة و سلامة الجميع و المؤسسة .
- تفسير نقص و عدم تحقق الولاء راجع الى العلاقات غير الرسمية .
- اعتراف الجميع بالدور الذي يلعبه المدير في توفير الجو المناسب للعمل و يعمل من أجل أريحية الموظف .
- اعتراف الجميع بلغة الحوار و الاتصال الجيد بين الإدارة و المستخدمين .
- توصلنا إلى أن الجميع يعترف بالدور المهم للعلاقات الرسمية خاصة في تطبيق القانون.
- وجود اتصال و تفاعل بين جميع موظفي المؤسسة من أجل الولاء و التناغم الوظيفي داخل المؤسسة .
- إجماع جميع أفراد العينة على أن العلاقات غير الرسمية تسهم في عدم تحقيق الولاء التنظيمي.

- المدير لا يخل بالدعم المعنوي و المادي للجميع ، و يشرك الجميع .
- أكدت المقابلات أن المؤسسة تعيش في هدوء و ترابط و تلاحم بين الموظفين .
- الولاء التنظيمي عنصر مهم في الربط بين المؤسسة و الأفراد العاملين ، لاسيما الأوقات التي لا تستطيع المؤسسة ، و لا يمكنها أن تقدم حوافر مادية معتبرة ، تزرع فيهم الثقة و القناعة و حب العمل و التضحية و الجو المريح .
- يؤدي الولاء التنظيمي إلى تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد .
- أصبح الولاء التنظيمي هدف و غاية كل مؤسسة ، فهو وسيلة تمكنها من التماسك أكثر و الترابط بين أفرادها لتحقيق الأفضل.
- أصبح الولاء التنظيمي مهم جدا لقياس مدى التوافق بين أفراد المؤسسة .
- جل المبحوثين يشعرون بالرضا الوظيفي ، و مرتاحون في علاقاتهم اتجاه بعضهم و اتجاه المؤسسة .

1- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج في الملاحظات و المقابلات الميدانية توصلنا إلى أن شبكة العلاقات الاجتماعية هي عصب كل المؤسسة ، و يثني الجميع أن العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال ضرورية في تسيير المؤسسة رغم صعوبة فصل العلاقات غير الرسمية من مؤسساتنا ، إلا أن تخضع للقانون و الوصاية و احترام السلم الإداري و النظام الداخلي للمؤسسة.

- المؤسسة تنتمي إلى قطاع التربية أي لوزارة التربية الوطنية ، و تخضع لقوانينها ، و الجميع مجند للقيام بعمله و تحقيق غايات التربية و السياسة الوطنية ، و تحقيق الغايات المنشودة .

من خلال المقابلات تبين وجود قابلية و امتثال كلي من أجل القانون ، و يرى الجميع أنه السبيل الوحيد لكي يؤدي كل واحد عمله، حتى يكون متكاملا .

- كما أظهر الجميع قيمة الاتصال في المؤسسة و دوره في تحقيق الأريحية للجميع .

و من خلال ما تم تقديمه يمكن القول أن الفرضية الأولى تسهم بعض العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال في تحقيق الولاء التنظيمي ، قد أثبتت صدقها ميدانيا.

2- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية :

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الملاحظات و المقابلات الميدانية ، توصلنا إلى النتائج الآتية:

- وجود تكتلات في المؤسسة مثل الفروع النقابية و التي أحدثت بعض النزاعات الفردية والجماعية و لكنه تم احتوائها و توظيفها بالشكل الإيجابي ، و تم تقريب وجهات النظر ، في حرية الانتماء النقابي و حفظ الحريات .
- تشبع المؤسسة بثقافة خاصة في التعامل بالنزاعات الفردية و الجماعية .
- انتهاج أساليب الوساطة و الحوار و تسيير النزاع أي كان، فردي أو جماعي .
- رفع الروح المعنوية للموظفين لتقديم الأفضل .
- وجود لجنة عقلاء في المؤسسة تساهم في كل شيء و تعتبر مضاد للصدمات للعلاقات الاجتماعية .
- عقد جمعيات عامة و جلسات صلح كلما استدعى الأمر ذلك.
- العمل دوما على إنشاء مساحة مشتركة للتفاهم و الحوار ، ساعد المؤسسة كثيرا و التغلب على النزاعات الفردية أو الجماعية .
- وضع و تغليب مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبار .
- ومن خلال ما تقدم، يمكن القول إن الفرضية "تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء التنظيمي قد ثبت صدقها ميدانياً.

3- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

- من خلال ما توصلنا إليه من نتائج الملاحظات والمقابلات الميدانية، توصلنا إلى النتائج التالية:
- وجود تنظيمات غير رسمية في المؤسسة.
- رفع الروح المعنوية للعمال لتقديم أداء مميز.

-محاولة جماعة التنظيم المتمثلة في الأقدمية فرض نفسها واستراتيجياتها الهيمنة والسيطرة على المؤسسة ، لكن الآليات الموجودة قضت على المناورة.

-وجود مظاهر المحسوبية و العشائرية ، و الانتماء الجهوي لكنها غير مفعلة .

-مسافة الأمان التي حددها المدير في التعامل مع الجميع أجهضت كل محاولات المصلحة و الحسابات الضيقة.

-محاولة البعض الخلط بين الرسميات والجانب بين الغير رسمي .

من خلال ما تقدم، يمكن القول أن الفرضية الثالثة : "تسهم بعض العلاقات الغير رسمية كالمحسوبية و الروح العشائرية و علاقات المصلحة في عدم تحقيق الولاء" قد ثبت صدقها ميدانياً.

ثامنا: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والمقاربة السوسولوجية :

8-1 مناقشة الفرضيات في ضوء الدراسات السابقة:

الاعتماد على الدراسات السابقة أمر ضروري من أجل الاستفادة من نتائجها في البحث وربطها بالنتائج المتوصل إليها بمختلف الأدوات المستخدمة (الملاحظة، المقابلة). يهدف هذا الربط إلى الكشف عن نقاط الاتفاق والاختلاف بينهما، وهذا ما سنحاول توضيحه فيما يلي:

الدراسة الأولى : دراسة : ل :عبد المالك مجادبة تحت عنوان "أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية". دراسة ميدانية بمؤسسة التآثيث و الزخرفة **ADICOR** -بوفاريك -البليدة. أجريت على عمال المؤسسة و هدفت الى الدراسة :

معرفة طبيعة العلاقة بين أشكال العلاقات الاجتماعية و الولاء لدى العمال في المنظمة الصناعية الجزائرية و كيف تتحكم هذه العلاقات في ولاء العاملين، و محاولة معرفة انعكاسات العلاقات الاجتماعية على أهدافها ، و محاولة إضافة بعض النتائج الجوانب المعرفية للموضوع كمورد جديد للبحوث السابقة في الموضوع .

حيث أنها تتوافق كثيرا مع بحثنا و فعلا كانت موردا و دعما كبيرا في دراستنا "سوسولوجيا العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ". حيث أن كلتا الدراستين تناولتا موضوع الولاء كنتيجة في المنظمة ، و موضوع الدراسة الأولى كانت في مؤسسة اقتصادية و يوجد ترتيب هرمي في المناصب و السلم الإداري ، يتمثل في

التسيير و التنفيذ و المراقبة ، بينما دراستنا كانت في مؤسسة لقطاع التربية خاضع للصياغة -مديرية التربية- و وزارة التربية الوطنية ، و كذلك طبيعة العمل ، في قطاع التربية و القطاع الصناعي .

- كلتا الدراستين انطلقت من نفس المتغيرات المستقلة تقريبا كالعلاقات الرسمية و الغير رسمية خاصة ، كالحسوية ، و الروح العشائرية ، و علاقة المصلحة ، و كلتا الدراستين بحثتا في مدى مساهمة أو تحقيق و عدم تحقيق لهاته العوامل للولاء التنظيمي .

كلتا الدراستين درست العنصر البشري و تحقيقه للولاء في قطاعين مختلفين ، و الذي ينجم عنه الصعوبة في الحصول على المعلومة ، لأن التكتم و التحفظ أحيانا و أحيانا عدم التعاون من طرف المبحوثين .

1-8 تحليل و مناقشة النتائج في ضوء المقاربات السوسولوجية :

من خلال نتائج المقابلات و الملاحظات ، اتضح أن موضوعنا الموسوم ب : " "سوسولوجية العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي " .و من خلال الميدان تعتبر العلاقات الاجتماعية من أهم المواضيع التي لفتت إهتمام العديد من الباحثين و الدارسين ، خاصة السوسولوجيين منهم ، و هذا لما لها من انعكاسات على النظم و البناءات الاجتماعية و من خلال هذا تطرقنا لدراسة هذا الموضوع تحت عنوان " سوسولوجيا العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية في ثانوية لبقع لخضر قصر الشلالة و كانت عينة قصدية لمجموعة من الأساتذة و الموظفين باستعمال تقنية المقابلة و الملاحظة ، و باعتبار المؤسسة نسق اجتماعي، فإن الأفراد داخل المؤسسة تتفاعل فيما بينهم العلاقات الوظيفية ، و يفترض أن تتربط الأجزاء و تتكاثف وظيفيا ، و يدخلون في نسق واحد هو تنظيم العلاقات الاجتماعية للعمل ، بمختلف أصنافها و أنواعها ، و التي تعني بناء و إيجاد الإجراءات التنظيمية الكفيلة بضبط و تحكم و توجيه تلك العلاقات وفق متطلبات و أهداف المنظمة ، فإن إدارتها و تسييرها يتعلق بتنفيذ تلك الإجراءات المكونة للعملية التنظيمية ، فالعلاقات الاجتماعية تنشأ من جملة التفاعل القائم من خلال الاتصال بين الأفراد من أجل إشباع الحاجيات التي يسعون إليها ، فهي تحتاج حقل تمارس فيه لا يكون إلا بالتنظيم ، أي عملية وضع نظام للعلاقات في نسق إداري لتحقيق الهدف ، و باختلاف أنواعها الرسمية و غير رسمية و مختلف أصنافها أولية و ثانوية ، فهي عملية إنسانية ، و عملية الأنسنة للعلاقات هي إتاحة الفرصة للفرد ليتصرف كإنسان و يخرج إمكانياته الى الفعل و يشبع حاجاته ، و العلاقات الإنسانية تنطبق على طرفين يتمتعان بصفة الإنسانية .

و من خلال هذا أن المؤسسة تتحكم فيها هذه العوامل من علاقات رسمية و غير رسمية و في قالبها الإنساني ، وأن الجميع يدرك ذلك ، و الأمر الإيجابي أن الجميع يشعر بقيمة العمل و قيمة العلاقات الطيبة ، و توفر الشروط اللازمة لتحقيق الولاء التنظيمي الذي يعتبر غاية و هدف الجميع في المؤسسة ، و بما أن المؤسسة منشأة ذات طابع خدماتي فهي لها مداخلات و مخرجات و عمليات ، فدفعات التلاميذ المتعاقبة و هي التي تقوم بتنشئة هؤلاء التلاميذ وفق الغايات وأهداف التربية الوطنية ، الجميع يشعر بطاقة الآخر إليه و يعملون في نسق واحد و هو إرضاء الجميع و أن كل واحد يقوم بعمله على أحسن ما يرام.

و من خلال كل هذه الملاحظات التي قمنا بها ميدانيا ، اتضح أن الجميع يشعر بالأمن و الراحة داخل المؤسسة ، مما جعل التفاعل بين الموظفين إيجابي جعل الجميع يشعر بضرورة المحافظة على هذه العلاقات مما يسمح للجميع تحقيق الولاء التنظيمي و بالتالي تحقيق كل الغايات و الأهداف من تحقيق الذات و القيمة الاجتماعية. لمازادهم توظيف مقارنة التحليل الاستراتيجي وابن خلدون في تحليل النتائج .

و من خلال كل هذا يتضح جليا هو أن الجميع يشعر بالأمان و كل طرف له منطقة للراحة و الأمان و يتبنى أسلوب في التعامل مع المجموعة داخل المؤسسة غير معلن و لكنه موجود ، تقريبا الكل يتقن لعبة السلطة و التحليل الاستراتيجي لـ ميشال كروزيه " إن الاختلالات التنظيمية الناجمة عن ازدواجية السلطة داخل التنظيم يفتح أمام الفاعلين مجال واسع من اللعب ضمن الخطوط الأفقية و العمودية للهيكل التنظيمي ، حيث يعرف كروزيه لعبة السلطة بأنها " علاقة قوة تمكن البعض من الحصول على مزايا أكثر من البعض حيث لا يكون أحد مجرد من القوة أما الآخر . " ، فالحصول على المزايا و الامتيازات و الاستزادة منها أكثر، و من خلال اعتماد كل فاعل على تصميم و تدبير إستراتيجيه سلوك باستخدام الموارد المتاحة له ، و التي تمكنه من بلوغ الأهداف التي يطمح الحصول عليها او تحقيقها حيث ان لعبة السلطة في التنظيم بين طرفين فاعلين ، طرف يمتلك سلطة الخبرة المهنية او التقنية او العمل المخصص ، و طرف ثاني يمتلك السلطة الشرعية المرتبطة بالوضعية المهنية في التنظيم ، هذا الصراع المخفي و المستتر و الغير معلن يجعل كل طرف يتبنى إستراتيجية معينة في لعبة السلطة و الدور، مثل الاستراتيجية الدفاعية الموجودة بقوة عند بعض الأساتذة التي يستعملونها للحفاظ على بعض المكاسب و المزايا ، كالغيابات و بعض التأخيرات ، و عدم تدريس بعض الساعات في المساء ، و الاستفادة من جدول خدمات او حراسة مناسب ... ، و وجدنا إستراتيجية هجومية عند بعض ممثلي الفروع النقابية تستعمل للتفاوض و في الضغط على الإدارة من اجل عدم الخصم في أيام

الاحتجاج أو الإضراب، و قد تتطور و تتحول الى إستراتيجية مساومتيه أحيانا و التي يسعى من خلال الفاعلين هنا الحصول على مكاسب أكثر، مثلا الاستعطاف للمنخرطين التوسع التمثيلي للنقابة التماذي أكثر ...

خاتمة:

من خلال التطرق الى موضوع البحث ومعالجته من الجانبين النظري و المنهجي و الميداني ، و محاولة الالمام به لكنه من المواضيع المتشعبة ولكون الموضوع هو سوسيولوجية العلاقات الاجتماعية و دورها في تحقيق الولاء التنظيمي ، و محاولة تفسير كلا المتغيرين في الدراسة ، و كيف تسهم أشكال العلاقات الاجتماعية في تحقيق المتغير التابع في الدراسة ، و لكون العلاقات الاجتماعية تضيق و تتسع حسب شدة و تعقد البناء الاجتماعي ، و تنشأ من جملة التفاعل القائم من خلال الاتصال بين الأفراد من أجل إشباع الحاجيات التي يسعون إليها ، لذلك هي تعتبر مصدر مهم لسيرورة الحياة الاجتماعية ، و المتغيرات اليومية و التحولات الكبرى في المجتمع اليوم و الذي فرض على المؤسسات المواكبة و التفكير الجدي في ترميم العلاقات و إعادة بنائها بحثا عن النجاعة و الفعالية ، و من خلال عرضنا حول الولاء كمتغير تابع و كونه من أبرز المتغيرات في دراسة التنظيمات الحديثة ، فالعامل أو الموظف الذي يؤمن بأهمية أهداف المنظمة غالبا ما يتولد لديه إحساس إيجابي و ارتباط طبيعي بالمنظمة ، إضافة إلى تزايد رغبته في البقاء في العمل و هذا ما يدفعه إلى المزيد من العطاء الجيد و قدرته أكثر على التفاعل الإيجابي مع البيئة التنظيمية التي يعمل فيها ، و حتى تحصل المنظمة على ولاء أفرادها و استعدادهم بكل ثقة إلى تحقيق و تنفيذ خططها و برامجها ينبغي عليها الأخذ بعين الاعتبار، كل المتغيرات التي تسهم في رفع كفاءة عنصرها البشري و العمل على إكسابه مهارات و خبرات تدفعه الى السعي وراء تحقيق الهدف بإتباع مختلف الطرق التي تضمن ذلك من إشباع الحاجات الأساسية للعاملين ، و بتركيزنا على الولاء التنظيمي كمتغير تابع حيث يصعب تحديد مفهومه لدى العاملين و تعدد العوامل المؤثرة في الوسط المهني ، و لكون المؤسسة تنتمي لحقل التربية و تحكمها قوانين جهات مختصة ، فهو رغبة الفرد بأن يبذل مزيدا من الجهد اتجاه الأفراد و المؤسسة و هي خاضعة لرغبته و علاقته بالمسؤول و المحيط الذي يعيش فيه و كلما تحققت بعض الشروط تزداد درجة الولاء و الرضا الوظيفي للعامل اتجاه عمله نتيجة الأفكار التي كونها عنه فهذا يحتاج إلى تنشئة تنظيمية و إعادة غرس قيم و اتجاهات اجتماعية في شبكة العلاقات الاجتماعية للتوفيق بين ما هو موجود و ما تطمح و تصبو إليه المؤسسات في التعامل مع هكذا متغيرات ، و إعادة فتح و بعث مجال جديد لدراسات اجتماعية قادمة في حقل التنظيمات .

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المراجع و المصادر :

1. -أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان ناشرون، لبنان، 1993،
2. -صالح مصلح أحمد، الشامل قاموس مصطلحات العلوم الاجتماعية، دار عالم الكتب للطباعة و النشر التوزيع، 1420هـ/1999م
3. علي بشاعة، السلطة التنظيمية و السلوك القيادي-مقاربة سوسيولوجية-مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، المجلد 19 العدد 01-2022
4. -نور الدين حنفي " الخلدونية -العلوم الاجتماعية و أساس السلطة السياسية -ترجمة الياس خليل - منشورات عويدات 1983.
5. -عبد الرحمن ابن خلدون - المقدمة -" دار الفكر للطباعة و النشر ، بيروت ط1 -2004- 54-178.
6. -محمد نجيب بوطالب " سوسيولوجيا القبلية في المغرب العربي " مركز دراسات الوحدة العربية بيروت-2002
7. -محمد قاسم القريوتي -" نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر -عمان ط1-2000 .
- a. رابع كعباش : " علم الاجتماع التنظيم " مخبر علم الاجتماع و الاتصال ، قسنطينة -2006.
8. د. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دون دار النشر، عمان (1997)
9. د محمد عبد المولى الدقس ،علم النفس الصناعي، دار مجدلاوي للنشر ،عمان(1999)
10. "Relation industrielle"، édition sviey،DIMITRI Wess : (1973)، ،
11. عبد الحميد أحمد رشوان ،العلاقات الإنسانية في مجالات "علم النفس ،علم الاجتماع ،علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية،(1997).
12. إبراهيم غمري، مدخل للعلاقات الإنسانية، دار الهناء للطباعة ،دون ذكر البلد ،دون سنة، 11
13. هاشم زكي(1980)الجوانب السلوكية في الإدارة، الكويت، وكالة المطبوعات،
14. المعاني أيمن عودة(1996)الولاء التنظيمي سلوك منضبط و انجاز مبدع، الأردن ،دار النشر،
15. -محمد الصيرفي (،2005) السلوك التنظيمي، ط ، 1 ج 1. الإسكندرية: مؤسسة حورس .،
16. -عوض طلق السواط وآخرون (،2000) الإدارة العامة "المفاهيم، الوظائف، الأنشطة"، دار حافظ للنشر والتوزيع، ط 2، جدة،

17. محمد سرحان خالد المخلافي (، 2001) أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق. المجلد ، 17 العدد 2 ،
18. عاطف، زاهر عبد الرحيم ، 2009 هندرة المنظمات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان،
19. -رشيد واضح " منازعات العمل الفردية و الجماعية في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر -دار هومة للنشر و التوزيع ط 4 الجزائر 2007
20. -مادة 08 من قانون العمل 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .
21. -قانون "05.82 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها .
22. -قانون 02/09 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب .
23. -قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .
24. -المادة "75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 11/09.
25. -المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.
26. سين رشوان، نظريات في علم اجتماع التنظيم الأبعاد المتعددة-النظريات البنائية الوظيفية، مؤسسة شباب الجامعة، كلية الآداب، جامعة الإسكندرية، مصر، 2018ص.
27. -1محمود فتحي عكاشة، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية الإسكندرية، مصر، 1999
28. -المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1. المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1.
29. -المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم. 11/90
30. -محمود سليمان العميان : "السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " ، دار وائل للنشر ، ط3 ، عمان - 2005.
31. -حسين حريم " السلوك التنظيمي و إدارة الافراد و المنظمات "، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان - 1997.
32. -محمد علي شهيب : "السلوك الإنساني في التنظيم " ، دار الفكر العربي ، مدينة نصر ، دون سنة - 75- 183.
33. -عبد الغفار حنفي : " السلوك التنظيمي و إدارة المنظمة " ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية - 2002-
34. رواية حسن : " السلوك في المنظمات " ، الدار الجامعية ، الإسكندرية -1999

35. محمد سعيد أنور سلطان : " السلوك التنظيمي " ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية. 2003
36. صلاح الدين محمد عبد الباقي : " السلوك الفعال في المنظمات " ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية - 2002
37. محمد محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر ط3 ، عمان -2005-
38. محمد صالح الحناوي : " محمد سعيد سلطان : " السلوك التنظيمي " ، الدار الجامعية ، دون ذكر البلد - 1997.
39. حسان الجيلاني : " التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية " ، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، دون ذكر سنة النشر
40. محمد محمود سليمان العميان : " السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال " دار وائل للنشر ط3 ، عمان -2005-
41. محمد صالح الحناوي : محمد سعيد سلطان : " الدار الجامعية ، دون ذكر البلد -1997.
42. محمد قاسم القريوتي : " السلوك التنظيمي " دار النشر ، عمان -1997- 199-200
43. حسن علي حسن : " المجتمع الريفي و الحضري " ، المكتب الجامعي الحديث اسكندرية -1989.
44. محمد سعيد أنور سلطان : " السلوك التنظيمي " دار الجامعة الجديدة الإسكندرية ، -2003.
45. -أحمد صقر عاشور : " ادارة القوى العاملة -الأسس السلوكية و أدوات البحث التطبيقي - دار المعرفة الجامعية ، القاهرة -1985
46. سلمى محمود جمعة : " ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات " دار المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية -2003.
47. -رثيمي الفضيل : " القرابة و العمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية " -رسالة ماجستير -معهد علم الاجتماع ، جامعة الجزائر -1992-1993-
48. محمد بشير : " الثقافة و التسيير في الجزائر " ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر -2007.
49. حسن علي حسن : " المجتمع الريفي و الحضري " ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية -1989.
50. -ناصر قاسمي : " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " ، رسالة دكتوراه دولة -قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر -2004-2005.

51. -علي السلمي : " السلوك التنظيمي " دار غريب للطباعة و النشر ، القاهرة ، دون سنة 124.
52. -رونالد دي ريجيو : " المدخل الى علم النفس الصناعي و التنظيمي " ترجمة فارس حلمي ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان -1999-
53. -paris ; dalloz, Grawit -m lexique des science sociales 4 edition 1998-
54. -COND RAND -f- L information dans l entreprise et les organisation d organisation ; paris -1990-.
55. جون جاكسون و اخرون : " نظرية التنظيم " منظور كلي للإدارة ، ترجمة خالد حسن رزق ، معهد الإدارة العامة الرياض -1988-
56. د -حسان الجيلاني : " التنظيم الغير الرسمي في المنظمات الصناعية " دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية -2002.
57. sekou et autres - Gestion du Personnel - edition d organisation paris -1986
58. -جغلول عبد القادر : " تاريخ الجزائر الحديث " دراسة سوسيولوجية -ترجمة فيصل عباس و دار الحداثة - ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ط3 -1983.
59. محمد قاسم القريوتي - " نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر -عمان ط1-2000 . رسائل الماجستير والمذكرات للدكتوراه
60. عبد المالك مجادبة، أشكال العلاقات الاجتماعية و أثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية ،مذكرة ماجستير تخصص تنظيم وعمل، فيفري2011،
61. القرشي سوزان محمد أحمد(1997)الولاء التنظيمي للموظفين الحكوميين في مدينة جدة بعض المحددات و الآثار ،رسالة ماجستير(غير منشورة)،جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية ،الرياض،
62. -شريط محمد شريف(2010)الاتصال التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: بوباية محمد، قسم علم النفس ، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 78.غير منشورة.

63. -عيساني محمد " أنظمة منازعات العمل الفردية ، رسالة دكتوراه في العلوم تخصص القانون -جامعة مولود معمري 2016.
64. -عيسي العلاوي " الوسائل السلمية لتسويات منازعات العمل الجماعية دراسة مقارنة " أطروحة دكتوراه دولة في القانون -جامعة الجزائر 2011.
65. -جمال كعبار، (2011) **ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي**، رسالة لنيل شهادة: الماجستير، تحت إشراف: نوال حمداش، قسم علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية ، جامعة منتوري، قسنطينة، غير منشورة. .
66. -بن عيسى محمد مهدي : " ثقافة المؤسسة -رسالة دكتوراه غير منشورة -قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر -2004.
67. -عبد الله بن سليمان السلامة (،2000) **الخصائص الشخصية والوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي**، رسالة ماجستير (غير منشورة)، قسم العلوم الإدارية، أكاديمية نايف العربية للعلمة الأمنية، 2000.
68. -بلطرششيد : " التنظيم و التنظيم غير الرسمي و آثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية - رسالة ماجستير في علم الاجتماع عمل و تنظيم جامعة الجزائر 2009 ، .
69. -ناصر قاسمي : " الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري " ، رسالة دكتوراه دولة -قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر -2004-2005.
- مجالات :**
70. -فينيشوسيم ، **واقع العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية**، مجلة تنوير العدد الخامس مارس 2018 .
71. علي بشاعة، **السلطة التنظيمية و السلوك القيادي-مقاربة سوسيولوجية-مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية**، المجلد 19 العدد 01-2022
72. د.دريدي فاطمة، **أنماط السلطة الإدارية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية بالإدارة الجزائرية**، مجلة مفاهيم للدراسات الفلسفية والإنسانية المعمقة ، العدد السابع مارس 2020
73. د.شويمات كريم، **السلطة والاتصال التنظيمي داخل المنظمة**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد 01 2013

74. د. شوبماتكريم، السلطة داخل المنظمة من تجاذب السلطات إلى الخلل الوظيفي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، العدد 02 جوان 2013
75. غنية صوالحية، إيمانوبصلة، دور الاتصال الرسمي في تشكيل ثقافة المؤسسة، المجلة الدولية للاتصال الاجتماعي، العدد 04 جوان 2022
76. بنزاف جميلة، العلاقات الإنسانية وأثرها على أداء العامل بالمؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد .، 2015
77. القانون "05.82 المتعلق بالوقاية من الخلافات الجماعية في العمل و تسويتها .
78. -قانون 02/09 المتعلق بالوقاية من النزاعات الجماعية للعمل و تسويتها و ممارسة حق الإضراب .
79. -قانون 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .
80. -المادة "75 و76 من قانون علاقات العمل رقم 11/09.
81. -المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم 11/90.
82. المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1. المادة 75 و 76 من قانون علاقات العمل رقم 1.
83. -المادة 77 من قانون علاقات العمل رقم. 11/90
84. -مادة 08 من قانون العمل 11/90 المتعلق بعلاقات العمل .

الملاحق

دليل المقابلة

البيانات الشخصية :

-الجنس : ذكر أنثى

-السن :

-الحالة الاجتماعية :

-الوظيفة :

-الأقدمية :

-تاريخ المقابلة :

-مدة المقابلة :

محور الفرضية الأولى : العلاقات الرسمية

س1: كيف تسهم العلاقات الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي؟

ف1: تسهم بعض أشكال العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال في تحقيق الولاء التنظيمي .

س1: ما نوع الهيكل الإداري المعتمد في المنظمة(مركزي ، لا مركزي ، مرن..؟)وكيف يؤثر على طريقة العمل؟

س2: هل توجد سياسة واضحة للتواصل الرسمي بين الإدارة المحلية و الإدارة المركزية ؟

س3: كيف تؤثر العلاقة بين الموظف و مديره المباشر(ضمن السياق الرسمي) على أدائه و رضاه ؟

س4: ما مدى التزام الإدارة بتطبيق اللوائح الرسمية في التعامل مع الموظفين ؟

س5 كيف تفسر علاقاتك بمرؤوسك في العمل ؟

س6 : كيف تنظر إلى نوع الإتصال بين الموظفين مع بعضهم البعض و ماهو نوع الإتصال الذي يربط الموظف بالمسؤول في العمل ؟

س7: هل تعتقد أن التنظيم الرسمي للمهام و الصلاحيات يساعدك على الشعور بالانتماء إلى المنظمة ؟

س8: هل تؤدي العلاقات الرسمية إلى شعور الموظف بالتقدير و الثقة داخل المنظمة ؟ وكيف ذلك؟

س9: هل تعتقد أن العلاقات الرسمية وحدها كافية لتحقيق الولاء التنظيمي؟ و لماذا ؟

س10: هل ترى أن الإجراءات الرسمية داخل المنظمة تمنح فرصا متساوية للجميع ، أم أنها تخلق فجوة في الولاء بين الموظفين ؟

س11: ماهي التغييرات التي تقترحها في العلاقات الرسمية لتعزيز الولاء التنظيمي ؟

محور الفرضية الثانية : النزاعات الفردية و الجماعية

الفرضية :02 : كيف تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء بالمنظمة ؟

الفرضية : تسهم النزاعات الفردية والجماعية في تحقيق الولاء التنظيمي .

1) هل تعتقد أن النزاعات الفردية يمكن أن تسهم بشكل إيجابي في تحسين بيئة العمل؟ كيف؟

2) كيف تتعامل الإدارة عادة مع النزاعات الفردية ؟ و هل هذا يعزز شعور الموظف بالولاء ؟

3) كيف تفسر حل مشكلة النزاعات الفردية و الجماعية بالمؤسسة و هل ذلك يحقق الولاء اتجاه المسؤول أم المؤسسة ؟

4) ما العلاقة بين العدالة في حل النزاعات الفردية و مدى ولاء الموظف للمؤسسة ؟

5) ماهي أكثر أشكال النزاعات الجماعية شيوعا في المنظمة ؟

6) هل يمكن أن تؤدي النزاعات الجماعية إلى تحقيق علاقات العمل ؟ و هل يسهم ذلك في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

7) هل ترى أن النزاعات ضرورية أحيانا لتحقيق توازن داخلي و تحفيز الولاء؟ و لماذا؟

8) ماهو الدور الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في إدارة النزاعات و تحقيق الولاء التنظيمي ؟

9) هل مررت بتجربة شخصية أو عملية رأيت فيها كيف أثرت إدارة النزاع على الولاء للموظفين ؟

10) كيف تسهم ثقافة المؤسسة في إدارة النزاعات و تحقيق الولاء التنظيمي ؟

11) هل ترى أن النزاعات -الفردية -الجماعية -ضرورية في تحقيق الولاء؟

محور الفرضية الثالثة : العلاقات غير الرسمية

الفرضية : كيف تسهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي ؟

- تسهم بعض العلاقات الغير رسمية كالمحسوبية و الروح العشائرية و علاقات المصلحة في عدم تحقيق الولاء التنظيمي .

1. هل المحسوبية تحقق الولاء للمنظمة و العمل؟
2. ما هي نظرتك للروح العشائرية لجماعات العمل ؟ و كيف تؤثر في تحقيق الولاء ؟
3. كيف تفسر الانتماء الجهوي داخل المؤسسة
4. كيف تنظر الى الولاء ؟ و من هم الأشخاص الأكثر ولاء للمؤسسة ؟.
5. ماهي نظرتك للأقدمية في العمل ؟
6. كيف تفسر الولاء المرتبط بالأقدمية -المؤسسة -أو الوظيفة و كيف يؤثر في تحقيق الولاء؟
7. كيف تفسر تكتل بعض جماعات العمل بالمؤسسة ؟ و هل للمصلحة الشخصية دور في تحقيق الولاء التنظيمي ؟
8. كيف تسهم تلك علاقات المصلحة في تحقيق الولاء التنظيمي ؟
9. ماهي نظرتك لطبيعة العلاقة التي تجمعك برئيسك في العمل و كيف يؤثر ذلك في تحقيق الولاء ؟
10. ماهي العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي للعمال و تجعلهم مرتبطين بالمؤسسة ؟

فهرس المحتويات

شكر و تقدير

إهداء

مقدمة..... أ

الفصل الأول : البناء المنهجي للدراسة

1-1- أسباب إختيار الموضوع : 5

1-2 أهداف الدراسة : 5

1-3 أهمية الموضوع : 6

1-4 إشكالية الدراسة : 6

1-5 -فرضيات الدراسة : 8

1-6 تحديد المفاهيم..... 8

1-7 المقاربة السوسيولوجية للدراسة: 12

1-8 - الدراسات السابقة : 21

الفصل الثاني: العلاقات الرسمية

تمهيد:..... 31

أولا : ماهية السلطة:..... 32

ثانيا : أنواع السلطة تبعا للتكنيك الفني لأسلوب الأداء. 38

ثالثا :الاتصال أحد أشكال العلاقات الرسمية في المنظمة..... 43

رابعا: الأدوار وتقسيم العمل:..... 47

50 خامسا : مدخل نظري للولاء التنظيمي

55 سادسا :العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي:

63 خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: النزاعات الفردية والنزاعات الجماعية

64 تمهيد:

65 أولا - النزاعات الفردية في المؤسسة:

70 ثانيا - النزاعات العمالية الجماعية في المؤسسة:

72 ثالثا - نظرية العلاقات الإنسانية شكل من أشكال العلاقات الاجتماعية :

74 رابعا - نظرية الإدارة العلمية (التaylorية) شكل من أشكال علاقات العمل :

76 خامسا : النظام الداخلي للمؤسسة شكل من أشكال العلاقات الرسمية والقانونية :

78 خلاصة:

الفصل الرابع : العلاقات الغير رسمية

80 تمهيد:

81 أولا. الجماعات في المنظمة:

84 ثانيا :الجماعات الرسمية:

85 ثالثا : الجماعات غير الرسمية:

88 رابعا :الجماعات الرسمية والجماعات الغير الرسمية (تكامل أم صراع):

89 خامسا :معايير جماعات العمل وأثرها على السلوك داخل المنظمة:

92 سادسا : ديناميكية الجماعات الغير رسمية داخل المنظمة:

103 خلاصة الفصل:

الإطار الميداني للدراسة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

105 تمهيد:

105 أولا: مجالات الدراسة:

109 ثانيا: المقاربة المنهجية:

109 ثالثا: منهج الدراسة:

110 رابعا: أدوات الدراسة:

111 خامسا: عرض وتحليل الملاحظات الميدانية :

112 سادسا: مناقشة نتائج الفرضيات

138 سابعا: عرض نتائج الدراسة :

141 ثامنا: مناقشة و تحليل نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية :

145 خاتمة :

146 قائمة المراجع و المصادر :

153 الملاحق

159 ملخص الدراسة:

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة الى التعرف على مختلف أشكال العلاقات الاجتماعية ، و مختلف العلاقات السائدة في المؤسسة و كيف تسهم في تحقيق الولاء التنظيمي، و ككل البحوث الاجتماعية قسمن الدراسة الى جانبين ، جانب نظري حيث تطرقنا فيه الى مختلف أشكال العلاقات الاجتماعية فيه الجانب التصوري النظري للدراسة ، و قد شمل أسباب اختيار الموضوع ، و أهمية الدراسة و أهدافها ، متبوعا بالإشكالية و الفرضيات و الى تحديد المفاهيم نظريا و إجرائيا في الفرضيات و ، فالدراسات السابقة و نتائجها الاستفادة منها في دراستنا ، أما الجانب الميداني للدراسة و الذي كان دراسة حالة لثانوية لبقع لخضر قصر الشلالة مكان الدراسة و الذي شمل 10مبحوثين كعينة قصدية ، كما استعملنا في دراستنا المنهج الكيفي المثل هذه الدراسات و كذلك استعملنا أداة المقابلة المناسبة للتعلم و جمع المعطيات إننا استعملنا كذلك الملاحظة التي ساعدتنا كثيرا ، في جمع المعلومات و البيانات و الاستفادة منها في الإجابة على كل الأسئلة للدراسة و كذلك الفرضيات :

تساؤلات الدراسة:

1. كيف تسهم العلاقات الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي؟
2. كيف تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء بالمنظمة ؟
3. كيف تسهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمة ؟

فرضيات الدراسة :

- تسهم بعض أشكال العلاقات الرسمية كالسلطة و الاتصال في تحقيق الولاء التنظيمي
- تسهم النزاعات الفردية و الجماعية في تحقيق الولاء التنظيمي .
- تسهم بعض العلاقات الغير الرسمية كالحسوية و الروح العشائرية و علاقات المصلحة في عدم تحقيق الولاء التنظيمي بالمنظمة .

و بناء على كل ما تقدم من نظري و ميداني توصلت الدراسة ان هناك أشكال من العلاقات الاجتماعية تسهم في تحقيق الولاء و أشكالا أخرى لا تسهم و لا تحقق الولاء، و أهمية الولاء التنظيمي في حياة المؤسسات بصفة عامة .

الكلمات المفتاحية : العلاقات الاجتماعية، الولاء التنظيمي، العلاقات الرسمية، العلاقات غير الرسمية .

Abstract

The study aimed to identify the various forms of social relations, the various relationships prevalent in the organization, and how they contribute to achieving organizational loyalty. As with all social research, we divided the study into two parts. The first part was a theoretical part, in which we addressed the various forms of social relations. The second part was the theoretical conceptual part of the study, which included the reasons for choosing the topic, the importance of the study, and its objectives. This was followed by the problem and hypotheses, and the theoretical and procedural definition of concepts within the hypotheses. Previous studies and their results were used in our study. The field aspect of the study was a case study of LabaaLakhdar Secondary School, Qasr al-Shalala, the location of the study. This included 10 respondents as a purposive sample. We used the qualitative approach in our study, as well as the appropriate interview tool for in-depth research and data collection. We also used observation, which greatly assisted us in collecting information and data and utilizing them to answer all the study questions, as well as the hypotheses.

Study Questions:

1. How do formal relations contribute? In achieving organizational loyalty?
2. How do individual and collective conflicts contribute to achieving organizational loyalty?
3. How do informal relationships contribute to achieving organizational loyalty?

Study hypotheses:

- Some forms of formal relationships, such as authority and communication, contribute to achieving organizational loyalty.
- Individual and collective conflicts contribute to achieving organizational loyalty.
- Some informal relationships, such as favoritism, tribalism, and self-interest, contribute to the lack of organizational loyalty.

Based on the above theoretical and practical findings, the study concluded that there are forms of social relationships that contribute to achieving loyalty and other forms that do not contribute to or achieve loyalty. It also highlighted the importance of organizational loyalty in the life of institutions in general.

Keywords: Social relations, organizational loyalty, formal relations, informal relations.