

جامعة عمار ثليجي - الاغواط-

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



علاقات المصلحة وأثرها على الولاء التنظيمي
دراسة ميدانية في مديرية التجهيزات العمومية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع

تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور والأستاذ:

بيران بن شاعة

من إعداد الطالبتين:

-العسري مريم

-النوعي إهام

إهداء

أهدي ثمرة جهدي

إلى الأعلى ما في الوجود إلى التي وضعت الجنة تحت قدميها، إلى أمي الغالية

"فتيحة" أبقاها الله لي ذخراً وحفظها من كل شر.

إلى من رباني فأحسن تربيتي، إلى من تعلمت على يديه القيم والمبادئ السامية

إلى أبي الغالي "الحاج حسان" حفظه الله.

إلى الأعمام التي تفرحت من أكل طيب إلى أخواتي حفظهن الله الذين سهرنا

معي من أجل هذا اليوم البهيم "كوثر-سعاد وإبنا لحيوة زيد عبد الودود-

أسماء- وآخر العنقود الصغيرة تسنيم".

إلى أجمل أخ فخر العائلة والرائع "إبراهيم"

إلى روح جدي الطاهرة عند الرفيق الأعلى رحمه الله

"الحاج محمد الطاهر".

إلى الأحبة الذين كان معنا طوال فترة إعداد هذا البحث.

إلى من تقاسمت معها هذا البحث زميلتي "إلماء" وعائلتها كل باسمه.

إلى الرفيقة الغالية التي كانت معي من أول ما وطئت قدمي الجامعة "عائشة"

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

مريم.العسري
مريم.العسري

إهداء

للك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك ووجودك شيء جميل
أن يسعى الإنسان الى النجاح فيحصل عليه والأجل أن يتذكر من كان
السبب في ذلك

أهدي ثمرة جهدي الى:

من علمني الصبر و الثبات ودفعني الى دروب العلم و المعرفة وكان
مصدر عزيمتي وقوتي

ومن تعب لأرتاح وهيا لي عزو النجاح ابي العزيز
الى نبع الحنان وبحر الامان التي رافقتني دعواتها
دائما فكانت لي الأنيس في حياتي والصديق في وحدتي الى التي لو
أفنيته عمري لأرضيها
لما أوفيت حقها

الى الأعمدة التي أخل ارتكز عليها للصمود اخوتي محمد ومصطفى،
مروان وأنيسة ومريّة

الى كل من ساعدني في انجاز هذه المذكرة
الى من تقاسمت معها هذا العمل المتواضع لرقيقة دربي
وصديقتي الغالية وأختي التي لم تنجبا امي " مريم " وعائلتها كل
باسمهم .

الى كل الذين يحملهم قلبي الى كل من عرفتهم في حياتي
والى كل من سيحمل مذكرتي من بعدي.

إلهام بن
إلهام بن

تشكرات

أحمد والشكر لله عز وجل الذي رزقنا البصيرة والبصر وألهمنا الصبر
والمثابرة والقدرة والقوة لإتمام هذا العمل المتواضع وما التوفيق إلا بالله
وعليه توكلنا .

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون وفتح أمامنا
الأبواب وخص بالذكر .

الأستاذ المطوّر : بيران بن شاعة على مجهوداته ونصائحه
القيمة .

وكل عمال مديرية التجهيزات العمومية وخص بذكر كل من
بلعمري مصطفى وحنان مالكي وكل عمال المديرية .
إلى الأساتذة من أول ما وطئت قدمي أجامعت من أول سنة إلى الآن
والى الذين درسوني وكانوا لي نعمت الأساتذة فالشكر لهم واجب
فمعهم أبدا لم ولن نضل ، فبفضل الله وبجدهم يسهل كل صعب "كل
باسم الله" . فالله يشهد كم أحببتهم في الله . وأفخر بأنهم درسوني .
بالإضافة إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد .

وشكرا

ملخص الدراسة:

ومن هذا المنطلق وعلى أساس كل الأفكار السابقة الذي يتجزأ محتواه الى بابين:

الباب الاول يتضمن الجانب النظري للدراسة ويحتوي على ثلاثة فصول

الفصل الاول خاص بالاطار المنهجي للجانب النظري للدراسة: بدءا بأسباب إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الاشكالية، الفرضيات، وتحديد المفاهيم، الدراسات السابقة، وصولا الى صعوبات البحث.

الفصل الثاني يتمحور حول علاقات المصلحة كأحد أوجه العلاقات الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية الرسمية والغير رسمية، وعلاقات المصلحة)

الفصل الثالث ويتضمن هذا الفصل ماهية الولاء التنظيمي من مفهوم وأهمية وأبعاده المختلفة وعوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي.

أما الباب الثاني :يتضمن الجانب الميداني للدراسة بحيث يحتوي على فصلين:

الفصل الرابع يتضمن الاطار المنهجي ويشمل تقديم الدراسة، مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، الادوات المستعملة في الدراسة، العينة المختارة .

الفصل الخامس فتضمن عرض نتائج الدراسة وتحليل الجداول الإحصائية لفرضيات البحث من خلال تفسير إجابات المبحوثين والتي انتهت بنتائج سوسيولوجية لكل فرضية ثم إستنتاج عام تم الوصول اليه كمخطط شامل لموضوع بحثنا.

Abstract :

On this basis, and on the basis of all previous ideas, the contents of which are divided into two parts:

The first section includes the theoretical side of the study and contains three chapters

The first chapter deals with the theoretical framework of the theoretical aspect of the study: starting with the reasons for selecting the subject, the objectives of the study, the problematic, the hypotheses, the definition of concepts, the previous studies, and the difficulties of research.

Chapter II focuses on the relations of the interest as one aspect of social relations (formal and informal social relations and relations of interest)

Chapter III This chapter includes the organizational loyalty of the concept and importance of different dimensions and factors to raise the level of organizational loyalty.

The second part includes the field aspect of the study so that it contains two chapters:

Chapter 4 includes the methodological framework and includes the presentation of the study, areas of study, methodology used, tools used in the study, the sample selected.

The fifth chapter includes the presentation of the results of the study and analysis of the statistical tables of the hypotheses of the research by interpreting the answers of the respondents, which ended with sociological results for each hypothesis and then a general conclusion reached as a comprehensive outline of the subject of our research

الاهداء

الشكر

أ

ملخص الدراسة باللغة العربية

ب

ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

و

فهرس الجداول

ط

مقدمة

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول الإطار المنهجي للجانب النظري للدراسة

05

1. أسباب اختيار الموضوع

05

2. أهداف الدراسة

06

3. الاشكالية

08

4. الفرضيات

09

5. تحديد المفاهيم

13

6. الدراسات السابقة

19

7. صعوبات الدراسة

الفصل الثاني: علاقات المصلحة كأحد أوجه العلاقات الاجتماعية

22

تمهيد

23

أولاً: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

24

1. العلاقات الرسمية داخل المؤسسة

25

2. العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة وأشكالها

28	ثانيا: علاقات المصلحة داخل المؤسسة
28	1. جماعات العمل الغير رسمية وأشكالها
31	2. كيف تنشأ علاقات المصلحة داخل المؤسسة
34	ملخص الفصل
الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي	
36	تمهيد
37	أولا: مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي
37	1. مفهوم الولاء التنظيمي
38	2. أهمية الولاء التنظيمي
40	ثانيا: عوامل وأبعاد الولاء التنظيمي
40	1. عوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي
44	2. أبعاد الولاء التنظيمي
46	ملخص الفصل
الفصل الرابع: الإطار المنهجي	
48	تمهيد
49	1. تقديم الدراسة
49	2. مجالات الدراسة
50	3. المنهج المستخدم
51	4. التقنيات المستعملة في الدراسة
53	5. عينة الدراسة

الجانف الميداني للدراسة

الفصل الخامس: عرض وتحليل نتائج الدراسة

تمهيد 55

أولاً: تحليل فرضيات الدراسة 56

1. بناء وتحليل جداول البيانات العامة 56

2. بناء وتحليل جداول الفرضيات كل من الأولى والثانية 59

ثانياً: عرض نتائج الدراسة 81

1. استنتاج الفرضية الأولى 81

2. استنتاج نتائج الفرضية الثانية 82

الاستنتاج العام 84

خاتمة 86

قائمة المصادر والمراجع 87

الملاحق

فهرس أجداول

الصفحة	الجدول
56	الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس
56	الجدول رقم(02): توزيع المبحوثين حسب السن
57	الجدول رقم(3): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي
58	الجدول(4): توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية
58	الجدول(5): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل
59	الجدول رقم(6): خاص بمكان ازدياد (الجد والأب)
59	الجدول رقم(7): يوضح الجدول مكان الإقامة
60	الجدول رقم(8): يوضح المكانة داخل المؤسسة حسب الجنس
61	الجدول رقم(9): عوامل التكيف مع المنصب حسب المستوى التعليمي
62	الجدول رقم(10): مكانة العامل داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي
63	الجدول رقم (11): عوامل التكيف مع المنصب حسب الفئة السوسيو مهنية
64	الجدول رقم(12): عوامل إكتساب العلاقات الجيدة حسب الفئة السوسيو مهنية
65	الجدول رقم (13): العلاقات الشخصية المهمة داخل المؤسسة حسب مكان إزدياد الجد
66	الجدول رقم(14): الجهة التي لها الأولوية بالتضحية حسب مكان ازدياد الجد
67	الجدول رقم(15): يوضح الجدول التضامن مع أبناء العمومة داخل المؤسسة
68	الجدول رقم(16): يوضح التضامن بين العمال على أساس العلاقة العشائرية
69	الجدول رقم(17): يوضح الجدول العلاقة داخل المؤسسة مع أبناء الجهة (الحي، البلدية)
70	الجدول رقم(18): توزيع فئات الأقدمية حسب سن المبحوثين
71	الجدول رقم(19): عوامل التكيف مع العمل حسب الأقدمية

72	الجدول رقم(20): اكتساب العلاقات بين العمال حسب الأقدمية
73	الجدول رقم(21): طبيعة الأشخاص التي تربطهم علاقة مهمة حسب الأقدمية في العمل
74	الجدول رقم(22): الجهة التي لها الأولوية بالتضحية حسب الأقدمية
75	الجدول رقم (23): عوامل الارتباط وبناء الثقة حسب الأقدمية في العمل
76	الجدول رقم(24): أهم العناصر التي يتحقق من خلالها الولاء حسب الأقدمية في المؤسسة:
77	الجدول رقم(25): الرضا لسير العمل حسب الأقدمية في العمل
78	الجدول رقم(26): عوامل الارتباط بالمركز حسب الأقدمية
79	الجدول رقم(27): يوضح مدى ارتياح العمال على ما يقدمونه للمؤسسة حسب الأقدمية
80	الجدول رقم(28): الشعور بالمكانة في المؤسسة حسب الأقدمية

مقدمة

إنّ معظم الكتاب يتفقون في أن أعمال " التون مايو E. Mayo " و "فرتز " وشركائهم ، على أنها بداية ما أصطلح في تسميته بـ " عهد العلاقات الصناعية " تلك الأعمال التي تمت و نمت في جامعة "هارفارد " بين 1920 - 1930 ، وخاصة تلك التي قامت في مصانع " واسترن الكترين " في " هاوتورن " قرب مدينة شيكاغو. و التي كشفت بعد ذلك عدة بحوث ودراسات ، وألقت الضوء على العوامل الإنسانية في المردودية وأهمية المنظومة الفرعية غير الرسمية في المنظومة الاجتماعية للمؤسسة . فلقد عدت العامل كشخصية مركبة متعددة الأبعاد . متجاوزين بذلك التصور المادي الاقتصادي الخالص: الإنسان الاقتصادي - l'homme économiques و أكدت على أن الإنسان ليس أداة بسيطة من السهل تسييره و التحكم فيها كباقي المواد الأخرى ، التي لها علاقة بصورة مباشرة وغير مباشرة بعملية الإنتاج. إنها هذه "الأداة" يتوفر لها وعيًا قويًا بالجماعة التي تنتمي إليها بحكم علاقة الإنتاج ، كما أنها تتمتع بدافعية عميقة . وتبعاً لذلك فهو يشكل " عاملاً " هاماً داخل التنظيم.

إن العلاقات الاجتماعية التي يكونها الفرد داخل المؤسسة مع العاملين تكون بشكل منظم ومنسق وهو إطار العلاقة لإتمام أهداف المؤسسة والعمل على نجاحها لان علاقة الانسان بزملائه في العمل جزء من حياته الاجتماعية، تربطهم علاقات اجتماعية وعلاقات متبادلة والتي تنشأ عن اتصالهم ببعضهم البعض وتفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة والروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية، وأعضاء المؤسسات الاجتماعية، وأبناء طبقات المجتمع.....الخ". وهذه العلاقات تنشأ نتيجة أسباب مختلفة كالأسباب الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والأسرية، والتربوية، وهذه الأسباب هي التي تدفع الافراد على الدخول في إطارها والامتثال لشروطها ومستلزماتها والمؤسسة الصناعية هي إحدى هاته الأسباب التي تنتج عنها علاقات اجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم وتضبط نوعية العلاقات بين الأفراد فيما بينهم وبين المؤسسة: كالهيكل التنظيمي للسلطة ومهام وصلاحيات كل عضو وأنماط الاتصال الرسمي ومنظومة القيم واللوائح والقوانين، وغير ذلك من الأطر التنظيمية.

وعليه فان المؤسسة الكفو هي التي تعمل على ضمان تقدمها واستمرارها كما لابد عليها من زيادة اهتمامها بالموارد البشري لتصل الى الأهداف المنشودة وهذا لن يتحقق إلا في ظل ولاء تنظيمي ناجح ومسير بفعالية ،لان الولاء عملية اساسية في مختلف مجالات الحياة المنظمة، فهو لم يعد اليوم مجرد هدف يرجى تحقيقه بل أصبح وسيلة وضرورة ملحة لتحقيق الغايات لكونه عملية يتم وفقها نقل الافكار والمعلومات للأفراد والجماعات واشتراكهم فيها من خلال تبادل الآراء وعلى اعتبار الانسان اجتماعي بفطرته يولد مدفوعا نحو الولاء ليفهم من خلال البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، ونجاح المنظمة متوقف على محافظة موظفيها عن طريق تنمية هذا الولاء لها فالولاء التنظيمي من المواضيع التي تربط ارتباطا وثيقا بسلوكولوجيه الافراد حيث يعتبر من اهم العوامل التي يمكن اعتبارها من المؤشرات الايجابية وهي بمثابة مقياس لمدى فعالية أداء الافراد كما ان اهتمام المؤسسة بالمشاكل الشخصية لعاملها من شكاوي ورسائل واستفسارات وكذا احتوائها لمختلف العلاقات الشخصية الاجتماعية يعزز ولاءهم لها ويزيد من ارتباطهم بها ،ومنه ضمان التزامهم بمؤسستهم وهذا ما يتبلور في شكل دوافع داخلية منها العاطفية، الأخلاقية والاستمرارية.

-لهذا فالولاء للمنظمة يمثل القيمة التي تحرك السلوك الإيجابي والفعل المبدع لان وحدة الهدف بالنسبة للفرد والمنظمة تتطلب التوحد والانتماء الذي يحول دون وجود تكتلات وانشقاقات تجعل الأهداف أهدافا للجماعات والأفراد.

ومن أجل بلوغ أهداف دراستنا هذه، اعتمدنا تقسيمها إلى جانبين وهما على التوالي الجانب النظري الذي يضم ثلاثة فصول، الفصل الأول الاطارالمنهجي للدراسة، ثانيها فصل حول علاقات المصلحة كأحد أوجه العلاقات الاجتماعية أما الفصل الثالث فهو الفصل الذي عنون بماهية الولاء التنظيمي.

أما الجانب الميداني ف جاء للإمام أكثر بالموضوع لنتطرق فيه إلى التعريف بميدان البحث وذلك بالتطرق إلى بعض الإحصائيات حول مديرية التجهيزات العمومية بالأغواط من حيث وظائفها ومهامها من جهة وبالتطرق أيضا إلى التعريف بالعينة المختارة وتحليل جداول الفرضيات وعرض نتائجها ليأتي بعدها الاستنتاج العام والخاتمة.

الاطار النظري

الفصل الاول:

الإطار المنهجي للجانب النظري للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع
2. أهداف الدراسة
3. إشكالية الدراسة
4. فرضيات الدراسة
5. تحديد المفاهيم
6. الدراسات السابقة
7. صعوبات الدراسة

سنحاول في هذا الفصل الذي يتناول الاطار المنهجي للجانب النظري حيث نعرض من خلاله أسباب اختيار الموضوع وإشكالية البحث بالإضافة الى تحديد فرضيات البحث كإجابة مؤقتة على أسئلة الدراسة، إضافة الى تحديد أهداف الدراسة وتحديد مفاهيم البحث بتعريفها نظريا وإجرائيا، كما سنتطرق الى بعض الدراسات السابقة التي ساعدتنا في الدراسة وبعض الصعوبات التي واجهتنا.

1. أسباب اختيار الموضوع:

أ. الاسباب الذاتية:

- أن الموضوع مرتبط بتخصصنا علم اجتماع تنظيم وعمل.
- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات.

ب. الاسباب الموضوعية:

- أهمية العلاقات الاجتماعية الغير رسمية في المنظمات الجزائرية.
- غياب بعض الجوانب السلوكية التي تعبر عن الالتزام تجاه المنظمة.
- تأثير علاقات المصلحة على سير المنظمة الجزائرية بما تحمله من قيم ثقافية تقليدية.
- أهمية الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الجزائرية.

2 . اهداف الدراسة :

- بما أنه لكل دراسة عملية أهداف فإن من بين أهداف هذه الدراسة ما يلي:
- *التحقق من صحة الفرضيات المتبناة كإجابات احتمالية حول إشكالية الدراسة.
 - *معرفة أثر علاقات المصلحة على الولاء لدى العمال داخل التنظيم.
 - *إضافة بعض من الجوانب المعرفية كتدعيم للبحوث السابقة في هذا الموضوع.

* معرفة العلاقات الاجتماعية وخاصة الغير رسمية في المجتمع الجزائري، ولا شك أنها تؤثر على سير المنظمة وشبكة العلاقات الاجتماعية والتنظيمية والانتماءات تبعاً لأشكال العلاقات السائدة بالمنظمة كمجتمع تسوده علاقات إجتماعية تؤثر على السلوك والولاء التنظيمي مما يؤثر على أهداف وديناميكية المنظمة ككل.

3. الإشكالية:

إن الفرد بطبيعته تربطه علاقات داخل المنظمة سواء رسمية أو غير رسمية بهدف تحقيق غايات معينة وبالأخص العلاقات الغير رسمية وبجميع أشكالها مع الآخرين أفراد كانوا أم جماعات وتكون خارجة عن نطاق العلاقات المحددة وفق القانون الداخلي حيث يشغل هامش من حريته للبحث عن يشاركونه نفس الإهتمامات أو لرسم خطة لبلوغ أهدافه الشخصية كعلاقات المصلحة التي تديرها جماعات داخل التنظيم فيكون ارتباط الفرد بجماعة ما على أساس المنفعة أو الكسب سواء مادي أو معنوي مما يجعل كل فرد يتبع استراتيجية مختلفة لفرض نفسه أو بسط النفوذ وتحقيق الإشباعات المختلفة على حساب المصلحة والهدف العام للتنظيم، وأيضا علاقات الأفراد الذين تربطهم صلة قرابة أو جماعة من أقرانه أو من ذوي الأقدمية أو هم من أبناء المنطقة الواحدة بغرض تحقيق مصالح مختلفة أو الدفاع عن مصالح الجماعة أو الصراع ومنافسة الجماعات الأخرى التي لها إمتداد جغرافي مما يؤدي الى وجود تحالفات متعددة بين الأفراد وتوجه المصالح وتوزع السلطة وتصدر القرارات في التنظيم واستيلاءها على مصادر القرار بفرض مكانتها وقوتها وإرادتها على باقي الجماعات الجهوية داخل المنظمة.

إن المنظمات الجزائرية كانت ولا تزال تركز على نماذج تسيير وتطبيقها بغض النظر عن مدى تكيفها مع ثقافة العمال الإداريين، دون إدراك أو فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب تسييريه مناسبة لقيمهم واتجاهاتهم وثقافتهم. ومع تزايد ظاهرة المصالح في المؤسسات وربما استخدام أدوات غير شريفة في هذا النوع من العلاقات، حتى وصل الأمر "ذروة الصراع على المصالح" لتحقيق هدف واحد مشاع، ولذلك فإن محيط هذه العلاقات المشبوهة أشبه

ما يكون بعالم يكتنفه الغموض لكنه في حقيقة الأمر يتحرك داخل دائرة إجتماعية منغلقة على أقطابها من الذين جمعتهم المصالح في لحظة وفرقتهم في لحظة أخرى.

لذلك فالولاء داخل التنظيم يقتضي الانتقال من نسق العلاقات الإجتماعية الى نسق الفعل الإجتماعي داخل التنظيم حيث يصبح الولاء علاقة تبادلية (أخذ وعطاء) بناءً على طبيعة العلاقة التي تجمعهم داخل التنظيم وفق مصالح مختلفة ، فالولاء لا يعبر بالضرورة عن علاقة رأسية بين الإدارة والعمال ، وكما أشار ميشال كروزيه الى أن إستراتيجيات الأفراد بناءً على عقلانيتهم المحدودة وهامش الحرية الذي يتركه التنظيم الرسمي وما يعزز إستراتيجية الفاعلين هو النزعة الفردانية التي تملئها المصلحة الشخصية وليس معايير وقيم الجماعة دائماً، لذلك فاللتنظيم الرسمي يصبح غير قادر على توجيه ولاء الأفراد كلية ، بمعنى أنه لا يصادر حرياتهم النسبية التي تجعلهم يقيمون علاقات غير رسمية ، وإن كان الولاء يرتبط في بعض الأحيان بمعطيات البيئة الداخلية والمناخ التنظيمي للمنظمة و الخصائص الشخصية للأفراد كالسن والأقدمية وطبيعة الجماعة والمكانة ،ومن هنا فإننا نريد معرفة جماعات الجهة التي ينتمون إليها ويختارها الأفراد و يكون ولائهم لها نظراً لتعدد شبكة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم .

وعليه فإن إشكال الدراسة يتمحور حول التساؤل التالي:

* هل لعلاقات المصلحة داخل المنظمة المتمثلة في (الأقدمية والمكانة) أثر على ولاء الأفراد؟

التساؤلات الجزئية:

- هل تؤثر علاقات المصلحة داخل التنظيم على ولاء الأفراد؟

- هل تؤثر العلاقات الجهوية داخل التنظيم على ولاء الأفراد؟

4. الفرضيات:

-تؤثر علاقات العمال القائمة على أساس الأقدمية داخل التنظيم على ولائهم للمؤسسة.

-تؤثر علاقات العمال القائمة على أساس المكانة والجهوية داخل المنظمة على ولائهم للمؤسسة.

5. تحديد المفاهيم:

تعتبر عملية البحث في علم الاجتماع نتاج التعامل بين المستوى التصوري النظري والمستوى المشاهد الميداني ولذلك أي دراسة تقوم على بناء كم مفاهيمي يحمل من التنافس المنطقي والواقعي ما يكفل له الصدق والمصداقية للتدليل على المشاكل المطروحة للبحث والمعالجة فالمفاهيم في علم الاجتماع هي لغة الاتصال بين المتخصصين ولذلك سنقوم بتحديد المفاهيم الآتية.

5. 1. العلاقات غير رسمية:

-هي العلاقات التي يكونها الموظف مع زملائه خارج قنوات العمل الرسمية ومن خلال الأنشطة الاجتماعية والترفيهية أو المبادرة الشخصية وتنشأ عن هذه العلاقات مجموعات غير رسمية تتميز بخصائص وهوايات مشتركة¹.

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

5. 2. العلاقات الجهوية:

-هي ذلك التقييم الموجود في البناء الاجتماعي للتنظيم وفق التقسيم الجغرافي والإداري للإقليم وبناء على هذا التقسيم تتشكل جماعات العمل وموازن القوة والتحالفات بين الأفراد والجماعات وتوجه المصالح وتوزع السلطة تصدر القرارات، وأن إرتفاع حجم جماعة

¹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي -إنجليزي)، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1997-01، ص76.

جهوية في التنظيم واستلائها على مصادر القرار يعني فرض قوتها وإرادتها على باقي الجماعات الجهوية داخل المنظمة.

-ويقصد بالجهوية في تعريفنا الإجرائي بأنها ذلك التكتل في شكل جماعات داخل التنظيم بين أبناء المنطقة الواحدة بغرض تحقيق مصالح مختلفة أو الدفاع عن مصالح الجماعة أو الصراع ومنافسة الجماعات الأخرى التي لها امتداد جغرافي آخر مما يؤدي الى تحالفات متعددة داخل التنظيم.

5. 3. علاقات المصلحة:

-يعرفها البعض بأنها جزء من النمط السلوكي التلقائي الذي يعتمد على معايير غير رسمية، تحكم العلاقات كالصداقة الناشئة بين أعضاء التنظيم كما تمثل المصلحة ركيزة أساسية في بناء علاقات القوة فصاحب القوة أصلاً هو في موقع يمكنه من فرض إرادته لأنه يتحكم بالمصادر التي تنعكس فيها المصالح والحاجات الخاصة بالطرف الآخر الخاضع، وبالمقابل فإن الطرف الخاضع قد يضطر أحياناً الى التقنن في الخضوع لقاء المصلحة التي يجنيها من العلاقة ولا تنحصر المصالح في الأشياء المادية وإنما تتعداها الى الحب والقبول والتقدير.

-ويرى البعض الآخر بأنها: العلاقات التي تدفع بالفرد لإتخاذ مواقف معينة (سلوكيات) وتكون ليس لها نمط معين إنما تتعدد بحسب المواقف والأهداف والمزاج وهي التي تتضمن استخدام السلطة والنفوذ لتحقيق أغراض شخصية¹.

-أما مفهوم علاقات المصلحة حسب تعريفنا الإجرائي: فهي شكل من أشكال العلاقات الإجتماعية والنزعة الفردية لتحقيق مكاسب ذاتية تديرها جماعات المصلحة داخل التنظيم فيكون ارتباط الفرد بجماعة ما على أساس المنفعة أو الكسب سواء المادي أو المعنوي مما يجعل الأفراد يتبعون إستراتيجيات مختلفة لفرض أنفسهم أو بسط النفوذ وتحقيق

¹ محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم الاجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2008، ص267.

الإشاعات المختلفة على حساب المصلحة والهدف العام للتنظيم كما ترتبط علاقات المصلحة بالموارد النادرة داخل التنظيم.

5. 4. الولاء :

-يهني الولاء في اللغة العهد، الإلتزام والقرب والنصرة وهو مفهوم قديم في علم الاجتماع حيث يظهر الولاء على أساس العلاقات الاجتماعية التي تبرزها الحاجة للتعاون والإلتزام وقد عرفه البعض بأنه: شعور ينمو داخل الفرد بالإلتزام الى شيء هام في حياته وبأنه شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته " وهو كذلك حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان " ويعرف بأنه "الإخلاص والمحبة والإندماج لدى أي إنسان.

-ويرى البعض الآخر بأن الولاء يتحدد من خلال كون الإنسان يعيش مع أفراد آخرين في بيئة اجتماعية منظمة وتربطه بهم علاقات إجتماعية تبررها الحاجة إلى التعاون والشعور بالإلتزام¹.

-أما المفهوم الإجرائي من خلال هذه الدراسة فتمثل في: "الولاء له بعد إجتماعي ونفسي من خلال شعور الفرد بإلتزامه لجهة معينة والإلتزامه معها وإعتناقه لقيمها وأهدافها من خلال التعاون والمحبة وتحمل المسؤولية لتحقيق الهدف المشترك.

5. 5. الولاء التنظيمي :

نظراً لكون الولاء التنظيمي له مدلول خاص بالمنظمة عكس الولاء كمفهوم عام فإننا سنورد بعض التعاريف بمصطلح الولاء التنظيمي.

-حيث يشير الولاء التنظيمي إلى استعداد الفرد لبذل جهود عالمية لتحقيق أهداف المنظمة والرغبة والبقاء معها.

¹مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، يراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص38.

-وعرفه "بورتر" بأنه الرغبة القوية للبقاء عضوًا في المنظمة والإستعداد للقيام بجهود كبيرة لصالحها والإيمان بها وتقبل قيمها وأهدافها¹.

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

¹-محمد صلاح الدين أبو العلى، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة

الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009،

6. الدراسات السابقة:

-إن قواعد البحث العلمي تفرض على الباحث التعسف في قراءة ما كتب حول موضوع بحثه لأن ذلك يتيح له فكرة عامة حول الدراسات السابقة والتي تناولت زاوية من موضوعه وبالتالي تساعده على إحداث مقارنة بين دراسته والدراسات السابقة والتي تعطيه ولو فكرة صغيرة على ما يريد تناوله من نقاط يتم التحقيق منهما ميدانياً، وعلى هذا الأساس فإن هناك بعض الدراسات السابقة تناولت هذا الموضوع في بعض جوانبه رأينا هناك علاقة بينهما وبين دراستنا.

6. 1. الدراسة الأولى:

-بعنوان: العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء، للباحثة وحدي نبيلة، وتمثلت في رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، سنة 2010-2011، وقامت فيه الباحثة بدراسة ميدانية بجامعة الجزائر.

وانطلقت فيه الباحثة من إشكال التالي:

ما مدى تأثير العلاقات الإنسانية على أداء العمال؟

هل تحفيز العمال يؤدي إلى تحسين الأداء؟ وهل للاتصال بين العمال تأثير على الأداء؟ وكيف يمكن أن تساهم القيادة الرشيدة في حث العمال على الأداء؟

أما فرضيات الدراسة كانت كالتالي:

الفرضية الأولى: تحفيز العمال مادياً أو معنوياً أو هما معاً يؤدي إلى تحسين الأداء.

الفرضية الثانية: وجود روح الإتصال بين العمال في محيط العمل يؤدي إلى تحسين الأداء.

الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية الرشيدة تؤدي إلى تحسين الأداء في محيط العمل

النتائج العامة التي توصلت إليها:

وبعد الدراسة الميدانية التحليلية اتضح جلياً أن التحفيز بجميع أشكاله وألوانه يحدث شحنة حرارية لدى العمال للاضطلاع بمهامهم .حيث لاحظنا أن أداء العمال وتقانيهم في وظائفهم مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحفيز التي يتحصلون عليها أو يتلقونها سواء منها المادية أو المعنوية أو هما معاً؛ فإذا شعر العامل بأن المؤسسة التي ينتمي إليها توليه إهتماماً خاصاً وتمكنه من الحصول على تحفيزات مادية كلما اجتهد وبذل مجهودات أكبر في ظل التحولات الإقتصادية والإجتماعية السريعة فإنه يتلذذ بالتقاني في عمله وإتقانه ولا سيما إذا صاحب هذا التحفيز المادي تحفيز معنوي فإن الأداء يبلغ أحسن درجة ممكنة .وهكذا يمكن القول أن التحفيزات بجميع أشكالها عامل قوي في ضمان أداء أحسن .

ناهيك عن دور روح الاتصال بين العمال والتي بينت الدراسة أنها تلعب دوراً أساسياً في تفعيل الأداء كونها تضمن تنسيقاً وتناغماً بين جميع عمال المؤسسة الذين يرون في مؤسستهم ضمناً لمصير مشترك، وكذلك بفعل النشاط والحيوية اللذين يزيلان الملل فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن يتحسن الأداء في مؤسسة يسود فيها التنافر والتباعد بين عمالها لأن الإتصال عملية تساهم مساهمة فعالة في التواصل بين مختلف المصالح وضمن التنسيق لأداء الوظائف والمهام ومن ثمة يكون الأداء في أحسن مستوياته .

وما يزيد من تحسين الأداء تفعيلاً هي تلك القيادة الإدارية الرشيدة التي تصقل هذه التحفيزات وتعمل روح الإتصال العمودي والأفقي؛ ذلك أن القيادة الرشيدة تعمل على حسن توزيع المهام وتسيير شؤون المؤسسة الأمر الذي يسهل على العمل القيام بأعمالهم ومهامهم وبالتالي يتحقق الأداء الأحسن؛ ذلك أنه من المعروف أن العمال إذا وجدوا قائداً متفهماً فإنهم يعملون بكل إخلاص وتعاون ويؤدون مهامهم بكل تقان، أما إذا كان القائد متعسفاً فإن العمال يعرفون كيف يتلاعبون بالعمل ويتصلون بالتالي من مسؤولياتهم وكيف تكون ردود أفعالهم على ذلك التعسف .

وهكذا يمكن القول أن التحفيز وروح الإتصال والقيادة الرشيدة عوامل أساسية وجوهرية في تحسين الأداء، أي أن الفرضيات الثلاث، محل الدراسة، تحققت إلى حد كبير، مع تحقق نسبة أكبر في الفرضية المتعلقة بالتحيز ذلك أن الجانب المادي أصبح يؤثر بشكل كبير في سلوكيات الإنسان وتصرفاته لا سيما في ظل تطورات الحياة التي صارت تعتمد في يومياتها على الجانب المادي خاصة مع انخفاض القدرة الشرائية.

6. 2. الدراسة الثانية:

بعنوان: التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي للباحثة كرمي كريمة، وتمثلت في مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، سنة 2010/2009.

وكانت عبارة عن دراسة قامت بها لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دارسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية-عناية.

وانطلقت من الاشكال التالي:

وصف ظاهرة التغيير التنظيمي وكشف مدى الولاء التنظيمي لدى الموظفين للمؤسسة في ظل تلك التغيرات؟

وتتمثل تساؤلات الدراسة فيما يلي: .

- ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

- ما مدى ولاء موظفي سونلغاز اتجاه المؤسسة؟

- ما هي العوامل المؤثرة في الولاء التنظيمي لدى موظفي سونلغاز في ظل التغيير التنظيمي؟

- هل يختلف الولاء التنظيمي لدى الموظفين تبعا للصفات الشخصية؟

الفرضيات:

انطلق البحث من المسلمات التالية:

- التغيير التنظيمي هو نتيجة لتغيرات خارجية وداخلية للمؤسسة، بحيث أن التغيرات البيئية الخارجية أكثر تأثير لإحداث التغيير التنظيمي.
- المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تقوم بإجراء تغييرات تنظيمية من أجل التكيف مع البيئة الخارجية و من الداخلية للمؤسسة.
- الولاء التنظيمي يؤثر في التنظيم ويساهم في رفع الأداء والالتزام بالعمل وتحقيق أهداف المنظمة.

نتائج الدراسة:

التساؤل الأول: ما هي اتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟

والنتائج العامة للتساؤل الأول هي:

- أثبتت الدراسة أن الإدارة العليا لها سلطة التغيير التنظيمي (منفردة) داخل مؤسسة سونلغاز، (أي أنها لا تشترك باقي المستويات التنظيمية في التغيير التنظيمي، ولا تفوض السلطة لمستويات أدنى).
- وأن المؤسسة تقوم بنفسها بالتغيير التنظيمي، دون الاستعانة بخبير استشاري خارجي، ولا بتدخل أطراف أخرى مؤثرة في التغيير التنظيمي.
- المجالات التنظيمية المستهدفة بعملية التغيير التنظيمي في مؤسسة سونلغاز هي: الأفراد، وجماعات العمل، والتنظيم.

والنتائج العامة للتساؤل الثاني هي:

- توفرت معظم مقومات الولاء التنظيمي لدى الموظفين، ماعدا عنصر قبول أهداف وقيم المنظمة الإدارية . (أي عدم قبول الوضع الحالي للمؤسسة (بعد إجراء التغيير التنظيمي) من حيث التنظيم وغيرها).

لا تتوفر العوامل المساعدة في تنمية الولاء التنظيمي لدى الموظفين في مؤسسة سونلغاز، و التي تتمثل في:

- إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم - وضوح الأهداف - مشاركة العمال في التنظيم - العمل على تحسين المناخ التنظيمي - تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز - العمل على بناء ثقافة مؤسسية - نمط القيادة.

النتائج العامة للتساؤل الثالث هي:

العوامل التي تؤدي إلى إنجاح التغيير التنظيمي و زيادة الولاء التنظيمي لدى

الموظفين هي :

- إشراك الأفراد في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التغيير التنظيمي - الإعلام والاتصال في المؤسسة (خاصة بما يتعلق بعملية التغيير التنظيمي)- تدريب الموظفين - التحفيز المادي - التحفيز المعنوي - توفير وسائل العمل - الحفاظ على تماسك الجماعة - الأخذ بعين الاعتبار الجوانب الاجتماعية والنفسية للفرد - نمط القيادة المناسب - اهتمام القيادة بخلق جو عمل مناسب - الأخذ بعين الاعتبار الجانبين الأقدمية والمستوى التعليمي (الكفاءات المهنية) - أهمية الاستفادة من ذوي الخبرة (الأقدمية) لتعليم حديثي التوظيف - التوظيف (لأنه في الواقع يوجد نقص في عدد العمال و ضغط في العمل أي كثرة العمل و المهام على فرد واحد، كما أن التقسيمات الجديدة التي صاحبت التغيير التنظيمي خلقت مناصب هامة كمنصب رئيس مصلحة و أخرى ، مما جعل فرد واحد يؤدي مهام و أعمال كثيرة).

6. 3. الدراسة الثالثة:

- بعنوان: الولاء التنظيمي وعلاقته بالضبط المهني، للباحثة: ليلي سايب، وتمثلت في مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2010/2009. وانطلقت الباحثة من الاشكال التالي:

- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني عند اعوان الحماية المدنية؟
- هل توجد علاقة بين الولاء التنظيمي وخصائص الشخصية لأفراد العينة؟
الفرضيات:

الفرضية العامة:

-توجد علاقة بين الولاء المهني والضغط المهني.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الولاء العاطفي والضغط المهني.
- توجد علاقة بين الولاء المستمر والضغط المهني.
- توجد علاقة بين الولاء المعياري والضغط المهني.

الفرضية العامة الثانية:

- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والخصائص الشخصية لأفراد الدراسة.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والسن.
- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والأقدمية.
- توجد علاقة بين الولاء التنظيمي المستوى التعليمي.

نتائج الفرضيات:

-تحقق الفرضية الاولى حيث توصلنا الى وجود علاقة بين الولاء العاطفي والضغط المهني.

-كما تتحقق الفرضية الثانية حيث توصلنا الى وجود علاقة بين لولاء المستمر والضغط المهني.

-وتحققت أيضا الفرضية الثالثة بحيث وجدنا علاقة بين الولاء المعياري والضغط المهني.

-في حين لم تتحقق الفرضية الرابعة والخامسة والتي لم نجد علاقة بين الولاء والسن والأقدمية.

- في حين تتحقق الفرضية السادسة بحيث توصلنا لوجود علاقة بين الولاء التنظيمي والمستوى التعليمي.

-نستنتج من خلال ما سبق تحقق الفرضية الأولى والقاتلة بوجود علاقة بين الولاء التنظيمي والضغط المهني في حين لم تتحقق الفرضية العامة الثانية والتي نصت على وجود علاقة بين الولاء التنظيمي وخصائص الشخصية للأفراد.

7. صعوبات الدراسة:

لابد وأن يواجه الباحث صعوبات في أثناء اعداده البحث سنذكر بعض هذه الصعوبات وهي كالآتي:

1-ودنا صعوبات كثيرة أولها صعوبة اختيار المؤسسة لان موضوعنا حساس.

2-الصعوبة الثانية التي واجعتنا في دراسة هذا الموضوع والتي كانت على مستوى الجانب النظري (تكمّن أساسا في ضيق الوقت).

3-نقص بعض المراجع المتطرفة لموضوعنا من ناحية المتغير المستقل "علاقات المصلحة".

4-أما من حيث الجانب التطبيقي فلقد واجعتنا صعوبة هو نقص الثقافة لدى بعض أفراد الدراسة علما بأنه قبل توزيع الاستمارة تم إحاطتهم بأهم ميزة للبحث العلمي وهي أن كل المعلومات المقدمة من طرفهم هي من أجل خدمة الدراسة فقط ولا تستعمل لأغراض أخرى شخصية وإنما لأغراض علمية محضة.

5- أيضا للأسف واجهتنا مشاكل وصعوبة في التنقل داخل الادارة (في المؤسسة الاولى التي تم اختبارها قبل التغيير)، وذلك بسبب موظفة عاملتنا بشكل غير لائق وسيئ جدا وهددتنا بإنهاء المعاملة معها ومع المؤسسة لأسباب مجهولة لا نعلمها ويسبب هذا تأخرنا في إنجاز بحثنا واضطررنا الى تغيير المؤسسة وقد أخذ منا وقت لكي نبحث عن مؤسسة أخرى، لكن الحمد لله وفقنا في إيجاد مؤسسة أخرى وعاملونا أحسن ما يكون وأتمنا مهمتنا في وقت قصير، ولم يكن هناك أي عراقيل بل على عكس المؤسسة الاولى رحبوا بنا وساعدونا جدا وسهلوا لنا التنقل في الادارة وفي ما أتينا لأجله.

الفصل الثاني:

علاقات المصلحة كأحد أوجه العلاقات الاجتماعية

تمهيد

أولاً : العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

1. العلاقات الرسمية داخل المؤسسة.

2. العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة و أشكالها.

ثانياً : علاقات المصلحة داخل المؤسسة.

1. جماعات العمل الغير رسمية و أشكالها.

2. كيف تنشأ علاقات المصلحة داخل المؤسسة.

ملخص الفصل

تمهيد:

إن المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية تقوم بنشاط معين كما هو متعارف عليه عند الكتاب والباحثين، فإن كونها وحدة إجتماعية يقتضي وجود جماعات وعلاقات إجتماعية داخلها، وبوجود هاته الجماعات التي تتفاعل بشكل مستمر مع بعضها البعض فإنها تدخل في علاقات يمكن القول بأنها غير رسمية وتشكل تحالفات وتتعاون من أجل تحقيق أهداف معينة قد تكون شخصية أو جماعية، وهذا ما يجعل هاته الجماعات تدخل في صراع وتتنافس من أجل الوصول الى ما تصبوا إليه وتحاول المحافظة على مكانتها داخل المنظمة.

لكن ماهي ديناميكية جماعات العمل و علاقاتها الغير رسمية؟ وماهي أشكالها؟ وهل هذه العلاقات على أساس المصلحة أم على أساس الجهوية؟ هذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا الفصل.

أولاً: العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة

لفهم معنى العلاقات الاجتماعية سنبدأ أولاً بتحديد وتوضيح بعض المفاهيم التي تستعمل في العادة كمرادف لمفهوم العلاقة مثل التفاعل أو الإتصال.

أ. العلاقات والتفاعلات:

العلاقة تعني ربط شيء آخر، فمثلاً كل فرد يجد نفسه مرتبط بأي طريقة بآخر، أبناء، إخوة، مؤسسات، جماعات... إلخ، فهو مندمج في نسيج وفضاء إجتماعي الذي يقوم على شبكة من التبادلات المعقدة التي توجد، أفعاله وتنشئته الإجتماعية، فهذا الربط بين عنصرين أو أكثر يعني وجود نوع من التأثير المتبادل، وهذا يؤدي بنا الى مفهوم التفاعل، فلا يمكن تصور وجود تفاعل بين طرفين إجتماعيين دون أن نقول بوجود علاقة .

فالعلاقات تظهر بصورة جلية من خلال التفاعلات، غير أن مدلول العلاقة أوسع من التفاعل، فهي تعرف كما أشرنا إليها سابقاً كبعد للإنسان ككائن إجتماعي علائقي من خلال وجود روابط التي تدمجه في نسيج اجتماعي، والتفاعل يحدد الإطار والعمليات في داخلها يتم التعبير عن العلاقات ، وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال التي تساعد على قيام العلاقات ¹.

ب. التعريف:

يعرف مفهوم العلاقات الاجتماعية : ² "على أنها مجموعة من الروابط المتبادلة بين الأفراد وجماعات المجتمع التي تنشأ عن إتصال بعضهم ببعض، وتفاعل بعضهم ببعض مثل روابط القرابة والروابط التي تقوم بين أعضاء الجمعيات التعاونية ، وأعضاء المؤسسات الإجتماعية، وأبناء طبقات المجتمع... إلخ ". تنشأ العلاقات الإجتماعية نتيجة أسباب مختلفة كأسباب الاقتصادية، والسياسية، والاجتماعية، والأسرية، والتربوية، وهذه الأسباب هي التي تدفع الأفراد على الدخول في إطارها والإمتثال لشروطها ومستلزماتها، والمؤسسات الصناعية

¹ Madeleine GRAVITEZ, **lexique Des Sciences**, 7ème Edition, Dallor, Paris, 1999, P350 .

² Madeleine GRAVITEZ نفس المرجع، ص 352

هي إحدى هاته الأسباب التي تنتج عنها علاقات إجتماعية وعلاقات عمل محددة بأطر وقواعد تنظيمية تتحكم وتضبط نوعية العلاقات بين الافراد في ما بينهم وبين المؤسسة: كالهيكل التنظيمي للسلطة

ومهام وصلاحيات كل عضو، وأنماط الاتصال الرسمي، ومنظومة القيم واللوائح والقوانين، وغير ذلك من الأطر التنظيمية.

وكما أن للعلاقات الإجتماعية أسبابها فإن لها نتائجها التي قد تكون إيجابية أو سلبية ، فالأولى ينتج عنها الجماعة والمؤسسة ، الأمر الذي يزيد من فعاليتها وقوة تماسكها وبالتالي تحقق أهدافها الأساسية التي تصب في صالح الأعضاء والمؤسسة ، أما الثانية فينتج عنها تفكك الجماعة والمؤسسة وبالتالي ضعفها واضطرابها في مشاكل تنظيمية ، الأمر الذي يعود سلبا على قدرتها في تحقيق أهدافها الأساسية.

1. العلاقات الرسمية داخل المؤسسة:

وهي العلاقة التي يحدد أسبابها ومفاهيمها القانون والنظام الداخلي الرسمي للمؤسسة الصناعية ، ويهدف الى ضمان المؤسسة بأعمالها، كما ينص على تحقيق أهدافها التي تصب في أداء العمل وتحقيق أهداف الأفراد وإستمرارية المؤسسة في أنشطتها، والقانون الرسمي لمؤسسة يحدد الأدوار الوظيفية لأفرادها ، ويكرس واجباتها وحقوقها الإجتماعية، وتتمثل العلاقات الإجتماعية الرسمية في التعامل والاتصال الذي يقع بين شخصين أو أكثر تجاه واجبات ومهام رسمية، ومثل هذه الإتصالات يقرها قانون المؤسسة التي يتواجدون فيها وتتسجم مع أهدافهم وتساعدهم على تحقيقها كونها مؤسسة إنتاجية او خدمية وتدور العلاقات الإجتماعية الرسمية حول أداء الواجب وتنفيذ مهام الأعمال المطلوبة ويشمل الجهاز الرسمي الجهاز التنظيمي للمؤسسة الصناعية على بناء تنظيمي معين قد تتعدد مكوناته وتختلف من مؤسسة لأخرى من حيث حجم المؤسسة الصناعية وامكانياتها

التكنولوجية والمادية ، ويختلف شكلها التنظيمي وفق المعطيات من حيث الوضع القانوني والحجم والانتاج غير أنها تتشابه في بنائها.¹

2. العلاقات الغير رسمية داخل المؤسسة وأشكالها:

وهي الإتصالات والتفاعلات التي تقع بين أعضاء المؤسسة مهما تكن أدوارهم الوظيفية، والتي لا يحددها القوانين والإجراءات الرسمية، بل تحددها مواقف وميول وإتجاهات إجتماعية وثقافية، ومصالح الأفراد، الذي يكونونها ويدخلون في إطارها، ويمثلون لقيمها ومعاييرها، وغالبا ما يظهر هذه العلاقات بين العمال، وتنشأ إما لأسباب دينية، أو عرقية ، أو إيديولوجية ، أو طبقية ، مثل طبقة العمال في مواجهة الطبقة الرأسمالية. كما يطلق عليها البعض بالعلاقات غير-الاتفاقية les relations non conventionnelles التي تتدخل فيها أبعاد أكثر شخصية، ويتم التعبير عنها باختيار حر.²

إنطلاقا مما عرفناه سابقا فإن العلاقات الغير رسمية تتعدد أشكالها لذا سنعطي فيما يأتي بعض أشكال العلاقات الغير رسمية:

أ. **علاقات القرابة:** تكمن خصوصية علاقات القرابة والعلاقات الشخصية في كونها موجودة داخل بعض المنظمات أما خارجها فإننا نجد معظم الباحثين قد عالجوها بطرق مختلفة سواء علماء الاجتماع أو الأنثروبولوجيا **كإبن خلدون ودوركايم** وغيرهم. تعد 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 وامه بسبب مولده وكذلك الأم والأب ببعضهما البعض بسبب معيشتهم المشتركة وكذلك اشتراكهما في إنجاب الأطفال وهذا النموذج يعبر عن القرابة الدموية في أساسها

¹ د. مصطفى بو جلال، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، ماستر علم اجتماع تنمية بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2016/2017، ص26.

² Madeleine GRAVITE نفس المرجع، ص 352،353.

فالأُسرة الواحدة هي أكثر نموذج تعبيراً عن القرابة الدموية والتي تمتد الى المصاهرة فالأخوال والأعمام والأصهار كلهم يمثلون وحدة قرابة فنجد التعاون بينهم والولاء.¹

ما يهمنا هو وجود علاقات القرابة داخل المنظمة سواء بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والعمال فعلاقات القرابة تتجلى 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 الى التزام الأفراد بعلاقاتهم القرابية وإعطائها الأولوية على حساب علاقات العمل الرسمية فكما أن الفرد داخل أسرته يلتزم بعلاقته إتجاه أفرادها وكذا أقاربه مع شعوره بالانتماء الوجداني فإن وجود أقاربه داخل منظمة ما يحمل نفس الخصوصيات سواء من ناحية الالتزام والولاء أو من ناحية الشعور الوجداني.²

ب. علاقات الجهوية (الروح العشائرية): تعد العلاقات الجهوية أو الروح العشائرية إحدى أشكال العلاقات الموجودة في المجتمع الجزائري وأصلها المجتمع الريفي الذي يعتمد على التضامن العضوي والعصبية، فالمجتمع الريفي تمثله المجتمعات التي تعتمد من الناحية الإجتماعية على نسق القرابة والتضامن الآلي وتتصف العلاقات بين الأفراد 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 من خلال أفكار "ابن خلدون وفرديناند تونيز" التي تكلم فيها عن الروح العشائرية وأنها تتصف بالقوة والولاء والانتماء لذوي القربى وأبناء المنطقة داخل المنظمة والتمسك بالتقاليد والمعتقدات المكتسبة، أما "تونيز" عن كيفية الانتقال من المجتمع المحلي الى المجتمع

³رتيمي الفضيل: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية، (رسالة الماجستير) معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992-1993، ص 17.

² رتيمي الفضيل، نفس المرجع، ص 19.

الأصلي والذي يمثل المجتمع بمختلف مؤسساته سواء الصناعية أو الإدارية حيث الانتقال من نسق العلاقات التقليدية (القرابة، العشيرة) إلى نسق العلاقات الرسمية.¹

معروف 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 واستمراريتها 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 التنظيم الصفوف بحيث يكون الأفراد ينجذبون طوعية 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 بالجزائر²، وفي هذا السياق يرى "قاسيمي ناصر"³ بأن النصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل ضبط الاجتماعي داخل المنظمة تجد قبولا وامتثالا داخل لدى أهل الحضر نظرا لحاجتهم إلى ضبط جميع مجالات الحياة في سبيل البحث عن الاستقرار بينما أهل البدو فهم متحررون من هذه النصوص والضوابط لأنها أبعد عن نسقهم الاجتماعي نظرا لتوفرهم على قواعد ضبط اجتماعي خاصة بهم وملائمة لبيئتهم ونمط حياتهم .

¹ حسن علي حسن: المجتمع الريفي والحضري، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1989، ص37.

² حسن علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص39، 38.

³ قاسيمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتورا دولة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2005، 2004.

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

ثانيا: علاقات المصلحة داخل المؤسسة

1. جماعات العمل الغير رسمية وأشكالها:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومطلقاتهم الفكرية ومسمياتهم... فالبعض يصفه بأنه "ديناميكية البيروقراطية" والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح "البناء الاجتماعي لجماعات العمل" وهناك من يستخدم عبارة "التنظيم غير رسمي".

وهناك العديد من الاوصاف الاخرى التي تطلق على التنظيم غير الرسمي إلا أن التسمية التي نفضلها والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من الكتب علم الاجتماع الصناعي هي "التنظيم غير الرسمي".¹

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والادارة، التنظيم غير الرسمي بأنه "...تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...".²

ويذهب راي آخر الى أنه يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة. وهذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة إلا إذا حددنا مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية هنا تبدوا

¹ د. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الاول، الاسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص250.

² د. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والادارة، القاهرة دار النهضة العربية، 1984، ص108.

أكثر وضوحاً وأدق تعبيراً من هذه الجماعات التي تتميز بأنها تلقائية وأولوية ومباشرة، وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.¹

ونظراً لأهمية الجماعات الغير رسمية في ميدان العمل وتأثيرها المباشر على الكفاية الانتاجية، فقد ذهب بعض الكتب الى اعتبار أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه ومن بين هؤلاء الكتاب الدكتور "حنفي محمود سليمان" الذي يذهب الى أن "...الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي لأية منظمة لفظ "التنظيم غير رسمي".²

ويرى³ "براون" جماعة العمل الطبيعية تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي ويرى البعض أن البناء غير الرسمي يتمثل أساساً في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل.

وللتوضيح أكثر سنعطي فيما يأتي بعض أشكال الجماعات الغير رسمية:
أ.جماعات الميول والصدقة:⁴

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، وهذا النوع من الجماعات نجده في أغلب المنظمات إن لم نقل كلها وإن كانت درجة سيطرة التنظيم الرسمي عالية، وهي نابعة من حاجة الناس الى من يشاركونهم بعض الاهتمامات والأهداف والقيم فكما ان الفرد لا يستطيع التخلي عن صداقات خارج المنظمة فهو كذلك بحاجة اليها داخلها مادامت المنظمة جزء من حياته الاجتماعية.

¹ د. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ص235.

² د. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون تاريخ، ص226.

³ أ. براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف بمصر، 1960، ص 140.

⁴ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، سنة 2005، ص189.

ب. جماعات المصلحة:¹

تتكون من العاملين الذين قد لا ينتمون الى جماعات رسمية في التنظيم وينظم هؤلاء الأفراد تحت لواء جماعة المصلحة لتحقيق أهداف متبادلة فيما بينهم فقد يكون عدد من الافراد بهذه الجماعة للدفاع عن مصالحهم امام الادارة، وعادة ما لا تتفق أهداف هذه الجماعة مع الاهداف الخاصة بالتنظيم التابعين له فالأهداف المشتركة والمتبادلة تمثل مصلحة كل فرد، وهذه المصلحة لا يراها الى في إطاره علاقتهم مع الآخرين وانتمائه اليهم بمعنى آخر يرى في جماعة المصلحة الملاذ في تحقيق مصلحته مدام أن باقي الأفراد يشتركون معه في هذه المصلحة فمثلا لا يمكن لشخص واحد أن يواجه الادارة بمفرده بغية تحقيق مصلحة معينة وانما يبحث عن له نفس الهدف وهكذا حتى يتم تكوين جماعة المصلحة.

ويرى البعض بأنه بالرغم من إمكانية تكوين جماعات المصلحة بطريقة رسمية إلا أنها غالبا ما تكون بطريقة غير رسمية طبقا للمصالح المشتركة أو الاتجاهات، كما في نظرية التوازن، وتتراوح المصالح المشتركة من الرياضة (حيث تتشكل جماعة غير رسمية لتشجيع فريق كرة القدم لأحد الأندية مثلا).

الى كراهية الادارة (حيث تتكون جماعة غير رسمية وتتحد لكي تقيد من الانتاج).

ج. جماعة الأقدمية والجهة:

فنجذ مثلا أبناء المنطقة الواحدة او الأصل الجغرافي المشترك يشكلون جماعة داخل المنظمة ويتكثرون ويحددون أهداف خاصة وهذا له بعد اجتماعي، ونجد أيضا جماعة القرناء أي الجماعة التي تتكون من الموظفين على أساس التشابه في المنصب أو مدة الخدمة (الأقدمية)²، فجماعة الاقدمية تمثل جيل الموظفين المتشعب بقيم تنظيمية خاصة كما

¹ محمد علي شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مدينة نصر، بدون سنة، ص183.

² بلطرش رشيد: التنظيم الرسمي وغير الرسمي وآثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009، ص70.

ان العلاقات بين أفراد هذا النوع من الجماعات مميزة فغالبا ما يدخلون في صراع مع العمال خاصة الجدد، الذي يظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم والجماعات غير الرسمية¹، وهذا الصراع داخل الجماعات 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.²

ونجد أيضا التعاون داخل الجماعة والذي يكون في إطار غير رسمي بغية تحقيق الأهداف المشتركة فلا يعقل أن لا يسود التعاون داخلها ولديهم 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. رغم وجود هذه الأنواع من الجماعات إلا أن مجالها يبقى التنظيم الغير رسمي فيمكن أن تكون جماعة غير رسمية واحدة تحمل خصائص جماعة الصداقة والمصلحة والأقدمية في نفس الوقت.

2. كيف تنشأ علاقات المصلحة داخل المؤسسة:

بداية لاشك ان علاقات المصلحة تتواجد في الأوساط غير الرسمية نتيجة لوجود مصالح متبادلة بين العمال أو أصحاب السلطة داخل المنظمة حيث يجتمع الافراد على مصالح مشتركة لكن قبل ذلك هناك نوعين من المصالح التي قد نجدها داخل المنظمة ويجتمع عليها بعض العمال.³

¹ محمود سلمان العميان: المرجع السابق ذكره، الطبعة الاولى، سنة 2002، ص 194.

² سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003، ص 167.

³ د. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون سنة، ص 124.

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

مصالح معنوية: وتشمل الأشياء التي تحقق إشباع نفسي واجتماعي كالسلطة والنفوذ، المكانة الاجتماعية وضمان المنصب، فعلاقة المصلحة داخل المنظمة تعتمد على التبادل (الأخذ والعطاء) حيث يرى البعض بأن الفرد يبني عشرات ومئات العلاقات التي تجمعها بغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفي العلاقة الى تحقيق أهداف معينة من ورائها، وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة أو مقصودة، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتنقصها صفة القصد والتعمد، كما يحصل الانسان من خلال انتمائه لجماعة ما وإقامته للعلاقات معها على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.¹

المصلحة الخاصة في المنظمات: يظهر السلوك المعبر عن المصلحة الخاصة يوميا في جميع المؤسسات وعلى جميع مستوياتها دون استثناء ومن الامثلة على هذه 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 المصلحة)، 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 ليس بالضرورة مضر دائما لأنه عندما يكون من أجل مصالح وأهداف المنظمة فهو بالتأكيد سلوك مفيد، وهناك في بعض الأحيان مواضع يكون فيها هذا السلوك غير مفيد حيث ينصب في مصالح وأهداف شخصية (الفرد).²

¹ د. علي السلمي، المرجع السابق، ص 125.

² رونالد دي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1999، ص 467.

تتمثل علاقات المصلحة في جماعة غير رسمية تجمعها اهتمامات وأهداف مشتركة تنعكس على سلوكياتها والعلاقات بين أفرادها، ومن بين العوامل التي تؤدي الى نشوء علاقات المصلحة مايلي:

أ. السن والأقدمية: حيث يدخل العمال القدامى والكبار في السن في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الاحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، وبذلك تتكون علاقات الصداقة والمصلحة بين هؤلاء العمال على أساس السن والأقدمية في العمل.¹

ب. السلطة، النفوذ، المكانة: ويعبر البعض عن هذه المصطلحات "بالهيبة" فقد يستعمل البعض سلطتهم الشخصية ونفوذهم للحصول على مصلحة خاصة من خلال إقامة علاقات غير رسمية مختلفة خاصة مع الذين لهم نفس الهيبة داخل التنظيم، وحتى وإن كان هناك بعد مكاني في داخل المصنع بين هؤلاء، وهناك بعض الاشخاص يلجؤون الي تكثيف علاقاتهم من أجل الحصول على ما يصبون اليه، ويقومون بالبحث عن النفوذ من أجل الحصول على بعض المزايا النادرة داخل التنظيم فيسعى البعض الى للحفاظ على هذه الأخيرة، حيث يكون قد نالها إلا أنها ليست مضمونة، فيبحث عن طريقة لضمان الحصول عليها عن طريق إقامة علاقات مع من يعينونه على ذلك.²

¹ حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة، ص50.

² نفس المرجع، ص51.

ملخص الفصل:

في الأخير 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 ان الجماعات الغير رسمية وشبكة علاقاتها لها تأثير كبير على المنظمة، خاصة بوجود قيم وثقافة اجتماعية راسخة تمثل معايير هذه الجماعات وعلاقاتها، والواقع أن المنظمة الجزائية تعرف أشكالا مختلفة من العلاقات الغير رسمية "كالجهوية والقربانية" والتي تمثل هوية التنظيم الغير رسمي أضف الى ذلك العلاقات الشخصية والمحسوبية والمحاباة 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 ولاء والتزاما اتجاه هذه الجماعات أو التنظيمات وحتى يكون هناك ارتباط منهجي بين كل هذه الافكار فإننا سنتحدث في الفصل الموالي عن الولاء التنظيمي وأهميته داخل المنظمة.

الفصل الثالث :

تأطير نظري للولاء التنظيمي

تمهيد

أولا : مفهوم و أهمية الولاء التنظيمي

1. مفهوم الولاء التنظيمي

2. أهمية الولاء التنظيمي

ثانيا : عوامل وأبعاد الولاء التنظيمي

1. عوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي

2. أبعاد الولاء التنظيمي

ملخص الفصل

تمهيد:

يعد الولاء التنظيمي بصوره المتعددة من الممارسات الإدارية التي لاقت اهتمام متزايد من قبل الباحثين وقد أدى هذا الإهتمام إلى شيوع مفهومه لدى المديريين والأكاديميين على اعتبار أن الولاء يمثل عنصر هام للربط بين المنظمة وبين الأفراد العاملين فيها فولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاح تلك المنظمات ويعمل على نجاح واستمرار المنظمة لما له من أثر وانعكاس على سلوك الفرد والمنظمة على حد سواء.

وسنحاول في هذا الفصل من خلال بناء إطار نظري للولاء التنظيمي يدعم الدراسة من خلال التطرق لتعريفه و أبعاده المختلفة وأهميته في المنظمة وكل ما يتبعه من تأصيل نظري.

أولاً - مفهوم وأهمية الولاء التنظيمي:

مفهوم الولاء التنظيمي:

على الرغم من تزايد عدد المهتمين بموضوع الولاء التنظيمي إلا أنه لا يوجد اتفاق على تعريف محدد له ويعود ذلك إلى تعدد المنطلقات والزوايا التي نظر له الباحثون من خلالها وإلى الصعوبة التي تكتنف تحديد تعريف واضح لهذا المدخل السلوكي حيث يعرفه الصيرفي¹، بأنه ارتباط وجداني بين أهداف المنظمة وقيمها وبين دور الفرد المرتبط بأهدافها وقيمها وغاياتها ويركز Oreilly&Chrotman² على المنظور النفسي للولاء ويعرفه بأنه الرابط النفسي الذي يربط الفرد بالمنظمة مما يدفعه إلى الاندماج في العمل وإلى تبني قيم المنظمة بأنه اعتقاد وقبول قوي من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل عطاء أكبر لصالحها مع توفر الرغبة القوية للاستمرار في عضويتها وتضيف إيناس³ بأن الولاء هو الشعور الإيجابي المتولد عن الموظف اتجاه منظمته والارتباط بها والإخلاص لها والتوافق مع قيمها وأهدافها والحرص على بقاءها من خلال بذل الجهد وتفضيلها عن سواها من المنظمات والإفتخار بمآثرها مما يعزز نجاحها.

ويرى الباحث أن الولاء يعتبر استثمار متبادل بين الفرد والمنظمة من خلال استمرار العلاقة التعاقدية بينهما حيث تتوفر لدى الفرد الرغبة في إعطاء جزء من ذاته لأجل المساهمة في نجاح واستمرارية المنظمة.

¹ محمد الصيرفي، " السلوك التنظيمي"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2005، ص216.

² O'Reilly C.A., & Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior**". Journal of Applied Psychology.vol :71, 1986, pp:492-499.

³ إيناس فؤاد فلمبان، " الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرفات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008، ص 35.

1. أهمية الولاء التنظيمي:

يرجع الاهتمام بهذا الموضوع إلى الحقيقة التي مفادها أن الولاء عند الفرد هو من أهم العوامل التي تحد من فعالية وكفاءة المنظمة حيث يرى حمادات¹ أن الولاء يعتبر من العوامل التي ترتبط بإنتاجية الفرد وبالتالي إنتاجية المنظمة وفعاليتها ويضيف الرواشدة² أنه لضعف الولاء آثار سلبية في جوانب متعددة أهمها انخفاض مستوى الرضا الوظيفي وارتفاع درجات الضغط وانخفاض معدلات الأداء.

وتزداد أهمية دراسة الولاء التنظيمي إذا ما كان في بيئة عربية لأن مثل هذه البيئة التي يعاني العاملون من تأثيراتها على نوعية الولاء وما يرتبط به من تأثيرات كالتسرب الوظيفي وضغوط العمل والتدني في نوعية الأداء والإنتاجية وعليه تتبع أهمية الولاء التنظيمي من خلال:

- 1- يعتبر الولاء التنظيمي حلقة الوصل التي تربط الإدارة بالأفراد وهو عامل مهم في خلق الحافز اتجاه تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- 2- يعتبر ولاء الأفراد لمنظماتهم عاملاً أكثر أهمية من الرضا على اعتبار أنه أشمل منه ويعطي صورة واضحة للأفراد بخصوص إمكانية بقائهم لمدة أطول في المنظمة.
- 3- يعتبر الولاء التنظيمي مؤشر هام للتنبؤ بفعالية المنظمة³.
- 4- يعتبر الولاء التنظيمي حسب (خضير وآخرون)⁴ من المسائل المهمة التي تشغل بال المنظمات كونه يرتبط بالمحافظة عليها في حالة صحية وسليمة وضمان

¹ حمادات محمد، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 67.

² الرواشدة خلف سليمان، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007، ص 20.

³ الدخيل الله، "مقدمات الالتزام لمنظمة"، الأكاديمية مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1، 1995، ص 77-33.

⁴ خضير نعمة، والنعمي عدنان، والنعمي فلاح، "الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996، ص 76.

إستمراريتها وبقائهم لذلك ظهرت أهمية دراسة السلوك الإنساني لغرض تحفيزه وزيادة ولاءه لأهداف وقيم المنظمات.

5. إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملاً هاماً في ضمان نجاحها وإستمراريتها وزيادة إنتاجيتها.

ويرى أبو النصر¹ أن الولاء التنظيمي هو ظاهرة سلوكية توضح مدى ارتباط الأفراد بمنظمتهم ويرى أن المنظمات تولي أهمية كبيرة للولاء للأسباب التالية:

6. ضمان استمرار القوى العاملة بالمنظمة خاصة ذوي المهارات والمعارف المميزة.

7. تنمية السلوك الإبداعي لدى الأفراد كعنصر فاعل تقلب من خلاله قواعد اللعبة التنافسية ويؤدي للأداء المتفوق.

8. خلق الدافع الداخلي من أجل بذل أكبر جهد لصالح المنظمة.

9. إن العامل هو جوهر وجود المنظمة وشعوره بالولاء ينمي لديه الحافز على العمل واستمرار تواجد منظمته في بيئة الأعمال.

5. إن الفرد هو المسؤول الأول والأخير عن تحقيق أهداف المنظمة من خلال

إبداعاته وأفكاره وجهوده مما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية عالية.

6. إن الوصول إلى الأهداف المرجوة يرتبط بالكفاءات المتميزة والتي يديرها الفرد ويسيطر عليها ويصوبها التصويب الصحيح.

7. إن شعور الأفراد بالولاء يعزز الثقة الذاتية لديهم ويخفف العبء على الرؤساء في

توجيههم.

¹ أبو النصر مدحت محمد، "تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"،

إيثراك، القاهرة، مصر، 2005، ص. 49-50.

يعزز الولاء التنظيمي لدى الأفراد مشاعر الارتياح والاستقرار والأمان الوظيفي، وكلما زاد شعور الأفراد بالولاء كلما ساعدهم ذلك على التجاوب أكثر مع فكرة التغيير وعدم مقاومته.¹

ثانياً: عوامل وأبعاد الولاء التنظيمي

1. عوامل رفع مستوى الولاء التنظيمي:

من أهم أسباب وعناصر النجاح لأي تنظيم هو شعور أفراد الولاء له لكونه من أهم المدخلات التي تدفع السلوك لبذل أقصى ما يملك من جهد وإمكانيات لذلك فقد تعددت اجتهادات الباحثين والدارسين واتجاهاتهم حول مفهوم العوامل التي تساعد على تكوين الولاء التنظيمي داخل التنظيم. وسنحاول التطرق لأهم العوامل المساعدة في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي والتي تطرق إليها العديد من الباحثين في كتاباتهم

أ. إشباع حاجات الأفراد:

ضرورة تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد داخل التنظيم ومن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات التي يسعون إلى إشباعها حيث يشير (ختام)² أن المنظمة التي تبحث في إشباع تلك الحاجات يتولد لدى أفرادها الشعور بالرضا

¹ Pare (G), Tremblay (M), " The Impact Of Human Resources Practices On IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turn-Over Intentions", Scientific Series ,CIRANO, Montreal, April 2000,P13 .

² ختام عبد الله علي غانم، " السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 44.

والاطمئنان ومن ثم الإنتماء والولاء التنظيمي فالولاء التنظيمي يزيد حينما تسعى المنظمة إلى إشباع الحاجات الإنسانية للأفراد.

ويرى (اللوزي)¹ أن مساندة التنظيم للفرد في إشباع حاجاته يساعده على تكوين ما يسمى بالتوازن والذي يولد لديه روح الإنتماء ثم الولاء التنظيمي ويؤكد Smith² على أن هناك عوامل تزيد من الولاء منها استخدام مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات للاتصال في حين أنه من أسباب ضعف الولاء هو مشكلة الاتصال وعدم حل المشاكل عموماً.

ب. تحديد الأهداف بوضوح:

يشير أن وضوح الأهداف يجعل العاملين أكثر قدرة على فهمها وتحقيقها وينطبق ذلك على تحديد الأدوار فحين يعرف كل فرد دوره ومكانته في العمل تسيير العجلة بنظام وسلاسة وانسجام ويقل الصراع داخل التنظيم وبالتالي ينمو الولاء لدى الفرد نحو منظمته ويرى عبوي أن ذلك كله ينطبق على الفلسفة والكفاءة التي تقوم عليها العمليات للتنظيمية فكلما كانت وظائف الإدارة واضحة وقل غموض الدور كلما زاد الإخلاص والولاء التنظيمي.

¹ اللوزي موسى، " التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص126.

² Smith Donna, " The Influence of Manager Behavior on Nurses Job Satisfaction, Productivity, and Commitment ", The Journal of Nursing Administration, Vol 27 - Issue 9, September 1997 - pp :47-55

ت. انتهاج المشاركة كأسلوب لصنع القرار

وتعني الإشتراك الفعلي والعقلي للفرد في موقف جماعي يتشجع من خلاله الفرد على المشاركة والمساهمة لتحقيق الأهداف الجماعية كما يشترك في المسؤولية عن تحقيق تلك الأهداف وتشير دراسة كل من بومدين و بوفطيمة إلى أنه هناك ثلاثة محاور مهمة تقوم عليها عملية المشاركة وهي:¹

أ- تتطوي المشاركة والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم على المشاركة العقلية والقائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة أكثر من مجرد الاعتماد على المشاركة الفعلية أو المشاركة غير الفعالة.

ب- أنها تعمل على زيادة دافعية الأفراد وحفزهم على العمل وذلك من خلال إيجاد الجو النفسي والاجتماعي البناء والذي يساهم في إعطاء العمال الفرصة الجيدة للمشاركة وإطلاق العنان لأفكارهم وإبداعاتهم التي تصب في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة.

ت- العمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتحمل المسؤولية بروح معنوية عالية مما يؤدي في النهاية إلى رفع درجة ولائهم التنظيمي.

ث. إيجاد مناخ تنظيمي ملائم

يشير مفهوم المناخ التنظيمي إلى بيئة العمل الداخلية بكل تفاعلاتها وخصائصها إذ يلعب المناخ التنظيمي دورا كبيرا في تشكيل السلوك الوظيفي والأخلاقيات لدى الأفراد العاملين كما أن المناخ التنظيمي الجيد يعمل على خلق جو عمل إيجابي يوصل إلى تحقيق استقرار الأفراد في التنظيم وزيادة شعورهم بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بدرجة عالية من الثقة المتبادلة كما يرى براف و بن عيسى² أن التنظيمات ذات البيئة الإيجابية والمشجعة للعمال والتي تعمل على خلق المناخ التنظيمي الجيد تعتبر تنظيمات ناجحة في خلق الولاء التنظيمي لدى أفرادها.

¹ بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الألف المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 9-8 مارس 2005 ص 284.

² براف خيرة، بن عيسى نسيم، "التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية"، ليسانس علوم تسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2007، ص 156.

ج. تصميم أنظمة مناسبة من الرواتب والحوافز

يعبر الحافز عن تلك الوسيلة والأداة التي تقدم للفرد من أجل لإشباع المطلوب لذا يتطلب على المنظمة توفير الحوافز المادية والمعنوية وتوزيعها بشكل عادل بما يتناسب مع ما يقدمه كل فرد من جهد وفكر والذي يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي.¹

د. الإدارة بالاعتماد على ثقافة المنظمة

تعني الإدراك المشترك من قبل أفراد التنظيم ببناء علاقات ذات فعالية أي خلق جو ودي داخل المنظمة من خلال إيجاد أهداف وقيم مشتركة وتوفير درجة كبيرة من الاحترام المتبادل بين الإدارة والأفراد العاملين مما يزيد من قوة وتماسك المنظمة وهذا ما تتميز به الإدارة اليابانية وأن السياسات الإدارية الواضحة ترفع من درجة الثقة بين العاملين وبين التنظيم وتشجعهم على تبني روح الابتكار والإبداع وتنمي درجة ولاءهم للمنظمة وهذا ما تؤكدته دراسة الأحمدى إذ تبين وجود علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والولاء التنظيمي.²

و. انتهاج أساليب ناجعة للقيادة:

القيادة هي ذلك النشاط الذي يمارسه القائد للتأثير في سلوك الآخرين من أجل إحلال التعاون بينهم في تحقيق الأهداف ويرى³ (Barel) أن القائد الناجح هو الذي يدعم اعتقاد الأفراد في أهمية التنظيم ويزرع فيهم الرغبة لبذل المزيد من الجهد الإبداعي وبناء علاقات تنظيمية يسودها الاحترام ليصل بهم في النهاية إلى الولاء التنظيمي والتطوير التنظيمي لأجل استمرارية المنظمة.

¹ نفس المرجع السابق ، ص157.

² الأحمدى طلال عائد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد 1، 2004، ص1-46.

³ Barel (Y), Guyon (C), " Un Leader Des Style De Management", Revue Française De Gestion- Juin- Juillet- Aout, 124, 1999, PP:38- 50.

2. أبعاد الولاء التنظيمي:

1 الولاء العاطفي (Affective Loyalty):

يتأثر هذا النوع بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله من درجة استقلالية العمل والمهارات المطلوبة وقرب المشرفين وتوجيههم له، كما يتأثر بدرجة إحساس الفرد بأن البيئة التنظيمية التي ينتمي إليها تسمح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات داخل التنظيم ويعرفه Allen & Meyer¹ على أنه ارتباط الفرد بالمنظمة وأهدافها وجدانياً ويرى Moideenkutty et al² بأن الولاء العاطفي يعكس الارتباط العاطفي بالمنظمة والرغبة في الانتماء إليها والتوحد مع هويتها وترى إيناس أن الولاء العاطفي يشير إلى درجة تطابق الفرد مع المنظمة وانتمائه فيها وارتباطه شعورياً بها. كما يرى الباحث أن الولاء العاطفي يشير إلى البقاء في المنظمة عن اقتناع مما يدل على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة لاقتترانه بها واندماجه فيها ورغبته القوية في البقاء فيها.

¹ Meyer, J.P., And Allen, N.J, " Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations", Journal Of Applied Psychology, 69, 1984, PP: 372 .

² Moideenkutty, U. et al, " Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment," Academy of Management, Philadelphia, 1998, pp: 43-55.

2. الولاء المستمر (Continuous Loyalty):

يشير إلى قوة رغبة الفرد في بقاء عمله بالمنظمة لإعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير وعرفه ¹ Allen & Meyer على أنه الاندماج في أنشطة المنظمة مع الأخذ في الاعتبار التكاليف التي سوف يتحملها الفرد إذا ما ترك المنظمة. ويرى الباحث أن الولاء المستمر يتحقق نتيجة الامتيازات التي يحصل عليها الفرد في المنظمة والتي سيفقدها إذا ما ترك العمل بها فالفرد يدرك أن ترك العمل بالمنظمة أكثر تكلفة، وبقائه ناتج لعدم وجود بديل آخر.

3. الولاء الأخلاقي (Normative Loyalty):

ويشير إلى شعور الفرد بالزامية البقاء في المنظمة لعدم رغبته في الإضرار بمصلحة المنظمة وترك إنطباع سيئ لدى زملاءه ويعرفه ² Hackett et al بأنه إحساس العاملين أدبياً بضرورة البقاء في المنظمة. ورغم تعدد وتبيان أبعاد الولاء التنظيمي إلا أنها تشترك في عنصر الرابطة بين الفرد والمنظمة فالأفراد ذوي الولاء المستمريعد بقائهم في المنظمة نابع من حاجتهم للعمل بها أما الأفراد ذوي الولاء الأخلاقي فإنهم يظلون في المنظمة لشعورهم الذي يدفعهم للالتزام بالبقاء فيها.

¹ - Allen, N.J., and Meyer, **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 1990, PP:1

² - Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, "**Further Assessment Of a Three-Component Of Organizational Commitment**", Academy Of Management, 1992,PP: 176.

ملخص الفصل:

الولاء التنظيمي يعتبر عنصرا مهما في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة والعاملين فيها كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة والنمو المتواصل كل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الدور الذي يلعبونه داخل المؤسسة، ولأن اندماج الفرد و إرتباطه بعمله ومنظمته هو رغبته في الاستمرار داخلها مع التعبير عن ذلك بالفعل التنظيمي الإيجابي بالرضى والدافعية في العمل والإبداع في العمل وغيرها من السلوكيات التي تعبر عن الالتزام اتجاه المنظمة.

ويعد موضوع الولاء التنظيمي المفتاح الأساسي والمهم في مدى الانسجام بين الافراد العاملين في المنظمة مع بعضهم بعضا ومع منظماتهم، إذ يعتبر أحد المتغيرات المهمة التي تحدد درجة إنجاز الأهداف التعليمية، فهو مهم بالنسبة للعامل من جهة، وللمنظمة التي يعمل فيها من جهة أخرى، فهو يمنح للعامل استقرارا نفسيا يساعده على تحقيق أفضل عائد وظيفي ليس للمهنة فقط بل وللشخص أيضا، كما يرفع من روحه المعنوية ومن ثقته بنفسه ومن شعوره بتحقيق ذاته وحصوله على مكانة يرضى عنها، ويساعده على امتلاك دافعية وحماس للعمل يشعره بالسعادة عند كل نجاح أو تميز في الأداء وهو مرحلة أولى للنمو المهني لدى الفرد.

أما بالنسبة للمنظمة، فإن الولاء التنظيمي يخلق الإبداع لدى العاملين والتعاون وحسن المبادرة، فيسهم ذلك في تحقيق الأداء المتميز في العمل، ويقلل من التكاليف والخسائر الناجمة عن الهدر الناشئ عن سوء استغلال القدرات أو سرعة استهلاك المورد البشري ويولد الرغبة في الاستمرار بالمنظمة.

الفصل الرابع : الإطار المنهجي

تقديم الدراسة

مجالات الدراسة

المنهج المستخدم

التقنيات المستعملة في الدراسة

عينة الدراسة

تمهيد :

بعد التفرغ من الجانب النظري والذي رسم لنا الطريق لمعرفة أهم النظريات التي تناولت علاقات المصلحة والولاء التنظيمي و أهم العلاقات الاجتماعية الرسمية منها وغير الرسمية -سنتطرق في هذا الجانب من الدراسة (الدراسة الميدانية) الى الاجراءات المنهجية في اتمام الدراسة، وهذا من خلال تقديم الدراسة، مجالات الدراسة (المجال المكاني و الزماني)، وكيفية إختيار مجتمع الدراسة، المنهج المستخدم، التقنيات المستخدمة في البحث لجمع البيانات.

أولاً: تقديم الدراسة:

لمحة عن مديرية التجهيزات العمومية لولاية الاغواط

نشأت مديرية التجهيزات العمومية DEP وفقا للمرسوم التنفيذي رقم 13-13 المؤرخ في: 15 يناير 2013 والذي يحدد قواعد تنظيم وتسيير المصالح الخارجية لوزارة السكن والعمران والمدينة وهي منبثقة عن مديرية السكن والتجهيزات العمومية DLEP وفقا للمرسوم التنفيذي رقم: 97/98 المؤرخ في: 18 مارس 1998 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم: 328/90 المؤرخ في: 17 أكتوبر 1990، المحدد لقواعد تنظيم مصالح التجهيز الولائية وعملها، حيث تعتبر من أهم مديريات الوظيفة العمومية التابعة لوزارة السكن والعمران والمدينة، إذ تعد المحرك الرئيسي لسياسة التهيئة العمرانية على المستوى المحلي، ويتواجد مقرها بالقرب من مديرية البيئة ومديرية الثقافة بحي ساسي بولفة .

ثانياً: مجالات الدراسة:

مجال الدراسة هو النطاق الذي أجري فيه البحث وينقسم الى مجالين: المجال الزمني أي المدة التي يستغرقها البحث من البداية الى النهاية والمجال المكاني أي المكان الذي أجريت فيه الدراسة.

1. المجال الزمني: ويتحدد هذا المجال من خلال ما استغرقته مراحل البحث

وهي كالآتي:

مرحلة الاعداد النظري:

-بدأنا في جمع المراجع منذ بداية اختيارنا للموضوع في 17 ديسمبر 2017، وقد تم الموافقة عليه في 17 جانفي 2018، ثم قمنا بدراسة استطلاعية والتي بدأت في يوم 14 مارس 2018، حيث تم قبولنا من طرف المؤسسة فكانت أول انطلاقة لنا في دراستنا يوم 15 مارس من نفس السنة، حيث أخذنا فيها لمحة عامة عن المؤسسة والنظام المتبع وقد وزعت الدراسة على فترات مسائية.

-مرحلة الاعداد الميداني:

بدأنا في عملية توزيع الاستبيان على العمال في فترات متفاوتة في شهر مارس 19-22 وكما قمنا بإجراء مقابلة كتدعيم لإجابات المبحوثين مع رئيس مصلحة المستخدمين في يوم 26أفريل وتم استرجاع الاستمارة في يوم 29 أفريل 2018 .

2. المجال المكاني:

تمت الدراسة على مستوى مديرية التجهيزات العمومية لولاية الاغواط-

ثالثا: المنهج المستخدم

الهدف الأساسي من البحوث السوسيولوجية هو عملية إظهار العلاقات الاجتماعية من وعاء وضعيات إجتماعية معينة، وذلك من خلال مجموعة من القواعد التي وضعها لتفسير وتحليل الحقائق المتصلة بالظاهرة ميدانيا ، بالإجابة على سؤال كيف¹، حيث أن للوصول الى الحقيقة في ضبط مساعي وأهداف وأبعاد، وأسئلة وفروض الدراسة، تقتضي أن طبيعة الموضوع تفترض المنهج، المتبع لجمع المعلومات، لمقارنتها وتحليلها وتفسيرها، للوصول الى تعميمات مقبولة.²

ومما سبق فإن المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على تحديد الخصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها، ثم محاولة الوصول الى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيه وبالتالي الى نتائج قابلة للتعميم³، نحاول من خلاله الى جمع البيانات وتدوينها وتحليلها، وتفسيرها، من أجل محاولة معرفة العوامل المؤثرة في إحداث الظاهرة موضوع الدراسة ومحاولة إستخلاص النتائج، حيث يتم استخدام هذا المنهج لتجميع المعطيات الميدانية.

¹ صلاح مصطفى القوال: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982، ص191.

² عمار بحوش محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

³ عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998، ص24.

حيث يعتبر المنهج الوصفي مظلة واسعة ومرنة تتضمن عددا من المناهج والاساليب الفرعية المساعدة مثل المسوح الاجتماعية أو الدراسات الميدانية أو دراسة الحالة وغيرها. ولهذا يكاد المنهج الوصفي يشمل كافة المناهج الأخرى باستثناء المنهجين التاريخي والتجريبي، ذلك لأن عملية الوصف والتحليل للظواهر تكاد تكون مسألة مشتركة وموجودة في كافة أنواع البحوث العلمية.¹

و للإجابة على الإشكالية وإثبات صحة أو خطأ الفرضيات تم "استخدام المنهج الوصفي"، كما تم الاعتماد على المنهج التحليلي لجميع البيانات والمعلومات عن الظاهرة المدروسة، والعمل على تحليلها وتفسيرها.

- بالإضافة الى منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، ثم الاعتماد على "المنهج التحليلي" وذلك بإسقاط المعلومات النظرية على المؤسسة محل الدراسة للتمكن من جمع البيانات وإحصائها.

رابعا: التقنيات المستعملة في الدراسة:

-فرضت طبيعة البحث والموضوع والمعلومات المراد الحصول عليها على مجموعة من الأدوات المختلفة والمتمثلة أساسا فيما يلي:

-الاطلاع على المراجع المختلفة من الكتب، الدراسات السابقة، المجالات والرسائل الجامعية والمواقع الالكترونية.

-الاعتماد على الاستمارة او الاستبيان² وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها . ويتطلب الاستبيان تحديد مشكلة البحث بشكل واضح حتى يمكن عرضها على شكل أسئلة،

¹ صلاح القول، المرجع السابق، ص 119.

² د. جميل حمداوي، توظيف تقنية الاستمارة في البحوث التربوية، موقع التربية والتكوين، رابط الصفحة او الموقع <http://cfijdida.over-blog.com>

حيث أن الغموض والتغيير الخاطئ سيكون لهما تأثير على النتائج .
أنواع الاستمارة :

- الاستمارة نصف مغلقة ومفتوحة: وتكون الإجابة فيها على الأسئلة محددة بعدد من الخيارات مثل نعم أو لا أو موافق أو غير موافق .

- بحيث يكون هناك حرية الإجابة على الأسئلة بدلا من حصر الإجابة في عدد محدد.

وكان اعتمادنا في بحثنا هذا على الاستبيان المغلق المفتوح وهذا النوع تحتاج بعض أسئلته إلى إجابات محددة والبعض الآخر إلى إجابات مفتوحة.

-**الملاحظة:** هي المشاهدة والمراقبة الدقيقة لسلوك ما أو ظاهرة معينة في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا السلوك أو هذه الظاهرة. وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة لتسجيل المعلومات.

وهي تقنية مدعمة من خلال تسجيل بعض السوكات التي يقوم بها الافراد داخل المؤسسة في ميدان الدراسة، وكانت ملاحظات عفوية(صدفة)، حيث ساعدتنا في تحليل البيانات المحصل عليها من الاستمارة.¹

¹ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر، ط1، سنة 2000، ص14.

خامسا: عينة الدراسة:

- نظرا لطبيعة الموضوع فقد تم استخدام العينة "القصدية" أو بما تسمى العينة "العمدية"، والتي تعتمد على إختيار أفراد بقصد معين، ويستعمل هذا النوع من العينات عندما يكون الفرد في وحدة كبيرة ، و تتضمن فيه العينة أفراداً مختارين على أساس خصائص و صفات محددة، ولا تتعامل مع اللذين لا تنطبق عليهم تلك المعايير، وتستعمل هذه العينة بقصد معين ، وتُختار هذه العينة بإعتبار أنها لا تمثل السكان جميعا، بل تحاول أن تمثل جزءاً محدداً من السكان.

-وتكون مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول الى العينة المرغوبة بسرعة تساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف.

-كيفية إختيار حجم العينة: توجهنا إلى مديرية التجهيزات العمومية بالأغواط حيث تم توزيع 74 استبيان عليهم ، وبحكم أن مديرية السكن والتجهيزات العمومية تتضمن 126 عامل فقد قمنا باختيار مديرية التجهيزات العمومية بحيث تم استرجاع 61 استمارة منها 06 ملغاة وبقي 55 استمارة.

اڄانءِ اميداني

الفصل الخامس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

أولاً : تحليل فرضيات الدراسة

بناء وتحليل جداول البيانات العامة

بناء وتحليل جداول الفرضيات كل

من الأولى والثانية

ثانياً : عرض نتائج الدراسة

إستنتاج الفرضية الأولى

إستنتاج الفرضية الثانية

تمهيد:

بعدما تطرقنا للإجراءات المنهجية للبحث من تعريف لميدان الدراسة ، والمنهج المتبع في الدراسة وكيفية اختبار عينة البحث ، وأهم الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وتحديد طريقة البيانات.

سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل كل البيانات الخاصة بالفرضيات و نتائج الدراسة.

أولاً: تحليل فرضيات الدراسة

1. بناء وتحليل جداول البيانات العامة

الجدول رقم (01): توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
45.5 %	25	ذكور
54.5 %	30	إناث
100	55	المجموع

- نلاحظ من خلال المعطيات الإحصائية لهذا الجدول من مجموع 55 مبحوث لدينا نسبة تقدر بـ 54.5 % منهم إناث ويمثلون الأغلبية أما بقية النسبة والتي تقدر بـ 45.5 % فتمثل الذكور.

- وبالتالي فتركيبة العمال داخل هذه المؤسسة من حيث الجنس هي أنثوية حيث يسيطر النساء على عينة الدراسة وهذا يرجع إلى سهولة الأعمال التنفيذية وسهولة التنقل حول مختلف المكاتب، بالإضافة إلى أن المؤسسة إدارية وهذا ما يفضلها العنصر النسوي.

الجدول رقم (02): توزيع المبحوثين حسب السن

النسبة %	التكرار	فئات السن
34.5	19	30-24
45.5	25	37-31
16.4	9	44-38
3.6	2	50-45
100 %	55	المجموع

- يبين هذا الجدول أعلاه أن الفئة المنوالية هي الفئة العمرية المحددة ما بين (31-37) سنة وهي أعلى نسبة وذلك بنسبة مئوية تقدر بـ 45.5 % وتليها الفئة المحددة

ما بين (24-30) سنة وذلك بنسبة 34.5% في حين نلاحظ الفئة العمرية التي تتراوح ما بين (38-44) سنة المقدرة بـ 16.4%، في حين نلاحظ الفئة العمرية الأقل نسبة وتقدر بنسبة 3.6% للفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين (45-50) سنة.

الجدول رقم (3): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
1.8	1	متوسط
23.6	13	ثانوي
74.5	41	جامعي
100%	55	المجموع

- إن الفئة المنوالية من خلال معطيات هذا الجدول التفسيري هي فئة الحاصلين على الشهادة الجامعية بنسبة 74.5% وبالمقابل إن نسبة أفراد العينة المتحصلين على المستوى الثانوي تقدر بـ 23.6% مقابل نسبة 1.8% للمتحصلين على المستوى المتوسط.

- وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المنصب والمؤهلات فحاملي الشهادات الجامعية من الطبيعي أن يحتلون مناصب إدارية والأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الجامعي تمثل الإطارات بناء على عينة الدراسة، وهذا يبين أن أغلب عمال المؤسسة ذوى كفاءات مهنية بفضل المستوى الجامعي الكبير.

الجدول(4): توزيع المبحوثين حسب الفئات السوسيو مهنية

النسبة %	التكرار	الفئات السوسيو مهنية
12.7	7	عون تحكم
12.7	7	عون تنفيذ
74.5	41	اطار
% 100	55	المجموع

-من خلال معطيات هذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين يمثلون الاطارات وتقدر نسبتهم بـ 74.5 %، تليهم نسبة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم بنفس النسبة تقدر بـ 12.7 %.

الجدول(5):توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	الفئات
50.9	28	5-1
38.2	21	10-6
10.9	6	11 سنة فما فوق
%100	55	المجموع

-من خلال معطيات الجدول أعلاه إن أغلبية أفراد العينة من هذا الجدول للولهة الأولى إن الفئة المنوالية هي الفئة التي حددت سنوات اقدميتها بالمجال مابين (5-1) سنوات وذلك بنسبة 50.9 %، في حين شكلت الفئة التي تتراوح أقدميتها من (6-10) سنوات بنسبة 38.2 %، وبلغت نسبة الذين تتراوح اقدميتهم من (11 سنة فما فوق) حوالى نسبة 10.9 %.

الجدول رقم(6): خاص بمكان ازدياد (الجد والأب)

النسبة %	التكرار	مكان الإزدياد
83.6	46	داخل الولاية
16.4	9	خارج الولاية
%100	55	المجموع

-من خلال الجدول رقم (6) الذي يوضح لنا مكان ازدياد الجد والأب لعينة الدراسة بحيث نلاحظ أن أغلب المبحوثين أجابو بنسبة 83.6% من داخل الولاية ويليها الإتجاه الثاني يقدر بنسبة 16.4% من خارج الولاية.

-نلاحظ بأن أعلى نسبة من داخل الولاية وهذا يعني بأن أغلب عمال المؤسسة من داخل الولاية.

الجدول رقم(7): يوضح الجدول مكان الإقامة

النسبة %	التكرار	مكان الإقامة
98.2	54	مقر الولاية
1.8	1	خارج الولاية
%100	55	المجموع

-يمثل هذا الجدول توزيع المبحوثين حسب مقر السكن بحيث نجد أعلى نسبة تقدر ب 98.2% يقيمون داخل الولاية، في حين نلاحظ من خارج الولاية نسبة ضعيفة وتقدر ب 1.8%.

-بما أن أعلى نسبة من داخل الولاية فهذا يعني أن الأغلبية الساحقة يقيمون داخل الولاية.

2. بناء وتحليل جداول الفرضيات كل من الأولى والثانية:

يوضح الجدول (8): المكانة داخل المؤسسة حسب الجنس

المكانة	الجنس	ذكر		أنثى		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
نعم		12	48	16	53	28	50.9
لا		3	12	4	13.3	7	12.7
لا أهتم		10	40	10	33.3	20	36.4
المجموع		25	100%	30	100%	55	100%

- نلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن نسبة 50.9% من أفراد العينة أو المبحوثين لديهم مكانة داخل المؤسسة بحيث نجد 53% إناث وتقابلها 48 % ذكور، كما نجد 12.7% من إجابات المبحوثين ليس لديهم مكانة، بحيث نجد هذه الفئة تقدر بنسبة 13.3% إناث، ونسبة 12% ذكور.

- وفي المقابل نلاحظ أيضا أن 36.4% من إجابات المبحوثين لا يهتمون بالمكانة بحيث تقدر نسبة الإناث بـ 33.3% ، والذكور بنسبة 40%.

- من خلال هذه المعطيات يمكن القول بأن أغلبية العمال لديهم مكانة داخل المؤسسة وهذا يتضح لنا من خلال بعض المقابلات التي أجريتها إذ أن الإدارة ترى في العامل ذو مكانة شخصية قوية بالإضافة إلى محاولة البحث عن الاستقرار وهناك فوارق في المكانة من حيث الجنس إذ أن أغلبية الإناث لهم مكانة مقارنة مع الذكور وهذا ربما له علاقة بتغيرات اجتماعية وثقافية في الفترة الأخيرة إذ تغير نظر المجتمع لعمل المرأة وأصبحت لها حرية الخروج والعمل في المؤسسات عكس الفترة السابقة التي كانت السيطرة من حيث المكانة للرجال داخل المؤسسات.

الجدول رقم(9): عوامل التكيف مع المنصب حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخبرة	1	100	9	69	14	34.1	24	43.6	
الكفاءة	0	0.0	4	30.8	27	65.9	31	56.4	
المجموع	1	100%	13	100%	41	100%	55	100%	

-من خلال الجدول(2) أعلاه نلاحظ أعلى نسبة من المبحوثين الذين أرجعوا سبب تكيفهم مع المنصب إلى عامل الكفاءة، وهذا يمثل الإتجاه العام، حيث نجد نسبة 65.9 % ذو مستوى جامعي، وتقابلها نسبة تقدر بـ30.8% ذو مستوى ثانوي، أما الاتجاه الثاني يقدر بنسبة 43.6% ذوي الخبرة، بحيث نجد أعلى نسبة لذوي المستوى الثانوي وتقدر بنسبة 69 % ويليهما ذو المستوى الجامعي وتقدر بنسبة 34.1 %.

- وبناء على هذه المعطيات فإنه يمكن القول بأن هناك علاقة بين المستوى التعليمي للعامل في منصبه وتكيفه مع المنصب حيث كلما ارتفع المستوى التعليمي للعامل ازدادت كفاءة وخبرة والتكيف مع العمل سواء من حيث الأداء أو متطلبات هذه الوظيفة حيث أن إتقان الدور يتطلب المزيد من الكفاءة والخبرة التي تحقق التكيف وهذا يكون عند العاملين في مناصبهم ودرجة مستواهم التعليمي المرتفع، كما أن العمال ذو المستوى التعليمي العالي قد تعودوا على خبايا المحيط التنظيمي بصفة عامة كالعلاقة مع الإدارة وأشكال الإنتماء لجماعات مختلفة كما أن هناك عامل مرتبط بثقافة العامل أو ذهنية فاعامل صاحب المستوى التعليمي المرتفع دائما يظهر بأنه تكيف مع منصبه حتى وإن كان العكس بهدف إظهار المكانة والمؤهلات وقدراته في الأداء.

الجدول رقم (10): مكانة العامل داخل المؤسسة حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي		متوسط		ثانوي		جامعي		المجموع	
نعم	لا	لا أهتم	المجموع	ك	%	ك	%	ك	%
1	0	0	1	9	69.2	18	43.9	28	50.9
0	0	0	0	0	0.0	7	17.1	7	12.7
0	0	0	0	4	30.8	16	39.02	20	36.4
1	0	0	1	13	100%	41	100%	55	100%

يمثل الاتجاه العام للجدول رقم (3) نسبة 50.9% من مجموع 55 مبحوث أجابوا بنعم وتمثل نسبة 69.2% من المستوى الثانوي هم من لديهم مكانة داخل المؤسسة وتليها نسبة 43.9% لذوي المستوى الجامعي وأقل نسبة لذوي المستوى المتوسط وتقدر بـ 1 من 100 ونلاحظ أن نسبة 12.7% ليس لديهم مكانة داخل المؤسسة بحيث نسبة 17.1% لذوي المستوى الجامعي والباقي 0، كما تمثل نسبة 36.4% من المبحوثين لا يهتمون بالمكانة حيث نسبة 39.02% من المستوى الجامعي ونسبة 30.8% ذو المستوى الثانوي، وذوي المستوى المتوسط ليس لديهم اهتمام .

- وهذا يعني بأن هناك علاقة بين المكانة والمستوى التعليمي فحاملي الشهادة الجامعية من الطبيعي أن يحتل مكانة داخل المؤسسة والأغلبية الساحقة لذوي المستوى التعليمي الجامعي لهم مكانة بناء على عينة الدراسة بحيث تقل المكانة لذوي العمال كلما انحدروا في المستوى التعليمي وهذا لا يعني أن ذوي المستوى التعليمي الأقل ليس لهم مكانة لكن لا يتمتعون بمكانة كبيرة، إذ أن معظمهم انظم إلى مراكز التكوين المهني في مختلف التخصصات قبل الالتحاق بالمؤسسة وهذا هو السبب في عدم وضع مكانة لهم بحكم فارق المستوى التعليمي.

الجدول رقم (11): عوامل التكيف مع المنصب حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية الإجابة		عون تحكم		عون تنفيذ		إطار		المجموع	
ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخبرة	3	42.9	3	42.9	18	43.9	24	43.6	
الكفاءة	4	57.1	4	57.1	23	56.1	31	56.4	
المجموع	7	%100	7	%100	47	%100	55	%100	

-يمثل الاتجاه العام للجدول رقم(11) نسبة 56.4 %من مجموع 55 مبحوث من ذوي الكفاءة بحيث نجد أعلى نسبة تقدر بـ 57.1 من أعوان التحكم وأعوان التنفيذ ونسبة 56.1 % تمثل الإطارات، أما الاتجاه الثاني فيمثل 43.6 % من ذوي الخبرة بحيث أعلى نسبة من الإطارات وتقدر بـ 43.9 % وتليها فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم تقدر بنسبة 42.9 %.

- وبناءا على هذه المعطيات فإن الكفاءة لها دور هام في التكيف مع المنصب، ثم تأتي الخبرة كأهم عامل وهذا بتدعيم متغير السوسيو مهنية، إذ أن أغلبية العمال هم إطارات إختاروا الكفاءة ثم الخبرة وهذا يدل على العلاقة النسبية بين الكفاءة والتكيف مع المنصب لأن حتى الخبرة تتولد من الكفاءة فالعامل الكفئ هو ذلك العامل المتعود على العمل في ظروفه بناءا على تجربته الطويلة في المنصب وله القدرة على حل مشاكله المهنية لأن التوافق مع طبيعة المنصب وحده لا تكفي للتكيف معه إذ أن هناك الحاجة إلى الخبرة في أدائه تتكون من خلال المكوث لطول فترة ممكنة وهي عامل مهم لإتقان الدور.

الجدول رقم (12): عوامل إكتساب العلاقات الجيدة حسب الفئة السوسيو مهنية

الفئة السوسيو مهنية الإجابة		عون تحكم		عون تنفيذ		إطار		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مع العمال الجدد		5	71.4	1	14.3	19	46.3	25	45.5
العاملين في نفس المنصب		2	28.6	6	85.7	22	53.7	30	54.5
المجموع		7	%100	7	%100	41	%100	55	%100

- يمثل الجدول (12) أعلاه أن نسبة 54.5 % يمثلون أعلى نسبة للعاملين في نفس المنصب بحيث تقدر بنسبة 85.7 % من أعوان التنفيذ كليهما بنسبة 85.7 % من الإطارات وأقل نسبة بـ 28.6 % من أعوان التحكم.

- أما الاتجاه الثاني يقدر بنسبة 45.5 من العمال الجدد حيث يمثل أعلى نسبة تقدر بـ 71.4 % من أعوان التحكم وتليها نسبة 46.3 % من الإطارات بحيث نجد نسبة 14.3 % من أعوان التنفيذ.

- وبناء على هذه المعطيات فإن أغلب المبحوثين قد إكتسبو علاقات جيدة مع العمال العاملين في نفس المنصب وكذلك العمال الجدد لكن هذا قد يتأثر بطبيعة المنصب والسلم الوظيفي للعاملين حيث أن هذه النسبة تزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي حيث أن الإطارات من الناحية التنظيمية والهيكلية للوظائف هم الأكثر في نفس المنصب بالإضافة إلى تفاعلهم مع العمال الجدد، إذ أن أغلبية الإطارات لهم إشراف على العمال الجدد في المستويات السفلى فعامل القيادة له دور في التفاعل مع جميع الأطراف سواء العاملين في نفس المنصب أو الجدد وإن كان إكتساب العلاقات الجيدة لا يقتصر على الإطارات.

- غالبا ما تكون العلاقات في إطار غير رسمي كالصدقة والمصلحة .

الجدول رقم (13): العلاقات الشخصية المهمة داخل المؤسسة حسب مكان إزدياد الجد

مكان ازدياد الجد		داخل الولاية		خارج الولاية		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
طبيعة الأشخاص							
المسؤولين		21	45.66	3	33.33	24	43.6
أبناء المنطقة الجغرافية		13	28.30	3	33.33	16	29.10
أصحاب المصالح		12	26.10	3	33.33	15	27.30
المجموع		46	%100	9	%100	55	%100

- نلاحظ من خلال بيانات الجدول (13) أن هناك نسبة 43.60 % تمثل الاتجاه العام لدى المبحوثين حيث المسؤولين يستحوذون على أعلى نسبة تقدر بـ 45 % هم من داخل الولاية و 33 % هم من خارج الولاية، أما الاتجاه الثاني لأبناء المنطقة الجغرافية يتمثل بنسبة 29.10 % حيث هناك 33.33 % هم من خارج الولاية و 28.30 % من داخل الولاية.

- كما نجد أن 27.30 هم من أصحاب المصالح أغلبهم من خارج الولاية وتقدر بنسبة 33 وتليها 26 من داخل الولاية.

- ويعبر الاتجاه العام في الجدول من مدى أهمية المسؤولين داخل المؤسسة وهم أصحاب النفوذ والسلطة لدى الأغلبية في بناء العلاقات ومحاولة التقرب اجتماعيا منهم وهذا مرتبط بأهداف مصلحة بالدرجة الأولى حيث أن صاحب السلطة والنفوذ له الوسائل الكفيلة لتحقيقها خاصة إن كان دائما يسعى لتعطيل آلة التنظيم الرسمي من خلال ارتباطه بأفراد آخرين بعلاقات غير رسمية في إطار تبادلي إذ ما يتقيد الفرد الذي يفتقد لسلطة وحده من علاقته بالمسؤول حتى هذا الأخير قد يستفيد من الاول بغض النظر عن طبيعة العوائق والظواهر من خلال البيانات أيضا هو البعد الجغرافي قد يكون له دور في ذلك وهذا ربما راجع إلى كون أغلبية المسؤولين هم أبناء المدينة أو أنا أبناء المدينة هم الأكثر اندماجا وتفاعلا مع المسؤولين داخل المؤسسة إن كان أبناء خارج الولاية منعزلين بعض الشيء عن الآخرين ومتكتلين مع بينهم وهذا يظهر مع المبحوثين الذين يقطنون خارج الولاية التي توجد

بها المؤسسة فقد تكون العلاقة بالمسئول دافعها المصلحة والجهوية في آن واحد كما قد يكون دافع التكتل مع أبناء المنظمة دافعه الإلتزام الجغرافي والتوافق الاجتماعي والمصلحة في ذات الوقت.

الجدول رقم(14): الجهة التي لها الأولوية بالتضحية حسب مكان ازدياد الجد

مكان الازدياد الجهة	داخل الولاية		خارج الولاية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%
المؤسسة	24	52.2	3	33.3	27	49.1
الأصدقاء	17	37	5	55.6	22	40
العرش	5	10.9	1	11.1	6	10.90
المجموع	46	%100	9	%100	55	%100

- يتمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 49 % من المبحوثين يرون بان العمال من داخل الولاية إن المؤسسة هي الجهة التي لها الأولوية في التضحية حيث تقدر بنسبة 52.2 مقارنة بمن هم خارج الولاية والتي تقدر بنسبة 33.3% أما الإتجاه الثاني فيتمثل في نسبة 40 % من مجموع المبحوثين يرون بأن الأصدقاء من خارج الولاية هم الأولى بالتضحية وتقدر بنسبة 55.6 والذين من داخل الولاية بنسبة 37، أما بالنسبة للعرش فهم اقل نسبة والتي تقدر ب 10.9% حيث تمثل نسبة 11.1 % من خارج الولاية و 10.9 % من داخل الولاية.

- هذا التوزيع الإحصائي للمعطيات يكمل من خلاله بان هناك اتجاه من قبل العمال للتنظيم الرسمي المتمثل في المؤسسة وإعطائه الأولوية في التضحية على حساب الجهات الأخرى داخل التنظيم الغير رسمي وبالتالي يصبح الحكم على وجود تضحية للمؤسسة من قبل العمال من عدمه وحسب ما كان الإقامة و ازدياد الجد والأب فان العمال الذين يقطنون داخل الولاية وجددهم من الولاية هم الأكثر اتجاه نحو فكرت التضحية من اجل المؤسسة على نضرا لكون هذه الفئة هيا التي تمثل التنظيم الرسمي للدرجة الأولى ويتحملون الجزء الأكبر

من المسؤولية عكس الفئات التي لا تقيم داخل الولاية بحيث تزداد فيه حدة التنظيم الغير رسمي البعيد نوعا ما عن المؤسسة ومن جهة أخرى نلمس بان الالتزام اتجاه الجهة الجغرافية والأشخاص وأبناء المنطقة له مصير أيضا وهذا الاتجاه موجود أكثر عند الأصدقاء أبناء العرش وهذا قد يفسر قلة الوعي المهني.

الجدول رقم(15): يوضح الجدول التضامن مع أبناء العمومة داخل المؤسسة

مكان ازدياد الجد الإجابة		داخل الولاية		خارج الولاية		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	
موافق	25	54.3	1	11.1	26	47.3	
غير موافق	21	45.7	8	88.9	29	52.7	
المجموع	46	%100	9	%100	55	%100	

- يتبين من خلال الجدول بأن أعلى نسبة والتي تمثل الإتجاه العام تقدر بـ 52.7% من المبحوثين غير موافقين على التضامن مع أبناء العمومة، يدعم هذا الإتجاه بنسبة 88.9% الذين يقطنون خارج الولاية ونسبة 45.7% هم من داخل الولاية أما الإتجاه الثاني فنلاحظ نسبة 47.3% يوافقون على التضامن مع أبناء العمومة يمنح لهم الحماية حيث نجد نسبة 54.3% من داخل الولاية و 11.1% من خارج الولاية.

- هذه المعطيات تعكس أحيانا الآراء المتناقضة لدى المبحوثين من ناحية رفض العلاقات الغير رسمية كأبناء العمومة أو القرابة رغم كونها واقع داخل المؤسسات حيث إن أغلبية المبحوثين غير موافقين على التضامن مع أبناء العمومة كونها علاقة غير رسمية وإظهار التزامهم بما هو رسمي لكن بعض المبحوثين يعني لهم التضامن مع أبناء العمومة كونه يوفر لهم الحماية إذ لا يكفي التضامن مع أبناء العمومة لبلوغ الأهداف وتحقيق المصالح.

الجدول رقم (16): يوضح التضامن بين العمال على أساس العلاقة العشائرية

مكان ازدياد الجد الإجابة		داخل الولاية		خارج الولاية		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%
يوجد		19	41.3	7	77.8	26	47.3
لا يوجد		17	37	1	11.1	18	32.7
لا اهتم		10	21.7	1	11.1	11	20
المجموع		46	%100	9	%100	55	%100

- يتبين من خلال الجدول أعلاه بأن أعلى نسبة والتي تمثل الإتجاه العام وتقدر بـ 47.3% من المبحوثين يرون بأنه يوجد تضامن بين العمال على أساس العلاقة العشائرية بحيث نجد أن نسبة 77.8% هم من خارج الولاية ونسبة 41.3% هم من داخل الولاية.
- هذه المعطيات تعكس أحيانا الآراء المتناقضة للمبحوثين من ناحية رفض العلاقات الغير رسمية كالعلاقات العشائرية ، لها تأثير مما يعني أنها أشكال العصبية لازالت قائمة في المؤسسة وما يؤكد ذلك توزيع النسب في الجدول حسب المنطقة الجغرافية داخل الولاية بالنسبة للمبحوثين الذين إختاروا هذا الإتجاه ليس كونه إتجاه هاما وإنما تدخل البعد الجغرافي وتأثيره على المعطيات الإحصائية التي تفسر وجود شكل من أشكال العلاقات التقليدية القائمة على العلاقات العشائرية داخل المؤسسة.

الجدول رقم(17): يوضح الجدول العلاقة داخل المؤسسة مع أبناء الجهة (الحي، البلدية)

مقر السكن		داخل الولاية		خارج الولاية		المجموع
الإجابة		ك	%	ك	%	ك
موافق		43	79.62	1	100	44
غير موافق		11	20.37	0	0	11
المجموع		54	%100	1	%100	55
						%100

- يتمثل الاتجاه العام للجدول أعلاه بنسبة 80% من المبحوثين يوافقون على وجود علاقة جيدة مع أبناء الجهة، يتدعم ذلك بنسبة 79.6 % من داخل الولاية وبنسبة 1 من 100 من خارج الولاية، وفي المقابل نسبة 20 % لا يوافقون على وجود علاقة جيدة داخل المؤسسة حيث تتعدم خارج الولاية وبنسبة 20.37 % من داخل الولاية.

- وعلى هذا الأساس نجد أن الأغلبية الساحقة تؤيد هذا الافتراض حول إقامة العلاقة مع أبناء الجهة الواحدة (الحي، البلدية) داخل المؤسسة بين بعض العمال وهذا راجع إلى اقتناع الأفراد داخل المؤسسة وهذا ما دفع البعض إذ لم نقل الأغلبية إلى التكتل مع جماعة أبناء حيه أو بلديته لأنها تخدم مصالحهم الشخصية وتصبح العلاقة بينهم داخل المؤسسة علاقة غير رسمية وهذا ما يعطيهم شعور بالارتياح والأمان.

الجدول رقم(18): توزيع فئات الأقدمية حسب سن المبحوثين

المجموع		11 فما فوق		10-6		5-1		الأقدمية في العمل السن
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
34.5	19	0.0	0	33.3	7	42.9	12	30-24
45.5	25	50	3	52.4	11	39.3	11	37-31
16.4	9	50	3	9.5	2	14.3	4	44-38
3.6	2	0	0	4.8	1	3.6	1	50-45
%100	55	%100	6	%100	21	%100	28	المجموع

-من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ نسبة 45.5% من العاملين لذوي السن(37-31) حيث نجد عند المبحوثين ذوي الأقدمية لفئة (6-10) سنوات بنسبة تقدر 52.4%ولفئة (11 سنة فما فوق) بنسبة تقدر بـ 50 % اما عند فئة (1-5) سنوات هي نسبة تقدر بـ 39.3%.

-نلاحظ أيضا نسبة تقدر بـ 34.5% هي عند المبحوثين من سن (24-30) حيث نجد فئة ذوي الأقدمية (1-5) سنوات نسبة تقدر 42.9%تليها فئة من (6-10) سنوات بنسبة تقدر 33.3 % أما عند فئة (11 فما فوق) فهي منعدمة كما نجد أيضا نسبة تقدر بـ 16.4% هي عند فئة من (38-44) سنة وتقدر بنسبة 50 % لفئة (45-50) سنة تقدر بنسبة (8-4) لفئة ذوي الأقدمية من (6-10) سنوات.

-وبناء على هذه المعطيات فانه لا توجد اقدمية لدى العمال المؤسسة كلهم حديثي العمل ولا توجد فئة عمرية تمثل الأغلبية لدى العمال فتركيبة العمال من ناحية السن تجمع بين الشباب والكهول وهذا يعني ان هناك انسجام بين العمال من حيث متغير السن إلا انه يلاحظ ذلك التقارب لدى الفئات العمرية ولدى الكهول أكثر منهم ولدى الشباب نوعا ما .

الجدول رقم(19): عوامل التكيف مع العمل حسب الأقدمية

الأقدمية عوامل التكيف		5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الخبرة		9	32.1	11	52.4	4	66.7	24	43.6
الكفاءة		19	67.9	10	47.6	2	33.3	31	56.4
المجموع		28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-يظهر من خلال المعطيات الإحصائية للجدول أعلاه أن الإتجاه العام يتمثل في نسبة 56.4 من مجموع 55 مبحوث الذين أرجعو سبب تكيفهم المنصب إلى عامل الكفاءة وهو أعلى نسبة حيث توجد عند فئة (5-1) سنوات وتقدر بنسبة 65.9 ثم تليها فئة (6-10) سنوات وتقدر ب 47.6 أما أقل نسبة توجد عند فئة (11 فما فوق) سنة وتقدر بنسبة 33.3 ومقابل هذا فإن هناك نسبة 43.6 أرجعو سبب تكيفهم مع المنصب إلى عامل الخبرة، وأعلى نسبة عند فئة (11 فما فوق) سنة ويقدر ب 66.7 ثم تليها فئة (6-10) سنوات وتقدر ب 52.4 أما أضعف فئة توجد عند فئة (5-1) سنوات تقدر بنسبة 32.1.

-وبناء على ذلك فإن الكفاءة لها دور هام في التكيف مع المنصب ثم تأتي الخبرة كأهم عامل إذ أن أغلبية العمال الذين لهم كفاءة عالية أكثر من الآخرين إختاروا الكفاءة ثم الخبرة وهذا يدل على العلاقة النسبية بين الكفاءة والتكيف مع المنصب لأن حتى الخبرة عامل مهم في التكيف فالعامل الخبير هو ذلك العامل المتعود على العمل وفق تجاربه الطويلة في المنصب ومعرفته لمتطلبات الأداء والمعايير والقدرة على حل المشاكل المهنية حيث أن الخبرة تجعل الفرد متوافق مع عمله من الناحية النفسية وهذا ما ينقص العامل الجديد في منصبه رغم توافق مؤهلات مع طبيعة عمله قد يرتكب الأخطاء ويجد صعوبات خاصة في تحقيق الأوامر التعليمية من المسؤولين.

الجدول رقم(20): اكتساب العلاقات بين العمال حسب الأقدمية

طبيعة الأشخاص	5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مع العمال الجدد	12	42.9	11	52.4	2	33.3	25	45.5
العاملين في نفس المنصب	16	57.1	10	47.6	4	66.7	30	54.5
المجموع	28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-يتبين من خلال هذا الجدول بأن أعلى نسبة والتي تمثل الإتجاه العام تقدر بـ54.5% من المبحوثين العاملين في نفس المنصب وحسب فئات الأقدمية فإن أعلى نسبة توجد عند فئة من (11- فما فوق) سنة وتقدر بـ66.7% ثم الفئة التي تليها (5-1) سنوات وتقدر بـ 57.1% أما أقل نسبة فهي عند فئة فئة (6-10) سنوات أقدمية وتقدر بـ 47.6% ومقابل هذا فإن هناك نسبة 45.5% إكتسبو علاقات جيدة مع العمال الجدد وأعلى نسبة هي عند فئة (6-10) سنوات وتقدر بنسبة 42.9% في حين أضعف نسبة هي بحوزة فئة (11-فما فوق) وتقدر بـ 33.3 .

- بناءا على هذه المعطيات نجد أن العمال قد اكتسبو علاقات مع العمال العاملين في نفس المنصب وكذلك العمال الجدد إكتسبو علاقات فيما بينهم وذلك راجع إلى متغير الأقدمية حيث أن الأقدمية تلعب دورا مهم في اكتساب العمال لعلاقات حسب مناصبهم وهذا راجع إلى أسلوب المعاملة الجيد والإتصال ونمط القيادة فيما بينهم على اكتساب العلاقات بين العمال دائما ما يكون في اطار غير رسمي كالصداقة والمصلحة والتفاهم المبني على أساس الثقة المتبادلة بينهم .

الجدول رقم (21): طبيعة الأشخاص التي تربطهم علاقة مهمة حسب الأقدمية في العمل

المجموع		11 فما فوق		10-6		5-1		الأقدمية طبيعة الأشخاص
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
43.6	24	50	3	38.1	8	46.4	13	المسؤولين
29.1	16	33.3	2	38.1	8	21.4	6	أبناء المنطقة الجغرافية
27.3	15	16.7	1	23.8	5	32.1	9	أصحاب المصالح
%100	55	%100	6	%100	21	%100	28	المجموع

الظاهر من خلال معطيات الجدول هو وجودا إتجاه عام يتمثل في نسبة 43.6 % من مجموع 55 مبحوث تربطهم علاقات مهمة مع المسؤولين حيث يستحوذ فئة (11 فما فوق) سنة على أعلى نسبة وتقدر بـ 50 وتليها فئة (5-1) سنوات وتقدر بـ 46.4 % وأقل نسبة لفئة (10-6) سنوات وتقدر بـ 38.1 % في حين هناك نسبة 29.1 % من المبحوثين يعتبرون أبناء المنطقة الجغرافية هم أهم الأشخاص الذي تعتبر العلاقة بهم مهمة وأعلى نسبة هي لدى المبحوثين لفئة (10-6) سنوات وتقدر بـ 38.1 % حيث نلاحظ أقل نسبة لأصحاب المصالح وتقدر بنسبة 32.1 % لفئة (5-1) سنوات.

ويعبر الإتجاه العام في الجدول عن مدى أهمية المسئول داخل المؤسسة وصاحب النفوذ والسلطة لدى الأغلبية في بناء علاقات ومحاولة التقرب اجتماعيا منهم والظاهر من خلال بيانات الجدول هو أن البعد الجغرافي قد يكون له دور في ذلك حيث أن المبحوثين الذين يملكون أقدمية في المؤسسة هم الأشخاص الأكثر أهمية وهذا راجع إلى كون أغلبية المسؤولين هم أبناء المنطقة، لكن عموما يمكن القول بأنه لا توجد خلفية واحدة تحرك الفعل

التنظيمي فقد تكون العلاقة بالمسئول دافعها المصلحة والجهوية في آن واحد، كما قد تكون دافع التكتل مع أبناء المنطقة الجغرافية الإنتماء الجغرافي والتوافق الاجتماعي.

الجدول رقم(22): الجهة التي لها الأولوية بالتضحية حسب الأقدمية

الأقدمية الجهة	5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
المؤسسة	14	50	10	47.6	3	50	27	49.1
الأصدقاء	11	39.3	8	38.1	3	50	22	40
العرش	3	10.7	3	14.3	0	0.0	6	10.9
المجموع	28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-من خلال قراءة معطيات الجدول يتضح لنا الاتجاه العام الذي يمثل نسبة 49.1 % من العمال يرون بأن المؤسسة هي الجهة التي لها الأولوية بالتضحية من أجلها وأعلى نسبة 40 % من المبحوثين يرون بأن الأصدقاء هم أهم جهة يضحون من أجلهم، وتستحوذ فئة (11- فما فوق) سنة على أعلى نسبة وتقدر ب 50%.

-هناك اتجاه من قبل عمال التنظيم الرسمي المتمثل في المؤسسة و إعطائه الأولوية في التضحية على حساب الجهات الأخرى داخل التنظيم الغير رسمي إلا أن هذا الاتجاه هو اقتراح يجب أن يكون قائم بالفعل وبالتالي يصحب الحكم وجود تضحية داخل المؤسسة من قبل العمال من عدمها وحسب الأقدمية فإن أصحاب الأقدمية هم الأكثر اتجاها نحو فكرة التضحية من أجل المؤسسة ونلتمس بأن الالتزام اتجاه جهة الأصدقاء وأبناء المنطقة له نصيب أيضا.

الجدول رقم (23): عوامل الارتباط وبناء الثقة حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية الثقة والارتباط		5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
التفاعل مع الإدارة		8	28.6	5	23.8	4	66.7	17	30.9
العمل لفترة طويلة		9	32.1	6	28.6	1	16.7	16	29.1
نمط القيادة		11	39.3	10	47.6	1	16.7	22	40
المجموع		28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 40 % من مجموع 55 مبحوث يرون بأن أهم عامل لتحقيق الارتباط وبناء الثقة بين العامل والمؤسسة هو نمط القيادة تتدعم هذه النسبة بنسبة 47.6% عند المبحوثين ذوي الأقدمية لفئة (6-10) سنوات تليها الفئة من (1-5) سنوات تقدر بنسبة 39.3% في حين نلاحظ أضعف نسبة لفئة (11 سنة فما فوق) تقدر بـ 16.7% كما نلاحظ بأن 30.9% من المبحوثين إختاروا التفاعل مع الإدارة كأهم عامل لتحقيق الثقة والارتباط بالمركز وأعلى نسبة هي عند فئة الأقدمية (11 سنة فما فوق) وتقدر بنسبة 66.7%، في حين إختاروا 29.1% من المبحوثين العمل لفترة طويلة وأعلى نسبة هي بحوزة الفئة من (1-5) سنوات وتقدر بـ 32.1%

-ومنه فإن أهم الأسباب لتحقيق ارتباط وبناء الثقة بين العامل والمؤسسة وهو نمط قيادة لدى العاملين وكذا الاجتماعية والتنظيمية لها دور في تحقيق الإنتماء وبناء الثقة لدى العامل بالمؤسسة حيث يقل دور المتغيرات الأخرى كالتفاعل مع الإدارة و العمل لفترة طويلة.

-كما أن التفاعل على الجهتين بين الإدارة والعمال بمعنى العلاقات الرسمية وغير رسمية إلا أن ذلك له إرتباط بالعمل والأقدمية لأن ذوي الاقدمية هم أكثر تعاملًا بنظام نمط القيادة نظرا لمكوئهم لفترة طويلة بالمؤسسة لأن البناء وتوسيع العلاقات تحتاج إلى فترة معينة يختص به العمال القدامى مما ينعكس على سلوكهم التنظيمي.

الجدول رقم(24): أهم العناصر التي يتحقق من خلالها الولاء حسب الأقدمية في المؤسسة:

الاقدمية		5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
الزيادة في العمل		4	14.3	5	23.8	1	16.7	10	18.2
التعاون والتضامن مع الزملاء		19	67.9	13	61.9	4	66.7	36	65.5
مساعدة العمال الجدد		5	17.9	3	14.3	1	16.7	9	16.4
المجموع		28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-من خلال معطيات الجدول إن الاتجاه العام يتمثل في نسبة قدرها 65.5% من المبحوثين يرون بأن صور الولاء يظهر من خلال التعاون والتضامن مع الزملاء، تدعم هذه النسبة بنسبة 67.9% عند المبحوثين لذوي الأقدمية لفئة (5-1) سنوات وتليها فئة (11 فما فوق) سنة وتقدر بنسبة 66.7% كما نلاحظ بأن 18.2 من المبحوثين يفضلون الزيادة في العمل ذوي الاقدمية لفئة (6-10) سنوات وتقدر ب 23.8% ونلاحظ أضعف نسبة تقدر ب 16.4% يساعدون العمال الجدد.

-إن معطيات الجدول الإحصائية تؤكد بأن الإتجاه العام لدى المبحوثين يرى بأن التعاون والتضامن مع الزملاء داخل المؤسسة يساهم في الولاء والانتماء لها وهذا يتأكد أكثر من خلال النسب العالية عند ذوي الأقدمية عند الفئة (11 فما فوق) سنة وهذا من خلال الأجوبة ومبدئيا هناك علاقة بين متغير الاقدمية والشعور بالانتماء والولاء إلى المؤسسة وهذا

يدعم بعض الدراسات السابقة حول الولاء والتي ترى بأن اقدمية العامل لها علاقة بالشعور بالإنتماء والولاء وهذا يغض النظر عن طبيعة الولاء فقد يكون على جماعات غير رسمية كالأصدقاء وجماعات المصلحة والتي تربط صاحب العمل بها علاقة غير رسمية وقد يكون الولاء لجماعة الاقدمية التي توجه ولائها إلى المؤسسة لهدف معين.

الجدول رقم(25): الرضا لسير العمل حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية	5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
راض	6	21.4	0	0.0	2	33.3	8	14.5
راض نوعا ما	11	39.3	9	42.9	3	50	23	41.8
غير راض	11	39.3	12	57.1	1	16.7	24	43.6
المجموع	28	%100	12	%100	6	%100	55	%100

-نلاحظ من خلال هذا الجدول بأن أغلب المبحوثين غير راض عن سير العمل بنسبة تقدر بـ 43.6 %وهي تمثل الاتجاه العام ويدعم هذا الاتجاه ذوي الاقدمية لفئة (6-10) سنوات ويقدر بنسبة 57.1 %وتليها فئة (1-5) سنوات بنسبة 39.3 %في حين قدرت النسبة عن العمال الراضين نوعا ما عن سير العمل بنسبة تقدر بـ 41.8 %وحسب فئات الاقدمية عند فئة (11-فما فوق) سنة تقدر بـ 50 % ، أما أضعف نسبة تقدر بـ 14.5 %راضين عن سير العمل.

-هناك علاقة واضحة بين متغير الاقدمية وبعض عوامل الرضا والكثير من المبحوثين يرون بأنهم عن عملهم داخل المؤسسة أما العمال الجدد فيكون الرضا لديهم منخفض بسبب كونهم عمال جدد وهذا له دور في أسلوب معاملة الإدارة للعمال وأصحاب الاقدمية وهذا ما جعلهم راضين عن مؤسستهم وعملهم بحيث تمنح أفضلية الاقدمية عدة مزايا للمفاضلة في التعامل والإهتمام من قبل المؤسسة.

الجدول رقم(26): عوامل الارتباط بالمركز حسب الأقدمية

الإجابة	5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
طريقة العمل	9	32.1	1	4.8	1	16.7	11	20
المشاركة في إتخاذ القرار	0	0.0	4	19	0	0.0	4	7.3
الزملاء	12	42.9	9	42.9	2	33.3	23	41.8
الجماعة التي ينتمي إليها	7	25	7	33.3	3	50	17	30.9
المجموع	28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهه العام يتمثل في نسبة 41.8 % من مجموع 55 مبحوث يرون بأن أهم عامل لتحقيق الارتباط وبناء الثقة بين العامل والمؤسسة هو الزملاء تدعم هذه النسبة بنسبة 42.9 % عند المبحوثين ذوي الأقدمية لفئة (5-1) سنوات وفئة (10-6) سنوات وتليها فئة (11-فما فوق) سنة وتقدر بـ 33.3 % كما نلاحظ بأن 30.9 % من المبحوثين اختاروا الجماعة التي ينتمون إليها كأهم عامل لتحقيق الثقة والثقة والارتباط بالمؤسسة، وأعلى نسبة هي عند فئة الأقدمية (11-فما فوق) سنة وتقدر بـ 50 % وتليها فئة (10-6) سنوات وتقدر بـ 33.3 % في حين إختار 20 % من المبحوثين طريقة العمل كعامل لتحقيق الارتباط وبناء الثقة وأعلى نسبة بحوزة الفئة من (11-فما فوق) وتقدر بـ 16.7 % وأخيرا هناك نسبة 7.3 % من المبحوثين إختاروا المشاركة في اتخاذ القرار هي من فئة (10-6) سنوات وتقدر بنسبة 19 %.

- ومنه فإن أهم سبب لتحقيق الارتباط بين العامل والمؤسسة هو التفاعل مع الزملاء والعمل لفترة زمنية وليس لمجرد دخول العامل للمؤسسة حتى وإن لقي بعض المحفزات والدوافع الأخرى وبالتالي فإن أهمية المحفزات الذاتية لدى العاملين وكذا الاجتماعية والتنظيمية لهما دور في تحقيق الارتباط لدى العامل بالمؤسسة حيث يقل دور المتغيرات الأخرى كطريقة العمل والمشاركة في اتخاذ القرار والجماعات التي ينتمي إليها، إن التفاعل

مع العمال ذوي الاقدمية هم الأكثر ارتباط مع زملائهم نظرا لمكوئهم لفترة طويلة في المؤسسة ،لذلك نجد بأن العامل الجديد بحاجة إلى مدة زمنية للارتباط مع المحيط التنظيمي والاجتماعي.

الجدول رقم(27): يوضح مدى ارتياح العمال على ما يقدمونه للمؤسسة حسب الأقدمية

الإجابة		5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
مرتاح		16	57.1	17	81	6	100	39	70.9
غير مرتاح		3	10.7	2	9.5	0	0.0	5	9.1
لا أهتم		9	32.1	2	9.5	0	0.0	11	20
المجموع		28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-من خلال ملاحظة معطيات الجدول أعلاه نجد الإتجاه العام يتمثل في نسبة 70.9 %من مجموع 55 مبحوث اجابو بأنهم مرتاحين على ما يقدمونه للمؤسسة وأعلى نسبة عند فئة الاقدمية (10-6) سنوات تقدر بنسبة 81%، ثم تليها فئة من (5-1) سنوات تقدر بنسبة 57.1% أما أقل نسبة عند فئة من (11-فما فوق) سنة وتقدر بـ6 من 100،وبالمقابل فهناك نسبة 20% من المبحوثين اجابو بأنهم لا يهتمون بما يقدمونه للمؤسسة وأعلى نسبة عند فئة (5-1) سنوات وتقدر بـ9.5%.

- وبناءا على هذه البيانات فإن الأغلبية من المبحوثين لديهم شعور بمدى الارتياح والانتماء للمؤسسة بغض النظر عن أسباب ذلك كما أنه يلاحظ من خلال الجدول بأن كلما ازدادت فترة الاقدمية للعامل ازداد ارتياحه للمؤسسة والعكس صحيح وهذا يؤكد ما ذكرناه من خلال الجداول السابقة وهذا الأمر أكدته العديد من الدراسات الإدارية بأن الشعور بالارتياح يؤثر إيجابا على الفعل التنظيمي لذوي الاقدمية سواء على المستوى الرسمي وغير الرسمي.

الجدول رقم(28): الشعور بالمكانة في المؤسسة حسب الأقدمية

الأقدمية المكانة		5-1		10-6		11 فما فوق		المجموع	
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%
نعم		12	42.9	11	52.4	5	83.3	28	50.9
لا		4	14.3	3	14.3	0	0.0	7	14.7
لا أهتم		12	42.9	7	33.3	1	16.7	20	36.4
المجموع		28	%100	21	%100	6	%100	55	%100

-يتمثل الاتجاه العام للجدول بنسبة 50.9% من المبحوثين اجابو بأنهم يشعرون بوجود مكانة لديهم داخل المؤسسة وتدعم هذه النسبة حسب فئات الأقدمية بأعلى نسبة عند فئة (11 فما فوق) سنة اقدمية وتقدر بـ 83.3%، تليها فئة (10-6) سنوات وتقدر بـ 52.4%، أما أقل نسبة فهي للفئة من (5-1) سنوات وتقدر بنسبة 42.9 مقابل هذا فإن هناك نسبة 36.4% لا يهتمون بالمكانة في العمل، وأعلى نسبة هي لدى فئة (5-1)سنوات وتقدر بـ 42.9% وتليها فئة (10-6) سنوات وتقدر بـ 3.3%، أما أقل نسبة فهي للفئة (11 فما فوق) سنة وتقدر بـ 16.7%.

-وبالمقابل نجد نسبة 12.7 ليس لديهم مكانة داخل المؤسسة حيث تقدر بنسبة 14.3% لفئة (5-1) سنوات وفئة(10-6) سنوات.

-يمكن القول بأن هناك علاقة بين أقدميه العامل في منصبه ومكانته حيث كلما ازدادت اقدمية العامل ازدادت مكانته كما أن العمال الجدد في المؤسسة يجدون في البداية

صعوبات في صنع مكانة لهم داخل المؤسسة في المنصب الذي يشغله فالعامل ذو الاقدمية دائما يظهر شخصيته في منصبه حتى وإن كان العكس بهدف إظهار مكانته ومؤهلاته وكفاءته في الأداء حتى يبرز مدى قوة مكانته داخل المؤسسة.

ثانياً: عرض نتائج الدراسة:

1- استنتاج الفرضية الأولى:

من خلال عرضنا وتحليلنا للجداول الخاصة بالفرضية الأولى يمكن الوصول الي بعض الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية وتؤكد صحتها ولو نسبياً.

-هناك علاقة واضحة بين متغير الاقدمية وبعض مؤشرات الولاء ويظهر هذا من خلال الجدول رقم (24) حيث نجد بأن 66,7% من المبحوثين يرون بأنهم حققوا تكيفا مع مناصبهم من خلال التعاون والتضامن مع الزملاء وتدعم هذه النسبة كلما زادت أقدمية العمال. كما في الجدول، وهذا بإعتبار التكيف مع المنصب يعد من مؤشرات الولاء بالاضافة الى الجدول رقم (19) حيث لدينا نسبة 56,4% ذوي الكفاءة من المبحوثين إكتسبوا علاقات جيدة مع الزملاء والفئة الأكثر تعبيرا عن ذلك هي الفئات التي لها أقدمية عالية، وكما قد أثبتت بعض الدراسات بأن العمال الذين لهم ولاء تنظيمي تكون علاقاتهم جيدة مع الآخرين داخل التنظيم.

-كما أن لعامل الأقدمية دور مهم في رضا العمال وعامل الارتباط داخل المؤسسة، هذا ما أظهره الجدول رقم (25)، بالاضافة الى الاتجاه العام المقدر بنسبة 14,5% من المبحوثين الذين يرون بأنهم يشعرون بالرضا داخل المؤسسة عند كل من العمال الجدد وذوي الاقدمية عند الفئتين (1-5 سنوات) وأكثر من (11 سنة) بنسبة 21,4% و 33,3% على التوالي كما يساهم التفاعل مع المحيط بجميع المتغيرات في تحقيق ارتباط العامل هذا يدل على الولاء ويظهر هذا في الجدول رقم (26) بنسبة 41,8% من العمال الذين يرون التفاعل مع الزملاء والأصدقاء لفترة طويلة يحقق ارتباط العامل بالمؤسسة ويتدعم هذا الاتجاه حسب فئة الاقدمية.

- على العموم فهناك تأثير واضح لمتغير الاقدمية كما يميل العمال ذوي الاقدمية غالبا الى التعبير عن ولائهم وتضحياتهم للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال الجدول (22) بنسبة 49,1% التي تشير الى وجود ولاء لهذه الفئة كما أن أسلوب التعامل من قبل العمال في نفس المنصب مع بعضهم جيد حسب الأقدمية لان للأقدمية دور هام في تكوين مشاعر الولاء للتنظيم الرسمي لدى هذه الفئات .

-كما تمنح أفضلية الأقدمية عدة مزايا كالمفاضلة في التعامل لان هناك تفضيل من الادارة للعمال ذوي الاقدمية بحكم الكفاءة والخبرة كل ذلك جعل العمال أصحاب الأقدمية يشعرون بأهمية المكانة الاجتماعية ويظهر ذلك من خلال الجدول (28) بنسبة 83,3% مما أدى الى تكون مشاعر الولاء والرضى للمؤسسة كما يمكن للعمال ذوي الاقدمية ان يشكلوا جماعة متلاحمة في إطار غير رسمي توجه ولائها للتنظيم الرسمي وتعبر عن ذلك ببعض أشكال الفعل التنظيمي كالصراع مع الجدد.

2- استنتاج الفرضية الثانية:

-من خلال عرضنا للجدول الارتباطية الخاصة بالفرضية الثانية التي ربطنا فيها بين التكتلات على اساس جهوي وعلاقات عشائرية أو القرابة وأبناء العمومة وأثرها على الولاء يمكن استخراج بعض الاستنتاجات التي تدعم هذه الفرضية .

-يعد التنظيم داخل المؤسسة فضاء لبناء العلاقات الشخصية مما يعني السعي وراء الاهداف الشخصية ودعم البناءات الغير رسمية كالجماعات وماتفرزه من أشكال العلاقات والفعل التنظيمي ويظهر هذا من خلال الجدول (13) المبحوثون دائما يسعون لاقامة علاقات شخصية حسب رأيهم ،كما ان للجهوية حضور قوي داخل التنظيم ويتبين هذا من خلال آراء المبحوثين حيث أن أبناء المنطقة الجغرافية لهم مكانة هامة لدى بعض الافراد داخل المؤسسة مما يعني امكانية وجود علاقات غير رسمية تتمثل في التكتلات على أساس المسؤولين والمناطق الجغرافية وكذلك أصحاب المصالح حيث في الجدول (14) بنسبة 40% من المبحوثين يرون بأن الاصدقاء لهم أهمية في بناء العلاقات وان كان الاتجاه العام ينصب الى المؤسسة بنسبة 49,1% وحتى هذا الاتجاه قد يدل على الانتماء على القيادة على أساس عشائري في بعض الأحيان .

-كما تظهر مؤشرات التكتل والولاء للجهات من خلال الفعل التنظيمي والذي يتمثل في أغلب الاحيان في التعاون والصراع وتبادل المصالح وهذا يظهر في الجدول (17) حيث نجد بأن مبرر التكتل على أساس جهوي هو إما التعاون أو تبادل المصالح في الجدول رقم

(16) من خلال نسبة 47,3% للجماعات الجهوية في إطار غير رسمي مما يعطي إمكانية إنتماء العمال لجماعة غير رسمية خاصة جماعة الاصحاب وأبناء العمومة على الانتماء للتنظيم الرسمي حيث أن كل فرد يصبح منشغلا بمصالح الجماعة التي ينتمي اليها، ففوة الارتباط والولاء للعلاقات العشائرية من الصعب تحويله الى الولاء لانجاح أهداف المؤسسة، وهذا مايجعل الولاء دائما يكون العلاقات مع أبناء العمومة ووجود أنتماءات مختلفة حتى الولاء والانتماء للمؤسسة قديكون دافعه الجهوية إذ كانت المؤسسة ومسؤوليها من أبناء المنطقة.

الاستنتاج العام:

- من خلال هذه الدراسة نجد بعض النتائج التي لها علاقة بذهنية وثقافة المبحوثين في التعامل مع البحث في حد ذاته والتقنيات المستعملة وطريقة الاجابة فتلمس تلك الازدواجية في المواقف والتفكير في الكلام الذي يقوله بعض المبحوثين يخالف الواقع العلمي والسلوكات الموجودة بالفعل فنجد مبحوثا يتبرأ ويجنب نفسه الحديث عن الجهوية وأبناء العمومة والعلاقات العشائرية عن الولاء والتضحية والانضباط والالتزام بالرسميات.
- تبين من خلال إجابات المبحوثين أن هذه الافعال والسلوكات هي تصور الواقع المثالي أو محاولة لأظهار ايجابيات التنظيم وواقعه فهناك إختلاف في المعاني التي يعطيها العامل أو المبحوث للمفاهيم والأشياء وبين الممارسة الفعلية لها.

كما نجد بأن العلاقات الاجتماعية الموجودة مسبقا في المجتمع تحافظ على أستمرايتها داخل المؤسسة ببعض أشكالها كالروح العشائرية والتكتل على أساس جهوي فالعامل المتعود على أبناء منطقته خارج التنظيم لا يستطيع التخلي عنهم داخل التنظيم نظرا لعمق العلاقة القوية ومالها من أثر على وضع ومكانة الفرد داخل التنظيم خاصة في الاطار الغير رسمي بالاضافة الى دور العلاقات الشخصية في حياة الفرد داخل التنظيم ، فالعلاقات الشخصية يبنها الفاعلون لان إستعمالها يتغير بحسب المعطيات وقواعد اللعب وأحيانا التكتل والتحالف مع جماعة المصلحة والزملاء أو أبناء المنطقة والأصدقاء وأبناء العمومة غير ثابت فقد يكون الولاء في إطار تبادلي (علاقات المصلحة) أو في كليهما تتنافى (الجماعات المتحالفة) أو في إطار الالتزام بعلاقة الجهوية والقربة وبالتالي لدينا أنماط من الولاءات بالاضافة الى ذلك فإن هناك ولاء للأشخاص في مقابل الولاء للمؤسسة والتضحية من أجل تحقيقها وهو الالتزام إتجاه المؤسسة والارتباط بها وهذا له علاقة بعامل الاقدمية لدى بعض العمال كما أثبتت النتائج لجماعات غير رسمية كزملاء المصلحة وأبناء المنطقة والاصدقاء أو أبناء الحي لها الاثر الكبير على الولاء داخل المؤسسة، كما تبين من خلال هذه الدراسة أن العمال الذين لهم فترة أقدمية أكبر هم الأكثر إرتباطا بالمؤسسة ، فهناك علاقة بين الولاء والأقدمية بحيث تجسد الولاء على أساس الأقدمية.

انخاتمة

يعد العامل أساس نجاح أي مؤسسة، من خلال العمل الذي يؤديه والمقدار الذي يعطيه من جهده وعمله و مهارته باعتباره العنصر الوحيد الذي يدير الموارد الأخرى بالمنظمة، ومنه تستطيع المؤسسة أن تحقق مجموع الأهداف المسطرة والتي أنشئت من أجلها المؤسسة من أن تكون أكثر فاعلية في نشاطها مع المحيط الداخلي و الخارجي، و تمكنها من منافسة نظيراتها في ظل التطور والتغير المستمر الحاصل، فمن خلال هذا الاهتمام سيكون هناك مرونة في العملية الاتصالية بين العمال وكذلك بين الإدارة بالإضافة إلى نشر روح التعاون والعمل الجماعي والذي له الأثر الكبير على أداء العاملين.

قائمة

المصادر والمراجع

المراجع العربية:

أولا : الكتب:

1. أبرون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف بمصر، 1960.
2. أبو النصر مدحت محمد، "تنمية المهارات: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة"، إيتراك، القاهرة، مصر، 2005.
3. الأحمدى طلال عائد، "الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة": دراسة ميدانية على العاملين على مستشفيات وزارة الصحة بالرياض، المجلة العربية للإدارة، القاهرة، مصر، المجلد 24، العدد 1، 2004.
4. الدخيل الله، "مقدمات الالتزام لمنظمة أكاديمية"، مجلة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، مجلد 7، 1، 1995.
5. الرواشدة خلف سليمان، "صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن الولاء التنظيمي"، دار حامد، عمان، الأردن، 2007.
6. اللوزي موسى، "التطوير التنظيمي: أساسياته ومفاهيم حديثة"، دار وائل، عمان، الأردن، 1999.
7. إيناس فؤاد فلمبان، "الرضا الوظيفي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى المشرفين التربويين والمشرقات التربويات بمدينة مكة المكرمة"، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، 2008.
8. براف خيرة، بن عيسى نسيم، "التمكين الإداري وأثره على المواطنة التنظيمية"، ليسانس علوم تسيير، جامعة المدينة، الجزائر، 2007.
9. بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، "ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الألف المتميز"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء.
10. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين (عربي - انجليزي) مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، ط1-1997.

11. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المنظمات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون سنة.
12. حسن علي حسن: المجتمع الريفي والحضري، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1989.
13. حمادات محمد، "قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى المديرين والمعلمين في المدارس"، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
14. ختام عبد الله علي غانم، "السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية"، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2005، ص 44.
15. خضير نعمة، والنعمي عدنان، والنعمي فلاح، "الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة"، الأمانة العامة لاتحاد الجامعات العربية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد 31، يناير 1996.
16. د. حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، دار الجامعات المصرية، الاسكندرية، بدون تاريخ.
17. د. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972.
18. د. علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون سنة.
19. د. كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والادارة، القاهرة دار النهضة العربية، 1984.
20. د. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الجزء الاول، الاسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972.
21. د. مصطفى بو جلال، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، ماستر علم اجتماع تنمية بشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، سنة 2016/2017.

22. رتيمي الفضيل: القاربة والعمل في المؤسسة الصناعية، (رسالة ماجستير) معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992-1993.
23. رونالد دي ريجيو: المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة: فارس حلمي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان 1999.
24. سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2003.
25. صلاح مصطفى القوال: منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، عالم الكتب، القاهرة، 1982.
26. عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.
27. عمار بحوش محمد ذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
28. قاسيمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتورا دولة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم اجتماع، جامعة الجزائر، 2004، 2005..
29. محمد الصيرفي، "السلوك التنظيمي"، ط1، ج1، مؤسسة حورس، الإسكندرية، مصر، 2005.
30. محمد صلاح الدين أبو العلى، ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي، دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.
31. محمد عبد الكريم الحوراني، النظرية المعاصرة في علم اجتماع، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط2008.
32. محمد علي شهيب: السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي، مدينة نصر، بدون سنة.

33. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط 3، سنة 2005.
34. مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، يراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
35. ناهد عرفة: مناهج البحث العلمي ، مركز الكتاب للنشر، ط1، سنة 2006.

ثانيا: الرسائل:

1. بلطرش رشيد: التنظيم الرسمي وغير الرسمي وآثاره على الفعالية داخل المؤسسة الإدارية، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2009.
2. العلاقات الإنسانية وتأثيرها على الأداء، للباحثة وحدي نبيلة، وتمثلت في رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، سنة 2010-2011، وقامت فيه الباحثة بدراسة ميدانية بجامعة الجزائر.
3. التغيير التنظيمي و أثره على الولاء التنظيمي للباحثة كرمي كريمة ، وتمثلت في مذكرة لنيل شهادة الماجستير، شعبة إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، سنة 2009/2010. وكانت عبارة عن دراسة قامت بها لدى موظفي مؤسسة الكهرباء و الغاز دارسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء و الغاز ولاية-عنابة.
4. الولاء التنظيمي وعلاقته بالضبط المهني، للباحثة: ليلي سايب، وتمثلت في مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2009/2010.

ثالثا: الانترنت:

- د. جميل حمداوي، توظيف تقنية الاستثمار في البحوث التربوية، موقع التربية والتكوين، رابط الصفحة او الموقع <http://cfijdida.Over-Blog.Com>

رابعاً: المراجع الاجنبية:

1. Allen, N.J., and Meyer, **Journal Of Occupational Psychology**, 63, 1990.
 2. Barel (Y), Guyon (C)," **Un Leader Des Style De Management**", Revue Française De Gestion- Juin- Juillet- Aout, 124, 1999.
 3. Hackett , R.D., Bycio, P., and Hausdorf, P, "**Further Assessment Of a Three- Component Of Organizational Commitment**", Academy Of Management, 1992.
 4. Meyer, J.P., And Allen, N.J, " **Testing The Side- Bet Theory Of Organizational Commitment: Some.**
 5. Methodological Considerations", **Journal Of Applied Psychology**, 69, 1984.
 6. Moideenkutty, U. et al," **Perceived Organizational Support as a Mediator Of The Relationship Of perceived Situational Factors to Affective Organizational Commitment**", Academy of Management, Philadelphia, 1998.
 7. -O'Reilly C.A., & Chatman J.J." **Organizational Commitment And Psychological Attachment: The Effects Of Compliance, Identification And Internalization On Pro-social Behavior**". Journal of Applied Psychology.vol :71, 1986.
 8. Pare (G), Tremblay (M)," **The Impact Of Human Resources Practices On IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turn-Over Intentions**", Scientific Series ,CIRANO, Montreal, April 2000.
 9. Productivity, and Commitment ", **The Journal of Nursing Administration**, Vol 27 - Issue 9, September 1997 .
- Smith Donna, " **The Influence of Manager Behavior on Nurses Job Satisfaction,Productivity, and Commitment** ", The Journal of Nursing Administration, Vol 27 - Issue 9, September 1997 .

املا حق

استمارة بحث:

إخواني أخواتي مديرية التجهيزات العمومية ،نرجوا منكم ملئ هذا الاستبيان الذي يتضمن في محتواه مجموعة من الأسئلة نريد من خلالها توضيح أثر جماعات العمل الغير رسمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة ، مع العلم أن إجابتك تبقى سرية وتستخدم فقط لأهداف علمية، نشكركم مسبقا على تفهمكم وتعاونكم معنا. يرجى منكم وضع علامة (x) في المربع الذي ينطبق على حالتك.
رقم الاستبيان

البيانات العامة :

1-الجنس: ☐ ذكر

☐ أنثى

2-السن: سنة

3-المستوى التعليمي:

☐ متوسط

☐ ثانوي

☐ جامعي

4-الفئة السوسيو مهنية:

☐ عون تحكم

☐ عون تنفيذ

☐ إطار

أخرى حدد:.....

5-الأقدمية في العمل:.....سنة.

6-الحالة العائلية:

مكان ازدياد الأب:.....

مكان ازدياد الجد:.....

7- مقر السكن:.....

بيانات خاصة بالولاء التنظيمي:

8-من خلال عملك داخل مؤسستك هل حققت نوعا من

التكيف مع المنصب كان ذلك بسبب؟

☐ الخبرة

☐ توافق الخبرات مع طبيعة المنصب

9-من خلال عملك اكتسبت علاقات جيدة كان ذلك مع؟

☐ مع العمال الجدد

☐ العاملين في نفس المنصب

10-من خلال إقامتك علاقات شخصية داخل المؤسسة
مع الآخرين، من هم الذين ترى بأن العلاقة بهم مهمة؟

- ☐ المسؤولين
- ☐ أبناء المنطقة الجغرافية
- ☐ أصحاب المصالح

11-ماهي الجهة التي ترى بأن التضحية من
أجلها لها الأولوية؟

- ☐ المؤسسة
- ☐ الأصدقاء
- ☐ أبناء المنطقة
- ☐ العرش

12-من بين ما يلي ما أهم عامل يمكنه أن يساهم
في بناء الثقة والارتباط بالمؤسسة لدى العمال؟

- ☐ التفاعل مع الإدارة
- ☐ العمل لفترة طويلة
- ☐ نمط القيادة

13-هل العمل لمدة طويلة داخل المؤسسة
يحقق ؟

- ☐ اكتساب العلاقات الجيدة
- ☐ الثقة في الإدارة
- ☐ إشباع الحاجات

14-من بين ما يلي ما أهم عنصر يحقق
ولاء العامل للمؤسسة؟

- ☐ زيادة في العمل
- ☐ التعاون والتضامن مع الزملاء
- ☐ مساعدة العمال الجدد

15-هل جاءتك فكرة في تغيير المؤسسة؟

- ☐ في كثير من المرات
- ☐ في بعض الأحيان
- ☐ دائم التفكير

16-هل أنت راض عین سير العمل في المؤسسة؟

- ☐ راض
- ☐ راض نوعا ما
- ☐ غير راضي

17- ما الذي يجعلك أكثر ارتباطاً بمؤسستك؟

- ☐ طريقة العمل
- ☐ المشاركة في اتخاذ القرار
- ☐ الزملاء
- ☐ الجماعة التي تنتمي إليها

18- هل أنت مرتاح الضمير على ما تقدمه للمؤسسة؟

19- هل تشعر بأن لديك مكانة داخل المؤسسة؟

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أهتم

- ☐ نعم
- ☐ لا
- ☐ لا أهتم

20- لديك علاقات جيدة مع أبناء جھتك
(الحي ، البلدية) داخل المؤسسة؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق وبشدة

21- التضامن مع أبناء العمومة يمنح بعض
الحماية لك في المؤسسة؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق وبشدة

22- لديك زملاء في العمل يتضامنون فيما بينهم
من أجل الحصول على المصالح الخاصة بهم؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق بشدة
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق وبشدة

23-أتضامن مع الأصدقاء (أو زملاءك في العمل)

إذا كان قد تلقى عقوبات تنظيمية جراء التقصير ؟

- ☐ موافق
- ☐ موافق وبشدة
- ☐ غير موافق
- ☐ غير موافق وبشدة

24-هل هناك تضامن بين العمال على أساس

العلاقات العشائرية ؟

- ☐ يوجد
- ☐ لا يوجد
- ☐ لا أهتم

الملحق رقم 04

يعرض الشكل: أبعاد ومؤشرات العلاقات الغير رسمية

