

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية

فضاض رشيد
جامعة زيان عاشور - الجلفة -

حلباوي لخضر
جامعة زيان عاشور - الجلفة -

مقدمة:

إن القيم التي يحملها الفاعل داخل التنظيم سواء كان عاملا أو مسيرا وثقافته الاجتماعية تنعكس بصورة مباشرة على أدائه وسلوكه، ولذلك تدرك معظم المنظمات المعاصرة أهمية القيم ودورها في خلق الفعالية والإبداع والتميز والوصول إلى المنافسة الحقيقية، ونجد الولاء التنظيمي يمثل الاهتمام المحوري في أدبيات الإدارة المعاصرة كأحد القيم التي تكفل هذا المسعى لاعتبارات التالية 1:

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

فأهمية الولاء إذن تكمن في كون مخرجاته تصب في صالح أهداف التنظيم الرسمي، لكن الإشكال الذي نريد معالجته في هذا السياق يتمثل في محددات وخلفيات الولاء داخل المنظمة الصناعية الجزائرية، وهل له ارتباط بالرهان السوسيو ثقافي الذي أشرنا إليه سابقا؟، أم أنه مرتبط بالنظرة الأحادية التوجه التي تمثلها النخبة التكنوقراطية والتي ترى بأن نماذج التسيير القائمة على العقلنة والهادفة إلى تحقيق المشروع الاقتصادي هي الكفيلة بتوجيه كل الأفعال والسلوكيات داخل التنظيم نحو ما يصبو إليه مع إغفال ثقافة المجتمع؟، أم أنه مرتبط بالبعد الثالث الذي يقتضي الدمج بين الخلفيات الاجتماعية والثقافية والعلاقات الرسمية القائمة داخل التنظيم؟

حيث يرى «محمد بشير» 2 بأن ثقافة المنظمة هي جزء أو نسق مصغر من ثقافة المجتمع (المنظمة الكبيرة)، وبالتالي فالأفعال والقيم والاتجاهات والعلاقات داخل التنظيم تعتمد بالدرجة الأولى على الإمدادات البيئية من ثقافة المجتمع الأم، فالولاء داخل التنظيم يقتضي الانتقال من نسق العلاقات الاجتماعية إلى نسق الفعل الاجتماعي داخل التنظيم فالروح العشائرية (العصبية) تنتج تكتلات وجماعات متحالفة داخل التنظيم على أساس البعد الجغرافي أو الديني، أو العرقي، كالولاء للقرابة بناء على العلاقة الدموية في صورة العلاقات الاجتماعية التقليدية، والعلاقات الاجتماعية ذات الطابع الحديث التي تعتمد على الحرية والفر دانية والابتعاد

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية

عن معايير الجماعة وقيمتها فتصبح لها ارتباط بإستراتيجيات الفاعلين ومصالحهم والصراع والمنافسة لبلوغ المصالح النادرة داخل التنظيم وما يفرزه كل من الصراع والتعاون من ولاءات مختلفة، ومنه فتعدد أشكال العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة بنمطيتها (الرسمي والغير رسمي) يطرح إشكالا آخر وهو «ولاء من لمن؟»، بمعنى الجهات التي تتبادل الولاء بناء على طبيعة العلاقة التي تجمعها داخل التنظيم، حيث يصبح الولاء يعبر عن علاقة تبادلية (الأخذ والعطاء) وفق المصالح المختلفة، ومن هنا نريد أن نفسر ذلك التفاعل الحاصل بين العلاقات الرسمية والغير رسمية، داخل المنظمة وما تفرزه من أنماط الولاء، ومن جهة أخرى، الكيفية التي يختار بها الأفراد و الجماعات الجهة التي ينتمون إليها ويكون ولاءهم لها نظرا لتعدد شبكة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، وعليه فالإشكال المطروح يتمحور حول التساؤل التالي: ما هي أشكال العلاقات الاجتماعية التي تؤثر على ولاء الأفراد داخل المنظمة

وللاقترب من الموضوع أكثر سوف نتطرق للموضوع وفق الخطة التالية:

أولا: الولاء التنظيمي

1- ماهية الولاء التنظيمي

2- المتغيرات التنظيمية و الاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي

ثانيا: العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

1- العلاقات الرسمية

2- العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأشكالها

2- واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية

1- ماهية الولاء التنظيمي:

لكلمة الولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة « يعني العهد، والقرب، والنصرة، والمحبة والالتزام»³. نلخص من خلال هذا التعريف بأن الولاء له بعد اجتماعي ونفسي من خلال شعور الفرد بانتمائه لجهة معينة والتزامه معها واعتناقه لقيمتها وأهدافها من خلال التعاون والمحبة وتحمل المسؤولية.

ويؤكد بعض الكتاب على أن تفاعلات الأفراد المتكررة فيما بينهم، والعلاقات التبادلية التي تنشأ أثناء تعاملهم تقوي من مشاعرهم وتحدد مسارها سلبيا كان ذلك أم إيجابيا، فإذا كانت هذه المشاعر إيجابية يميل أفراد الجماعة إلى التواد والتلاحم والاتجاه نحو العمل بروح معنوية عالية، وحماس كبير، ويكون المناخ الذي يعملون فيه بيئة مشجعة على العمل والإنجاز المبدع. أما إذا كانت تلك المشاعر سلبية يعيش الأفراد في صراع مستمر مما يجعل البيئة غير صالحة للعمل والإنتاج ويضعف من الولاء للتنظيم⁴

2- المتغيرات التنظيمية والاجتماعية المؤثرة في الولاء التنظيمي:

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

2-1- أبعاد التحفيز:

وهي الأمور المتعارف عليها في الفكر الإداري المعاصر التي تهدف إلى شحن طاقات العمال ودفعهم قصد بذل جهودهم للعمل أكثر، فمن المعروف أن للعاملين مجموعة من الحاجات يسعون إلى إشباعها فهم يرغبون في إشباع حاجاتهم الفسيولوجية الأساسية وحاجاتهم للأمن والشعور بالطمأنينة في التنظيم ويسعون لأن يكونوا مقدرين ومحبوبين وأنهم ينتمون لجماعة ويسعون بالتالي لتحقيق ذاتهم، والتنظيم الذي لا يساعدهم في تحقيق وإشباع هذه الحاجات لا يمكن -على الأغلب- أن يكون مكانا لاستقرارهم بل يسعى أعضاؤه للبحث عن غيره ويمكنهم من تحقيق هذه الحاجات مما يزيد من ولائهم التنظيمي⁵ وبالتالي فإن السياسة التي تتبعها المنظمة في تحفيز عمالها لها أثر على ولائهم اتجاهها إلى حد ما وتتضمن الحوافز في عمومها كل من الحوافز المادية كالأجر والمنح والمكافآت، والمعنوية كال تقدير و الثناء و المعاملة.

وبناء على الدراسات التي قام بها العلماء نجد اليوم في الحقل التنظيمي الكثير من النظريات التي تبحث في دوافع السلوك البشري منها سلم الحاجات «لماسلو»، ونظرية سلم الحاجات لبورثر ونظرية «الدرفر» في الوجود والانتماء، والنمو وغيرها من النظريات⁶ ويرى البعض أن للحوافز دور فاعل في تعزيز العلاقات فيما بين التنظيم و العاملين فيه، فهي التي تحفز القوى الدافعة بغية تحقيق أهداف التنظيم، ويتوقف تأثيرها على نجاعة الأساليب المتبعة في تنفيذها والتي تراعي أهداف التنظيم وأهداف العاملين فيه لتحقيق الولاء والشعور بالمسؤولية والرضا وتحقيق الذات. كما نجد أن الحوافز تساهم في تحقيق مصلحتين وهما:

* حث الأفراد على إتمام العمل المطلوب بكفاءة.

* إشباع الأفراد وتحقيق رغباتهم ضمن الإمكانيات المتاحة.

2-2- البعد الاجتماعي:

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

لمكانة الاجتماعية هي تلك المرتبة الاجتماعية للشخص مقارنة بأخريه في أي نظام اجتماعي ويسعى الأفراد ببذل قصارى جهدهم للمحافظة على مكانتهم وتنميتها، وذلك لأن فقدان المكانة يعتبر حدثا سلبيا بالنسبة للفرد، ويرتبط الأفراد ببعضهم في التنظيم حسب مرتباتهم الهرمية، ورغبة العاملين في تحقيق درجة أعلى من المكانة يزيد من تماسك الجماعة وترابطها، وينعكس ذلك إيجابيا على حسن أدائهم وزيادة إنتاجيتهم فيخدم التنظيم ويحقق أهدافه⁷، أما جانب العلاقات الاجتماعية فيتمثل في حاجات الارتباط وهي الحاجات التي يتم إشباعها بالعلاقات الاجتماعية التبادلية⁸، ويقاس على ذلك ولاء الفرد للجماعات، فطبيعة الجماعة التي ينتمي إليها الفرد أيضا تؤثر على ولائه للمنظمة، خاصة إذا كانت الجماعة تؤمن بأهداف المنظمة وتسعى لتحقيقها، فالفرد يبني علاقاته انطلاقا من الجماعات فطبيعة العلاقات تؤثر على ولائه، فإذا كانت مبنية على أساس إنساني ويهدف إلى تحقيق مصلحة عامة فإنها تؤثر إيجابيا على ولائه للمنظمة، ويندرج تحت هذا أيضا جانب الاتصال داخل المنظمة، فقد أكدت العديد من الدراسات على أهمية ودور الاتصال في التأثير على سلوك الأفراد العاملين، فالاتصال الفعال الذي يراعي التخصص والجانب الإنساني ويحرص فيه على إعطاء المعلومات الصحيحة والهادفة ينمي الثقة بين العمال والإدارة، ومن ثمة يساهم في دعم الولاء لدى العمال، في حين أن القيادة هي الأخرى لها أثر لا يستهان به في هذا الجانب، وعلى العموم يساهم نمط القيادة السائد في التأثير

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية

على سلوك الأتباع (العامل)، سواء كانت قيادة رسمية أو غير رسمية، فالأسلوب الديمقراطي الذي يمنح فرصة المبادرة والمشاركة للعاملين له دور إيجابي في تحفيزهم وبناء الثقة بين القيادة والأتباع ومنه ثمة تدعيم والمساهمة في كسب ولائهم.

2-3- المناخ التنظيمي:

هناك مجموعة من المتغيرات التي تكون المناخ التنظيمي داخل المنظمة، وما ذكرناه سابقا قد يندرج في إطار هذه المتغيرات التي تكون المناخ التنظيمي إلا أن تركيزنا عليها منفصلة يعود إلى أساس منهجي نظرا لأهمية المتغيرات السابقة، وقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة في دراسة السلوك التنظيمي أهمية كبيرة لأثر المناخ أو البيئة التنظيمية، إذ أنها تتضمن كافة المتغيرات السائدة في إطار العمل من قيم فكرية وعادات وآفاق حضارية وأبعاد مادية، ويشير المناخ التنظيمي إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها المنظمة والتي تؤثر في السلوك لدى الأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق سبل الرضا والتحفيز أو يعكسه على إمكانية تحقيق المنظمة لأهدافها 9، إذ فالمناء التنظيمي السائد داخل المنظمة يعكس بطبيعته وجه السلوك السائد فالمناء الملائم من شأنه أن يوفر أساسا لانتفاء الأفراد وتحفيزهم على بذل الجهد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة والإيمان بها وهذا هو جوهر الولاء، وواقع الأمر فإن المناخ التنظيمي يتأثر بجميع المتغيرات الداخلية والخارجية الأخرى، كما أنه يؤثر فيها.

ثانيا: العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

1- العلاقات الرسمية

1-1- السلطة والاتصال الرسمي:

يمكن القول بأن العلاقات الاجتماعية بمفهومها الواسع داخل المنظمة تنبني أساسا على الاتصال البشري من منطلق السلطة والأدوار والوظائف، لكن إذا حصرت العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة في إطارها الرسمي نجد بأنها تعتمد أساسا على كل من السلطة الرسمية والاتصال الرسمي.

وينشئ التنظيم الإداري علاقات بين العاملين في المنظمة وتأخذ العلاقات شكل علاقة رأسية في التنظيمات الهرمية كالعلاقة بين الرئيس والمرؤوسين، أو علاقة أفقية بين المديرين في المستوى الإداري الواحد، ويعد تدرج السلطة وتوزيعها وتحديد المسؤوليات من الأمور التي توليها إدارة المنظمة اهتماما كبيرا إذ بدونها يسبب عدم إطاعة الأوامر 10، وتعد السلطة الرسمية أساسا لضبط العلاقات داخل المنظمة مادام أنها مؤطرة قانونيا ولها بعد رسمي في الهيكل التنظيمي، فإذا نظرنا إلى الهيكل التنظيمي من ناحية العلاقات فهو يمثل تفاعل واتصال دائم بين الأشخاص كل حسب سلطته في إطار هذا الهيكل، ولكن العلاقات لا تتم إلا عن طريق الاتصال الرسمي.

ودون الحاجة إلى إعطاء تعريف للاتصال الإداري لأن ما بهما هو دوره في العلاقات الرسمية ويرى البعض 11 بأن الاتصال داخل المنظمة يمثل رباطا بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل التنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية والتنظيم الكلي من جهة أخرى، وبهذا يتحدد نمط من العلاقات التنظيمية مبني أساسا على الاتصال الرسمي بين مختلف الوحدات التي تمثل السلطة داخل التنظيم وعلى هذا الأساس لا يمكن فهم العلاقات الرسمية داخل المنظمة إلا في إطار حدود السلطة والاتصال، وتؤثر كل من السلطة (القيادة الرسمية) ونمط الاتصالات الرسمية ومدى فعاليتها على مدى فعالية العلاقات وما ينتج عنها من سلوك.

1-2- الأدوار وتقسيم العمل:

أكدنا سابقا بأن الاتصال والسلطة يمثلان نقطة ارتكاز العلاقات الرسمية داخل التنظيم، لكن الاتصال في جزئياته وأصوله يتضمن الأدوار التي يتخذها الفاعلون داخل الهرم التنظيمي وهذه الأدوار تتحدد عن طريق الوظائف أو تقسيم العمل والذي يعبر عن تدرج السلطة داخل التنظيم.

ويعني التخصص أو الأدوار قيام كل وحدة من وحدات المؤسسة أوكل عامل يقوم بعمله محدد ومضبوط بدقة، وتقوم نظرية التنظيم الرسمي على أساس أن الكفاءة الإدارية تميل إلى الارتفاع إذا ازدادت درجة التخصص. 12

ولاشك أن تقسيم العمل متعدد الأشكال ومتطور مع تطور المجتمعات، أي أنه يتخلل مجال العمل الاقتصادي والاجتماعي والسياسي، ويؤكد علماء الاجتماع في تفسيرهم لظاهرة تقسيم العمل من خلال التركيز على المراكز والأدوار التي يقوم بها الأفراد داخل المجتمع من خلال الوظائف، التي تحدد هيكل البناء الاجتماعي العام 13 وهذا الهيكل بدوره يحدد شبكة العلاقات داخل المجتمع ونفس الشيء يمكن أن نقيس به ظاهرة تقسيم العمل داخل المنظمة وهو مؤطر بشك رسمي فبناء على تحديد الوظائف والأدوار الرسمية يمكن للأفراد أن يتصرفوا في علاقاتهم بطريقة رسمية أيضا، وقد استخدم الكثير من علماء الاجتماع مصطلح تقسيم العمل وأكثرهم «إميل دوركايم»، كما يرى «أبن خلدون» أن المجتمع يقوم على التخصص في العمل، حينما تطرق إلى اختلاف أعمال البدو والحضر وحالتهم في المعاش. 14

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

1-3- علاقات العمل وأطرها القانونية:

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

وفي هذا السياق نقل «ديمتري Dimitri» عن «مارجيسون Margeson» قوله: «أنه من الضروري تحليل هذا النزاع ومحاولة إدارته بأطر وقواعد تلقى القبول لدى الجهات الفاعلة داخل التنظيم، لأن العلاقات الصناعية تعتمد على ترتيب قواعد وميكانيزمات النزاع في حد ذاته باعتباره عنصرا هاما للعلاقات الصناعية» 15.

أما حاليا فإن علاقات العمل هي الأكثر تداولاً بين الباحثين، وعلاقات العمل تعبر عن آليات ضبط التنظيم الرسمي داخل المؤسسة، وعلاقات العمل هي الروابط أو القواعد التي يتفق عليها العمال وأصحاب العمل بصورة جماعية، والتي تحكم تعاملها المتبادل بشأن تحديد النوعية، الكمية، كيفية أداء العمل، الأجور، أوقات العمل، الراحة،... إلخ 16. ومجمل القول عن علاقات العمل أنها تتجلى في صورة ما يعرف في قانون العمل «بالاتفاقيات الجماعية» بين

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية

العمال وصاحب العمل (الإدارة) وطرق حل النزاعات والتفاوض، وتستعمل كل المنظمات اليوم ما يعرف بالقانون الداخلي الذي يحوي آليات علاقات العمل في إطارها الرسمي. أي تحديد الحقوق والواجبات.

1-4 - العلاقات الإنسانية:

ازدهر هذا المصطلح مع حركة التجارب التي قام بها «إلتون مايو ILTON Mayo» وزملائه حول إنتاجية العمل في بعض المصانع الأمريكية، إذ برز آنذاك البعد الإنساني في العلاقات بين العمال أو بين العمال والإدارة، فأصبح ينظر شيئا فشيئا إلى العامل من الجانب الإنساني (الاحترام والتقدير) ويرى «عبد الحميد أحمد رشوان» 17 بأن العلاقات الإنسانية هي نوع من العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض، أو بينهم وبين رؤسائهم، أو بينهم وبين المتصلين بالمؤسسة، أضاف إلى ذلك السلوك الإنساني داخل المنظمات في مجال العمل والذي يقوم على الاحترام المتبادل وتقدير كل فرد، وتقدير مواهبه وإمكاناته. بمعنى أن العلاقات الإنسانية هي تلك العلاقات التي تتجاوز الأخذ والعطاء بين العامل وصاحب العمل (العمل مقابل الأجر)، إلى درجة الاعتراف بالفرد العامل كإنسان ومعاملته على هذا الأساس، كما لا بد من الاعتراف بالعلاقات التي تنشأ بين العمال في إطار غير رسمي.

وللتوضيح أكثر هناك ثلاث مرتكزات تركز عليها العلاقات الإنسانية وهي: 18

1- الإنسان حيوان اجتماعي يتعامل ويعامل على هذا الأساس.

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

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

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

2- العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة وأشكالها:

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

1-2 - 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 الإنترولوجيا كإبن خلدون، دوركايم، وبنترأوس وغيرهم، ونحول اهتمام بعض الباحثين إلى تأثير قيم وثقافة المجتمع وكيفية انتقالها إلى المنظمات الاقتصادية، وتعد القرابة واحدة من الروابط القوية والمؤثرة في المنظمات الجزائرية كما تؤكد على ذلك بعض الدراسات، وعلاقات القرابة في مفهومها العام تتحدد في ضوء العوامل البيولوجية، فالفرد يرتبط بأبيه وأمه بسبب مولده، وكذلك الأب والأم يبعضهما البعض بسبب معيشتهم المشتركة وكذلك اشتراكهما في إنجاب الأطفال، ونجد في النهاية أن أطفال نفس الوالدين يرتبطون ببعضهم لانتمائهم لسلالة نفس الزوجين¹⁹، وهذا النموذج يعبر عن القرابة الدموية في أساسها فالأسرة الواحدة هي أكثر نموذج تعبيراً عن القرابة الدموية، والتي تمتد إلى المصاهرة فنجد الأخوال، والأعمام، والأصهار، كلهم يمثلون وحدة قرابة فنجد التعاون بينهم والولاء. لكن ما يهمنا هو وجود علاقات القرابة داخل المنظمة سواء بين العمال أنفسهم أو بين الرؤساء والعمال، وكيف يتصرف من لهم صلة القرابة داخل المنظمة؟ (وقبل محاولة الإجابة عن هذا التساؤل يجب أن نشير إلى أن هناك «تأثير أو تطبيع إجتماعي» كما يشير «موريس مارك» *marc Mourix*²⁰، بمعنى أن خصوصيات المجتمع وثقافته تتجلى من خلال المؤسسات المختلفة ونجد ذلك من خلال تنظيماتها فعلاقات القرابة إذا كانت موجودة في المجتمع الأصلي قد نجد لها أشكالا داخل المنظمات الصناعية الإدارية، فالتأثير الاجتماعي يقف بين كل من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي، أي بحسب درجة تأثيره فإذا كانت كبيرة فإن التنظيم الغير رسمي، ومنه العلاقات غير الرسمية تطغى على التنظيم، وتتجلى علاقات القرابة من خلال صلة دموية بين العمال أو المدير والعمال أو بين بعض أصحاب السلطة و العمال 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 المحاباة والمحسوبية في التعامل، وهذا راجع إلى التزام الأفراد بعلاقاتهم القرابية وإعطائها الأولوية على حساب علاقات العمل الرسمية، فكما أن الفرد داخل أسرته يلتزم بعلاقته اتجاه أفرادها وكذا أقاربه مع شعوره بالانتماء الوجداني فإن وجود أقربائه داخل منظمة ما يحمل نفس الخصوصيات سواء من ناحية الالتزام والولاء أو من ناحية الشعور الوجداني.

2-2- علاقات الجهوية (الروح العشائرية):

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

وحتى يكون لدينا أساس صحيح فإن المجتمع الريفي تمثله المجتمعات التي تعتمد من الناحية الاجتماعية على نسق القرابة والتضامن الآلي، وتتصف العلاقات بين أفرادها بالقوة و التفاعل أما العلاقات الخارجية مع غيرها من المجتمعات أو الجماعات فهي علاقات محدودة قائمة على أساس الريبة والخوف والشك في الآخرين²¹، فصور الروح العشائرية إذن نجدها من خلال وجود تضامن داخل الأفراد الذين ينحدرون من «عرش» واحد أو منطقة جغرافية واحدة، كما تتصف العلاقات بين الأفراد بالقوة والتفاعل الدائم «والولاء الاجتماعي»، ومن صورها أيضا الصراع مع جماعات تنظيمية أخرى كتعبير عن التفاعل السلبي معها، وأحيانا التجنب كتعبير عن الشك وعدم الثقة في الآخرين ومن خلال أفكار «إبن خلدون» و«فرديناند تونيز»، يمكن استخلاص بعض الصور الأخرى للروح العشائرية، كقوة الولاء والانتماء لذوي القربى وأبناء المنطقة داخل المنظمة، والتمسك بالتقاليد

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظم الجزائري

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

(إذا قلنا بأنها تعيد إنتاج نفسها بمعنى أن هناك حراك اجتماعي «هيكلي» داخل هذه الجماعات أو التحالفات من خلال إعادة تنظيم الصفوف بحيث يكون الأفراد ينجذبون طواعية وبصورة آلية لأبناء منطقتهم أو الجهة التي ينتمون إليها، أما إذا قلنا بأن ذلك راجع إلى وجود مرجعية ثقافية تقف وراء هذا التوجه فإن ذلك يعني من ناحية أخرى بأن قيم الجماعة المرجعية (العرش) هي التي توجه سلوك هذه التحالفات داخل التنظيم، وفي بعض الأحيان نجد مستند ديني قوي يسيطر على هذا التوجه خاصة في بعض المناطق الداخلية بالجزائر²²، وفي هذا السياق يرى «قاسيمي ناصر»²³ بأن النصوص التنظيمية التي تعتبر وسيلة هامة من وسائل الضبط الاجتماعي داخل المنظمة تجد قبولا وامتثالا 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.

3-2- علاقات المصلحة:

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

بداية لا شك أن علاقات المصلحة تتواجد في الأوساط غير الرسمية، نتيجة لوجود مصالح متبادلة بين العمال أو أصحاب السلطة داخل المنظمة، حيث يجتمع الأفراد على مصالح مشتركة، لكن قبل ذلك هناك نوعين من المصالح التي قد نجدها داخل المنظمة ويجتمع عليها بعض العمال. (المصالح مادية والمصالح معنوية) وعلاقة المصلحة داخل المنظمة تعتمد على التبادل (الأخذ والعطاء)، حيث يرى البعض²⁴، بأن الفرد يبني عشرات ومئات العلاقات التي تجمعهم بغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفي العلاقة إلى تحقيق أهداف معينة من ورائها، وهذه العلاقات قد تتم بصورة مباشرة أو مقصودة، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتنقصها صفة القصد والتعمد، كما يحصل الإنسان من خلال انتمائه لجماعة ما وإقامته للعلاقات معها على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية.

3- واقع العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية:

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

1-3- تأثير قيم وثقافة المجتمع:

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

فجاءت الكثير من نتائج الدراسات سواء من قبل الجزائريين أو الأجانب تبرر ذلك التضارب بين الثقافة الصناعية والثقافة المحلية 25، حيث أشار «جغلول عبد القادر» 26، إلى وجود سمتين تميزان ذلك التعارض بين الثقافة المحلية والصناعية وهما:

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

ب- الثقافة المحلية في أصلها ثقافة ريفية من الناحية الاجتماعية، زراعية من الناحية الاقتصادية، وتعد وعاءا نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع. وإلى وقت غير بعيد كان المجتمع الجزائري يمتاز بنمط عيش فلاحى ريفي بالدرجة الأولى، أما الجانب التجارى فكان مجاله ضيق.

وواقع الحال أنه لا يمكن فهم الجزء إلا في إطار الكل. بمعنى لا يمكن التطرق لديناميكية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الجزائرية إلا من خلال تناولها في إطار حركية النسق الاجتماعي العام بجميع أبعاده وخاصة الثقافية، وقد اعتمد هذه المقاربة «بشير محمد» 27 في دراسة «الثقافة التسيير في الجزائر» من خلال اعتماده على إسهامات كل من: «بيار بورديو Bourdieu»، و«جورج بلاندي Blandier. G» و«آلن توران Touaine. A» حيث اهتم الأول بالثقافة المحلية للمجتمع الجزائري، والثاني بالحقل الأنثروبولوجي خاصة المجتمعات المتخلفة، والأخير في ذات الحقل حول المجتمعات المتطورة، وهذه المقاربة تعتمد على التغيرات والحركات الاجتماعية في جانبها المستقبلي وما يستفاد من ذلك هو وجود واقع أو نمط ثقافي يضيف صبغة معينة على العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم، فرضته تراكمات ثقافية واجتماعية واقتصادية وسياسية، إذ أنه لا يمكن تناسي أو التقليل من دور نماذج التسيير وحركية الإصلاحات التي كانت المنظمة الصناعية الجزائرية مسرحا لها، ودون التعرّيج على تفاصيل السياق التاريخي والتطرق إلى كل مرحلة بكل ما تحمله من خصوصية ثقافية وواقع اجتماعي يمكن القول بأن هناك استمرارية لقيم العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة منبعا (الثقافة الأصلية) وقد حافظت على بقائها وتأثيرها وقوة تواجدها لمواجهة (الثقافة الصناعية) أو التنظيم الرسمي للمنظمة فعلاقات القرابة (الالتزام تجاه الأقارب)، والروح العشائرية (الجهوية) تمثل الثقافة الريفية الزراعية.

2-3- إشكالية الامتثال لعلاقات العمل الرسمية:

حتى وإن كانت هذه الإشكالية لا تنفصل في الطرح عن سياق تأثير ثقافة المجتمع، إلا أن هناك عوامل أخرى داخلية (أي منبعا محيط العمل والتنظيم الرسمي)، كالقيادة والسلطة، والاتفاقيات الجماعية ظروف العمل... إلخ، وعلاقات العمل الرسمية هي تلك العلاقات التي تحدد الحقوق والواجبات دون الولوج في مناهات التنظيم الغير رسمي بمعنى آخر هي تلك العلاقات التي تفرض الالتزام تجاه العمل والمنظمة، والانضباط واحترام القانون الداخلي وآليات الضبط التي تفرض داخليا، ففي هذا المجال عرفت المنظمة الجزائرية أشكالا ونماذج عديدة من التسيير، بدءا بالتسيير الاشتراكي، والذاتي وإعادة الهيكلة وصولا إلى المرحلة الحالية (مرحلة الانفتاح)، ولا شك

العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين في المنظمة الجزائرية

أن كل مرحلة لها سمات تنظيمية خاصة وقوانين عمل ومراسيم تحدد آليات ضبط علاقات العمل، إلا أن الإشكال يطرح دائما وفي كل مرة حول صعوبة التكيف مع علاقات العمل الرسمية (العلاقات الصناعية)، وفي أغلب الأحيان تظهر الصراعات والاضطرابات، ويزداد العمل لترقية وتفعيل النشاط النقابي، لكن هل الخلل يكمن في طبيعة علاقات العمل الرسمية، أم في العلاقات غير الرسمية التي تحكم التنظيم الغير رسمي الذي يبنيه العمال؟ وهذا التساؤل يقود إلى فكرة وهي أن هناك خلل وضعف في التنظيم الرسمي، يقابله قوة وصلابة العلاقات الغير رسمية التي أصلها الثقافة المحلية وتزداد سيطرة وقوة العلاقات الغير رسمية كلما وصل الاقتناع إلى عدم فعالية التنظيم الرسمي فمثلا الترقية على أساس العلاقات الشخصية أو القرابة أو الجهوية، وعلى أساس أوسع (المصلحة) يجعل الرأي العام (العمالي) داخل التنظيم لا يؤمن بفكرة الالتزام تجاه علاقات العمل الرسمية حيث يصبح الحديث عن العلاقات الغير رسمية وكأنها (القانون الداخلي) للمنظمة، فتبدأ بنية التنظيم الرسمي في الضعف والإنهيار 28.

3-3- النمط الريفي الحضري للعلاقات داخل المنظمة:

يقصد بهذا النمط ذلك التفاعل الحاصل بين الثقافة الريفية التي أساسها العصبية والبساطة والثقافة الحضرية المبنية على الأساس التعاقدية والتعقيد. حيث أن هذا المزيج بين الثقافتين أو تفاعل القيم الريفية الحضرية ينتج لنا نموذجا من العلاقات الغير رسمية داخل المنظمة يعتمد على مرجعيتين وليس على مرجعية واحدة، بمعنى آخر يندرج هذا النمط من العلاقات داخل المنظمة ضمن إشكالية التقاليد و الحداثة كما يرى «رشيد حمدوش» 29 أن موضوع العلاقات الاجتماعية بصورة عامة والعلاقات الغير رسمية داخل المنظمة بصورة أخص يأخذ بعين الاعتبار النمطين المحلي (الجماعي أو التقليدي)، والنمط الحديث (المجتمعي)، حيث نجد بأن سلوكيات الأفراد تتأرجح بين هذا النموذج وذاك وتصبح هذه العملية التفاعلية بين النموذجين، عملية ضرورية، وزيارة التقاليد (الماضي)، المحلية عملية ضرورية هي الأخرى لإضفاء الشرعية على كل فعل أو تصور.

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

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

وحتى وإن كان هناك ارتباط تاريخي للفرد العامل داخل المنظمة بقيم ثقافية تراكمية ومن ثمة جماعة مرجعية توجه فعله الاجتماعي وعلاقاته لكنه بالمقابل لا يغفل عن نزعه (الفردانية) في إطار بناء معالم إستراتيجيته الخاصة التي تعتمد أساسا على حريته الفردية التي يضمنها له التنظيم الرسمي وحتى الجماعة المرجعية في الإطار غير الرسمي وبالتالي فإن العامل يبني علاقاته بصورة يستحيل معها التخلي عن التأثير الثقافي لتقاليد المجتمع ولا يعتمد عليها كلية إذ يسعى دائما للتعبير عن ذاته الفردية وهنا تظهر الحرية الشخصية وما تنطوي عليه من أشكال الفعل الاجتماعي كتعبير عن قيم معاصرة تزيح غطاء وقيود القيم التقليدية، لكن هذا الواقع يطرح إشكالا على مستوى التنظيم الغير رسمي داخل المنظمة يتمثل في مسألة الامتثال لمعايير الجماعة وثقافتها حيث أن بناء العلاقات الشخصية والمصلحة (الفعل الخفي)، يعد بمثابة تنكّر لقيم الجماعة التي تجمعها روابط تقليدية (العشيرة) أو التحالف على أساس عصبية، أو محاولة للتحرر من قيودها، وهذا تفرسه كما قلنا المصلحة والفرد

دانية، لكن جوهر الإشكال هو ما هو دافع الانتماء لتحالف معين (جماعة)؟ وبالمقابل ما هي آليات التحرر وعدم الامتثال في بعض الأحيان والالتزام تجاه هذا التحالف؟ مما يوحي بتعدد المرجعيات داخل التنظيم غير الرسمي فهناك مرجعية ثقافية، ومرجعية فردانية، أما المرجعية الأهم والأكثر تأثيرا هي المرجعية (المصلحية)، وتعدد المرجعيات يقودنا إلى القول بأن هناك نموذج حالي للعلاقات داخل المنظمة يعتمد على قيم تقليدية وأخرى معاصرة محصورة في إطار النزعة الفردانية، لكن كل هذا يتم في إطار مرجعية أساسية وهي البنية الثقافية للفرد وتأثير المحيط الاجتماعي للتنظيم. 30

الخاتمة:

أن موضوع الولاء في المنظمة الصناعية الجزائرية لا يرتبط بعوامل تنظيمية بحتة بقدر ما يرتبط بأبعاد سوسيو ثقافية كنا قد بنينا على أساسها الإشكال المطروح، فهناك شبكة من العلاقات الاجتماعية التي يعاد إنتاجها داخل التنظيم، وهي التي تتحكم في ولاء الأفراد وانتماءاتهم، ولذلك تجد المنظمة الصناعية نفسها اليوم أمام تحديات عديدة، أهمها تأثير ثقافة الفاعلين على الأهداف التنظيمية بالإضافة إلى تغير البيئة الخارجية من جميع النواحي، لكن العائق الأكبر لا يتلخص في التحديات الخارجية التي تقتضيها المنافسة و السوق، وإنما في ديناميكية الفعل الاجتماعي ومخرجاته داخل المنظمة وإشكالية التكيف مع نماذج التسيير، فالنجاح و التكيف لا يبنى على الأموال وتحصيل الموارد التقنية فحسب، وإنما العنصر البشري هو الأساس في ذلك، فتطوير وتنمية الموارد البشرية والاستفادة من طاقاتها الإبداعية واستقطابها تزداد أهميته يوما بعد يوم وتبرز الحاجة للتفكير الجدي في بناء وتدعيم ولاء العمال للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات الثقافية للأفراد وليس الاستمرار في تجريب نماذج التسريح التي لم تعطي ثمارها رغم كونها قائمة على العقلانية والمنهجية العلمية، لكنها في كل مرة تفتقد إلى الجوانب الفنية لصناعة القرار والتنفيذ والقيادة وأساليب التحفيز والاتصال مما حال دون تجسيد مناخ تنظيمي يكفل استقطاب جهد الأفراد .

الهوامش و المراجع:

- 1- مدحت محمد أبو النصر: بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، إيراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 85.
- 2- محمد بشير: الثقافة والتسيير في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 9.
- 3- موسى اللوزي: التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، عمان، 2003، ص 118.
- 4- نفس المرجع السابق، ص 15.
- 5- أيمن عودة المعاني،: الولاء التنظيمي (سلوك منضبط وانجاز مبدع)، المكتبة الوطنية، عمان، 1996، ص 41.
- 6- نفس المرجع، ص، ص 41، 42.
- 7- نفس المرجع، ص، ص 39، 41.
- 8- رعد حسن الصرف: نظريات الإدارة والأعمال (دراسة لـ 401 نظرية)، دار الرضا للنشر، سوريا، ط 1، 2004، ص 286.

- 9- خضير كاظم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2002، 1، ص، ص، 164، 165.
- 10- سلمى محمود جمعة: ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 170.
- 11- مهدي حسن زويلف: إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1996، ص 171، 172.
- 12- محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي، عمان، 1997، ص 158.
- 13- علي السلمي: طوقس: علم النفس الصناعي، دار مجدلوي للنشر، عمان، 1999، ص 153، 155.
- 14- DIMITRI (Wiess): 'Relation industrielle' édition sviey' 1973' p 121-15.
- 16- لحسن بونعامة: علاقات العمل وأثرها على الإنتاجية في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص 32.
- 17- عبد الحميد أحمد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات (علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص 213.
- 18- إبراهيم غمري: مدخل للعلاقات الإنسانية، دار الهناء للطباعة، دون ذكر البلد، دون سنة، ص 11.
- 19- رتيبي الفضيل: القرابة والعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية (رسالة ماجستير)، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1992-1993، ص 17.
- 20- بشير محمد: مرجع سابق، ص 27.
- 21- حسن علي حسن: المجتمع الريفي والحضري، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1989، ص 37.
- 22- نفس المرجع، ص 37، 38، 39.
- 23- قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، المرجع السابق، ص 54.
- 24- علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب لطباعة والنشر، القاهرة، دون سنة، ص 124.
- 25- بشير محمد: المرجع السابق، ص 14.
- 26- جغلول عبد القادر: تاريخ الجزائر الحديث (دراسة سوسيولوجية)، تر: فيصل عباس، دار الحداثة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 1983، ص 220.
- 27- بشير محمد، المرجع السابق، ص 15، 16.
- 28- مراد نعموني، القيم وإتساقها وعلاقتها بالالتزام التنظيمي في مرحلة التغيير التنظيمي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس، جامعة الجزائر، 2006، ص 76.

29- حمدوش رشيد: محاولة اقتراب جديدة لتفسير العلاقات الاجتماعية للواقع الجزائري المعاصر، مجلة بحوث، جامعة الجزائر، العدد 7، 2007، ص، ص 101، 102.

30- نفس المرجع، ص 104.