

الولاء التنظيمي بين الاتجاهات السوسولوجية وواقع المؤسسة الجزائرية - مقارنة نظرية

Organizational loyalty between sociological trends and the reality of the Algerian institution: a theoretical approach

لزغد راضية^{1*}، لعريط وفاء²

¹ جامعة جيجل (الجزائر)، radia.lazeghed@univ-jijel.dz

² جامعة سكيكدة (الجزائر)، wafaalarit@gmmail.com

Radia Lazeghed^{1*}, Wafa Alarit²

¹ University of Jijel (Algeria), ² University of Skikda (Algeria)

تاريخ الاستلام: 2022/06/02 تاريخ القبول: 2022/10/01 تاريخ النشر: 2022/10/12

ملخص:

يهدف هذا المقال الموسوم بـ الولاء التنظيمي بين الاتجاهات السوسولوجية وواقع المؤسسة الجزائرية - مقارنة نظرية- إلى تقديم إطار نظري موسع حول موضوع الولاء التنظيمي باعتباره أحد المتغيرات الأساسية الواجب توفرها في أي مؤسسة تسعى للتفوق والنجاح، على غرار المؤسسات اليابانية التي يضرب بها المثل في هذا الشأن، وعلى هذا الأساس جاء هذا المقال من أجل تقصي واقع الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية وذلك من خلال التطرق إلى جملة العناصر هي: الاتجاهات الفلسفية للولاء، الأطر النظرية الكلاسيكية والحديثة، و أخيرا واقع الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية، إضافة إلى مختلف الصعوبات التي تقف عائقا أمام تعزيزه لدى العامل الجزائري.

الكلمات المفتاحية: الولاء التنظيمي، المؤسسة العمومية الجزائرية.

Abstract:

This article which is titled “Organizational Loyalty between the Sociological Trends and the Reality of the Algerian Institution - A Theoretical Approach,” aims to provide an expanded theoretical framework on the issue of organizational loyalty as it is one of the basic variables in any institution that seeks excellence and success, similar to the example of Japanese institutions in this regard. On this basis, this article attempts to investigate the reality of loyalty in the Algerian public institution by addressing a number of elements: the philosophical trends of loyalty, the classical and modern theoretical frameworks, and finally the reality of loyalty in the Algerian public institution, in addition to the various difficulties that stand in the way of strengthening it amongst the Algerian worker.

Keywords: organizational loyalty, the Algerian public institution.

1- مقدمة:

يعتبر الولاء التنظيمي؛ من المتغيرات التي يصعب التعامل معه، لأنه متعدد الصور والأبعاد والأنواع، كما أن مؤشرات وخصائصه تختلف من تصور نظري إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، ومن الأسباب أيضا التي تجعله من المواضيع الصعبة هو اغفاله كمفهوم وكمتمغير وحتى كموضوع في مختلف التصورات النظرية خصوصا الكلاسيكية منها، ما وضعنا

لكن بالرغم من ذلك نحاول من خلال هذا المقال الذي يحمل عنوان " الولاء التنظيمي بين الاتجاهات السوسولوجية وواقع المؤسسة الجزائرية - مقارنة نظرية -" تقديم إطار نظري يشمل مختلف الاتجاهات السوسولوجية التي تناولت الولاء بشكل ضمني أو بشكل واضح وجلي، كما نسعى أيضا للتطرق لواقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من خلال مقارنة نظرية تبرز خصائصه ومختلف الصعوبات التي تواجه المؤسسة الجزائرية من أجل تعزيزها للولاء لدى عمالها.

2. مدخل مفاهيمي:

1.2. تعريف الولاء التنظيمي:

يحظى مفهوم الولاء كغيره من المفاهيم التنظيمية الأخرى بأهمية بالغة من قبل الباحثين والمختصين، وهذا باعتباره محددًا وعاملاً أساسياً في خلق نوع من العلاقة المتينة المبنية على أساس الانتماء والإخلاص بين فرد تجاه طرف آخر، سواء كان الطرف الآخر وطنًا أو شخصًا أو مؤسسة، وفي هذا الصدد نجد العديد من التعاريف التي تناولت الولاء في المؤسسة نذكر من بينها ما يلي:

الولاء هو: اعتقاد قوي وقبول من جانب أفراد التنظيم بأهداف وقيم المنظمة التي يعملون بها، ورغبتهم في بذل أكبر عطاء ممكن لصالحها، مع رغبة قوية في الاستمرار بعضويتها والدفاع عنها وتحسين سمعتها. ويركز تعريف الولاء هنا على قبول الفرد لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل فيها مع الرغبة في البقاء فيها.

كما يعرف الولاء أيضا بأنه " الشعور الإيجابي المتولد عند الموظف تجاه منظمته الإدارية والإخلاص لأهدافها والارتباط معها، ثم الحرص المستمر على البقاء فيها من خلال بذل الجهد والافتخار بماثرها وحلق التوافق بين قيمه وقيمها " (حوامدة، 2004، ص61). يفهم من هذا التعريف أن الولاء هو حالة شعورية ذاتية متعلقة بالأفراد يجب أن تكون إيجابية حتى يستطيعوا من خلالها إحداث توافق بين ما يحملونه من قيم خاصة بهم، وبين القيم الموجودة في مؤسستهم.

إضافة إلى ذلك نجد تعريف آخر يرى أن الولاء هو "مفهوم متعدد الأبعاد يعكس انتماء الفرد لمنظمته، ورغبته في الاستمرار بها، ومن ثم فإن العمال ذوي الولاء المرتفع يندمجون في منظماتهم اندماجا كاملا، ويشعرون بأهمية قيم هذه المنظمة وأهدافها ومهامها". (reilly ,and chattman,1986,p493)

ان هذا التعريف يجعل من الولاء حالة انتماء تنشأ بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها، مما يترتب عن ذلك رغبة البقاء فيها وعدم مغادرتها، والعمل وفق قيمها وأهدافها.

في السياق نفسه عرف (بوتير Poter) الولاء التنظيمي بأنه: "قوة تطابق الفرد مع منظمته وارتباطه بها، وأن الفرد الذي يظهر مستوى عال من الولاء تجاه منظمة ما، يتصف بالصفات التالية:

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.
 - استعداد لبذل أقصى جهد ممكن بالنيابة عن المنظمة.
 - رغبة قوية في المحافظة على استمرار العضوية في المنظمة. (جوازيارويس، 2002، ص 45).
- يلاحظ من خلال تعريف "بوتر" أنه حدد صفات معينة تميز العامل ذو المستوى العالي من الولاء عن غيره من العمال الآخرين، وهذه الصفات هي القبول بأهداف وقيم المنظمة، وبذل أقصى مجهود من أجلها، والرغبة القوية في البقاء فيها، وعدم مغادرتها تحت أي ظرف من الظروف، ما يبين درجة الارتباط والتكامل الكبيرين بين العامل والمنظمة.

2.2. أنواع الولاء التنظيمي: يندرج ضمن الولاء التنظيمي مجموعة من أنواع الولاء هي:

➤ **الولاء المعياري:** هو التزام يعبر من خلاله العامل عن درجة إحساسه الداخلي، ومدى توافق وانسجام القيم والمبادئ التي يؤمن بها مع القيم والمبادئ التي تعمل بموجبها المنظمة المنتمي إليها. فكلما كانت هذه القيم والمبادئ منسجمة ومتوافقة بين العامل والمنظمة، كلما زاد هذا الالتزام من طرف العامل تجاه منظمته، والاستمرار في البقاء فيها، والتزامه بأنظمتها وتعليماتها والعكس صحيح. (الردايدة، 1998، ص 52).

كما يقصد به تبني الفرد لقيم وأهداف المنظمة واعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه. " (السواط طلق، د سنة، ص 19) أي أنه يمثل توجهها إيجابيا عميقا نحو المؤسسة استنادا إلى توحد الفرد مع أهدافه وقيم ومعايير المؤسسة، ويرتبط هذا النوع بالتوجه القيمي نحو العمل، هذا التوجه الذي يرجع في أصوله إلى القيم التي اكتسبها الفرد (العامل) قبل التحاقه بالمؤسسة (كالأسرة والتطبيع الاجتماعي) وبعد التحاقه بالمؤسسة (التطبيع التنظيمي أو ثقافة المؤسسة).

➤ **الولاء العاطفي:** يركز الولاء العاطفي على علاقة العامل وارتباطه الودي مع المنظمة التي يعمل فيها، ويتمثل ذلك في مشاعر وأحاسيس المودة والوفاء والإخلاص التي يكنها العامل لمنظمته، وينتج عن ذلك الشعور، انخفاض معدلات الغياب ودوران العمالة، وارتفاع مستوى الأداء والإنجاز، وهو يتأثر بمدى إدراك العامل لخصائص عمله من استقلالية وتنوع في المهارات والقدرات وطبيعة علاقته برؤسائه ومرؤوسيه وزملائه في العمل، وهو يتمثل كذلك بسلوك العامل المؤدي إلى تقوية الإحساس بتماسك وتلاحم أفراد وزملاء العمل مع بعضهم البعض. (الشواورة، 2009، ص - ص 6، 7)

كما يعبر عن "الارتباط الوجداني" بالمنظمة، والذي يتأثر بمدى إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، كالاستقلالية والتنوع في المهارات وصلته بالمشرفين، و يتأثر بدرجة إحساس العامل بالبيئة التنظيمية التي يعمل بها، و هذا من جانب السماح له بالمشاركة في اتخاذ القرارات. " (الشواورة، المرجع نفسه، ص 14).

➤ **الولاء المستمر:** هو الذي يعكس مدى رغبة العامل في الاستمرار بالعمل مع المنظمة، وهو يتوقف على مدى رضى العامل عن النتيجة المترتبة على استمرارية وجوده في المنظمة، فإذا كانت النتيجة إيجابية مقارنة مع ما هو متاح من فرص آخر، فيكون قراره الطبيعي هو الاستمرار في العمل والعطاء، والعكس صحيح، وهو كذلك يرتبط بمدى وعي العامل للمكاسب والخسائر المعنوية والمادية المترتبة عن استمراره في العمل في منظمته، وربما

يكون هذا الولاء عن طريق تخصيص العامل لحياته من أجل بقاء جماعة العمل واستمرارها، ومن خلال تضحيته الشخصية من أجل فريق العمل. (السقاف، وأبو سن، 2015، ص84)

➤ **الولاء السلوكي:** ويمثل هذا النوع من الولاء علماء النفس الاجتماعي، ويقصد به "العمليات التي من خلالها يصبح الفرد مرتبطا بالمنظمة نتيجة لسلوكه السابق، فالجهد الذي قدمه، والوقت الذي قضاه الفرد داخل المنظمة يجعله يتمسك بها وبعضويتها." (الأحمدي، 2004، ص14)

ترتكز فكرة هذا النوع من الولاء على مجموعة من السلوكيات التي تتحول بمرور الوقت إلى الخبرات وذكريات تعمل على تطوير الفرد من جهة، وزيادة الارتباط بمؤسسته من جهة أخرى، وذلك راجع لطبيعة السلوكيات التي تعود عليها العمال داخل مؤسستهم، وتحصلوا بموجبها على مزايا ومكافآت بهذا نشأت علاقة ارتباطية بين سلوكيات العمال والمكافآت والولاء، بالتالي فإنهم يخشون أن يفقدوا هذه المزايا إن هم توقفوا عن القيام بتلك السلوكيات.

➤ **الولاء التلاحمي:** ويتمثل هذا الولاء "في العلاقة السيكولوجية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد والمؤسسة، والتي تتم تنميتها وتعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تعقدتها المؤسسة، والتي من خلالها يتم الاعتراف بجهود العاملين بها، من خلال تسهيل بعض الخدمات كالإسكان والمواصلات، وهي وسائل من شأنها تعزيز وتقوية التلاحم بين الفرد والمؤسسة." (العتيبي، والسواط، ص20). كما يقصد بالولاء التلاحمي ارتباط وتلاحم الفرد مع مؤسسته نتيجة ما تقدمه له من خدمات وتسهيلات تؤدي به إلى التركيز على السلوك الذي يدعم التضامن الجماعي داخل المؤسسة، ويتخلى عن السلوك الذي يقود إلى التناحر والتباغض، وكذا تقوية رغبته في البقاء والاستمرار للعمل في المؤسسة.

3.2. تعريف المؤسسة الجزائرية:

عرف الباحثون المؤسسة الجزائرية وفق عدة مدلولات أبرزها:

➤ **المدلول القانوني:** تعرف المؤسسة العمومية بأنها: "منظمات عامة أو مشروعات عامة أو مرافق عامة، تتمتع بالشخصية القانونية المعنوية العامة، والاستقلال المالي والإداري، مع ارتباطها بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية، والرقابة والوصاية، حيث تشكل فكرة المؤسسات العامة اللامركزية الإدارية المرفقية أو المصلحية أو المادية أو الفنية. (لباد، 2007، ص 213). يندرج هذا التعريف ضمن المفاهيم القانونية التي تعتبر المؤسسة العمومية شخصية معنوية قانونية لها استقلال مالي، لكنها تبقى خاضعة للدولة المركزية.

➤ **المدلول الاقتصادي:** عرفت المؤسسة العمومية بأنها: "مشروع اقتصادي تملكه الدولة وتمنحه استقلالاً في الإدارة لتقوم بتنفيذ برامج الخطة، ويعمل على أساس مبدأ الحساب الجاري وحسابات التكاليف، وكذلك بغرض الحصول على فائض". (عوادي، 2008، ص307).

يتضح من هذا التعريف استعماله لمصطلحات اقتصادية مثل: مشروع اقتصادي، الحساب الجاري والفائض، لكنه يتفق مع التعريف القانوني في فكرة ملكيته تكون بيد الدولة.

➤ **المدلول السياسي:** "المؤسسة العمومية هي المؤسسة التي تملكها السلطات العمومية، والتي يخضع تسييرها لهم". (Redjem. 1987. P17)

ركز هذا التعريف على أهمية السلطات العمومية، التي تعد بمثابة المسير الرئيسي لها، إضافة إلى عدم تحديد هذا التعريف لنوع المؤسسة هل هي خدمية، إنتاجية أو اقتصادية، المهم هو أن أصولها وتجهيزاتها ونظمها التسييرية وعمالها بيد الدولة.

➤ **المدلول السوسولوجي:** المؤسسة العمومية هي إدارة الدولة الاقتصادية لرؤوس الأموال، تملكها وتتحكم في إدارتها، الغاية منها إشباع حاجات المجتمع ومصالحهم " (العميان، 2005، ص45). يبرز هذا التعريف الهدف الأساسي لنشوء المؤسسة العمومية والذي يتمثل أساسا في إشباع حاجات المجتمع.

4. قراءة في السياقات النظرية السوسولوجية حول الولاء التنظيمي:

إن الولاء قيمة وخاصة إنسانية، لهذا كان مثل غيره من المفاهيم المجردة محل نقاش ودراسة من قبل الفلاسفة، الذين وضعوه في سياقات متعددة، قد ترتبط بالثقافة أو الدين أو المجتمع، لذا ارتأينا تسليط الضوء على بعض الأفكار الفلسفية المتعلقة به من أجل توضيحه بشكل أعمق، قبل الخوض في تفصيله كمفهوم ارتبط حديثا بالمؤسسات، وصار مؤشرا من مؤشرات تقدمها وفعاليتها.

• التصور الفلسفي:

يتجلى الولاء التنظيمي عند أرسطو من خلال أفكاره حول الانتماء بوصفه خصلة وطبيعة في الفرد، فقوله أن الإنسان حيوان اجتماعي، يقصد به أنه بالفطرة يميل وينتمي إلى جماعة أو عشيرة، كما يرى أرسطو أن حق الدولة على مواطنيها هو ولاؤهم لها بوصفهم أعضاء داخلها ولقد وضع مجموعة من الشروط حتى يستحق الفرد تسمية مواطن، ومن هذه الشروط نجد الولاء والإخلاص للوطن والعمل من أجله، وفي نفس السياق ومن خلال حديثه عن الأسرة يبرز مفهوم الولاء أو الانتماء، وذلك من خلال إقراره بحق الأب في ولاء زوجته وأبنائه. (طاليس، 1979، ص92)

يجمع العديد من الباحثين على أن مصطلح الولاء لم يظهر قبل "جوزيا رويس" وهو فيلسوف أمريكي معاصر (1855-1916) كان أستاذا محاضرا في جامعة هارفارد واعتبر دو توجهه هيغيلي، كما كان من ممثلي المثالية المطلقة، ولقد ألف العديد من الكتب من بينها نجد: الجانب الديني للفلسفة، روح الفلسفة الحديثة، العالم والفرد، مشكلة المسيحية، وأخيرا فلسفة الولاء. (أبو العلا، 2009، ص15)

عرف جوزيا رويس الولاء بأنه " الوفاء لقضية عن اختيار حر وهي قضية تتجاوز الصراعات وليس فيها خداع وتعصب "، ويوحد رويس بين مفهوم الولاء والانتماء السياسي والإخلاص العاطفي الوجداني وبين الترابط الاجتماعي، بالمعنى الفلسفي العقلي الإرادي الحر، فهو لا يرى في الضغط على الرأي العام ولاء أو في الوعي الزائف، بل يعده لونا من ألوان التوجيه أو الالتزام الذي سرعان ما تتفكك روابطه مع الاصطدام بالحقائق التي حجت عنه". في نفس السياق يحدد رويس بعض الشروط التي يجب توافرها في الشخص الذي عنده ولاء وهي:

✚ وجود قضية تمثل قيمة وهدفا ومثلا أعلى يؤمن بها الفرد.

✚ أن يسعى باختياره وحرية الكاملة لتبني هذه القضية.

✚ يجب على الفرد التفاني عمليا بشكل مستمر لتجسيد وخدمة قضيته.

من الضروري أن يوحد الفرد بين وعيه وإخلاصه لقضيته حتى تتوطد الرابطة بين الفرد وقضية ولائه. (الموسوعة الفلسفية العربية، 1990، ص 846).

يتصف الولاء بخاصيتين هما:

- أن تكون القضية لها بعد اجتماعيا.
- أن تكون محفزة للفرد وتحتة على العمل.

في ظل ما ذكر سابقا، يمكن القول أن جوزيا رويس ربط الولاء بالحياة الإنسانية، إذ أضفى عليها الخاصية الطبيعية والأخلاقية والمعرفية، فضلا عن خاصيتها الاجتماعية، وبهذا حاول إثبات أن الولاء هو فطري ومكتسب، جمعي وفردى، متعال وواقعي، ثابت ونسبي. (أبو العلا، مرجع سابق، ص-ص 127، 128)

لم يبقى الولاء حكرا في السياق الفلسفي أو السياسي، بل تعداهم ليصبح من المفاهيم الحديثة المتعلقة بدراسة التنظيمات، إذ لا يخفى على أحد من الدارسين في مجال التنظيمات الزخم النظري الموجود في هذا المجال، حيث تعددت الرؤى والمقاربات التي قدمت تفسيرات متعددة لآلية عمل التنظيمات ومختلف السبل الكفيلة بجعلها أكثر كفاءة وفعالية.

● الولاء عند علماء الاجتماع:

يمكن الإشارة إلى بعض أفكار بعض علماء الاجتماع الذين تأثروا بالثورة الفرنسية أمثال أغوست كونت ودوركايم، اللذان يعتبران من أهم مؤسسي علم الاجتماع بتياره المحافظ، الذي يؤكد على أهمية الوجود الاجتماعي وأسبقيته وأبديته، ومن ثم رفض أي شكل من أشكال التغيير، بل جاءت أفكارهم مركزة على استقرار النظام الاجتماعي، لذا يمكن اعتبار أن الأفكار السوسولوجية من كونت إلى غاية بارسونز كان هدفها وضع تصورات وافتراضات تحافظ على النظام العام، فحسب رأيهم المجتمع هو بناء ثابت يوفر لنفسه عناصر استمراره وبقائه، وذلك يتأتى حسب رأيهم عن طريق التزام الأفراد والجماعات بالقيم والمعايير واتفاقهم على ذلك، ومما لا شك فيه أن اتفاقهم هذا يخلق التزاما اتجاه نظامهم مما يجعلهم في حالة مقاومة للتغيير. (غربي، د سنة، ص ص 29، 30)

بالرغم من أن الولاء لم يكن ضمن تصورات علماء الاجتماع كمفهوم واضح الأبعاد والمعالم، إلا أن التيار الوضعي المحافظ برعاية كونت ودوركايم ومن خلال تركيزه على فكرة المحافظة على النظام، انطوى على معنى قد يعتبر دلالة على الولاء ومدى أهميته في الحفاظ على استقرار المجتمع، لأن النظام في الأخير هو مختلف القواعد والقوانين التي تدير الدولة، وبالتالي الالتزام الذي يكون لدى الأفراد يجب أن يهدف إلى ضمان استقراره، ولا يتأتى ذلك إلا عن طريق روابط اجتماعية تعزز الانتماء والالتزام بمختلف المعايير والقيم التي يفرضها المجتمع.

وعليه نخلص أن الولاء بالرغم من أنه لم يكن مفهوما أساسيا في التصور السوسولوجي المحافظ إلا أنه كان من المعاني الضمنية في تصوراتهم.

وامتدادا للتوجه الوضعي جاءت النظرية الوظيفية التي اعتبرت المجتمع نسق كلي يؤدي دوره في ضوء معنى معين وهدف محدد، والعمليات التي تتم داخل هذا النسق تهدف بالدرجة الأولى إلى إشباع حاجات الأعضاء، كما أن هذا النسق عبارة عن مجموعة من الأجزاء التي لها وظائف لتأكيد الكل وتثبيتته، ثم تصبح هذه الوظائف متساندة ومتكاملة على نحو ما. (تيماشيف، مرجع سابق، ص 321) كما تفترض أيضا أن للمجتمع طبيعة سامية

ومتعالية تتجاوز وتعلو على كل مكوناته بما في ذلك إرادة الإنسان، وتتحدد شروط هذا التجاوز والتعالي من خلال قواعد الضبط والتنظيم الاجتماعيين التي تلزم الأشخاص بالانصياع لها والالتزام بها، لأن أي انحراف عنها يهدد أساسيات بناء المجتمع، الذي تعد المحافظة عليه وصيانتها وتدعيم استمراره غاية في ذاتها وذلك من أجل المحافظة على التوازن الاجتماعي، الذي تعتبره الوظيفية هدف يساعد المجتمع على أداء وظائفه وبقائه واستمراره، وذلك عن طريق الاشتراك في القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعته، ولا يملكون حق الخروج عليها. (غري، دسنة، ص95)

بهذه التصورات التي جاءت بها النظرية الوظيفية يمكن القول أن مفهوم الولاء أخذ معنى مثالي وذلك من خلال فكرة أن المجتمع هو عبارة عن كل متكامل، ويجب على مختلف أبنائه وأنساقه الفرعية العمل من أجل الحفاظ على استقراره، واستبعادهم تماما لفكرة التغيير، وبطبيعة الحال هذا لا يتأتى إلا عن طريق وجود ولاء وانتماء كبيرين لمختلف الأبنية في المجتمع.

وفي سياق مختلف نجد نظرية الهوية الاجتماعية التي تعتبر نظرية نفسية فرضت ذاتها في مختلف المجالات صاغها كل من "تاجفيل" و"تيرز" حيث استطاعت من تنسيق أفكارها لتغدو لاحقا نظرية معرفية اجتماعية للجماعة، إذ أكملت عمليات تعريف الذات المرتبطة بالهوية الاجتماعية وحاجة الأفراد الى تقدير الذات، وإلى التمييز الإيجابي، وتفترض هذه النظرية أن المجتمع يتكون من بناء ثلاثي الأبعاد، ففي البعد الأول تتجمع البيئة الاجتماعية على هيئة فئات اجتماعية مميزة على سبيل المثال: فئة الرجال مقابل فئة النساء وضمن هذا التصنيف يكون الفرد والفئة التي ينتمي إليها متماثلين، إذ تضع هذه الفئة الفرد في منزلة معينة، في حين أن البعد الثاني تحدد فيه الانتماءات الاجتماعية هوية الفرد الاجتماعية كجزء من مفهوم الذات، فيكون تقدير الفرد لذاته منطلقا من هوية الجماعة، أما البعد الثالث ففيه تظهر الهوية الاجتماعية من خلال العلاقة مع الجماعة والتفاعل مع الجماعات الأخرى.

وقد أوضح الباحثان السابقان أن الأفراد مدفوعون لتحقيق هوية اجتماعية إيجابية مثلما أبرز أهمية التركيز بين الجماعات لا الأفراد، دون أن يقلل الباحثان من أن مفهوم الذات هو جزء من الوظيفة النفسية، فعندما يكون التعامل مع العالم من حولنا، نحتاج إلى أن نشعر بأن لذاتنا قيمة وهذا يكون عبر المقارنة والتقييم، لذلك تزداد قيمتنا إذا كنا أعضاء في مجموعة لها ماهيتها، فنرى أنفسنا في صورة مشرقة والمرء حيث يضع نفسه، وكلما كانت الجماعة الاجتماعية ناضجة بوعيتها وانفتاحها وسعة معارفها استطاعت الذات المتماهية بها أن تساوي معرفتها ومعرفة تلك الجماعة أيضا. (زايد، 2006، ص 37).

يفهم من هذه النظرية مدى تركيزها على دور الجماعة المتمثل في المحافظة على هوية معينة يشترك فيها الأعضاء، هذا الاندماج ضمن جماعة معينة يسهم في تعزيز الأفراد لتقديرهم لذواتهم، بالتالي يمكن القول أن هذه النظرية وبالرغم من أنها لم تستعمل مفهوم الولاء صراحة في تصوراتها إلا أنها ركزت على عليه كقيمة تعبر عن هوية جماعة ما تتكون من أعضاء متشابهين ولهم نفس القناعات والاهتمامات، مما يسهم في ترابطهم واندماجهم مع بعضهم البعض.

تأسيسا لما سبق يمكن القول أن مصطلح الولاء لم يكن من المصطلحات الشائعة الصيت، ولعل ما وجد عنه ارتبط بالجوانب السياسية أكثر من ارتباطه بجوانب أخرى.

● **نظرية الصراع عند كارل ماركس:**

البداية تكون مع نظرية الصراع المؤسسه "كارل ماركس" والذي يجمع المختصون بأنه ركز على ظاهرة الاستغلال الذي يعاني منها العمال أو الطبقة البروليتارية كما أطلق عليها، والتي في نظره تعاني الظلم وأبشع أنواع الاستغلال من قبل الطبقة الرأسمالية المالكة لوسائل الانتاج. بالتالي هذا العامل المستغل يعيش في أوضاع مزرية مما يجعله يعاني من الاغتراب، فالعامل داخل التنظيمات الرأسمالية يكون غير قادر على شراء المنتج الذي يساهم في صنعه، لأن مالك رأس المال يعطيه أجرا حد الكفاف. فحسب تصور ماركس أن هذه الطبقة لها وعي مزيف مما يجعلها غير قادرة على التغيير والمطالبة بحقوقها.

وفق هذه المعطيات، يمكن القول أن الحديث عن ولاء العامل للتنظيم الذي يعمل فيه شيء مستبعد، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار النظرية الماركسية من النظريات التي أغفلت مفهوم الولاء في تصوراتها المتعلقة بالتنظيم والمجتمع عامة الذي يحكمه رأس المال والاستغلال البشع، ولعل مفهوم الاغتراب يعطي دلالة أكثر وضوحا عن ذلك، فلا يمكن الحديث عن والولاء لدى عمال يعانون من الاغتراب داخل التنظيمات التي يعملون بها.

● **نظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر:**

ركزت النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" على مجموعة من القواعد الصارمة التي يجب على الموظف التحلي بها حتى يحقق أكبر قدر من الفعالية للتنظيم البيروقراطي الذي يعمل فيه، لكن هذه الإجراءات الصارمة أفضت إلى شعور العامل بالروتين والملل والجمود، فالإجراءات التي جاءت بها البيروقراطية سعت في الأساس إلى إعطاء نموذج مثالي للسلوك، يفرض على العامل الالتزام بسلوكيات وقواعد محددة على شاكلة الفصل بين حاجاته الشخصية وحاجات التنظيم، كما تجعل منه مجرد شيء مادي داخل التنظيم مثله مثل الآلة، حيث عملت هذه النظرية على اغفال الحاجات الشخصية للفرد العامل وأهدافه الخاصة ونظرت إليه نظره خالية من أي حس إنساني.

لهذا فإن مفهوم الولاء في التصور البيروقراطي يبقى بعيدا عن الأهداف التي تسعى التنظيمات البيروقراطية لتدعيمها داخل التنظيمات وزرعها كقيمة أساسية لدى عمالها، فلطالما كان سعي النظرية البيروقراطية ينحصر في زيادة الكفاءة والفعالية، أما الموظف فلم يكن له دور سوى القيام بما يجب عليه، وإلا سيتم التحلي عنه بمجرد اخلاله بالمبادئ العامة التي يفرضها التنظيم.

● **التصور التايلوري:**

يعتبر التصور التايلوري الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، يمكن دفعه للأداء عن طريق الحوافز المادية أي- زيادة الأجر تؤدي إلى زيادة الانتاج - بالتالي يمكن القول أن هذه المعادلة التي تم حصر العامل فيها تجعل منه إنسانا ماديا بالدرجة الأولى، وهذا ما ينفي عنه صفة الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها لأنه تم برمجته وفقا لـ "أعمل أكثر تنال أكثر" بالتالي نفترض هنا غياب أحد طرفي المعادلة، هذا بالتأكيد يؤدي إلى تحلي التنظيم عن العامل أو تحلي العامل عن التنظيم.

وفي ظل أوضاع كهذه يمكن القول أن التصور التايلوري كغيره من التصورات الكلاسيكية السابقة الذكر أغفلت موضوع الولاء، وركزت على الجوانب المادية وجعلت من الفرد العامل مجرد آلة يحفز عن طريق الأجر المرتفع فقط،

في غياب تام لشعوره بالانتماء أو الاعتزاز بالتنظيم الذي يعمل فيه، ولا يمكن أن يكون جزء منه له دوافع وحاجات يستطيع أن يحققها له.

• تصور فايول:

اقترح رأي "فايول" إلى حد ما من آراء سابقه إذ اهتم بالتنظيم أكثر من اهتمامه بالعامل، حيث انصبت مجمل أفكاره حول وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي يجب أن يسير عليها أي تنظيم، وافترض أن هذه القواعد هي القدرة على السيطرة على السلوك الإنساني داخل التنظيم؛ وذلك من خلال مجموعة من العمليات الإدارية المتمثلة في (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، إضافة إلى ذلك فإن المبادئ الأربعة عشر لم تتضمن بأي شكل من الأشكال الاهتمام باحتياجات العامل الشخصية وأهدافه الخاصة، بل جعلت منه مكون مثله مثل الآلات، ورؤوس الأموال والموارد، وهدفها الأساسي هو القيام بمختلف العمليات الإدارية على أحسن وجه، لهذا فإن مفهوم الولاء لم يكن ضمن اهتمامات الرجل بأي شكل من الأشكال.

• مدرسة العلاقات الإنسانية:

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية بتصورات من خلال مجموعة من التجارب التي قام بها العالم "التون مايو" والتي أعطت نتائج مغايرة تماما للنظرة الآلية التي كانت سائدة قبل ذلك، حيث استنتج من خلال دراسته وجود عوامل أكثر أهمية بالنسبة للعامل من الأجر أو من بيئة العمل ككل، مثل العلاقات الإنسانية التي تنشأ داخل فريق العمل، وتسهم بشكل كبير في تحقيق معدلات أداء جيدة، وأقر مايو في هذا الصدد أن العامل بحاجة إلى الشعور بالانتماء لجماعة تشاركه في أداء العمل، وافترض أنه كلما كانت هناك علاقات اجتماعية جيدة داخل التنظيم كلما أدى ذلك إلى شعور العاملين بالرضى.

بالتالي أسهمت هذه النظرية في إعطاء بعد آخر للتنظيم تمثل في بروز التنظيم غير الرسمي الذي طالما كان أحد الافتراضات الأساسية للنظريات الكلاسيكية، إذن هذه المعطيات الجديدة أعطت أهمية للعامل ولمختلف مشاعره في أن يكون علاقات وصدقات في محيط عمله، تعد مؤشرا عن مفهوم الولاء الذي نظر إليه مايو على أنه انتماء الفرد للجماعة التي يعمل بها، وبدا يمكن القول أن التفسيرات والتصورات الجديدة التي جاء بها "التون مايو" كانت الأقرب إلى الإشارة إلى مفهوم الولاء للتنظيم.

بالرغم من النتائج التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية والتي كانت مغايرة لما قبلها من التصورات الكلاسيكية، إلا أن البحث حول تقديم تفسيرات جديدة للتنظيمات خصوصا في ظل التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، أفضت إلى مزيد من الأبحاث التي ركزت على السلوك الإنساني بشكل كبير، فكانت النظريات السلوكية من النظريات التي يمكن اعتبارها أكثر انفتاحا على موضوع الولاء ولو بشكل بسيط ومن هذه النظريات نجد:

• النظرية اليابانية:

بالإضافة إلى ما ذكر من نظريات اهتمت بتغيير الولاء، نجد أيضا النظرية اليابانية أو ما يعرف بـ "النظرية Z" هذه النظرية التي أسسها "أوشي وليم Ouchi W" من خلال الاعتماد على البيئة الاجتماعية الخاصة بالمجتمع الياباني، وبخاصة الأسرة اليابانية التي تقوم على مبدأ الاحترام لرب الأسرة وإطاعة أوامره، في حين يكون

مسؤولاً عنهم ومشاركاً إياهم في اتخاذ القرار، وانعكس هذا بدوره على العمل الإداري داخل المؤسسات، على اعتبار أن المديرين والأفراد بمثابة الأسرة الواحدة، مما كان له أحسن الأثر على إنتاجية الأفراد وإخلاصهم لمؤسستهم بشكل ليس له مثيل.

إذن أرست نظرية "أوشي" الدعائم للنموذج الإداري الياباني المتميز القائم على مجموعة من التصورات والمبادئ التي جعلت من الولاء قيمة أساسية لدى الفرد في المجتمع والعامل داخل التنظيم وذلك من خلال ما أقرته من خصائص ركزت فيها على تعزيز انتماء الفرد الياباني لقيمه وثقافة الخاصة واعتمادها كخلفية لأي محاولة لتطوير المجتمع الياباني من كل الجوانب.

حيث تقوم النظرية اليابانية على مجموعة من المبادئ هي كما يلي:

➤ **توفير وظيفة لمدى الحياة:** وترجع الوظيفة لمدى الحياة إلى النظام الإقطاعي باليابان، هذا المبدأ له علاقة مباشرة بالترقية ونظام الأجور، الذي اعتمد بالنسبة للموظفين وأعضاء الإدارة العليا. (شوشة، 2006، ص 239)

➤ **التوجه الجماعي والنضامن في اتخاذ القرارات والقيادة والمسؤولية:** تتميز القيادة في المنظمات اليابانية بانسياب السلطة من أسفل إلى أعلى من خلال نظام "الرينجي Ringi System" الذي يمثل دائرة من المستندات والنماذج تتفق عبر عد كبير من الأشخاص الذين يقومون بتوقيعها كدليل على قيامهم بفحص هذه المستندات وموافقتهم على محتوياتها.

➤ **التدريب المستمر:** نظراً لتبني سياسة التوظيف طويل الأجل فإن المنظمات اليابانية تكثف عمليات التدريب للموظفين والمديرين والقيادات حتى لا يتقادم الموظف؛ كما لا يتم الاستغناء عن الموظفين بل يتم تحويل مؤهلاتهم من خلال التدريب التحويلي لتناسب مع الوظائف المتاحة. (شوشة، 2006، ص 86).

➤ **التأكيد على التنظيم غير الرسمي أكثر من التنظيم الرسمي:** فالخريطة التنظيمية بالنسبة للمدير الياباني تعتبر وسيلة لتعريف الأطراف الخارجية بالألقاب الرسمية والمواقع التنظيمية لأعضاء المنظمة ولكنها نادراً ما تستخدم كوسيلة لتحديد مسؤوليات أعضاء المنظمة أن الاستشارة والتفاوض بين أعضائها هو الأساس، وهذا يعنى انتظام أعضاء المنظمة في تنظيمات غير رسمية تعتبر أساس نجاح النظام الياباني للإدارة. (شوشة، 2006، ص 90)

➤ **التأكيد على الاتصالات اللفظية بالمقارنة بالاتصالات المكتوبة:** لا يميل اليابانيون إلى المذكرات والنشرات المكتوبة في عملية الاتصالات نظراً لاعتمادهم على الاستشارات اللفظية قبل إصدار أي منكرات تلخص الإجماع بالنسبة لموقف معين.

➤ **تجنب المواجهات الحادة:** حيث لا يميل اليابانيون إلى المواجهات الحادة التي تحدث وجها لوجه داخل منظمة فهم ينظرون إلى المنظمة على أنها عائلة واحدة سعيدة لا يجب أن تحدث فيها مواجهات حادة.

➤ **تجانس الثقافة التنظيمية:** فالمنظمات اليابانية عبارة عن مجتمع متجانس في قيمه ونظمه ويميل أعضاؤه إلى تكوين مجتمع متماسك داخل المنظمة تصبح له أبعاد سلوكية تستهدف إغلاقه في وجه من يأتي من الخارج. ويتم تحقيق هذا التجانس من خلال سياسات توظيف تعمل على تحسين مستويات معيشة الموظفين، وترجع المشاركة الجماعية في القرارات والمسؤوليات إلى جذور ثقافية تتعلق بالتوجه نحو البعد الزمني المستقبلي؛ فالموظف الياباني ينتظر مدة طويلة لينال ترقية ما، وخلال انتظاره يعمل بجد بدون مقابل مناسب.

وهذا يمكن تفسيره من خلال الثقافة اليابانية، فالمواطن الياباني يعلم أنه بداية يجب أن يكبر ثم ينمو من أجل نقل قيمه وثقافته للجيل الجديد، هذه القيم التي تركز على فكرة الولاء للوطن أولاً. كما ينعكس البعد الاجتماعي والتوجه الجماعي في قيام الشركات بتوفير خدمات اجتماعية قد تمتد إلى عائلات الموظفين.

➤ **تحفيز السلوك الاستراتيجي المناسب:** والاعتماد على الاتصالات المباشرة داخل المنظمة في كافة مراحل التصميم والتنفيذ والرقابة. (شوشة، 2006، ص، 242)

ما يمكن قوله حول النظرية اليابانية أنها ساهمت بشكل كبير في تحقيق التطور الناجح للاقتصاد الياباني وهذا راجع لكونها أخذت بعين الاعتبار القيم والثقافة اليابانية كمنطلقات أساسية لصياغة تصوراتها، مما جعلها نظرية يابانية بامتياز إذ من الصعوبة بما كان تطبيقها خارج اليابان دون إحداث تغيرات عليها، فطبيعة الفرد والمجتمع الياباني ككل الذي يختلف عن غيره من المجتمعات تجعله مثالا يحتذى به فيما يتعلق بالقيم الثقافية الوطنية التي تبرز وتعزز الهوية الخاصة بهم، خصوصاً فيما يتعلق بالولاء كقيمة جوهرية تميز الفرد الياباني وتربطه أشد الارتباط بوطنه عامة وبالمؤسسة التي يعمل فيها بشكل خاص.

5. واقع الولاء التنظيمي في المؤسسة الجزائرية:

من الأشياء التي يجب التأكيد عليها عند التطرق إلى واقع الولاء في المؤسسة الجزائرية، والتي كان لها أثر واضح على طبيعة الولاء في المؤسسات الاقتصادية العمومية طيلة السنوات التي أعقبت الاستقلال وإلى وقت قريب، هو أن الدولة الجزائرية، لم تكن تبحث عن "الفعالية الاقتصادية" بل كان هم القائمين على شؤون البلاد، "تأميم" السلطة السياسية من خلال امتلاك الدولة لوسائل الإنتاج، عن طريق الوزارات المختلفة .

فالمؤسسة لم تكن تمتلك قرارات تسييرها، بل كان ذلك يتم على مستوى المركز الذي يملئها ما يجب القيام به وبالتالي فقد كان من أهداف الدولة أن لا يكون نشاط المؤسسة واستراتيجيتها تتعارض مع استراتيجية الدولة نفسها. (Bouzidi, 1985,p5)

إذن من خلال هذا المنطق الذي فرضته السلطات العليا في البلاد، لا يمكن الحديث عن ولاء مؤسسي. وبالتالي في ظل هذه الأوضاع أصبحت المؤسسة العمومية عبارة عن إدارة لفرع من فروع النشاط الاقتصادي تحت توجيه الكامل للدولة، حيث كانت الوصاية تتمتع بكل سلطات تسيير المؤسسة. (Saadi, 1985. p34). التي جعلت منها المكان المحذ لكل المطالب الاجتماعية للعمال، وهو ما يفسر ولو جزئياً ما كانت تعرف من صراعات وتوترات مهنية و إن ضعف الإنتاجية الذي أصبحت تعاني منه مؤسسة الدولة لم يكن في الحقيقة ناتج عن سوء تقدير من طرف القائمين عليها بقدر ما كان ناتج عن طبيعة النظام السياسي الجزائري. (Lahouari, 1990. p.211)

إن ما جاءت به مختلف الإصلاحات التي مست المؤسسات العمومية، تميزت بكثير من التناقض . حيث يرى معظم الذين درسوا تاريخ المؤسسة العمومية خلال مراحلها التاريخية المتعاقبة أنه وبالرغم من مساهمتها في تحسين مكانة العامل وتوسيع مجال المشاركة، إلا أن تلك الإصلاحات ساهمت في الوقت ذاته في تدهور وضعية المؤسسات الاقتصادية، لأنها لم توفر لها شروط النجاح والمردودية. (Benissad, 1991, p 6) ولم تولي أهمية للجوانب الثقافية والقيمية التي يجب أن تعززها لدى العمال حتى تضمن ولاءهم وانتمائهم لمؤسساتهم، وليس

للسلطة السياسية الحاكمة، وهذا ما أدى إلى ظهور أزمة في تسييرها سواء في السنوات الماضية أو الآن أين لاتزال المؤسسة العمومية تتخبط في العديد من المشكلات. وأن الولاء داخلها يكاد يكون منعما فكل عمال القطاع العمومي ما إن يجدوا مناصب عمل توفر لهم أجور أعلى وظروف أحسن، فإنهم لن يترددوا لحظة واحدة في مغادرة مؤسساتهم، كما لا يخفى على الجميع عدد العمال الذين فضلوا الإحالة على التقاعد (في إطار ما عرف بالتقاعد النسبي) بالرغم من أنهم لازالوا قادرين على العمل، هذه بعض المؤشرات التي توضح بشكل جلي طبيعة الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية.

ومع انخفاض أسعار النفط في السنوات القليلة الماضية، وظهور شبح التقشف الاقتصادي الذي دفع بالمسؤولين إلى البحث عن طرق وأساليب لتطوير الاقتصاد الوطني خارج قطاع المحروقات، يبقى الحال على حاله. فمن المآخذ التي توجه لمختلف الأساليب التي تم اعتمادها من الاستقلال إلى اليوم هو الإهمال الكبير للمورد البشري وقيمه واتجاهاته، مما يجعل التغيير المنشود صعب الحدوث، فعلى الدولة أن تعي تماما أن أي تغيير في الأساليب يجب أن يصاحبه تغيير في القيم والثقافة والذهنيات.

إذن من خلال العودة إلى مجمل الإصلاحات التي تم اعتمادها بعد الاستقلال من أجل النهوض بالاقتصاد الوطني وتحسين مستوى معيشة الشعب الجزائري وتعويضه عن سنوات الاستعمار الفرنسي، ركزت الدولة على الجوانب الاجتماعية بالدرجة الأولى، وذلك من خلال اعتمادها على أنماط تسييره متعددة نستطيع من خلالها القول أن مفهوم الولاء برز أكثر كمفهوم سياسي حاولت من خلاله الدولة الإيفاء بالتزاماتها اتجاه الشعب، وبالمقابل الشعب يكون له ولاء للحزب الحاكم. في ظل هذه الثنائية أصبح الفرد الجزائري قادرا على تسيير مؤسسته ومالكا لها، لكن في غياب ضوابط وقيم تفرض عليه نوعا من الالتزام والانضباط، فكان أغلب العمال الجزائريين من ذوي الأصول الريفية. بالتالي نشاطهم الأساسي هو الزراعة، هذه الخصائص التي تميز بها الفرد الجزائري بعد الاستقلال كان لها بالغ الأثر على المؤسسة العمومية سواء الصناعية أو الخدمائية، حيث يصعب التعامل معه وفق قوانين محددة وصارمة.

وعليه فإن المظاهر السلبية التي تتسم بها القيم التنظيمية في مؤسساتنا هي انعكاس مباشر للثقافة المجتمعية التي ملئت بالصراعات والتناقضات، فبدل أن تهتم النخبة الوطنية بغرس قيم الفعالية، والإنجاز والولاء... وغيرها من القيم الإيجابية، راحت تتصارع وتستدعي الحروب التاريخية بين الثقافات والحضارات، مما انعكس ذلك جليا على الثقافة التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسات أن الثقافة المجتمعية تؤثر بشكل مباشر في واقع المنظمة، أكثر من الأساليب التنظيمية وقواعد تسيير المؤسسات.

فرغم أن الدراسات تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة أدوار من بينها أنها تخلق الاختلافات بين المؤسسة و الآخرين، وأنها تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية، وتخلق الالتزام والولاء بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد، وأنها تعزز ثبات النظام الاجتماعي، وذلك أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله، وأخيرا فإن الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين .

رغم ذلك كله نجد أن العامل الجزائري داخل المنظمة لا يشعر بكل هذه الأشياء ويعيش في اغتراب كبير بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، ولا يشعر بأي تميز له أو لمنظمتها عن المؤسسات الأخرى، بل بالنسبة له ما هي إلا مكان لكسب عيشه، أما الإحساس بأشياء أكبر من الاهتمامات الشخصية فإن ذلك يعتبر شيء غير منطقي لديه فمصالحته الشخصية وأهدافه الفردية مقدمة دائما على أي مصلحة أو هدف خاص بالمؤسسة ولعل الثقافة السائدة هي التي تعزز لديه هذه القيم، فعندما ينظر إلى مسؤوليه وزملائه كيف يتصرفون بمصالح المؤسسة وبعنادها، فإنه يجد نفسه مضطرا للانخراط في هذا المناخ التنظيمي وإلا وجد نفسه منبوذا غير مقبول.

إذن هذا واقع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري والذي تعيشه وتتعايش معه معظم المؤسسات الجزائرية باختلاف أنشطتها وباختلاف المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون بها .
(العطية، 2003، ص 330)

6. صعوبات تدعيم الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية:

إن عملية تعزيز الولاء في المؤسسة العمومية الجزائرية ليس بالأمر السهل، خصوصا في ظل الاختلاف والتجاذب الثقافي الموجود داخل المجتمع الجزائري، الذي يفرض نفسه بشكل كبير على البيئة الداخلية للمؤسسة العمومية، حيث نجد مجموعة من القيم المختلفة والناجئة عن ثقافات متعددة، هي الثقافة المجتمعية التقليدية التي أفرزت فكرة أن ممتلكات الدولة يعني ممتلكات المواطن، والثقافة الغربية التي لاتزال متأثرة بفرنسا ويظهر هذا من خلال نمط التفكير واللغة الفرنسية المستعملة بشكل ملحوظ لدى مدرء ومسيري أغلب المؤسسات العمومية، وأخيرا الثقافة التي تحاول بناء نفسها وفق خصوصية الشعب الجزائري من جهة، والملائمة للتغيرات المختلفة التي شهدتها الجزائر منذ الاستقلال إلى اليوم من جهة أخرى، لهذا فإن محاولة بناء وتعزيز الولاء لدى العمال، ينطوي على بعض الصعوبات نذكر منها ما يلي :-

1.5. الصعوبات الثقافية ومشاكل التسيير البشري:

وتنتج هذه الصعوبات عموما عن غياب قيم ثقافية صناعية تتماشى مع متطلبات التنظيمات الحديثة، وفشل المسيرين في فهم دوافع العمال وإيجاد أساليب للتسيير مسايرة للواقع القيمي للمجتمع ومن هذه الصعوبات نجد ما يلي:-

* **تغلب الذهنية الفلاحية عند العمال:** يغلب على النشاطات المهنية للمجتمعات النامية الطابع الفلاحي لهذا فان الثقافة السائدة وبالتالي القيم التي يحملها العمال متأثرة بهذا الجانب، وهو ما يعبر عنه عادة ب "الذهنية الفلاحية" في مقابل الذهنية الصناعية" التي نجدها عند عمال المجتمعات المصنعة.

* **الخبرة المهنية للعام:** للخبرة المهنية أثر في تحديد قيم الفرد واتجاهاته نحو العمل. فالفرد الذي لاحظ في حياته المهنية أن العمل هو السبيل الوحيد الى الترقية والرفع من الحالة المادية، يؤدي به الى الجد والعمل من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا تعطى أهمية لجهود العامل وتفانيه في العمل والاعتماد على المحسوبية والعشائرية، فان ذلك يؤدي الى التأثير على قيم العمل ومفهومه ودوافعه.

2.5. بعض الإفرازات السلوكية - المهنية لقيم العامل:

* **التخلف والتغيب عن العمل:** إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العامل والقيام بالإجراءات المناسبة ضده، إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعب احترام وقت العمل، إلا أنه وحتى عند توفر وسائل النقل، فإن العمال تعودوا على الإهمال نتيجة لقلة الانضباط السائد في غالبية المؤسسات حتى أصبحت عادة التخلف عن العمل هي السائدة والغالبة، أما الانضباط واحترام الوقت فأصبح عادة نادرة وغير عادية. **ارتفاع مستوى حوادث العمل:** تعاني المؤسسات الإنتاجية من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية، وذلك نتيجة غياب سياسة سليمة للوقاية من الحوادث من جهة، وغياب الوعي بالمخاطر المهنية، وعدم أخذ العامل للاحتياطات الأمنية الضرورية .

* **صراعات العمل:** تعرف مؤسسات الدول النامية مجموعة من الصراعات، صراعات بين الإدارة والعمال صراعات بين أفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل، وغيرها من الصراعات. إلا أن ما يلفت الانتباه هو أن الخلفية الثقافية للعمال هي الأسباب الحقيقية لعدد كبير منها.

* **ضعف الرضا المهني:** إن المتبع لواقع العمال، وظروف عملهم، يستنتج وجود نوع من التذمر وعدم الرضا المهني، وهو ما يسبب مجموعة من المشاكل وسوء التكيف وانتشار ظاهرة التسبب والإهمال، وخاصة في المؤسسات العمومية. (دبلة، 2011، ص91)

خاتمة

استنادا لما سبق ذكره؛ بداية من التعرض للاتجاهات السوسولوجية التي تناولت الولاء التنظيمي سواء ما تعلق بالنظريات الكلاسيكية أو الحديثة وعلى رأسها النظرية اليابانية لما تمثله من نموذج رائد فيما يتعلق بالولاء، نخلص إلى أنه من المتغيرات التي يصعب التعامل معه لأنه متعدد الصور والأبعاد والأنواع، كما أن مؤشرات وخصائصه تختلف من تصور نظري إلى آخر، ومن ثقافة إلى أخرى، أما فيما يتعلق بواقع الولاء في المؤسسة الجزائرية ومختلف الصعوبات التي تواجهه، لا يمكن بأي حال من الأحوال أن ننكر دور العوامل التاريخية والثقافية التي مر بها المجتمع الجزائري، والتي أدت إلى فشل العديد من الخطط والإصلاحات، وأبرزت مشاكل اجتماعية واقتصادية، أثرت بالدرجة الأولى على وضعية المؤسسة العمومية والاقتصاد الوطني بشكل عام، وأبرزت قيما تنظيمية سلبية، تفتقر إلى الولاء كمتغير أساسي بإمكانه أن يحدث الفرق في وضعيتها، ويجعل للمؤسسة الوطنية دور في تحسين وضعية العمال المعيشية وبناء الاقتصاد الوطني.

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- 1- أبو العلا، محمد صلاح الدين. (2009). ضغوط العمل وأثرها على الولاء التنظيمي -دراسة تطبيقية على المدراء العاملين في وزارة الداخلية في قطاع غزة. رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- 2- الأحمدى، طلال عابد. (2004). الولاء التنظيمي وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة في ترك المنظمة والمهنة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين في مستشفيات وزارة الصحة لمدينة الرياض، المجلة العربية للإدارة. (العدد 1). المملكة العربية السعودية.

- 3- السقاف، صفوان أمين، و أبوسن، أحمد إبراهيم. (2015). أثر القيادة بالقيم على الولاء التنظيمي: دراسة تطبيقية على منظمات الأعمال اليمنية، مجلة العلوم الاقتصادية. (العدد 01). اليمن.
- 4- الشواورة، فيصل محمود. (2009). الولاء التنظيمي وتقييم أثره على إجمالي الدخل من المبيعات: دراسة تطبيقية. ب ط. الأردن: ب ن.
- 5- العميان، محمود سليمان. (2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط3. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- الموسوعة الفلسفية العربية، (1990). المجلد الأول، الاصطلاحات والمفاهيم. بيروت: معهد الاتحاد العربي.
- 7- تيماشيف، ن. (1983). نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، (ترجمة محمد عودة؛ ومحمد الجوهري؛ ومحمد علي محمد؛ والسيد محمد الحسيني). ط8. القاهرة: دار المعارف.
- 8- جوازيا، ر. (2002). الولاء، (ترجمة أحمد الأخضراري). ب ط. مصر: المجلس الأعلى للثقافة.
- 9- حوامدة، نضال أحمد. (2004). العلاقة بين مستوى إدراك فعالية نظام تقويم الأداء، وكل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي والولاء التنظيمي والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، العدد 16(01). المملكة العربية السعودية.
- 10- دلة، عبد العالي. (2011). مدخل الى التحليل السوسولوجي. الجزائر: دار الخلدونية للنشر والتوزيع
- 11- زايد، أحمد. (2006). سيكولوجية العلاقات بين الجماعات، مجلة عالم المعرفة. (العدد 326). الكويت.
- 12- طاليس، أ. (1979). السياسة، (ترجمة، أحمد لظفي السيد). ب ط. مصر: الهيئة المصرية العامة للكتاب.
- 13- العطية، أحمد عبد الحليم. (2008). القيم في الواقعية الجديدة. ب ط. القاهرة: دار الثقافة العربية.
- 14- علي محمد شوسة، فريد. (2002). الإدارة الاستراتيجية. ط2. القاهرة: دار النهضة العربية.
- 15- علي محمد شوشة، فريد. (جانفي 1996). أثر الثقافة التنظيمية في تكوين النماذج الإدارية،
- 16- عوادي، عمار. (2008). القانون الإداري. (ج1). ط5. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 17- غربي، علي. (بدون سنة). علم الاجتماع والثنائيات النظرية - التقليدية والمحدثة. مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر.
- 18- لباد، ناصر. (2007). في مبادئ القانون الإداري. ط2. الجزائر: د دار نشر.
- 19- العتيبي، سعود محمد، والسواط طلق، عوض الله. (1997). الولاء التنظيمي لمنسبي جامعة الملك عبد العزيز والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الإداري. العدد(70). مسقط.
- 20- الردايدة، صالح حسن. (1998). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنتاجية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجمع الحكومي. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن.

المراجع الأجنبية:

- 1- Bouzidi, A. (mars 1985). L'entreprise publique en Algérie, Revue de CENEAP.
- 2- Benissad, H. (1991). La réforme économique en Algérie. Alger : OPU
- 3- Lahouari, A . (1990). L'impasse du populisme. Alger : Enal
- 4- Redjem, N. (1987). l'entreprise Publique Algérienne. Alger : OPU.
- 5- Reilly, O, and Chatman J. (1986). Organizational Commitment and psychological attachment: the effects of internalization on pro-social behavior, Journal of Applied psychology.