



جامعة عمار طليبو بالأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



الموضوع:

أثر التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية
دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط

مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:
محمد النوري

إعداد الطالبين:
❖ باهي احمد
❖ صيلع بن عومر

السنة الجامعية: 2017/ 2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الْحَمْدُ لِلَّهِ

وَبِهِ نَسْتَعِينُ

شكر، وعرّفان

الحمد والشكر لله تعالى على جزيل عطائه وجميل عونه
وواسع فضله وكرمه ..

ثم أصدق عبارات الشكر والعرّفان والامتنان

للدكتور: محمد النوري

على قبوله الإشراف والمتابعة ، وبذله لنا التوجيه والعون
والنصح أثناء إعداد هذه الدراسة ..
والشكر موصول كذلك للأساتذة الكرام:

د. بن عيسى لزّهاري،

د. قعدة العيد،

د. جوزة عبد الله،

د. بن عون البودالي،

دون أن ننسى جميع أساتذتنا الكرام كل باسمه ومقامه طيلة
سنوات الطلب ..

فشكرا لكم جميعا وجزاكم الله كل خير

إهداء..

بهذه المناسبة السعيدة، يطيب لي أن أهدي
ثمرة هذا النجاح إلى روح من رباني:
أبي: الحاج عبد القادر، رحمه الله
وإلى الوالد العزيز الحاج محمد،
والأمَّان الحبيبتان
أطال الله أعمارهم جميعا وبارك فيهم وامتعنا بهم
إلى الإخوة والأخوات
إلى الزوجة الكريمة، وزينة الحياة الأبناء الأحبة
وإلى جميع الإخوان والأصدقاء والزملاء

كهم: أحمد باهي

إهداء..

أهدي هذا العمل والمجهود
إلى الوالد العزيز والوالدة الحبيبة
حبا ووفاء وعرفانا،
وإلى كل الأهل والأحبة،
وإلى كل الزملاء والأصدقاء.

كهنين عومر صيلع

الفهارس

فهرس المذكرة

المحتوى	رقم الصفحة
التشكرات	
الإهداء	
فهرس المذكرة	أ، ب، ج
فهرس الجداول	د
ملخص الدراسة	ز، هـ
مقدمة	و، ي
الفصل الأول الاطار التمهيدي للدراسة	
أولاً / أسباب اختيار الموضوع	02
ثانياً / أهداف الدراسة	02
ثالثاً / أهمية الدراسة	03
رابعاً / الإشكالية	04
خامساً / الفرضيات	07
سادساً / أبعاد ومؤشرات المتغير المستقل	07
سابعاً / أبعاد المتغير التابع	09
ثامناً / تحديد المفاهيم	12
تاسعاً / الدراسات السابقة	15
الفصل الثاني التنظيم غير الرسمي	
تمهيد:	19
المبحث الأول / عناصر البيئة التنظيمية المؤثرة في التنظيم غير الرسمي	20

20	المطلب الأول/ المنظمة
21	المطلب الثاني/ التنظيم الرسمي
22	المطلب الثالث/ القيادة
25	المبحث الثاني/ التنظيم غير الرسمي
25	المطلب الأول/ مفهوم التنظيم غير الرسمي
27	المطلب الثاني/ أسس تشكل التنظيم غير الرسمي
27	المطلب الثالث/ وظائف التنظيم غير الرسمي
29	المطلب الرابع/ خصائص التنظيمات غير الرسمية
29	المبحث الثالث/ مستويات التنظيم غير الرسمي
31	المبحث الرابع/ العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
32	المبحث الخامس/ تأثير التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية
الفصل الثالث	
الثقافة التنظيمية	
35	تمهيد:
36	المبحث الأول/ مفهوم الثقافة التنظيمية
38	المبحث الثاني/ أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة
40	المبحث الثالث/ عناصر الثقافة التنظيمية
40	المطلب الأول/ القيم التنظيمية
42	المطلب الثاني/ المعتقدات التنظيمية
42	المطلب الثالث/ الأعراف التنظيمية
42	المطلب الرابع/ التوقعات التنظيمية
43	المبحث الرابع: أنواع وأشكال الثقافة التنظيمية:
43	المطلب الأول/ أنواع الثقافة التنظيمية
44	المطلب الثاني/ أشكال الثقافة التنظيمية
45	المبحث الخامس/ محددات الثقافة التنظيمية

	الفصل الرابع الدراسة الميدانية
48	المبحث الأول/ الإجراءات المنهجية
48	المطلب الأول/ المنهج المتبع في الدراسة
48	المطلب الثاني/ أدوات جمع البيانات
50	المطلب الثالث/اختيار العينة
51	المبحث الثاني/ الإجراءات الميدانية
52	المطلب الأول/ تحديد المجال المكاني
60	المطلب الثاني/ تحديد المجال الزمني
61	المبحث الثالث/ عرضوتحليل البيانات
78	المبحث الرابع: اختبار الفرضيات
78	المطلب الأول/ اختبار الفرضية الأولى
78	المطلب الثاني/ اختبار الفرضية الثانية
80	المطلب الثالث/ اختبار الفرضية الثالثة
81	المبحث الخامس/ الاستنتاج العام
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

61	متغير الجنس	الجدول رقم 01
62	متغير السن	الجدول رقم 02
63	متغير المستوى الدراسي	الجدول رقم 03
64	متغير نوع عقد العمل	الجدول رقم 04
65	متغير الأقدمية المهنية	الجدول رقم 05
66	متغير نوع منصب العمل	الجدول رقم 06
67	متغير أساس علاقة الصداقة مع زملاء العمل على الالتزام بالتوقيت الرسمي للدخول والخروج كمؤشر على القيم التنظيمية	الجدول رقم 07
68	متغير أشكال التقارب والعلاقات غير الرسمية على الحرص في أداء المهام في وقتها	الجدول رقم 08
69	متغير الاتفاق على قواعد وأساليب معينة للتعامل بها مع المسؤولين والزملاء على الحرص في الأداء الحسن للمهام	الجدول رقم 09
70	متغير الانتماء إلى المجموعات الفرعية على الحرص في الأداء الحسن للمهام	الجدول رقم 10
71	متغير التكاليفات المباشرة من المدير على نتائج الأداء الوظيفي	الجدول رقم 11
72	متغير تبليغ المطالب أو الاحتجاجات إلى المدير مباشرة على نوعية الأداء الوظيفي	الجدول رقم 12
73	متغير نتيجة الاتصال غير الرسمي والمباشر مع المدير على الأداء الوظيفي للأفراد	الجدول رقم 13
74	متغير الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي للأفراد	الجدول رقم 14
75	متغير تفاعل الأفراد خلال المسار المهني على العلاقة بالمسؤولين	الجدول رقم 15
76	متغير البحث عن مكان عمل بديل على رأيهم في تحديد احتياجات الموظفين	الجدول رقم 16
77	متغير تجارب تقييم تجارب العمل على العلاقة بالزملاء	الجدول رقم 17

ملخص

الدراسة

ملخص الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى البحث حول أثر التنظيم غير الرسمي في الثقافة التنظيمية على مستوى مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط.

ومن خلال الدراسة الميدانية تم استخلاص نتيجة مفادها أن التنظيم غير الرسمي ممثلا في المجموعات الفرعية غير المنضوية تحت الهيكل التنظيمي الرسمي، ومجسدا في العلاقات الإنسانية والاجتماعية الثقافية، عنصر فاعل في التأثير على الثقافة التنظيمية. إضافة إلى أن هذا التأثير يكون قويا إذا كان متوافقا مع تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبعيدا عن الصراعات التنظيمية، بينما يتراجع هذا التأثير قليلا - كما هو الحال في الفرضية الثالثة - بسبب تدخل عامل آخر وهو القيادة الرسمية للمؤسسة.

كما أن هذه الإيجابية في تعزيز الثقافة التنظيمية في الاتجاه العام للمنحى الرسمي للمنظمة قد ارتبط بمستويات المجموعات الفرعية، التي في حالة هذه الدراسة تشكلت بنسبة كثيرة من إطارات وموظفين ذوي تكوين جامعي.

ترجمة الملخص باللغة الانجليزية

Study Summary:

The aim of this study is to investigate the impact of informal organization in the organizational culture at the level of the Directorate of Public Works in Laghouat.

In the field study, it was concluded that informal organization represented in subgroups outside the formal organizational structure and embodied in spontaneous human and social relations is an effective influence on organizational culture. In addition, this effect is strong if it is consistent with the achievement of the overall objectives of the institution and away from organizational conflicts, while this effect is slightly reduced as in the case of the third hypothesis because of the intervention of another factor, the official leadership of the institution.

This positive trend in the promotion of organizational culture in the general direction of the official direction of the Organization has been linked to the levels of subgroups, which in the case of this study formed a large proportion of the tires and staff members with university degrees.

ترجمة الملخص باللغة الفرنسية

Résumé de l'étude:

L'objectif de cette étude est d'étudier l'impact de l'organisation informelle dans la culture organisationnelle au niveau de la Direction des Travaux Publics de Laghouat.

Dans l'étude de terrain, il a été conclu que l'organisation informelle représentée dans des sous-groupes en dehors de la structure organisationnelle formelle et incarnée dans les relations humaines et sociales spontanées est une influence efficace sur la culture organisationnelle. En outre, cet effet est fort s'il est cohérent avec la réalisation des objectifs généraux de l'institution et loin des conflits organisationnels, alors que cet effet est légèrement réduit comme dans le cas de la troisième hypothèse en raison de l'intervention d'un autre facteur.

Cette tendance positive dans la promotion de la culture organisationnelle dans la direction générale de la direction officielle de l'Organisation a été liée aux niveaux de sous-groupes qui, dans le cas de cette étude, représentaient une proportion importante des pneumatiques et membres du personnel titulaires de diplômes universitaires.

مقدمة

مقدمة:

تنشأ المنظمات بموجب أهداف معينة، فتضم بذلك جموعاً من الأفراد، متعددي الخلفيات الاجتماعية وأنماط التفكير والتخصصات، ويتم تقسيم الأعمال حسب الأدوار والوظائف الموكلة لهم. ومن خلال التنظيم الرسمي المهيكل للموارد البشرية والمادية والفنية والتكنولوجية، ترسم خطوط الاتصال، لضبط مسارات العلاقات فيما بين العمال ورؤسائهم، وفيما بين بعضهم البعض. وكل ذلك توخياً لتوجيه انتباههم وإفراغ جهودهم فيما يحقق الهدف المرسوم والمبتغى من نشأة هذه المنظمة.

غير أن اجتماعية الإنسان وتركيبته النفسية، تلحان عليه للدخول في شبكات علاقات، توّطرها مجموعات فرعية ينتسب لها الفرد العامل لأهداف ومرامي شتى، تختلف من الانجذاب التلقائي، إلى التفاهم والاتفاق على رسم أهداف خاصة، ثم العمل على تحقيقها. وانتظام هذه العلاقات واستمراريتها هو ما يطلق عليه في الدراسات الاجتماعية التنظيمية والإدارية بالتنظيم غير الرسمي. وأكثر ما يعني في هذا الصدد من نشاطات للأفراد والمجموعات الفرعية والجماعات غير الرسمية، هو السلوك الإنساني التلقائي وغير الرسمي، بصرف النظر عن كون هذه النشاطات اجتماعية أو وظيفية تخصصية.

وتأتي أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه موجود في كل المجتمعات والجماعات والمنظمات، وهو يولد من تفاعلات الأفراد، التي بدورها لا تكون فوضوية بل قصدية ومنظمة على الأقل إلى الحد الذي يمكنه أن يوازي التنظيمات الرسمية.

ولذلك فإنه بإمكان التنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، إمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل ، وتسهيل التنسيق بين الأعمال و الأفراد، أيضاً خلق روح الفريق بين العاملين، وتسهيل عملية تكيفهم في المؤسسة، وكذلك إيجاد رقابة جماعية على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجيته.

هذا الدور المتعدد الأوجه وذي الخلفية الاجتماعية أصبح واقعا مساهما في تثبيت أشكال من السلوك التنظيمي كقيم وافتراسات واعتقادات يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة، وذلك من أجل التعبير عن الهوية الشخصية لهذه المنظمة أو تلك، فيما أطلق عليه مصطلح " ثقافة المنظمة"، التي تعتبر بدورها أحد العناصر الأساسية في تفسير سلوك المنظمة وقيادتها، وإدارتها، وفرقها، ومجموعاتها، ومدرائها، ومواردها البشرية، والمتعاملين معها من الأطراف ذوي المصالح بأعمالها.

وفي هذه الدراسة سنتناول أثر التنظيم غير الرسمي أو العلاقات غير الرسمية على الثقافة التنظيمية بمديرية الشغال العمومية لولاية الأغواط، وذلك في أربعة فصول.

الفصل الأول ويتناول الجوانب المنهجية للدراسة، والفصل الثاني والثالث يحتويان الجانب النظري وأدبيات الموضوع، التنظيم غير الرسمي والثقافة التنظيمية على الترتيب.

بينما يضم الفصل الرابع الدراسة الميدانية المتمثلة في المنهج، ومجتمع الدراسة، والعينة المختارة، وأدوات جمع البيانات، وعرضها في جداول إحصائية وتحليلها، ثم نتائج تحليل فرضيات هذه الدراسة.

الفصل الأول:
الإطار التمهيدي للدراسة

أولاً : أسباب اختيار الموضوع

ثانياً : أهداف الدراسة

ثالثاً : أهمية الدراسة

رابعاً : الإشكالية

خامساً : الفرضيات

سادساً : تحديد المفاهيم

سابعاً : الدراسات السابقة

الفصل الأول

الإطار التمهيدي للدراسة

أولا/ أسباب اختيار الموضوع:

الأسباب الذاتية:

- الميل الشخصي إلى دراسة العلاقات غير الرسمية والتنظيم غير الرسمي، واكتشاف واقعها الميداني، كون هذا المبحث يعبر بحق عن صميم الدراسة والبحث في علم الاجتماع.
- قلة تناول الطلبة الباحثين للموضوع، من خلال هذين المتغيرين.

الأسباب الموضوعية:

- اعتقادنا أن موضوع الثقافة التنظيمية يتجدد باستمرار كونه يعتبر نتاج العمل البشري ومقياسا لنوعية التفاعلات الحاصلة بين أفراد ومجموعاته في إطار المنظمة.
- محاولة معرفة إسهام وتأثير التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية، في تشكيل الثقافة التنظيمية بطرق علمية إحصائية.
- محاولة المعرفة بطريقة علمية، لنوع وحجم الأثر الذي يتركه التنظيم غير الرسمي على عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.

ثانيا/ أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. تطبيق منهجية البحث العلمي المكتسبة نظريا خلال المسار الدراسي ، ومحاولة إسقاطها على واقع ميدان البحث في مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط.

2. التدريب على التعامل مع تقنيات البحث العلمي والنزول بها إلى الواقع الميداني.
3. المقارنة بين الأدبيات النظرية لموضوع هذا البحث، مع الواقع المتضمن للتفاعلات الاجتماعية والتنظيمية في الميدان.
4. محاولة إيضاح العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والثقافة التنظيمية.
5. الكشف عن قدرة أفراد ومجموعات التنظيم غير الرسمي في التأثير على الثقافة التنظيمية في مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط.
6. تسليط الضوء على أساليب وكيفيات تأثير التنظيم غير الرسمي في عمليات تشكيل الثقافة التنظيمية.

ثالثا/ أهمية الدراسة:

نعتقد أن هذه الدراسة يمكن أن تميظ اللثام وتسلط الضوء على ما توصلت إليه الأبحاث العلمية السابقة في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية من طرف الفاعلين الاجتماعيين داخل المنظمة، لا سيما التنظيم غير الرسمي من خلال العلاقات غير الرسمية الناشئة بين الأفراد والمجموعات الفرعية، وذلك من خلال تحقيق ما يلي:

1. معرفة حجم ومدى تأثير التنظيم غير الرسمي في عملية تشكيل الثقافة التنظيمية.
2. توجيه التنظيم غير الرسمي للتأثير بشكل إيجابي في الثقافة التنظيمية وتحجيم آثاره السلبية المحتملة داخل المنظمة.
3. بناء ثقافة تنظيمية تحتوي الأهداف الخاصة للمجموعات غير الرسمية، وتضمينها في إطار الأهداف العامة للمنظمة.
4. تعزيز عملية تشكيل ثقافة تنظيمية تضمن مكانة لائقة للمنظمة.

رابعاً/ الإشكالية:

يمكن القول بأن الثقافة مفهوم يعبر عن مجموع التوجهات والسلوكيات والمعايير التي تتبع من معتقدات وقيم الجماعات البشرية وأنماط تفكيرها، وما يتجلى تبعاً لذلك من تقاليد وفنون وأساليب معيشة....

واعتباراً لكون الواقع التنظيمي متضمناً في حقول الدراسات الاجتماعية، فإنه يمكننا تعميم التعريف العلمي للثقافة ليغطي واقع المنظمات، ويشمل بذلك ما اصطلح عليه بالثقافة التنظيمية، انطلاقاً مما رآه عالم الاجتماع جيبسون Gibson من أن الثقافة التنظيمية " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع"¹. ومنه يمكننا القول أن الثقافة التنظيمية لأي منظمة أو مؤسسة هو ما يتحدد إطاره العام من خلال مجموع التفاعلات للثقافات الفرعية للأفراد والمجموعات الصغيرة، وما يظهر للعيان في أشكال سلوكية وعلاقات رسمية أو غير رسمية، ومواقف تنظيمية، وخبرات متراكمة، بالإضافة إلى ما يتأثر به هذا الصنف من الثقافة داخل المنظمة، من منظومة تنظيمية، تحوي القوانين الناظمة، والأساليب القيادية، والأهداف المسطرة والمرزومة، والنماذج التدريبية والبرامج التكوينية، وكذا ما يستخدم من موارد مادية ومالية وتقنية، بما يحقق على أرض الواقع الإنجازات المنوطة بالمنظمة.

وإذا كان " علماء الاجتماع ، بداية من عقد السبعينيات من القرن الماضي قد باسروا معالجة القضايا التي ترتبط بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهذا قبل أن يظهر مصطلح الثقافة التنظيمية لتثبيت هذا النوع من التناول للواقع التنظيمي وما يحتويه من تفاعلات اجتماعية في المنظمات والمؤسسات، فقد أبرزت تحليلاتهم (أي علماء الاجتماع) عالماً ثقافياً لا متجانساً في علاقة باللاتجانس الاجتماعي الخاص بمختلف أصناف العمال، فهؤلاء العمال لا يصلون إلى المؤسسة مجردين ثقافياً بل هم يحملون

¹ زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة - عمان - الأردن، ط1، 2011، ص312.

إليها في بعض الحالات ثقافات مهنية، أحيانا ثقافات طبقة (الثقافة العمالية)...¹. وبهذا تنشأ ثقافة المنظمة بفعل الممارسات والتفاعلات والخبرات التي يُحصّلها الموظفون والعمال، والتي يرون أنها سلوكيات يتم تقدير من يتمثلها في سلوكه الوظيفي، فتتعرز باعتبارها طريقاً لتحقيق الأهداف ولاكتساب المزيد من المنافع والمزايا. ويمكن الإشارة إلى مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية من حيث القيم التنظيمية في مكان أو بيئة العمل، بحيث توجه جهود المنظمة نحو المستفيد، الاهتمام بالأداء والاحترام للآخرين، الالتزام بالقوانين وهكذا... وكذا من خلال المعتقدات التنظيمية التي تتجلى في كيفية إنجاز الأعمال والمهام الوظيفية، ومشاركة العاملين في عملية صنع القرارات، كيفية إدارة الأعمال المتخصصة، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى الأعراف التنظيمية والمعايير التي يلتزم بها العاملون في المنظمة، وغالباً ما تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع، ومثال ذلك: عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، وخاصة المنظمات التجارية كالبنوك. ثم التوقعات التنظيمية مثل: التوقعات المتبادلة بين الرئيس والمرؤوس، ومن الزملاء فيما بينهم، والمتمثلة بالتقدير والاحترام، وتوفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد الاقتصادية والنفسية والاجتماعية.

وانطلاقاً من أن الثقافة التنظيمية هي ثقافة اجتماعية بالدرجة الأولى، ومن بين مصادرها اللاتجانس الثقافي والاجتماعي لمجموعات العمال، نظراً للالتقاء والاختلاط التلقائي والعفوي الذي يحصل بين الأفراد، بفعل طول مدة التفاعل الواقع بينهم، مما يسهل عملية تشكيل المجموعات غير الرسمية، التي حدد وصفها "بارنارد"² بصغر الحجم، وسهولة الاتصال، إضافة لما أورده "ميللر" و"فورم" من أن المجموعات غير الرسمية تنشأ من خلال العلاقات الشخصية بين العاملين، فتساعد العامل الجديد على التكيف والتصرف... ومن ثم فإن هذه العلاقات غير الرسمية الناشئة بين مجموعات العمال، تشكل - على الأقل - بين هذه المجموعات أنماطاً من المظاهر والسلوك والمعايير، كجزء

¹ دنيش كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ت: منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2007، ص177.

² طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب - القاهرة، 2007، ص192.

من الثقافة التنظيمية. مثلما يرى "بارنارد" من أن مجموعة التفاعلات والاتصالات هذه بين أعضاء التنظيم، تخلق لدى هؤلاء الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات، وتشكل لديهم أنماطا من السلوك، تكون عاملا مساعدا لتشكيل التنظيم غير الرسمي بناء على نشوء هذه العلاقات، وما ينجم بسببها من تفاعلات اجتماعية بين الأفراد والمجموعات الفرعية، بصورة منظمة نسبيا، وبما يتجلى منها على شكل مظاهر، يمكن التعرف عليها وإحصاؤها في شكل معطيات قابلة للقياس بموضوعية.

إن أهمية العلاقات غير الرسمية ضمن التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، تكمن في مساعدة "العامل الجديد على معرفة كيفية التصرف في المواقف المختلفة التي تواجهه أثناء العمل، وكيفية التكيف مع ظروف ومتطلبات العمل، وكيفية أداء الدور الذي يتوقع منه القيام به بطريقة مقبولة" 1، وهذا ما نعتبره تجليا لعملية التشكيل الثقافي التنظيمي.

وعلى ضوء ما سبق ذكره، قمنا بطرح التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي:

ما هو أثر التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط؟

الأسئلة الفرعية:

1. هل يؤدي عدم تجانس فئات العمال في المجموعات غير الرسمية إلى تعزيز القيم التنظيمية مثل الالتزام بالقوانين، والاهتمام بالأداء الوظيفي؟.
2. ما مدى تأثير تجاوز السلم الوظيفي داخل المنظمة أثناء إنجاز المهام، على المعتقدات التنظيمية كالمشاركة في صنع القرار، والإدارة المثلى للأعمال من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية؟.

¹طلعت إبراهيم لطفى، المرجع السابق، ص 193.

3. كيف يؤثر ضعف الولاء التنظيمي في التوقعات التنظيمية مثل العلاقة بين الرئيس ومروؤوسيه، وتوفير البيئة التنظيمية المساعدة على إنجاز المهام وتدعيم احتياجات الفرد العامل؟

خامسا/ الفرضيات:

للإجابة على السؤال الرئيسي والأسئلة المتفرعة عنه نعلم الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

التنظيم غير الرسمي باعتباره تجليا للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، يقوم بدور مهم في تشكيل الثقافة التنظيمية، بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط، حيث يتجسد دوره هذا في سلوكات عامة بارزة مثل الاحترام المتبادل بين الموظفين، وطريقة أداء مختلف المهام الوظيفية، وكذا العلاقة المتميزة بين المسؤولين ومختلف الموظفين والعمال.

الفرضيات الفرعية:

- يؤدي عدم التجانس الوظيفي بين العمال المشكلين للتنظيم غير الرسمي إلى تعزيز القيم التنظيمية.
- تجاوز السلم الوظيفي الرسمي خلال إنجاز المهام له تأثير إيجابي على تأدية المهام وتحقيق الأهداف، نظرا لحسن استغلال القيادة للتنظيم غير الرسمي.
- يؤثر ضعف الولاء التنظيمي على المناخ تنظيمي وعلى إنجاز الموظفين لمهامهم.

سادسا/ أبعاد المتغير المستقل:

يتضمن المتغير المستقل " التنظيم غير الرسمي " في هذه الدراسة العديد من الأبعاد، وانطلاقا من الفرضيات الفرعية المعتمدة في هذا البحث سيكون الاقتصار على ثلاثة أبعاد نوردتها كما يلي:

1. عدم التجانس الوظيفي.
2. علاقات مبنية على تجاوز السلم الوظيفي.
3. ضعف الولاء التنظيمي.

وبناء على الواقع الميداني للدراسة، تمت ملاحظة ما يوضح هذه الأبعاد ويجسدها إمبريقيا، كما يمكن التدايل عليها من خلال المؤشرات الميدانية التالية:

مؤشرات عدم التجانس الوظيفي:

- وجود علاقات صداقة بين أفراد ليسوا من تخصص واحد.
- وجود علاقات تعاون أثناء العمل انطلاقا من الصداقة وليس بناء تخصص العمل.
- قضاء أوقات الفراغ (النادي، المقهى، أثناء الخروج من مكان العمل) مع زملاء من غير مصلحة التخصص.
- تبادل وجهات النظر حول ظروف ومشكلات العمل يتم مع زملاء من غير التخصص.

مؤشرات العلاقات التي تتجاوز السلم الوظيفي.

- علاقات خاصة مع المسؤول لا تقوم على أساس الوظيفة.
- الاتصال بالمسؤولين يتم دون المرور بالمسؤول المباشر في السلم الوظيفي.
- علاقات زمالة مع الموظفين الأقل رتبة.

مؤشرات ضعف الولاء التنظيمي:

- وجود مجموعات غير رسمية ترسم خياراتها بعيدا عن القرارات الادارية
- دوران العمل في المناصب.
- كثرة طلبات تغيير أماكن العمل.

سابعاً/ أبعاد المتغير التابع (الثقافة التنظيمية):

يتشكل مفهوم " الثقافة التنظيمية" كمتغير تابع في هذه الدراسة، من أربع عناصر هي القيم التنظيمية، والمعتقدات التنظيمية والأعراف التنظيمية والتوقعات التنظيمية. وانطلاقاً من الفرضيات الفرعية سيتم الاقتصار على ثلاثة عناصر هي:

1. قيم الالتزام بالقوانين، والاهتمام بالأداء الوظيفي.
2. المعتقدات التنظيمية كالمشاركة في صنع القرار، والإدارة المثلى للأعمال من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية ؟.
3. التوقعات التنظيمية مثل العلاقة بين الرئيس ومروؤسيه، وتدعيم احتياجات الفرد العامل

وبناء على الواقع الميداني للدراسة، تمت ملاحظة ما يوضح هذه الأبعاد ويجسدها إمبريقياً، كما يمكن التدايل عليها من خلال المؤشرات الميدانية التالية:

مؤشرات القيم التنظيمية:

- الالتزام بتوقيت الرسمي للدخول إلى العمل والخروج منه.
- الحرص على أداء المهام في وقتها.
- الحرص على الأداء الحسن للمهام.

مؤشرات المعتقدات التنظيمية.

- تنوع أشكال التعاون بين الموظفين، من تبادل للخبرات والقيام بمبادرات للتكافل والقيام بإجراءات لتحسين ظروفهم.
- التجاوب مع مبادرات التعاون والتكافل فيما بين الموظفين.
- الموقف من تحقيق الأهداف العامة في مقابل الأهداف الخاصة.

مؤشرات التوقعات التنظيمية:

- تقييم مستوى العلاقات مع المسؤولين والزملاء.
 - تقييم مستوى الدعم للموظفين.
 - مدى الدعم والتمكين المنتظر للموظفين لتسهيل القيام بوظائفهم.
- وفي الشكل الموالي نموذج لتحليل الترابط بين العناصر المشكلة لمفاهيم هذه الدراسة، والذي يبين العلاقات بينها، في محاولة للإجابة على إشكالية هذه الدراسة، وذلك وفق ما نموذج "ريمون كيفي"، و "لوك فان كامبنهود"¹

¹ ريمون كيفي، و لوك فان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت - لبنان، 1997، ص 135.

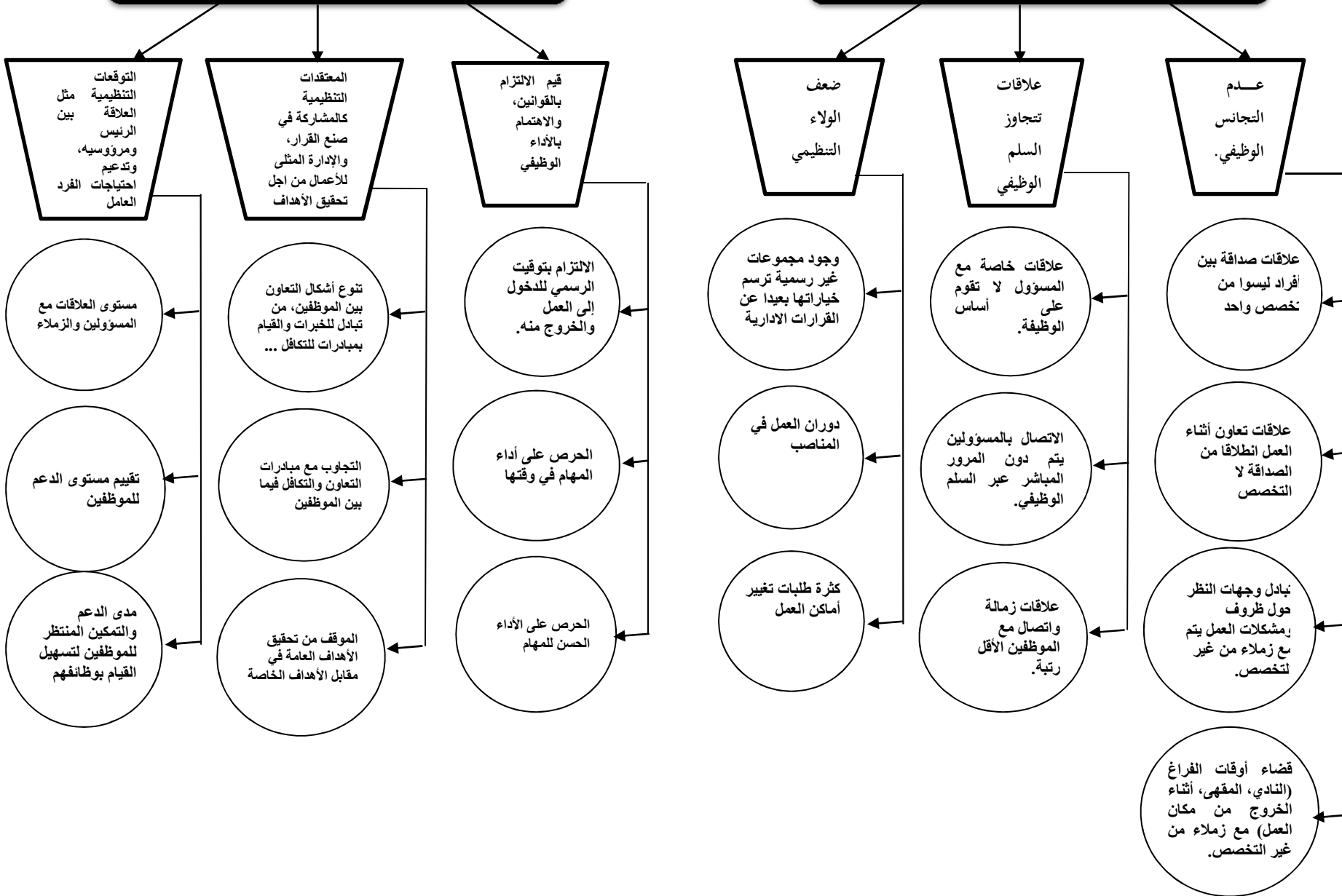
المتغير التابع: الثقافة التنظيمية

المتغير المستقل: التنظيم غير الرسمي

المفاهيم

الأبعاد

المؤشرات



سادسا/ تحديد المفاهيم:

1. المنظمة:

- المدرسة التقليدية: عرفت المدرسة التقليدية المنظمة علي أنها هي "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتعيين السلطات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة
- مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية: وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.
- أما مدرسة النظم الحديثة: فإنها شخصت المنظمة وصورتها علي أنها عبارة عن نظام (نسق System)، وما هي إلا وحدات اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ فان هذه التعريفات الثلاثة تبرز نوعا من التباين في المنطلقات والأفكار. فنجد أن المدرسة الأولى ركزت علي البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة والتخصص فيه، في حين أن الثانية ركزت علي العنصر البشري في مفهوم المنظمة. أما مدرسة النظم فإنها ركزت علي مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيان منظم ومركب يجمع ويربط بين مكوناته التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا موحدًا .
- رأي علماء التنظيم: وفي رأي علماء التنظيم أن المنظمة هي شخصية جماعية إنسانية اعتبارية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهر التنظيم الداخلي و مظهر الشكل الخارجي المميز لها. وهذا مما يؤدي إلي اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها. بالإضافة إلى ما يمنحها من إمكانية الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها ، ويمكن أفرادها من لعب أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة بحكم تمركزهم في كيان يسيطر علي الأجزاء التي اندمجت فيه. وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلي مرحلة العلاقة بينها وبين الغير.

• منظور علماء الاجتماع: ومن منظور علماء الاجتماع فان المؤسسة* (Institution) هي مجموعة من الأحكام و القوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع التي تحدد التصرف و العلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. و تشبه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع. و حاول "ماك غايفر" و "بيج" في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان : أن(المؤسسة) هي الإجراءات و الأحكام المثبتة و المستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات و الأحكام التي تنظم وتسير أعمالها و شؤونها هي (المنظمة)... والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة لأنها فقط تتكون من مجرد مجموعة من الأحكام و إجراءات السلوك و التصرف.

التعريف الإجرائي للمنظمة:

المنظمة بناء اجتماعي يعمل على تنظيم الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية بغرض تحقيق أهداف معينة.

2. الثقافة التنظيمية:

يعرفها Edgar Morin بأنها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الأفراد و المعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات), القيم و المعايير السائدة بين الجماعات, الأساطير و تاريخ المنظمات و الطقوس الجماعية".¹

أما "شين Shein" فيعرفها في كتابه "الثقافة التنظيمية و القيادة" بأنها: "مجموع المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها, أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي, والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات و إدراكها و فهمها".

حيث يقصد بالمبادئ الأساسية:

¹File : //A: culture d'entreprise.htm

- احترام المحيط الطبيعي أو التفتح على العالم الخارجي.
 - القيم التي تساعد على التكيف الداخلي نجد مبدأ الاستماع للغير و احترام القواعد.¹
- أما "هيلين ديليس" فيعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط" أنها:
- " تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير , الشعور , الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها), حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد, و أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة".

التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي ذلك الطابع الفكري والسلوكي والمهني والتنظيمي الذي يميز أفراد المنظمة عن غيرهم، من جراء تفاعلاتهم اليومية ضمن سيرورة اجتماعية متأثرة بمجموع المعتقدات، والنصوص القانونية المنظمة، وكذا القيم المهنية والمعايير الضابطة داخل الأطر التنظيمية للنسق.

3. التنظيم غير الرسمي:

يرى "روثلرجر" و"ديكسون" أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكرامية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح، ويشير التنظيم غير الرسمي إلى الممارسات غير الرسمية التي تظهر في شكل استجابة للقواعد الرسمية المنظمة المتبعة داخل التنظيم..... هذه العلاقات التي قد لا تتفق مع العلاقات المنطقية التي تحددها خريطة البناء التنظيمي"².

ويرى "عبد الباسط محمد حسن"، أن البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد

¹ مصطفى عشوي وسعيد لوصيف، الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، معهد علم النفس وعلوم التربية، جامعة الجزائر، أيام 28-30 نوفمبر 1992، جامعة بن عكنون، الجزائر.
² طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 46.

والجماعات في محيط العمل". في حين يرى محمد عاطف غيث، أن التنظيم غير الرسمي هو "نسق العلاقات الشخصية، الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي".

التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي:

هو نتاج تطور العلاقات غير الرسمية في ظل البناء الرسمي للمنظمة، بحيث تنبني هذه العلاقات على التفاعلات الاجتماعية المفضية إلى تحقيق أغراض وأهداف شخصية أو خاصة بما يخدم الأفراد داخل المجموعة الفرعية غير الرسمية، وبصورة تميز هؤلاء الأفراد من خلال سلوكيات ومظاهر عن غيرهم من العمال.

سابعاً/ الدراسات السابقة:

الدراسات والبحوث السابقة، عامل مهم يمكن الباحث المبتدئ من الاطلاع على تجارب الآخرين وممارسة نوع من النقد لها بما يعينه لتحسين عمله مقارنة بتجارب الباحثين السابقة، فأبي باحث - لاسيما المبتدئ - لا ينطلق من فراغ إذ أن العلم والبحث العلمي تراكميان، وأي باحث مهما أجاد فإنه لن يكتب آخر كلمة في العلم. وفيما يلي بعض الدراسات التي تناولت أحد المتغيرين التنظيم غير الرسمي أو الثقافة التنظيمية:

أ/ دراسات تناولت متغير التنظيم غير الرسمي

1. دراسة الطالب: سليمان عز الدين، التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، مطاحن الحروش نموذجاً. وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي و إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتتظيمات غير الرسمية، ومحاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي. من خلال أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

2. دراسة الطالب: بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية بمديرية الضرائب لولاية ورقلة. السؤال الرئيسي للدراسة: هل التنظيم غير الرسمي يساعد على تحقيق التعاون داخل المؤسسة؟.

3. دراسة الطالبة: درابلي نور الهدى، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بتعاونية الحبوب والبقول الجافة بالبويرة. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع التنظيم والعمل، من جامعة البويرة، 2013/2012. السؤال الرئيسي للدراسة: ما علاقة الجماعات غير الرسمية بعملية اتخاذ القرار والمشاركة فيه، وما مدى أهمية هذه العملية داخل المنظمة، وهل المدير هو الوحيد الذي يصنع القرار أم أن هناك قابلية وإمكانية المشاركة التنظيم غير الرسمي في اخاذ القرار داخل المنظمة؟.

ب/ دراسات تناولت متغير الثقافة التنظيمية

4. دراسة الطالبة: سامية معاوي، الثقافة التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية، دراسة حالة بالمؤسسة المينائية لسكيكدة. وهي مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع. تهدف الدراسة للكشف عن تأثيراتها في العلاقات الاجتماعية للعمال داخل المؤسسة الجزائرية، خصوصا في ظل التحولات متعددة الأبعاد والمنافسة الشديدة. السؤال الرئيسي للدراسة: كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقة الاجتماعية بين العمال؟

5. دراسة الطالبتين: قوراري مباركة و محفوظي مسعودة: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية للشركات، دراسة ميدانية لمشروع برنامج الاستثمار الصناعي MIS سوناطراك حاسي الرمل.

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تفي علم اجتماع التنظيم والعمل، 2016/2015.

تهدف الدراسة إلى:

- . التعرف على مدى مساهمة الثقافة التنظيمية في تفعيل مبدأ المسؤولية الاجتماعية لمؤسسة سوناطراك.
- . الكشف عن الأهمية التي توليها المسؤولية الاجتماعية في تنمية قدرات العاملين بالمؤسسة من خلال اكتساب ثقتهم وتوظيفها في عملية الانتاج.
- . محاولة التعرف على مدى فعالية المسؤولية الاجتماعية التي تنتهجها مؤسسة سوناطراك وعلى المجتمع المحلي كتقديم المساعدات الخيرية والتضامن وتعزيز مبدأ التكافل الاجتماعي.

السؤال الرئيسي: كيف تساهم ثقافة المنظمة في تعزيز مبدأ المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة سوناطراك من خلال برنامج الاستثمار الاجتماعي MIS؟

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي

المبحث الأول: عناصر البيئة التنظيمية
المؤثرة في التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: المنظمة

المطلب الثاني: التنظيم الرسمي

المطلب الثالث: القيادة

المبحث الثاني: التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير
الرسمي

المطلب الثاني: أسس تشكل التنظيم غير
الرسمي

المطلب الثالث: وظائف التنظيم غير
الرسمي

المطلب الرابع: خصائص التنظيمات
غير الرسمية

المبحث الثالث: مستويات التنظيم غير الرسمي

المبحث الثالث: العلاقة بين التنظيم الرسمي
والتنظيم غير الرسمي

المبحث الرابع: تأثير التنظيم غير الرسمي
على الثقافة التنظيمية

الفصل الثاني

التنظيم غير الرسمي

تمهيد:

وجود التنظيم غير الرسمي إلى جانب التنظيم الرسمي داخل المنظمة الواحدة حقيقة لا يختلف عليها اثنان، بل أنه في بعض المنظمات يبدو التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي، أما حقيقة التنظيم وطبيعة العلاقات بداخله فقد يختلف كثيرا عن المظهر الخارجي المحدد بالقوانين واللوائح، وذلك نابع من رغبة الفرد (أو مجموعة الأفراد) أن يعيش في جماعة تتقبل وجوده وتتعاطف مع قضاياه، وتجنبه العيش في جماعة ترفضه وتعاديه مهما كانت مكانته الرسمية فيها.

وإذا كان هذا لا ينفي أن الكثير من العلاقات غير الرسمية تنطلق بصفة أساسية من التنظيم الرسمي للمنظمة، فإن بروز التنظيم غير الرسمي ضرورة حتمية لا مفر منها من أجل سد الفراغ الموجود داخل التنظيم الرسمي. لذا لا بد من أن تعترف قيادة المنظمة (الإدارة) بأن التنظيمات غير الرسمية موجودة ولا يمكن القضاء عليها، ويجب الاعتراف بأن الجماعات غير الرسمية تستطيع أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي.

والعمل مع التنظيم غير الرسمي مفيد للمنظمة والقيادة معا، بسبب الاستماع إلى الآراء التي يبديها قائد الجماعة والسماح للجماعة غير الرسمية بالإسهام في عملية اتخاذ القرار و في إصدار التعليمات والأوامر الصحيحة .

المبحث الأول: عناصر البيئة التنظيمية المؤثرة في التنظيم غير الرسمي:

المطلب الأول: المنظمة

المنظمة وحدة اجتماعية وفنية، تتشكل كنظام مفتوح على البيئة الخارجية، فتؤثر فيها وتتأثر بها من خلال ديناميكية وتغير دائمين.

تنشأ المنظمة لتحقيق هدف محدد، وتتكون في جانبها البشري من أفراد ومجموعات يرتبطون ببعضهم البعض بواسطة (تشكيلة من العلاقات بأنواعها الهيكلية (التنظيمية) والاجتماعية والاقتصادية، والتي تقوم بين الأفراد أو مجموعات الأفراد)¹. بحيث يمارس هؤلاء الأفراد أدوارا وظيفية واجتماعية وفق تقسيم محدد للعمل، وتقاسم واضح للأدوار.

كما تتكون المنظمة في جانبها الفني عدة نظم فنية كنظام الانتاج، ونظام العمليات، ونظام التسويق والتمويل ...، بالإضافة الموارد المادية كالألات والأدوات والمواد الخام.

ويرى "أولسن"² أن العلاقات الاجتماعية تفاعلت تدريجيا وأدت إلى وجود نظم، وهذه النظم تطلبت بدورها وجود منظمات تحمي هذه النظم، حيث يقوم الناس باتباعها، كونها عملية اجتماعية، انطلاقا من ضرورتها وأهميتها الاجتماعية، وبذلك صارت المنظمة ظاهرة اجتماعية لها كيان وأساس من التطور.

ويوضح مسار هذه العلاقات عموديا وافقيا هيكل تنظيمي، يربط الفرد بالجماعات أو المجموعات الفرعية، كما يربط المركز بالمواقع الإدارية التابعة له. وبناء على هذا المخطط الهيكلي للعلاقات يتضح بجلاء الفرق بين البناء التنظيمي الرسمي (علاقات،

1 شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 19.

2 محمد عبد الفتاح محمد عبد الله، غدارة الهيئات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2006، ص 41.

ومهام، وأدوار) وبين مثيله غير الرسمي المعبر عن العلاقات الاجتماعية والأدوار التلقائية والأهداف الخاصة غير المعلنة.

المطلب الثاني: التنظيم الرسمي

أولاً/ مفهوم التنظيم الرسمي: 1

هناك تعريف عديدة للتنظيم، وهذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته، وسوف نذكر هنا عددا من التعاريف الشائعة للتنظيم:

- التنظيم يبين العلاقات بين الأنشطة والسلطات: عرف "وارين بلنكت" و "ريموند انتر" في كتابهما "مقدمة في الإدارة" وظيفة التنظيم على أنها عملية دمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
- يستخدم بعض المدراء ورجال الأعمال كلمة (تنظيم) بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي (فهم ينظرون إلى التنظيم على انه تلك العملية المتعلقة بعمل) الخرائط التنظيمية (التي توجد بها مربعات وخطوط بين تلك المربعات توضح) من رئيس من.
- الشكل الخاص بطرق وارتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة وأكثر من أن تكون بينها علاقات مباشرة، بعضهم ببعض وظهورهم في وضع مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.
- وضع نظام للعلاقات بين الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة ووضع نظام للعلاقات بين الأفراد وبحيث تتحدد مسؤوليات كل فرد في النتائج الكلية.

ثانياً/ أسس التنظيم الرسمي:

يقوم التنظيم الرسمي على الأسس التالية:

1 السلوك التنظيمي ، جامعة القدس المفتوحة.

1. مجموعة من القواعد والنظم القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات والنشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد.
2. وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي كوحدة الأمر . السلطة والمسؤولية .. إلخ.
3. يأخذ التنظيم شكلاً هرمياً [Hierarchy] حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد، هو رئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص.
4. خطوط الاتصال النازل والصاعد الناشئ عن الشكل الهرمي للتنظيم، ويكون هذا الاتصال بشكل واضح وجلي وملزم.

المطلب الثالث: القيادة

أولاً/ القيادة ظاهرة اجتماعية:

القيادة سلوك اجتماعي ارتبطت أساساً بظهور المجموعات البشرية البسيطة العدد والأهداف، وظلت كذلك على الرغم من تنوع الجماعات وتعدد تنظيماتها واختلاف أنواعها وتعدد أهدافها ومهامها. ولذلك اعتبرت القيادة بهذا المنشأ الاجتماعي ظاهرة اجتماعية لأنها (مرتبطة بالوجود المشترك والمستمر والقصدي بين شخصين فأكثر، ولأنها تعمل من خلال فهم الجماعة وإشباع حاجاتها، ولأنها وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشكلاتها وتوجيه نشاطاتها...¹).

والقيادة كذلك ظاهرة اجتماعية لأنها مؤثرة ومتأثرة بظروف المجتمع الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، نتيجة تواجد من يمارس القيادة على رأس المجموعة البشرية، وهذه من خلال موقعها داخل المجتمع العام وباعتبار دورها ومكانتها وقيامها

¹ حسين رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي PDF، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 04

بوظيفتها فإنها تصنع تأثيرا في هذا المجتمع، مثلما تقع . هذه الجماعة . حتما تحت تأثير المجتمع كونه بيئتها الخارجية المحيطة بها.

فالقيادة تعد أحد أهم المؤثرات التي تسهم في حدوث التفاعلات في الجماعة والمنظمة بفضل مكانتها وقيمتها داخل التنظيم، وباستعمال ملكاتها التسييرية ونتيجة خبراتها الميدانية لإضفاء أجواء الإيجابية في محيط العمل مما يساعد الأفراد ويحفزهم للاندفاع نحو تحقيق الأهداف والتفاني في ذلك.

ثانيا/ مفهوم القيادة:

تعرف القيادة بأنها (محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة)¹. كما عرفها مفكرون عديدون بأنها : (. نشاطات وفعاليات ينتج عنها أنماط متناسقة لتفاعل الجماعة نحو حل المشاكل المتعددة.

. عملية تأثير على نشاطات الجماعة لتحقيق الأهداف المرسومة.

. نشاط أو حركة تنطوي على التأثير على سلوك الناس الآخرين أفرادا أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة)²

(ويعرف تانبوم القيادة بأنها: تأثير شخصي متداخل تمارس في موقف موحد، وتوجه من خلال عملية الاتصال، بهدف تحقيق أهداف محددة. وتتضمن القيادة دائما محاولات من جانب القائد المؤثر، للتأثير على سلوك الأتباع المتأثرين، ومن أجل اتباع موقف معين)³. وقد أورد آخرون تعريف القيادة (على أنها توحيد لسلوك الآخرين نحو غرض معين،

¹ محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل، عمان، الأردن، 2001، ص285.

² بشير العلق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص 13.

³ حسين رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي PDF، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010، ص 16

ومعنى ذلك أن القائد مسؤول عن تنسيق جهود ونشاطات أعضاء المجموعة التي يقودها لتحقيق هدف مشترك.....

فالقائد الإداري الناجح هو من يستطيع كسب تعاون العاملين معه وتحقيق التجانس بينهم وإقناعهم بأن تحقيقهم لأهداف التنظيم نجاح شخصي لهم وتحقيق لأهدافهم¹.

ومن خلال التعريفات السابقة يتبين أن القيادة مفهوم مركب من عناصر متكاملة هي:

- وجود مجموعة من الأفراد يلتقون حول مجموعة أفكار ولديهم قدرات تؤهلهم لتحقيق أهداف تكون في صالحهم.
- القائد وهو شخص يتمتع بصفات وخصائص ومهارات تكون محل تقدير أو إجماع واعتراف من باقي أفراد الجماعة.
- مواقف تؤدي إلى حدوث تفاعلات بين القائد و أفراد الجماعة، وتفضي إلى توظيف القائد لمهاراته ومواهبه وخبراته لتحقيق الهدف المشترك.
- عملية التأثير التي يستخدمها القائد لاستمالة وإقناع باقي الأفراد للسير قدما نحو تحقيق الهدف مهما بلغ حجم الجهد في سبيل ذلك.

ثالثا/ أنواع القيادة:

1. القيادة الآمرة: (العسكرية) وهي التي تقود المنظمة عن طريق استخدام السلطة والقوة. ويهدف هذا النوع من القيادة إلى تحقيق المهمة المحددة لها، وتعمل على التغلب على كافة المصاعب التي تعترضها أثناء العمل، وفي حالة فقدان الاتصال بالقيادة الأعلى وانقطاع الأوامر، فإنها تستمر في تنفيذ المهمة بمبادرة منها وذلك لتحقيق الهدف العام (الانتصار في المعركة)

¹ هاشم حمدي رضا، تنمية مهارات الاتصال والقيادة الإدارية، دار الراية، عمان الأردن، 2010، ص ص 150-151.

2. القيادة الإقناعية: وهي التي تدخل العنصر البشري في حياتها وتجعله محل اهتمامها بما فيه من تعقيدات لتنوع وتباين الفروق الفردية ، والبدنية والعقلية والقدرات والإمكانات . وتعتمد القيادة الإقناعية إلى حد كبير على مهارة القائد الشخصية ، بالإضافة إلى أن القائد في هذا النوع من القيادة (تتوفر له مهارات الاتصال مع الناس والمرونة للتعامل مع النوعيات المختلفة للموظفين من أجل تحقيق النتائج التي تتناسب مع إمكانياتهم)¹.

المبحث الثاني: التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير الرسمي

هو التنظيم الذي يبتدئ على شكل علاقات اجتماعية، وينشأ بطريقة عفوية في تعبير عن اجتماعية الفرد البشري، ونتيجة للتفاعل الطبيعي بين العاملين في المؤسسة. (ويرى "روثلز برجر" و "ديكسون" أن التنظيم غير الرسمي هو التنظيم غير المكتوب على الورق، ويتمثل في العلاقات المتبادلة القائمة على الود والكراهية، ويوجد منفصلاً عن أي بناء اجتماعي معبر عنه بوضوح)².

وهو بذلك - كما عبر عنه " شوقي ناجي جواد" - يظهر ك (تجمع بشري يأخذ أشكالاً متعددة ومتطورة ومتبدلة وغير مستقرة، معتمدة في ذلك على قوة الرابطة والجدب ونوعية العلاقة التي تنشأ بين الأفراد...)³

ونظراً لهذه الطبيعة العفوية التلقائية في نشأته، إلا أن البعض الآخر وصف التنظيم غير الرسمي (بأنه "ديناميات البيروقراطية"، والبعض الآخر فضل استخدام مصطلح "

¹ ديمينغ، روبرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات PDF، ت: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص30

² طلعت إبراهيم لطي، مرجع سابق، ص 46.

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 26.

البناء الاجتماعي لجماعات العمل"، وهناك من يستخدم عبارة التنظيم الاجتماعي غير الرسمي...¹

بحيث تتطور هذه العلاقات نظرا للتفاعل المستمر بين الأفراد، فتتشكل بذلك مجموعة أو مجموعات فرعية، تختلف في أحجامها، وأهداف أعضائها الخاصة بهم، وتظهر هذه العلاقات الأولية والمجموعات الفرعية (التنظيم غير الرسمي) في شكل لقاءات بعض الموظفين في فترة الاستراحة لتناول وجبات الغذاء، أو في شكل جماعة مصلحة أو جماعة صداقة أو جماعة الرياضة...

وتتركز العلاقات غير الرسمية في مجموعات التنظيم غير الرسمي على (تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة، وإنما يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا، يمكن قياسها، والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها)².

وللتنظيم غير الرسمي تقاليد وقواعد خاصة تنشأ بين أفرادها، يحرصون على تثبيتها واستمرارها بفضل معايير الضبط والقواعد النازمة التي ارتضوها فيما بينهم. مما يتطلب منهم مقابلتها بالامتثال بكل طوعية وأريحية.

وتكون هذه القواعد والضوابط التي تحكم التنظيم غير الرسمي في العادة غير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية، وقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات والمعايير ليصبح ملزما لأعضاء هذا التنظيم. بالرغم من تأثرهم الواضح بظروف وطبيعة العمل في كل منطقة، وكذا من خلال خضوعهم للقواعد والمعايير الرسمية التي تحكم التنظيم الرسمي داخل المنظمة. (ولهذه العلاقات دور كبير ومؤثر أحيانا في نشر الأمور بشكل أوسع مما لو تم نشرها بطرق رسمية)³.

¹ ليلي عبد الوهاب، دراسات في إدار المؤسسات الاجتماعية، المعهد العالي للخدة الاجتماعية بنها - مصر، 2000، ص 50.

² حسان الجيلالي، مقال بعنوان: نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العموم الإنسانية، جامعة بسكرة، 2004.

³ شوقي ناجي جواد، مرجع سابق، ص 26.

المطلب الثاني: أسس تشكل التنظيم غير الرسمي

- إن أسس تشكل التنظيمات غير الرسمية هي¹:
- التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات والمقابلات اليومية والاحتكاك المباشر، وأشكال التضامن... لذلك فإن الاتصال التلقائي هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية.
 - الرغبة في الانتماء وتجنب العزلة والاغتراب.
 - تدني مستوى كفاءة العاملين، وعدم وضوح التشريعات والخطط وبرامج العمل. مما يؤدي في بعض الأحيان بأفراد التنظيم غير الرسمي إلى التصرف وفق ما يرونه مناسباً أو منسجماً مع تحقيق الأهداف التنظيمية من وجهة نظرهم الشخصية.
 - عدم تلبية أو إشباع حاجات الأفراد الأساسية والاجتماعية، يساهم بشكل كبير في ظهور العلاقات غير الرسمية، خاصة عندما يتعلق الأمر بحل المشاكل التي يعاني منها الأفراد، مما يدفعهم لتكوين تجمعات غير رسمية من أجل البحث في المشاكل التي تمس مصالحهم الشخصية.

المطلب الثالث: وظائف التنظيم غير الرسمي

للتنظيم غير الرسمي عدة وظائف منها النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وهذا نظراً لتعدد وتوسع مجالاته. ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:

أولاً/ الوظيفة النفسية:

إن انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإحساس يؤدي بها إلى الأمان والاطمئنان. و تخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي، و يهدف كذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام ويحدث نتيجة الكفاءة الفنية

¹ لطفى طلعت ابراهيم، موجع سابق، ص

والأنشطة الخارجية لأعضائها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات.

ويرى "شندير" أن الجماعات غير الرسمية تؤدي خمس وظائف أساسية وهي : تحقيق الشعور بالرتابة و الملل والتعب، إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة، تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، توفير فرص للاستغلال الفردي، زيادة الشعور بالأمان¹.

ثانيا/ الوظيفة الاجتماعية: وتنقسم إلى أربعة وظائف:

- تهيئة الفرص ليتعرف الفرد على دوره الاجتماعي.
- تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة.
- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي: إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى جماعة غير رسمية أن يتأقلم مع القيم الجماعية التي ينتمي إليها.
- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم : بحيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لديهم.

ثالثا/ الوظيفة التنظيمية

يعمل التنظيم غير الرسمي إلى مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح عديمة الفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير

¹ الزيات عبد الحليم، "في سوسيولوجية بناء السلطة"، ص 027

الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية¹

ومن خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقته الخاص العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي

المطلب الرابع: خصائص التنظيمات غير الرسمية

للتنظيمات غير الرسمية عدة خصائص لعل أهمها:

- أن هذا الشكل من العلاقات يمثل الرقابة الاجتماعية، وينشئ معايير سلوكية معينة، والتي تتطلب بدورها الامتثال من أعضاء المجموعة، وقد تتعارض هذه المعايير مع القيم الموضوعية من جانب التنظيم الرسمي.
- اختلاف وسائل تحليل ودراسة التنظيم غير الرسمي عن الرسمي؛ إذ يعتمد الأول على هيكل معقد للعلاقات بين الأشخاص وفروض تختلف جذرياً عن الرسمي، كما أنّ للتنظيم غير مركزٍ ونظمٍ اتصالٍ خاصة به لا تتصل بالضرورة بالنظم الرسمية
- قدرة التنظيم الرسمي على قيادة الرأي، وتتبع هذه القيادة من داخل المجموعة عن طريق الإقناع، وعن طريق النفوذ الذي منحه له المجموعة.

المبحث الثالث: مستويات التنظيم غير الرسمي

قدمنا سابقاً أن أصل نشوء وتشكل واستمرار التنظيمات غير الرسمية إنما هي العلاقات التلقائية بين الأفراد، وهذه العلاقات سرعان ما تتطور إلى مجموعات صغيرة

¹ بربر كمال، إدارة الموارد البشرية وكفاية الأداء التنظيمي، ص14

بفعل التجاور المكاني واليومي. وعادة ما تتكون من فردين إلى تسع أفراد. ثم تصير هذه المجموعات جماعات أكبر عدداً، وأكثر تحديداً للأهداف. وبفعل العلاقات المتشابكة، والتفاعلات الدائمة، تتداخل المجموعات الصغيرة مع أخرى وترتبط بجماعات أكبر منها. (فالعلاقات الاجتماعية تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات هي ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمي)¹.

ويرى " أ. براون" أن التنظيم غير الرسمي يتكون من خمس مستويات أخرى من الجماعات.

- **المستوى الأول:** هو المستوى الكلي للمصنع أو المؤسسة، وفيه تتشابك جميع أنماط العلاقات والتفاعلات للجماعات الأولية، والثانوية، والزمر، والشمل والجمهورات.
- **المستوى الثاني:** وتمثله الجماعات الكبيرة، التي توصف بأنها "جمهرة" أو "عصابة"، بحيث يقوم أمرها على الاهتمام بأمور السياسة الداخلية التي تهم الجميع، ويغلب على عملها النشاط النقابي.
- **المستوى الثالث:** الزمرة، وهي جماعة أولية في جزء معين من المؤسسة أو المصنع، بحيث يكون مكانهم متجاورا يسمح لهم بالالتقاء اليومي سواء عند أوقات الدخول والخروج، واستغلال وسائل النقل المؤدية لمكان العمل، أو أثناء العمل أو أثناء تناول الوجبات. ويتميز هذا النوع بالارتباط الوثيق، ولها دور كبير في تشكيل وعي الفرد وأفكاره.
- **المستوى الرابع:** جماعة الصداقة الحميمة، وهي تتشكل عادة من فردين إلى ثلاثة، وتقع المجموعة من هذا المستوى على قيم الصداقة، ويرتبط أفرادها بعلاقات متينة، تتجاوز أحيانا أماكن العمل إلى مجالات الحياة الخاصة الاجتماعية والاقتصادية.

¹ حسان الجبالي، مصدر سابق.

- **المستوى الخامس:** الأفراد المنعزلون، الذين لا ينضمون إلى أي من هذه المجموعات، ولا يندمجون في نشاطاتها.

المبحث الرابع: العلاقة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي:

تتبنى العلاقات الاجتماعية في التنظيم الرسمي على أساس مهابة المكانة المتأتبة من الدرجة في السلم الإداري للمنظمة، وكذا من سلطة المنصب الممنوحة بحكم القانون، وطبقا للمعايير الجماعية المحددة في القواعد التنظيمية واللوائح الإدارية.

أما في التنظيم غير الرسمي فتتبنى على أساس الاحترام الشخصي ووفقا لمعايير مجتمعية وحيث أن المهابة تتعلق أساسا بالمكانة فإنها تعد بالضرورة مكونا محوريا للتنظيم الرسمي، أما الاحترام والتعلق والانبهار فنظرا لارتباطه بالأشخاص فإنه يعتبر لهذا السبب مكونا أساسيا للتنظيم غير الرسمي.

وفي ظل وضع على هذا النحو، فإن الأفراد ذوي المكانة العالية، وهم الذين غالبا يتمتعون بدرجة كبيرة من الاحترام. أما إذا كان ثمة تباعد بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي داخل المنظمة فإن المهابة تظل متعلقة بالمكانة وحدها ومن ثم يتوقف احترام شاغلي المكانة ولا يعدوا أن يكون كل منهم أكثر من رئيس صوري .

إن التنظيم الرسمي مهما كانت جدية محدداته التنظيمية وصارمة معاييرها وضوابطه النظامية لا يكفي وحده لإرساء قواعد منظمة ناجحة ما لم يخص بمساندة وتأييد التنظيم غير الرسمي، وسبب ذلك أن البناء أكثر تنظيما وفعالية لا يقتضي بالضرورة وبشكل هيكل إداري كفؤ وناجح ما لم تشد أعضائه أواصر حميمة من الود المتبادل¹ .

1 يونس عبد الغفور، "نظريات التنظيم و الإدارة"، ص 06

المبحث الخامس/ تأثير التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية:

في الغالب تقع على الإدارة العليا مسؤولية الإسهام بشكل واضح في وضع وتحديد وتشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بالمنظمة، بما فيها مجموعة القيم الجوهرية والسلوكيات والتصرفات التي تتوافق وغايات المنظمة العليا والمصالح المشتركة للمالكين والإدارة والأفراد الموظفين والمجتمع الذي تتواجد فيه هذه المنظمة. وتتجسد هذه المسؤولية في شكل سياسات وإجراءات، ثم مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تتجلى معه وبشكل مباشر ثقافة المنظمة، المتأثرة بالمجموعات الفرعية للعمال بما تتشكل عليه وتتأثر به من الرسمية علاقاتها الاجتماعية داخل المنظمة.

ويعزز هذا ما بينه " رونو سانسوليو" أنه انطلاقاً من تداخلات ادوار أربعة أصناف اجتماعية مهنية فقد تشكلت معه (أربع نماذج ثقافية تنظيمية رئيسية¹: الثقافة الأولى التي تميز العمال المختصين والشغاليين غير الأكفاء أكثر من غيرهم تحيل ثقافة ثانية، على العكس من ذلك على القبول بالاختلافات وعلى المفاوضة. وهي بصورة خاصة من صنع العمال المحترفين.....، تتناسب الثقافة الثالثة مع وضعيات الحراك المهني الطويل الأمد الذي تعيشه غالباً الإطارات عمامية التكوين أو التقنيون..... وأخيراً تتسم رابع ثقافات أوساط العمل بالانزواء والتبعية ونجدها، رئيسياً، لدى العمال فاقدى التأهيل والذين تعوزهم ذاكرة عمالية).

من الفقرة السابقة التي أوردها دينيس كوش، تتجلى تدخلات المجموعات الفرعية للعمال في الواقع الثقافي للمنظمة، من علاقات انصهارية بغرض المحافظة على الذات من الذوبان والانقسامات، إلى إحسان توظيف الاختلافات كورقة ضغط ومفاوضة... ، وهكذا فكل مجموعة فرعية تتمحور حول نوات أعضائها ومصالحهم وغاياتهم، في أشكال سلوكية مختلفة ومتقاطعة، وفي تبعية غير كاملة وحذرة ونفعية، للتنظيم الرسمي للمنظمة.

¹ دنيس كوش ، ترجمة منير السعيداني، مرجع سبق ذكره، ص 178

ومن البداهة بعد هذا الوصف القول أن (ميكرو الثقافات هذه تتشأ، أأذا بعين الاعترار إطار المؤسسة الخاص، وخاصة إكراهات العمل الشكليه والتقانة المستخدمة، ولكن هذين العنصرين لا يحددانها، فهي تخضع للأفراد الذين يكونون مجموعات العمل)¹.

¹ دينيس كوش، ترجمة منير السعيداني، ص 181.

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

المبحث الثالث: عناصر الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: القيم التنظيمية

المطلب الثاني: المعتقدات التنظيمية

المطلب الثالث: الأعراف التنظيمية

المطلب الرابع: التوقعات التنظيمية

المبحث الرابع: أنواع وأشكال الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

المطلب الثاني: أشكال الثقافة التنظيمية

المبحث الخامس: محددات الثقافة التنظيمية

الفصل الثالث

الثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعتبر الثقافة عموماً نتاج النشاط الفكري والاعتقادي والسلوكي للمجتمعات البشرية، كما تعد مظهراً من مظاهر التطور لهذه المجتمعات عبر تاريخها، ومعبراً عن قناعاتها وتوجهاتها ومواقفها من مجرى الأحداث في شتى مناحي الحياة.

ولكون المنظمات في أساسها بناء اجتماعي، مهما اختلفت وتنوعت وتعددت نشاطاتها واختصاصاتها، فإن الثقافة التنظيمية تشمل مجموعة من العناصر أو القوى المعنوية أو المادية، يكون لها تأثير واضح على سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي ينتج عنها في المحصلة، الطريقة الكلية التي يفكر ويدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين بهذه المنظمة، بحيث تؤثر هذه الطريقة الكلية على أسلوب ملاحظة الأشياء بالمنظمة وتفسيرها، ومن ثم التعامل معها.

كما أن الثقافة التنظيمية هي التي توجد القبول لدى كافة المستويات في المنظمة لتبني عمليات التحول والتطور والتجديد، بإيجابية واقتناع، كون الأهداف والمصالح الشخصية للأفراد تكون قد انسجمت وثقافة المنظمة وأهدافها العليا، فتحقيق الفرد لذاته يكون من خلال تحقيق أهداف المنظمة ووفقاً لثقافتها، وأي ابتعاد عن هذا النظام القيمي هو انحراف يجب تصويبه.

وتواجه عادة عمليات التطوير بفئات رافضة، كون ذلك يتعارض مع مصالحها الشخصية، أو كونها تنتهج سياسات محافظة وتقليدية. وعليه فإنه يجب قبل البدء بعمليات التحول، العمل على إيجاد ثقافة واعية ومدركة ومفعلة على كافة مستويات التنظيم.

المبحث الأول/ مفهوم الثقافة التنظيمية:

ظهر مفهوم الثقافة التنظيمية في بداية الثمانينيات حيث أصبح لكل منظمة أو مؤسسة ثقافتها الخاصة فيها والتي تشمل على مختلف الجوانب الملموسة للمنظمة بالإضافة إلى الافتراضات التي من شأن الأفراد أن يكونوها حول المنظمة التي ينتمون إليها والبيئة الخارجية الخاصة بها.

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم الأفكار التنظيمية والإدارية المعاصرة في مجال دراسات المنظمات والأعمال، كما تعد عنصراً أساسياً من عناصر التسيير والإدارة للموارد البشرية والمادية والتقنية في المنظمات المعاصرة، مما يحتم على قادتها ومديريها أن يفهموا أبعاد هذا النوع من الثقافة وعناصرها الفرعية، لكونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات وتنمو وتحافظ على بقائها.

ومن تعريفات الثقافة التنظيمية نورد ما يلي:

تعريف "هيجان": (الثقافة التي تعبر عن القيم التي يؤمن بها الأفراد في منظمة معينة والتي تؤثر فيهم وفي القيم الإنسانية الملموسة في المنظمة نفسها)،

تعريف "الكبيسي": (فقد رأي أن الثقافة التنظيمية هي مجموع المعاني المشتملة على المشاعر والقيم والاتجاهات التي تتحكم بسلوك الأفراد).

تعريف "القيوتي": (هي منظومة من المعاني والرموز والممارسات والمعتقدات التي تطورت مع مرور الزمن لتصبح من السمات الخاصة بالتنظيم والتي ساعدت في فهم أعضاء التنظيم للسلوك الذي يتوقعونه من أعضاء المنظمة)،

تعريف "الجزراوي" و"المدهون": (الثقافة التنظيمية بأنها حصيلة العلاقات الاجتماعية بين العاملين في التنظيم والتي تشكل أنماط سلوكهم وتساعد على الوصول إلى الوحدة التنظيمية من خلا النقاء العاملين في قيمهم ومعتقداتهم وأعرافهم وتوقعاتهم المستقبلية).

تعريف شين: يعرف شين الثقافة التنظيمية بأنها المبادئ الأساسية التي اكتشفها الأفراد وعملوا على تطويرها واستعملوها لحل مشكلاتهم المرتبطة بتكيفهم الخارجي واندماجهم

الداخلي، ويضيف أيضاً أنّ هذه المبادئ تعد الطريقة المثلى لإدراك المشكلات وفهمها. **تعريف تشارلز هاندي:** يعرف تشارلز هاندي الثقافة التنظيمية بأنها المعتقدات الراسخة التي تشير إلى كيفية ممارسة السلطة في المنظمة، وكيفية مراقبة العاملين فيها، وعمل نظام مكافئاتهم، بالإضافة إلى العديد من الأمور المرتبطة بالرقابة الفردية، وساعات العمل، وحق الموظفين والمرؤوسين بالابتكار وما تحتاجه المنظمة من التخطيط المستمر.

تعريف ماينر: يرى "ماينر" أنّ ثقافة المؤسسة هي كل ما يشارك به أفراد المؤسسة.

تعريف ديل: يعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الضغوطات اللاشعورية التي تشكل مجتمع أو بيئة العمل، والتي تساهم أيضاً في تكوين أفكار الأفراد في المنظمة وما حولها.

تعريف هاريسون: يرى هاريسون أنّ الثقافة التنظيمية هي المعتقدات المختلفة التي يتعمق الفرد بها والتي من شأنها أن تنظم طريقة العمل، ومراقبة الأفراد في المؤسسة، وطرق مكافئتهم على أعمالهم، والتي تعبر عن التخطيط وكيفية ممارسة السلطة والطريقة التي ينظر بها الرؤساء إلى المرؤوسين داخل المنظمة.

تعريف غيبسون: يربط غيبسون بين الثقافة التنظيمية وثقافة المجتمع العامة حيث تتكون كلاهما من قيم وقواعد ومعايير وفرضيات وقواعد يصنعها الإنسان بنفسه، ويضيف أنّ ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها.

ونستطيع القول من خلال ما سبق أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة المفاهيم، والمصطلحات المرتبطة بالأفكار السائدة في المجتمع الإداري، والمبنية على المعاني والرموز والمشاعر المشتركة بين أعضاء التنظيم، بما يميز بيئة العمل في كل منظمة عن غيرها من المنظمات بالموصفات اللازمة، حتى تصنف بأنها تعتمد على نظام ثابت، وخاصٍ بها، وقادرٍ على تحقيق أهداف المنظمة، المتمثلة في ضمان البقاء، وتطوير الأداء، وزيادة النمو، وتطوير الموظفين في مختلف المجالات المهنية، ومراكمة الخبرات، بما يؤدي إلى تحقيق العديد من الإنجازات المعتمدة على خطة تنظيمية ناجحة.

ويتضمن هذا المفهوم (أي الثقافة التنظيمية) كذلك تقديم وصف للحالة النفسية للأفراد (عمالا وقادة) و كفاءات تصرفهم خلال المواقف المختلفة، والاستفادة من الخبرات المتراكمة، و المعتقدات سواء كانت اجتماعية أو فردية داخل المنظمة، والموارد المتاحة، وصب كل ذلك في قالب منظم ومندمج ومشارك، قادر على إحداث الانسجام بين عدة أفراد أو مجموعات فرعية بما يحملونه من ثقافة سابقة. وما اكتسبوه من أنماط سلوكية وطرق تفكير وقيم وعادات واتجاهات ومهارات تقنية قبل انضمامهم للمنظمة التي يعملون فيها.

وتهدف الثقافة التنظيمية إلى التحكم السليم في سلوكيات هذه الفئة بالشكل الذي يمنح المنظمة القدرة على التميز. وذلك لأن الثقافة التنظيمية تمتاز بكونها شيء يمكن للفرد تعلمه بجانب ذلك يمكنها الانتقال من فرد لآخر عن طريق التعايش والاختلاط. كما يجدر الذكر إلى إنّ تعدد تعريفات الثقافة التنظيمية يعود إلى تنوع الثقافات الفرعية المنبثقة عن المنظمات المختلفة، وما تأثرت به من عوامل التخصص والمكان والزمان، إضافة إلى كونها رسمية أم غير رسمية.

المبحث الثاني/ أهمية الثقافة التنظيمية للمنظمة

يكتسي تشكيل الثقافة التنظيمية وتعزيزها لتتطبع بالشكل الإيجابي، لتحقيق الأهداف المرسومة أهمية قصوى بالنسبة لكل منظمة تسعى للنجاح. ومن ثم كانت هذه الأهمية للثقافة التنظيمية من أجل تحصيل عدة فوائد بالنسبة للمنظمة. ويمكن إدراك ومعرفة أهمية الثقافة التنظيمية، لكونها ترتبط ارتباطا وثيقا بالعمل على تحقيق الأهداف الآتية:

- الثقافة التنظيمية تضمن مستقبل المؤسسة وبقائها، فكلما طبقت الثقافة التنظيمية بمنهجها السليم، مكنت المنظمة من ضمان البقاء والاستمرار، والقدرة على التقدم مع التطور الدائم، و في حالة غياب فكر الثقافة التنظيمية عن المؤسسة سوف يقود ذلك إلى فشلها.

- تسهيل مهام الإدارة والتخفيف من حالات اللجوء إلى الإجراءات الرسمية في التعامل مع الموظفين والعمال أثناء قيادتهم للتحقق بالسلوكيات المطلوبة منهم.
- تنمي الثقافة التنظيمية الثقة للعاملين بداخل المنظمات، وتعزز انتماءهم للمنظمة، وتضمن ولائهم في سباق المنافسة. فهي تكسبهم طابع، و هوية تنظيمية خاصة بهم و من خلالها يشعر العاملون بأن هناك معتقدات يعتقونها، وقيم ينبغي لهم الاعتزاز بها والمحافظة عليها، ومعايير مشتركة بينهم و بين غيرهم.
- تحافظ على الروح المعنوية لدى الموظفين وترفعها، و تزيد من اكتسابهم القدرة على التعاون فيما بينهم، مما يحدث الانسجام الكفيل بتحقيق علاقات ملؤها التعاون والاحترام المتبادل. فمثلاً لا تسمح بالفردية في العمل، و لكن تشجع العمل بروح الفريق، و يحسن سلوكياتهم بالشكل الذي يعود بالنفع على المنظمة
- تساعد الثقافة التنظيمية على رسم نموذج للإدارة السليمة للأمر، من خلال تكوين نمط السلوك القيادي والإداري، مع التنسيق بين جميع أعضاء المنظمة بالشكل الذي يحقق الاستقرار.
- تعطي الثقافة التنظيمية للمنظمات التي تلتزم بها طابعا خاصا يميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، ويعينها على استغلال تميزها عن باقي المنظمات، من أجل تحقيق أهدافها المسطرة.
- قوة الثقافة التنظيمية وحيويتها، يعمل على جذب واستقطاب العاملين الطموحين والمبدعين مما يزيد تنافسية المنظمة ويغني رصيدها البشري.
- رفع قدرة المنظمة على التغيير وفق التطورات التي تحدث في المنظمات والبيئة الخارجية من حولها من حولها.

المبحث الثالث/ عناصر الثقافة التنظيمية:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاماً يتكون من عدة عناصر¹ أهمها:

المطلب الأول/ القيم التنظيمية:

القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم الخ.

أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء الحسن للمهام، وفق أخلاقيات العمل، واحترام الآخرين... الخ².

وتشير هذه القيم إلى الاتجاهات والمعتقدات والأفكار في منظمة معينة، وتصل هذه القيم إلى الموارد البشرية، من خلال العلاقات الاجتماعية، والتفاعل المستمر فيما بينهم، كما تساهم الإدارة وبشكل كبير في غرس القيم التي تتبناها في أفرادها، فعندما تتبنى المنظمة قيماً معينة مثل الانصياع للأنظمة والقوانين، والاهتمام بالعملاء، وتحسين الفعالية، فإن المنظمة تتوقع من أعضائها تبني هذه القيم وأن تتعكس على سلوكياتهم³.

وتؤدي قيم الثقافة التنظيمية دوراً مهماً في الحفاظ على هوية المنظمة، وتدعم وجودها وتؤثر في أنشطة العاملين بها، لذا يحرص المديرون على تطوير القيم التنظيمية وتبنيها لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمات الإدارية⁴.

¹ إلياس سالم، دراسة تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم، ص 15 .
² متولي السيد متولي، السلوك التنظيمي: المبادئ والمفاهيم ومجالات التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006م، ص 28
³ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص: 312
⁴ منصور بن ماجد آل سعود، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية، مرجع سابق

كما أن هناك نوعين من القيم، قيم وسيلية، وقيم نهائية، فالقيم الوسيلية تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين، وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها، وهكذا؛ في سبيل الوصول إلى القيم النهائية، كالربحية، الإبداع، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى لتحقيقه¹.

وتعتبر القيم قلب الثقافة التنظيمية، فهي قوة محركة ومنظمة للسلوك، بحيث يلجأ إليها الفرد في تقييمه للمواقف، وتبرز أهميتها في ما يلي²:

- تعطي سعة في التفكير، وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة.
- تحدد وتعين نوع الأعمال، التي تكون في المنظمة أو لا تكون فيها.
- ترسم توقعات المنظمة، وتوصلها إلى الآخرين.
- تعمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والخبرات ذات الكفاءة في العمل.
- تحدد أولويات العمل الأساسية.

ورغم أهمية ما تقدم، إلا أن التحدي الأكبر الذي يواجه القادة والأفراد في المنظمات، ليس في كتابة منظومة من القيم النبيلة فحسب، بل في أن يجعلوها الدستور الذي يحكم جميع تصرفاتهم ويجسد سلوكياتهم وأدائهم اليومي، لذلك فإن أنسب بيان لمنظومة القيم، هو الذي يعبر عن مواقف المنظمة وأولوياتها، حول المضامين الآتية:

- **الأفراد:** بمعنى طريقة التعامل مع العاملين والعملاء.
- **والعمليات:** التي تتضمن طريقة إدارة المنظمة، واتخاذ القرارات، وعمليات الإنتاج.
- **والأداء:** ويشمل التوقعات بخصوص مسؤوليات المنظمة، وجودة منتجاتها وخدماتها³

1. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات: دراسة في تطوير الفكر التنظيمي خلال مائة عام، ط1، دار عالم الكتاب الحديث، إربد، الأردن، 2002م، ص: 170

2. هدى جواد محمد بدر، واقع الثقافة التنظيمية وانعكاساتها في فاعلية بلديات محافظتي الخليل وبيت لحم، مرجع سابق، ص: 28

3. هدى جواد محمد بدر، مرجع سابق، ص: 28.

المطلب الثاني: المعتقدات التنظيمية:

وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية. ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث: الأعراف التنظيمية:

وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة، على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة. من خلال ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل، دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها، وإن لم تكن مكتوبة. فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة ولبينة العمل، وذلك بغض النظر إن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد، والتزام المنظمة بعدم تعيين الأب و الابن في نفس المنظمة، أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية¹.

المطلب الرابع: التوقعات التنظيمية:

تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر، خلال فترة عمل الفرد في المنظمة. مثال ذلك: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من

¹ موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي: سيكولوجيا وإدارياً للعاملين والجمهور، الطبعة الأولى، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، 1995م، ص: 400.

الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي، يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية¹.

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة أو بالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكمل يسعى لهدف ما. والفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضعًا اجتماعيًا معينًا، أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يطيع القوانين واللوائح المتبعة في المنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع. وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية².

المبحث الرابع: أنواع وأشكال الثقافة التنظيمية:

يوجد أنواع مختلفة للثقافة التنظيمية، ويمكن تقسيمها إلى نوعين بحسب قدرة الأفراد على تمثيلها، فنجد أن لدينا ثقافة قوية، و ثقافة ضعيفة.

المطلب الأول/ أنواع الثقافة التنظيمية

أولا/ الثقافة القوية:

يمتاز هذا النوع من الثقافة بكونه منشر بداخل المنظمة، و مقبول من العاملين بها فنجد أن جميع أفراد المنظمة مشتركون بصورة متجانسة بكافة المعايير، و المبادئ، و القيم الحاكمة لسوكهم داخل المنظمة ومن الممكن الحكم معيار القوة الذي يحكم منظمة ما عبر عاملين، و هما الإجماع، و الشدة.

والإجماع هو مدى التماثل في القيم، و العادات، و السلوكيات لدى جميع الأفراد العاملين بالمنظمة، والإجماع يتم من خلال إدراك ووعي العاملين بالقيم السائدة في

¹ محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، ص: 312.

² موسى توفيق المدهون، إبراهيم محمد علي الجزاوي، مرجع سابق، ص: 401.

المنظمة، في مقابل التحفيز بالعوائد والمكافآت، التي يحصل عليها العاملين نتيجة الالتزام بهذه القواعد ويقصد بالشدة درجة التزام العاملين وتمسكهم بالسلوكيات، ومراعاتهم للمعايير وحفاظهم على المبادئ.

ثانياً/ الثقافة الضعيفة:

وهي الثقافة التنظيمية التي يرفض أفراد لمنظمة اعتناقها، ولا تحظى بقبولهم ولا ثقتهم، بم يخلق صعوبة أو استحالة التوافق بين العالمين وأهداف المنظمة وقيمها¹. وفي هذه الحالة تلجأ الإدارة ويزيد اهتمامها بالقوانين الرادعة، واللوائح، والوثائق الرسمية المكتوبة. مما يؤدي إلى انخفاض الانتاجية وقلة الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما يتم الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط، وهي ظاهرة الاغتراب الاجتماعي².

وذلك لأنها تفقد السيطرة الكاملة على طبيعة، ومجريات العمل، ولا يوجد فيها أي اعتبار للإدارة القائمة، والتي لا تلتفت إلى ضرورة توحيد القيم، والمعتقدات بين الأفراد، بل تتركهم يختارون ما يناسبهم منها، ويتركون ما لا يناسبهم مما يؤدي إلى الفشل في تحقيق الأهداف المرسومة.

المطلب الثاني/ أشكال الثقافة التنظيمية:

أولاً/ ثقافة المهمة: يكون التركيز فيها على نتائج العمل ومدى استخدام الأفراد العاملين للموارد المتاحة لتحقيق أفضل لأهداف المنظمة.

ثانياً/ الثقافة الإبداعية: هي الثقافة التي توفر بيئة العمل المساعدة على الإبداع، وعادة ما يتصف أفرادها بالجرأة في اتخاذ قراراتهم.

¹ مصطفى محمود أبوبكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2000، ص145.
² أحمد بوشناقفة، وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 60.

ثالثاً/ ثقافة الدور: ينحصر تركيزها على تخصصات الأفراد العاملين في المنظمة وأدوارهم فيها، وتؤمن هذه الثقافة الاستمرار والثبات الوظيفي لأبناء المنظمة.

رابعاً/ الثقافة البيروقراطية: والتي يتم فيها تحديد معظم السلطات والمسؤوليات التي تقع على عاتق أعضاء المنظمة، وتتسلسل فيها السلطة بشكل هرمي وتقوم في أساسها على الالتزام.

خامساً/ ثقافة العمليات: وفيها يكون الاهتمام على طريقة إنجاز العمل وليس نتائجه، وعادة ما يكون الفرد الناجح فيها هو من يحمي نفسه ويكون منظماً ودقيقاً في عمله.

سادساً/ الثقافة المساندة: ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني، ويسود في المنظمة الجو الأسري والتعاوني بين العاملين فيساعدون بعضهم ويتعاونون وتسود بينهم مشاعر الأخوة والصداقة.

المبحث الخامس/ محددات الثقافة التنظيمية:

أولاً/ البيئة: إنّ الطريقة التي تتعامل بها المؤسسة مع عناصر بيئتها الداخلية أو الخارجية سواء كانوا من العاملين أو الموردين أو المنافسين تؤثر في طريقة تنظيم الموارد والأنشطة وتشكيل ثقافتها.

ثانياً/ الحجم: إنّ اختلاف حجم المؤسسة لا يؤثر بالضرورة على تنظيمها، وإنّما الذي يؤثر هو طريقة إدارة المنظمة وأساليب التصرف في المواقف المختلفة التي تتأثر بدورها في حجم المؤسسة.

ثالثاً/ الأهداف: عادة ما تتأثر الثقافة التنظيمية في أهداف المؤسسة التي تسعى جاهدة لتحقيقها، فمثلاً لو أرادت المؤسسة أن ترفع من مستوى خدمة العملاء فإنّه يجب أن تركز في ثقافتها التنظيمية على ترسيخ القيم المرتبطة بعلاقات العملاء والعاملين.

رابعاً/ التكنولوجيا: فالمؤسسات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا تقوم على القيم المتعلقة بالمهارات الفنية في ثقافتها التنظيمية، أما المؤسسات الخدمية فتقوم على خدمة العملاء والمهارات الشخصية في ثقافتها التنظيمية.

خامساً/الأفراد: للأفراد دور كبير في تحديد الثقافة التنظيمية، فالإدارة لا تستطيع أن تفرض ثقافة لا يؤمن بها أفراد المنظمة، كما أنه لا يمكن للأفراد تفضيل ثقافة تنظيمية معينة لا ترغب بها إدارة المنظمة.

سادساً/ التاريخ والملكية: فتاريخ تطور المنظمة ونوع الملكية أيضاً دوراً كبيراً في تحديد الثقافة التنظيمية سواء كانت عامة أم خاصة، وسواء كانت محلية أم دولية.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

المطلب الأول: المنهج المتبع

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات

المطلب الثالث: اختيار العينة

المبحث الثاني: الإجراءات الميدانية

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثانية

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

المبحث الخامس: الاستنتاج العام

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية

المطلب الأول: المنهج المتبع

المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي، باعتباره أسلوباً من أساليب المحاولة للفهم عن طريق الدراسة الميدانية والتحليل الموضوعي والتفسير العلمي للظواهر بعيداً عن الارتجالية والذاتية. بغرض وضع تصور وفهم واقعي يصف الظاهرة كما هي، مع محاولة التعبير عنها كمياً في شكل أرقام مما يعطينا الفرصة لقياس حجمها، وقياس درجة ارتباطها تأثيراً وتأثراً بغيرها من الظواهر الاجتماعية الأخرى. وبهذا الصدد (يؤكد رتشارد أن طبيعة البحوث الوصفية يتم إجراؤها في الغالب على مرحلتين وهما: - مرحلة الاستكشاف أو الصياغة.

- مرحلة التشخيص والوصف المتعمق)1

المطلب الثاني: أدوات جمع المعلومات المستخدمة في هذه الدراسة:

أولاً/ الملاحظة بالمشاركة: وهذه التقنية تجعل الباحث يمر بنفس الظروف التي تمر بأفراد مجتمع الدراسة ويخضع لنفس المؤثرات التي يخضعون لها، وتمكنه من جمع الصور الحية عن الظاهرة المرادة والمجتمع المدروس.

ثانياً/ الاستبيان: وهو مجموعة من الأسئلة المكتوبة في نموذج يعد لغرض البحث. تقدم إلى المبحوثين ليقوموا بالإجابة عنها بكل حرية دون مساعدة أو توجيه من الباحث. والاستبيان وسيلة علمية مهمة لجمع المعلومات من خصائصها:²

1 محمد إبراهيم عبد المجيد، علم الاجتماع - النشأة والتطور - المشكلات الاجتماعية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، المعمورة - مصر ، ط1، 2007، ص 45.

2 زياد بن علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، بصيغة PDF، مطبعة أبناء الجراح ، غزة فلسطين، ط2، 2010، ص20

- من الخصائص أنه من الممكن أن يستفاد بالاستبيان إذا كان أفراد البحث منتشرين في أماكن متفرقة ويصعب الاتصال بهم شخصياً.
- الاستبيان قليل التكاليف والجهد والوقت إذا قورن بغيره من أدوات جمع المعلومات الأخرى.
- يعطي الاستبيان لأفراد العينة فرصة كافية للإجابة عن الأسئلة بدقة خاصة إذا كان نوع البيانات المطلوبة متعلقاً بالأسرة فمن الممكن التشاور معاً في تعبئة الإجابات الجماعية.
- يسمح الاستبيان للأفراد كتابة البيانات في الأوقات التي يرونها مناسبة لهم دون أن يقيدوا بوقت معين يصل فيه الباحث لجمع البيانات.
- تتوفر للاستبيان ظروف التقنين أكثر مما تتوفر للأدوات جمع البيانات الأخرى وذلك نتيجة للتقنين في الألفاظ وترتيباً لأسئلة وتسجيل الاستجابات.
- يساعد الاستبيان في الحصول على بيانات حساسة أو محرجة، ففي كثير من الأحيان يخشى المستجيب إعلان رأيه أو التصريح به أمام الباحث.

وقد تم بناء استمارة الاستبيان عبر الخطوات التالي:

1. بناء نموذج التحليل، الذي سمح لنا بتحديد المؤشرات لمتغيري الدراسة، ومن ثم استنتاج الأسئلة.
2. تحديد الشكل الأولي للاستمارة، وعرضه على الأستاذ المشرف، من أجل الإطلاع والتعديل والتصحيح.
3. بعد التعديل وفقاً لتوجيهات الأستاذ المشرف، وبإشارة منه تم طلب تحكيم الاستمارة من ثلاث أساتذة هم: د. لزهاري بن عيسى، د. جوزة عبد الله، د. قعدة العيد.
4. بعد تحكيم الاستمارة، تم إخراجها في شكلها النهائي (كما هو موضح في الملاحق)، بحيث تم تقسيمها إلى أربعة محاور هي:

- أ. **المحور الأول:** البيانات الشخصية لأفراد العينة (ست أسئلة 06).
- ب. **المحور الثاني:** ويتضمن أسئلة الفرضية الأولى، عدم التجانس الوظيفي وأثره على القيم التنظيمية. (سبع أسئلة 07).
- ج. **المحور الثالث:** يتضمن أسئلة الفرضية الثانية، العلاقات غير الرسمية التي تتجاوز السلم التنظيمي، وتأثيرها على المعتقدات التنظيمية. (تسع أسئلة 09)
- د. **المحور الرابع:** يتضمن أسئلة الفرضية الثالثة، ضعف الولاء التنظيمي والتوقعات التنظيمية. (تسع أسئلة 09).
- وقد جاءت استمارة الاستبيان المعتمدة في هذه الدراسة ثلاثين سؤالاً (30)، بحيث تم استخراج 60 نسخة، وتوزيع 53 منها على مجموع الموظفين والعمال بمقر مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط.
- وبعد استرجاع كل العدد الموزع على أفراد العينة، تمت عملية فحصها، وترقيمها (من 1 إلى 53)، ثم القيام بتفريغها من خلال استغلال نظام التحليل الإحصائي SPSS.
- باستخدام النظام المذكور، تمت عملية استخراج الجداول البسيطة والمركبة، ثم القيام بعملية:

1. **التحليل الكمي:** بحيث تظهر البيانات المسجلة في صورة أرقام ونسب مئوية.
2. **التحليل الكيفي:** وهو محاولة تفسير الأرقام والنسب المئوية المتحصل عليها وربط النتائج والتوصل إلى استنتاجات لمقارنتها بفرضيات الدراسة.

المطلب الثالث: اختيار العينة

يعتبر اختيار عينة البحث عملية مفصلية في مراحل البحث العلمي، كونها تعد الاختبار الميداني والموضوعي، ليس لقدرة الباحث الشخصية فحسب، بل لكل أدبيات الدراسة

ومنطلقاتها النظرية. ويقصد بعينة البحث " مجموعة من الأفراد لها خصائص مجتمع أكبر، وهي جزء منه، نقوم بدراستها لتمكينها من الوصول إلى نتائج مطابقة للمجتمع الأصلي الذي تمثله، ويمكن تعميم هذه النتائج عليه.¹

وقد تم استخدام المسح الشامل، نظرا لأن مجتمع البحث ككل (مقر مديرية الأشغال العمومية) يتكون من 57 فردا، ويعرف المسح الشامل أو الحصر الشامل على أنه جمع البيانات عن جميع المفردات التي يتكون منها المجتمع المراد دراسته.

المبحث الأول: الإجراءات الميدانية

المطلب الأول: المجال المكاني للدراسة

أولا/ التعريف بمديرية الأشغال العمومية ميدان الدراسة

1. تمهيد عن قطاع الأشغال العمومية

يعد قطاع الأشغال العمومية أحد المحاور الأساسية التي تركز عليها التنمية المحلية بالولاية. نظرا للدور الذي يلعبه في تحسين الإطار المعيشي للمواطن، من خلال تسهيل وتوفير الظروف الآمنة والمريحة لنقل المسافرين والبضائع، وفقا للمقاييس التقنية المعمول بها. ويتجلى هذا الدور في الإشراف على إنجاز المشاريع الهيكلية الكبرى المتمثلة في الطرق والجسور والمطارات والموانئ.

2. نشأة مديرية الأشغال العمومية:

يقع مقر مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط في مدينة الأغواط بحي القواطين (طريق الجلفة سابقا). كانت سابقا تسمى مديرية الهياكل القاعدية (DIB)، وكانت تحت الإشراف المركزي لوزارة التجهيز. وبمقتضى القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 1990/12/02، وتطبيقا للمرسوم 328/90 المؤرخ في 1990/10/27 أطلق عليها تسمية " مديرية الأشغال العمومية" وأصبحت بذلك تابعة مركزيا لوزارة الأشغال العمومية.

1 إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت - لبنان، 1928، ص9.

3. مهامها ودورها:

تشرف مديرية الأشغال العمومية باعتبارها من المصالح اللامركزية للدولة على تجسيد مشاريع هذا القطاع في الميدان بولاية الأغواط، من خلال الإشراف على عمليات دراسة وإنجاز ومراقبة ومتابعة المشاريع الهادفة إلى تنمية شبكة الطرق واستغلالها وصيانتها وإصلاحها. وتمتلك ولاية الأغواط شبكة طرق هامة، يصل طولها إلى 1376 كلم (منها 403 طرق وطنية، 394 طرق ولائية، 513 طرق بلدية)، ويعتبر الطريق الوطني رقم 01 المحور الرئيسي للولاية إذ يعبرها من الشمال إلى الجنوب على طول 168 كلم (أي ما يعادل نسبة 13% من طول الشبكة) ونظرا لموقعه هذا فهو يشكل العمود الفقري للولاية من الناحية الاستراتيجية والاقتصادية.

4. آثار منجزات قطاع الأشغال العمومية :

- انجاز المشاريع التابعة للقطاع يمكن من تحسين حالة شبكة الطرق على المستوى الجهوي، والوطني والمحلي وهو ما يساهم في:
- ضمان استمرارية المرور في أحسن الظروف ووفق المقاييس التقنية المعتمدة.
 - فك العزلة عن مناطق الجنوب الكبير إلى حدود مالي والنيجر، وعن المناطق النائية الداخلية،
 - تسهيل حركة النقل إلى قطبي الاقتصاد الوطني (القطاع البترولي و القطاع السياحي)،
 - مواكبة شبكة الطرق لتوسع الحظيرة الوطنية للسيارات،
 - تلبية احتياجات التنمية الوطنية، وتحقيق الأهداف المسطرة من طرف الدولة.

ثانيا/ التنظيم الداخلي لمديرية الأشغال العمومية:

طبقا لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 436/05 المؤرخ في 10/11/2005 و القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 14/02/2009 فإن الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية في ولاية الأغواط كما هو مبين في الشكل السابق. يضم الهيكل التالي:

1. مدير الأشغال العمومية:

هو موظف وإطار سامي برتبة مدير ولائي، معين بموجب مرسوم رئاسي بناء على اقتراح وزير الأشغال العمومية. يمثل المديرية ويتحدث باسمها وله تفويض مركزي (باسم وزير الأشغال العمومية) ولا مركزي (باسم والي الولاية) لتسيير الشؤون الإدارية والمالية والقانونية لها.

2. أمانة المديرية:

- مكتب ملحق بمكتب المدير، يقوم بمهام السكرتاريا المتمثلة في:
- استلام وتسجيل البريد الوارد وإرسال البريد الصادر، سواء عن طريق موزع البريد للمديرية أو عبر البريد أو بالفاكس والبريد الإلكتروني.
 - تنظيم البريد وحفظه على أساس الجهات المرسل والمرسل إليها.
 - إجراء المكالمات الهاتفية واستقبالها.
 - استقبال الزوار وتوجيههم.
 - تحضير مستلزمات الاجتماعات.

3. المصالح:

تضم مديرية الأشغال العمومية في مقرها ثلاث (03) مصالح هي:

- ❖ مصلحة الإدارة و الوسائل
- ❖ مصلحة تنمية المنشآت القاعدية
- ❖ مصلحة استغلال و صيانة المنشآت القاعدية

1-3 . مصلحة الإدارة والوسائل: SAM

Service de l'Administration et des Moyens

مهمتها الإشراف على كل الأنشطة الإدارية العامة، وأهمها تسيير شؤون المستخدمين. ويلحق بها أمانة المصلحة، وتشرف هذه المصلحة على ثلاث مكاتب هي : مكتب تسيير الموارد البشرية: يضطلع هذا المكتب بمتابعة شؤون الموارد البشرية من بداية التوظيف إلى الإحالة على التقاعد، مروراً بمهام التوثيق للمسار المهني وحفظ

الملفات، والتدريب والتكوين، والترقيات، والإجراءات الانضباطية، والقيام بسائر العمليات الإدارية التي تهم الموارد البشرية.

يحصي مكتب الموارد البشرية على المستوى الولائي (مقر المديرية + 10 أقسام فرعية على مستوى الدوائر) طاقما بشريا يضم 528 موظفا مقسم حسب الاختصاص كما هو مبين في الجدول:

الموظفون	العدد الإجمالي
الإطارات	92
موظفو التحكم	33
موظفو التنفيذ	403
المجموع	528

مكتب الميزانية والمحاسبة والوسائل: دور هذا المكتب القيام على أجور الموظفين وكل ما يتعلق بحقوقهم المالية، وكذا إجراء الترتيبات المحاسبية لسائر العمليات المالية التي تتم في إطار عمل المديرية . وتنقسم مهام هذا المكتب إلى فرعين :

فرع ميزانية التسيير: ويتعلق عمله بميزانية التسيير لأجور الموظفين ومصاريف القيام بالمهام وكذا مصاريف اقتناء التجهيزات الإدارية للمكاتب والأقسام الفرعية....

فرع ميزانية التجهيز: وهذا المكتب يضطلع بالإشراف على العمليات المحاسبية التي تتم بموجب مشاريع الإنجاز للمشاريع (دراسات، إنجاز، متابعة، مراقبة) التي تقوم بها مديرية الأشغال العمومية في إطار الميزانية الممركزة (ميزانية الدولة) أو ميزانية الولاية.

مكتب الصفقات والمنازعات والأرشيف:

الصفقات: يشرف على هذا الفرع موظف برتبة متصرف. يقوم هذا المكتب بكل النشاطات المتعلقة بإبرام الصفقات مع المتعاملين من خلال جملة من الإجراءات تبدأ بمتابعة المشروع منذ تسجيله مركزيا من طرف الوزارة أو لامركزيا من طرف مديرية البرمجة ومتابعة الميزانية بالولاية، ثم إعداد دفتر الشروط والتأشير عليه من طرف لجنة

الصفقات للولاية وإعلان الصفقة ثم إجراءات منح إنجاز المشروع لمتعامل تتوفر فيه المواصفات بناء على ما تضمنه دفتر الشروط.

المنازعات: يشرف على هذا الفرع رئيس الصفقات والمنازعات والأرشيف المكتب نفسه. ويحال إلى هذا المكتب كل ما يسجل للمديرية أو ضدها من قضايا فيما يتعلق بالشكاوى أو القضايا لدى المحاكم، لا سيما في:

- النزاعات حول ملكية الأراضي التابعة للدولة أو للخواص التي تنزع لأجل المنفعة العمومية لبعض المشاريع،

- وما يتبع ذلك من إجراءات للتعويض عن نزع الملكية.

- وكذلك القضايا المسجلة ضد المقاولين من حيث التأخر أو التماطل في الإنجاز دونما تبرير.

- بالإضافة إلى المخالفات أو الجنح التي تسجل ضد السائقين التابعين للمديرية.

- وكل ما يتعلق بالنزاعات التي تكون مديرية الأشغال العمومية طرفا فيها.

الأرشيف: خصص لهذا الفرع مكتب للموظفين، وبجواره قاعة مستطيلة الشكل مجهزة بأجهزة مكتبية، ورفوف حديدية لترتيب الوثائق، وبعض المستلزمات للوقاية... يشرف على هذا الفرع موظف برتبة وثائقي أمين محفوظات.

2-3. مصلحة تنمية الهياكل القاعدية SDIB :

Service de Développement des Infrastructures de Bases

مهمة هذه المصلحة القيام بالإنجازات الجديدة سواء على مستوى الدراسات أو الأشغال من خلال المشاريع الهادفة إلى شق الطرق أو إقامة الجسور أو بناء المطارات والموانئ. وتضم ثلاث مكاتب هي:

مكتب الدراسات: يضطلع هذا المكتب بالإشراف على عمليات الدراسة للمشاريع التي تم تسجيل رخصة برنامج لها (تحديد غلافها المالي). وذلك بالتنسيق مع مكاتب الدراسات المكلفة.

مكتب إنجاز المنشآت القاعدية: دور هذا المكتب بالإشراف على المقاولات المكلفة بإنجاز مشاريع الطرق، وذلك من خلال التنسيق مع مكتب الدراسات المكلف بمتابعة الإنجاز، ومخبر الأشغال العمومية المكلف بمراقبة نوعية الإنجاز.

مكتب إنجاز المنشآت الفنية: يشرف هذا المكتب على متابعة إنجاز المنشآت الفنية المقصود بها: الجسور، والمعابر المائية، والقنوات، والممرات للراجلين...

3-3. مصلحة استغلال وصيانة المنشآت القاعدية: SEEIB

Service de l'Exploitation et de l'Entretien des Infrastructures de Bases

هذه المصلحة تالية في الدور للمصلحة التي قبلها بحث تستلم منها المشاريع المنجزة وتدخلها الخدمة بعد إمضاء محضر الاستلام المؤقت مع المقولة المكلفة بالإنجاز، ويكون دورها بعد ذلك القيام بأشغال الصيانة الدائمة لهذه المنشآت الطرقية والفنية، من خلال فرق الصيانة المتوفرة لدى الأقسام الفرعية على مستوى الدوائر. تضم هذه المصلحة بدورها ثلاث مكاتب:

مكتب استغلال منشآت الطرق وأمن الطرق: يتمثل دور هذا المكتب في استلام وإحصاء، واقتراح تصنيف المنشآت الطرقية والفنية ضمن لتسجيلها ضمن الشبكة الولائية للطرق. كما يقوم من خلال خلية أمن الطرقات بالقيام بأشغال إنجاز وتركيب الإشارات العمودية والأفقية على الطرقات لضمان أمن المركبات وسيرورة الحركة المرورية في أحسن الظروف.

كما يقوم هذا المكتب بالمراسلات الدورية إلى المديرية المركزية على مستوى الوزارة في حالات انقطاع الطرق بفعل الأحوال الجوية السيئة (أمطار . ثلوج . عواصف رملية . انزلاق تربة...).

مكتب صيانة المنشآت القاعدية: تقع على عاتق هذا المكتب الإشراف ومتابعة عمليات الصيانة والتدخل لتصليح الأضرار التي تتعرض لها شبكة الطرق.

وقد شكل في منتصف سنة 2015 لغرض الصيانة والتدخل الفوريين (06) وحدات المراقبة والتدخل USIR على مستوى 06 أقسام فرعية رئيسية، بحيث تم تكليفها بالمراقبة والتدخل الفوريين عبر كامل شبكة الطرق، وموافاة الوزارة بتقارير يومية وأسبوعية وشهرية عن عمل هذه الوحدات.

مكتب استغلال المنشآت الفنية وصيانتها: أضيف هذا المكتب حديثاً ومهمته استغلال المنشآت الفنية (الجسور، والمعابر المائية، والقنوات، والممرات للراجلين...) القيام بأشغال صيانتها للمحافظة عليها. وذلك بعد أن توسعت الشبكة الولائية للطرق وتعززت بعدة محولات كبرى لحركة السير، على مستوى الطرق الوطنية المزدوجة (01 . 23). كما يتبع هذه المصلحة خلية إشارات الطرق ومهمتها التكفل بكل ما يبزم لتوفير لانجاز الإشارات العمودية (اللافتات والأضواء) والأفقية (عن طرق الطلاء بالدهن) على الطرقات.

3-4. الفروع الإقليمية:

الأقسام الفرعية: هي هياكل إدارية وتقنية إقليمية على مستوى الدوائر تقوم بنفس المهام بصورة مصغرة عن المديرية. تشرف على نفس أشغال المتابعة والصيانة والمراقبة لشبكة الطرق عبر بلديات الدائرة التابعة لها، وتسير كذلك دور الصيانة الملحقة بها. يترأسها رئيس قسم فرعي. وتضم مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط 10 أقسام فرعية على مستوى الدوائر العشرة للولاية، هي:

- ✓ القسم الفرعي لدائرة الأغواط
- ✓ القسم الفرعي لدائرة أفلو
- ✓ القسم الفرعي لدائرة بريدة
- ✓ القسم الفرعي لدائرة حاسي الرمل
- ✓ القسم الفرعي لدائرة قصر الحيران
- ✓ القسم الفرعي لدائرة عين ماضي
- ✓ القسم الفرعي لدائرة سيدي مخلوف

✓ القسم الفرعي لدائرة الغيشة

✓ القسم الفرعي لدائرة واد مرة

✓ القسم الفرعي لدائرة قلثة سيدي سعد

3-5. الفرع الوظيفي لحظيرة العتاد: مقره بالأغواط بحي القواطين. هو الفرع المخصص لعتاد الأشغال العمومية المقنتى في إطار عمليات الإنجاز والصيانة والتدخل أثناء الأزمات. يقوم كذلك بأشغال الصيانة وتصليح العتاد (آليات . الشاحنات . سيارات . أجهزة متنوعة...)، من خلال العمال الفنيين المتخصصين في أشغال الميكانيك وكهرباء السيارات والطلاء والتلحيم

3-6. دور الصيانة وعددها 09: هي هياكل لوجيستية تتبع الأقسام الفرعية تستخدم في فترات الانقطاعات التي تعرفها شبكة الطرقات بسبب الفيضانات والتلوج والرياح الرملية، وتستغل كأماكن تجمع لفرق الصيانة التدخل لتكون قريبة من أماكن العمل والتدخل.

المطلب الثاني: المجال الزمني للدراسة

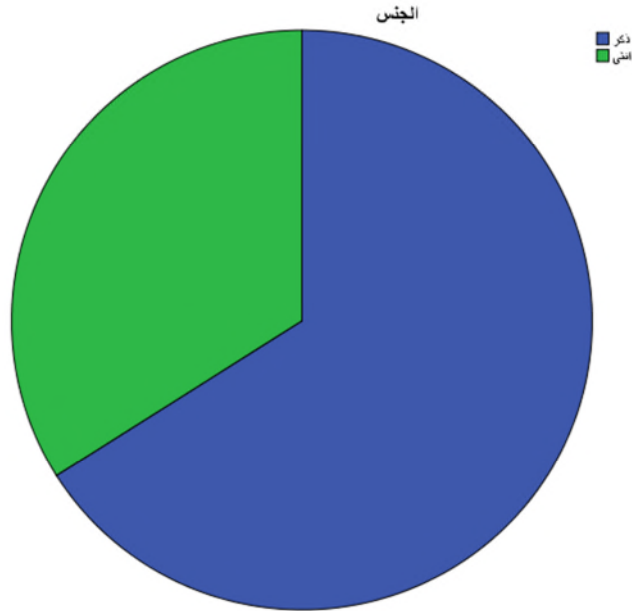
لقد تم الانطلاق في هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018/2017، وقد مرت بالمراحل اللازمة من تحديد الإطار العام لها، وتحديد الموضوع والموافقة عليه بعد استشارة الأستاذ المشرف. ثم جميع الخطوات المنهجية، إلى غاية الوصول لشهر أبريل 2018 حيث تم الانتهاء من إعداد الاستمارة وتوزيعها، ثم استرجاعها.

المبحث الثالث: عرض البيانات وتحليلها

الجدول رقم 01: متغير الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
66 %	35	ذكر
34 %	18	انثى
100 %	53	المجموع

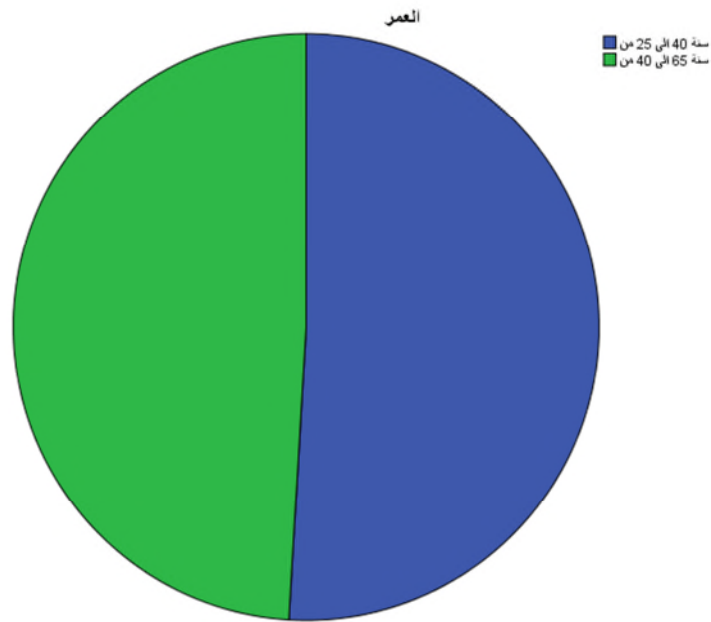
من الجدول نلاحظ أن نسبة الذكور في مقر مديرية الأشغال العمومية بلغت 66% بينما بلغت نسبة الإناث 34%.



الجدول رقم 02: متغير السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
00 %	00	أقل من 25 سنة
50.9 %	27	من 25 الى 40 سنة
49.1 %	26	من 40 الى 65 سنة
100.0 %	53	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الفئات العمرية لعمل وموظفي مقر مديرية الأشغال العمومية تنحصر بين 25 و 65 سنة. بحيث بلغت الفئة العمرية (من 25 الى 40 سنة) 50.9 %، والفئة العمرية (من 40 الى 65 سنة) 49.1 % في حين انعدام الفئة العمرية لأقل من 25 سنة. ويمكن القول بأن مجتمع الدراسة يتسم بالتوازن من حيث الفئات العمرية بين الشباب والكهول، علماً أن هذه الفئات العمرية بتزاوج من خلالها النشاط والحيوية والاندفاع الذي يميز فئة الشباب مع العقلانية والخبرة المتراكمة والأقدمية المهنية لدى فئة الكهول.

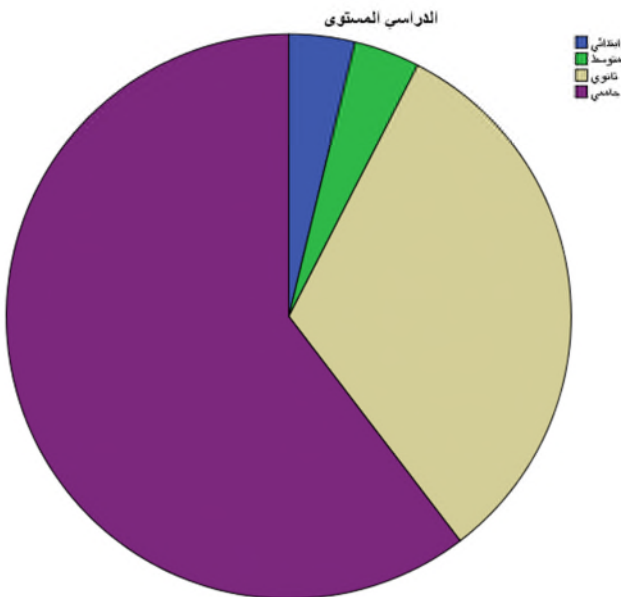


الجدول رقم 03: متغير المستوى الدراسي

النسبة	التكرار	المستوى الدراسي
00	00	أمي
3.8 %	2	ابتدائي
3.8 %	2	متوسط
32.1 %	17	ثانوي
60.3 %	32	جامعي
%100.0	53	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة ذوي المستوى الجامعي هي أعلى نسبة لدى الموظفين بمقر مديرية الأشغال العمومية مقدرة بأكثر من 60%، تليها نسبة ذوي المستوى الثانوي بـ 32.1 % ، في حين أن نسبة ذوي المستوى المتوسط والابتدائي قد تساوتا بـ 3.8 % لكل منهما، بينما انعدمت نسبة الأميين.

ويعتبر ارتفاع نسبة الجامعيين ميزة جيدة من حيث ارتفاع المستوى العلمي والمعرفي، ويعزى ذلك لكون طبيعة العمل بمقر مديرية الأشغال العمومية يتطلب توظيف الإطارات الجامعية لشغل المناصب النوعية والعلوية، لا سيما منهم ذوو الاختصاص التقني. هذا من

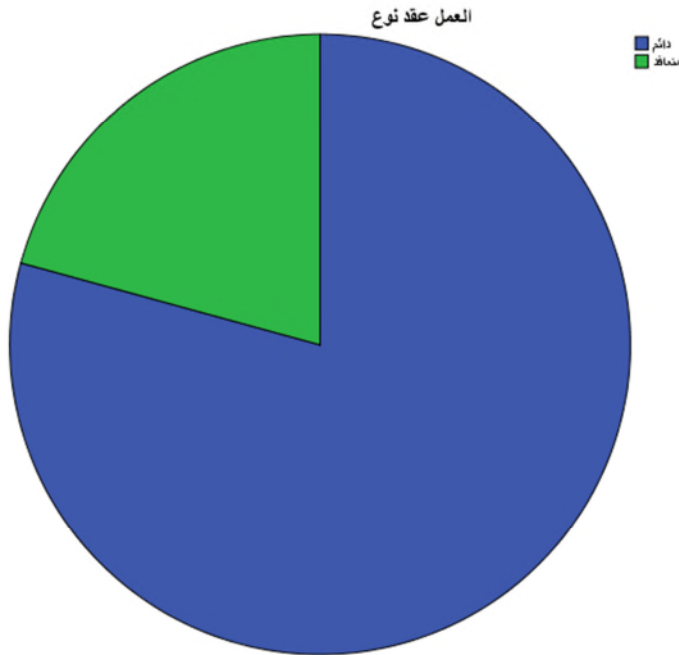


ناحية، وفي المقابل أيضا يرجع ارتفاع نسبة ذوي المستوى الجامعي إلى مزاولة الدراسة الجامعية والتكوين العالي أثناء الخدمة الفعلية، بحيث أن عددا معتبرا من الموظفين والعمال تمكنوا من مزاولة دراساتهم الجامعية بعد سنوات من توظيفهم، بغرض تحسين مستواهم والاستفادة من الترقيات التلقائية إلى رتب أعلى.

الجدول رقم 04: متغير نوع عقد العمل

نوع عقد العمل	التكرار	النسبة
دائم	42	79.2 %
متعاقد	11	20.8 %
المجموع	53	100.0 %

من الجدول نلاحظ أن نسبة الموظفين الدائمين بمقر مديرية الأشغال العمومية بلغت 79.2 % وهي أكثر بثلاثة أمثال نسبة الموظفين المتعاقدين التي بلغت 20.8 % . ويفسر ارتفاع نسبة الموظفين الدائمين بكون المؤسسة هي مديرية ولائية ذات طابع إداري عمومي. تعتمد في هيكلتها التنظيمية على صيغة التوظيف الدائم للموارد البشرية، مع انتهاء طريقة التوظيف التعاقدية بالتوقيت الكامل أو الجزئي، وفي إطار عقود مفتوحة، أو محددة المدة (تجدد كل سنة) ويمكن أن تفسخ بمجرد انتهاء العمل المتعاقد عليه.

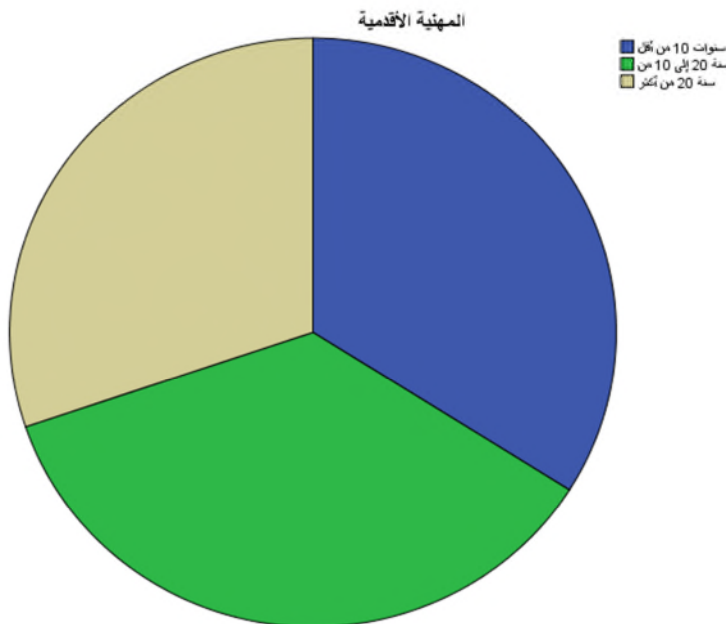


الجدول رقم 05: متغير الأقدمية المهنية

النسبة	التكرار	الأقدمية المهنية
34.0 %	18	أقل من 10 سنوات
35.8 %	19	من 10 إلى 20 سنة
30.2 %	16	أكثر من 20 سنة
100.0 %	53	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ بأن نسب الفئات الممثلة للموظفين حسب سنوات الأقدمية المهنية متقاربة. فنسبة الفئة ذات الأقدمية المهنية الأقل من 10 سنوات بلغت 34.0 %، ما يعني ذلك بأن سياسة التوظيف والتشغيل المنتهجة مستمرة، بحيث تعوض المورد البشري المحال على المعاش.

أما الفئة العمرية الأكثر من 20 سنة والتي بلغت 30.2 % فيرجع تدنيها مقارنة بباقي الفئات لاختيار الكثير من الموظفين السابقين للخروج المبكر عن طريق التقاعد المسبق، حيث سجلنا بهذا الصدد تقاعد أكثر من 10 موظفين فقط خلال عامي 2015 و 2016 كانوا يشتغلون على مستوى مقر المديرية.

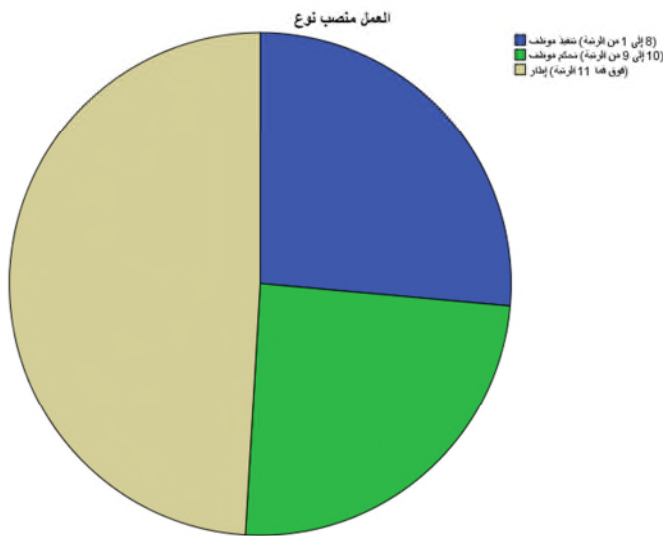


الجدول رقم 06: متغير نوع منصب العمل

النسبة	التكرار	الاقدمية المهنية
26.4 %	14	موظف تنفيذ (الرتبة من 1 إلى 8)
24.5 %	13	موظف تحكم (الرتبة من 9 إلى 10)
49.1 %	26	إطار (الرتبة 11 فما فوق)
100.0 %	53	المجموع

يمثل الجدول الفئات المهنية مصنفة حسب الرتب في مناصب العمل، وقد توزعت هذه العينات على الفئات الثلاثة كالتالي: موظفو التنفيذ (الرتبة من 1 إلى 8) بنسبة 26.4 %، موظفو التحكم (الرتبة من 9 إلى 10) بنسبة 24.5 %، الإطارات المسيرة بما فيهم ذوو المناصب العليا بنسبة 49.1 %.

ويرجع سبب ارتفاع نسبة فئة الإطارات لكون أغلب المناصب المفتوحة خلال السنة المالية على مستوى المديرية تمنح للإطارات العليا والمتوسطة. وذلك لضرورة نوعية المناصب المطلوب شغلها والتي تشكل في أغلبها الشريحة القيادية التي تشرف على التخطيط والتسيير وإدارة العمل ومختلف الموارد. لكون ميدان الدراسة مقر مديرية الأشغال العمومية هي رأس الهرم التنظيمي للمديرية الولائية بما يتبعها من أقسام فرعية على مستوى الدوائر العشرة للولاية.



أما فئة موظفي التنفيذ (الرتبة من 1 إلى 8) فهي الفئة المنفذة فانخفاض نسبة تواجدها في مقر المديرية لكون تواجدها المكثف يكون على مستوى الأقسام الفرعية المباشرة للأشغال اليومية المتمثلة في متابعة وصيانة المنشآت الطرقية والفنية.

محور الفرضية الأولى

الجدول رقم 07: أثر أساس علاقة الصداقة مع زملاء العمل كمؤشر على العلاقات غير الرسمية على الالتزام بالتوقيت الرسمي للدخول والخروج كمؤشر على القيم التنظيمية

المجموع		الالتزام بالتوقيت الرسمي للدخول والخروج							
		دائما		احيانا		ابدا			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
5.7%	3	3.4%	1	8.7%	2	0.0%	0	الجوار في السكن أو الزمالة خلال الدراسة	أساس علاقة الصداقة مع زملاء العمل
17.0%	9	10.3%	3	26.1%	6	0.0%	0	التخصص الوظيفي	
7.5%	4	10.3%	3	4.3%	1	0.0%	0	التقارب في السن	
58.5%	31	65.5%	19	47.8%	11	100.0%	1	التفاهم والانسجام والتعاون	
1.9%	1	3.4%	1	0.0%	0	0.0%	0	التأثر ببعض الموظفين القدامى	
9.4%	5	6.9%	2	13.0%	3	0.0%	0	لا أقيم صداقة وأكتفي بعلاقة العمل	
100.0%	53	100.0%	29	100.0%	23	100.0%	1	المجموع	

يبين الجدول أعلاه تأثير قيام علاقات الصداقة غير الرسمية من خلال مؤشرات متعددة على قيم تنظيمية هي الالتزام بالتوقيت الرسمي للدخول والخروج. ومن خلال النسب المسجلة في هذا الجدول نلاحظ أن أعلى نسبة تحصلنا عليها هي: لعنصر التفاهم والانسجام والتعاون كمؤشر لوجود علاقات غير رسمية في الالتزام بوقت الدخول والخروج كقيمة تنظيمية، وذلك بنسبة % 58.5، من بينهم نسبة % 65.5 من الذين يلتزمون بالأوقات الرسمية المحددة قانونا للدخول والخروج من العمل.

بينما أجاب الذين لا يقيمون صداقات وعلاقات غير رسمية بنسبة %9.4 منهم نسبة %6.9 من يحترمون دائما أوقات الدخول والخروج. وباستبعاد هذه الفئة الأخيرة التي لا يقيم عناصرها علاقات صداقة، يتبقى لدينا ما يفوق نسبته %93 كمؤشر لعلاقات غير رسمية متنوعة الأشكال، وقد أجابت هذه الفئات مجتمعة بما يقارب %60 بأنها دائمة الالتزام بأوقات الدخول والخروج كقيمة تنظيمية.

الجدول رقم 08: أثر أشكال التقارب والعلاقات غير الرسمية على الحرص لأداء المهام في وقتها

المجموع		الحرص على اداء المهام في وقتها					
		دائما		احيانا			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
75.5%	40	76.1%	35	71.4%	5	مجموعة تخصص وظيفي	أشكال التقارب والعلاقات بين الموظفين والعمال
9.4%	5	10.9%	5	0.0%	0	مجموعة تفاوض مع الإدارة	
11.3%	6	10.9%	5	14.3%	1	مجموعة للرياضة والرحلات	
3.8%	2	2.2%	1	14.3%	1	نشاطات اخرى أذكرها	
100.0%	53	100.0%	46	100.0%	7	المجموع	

يبين هذا الجدول أثر أشكال التقارب والعلاقات كمؤشر للعلاقات غير الرسمية على الحرص في أداء المهام كقيمة تنظيمية، ومن الإحصاءات والنسب المسجلة نلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة هي %75.5 للمجموعات غير الرسمية المتشكلة على أساس وظيفي مع دوام الحرص على أداء المهام في وقتها. ومن هذه النسبة نلاحظ أن %76.1 يؤدون مهامهم في وقتها اللازم، بما يسمح لنا من الاستنتاج أن وجود العلاقات غير الرسمية والمجموعات الفرعية غير الرسمية تميل إلى التجمع بخلفية وظيفية، متناسقة بذلك مع التنظيم الرسمي، وبما يجعل هذه العلاقات غير الرسمية لا تتعارض مع تحقيق الأهداف

العامّة للمديرية، وهذا ما يفسره التزام المجموعات غير الرسمية بالالتزام بالتوقيت الرسمي للدخول والخروج كقيمة تنظيمية.

الجدول رقم 09: أثر الاتفاق على قواعد وأساليب معينة للتعامل بها مع المسؤولين والزملاء على الحرص في الأداء الحسن للمهام

المجموع		الحرص على الاداء الحسن للمهام					
		دائماً		احياناً			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
62.3%	33	63.3%	31	50.0%	2	نعم	الاتفاق على قواعد وأساليب معينة للتعامل بها مع المسؤولين والزملاء
37.7%	20	36.7%	18	50.0%	2	لا	
100.0%	53	100.0%	49	100.0%	4	المجموع	

يمثل هذا الجدول تأثير اتفاق المجموعات الفرعية غير الرسمية من خلال ضوابطها وقواعدها للتعامل على الأداء الحسن للمهام الوظيفية، بحيث جاءت الإجابة بوجود اتفاق على قواعد وضوابط معينة بنسبة 62.3% من أفراد العينة، ومن بين هؤلاء ما نسبته 63.3% تحرص دائماً على الأداء الحسن لمهامها. وهذا ما يفسر حيوية ونشاط هذه المجموعات غير الرسمية وتفاعلها مع محيطها التنظيمي، وكذا تعزيزها والتزامها بالقيم التنظيمية للمؤسسة.

الجدول رقم 10: أثر الانتماء إلى المجموعات الفرعية على الحرص في الأداء الحسن للمهام

المجموع		الحرص على اداء المهام في وقتها				أنواع المجموعات الفرعية	
		دائما		أحيانا			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
24.5%	13	24.5%	12	25.0%	1	موظفين من نفس التخصص	
43.4%	23	42.9%	21	50.0%	2	موظفين من تخصصات مختلفة	
32.1%	17	32.7%	16	25.0%	1	لا انتمي الى أي مجموعة	
100.0%	53	100.0%	49	100.0%	4	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه أثر الانتماء على المجموعات الفرعية غير الرسمية على الحرص في أداء المهام. وبالنظر إلى نسبة 43.4% الدالة على انتماء الموظفين على مجموعات فرعية غير رسمية بغض النظر عن تماثل تخصصاتها ومهامها، فإن هذه النتيجة تدل على قوة العلاقات غير الرسمية في إيجاد تنظيم غير رسمي فعال. ويتعزز هذا التفسير بنسبة 24.5% للمجموعات غير الرسمية ذات التخصص الوظيفي الواحد، والذي يقارب مجموعه 70% . نسبة هؤلاء الأفراد مجتمعين صرحت بأنها دائمة الحرص على أداء المهام في وقتها، التزاما بالقيم التنظيمية للمديرية.

محور الفرضية الثانية

الجدول رقم 11: أثر التكاليف المباشرة من المدير على نتائج الأداء الوظيفي

المجموع		نتيجة الأداء الوظيفي					
		اهدافكم الخاصة		الاهداف العامة للمؤسسة			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
64.2%	34	100.0%	6	59.6%	28	نعم	الاتصال غير الرسمي من المدير
35.8%	19	0.0%	0	40.4%	19	لا	
100.0%	53	100.0%	6	100.0%	47	المجموع	

يبين هذا الجدول أثر التكاليف المباشرة من المدير على نتائج أداء الموظفين. بحيث تظهر نسبة **64.2%** التي أجاب من خلالها أفراد العينة بوجود اتصال نازل غير رسمي، يتمثل في إعطاء المدير تكاليفات لبعض الموظفين بصفة مباشرة تتجاوز السلم الإداري للإطارات الوسطى، وذلك حرصاً من القيادة على استغلال التنظيم غير الرسمي وتوظيف علاقاته من أجل تنفيذ المهام نظراً لما يمتاز به من سرعة في الاتصال والاستجابة، ويؤكد هذا التفسير المنحى الذي تشير إليه نسبة **59.6%** من العينة المبحوثة التي يحقق أداؤها الأهداف العامة للمديرية. في مقابل الأهداف الخاصة.

الجدول رقم 12: أثر تبليغ المطالب أو الاحتجاجات إلى المدير مباشرة على نوعية الأداء الوظيفي

المجموع		نتيجة الأداء الوظيفي					
		اهدافكم الخاصة		الاهداف العامة للمؤسسة			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
94.3%	50	83.3%	5	95.7%	45	نعم	الاتصال غير الرسمي الصاعد إلى المدير مباشرة
5.7%	3	16.7%	1	4.3%	2	لا	
100.0%	53	100.0%	6	100.0%	47	المجموع	

يبين الجدول أثر تبليغ المطالب بصفة مباشرة إلى المدير على نوعية الأداء الوظيفي، هل يخدم الأهداف العامة للمديرية أم يخدم الأهداف الخاصة للأفراد. فبالإضافة إلى الإشارة إلى نسبة 94.3% التي تشير إلى حيوية العلاقات غير الرسمية وقوتها وتفاعلها النشط وكذا الاعتماد على الاتصال الصاعد غير الرسمي وللتغذية الراجعة لتعامل المدير بدون رسمية مع الموظفين، من خلال التكليف غير المباشر الذي تم شرحه في الجدول السابق (رقم 11).

واعتماداً على تقنية الملاحظة بالمشاركة نضيف إلى أن هذه النسبة المذكورة تعبر في معظمها على الاتصال الفردي المباشر. وتأثيره على توجهات الأفراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمديرية حسبما تشير إليه النسبة المحققة 95.7%

الجدول رقم 13: أثر نتيجة الاتصال غير الرسمي والمباشر مع المدير على الأداء الوظيفي للأفراد

المجموع		نتيجة التعاون على أدانكم الوظيفي							
		دائما		احيانا		ابدا			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
54.7%	29	52.9%	9	51.5%	17	100.0%	3	نعم	نتيجة الاتصال غير الرسمي بالمدير
45.3%	24	47.1%	8	48.5%	16	0.0%	0	لا	
100.0%	53	100.0%	17	100.0%	33	100.0%	3	المجموع	

يشير هذا الجدول إلى قياس مدى تأثير الاتصال غير الرسمية والمباشرة بين المدير والأفراد العاملين على إيجابية التعاون في أداء المهام. واستنادا كذلك إلى نتائج الجدول 12 تفسر النسبة المتقاربة **54.7%** و**45.3%** إلى نتيجة الاتصال غير الرسمي بالمدير يمثل الإقرار بوجود اتصالات مع القيادة ممثلة في شخص المدير ، ويمكن الإشارة إلى الإيجابية النسبية لهذه العلاقة غير الرسمية، الأمر الذي يفسر إجابة **51.5%** من أفراد العينة بإيجابية التعاون في بعض الأحيان فقط.

الجدول رقم 14: أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء الوظيفي للأفراد

المجموع		تجاوب الموظفين مع أشكال التعاون							
		دائما		أحيانا		أبدا			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
77.4%	41	75.0%	6	78.0%	32	75.0%	3	في مقر العمل	الحديث عن تحسين الظروف المهنية وتطوير الأفكار عن العمل
22.6%	12	25.0%	2	22.0%	9	25.0%	1	خارج أوقات العمل	
100.0%	53	100.0%	08	100.0%	41	100.0%	4	المجموع	

يتناول هذا الجدول أثر الاتصال غير الرسمي بين مجموعات الموظفين على تجاوبهم مع أشكال التعاون داخل محيط العمل. نلاحظ أن نسبة 77.4% من أفراد العينة تتبادل الحديث عن الظروف المهنية داخل مقر العمل، ومن هذه العينة نجد ما نسبته 78.0% منهم يتجاوبون أحيانا مع أشكال التعاون بين الموظفين.

محور الفرضية الثالثة

الجدول رقم 15: أثر تفاعل الأفراد خلال المسار المهني على العلاقة بالمسؤولين

المجموع		مستوى العلاقة مع المسؤول المباشر							
		ضعيفة		عادية		حسنة			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
50.9%	27	12.5%	1	40.9%	9	73.9%	17	حسن	تقييم التفاعل الموظفين تجاه تحقيق اهداف المديرية
45.3%	24	75.0%	6	54.5%	12	26.1%	6	متوسط	
3.8%	2	12.5%	1	4.5%	1	0.0%	0	ضعيف	
100.0%	53	100.0%	08	100.0%	22	100.0%	23	المجموع	

يتناول هذا الجدول أثر تفاعل الأفراد خلال المسار المهني لتحقيق أهداف المديرية على نوعية العلاقة بالمسؤولين، وتحليل نتائج هذا الجدول تظهر أغلب أجوبة أفراد العينة في تقييمها لتفاعلها بين الحسن والمتوسط بما أكثر من 95 %، وأن هذا التفاعل يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمديرية، وذلك ما يسمح بتشكيل علاقة حسنة مع المسؤولين بنسبة 73.9%، ويجنب المجموعات غير الرسمية من الدخول في صراعات تنظيمية.

الجدول رقم 16: أثر البحث عن مكان عمل بديل على رأيهم في تحديد احتياجات الموظفين

المجموع		نوع الإجراءات لدعم الموظفين									
		تحسين الجوانب المادية		التواصل والإشراك في القرارات		التقدير والاعتراف بالجهود		الصلاحيات الكاملة وتوفير الوسائل الضرورية			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
54.7%	29	50.0%	11	75.0%	3	57.9%	11	50.0%	4	نعم	البحث عن مكان آخر للعمل
45.3%	24	50.0%	11	25.0%	1	42.1%	8	50.0%	4	لا	
100.0 %	53	100.0 %	22	100.0 %	4	100.0 %	19	100.0 %	8	المجموع	

بوضح هذا الجدول أثر الاستقرار التنظيمي من خلال السؤال المطروح عن التفكير في البحث عن مكان عمل بديل للأفراد داخل المديرية كمؤشر للولاء التنظيمي قوة أو ضعفاً، ومدى تأثيره على تحديد احتياجات المناسبة لدعم الموظفين، وضمان ولائهم للمديرية والمساهمة في تحقيق أهدافها.

كملاحظة أولى فإن نسبة 54.7% من أفراد العينة تفكر في البحث عن مكان عمل آخر، وذلك بسبب غياب التقدير والاعتراف بالجهود المبذول بما نسبته 57.9%، وكذا طلباً لتحسين الجانب المادي بما نسبته 50.0%.

الجدول رقم 17: أثر تجارب تقييم تجارب العمل على العلاقة بالزملاء

المجموع		نوع العلاقة مع المسؤول المباشر							
		ضعيفة		عادية		حسنة			
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
47.2%	25	33.3%	1	56.5%	13	40.7%	11	ليست لدي تجربة سابقة	في حالة تجربة سابقة في العمل الفرق بين الوظيفتين
17.0%	09	33.3%	1	26.1%	6	7.4%	2	الوظيفة السابقة احسن	
17.0%	09	0.0%	0	13.0%	3	22.2%	6	الوظيفية الحالية احسن	
18.9%	10	33.3%	1	4.3%	1	29.6%	8	لا فرق	
100.0%	53	100.0%	3	100.0%	23	100.0%	27	المجموع	

يبين الجدول أعلاه تأثير الخبرات المهنية السابقة في حالة وجودها على ربط علاقات مع الزملاء وتشكيل الولاء التنظيمي للموظفين نحو المديرية. بالنظر إلى النتائج المدونة في الجدول نجد ما نسبته 47.2% من افراد العينة ليست لديهم تجربة سابقة من العمل في مكان آخر، بينما نلاحظ أن النسب الثلاثة المتبقية والتي تشكل مجتمعة ما نسبته أكثر من 50% من ذوي التجارب السابقة للعمل في مكان آخر. وهؤلاء تميزوا في معظمهم بعلاقاتهم الحسنة مع المسؤولين، في إشارة إلى حالة من استقرار العلاقة بين الموظفين ومسؤوليهم بما يعزز الولاء التنظيمي.

المبحث الرابع: اختبار الفرضيات

المطلب الأول: اختبار الفرضية الأولى

- نص الفرضية: يؤدي عدم التجانس الوظيفي بين العمال المشكلين للتنظيم غير الرسمي إلى تعزيز القيم التنظيمية.

الجدول 07، 08، 09:

تبين هذه الجداول العلاقات بين متغيرات:

- ✓ التفاهم والانسجام والتعاون
- ✓ تشكل المجموعات الفرعية على أساس وظيفي
- ✓ اتفاق المجموعات الفرعية غير الرسمية من خلال ضوابطها وقواعدها للتعامل كمؤشرات على التنظيم غير الرسمي، وأثرها على بعض القيم التنظيمية، فكانت النتائج كالتالي :

في الجدول 07: نسبة % 58.5، من بينهم نسبة % 65.5 من الذين يلتزمون بالأوقات الرسمية المحددة قانونا للدخول والخروج من العمل كقيمة تنظيمية.

وفي الجدول 08: أعلى نسبة مسجلة هي % 75.5 للمجموعات غير الرسمية مع دوام الحرص على أداء المهام في وقتها. ومن هذه النسبة نلاحظ أن % 76.1 يؤدون مهامهم في وقتها اللازم

الجدول 09: وجود اتفاق على قواعد وضوابط معينة بنسبة % 62.3 من أفراد العينة، ومن بين هؤلاء ما نسبته % 63.3 تحرص دائما على الأداء الحسن لمهامها.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثانية

- نص الفرضية: تجاوز السلم الوظيفي الرسمي خلال إنجاز المهام له تأثير إيجابي على تأدية المهام وتحقيق الأهداف، نظرا لحسن استغلال القيادة للتنظيم غير الرسمي.

الجدول 11، 12، 13:

تبين هذه الجداول أثر متغيرات:

✓ التكليف المباشر من المدير دون المرور بالسلم الإداري بما يعد اتصالاً غير رسمي

✓ تبليغ المطالب بصفة مباشرة إلى المدير كتغذية راجعة للاتصال غير الرسمي من المدير

✓ تأثير الاتصال غير الرسمية والمباشرة بين المدير والأفراد العاملين

كمؤشرات على العلاقات والاتصال غير الرسميين، بين مستويات التنظيم الإداري.

✓ الجدول رقم 11: نسبة **64.2%** تفيد بوجود اتصال نازل غير رسمي، يتجاوز السلم الإداري من بين هؤلاء نسبة **59.6%** أفادت بعملها لتحقيق أداؤها الأهداف العامة للمديرية. في مقابل الأهداف الخاصة.

✓ الجدول رقم 12: نسبة **94.3%** التي تشير إلى حيوية العلاقات غير الرسمية وقوتها وتفاعلها النشط، بالإضافة إلى ما تمت ملاحظته في الميدان من أن هذه النسبة المذكورة تعبر في معظمها على الاتصال الفردي المباشر. وتأثيره على توجهات الأفراد بنسبة **95.7%** ، نحو تحقيق الأهداف العامة للمديرية حسبما تشير إليه

✓ الجدول رقم 13: واستناداً كذلك إلى نتائج الجدول 12 ، تفسر النسبة المتقاربة **54.7%** و**45.3%** نتيجة الاتصال غير الرسمي بالمدير، يمثل الإقرار بوجود اتصالات مع القيادة ممثلة في شخص المدير ، ويمكن الإشارة إلى الإيجابية النسبية لهذه العلاقة غير الرسمية، الأمر الذي يفسر باقتصار الإجابة فقط لـ **51.5%** من أفراد العينة بإيجابية التعاون في بعض الأحيان فقط.

ومن هذه النتائج نستطيع القول بأن الفرضية محققة بالنسبة للمجموعات غير الرسمية، كما نلاحظ دخول متغير القيادة لاستغلال هذه العلاقات غير الرسمية بشكل أكبر فيما يضمن يعود عليها بنتائج إيجابية.

المطلب الثالث: اختبار الفرضية الثالثة

▪ نص الفرضية: يؤثر ضعف الولاء التنظيمي على المناخ تنظيمي وعلى إنجاز الموظفين لمهامهم.

الجدول 15، 16، 17:

✓ أثر تفاعل الأفراد خلال المسار المهني لتحقيق أهداف المديرية
✓ أثر الاستقرار التنظيمي من خلال السؤال المطروح عن التفكير في البحث عن مكان تأثير الخبرات المهنية السابقة في حالة وجودها

الجدول رقم 15: أكثر من 95 %، على أن هذا التفاعل يساعد على تحقيق الأهداف العامة للمديرية، وذلك ما يسمح بتشكيل علاقة حسنة مع المسؤولين بنسبة **73.9%**، ويجنب المجموعات غير الرسمية من الدخول في صراعات تنظيمية.

الجدول رقم 16: كملاحظة أولى فإن نسبة **54.7%** من أفراد العينة تفكر في البحث عن مكان عمل آخر، وذلك بسبب غياب التقدير والاعتراف بالمجهود المبذول بما نسبته **57.9%**، وكذا طلبا لتحسين الجانب المادي بما نسبته **50.0%**.

الجدول رقم 17: ، نجد ما نسبته **47.2%** من افراد العينة ليست لديهم تجربة سابقة من العمل في مكان آخر، بينما نلاحظ أن النسب الثلاثة المتبقية والتي تشكل مجتمعة ما نسبته أكثر من **50%** من ذوي التجارب السابقة للعمل في مكان آخر. وهؤلاء تميزوا في معظمهم بعلاقاتهم الحسنة مع المسؤولين، حالة من استقرار العلاقة بين الموظفين ومسؤوليهم بما يعزز الولاء التنظيمي. علما أن ذوي التجربة في العمل يتمتعون بقوة ثقافتهم التنظيمية.

المبحث الخامس: الاستنتاج العام

تضمنت هذه الدراسة محاولة الإجابة عن السؤال الرئيسي للإشكالية المطروحة حول ماهية تأثير التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية.

وانطلاقاً من الملاحظة المستمرة لمجتمع البحث تم افتراض الإجابات التالي:

1. يؤدي عدم التجانس الوظيفي بين العمال المشكلين للتنظيم غير الرسمي إلى تعزيز القيم التنظيمية.

2. تجاوز السلم الوظيفي الرسمي خلال إنجاز المهام له تأثير إيجابي على تأدية المهام وتحقيق الأهداف، نظراً لحسن استغلال القيادة للتنظيم غير الرسمي.

3. يؤثر ضعف الولاء التنظيمي على المناخ تنظيمي وعلى إنجاز الموظفين لمهامهم.

لإجراء هذه الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي، واختبار هذه الفرضيات اختبرت العينات الممثلة لمجتمع البحث (مقر مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط) بطريقة المسح الشامل، ولاستبيان آراء أفراد العينة تم اعتماد تقنية استمارة الاستبيان، بحيث تم توزيع 53 استمارة.

بعد تجميع المعطيات المتحصل عليها من العينات المختارة باستخدام نظام SPSS، ومن خلال قياس تأثير مؤشرات المتغيرين المستقل والتابع، بعضها في بعض، توصلنا إلى أن التنظيم غير الرسمي ممثلاً في المجموعات الفرعية غير الرسمية، ومجسداً في العلاقات غير الرسمية، عنصر فاعل في التأثير على الثقافة التنظيمية. إضافة إلى أن هذا التأثير يكون قوياً إذا كان متوافقاً مع تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة وبعيداً عن أجواء الصراعات التنظيمية، بينما يتراجع هذا التأثير قليلاً - كما هو الحال في الفرضية الثالثة - بسبب تدخل عامل آخر وهو القيادة الرسمية للمؤسسة. بالإضافة إلى أن هذه الإيجابية في تعزيز الثقافة التنظيمية في الاتجاه العام للمنحى الرسمي للمنظمة قد ارتبطت بمستويات المجموعات الفرعية، التي تشكلت في مجملها من وموظفين ذوي تكوين جامعي.



الخاتمة



الختامة:

ختاما لهذه الدراسة، يمكننا القول بأن التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر مجالا خصبا لمختلف التفاعلات الاجتماعية، يعد كذلك مساهما فعالا في تشكيل الثقافة التنظيمية باعتبارها محصلة لكثير من الأفكار والسلوكيات، ونتاجا للتفاعلات الاجتماعية والتنظيمية داخل أية منظمة.

وإذا كانت لا رسمية المجموعات الفرعية، تبعث بعض القلق لدى مسؤولي المنظمات ومديريها، فإن تقوية الثقافة التنظيمية والتعامل بإيجابية مع التنظيم غير الرسمي، كفيلة بتوجيهه نحو احترام القيم التنظيمية، وبناء معتقدات وأعراف تنظيمية، وموجهة لتوقعات المجموعات غير الرسمية وباعثة لها لضمان الاستقرار التنظيمي، ومواءمة أهدافها الخاصة بأهداف العامة للمؤسسة لبلوغ الغايات المرسومة.



المراجع

الكتب:

1. بشير العلاق، القيادة الإدارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
2. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، لبنان، 2003.
3. حسين رشوان، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي PDF، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2010 .
4. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ت: منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، توزيع مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2007.
5. ديمينغ، روبيرت هاغستروم، إدارة الجودة الشاملة أسس ومبادئ وتطبيقات PDF، ت: هند رشدي، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، 2009، ص30
6. ريمون كفي، و لوك فان كامبنهود، دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، تعريب يوسف الجباعي، المكتبة العصرية، بيروت . لبنان، 1997، ص 135.
7. زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة . عمان . الأردن، ط1، 2011.
8. زياد بن علي الجرجاوي، القواعد المنهجية التربوية لبناء الاستبيان، بصيغة PDF، مطبعة أبناء الجراح ، غزة فلسطين، ط2، 2010.
9. سعيد ياسين عامر، عامر محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وائل للاستشارات والتطوير الإداري، الطبعة 2 ، القاهرة، مصر، 1998.
10. شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان الأردن، 2009.
11. طارق طه محمد، التنظيم النظرية، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر، بدون سنة نشر .
12. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب . القاهرة، 2007.
13. عبد الحليم الزيات ، في سوسيولوجية بناء السلطة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1990.
14. عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر 2001.
15. على عبد الرازق جلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1999.
16. علي غربي وزملاؤه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، ط1 ، القاهرة، 2007.