وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم: علوم إجتماعية

التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

-دراسة ميدانية بمؤسسة نفطال لولاية – المدية -

مذكرة لنيل شهادة الماســـتر

تخصص : تنظيم وعمل

من إعداد الطالبة:

ـ فرحاني أحلام

إشراف الدكتور:

د/ كلوشي مصطفى

السنة الجامعية:2020 ـ 2021 م.

شكر وتقدير



الشكر لله أولا، الذي وفقني في إتمام هذا العمل وسخر لي إمكانات إعداده وإنجازه.

وأتقدم بالشكر الجزيل وامتناني وتقديري إلى الأستاذ الدكتور

" كلوشي مصطفى" الذي تفضل بقبوله الإشراف على المذكرة والذي نرى فيه صورة مجسمة للخير والفضل ومثالا طيبا للبذل والعطاء والذي غمرنا بفائض علمه وتوجيهاته القيمة التي كان له الأثر الطيب في إخراج هذه المذكرة في صورتها النهائية والشكر والإمتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم قبول مراجعة ومناقشة هذه المذكرة.

كما لا أنسى الشكر والتقدير لكل الأساتذة الذين ساهموا في نجاح مسيرتنا الدراسية وبالأخص إلى طلبة سنة ثانية ماستر عمل وتنظيم، وأيضا أشكر مؤسسة نفطال بولاية المدية على حسن استقبال والتوجيه والنصح والإرشاد.

الرقم	فهرس المحتوى	الصفحة
01	كلمة شكر وتقدير	/
02	الإهداء	/
03	فهرس المحتويات	/
04	قائمة الجداول والأشكال	/
05	مقدمة	أ_ب
06	الإطار المنهجي للدارسة	/
07	1_ الإشكالية	2
08	2_ الفرضيات	3
09	3_"أسباب إختيار الموضوع	6
10	4_ أهداف الموضوع	7
11	5_أهمية الموضوع	8
12	6_الدراسات السابقة	9
13	7_تحديد المفاهيم	9
14	الفصل الأول: التنظيم غير الرسمي	/
15	1: مفهومه	11
16	2_عوامل نشوءه	22
17	3_ نظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي	24
18	4_أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية	26
19	5_مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي	28
20	2: نماذجه	46
21	2_1_ نموذج الشخصي	47
22	2_2_ نموذج الإجتماعي	49

23	2_3_ نموذج الوظيفي	50
24	2_4_ نموذج القوة	51
25	الفصل الثاني: المؤسسة الجزائرية	/
26	1_ مفهوم المؤسسة الجزائرية	53
27	2_ مراحل التسيير للتغييرات التسييرية في المؤسسة الجزائرية	54

28	2_1_ مرحلة التسيير الذاتي	59
29	2_2_ مرحلة التسيير الإشتراكي	62
30	2_3_ مرحلة إعادة الهيكلة	64
31	2_4_ مرحلة الخوصصة	69
32	الفصل الثالث: الجانب الميداني	/
33	1_ مجالات الدراسة	77
34	2_ تحديد منهج	78
35	3_ أدوات جمع البيانات	78
36	4_ مجتمع البحث	78
37	5_ العينة	78
38	6_ الأساليب الإحصائية	79
39	ثانيا: مؤسسة نفطال	80
40	2_1_ تعريف مؤسسة نفطال	81
41	2_2_ مهام الشركة وهيكل تنظيمها	83
42	ثالثا: عرض وتحليل البيانات	84
43	2_3_ عرض وتحليل البيانات	85
44	3_3_ تفسير ومناقشة نتائج التساؤلات	86

45	3_4_ النتائج العامة للدراسة	97
46	خاتمة	98
47	قائمة المراجع	106
48	قائمة الملاحق	113

فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	84
02	الجول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	85
03	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	86
04	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	87
05	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المؤسسة	88
06	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة عقد العمل	89
07	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العلاقة مع الزملاء	90
08	الجدول يمثل توزيع أفرادا لعينة حسب صفة التعامل مع المدير	92
09	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب عملية التنسيق في المؤسسة	100
10 11	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التعاون الزملاء في أداء مهامهم	101
12	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب التعاون الزملاء في نفس المصلحة	102
13	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الزملاء الذين يقومون بمساعدتك للقيام بمهامك	103
14	يمثل الجدول توزيع أفراد العينة حسب تضامن العمال في حل تعرضت للمشكلة في المؤسسة	104
15	الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب الزملاء في نفس المصلحة	105

16	**الجدول يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التعاون بينك وبين زملاءك في إيجاد حلول تخص العمل.**	106
17	**يمثل جدول توزيع أفراد العينة حسب متغير مساندة في العمل في تسليط عقوبة**	107

فهرس الأشكال:

الرقم	أشكال	الصفحة
01	**شكل رقم 01 يمثل سلم أو هرم ماسلو**	**28**
02	**شكل رقم 02 يمثل نموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي**	**50**
03	**شكل قم 03 يمثل نموذج الإجتماعي في التنظيم غير الرسمي**	**51**
04	**شكل رقم 04 يمثل نموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي**	**52**
05	**شكل رقم 05 يمثل نموذج القوة في التنظيم غير الرسمي**	**53**

مقدمة

مقدمة:

حسب وجهة المنظرين المعاصرون في مجال الإدارة والتنظيم أن الأحداث والتغيرات السريعة التي تحصل في محيط المؤسسات الإقتصادية خاصة تلك المتعلقة بالإطار التنافسي والنظم القانونية والإجتماعية أدت إلى التأكيد على أهمية حل المشاكل قبل أو فور وقوعها. وتلعب التنظيمات دورا هاما في عملية إسهام نجاح المؤسسات ويختلف هذا التنظيم من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

في ظل التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ عن طريق التفاعل والاحتكاك بين العمال داخل المؤسسة فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي اقتصادي مستقل ماليا والتي تتكون من موارد بشرية ومالية، تحاول المؤسسة أن تشتغل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث نجد داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها قواعد وقوانين التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة ولتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي.

والدوافع التي جعلتني أختار هذا الموضوع والمتمثل في التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية هي التعرف على واقع التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة ويعتبر من المواضيع المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية وأهمية العلاقات غير الرسمية والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، الكشف عن طبيعة العلاقات غير الرسمية، وتكمن أهمية الموضوع في أهمية

الدراسة وأهداف هو التحضير لنيل شهادة الماستر والتعرف على التأثير الإيجابي الذي يتركه التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية وأيضا دراسات سابقة تطرقوا لهذا المجال كانت هذه دراسات عربية ومحلية وأجنبية والتعقب عليها .

وقسمت دراستي إلى فصول وتضمن ثلاث فصول هما: الإطار النظري للدراسة الذي تمثل في صياغة الإشكالية والتساؤلات الفرعية والفرضية العامة والفرضيات الجزئية، الدراسات السابقة الإستطلاعية وتحديد المفاهيم والمصطلحات ، أما الجانب النظري للدراسة وكان عبارة عن فصلين: الفصل الأول تضمن المبحث الأول ماهية التنظيم غير الرسمي وتفرع عن مطالب، عوامل نشوءه نظريات المفسرة للتنظيم، أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية والمبحث الثاني تمثل في نماذجه وفروعه نموذج الشخصي والإجتماعي، نموذج الوظيفي، نموذج القوة.

ونأتي إلى الفصل الثاني الذي تضمن المبحث حول المؤسسة الجزائرية التي تفرع عنها مطالب الذي تمثلت في نشأة المؤسسة والمراحل التاريخية التي مرت بها من مرحلة التسيير الذاتي والإشتراكي، مرحلة إعادة الهيكلة ومرحلة الخوصصة.

وكأي مذكرة من تخصص في علم الإجتماع الذي يعتمد على التفسير والتحليل يجب هناك جانب التطبيقي في البحث فأعتمدت في هذه الدراسة على ثلاث مباحث: الإجراءات المنهجية للدراسة التي تفرع عنها مجالات الدراسة، تحديد منهج الدراسة وأدوات جمع البيانات، ومجتمع البحث، العينة والأساليب الإحصائية، ثم تطرقنا إلى المبحث حول المؤسسة التي فيها التطبيق الإمبريقي في مؤسسة نفطال وماهي مهامها، ثم كان آخر مبحث وهو عرض وتحليل وتفسير النتائج ومناقشتها والنتائج العامة.

الإطار المنهجي للدراسة

أولا: الإطار المنهجي للدراسة:

1_ الإشكالية

2_ الفرضيات

3- أسباب اختيار الموضوع وأهميته

4_ أهداف الموضوع

5_ الدراسات الاستطلاعية السابقة

6 _ تحديد المفاهيم

1. الإشكالية:

بالرغم من الجهود المبذولة من قبل المختصين في مجال الإدارة والتنظيم في نجاح المؤسسات فلابد من وجود طرق توصلوا إليها ملزمة في اتخاذها من أجل تحقق الأهداف المؤسسة، فالتنظيم يعتبر تحديد وتصميم الإطار أو الهيكل الذي من خلاله نظم ورتب لجهود جماعة من أفراد وكذلك التنسيق في سبيل تحقق الأهداف محددة وذلك عن طريق تحديد نوع الأنشطة اللازمة. وتحديد الأفراد المكلفين والمسؤولين عن تنفيذ هذه الأنشطة إضافة إلى تحديد العلاقات فيما بينهم. فالمؤسسة تتعرض إلى نوعين من التنظيم: الرسمي وغير الرسمي.

فالتنظيم غير الرسمي مرتبط بالعمل وشكل الهرمي للإدارة ،ويرى "طلعت إبراهيم لطفي" إن نظريات التنظيم الكلاسيكية اهتمت بالتنظيم الرسمي ويتعلق به من مسؤوليات واختصاصات وسلطات.[1] ويذكر في هذا الإطار تعريف نيومان للتنظيم غير الرسمي بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة ، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشتغلون هذه الوظائف.[2]

وينظر طلعت لطفي إبراهيم من جهة الاتجاهات الحديثة للتنظيم أنه يعبر عن السلوك الإنساني فهو يتأثر ويؤثر في التنظيم ولذلك نلاحظ أن بعض الكتاب يميلون إلى تقسيم التنظيم الرسمي وغير الرسمي. أما الجانب الأساسي في محور هذه الدراسة هو التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية، ويقصد به الارتباط بالتفاعل المباشر وبعلاقات المودة والتضحية في سبل الجماعة والذي يسعى إلى إشباع الرغبات والحاجات التي يحققها التنظيم

[1]- طلعت إبراهيم لطفي، **علم الاجتماع الصناعي**,الطبعة الأولى . جدة دار عكاظ للطباعة والنشر .1982.ص89.
[2]- نيقولا تيماشين، **نظرية علم الإجتماع، طبعتها وتطورها**، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون، الطبعة السابعة، دار المعارف،1982.ص 375.

غير الرسمي. وفي هذا الإطار تقدم الباحث الاجتماعي محمد علي محمد بتعرفه حول التنظيم غير الرسمي بأنه العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشا التفاعل التلقائي بين الأفراد.

إن المؤسسة الجزائرية تعتبر كمنضمة في نفس الوقت كهيكل اجتماعيا واقعيا وتتمتع بخصائص تنظيمية ويمكن وصفها كنظام مفتوح وليست فقط تجمعا للعناصر المادية والمالية والبشرية ولكنها نظام هادف لأن كل العناصر المكونة لها تعمل من اجل تناسق وتحقيق الأهداف. بناءا على ما تقدم قمنا بطرح التساؤلات الآتية:

* هل يحقق التنظيم غير الرسمي روح التعاون والإنسجام داخل المؤسسة ؟

* هل التضامن والتعاون بين العاملين يولد التنظيم غير الرسمي؟

3. الفرضيات:

3.1 الفرضية العامة:

التنظيم غير الرسمي يحقق التنسيق والتعاون و التضامن بين العاملين داخل المؤسسة الجزائرية.

2.3. الفرضية الجزئية:

*التنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة يحقق التنظيم غير الرسمي.

* روح التعاون والانسجام بين الجماعة داخل المؤسسة يكون من خلال التنظيم غير الرسمي.

4. أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع عملية معقدة وتتعدد عواملها من خلال مراحل البحث العلمي الذي يعتمد على عاملين هما: ذاتية وموضوعية.

أ_ الذاتية:

* ميولاتي واستعدادي للدراسة الموضوع.

*الفضول في معرفة أهمية الموضوع في مجال إدارة والتنظيم.

ب_الموضوعية:

* التعرف على واقع التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

* يعتبر التنظيم غير الرسمي من المواضيع المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية.

* أهمية العلاقات غير الرسمية والدور الذي تلعبه داخل المؤسسة.

* الكشف عن طبيعة العلاقات غير الرسمية.

5. أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة والبحث العلمي من خلال أهمية الموضوع وإثراءه من المعارف النظري والتطبيقي. وهذا الموضوع متناول بكثرة في المؤسسات الجزائرية إلا وهو التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

6. أهداف الموضوع:

*لتحضير لنيل شهادة الماستر.

*استخدام التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

* معرفة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

*التعرف على التأثير الايجابي الذي يتركه التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية.

7. الدراسات الاستطلاعية السابقة:

1.7. الدراسة العربية:

ـ رسالة ماجيستر تحت عنوان: التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي من إعداد محمد علي الوكواك كلية الدراسات العليا بقسم الدراسات الإسلامية بالجامعة مولانا ملك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج _ باندونيسيا سنة 2016م.

أهداف البحث:

هدفه هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية _مالا نج _ باندونيسيا _ ومعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي كلا على حدي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية _ مالانج _ باندونيسيا .

منهج البحث:

_هوا المنهج الوصفي الكمي وقد تكون مجتمع الدراسة من مجموع الموظفين بالجامعة الإسلامية الحكومية مالانج وعددهم حوالي 245موظف والعينة هي عينة عشوائية عددها152موظف .

أداة الدراسة المستخدمة:

*الاستبيان.

نتائج الدراسة:

قد أظهرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة أن توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية للتنظيم غير الرسمي الاجتماعي والاقتصادي والديني

والثقافي كلا على إحدى مع الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج _باندونيسيا_ وكان الجانب الديني أكثر تلك المتغيرات من حيث الدرجة العلاقة.

2.7. الدراسة الأجنبية:

_دراسة ميلروفورم:

تم إجراء هذه الدراسة ضمن سلسلة تجارب التون مايو وفريقه بمصانع هاوثورن من اجل كشف طبيعة التنظيمات غير الرسمية داخل المصنع، فقد تبين أن الجماعات غير الرسمية ميثاق غير الرسمي وغير مكتوب لكن في نفس الوقت له نفوذ قوي على أعضاء الجماعة، وهو ويشير إلى بعض السلوكيات التي يمكن ان تمارسها الجماعة غير الرسمية، ويتشكل هذا الميثاق من البنود التالية :

* لا يجب أن تنتج عملا كثيرا جدا وإذا فعلت ذلك فأنت خارج هذه الجماعة.

*لا يجب أن تنتج عملا قليلا جدا وإذا فعلت ذلك فأنت متخلف عن الجماعة.

*لا يجب أن تقول للملاحظ آي شئ يضر بزميلك فإذا فعلت فأنت بواش.

فمن خلال هذه البنود اكتشف ميلروفورم أن وظيفة التنظيم غير الرسمي تتمثل في جانبين: الأول يتمثل في حماية الجماعة من الأعمال التي تصدر عن احد أفراد الجماعة والتي لا تتفق مع معاييرها .أما الجانب الثاني فتتمثل في حماية الجماعة من أي تدخل خارجي من طرف الإدارة.

كما لاحظ ميلروفورم آن أعمال وممارسات الجماعات غير الرسمية يختلف تبعا لطبيعة العمل ومن الصعب تحديد السلوكيات والأعمال ومن بين هذه السلوكيات:

*حدوث ظاهرة الغياب الفجأة دون سبب.

* وجود حالات سرقة وتخريب.

* حدوث إضراب بدون إنذار مسبق.

3.7.الدراسة المحلية:

رسالة مكملة للماستر بعنوان: دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار. من إعداد الطالبة شبيلي صفية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية. تمت دراسة ميدانية في مركز الأشخاص المسنين والمعوقين بأم بواقي، جامعة العربي بن مهيدي بأم بواقي سنة 2016م.

أهداف البحث:

هدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التنظيم غير السمي من جانب الديني والثقافي والاقتصادي والاجتماعي وبين عملية اتخاذ القرار في المركز الأشخاص المسنين والمعوقين.

مشكلة البحث:

قد صاغت الباحثة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي ك كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار؟.

تساؤلات البحث:

*الصلة الشخصية تؤثر على عملية اتخاذ القرار.

* يؤثر التنظيم غير الرسمي إيجابا على عملية اتخاذ القرار.

منهج البحث:

قد استخدمت في هذه الدراسة المنهج الوصفي وكانت عينة البحث عبارة عن عينة عشوائية الإناث والذكور عددهم حوالي 55عينة.

أدوات جمع البيانات:

استخدمت في هذه الدراسة: المقابلة _ الاستمارة _ الملاحظة.

نتائج الدراسة:

قد أظهرت نتائج الفرضيات الأولى والثانية عكس توقعاتها فأظهرت من خلال أن المؤسسة تسير وفق نظام رسمي مبني على اللوائح والقوانين وتحديد الوظائف.

8. **تحديد المفاهيم:**

1.8. **التنظيم:**

بأنه عملية منهجية يتممن خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيفها هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال و المهام. وتوظيف شكل وطبيعة العلاقة بينهما بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم التوظيف لإمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العالمين.[3]

[3]- محمد الصرفي ،**العلاقات العامة من منظورا داري** ، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،ط 1، 2005م، ص76.

تعريف ايروك للتنظيم:

على أنه أوجه النشاط والقرارات والعلاقات من اجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف تجميع هذه الوظائف في هيكل تنظيمي. ثم اختيار الأشخاص الإدارة هذه الوحدات.[4]

تعريف علي غربي وآخرون للتنظيم:

بأنه التوزيع والترتيب المنظم للأفراد الذي يعملون لتحقيق أهداف محددة في ضوء التوضيح، اختصاص ومسؤولية كل منهم.[5]

بمعنى التنظيم = التوزيع والترتيب المنظم للأفراد والأنشطة + تحديد نطاق الاختصاص والمسؤولية + الأهداف المحددة.

2.8. تعريف التنظيم غير الرسمي:

لغويا:

يعرف المعجم مصطلحات التنظيم والإدارة، أن التنظيم غير الرسمي بأنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسير العمل ، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة متقاربة.[6]

عرفة قاموس علم الاجتماع التنظيم غير الرسمي انه نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء التفاعل الأفراد داخل التنظيم.

---

[4]- محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، جدة دار الشروق للنشر، 1988م، ص54.

[5]- علي غربي وآخرون، **تنمية الموارد البشرية** ، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، عين مليلة ، الجزائر،2002م ،ص17.

[6] - د- حسان الجيلاني، **نشأت وتكوين التنظيمات غير الرسمية**، جامعة محمد خيضر لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع ، العدد الخامس، بسكرة ، فيفري ،2004م.

اصطلاحا:

تعريف أمين ساعاتي: كيان التنظيم غير الرسمي هو النموذج الكلي للسلوك الفعلي أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلا.[7]

اهتم الكاتب التنظيم غير الرسمي بسلوك للأفراد وهو المظهر أو الجانب الشكلي للتنظيم غير الرسمي واغفل المضمون وهي تلك العلاقات التي توجه هذا السلوك، بالإضافة إلى أن سلوك الفعلي ليس بالضرورة وغير رسمي فمنه ما يوافق المخطط والقواعد الرسمية وبالتالي تندرج تحت التنظيم الرسمي ويخالفها فيكون سلوكا غير الرسمي.

8_3_ تعريف المؤسسة:

يعرف ناصر دادي عدون المؤسسة: على أنها هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا وفي إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج أو التبادل الخدمات من أعوان اقتصاديين آخرين أو القيام بكليهما مما يعرفه تحقيق نتيجة ملائمة.[8]

*بعبارة أخرى أن المؤسسة عبارة عن تسيير وفق تنظيمات وقوانين وهو اقتصادي مستقل ماليا لها ميزانية خاصة تنشأ فيها وتقوم بهذه الأنشطة.

* تم استعمال هذا المصطلح شكل واسع لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار المختلفة.

تعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي:

هي تلك الشبكة من العلاقات الشخصية التي تكون بين العاملين داخل المؤسسة التي تنشأ بطريقة عفوية عن طريق التفاعل والتواصل العمال فيما ينهم ناتج عن نطاق العمل.

[7] - أمين ساعاتي،**أصول الإدارة العامة**، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997م، ص131.

[8]- معن خليل العمر، **معجم علم الاجتماع المعاصر**، دار الشروق،عمان .2000م.ص269.

خلاصة الفصل:

خلاصة هذا الفصل الذي يعتبر أساس المنهج العلمي ومعرفة البحث ويعتبر توجيه للباحث الذي تضمن كلا من الإشكالية والفرضيات التي هي أساس البحث من خلال تحقيق الفرضيات أو نفيها وتطرقنا إلى أسباب اختيار الموضوع وأهدافه وإلى الدراسات السابقة وتحديد مصطلحات المتغيرين واعطاء مفهوم لهما.

الفصل الأول:

التنظيم غير الرسمي

الفصل الأول: التنظيم غير الرسمي ونماذجه.

أولا: التنظيم غير الرسمي .

1_1: مفهومه

1_2: عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي .

1_4:نظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي.

1_3: أسباب تكوين الجماعات غير الرسمي.

1_4: مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي.

ثانيا: نماذجه

2_1: نموذج الشخصي.

2_2: نموذج الاجتماعي.

2_3: نموذج الوظيفي.

2_4: نموذج القوة .

تمهيد:

تأتي أهمية التنظيم غير من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات وهو يرتكز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا يمكن قياسها والتوصل إلى إنتاج موضوعية عنها.

ولعل الفضل الكبير في اكتشاف التنظيم غير الرسمي يعود إلى تلك الأبحاث التي آجراها التو مايو في العشرينيات من هذا القرن لمصانع هاوثورن حيث اكتشف جماعات العمل غير الرسمي وتأثيرها على المنظمة بصورة عامة.

أولا: التنظيم غير الرسمي

1.1. مفهوم التنظيم غير الرسمي:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي وان اختلفت تحليلاتهم ومن طلاقاتهم الفكرية ومسمياتهم فالبعض يصفه بأنه ديناميات البيروقراطية والبعض الأخر يفضل استخدام مصطلح البناء الاجتماعي لجماعات العمل وهناك من يستخدم عبارة التنظيم غير الرسمي. [1]

يعرف مصطلح التنظيم والإدارة، التنظيم غير الرسمي بأنه: تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ، ويستمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقييما بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب الملل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة ومتقاربة.[2]

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث يرى انه نسق للعلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء التفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.[3]

ويذهب رأي أخر إلى انه يتمثل في شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة.[4]

---

[1]- د/ محمد علي محمد، **علم الاجتماع التنظيم** ، الجزء الأول الإسكندرية، دار الكتب الجامعية،1972م،ص250.
[2]- د/ كمال محمد علي معجم، **معجم المصطلحات التنظيم والإدارة**، القاهرة، دار النهضة العربية، 1984م، ص108.
[3]-د/ محمد عاطف غيث، **قاموس علم الاجتماع**، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979م،ص312.
[4]-د /عبد الباسط محمد حسن، **علم الاجتماع الصناعي**، القاهرة مكتبة الأنجلو المصرية، 1972م،ص 235.

وهذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها مجرد ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة إلا إذا حددنا مفهوم الشبكة العلاقات الاجتماعية هنا تبدو أكثر وضوحا وأدق تعبيرا من هذه الجماعات التي تتميز بأنها تلقائية وأولية ومباشرة وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.

ونستنتج من كل ذلك إن البناء غير الرسمي يتمثل أساسا في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ الاتصال المستمر أراد والجماعات.

2.1. عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي:

إن اجتماعية الإنسان وعدم قدرته على العيش منفردا عن بقية أعضاء المجتمع فهذه الفطرة في الإنسان تؤدي إلى أن يدخل في جماعات ، ويعيش بينها طوال فترة حياته لذلك فأن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم الى التشكيل في جماعات والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى عدة عوامل وظروف مختلفة ومتنوعة التي تؤدي إلى نشأة التنظيم غير الرسمي:

1_ القرب المكاني:

يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لان هذا العامل يساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم ذلك لان الأشخاص الذين

يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير الرسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.[1]

2_ تشابه الوظيفة:

ويؤدي التشابه الوظائف التي تقوم بها العمال وتماثلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية، فالعمال غير المهرة والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصهم تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين والسدائين. فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معاني تنظيمات غير رسمية ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذلك فان الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختباره للزملاء وتربطه بزملائه برباط معين فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه.[2]

3_ السن والأقدمية:

إن العمال الكبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم يشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك إن ثقافة وتقاليد العمال والمسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجبلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تهتم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الأقدمية في

[1]- د/ عبد الباسط محمد حسن، **المرجع السابق** ، ص 245.
[2]- /عبد الباسط محمد حسن، **المرجع السابق**، ص245.

العمل فكبار السن والأشخاص الذين امضوا فترة أطوال في العمل يشعرون إن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو الحديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما يمز به خصائص فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكيل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.[1]

4_ المكانة الاجتماعية:

وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي وعضوا في جماعة العمل داخل المصنع، كذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد حسن والدكتور محمد الجوهري إذ يرى هذا الأخير إن عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشاب الهيبة التي تتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكانة داخل المصنع.[2]

فالمكانة التي تتمتع بها الأفراد تساعدهم على تشكيل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، وقد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة والعوامل التي ذكرناها سابقا لا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا: وهو السن أو الأقدمية في العمل.

---

[1]- د/ عبد الباسط محمد حسن، **نفس المرجع**، ص246.

المقصود بالنساجين والسدائين: هم العمال الذين يختصون في أعمال النسيج والسداء وعادة ما يكون ذلك في مصانع العزل والنسيج حيث يختص ككل فئة عمالية بحرفة اختصاصية معينة.

[2]- د/محمد الجوهري، **مقدمة في علم الاجتماع الصناعي**، القاهرة، دار الثقافة للنشر، 1984م ص179.

فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فانه ليس هناك متداخلة ومترابطة وإذا كان احدهما يلعب دورا أكثر من الأخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا يبقى دور العوامل الأخرى.

ويذكر أ **بروان** عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية في العوامل التي شرحناها سابقا، مع تغيير طفيف في بعض العوامل وإضافة عناصر أخرى. مثل كونهم يؤدون نفس العمل أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة أو أصول إقليمية أو إنهم من نفس الجنس أو العمر أو الرياسة في المؤسسة وفي اغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل.[1]

لذلك فإن براون، يركز على القرب المكاني في نشوء الجماعات غير الرسمية لأنه من ابرز العوامل وأكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طرق الاتصال المستمر والمواجهة اليومية في مكان العمل الواحد.

[1]_ أ براون. **علم النفس الاجتماعي في الصناعة**، ترجمة الدكتور السيد محمد خيري وآخرون، دار المعارف، مصر.1960م. ص140.

3.1. نظريات المفسرة للتنظيم غير الرسمي:

1_ نظرية العلاقات الإنسانية:

تعد نظرية العلاقات الإنسانية لرائدها التون مايو(1927_1932م) أول نظرية تعني بالسلوك الإنساني وتفسير نشوء التنظيم غير الرسمي في البيئة التنظيمية، ويعتبر التون مايو العالم الاسترالي الممثل للاتجاه الإنساني في التنظيم من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع هاوثورن بالو.م.أ. والتي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم العوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال فلقد أوضحت الدراسات آن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكفأ به الفرد ولكن أيضا بعوامل اجتماعية ونفسية معينة فمن خلال هذه التجارب استمدت نظرية العلاقات الأنانية مبادئها الأساسية وأهمها:

* إن التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد الأفراد المنعزلين غير المترابطين.

*إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغوط اجتماعية ناشئة من التقاليد والعرف التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

* إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات تعديل تقاليدها بما يناسب مع أهداف التنظيم، كذلك فأن القيادة الإدارية تعمل على تحقيق درجة اكبر من التقارب والتعاون بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.[1]

* إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال العاملين بصفة عامة في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

* إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.[2]

ويضيف **سالتون ستال:**

بأن مدرسة العلاقات الإنسانية هي دراسة أفراد العمل أثناء العمل، ليس منفصلين ودائما كأعضاء في مجموعات عمال غير رسمية، وهي تنقسم بالتعقيد، ومهمة الإدارة تنسيق جهود هؤلاء الأفراد[3].

وهكذا نجد أن هذه النظرية الأساسية هي أول نظرية في الإدارة اهتمت بجوانب التنظيم غير الرسمي وهي تشير إلى حقيقة أن الأفراد في المنظمات يثبتون أنهم كائنات اجتماعية

[1]- راوية محمد حسن. **إدارة الموارد البشرية**، رؤية مستقبلية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، القاهرة.2001م، ص5.

[2]- جاري ديسلر، **إدارة الموارد البشرية**، ترجمة محمد سيدا حمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003،م ص62.

[3]- زراد حميدة ومخربش أميرة، **دراسة وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية**، بحث مقدم لجامعة محمد الشريف، الجزائر. 2015م.ص16.

بينما كانت النظرة قبل هذه النظرية على أنهم مجرد آلات لتأدية العمل في تلك المنظمات وهذا التحول هو جوهر المسألة الأساسية في كيفية تعريف منظمة ونشؤ التنظيم غير الرسمي بها.

4.1. نظريات الفرعية المفسرة لجوانب التنظيم غير الرسمي(الاجتماعية والاقتصادية والثقافية:

بداية نجد انه من المستحيل تلاقي تكوين التنظيمات غير الرسمية، وذلك لأنها تنشأ نتيجة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، وبغض النظر عن طبيعة ونوعية عمل المنظمة فانه لابد من ظهور جماعات تتلاقي الميول والفكر والرغبات، وتكوين أليا دون أن تستطيع أيا من تشريعات والقوانين الرسمية من منع ظهور ذلك النوع من العلاقات الإنسانية وانه لا سبيل للمنظمة إلا من دراسة جوانب الجماعات التنظيم غير الرسمي لديها والعمل بالتأثير عليها من خلال خطط ونظم الحوافز والمكافآت وتحفيزها بوسائل متعددة بحيث تدفعها نحو المساهمة في تحسين أهدافها.[1]

وهناك العديد من الأسباب التي ساعدت بدورها في تكوين وظهور التنظيمات غير الرسمية في منظمات الأعمال وأهمها الأتي:

[1]- علي الو كواك ميلاد محمد، **التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي**، رسالة ماجيستر، مقدمة من الجامعة الإسلامية، مالانج، اندونيسيا،2016م ،ص62.

* الرغبة في الانتماء إلى جماعات، وذلك يبين سبب دافعية الفرد لإشباع الحاجات ورغبات لديه في تكوين علاقات مع الآخرين.

*الرغبة في توفير غطاء من الأمن والحماية يعني انتماء الفرد للجماعة انه لبى حاجاته من الشعور بالأمن.

* توفر التنظيمات غير الرسمية أفرادها من داخلها لتمثيلها في بعض المطالب خاصة فيما يتعلق بالحقوق الوظيفية من زيادات في الأجور ومزايا إضافية.

* الرغبة في الحصول على النصح والتوجيه من خلال الانتماء لبعض أفراد التنظيم إلى جماعات التنظيم غير الرسمي التي تعتبر بنظرهم أنها تقدم المشورة في تحسين الأداء ورفع كفاءتهم.

* طبيعة الحرفة أو المهنة وتعتبر من العوامل الرئيسية لظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها، إذ أن هناك اتجاها لدى الأفراد الذين يؤدون أعمالا متشابهة للتجمع مع بعضهم البعض.[1]

1.4.1. النظرية المفسرة للجانب الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي:

ومن أشهر النظريات في هذا المجال نظرية ماسلو للحاجات ونظرية التوازن لصاحبها (نيوكمب)،[1] وتشير نظرية التوازن إلى أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى

[1] _ يونس عبد الغفور، **نظريات التنظيم والإدارة**، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث 1997م،ص16.

الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب ولا تهم لهذه النظرية عاملي القرب المكاني والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في خلق الإنجاب بينهم فالأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد بارز في تكوين المباعات والتنظيمات غير الرسمية لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تسهم في درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.[2]

كما لا يحقق أن هناك صلة وعلاقة متبادلة بين المجتمع والتنظيمات القائمة بها وأن الارتباك المجتمع فيجب أن يكون الإداري مدركا للتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة أو داخل المجتمع ذلك لأن اتجاهات الإداري تتغير عندما يغير الأفراد من النظم معتقداتهم فيشعرون بحاجات جديدة، أو مصادر ضغط جديدة لا تصلح الأنظمة اجتماعية الحالية لمواجهتها بشكل كافي أو عندما يكتشفون إشكالا من التنظيم الاجتماعي أصلح من التنظيمات القديمة؛ و إن العلاقات ت غير الرسمية بالمنظمة يفوض نوعا من السلوك غير الرسمي الذي بينهم في أداء الأعمال ومن ثم فإن على الإداري أن يعترف بوجود التنظيم الاجتماعي غير الرسمي بمنظمة أن يجعلها تتلاءم مع الأنماط الاجتماعية.

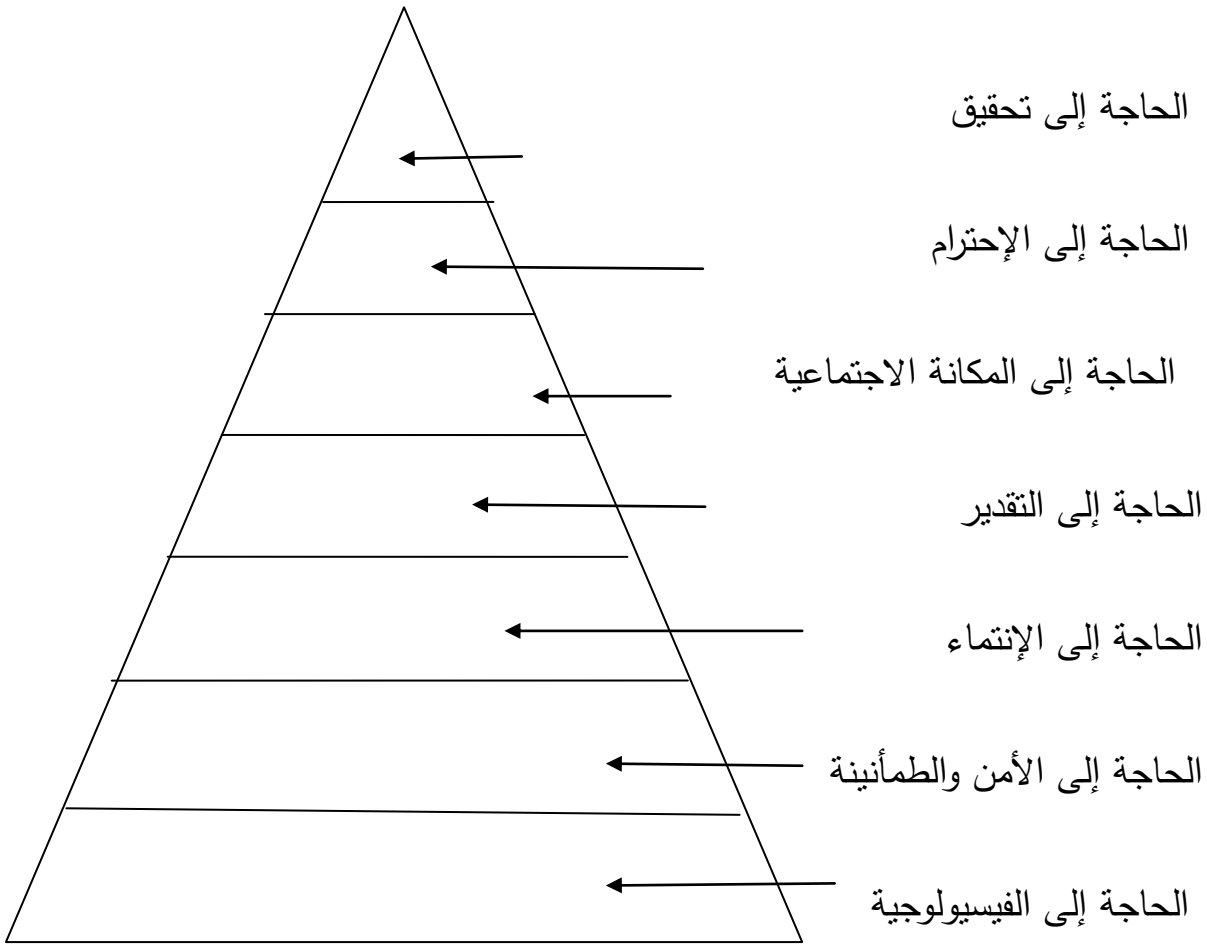
وتعتبر نظرية ماسلو للحاجات من النظريات المفسرة للحاجات جميعها في الإدارة والتنظيم حيث عدد الحاجات التي ينشد الموظف إشباعها ومنها الحاجات لاجتماعية كالحب

---

[1] _ وضع العالم الأمريكي (نيوكمب) (**necomb**) **نظرية معروفة ، بنظرية التفاعل الاجتماعي في التنظيم الإداري عام 1953م** . المرجع :Sarkirip rongpi october13 2015 at7 .38pm. 1

[2] _ محمود سليمان العمياني، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،** دار وائل للطباعة والنشر،الطبعة الأولى، عمان، الأردن ،2002م، ص194.

والانتماء في علاقة الفرد حيث ذكر أن الحاجات تتسلل من شكل هرمي وما يهمنا منها هي الحاجات الاجتماعية في التنظيم كما يلي:



شكل رقم((01) سلم أو هرم ماسلو للحاجات.

وعليه يمكن الفرز الحاجات الأساسية للتنظيم غير الرسمي كما يلي:

الحاجة للاطمئنان والأمن داخل الجماعة : وهي من أهم عوامل ارتباط الفرد بالجماعة، إذا أن الفرد ينتمي إلى جماعة ما بحث عن الأمن وتجنبا إذا عاش بمفرده.

الإحساس من جانب الفرد داخل التنظيم بالتبعية الاجتماعية: وينعكس ذلك من خلال الحاجة لقبول ومرافقة الآخرين ومصاحبتهم والتوافق معهم في قضايا معينة[1].

إقامة علاقات حب ومحبة مع زملائه بالعمل: وإشباع مثل هذه الحاجات مطلب لحيلولة دون الإقصاء والاستبعاد من قبل الآخرين وهي من المظاهر الاجتماعية في التنظيم.

العمل على العطاء الاجتماعي: فلا يكفي إحساس الفرد بالمكانة الاجتماعية والحب دون بذل المطلوب لاستمرارها مع الآخرين.

وهكذا تتبين أن هذه الحاجات الاجتماعية تتعلق برغبة الفرد في أن بشعر بالانتماء للآخرين ويقول الآخرين له وان يبادلوه الحب والاحترام. أي أن الفرد يشعر بأنه مطلوب وان الآخرين يحتاجون إليه وتتبع حاجات الإنسان إلى الانتماء من حقيقة كونه كائنا اجتماعيا. لا يستطيع أن يعيش في عزله عن المجتمع الذي يعيش أو يعمل فيه ويعتمد الإنسان في إشباع حاجاته الاجتماعية على الآخرين مثل الأصدقاء والزملاء وجماعات العمل وبكلمات أخرى

[1]- فؤاد البهي السيد، **علم النفس الاجتماعي**، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة،1994 م، ص45- 44، وصلاح عبد القادر النعيمي، **الإدارة**، دار الباروزي للنشر،عمان 2008م، ص70.

وتكوين علاقات وصداقات عمل والحاجة إلى تقديم العون والمساعدة للآخرين والحاجة إلى الانتماء لجماعة عمل معينة.[1]

وفي ديننا الإسلامي جوانب لا يمكن إغفال الإشارة إليها في أسس للجاني الاجتماعي للتنظيم غير الرسمي في المنظمات ومنها على سبيل المثال:

إن الإسلام جاء رسالة اجتماعية مفادها أن الناس سواسية ولا تفاضل بينهم إلا في التقوى والعمل الصالح ولذا فنشؤ جماعات وتنظيمات غير الرسمية محبذة في الإسلام مادامت لا تتعارض مع مبدأ التقوى فقال عز وجل:

<<يأيها الناس إنا خلقناكم ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله اتقاكم إن الله عليم خبير>>.[2]

إن الإسلام يكرس في منهجه الاجتماعي مبادئ موجودة في التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي مثل التكافل الاجتماعي **وعلى سبيل:** تكافل مجموعة من الموظفين في رعاة أطفال أيتام لزميل متوفي لهم أو رعايتهم لأرملة زميله لهم ولقد توافرت نصوص كثيرة في كتاب الله تعالى لتحقيق مبدأ التكافل الاجتماعي بين أبناء المجتمع الإسلامي من هذه

[1]- نادر احمد أبو شيخة، **الدوافع وفقا لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية**، نشر مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2007 م، ص 217.
[2]- سورة الحجرات الآية 09.

الأحاديث ما يلي: **(إنما المؤمنون إخوة)** [1] كما ورد في السنة الكثير من الأحاديث التي تحث المسلمين على التآخي والإيثار من اجل الآخرين.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: << **إن المؤمنون كل البنيان المرصوص يشد بعضه**[2]وقوله **مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم كمثل الجسد إذا اشتكى منه عضوا، تداعى له سائر الجسد والسهر والحمى>>.**[3]

2.4.1. النظرية المفسرة للجانب الاقتصادي للتنظيم غير الرسمي:

تتكون وتتمثل التنظيمات غير الرسمية طبقا للنظرية الاقتصادية بسبب اعتقاد الأفراد في إمكانية تحقيق الفوائد اقتصادية كبيرة من وظائفهم إذا ما ثم انتمائهم إلى هذه التنظيمات ومن أمثلة ذلك جماعة العمل الذين يعملون على خط تجميع واحد ويحصلون على أجورهم التشجيعية بشكل جماعي ففي هذه الحالة يتحدد العائد الاقتصادي لكل عضو في خط التجميع من واقع الناتج الكلي لأفراد الجماعة وقد تتكون التنظيمات غير الرسمية لتحقيق جبهة قوية لمواجهة الإدارة بمطالبها الخاصة كزيادة الأجر ويتجه الأفراد إلى تكوين هذا النوع من التنظيمات خصوصا إذا لم يكن هناك تنظيم نقابي يدافع عن مصالحهم أمام الإدارة.

[1] _ سورة الحجرات الآية 13.
[2] _ رواه البخاري في الصحيح .
[3] _ أخرجه البخاري ومسلم عن النعمان بن بشير .

وتعتبر نظرية التبادل من أهم النظريات المفسرة للجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي ويعتبر العالم السويسري (بيتر بلاو) من أشهر رواد النظرية ويرى الباحث أن الجانب الاقتصادي مهم لتعزيز التنظيم غير الرسمي وفي تشكيل التوافق بين أفراد المنظمة لكل وله دور هام وواضح المعالم مثل تكوين مشاريع وفرص استثمارية خارج العمل أو بعد التقاعد ويمكن أن يتم تحديد أهم عناصر الجانب الاقتصادي في التنظيم غير الرسمي في جملة من التوافقات جمعها الباحث كما يلي:

1_ التوافق بين الأفراد من اجل المصالح المشتركة:

فقد تنشئ المصالح التي تنظم علاقات الإنتاج والحماية أيضا منظومة من العمل والانتماء والتكافل والرعاية والتوازن بين الحقوق والواجبات، فنحتاج لأجل النجاح وتحقيق مصالح العاملين القريبة البعيدة المدى أن تعمل في تنظيم من خلال سياقات قانونية وسياسية وأخلاقية أيضا دون تلغي واحدة من هذه السياقات الأخرى فلكل منظومة مجالها الخاص بها ولها معا تفاعلات ذاتية وتلقائية ومنظمة يجب التفاف إليها.

2_ التوافق من اجل التبادل المنافع الاقتصادية:

ومن النظريات ذات الصلة بهذا الجانب الاقتصادي نظرية التبادل التي تذهب للقول بأن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل فيما بينهم الأفراد تعتبر مبررا مهما يحفزهم للانتماء إلى جماعة معينة للأفراد الذين يريدون الحصول على إشباع لحاجاتهم يفكرن فما سيكلفهم

ذلك من تكلفة واليه ما ينتمون إلى الجماعة عندما يقررون بأن العوائد الانتماء يفوق التكاليف منه فما يحققه الأفراد من مزايا اقتصادية تعتبر عائد لقرار الارتباط بالتنظيم غير الرسمي.

3_ التوافق من اجل حماية المنافع الاقتصادية:

ويظهر هذه المكونات في حالة انضمام الأفراد العاملين إلى ما يعرف بالنقابات العمالية من اجل إيصال أصواتهم للإدارة العليا والمطالبة بحقوقهم الاقتصادية ومنها مثلا: زيادة مرتباتهم أو منحهم بعض الحوافز المستحقة نتيجة أعمال يقومون بها وكل هذه الصور من التوافقات الاقتصادية تبلور ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي الذي يوفر العاملين مجال تحركهم هذا.

ويرى شيبرد في تفسيره لهذه النظرية أن الشعور بضرورة الحصول على قوة موحدة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسب مصالح اقتصادية لصالح جماعتهم وثقابتهم .

4_ تلعب جوانب العمل الخيري أو التطوعي في جانبه الاقتصادي مكانة مهمة بالنسبة للموظف داخل المنظمة من خلال الدخول في مشاركات تطوعية لغيره من الزملاء داخل

الجماعة غير الرسمية مثلا: قيام الموظفين بجمع إعانة مالية لزميل لهم دخول المستشفى للعلاج ويدخل في ذلك برامج تنمية المهارات والقدرات فيما بينهم وإقامة دورات غير الرسمية لذلك وتطوير الجمعيات التعاونية التي يستفيد منها الموظفين.

5_ ومنطلق تأثير الاعتمال التطوعية في المجال الاقتصادي للمؤسسات يكمن في إسهاما بتوسيع العلاقة القائمة بين أجزائها وتنظيمها عن طريق تأمين مقومات قيام المنظمات، وتقنية تشكيل المنظمات الأهلية والتطوعية والتي يجتمع الناس من خلالها لتوحيد طاقاتهم، وتكامل نشاطاتهم، لتحقيق أهداف المجتمع المحلي المتواجد فيه ، والقيام بنشاطات لصالح المجتمع العام من خيرية وصحية ومهنية وغيرها.[1]

_كما هو في الجانب الاجتماعي كذلك في الإسلام برسالته السمحاء اوجد أسس ومبادئ في التنظيم غير الرسمي في المنظمات الإدارية في جانبه الاقتصادي فأن الإسلام يشجع على تكوين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاقتصادي في المنظمات الإدارية كداعم للتنظيم غير الرسمي وعلى سبيل المثال : أن يتفق مجموعة من الموظفين قل عددهم أم أكثر على تكوين صندوق مالي لتقديم الصدقة أو تجميع الزكاة المفروضة أو لأي وجه أخر من أوجه التكافل الاقتصادي فهذا من لب الدين وأسسه وهو ما يخص عليه الإسلام قال تعالى:<< **لا خير**

[1]- علي الوكواك ميلاد محمد، **التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي**، رسالة ماجيستر، مقدمة من الجامعة الإسلامية، مالانج، اندونيسيا، 2016م، ص ص68_72.

في كثير من نجواهم إلا من أمر بصدقة أو معروفة أو صلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضات الله فسوف تؤتيه اجر عظيما>>.[1]

النظرية المفسرة للجانب الثقافي للتنظيم غير الرسمي:

بداية أن مفهوم الثقافة هو متعدد وشائع الاستعمال فالثقافة هي السلوك المكتسب ويتضمن كل الأساليب المألوفة والأفكار والطقوس والقيم التي يمارسها الناس ويحرصون عليها كأعضاء في مجتمع منظم والثقافة بطبيعتها لا تتجلى كظاهرة إلا بعد إدراك تأثيرها.

_ وهناك مفهوم متصل بالجوانب الثقافية هو مفهوم الثقافة التنظيمية والتي تعرف بأنها:

نظم مكتسبة من المعاني يتم توصيلها من خلال اللغة المعتادة والرموز الأخرى التي تتميز بوظائف تمثيلية عاطفية قادرة على خلق كيانات ثقافية وأحاسيس محددة بالواقع.[2]

–وتعرف أيضا بأنها هي الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة.[3]

وخير مثال على جوانب الثقافة وارتباطها بالتنظيم غير الرسمي ما ذهب إليه احمد سيد مصطفى الذي أشار بأنها: شعور تنظيمي غير مكتوب يشع بين أعضاء المنظمة سواء كانت شركة أو مصلحة أو هيئة حكومية أو مستشفى أو نادي.....الخ.[4]

---

[1]- سورة النساء الآية 114.
[2]- محمد نجيب الصرايرة، وآخرون، **الاتصال التنظيمي**، إطار النظري جامعة اليرموك، الأردن 1999م، ص115.
[3]- غياث بوثلجة، **القيم الثقافية للتسيير**، دار الغرب للنشر والتوزيع، دون النشر 1998م، ص37.
[4]- احمد سيد المصطفى، **إدارة السلوك التنظيمي** ، رؤية معاصرة ، الزقازيق ، جامعة 2002م،ص114.

ويمكن تعريف الثقافة بأنها عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافية خاصة تعبر عن شخصيتها.[1]

وعرفت بأنها: مجموعة من القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة والتي قد تكنن غير مكتوبة يتم الشعور بها يشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المنظمة.[2]

يمكن أن نلمس **جوانب الثقافة في التنظيم غير الرسمي من خلال الأتي:**

1_ القيم الثقافية:

هي عبارة عن توافقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الواحد ما مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد مهم أو غير مهم والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين، ضمن الظروف التنظيمية مختلفة ، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين، كما تشمل المعتقدات في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي، واثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية. [3]

[1]- سعد غالب ياسين، **إدارة الإستراتيجية**، تلخيص هدى حسن المصطفى، ط1، دون النشر، عمان ،الأردن، 1998م، ص13.

[2]- احمد السيد كردى، **إدارة السلوك التنظيمي**، 201م، ص27..

[3]- مروان محمد النسور، **دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني**، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية،المجلد العشرون.، العدد الثاني يونيو 2012م، ص191.

ويرى الباحث أن من تملك القيم المكونة للتنظيم غير الرسمي للالتزام التنظيمي تجارة المؤسسة في جانبه المعياري المتعلق بحسن العلاقة مع الزملاء بالعمل وكذلك الانتماء التنظيمي والرضا عن المنظمة والإخلاص تجاه العمل.

2_ الاحتفالات والمناسبات:

الاحتفال هو حدث مخطط تنظمه الإدارة لصالح العاملين وتحافظ المنظمة على ثقافتها عن طريق الاحتفالات المتعددة التي تقوم بها وتتمثل في الاحتفال بعد عودة الموظفين إلى العمل أو في تعاريف الموظفين الجدد على الموظفين القدماء أو في استقبال مدير جديد أو حفلات جوائز الموظفين المثاليين والمتميزين أو حفلات التخرج وقد عبر احد الخبراء عن معنى الاحتفالات بالنسبة للثقافة فقال: الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للفيلم.[1]

3_ القصص والطقوس والرموز الثقافية:

وتعني بالقصص روايات لأحداث في الماضي يعرفها العاملون وتذكرهم بثقافية المنظمة وهذه القصص تدور في أغلب على المؤسسين الأوائل للمنظمة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرتبها المنظمة بما يساعد الموظفين على فهم الحاضر والتمسك بالثقافة التنظيمية والمحافظة عليها.

[1]- جيرالد جريبرينرج، روبرت بارون، **إدارة السلوك في المنظمات**، الرياض، دار المريخ،2004م ص614.

أما الطقوس فهي احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسية.

أما بالنسبة للرموز فان المنظمة والمواطن بما يعزز صورة المنظمة ويميزها عن غيرها ويمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تشير آلة منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك والتوقع من الأعضاء فيه.[1]

4_ المرجعية الثقافية للتنظيم:

وهي تختلف عن القيم الثقافية أو الطقوس فتلك تنشأ بفضل عوامل التنشئة الأسرية والتربوية في البيت والمدرسة وإنما هذه المرجعية التنظيمية تكاد تكون مكتسبة جراء وجود والتصاق الفرد العامل بإرادته ومنظمته وهي التالي تنعكس في شكل التقاليد والعادات الثقافية والتي تظهر رفي فعل الأشياء على سبيل المثال اعتقاد لأفراد المكونين للتنظيم غير الرسمي أن منظمتهم توفر لهم حماية قانونية مناسبة مما يشعرهم بالاطمئنان على وظيفتهم فتكون لهم تقليد أنهم قد يتغيبون عن العمل مثلا أو اعتقاد آخرين إن عملهم يشعرهم بالفخر مثل: العاملين في المرافق الصحية لأنهم يقدمون واجب إنساني مع واجب الوظيفة فيكون لديهم

[1]- حسين حريم، **إدارة المنظمات**، منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.2003م ص126.

عادة القيام بتقديم عمل تطوعي في هذا المجال وكل تلك الثقافة قد غرستها المنظمة في أفرادها.

وهذا النوع من الثقافة التنظيمية يشكل حسب المصدر الأساسي للثقافة التنظيمية أي مؤسسيها حيث أن مؤسسي المنظمة لهم تأثير كبير على الثقافة التنظيمية في مراحل الأولى بحكم ما لديهم من رؤيا حول ما يجب أن تكون عليه المنظمة وأنهم غير محددين بعادات وتقاليد سابقة الحجم الصغير الذي تتميز به المنظمات الجديدة بشكل عام يجعل من السهل للمؤسس فرض رؤيته على كل أعضاء المنظمة.[1]

1 _5_ أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

لتكوين الجماعات غير الرسمي فهي عديدة، إلا انه يمكن تلخيص أهمها في الأتي:

* الرغبة في الانتماء إلى جماعات، فدخول الفرد في جماعة داخل المنظمة تشبع الدافع الأساسي لديه وهو الرغبة في تكوين الصداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات متبادلة، والقضاء على الإحساس بالعزلة.

* الرغبة في تامين والحماية، يغطي انتماء الفرد للجماعة حاجته للأمن والحماية من مصادر التهديد الخارجي، فأفراد التنظيم غير الرسمي يتحدون ويقاومون بشكل جماعي

[1]- ماجد العطية، سلوك المنظمة، **سلوك الفرد والجماعة**، عمان دار الشروق للنشر والتوزيع،2003م، ص334.

الأخطار التي تهدد حقوقهم المادية والمعنوية، كالقرارات التعسفية للإدارة ، أو السلوك القيادي الاستبدادي.

* الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية ،فقد نجد المجموعة ان الرواتب والعلاوات والإجازات غير مناسبة ،ولذلك تعمل على تحسين أوضاع أفرادها، فترسل من تراه مناسبا تمثلها أمام الإدارة، وليطالب أوضاع بتحسين الأوضاع ، وتحاول من المكاسب.

* الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد، من الأسباب التي تدعو إلى انتماء بعض الأفراد التنظيم الجماعات غير الرسمية، حاجتهم إلى سد القصور في كفاءتهم في العمل، فيلجأون إلى الحصول على المساعدة والنصح والمشورة من أفراد الجماعة الآخرين، مما يساعد في رفع كفاءتهم وتحسين نوعية أعمالهم.

* الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ(أو كبار الموظفين)، للحصول على مكاسب شخصية، مادية أو معنوية، كالحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.

* السد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي عن ملئها، فإذا كان التنظيم الرسمي بطيئا في توصيل المعلومات إلى الأفراد، أو يخفيها عنهم، فأن التنظيم غير الرسمي يقوم بتوصيل المعلومات إلى أفراد التنظيم بسرعة بواسطة الإشاعات.[1]

[1]- محمد شاكر مصطفى، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للطباعة والنشر، 2015م، ص. ص264_265.

الحاجات والدوافع التي تشجع الأفراد لتكوين تنظيمات غير رسمية ومنها:

* تلبية وتحقيق حاجات معينة منها الارتباط والانضمام والصداقة والأمان، ويمكن للجماعات غيرا لرسمية أن توفر للفرد الراحة بعد المعاناة من الملل والرقابة وضغوط التنظيم الرسمي، كما أن الفرد في الجماعة غير الرسمية يشعر بأنه محاط بآخرين يشاطرونه نفس التطلعات يستمعون إليه بتعاطف بالإضافة إلى إشباع حاجات لاعتراف والتقدير والمشاركة والاتصال.

* الحصول على المعلومات ينظم الفرد أحيانا إلى الجماعة غير الرسمية ليتمكن من الحصول بعض المعلومات عما يجري في المنظمة او عما تزعم الإدارة اتخاذه من قرارات.

*الامتيازات التي تقوم بين الأفراد بصورة غير رسمية ومردها طول مدة الخدمة.

* طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد قد يجعل مكانتهم متميزة في المنشأ.

* الفوارق في العمر قد تكون عاملا في تنمية بعض العادات غير الرسمية كأعضاء مكانة ونفوذ لكبار السن بصرف النظر عن درجة مشاركتهم في العمل.

* مستوى الثقافة قد يجعل من يمتلكها في أماكن متميزة في المنظمة.

*ممارسة أعمال اجتماعية في التنظيم مثل اللجان.[1]

[1]- حسين حريم، **مبادئ الإدارة الحديثة**، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان،2009 م،ص115.

5.1. مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي:

في كثير من الأحيان تعطي أهمية بالغة للتنظيم غير الرسمي وذلك بسبب مزاياه العدية التي يمكن تلخيصها كالتالي:

* إن القوانين والهياكل الرسمية تتصف على الدوام بالدقة والصرامة ويمضى الوقت تصير غير ملائمة ولا توفي بالغرض، ولذلك يضطر الأفراد إلى التحايل على تلك القوانين وتعويضها بمفهمات تخدم أغراضها وتجنبهم العواقب السيئة.

* إن أحجام بعض المسؤولين عن تقديم الدعم لمساعديهم أو عدم توفر رغبة صادقة لقبول الاقتراحات المقدمة من رؤساء المصالح إلى رؤسائهم بقصد خدمة المصلحة العامة، قد تجبرهم على عدم إتباع السلم الإداري، والاتصال بأناس آخرين بالهاتف أو مقابلاتهم وعرض القضايا المعلقة عليهم فلعلمهم يساهمون في حلها، وإلا فان الهدف المنشود لن يتحقق أبدا.

* إن الانسجام في العمل قد يأتي نتيجة الاتصالات والاحتكاك بين المسؤولين ومساعديهم وليس نتيجة للترتيبات الإدارية العمل بها.

* إن الضغط من الأصدقاء والأفراد المتعاطفين مع بعضهم البعض له مفعول أقوى من مفعول القوانين الصارمة التي تكون في بعض الأحيان غير متماشية مع روح العصر، فإذا شعر الفرد أن رئيسه ليس جديرا بالثقة إذا لم بكن له أي حب وتقدير فانه قد يخفي عنه بعض المعلومات ولا يتطوع لإفادته وإبلاغه عن كل ما يجري داخل المؤسسة العمل.

* إن العمال قد يضطرون لحماية أنفسهم من القرارات الإدارية المجحفة وذلك عن طريق التقليل من المجهودات التي تبذل لتحقيق الأهداف المنشودة بحيث يعب على أي مسؤول أن يعاقب أي فرد معين مادامت ظاهرة الاستياء عامة ولا تنحصر في شخص معين.

فهذا الأسلوب يستطيع العمال أن يؤثروا في الإدارة ويحموا أنفسهم من الإجراءات الإدارية التعسفية. [1]

ويمكننا أن نضيف مزايا أخرى لهذا التنظيم:

* يساهم التنظيم غير الرسمي في إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال ومن ثم تقديم مجهود كبير وهذا ما أكدته تجارب التون مايو في مصانع هاوثورن.

* يقدم قنوات اتصال إضافية تمكن الإدارة من الحصول على المعلومات بشكل سريع بمعنى انه قد يمكن الإفادة منه كإحدى قنوات الاتصال بالنسبة للعاملين وبالنسبة للإدارة.

* يقوم بإشعار الأفراد المنخرطين فيه انتمائهم للمنظمة وأنهم يمثلون مجموعة مميزة عن غيرها من المجموعات ، وذلك بقيامهم بالعمل بالطريقة اقل ، وبإنتاج اكبر وبالشعور بالفخر والاعتزاز بذلك، وبهذا فإنهم يمارسون ضغطا على الآخرين لاسيما الذين يحاولون تخفيض الإنتاج أو إبقائه بشكل ثابت، وبذلك بدفعهم إلى زيادة إنتاجهم في مستوى إنتاج المجموعة

[1]- عما ر بوحروش، **الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة**، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر1884م.ص ص123_124.

الأولى. وفي مثل هذه الحالة تلتقي غايات وأهداف التنظيم غير الرسمي مع غايات وأهداف التنظيم الرسمي.

هذه أهم مزايا للتنظيم غير الرسمي فكما سبق لنا القول بأنه وفي أحيان كثيرة العلاقات الرسمية لا تستطيع أن تحقق كافة الأهداف التنظيمية، لذلك على الإدارة إن تفهم كيف توظف التنظيمات غير الرسمية من اجل خدمة أهدافها.

2_ عيوب التنظيم غير الرسمي:

وإذا كان لكل شئ مزايا وعيوب فإن عيوب التنظيم غير الرسمي عديدة هي الأخرى ولا يمكن تجاهلها، والتي سنذكر منها:

* استعمال الصداقة واطلاع الآخرين على ما يجري داخل المؤسسة يخلق في العادة صعوبات ومشاكل للقيادة والمسؤوليتين في مختلف المستويات. فعلى سبيل المثال إذا كانت إدارة معينة تنوي التخلص من احد موظفيها، وصادف أن أطلعه احد زملائه على ذلك مقدما، فان ذلك الشخص غير المرغوب فيه قد يستعمل مختلف الحيل لعرقلة سير العمل بإرادته قبل أن يصله قرار إبعاده.

* الحرب النفسية التي نسميها حرب الإشاعات. وسواء كانت المعلومات المتسربة الى الخارج صحيحة أو غير صحيحة فان نتيجتها الحتمية هي خلق جو مشحون بالتوتر وشل حركة العمل والتأثير على معنويات العاملين بكل قطاع.[1]

* العيب الثالث الاتصالات الخفية في كل مؤسسة هو القضاء على الموضوعية والتأثير على الأحكام والقرارات التي يتخذها كبار المسؤولين عند الترقية أو إسناد المهام إلى الشخصيات العاملة في أيه مؤسسة. فإذا تلقى أي مدير معلومات خاطئة عن احد العاملين بإرادته فانه قد يفضل احد المقربين إليه، وفي هذه الحالة تكون النتيجة الحتمية لهذا التصرف هي الإساءة إلى إرادته والتأثير في معنويات الموظفين وفي سير العمل.

* الخلط بين العلاقات الشخصية و التسلسل الإداري يؤدي في العادة إلى خلق الارتباك والفوضى في أوساط الفئات العاملة، وقد أثبتت العديد من الدراسات إن انحياز كبار المسؤولين إلى فئة معينة من الأفراد وتفضيلهم على غيرهم من العاملين الأكفاء قد أدى إلى نتائج سلبية في العمل وقلة الرغبة في تنفيذ القرارات بإخلاص ونزاهة.

* يؤدي إلى تخفيض مستوى الإنتاج في المنظمة، وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم على معدلات معينة، (اقل من المعدلات الرسمية) ولا يتعدونها أثناء العمل.

* يؤدي أحيانا، إلى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها.

[1]- عمار بوحروش، **المرجع السابق** ،ص.ص. 124،125.

6.1. الهيكل التنظيمي غير الرسمي:

تتكون في إطار الهياكل التنظيمية الرسمية مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة في الأفراد والجماعات العمل Group work وتعد هذه الحالة من الحقائق التي تلعب ادوار واضحة في حياة المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية هادفة .

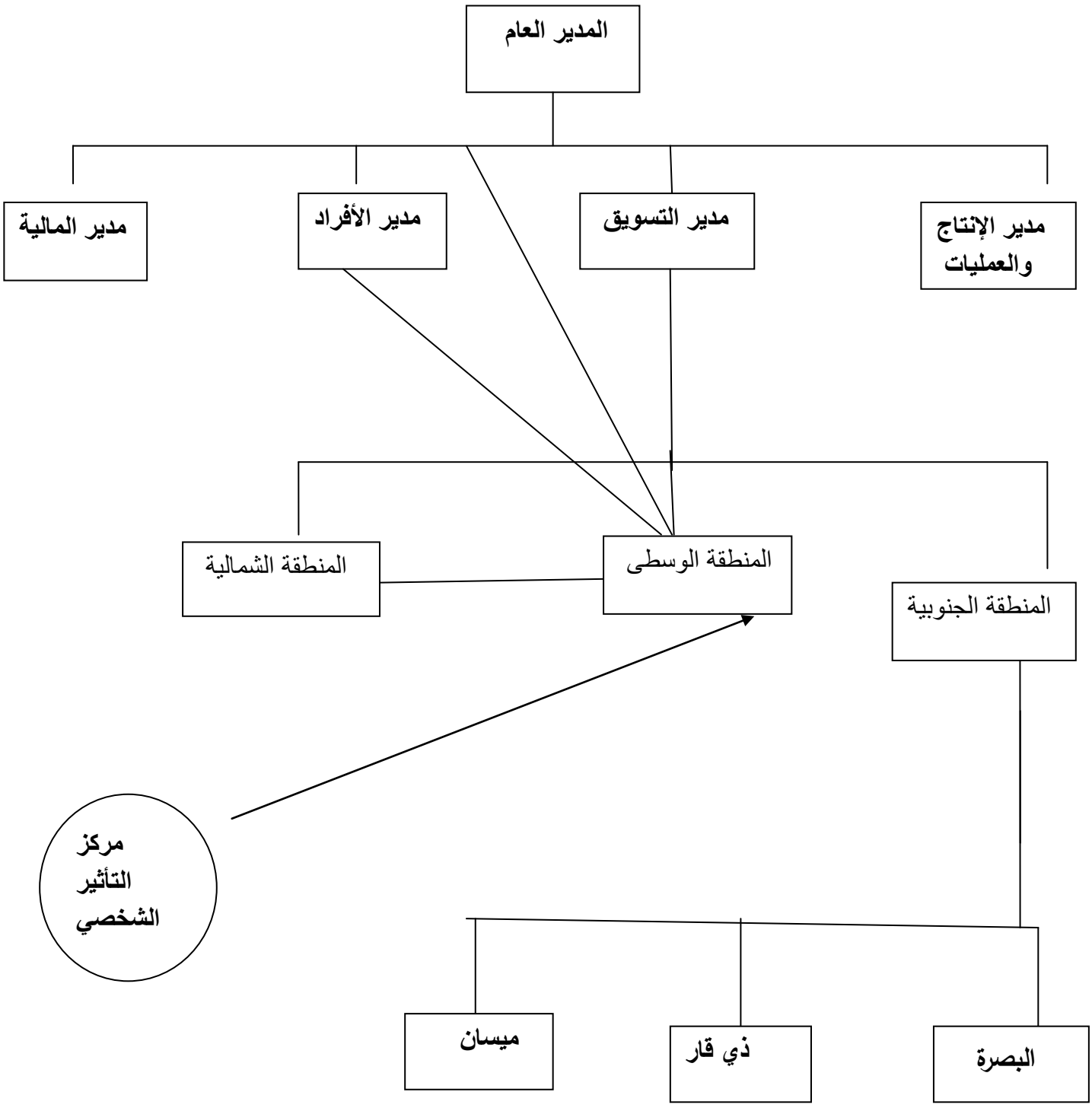
فالعلاقات غير الرسمية غالبا تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل، وتتعمق بين الأفراد تدريجيا أو أواصر العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة ومؤثرة لذلك تسمى المنظمة المعاصرة إلى دراسة وتحليل الجماعة الصغيرة و الاستفادة منها لغرض زيادة الكفاءة الأداء وتعزيز دور الإفراد في تحقيق أهداف المنظمة. ومن الأشكال التنظيمية غير الرسمية شائعة الانتشار في المنظمات ما يأتي:

أ_ النموذج الشخصي(personal Mode):

ينشأ هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات والصلات الاجتماعي بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم وغالبا ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية وطبيعية التفاعلات مع الآخرين من خلالها إلى تعزيز دورها في قيادة الجماعة. وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والثقة والتعاون بينهم وبالتالي التأثير من خلال على الأنشطة المنظمة.[1]

1- خليل محمد الشماع، د. خيضر كاضم حمودة، **نظرية المنظمة**، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع،عمان،1999م ،ص173.

شكل رقم(02) النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي.

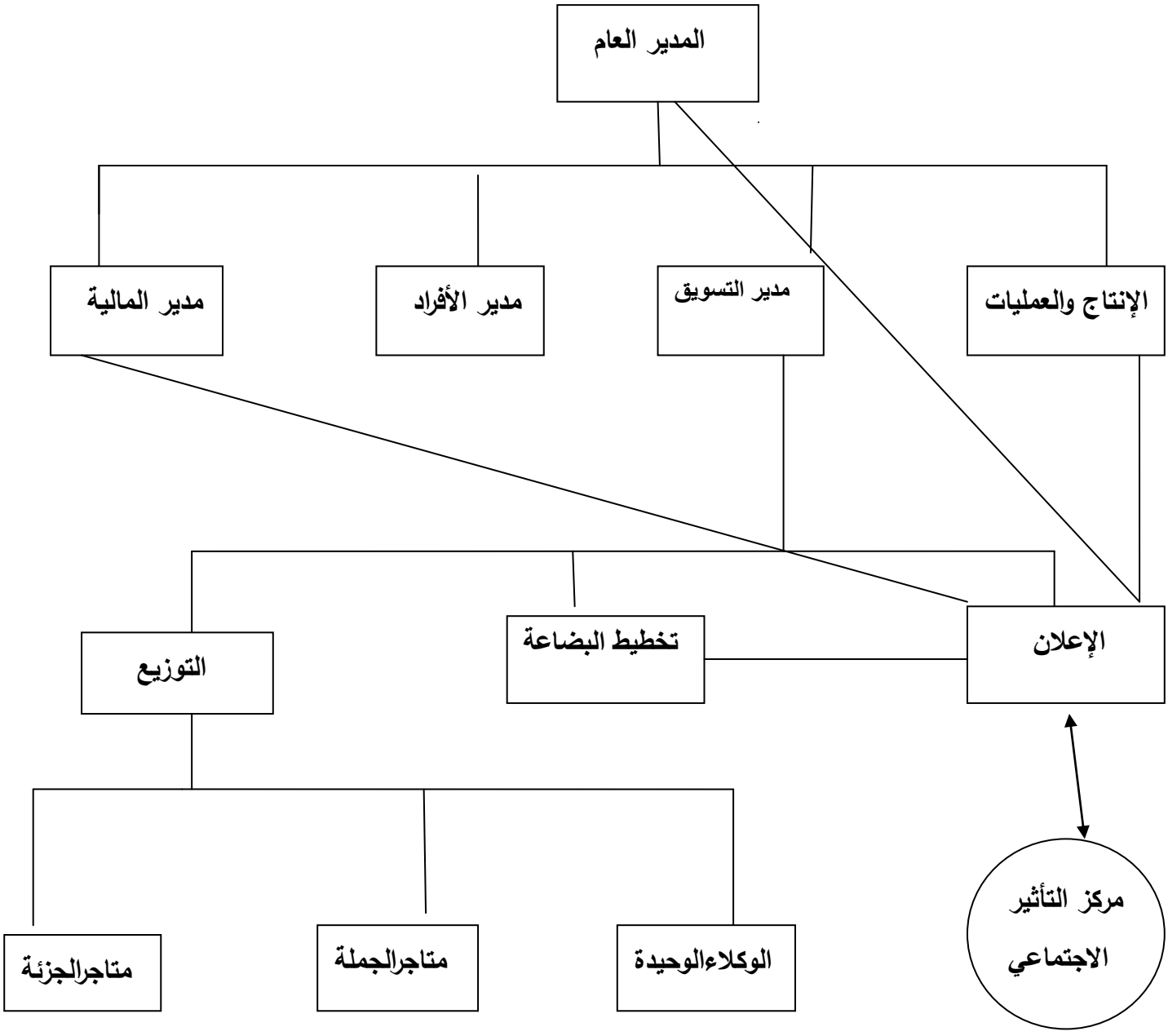


ب_ النموذج الاجتماعيsocial Modal:

يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير الرسمية لأسباب تميلها طبيعة العلاقات السائدة بينهم في نشاط معين في المنظمة مثل أواصر الصداقة والانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصاديا أو اجتماعيا وهكذا غالبا ما تكون الروابط الناشئة عن ذلك ذات أبعاد مرغوبة وبالتالي مؤثرة في المنظمة.[1]

[1]- خليل محمد الشباع، خيضر كاظم حمودة، **المرجع السابق**، ص 174.

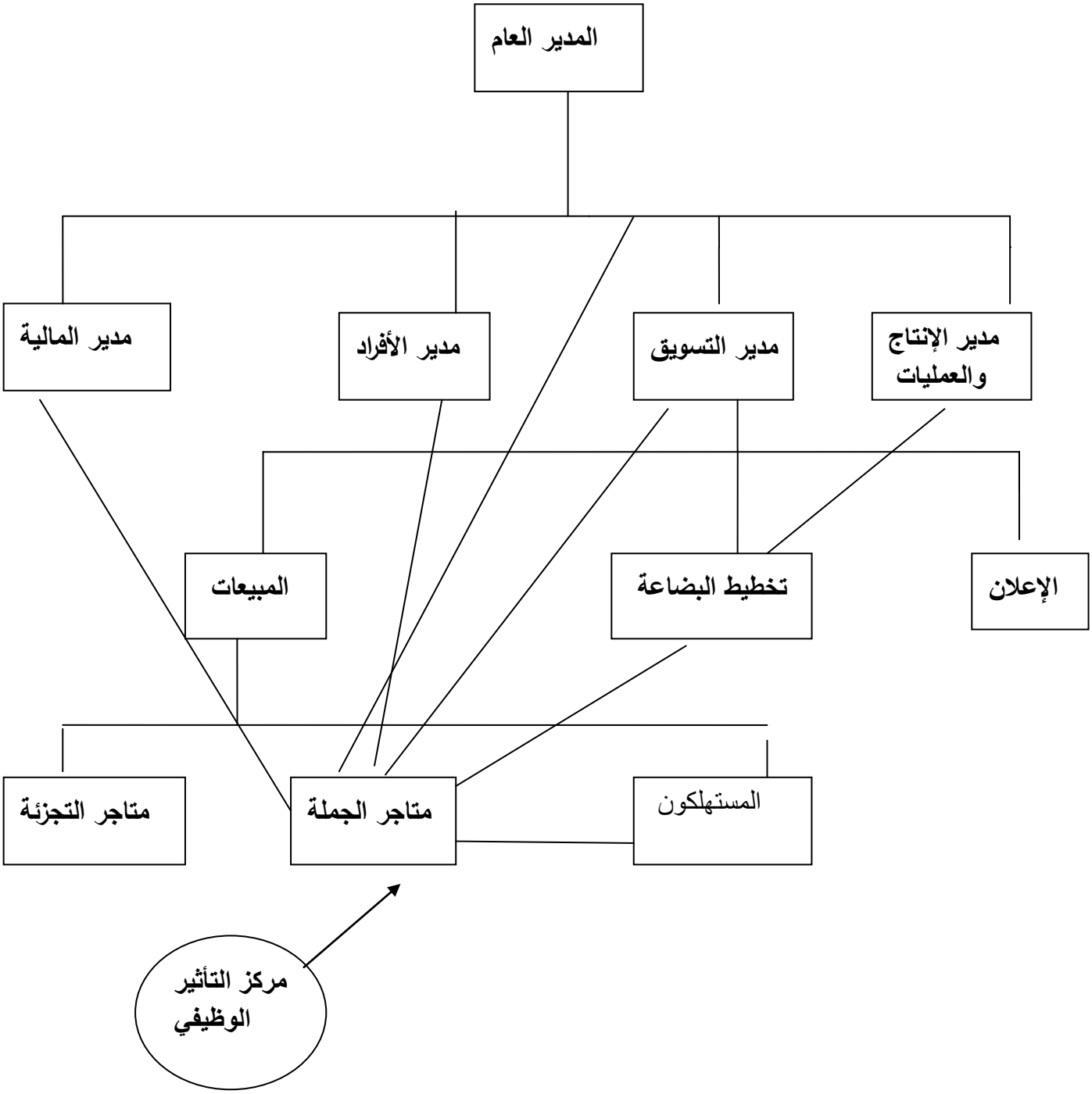
شكل رقم (03) نموذج الاجتماعي في التنظيم غير الرسمي.



ج _ النموذج الوظيفي:

يمثل هذا النموذج من التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها خصوصا عندما تستدعي لا المصالح الوظيفة للحصول على بعض المعلومات أو توفير المستلزمات المشتركة بين الأفراد ثم يصار إلى تعميق وسائل الدعم المستمر لهذه العلاقات وتنميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير الرسمية بين الأفراد جراء ذلك.

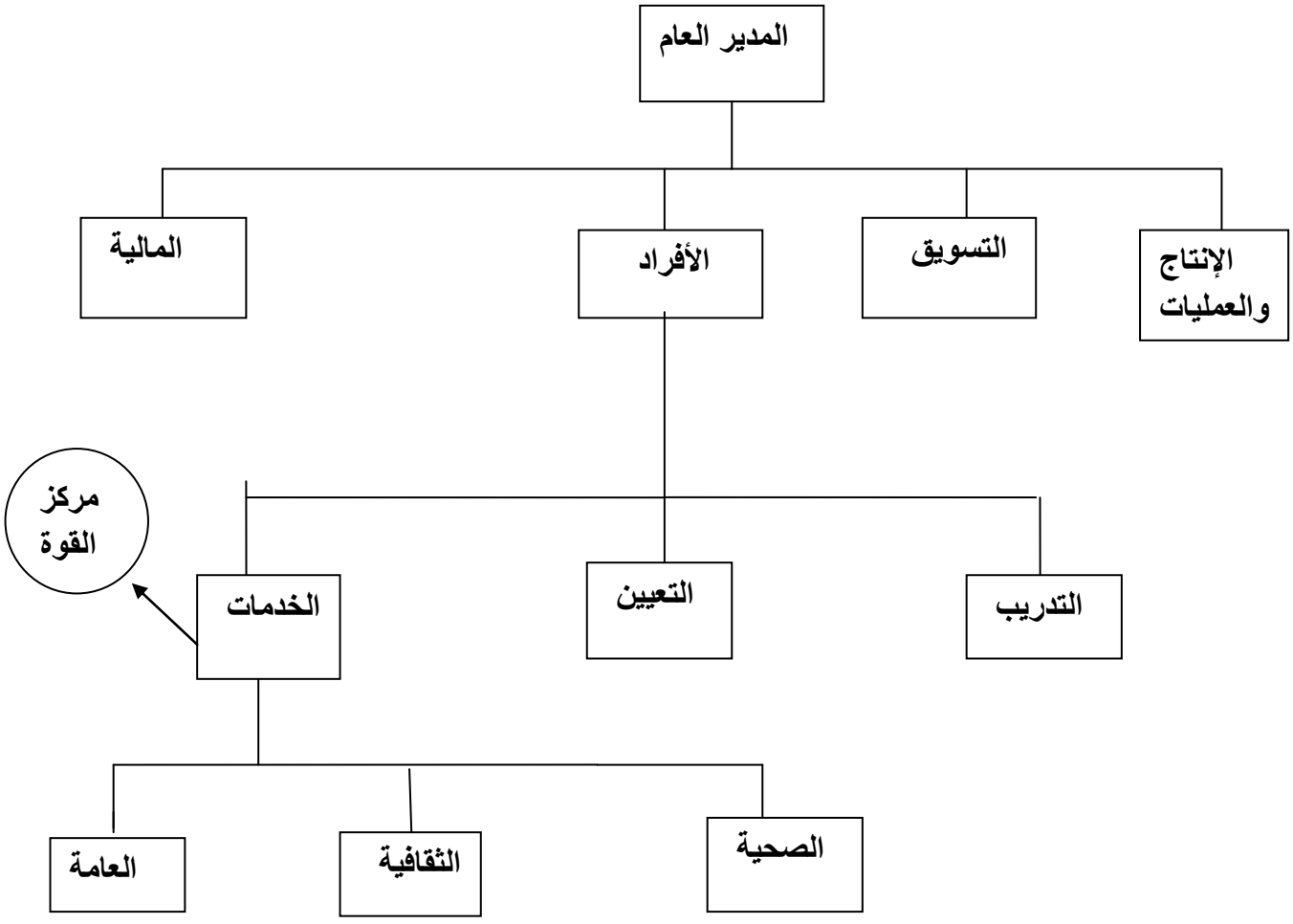
شكل رقم (04) النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي.



د_نموذج القوة power Model:

يطلق أحيانا على نموذج القوة مسمى نموذج التأثير حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع أفراد أو أفراد معنيين بقدرة تأثيرية متأنية من خلال قوة الشخصية أو الانتماء النقابة قوية أو فئة اجتماعية وهكذا وغالبا ما يدعو هذا الاعتبار إلى النفاق الجماعة حول الفرد أو الأفراد ويؤثرون فيه اجتماعيا في تنفيذ الانتماء هم أو انضوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا ما تعزز أواصر التفاعل القائم بينهم وبصورة مستمرة .

شكل رقم (05) نموذج القوة (التأثير) في التنظيم غير الرسمي.



خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستخلص بأن التنظيم غير الرسمي المبني على العلاقات الشخصية بين العمال في المؤسسة حيث ينشأ من الأفراد بسبب وجودهم المادي في ميدان العمل، وتستمر بسبب الملل وبسبب وجود العمال في مكان واحد.

الفصل الثاني:

المؤسسة الجزائرية

الفصل الثاني: المؤسسة الجزائرية

أولا: المؤسسة الجزائرية

ثانيا: مراحل التاريخية للتغيرات التسييرية في المؤسسة الجزائرية.

1.1.مرحلة التسيير الذاتي

2.1. مرحلة التسيير الإشتراكي

3.1. مرحلة إعادة الهيكلة

4.1. مرحلة الخوصصة

تمهيد:

إن الاهتمام بمفهوم المؤسسة بناء اجتماعي لم يظهر إلا حديث حيث كان الاهتمام منصب حول العمل بحد ذاته خاصة مع ظهور الثورة الصناعية في أوروبا، ومع بداية الخمسينيات من القرن الماضي زاد الاهتمام بفكرة تناول المؤسسة في علم الاجتماع خاصة مع التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي واكبت الثورة الصناعية، وعليه لم يصبح مفهوم المؤسسة يقتصر على مجالات الإنتاج المادي والاقتصادي ، تحولت إلى مجالا متعددة أهمها التنشئة المهنية والتنظيم، وكذا من خلال غرس لقيم والمعايير الثقافية.

مما سبق القول أن المؤسسة وسط اجتماعي منتج للثقافة من خلالها على محيطها الاجتماعي والاقتصادي والسياسي...الخ.

فالمؤسسة الجزائرية عرفت عدة تحولات اجتماعية واقتصادية بفعل انتقالها إلى اقتصاد السوق إلا أنها بقيت تعتمد على منظومة تسيير قديمة واهم الدراسات والمقاربات النظرية الحديثة والكلاسيكية ورصد أهم مراحل التسيير.

أولا: المؤسسة الجزائرية.

1. مفهوم المؤسسة:

تعني كل منشأ تأسس لغرض معين المؤسسات الخيرية ذات النفع العام.

هي عبارة عن تنسيق عقلاني لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة ومحددة وذل بواسطة نظام لتقسيم العمل أو هيكلة السلطة.[1]

ويؤكد معن خليل العمر: أن مصطلح المؤسسة يستعمل بشكل واسع لوصف الممارسات الاجتماعية المتكررة بشكل دوري ومنتظم معتمدة ومصانة قبل المعايير الاجتماعية ولها أهمية جوهرية في البناء الاجتماعي كما يشير مصطلح المؤسسة أيضا إلى تأسيس أنماط السلوك، فالمؤسسة وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار.[2]

ويمكن اعتبار المؤسسة: كمنظمة تعتبر في نفس الوقت هيكلا اجتماعيا واقعيا كمتعامل اقتصادي وتتمتع بخصائص تنظيمية وبواسطة المفاهيم المستعملة والمتطورة في النظرية العامة التنظيمية ، ويمكن وصفها كنظام مفتوح،وعلية فأن المؤسسة ليست فقط تجمعا للعناصر المادية والمالية والبشرية، أنها هادف، لأن العناصر المكونة لها تعمل في تناسق لتحقيق النتائج المرجوة من المسؤولين ونستخلص أن المؤسسة نظام ديناميكي متفتح حول المحيط، وتشكل نسقا من العلاقات المتداخلة لحشد الموارد البشرية قصد تحقيق الأهداف

[1] - مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي**، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1992 م ،ص63.
[2] معن خليل العمر ، **معجم علم الاجتماع المعاصر**، عمان دار الشروق،2006م، ص236.

مفهوم المؤسسة الاقتصادية:

فهي تعرف على أنها أساليب للعمل الإحساس والتفكير متبلورة إلى حد ما ملزمة. مميزة لمجموعة اجتماعية معينة.[1]

فالمؤسسة مجموعة من الأشخاص مندمجين في وحدة اقتصادية واجتماعية قانونية لتحقيق هدف مشترك من خلال تجميع الموارد المادية والبشرية الضرورية لذلك واستغلالها استغلالا عقلانيا.[2]

ويعرفها عبد الرزاق بن حبيب المؤسسة من الجوانب المختلفة على أنها: منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق بعد مكاني وبعد زماني.[3]

أما بالنسبة لمفهوم المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الاستقلالية في الجزائر تعرف على أنها: شركة مساهمة أو شركة محدودة المسؤولية .تملك الدولة أو الجماعات المحلية فيها مباشرة وبصفة غير مباشرة جميع الأسهم أو جميع الحصص.[4]

[1]- ريمون بودون .ف. ريكو. **المعجم النقدي لعلم الإجتماع** ،ترجمة سليم حداد ، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 11986م، ص479.
[2]- ناصر قاسيمي، **دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم**، ديوان المطبوعات الجامعية،4-2011 م،ص120.
[3]- عبد الرزاق بن حبيب، **اقتصاد وتسيير المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية 2002، ص.ص. 24- 25.
[4]- الجريدة الرسمية، **القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية** 88_01_1988/01/12.

ونستنتج أن مفهوم المؤسسة يتداخل مع مفهوم التنظيم باعتبار أن المؤسسة الاقتصادية شكل من أشكال التنظيم إذ تتوفر على جميع عناصر ومميزات التنظيمات بالإضافة إلى الصفة الاقتصادية.

ثانيا: مراحل التاريخية للتغيرات التطورية في المؤسسة الجزائرية:

1.2. مرحلة التسيير الذاتي(L'Auto-Gestion)1962_1965:

كان بروز المفهوم القانوني للمؤسسة العمومية في ظل ظاهرة التسيير الذاتي بمقتضى لمرسوم رقم 95/63المؤرخ في 22/،1963/03.[1]ولقد فرض هذا النوع من التسيير من الواقع والظروف السائدة في الأيام التالية لعام 1962، حين غادر المعمرون الأوروبيون التراب الوطني، تاركين المؤسسات التي كانوا يديرونها شاغرة، مما أدى بالعمال الجزائريون بمواصلة عملية الإنتاج والتسيير للمؤسسات. وقد تبع هذا بإصدار السلطة السياسية لبعض النصوص القانونية التي تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في[2]:

* قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية والمنجمة والحرفية.

*قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأسلاك السائبة من النهب.

[1]_الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، العدد 15، المؤرخة في 1963/03/22.
[2]_مصطفى عشوي، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، المؤسسة الوطنية للكتاب،1992،ص.229.

*قرار 28 مارس 1963 الذي ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال،المجلس العام اللاعمالي، لجنة التسيير، المدير.

ويعرف التسيير الذاتي بأنه: تيسير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها.[1]

تسيير المؤسسات في إطار هذا النظام كان يتم بواسطة لجنة التسيير الذاتي التي يقوم العمال بانتخابها، ثم تقوم هذه باختيار رئيس لها من بينهم بطريقة ديمقراطية، إلى جانب الرئيس هناك المدير الذي يعين من طرف الوزارة الوصية، هذا ما شكل تناقض في مضمون التسيير الذاتي "مما يدل على وجود تردد في تطبيق مبدأ المركزية واللا مركزية في عملية تسيير المؤسسات الاقتصادية "[2]. لذلك لوجود حالة من الازدواجية مكونة من مدير معين وهيئة منتخبة ، وكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة ،حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعله يبرز كسلطة أخرى مع الهيئة المنتخبة.[3]

المدير قانونا هو العون المنفذ لقرارات مجلس التسيير المؤسسة ى.لكن هذه القوانين خولت له عدة صلاحيات كممثل للدولة،كان له حق الاعتراض على برامج الاستغلال والتنمية إذا ما تبين له أنها غير مطابقة للبرنامج الوطني، يوظف اليد العاملة (العمال

[1]- محمد السويدي، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري : تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية ،1990، ص. ص 121_122.
[2]- مصطفى عشوي، **المرجع السابق**، ص.229.
[3]- عبد الطيف بن اشنهو، **التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962 - 1980)**، ديوان المطبوعات الجامعية،1982،ص25.

الدائمون)، يراقب المشتريات والمبيعات ،كما انه تصرف في الخزينة، والقرارات تكون غير قابلة للتنفيذ في حالة لم يوافق عليها.[1]

ويقول في هذا الصدد رابح نور الدين سعدي" تقسيم السلطات مع الأجهزة المنتخبة في التسيير الذاتي يدل على أن القانون نظمها لصالح المدير.[2] يعني نفهم بأن المدير له حرية أكثر في هذه المرحلة.

الأمر الذي أدى إلى تكريس المركزية، والتعقيدات البيروقراطية وعدم مساهمة العمال في التسيير واخذ القرارات . وكانت نتيجة هذا بروز العديد من الصراعات العمالية حول عملية تسيير وتنظيم المؤسسة ،والقصد من ذلك تواجد فئة المسيرين وذوي التخصصات استأثرت ببعض المزايا المادية والإدارية وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات.[3]

1_ مرحلة الشركة الوطنية L'entreprise Nationale (1965_1971):

إن الصعوبات التي واجهتها المؤسسات خلال التسيير الذاتي والتي لم تسمح لها بالتوسع جعل الدولة تفكر في تأسيس الشركات الوطنية وذلك للحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي وتحقيق الاستقلال الاقتصادي ، فشرعت السلطة انطلاقا من سنة 1966باجراء تأميمات مكثفة للمناجم والبنوك والتأمين والعديد من الصناعات الأخرى ولتسيير هذا انشأ الدولة

[1]- منشور 53/95 المؤرخ في 22مارس 1963.

[2] _N.R Saadi , La gestion socialiste des entreprises , OPU, 1982 , P.23.

[3] _ محمد السويدي، **التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية**، المؤسسات الوطنية للكتاب،1986، ص 185.

العديد من الشركات منها: الشركة الوطنية للمناجم "**سوناريم**" 1966، الشركة الوطنية لمواد البناء 1967، الشركة الوطنية للعربات والحافلات" **سوناكوم**" 1967، الشركة الوطنية للمصبرات1966وغيرها.

أما بخصوص التسيير في هذه الشركات فإن الأمر يتمثل في وجود مدير عام يتم تعيينه بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت السلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، إلى جانبه توجد هيئة استشارية تساعده في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب. [1]

ولقد منحت للمسير السلطة المطلقة في التسيير دون مشاركة العمال في ذلك وفي عملية اتخاذ القرارات، هذا ما أدى إلى بروز المشاكل البيروقراطية المرتبطة بسوء الاتصال العمودي، وبحجم السلطة التي اكتسبها بعض المسيرين الإداريين .[2]

وهذا ما أدى إلى إثارة العديد من الصراعات داخل المؤسسات بين الإدارة والعمال والمشرفين،لإزالة التناقضات الموجودة في علاقات العمل أصدرت السلطة ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات.

[1]- علي زغود، **المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر**، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الطبعة الثانية ،1987، ص ص 185_286.
[2]- مصطفى عشوي ، **المرجع السابق**، ص233.

2.2. مرحلة التسيير الاشتراكي La Gestion Socialiste(1971_1980):

تبنت الجزائر الاشتراكية وسيلة لتحقيق التنمية وتحسين ظروف الشعب الجزائري والقضاء على التفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع.

تتركز الاشتراكية على نظام الإنتاج الاشتراكي القائم على التعاون بين جميع المنتجين، وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، هدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروفها وإشراكها في الإدارة والتسيير.

تكون عملية إشراك العمال في التسيير وإدارة المؤسسة عن طريق ممثلين ينتخبهم العمال في جمعية عامة وفي اللجان الدائمة وفي مجلس الإدارة، هذا يدل على لا مركزية الإدارة ومشاركة العمال.

حيث ظهرت عدة هيئات تتقاسم تسيير المؤسسة وإدارتها وهي: مجلس العمال، مجلس المديرية، المدير العام للمؤسسة واللجان الدائمة.

كان المدير العام للمؤسسة يعين بموجب قرار يصدر عن الهيئة الوصية، وتنتهي مهامه بنفس الشكل، ويتولى المدير العام بتسيير المؤسسة تحت سلطة الوزير الوصي، حيث يكلف بالتسيير العام للمؤسسة في إطار الاختصاصات الموكلة لمجلس العمال.[1]

[1]- المواد (61_70) من الأمر(71_74) المؤرخ في 16نوفمبر 1971، **المتضمن التسيير الاشتراكي للمؤسسات.**

ومن بين اللجان الدائمة نجد لجنة التكوين المستخدمين التي تقوم بإعداد السياسة الخاصة بالمستخدمين والتكوين،كما يتم استشارتها في المسائل المتعلقة بتوظيف المستخدمين والحوافز المادية الممنوحة لهم والخارجة عن توزيع الأرباح ،كما تشارك في إعداد مخططات التكوين المهني والعمل على تحسين المستوى العلمي والمهني والتقني للعمال ،لا وهي بذلك تساهم في زيادة مرد ودية المؤسسة، من خلال زيادة الكفاءات المهنية للمنتجين.[1]

من المفروض أن التسيير الاشتراكي جاء ليغير نمط العلاقات الإنسانية السائدة داخل المؤسسة الوطنية، وفتح المجال أمام العمال للمشاركة في تسيير المؤسسة، أي أن كون المؤسسة الاشتراكية حسب نور الدين سعدي ً فضاء للتضامن الاجتماعي في حين أن الواقع يثبت عكس ذلك بفضل تصاعد الاحتجاجات العمالية والإضرابات المختلقة وهو ما يجعلها فضاء تنازعي أكثر منه فضاء تضامني،[2] فبدأ يظهر لنا كيف أن المؤسسة الاشتراكية فشلت في ضمان السلم الاجتماعي ، بعد أن أصبحت بؤرة للنزاعات الاجتماعية. إذا لقد باء ذلك بالفشل وأصبح هناك صراع دائم بين الإدارة ومجلس العمال حول المسالة التسيير واتخاذ القرارات وازداد العبء المالي على خزينة الدولة ، نظرا لعدم تمكنها من الاعتماد على نفسها، الآمر الذي دفع بالدولة في إيجاد أسلوب جديد لإدارة هذه المؤسسات.

[1]- المواد (61_56) من الأمر (71_ 74) ، **المرجع السابق**.

[2] _N.R.Saadi, Opcit, P. 302.

3.2. مرحلة إعادة الهيكلة La Restructuration(1980_1988):

عند تقييم الجزائر لمسارها التنموي الذي خاضته خلال العشرية(1967_1977) ونظرا لظهور العديد من النقائص، المشاكل في تلك المراحل ظهرت إعادة الهيكلة بعد ما حدد المخطط الخماسي (1980_1984) مضمونها الذي أن من أهدافه ما يلي:[1]

* تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية.

*تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.

* مراعاة الملائمة القصوى بين حجج المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.

فلقد كانت إعادة الهيكلة انتقاله نوعية نحو نمط جديد يختلف عما كان سائدا في السابق، حيث شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية ابتداء من 1980.

فلقد كانت إعادة الهيكلة انتقاله نوعية نحو نمط جديد يختلف عما كان سائدا في السابق، حيث شرعت الجزائر في إصلاحات اقتصادية ابتداء من 1980.

عرفت إعادة الهيكلة شكلين: إعادة الهيكلة العضوية، وإعادة الهيكلة المالية.

[1]- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية**، رقم 242/80 المؤرخة في 1980/10/04المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة 2، ص.16_15.

1_ إعادة الهيكلة العضوية Restructuration Organique:

هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم التي كانت خاضعة للتسيير المركزي وكان هناك صعوبات في تسييرها، وتحويلها إلى مؤسسات عمومية صغيرة، أو كبيرة يسهل على المسير التحكم فيها والمساهمة في تحسين فعاليتها الإنتاجية.

2_ إعادة الهيكلة المالية Restructuration financière:

تتضمن مجموعة من الإجراءات التي تقوم بها الدولة والمؤسسة من اجل تجسيد استقلالها المالي وبالتالي الاستغناء على إعانات الدولة. وبهذا تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية ومالية، قادرة على التكفل بمهامها بعيدا عن الوصاية المركزية، وبالتالي يكف المسيرين بتبرير عجزهم لعدم استقلاليتهم في التسيير.

فما جاء في عملية إعادة الهيكلة كتصغير حجم المؤسسات للتحكم أكثر في عملية التسيير والإنتاج ، لم تنجح في تحقيق الربح والمرد ودية. هذا ما يتبث أن المر دودية لا ترجع إلى عامل الحجم، حجم المؤسسة، بدليل أن هناك مؤسسات كبيرة الحجم في مختلف دول العالم حققت معدلات إنتاجية عالية، فالمشكلة تعود لافتقار الإطارات المدربة في التسيير.... أي أن نقطة الضعف في التسيير تكمن في عدم تأهل الكثير من المسيرين لدور الإشراف وتسيير الموارد البشرية.[1]

[1]- مصطفى عشوي ، **المرجع السابق**،ص،237.

3.2.مرحلة استقلالية المؤسسات L'Independence(1988_1995):

أمام المحاولات الكثيرة الفاشلة لأجل النهوض بالمؤسسة الجزائرية ،اعتزمت الدولة التخلي عنها، بما أنها أصبحت تشكل عبئا عليها فيما يخص نفقاتها، وهذا ما أدى بها للبحث عن اسراتيجية جديدة للنهوض بها ورفع مرد وديتها، وقد تم اللجوء إلى استقلالية المؤسسات لتحقيق ذلك.

فبادرت الحكومة في 28ديسمبر 1987 القيام بالعديد من الإصلاحات تتعلق بتنظيم الاقتصاد الوطني.

كانت تدور الاستقلالية، حول استقلالية المؤسسة تقوم على هدف رئيسي مؤداه : تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وبالتالي ضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير. [1]

ولقد شرعت الجزائر في تطبيقها منذ مطلع الثمانينات وتقرر تطبيق هذا المبدأ طبقا للمرسوم رقم(88_01)المؤرخ في 12جانفي 1988.

إن استقلالية المؤسسة منحتها سلطات واسعة في تسيير شؤونها الخاصة، تقوم على أساس اللا مركزية الإدارية، ما تضمنت إنشاء صناديق المساهمة Les Fonds de

[1]- حزب جبهة التحرير الوطني، **الميثاق الوطني**، 1986، ص،142.

participation التي لم تؤدي إلى إنعاش النمو، وذلك سبب تقص الموارد المالية التي ميزت نهاية عشرية 80 وبداية عشرية 90، وتعمقت إصلاحات 1988في عام1995 بصدور القانون المتعلق برؤوس الأموال السلعية التابعة للدولة وقد تمت إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية في إطار شركات قابضة HOLDING صناعية ومالية، والتي من خلالها عرفت سيرورة اتخاذ القرار الاستراتيجي لمدير المؤسسة العمومية الاقتصادية تقلصا واختصارا.[1]

4.1. مرحلة الخوصصة La privatisation (1995الى يومنا هذا):

بعد تطرقنا إلى التعرف على مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، نلجأ إلى توضيح بتعريف مرحلة أخرى فرضت نفسها كنظام اقتصادي بديل حتى يتسنى للجزائر الخروج من الوضعية التي آل إليها اقتصادها وهو ما يعرف بمرحلة الخوصصة واقتصاد السوق.

الخوصصة أكثر الظواهر الاقتصادية أهمية التي عرفت في أواخر القرن العشرين جراء انهيار المعسكر الاشتراكي، وتبنى اقتصاد السوق كنظام اقتصادي، فهي بذلك تشكل أداة التحول من النظام الاقتصادي الموجه إلى النظام الاقتصادي الجر، ونعني بها نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص والحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية، التخلي

[1]- عبد المجيد بوزيدي، **تسعينات الاقتصاد الجزائري :حدود السياسات الظرفية**، ترجمة جريب ام الحسن، موقع للنشر والتوزيع 1999.ص ص 54_55.
- الخوصصة: المترجمة لمصطلح privatisationهو شائع الاستعمال في معظم بلدان المغرب العربي، بينما في مصر يترجم إلى كلمة خصخصة، كما يترجم في الأردن إلى كلمة اتخاصية.

عن التخطيط السماح للرأس المال الأجنبي بالاستثمار في قطاعات الاقتصاد الوطني إلى غير ذلك من الإجراءات الاقتصادية والتشريعية والتنظيمية.

في الجزائر وتحت تأثير المؤسسات المالية العالمية الصندوق النقد الدولي (FMI) والبنك الدولي(BM) التي كانت الجزائر مجبرة للتعامل معها لتخفيف من المديونية الخارجية، وفشل الإصلاحات الاقتصادية التي كانت تهدف إلى تحسين أداء المؤسسات العامة هذا ما أدى بالجزائر للجوء إلى الخوصصة، والذي جاء في الأمر رقم (01_04)، وعرف الخوصصة بما يلي: كل صفقة تتجسد إلى نقل الملكية إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية.

كما حدد أيضا هذا الأمر القيام بعملية الخوصصة من طرف مجموعة من الأجهزة وهي: مجلس مساهمات للدولة، الوزير المكلف بالمساهمات، لجنة الخوصصة ولجنة المراقبة.

أما الأمر(95/22) المؤرخ في 1995/08/26جاء بوضع الخطوات العملية الخوصصة مؤسسات القطاع العمومي والقطاعات الاقتصادية، المتعلقة بالخوصصة والتي تمثلت في:

* الفندقة والسياحة.

*التجارة والتوزيع.

*النقل البري للمسافرين والبضائع الكيميائية.

* الصناعات النسيجية والصناعات الزراعية.

* الدراسة والانجاز في مجال البناء والأشغال العمومية واشغال الري.

* التأمين.

* الخدمات الخاصة بالموانئ، والمطارات.

* الصناعات التحويلية في مجالات الكهرباء الالكترونية، الخشب ومشتقاته، الورق ، الميكانيك، الجلود، البلاستيك.

* الصناعات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات المحلية الصغيرة والمتوسطة.

وما تستثني من الخوصصة، قطاع المحروقات،البنوك، المناجم،الاتصالات اللاسلكية...الخ.

وهذه الأخيرة ما سميت بالمؤسسات الإستراتيجية أو التركيبة تنتج سلع التجهيز والسلع الوسيطية الثقيلة تعتبر أساسية للأمن الوطني، والتزويد بالأملاك الوطنية والخدمات الرئيسية المطلوبة من طرف المواطنين والمؤسسات، فهي بذلك تشكل الدعامة الرئيسة للسياسات الصناعية، ولهذا تبقى الدولة مسيطرة عليها.[1]

لكن ما لوحظ انه انطلاقا من سنة1998 أصبحنا نلمس خوصصة كل من قطاع البنوك (بنك الخليفة، البركة....) وكذا القطاع المواصلات اللاسلكية(ORASCOM....).

[1]- عبد المجيد بوزيدي، **المرجع السابق**، ص.65.

إن الخوصصة جاءت لتزيد من مردودية المؤسسات وتحسين فعاليتها وزيادة موارد الدولة وجلب رؤوس الأموال المحلية والأجنبية...الخ ، ومن هذا يتضح لذا سعي الهيئات الرسمية لإخراج المؤسسات العمومية الاقتصادية الوطنية.

من العجز الذي عانت منه لسنوات عديدة، وما التغيرات التي حدثت على مستوى تلك المؤسسات إلا حتمية ، القصد منها إعادة تكييفها مع التحولات الاقتصادية التي شهدها الاقتصاد العالمي .

ولا زالت أغلب المؤسسات رغم التغيرات التي شهدتها مستمرة في البحث عن الحلول لمشاكلها للوصول إلى الفعالية الاقتصادية.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل قمنا بكشف عن نشأة ومفهوم المؤسسة التي تعتبر شكل من أشكال التنظيم ولقد تطرقنا إلى أهم مراحل التي مرت بها نحو اقتصاد السوق.

وتتمثل هذه المراحل في المرحلة التسيير الذاتي ومرحلة التسيير الإشتراكي ومرحلة إعادة الهيكلة وأخر مرحلة الخوصصة.

ومن خلال المرحلة التسيير الإشتراكي القائم على التعاون في جميع المنتجين وعلى الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج وهدفها الرئيسي النهوض بالطبقة العاملة وتحسين ظروف اشتراكها في الإدارة والتسيير ومرحلة إعادة الهيكلة وهدفها استعمال الكفاءات البشرية وتوزيع السلطة ليشمل المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية، أما مرحلة استقلالية المؤسسات فبادرت في تحسين جودة المؤسسات الإقتصادية على مستوى نموها الخاص، أو على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية بصفة شاملة وأخر مرحلة تطرقت إليها المؤسسة الجزائرية مرحلة الخوصصة تهدف إلى نقل الملكية إلى أشخاص طبيعين أو معنويين خاضعين للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية.

الجانب الميداني

الفصل الثالث :الجانب الميداني.

أولا:الإجراءات المنهجية للدراسة.

تمهيد:

1_ مجالات الدراسة

2_ تحديد منهج الدراسة

3_ أدوات جمع البيانات

4_ مجتمع البحث

5_ العينة

6_ الأساليب الإحصائية

ثانيا: مؤسسة نفطال

1_ تعريف مؤسسة تفطال ومنتجاتها.

2_ مهام شركة وهيكل تنظيمها.

ثالثا: عرض وتحليل وتفسير النتائج.

1_ عرض وتحليل البيانات

2_ تفسير ومناقشة نتائج التساؤلات.

3_ النتائج العامة للدراسة.

تمهيد:

يكون البحث السوسيولوجي المترابط بين النظري والإمبريقي(التطبيقي) ويوجد فصل بينهما فهو للضرورة المنهجية فقط، وهذا الترابط سوف يمنح للدراسة الإجتماعية عملية ضرورية وتكاملية للمعطيات في تفعيل عملية الفهم والتحليل والتفسير والتركيب بين متغيرين الدراسة.

وطبيعة الجزء الميداني من البحث يقتضي إتباع خطوات منهجية والوصول إلى نتائج دقيقة.

أولا: الإجراءات المنهجية للدارسة.

1. مجالات الدراسة:

أ_ المجال المكاني:

تم تطبيق بحث الدراسة على مستوى مؤسسة نفطال بولاية المدية.

ب_ المجال البشري:

شملت الدراسة على مجموعة من الموظفين بالمؤسسة وبالتحديد الموجدين العمل فقط على اعتبار أنهم هم المجموعة الكبيرة من التعداد الإجمالي.

د_ المجال الزمني:

تم مناقشة الاستمارة من طرف الأستاذ المشرف لغرض بيان صحة أبعاد الدراسة والحصول على بيان أكثر دقة وبعد القيام التحكيم للإستمارات قمت بوضع استمارة النهائية وكان النزول الفعلي إلى الميدان لتوزيع الإستمارات على عمال المؤسسة نفطال بولاية المدية وكان ذلك يوم 22/06/ 2021م، وقد قمت بعملية جمع الإستمارات في نفس اليوم وبعدها مباشرة شرعت في عملية تبويب البيانات وتحليلها.

2. تحديد منهج الدراسة:

استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي ترغب بجمع البيانات عنها.

والذي يعرف بأنه " طريقة من طرف التحليل والتفسير شكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية إجتماعية أو مشكلة إجتماعية[1].

[1]- عمار بوحرش وآخرون، **البحث العلمي وطرق إعداد البحوث**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ص 129.

3. أداة جمع البيانات:

اعتمدنا في بحثنا على الاستبيان لجمع المعلومات حول الموضوع من خلال الفرضيات التي طرحت ومؤشراتها، حيث تستهل جمع معلومات دقيقة حول التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية والذي قد يجد صعوبة في الأداء بالمعلومات. ولهذا نجد أن الإنسان يمنح المبحوث الفرصة للإجابة عن الأسئلة بكل حرية.

وتناولنا في هذا الإستبيان الذي يتكون من محورين المحور الأول متعلق بالبيانات الشخصية الذي يحتوي فيه على معلومات السن، الجنس، المستوى التعليمي و الخبرة المهنية والمحور الثاني: يحتوي على أسئلة حول التساؤل الأول: روح التعاون والإنسجام بين الجماعة داخل المؤسسة يكون من خلال التنظيم غير الرسمي.

أما التساؤل الثاني: روح التعاون والإنسجام بيم الجماعة داخل المؤسسة يكون من خلال التنظيم غير الرسمي، وقد تم توزيع 30 استمارة والمقدر ب 110 عامل، وتم اختيار منهم 30 عاملا كعينة بحثية عينة عشوائية وقد تم الإجابة على 30 إستمارة كاملة.

وعليه مكننا الإستبيان من الحصول على البيانات المقننة من الإعمال التي جهلناها أو تساءلنا للحصول عليها من خلال الفرضيات ومؤشراتها.

4. مجتمع البحث:

يتمثل مجتمع بحثنا في عمال لمؤسسة نفطال بالمدية و البالغ عددهم 110 عامل

5. العينة:

مجموعة جزئية متميزة من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة، ويقصد بها كذلك " النماذج المادية أو البشرية التي تسحب من مجتمع الكلي وفق الشروط وضوابط علمية على أن تحمل هذه النماذج مواصفات الكل وتمثله.

وقد استخدمت لاستخراج عينتي السحب العشوائي وكان كالآتي:

على اعتبار أن مجتمع البحث بلغ 110 عامل لمؤسسة نفطال بولاية المدية لذلك إخترنا 15 % من نسبة العينة. أي:

أفراد المجتمعX 15% = 15X110 = 16.5 أي 17.

حيث مجتمع الأصلي يقدر ب 110 فردا.

حجم العينة يقدر ب 15% حيث يعني بفرض الدراسة وتطبيق القانون نتحصل على حجم العينة المبحوثة ب 17 عامل لكن تعمدت في زيادة للإستمارة من أجل كسب معلومات أكثر وتطرقت إلى توزيع الإستمارات إلى 30 استمارة وتم إرجاعها كاملة.

6. الأساليب الإحصائية:

تم الإعتماد في هذه الدراسة على بعض الأساليب الإحصائية التي تم الإستعانة بها في عرض البيانات الكمية وتحويلها إلى بيانات كيفية ليتم بذلك تحليلها وتفسيرها، قصد تبسيط وتوضيح هذه البيانات الكمية ومن هذه الأساليب:

التكرارات: وهي عدد حالات تكرار الظاهرة في كل مرة.[1]

النسب المئوية: وهي الوسيلة الإحصائية التي اعتمدت عليها لعرض وتفسير البيانات المتحصل عليها وتحسب بالطريقة التالية:

التكرارات X 100/ مجموع التكرارت.[2]

[1]- عبد الباقي زيدان، **قواعد البحث الإجتماعي**، ط2، دار النهضة، دون مكان النشر، 1974، ص 109.
[2]- عبد الباسط محسن محمد حسن، **أصول البحث العلمي**، المكتبة الأنجلو مصرية، القاهرة، 1991، ص 207.

ثانيا: مؤسسة نفطال

1.2. نشأة مؤسسة نفطال.

إن بيع المواد البترولية في الجزائر كانت تحت إشراف شركات متعددة الجنسيات مثل:ESSO و SHELL والتي كانت تكر السوق الداخلية والخارجية للمواد البترولية المصدرة ولكن بعد إسترجاع السيادة الوطنية بدأت الجزائر تعمل على وضع قاعدة إقتصادية قوية خاصة وأنها تملك إحتياطي هام للمحروقات من مهام شركة سوناطراك حيث في 31/12/1963 والتي تمت مهمتها الأساسية في تأمين نقل وتسويق المحروقات.

في الفاتح من شهر أفريل1980أصدر مرسوم رقم 101/80 والذي إقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكريم وتوزيع المنتجات البترولية EROP حيث بدأت المؤسسة نشاطها في السادس أفريل 1981 والتي تتمحور في تكرير البترول الخام وتمييع الغاز الطبيعي وتوزيع المنتجات البترولية الداخلية، وهذا قامت به الهيئات الجزائرية أي إعادة هيكلة مؤسساتها الكبرى وذلك من أجل تحقيق قامت به الهيئات الجزائرية أي إعادة هيكلة مؤسساتها الكبرى وذلك من أجل تحقيق الضغط المتزايد عليها وتوزيع المهام من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

في 1984إدماج مشروع غاز البترول المميع(GPL) الوقود(RCB)لشركة سونطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية EROP.

وفي 1987 إنحلال المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية بمقتضى المرسوم رقم 199/87 إنشاء شركتان وطنيتان وهما:

*نفطال NAFTAL: المتكلفة بتصفية وتكرير الموارد البترولية.

* نفطال NAFTAL: المكلفة بتسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني ويتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال من:

NAFT مصطلح عربي ويعني النفط، AL لإختصار كلمة الجزائر Algérie

وبالتالي فإن كلمة نفطال تعني نفط الجزائر **<< نفط الجزائر>>.**

بداية من 18 أفريل 1998 أ صبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة SPO رأس مال مقدر ب 6500000000دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايير دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك، أصبح رأسمالها 15650000000 في السنوات الأخيرة.

2.2.تعريف مؤسسة نفطال وصلاحيتها:

1.2.2.مؤسسة نفطال.

تسمى هذه المؤسسة بالشركة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية بإختصار نفطال **NAFTAL** هي مؤسسة عمومية جزائية تابعة لمجموعة سونطراك بنسبة 100% مجال نشاطها نقل إنتاج وتوزيع إنتاج وتوزيع كل أنواع الوقود. والتي تخضع لقوانين والتنظيمات السارية والقانون التجاري المعدل والمتمم الأمر رقم 1_4 المؤرخ في 2001/08/20. المتضمن تنظيم وتسيير المؤسسات الإقتصادية.

يقع المقر الرئيسي لمؤسسة نفطال في الشراقة الجزائر العاصمة ورمزها يكون يتكون من **5** خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة ونشاطات الدولية الدور الرئيسي، لشركة نفطال هو تسويق وتوزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

*توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل من التراب الوطني وتتدخل أساسا في المجالات التالية:

* توزيع، تخزين وتسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت والزفت، العجلات والمواد الخاصة.

* نقل المواد البترولية ومشتقاتها من مراكز التكرير والتصنيع إلى المراكز الرئيسة وإلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الأنانية، الشاحنات الباخرات، وكذا عربات السكك الحديدية.

* تعتبر نفطال في الوقت الحاضر الشركة الوحيدة التي تضمن تسويق وتوزيع المواد البترولية ومشتقاتها عبر كافة التراب الوطني وهذا فيما يخص الوقود ومشتقاته عبر كافة التراب الوطني وهذا فيما يخص الوقود ومشتقاته فقط.

تعد مؤسسة نفطال المحتكر الوطني لعملية توزيع المواد البترولية داخل التراب الوطني، وتقوم بتنسيق ومراقبة وحداتها ال48 وحدة نظرا لوقوعها في مناطق صغيرة بالإضافة إلى فئة السكان بها.[1]

3.2. منتجات مؤسسة نفطال:

تقوم نفطال بتوزيع وتسويق المجموعة البترولية والتي تتمثل في:

* الوقود بكل أنواعه (البنزين، مازوت، بنزين بدون رصاص ممتاز....).

* الزيوت والمنتجات المتخصصة.

* الزفت

*العجلات المطاطية.

* الغاز GPL(غاز بروبان propane المميع).

[1]-وثيقة مسلمة من طرف مؤسسة نفطال.

* وقود الطيران والسفن ومواد التشحيم.

4.2. مهام شركة نفطال.

لشركة نفطال مهام وأهداف ضمن مهام وأهداف ضمن برامجها والتي تهدف إلى تحقيق الربح وتعظيم الإنتاجية وهذا الإعتماد على إمكانيات مسخرة لبلوغ الأهداف المرجوة.

*تخزين ونقل المنتجات البترولية وتوزيعها في كامل التراب الوطني.

*الحرص على الإستعمال العقلاني للمواد الطاقية.

* ضمان صيانة كل التجهيزات التي هي في حوزتها.

* الحرص على إدخال وتطوير إستعمال أجهزة الإعلام الآلي في إطار مهامها.

* تطوير كل أنواع النشاطات المزدوجة في الجزائر والخارج، الجزائر مع شركات جزائرية.

5.2. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال وتحليله:

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات، وإحترام الصلاحيات وعدم التداخل فيما بينها،وهذا ما حرصت عليه مؤسسة نفطال من خلالها هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 5أفريل 2003 والذي يسمح لها مواكبة التغيرات الإقتصادية السريعة و وخاصة في مجال المحروقات، وإعطائها نوع من الفعالية التي سمحت لها بإحتكار السوق الوطنية وتحقيق أهدافها المسطرة والمتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من أجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني، تلبية حاجيات الزبائن كما ونوعا.[1]

[1]- وثيقة مسلمة من طرف المؤسسة نفطال.

ثالثا: عرض وتحليل وتفسير البيانات.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

إن البيانات الشخصية لدراستنا شملت على خمسة أسئلة تدور حول الجنس، السن، المستوى التعليمي، الأقدمية في المؤسسة، الحالة العائلية وطبيعة العقد العمل.

الجدول رقم 01: يمثل أفراد العينة حسب متغير السن.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	22	%7
لا	8	%27
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال الجدول رقم1 فيما يخص الجنس داخل المؤسسة نجد عدد العمال الذكوري يفوق الإناث أي أغلبية العمال ذكور يقدرون ب 26 عامل بنسبة 73% بالمقابل الإناث قدر عددهن ب 18عاملة أي بنسبة 27 %.

ويرجع ذلك إلى ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل السائدة داخل المؤسسة التي تحتاج إلى العنصر الذكوري في الإدارة وأيضا باهتمام العنصر الأنثوي بالجانب التربوي بكثرة خصوصا في التعليم.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة المئوية%
من سنة26إلى سنة 30سنة	5	17%
من 31سنة إلى 35سنة	1	3%
من 36سنةإلى 40سنة	10	33%
من 41سنة إلى 45سنة	12	40%
من 46سنة إلى50سنة	2	7%
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال الجدول رقم 2 فيما يخص السن داخل مؤسسة نفطال أن 12 عامل يتراوح أعمارهم بين(41_45سنة) بنسبة 40% و10عمال يتروح أعمارهم بين (36 _ 40سنة) بنسبة 33% و5 عمال يترواح أعمارهم بين(36سنة 30سنة) بنسبة 17% و2 عاملين تتروح أعمارهم مابين (46_ 50سنة) بنسبة 7%و01 عامل يتراوح أعماره من (31_35سنة) بنسبة 3% وهذا راجع على أن المؤسسة حديثة باعتبارها فرع من فروع سونطراك ومسيروها من فئة شباب.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ابتدائي	0	0%
متوسط	6	20%
جامعي	24	80%
المجموع	30	100%

التفسير:

يتضح لنا من خلال معطيات جدول رقم3 أن 24 عامل يحملون مؤهل جامعي أي بنسبة 80% و6 عمال من ذوي المستوى المتوسط والذي قدر بنسبة 20 % .وفي الوقت الذي انعدم فيه المستوى الإبتدائي بنسبة 0%، ويبرر بأن عمال مؤسسة نفطال بولاية المدية يمتلكون شهادات عليا سمحت لهم في التوظيف بنسبة أكبر من أجل تسيير المؤسسة.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية.

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية%
أعزب	5	17%
متزوج	23	80%
مطلق	1	3%
أرمل	0	0%
المجموع	30	100%

التفسير:

يتضح لنا من خلال معطيات جدول رقم 4 أن 23 عامل من الفئة الحالة العائلية متزوجين التي قدرت نسبتها ب 80% عكس فئة الحالة العائلية العزاب الذي قدرت بنسبة ب 15%.

وراجع إلى أن فئة كبار السن الموجدين في المؤسسة.

الجدول رقم05: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة.

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية%
1سنة إلى 10 سنوات	10	33%
10سنوات إلى 20سنة	9	30%
20سنة إلى 30 سنة	8	27%
30سنة 40 سنة	1	3%
لا يوجد إجابة	2	7%
المجموع	30	100%

التعليق:

يتضح بين الجدول رقم 5 أن الفئة التي تتراوح خبرتهم من 1إلى 10سنوات التي قدرت ب 33% نسبة مشرفة للمؤسسة والعمال، وتليها فئة أكثر من 10 سنوات إلى 20سنة وقدرت ب 30 % وهي نسبة مشرفة وبعدها نجد عاملا واحدا تنحصر خبرته المهنية بين 30إلى 40 سنة وهذا الشئ ايجابي للمؤسسة.

على اعتبار أنها لا تزال تحافظ على سياسة التشغيل واستقطاب العمال وتحاول المؤسسة المحافظة على عمالها وتشجيعهم من أجل استفادة من خبرتهم وكفاءتهم.

جدول رقم 06: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العقد العمل.

طبيعة العقد العمل	التكرار	النسبة المئوية%
محدود المدة	4	%13
غير محدود المدة	26	%87
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال الجدول فيما يخص طبيعة العقد العمل نجد عدد العمال أصحاب عقود غير محدود المدة الذي يقدر عددهم ب 26 عامل بنسبة 87% يزاولون عملهم بصفة دائمة وذلك صفة ايجابية من أجل ضبط منهجية عمل العمال وتزويدنا بخبرتهم عكس العمال محدود

المدة الذي قدر عددهم 4 عمال بنسبة 13% ويعود ذلك إلى نظام المؤسسة في توظيف العمال.

المحور الثاني: عرض وتحليل التساؤلين:

1- التنسيق بين الفاعلين داخل المؤسسة يحقق التنظيم غير الرسمي.

2- روح التعاون والإنسجام بين الجماعة داخل المؤسسة يكون من خلال التنظيم غير الرسمي.

جدول رقم 07: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة العلاقة مع الزملاء.

طبيعة العلاقة مع الزملاء	التكرار	النسبة المئوية%
جيدة	21	%70
حسنة	8	%27
متوسطة	1	%3
سيئة	0	%0
سيئة جدا	0	%0
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال المعطيات الجدول رقم 7 أن طبيعة العلاقة الموجودة بين الزملاء في العمل جيدة التي قدرت ب 70% وذلك يعود إلى الإحترام والتقدير والتعاون المتبادل بين الموظفين وهدفهم العمل فقط تليها نسبة 27%من طبيعة العلاقة مع الزملاء بصفة حسنة تليها نسبة قليلة من العلاقة الموجودة بينهم بصفة متوسطة التي قدرت ب 3% في نفس الوقت انعدام العلاقة التي تكون سيئة وسيئة جدا التي قدرت بنسبة 0 %.

وذلك يعود إلى اعتبار عمال المؤسسة يعتبرون المؤسسة بيتهم الثاني وكل فرد يعاون زميله في حل مشاكل وهذا دليل على وجود تضامن وتعاون بين الزملاء.

جدول رقم 08: يمثل أفراد العينة حسب متغير صفة التعامل المدير.

صفة التعامل مع المدير	التكرار	النسبة المئوية%
بطريقة ودية	14	%47
بطريقة رسمية	16	%53
المجموع	30	%100

التفسير:

يبين الجدول رقم 8 وفق معطيات الطريقة التي يعتمد عليها المدير في التعامل مع الموظفين بطريقة رسمية تقدر نسبة 53 % وذلك وفق قوانين المنصوص عليه من طرف المؤسسة عكس معاملته بطريقة ودية مع الموظفين التي تقدر بنسبة47% وذلك تنعكس على طبيعة شخصيته العاطفية.

جدول رقم 09: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير عملية التنسيق في المؤسسة.

عملية التنسيق في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية%
حسب جماعة العمل	11	%37
حسب نظام الداخلي للمؤسسة	19	%63
المجموع	30	%100

التفسير:

يوضح الجدول رقم 9 أن عملية التنسيق في المؤسسة يكون من خلال النظام الداخلي للمؤسسة الذي قدرت بنسبة 63 % عكس جماعة العمل الذي قدرنا نسبتها ب 37% وذلك راجع أن المؤسسة مقيدة بالقوانين والتنظيمات القانونية.

جدول رقم 10: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التعاون الزملاء في أداء مهامهم.

التعاون مع الزملاء العمل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	28	%93
لا	02	%7
المجموع	30	%100

التفسير:

يتضح لنا وفق معطيات الجدول رقم 10 أن المبحوثين عمال مؤسسة نفطال أثناء العمل يقوم بالتعاون مع زملاءه في أداء مهامه حيث قدرت نسبة مؤيدين للتعاون فيما بينهم قدرت ب 93% عكس المعارضين للتعاون الذي قدرت نسبتها ب 7%.

حيث أن وجود علاقات جيدة بين زملاء العمل.

جدول رقم 11: تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التعاون الزملاء في نفس المصلحة.

التعاون مع الزملاء في نفس المصلحة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	20	%67
لا	10	%33
المجموع	30	%100

التفسير:

يوضح الجدول رقم 11 يمثل بوجود موظفين يمتازون بالتعاون فيما بينهم بنسبة 67%الموجودون في نفس المصلحة العمل عكس الموظفين خارج المصلحة يمتازون بالتعاون بنسبة قليلة التي قدرت ب 33 %.

وذلك دليل على إختلاف المهام لكل مصلحة، وأيضا اختلاف في التخصص، وهناك أمور شخصية في العمل من حيث كل منصب ومهامه الموكلة إليه.

جدول رقم 12: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الزملاء الذين يقومون بمساعدتك لقيام بمهامك.

الزملاء الذين يقومون بالمساعدة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	%87
لا	4	%13
المجموع	30	%100

التفسير:

يبين الجدول رقم 12 وفق معطياته أن 26أجابوا **بنعم** بوجود تعاون الزملاء في أداء مهامهم بنسبة 87 % و 4 موظفين أجابوا **بلا** وجود للتعاون الزملاء فيما بينهم في أداء المهام. وقدرت بنسبة 13% وهذا دليل على أغلبية العمال لديهم عامل التفاهم والإنسجام.

جدول رقم 13: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير تضامن في حال تعرضت لمشكلة في مؤسستكم.

التضامن في حال تعرضت للمشكلة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	26	%87
لا	4	%13
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال الجدول رقم 13 وفق معطياته نلاحظ أن 26عامل أجابوا بنعم بنسبة 87% بوجود تضامن الموظفين فيما بينهم حين تعرضهم لأي مشكلة.

وذلك راجع إلى انسجام الموظفين ودخول العلاقات الشخصية فيما بينهم.

جدول رقم 14: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الزملاء في نفس المصلحة.

التعاون الزملاء في نفس المصلحة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	23	%77
لا	7	%23
المجموع	30	%100

التفسير:

ومن خلال الجدول رقم14 وفق معطياته نلاحظ أن 77% من الزملاء الموجدين في نفس المصلحة لديهم عامل الإنسانية في التعاون فيما بينهم عكس الموظفين غير موجدين في نفس المصلحة الذي قدرت بنسبة 23 % .

جدول رقم 15: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير التضامن العمال معك في المؤسسة أثناء قيامك بمهامك.

التضامن العمال	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	27	%90
لا	3	%10
المجموع	30	%100

التفسير:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 07 أن 27 موظف أجابوا **بنعم** بنسبة 90% بوجود تضامن العمال في المؤسسة عند تأدية مهاهم بالمقابل أن 3 موظفين أجابوا **بلا** بنسبة 10%بعدم وجود تضامن فيما بينهم.

وذلك راجع إلى طبيعة كل العامل ومهامه.

جدول رقم16: يمثل أفراد العينة حسب متغير منهم هؤلاء الزملاء.

منهم هؤلاء الزملاء	التكرار	النسبة المئوية%
عمل نفس المصلحة	16	%53
كل الزملاء	14	%47
المجموع	30	%100

التفسير:

نلاحظ من هذا الجدول رقم 16 أن 16 عامل نسبة قدرت ب 53% من نفس عمال المصلحة فقط الذين يتضامنون فيما بينهم أثناء العمل بالمقابل أن 14 عامل أجاب بأن نسبة 47%أن كل الزملاء العمل يتعاونون فيما بينهم في المؤسسة إلا للضرورة.

جدول رقم 17: يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير تعاون بينك وبين زملاءك في ايجاد حلول تخص العمل.

ايجاد حلول تخص العمل	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	%97
لا	1	%3
المجموع	30	%100

التفسير:

من خلال الجدول رقم 17 أن 29 عاملا أجابوا بأن التعاون في ايجاد حلول تخص العمل موجودة بين الموظفين الذي قدرت بنسبة 97% وعامل أجاب بلا نسبة 3 % لا يوجد تعاون فيما يخص حلول العمل.

وذلك راجع إلى تماسك وتعاون وانسجام بين العمال مما يؤدي إلى أن يكون هناك تبادل معلومات بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية وتبادل المعارف والوصول إلى حلول تخص العمل.

جدول رقم 18: يمثل أفراد العينة تجد مساندة في العمل في تسلط عليك عقوبة.

مساندة العمال في العقوبة	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	29	%97
لا	1	%3
المجموع	30	%100

التفسير:

في الجدول رقم 18 نلاحظ أن 29 عاملا أجاب بنعم بنسبة 97% بأن هناك وجود مساندة في العمل بين عمال أثناء تلقيهم عقوبة بالمقابل هناك عامل أجاب ب لا بنسبة 3% بعدم وجود مساندة في العمل بين العمال.

وذلك راجع إلى مساندة العمال وتضامنهم من أجل المطالبة بالحقوق. التي تكون تشمل جميع العاملين وتدخل العلاقات الإنسانية.

2.3. تفسير ومناقشة نتائج التساؤلات:

لتفسير ومناقشة التساؤل المتعلق بالبيانات الشخصية نجد:

1_ من خلال النتائج المتحصل عليها بعد تحليل الجداول يتبين أن عدد الذكور في مؤسسة نفطال يفوق عدد الإناث وذلك بنسبة 73% وهذا راجع إلى طبيعة العمل وأن المؤسسة تحتاج إلى العنصر الذكوري بالدرجة الأولى حسب نتائج الجدول رقم 01.

2_ من خلال الجدول رقم 02 يتبين أن عدد العمال الغالبية المؤسسة هم الذين تتراوح أعمارهم بين (41سنة_45 سنة)بنسبة 40% وذلك دليل على أن المؤسسة مسيروها من فئة الشباب باعتبار مؤسسة تم انشاؤها حديثا.

3_ من خلال نتائج الجدول رقم 03 يتضح أن عدد العمال أغلبيتهم لمؤسسة نفطال بولاية المدية بنسبة 80% يحملون مستوى جامعي وهذا دليل على أن المؤسسة تحمل مؤهل علمي جيد للتسيير.

4_ حسب نتائج الجدول رقم 04 يتضح بأن عمال المؤسسة حالة عائلية لديهم كل متزوجين بنسبة 80%وذلك يعود إلى أن فئة عمال كبار السن.

5_ نستنتج من قبل الجدول رقم 5 حسب الأقديمة في العمل اتضح أن نسبة 33% من العمال لديهم خبرة في العمل تتراوح بين 1 سنة غلى 10 سنوات وهي نسبة مشرفة للمؤسسة وذلك مع يعود نشأة المؤسسة.

6_ يبين من خلال الجدول رقم 06 أن نسبة العمال لديهم في المؤسسة نفطال طبيعة العقد العمل لديهم غير محدود المدة التي قدرت بنسبة 87% فإن موظفي دائمي العمل ومتحصلين على مناصب دائمة غير منتهية المدة.

تفسير نتائج من خلال التساؤل الأول:

من خلال النتائج المتوصل إليها بعد تحليل وعرض البيانات الخاصة بالتساؤلات المتعلقة بالمحور الدراسة نجد أن:

1_ من خلال النتائج المتحصل عليها وفق الجدول رقم 08 يتضح أن التي يعتمد عليها المدير هي الطريقة الرسمية التي قدرت بنسبة 53% في مؤسسة نفطال وذلك بسبب القوانين المنصوص عليها في المؤسسة والمهام الموكلة بصفته كقائد.

2_ من خلال جدول رقم 09 يتضح أن عملية التنسيق في المؤسسة حسب نظام داخلي للمؤسسة الذي قدر بنسبة 63% فإن العمال يسيرون باحترام القوانين الموجودة في المؤسسة.

3_ من خلال جدول رقم 10 نستنتج أن التعاون الزملاء في مؤسسة نفطال فيما بينهم في أداء مهامهم قدر ب 93 % وهي نسبة أكبر ويعود ذلك في تفسير سوسيولوجي إلى المدرسة العلاقات الإنسانية ساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها لأنها تحقق الإنسجام والتعاون والتآلف وتظافر الجهود بين العمال في مختلف الوحدت التنظيمية.

4_ من خلال الجدول رقم 11 نستنتج أن موظفي مؤسسة نفطال يتمثلون بالتعاون الزملاء الموجودون في نفس المصلحة وقدرت ب 67% وذلك يعود إلى علاقة الجيدة وصداقة جيدة فيما بينهم مع وجود الإحترام المتبادل وتبادل المعارف والخبرات.

5_ من خلال الجدول رقم 15 يبين نسبة التضامن العمال مع بعضهم البعض وذلك في مؤسسة نفطال وجود موظفين يتضامنون فيما بينهم بنسبة 90% من العلاقات الإنسانية يعني تبادل العواطف والتفاعلات ويؤدي هذا إلى زيادة التماسك وبالتالي تضافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة وتؤدي إلى تبادل الخبرات والمعارف وظهور تعاون.

6_ يبين جدول رقم 17 يتضح بالتعاون أفراد الجماعة في إيجاد حلول تخص العمل في المؤسسة نفطال، يمتازون بهذه الصفة بالنسبة97% وهذا دليل التفاهم والإنسجام والإحترام والتقدير فيما بينهم.

8_ ويبين الجدول رقم 18 يتضح التعاون العمال فيما بينهم عند وقوع في أي مشكلة للمطالبة بحقوقهم.

نتائج عامة للدراسة:

كخلاصة في النتائج يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي بمؤسسة نفطال بولاية موجود داخل المؤسسة، حيث ظهر في التصرفات الموظفين من خلال مؤشرات الفرضيات الأولى والثانية.

التي تمت بتحقيقها بنسبة أكبر ولا نغفل عن التنظيم الرسمي المبني على اللوائح والقوانين الموجودة هناك لكن التنظيم غير الرسمي ظهر من خلال العلاقات الإنسانية الموجودة حيث هناك تعاون وإنسجام وتضامن العمال فيما بينهم من خلال تحليلنا حسب أجوبتهم في الإستبيان وأيضا من مؤشرات الفرضية الثانية التي تحققت من خلال الإحتكاك والتفاعل الموظفين ونشؤ بطريقة عفوية وذلك بسبب نفس القرب المكاني وأيضا روح تعاون الموجود بينهم، تبادل المعارف والمعلومات والخبرات الترابط الموجود في المصالح التنظيمية وذلك هدفهم نجاح العمل.

واستنتج أنهم دعموا مفهوم العلاقات الإنسانية الموجودة في البيئة التنظيمية.

خلاصة الفصل:

خلاصة هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي الذي تضمن مطلبين المطلب الأول الخاص بالإجراءات المنهجية والمطلب الثاني الخاص بتحليل البيانات وعرضها وتفسيرها وذلك استنادا للإستبيان التي قمت بتوزيعه على عينة بحيثية عشوائية قوامها 30 مفردة متمثلة في عمال مؤسسة نفطال بولاية المدية حيث في هذا الجزء كان بتبويب المبحوثين في شكل جداول ثم التعلق عليها من أجل وصول على إجابة على تساؤلات عامة للدراسة.

خاتمة

خاتمة:

وفي الأخير يمكننا القول أن موضوع التنظيم غير الرسمي يعتبر من المواضيع المهمة والضرورية التي تحتاجها أي مؤسسة وبالأخص مؤسسة نفطال بولاية المدية، حيث أن التنظيم غير الرسمي موجود داخل مؤسسة نفطال بولاية المدية ينشأ عن طريق الإحتكاك والتفاعل الذي يحصل بين العمال، حيث يساعد على زيادة التماسك بين العمال في المؤسسة وتقوي روح التعاون بينهم ويؤدي إلى ظهور تضامن بين العمال ويقف بعضهم البعض في وقت الشدائد والمحن والمناسبات السعيدة والمصائب ويزرع الألفة بين العمال ويخلق جو يسوده الإحترام والتقدير والمحبة ويحفز العاملين على العمل ضمن الجماعة، والتنظيم غير الرسمي يتماشى مع التنظيم غير الرسمي حيث أن التنظيم غير الرسمي يسمح للعمال بتفجير طاقاتهم والإبداع والإبتكار طرق جديدة في العمل لكي يستطيع المؤسسة الوصول غلى أهدافها المؤسسة ويؤدي إلى ظهور التناسق والإنسجام وتظافر الجهود بين العمل في مختلف الوحدات التنظيمية والإدارة عندما تترك العمال مجال لحل مشاكل التي تواجهها المؤسسة تكسب عمالها وتشجعهم على البقاء وإشباع رغباتهم الشخصية ويصبح العامل مخلصا للمؤسسة.

فهدف التنظيم غير الرسمي تقليل في الأخطاء ومواجهة المشاكل والعراقيل التي يواجهها ومؤشراته داخل المؤسسة تبادل المعارف والخبرات والأفكار والمعلومات والتشاور ومن نتائجه على المؤسسة والفرد لها علاقة بالتعاون وتحقيق أهداف التنظيمية.

وخلاصة القول فإن كلما كانت العلاقات الإنسانية في المؤسسة فإن البيئة التنظيمية تكون بأفضل حال خالية من الصراعات وسوء العلاقات الموظفين وتزيد من ترابط وتلاحم بين العمال.

قائمة المراجع

القرآن الكريم:

سورة الحجرات، الآية 09.

سورة الحجرات،الآية 13.

سورة النساء، الأية 114.

قائمة المراجع:

-أخرجه البخاري ومسلم عن النعمان بن بشير.

-رواه البخاري في الصحيح.

الكتب:

1_ أ/بروان، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خبريوآخرون، دار المعارف، مصر 1960م.

2_ إبراهيم لطفي طلعت، أساليب البحث العلمي وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

3_ إبراهيم لطفي طلعت، علم الإجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر،1982م.5_ بوثلجة غياث، القيم الثقافية للتسيير،دار الغرب للنشر والتوزيع، دون النشر1998م.

4_ بوحروش عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1884م.

5_ بوزيدي عبد المجيد، تسعينات الإقتصاد الجزائري: حدود السياسة الظرفية، ترجمة جريب أم الحسن، موقع النشر والتوزيع، 1999م.

6_ تيماشين نيقولا، نظرية علم الإجتماع، طبعتها وتطورها. ترجمة الدكتور محمود حمودة وآخرون، ط7، دار المعارف،1982م.

7_ جريبرينرج جيرالد، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، الرياض، دار المريخ، 2004م.

8_ جمعة فايز، نجار وآخرون، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

9_ حبيب عبد الرزاق، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002م.

10_ حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2003م.

11_ حريم حسين، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009م.

12_ د/ علي محمد، علم الإجتماع التنظيم، الجزء الأول الإسكندرية، دار الكتب الجامعية،1972م.

13_ زغود علي، المؤسسات الإشتراكية ذات الطابع الإقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الطبعة الثانية، 1987م.

14_ السويدي محمد، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسات الوطنية للكتاب، 1986م.

15_ السويدي محمد، مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري: تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1990م.

16_ الصرايرة محمد نجيب وآخرون، الإتصال التنظيمي، إطار النظري جامعة اليرموك، الأردن، 1999م.

17_ الصرفي محمد، العلاقات العامة من منظور إداري، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية،2005م.

18_ عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.

19_ عشوري مصطفى ، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992م.

20_ عطية ماجد، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، عمان دار الشروق، للنشر والتوزيع، 2003م.

21_ فؤاد البهي السيد، علم النفس الإجتماع، ط2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1994م.

22_ كردي أحمد السيد، إدارة السلوك التنظيمي، 2011م.

23_ محمد السماع خليل، د. خيضر كاضم حمودة، نظرية المنظمة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 1999م.

24_ محمد حسن رواية، إحسان الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2003م.

25_ محمود سليمان العمياني، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن،2002م.

26_ المصطفى أحمد سيد، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة الزقازيق، 2002م.

27_ مصطفى محمد شاكر، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للطباعة والنشر،2015 م.

28_ وضع العالم الأمريكي(نيوكمب) نظرية معروفة بنظرية التفاعل الإجتماعي في التنظيم الإداري 1953م.

29_ ياسين سعد غالب، إدارة استرايتيجية، تلخيص هدى حسن المصطفى، ط1، دون النشر، عمان الأردن، 1998م.

30_ يونس عبد الغفور، نظريات التنظيم والإدارة، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1997م.

الأطروحات:

1_ زراد حميدة ومخربش أميرة، دراسة وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، بحث مقدم لجامعة محمد الشريف، الجزائر، 2015م.

2_على الوكواك ميلاد محمد، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجيتسر، مقدمة من الجامعة الإسلامية، مالانج، أندونيسا.2016م.

القواميس والمعاجم:

1_ د/ كمال محمد على، معجم قاموس علم الإجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979م.

2_ ريمون بودون.ف.ريكو، المعجم النقدي لعلم الإجتماع، ترجمة سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الأولى، 1968م.

3_ معن خليل العمر،معجم علم الإجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتورة محمود عودة وآخرون، ط7، دار المعارف، 1982م.

4_ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم الإجتماع التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011م.

المجالات:

1_ مروان محمد السنور، دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية، المجلد العشرون، العدد الثاني، يونيو 2012م.

2_ نادرا أحمد أبو شيخة، الدوافع وفقا لنظرية سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو، كما يراها العاملون في شركات الأدوية الأردنية، نشر مجلة المنارة، المجلد 13 العدد، 2007م.

المواثيق والمناشير:

1_ منشور 53/95 المؤرخ في 22 مارس 1963.

2_ حزب جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني1968م.

الجرائد:

1_ الجريدة الرسمية، القانون التوجيهي للمؤسسات الاقتصادية العمومية /80-1988/01/12/01م.

2_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 15 المؤرخة في 1963/03/22م.

3_ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 242/84 المؤرخة في/1980/10/04م المتعلقة بإعادة الهيكلة المؤسسات، المادة2.

القوانين _ الأوامر_ المراسيم:

1_ المواد (61-70) من الأمر (71-74) المؤرخ في 16 نوفمبر 1971، المتضمن التسيير الإشتراكي للمؤسسات.

2_ المواد (61-56) من الأمر (71-74).

مراجع باللغة الأجنبية:

N. R.Saadi ;la gestion socialiste des entrepris.1982.

قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جمعة يحي فارس _ المدية_

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الإجتماع

إستبيان

أخي الموظف الكريم، أختي الموظفة الكريمة، الإستبيان الذي بين يديك يهدف لمحاولة التعرف على أراء الموظفي في المؤسسة **نفطال** حول **التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية.**

وذلك إستيعادا للمتطلبات الحصول على درجة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل.

الرجاء التكريم بإعطاء هذا الإستبيان جزءا من وقتك، وتحري الدقة والموضوعية في إجابتك عليه، لما له من أهمية في هذا البحث، علما أن الهدف الأول لهذا الإستبيان هو أكاديمي والمعلومات التي تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شاكرون ومقدرون لكم حسن تعاونكم.

البيانات الشخصية:

1_ الجنس: الذكر ☐ أنثى ☐

2_ السن؟

.....

3_ المستوى التعليمي:

إبتدائي ☐

متوسط ☐

جامعي ☐

4_ الحالة العائلية:

أعزب ☐

متزوج ☐

مطلق ☐

أرمل ☐

5_ الأقدمية في المؤسسة؟

.....

6_ طبيعة العقد العمل:

محدود المدة ☐ غير محدود المدة ☐

7_ كيف هي علاقتك مع الزملاء في العمل؟

جيدة ☐

حسنة ☐

متوسطة ☐

سيئة ☐

سيئة جدا ☐

8_ كيف يتعامل معكم المدير؟

بطريقة ودية ☐ بطريقة رسمية ☐

9_ كيف تتم عملية التنسيق في المؤسسة؟

.....

10_ هل تتعاون مع زملاءك في أداء مهاهم؟

نعم ☐ لا ☐

11_ هل هؤلاء الزملاء ينتمون في نفس المصلحة؟

نعم ☐ لا ☐

12_ هل يقومون زملاءك بمساعدتك لقيام بمهامك؟

نعم ☐ لا ☐

13_ هل هؤلاء الزملاء في نفس المصلحة؟

نعم ☐ لا ☐

14_ هل تشعر بالتضامن العمال معك في المؤسسة أثناء قيامك بمهامك؟

نعم ☐ لا ☐

15_ ها هناك تضامن في حال تعرضت لمشكلة في مؤسستكم؟

نعم ☐ لا ☐

16_ منهم هؤلاء الزملاء؟

.....

17_ هل هناك تعاون بينك وبين زملاءك في إيجاد حلول تخص العمل؟

نعم ☐ لا ☐

18 _ هل تجد مساندة في العمل حين تسلط عليك عقوبة؟

نعم ☐ لا ☐