

التنظيم غير الرسمي وانعكاسه على جماعة العمل دراسة ميدانية بمديرية الصيانة بالأغواط –DML-

Informal organization and its impact on the work group A field study at the Directorate of Maintenance in Laghouat -DML-

د: تازي محمد^{*1}

¹ المركز الجامعي أفلو (الجزائر)، مخبر البحث والدراسات في قضايا الإنسان والمجتمع،

m.tazi@cu-aflou.edu.dz

تاريخ النشر: 2025/06/01

تاريخ القبول: 2025/05/01

تاريخ الاستلام: 2025/01/17

ملخص: تهدف الدراسة الى تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي وانعكاسه على جماعة العمل، حيث تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من العمال مكونة من 68 عامل في مختلف المناصب الإدارية والرتب في مديرية الصيانة لولاية الأغواط (DML) التابعة لشركة سوناطراك، وتم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات، توصلت الدراسة إلى وجود مشاكل داخل العمل أغلبها إدارية وهذه المشاكل يفرضها التنظيم الرسمي، لجوء العمال للتنظيم غير الرسمي من أجل إشباع حاجات غير محققة وإضفاء نوع من الحيوية داخل مجال العمل.

الكلمات المفتاحية: التنظيم الرسمي؛ التنظيم غير الرسمي؛ جماعة العمل؛ الاتصال العمالي؛ الأداء.

تصنيف JEL: J53

Abstract:

The study aims to shed light on the role played by the informal organization and its impact on the work group. A field study was conducted on a sample of 68 workers in various administrative positions and ranks in the Maintenance Directorate of Laghouat State (DML) affiliated with Sonatrach Company. The questionnaire was used as a tool for collecting data. The study concluded that there are problems within the work, most of which are administrative, and these problems are imposed by the formal organization, and workers resort to informal organization in order to satisfy unfulfilled needs and add a kind of vitality within the field of work.

Keywords: Formal Organization; Informal Organization; Work Group; Labor Communication; Performance.

Jel Classification Codes: J53

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

لقد عرف الإنسان التنظيم منذ أن عرف كيف يوجه نفسه على شكل أسرو قبائل أو مجموعة، قبل أن يتطور هذا المفهوم إلى ما نعرفه حالياً في المجتمعات المعاصرة في شكل أكثر وضوحاً واتساعاً في ما يسمى بالإدارة.

وبناء على ذلك فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها استغلالاً جيداً وفقاً للمعايير العلمية والمرسومة للوصول إلى الأهداف المطلوبة ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوضعية، كما أن التنظيم الرسمي يأخذ عدة أشكال منها العمودي والوظيفي والاستشاري والتنظيم غير الرسمي. (اللوذي، 2002، صفحة 17)

كما أن التنظيم غير الرسمي يوافق أي تنظيم رسمي وذلك أنه عبارة عن تنظيم اجتماعي يتأثر أفراد به بقيم المجتمع ومفاهيمه وعاداته وتقاليده، ولأن الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي هم جزء من هذا المجتمع، فإن هؤلاء الأفراد يلتزمون بقواعد ومعايير سلوكية، الأمر الذي يعني استجابة هؤلاء الأفراد لهذه المعايير والقيم والقواعد الاجتماعية وتزداد استجابتهم لهذه القواعد كلما كان هنالك مصالح وأهداف مشتركة حيث يظهر هذا النوع من التنظيمات نتيجة لعدم قدرة التنظيم الرسمي على إشباع حاجات الأفراد، الأمر الذي يترتب عليه وضع أهداف وعلاقات العمل وقيادة غير رسمية تبدأ بممارسة نفوذها على التنظيم الرسمي بهدف إشباع حاجات هؤلاء الأفراد، وتعتبر الإدارة الجيدة إذا استطاعت إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول إلى تنظيمات غير رسمية وتكون قادرة على وضع معايير وضوابط غير رسمية تصل إلى درجة أن تقوم هذه التنظيمات بوضع معايير تتحكم بموجها بإنتاجية العاملين ثم تتطور هذه الأمور إلى حد وضع استراتيجيات يترتب عليها وضع أهداف مغايرة لأهداف التنظيم الرسمي والعمل على مقاومة أي تغيير تتبناه الإدارة الرسمية. (عصفور، 2005، صفحة 128)

لقد تم تصميم بنية العمل لمنظمات الأعمال بطريقة تدعم العمل الجماعي، فالأفراد لا يعملون بمفردهم ولكن ضمن مجموعات عمل يتأثرون حتى أصبح من الصعب أن يتمكن شخص بمفرده من انجاز العمل المطلوب وتنتشر فرق ومجموعات العمل في المصانع والمستشفيات والوزارات والمدارس والجامعات وفي معظم بيئات العمل تقريباً، وهناك بعض المهن التي يعمل أفرادها بشكل منفصل ولكنهم يجتمعون من فترة لأخرى لتحديد أهدافهم وحل مشاكلهم ويمكن أن تتكون جماعة العمل من

الأفراد العاملين في قسم أو الإدارة أو لجنة أو أية وحدة تنظيمية سواء كانت جماعة رسمية أو غير رسمية، وتقسيم الأفراد حسب مجموعات العمل يتطلب فهمها فهماً دقيقاً لسلوك هذه الجماعات حيث أن الأفراد يسلكون بطريقة مختلفة كما لو كانوا يعملون منفردون مما يضع المنظمة في تحدي لفهم كيفية التعامل مع جماعات العمل وتفعيلها من أجل تحقيق أهدافها ومن هنا يتبادر في أذهاننا طرح الإشكال التالي:

1.1 مشكلة الدراسة:

- كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في زيادة تماسك جماعة العمل ؟
الأسئلة الجزئية:

- كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في تجسيد الروح المعنوية لجماعة العمل ؟
- كيف يعمل التنظيم غير الرسمي على إيجاد قنوات اتصال تكون كفيلة بخلق دافعية للأفراد نحو العمل ؟

2.1 الفرضية العامة:

- يؤثر التنظيم غير الرسمي بشكل إيجابي على علاقات العمل من خلال تجسيد الروح المعنوية والاتصال الفعال وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة من قبل التنظيم ككل.
الفرضيات الجزئية:

- يساهم التنظيم غير الرسمي في تجسيد الروح المعنوية لجماعة العمل من خلال تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة.
- تساهم علاقات العمل في إضفاء المرونة في الاتصال بين جماعة العمل من خلال خلق دافعية أكبر نحو العمل.

3.1 أهمية البحث:

- الكشف على أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية.
- تحديد دوره داخل المؤسسة الصناعية.
- معرفة أسبابه الحقيقية في ظهوره.
- مساهمته في تماسك الجماعة من جهة وتحقيق أهداف التنظيم بصفة عامة.
- معرفة حالات ضعفه وتحوله والوسيلة ضغط على التنظيم الرسمي، أو إعاقه أهداف التنظيم.

4.1 أسباب اختيار الموضوع:

من الدوافع الرئيسية التي أدت بنا إلى اختيار هذا الموضوع هو التطور الهائل الذي شهدته الدول خاصة في تنظيم مؤسساتها على جميع المستويات، لأن التنظيم هو القلب النابض لكل مؤسسة ولأن معرفة أهميته على الصعيد الاجتماعي كان لابد علينا من الوقوف على دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق المطالب العمالية دون المساس بأهداف المؤسسة العامة والخاصة ولأن ظهور هذه التكتلات أو شبه التنظيمات سيشكل عامل إيجابي لا محالة من ناحية العمال المنظمين إليه تحت قيادة غير رسمية لتعمل على تحقيق رغبات مرؤوسيه الشخصية والمشاركة إضافة إلى الرغبة والميول إلى مثل هذه المواضيع لما قد تحمله من اقتراحات تعد مرجعيات للباحثين فيما بعد.

5.1 أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث تحقيق مجموعة من الأهداف يمكن حصرها في النقاط التالية:

- ضبط المفاهيم الأساسية للتنظيم الرسمي وغير الرسمي.
- تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي وعلاقته بتماسك جماعة العمل.
- الكشف عن فرق العمل في جانبها غير الرسمي ومدى تأثيرها على التنظيم الرسمي داخل المؤسسة الصناعية.
- التوصل إلى معرفة تأثير وانعكاس التنظيم غير الرسمي على جماعة العمل.
- تحليل و استخراج النتائج وإثبات الفرضية.

6.1 منهجية الدراسة:

كل باحث علمي يعتمد على مناهج معينة وفقاً لطبيعة الموضوع لاكتشاف الحقيقة فلكل موضوع منهج خاص وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على المناهج التالية:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

يقوم هذا المنهج على وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً ومضبوطاً يعبر عنها سواء كمياً أو كيفياً حيث يهتم بتجميع الشواهد من الظروف السائدة ليصل إلى استنتاجات تساعد في فهم واقع تلك الظاهرة ولهذا فإن طبيعة الموضوع تتلاءم مع هذه الدراسة.

ب- المنهج الإحصائي:

هو طريقة الباحث للحصول على معطيات إحصائية أي معطيات كمية لوصف وتصنيف البيانات ثم تكميمها رقمياً وبعد جمع المعطيات وتبويبها في جداول إحصائية ثم يتم تحليلها عن طريق

النسب المئوية كما تستعمل بعض الأدوات الإحصائية كالمتوسط الحسابي (X) واختبار (KH2) (T) الذي يتأكد من خلاها الباحث من صحة ودقة النتائج.

- تم استخدام المنهج الإحصائي في موضوعنا بأدواته لتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها من خلال المعطيات الكمية الإحصائية البسيطة منها والمركبة حتى تعطي للدراسة طابعاً موضوعياً علمياً.

7.1 الدراسات السابقة: توجد العديد من الدراسات التي تناولت الموضوع من جوانب مختلفة يتمثل أهمها فيما يلي:

1- دراسة: (بابا حنيي محمد فؤاد، 2014) بعنوان: "التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، دراسة ميدانية".

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة وكيفية تحقيق التعاون بين العمال وتقوية التماسك والتضامن بين العمال للوصول إلى أهداف المؤسسة، وتم طرح الإشكالية كما يلي: هل التنظيم غير الرسمي يساعد على تحقيق التعاون داخل المؤسسة ؟.

وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقات غير الرسمية موجودة داخل المؤسسة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة وتقوي روح التعاون بين العمل وتؤدي إلى ظهور تماسك بين العمال، والتنظيم غير الرسمي الموجود داخل المؤسسة يؤدي إلى تضافر الجهود وظهور تناسق بين العمال والتضامن والانسجام في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحواجز التي تعترض المؤسسة. (فؤاد، 2013/2014)

2- دراسة: (محمد بوخلوة، 2018) بعنوان: "دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمال في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية".

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار لدى عينة عشوائية طبقية باستعمال المنهج الوصفي، وتم طرح الإشكالية كما يلي: ما دور التنظيم غير الرسمي في مشاركة العمال في اتخاذ القرار ؟.

توصلت الدراسة إلى أن للاتصال غير الرسمي دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار، من خلال الحوار والنقاش ونقل انشغالاتهم، مساهمة جماعة العمل غير الرسمية (روح فريق العمل) في المشاركة في اتخاذ القرار من خلال الصداقة التي تساهم في المشاورة والتضامن والمساندة الاجتماعية والمصالح المشتركة بين العمال، أما العلاقة المرنة بين الرئيس والمؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرار حيث تتجسد من خلال التعاون والاستماع للطرف الآخر واحترامه والتواصل معه بثقة تامة. (بوخلوة،

(2018/2017)

2. تحديد المفاهيم:

1.2 التعريف الاصطلاحي للتنظيم الرسمي:

"الجماعة على درجة عالية من التنظيم ذات أهداف واضحة وقوانين ولوائح موضوعة بصفة رسمية، ولها نسق يتضمن أدوار محددة كما أن حقوق وواجبات كل فرد محددة بوضوح" . (الجبوسي، 2000، صفحة 91)

2.2 التعريف الإجرائي للتنظيم الرسمي:

هو تلك العلاقات الإدارية المقننة بكثير من المبادئ التي تتبناها المنظمة كتسلسل الأمر ووحدة الأمر، أو هو تلك القواعد واللوائح والقوانين التي تطبقها الإدارة ويجب على العاملين الالتزام بها.

3.2 التعريف الاصطلاحي للتنظيم غير الرسمي:

"هو نسق العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي" (غياث، 2004، صفحة 87)، ولكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي فيما يتعلق بتنظيمه الاجتماعي وهو ليس مخططاً أو موضوعاً بصفة رسمية.

4.2 التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي:

هو تلك العلاقات الإدارية غير المقننة وغير الخاضعة لسيطرة السلطة بالمنظمة والتي تعكس العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وعادة ما يحدث تخطيط مسبق لها.

5.2 التعريف الاصطلاحي لجماعة العمل:

"الجماعة هي تلك التي ينتمي إليها الفرد في العمل، ولها تأثير كبير في توجيه سلوكه وتحذيره من التصرف بطريقة لا تلائم الجماعة، وإجباره على الرضوخ لإرادتها وتقوى جماعة العمل من تماسك أعضائها وتدافع وتسيطر في مقابل ذلك عليهم". (بدوي، 1982، صفحة 202)

6.2 التعريف الإجرائي لجماعة العمل:

هي جماعة من الأفراد تتشكل داخل العمل، حيث يشتركون في نشاط واحد فتجمعهم أهداف واحدة للمنظمة، حيث أن جماعة العمل تؤثر في سلوك أفرادها و منع السلوك الذي يتنافى مع مبادئها.

7.2 التعريف الاصطلاحي للاتصال الإداري:

هو عملية إدارية واجتماعية وسلوكية تعمل على إيصال البيانات والمعلومات والقرارات إلى أفراد المؤسسة للوصول إلى الهدف المشترك، يتفاعل من خلال الاتصال مجموعة من الأفراد المرسلين والمستقبلين اجتماعيا وتخلق الروابط والصلات والتشابكات، فيؤثرون ويتأثرون في بعضهم البعض

(القاضي، 2006، صفحة 301)، وهو النظام الذي يكفل توصيل البيانات والمعلومات إلى كافة أجزاء التنظيم، وذلك من الخارج إلى المنظمة، والبيانات الصادرة عن المنظمة إلى المجتمع المحيط بها، وكذلك بين المستويات الإدارية، سواء كانت اتصالات رأسية أي من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى أو السفلى، أما الاتصالات الأفقية فهي بين مختلف الأقسام الإدارية، وذلك بما يكفل سلامة وفعالية تنفيذ الأعمال.

8.2 التعريف الإجرائي للاتصال:

هو العملية الهادفة إلى نقل وتبادل المعلومات بين العمال وجماعات العمل بهدف التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

9.2 التعريف الاصطلاحي للروح المعنوية:

"هي الحالة النفسية للعاملين ودرجة الثقة والرغبة والرضا التي يشعرون بها اتجاه وظيفتهم والمنظمة والعاملين فيها، وإحساسهم بشأن ظروف العمل، وهو إحساس جماعي يؤثر فيه الأفراد بعضهم على بعض". (الصحاف، 1997، صفحة 90)

10.2 التعريف الإجرائي للروح المعنوية:

هي الوضعية النفسية للعمال ودرجة الشعور بالثقة والرضا والرغبة اتجاه أعمالهم والمنظمة وإحساسهم بملائمة ظروف العمل، وهذا الإحساس يؤثر ويتأثر به الأفراد.

11.2 التعريف الاصطلاحي لعلاقات العمل:

"تعرف علاقات العمل بأنها العلاقات التي تنشأ وتنمو بسبب الاستخدام، وهي تشمل تبعاً لذلك العلاقات بين العمال، وبعضهم البعض، وبينهم وبين رؤسائهم أو كذلك علاقاتهم بالمنشأة التي تستخدمهم، كما تشمل بمعناها الواسع العلاقات بين إدارات المنشآت ونقابات العمال، وبين أصحاب العمل والهيئات الحكومية". (بدوي، 1982، صفحة 202)

12.2 التعريف الإجرائي لعلاقات العمل:

هي العلاقة الثنائية بين العمال من جهة وصاحب العمل من جهة أخرى، وهي مجموعة النشاطات التي تنشأ بين العمال داخل بيئة العمل.

3. الإجراءات المنهجية:

1.1 أولاً: حدود الدراسة: اقتصرَت الدراسة على الحدود التالية:

أ- الحدود المكانية: تمت الدراسة الميدانية بمديرية الصيانة (DML) التابعة لمؤسسة سوناطراك الكائن مقرها بولاية الأغواط.

ب- الحدود الزمانية: تم تحديد زمن إجراء الدراسة الميدانية خلال الموسم 2022/2023.

2.3 ثانيا: عينة الدراسة:

"العينة هي جزء أو شريحة من المجتمع تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون العينة ممثلة لجميع مشاهدات هذا المجتمع تمثيلا صحيحا و جزء منه، (الله، 2019، صفحة 426)، حيث يلتزم كل باحث عند قيامه ببحثه منذ البداية أن يوضح هدفه ويحدد نوع الدراسة والأفراد الذين سوف تشملهم الدراسة، حيث تعتبر طريقة اختيار العينة إحدى المقاييس الهامة في البحوث الميدانية، وعن طريقها يستطيع الباحث جمع البيانات وفرزها وتحليلها وفقا لأهداف الدراسة، بحيث تختلف العينات من بحث لآخر وفي هذه الدراسة استعملنا العينة الطبقية التناسبية كون دراستنا تمثلت في مؤسسة تحتوي على ثلاثة فئات من العمال: عمال مهنيين - موظفين وإطارات، في مديرية الصيانة بالأغواط والتي تحتوي على 320 عامل، وبالتالي أخذنا نسبة 21% من المجتمع الكلي.

حيث تم حساب العينة كما يلي:

$$\text{الإطارات: } 320/100 \times 117 = 36.56\%$$

$$\text{الموظفين: } 320/100 \times 129 = 40.31\%$$

$$\text{العمال المهنيين: } 320/100 \times 74 = 23.12\%$$

وأخذنا عينة مقدرة بـ 68 عاملا من بينهم 24 إطار و 28 موظف، و 16 عامل مهني.

$$\text{الإطارات: } 320/100 \times 24 = 20.51\%$$

$$\text{الموظفين: } 320/100 \times 28 = 21.70\%$$

$$\text{العمال المهنيين: } 320/100 \times 16 = 21.62\%$$

3.3 نتائج الدراسة الميدانية: سنتناول فيما يلي تحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بكل فرضية من فرضيات الدراسة.

1.3.3 عرض وتحليل الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على أنه: يساهم التنظيم غير الرسمي في تجسيد الروح المعنوية لجماعة العمل من خلال تشجيع التعاون بين أفراد الجماعة.

جدول 01: التكتلات داخل بيئة العمل.

النسبة %	التكرار	التكتلات
69.11%	47	نعم
30.89%	21	لا
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال هذا الجدول يتضح لنا أنه يوجد تكتلات وذلك من خلال العمال الذين يرون أنه يوجد تكتلات بنسبة 69.11% فيما يتفق بقية العمال على أنه لا يوجد تكتلات وبنسبة 30.89%. يتبين لنا من خلال الجدول أن أغلب العمال يعزمون على وجود تكتلات داخل بيئة العمل وهم منضمون لها وهذه التكتلات تظهر على شكل فرق عمل أو عمال من نفس المصلحة أو من نفس المنطقة أو علاقة القرابة حيث تعتبر هذه التكتلات تنظيم غير رسمي ينشأ بين العمال حسب طبيعة العلاقة الموجودة بينهم ويكون مركز تأثير على الإدارة وبالتالي تعمل على تحقيق بعض أهداف الأفراد المنظمون إلى هذه التكتلات حيث يرون أن للتكتلات دور مهم في بيئة العمل وأحد أدوات الربط والاتصال بينهم وبين الإدارة. كما يعتبرون التكتلات كأحد ركائز تكوين جماعة العمل متحدة وناجحة وقادرة على تحقيق حاجاتهم ورغباتهم وازدهار قوة علاقة العمل.

جدول 02: مستوى التأهيل وعلاقته بوجود المشاكل.

المجموع	لا	نعم	وجود مشاكل مستوى التأهيل
100% 16	43.75% 07	56.25% 09	عامل مهني
100% 28	35.71% 10	64.29% 18	موظف
100% 24	25% 06	75% 18	إطار
100% 68	33.82% 23	66.17% 45	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66.17% من لعمال يقرون بوجود مشاكل تواجههم في العمل مدعمة بنسبة العمال الذين هم من مستوى الإطارات بالدرجة الأولى تليها نسبة 33.82% ليس لديهم مشاكل متبوعة بنسبة العمال المهنيين.

نستنتج أن أغلب الذين يعانون من المشاكل في عملهم هم الإطارات وهذا يعود لكونهم يطمحون إلى ظروف عمل متميزة ولا يرضون بالظروف العادية أو غير ملائمة لأنهم يحملون شهادات عليا ولديهم فرص العمل في أماكن أخرى إذا ما تركوا العمل في المؤسسة، أما الفئات الأخرى فإنهم أقل تأهيلا وبالتالي أقل إدراكا لحقوقهم المشروعة التي من واجب المؤسسة أن تمنحهم إياها ويكتفون بالحصول

على الأجر من طرف المؤسسة مقابل العمل الذي يؤدونه ويرضون بالقليل خوفاً على مناصب عملهم، ونظراً لصعوبة إيجادهم لفرص عمل أخرى إذا ما غادرو المؤسسة.

جدول 03: تلقي المساعدة من الزملاء ومدى مناسبة جَو العمل.

مجموعة	لا	نعم	مساعدة الزملاء ملاممة جَو العمل
100% 24	50% 12	50% 12	دائماً
100% 35	22.85% 08	77.14% 27	أحياناً
100% 09	88.88% 08	11.11% 01	نادراً
100% 68	41.17% 28	58.82% 40	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلب العمال يرون بأن جَو العمل مناسب وذلك بنسبة 58.82% مدعمة بفئة العمال الذين صرحوا بأنهم يتلقون المساعدة من زملائهم وذلك بنسبة 77.14%، في حين نلاحظ أن العمال الذين صرحوا بأن جَو العمل غير مناسب يمثلون نسبة 41.17% مدعمة بفئة العمال الذين صرحوا بأنهم لا يتلقون المساعدة من زملائهم إلا نادراً وذلك بنسبة 88.88%.

نستنتج من الجدول أنه هناك علاقة بين مدى تلقي العمال للمساعدة من زملائهم ونظرتهم لجَو العمل بحيث صرح أغلب العمال بأن جَو العمل مناسب في نفس الوقت وصرحوا بأنهم يتلقون المساعدة من طرف زملائهم، في حين العمال الذين يرون أن جَو العمل غير مناسب صرحوا بأنهم لا يتلقون المساعدة من طرف زملائهم وهذا ما يدل على أن مساعدة الزملاء لبعضهم في العمل يخلق لديهم الشعور بالأهمية والانتماء، وتعتبر الجماعة ركيزة أو شرطاً ينبغي وجوده داخل العمل لكي يكون جَو العمل مناسباً، أي تخلق نوع من المساعدة والتعاون بين العمال.

نتائج الفرضية الأولى:

نستنتج من خلال دراستنا ومن الجداول المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي والروح المعنوية أن أغلب العمال تواجههم مشاكل إدارية، بالإضافة إلى أن أغلب العمال يقومون بمساعدة زملائهم في العمل

أحيانا فقط، كما أن أغلب العمال يقرون بوجود تكتلات غير رسمية داخل العمل وأغلب العمال يقضون أوقات فراغهم مع الجماعة، بالإضافة إلى أن العمال الذين يتلقون المساعدة من طرف الزملاء يستقرون في فئة العمال المهنيين أكثر من غيرهم، كما أن الذين يقرون أن جو العمل مناسب يستقرون أكثر في فئة العمال المهنيين.

ومنه يمكن استنتاج أن العمال يتوجهون إلى التنظيم غير الرسمي لمواجهة المشاكل التي يخلقها التنظيم الرسمي وبالتالي نجد العمال يساعدون بعضهم البعض داخل العمل ويقومون بالترويج داخل الجماعة من خلال التنظيم غير الرسمي وبالتالي من خلال النتائج الموصول إليها تم إثبات الفرضية الأولى والتي تتعلق بكون التنظيم غير الرسمي يساهم بصفة ايجابية في زيادة الروح المعنوية للأفراد داخل العمل وتقريب العمال من بعضهم البعض وبالتالي تحقيق أكثر تماسك داخل الجماعة.

2.3.3 عرض وتحليل الفرضية الثانية:

ومفادها: تساهم علاقات العمل في إضفاء المرونة في الاتصال بين جماعة العمل من خلال خلق دافعية أكبر نحو العمل.

جدول 04: استماع المسؤولين إلى انشغالات العمال.

النسبة %	التكرار	استماع المسؤولين
19.11%	13	دائما
45.60%	31	أحيانا
35.29%	24	نادرا
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نجد أن المسؤول أحيانا ما يسمع إلى انشغالات العمال وذلك بنسبة مقدرة بـ 45.60% وتليها نادرا ما يسمع إلى انشغالاتهم بنسبة 35.29% وفي الأخير يسمع المسؤول لانشغالات العمال بنسبة 19.11%.

نلاحظ من خلال الجدول أن المسؤول داخل المؤسسة أحيانا ونادرا ما يسمع لانشغالات العمال وهذا ما يدفع بهم إلى إيجاد طرق أخرى لطرح هذه الانشغالات فيلجؤون إلى التكتل والتجمع على شكل جماعة للعمل عن طريق التنظيم غير الرسمي الذي يعتبرونه المتنفس والقادر على إيصال انشغالاتهم وتحقيق أهدافهم وبالتالي فالتنظيم غير الرسمي هنا يعتبر ضرورة يلجأ إليه العمال للتعبير عن كل مشاكلهم وعن سلوكيات المسؤولين اتجاههم، كما أن عدم استماع المسؤولين إلى انشغالات العمال

يعيق العملية الاتصالية، وبالتالي ضعف الاتصال ويرى العمال أن الاتصال داخل المؤسسة ضعيف نسبياً.

جدول 05: قيام المشرف بإشراك العمال في اتخاذ القرار.

النسبة %	التكرار	إشراك العمال في اتخاذ القرار
14.70%	10	دائماً
44.12%	30	أحياناً
41.18%	28	نادراً
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نجد أن المشرف أحياناً ما يشرك العمال في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 44.12% بينما نادراً ما يشركهم فنجدها بنسبة 41.18% أما دائماً ما يشركهم فتكون بنسبة 14.70% وهي نسبة قليلة وهذا لطبيعة التنظيم الرسمي داخل المؤسسة.

يتبين من خلال الجدول أن المشرف قلماً يشرك العمال في اتخاذ القرار ويعود هذا إلى مسؤولية المشرف وقوة التنظيم الرسمي وقرارات الإدارة العليا التي تعمل على إصدار القوانين واللوائح الرسمية التي لا تسمح بإشراك المشرف للعمال في اتخاذ القرار لأنها تأتي على شكل أوامر تطبق وليس أمر شورى بين العمال الذي يكون نادراً إلا في بعض الحالات مثل العمل داخل الورشة يرجع فيه القرار للعمال والمهنيين الذين هم أدري بهذا النشاط.

جدول 06: اهتمام الإدارة.

النسبة %	التكرار	اهتمام الإدارة
52.94%	36	العمل
16.17%	11	الأفراد
30.89%	21	معا
100%	68	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الجدول نلاحظ أن اهتمام الإدارة ينصب على العمل وذلك بنسبة 52.94% يليها اهتمامها بالأفراد والعمل بنسبة 30.89% ويلها اهتمامها بالأفراد بنسبة 16.17%. يتبين لنا من خلال الجدول أن تركيز الإدارة موجه بدرجة كبيرة نحو العمل وهذا يؤثر على أن مسؤولو المؤسسة ومشرفها يضعون في اهتمامهم العمل بالدرجة الأولى باعتبار العمل هو محور

العملية الانتاجية ولهذا نجد التدمير لدى الأفراد وانخفاض روحهم المعنوية وهذا يؤثر سلبا على مردوديتهم ويجعل إنتاجيتهم غير مرضية وهذا لأن المؤسسة ذات طابع اقتصادي إنتاجي ولاعتماد الاقتصاد الوطني على هذا القطاع.

جدول 07: علاقة مستوى التأهيل بالاتصال.

الاتصال / مستوى التأهيل	جيد	متوسط	ضعيف	المجموع
عامل مهني	29.41% 05	47.05% 08	23.52% 04	100% 17
موظف	25.92% 07	51.85% 14	22.22% 06	100% 27
إطار	25% 06	58.33% 14	16.66% 04	100% 24
المجموع	26.47% 18	52.94% 36	20.58% 14	100% 68

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 52.95% من العمال يقرون بعدم إمكانية الاتصال بالمسؤول مدعمة بنسبة 71,42% من فئة الموظفين، وتليها نسبة 47,05% من العمال يقرون بأن المسؤول يمنحهم إمكانية الاتصال به وينتمون إلى فئة الإطارات.

نستنتج أن الاتصال داخل المؤسسة يتم عن طريق احترام السلم الإداري، حيث نجد أن الإطارات هم الذين لديهم إمكانية الاتصال بالمسؤول وهذا راجع إلى مركزهم الوظيفي أي قريهم من المسؤول ومستواهم التعليمي الذي يسمح لهم بالاتصال به وهذا عكس الموظفين والعمال المهنيين وهذا لتواجدهم في الإدارة التنفيذية من السلم الإداري أو في أسفل الهرم ومنه نستنتج أن التنظيم الرسمي يعيق عملية الاتصال نوعا ما لذلك نجد العمال يلجؤون إلى الاتصال غير الرسمي لتعويض نقص الاتصال الرسمي، فهنا يشكل لهم الاتصال غير الرسمي عن طريق التنظيم غير الرسمي متنفس وكذلك لتدعيم التماسك فيما بينهم.

نتائج الفرضية الثانية:

نستنتج من خلال الجداول المتعلقة بالفرضية الثانية أن أكثر من نصف العمال يرون أن الاتصال متوسط بنسبة 52.94% كما نجد أن أغلب العمال يرون أن العلاقة بينهم وبين زملائهم جيدة بنسبة 74.70%، كما نجد أن العمال يرون أن المسؤول يستمع لانشغالاتهم أحيانا فقط بنسبة 45% كما أن إشراك العمال في اتخاذ القرار لا يكون إلا أحيانا بسنة 44%، وأما نادرا فنسبتها 41% بالإضافة إلى أن العمال يرون أن تركيز الإدارة يكون نحو العمل على حساب العمال بنسبة 52%. فبالنسبة للذين يرون أن الاتصال متوسط أغلبهم إطارات وأما الذين يرون أن استماع المسؤول لانشغالاتهم أحيانا فقط أغلبهم لديهم مستوى ثانوي، كما أن العمال الذين يرون أن المسؤول يشركهم أحيانا في اتخاذ القرار يستقرون أكثر لدى العمال المهنيين ويلها نسبة نادرا ونجدها مستقرة عند فئة العمال الموظفين.

من خلال الجداول يمكن أن نستنتج أن ضعف الاتصال بين العمال والإدارة، يقوم العمال بتعويضه من خلال توطيد الاتصال فيما بينهم لذلك نجد هذا الأخير يجعل العمال يتغاضون عن ضعفه من جهة الإدارة ولكنه لا يساهم بدرجة كبيرة في زيادة دافعية الأفراد نحو العمل وإنما يرفع من روحهم المعنوية ويمتص عدم رضاهم داخل العمل وبالتالي يمكن القول أن الفرضية الثانية غير مثبتة من خلال النتائج المتحصل عليها من الجداول.

الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا للجداول ومن خلال نتائج الفرضية الأولى والثانية نستنتج ما يلي: - أغلب العمال داخل مديرية الصيانة يفضلون التنظيم غير الرسمي من أجل التعبير عن مكبوتاتهم والتحرر من القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي.

- وجود مشاكل داخل العمل أغلبها إدارية وهذه المشاكل يفرضها التنظيم الرسمي.

- لجوء العمال المهنيين إلى التنظيم غير الرسمي أكثر من الإطارات وهذا بحكم المناصب التي يشغلها كل عامل.

- لجوء العمال للتنظيم غير الرسمي من أجل إشباع حاجات غير محققة وتفريع مشاكل العمل من أجل إذابتها في شكل جماعي وإضفاء نوع من الحيوية داخل مجال العمل.

- يساعد التنظيم غير الرسمي بالدرجة الأولى في رفع الروح المعنوية للعمال من خلال العلاقات العفوية التي تنشأ بين العمال.

- نجد التنظيم غير الرسمي لا يساهم في زيادة الأداء داخل العمل وإنما تأثيره يقل بالنسبة إلى الدافعية نحو العمل وإنما يظهر تأثيره على الدافعية من خلال الروح المعنوية فقط.
 - يخلق التنظيم غير الرسمي نوع من العلاقات بين الأفراد بشكل سلسلة من الاتصالات غير الرسمية تؤثر بشكل جزئي على الاتصال الرسمي وتضفي عليه نوع من المرونة.
 - لا يؤثر التنظيم غير الرسمي على الدافعية بقدر تأثيره على تماسك وتعاون جماعة العمل، وهذا التعاون يكون في شكل عفوي وغير رسمي، ويستفيد منه الأفراد أكثر من التنظيم، فهو يعتبر إيجابي بالنسبة للعمال وأقل إيجابية بالنسبة للإدارة أو التنظيم الرسمي.
 - يظهر الاتجاه نحو التنظيم غير الرسمي بشكل جلي في الفئات العمالية الدنيا أكثر من غيرها.
 - ينعكس التنظيم غير الرسمي على جماعة العمل إيجابا بينما ينعكس سلبا على التنظيم الرسمي ولكونه يعيق أهداف التنظيم ككل ويحقق أهدافه.
 - يعتبر التنظيم غير الرسمي متنفسا لأفراد جماعة العمل بحيث يعبرون فيه عما يلاقونه في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء.
 - يعتبر الاتصال الوسيلة التي من خلالها تماسك الجماعة من أجل تحقيق أهدافها.
 - يخلق التعاون بين العمال نوع من التماسك والاتصال الجيد بين أفراد الجماعة.
4. الخاتمة:

يساهم التنظيم غير الرسمي بدرجة كبيرة في رفع الروح المعنوية بين العمال، وذلك من خلال التفاعلات التي تحصل بين العمال وهذه الأخيرة تنمو بصفة عفوية بين العمال وتكون بعيدة عن اللوائح الجامدة والقوانين التي يفرضها التنظيم الرسمي والتي تشكل إثقالا لكاهل العمال ويعتبرونها مقيدة لحريتهم داخل العمل، وبالتالي يتخذون التنظيم غير الرسمي متنفساً لتجسيد نوع من العفوية في السلوك والحرية في التصرف، ويشكل سلسلة من التفاعلات والعلاقات غير الرسمية تساهم بدرجة كبيرة في تجسيد التعاون والتماسك بين جماعة العمل، كما يتضح أن مسألة التنظيم يجب أن تثير اهتمام الكثير من المسيرين نظرا لأهمية واستمرار أي مؤسسة باعتبارها المجتمع المصغر للمجتمع الأكبر منه فهي الوحدة التي تجمع فيها الموارد المادية والمعنوية والطاقات اللازمة لأداء نشاط معين، كما أن التنظيم غير الرسمي قد ينعكس إيجابا أم سلبا على المؤسسة مهما اختلف نشاطها (إنتاجي، صناعي، خدماتي) وعليه فالمنظمات اليوم تعمل في إطار استراتيجي على بعث جوّ تنشيطي يعتمد على ديناميكية الجماعة والاعتماد على التنظيم غير الرسمي وذلك لتفادي الصراع وبالتالي تفادي تكلفة تسييره زائدة.

1.4 الاقتراحات والتوصيات:

- من خلال بحثنا ودراستنا الميدانية المتعلقة "بانعكاسات التنظيم الغير رسمي على جماعة العمل" خالصنا أن التنظيم الغير رسمي مهم بالنسبة للمؤسسة ومنه كان لزاما على المسؤولين ما يلي:
- الاعتناء بالتنظيم غير الرسمي وإعطائه الأهمية من أجل استغلاله إيجابيا للوصول إلى الأهداف المسطرة.
 - الاهتمام بجماعة العمل باعتبارها تنظيم غير رسمي قد يشكل إهمالها سلبيات كبيرة تحول دون تحقيق الأهداف.
 - جعل التنظيم غير الرسمي في خدمة التنظيم الرسمي ليس بتطويقه وإنما بتحقيق حاجات الأفراد
 - الاهتمام بالاتصال غير الرسمي وتوجيهه في خدمة أهداف المؤسسة.
5. قائمة المراجع:

- الجبوسي، م. ر. (2000). *الإدارة علم وتطبيق*. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الصحاف، ح. (1997). *معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين*. لبنان: مكتبة لبنان ناشرون.
- القاضي، ف. (2006). *السلوك التنظيمي والإدارة*. القاهرة - مصر: جامعة مصر للتكنولوجيا.
- الله، م. ج. (2019, 12 31). تحديد حجم العينة واختيار مستوى المعنوية دراسة إحصائية. *مجلة أبعاد اقتصادية*. 426, p. 9(2),
- اللوذي، م. (2002). *التنظيم وإجراءات العمل*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- بدوي، أ. ز. (1982). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. بيروت - لبنان: مكتبة بيروت.
- بدوي، أ. ز. (1982). *معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية*. لبنان: مكتبة بيروت.
- بوخلوة، م. (2017/2018). دور التنظيم غير الرسمي بمشاركة العمل في اتخاذ القرار. جامعة ورقلة، الجزائر.
- عصفور، م. ش. (2005). *أصول التنظيم والأساليب*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- غياث، ب. (2004). *مبادئ التسيير البشري*. وهران - الجزائر: دار الغريب للنشر والتوزيع.
- فؤاد، ب. ح. (2013/2014). *التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة*. جامعة ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الانسانية والاجتماعية.