

دولة ليبيا
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الزاوية
إدارة الدراسات العليا والتدريب
كلية الآداب
قسم علم الاجتماع

التنظيم غير الرسمي للعاملين في قطاع الصناعة
دراسة ميدانية على عينة من العاملين بمصفاة الزاوية

إعداد الطالبة:

زكية علي الصادق الأحرش

إشراف الأستاذ الدكتور

نوري محمد شقلايو

العام الجامعي 2020-2021 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ﴾

صدق الله العظيم

"سورة المجادلة الآية 11"

الإهداء

إلى روح أبي الطاهرة رحمه الله
إلى والدي أطال الله في عمرها
وإلى أفراد أسرتي الكريمة إخواني وأخواتي
وأبنائهم
وإلى كل من شجعتني على مواصلة مسيرتي
العلمية وساعدني على إتمام هذا البحث.
أهدي ثمرة جهدي

شكر وتقدير

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على النبي المصطفى نشكر الله عزَّ وجلَّ على نعمه التي لا تُعدُّ ، أحمدهُ ربي وأشكرك على أن يسَّرت لي إتمام هذا البحث المتواضع على الوجه الذي أرجو أن ترضى به عني فإنني أتقدم بخالص الشكر والتقدير والولاء لكل من أسهم بجهد أو وقت أو رأي في سبيل إنجازهِ وعلى رأسهم أستاذي ومشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور: **نوري محمَّد شقلاَّبو** الذي له الفضل بعد الله تعالى على البحث منذ كان عنوانا إلى أن صار موضوعاً وبحثاً فله مني كل الشكر والعرفان.

وأتوجه بالشكر الجزيل والعرفان إلى الأساتذة الأفاضل في قسم علم الاجتماع الذين ساهموا في تكويني طيلة مشواري الدراسي وإمداذي بما احتجت إليه من آراء ونصائح وأخص بالذكر **الدكتور الفاضل محمود سالم جدور**، والدكتور **مولود زايد الطبيب** والدكتورة الفاضلة **أمينة رمضان العريفي** الذين كانوا نعم المعين والموجه فجزاهم الله عني خير الجزاء، ويطيب لي أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير **للدكتور سمير المختار السيد كريمة** الذي قام بمساعدتي في تحليل بيانات هذا البحث.

وكذلك شكري وتقديري إلى الأساتذة الإجماع في لجنة المناقشة رئاسة وأعضاء لتفضلهم بقبول مناقشة هذا البحث وتقويمه جزاءهم الله خير الجزاء.

وأقدم بجزيل الشكر والعرفان لإدارة مصفاة الزاوية والعاملين بمصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية عينة البحث الذين لولا جهودهم لما رأى هذا البحث النور.

والشكر لكل من أعانني على إنجاز هذا البحث ولم يتسنى المقام لذكرهم أهل للفضل والخير.

وأخيراً أسأل الله عزَّ وجلَّ أن يتقبل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يجعله في صالح عملي، إنه نعم المولى ونعم النصير.

"والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته"

الباحثة

محتويات البحث

رقم الصفحة	الموضوع	ر. م
أ	الآية القرآنية.	1
ب	الإهداء.	2
ج	شكر وتقدير.	3
د	فهرس المحتويات.	4
هـ	فهرس الجداول.	5
1	المقدمة.	6
الفصل الأول: الصياغة التصورية لموضوع البحث		
5	أولاً- موضوع البحث	7
7	ثانياً- أهمية البحث	8
8	ثالثاً- مبررات البحث	9
8	رابعاً- أهداف البحث	10
9	خامساً- تساؤلات البحث	11
9	سادساً- تعريف مفاهيم البحث	12
الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي		
14	أولاً- مفهوم التنظيم غير الرسمي.	14
15	ثانياً- نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.	15
19	ثالثاً- فوائد التنظيم غير الرسمي	16
20	رابعاً- خصائص التنظيم غير الرسمي.	17
22	خامساً- مكونات التنظيم غير الرسمي.	18
23	سادساً- أنواع التنظيم غير الرسمي.	19
25	سابعاً- الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.	20
26	ثامناً- تأثير التنظيم غير الرسمي	21
28	تاسعاً- أبعاد التنظيم غير الرسمي	22
28	أ- العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.	23

رقم الصفحة	الموضوع	ر. م
30	ب- العلاقات الاجتماعية بين العاملين خارج المؤسسة.	24
الفصل الثالث		
الإطار النظري للبحث		
34	أولاً- النظرية المفسرة للتنظيم غير الرسمي	25
39	ثانياً - الدراسات السابقة	26
39	تمهيد:	27
41	1- الدراسات العربية	28
45	2- الدراسات المحلية	29
48	تعقيب على الدراسات السابقة	30
50	ثالثاً- النموذج النظري للبحث.	31
54	رابعاً- المتغيرات الداخلة في القياس.	32
الفصل الرابع		
نبذة عن مجتمع البحث " قطاع الصناعة وصناعة النفط في ليبيا "		
56	تمهيد:	33
56	أولاً- التطور التاريخي للصناعة في ليبيا	34
57	ثانياً- أنواع الصناعات في ليبيا	35
59	ثالثاً- الصعوبات والمشاكل التي تواجه الصناعة	36
60	رابعاً- قطاع صناعة النفط في ليبيا	37
62	أ- لمحة عن مراحل تطور العاملين بقطاع النفط	38
64	ب- شركة الزاوية لتكرير النفط (مصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية نموذجاً في البحث)	39
64	ج- أقسام مصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية.	40
الفصل الخامس		
الإجراءات المنهجية		
66	أولاً- نوع البحث.	41
66	ثانياً- المنهج البحث.	42
66	ثالثاً- مجالات البحث.	43
67	رابعاً- وسيلة جمع البيانات.	44

رقم الصفحة	الموضوع	ر. م
67	خامسا - نوع وحجم العينة في البحث.	45
69	سادسا - الدراسة الاستطلاعية.	46
75	سابعا - الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.	47
الفصل السادس		
الجانب الميداني: تحليل البيانات وعرض النتائج		
77	أولاً - تحليل البيانات.	48
77	1- وصف وتحليل بيانات متغير الواحد:	
77	الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بمصفاة الزاوية.	49
83	شكل علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.	50
87	شكل علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.	51
92	طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.	52
100	درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.	53
102	2- وصف وتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث:	54
114	ثانياً - عرض النتائج وتفسيرها.	55
120	التوصيات	56
121	مقترحات البحث	57
122	الملخص باللغة العربية	58
124	الملخص باللغة الإنجليزية	59
126	قائمة المراجع	60
132	الملاحق	61

فهرسة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر.م
68	يبين توزيع العاملين بمصنع خلط وتعبئة وحفظ الزيوت بمصفاة الزاوية حسب إحصائية 2018م - 2019م.	جدول (1)
70	يبين ارتباطات فقرات استبيان علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.	جدول (2)
71	يبين ارتباطات فقرات استبيان علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.	جدول (3)
71	يبين ارتباطات فقرات استبيان العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.	جدول (4)
72	يبين ارتباطات درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان.	جدول (5)
72	معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.	جدول (6)
73	معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.	جدول (7)
74	معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.	جدول (8)
75	معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية.	جدول (9)
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.	جدول (10)
77	يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر.	جدول (11)
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.	جدول (12)
78	يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.	جدول (13)
79	يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.	جدول (14)
80	يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة.	جدول (15)
80	يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري.	جدول (16)
81	يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية.	جدول (17)
81	يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير الوظيفة.	جدول (18)
82	يبين توزيع أفراد العينة حسب كيفية الحصول على الوظيفة.	جدول (19)
83	يبين توزيع أفراد العينة حسب القسم الذي تتبعه.	جدول (20)
83	يبين الأهمية النسبية لفقرات علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.	جدول (21- أ)
84	يبين التوصيف الإحصائي لفقرات علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.	جدول (21- ب)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	ر.م
87	يبين الأهمية النسبية لبعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل نطاق المؤسسة.	جدول (22-أ)
88	يبين التوصيف الإحصائي لبعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.	جدول (22-ب)
92	يبين الأهمية النسبية لبعد طبيعة العلاقات الاجتماعية خارج نطاق المؤسسة.	جدول (23-أ)
93	يبين التوصيف الإحصائي لبعد العلاقات الاجتماعية خارج نطاق المؤسسة.	جدول (23-ب)
97	يبين التوصيف الإحصائي لمقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في المؤسسة الصناعية ككل.	جدول (24)
100	يبين الأهمية النسبية لفقرات درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه في المؤسسة.	جدول (25-أ)
101	يبين التوصيف الإحصائي لبعد درجة كفاءة وفاعلية والتنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه في المؤسسة.	جدول (25-ب)
102	يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير النوع والتنظيم غير الرسمي وأبعاده.	جدول (26)
104	يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير الحالة الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي وأبعاده.	جدول (27)
106	يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير المؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي وأبعاده.	جدول (28)
107	يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) للمؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة.	جدول (29)
108	يبين أقل فرق معنوي لمتغير المؤهل العلمي على مقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده.	جدول (30)
109	يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (العمر - الدخل الشهري - سنوات الخبرة) والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده.	جدول (31)
112	يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغير (التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة) ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.	جدول (32)

المُقَدِّمَة

تعتبر العلاقات غير الرسمية من الموضوعات المهمة التي حظيت باهتمام العديد من العلوم الاجتماعية، وخاصة علم الاجتماع الصناعي، لما لها من دور مهم في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بنائين، الرسمي وغير الرسمي الذي يُعدُّ أحد مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة، بالنظر إلى أن العلاقات تتشكل بين الأفراد بطريقة غير رسمية، وبناءً على حقيقة أن الجماعة تمثل حجر الزاوية لأي هيكل تنظيمي والأساس الذي يقوم عليه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

لا يمكن تصور التنظيم غير الرسمي في شكل مجرد ما لم يتم وضعه في الإطار الذي يظهر فيه بطريقة واضحة، وهو إطار عمل الجماعات غير الرسمية ومع ذلك، لا يمكن أن تؤخذ كلمة التنظيم إلا بمعنى مجازي أو تقريبي لأن إحدى السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية هي عدم قدرتها على التنظيم، فالجماعات غير الرسمية هي تلك العلاقات الاجتماعية في صورة التفاعلات التي تحدث تلقائيًا داخل الإطار التنظيمي والتي تلبي الاحتياجات النفسية والاجتماعية لأفرادها، و تكون صورة هذه العلاقات في جماعات غير رسمية تظهر من خلالها صورة التفاعل الاجتماعي العفوي بين الأفراد والجماعات.

تساعد الحالة التي يتمتع بها الأفراد على تكوين منظمات غير رسمية، ويمكن الحصول على هذه الحالة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد يكون من المجتمع المحلي بشكل عام، هذه العوامل التي تشكل في مجملها التنظيم غير الرسمي متشابكة ولا يمكن فصلها عن بعضها البعض، ويمكن اعتبار مجموعة معينة على أنها تستند إلى عامل واحد حاسم مثل العمر أو الأقدمية في العمل، وتعتمد أيضًا على القرب المكاني كعامل حاسم وأساسي في تكوين المنظمات غير الرسمية، حيث أن جميع العوامل مترابطة ومتشابكة.

هناك أكثر من سبب يدفع الموظفين للانضمام إلى عضوية المنظمة غير الرسمية لأنهم يسعون إلى الأمان الذي يجدونه عند عضويتهم داخل المجموعة، وتلك السلامة الناتجة عن تجنب الوحدة وقلقها ومن المنظمات التي يوفرها أعضاء الجماعة للموظف الذي تعرض للتهديد من قبل زميله أو رئيسه، لأن معظم العمال يريدون حماية أنفسهم من التهديدات التي قد تواجهها داخل المنظمة، وبالتالي حاجة العمال إلى التجمع لحماية أنفسهم من الممارسات التعسفية من قبل الإدارة، وبالتالي عندما يدخل العامل مع عمال آخرين في المنظمة تخلق الرغبة في الانتماء

إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم، لا يمكنه العيش في عزلة، لأنه اجتماعي بطبعه ويميل إلى التعرف على الآخرين والاختلاط بهم، وبالتالي فإن ممارسته للعمل لفترة طويلة قد تخلق نوعاً من الملل والإرهاق الذي سيؤثر سلباً على إنتاجيته، بحيث يحتاج إلى مجموعة تشاركه المشاعر والعواطف التي بداخله حتى يقبل على العمل في روح عالية، ويقبل الانضمام إلى جماعات غير رسمية من أجل الحصول على بعض النصائح في الأمور المتعلقة بالعمل، وعندما يشعر أن هناك قصور في أحد جوانب العمل الذي يؤديه، يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك.

وتعتمد النظرة الحديثة للتنظيم على مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين في المنظمة، مما ساعد على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل والتأكيد على أهميتها في الإنتاجية.

في الحقيقة فإن تكوين مثل هذه الجماعات تعمل على تقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يمارسونها ومناقشة المشاكل التي يواجهونها في هذه المهمة، ومن ثم تصبح هذه الجماعة عامل ضغط في الدفاع عن أصحاب المهنة، لذا فإن النظرة الحديثة للتنظيم غير الرسمي يُنظر إليها على أنها جزء متشابك من النظام المعقد للمؤسسة ككل، حيث تتفاعل تلك الأجزاء مع بعضها البعض من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

وبناءً على ما تقدم، فإن هذا البحث يهتم بالتنظيم غير الرسمي للعمال من خلال تحديد العلاقات الإنسانية "الاجتماعية" القائمة بين العاملين في نطاق المنشأة الصناعية التي تمثلها مؤسسة مصفاة الزاوية ومدى استمرارها، هذه العلاقات خارج نطاق المنشأة الصناعية ومدى تأثير بعض المتغيرات . (الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل) على طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين للمنشأة الصناعية.

ينقسم هذا البحث إلى ستة فصول رئيسية، تناول الفصل الأول الصياغة التصويرية لموضوع البحث من حيث موضوعه وأهميته وأهدافه وتساؤلاته ومفاهيمه، أما الفصل الثاني فتناول التنظيم غير الرسمي بدءاً بمفهومه ونشأته و تطوره وفوائده وخصائصه ومكوناته وأنواعه والفرق بينه وبين التنظيم الرسمي وتأثيره وأخيراً أبعاد التنظيم غير الرسمي . أما الفصل الثالث فيتناول النظريات والدراسات السابقة، ويتناول الفصل الرابع نبذة عن مجتمع البحث " قطاع

الصناعة في ليبيا"، ويتضمن الفصل الخامس الإجراءات المنهجية وفيه تناول نوع البحث، المنهج المستخدم في البحث ، مجالات البحث ، وسيلة جمع البيانات، نوع وحجم العينة في البحث ، الدراسة الاستطلاعية ، استراتيجية تحليل البيانات ، بينما خصص الفصل السادس لتحليل البيانات وعرض النتائج وتفسيرها.

الفصل الأول

الصياغة التصورية لموضوع البحث

- أولاً : موضوع البحث.
- ثانياً : أهمية البحث.
- ثالثاً : مبررات البحث.
- رابعاً : أهداف البحث.
- خامساً : تساؤلات البحث.
- سادساً : تعريف المفاهيم نظريا وإجرائياً.

أولاً - موضوع البحث:

يعتبر التنظيم غير الرسمي نظامًا موازيًا للتنظيم الرسمي لا يحقق أهداف هذه الجماعات ولا يخدم مصالحها الخاصة، وهذا ما يدفع عددًا من الأفراد أو زملاء العمل إلى التجمع داخل جماعات غير رسمية، حيث تنشأ داخل المنظمة نتيجة للتفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، يحدث هذا التفاعل بناءً على العلاقات الاجتماعية الداخلية التي تحدث بين موظفي المؤسسة وهذه العلاقات لا تنشأ بين الجماعات الرسمية فقط، بل تتجاوزها إلى العلاقات غير الرسمية، والتي غالبًا ما يكون لها أهميتها الخاصة في التنظيم وتمليها مجموعة من العوامل، بما في ذلك الاجتماعية والنفسية التي تخلق أنماطًا من التفاعل والتواصل بالإضافة إلى الوجود الطبيعي للصدقات والعلاقات الشخصية والثقة المتبادلة بين بعض العمال وتختلف أسباب ظهورها حسب المحيط وطبيعة العمل، فهو لا يخضع لهذه التعليمات والقوانين والأوامر الرسمية، ويحدث بين مستويات مختلفة داخل المنظمة متجاوزًا حدود السلطة الرسمية، مما يؤدي إلى تكوين منظمة غير رسمية تسعى إلى تحقيق التكامل لو التناغم البناء الإيجابي بين العاملين مما يضيف على العمل جواً نفسياً مناسباً يقلل من التعب والتوتر والضغط والملل⁽¹⁾.

وفي هذا الشأن يؤكد (ناصر بن عقيل، 2006) إلى أن العلاقات الإنسانية الطيبة تسود بين أفراد العينة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة، ويسود بينهم الألفة والمودة، ويشعرون بالرضا عن العمل⁽²⁾. وكشفت دراسة (بابا حنيني فؤاد، 2014) أن التنظيم غير الرسمي الموجود داخل مديرية الضرائب بولاية ورقلة يؤدي إلى تضافر الجهود وظهور الانسجام بين العمال والتضامن والتناغم في مختلف الوحدات التنظيمية، لمواجهة المعوقات التي تواجه المؤسسة، إضافة إلى أن العلاقات غير الرسمية تعزز روح التعاون وتؤدي إلى ظهور التلاحم بين العمال⁽³⁾.

1 محمد أسامة ميدون ، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر ، دراسة حالة شركة شلوم بارغر الأمريكية بحاسي مسعود ورقلة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م ، ص 5.

2 ناصر بن محمد بن عقيل ، العلاقات الانسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة بكلية العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006م ، ص 23 .

3 بابا حنيني محمد فؤاد ، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر ، 2014م ، ص 43 .

يمكن القول أن جماعات العمل تشكلت نتيجة عوامل مشتركة مثل اللغة والعادات والتقاليد والانتماء بين الأفراد في المؤسسات الصناعية الكبرى حيث نجد التنوع والاختلاف في العنصر البشري من الجنسيات والمستويات المختلفة، ولكل منها ما هو خاص بها من عاداتهم وتقاليدهم وأعرافهم الثقافية التي تحدد سلوكهم وأنشطتهم داخل المؤسسة وخارجها، مما يدفع أفرادها إلى التقارب والترابط فيما بينهم، لا سيما بحسب جنسياتهم، الأمر الذي قد يؤدي إلى صراعات وضياع روح التعاون وتفعيل مشاكل العمل مما ينتج عنه ظهور آثار مثل الإشاعات المغرضة التي تسمم أجواء العمل وأيضاً تحريف الحقائق لنقل معلومات مشوهة وكذلك المحسوبية والوساطة في تنفيذ مصالح المسؤولين، وقد يصل الأمر إلى نقطة الانتقام مما يؤدي إلى فوضى في العمل، وإضرابات متكررة الشكاوى والتأثير على الأحكام والقرارات التي يتخذها المسؤولون عند الترويج أو إسناد المهام لشخصيات العمل، وكذلك الكراهية بين جماعات العمل الأجنبية والجماعات المحلية والوطنية، مما يجعل الإدارة في مشاكل دائمة مع العمال من مختلف الجنسيات والانتماءات إلى جماعات نفسها في صراعات مع بعضها، مما يترك آثاراً سلبية بين الإدارة وجماعات العمل نفسها داخل المنظمة، مما يجعل أهداف المؤسسة مهددة بالفشل، وبناء عليه يعد التنظيم غير الرسمي أحد الركائز الأساسية في العملية الإدارية في أي منظمة، حيث يعمل على نقل المعلومات داخل المؤسسة، حيث إن العلاقات الاجتماعية الناجحة تكون فقط في ضوء تنظيم إداري ناجح مخطط وفق الأساليب العلمية السليمة، وبالتالي أصبح التنظيم غير الرسمي الأداة التي تربط جميع أجزاء المنظمة، سواء من خلال علاقاتها الداخلية بين العاملين أو العلاقات الخارجية⁽¹⁾.

في ضوء ما سبق يتحدد موضوع البحث في التعرف على طبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة بمصفاة الزاوية وذلك من خلال التعرف على علاقة العاملين بعضهم البعض، وعلاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل بالمؤسسة، وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل بالمؤسسة، ثم البحث في العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة المتمثلة في (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل) وطبيعة

1 محمد أسامة ميديون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص2.

التنظيم غير الرسمي ، و البحث في دور التنظيم غير الرسمي في رفع درجة كفاءة وفعالية أهدافه المؤسسة الرسمية .

ثانياً - أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

1- إثراء المكتبات الجامعية وتزويد الدارسين في حقل علم اجتماع التنظيم بما تتضمنه من معطيات نظرية عن التراث السوسيولوجي بشكل عام والتنظيم غير الرسمي بالمؤسسة الصناعية بشكل خاص.

2- الاهتمامات الشخصية للباحثة في تناولها لهذا الموضوع من حيث اختبار الأطر النظرية التي تختبر في هذا البحث.

الأهمية التطبيقية:

تكمن الأهمية العملية للبحث في سعيها للتعرف على التنظيمات غير الرسمية للعاملين في الصناعة وذلك في النقاط التالية:

1- تسليط الضوء على موضوع يهم صانعي القرار في مجال الصناعة لتقديم بيانات ومعلومات ونتائج تتيح الفرصة للجهات المختصة بالتنظيم الرسمي للمؤسسة، وذلك للاستفادة منها في معالجة الجوانب السلبية التي تعاني منها الإدارة في التنظيم الرسمي بمصنع تعبئة الزيوت المعدنية بمصفاة الزاوية.

2- محاولة وضع تشخيص سوسيولوجي للتنظيم غير الرسمي الذي يتميز به قطاع الصناعة ليوفر نتائج ومعلومات وبيانات التي تتيح الفرصة للجهات المتخصصة بالمجتمع وشاغلي المراكز القيادية ومواقع اتخاذ القرار للاستفادة منها في معالجة الجوانب السلبية التي قد تعاني منها الإدارة في التنظيم غير الرسمي بالمصنع، وتقف حجر عثرة أمام تحقيق هذا التنظيم لأهدافه الفعالة التي قامت من أجل تنمية المصنع.

3- يعتبر البحث محاولة جادة لإيجاد الحلول للعديد من المشاكل التي يعاني منها العاملين بالمصنع.

ثالثاً - مبررات البحث:

- 1- التنظيم غير الرسمي من أهم العوامل المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية ونجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية عالية.
- 2- رغبة الباحثة في توسيع أفاقها العلمية في مجال علم اجتماع التنظيم ، بالإضافة إلى اهتماماتها الشخصية في مجال علم اجتماع التنظيم في محاولة منها تطبيقها على بعض النماذج النظرية من خلال توظيف إحداها في البحث واختبارها على أرض الواقع.

رابعاً - أهداف البحث:

الهدف الرئيسي الأول: التعرف على طبيعة التنظيم غير الرسمي من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين في مصفاة الزاوية بليبيا.

وينبثق عن الهدف الرئيسي الأهداف الفرعية الآتية:

- 1- التعرف على طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربط بين العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.
- 2- التعرف على طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربط بين العاملين والرؤساء داخل المؤسسة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين العاملين خارج نطاق المؤسسة.
- 4- البحث في العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، مكان الإقامة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) وأبعاد التنظيم غير الرسمي في مصفاة الزاوية بليبيا.

الهدف الرئيسي الثاني: التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية.

خامساً - تساؤلات البحث:

التساؤل الرئيسي الأول:

تذهب الباحثة وفي تساؤل رئيسي للبحث إلى معرفة ما طبيعة التنظيم غير الرسمي من حيث العلاقات الاجتماعية القائمة بين العاملين في مصفاة الزاوية بليبيا؟

وينبثق عن التساؤل الرئيسي عدد من التساؤلات الفرعية جاءت كالتالي :

- 1- ما طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربط بين العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة؟
- 2- ما طبيعة العلاقة الاجتماعية التي تربط بين العاملين والرؤساء داخل المؤسسة؟
- 3- ما طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط بين العاملين خارج نطاق المؤسسة؟
- 4- هل هناك علاقات ارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة في العمل، مكان الإقامة، المؤهل العلمي، الدخل الشهري) وأبعاده التنظيم غير الرسمي بين العاملين في مصفاة الزاوية بليبيا؟
- 5 - ما دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية عالية؟

سادساً - تعريف مفاهيم البحث:

تكتسب عملية تحديد المفاهيم أهمية كبيرة في عملية البحث لأنه عن طريقها يمكن إزالة الكثير من الغموض الذي يكتنف الموضوع بالنسبة للباحث وللقارئ معا، فتعريف المفاهيم من الخطوات الأساسية في أي بحث ولذلك فقد عمدت الباحثة إلى تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية لموضوع البحث سواء كانت نظرية أو إجرائية على النحو الآتي:

1- **التنظيم:** حسب ما جاء في الأدبيات هو "عملية تحليل النشاط، وتحليل القرارات، وتحليل العلاقات من أجل تصنيف العمل وتقسيمه إلى أنشطة يمكن إدارتها، ثم تقسيم هذه الأنشطة إلى وظائف ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص اللازمين لإدارة هذه الوحدات والوظائف (1).

2- **التنظيم غير الرسمي:** يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، التنظيم غير الرسمي بأنه: " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، و يستمرون في إقامتها،

1- طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، جامعة بني سويف، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م، ص 45.

وهي علاقات لا تخطّطها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة متقاربة...⁽¹⁾.

ويعرفه (أحمد ماهر وآخرون ، 2000) **التنظيم غير الرسمي** بأنه: " تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم"⁽²⁾.

تعريف التنظيم غير الرسمي إجرائياً: بأنه تلك العلاقة التي تكون بين العاملين خارج العمل والتي تنشأ بين العمال داخل البيئة التنظيمية عن طريق الاحتكاك بينهم وعن طريق التفاعل، وبشكل تلقائي ومع أهمية العلاقات الرسمية التي تكون بين الزملاء في مكان العمل والتي تنظمها بشكل يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من إنتاجية العاملين فيها.

2- **تعريف العامل لغة :** يعرف العامل من جنس العمل : عمل، يعمل، فعل يقصد، وفكر، عمل وأعطاه أجره والجمع عمال، عمالة، عاملون، وهو كل من يعمل بيده ومن يتولى أمور الرجل في ملكه وماله وعمله⁽³⁾.

3- **تعريف العامل اصطلاحاً:** (بأنه كل ذكر أو أنثى يؤدي أعمالاً يدوية لقاء أجر مهما كان نوعه في خدمة صاحب العمل وتحت سلطته وبإشرافه)⁽⁴⁾.

4- **ويعرف العامل إجرائياً:** العامل هو الشخص الذي يعمل ويؤدي نشاط يدوي ويأخذ عادة أجراً مادياً أو معنوياً على عمله في المنشأة أو المشروع الاقتصادي، نظير خدماته المهنية في المشروع.

5- **المفهوم الاصطلاحي للمؤسسة:** عبارة عن تجمعات بشرية لها ترتيب تستخدم الوسائل الفكرية والمادية والمالية من أجل استخراج وتحويل ونقل وتوزيع السلع والخدمات وفقاً لأهداف معينة تحدد من قبل الإدارة بقصد حافز الريح والمنفعة الاجتماعية⁽⁵⁾.

6- **تعريف المؤسسة إجرائياً:** هي تلك الوحدة التي تحوي الموارد المالية والبشرية اللازمة للخدمة وتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله.

1- حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، قسم علم الاجتماع، العدد الخامس، بسكرة، 2004 م، ص72.

2- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000 م، ص 689.

3- ابن منظور، محمد بن مكرم، لسان العرب، دار صادر للنشر والتوزيع، ط5، بيروت، لبنان، بدون تاريخ، ص45.

4- ابن منظور، محمد بن مكرم، نفس المرجع، ص79.

5- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات ، نفس المرجع السابق ، ص 692.

7- **تعريف المؤسسة:** بأنها وحدة اجتماعية أو جماعية يرتبط أعضاؤها بشبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعتقدات المشتركة التي توحد بينهم وتوجه سلوكهم⁽¹⁾.

8- **تعريف الصناعة:** الصناعة بمعنى النشاط الصناعي قد يقصد بها كل الإجراءات المتخذة من قبل الوحدات الاقتصادية في المجتمع من أجل تحويل خام أو سلع وسيطة إلى سلع أخرى تعتبر من وجهة نظرها سلعة نهائية . وقد يقصد بها : بأنها وحدة نشاط داخل القطاع الصناعي، لذلك فهي تضم كل الوحدات الإنتاجية التي تقوم بإنتاج سلع متقاربة أو تستخدم نفس المادة الخام، أو نفس طريقة الصنع⁽²⁾.

تعرف الصناعة إجرائياً: بأنها كل مركب مجموع المؤسسات أو المصانع التي تعني بتحويل المواد الأولية إلى سلع ومنتجات عن طريق الآلات المسيرة من طرف الأفراد العاملين من أجل إشباع الحاجات الإنسانية.

9- **تعريف العلاقات الاجتماعية:** تعرف على أنها اتصالا مستمرا بين أعضاء الجماعة يتبادلون عن طريقه قدرا كبيرا من المعلومات المتعلقة بالعمل والنواحي الشخصية ويأخذ الاتصال شكلا رسميا أو غير رسمي⁽³⁾.

وتعرف العلاقات الاجتماعية إجرائيا: بأنها الاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين العامل وبقية العاملين الآخرين داخل إدارة مصنع حفظ وتعبئة الزيوت المعدنية بمصفاة الزاوية وبينه وبين رؤسائه أو المشرفين، بحيث تؤدي إلى وجود نوع من الثقة والاحترام المتبادل والتعاون فيما بينهم تعرف العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة إجرائيا: بأنها تلك الاتصالات والتفاعلات التي تنشأ بين العاملين بعضهم البعض أو مع رؤسائهم كما تسود العواطف بينهم.

تعرف العلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة إجرائيا: بأنها تلك العلاقات أو تفاعلات الجماعة مع البيئة الاجتماعية المحيطة بها .

1 - عادل أبو عافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017م، ص 3 .

2 - عادل أبو عافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، نفس المرجع ، ص 5.

3. أحمد الأصفر، ليلي خليل داود، الجماعة والتفاعل الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، 2005م، ص 106.

10- **تعريف طبيعة العلاقات الاجتماعية:** هي تلك العلاقات التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي من حيث التأثير والتأثر أو الأخذ والعطاء بين شخصين يشغلان موقعين اجتماعيين داخل الجماعة أو التنظيم أو المؤسسة الاجتماعية⁽¹⁾.

وتعرف طبيعة العلاقات الاجتماعية إجرائياً: بأنها تلك الروابط والآثار المتبادلة بين الأفراد في العمل من حيث التعاون في العمل ، والتي تنشأ نتيجة اجتماعهم وتبادل مشاعرهم واحتكاكهم ببعضهم البعض ومن تفاعلهم في بوتقة المؤسسة.

11- **تعريف المنظمة غير الرسمية:** هي تلك المنظمة التي تنشأ نتيجة التفاعل بطريقة غير رسمية ، أو التعبير عن خطوة يحددها وتدعمها السلطة الرسمية من خلال السلم الهرمي المتدرج في للتنظيم من خلال اللقاءات الغير الرسمية في أية مناسبة من المناسبات التي تسمح بنقل المعلومات بين الأشخاص⁽²⁾.

12- **أهداف المؤسسة: تعرف إجرائياً** " بأنها تلك الخطوات أو الإجراءات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها داخل التنظيم غير الرسمي ، وذلك من أجل النهوض بالعملية الإنتاجية وفقاً لخطة موضوعة من قبل القائمين على هذا التنظيم " .

1 معن خليل ، البناء الاجتماعي أنساقه ونظمه ، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999م ، ص77.
2 سمرة عسلي ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منثوري قسنطينة ، 2007م ، ص9.

الفصل الثاني

التنظيم غير الرسمي

تمهيد:

أولاً: مفهوم التنظيم غير الرسمي

ثانياً: نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة

ثالثاً: فوائد التنظيم غير الرسمي

رابعاً: خصائص التنظيم غير الرسمي

خامساً: مكونات التنظيم غير الرسمي

سادساً: أنواع التنظيم غير الرسمي

سابعاً: الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

ثامناً: تأثير التنظيم غير الرسمي

تاسعاً - أبعاد التنظيم الغير الرسمي:

أ- العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة.

ب- العلاقات الاجتماعية بين العاملين خارج المؤسسة.

تمهيد:

سنتناول في هذا الفصل التنظيم غير الرسمي من حيث المفهوم والنشأة والتطور ، مع ذكر فوائده وخصائصه ومكوناته وأنواعه ، مع عقد مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، وتوضيح تأثيراته الإيجابية والسلبية ، وأخيراً تم عرض أبعاد التنظيم غير الرسمي من خلال بيان العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة سواء أكانت هذه العلاقات داخل المؤسسة أم خارجها.

أولاً- مفهوم التنظيم غير الرسمي:

هو التنظيم الذي ينشأ بين الأفراد بطريقة عفوية وغير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المنظمة، ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بين مجموعة العمال أثناء العمل، ويمثلها وجود ما يسمى بالمجموعات الصغيرة، وتتشكل هذه المجموعات تلقائياً⁽¹⁾.

وتعرف بأنها "تلك المنظمة التي تهتم بدوافع واعتبارات الأفراد، والتي لا يمكن الكشف عنها بطريقة رسمية ومخططة على أساس ظهورها التلقائي والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"⁽²⁾.

وتعرف أيضاً بأنها "المنظمة التي ترتب العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على أساس الروابط الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي أو الديني، أو المشاركة في مكان الإقامة الأصلي، أو المشاركة في مكان الإقامة الحالي، أو المشاركة في مجموعة من الغايات والتطلعات الخارجة عن أهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة". أو المشاركة في مجموعة من المشاكل والاهتمامات والقضايا التي يعيشها العمال أو التي تعيشها مجموعة منهم"⁽³⁾.

وتعرف بأنها المنظمة التي تنطبق على مجموعة من الأشخاص، تتكون من شخص واحد أو أكثر، الذين هم على اتصال دائم من أجل تبادل المعلومات، أو لقضاء أوقات الفراغ والراحة معاً، أو للتوصل إلى اتفاق فيما بينهم حول ما يجب القيام به في المستقبل، ويتشكل

1- ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013م، ص 141.

2- محمد رزيق إيهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001م، ص 178.

3- أحمد الأصفر وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، قسم علم الاجتماع، 2003م، ص 64.

نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد وتوافق في المصالح، وهذه المنظمة غير منصوص عليها في لوائح المنظمة، وللمنظمة غير الرسمية قواعدها وتقاليدها، والتي غالبًا ما تكون غير مكتوبة، ومن أمثلة التنظيم غير الرسمي هم الأفراد الذين يشربون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم البعض، والأفراد الذين ينتمون إلى نادٍ رياضي معين⁽¹⁾.

وهي شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين بعض العمال الذين يجتمعون ويتفاعلون مع بعضهم البعض، وقد يتحدون من خلال المودة والرفقة، والمنظمة غير الرسمية ليس لديها قواعد وضوابط كما هو سائد في المنظمة الرسمية وأعضائها تفتقر إلى علاقة الرئيس والمرؤوس المعترف به في المنظمة الرسمية⁽²⁾.

ويتم تعريفه على أنه مجموعة من التفاعلات والاتصالات بين أعضاء المنظمة، وتظهر أهمية التنظيم غير الرسمي في أنه يخلق بين الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات ويشكل أنماط سلوكهم إلى حد كبير، حيث يساهم في خلق الظروف التي يمكن بموجبها للمنظمة الرسمية ممارسة عملها المحدد⁽³⁾.

وعرّفت المنظمة غير الرسمية على أنها: هي المنظمات التي تنشأ داخل المنظمة الرسمية بسبب الحجم الكبير للمنظمة وهذه المنظمات تنشأ عن غير قصد أو عفوية⁽⁴⁾.
مما سبق وفي ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "ذلك التنظيم غير المنظم وغير المخطط له من قبل الإدارة الرسمية، والذي ينشأ بين الأفراد من خلال العلاقات ويتطور وينمو من خلال التفاعلات الاجتماعية نحو تحقيق الأهداف وتلبية احتياجات الفرد و الاحتياجات الجماعية لهؤلاء الأفراد في المنظمة.

ثانياً - نشأة وتطور التنظيم غير الرسمي في المؤسسة:

حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام كثير من الباحثين إلى حد كبير، ولكن كل هذه الدراسات كانت معنية بالعمل والريح على حياة الإنسان، والتي يُنظر إليها على أنها آلة فقط، وهناك من يرى العكس بأنها تؤدي إلى ظهور التنظيم غير الرسمي، وهو نتيجة العلاقات

1- صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017م، ص 10.

2- صفية شبيلي، نفس المرجع، ص 11.

3- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2006م، ص 200.

4- محمد علي منصور، مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2009م، ص 157.

الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائيًا دون تدخل من السلطة، يعود الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي إلى ملاحظة الأستاذ فريدريك تايلور، الذي شعر أن العمال في المصنع يتفوقون فيما بينهم على وضع معايير للإنتاج لا يتجاوزونها أثناء عملهم، وأشار إلى أنه عادة ما تكون هذه المعايير هي أدنى ما تعتقد الإدارة أنه يمكن للعمال القيام بها، وهذا ما دفع فريدريك تايلور لإجراء دراساته حول وسائل القيام بالعمل والعمالين، بهدف زيادة الإنتاج، وأن هذه الدراسات أدت إلى ظهور الحركة العلمية في الإدارة (1).

ظهرت منظمة غير رسمية في كتابات Elton Mayo و Mary Parker و Chester Bernard وآخرين من المدرسة السلوكية الذين ركزوا اهتمامهم الفكري على نوعي السلوك في المنشأة، السلوك الرسمي القائم على السلطة داخل المنشأة، والسلوك غير الرسمي الذي يقوم على أسباب شخصية واجتماعية أخرى.

يعتقد برنارد أن هناك منظمة غير رسمية مرتبطة بالمنظمة الرسمية وأن هذه المنظمة غير الرسمية لها تأثيران مهمان على المنشأة:

1- تخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات لدى أعضاء المنظمة حيث تساهم بشكل كبير في تشكيل أنماط سلوكهم.

2- تخلق المنظمة غير الرسمية الظروف التي يمكن بموجبها للمنظمة الرسمية أن تمارس أعمالها.

منذ ذلك الحين، أصبح من الواضح للباحثين والمفكرين في الإدارة أن الفرد داخل المنظمة ينتمي إلى منطمتين على الأقل، وهما: التنظيم الرسمي الذي تحدده الإدارة العليا للمنظمة، والتنظيم غير الرسمي الذي يتكون من الأفراد فيما بينهم، وأصبح اهتمام الباحثين يركز على إظهار تأثير التنظيم غير الرسمي.

يؤدي اجتماع العمال في منظمة رسمية إلى خضوعهم للقواعد والمعايير الرسمية التي تقودهم إلى تشكيل مجموعات والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية ومع ذلك، فإن مجموعات العمل هذه تتشكل بسبب عدة عوامل وظروف مختلفة وأن تكرار واستمرار بعض العوامل سيؤدي إلى تكوين العمال في مجموعات (2).

1- حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سابق، ص 57 .

2- صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 34.

ومن ثم، فإن أهم الأسباب التي أدت إلى ظهور التنظيم غير الرسمي هي الآتية:

1- المهنة والتشابه الوظيفي:

يميل الأشخاص الذين يؤدون عملاً مشابهاً خلال فترة زمنية ليست قصيرة إلى المشاركة في منظمات غير رسمية حتى يتعرفوا على بعضهم البعض ويجمعوا المعلومات المتعلقة بوظائفهم من أجل تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف التي تُعدُّ مصدرًا لظهور المنظمات غير الرسمية (1).

2- القرب المكاني:

تعد جغرافيا المكان المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل المهمة في التنبؤ بوجود الفرد مع مجموعة معينة، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة أن التقارب المادي (المكاني) للعمل له مؤشرات محددة في تكوين هذه المجموعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يؤدي إلى خلق هذه المجموعات حيث يساعد القرب المكاني على زيادة التواصل ونمو العلاقات الاجتماعية (2).

3- السن والأقدمية في العمل:

يدخل العمال الأكبر سنًا في علاقات مع بعضهم البعض ويشكلون منظمات غير رسمية، لأن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف أحيانًا عن ثقافة الشباب، وقد يكون هناك تضارب بين الجيلين في بعض القيم والأعراف الاجتماعية، لذلك يميل الشباب في جانبهم إلى تشكيل مجموعات غير رسمية يشمل فقط العمال المقربين في العمر أو الأقدمية في العمل و يشعر كبار السن والأشخاص الذين أمضوا وقتًا أطول في العمل أن وظائفهم تتفوق في الأداء على العمال الشباب الآخرين أو المبتدئين في الخدمة لذلك، تميل كل مجموعة إلى المشاركة في مجموعات تتفق مع خصائصها الخاصة (3).

1- فاطمة حديبي، دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2015م، ص 25.

2- فاطمة حديبي، نفس المرجع السابق، ص 26.

3- حسين عبد الحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004م، ص 111.

4- المكانة الاجتماعية:

تتشكل المنظمات غير الرسمية نتيجة للوضع الاجتماعي والاختلاف في الحالة الاجتماعية بين أعضائها، وقد يكون ذلك بسبب نمط القرابة أو الحالة الاجتماعية أو الجنس أو المستوى التعليمي أو الجنسية أو الانتماء الديني والمذهبي، أو ربما نعود إلى الموطن الأصلي. تساعد الحالة التي يتمتع بها الأفراد على تكوين منظمات غير رسمية، ويمكن الحصول على هذه الحالة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد يكون من المجتمع المحلي بشكل عام، ولا يمكن فصل هذه العوامل عن بعضها البعض لأنها مترابطة ومتشابكة ومكاملة لبعضها البعض، وليس مجموعة معينة يمكن اعتبارها على أساس عامل واحد، على سبيل المثال، العمر أو الأقدمية في العمل. إذا كانت هناك مجموعة تقوم على هذه الأسس، فإننا أهملنا العامل الأهم وهو القرب المكاني. لو لم تكن متاحة، لما كانت المجموعة موجودة، وبالتالي لا يوجد عامل حاسم أو أساسي في تشكيل المنظمات غير الرسمية. بحيث تكون جميع العوامل مترابطة ومتشابكة، حتى لو كان أحدها يلعب دورًا أكثر من الآخر عند وجود ظروف معينة، لكن هذا لا ينفى دور العوامل الأخرى⁽¹⁾.

5- الصراع:

أحد الأسباب الرئيسية لظهور المنظمات والجماعات غير الرسمية هو الاحتكاك المباشر بين الفرد والمنظمة والفرد والجماعة والجماعات غير الرسمية بينهم مع وجود قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع، وذلك إن الشعور بالحاجة إلى الحصول على السلطة تجاه الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والمنظمات غير الرسمية والالتزام بها، وهذا ما يقوي حالة التماسك داخل نفس المجموعة، حيث إن وعي الأفراد بوجود صراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بضرورة امتلاك قوة معينة من أجل كسب هذا الصراع لصالحه من جماعتهم واتحادهم هو حقيقة لظهور حالة الوحدة داخلها⁽²⁾.

مما سبق، يتضح أن العديد من العلماء قد اهتموا بالتنظيم غير الرسمي بسبب تأثيره على أداء وإنتاج المنظمات، حيث تخلق العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضاء المنظمة نوعًا من التعاون والترابط بين أعضائها مما يؤثر على وظائف وعمليات الإدارة المختلفة، وعلى رأسها عملية صنع القرار، وهي مركز العملية الإدارية، فجميع العوامل مترابطة ومتشابكة وليست

1- حسان الجبلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سابق، ص 58.

2- فاروق عبده فليح والسيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005م، ص 99.

عاملاً حاسماً أو أساسياً في تكوين المنظمات غير الرسمية، وعندما تتوافر ظروف معينة لواحد منهم يلعب دوراً أكثر من الآخر، لكن هذا لا ينفي دور العوامل الأخرى.

ثالثاً - فوائد التنظيم غير الرسمي:

تلعب المنظمة غير الرسمية دوراً مهماً داخل المنظمة، ويتم تحديد دور هذه المنظمة من قبل أعضائها وتوجهاتهم نحو العمل والتنظيم بشكل عام، ومع مجموعة من المزايا التي توفرها المنظمة غير الرسمية، ولكن هذا لا ينفي أنه يلعب أيضاً دوراً سلبياً ومعوقاً قد يؤثر على السير الجيد للتنظيم والعمل.

على الرغم من أن المنظمات غير الرسمية تنشأ بشكل عفوي ولا تخضع لقوانين أو إجراءات تنظيمية رسمية وهي خارج الإطار العام لهيكل المنظمة الذي يوضح صلاحيات ومسؤوليات الفرد، وكيف يمكنه أداء واجباته وأداء مهامه لتحقيق الأهداف بالنسبة للمؤسسة، تأتي المنظمات غير الرسمية لإضافة العديد من المزايا والفوائد التي تدعم مستويات الأداء الوظيفي غير المباشر، بما في ذلك النقاط التالية:

- 1- بالنظر إلى التفاهم والتفاعل اللذان يعملان على تطبيع العلاقات بين أعضاء التنظيم غير الرسمي، فإن ذلك يساعد على دعم وتقوية وسائل الاتصال بحيث تكون سريعة ومرنة دون اللجوء إلى الاتصال الرسمي، الأمر الذي قد يستغرق وقتاً.
- 2- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات وقبولها من قبل العاملين مما يساعد على سرعة إنجاز العمل.
- 3- وجود فرق ومجموعات على شكل مجموعات ولقاءات غير رسمية مما يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.
- 4- يسمح التنظيم غير الرسمي للعاملين بالتغلب على القيود التي تفرضها التنظيمات الرسمية على سلوكهم وسلطاتهم.
- 5- يساعد الأفراد على إتمام عملهم بشكل مرن وسهل وسريع، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا يخلق جواً من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة⁽¹⁾.

1- طارق طه محمد، التنظيم (النظرية، الهيكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م، ص 164.

6- يمكن أن تدعم المنظمة غير الرسمية المنظمة الرسمية في جوانب مختلفة مثل سرعة الاتصال وتحسين جودتها، وإمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذا كان من الممكن توليد أفكار مبتكرة لتطوير الأداء من خلال المحادثات في مجموعة استراحة، على سبيل المثال، وتسهيل التنسيق بين المنظمات والأفراد، وكذلك خلق روح الفريق بين العاملين وتسهيل عملية تكليفهم بالمؤسسة، وكذلك خلق رقابة جماعية على العامل لدفعه لتحسين إنتاجيته.

7- فهم أفضل لرغبات الموظفين واحتياجاتهم، وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة التنظيم غير الرسمي ولا توجهه بشكل أفضل، فيمكنها أن تعرقل مساعيها ومهامها بعدة وسائل مثل نشر الشائعات والمعارضة، أي تغيير أو تطوير وتشويه للتواصل في بعض الحالات وإضعاف معنويات العاملين مما يؤثر على أداء المنظمة وبالتالي فشلها في تحقيق أهدافها.

8- تلبية الاحتياجات الاجتماعية للعمال من خلال إقامة علاقات لا تتفق بالضرورة مع المنظمة الرسمية وقد لا تتبع نفس النمط، حيث قد تجد أفراداً من أقسام أو مستويات مختلفة في المنظمة أعضاء في هذه المنظمة.

9- يمكن استخدام التنظيم غير الرسمي كأحدى قنوات الاتصال للعمال، وتعتمد إدارة المنظمة أحياناً على هذه الطريقة غير الرسمية لنقل أنواع معينة من المعلومات⁽¹⁾.

مما سبق نجد أنه بالرغم من هذه الفوائد التي تحققها المنظمة غير الرسمية إلا أن لها بعض العيوب منها أنها قد تعمل ضد أهداف المنظمة حيث أن بعض أعضاء المنظمة غير الرسمية قد يحرصون العمال على عدم الإنتاج والعمل مما يسبب مشاكل مع إدارة المنظمة، حيث ينخرط أعضاؤها في مجموعة متنوعة من السلوكيات مثل الإضرابات العمالية، أو كنتيجة لكونها أكثر ولاءً للمنظمة غير الرسمية من المنظمة الرسمية للمنظمة.

رابعاً - خصائص التنظيم غير الرسمي:

ينشأ التنظيم غير الرسمي تلقائياً وعضوياً نتيجة اجتماع مجموعة من الأفراد في مكان معين في المصنع، و قد يتم تبادل الأحاديث والأفكار فيما بينهم، ويجد بعضهم أوجه تشابه في الأفكار أو الآراء أو الاهتمامات، مما قد يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة

1- ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016م، ص 55 .

خارج مكان العمل، وهناك العديد من الخصائص والسمات التي تميز المنظمات غير الرسمية، ومن أهم هذه السمات والخصائص ما يأتي:

1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة:

كل مجموعة غير رسمية لها أهداف تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي لتحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد للوصول إليها، ومن الأمثلة على هذه الأهداف تلك المتعلقة ببقاء المجموعة وحمايتها وتماسكها كأساس لممارسة نشاط المجموعة ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى في تحديد نشاط المجموعة⁽¹⁾.

2- مجموعة صغيرة:

تتميز المجموعات غير الرسمية عادة بصغر حجمها، حيث لا توجد معايير ثابتة تتحكم أو تحدد هذا الحجم، حيث يخضع ذلك للعديد من العوامل التي ترتبط بأهداف المجموعة، ونوعية الأفراد الذين يشكلونها، ونوع المنظمة التي تعمل بها البيئة المحيطة، كما يساعد الحجم الصغير للمجموعة غير الرسمية على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها بحيث يكونون قريبين من بعضهم البعض دون أن تكون هناك عوائق أو عقبات تحد من التفاعل⁽²⁾.

3- القيادة غير الرسمية:

إن وجود منظمة غير رسمية يعني وجود قيادة توجه المجموعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، وأن القيادة التي يكتسبها الشخص داخل المجموعة تأتي من قناعة وقبول جميع أعضاء المجموعة بضرورة وجود شخص ما لتوجيه المجموعة والعمل على تماسكها، ويحتل هذا الشخص مكانة بارزة بين أعضاء المجموعة وأن القوة القيادية التي يتمتع بها الفرد كوسيلة للتأثير المباشر أو غير المباشر على الأفراد داخل المجموعة، وهدفها هي تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر من أهداف المجموعة، بينما تخلو السلطة غير الرسمية من أي مصدر رسمي يقودها⁽³⁾.

4- وجود معايير المجموعة:

تخضع المجموعة في سلوكها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة التي تزيد من سلوك جميع الأعضاء، و عادة ما يلتزم جميع الأفراد بهذه المعايير ولا يحيدون عنها طالما أنهم

1- جمال الدين المرسي ثابت عبدالرحمن إدريس، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م، ص 449.

2- غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004م، ص 90.

3- عبدالله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، بدون دار نشر، مصر، 2004م، ص 131.

يتمتعون بالعضوية في المجموعة، إن التزام الأفراد بهذه المعايير ينبع من ضرورة وجودهم أولاً ثم اتباعهم ثانياً كوسيلة لحماية الجماعة والحفاظ عليها من التهديدات الخارجية واستخدامها أداة للضغط على الإدارة لتحقيق مطالب الجماعة (1) .

5- مشاركة أعضاء المجموعة في أنشطة محددة:

يعتبر النشاط الذي تمارسه المجموعة سواء أكان يدويا أم ذهنيا من أهم سماتها، لأن النشاط يولد نوعا من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعا من التفاعل بينهم نتيجة ممارستهم لتلك الأنشطة، كما تمارس المجموعة أنشطة خارج العمل من خلال الاجتماعات وما يدور فيها من مناقشات ظروف العمل وما يروونه من القوانين واللوائح المعمول بها يلاحظ أن مدى استمرارية هذه الأنشطة يتحكم فيها درجة التفاعل، عندما تكون هناك أنشطة مستمرة بين الأفراد وعلاقات قوية بين أعضاء المجموعة (2).

خامسا - مكونات التنظيم غير الرسمي:

أ- المجموعات غير الرسمية: هم مجموعات صغيرة من الناس تتميز بالتفاعل العفوي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين الأعضاء المنتمين إلى هذه المجموعة، ويلعب كل عنصر دوراً محدداً لتحقيق الأهداف المشتركة (3).

ب- القادة غير الرسميين: هم أشخاص متميزون يشغلون منصباً بارزاً داخل المجموعة ويحصلون على هذا الوضع غير الرسمي لأسباب عديدة مثل العمر والأقدمية والمهارة الفنية والثقافة، وقد يكون لتلك المجموعة قائد واحد.

ج- وجود منظمة: دورها تحديد العلاقات بين هذه المجموعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة، وتحديد التأثير والنفوذ على المجموعات الأخرى لكل منها.

د- وجود القوانين: وهو اتفاق غير مكتوب على وجود قوانين تحكم سلوك أفراد الجماعة وتنظم العلاقة بينهم من جهة ومع الآخرين من جهة أخرى.

1- محمد خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007م، ص 144.

2- ربحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م، ص 107.

3- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002م، ص 137.

هـ- اتفاق الجماعة: أي اتفاق المجموعة على الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم السلوك وتحكم أنواع النشاط الذي يمارس فيما بينهم.

و- وجود نظام اتصال: يقوم نظام الاتصال بين المجموعة غير الرسمية بإعلامها بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي تتعلق بتماسك المجموعة (1).

مما سبق، لا تقتصر المنظمة غير الرسمية في تشكيلها على مجموعة معينة، بل تشمل الحشد، والزمرة، والمجموعة الأساسية، المجموعات غير الرسمية المختلفة وحتى مجموعة الأصدقاء والأفراد المعزولين، ويتم التفاعل مع بعضهم البعض ومع التنظيم غير الرسمي، بالإضافة إلى تكوينه من مختلف الجماعات والأفراد، ويتكون أيضًا من تلك القواعد والمعايير والقيم وأنماط السلوك التي يمارسها الأفراد والجماعات حيث تؤثر وتتأثر بها.

سادسا-أنواع التنظيم غير الرسمي:

يتم تحديد نوع التنظيم غير الرسمي وفقًا لمصدر هذا التنظيم ، لا يقتصر تشكيل وتأسيس التنظيم غير الرسمي على مجموعة من الأفراد فقط، بدلاً من ذلك، تساهم المجموعات غير الرسمية المختلفة داخل التنظيم في تكوين هذه التنظيمات، وتعمل أيضًا على وضع القواعد لهذا التنظيم وتشكيل أسسها وركائزها، لأن هذه المجموعات متحدة في مكان واحد، وهو المؤسسة، و إن تفاعلهم وتشابه المعايير والأفكار هو ما يجعل هذا التنظيم غير الرسمي في النهاية (2).

ويمكن تلخيص هذه المصادر على النحو الآتي:

أ-الارتباط الشخصي: قد يرتبط الناس ببعضهم البعض لأسباب شخصية تتعلق بشعوبهم، لذلك نجد أن المهنة، والمعتقد الديني، والرأي السياسي، والطائفة الاجتماعية، والانتماء إلى بلدة واحدة، والتخرج من نفس المعهد أو الدولة وحتى العضوية في الأندية والنقابات والانتماء إلى نفس الجنس أو اللون المميز، عوامل هي رابطة عاطفية تؤدي إلى تكوين منظمة غير رسمية، وغالبًا

1- نور الهدى درابلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أو لحاج البويرة الجزائر، 2013م، ص 48.

2- حسن الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سابق، ص 59.

ما تكون الاتصالات بين أعضاء هذا النوع من التنظيم متساوية وخطوط السلطة فيها ليست واضحة.

ب- العلاقة الوظيفية: التي تنشأ بين أعضاء المنظمة بسبب علاقات العمل، مثل ما إذا كان الشخص مستشارًا ماليًا ومرتبًا بحكم عمله مع مديري الإدارات والأقسام داخل المنظمة وله تنظيم غير رسمي ل نفسه أثناء وجوده على رأسه، كما أنه يربط الموظف في المنظمة بأشخاص سواء كانوا من داخل المؤسسة أو خارجها بسبب علاقات العمل المباشرة أو غير المباشرة.

ج- مركز التأثير: حيث قد نجد أن بعض الأفراد في المنظمة لهم تأثير خاص يفرضونه على بعض أعضاء المجموعة، كأن يكون لدى أحدهم معرفة أو مال يجذب الناس إليه وقد يكون قريبًا منه واحد من أصحاب السلطة، أو ينتمون إلى عائلة قديمة أو كما لو كان مجرد صديق لسلطة رسمية يجذبون الناس ويستقطبونهم، ويشكلون منظمات غير رسمية، وهذا التأثير يفرضه على بعض أعضاء المجموعة (1).

هناك أنواع أخرى من التنظيم غير الرسمي حسب براون:

النوع الأول: هو التنظيم العام غير الرسمي للمنظمة كنظام من المجموعات المتشابهة (المجموعات الأولية، المجموعات الثانوية، الزمر، الجماهير)، وكلها تتفاعل مع المجموعات لتشكيل منظمة غير رسمية.

النوع الثاني: ويتم تمثيله بالمجموعات الكبيرة التي تعتمد عادة على مسألة معينة تتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة، وقد تشمل هذه المجموعات جميع إدارات المنظمة.

النوع الثالث: الزمرة التي تمثل مجموعة أولية تشكلت على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة، والعلاقة بين أعضاء هذه المنظمة وثيقة ومتمينة، ومن الممكن أن يكون أعضاء هذه المنظمة تعمل هذه المجموعة وتآكل طعامها وتتحدث دائمًا مع بعضها البعض.

النوع الرابع: وفقًا لبراون، يتم تمثيل هذا النوع بمجموعة من اثنين أو ثلاثة من الأصدقاء تتشكل بينهم علاقة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء بمجموعات أكبر داخل المنظمة، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم، حيث يرتبط أعضائه بعلاقة قوية (2).

1- صافية شيبلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص 35.

2- حسن الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مرجع سابق، ص 59 .

يتضح مما سبق أن المنظمات غير الرسمية تتشكل ضمن الهيكل الرسمي الذي يختلف ويتنوع حسب طبيعة العلاقة بين الأفراد، بما في ذلك تلك القائمة على العلاقة الشخصية والقائمة على علاقة الوظيفة والتأثير، وهناك عدة منظمات مرتبطة بالمجموعات فيما بينها والتي تصنف على أنها نوع آخر من التنظيم غير الرسمي، ومنها: العلاقة الحميمة، بما في ذلك مجموعات العزلة وغيرها. وبالتالي، يمكننا القول والتأكيد على أن المنظمة غير الرسمية موزعة داخل المنظمة وفقاً لمجموعات مختلفة لها روابط وأهداف مشتركة.

سابعا - الفرق بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي:

تتكون المنظمة الرسمية عادة من هيكل هرمي كلاسيكي، حيث يتم تحديد الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمساءلة وتسلسل القيادة بوضوح تام، وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة بنمط محدد وموصوف من الاتصال والتنسيق وتفويض السلطة، يقوم موظفوها بتنسيق الجهود بشكل فعال بهدف تحقيق تلك الأهداف، تتضمن المنظمة الرسمية أيضاً القواعد واللوائح والشروط التي تطبقها الإدارة، والتي تعبر عن الروابط الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين من أجل تنفيذ سياسات العمل الخاصة بالمنظمة⁽¹⁾.

ينشأ التنظيم غير الرسمي من التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، ويوجد خارج نظام السلطة الرسمي دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية لتمييزه وإدراكه، إلا أنه موجود في إطار الهيكل الرسمي باعتباره مجموعة معقدة من الشخصية والعلاقات الاجتماعية، هي منظمة ديناميكية يصعب رسم العلاقات التي تتقاطع معها، ليس لديها مدراء ولكن قادة، ليس لديها سلطة رسمية، بل علاقات اجتماعية بين أعضائها، كما أنها لا تملك قواعد وإجراءات رسمية، لكنها تدار وفق ضوابط محددة مع القيم والمعايير الاجتماعية⁽²⁾.

ومن خلال معرفة الفرق بين المنظمين، يمكننا أن نستنتج أن المنظمة غير الرسمية يمكن أن تدعم التنظيم الرسمي في جوانب مختلفة، مثل سرعة الاتصال، وتحسين جودتها، وإمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل، كما قد تكون الأفكار المبتكرة يتم إنشاؤها لتطوير الأداء من خلال المحادثات في مجموعة الاستراحة، على سبيل المثال، وتسهيل التنسيق بين الشركات والأفراد، وكذلك خلق روح الفريق بين العمال، وتسهيل عملية التكيف الخاصة بهم في المنظمة

1- محمد رزيق إيهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، مرجع سابق، ص 78.

2- عبدالغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000م، ص 689.

وكذلك خلق سيطرة جماعية على العامل لدفع تحسين إنتاجيته وتلبية الاحتياجات الاجتماعية للعمال من خلال إقامة علاقات لا تتوافق بالضرورة مع المنظمة الرسمية وقد لا تتبع نفس النمط حيث قد تجد أفراداً من إدارات أو مستويات مختلفة في المنظمة أعضاء في هذه المنظمة، فهم يفهمون رغبات واحتياجات الموظفين، وإذا لم تفهم الإدارة طبيعة المنظمة غير الرسمية ولا توجهها بشكل أفضل، فيمكنها إعاقة جهودها ومهامها، من خلال عدة وسائل مثل نشر الشائعات ومعارضة أي تغيير أو تطوير التواصل وتشويهه في بعض الأحيان و إضعاف الروح المعنوية للعاملين مما يؤثر على أداء المؤسسة وبالتالي يفشل في تحقيق أهدافها.

ثامنا - تأثير التنظيم غير الرسمي:

هناك من يعتقد أن التنظيم غير الرسمي هو مصدر إزعاج للإدارة وأنه أساس كل الصعوبات التي تتلقاها المنظمة، لكن الواقع هو عكس هذه المحنة، حيث يسمح للمنظمات غير الرسمية بالنمو والنشاط إلى الحد الذي يحقق تأثيره الإيجابي على المنظمات الرسمية، ولكن ليس بالدرجة التي تفوق آثارها السلبية آثارها الإيجابية، ونظراً لتعدد المواقف حول مزايا وعيوب وجود علاقات غير رسمية داخل الجهاز الإداري، ويمكن رصد التأثيرات السلبية والإيجابية للتنظيم غير الرسمي.

ومن أهم هذه التأثيرات ما يأتي:

التأثيرات الإيجابية:

- 1- ظهور مجموعات غير رسمية يساعد على بقاء واستقرار القيم الثقافية وأنماط الحياة، مما يتيح تقدير الأفراد ووضعهم وفرصة التعرف على بعضهم البعض، مما سيكون له تأثير على أدائهم وإنجازهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- يعمل التنظيم غير الرسمي على التكيف مع التنظيم الرسمي لأنه يحقق درجة عالية من التوافق والانسجام، إذا أدركت الإدارة أهمية المنظمة غير الرسمية، فإنها توفر لها المساعدة الممكنة لتحقيق أهدافها، ثم تساهم في تحقيق أهداف المنظمة غير الرسمية⁽¹⁾.

1- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م، ص 160 .

3- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على تصرفات الأفراد، مما يقلل من نطاق الرقابة التي يتولاها المدير والمرؤوسون.

4- تساهم المنظمة غير الرسمية في الحد من متاعب التنظيم الرسمي من خلال المشاركة العاطفية بين الأفراد على بعضهم البعض في مختلف الأمور في المنظمة.

5- يساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم غير الرسمي مما يخلق له نوعاً من الأمن والاستقرار ويرفع معنوياته ويزيد من إنتاجيته⁽¹⁾.

6- يساهم التنظيم غير الرسمي في تقليل القلق والتوتر لدى الأفراد ومنحهم الفرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به.

7 - تساعد على نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أقسام المنظمة الرسمية من خلال الأخبار والمعلومات التي ينقلها الأفراد حول مختلف قضايا المنظمة⁽²⁾.

التأثيرات السلبية:

تشمل التأثيرات السلبية للتنظيم غير الرسمي ما يأتي:

1- مقاومة التغيير: من أجل الحفاظ على بقاء الجماعة غير الرسمية والقيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة، فإنها تقف في طريق أي تغيير تدخله المنظمة، عادة ما ينتج عن التغيير اختلال التوازن للمجموعة ومنه يحاول الأخير استعادة التوازن مع الذات الاجتماعية.

2- سرعة تداول الشائعات أو الكلمات السلبية عن طريق الاتصال الشفوي دون ضمان محدد بصحتها وخطورة الإشاعات ومتابعتها للعاملين والجهات المتعاملة في المنظمة.

3- تضارب الأدوار الذي يتوقعه أعضاء المنظمة غير الرسمية هو أن أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه رئيسه المباشر منه ودوره كما يراه زملاؤه في التنظيم غير الرسمي.

1- غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، مرجع سابق، ص 91 .

2- حسن حريم، مرجع سابق، ص 161.

4- تفضيل المواقف المهنية المريحة، مثل قلة ساعات العمل ونوعية ظروف العمل، وهو ما تهدف إليه المنظمة غير الرسمية.

5- تضارب أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي من الحقائق المعترف بها في المنظمات والذي يفيد الفرد ليس بالضرورة أن تستفيد منه المنظمة والعكس صحيح، حيث يؤدي هذا الصراع إلى إعاقة العملية التنظيمية داخل المنظمة⁽¹⁾.

تاسعا - أبعاد التنظيم غير الرسمي:

1- العلاقات الاجتماعية بين العاملين بالمؤسسة:

وتنقسم إلى قسمين رئيسيين هما:

أ- العلاقات الاجتماعية بين العاملين داخل المؤسسة:

يستحيل على المؤسسة أن تصل إلى أهدافها إلا إذا آمنت بأهمية الأفراد العاملين داخل المنظمة، خاصة بعد أن اتضح من خلال الدراسات الحديثة أن الاهتمام بالفرد العامل والعناية به دور أساسي في نجاح المؤسسة وفي زيادة إنتاجها وتحسين جودتها، حيث تساعد العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة على خلق سمات وتقاليد خاصة بها تؤثر بشكل إيجابي في نفوس الأفراد العاملين، مما يولد لديهم شعورًا بالانتماء للمؤسسة وأيضًا يساعد على نشر روح الجماعة والروابط القوية بين العامل والمؤسسة⁽²⁾.

العمال هم العمود الفقري داخل وخارج المنظمة، ويعتمد عليهم في نجاحها أو فشلها، وبالتالي تصبح العلاقات الاجتماعية بينهم داخل المنظمة أكثر فاعلية في خلق علاقة قوية بين العمال بعضهم البعض وبينهم وبين مسؤوليهم والإدارة العليا، والتعرف على رغبات الموظفين واتجاهاتهم وربطهم وتقريب وجهات نظرهم⁽³⁾.

وتضم المؤسسة التنظيمية ضمن إدارتها ومستوياتها الإدارية المختلفة من أجل تحقيق استقرارها واستقرار موظفيها وتنمية الشعور بالانتماء إليهم مما ينتج عنه تبني العاملين داخل

1- غياث بوفلجة، نفس المرجع السابق، ص 92.

2- محمد حربي حسن، العلاقات العامة، المفاهيم والتطبيقات، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991م، ص 137.

3- فؤاد البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة الشرق للطبع والتوزيع، القاهرة، 2001م، ص 233.

المنظمة نتيجة حسن المعاملة وإشباع حاجاتهم النفسية والمادية، وما يساهم أيضاً في رفع معنوياتهم وكسب دعمهم، فكل فرد داخل المؤسسة له حقوق وواجبات ومسؤوليات، وأن عمله يرتبط مباشرة بعمل الآخرين، بحيث يكون للعلاقات المتبادلة بينهم تأثير مباشر على فلسفتهم في الحياة ورأيهم في المؤسسة، فالأجر وحده لا يكفي لإشباع رغبات الفرد الاجتماعية والنفسية (1).

لابد من الاعتماد على أساليب مختلفة للتعرف على رغبات واتجاهات الأفراد العاملين، بالإضافة إلى مشاركتهم في صنع القرار، وفي البرامج الاجتماعية التي تنمي روح التعاون والمودة، وهذا يمنح الأفراد الشعور بالمسؤولية وبذل أقصى قدر من المسؤولية، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وضرورة وجود سياسة الباب المفتوح لمعرفة شكاوى الموظفين ومشاركتهم في حلها (2).

فالفرد داخل المؤسسة في حاجة ماسة للانتماء والاحترام ليشعر بالثقة بالنفس وأيضاً الحاجة للابتكار ويشعر أنه لا فرق بينه وبين الآلة، فتلبية هذه الحاجات تصبح حوافز ضرورية يمكن للفرد وإدارة المؤسسة استغلالهم في تحسين أداء المؤسسة، وهذا هو الدور الذي تلعبه العلاقات الاجتماعية الداخلية فهو يساهم في خلق عدة مجالات يمكن للفرد أن يشعر فيها بالراحة والأمان داخل المؤسسة، ومن بين ما تقترح طبيعة هذه العلاقات تزويد العمال بفرصة للتفاعل الاجتماعي من خلال توفير فترات راحة لشرب الشاي والطعام والأنشطة الترفيهية مثل الحفلات والرحلات والأنشطة الرياضية، والاعتراف بالأداء المهني وتشجيع المساهمات الجيدة للعاملين، وهذا ما يجعل قنوات التواصل مفتوحة بينهم وبين الإدارة وتكريم بعض العاملين الغرض منه احترامهم وتقديرهم، ومنحهم بعض الامتيازات أو الألقاب الإدارية، وزيادة الرواتب، وخلق روح الفريق بين الجماعة داخل المنظمة (3).

واستناداً إلى طبيعة العلاقات الإنسانية وأهميتها في رفع الروح المعنوية داخل المنظمة، يجب على الإدارة أن تخلق حوافز لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية، ولضمان

1- عادل حسن، العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1994م، ص96.

2- كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران السانبا، 2010م، ص 56.

3- صالح خليل أبو أصعب، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، 1998م، ص 135.

احترامهم لأهداف المنظمة وسياساتها وولائهم لها، من خلال رفع معنوياتهم ليشكلوا مجموعة تتحد بعزم ومثابرة لتحقيق هدف مشترك⁽¹⁾.

ب - العلاقات الاجتماعية بين العاملين خارج المؤسسة:

تعزز الأنشطة الترفيهية في المؤسسات العلاقات بين الموظفين وزملاء العمل، وتعزز الجو الاجتماعي خارج الإطار الرسمي، حيث اقتصر التجمعات بين زملاء العمل على المآدب الرمضانية التي تقام عادة بين الزملاء، ثم بدأت هذه اللقاءات الجماعية تنتشر على نطاق واسع وفي مناسبات متعددة في المؤسسات بدأت الاهتمام بإقامة وجبات إفطار جماعية في مناسبات عديدة، والنشاط امتد ليشمل اللقاءات والرحلات الترفيهية خاصة في المؤسسات التي تهتم بموظفيها ويعتبر مبادرة إيجابية حيث أنه يقوي مثل هذه الأنشطة الانسجام والعلاقات بين الموظفين وينمي بينهم مشاعر الأخوة والتعاون ويوضح الاهتمام بمثل هذه المبادرات مع الرضا الوظيفي بين العاملين ومسؤوليهم، وهو دليل على الانسجام الوظيفي للعاملين في هذه المؤسسات، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستوى الإنتاجية، ويعزز روح الانتماء للمنظمة وأصبح العمل الجماعي جزءاً من أجزاء المؤسسة، والعديد من المؤسسات أدركت أن الطريقة التي يتعاملون بها مع الموظف ومع الآخرين صارمة، وإذا ظل العمل في جو صارم قائم على قوانين وأنظمة صارمة، فإن إهمال العلاقات الإنسانية سينعكس سلباً على نفسية الموظفين وتهدف مثل هذه الأنشطة خارج المنظمة إلى إضفاء اللمسات الإنسانية على علاقات الزملاء فيما بينهم، بالإضافة إلى المساعدة في حل المشكلات المعلقة⁽²⁾.

مع وجود فرصة لمزيد من التعارف، مما يساعد على تقصير المسافات بين الموظفين، ومزايا هذه الأنشطة خارج تنظيم العمل أنها تخلق جواً إيجابياً بين الرئيس والمرؤوس خارج الإطار الرسمي، وتساعد على رفع الروح المعنوية للموظف، كما يجب أن تكون الاجتماعات خارج المنظمة بعيدة عن المعاملات الرسمية، بحيث يلتقي الموظفون والمديرون ورؤساء الأقسام بملابسهم العادية، ويشترط ألا يكون جو هذه الأنشطة يشبه أجواء العمل الذي يخلق حاجزاً بين

1- هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية، مصر، 2006م، ص 394.

2- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1989م، ص 99.

المديرين والموظفين، بعيداً عن أي تواصل حقيقي، وفي هذا خرق للهدف الأساسي غير الرسمي، لخلق جو من البساطة والألفة والمرح الذي يلغي الحواجز بين الزملاء⁽¹⁾.

يتفق علماء الاجتماع على أن المؤسسة الناجحة تولي الاهتمام الكافي للرضا الوظيفي الذي يحدث من خلال التواصل مع الموظف في مناسبات مختلفة، وأن العديد من المؤسسات تتواصل مع موظفيها بطريقة إيجابية، ولا تتوقف زيارات الموظفين عند الرحلات فقط، بل تتوسع لتصل إلى المشاركة في أفراحهم وأحزانهم، ومن خلال المساعدات المالية التي تقدمها لهم وتخصيص المنح الدراسية لأبناء موظفيها، وهذا يعكس تطور وازدهار المؤسسة، فهذه الجوانب الاجتماعية إيجابية للغاية ويعملون على ترفيه الموظف لتطهير القلوب وتحسين العلاقات وتقريب وجهات النظر، بالإضافة إلى تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية من خلال تكريس هذه الأنشطة الاجتماعية التي توفر فرصاً للتواصل بين الزملاء، بعيداً عن أجواء وضغوط العمل، وتسعى العديد من النقابات لاستغلال الجو الروحي خلال شهر رمضان، لعقد رحلات الإفطار والترفيه وتحرص كل عام على تنظيم لقاءات ترفيهية لموظفيها، بالإضافة إلى إيفطار جماعي في رمضان، وبعض الأنشطة الثقافية والرياضية مثل لعب البولينج أو الشطرنج⁽²⁾.

ويعتقد أن هذه اللقاءات توفر فرصة للزملاء في المهنة للتعرف على بعضهم البعض وتقليل المسافات بينهم، تلعب الرحلات واللقاءات الترفيهية بين زملاء العمل في تقريب وجهات النظر وتزيل الكراهية بين الآخرين، كما أن زيادة هذه التجمعات يقوي العلاقات الاجتماعية ويتطور إلى صداقة بدلاً من الزمالة فقط ويلفت الانتباه إلى أن الألفة والمودة تكون أكبر من خلال ارتباط الأشخاص باجتماعات خارج نطاق العمل، وأن هذه السلوكيات تغير سير العمل للأفضل، خاصة وأنه من الضروري طرح بعض القضايا المتعلقة بالعمل والتحدث عنها وإبداء آراء جديدة فيما يتعلق بتقديم العمل للأفضل مع المديرين والموظفين مما يقرب وجهات النظر ويزيد من تطور وازدهار المؤسسة⁽³⁾.

1- رياض ستراك، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005م، ص 61.

2- محمد قاسم القريوي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م، ص 32.

3- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار السيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، 2011م، ص 41.

الفصل الثالث

الاطار النظري للبحث

أولاً- النظرية المفسرة للتنظيم غير الرسمي:

ثانياً- الدراسات السابقة:

تمهيد:

1- الدراسات العربية.

2- الدراسات المحلية.

تقييم عام:

ثالثاً- النموذج النظري للبحث.

رابعاً- المتغيرات الداخلة في القياس.

الإطار النظري

أولاً - النظرية المفسرة للتنظيم غير الرسمي:

هناك العديد من النظريات التي تناولت وفسرت موضوع التنظيم غير الرسمي وقدمت تفسيراً اجتماعياً، ولكي تتماشى مع ما هو نظري للعلم في شرح المشكلات والموضوعات البحثية كان لابد لنا من اختبار مقارنة نظرية يمكن من خلالها شرح وتفسير نتائج البحث واختبار الفرضيات التي انطلق منها.

تتبنى الباحثة في هذا البحث نظرية العلاقات الإنسانية والتي تتوقع الباحثة يمكن من خلالها تفسير النتائج المستخلصة من هذا البحث وفي جانبه الميداني :

1-نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد على "تصرفات حركة الإدارة العلمية وأهمها ما أشار إليه إليفر شيلدون" في كتابه "فلسفة الإدارة"، حيث دارت أفكاره حول إيجاد طرق لتحقيق التوازن بين آليات الإنتاج، الأدوات والموارد وما إلى ذلك، وبين العوامل البشرية المرتبطة بعملية الإنتاج، بحيث تكون المشكلة الحقيقية في الصناعة، ليست فقط منظمة مادية معقدة، ولكنها تشمل منظمة بشرية في أداء وظيفتها، لذلك فإن تحقيق آليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل وحده، بل هناك جوانب إنسانية أخرى لها أهمية كبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثم يجب النظر إلى الفرد، على أنه أهم عنصر في عملية الإنتاج، حيث إنه موجه ومبتكر ومنظم وفعال إذا شعر أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء⁽¹⁾.

بالإضافة إلى ذلك، يجب أن ننظر إلى الفرد باعتباره كائناً اجتماعياً يدخل في علاقات كبيرة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه، حيث بدأ الاهتمام بهذه الحركة في بداية النصف الأخير من القرن التاسع عشر، والتي استندت إلى أفكار ومبادئ ألتون مايو وزملائه، وهي أول نظرية تهتم بالسلوك البشري في البيئة التنظيمية من خلال الأبحاث التي قام بها هوثرن في الولايات المتحدة الأمريكية، والذي يهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف

1- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م، ص 145.

المادية وإنتاجية العمال، حيث ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كنتيجة حتمية للظروف التي سادت في المجال الصناعي والتي مرت بها العناصر المادية والبشرية من خلال الإنتاج الصناعي.

كان رأس المال يعاني من خسارة بسبب تراجع معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات والمعادن والطيران وغيرها، بالإضافة إلى ارتفاع معدلات تغير العمل بين العمال وشكاوى الإرهاق والقلق، إلى معنويات منخفضة وظروف عمل روتينية ومشاكل أخرى، كما حاول (Elton Mayo) وزملاؤه إيجاد طريقة للخروج لتجاوز هذه العقبات.

ويضيف (سالتون ستال) أن مدرسة العلاقات الإنسانية هي دراسة أفراد الأعمال أثناء العمل، ليس بشكل منفصل، ولكن كأعضاء في مجموعات العمل غير الرسمية، وتتميز بالتعقيد، ومهمة الإدارة هي تنسيق جهود هؤلاء الأفراد⁽¹⁾.

وهكذا نجد أن هذه النظرية الإنسانية هي النظرية الأولى في الإدارة التي تهتم بجوانب التنظيم غير الرسمي وهي تشير إلى حقيقة أن الأفراد في المنظمات يثبتون أنهم كائنات اجتماعية، بينما كان الرأي قبل هذه النظرية أنهم مجرد آلات أداء العمل في تلك المنظمات وهذا التحول هو جوهر القضية الأساسية في كيفية تعريف منظمة وظهور منظمة غير رسمية فيها⁽²⁾.

أما محتوى هذه النظرية فقد جاء كرد فعل على افتراضات تايلور القائمة على الحوافز المادية "الرجل الاقتصادي". ومع ذلك، في الواقع، لا يعرض العامل العمل من أجل الحوافز المادية فقط، ولكن استجابة العامل مدفوعة بالعلاقات الاجتماعية المتبادلة القائمة على التفاعل الاجتماعي وتوجهات المجموعة نحو الإنتاج، وفقاً لمجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بعملية الإنتاج، وما يؤكد هذه الحقيقة هو عملية تقييد الإنتاج، والتي يلجأ إليها العامل من أجل الحفاظ على مستوى معين من سقف الإنتاج، والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك المجموعة في وجه الإدارة، وعلى هذا الأساس يجدر التنويه إلى دور مجموعات العمل "التنظيم غير الرسمي" في المؤسسة وأثره على الإنتاج.

1- راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مكتبة غريب، القاهرة، 2001م، ص 5.

2- حميدة زراد وأميرة مخرمش، دراسة وتحليل مدرسة العلاقات الإنسانية، بحث مقدم لجامعة محمد الشريف، الجزائر، 2015م، ص

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية أولاً، من خلال دراسة الظروف المادية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحولت إلى دراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية وتحديد سلوك الأفراد، حتى توصلت لنتيجة مهمة، وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد على أنه تفسير ينبع من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع لا من السمات الشخصية للأفراد كما كانت سائدة عند تايلور.

كما أوضحت هذه النظرية أن العامل ليس كائناً منعزلاً نفسياً، بل هو عضو في مجموعة تشكل سلوكه وتتحكم فيه من خلال المعايير والقيم التي تفرضها المجموعة والمتمثلة في التنظيم غير الرسمي، ومن هنا تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، من خلال المزايا التي يمكن أن يحققها، وبالتالي فهو يحقق أهداف المنظمة من جهة، واحتياجات ورغبات الأفراد من جهة أخرى، وعلى هذا الأساس، فإن الاعتراف بالمنظمة غير الرسمية في المؤسسة حقيقة لا مفر منها وهي موجودة إلى جانب المنظمة الرسمية.

2- ولعل أهم الأفكار التي خرجت بها نظرية العلاقات الإنسانية ما يأتي:

- 1- لا يقتصر التنظيم على وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين ببعضهم البعض، بينما يتعلق الأمر بالعلاقات التي تنشأ بين مجموعات الأفراد.
- 2- يتحدد السلوك التنظيمي حسب سلوك أعضاء المنظمة الذين يتأثرون بدورهم بالضغوط الاجتماعية الناتجة عن العادات والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها⁽¹⁾.
- 3- تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي كما أنه يلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين المجموعات وتعديل تقاليدها بما يتماشى مع أهداف المنظمة، بالتوازي مع ذلك، فإن طريقة تحقيق هذا التقارب هي دمج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي من خلال إشراك العمال "على جميع المستويات" في عملية الإدارة وتحميلهم المسؤولية عن العمل لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- لا يقتصر الاتصال بين أجزاء المنظمة على شبكة الاتصال الرسمية، ولكن هناك أيضاً شبكة الاتصال غير الرسمية التي يجب أن تأخذ العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك الموظفين.

1- علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص41.

3-ومن أهم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية ما يأتي:

- أ- دعت إلى ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للفرد كوسيلة لزيادة الإنتاجية.
- ب- اعتبرت أن المنظمة الناجحة والمفيدة، وهي المنظمة الأكثر كفاءة، هي التي يمكن أن توفر أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات، ولكي تصل إلى ذلك يجب توفير مجموعة من الوسائل وهي (تشجيع تكوين مجموعات اجتماعية في العمل - توفير قيادة ديمقراطية).
- ج- تطوير الاتصالات بين الإدارة والفئات المختلفة في المنظمة، في مقابل تشجيع الاتصالات بين هذه الفئات، وبالتالي دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى ضرورة ربط المنظمة بالاحتياجات الاجتماعية للأفراد⁽¹⁾.

5- تعقيب على نظرية العلاقات الإنسانية :

- 1- لم يكن مبنياً على افتراضات عملية مسبقة يقصد التحقق منها حيث أتى لدراسة العلاقة بين الظروف المادية والإنتاجية على افتراض وجود علاقة مباشرة بينهما فيما بعد.
- 2- اتخذت منحى آخر حيث أجرت تجاربها على عدد محدود من العمال، وهو ما لا يثبت دقة نتائجها، وبالتالي فإن تعميم النتائج مشكوك فيه إحصائياً.
- 3- افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية، وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تتحدد وفق عوامل متعددة.
- 4- ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة بقية الدوافع.
- 5- ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد، وإن كان تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن تحقيقه إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولاً.
- 6- ركزت على التنظيم غير الرسمي، متجاهلة التنظيم الرسمي⁽²⁾.

هذه هي معظم الانتقادات الموجهة لحركة العلاقات الإنسانية، ولكن يبقى أنها رائدة في إدراكها لأهمية السلوك البشري في المنظمات، وما يهمننا هنا هو تركيزها على مجموعة العمل والتنظيم غير الرسمي في عملية الإنتاج، حيث يعتبر مفهوم المجموعة الاجتماعية مفهوماً محورياً لدراسات العلاقات الإنسانية بشكل عام.

1- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبدالعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003م، ص62.

2- عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2001م، ص30.

كما تناولت هذه النظرية بناء مجموعات العمل، لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم، وتحليل شبكات الاتصال داخلها، من أجل الكشف عن العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وربط المجموعات، مع المنظمة ككل، بالإضافة إلى اهتمامها بدرجة تماسك المجموعة وأسبابها ومظاهرها وارتباطاتها.

ثانياً - الدراسات السابقة:

تمهيد:

تعتبر مرحلة مراجعة الدراسات السابقة من مراحل البحث العلمي ذات الأهمية لتوفير الإجابات العلمية لبعض الأسئلة التي تعد أساسية في وضع الدراسات الحالية في مكانها الملائم في إطار التراكم المعرفي، وتوفر للباحث إمكانية توجيه جهوده العلمية بالبداية من حيث انتهى منه غيره من خلال تحديد ما تم بحثه وما لم يبحث بعد من جوانب مشكلة الدراسة، كما أن الدراسات السابقة تنجز في إطار مراجعة نقدية، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والأساليب والمناهج العلمية التي استخدمت في تلك الدراسات.

وتجدر الإشارة هنا بأن الاطلاع على البحوث السابقة لا يعني تلك البحوث الملتصقة بالبحث التصاقاً تاماً، أو تلك البحوث التي تحمل العنوان أو تدرس المشكلة نفسها، فقد يكون هذا صحيحاً إن كانت مثل هذه البحوث متوفرة، ولكن الباحث بعد أن جزأ مشكلة البحث إلى مشكلات فرعية، وبعد أن صنفها حسب موضوعاتها إلى مسائل متنوعة، وحتى إن كان بصدد دراسة كشفية استطلاعية، فعليه أن يطلع على البحوث السابقة سواء مست الموضوع عن قرب أو عن بعد.

أولاً : الدراسات العربية:

1- دراسة محمد بن سليم سعيد العتيبي، بعنوان: أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، 2003م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى تحديد مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية، كما تسعى للكشف عن مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي باختلاف خصائصهم الشخصية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي من خلال تطبيق مدخلين من مداخله هما المسح الاجتماعي الشامل والدراسات الارتباطية. وطبقت استبانة مكونة من 60 فقرة على عينة قوامها 365 ضابطاً.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- إن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مستوى مرتفع.
- 2- أن مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مستوى مرتفع.
- 3- توجد اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريوس من الكليات الأمنية، وتعزى إلى الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين.

2- دراسة ناصر بن محمد بن عقيل، بعنوان : العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي الرياضي، 2006م⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لضباط الأمن قوات الخاصة بمدينة الرياض، والتعرف على المعوقات التي تحول دون نشر العلاقات الإنسانية بين ضباط قوات الأمن الخاصة وتقديم مقترحات لتحسين العلاقات الإنسانية والأداء الوظيفي لضباط قوات الأمن الخاصة، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وأدوات جمع البيانات المتمثلة في الاستبيان، وبلغ حجم العينة 279 ضابطاً بطريقة عشوائية.

1- محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، 2003م .

2- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، مرجع سابق.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية.
- 2- يسود بين أفراد العينة علاقات إنسانية طيبة وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضا الوظيفي عن العمل.
- 3- كشفت الدراسة عن وجود ارتباط قوي بين الأداء الوظيفي لقوات الأمن الخاصة وجميع محاور الدراسة التي تمثل واقع العلاقات الإنسانية.
- 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر ضباط قوات الأمن الخاصة نحو صلة العلاقات الإنسانية بالأداء الوظيفي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.

3- دراسة نور الهدى درابلي، بعنوان: دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، 2013م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أسباب قيام التنظيمات غير الرسمية وكيفية تشكلها داخل المنظمة، ومحاولة معرفة أشكال وأنواع التنظيمات غير الرسمية وطبيعتها داخل المنظمة، وكذلك التعرف على أهميتها وأهدافها للجماعة والفرد في نفس الوقت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة 50 مفردة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون والذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم من خلال العمل، كونهم دخلوا في مجال العمل حديثاً فهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.
- 2- هناك ارتفاع في نسبة العمال المتعاقدين، خاصة في الإدارة، كما أنهم يكونون جماعات خاصة تسعى إلى إثبات وجودها وقدرتها على العمل.
- 3- تمثل الأقدمية في العمل من 1 إلى 7 سنوات أكبر نسبة، وهم غالبيتهم من الشباب بحيث أن احتكاكهم خلال هذه المدة مكنهم من تكوين صداقات وكذلك معرفة جوانب العمل الخفية.

1- نور الهدى درابلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، مرجع سابق.

4- دراسة بابا حنيني محمد فؤاد، بعنوان : التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2014 م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير رسمي في تحقيق التعاون داخل المؤسسة واعتمد الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية المتمثلة في المدخل المنهجي ونظرية العلاقات الإنسانية، والمنهج الوصفي التحليلي وهذا باستخدام مجموعة من الأدوات لجمع البيانات انطلاقاً من الاستمارة والملاحظة وصولاً إلى الأساليب المتبعة في تحليل البيانات، وطبقت هذه الأدوات على عينة من الموظفين (مؤسسة مديرية الضرائب بـورقلة) المتمثلة في 280 موظف حيث تم أخذ نسبة 15% أي 42 موظف حيث تم اختيارهم بواسطة العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن العلاقات غير الرسمية موجودة داخل مؤسسة مديرية الضرائب بولاية ورقلة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة.
- 2- التنظيم غير الرسمي الموجود داخل مؤسسة مديرية الضرائب بولاية ورقلة يؤدي إلى تضافر الجهود وظهور تناسق بين العمال والتضامن والانسجام في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحوافز التي تعترض المؤسسة.
- 3- العلاقات غير الرسمية تقوي روح التعاون بين العمال وتؤدي إلى ظهور تماسك بين العمال.

5- دراسة محمد أسامة ميدون، بعنوان: صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، 2014 م⁽²⁾.

هدفت الدراسة معرفة عوامل نشأة الاتصال غير الرسمي في مؤسسة شلوم بارغر الأمريكية، ومعرفة أيضاً كيف تؤثر العلاقات الاتصالية غير الرسمية على الأداء داخل مؤسسة شلوم، وتكونت العينة من (125) موظف وموظفة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

1- بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، مرجع سابق.

2- محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، مرجع سابق.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن أغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقة غير رسمية والتي جاءت نتيجة التفاهم فيما بينهم وكذلك لانهم ينتمون لنفس المنطقة وهذا ما يوضح أن أغلب العاملين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل أكثر من أثنائها لشعورهم بالراحة والاستقرار.
- الاتصال غير الرسمي يلعب دورا بارزا وهاما في صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية خاصة في المؤسسات التي تمتاز بالتنوع البشري وتمثل باختلاف الأيديولوجي والانتمائي لجماعاتها غير الرسمية عن طريق جملة من الوسائل والأنشطة.

6- دراسة فاطمة حديبي، بعنوان: دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية 2015م⁽¹⁾.

- هدفت الدراسة إلى تحديد الكيفية التي يساهم بها القائد غير الرسمي في عملية الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية، وكذلك تحديد الكيفية التي تساهم بها العلاقات غير الرسمية في عملية الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية، وتكونت العينة من (90) موظف وموظفة، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- أن للتنظيم غير الرسمي دور في تفعيل آليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة (سليمان عميرات المسيلة).
- أن لقنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي لها تأثير على تلبية حاجيات الأفراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي.

1- فاطمة حديبي، دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية، مرجع سابق .

7- دراسة ميلاد محمد علي الكوكاك، بعنوان : التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج - إندونيسيا⁽¹⁾.

هدفت الدراسة معرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج إندونيسيا، ومعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي كلا على حدى وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج، وتكونت العينة من (152) موظفا، واتبع المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبيان في جمع البيانات من عينة الدراسة.

وأسفرت الدراسة عن النتائج الآتية:

- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي والأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج إندونيسيا.

- أن مستوى التنظيم غير الرسمي لدى الموظفين مرتفع في جامعة مالانج إندونيسيا.

ثالثاً : الدراسات المحلية:

1- دراسة أسهمان المرغني وليلى اللافي ، بعنوان: العلاقات الاجتماعية وانعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي ، 2021م⁽²⁾.

هدفت الدراسة التعرف على مدى انعكاس العلاقات الاجتماعية على مستوى الأداء الوظيفي للموظفين بكلية التربية الزاوية وذلك من خلال التعرف على طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تسود بين الموظفين بكلية التربية الزاوية ، وتكونت العينة من (65) موظف وموظفة ، واتبعنا المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدمنا الاستبيان في جمع البيانات من عينة البحث.

وأسفرت الدراسة عن النتيجة التالية:

أن طبيعة العلاقات الاجتماعية للموظفين بكلية التربية الزاوية كانت قوية سواء كانت هذه العلاقات مع الرؤساء خارج الكلية ، أم مع الموظفين والرؤساء داخل الكلية ، أو مع الموظفين بعضهم البعض داخل الكلية.

1- ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج إندونيسيا، مرجع سابق.

2 أسهمان البشير المرغني وليلى محمد اللافي ، العلاقات الاجتماعية وانعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي ، بحث منشور في مجلة كليات التربية ، جامعة الزاوية ، العدد (20) يناير ، 2021م ، ص 176.

2- دراسة فوزية عبد العاطي الزيتي، بعنوان : تقنيات الإنتاج وعلاقتها بالعلاقات الاجتماعية للعاملين في الصناعة ، طرابلس ليبيا، 2004م⁽¹⁾.

هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين التقنية المستخدمة في العملية الإنتاجية والعلاقات الاجتماعية للعاملين في النموذجين الصناعيين التقليدي والحديث، وكذلك محاولة التعرف على مدى مساهمة التقنية المستخدمة في إحداث التغير الذي يصيب العلاقات الاجتماعية واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت استمارة الاستبيان في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- 1- أظهرت نتائج الدراسة وجود عدد من التصرفات والسلوكيات الإيجابية مثل التعاون بين العاملين بنسبة 57%، والمجاملة بنسبة 34%، والترابط بنسبة 8%.
- 2- كما أكدت نتائج الدراسة أن العلاقة بين زملاء العمل تقوم على الأسس الإيجابية والمعايير المتمثلة في الاحترام المتبادل والود والمحبة مما يؤدي إلى زيادة الألفة والمحبة بين العاملين.
- 3- كشفت الدراسة تأكيد المبحوثين على وجود فرص لتبادل الحديث بين العاملين وبلغت نسبة تمثيلهم 79%.
- 4- بينت الدراسة صدق الفرضية التي تقول بأن دخول الآلات الجديدة والمتطورة إلى ميدان العمل الصناعي يؤدي إلى تقلص العلاقات الاجتماعية داخل المصنع.
- 5- بينت الدراسة أن ساعات العمل وفترات الراحة تؤثر على العلاقة بين العاملين سواء من خلال تبادل الحديث بين العاملين والتقابل بين العاملين بعد ساعات الدوام الرسمي.
- 6- بينت الدراسة صدق الفرضية بأن استخدام التقنية التقليدية يؤدي إلى زيادة في قوة العلاقة بين العاملين في المصنع.

3- دراسة فاطمة محمد ارفيدة ، بعنوان : دور العلاقات الاجتماعية بين المنتجين في زيادة الإنتاجية بمدينة مصراته، 2007م⁽²⁾.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقات الاجتماعية السائدة بين المنتجين داخل مصنع الحديد والصلب بمدينة مصراته، وكذلك التعرف على العلاقات الاجتماعية السائدة بين الإدارة

1- فوزية عبد العاطي الزيتي، تقنيات الإنتاج وعلاقتها بالعلاقات الاجتماعية للعاملين في الصناعة، طرابلس ليبيا، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا جنزور، 2004م .

2- فاطمة محمد ارفيدة، دور العلاقات الاجتماعية بين المنتجين في زيادة الإنتاجية بمدينة مصراته، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا، 2007م .

والمشرفين داخل المصنع، وكذلك محاولة الكشف عن الدور الذي تؤديه العلاقات الاجتماعية الإيجابية في عملية الإنتاج ، وتكونت العينة من 187 منتجاً، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت استمارة الاستبيان في جمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين المنتجين داخل المصنع تتصف بالإيجابية وتتميز بالطابع غير الرسمي.

2- تبين من خلال تأكيد المبحوثين على أن العلاقات التي تربطهم مع زملائهم هي علاقات الصداقة والمودة بنسبة 69 %.

3- أن الصداقات بين المنتجين ظاهرة طبيعية ناتجة عن تجمع الأفراد في مكان العمل.

4- سجل أفضل تقييم من قبل المنتجين للعلاقة على أنها تقوم على الاحترام المتبادل فيما بينهم بنسبة 66%. وهذا يؤكد على أن العلاقات الاجتماعية داخل المصنع نسق مركب من العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

4- دراسة فرج الهدار وصلاح زكي، بعنوان : **جماعات العمل الغير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات، زليتن، 2014 م⁽¹⁾.**

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى ممارسة أفراد العينة من جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة، وكذلك التعرف على مدى اشتراك أفراد العينة في عملية اتخاذ القرارات، إضافة إلى توضيح مدى تأثير جماعات العمل غير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغيرات (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل)، وتكونت العينة من 170 موظفاً، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم استمارة استبيان في جمع البيانات.

توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1- اشتراك جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وقد كانت بدرجة متوسطة (3.30).

2- كما وجد أن هناك أثراً ذو دلالة إحصائية لجماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

1- فرج الهدار وصلاح زكي، جماعات العمل غير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات، دراسة تطبيقية بمطحن الغلال بزليتن، 2014 م .

3- كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، العمر، الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، مكان العمل).

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة لهذا البحث سواء كانت "الأجنبية منها أو العربية أو المحلية" نجد أن بعض الدراسات تناولت ثلاث جوانب، الجانب الأول اهتم بدراسة العلاقات سواء كانت اجتماعية أو إنسانية أو اتصالية للتنظيمات غير الرسمية في المؤسسات الصناعية. والجانب الثاني اهتم بدراسة التنظيمات غير الرسمية داخل مجتمع المصنع، والجانب الثالث اهتم بدراسة أثر التنظيمات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل مجتمع المصنع.

ومن خلال استعراض الدراسات الخاصة (بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية والاتصالية للتنظيمات غير الرسمية) تبين أنه على الرغم من الاختلاف فيما بينها في الأهداف إلا أنها اتفقت على أن للعلاقات الاجتماعية والإنسانية والاتصالية السائدة بين المنتجين داخل المصنع تنصف بالإيجابية وتتميز بالطابع غير الرسمي، كما يسود بين المنتجين علاقات إنسانية يسودها نوع من التعاون وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة وتسود بينهم حب العمل والرضا الوظيفي عن العمل، غير أن العلاقات الاتصالية غير الرسمية لم تنقيد بمستوى تنظيمي معين بل كانت في كل الاتجاهات وهذا ما يفسره نمو علاقات اتصالية غير رسمية الجيدة بين العاملين.

كما أن وجود التنظيمات غير الرسمية في المصنع، أدى إلى تضافر الجهود وظهور تناسق بين العمال والتضامن والانسجام في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحوافز التي تعترض المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك تشترك معظم الدراسات في بعض النتائج وهي:

1- اشتراك جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، وأن مستوى التنظيم غير الرسمي في المؤسسة هو مستوى مرتفع عند كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي.

2- أن معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون والذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم من خلال العمل، كونهم دخلوا في مجال العمل حديثاً فهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم.

- 3- وتمثل الأقدمية في العمل من 1 - 7 سنوات أكبر نسبة، غالبيتهم من الشباب بحيث أن احتكاكهم خلال هذه المدة مكّنهم من تكوين صداقات، وكذلك معرفة جوانب العمل الخفية.
- 4- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في معرفة مدى وجود التنظيمات غير الرسمية بالمؤسسات الصناعية ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.
- 5- أن معظم الدراسات التي تناولت التنظيمات غير الرسمية بصفة عامة أو العلاقات الاجتماعية والإنسانية والاتصالية للتنظيمات غير الرسمية بصفة خاصة، وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية داخل مجتمع المصنع، أشارت في أهدافها إلى محاولة التعرف على مدى وجود التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات الصناعية، ومعرفة الآثار الإيجابية والسلبية الناجمة عن التنظيمات غير الرسمية.
- 6- من حيث المناهج والأدوات فإن هناك قصوراً منهجياً في بعض الدراسات حيث أنها لم توضح طريقة اختيار العينة أو المنهج المستخدم، وإنما اقتصر على عرض لنتائجها، كما أن الباحثة استفادت من تلك الدراسات في تحديد وفهم الإطار النظري لبحثها مما ساعد تلك الدراسات في إثراء الأدبيات الخاصة بالبحث، كما ساهمت في وضع الإجراءات التي اتبعتها وتحديدها، وكذلك في تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) التي تستخدم في جمع المادة ميدانياً. وبشكل عام استفاد البحث الحالي من نتائج الدراسات السابقة بمقارنة نتائج البحث الميداني بالنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات.

ثالثاً - النموذج النظري للبحث (فروض البحث) :

الفرضية العامة للبحث:

يفترض البحث بأنه توجد علاقات إنسانية يسودها التعاون بين العاملين داخل مؤسسة العمل وخارجها ترجع للخصائص الشخصية للعاملين (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) وهذه العلاقات مبنية على التعاون المتبادل فيما بينهم والتواصل والتفاعل الاجتماعي لغرض تحقيق أهداف مؤسسة المصنع .

ومن خلال هذه الفرضية تم اشتقاق عدد من الفرضيات الفرعية وهي على النحو الآتي:

الفرضية الأولى:

1- الفرضية الصفرية : فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات المستقلة المتمثلة (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) وبعض أبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض المتغيرات المستقلة المتمثلة (النوع - العمر - الحالة الاجتماعية - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة) وبعض أبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية الثانية:

1- الفرضية الصفرية: فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير النوع وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية الثالثة:

1- الفرضية الصفرية: فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية الرابعة:

1- الفرضية الصفرية: فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير الحالة الاجتماعية وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية الرابعة:

1- الفرضية الصفرية: فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير المؤهل العلمي وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية الخامسة:

1- الفرضية الصفرية: فرضية العدم:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وأبعاد التنظيم غير الرسمي المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل نطاق العمل - علاقتهم مع رؤسائهم داخل نطاق العمل - وعلاقة العاملين خارج نطاق العمل) داخل مصفاة الزاوية.

الفرضية السادسة:

1- الفرضية الصفرية : فرضية العدم :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التنظيم غير الرسمي ودرجة كفاءته وفعالته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين بعض أبعاد التنظيم غير الرسمي ودرجة كفاءته وفعالته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

الفرضية السابعة:

1- الفرضية الصفرية : فرضية العدم :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين بعضهم البعض داخل العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين بعضهم البعض داخل العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

الفرضية الثامنة:

1- الفرضية الصفرية : فرضية العدم :

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين مع رؤسائهم داخل العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين مع رؤسائهم داخل العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

الفرضية التاسعة:

1- الفرضية الصفرية : فرضية العدم :

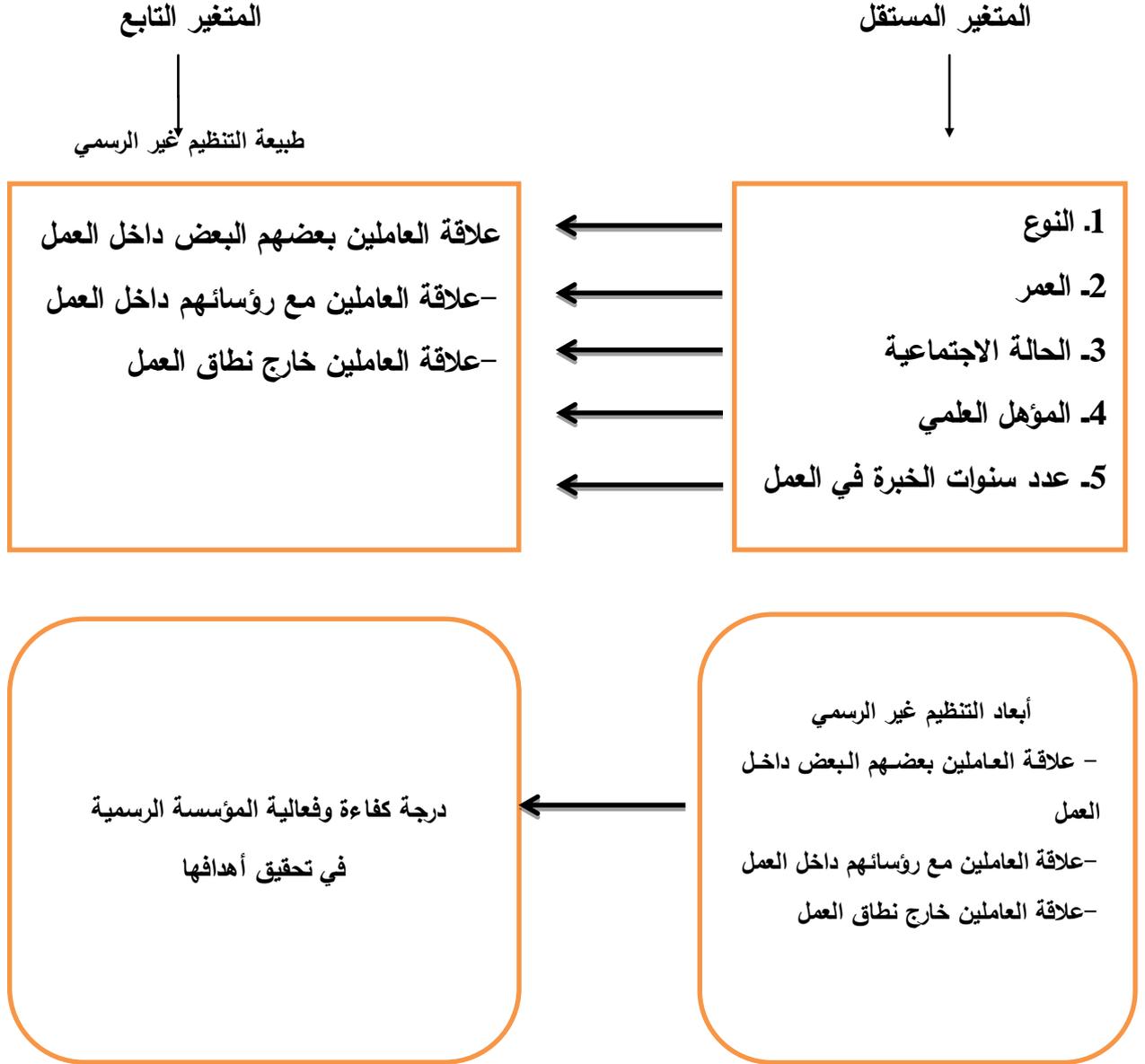
لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين خارج نطاق العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

2- الفرضية البديلة:

توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين علاقة العاملين خارج نطاق العمل ودرجة كفاءته وفعاليته في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية.

رابعاً - المتغيرات الداخلة في تحليل البيانات

المتغيرات الداخلة في القياس المتغير المستقل.



الفصل الرابع

نبذة عن مجتمع البحث

الصناعة وصناعة النفط في ليبيا

تمهيد:

- قطاع الصناعة في ليبيا.
- التطور التاريخي للصناعة في ليبيا.
- أنواع الصناعات في ليبيا.
- نبذة تاريخية عن صناعة النفط في ليبيا.
- الخصائص العامة لشركة الزاوية لتكرير النفط فرع الزاوية.

تمهيد:

إن الصناعة في شكلها المبدئي تشير إلى عملية تحويل المواد الخام لتصبح في شكل جديد، ويعتبر هذا القطاع مهم بالنسبة للاقتصاد الوطني الليبي لما له من قدرة على تغيير الهيكل الاقتصادي وذلك بزيادة وتنمية الطاقات الإنتاجية واستغلال الإمكانيات المتوفرة سواء كانت طبيعية أو بشرية أو مادية خصوصاً وأن المجتمع الليبي تتوفر فيه الإمكانيات الطبيعية المتمثلة في المنتجات المعدنية ومصادر الطاقة إلى جانب الإمكانيات المادية والبشرية التي تهيئ مناخاً صالحاً لقيام نهضة صناعية على أسس متينة يمكن الاعتماد عليها في إنتاج متطلبات الاستهلاك وبعض سلع الإنتاج الوسيطة للقطاعات الأخرى وعلى الأخص قطاعات الزراعة والبناء والتشييد، وإيجاد مصدر بديل للدخل في المدى الطويل بدلاً من الاعتماد على قطاع النفط.

أولاً - التطور التاريخي للصناعة في ليبيا:

أ- الصناعة عام 1968 م: لم يكن هناك صناعات بالمعنى الحديث للصناعة وقد أظهرت البيانات التي تم جمعها عن الصناعة فيما يلي حسب التطور التاريخي عام 1968 أن عدد المنشآت الصناعية بلغ 1997 منشأة يعمل بها 14 ألف مشغلاً . عاملاً منها 1541 منشأة صغيرة الحجم ويعمل بها 4078 مشغلاً، و 281 منشأة متوسطة الحجم يعمل بها 2916 مشغلاً، و 175 منشأة أكبر من السابقة ويعمل بها 7102 مشغلاً ولعل السبب في تخلف الصناعة على الرغم من توفر الأسواق يرجع إلى تضافر مجموعة من العوامل أهمها:

- 1- سيطرة الأجانب على قيام الصناعات وعلى إدارتها.
- 2- تباعد الحكومة عن القطاع الصناعي، وترك إنشاء الصناعات لأفراد القطاع الخاص وعدم تشجيعها للصناعة بشكل جاد.
- 3- إتباع سياسة حرية الاستيراد للسلع المصنعة، لم تكن لتشجع على قيام صناعات محلية تتمكن من منافسة السلع المستوردة.
- 4- عدم توفير الطاقة الكهربائية بحجم يكفي احتياجات إقامة صناعات كبيرة الحجم، ونتيجة لهذه العوامل وغيرها كان قطاع الصناعة في ليبيا ينمو بمعدل أقل من نمو الأنشطة الاقتصادية الأخرى، وانخفضت نسبة مساهمة هذا القطاع في الدخل القومي من 5.6% في عام 1962م

إلى 2.0 % عام 1669 م، كما ترتب على ذلك قصور الصناعة عن الوفاء باحتياجات البلاد المتزايدة إلى السلع الصناعية والاعتماد على الاستيراد للكثير منها⁽¹⁾.

ب-الصناعة ما بين عامي 1970-1972م:

لقد تحددت سياسة واضحة لتصنيع البلاد وذلك عندما صدر القانون رقم (25) لسنة 1970م، الذي ينص بإنشاء مراكز البحوث الصناعية يتولى القيام بالدراسات والبحوث في مجال الصناعات المختلفة واقتراح المشروعات التي يري تنفيذها، والقيام بالبحوث الجيولوجية والتعدينية للبحث عن المعادن والخامات، واكتشاف ما يمكن استغلاله منها وأنشئت في الوقت نفسه المؤسسة الوطنية للتصنيع وفقا للقانون رقم (26) لسنة 1970م، لتكون الجهاز الذي يتولى تنفيذ المشروعات الصناعية، وإقامة المصانع وتشغيلها وفق الأسس والقواعد الصناعية التجارية هذا ولقد كان قيام مركز البحوث الصناعية والمؤسسة الوطنية للتصنيع نواة لقيام قطاع عام قوي في مجال الصناعات يقود التصنيع وينمي الصناعة في البلاد، حيث أعلنت سياسة لتنفيذ المشروعات الصناعية 1970م، حتى تعطي فرصة للقطاع الخاص للقيام بدوره في تصنيع البلاد والتعاون مع القطاع العام في المجالات المسموح باشتراكهما معاً.

ولعل البداية الحقيقية للنشاط الصناعي كانت عام 1973 م حيث هدفت المرحلة السابقة (1970-1972 م) تصحيح العديد من الأوضاع الاقتصادية القائمة تلك الفترة، وإعداد الخطط التنموية الشاملة. وبدأت بذلك مخصصات القطاع الصناعي تنمو بشكل جيد من 7مليون دينار ليبي أو ما يعادل 45% من ميزانية خطة التحول الاقتصادي والاجتماعي في عام(1970-1971م) إلى أن بلغت 175 مليون دينار أي ما يعادل 16.8% عام(1976-1980م)⁽²⁾.

ثانياً -أنواع الصناعات في ليبيا:

أصبح الاهتمام بقطاع الصناعة فقد ظهرت مجموعة من الصناعات التركيبية والتحليلية والاستخراجية والتجميعة، ففي الصناعات التركيبية يتم الحصول على السلعة التامة الصنع بتجميع مختلف العناصر إلى بعضها البعض مثل صناعة الورق والأدوية، أما الصناعات التحليلية فيتم الحصول على المنتج النهائي بعمليات المنتج الرئيسي عن إجمالي المادة الأصلية كما هو الحال في صناعة التقطير كالبتترول.

(1) خليل عياد، مجلة المشعل، العدد 112، 2005م، ص55.

(2) عباس بدرالدين، التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية العربية الليبية، مطابع الوحدة العربية، طرابلس، بدون تاريخ.

أما الصناعات الاستخراجية فهي تتعلق باستخراج السلعة من مصدرها الطبيعي مثل صناعة المناجم والمعادن، أما الصناعات التحويلية يتم تحويل المادة الأولية إلى أشكال أخرى مثل صناعة الجلود، أما في الصناعات التجميعية فهي التي تقوم على تجميع عدد من الأجزاء المصنعة أو التامة الصنع لتكوين السلعة أو المنتج النهائي مثل صناعة الجرارات والتليفزيونات⁽¹⁾.

1- أهداف التصنيع والعوامل التي تعتمد عليها استراتيجياته في المجتمع الليبي:

تستهدف خطة التنمية الاقتصادية أن يحقق قطاع الصناعة مع غيره من القطاعات الإنتاجية الأخرى، أكبر قدر من الإنتاج اللازم لإشباع حاجات الاستهلاك وتوليد الدخل وإتاحة الفرص لتوظيف أفراد المجتمع، كما أن التصنيع على حد قول (سمير التتير) يتيح للبلاد إنتاج السلع التي تستورد من الخارج، فهو يؤثر إيجابياً في التوازن الاقتصادي، ويخفف الطلبات والضغوط على البلد من العملة الأجنبية".

لذلك فإن خطط واستراتيجيات ما لم تحقق الأهداف المرجوة منها تعتبر خططا غير مدروسة وليست ذات معنى، والمجتمع الليبي كغيره من المجتمعات الإنسانية التي تسعى إلى محاولة خلق تنمية شاملة انطلق من مجموعة أهداف رئيسية في وضع خطة تنمية في مجال الصناعة أهمها ما يلي:

- 1- تحديد حاجة المواطن التي تتحقق بتوفير كافة احتياجاته في مختلف السلع الأساسية كالغذاء والملبس والسكن.
- 2- تحرير الاقتصاد الوطني من سيطرة قطاع النفط، وذلك باستغلال المواد الخام المحلية في مجالات التصنيع المختلفة والتركيز على الصناعات ذات الميزة الاقتصادية.
- 3- التصنيع من أجل التصدير للدخول في المنافسة العالمية لزيادة الدخل من العملات الصعبة ومن زيادة القيمة المضافة.
- 4- خلق تنمية اقتصادية متوازنة داخليا وموازنة للنمو الاقتصادي العالمي، بما يحقق ثبات الاقتصاد الوطني أمام التغيرات والظروف الاقتصادية⁽²⁾.

أما فيما يتعلق بالعوامل التي تعتمد عليها استراتيجيات التصنيع فهي كالتالي:

أ- العوامل الداخلية للتصنيع وتتمثل في:

(1) عبدالله الهاملي، التحديث: معالمه ونماجه وتطبيقاته، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1986م، ص 51.
(2) صلاح الدين عبد الباقي، التنظيم الصناعي : تصميم النظام الإنتاجي، المكتب العربي الحديث، 1983 م، ص 281

- 1- الإمكانيات المتاحة من مصانع قائمة في القطاعين العام والخاص، وطاقاتها الإنتاجية ومدى استمراريتها ونوع تقنياتها ومدى ملائمتها للبيئة.
- 2- الإمكانيات البشرية.
- 3- المواد الخام المحلية.
- 4- التمويل والاستثمار الإمكانيات.
- 5- السوق المحلي واحتياجاته من السلع الصناعية.
- 6- التقنية الصناعية.

ب- العوامل الخارجية للتصنيع وتمثل في:

- 1- الاتجاه العالمي للتصنيع.
- 2- السوق العالمي ومعرفة حركته وأنواع السلع الصناعية الرائجة وثمان المواد الخام وإمكان توفرها.
- 3- الاتجاه السياسي والاقتصادي العالمي التكتلات الاقتصادية⁽¹⁾.

ثالثاً - الصعوبات والمشاكل التي تواجه الصناعة:

يواجه قطاع الصناعة عدة مشاكل تحد من انطلاقها لإنمائية، تكمن هذه المشاكل في الإنتاج الصناعي ذاته، في حين يكمن البعض الآخر في القطاعات الاقتصادية الأخرى.

ويمكن إيجاز هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

- 1- قلة البحوث والدراسات التعدينية والفنية والاقتصادية التي تعتبر الركيزة الأساسية لإقرار وتنفيذ المشاريع الصناعية وفقاً للأسس العلمية السليمة.
- 2- صغر حجم الطاقة الاستيعابية للسوق المحلي بالإضافة إلى عدم توفر القدرة التنظيمية على ارتياد الأسواق الخارجية بصورة منافسة مما يحول دون قيام صناعات على نطاق اقتصادي واسع.

ويمكن إيجاز هذه المشاكل والصعوبات فيما يلي:

(1) سمير التتير وفريق الدراسات الاقتصادية، تنظيم وتطوير الصناعي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1978 م، ص 29.

1- انخفاض كفاءة المرافق الأساسية في المواقع المستهدف إنشاء صناعات فيها وفي مقدمتها الكهرباء والطرق والمياه والمجاري وارتفاع تكاليف توفيرها، علاوة على نقص الخدمات الأخرى المساعدة.

2- انخفاض الكفاية الإنتاجية للمشاريع الصناعية، مما ينعكس بدوره في ارتفاع تكاليف الإنتاج ويضعف من قدرته على منافسة الإنتاج المماثل.

3- ندرة الأيدي العاملة، ولا سيما المتخصصة في النواحي الفنية والإدارية والتنظيمية.

4- ضعف الطاقة التنفيذية لجهاز المقاولات ووجود اختناقات في توفير مواد البناء، مما يؤدي إلى تخلف تنفيذ المشروعات الصناعية عن البرامج الزمنية المحددة لإنجازها⁽¹⁾.

رابعاً - قطاع صناعة النفط في ليبيا:

رغم ظهور دلائل سطحية على وجود النفط في ليبيا، منذ بداية القرن العشرين، إلا إنه لم يبدأ أي نشاط استكشافي في البلاد إلا في الخمسينات من ذلك القرن، ففي عام 1953م صدر قانون التعدين، منحت بموجبها تسع شركات تراخيص لإجراء عمليات استطلاع جيولوجية، بغرض جمع معلومات لمعرفة احتمالات وجود النفط في البلاد، وكانت نتائج الاستطلاع مشجعة، قد وضع أول قانون للاستفادة من أرباح النفط على يد الشركات الأجنبية لاستغلال النفط بما يحقق لها قدر من الأرباح بعض النظر عن مصالح البلاد الاقتصادية، ومكثها من التدخل في صنع القرار السياسي، فقد تضمن هذا القانون شروطاً مغرية جداً للشركات، بحجة اجتذابها لاستثمارات في البلاد، ضمن لها حق تحويل الأموال دون قيود والحق في استيراد المعدات وجلب الأفراد والحق في تقرير الأسعار، مع وجود خصيمات تقدمها لزيائنها الذين هم في معظم الأحيان شركاتها العاملة في الخارج، كما خلا القانون من أية نصوص تفرض رقابة الدولة على أعمال الشركات في أي جانب من جوانب صناعة النفط⁽²⁾.

كما كان من الطبيعي أن تتنافس الشركات في ظل هذه المرايا، للحصول على امتيازات، التي وصل عددها إلى 137 عقداً، ومن أهم السمات التي تمتاز بها هذه العقود هي تولي العناصر الأجنبية

(1) عبدالله إدريس فضل وعبدالله الهادي الكموش، استراتيجيات التصنيع: الأسس والأهداف، مجلة البحوث الصناعية، مجلة علمية متخصصة تصدر عن مركز البحوث الصناعية، طرابلس ليبيا، العدد الثامن، 1995م، ص 39.

(2) الخطة الثلاثية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية 1997، 1998 م، ص 206.

للمناصب القيادية في القطاع، دون أحكام صريحة تلزم الشركات بتدريب وتأهيل الليبيين، لتمكنهم من تقلد المناصب القيادية في الشركات.

وعلى أثر منح عقود الامتياز بدأت الاكتشافات النفطية، وكان أولها حقل زلطن الذي اكتشف عام 1959م وتوالت الاكتشافات مما جعل ليبيا تبرز كأحد البلدان المنتجة للنفط، وفي شهر أكتوبر عام 1961م تم تصدير أول شحنة من النفط الليبي إلى الأسواق العالمية، وبدأت عمليات الاستنزاف المتبعة من قبل الشركات الأجنبية.⁽¹⁾

وتشير صحيفة نيويورك تايمز بأن الشركات النفطية الأمريكية كانت تحصل كل عام من امتيازاته الليبية على مبالغ تبلغ أرقاماً لا تحصى من ملايين الدولارات، حيث ارتفع التصدير من 20 ألف برميل في اليوم عام 1961م، إلى أكثر من 3 000.000 برميل في اليوم عام 1970م. فالفترة ما بين 1955-1960م تعتبر مرحلة التنقيب، والفترة ما بين 1961-1969م تعتبر مرحلة التزايد السريع لاستخراج وتصدير النفط، ففي عام 1961م كانت تعمل في البلاد (25) شركة ذات امتياز، 15 أمريكية، أربع ألمانية، اثنتان فرنسيتان، اثنتان إيطاليتان، وواحدة إنجليزية، وواحدة هولندية وفي عام 1968م قامت الحكومة بعدة مبادرات لمقاومة هذا الاستنزاف ومنها:

- 1- ظهور مبدأ المشاركة حيث تأسست عام 1968م أول مؤسسة ليبية للنفط "ليبتيكو" إلا إنها لم تتمكن من تحقيق أغراضها نظراً لمحدودية صلاحيتها.
- 2- صدور لائحة رقم (8) بشأن احتياطات الأمان في العمليات النفطية، والرقابة الفنية عليها وتم تطبيقها عام 1970م، حيث صدرت الأوامر إلى الشركات بتخفيض إنتاجها.
- 3- صدور لائحة رقم (9) بشأن الرقابة الإدارية والمالية إلا أنها جمدت ولم يتم تطبيقها إلا في عام 1973م.

ولكن لم تجدي هذه المبادرات نفعاً وظلت مجمدة، وفي عام 1970م شهد قطاع النفط إعادة النظر في هيكله، وأحدثت تغييرات جذرية فيها، بهدف إخضاع الصناعة النفطية للسيطرة الوطنية، فأنشئت المؤسسة الوطنية للنفط، وفقاً لقانون 24 لعام 1970م وأصبحت تمارس صلاحيات جديدة

(1) صحيفة نيويورك تايمز، عدد 338، 18، 1970م.

بالإضافة إلى اختصاصاتها، مما جعلتها أكثر مرونة في مواجهة التطور السريع والهائل في هذا المجال، وأكثر قدرة على مواكبة متغيرات الصناعة النفطية العالمية.⁽¹⁾

وصدر قانون التأميم رقم (115) عام 1971م، وطبقت لائحة رقم (9) عام 1973م بأن يحدد أسعار النفط لأي مشتري، في حالة تغير الظروف أو أسس تحديد سعر النفط الخام أو مشتقاته في السوق العالمي، بهدف وضع النفط ضمن سيطرة الدولة وحدها، ولم يعد للشركات دور فيه، أصبحت شركة الخليج العربي للاستكشافات، أو لشركة وطنية صافية بدون شريك أجنبي، ولتتفرد 1973 م بامتلاك أكبر الحقول النفطية في البلاد.⁽²⁾

وقد عززت اللوائح والقوانين التي تؤكد علي سيطرة البلاد وكل ما يتعلق بالثروة النفطية، وكانت قوانين المشاركة تعد مرحلة تحضيرية وتستهدف إعداد كوادر وأطر وهياكل ليبية قادرة بالكامل علي تحمل المسؤولية، واستيعاب معادلة آلية الإنتاج، وإدارة وتصنيع هذه الثروة، انطلاقاً من اهتمامها بالتأهيل والتدريب كمحور هام في عملية السيطرة وأعيد تنظيم المؤسسة الوطنية للنفط بقرار رقم 10 لعام 1979 م لتحويلها إلى هيئة تخطيط وإشراف ورقابة، تعمل علي أهدافها عن طريق شركاتها أو بالاشتراك مع غيرها ومن بين الشركات المملوكة بالكامل للمؤسسة الوطنية، شركة الزاوية لتكرير وتصنيع النفط، وشركة البريقة لتسويق النفط.

أ) لمحة عن مراحل تطور العاملين بقطاع النفط:

إن محاولة التعرف على وجود واكتشاف النفط سنة 1959 م لا يمكن أن يتم بمعزل عن الأحداث والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي مرت بها ليبيا خلال فترات تاريخية مختلفة وقد تم تقسيم مراحل تطور أوضاع العاملين بقطاع النفط في ليبيا إلى المراحل التالية:

1- الفترة الأولى - تطور العاملين بقطاع النفط من عام 1953م إلى 1969م:

بدأت ليبيا في إنتاج النفط عام 1961م فقد تم إنشاء شركات للتعددين والتصنيع تقوم بإجراء عمليات استطلاعية جيولوجية تبحث وتنقب عن أماكن وجود النفط خصوصاً في مناطق جنوب سرت حيث العديد من الحقول منها حقل زلطن والسرير وأقيمت عدة مشاريع منها مشروع استكشاف وإنتاج النفط الخام والغاز الطبيعي، ومشروع تصنيع الغاز وتخزين مشتقات النفط فأزداد الإنتاج وأصبحت تلك المناطق تجذب العاملين وبلغ عددهم مايقارب 75% من العمال الوطنيين وأصبحت

(1)البتروال الليبي، وزارة شؤون البترول، المملكة الليبية، 1967 م، ص50

(2)التقرير الإحصائي السنوي لشركة الزاوية لتكرير النفط خلال عام 2019م.

ليبيا أكبر الدول المنتجة له وارتفعت أسعار النفط وحقت أكبر قدر من الأرباح فتحسن وتطورت أوضاع العاملين وازدادت مرتباتهم وأجورهم (1).

2- الفترة الثانية - تطور العاملين بقطاع النفط من عام 1970م . 1975 م .

تميزت هذه الفترة بإنشاء المؤسسة الوطنية للنفط سنة 1970م فشهد قطاع النفط والعاملين به تطورات وتغييرات جذرية وذلك بإخضاع الصناعات النفطية للسيطرة تحت أيادي وعناصر وطنية وفقاً لقانون 24 لعام 1970م وفي إطار هذا التغيير افتتحت مراكز لتصنيع النفط منها وحدة التقطير، وحدات المعالجة التي يتم فيها فصل النفط من الشوائب العالقة به وتم تشغيل عدة محطات بعناصر وطنية حيث بلغ عدد العاملين الوطنيين حوالي 85% وساهم بشكل واضح في زيادة عائدات النفط مما شجع وحفز العاملين بالمواقع النفطية إلي صرف مبالغ مالية وزيادة في المرتبات نظير جهودهم وعطائهم حتى يستمر العمل في الوقت المناسب وبدقة تامة.

3- الفترة الثالثة - تطور العاملين بقطاع النفط من عام 1985 - 1994م.

من أبرز التطورات التي طرأت على العاملين بقطاع النفط مرحلة التأمينات بقطاع النفط فتم إنشاء وحدة النقابات العمالية فقد أصبح التقاعد الاختياري لمن امضوا عشرون عاماً فما فوق عملاً بقطاع النفط ، لان هذه الفئة قد أنهكتها العمل بالحقول والمواقع طوال هذه الفترة ولما لها من انعكاسات على الحياة الاجتماعية ،وتفادياً لخروج الكفاءات والخبرات من القطاع فقد تم تطوير العاملين بفتح الباب لخلق وظائف جديدة وتولي الكوادر الأخرى مكان الذين خرجوا للتقاعد وحتى لا تخسر الكثير من الخبرات والكفاءات الوطنية وذلك للإسهام من الحد لمشاكل البطالة المتفاقمة في البلاد.

4-الفترة الرابعة: تطور العاملين بقطاع النفط من عام 1997م .2006م.

عملت النقابات العمالية بقطاع النفط على إنشاء مراكز وحدات الرعاية الصحية وذلك بالتعاقد مع شركة التأمين الصحي تحت رقم (43) بشأن توفير خدمات الرعاية الصحية ومصحات للعاملين بقطاع النفط ، كما تم إنشاء مراكز المطافئ والسلامة لمكافحة الحرائق وزودت بأفضل وأحدث المعدات وقد بلغ عدد العاملين بهذه المراكز حوالي 86% وأدى إلى جذب كثير من العمالة الوطنية وتم تدريب وتطوير هذه الكفاءات لتتولى الوظائف في هذه المراكز وذلك من أجل غرس ثقافة السلامة وحماية وسلامة المواطن أثناء العمل وحفاظاً على السلامة العامة للعاملين بقطاع النفط، كذلك الاهتمام بإنشاء مراكز للمختبرات مجهزة بأحدث التقنيات وأجهزة الحاسوب لما تقدمه

1 مجلة الطاقة والحياة ، مجلة متخصصة تصدر عن مركز البحوث الصناعية ،طرابلس ،ليبيا ، 2002م.

من تسهيلات في العمل وتوفير الوقت والجهد، وتم فتح مراكز لتعليم دورات اللغة الإنجليزية بمختلف مستوياتها وذلك من أجل تطوير وتدريب العاملين بقطاع النفط والنهوض والرقى باستعداداتهم ومهارتهم إلى أفضل مستوى والوصول إلى نجاح وبلوغ الأهداف المنشودة.

الفترة الخامسة- تطور العاملين بقطاع النفط من عام 2006م - 2016 م.

تم إنشاء المعاهد التقنية أمثال المعاهد النوعية للتدريب والتأهيل والتي يتم فيها قبول طلاب الشهادات الإعدادية والثانوية وفقاً لما هو مطلوب من تقديرات وتخصصات وكان الإقبال الأكثر في أقسام الصيانة والآلات الدقيقة والميكانيكا وقد وصل عدد الطلاب خلال عام 2007م حوالي 65% من الطلاب في حين زاد الإقبال لأمثال هذه التخصصات ووصل عدد الطلاب خلال 2016م حوالي 90% ويتم تدريسهم وتدريبهم ثم توظيفهم والعمل بقطاع النفط وذلك لما يتمتع به هذا القطاع من مزايا منها زيادة الرواتب والحوافز ومنح الدورات التدريبية .

ب) شركة الزاوية لتكرير النفط(مصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية نموذجاً في البحث):

تعتبر مصفاة الزاوية باكورة المصافي وإحدى الشركات التي أقامتها المؤسسة الوطنية للنفط ومن المؤسسات التنظيمية الصناعية الموجودة ضمن نطاقها الجغرافي بمدينة الزاوية وقد اختير الموقع على أساس القرب من مدينة طرابلس التي تستهلك 70% من مجموع الاستهلاك المحلي لمنتجات النفط وانسجاماً مع سياسة توزيع المراكز الصناعية إلى جانب من الاستفادة من مياه البحر وقربها من مواني التصدير.

ج) أقسام مصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية:

تم افتتاح مصنع تعبئة وخط وحفظ الزيوت المعدنية بتاريخ 14-3-1979م .
وتمثل نسبة العمال الوطنيين حوالي 65%بينما يصل عدد العمالة الأجنبية 35%
يضم مصنع خط وتعبئة وحفظ الزيوت المعدنية ستة أقسام وهي على النحو الآتي: 1-قسم التصنيع 2 - قسم التعبئة 3- قسم المخازن والتوزيع 4-قسم الخط والمرافق 5- قسم الصيانة 6- قسم المختبرات.

الفصل الخامس

الإجراءات المنهجية

أولاً: نوع البحث.

ثانياً: المنهج المستخدم في البحث.

ثالثاً: مجالات البحث.

أ) المجال البشري.

ب) المجال المكاني.

ج) المجال الزمني.

رابعاً: وسيلة جمع البيانات.

خامساً: نوع وحجم العينة في البحث.

سادساً: الدراسة الاستطلاعية.

سابعاً: استراتيجية تحليل البيانات.

تمهيد :

يتناول هذا الفصل الإجراءات المنهجية من حيث نوع البحث ، والمنهج المستخدم في البحث ، و مجالات البحث ، وأسلوب جمع البيانات ، ونوع وحجم عينة البحث ، ووسيلة جمع البيانات ، الدراسة الاستطلاعية ، تطبيق المقياس إجرائيا ، استراتيجية تحليل البيانات .

أولاً : نوع البحث:

يعد هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية ، يسعى إلى التعرف على طبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ، من خلال التعرف على مجموعة من الأبعاد التي ترتبط بعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة ، علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة ، والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة ، ثم يحاول البحث في خطوة لاحقة تشخيص الظاهرة من خلال البحث في علاقة بعض المتغيرات المستقلة بالأبعاد المرتبطة بالتنظيم الغير الرسمي والبحث في علاقة هذه الأبعاد بالكفاءة في تحقيق أهداف المؤسسة الرسمية .

ثانياً : المنهج المستخدم في البحث:

يعد المسح الاجتماعي من أكثر الطرق تماشياً وملائمة واستخداماً لهذا النوع من الدراسات الوصفية ، إذ يتيح هذا المسح القدرة على جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها . كما أن الباحثين عادة ما يلجئون إلى إجراء مسح بالعينة للمجتمع الأصلي للبحث ، للخروج بنتائج يمكن أن تفيد في فهم صحيح للظاهرة المدروسة .

ثالثاً : مجالات البحث:

تتضمن ثلاثة مجالات وهي على النحو التالي :

1. المجال المكاني (الجغرافي) : تقع وحدات التحليل والإهتمام في هذا البحث ضمن مدينة الزاوية. وقد تم الاقتصار في مجال البحث المكاني على وحدات التحليل بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

2. **المجال البشري** : تتركز وحدة الاهتمام والتحليل في هذا البحث على (الفرد) العامل بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

3. **المجال الزمني**: بدأت الدراسة الميدانية من (1-9-2018 م) حيث تم تطبيق استمارة الإستبيان على العاملين بمصنع الزيوت بمصفاة الزاوية ، وتم الانتهاء من الدراسة الميدانية في (15-11-2018م) .

رابعاً: وسيلة جمع البيانات:

نظراً لكبر حجم المجتمع المراد دراسته والمتمثل في العاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية فقد لجأت الباحثة إلى استخدام أسلوب المعاينة لجمع البيانات من مجتمع البحث .

خامساً : نوع وحجم العينة في البحث:

لعل من أهم المشكلات التي تواجه الباحث الإجتماعي مشكلة اختيار العينة التي يجري عليها البحث ، انطلاقاً من أن هذه العينة يتوقف عليها كل قياس أو كل نتيجة ينتهي إليها الباحث ، إذ كلما كانت عينة البحث أكثر تمثيلاً لمجتمع البحث كانت النتائج أقرب إلى الواقعية . ولتحديد نوع وحجم العينة على الباحث أن يقوم بالإجراءات التالية :

1- تحديد وحدة الاهتمام :

وذلك يتوقف على تحديد الصفات الأساسية التي يجب أن تتحقق في كل وحدة من وحداتها ، وفي هذا البحث تم تحديد وحدة الاهتمام في (الفرد) العامل بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية.

2- تحديد الإطار المرجعي للعينة :

يشترط في إطار العينة أن يكون محتويها على جميع مفردات المجتمع الأصلي ، وأن تكون البيانات فيه دقيقة ، وأن يكون الإطار منظماً بطريقة تسهل اختيار العينة ، ويشمل الإطار المرجعي في هذا البحث قائمة بعدد العاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية .

3- تحديد حجم العينة :

من الصعوبات التي تواجه الباحث في إعداد بحثه تحديد حجم العينة التي يجري عليها البحث ومن ثم فإنه لا بد وأن يراعي الباحث عدة اعتبارات والتي يتوقف عليها تحديد حجم العينة ، ونوع

التصميم ، ومن أهم هذه الاعتبارات درجة تجانس مجتمع البحث ، وفي هذا البحث تم اختيار تصميم العينة الطبقيّة النسبية ، وذلك تماشياً مع طبيعة مجتمع البحث غير المتجانسة .

عينة البحث وطريقة اختيارها:

- نوع عينة البحث (هي العينة الطبقيّة النسبية)

- طريقة اختيارها.

جدول (1) يبين توزيع العاملين بمصنع خلط وتعبئة وحفظ الزيوت بمصفاة الزاوية حسب إحصائية 2018م - 2019م.

طريقة اختيار العينة	عدد العاملين	مصنع خلط وتعبئة وحفظ الزيوت المعدنية
$6 = 32\% \times 100/20$	20	1- قسم التصنيع
$38 = 32\% \times 100/120$	120	2- قسم التعبئة
$51 = 32\% \times 100/160$	160	3- قسم المخازن والتوزيع
$75 = 32\% \times 100/235$	235	4- قسم الخلط والمرافق
$90 = 32\% \times 100/280$	280	5- قسم صيانة المصنع
$2 = 32\% \times 100/5$	5	6- قسم المختبرات
حجم العينة = 262	820	المجموع

تم اختيار عينة طبقية نسبية بحجم 262 بنسبة 32% من إجمالي 820 وذلك حسب إحصائية 2018-2019 م .

و لتحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته تم إعداد استبيان التنظيم غير الرسمي للعاملين في قطاع الصناعة بمصفاة الزاوية وذلك وفق الخطوات التالية :

تم عرض الاستبيان في صورته الأولى على مجموعة من المحكمين من أساتذة قسم علم الاجتماع للاستفادة من خبرتهم العلمية في هذا المجال وتحديد وجهة نظرهم حول مدى مناسبة العبارات لأبعادها ومدى ملاءمتها من حيث الصياغة اللغوية، وما يقترحونه من تعديلات . وقد اتفق المحكمون أن أغلب عبارات الاستبيان مناسبة لأبعادها ومن حيث صياغتها اللغوية، كما تم التقيد ببعض التعديلات التي أبدأها الجميع من حيث صياغة بعض العبارات وحذف عبارات

أخرى والتي بلغت نسبة اتفاقهم حولها أقل من (80%) (أنظر الملحق رقم (1) لجنة تحكيم الاستبيان).

في ضوء ما أبداه الأساتذة المحكمين من ملاحظات قيمة حول محتوى الاستبيان وما اقترحوه من تعديلات تمت إعادة صياغة الاستبيان في صورته النهائية بحيث احتوى التنظيم غير الرسمي على بعدين، بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة واحتوى على (15) عبارة، وبعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة على (15) عبارة، وبعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج المؤسسة احتوى على (15) عبارة، وأخيرا احتوى بعد كفاءة وفعالية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة على (13) عبارة . وبذلك أصبح استبيان التنظيم غير الرسمي للعاملين في قطاع الصناعة الذي سيتم توزيعه على أفراد مجتمع الدراسة جاهزا للتطبيق.

- طريقة ترميز الاستبيان :

لترميز الاستبيان تم توزيع الدرجات من (1- 3) على النحو التالي :

- تعطى الدرجة (3) للاستجابة (دائما) .
- تعطى الدرجة (2) للاستجابة (أحيانا) .
- تعطى الدرجة (1) للاستجابة (أبدا) .

سادسا : الدراسة الاستطلاعية :

تم اختيار عينة استطلاعية بواقع (30) من العاملين في قطاع الصناعة بمصفاة الزاوية بهدف التحقق من الخصائص السيكومترية للاستبانة (الصدق، والثبات) وذلك قبل التطبيق الفعلي للاستبانة.

الخصائص السيكومترية للاستبيان :

أولا - الصدق :

تم حساب صدق الاستبيان على النحو التالي :

أ- صدق المحكمين :

للتأكد من صلاحية الاستبيان للاستخدام، تم التحقق من صدق محتواه وذلك بعرضه على مجموعة من المحكمين ممن لديهم خبرة ودراية واسعة في مجال البحوث الاجتماعية، وقد حظي باتفاق جميع المحكمين حول صدق مضمونه ومناسبته للتطبيق على أفراد مجتمع البحث بعد التقيد بالملاحظات والتعديلات التي أبدأها كل منهم .

ب-الاتساق الداخلي :

تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل فقرة من فقرات الاستبيان بالبعد الكلي وفقا لما هو موضح بالجداول التالية :

جدول (2) يبين ارتباطات فقرات استبيان علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة .

معامل الارتباط	رقم العبارة
.796	1
.944	2
.957	3
.970	4
.942	5
.957	6
.970	7
.944	8
.909	9
.918	10
.970	11
.860	12
.960	13
.920	14
.963	15

جدول (3) يبين ارتباطات فقرات استبيان علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة

معامل الارتباط	رقم العبارة
.941	1
.966	2
.891	3
.940	4
.953	5
.860	6
.941	7
.966	8
.932	9
.942	10
.891	11
.944	12
.960	13
.940	14
.941	15

جدول (4) يبين ارتباطات فقرات استبيان العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة

معامل الارتباط	رقم العبارة
.961	1
.945	2
.944	3
.942	4
.914	5
.958	6
.944	7
.903	8
.961	9
.892	10
.944	11
.942	12
.914	13
.961	14
.942	15

جدول (5) يبين ارتباطات درجات كل بعد مع الدرجة الكلية للاستبيان

البعـد	معامل الارتباط
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	0.980
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	0.984
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	0.978
التنظيم غير الرسمي للعاملين ككل	0.989

يتبين من الجدول (5) أن معاملات الارتباط بين أبعاد التنظيم غير الرسمي والدرجة الكلية للاختبار تراوحت بين (0.978-0.984) وهي إرتباطات موجبة قوية دالة عند مستوى (0.01). مما يشير إلى أن الاختبار يتسم بدرجة جيدة من الصدق الداخلي.

ثانياً- الثبات:

تمّ التأكد من ثبات الاستبانة بإيجاد معامل ألفا كرونباخ حيث بلغت قيمته للدرجة الكلية (0.886)، في حين بلغت قيم معامل الثبات للأبعاد الفرعية للاستبانة حسب ما هو موضح في الجداول التالية:

جدول (6) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة

البعـد	قيمة معامل الثبات
1	.841
2	.848
3	.838
4	.838
5	.808
6	.808
7	.818
8	.818
9	.849
10	.849
11	.838
12	.830
13	.848
14	.849
15	.808

من خلال جدول رقم (6) الذي يبين نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات في هذا البحث للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على أفراد عينة البحث والتي تمثل 15 فقرة تقيس علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، كونه أحد أبعاد التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كورنباخ " 85%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كورنباخ المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الإستبيان الخاصة ببعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة مهمة وأن وحذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلبا على ثبات إستبيان، حيث ستتناقص قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 15 سؤال دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

جدول (7) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة

العدد	قيمة معامل الثبات
1	.779
2	.779
3	.760
4	.769
5	.759
6	.750
7	.769
8	.809
9	.809
10	.749
11	.760
12	.769
13	.779
14	.779
15	.809

من خلال جدول رقم (7) والذي يبين نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات في هذا البحث للأسئلة المتضمنة في صحيفة الإستبيان والموزعة على أفراد عينة البحث والتي تمثل 15 فقرة تقيس علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة. كونه أحد أبعاد التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كورنباخ " 82%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كورنباخ

المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الاستبيان الخاصة ببعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة مهمة وأن حذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلباً على ثبات الاستبيان، حيث ستخفص قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن الاعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 15 سؤال دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

جدول (8) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كورنباخ العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة

قيمة معامل الثبات	البعد
.760	1
.760	2
.750	3
.750	4
.740	5
.740	6
.740	7
.800	8
.740	9
.801	10
.760	11
.760	12
.800	13
.800	14
.760	15

من خلال الجدول رقم (8) والذي يبين نتائج اختبار ألفا كورنباخ للثبات في هذا البحث للأسئلة المتضمنة في صحيفة الاستبيان والموزعة على أفراد عينة الدراسة والتي تمثل 15 فقرة تقيس العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة. كونه أحد أبعاد التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية، فكانت قيمة ألفا كورنباخ " 82%"، كما نلاحظ أن جميع معاملات ألفا كورنباخ المحتسبة في حالة حذف أي سؤال على حده أقل من قيمة اختبار ألفا كورنباخ العام، وهذا يدل على أن جميع أسئلة الاستبيان الخاصة ببعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة مهمة وأن حذف أي سؤال منها سوف يؤثر سلباً على ثبات استبيان، حيث ستخفص قيمة إختبار ألفا كورنباخ العام وتصبح نفس القيمة الموجودة أمام السؤال المحذوف، وبذلك يمكن

الإعتماد على مجموعة الأسئلة بأكملها والمكونة من 15 سؤال دون حذف أي سؤال منها للوصول إلى نتائج جيدة.

جدول (9) معامل ثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ للأبعاد والدرجة الكلية

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل الثبات
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	15	0.859
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	15	0.824
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	15	0.827
الدرجة الكلية للاستبانة	45	0.886

من خلال الجدول رقم (9) والذي يبين معاملات الثبات لجميع أبعاد الاستبانة الثلاثة تراوحت بين (0.824-0.859)، وبلغ معامل الثبات الكلي (0.886) وجميعها تعبر عن معاملات ثبات جيدة تفي بأغراض البحث.

سابعا- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث :

من الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في معالجة بيانات البحث ما يلي : قامت الباحثة بعرض وتحليل بيانات متغير واحد، في جداول تكرارية بسيطة تحتوي على التوزيعات التكرارية والنسب المئوية، فالتوزيعات التكرارية تلقى الضوء على توزيع ووصف الظاهرة موضوع البحث.

عند استخدام تحليل بيانات متغير واحد المقاسة عند مستوى قياس بعدي، وهي:

$$1- \text{النسبة المئوية} = \frac{\text{التكرار}}{\text{الكلي المجموع}} \times 100$$

2- مقاييس النزعة المركزية وتتمثل في: (المتوسط الحسابي - الوسيط)

3- مقاييس التشتت، وهي: (الانحراف المعياري - معامل الالتواء - التفرطح)

4- كما تم استخراج الأهمية النسبية لفقرات الاستبيان وذلك باستخدام (الوسط المرجح - والوزن المئوي).

- تحليل متغيرين: وذلك للكشف عن وجود علاقات بين متغيرين باستخدام، اختبار (t.test)، اختبار (أنوفا)، ومعامل الارتباط البسيط (بيرسون).

الفصل السادس

تحليل البيانات وعرض النتائج

أولاً : تحليل البيانات

1 - وصف وتحليل بيانات متغير الواحد:

- الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بمصفاة الزاوية.
 - شكل علاقة العاملين ببعضهم البعض داخل المؤسسة.
 - علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.
 - طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.
 - درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة
- 2- وصف وتحليل العلاقات بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث:

ثانياً - عرض النتائج وتفسيرها

- التوصيات

أولاً: تحليل البيانات

1- وصف وتحليل بيانات متغير واحد:

يهدف وصف بيانات متغير واحد إلى التعرف على الخصائص العامة لعينة البحث والتعرف على طبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية من حيث علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.

* الخصائص الاجتماعية والاقتصادية للعاملين بمصفاة الزاوية :

جدول (10) يبين توزيع أفراد العينة حسب النوع.

النوع	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	260	99.2
أنثى	2	0.8
المجموع	262	100.0

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن نسبة 99.2% من مجموع أفراد العينة من الذكور، في حين أن نسبة 0.8% من مجموع أفراد العينة من الإناث. والملاحظ أن الفرق بين القيمتين كبيرة، وهذا يعني أن عمل المرأة في مجال الصناعة يقتصر على العمل الإداري. ويرجع ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل السائدة بالمؤسسة الصناعية التي تحتاج إلى يد عاملة في الميكانيك، والصيانة الكهربائية والتي تحتاج إلى قوة بدنية كبيرة (العمل الشاق) .

جدول (11) يبين توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر		التكرار	النسبة المئوية			
أقل من 30 سنة		15	5.7			
من 30 إلى أقل من 35 سنة		30	11.4			
من 35 إلى أقل من 40 سنة		100	38.2			
من 40 إلى أقل من 45 سنة		110	42.0			
من 45 سنة فأكثر		7	2.7			
المجموع		262	100.0			
المتوسط الحسابي	الوسيط	الانحراف المعياري	الالتواء	التقترح	أصغر سنا	أكبر سنا
39.14	39.00	4.64	0.15	0.30	28.00	50.00

من خلال جدول (11) نلاحظ أن نسبة 42.0% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 45 سنة، وأن نسبة 38.2% من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة، ونسبة 11.4% تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة، ونسبة 5.7% تتراوح أعمارهم أقل من 30 سنة، ونسبة 2.7% تتراوح أعمارهم من 45 سنة فأكثر. من الملاحظ أن المؤسسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة ومتباعدة وأغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذلك تحمل الأعمال الشاقة التي تطلبها المؤسسة.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط أعمار أفراد عينة البحث (39.14 سنة) وقيمة الوسيط (39.00) وقيمة الانحراف المعياري (4.64) وقيمة الالتواء (0.15) ودرجة التفرطح (0.30)، ونظرا لتساوي قيمة المتوسط مع الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات تقترب في توزيعها من شكل التوزيع الاعتدالي.

جدول (12) يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة الاجتماعية
38.2	100	أعزب
61.8	162	متزوج
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول (12) نلاحظ أن نسبة 61.8% من مجموع أفراد العينة متزوجون، في حين أن نسبة 38.2% من مجموع أفراد العينة عزاب.

جدول (13) يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
19.1	50	تعليم منخفض
34.4	90	تعليم متوسط
46.5	122	تعليم عالي
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول (13) نلاحظ أن نسبة 46.5% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي عالي، في حين أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، ونسبة

19.1% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي منخفض . يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة بأن المؤسسة تستقطب يد عاملة حاملة لشهادات جامعية، وهذا راجع إلى عمل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي من أجل تسيير العمل أحسن تسيير.

جدول (14) يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

النسبة المئوية			التكرار		سنوات الخبرة	
38.2			100		أقل من 10 سنوات	
49.6			130		من 10 إلى أقل من 15 سنة	
12.2			32		15 سنة فأكثر	
100.0			262		المجموع	
أكبر قيمة	أقل قيمة	التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
20.00	5.00	0.30	0.15	3.50	12.00	11.07

من خلال جدول (14) نلاحظ أن نسبة 49.6% من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم من 10 إلى أقل من 15 سنة، وأن نسبة 38.2% من أفراد عينة البحث تتراوح سنوات خبرتهم من أقل من 10 سنوات، ونسبة 12.2% تتراوح سنوات خبرتهم من 15 سنة فأكثر. وتتفق مع دراسة (نور الهدى درابلي 2013م) حيث ترى أن الأقدمية في العمل تمثل 1-7 سنوات هي أكبر نسبة، وهم غالبيتهم من الشباب بحيث أن احتكاكهم خلال هذه المدة مكنهم من تكوين صداقات وكذلك معرفة جوانب العمل الخفية، إن مدة العمل بالمؤسسة تلعب دوراً هاماً في تمكين العامل بما يجري داخل المؤسسة من اتصالات وأعمال حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يجري فيها من اتصالات داخلية وخارجية، ومنه تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالعامل إلى أداء الأعمال بشكل متميز وإلى إقامة علاقات جيدة مع مختلف الأفراد، كما أن طول مدة العمل ستسمح لهم بالحصول على معلومات أكثر موضوعية حول موضوع صدد الدراسة. وأنه كلما كانت مدة العمل أطول في نفس المنصب كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاماً وأراء أكثر دقة وفعالية.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط سنوات الخبرة لدى أفراد عينة البحث (11) وقيمة الوسيط (12.00) وقيمة الانحراف المعياري (3.50) وقيمة الالتواء (0.15)

ودرجة التفرطح (0.30)، ونظرا لتساوي قيمة المتوسط من الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات تقترب في توزيعها من شكل التوزيع الاعتمالي.

جدول (15) يبين توزيع أفراد العينة حسب مكان الإقامة

النسبة المئوية	التكرار	مكان الإقامة
68.7	180	مدينة
31.3	82	ريف
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول (15) أن نسبة 68.7% من مجموع أفراد العينة يقطنون المدن، ونسبة 31.3% من مجموع أفراد العينة يقطنون الريف. نلاحظ أن هناك فروقا كبيرة بين المدينة والريف في جميع مناحي الحياة سواء منها الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، وعلى هذا فإن العمال من الأصول الريفية يتميزون بتماسكهم وارتباطهم القوي وكثرة تفاعلهم، ولكن الملاحظ أن جميع العمال سواء كانوا ذوي الأصول الحضرية أو الريفية يشكلون جماعات مع بعضهم البعض على أساس معين.

جدول (16) يبين توزيع أفراد العينة حسب الدخل الشهري

النسبة المئوية		التكرار	الدخل الشهري			
3.1		8	أقل من 400 د.ل			
7.6		20	400 إلى أقل من 500 د.ل			
8.4		22	500 إلى أقل من 600 د.ل			
34.4		90	600 إلى أقل من 700 د.ل			
46.5		122	أكثر من 700 د.ل			
100.0		262	المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	التفرطح	الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	المتوسط الحسابي
1000.00	380.00	0.30	0.15	175.15	699.00	754.31

من خلال جدول (16) نلاحظ أن نسبة 46.5% من أفراد عينة البحث يتراوح دخلهم الشهري أكثر من 700 د.ل، وأن نسبة 34.4% من أفراد عينة البحث يتراوح دخلهم الشهري من 600 إلى أقل من 700 د.ل، ونسبة 8.4% يتراوح دخلهم الشهري من 500 إلى أقل من 600 د.ل،

ونسبة 7.6% يتراوح دخلهم الشهري من 400 إلى أقل من 500 د.ل، ونسبة 3.1% يتراوح دخلهم الشهري أقل من 400 د.ل.

وعند استخدام مقاييس النزعة المركزية والتشتت تبين أن متوسط الدخل الشهري لدى أفراد عينة البحث (754.31) وقيمة الوسيط (699.00) وقيمة الانحراف المعياري (175.15) وقيمة الالتواء (0.15) ودرجة التفرطح (0.30)، ونظراً لاقتراب قيمة المتوسط من الوسيط وانخفاض قيمة الانحراف المعياري، فإن البيانات تقترب في توزيعها من شكل التوزيع الاعتدالي.

جدول (17) يبين توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة الحالية

النسبة المئوية	التكرار	الوظيفة الحالية
2.3	6	التصنيع
28.6	75	الخط والمرافق
14.5	38	التعبئة
19.5	51	المخازن والتوزيع
0.7	2	المختبرات
34.4	90	الصيانة
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول (17) نلاحظ أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة يشغلون في قسم الصيانة، في حين أن نسبة 28.6% من مجموع أفراد العينة يشغلون في قسم الخط والمرافق، ونسبة 19.5% يشغلون في قسم المخازن والتوزيع، ونسبة 14.5% يشغلون في قسم التعبئة، ونسبة 2.3% يشغلون في قسم التصنيع، ونسبة 0.7% يشغلون في قسم المختبرات

جدول (18) يبين توزيع أفراد العينة حسب تغيير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	تغيير الوظيفة
0.0	0	نعم
100.0	262	لا
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول (18) نلاحظ أن نسبة 100.0% من مجموع أفراد العينة أجابوا بعدم تغيير وظائفهم. أن من طبيعة الرضا ونتائجه هو شعور الفرد أو العامل اتجاه عمله أو بعض جوانبه إما إيجابية أو سلبية واختلاف طبيعتها يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ذاته قد حققه من وظيفته، فكلما كان تصور الفرد بأن وظيفته تحقق له إشباعاً كبيراً لحاجاته كلما كانت

مشاعره إيجابية أي(راض) عن عمله، وكلما كان تصوره معاكسا أي أن العمل لا يحقق له مستوى إشباع لحاجاته كلما كانت مشاعره سلبية (غير راض). وكلما كانت المشاعر قوية ومترابطة في نفس الاتجاه وبنفس الطبيعة كلما ازدادت احتمالات بروز مظاهرها في سلوك الفرد ما يؤثر على الأداء، ومن ثم فإن الرضا الوظيفي مؤشر هام على السلوك، وهذا ما يجعله يحوز على قدر من الاهتمام، فالنتائج المترتبة عنه ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومستخدميها وهذا ما يبرر واقعا وميدانيا من خلال مستويات الرضا العالية كالمستخدمين في مؤسسات أقل نجاحاً تعاني من تفكك العلاقات، وعلى العموم يعتبر معظم الباحثين أن عامل الرضا أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا فالعلاقة بين المتغيرين تداخلية.

جدول (19) يبين توزيع أفراد العينة حسب كيفية الحصول على الوظيفة

النسبة المئوية	التكرار	كيفية الحصول على الوظيفة
72.5	190	التعيين
23.0	60	انتداب
4.5	12	عقد
100.0	262	المجموع

من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن أعلى نسبة 72.5% من مجموع أفراد العينة تحصلوا على وظائفهم بالتعيين، ونسبة 23.0% من مجموع أفراد العينة تحصلوا على وظائفهم بالانتداب، ونسبة 4.5% تحصلوا على وظائفهم بالعقد. يمكن تفسير ذلك أن ارتباط الموظف بوظيفته تتم من خلال تعيينه ومنه يبدأ في الحصول على ترقيته حسب السلم الوظيفي المتبع، كما أنه بالتعيين يبدأ الاستقرار الوظيفي للموظف.

جدول (20) يبين توزيع أفراد العينة حسب القسم الذي تتبعه

القسم الذي تتبعه	التكرار	النسبة المئوية
التصنيع	6	2.3
الخلط والمرافق	75	28.6
التعبئة	38	14.5
المخازن والتوزيع	51	19.5
المختبرات	2	0.7
الصيانة	90	34.4
المجموع	262	100.0

من خلال الجدول (20) نلاحظ أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة يتبعون قسم الصيانة، في حين أن نسبة 28.6% من مجموع أفراد العينة يتبعون قسم الخلط والمرافق، ونسبة 19.5% يتبعون قسم المخازن والتوزيع، ونسبة 14.5% يتبعون قسم التعبئة، ونسبة 2.3% يتبعون قسم التصنيع، ونسبة 0.7% يتبعون قسم المختبرات.

*** شكل علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة :**

جدول (21- أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة

ر.م	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
9	عندما يساعدني الآخرون، أشكرهم.	2.5	83.3	1
10	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين الذين لديهم علاقات شخصية مباشرة.	2.5	83.3	2
3	عندما أوجه النقد إلى زميل، يكون الأمر بيني وبينه فقط.	2.4	80	3
4	أتحلى بالصدق والحياد في التعامل مع الزملاء.	2.4	80	4
5	أنا أتعاون مع الزملاء عند الضرورة.	2.4	80	5
6	أفضل العمل الجماعي.	2.4	80	6
7	يراني زملائي كمستمع جيد.	2.4	80	7
11	العلاقات الشخصية بين الموظفين تعزز بعضها البعض بروح الابتكار والتجديد.	2.4	80	8
13	يساعد الاتصال بالعمل مع بعضنا البعض على تحديث المعلومات وتحديد الأولويات التي يجب تنفيذها.	2.4	80	9
14	يجتمع العمال في أوقات خاصة كفترة راحة لتناول طعام الغداء، لزيادة تبادل المعلومات بينهم.	2.4	80	10
15	تساهم العلاقات الاجتماعية الجيدة في التدفق السريع للمعلومات بين العمال.	2.4	80	11
2	أنا أتعاطف كثيرا مع مشاكل الزملاء.	2.3	76.6	12

رقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
8	أنا على استعداد لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع زملاء.	2.3	76.6	13
1	زملائي يشعرون بالراحة معي.	2.2	73.3	14
12	أدخل في علاقات اجتماعية مع زملائي من أجل الدفاع عن حقوقنا.	2.2	73.3	15

الأهمية النسبية لفقرات علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة :

تشير البيانات الواردة بالجدول (21-أ) أن الفقرة التاسعة قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تبين (عندما يساعدني الآخرون، أشكرهم) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (83.3%)، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (12) والتي تبين (أدخل في علاقات اجتماعية مع زملائي من أجل الدفاع عن حقوقنا) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (73.3) .

جدول (21-ب) يبين التوصيف الإحصائي لفقرات علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة

علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة		الدرجة النظرية		التكرار الواقعي		النسبة المئوية	
ضعيفة		15 - 29		22		8.4	
متوسطة		30 - 37		110		42.0	
قوية		38 - 45		130		49.6	
المجموع				262		100.0	
المتوسط الحسابي	الوسط النظري	الوسيط	الانحراف المعياري	معامل الالتواء	معامل التفرطح	أقل قيمة	أكبر قيمة
36.35	30	36.00	7.50	0.15	0.30	15.00	45.00

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة (49.6%)، ونسبة (42.0%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة، ثم نسبة (8.4%) يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة ضعيفة. ويتبين من خلال الجدول (21-ب) أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة قد تراوحت بين (15 - 45 درجة) بمتوسط حسابي (36.35)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعد (30 درجة)

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة قوية . يرجع ذلك إلى إحساس العاملين بحملهم للهم المشترك بينهم، وبإحساسهم بالانتماء إلى جماعة الزملاء، خاصة إذا اجتمع ذلك الإحساس بالتهميش الذي يكون مقصوداً من بعض الرؤساء للمرؤوسين. وهو ما يدعو إلى ملاحظة هذه الاستجابة المرتفعة للعلاقات المتبادلة بينهم وبين الزملاء، وبالتالي تبادل المشاعر الطيبة بينهم، والشعور بالارتياح مع الزملاء، والتعاطف مع مشكلاتهم، والثقة المتبادلة، ومما يترجم ذلك، وجود نوع من الطقس اليومي بين زملاء العمل صباح كل يوم عمل ارتشاف فنجان قهوة مع بعضهم البعض، والملاحظ أن هذا الطقس مقدس إلى درجة أنه لا يمكن التنازل عنه، حتى أصبح " عرفاً تنظيمياً" يجمع الزملاء في كل مصلحة، وقد يتعداها إلى مصالح أخرى في الصباح، لتبادل أخبار العمل، وغيرها من الأحاديث التي قد تدور في مثل هذه الجلسات. كما ذهب إلى ذلك " ستيف ديك " في أهمية تشارك التجارب الحياتية في العمل، وعن أهمية تحدث زملاء العمل عن مشاعرهم وعن صداقاتهم وحتى عن حياتهم العائلية، بل ويصل الأمر إلى حد طلب الرأي والنصيحة منهم، في بعض الشؤون والعلاقات العائلية الخاصة. وهذا ما أكدته العديد من الدراسات في أن القوة الدافعة للإنسان هي (حاجته) إلى التفاعل مع الزملاء داخل التنظيم، وإقامة علاقات معهم ثم قبوله له، وهذا ما أكده بدوره " جورج هومانز " بقوله: " أن الحقيقة التي لا شك فيها لحظة واحدة هي أن الإنسان حيوان اجتماعي. فالعامل يأتي إلى المصنع شخصاً اجتماعياً يحتاج أولاً وقبل كل شيء إلى إتاحة الفرصة لإقامة علاقات وثيقة مع الآخرين، فالعمال يميلون باستمرار إلى تشكيل جماعات متماسكة تضم أولئك الذين يقومون بنفس العمل أو الذين يعملون في مكان عمل واحد ". كما يرى " أبراهام سيلزنيك " في محاولة فهمه لجماعات العمل الصغيرة بقوله " أعتقد أن فعالية التنظيمات كبيرة الحجم تعتمد إلى حد كبير على نمو جماعات صغيرة فعالة، ذلك لأن الإنسان يرغب أولاً وقبل كل شيء في تحقيق الإشباع من خلال الدخول في علاقات شخصية وثيقة، وهذا يدفع إلى القول بأن إشباع الجماعات الصغيرة للحاجات الإنسانية الهامة يحقق لها بقاءها كشكل من أشكال التنظيم ".

ترى الباحثة: أن لباقة التعامل العاملين فيما بينهم ومساعدتهم لبعضهم البعض بمبادلة ذلك بالشكر، وعن اتصالاتهم مع الإدارة التي يرون أنها سهلة، ويحسبون أنفسهم منصتون جيدون، وعلى استعداد أيضا لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل فيما بينهم ومع الإدارة، حيث تعبر هذه عن مواصفات شبكة الاتصال التي يبنها مجموع الأفراد المنتمون لذات المصلحة أو نفس الفرع من التنظيم، وهم الأفراد الذين يتقاسمون خطوط الاتصال العادية، حيث يمكن وصف خطوط الاتصال انطلاقاً من: من يتحدث منهم؟، حول ماذا؟، ومتى؟، وأين؟ حيث نميز هنا بين شبكتين للاتصال المركزية واللامركزية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أسمهان المرغني وليلى اللافي ، 2021م) والتي ترى بأن العلاقة بين الموظفين بعضهم البعض داخل الكلية كانت قوية وتتفق مع دراسة (خالد الحربي 2003م) والتي ترى وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى التناقص فيما يخص الإنتاجية والنشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقات بين العاملين. وتتفق مع دراسة (ناصر بن عقيل 2006م) والتي ترى أن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، ويسود بينهم علاقات إنسانية طيبة وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم ويشعرون بالثقة وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضا الوظيفي عن العمل. وتتفق مع دراسة (فوزية الزيتيني 2004م) والتي أكدت أن العلاقة بين زملاء العمل تقوم على الأسس الإيجابية والمعايير المتمثلة في الاحترام المتبادل والود والمحبة مما يؤدي إلى زيادة الألفة والمحبة بين العاملين. وتتفق مع دراسة (فاطمة ارفيدة 2007م) والتي ترى أن العلاقات الاجتماعية بين المنتجين داخل المصنع تتصف بالإيجابية وتتميز بالطابع غير الرسمي، وأن الصداقات بين المنتجين ظاهرة طبيعية ناتجة عن تجمع الأفراد في مكان العمل، وتتفق مع دراسة (محمد ميدون، 2014م) والتي ترى أن أغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقة غير رسمية والتي جاءت نتيجة التقاهم فيما بينهم وكذلك لانهم ينتمون لنفس المنطقة وهذا ما يوضح أن أغلب العاملين يعقدون لقاءات خارج أوقات العمل أكثر من أثنائها لشعورهم بالراحة والاستقرار، وتتفق مع دراسة (فطنة حديبي، 2015م) والتي ترى أن لقنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي لها تأثير على تلبية حاجيات الأفراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي.

وعند استخدام مقاييس التمرکز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

*شكل علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة :

جدول (22- أ) يبين الأهمية النسبية لبعء علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.

ر.م	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
6	أحاول إكمال المهام الموكلة إلي على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب.	2.5	83.3	1
3	أحيي مديري عندما أقابله.	2.4	80	2
11	تكون القرارات النهائية في شأن العمل أو العمال وفق ما اتفق عليه الأكثرية.	2.4	80	3
4	أفي بطلب رئيسي لي لأي عمل ضمن تخصصي، وإذا رفضت، فأنا أرفض بأدب وأشرح السبب.	2.3	76.6	4
10	من المهم للإدارة مناقشة وتقييم القرارات الموحدة في اجتماعاتها مع الموظفين.	2.3	76.6	5
13	تعرب الإدارة عن شكرها للموظفين لتقديمهم اقتراحات وآراء مفيدة حول العمل.	2.3	76.6	6
14	يرحب الرئيس بآراء وأفكار واستفسارات الموظفين.	2.3	76.6	7
2	يحاول مديري معالجة مشاكلي ومشاكل زملائي المتعلقة بنا بالعمل.	2.2	73.3	8
5	أتعاون مع المدير المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في المنظمة.	2.2	73.3	9
8	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشكلات المعروضة.	2.2	73.3	10
9	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية على أرض الواقع.	2.2	73.3	11
12	غالبًا ما يُسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.	2.2	73.3	12
1	يحاول مديري تطوير علاقاته مع مرؤوسيه من أجل خلق جو ودي في العمل.	2.1	70	13
7	تشجع الإدارة الموظفين على محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة.	2.1	70	14
15	يصدر الرئيس القرارات التي يعتقد الموظفون أنها مناسبة لإنجاز العمل.	2.1	70	15

الأهمية النسبية لبعء علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة:

تشير البيانات الواردة بالجدول (22- أ) أن الفقرة السادسة قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تبين (أحاول إكمال المهام الموكلة إلي على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (83.3%)، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (15) والتي تبين (يصدر الرئيس القرارات التي يعتقد الموظفون أنها مناسبة لإنجاز العمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (70) .

جدول (22- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعء علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	
23.7		62		29 - 15		ضعيفة	
30.5		80		37 - 30		متوسطة	
45.8		120		45 - 38		قوية	
100.0		262		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
45.00	15.00	0.30	0.15	9.54	31.00	30	34.69

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة قوية بنسبة (45.8%)، ونسبة (30.5%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة ضعيفة.

ويتبين من خلال الجدول (22- ب) أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة قد تراوحت بين (15 - 45 درجة) بمتوسط حسابي (34.69)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعد (30 درجة) .

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة قوية، ذلك نتيجة اهتمام الرؤساء بتنمية علاقاتهم وصلاتهم بمرووسيتهم، بغرض خلق

ذلك الجو الودي في مصالحتهم التي هي تحت إشرافهم، لكنه في ذات الوقت لا يتعدى ذلك إلى المبالغة في الاهتمام بمحاولة معالجة مشكلات مرؤوسيه الشخصية في حين أن تركيزه موجه إلى مشكلات العمل التي تعترض مرؤوسيه بالمصلحة، مما يوضح العلاقة النفعية التي تربط المسؤول بمرؤوسيه، لأن اهتمامه في كثير من الأحيان لا يكون إلا بغرض حثهم على إنجاز المهمات وليس لإيمانه بأهمية وقيمة توفير جو يسوده الشعور بروح الفريق، وبناء عليه فاستماع الرؤساء لمرؤوسيهم والاهتمام بمشاكلهم المتعلقة بهم أو بالعمل ليست في مستوى يمكن معه الاطمئنان على جو العمل داخل المؤسسة، لأن الرضا هنا في أدنى مستوياته، مما يوجب محاولة الوصول إلى الأدوات التي قد تمكن من تنمية روح الفريق، وبنائها على أسس تهتم بقيمة هذا الشعور ونتائجه على المؤسسة، وتحاشي أي سبب من شأنه أن يقوض روح الفريق، وهذا يرجع إلى أن الرؤساء في محاولتهم لتنمية علاقاتهم وصلاتهم بالمرؤوسين بغرض خلق جو ودي في العمل يؤدي بهم إلى التخوف من توطيد العلاقات بينهم إلى المدى الذي قد يؤلب عليهم المرؤوسين، فلا يستجيبوا لمطالب العمل التي تصاغ على شكل أوامر من الرؤساء. كما أن العمل بالتعاون ضمن فريق بقصد إنجاز أسرع، ولأنه في العديد من المناسبات تكون هناك الحاجة إلى إنشاء فريق عمل أو خلايا (تشبه خلايا الأزمة) بقصد إنجاز الأعمال المعطلة، في كل مرة تأتي فيها الملاحظة بالتوبيخ لأي رئيس من الرؤساء. كما أن " إلقاء التحية على الرئيس " لا يكلف جهداً ونتائجه على صاحبه ظاهرة وعاجلة، لذا جاء تفضيل مثل هذا الأسلوب بقوة على تلبية طلب الرئيس في المصلحة لأي عمل ضمن الاختصاص، وفي حال الرفض يكون الرفض بلباقة، لأن حالة الرفض مكلفة لأغلب المرؤوسين كما أنها ليست مع كل المسؤولين تنتهي على خير فقد تنفع اللباقة مع بعضهم لكن مع غيرهم من الرؤساء في ترتيب أولوياتهم تكون المهام ذات درجة قصوى من الأهمية، ولا جدوى من إعطاء الأعداء أمام مثل هذه الحالات، لأن الرفض عندها تكون نتائجه وخيمة، فلا تنفع معه اللباقة ولا أي شيء آخر غير الالتزام بتنفيذ المطلوب، أو أن المرؤوسين في علاقاتهم المباشرة برؤسائهم، من خلال إفشاء السلام عليهم، هي عادة تحمل محمل الطقوس اليومية التي لا تعني ولا تسمن المرؤوسين، لكن لما يصل الأمر إلى رفض المهام ولو بلباقة فإن ذلك مكلف بالنسبة للرؤساء وهذا قد يجر إلى تعسف الرؤساء في تعاملهم مع المرؤوسين مما قد يحدث المشاكل للمنظمة من جهة وللعاملين من جهة ثانية، كما أنه على المنظمة أن تأخذ هذا الأمر بمحمل الجد، وهذا ما يحتم التدخل من

خلال مسعيين اثنين أولاً من خلال الوقاية، وثانياً من خلال تدبير أمر حالات التعسف عند حدوثها، كما يمكن للمنظمة أن تحول دون حدوث تعسف الرؤساء، بواسطة تدريبهم على ثقافة حسن التعامل. فيجب أن يركز التعامل على وضوح الرؤيا والاقتناع، والتشويق القائم على أسس علمية بين أفراد وجماعات أي هيئة أو منشأة، بطريقة واعية من الفهم والتعاون المتبادل بينهم، مع إشباع حاجاتهم الاقتصادية والنفسية والاجتماعية قدر الإمكان لتحقيق الأهداف المنشودة لهيئة أو منشأة، أو منظمة، أو لفكر، أو لعقيدة مع توافر البيئة المريحة في العمل، ومراعاة القوانين، والمعايير الاجتماعية، والعرف والعادات والتقاليد السليمة للمجتمع، والقيم الإنسانية السوية المستمدة مبادئها من الدين الإسلامي الحنيف. كما أن عمل الرؤساء بالتعاون مع العمال والأخذ بمبدأ قيادة الفريق الواحد، يشير إلى أن هناك نوعاً من التعاون في إنجاز المهام، لكنه يظهر جلياً أن ذلك ليس لغرض تنظيمي واضح، بل لأسباب شخصية بحتة، فإظهار الولاء للمسؤول قد يحصد صاحبه بعض الامتيازات الخاصة على غيره من الزملاء، لكن هذا قد يصلح فقط مع نوع معين من الرؤساء ممن يراعي أهمية بالغة للعمل وإنجاز المهام، هناك من المرؤوسين أيضاً من يحب العمل معه والاجتهاد في تلميع صورة مصلحته، لأنه في رأيه من فئة المسؤولين المجتهدة التي لا تريد إلا العمل والإنجاز. كما أن من الرؤساء أيضاً من لا يحسن التعامل مع مرؤوسيه فيأمر ولا يوجه، فحسب نظرية " هرزبرج " فإنه ينصح باستخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر، لان الإشراف والقيادة ليس معناه مجرد إصدار الأوامر والتعليمات، وإنما معناها الأدق استمالة أفراد القوى العاملة وتحفيزهم، فالمشرف الكفاء هو الذي يؤثر تأثيراً فعالاً في مرؤوسيه فيستجيبوا لتوجيهاته وينفذون تعليماته لا عن خوف، وإنما عن احترام له، وعن ثقة في قدراتهم وكفاءته وعن اقتناع بأنه أمين على مصالحهم وبأنه يسعى لتحقيق أهدافهم الشخصية جنباً إلى جنب مع تحقيق أهداف المشروع، فالإشراف الجيد تتبلور أبعاده في القدرة على رفع معنويات العاملين، وتحفيزهم لبذل قصارى جهدهم لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة وفعالية.

تري الباحثة: أن اهتمام المرؤوسين بتوفير الرئيس وتقديره لمكانته في السلم الإداري، لأنهم يرون في ذلك من أبجديات التعامل مع من هم أعلى منهم شأنًا في سلم المسؤوليات، مما يبين أهمية الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، والذي يوحي بمدى القبول الذي يلقاه الرؤساء في اتصالهم بمرؤوسيه في المؤسسة وقد يوحي من جهة أخرى بوجود ذلك النوع من خوف المسؤول الذي يجبر المرؤوس على إظهار اللياقة واللباقة، بغرض انقاء شر أو نيل مراد،

كما أنه من الجيد الإشارة إلى وجود شعور مهم جدا بضرورة تبجيل وتوقير المسؤول لدور ذلك في توطيد علاقات المرؤوسين برؤسائهم وهو ما يوضح ضرورة استثمار الاتصال المباشر بين الرئيس ومرؤوسيه، وأهمية الجهد الذي قد يبذل في تحسين العامل بأهمية جهوده وأعماله التي يقوم بها. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أسمان المرغني وليلى اللافي ، 2021م) والتي ترى بقوة العلاقة التي تربط الموظفين بالرؤساء داخل الكلية ، وتتفق مع دراسة (ناصر بن عقيل 2006م) والتي توصلت بأن معظم أفراد عينة الدراسة على علم تام بمفهوم العلاقات الإنسانية، كما تسود بينهم علاقات إنسانية طيبة، وأنهم يطبقون مفهوم العلاقات الإنسانية في عملهم، ويشعرون بالثقة، وتسود بينهم الألفة والمودة ويشعرون بالرضا الوظيفي في العمل، كما أن ذلك نتج عن حبهم للعمل والتفاني فيه، وأنهم يبذلون قصارى جهدهم في إنجاز المهام المسندة اليهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (صالح بن نوار 2004م) والتي بأن للقائد تأثير قوي على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم أو نحو مؤسستهم، وأن الاتصال بالمرؤوسين يساهم بشكل واضح في تنمية روح الجماعة، خاصة عندما يحسون بعدم وجود هوة اجتماعية بينهم وبين مسؤوليهم).

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

*طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة:

جدول (23- أ) يبين الأهمية النسبية لبعدها طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة

رقم	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
3	تفضل عقد اجتماعات مع رئيسك في العمل خارج المؤسسة.	2.4	80	1
4	تفضل مقابلة زملائك خارج ساعات العمل في المقهى.	2.4	80	2
5	يساعدك الانضمام إلى الفريق الرياضي للمنظمة على تحسين علاقاتك مع زملائك في العمل.	2.4	80	3
7	من السهل تكوين علاقات مع زملاء ينتمون إلى نفس قبيلتك.	2.4	80	4
11	تعتقد أنك محمي من خلال العمل مع أعضاء النقابة.	2.4	80	5
12	علاقتك بزملائك هي صداقة أكثر من علاقات تجارية.	2.4	80	6
13	تفضل تكوين صداقات مع الزملاء الذين يشاركونك اهتماماتك.	2.4	80	7
15	اجتماعك مع رئيسك في العمل خارج ساعات العمل يسهل عليك فهمه داخل المنظمة.	2.4	80	8
2	اجتماعك مع زملائك خارج ساعات العمل سيسهل التفاهم معهم داخل المنظمة.	2.3	76.6	9
6	من السهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين يشاركونك اهتماماتك.	2.3	76.6	10
1	من بين الزملاء الذين تفضل التواصل معهم داخل المنظمة والذين عادة ما تلتقي بهم خارج ساعات العمل.	2.2	73.3	11
8	يساعدك الانتساب إلى نقابة عمالية على تعزيز مكانتك داخل المنظمة.	2.2	73.3	12
9	يساعدك الانتماء إلى الفريق الرياضي بالمؤسسة على تحسين مكانتك داخل المنظمة.	2.2	73.3	13
10	يفضل العمل في المؤسسة مع عناصر الفريق الرياضي للمؤسسة.	2.2	73.3	14
14	علاقتك مع رئيسك في العمل هي صداقة أكثر من علاقة عمل.	2.2	73.3	15

الأهمية النسبية لبعدها طبيعة العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة:

تشير البيانات الواردة بالجدول (23- أ) أن الفقرة الثالثة قد تحصلت على أعلى وزن مئوي والتي تبين (تفضل عقد اجتماعات مع رئيسك في العمل خارج المؤسسة) جاءت في المرتبة الأولى بوزن مئوي (80%)، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (14) والتي تبين (علاقتك مع رئيسك في العمل هي صداقة أكثر من علاقة عمل) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (73.3)

جدول (23- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعء العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	
16.0		42		29 - 15		ضعيفة	
34.4		90		37 - 30		متوسطة	
49.6		130		45 - 38		قوية	
100.0		262		المجموع			
أقل قيمة	أكبر قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
15.00	45.00	0.30	0.15	9.18	34.00	30	35.76

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة (49.6%)، ونسبة (34.4%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة، ثم نسبة (16.0%) يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة بدرجة ضعيفة.

ويتبين من خلال الجدول (23- ب) أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة قد تراوحت بين (15- 45 درجة) بمتوسط حسابي (35.76)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعء (30 درجة).

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة قوية، ويمكن تفسير ذلك أن لقاء الزملاء خارج أوقات الدوام تسهل عليهم التفاهم معهم داخل المؤسسة، وكذلك فيما إذا كان لقاءهم برؤسائهم خارج أوقات الدوام يسهل عليهم التفاهم معهم داخل المؤسسة. لكن المهم هنا هو أهمية مثل هذه اللقاءات والتواصل فيما بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم خارج أوقات العمل، عليهم وعلى العمل والمؤسسة على حد سواء، التي لها التأثير القوي على دمجهم فيما بينهم من جهة، وعلى

حل المشكلات التي تعترضهم أو تعترض المؤسسة التي ينتمون إليها، وهو ما ذهب إليه كل من " روب كروس "، " وجيان ليدكا "، و" لاي ويس " في مقالتهم في موضوع الشبكات الاجتماعية داخل المنظمات، حيث يرى الأهمية الكبيرة لضرورة تعلم المديرين التنفيذيين لكيفية تعزيز الروابط وتوثيقها بينهم وبين الموظفين وهو ما يفيد المنظمة والفرد على حد سواء، حيث يصل الدمج بينهم إلى ما سمّوه " بالاستجابة الروتينية " أو العفوية للمشكلات وحلها، حيث باتت لديهم المشاكل وحلولها واضحة المعالم، جراء ذلك الاندماج بين عمال المؤسسة الواحدة، أي بعبارة أخرى ظهور ذلك التواصل الموجود بين العمال بطريقة منتجة في بيئة تسمح بسلاسة شبكات التواصل بين العمال. كما يمكن تفسير رأي غالبية الباحثين في ما أن كان من السهل عليهم تكوين علاقات مع الزملاء الذين لهم نفس الاهتمامات، وفيما إذا كان يسهل عليهم أيضا تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم من نفس قبيلتهم، وهل يفضلون أن يلتقوا بزملائهم خارج أوقات العمل في المقهى، وهل انضمامهم للفريق الرياضي الخاص بالمؤسسة يساعدهم في تحسين علاقاتهم مع زملاء العمل، وفيما إذا كانوا يفضلون أن تكون لهم لقاءات برؤسائهم خارج المؤسسة، كل ذلك بغرض توطيد العلاقات البينية بينهم، حيث أن مثل هذه العلاقات لا تكون بين ليلة وضحاها وإنما هي نتاج تراكم عبر فترات طويلة من الزمن، لهذا فلا يمكن تصور بنائها هكذا فجأة بصورة سريعة لخدمة موقف مفاجئ أو حالة عارضة، فرصيد المؤسسة التي يعملون بها من القيم والروابط الاجتماعية هو شيء تراكم عبر الزمن، كما أن هذه الروابط والعلاقات بين الأفراد تشير إلى ذلك الجانب الاجتماعي الذي يظهر لنا أنها علاقات لا يكونها فرد بذاته ولوحده، وإنما تتكون في إطار جماعة اجتماعية يرتضي الأفراد الانضمام إليها وتكوين علاقات فيها من أجل استغلال ما توفره العضوية في هذه الجماعة من مزايا، ذلك أن الأفراد عبر استخدامهم لما توفره العضوية في جماعة، لأن الفرد حينها ينتقل من كونه " فرداً " إلى أن يصبح " شخصاً " وذلك بتغيير صفاته البدائية التي تربطه بالنوع إلى نزعات اجتماعية تربطه بالمجتمع، وهي العلاقات الخاصة التي تقدم الروابط الضرورية بين رأس المال المادي والبشري، في نطاق النشاط المشترك الذي تقوم به المجموعة - واجتماع أعضاء المجموعة - في أي ظرف وفي أي مكان، وهو التعبير المرئي عن هذه العلاقات في مجال معين من مجالات النشاط، وجميع صور هذا الاجتماع، وهي تعبير عن شبكة العلاقات في صور مختلفة، وهو ما بينته استجاباتهم فيما يخص تكوين علاقات مع الزملاء الذين هم بذات الاهتمام، حيث ظهرت

الاستجابة مرتفعة، حيث أن الاهتمام المشترك بين أفراد التنظيم يجعل من السهل تكوين العلاقات بينهم، حيث لوحظ أن الاختصاص يفرض نفسه بصفة واضحة على الأفراد فنلاحظ أن المصلحة الواحدة قد تجمع مجموعة من الأفراد فتسهم جميعا بذات السمة، وهي ذاتها ما تساهم في تسهيل تكوين العلاقات بينهم، وهي علاقات تتفاوت قوتها، فيلاحظ تبعا للقاءاتهم خارج مكان العمل، ما لتلك السمة على جلساتهم من جو يتمتع بالأريحية وقوة التواصل، كما أن مما يساهم في مثل ذلك أيضا ويسهله، الانتماء لذات القبيلة، فيصير هنا الخطاب مشترك والانتماء واحد، وحتى خلفية كل واحد هي ذاتها، مما يصير الواحد منهم درء أو سند لصاحبه، كما أن اللحاق بمجموعة من الزملاء في المقهى المعهود يقوي العلاقات بينهم، فيصير المكان المحبذ لديهم لتبادل أطراف الحديث عن المؤسسة وغيرها مما يهمهم، ومن نتائجها أنها تزيد في قوة الانتماء لبعضهم بعضا، وتذيب الحواجز بينهم. في حين أن الانتماء الواحد لكل منهم لفريق المؤسسة الرياضي يساعدهم في تحسين مكانتهم فيها، وفي ما إذا كان أيضا الانتماء لنقابة العمال يساعد في تعزيز مكانة الفرد داخل المؤسسة، وكذلك في ما إذا كان الواحد منهم يفضل العمل في المؤسسة رفقة أعضاء من الفريق الرياضي، وحول اعتقاد الواحد منهم أنه محمي بالعمل رفقة عناصر من النقابة، يرجع إلى أهمية التفاعلات اليومية بين أفراد التنظيم، وما ينتج عن مختلف أوجه تلك العلاقات كالانتماء لناد أو فريق أو نقابة، وما يترتب عنها في نظر الأفراد مما يجنونه من مزايا على المستوى المهني والوظيفي، استناداً إلى أهدافهم على المدى القصير، وعلاقاتهم المختلفة بالسلطة، وما يترتب عنها في نظرهم من نفوذ، حيث يعتبر الانتماء للنادي الذي قد يجمع بعضاً من أفراد التنظيم - على اختلاف مراتبهم ومسؤولياتهم - ورقة رابحة في يد الفرد المنتمي إليه، وهو ما يمكن القياس عليه بالنسبة إلى النقابة أو الفريق الرياضي، حيث أن الانتماء إلى مثل هذه التركيبات الاجتماعية إنما هو عبارة عن سند يتيح للفرد استغلال علاقاته الاجتماعية التي كونها جراء هذا الانتماء، فيكون عبارة له عن نفوذ ينفذ به لتحقيق مكانة يرضاها في المؤسسة، ويمكن القياس عليه بما ذهب إليه " فان لين " في دراسته للعلاقة بين رأس المال الاجتماعي، وتحقيق المكانة الاجتماعية، حيث أكد أن رأس المال الاجتماعي ما هو إلا مجموعة من الموارد الاجتماعية - المادية منها وغير المادية التي يقوم أعضاء أي جماعة اجتماعية بحشدتها لتحقيق مجموعة من الأهداف، حيث صنف (لين) الموارد التي تمتلكها الجماعات الاجتماعية إلى نوعين، هما: **موارد شخصية**: وهي الموارد التي يمتلكها الأفراد،

ويستطيعون استخدامها بحرية تامة، دون أي تدخل من المجتمع الذي ينتمون إليه، **موارد اجتماعية**: وهي الموارد التي يستطيع الأفراد الحصول عليها من خلال علاقاتهم الاجتماعية، وتتمثل في الموارد المادية والمزايا الاجتماعية التي يمتلكها أعضاء الجماعة ويبادلونها. ومن الأمثلة الواضحة على ذلك ارتباط نظام الترقية والحصول على الوظائف في العديد من البلدان النامية بما يتوافر للفرد من شبكة العلاقات الاجتماعية وبدون هذه العلاقات قد لا يستطيع الفرد الحصول على الوظيفة والترقية في العمل حتى وإن توفرت له القدرات والمهارات المطلوبة. كما يمكن تفسير ما إذا كان الواحد منهم يعتبر علاقته برئيسه علاقة صداقة أكثر منها علاقة عمل، وما إذا كانت علاقاتهم بزملائهم علاقات صداقة أكثر منها علاقات عمل، وكذلك في ما إذا كان الواحد منهم يفضل أن تكون له لقاءات بزملائه خارج المؤسسة. حيث يمكن للقاءات الرسمية وغير الرسمية أن توفر الفرص الأساسية للحوار والقرارات، سواء فيما يخص العمل أو فيما يتعلق بمواضيع جانبية خارجة عنه وقد يأخذ ذلك زمتا كبيرا من الوقت حيث أن تكوين الصداقات إنما يكون مع من يشاركونهم نفس الاهتمامات ومن يتعاطف معهم على الصعيدين الوظيفي، والشخصي. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (أسهان المرغني وليلى اللافي ، 2021م) والتي ترى بقوة العلاقة التي تربط الموظفين بعضهم البعض خارج الكلية ، وتتفق مع دراسة (خالد الحربي 2003م) بأن وجود اتصال بين العاملين خارج وقت الدوام يؤدي إلى تسيير العمل، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى العلاقات الإنسانية ومحور الاختلاف بين التنظيم بشكل جيد الرسمي وغير الرسمي والعلاقات الإنسانية والعلاقات الشخصية خارج دوام العمل ترفع من إنتاجية وتزيد من أداء العاملين. وتتفق مع دراسة (محمد ميدون 2014م) والتي ترى أن أغلب العاملين يتعاملون مع بعضهم البعض بعلاقة غير الرسمية والتي جاءت نتيجة التفاهم فيما بينهم وكذلك لأنهم ينتمون لنفس منطقتهم وهذا ما يوضح أن أغلب العاملين يعتقدون لقاءات خارج العمل أكثر من أثنائها وهذا ما يدل أيضا عن شعورهم بالراحة نتيجة الاستقرار والعلاقات الطيبة التي بينهم.

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتى الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة تعتبر

قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

جدول (24) يبين التوصيف الإحصائي لمقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في المؤسسة الصناعية ككل

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		التنظيم غير الرسمي للعاملين في المؤسسة الصناعية ككل	
23.7		62		115 - 58		ضعيفة	
26.7		70		145 - 116		متوسطة	
49.6		130		174 - 146		قوية	
100.0		262		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
174.00	58.00	0.30	0.15	34.48	133.00	116	137.67

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون بوجود التنظيم غير الرسمي بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية بدرجة قوية بنسبة (49.6%) . يمكن تفسير ذلك أن التنظيم غير الرسمي موجود داخل مصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية، وأن طبيعة العلاقات غير الرسمية تساعد الموظفين على توطيد وتقوية العلاقات بين الموظفين وينتج عنها ولاء تنظيمي للمؤسسة مما يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وأن العلاقة الموجودة بين العمال صداقة ممتازة وعلاقات جيدة وهذا يدل على التآلف والتفاهم والاحترام والتقدير المتبادل بين العمال ووجود تضامن بين العمال في مختلف المناسبات والظروف في المرض والوفاة والمناسبات السعيدة، والعمال يقفون مع بعضهم البعض في وقت المحن والشدائد ويقومون بتبادل الزيارات لتغيير أجواء العمل والترفيه عن النفس وتوطيد وتقوية العلاقات فيما بينهم ولا وجود لخصومات بين العمال حيث أن جو العمل يسوده الاحترام والتقدير المتبادل للعمال من الرؤساء حتى المرؤوسين وأن العلاقات غير الرسمية الموجودة داخل المؤسسة تحفز العاملين في العمل ضمن جماعة لأداء العمل بشكل جيد، وعدم الشعور بالتعب والملل ولزيادة التعاون والانسجام وتقوية العلاقات بين العمال مثل التجربة التي قام بها (التون مايو) لستة فتيات حيث لاحظ تعاون بين الفتيات دون الشعور بالتعب أو الملل وكل واحدة تعتبر حافزا للأخرى وأن العلاقات غير الرسمية تقوي روح التعاون بين العمال، حيث تعتبر المؤسسة البيت الثاني بعد الأسرة ويجد

فيها العامل راحته النفسية والاجتماعية ويشبع حاجاته فيها وتولد فيه الولاء التنظيمي للمؤسسة حيث يصبح مخلص للمؤسسة ويبدل كل ما عنده من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التنظيم غير الرسمي يتماشى مع التنظيم الرسمي، لأن التنظيم غير الرسمي وجوده ضروري داخل المؤسسة، حيث أنه يشجع العمال على الإبداع وتفجير الطاقات والابتكار ويساعد العمال على ابتكار طرق حديثة التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها في الوقت المحدد ودون تأخر أو تأجيل ويؤدي إلى تضافر الجهود بين العمال لأن العلاقات الإنسانية تعني تبادل العواطف والتفاعلات وتؤدي إلى زيادة التماسك، وبالتالي تضافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة، وظهور تعاون بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية، لأن يد الله مع الجماعة، وتؤدي العلاقات الإنسانية إلى تبادل الخبرات والمعارف وظهور تعاون، وأن الرئيس يساعد العمال في حل المشاكل التي تواجههم أثناء القيام بأعمالهم للتقليل من الأخطار والأضرار والخسائر وتقديم توجيهات ونصائح تخص العمل على اعتباره أنه يمتلك الخبرات والتجربة وتقديم حلول للمشاكل التي تواجههم في حياتهم اليومية، ومساندتهم في وقت المحن والشدائد وتحفيزهم لأنه يعتبر بمثابة قدوة لهم في بيئة العمل، والعلاقات غير الرسمية تسهل التواصل بين العمال وتحفز العاملين، وتعمل على توفير الجو العائلي الذي يساعد في العمل والراحة النفسية وتبادل المعارف والخبرات وظهور تناسق وتكامل بين جميع العمال وظهور النقاش والحوار عند تنفيذ قرار معين وأن إدارة المؤسسة تأخذ آراء العمال حسب المشكلة التي وقع فيها وحسب تخصص كل عامل ووظيفته التي يقوم بها وبحكم خبرته في المجال الذي يشتغل فيه، وحسب المعارف والمكتسبات التي يحملها العامل، لأن العمال هم أدرى الناس بالبيئة التي يعملون فيها واحتياجاتها والأساليب التي تكون ملائمة للعمل ليعود اتخاذ القرار بالشكل الإيجابي على المؤسسة في تحقيق الأهداف المسطرة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (أسمهان المرغني وليلى اللافي ، 2021م) والتي ترى أن طبيعة العلاقات الاجتماعية للموظفين بكلية التربية الزاوية كانت قوية ، وتتفق مع دراسة (فاطمة ارفيدة 2007م) والتي ترى أن العلاقات الاجتماعية السائدة بين المنتجين داخل المصنع تتصف بالإيجابية وتتميز بالطابع غير الرسمي، وأن الصداقات بين المنتجين ظاهرة طبيعية ناتجة عن تجمع الأفراد في مكان العمل. وتتفق مع دراسة (صالح بن نوار 2004م) والتي ترى أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية تعتبر من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها. وتتفق مع

دراسة (محمد العتيبي 2003م) والتي توصلت أن مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض عند مستوى مرتفع. وتتفق مع دراسة (بابا حنيني فؤاد 2014م) والتي ترى أن العلاقات غير الرسمية موجودة داخل مؤسسة مديرية الضرائب بولاية ورقلة في إطار تحقيق أهداف المؤسسة، وأن التنظيم غير الرسمي الموجود داخل مؤسسة يؤدي إلى تضافر الجهود وظهور تناسق بين العمال والتضامن والانسجام في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحوافز التي تعترض المؤسسة، كما أن العلاقات غير الرسمية تقوي روح التعاون بين العمال وتؤدي إلى ظهور تماسك بين العمال. وتتفق مع دراسة (فرج الهدار وأخرون 2014م) والتي ترى اشتراك جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة، وتتفق مع دراسة (ميلاد الكوكاك، 2016م) والتي ترى أن مستوى التنظيم غير الرسمي لدى الموظفين مرتفع في جامعة مالانج إندونيسيا.

وعند استخدام مقاييس التمركز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات وجود التنظيم غير الرسمي بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

* درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة:

جدول (25- أ) يبين الأهمية النسبية لفقرات درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة

ر.م	الفقرات	الوسط المرجح	الوزن المئوي	ترتيب الفقرة حسب أهميتها
11	تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين من أهداف المؤسسة.	2.6	86.6	1
8	تساعد العلاقات الاجتماعية الموجودة بين العمال المنظمة في الوصول إلى أهدافها.	2.5	83.3	2
12	العلاقات الاجتماعية بين العاملين تساهم في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.	2.5	83.3	3
6	تركز المنظمة غير الرسمية جهودها على تحقيق الأهداف العامة التي تأسست من أجلها.	2.4	80	4
13	توفر المنظمة فرصة لتأمين مستقبل مهنة العمال.	2.4	80	5
2	تأخذ المنظمة غير الرسمية في الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية لأعضائها.	2.3	76.6	6
7	محاولة التنظيم غير الرسمي من خلال وضع خطة استراتيجية تحقق التوازن بين الأهداف العامة والخاصة داخل المنظمة.	2.3	76.6	7
9	تساهم المؤسسة في تقديم النصح والمشورة للعاملين في شؤون عملهم.	2.3	76.6	8
10	العلاقات الاجتماعية من قبل زملاء العمل لا تعيق مساعي الإدارة نحو تحقيق أهدافها.	2.3	76.6	9
1	المنظمة غير الرسمية لها أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها وتلبية احتياجات العمل الملحة لأعضائها.	2.2	73.3	10
3	توفر المنظمة غير الرسمية الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.	2.2	73.3	11
5	تتبع المنظمة غير الرسمية الرغبات الأساسية لأعضائها من أجل الحفاظ على أداء المنظمة.	2.2	73.3	12
4	تؤدي المنظمة غير الرسمية عملية موازنة الأهداف العامة مع الأهداف الشخصية في حالة وجود أهداف متضاربة بين الطرفين.	2.1	70	13

الأهمية النسبية لدرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة:
 تشير البيانات الواردة بالجدول (25- أ) أن الفقرة الحادية عشرة قد تحصلت على أعلى وزن
 مئوي والتي تبين (تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين من أهداف المؤسسة) جاءت في
 المرتبة الأولى بوزن مئوي (86.6%)، أما أقل وزن مئوي فسجل للفقرة (4) والتي تبين (تؤدي
 المنظمة غير الرسمية عملية موازنة الأهداف العامة مع الأهداف الشخصية في حالة وجود
 أهداف متضاربة بين الطرفين) جاءت في المرتبة الأخيرة بوزن مئوي (70) .

جدول (25- ب) يبين التوصيف الإحصائي لبعدها كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه
 بالمؤسسة

النسبة المئوية		التكرار الواقعي		الدرجة النظرية		درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة	
23.7		62		25 - 13		منخفضة	
26.7		70		32 - 26		متوسطة	
49.6		130		39 - 33		عالية	
100.0		262		المجموع			
أكبر قيمة	أقل قيمة	معامل التفرطح	معامل الالتواء	الانحراف المعياري	الوسيط	الوسط النظري	المتوسط الحسابي
39.00	13.00	0.30	0.15	8.55	32.00	26	30.86

وقد أوضحت نتائج التحليل الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة عالية بنسبة (49.6%)، ونسبة (26.7%) من أفراد عينة البحث يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة منخفضة.

ويتبين من خلال الجدول (25- ب) أن الدرجات المتحصل عليها أفراد عينة البحث على بعدد درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة قد تراوحت بين (13- 39 درجة) بمتوسط حسابي (30.86)، في الوقت الذي كان فيه المتوسط النظري للبعدها كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة قد تراوحت بين (13- 26 درجة).

وتشير نتيجة مقارنة المتوسط الحسابي بالمتوسط النظري للدرجات التي تحصل عليها أفراد عينة البحث على بعد درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة، إلى أن قيمة المتوسط الحسابي أكبر من قيمة المتوسط النظري مما يدل على أن درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة جاء بدرجة قوية.

وعند استخدام مقاييس التمرکز والانتشار لهذا المقياس يتضح اقتراب قيمة الوسيط من قيمة المتوسط الحسابي، وانخفاض درجة الانحراف المعياري، وكذلك درجتي الالتواء والتفرطح وبالتالي فإن شكل التوزيع الإحصائي لبيانات درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة تعتبر قريبة من التوزيع الطبيعي، مما يسمح بإمكانية استخدام الأساليب الإحصائية التي تشترط التوزيع الطبيعي عند البحث في العلاقات بين المتغيرات.

2- وصف وتحليل العلاقات الارتباطية بين المتغيرات واختبار فرضيات البحث:

يهدف هذا النوع من التحليل الإحصائي إلى اختبار فرضيات البحث ومعرفة العلاقة بعض المتغيرات المستقلة بأبعاد التنظيم غير الرسمي.

جدول (26) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير

النوع وأبعاد التنظيم غير الرسمي

الأبعاد	النوع	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	ذكر	260	36.5038	7.33927	3.751	.000
	أنثى	2	17.0000	.00000	42.850	.000
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	ذكر	260	34.8462	9.42228	2.973	.003
	أنثى	2	15.0000	.00000	33.963	.000
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	ذكر	260	35.9231	9.03841	3.268	.001
	أنثى	2	15.0000	.00000	37.327	.000
المقياس ككل	ذكر	260	107.2731	25.57264	3.327	.001
	أنثى	2	47.0000	.00000	38.004	.000

-متغير النوع وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة:

من الجدول (26) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (36.5038)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (17.0000) على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة لصالح الذكور، ويتضح من الجدول (26) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين النوع وبعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

-متغير النوع وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة :

من الجدول (26) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (34.8462)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (15.0000) على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (26) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.003)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين النوع وبعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.

-متغير النوع والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة:

من الجدول (26) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (35.9231)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (15.0000) على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة لصالح الذكور. ويتضح من الجدول (26) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.001)، وهذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض

البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع وبعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة .

-متغير النوع والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية :
من الجدول (26) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث الذكور سجلوا متوسطاً حسابياً (107.2731)، أكبر من الإناث الذين سجلوا متوسط حسابي (47.0000) والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية لصالح الذكور . ويتضح من الجدول (26) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.001)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائية بين النوع والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (فرج الهدار وآخرون 2014م) والتي تشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير النوع.

جدول (27) يبين التوصيف الإحصائي لأفراد عينة البحث لاختبار دلالة الفروق بين متوسطات فئات متغير الحالة الاجتماعية وأبعاد التنظيم غير الرسمي

الأبعاد	الحالة الاجتماعية	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة " ت "	مستوى الدلالة
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	أعزب	100	43.5800	.49604	18.720	.000
	متزوج	162	31.8951	6.22518	23.769	.000
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	أعزب	100	45.0000	.00000	26.012	.000
	متزوج	162	28.3333	6.40264	33.132	.000
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق العمل	أعزب	100	45.0000	.00000	20.879	.000
	متزوج	162	30.0617	7.14942	26.594	.000
المقياس ككل	أعزب	100	133.5800	.49604	22.276	.000
	متزوج	162	90.2901	19.41495	28.365	.000

متغير الحالة الاجتماعية وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة :
من الجدول (27) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث العزاب سجلوا متوسطاً حسابياً (43.5800)، أكبر من أفراد عينة البحث المتزوجون بمتوسط حسابي (31.8951) على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة لصالح أفراد عينة البحث العزاب. ويتضح من

الجدول (27) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين الحالة الاجتماعية وبعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

-متغير الحالة الاجتماعية وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة:

من الجدول (27) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث العزاب سجلوا متوسطاً حسابياً (45.0000)، أكبر من أفراد عينة البحث المتزوجون بمتوسط حسابي (28.3333) على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة لصالح أفراد عينة البحث العزاب . ويتضح من الجدول (27) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين الحالة الاجتماعية وبعد علاقة العاملين بالرؤساء داخل المؤسسة .

-متغير الحالة الاجتماعية والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة :

من الجدول (27) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث العزاب سجلوا متوسطاً حسابياً (45.0000)، أكبر من أفراد عينة البحث المتزوجون بمتوسط حسابي (30.0617) على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة لصالح أفراد العينة العزاب. ويتضح من الجدول (27) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين الحالة الاجتماعية وبعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة .

-متغير الحالة الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية:

من الجدول (27) تبين لنا أن مجموع أفراد عينة البحث العزاب سجلوا متوسطاً حسابياً (133.5800)، أكبر من أفراد عينة البحث المتزوجون بمتوسط حسابي (90.2901) والتنظيم

غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية لصالح أفراد عينة البحث العزاب. ويتضح من الجدول (27) أن قيمة اختبار (ت)، وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، هذا يشير إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة فإننا نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي ينص على وجود فروق دالة إحصائياً بين الحالة الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد العتيبي 2003م) والتي ترى بوجود اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعزى إلى الحالة الاجتماعية لصالح غير المتزوجين.

جدول (28) يبين التوصيف الإحصائي لمتغير المؤهل العلمي وأبعاد التنظيم غير الرسمي للعاملين بالصناعة

الأبعاد	المؤهل العلمي	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	تعليم منخفض	50	28.9918	3.73391
	تعليم متوسط	90	42.5556	2.64410
	تعليم عالي	122	43.1600	.37033
	المجموع	262	36.3550	7.50632
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	تعليم منخفض	50	25.8197	4.92760
	تعليم متوسط	90	41.0000	5.12759
	تعليم عالي	122	45.0000	.00000
	المجموع	262	34.6947	9.54433
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	تعليم منخفض	50	26.8852	4.72062
	تعليم متوسط	90	42.6667	3.61022
	تعليم عالي	122	45.0000	.00000
	المجموع	262	35.7634	9.18672
المقياس ككل	تعليم منخفض	50	81.6967	12.80811
	تعليم متوسط	90	126.2222	11.19568
	تعليم عالي	122	133.1600	.37033

من الجدول رقم (28) يتضح أن أفراد عينة البحث من ذوي المؤهل العلمي العالي سجلوا أعلى متوسط حسابي (133.1600) والتنظيم غير الرسمي للعاملين للصناعة، في حين أن أقل متوسط حسابي سجل في الفئة من ذوي المؤهل العلمي المنخفض (81.6967).

جدول (29) يبين تحليل التباين الأحادي (أنوفا) تبعا للمؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة.

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	بين الجامعات	12390.055	2	6195.027	692.814	.000
	داخل الجامعات	2315.934	259	8.942		
	المجموع الكلي	14705.989	261			
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	بين الجامعات	18497.540	2	9248.770	453.849	.000
	داخل الجامعات	5278.033	259	20.379		
	المجموع الكلي	23775.573	261			
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	بين الجامعات	18170.935	2	9248.770	610.191	.000
	داخل الجامعات	3856.393	259	20.379		
	المجموع الكلي	22027.328	261			
المقياس ككل	بين الجامعات	145573.782	2	9248.770	607.886	.000
	داخل الجامعات	31012.054	259	20.379		
	المجموع الكلي	176585.836	261			

المؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين للصناعة وأبعاده:

يبين الجدول (29) أن قيمة اختبار تحليل التباين الأحادي (ف) بلغت (607.886) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة (0.05)، حيث بلغت قيمة احتمال الخطأ المثبتة إزاءها (0.000)، وهذا يشير إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات المؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة، وبما أن قيمة احتمال الخطأ أقل من مستوى الدلالة، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة.

جدول (30) يبين أقل فرق معنوي لمتغير المؤهل العلمي والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده

المؤهل العلمي (I)	المؤهل العلمي (J)	الفرق بين المتوسطين (I - J)	الخطأ المعياري	مستوى الدلالة
منخفض	متوسط	*-6.93778	1.93007	.000
	عالي	*-51.46328	1.83745	.000
متوسط	منخفض	*6.93778	1.93007	.000
	عالي	*-44.52550	1.52049	.000
عالي	منخفض	*51.46328	1.83745	.000
	متوسط	*44.52550	1.52049	.000

يبين الجدول (30) وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين الفئة الأولى (التعليم العالي) والفئة الثانية (التعليم المنخفض) لصالح الفئة الأولى التعليم العالي، وبما أن الفروق موجبة فهذا يعني أن أفراد عينة البحث الذين مؤهلهم العلمي عالي علاقاتهم قوية مع زملائهم داخل المؤسسة أكثر من أفراد عينة البحث الذين مؤهلهم العلمي المنخفض أو المتوسط. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (محمد العتيبي 2003م) التي ترى بوجود اختلافات دالة إحصائياً بين رؤية الضباط لمستوى جميع أبعاد التنظيم غير الرسمي تعزى إلى المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريوس من الكليات الأمنية. وتتفق مع دراسة (نور الهدى درابلي 2013م) والتي ترى أن معظم العمال داخل المؤسسة هم جامعيون والذين يطمحون إلى تحقيق ذاتهم من خلال العمل، كونهم دخلوا في مجال العمل حديثاً فهم يسعون إلى تحقيق طموحاتهم وأهدافهم. وتختلف مع دراسة (فرج الهدار وأخرون 2014م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

- تحليل العلاقة بين متغيرات (العمر - الدخل الشهري - سنوات الخبرة) بأبعاد التنظيم غير الرسمي للعاملين بالصناعة :

جدول (31) يبين معاملات الارتباط البسيط بين متغيرات (العمر - الدخل الشهري - سنوات الخبرة) ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده.

المتغيرات	علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	التنظيم غير الرسمي ككل
العمر	**0.672-	**0.728-	**0.707-	**0.711-
الدخل الشهري	**0.910-	**0.926-	**0.927-	**0.829-
سنوات الخبرة	**0.785-	**0.799-	**0.800-	**0.802-

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

علاقة العمر بالتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده :

متغير العمر وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

من خلال استخدام (معامل ارتباط بيرسون) يتبين من الجدول رقم (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة. فالعاملين الأصغر سناً أكثر اتصالاً ومشاركة مع بعضهم البعض داخل المؤسسة.

متغير العمر وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة. فالعاملين الأصغر سناً أكثر اتصالاً ومشاركة مع رؤسائهم داخل المؤسسة.

متغير العمر والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة. فالعاملين الأصغر سناً أكثر اتصالاً ومشاركة مع زملائهم في العمل ورؤسائهم خارج نطاق المؤسسة.

متغير العمر والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ككل.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ككل. فالعاملين الأصغر سناً أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (فرج الهدار وآخرون 2014م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر.

علاقة الدخل الشهري بالتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده:

متغير الدخل الشهري وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدخل الشهري وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة. فالعاملين الأقل دخلاً أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين داخل المؤسسة.

متغير الدخل الشهري وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدخل الشهري وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة. فالعاملين الأقل دخلاً أكثر اتصالاً ومشاركة مع الرؤساء داخل المؤسسة.

متغير الدخل الشهري والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدخل الشهري والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة. فالعاملين الأقل دخلاً أكثر اتصالاً ومشاركة مع زملائهم في العمل ورؤسائهم خارج نطاق المؤسسة.

متغير الدخل الشهري ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدخل الشهري ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية. فالعاملين الأقل دخلاً أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

سنوات الخبرة والتنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده:

متغير سنوات الخبرة وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وعلاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة. فالعاملين الأقل خبرة تتميز علاقاتهم مع بعضهم البعض بأنها أكثر قوة واتصالاً ومشاركة داخل المؤسسة.

متغير سنوات الخبرة وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة. فالعاملين الأقل خبرة تتميز علاقاتهم مع رؤسائهم بأنها أكثر قوة واتصالاً ومشاركة داخل المؤسسة.

متغير سنوات الخبرة والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة. فالعاملين الأقل خبرة تتميز علاقاتهم مع زملائهم ورؤسائهم بأنها أكثر قوة واتصالاً ومشاركة خارج نطاق المؤسسة.

متغير سنوات الخبرة والتنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية.

يتبين من الجدول (31) أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة. فالعاملين الأقل خبرة تتميز علاقاتهم بأنها أكثر قوة واتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (فرج الهدار وآخرون 2014م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعا لمتغير الخبرة في الوظيفة.

تحليل العلاقة بين (التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة) ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

معامل ارتباط (بيرسون)

جدول (32) يبين معاملات الارتباط البسيط بين (التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة) ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

المتغيرات	درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة
علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة	**0.682
علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة	**0.770
العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	**0.731
التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ككل	**0.738

** معامل الارتباط معنوي عند مستوى معنوية 0.01.

التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة:

1- علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

يتبين من الجدول (32) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة. بمعنى أنه كلما زادت علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة زادت درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

2- علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

يتبين من الجدول (32) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة. بمعنى أنه كلما زادت علاقة العاملين مع رؤسائهم داخل المؤسسة زادت درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

3- العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

يتبين من الجدول (32) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة. بمعنى أنه كلما زادت العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة زادت درجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

4- التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ودرجة كفاءة وفاعلية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

يتبين من الجدول (32) أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة. بمعنى أنه كلما زادت شبكة الاتصالات داخل التنظيم غير الرسمي زادت درجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

ثانياً : عرض النتائج وتفسيرها.

أ . النتائج التي تتعلق بوصف متغير الواحد : (الخصائص العامة لعينة البحث)

*عرض النتائج المتعلقة بالخصائص الاجتماعية و الاقتصادية للعاملين بمصفاة الزاوية.

1- تشير نتائج البحث أن نسبة 99.2% من مجموع أفراد العينة من الذكور، في حين إن نسبة 0.8% من مجموع أفراد العينة من الإناث. والملاحظ أن الفرق بين القيمتين كبيرة، وهذا يعني أن عمل المرأة في مجال الصناعة يقتصر على العمل الإداري. ويرجع ارتفاع نسبة الذكور إلى طبيعة العمل السائدة بالمؤسسة الصناعية التي تحتاج إلى يد عاملة والتي تحتاج إلى قوة بدنية كبيرة (العمل الشاق) وأن طبيعة العمل تحتاج إلى ذكور أكثر من الإناث.

2- تشير نتائج البحث أن متوسط أعمار أفراد العينة 39 سنة بنسبة 42.0%. من الملاحظ أن المؤسسة اشتملت على فئات عمرية مختلفة ومتباعدة وأغلبية العمال في سن يسمح لهم بأداء العمل بكل سهولة، وكذلك تحمل الأعمال الشاقة التي تطلبها المؤسسة وأن أغلب هذه العينة تركز في الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 45 سنة.

3- تشير نتائج البحث أن نسبة 61.8% من مجموع أفراد العينة متزوجون، في حين أن نسبة 38.2% من مجموع أفراد العينة عزاب.

4- تشير نتائج البحث أن نسبة 46.5% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي عالي، في حين أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، ونسبة 19.1% من مجموع أفراد العينة مستواهم التعليمي منخفض . يتضح لنا من خلال المعطيات السابقة بأن المؤسسة تستقطب يد عاملة حاملة لشهادات جامعية، وهذا راجع إلى عمل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي من أجل تسيير العمل بصورة جيدة.

5- تشير نتائج البحث أن متوسط سنوات الخبرة للأفراد العينة 11 سنة بنسبة 49.6% حيث تتراوح سنوات خبرتهم من 10 - 15 سنة، وهنا نتفق مع دراسة (نور الهدى درابلي 2013م) حيث ترى أن الأقدمية في العمل تمثل 1-7 سنوات هي أكبر نسبة، وهم غالبيتهم من الشباب بحيث أن احتكاكهم خلال هذه المدة مكنهم من تكوين صداقات وكذلك معرفة جوانب العمل الخفية. أن مدة العمل بالمؤسسة تلعب دوراً هاماً في تمكين العامل بما يجري

داخل المؤسسة من اتصالات وأعمال حيث تمكنهم الأقدمية من الإدراك السليم للعلاقات الإنسانية داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة وما يجرى فيها من اتصالات داخلية وخارجية، ومنه تشكل الأقدمية في العمل أحد العناصر الأساسية، فمدة العمل تؤدي بالعامل إلى أداء الأعمال بشكل متميز وإلى إقامة علاقات جيدة مع مختلف الأفراد، كما أن طول مدة العمل ستسمح لهم بالحصول على معلومات أكثر موضوعية حول الموضوع صدد الدراسة. وأنه كلما كانت مدة العمل أطول في نفس المنصب كلما كان بإمكان العامل أن يصدر أحكاماً وأراء أكثر دقة وفعالية.

6- تشير نتائج البحث أن نسبة 68.7% من مجموع أفراد العينة يقطنون المدن، ونسبة 31.3% من مجموع أفراد العينة يقطنون الريف. نلاحظ أن هناك فروقا كبيرة بين المدينة والريف بين جميع مناحي الحياة سواء منها الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية، وعلى هذا فإن عمال من الأصول الريفية يتميزون بتماسكهم وارتباطهم القوي وكثرة تفاعلهم، ولكن الملاحظ أن جميع العمال سواء كانوا ذوي الأصول الحضرية أو الريفية يشكلون جماعات مع بعضهم البعض على أساس معين.

7- تشير نتائج البحث أن متوسط الدخل الشهري للأفراد العينة 754 د.ل بنسبة 46.5% حيث يتراوح دخلهم الشهري من 700 إلى أقل من 1000 د.ل.

8- تشير نتائج البحث أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة يشغلون في قسم الصيانة، في حين أن نسبة 28.6% من مجموع أفراد العينة يشغلون في قسم الخلط والمرافق، ونسبة 19.5% يشغلون في قسم المخازن والتوزيع، ونسبة 14.5% يشغلون في قسم التعبئة، ونسبة 2.3% يشغلون في قسم التصنيع، ونسبة 0.7% يشغلون في قسم المختبرات.

9- تشير نتائج البحث أن نسبة 100.0% من مجموع أفراد العينة أجابوا بعدم تغيير وظائفهم أن من طبيعة الرضا ونتائجه هو شعور الفرد أو العامل اتجاه عمله أو بعض جوانبه إما إيجابية أو سلبية واختلاف طبيعتها يعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد ذاته قد حققه من وظيفته، فكلما كان تصور الفرد بأن وظيفته تحقق له إشباعا كبيرا لحاجاته كلما كانت مشاعره إيجابية أي (راض) عن عمله، وكلما كان تصوره معاكسا أي أن العمل لا يحقق له مستوى إشباع لحاجاته كلما كانت مشاعره سلبية (غير راض). وكلما كانت المشاعر قوية ومتراكمة في نفس الاتجاه وبنفس الطبيعة كلما ازدادت احتمالات بروز مظاهرها في سلوك

الفرد ما يؤثر على الأداء. ومن ثم فإن الرضا الوظيفي مؤشر هام على السلوك، وهذا ما يجعله يحوز على قدر من الاهتمام، فالنتائج المترتبة عنه ذات قيمة كبيرة بالنسبة للمؤسسة ومستخدميها وهذا ما يبرر واقعياً وميدانياً من خلال مستويات الرضا العالية كالمستخدمين في مؤسسات أقل نجاحاً تعاني من تفكك العلاقات، وعلى العموم يعتبر معظم الباحثين أن عامل الرضا أكثر إنتاجية، والعامل الأكثر إنتاجية يصبح أكثر رضا فالعلاقة بين المتغيرين تداخلية 9- تشير نتائج البحث أن نسبة 72.5% من مجموع أفراد العينة تحصلوا على وظائفهم بالتعيين، ونسبة 23.0% من مجموع أفراد العينة تحصلوا على وظائفهم بالانتداب، ونسبة 4.5% تحصلوا على وظائفهم بالعقد.

10- تشير نتائج البحث أن نسبة 34.4% من مجموع أفراد العينة يتبعون قسم الصيانة، في حين أن نسبة 28.6% من مجموع أفراد العينة يتبعون قسم الخلط والمرافق، ونسبة 19.5% يتبعون قسم المخازن والتوزيع، ونسبة 14.5% يتبعون قسم التعبئة، ونسبة 2.3% يتبعون قسم التصنيع، ونسبة 0.7% يتبعون قسم المختبرات.

*** عرض النتائج التي تتعلق بطبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية.**

11- تشير نتائج التوصيف الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة (49.6%)، ونسبة (42.0%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة، ثم نسبة (8.4%) يرون أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة ضعيفة.

12- تشير نتائج التوصيف الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة قوية بنسبة (45.8%)، ونسبة (30.5%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) يرون أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاء بدرجة ضعيفة.

13- تشير نتائج التوصيف الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة (49.6%)، ونسبة (34.4%) من

أن أفراد عينة البحث يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة متوسطة، ثم نسبة (16.0%) يرون أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة بدرجة ضعيفة.

14- تشير نتائج التوصيف الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون بوجود التنظيم غير الرسمي بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية بدرجة قوية بنسبة (49.6%) .

15- تشير نتائج التوصيف الإحصائي أن أفراد عينة البحث يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة عالية بنسبة (49.6%)، ونسبة (26.7%) من أن أفراد عينة البحث يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة متوسطة، ثم نسبة (23.7%) يرون أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة منخفضة.

ب - النتائج التي تتعلق باختبار النموذج النظري : (فروض البحث):

1- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة لصالح أفراد العينة الذكور.

2- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة لصالح أفراد العينة الذكور.

3- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج المؤسسة لصالح أفراد العينة الذكور.

4- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير النوع على مقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية لصالح أفراد العينة الذكور.

5- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة لصالح أفراد العينة العزاب.

6- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة لصالح أفراد العينة العزاب.

7- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على بعد العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج المؤسسة لصالح أفراد العينة العزاب.

8- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث بحسب متغير الحالة الاجتماعية على مقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية لصالح أفراد العينة العزاب.

9- تشير نتائج البحث إلى وجود فروق معنوية بين مختلف فئات المؤهل العلمي على مقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده. لصالح أفراد العينة الذين مؤهلهم العلمي العالي.

10- تشير نتائج البحث أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير العمر ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده. فالعاملين الأصغر سناً أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. تختلف هذه النتيجة مع دراسة (فرج الهدار وآخرون 2014م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعاً لمتغير العمر.

11- تشير نتائج البحث أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير الدخل الشهري ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين بمصفاة الزاوية وأبعاده. فالعاملين الأقل دخلاً أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

12- تشير نتائج البحث أنه توجد علاقة ارتباطية عكسية ذات دلالة إحصائية بين متغير سنوات الخبرة ومقياس التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده. فالعاملين الأقل خبرة أكثر اتصالاً ومشاركة مع غيرهم من العاملين سواء داخل المؤسسة أو خارجها. تختلف هذه النتيجة

مع دراسة (فرج الهدار وآخرون 2014م) والتي ترى بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ما بين جماعات العمل غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات تبعا لمتغير الخبرة في الوظيفة.

13- تشير نتائج البحث أنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين متغير التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة وأبعاده ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة. بمعنى أنه كلما زادت شبكة الاتصالات داخل التنظيم غير الرسمي زادت درجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

التوصيات :

1- ضرورة اعتماد استراتيجية واضحة المعالم تهدف إلى تنمية روح الفريق على مستوى كل مصلحة، حتى تنتشر هذه الفكرة، التي تجمع الأفراد معًا في نفس المصلحة، وداخل المنظمة ككل لتحقيق أهدافها، من قبل الرؤساء الذين يحاولون تطوير علاقاتهم مع المرؤوسين لخلق جو ودي في العمل، وبالمعاملة العادلة القائمة على المساواة وكذلك معالجة مشاكلهم، والاستماع إليهم.

2- ضرورة أن تتحلى القيادة بالشجاعة في إقامة علاقة جيدة مع المرؤوسين من أجل خلق جو ودي في العمل، وعدم الخوف من فكرة أن توطيد هذه العلاقات يقودهم إلى تحريض المرؤوسين، بحيث لا تستجيب لمطالب العمل التي تصاغ في شكل أوامر من الرؤساء، لأن ما هو مفيد في النهاية ويؤثر عليهم هو أسلوب التوجيه وليس الأمر.

3- أهمية العمل بطريقة التفويض للجهات، لأنه يؤسس للثقة في المرؤوسين ويحثهم على تحمل المسؤولية من خلال القيام بالمهام، وكذلك إزالة بعض الأعباء عن كاهل الرؤساء وبث الثقة في اختصاص المرؤوسين.

4- إظهار فرص الترقية والنمو، وكذلك المناصب العليا لفتح باب المنافسة لهم للوصول إليهم بكفاءة، دون اعتماد أسلوب التهرب والعلاقات، أمام الأفراد من الإدارة والإفصاح عنها، مما يساعد على تحفيز تطلعات العاملين في النمو والتقدم الذي يجب أن يوفره العمل.

5- الإفصاح عن نهج الإدارة في معاملة مرؤوسيهيها على أساس المساواة والعدالة بينهم، وعدم الرغبة في التأثر بما تمليه العلاقات الشخصية، ووجود بعض مشاكل التواصل بين المرؤوسين والرؤساء.

6- أهمية العضوية في مجموعة وتشكيل شبكات اجتماعية والتي من شأنها أن تكون مكسبا للأفراد والمؤسسة على حد سواء مما يضيف أهمية لضرورة قيام الإدارة بتشجيع الخدمات الاجتماعية في تنظيم الرحلات السياحية لأعضاء المنظمة، والمقابلات الدورية، والاستفادة من جميع المناسبات المتاحة للقيام بالأنشطة التي من شأنها أن تساهم في توطيد العلاقات بين

أعضاء المنظمة هم الرؤساء والمرؤوسون، مما يساهم في تحسين العلاقات معهم، وتسهيل التواصل وتكوين العلاقات حتى مع الرؤساء، مما يزيل ويقوي الروابط بين الرؤساء والمرؤوسين.

المقترحات:

إجراء الدراسات المتعلقة بموضوع التنظيم غير الرسمي في المنشآت الصناعية:

- 1- إجراء دراسة حول المعوقات التي تحول دون تعاون التنظيم الرسمي وغير الرسمي في تحقيق أهداف العاملين في المنشآت الصناعية.
- 2- إجراء دراسة عن دور التنظيم غير الرسمي وتحقيق الرضا الوظيفي والطموح الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصناعي.
- 3- إجراء دراسة مقارنة لدور التنظيم غير الرسمي في مقاومة القرارات الإدارية في المؤسسات الصناعية والإدارية.
- 4- دراسة أثر التنظيم غير الرسمي على تنفيذ القرارات الإدارية في المنشآت الصناعية.

ملخص البحث

تناول البحث طبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين في قطاع الصناعة بمصفاة الزاوية، وذلك من خلال التعرف على علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة، وعلاقتهم مع رؤسائهم داخل المؤسسة، والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج المؤسسة، محاولة إيجاد العلاقات الارتباطية بين بعض المتغيرات المستقلة المتمثلة في (النوع، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة في العمل) وطبيعة التنظيم غير الرسمي. كما يسعى في البحث عن دور التنظيم غير الرسمي في رفع درجة كفاءة وفعالية أهداف المؤسسة الرسمية.

واستند البحث على نظرية العلاقات الإنسانية مفادها: أن العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فحسب بل استجابة العامل تحددتها العلاقات الاجتماعية المتبادلة والمبنية على التفاعل الاجتماعي وتوجيهات الجماعة نحو الإنتاج وفق مجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بالعملية الإنتاجية وما يؤكد هذه الحقيقة هي عملية تقييد الإنتاج التي يلجأ إليها العامل، وذلك قصد الاحتفاظ بمستوى معين من سقف الإنتاج والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة، وهو دور جماعات التنظيم غير الرسمي في المؤسسة. ويعتبر هذا البحث من البحوث الوصفية التحليلية، يسعى إلى التعرف على طبيعة التنظيم غير الرسمي للعاملين في الصناعة، واعتمد على منهج المسح الاجتماعي في جمع أكبر قدر من البيانات الميدانية عن الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها، واستخدم استمارة الاستبيان في جمع البيانات من عينة طبقية نسبية بلغ حجمها (262) مفردة من إجمالي (820) بنسبة 32%.

وتوصل البحث إلى النتائج التالية:

- 1- تشير نتائج التوصيف الإحصائي إلى أن علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة 49.6%.
- 2- تشير نتائج التوصيف الإحصائي إلى أن علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة 45.8%.
- 3- تشير نتائج التوصيف الإحصائي إلى أن العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة جاءت بدرجة قوية بنسبة 49.6%.

- 4- تشير نتائج التوصيف الإحصائي إلى أن التنظيم غير الرسمي موجود بمصنع تعبئة الزيوت بمصفاة الزاوية بدرجة قوية بنسبة 49.6%.
- 5- تشير نتائج التوصيف الإحصائي إلى أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفاعلية داخل المؤسسة بدرجة عالية بنسبة 49.6%.
- 6- تشير نتائج البحث بوجود فروق دالة إحصائية بين متغيرات (النوع، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، العمر، الدخل الشهري، سنوات الخبرة) والتنظيم غير الرسمي وأبعاده المتمثلة في (علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة - وعلاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة - والعلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة).
- 7- تشير نتائج البحث بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي للعاملين ودرجة كفاءته وفاعليته في تحقيق أهدافه بالمؤسسة.

Research Summary

The study tackled the nature of the informal organization of the workers in the industrial sector in Al-Zawia refinery by identifying the relationship between the employees within the institution, their relationship with their superiors within the institution, and the social relations of the employees outside the establishment. Age, marital status, academic qualification, years of work experience) and the nature of informal organization. It also seeks to find the role of informal organization in raising the efficiency and effectiveness of the objectives of the official institution.

The research was based on the theory of human relations: that the worker is not only working for material incentives, but the worker's response is determined by social relations based on social interaction and the group's directions towards production according to a set of standards and values related to the production process. In order to maintain a certain level of production ceiling. The aim of this is to maintain the cohesion of the group in the face of the administration, which is the role of the informal organization groups in the institution.

This research is based on descriptive analytical research, which seeks to identify the nature of the informal organization of the workers in the industry, and based on the methodology of the social survey to collect the largest amount of field data on the subject or phenomenon to be studied, and used the questionnaire form in the collection of data from a relative class sample (262) of the total (820) by 32%.

The research found the following results :

- 1- The results of the statistical description indicate that the relationship of employees to each other within the institution came at a strong rate of 49.6%.\

- 2- The results of the statistical description indicate that the relationship of employees with presidents within the institution came at a strong rate of 45.8%.
- 3- The results of the statistical description indicate that the social relations of workers outside the institution came at a strong rate of 49.6%.
- 4- The results of the statistical description indicate that the informal organization is located in the oil filling plant at Al-Zawia refinery with a strong rate of 49.6%.
- 5- The results of the statistical description indicate that the informal organization achieved its objectives efficiently and effectively within the institution with a high rate of 49.6%.
- 6- The results of the research indicate that there are statistically significant differences between the variables (gender, marital status, academic qualification, age, monthly income, years of experience) and informal organization and its dimensions (the relationship of employees to each other within the institution) Social workers outside the institution.
- 7- The results of the research indicate the existence of a significant statistical correlation between the informal organization of employees and the degree of efficiency and effectiveness in achieving its objectives in the institution.

قائمة المراجع والمصادر

أولاً - المعاجم:

1- ابن منظور محمد بن مكرم، لسان العرب، ط5، دار صادر للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، بدون سنة.

ثانياً - الكتب:

1- أحمد الأصفر وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة دمشق، 2003م.

2- أحمد الأصفر، ليلي خليل داود، الجماعة والتفاعل الاجتماعي، منشورات جامعة دمشق، 2005م

3- أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 1989.

4- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2000م.

5- جاري ديسلر . إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2003م.

6- جمال الدين المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002م.

7- حسان الجيلاني، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004م.

8- حسين عبدالحميد رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004م.

9- حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004م.

- 10- حميدة زراد وأميرة مخرمش، دراسة وتحليل (مدرسة العلاقات الإنسانية) بحث مقدم لجامعة محمد الشريف الجزائر، 2015م .
- 11- راوية محمد حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، مكتبة غريب، القاهرة، 2001م.
- 12- رياض ستراك، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.
- 13- ريحي مصطفى، أسس الإدارة المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007م.
- 13- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والطبع والتوزيع، عمان، 2011م.
- 14- سمير التنير وفريق الدراسات الاقتصادية، تنظيم وتطوير الصناعي، معهد الإنماء العربي، بيروت، 1978م.
- 15- صالح خليل أبو اصبيح، العلاقات العامة والاتصال الإنساني، دار الشروق، 1998م.
- 16- صفية شبيلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة العربي بن مهدي، ام البواقي، 2017م.
- 15- صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001م.
- 16- طارق طه محمد، التنظيم (النظرية، الهيكل، التطبيقات)، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2007م.
- 17- طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، كلية الآداب، جامعة بني سويف، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007م
- 18- عادل ابو عافية، هيكل الصناعة وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017م.
- 19- عادل حسن، العلاقات العامة، ط3، دار النهضة العربية، بيروت، 1994م.

- 20-عباس بدر الدين، التنمية الاقتصادية والاجتماعية في الجمهورية العربية الليبية، مطابع الوحدة العربية، طرابلس، بدون سنة. عبدالله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، وبدون دار نشر، مصر، 2004م.
- 21- عبدالله أمين جماعة، الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، وبدون دار نشر، مصر، 2004م.
- 22- عبدالله الهمالي، التحديث : معالمه ونماذجه وتطبيقاته، دار الكتب الوطنية، بنغازي، 1986م.
- 23- عبد الغفار حنفي، رسمية قرياقص، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000م.
- 24- عبدالكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون طبعة، بدون دار نشر، 2001م.
- 25- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002م.
- 26- غيات بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004م.
- 27- فاروق عبده فليه والسيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، 2005م.
- 28- فاطمة حديبي، دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2015م.
- 29- فؤاده البكري، العلاقات العامة بين التخطيط والاتصال، دار النهضة الشرق للطبع والتوزيع، القاهرة، 2001م.
- 30- كريمة حاج أحمد، العلاقات العامة داخل المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة وهران السانیا، 2010م.
- 31- ماجد عبد المهدي مساعدة وآخرون، مبادئ علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، 2013م.

32- محمد خليل حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، 2007م

33- محمد حربي حسن، العلاقات العامة: المفاهيم والتطبيقات، دار الحكمة للطباعة والنشر، العراق، 1991م

34- محمد رزيق إيهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، 2001م.

35- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2006م.

36- محمد قاسم القريوتي، السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2000م

37- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000م .

38- محمد على منصور، مبادئ الإدارة، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2009م.

39- ميلاد محمد الكواك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرقع من الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية ملانج، 2016م.

40- معن خليل ، البناء الاجتماعي أسسه ونظمه ، ط3 ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 1999م .

41- نور الهدى درابلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد او الحاج البويرة، الجزائر، 2013م.

42- هاشم زكي محمود، أساسيات الإدارة، المكتبة العالمية، مصر، 2006م.

ثالثاً - الرسائل العلمية :

1- بابا حنيني محمد فؤاد ،التنظيم غير الرسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014م.

- 2- سمرة عسلي ، الجماعات غير الرسمية وتأثيرها على الاتصال الداخلي ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منثوري قسنطينة ، 2007م.
- 3 - فاطمة حديبي، دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بوزياف المسيلة، 2015م.
- 4- فاطمة محمد ارفيدة، دور العلاقات الاجتماعية بين المنتجين في زيادة الإنتاجية بمدينة مصراته، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة طرابلس، طرابلس، ليبيا، 2007م.
- 5- فرج الهدار وصلاح زكي، جماعات العمل الغير الرسمية وأثرها في عملية اتخاذ القرارات، زليتن، دراسة تطبيقية بمطحن الغلال بزليتن، 2014 م.
6. فوزية عبد العاطي الزليتن، تقنيات الإنتاج وعلاقتها بالعلاقات الاجتماعية للعاملين في الصناعة، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا بجنزور، طرابلس ليبيا، 2004م.
- 7- محمد أسامة ميدون، صيانة خلل العلاقات الاتصالية غير الرسمية في المؤسسات الأجنبية في الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014م
- 8- محمد بن سليم سعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، دراسة تطبيقية على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، 2003م.
9. ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج إندونيسيا، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016م.
- 10- ناصر بن محمد بن عقيل، العلاقات الإنسانية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير منشورة بكلية العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006م.
- 11- نور الهدى درابلي، دور التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل المنظمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أكلي محمد أولحاج البويري، الجزائر، 2013م.

المجلات العلمية:

- 1- البترول الليبي، وزارة شؤون البترول، المملكة الليبية، 1967م.
- 2- التقرير الإحصائي السنوي بأعداد العاملين التابعين لشركة الزاوية الصناعية بمصفاة الزاوية، لعام 2018-2019م.
- 3- أسهمان البشير المرغني وليلى محمد اللافي ، العلاقات الاجتماعية وانعكاسها على مستوى الأداء الوظيفي ، بحث منشور في مجلة كليات التربية ، جامعة الزاوية ، العدد (20) يناير ، 2021 م .
- 4- بعض البيانات والمعلومات عن العاملين بشركة الزاوية الصناعية بالمصفاة من سجلات إدارة التدريب والتطوير .
- 5-الخطة الثلاثية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وزارة التخطيط، ليبيا، 1997م-1998م.
- 6- خليل عياد، مجلة المشعل، العدد 112، 2005م.
- 7-عباس النصراوي، نشوء القطاعات العامة، وتطورها في الوطن العربي، المستقبل العربي، مجلة يصدرها مركز دراسات الوحدة العربية، العدد37، 1990م.
- 8-عبدالله إدريس فضل وعبدالله الهادي الكموش، استراتيجيات التصنيع، الأسس والأهداف، مجلة البحوث الصناعية، مجلة علمية متخصصة تصدر عن مركز البحوث الصناعية، العدد الثامن، طرابلس ليبيا، 1995م.
- 9-صحيفة نيويورك تايمز، عدد 338، 1970م.
- 10-مجلة الطاقة والحياة ،مجلة متخصصة تصدر عن مركز البحوث الصناعية،2002م.

الملاحق

ملحق رقم (1) لجنة تحكيم الاستمارة

الجامعة	الكلية	الاسم	ر.م
عضو هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع جامعة الزاوية	كلية الآداب	د. أمينة رمضان العريفي	-1
عضو هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع جامعة الزاوية	كلية الآداب	د. مولود زايد الطبيب	-2
عضو هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع جامعة الزاوية	كلية الآداب	د. مختار برطشة	-3
عضو هيئة التدريس بقسم علم الاجتماع جامعة الزاوية	كلية الآداب	د. بهية القمودي البشتي	-4

ملحق رقم (2)

استمارة الاستبيان

أخي العامل أختي العاملة:

خيتة علمية مباركة،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

تقوم الباحثة بإجراء بحث حول موضوع "التنظيم غير الرسمي للعاملين في قطاع الصناعة " وهي تجري البحث على عينة من العاملين بمصنع تعبئة وحفظ الزيوت المعدنية بمصفاة الزاوية.

ونأمل منكم التعاون معنا والإجابة على هذا الاستبيان بكل موضوعية وأمانة علمية علماً بأن إجاباتكم ستكون محل السرية التامة ولن يطلع عليها أحد إلا الباحثة.

شاكرين لكم جهودكم وحسن تعاونكم.

الباحثة

أولاً- البيانات العامة:

- 1- النوع: ذكر () أنثى ()
- 2- العمر: أقل من 30 سنة () من 30 إلى أقل من 35 سنة () من 35 إلى أقل من 40 سنة () من 40 إلى أقل من 45 سنة () من 45 سنة فأكثر. ()
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب () متزوج () مطلق () أرمل () أمي () يقرأ ويكتب () ابتدائي () إعدادي () ثانوي () جامعي فما فوق ()
- 5- سنوات الخبرة: أقل من 10 سنوات () من 10 إلى أقل من 15 سنة () من 15 سنة فأكثر ()
- 6- مكان الإقامة: مدينة () ريف ()
- 7- الدخل الشهري: أقل من 400 د.ل () من 400 إلى أقل من 500 د.ل () من 500 إلى أقل من 600 د.ل () من 600 إلى أقل من 700 د.ل () أكثر من 700 د.ل ()
- 8- الوظيفة الحالية التي تشغلها.....؟
- 9- هل سبق لك وأن غيرت وظيفتك الحالية: نعم () لا ()
- 10- في حالة الإجابة بنعم هل لك أن تحدد ماهي وظيفتك السابقة.....؟
- 11- هل حصولك علي عملك: بالتعيين () انتداب () عقد ()

12- القسم الذي تتبعه: التصنيع () الخط والمرافق () التعبئة ()
المخازن والتوزيع () الصيانة () المختبرات ().

ثانياً: البيانات المرتبطة بطبيعة التنظيم غير الرسمي بين العاملين بالمؤسسة.

بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي للعاملين داخل المؤسسة.

ر.م	الفقرة	دائماً	أحياناً	أبداً
أ - علاقة العاملين بعضهم البعض داخل المؤسسة				
1	زملائي يشعرون بالراحة معي.			
2	أنا أتعاطف كثيراً مع مشاكل الزملاء.			
3	عندما أوجه النقد إلى زميل، يكون الأمر بيني وبينه فقط.			
4	أتحلى بالصدق والحياد في التعامل مع الزملاء.			
5	أنا أتعاون مع الزملاء عند الضرورة.			
6	أفضل العمل الجماعي.			
7	يراني زملائي كمستمع جيد.			
8	أنا على استعداد لمشاركة المعلومات المتعلقة بالعمل مع الزملاء.			
9	عندما يساعدني الآخرون، أشكرهم.			
10	يتم تبادل المعلومات بين الموظفين الذين لديهم علاقات شخصية مباشرة.			
11	العلاقات الشخصية بين الموظفين تعزز بعضها البعض بروح الابتكار والتجديد.			
12	أدخل في علاقات اجتماعية مع زملائي من أجل الدفاع عن حقوقنا.			
13	يساعد الاتصال بالعمل مع بعضنا البعض على تحديث المعلومات وتحديد الأولويات التي يجب تنفيذها.			
14	يجتمع العمال في أوقات خاصة كفترة راحة لتناول طعام الغداء، لزيادة تبادل المعلومات بينهم.			
15	تساهم العلاقات الاجتماعية الجيدة في التدفق السريع للمعلومات بين العمال.			
ب - علاقة العاملين مع الرؤساء داخل المؤسسة				
1	يحاول مديري تطوير علاقاته مع رؤوسيه من أجل خلق جو ودي في العمل.			
2	يحاول مديري معالجة مشاكلي ومشاكل زملائي المتعلقة بنا والعمل.			
3	أحيي مديري عندما أقابله.			
4	أفي بطلب رئيسي لي لأي عمل ضمن تخصصي، وإذا رفضت، فأنا أرفض بأدب وأشرح السبب.			
5	أتعاون مع المدير المباشر لتحقيق الإنجازات المطلوبة في المنظمة.			
6	أحاول إكمال المهام الموكلة إلي على أكمل وجه وفي الوقت المطلوب.			
7	تشجع الإدارة الموظفين على محاولة فهم مشاكل العمل المطروحة.			
8	تهتم الإدارة برأي الموظف حول المشكلات المعروضة.			
9	يهتم الأفراد بمتابعة تنفيذ القرارات الإدارية على أرض الواقع.			
10	من المهم للإدارة مناقشة وتقييم القرارات الموحدة في اجتماعاتها مع الموظفين.			
11	تكون القرارات النهائية في شأن العمل أو العمال وفق ما اتفق عليه.			

ر.م	الفقرة	دائماً	أحياناً	أبداً
	الأكثرية.			
12	غالبًا ما يُسمح للأفراد بالتعبير عن آرائهم بحرية عند اتخاذ القرارات.			
13	تعرب الإدارة عن شكرها للموظفين لتقديمهم اقتراحات وآراء مفيدة حول العمل.			
14	يرحب الرئيس بآراء وأفكار واستفسارات الموظفين.			
15	يصدر الرئيس القرارات التي يعتقد الموظفون أنها مناسبة لإنجاز العمل.			

بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي خارج نطاق المؤسسة.

ر.م	العلاقات الاجتماعية للعاملين خارج نطاق المؤسسة	دائماً	أحياناً	أبداً
1	من بين الزملاء الذين تفضل التواصل معهم داخل المنظمة والذين عادة ما تلتقي بهم خارج ساعات العمل.			
2	اجتماعك مع زملائك خارج ساعات العمل يسهل التفاهم معهم داخل المنظمة.			
3	تفضل عقد اجتماعات مع رئيسك في العمل خارج المؤسسة.			
4	تفضل مقابلة زملائك خارج ساعات العمل في المقهى.			
5	يساعدك الانضمام إلى الفريق الرياضي للمنظمة على تحسين علاقاتك مع زملائك في العمل.			
6	من السهل تكوين علاقات مع زملاء ينتمون إلى نفس قبيلتك.			
7	من السهل تكوين علاقات مع الزملاء الذين يشاركونك اهتماماتك.			
8	يساعدك الانتماء إلى الفريق الرياضي بالمؤسسة على تحسين مكانتك داخل المنظمة.			
9	يساعدك الانتساب إلى نقابة عمالية على تعزيز مكانتك داخل المنظمة.			
10	يفضل العمل في المؤسسة مع عناصر الفريق الرياضي للمؤسسة.			
11	تعنقد أنك محمي من خلال العمل مع أعضاء النقابة.			
12	علاقتك بزملائك هي صداقة أكثر من علاقات تجارية.			
13	تفضل تكوين صداقات مع الزملاء الذين يشاركونك اهتماماتك.			
14	علاقتك مع رئيسك في العمل هي صداقة أكثر من علاقة عمل.			
15	اجتماعك مع رئيسك في العمل خارج ساعات العمل يسهل عليك فهمه داخل المنظمة.			

ثالثاً : مدى كفاءة وفعالية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ر.م	كفاءة وفعالية التنظيم غير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة.	درجة عالية	درجة متوسطة	درجة منخفضة
1-	المنظمة غير الرسمية لها أهداف واضحة ومحددة تسعى إلى تحقيقها وتلبية احتياجات العمل الملحة لأعضائها.			
2-	تأخذ المنظمة غير الرسمية في الاعتبار الظروف الاجتماعية والاقتصادية لأعضائها.			
3-	توفر المنظمة غير الرسمية الموارد المادية والبشرية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.			
4-	تؤدي المنظمة غير الرسمية عملية مواءمة الأهداف العامة مع الأهداف الشخصية في حالة وجود أهداف متضاربة بين الطرفين.			
5-	تركز المنظمة غير الرسمية جهودها على تحقيق الأهداف العامة التي تأسست من أجلها.			
6-	تتبع المنظمة غير الرسمية الرغبات الأساسية لأعضائها من أجل الحفاظ على أداء المنظمة.			
7-	محاولة التنظيم غير الرسمي من خلال وضع خطة استراتيجية تحقق التوازن بين الأهداف العامة والخاصة داخل المنظمة.			
8-	تساعد العلاقات الاجتماعية الموجودة بين العمال المنظمة في الوصول إلى أهدافها.			
9-	تساهم المؤسسة في تقديم النصح والمشورة للعاملين في شؤون عملهم.			
10-	العلاقات الاجتماعية من قبل زملاء العمل لا تعيق مساعي الإدارة نحو تحقيق أهدافها.			
11-	تلبية الحاجات الاجتماعية والنفسية للعاملين من أهداف المؤسسة.			
12-	العلاقات الاجتماعية بين العاملين تساهم في زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.			
13-	توفر المنظمة فرصة لتأمين مستقبل مهنة العمال.			

حدد على مقياس أدناه درجته (صفر) وغايته (10) الدرجة التي ترى أن التنظيم غير الرسمي حقق أهدافه بكفاءة وفعالية.

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

ملحق رقم (3)

المراسلات العلمية

University Of Zawia
General Administration

جامعة الزاوية
الإدارة العامة

الرقم الاشاري : الموافق : 14 / 12 / 2015 م

السادة: مصفة الزاوية لتكرير النفط.

بعد التحية ،،،
نحييكم...وتفديكم إدارة الدراسات العليا والتدريب بالجامعة بأن الطالبة: زكية علي الصادق الأحرش،
احدى طالبات الدراسات العليا تنييل درجة الإجازة العالية "الماجستير" بقسم: علم الاجتماع، تحت
اشراف الدكتور: نور الدين أحمد شقلايو، وهي بمرحلة إعداد رسالتها بعنوان: التنظيم غير الرسمي
للعاملين في قطاع الصناعة بمصفاة الزاوية، وهي الآن بمرحلة تطبيق الجانب العملي وجمع البيانات
والمعلومات والإحصائيات ذات العلاقة بموضوع دراستها.
نأمل...مساعدة الطالبة المعنية في الحصول على
البيانات والمعلومات والإحصائيات ذات العلاقة بموضوع
بحثها .

شاكرين لكم حسن تعاونكم
والسء عليكم سلام
د. الطيب حسن العزومي
مدير إدارة الدراسات العليا والتدريب

صورة إلى:
- وكيل الجامعة للشؤون العلمية
- مكتب التفويض والمتابعة بالجامعة
- ملف الطلبة
- السيد: + النوري
ط شحم 2015/9

ص ب : 16418 الزاوية هاتف : 00218.23.7626384 فاكس : 00218.23.7626882 موقع الإلكتروني : WWW.ZU.edu.ly
البريد الإلكتروني : info@zu.edu.ly

