

قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم و عمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري ETUSA تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د- مكلاطي فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة:

- حمدان إيمان
- عواشيرة خلود

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د- بورزق نوار	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د- مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د- بن دار نسيمه	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا



قسم علم الاجتماع  
تخصص: تنظيم و عمل

## مذكرة ماستر تحت عنوان

# التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري ETUSA تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

إشراف الأستاذ(ة):

• د- مكلاطي فاطمة الزهراء

من إعداد الطلبة:

- حمدان إيمان
- عواشيرة خلود

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
د- بورزق نوار	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
د- مكلاطي فاطمة الزهراء	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
د- بن دار نسيمه	أستاذ محاضر أ	عضوا ممتحنا

فهرس المحتويات.

فهرس الجداول.

شكر وتقدير.

إهداء.

مقدمة.....أ-ب.

### الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

- 1- إشكالية الدراسة ..... 4
- 2- أسباب إختيار الموضوع..... 5
- 3- أهداف الدراسة..... 6
- 4- أهمية الدراسة..... 6
- 5- تحديد المفاهيم..... 6
- 6- الدراسات السابقة..... 9
- 7- المقاربات النظرية..... 23

### الفصل الثاني: عموميات حول التنظيم غير الرسمي

- تمهيد..... 27
- 1- عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي..... 28
- 2- أنواع التنظيم غير الرسمي..... 29
- 3- خصائص التنظيم غير الرسمي..... 30
- 4- أهمية التنظيم غير الرسمي..... 31
- 5- وظائف التنظيم غير الرسمي ..... 32
- 6- مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي..... 33

7- آثار التنظيم غير الرسمي.....34

37..... خلاصة

### الفصل الثالث: مدخل عام حول الولاء التنظيمي

39..... تمهيد

1- أهمية الولاء التنظيمي.....40

2- خصائص الولاء التنظيمي.....41

3- أبعاد الولاء التنظيمي.....42

4- مراحل تطور الولاء التنظيمي.....43

5- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.....44

6- وسائل قياس الولاء التنظيمي.....46

7- آثار الولاء التنظيمي.....47

50..... خلاصة

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

52..... تمهيد

1- مجالات الدراسة.....53

2- المنهج المستخدم.....55

3- مجتمع وعينة الدراسة.....56

4- أدوات جمع البيانات.....56

59..... خلاصة

### الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

61.....	تمهيد
62.....	1- عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
65.....	2- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الأولى
85.....	3- عرض وتحليل نتائج الفرضية الفرعية الثانية
97.....	4- نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات
99.....	5- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
104.....	الخاتمة
105.....	قائمة المراجع

الملاحق

A decorative rectangular frame with intricate floral and scrollwork patterns on all four sides. The text is centered within this frame.

# فهرس الجداول

62	جدول رقم 01 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.
62	جدول رقم 02 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.
63	جدول رقم 03 يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.
64	جدول رقم 04 يوضح توضيح المبحوثين حسب متغير الأقدمية.
65	جدول رقم 05 يوضح توزيع المبحوثين حسب طبيعة عقد العمل.
65	جدول رقم 06 يوضح العلاقة بين السن وطبيعة العلاقة بين العاملين.
67	جدول رقم 07 يوضح العلاقة بين السن وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية.
68	جدول رقم 08 يوضح العلاقة بين السن ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.
69	جدول رقم 09 يوضح العلاقة بين السن وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.
70	جدول رقم 10 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وطبيعة العلاقة بين العاملين.
71	جدول رقم 11 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية.
72	جدول رقم 12 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ومساهمة علاقات الصداقة.
73	جدول رقم 13 يوضح العلاقة بين الأقدمية وطبيعة العلاقة بين العاملين.
74	جدول رقم 14 يوضح العلاقة بين الأقدمية ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف.
75	جدول رقم 15 يوضح العلاقة بين مساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.
76	جدول رقم 16 يوضح العلاقة بين التعاون بين العاملين في العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية مع الزملاء.
77	جدول رقم 17 يوضح التعاون بين العمال في العمل.
77	جدول رقم 18 يوضح العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق والتعاون بين العمال

78	جدول رقم 19 يوضح العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.
79	جدول رقم 20 يوضح تفضيل العمل مع فريق.
80	جدول رقم 21 يوضح مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين.
80	جدول رقم 22 يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين وتفضيل العمل مع فريق.
81	جدول رقم 23 يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.
82	جدول رقم 24 يوضح العلاقة بين مشاركة النقاش مع الآخرين خارج إطار العمل حول الحديث عن المؤسسة وإستمرار العلاقة بين العاملين خارج إطار العمل.
83	جدول رقم 25 يوضح إتخاذ موقف في حال حديث الآخرين بصورة سلبية عن المؤسسة.
84	جدول رقم 26 يوضح العلاقة بين الأقدمية والشعور بالإنتماء داخل المؤسسة بفضل العلاقات غير الرسمية.
85	جدول رقم 27 يوضح العلاقة بين الأقدمية والإتصال غير الرسمي بين العاملين.
86	جدول رقم 28 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والإتصال غير الرسمي بين العاملين.
87	جدول رقم 29 يوضح الإتصال بين العاملين ووسائل الإتصال.
88	جدول رقم 30 يوضح طبيعة عقد العمل وتقييم مستوى الإتصال بين العاملين.
89	جدول رقم 31 يوضح تنظيم لقاءات غير رسمية مع العاملين خارج إطار العمل.
90	جدول رقم 32 يوضح العلاقة بين السن والشعور بالفخر والإعتزاز عند معرفة الآخرين بالعمل ضمن هذه المؤسسة.

91	جدول رقم 33 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والشعور بالفخر والإعتزاز بالعمل ضمن هذه المؤسسة.
92	جدول رقم 34 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وظروف العمل المساعدة على ربط الإتصالات مع العاملين.
93	جدول رقم 35 يوضح العلاقة بين السن والحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
94	جدول رقم 36 يوضح الأقدمية والحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.
95	جدول رقم 37 يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والرغبة في ترك العمل.
95	جدول رقم 38 يوضح أسباب الرغبة في ترك العمل.
96	جدول رقم 39 يوضح العلاقة بين مساهمة الجو المناسب للإتصال غير الرسمي في الإستقرار داخل بيئة العمل ومساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين.

# شُكْرُهُ وَعِرْفَانُهُ

الشكر لله أولاً، وأنه من الوفاء أن يرد الفضل لأصحابه... فالحمد لله على ما أعطى والشكر له على ما أنعم...

نتوجه بأسمى عبارات الشكر والتقدير إلى الأستاذة المشرفة، الدكتورة مكلاطي فاطمة الزهراء لقبولها الإشراف على مذكرتنا... وعن سخائها بإرشاداتها وتوجيهاتها ونصائحها القيمة... كما نشكر أعضاء اللجنة كل بإسمه ومقامه على مناقشة هذه المذكرة المتواضعة...

كما نتوجه بعميق الشكر إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إعداد هذه المذكرة...



لله الشكر كله أن وفقني لهذه اللحظة، فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على نبيه الكريم  
أهدي ثواب هذا البحث إلى روح الغالي على قلبي جدي رحمه الله و أسكنه فسيح جناته.  
وأهدي ثمرة جهدي ودراستي وفرحتي المنتظرة إلى من مهدت لي طريق العلم، جدي حفظها الله  
ورعاها.

أيضا إلى من أوصى الله برضاهما، إلى منبع الخير أبي و إلى من تدمع عينها لفرحي  
وحزني.. ينبوع الحنان أُمي.. أدامهما الله وحفظهما لي..

إلى درعي الذي به إحتميت وفي الحياة به إقتديت.. ركيذة عمري و صدر أمانتي وكبريائي.. إلى  
من علمني محاسن الأخلاق... خالي عادل أطل الله عمره و حفظه لي..

إلى إخواني وأخواتي... وإلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا ويحزنهم فشلنا.. إلى الأقارب والأصدقاء  
قلبا ودما ووفاء.

إلى الأخت التي لم تتجربها أُمي... رفيقة دربي وسندي وقوتي وقت الضعف... أمينة حفظها الله  
لي. كذلك صديقتي وزميلتي التي تشاركنا الأوقات الجميلة والصعبة خلال مشوار مذكرتنا  
...خلود.

الذين مهدوا عثرات مسيرتي بدعائهم وأنسوا صعابها بحبهم...

إيمان

الحمد لله وكفى..والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى

الحمد لله الذي وفقنا لتتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة إلى:

الإنسان الذي علمني كيف يكون الصبر طريقا للنجاح...السند والقوة  
والذي الحبيب أطال الله في عمره.

إلى من رضاها غايتي وطموحي... فأعطتني الكثير ولم تنتظر الشكر، إلى باعثة العزم والتصميم والإرادة...صاحبة البصمة الصادقة في حياتي...والدتي أطال الله في عمرها.  
إلى مصدر الأمل والعطاء إخوتي حبا وفخرا...

إلى زميلتي من ساعدتني وأعانتني في إنجاز هذه المذكرة المتواضعة..

إليهم جميعا وإلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي أهدي هذا الجهد المتواضع...

خلود

مقدمة

يعتبر المجتمع مجموعة أنساق مترابطة ومبنية على أسس معينة، وكانت بدايتها منذ القدم بنسق الأسرة، بإعتبارها نواة المجتمع، التي تسيورها مبادئ يفرضها الآباء على الأبناء، كذلك وضع أهداف يسعون لتحقيقها لنجاح هذه الأسرة، لذا نجد لكل منظمة من منظمات المجتمع قواعد وضوابط تحكمها وتسيورها وفق تنظيم مخططا ومدروس بدقة، هذا لتحقيق أهدافها و الوصول لمبتغاها.

إن التنظيم من الركائز الأساسية في حياة الفرد والمجتمع، كونه يلعب دورا هاما في تحقيق الأهداف الرئيسية للمجتمع بأحسن طريقة ممكنة، من خلال التنسيق والتوجيه و التسيير و الإستغلال الأمثل للموارد المتوفرة، وقد نجد في المؤسسات شقين من التنظيم، الأول يكون رسمي وذلك بسن القوانين والقواعد وتقسيم العمل وتحديد المسؤوليات لأفرادها، في حين ينشأ الشق الثاني من التنظيم في ظل وجود الأول، وذلك من خلال إجتماع الموارد البشرية للمؤسسة وربط إتصالات وعلاقات فيما بينها، وهو ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي، كون هذا الأخير له تأثير على التنظيم الرسمي لذاسعى العديد من العلماء والباحثين خاصة في علم الإجتماع لدراسته والبحث فيه، فهذا النوع من التنظيمات يظهر نتيجة للعلاقات الشخصية والإجتماعية والتفاعلات بين أفرادها، وإشتراك إهتماماتهم وأهدافهم وربطها مع أهداف المؤسسة، مما يخلق جو يسوده التفاهم فيما بينهم، هذا ما يؤدي لشعورهم بالإنتماء وقد يساهم في رفع من مستويات الإلتزام والولاء لها.

يعد الولاء التنظيمي من المواضيع الراهنة في الدراسات الإدارية وذلك لأهميته في المؤسسات لبلوغ الأهداف التنظيمية وتطويرها، وكذلك لتأثيره على سلوكيات الأفراد وإنعكاساته أيضا على المؤسسة.

ونظرا لأهمية كل من التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي، جاء إهتمامنا للبحث عن العلاقة بينهما، ولذلك قمنا بدراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري-تبسة- للتعرف على طبيعة الإرتباط بين هذين المتغيرين.

ولمعالجة هذا الموضوع، إرتأينا لوضع خطة منهجية وعلمية لدراستنا، والتي قسمت لقسمين: الجانب النظري والذي تناول ثلاث فصول، و الجانب التطبيقي الذي تناول فصلين، أين تناول الجانب النظري ما يلي:

**الفصل الأول:** تناول الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة، يتضمن إشكالية الدراسة، وأسباب إختيار الموضوع، أهداف وأهمية الدراسة، تحديد المفاهيم والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ختاماً بالمقاربات النظرية.

**الفصل الثاني:** و قد خصص لدراسة التنظيم غير الرسمي من خلال التطرق لعوامل نشوءه، أنواعه وخصائصه كذلك أهميته، وظائف وآثار التنظيم غير الرسمي، المشكلات الخاصة به.

**الفصل الثالث:** و الذي خصص للولاء التنظيمي وتم طرح أهميته خصائصه وأبعاده، أيضاً مراحل تطوره، العوامل المساعدة في تكوينه، ووسائل قياسه، في الأخير آثاره ونتائجه.

أما الجانب التطبيقي فقد تناول ما يلي:

**الفصل الرابع:** في هذا الفصل تم إبراز الإجراءات المنهجية للدراسة التي إعتدنا عليها في دراستنا، والتي تمثلت في مجالات الدراسة و تقديم عام للمؤسسة، منهج الدراسة، مجتمع وعينة الدراسة، كذلك أدوات جمع البيانات وأساليب تحليل البيانات.

**الفصل الخامس:** والذي خصص لعرض البيانات التي تم جمعها وتحليل وتفسير الجداول، ومناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة، كذلك في ضوء الدراسات السابقة.

و في الأخير الخاتمة للدراسة.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة.

❖ إشكالية الدراسة.

❖ أسباب إختيار الموضوع.

❖ أهمية الدراسة.

❖ أهداف الدراسة.

❖ تحديد المفاهيم.

❖ الدراسات السابقة.

❖ المقاربات النظرية.

## 1- إشكالية الدراسة:

يعتبر التنظيم بصفة عامة، عملية إدارية وعملية توجيه مستمرة للعناصر البشرية والمادية للوصول إلى أهداف مرسومة. وقد إهتم به العديد من العلماء في مختلف المجالات وخاصة في علم إجتماع، فمنذ بداية هذا العلم، كان للتنظيم نصيب في دراسته والتنظير فيه، ويعود ذلك لإعتباره القلب النابض للمؤسسة.

يتكون التنظيم الرسمي من مجموعة موارد بشرية ومادية، تسير فيه هذه الموارد تحت إطار قانوني، وتضبطها قواعد وقوانين، وهذا ما درسه العلماء في البداية كالإدارة العلمية، التي إهتمت بهذا النوع من التنظيم بشكل كبير، في حين نجد أنه عند إلتقاء الموارد البشرية يؤدي بالضرورة لتشكيل علاقات وتفاعلات فيما بينها، حينها يتشكل لنا تنظيم آخر ألا وهو التنظيم غير الرسمي، الذي جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل على الإدارة العلمية، التي أهملت هذا الجانب من التنظيم.

ينبثق التنظيم غير الرسمي من التنظيم الرسمي، من خلال تكوين علاقات شخصية وإجتماعية، تعمل على تحقيق أهدافها تحت ظل العواطف والتضامن والتعاون، ويكون له دور هام في المؤسسة، وهذا ما قد يعزز الإنسجام بين أفرادها، وكذلك الإستقرار داخلها، مما قد يعمل على تعزيز ولائهم للمؤسسة.

يعد الولاء التنظيمي من أهم المواضيع المهمة في السلوك التنظيمي، وهو يعبر عن مدى إرتباط الفرد بمؤسسته وشدة إنتمائه لها، حيث يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بلوغ العاملين مستوى عالي من الرضا الوظيفي والرفع من مستوى أدائهم، ويعتبر أيضا وليد المناخ التنظيمي الملائم للعاملين، فقد يتشكل من إرتياح العامل داخل المؤسسة وتفاعله القوي مع العاملين الآخرين، كذلك إلتزامه وإستقراره بها.

ونظرا لما يلعبه كلا من التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي من أدوار مهمة في تحقيق الإستقرار والتوازن داخل المؤسسة، فإن الدراسة الراهنة تتطرق للتعرف على العلاقة بينهما، من خلال النزول للواقع والبحث عن إجابة للتساؤل الرئيسي الذي مفاده هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة النقل الحضري ETUSA تنبؤا؟ ويتفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- هل هناك علاقة بين العلاقات غير الرسمية والشعور بالإنتماء لدى العاملين؟
- هل هناك علاقة بين الإتصال غير الرسمي والإستقرار الوظيفي لدى العاملين؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

✓ توجد علاقة بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي لدى العاملين.

الفرضيات الفرعية:

- ✓ توجد علاقة بين العلاقات غير الرسمية والشعور بالإنتماء لدى العاملين.
- ✓ توجد علاقة بين الإتصال غير الرسمي والإستقرار الوظيفي لدى العاملين.

## 2-أسباب إختيار الموضوع:

إخترنا موضوع دراستنا بناءا على أسباب ذاتية وموضوعية وهي:

الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة موضوع التنظيم غير الرسمي وأهميته في المؤسسة الجزائرية.
- الإنجذاب نحو مواضيع السلوك التنظيمي داخل الإدارة والتي من بينها الولاء التنظيمي.

- الرغبة في تزويد رصيدنا المعرفي من خلال موضوع الدراسة.

### الأسباب الموضوعية:

- إدراج موضوع الدراسة ضمن التخصص الأكاديمي علم إجتماع تنظيم وعمل.
- أهمية التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي داخل المؤسسات.
- الإطلاع على واقع الولاء التنظيمي لدى العاملين.
- إثراء مكتبة الجامعة بدراسة ميدانية تجمع بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي.

### 3-أهداف الدراسة:

تسعى دراستنا لتحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- ❖ محاولة التعرف على العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي.
- ❖ محاولة التعرف على العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والشعور بالإنتماء.
- ❖ محاولة التعرف على العلاقة بين الإتصال غير الرسمي والإستقرار الوظيفي.

### 4-أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة موضوعنا في:

- توضيح ومعرفة أهمية التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توضيح ومعرفة أهمية أحد مبادئ السلوك التنظيمي، ألا وهو الولاء التنظيمي، وهذا لأهميته في الرفع من كفاءة الأداء للعاملين وبلوغ الأهداف المرجوة للعامل والمؤسسة معا، وكذلك معرفة أهم العوامل المساعدة في تعزيزه.
- إثراء المكتبة الجامعية بالمواضيع التي تهتم بالسلوك التنظيمي.

### 5-تحديد المفاهيم:

## التنظيم:

**لغة:** إن مصدر كلمة التنظيم هو نظام: ويعني الترتيب والتنسيق وجمعه أنظم، أناظيم، نظم.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** يعرفه إتريني على أنه وحدة إجتماعية أنشئت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة، وذلك من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة وإستبدال الموظفين.<sup>2</sup>

ويعرف أيضا بأنه الإطار الذي يضم القواعد واللوائح والصلات بين الأفراد ويحدد سلطات العاملين ومسؤولياتهم وواجباتهم لتحقيق أهداف الخطة بعدما تم تجميع أوجه النشاطات اللازمة لذلك.<sup>3</sup>

التعريف الإجرائي: هو وظيفة من وظائف الإدارة ومحركها الأساسي، فهو بين الأنشطة والأقسام لتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل كفاءة ممكنة.

## التنظيم غير الرسمي:

يعرف على أنه عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والإجتماعية، تنشأ تلقائياً بناء على الإرتباطات الشخصية بين أعضاء التنظيم.<sup>4</sup>

وعرفه شستر بارنارد بأنه تعبير عن مجموع الإتصالات والإحتكاكات والتفاعلات الشخصية، كما يعبر عن المجموعات المترابطة من الأشخاص.<sup>5</sup>

**التعريف الإجرائي:** هو تنظيم لا يخضع لقوانين منصوصة تضبطه ولكن تضبطه معايير وقيم إجتماعية، وهو عبارة عن مجموعة من العلاقات غير القصدية التي تنشأ نتيجة للتفاعل بين الأفراد في المنظمة.

<sup>1</sup> محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، ط1، التراث العربي، الكويت، 2000، ص497.

<sup>2</sup> علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004، ص147.

<sup>3</sup> زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص20

<sup>4</sup> زيد منير عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط1، المعتر للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص113.

<sup>5</sup> بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص170.

## الولاء:

**لغة:** إن كلمة الولاء ذات قيمة عالية ومعنى سام ونبيل، فهو بمعناه اللغوي الإلتئام والإلتساب، كما يقصد بالولاء لغة العهد والقرب، المحبة والإلتزام والنصرة.<sup>1</sup>

**إصطلاحاً:** يعرف الولاء على أنه شعور ينمو داخل الفرد، وشعور الفرد بالمسؤولية، وهو الإندماج للفرد نحو شيء يهيمه، وهو خاصية سائدة في السلوك الإنساني.<sup>2</sup>

يعتبر مفهوم الولاء التنظيمي من المفاهيم الشائعة في مجال العلوم الإجتماعية والإنسانية وكذلك في مجال الإدارة بالرغم من عدم الإهتمام به في البداية بصورة كبيرة إلا بعد ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أولت إهتماماً بالجانب الإنساني والسلوكي للفرد، وقد تعددت بعد ذلك التعريفات للولاء التنظيمي من قبل العديد من العلماء والباحثين.

فعرفه **بوشنان (Bochanan)** بإنجذاب الأفراد وتعلقهم بأهداف التنظيم وقيمه بغض النظر عن ما يقدمه لهم من قيم مادية.<sup>3</sup>

وعرفه **ماودي** على أنه إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمتها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيمة والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة، والرغبة القوية للبقاء للمنظمة.

كذلك يعبر الولاء التنظيمي عن درجة تطابق العامل مع منظمته ودرجة إرتباطه بها، وإستعداده لبذل درجات عالية من الجهد من أجل المنظمة، والرغبة القوية للبقاء فيها وقبول أهدافها وقيمتها الأساسية.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص86.

<sup>2</sup> الزهرة مولاوي علي: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق "الإدارة القائمة على الولاء"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد6، ص ص27-47، ص30.

<sup>3</sup> عبد الحق جبالي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة2، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، السنة الجامعية2013/2014، ص99.

التعريف الإجرائي: يعبر الولاء التنظيمي على التعلق بالمؤسسة والشعور بالانتماء لها، وإرتباط أهدافها بأهداف الفرد، والرغبة في الإستمرار والبقاء فيها.

## 6- الدراسات السابقة:

الدراسات التي تناولت التنظيم غير الرسمي:

الدراسات العربية:

1. دراسة يسرى رزيقة وسحر محمد، دراسة تطبيقية بعنوان التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بإتخاذ القرار، دراسة ميدانية بالمؤسسة العامة للتبغ باللاذقية -سوريا-، حيث تناولت مشكلة البحث تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة وأيضاً التعرف على أدوار التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

• التساؤل الرئيسي: ما علاقة التنظيمات غير الرسمية بإتخاذ القرارات في المؤسسة؟

• التساؤلات الفرعية:

- ما هو التنظيم غير الرسمي؟

- ما أسباب نشوء التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة؟

- ما طبيعة الدور الذي يؤديه التنظيم غير الرسمي في المؤسسة؟

- هل يعطي التنظيم غير الرسمي الحق في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

• فرضيات البحث:

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار

وكفاءة الإدارة في إتخاذ القرارات

▪ لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار

وزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> يسرى رزيقة وسحر محمد، التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بإتخاذ القرار، دراسة ميدانية على عينة من عمال المؤسسة العامة للتبغ في اللاذقية، مجلة جامعة تشرين الآداب والعلوم الإنسانية، المجلد(41) العدد (4)، 2019.

- منهج الدراسة: المنهج المستخدم هو المنهج الوصفي التحليلي.
- الحدود المكانية والزمانية للدراسة:

المكان: المؤسسة العامة للتبغ في مدينة اللاذقية سوريا.

الزمان: بين فترة 2019/05/10 و 2019/06/18.

- مجتمع وعينة الدراسة: مجتمع البحث يمثل عمال المؤسسة العامة للتبغ وسحبت منه عينة عشوائية قدرت ب50 عامل.
- أدوات جمع بيانات الدراسة: إستمارة الإستبيان.
- أهم النتائج المتحصل عليها:

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار وكفاءة الإدارة في إتخاذ القرارات، وذلك إنطلاقاً من المركزية في الإدارة ومراعاة القوانين والتسلسل الهرمي في إتخاذ القرارات، حيث يتم الإعتماد وشكل أساسي على أن تكون القرارات المتخذة لصالح العمل والمؤسسة، وبما يحقق و ينسجم مع أهدافها وأهداف الصالح العام.

✓ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إشراك التنظيم غير الرسمي في صنع القرار وزيادة الإنتاجية، حيث أن لجماعات العمل غير الرسمية دور كبير في تحقيق المنافسة الإيجابية بين العمال وهذا له تأثير قوي على العمل مما يدفع العمال إلى المزيد من الجهد والعمل لزيادة الإنتاج في المؤسسة، وبالتالي تحقيق مكاسب مادية للمؤسسة.

2.دراسة ميلاد محمد علي الكوكاك رسالة ماجستير تحت عنوان التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة الكلية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج

<sup>1</sup> ميلاد محمد علي الكوكاك: التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، 2016.

أنونيسيا، ومعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي والإقتصادي والديني والثقافي كل على حدى، وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا.

● **التساؤل الرئيسي:** هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا؟

● **الأسئلة الفرعية:**

- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا؟

- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الإقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا؟

- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا؟

- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا؟

● **فرضيات الدراسة:**

● **الفرضية الرئيسية:** توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا.

● **الفرضيات الفرعية:**

■ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الاجتماعي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.

■ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الإقتصادي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.

■ هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الديني وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في جانبه الثقافي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة.
- منهج الدراسة: المنهج الوصفي الكمي.
- مجتمع وعينة الدراسة: يمثل مجتمع الدراسة موظفي الجامعة الإسلامية المقدر بـ 245 موظف والعينة هي عينة عشوائية عددها 152.
- أدوات جمع البيانات: إستمارة الإستبيان.
- أهم نتائج البحث:

✓ قد أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الرئيسية أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في الجوانب الآتية: (الإجتماعي والإقتصادي والديني والثقافي) مجتمعة وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا.

✓ وأظهرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية أنه توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية للتنظيم غير الرسمي (الإجتماعي والإقتصادي والديني والثقافي) كل على حدى مع الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج أندونيسيا، وكان الجانب الديني أكثر تلك المتغيرات من حيث درجة العلاقة.

## الدراسات الجزائرية:

1. دراسة بن قويدر محمد الأمين تحت عنوان أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين<sup>1</sup>، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (أحميدة بن عجيلة) بولاية الأغواط، هدفت هذه الدراسة إلى ماهية التنظيمات غير الرسمية وأسباب نشأتها، كذلك فهم طبيعة العلاقات بين التنظيمات غير الرسمية والرضا الوظيفي.

<sup>1</sup> محمد الأمين بن قويدر: أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (أحميدة بن عجيلة) بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي الأغواط، السنة الجامعية 2013/2014.

- **التساؤل الرئيسي للدراسة:** كيف يمكن للتنظيمات غير الرسمية أن تؤثر على الرضا الوظيفي للعاملين بالمؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الأغواط؟
- **التساؤلات الفرعية:**
  - كيف يمكن للتنظيمات غير الرسمية أن تتشكل داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية؟
  - هل هناك تعارض في الأهداف والحاجات بين الأفراد كأفراد وبين الأفراد وسط هذه التنظيمات؟
  - كيف يمكن للتنظيمات غير الرسمية أن تحافظ على تماسكها؟
- **فرضيات الدراسة:**
- **الفرضية الرئيسية:** تؤثر التنظيمات غير الرسمية في رفع درجة الرضا الوظيفي إيجابا عن طريق ما يحدثه من الإتصال، التعاون، تحقيق الأهداف، وسلبا عن ما يحدثه من صراعات داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الأغواط.
- **الفرضيات الجزئية:**
  - تتشكل التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة العمومية الإستشفائية عن طريق العلاقات الشخصية والإجتماعية بين أفرادها.
  - تتحقق أهداف وحاجات الأفراد تبعا لتحقيق أهداف وحاجات التنظيمات غير الرسمية من خلال جو الصداقة وكذا روح التعاون والتضامن الذي يسود بين أفرادها.
  - كلما ساد الإنسجام والتكامل بين أفراد هذه التنظيمات، إزدادت تماسكا وقوة.
- **منهج الدراسة:** إتمدت على المنهج الوصفي.
- **الحدود المكانية والزمانية للدراسة:**

المكان: المؤسسة العمومية الإستشفائية بولاية الأغواط.

الزمان: من أبريل 2011 إلى ديسمبر 2013.

• **مجتمع وعينة الدراسة:** قدر مجتمع البحث ب700 عامل موزعين على فئات، وعينة الدراسة كانت عينة عشوائية طبقية بنسبة 15% من مجتمع البحث، وقدرت ب105 عامل.

• **أدوات جمع البيانات:** إتمدت هذه الدراسة على الملاحظة وإستمارة الإستبيان.

• **أهم نتائج الدراسة:**

✓ إن للعلاقات الشخصية والإجتماعية بين العمال دور مهم في ظهور التنظيمات غير الرسمية، بحيث أن التفاعل الإجتماعي بين موظفي المؤسسة العمومية الإستشفائية من شأنه أن يكون نوعا من التواصل الإجتماعي وتكوين صداقات بين العمال.

✓ أن نسبة 93.9 من المبحوثين يرون أنهم راضين عن إنتمائهم لجماعة العمل غير الرسمية.

✓ أن أغلب المبحوثين يرون أن بيئة وجو العمل في هذه المؤسسة مناسب جدا، وذلك بنسبة 80 وهذا بسبب وجود تحفيزات معنوية قدرت بنسبة 70.5 وهذا بسبب المناخ الإجتماعي السائد بين أفراد جماعة العمل غير الرسمية.

✓ أن نسبة 90.5 من المبحوثين يرون أن تواصلهم الدائم بين أفراد جماعة العمل غير الرسمية يحقق لهم الرضا الوظيفي (الإتصال غير الرسمي)، وهذا لتجنب الإختلاف والنزاع بين أفراد الجماعة.

2.دراسة عز الدين سليمانى بعنوان **التنظيم غير الرسمي والإنتاجية**<sup>1</sup>، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم إجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، أشارت هذه الدراسة إلى معرفة دور وأهداف التنظيم غير الرسمي وأيضا مدى إعتراف المؤسسات بهذه التنظيمات غير الرسمية، وأيضا محاولة إبراز أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

• **التساؤل الرئيسي:** إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟

<sup>1</sup> عز الدين سليمانى: التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية مطاحن الحروش -نموذجاً-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2007/2008.

● **التساؤلات الفرعية:**

- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟

- هل يؤثر نظام الإتصالات على مستوى الإنتاجية؟

● **فرضيات الدراسة:**

● **الفرضية الرئيسية:** هناك علاقة إرتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

● **الفرضيات الفرعية:**

■ تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دورا أساسيا في المساعدة على زيادة الإنتاجية.

■ تؤثر قنوات الإتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية.

● **منهج الدراسة:** المنهج الوصفي.

● **الحدود المكانية و الزمانية للدراسة:**

المكان: مطاحن الحروش ولاية سكيكدة.

الزمان: من ماي 2006 إلى أفريل 2007.

● **مجتمع وعينة الدراسة:** قدر مجتمع الدراسة ب142 عامل، وتم الإعتماد على العينة

القصدية بإختيار فئة عمال الورشة وقدر عددهم ب66 عامل.

● **أدوات جمع البيانات:** إعتمدت الدراسة على الملاحظة والمقابلة و إستمارة الإستبيان.

● **أهم نتائج الدراسة:**

✓ تأكيد 70.7 من أفراد عينة البحث بإستجابة الفرد لطلب الجماعة فيما يتعلق بكمية

الإنتاج، وذلك كورقة رابحة لمواجهة الإدارة، وبالتالي فالفرد لا يستطيع الخروج عن

الجماعة.

- ✓ نسبة 43.7 من أفراد عينة البحث يؤكدون على أثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد وذلك لما يحققه من زيادة التماسك إلى درجة الإنجذاب بين جماعات العمل مما ينعكس على درجة خضوع الفرد لمعايير الجماعة.
- ✓ نسبة 32.38 من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال تجمعهم علاقات تعاون مما تؤدي إلى تحقيق الإنسجام بين جماعات العمل.
- ✓ نسبة 86.36 من أفراد عينة البحث أكدوا على أثر الإتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية، على إعتبار هذه الإتصالات من شأنها العمل على إستمرارية الجماعة.

## الدراسات التي تناولت الولاء التنظيمي:

### الدراسات العربية:

1. دراسة مريم أحمد عبد الله المذكور بعنوان درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت<sup>1</sup>، بحيث هدفت هذه الدراسة إلى قياس درجة الولاء التنظيمي لمجموعة من أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، وتمحورت إشكالية الدراسة في أهمية تشخيص الواقع بقياس درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية لما سوف يعود على المجتمع الأكاديمي من فائدة، لذا تسعى الدراسة لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي: ما درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الجنة التدريسية في جامعة الكويت؟

### • الأسئلة الفرعية:

- ما درجة الولاء التنظيمي لدى مجموعة من أعضاء الصبية التدريسية في كليان جامعة الكويت؟

<sup>1</sup> مريم أحمد عبد الله المذكور، درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد 5، العدد 1، جامعة الكويت 2011، ص ص 70-97.

- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين إجابات مجموعة الدراسة حول درجة الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة: الجنس، والجنسية، والكلية والعمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية لعضو هيئة تدريس بجامعة الكويت؟

- **منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج المسحي الوصفي من أجل تحقيق أهداف الدراسة.
- **الحدود المكانية:** شملت الدراسة جميع كليات جامعة الكويت وعددها 13 كلية.
- **الحدود الزمانية:** استغرق العمل الميداني في هذه الدراسة الفصل الأول للعام الدراسي 2010 / 2011.
- **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع أعضاء الهيئة التدريسية بكليات جامعة الكويت والبالغ عددهم 1327 عضواً، وتم إختيار عينة طبقية عشوائية وتمثل نسبة 30% من المجتمع المستهدف.
- **الأداة المستخدمة:** تم استخدام إستمارة الإستبيان كأداة لتحقيق أهداف الدراسة
- **أهم النتائج المتوصل إليها:**
  - ✓ درجة الولاء التنظيمي لدي عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في كليات جامعة الكويت هي درجة متوسطة، وتعود بلا شك إلى ما يشعر ويؤمن به عضو الهيئة التدريسية من قيم الإخلاص والتي ترجع إلى التنشئة الأسرية وما تقوم به جامعة الكويت من إفراح المجال لهم بالمشاركة التفاعل الإيجابي وتقدير ذلك ماديا ومعنويا.
  - ✓ لا توجد علاقة بين نوع الجنس والولاء التنظيمي ولا دخل للإختلافات التركيبية النفسية والتكوين الجسمي للجنسين بدرجة ولأئهم التنظيمي.
  - ✓ لا توجد فروق بين أعضاء هيئة التدريس في ظل تواجد جنسيات عديدة فلا علاقة الجنسيات بدرجة الولاء التنظيمي، وهذا لشعور أعضاء هيئة التدريس غير الكويتيين بأن الكويت هي وطنهم الثاني ودرجة الثاني ودرجة ولأئهم الجامعة الكويت لا تختلف عن درجة ولاء أبناءها .

✓ لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (0.05) لمتغير العمر وسنوات الخبرة والرتبة الأكاديمية على درجة الولاء التنظيمي، وهذا يشير إلى أنه ليس هناك إختلاف في درجة التقديرات أفراد المجموعة تبعا للمتغيرات المذكورة. وذلك يعزى إلى تشابه ظروف العمل، والجميع تحكمهم أنظمة وتعليمات واحدة، الجميع يسعى بالدرجة نفسها للعمل ولتحقيق أهداف جامعة الكويت بعض النظر عن العمر وسنوات الخبرة، أو الرتبة العلمية.

2.دراسة أماني محمد زيدان بعنوان أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي<sup>1</sup>، هدفت هذه الدراسة إلى إستطلاع واقع جودة حياة العمل المتوفرة في مشفى الأسد الجامعي من وجهة نظر الفنيين والإداريين والأطباء والتعرف على دور جودة حياة وأبعادها في التأثير على الولاء التنظيمي، وتحديد مستوى وطبيعة هذا التأثير من وجهة نظر فئات الدراسة، وإختبار مدى الإختلاف في آراء العينة تبعا للإختلاف بالصفات الشخصية.

- التساؤل الرئيسي: ماهو أثر جودة حياة العمل على مستوى الولاء التنظيمي في مشفى الأسد الجامعي؟
- التساؤلات الفرعية:
  - ماهو إتجاه وقوة العلاقة بين جودة حياة العمل ومستوى الولاء في مشفى الأسد الجامعي؟
  - ماهي أبعاد جودة حياة العمل الأكثر تأثيرا على مستوى الولاء التنظيمي في مشفى الأسد الجامعي؟
- منهج الدراسة: تم الإعتماد على الأسلوب الإستقرائي، وهذا لأنه الأسلوب الأكثر ملائمة للفلسفة التفسيرية، وبالتالي تم الإعتماد على البيانات المجمععة في بناء الإطار الفكري للدراسة إستقرائيا.

<sup>1</sup> أماني محمد زيدان، أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2016/2017.

- أدوات جمع البيانات: تم الإعتماد على الإستبيان كأداة أساسية لجمع البيانات كذلك الإعتماد على المقابلة كأداة ثانوية لجمع البيانات.
- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، وتتمثل عينة الدراسة على الأطباء والإداريين والفنيين العاملين في مشفى الأسد الجامعي.
- الحدود المكانية والزمنية للدراسة:
- طبقت هذه الدراسة على مشفى الأسد الجامعي في مدينة دمشق، وأنجزت الدراسة العملية خلال الفترة الزمنية من شهر جويلية إلى غاية شهر سبتمبر عام 2016، بينما الدراسة النظرية فكانت من عام 2015 حتى 2017.
- أهم النتائج المتوصل إليها:

- ✓ إن مستوى توفر كل متغير من المتغيرين، جودة حياة العمل والولاء التنظيمي في مشفى الأسد الجامعي هو أعلى من المتوسط.
- ✓ يوجد أثر معنوي لجودة حياة العمل، ظروف العمل المعنوية في المشفى، وخصائص الوظيفة، والأجور والمكافآت تأثير في الولاء التنظيمي، بينما نجد لا تأثير للأبعاد التالية: فريق العمل، أسلوب الرئيس في الإشراف، المشاركة في القرارات في الولاء التنظيمي. كما أن بعد خصائص الوظيفة هو الأكثر تأثيرا في الولاء التنظيمي ومن ثم ظروف العمل المعنوية فالأجور والمكافآت.

## الدراسات الجزائرية:

1.دراسة دحية خالد بعنوان علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية<sup>1</sup>

إشكالية الدراسة: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي الإدارات العمومية؟

<sup>1</sup> خالد دحية: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، صص 336-351.

• **فرضيات الدراسة:**

• **الفرضية العامة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والولاء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

• **الفرضيات الجزئية:**

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الهيكل التنظيمي والولاء لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الإتصال والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في إتخاذ القرارات والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

▪ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام الحوافز والولاء التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

• **المنهج المستخدم:** المنهج الوصفي الإرتباطي لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

• **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في موظفي قطاع الشباب والرياضة بولاية المسيلة

• **عينة الدراسة:** تم إختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة حيث بلغ عدد أفراد العينة 32 إداريا بنسبة تمثيل 80%.

• **أدوات جمع البيانات:** إستخدام أداتين لجمع البيانات:

✓ إستبان متعلق بالمناخ التنظيمي.

✓ مقياس الولاء التنظيمي المصمم من قبل Allen and Mayer.

• **أهم النتائج المتحصل عليها:**

✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من بعد نمط الإتصال وبعد المشاركة في إتخاذ القرارات وبعد نظام الحوافز والمناخ التنظيمي بخلاف بعد الهيكل التنظيمي.

✓ \_تأكيد الفرضية العامة القائلة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من متغير المناخ التنظيمي لدى موظفي مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة.

2.دراسة جبايلي عبد الحق بعنوان العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي<sup>1</sup> دراسة ميدانية: مؤسسة سونلغاز -أم البواقي-، سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي.

• تساؤلات الدراسة:

• التساؤل الرئيسي: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي؟

• التساؤلات الفرعية:

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التوزيعية والولاء المعياري؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة الإجرائية والولاء المستمر؟

- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين العدالة التعاملية والولاء العاطفي؟

• المنهج المستخدم في الدراسة: إتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة معرفة وتفسير العلاقة الموجودة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي بشكل علمي.

• أدوات جمع البيانات: إتمدت هذه الدراسة على الأدوات التالية لجمع لبيانات:

الملاحظة: وكانت عن طريق الإحتكاك بمجتمع الدراسة من خلال زيارات إستطلاعية متعددة للتوصل إلى حقيقة أبعاد ومؤشرات الظاهرة المدروسة.1

<sup>1</sup> عبد الحق جبايلي، العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي دراسة ميدانية مؤسسة سونلغاز أم البواقي، مذكرة لنيل درجة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة البليدة2، السنة الجامعية2013/2014.

- **إستمارة الإستبيان:** تشمل مجموعة من الأسئلة المرتبة للحصول على أجوبة بغية جمع عدد من المعلومات من إجراءات العدالة التنظيمية وكيفية توزيعها إضافة إلى طبيعة العلاقات داخل المؤسسة والولاء التنظيمي للعمال داخل هذه المؤسسة.
- **العينة:** إعتمدت الدراسة على المسح الإجتماعي الشامل لمجتمع الدراسة.
- **الحدود المكانية والزمانية للدراسة:**
- **أهم النتائج المتحصل عليها:**

هناك علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية دالة بين كل من أبعاد العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي، ومن خلال هذه العلاقة بينت الدراسة النتائج التالية:

- ✓ تعتمد الإدارة على ممارسة ضعيفة في مستوى تطبيق العدالة التوزيعية مما جعل العاملين يفتقدون إلى الإلتزام الأخلاقي نحوها.
- ✓ ضعف إستعمال الإدارة الوصية لمعايير وسياسات واضحة في الإجراءات المتخذة إتجاه العاملين "العدالة الإجرائية"، جعلهم يشعرون بعدم تحقيق أهدافهم داخل المؤسسة وتناقض قيمهم العملية مع قيمها.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

تمحورت الدراسات السابقة حول متغيرات دراستنا وهما التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي، وقد تشابهت دراسة بحثنا مع الدراسات السابقة في دراسة أحد المتغيرين، كما أنها إتفقت معها في إستخدام المنهج الوصفي، كذلك إتفقت مع الدراسات السابقة في أداة جمع البيانات المتمثلة في إستمارة الإستبيان.

من جهة أخرى قد إختلفت دراستنا الراهنة مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية والزمنية، أيضا في مجتمع وعينة البحث، فهناك دراسات إعتمدت على العينة العشوائية الطبقيّة كدراسة بن قويدر محمد الأمين ودراسة مريم أحمد عبد الله المذكور، أما دراسة جبايلي عبد الحق فقد

إعتمدت على أسلوب المسح الشامل، كذلك من ناحية الأهداف وذلك لإختلاف الإرتباط بين متغيرات الدراسة.

### أوجه الإستفادة من الدراسات السابقة:

- الإطلاع و الإحاطة بالإطار النظري لمتغيرات الدراسة الحالية وتكوين فكرة عنها.
- صياغة فرضيات الدراسة.
- الإطلاع على المناهج المستخدمة وأدوات جمع البيانات وأساليب التحليل.
- الإستفادة منها في تصميم أداة الإستبيان.

## 7-المقاربات النظرية:

### نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل عن إخفاقات الإتجاهات الإدارية وبخاصة التaylorية التي كانت تقوم على إفتراضات تعتبر الإنسان كائن عقلائي تحركه الحوافز المادية. وتعتبر الأبحاث التي قام بها إلتون مايو في مصانع هاوثورن في شركة وسترن إلكترىك نقطة تحول في الفكر الإداري وفي النظرة إلى العامل.

وتركزت تجاربهم الأولى حول أثر ظروف العمل والراحة الجسمية، وأثر التغير في مستوى الأجر على زيادة الإنتاج على إعتبار أنها المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي، مما تفاجأ الباحثون بأن إنتاج العاملين لم يتغير بشكل يتناسب مع التغيرات في هذه العوامل، هذا ما أدى بهم لإضافة تجارب خاصة بالسلوك الجماعي وأسلوب الإشراف وتجربة المقابلات، ومن خلال المقابلات مع المبحوثين تبين أن العوامل المعنوية والنفسية المتعلقة بما يدور في أذهان العمال من أفكار وتوقعات وإتجاهات، هي المسؤولة عن ثبات الإنتاجية، مما جعل الباحثين يستنتجون ما يلي:

أهمية الحوافز المعنوية مثل نمط الإشراف.

العلاقات الإنسانية وأثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية.

هذا ما جعل مدرسة العلاقات الإنسانية تؤكد على أسس التنظيم، وتتبنى مفاهيم جديدة تتعلق بالشخصية والتفاعل الاجتماعي والعلاقات الإنسانية التي تجعل من التنظيم نسقا اجتماعيا يشبع الفرد في إطاره حاجاته المادية والنفسية والاجتماعية ويمنحه الشعور بالأمن والانتماء.<sup>1</sup>

### نظرية النظام التعاوني شستر بارنارد Chester Barnard

وتدعى أيضا هذه النظرية بنظرية قبول السلطة والتنظيمات غير الرسمية، حيث أكد زعيمها على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية لأي تنظيم إداري، وإعتبر المنظمة كنظام اجتماعي يتطلب نجاحه درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذكر بأن للعوامل الاقتصادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية.

كما إهتم أيضا شستر بارنارد بالتنظيم غير الرسمي، حيث يذكر أنه في كل تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي و العلاقة بينهما متينة، ويرى أنه إذا كان التنظيم غير الرسمي يعمل في اتجاهات مخالفة لإتجاهات التنظيم الرسمي فإن مصير التنظيم هو الفشل، و أن التنظيم غير الرسمي وسيلة لحفظ الأفراد في ضوء التنظيم الرسمي وبدونه يحدث إختلال في الشخصية نتيجة الصبغة الرسمية المفروضة في التنظيم.<sup>2</sup>

ومن هذا المنطلق، فإن نظرية النظام التعاوني تشجع وتحث على وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وهذا لمدى أهميته في تحقيق أهداف المؤسسة والرفع من معنويات العاملين وشعورهم بالراحة مما يزيد من ولائهم للمؤسسة.

<sup>1</sup> خالد حامد: علم إجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر، 2020، ص38.

<sup>2</sup> لوكتيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.

## الفصل الثاني: عموميات حول التنظيم غير

### الرسمي.

- ❖ تمهيد
- ❖ عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي.
- ❖ أنواع التنظيم غير الرسمي.
- ❖ خصائص التنظيم غير الرسمي.
- ❖ أهمية التنظيم غير الرسمي.
- ❖ وظائف التنظيم غير الرسمي.
- ❖ مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي.
- ❖ آثار التنظيم غير الرسمي.
- ❖ خلاصة.

## تمهيد

إن التنظيم الرسمي داخل المؤسسة لا يمكنه أن يحدد العلاقات و الإرتباطات بين أفرادها، لذا ينشأ لنا التنظيم غير الرسمي بتلقائية وعفوية ليجمع الأفراد على المصالح والأهداف المشتركة، التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها لوحده.

وهذا ما سنتناوله في هذا الفصل الذي يتمحور حول التنظيم غير الرسمي عوامل نشوئه وأنواعه، كذلك خصائصه وأهميته، وظائفه أيضا مزاياه وعيوبه، وفي الأخير آثاره.

## 1-عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي:

يعتبر الإنسان بطبعه إجتماعي ولا يقدر على العيش بمعزل عن أفراد المجتمع، لذا هذه الفطرة لدى الإنسان تدفعه للدخول في جماعات ، لذلك فاجتماع مئات العمال في المنظمات الرسمية وطاعتهم للقواعد والمعايير الرسمية يقودهم إلى تكوين مجموعات والدخول في علاقات إجتماعية عفوية ، ويرجع هذا لعدة عوامل وظروف أساسية لنشوء التنظيمات غير الرسمية، وسنتطرق إلى أهمها في النقاط الآتية:<sup>1</sup>

- **القرب المكاني :** إن القرب المكاني من أهم العوامل الأساسية في تشكل التنظيمات غير الرسمية وهذا راجع إلى مساعدته على ملاقة العمال في مكان واحد ودعم الإتصالات بينهم والمساعدة على نشأة العلاقات الإجتماعية والتفاعلات بينهم، لذا يتجه العمال للإشتراك في التنظيمات غير الرسمية بسبب التقارب المكاني بينهم نتيجة التفاعل المستمر الناشئ في بيئة العمل.
- **تشابه الوظيفة :** يؤدي تشابه الوظائف وتمائلها إلى تشكل العمال في تنظيمات غير رسمية، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الإشتراك معا، ويحاولون الإبتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى، لذا فالوظيفة لها تأثير في إختيار العامل لزملائه وإرتباطه بهم، فكل فئة تحاول تشكيل جماعات موافقة لطبيعة العمل الذي تؤديه.
- **السن والأقدمية:** إن السن والأقدمية في العمل من العوامل المهمة في نشأة التنظيمات غير الرسمية، حيث أن العمال كبار السن يشكلون جماعات مع بعضهم البعض، وهذا يعود لإختلاف ثقافتهم وتقاليدهم مع ثقافة الشباب وقد يؤدي هذا الإختلاف في بعض الأحيان إلى صراع في القيم والمعايير الإجتماعية، لذلك يميل الشباب أيضا إلى تكوين

<sup>1</sup> حسان الجليلي: نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد5، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003، ص 74-76.

جماعات غير رسمية تضم العمال المتقاربين في السن أو الأقدمية في العمل. ولذا تميل كل فئة إلى الإشتراك في جماعات تحمل نفس هاته الخصائص.

• **المكانة الإجتماعية:** وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد بإعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل، وقد يطلق عليها البعض إسم الهيئة، منهم الدكتور " محمد الجوهري" إذ يرى أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيئة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المؤسسة.

في الأخير تبقى هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض، وتكتمل مع بعضها، إذ لا يمكن الإعتماد على عامل واحد وإهمال البقية لنشوء التنظيم غير الرسمي ولاشك في ذلك أن كل فئة تركز على عامل معين حسب إهتماماتها أكثر من العوامل الأخرى.

كذلك نجد بعض الأسباب المؤدية لتكوين التنظيمات غير الرسمية وتتمثل أهمها في<sup>1</sup>:

- الرغبة في الإنتماء إلى جماعات.
- الرغبة في تأمين الأمن والحماية.
- الرغبة في الحصول على بعض المزايا النسبية سواء كانت مادية أو معنوية للتحفيز.
- الرغبة في الحصول على المساعدة والنصح والإرشاد.
- الرغبة في التقرب إلى أصحاب مراكز النفوذ أو كبار الموظفين.
- يتكون التنظيم غير الرسمي لسد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي على حلها.

## 2- أنواع التنظيم غير الرسمي :

تختلف الجماعات غير الرسمية من حيث القوة والإستمرار والأفراد الذين يكونونه والعلاقات فيما بينهم، حيث يرى " أ. براون " أن التنظيم غير الرسمي له أنواع وتتمثل في:

<sup>1</sup> بشار الوليد، مرجع سابق، ص ص172-173.

1. التنظيم الكلي غير الرسمي: وهو ما يشكل مختلف الجماعات التي يضمنها التنظيم من جماعات أولية أو شلة، وكل هذه الجماعات ترتبط بعلاقات وتفاعلات مختلفة تشكل بها ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي.
2. الجماعات الكبيرة: تقوم عادة على أمر معين، يتعلق بالسياسة الداخلية وتوصف بأنها عصابة.
3. الزمرة: جماعة أولية تتكون نتيجة العمل المشترك في مكان معين داخل التنظيم، وتكون علاقات أعضائها وثيقة.
4. جماعة الأصدقاء: تتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر، وجماعة الأصدقاء صغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضائها بعلاقات متينة.
5. أفراد منعزلون: هذا النوع يمثل أفراد منعزلين نادرا ما يسهمون في أوجه النشاط الإجتماعي، فهؤلاء الأفراد المنعزلون لا ينضمون إلى جماعة ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وأيضا يتوزعون عادة على جميع أقسام المؤسسة، فهم يؤدون عملهم الرسمي ولا يندمجون مع العمال بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### 3- خصائص التنظيم غير الرسمي:

يمتاز التنظيم غير الرسمي بالخصائص التالية:

- ✓ التلقائية والعفوية في نشأة هذا التنظيم نتيجة لإلتقاء مجموعة الأفراد في مكان معين في المؤسسة.
- ✓ العلاقات الشخصية والإجتماعية هي أساس هذا النوع من التنظيم، عكس النوع الآخر ألا وهو الرسمي بحيث تكون العلاقات فيه محدودة بقواعد مكتوبة.
- ✓ وجود أهداف مشتركة لتلبية الرغبات الخاصة والجماعية.

<sup>1</sup> فتيحة محمد أمر: التنظيم غير الرسمي وأثره في صناعة القرار داخل المنظمة الخدمائية، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة البليدة2، السنة الجامعية 2021/2020، ص82.

- ✓ إستعمال لغة خاصة للإتصال تفهم من طرف أعضاء هذا التنظيم.
- ✓ تعدد الجماعات، بحيث أنه داخل هذا التنظيم نجد عدة جماعات غير رسمية.
- ✓ البناء التنظيمي في التنظيم الرسمي يكون على قوة تأثير الأفراد على بعضهم البعض من خلال المركز والقوة والصداقة والحب والكرهية.
- ✓ تأثير الشعارات والمبادئ داخل الجماعات أقوى من الإجراءات والقواعد الرسمية، فهي أنماط سلوكية تبقى الجماعة عليه في ممارسة نشاطه.<sup>1</sup>

#### 4- أهمية التنظيم غير الرسمي:

على إعتبار إن الجماعات غير الرسمية هي تكتلات مبنية على علاقات صداقة تكونت على أسس جهوية أو قرابة أو مكان العمل...، فالجماعات غير الرسمية تشبع الكثير من الحاجات الأساسية التي يعجز التنظيم الرسمي على إشباعها أو قد لا يعطيها الأولوية لأنه قد تختلف أهداف التنظيم مع أهداف الأفراد، ومن هنا تتضح أهمية التنظيمات غير الرسمية في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- يعد متنفس للجماعة أي فيما تتمثل في حرية التعبير (النصح، طلب المساعدة....الخ).
- يعد أحد قنوات الإتصال بالنسبة للعاملين لمعلومات معينة أي أخذ الموظف على إعتباره الشخص هو المتكلم وعدم تجاهله، فالإتصالات غير الرسمية تمنح لإدارة فرصة التعرف على مشاعر المرؤوسين وإتجاهاتهم.
- تهيئة الظروف التي تمكن التنظيم غير الرسمي من ممارسته.

<sup>1</sup> هشام معيري: التنظيم غير الرسمي كمدخل لإدارة الصراع داخل منظمات الأعمال دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2013/2014، ص ص35-37.

<sup>2</sup> محمد الأمين بن قويدر: أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية (أحميدة بن عجيبة) بولاية الأغواط، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة عمار تليجي الأغواط، السنة الجامعية 2013/2014، ص ص54-55.

- يخلق إتجاهات ومفاهيم وعادات بين أفراد التنظيم، ويساهم في تشكيل أنماط سلوك الأفراد.
- أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لإنتاجية جماعات العمل إلا إذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة.
- يسهل عملية إنجاز الأعمال والأنشطة داخل بيئة العمل، ذلك أن الإعتماد على التنظيم الرسمي لن يمكن الأفراد من تحقيق الأنشطة المطلوبة منه بالشكل المرغوب.
- يساهم التنظيم غير الرسمي في إشباع الحاجات الإجتماعية للأفراد، والتي تمثل المرتبة الثالثة من الحاجات طبقا لهرم ماسلو.
- إن التنظيمات الرسمية تهتم بما يجب أن يكون، بينما التنظيمات غير الرسمية تتعامل مع السلوك كما هو قائم.
- تحقيق أهداف المنظمة، وذلك في حالة حدوث إنسجام وتوافق بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية، لذلك يقترح ليكرت أن يتم تنظيم العمل على أساس جماعات عمل تتصف بالانسجام والتوافق وتتميز بقدرتها على النمو والتفاعل.<sup>1</sup>

## 5-وظائف التنظيم غير الرسمي:

- ◆ إسعاف العمال من الروتين والملل والتعب: تتخذ الجماعة غير الرسمية العمال من مشكلات روتين عملهم اليومي، وتخفف من وطأة الأحكام والضوابط السلوكية التي يتعرضون لها نتيجة العلاقات الرسمية التي تربطهم بالإدارة، كما أنها تحررهم من الملل والضجر والأعباء الجسماني والعقلي الذي يصيبهم نتيجة إنغماسهم في عمليات الإنتاج الصناعي .
- ◆ إعطاء المجال للعمال بالحصول على منزلة إجتماعية أفضل: يستطيع التنظيم غير الرسمي فتح الطريق والقنوات البديلة التي تساعد على نيل المنزلة الإجتماعية المحترمة مقارنة بالمنزلة الهامشية التي يحتلونها في ظل النظام الإجتماعي الرسمي،

<sup>1</sup> محمد الأمين بن قويدر، مرجع سابق، ص ص54-55.

وحصول العامل على المنزلة الإجتماعية المحترمة داخل العمل وخارجه يجلب له الرضى والقناعة ويساعده على أداء واجباته الإنتاجية على أحسن ما يرام.

◆ إتاحة المجال للعمال بالتعبير عن عواطفهم وإنفعالاتهم: إن الجماعة غير الرسمية الموجودة تحت ظل التنظيم غير الرسمي تجذب العمال بعضهم لبعض خصوصا العمال الذين تتشابه ميولهم واتجاهاتهم وأفكارهم وشعورهم وشخصياتهم والعمال الذين يؤدون أدوارا متشابهة أو مختلفة، والجماعة غير الرسمية تزيد من درجة التفاعل والتناغم بين العمال، بحيث يكونوا روحا وقلبا واحدا، وهذا ما يجعلهم كتلة مترابطة بوحدة الهدف والمصير وأخيرا تمد الجماعة غير الرسمية الجسور والقنوات التي من خلالها يتبادل العمال الأحاديث والتجارب والخبر ويكتسبوا نفس القيم والمقاييس والمثل التي توحد أفكارهم وتصب سلوكهم في قالب معين.

◆ تمكين العمال من تحقيق الإستقلالية: إن التنظيم غير الرسمي يمنح العمال فرص الإستقلالية وإتخاذ القرارات التلقائية التي تخفف من وطأة الأوامر والإجراءات القسرية التي تتخذها الإدارة الصناعية إزاءهم، زد على ذلك أهمية الجماعة غير الرسمية في زيادة حرية وإستقلالية العامل بحيث لا تتأثر كثيرا بالضوابط والأحكام البيروقراطية المفروضة عليه.

◆ ضمان العمال وتأمين مستقبلهم: إن من أهم واجبات الجماعة غير الرسمية تأمين الضمان الإقتصادي لأعضائها ومجابهة التهديدات الصناعية التي يتعرض لها العمال نتيجة التغيرات التكنولوجية التي تطرأ على وسائل الإنتاج ونتيجة للدورة الإقتصادية، فالجماعة غير الرسمية قد تقرر زيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتكوين العلاقات مع الإدارة.<sup>1</sup>

## 6-مزايا وعيوب التنظيم غير الرسمي:

### المزايا:

<sup>1</sup> إحصان محمد الحسن: علم الإجتماع الصناعي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص ص130-131.

- المساعدة في تحقيق أهداف التنظيم.
- توليد تفاعلات إجتماعية ومشاركات وجدانية.
- زيادة قاعدة الإشراف.
- الإشباع النفسي والإجتماعي لأعضاء التنظيم.
- تزويد التنظيم الرسمي ببعض المعلومات المفيدة.

#### العيوب:

- التكتل ضد مصلحة المنظمة .
- عدم القدرة على التنبؤ بالسلوك الإنساني.
- إهدار الوقت.
- تكرار التنسيق لمجهودات الجماعة نتيجة انضمام وترك بعض المنتمين للتنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

#### 7-آثار التنظيم غير الرسمي:

هناك عدة آثار للتنظيمات غير الرسمية إيجابية وسلبية على التوالي:

#### الآثار الإيجابية:

- تحقيق أكثر رضا للعامل من خلال تحسين مستوى أدائه وإنتاجيته وبالتالي إنتاجية أعلى للمنظمة كلما زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الإتجاهات والقيم وأنماط السلوك
- يساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة في ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة من أجل الإمتثال لمعايير الجماعة.
- تلبية حاجات القبول والانتماء.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.

<sup>1</sup> عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص123.

- المساعدة في إكتساب مهارات جديدة.
- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا وبالتالي الإنتاجية.
- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.
- إستقطاب المواهب والمهارات لمعالجة مشكلات صعبة وزيادة رضا العاملين.
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة.
- تسهيل عملية تغيير سياسات وإجراءات المنظمة.
- تزيد من إستقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم والمعتقدات المشتركة للعاملين<sup>1</sup>.

### الآثار السلبية:

**نشر الإشاعات والدعايات:** في حالة عدم وجود نظام جيد للإتصالات، يساهم التنظيم غير الرسمي في نشر الإشاعات والدعايات داخل التنظيم وخارجه، وذلك باعتبار أن الإشاعات تمثل جانبا من الإتصالات غير الرسمية التي يستخدمها التنظيم غير الرسمي.

**مقاومة التغيير:** تعرف التنظيمات المعاصرة تغيرات تكنولوجية وتنظيمية، إلا أن عدم إقناع العمال بجدوى التغيير وفائدته، يدفعهم إلى مقاومته، يعتبر التنظيم غير الرسمي أحد الأدوات المستعملة لتنظيم المقاومة.

**تفضيل المواقف المريحة:** يفضل العمال المواقف المهنية المريحة، كقلة أوقات العمل وجودة ظروف العمل، وهو ما يهدف التنظيم غير الرسمي إلى تدعيمه، مما قد يؤدي إلى مواجهة التنظيم الرسمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> محمد الأمين بن قويدر، مرجع سابق، ص70.

<sup>2</sup> هشام معيري، مرجع سابق، ص ص41-42

**تعارض أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف المنظمة:** ومن الحقائق المسلم بها في المنظمات هو أن ما يفيد الفرد ليس بالضرورة أن يفيد المنظمة والعكس صحيح أيضاً، فقد يسبب هذا التعارض في الأهداف بعرقلة العملية التنظيمية داخل المنظمة.

**تضارب الأدوار:** إن ما يتوقعه أعضاء التنظيم غير الرسمي من أحد زملائهم، قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه، مما ينشأ عن ذلك التضارب في دور هذا الفرد، دوره كما يراه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملائه في التنظيم غير الرسمي.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> هشام معيري، مرجع سابق، ص ص 41-42.

## خلاصة

بعد التطرق لأهم ما يخص التنظيم غير الرسمي، يمكن القول أن هذا التنظيم له دور فعال في إشباع حاجات ورغبات الفرد من خلال تعاونه وتفاعله مع الآخرين داخل بيئة العمل، مما يسمح له بتكوين علاقات شخصية وإجتماعية، تساهم في تكيفه وتأقلمه أثناء العمل، فيزيد في الرفع من كفاءاته وتقديم مهامه على أكمل وجه، ويحقق أهدافه بوجود الجماعة أفضل من وجوده بمفرده، كذلك تحقيق ما صعب التنظيم الرسمي عليه، وبهذا يكون الفصل قد أعطى صورة عامة وملمة عن التنظيم غير الرسمي.

## الفصل الثالث : مدخل عام حول الولاء التنظيمي.

- ❖ تمهيد
- ❖ أهمية الولاء التنظيمي.
- ❖ خصائص الولاء التنظيمي.
- ❖ أبعاد الولاء التنظيمي.
- ❖ مراحل تطور الولاء التنظيمي.
- ❖ العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.
- ❖ وسائل قياس الولاء التنظيمي.
- ❖ آثار الولاء التنظيمي.
- ❖ خلاصة.

## تمهيد

لقى موضوع الولاء التنظيمي إهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين، وذلك لأهميته عند وجوده لدى الأفراد داخل المنظمات، وتسعى هذه الأخيرة لكسبه من العاملين أو الموظفين فيها، كونه يعتبر من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد و المؤسسات، لذا يتمحور هذا الفصل بأهم ما يتعلق بالولاء التنظيمي من أهميته وخصائصه وأبعاده، كذلك مراحل تطوره، أيضا العوامل المساعدة في تكوينه وآثاره على الفرد والمنظمة.

## 1- أهمية الولاء التنظيمي

إن أهمية دراسة الولاء التنظيمي تأتي من أهميته المتزايدة في المنظمات، لتأثيره على مستوى الأداء فيها ويظهر ذلك من خلال إرتباط الأفراد بأهداف المنظمة وإستعدادهم لبذل الجهود من أجل تحقيق تلك الأهداف، ويرجع دور الولاء التنظيمي في زيادة فعالية المنظمة وكفاءتها.

فالأفراد ذو الولاء المرتفع يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وإلى الرغبة في البقاء فيها، مما يؤدي إلى التخفيف من الآثار الناتجة عن دوران العمل، كما أن المستويات العالية من الولاء تزيد من السلوك الإبداعي لدى الأفراد.<sup>1</sup>

و بالتالي تكمن أهمية الولاء التنظيمي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- معيار حقيقي لتحديد رغبة الأفراد العاملين في البقاء في المنظمة أو تركها، بحيث يساعد في تنمية الرغبة في البقاء والإستمرار بالمنظمة.
- كلما زاد شعور الأفراد بالولاء زاد قدرتهم على التكيف مع أي مستجدات يمكن أن تطرأ على مستوى المنظمة، أي أن أي تغيير يمكن أن يحدث سواء بالإيجاب أو بالسلب سيكون جزءا من واقع أفراد العاملين، فنمو المنظمة وتطورها يعني أن النفع سيكون للمنظمة و للأفراد على حد سواء.
- يساهم الإستقرار في العمل من خلال الولاء للمنظمة في دعم المواهب والإبداع، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والرضا الوظيفي.
- يؤدي الولاء إلى فرض توافق بين الفرد العامل والمنظمة، بالتالي تطابق أهداف كل منهما مع الآخر.

<sup>1</sup>فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر المغرب، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السنة الجامعية 2012/2013، ص12.

<sup>2</sup> خالد دحية: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد 1، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2021، ص341.

- يرفع الولاء من مستوى الثقة بين مختلف المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي في المنظمة، ويساهم في رفع الروح المعنوية وروح الجماعة والرغبة في أداء المهام والزيادة في الإنتماء.

## 2- خصائص الولاء التنظيمي:

يتصف الولاء التنظيمي بالخصائص التالية:<sup>1</sup>

- أنه حالة نفسية تصور العلاقة بين الموظف والمنظمة.
- أنه يؤثر في قرار الفرد المتعلق ببقائه في المنظمة أو تركه.
- إن الموظفين الذين لديهم ولاء تنظيمي يتصفون بإيمان وقبول قويين بأهداف المنظمة، وإستعداد لبذل جهد كبير لتحقيق أهداف المنظمة، وأيضا رغبة قوية في البقاء في المنظمة والمحافظة على عضويتها.

كذلك توجد خصائص أخرى للولاء التنظيمي والمتمثلة في:<sup>2</sup>

- إن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم، والتي تجسد مدى ولائهم.
- أنه يفقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيها، أي أنه لن يصل إلى مستوى الثبات ودرجة التغير فيه تكون أقل نسبيا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر التنظيمية الأخرى.
- يستغرق الولاء التنظيمي في تحقيقه وقتا طويلا لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد، كما أن التخلي عنه لا يكون نتيجة لتأثير عوامل سطحية طارئة، بل تكون نتيجة لتأثيرات إستراتيجية.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي: دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة الجزائر 2021، ص ص317،318.

<sup>2</sup> نور الدين نوري دودو، عز الدين بوكربوط: العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد13، العدد4، الجزائر، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2021، ص296.

- يتأثر الولاء التنظيمي بمجموعة الصفات الشخصية والعوامل التنظيمية والظروف الخارجية المحيطة بالعمل.

### 3- أبعاد الولاء التنظيمي

تناولت الدراسات الأولى التي أجريت حول الولاء التنظيمي، هذا المفهوم بشكل عام دون النظر إلى الأبعاد المختلفة التي يتكون منها، لكن الدراسات اللاحقة أظهرت أن هناك عدة أبعاد للولاء التنظيمي، تعود لأسباب حددها ريتشرز **Reichers** من أهمها: أن المنظمة مكونة من عدة فئات تشمل الموظفين التنفيذيين، والعملاء أو المستفيدين والإدارة العليا ثم المواطنين بشكل عام، وكل فئة لها أهدافها الخاصة وليس من الضرورة إشتراك هذه الفئات في هدف واحد.<sup>1</sup>

يرى **كيدرون Kidron** أن هناك بعدين للولاء التنظيمي هما:<sup>2</sup>

○ الولاء الأدبي: ويقصد به تبني الفرد لقيم المنظمة وأهدافها وإعتبارها جزءا من قيمه وأهدافه.

○ الولاء المحسوب: ويقصد به رغبة الموظف في مواصلة العمل في المنظمة رغم وجود فرصة عمل بديلة في منظمة أخرى و بمزايا أفضل.

في حين ميز كل من **ماير وآلن وسميث Mayer , Allen , Smith** بين ثلاثة أبعاد للولاء التنظيمي هي:

○ الولاء العاطفي أو المؤثر: ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله، وكذلك بدرجة إحساس الموظف بأن البيئة التنظيمية التي يعمل بها تسمح بالمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

○ الولاء الأخلاقي المعياري: ويقصد به إحساس الموظف بالإلتزام بالبقاء مع المنظمة، ويتم تعزيز هذا الشعور بالدعم الجيد من قبل المنظمة لمنتسبيها.

<sup>1</sup> خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص88.

<sup>2</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص ص316-317.

○ الولاء المستمر: وهو درجة ولاء الفرد التي تحددها القيمة الإستثمارية، التي من الممكن أن يحققها الفرد لو إستمر بالعمل في المنظمة مقابل ما سيفقده من إمتيازات لو قرر الإلتحاق بمنظمة أخرى.

#### 4- مراحل تطور الولاء التنظيمي:

لقد بين بوشنان **Bochanan** في بحثه الخاص بتطور ولاء المديرين لتنظيمات العمل عام 1974، أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:<sup>1</sup>

**مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ مباشرة الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والإختبار، ويكون توجهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجديدة التي يعمل فيها، وتكييف إتجاهاته بما يتلاءم مع إتجاهات التنظيم، وإدراك ما يتوقع منه وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه.

**مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين عامين إلى أربعة أعوام تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز.

**مرحلة الثقة بالتنظيم:** وتبدأ في السنة الخامسة من إلتحاق الفرد بالتنظيم وتستمر إلى ما بعد ذلك، حيث تتقوى إتجاهات ولأئه التي تكونت في المرحلتين السابقتين وتنتقل من مرحلة التكون إلى مرحلة النضج.

في حين يذكر أوريلي **Orielly** أن الولاء التنظيمي يمر في ثلاثة مراحل:<sup>2</sup>

**مرحلة القبول:** تشير هذه المرحلة إلى قبول الفرد بإطاعة رؤسائه في العمل ويسمح لهم بممارسة سلطاتهم وتأثيرهم عليهم.

<sup>1</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ص 208-209.

<sup>2</sup> محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 280.

**مرحلة التطابق مع الذات:** ينتقل الفرد من مرحلة القبول إلى المرحلة الثانية المتعلقة بإنسجامة مع نفسه وشعوره بالفخر لإنتمائه إلى المنظمة.

**مرحلة التبنى:** يصل الفرد إلى هذه المرحلة المتطورة من الولاء التنظيمي وذلك بعد أن يتعزز لديه الإعتقاد بأن المنظمة التي يعمل فيها جزء منه وهو جزء منها.

كما أشار مودي و زملائه إلى أن الولاء التنظيمي ينمو ويتطور لدى الفرد عبر ثلاث مراحل زمنية متتابعة:<sup>1</sup>

**مرحلة ما قبل الإلتحاق بالعمل:** هنا يدخل الأفراد بمستويات مختلفة من الميول والإستعداد للولاء بسبب خصائص الفرد الشخصية وتوقعاته عما سيحصل عليه من العمل والظروف المرافقة لقراره بالعمل في المنظمة.

**مرحلة البدء في العمل:** و تمثل هذه المرحلة الخبرات التي إكتسبها الفرد من خلال الأشهر الأولى من إلتحاقه بالعمل، إذ أشار **hal and wanous** إلى أن هذه الخبرات تلعب دورا خطيرا في تطوير الإتجاهات المتعلقة بالعمل وتنمية الولاء والعضوية التنظيمية.

**مرحلة النضج أو الرسوخ:** وتمثل فترة الخبرات التي إكتسبها الفرد بعد أن يكون قد ثبت واستقر في العمل، إذ يدعم الولاء من خلال الإستثمارات و الإنغماس الإجتماعي للفرد في المنظمة.

## 5- العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي:

توجد عدة عوامل تساعد في تكوين وتشكيل الولاء التنظيمي وهي:<sup>2</sup>

**السياسات:** من خلال تبني سياسات داخلية تساعد على إشباع حاجات الأفراد العاملين في التنظيم، فالإنسان له حاجات متداخلة تساعد على تشكيل السلوك الوظيفي لهؤلاء الأفراد،

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، 316.

<sup>2</sup> بلقاسم العسالي: الممارسات التحفيزية في المؤسسة الاقتصادية وأثرها على الولاء التنظيمي دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنفطال بالجلفة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عمار تليجي الأغواط، السنة الجامعية 2017/2018، صص 81-82.

ويعتمد السلوك في شدته وإيجابيته أو سلبيته على قدرة الفرد على إشباع هذه الحاجات مما يتولد عنه الشعور بالرضا والإطمئنان، والانتماء ثم الولاء التنظيمي.

**وضوح الأهداف:** يساعد وضوح الأهداف التنظيمية على زيادة الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين، فكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة كلما كانت عملية إدراك وفهم الأفراد للولاء التنظيمي وللمؤسسة أكبر.

**العمل على تنمية مشاركة الأفراد العاملين في التنظيم:** تساعد المشاركة من قبل الأفراد العاملين بصورة إيجابية على تحقيق أهداف التنظيم من خلال ثلاث محاور كما يلي:

- المشاركة العقلية والفكرية القائمة على استخدام الأسس العلمية لجعل عملية المشاركة ناجحة وفعالة.
- أنها تعمل على زيادة حافزية الأفراد تدفعهم للعمل وذلك بإعطائهم الفرص الجيدة للمشاركة ولإطلاق الطاقات والمبادرات والإبتكارات الرامية إلى تحقيق الأهداف.
- تعمل على تنمية مهارات الأفراد في العمل وتقبل المسؤولية.

**العمل على تحسين المناخ التنظيمي:** إن المناخ التنظيمي الجيد يشع على خلق جو عمل إيجابي يعمل على تحقيق الإستقرار للأفراد وللتنظيم، ويجعل العاملين يشعرون بأهميتهم في العمل من حيث المشاركة في إتخاذ القرارات ورسم السياسات والشعور بوجود درجة عالية من الثقة المتبادلة.

**تطبيق أنظمة مناسبة من الحوافز:** يتطلب توفير المناخ التنظيمي الجيد أنظمة حوافز معنوية ومادية مناسبة، فتوفر الأنظمة المناسبة يؤدي إلى زيادة الرضا عن المناخ التنظيمي وعن المؤسسة ككل، وبالتالي زيادة الولاء التنظيمي وإرتفاع معدلات الإنتاج وتقليل التكاليف.

**العمل على بناء ثقافة مؤسسية:** إن الإهتمام بإشباع حاجات العاملين والنظر إليهم كأعضاء في بيئة عمل واحدة تحاول ترسيخ معايير أداء متميز لأفراده، وتعمل على توفير درجة كبيرة من الإحترام المتبادل بين الإدارة وبين الأفراد العاملين.

**نمط القيادة:** إن الدور الكبير الذي يجب على الإدارة القيام به، هو إقناع الآخرين وفي جو عمل مناسب بضرورة إنجاز الأعمال بدقة وفعالية، فالإدارة الناجحة هي تلك القادرة على كسب التأييد الجماعي لإنجاز الأعمال من خلال تنمية مهارات الأفراد الإدارية بإستخدام أنظمة الحوافز المناسبة.

## 6- وسائل قياس الولاء التنظيمي:

إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداة تشخيصية جيدة، تعتمد الإدارة الناجحة على إستخدامها لقياس ومعرفة المعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثم العمل على إيجاد الحلول المناسبة.<sup>1</sup>

تستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على الإتجاهات النفسية للعاملين، ومستويات ولأئهم عن الجوانب المختلفة في المنظمة، وأن وسائل قياس الولاء قد تختلف في بعض الأحيان، إختلافا بسيطاً بإختلاف مداخل دراسته، ويمكن تصنيف هذه الوسائل كما يلي:<sup>2</sup>

### 1\_ المقاييس الموضوعية :

وهي من الطرق البسيطة وشائعة الإستخدام في هذا المجال، فتستخدم لقياس الولاء من خلال الآثار السلوكية، وهذا النوع يغلب عليه الطابع الموضوعي، حيث يحل عدد من الظواهر المعبرة عن درجة ولاء العاملين، وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية لرصد السلوك؛ مثلا رغبة الفرد في البقاء في المنظمة أم لا، أداء العاملين، الغيابات عن العمل ودوران العمل،

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص331.

<sup>2</sup> زيد منير عبوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ص220.

تسببه في عطل الآلات و المعدات والتخريب المعتمد في المواد المستخدمة بالإنتاج، كثرة حوادث العمل... إلخ، ومن خلال رصد الظواهر أعلاه نستطيع التعرف على درجة الولاء الموجودة في المنظمة من عدمه.

## 2\_المقاييس الذاتية:

هذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية وذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة في محاولة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة ولائهم لمنظمتهم، ويعد هذا النوع من المقاييس أكثر فائدة وقدرة على تشخيص وجود الولاء سلبيًا أو إيجابيًا وخير وسيلة لتطبيق هذه الطريقة هي قائمة الإستبيان، وتتضمن توجيه مجموعة أسئلة إلى الشخص أو الأشخاص المعينين، لمعرفة اتجاهاتهم وميولهم إتجاه المنظمة، وذلك بأسلوبين:<sup>1</sup>

إما أن يتم توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم، ومدى حبهم للعمل، وأبرز ما في هذه الطريقة سهولتها وإمكانية إجراء مقارنات.

ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات عديدة تتعلق بالعمل والبيئة والأشياء والأشخاص، وتنظم هذه الأسئلة على النحو الذي يخدم أهداف البحث، ويتلاءم مع مستويات الأفراد الذين يتم الإستطلاع على آرائهم، ومن خلال الإجابة على الأسئلة يمكن أن يتحدد ولاء الفرد.

## 7- آثار الولاء التنظيمي

◆ آثار الولاء التنظيمي على الفرد:

تنقسم آثار الولاء التنظيمي على الفرد إلى قسمين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زيد منير عوي، التنظيم الإداري: مبادئه وأساسياته، ص221.

<sup>2</sup> عبد الحق جبايلي، مرجع سابق، ص

**الآثار الإيجابية:** إن إرتفاع درجة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين يقلل من معدل دورانهم في العمل، ويحسن مستوى أدائهم، وقد يمتد تأثير الولاء التنظيمي إلى الحياة الخاصة للأفراد خارج نطاق العمل، والأفراد الولاء التنظيمي يميلون إلى تأييد ودعم قيم المنظمة، والبقاء فيها لفترة أطول.

**الآثار السلبية:** نجد أن الولاء التنظيمي يجعل الفرد يوجه ويستثمر جميع طاقاته للعمل، ولا يترك أي وقت للنشاطات خارج العمل، وهذا بدوره يجعل الفرد يعيش في عزلة عن الآخرين، إضافة إلى ذلك فإن العمل وهمومه يسيطر عليه خارج أوقات العمل، وبالتالي يصبح دائم التفكير والإنشغال بعمله، وهذا يؤدي إلى نتائج سلبية كالإجهاد.

#### ◆ آثار الولاء التنظيمي على المنظمة:

الشعور بالولاء التنظيمي يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمنظمة، كإنخفاض معدل دوران العمل وإستقرار العمالة والإنتظام في العمل، وبذل المزيد من الجهد والأداء، مما يؤثر على إنخفاض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية وتحقيق النمو والإزدهار للمنظمة، وذلك فإن الولاء التنظيمي يزيد من إنتاجية الموظف وأدائه، ومن ناحية أخرى وجد هناك علاقة عكسية بين الولاء التنظيمي والغياب عن العمل، كما وجد أيضا أن للولاء التنظيمي تأثيرا سلبيا على ترك العمل، الأفراد الذين تركوا أعمالهم كانوا من الأفراد ذوي الولاء التنظيمي المنخفض، وهناك العديد من الفوائد التي تجنيها المنظمة عن طريق التقليل من نسبة الغياب و ترك العمل وتتمثل فيما يلي:

- التقليل من التكاليف المختلفة المرتبطة بعملية التوظيف والإختيار والتدريب للأعضاء الجدد.
- إنخفاض الإنتاجية على الأقل أثناء تدريب هذا العامل.
- الغياب عن العمل أو تركه من قبل بعض الموظفين قد يكون له أثر سلبي على معنويات الموظفين الآخرين، الأمر الذي قد يزيد من عدد الغيابات وترك العمل وهذه

المشكلات تكون أكثر عمقا عندما تكون بين قيادة المنظمة التي يتصف أفرادها بالولاء المرتفع، تصبح حلم جميع الأفراد الذين سيحاولون الإنضمام لها، وهذا بدوره يسهل على المنظمة إختيار مترشحين جدد ذوي مهارة عالية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> خالد زحراح: تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للأفراد العاملين، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، المجلد 1، العدد 11، جامعة البليدة 2، 2018، ص 82.

## خلاصة

لقد إحتوى هذا الفصل على أغلب النقاط فيه، لإعطاء صورة الولاء الذي يمثل مدى تعلق الفرد بمؤسسته وشدة إنتمائه، والرغبة في البقاء والإستمرار، هذا ما يوضح أهميته وتأثيره على الفرد والمؤسسة في تحقيق الأهداف، لأنه قد يختلف العطاء والجدية بإختلاف مستويات الولاء لدى الأفراد العاملين، هذا ما يتوجب على المؤسسات أن تعطي له أهمية وتعمل على تحسين وتوفير العوامل المساعدة في تكوين الولاء التنظيمي.

## الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة .

- ❖ تمهيد
- ❖ مجالات الدراسة .
- ❖ المنهج المستخدم.
- ❖ مجتمع وعينة الدراسة.
- ❖ أدوات جمع البيانات.
- ❖ خلاصة.

## تمهيد

بعد التعرف على متغيرات الدراسة نظريا في الفصول السابقة، لنصل لهذا الفصل محاولين تطبيق المعارف المكتسبة من التراث النظري لموضوع بحثنا على أرض الواقع، وذلك في مؤسسة النقل الحضري-تبسة-، بالتالي سنعرض في هذا الفصل التعريف بميدان الدراسة و التطرق لأهم الإجراءات المنهجية من مجالات الدراسة والمنهج المستخدم ومجتمع وعينة الدراسة وأخيرا أدوات جمع البيانات.

## 1- مجالات الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة خطوة أساسية في البحوث الإجتماعية، لذا يتوجب على الباحث وضع المجالات الرئيسية لدراسته والمتمثلة في المجال المكاني، المجال الزمني والمجال البشري

### ▪ المجال المكاني :

أجريت دراسة بحثنا على مستوى مؤسسة النقل الحضري ETUSA -تبسة- .

### التعريف بمؤسسة النقل الحضري ETUSA بتبسة :

تعتبر المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري تبسة وحدة إقتصادية تحتوي على موارد مادية وبشرية تساعد في دعم العملية الإنتاجية من خلال توزيع المسؤوليات والمهام بين الأفراد في بيئة العمل.

أنشئت هذه المؤسسة العمومية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 498/06 المؤرخ في 2006/12/24 المعدل و المتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 10/91 المؤرخ في 14/03/2010 بدأت مزاوله نشاطها بتاريخ 16 /01/2009 بالمنطقة الصناعية تبسة.

تقدر مساحتها الكلية ب19.859 م<sup>2</sup> ، بالنسبة للمساحة المبنية تقدر ب 4.280م<sup>2</sup>. والغير المبنية تقدر ب 15.579

### الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

- المدير العام: 01عامل.
- الأمانة العامة: 02عاملين.
- الأمن الداخلي: 14عامل.
- مكتب المكلف بالمراجعة الداخلية: 01عامل.

• مكتب الإعلام الآلي 01 عامل.

مصلحة الإدارة و المالية: بها 3 أقسام.

- قسم المستخدمين والأجور: 06 عاملين.
- قسم المحاسبة و المالية: 04 عاملين.
- قسم التموين و التجهيز: 02 عاملين.

مصلحة الإستغلال والصيانة : بها 4 أقسام.

➤ قسم الإستغلال: 105 عامل.

➤ قسم مراقبة الإستغلال: 13 عامل.

➤ قسم الصيانة: 23 عامل.

➤ قسم التسويق: 01 عامل.

▪ **المجال الزمني** : ويمثل المدة الزمنية لإجراء الدراسة، وقد إمتدت دراستنا منذ قبول

المواضيع من قبل اللجنة في شهر نوفمبر 2022 إلى غاية ماي 2023.

❖ **الإطلاع على التراث النظري لموضوع الدراسة وجمع المعلومات حوله بين فترة شهر**

ديسمبر 2022 وفيفري 2023.

❖ **القيام بالدراسة الإستطلاعية لميدان الدراسة والتعرف على المؤسسة ومصالحها خلال**

شهر فيفري 2023 والنزول للدراسة الميدانية لجمع البيانات والمعلومات حول المؤسسة

ومجتمع البحث خلال شهر مارس 2023.

❖ **بداية العمل على إستثمارات الإستبيان وتوزيعها على العينة المطلوبة وجمعها وتحليلها**

خلال شهر أفريل وماي 2023.

❖ **إنهاء إعداد مذكرة التخرج ماي 2023.**

▪ **المجال البشري** : و الذي يتمثل في الموارد البشرية للمؤسسة، وقد يبلغ العدد الإجمالي

لعمال هذه المؤسسة 173 عامل موزعين على مناصب مختلفة. أما بالنسبة لدراستنا

فقد إقتصرت على فئة عمال التنفيذ وعددهم 166 عامل، ويعود ذلك كون أن هذه الفئة هي المستهدفة في موضوع الدراسة، كذلك راجع إلى أن المؤسسة كونها فرع، بالتالي لا يتواجد فيها عدد كبير من الإطارات وأعاون التحكم، لذا تم توجيهنا من قبل رئيسة قسم مصلحة المستخدمين والأجور للدراسة على هذه الفئة، لأن طبيعة العمل في المؤسسة تركز أكثر على عمال التنفيذ، فهي مؤسسة تعمل على نقل المواطنين بالتالي لا تركز على عمل الإدارة كمؤسسات أخرى.

## 2- المنهج المستخدم :

لابد أن يقوم أي بحث علمي على منهج وتقنيات يتتبعها الباحث للوصول إلى نتائج علمية، بالتالي المنهج هو ترجمة للكلمة الأجنبية (Method)، الطريقة أو الأسلوب أو الكيفية التي تصل يصل بها الباحث أو العالم إلى نتائجه، فهو وسيلة محددة توصل إلى غاية معينة<sup>1</sup>.

وقد تتعدد المناهج وتختلف حسب طبيعة الموضوع أو الظاهرة المدروسة، فلكل من هذه الأخيرة تتطلب خطوات وأساليب معينة متبعة للوصول لنتائجها، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا الذي يهدف إلى التعرف على التنظيم غير الرسمي وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين، والمندرج ضمن الدراسات الوصفية، بالتالي فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي، ويعتبر هذا الأخير منهج يقوم على رصد ومتابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة زمنية معينة، من أجل التعرف على الظاهرة، والوصول إلى نتائج وتعميمات تساعد في فهم الواقع وتطويره<sup>2</sup>.

فالمنهج الوصفي يساعدنا على وصف ظاهرتي التنظيم غير الرسمي، والولاء التنظيمي لدى العاملين، والكشف إذا كانت هناك علاقة بينهما وما طبيعة هذه العلاقة، وجمع معلومات حولها باستخدام أدوات مناسبة وتبويبها و تحليلها وتفسيرها للوصول إلى نتائج العلاقة بينهما.

<sup>1</sup> علي معمر عبد المؤمن، مناهج البحث في العلوم الإجتماعية "الأساسيات والتقنيات والأساليب"، ط1، منشورات جامعة 7 أكتوبر، 2008، ص12.

<sup>2</sup> ربحي مصطفى عليان، البحث العلمي 'أسسه.مناهجه وأساليبه. إجراءاته.' بيت الأفكار الدولية، الأردن، ص48.

### 3- مجتمع الدراسة و عينة الدراسة :

يمثل مجتمع البحث في دراستنا، كل عمال التنفيذ لدى مؤسسة النقل الحضري بتبسة، والذي يبلغ عدده 166 عامل، وقد تم الإعتماد على عينة فقط من هذا المجتمع.

#### عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة، يتم إختيارها بطريقة معينة وإجراء الدراسة عليها ومن ثم إستخدام تلك النتائج وتعميمها على كامل مجتمع الدراسة الأصلي<sup>1</sup>.

و بالنسبة لدراستنا، فقد تم إختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وذلك بأخذ نسبة 50

وفقا للقاعدة  $100 \leftarrow 100$

$$.83 = 100 / 50 * 166$$

إذن، تم تحديد عينة الدراسة ب83 مفردة من أصل 166.

### 4- أدوات جمع البيانات :

تعتبر أداة جمع البيانات، الطريقة أو الوسيلة التي تسمح للباحث بجمع المعلومات والبحث عنها للوصول إلى نتائج الدراسة، ويمكن له إختيار أكثر من أداة وذلك حسب ما يتطلبه موضوع البحث.

وفيما يخص دراستنا، فقد تم إستخدام الأدوات التالية :

<sup>1</sup> نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، 2017، ص266.

**الملاحظة:** تعد الملاحظة أداة من أدوات جمع المعطيات والمعلومات، حيث تسمح بالحصول على الكثير من البيانات. وهي توجيه الحواس للمشاهدة والمراقبة لسلوك معين أو ظاهرة معينة وتسجيل ذلك السلوك وخصائصه<sup>1</sup>.

وإستخدما هذه الأداة لملاحظة سلوكيات وتعاملات العاملين مع بعض، أي مشاهدة المواقف والتصرفات وردود الأفعال الخاصة بهم في بيئة العمل، وهذا أثناء تجولنا بالمؤسسة. وكانت من بداية الدراسة الإستطلاعية إلى غاية توزيع الإستمارات وجمعها.

**الإستمارة:** هي أداة مفيدة من أدوات البحث العلمي، وهي مستعملة في نطاق واسع للحصول على الحقائق والتوصل إلى الوقائع والتعرف على الظروف والأحوال ودراسة المواقف والإتجاهات والآراء، وتضم عددا من الأسئلة يطلب من المبحوث أن يجيب عنها بنفسه<sup>2</sup>.

وتبنت إستمارة دراستنا ثلاثة محاور موزعة كالتالي:

- المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية العامة ويضم 5 أسئلة.
- المحور الثاني : خاص بالعلاقات غير الرسمية وعلاقتها بالشعور بالإنتماء لدى العاملين ويضم 11سؤال (من رقم 6 إلى رقم16).
- المحور الثالث: خاص بالإتصال غير الرسمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي، ويضم 9 أسئلة (من رقم 17 إلى رقم 25).

كذلك تم عرضها في صورتها الأولى على مجموعة من الأساتذة المحكمين، وأخذ عين الإعتبار بالتوجيهات المقدمة من طرفهم.

<sup>1</sup> ليندة لطاد بن محرز وآخرون، منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ط1، ألمانيا، 2019، ص68

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص71.

الملاحظات	التخصص	الرتبة	الأساتذة
إعادة صياغة بعض التساؤلات، وإعادة الترتيب.	علم النفس تنظيم وعمل.	أستاذ محاضر ب.	د.ميهور نور الدين.
إعادة صياغة بعض التساؤلات.	علم إجتماع تنمية موارد بشرية.	أستاذ محاضر أ.	د.محمد مالك.
إعادة الترتيب وحذف بعض الأسئلة.	علم إجتماع تنمية بشرية والسكان.	أستاذ محاضر أ.	د.لطرش فيروز.

بعد الأخذ بعين الاعتبار لملاحظة الأساتذة المحكمين، أعدنا صياغة أسئلة الإستمارة من جديد وتم ترتيبها كما ينبغي ، ثم تم توزيع الإستمارات على 83 عامل، وذلك يوم 30 أبريل 2023 وإسترجاعها يوم 3 ماي 2023، وقمنا بفرزها وترتيبها، ووجود إستمارات غير قابلة للدراسة، بالتالي إستبعدنا 5 إستمارات لم يتم الإجابة عنها، فأصبح لدينا 78 إستمارة، تم تبويبها وتحليلها بإستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS نسخة 2023 والإعتماد على التكرارات والنسب المئوية، للوصول إلى نتائج وإستنتاجات حول الفرضيات.

## خلاصة

بعد التقرب لميدان الدراسة والتعرف عليه أكثر، تم القيام بجمع المعلومات عن المؤسسة وتحديد مجالات الدراسة، كذلك تحديد الإجراءات المنهجية التي بمثابة الطريق الذي سيوضح لنا الجانب التطبيقي و إسقاط متغيرات الدراسة في الواقع، كذلك تسهل جمع البيانات وعرضها وتحليلها في الفصل القادم من خلال هذه الإجراءات.

## الفصل الخامس : عرض وتحليل ومناقشة النتائج.

❖ تمهيد

❖ عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية.

❖ عرض وتحليل نتائج جداول الفرضية الفرعية

الأولى.

❖ عرض وتحليل نتائج جداول الفرضية الفرعية

الثانية.

❖ نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

❖ نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.

## تمهيد

بعد التعرف على مجالات الدراسة وجمع البيانات حول موضوع البحث، لا بد من عرضها لتفسيرها وتحليلها، والغاية منها التوصل لنتائج علمية ومنطقية، تصح من خلالها فرضيات الدراسة أو تنفيذها.

وهذا ما سنقوم به في هذا الفصل الأخير، عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائجها للتوصل إلى إستخلاص حول دراسة بحثنا.

## 1- عرض و تحليل البيانات الشخصية :

جدول رقم 01: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة%
ذكر	57	73.1
أنثى	21	26.9
المجموع	78	%100

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، الذي يوضح توزيع المبحوثين حسب فئة الجنس، يتضح لنا أن نسبة الذكور في المؤسسة هي 73.1 % تعادلها 57 مبحوث، في المقابل نسبة 26.9% التي تعادلها 21 مفردات من العينة إناث، ومنه نستنتج أن غالبية العاملين في المؤسسة من فئة الذكور، وهذا راجع لطبيعة العمل كذلك راجع للثقافة المجتمعية للولاية، كون هاته المؤسسة أغلب عمالها سواق وقباض وعمال الصيانة، بالتالي نجد فئة الذكور من تتولى هذه الأعمال لتطلبها جهد عضلي والنسبة المعينة من الإناث فمهامها في الأعمال الإدارية.

جدول رقم 02: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير السن.

السن	التكرار	النسبة%
من 25 إلى 35	48	61.5
من 36 إلى 45	18	23.1
من 46 إلى 55	10	12.8
أكثر من 55	2	2.6
المجموع	78	%100

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، الذي يمثل توزيع المبحوثين على فئة السن، يتضح لنا أن نسبة 61.5 % من المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 25 و 35 سنة، تليها نسبة 23.1% من

المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، كذلك نسبة 12.8% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 46 و55 سنة، في حين نجد النسبة الأقل وهي 2.6% للفئة العمرية أكثر من 55 سنة.

ومنه نستنتج أن غالبية العاملين في المؤسسة هم من فئة الشباب ، وهذا راجع لإحتياج وإستقطاب المؤسسة لهذه الفئة، كونها الأكثر نشاطا وحيوية ، وكذلك لتميزها بالعطاء والجدية والقدرة على تحمل المسؤوليات، فهي فئة تسعى لتحسين أوضاعها الإجتماعية والمادية وتحقيق مستقبل مستقر، في حين الفئة التي نسبتها ضئيلة التي تتراوح أعمارهم أكثر من 55 سنة، وهذا راجع للإحالة إلى التقاعد.

### جدول رقم 03: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة%
إبتدائي	1	1.3
متوسط	12	15.4
ثانوي	30	38.5
جامعي	35	44.9
المجموع	78	%100

#### التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي، نجد أن نسبة 44.9% من العاملين ذو مستوى جامعي، في حين تقاربها نسبة 38.5% ذو مستوى ثانوي، و نسبة 15.4% ذو مستوى متوسط، أما المستوى الإبتدائي الذي يكاد ينعدم فنسبته جد ضئيلة و المقدرة ب1.3%.

ومنه يتضح لنا أن أغلب العاملين ذو مستوى جامعي وهذا ما يتناسب أيضا مع الفئة العمرية الأكبر، ونجد بعض من أصحاب هذا المستوى تتولى مناصب إدارية وبعض الآخر تتولى مناصب تقنية وخدماتية، فالرغم من أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة لا تتطلب بالضرورة

أصحاب الشهادات الجامعية على غرار مناصب معينة بالإدارة، إلا أن الأزمة الاقتصادية التي تشهدها الدولة وكذلك عدم توافق متطلبات السوق مع مخرجات الجامعات والمعاهد، تدفع بهذه الفئة إلى البحث عن وظيفة مستقرة لتأمين إحتياجاتها، وخاصة بالقطاع العام، وأيضا لتفادي البطالة التي تشهدها البلاد في الآونة الأخيرة، بحيث تفاقمت نسبتها خاصة لحاملي الشهادات العليا، من جانب آخر، بروز المستويات التعليمية داخل المؤسسة بين الثانوي والجامعي لأغلب العاملين يساهم في التقارب الفكري والتفاهم والإنسجام وربط العلاقات بصفة غير رسمية.

#### جدول رقم 04: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير الأقدمية.

الأقدمية	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	22	28.2
من 5 إلى 15 سنة	45	57.7
من 16 إلى 20 سنة	8	10.3
أكثر من 20 سنة	3	3.8
المجموع	78	%100

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الموضح لتوزيع المبحوثين على حسب الأقدمية في العمل، يتضح لنا أن نسبة 57.7% من المبحوثين لديهم أقدمية من 5 إلى 15 سنة، ثم تليها نسبة 28.2% حيث نقل أقدميتهم عن 5 سنوات ثم تأتي نسبة 10.3% تتراوح اقدميتهم من 16 الى 20 سنة، أما النسبة الأدنى فهي 3.8% أقدميتهم أكثر من 20 سنة.

ومنه نستنتج أن أغلب العاملين تتراوح مدة عملهم بين 5 و15 سنة، ويعود ذلك كون المؤسسة حديثة النشأة "عام 2010"، كذلك العاملين الآخرين الذين يمثلون نسبة لا بأس بها مدة عملهم أقل من 5 سنوات، وهذا راجع للتوظيف الجديد كذلك التوظيف بعقود عمل مؤقتة، أما الذين مدة عملهم من 16 سنة فأكثر، إكتسبوا خبرتهم المهنية من مؤسسات أخرى في نفس المجال، أو المؤسسة الأم للنقل الحضري.

## جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب متغير طبيعة عقد العمل.

طبيعة عقد العمل	التكرار	النسبة %
دائم	51	65.4
متعاقد	27	34.6
المجموع	78	%100

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه توزيع العاملين حسب طبيعة عقد عملهم، ويتضح لنا أن نسبة 65.4% من العاملين طبيعة عقد عملهم دائم، في حين نجد النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 34.6% متعاقدين.

ومنه نستنتج أن المؤسسة أغلب عمالها مثبتين، من جهة أخرى تتبع سياسة التشغيل من خلال التوظيف عن طريق عقود العمل المتجددة لفئة الشباب حاملي الشهادات، وهذا ما تشهده أغلب المؤسسات اليوم مع أزمة التوظيف.

## 2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

### جدول رقم 6: يوضح العلاقة بين السن وطبيعة العلاقة بين العاملين.

طبيعة العلاقة	مركز وظيفي		صداقة		زمالة		المجموع	
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
من 25 إلى 35 سنة	22	28.2	11	14.1	15	19.2	48	61.5
من 36 إلى 45 سنة	5	6.4	8	10.3	5	6.4	18	23.1
من 46 إلى 55 سنة	2	2.6	4	5.1	4	5.1	10	12.8
أكثر من 55 سنة	0	0.0	1	1.3	1	1.3	2	2.6
المجموع	29	37.5	24	30.8	25	32.1	78	100

## التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين السن وطبيعة العلاقة بين العاملين يتضح لنا أن الإتجاه العام نحو المركز الوظيفي بنسبة 37.5%، أما النسبة الأدنى فهي نحو الصداقة بنسبة 30.8%، من جهة أخرى تمثل النسبة الأكبر داخل الإتجاه الأول، الفئة العمرية بين 25 و35 سنة، أما أقل نسبة تقدر بـ 2.6% للفئة العمرية بين 46 و 55 سنة، في حين نجدها منعدمة تماما للفئة العمرية أكثر من 55 سنة، على غرار إتجاه الصداقة والزمالة، نجد هذه الفئة الأخيرة تمثل نسب ضئيلة والمقدرة بـ 1.8%، في حين تبقى الفئة العمرية بين 25 و35 سنة هي الأعلى نسبة، فتقدر في إتجاه الزمالة بـ 19.2% وإتجاه الصداقة بـ 14.1%.

ومنه نستنتج أن أغلب العاملين، علاقاتهم مرتبطة بالمركز الوظيفي أكثر، وكذلك لتقارب السن بحكم أغلبهم من فئة الشباب أعمارهم متقاربة، وهذا راجع للقاءات بشكل يومي في نفس المكان "المكتب أو الورشة أو في الحافلات" طيلة أوقات العمل، أي في كل مركز وظيفي نجد فيه مجموعة معينة من العاملين تربطهم علاقة مع بعضهم البعض أكثر من مراكز وظيفية أخرى، وقد تخرج علاقات أخرى تحت ظل علاقة المركز الوظيفي كعلاقات الصداقة.

جدول رقم 7: يوضح العلاقة بين السن وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية.

المجموع		الإثنين معا		لتحقيق مصالح شخصية		التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة		السن
		%	ت	%	ت	%	ت	
61.5	48	19.2	15	3.8	3	38.5	30	من 25 إلى 35 سنة
23.1	18	11.5	9	2.6	2	9.0	7	من 36 إلى 45 سنة
12.8	10	1.3	1	3.8	3	7.7	6	من 46 إلى 55 سنة
2.6	2	0.0	0	0.0	0	2.6	2	أكثر من 55 سنة
%100	78	32.1	25	10.3	8	57.7	45	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه الذي يمثل العلاقة بين السن وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية مع العاملين، فيتضح لنا أن الإتجاه العام نحو التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بنسبة 57.7%، ونجد الفئة العمرية الأكبر فيه هي ما بين 25 و 35 بنسبة 38.5%، أما الإتجاه الأقل نسبة فهو نحو تحقيق مصالح شخصية بنسبة 10.3%، أما الإتجاه الذي يجمعهما معا فيمثل نسبة 19.2%، وهذا الأخير نجد فيه أيضا الفئة العمرية التي بين 25 و 35 سنة هي الأكبر بنسبة 19.2% تليها نسبة 11.5% للفئة العمرية بين 36 و 45 سنة، كما نجدها شبه منعدمة ومنعدمة تماما بالنسبة للفئات العمرية الأخرى.

ومن خلال هذه البيانات، نستنتج أنه بالرغم من الفروقات العمرية بين العاملين، إلا أن السبب الأساسي عند أغلبهم في تكوين العلاقات غير الرسمية فيما بينهم، راجع إلى التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، فالسن لا يعد عائقا للدافع الأساسي لهذه تكوين هذه

العلاقات، على العكس كلما زاد العمر زاد بنائه للعلاقات لهذا السبب. لأن أهدافهم مشتركة وتصيب بالمصلحة العامة لمؤسستهم، وهذا لإنتمائهم وولائهم لها.

جدول رقم8: يوضح العلاقة بين السن ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		مساهمة علاقات الصداقة في التكيف
%	ت	%	ت	%	ت	
						السن
61.5	48	11.5	9	50.0	39	من 25 إلى 35 سنة
23.1	18	2.6	2	20.5	16	من 36 إلى 45 سنة
12.8	10	2.6	2	10.3	8	من 46 إلى 55 سنة
2.6	2	0	0	2.6	2	أكثر من 55 سنة
100	78	16.7	13	83.3	65	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 65 من المبحوثين يرون أن علاقات الصداقة تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة، في المقابل نسبة قليلة تقدر ب 16.7% يرون عكس ذلك، و بالنسبة للإتجاه العام نحو الإجابة بنعم، نجد الفئة العمرية الشبابية بين 25 و 35 سنة هم الأكثر تأييدا لهذا الرأي بنسبة 50% تليها الفئة بين 36 و 45 سنة بنسبة 20.5، كذلك نسبة 10.3% لفئة ما بين 46 و 55 سنة وأخيرا نسبة 2.6% لأكثر من 55 سنة و التي يعادلها العدد الكلي لهذه الفئة

بالتالي يمكننا القول أن أغلب العاملين وبمختلف الأعمار، يرون علاقات الصداقة بصورة إيجابية، فهذا النوع من العلاقات الذي ينشأ في ظل وجود التنظيم غير الرسمي يسمح بتفاعل و تكيف العاملين في بيئة العمل، والشعور بالإرتياح وتقديم المهام والخدمات بشكل أفضل وفي جو ملائم ، ويزيد توطيد هذه العلاقات مع التقدم في العمر، مما نستنتج أن عامل السن يلعب دورا في وجود صداقة بين العاملين.

جدول رقم 9: يوضح العلاقة بين السن وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.

إستمرار العلاقة خارج إطار العمل		لا		نعم		السن
ت	%	ت	%	ت	%	
24	30.8	24	30.8	48	61.5	من 25 إلى 35 سنة
8	10.3	10	12.8	18	23.1	من 36 إلى 45 سنة
8	10.3	2	2.6	10	12.8	من 46 إلى 55 سنة
2	2.6	0	0	2	2.6	أكثر من 55 سنة
42	53.8	36	46.2	78	100%	المجموع

التحليل:

توضح البيانات المنسوبة للجدول أعلاه، أن نسبة 53.8% من المبحوثين، لديهم علاقات غير رسمية خارج إطار العمل، في المقابل نسبة مقاربة لها و المقدرة بـ46.2% لا تحبذ العلاقات خارج بيئة العمل.

إذ نجد الفئة العمرية الأكبر نسبة وهي بين 25 و 35 سنة، متطابقة النسب بين من يستمرون في علاقاتهم خارج إطار العمل ومن عكسهم، وذلك بنسبة متساوية مقدرة

ب30.8%. كذلك بنسب متقاربة للفئة بين 36 و 45 و المقدرة ب10.3% يستمرون في علاقاتهم خارج بيئة العمل ونسبة 12.8% العكس، أما فيما يخص الفئة بين 46 و 55 سنة، تستمر علاقاتهم أكثر خارج إطار العمل وذلك بنسبة 10.3% ونفس الأمر للفئة الأخيرة الأكثر من 55 سنة.

ومنه نستنتج أنه تختلف فئة الشباب عن الفئات الأخرى في إرتباطاتها خارج العمل، فهنا السن يلعب دور في توطيد العلاقات غير الرسمية خارج بيئة العمل، حيث نجد من خلال البيانات السابقة أنه كلما زاد السن، كلما زاد الإرتباط قوة بين العاملين، مما يساهم في بقاء العلاقات ضمن العمل وخارجه، من جهة أخرى، طبيعة العلاقة بين العاملين هي التي تحدد مصير العلاقات خارج بيئة العمل.

#### جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وطبيعة العلاقة بين العاملين

المجموع		زمالة		صداقة		مركز وظيفي		طبيعة العلاقة بين العاملين طبيعة عقد العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
65.4	51	20.5	16	24.4	19	20.5	16	دائم
34.6	27	11.5	9	6.4	5	16.7	13	متعاقد
%100	78	32.1	25	30.8	24	37.2	29	المجموع

التحليل:

توضح البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه الخاصة بالعلاقة بين طبيعة عقد العمل للمبحوثين وطبيعة علاقاتهم، أن نسبة 37.2% من المبحوثين تربطهم علاقة على أساس المركز الوظيفي، منهم 20.5% لهم عقد دائم و 16.7% متعاقدين، في حين نجد نسبة 32.1% تربطهم علاقة زمالة، منهم نسبة 20.5% لهم عقد دائم و 11.5% متعاقدين، أما فيما يخص علاقة الصداقة نجد نسبة 30.8%، ويتجه فيها نسبة 24.4% عاملين بصفة دائمة و 6.4% متعاقد.

من البيانات المعطاة، نستنتج أن العاملين أصحاب العقد الدائم تربطهم علاقات صداقة أكثر، على عكس العاملين المتعاقدين، أغلبهم تربطهم علاقات تخص المركز الوظيفي، ويعود ذلك كون أن هناك متعاقدين جدد في التوظيف، وعلاقاتهم لم تتطور بعد مع العاملين.

**جدول رقم 11: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية مع العاملين.**

المجموع		الإثنين معا		مصالح لتحقيق شخصية		التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة		سبب تكوين العلاقات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة عقد العمل
65.4	51	20.5	16	7.7	6	37.2	29	دائم
34.6	27	11.5	9	2.6	2	20.5	16	متعاقدا
%100	78	32.1	25	10.3	8	57.7	45	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية، يتضح لنا أن الإتجاه العام نحو التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة بنسبة 57.7%، منهم 37.2% عامل دائم و 20.5% عامل متعاقد، أما الإتجاه الأقل موجه نحو تحقيق مصالح شخصية بنسبة 10.3% منهم 7.7% عامل دائم و 2.6% عامل متعاقد، في حين الإتجاه الذي يجمعهما تقدر نسبته بـ 32.1% نجد فيها 20.5% من العاملين المثبتين و 11.5% من العاملين المتعاقدين.

ومنه نستنتج أن أغلب العاملين يسعون لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا السبب الأساسي الذي يدفعهم لتكوين العلاقات فيما بينهم، ولا تفصل طبيعة عقد العمل في هذا الدافع، كون هدفهم مشترك ولهم ولاء للمؤسسة.

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		علاقات الصداقة في طبيعة عقد العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
65.4	51	9.0	7	56.4	44	دائم
34.6	27	7.7	6	26.9	21	متعاقد
%100	78	16.7	13	83.3	65	المجموع

التحليل:

من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، الذي يمثل العلاقة بين طبيعة عقد العمل ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين بنسبة 83.3% يرون أن علاقات الصداقة تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة وبنسبة 56.4% من العمال الدائمين و26.9% من العمال المتعاقدين، أما نسبة قليلة من لا يوافقون على هذا الرأي بنسبة 16.7% منهم 9% عاملين دائمين و7.7% عاملين متعاقدين.

بالتالي نستنتج أن مناخ التنظيم غير الرسمي في المؤسسة ملائم لكلا العاملين، ووجود تفاعل وتجانس بين الدائمين و المتعاقدين، ويعود ذلك لعدم وجود الحساسيات والتفرقة بينهم، فالعاملين الدائمين يتيحون المجال للعاملين المتعاقدين في الاندماج والتفاعل معهم وهذا ما يزيد من تكوين علاقات الصداقة فيما بينهم والتي تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة.

### جدول رقم 13: يوضح العلاقة بين الأقدمية وطبيعة العلاقة بين العاملين.

المجموع		زمالة		صداقة		مركز وظيفي		طبيعة العلاقة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28.2	22	10.3	8	6.4	5	11.5	9	أقل من 5 سنوات
57.7	45	15.4	12	20.5	16	21.8	17	من 5 إلى 15 سنة
10.3	8	3.8	3	2.6	2	3.8	3	من 16 إلى 20 سنة
3.8	3	2.6	2	1.3	1	0.0	0	أكثر من 20 سنة
100	78	32.1	25	30.8	24	37.5	29	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية و طبيعة العلاقة مع العاملين، يتجه الإتجاه العام نحو المركز الوظيفي و هذا بنسبة 37.5%، تليها فئة الزمالة بنسبة 32.1% وأخيرا فئة الصداقة بنسبة 30.8%، إذ أن أكبر نسبة داخل الإتجاه الأول هي لفئة الخبرة التي تتراوح مدة الخدمة لهم ما بين 5 و 15 سنة، تليها نسبة 11.5% لفئة العاملين الذين تتراوح مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، أما في فئة إتجاه علاقة الزمالة أكبر نسبة 15.4% هي لدى العمال الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم ما بين 5 و 15 سنة و أقل نسبة 2.6% هي للعمال الذين تتراوح مدة الخدمة لديهم في أكثر من 20 سنة، وآخر إتجاه هي فئة الصداقة، حيث أعلى نسبة 20.5% هي للعمال الذين تتراوح مدة العمل لديهم من 5 إلى 15 سنة وأقل نسبة 1.3% لفئة العاملين الذين تتراوح مدة العمل أكثر من 20 سنة.

ومنه نستنتج أن مدة الخبرة المهنية لها دور في إرتباط العامل بزملائه، بحيث كلما كانت له أقدمية أكثر بالمؤسسة تطورت علاقاته الغير الرسمية و خاصة نحو الصداقة وزادت قوة وتماسكا، ويعود ذلك إلى كونهم تم توظيفهم في نفس الفترة تقريبا فكان تأقلمهم معا في نفس الوقت ونفس المكان. وهذا ما يزيد من إرتباطه وإنتمائه للمؤسسة.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين الأقدمية ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		مساهمة علاقات الصداقة في التكيف الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
28.2	22	5.1	4	23.1	18	أقل من 5 سنوات
57.7	45	9	7	48.7	38	من 5 إلى 15 سنة
10.3	8	2.6	2	7.7	6	من 16 إلى 20 سنة
3.8	3	0	0	3.8	3	أكثر من 20 سنة
%100	78	16.7	13	83.3	65	المجموع

التحليل:

من البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 83.3% من المبحوثين يرون أن علاقات الصداقة تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة، حيث نجد فئة الأقدمية من 5 إلى 15 سنة هم النسبة الأكبر، وذلك ب 48.7% أما النسبة الأقل خاصة بفئة الأقدمية الاكثر من 20 سنة بنسبة 3.8% في المقابل نجد نسبة 16.7% من المبحوثين يعارضون هذا الرأي.

بما أن علاقات الصداقة تنشأ وتتطور مع تزايد مدة العمل بالمؤسسة كما تم إستنتاجه من الجدول السابق، فهذا الأمر بدوره يساهم في التجانس والتناغم بين العاملين، مما يدفعه لأداء المهام بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة، وزيادة رغبته في العمل.

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين مساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.

المجموع		إستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل				مساهمة علاقات الصداقة التكيف المؤسسة
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	في داخل
83.3	65	33.3	26	50	39	نعم
16.7	13	12.8	10	3.8	3	لا
%100	78	46.2	36	53.8	42	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه للعلاقة بين مساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل، يتضح لنا أن الإتجاه العام نحو الإجابة بنعم، حول إستمرار العلاقات بين العاملين خارج إطار العمل وذلك بنسبة 53.8% بما فيها 50% من العاملين يجدون أن علاقات الصداقة تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة، في المقابل نجد نسبة 46.2% يعارضون الإتجاه العام.

ومنه يمكن القول أنه عند وجود علاقات صداقة وطيدة بين العاملين والتي بدورها تكلل الإنسجام والتفاهم داخل المؤسسة، تعكس صورة إيجابية حتى خارج إطار العمل وتبقى في الإستمرار، وهذا ما يزيد من تماسك العاملين و كذلك يتضح لنا مدى تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة حتى خارجها.

جدول رقم 16: يوضح العلاقة بين التعاون بين العمال في العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية مع الزملاء.

المجموع		الإثنين معا		مصالح تحقيق شخصية		التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة		سبب تكوين العلاقات
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	
74	94.9	22	28.2	7	9.0	45	57.7	التعاون بين العمال
4	5.1	3	3.8	1	1.3	0	0.0	لا
78	100%	25	32.1	8	10.3	45	57.7	المجموع

التحليل:

نلاحظ في الجدول أعلاه الممثل للعلاقة بين التعاون بين العمال في العمل وسبب تكوين العلاقات غير الرسمية مع الزملاء. أن أغلب المبحوثين يكونون علاقاتهم من أجل التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وذلك بنسبة 57.7%، في المقابل نجد نسبة 10.3% يكونون علاقاتهم من أجل تحقيق مصالح شخصية، أما نسبة 32.2% من المبحوثين يكونون علاقاتهم من أجل الإثنين معا، إذ نجد أغلب العاملين يؤكدون وجود تعاون بينهم وذلك بنسبة 57.7%.

ومنه نستنتج أن التعاون بين العمال يزيد من تكوين العلاقات غير الرسمية وتعزيزها، والتوجه نحو تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا ما يظهر الولاء لدى العاملين، من خلال السعي للنهوض بها وتحقيق أهدافها المرسومة.

### جدول رقم 17: يوضح التعاون بين العمال في العمل.

المجموع		ربح الوقت		العمل بالفريق		روح التضامن معا		يعود ذلك إلى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
100	74	20.3	15	29.7	22	50.0	37	التعاون بين العمال
100%	74	20.3	15	29.7	22	50.0	37	نعم
100%	74	20.3	15	29.7	22	50.0	37	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين ويمثل عددهم 74 مبحوث، الذين كان إجابتهم بنعم حول وجود تعاون بين العمال، يعود سبب تعاونهم بالدرجة الأولى إلى روح التضامن معا وذلك بنسبة 50%، يليها من أجل العمل بالفريق بالدرجة الثانية بنسبة 29.7% وأخيرا لربح الوقت بنسبة 20.3%.

ومن خلال القراءة الإحصائية لهذه المعطيات، نستنتج أن روح التضامن وكذلك العمل بالفريق يحفزان العامل على التعاون مع غيره من العاملين والتطوع لمساعدتهم، وقد يفوق هذا حتى الأمور الرسمية، مما يعزز إتحادهم وتماسكهم وخلق مناخ تنظيمي يسوده التضامن.

### جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق والتعاون بين العمال في العمل

المجموع	التعاون بين العمال في العمل					
	لا		نعم		تفضيل العمل مع فريق	
%	ت	%	ت	%	ت	
85.9	67	2.6	2	83.3	65	نعم
14.1	11	2.6	2	11.5	9	لا
100%	78	5.1	4	94.9	74	المجموع

## التحليل:

يبين الجدول أعلاه العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق والتعاون بين العمال في العمل، ويتضح لنا من خلاله أن أغلب العاملين وذلك بنسبة 94.9% يتعاونون مع بعضهم البعض، بما فيهم نسبة 83.3% يفضلون العمل مع فريق.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات الإحصائية، أن العمل مع الفريق يحقق التعاون بين العمال بشكل كبير، وهذا ما يساهم في نشوء علاقات غير رسمية بينهم من خلال إجتماعاتهم معا وقضاء وقت أكبر ضمن الجماعة عكس العمل الفردي، مما يبرز فاعلية التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

**جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق ومساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة.**

المجموع		مساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة				تفضيل العمل مع فريق
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
85.9	67	11.5	9	74.4	58	نعم
14.1	11	5.1	4	9.0	7	لا
%100	78	16.7	13	83.3	65	المجموع

## التحليل:

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين تفضيل العمل مع فريق و مساهمة علاقات الصداقة في التكيف داخل المؤسسة، ويتضح لنا من خلاله أن معظم العاملين تساهم علاقات الصداقة مع بعضهم في تكيفهم داخل المؤسسة، وتقدر نسبتهم بـ 83.3% والتي تتضمن نسبة 74.4% من العاملين يفضلون العمل مع فريق، ونسبة 9 لا يفضلون هذا الأمر، في حين نجد 16.7%

من المبحوثين لا تساهم علاقات الصداقة في تكيفهم داخل المؤسسة بالرغم من أن نسبة 11.5% منها يفضلون العمل مع فريق.

ويمكننا الإستنتاج بأن العمل مع فريق يوطد من علاقات الصداقة بين العاملين، وذلك بقضاء أغلب الأوقات معا بالتالي المشاركة حتى في أوقات الراحة والأكل، وتبادل أطراف الحديث مما تتطور العلاقات فيما بينهم وتخرج عن إطارها الرسمي، وهذا ما يساهم في تأقلم وتوافق العاملين مع بعضهم وزيادة الشعور بإنتسابهم للمؤسسة.

### جدول رقم 20: يوضح تفضيل العمل مع فريق.

المجموع		لرغبة شخصية		سهولة و سرعة في التنفيذ		إكتساب الخبرة		التقليل من ضغوط العمل		يعود ذلك إلى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
										تفضيل العمل مع فريق
100	67	3.0	2	38.8	26	31.3	21	26.9	18	نعم
%100	67	3.0	2	38.8	26	31.3	21	26.9	18	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أغلب المبحوثين الذين يفضلون العمل مع فريق ويقدر عددهم ب67 مبحوث، يعود ذلك إلى سهولة و سرعة في التنفيذ و هذا بنسبة 38.8%، تليها من أجل إكتساب الخبرة بنسبة 31.3%، في حين نجد نسبة 26.9% من أجل التقليل من ضغوط العمل.

ومنه نستنتج أن العاملين يسعون للعمل ضمن فريق لإكتساب الخبرة ولسهولة وسرعة في التنفيذ، وهذا ما يوضح سعي العاملين للتقدم والتطور في مجال عملهم وتحسين أدائهم الوظيفي، وهنا تكمن أهمية فريق العمل في التأثير على دافعية وعطاء العامل للعمل، مما يرفع من الشعور بالمسؤولية أكثر لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

جدول رقم 21 : يوضح مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين.

المجموع		مصالح		تحقيق خاصة		أهداف		وجود مشتركة		زيادة التماسك		تهدف إلى
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
												مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين
100	50	12.0	6	40.0	20	48.0	24					نعم
%100	50	12.0	6	40.0	20	48.0	24					المجموع

التحليل:

يتضح لنا من الجدول أعلاه الذي يمثل تأييد المبحوثين للعلاقات غير الرسمية وعملها على تضامن العاملين، والذين بلغ عددهم 50 من أصل 78 مبحوث، ف24 منهم يرونها تهدف إلى زيادة التماسك، في حين 20 منهم يرونها تهدف لوجود أهداف مشتركة، أما البقية يرونها لتحقيق مصالح شخصية.

ومنه نستنتج أن إتفاق العاملين على وجود أهداف مشتركة بينهم، تزيد من تماسكهم وتوحيدهم، ونشوء علاقات غير رسمية، ترفع من مستوى إرتباطهم بالمؤسسة.

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين وتفضيل العمل مع فريق.

المجموع		تفضيل العمل مع فريق				مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين
		نعم		لا		
%	ت	%	ت	%	ت	
64.1	50	5.1	4	59.0	46	نعم
35.9	28	9.0	7	26.9	21	لا
%100	78	14.1	11	85.9	67	المجموع

## التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 85.9% من مفردات العينة يفضلون العمل مع فريق بما فيهم 59% يرون أن العلاقات غير الرسمية تعمل على تضامن العاملين مقابل 26.9% لا يؤيدون هذا الرأي، في حين نجد 14.1% يعارضون العمل مع فريق.

ويتبين لنا من خلال هذه المعطيات، أن العلاقات غير الرسمية تعمل على توحيد العاملين وتعزيز روح الجماعة والتشجيع على القيام بالمهام ضمن جماعات أو فرق عمل، مما يزيد من ثقتهم وحمائتهم لبعضهم البعض، وهذا ما يرفع من مستوى الإنتماء والولاء للمؤسسة.

**جدول رقم 23 : يوضح العلاقة بين مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين وإستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل.**

المجموع		إستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل				مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
64.1	50	21.8	17	42.3	33	نعم
35.9	28	24.4	19	11.5	9	لا
%100	78	46.2	36	53.8	42	المجموع

## التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 53.8% من العاملين تستمر علاقاتهم مع بعض خارج إطار العمل، وهذه الفئة يرى أغلبها، وذلك بنسبة 42.3% أن العلاقات غير الرسمية تعمل على تضامن العاملين على غرار نسبة 11.5% ترى العكس، في المقابل نجد

نسبة 46.2% من العاملين لا تستمر علاقاتهم خارج إطار العمل، بما فيها نسبة 24.4% لا ترى بأن العلاقات غير الرسمية تعمل على تضامن العاملين ونسبة 21.8% يرون العكس.

ومنه نستنتج أن إستمرار العلاقات بين العاملين يرتبط أيضا بتضامنهم مع بعضهم البعض وذلك بفضل العلاقات غير الرسمية المبنية بينهم، كون أنه عندما تكون إرتباطاته قوية بين زملائه وتسودها تآزر وتعاون، تزيد من متانتها حتى خارج إطار العمل.

من جهة أخرى يتضح لنا أنه يمكن أن تكون علاقات غير رسمية وطيدة داخل المؤسسة، ولكن لا تستمر خارجها، وهذا راجع لعدم رغبة العامل في نقل علاقاته العملية لحياته الشخصية.

**جدول رقم 24: يوضح العلاقة بين مشاركة النقاش مع الآخرين خارج إطار العمل حول الحديث عن المؤسسة وإستمرار العلاقة بين العاملين خارج إطار العمل.**

المجموع		إستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل				مشاركة النقاش مع الآخرين حول الحديث عن المؤسسة
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
64.1	50	28.2	22	35.9	28	نعم
35.9	28	17.9	14	17.9	14	لا
%100	78	46.2	36	53.8	42	المجموع

التحليل:

نلاحظ في الجدول أعلاه، إستمرار العلاقة مع العاملين خارج إطار العمل وعلاقته بمشاركة النقاش مع الآخرين حول الحديث عن المؤسسة، ويتضح لنا أن 53.8% من العاملين تستمر علاقاتهم خارج إطار العمل، وأغلبهم يشاركون النقاش مع الآخرين في الحديث عن المؤسسة

وذلك بنسبة 35.9% على غرار 17.9% لا يشاركون في هذا الحديث. في حين نلاحظ نسبة 46.2% لا تربطهم علاقات خارج بيئة العمل، ولكن منهم نسبة 28.2% يشاركون أطراف الحديث حول المؤسسة مع الآخرين مقابل 17.9% يمثلون العكس.

ومنه نستنتج أن بقاء العلاقات بين العاملين خارج بيئة العمل يساهم في النقاشات حول المؤسسة مع الآخرين والحديث عنها وإبداء الرأي فيها، وذلك راجع إلى قوة العلاقات الإجتماعية والشخصية مع زملائه وتوفر البيئة الملائمة له، مما تزيد من إرتباطه بالمؤسسة وشعوره بالإنتماء لها، هذا ما يجعله محبا و متيما بعمله ويتضح ذلك من حديثه ومدحه لمؤسسته مع الآخرين.

**جدول رقم 25: يوضح إتخاذ موقف في حال الحديث الآخرين بصورة سلبية عن المؤسسة.**

النسبة %	التكرار	
71.8	56	التدخل و الدفاع عن المؤسسة
28.2	22	عدم إبداء أهمية لحديثهم
%100	78	المجموع

التحليل:

يبين الجدول أعلاه توزيع المبحوثين على إتخاذ موقف في حال الحديث الآخرين بصورة سلبية عن المؤسسة، يتضح لنا من خلاله أن أغلبهم يتخذون موقف التدخل والدفاع عنها، وذلك بنسبة 71.8%، أما الباقي الممثل بنسبة 28.2% يتخذون موقف عدم إبداء أهمية لحديثهم.

ومن خلال هذه النتائج الإحصائية، نستنتج أن دفاع العاملين على المؤسسة، يعود لشعور بأنهم جزء منها وما يسيء لها يمسه، وهذا ما يعبر عن ولائهم العاطفي للمؤسسة.

جدول رقم 26: يوضح العلاقة بين الأقدمية والشعور بالإنتماء داخل المؤسسة بفضل العلاقات غير الرسمية.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالإنتماء داخل المؤسسة بالعلاقات غير الرسمية الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
28.2	22	10.3	8	17.9	14	أقل من 5 سنوات
57.7	45	16.7	13	41.0	32	من 5 إلى 15 سنة
10.3	8	6.4	5	3.8	3	من 16 إلى 20 سنة
3.8	3	1.3	1	2.6	2	أكثر من 20 سنة
%100	78	34.6	27	65.4	51	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن الإتجاه العام نحو الإجابة بنعم لشعورهم بالإنتماء داخل المؤسسة بفضل العلاقات غير الرسمية وهذا بنسبة 65.4% ما يعادله 51 عامل، مقابل 34.6% نحو إتجاه الإجابة بلا، إذ نجد داخل الإتجاه العام نسبة 41% لديهم مدة العمل من 5 إلى 15 سنة في المقابل 16.7% بالنسبة للإتجاه الآخر نحو الإجابة بلا، وكذلك نسبة 17.9% من الإجابة بنعم لفئة مدة عملهم أقل من 5 سنوات مقابل نسبة 10.3% في إتجاه الإجابة بلا.

ومنه نستنتج أن الأقدمية في العمل تزيد من شعور العامل بالإنتماء داخل المؤسسة، ويعود ذلك إلى كونه كلما زادت مدة عمله في المؤسسة زاد تكوين علاقاته غير الرسمية وتمتينها بفضل التفاهم والتجانس الذي ينشأ من خلال قضاء وقت أكثر معاً، وهذا ما يسفر عن زيادة شعور العامل بإنتمائه لمكان عمله بفضل إرتيابه وتماسكه بعلاقاته مع زملائه.

### 3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم 27: يوضح العلاقة بين الأقدمية والإتصال غير الرسمي بين العاملين.

الإتصال غير الرسمي بين العاملين يعمل على										
المجموع		سرعة إنتشار المعلومة		إيجاد حلول للمشاكل		تماسك العلاقات بين الآخرين		رفع الروح المعنوية		الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
28.2	22	6.4	5	6.4	5	9.0	7	6.4	5	أقل من 5 سنوات
57.7	45	5.1	4	11.5	9	26.9	21	14.1	11	من 5 إلى 15 سنة
10.3	8	1.3	1	5.1	4	3.8	3	0.0	0	من 16 إلى 20 سنة
3.8	3	0.0	0	1.3	1	1.3	1	1.3	1	أكثر من 20 سنة
%100	78	12.8	10	24.4	19	41.0	32	21.8	17	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين الأقدمية والإتصال غير الرسمي بين العاملين، يتضح لنا أن أغلب العاملين يرون بأن الإتصال غير الرسمي بينهم يعمل على تماسك العلاقات بين الآخرين وذلك بنسبة 41%، تليها نسبة 24.4% من العاملين يرون بأنه يعمل على إيجاد حلول المشاكل، أما نسبة 21.8% يرون بأنه يعمل على رفع الروح المعنوية، في حين النسبة المتبقية والمقدرة بـ 12.8% يرون بأنه يعمل على سرعة إنتشار المعلومة.

إذ نجد في إتجاه تماسك العلاقات بين الآخرين أكبر نسبة للفئة التي تتراوح مدة عملهم من 5 إلى 15 سنوات وذلك بنسبة 26.9% وينطبق الأمر على باقي الإتجاهات فتمثل هذه الفئة هي الأعلى نسبة، أما الفئة الأقل نسبة هي التي مدة عملها أكثر من 20 سنة وتقدر نسبتها بـ 1.3% في جل الإتجاهات على غرار إتجاه سرعة إنتشار المعلومة تنعدم تماما فيه. ويرجع توزيع هذه النسب بهذا الشكل إلى عدد العمال حسب أقدميتهم، بالتالي نجد الفئة الأكبر التي تتراوح مدة عملها بين 5 و 15 سنة كونها تمثل غالبية العمال في المؤسسة.

ومنه نستنتج أن الإتصال غير الرسمي الجيد يساهم في تماسك العلاقات بين العاملين، كونه الإتصال الذي يتعامل بمبدأ العلاقات الإنسانية، من جهة أخرى لا تعتبر مدة العمل أو الأقدمية عائقا في الإتصالات غير الرسمية، على العكس فقد يزداد الإتصال بينهم أكثر، وهذا ما يدل على وجود علاقات إجتماعية جيدة بينهم.

**جدول رقم 28: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والإتصال غير الرسمي بين العاملين.**

الإتصال غير الرسمي بين العاملين يساهم في										
المجموع		سرعة إنتشار المعلومة		حلول لإيجاد للمشاكل		تماسك العلاقات بين العاملين		الروح المعنوية		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عقد
65.4	51	5.1	4	17.9	14	30.8	24	11.5	9	طبيعة العمل
34.6	27	7.7	6	6.4	5	10.3	8	10.3	8	دائم
34.6	27	7.7	6	6.4	5	10.3	8	10.3	8	متعاقد
100	78	12.8	10	24.4	19	41.0	32	21.8	17	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن الإتجاه العام يتجه نحو تماسك العلاقات بين العاملين وذلك بنسبة 41%، وتمثل النسبة الأكبر فيه للعمال الدائمين بنسبة 30.8%، والنسبة الأقل للعمال المتعاقدين بنسبة 10.3، أما الإتجاه الأقل نسبة موجه نحو سرعة إنتشار المعلومة المقدر بـ 12.8%، يمثل فيه العاملين المتعاقدين بنسبة 7.7%، في حين نجد فيه نسبة 5.1% عاملين دائمين.

من هذه المعطيات الإحصائية، نستنتج أن أغلب العاملين يرون بأن الإتصال غير الرسمي يساهم بدرجة كبيرة في تماسك علاقاتهم مع بعضهم البعض، على غرار طبيعة عقد عملهم، وهذا راجع لعدم شعور العاملين المتعاقدين بالإغتراب الوظيفي ولا وجود لتلك الحساسيات بينهم وبين العاملين الدائمين، وهذا ما لاحظناه في المؤسسة، أغلب العاملين مندمجين مع بعضهم

البعض، كون العاملين المثبتين في المؤسسة لا يعاملون باقي العاملين المتعاقدين معاملة مختلفة، بل هناك تفاعل إيجابي بينهم. وقد إنعكست بيئة العمل للعاملين الدائمين على المتعاقدين أيضا.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين الإتصال بين العاملين ووسيلة الإتصال.

المجموع		عبر مواقع التواصل الاجتماعي		عبر الهاتف		شفويا		وسيلة الإتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإتصال بين العاملين
100	69	20.3	14	40.6	28	39.1	27	نعم
%100	69	20.3	14	40.6	28	39.1	27	المجموع

التحليل:

تمثل البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أغلبية المبحوثين لديهم إتصال مع بعضهم البعض، حيث نجد نسبة 40.6% يتصلون ببعضهم البعض عبر الهاتف، تليها بنسبة متقاربة و تمثل 39.1% بينهم إتصال شفوي، في حين باقي المبحوثين يتصلون ببعضهم البعض عبر مواقع التواصل الاجتماعي.

ومنه نستنتج أن معظم العاملين تربطهم إتصالات عبر الهاتف، وهذا لسهولة وسرعة هذه الوسيلة، كذلك تربطهم إتصالات شفوية من خلال اللقاءات والتفاعلات اليومية في بيئة العمل وتبادل أطراف الحديث خلال أداء المهام أو حتى في أوقات الإستراحة، من جهة أخرى نجد من يفضلون الإتصال عبر مواقع التواصل الاجتماعي، وهذا ما هو متداول اليوم مواكبة للتطور التكنولوجي.

جدول رقم30: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وتقييم مستوى الإتصال بين العاملين.

تقييم مستوى الإتصال بين العاملين.								
المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	طبيعة عقد العمل
65.4	51	1.3	1	24.4	19	39.7	31	دائم
34.6	27	7.7	6	14.1	11	12.8	10	متعاقد
%100	78	9.0	7	38.5	30	52.6	41	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه، يتضح لنا الإتجاه العام يتجه نحو التقييم الجيد لمستوى الإتصال بين العاملين و هذا بنسبة 52.6%، بما فيه نسبة 39.7% من العاملين عقد عملهم دائم، و12.8% من العاملين المتعاقدين، يليه الإتجاه نحو التقييم المتوسط و ذلك بنسبة 38.5% والذي يمثل فيه العاملين المثبتين نسبة 24.4% و العاملين المتعاقدين نسبة 14.1%، أما الإتجاه الأخير يتجه نحو التقييم الضعيف لمستوى الإتصال بين العاملين والذي يقدر بنسبة 9% منها 7.7% من العاملين المتعاقدين و 1.3% من العاملين الدائمين.

ومن خلال الشواهد و البيانات الإحصائية، يتبين لنا أن العاملين أصحاب عقد العمل الدائم، تقييمهم من متوسط للجيد لمستوى الإتصال بينهم، وهذا ما يدل على سلامة قنوات الإتصال بينهم وتفاعهم وتفاعلهم وإستقرارهم في بيئة العمل، مما يزيد من الرغبة في أداء وظائفهم وبلوغ الأهداف المرجوة بزيادة إلتزامهم وولائهم لمؤسستهم.

### جدول رقم 31: يوضح تنظيم لقاءات غير رسمية مع العاملين خارج إطار العمل.

المجموع		فهذا ل				تنظيم لقاءات غير رسمية مع العاملين
		لرغبة شخصية		ظروف		
%	ت	%	ت	%	ت	
100	44	75.0	33	25.0	11	نعم
%100	44	75.0	33	25.0	11	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه، الدافع لتنظيم اللقاءات غير الرسمية مع العاملين، ويتضح لنا من خلاله أن أغلب المبحوثين ينظمون لقاءات غير رسمية مع العاملين وقد بلغ عددهم 44 % مبحوثين، إذ نجد نسبة 75 % منهم ينظمون هذه اللقاءات لرغبة شخصية، في حين 25 % لمناقشة ظروف العمل.

ومنه نستنتج أن اللقاءات غير الرسمية تزيد من تقوية الروابط بين العاملين وتوحيدهم، خاصة كونها نابذة عن رغبة شخصية، وهي تمثل شكل من أشكال الإتصال غير الرسمي، هذا الأخير يعتبر داعم للتنظيم غير الرسمي.

جدول رقم32: يوضح العلاقة بين السن والشعور بالفخر والإعتزاز عند معرفة الآخرين بالعمل ضمن هذه المؤسسة.

السن	الشعور بالفخر والإعتزاز		لا		نعم	
	ت	%	ت	%	ت	%
من 25 إلى 35 سنة	39	50.0	9	11.5	48	61.5
من 36 إلى 45 سنة	14	17.9	4	5.1	18	23.1
من 46 إلى 55 سنة	8	10.3	2	2.6	10	12.8
أكثر من 55 سنة	2	2.6	0	0	2	2.6
المجموع	63	80.8	15	19.2	78	100%

التحليل:

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن نسبة 80.8% من العاملين يشعرون بالفخر والإعتزاز بالمؤسسة مع المحيط الخارجي لهم، بما فيهم نسبة 50% تتراوح أعمارهم بين 25 و35 سنة، ونسبة 17.9% تتراوح أعمارهم بين 36 و45 سنة، في حين نجد في المقابل نسبة منخفضة تقدر بـ 19.2% لا يشعرون بالفخر والإعتزاز.

ومنه نستنتج أن أغلب العاملين من فئة الشباب، ويعود شعورهم بالفخر والإعتزاز بعملهم ضمن هذه المؤسسة، لكونهم اتاحت لهم الفرصة في توليهم مناصب ضمن مؤسسة عمومية، وهذا ما يسعى إليه الشباب اليوم مع الأزمة الاقتصادية وبروز القطاع الخاص، وعدم توفر مناصب الشغل الكافية للتوظيف، بالتالي يشعر العامل بالفخر بعمله وتمتعه بحقوقه التي

يتيحها و يحققها القطاع العام، وكلما زاد الشعور بالإستقرار داخل المؤسسة زاد معه الشعور بالفخر، مما يزيد من ولائه العاطفي لها.

جدول رقم 33: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والشعور بالفخر والإعتزاز بهذه المؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالفخر والإعتزاز طبيعة عقد العمل
%	ت	%	ت	%	ت	
65.4	51	11.5	9	56.4	44	دائم
34.6	27	7.7	6	26.9	21	متعاقد
%100	78	19.2	15	80.8	63	المجموع

التحليل:

يوضح الجدول أعلاه العلاقة بين طبيعة عقد العمل والشعور بالفخر والإعتزاز بهذه المؤسسة، يتضح لنا من خلاله أن نسبة 80.8% من المبحوثين يشعرون بالفخر والإعتزاز بعملهم ضمن هذه المؤسسة، بما فيهم نسبة 56.4% من العاملين ذو عقد عمل دائم، ونسبة 26.9% من العاملين المتعاقدين، في المقابل نجد نسبة ضئيلة من المبحوثين يفتقدون للشعور بالفخر والإعتزاز بمؤسستهم والمقدرة بـ 19.2% منها 11.9% من العاملين ذو عقد العمل دائم والباقي يمثل العاملين المتعاقدين.

ومنه نستنتج أن أغلبية العاملين لديهم الشعور بالفخر والإعتزاز بالمؤسسة، سواء أصحاب العقد الدائم أو المتعاقدين، فلا تعد طبيعة عقد العمل عائقا لهذا الشعور، ويرجع ذلك إلى شعورهم بالراحة والتوافق بينهم نتيجة الإتصالات الجيدة والعلاقات المتينة، وهذا ما يزيد من إستقرارهم الوظيفي ويساهم في رفع مستوى ولائهم للمؤسسة.

جدول رقم 34: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وظروف العمل المساعدة على ربط الإتصالات مع العاملين.

المجموع	ظروف العمل تساعدك على ربط الإتصالات مع العاملين		لا		نعم		طبيعة عقد العمل
	ت	%	ت	%	ت	%	
	51	65.4	5	6.4	46	59.0	دائم
	27	34.6	5	6.4	22	28.2	متعاقد
المجموع	78	100%	10	12.8	68	87.2	

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل وظروف العمل المساعدة على ربط الإتصالات مع العاملين، أن نسبة 87.2% من المبحوثين تساعدهم ظروف العمل على ربط إتصالاتهم بزملائهم، بما فيها نسبة 59% من العاملين أصحاب العقد الدائم، وباقي النسبة بـ 28.2% من العاملين المتعاقدين، في المقابل نجد نسبة ضئيلة منهم والمقدرة بـ 12.8% لا تساعدهم ظروف العمل على ربط إتصالاتهم بزملائهم.

يتبين لنا من قراءة هذه البيانات الإحصائية، أن ظروف العمل مناسبة لأغلب العاملين حتى المتعاقدين منهم، مما توفر لهم بيئة عمل ملائمة، وتساعدهم على ربط إتصالاتهم وعلاقاتهم فيما بينهم، كون بيئة وظروف العمل الجيدة تعود بالإيجاب على العامل ترفع من معنوياته وتدفعه للتفاعل مع زملائه والتواصل معهم لتحقيق التعاون والإنسجام وبلوغ أهداف المؤسسة معا.

جدول رقم 35: يوضح العلاقة بين السن و الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة		لا		نعم		السن
ت	%	ت	%	ت	%	
44	56.4	4	5.1	48	61.5	من 25 إلى 35 سنة
14	17.9	4	5.1	18	23.1	من 36 إلى 45 سنة
9	11.5	1	1.3	10	12.8	من 46 إلى 55 سنة
2	2.6	0	0	2	2.6	أكثر من 55 سنة
69	88.5	9	11.5	78	100%	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 88.5% من أفراد العينة يتجهون نحو الإجابة بنعم للحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وذلك بتمثيل فئة الذين يتراوح سنهم بين 25 و 35 أكبر نسبة فيها المقدر بـ 56.4%، في المقابل نجد نسبة ضئيلة بـ 11.5% من أفراد العينة لا يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

ومنه نستنتج أن أغلبية العمال من فئة الشباب، وعادة ما تتصف هذه الفئة بالجدية والعطاء وعدم التهاون في العمل، أيضا لديهم رغبة في تقديم الأفضل لتحسين ورفع مستواهم العملي، وبما أن السبب الأساسي لتكوين العلاقات غير الرسمية فيما بينهم يعود للتعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة وهذا ما تم إستنتاجه فيما سبق، لذا نجدهم يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويرجع أيضا لبلوغهم درجة مرضية من الإستقرار داخل المؤسسة، مما يرفع من درجة ولائهم الأخلاقي للمؤسسة.

جدول رقم 36: يوضح الأقدمية و الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	
28.2	22	5.1	4	23.1	18	أقل من 5 سنوات
57.7	45	3.8	3	53.8	42	من 5 إلى 15 سنة
10.3	8	2.6	2	7.7	6	من 16 إلى 20 سنة
3.8	3	0	0	3.8	3	أكثر من 20 سنة
%100	78	11.5	9	88.5	69	المجموع

التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه، يتضح لنا أن نسبة 88.5% من المبحوثين يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بما فيهم 53.8% من لديهم مدة عملهم بين 5 و 15 سنة، ونسبة 23.1% لديهم مدة العمل أقل من 5 سنوات، في المقابل نجد نسبة قليلة من المبحوثين والمقدرة بـ 11.5% لا يحرصون على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

بعد القراءة الإحصائية للبيانات الموضحة في الجدول، نستنتج أن الأقدمية في العمل تزيد من الحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، من خلال زيادة التفاعلات وتكوين العلاقات و تحقيق التعاون بينهم وإكتساب خبرة أكثر بزيادة سنوات العمل، وهذا ما يزيد من بذل جهد أكبر لتحقيق المصلحة العامة للمؤسسة.

**جدول رقم 37: يوضح العلاقة بين طبيعة عقد العمل والرغبة في ترك العمل.**

المجموع	الرغبة في ترك العمل					
	لا		نعم		طبيعة عقد العمل	
%	ت	%	ت	%	ت	
65.4	51	48.7	38	16.7	13	دائم
34.6	27	26.9	21	7.7	6	متعاقد
%100	78	75.6	59	24.4	19	المجموع

التحليل:

يتبين لنا من الجدول أعلاه، أن نسبة 75.6% من المبحوثين، لا يرغبون في ترك عملهم بما فيهم نسبة 48.7% للعاملين ذو عقد العمل دائم، ونسبة 26.9% من العاملين المتعاقدين، أما باقي المبحوثين المقدره نسبتهم بـ 24.4%، لديهم رغبة في ترك العمل بما فيهم نسبة 16.7% من العاملين الدائمين، وباقي النسبة 7.7% من العاملين المتعاقدين.

ومن هذه البيانات الإحصائية، نستنتج أن أغلب العاملين لديهم رغبة في البقاء ضمن هذه المؤسسة والعمل فيها، ويعود ذلك لشعورهم بالراحة والإستقرار داخل المؤسسة، حيث نجد أيضا العاملين المتعاقدين يجددون عقدهم للبقاء فيها، في حين أن بعض من العاملين لديهم رغبة في ترك عملهم ويرجع ذلك لأسباب معينة سيتم التطرق إليها من البيانات اللاحقة.

**جدول رقم 38: يوضح أسباب الرغبة في ترك العمل.**

المجموع	منافسة مع مؤسسات أخرى		وظيفة وإيجاد أخرى		عدم الراحة و التوافق		الأجر غير مناسب		يعود ذلك إلى الرغبة في ترك العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
100	19	5.3	1	36.8	7	26.3	5	31.6	6	نعم
%100	19	5.3	1	36.8	7	26.3	5	31.6	6	المجموع

## التحليل:

من خلال الجدول الموضح أعلاه لأسباب الرغبة في ترك العمل، يتضح لنا نسبة 36.8% من المبحوثين الراغبين في ترك العمل لإيجاد وظيفة أخرى، و نسبة 31.6% لسبب الأجر غير مناسب، أما سبب عدم الراحة والتوافق فكان بنسبة 36.3% في حين السبب الأقل نسبة هو المنافسة مع مؤسسات أخرى بنسبة 5.3%.

ومنه نستنتج أن الرغبة في ترك العمل عند العاملين، في الأغلب ترجع إلى عدم توفير الوظيفة للإحتياجات الأساسية من خلال الأجر الغير مناسب، لذا يطمح العامل لإيجاد وظيفة أخرى تناسبه وتوفر إحتياجاته الإجتماعية والإقتصادية، من جهة أخرى يشعر بعض العاملين بعدم الراحة والتوافق لضعف إتصالاتهم و علاقاتهم مع الآخرين وعدم إندماجهم مع العاملين، هذا ما يزيد رغبتهم بترك العمل، بالتالي غير مستقرين في عملهم.

**جدول رقم 39: يوضح العلاقة بين مساهمة الجو المناسب للإتصال غير الرسمي في الإستقرار داخل بيئة العمل ومساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين.**

المجموع		مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين				مساهمة الجو المناسب للإتصال غير الرسمي في الإستقرار داخل بيئة العمل
		لا		نعم		
%	ت	%	ت	%	ت	
70.5	55	17.9	14	52.6	41	نعم
29.5	23	17.9	14	11.5	9	لا
%100	78	35.9	28	64.1	50	المجموع

## التحليل:

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح ت بين مساهمة الجو المناسب للإتصال غير الرسمي في الإستقرار داخل بيئة العمل ومساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين، يتضح لنا أن الإتجاه العام يتجه نحو فئة الإجابة بنعم حول مساهمة العلاقات غير الرسمية في تضامن العاملين، وهذا بنسبة 64.1%، بما فيهم 52.6% من المبحوثين الذين يرون بأن الجو المناسب للإتصال غير الرسمي يساهم في إستقرارهم داخل المؤسسة ونسبة 11.5% يرون العكس، مقابل 35.9% أجابوا بلا، وتتساوى النسب فيه بين الإجابة بنعم و لا ب 17.9% حول مساهمة الجو المناسب للإتصال غير الرسمي في الإستقرار داخل بيئة العمل.

ومنه نستنتج أن الإتصالات غير الرسمية الفعالة تخلق علاقات وطيدة بين العاملين تساهم في تضامنهم و تعاونهم مع بعضهم البعض وإشباع رغباتهم وإحتياجاتهم، هذا ما يؤدي لشعورهم بالإستقرار في بيئة العمل من خلال توفر المناخ التنظيمي الملائم لهم، مما يشعرهم بالإنتماء للمؤسسة ويرفع مستوى الولاء التنظيمي لهم.

## 4- نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات:

**نتائج الفرضية الفرعية الأولى** والتي مفادها وجود علاقة بين العلاقات غير الرسمية والشعور بالإنتماء لدى العاملين كما يلي:

■ تؤكد لنا البيانات الإحصائية التي تم جمعها من ميدان الدراسة أغلب العاملين تربطهم علاقات فيما بينهم، ونسبة 57.7% منهم، يرجع الدافع الرئيسي لتكوينهم للعلاقات غير الرسمية هو التعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة، وهذا ما تثبته نسبة التعاون بينهم المقدر ب 94.9%، كذلك تفضيلهم للعمل مع فريق لتحقيق هذه المصلحة وذلك تبين بنسبة مرتفعة 85.9%.

- أن 64.1% من العاملين يرون أن العلاقات غير الرسمية تساهم في تضامنهم مع بعضهم البعض، لأنها تزيد من تماسكهم وإشترك أهدافهم.
- أن أغلب العاملين وذلك بنسبة 98.3% يرون بأن علاقات الصداقة التي تربطهم مع زملائهم، تساهم في تكيفهم داخل المؤسسة، وهنا يتضح أهمية هذا النوع من العلاقات في تحقيق الإنسجام والتفاهم.
- إستمرار العلاقات خارج إطار العمل لنسبة 53.8% من العاملين، وهذا ما يدل على قوى العلاقات، في حين 46.2% لا تستمر علاقاتهم في الخارج، بالرغم من قوتها داخل بيئة العمل، و يعود ذلك لرغبتهم في التحفظ بعلاقات العمل داخل المؤسسة فقط.
- نسبة 71.8% من العاملين يدافعون على صورة المؤسسة في المحيط الخارجي، ويرجع ذلك لإنتمائهم وولائهم لها.
- أن أغلب العاملين يشعرون بالإنتماء بفضل العلاقات غير الرسمية وما تلعبه من أهمية في زيادة إرتباطهم وحبهم لعملهم، وهذا ما قدر بنسبة 65.4%.

**النتيجة العامة للفرضية الفرعية الأولى:** بعد تحليلنا لجداول الفرضية الأولى، ومناقشة النتائج من خلال الشواهد الإحصائية، تم التحقق من صحة الفرضية الأولى، بحيث نستخلص أن العمل في بيئة تكون فيها العلاقات غير الرسمية جيدة وقوية مهما كان أساس بنائها، تزيد من رغبة العاملين في تقديم وأداء مهامهم على أكمل وجه، كونها تعمل على زيادة إرتباط العامل بوظيفته من خلال خلق التعاون والتضامن بينه وبين زملائه لبلوغ أهدافهم المشتركة، والعمل في جو يسوده التفاهم والإنسجام، هذا ما يجعل العامل محبا لمحيط عمله، ويتحقق له الشعور بالإنتماء للمؤسسة.

#### نتائج الدراسة على ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

نتائج الفرضية الثانية والتي مفادها وجود علاقة بين الإتصال غير الرسمي والإستقرار الوظيفي كما يلي:

- أن مستوى الإتصال بين العاملين في المؤسسة جيد و يساهم في تماسك علاقاتهم بين الآخرين، ويرفع من معنوياتهم وهذا موضح بنسبة 62.8%، دون إعتبار السن أو الأقدمية أو طبيعة عقد العمل عائق في الإتصال بينهم.
- 80.0% من العاملين يشعرون بالفخر والإعتزاز بعملهم ضمن هذه المؤسسة، وذلك لشعورهم بالراحة والتوافق مع الزملاء من خلال العلاقات والإتصالات الجيدة، وكذلك لشعورهم بالإنتماء لها.
- نسبة 87.2% من العاملين تساعد ظروف العمل على ربط الإتصالات مع العاملين.
- الحرص على تحقيق الأهداف بنسبة 88.5%، من خلال تعاونهم على تحقيق المصلحة العامة، وتحقق الإستقرار الوظيفي لديهم مما يرفع من ولائهم وسعيهم لبلوغ أهداف المؤسسة.
- أغلب العاملين بنسبة 75.6% لا يرغبون في ترك العمل، كونهم يعملون في وسط مناخ تنظيمي ملائم مما جعلهم مستقرين في وظيفتهم، فيحين أن البعض الآخر يرغبون في ترك العمل، وذلك لعدم إستقرارهم من الجوانب الإقتصادية وأيضاً الإجتماعية.

#### النتيجة العامة للفرضية الفرعية الثانية:

بعد تحليلنا لجداول الفرضية، ومناقشة النتائج من خلال الشواهد الإحصائية، تم التحقق من صحتها، حيث نستخلص أن الإتصالات غير الرسمية لها أهمية كبيرة ودور فعال في رفع معنويات العاملين وزيادة تماسكهم مع بعضهم البعض، من خلال تبادل الآراء والأفكار وحتى المشاعر والعواطف، مما تؤدي إلى شعورهم بالإنتماء والإستقرار ورغبتهم في الإستمرار بعملهم، وهذا ما يؤدي لرفع مستويات ولائهم لها.

#### 5- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

بالنسبة لدراسة يسرى زريقة وسحر محمد التي عالجت التنظيم غير الرسمي وعلاقته بإتخاذ القرارات، وتوصلت لوجود علاقة بين إشراك التنظيم غير الرسمي في عملية صنع

القرارات واتخاذها من قبل الإدارة، كذلك علاقة بين التنظيم غير الرسمي وزيادة الإنتاجية حيث الجماعات غير الرسمية تعمل على تحقيق المنافسة الإيجابية بين العمال مما يسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بزيادة الجهد والعمل لزيادة الإنتاج

فبالرغم من إختلاف هذه الدراسة مع دراستنا الراهنة من ناحية المتغير التابع كذلك من ناحية النتيجة الأولى، إلا أنها تتوافق معها فيما يخص تحقيق أهداف المؤسسة بفضل التنظيمات غير الرسمية والعلاقات فيما بينهم، ببذل جهد وعمل أكثر.

بالنسبة لدراسة ميلاد محمد علي الكوكاك التي عالجت دور التنظيم غير الرسمي في الرفع من الأداء الوظيفي، ودراسة علاقة التنظيم غير الرسمي في الجوانب الآتية (الإجتماعي والإقتصادي والثقافي والديني) ومن بين نتائج هذه الدراسة وجود علاقة إيجابية في الجانب الإجتماعي، التي أوضحت نتائجها تكوين علاقات صداقة ومحبة بين أفراد العينة والشعور بالإنتماء ضمن الجامعة، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا من خلال مساهمة العلاقات غير الرسمية في الشعور بالإنتماء للمؤسسة، كذلك تكوين علاقات صداقة بين العاملين.

بالنسبة لدراسة بن قويدر محمد الأمين التي عالجت أثر التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وقد توصلت لبعض النتائج مفادها وجود علاقات جيدة تربط المبحوثين، وهذا ما يتوافق مع الدراسة الراهنة من خلال الإحصائيات التي توضح ذلك، كذلك وجود بيئة وجو العمل مناسب وهذا راجع للمناخ الإجتماعي بين أفراد التنظيم غير الرسمي.

أيضا من نتائجها أن الإتصال غير الرسمي بين المبحوثين يحقق لهم الرضا الوظيفي، هذا ما يتوافق تقريبا مع نتيجة دراستنا حول تحقيق الإتصال غير الرسمي للإستقرار الوظيفي، كذلك هذه الدراسة توصلت لتفضيل العمل ضمن جماعات، وهو ما يتطابق مع نتيجة دراستنا حول تفضيل المبحوثين العمل مع فريق.

في حين إختلفت معها في نتيجة عدم تغيير العمل بالرغم من وجود تحفيزات مادية، حيث نتيجة دراستنا تشير لبعض العاملين لديهم رغبة في ترك العمل من أجل إيجاد عمل مناسب وتوفر أجر مناسب.

بالنسبة لدراسة عز الدين سليمانى التي تناولت موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، والتي من بين نتائجها وجود تفاعلات بين أفراد عينة البحث تزيد من التماسك، وتجمعهم علاقات تعاون تحقق الإنسجام بين جماعات العمل، وهذا ما إتفق مع الدراسة الراهنة وجود تعاون بين العاملين و كذلك التفاهم والإنسجام بينهم.

كذلك أثر الإتصال غير الرسمي يحقق إستمرارية الجماعة، وهذا ما اسفرت عنه نتائج دراستنا حول أهمية الإتصال غير الرسمي في تماسك ووجود العلاقات غير الرسمية.

بالنسبة لدراسة مريم أحمد عبد الله المذكور حول درجة الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئة التدريسية، والتي توصلت لبعض النتائج كعدم وجود إختلافات للعمر والخبرة والرتبة الأكاديمية في درجة الولاء التنظيمي، مما تتناسب نوعا ما هذه النتيجة مع دراسة بحثنا حول السن والأقدمية وطبيعة عقد العمل حيث لا تمثل هذه المعطيات عائقا لولاء العاملين للمؤسسة ما دام هناك وجود تناغم بينهم.

أما بالنسبة لدراسة أماني محمد زيدان التي كانت حول أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي، وكانت من بين نتائجها رغبة العاملين بالإستمرار في العمل أعلى من المتوسط، ما ينطبق هذه النتيجة مع نتائج دراستنا التي توصلت لعدم وجود رغبة في ترك العمل بنسبة مرتفعة، وهذا لشعورهم بالراحة والولاء للمؤسسة.

أما بالنسبة لدراسة دحية خالد التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي وعلاقته بالولاء التنظيمي، وأفادت نتائجها من إثبات العلاقة بينهما، وكذلك وجود ولاء لدى الموظفين إتجاه مؤسستهم وهذا ما توافق مع توصل نتيجة دراستنا لوجود ولاء تنظيمي لدى العاملين.

في حين دراسة **جبايلي عبد الحق** التي عالجت موضوع علاقة العدالة التنظيمية بالولاء التنظيمي التي أسفرت نتائجها عن عدم وجود ولاء لدى الموظفين إتجاه مؤسستهم وهذا راجع لعدم تحقيق العدالة التنظيمية، فإختلفت نتيجة هذه الدراسة بخصوص الولاء التنظيمي مع دراستنا الحالية.

في ختام الدراسة الراهنة، والتي هدفت لمعرفة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي، بحيث إتضحت لنا من خلال البيانات والنتائج المتوصل إليها والمرتجة ضمن الفصل الأخير، أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة.

فالتنظيم غير الرسمي له أهمية كبيرة في المنظمات، ويعود ذلك لوجود العلاقات الإجتماعية غير الرسمية بفضل الإتصالات والتفاعلات بين العاملين، كون الإنسان بطبعه كائن إجتماعي لا يعيش بمعزل عن المجتمع، حيث يسمح هذا التنظيم بتبادل الأفكار والآراء، وطرح الإنشغالات والمشاكل، لإشباع حاجاتهم من خلال تعاونهم وتضامنهم مع بعض، وبذلك له دور في سد الثغرات التي يخلفها التنظيم الرسمي، ليحقق أهداف أفراده المشتركة.

يؤدي تواجد التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة إلى خلق بيئة عمل ملائمة لأفرادها، تتماشى مع رغباتهم وإرادتهم وتعمل على تلبية إحتياجاتهم، مما يجعلهم يشعرون بالراحة والأمان، ويحقق لهم الإستقرار الوظيفي، وهذا الأخير يزيد من شعورهم بالإنتماء للمؤسسة، كونهم يرون أنهم جزء لا يتجزأ منها، وعند وصول العاملين لدرجة عالية من هذا الشعور، يرفع من مستوى ولائهم للمنظمة و يزيد من رغبتهم للبقاء فيها.

بالتالي نستخلص أن الولاء التنظيمي له علاقة وثيقة بالتنظيم غير الرسمي، حيث يتأثر مستوى ولاء العاملين بوجود هذا النوع من التنظيم أو عدمه، فكلما تواجد التنظيم غير الرسمي داخل إطار العمل، كلما زاد ولاء أفراد المؤسسة.

# قائمة المراجع

## الكتب:

1. إحسان محمد الحسن: علم إجتماع الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2005.
2. بشار الوليد: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر والتوزيع، ط2،عمان،2009.
3. خالد حامد: علم إجتماع التنظيم والعمل، دار الكتاب المعاصر للنشر والتوزيع، الجزائر،2020.
4. خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء، دار ومكتبة الحامد، الأردن،2006.
5. ربحي مصطفى عليان: البحث العلمي "أسسه، مناهجه وأساليبه، إجراءاته" بين الأفكار الدولية، الأردن، د س.
6. زيد منير عبوي: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن2006.
7. زيد منير عبوي: المفاهيم الإدارية الحديثة، المعتر للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009.
8. عمر السعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان،2003.
9. عوض سالم: السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
10. علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، ط2، القاهرة، 2004.
11. علي معمر عبد المؤمن: مناهج البحث في العلوم الإجتماعية "الأساسيات والتقنيات والأساليب"، ط1، منشورات جامعة 7أكتوبر،2008.

12. لوكيا الهاشمي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة.
13. ليندة لطاد بن محرز وآخرون: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الإجتماعية، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والإقتصادية، ط1، ألمانيا، 2019.
14. محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
15. مصطفى يوسف كافي: دراسات متقدمة في السلوك التنظيمي، منشورات ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2021.
16. نادية سعيد عيشور وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، مؤسسة حسين رأس الجبل للنشر والتوزيع، الجزائر، د س.

### القواميس:

17. محمد مرتضى الزبيدي: تاج العروس، جزء 33، الكويت، 2000.

### المجلات العلمية:

18. الزهرة مولاي علي: الولاء التنظيمي بين النظرية والتطبيق "الإدارة القائمة على الولاء"، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، العدد 6.
19. حسان الجيلالي: نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2003.
20. خالد زحراح: تأثير بيئة العمل الداخلية في الولاء التنظيمي للعاملين، مجلة دراسات في علم إجتماع، المجلد 1، العدد 11، جامعة البليدة 2، 2018.

21. خالد دحية: علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية، مجلة العلوم الإجتماعية والإنسانية، المجلد 11، العدد1، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
22. مريم أحمد عبد الله المذكور: درجة الولاء التنظيمي، لأعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الكويت، مجلة الدراسات التربوية والنفسية، المجلد5، العدد 1، جامعة الكويت 2011.
23. نور الدين نوري دودو، عز الدين بوكربوط: العوامل المكونة للولاء التنظيمي داخل المؤسسة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والإجتماعية، المجلد13، العدد4، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
24. يسرى رزيقة وسحر محمد: التنظيمات غير الرسمية وعلاقتها بإتخاذ القرار دراسة ميدانية على عينة من

### الرسائل الجامعية:

25. أماني محمد زيدان: أثر جودة حياة العمل في مستوى الولاء التنظيمي دراسة حالة مشفى الأسد الجامعي، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، السنة الجامعية 2016/2017.
26. بلقاسم العسالي: الممارسات التحفيزية في المؤسسة الإقتصادية وأثرها على الولاء التنظيمي " دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنفطال بالجلفة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم تخصص علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي الأغواط، السنة الجامعية 2017/2018.
27. عبد الحق جبايلي: العدالة التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص موارد بشرية، جامعة البليدة2، السنة الجامعية 2013/2014.

28. عز الدين سليمان: التنظيم غير الرسمي والإنتاجية، مطاحن الحروش "نموذجاً"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2008/2007.
29. فريدة زيني: الولاء التنظيمي لدى أساتذة الجامعة وأثره على الأداء الوظيفي "دراسة حالة مقارنة بين جامعات تونس الجزائر، المغرب"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، السنة الجامعية 2013/2012.
30. هشام معيري: التنظيم غير الرسمي كمدخل للصراع داخل منظمات الأعمال "دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية بالمسيلة"، مذكرة تدخل في متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر 3، السنة الجامعية 2014/2013.

# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم علم الاجتماع  
المرجع رقم: 40/ق ع ا ج 2023

إلى السيد (ة): محمد بن مسعود بن مسعود النقيب الحضري  
تبسة

إذن بالدخول

بعد واجب التحية والاحترام...

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطلبة الماستر بتسم علم الاجتماع يرجى منكم السماح للطلاب  
بإجراء زيارات ميدانية بمؤسستكم لغرض إجراء الدراسة الميدانية لمذكرة الماستر.

الطالب 1: محمد بن مسعود بن مسعود النقيب التخصص: التربية والتعليم  
الطالب 2: محمد بن مسعود بن مسعود النقيب التخصص: التربية والتعليم

موضوع البحث:

التربية والتعليم في ظل الثورة التكنولوجية

الأستاذ المساعد

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التحية والاحترام.

تبسة في: 01/03/2023

المؤسسة المستقبلية



رئيس القسم



الأستاذ المشرف

د. مكلاتي فاطمة  
معلمة

جامعة الشيخ العربي التبسي – تبسة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



إستمارة بحث حول موضوع :

التنظيم غير الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين  
دراسة ميدانية بمؤسسة النقل الحضري etusa - تبسة -

نحن طلبة السنة الثانية ماستر علم اجتماع تنظيم وعمل بصدد إجراء بحث حول  
التنظيم غير الرسمي و علاقته بالولاء التنظيمي لدى العاملين. لذلك نرجو التكرم  
بالإجابة على جميع الأسئلة و تسليمها علما أن هذه البيانات لن تستخدم إلا  
لأغراض البحث العلمي.  
منا خالص التحية و التقدير.  
يرجى وضع علامة (x) في الخانة المناسبة و شكرا على تعاونكم.

تحت إشراف الأستاذة:  
د. مكلاطي فاطمة الزهراء

إعداد الطالبتين:  
- حمدان إيمان  
- عواشرية خلود

المحور الأول: بيانات شخصية عامة

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: 35-25  45-36  55-46  أكثر من 55
- 3 - المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4 - الأقدمية: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 15 سنة  من 16 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة
- 5 - ما طبيعة عقد عملك؟ دائم  مؤقت "متعاقد"

المحور الثاني: العلاقات غير الرسمية وعلاقتها بالشعور بالإنتماء لدى العاملين

- 6 - ما هي علاقتك مع العاملين الآخرين؟ زمالة  صداقة  قرابة  مركز وظيفي  أخرى.....
- 7 - على أي أساس تبني علاقتك بالعاملين؟
- السن  الأقدمية  المركز المهني  التفاهم والانسجام  أخرى.....
- 8 - ما سبب تكوينك بالعلاقات غير الرسمية مع زملائك؟
- للتعاون على تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة
- لتحقيق مصالح شخصية
- الإثنتين معا
- 9 - هل علاقات الصداقة التي تربطك بالعاملين تساهم في تكييفك داخل المؤسسة؟
- نعم  لا
- 10 - هل تستمر علاقتك مع العاملين خارج إطار العمل؟
- نعم  لا
- 11 - هل هناك تعاون بين العمال في العمل؟
- نعم  لا
- إذا كانت نعم فيعود ذلك إلى:
- روح التضامن معا  العمل بالفريق  ربح الوقت  أخرى.....

12 - هل تفضل العمل مع فريق؟

نعم  لا

إذا كانت نعم فهذا لـ:

- التقليل من ضغوط العمل

- إكتساب الخبرة

- سهولة وسرعة في التنفيذ

- لرغبة شخصية

13 - هل ترى أن العلاقات غير الرسمية تعمل على تضامن العاملين؟

نعم  لا

إذا كانت نعم، فهل تهدف إلى؟

- زيادة التماسك

- وجود أهداف مشتركة

- تحقيق مصالح خاصة

- أخرى.....

14 - إذا كنت خارج إطار العمل، وتم التطرق لنقاش حول مؤسستك من قبل آخرين، هل تشارك في هذا النقاش؟

نعم  لا

15 - في حال حديث الآخرين عن المؤسسة بصورة سلبية، كيف يكون موقفك؟

- التدخل والدفاع عن المؤسسة

- عدم إبداء أهمية لحديثهم

16 - هل ترى أن العلاقات غير الرسمية في مجال عملك تشعرك بالإنتماء داخل المؤسسة؟

نعم  لا

المحور الثالث: الإتصال غير الرسمي وعلاقته بالإستقرار الوظيفي

17 - هل الإتصال غير الرسمي بين العاملين يعمل على؟

- رفع الروح المعنوية
- تماسك العلاقات بين الآخرين
- ايجاد حلول للمشاكل
- سرعة إنتشار المعلومة

18 - هل هناك إتصال مع زملائك بالعمل؟

- نعم  لا

إذا كانت نعم، فما وسيلة الإتصال؟

- شفويا
- عبر الهاتف
- عبر مواقع التواصل الإجتماعي

19 - ما تقييمك لمستوى الإتصال بين زملائك؟

- جيد  متوسط  ضعيف

20 - هل تنظم لقاءات غير رسمية مع زملائك خارج إطار العمل؟

- نعم  لا

إذا كان نعم، فهذا لـ:

- مناقشة ظروف العمل
- لرغبة شخصية
- أخرى.....

21 - هل تشعر بالفخر و الإعتزاز عند معرفة الآخرين بعملك ضمن هذه المؤسسة؟

- نعم  لا

إذا كان نعم، فلماذا؟

- الشعور بالراحة والتوافق في العمل

- الشعور بالإنتماء للمؤسسة

22 - هل ظروف العمل تساعدك على ربط إتصالات مع العاملين؟

نعم  لا

23 - هل تحرص على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة؟

نعم  لا

إذا كان نعم، فيكون ذلك بـ:

بذل جهد أكثر  التعاون مع الزملاء  الإبداع والإلتقان في العمل  الإلتزام وإحترام مواقيت العمل

24 - هل لديك رغبة في ترك العمل؟

نعم  لا

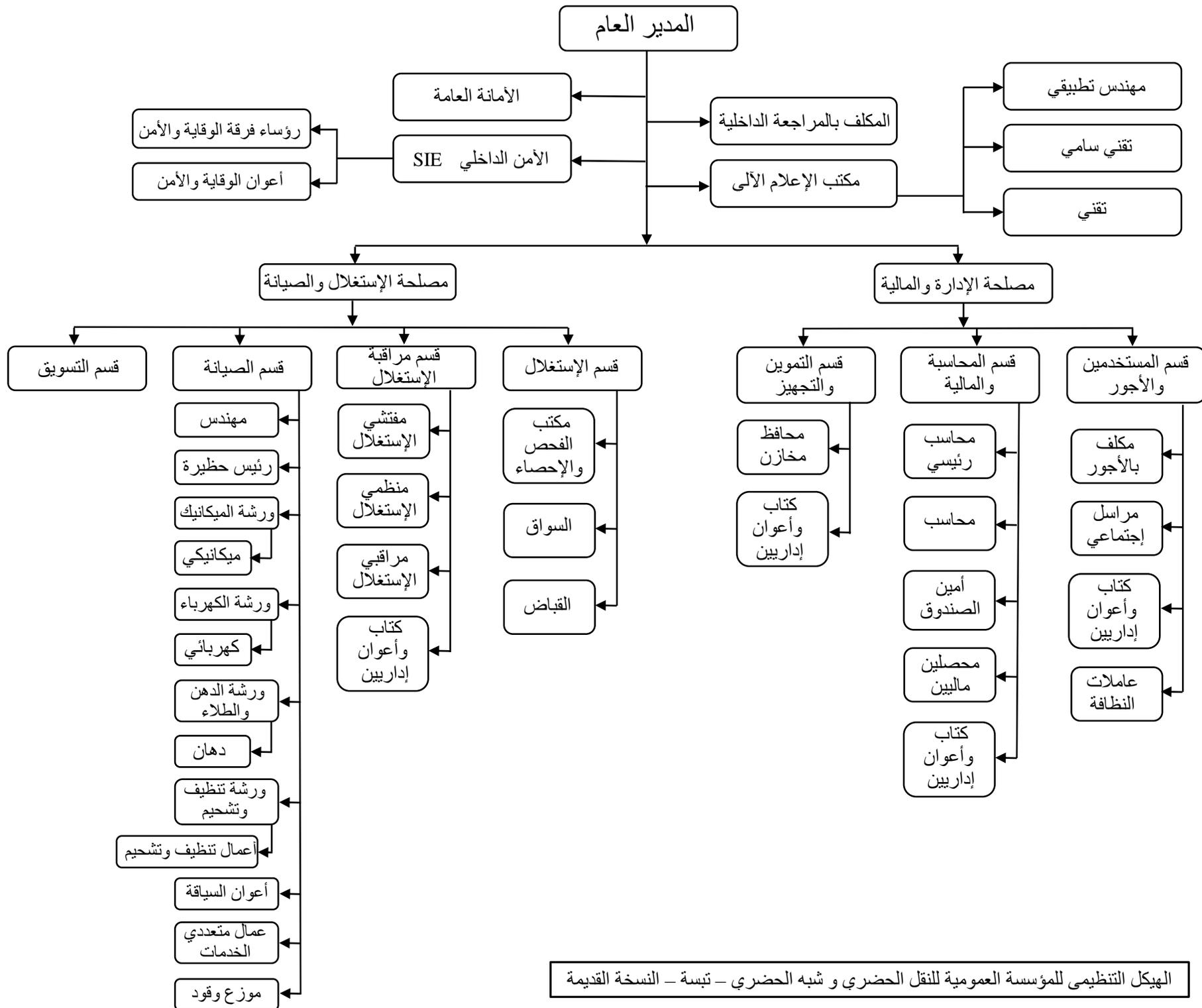
إذا كان نعم، فيعود ذلك إلى:

الأجر غير مناسب  إيجاد وظيفة أخرى

عدم الراحة والتوافق  منافسة مع مؤسسات أخرى  أخرى.....

25 - هل توفير جو مناسب للإتصال غير الرسمي يساهم في الإستقرار داخل بيئة العمل؟

نعم  لا



## المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والولاء التنظيمي، كونها إحدى المواضيع المهمة في مجال علم الاجتماع، ولتحقيق الهدف الرئيسي لهذه الدراسة، إعتدنا على المنهج الوصفي، حيث أجريت الدراسة بمؤسسة النقل الحضري تبسة، وقد مست عمال التنفيذ للمؤسسة، والمقدر عددهم ب166 عامل، وتم أخذ عينة منهم قدرت ب83 عامل، كذلك إستعمال الملاحظة وإستمارة الإستبيان كأدوات جمع البيانات حول متغيرات الدراسة، وقد تم توزيع 83 إستمارة إستبيان، و إستبعاد 5 منهم بعد الإرجاع.

وتوصلت الدراسة لنتائج مفادها أن العلاقات غير الرسمية لها علاقة بشعور العاملين بالإنتماء للمؤسسة، كذلك أن الإتصال غير الرسمي له علاقة بالإستقرار الوظيفي لدى العاملين، ومنه فقد تحققت الفرضية العامة التي مفادها وجود علاقة بين متغيرات الدراسة، وتبين لنا من النتائج قوة هذه العلاقة لأهمية التنظيم غير الرسمي في الرفع من ولاء العاملين للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التنظيم غير الرسمي، الولاء التنظيمي، العلاقات، الإتصال غير الرسمي، الإنتماء، الإستقرار.

## **Abstract :**

This study aimed to identify the nature of the relationship between informal organization and loyalty organizational , being one the important topics in the field of sociology , and to archeive the main objective of this study, we relied on the descriptive approach , where the study was conducted in the Urban Transport Corporation of Tebessa, and it used the implementation employees of the corporation, estimated at 166 workers ,and a sample of them was taken from the questionnaire as data collection tools about a factor, as well using observation and estimated at 83 study variables 83 questionnaire were distributed, and 5 subjects were excluted after referral.

The study concluded that the informal relationships are related to the workers' feeling of belonging to the institution , aswell as that the informal communication is related to the job stability of the employees.

Thus, the general hypothesis that there is a relationship between tha variables of the study has been fulfilled, and the results show us the strength of this relationship due to the importance of informal organization in raising the loyalty of workers for an institution.

**Keywords :** informal organization , organizational loyalty, relationships , informal communication.