



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لإستكمال مُتطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

بعنوان:

مُساهمة العلاقات غير الرسمية في رفع الفعّالية التنظيمية
دراسة ميدانية على العُمال الإداريين لمُؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

إشراف الدكتور:

فيصل بوراس

إعداد الطالبة:

✓ فاطمه بشع

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام لجنة المُناقشة المُكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرُتبة	الجامعة	الصفة
د. فضيلة شعوبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
د. فيصل بوراس	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مُشرفا و مُقررا
د. سليم دحه	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مُمتحنا

السنة الجامعية: 2023/2022



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم: العلوم الاجتماعية

مذكرة مقدمة لإستكمال مُتطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علم الاجتماع

تخصص: التنظيم والعمل

بعنوان:

مُساهمة العلاقات غير الرسمية في رفع الفعّالية التنظيمية
دراسة ميدانية على العُمال الإداريين لمُؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

إشراف الدكتور:

فيصل بوراس

إعداد الطالبة:

✓ فاطمه بشع

نوقشت المذكرة علنا يوم: 2023/06/05

أمام لجنة المُناقشة المُكونة من السادة:

الاسم واللقب	الرُتبة	الجامعة	الصفة
د. فضيلة شعوبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	رئيسا
د. فيصل بوراس	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مُشرفا و مُقررا
د. سليم دحه	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	مُمتحنا

السنة الجامعة: 2023/2022

إهداء

بعد بسم الله أهدي هذا العمل العلمي الموسوم إلى العائلة الكريمة

وكل من وقف معي وكان سنداً لي في كل الظروف

وأخص الذكر ابني الغالي وقرّة عيني " محمد " حفظه الله

وإلى كل الأسرة الأكاديمية لقسم العلوم الاجتماعية

شكر وتقدير

أقدم أسمى عبارات الشكر والتقدير أولاً إلى مشرفي الدكتور:

"فيصل بوراس" على مجهوده الجبار في عملية الإشراف والتأطير

كما أشكر طاقم إدارة قسم العلوم الاجتماعية على مساندتهم وحرصهم من أجل تميز طلبتهم لتقديم

أفضل البحوث العلمية

وفي الأخير أجدد شكري لكل قريب وبعيد ساهم معي في إنجاز هذا البحث العلمي الموسوم

ملخص الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في كيفية مساهمة العلاقات غير الرسمية مابين العاملين في رفع الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

كما صيغ التساؤل العام للموضوع كيف تساهم العلاقات غير الرسمية في رفع الفعالية التنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي .

أما الدراسة الميدانية فقد أجريت على مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة الوادي وبعض من فروعها التابعة في أحياء وبلديات الوادي، مستخدمين المنهج الوصفي على عينة قصدية متمثلة في الموظفين الإداريين بالمؤسسة والذي بلغ عددهم 23 موظف، وعن جمع البيانات فقد تم الاعتماد على أداة الاستبيان ومقياس ليكارت الثلاثي ثم استخدمنا البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات.

وقد توصلت دراستنا إلى النتائج التالية:

- تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على أداء جيد.
- عدم وضوح أهداف المؤسسة مما يجعلها تتعارض مع أهداف العاملين.
- الاتصال الرسمي هو النمط السائد في المؤسسة وعدم وجود حرية في العمل والتواصل بين الموظفين ما يدفعهم لعدم بذل مجهود في العمل أو الإبداع.
- عدم وجود علاقات إنسانية بين العاملين يعيق عملية الاتصال بينهم أثناء العمل ويشعرهم بالاغتراب.
- عدم إشراك العاملين في عملية تسيير وإدارة المؤسسة من خلال صنع واتخاذ القرارات ما يشعرهم بالإنتماء وعدم الرضا عن مسؤوليتهم.
- الالتزام الصارم بتطبيق القوانين يشعر العاملين بالروتين القاتل ومنه يؤدي لدوران العمل وبالتالي لا إستقرار وظيفي داخل المؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسة بتطوير وسائلها التكنولوجية وتكييفها مع ما يحتاجه العامل مما ينقض من جودة العمل وفعاليته.

Abstract:

This research aims to examine the impact of informal relationships among employees on the effectiveness of the Algerian Telecommunications Company in El Oued.

The study utilized a descriptive approach, and focused on administrative employees within the company.

By analyzing the data collected through the tripartite Leckert Scale and SPSS software, the following were discovered:

The organization actively supports employees in improving their performance.

The lack of personal connection among employees hinders communication and fosters feelings of isolation.

Insufficient emphasis on technological advancements negatively affects customer satisfaction.

Overall, these findings highlight the importance of informal relationships in enhancing the effectiveness of the Algeria Telecommunications Company in El Oued.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III	الإهداء
IV	الشكر والتقدير
V	ملخص الدراسة
VIII	فهرس المحتويات
IX	فهرس الجداول
X	فهرس الملاحق
ب	مقدمة
الفصل الأول الدراسة النظرية	
3	تمهيد
4	المبحث الأول: الدراسة النظرية لمتغيرات البحث
4	أولاً: مفهوم التنظيم غير الرسمي
5	ثانياً: مفهوم الفعالية التنظيمية
7	المبحث الثاني: العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية
8	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات البحث
8	أولاً: الدراسات السابقة
13	ثانياً: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات البحث
16	خلاصة الفصل
الفصل الثاني الدراسة الميدانية	
19	المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة
19	أولاً: مجتمع وعينة الدراسة
19	ثانياً: الأدوات
24	المبحث الثاني: النتائج والمناقشة
24	أولاً: النتائج
35	ثانياً: المناقشة
39	ثالثاً: النتائج العامة للدراسة
40	رابعاً: توصيات
42	خاتمة
44	قائمة المصادر والمراجع
47	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	المداخل النظرية ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية	الجدول 1
24	معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني	الجدول 2
24	معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث	الجدول 3
25	معامل ارتباط بيرسون للمحور الرابع	الجدول 4
25	معامل ارتباط بيرسون للمحور الخامس	الجدول 5
26	معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستمارة	الجدول 6
27	معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة	الجدول 7
27	توزيع أفراد العينة وفق متغير السن	الجدول 8
28	توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس	الجدول 9
28	توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي	الجدول 10
29	توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل	الجدول 11
29	توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة	الجدول 12
30	تحليل بيانات المحور الثاني على ضوء الفرض الأول	الجدول 13
31	تحليل بيانات المحور الثالث على ضوء الفرض الثاني	الجدول 14
32	تحليل بيانات المحور الرابع على ضوء الفرض الثالث	الجدول 15
34	تحليل بيانات المحور الخامس على ضوء الفرض الرابع	الجدول 16

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق
47	نمذج الاستمارة النهائي
51	قائمة الأساتذة محكمو الاستمارة
52	المخطط الهيكلي لأقسام ومصالح المديرية الفرعية لاتصالات الجزائر بالوادي

مقدمة

تعتبر المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، والمنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره، ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق عن طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان. حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة. فتصاحب المنظمة الفرد طيلة حياته فهو يعيش في عدد متزايد منها سواء كانت صغيرة أو كبيرة، فرعية أو رئيسية، وفي كل قطاعات المجتمع الاقتصادية الاجتماعية الثقافية.... إلخ، فالأسرة والمدرسة والجامعة والدوائر الحكومية و منشأة الأعمال والمستشفى وغيرهم كلها منظمات يعيش فيها الفرد و يتفاعل من خلالها مع الجماعات.

ومع تطور مختلف العلوم بما فيها العلوم الاجتماعية والإنسانية، زاد الاهتمام بدراسة المنظمات وجل الظواهر والمشكلات التي تحدث في فلك المنظمة، وفق طرائق بحث علمية لفهم طبيعة العنصر البشري والمتغيرات المؤثرة فيها، فظهرت عديد المدارس والاتجاهات الفكرية التي شكلت في إطارها العام تطوراً كبيراً في نظرية المنظمة، فقد اختلفت الاتجاهات والمنطلقات وكان للبحوث والممارسات الاقتصادية والهندسية والعسكرية الأثر الأول من الناحية التاريخية. إذ أدت إلى بلورة النزعة الفكرية التي تنطلق من افتراض العقلانية أو الرشد، وبروز مفهوم سلوك الرجل الاقتصادي، وقد أسهم ذلك في بلورة الاتجاه التقليدي (الكلاسيكي) في دراسة المنظمات الذي كان من أعلامه ماكس فيبر و فريدريك تايلور و هنري فايول، وغيرهم من الباحثين في الحقول المتعددة للمعرفة الإنسانية المرتبطة بالمنظمة، كما تأثرت و تطورت أيضاً بالاتجاهات الإنسانية في التفكير مما مهد السبل إلى ظهور المدرسة الإنسانية أو السلوكية، التي انصب جل اهتمامها على الفرد و الجماعة الصغيرة، وهذه الجماعة الصغيرة داخل المنظمة يطلق عليها ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي فهو يعتبر من أهم الظواهر التنظيمية التي درستها مدرسة العلاقات الإنسانية لرائدها "إلتون مايو" حيث يرى أن للتنظيم غير الرسمي دور كبير في تحقيق التوازن و المرونة داخل المنظمة، على اعتبار أن البناء التنظيمي لأي منظمة يتكون من تنظيم رسمي و تنظيم غير رسمي، هذا الأخير يكمل و يدعم الأول حسبه فيعملان على استقرار المنظمة ومن ثم سيرورتها العملية و فاعليتها الإنتاجية وأخيراً تحقيق جملة الأهداف المسطرة.

يشير التنظيم غير الرسمي إلى ذلك الاتجاه الذي يعالج موضوعاته وفق منطلقات التعقل والترشد والأنسنة في سياق ينقل الفرد من سيرورة العضوية في التنظيم الرسمي إلى انتمائية جماعية، فالعلاقات غير الرسمية هي عملية حفز الأفراد في المنظمات لتكوين مجموعات عمل يمكن أن تحقق بفاعلية حاجاتهم الذاتية مع ذلك تحقيق الأهداف التنظيمية التي قامت عليها المنظمة.

ومن الملاحظ أن الدخول في علاقات اجتماعية مع العاملين في ذات المنظمة ظاهرة عامة تفرضها ظروف العمل، وتلك الظروف تقتضي التعاون و المشاركة مع الآخرين من أجل تحقيق مصالح مشتركة وأن ما يحكم هذه العلاقات الاجتماعية هو التجانس بين الأعضاء في الصفات والخصائص الاجتماعية والمهنية كالاشتراك في الوطن الأصلي أو الزمالة في العمل أو علاقة قرابة..... إلخ، والتي بدورها أن تحسن أداء العاملين وترفع من فعالية المنظمة، هذه الأخيرة تعد نقطة ارتكاز أساسية و موضوع آثار الجدل والنقاش بين الباحثين والمهتمين بدراسة نظريات التنظيم، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية كظاهرة صحية مرغوبة في المنظمات، لكن هناك إشكالية في تصورات الباحثين لمفهوم الفعالية نظرا لتأثرهم بالخلفيات النظرية والمدارس التي ينتمون إليها، حيث يراها ميلز: "على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها". وتتجسد الفعالية التنظيمية في نجاح جماعات العمل وذلك من خلال تفعيل أدوارها ومدى انسجامها في مختلف النشاطات الإدارية والإنتاجية، كتبادل الخبرات والمعارف والمهارات من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء، كذلك اهتمام المنظمة بخلق قنوات و وسائل اتصال فعالة يسهل من أداء المهام بفاعلية بين العاملين سواء داخل المنظمة أو خارجها، ليس هذا فحسب بل حتى إشراك العاملين في صنع القرارات الخاصة بإدارة المنظمة كونهم العنصر الفاعل فيها تشعرهم بمدى أهميتهم ومكانتهم وقوة تأثيرهم في حياة المنظمة العاملين فيها في أي حال من الأحوال وخاصة في وقت الأزمات والمواقف الحرجة قد يكون للعاملين الفاعلين فضل كبير في حل مشكلات المنظمة والحفاظ على استقرارها وديمومتها العملية، وهذه العمليات تسمى بالقيادة التشاركية المبنية على تحقيق أهداف العاملين والمنظمة معا.

انطلاقا من هذا الأساس تسعى المنظمات الجزائية على غرار باقي المنظمات في دول العالم، إلى الأخذ بعين الاعتبار موضوع العلاقات الانسانية أو التنظيم غير الرسمي داخل المنظمة، حيث تمثل هدف على رأس أولويات خططها ويستند هذا الاهتمام إلى إشباع حاجات العاملين النفسية والمادية سواء، إذ أن الحوافز والدوافع المادية أو الاقتصادية ليست من أهم الدوافع التي تحفز العاملين لأداء العمل بفاعلية. وهذا بالتحديد ما دفعنا

لدراسة موضوعنا المطروح ما إذا كان يساهم التنظيم غير الرسمي في زيادة فاعلية العاملين داخل المنظمة نصيغه في الإشكال التالي:

- كيف تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي وانطلاقا من هذا الإشكال الرئيس تولدت تساؤلات فرعية وهي كما يلي :

- إلى أي مدى تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق توافق مهني بين العاملين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي؟

- إلى أي مدى تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

- إلى أي مدى تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصالية فعالة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

- إلى أي مدى تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي ؟

على ضوء هذه التساؤلات المطروحة نبني فرضيات للدراسة والتحقق وهي كالاتي:

الفرضية الرئيسة:

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق فعالية تنظيمية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

الفرضيات الفرعية:

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني لدى العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصالية فعالة داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

دوافع اختيار الموضوع:

الدافع ذاتي: وهو رغبة من الباحثة في دراسة الموضوع كونه موضوع مهم في مجال علم اجتماع التنظيم والعمل.

الدافع الموضوعي: إبراز أهمية موضوع العلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية في المنظمة وبالأخص مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- معرفة ما إذا كان للعلاقات غير الرسمية دور في تحقيق التكامل والأهداف التنظيمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- إثراء المعرفة السوسولوجية من خلال نتائج هذه الدراسة.

أهمية الدراسة:

تتجلى لنا أهمية هذه الدراسة في أهمية التطورات التي تشهدها المؤسسات في هياكلها التنظيمية البناء الهيكلي والتكنولوجي والزخم المعرفي مع تطور ظاهرة التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة والذي يأخذ صورة تلك العلاقات والروابط الإنسانية التي تتشكل بين العاملين وفق محددات رسمية و غير رسمية من هنا سعت الإدارة لموازنة كفتي الميزان لتحقيق السير الأمثل للمؤسسة من خلال إشباع حاجات العاملين المادية والمعنوية و تحقيق الأهداف التي قامت عليها المؤسسة بقدر عال من الفاعلية في الأداء وجودة في الإنتاجية.

أهداف الدراسة:

- معرفة واقع العلاقات غير الرسمية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- معرفة مدى إسهام العلاقات غير الرسمية في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

- تحليل ومناقشة النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية على ضوء الفرضيات الموضوعة.

حدود الدراسة

- **الحدود المكانية:** أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " الواقعة في شارع الطالب العربي بوسط بلدية الوادي.

- **التعريف بالمؤسسة:** تمت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر بالوادي في 01 جانفي 2003 وكان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

- **الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:** (مدرج في الملاحق)

- **أهمية وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر**

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر بتحقيق أهدافها من خلال أهميتها في المجتمع.

- **أهمية مؤسسة اتصالات الجزائر:**

- المساهمة في تنمية المجتمع الإعلامي في الجزائر.

- المساهمة في النقل والتسليم على الصعيدين الوطني والدولي للاتصالات.

- المساهمة في تقديم خدمات تقنية للمؤسسات.

- المساهمة في تعزيز الشبكات الناشطة في السوق باعتبارها المتعامل التاريخي في قطاع الاتصالات في

الجزائر.

- المساهمة في توزيع الخطوط الهاتفية والأرقام الهاتفية التقنية والعملية للطلبات الممكن تحقيقه.

¹ من وثائق المؤسسة " مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " الوحدة المركزية"

- المساهمة في تقديم الاستعلامات و الشروحات للزبائن وكذا تتكفل بعملية البيع المباشر للمتوجات.
- أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ضمان جمع مؤشرات لقياس جودة الخدمة لتحسين رضا العملاء.
- توقع وتحديد ورصد الطلب في السوق.
- الشروع في اقتناء وإضافة تكنولوجيات جديدة استجابة لاحتياجات العملاء السوق والتكنولوجيا.
- الترويج والتسويق وخدمة بيع وقياس رضا العملاء.
- وضع وتطوير وتشغيل شبكات الاتصالات عبر الأقمار الصناعية (انتلسات وإنمارسات، والمحطات الطرفية ونظم الاتصالات الشخصية المتنقلة العالمية....) في الامتثال للمعايير والقواعد الدولية.
- سيطرة اتصالات الجزائر وبقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في السوق من خلال نشاطاتها تغطيتها لأغلبية مستهلكيها.
- تسجيل الطلبات التجارية الخطية للزبائن ودراستها.
- تتكفل بعملية المراسلات الخاصة بالزبائن.
- معالجة الطلبات المتعلقة بالزبائن الذين لم يدفعوا مستحقاتهم في آجالها.
- متابعة طلبات الخطوط الهاتفية المؤقتة قبل انتهاء آجالها.

- دراسة الطلبات الخاصة بالاستعلامات على مستوى الوكالة التجارية.¹

الحدود الزمنية :

الدراسة النظرية جرت خلال الموسم الجامعي 2022-2023 بجامعة الوادي.

الدراسة الميدانية جرت خلال الفترة الممتدة بين 20 فيفري إلى غاية 20 مارس 2023 بمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي.

منهج الدراسة: ترى الباحثة أن المنهج المناسب لهذه الدراسة هو المنهج الوصفي الكمي، وهو نوع من المناهج العلمية التي تفترض وجود حقائق اجتماعية موضوعية منفردة و بعيدة عن مشاعر و معتقدات الأفراد وهي تعتمد على الأساليب الإحصائية في الغالب، في جمعها للبيانات و تحليلها، فالتعبير الكمي يصف الظاهرة رقميا ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجة ارتباطها مع ظواهر أخرى.

صعوبات الدراسة:

- واجهتنا صعوبة في التعرف على مجتمع وعينة الدراسة وذلك بعدم التصريح لنا بالعدد الكلي والحقيقي لموظفي وعمال المؤسسة.

- عدم السماح لنا بتوزيع الاستمارة بصفة مباشرة على العينة المدروسة والمتمثلة في الموظفين الإداريين لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي "الوحدة المركزية"، وتم توزيعها بالنيابة عنا رئيس قسم الموارد البشرية بذات المؤسسة.

- ولهذا اعتمدنا على أداة الاستمارة فقط، لأننا لم يسمح لنا بالمقابلات الشخصية.

هيكل الدراسة:

- صمم هذا البحث وفق المنهجية المعتمدة من طرف إدارة قسم العلوم الاجتماعية لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية لجامعة الوادي و قسم إلى ما يلي:

¹ من وثائق المؤسسة " مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي " الوحدة المركزية" .

المقدمة: احتوت على إشكالية البحث وتساؤلاته وفرضياته وأهميته وأهداف البحث وحدوده الزمنية والمكانية، وصعوبات البحث وأخيرا هيكل البحث.

الفصل الأول: الدراسة النظرية لمتغيرات البحث وجاء فيه:

المبحث الأول: تطرقنا فيه إلى مفهوم العلاقات غير الرسمية ومفهوم الفعالية التنظيمية والتعريف الإجرائي لكلا المتغيرين.

أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه إلى العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية، والمبحث الثالث جاء فيه الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات البحث وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية وقسم إلى مبحثين:

- المبحث الأول تضمن إجراءات وأدوات جمع البيانات والتي هي الاستمارة، ومجتمع وعينة البحث والأساليب الإحصائية لتحليل البيانات المتمثلة في الحزمة الإحصائية المستخدمة في العلوم الاجتماعية spss.

- أما المبحث الثاني فتناولنا فيه عرض النتائج المحصل عليها ومناقشتها على ضوء الفرضيات وأهداف البحث والدراسات السابقة التي اعتمدنا عليها وتفسيرها وفق النظريات التي تبينناها في البحث ثم عرض الاستنتاجات وأخيرا خلاصة الفصل.

الفصل الأول

الدراسة النظرية

تمهيد

المبحث الأول : الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

أولاً : مفهوم العلاقات غير الرسمية

ثانياً : مفهوم الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني: العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية

المبحث الثالث: الدراسة التطبيقية لمتغيرات البحث

أولاً : المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات البحث

ثانياً :الدراسات السابقة والتعقيب عليها

خلاصة الفصل

تمهيد

تعتبر المؤسسة الوعاء القانوني المنظم الذي تمارس فيه الوظائف الإدارية نشاطها لتحقيق أهدافها حسب الرؤية والإستراتيجية المتبعة بها، ويمثل التنظيم ببعده الرسمي أحد تلك الوظائف الإدارية الأساسية للتنظيم هو الوظيفة التي تمثل القلب المحرك والمحور للمنظمة لأن الإجراءات الإدارية ومختلف العمليات من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنسيق لن تحقق الجدوى منها بل لن ترى النور أصلاً إلا إذا صاحبها تنظيم مناسب وفعال، وذلك ينبع من كون وظائف الإدارة الخمسة مثل اليد الواحدة، كل طرف أو أصبع منها له وظيفة لا غنى عنها، فالتنظيم هو الوظيفة الثانية في الإدارة وهو الوسيلة التي يتم من خلالها بلورة جهود الجماعة من الأفراد العاملين لتحقيق غاية مشتركة. فالتنظيم الإداري هو الاستخدام الأمثل للعناصر الإنسانية وغير الإنسانية من أجل الوصول إلى الهدف بأقل تكلفة وجهد وأقصى ربح ممكن. ومن المعروف أن التنظيم له ركنان أساسيان هما: تنظيم رسمي وتنظيم غير رسمي والمتمثل في العلاقات غير الرسمية.

حيث يعرف التنظيم الرسمي على أنه كل ما يقوم على أساس الإجراءات التي صممت من أجله ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف محددة ومقسمة تنظيمياً حسب متطلبات الإدارة.

أما التنظيم غير الرسمي أنه ذلك التنظيم الذي ينشأ بسبب العلاقات الشخصية التي تتكون بين أفراد مهنة واحدة أو نقابة أو تخصص واحد داخل المنظمة ويمثل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، وعلى خلفية أن العامل لا يستطيع التقيد دائماً بالقوانين والتعليمات الرسمية فالتنظيم غير الرسمي يمنح العامل مساحة من الحرية داخل المنظمة حتى يستطيع التكيف مع بيئة العمل نفسياً واجتماعياً ويحقق بذلك التوازن بين حاجاته الشخصية وحاجات المنظمة.

وتنطلق دراستنا هذه من أساس أن التنظيم غير الرسمي (العلاقات غير الرسمية) لا بد من توفره داخل المنظمة فهو مكمل أساسي للتنظيم الرسمي والذي قد يرفع من أداء العاملين وبالتالي يزيد من فاعلية المنظمة وإنتاجيتها ونعرفه تفصيلاً فيما يلي:

المبحث الأول : الدراسة النظرية لمتغيرات البحث

أولاً: مفهوم التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي: هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم.¹

- وعرف كذلك بأنه: ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة.²

- أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه " نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.³

- ومن هذه التعريفات نرى أن التنظيم غير الرسمي ينطوي تحت جناحيه مفهوم العلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية ويمكن اعتبارها بعد من أبعاده وتعرف كما يلي:

مفهوم العلاقات غير الرسمية:

ينظر للعلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية بأنها ذلك الميدان في الإدارة الذي يهدف إلى تحقيق التكامل بين الأفراد في محيط العمل، بالشكل الذي يدفعهم ويحفزهم إلى العمل بإنتاجية عالية، وتعاون تام مع حصولهم على إشباع حاجاتهم الطبيعية والنفسية والاجتماعية.⁴

- ومن التعريفات الأجنبية ما قاله " روبرت سلونشال بأن العلاقات الإنسانية هي دراسة الناس في أثناء العمل لا بوصفهم أعضاء في جماعات ودية للعمل ولكن بوصفهم رجال التنفيذ في الإدارة وأعضاء في النقابة وأعضاء في المنظمات ذات أهداف اقتصادية وغير ذلك وبقدر ما يزداد الوعي بهذه العلاقات والفهم بمقدار ما تتحسن القدرة على توجيهه وقيادة هؤلاء الناس.

¹ أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2000م، ص 689.

² محمد رزق إيهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر 2001م، ص 78.

³ محمد عاطف غيث "قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1979، ص 313.

⁴ محمد العيفة، أثر العلاقات الإنسانية على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، مقال منشور على مجلة الباحث عدد 2015/15، ص 128.

- فعلماء العلاقات الإنسانية ومن أبرزهم **التون مايون** ينظرون إلى المؤسسة على أساس أنها نظام اجتماعي له حدود وخواص سلوكية يمكن ملاحظتها وتفهمها، لذلك يجب مراعاة ما يلي:

- التعرف على الاتجاهات الشخصية والعاطفية للقيادة الإدارية، نظرا لاختلاف ردود الفعل اتجاه المنبه الواحد نتيجة لاختلاف الاتجاهات والميول والعواطف لدى الأفراد طبقا لخبراتهم السابقة.

- فضلا عن الرواتب والحوافز الاقتصادية فان سلوك العاملين في المؤسسة يتأثر بشكل كبير فضلا عن التنظيم الرسمي في المؤسسة يتولد تنظيم غير رسمي ينبثق تلقائيا بين العاملين يساعدهم في إشباع حاجاتهم النفسية ويعتمد على العلاقات الشخصية خارج نطاق السلطة والاتصال الرسمي وله أهمية كبيرة في تحديد مستوى إنتاجية وسلوك العاملين بالمؤسسة.¹

التعريف الإجرائي: هي تلك العلاقات والروابط الإنسانية التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة تساهم في خلق روح إنسانية ومعنوية تقوي شعور الانتماء والرضا وتدفعهم للعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية بمستوى عال من الكفاءة والفعالية.

ثانيا: مفهوم الفعالية التنظيمية

تعددت الكتابات والمساهمات التي تناولت موضوع الفعالية التنظيمية بالبحث والدراسة، واتفقوا حول أهمية الفعالية التنظيمية كنقطة ارتكاز أساسية في نظريات التنظيم، مع الافتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية كظاهرة صحية مرغوبة في المنظمات، إلا أن هذه الكتابات لم تتوصل إلى اتفاق أو إجماع حول ما يعنيه هذا المفهوم بشكل محدد أو حتى كيفية قياسه، وتبرز هذه المشكلة في تصورات الباحثين والدارسين المختلفة لمفهوم الفعالية نظرا لتأثرهم بالخلفيات النظرية والمدارس التي ينتمون إليها، كما أن الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها، ولكن بالرغم من الصعوبات والمشكلات التي واجهت الباحثين والدارسين في دراسة موضوع الفعالية التنظيمية وخاصة فيما يتعلق بتحديد مفهوم يقدم وصفا دقيقا وقابلا للتعميم لم تتوقف وظهرت عدة تعريفات نقدم بعضها منها:

¹ مريم نصاري، العلاقات الإنسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2012-2013، ص36.

- يعرف محمد قاسم القريوتي الفعالية التنظيمية: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير، ومصالح الجهات المعنية بالتقييم، وتنسجم مع مرحلة النمو أو التطوير التي يمر بها التنظيم.¹

- ويعرف سنوسي الفعالية التنظيمية " أنها المحصلة النهائية لأداء المنظمة ومدى ارتباطها بالإدارة العليا وتعكس كذلك مستوى التفاعل بين أجزاء المنظمة ومدى قدرتها على التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية²

- يعرفها ميلز Miles على أنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

- كما يعرفها كل من كاتز kats و خان khan بأنها القدرة على مضاعفة النتائج النهائية للمنظمة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية³

التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

- استنادا على التعريفات السابقة ومن خلال اطلاعنا على جملة من المفاهيم النظرية للفعالية التنظيمية ونزولنا إلى الميدان يمكننا وضع تعريف إجرائي لها بحيث هي المحصلة النهائية لأداء العاملين في المؤسسة وفقا للمعطيات (المدخلات) التي تتوفر عليها البيئة الداخلية للمؤسسة وتكيف العاملين معها إلى غاية تحقق الأهداف التي قامت عليها بفعالية وكفاءة عالية (المخرجات).

¹ حمي عبد الستار وحورية تزرولت عمروني، الفاعلية التنظيمية " دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة ورقلة، الجزائر، مقال منشور على مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية بتاريخ 2020/01/12 ص 548.

² المرجع نفسه ص 548.

³ حمي عبد الستار وحورية تزرولت عمروني، مرجع سابق، ص 548.

المبحث الثاني: العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية

بما أن موضوعنا يبحث في كيفية مساهمة العلاقات غير الرسمية في رفع فعالية المنظمة، فما علاقة العلاقات غير الرسمية بالفعالية التنظيمية للمؤسسة إذا ؟

- من خلال التعريفات السابقة وفهمنا لمتغيرات الدراسة يمكننا استخلاص بعض الروابط المشتركة بين المتغيرين في النقاط التالية:

- ينظر للعاملين على أنهم مخلوقات اجتماعية معقدة تملك إحساسا وشعورا و رغبة وخوفا ويرغبون في العمل نتيجة للحاجات الذاتية، وحاجات الأمن والرغبة في أن يكونوا مبدعين، في تكوين خبرات جديدة بالإضافة إلى البواعث الاقتصادية.

- أن الأفراد يحصلون على الإشباع والرضا من مشاركتهم في الجماعة ومن خلال فرض التفاعلات المختلفة بين الأفراد يستطيعون تحقيق أهداف المنظمة التي ينتمون إليها.

- أن التنظيم الفعال يجب أن يقيم مجموعات الوظائف المتناسكة والمتداخلة ويجب على المجموعات داخل المنظمة أو التنظيم أن تربط بعضها البعض لإنجاز العمل وعملية الاتصال هذه ويجب أن تعقبها متابعة من خلال التدرج في السلطة.

- أن الأفراد في المنظمة يتبعون المعايير وليس من الضروري أن تكون تلك المعايير كما يصفها أفراد المنظمة ومن الملاحظ معايير الرفقاء والأصدقاء ربما يكون لها قوة تأثير أكثر من المعايير الرسمية.

- وتزيد مجموعة الوظائف المتناسكة والمتداخلة الدافعية لدى الأفراد لان الفرد يمتلك الشعور والإحساس بأنه عضو في المنظمة ويعتبر الفرد من المدخلات من النظام، كما يعتبر نظام المشاركة من الأنظمة الفعالة في عملية التنظيم الإداري.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لمتغيرات البحث

أولاً: الدراسات السابقة

1- دراسات لها علاقة بمتغير العلاقات غير الرسمية

- الدراسة الأولى:

دراسة الباحثة مريم لنصاري: العلاقات الإنسانية في محيط العمل و دورها في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ميدانية بالمركز الجامعي الحاج موسى أق خاموك - تامنغاست - رسالة ماجستير تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة أحمد دراية -أدرار (2012- 2013).

إشكالية البحث: جاءت هذه الدراسة لمعرفة دلالة تبني إدارة المركز الجامعي بتامنغست لمدخل العلاقات الإنسانية كمحدد لزيادة وفعالية أداء موظفيهم من خلال استقراء لمختلف أنماط العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الرسمي للمركز، وطرحت التساؤلات التالية: ما دلالة هذه العلاقات؟ وما الوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم؟ وكيف تؤثر هذه الأخيرة على البناء التنظيمي للمركز الجامعي تامنغست بشكل عام؟

ومن هنا جاء التساؤل العام للدراسة كآتي: **ما دور العلاقات الإنسانية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بالمركز الجامعي تامنغاست ؟**

تنطلق الدراسة من الفرضية التالية:

تساهم العلاقات الإنسانية بالمركز الجامعي تامنغست في رفع أداء العاملين به.

وتندرج تحت هذا الفرض الرئيس الفرضيات الفرعية التالية:

1- إن اهتمام إدارة المركز الجامعي تامنغست بالعاملين يساهم في تحسين أدائهم الوظيفي.

2- تساهم العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العاملين بالمركز الجامعي في تحديد سلوكهم داخل المركز مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

3- إن التنظيم غير الرسمي بالمركز الجامعي يساهم في توجيه التنظيم الرسمي.

المنهج المستخدم في الدراسة: اعتمد الباحث في الدراسة على المنهج الوصفي

عينة الدراسة: اقتصر عينة الدراسة على فئة العمال الإداريين البالغ عددهم نحو 119 عاملا فقط. واستخدم الباحث في هذه الدراسة أدوات البحث التالية الملاحظة والمقابلة الفردية والاستمارة.

نتائج الدراسة:

- يساعد الرؤساء المرؤوسين في التغلب على الصعوبات التي تواجههم في العمل.
- يرغب معظم عمال المركز في الاستمرار بالعمل فيه لما يقدمه من مزايا تفوق ما يوجد في منظمات أخرى.
- سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميول عاملهم ما يحقق لهم رضا وظيفي.
- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.
- النشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقة فيما بين العاملين.
- وجود اتصال بين العاملين خارج أوقات العمل يؤدي إلى تسير العمل بشكل أفضل
- وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز ويؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الأداء.
- وجود علاقات إنسانية بين العمال والإدارة يؤدي إلى مزيد من الولاء التنظيمي.
- وجود علاقات إنسانية بين الزملاء في العمل يؤدي إلى المشاركة في صنع القرارات الصحيحة.
- التفاف مجموعة معينة من الموظفين حول الرئيس يعتبر تنظيما غير رسمي يؤثر في اتخاذ القرار.
- عدم إشراك الإدارة بعض العاملين في اتخاذ القرارات أدى إلى وجود تنظيم غير رسمي.
- وجود اتصال غير فعال بين الرئيس والمرؤوسين تسبب في إظهار تنظيم غير رسمي، اثر على العملية الإدارية والإنسانية.
- للعمال حاجات غير مادية يجب على الإدارة الاهتمام بها وإشباعها نظرا لأهميتها

دراسة الباحث ميلاد محمد علي الكوكاك: التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا بجامعة مولانا مالك ابراهيم الاسلاميه الحكومية مالانج، 2016م.

انطلق الباحث من الإشكالية التالية:

- هل هناك علاقة بين التنظيم غير الرسمي وبين الأداء الوظيفي بالجامعة الاسلاميه مالانج - اندونيسيا ؟

- مستخدما في دراسته المنهج الوصفي.

- مجتمع الدراسة الكلي وهو موظفي الجامعة الاسلاميه الحكومية مالانج وعددهم 245 موظف، أخذ عينة عشوائية عددها 152 موظفا.

- أداة الدراسة المستخدمة هي الاستبيان.

نتائج الدراسة: قد أظهرت نتيجة تحليل الفرضية الرئيسة أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم غير الرسمي في الجوانب الآتية: (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي)، مجتمعة بين الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج- اندونيسيا، وأظهرت نتائج تحليل الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة أنه توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية للتنظيم غير الرسمي (الاجتماعي والاقتصادي والديني والثقافي) كلا على حدا مع الأداء الوظيفي بالجامعة الاسلاميه مالانج- اندونيسيا، وكان الجانب الديني أكثر تلك المتغيرات من حيث درجة العلاقة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن أوجه التشابه بين الدراستين السابقتين: دراسة (مريم لنصاري، 2013) ودراسة (ميلاد محمد علي الكوكاك، 2016) ودراستنا الحالية هو أن الدراستين تناولتا موضوع العلاقات الإنسانية وهو متغير من متغيرات دراستنا، وكذلك استخدم فيهما المنهج الوصفي وأداة الاستبيان كما أن خصائص عينة الدراسة متشابهة إلى حد ما، كما استفدنا منهما من الجانب النظري لمتغير العلاقات الإنسانية.

2- دراسات سابقة لها علاقة بمتغير الفاعلية التنظيمية

- الدراسة الأولى:

دراسة الباحث صالح بن نوار: الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الزراعي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع والديمقراطية، جامعة منتوري، قسنطينة 2015.

وقد طرح الباحث الإشكالات التالية:

- هل استطاعت بالفعل المؤسسات الوطنية ومن خلال الاقتصاد الوطني ككل، القضاء على أو التخفيف على الأقل من المشاكل التي كان دائم التخطيط فيها، وبالتالي تحقيق الأهداف التي جاء من أجلها ؟
- ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال، خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟
- استخدم الباحث المنهج الوصفي
- مجتمع وعينة الدراسة: بلغ عدد مجتمع الدراسة نحو 1962 عضوا خلال فترة الدراسة، مختارا عينة عشوائية طبقية مقسمة على فئتين:
- فئة الإطارات والمسؤولون 175 فردا.
- فئة أعوان التحكم والإنتاج 131 فردا.
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة والمقابلة والاستمارة.

- نتائج الدراسة:

- أن غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي يميلون على إتباع الأسلوب التسلسلي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

- اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيهـم في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال ممثليهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية، وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

- أكدت النتائج أن نموذج البحث وفرضياته المتعلقة بالعلاقة بين الأبعاد التنظيمية وغط القيادة والمشاركة وفعالية المنظمة هو نموذج ساري المفعول نسبيا.

الدراسة الثانية:

دراسة الباحث مصطفى شافعي: أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية على مؤسسة سونلغاز بباتنة، رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر 1، باتنة، 2022.

تهدف هذه الدراسة إلى البحث في أثر الأنماط القيادية على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية والربط بين المتغيرين لتحديد التقارب والالتقاء بينهما منطلقا من التساؤل التالي: كيف تؤثر الأنماط القيادية في الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة سونلغاز بباتنة ؟

مستخدما المنهج الوصفي ومعتمدا على أداتي: الملاحظة والاستمارة على عينة مقدرة ب 189 عاملا في المؤسسة ككل أي مسحا شاملا، لكن بسبب ظروف جائحة كوفيد 19 تم استجواب 133 عاملا وغاب 53 منهم.

نتائج الدراسة:

- ✓ أن علاقة القائد في المؤسسة هي علاقة جيدة مع كل العمال حيث يعمل على مساعدتهم على حل المشكلات التي تواجههم في العمل ويقلل من الصعوبات التي تواجه العمال.
- ✓ إن السلطة داخل المؤسسة هي سلطة تشاركية بين القائد وباقي العمال حيث أن هناك مناقشات تتم عن اتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة وسير العمل.
- ✓ أن للقائد دور فعال في التغيير الايجابي داخل المؤسسة وذلك من خلال قدرته على رفع الفعالية التنظيمية من خلال عمله ومهاراته الشخصية.

- ✓ أن المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة أحد العوامل الجوهرية في الرفع من الفعالية التنظيمية.
- ✓ أن نمط القيادة خاصة النمط الديمقراطي هو أفضل الأنماط القيادية التي تساهم في رفع الفعالية التنظيمية لما فيه من خصائص.

التعقيب على الدراسات السابقة:

تتفق دراستي (صالح بن نوار، 2015) ودراسة (مصطفى شافعي، 2021) مع دراستنا الحالية في كونهما تناولتا موضوع الفعالية التنظيمية وهو أحد متغيرات دراستنا هذه وتجتمع في ذات الميدان والتخصص حيث أجريت الدراستان في مؤسسات صناعية اقتصادية، واستخدم في هذين الدراستين المنهج الوصفي وأداة الاستبيان وتشابه مع دراستنا في خصائص العينة أيضا.

ثانيا: المداخل النظرية المفسرة لمتغيرات البحث

1- المداخل النظرية المفسرة للعلاقات غير الرسمية

- مدخل العلاقات الإنسانية: تعتبر المقاربة النظرية أحد العناصر التي تحدد مسار الباحث والبحث معا، ولما كانت الدراسة تقبل مجموعة من النظريات التي تصل لتفسير موضوعنا كنظرية اتخاذ القرار ونظرية الحاجات لإبراهيم ماسلو ونظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايون هذه الأخيرة التي تبينها في بحثنا هذا كون النظريات الأخرى تأخذ من علم النفس وعلوم الإدارة منطلقا لها، جاءت نظرية العلاقات الإنسانية بمثابة الواقع الأول لظهورها وتطورها في دراسة التنظيمات الصناعية والإنتاجية، منذ العقود الأولى للقرن العشرين، فقد ظهرت هذه النظرية كغيرها من النظريات المفسرة لطبيعة تأثير الصناعة أو غيرها من الظواهر والمشكلات على نوعية البناءات والنظم والأنساق الاجتماعية، كما جاءت لتعكس لنا مدى حرص العلماء و المتخصصين في العلوم الاجتماعية ولاسيما علماء علم الاجتماع الصناعي، التي تنسب اهتماماتهم وانتماءاتهم إلى مؤسسات أكاديمية وعلمية مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي المختلفة، هذا ما عزز أهمية نظرية العلاقات الإنسانية واعتبارها من أهم النظريات التي يهتم بدراستها وتحليلها كثير من المتخصصين في فروع علم الاجتماع كافة، مثل علم اجتماع التنظيمات وعلم الاجتماع الصناعي.¹

¹ عبد الله محمد عبدالرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار وائل للنشر ص ص 105 - 106.

فكانت النظرية كرد فعل لأفكار النظريات الكلاسيكية (التأيلورية والبيروقراطية) وترى هذه النظرية بأن العنصر البشري في التنظيم هو أهم عنصر وله حاجاته ودوافعه وعلاقاته مع رؤسائه ومع جماعات العمل، وتركز هذه النظرية التي أسسها إلتون مايون على الاتجاه الذي يرى بضرورة تفهم الإدارة للعاملين وتحتوي العلاقات الإنسانية في العمل على عدة جوانب أهمها الجانب الاجتماعي والأخلاقي والسلوكي والنفسي.

لقد توصل إلتون مايون من خلال تجاربه إلى أن عدم كفاية ظروف العمل سواء المادية منها كنقص الإضاءة والتهوية أو العوامل الفسيولوجية كالإرهاق أو الملل كل هذه الظروف المادية تبين أنه ليس لها أهمية إلى جانب النواحي المعنوية والاجتماعية وإن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج، فالدراسة أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري، وخرج إلتون مايون بأن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر أمر ضروري لصالح الإنتاج ويقدر الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الإنسانية تزيد الإنتاج وفي الحقيقة تعتبر هي محطة التي فتحت آفاق المفكرين نحو أهمية دراسة العنصر البشري في كفاءة العملية الإنتاجية.¹

2- المداخل النظرية المفسرة للفاعلية التنظيمية

- مدخل العمليات الداخلية:

تعد مداخل الفعالية التنظيمية الإطار النظري الذي على ضوئه يتم تحديد حدود ومعايير الفعالية التنظيمية بالنسبة لكل مدخل، وهناك نوعان من المداخل لدراسة الفعالية التنظيمية، هما المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، وتشمل المداخل التقليدية ثلاث مداخل فرعية هي مدخل الهدف ومدخل العمليات الداخلية، ومدخل موارد المنظمة، أما المداخل المعاصرة فتشتمل على مدخل المنتفعين الإستراتيجيين، ومدخل القيم المتنافسة.

فاعتمدنا في دراستنا هذه على نموذج العمليات كونه يعتمد على قياس فعالية المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية والتي يقصد بها العمليات الإنسانية والتي هي من مؤشرات تحديد الفعالية كما يضمن وجود مناخ إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة و وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة والعاملين، وارتفاع دافعيتهم و ولائهم للمنظمة هذا بالإضافة إلى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، ويتميز

¹ ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج-إندونيسيا، رسالة ماجستير في الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا 2016م ص 37-38.

مدخل العمليات الداخلية في الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية داخل المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا هاما، ومن هنا تتسم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفر الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين المصالح التنظيمية.

- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة، ويؤخذ على هذا المدخل اعتماده على العمليات الداخلية الإنسانية والتي يصعب في كثير من الأحيان إخضاعها للقياس الدقيق.

الجدول رقم (1): يمثل المداخل النظرية ومؤشرات قياس الفعالية التنظيمية

المدخل	المفهوم	مؤشرات قياس الفعالية	ظروف استخدام المدخل
نموذج العلاقات الإنسانية	يعتمد على عمليات التوازن بين القيم التنظيمية وأهداف المؤسسة	- تحقيق مستوى عال من الكفاءة - تحقيق الاستقرار - القدرة على الحصول على الموارد - تطوير المهارات الخاصة بالأفراد	عندما لا تمتلك المنظمة وضوحا في اهتماماتها وعندما يكون تغيير المعايير مفيدا مع الوقت
نموذج العمليات الداخلية	درجة تحقيق المخرجات المعتمدة والمرتبطة بدرجة كبيرة بالعمليات الداخلية للمؤسسة	- توفير بيئة عمل مناسبة داخل المؤسسة - الاستفادة من طاقات الأفراد بأفضل صورة - تدفق المعلومات بسلاسة داخل المؤسسة - تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة	عندما تكون العمليات الداخلية للمؤسسة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المرجع (الوكواك، 2016)

خلاصة الفصل

تظل العلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية في محيط العمل محور مهم وأساسي تركز عليه المنظمات الحديثة كمحرك دافع لاستغلال أقصى الموارد المادية والبشرية بأفضل صورة لصالح تحقيق أهداف المؤسسة، لذا اهتم بدراستها المنظرون في حقل سوسيولوجيا التنظيمات أمثال إلتون مايون و ماك دوكلاتس غريغور و ابراهام ماسلو وجورج هومانز وغيرهم كثيرون، عكس ما نظر فيه علماء الاجتماع الكلاسيكيون كفريدريك تايلور وماكس فيبر الذين أرجعوا فعالية المنظمة إلى تطور الجانب المادي والتكنولوجي أكثر منه من الجانب الإنساني والاجتماعي الذي أكد على فعاليته إلتون مايون من خلال تجاربه الميدانية.

وعليه استخلاصا مما سبق يمكن القول أن مادام العنصر البشري هو ركيزة كل تنظيم وسيورته وحيويته متوقفة عليه، إذا فالتركيز على تكييف العامل في محيط العمل بأحدث الطرق والأساليب معنويا وماديا أي العمليات الداخلية للمنظمة، فتعطينا نتيجة واحدة وهي منظمة ذات فعالية سواء على مستوى الأداء أو الإنتاج أي مخرجات العمليات الداخلية وبالتالي تحقيق الأهداف التي قامت عليها المنظمة.

الفصل الثاني

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات وأدوات الدراسة

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

ثانيا : أدوات جمع البيانات

ثالثا : الأساليب الإحصائية المستخدمة

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

أولا : عرض النتائج

ثانيا : تحليل وتفسير النتائج

ثالثا : الاستنتاجات

رابعا : توصيات

المبحث الأول: إجراءات وأدوات الدراسة

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **مجتمع الدراسة:** يعتبر مجتمع الدراسة وتحديد عملية أساسية في إجراء البحوث خاصة منها الميدانية التي تعالج الموضوع معالجة رقمية إحصائية، وقد حدد مجتمع الدراسة في العمال الإداريين بمؤسسة اتصالات الجزائر بما فيهم عمال الفروع والوحدات التابعة لها عبر مختلف الأحياء والدوائر المحيطة، مع العلم أن عدد المجتمع الكلي من عمال اتصالات الجزائر لولاية الوادي إجمالاً في حدود 246 عامل حسب تصريح رئيس قسم الموارد البشرية بالمؤسسة، وبما أنه يتعذر علينا الوصول إليهم نظراً لضيق الوقت وتكلفة وعناء التنقل عبر مختلف الدوائر والبلديات.

2- **عينة الدراسة:** إن تحديد العينة خطوة ذات أهمية ترتبط بنتائج البحث والدراسة، والعينة باعتبارها جزء لا يتجزأ من مجتمع البحث يعبر عنه ويحمل نفس خصائصه لها علاقة أساسية بالمجتمع الكلي، ولما كانت هناك معوقات إدارية حالت دون الوصول لمجتمع البحث والتعرف على الفرص المتاحة لاختيار نوع العينة، فلم يكن أمام الباحثة إلا اختيار العينة القصدية المتاحة، حيث كان الاتصال مع 15 عامل ينتسب إلى مؤسسة اتصالات الجزائر "الوحدة المركزية"، و 15 عامل موزعون على الفروع والوحدات التابعة لها عبر مختلف الأحياء والبلديات وهي:

- 6 عمال من الوحدة التقنية بحي النور ببلدية الوادي
- 5 عمال من فرع اتصالات الجزائر ببلدية البياضة ولاية الوادي
- 3 عمال من الوحدة التقنية التابعة بحي الشهداء ببلدية الوادي
- 1 عمال من الفرع التجاري ببلدية الرباح ولاية الوادي

ثانياً: الأدوات

1- أدوات جمع البيانات

- تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة الاستمارة فقط، حيث تعرف:

- **الاستمارة:** هي أداة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب يجري توزيعها على أشخاص معينين لتعبئتها.¹

- ونعرفها إجرائيا كما يلي:

- **التعريف الإجرائي:** هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبطة بموضوع البحث بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث في ضوء المشكلة التي يثيرها بحثه، وتكون الأسئلة عادة مكتوبة وواضحة المعاني، وتوزع إلكترونيا أو ورقيا بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على المبحوثين.

- **خطوات تصميم الاستمارة:**

- تم تصميم الاستمارة من خلال تفكيك متغيرات البحث (المتغير التابع: الفعالية التنظيمية) إلى أبعاد ومؤشرات وبالاتعانة بالدراسات السابقة، تمكنا من بناء استمارة أولية وقد قام بتحكيمها ثلاث أساتذة في علم الاجتماع.

- كما قمنا بتحكيم الاستمارة ميدانيا وذلك بتوزيعها على عينة تجريبية مكونة من 15 مفردة من العينة الأصلية المجرى عليها الدراسة، حيث تحصلنا على استمارة نهائية اعتمدنا عليها في دراستنا هذه وتضمنت خمس محاور نذكرها كالتالي:

- المحور الأول جاء فيه البيانات الشخصية لعينة الدراسة وضمنه خمس بنود.

- المحور الثاني جاء فيه إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني بالمؤسسة وضمنه سبعة بنود.

- المحور الثالث جاء فيه إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق التسيير الأمثل والعقلاني للموارد البشرية بالمؤسسة وضمنه ثمانية بنود.

- المحور الرابع جاء فيه إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصالية فعالة داخل المؤسسة وضمنه سبعة بنود.

¹ ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي "النظرية والتطبيق" دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 83.

- المحور الخامس جاء فيه إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين بالمؤسسة وضمنه ستة بنود.

ملاحظة: الاستمارة النهائية مدرجة مع الملاحق.

- بعد النزول إلى الميدان قمنا بتوزيع 25 استمارة على عينة الدراسة حيث تم استرجاع 23 استمارة منها وهي التي اعتمدنا عليها في تفريغ وتحليل البيانات.

2- الأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة المعطيات

- تم تحليل البيانات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وهو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة ويندوز، وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات، ومن ثم القيام بتحليلها (التحليل الإحصائي)، ويعتمد النظام الإحصائي SPSS على المعلومات الرقمية، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدؤها بها، ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي¹.

3- إعداد الاستمارة للتحليل الإحصائي في برنامج spss

بعدما يتم تحديد أبعاد الموضوع ومكوناته، وإدراك أهمية المعلومات المطلوبة وعلاقتها بالموضوع، والتعرف على مجتمع الدراسة، يقوم الباحث بإعداد الاستمارة وفق مقياس ليكارت* إما الثلاثي أو الخماسي أو السباعي المعتمد إحصائياً.

مثال: لنفترض أن ليكارت الثلاثي يأخذ العبارات (موافق، معارض، محايد) لا بد من:

1- تحديد درجات لكل عبارة كالتالي: موافق (3 درجات)، معارض (2 درجات)، محايد (1 درجة).

أو بالعكس حسب خيارات الرأي التي يحددها الباحث للمستجيب (الذي يملأ الاستمارة)، وتمثل هذه الأرقام مساحة من المقياس كنسبة مئوية:

¹ <https://www.mobt3ath.com/dets.php?page=150&title=%D9%85%D> نشر بتاريخ 30-01-2020. سا

- للرقم 1: تكون أقل من 33.33%.

- للرقم 2: تكون أقل من 66.66%.

- للرقم 3: تكون أقل من 100%.

من خلال هذه المساحة يمكن الحكم على إجابات عينة الدراسة

2- تحديد طول خلايا مقياس ليكارت الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، وفق الطريقة التالية:

حساب المدى* كالتالي: $(2=1-3)$

تقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي في مثالنا السابق $(0.66=3\div 2)$

إضافة ناتج العملية السابقة إلى أقل قيمة في المقياس (بداية المقياس، وهي واحد صحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية.

وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1 إلى أقل من 1.66.

- من 1.66 إلى أقل من 2.33.

- من 2.33 إلى أقل من 3.

وقد تم وضع معيار الحكم على النتائج وفق مقياس ليكارت الثلاثي كآتي: ⁽¹⁾

من 1 إلى أقل من: 1.66 المجال الذي يقابله اتجاه إجابة المبحوث نحو (محايد) ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فإن إجابة المبحوثين سوف تكون سالبة، ومن ثمة الاتجاه يكون نحو الاختيار (محايد).

* المدى: هو الفرق بين أعلى قيمة وأدنى قيمة في السلسلة الزمنية.

¹ بدران العمر، تحليل بيانات البحث العلمي من خلال برنامج SPSS، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2004، ص 126.

- من 1.66 إلى أقل من 2.33 المجال الذي يقابله اتجاه إجابة المبحوث نحو (معارض) ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فالإجابة عن البند تكون متوسطة، ويكون الاتجاه نحو (معارض).

- من 2.33 إلى أقل من 3: المجال الذي يقابله اتجاه إجابة المبحوث نحو (موافق)، ويعني أنه إذا كان المتوسط الحسابي للعبارة بين القيمتين السابقتين فمستوى إجابة المبحوثين موجبة معبرا عنها بـ: (موافق).

- **صدق و ثبات الاستثمار كأداة بحث:** قبل الشروع في عملية التحليل واستخلاص النتائج، يجب التأكد من مدى صدق العبارات التي تضمنتها الاستثمار، حتى تكون النتائج ذات مصداقية وأكثر واقعية.

فمقياس صدق الاتساق الداخلي يستخدم لمعرفة مدى اتساق عبارات الاستثمار وصدقها، ويكون ذلك

بحساب معامل ارتباط بيرسون (**Pearson Correlation**)*

المحصور بين القيمتين $(-1, 1)$ أي $-1 \leq$ و ≤ 1

يساوي الصفر في حالة انعدام الارتباط ويكون موجبا في حالة الارتباط الطردي

وسالبا في حالة الارتباط العكسي.

كلما اقتربت قيم السلسلة من القيمة العددية لمعامل الارتباط من 1 الصحيح دل ذلك على زيادة درجة قوة الارتباط.

إذا كان معامل الارتباط 1 : دل ذلك على وجود ارتباط طردي تام.

وإذا كانت قيمته -1 : دل ذلك على وجود ارتباط عكسي تام.

معامل الارتباط 0: لا يوجد ارتباط.

المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

أولاً: عرض النتائج

- استخدمنا معامل ارتباط بيرسون الذي يبين مدى ارتباط أسئلة المحور مع كامل المحور ثم معامل ارتباط بيرسون لكامل المحاور فتحصلنا على:

الجدول رقم (2) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني:

رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون
1	0.476*
2	0.614**
3	0.627**
4	0.700**
5	0.533**
6	0.690**
7	0.627**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين أسئلة المحور الثاني مع محورها قوية عند مستوى دلالة 0.01، إلا السؤال واحد فهو دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.05 % وهذا ما يدل على صدق واتساق أسئلة المحور مع المحور ككل.

الجدول رقم (3) معامل ارتباط بيرسون للمحور الثالث

رقم السؤال	معامل ارتباط بيرسون
8	0.696**
9	0.656**
10	0.692**
11	0.755**

0.677**	12
0.602**	13
0.740**	14
0.566**	15

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نلاحظ من الجدول أن معاملات الارتباط لكل أسئلة المحور الثالث أكثر من 0.5 وهذا يعني أن علاقة الارتباط قوية عند مستوى دلالة 0.01 مما يدل على صدق واتساق أسئلة المحور مع المحور ككل

الجدول رقم (4) معامل الارتباط بيرسون للمحور الرابع

معامل الارتباط بيرسون	رقم السؤال
0.611**	16
0.732**	17
0.732**	18
0.746**	19
0.672**	20
0.586**	21
0.432*	22

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يوضح الجدول أعلاه معاملات الارتباط أقوى عند مستوى دلالة 0.01 مع أغلب الأسئلة إلا سؤال واحد بقيمة *0.43 أي أقل من 0.5 عند مستوى دلالة 0.05 يعني أن أسئلة المحور صادقة ومتسقة مع كامل المحور.

الجدول رقم (5) معامل الارتباط بيرسون للمحور الخامس

معامل الارتباط بيرسون	رقم السؤال
0.662**	23
0.820**	24
0.581**	25

26	0.509*
27	0.726**
28	0.789**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

- يوضح الجدول قيم معاملات الارتباط لأسئلة المحور الخامس وتشير إلى أنه توجد علاقة ارتباط أقوى عند مستوى دلالة 0.01 أي أن أسئلة المحور صادقة ومتسقة مع كامل المحور.

الجدول رقم (6) معامل ارتباط بيرسون لمحاور الاستثمار

محاور الاستثمار	محور 2	محور 3	محور 4	محور 5	المحور مع كل المحاور
محور 2	1	0.416*	0.534**	0.736**	0.782**
محور 3	0.416*	1	0.575**	0.693**	0.809**
محور 4	0.534**	0.575**	1	0.712**	0.840**
محور 5	0.736**	0.693**	0.712**	1	0.934**

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من الجدول أعلاه يتضح لنا معامل ارتباط بيرسون لكل محور على حدة، وكل محور مع محاور الاستثمار، حيث نرى أنه يوجد ارتباط أقوى عند مستوى دلالة 0.01 لكل محور مع محوره وكل محور مع المحاور الأخرى، فنجد المحور الثاني قيمته 0.782**، ثم المحور الثالث بقيمة 0.809**، والمحور الرابع يأخذ نسبة 0.840**، وأخيرا المحور الخامس أعلى قيمة بلغت 0.934**، مما يعني أن أسئلة المحاور منسجمة مع كامل المحور، كما أن جميع محاور الاستثمار منسجمة ومتناسقة مع بعضها بعض، وهي قابلة للتحليل الإحصائي وفق برنامج spss.

ملاحظة:

* = ارتباط قوي عند مستوى دلالة 0.05

** = ارتباط أقوى عند مستوى دلالة 0.01

- ثبات الاستمارة: للوصول إلى مدى ثبات الاستمارة للتحليل الإحصائي وفق برنامج SPSS تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لكل محور ولكل محاور الاستمارة فوجدنا:

الجدول رقم (7) يبين معامل ألفا كرونباخ لمحاور الاستمارة:

المحاور	عدد أسئلة المحور	معامل ألفا كرونباخ
المحور الثاني	7	0.700%
المحور الثالث	8	0.825%
المحور الرابع	7	0.762%
المحور الخامس	6	0.766%
المجموع الكلي	23	0.863%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من خلال الجدول يتضح أن قيمة معامل ألفا كرونباخ مرتفعة في جميع محاور الاستمارة، وأن القيمة الإجمالية لجميع عبارات الاستمارة بلغت 0.863 وهي أكبر من الحد الأدنى 0.5 مما يدل على ثبات أداة الدراسة للتحليل الإحصائي وفق SPSS

- تحليل معطيات المحور الأول (البيانات الشخصية) وفق برنامج SPSS:

الجدول رقم (8) توزيع أفراد العينة وفقاً لمتغير السن

الفئات العمرية	التكرار	النسبة %
28 - 23	1	4.35%
34 - 29	11	47.83%
40 - 35	6	26.1%
46 - 41	4	17.39%
53 - 47	1	4.35%
المجموع	23	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية (29-34) هي الفئة الأكثر تكرار (11 تكرار من أصل 23) بنسبة 47.83% وهي الفئة المتوالية، ثم تليها الفئة (35-40) بنسبة 26.1% وهما تمثلان فئة الشباب وهذا يدل على أن غالبية موظفي المؤسسة ينتمون إلى هذين الفئتين مما يساعدها على تحقيق أهدافها التي سطرته.

الجدول رقم (9) توزيع أفراد العينة وفق لمتغير الجنس:

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	22	95.65 %
أنثى	1	4.35 %
المجموع	23	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ما نلاحظه من الجدول أن أفراد العينة البالغ عددهم 23 موظف غالبيتهم ذكور 22 ذكر من أصل 23 بنسبة 95.65 %، مقابل 1 أنثى من أصل 23 بنسبة 4.35 % وهذا راجع لطبيعة سياسة التوظيف التي تنتهجها المؤسسة.

الجدول رقم (10) توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة %
ثانوي	5	21.74 %
جامعي	8	34.78 %
معهد متخصص	10	43.48 %
المجموع	23	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من الجدول يتبين لنا أن فئة الموظفين خريجي المعاهد المتخصصة هي الغالبة بنسبة 43.48 % ثم تليها فئة الموظفين خريجي الجامعات بنسبة 34.78 %، وآخرها فئة الموظفين ذو المستوى الثانوي بنسبة 21.74 %، وإن دل دل على أن المؤسسة تستقطب موظفين ذو كفاءة وأصحاب شهادات عليا والتي من شأنها أن ترفع قيمة وفعالية المؤسسة من خلال أداء موظفيها وخبراتهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

الجدول رقم (11) توزيع أفراد العينة وفق متغير سنوات العمل

سنوات العمل	التكرار	النسبة %
أقل من سنة	2	8.69 %
من 1 سنة إلى 5 سنوات	3	13.04 %
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	10	43.48 %
أكثر من 10 سنوات	8	34.78 %
المجموع	23	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ما يبينه الجدول أعلاه أن غالبية أفراد العينة لديهم سنوات عمل ما بين عشر سنوات وأكثر، حيث تقدر فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة 43.48 % تليها فئة أكثر من عشر سنوات بنسبة 34.78 %، وهذا يعني أن موظفي المؤسسة يمتلكون كفاءة وخبرة في العمل مع الأقدمية، ثم تأتي فئة من 1 سنة إلى 5 سنوات بنسبة 13.04 % وأخيراً فئة أقل من سنة بنسبة 8.69 %.

الجدول رقم (12) توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة داخل المؤسسة

مسمى الوظيفة	التكرار	النسبة %
رئيس خلية	2	8.70 %
عون شبكة	3	13.04 %
مراقب ورشة	2	8.70 %
عون إداري	2	8.70 %
تقني سامي	4	17.39 %
مسؤول وحدة	6	26.09 %
موارد بشرية	1	4.35 %
رئيس قسم تجاري	1	4.35 %
مدير فرع تجاري	1	4.35 %
سكرتارية	1	4.35 %
المجموع	23	100 %

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الوظائف والتخصصات الموكلة لهم من إدارة المؤسسة، وأن الوظيفة الغالبة هي "مسؤول وحدة" نسبة 26.09 % أي أن العينة التي أجرينا عليها الدراسة تتكون من إدارات هامة في المؤسسة، كما تليها وظيفة تقني سامي بنسبة 17.39 %، ثم وظيفة عون شبكة بنسبة 13.04 %، و وظيفة رئيس خلية و عون إداري و مراقب ورشة بنفس النسبة 8.70 %، وأخيراً كل من موارد بشرية و رئيس قسم تجاري و مدير فرع تجاري و سكرتارية كل منها بنسبة 4.35 %. هذا ما يدل على تنوع الوظائف داخل المؤسسة حسب شهادات التخصص لدى أفراد العينة.

- تحليل بيانات المحور 2:

أولاً: تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثاني المتعلق بالفرضية الأولى القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني بين العاملين

جدول رقم (13) تحليل بيانات المحور الثاني على ضوء الفرضية الأولى

رقم السؤال	موافق		معارض		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %					
6	11	47.8	4	17.4	8	34	2.13 %	0.92 %	3.22	0.20	موافق
7	17	73.9	2	8.7	4	17.4	2.57 %	0.79 %	17.30	0.00	موافق
8	13	56.5	2	8.7	8	34.8	2.22 %	0.95 %	7.91	0.02	معارض
9	9	39.1	6	26.1	8	34.8	2.04 %	0.88 %	0.60	0.74	معارض
10	14	60.9	6	26.1	3	13	2.48 %	0.73 %	8.44	0.02	موافق
11	16	69.6	5	21.7	2	8.7	2.61 %	0.66 %	14.18	0.001	موافق
12	13	56.5	4	17.4	6	26.1	2.30 %	0.88 %	5.83	0.05	معارض
مجموع							2.33 %	0.50 %			موافق

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 2

نلاحظ من الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل بلغ نسبة 2.33 %، وانحرافا معياريا قدره 0.50% نحو الاتجاه (موافق)، ما يعني ذلك وجود تجانس بين إجابات أفراد العينة، وحسب نتائج المحور فإنها تشير إلى وجود تأثير للعلاقات غير الرسمية في تحقيق توافق مهني بين العاملين داخل المؤسسة.

حيث تأخذ العبارة رقم 11 " تحقق بيئة عمل مناسبة " النسبة الأعلى بين عبارات المحور بمتوسط حسابي قدره

2.61%. تليها في المرتبة الثانية العبارة رقم 7 " تحقق قيمة التعاون في أداء العمل " بمتوسط حسابي بلغ 2.57%. ثم العبارة رقم 10 " تحقق الثقة بين المسؤول والعاملين " بمتوسط حسابي قدره 2.48% وأدنى قيمة متوسط حسابي 2.04% للعبارة رقم 9 القائلة: "التقليل من الصراعات بين العاملين" وهذا ما يدعم تحقيق الفرضية الأولى القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق توافق مهني بين العاملين

- تحليل بيانات المحور 3:

- تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الثالث المتعلق بالفرضية الثانية القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

الجدول رقم (14) تحليل بيانات المحور الثالث على ضوء الفرضية الثانية

رقم السؤال	موافق		معارض		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
	ن	ت	ن	ت	ن	ت					
13	15	65.2	2	8.7	6	26.1	%2.39	%0.89	11.57	0.01	موافق
14	14	60.9	2	8.7	7	30.4	%2.30	%0.93	9.48	0.01	معارض
15	12	52.2	4	17.4	7	30.4	%2.22	%0.90	4.26	0.12	معارض
16	12	52.2	7	30.4	4	17.4	%2.35	%0.78	4.26	0.12	موافق
17	8	34.8	5	21.7	10	43.5	%1.91	%0.90	1.65	0.44	معارض
18	8	34.8	5	21.7	10	43.5	%1.91	%0.90	1.65	0.44	معارض
19	11	47.8	5	21.7	7	30.4	%2.17	%0.89	2.44	0.30	معارض
20	10	43.5	5	21.7	8	34.8	%2.09	%0.90	1.65	0.44	معارض
مجموع							%2.17	%0.59			معارض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ما نلاحظه من الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة لعبارات المحور ككل تأخذ اتجاه (معارض) بمتوسط حسابي قدره 2.17 % وانحراف معياري 0.59 %، حيث تأخذ العبارة رقم 17 "الاستفادة من فرص الترقية" والعبارة رقم 18 "تكييف الوظائف حسب التخصص" أدنى قيمة متوسط حسابي ب 1.91 %، ثم تأتي العبارة رقم 20 "التقليل من نسب دوران العمل" بمتوسط حسابي 2.09 %، وبعدها العبارة رقم 19 "المشاركة في صنع القرارات" بمتوسط حسابي قدره 2.17 %، تتبعها العبارة رقم 15 "تساهم في إبراز الكفاءات" بنسبة 2.2 %، والعبارة رقم 14 "تدفع إلى إتقان العمل" بقيمة متوسط حسابي 2.30 %، كل هذه العبارات نحو اتجاه (معارض)، باستثناء العبارتان 13 و 16 اللتان أخذتا اتجاه (موافق) حيث أن العبارة رقم 16 "تحقق حاجة العاملين من التدريب" بمتوسط حسابي بلغ 2.35 %، وأعلىها العبارة رقم 13 "تحفز على بذل أقصى جهد في العمل" بمتوسط حسابي بلغ 2.39 % كأعلى قيمة في كل المحور.

وهذا يعني أن الفرضية الثانية القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة لم يتحقق.

- تحليل بيانات المحور 4:

- تحليل إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الرابع المتعلق بالفرضية الثالثة القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة

الجدول رقم (15) دراسة نتائج المحور الرابع على ضوء الفرضية الثالثة

رقم السؤال	موافق		معارض		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
	ن	ت	ن	ت	ن	ت					
21	14	60.9	5	21.7	4	17.4	%2.43	%0.79	7.91	0.02	موافق
22	8	34.8	3	13.0	12	52.2	%1.83	%0.94	5.30	0.70	معارض
23	8	34.8	3	13.0	12	52.2	%1.83	%0.94	5.30	0.70	معارض

معارض	0.20	3.22	%0.77	%2.30	17.4	4	34.8	8	47.8	11	24
معارض	0.04	6.61	%0.92	%2.26	30.4	7	13.0	3	56.5	13	25
معارض	0.06	5.83	%0.77	%2.30	26.1	6	17.4	4	56.5	13	26
معارض	0.26	2.67	%0.93	%1.95	43.5	10	17.4	4	39.1	9	27
معارض			%0.56	%2.13							مجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

ما يوضحه الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي للمحور ككل قدره 2.13 % وانحراف معياري 0.56%، حيث يأخذ المحور اتجاه (معارض)، حيث تأخذ العبارة رقم 22 "القضاء على تحفظ المعلومة في جهة معينة" والعبارة رقم 23 "تسهيل تنقل المعلومة في كافة مصالح الإدارة" أدنى قيمة بمتوسط حسابي قدره 1.83 %، تليها العبارة رقم 27 "مسايرة المستجدات داخل المؤسسة" بمتوسط حسابي 1.95 %، ثم العبارة رقم 25 "تسهيل الاتصال بين العاملين" بمعدل متوسط حسابي 2.26 %، وتأتي العبارة رقم 24 "تكييف التكنولوجيات الحديثة مع بيئة العمل" والعبارة رقم 26 "زيادة فرص التواصل خارج أوقات العمل" بمتوسط حسابي 2.30 %، كل هذه العبارات تأخذ الاتجاه (معارض) باستثناء العبارة رقم 21 "سهولة الاتصال بالمصالح العليا للإدارة" التي بلغ متوسطها الحسابي 2.43 %، والتي تأخذ اتجاه (موافق).

وهذا يعني أن الفرضية الثالثة القائلة: "تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة غير محققة.

- تحليل بيانات المحور 5:

- تحليل معطيات إجابات أفراد العينة لعبارات المحور الخامس المتعلق بالفرضية الرابعة القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين:

الجدول رقم (16) تحليل بيانات المحور الخامس على ضوء الفرضية الرابعة

رقم السؤال	موافق		معارض		محايد		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	كاي تربيع	sig	الاتجاه
	ت	ن %	ت	ن %	ت	ن %					
28	14	60.9	4	17.4	5	21.7	%2.39	%0.84	7.91	0.02	موافق
29	13	56.5	5	21.7	5	21.7	%2.35	%0.83	5.57	0.06	موافق
30	11	47.8	5	21.7	7	30.4	%2.17	%0.89	2.44	0.29	معارض
31	10	43.5	5	21.7	8	34.8	%2.09	%0.90	1.65	0.44	معارض
32	15	65.2	4	17.4	4	17.4	%2.48	%0.79	10.52	0.01	موافق
33	14	60.9	2	8.7	7	30.4	%2.30	%0.93	9.48	0.01	معارض
مجموع							%2.29	%0.59			معارض

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

من الجدول المقدم نلاحظ أن متوسط عبارات المحور الخامس بلغ %2.29 وانحراف معياري 0.59 % وذو اتجاه (معارض)، حيث تأخذ ثلاثة عبارات ذات الاتجاه وهي العبارة رقم 30 "تحقيق درجة حرية في انجاز العمل" بمتوسط حسابي قدره 2.17 % ثم العبارة رقم 31 "رسم صورة حسنة للمؤسسة" بمتوسط حسابي قدره 2.09 %، ثم العبارة رقم 33 "قدرة المؤسسة على المنافسة" بمتوسط حسابي قدره 2.30 %.

وثلاث عبارات تأخذ اتجاه (موافق) وهي العبارة رقم 29 "تحقيق الحد الأقصى من الحوافز المادية" بمتوسط حسابي 2.35 % ثم تليها العبارة رقم 28 بمتوسط حسابي قيمته 2.39 % وأعلى قيمة للعبارة رقم 32 "تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة" بنسبة متوسط حسابي 2.48 %.

ومن هذا نستنتج أن الفرضية الرابعة القائلة: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين غير محققة.

ثانيا: المناقشة

- مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات الفرعية:

- النتائج على ضوء الفرضية الأولى: من خلال النتائج الإحصائية من الجدول رقم (13) نجد أن الفرضية الأولى " تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني بين العاملين داخل المؤسسة" فرضية محققة، بمتوسط حسابي قيمته 2.33 % وانحراف معياري 0.50 %، ويتمثل ذلك حسب إجابات المبحوثين في إضفاء روح التعاون في أداء العمل وكسب ثقة المسؤول فيهم ما يساعدهم على عمل جيد وزيادة فاعلية الأداء، وهذا ما أكدت عليه دراسة الباحثة (مريم لنصاري 2013) حيث توصلت إلى أن:

- سياسة المركز تتفق مع اتجاهات وميول عاملينهم ما يحقق لهم رضا وظيفي.

- وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى تناسق فيما يخص زيادة وفعالية الأداء.

- وجود علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة بالمركز ويؤدي إلى وجود دافعية أكثر لرفع الأداء.

- ومن الجانب النظري أيضا يؤكد مدخل العلاقات الإنسانية لرائدها إلتون مايون على أهمية الجوانب المعنوية والاجتماعية وإن نقص الروح المعنوية تؤدي إلى نقص حجم الإنتاج، فالدراسة التي أجراها أكدت على أهمية العلاقات الإنسانية والاجتماعية في التنظيم الإداري، وخرج إلتون مايون بأن الاهتمام بشخصية العامل يعتبر أمر ضروري لصالح الإنتاج ويقدر الاهتمام بمشكلات العمال وتوفير جو من العلاقات الإنسانية تزيد الإنتاج وفي الحقيقة تعتبر هي محطة التي فتحت آفاق المفكرين نحو أهمية دراسة العنصر البشري في كفاءة العملية الإنتاجية.

- أما مدخل العمليات الداخلية فيرى أن توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الأفراد والمنظمة أمر ضروري.

- ومن الواقع الميداني فإن طابع المؤسسة كمؤسسة اقتصادية خدماتية محلية، تأخذ صبغة المجتمع العربي المسلم الذي يحث على قيم التعاون والاحترام والالتزام بضوابط الدين وتقديس العمل والتقارب بين الأفراد ما يساهم في خلق بيئة مساعدة ومحفزة على أداء جيد وفعال لصالح العامل والمؤسسة سواء.

- النتائج على ضوء الفرضية الثانية: من نتائج الجدول رقم (14) نجد أن الفرضية الثانية " تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية " فرضية غير محققة ذات متوسط حسابي قدره 2.17 % وانحراف معياري 0.59 %، فحسب إجابات الباحثين فإن هذه العلاقات غير الرسمية لم تساهم بشكل إيجابي تلبية حاجات العاملين وسد الثغرات التي غفلت عنها إدارة المؤسسة سواء من ناحية مشاركة العاملين في صنع القرارات وكذلك الاستفادة من فرص الترقية داخل المؤسسة مما قد يرفع من نسبة دوران العمل حسبهم.

- كما أكدت دراسة الباحثة (مريم لنصاري 2013) من خلال النتائج التي توصلت إليها أن عدم إشراك الإدارة بعض العاملين في اتخاذ القرارات أدى إلى وجود تنظيم غير رسمي.

- وأيضاً من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث (صالح بن نوار. 2015) حيث يؤكد أن اتجاهات معظم المديرين نحو مشاركة مرؤوسيه في اتخاذ القرارات، إلى إتباع أسلوب المشاركة غير المباشرة من خلال تمثيلهم في مجالس الإدارة واللجان الاستشارية، وكان الدافع الأقوى في ذلك حرصهم على تنفيذ التعليمات الرسمية المركزية التي تؤكد ضرورة مشاركة العاملين مع الإدارة في اتخاذ القرارات.

- أما نظرياً فيرى مدخل العمليات الداخلية أن المؤسسة الطموحة تعمل على توازن قيمها التنظيمية وأهدافها وذلك من خلال: تحقيق مستوى عال من الكفاءة وتحقيق الاستقرار والقدرة على الحصول على الموارد وأيضاً تطوير المهارات الخاصة بالأفراد.

- من الواقع الميداني ورجوعاً للمعطيات الأولية أن المؤسسة تضم موظفين ذو كفاءات وخبرة في العمل تتراوح بين 6 و 10 سنوات، وتنوع في التخصصات والمستويات يعني أن المؤسسة مكنتية من ناحية المورد البشري، وليست بحاجة لتدريب وتكوين مستمر بين الفترة والأخرى، والموظفين فيما بينهم يعتمدون على خبراتهم الشخصية ولا يهتمون ببناء علاقات غير رسمية لتبادل الأفكار والمهارات فيما بينهم، وإنما ينشؤونها لأمر شخصية خارجة عن إطار العمل والعلاقات الرسمية.

- النتائج على ضوء الفرضية الثالثة القائلة: " تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة " فرضية غير محققة، إحصائياً ومن الجدول رقم (15) نجد أنها ذات متوسط حسابي قيمته 2.13 % وانحراف معياري 0.56 %، مع أن معامل بيرسون لأسئلة المحور ككل 0.840^{**} وقد يرجع ذلك

إلى السياسة التي تنتهجها إدارة المؤسسة في ضبط عملية الاتصال بين الموظفين أثناء العمل، مما ألغى دور العلاقات غير الرسمية في خلق وسائل اتصال أكثر مرونة وفعالية من وسائل الاتصال الرسمية المعمول بها داخل المؤسسة، وهذا ما توصلت إليه دراسة الباحثة (مريم لنصاري 2013) إلى أن وجود اتصال غير فعال بين الرئيس والمرؤوس يتسبب في إظهار تنظيم غير رسمي، أثر على العملية الإدارية والإنسانية.

- كما يؤكد الباحث (صالح بن نوار 2015) من خلال نتائج دراسته التي توصل إليها أن غالبية المديرين الذين شملهم البحث في منظمات القطاع الصناعي يميلون على إتباع الأسلوب التسلسلي في الإدارة، إذ يحرصون على التقيد بالتعليمات الرسمية في سياق العمل الإداري، كما أنهم يعتبرون أسلوب الثواب والعقاب أفضل الأساليب الرقابية في دفع العاملين لتنفيذ واجباتهم.

- من جهة يرى مدخل العمليات الداخلية ضرورة تدفق المعلومات بسلاسة داخل المؤسسة، كما يؤكد الدكتور الأمين بلخير أن الإدارة الفعالة تتميز على غيرها بقدرتها على اتخاذ القرار السليم، والذي يتوقف على كمية ودقة البيانات والمعلومات المتاحة من خلال الاتصال الفعال، والاستفادة منه في تسيير النزاع في المؤسسة وتسويته، فالاتصال هو عملية نقل المعلومات والمعرفة والتجارب شفويا أو رمزيا بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك.¹

- ميدانيا فمؤسسة اتصالات الجزائر تعد مؤسسة تابعة للقطاع الاقتصادي الخاص فهي تعمل بقوانين وضوابط رسمية لا تناقش، لذلك فإن عدم وجود اتصال غير رسمي على هامش ما تنصه القوانين الرسمية، يعد من معوقات سير العمل داخل المؤسسة.

- النتائج على ضوء الفرضية الرابعة: من خلال النتائج المتحصل عليها من البحث الميداني توصلنا إلى أن الفرضية القائلة: " تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين " فرضية غير محققة، والتي تأخذ إحصائيا حسب الجدول رقم (16) متوسط حسابي قدر ب 2.29 %، وانحراف معياري قيمته 0.59 %، رغم أن قيمة معامل ارتباط بيرسون 0.934^{**} أي أن نسبة اتساق أسئلة المحور مع بعضها البعض مرتفعة إلا أن إجابات المبحوثين تفند وجود الفرضية على أرض الميدان، ويمكن

¹ د.الأمين بلخير، سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية " الاتصال الفعال لإدارة النزاعات في المؤسسة"، مقال منشور على مجلة "المبدع" الالكترونية العدد عشرون، 2023.02.25، ص 6.

تفسير ذلك بأن العلاقات غير الرسمية ليس لها دور في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى وحسب إجابات المبحوثين فالعلاقات غير الرسمية تحقق نسبة من أهدافهم الشخصية وذلك برفع جودة العمل وبالتالي زيادة في الحد الأقصى من الحوافز المادية مما يحقق لهم الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة.

- أما ما يفسره مدخل العمليات في هذا الشأن هو أن عندما تكون العمليات الداخلية للمؤسسة على درجة عالية من التحديد وعدم التعقيد يكون هناك تكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد.

- وهذا ما يؤكد الدكتور بن علي عبد الوهاب حيث يرى "أن يكون على العاملين ثقة كبيرة في القائمين على مشروع التغيير من خلال توضيح الرسالة وأهداف المؤسسة وتوحيد أهداف الأفراد الشخصية وأهداف التنظيم وتبسيط مجمل العمليات التنظيمية وكذا تطوير اللوائح والأنظمة التي تحكم شؤون العاملين وإشراكهم في العملية"¹

- مناقشة الفرضية العامة: تساهم العلاقات غير الرسمية في رفع الفعالية التنظيمية لمؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

رجوعا إلى نتائج الفرضيات الفرعية والنتائج الإحصائية نقول أن الفرضية العامة غير محققة ويمكن تفسير الأسباب في النقاط التالية:

- مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي مؤسسة اقتصادية خدمتية وهي تنظيم إداري رسمي تسييرها قوانين صارمة تطبق على جميع عاملاتها.

- حسب مسيري المؤسسة أن العلاقات غير الرسمية تعيق أداء العاملين ولا تساهم في السير الأمثل لمهام الإدارة بالتالي ليس بالضرورة وجود اتصال غير رسمي أثناء دوام العمل داخل المؤسسة.

- بما أن المؤسسة تضمن للعاملين لديها بيئة مناسبة للعمل من جميع المتطلبات، وسائل تكنولوجية، وسائل الراحة، أوقات للراحة وحماية اجتماعية... إلخ، فالإدارة لا تقبل أي ممارسات وأعمال خارج إطار القانون الداخلي وكل من يفعل ذلك يعاقب من طرف إدارة المؤسسة.

¹ بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014، ص

- لا تعمل المؤسسة على خطة استراتيجية بعيدة المدى لذلك نرى أنها لا تهتم باستغلال مهارات وخبرات عاملاتها برغم أقداميتهم وتشجيعهم على الإبداع حتى يمكنهم ذلك من تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي تحقيق أهدافهم الشخصية.

- وهنا يؤكد الدكتور الأمين بلخير في كتابه " سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية " تجويد نخط الإشراف وبناء العلاقات المهنية على أساس التعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، وتفعيل الموارد البشرية، تمكين العمال من فرص الترقية للتقدم في المسار الوظيفي وفق الأسس والمعايير العلمية المبنية على الكفاءات والمهارات، الاهتمام بتماسك وانسجام جماعة العمل تزيد شعورهم بالحرية والانتماء وبالتالي يزداد نشاطهم وإنتاجيتهم، فالتآلف بين أفراد الجماعة العاملة من أهم عوامل رفع مستوى الإنتاج.¹

- في ذات الشأن ركز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية على دراسة كل ما يتعلق بالعاملين في المؤسسة أو التنظيم، بدءاً بالجوانب المادية والفيزيائية المؤثرة في بيئة العمل، ثم وجهوا اهتمامهم إلى الجوانب المعنوية والنفسية للعاملين، أهمها تفعيل خاصية العلاقات الإنسانية لفهم سلوكياتهم وتحديد كون العامل يتكون من جملة من المشاعر تتفاعل مع المحيط الذي يتواجد فيه، مع جماعات العمل والوسائل المادية الأخرى، والتي من شأنها أن تحدد مستويات نشاطه وإنتاجيته في خضم وجودها أو عدمها، لذلك فالمؤسسة التي تهدف للتطور والربح على جميع المستويات تراها تهتم بموردها البشري ولا تعزله، كونه مورد دخلها المادي ومحور تحقيق أهدافها، مقابل ذلك إشباع حاجاته الاجتماعية والاقتصادية.

ثالثاً: الاستنتاجات العامة للدراسة:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية وهي:

- تعمل المؤسسة على توفير بيئة عمل مناسبة تساعد العاملين على أداء جيد.

- عدم وضوح أهداف المؤسسة مما يجعلها تتعارض مع أهداف العاملين.

¹ د.الأمين بلخير، سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية " محددات الاستقرار المهني في المؤسسة"، مقال منشور على مجلة "المبدع" الالكترونية العدد 117 صدر بتاريخ، 2023.02.04، ص 6.

- الاتصال الرسمي هو النمط السائد في المؤسسة وعدم وجود حرية في العمل والتواصل بين العاملين ما يدفعهم لعدم بذل مجهود في العمل أو الإبداع.
- عدم وجود علاقات إنسانية بين العاملين يعيق من عملية الاتصال بينهم أثناء العمل ويشعرهم بالاغتراب.
- عدم إشراك العاملين في عملية تسيير وإدارة المؤسسة من خلال صنع واتخاذ القرارات ما يشعرهم بالانتماء وعدم الرضا عن مسؤوليتهم.
- الالتزام الصارم بتطبيق القوانين يشعر العاملين بالروتين القاتل ومنه يؤدي لدوران العمل وبالتالي لا استقرار داخل المؤسسة.
- عدم اهتمام المؤسسة بتطوير وسائلها التكنولوجية وتكييفها مع ما يحتاجه العامل ما ينقص من جودة العمل وفعاليته.

رابعاً : توصيات

- بعد عرض الاستنتاجات من هذه الدراسة فإن الباحثة تقدم هذه التوصيات التي استخلصتها من تحليلها ومناقشتها للنتائج:
- 1- أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على دعم وتشجيع العلاقات غير الرسمية نظراً لدورها الفعال على الجوانب التنظيمية
 - 2- أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على وضع ضوابط وشروط تفصل بين العلاقات الإنسانية بين العاملين أثناء وما بعد أوقات العمل.
 - 3- الاستفادة من هذه العلاقات الإنسانية لصالح المؤسسة في حل المشكلات الإدارية.
 - 4- أن تعمل مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي على تطوير مختلف وسائل الاتصال التنظيمي الرسمي وغير الرسمي داخل الإدارة مستعينة بالوسائل التكنولوجية الحديثة.
 - 5- أن تعمل المؤسسة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات ما قد يشعرهم بالرضا وبالتالي رفع مستوى الأداء وفاعلية العمل .

الخاتمة

الخاتمة

تناولت هذه الدراسة موضوع العلاقات غير الرسمية ومساهمتها في رفع الفعالية التنظيمية، من الجانب النظري والمفاهيمي لكلا متغيرات البحث، حيث ركزت هذه النظريات على دراسة العلاقات الاجتماعية والتفاعل والسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسات والتنظيمات الصناعية، كما عززت أهمية هذه الدراسات النتائج التي توصلت إليها في حل الكثير من المشكلات التنظيمية والعمل على زيادة الإنتاج والفعالية للمؤسسة، وعلى هذا الأساس قمنا بهذا البحث الميداني لمعرفة حقيقة هذا التصور على أرض الواقع وتمثله، إن العلاقات غير الرسمية أو العلاقات الإنسانية التي تنشأ بين الموظفين تعتبر أمر لا إرادي، ولا تحكمها قوانين ولا ضوابط رسمية فهي تخلق من طبيعة الفرد ومدى انسجامه وتفاعله مع البيئة التي يعمل فيها، لذلك نرى مدرسة العلاقات الإنسانية أولت اهتمامها بالموارد البشري، وتحقيق حاجاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية لتقديم مستوى عال من الأداء والإنتاجية، لكن عكس هذا ما توصلت إليه دراستنا أن المؤسسة التي أجرينا فيها الدراسة الميدانية لا تعطي اهتماما لموضوع العلاقات غير الرسمية بين موظفيها، والذي قد ينعكس على أداءهم وإنتاجيتهم على مدى من الزمن، ويدخلهم في حالة من الصراعات والتشتت وعدم الرضا عن مسؤوليتهم، فلا يساعدهم على تحقيق أهدافهم ولا أهداف المؤسسة.

كما نود أن نشير في خلاصة هذا البحث أن الفعالية التنظيمية أيضا سمة تميز كل مؤسسة على مؤسسة أخرى، بتنوع واختلاف طبيعتها ونشاطها، والتي تمكنها من مواجهة التحديات الداخلية وتجاوز الصعوبات والمعوقات بمستوى عال من الأداء والكفاءة، وبالتالي قدرتها على المنافسة الخارجية مع مؤسسات أخرى في ذات الشأن.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2000م.
- 2- محمد رزيق ايهاب صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، الجزء الثاني، دار الكتب العلمية، القاهرة، مصر، 2001م.
- 3- محمد عاطف غيث، "قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
- 4- ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي " النظرية والتطبيق " دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان 2000 م .
- 5- عبدالله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار وائل للنشر، بدون تاريخ.

ثانيا: الرسائل والمذكرات الجامعية

- 6- محمد العيفة، أثر العلاقات الانسانية على الأداء الوظيفي للعاملين " دراسة ميدانية بالمركب المنجمي للفوسفات بجبل العنق ولاية تبسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، مقال منشور على مجلة الباحث عدد 2015/15.
- 7- مريم لنصاري، العلاقات الانسانية في محيط العمل ودورها في تحسين الأداء الوظيفي، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2012-2013 .
- 8- بن علي عبد الوهاب، مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فاعلية التنظيم، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015.
- 9- ميلاد محمد علي الكوكاك، التنظيم غير الرسمي ودوره في الرفع من الأداء الوظيفي بالجامعة الإسلامية مالانج-إندونيسيا، رسالة ماجستير في الإدارة الإسلامية، كلية الدراسات العليا، جامعة مولانا مالك إبراهيم الإسلامية الحكومية مالانج، اندونيسيا، 2016م.

ثالثا: المقالات والمنشورات العلمية

- 10- حمي عبد الستار وحورية تزلولت عمروني، الفاعلية التنظيمية " دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، مخبر علم النفس وجودة الحياة، جامعة ورقلة، الجزائر، مقال منشور على مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية بتاريخ 2020/01/12.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد محمد لخضر الوادي

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مساهمة العلاقات غير الرسمية في رفع الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علم الاجتماع تخصص :

علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

فيصل بوراس

إعداد الطالبة:

فاطمة بشع

السنة الجامعية : 2023/2022

نحيطكم علماً أننا بصدد إعداد بحث علمي في إطار الحصول على شهادة الماجستير
 في علم الاجتماع التنظيم والعمل ، وعليه نود إبلاغكم أن المعلومات التي
 ستصرحون بها سرية وسيتم استعمالها في حدود البحث فقط
 لذا نرجو تعاونكم معنا ولكم جزيل الشكر .

المحور الأول: البيانات الشخصية

1-السن :

2-الجنس : ذكر ☐ أنثى ☐

3-المستوى التعليمي :

ثانوي : ☐ جامعي : ☐ معهد متخصص : ☐

4-الوظيفة داخل المؤسسة :

5-سنوات العمل داخل المؤسسة :

المحور الثاني: إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة

الرقم	البند : تساهم العلاقات غير الرسمية في	موافق	معارض	محايد
6	التقليل من الإجهاد			
7	تحقيق قيمة التعاون في أداء العمل			
8	إضفاء روح المنافسة بين العمال			
9	التقليل من الصراعات بين العمال			
10	تحقيق الثقة بين المسؤول و العمال			
11	تحقيق بيئة عمل مساعدة			
12	اكتساب قيم تنظيمية جديدة			

المحور الثالث: إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة

الرقم	البند : تساهم العلاقات غير الرسمية في	موافق	معارض	محايد
13	التحفيز على بذل أقصى جهد في العمل			
14	تدفع إلى إتقان العمل			
15	إبراز الكفاءات			
16	تحقيق حاجة العاملين من التدريب			
17	الاستفادة من فرص الترقية			
18	تكييف الوظائف حسب التخصص			
19	المشاركة في صنع القرارات			
20	التقليل من نسب دوران العمل			

المحور الرابع: إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة

الرقم	البند : تساهم العلاقات غير الرسمية في	موافق	معارض	محايد
21	سهولة الاتصال بالمصالح العليا للإدارة			
22	القضاء على تحفظ المعلومة في جهة معينة			
23	تسهيل تنقل المعلومة في كافة مصالح الإدارة			
24	تكييف التكنولوجيات الحديثة مع بيئة العمل			
25	تسهيل الاتصال بين العاملين في المؤسسة			
26	زيادة فرص التواصل خارج أوقات العمل			
27	مسايرة المستجدات داخل المؤسسة			

المحور الخامس: إسهامات العلاقات غير الرسمية في تحقيق التكامل بين الأهداف التنظيمية وأهداف العاملين

الرقم	البند : تساهم العلاقات غير الرسمية في	موافق	معارض	محايد
28	الرفع من جودة العمل			
29	تحقيق الحد الأقصى من الحوافز المادية			
30	تحقيق درجة من الحرية في إنجاز العمل			
31	رسم صورة حسنة للمؤسسة			
32	تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة			
33	قدرة المؤسسة على المنافسة الخارجية			

قائمة الأساتذة المحكمون للاستمارة

الأستاذ	الرتبة العلمية	الجامعة	الملاحظات
د. إبراهيم الذهبي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	تفكيك المتغير المستقل إلى أبعاد ومؤشرات وربطها مع أبعاد ومؤشرات المتغير التابع
د. الأزهر ضيف	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	تفكيك بعض المصطلحات وتبسيطها وعدم استخدام المرادفات اللغوية
د. بلقاسم محده	أستاذ التعليم العالي	جامعة الوادي	-أغلب المؤشرات تقيس مع تبسيط بعض المصطلحات

المخطط الهيكلي يوضح أقسام ومصالح المديرية الفرعية

لاتصالات الجزائر بالوادي



