

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دور التنظيم غير الرسمي في بناء بيئة عمل مرنة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم

مذكّرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أوشان جميلة

إعداد الطالبة:

زهواني أسيا

الموسم الجامعي:

1446-1447هـ/2024-2025م

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دور التنظيم غير الرسمي في بناء بيئة عمل مرنة

دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

أوشان جميلة

إعداد الطالبة

زهواني أسيا

الموسم الجامعي:

1446-1447هـ/2024-2025م

إهداء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

اللهم انفعنا بما علمتنا إنك أنت علام الغيوب

الحمد لله الذي رزقنا الصحة والعافية لإتمام هذا العمل الذي هو نقطة من بحر العلم،

أهدي هذا الجهد المبذول الى من تحت قدميها الجنة والتي بوجودها كنا في جنة

والتي هي رزق من الجنة، الى نبع الصبر والحنان، الى أُمي الحبيبة حفظها الله ورزقها

الصحة والعافية

وإلى من كان السند والدعم في الحياة، الى الذي سهر وربى وتعب أبي العزيز رحمه

الله ورزقه الجنة

إلى قرة عيني ومن قضيت معهم أجمل لحظات الحياة الى أخواتي وإخواني حفظهم

الله ورعاهم جميعا

إلى زميلاتي وصديقاتي

والى جميع الأساتذة وكل من لم يسعني ذكرهم.

شكر وتقدير

أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جميع أساتذتي الكرام كل باسمه

وأخص بالذكر الاستاذة المشرة الدكتورة: " اوشان جميلة"

وجميع الطاقم الطبي والشبه طبي لمصلحة تصفية الدم

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تریشین ابراهيم

وخاصة السيد المؤطر: " عبد الحاکم مختار" ممرض ومنسق النشاطات الشبه

الطبية ورئيس مصلحة تصفية الدم.

ملخص الدراسة :

تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من تغلغله في أغلب التنظيمات على اختلاف طبيعتها وأهدافها، فيعتبر التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا لما له من تأثير على المؤسسة وأهدافها على مستوى إنتاجية المؤسسة، وتناولنا مفهوم التنظيم غير الرسمي وعلاقته ببناء بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة. حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة العمومية الاستشفائية "ترشين إبراهيم" بغرداية في خلق بيئة عمل مرنة بالنسبة لعمال المناوبة وقد توصلنا إلى النتائج التالية:

1 - التنظيم غير الرسمي له دور في مشاركة العمال في اتخاذ القرار من خلال الحوار والنقاش والاتصال المرنة فيما بينهم

2 - مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في بناء بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة من خلال الصداقات والعلاقات الشخصية التي تشكل بينهم وتساهم في صنع بيئة تشاركية قائمة على المشاورة والحوار والتضامن، والمساندة الاجتماعية والتعاطف بين الموظفين.

الكلمات المفتاحية: التنظيم غير الرسمي، بيئة العمل، اتخاذ القرار، عمال المناوبة، مؤسسة استشفائية

Study summary:

The importance of informal organization comes from its penetration into most organizations, regardless of their nature and objectives. Informal organization within an organization is considered one of the topics that has received great attention due to its impact on the organization and its objectives at the level of the organization's productivity. We discussed the concept of informal organization and its relationship to building a flexible work environment within organizations.

This study aimed to identify the role of informal organization in the public hospital institution "Tarchin Ibrahim" in Ghardaia, and we reached the following results:

1- Informal communication has a role in workers' participation in decision-making. Through dialogue and discussion.

2- The contribution of the informal work group in building a flexible work environment for workers within their institution through friendship that contributes to consultation, participation, solidarity, and social support.

Keywords: informal organization, work environment.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
إهداء	
شكر	
ملخص الدراسة	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة :	06
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
I/أسباب اختيار الموضوع.....	09
II/أهمية وأهداف الدراسة:	09
III / الإشكالية:	11
IV / الفرضيات:	13
V / تحديد المفاهيم:	13
VI / الدراسات السابقة:	16
VII/المقاربة النظرية:	21
VIII/صعوبات البحث:	26

الفصل الثاني: مدخل إلى التنظيم غير الرسمي

28	تمهيد الفصل:
29	المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي:
29	I/تعريف التنظيم غير الرسمي و أسباب ظهوره:
31	II/ خصائص و أهداف التنظيم غير الرسمي:
34	III/ أنواع و عناصر التنظيم غير الرسمي:
36	المبحث الثاني : ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئة العمل:
36	I/مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي:
41	II/ مشكلات التنظيم غير الرسمي:
42	III/ الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي:
46	خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: بيئة العمل وارتباطها بالتنظيم المؤسسي

48	تمهيد الفصل:
49	المبحث الأول: ماهية بيئة العمل:
49	I/ مفهوم بيئة العمل:
50	II/ أنواع بيئة العمل:

54	III/ عناصر بيئة العمل :
56	المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي:
56	I/ العوامل المؤثرة في بيئة العمل:
58	II/ المداخل الخاصة ببيئة العمل التنظيمية:
59	III/ أثر التنظيم غير الرسمي على بناء بيئة العمل:
61	خلاصة الفصل:
الفصل الرابع : الجانب الميداني للدراسة	
63	تمهيد الفصل:
64	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:
64	I/ منهجية البحث:
68	II/ مجتمع البحث وعينة الدراسة:
69	III/ تقنيات الدراسة:
70	المبحث الثاني : مجالات الدراسة و المعاينة:
70	I/ مجالات الدراسة:
72	II/ المعاينة :
74	المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج:
74	I/ عرض حالات الدراسة:

86	II/ عرض وتحليل النتائج العامة للدراسة :
87	III/ الاستنتاج العام:
91	خاتمة :
92	قائمة المراجع :
95	ملاحق :

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول
86	عرض و تحليل النتائج العامة للدراسة

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل
33	خصائص التنظيم الغير الرسمي

مقدمة :

يعد التنظيم كياناً اجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءاً على هذا ، فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستثمارها وفقاً لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة فحياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمنا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي و الثاني التنظيم غير الرسمي.

فالتنظيم غير رسمي يعتبر كمنبع للتأثير و التفاعل مع التنظيم الرسمي، فتأتي أهميته من وجوده في اغلب المجتمعات و المؤسسات وهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتعاطون فيما بينهم بصورة فوضوية بل يدخلون في تفاعلات و علاقات منظمة نسبياً يمكن قياسها و التوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، حيث يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه، ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفساً للأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعد على تحسين الإنتاجية في المنظمة ، ومدى تحقيق أهداف التنظيم وهذا له تأثير لا محالة على كفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي و بناء بيئة عمل مرنة كلاهما مهمان بالنسبة للمؤسسة وعليه نشير إلى إن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر تعتبر أحد أشكال التنظيمات الخدمائية الصحية، التي تهدف إلى السعي لتقديم الأفضل دوماً ، ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية ، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور ترشين إبراهيم " ببلدية بنورة بحي سيدي عباذ ولاية غرداية.

وللتفصيل في عنوان موضوعنا قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول حيث شمل الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة : أسباب اختيار الموضوع ،أهمية وأهداف الدراسة ،الإشكالية، الفرضيات ،تحديد المفاهيم ،الدراسات السابقة ،المقاربة النظرية ،صعوبات البحث .

أما عن الفصل الثاني فكان عبارة عن مدخل إلى التنظيم غير الرسمي، و شمل ماهية التنظيم غير الرسمي و ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئة العمل ، أما الفصل الثالث فجاء بعنوان: بيئة العمل وارتباطها بالتنظيم المؤسسي، و ضم ماهية بيئة العمل وأساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي، أما عن الفصل الرابع و الأخير : فجاء بالدراسة الميدانية و شمل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية و ذكرنا فيه منهجية البحث مجتمع البحث وعينة الدراسة حيث كانت الدراسة بمستشفى الدكتور تيريشين براهيم - سيدي عاز - بمصلحة تصفية الدم تحديدا، ثم حددنا مجالات الدراسة و المعاينة و في الأخير قمنا بعرض وتحليل النتائج الدراسة ثم قدمنا الاستنتاج العام.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

I / أسباب اختيار الموضوع

II / أهمية وأهداف الدراسة

III / الإشكالية

IV / الفرضيات

V / تحديد المفاهيم

VI / الدراسات السابقة

VII / المقاربة النظرية

VIII / صعوبات البحث

I/ أسباب اختيار الموضوع:

1/I الأسباب الذاتية :

الأسباب الذاتية التي دفعتني لاختيار موضوع التنظيم غير الرسمي و دوره في بناء بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم تتمثل فيما يلي:

- الرغبة في البحث في هذا الموضوع لأنه ضمن تخصصي علم اجتماع التنظيم والعمل
- الرغبة في التعمق أكثر في دراسة التنظيم غير الرسمي.
- إبراز موضوع التنظيم غير الرسمي ودوره في بناء بيئة عمل مرنة بالمؤسسات كوني عاملة بالمستشفى السالف الذكر وهذا يمديني بفهم أكثر للمؤسسة والتنظيم الذي أعمل به بما يساعدني على تحسين الأداء.

2/I الأسباب الموضوعية :

- ابراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة ومدى قدرته على خلق بيئة عمل مرنة بما يساعد على تقليل من ضغوطات العمل.
- السعي الى معرفة مختلف العوامل والظروف التي تواجه التنظيم الرسمي والتي قد تأثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى تحقيق الخدمات الصحية.
- ابراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودور جماعات العمل غير الرسمية في امكانية التقليل من الصراعات التنظيمية والرفع من كفاءة المؤسسة.

II/ أهمية وأهداف الدراسة :

1/II أهمية الدراسة:

- إن أهمية البحث تنبثق من خلال متغيرات البحث و بالأخص المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي فتنتج عنه أهمية موضوع التنظيمات غير الرسمية و تأثيرها على السلوك الإنساني داخل المؤسسة،

فالعمال يؤمنون بالعلاقات الوظيفية و يهتمون أكثر بالعلاقات الاجتماعية والشخصية، وهذه ظاهرة بحاجة أكثر للدراسة و البحث و ذلك لتحديد الرابطة بين هذه العلاقات والتنظيمات غير الرسمية داخل المنظمة غيرها من المتغيرات التي تنعكس على التنظيم في حد ذاته وعلى العاملين به ونحن بصدد دراسة علاقة ذلك بخلق بيئة عمل مرنة داخل مؤسسة خدماتية كبيرة ألا وهي المؤسسة الاستشفائية خاصة وأن الطاقم الطبي والشبه طبي يعملون بنظام المناوبة في غالب الأحيان.

- ظهور مشكلة تنظيمية تمس مختلف تنظيمات العمل منها التفرد في اتخاذ القرار.
- إظهار مساهمة ودور المدخل السوسيولوجي في تفسير السلوك الإنساني، داخل التنظيم فيما يتعلق بالعمليات الإدارية.

- البحث عن حلول علمية تؤدي إلى خلق التكامل والتعاون بين الجانب الرسمي، والجانب غير الرسمي للتنظيمات الإدارية .

- إبراز مكانة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الاستشفائية ودوره في سد الثغرات التي تنتج عن التنظيم الرسمي وبالأخص علاقة التجاذب التي قد تحدث بين العاملين بالمناوبة خاصة الليلية وخلال المناسبات الهامة الشخصية أو العامة والأعياد.

- تسليط الضوء على واقع التنظيم غير الرسمي وأثره في خلق بيئة عمل صحية تقل فيها الصراعات والتجاذبات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين، وانعكاس ذلك على مستوى الخدمات وجودتها داخل المؤسسة الاستشفائية.

- السعي لمعرفة العوامل التي أدت إلى ظهور التنظيم غير الرسمي في المستشفيات الجزائرية إذ نتوقع أننا سنفهم من خلال ذلك مكانم الضعف في التنظيم الرسمي.

2/II أهداف الدراسة:

- الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تشخيص دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق وبناء بيئة عمل مرنة.
- معرفة واقع التنظيم غير الرسمي ومحاولة تحديد مكانته في المؤسسة ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة المؤسسة لصحية في المستشفى.
- معرفة آلية تشكل وعمل التنظيم غير الرسمي بما يساعد على فهم الظاهرة أكثر من منطلقات علمية.
- المؤسسة أو التنظيم ما هو الا مجتمع مصغر لما يحتويه من تعدد للثقافات والتقاليد وبالتالي أصبح التنظيم غير الرسمي واقعا ملموسا داخل المؤسسة الاستشفائية الجزائرية نريد تفكيكها كظاهرة اجتماعية وإعادة بنائها وفق منظور اجتماعي.

III / الإشكالية:

يعود تاريخ التنظيمات إلى عهد قديم منذ أن بدأ البشر ينتظمون في جماعات من الأسرة إلى جماعات القرابة والعشيرة والقبيلة إلى الدولة إلى جماعات العمل، فقد احتاج الناس منذ القدم إلى تنظيم أنفسهم لتحقيق أهداف محددة كالدفاع عن النفس والحصول على القوت وفك النزاعات والصراعات والتعاون على العيش المشترك وانجاز الأعمال سواء داخل الأسرة أو المؤسسات العامة أو الخاصة أو داخل التنظيم الأكبر وهو المجتمع.

وعبر التاريخ الطويل شهدت التنظيمات تطورات مذهلة وتغيرات جذرية خاصة في وقتنا المعاصر منذ أن برزت ظاهرة العمل بأجر إثر الانبثاق القوي للرأسمالية واقتصاد السوق، فالمؤسسات تطورت وتوسعت وتوسع حجمها وازدادت القوى العاملة في سوق العمل.

فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي واقتصادي تتكون من موارد بشرية ومالية، وتحاول المؤسسة أن تستغل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث نجد داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها قواعد وقوانين توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة لتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما يسمى بالتنظيم الرسمي، وفي ظل التنظيم الرسمي نشهد علاقات غير رسمية تنشأ عن طريق التفاعل والعلاقات الشخصية بين العمال داخل المؤسسة بطريقة عفوية وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، حيث يخلق هذا التنظيم قنوات اتصال شخصية، غير رسمية تعمل أحيانا بموازاة مع التنظيم الرسمي وأحيانا بالتعاون معه وأحيانا أخرى بالتصارع والتصادم معه، وذلك باختلاف التنظيمات خاصة على مستوى عمومية المؤسسة أو أنها مؤسسة خاصة، وأيضا من حيث الأعمال التي تنجزها خدماتية أو اقتصادية، أمنية أو مدنية... يعتبر التنظيم غير الرسمي شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تخرج عن نطاق المحددات الرسمية وتضمن كل نواحي الحياة الاجتماعية التي لا تحددها العلاقات الرسمية .

إن العمال يميلون إلى التجمع وتكوين جماعات غير رسمية كي يملئون فراغا ينتج عن وجود حاجة أساسية للتعاون وللاتصال والتعاطف وتكوين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض، هذه الجماعات كما تمارس الضبط والتوجيه للأنماط السلوكية للعمال تمارس أيضا التعاطف والمشاركة الاجتماعية والوجدانية في العمل أكثر مما تستطيع أن تمارسه قوى المال والنظام، كثيرا ما تتجاوز العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة أسوار المؤسسة إلى خارجها وتشكل صداقات قد تستمر حتى بعد الخروج من المؤسسة.

والمؤسسة الاستشفائية التي نعمل بها كمؤسسة خدماتية بامتياز ذات صلة وقرب كبيرين بالمجتمع على اختلاف فئاته وشرائحه هي نموذج بحثي نريد أن نقدم من خلالها صورة قريبة عن دور التنظيم غير الرسمي في خلق واقع جديد واقع آخر يتجاوز التنظيم الرسمي أو يتعاون معه على تقديم الإضافة للمؤسسة بما يحقق أهدافها، ونحن في هذه الدراسة سنركز فقط على ما نراه وضع قادر على أن يخلق بعض الإشكالات التنظيمية التي قد تخلق بيئة عمل مشحونة وقلقة وهي المناوبة بين الأطباء والمرضى ذكورا وإناثا وخصوصا الإناث في مجتمع ما زال لا يتقبل العمل المناوباتي للمرأة الذي

تقارب ساعات العمل فيه 12 ساعة، من هذا المنطلق ومن هذا الواقع الذي ألاحظه وأسجله في المؤسسة التي أعمل بها أريد أن أفكك هذه الظاهرة وأطرح الاشكال التالي:

- هل للتنظيم غير الرسمي تأثير على بيئة العمل داخل المؤسسة و أن يجعل منها بيئة عمل مرنة؟

ومنه تظهر التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما هو دور جماعات العمل غير الرسمية في بناء بيئة عمل مرنة بالمصلحة الاستشفائية؟
- 2- هل التنظيم غير الرسمي يساعد العاملين بالمستشفى على إنجاز المهام الموكلة إليهم خلال المناوبة الطبية؟

IV / الفرضيات :

- 1- جماعات التنظيم غير الرسمي تساعد على مرونة العمل بالمصلحة الاستشفائية.
- 2- التنظيم غير الرسمي يساعد العاملين على إنجاز مهامهم وحل المشاكل المرتبطة بأوقات العمل والمناوبات .

V / تحديد المفاهيم :

1- التنظيم الرسمي :

أ. تعريف التنظيم الرسمي لغةً:

لغةً " التنظيم " مشتق من الجذر "نَظَمَ" ويدل على الترتيب والترتيب والتنسيق بين الأشياء أو الأفعال¹ .

ب. تعريف التنظيم الرسمي اصطلاحاً :

اصطلاحاً: "التنظيم" هو عملية تحديد الأنشطة وتجميعها في وحدات إدارية، وتحديد العلاقات بينها، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بوضوح.²

¹-علي كمال محمد. معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة. القاهرة : دار النهضة العربية، 1984، ص22.

²- نفس المرجع، ص24.

ج. التعريف الإجرائي للتنظيم الرسمي :

هو الهيكل الإداري المعتمد في المؤسسة، و الذي ينظم العمل بها ويحدد المسؤوليات والصلاحيات بشكل رسمي.

2- التنظيم غير الرسمي:

أ. تعريف التنظيم غير الرسمي لغةً:

التنظيم " لغةً: مشتق من الفعل "نَظَمَ"، ويدل على الترتيب والجمع والربط بين الأشياء .
"التنظيم غير الرسمي": يشير إلى ما هو خارج الإطار الرسمي، أي ما لا يخضع لقواعد وأنظمة محددة مسبقاً.¹

ب. تعريف التنظيم غير الرسمي اصطلاحاً :

يُعرف التنظيم غير الرسمي بأنه: "مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في بيئة العمل، والتي لا تخضع بالضرورة للهيكل التنظيمي الرسمي"².
بمعنى آخر، هو شبكة العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين الأفراد بشكل طبيعي، نتيجة لتشابه الاهتمامات والقيم والمصالح، أو بسبب التفاعل اليومي في مكان العمل.

ج. التعريف الإجرائي للتنظيم غير الرسمي :

هو شبكة العلاقات الاجتماعية غير الرسمية بين العاملين داخل بيئة العمل، والتي لا تنص عليها القوانين الرسمية ولكنها تؤثر في سير العمل بين الأفراد.

3- بيئة العمل المرنة:

أ. تعريف بيئة العمل لغةً:

كلمة "بيئة" في اللغة العربية تعني المحيط أو الوسط الذي يعيش فيه الكائن الحي . أما "العمل" فهو الجهد الذي يبذله الإنسان لتحقيق هدف معين . وبالتالي، يمكن تعريف بيئة العمل لغةً بأنها المحيط الذي يمارس فيه الفرد عمله¹ .

¹- علي كمال محمد، مرجع سبق ذكره، ص51.

²- نفس المرجع، ص52.

ب. تعريف بيئة العمل اصطلاحاً :

اصطلاحاً، بيئة العمل هي كل ما يحيط بالعاملين أثناء وجودهم في مكان العمل، سواء كان ذلك ملموساً (مثل المعدات والمباني والإضاءة) أو غير ملموس (مثل ثقافة الشركة والعلاقات بين الزملاء). وتؤثر هذه العوامل بشكل مباشر على أداء الموظفين وإنتاجيتهم ورضاهم الوظيفي.

ج. التعريف الإجرائي لبيئة العمل :

هي بيئة تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، وتوفر حرية نسبية في طرق أداء المهام، وتشجع على الإبداع والتواصل الفعال.

4- المرونة:

أ. تعريف المرونة لغةً:

كلمة " مرونة" في اللغة العربية هي اسم و المصدر مرن و تعني (الطبيعة و الفيزياء) قدرة الجسم على تغيير شكله و حجمه بعد زوال سبب التغيير أو قابلية الجسم للانشاء أو الارتداد ².

ب. تعريف المرونة اصطلاحاً :

اصطلاحاً، المرونة هي مقياس استجابة قيمة لتغير نسبي في قيمة أخرى أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر ³.

ج. التعريف الإجرائي للمرونة :

هي القدرة على التكيف لتسهيل عملية انجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل و التأقلم مع التغيرات ، وتوفر هامش من الحرية النسبية للتغير في طرق أداء المهام .

¹-عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية : العامة للكتاب . 1997، ص73.

²- معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي ، ص67.

²- نفس المرجع .

³-عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية : العامة للكتاب . 1997، ص75

5-جماعات العمل:

أ. تعريف جماعات العمل لغة¹ :

اللغة :تعني "جماعة" في اللغة العربية الجمع من الناس، أو مجموعة من الأفراد يجتمعون لسبب ما .

* العمل :هو الجهد المبذول لتحقيق هدف ما .

* جماعات العمل :تشير إلى مجموعة من الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك .

ب. تعريف جماعات العمل اصطلاحًا :

جماعات العمل هي تجمعات رسمية أو غير رسمية من الأفراد الذين يعملون معًا لتحقيق أهداف محددة².

ج. التعريف الإجرائي لجماعات العمل :

هي مجموعات من الأفراد يعملون معًا لتحقيق هدف مشترك .يمكن أن تكون هذه الجماعات رسمية، كما هو الحال في فرق العمل داخل المؤسسات، أو غير رسمية، مثل مجموعات الأصدقاء أو الزملاء.

V / الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية، دراسة حالة على الموظفين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، أسعد أكرم حرز الله، ماجستير غير منشورة، تخصص العلوم الإدارية،الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2015- 2014 .

²- عيش محمد عاطف، مرجع سبق ذكره، ص65.

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد صممت استبانة ووزعت على مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في شركة جوال بقطاع غزة والبالغ عددهم 230 موظفاً، طرح الباحث التساؤل الرئيسي: ما أثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال بقطاع غزة ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم وضع فرضيات الدراسة وهي كالتالي:

الفرضية الرئيسية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين سمات الجماعات غير الرسمية والإنتاجية

وتنبثق منها الفرضيات التالية :

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين أنشطة لجماعات غير الرسمية والإنتاجية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين أنشطة العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية والإنتاجية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين اتصالات وبين الجماعات غير الرسمية والإنتاجية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية .

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين مشاركة للجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار والإنتاجية.

الفرضية الرئيسية الثانية

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\gamma = 0.05$ بين متوسطات استجابات الباحثين حول أثر الجماعات غير الرسمية على الإنتاجية تعزى للمتغيرات الديموغرافية التالية: النوع، العمر، المؤهل العلمي، المسار الوظيفي، سنوات الخبرة. نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة إحصائية بين سمات الجماعات غير الرسمية المتمثلة في أنشطة الجماعات غير الرسمية، العلاقات الشخصية للجماعات غير الرسمية ، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية ، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية ، الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية والإنتاجية ، مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرار وبين الإنتاجية. -وجود أثر للمتغيرات التالية: أنشطة الجماعات غير الرسمية، الالتزام الوظيفي للجماعات غير الرسمية، الاتصالات بين الجماعات غير الرسمية -بصورة جوهرية على الإنتاجية حسب طريقة stepwise حيث أن هذه المتغيرات فسرت 96% من التباين الكلي في درجة الإنتاجية. الدراسة الثانية :

اثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، محمد بن سليم

سعيد العتيبي رسالة لنيل شهادة الماجستير، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003

طرحت الدراسة التساؤل الرئيسي التالي:

ما أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟ وجاءت الأسئلة الفرعية كالتالي:

- ما مستوى التنظيم الغير رسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضبط بجهاز الامن العام بمدينة الرياض ؟

- ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية ؟
- ما مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض ؟
- اقتصرت هذه الدراسة على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض، حيث اشتملت العينة على جميع الضباط العاملين و البالغ عددهم 418 ضابطا واستعاد من الاستبيان 365، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة

- مستوى التنظيم غير الرسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مرتفع.
- مستوى كل بعد من أبعاد التنظيم غير الرسمي التي تناولتها الدراسة مرتفعة.
- لا توجد اختلافات جوهرية دالة إحصائيا بين رؤية الضباط لتأثير التنظيم غير رسمي في تبادل المعلومات تعزي إلى أي من المتغيرات الشخصية للضباط.

الدراسة الثالثة :

دراسة عز الدين سليمان 2008 ، بعنوان : " التنظيم غير الرسمي والانتاجية بمطاحن

الحروش."

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واب ارز دور وأهداف التنظيم غير الرسمي في مطاحن الحروش واطهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات غير الرسمية وكذا محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الانتاجية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على طريقة المسح بالعينة وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية مستعينا في ذلك على الملاحظة، الاستمارة، المقابلة، الوثائق والسجلات الادارية.

وتوصل في نهاية دراسته إلى أهم النتائج التالي :

- أن الأفراد يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتوجيه الانتاج ، وذلك حسب ما ترضى عنه الجماعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا وذلك بنسبة 70.73 % من أفراد عينة البحث.
 - أن نسبة 43.75 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على أثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك الأفراد وذلك لما يحققه من زيادة التماس والانجذاب بين جماعات العمل.
 - أن الجماعات غير الرسمية تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل وذلك بنسبة 94.34% من أفراد عينة البحث.
 - أن نسبة 86.36 % من أفراد عينة البحث يؤكدون على أن الاتصالات غير الرسمية من شأنها أن تعمل على استمرار الجماعة ودورها وبالتالي إمكانية تحقيق الراحة والأمن والعضوية والانتماء للجماعة
- الدراسة الرابعة :

(Juchem & Zhou, 2013 :

The Increasing Importance of Informal Relationships in Organizations

- هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، إدارة الاعمال، جامعة لينوس، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة للعلاقات غير الرسمية في المنظمات، نظرا لوجودها الواضح في معظم المنظمات الإدارية ككافة مجالات الاقتصاد، و اشتممت الدراسة على مسح اولي من خلال استبانة إلكترونية وزعت على 124 شخصا من جنسيات مختلفة سواء من العاملين أو الطلبة، وتم تحصيل 113 منها و ذلك للتعرف إلى مدى وجود العلاقات غير الرسمية، في حين أن عينة الدراسة الرئيسة طبقت على بلدية "كولمار" في السويد، وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:
- يتم تشكيل الجماعات غير الرسمية بشكل كبير لتلبية الحاجات الشخصية للأفراد.
 - العلاقات غير الرسمية موجودة حتى في الظروف الصعبة والأكثر تهديدا للأفراد العاملين.

التعقيب على الدراسات السابقة :

ان الدراسة السابقة الاولى و المتعلقة" بأثر الجماعات غير الرسمية على الانتاجية" تبين وجود علاقة طردية بين سمات الجماعات غير الرسمية و المتمثلة في أنشطة هذه الجماعات و العلاقات الشخصية و الاتصالات فيما بينها، مما عزز الالتزام الوظيفي و الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية و دورها في التأثير ايجابيا على الانتاجية. و هو ما أكدته الدراسة الثانية فيما يتعلق بدور التنظيم غير الرسمي في التأثير على اتخاذ القرارات الادارية بالمنظمات الامنية خاصة من خلال ابراز مستوى التنظيم غير الرسمي المرتفع في جهاز أمن مدينة الرياض، كما أنه لا توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة احصائية بين رؤية الضباط لتأثير التنظيم غير الرسمي في تبادل المعلومات تعزى الى اي من المتغيرات الشخصية للضباط، كما دعمت الدراسة الثالثة الخاصة "بالتنظيم غير الرسمي و الانتاجية بمطاحن الحروش" حيث أكدت هذه الدراسة هي الأخرى مدى التأثير القوي و الايجابي للتنظيم غير الرسمي، فقد اوضحت نسبة 86 % من أفراد العينة ان الاتصالات غير الرسمية من شأنها ان تعمل على استمرار الجماعة و دورها و منه امكانية تحقيق الراحة و الامن و الانتماء للجماعة، اما الدراسة الرابعة ل Zehou, Juchem و التي تهدف لتسليط الضوء على الأهمية المتزايدة العلاقات غير الرسمية في المنظمات ،فهي تبرهن على صحة تأثير نظرية العلاقات الانسانية للعالم جورج التون مايو التي تبرز التأثير المتبادل بين العلاقات الاجتماعية و الانتاجية و مدى تأثيرها في تطوير مفاهيم ادارة الموارد البشرية و الإدارة التشاركية و التأكيد على أن الجوانب الاجتماعية و النفسية في العمل لا تقل اهمية على الجوانب الفنية.

VII/ المقاربة النظرية :

يمكن اعتماد نظريتين لهذه الدراسة ، الأولى هي نظرية العلاقات الإنسانية لجورج ألتون مايو و أما النظرية الثانية فهي نظرية التحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه و ذلك لفهم العلاقة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ومرونة بيئة العمل.

1- حيث أن نظرية العلاقات الإنسانية: التي وضعها جورج إلتون مايو، تؤكد على أهمية الجوانب الاجتماعية والنفسية في بيئة العمل، وأن العلاقات الإنسانية بين الموظفين والإدارة تلعب دوراً حاسماً في زيادة الإنتاجية ورضا الموظفين. وتعتبر هذه النظرية رد فعل على إغفال النواحي الإنسانية في النظريات الإدارية السابقة، مثل الإدارة العلمية.

من أهم النقاط في نظرية العلاقات الإنسانية لإلتون مايو:

- الإنسان كائن اجتماعي: أكد مايو على أن الموظفين ليسوا مجرد آلات تعمل، بل هم أفراد لهم احتياجات اجتماعية ونفسية.
- التأثير المتبادل بين العلاقات والإنتاجية: يرى مايو أن العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الموظفين، والعلاقات الجيدة مع الإدارة، يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية.
- تجارب هاوثورن: تعتبر تجارب هاوثورن التي أجراها مايو وفريقه في شركة ويسترن إلكتروك، نقطة تحول في فهم العلاقات الإنسانية في الإدارة. أظهرت هذه التجارب أن العوامل الاجتماعية والنفسية، مثل الاهتمام بالمجموعات العاملة والعلاقات بين أفرادها، لها تأثير كبير على الإنتاجية.
- أهمية القيادة: أكد مايو على أهمية القيادة التي تركز على بناء علاقات جيدة مع الموظفين، وتفهم احتياجاتهم، وتوفير بيئة عمل إيجابية.
- التركيز على التواصل: شدد مايو على أهمية التواصل المفتوح والفعال بين الإدارة والموظفين.

تأثير نظرية العلاقات الإنسانية:

- ساهمت في تطوير فهم أعمق للعلاقات الإنسانية في الإدارة.
- أدت إلى تغيير في ممارسات الإدارة، حيث أصبح التركيز على بناء علاقات جيدة مع الموظفين، وتوفير بيئة عمل إيجابية.
- أثرت في تطوير مفاهيم مثل إدارة الموارد البشرية، والإدارة التشاركية.

نظرية العلاقات الإنسانية لجورج إلتون مايو تؤكد على أن الجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل لا تقل أهمية عن الجوانب الفنية، وأن العلاقات الإنسانية الجيدة هي مفتاح النجاح في أي مؤسسة.

2- نظرية التحليل الاستراتيجي: للعالم الاجتماع ميشال كروزيه بما تضمنه من مناطق الشك و

هوامش الحرية و ملموسية النسق كامتداد طولي لسوسيولوجيا التنظيمات و محور السوسيولوجيا المتمثل في السلطة ، هذا المفهوم المركزي في جميع الأبحاث التي تتناول مجالات المنظمات و الإستراتيجيات.

تأثير نظرية التحليل الاستراتيجي:

عند ميشال كروزيه يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقاً من السلوكات الفردية و التنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية ، و يكون التحليل استراتيجياً عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة و الواعية التي يضعونها وفق ضغوط المحيط و الموارد المتاحة لهم ، يتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير و الإدارة ليركز على توضيح الاختيارات الأساسية للإدارة العامة و تفادي الأخطاء التي تهدد حياة المؤسسة مما يجعل التحليل الاستراتيجي بمثابة فحص داخلي و جوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة و متقلباتها، مما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التديري للمؤسسة امتداداً طبيعياً قدر المستطاع للبيئة ، باعتبار أن القرار الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة و تغيرها و تطورها ، مع التأكيد على تجزئتها و قابليتها لتوفير المفاتيح الاستراتيجية ، و من هذا المنطلق يمكن تقديم خمسة أنماط من البيئة يتفاعل معها بضرورة الفاعل الاستراتيجي و هي :

- 1- بيئة مستقرة تتوفر على هوامش حرية و حاجات للتلبية و أخرى متوفرة .
- 2- بيئة متضخمة تقترب تدريجياً من حالة التشبع .
- 3- بيئة نصف مستمرة حيث تم الوصول لحدود الإنجازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر مع بروز بعض المعوقات المؤدية الى اللااستقرار .
- 4- بيئة منفصلة باعتبار أن البيئة في تغير مستمر و تتطلب دوما التجديد و الإبداع و بالتالي بداية الانفصال .

5- بيئة غير متوقعة ، انفصال دائم و بيئة غير منتظرة و لا يمكن التنبير بعوامل التغبر و مناطق الشك ، و من ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة .
و تركز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط، و هناك عدة باحثين مثل Chandler أحو على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي و هيكل المؤسسة ، و بينوا كيفية تحديد الهيكل البنائي للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها و أسواقها و الخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوفرة ، و لهذا ينبغي على التحليل الإستراتيجي اتباع سيرورة جد متفتحة و جد مرنة .

لا يكتفي التحليل الإستراتيجي بمعرفة السير الداخلي لتدبير التنظيم بل يدرس شكل و مناورات السلطة ، فكل تنظيم خاضع لقيود البيئة و تقلباتها ، و لدراستها و التحكم فيها قام تيار النظرية الإحتمالية البنائية بتحليل هذه القيود على المؤسسة و تحديد أفضل نمط من التدبير و التنظيم الذي يسمح بمواجهة هذه التدفقات، اذن لا يمكن الشك في السير الداخلي للمؤسسة بل كذلك في اكراهات المحيط الإقتصادي و الإجتماعي و السياسي ، و هذا ما يؤكد أهمية المحيط كمنبع أساسي للشك و المؤسسة ليس لها الإختيار فالقيود مجبرة و مغيرة مثل التقدم التكنولوجي و غيره.
و لذلك يعتبر تنظيم المؤسسة حاليا استراتيجي و يجب أن يكون نشاط منهجي و ديناميكي و مرهف التنسيق الشامل للمؤسسة و بما أن متطلبات العملاء معقدة و حركات البيئة غير متوقعة و ظهور أدوات و مناهج عمل جديدة و مستجدة فانه من الضروري استقرار نماذج و أنماط تنظيم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابكة الإستراتيجية المعقدة .

• مسلمات التحليل الإستراتيجي: ينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمة أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية و لا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به ، و نظرا الى هذا التعقيد و تشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فان الملجأ في ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الإستراتيجي التي يمكن تناولها كما يلي:

- اختيار الأهداف : لا يتقبل الأفراد أن يعاملوا كوسائل في الخدمة الأهداف التي يحددها المنظمون في التنظيم ، فلكل أهدافه و أغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم و لو أن ترجيح المصلحة العامة للمؤسسة عن المصلحة الخاصة ، الا أن سير هذه المؤسسة

يعتمد أساسا و يتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم البعض ، فكل فاعل له سماته و طبائعه و أغراضه ، و لتحقيق كل هذا فانه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية طلباته .

- الحرية النسبية للفاعلين : يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية التدخل المستقلة و يستعملها بصفة متباينة.

- العقلانية المحدودة : و حتى يتمتع بها الفاعل عبيه أن يتوفر على جميع المعلومات ، لذلك تتسم الإستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة ، و استعمل كروزيه هذه العقلانية في كتابه الظاهرة البيروقراطية حتى يفسر طبيعة العلاقات الإجتماعية في مجتمع الدراسة لوكالة المحاسبة و مصنع التبغ.

• يركز التحليل الإستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

- 1- **مبدأ السلطة :** تعد المشكل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات
- 2- **منطقة الشك :** فهم السلطة يكون بالرجوع لمصدرها الأساسي و هو الاستقلالية ، فاذا سلمنا بوجودها في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كعامل غير المؤهلين و بدون استقلالية ، فكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله و ينتهزه التحليل الإستراتيجي، فالذي سيتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة و يتمثل منبعها في حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض.

- 3- **نسق الفعل الملموس :** لا يتفاعل التنظيم طبيعيا بل يجب بناء التعديلات ، و هذه البناءات الدائمة التعديل يكون نسق الفعل الملموس، و لهذا يدرس التحليل الاستراتيجي علاقات السلطة في التنظيم من خلال اقرار وجود التعاون بين الفاعلين، بمعنى أن كل فعل جماعي قائم على حد أدنى من الاندماج و من ثم لا يعد التنظيم معطيا طبيعيا بل بناء فعل جماعي الذي لا يحدد كلية سلوك المديرين ، و ان وجدت ضغوطات تسمح ب بروز مناطق الشك ، ففي مثل هذه المناورات المهيكلة يختار المدبرون استراتيجيتهم الناجمة من ضمن عدة امكانيات متاحة .

VI صعوبات البحث :

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال الدراسة :

- إن الصعوبات التي وجدتها لا تتعلق بالبحث في حد ذاته وإنما بعوامل خارجة عن البحث ذاته، وهي ظروف شخصية أنني عاملة و أرعى عائلة فكان الوقت هو أكبر عائق بالنسبة لي .
- كما أنني توقفت عن الدراسة مدة 17 سنة وذلك أثر في كثيرا ولم أستطع مجاراة الدراسة في شكلها الحديث بسرعة احتجت لبعض الوقت، ولم أقدر على الدخول في نسق البحث العلمي الحديث القائم على المكتبات الالكترونية والتواصل عن طريق الأنترنت بسهولة بعد طول انقطاع أمام التزاماتي العائلية والمهنية، كان علي أن آخذ وقتي في التكيف مع مجريات الحياة الجامعية السريعة أولا واستعادة الحضور الجامعي الذي يتطلب قضاء وقت لا بأس به داخل الجامعة وداخل العالم الافتراضي وذلك ما كنت أفتقده بسبب العمل .

الفصل الثاني: مدخل إلى التنظيم غير الرسمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

I/ تعريف التنظيم غير الرسمي و أسباب ظهوره

II/ خصائص و أهداف التنظيم غير الرسمي

III/ أنواع و عناصر التنظيم غير الرسمي

المبحث الثاني : ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئة العمل

I/ مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي

II/ مشكلات التنظيم غير الرسمي

III/ الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي

خلاصة الفصل .

تمهيد الفصل :

تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات و المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها ، فهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية ، بل يدخلون في تفاعلات و علاقات منظمة نسبيا ، يمكن قياسها ، و التوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، وهو يرتبط بأهداف المؤسسة وفعاليتها و ذلك أما بالسلب أو الإيجاب.

من خلال هذا الفصل سنتطرق لمبحثين الأول نتناول فيه ماهية التنظيم غير الرسمي و تشمل تعريف التنظيم غير الرسمي و أسباب ظهوره و خصائصه و أهدافه و أنواعه و عناصره ، أما المبحث الثاني ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئة العمل و سنتطرق فيه لمكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي ومشكلاته كما سنتطرق لآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي .

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

في هذا المبحث سنوضح مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم التنظيم غير الرسمي و كذا الفرق بينه و بين التنظيم الرسمي .

I/ تعريف التنظيم غير الرسمي و أسباب ظهوره

أولاً: تعريف التنظيم الغير الرسمي :

يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه عبارة عن "شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو وتستمر بين أفراد التنظيم نتيجة وجودهم في مكان واحد هو مكان العمل وينشأ بطريقة عفوية."⁽¹⁾، يبين هذا التعريف على أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن نسيج من العلاقات الشخصية التي تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، أو غير مقصودة نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولارباطهم بمصالح وأحاسيس مشتركة، علماً أن التنظيم غير الرسمي هنا في حالة تغير مستمر وذلك لكي يكون بإمكان العاملين التعامل فيما بينهم لمواجهة ضغوطات التنظيم الرسمي في ولتحقيق شعورهم الدائم بأنهم أعضاء ذوي مكانة في التنظيم. كما يعرف التنظيم غير الرسمي على أنه "نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"⁽²⁾، التنظيم غير الرسمي حسب هذا التعريف هو نسق من الارتباطات التي تشكل العلاقة الشخصية ما بين أعضاء هذا التنظيم وأن هذه الارتباطات التي تنشأ هي نتيجة تواجد وتفاعل أعضاء التنظيم فيما بينهم.

(1) عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1991، ص. 7

(2) بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، 2004، ص. 87

كما عرّف التنظيم غير الرسمي أنه "يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل" ⁽¹⁾.

ثانيا : أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي.

هناك عدة أسباب أدت إلى وجود التنظيمات غير الرسمية ومن أهمها:

السبب الأول :

أنها تعنى بالاحتياجات الإنسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية للقيام بها، فالتنظيم غير الرسمي يزكي شعور أعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي، بالإضافة إلى تدعيمهم سلوكهم الشخصي.

السبب الثاني:

هو الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية، ففي الأحوال العادية، عادة ما توزع المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد يحجبها، لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع أعضائها.

السبب الثالث:

وجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي، فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم الرغبات في التمييز والظهور بطريقة معينة، وقد يتصل التوافق المطلوب بين الأعضاء بملبس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات ⁽²⁾.

ويرى مصطفى لعشماوي أن هناك أكثر من سبب يدفع الموظف أو الموظفة إلى الانضمام لعضوية التنظيم غير الرسمي ، فالناس يسعون للأمان الذي تكلفه عضوية الجماعة، ذلك الأمان الناجم

(1) بوفلحة غياث ،مرجع سبق ذكره، ص87.

2 -العالم مصطفى وفارف احمد، واقع العلاقات غير الرسمية في المنظمة الأمنية دراسة ميدانية لمؤسسة أمنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الموسم الجامعي 2016-2017، ص 21 .

عن تجنب الوحدة وقلقها، وعن التنظيمات التي يقدمها أعضاء الجماعة للموظف الذي هدده زميله أو رئيسه أو الذي تخشى ردة فعل رئيسه عندما يعارضه.

II/ خصائص وأهداف التنظيم غير الرسمي

أولاً: خصائص التنظيم غير الرسمي:

هناك العديد من السمات والخصائص التي تنفرد بها التنظيمات غير الرسمية ومن أهمها نذكر:

1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة:

فلكل مجموعة غير رسمية أهدافا تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد في الوصول إليها ومن أمثلة هذه الأهداف تلك التي تتعلق ببقاء وصيانة وتماسك الجماعة باعتبارها أساسا لممارسة نشاط الجماعة، ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى، كما قد يكون بعض هذه الأهداف ذي صيغة محددة مثل تحديد نشاط الجماعة وشعاراتها ولا يمنع وجود هدف عام للجماعة وجود بعض الأهداف الفردية لبعض أفراد الجماعة التي يحاولون تحقيقها من خلال وجودهم داخل المجموعة".¹

2- صغر الحجم:

تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم على أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم، إذ أن ذلك يخضع لعوامل كثيرة مثل أهداف الجماعة ونوعية الأفراد المكونين لها ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة، إن حجم الصغير للجماعة غير الرسمية يساعد على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها بحيث يكونون قريبين من بعضهم البعض دون أن تكون هناك عوائق أو عقبات تحد من هذا التفاعل.

¹ - محمد بن سليم سعيد العتيبي، اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص.59.

3- القيادة غير الرسمية:

يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، إن سلطة القيادة التي يتمتع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن القيادة الرسمية ذلك إن الأخيرة يكون مصدرها السلطة الرسمية النابعة من التنظيم، بينما السلطة غير الرسمية خالية من أي مصدر رسمي بل إن مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها وقناعة أعضائها بقيادة من ترتضيه قائدا عليها".¹

4- وجود معايير للمجموعة:

تخضع المجموعة في تصرفاتها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة تنظم تصرفات وسلوك جميع الأعضاء وعادة ما يلتزم جميع الأفراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ما داموا يتمتعون بعضوية الجماعة إن التزم الأفراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولا وإتباعها ثانيا باعتبارها وسيلة للحماية والحفاظ على الجماعة من التهديدات الخارجية واستخدامها كأداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطالب الجماعة".²

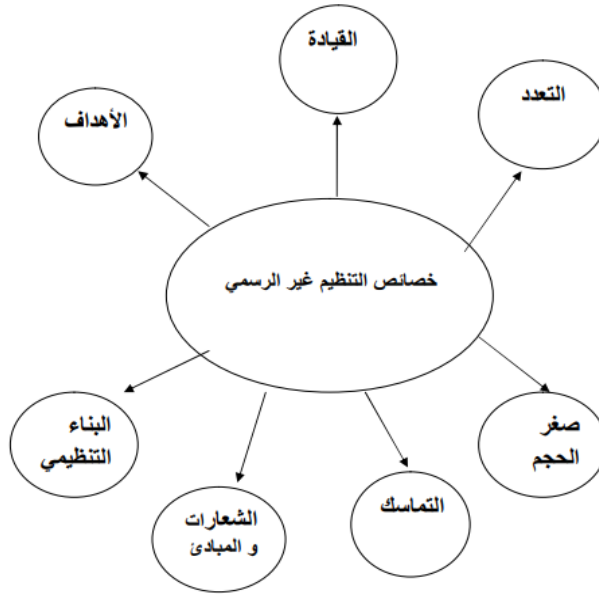
5- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محدد:

يعد النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدويا أو ذهنيا من السمات الرئيسة لها ذلك إن النشاط يولد نوعا من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعا من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات، كما تمارس الجماعة النشاط خارج العمل عن طريق لقاءات والجماعات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل، وما يرويه بشأن الأنظمة واللوائح المعمول بها ويلاحظ أن مدا استمرارية هذه النشاطات يتحكم في درجة التفاعل القائم، فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الأفراد كان التفاعل مستمرا والعلاقات قوية بين أفراد الجماعة.

¹ - محمد بن سليم سعيد العتيبي، مرجع سبق ذكره، ص 60.

² - نفس المرجع. ص. 61.

الشكل 01: خصائص التنظيم غير الرسمي



المصدر من إعداد الطالبة

ثانياً: أهداف التنظيم غير الرسمي

- توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي:
- 1- تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيق فعالية المنظمة.
 - 2- تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل.
 - 3- يقدم قنوات اتصال إضافية.
 - 4- يساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية.
 - 5- يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف.
 - 6- تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.
 - 7- صيانة المجموعة و المحافظة على تماسكها وتجنب الاختلافات و الصراعات داخلها.
 - 8- تحدد نشاطات المجموعة و شعاراتها و تتبع من أسباب ظهورها.

III/أنواع وعناصر التنظيم غير الرسمي

أولاً: أنواع التنظيم غير الرسمي حسب براون:

"لا يقتصر تكوين التنظيم غير الرسمي وقيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل إن مختلف الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تساهم في تكوين هذه التنظيمات، كما أنها تعمل على إرساء قواعد هذا التنظيم وتشكيل أسسه ودعائمه، لأن هذه الجماعات يجمعها مكان واحد وهو المؤسسة فتفاعلها وتشابه المعايير والأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية. ورغم أن فكرتنا حول التنظيم غير الرسمي هو أنه جماعة صغيرة تتكون من 2 إلى 9 أفراد، إل أن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر هي الأخرى، كما أن الباحث براون يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل أن هناك 5 أنواع أخرى، وهي حسب رأيه كما يلي" ¹.

النوع الأول:

هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة (جماعات أولية، ثانوية، ... إلخ).

النوع الثاني:

يتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة، وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة، ويطلق عليها أحيانا بأنها جمهرة.

النوع الثالث:

الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد هذه المنظمة تكون وثيقة ومتينة ومن المحتمل أن أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون طعامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم.

¹ - محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2001، ص.148.

النوع الرابع:

حسب براون فإن هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة تشكل بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء بزمير أو جماعات أكبر داخل المنظمة، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متينة.

النوع الخامس:

هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي، فهؤلاء لا ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل المنظمة، كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة وإنما يكتفون بتأدية عملهم فقط¹.

ثانيا : عناصر التنظيم غير الرسمي:

1- "الجماعات غير الرسمية:

هي جماعات الصغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة.

2-القادة غير الرسميين:

هم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، السن و الاقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر وبطبيعة الحال فإن القائد ونظير ما يقدمه من خدمة للجماعة غير الرسمية، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء"².

¹ - محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص.149.

² - خليل محمد الشامع، نظرية المنظمة، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص.70.

3- وجود التنظيم:

يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

4- وجود القوانين:

تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى.

5- اتفاق الجماعة:

اتفاق على مجموعة من الرأى والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط... إلخ.¹

المبحث الثاني: ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئة العمل

سنعرف على مختلف مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي والآثار المترتبة عنه.

I/ مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي

أولاً: مكونات التنظيم غير الرسمي:

أهم مكونات التنظيم غير الرسمي تتمثل في القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار، العرف، المعايير، الأنشطة، التفاعلات.

تتكون القيم من الاهتمامات والآراء المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد وتختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات كما أن القيم ثابتة نسبياً بينما الاتجاهات قد تتغير على التوالى بطريقة أسرع.

الاتجاهات هي عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية والحالات هي التي تقرر الميل الإيجابي أو غير الإيجابي نحو شيء أو شخص ما وهذا الميل هو ما يعرف بالاتجاه، ونجد أن البشر يعكسون استجابات وأحاسيس للأحداث التي تحدث حولهم ومثل هذه الاستجابات تسمى

1- خليل محمد الشامع، مرجع سبق ذكره، ص71.

الاتجاهات، ولذا فإن هذه العوامل تعتبر حاسمة في تحديد التغييرات للسلوك داخل المنظمة، وعليه فإن المدير الذي يحاول القيام بتغييرات داخل المنظمة يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية والجماعية.

المعنويات مفهومها من الناحية الاجتماعية يعتبر غامضاً وعادة ما تعرف على أنها حالات من الرغبات مبنية على اتحاد بين العوامل المادية و العقلية، وكثيراً ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو المنخفضة، فنجد أن المعنويات المرتفعة تكون متحدة أكثر مع الانتماء العالي للكل والذي ينعكس على الأهداف وفعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل ايجابي¹.

بالنسبة **للمركز** فهو عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في مدرج أو هرم من التقدير، وقد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة وبناء على ذلك نجد أم فهم المركز يعد ضروريا إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء غير الرسمي.

الدور فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي هو نموذج يوضح أو يصف - اجتماعيا - السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما و من هذا المنطق فإن كلا من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يحتوي على أدوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما².

يعتبر **العرف** أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها ويستخدم كمعيار لقياس الأداء، لذلك فالعرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعة ويمنع أو يقلل من المناقشة والصراعات بين أفراد الجماعة والتي قد تؤدي إلى تحطيم فعالية هذه الجماعة.

¹ - صالح بن نور، فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة، 2006، ص. 25.

² - محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 16.

أما المعايير غير الرسمية تعتبر من أكثر أنواع العرف تكررًا فهي تحدث باستمرار كما توجد في غالب المؤسسات، والمعايير الإنتاجية تحدد و توضع بواسطة مهندس الحركة والزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة، وعادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محددًا اجتماعيًا وبطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية، فنجد أن تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير الرسمية كعرف سائد بين جماعات العمل في كل المنظمات وعند ذلك يصبح ذلك المعيار غير الرسمي وهو المعيار الإنتاجي لأداء العمل.

أما الأنشطة غير الرسمية فهي عبارة عن حركات مادية تساعد على ربط كل المكونات السالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها ببعض، فالأنشطة بناءً على ذلك تستخدم كحلف وصل لكل تلك المكونات، حيث تشتق الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشناها من قبل (القيم المعايير الاتجاهات).¹

لذلك فإن التفاعلات تحدث عندما يتم ربط أحد الأنشطة المذكورة مع نشاط آخر وقد يكون ذلك عن طريق الفعل الاتصالي مثل كلام أحد الأشخاص مع شخص آخر أو الكتابة إليه وهنا يحدث التفاعل، والجدير بالذكر أن مفهوم التفاعلات عندما يتحد مع المفاهيم التي ناقشناها يتكون نظام اتصالي بعرف بالاتصال غير الرسمي، وهذه التفاعلات والأنشطة تكون نموذجًا وشبكة من العلاقات والتي عندما يتم استخدامها تدمج بالنظام سريع لنقل المعلومات.

كما يمكن أن نضيف هنا وبالإضافة إلى المكونات المذكورة سابقًا مكونات حددها بعض الباحثين في الجماعات الصغيرة التي تتكون في الغالب من أربعة إلى تسعة أفراد وهذه الجماعة تعتبر النواة الأولى لجماعة أكبر منها وهكذا، فهي تتكون نتيجة ارتباط أفرادها واشتراكهم في جملة من أنماط السلوك والأهداف والمعايير التي يمارسها الأفراد والجماعات وتؤثر فيهم.

إذن فالتنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى تكوينه من مختلف الجماعات والأفراد الذين سيساهمون في تشكيله فإنهم يصبحون عديمي الجدوى إذا لم تكن هناك قيم ومعايير للسلوك والضوابط التي تحدد مسار الفرد والجماعة داخل التنظيم غير الرسمي، لكن هذا لا ينفي مطلقًا وجود التنافس وحتى الصراع

¹ - محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص. 17.

بين أعضاء هذا التنظيم، فكما يقول براون " إن وحدة الجماعة ليست دائما حب وانسجام بل هي دائما وحدة متميزة ومتنافسة عادة وتسمح بتأكيد الذات ومختلف الأهواء التملكية، إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف اجتماعيا فتخضع أو تنزع لنظام الروح العام"¹.

ثانيا: وظائف التنظيم غير الرسمي:

1- الوظائف العامة:

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة ، كنمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك من قيادتهم ، أيضا نوع الاتصال، ونمط السلوك التنظيمي وغيرها، وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، وقد يقعون في أخطاء وهفوات فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير.
- إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي، فعلى الفرد الالتزام بمعايير وقيم الجماعة، وبخروجه عنها يتعرض للعزل .
- تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين أفراد الإدارة وأعضاء الجماعة.
- تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي.
- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد، فالاتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة له ما يزيد الثقة لديه ، وظيفة نفسية، فانتفاء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى إحساس بالأمان وتخفيف شعوره بالرقابة والملل².

¹ - حنفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص. 228.

² - محمد منير مرسي، الإدارة التعليمية، مصر، عالم الكتب، 1984، ص. 35.

2- الوظائف الاجتماعية:

وتنقسم إلى :

- تهيئة الفرص لتعرف الفرد على دوره الاجتماعي حيث أن مركز الفرد في المنظمة أو الجماعة يتطلب منه القيام بدور معين، وهذا الدور يحدد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز ويساعد على تنظيم توقعات الأفراد الآخرين من شاغل المركز، كما يمكن الفرد نفسه تحديد توقعاته من الأفراد الذين يتعاملون معه، والتنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد حتى يتعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به.
- تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة وهذا ما يتبين في بعض الدراسات التي أقيمت في هذا المجال "دراسة خصائص جماعة العمل" بحيث توصلوا إلى أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترضيه، فإن كانت أهداف ومصالح وحاجات الجماعة تتماشى مع أهداف المنظمة مال الإنتاج إلى الزيادة وإن كان العكس مالت الجماعة إلى تقييد الإنتاج والحد منه، لذلك فإن جماعات العمل لا تحد من الإنتاج إلا إذا كان تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحا ضد العمال. وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم أو بإلزامهم لا تقييد بمستوى مرتفع الذي وصلوا إليه.¹

3- الوظائف التنظيمية :

- يعمل التنظيم غير الرسمي إلى مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بلا فعالية، ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، وهذا يؤثر سلبا على مدى تحقيق الأهداف و بالتالي يؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتناسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية".²

¹ - محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص36.

² - محمد عمر فتيحة، التنظيم غير الرسمي واثره على اتخاذ القرار، قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي بخميس مليانة، تم زيارة الموقع الإلكتروني بتاريخ 2024/12/23 ، وبتوقيت 11:36 صباحا

"ومن خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقته الخاص، فهو يساهم بشكل جيد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال سرعة الاتصال فيه وهذا يعود بالإيجاب على فعالية التنظيمية للمؤسسة ، إلا أن إدارة التنظيم لا تستطيع عمل شيء إلا إذا استجابت لضغوطه وجعله كشريك للتنظيم الرسمي، وذلك باحترام بعض آراءه وتلبية احتياجاته وبعض رغباته".¹

II/مشكلات التنظيم غير الرسمي

لإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف، والقيام بأدوار الرقابة والإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، بهدف التحكم وإدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تدخل الإدارة في تحديدها، وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد.²

وإذا كانت تلك العلاقات -وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية -أمرا لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقا أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفرادها ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها والجسد بماديتها . ويتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات أو السياسات أو الآلات والمعدات؛ لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على مصالحه وهيبته ومركزه في العمل . وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير

¹ - محمد عمر فتحيحة ،مرجع سبق ذكره، ص37.

² - محمد رزيق ايهاب صبحي، الإدارة الأسس و الوظائف، الجزء الثاني، القاهرة، دار الكتب العلمية، 2001، ص. 178.

الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحيانا الانقلاب على الإدارة".¹ ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

يفرز التنظيمات غير الرسمية أيضا عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن تفشي التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات افعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين، وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة.²

III/ الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي

يضمن البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة وأنه أساس كل الصعوبات التي يواجهها التنظيم ولكن الواقع يناقض هذا الظن، فالتنظيم غير الرسمي يحقق كثيرا من الفوائد والمزايا إذا أحسنت الإدارة التعامل معه كما يحقق في الوقت نفسه كثيرا من الفوائد للأفراد لذا من صالح الإدارة أن تسمح للتنظيمات غير الرسمية بالنمو بالدرجة التي تحقق تأثيرها الإيجابي للتنظيمات الرسمية ولكن ليس بالدرجة التي تجعل تأثيراتها السلبية تفوق تأثيراتها الإيجابية.

1- الآثار الإيجابية للتنظيم غير الرسمي

-يساعد التنظيم غير الرسمي على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي إذ تحققت درجة عالية من التوافق و الانسجام بين التنظيمين فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق

¹ - محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 177.

² - نفس المرجع، ص. 178.

- أهدافه فانه سيشعر بالامتنان و يساهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي¹.
- يساعد التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي فعن طريق الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم أثناء ممارستهم لنشاطاتهم يحدث نوع من المشاركة الوجدانية بين الأفراد بعضهم البعض حول مختلف الأمور في التنظيم .
- يمكن أن يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة عن طريق تزويدها بطريقة غير مباشرة بالمعلومات الخلفية عن طريق الشائعات من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث وتصحيح المعلومات ووضع الحقائق أمام العاملين²
- قد يسهم التنظيم غير رسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد مما يحفز من نطاق الإشراف والرقابة التي يباشرها المدير على المرؤوسين.
- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مم يوجد لديه نوعا من الأمن و الاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.
- قد يكون التنظيم غير الرسمي متنفسا للأفراد مما يواجههم من قلق و توتر في حياتهم الخاصة. بحيث ينعكس ذلك على أدائهم فإذا وجد الفرد من يساعده في حل المشكلات التي يواجهها كان ذلك عاملا على التقليل من التوتر الذي يواجهه وإعطائه الفرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به .
- يساعد التنظيم غير الرسمي في سرعة نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي عن طريق ما يتناقله الأفراد من أخبار ومعلومات حول مختلف القضايا في التنظيم، بحيث تصل هذه المعلومات إلى الأفراد بطريقة أسرع مما لو نقلت خلال القنوات الرسمية، وهنا يجب التأكد من صحة ما يتم نقله حتى لا تتحول لشائعات تضر التنظيم³

¹ - محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره ، ص. 178 .

² -مرجع نفسه، ص. 72.

³ -مرجع نفسه، ص. 73 .

- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد ، يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.
- يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار الإبداع داخل العمل.
- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء العمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم¹ .

2- الآثار السلبية للتنظيمات غير الرسمية

هناك بعض الآثار السلبية التي قد تسببها جماعات التنظيم غير الرسمي وان كان للإدارة دور كبير في الحد من تلك الآثار السلبية بالتخطيط الواعي والدراسة الجيدة التي تمكن من الحد من او تلافي تلك الآثار السلبية، ومن تلك الآثار السلبية مقاومة التغيير²

ففي اتجاه الجماعة غير الرسمية للبقاء والحفاظ على القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة فإنها قد تقف حجر عثرة أمام أي تغيير تطرحه المنظمة، ففي العادة ينتج عن التغيير عدم توازن وتحاول الجماعة إعادة التوازن بنسقتها الاجتماعي ومحاولة الجماعة هذا يطلق عليها التوازن الذاتي، ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمنظمة قد تؤثر إيجابا أو سلبا على تغيير مراكز بعض الأطراف بالمقارنة بالأطراف الأخرى، فقد لا يتماشى ذلك مع أنماط الجماعة غير الرسمية ومن ثم فإنها تقف معارضة بشدة ذلك التغيير، ولذلك فان الإدارة فتلك الحالة تدرس تلك المواقف جيدا ،وان تتبنى

¹- محمد منير مرسى، مرجع سبق ذكره، ص73.

2- عبد الله شوفي حسين، أصول الإدارة، القاهرة، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، ص. 303.

الاستراتيجيات التي تمكن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية والاجتماعية بطريقة ملائمة وبالتمهيد له فنيا و اجتماعيا قبل إدخاله و تنفيذه وفقا لتلك الاستراتيجيات المدروسة و المحكمة¹ .
ومن الآثار السلبية أيضا للجماعات الغير رسمية وجود ما يسمى بصراع الدور فما هو جيد للعاملين قد لا يكون كذلك للمنظمة، فإذا حقق العاملون الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة قد تؤثر على ارتفاع روحهم المعنوية وشعورهم بالسعادة الغامرة إلى الدرجة التي قد تدفعهم لإضاعة الوقت في التحدث مع بعضهم البعض واخذ فترات راحة أطول في ذلك مما ينعكس أثره على سوء الأداء وانخفاض الإنتاجية في المنظمة ولذا على الإدارة أن تعمل على التخطيط من اجل تحقيق تكامل وتوازن² .

ومن الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي سرعة تداول الإشاعات أو الكلمات السلبية من خلال الاتصال الشفوي دون ضمان معين لصحتها، وعادة ما تكون محصلة الاهتمام تتضمن بعض الحقائق ويحيط بها الكثير من الغموض، ويرى بعض الباحثين أن على الإدارة أن تعمل على إزالة الشائعات من خلال أخبار العاملين بجميع المعلومات والحقائق عن العمل أولا بأول وإخبارهم بأي تغييرات قبل حدوثها، ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمحاربة الشائعات تشكيل لجان تكون مهماتها اكتشاف الكلمات السلبية وتتبع الشائعات ووضع الحقائق وجها لوجه أمام العاملين، ونظرا لخطورة الشائعات وتبعاتها على العاملين والأطراف المتعاملة مع المنظمة فان كثيرا من تلك المنظمات اتجهت حديثا إلى توظيف مهنين متخصصين في محاربة الشائعات وطرح أساليب العلاج الفعالة، ويمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي، نظرا إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية³ "

1- محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره، ص. 304.

2- نفس المرجع، ص. 305.

3- عبد الله شوقي، مرجع سبق ذكره، ص. 306.

خلاصة الفصل :

وفي الختام و من خلال هذا الفصل نستطيع القول أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن علاقة تنشأ مع مرور الوقت بين أعضاء التنظيم وبطريقة عفوية، نتيجة تواجدهم في مكان عمل واحد ولارتباطهم بمصالح مشتركة، فالتنظيم غير الرسمي له آثار واضحة على فعالية التنظيمية للمؤسسة ، وبات من الضروري القول أن استغلال المؤسسة للتنظيم غير الرسمي من خلال تبنيه في شقه الايجابي و الانتباه إلى أهدافه السلبية يؤدي إلى المساهمة و بشكل من الأشكال في مدى تحقيق أهداف التنظيم وهذا يؤثر على مدى فعاليته سواء كان هذا التأثير ايجابي أو سلبي.

الفصل الثالث: بيئة العمل وارتباطها بالتنظيم المؤسسي

تمهيد الفصل

المبحث الأول: ماهية بيئة العمل

I/ مفهوم بيئة العمل

II/ أنواع بيئة العمل

III/ عناصر بيئة العمل

المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

I/ العوامل المؤثرة في بيئة العمل

II/ المداخل الخاصة ببيئة العمل التنظيمية

III/ أثر التنظيم غير الرسمي على بناء بيئة العمل

خلاصة الفصل .

تمهيد الفصل :

ان المؤسسات والمنظمات الناجحة تجد أن أهم ما يؤهلها للصدارة وما يقيها قوة هو بيئة العمل المتجانسة التي تطمح للتقدم والتطور، حيث أنه في الآونة الأخيرة لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والإدارات اهتماما كبير لما له من تأثير مباشر وأساسي على طبيعة العمل وجودته فبيئة العمل هي السبب الأول في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة دوافعهم للعمل، وذلك لكون ان بيئة العمل هي المساحة والمحيط الذي يعمل فيه الموظف داخل المؤسسة، وهي عامل مهم في تحقيق تطلعاته وأهدافه ، خاصة إذا كانت واضحة المعالم ، حيث يتواصل ويتفاعل مع الآخرين.

و سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مبحثين المبحث الأول: ماهية بيئة العمل و يتضمن مفهوم بيئة العمل وأنواع بيئة العمل، عناصر بيئة العمل ، أما المبحث الثاني فسنتناول فيه أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي.

المبحث الأول : ماهية بيئة العمل

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماما كبيرا باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمد المنظمات للتطور حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء المنظمة وذلك من خلال التأثير في سلوك العمال ، فيظهر مدى استعدادهم لبذل جهد لصالح المنظمة وولائها.

I/ مفهوم بيئة العمل :

على الرغم من اهتمام الكثير من الكتاب والباحثين بدراسة موضوع بيئة العمل، إلا أنهم لم يتمكنوا من الاتفاق على تعريف موحد لمفهومها، وذلك بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون من خلالها لبيئة العمل والظروف التي عاشوها وعلى هذا الأساس سوف نقوم في هذا الفرع بتعريف بيئة العمل، من ثم استخلاص تعريف لها.

التعريف الاول : هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبنى ، كما قد تشمل مكونات أخرى مثل مستوى الضوضاء، والمميزات الإضافية الخاصة في العمل، وتعرف بيئة العمل بأنها المكان الذي يستخدمه الناس للعمل، مثل المؤسسة أو المصنع، أو المكتب¹.

التعريف الثاني : هي مجموعة العلاقة المتبادلة بين الموظفين وارباب العمل والبيئة التي يعملون فيها، والتي قد تكون موجبة او سالبة، توفر بيئات العمل الموجبة تجارب ممتعة للموظفين تساعد على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطي بيئات العمل السالبة تجارب مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير الملتزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين

¹-دهاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51، العدد 2، سنة 2021، ص. 493.

ويكونوا أكثر التزاما بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة¹

التعريف الثالث : كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة الضوضاء النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلا عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الاشراف والقدرة على الاندماج مع مجموعة العمل والشعور بالراحة النفسية والمعاملة الإنسانية الطيبة.²

التعريف الإجرائي لبيئة العمل: هي ذلك الحيز أو الميدان الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من الحوافز والمكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح والحاجات الخاصة بالعاملين.

II/أنواع بيئة العمل :

هناك طرق وأساليب عديدة لتصنيف البيئة التي تتعامل معها المنظمة باعتبارها إطار أو نظام مفتوح ومن بين الطرق ما يلي:

1. البيئة العامة: هي الإطار الجغرافي الذي تعمل فيه جميع المنظمات بما فيها المنظمة المعنية وبالتالي فإن تأثير هذه البيئة ينسحب على جميع هذه المنظمات ومن بين مكونات هذه البيئة القيم الثقافية

¹ -زهراء غازي ، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل، دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53، ص. 437-438.

² -الشنواني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1994، ص 205.

والاجتماعية والظروف السياسية والقانونية والمواد الاقتصادية والظروف التعليمية والتكنولوجية على جانب التضاريس والمناخ وما شابه ذلك¹.

2. البيئة الخاصة: البيئة الخاصة هي تلك التي تعيش داخل شبكة المنظمة وتوضح وتبرز علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون ومكونات البيئة الخاصة إما مجهزة للمدخلات المنظمة أو مستلمة للمخرجات منها، ويقصد ببيئة العمل الخاصة الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتعاونية وحتى المناخ والطبيعة التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره.

يميز بين بيئة العمل العامة والخاصة بأن الأولى تعني الإطار الذي تعمل فيه جميع المنظمات، حيث يقع تأثير هذه البيئة على كافة المنظمات، أما البيئة الخاصة فهي البيئة التي تعيش فيها المنظمة أو المؤسسة بمفردها ولا يشاركها أحد في التأثير²، كالأنظمة الداخلية للمنظمة وأسلوب إدارة العمل فيها، وهنا تصبح الحدود بين هذين النوعين من البيئة غير واضحة المعالم نظرا للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثر².

التمييز بين بيئة العمل العامة والخاصة يعتمد على درجة العلاقة بين المنظمة ومتغيرات بيئة العمل، إن كانت مباشرة وقوية أو أنها غير مباشرة أو ضعيفة، بمعنى مدى الترابط بين ما تأخذه المنظمة من بيئتها أو ما تعطيه لها سواء الطاقات البشرية أو مادية أو في الخدمات حسب طبيعة عملها.

3. بيئة العمل الخارجية: البيئة الخارجية هي التي تقع خارج المنظمة وتحيط بها وتؤثر فيها، مثال ذلك البيئة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية... ويقصد بمفهوم البيئة الخارجية المتغيرات التي توجد خارج المنشأة، ويقصد بها الظواهر المختلفة نشأ وتطور وعاش فيها النظام الإداري، وكذلك

1- مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات " دراسة تحليلية "، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر 2022، ص. 95.

2- محمد سلمان العبيان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، الاردن، 2010، ص. 324.

التفاعلات التي يتلاقى فيها النظام الإداري مع غيره التي من النظم الفرعية الموجودة داخل المجتمع مثل النظم الاقتصادية والاجتماعية والدينية والثقافية والتعليمية وغيرها.

إن التأثير المتبادل المتداخل بين المنظمات وبيئتها يستلزم البدء بتصنيف بيئات العمل الخارجية إلى عدة أصناف وعناصر ويمكن تقسيمها إلى قسمين:

أ. بيئة عمل خارجية عامة :

وهي تضم المجتمع الواسع بكل ما فيه من نظم سياسية اجتماعية، أو التقدير درجه تأثيرها على وجه التحديد، فهي تحدد السمات العامة التي تتسم بها مجموعة من الأفراد في إطارها كما تحدد سلوكيات الفرد أو الجماعة في ظل موقف معين وفي إطار هذه العوامل البيئية، وإن كان لبعضها التأثير الحاكم على سلوك أو مجموعة ظواهر سلوكية معينة.

ب. بيئة عمل خارجية خاصة :

ويقصد بها تلك الأبعاد السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، التعاونية وحتى المناخية التي تؤثر مباشرة على منظمة بعينها أو على قطاع بذاته دون غيره أو أن التأثير عليه يكون واضحا فعلا نظرا لصلة الوثيقة، إما بمدخلاتها أو مخرجاتها .

4. بيئة العمل الداخلية:

تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها كافة القيم والاتجاهات السائدة داخل المنظمات الإدارية ومدى تأثيرها على السلوك التنظيمي للعاملين وعمل مجمل العملية الإدارية، يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية مجموعة من العناصر التنظيمية والاجتماعية لها تأثير على السلوك التنظيمي.¹

¹ - كويجل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2018-2019، ص 62.

وتعرف بيئة العمل الداخلية أيضا : الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة نتيجة لعدد من العوامل ومنها أسلوب الإشراف ومعاملة الرؤساء لمروؤسيهم وفلسفة الإدارة العليا وجو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي ينبغي للمنظمة تحقيقها¹، يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي مجموعة من العناصر التنظيمية والإدارية كأسلوب الإشراف التقنيات الهيكل التنظيمي ضمن المنظمة.

كما تعرف بيئة العمل الداخلية بأنها : تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والعاملين فيها، والأنظمة الرسمية وغير الرسمية وإجراءات وسياسات تنفيذها وأنماط الاتصالات، يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية هي نفسها بيئة المنظمة في حين أن بيئة المنظمة أشمل من بيئة العمل الداخلية، كما أهمل العناصر أو الظروف الفيزيكية.

كما تعرف : بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة وإجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافز المادية والمعنوية والعلاقات السائدة في بيئة العمل ونوع العمل وظروف العمل، يفهم من هذا التعريف أن بيئة العمل الداخلية تمثل الخصائص الداخلية للمنظمة من عوامل تنظيمية وأخرى وظيفية، وبيئة العمل الداخلية حسب سلمان العميان هي كيان حركي فتتفاعل عناصره البشرية وعر البشرية مع بعضها البعض تتأثر وتؤثر بعضها ببعض.²

وتعرف بيئة العمل الداخلية بأنها ليست المحيط والحيز الذي يعمل فيه الفرد فحسب بل تشمل جميع الآلات وطرق العمل والتنظيم الذي يعمل فيه مع الأفراد الآخرين وله علاقة مباشرة بالفرد من حيث قدراته وقابليته.

¹ -محمد علي مانع القحاني، اثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الادارة، كلية الدراسات العليا، اكاديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2001، ص. 24 .

² - نفس المرجع، ص. 72.

III/عناصر بيئة العمل :

إن بيئة العمل تتضمن عناصر إدارية تكفل عملية تنظيمها وتسييرها، إلا أن هذه العناصر قد تؤثر بشكل إيجابي إذا حسن تسييرها وتؤثر بشكل سلبي إذا أسيئت طريقة تسييرها ومن بين هذه العناصر الآتي:¹

1. القيادة الإدارية :

يعتبر النمط القيادي لأية مؤسسة مجموعة السلوك التي يوجه بها القائد مؤسسته فالقيادة الإدارية ونمطها عنصران أساسيان في بيئة العمل، التي تتفاعل فيها أنماط مختلفة من سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، في نسيج متشابك موجه نحو تحقيق الهدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه لمفهوم القيادة الإدارية.

2. النظم واللوائح :

تعتبر النظم واللوائح أو القوانين والسياسات من أهم عناصر بيئة العمل، لأنها شرط أساسي في المؤسسة حتى يسود الانضباط والنظام، حيث يعني هذا الأخير احترام الشرعية القانونية من قبل كافة أفراد ووحدات التنظيم والتزامهم بالقوانين والأوامر والعمل على تطبيقها باستمرار وإتباع الإجراءات المحددة في مختلف التصرفات والسلوكيات والنشاطات.

3. طبيعة العمل والتخصص :

تعتبر طبيعة العمل أحد عناصر ومؤشرات فهم بيئة العمل عما أيضاً أن المؤسسة حتى تحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية، وخدمية وتجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة².

1- محمد علي مانع القحاني، مرجع سبق ذكره، ص. 75.

² - منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 20 سبتمبر، 2020، ص. 31.

4. الرقابة الإدارية :

تعد الرقابة الإدارية أحد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية والتي بواسطتها تتحقق القيادة الفعالة، وتعرف الرقابة الإدارية بأنها ذلك النشاط الإداري الذي يسعى إلى التحقق من كفاءة استغلال موارد المنظمة (البشرية والمادية) وتحقيق أهدافها، فالرقابة وفق هذا التعريف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة المعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وأن الرقابة تنطوي على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعية، والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وغرضها الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها، كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء، الناس، الأفعال.

5. تفويض السلطة :

يعتبر تفويض السلطة من العناصر الإدارية لبيئة العمل فقد تؤثر إيجاباً أو سلباً في المؤسسة، ويعرف التفويض بأنه: نقل الرئيس الإداري لبعض اختصاصاته إلى بعض مرؤوسيه ليمارسوها دون الرجوع إليه مع بقاء مسؤوليته على تلك الاختصاصات المفوضة .

6. الاتصال الإداري:

تعتبر الاتصالات الإدارية من العناصر الأساسية في بيئة العمل لكونها تتعلق كثيراً بطبيعة وأسلوب القيادة السائد، حيث أن أسلوب القيادة يحدد نوع الاتصال القائم في الإدارة وهو أيضاً عنصر ضروري لتسيير العمل والمهام لذلك فهو يعرف على أنه: تبادل المعلومات بين شخصين أو أكثر، عن طريق التفاهم بين المرسل والمرسل إليه، فالاتصال عملية سلوكية بين إنسان وآخر أو بين مجموعة من الأفراد وآخرين تتضمن معلومات وأفكار.

7. العلاقات الرسمية وغير الرسمية:

كون المنظمات والمؤسسات تضم أعداداً كبيرة من الموارد البشرية فإن أهم سمة سيطرة البعد الاجتماعي والإنساني ويظهر ما يسمى بالعلاقات حتى تتم الأعمال وتنجز المهام، وهذه العلاقات تنقسم بين الرسمية وغير الرسمية التي تتفاوت فيما بينها.

8. الحوافز والمكافآت :

تعتبر الحوافز نظام تتبعه الإدارة العليا بشكل عام في تقديم المكافآت والتشجيع للعمال بهدف تحفيزهم نحو تفعيل أدائهم والوصول إلى أقصى إنتاجية ممكنة، وبذلك فإن نظام الحوافز والمكافآت يعتبر من العناصر الإدارية لبيئة العمل التي تسهم في رفع كفاءة الأداء والإنتاج، وذلك إذا كان منظماً ومطبّقاً حسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة¹.

المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

سنتعرف من خلال هذا المبحث على مختلف جوانب بيئة العمل وعلاقتها بالتنظيم الغير الرسمي.

I/العوامل المؤثرة في بيئة العمل

تتأثر بيئة المؤسسات الداخلية بعدة عوامل يأتي في مقدمتها الموارد البشرية، والموارد المالية والاقتصادية، المواد الخام المستخدمة في العمل، وغيرها من العوامل التي يمكن استعراضها بإيجاز على النحو التالي²:

1.المواد الخام:

تحصل المؤسسة الاستشفائية على ما تحتاجه من مواد خام من البيئة الخارجية، وتشمل هذه الاحتياجات كل شيء بداية من الأوراق إلى الأفلام، ومروراً بالأجهزة والمعدات والتقنيات والأثاث المكتبي والتجهيزات المكتبية، وغيرها، وجميع ما تحتاجه بيئة العمل المادية.

2.الموارد البشرية:

تؤثر الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة في بيئتها الداخلية، فهذه الموارد وما تضمه من أطباء وإداريين ومحررين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة

¹ -علاء سعد الله المعاينة، تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2021، ص. 17 .

² -علاء سعد الله المعاينة، مرجع سبق ذكره ، ص. 121.

جودته في ضوء ما يمتلكه من مهارات وإمكانات وقدرات، لذلك تهتم المؤسسات الاستشفائية بإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستخدام الفاعل للموارد البشرية المتوفرة في المؤسسة، فضلاً عن اتخاذ الإجراءات اللازمة لأنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب لرفع مهارات الأفراد بدرجة تمكنهم من أداء العمل بكفاءة وفاعلية لمساعدة المؤسسة الصحية في تحقيق أهدافها.

3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الاستشفائية الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المريحة، فضلاً عن تحقيق الأمن الوظيفي وإشعارهم بالثقة، بخلاف الضيق والسر الاقتصادي الذي يهدد وجودهم ويطلق تفكيرهم حول احتمالات البقاء أو توفير المستلزمات الضرورية للتواجد المريح.

4. النمط القيادي:

يعد نمط الإشراف والقيادة من العوامل الرئيسة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي داخل بيئة المؤسسة، فالإشراف التسلسلي (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف اللامركزي الذي يساهم في تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التالف والرغبة في التجديد والابتكار والإبداع.

5. السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المريحة والمناخ المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزة أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيابها أو عجزها أو سوءها يجلب أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتؤثر سلباً على مستوى أدائهم.

6. القيم المهنية:

المؤسسة التي تشجع فيها القيم الخيرة والتي تحترم الفرد، وتحرص على إنضاجه وبنائه ورفاهيته، وتحافظ على كرامته واحترامه تصبح ملاذاً آمناً للاستمرار والبقاء والعطاء، بخلاف القيم المادية و

النفسية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو مقولة أعط وخذ، أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في تسريحهم أو تحفيزهم لترك المؤسسة في الوقت المناسب.

7. الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة ومفتوحة ومستوعبة للظروف وللواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديد والتكيف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8. خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تجلب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجواء البيئية الإيجابية أو السلبية، وترى الباحثة أن مستوى المهارات الاستشفائية الذي يجب أن يتمتع به الموظفون في قطاع غزة من العوامل الحاسمة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، بجانب العوامل التقنية، حيث إن طبيعة عمل الصحفيين تستدعي التمتع بالمهارات الصحفية المرتفعة، وغالباً ما تساعد التقنيات في الاستفادة من هذه المهارات وتوظيفها لخدمة أعباء ومهام عمل الإداريين والأطباء وغيرهم¹.

II/ المداخل الخاصة ببيئة العمل التنظيمية

و نميز فيها النقاط التالية:²

1- التخطيط : ينظر في الوقت الحاضر إلى مسألة السلامة والصحة في مكان العمل على أنها مسألة استراتيجية تحتاج إلى تصميم البرامج اللازمة لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، فتوفير الشعور بالأمان في العمل مسألة حتمية لا مجال للجدال حول أهميتها.

¹-نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير تخصص صحافة، كلية الآداب، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017، ص 90.

²- سيفون فريال، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، كانون الاول، 2015، ص 45.

2-التنظيم : تحتاج السلامة والصحة في مكان العمل إلى جهود تنظيمية وذلك في مجال الهيكل التنظيمي، وفي مجال التصميم الداخلي لبناء المنظمة، تماشيا مع متطلبات تنفيذ برامج السلامة والصحة.

3-التوجيه:

ويعبر عن حملات التوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضح لهم لسلامة مدى أهمية تقيدهم بتعليمات وارشادات الصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

4-الرقابة :

يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقيد بتعليماتها وتوجيهاتها من قبل الموارد البشرية وحسن تطبيقها لها، ولا تقتصر الرقابة على المتابعة فحسب، بل تشمل على تقييم هذه الجهود (البرامج) ومدى نجاحها في تحقيق أهدافه.

III/ أثر التنظيم غير الرسمي على بناء بيئة عمل مرنة

للتنظيم الغير الرسمي أهمية بالغة في بيئة العمل وتظهر آثاره في النقاط التالية:¹

1-التعاون: ويعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات غير الرسمية مع مؤسسة عملهم، وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفا معينا، لذا فإنه يجب أن يلجأ إلى مساعدة الآخرين.

2-الاتصال: حيث أن الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات إيجابية للمنظمة، فهو الذي يقدم منافذ للتعبير وبذلك يبرر الحاجة للاتصال، يضاف إلى ذلك أن الإداري الذي يمكنه الإنصات إلى هذا المنهل يتمكن من إدراك عاطفة الأفراد، فضلا عن ذلك فهو يهيئ الطريق إلى المعلومات غير الودية التي

¹ -بوسعدي امينة وحدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاذاعة الجهوية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل، الجزائر، 2016-2015، ص59.

لا يمكنها عادة أن تمر خلال المسالك الرسمية للتنظيم، وربما الصعوبة في تحديد المسؤولية عنها هي أهم مساوئ هذا النوع من الاتصال ، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي، وبما أن الاتصال هو الشرط الأساسي لجمع المعلومات فإن التنظيم غير الرسمي وما يحمله من مرونة وسرعة يمكنه توفيرها و التي قد يعجز التنظيم الرسمي في جمعها وعليه فإن التنظيم غير الرسمي إذا ما أحسن استغلاله دعامة أساسية في بناء وصنع القرار.

3- توفير جو من المرونة في اصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على إنجاز العمل بسرعة.

4- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد.

5- يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.

6- يساعد الفرد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الفرد داخل المنظمة.

7- يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الفرد على الابتكار والابداع داخل العمل.

8- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء العمال بصورة غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للفرد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.

9- يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة، بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة عن طريق ما يعرف بالعكس الخفي أو الاشاعات من وراء الجدران عما تناقله الفرد من أخبار قد تكون صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الاحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل :

وفي الختام هذا الفصل يمكن القول أن بيئة العمل هي ذلك الحيز الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من الحوافز والمكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات والحاجات الخاصة بالعاملين ، بحيث أن التنظيم غير الرسمي له آثار واضحة على بيئة العمل بالمؤسسة و تظهر من خلاله أهداف إيجابية تؤثر على مدى فعاليته العمال فيما بينهم لتحقيق التعاون الإيجابي ورضا العمال و الإدارة داخل المؤسسة و خلق بيئة عمل مرنة .

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

مقدمة الفصل

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

I / منهجية البحث

II / مجتمع البحث وعينة الدراسة

III / تقنيات الدراسة

المبحث الثاني : مجالات الدراسة و المعاينة

I / مجالات الدراسة

II / المعاينة

المبحث الثالث : عرض وتحليل النتائج

I/عرض حالات الدراسة

II/عرض وتحليل النتائج العامة للدراسة

III / الاستنتاج العام

تمهيد الفصل :

يتضمن الجانب الميداني للدراسة خطة العمل التي سار وفقها البحث، ويحتوي هذا الفصل على المنهج المتبع في هذا البحث، مع تحديد الأدوات المستخدمة فيه وكيفية استعمالها، حيث كانت الدراسة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ترشين إبراهيم" تحديدا بقسم تصفية الكلى ، من خلال إجراءات عدة مقابلات مقننة مع ثمان حالات مختلفة من عمال المصلحة و هذا لي نبين دور التنظيم الغير رسمي في بناء بيئة عمل مرنة بمؤسسة الدراسة .

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

I/منهجية البحث :

المنهج هو الأداة العلمية المساعدة للولوج إلى أسباب الظاهرة المراد البحث فيها باستعمال منهج مناسب قادر على تقديم تحليلات وتأويلات وتفسيرات قوية، ويعرف المنهج بأنه الطريق المؤدية إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة مجموعة من القواعد العامة تهدي العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتائج علمية يقينية .¹ يختار الباحث منهج وفق المدخل المنهجي الذي يتبناه وقد اخترنا القيام ببحث نوعي ويطلق علي أيضا البحث الكيفي معتمدين على منهج دراسة الحالة، لأننا أردنا أن ن تعمق أكثر في التنظيم الغير رسمي، من خلال إجراء مقابلات معمقة تكشف ما لا تقدر البحوث الكمية على كشفه، فالبحث الكمي حول هذه الظاهرة ثري في حين تندر البحوث الكيفية.

I/1 ما هو البحث الكيفي :

هو ذلك النوع من البحوث الذي يقدم فيه الباحث عادة فهما متعمقا وتفسيرا شاملا، ولا يشترط أن يعتمد الباحث إلى تفسير البيانات والنتائج التي يتوصل إليها بالطرق الرقمية والإحصائية، بل يتم ذلك عن طريق استخدام مفردات اللغة الطبيعية، والأسلوب السردى والجمل الإيضاحية.² كما يعرف بأنه نوع من البحوث العلمية يقوم على دراسة وقراءة البيانات والأحداث بأسلوب غير كمي، بحيث لا يتم تحويل البيانات إلى أرقام كما في حال البحث الكمي، وإنما يتم الحصول على النتائج من واقع ملاحظة وتحليل الأحداث و المواقف والوثائق والاتصالات اللفظية وغير اللفظية،³ وقد نال البحث الكيفي اهتماما كبيرا في السنوات القليلة الماضية نتيجة لشعور الباحثين بأهميته في

1-عبد القادر محمود رضوان، الأسس العلمية لكتابة البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص.50.

2-محمود محمد الجراح، أصول البحث العلمي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2014، ص. 125.

3-على بن سعيد القحطاني، معيّار مقترح لتحكيم البحوث النوعية في المناهج وطرق التدريس، مجلة العلوم التربوية، مجلد 44 عدد 4، ملحق 3، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، 2017، ص. 61.

فهم معنى الواقع التربوي، والظواهر الإنسانية على وجه الخصوص، و ذلك لما يوقّره للباحث من وسائل تمكنه من استخدام مهاراته ومعارفه ووجهات نظره في استجلاء الحقائق وتفسير الوقائع.

I/2 خصائص البحث الكيفي:

يعتمد البحث الكيفي على المقابلات أو الملاحظة في الميدان الطبيعي للحياة الاجتماعية اليومية، إضافة لجمع وتحليل الوثائق والمستندات ومن خصائص البحث الكيفي مايلي:

- يركز بشكل أساسي على الجانب الميداني فيزيد من فهمنا لأن ظاهرة اجتماعية لا نعرف عنها الكثير، أو يصحح معرفتنا بظواهر اجتماعية منتشرة ولكن غير مفسرة بشكل دقيق.
- يهتم أساسا بالمعاني التي يصبغها الفاعلون الاجتماعيون على حياتهم، وتجاربهم فيساعد بذلك على الوصول إلى معلومات معمقة من الصعب التعبير عنها بطرق كمية أو إحصائية.
- يتصف البحث الكيفي بالمرونة والانفتاح على المتغيرات إذ أن المقابلات والملاحظات لا تكون مقننة أو موحدة لكل الحالات¹.

- في البحث الكيفي، يفتقر الباحث للسيطرة المسبقة على ميدان البحث وأساليب جمع المعلومات، وإنما تتطور العملية أثناء إجراء البحث وتتكشف.

والبحث الكيفي هو بحث وصفي تحليلي استقرائي، اذ يستقرئ تفاصيل المعطيات التي تم جمعها من الميدان مباشرة، ووظيفة المنهج الوصفي تتمثل في وصف الوقائع وتحليلها وتفسيرها، وتحليل العلاقات التي تحكم الظواهر السائدة، والتعرف على المعتقدات، والاتجاهات عند الأفراد والجماعات، والسلوكات والأحكام الأخلاقية... والبحث الكيفي يبنى من خلال خمسة أنواع من التصاميم البحثية.²

1- عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دط، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.61.

2- محمد نبيل جامع، البحوث النوعية ودراسة الحالة، منشورات قسم التنمية، كلية الزراعة، جامعة الإسكندرية، 2019، ص.54.

I/3- المقابلة خصائصها وأهميتها وخطواتها :¹

المقابلة : في البحوث الاجتماعية هي محادثة موجهة تهدف لجمع معلومات مفصلة من الأفراد حول الظواهر الاجتماعية ، و تتميز بمرونتها وقدرتها على توفير معلومات عميقة ، و التفاعل الاجتماعي لبن الباحثو المشارك . تكمن أهميتها في فهم التجارب الإنسانية بعمق ، و اكتشاف بيانات لا تتوفر بأدوات أخرى ، و دعم مصداقية النتائج ، تتضمن خطواتها: تحديد الأهداف ، اعداد الأسئلة ، اختيار المشاركين ، اجراء الحوار و تسجيله، ثم تحليل البيانات و تفسير النتائج .

أ/خصائص المقابلة:

- **التفاعل الاجتماعي:** تمثل المقابلة تفاعلا مباشرا بين الباحث و المشارك ، مما يسمح بملاحظة لغة الجسد و المشاعر و ردود الأفعال.
- **المرونة :** تتيح المقابلة للباحث تعديل الأسئلة أو طرح أسئلة اضافية بناءا على طبيعة الإجابات أو سير الحوار ،خاصة في المقابلات شبه المنظمة و غير المنظمة .
- **توفير معلومات معمقة :** تمكن المقابلة الباحث من جمع معلومات دقيقة و تفصيلية حول تجارب الأفراد و آرائهم و اتجاهاتهم ، و هو ما يصعب الحصول عليه بوسائل أخرى .
- **الشمولية :** لا تقتصر المقابلة على الأشخاص القادرين على الكتابة و القراءة . مما يجعلها مناسبة لجمع البيانات من فئات واسعة ، كالأطفال و الأشخاص غير المتقنين للكتابة .
- **تعزيز الثقة :** تسمح المقابلة ببناء جسر من الثقة بين الباحث و المشارك مما يشجع على الصدق و الإجابات الصريحة .

¹ - شركة دراسة لخدمات البحث العلمي و الترجمة المعتمدة <https://drasah.com> بتاريخ 07 أبريل 2024.

ب/ أهمية المقابلة :

* فهم الظواهر الاجتماعية بعمق : تعتبر أداة فعالة لفهم تجارب الأفراد و الظواهر الإجتماعية من وجهة نظرهم .

* اكتشاف تفاصيل غير مكتشفة : تساهم في اكتشاف تفاصيل و معلومات جديدة حول موضوع الدراسة قد لا تتوفر في الأدوات الأخرى .

* جمع المادة العلمية من فئات محددة : تعد أداة مثالية لجمع البيانات من الأفراد الذين لا يقرؤون أو يكتبون .

* تقديم رؤى دقيقة : تقدم معلومات دقيقة عن الواقع و الظواهر المتفشية في المجتمع مما يساعد الباحثين على فهمها و إيجاد حلول لها .

* المساعدة في إيجاد الحلول : تساعد في تسليط الضوء على مشاكل مجتمعية واقعية مما يساهم في اقتراح حلول مناسبة .

ج/ خطوات اجراء المقابلة :

1- تحديد أهداف المقابلة: تحديد الأهداف و المعلومات التي يسعى الباحث للحصول عليها من المقابلة بشكل دقيق.

2- اعداد الأسئلة و دليل المقابلة : تصميم مجموعة من الأسئلة المحددة أو الموضوعات التي سيتم النقاش حولها ، و يفضل أن يكون هناك دليل للمقابلة .

3-اختيار العينة المناسبة : اختيار المشاركين الذين سيتم اجراء المقابلة معهم .

4-التواصل مع المشاركين : ترتيب المقابلة مع العينة المختارة و ضمان موافقتهم على المشاركة .

5-اجراء المقابلة : طرح الأسئلة ، و ادارة الحوار بطريقة ودية و تشجيع المبحوث على التعبير بحرية ، مع مراقبة ردود فعله غير اللفظية .

6-تسجيل المقابلة : تسجيل المقابلة صوتيا أو كتابيا مع أخذ الملاحظات المهمة أثناء الحوار .

7-تفريغ النصوص و تحليل البيانات : تحويل التسجيلات الى نصوص ، و من ثم تنيم و تحليل الإجابات لإستخلاص النتائج .

8-استخلاص النتائج و تفسيرها : ربط النتائج بأهداف البحث و فرضياته ، و التأكد من دقة البيانات و تحليلها بشكل منهجي.

II/مجتمع البحث وعينة الدراسة :

يعد مجتمع البحث هو مصلحة تصفية الدم "بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم " الكائن مقره بلدية سيدي اعباز غرداية، وقد قمنا باختيار عينة قصدية من مجتمع البحث بحيث تتوفر فيهم خاصية العمل بالمناوبة وليس العمل اليومي العادي

فالباحث في هذه الحالة يختار عناصر محددة تتميز بخصائص ومزايا إحصائية، فالعينة القصدية مفيدة في الحالات التي نرغب فيها الوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة، حيث تساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف لكن من المحتمل إعطاء وزن أكبر للمجموعات الأسهل وصولاً ضمن مجتمع الدراسة والتي تتوفر فيها شروط معينة.¹

في دراستنا هذه قمنا باختيار العينة عن طريق القصد حيث وقع الاختيار على 8 حالات وهم ممرضين ورؤساء مصلحة ،ذكور/ وإناث، عاملين بقسم تصفية الكلى بمستشفى ترشين.

-النوع : الذكر - الأنثى .

- العمر : مختلف الأعمار .

-الوظيفة : ممرضين - رؤساء

1-فضيل دليو، أسس البحث وتقنياته في العلوم الاجتماعية، قسنطينة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص.07.

III/ تقنيات الدراسة:

هي مجموعة الوسائل والأدوات التي يعتمد عليها الباحث في الحصول على المعلومات والبيانات والمعطيات اللازمة لإتمام و إنجاز البحث حول موضوع محدد أو مشكلة معينة و من بين الأدوات المنهجية المستعملة في هذه الدراسة نجد:

III/1 الملاحظة:

لقد تم توظيف هذه الأداة في مراقبة كيفية سير عمل التنظيم الغير رسمي لعمال تصفية الكلى، وهي مرحلة الدراسة الاستطلاعية بحكم أننا نعمل في المؤسسة التي أجرينا فيها البحث، كنا نسجل بعض الملاحظات التي أعانتنا أثناء المقابلة مثل مراقبة سلوك العمال و المسؤول و بيئة العمل بقسم تصفية الكلى بمستشفى "دكتور ترشين إبراهيم .

III/2 المقابلة:

غالبا ما تعرف المقابلة بأنها : "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية " ¹.

و هي في أبسط صورها مجموعة من الاسئلة او البنود التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على المبحوثين ، ولأننا نقوم ببحث كيفي معتمدين على طريقة المقابلة التي استخدمناها و هي مقابلة معمقة غير مقننة، قمنا بإعداد أسئلة عامة تنقسم إلى ثلاث محاور وهي:

¹ - طلعت ابراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، ط1، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1995، ص.

المحور الأول: المعلومات الشخصية عن المبحوث .

المحور الثاني: أسئلة تتعلق بالمناوبات والمشاكل المنجزة عنها

المحور الثالث: أشكال واستراتيجيات عمل التنظيم غير الرسمي وتأثيرها في بيئة العمل

المبحث الثاني: مجالات الدراسة والمعاينة

I / مجالات الدراسة :

- 1/I المجال الزمني:

بدأت جمع المعطيات والبحث الاستطلاعي منذ تحديد موضوع المذكرة مع الدكتورة المشرفة والتشاور معها فيما يخص الظاهرة محل الدراسة اي البحث الاستطلاعي وجميع المعطيات بدأ منذ بداية شهر ديسمبر 2024.

بعد تحديد أسئلة المقابلة مع الدكتورة المشرفة بناء على المعطيات المتوفرة تم البدء بالمقابلات منذ العاشرة من شهر أبريل 2025 وإلى غاية منتصف شهر ماي 2025.

نظرا لكون الحالات المدروسة المزمع اجراء المقابلات معها تعمل بنظام المناوبة لم نتمكن من اجراء المقابلة في فترة زمنية قصيرة كنا ننتظر إلى غاية مناوبة كل حالة خاصة وأن الحالات التي أجرينا معها المقابلات تعمل في مناوبات مختلفة، إضافة إلى أن بعض الحالات يواصلون دراستهم بالجامعة مما أطل انتظارنا لإيجاد الوقت المناسب للمقابلات، وحالة أخرى كانت حامل وفي عطلة مرضية انتظرنا إلى غاية نهاية عطلتها المرضية، إضافة إلى ضغط العمل مقارنة بعدد المرضى، أي أن المقابلات أخذت منا فترة زمنية طويلة ، فالبحت الاستطلاعي وجمع المعطيات كان منذ ديسمبر 2024 الى غاية انطلاق الجانب الميداني و بداية اجراء المقابلات الذي كان ابتداء من تاريخ : 10 أبريل 2025 الى غاية منتصف ماي 2025، ثم شرعنا مباشرة بتفريغ المقابلات وتحليل المعطيات.

- I/2 المجال الجغرافي والبشري:

بعدما تقدمنا بطلب إلى إدارة المستشفى وتمت الموافقة عليه، انطلقت الدراسة و بذلك قمنا بإجراء المقابلات مع 8 عمال بمصلحة تصفية الدم بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم سيدي اعباز بولاية غرداية تحديدا بقسم تصفية الكلى، هذا القسم المخصص لتصفية الدم وهو يقدم خدمة الغسيل الدموي الاصطناعي لمرضى الفشل الكلوي المزمن، وتتكفل بالمرضى وحدة أمراض الكلى المتواجدة على مستوى مصلحة الطب الداخلي، نظرا لعدم وجود مصلحة واحدة تجمع بين مرضى الكلى و مرضى تصفية الدم ، وكذلك تتكفل بالحالات الواردة من جناح الاستعجالات فيما يخص الحالات الحادة والطارئة عن طريق برنامج غسيل يسهر عليه طاقم طبي و شبه طبي وطاقم صيانة وعمال مهنيين من خلال مناوبة نهارية، دون أن ننسى برمجة مناوبة ليلية بطاقم خاص كل ليلة تحسبا لأي حالة جد طارئة مستجدة وغير متوقعة لأنقاد روح المريض ينتدب لها من طاقم المصلحة : طبيب مختص في أمراض الكلى و طبيب عام معالج خاص بالمصلحة و ممرضين مختصين في عملية تصفية الدم .

يتكون قسم لمصلحة تصفية الدم من :

- طبيب منسق النشاطات الطبية برتبة ممارس طبي للصحة العمومية رئيس ويشرف على :

- أربعة أطباء عامين يتناوبون على المناوبة حسب جدول عمل شهري

- ومنسق النشاطات الشبه الطبية

بينما منسق النشاطات الشبه طبية يشرف على :

- 3 رؤساء فرقة اطارات شبه طبية.

- مساعدة طبية رئيس للصحة العمومية

- 36 ممرض للصحة العمومية منهم ممرضين ممتازين وممرضين مختصين ومساعدتي تمريض

-أخصائية تغذية للصحة العمومية

- أخصائية نفسانية

- مهندس دولة في المخبر والصيانة .

-تقني سامي في صيانة الأجهزة الطبية.

2- أعوان مصلحة .

2- عمال مهنيين خاصين بالنظافة .

II/المعاينة :

- اخترت الحالات بناء على تكرار ظاهرة غيابهم واستخلاف بعض الممرضين بالتحديد لهم دون غيرهم من الحالات، والتي نسجل من خلال الملاحظة المباشرة أنها غالبا ما تكون حالات متزوجة، الحمل، عندها أطفال في فترة الرضاعة، أو لديها أطفال صغار قبل الدراسة، إضافة إلى العمل تدرس في الجامعة والتزامات أخرى .

-الحالات التي تستخلف غيرها غالبا ما تتوفر فيها العزوبية، الراتب الشهري ضعيف مقارنة بالرتب المهنية التي تغيب والتي راتبها أكبر، تريد تحسين وضعها المادي، تريد بناء مستقبل مادي بسرعة خاصة للشباب العازب، حالات تدرس فتغيب أحيانا وبالتالي الدخل الشهري يقل، لذلك تستخلف وتستخلف في نفس الوقت للموازنة.

-هذه الحالات 8 تعمل بنظام المناوبة، ولا تعمل بشكل دائم رغم وجود عمال يعملون بالتوقيت اليومي الدائم.

-الحالات محل الدراسة تعمل بنظام المناوبة لان عملها مرتبط بالمرضى مباشرة، والغياب قد يحدث كارثة وأزمة في نقص فريق العمل المخصص لإجراء حصص التصفية للمرضى، فالانضباط بمواعيد

الحصص يحسن من صحة المريض وبالتالي ضرورة التكفل الجيد به تقتضي وجود الفريق الشبه طبي بكامل عدده، لان القانون المتعارف عليه دوليا يقتضي تكفل ممرض بـ 3 مريض يوميا.

-بينما في مصلحة تصفية الدم حاليا يتكفل ممرض بـ 6 حالات مريض، اي يعمل ضعف ما هو مفترض، وعليه فإن أي نقص في الفريق الشبه طبي المعني بالتكفل بالمريض يؤدي الى خلل واضح في سير العمل.

- أما شكل المناوبة، فالمصلحة تعمل بنظام المناوبة كالتالي: المصلحة تعمل 6 ايام في الاسبوع في الفترة النهارية، وهناك مناوبة الاستعجالات يتكفل بها فريق خاص ليلا وخلال عطلة نهاية الأسبوع الجمعة.

- بينما الفريق الشبه طبي فيعمل بنظام مناوبة 3 أيام متتالية من 6 صباحا الى 18 مساء بالنسبة للمرضى الذين يجرون التصفية يوم بيوم لهم أطباء خاصين بهم يعملون 3 حصص في الاسبوع :

- فريق شبه طبي _أ_ يعمل السبت، الاحد، الاثنين.

- فريق شبه طبي _ب_ يعمل الثلاثاء، الاربعاء، الخميس.

***معنى المناوبة :** هو العمل بنظام المناوبة وتوقيتها الساعي الذي حدد قانونا بـ 12 ساعة متواصلة، يستفيد بعدها الموظف المناوب من عطلة استرجاع بنفس الحجم الساعي، اي يعمل يومان و يرتاح يومان، أو يعمل 3 أيام و يرتاح 3 أيام.

و هناك نظام في بعض المصالح مشكل من اشكال مناوبة بالعمل 24 ساعة متواصلة والاسترجاع 3 أيام كاملة ، وبما انني اعمل في مصلحة تصفية الدم ، فالوقت واتساع مجال الملاحظة قد توفر لدي دون اشكال، فرغم ضغط العمل الخاصة بي و بفريق الشبه الطبي بما ان المصلحة ذات نشاط مكثف نظرا لعدد المرضى الكبير وامكانيات المصلحة المحدودة مما يشكل تحديا في حد ذاته للموظفين، الا أن هناك مجال من الوقت للملاحظة وتسجيل المعلومات المفيدة للدراسة.

-اما فيما يخص 8 حالات للدراسة فقط فذلك لان المجال المكاني للدراسة هو مصلحة تصفية الدم، وعليه فإن 8 حالات مقارنة بـ 34 ممرض تمثل نسبة الربع تقريبا وهي نسبة جيدة للدراسة على ما اظن، و عليه فإن عدد الحالات هو ما توفر لمصلحة تصفية الدم و مسألة ضغط العمل أو ضيق الوقت لم تكن عائقا عند اجرائي للمقابلات لأن وقت الساعات الأخيرة للمناوبة ليس فيها ضغط ويقل بشكل كبير على الممرض و يصبح اكثر راحة واسترخاء مما يساعده على التفاعل والاجابة على أسئلة المقابلة.

-كما أنني لم اتلق اي محاولة للتهرب من اجراء المقابلة أو رفض التعاون مع الدراسة، نظرا الاعتماد مبدأ السرية في حجب المعلومات الخاصة بالحالة المدروسة وعلى مبدأ الثقة المتبادلة بيننا كطاقم شبه طبي يعمل منذ سنوات في المجال الصحي ونفس المصلحة.

المبحث الثالث : عرض و تحليل النتائج

I / عرض حالات الدراسة :

الحالة رقم 01:

المحور الأول المعلومات الشخصية

- سيدة في الخامسة والثلاثين من العمر، متزوجة وأم لولدين أصغر من ستة سنوات، وهي حامل في شهورها الأولى، كانت تعهد بأبناءها عندما كانوا رضع لحماتهما، بعدها ألحقتهن بروضه الأطفال
- تعمل ممرضة رئيسية بمصلحة تصفية الدم منذ ثماني سنوات.
- تسكن بعيدة عن مكان عملها وكانت تعاني جراء ذلك ثم اقتنت سيارة لحل المشكل بحيث أصبحت تستغرق نصف ساعة على الأكثر للوصول إلى مقر عملها .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

بالنسبة لهاته الحالة بدأت المناوبة منذ التحاقها بالمستشفى حيث تعمل 3 أيام في الأسبوع بالمناوبات النهارية فالعاملين بمصلحة تصفية الدم لا يخضعون لنظام المناوبات الليلية وهذا أمر يريحها لأن زوجها يرفض تماماً عمل المرأة ليلاً، لكن بحكم قدومها منذ زواجها من منطقة بعيدة جداً عن مقر سكني زوجها فهي تلجأ في المناسبات والأعياد إلى التبادل مع بعض زميلات أيام مناوباتها بمناوباتهم، وفي بعض الأحيان عندما لا يتوفر سبيل للتبادل فإنها تضطر إلى بيع مناوبتها لغيرها من الزملاء والزميلات حتى تستطيع السفر لزيارة أهلها، وهي لا تجد أي مشكلة في ذلك فقد تعودت مصلحة تصفية الدم أو المصالح الأخرى بالمستشفى على تبادل المناوبات أو بيعها، فقد أصبح تقليد متعارف عليه يسهل على الكثير من العمال تجاوز المشكلات والحالات الطارئة داخل الأسرة الكبيرة أو الصغيرة أو حتى على المستوى الشخصي.

يظهر من هذا أن المناوبات الليلية تشكل عبئاً ومشكلة للنساء العاملات المتزوجات، فهذه الحالة تحمد الله أنها تعمل بمصلحة تعمل فقط بالمناوبات النهارية لأن زوجها يرفض عملها ليلاً، ونعرف حالات في مصالح أخرى تعمل بالمناوبات الليلية غالباً ما يبيعن مناوبتهن بمقابل مادي لغيرهن من النساء أو الرجال لأن أزواجهن يرفض عملهن ليلاً.

يظهر من خلال هذه المقابلة أن تبادل المناوبات أو بيعها أصبح واقعا لحل المشكلات الشخصية والأسرية التي تواجه العاملين في حياتهم اليومية، دون الوقوع في مشكل الغياب أو تبرير الغياب بشهادة طبية صورية، فالمهم ألا يترك العامل مكانه شاغراً أثناء مناوبته لأن ذلك سيسبب ضغط عمل مضاعف على الآخرين ويخلق الأجواء المشحونة بالاحتجاجات، فحسب دراسات عديدة ثبت أنه ولا تنظيم يمكنه العمل بشكل فعال دون شقه غير الرسمي لأن هذا الأخير يستجيب لاحتياجات وأهداف أعضاء التنظيم⁽¹⁾، فعلى ما يبدو فإن المجموعات غير الرسمية تولد تآزر إيجابي للعاملين

(1) Luc Brunet & André Savoie. La face cachée de l'organisation : Groupes, Cliques et Clans, les presses de l'université de Montréal, 2003. Québec. p.18

تساعدهم على تحقيق أهداف معينة وحاجات ملحة، ويدخل هذا في تحسين ظروف العمل وخلق بيئة مرنة لتجاوز الصراعات المحتملة، دراسة مهمة لـ Taskin و Schots تشير إلى أن المرونة في العمل أصبح خيارا استراتيجيا في العمل الحديث وتؤكد على أن "التوافر الزمني يعد عامل رئيسي في مرونة العمل" ⁽¹⁾، والمقصود بمصطلح التوافر الزمني La disponibilité temporelle هو قدرة العامل على تنظيم وقت عمله ليستجيب لمتطلبات التنظيم ومتطلباته الخاصة لتجاوز مفاهيم وقت العمل ووقت الفراغ والحياة المهنية والحياة الأسرية أو الشخصية والتوفيق بينهما ⁽²⁾.

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

المنابوات في شكلها الرسمي يضعها رئيس المصلحة كل أسبوع حيث يقسم المجموعة إلى فريق أ و ب، وتقول هذه الحالة "أنها تعتقد بأنها توضع بشكل عادل وهي شخصا لم تتعرض أبدا لأي تعسف في برمجة منابواتها"، لكن مع ذلك في بعض الأحيان يحتج عليها النساء لأسباب أسرية خاصة، مثل النساء المرضعات أو في المناسبات الدينية والأعياد، بسبب التزامات النساء الأسرية في هذه المناسبات إذ تقع على عاتقهن مسؤوليات المنزل واستقبال الضيوف وزيارة الأقارب والجميع يرغب في تجنب المناوبة في تلك الأوقات.

في ظل هذا التنظيم الرسمي الذي يقوده رئيس المصلحة في توزيع منابوات العمل بإنصاف وعقلانية يبرز تنظيم آخر غير رسمي عفوي لكن بتواطؤ الجميع وبرضاهم، حيث يسمح التنظيم الرسمي باستراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي بل ويُعتقد أنه يساعد على سير المصلحة بشكل مرن جدا، قال لنا أحد نواب رئيس المصلحة الذين يضعون رزنامة المناوبات في حالة غياب رئيس المصلحة أن التفاهات تحدث بعيدا عن الإدارة "إننا لا نتدخل في هذا الأمر المهم السرفيس يبقى يعمل

⁽¹⁾Taskin, Laurent & Schots, Marie. Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi . Économies et sociétés, 2005, no 26, p.1471-1501

⁽²⁾ Bouffartigu, Paul. La disponibilité temporelle au travail: nouvelles formes, nouveaux enjeux, in Temps de travail et travail des temps, OCT 2012, Strasbourg . p.165-178

بشكل كامل ومنتظم" فالتنظيم غير الرسمي كما يقول Geoffroy و Koeberlé "هو تنظيم عرضي ينشأ من خلال أنشطة تعاون بين الأفراد دون خطة دقيقة وواعية"⁽¹⁾، في الحقيقة هكذا تسير الأمور مع التنظيم غير الرسمي لا خطة مسبقة إنها قرارات عفوية وطارئة تستجيب لاحتياجات العمال غير المتوقعة التي تحدث في الحياة اليومية: مرض مفاجئ داخل الأسرة، وفاة، ميلاد، زيارات غير متوقعة، استدعاء مدرسي متعلق بأحد الأبناء... وهذا ما أثبتته دراسة حديثة أن " للعلاقات غير الرسمية تأثير حاسم على تعاون المجموعة وعلى إدارة العلاقات مع التنظيم الرسمي [...] لا يمكن لمسؤول المصلحة ممارسة سلطته الرسمية إلا من خلال استخدام إجراءات غير رسمية"⁽²⁾، هذا أثبتته أيضا هذه الدراسة فقد أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة تتجنب الصراعات الوظيفية التي يمكن حلها بتفاهات شخصية بين العمال بعيدا عن الإدارة من خلال اتفاقات عفوية تتحول شيئا فشيئا إلى تقاليد متعارف عليها وتصبح جزء ومظهر من نظام المؤسسة.

عرض الحالة رقم 02

المحور الأول المعلومات الشخصية

- آنسة في التاسعة و عشرون من العمر، عازبة ،و تعيل والدتها .
- تعمل برتبة مساعدة تمريض بمصلحة تصفية الدم منذ أربع سنوات.
- تسكن ليس ببعيد عن المستشفى و تستقل مواصلة واحدة .

⁽¹⁾ François Geoffroy and Pascal Koeberlé. Quand L'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire, Management &Avenir, 2018, vol. 105, no 7, p.121-142

⁽²⁾ Elias Ndong. Groupe informel dans L'organisation et amélioration des conditions de vie et de travail des employés, Educom. Université de LOMÉ 2021, p.43-67

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

هذه الحالة بدأت المناوبة منذ بداية عملها بالمستشفى و تعمل 3 أيام في الأسبوع ، هذه الحالة تقوم بشراء المناوبات لكونها عازبة أولاً، و ثانيا حتى تعيل والدتها المريضة التي تعاني من بمرض مزمن و تحتاج إلى رعاية خاصة وهذا الأمر يريحها .

وهذه الحالة لا تجد أي مشكلة مع العائلة في عمل المناوبة و يظهر من هذه الحالة أن المناوبات الليلية لا تشكل عبئا ومشكلة للنساء العازبات ، فهذه الحالة سعيدة و مرتاحة كونها تعمل بمصلحة تتيح شراء المناوبات، و منه يلاحظ أن المجموعات غير الرسمية تولد إنسجام إيجابي في بيئة العمل كما تساعد العاملين على تحقيق أهدافهم بكل سلاسة .

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

المناوبات يشرف على توزيعها رئيس المصلحة ، وتقول هذه الحالة "إن التقسيم يتم بشكل جيد متاح للجميع و أنا شخصيا لم أتعرض أبدا لأي مشكل في مناوباتي بالعكس أنا جد مرتاحة"، لكن مع ذلك في بعض الأحيان يحتج عليها النساء لأسباب أسرية خاصة، مثل النساء المتزوجات أو المرضعات أو في المناسبات الدينية والأعياد وخاصة التي لهم أقارب يسكنون بعيدا . إن التنظيم الرسمي الذي يقوده رئيس المصلحة في توزيع مناوبات العمل يولد تنظيم آخر غير رسمي يكون "برضى الجميع"، حيث يسمح بمبادلات بين العمال فيما بينهم و بما يرضي الطرفين المهم في الأمر أن المنصب لا يبقى فارغ و عمل المصلحة يبقى دائما و يسير بشكل جيد . كمثل هذه الحالة التي تشتري المناوبات لغرض زيادة أجرها و لإعالة والدتها المريضة .

عرض الحالة رقم 03

المحور الأول المعلومات الشخصية

- السيد في الثانية و عشرون من العمر، عازب .
- يعمل برتبة ممرض للمصلحة العمومية تصفية الدم منذ سنة واحدة.

- لا يسكن قريب من المستشفى يستقل دراجة خاصة به للتنقل لمكان عمله .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

هذه الحالة بدأت في العمل بنظام المناوبة منذ بدأ إشتغالها بالمستشفى ، تقوم هذه الحالة بشراء المناوبات من العاملين معه لكونه عازب ، و ليس لديه أي ارتباط عائلي وهذا الأمر يريجه ، هذه الحالة لا تجد أي مشكلة في العمل بالمناوبة فهو يعمل بمقابل مادي و بإستخلاف مناوبات زملائه بمقابل مادي حيث قال : " نعاون روحي و معندي حتى مشكل و لا أي إرتباط عائلي . "

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

وتقول هذه الحالة "أنه يتم التقسيم بشكل عادل و أنه أحيانا يلاحظ أن بعض النساء العاملات معه هن من يحتجن على نظام المناوبات و ذلك لأسباب أسرية فالأم و الزوجة العاملة ليست كالعازبة .

إن التنظيم الغير الرسمي في المصلحة يمتاز بالمرونة ، حيث أن رئيس المصلحة هو من يقود توزيع المناوبات و في حالة غيابه يتولى نائبه ذلك أما عن التفاهم الخاص بين مبادلات المناوبة فيتم بين العاملين دون تدخل المسؤولين ، كما ذكر هذه الحالة أنه يتصرف في الأعياد والمناسبات إذا صادفت يوم مناوبته بشكل عادي و يناوب و يشتري ممن له ظرف ولا يريد المناوبة لكونه دائما متاح .

-عرض الحالة 04: ف.ج

المحور الأول المعلومات الشخصية

- السيدة في الواحد و ثلاثون من العمر، متزوجة وحامل أيضا و لديها أربعة أولاد يحتاجون للرعاية
- تعمل برتبة مساعدة تمريض بمصلحة تصفية الدم منذ 04 سنوات.
- تسكن بعيدة من المستشفى .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

بالنسبة لهاته الحالة بدأت المناوبة منذ التحاقها بالمستشفى حيث تعمل 3 أيام في الأسبوع نهاراً، هذه الحالة تقوم دائماً بي بيع مناوبتها لظروفها الخاصة جداً و المشاكل التي تعاني منها .

بحيث أن هذه الحالة تجد عدة مشاكل في عمل المناوبة و بذلك تقوم ببيعها لمن يقدر من زملائها بتعويضها، فقد عودت مصلحة تصفية الدم أو المصالح الأخرى بالمستشفى على تبادل المناوبات أو بيعها ، حيث قالت : " نعاني من مشاكل بزاف منقدرش نعمل المناوبات و غالباً نبيعها لمن يحب أن يشتريها ."

إن العمل بالمصلحة يتطلب دوماً ألا يترك العامل مكانه شاغراً أثناء مناوبته حتى لا يكون سبباً في خلق ضغط عمل على الآخرين ، لذا فإن التنظيم الغير رسمي له أهمية كبيرة تظهر من خلال إيجابيات سير العمل ، و خلق بيئة مرنة تخلص من التجاوزات و المشاكل المحتملة .

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

إن توزيع المناوبات يقوم به رئيس المصلحة ، حيث توضع كل أسبوع وتقول هذه الحالة "أنه يتم التقسيم بشكل منصف جداً و لم أتعرض أبداً للتعسف في بيع مناوباتها بالعكس لقيت راحتي و ساعدني الأمر جداً لكوني أعاني أسباب أسرية خاصة."

يظهر التنظيم الغير الرسمي بالمصلحة في خلق جو مريح متجانس من العمل و المبادلات بين العاملين ، حيث قال أن رئيس المصلحة هو من يقود توزيع المناوبات لكنه لا يتدخل أبداً في المفاهيم التي تحدث بين العاملين من بيع و شراء الغاية فقط السير الكامل للعمل و عدم تسجيل أي نقائص ، كما ذكرت هذه الحالة أنها لا تناوب في الأعياد والمناسبات إذا صادفت يوم مناوبتها لظروفها الخاصة .

عرض الحالة رقم 05

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- سيد في الستين من العمر، متزوج رب أسرة له ثلاث أولاد .
- يعمل برتبة ممرض للصحة العمومية ممتاز ، إطار شبه طبي بمصلحة تصفية الدم منذ 32 سنة.
- يسكن بعيد جدا من المستشفى و يستقل نقلا ن للوصول لمكان العمل .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

بالنسبة لهاته الحالة يعمل 3 أيام في الأسبوع بالمصلحة، ولا يعمل بالمناوبات إلا إذا أراد هو أو كان هناك ظرف طارئ بالقسم يستدعي حضوره حيث يضطر أحيانا للعمل بالمناوبات الليلية والنهارية معا.

هذه الحالة يعد بمثابة مسؤول ثاني بالمصلحة، وفي حالة غيابه يعين آخر مكانه حيث قال " لا أعمل مناوبات كما توزع بين العمال لكني أحيانا في الظروف الطارئة أعمل مناوبات ليلية ونهارية متواصلة لضمان سير العمل في المصلحة "

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

المناوبات في شكلها الرسمي يضعها رئيس المصلحة و في حالة غيابه يتولاها نائبه وهو صاحب هذه الحالة التي نتحدث عنها، حيث توضع كل أسبوع تقسم بشكل عادل و لم يشكو أي عامل أبدا من أي شكل من أشكال التعسف .

يسمح التنظيم الغير الرسمي بسير العمل في المصلحة بمرونة، حيث قال "أن المسؤول الأول هو من يقود توزيع المناوبات وفي حالة غيابه أتولاها أنا." حيث أن المسؤولين لا يتدخلون في المبادلات التي تتم بين العمال ذلك لكونهم يعلمون جيدا ظروف بعضهم البعض والأمر المهم أن تبقى المصلحة تعمل بشكل كامل ومنتظم، كما ذكر أنه لا يناوب في الأعياد والمناسبات إلا لظرف طارئ.

عرض الحالة رقم 06

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- السيد في الخامسة و الخمسون من العمر، متزوج و لديه 5 أولاد .
- يعمل بمنصب ممرض رئيس و منسق شبه طبي و رئيس مصلحة و هو بمثابة المسؤول الأول بالمصلحة. يعمل بها منذ 30 سنة .
- يسكن بعيد نوعا عن المستشفى.

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

بالنسبة لهاته الحالة يعمل 3 أيام بالأسبوع بالمصلحة، و يعمل بالمناوبات الليلية فقط، حيث قال "أخذ لاقارد الليلية فقط و كي نغيب يستخلفني المسؤول الثاني "

هذه الحالة يعد المسؤول الأول بالمصلحة و هو المسؤول عن المناوبات بين الممرضين يقوم بالإشراف على وضع الرزنامة و ينظم التعويض بينهم بشكل مرن خالي من المشاكل حتى تبقى المصلحة دائما تعمل بشكل جيد والمهم في المصلحة أن يتواصل العمل و ألا يحدث ضغط عمل مضاعف على بعض العمال ، وهذا ما تضمنه المجموعات غير الرسمية التي تولد بيئة عمل مرنة تساعد العمال على تقسيم عملهم بكل أريحية و سلاسة لتحقيق أهدافهم ، ويدخل هذا في تحسين ظروف العمل وخلق بيئة مرنة لتجاوز الصراعات والمشاكل المحتملة.

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

المناوبات في شكلها الرسمي يضعها صاحب هذه الحالة التي نتحدث عنها و هو رئيس المصلحة وفي حالة غيابه يتولاها نائبه ،حيث توضع كل أسبوع وتقسم بشكل عادل ولم يشكو أي عامل أبدا من أي شكل من أشكال التعسف .

يسمح التنظيم الغير الرسمي بسير العمل في المصلحة بمرونة، حيث قال "أنا المسؤول عن توزيع المناوبات بين العمال و أوزعها بمراعاة ظروف كل عامل و قد تتم مبادلات بين العمال في لي قارد كل واحد حسب حاجاته " و الأمر المهم أن تبقى المصلحة تعمل بشكل تام ومنتظم، كما ذكر أنه يناوب بشكل عادي في الأعياد والمناسبات.

عرض الحالة رقم 07

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- سيدة في الخامسة و الخمسون من العمر، متزوجة و لديها 5 أولاد .
- تعمل بمنصب مساعدة تمريض بالمصلحة، حيث تعمل بها منذ 7 سنوات.
- تسكن بعيدة نوعا ما عن المستشفى التي تعمل بها .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

هذه الحالة تعمل 3 أيام بأسبوع ولا تعمل بالمناوبات أبدا وإنما تقوم هي ببيع مناوباتها و ذلك لمشاكل صحية تعاني منها حيث قالت " أنا لا أناوب بل أقوم بي بيع مناوباتي لمن يريد شرائها و ذلك لوجود عارض مرضي أعاني منه " .

إن التفاهم الحاصل بين العاملين فيما بينهم من مبادلات للمناوبات خارج نظام التنظيم الرسمي لكنه يعد تنظيما أيضا بشكل آخر لما له من أهمية بالغة في المحافظة على السير الحسن للعمل وخلق بيئة عمل مرنة تمتاز بروح المفاهمة و التساهم .

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

إن وضع المناوبات يقتاده المسؤول و هو رئيس المصلحة ،حيث توضع كل أسبوع و تقسم بشكل يناسب جميع الأطراف و لم أتعرض أبدا لأي مشكل في ذلك التوزيع و يساعدني كثيرا .

يسمح التنظيم الغير الرسمي بسير العمل في المصلحة بمرونة، حيث قالت "أن المسؤول هو من يقوم توزيع المناوبات بين العمال بشكل عادل و منصف و أنا شخصيا لا أعاني أي تعسف في الأمر بل بالعكس يراعون ظروفى الصحية" .

في ظل هذا يبرز التنظيم الغير رسمي حيث يكون برضى الجميع ، ويسمح باستراتيجية عمل تساعد على سير المصلحة بشكل مرن جدا، حيث قال لنا رئيس المصلحة الذي يضع رزنامة المناوبات أن المفاهيم التي تحدث بين العمال تحدث بعيدا عن الإدارة "و إننا لا نتدخل في هذا الأمر المهم ان يبقى العمل متواصل و يسير بشكل كامل ومنتظم" ، و تسير الأمور مع التنظيم الغير الرسمي بدون خطة مسبقة المهم أنها تستجيب لاحتياجات العمال غير المتوقعة التي تحدث في الحياة اليومية كمثال هذه الحالة التي تباع مناوباتها و ذلك لمشكلها الصحي و ذكرت أنها لا تناوب أيضا في الأعياد و المناسبات و تباع دوما مناوباتها .

عرض الحالة رقم 08

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- السيد واحد و عشرون من العمر ، غير متزوج
- يعمل بمنصب ممرض بالمصلحة منذ سنة واحدة فقط .
- يسكن ليس ببعيد من مقر العمل .

المحور الثاني: العمل بالمناوبات

هذه الحالة يعمل 3 أيام بالأسبوع و المناوبات أيضا 3 أيام بالأسبوع بمناوبات ليلية حيث قال "بدأت العمل بالمناوبة منذ بداية عملي بالمصلحة وأعمل كل مناويتي و كل أيام عملي بشكل عادي و أقوم أيضا بشراء مناوبات زملائي للمساعدة وزيادة الدخل و ليس لدي أي مشاكل أو أي ارتباطات أخرى تمنعني من العمل" حيث يبدو أن التنظيم الغير رسمي يساعد على خلق جو عمل مريح للجميع و تكامل مصالح المصلحة و العمال في نفس الوقت .

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

توضع كل أسبوع توزيعات المناوبات و تقسم بشكل عادل و لم أتعرض أبدا لأي إشكالية في ذلك التوزيع و لم ألاحظ من قبل أي عامل يشكو من توزيعات مناوبات العمل .
يسمح التنظيم الغير الرسمي بسير العمل في المصلحة بمرونة، حيث قال "أن المسؤول هو من يقوم توزيع المناوبات بين العمال بشكل عادل و منصف و أنا شخصا لا أعاني أي تعسف في الأمر و أنا من أقوم بطلب تعويض زملائي".

هذه الحالة يقوم بعمل كل مناوباته و مناوبات أي زميل له يقوم ببيع مناوبته و ذلك لعدم وجود أي ارتباط له و يعمل أيضا في المناسبات و الأعياد و غيرها و يعوض الجميع دون أي احراج ، و هذا في إطار ما يعرف بالتنظيم الغير الرسمي الذي ينظمه زملاء العمل فيما بينهم للمحافظة على سير مصالح العمل بشكل جيد و كذلك كسب رضا جميع العاملين و خلق ما يعرف بي بيئة عمل مرنة .

II/ عرض و تحليل النتائج العامة للدراسة :

جدول رقم 01

الحالات	الصفة	تشتري المناوبات	تبيع المناوبات	تتطوع	أسباب بيع أو شراء المناوبة
01	متزوجة		X		لا يتركها تناوب ليلا
02	عزباء	X			تعيل والدتها مريضة
03	عازب	X			لزيادة الدخل
04	متزوجة		X		مشاكل وارتباطات عائلية
05	نائب مسؤول المصلحة			X	يساعد في سير المصلحة بالتناوب مع نائبة في الحالات الطارئة
06	رئيس المصلحة			X	يساعد في سير المصلحة بالتناوب مع رئيسه في الحالات الطارئة
07	متزوجة		X		مشاكل صحية
08	عازب	X			للمساعدة وزيادة الدخل

نستخلص من خلال الجدول أعلاه :

- إن الحالات المتزوجة و المرتبطة بأولادها لا تناوب بل تقوم ببيع مناباتها لارتباطات عائلية أو مشاكل أسرية .
- أما عن الحالات العزاب فهم من يناوبون بشكل عادي و يقومون أيضا بشراء منابات الآخرين .
- ونسجل أن الحالات التي تشتري المناوبات لأسباب مختلفة سواء لإعالة مريض، أو لزيادة الدخل أو لمساعدة زملاء العمل المضطرين للغياب
- مسؤول المصلحة يساعد في سير المصلحة بالتناوب مع نائبه في الحالات الطارئة .

III/ الاستنتاج العام :

من خلال العرض العام للحالات نقدم النتائج التي توصلنا إليها :

بعد اجراء المقابلات الثمانية التي أجريت على 8 حالات منه أربعة رجال و أربعة سيدات موزعة كالآتي :

- 4 رجال منهم 2 يستخلفون زملاءهم و 2 آخرين مسؤولين عن المصلحة ينوب أحدهما الآخر في حالة العطلة أو أمر طارئ ، أما الحالات الأربعة للسيدات فهن يتوزعن كالآتي :
- سيدة تستخلف زميلاتها و الحالات الـ 3 الأخريات يطلبن من يستخلفهن .

بعد اجراء المقابلات مع الجميع توصلنا الى الآتي :

- السيدات أكثر الجنسين طلبا لاستخلاف المناوبة والسلوك الشبه طبي أكثر سلك تتم فيه هذه الظاهرة .

- الإستخلافات تكون في فترة الأعياد والمناسبات أكثر .

- الظروف العائلية مثل مناسبات الزواج أو الازدياد أو ظرف الوفاة والمرض أو مرض ذويه الزوج(ة) والأبناء والوالدين خاصة وذلك للاستفادة من مدة أطول من الممنوحة قانونا .

- ارتياح المرضى لعملية الاستخلاف لأنها أقل ضررا من الغياب حيث سيدفع الممرض الغائب قيمة يوم عمل بدل خصم يومين من الراتب في حالة الغياب غير الشرعي و "اتساخ ملفه الإداري" بتعبيرهم المعتاد و قد يعرضه لعقوبات مهنية اذا تكرر الغياب كثيرا، كما أن العطل المرضية المتكررة لها نفس العواقب في حالة التعويضات، والمردودية، وأيضا اجراءات العطل المرضية تستهلك الوقت والجهد .
- حالات مرض السيدات و عدم تسوية ملفهن الطبي المهني .
- حمل السيدات يجبرهن على طلب الاستخلاف لأن العطلة المرضية ستمس بعطلة الأمومة ويحتجن رصيد العطلة السنوية لتربية مولودهن.
- ارتياح السيدات ماديا خاصة اذا كان راتب الزوج جيد، حيث تشير نظرية الاختيار العقلاني (Rational Choice Theory) و التي يستخدمها علماء الاجتماع لتحليل القرارات الفردية ضمن السياقات الاجتماعية فوفقا لهذه النظرية ، يختار الناس قراراتهم بناء على حسابات عقلانية للمنافع و التكاليف . في حالة المرأة المتزوجة ، يمكن أن تفسر النظرية انسحابها من العمل على النحو التالي :
- اذا كان راتب الزوج مرتفعا بما يكفي لتغطية احتياجات الأسرة ، فقد ترى المرأة أن تكلفة العمل (مثل الجهد ، الوقت ، التوتر أو مصاريف التنقل و الحضانة) تفوق الفائدة المالية التي تحصل عليها من وظيفتها ، قد تفضل المرأة التركيز على أدوار أخرى مثل رعاية الأطفال و ادارة شؤون المنزل ، خاصة اذا كانت ترى أن ذلك يعزز الاستقرار الأسري أو يحقق لها الرضى شخصيا ، ففي بعض السياقات الثقافية ، ينظر لعمل المرأة على أنه ضرورة اقتصادية فقط ، فاذا زالت هذه الضرورة بوجود دخل جيد للزوج ، تقل الدوافع الاجتماعية للإستمرار في العمل .

- المستخلقات يعرضن بيع المناوبة أيضا في حالة ضرورة تمديد عطلة الصيف خلال السفر لأن الإدارة لا تمنح أكثر من 30 يوما من شهر جوان الى نهاية شهر سبتمبر حتى يتمكن الجميع من الاستفادة من العطلة قبل نهاية السنة.
- عدم وجود رصيد للعطلة السنوية سيضطر بعض المرضى خاصة الممرضات لعرض بيع مناوباتهن.
- استخلاف المناوبة لا يستدعي اجراءات ادارية عبر قنوات المسؤولين.
- المسؤول يُعلم فقط ولا أحد ينتظر منه تأشيرته.
- المرضى الذين يشترون المناوبة دوافعهم المادية أساسية فمنهم من يحتاج الى تحسين وضعه المادي ومنهم من يستغل وقته وصحته وشبابه وظروفه الاجتماعية للمساعدة من جهة وللاستفادة المادية من جهة أخرى لبناء المستقبل الذي ينتظر الشباب المقبل على بناء أسرة . فحسب نظرية الأدوار (Role Theory) فقدرة الأفراد على تبني أدوار الآخرين لفهم وجهات نظرهم و فهم المسؤوليات من خلال لعب الأدوار و لتعديل السلوك و فهم العلاقات و يعزز التعاطف و التعاون من خلال تمثيل المواقف على أرض الواقع . و تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ذلك فهي تفسر العلاقات الاجتماعية على أنها عملية تبادل قائمة على المنفعة و التكلفة ، فالأفراد يقيمون علاقاتهم بناء على ما يحصلون عليه مقابل ما يقدمونه و الإعتماد المتبادل ، فاستمرار العلاقة يعتمد على التوازن بين الأخذ و العطاء .
- المسؤولين يباركون ظاهرة الاستخلاف حتى لا يحدث خلل في عدد طاقم أعضاء المناوبة، وحتى يتم الكفل للمريض بكل أريحية، وحتى لا يضطر المسؤول الى العمل بدل الممرض الغائب ناهيك عن الاجراءات الإدارية من اعلام الإدارة بالغياب الغير شرعي للممرض وسخط أفراد المناوبة و تدمرهم من ضغط العمل بسبب الغياب.
- ورغم وجود مسؤولية على رئيس المصلحة في عدم اخطار الإدارة بهذا الجراء الغير قانوني لكنه يتحمل المسؤولية مساندة لزملائه، فاستخلاف المناوبة في مصلحة تصفية الدم هو حل يرضي جميع الأطراف

ويؤدي الى مرور مناوبة سلسلة بعيدة عن التشنجات الصراعات، وضغط العمل فالعمال يشكلون تكتلا فيما بينهم لإيجاد حلول وتسوية مرضية بينهم بعيدا عن بيروقراطية الإدارة التي تفرض حد أدنى للعطل وحد أقصى خاصة في المواسم كنوع من العدالة بين العمال دون مراعاة لظروف العمال.

- أما الدوافع التي تجعل الموظف يشارك في التنظيم غير الرسمي في المصلحة كظاهرة استخلاف المناوبة فأهما هو تكوين تكتل يعمل من أجل مصلحة الموظف أولا وتقدير ومراعاة أحواله الشخصية والاجتماعية وتثمين العلاقات الانسانية بين الموظفين دون المساس بأمن ومهام المصلحة وأساس عملها ومصلحة المرضى وأولوية الاعتناء بهم.

- كما أن عموم موظفي المصلحة يوافقون على ظاهرة استخلاف المناوبة كمؤشر للتنظيم غير الرسمي ، فالجميع يشارك في هذا التنظيم وينسب متفاوتة حسب ظروف كل شخص.

- كما أن التنظيم غير الرسمي يساعد ويساهم في إيجاد حلول للمشاكل أو الصعوبات التي تواجه المصلحة خاصة تلك الحلول المتعلقة بالعنصر البشري، فالتنظيم غير الرسمي متمثلا في هذه الدراسة باستخلاف المناوبة يضمن بيئة عمل مرنة في المصلحة، بكل تأكيد فهو يضمن التعداد التام لعدد أفراد المناوبة من أجل التكفل الجيد بالمريض والسير الحسن لظروف المناوبة دون الضغط في العمل على الموظفين مما يمنع الصراع والشجار كما يوفر التنظيم غير الرسمي في المصلحة بيئة تفاعل مهني تساعد على رفع الأداء.

- يتم الاعتماد على التنظيم غير الرسمي بشكل كبير في تنسيق العمل بالمناوبة بين زملاء العمل، مما يخلق رضى في تنسيق العمل بالمناوبة بين زملاء العمل، ويتشكل رضى وظيفي ودافعية للعمل بسبب التنظيم غير الرسمي.

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة لموضوع دور التنظيم غير الرسمي في بناء بيئة عمل مرنة ، حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل، كما تطرقنا للتنظيم الرسمي و التنظيم الغير الرسمي بمختلف جوانبهم ولتحقيق مسعانا في تقصي دور التنظيم غير الرسمي في بناء بيئة عمل ، دعمنا هذه الدراسة بالتطرق إلى مختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع التنظيم غير الرسمي و بيئة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم قسم تصفية الكلى تحديدا ، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة.

توصلنا من خلال دراستنا إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس يبدوا لنا جليا، أن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة حقيقية حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذ توفرت له شروط وظروف إيجابية كالاتصالات و المشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى صور الانسجام بين التنظيمين والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر، وسيلعب دور سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ومن ثم ينبغي وضع أشكال وقواعد تتماشى مع نظام بيئة العمل حتى يتحقق الانسجام، وإلا سوف تكون هناك فجوة كبيرة بين التنظيمات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية، مما يؤدي إلى التبعاد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية و هذا يؤثر على مدى تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي على مستوى مرونة بيئة العمل.

قائمة المراجع :

أ- المعاجم :

-علي كمال محمد. معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة. القاهرة : دار النهضة العربية ، 1984 .

-عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية : العامة للكتاب . 1997.

- معجم المعاني الجامع -معجم عربي-عربي .

ب- الكتب :

-الشنواني صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية، 1994.

-بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، 2004

- حنيفي محمد ، سليمان«السلوك التنظيمي و الأداء»الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ، 1972 .

- خليل محمد ،الشامع«نظرية المنظمة .»عمان:دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط، 2009.

- عبد الله شوفي، حسين «أصول الإدارة» القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، ، 1988.

- محمد رزق ايهاب صبحي«الإدارة الأسس و الوظائف»القاهرة : دار الكتب العلمية ، ج ، 2001 .

- محمد منير، مرسى«الإدارة التعليمية» مصر : عالم الكتب ، 1984 .

-عمر سعيد إبراهيم علي عبد الله وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة: مكتبة الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1991.

-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الخامسة، عمان، الاردن، 2010.

-محمد علي، محمد«علم اجتماع التنظيم . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية 2001 .

ت- الرسائل و أطروحات الجامعية :

-العالم مصطفى وفارف احمد، واقع العلاقات غير الرسمية في المنظمة الأمنية دراسة ميدانية لمؤسسة

أمنية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الموسم الجامعي 2016-2017.

-بوسعدي امينة، حمدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاذاعة الجهوية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2016-2015 .

-زهراء غازي ، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المواصفة في تحسين بيئة العمل/ دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء نينوى، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 17، العدد 53 .

-صالح، بن نور» فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية «قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة، 2006.

-علاء سعد الله المعايطه، تأثير بيئة العمل على تحقيق الابداع الاداري: دراسة حالة سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، 2021.

-كويجل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2018-2019 .

-محمد بن سليم سعيد العتيبي» اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية». رسالة ماجستير . منشورة . الرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية 2003 .

-محمد علي مانع القحاني، اثر بيئة العمل على الولاء التنظيمي، مذكرة ماجستير، تخصص علوم الادارة، كلية الدراسات العليا، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية، 2001.

-نيفين حسن احمد معمر، فاعلية بيئة العمل الداخلية في تطوير الاداء المهني بالصحف الفلسطينية اليومية، دراسة على القائم بالاتصال، مذكرة ماجستير صحافة، كلية الاداب، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2017.

ج- المجالات والمقالات :

- سيفون فريال، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد السادس، كانون الاول 2015.

-دهاني احمد يونس، انعكاسات اجواء بيئة العمل على المستوى الانتاجي دراسة اجتماعية ميدانية، مجلة الجامعة العراقية، الجامعة العراقية كلية الاعلام، المجلد 51، العدد 2021 .

- مغربي السعيد، بيئة العمل في المنظمات " دراسة تحليلية"، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر، 2022.
- منى خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية للنشر البحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادي عشر، جامعة الجنان، لبنان، 20 سبتمبر، 2020.

د- مراجع باللغة الأجنبية :

- 1-Elias Ndong. Groupe informel dans L'organisation et amélioration des conditions de vie et de travail des employés, Educom. Université de LOMÉ 2021.
- 2-Taskin, Laurent & Schots, Marie. Flexibilité du temps de travail et relation d'emploi . Économies et sociétés, 2005.
- 3-Bouffartigu, Paul. La disponibilité temporelle au travail: nouvelles formes, nouveaux enjeux, in Temps de travail et travail des temps, OCT 2012, Strasbourg.
- 4-François Geoffroy and Pascal Koeberlé. Quand L'organisation informelle nourrit l'organisation formelle dans un centre d'affaires bancaire, Management &Avenir, 2018, vol. 105.

الملحق 01: إستمارة أسئلة المقابلة

المحور الأول : المعلومات الشخصية

- هل أنت متزوج(ة) ؟
- كم لديك من الأبناء.....؟
- هل لديك أبناء صغار يحتاجون إلى الرعاية.....؟
- هل تسكن(ين) قريب(ة) من المستشفى.....؟
- كم من الوقت بالتقريب تستغرقينه من المستشفى إلى المنزل؟
- منذ متى تعمل(ين) بالمؤسسة؟
- كم يوم تعمل(ين) في الأسبوع؟
- والمناوبات كم يوم في الأسبوع؟
- هل هي مناوبات ليلية أم نهارية؟
- منذ متى بدأت العمل بالمناوبة؟
- إذا كانت امرأة وتقوم بالمناوبة الليلية هل وجدت رفض أو مشاكل داخل الأسرة جراء ذلك...؟
- وإذا كانت متزوجة هل وجدت رفض أو مشاكل مع الزوج أو عائلة الزوج.....؟

المحور الثاني : العمل بالمناوبة والمشاكل المنجزة عنها

- من يشرف على وضع رزنامة المناوبات ...؟
- إذا كان المشرف على وضع الرزنامة رئيس المصلحة هل تعتقد أنه يضعها بشكل عادل بحيث الجميع يتساوون في أيام وأوقات المناوبة....؟
- هل تحدث مشاكل معه بسبب تلك الرزنامة ؟
- أيهما أكثر احتجاجا على الرزنامة الرجال أم النساء؟ الطاقم الطبي أو طاقم التمريض؟
- هل تعرضت للتعسف في تحديد أوقات وأيام المناوبة.....؟

المحور الثالث : استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي

- كيف تتصرفين في الأعياد والمناسبات إذا صادفت يوم مناوبتك؟
- يقال أنكم تنظمون أنفسكم بعيدا عن رئيس المصلحة ، كيف ذلك أريد أن أعرف كل شيء عن هذا الأمر؟

الملحق 02 : صور مصلحة تصفية الكلى "مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم"



