

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دور التنظيم غير الرسمي في بناء بيئة عمل مرنّة

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:

زهوانى أسيما

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

زهوانی أسيما

الموسم الجامعي:

2025-2024هـ/1447-1446م

ادعاء

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لو لا أن هدانا الله

اللهم اقمعنا 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 إلى من تحت قدميهما الجنة والتي بوجودها كنا في جنة
والتي هي رزق من الجنة، إلى نبع الصبر والحنان، إلى أمي الحبيبة حفظها الله ورزقها

الصحة والعافية

وإلى من كان السند والدعم في الحياة، إلى الذي سهر وربى وتعب أبي العزيز رحمة

الله ورزقه الجنة

إلى قرة عيني ومن قضيت معهم أجمل لحظات الحياة إلى أخواتي وأخوانني حفظهم

الله ورعاه 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 المشرفة الدكتورة: " اوشان جميلة"

وجميع الطاقم الطبي والشبه طبي لمصلحة تصفيية الدم

بالمؤسسة العمومية الاستشفائية تريشين ابراهيم

و خاصة السيد المؤطر: " عبد الحاكم مختار" ممرض ومنسق النشاطات الشبه

الطبية ورئيس مصلحة تصفيية 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 اهتماماً كبيراً 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 مرن بالنسبة لعمال المناوبة وقد ووصلنا إلى النتائج التالية:

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

2- مساهمة جماعة العمل غير الرسمية في بناء بيئة عمل مرنة داخل المؤسسة من خلال الصداقات والعلاقات الشخصية التي تتشكل بينهم وتساهم في صنع بيئة تشاركية قائمة على المشاورات والمحوار 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
06	مقدمة :
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
09	/I أسباب اختيار الموضوع
09	/II أهمية وأهداف الدراسة:
11	/III الإشكالية:
13	/IV الفرضيات:
13	/V تحديد المفاهيم:
16	/VI الدراسات السابقة:
21	/VII المقاربة النظرية:
26	/VIII صعوبات البحث:

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 المؤسساتي

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

مقدمۃ

مقدمة

يعد التنظيم كياناً اجتماعياً يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءً على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستثمارها وفقاً لمعايير علمية مدرورة 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 والثاني التنظيم غير الرسمي.

فالتنظيم غير رسمي يعتبر كمنبع للتأثير و التفاعل مع التنظيم الرسمي، فتاتي 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 نسبيا يمكن قياسها و التوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، حيث يعمل التنظيم غير الرسمي على تحسين مطالب أعضائه، ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفسا 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 فان التنظيم غير الرسمي و بناء بيئه عمل مرنة كلاهما مهمان بالنسبة للمؤسسة وعلى نشير إلى إن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر تعتبر احد أشكال التنظيمات الخدمانية الصحية، التي تهدف إلى السعي لتقديم الأفضل دوما ، ومن أجل تحقيق هذا المسعى ، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاستشفائية ، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية "دكتور ترشين إبراهيم " ببلدية بنورة بجي سيدي عباز 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 - سيدى عباز - بمصلحة تصفيية الدم تحديدا، ثم حدثنا بحالات الدراسة و المعاينة و في الأخير قمنا بعرض وتحليل النتائج الدراسة ثم قدمتنا 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/ الأسباب الذاتية :

الأسباب الذاتية التي دفعتني لاختيار موضوع التنظيم غير الرسمي و دوره في بناء بيئة عمل مزنة داخل المؤسسة الاستشفائية ترشين ابراهيم تمثل 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 مزنة بالمؤسسات كوني عاملة بالمستشفى السالف الذكر وهذا يمده بفهم أكثر للمؤسسة والتنظيم الذي أعمل به بما يساعدني على تحسين الأداء.

2/ الأسباب الموضوعية :

- ابراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسة ومدى قدرته على خلق بيئة عمل مزنة 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 بغیرها من المتغيرات التي تتعكس على التنظيم في حد ذاته وعلى العاملين به ونحن بقصد دراسة علاقة ذلك بخلق بيئه عمل مرنة داخل مؤسسة خدماتية كبيرة ألا وهي المؤسسة الاستشفائية خاصة وأن الطاقم الطبي والشّبه طبي يعملون بنظام المناوبة في غالب الأحيان.

- ظهور مشكلة تنظيمية تمس مختلف تنظيمات العمل منها التفرد في اتخاذ القرار.
- إظهار مساهمة دور 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 بيئه عمل صحية تقل فيها الصراعات والتجاذبات بين العمال فيما بينهم وبين العمال والمسؤولين، وانعکاس 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 مكامن الضعف في التنظيم الرسمي.

II/2 أهداف الدراسة:

- المدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تشخيص دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق وبناء بيئة عمل مرنّة.
- معرفة واقع التنظيم غير الرسمي ومحاولة تحديد مكانته في المؤسسة ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة المؤسسة لصحية في المستشفى.
- معرفة آلية تشكيل 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 ملماسا داخل المؤسسة الاستشفائية الجزائرية نريد تفكيرها كظاهرة اجتماعية وإعادة بنائها وفق منظور اجتماعي.

III/ الإشكالية:

يعود تاريخ التنظيمات إلى عهد قديم منذ أن بدأ البشر يتظمنون 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 التزاعات والصراعات والتعاون على العيش المشترك وانحصار 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 الانشقاق القوي للرأسمالية واقتصاد السوق، فالمؤسسات تطورت وتوسعت وتوسعت 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 الوقع في الأخطاء وهذا ما يسمى بالتنظيم الرسمي، وفي ظل التنظيم الرسمي نشهد علاقات غير رسمية تنشأ عن طريق التفاعل وال العلاقات الشخصية بين العمال داخل المؤسسة بطريقة عفوية وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي، حيث يخلق هذا التنظيم قنوات اتصال شخصية، غير رسمية تعمل أحياناً بموازاة مع التنظيم الرسمي وأحياناً بالتعاون معه وأحياناً أخرى بالتصارع والتصادم معه، وذلك باختلاف التنظيمات خاصة على مستوى عمومية المؤسسة أو أنها مؤسسة خاصة، وأيضاً من حيث الأعمال التي تتجزأ خدماتية أو اقتصادية، أمنية أو مدنية... يعتبر التنظيم غير الرسمي شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تخرج عن نطاق المحددات الرسمية وتضمن كلّ نواحي الحياة الاجتماعية التي لا تحددها العلاقات الرسمية .

إن العمال يميلون إلى التجمع وتكوين جماعات غير رسمية كي يملئون فراغاً ينتج عن وجود حاجة أساسية للتعاون ولللاتصال والتعاطف وتكوين العلاقات الاجتماعية مع بعضهم البعض، هذه الجماعات كما تمارس الضبط والتوجيه للأنمط السلوكية للعمال تمارس أيضاً التعاطف والمشاركة الاجتماعية والوجدانية في العمل أكثر مما تستطيع أن تمارسه قوى المال والنظام، كثيراً 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 وواقع 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 والممرضين ذكوراً وإناثاً وخصوصاً الإناث في مجتمع ما زال لا يتقبل العمل المناوباتي للمرأة الذي

تقرب 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 الأشكال التالي:

- هل للتنظيم غير الرسمي تأثير على بيئة العمل داخل المؤسسة وأن يجعل منها بيئة عمل مرنّة؟

ومنه تظهر التساؤلات الفرعية التالية:

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

IV / الفرضيات :

- 1- جماعات التنظيم غير الرسمي تساعده على مرونة العمل بالصالحة 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 "نظم" ويدل على الترتيب والترتيب والتنسيق بين الأشياء أو الأفعال¹.

ب. تعريف التنظيم الرسمي اصطلاحاً :

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

¹-علي كمال محمد. معجم مصطلحات التنظيم والإدارة. 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 "نظم"، 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 :

يعرف التنظيم غير الرسمي بأنه: "مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد في بيئة العمل، والتي لا تخضع بالضرورة للهيكل التنظيمي الرسمي"².
معنى 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 المزنة:

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 ،ص 51.

²- نفس المرجع ،ص 52.

ب. تعريف بيئة العمل اصطلاحاً :

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

ج. التعريف الإجرائي لبيئة العمل :

هي بيئة تتميز بالقدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات، وتتوفر 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 الارتداد².

ب. تعريف المرونة اصطلاحاً :

اصطلاحاً، المرونة هي مقياس استجابة قيمة لتغير نسبي في قيمة أخرى أو استجابة أحد العوامل للتغيرات في عامل آخر³.

ج. التعريف الإجرائي للمرونة :

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

¹- عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية :العامة للكتاب . 1997، ص 73.

²- معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي ، ص 67.

²- نفس المرجع .

³- عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية :العامة للكتاب . 1997، ص 75.

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 اصطلاحاً :

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 وزعت 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 الأول

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

وتنتهي 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 $0.05 = \gamma$ بين متوسطات استجابات المبحوثين 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 إحصائياً بين رؤية الضباط لتأثير التنظيم غير رسمي في تبادل المعلومات تعزيز إلى أي من المتغيرات الشخصية للضباط.

الدراسة الثالثة :

دراسة عز الدين سليماني 2008 ، بعنوان : " التنظيم غير الرسمي والانتاجية بمطاحن الحروش".

هذه الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة وابراز دور وأهداف التنظيم غير الرسمي في مطاحن الحروش واظهار 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 مستعيناً في ذلك على الملاحظة، الاستماراة، المقابلة، الوثائق والسجلات الإدارية.

وتوصل في نهاية دراسته إلى أهم النتائج التالي :

- أن الأفراد يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية للتوجيه 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 يتحققه من زيادة التماس والاندماج 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 لينيوبس، هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على الأهمية المتزايدة للعلاقات غير الرسمية في المنظمات، نظراً لوجودها الواضح في معظم المنظمات الإدارية ككافة مجالات الاقتصاد، و اشتملت الدراسة على مسح أولي من خلال استبانة إلكترونية وزعت على 124 شخصاً 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 تهديداً للأفراد العاملين.

التعليق على الدراسات السابقة :

ان الدراسة السابقة الاولى و المتعلقة "بتأثير الجماعات غير الرسمية على الانتاجية" تبين وجود علاقة طردية بين سمات الجماعات غير الرسمية و المتمثلة في انشطة 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 الانتفاء للجماعة، اما الدراسة الرابعة Zehou, Juchem و التي تهدف لتسلیط الضوء على الأهمية المتزايدة العلاقات غير الرسمية في المنظمات ، فهي تبرهن على صحة تأثير نظرية العلاقات الإنسانية للعالم جورج ألتون مايو التي تبرر 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 و مرoneة 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 إلكتريك، نقطة تحول في فهم العلاقات الإنسانية في الإدارة . أظهرت هذه التجارب أن العوامل الاجتماعية والنفسية، مثل الاهتمام بالجماعات العاملة والعلاقات بين أفرادها، لها تأثير كبير على الإنتاجية .
- أهمية القيادة : أكد مايو على أهمية القيادة التي تركز على بناء علاقات جيدة مع الموظفين، وفهم 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.

نظريّة 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 الإستراتيجي:

للعالم الاجتماعي ميشال كروزيه بما تضمه من مناطق الشك وهوامش الحرية و ملموسيّة النسق كامتداد طولي لسوسيولوجيا التنظيمات و محور السوسيولوجيا المتمثل في السلطة ، هذا المفهوم المركزي في جميع الأبحاث التي تتناول مجالات المنظمات والإستراتيجيات.

تأثير نظرية التحليل الإستراتيجي:

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

- 1 بيئة مستقرة توفر 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 الإنهازية و تظهر حالة التشبع التي تستوجب الاستثمار أكثر مع بروز بعض المعوقات المؤدية إلى اللااستقرار .
- 4 بيئة منفصلة باعتبار أن البيئة في تغير مستمر و تتطلب دوماً التجديد و الإبداع و بالتالي بداية الإنفصال .

5- بيئة غير متوقعة ، انفصال دائم و بيئة غير متوقعة و لا يمكن التنبير بعوامل التغير و مناطق الشك ، و من ثم كانت المفاجأة هي القاعدة المتبعة .

و ترتكز قاعدة التحليل الاستراتيجي على التحليل و الفحص الداخلي و الخارجي للمحيط، و هناك عدة باحثين مثل Chandler ألحوا على الصلات المباشرة بين التحليل الاستراتيجي و هيكل المؤسسة ، و بينما كيفية تحديد الهيكل البنياني للمؤسسة بفضل طبيعة منتجاتها و أسواقها و الخصائص التكنولوجية لقطاعها المتوفرة ، و لهذا ينبغي على التحليل الإستراتيجي اتباع سيورة جد مفتوحة 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 أكرهات المحيط الاقتصادي و الاجتماعي 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 فإنه من الضروري استقرار نماذج و أنماط تنظم المؤسسة بقصد ضمان الأدوار المتشابكة الإستراتيجية المعقدة .

• مسلمات التحليل الإستراتيجي: ينطلق التحليل الإستراتيجي من مسلمة أن الفرد في حالة عمل لا يمكن تحديد سلوكه كافية و لا أن تتحكم فيه أو أن تنبأ به ، و نظرا إلى هذا التعقيد و تشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن اللنجأ 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 فإنه يضم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته و تلبية طلباته .

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

- العقلانية المحدودة : و حتى يتمتع بها الفاعل عبيه أن يتتوفر 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 الاجتماعية في مجتمع الدراسة لوكالة المحاسبة و مصنع التبغ.

• يرتكز التحليل الإستراتيجي على ثلاثة مبادئ أساسية هي :

- 1- مبدأ السلطة : تعد المشكّل المركزي للتنظيم متجاوزة المشاكل الناجمة عن الحاجات

- 2- منطقة الشك : فهم السلطة يكون بالرجوع لمصدرها الأساسي و هو الاستقلالية ، فإذا سلمنا بوجودها في أعلى الهرم فقد تنجم من أسفله كلّ عامل غير المؤهلين و بدون استقلالية ، وكل وضعية تنظيمية مهما كانت تضم دوما هامشا من الشك الذي يستغله و يتغّرّبه التحليل الإستراتيجي ، فالذى سيتحكم في هذه المنطقة يتحصل على السلطة و يتمثل منبعها في حرية الأفراد أو الجماعات تجاه بعضهم البعض.

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

VII 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 أني عاملة وأرعى عائلة فكان الوقت هو أكبر عائق بالنسبة لي .
- كما أني توقفت عن الدراسة مدة 17 سنة وذلك أثر في كثيرا ولم أتمكن من ممارسة 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 يأس به داخل الجامعة وداخل العالم الافتراضي وذلك ما كنت أفقده بسبب العمل .

الفصل الثاني: مدخل إلى التنظيم غير الرسمي

تمهيد الفصل

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

I/تعريف التنظيم غير الرسمي وأسباب ظهوره

II/ خصائص وأهداف التنظيم غير الرسمي

III/ أنواع وعناصر 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 تشتمل تعريف التنظيم غير الرسمي و أسباب ظهوره و خصائصه و أهدافه و أنواعه و عناصره ، أما المبحث الثاني ركائز التنظيم غير الرسمي حسب بيئه العمل و سنتطرق فيه لمكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي ومشكلاته كما سنتطرق للآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي .

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

في هذا المبحث سنوضح مختلف الجوانب المتعلقة بمفهوم التنظيم غير الرسمي وكذا الفرق بينه وبين التنظيم الرسمي .

I/ تعريف التنظيم غير الرسمي وأسباب 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 ولا ربط لهم بمصالح وأحساس مشتركة، عندما 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 غيث، مقدمة 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⁾.

ثانياً : 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 بملابس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات ⁽²⁾.

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

(1) بوفلحة غيات ، مرجع سبق ذكره، ص 87.

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 تفرد بها التنظيمات غير الرسمية ومن أهمها نذكر:

1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة:

فلكل مجموعة غير رسمية أهدافاً 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 أساساً 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:

يتربى 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 ان مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها وقناعة أعضائها بقيادة من ترضيه قائداً عليها".¹

4-وجود معايير للمجموعة:

تخضع المجموعة في تصرفاتها لجموعة 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 التزام الأفراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولاً وإتباعها ثانياً باعتبارها وسيلة للحماية والمحافظة على الجماعة من التهديدات الخارجية واستخدامها كأداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطالب الجماعة".²

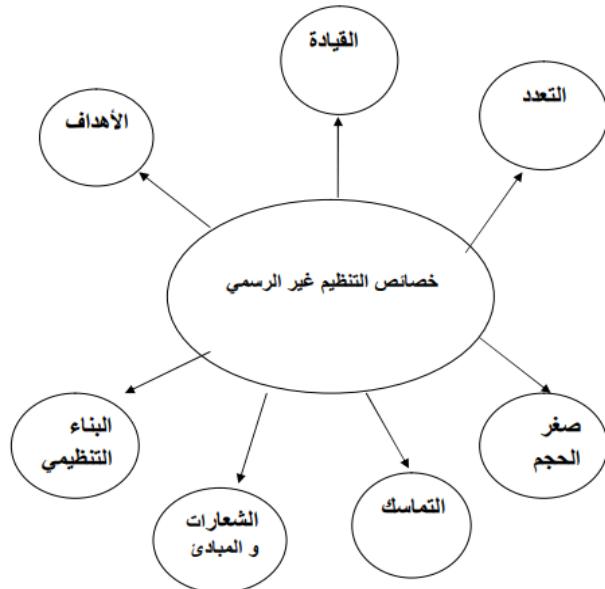
5-مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محدد:

يعد النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدوياً أو ذهنياً من السمات الرئيسة لها ذلك إن النشاط يولد نوعاً من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعاً 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 يرونها بشأن الأنظمة واللوائح المعمول بها ويلاحظ أن مدة استمرارية هذه النشاطات يتحكم في درجة التفاعل القائم، فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الأفراد كان التفاعل مستمراً 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 الغير 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 الجموعة و الحافظة على تماسكتها وتجنب الاختلافات و الصراعات داخلها.
- 8-تحدد نشاطات الجموعة و شعارتها 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، إلأن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، وهذه الخيرة تكون محوراً لجماعة أكبر هي الأخرى ، كما أن الباحث براون يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تكون 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 أحياناً 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 دائماً 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 تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء بزمر 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 يتبعون 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.

ثانياً : عناصر التنظيم غير الرسمي:

1- "الجماعات غير الرسمية":

هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين الأعضاء المنتسبين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دوراً محدداً لتحقيق أهداف مشتركة.

2- القادة غير الرسميين:

هم أشخاص متميزون يحتلّون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، ويحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، السن و الاقمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتحذّق قائداً واحداً لها، كما تتحذّق قادة مختلفين تبعاً للقضايا المختلفة التي تشكّل 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 الشامي، 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 الراء 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

ستتعرف 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، المعاير، الأنشطة، التفاعلات.

ت تكون القيم من الاهتمامات والأراء المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد وتختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات كما أن القيم ثابتة نسبيا بينما الاتجاهات قد تتغير على التوالي بطريقة أسرع.

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

1 - خليل محمد الشامع، مرجع سبق ذكره، ص 71.

مدخل إلى التنظيم غير الرسمي

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 والعقلية، وكثيراً ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو المحفضنة، فنجد أن المعنويات المرتفعة تكون متعددة أكثر مع الانتفاء العالي للكل والذى يعكس على الأهداف وفعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل إيجابي .¹

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 الجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة وبناء على ذلك نجد أم فهم المركز يعد ضرورياً إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقى 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 – اجتماعياً – السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما و من هذا المنطق فإن كلاً من التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي يحتوى على أدوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما".²

يعتبر العرف أحد الطرق المأمة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها ويستخدم كمعيار لقياس الأداء، لذلك فالعرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعية وينبع 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 والتجمة، 2006، ص. 25.

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

أما المعايير غير الرسمية تعتبر من أكثر أنواع العرف تكراراً 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 محدوداً اجتماعياً 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 تساعده على ربط كل المكونات السالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها البعض، فالأنشطة بناء على ذلك تستخدم كحلف وصل لكل تلك المكونات، حيث تشقق الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشناها من قبل (القيم المعايير الاتجاهات¹).

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 يتّحد مع المفاهيم التي ناقشناها يتكون نظام اتصالي يعرف بالاتصال غير الرسمي، وهذه التفاعلات والأنشطة تكون نموذجاً وشبكة من العلاقات والتي عندما يتم استخدامها تم بالنظام سريع لنقل المعلومات.

كما يمكن أن نضيف هنا وبالإضافة إلى المكونات المذكورة سابقاً مكونات حددها بعض الباحثين في الجماعات الصغيرة التي تتكون في الغالب من أربعة إلى تسعه 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 وتأثير فيهم.

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

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

بين أعضاء هذا التنظيم، فكما يقول براون " إن وحدة الجماعة ليست دائماً حب وانسجام بل هي دائماً وحدة متمايزة ومتنافسة عادة وتسمح بتأكيد الذات وبمختلف الأهواء التملκية، إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف اجتماعياً فتخضع أو تنزع لنظام الروح العام " ¹.

ثانياً: وظائف التنظيم غير الرسمي:

1- الوظائف العامة:

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من المدافع، ومن أجل هذا فهو يقوم بحملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة ، كننمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك من قيادتهم ، أيضاً نوع الاتصال، ونمط السلوك التنظيمي وغيرها، وتحتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي :

- مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيداً 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 وفقاً 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، الاراء، 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 وتخفيض شعوره بالرقابة والملل².

¹ - حنيفي محمد سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، 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 يتظر منه القيام به.
- تحديد مستويات الأداء وفقاً لصالح العاملين في المنظمة وهذا ما يتبيّن 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 سلاحاً 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 بعيداً عن مشاركة العمال لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعياً تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بلا فعالية، ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتياجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب ومويدهم واتجاهاتهم، وهذا يؤثر سلباً على مدى تحقيق الأهداف وبالتالي يؤثر على مستوى الفعالية التنظيمية، ولذلك يجب على متخد القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتماساً مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية".²

¹ - محمد منير مرسى ،مراجع سبق ذكره ، ص36.

² - محمد عمر فتحية، التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار، قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي بخمسين ملياناً، تم زيارة الموقع الإلكتروني بتاريخ 2024/12/23 ، وتوقيت 11:36 صباحاً

"من خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقه 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

للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه المدافع، 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 لتفاعل 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، ولتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يتربّط أفراده ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح معنوياًها والجسد بعاداته .ويتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات، و يأتي 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 تعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير

¹ - محمد عمر فتحية ، مرجع سابق ذكره، ص 37.

² - محمد رزق ايها 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 بطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب على الإدارة.¹

ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، وتنقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافر، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعائية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف.

يفرز التنظيمات غير الرسمية أيضاً عدد من المشكلات الجانبيّة داخل بيئه 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 افتعال المشكلات مع المحالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطبة 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

يصنف البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة وأنه أساس كل الصعوبات التي يواجهها التنظيم ولكن الواقع ينافي هذا الظن ، فالتنظيم غير الرسمي يحقق كثيراً من الفوائد والمزایا إذا أحسنت الإدارة التعامل معه كما يتحقق في الوقت نفسه كثيراً من الفوائد للأفراد لذاته من صالح الإدارة أن تسمح للتنظيمات غير الرسمية بالنمو بالدرجة التي تتحقق 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 والانسجام بين التنظيمين فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق

¹ - محمد منير مرسي ،مراجع سبق ذكره ، ص 177

² نفس المرجع، ص. 178.

أهدافه فإنه سيشعر بالامتنان ويساهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي¹.

- يساعد التنظيم غير الرسمي في التقليل من متابعة 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 مما 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 مما يوجد لديه نوعاً من الأمان والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.

- قد يكون التنظيم غير الرسمي متنفساً للأفراد مما يواجههم من قلق وتوتر في حياتهم الخاصة. بحيث ينعكس ذلك على أدائهم فإذا وجد الفرد من يساعدته في حل المشكلات التي يواجهها كان ذلك عاملًا 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 مرسى ،مراجع 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 جواً مريحاً للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار والإبداع 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 وإن كان للإدارة دور كبير في الحد من تلك الآثار السلبية بالتحطيط الوعي والدراسة الجيدة التي تمكن من الحد من أو تلافي تلك الآثار السلبية، ومن تلك الآثار السلبية مقاومة التغيير²

ففي إيجاد الجماعة غير الرسمية للبقاء والحفاظ على القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة فإنها قد تقف حجر عثرة أمام أي تغيير تطرحه المنظمة، ففي العادة ينبع عن التغيير عدم توازن وتحاول الجماعة إعادة التوازن بنسقها الاجتماعي ومحاولة الجماعة هذا يطلق عليها التوازن الذاتي، ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمنظمة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً 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 فإن الإدارة فتل ذلك الحالة تدرس تلك المواقف جيداً، وإن تبني

¹ - محمد منير مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 73.

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

الاستراتيجيات التي تمكن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية والاجتماعية بطريقة ملائمة وبالتالي يهدى له فنياً و اجتماعياً قبل إدخاله و تنفيذه وفقاً لتلك الاستراتيجيات المدروسة و المحكمة¹.

ومن الآثار السلبية أيضاً للجماعات الغير رسمية وجود ما يسمى بصراع الدور مما هو جيد للعاملين قد لا يكون كذلك للمنظمة، فإذا حقق العاملون الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة قد تأثر على ارتفاع روحهم المعنوية وشعورهم بالسعادة الغامرة إلى الدرجة التي قد تدفعهم لإضاعة الوقت في التحدث مع بعضهم البعض واحد فترات راحة أطول في ذلك مما يعكس أثره على سوء الأداء وانخفاض الإنتاجية في المنظمة ولذا على الإدارة أن تعمل على التخطيط من أجل 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 مخلصة 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 أولاً بأول وإخبارهم بأي تغييرات قبل حدوثها، ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمحاربة الشائعات تشكيل لجان تكون مهمتها اكتشاف الكلمات السلبية وتتبع الشائعات ووضع الحقائق وجهاً لوجه أمام العاملين، ونظراً لخطورة الشائعات وتأثيرها على العاملين والأطراف المعاملة مع المنظمة فإن كثيراً من تلك المنظمات اتجهت حديثاً إلى توظيف مهنيين متخصصين في محاربة الشائعات وطرح أساليب العلاج الفعالة، ويمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي، نظراً إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية³

1- محمد منير مرسى ،مراجع سبق ذكره ، ص. 304.

2- نفس المرجع، ص. 305.

3- عبد الله شوقي ،مراجع 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 ولا ربط لهم 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 المساعدة 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 قوية هو بيئة العمل المتجانسة التي تطمح للتقدم والتطور، حيث أنه في الآونة الأخيرة لقي الاهتمام ببيئة العمل في المؤسسات والإدارات اهتماما كبيرا 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 مباحثين البحث الأول: ماهية بيئة العمل و يتضمن مفهوم بيئة العمل وأنواع بيئة العمل، عناصر بيئة العمل ، أما البحث الثاني فستتناول فيه أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي.

المبحث الأول : ماهية بيئة العمل

لقي مفهوم بيئة العمل اهتماماً كبيراً باعتباره من المفاهيم الحديثة التي تعتمده المنظمات للتطور حيث تلعب بيئة العمل الداخلية بعنصرها دوراً مهماً 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 تقوم في هذا الفرع بتعريف بيئة العمل، من ثم استخلاص تعريف لها.

التعريف الأول : هو الموقع الذي يستخدم لأداء مهمة معينة حتى الانتهاء منها، وتشمل بيئة العمل المكان الجغرافي، والمناطق التي تحيط بالعمل، مثل موقع المكاتب أو مبني ، 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 بيات العمل الموجبة تجارت ممتعة للموظفين تساعدهم على تحقيق اهدافهم الشخصية، بينما تعطى بيات العمل السالبة تجارت مؤلمة وتقلل من سلوك الموظفين الجيد في العمل، إذ إن الموظفين غير المسؤولين أو غير الملزمين يمكن أن يتغيروا ليصبحوا مسؤولين

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

ويكونوا أكثر التزاماً بالعمل في بيئة عمل موجبة لأن مثل هذه البيئات تعزز سمات تحقيق الذات

¹ لديهم بينما قد يكون العكس في ظل البيئة السالبة

التعريف الثالث : كل ما يحيط بالفرد في عمله، ويؤثر في سلوكه وأدائه وميوله اتجاه عمله والجامعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها وتشتمل على ظروف العمل المادية مثل الإضاءة الضوئية النظافة، ودرجة الحرارة والتهوية وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيرها فضلاً عن ظروف العمل الاجتماعية ونوعية الإشراف 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 الحوافر والمكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات واللوائح وال حاجات 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 المعاصفة 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-الشوابي 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 وتبذر علاقتها مع المنظمات الأخرى مثل الموزعون الوكالات المنظمات الحكومية ذات العلاقة والمنافسون ومكونات البيئة الخاصة إما مجهزة للمدخلات المنظمة أو مستلمرة 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 وال الخاصة 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 نظراً للتداخل فيما بينها من ناحية التأثير والتأثير.

التمييز بين بيئة العمل العامة وال الخاصة 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 تعطيها 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 العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 5، عمان، الاردن، 2010، ص. 324.

التفاعلات التي يتلاقي 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 بعضها 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 ذاته دون غيره أو أن التأثير عليه يكون واضحا فعالا 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 - كويحل منصور وطبعان عماد، علاقة بيئة العمل بتحسين اداء العمل، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية جن جن جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى حيجل، الجزائر، 2018-2019 ، ص 62.

وتعرف بيئة العمل الداخلية أيضاً : الانطباع العام المتكون لدى أعضاء المنظمة نتيجة لعدد من العوامل ومنها أسلوب الإشراف ومعاملة الرؤساء لرؤوسيهم 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 ذاته 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 المنظمةأشمل من بيئة العمل الداخلية، كما أهمل العناصر أو الظروف الفيزيقية.

كما تعرف : بأنها العوامل والخصائص الداخلية للمؤسسة التي يعمل بها الموظف مثل الأنظمة واجراءات العمل والرواتب والجزاءات والحوافر 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 وغير البشرة 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 وتسويتها، 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 المدف وبالنسبة لمفهوم القيادة الإدارية لا يوجد تعريف محدد ومتافق 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 بما أيضاً أن المؤسسة حتى تتحقق أهدافها لابد أن تحدد طبيعة العمل اللازم أو النشاط الاقتصادي فهناك مثلاً مؤسسات صناعية، وخدماتية وتجارية، كما أن معرفة طبيعة العمل تحدد احتياجات المؤسسة لنوع الموارد البشرية أو القوى العاملة لأداء الأعمال والمهام المختلفة².

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

2- مني خالد عكر، أهمية بيئة العمل في تحقيق الابداع الوظيفي، المجلة الدولية لنشر البحوث والدراسات، المجلد الاول، العدد الحادى 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 التعرف هي الأداة المناسبة التي تستند عليها الإدارة المعرفة فعالية وكفاءة الطرق التي يتم بواسطتها إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف وأن الرقابة تنطوي على التتحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للنقطة الموضوعة، 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 بعض 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 لتسخير 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 ويفسر 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 ومطابقاً لحسب القانون وبطريقة صحيحة ومتماشياً مع حاجات العمال والمؤسسة¹.

المبحث الثاني: أساسيات بيئة العمل ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

ستتعرف 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 بدأية 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 اطباء واداريين ومحررين ذوي خبرات ومهارات متنوعة للقيام بمهام وأعباء العمل تؤثر على العمل المنجز ودرجة

¹- علاء سعد الله المعايطة، 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 المعايطة، مراجع سبق ذكره ، ص. 121.

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

3. الموارد المالية:

يؤثر توافر الموارد المالية إيجاباً على بيئة المؤسسة الاستشفائية الداخلية من خلال توفير عناصر البيئة المادية المرجحة، فضلاً عن تحقيق الأمان 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 التسلطى (المركزي) يحد من مبادرات العاملين ومساهماتهم، بخلاف الإشراف الالامركزى الذى يسهم فى تحسين بيئة العمل الداخلية وزيادة التالق والرغبة فى التجديد والابتكار والإبداع.

5. السياسات الإدارية:

تسهم السياسات الإدارية الموضوعية والعادلة في تهيئة الأجواء المرجحة والمناخ المشجع والبيئة التنظيمية المعززة للإبداع والابتكار. أما السياسات الإدارية المتحيزه أو العشوائية، أو إذا كانت غير موجودة أساساً، فإن غيار² أو سوءها يجعل أجواء سلبية وبيئة تنظيمية مثبطة للعزائم تخفض معنويات العاملين وتأثير سلباً على مستوى أدائهم .

6. القيم المهنية:

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

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

7. الهياكل التنظيمية:

كلما كانت الهياكل التنظيمية مرنّة ومفتوحة ومستوّبة للظروف وللمواقف، كلما شجعت على الابتكار والإبداع والتجديـد والتكييف مع الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات فتؤدي إلى مشكلات عديدة تجعل بيئة العمل جافة ومثبطة.

8. خصائص الأفراد العاملين وصفاتهم الشخصية:

تحلـب عوامل السن والعمر والجنس والشهادة والخبرة السابقة وفلسفـة الأفراد نحو الحياة والمستقبل وغيرها من العوامل الشخصية الأجزاء البيئية الإيجابية أو السلبية، وترى الباحثـة أن مستوى المهارات الاستشفـائية الذي يجب أن يتمتع به الموظـفون في قطاع غـزة من العوامل الخامـة في التأثير على بيئة العمل الداخلية، بجانـب العوامل التقنية، حيث إن طبيعة عمل الصحـفـيين تستدعي التـمـتع بالمهارات الصحـفـية المرتفـعة، وغالـباً ما تساعد التقنيـات في الاستـفـادة من هذه المهـارات وتوظـيفـها لخدمة أعبـاء ومهـام عمل الـادـارـيين والـاطـباء وغـيرـهم¹.

II/المدخل الخاصـة بـبيـئة العمل التنـظـيمـية

و نـيـزـ فيها النقـاط التـالـية²:

1-التخطيط : ينظر في الوقت الحاضـر إلى مـسـألـة السـلامـة والـصـحة في مـكانـ العمل على أنها مـسـألـة استراتـيجـية تحتاج إلى تصـمـيم البرـامـج الـلاـزـمة لـتحقـيق أـهدـافـها على المـدى البعـيد، فـتـوفـير الشـعـور بالـآمان في العمل مـسـألـة حـتمـية لا مجالـ للـجدـال حولـ أهمـيتها.

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 بغـزة، فـلـسـطـين، 2017، ص 90.

²- سيفون فريـالـ، الفعـالية التنـظـيمـية، مجلـة درـاسـات في علم اـجـتمـاع المنـظمـات، العـدد السادسـ، كانـونـ الاولـ، 2015، ص 45.

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

3-التوجيه:

ويعبر عن حملات النوعية الموجهة للموارد البشرية في المنظمة التي يجب القيام بها، لتوضيح لهم سلامته مدى أهمية تقييدتهم بتعليمات وارشادات الصحة المهنية في مكان العمل، وذلك لمنفعتهم ومنفعة المنظمة.

4-الرقابة :

يحتاج تنفيذ جهود السلامة والصحة إلى متابعة مستمرة، للتأكد من مدى التقييد بتعليماتها وتجسيدها 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 مرونة

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، وينبع التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفاً معيناً، لذا فإنه يجب أن يلتجأ 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 المهل يتمكن من إدراك عاطفة الأفراد، فضلاً عن ذلك فهو يهيئة الطريق إلى المعلومات غير الودية التي

¹-بوسعدي أمينة وحمدي حميدة، دور الاتصال التنظيمي في تحسين الفعالية التنظيمية للمؤسسة، دراسة ميدانية بالاذاعة الجهوية جيجل، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، تخصص علاقات عامة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2015-2016، ص.59

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 وتحاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرصعي ، 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 اعمالهم بطريقة مرنّة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الفرد داخل المنظمة.

7- يخلق التنظيم غير الرسمي جواً مريحاً للعمل والانسجام، مما يساعد الفرد على الابتكار والإبداع 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 الأحداث في تصحيح المعلومات وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل :

وفي الختام هذا الفصل يمكن القول أن بيئه العمل هي ذلك الحيز الذي يعمل فيه الأفراد ويشمل كل من المحفزات والمكافآت وظروف العمل ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والأنظمة والتعليمات وال حاجات الخاصة بالعاملين ، بحيث أن التنظيم غير الرسمي له أثار واضحة على بيئه العمل بالمؤسسة و تظهر من خلاله أهداف إيجابية تؤثر على مدى فعاليته العمال فيما بينهم لتحقيق التعاون الإيجابي ورضا العمال والإدارة داخل المؤسسة و خلق بيئه 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 المُتبَع في هذا البحث، مع تحديد الأدوات المستخدمة فيه وكيفية استعمالها، حيث كانت الدراسة على مستوى المؤسسة الاستشفائية "ترشين إبراهيم" تحديداً بقسم تصفيية الكلى ، من خلال إجراءات عدّة مقابلات مقتننة 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 يتبنّاه وقد اخترنا القيام ببحث نوعي ويطلق على أيضاً البحث الكيفي معتمدين على منهج دراسة الحالة، لأننا أردنا أن نتعقب أكثر في التنظيم الغير رسمي، من خلال إجراء مقابلات معمقة تكشف ما لا تقدر البحوث الكمية على كشفه، فالباحث 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 متعمقاً وتفسيراً شاملًا، ولا يشترط أن يعتمد الباحث إلى تفسير البيانات والنتائج التي يتوصّل إليها بالطرق الرقمية والإحصائية، بل يتم ذلك عن طريق استخدام مفردات اللغة الطبيعية، والأسلوب السردي 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، وقد نال البحث الكيفي اهتماماً كبيراً 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 الرأي للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، 2014، ص. 125.

3- على بن سعيد القحطاني، معايير مقترن 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 يوفره للباحث من وسائل تمكنه من استخدام مهاراته و معارفه ووجهات نظره في استجلاء الحقائق و تفسير الواقع.

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 ما يلي:

- 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، وبحاربهم 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 الحالات.¹.

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

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

1- عامر قنديلجي وإيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والوعي، 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 البحث الاجتماعية هي محادثة موجهة تهدف لجمع معلومات مفصلة من الأفراد حول الظواهر الاجتماعية ، و تمييز برونتهماو قدرتها على توفير معلومات عميقه ، و التفاعل الاجتماعي بين الباحثو المشارك . تكمن أهميتها في فهم التجارب الإنسانية بعمق ، و اكتشاف بيانات لا تتوفّر 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 الإجتماعي:** تمثل المقابلة تفاعلاً مباشراً بين الباحث و المشارك ، مما يسمح بملحوظة لغة الجسد و المشاعر و ردود الأفعال.
- **المرونة :** تتيح المقابلة للباحث تعديل الأسئلة أو طرح أسئلة إضافية بناءً 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 أرائهم 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 المتقدرين للكتابة .
- **تعزيز الثقة :** تسمح المقابلة بناء جسر من الثقة بين الباحث و المشارك مما يشجع على الصدق و الإجابات الصريحة .

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

ب/أهمية المقابلة :

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

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

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

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

* **المساعدة في ايجاد الحلول :** تساعده في تسلیط 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 اللغوية .

6- تسجيل المقابلة : تسجيل المقابلة صوتيًا أو كتابيًا معأخذ الملاحظات المهمة أثناء الحوار .

7- تفريغ النصوص وتحليل البيانات : تحويل التسجيلات إلى نصوص ، و من ثم تنيم و تحليل الإجابات لاستخلاص 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 "مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم" الكائن مقراً ببلدية سيدي اعياز غردية، وقد قمنا باختيار عينة قصدية من مجتمع البحث بحيث توفر 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 ترغب فيها الوصول إلى العينة المرغوبة بسرعة، حيث تساعد العينة القصدية في معرفة آراء المجتمع المستهدف لكن من المحمومات الأسهل وصولاً ضمن مجتمع الدراسة والتي توفر فيها شروط معينة.¹

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

- النوع : الذكر - الأنثى .

- العمر : مختلف الأعمار .

- الوظيفة : مرضى - 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:

1/III 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 أعادتنا أثناء المقابلة مثل مراقبة سلوك العمال و المسؤول و بيئة العمل بقسم تصفية الكلى بمستشفى "دكتور ترشين إبراهيم .

2/III المقابلة:

غالبا ما تعرف المقابلة بأنها : "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بال مقابلة 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 الأسئلة او البنود التي يقوم الباحث بإعدادها وطرحها على المبحوثين ، ولأننا نقوم ببحث كيفي معتمدين على طريقة المقابلة التي استخدمناها و هي مقابلة معمقة غير مقنة، قمنا بإعداد أسئلة عامة تنقسم إلى ثلاثة 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 المنجرة عنها

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

المبحث الثاني: مجالات الدراسة والمعاينة

I / مجالات الدراسة :

1/I المجال الزماني:

بدأت جمع المعطيات والبحث الاستطلاعي منذ تحديد موضوع المذكورة 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 أفريل 2025 وإلى غاية منتصف شهر ماي 2025.

نظرا لكون الحالات المدروسة المزعج 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 أطّل 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 ، فالباحث الاستطلاعي وجمع المعطيات كان منذ ديسمبر 2024 إلى غاية انطلاق الجانب الميداني و بداية اجراء المقابلات الذي كان ابتداء من تاريخ : 10 أفريل 2025 إلى غالبة منتصف ماي 2025، ثم شرعنا مباشرة بتفریغ 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 تصفيه الدم بمستشفى الدكتور ترشين إبراهيم سيدى اعجاز بولاية غرداية تحديدا بقسم تصفيه الكلى، هذا القسم المخصص لتصفيه الدم وهو يقدم خدمة الغسيل الدموي الاصطناعي لمرضى الفشل الكلوى المزمن، وتتكفل بالمرضى وحدة أمراض الكلى المتواجدة على مستوى مصلحة الطب الداخلى، نظراً لعدم وجود مصلحة واحدة تجمع بين مرضى الكلى ومرضى تصفيه الدم ، وكذلك تتکفل بالحالات الواردة من جناب 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 لأى حالة قد طارءة مستجدة وغير متوقعة لأنقاد روح المريض يتذبذب لها من طاقم المصلحة : طبيب متخصص في أمراض الكلى و طبيب عام معالج خاص بالمصلحة و مرضين متخصصين في عملية تصفيه الدم .

يتكون قسم لمصلحة تصفيه الدم من :

- طبيب منسق النشاطات الطبية برتبة مارس طبي للصحة العمومية رئيس ويسشرف على :

- أربعة أطباء عاملين يتناوبون على المناوبة حسب جدول عمل شهري

- ومنسق النشاطات الشبه الطبية

بينما منسق النشاطات الشبه طبية يشرف على :

- 3 رؤساء فرق اطارات شبه طبية.

- مساعدة طبية رئيس للصحة العمومية

- 36 ممرض للصحة العمومية منهم ممرضين ممتازين وممرضين متخصصين ومساعدي تمريض

- أخصائية تغذية للصحة العمومية

- أخصائية نفسانية

- مهندس دولة في المخابر والصيانة .

- تقني سامي في صيانة الأجهزة الطبية.

2- أعون 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 تسجل من خلال الملاحظة المباشرة أنها غالباً 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 غالباً ما تتتوفر فيها العروبية، الراتب الشهري ضعيف مقارنة بالراتب المهنية التي تغيب والتي راتبها أكبر، تزيد تحسين وضعها المادي، تريد بناء مستقبل مادي بسرعة خاصة للشباب العازب، حالات تدرس فتغيب أحياناً 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 لأن 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، لأن القانون المتعارف عليه دوليا يقتضي تكفل مرض بـ 3 مرضى يوميا.

- بينما في مصلحة تصفيية الدم حاليا يتکفل مرض بـ 6 حالات مرضى، اي يعمل ضعف ما هو مفترض، وعليه فإن أي نقص في الفريق الشبه طبي المعنى بالتكفل بالمرضى يؤدي الى خلل واضح في سير العمل.

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

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

- 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 ويرتاح يومان، او يعمل 3 أيام ويرتاح 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 تصفيية الدم ، فالوقت واتساع مجال الملاحظة قد توفر لدى دون اشكال، فرغم ضغط العمل الخاصة بي و بفريق الشبه طبي 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 لأن المجال المكاني للدراسة هو مصلحة تصفيية الدم، وعليه فإن 8 حالات مقارنة بـ 34 مرض تمثل نسبة الربع تقريبا وهي نسبة جيدة للدراسة على ما اظن، وعليه فإن عدد الحالات هو ما توفر لمصلحة تصفيية الدم ومسألة ضغط العمل أو ضيق الوقت لم تكن عائقا عند اجرائي للمقابلات لأن وقت الساعات الأخيرة للمناوبة ليس فيها ضغط ويقل بشكل كبير على المرض و يصبح أكثر راحة واسترخاء مما يساعده على التفاعل والاجابة على أسئلة المقابلة.

-كما أني 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 لحماتها، بعدها لحقتهم بروضة الأطفال
- تعمل ممرضة رئيسية بمصلحة تصفيية الدم منذ ثمان سنوات.
- تسكن بعيدة عن مكان عملها وكانت تعاني جراء ذلك ثم اقتنت سيارة لحل المشكل بحيث أصبحت تستغرق نصف ساعة على الأكثربل الوصول إلى مقر عملها .

المحور الثاني: العمل بالمناوبيات

بالنسبة لهاته الحالة بدأت المناوبة منذ التحاقها بالمستشفى حيث تعمل 3 أيام في الأسبوع بالمناوبيات النهارية فالعاملين بمصلحة تصفية الدم لا يخضعون لنظام المناوبات الليلية وهذا أمر يريحها لأن زوجها يرفض تماماً عمل المرأة ليلاً، لكن بحكم قدوتها من زوجها من منطقة بعيدة جداً عن مقر سكناً زوجها فهي تلجأ في المناسبات والأعياد إلى التبادل مع بعض زميلاتها أيام مناوباتها بمناوبيتهم، وفي بعض الأحيان عندما لا يتوفّر 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 بمصلحة 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 تعلم فقط بالمناوبيات النهارية لأن زوجها يرفض عملها ليلاً، ونعرف حالات في مصالح أخرى تعمل بالمناوبيات الليلية غالباً ما يبعن مناوبتهن مقابل مادي لغيرهن من النساء أو الرجال لأن أزواجهن يرفض عملهن ليلاً.

يظهر من خلال هذه المقابلة أن تبادل المناوبات أو بيعها أصبح واقعاً لحل المشكلات الشخصية والأسرية التي تواجه العاملين في حياتهم اليومية، دون الوقوع في مشكل الغياب أو تبرير الغياب بشهادة طيبة 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 يليه فإن الجموعات 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 منته لتجاوز الصراعات المحتملة، دراسة مهمة لـ Schots و Taskin تشير إلى أن المرونة في العمل أصبحت خيارا استراتيجيا في العمل الحديث وتؤكد على أن "التوافر الزمني يعد عامل رئيسي في مرونة العمل"⁽¹⁾، والمقصود بمصطلح التوفير 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 الاسرية أو الشخصية والتوفيق بينهما⁽²⁾.

المحور الثالث: استراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي:

المناوبات 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 شخصيا لم تتعرض أبدا لأي تعسف في برمجة مناوباتها"، لكن مع ذلك في بعض الأحيان يحتاج 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 يرغبون في تحجب المناوبة في تلك الأوقات.

في ظل هذا التنظيم الرسمي الذي يقوده رئيس المصلحة في توزيع مناوبات العمل بإنصاف وعقلانية يبرز تنظيم آخر غير رسمي عفويا لكن بتوافق الجميع وبرضاهما، حيث يسمح التنظيم الرسمي باستراتيجية عمل التنظيم غير الرسمي بل ويعتقد أنه يساعد على سير المصلحة بشكل مرن جدا، قال لنا أحد نواب رئيس المصلحة الذين يضعون رزنامة المناوبات في حالة غياب رئيس المصلحة أن التفاهمات تحدث بعيدا عن الإدارة "إننا لا نتدخل في هذا الأمر المهم السرفيسي 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 إنما 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 الجموعة وعلى إدارة العلاقات مع التنظيم الرسمي [...]" لا يمكن لمسؤول المصلحة ممارسة سلطته الرسمية إلا من خلال استخدام إجراءات غير رسمية"⁽²⁾، هذا أثبتته أيضاً هذه الدراسة فقد أصبحت التنظيمات الرسمية الحديثة تتجنب الصراعات الوظيفية التي يمكن حلها بتفاهمات شخصية بين العمال بعيداً عن الإدارة من خلال اتفاقات عفوية تحول شيئاً فشيئاً إلى تقاليد متعارف عليها وتصبح جزءاً ومظهراً من نظام المؤسسة.

عرض الحالة رقم 02

المحور الأول المعلومات الشخصية

- آنسة في التاسعة وعشرون من العمر، عازبة، و تعيل والدتها .
- تعمل برتبة مساعدة تمريض بمصلحة تصفيية الدم منذ أربع سنوات.
- تسكن ليس بعيد 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 ثانياً حتى تعيل والدتها المريضة التي تعاني من مرض 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 عبئاً ومشكلة للنساء العازبات ، فهذا الحالة سعيدة و مرتاحه كونها تعمل بمصلحة تتيح شراء المناوبات، و منه يلاحظ أن المجموعات غير الرسمية تولد إنسجام إيجابي في بيئه 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 شخصياً لم أتعرض أبداً لأي مشكل في مناوباتي بالعكس أنا جد مرتاحه " ، لكن مع ذلك في بعض الأحيان يحتاج إليها النساء لأسباب أسرية خاصة، مثل النساء المتزوجات أو المرضعات أو في المناسبات الدينية والأعياد وخاصة التي لهم أقارب يسكنون بعيداً .

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 دائماً و يسير بشكل جيد . كمثل هذه الحالة التي تشتري المناوبات لغرض زيادة أجراها و لإعالة والدتها المريضة .

عرض الحالة رقم 03

المحور الأول المعلومات الشخصية

- السيد في الثانية وعشرون من العمر، عازب .

- يعمل برتبة مرض للمصلحة العمومية تصفيه 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 إشغالها بالمستشفى ، تقوم هذه الحالة بشراء المناوبات من العاملين معه لكونه عازب ، و ليس لديه أي ارتباط عائلي وهذا الأمر يريحه ، هذه الحالة لا تجد أي مشكلة في العمل بالمناوبة فهو يعمل بمقابل مادي و باستخلاف 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 أحياناً يلاحظ أن بعض النساء العاملات معه هن من يحتاجن 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 مbadلات المناوبة فيتم بين العاملين دون تدخل المسؤولين ، كما ذكر هذه الحالة أنه يتصرف في الأعياد والمناسبات إذا صادفت يوم مناوبته بشكل عادي و يناسب و يشتري من له ظرف ولا يريد المناوبة لكونه دائمًا متاح .

عرض الحالة 04: ف.ج

المحور الأول المعلومات الشخصية

- السيدة في الواحد و ثلاثون من العمر، متزوجة وحامل أيضاً ولديها أربعة أولاد يحتاجون للرعاية

- تعمل برتبة مساعدة تمريض بمصلحة تصفيية الدم منذ 04 سنوات.

- تسكن بعيدة من المستشفى .

المحور الثاني: العمل بالمناوبيات

بالنسبة لهاته الحالة بدأت المناوبة منذ التحاقها بالمستشفى حيث تعمل 3 أيام في الأسبوع نهارا، هذه الحالة تقوم دائما بي بيع مناوبتها لظروفها الخاصة جدا و المشاكل التي تعانى منها .

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

إن العمل بالمصلحة يتطلب دوما ألا يترك العامل مكانه شاغرا أثناء مناوبته حتى لا يكون سببا في خلق ضغط عمل على الآخرين ، لذا فإن التنظيم الغير رسمي له أهمية كبيرة تظهر من خلال إيجابيات سير العمل ، و خلق بيئة مرنة تخلو من التجاوزات و المشاكل المختملة .

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 جدا و لم أتعرض أبدا للتعسف في بيع مناوباتها بالعكس لقيت راحتي و ساعدني الأمر جدا لكوني أعاني أسباب أسرية خاصة".

يظهر التنظيم الغير رسمي بالمصلحة في خلق جو مريح متاحانس من العمل و المبادرات بين العاملين ، حيث قال أن رئيس المصلحة هو من يقود توزيع المناوبات لكنه لا يتدخل أبدا 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 ثلاثة أولاد .
- يعمل برتبة ممرض للصحة العمومية ممتاز ، إطار شبه طبي بمصلحة تصفيية الدم منذ 32 سنة.
- يسكن بعيداً جداً من المستشفى و يستقل نقلان 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 يتضطر أحياناً للعمل بالمناوبات الليلية والنهارية معاً.

هذه الحالة يعد بثابة مسؤول ثانٍ بالمصلحة، وفي حالة غيابه يعين آخر مكانه حيث قال " لا أعمل مناوبات كما توزع بين العمال لكنني أحياناً 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 تحدث عنها، حيث توضع كل أسبوع تقسم بشكل عادل و لم يشكوا أي عامل أبداً 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 يتولاها أنا". حيث أن المسؤولين لا يتدخلون في المبادرات التي تتم بين العمال ذلك لكونهم يعلمون جيداً ظروف بعضهم البعض والأمر المهم أن تبقى المصلحة تعمل بشكل كامل ومنتظم، كما ذكر أنه لا ينما في الأعياد والمناسبات إلا لطرف طارئ.

عرض الحالة رقم 06

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- السيد في الخامسة والخمسون 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 المرضين 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 لا يحدث ضغط عمل مضاعف على بعض العمال ، وهذا ما تضمنه الجموعات 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 تحدث 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 مbadلات بين العمال في لي قارد كل واحد حسب حاجاته " و الأمر المهم أن تبقى المصلحة تعمل بشكل تام ومنتظم، كما ذكر أنه ينابوب بشكل عادي في الأعياد والمناسبات.

عرض الحالة رقم 07

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- سيدة في الخامسة والخمسون من العمر، متزوجة و لديها 5 أولاد .
- تعمل بمنصب مساعدة تمريض بالمصلحة، حيث تعمل بها منذ 7 سنوات.
- تسكن بعيدة نوعاً 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 مbadلات للمناوبات خارج نظام التنظيم الرسمي لكنه يعد تنظيمياً أيضاً بشكل آخر لما له من أهمية بالغة في الحفاظة على السير الحسن للعمل وخلق بيئة عمل مرتنة 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 أبداً لأي مشكل في ذلك التوزيع و يساعدني كثيراً .

يسمح التنظيم الغير رسمي بسير العمل في المصلحة ببرونة، 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 ظروف في 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 غير الرسمي بدون خطة مسبقة المهم أنها تستجيب لاحتياجات العمال غير المتوقعة التي تحدث في الحياة اليومية كمثل هذه الحالة التي تبيع مناوباتها و ذلك لمشكلها الصحي و ذكرت أنها لا تناوب أيضا في الأعياد و المناسبات و تبيع دوماً مناوباتها .

عرض الحالة رقم 08

المحور الأول: المعلومات الشخصية

- السيد واحد وعشرون من العمر ، غير متزوج
- يعمل بمنصب ممرض بالمصلحة منذ سنة واحدة فقط .
- يسكن ليس بعيد 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 مناوبتي و كل أيام عملي بشكل عادي و أقوم أيضا بشراء مناوبات زملائي للمساعدة وزيادة الدخل و ليس لدى 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 ببرونة، حيث قال "أن المسؤول هو من يقوم توزيع المناوبات بين العمال بشكل عادل و منصف و أنا شخصيا 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 يعرض 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 بيئه عمل مرتنة .

II/عرض و تحليل النتائج العامة للدراسة :**جدول رقم 01**

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

نستخلص من خلال الجدول أعلاه :

- إن الحالات المتزوجة و المرتبطة بأولادها لا تناوب بل تقوم ببيع مناوباتها لارتباطات عائلية أو مشاكل أسرية .
- أما عن الحالات العزاب فهم من ينأبون بشكل عادي و يقومون أيضا بشراء مناوبات الآخرين .
- ونسجل أن الحالات التي تشتري المناوبات لأسباب مختلفة سواء لإعاقة مريض، أو لزيادة الدخل أو لمساعدة زملاء العمل المضطربين 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 كالتالي :

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

بعد اجراء المقابلات مع الجميع توصلنا الى الآتي :

- السيدات أكثر الجنسين طلبا لاستخلاف المناوبة والسلك الشبه طبي أكثر سلك تتم فيه هذه الظاهرة .
- الإستخالفات تكون في فترة الأعياد والمناسبات أكثر .
- الظروف العائلية مثل مناسبات الزواج أو الإزدياد أو ظرف الوفاة والمرض أو مرض ذويه الزوج(ة) والأبناء والوالدين خاصة وذلك للاستفادة من مدة أطول من الممنوحة قانونا .

- ارتياح الممرضين لعملية الاستخلاف لأنها أقل ضررا من الغياب حيث سيدفع المرض الغائب قيمة يوم عمل بدل خصم يومين من الراتب في حالة الغياب غير الشرعي و "اتساح ملفه الإداري" بتعبيرهم المعتمد وقد 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 ويحتاجن رصيد العطلة السنوية لتربية مولودهن.
- ارتياح السيدات ماديا خاصة اذا كان راتب الزوج جيد، حيث تشير نظرية الإختيار العقلاني (Rational Choice Theory) الفردية ضمن السياقات الإجتماعية فوفقا لهذه النظرية ، يختار الناس قراراً لهم بناءاً على حسابات عقلانية للمنافع و التكاليف . في حالة المرأة المتزوجة ، يمكن أن تفسر النظرية انسجامها 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 الإستقرار الأسري أو يحقق لها الرضى شخصيا ، ففي بعض السياقات الثقافية ، ينظر لعمل المرأة على أنه ضرورة اقتصادية فقط ، فإذا زالت هذه الضرورة بوجود دخل جيد للزوج ، تقل الدوافع الإجتماعية للإستمرار في العمل .

- المستخلفات يعرضن بيع المناوبة أيضا في حالة ضرورة تمديد عطلة الصيف خلال السفر لأن الإدارة لا تمنح أكثر من 30 يوما من شهر جوان إلى نهاية شهر سبتمبر حتى يتمكن الجميع من الاستفادة من العطلة قبل نهاية السنة.
 - عدم وجود رصيد للعطلة السنوية سيضطر بعض المرضين خاصة الممرضات لعرض بيع مناوباتهن.
 - استخلاف المناوبة لا يستدعي اجراءات ادارية عبر قنوات المسؤولين.
 - المسؤول يعلم فقط ولا أحد يتضرر منه تأشيرته.
 - المرضين الذين يشترون المناوبة دوافعهم المادية أساسية فمنهم من يحتاج إلى تحسين وضعه المادي ومنهم من يستغل وقته وصحته وشبابه وظروفه الاجتماعية للمساعدة من جهة وللاستفادة المادية من جهة أخرى لبناء المستقبل الذي يتضرر الشباب المقبل على بناء أسرة . فحسب نظرية الأدوار (Role Theory) فقدرة الأفراد على تبني أدوار الآخرين لفهم وجهات نظرهم وفهم المسؤوليات من خلال لعب الأدوار و لتعديل السلوك و فهم العلاقات و يعزز التعاطف و التعاون من خلال تمثيل المواقف على أرض الواقع . و تأكيد نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory) ذلك فهي تفسر العلاقات الاجتماعية على أنها عملية تبادل قائمة على المنفعة و التكلفة ، فالأفراد يقيمون علاقتهم بناءا 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 بالمريض بكل أريحية، وحتى لا يضطر المسؤول إلى العمل بدل المرض الغائب ناهيك عن الاجراءات الإدارية من اعلام الإدارة بالغياب الغير شرعي للممرض وسخط أفراد المناوبة و تذمرهم من ضغط العمل بسبب الغياب.
- ورغم وجود مسؤولية على رئيس المصلحة في عدم اخطار الإدارة بهذا الجرائم غير قانوني لكنه يتحمل المسؤولية مساندة لزملائه، فاستخلاف المناوبة في مصلحة تصفيه الدم هو حل يرضي جميع الأطراف

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

- أما الدوافع التي تحمل الموظف يشارك في التنظيم غير الرسمي في المصلحة ظاهرة استخالف المناوبة فأهما هو تكوين تكتل يعمل من أجل مصلحة الموظف أولاً وتقدير ومراعاة أحواله الشخصية والاجتماعية وثمين العلاقات الإنسانية بين الموظفين دون المساس بأمن ومهام المصلحة وأساس عملها ومصلحة المرضى وأولوية الاعتناء بهم.

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

- كما أن التنظيم غير الرسمي يساعد ويساهم في ايجاد حلول للمشاكل أو الصعوبات التي تواجه المصلحة خاصة تلك الحلول المتعلقة بالعنصر البشري، فالتنظيم غير الرسمي متمثلا في هذه الدراسة باستخالف 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 تساعده 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 ودافعي للعمل بسبب التنظيم غير الرسمي .

خاتمة :

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

انطلاقاً من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع التنظيم غير الرسمي و بيئة العمل بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الدكتور ترشين إبراهيم قسم تصفيية 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 حقيقة 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 الوجданية 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 تم 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 التباعد 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 والإدارة. القاهرة : دار النهضة العربية ، 1984 .
- عيش محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية : العامة للكتاب . 1997 .
- معجم المعاني الجامع - معجم عربي - عربي .

ب- الكتب :

- الشنواي صلاح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل الاهداف، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والطباعة، الاسكندرية ، 1994 .
- بوفلحة غيات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط 2، وهران، 2004 .
- حنيفي محمد ، سليمان «السلوك التنظيمي والأداء» الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ، 1972 .
- خليل محمد ، الشامع «نظريّة المنظمة». عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط ، 2009.
- عبد الله شوقي، حسين «. أصول الإدارة» القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، ، 1988 .
- محمد رزيق 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 العمبان، 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 وأطروحتات 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 حميد، 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، 2015-2016 .
- زهراء غازي ، دور نظام الصحة والسلامة المهنية على وفق المعاصفة 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 المعايطة، 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.
- كويحل 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، أكاديمية 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، الجد 5، العدد 2، جامعة تيسمسيلت، الجزائر، ديسمبر ،2022.

-مني 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: إشمارة 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 ت العمل(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 المنجرا عنها

- من يشرف على وضع رزنامة المناوبات ...؟
- إذا كان المشرف على وضع الرزنامة رئيس المصلحة هل تعتقد أنه يضعها بشكل عادل بحيث الجميع يتساون 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 تصفيه الكلى "مستشفى الدكتور ترشين إبراهيم"



