



جامعة غرداية

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



أثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي

دراسة حالة 'الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء

وكالة ولاية غرداية'

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم السياسية

تخصص: تنظيم سياسي وإداري

نوقشت يوم الاحد 30 جوان 2019

إشراف الدكتورة:

-الأخضري إيمان

إعداد الطالبين

- قطاي كمال

- البرج إدريس

رئيسا	جامعة غرداية	صوالحي ليلي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	الأخضري إيمان
مناقشا	جامعة غرداية	ناصرى خديجة

السنة الجامعية

2019/2018

قائمة المختصرات

المعنى	الاختصار
ج. ر. س.	الجريدة الرسمية
ع	العدد
ج.	الجزء
ط	الطبعة
د. م. ن	دون مكان نشر
د. س. ن	دون سنة نشر
ص. و. ت. إ. ع. أ	لصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء
CNAS	Caisse National des Assurances Sociale des travailleur salaries

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد على ما أعنت وأنعمت، ولك الشناء على ما وفقت وهديت

أحمد الله تعالى على وافر نعمته حمدا كثيرا يليق بجلال وجهك الكريم .

تقدم بأرقى عبارات الشكر واسمى عبارات التقدير والعرفان إلى أستاذتنا المشرفة:

الدكتورة الاخضري ايمان

للتصائح الصادقة والمثمرة التي قدمتها لنا، وكذلك للعناية التي رافقتنا بها لإنجاز هذا العمل.

تقدم بالشكر الجزيل الى كل الاساتذة الذين أشرفوا على تكويننا بقسم العلوم السياسية جامعة غرداية .

وتوجه بالشكر الجزيل إلى لجنة المناقشة التي شرفتنا بتفحصها ثمرة عملنا وتقويمه والحكم عليه .

كما تقدم بالشكر الجزيل لعمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

روح امي الطاهرة التي لا تفارني دعواتها وبركانها اللهم اجعلها في جنات الفردوس عندك.

أبي حفظه الله لي ورعاه وادام له الصحة والعافية.

الزوجات الكريمات السند في الحياة والداعمات في كل الصعاب والمشجعات لي في المسار الدراسي

فره عيني اولادي حفظهم الله ورعاهم وبارك لي فيهم وجعلهم طلباً للعلم مصابيح نور

الى كل العائلة والاحباب

إلى كل من أحبهم فلي ولم يكتبهم فلي

الى زملائنا وزميلاتنا بالدفعات الاولى ماستر علوم سياسية.

البرج ادريس

إهداء

أهدي هذا العمل إلى:

الوالدين اللّٰهيمين ابي وامي حفظهما الله ورعاهم وادامها نبراسا بضوء دربي

أعزائي وعزوتي اخوتي واخواني

الكارم ازواج الاخوات زوجات الاخوة

البراعم الصغيرة للعائلة:

الكرام، الحاج عبد العزيز، ابراهيم الخليل، شعيب، محمد عبد الله، محمد الغزالي، طه ياسين

كل الافارب والاحباب والاصدقاء

طلبة العلم والمجاهدين في سبيله

الى زملائنا وزميلاتنا بالدفعه الاولى ماستر علوم سياسيه.

كمال قطاي

ملخص الدراسة باللغة العربية:

تضمنت دراستنا هذه موضوع حديث في الفكر الاداري الذي له من الاهمية علي واقع المؤسسات الا وهو موضوع اثر التنظيم غير الرسمي علي الرضا الوظيفي لدي عمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة غرداية وقسمنا الدراسة الي قسمين اطار نظري مفاهيمي يستعرض اهم مدارس الفكر الاداري التي اهتمت بالظاهرة واطار تطبيقي كدراسة حالة واخترنا عينة عشوائية لعمال الوكالة وقمنا باستعمال الادوات العلمية من ملاحظة واستبيان ومقابلة وبنينا فرضيات تربط المتغيرين ومن خلال عملية جمع الاستبانة وتحليلها تأكدنا من صحة الفرضيات بحيث توصلنا الي ان هناك اثر للتنظيم غير الرسمي علي الرضا الوظيفي داخل المؤسسة بحيث انه كلما ضعف التنظيم الرسمي ينعكس علي الرضا الوظيفي في ظل التكتلات غير رسمية وسوف نتطرق عن ذلك بالتفصيل في جداول اختيار الارتباط الخطي في مصفوفة الارتباط.

Study summary:

Our study included this subject in the modern administrative thought, which is of importance to the reality of institutions, which is the subject of the informal organization on job satisfaction of workers of the Social Security Fund Agency Ghardaia and our department of study into two conceptual framework conceptual review of the most important schools of administrative thought that took care of the phenomenon and the framework of application as a study And we selected a random sample of the Agency's workers. We used the scientific tools from observation, questionnaire and interview, and constructed hypotheses linking the two variables. Through the process of collecting and analyzing the questionnaire, we confirmed the validity of the hypotheses, so that we found that there is an effect of informal organization on satisfaction. Functional within the institution so that the more formal organization reflected the weakness of the job satisfaction under the informal blocs and we will address it in detail in the selection of linear correlation found in the correlation matrix.

مقدمة

لقد شهد العالم بعد ظهور الثورة الصناعية تغيرات عديدة في جميع المجالات وخاصة بدخول الآلة إلى عالم الشغل، والانتقال من مجتمع كان يهتم بالزراعة وارتباطه بالطبيعة إلى مجتمع صناعي يعرف ظهور العديد من المصانع، والمنظمات زيادة على دور التكنولوجيا والعلم الذي أصبح العالم فيه قرية صغيرة تقرب المسافات وتتجاوز الحدود هذه المتغيرات فرضت نفسها على علماء الفكر الإداري لمواكبة هذه التطورات من خلال دراساتهم وأبحاثهم لمعرفة كيفية سير المنظمات وتنظيم العمل فيها ولقد زاد اهتمامهم بالعملية الإنتاجية وركزوا على مفهوم المنظمة على أنها آلة لتسهيل عالم الشغل وهؤلاء هم أصحاب النظرة التaylorية وأصحاب المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على طبيعة العمل وكيفية تقسيمه وتنظيمه وزيادة في الإنتاجية إلا أن هذه النظرة لم تكن كافية لتفسير تذبذب مستوى العمل زيادة على ظهور منظمات ونقابات عمالية مما أدى إلى توسيع الفكر الإداري وزيادة البحوث داخل المصانع لفهم سير العملية الإنتاجية التي ان جاء التن مايو منظرا لتفسير الظاهرة وبحيث فسر مفهوم المنظمة على أنها كائن حي له نظام يتأقلم مع بيئته من سلوك العاملين وحاجياتهم وهذا الجانب المهم لدراستنا بحيث أن موضوعنا ينطوي على فهم وتحليل العنصر البشري أو الرأسمال الاجتماعي للمؤسسة وكما سبق وأن اشرنا إلى أن الإدارة تسعى إلى تحقيق أهداف منشودة بإمكانيات مادية وبشرية من خلال ضبط وتنظيم قواعد مدروسة ومهيكلية للوصول إلى رسالتها وفي ظل هذه المنظمة يجد العامل نفسه أمام تنظيم رسمي يستوجب احترامه والعمل وفق محدداته مع زملائه العاملين وتشكل العملية الاتصالية سواء كانت عمودية أو أفقية إلا أن طبيعة البشر لا يتوقف فقط عن الإطار التنظيمي الرسمي فان له من الحاجيات والآراء والميول ما يجعله فتح مجال أو حيزا آخر يرفهه فيه عن نفسه ويعبر عن آراءه ومشاعره بطريقة تلقائية وعفوية بحكم الاحتكاك مع زملائه الدائم والمستمر الذي يشكله التنظيم الرسمي للشعور بنوع من الراحة التي هي مؤشرات للرضي الوظيفي.

يعتبر موضوع التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي من المواضيع الحديثة والهامة باعتبارهما من بين الركائز لعيش المؤسسة والتأقلم مع البيئة الداخلية والخارجية والمحافظة على كيانها وتسهيل أسلوب الحوار

والاتصال بين جميع مستويات الادارة وبهذا فهي تكسب حصنا متين لتحدي كل الصعاب والعقبات في ظل نظام عالمي قوي تسوده شراسة التنافس والتحديات.

1. أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمة كفاعل ومبدع للوصول إلى أهداف ونماذج المنظمة.
- الوظيفة في هذا المجال ومحاولة تقديم الاضافة.
- الفضول العلمي والرغبة الشخصية في دراسة هكذا مواضيع.

أسباب موضوعية:

- واقعية مثل هذه المواضيع بحيث أننا نستطيع أن نترك أثرا ايجابيا ينفع المؤسسة بعيدا عن التكتلات القبلية داخل مدينة غرداية خاصة ان قانون الوظيفة العامة في مادته 27 علي عدم جوازية التمييز بين الموظفين لأي سبب من الاسباب الذي كفل ضمانات لحقوق الموظف.
- موضوع حديث له من الدراسات المفتوحة والغير مفصولة فيها نهائيا.
- نقص واضح في تخصص تنظيم الاداري لهذه البحوث على غرار دراسات علم الاجتماع وعلم النفس ومنه إثراء مكتبة الجامعة بهذه المواضيع المفيدة والمتخصصة علم الادارة.
- محاولة اعطاء حلول موضوعية لحل مشكل التكتلات العشائرية والقبلية داخل المنظمات.
- تحليل ودراسة الموضوع من ناحية ادارية ورؤية سياسية واضحة المعالم.
- دراسة تحليلية مفيدة لمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي للعمال الأجراء ولاية غرداية وإعطاء توصيات لتحقيق الرضا الوظيفي.

2. أهداف الدراسة:

- اسقاط اهم النظريات السلوكية علي واقع المؤسسات العمومية الجزائرية في بيئة عمل مختلفة من حيث القيم والمعتقدات.
- محاولة التعرف على أثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي والمردودية في العمل.
- محاولة التعرف على مستوى العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعمال فيها بينهم في ظل خليط من العشائر داخل الوكالة.
- كيف يساهم الرأسمال الاجتماعي في تحقيق التوازن داخل الوكالة وتحقيق الرضا الوظيفي.

3. أهمية الدراسة:

- ابراز أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة ومدى تأثيره على الرضا الوظيفي للأفراد لتحسين الأداء.
- محاولة مساعدة المؤسسة محل الدراسة في التعرف على مستوى العلاقات الإنسانية لديها ومستوى الرضا الوظيفي لدى عمالها من أجل تحسين مكانم الضعف وتعزيز مكانم القوة.
- التعرف على مستوى الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالضمان الاجتماعي من اجل تحسن الخدمات المقدمة.

4. إشكالية الدراسة:

ما مدى تأثير التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات

الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة غرداية؟

الأسئلة الفرعية:

- ما هو مفهوم التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي؟
- ماهي عوامل تشكل التنظيم غير الرسمي؟
- كيف يؤثر التنظيم غير الرسمي على مستوى الرضا الوظيفي في ص و ت ا ع ؟

- ما هو مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وأثره على مستوى الرضا الوظيفي؟

- هل يؤثر التنظيم غير الرسمي على مردودية العمل في ص و ت ا ع ا؟

5. الفرضيات:

- يؤثر التنظيم غير الرسمي على مستوى الرضا الوظيفي في ص و ت ا ع ا.

- يزداد تأثير التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي في ظل ضعف التنظيم الرسمي والنقابات في

مؤسسة ص و ت ا ع ا.

- التنظيم غير الرسمي مؤشر لاستقرار المنظمة ويسهل عملية الاتصال الرسمي.

- يتأثر الرضا الوظيفي داخل المؤسسة بمستوى العلاقات الإنسانية للأفراد.

6. حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على إسقاط نظريات المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية على

الواقع الإداري وبالتالي اخترنا مؤسسة عمومية تضم كم من العمال بمختلف الأطياف وهي صندوق

الضمان الاجتماعي وكالة غرداية.

- الحدود الزمانية: قمنا بالدراسة الميدانية للوكالة من جانفي 2019 الى ماي 2019.

- الحدود البشرية: قمنا باختيار عينة للدراسة عبر جميع مستويات الوظيفة بررتهم ومستوياتهم الاجتماعية

والثقافية من اجل الإلمام بدراسة كاملة المعالم بما تقتضيه الدراسة.

7. أدبيات الدراسة:

لقد ركز مفكري وباحثي علم الاجتماع عن دراسة مثل هذه المواضيع من ناحية العلاقات الاجتماعية

وآثارها في تحقيق الرضا الوظيفي وبصفتنا كباحثين تخصص تنظيم اداري بوسعنا الاطلاع على كافة

الدراسات السابقة المتشابهة التي من أهمها:

الدراسة الأولى اطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل من إعداد الطالب بونوة علي بعنوان **العلاقات الانسانية وأثرها على الرضا الوظيفي، دراسة حالة لعمال صندوق الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة**، تحت اشراف الاستاذ أوزاينية عمر للسنة الجامعية 2016/2015م كلية العلوم الانسانية والاجتماعية جامعة محمد خيضر-بسكرة.

الدراسة الثانية مذكرة نيل شهادة ماستر في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية من اعداد الطالبة هماك كريمة تحت اشراف الدكتور بن علي خليل بعنوان **دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة**. السنة الجامعية 2017/2016 جامعة زيان عاشور الجلفة.

والدراسة الثالثة مذكرة نيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل من اعداد الطالبين قاسم محمد وجليسات عبد الكريم تحت عنوان **أثر العلاقات غير الرسمية على الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية ببلدية مسعد ولاية الجلفة)** تحت اشراف الأستاذ تومي بلقاسم لسنة الدراسيّة 2017/2016م. كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة زيان عاشور الجلفة.

8. صعوبات الدراسة:

تختلف الدراسات الاجتماعية على باقي الدراسات بحيث ان العلوم الاجتماعية متشابكة ومعقدة تستوجب الدراسة الميدانية في بيئة الموضوع لان كل مجتمع يتميز بعادات وقيم تميزه عن الاخر وبالتالي يجب تفسير النظريات السلوكية حسب طبيعة وبيئة كل مجتمع.

كذلك طبيعة النظام الوظيفي لدى المؤسسات الجزائرية التي يعتمد على النظام المغلق الذي يأخذ

الاهتمام بالتنظيم الرسمي وتوجيهه بطريقة مركزية في قراراته.

قلة المراجع في الدراسات السابقة في نفس التخصص.

9. منهجية الدراسة:

انطلاقاً من طبيعة وأهداف الدراسة فقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي مع الاعتماد على منهج دراسة حالة بهدف تعزيز الدراسة النظرية فالمنهج الأول الخاص بالجزء النظري يصف ويفسر ظاهرة التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي ويكشف العلاقة بين الظاهرتين واعتمدنا على نظريات مفسرة حديثة في الفكر الإداري للوصول إلى دراسة ونتائج صحيحة، أما المنهج الثاني فهو منهج دراسة الحالة فقد تم استعماله في الجانب التطبيقي من أجل استقصاء النتائج في مجتمع الدراسة حول الرضا الوظيفي وعلاقته بالتنظيم غير الرسمي.

10. تبرير الخطة:

ومن أجل الإلهام بموضوع الدراسة قسمنا بالدراسة في شقين فصل نظري ينطوي على مبحثين في كل مبحث مطالب يستعرض الجانب أو الإطار المفاهيمي للتنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي مع أهم نظرياته. المبحث الأول: التنظيم غير الرسمي. يحتوي على ثلاث مطالب، المطلب الأول يتضمن مفهوم التنظيم غير الرسمي وعناصره والمطلب الثاني يتضمن عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي، المطلب الثالث تطور التنظيم غير الرسمي. المبحث الثاني: الرضا الوظيفي. مقسم إلى أربعة مطالب، الأول يتضمن مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته، مطلب ثاني أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي والمطلب الثالث العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي والمطلب الرابع مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

أما الفصل الثاني فكان للجانب التطبيقي والمتمثل في دراسة حالة الصندوق الضمان الاجتماعي وكالة غرداية، تناولنا فيه مبحثين. مبحث أول تناولنا فيه تعريف ص و ت إ ع أ وهياكله من مطلبيين، الأول نبذة عن الص و ت إ ع أ ونشأته ومطلب ثاني تعريف وكالة ولاية غرداية وشرح هيكلها التنظيمي. مبحث ثاني تضمن مجتمع وأدوات الدراسة ومطلب لتحليل المعطيات والنتائج ومطلب ثالث لاختبار الفرضيات.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتنظيم غير

الرسمي والرضا الوظيفي

تقوم الإدارة على أسس هامة ومضبوطة لسير عمل المنظمات ومراقبتها بخطوات واعية ومدروسة للوصول إلى أهدافها المنشودة والتي تحددها قواعد وقوانين وهيكل تنظيمي لإقامة تنظيمات رسمية، والتي تتكون من جانب مادي وآخر بشري يعيش فيه العامل مع زملائه فينتج عن ذلك تصرفات وعلاقات وارتباطات فردية واجتماعية ليرفه عن نفسه ويخفف عن نفسه العمل الروتيني وهذا ما يترتب عنه تنظيم آخر لا يقل أهمية عن سابقه يسمى التنظيم غير الرسمي، وهو محور دراستنا باعتباره يوفر جو ملائم من العمل ويزرع في نفوس العمال نوع من الرضا والقبول داخل المنظمة.

المبحث الأول: ماهية التنظيم غير الرسمي

لقد حظى التنظيم الغير الرسمي بأهمية كبيرة لذا مفكرين علم الإدارة الذين انطلقوا من انتقادات موجهة للمدرسة الكلاسيكية التي اعتمدت على جانب الانتاج والجوانب التنظيمية والقانونية للمنظمة، بحيث ركز منظري المدرسة السلوكية على الاهتمام بالجوانب النفسية والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، وفي دراستنا هذه نتطرق لعنصر مهم لذا هذه المدرسة ألا وهو التنظيم غير الرسمي.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير الرسمي وعناصره

إن أساس تشكيل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة، الذي تحدته الاتصالات والمقابلات اليومية وسواءً كانت اتصالات عمودية أو أفقية التي هي موجودة داخل المنظمة أو الإدارة العامة، في ظل التنظيم الرسمي والنصوص التنظيمية المعبر عنها من خلال الهيكل التنظيمي والدليل التنظيمي أو السلم التنظيمي الذي يضبط الأطراف المباشرة والغير المباشرة الذي يمكن لكل عضو أن يتصل بها لأداء مهامه، ولا يمكن أن يتجاوز هذه النصوص حتى لا يحدث أي خلل في وظائف التنظيم.

إذا كان التنظيم الرسمي والعملية الاتصالية داخل وظائف الإدارة يولدنا تشكيل عنصر مهم داخل الإدارة أو المنظمة له من الفاعلية والأهمية ما يصوبنا إلى التعريف به وتحديد مكوناته وعناصره.

أولاً: تعريف التنظيم غير الرسمي

يعرف برنارد شيبستر* التنظيم " هو نظام من النشاطات المتعاونة عن قصد ووعي بشخص أو أكثر وهو يتطلب نظام الاتصال بين هذه النشاطات ويبرز دور الفرد في المساهمة الفعلية في العمل"¹.

هذا عن التنظيم من خلال القراءة لهذا التعريف نلخص أن أي تنظيم واعي ومقصود ينتج عنه اتصالات جماعية فردية يخلق من بينها تنظيم آخر عفوي.

إذ يرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم وتبدو أهمية التنظيم الغير الرسمي في أن يخلق لدى الأعضاء اتجاهات ومفاهيم وعادات وتشكيل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، كما أنه يساهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي ما يلي:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي، أي يمكن للتنظيم الغير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي بطريقة تلقائية.

يعرف معجم المصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم غير الرسمي بأنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال، ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها الإدارة بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة.²

* برنارد شيبستر هو اقتصادي امريكي ولد سنة 1886 بمالدين وتوفي في نيويورك 1961 كان عضو في الاكاديمية للفنون والعلوم له العديد من المؤلفات

The functions of exucutive Organisation and management

¹ قاسمي الناصر، "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، اطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 146.

² حسان جيلالي، نشأة التنظيمات غير رسمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، العدد الخامس، 2004، ص 53.

أما قاموس علم الاجتماع فيعرف التنظيم غير الرسمي على أنه "نسق العلاقات الاجتماعية التي تظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي"¹.

كما يعرف أحمد ماهر وزملائه "التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم"².

أما التعريف الملفت للانتباه هو تعريف علي محمد منصور اذ يقول "هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع والاعتبارات الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائياً والتي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة"³.

ثانياً: عناصر التنظيم غير الرسمي

التنظيم غير الرسمي كغيره من التنظيمات الرسمية، يتكون من مجموعة من العناصر، والتي هي بمثابة مكونات لهذا التنظيم، فهي التي تعطيه شكله المتعارف عليه وتجعله على ما هو عليه، ورغم أن هذه العناصر قد لا تكون مادية أو ملموسة أو حتى مكتوبة، إلا أنها وثيقة ومثينة داخل هذا التنظيم وأيضاً تحظى بدرجة كبيرة من القبول من طرف الأعضاء، إضافة إلى أنها منظمة ومحددة.

1. الجماعات غير الرسمية: هي جماعات صغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدد لفترة طويلة

نسبياً بين الأعضاء المنتمية لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دوراً محدداً لتحقيق أهداف مشتركة.

2. القادة الغير الرسميين: هم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة ويحصلون على المكانة

الغير الرسمية للعديد من الأسباب، السن، الأقدمية، المهارة الفنية، بناء الشخصية والثقافة وقد تتخذ الجماعات

غير الرسمية قائداً واحداً كما تتخذ قادة مختلفين تبعاً للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين

إلى آخر وما يقدم القائد من خدمة للجماعة غير الرسمية.

¹ حسان جيلالي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية: دار الجامعية، 2000، ص689.

³ محمد رزيق ايهاب صبحي، الإدارة 'الاسس والوظائف'، ج2، القاهرة: دار الكتب العلمية، 2001، ص178.

3. وجود التنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة لكل منها من نفود 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 الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاطات التي يمارسها الأفراد مثل: الإيديولوجيا، الأنماط الخ.

6. وجود نظام الاتصال: يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على اعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة.¹

المطلب الثاني: عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي

إن اجتماعية الإنسان وعدم قدرته على العيش منفرداً من بقية أعضاء المجتمع يجعله يدخل في جماعات يعيش بينها طوال فترة حياته، وباعتبار الوظيفة وساعات العمل تأخذ من الإنسان حيزاً من حياته تجعل يلتقي مع جماعات عمل في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد، ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى تشكل جماعات تلقائية، وهذه الأخيرة يعود تشكيلها إلى عدة عوامل، وظروف مختلفة ومتنوعة ونحاول في هذا المجال تلقي بعض الضوء على العوامل والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء هذا التنظيم الغير الرسمي ومن أهم هذه العوامل القرب المكاني وتشابه الوظيفة والأقدمية في العمل والسن والمكانة الاجتماعية، وسوف نتناول هذه العوامل مع الشرح والتحليل.

- القرب المكاني: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل لتشكيل التنظيمات الغير الرسمية داخل المنظمة وهذا بطبيعة الالتقاء المتكرر والاحتكاك المستمر مما يدفع إلى نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم.

- تشابه الوظيفة: تشابه الوظيفة هو عامل آخر يؤدي إلى تقسيم العمال إلى فئات لكل منها تنظم تجاوب مع تخصص العمل وتشابها وتشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي يؤديه.

¹ علي الموالى وزملائه، تنمية الموارد البشرية، ط 1، القاهرة: دار الفجر، 2007، ص 137.

- السن والأقدمية في العمل: إن فارق السن والأقدمية في العمل يشكل جماعات متفاوتة الأعمار وهذا ما يلزمه ثقافة وتقاليد العمال المسنين التي تختلف عن ثقافة وتقاليد عمال شبان، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل وهذه العوامل لها دور كبير في التأثير على طبيعة العمل ومحاولات التغيير والتجديد والتطوير التنظيمي كون الشباب له طموحات وآفاق وجهود وطاقة يريد أن يستغلها من أجل تحقيق أهداف معينة .

- المكانة الاجتماعية: هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضواً في المجتمع وعضواً في جماعة العمل داخل المنظمة وأطلق الدكتور "عبد الباسط محمد حسن" والدكتور "محمد الجوهري" اسم الهيئة إذ يرى محمد الجوهري أن من عوامل نشوء الجماعات الغير الرسمية هو تشابه الهيئة أي المكانة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المنظمة، هذا العامل له دور كبير في التأثير وتشكيل جماعات غير رسمية بحيث نجد أن الكثير من العمال يحترمون ويولون الشخصية التي لها قدر كبير من الاحترام والرفعة داخل المنظمة والمجتمع .

إن العوامل السالفة الذكر لا يمكننا فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومتشابكة وكل عامل له أثر وتأثير على العوامل الأخرى المتداخلة والمترابطة ويضيف "أ براون" إن هناك عناصر أخرى إضافة إلى هذه العوامل منها الجنسية المتشابهة أو أصول إقليمية أو الجنسية أو العمر¹.

أسباب تكوين الجماعات الغير الرسمية:

من أهم الأسباب لتكوين الجماعات غير الرسمية هي:

- الرغبة في تكوين صداقات مع الآخرين وإنشاء علاقات متبادلة، والقضاء على الاحساس بالعزلة إضافة إلى كون الفرد اجتماعي بطبيعته.

¹ أبراون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خيرى آخرون، مصر: دار المعارف، 1960، ص150.

- إنشاء جو عمل يسوده النصح والإرشاد والانتماء لضم الأفراد إلى تنظيم جماعات غير رسمية لسد قصورهم هي كفاءتهم في العمل وتحسين نوعية أعمالهم.
- الرغبة في توفير الحماية والأمن والدفع بكل تهديدات خارجية باتحادهم ومقاومتهم المادية والمعنوية، كالقراءات التعسفية للإدارة أو السلوك القيادي الاستبدادي.
- الرغبة في التقرب من أصحاب مراكز النفوذ أو كبار المسؤولين للحصول على مكاسب شخصية مادية أو معنوية وامتنيازات مثل الحصول على الترقيات والمكافآت المالية وغيرها.
- سد الفراغ في الأمور التي يعجز التنظيم الرسمي ملؤها مثل السرعة في الاتصال والتفاهم القائم بين أفراد في المنظمة حال انسداد الاتصال بالتنظيم غير الرسمي يعطي جو من الديناميكية والحيوية المستمرة بين أفراد العاملين داخل المنظمة.
- إن التنظيم غير الرسمي لا يمكن أن يخلق من العدم فذكرنا الأسباب التي تستوجب ظهور التنظيم غير الرسمي تتطلبها حاجات ودافع تشجع الأفراد إلى تكوين وتشكل هذه التكتلات في محيط الإدارة ولعل من أهم هذه الدوافع:
- تلبية وتحقق حاجات معينة منها الارتباط والانضمام والصدقة والأمان، وتمكن للجماعات الغير الرسمية أن توفر للفرد جواً من الراحة والترفيه والخروج من الروتين وضغوطات العمل، وبالتالي الفرد يشعر أنه محاط بأخرين لهم نفس التطلعات ويستمعون إليه بنفس الشعور والتقدير.
- الأعمال الاجتماعية والجوانب النفسية تتطلب تشكل لجان تقوم بممارسة هذه الجوانب.
- تقدم الجماعات غير الرسمية نوعاً من الأمان يتضمنه جوانب اقتصادية وجسدية ونفسية واجتماعية مثل: الرضا الاجتماعي للأفراد من خلال الارتباطات الفردية والجماعة التي تحمي الفرد من فقدان وظيفته.

المطلب الثالث: تطور التنظيم غير الرسمي

وجود هذا النوع من التنظيم في كافة المنظمات دون استثناء ولعل وجوده مقرون بالعنصر البشري الفاعل في جميع مستويات الإدارة والمنظمات، بحيث بدأ الاهتمام بهذا النوع من التنظيم لما له من أهميته وتأثير على أداء العاملين داخل المنظمة ومن ثم على أداء المنظمة ككل، ولهذا أهتم علماء الإدارة على تركيز على الحاجيات النفسية والاجتماعية للعمال والثقافة لفهم آليات سير المنظمة على غرار النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتنظيم الرسمي (القوانين والتنظيمات) والإنتاج داخل المنظمة، إلا أن المصاعب وتدبب عملية الإنتاج دفع مفكرو المدرسة السلوكية ومدرسة العلاقات الإنسانية على التركيز على عوامل أخرى التي تأخذ جزء أهم منها كانت ترى فيه نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلر 1915، التي اعتمدت على الأساليب العلمية للعمل وفلسفة الرشادة والعقلانية في تسيير العمل الإداري بأقل تكلفة وزيادة في الإنتاج هذا من جهة ومن جهة أخرى جاءت نظرية التقسيم العمل لهنري فويل 1930 والتي جاءت بمجموعة من المبادئ التي صنفتها في مبدأ التنسيق ومبدأ التدرج الهرمي ومبدأ التخصص وتقسيم العمل ومبدأ السلطة والمسؤولية ثم نظرية ماكس فيبر النظرية البيروقراطية 1940م.

مبادئها:

- تحديد مجالات التخصص الوظيفي عن طريق التنظيمات واللوائح.
- توزيع الأعمال على الموظفين.
- توزيع السلطة اللازمة لإعطاء الأوامر.
- تحديد طرق وأساليب العمل.
- تقسيم التنظيم إلى عدة مستويات بشكل هرمي.
- جهاز موظفين يحفظ الوثائق والمستندات.

إلا أن هذه النظرية قصرت في تفسير الظاهرة الإنسانية وهو صوبت جميع اهتمامها بالتنظيمات الرسمية وعملية الإنتاج داخل المنظمة مما دفع رواد الفكر الإداري إلى طرح العديد من التساؤلات حول العنصر البشري أو إدارة الموارد البشرية وإدارة العلاقات الإنسانية وهذا أدى إلى ظهور العديد من النظريات التي تحاول تفسير هذه الظاهرة المرتبطة بالأساس بالرضا الوظيفي.

من هذا المنطق ركز أصحاب النظرية السلوكية ونظرية العلاقات الإنسانية على العنصر البشري لتفسير مفهوم التنظيمات الرسمية وغير الرسمية داخل المنظمة من أهم رواد هذه المدرسة إلتن مايو 1880-1949.

تعريف التن مايو: هو عالم نفس استرالي، وهو باحث صناعي وعالم في إدارة المنظمات الأكاديمية، بعد التحاقه بعدة مدارس وجامعات في استراليا وجامعة هارفارد للأعمال، أظهر بحثه بين عامي 1920 و1930 أهمية الجماعات في التأثير على سلوك الأفراد في العمل ولا تزال مبادئه وقواعده الأساسية تستخدم بشكل متكرر اليوم في العديد من الكتب التي تقوم بشرح القيادة والإدارة والتوجيه.

من أهم الدراسات التي قام بها آلتن مايو هي تجارب مصانع هاوثورن الشهرة بالولايات المتحدة الأمريكية الذي فكر في اختيار نظم للإضاءة وكذلك نظم للراحة خلال العمل ولتحقيق الكفاية الكلية للمنشأة.

وفي عام 1924م بدأ مايو في إجراء أربعة أنواع من التجارب هي:

1. تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية.

2. تجارب لدراسة أثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية.

3. دراسة تحليلية لإتجاهات العاملين ومشاعرهم.

4. تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

وأجريت هذه التجارب على مجموعة من العاملات وتم عزلهم في مكان مخصص لقياس الإنتاجية إلا أن هذه الفروض لم تكن كافية لتفسير الظاهرة ومن هنا إتجهت أنظار الباحثين إلى أن هناك عوامل أخرى قد

تدخلت في التجربة وهي السبب المباشر لزيادة الإنتاجية وكان هو المؤشر الحقيقي للخوض في دراسات معمقة إلى وهي العلاقات الاجتماعية والعلاقات الغير الرسمية، والافتراض الذي دفع إلى فتح مجالات أخرى غير الدراسات الكلاسيكية وظهور المدرسة السلوكية في الإدارة وأن الفرد له محيط عمل وله إنتسابات اجتماعية يرغب في إشباعها وأن الفرد هو نموذج معقد يستحق الدراسة .

وبدأ الاهتمام بعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي والإداري باعتبار المنظمة ليست مجرد آلات ولا قوانين تتوقف الإدارة في تطبيقها بل هي اعتبارات مادية وبشرية مهمة تدفع بالمنظمة في فلسفة حياتها التي تقوم عليها الإدارة من أجل تحقيق رسالة المنظمة عبر رؤوسها البشرية الحريصة لتحقيق أهدافها ولو بإمكانات بسيطة هذا من جهة ومن جهة ثانية للعامل مجال واسع من الوقت يقتضيه داخل المنظمة وعمله الإداري هذا ما يجعله يكسب صداقات وعلاقات جديدة تعرفه علي تطلعات الكثير من العمال وتفصح له المجال لتطويرها إلى علاقات عمل وعلاقات شخصية قد تكون نافعة وقد تؤثر على المنظمة والعمل الإداري في اتجاه تبادل المصلحة.

دائما في اطار تحليل العلاقات الاجتماعية والتركيز علي العنصر البشري داخل المنظمة وكيفية تفكيك مسببات الرضا الوظيفي والشعور بالأمان والراحة في ممارسة العمل الاداري نشير إلى أهم رواد الفكر الاداري الذي ركز هو الاخر علي العوامل النفسية والاجتماعية أنه المفكر ابراهام ماسلو هو عالم نفس امريكي ولد في ابريل 1908م-08 يونيو 1970م ففي دراسته وتجاربه ستصاغ نظريته الفريدة والمميزة في علم النفس والتي ركز فيها بشكل أساسي علي الجوانب الدافعية للشخصية الانسانية حيث قدم ماسلو أهم افكاره في تحليل تحرك السلوك الانساني ونشكله وافترض ماسلو أن الحاجات الاكثر الأولوية والأعظم حاجة فإن الحاجات الأخرى التي تليها في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الاشباع هي الأخرى ومنها نكون قد صعدنا درجة أعلى في سلم الدوافع.

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي

يعد الرضا الوظيفي من أهم سمات العمل، لأنه يحقق الرفاهية عند الافراد العاملين، في داخل المؤسسة التي يعملون فيها، كما أنه ينعكس على الإنتاجية، ويزيد من المسؤولية التي يحملها الفرد في عمله وفي البيئة المحيطة به، فهو تدعيم وتعزيز روح الفرد المبنية على الحماس والتشجيع والتحفيز، والتقدير وإيجاد روح المنافسة مما يرفع مستوى الأداء، والذي بدوره يرفع مستوى الرضا الوظيفي، ويجعل العامل منمكاً في عمله بفاعلية، ويرى آخرون أنه حصيلة التفاعل في حاجات الفرد وتوقعاته.

وبذلك نجد أن الرضا قد يعبر بصفة مباشرة عن سعادة العامل في المؤسسة فيما يقوم به من عمل أو ما يسند إليه من مهام، مما يعني تحقيق طموحات الفرد وإشباع رغباته، وبذلك يحقق سعادته واستقراره، مما يؤثر على كفاءته الإنتاجية في العمل، من خلال تكوين علاقات مع الزملاء وتوطيدها، ومن جهة اخرى يعبر الرضا أيضا على مقدار التحفيز والتقدير الذي يطمح إليه الفرد ومدى إشباع حاجته إليه، فعملية التحفيز من أكبر الجوانب المعنوية الإيجابية المطلوبة.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته.

اولا_ تعريف الرضا الوظيفي:

أ. تعريف الرضا لغة: الرضا مصدر رضي يرضى والتي تدل على خلاف السخط، وارتضاه يعني

راه أهلا، ورضي عنه أي أحبه وأقبل عليه¹.

ب. تعريف الرضا الوظيفي اصطلاحا: بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي وتعريفه كمفهوم مع بداية ثلاثينيات

القرن العشرين حيث بدأ الكثير من الكتاب والمهتمين في مجال الإدارة وعلم النفس وضع تعريف

للرضا الوظيفي ولذلك نجد ان التعريفات تعكس نظرة كل منهم إزاء هذا المفهوم إلا أنه لا يزال

الاختلاف قائما والسبب يرجع لارتباطه بالجانب الوجداني في حياة الإنسان الذي لا يمكن التعرف

¹ ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، ج14، بيروت: دار صادر، 1956، ص323.

عليه ألا عن طريق الإنسان نفسه مع عجزه عن التعبير عنه في كثير من الأحيان وقدرة الإنسان على إخفاء مشاعره مما يصعب معها تحديد الرضا لديه وارتباط هذا المصطلح بمشاعر الفرد التي غالبا ما يصعب تفسيرها لأنها متغيرة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فما دام هناك شخص يعمل فهو إما أن يكون راضيا عن عمله وإما أن يكون غير راض عن ذلك. ونسرد بعض التعاريف:

فيعرفه عالم النفس هوبك أنه عبارة عن "مجموعة من الاهتمامات بالظروف النفسية والمادية والبيئية التي تحمل المرء على القول بصدق إنني راضي في وظيفتي"¹
 ويعرفه فكتور فروم أنه "المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج قيم إيجابية، أي أن عبارة الرضا ترادف التكافؤ"².

تحقيق الأهداف الشخصية وعلى الإسهامات التي تقدمها إدارة العمل في سبيل الوصول إلى هذه الغايات³.

أما سوير فيرى أن رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي يجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوقف أيضا على موقعه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته⁴.

1 محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005، ص266.

2 محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص266.

3 علي بونوة، العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي "لدى عمال الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2015/2016، ص107.

4 علي بونوة، المرجع نفسه، ص107.

ويشير لوير الذي يحدد الرضا الوظيفي مع عدد من زملائه في دراستهم للرضا الوظيفي في الولايات المتحدة من خلال طرحه لنموذجه أن العملية النفسية التي تحدد الرضا لدى الفرد وعمله ترتبط بالأبعاد الثلاث¹ التالية:

- مستوى الدخل المدفوع مقابل العمل.

- نمط الإشراف الذي يخضع له الفرد العامل.

- مدى ارتياح الفرد للعمل نفسه.

ويرى لوونز أن الرضا هو عبارة عن الاختلاف بين عاملين (أ) و(ب) فيتمثل (أ) شعور الشخص اتجاه ما سيحصل عليه و(ب) ما يدركه الشخص بأنه حصل عليه بالفعل. فعندما تكون المكافأة المقدمة أقل مما كان يدرك الشخص أو الفرد أنه يجب الحصول عليه، فإن عدم الرضا هو النتيجة وعندما يتساوى إدراكه مع المكافأة المقدمة يكون الرضا هو النتيجة.²

كما يرى عاشور احمد صقر " الرضا الوظيفي هو سلوك الفرد المعبر عن مستوى الاشباع الذي تتيحه له الجوانب والعناصر المختلفة للعمل" وكذلك يعرفه بالمعادلة التالية:

الرضا عن العمل = الرضا عن الاجر + الرضا عن مستوى العمل + الرضا عن فرص الترقية + الرضا عن الاشراف + الرضا عن جماعة العمل + الرضا عن ساعات العمل + الرضا عن ظروف العمل³.

وعليه يمكن القول أن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد، فهو دالة لسعادة الإنسان واستقراره في عمله وما يحققه له هذا العمل من وفاء وإشباع لحاجاته.

¹ حسن حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان: دار زهران للنشر، 1997، ص105.

² ادم غازي العتيبي، علاقة بعض المتغيرات الخصبة بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، الأردن، ع76، 1999، ص520.

³ أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة: دار المعرفة الجامعية، 1990، ص330.

ثانيا - أهمية الرضا الوظيفي:

يعتبر الرضا الوظيفي أحد الموضوعات التي حظيت باهتمام الكثير من العلماء في الإدارة وعلماء النفس وذلك لأن معظم الأفراد يقضون جزءاً كبيراً من حياتهم في العمل وبالتالي من الأهمية بمكان أن يبحثوا عن الرضا الوظيفي ودوره في حياتهم الشخصية والمهنية، كما أن الرضا الوظيفي قد يؤدي إلى زيادة الإنتاجية ويترتب عليه الفائدة بالنسبة للمؤسسات والعاملين مما زاد من أهمية دراسة هذا الموضوع. وبالتالي كثرت البحوث والدراسات في مجال علم النفس الإداري حول موضوع الرضا الوظيفي للأهمية الكبيرة حيث يعتبر في الأغلب مقياساً لمدى فاعلية الأداء، إذ كان رضا الأفراد الكلي مرتفعاً فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مرغوب فيها تتماشى مع تلك التي ترجوها المنظمة عندما تقوم برفع أجور عملها أو بتطبيق برنامج الحوافز التشجيعية أو نظام الخدمات، ومن ناحية أخرى فإن عدم الرضا يسهم في التغيب عن العمل وإلى كثرة حوادث العمل والتأخر عنه وترك العاملين المؤسسات التي يعملون بها والانتقال إلى مؤسسات أخرى،¹ مما يؤدي إلى تفاقم المشكلات العمالية وزيادة شكاوى العمال من أوضاع العمل وتوجيههم لإنشاء اتحادات عمالية للدفاع عن مصالحهم كما أنه يتولد عن عدم الرضا مناخ تنظيمي غير صحي.

وبذلك نستطيع تمييز أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين وأهميته بالنسبة للمؤسسة.

أ. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للأفراد العاملين: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي إلى²:

- القدرة على التكيف مع بيئة العمل، حيث أن الوضعية النفسية المريحة التي تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- الرغبة في الإبداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن

¹ علي بونوة، مرجع سبق ذكره، ص 122.

² نور الدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، قسم علوم الاقتصادية، 2006/2005، ص 191.

وحاجاته المعنوية من تقدير واحترام وأمان وظيفي، مشبعة بشكل كاف، تزيد لديها الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.

- زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.

- الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية إلي توفرها الوظيفة للمواطنين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

ب. أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمؤسسة:

- تحقق المنظمة الربح والفائدة حيث يعتبر الرضا الوظيفي مقياس لمدى فاعلية الأداء، فتحقيق الرضا عند الفرد يزيد من أدائه.

- التقليل من حوادث العمل.

- يتحكم الرضا الوظيفي في الصراع داخل المنظمة، ففي حالة رضا الأفراد عن عملهم ومحتواه وظروفه وغير ذلك، يغيب الصراع، أما في حالة عدم رضاهم فهذا يولد الصراع بين الافراد.

- الرضا الوظيفي كفيل برفع مستوى الطموح لدى الموظفين، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج.

- يؤثر الرضا الوظيفي في نسبة الغياب لدى الموظفين، فارتفاعه يؤدي إلى انخفاض نسبة الغياب¹.

المطلب الثاني: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي.

حظي موضوع الرضا الوظيفي اهتماما بالغا من الباحثين والعلماء، واستندت دراستهم في بدايتها بشكل كبير على النظريات التي فسرت الدوافع الإنسانية وحاولوا من خلالها تفسير المتغيرات المتصلة بالرضا الوظيفي وقد توصلوا من خلال استخدامهم للطرق الحديثة في أبحاثهم إلى عدد من النظريات التي ساعدت في تفسير حالة الرضا الوظيفي لدى الافراد العاملين وانعكاسها على الفرد والجماعة والمنظمة، وقد ساعد

¹ نور الدين شونفي، المرجع السابق، ص192.

الاهتمام بالعلاقات الإنسانية في الفكر الإداري الحديث على ظهور عدد من النماذج والنظريات التي تستخدم في تفسير الرضا الوظيفي لدى العاملين والتي نتطرق لبعضها وهي:

أولاً: نظرية الحاجات الإنسانية

تعد نظرية سلم الحاجات لصاحبها أبراهام ماسلو سنة 1943 ضمن نظريات تحريك الدوافع، فقام بصياغة نظرية ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية. حيث قدم نظريته في الدافعية الإنسانية التي حاول فيها أن يصيغ نسقا مترابطا يفسر من خلاله طبيعة الدوافع أو الحاجات التي تحرك السلوك الإنساني وتشكله. في هذه النظرية يفترض ماسلو أن الحاجات أو الدوافع الإنسانية تنتظم في تدرج أو نظام متصاعد من حيث الأولوية أو شدة التأثير، فعندما تشبع الحاجات الأكثر أولوية أو الأعظم قوة وإلحاحا فإن الحاجات التالية في التدرج الهرمي تبرز وتطلب الإشباع هي الأخرى وعندما تشبع نكون قد صعدنا درجة أعلى على سلم الدوافع. وهكذا حتى نصل إلى قمته¹، والحاجة حسب ماسلو هي عبارة عن قوة داخلية تدفع الفرد لان يقوم بعمل ما لإشباع تلك الحاجة الذاتية وقد بني إطار نظريته على افتراضات وهي كالاتي:

الالتزام بالترتيب وإشباع الحاجات الدنيا أولا قبل العليا.

إذا ما تم اشباع حاجة ما فهي لا تعد دافعا للسلوك.

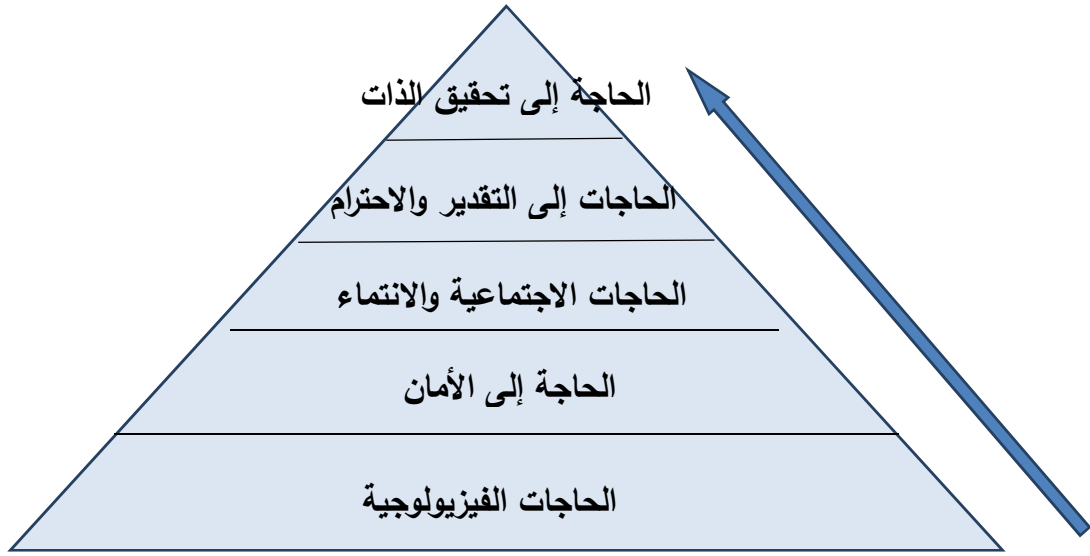
إن طرق إشباع الحاجات العليا متاحة أكثر من تلك المتوفرة لإشباع الحاجات الدنيا.

انطلاقا من هذه الافتراضات وضع ماسلو تسلسلا هرميا للحاجات يتضمن الحاجات التالية وعددها خمسة مستويات²: الحاجات الفسيولوجية حاجة الأمان حاجة الانتماء حاجة تقدير الذات حاجة تحقيق الذات.

¹ إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008، ص22 .

² إسماعيل بلال، المرجع نفسه، ص24.

الشكل رقم 01 : هرم سلم الحاجات لماسلو



1. **الحاجات الفيزيولوجية Physiological needs** : وهي الاحتياجات الأساسية التي يحتاجها

الإنسان ليحيا وهي المأكل والمشرب والهواء والمسكن والملبس والأسرة والنوم والراحة. لذلك فإن المؤسسات تحتاج أن تلبى هذه الحاجات الأساسية بتوفير الدخل المادي الكافي أو بعض الدعم لموظفيها مثل قروض الإسكان.

2. **الحاجة إلى الأمان Safety needs** : تمثل في حاجة الإنسان للعيش في جو الطمأنينة والسكينة

لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لاستقراره يحتاج كل إنسان أن يشعر بالأمان من المخاطر ومن التهديد فهو يبحث عن العمل الآمن المستقر والسكن الآمن والصحة المستقرة. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز موظفيها بتوفير وسائل الأمان في العمل وتوفير الاستقرار والإحساس بعدم الخوف من الفصل وتوفير بعض برامج العلاج المجاني أو المدعم وبرامج توفر ما يشبه المعاش بعد التقاعد.

3. **الحاجات الاجتماعية والانتماء Social needs**: وهي الحاجة لتكوين صداقات والانتماء لمجتمع

تمتد هذه الحاجات إلى محاولة كسب الفرد لمزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي

أو النفوذ داخل الجماعة المنتمي إليها. لذلك فإن المؤسسات يمكنها تحفيز العاملين بتوفير جو اجتماعي جيد وتنظيم لقاءات اجتماعية أو توفير الوسائل لها. هذه الاحتياجات تشمل الاحتياجات الاجتماعية خارج العمل بمعنى قضاء وقت مع الأسرة والأصدقاء والأقارب. فهذه احتياجات لا بد من تلبيتها من خلال وجود أجازات وتحديد أوقات العمل بحيث لا يصبح العامل يذهب لبيته عند النوم فقط وإنما له وقت لعلاقاته الاجتماعية.

4. **الحاجات إلى التقدير والاحترام Esteem needs**: تتمثل الحاجة إلى التقدير في رغبة الفرد بالشعور

بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأفراد وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات لاكتسابا مهارات في العمل.

5. **الحاجة إلى تحقيق الذات Self-Actualization needs**: بعد توفير كل هذه الاحتياجات فإن

الإنسان يبدأ في البحث عن تحقيق الذات وهو أن يقدم أحسن ما عنده ويستغل كل طاقاته فيبدع ويتطور إلى حدود عالية جدا.

غير أن من بين الانتقادات الموجهة لها ان الأفراد يختلفون في درجة تفضيلهم للحاجات فيمكن أن يذهبوا إلى العليا حتى وإن كانت الحاجات الدنيا غير مشبعة، ولا يمكن ترتيب الحاجات لكل الافراد بشكل هرمي أو تسلسلي حيث أن الأفراد يختلفون في حاجاتهم وترتيب أولوياتهم، كما يصعب فصل الحاجات كما حددتها النظرية لان الحاجات لدى الإنسان متداخلة ومتراطة ومن الصعوبة فصل الحاجات عن بعضها بفاصل.

ثانيا: نظرية العاملين

من خلال هذه النظرية لعالم النفس الامريكي فردريك هرزبيرج سنة 1959 الذي فرق بين مجموعتين

من العوامل¹ وهي :

¹ حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 135.

أ. **العوامل الدافعة:** وهي تلك العوامل التي تدفع العاملين إلى بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف

المطلوبة وتؤدي إلى خلق قوة دفع للسلوك وتسبب الرضا الوظيفي وتتمثل في:

- الإنجاز وأداء العمل.

- مسؤوليات الفرد.

- الحصول على تقدير الآخرين واحترامهم.

- فرص التقدم والنمو في العمل.

- أداء عمل ذي أهمية وقيمة للمنظمة.

ب. **العوامل الوقائية:** وهي العوامل التي يعتبر توافرها بشكل جيد ضروري لتجنب الشعور بعدم الرضا

والاستياء، ولكنها لا تؤدي إلى خلق قوة دافعة وحماس للأداء لدى الافراد وتتمثل في بيئة العمل وهي:

- ظروف العمل المادية

- العلاقات مع الرؤساء

- العلاقات مع المرؤوسين

- الإشراف

- قيمة أداء العمل وأهميته في المنظمة.

وبالتالي فالمجموعة الاولى هي التي تحقق لنا الرضا الوظيفي عن طريق الدافعية اما المجموعة الثانية

فهي التي تجنبنا شعور الافراد بعدم الرضا فتوفرها لا يحقق الرضا ولكن غيابها يعطي الشعور بعدم الرضا.

ثالثا: نظرية الإنجاز لماكلياند

يرى دافيد ماكلياند 1961 من خلال محاولته تفسير ظاهرة وجود دافع إنجازي قوي لدى الأفراد

يدفعهم إلى المثابرة والاهتمام بالأداء العالي في العمل، ويكون أكثر من اهتمامهم بالمكافأة التي يمكن أن

يتحصلوا عليها من هذا الأداء، فهم يشعرون بالسعادة لتحقيقهم إنجاز معيناً. وأن هنالك ثلاث حاجات رئيسية

غير متسلسلة يسعى الأفراد لإشباعها وهذه الحاجات تعتبر الدافعة والمحركة للسلوك الإنساني¹ وهي:

- الحاجة إلى القوة (السلطة، المركز الوظيفي، فرص الكسب) : وتعني أن الأفراد لديهم رغبة في إشباع هذه الحاجة من خلال الوصول إلى مركز السلطة في المنظمة.
- الحاجة إلى الاندماج والانتماء (علاقات الصداقة والمودة والتقدير) : وتعني ان الأفراد لديهم ميل إلى الإنتماء وتكوين العلاقات الشخصية ويجدون ذلك في الأعمال التي تؤدي إلى التفاعل مع زملاء العمل.
- الحاجة إلى الإنجاز (الإنجاز في العمل والشعور بأن الفرد منتج ومتقن للعمل): فتعني أن الأفراد يرغبون في إشباع حاجاتهم هذه من خلال الالتحاق بالأعمال التي فيها تحدي وتفوق والرغبة في تحمل المسؤولية. ومن الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية تركيزها على دافع الإنجاز متجاهلة بذلك باقي الحاجات الإنسانية التي من الممكن أن تكون دافعة للفرد في أدائه لعمله، وذلك لأن سلوك الفرد تحركه دوافع عديدة وليس دافعا واحدا فقط².

رابعا: نظرية التوقع

حيث يقول فيكتور فروم (1964) أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل

عليها، ومن ثم شعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد³، وهذه الدافعية هي محصلة لثلاثة عناصر:

- توقع الفرد أن مجهوده سيؤدي إلى أداء معين.
- توقع الفرد بأن هذا الأداء هو الوسيلة للحصول على عوائد معينة.
- توقع الفرد بأن العائد الذي سوف يحصل عليه ذو منفعة وجاذبية له.

¹ اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 132.

³ حسن حريم، المرجع نفسه، ص 136.

فالرغبة أو الميل للعمل بطريقة معينة يعتمد على قوة التوقع بأن ذلك العمل أو التصرف سيتبعه نتائج (مكافئة) معينة، كما يعتمد على رغبة الفرد في تلك النتائج. إن هذه العناصر تمثل عملية تقدير خاص بالفرد ويختلف هذا التقدير باختلاف الفرد، فما يشعر به فرد يختلف عم يشعر به فرد آخر.

خامسا: نظرية القيمة

أبرز ادوين لوك من خلال نظريته (1976) مفهوم الرضا الوظيفي انه حالة عواطف سارة سببها مدى ادراك الفرد بأن الوظيفة التي يشغلها تمنح له القيمة الوظيفية التي تتسجم وحاجاته. وقد ميز بين القيمة والحاجة التي اعتبرها عنصر اساسي لاستمرارية حياة الانسان وهي بمعزل عن رغباته. وأما القيمة فهي صفة فردية يتميز بها شخص عن آخر وتعبر عن رغباته مهما كان وضعه فهو يسعى الى تحقيق نتائج ذات قيمة عالية وأن تحقيقها يشبع حاجاته ورغباته وهو ما ينعكس بالإيجاب على الوضع النفسي له وبالتالي تحقيق الرضا.¹

خامسا: نظرية Z

تعتبر من أحدث نظريات الرضا الوظيفي لويليام أوشي (1981) بعد عدة بحوث ودراسات بهدف معرفة سر نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات. وتقوم على اساس الاهتمام بالجانب الانساني للعامل، ومعرفة كيفية ادارة الافراد العاملين بطريقة تبعث فيهم الشعور روح الجماعة.

إن المؤسسة البيانية ينظر اليها على أساس أنها مؤسسة عائلية تعتمد على:

- الألفة والمودة والاهتمام بالآخرين ودعمهم، وعدم الانانية وقامة علاقات وطيدة وصدقات حميمة.
- الوظيفة مدى الحياة والحرص على استمرار علاقة العامل بالمنظمة مادام قادرا على ذلك ويشبه هذه العلاقة بالعلاقة الزوجية التي تستمر مهما كانت الظروف بل تزداد متانة. كما يستعملون لذلك عبارات لها دلالاتها في التعامل مع الافراد لإشعاره بالقبول والترحيب مثل قولهم "انت واحد منا.

¹ كريمة هماك، "دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لدى موظفي الخزينة العمومية بولاية المسيلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور الحلفة، قسم العلوم السياسية، 2016/2017، ص48.

وتتسم ممارسة الإدارة اليابانية بالدقة والتهديب، وحدة الذهن، أي الحذق والمهارة في التعامل مع الموظفين، وبأخذ اليابانيون وقتاً طويلاً في عملية إتخاذ القرار، ولكنها لا تتعرض إلا لمقاومة ضئيلة جداً. إن الإدارة اليابانية تتميز بالعناية والاهتمام الشامل بالموظفين فهي توفر لهم تسهيلات الرخاء الاجتماعي¹.

ولتطبيق نظرية اوتشي اقترح اتباع الخطوات التالية:

- فهم نوع المؤسسة ودور المدير فيها.
 - معرفة فلسفة المؤسسة التي تتعامل معها.
 - تطبيق مبدأ الإدارة بالأهداف.
 - تطوير وتنمية مهارات المدير وقدراته الشخصية
 - أهمية توفير الأمن والاستقرار الوظيفي.
 - تطوير العلاقات الإنسانية غير الرسمية بين المدير والعاملين.
 - تنمية وتطوير الولاء والانتماء بين الموظفين في المؤسسة.
- كل هذا حسب اوتشي يؤدي الى النتائج التالية:
- زيادة الثقة والتفاعل والمودة في العمل.
 - زيادة الرضا الوظيفي.
 - زيادة الاستقلال والحرية للعاملين.
 - زيادة الإنتاجية.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

إختلف الباحثون في تحديد العوامل والمسببات المؤثرة في الرضا الوظيفي إلا أن الكثير منهم قام بتصنيفها اعتماداً على مصدرها الى عوامل شخصية خاصة بالفرد نفسه وعوامل خاصة بالتنظيم وبيئة العمل.

¹ - اسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، ص 59.

أولاً - العوامل الشخصية: تؤثر شخصية الفرد في الرضا الوظيفي وتتمثل في العوامل¹ الآتية:

- أ. احترام الذات: يكون اقرب للرضا الوظيفي الافراد الذين لديهم ميل الى الاعتدال بالرأي واحترام الذات.
- ب. المكانة الاجتماعية: تدعم المكانة الاجتماعية وترتيب الفرد في السلم الاداري شعوره بالرضا، و يؤدي تخلخل هذه المكانة احيانا الى الاستياء وعدم الرضا.
- ت. الرضا العام عن الحياة: غالبا ما تتعكس سعادة الافراد في حياتهم اليومية على سعادتهم في عملهم وأما التعساء وغير الراضين بنمط حياتهم يؤثر ذلك على رضاهم الوظيفي ويدخلهم في صراعات مهنية.
- ث. تحمل ضغوط العمل: عندما يكون الفرد قادر على التكيف مع مشاكل العمل وتحمل ضغوطها يكون أكثر رضا.

ثانياً-العوامل التنظيمية:

تمثل المنظمة البيئة التي تحيط بالفرد لذلك هناك سلوكيات وعوامل تنظيمية تؤثر اتجاهات الفرد وهي:

- أ. نظام العوائد: وهي ما ينتظره الفرد من المؤسسة مقابل ما قام به من مهام وقد تكون هذه العوائد مادية أو معنوية ويزداد الشعور بالرضا لديه اذا كانت تم توزيعها بطريقة محددة ومنظمة وعادلة وتتمثل في الأجر والحوافز والمكافئات والترقيات².
- ب. الأجر: وله دور كبير في تحقيق الرضا الوظيفي وأبرزت الكثير من الدراسات وجود علاقة طردية بين الرضا والاجر الذي يساهم في اشباع الحاجات الفيزيولوجية للفرد.

¹ احمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 157.

² علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب، د س ن، ص 132.

- ت. الحوافز: هي "مجموعة من العوامل الخارجية المقدمة من المنظمة والقادرة على إثارة القوى الفعلية الحركية المنتجة في الفرد والتي تؤثر على سلوكه وتصرفاته باتجاه مستوى معين من الأداء"¹، فيؤثر نظام الحوافز والمكافآت على شعور الفرد بالرضا وكذا الطريقة التي تمنح بها هذه المكافآت.
- ث. الترقيات: وهي تسلم العامل لوظيفة أعلى درجة في السلم الإداري وتقلد مسؤولية أكبر فتعتبر زيادة مادية ومعنوية للفرد ترفع من إحساسه بالرضا عن عمله. خاصة ما إذا كانت نظير ما قدمه من جهد وعمل وكفاءة في تنفيذ الأعمال هذا ما يزيد في دافعيته لا لقاء اقدميته في العمل فقط.²
- ج. نمط الإشراف: يعد الإشراف الجيد على المرؤوسين ومعرفة طريقة معاملتهم من العوامل التي تؤثر على رضا العاملين، فهناك القيادة الاستبدادية، الفوضوية والديمقراطية فنمط الإشراف يعكس طريقة معاملة المسؤولين لمرؤوسيهم وكيفية التأثير عليهم ابتغاء الوصول إلى الأهداف التنظيمية وجل التجارب تؤكد على أن أفضلها وأكثرها تحقيقاً لرضا العامل هي القيادة الديمقراطية لما تشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافؤ الفرص، حرية الرأي، المساواة أمام القانون، العدالة والتعاون في حدود الأهداف التنظيمية.³
- ح. العلاقة مع الزملاء في العمل: وهي عنصر مهم في تحقيق الرضا العامل كائن اجتماعي يؤثر ويتأثر بالعلاقات الاجتماعية المحيطة به، فإذا ساد التقدير والاحترام بين جماعة العمل سيساهم في تحقيق الرضا لدى العامل عكس ما إذا كان هناك صراع وتنافر بين الافراد الذي يقلل من الرضا. وتكوين جماعات عمل غير رسمية يزيد في مستوى الرضا الوظيفي، ذلك ان يخلق بينها التعاون وزيادة الاتصال والتفاعل بين الافراد الذين يوجد بينهم جذب متبادل.⁴

1 احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983، ص 154.

2 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999 ، ص 38 .

3 احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، مرجع سبق ذكره، ص 155.

4 احمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 149.

خ. سياسة المنظمة: وتتمثل في أنظمة العمل واللوائح قواعد تنظيم العمل والتي تترجمها إجراءات وتصرفات التي تيسر العمل ولا تعيقه فالسياسة التي تتصف بالمرونة والتكامل والاستقرار وتوفر المعلومات الكافية حول برامج وخطط العمل المستقبلية ترفع من مستوى الرضا الوظيفي لدى الافراد.¹

د. تصميم العمل: ويمثل المهام الموكلة للعامل ومحتوى الأعمال والأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل. ويكون للعمل معنى وقيمة ويتضمن تحدياً وتنوعاً كلما كان هناك تنوع للمهام مما يؤدي لرضا الموظفين عن عملهم، ويكون ذلك باستعمال أساليب كالتدوير والذي يعنى به إسناد عمل آخر للعامل لفترة معينة وكذلك أسلوب الاثراء الوظيفي الذي يقصد به اضافة مسؤوليات جديدة وزيادة في الصلاحيات.²

ذ. ظروف العمل المادية: ومن أهم هذه الظروف التي ينبغي الاهتمام بها هي الإضاءة، الحرارة والتهوية، والضوضاء والنظافة وكذا ساعات العمل وأوقات الراحة وهي تؤثر على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، فكلما كانت ظروف العمل المادية مناسبة فإن ذلك يزيد في مستوى رضا العاملين.³

المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه.

أولاً - مؤشرات الرضا الوظيفي:

يمكن التعرف على مستوى الرضا لدى الافراد من خلال بعض المؤشرات التي تتلخص في التغيب عن العمل، ترك العمل، التمارض، الاصابات في العمل، الشكاوى والاضراب ونعرضها كما يلي:

أ. التغيب: من خلال دراسة شركة انترناسيونال هارفرستر سنة 1955 تبين وجود علاقة طردية

بين الرضا الوظيفي للأفراد وحالات التغيب. فهو يعبر عن ارادة الفرد في عدم الذهاب ومزاولة

1 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، مرجع سبق ذكره، ص151.

2 حسن حريم، مرجع سبق ذكره، ص 115.

3 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص250.

عمله دون ان يكون له سبب طارئ او قاهر يمنعه من الحضور غير التعبير عن عدم رضاه

بالتغيب.¹

ب. ترك العمل: ويعتبر أحد السلوكيات التي يعبر بها الافراد عن عدم رضاهم الوظيفي لأي سبب

من الاسباب التي وسبق ان تطرق اليها التي تكون سببا في رضاه ورغبة الافراد في تغيير

الوظيفة ويعد من أصعب الخيارات المتاحة للأفراد والمنظمة كذلك خاصة وإذا كانت فترة

العمل طويلة.²

ت. التمارض والاصابة في العمل: وهو ادعاء المرض لعدم الحضور للعمل عن طريق اتخاذ

الذرائع والحجج، فالتمارض، وهو ظاهرة تعبر في الغالب عن عدم رضا بالحالات المرضية

المقنعة للابتعاد عن محيط العمل تهربا من الواقع الذي يعيشه.

إن الإصابات الناجمة عن العمل تعبير جزئي عن عدم رضا الفرد الوظيفي، وانعدام الدافع على أداء

العمل بكفاءة وعدم الرغبة في العمل ذاته وبهذا الاعتبار نجد أن العامل الذي لا يشعر بدرجة عالية

من الرضا نجده أقرب إلى الإصابة.³

ث. الشكاوى: وسيلة الشكوى هي تعبير عن عدم رضا العامل لجلب اهتمام المشرفين والاداريين

للنظر في وضعيته التي تسببت في عدم رضاه.⁴

1 علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 243.

2 علي السلمي، المرجع نفسه، ص 243.

3 علي السلمي، المرجع نفسه، ص 244.

4 عبد الحفيظ القيزي، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي دراسة حالة ديوان الترقية و التسيير العقاري، دراسة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تنظيم و عمل، الجزائر، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2011/2012، ص 90.

ج. الاضراب: هو رد فعل قوي يمارسه الافراد للتعبير عن عدم رضاهم عن اوضاع مهنية معينة.

التي يتخذها العمال كرد فعل على عدم الرضا الوظيفي، حيث يعبر عن التذمر الذي يعيشه

العمال¹.

ثانياً - طرق قياس الرضا الوظيفي:

معرفة اتجاهات الناس نحو العمل ليست بالعملية السهلة لصعوبة معرفة حقيقة تلك الاتجاهات بدقة من خلال الملاحظة كذلك فان سؤال الافراد بشكل مباشر عن حقيقة اتجاهاتهم قد لا يعطي نتائج مفيدة فهم غالباً لا تريد الإفصاح عن ذلك وحتى وأن كانوا يريدون الإفصاح فان الموقف قد يكون معقداً بالشكل الذي لا يستطيعون التعبير عنه ويرى البعض انه بالرغم من وجود اتجاهات متعددة لدى الفرد اتجاه الجوانب المختلفة لعمله إلا أنه من الصعب تقييمها وقياسها ويرجع هذا الى صعوبة الملاحظة المباشرة للاتجاه وصعوبة استنتاجه بدقة من خلال سلوك الفرد فإلى حد كبير يعتمد في قياس الرضا عن العمل على ما يذكره الفرد وعادةً لا يفصح الفرد بصورة صادقة عما بداخله. ويقسم الأخصائيون مقاييس الرضا الوظيفي إلى مقاييس موضوعية وذاتية² وهذه المقاييس هي على النحو الآتي :

1- المقاييس الموضوعية للرضا: ويقصد بها المقاييس التي تفيد في معرفة درجة الرضا الوظيفي من

خلال الآثار السلوكية له مثل الغياب، دوران العمل وهذا النوع من المقاييس يغلب عليه الطابع

الموضوعي لأنه يستخدم الأساليب الموضوعية اذ هو عبارة عن رصد مضبوط لسلوك العمال كمسك

السجلات للغيابات ودوران العمل.

أ- معدل الغياب: إن معدل الغياب يعكس مدى انتظام الفرد في عمله، وهو مؤشر يمكن استخدامه

للدلالة على درجة الرضا الوظيفي للعامل، فالفرد الراضي يكون أكثر ارتباطاً بالعمل واشد حرصاً

¹ عبد الحفيظ القيزي، المرجع السابق، ص91.

² احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص403.

على الحضور مقارنة بمن يشعر بالاستياء من عمله لذلك فإن احتفاظ الإدارة بسجلات الحضور والغياب لكل عامل وكل مجموعة عمل أو قسم في المنظمة يتيح لها تتبع معدلات الحضور والغياب واكتشاف أي ظاهرة اختلال تستدعي الدراسة والعلاج. ويحسب معدل الغياب غالبا بطريقة وزارة العمل الأمريكية¹ كالآتي:

مجموع عدد أيام الغياب للأفراد خلال فترة دون احتساب العطل الرسمية و العطل الاسبوعية
 معدل الغياب خلال فترة = $\frac{\text{متوسط عدد الأفراد العاملين خلال فترة}}{100} \times 100$
 تختلف طريقة استعمال هذا المعدل حسب احتياجات المنظمة فقد تعتبر فترات مثل شهر - فصل - ستة أشهر - موسم وأيضا بالمقارنة بين المنظمات لنفس النشاط أو النوعية تتخذ كمعيار لاستخراج دلالات الرضا أو عدم الرضا.

ب- دوران العمل: يستخدم معدل دوران العمل كمؤشر لدرجة الرضا الوظيفي وعليه فإن البيانات الخاصة بتلك الخدمة الاختياري يمكن استخدامه لتقييم فاعلية مختلف البرامج من زاوية تأثيرها على الرضا. ويحسب معدل دوران العمل على النحو² الآتي:

$$\text{معدل ترك الخدمة خلال فترة معينة} = \frac{\text{عدد حالات ترك الخدمة خلال فترة}}{\text{إجمالي عدد العمال في منتصف الفترة}} \times 100$$

2- المقاييس الذاتية للرضا: ويقصد بالمقاييس الذاتية الحصول على تقارير من جانب الأفراد أنفسهم عن درجة رضاهم الوظيفي سواء كتابية(استمارة) أو شفوية(مقابلة شخصية).

¹ احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص 405.

² احمد صقر عاشور، المرجع نفسه، ص 407.

أ- الاستمارة : وهي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف ما. وتحضي الاستمارة برواج في الاستعمال في مختلف البحوث الاجتماعية، ومن الاستثمارات الأكثر شيوعاً :

ب- دليل وصف العمل (JDI) : وتحتوي على خمسة أسئلة حول العمل نفسه، الأجر، فرص الترقية، الإشراف، الزملاء أما الإجابات فهي : نعم، لا، لا اعرف.¹

ت- استبيان جامعة منيسوتا للرضا : وهي تستخدم لمعرفة جوانب مختلفة عن عملهم (الأجر، فرص الترقية والتقدم وغيرها) أما الإجابات المقترحة فهي متدرجة ما بين راضي تماماً الى غير راضي وهاتان الطريقتان تركزان على جوانب متعددة من الرضا الوظيفي².

ث- استبيان لبيان الرضا الوظيفي : وهو يشمل أسئلة متنوعة حول كل جوانب الوظيفة التي يشغلها العامل³.

ج- طريقة التدرج التجميعي ليكرت: تعتمد هذه الطريقة على صياغة مجموعة من العبارات على شكل استقصاء يطلب من الفرد أن يقرر أو أن يختار بين عدة بدائل لدرجة الموافقة، وذلك على النحو التالي :موافق بشدة -موافق -محايد-غير موافق -غير موافق بشدة .وتعطي الاجابات التي يقررها الفرد درجات تتراوح من 1 الى 5 على العبارة. ويتعين صدق العبارات وفق قوة الارتباط بين الدرجة التي يحصل عليها والدرجة الكلية لمجموع العبارات⁴.

ح- المقابلة الشخصية: وتعرف على أنها تفاعل لفظي يتم عن طريق مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات. وللمقابلة أنواع، فقد تكون منظمة (اجتماع رسمي) أو غير منظمة

1 عبد الحفيظ القيزي، مرجع سبق ذكره، ص 97.

2 عبد الحفيظ القيزي، المرجع نفسه، ص 97.

3 علي بونوة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

4 علي بونوة، المرجع نفسه، ص 143.

(لقاء عفوي) فتسمح المقابلة بوصف وكشف جوانب العمل التي لا يمكن تقديرها عن طريق المقاييس الأخرى، بالإضافة إلى أنها مفيدة في استجواب الذين يتعذر عليهم الإجابة على الاستمارة كتابةً، كما أنها تزيل اللبس والغموض في الأسئلة والتحقق من صحة الإجابات.¹

ملخص الفصل الأول:

يتضمن الفصل الأول من الدراسة على الإطار النظري المفاهيمي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي بحيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي لمتغيرات الموضوع واستعرضنا أهم التعريفات والنظريات الفكر الإداري الحديثة التي اهتمت بالجانب البشري والاجتماعي داخل المنظمة كما تناولنا أهم العوامل ومحطات تطور الظاهرة.

¹ علي بونوة، مرجع سبق ذكره، ص 140.

الفصل الثاني:

علاقة التنظيم غير الرسمي
بالرضا الوظيفي لدى عمال
الصندوق الوطني للتأمينات
الاجتماعية للعمال الأجراء
وكالة ولاية غرداية

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

من خلال هذا الفصل نحاول لقاء الضوء على المؤسسة محل الدراسة المتمثلة في الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ولاية غرداية. بداية من التعرف على هذه المؤسسة على المستوى الوطني عامة وأهم المهام التي تقوم بها ونبذة عن نشأتها. وبعد ذلك نتطرق الى نشأة وكالة ولاية غرداية والهيكلة التنظيمية لهذه المؤسسة والمهام المنوطة بمختلف المصالح المتمثلة في المديرية والخلايا التابعة لها وبعده نيابة مديرية للإدارة والوسائل العامة، نيابة مديرية التعويضات، نيابة مديرية للمالية وتحصيل الاشتراكات، نيابة مديرية للرقابة الطبية، نيابة مديرية للأعلام الالي.

المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء و هيكله.

المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء.

عرف نظام التأمينات الاجتماعية بالجزائر الكثير من المحطات التاريخية حتى حقق كل هذه التطورات والإنجازات التي تكالفت بدستورية حق التامين الاجتماعي لجميع المواطنين بعدة صيغ مختلفة حسب ما جاء في دستور 2016 المادة 69 منه¹.

فنظام التأمينات الاجتماعية موروث عن المستعمر الفرنسي وتميز وقت ذاك بتعدد الأنظمة حسب قطاع العمل وكانت 11 نظاما* وعدم المساوات في التعويض والحقوق بين العمال وبين مختلف القطاعات كما انه لم يتم بتغطية جميع الشرائح وأفراد الشعب وخضوعهم للتشريع الخاص بدل التشريع العام.

في سنة 1970 تمت صياغة أول نص قانوني جزائري أعاد تنظيم نظام الضمان الاجتماعي بموجب المرسوم رقم 116/70 المؤرخ في 01 اوت 1970 وقلص عددها الى 05 أنظمة. محاولا المساوات بين جميع العمال في الحصول على حقوقهم.

¹ دستور الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016.

* 1-النظام العام للعمال الاجراء. 2-النظام الفلاحي. 3- نظام الموظفين. 4-نظام مستخدمي السكك الحديدية. 5- نظام عمال المناجم. 6- نظام عمال شركة الكهرباء و الغاز. 7-نظام عمال البحر. 8- نظام الطلبة. 9- نظام العسكريين. 10-نظام الأشخاص غير الاجراء. 11-نظام خاص بالأشخاص غير المرسمين الذين يشتغلون في الجماعات المحلية.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

في 15 أبريل 1971 صدر منشور ينظم نظام زراعي جديد يؤمن العمال الزراعيين وعائلاتهم ضد أخطار المرض، العجز، الوفاة، الأمومة، ويؤمن معاش الشيخوخة ويسهل عملية فتح الحقوق. وبموجب المنشور 80/74 الصادر في 30 جانفي 1974 أصبحت أنظمة الضمان الاجتماعي تحت وصاية وزارة العمل والشؤون الاجتماعية باستثناء النظام الزراعي فقط الذي هو تحت وصاية وزارة الفلاحة. وكانت بداية الإصلاحات الكبرى التي تبلورت في قوانين الضمان الاجتماعي في سنة 1983. إصلاحات 1983 بموجب القوانين الخمسة الصادرة بتاريخ 02 جويلية 1983 التي تميزت بالمبادئ الثلاثة الآتية:

- توحيد أنظمة الضمان الاجتماعي.
 - شمولية التامين من حيث التعويضات والخدمات المقدمة وكذا من حيث الاشخاص المستفيدين.
 - التضامن بين المشتركين وما بين الاجيال.
- القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية.
- القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد.
- القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية.
- القانون 83-14 المتعلق بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي.
- القانون 83-15 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي الذي الغي و عوض بالقانون 08-08 الصادر في 23 فيفري 2008.

ومثالا لذلك نوضح بعض الامتيازات بين الانظمة السابقة والنظام الحالي:

الفصل الثاني:

علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

النظام السابق	النظام الحالي	
المستفيدين	كل العمال مهما كانت جنسيتهم و طبيعة العمل الذي يقومون به	أصناف خاصة من العمال
ذوي حقوق المؤمن	الزوجة، الأولاد، أصول الزوج او الزوجة، الحواشي من الدرجة الثالثة المكفولون من الاناث، الأولاد المكفولون	الزوجة، الاولاد
التعويضات النقدية اليومية	-ابتداء من اليوم 8 من التوقف عن العمل -50% من الاجر -بداية من اليوم الأول للتوقف عن العمل - 50% من اليوم الأول الى الخامس عشر 100% بداية من اليوم السادس عشر -100% من اليوم الأول في حالة المكوث بالمستشفى	-ابتداء من اليوم 8 من التوقف عن العمل -50% من الاجر
عطلة الامومة	14 أسبوع تعويض 100%	08 اسابيع
تامين على العجز	--اصابة العجز بنسبة 50% -نسبة تعويض العجز درجة أولى 60% - نسبة تعويض العجز درجة ثانية 80% - نسبة تعويض العجز درجة ثالثة 80% + 40% للشخص المساعد -يستفيد ذوي الحقوق من منحة ايلولة تصل نسبتها الى 90%.	-اصابة العجز بنسبة 66% -نسبة تعويض العجز درجة أولى 30% - نسبة تعويض العجز درجة ثانية 40% - نسبة تعويض العجز درجة ثالثة 40% + منحة لشخص مساعد -لا تنتقل المنحة لذوي حقوقه بعد وفاته
راس مال الوفاة	-يستفيد منه ذوي حقوق العامل الاجير فقط - يحسب بالأجر الأكثر نفعا خلال 03 اشهر مستفيد من منحة التقاعد مستفيد من منحة عجز مستفيد من ريع حادث عمل تفوق نسبته 50% -يحسب بالأجر الاكثر نفعا خلال 12 شهرا	-يستفيد منه ذوي حقوق العامل الاجير فقط - يحسب بالأجر الأكثر نفعا خلال 03 اشهر

ويعرف الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء بأنه: مؤسسة عمومية ذات تسيير

خاص طبقا للمادة¹ 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي

للمؤسسات العمومية الاقتصادية يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية. وتم تنظيمها بالمرسوم التنفيذي

رقم 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 المتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم

الإداري والمالي للضمان الاجتماعي. بعد المرسوم 85-223 المؤرخ في 20 اوت 1985 المتضمن التنظيم

الاداري لهيئات الضمان الاجتماعي.

¹ المادة 49 من القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية ر ج ر 02 المؤرخة في 13/01/1988).

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

يسير هذا الصندوق مجلس إدارة يتكون من 29 عضوا ومديرا عاما ويتشكل الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء على الوكالة المركزية الكائن مقرها بين عكنون العاصمة على بعض الملاحق¹ والتي تتمثل في الآتي:

- 48 وكالة ولأئية إضافة الى وكالة الموظفين بالعاصمة.
- 4 عيادات متخصصة (الجراحة القلبية للأطفال، العظام والتأهيل، أمراض الأذن والأنف والحنجرة وجراحة الأسنان).
- 4 مراكز للتصوير الطبي الشعاعي
- مطبعة
- 35 مركز طبي اجتماعي و 55 صيدلية وكذا المرافق الاجتماعية والمتمثلة في:
 - 30 روضة أطفال.
 - مركز سياحي ببجاية.

حيث يتولى الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء المهام² التالية:

- تسيير الأداءات العينية والنقدية للتأمينات الاجتماعية، وحوادث العمل والأمراض المهنية.
- تسيير الأداءات العائلية.
- ضمان التحصيل، المراقبة والمنازعات في تحصيل الاشتراكات المخصصة لتمويل الأداءات.
- القيام بأعمال في شكل إنجازات ذات طابع صحي واجتماعي.

¹ <http://www.cnas.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81->

<http://www.cnas.dz/ar/%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%b5%d9%86%d8%af%d9%88%d9%82/>

² المادة 08 من المرسوم التنفيذي 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 يتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، ج ر رقم 02 سنة 1992.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

- تسيير صندوق المساعدة والإغاثة.
 - المساهمة في ترقية سياسية الوقاية الخاصة بحوادث العمل والأمراض المهنية وتسيير صندوق الآداءات المستحقة من طرف الأشخاص المستفيدين من الاتفاقات الدولية في الضمان الاجتماعي.
 - تنظيم، تنسيق والقيام بالمراقبة الطبية.
 - القيام بنشاطات في مجال الوقاية، التربية والإعلام الصحي.
 - إبرام اتفاقات في مجال الدفع من قبل الغير.
 - تسجيل المؤمنون الاجتماعيون وأصحاب العمل وتزويدهم برقم وطني.
 - ضمان إعلام المستفيدين وأصحاب العمل.
 - تسديد النفقات الناجمة عن تسيير مختلف اللجان او الجهات القضائية التي تقوم بالبت في الخلافات الناتجة عن القرارات التي يتخذها الصندوق.
- ويتم تمويله اساس عن طريق الاشتراكات التي يدفعها المؤمن الاجتماعي وكذا المستخدم وهي تمثل حاليا 34.5% مقسمة 25% على عاتق رب العمل 09% على عاتق المؤمن و 0.5% على عاتق الخدمات الاجتماعية. يتم بوسطتها صرف الأداءات ومختلف الخدمات على النحو التالي.

الجدول رقم 01: توزيع نسبة اشتراكات الضمان الاجتماعي

المجموع	حصة صندوق الخدمات الاجتماعية	الحصة التي يتكفل بها الأجير	الحصة التي يتكفل بها المستخدم	الفروع
14%	-	1.50%	12.50%	التأمينات الاجتماعية
1.25%	-	-	1.25%	حوادث العمل والأمراض المهنية
17.25%	0.50%	6.75%	10%	التقاعد
1.50%	-	0.50%	01%	التأمين على البطالة
0.5%	-	0.25%	0.25%	التقاعد المسبق
34.50%	0.5%	9%	25%	المجموع

المصدر: ق 14/83 المتعلق بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي المعدل والمتمم

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

المطلب الثاني: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ولاية غرداية وهيكلها التنظيمي:

اولا: نشأت ص و ت إ ع أ وكالة غرداية: أنشأت وكالة ولاية غرداية للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء، في 08 مارس 1987 تطبيقا للمرسوم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985، الخاصة بالوكالات اللامركزية للضمان الاجتماعي¹.

وهي مصنفة وكالة الدرجة الثالثة، طبقا للمادة 17 من قرار السيد الوزير المكلف بالضمان الاجتماعي رقم 09 المؤرخ في 11/03/1985، حيث تسير الوكالة أكثر من 297 عامل موظف. تنقسم الوكالة إلى عدة مصالح تقوم كل مصلحة بمهمة خاصة حسب تنظيم الضمان الاجتماعي مقسمة حسب نيابة مديريات وهي:

- نيابة مديرية الإدارة والوسائل العامة.

- نيابة مديرية المالية وتحصيل الاشتراكات.

- نيابة مديرية الاعلام الالي.

- نيابة مديرية الرقابة الطبية.

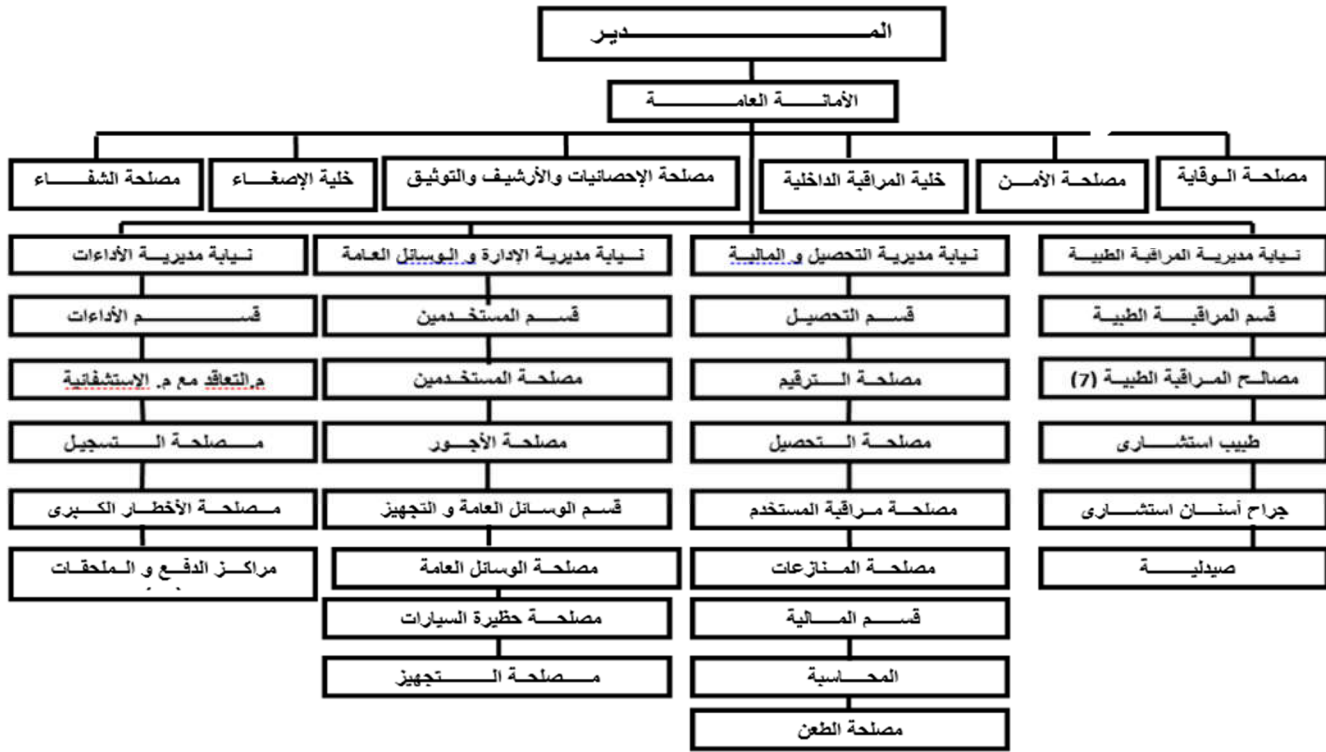
- نيابة مديرية التعويضات.

كما أنها تسير جميع مراكز الدفع والملحقات التابعة لها والمنتشرة عبر تراب الولاية وعددها 11 هيئة دفع منها 05 مراكز تحتوي على مركز الرقابة الطبية وتشرف على تسير روضة الأطفال المتواجدة بببونة وكذا صيدلية بمقر الوكالة.

¹ المرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي (ج ر 35 المؤرخة في 21/08/1985).

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

ثانياً: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:



الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

أولاً: المديرية

برئاسة المدير الذي يعتبر العنصر الرئيسي في المؤسسة حيث يقوم بأعمال التسيير والمتابعة بصفة عامة واتخاذ القرارات اللازمة من موافقة أو رفض لأي تصرف، فكل وثيقة إدارية لا تصبح سارية المفعول إلا بإمضاء المدير أو ختمه، ومن أهم مهامه:

- دراسة أنسب الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى النتائج المرضية.
- تمثيل المؤسسة في مختلف الندوات والمناسبات.
- التنسيق بين أعمال المؤسسة المختلفة.

ويخضع للإشراف المباشر له خلايا تساعده في اعماله وهي كالآتي:

أ. **مصلحة الإحصائيات والأرشيف:** هذه المصلحة على اتصال مباشر بالمدير، ومن المهام التي تقوم بها:

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

- جمع تقارير فروع هيئة الضمان الاجتماعي.
 - القيام بالعمليات الاحصائية لكل شهر واحتساب مجموع الشهور في آخر السنة.
 - وضع جداول إحصائية للمهام التي تقوم بها كل المصالح.
 - كما أنها تقوم بالإشراف على أرشيف وكالة الضمان الاجتماعي والمحافظة عليه.
- ب. **مصلحة الإصغاء والاتصال:** تم إنشاؤها سنة 2003 في إطار تحسين نوعية الخدمات بغية متابعة المؤمنين لهم اجتماعيا الذين تواجههم مشكلة لمساعدتهم في حل النزاع القائم بينهم كما تقوم بحملات تحسيسية ولها دور إعلامي. وتقوم على مبدأ تسهيل الإجراءات الإدارية ومرافقة المؤمنين في الحصول على مستحقاتهم وأنسنة العلاقات مع المواطنين مستعملي الصندوق والوقوف على النقائص التي تعانيها الخدمات المقدمة ومعالجة انشغالاتهم.
- ت. **خلية المنازعات العامة:** التي تسهر على متابعة النزاعات العامة التي يوجهها الصندوق وكذا النزاعات القائمة بين المؤمن لهم اجتماعيا والصندوق وتحصيل الا المستحقات لدى الغير.
- ث. **خلية الامن والوقاية:** التي تسهر على وضع المخطط الوقائي للصندوق وكذا اتخاذ الإجراءات الأمنية التي تحمي وتحافظ على ممتلكات والسير الحسن للمؤسسة.
- ج. **خلية المراقبة الداخلية:** التي تعمل أساسا على الوقوف على التجاوزات والأخطاء التي ترتكب اثناء معالجة ملفات التعويضات النقدية والعينية وحتى الإجراءات الإدارية للرقابة الطبية.
- ح. **مصلحة الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية:** تقوم بإحصاء الأخطار المهنية ودراستها واتخاذ الإجراءات الوقائية لكل حالة. من خلال هاتين المهمتين يتسنى لمصلحة الأخطار وبالتالي تقديم جداول قابلة للتحليل وإعطاء النتائج وفق الملفات والتصريحات المقدمة لمصلحة الأخطار المهنية، وبعد الدراسة والتحليل يتم إرسال النتائج إلى مصلحة الوقاية وهو أمر يحدث بشكل دوري وللمصلحة دور الرقابة وذلك بإجراء زيارات تفتيش لميادين العمل وفتح تحقيق حول ظروف العمل والتصرف بالأمراض.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

ثانياً: نيابة المديرية للإدارة والوسائل العامة

هي المسؤولة على قيادة وتوجيه وتسيير إدارة العمليات المختلفة بالمؤسسة قصد الوصول إلى الأهداف المنشودة، وتسعى إلى تلبية جميع الطلبات عن طريق تدخلات مختلفة ومتنوعة، وعلى إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة، وتنقسم الإدارة العامة على مستوى الصندوق إلى:

أ. مصلحة الموارد البشرية (الموظفين): لديها عدة مهام ومصالح أساسية تتمثل في الإشراف على:

- إعداد مقررات التنصيب.
- حساب سنوات الأقدمية (الخبرة المهنية).
- متابعة المسار المهني للعامل والترقية الأفقية والعمودية في السلم الإداري
- الخطوط المعتمدة في ترقية سلوك الفرد أو غيره.
- الغيابات والعقوبات.
- التحقيق من شهادات العمل المقدمة

ب. مصلحة الوسائل العامة: تهتم بكل وسائل الوكالة من ممتلكات مادية (عتاد)، بالإضافة إلى التسيير

الأمثل للتجهيزات المتاحة وتوفير الضرورية لذلك والإشراف على تسيير العتاد وتنظيم استغلاله من خلال الفوج التقني 'البناء، تصليح الكهرباء، النظافة' وفوج السائقون.

ت. مصلحة الأجور: هذه المصلحة تهتم بتحضير العمليات المرتبطة بأجور موظفي المؤسسة بناء على

تقارير وملاحظات الموظفين ويعبر عن الأجر بمبالغ مالية.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

ثالثاً: نيابة مديرية التحصيل والمالية

قوم هذه المديرية بعملية تحصيل أموال اشتراكات الضمان الاجتماعي ومراقبة احترام المستخدمين للقوانين السارية المفعول تنقسم إلى:

أ. **مصلحة الترقيم:** لها وظيفتان أساسيتان وهما ترقيم المستخدمين وترقيم العمال المؤمنين اجتماعياً ومن خلال هاتين المهمتين يمكن الوقوف على وظيفة هذه المصلحة، والتي تكمن في تعداد المؤمنين اجتماعياً حسب السلم الترتيبي للعمل. واعداد رقم ضمان اجتماعي وطني.

ب. **مصلحة مراقبة المستخدمين:** وهي تسهر على تطبيق القوانين المتعلقة بالمستخدمين، وتسعى للقضاء على ظاهرة التحايل والغش على القوانين وهضم حقوق العمال المتبعة من طرف المستخدمين.

ت. **مصلحة التحصيل:** تشرف على عملية تحصيل اشتراكات الضمان الاجتماعي وتوزيعها حسب الجدول المبين أعلاه ومتابعة الاشتراكات الفصلية والسنوية التي يقدمها أرباب العمل.

ث. **مصلحة منازعات أرباب العمل:** التي تتابع النزاعات التي تنشأ بين الصندوق وأرباب العمل وكذا السهر

على تطبيق إجراءات التحصيل الجبري حسب القانون 08-08 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي المؤرخ في 23 فيفري 2008 {الملاحقة، معارضة الحسابات، الحجز}.

ج. **قسم المحاسبة والمالية:** وينقسم إلى:

✚ **مصلحة الأمر بالدفع:** وهي مكلفة بالعمليات التالية:

- تسوية جميع النفقات والتعويضات والتسيير والاستثمار.
- تسوية نفقات التعويضات العائلية أو الاجتماعية بواسطة الحوالة أو الدفع بالبريد أو البنكي.
- تزويد مختلف المراكز وفروع الصندوق بما يحتاجونه من مال.
- متابعة عملية السحب والدفع للحساب البريدي الجاري والبنكي.

✚ **مصلحة المحاسبة:** وتتمثل مهامها فيما يلي:

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

- مسك حسابات المقر المركزي.
- تحضير حسابات الوكالة مع الفروع.
- تسهر على حسن تنفيذ العمليات المالية.
- تتولى التنسيق المالي.

رابعاً: نيابة مديرية الإعلام الآلي

يعتبر مركز الإعلام الآلي نواة العمليات التي يقوم بها الصندوق ويراقب جميع عمل المصالح، ويقوم بالتعديلات عليها، ويقوم بتحميل كل المعلومات من المصالح وتخزينها على مستواه، بالإضافة إلى تأكيد المعلومات المسجلة من طرف مصلحة الترقيم، كما يقوم بفرز الملفات الخاصة بالضمان الإجتماعي تحت إشراف مهندسين في الإعلام الآلي، وأي خلل يصيب المركز يشل بذلك انسيابية عمل الصندوق ولذلك هو حساس جدا مما جعل المركز سري لا يمكن الدخول اليه إلا من لديهم الصلاحية من مهندسين ومختصين في الإعلام الآلي.

خامساً: نيابة مديرية المراقبة الطبية

تسير هذه المصلحة من طرف الطبيب الرئيس ويساعده الأطباء المستشارين، والاعوان الاداريين حيث يمارس هؤلاء مهامهم المخولة لهم قانونيا والمتمثلة في الرقابة الطبية على ملفات الموضوعة أمامهم حيث يبدون آرائهم حول:

- مصاريف الأدوية.
- التنقل للعلاج خارج الولاية أو خارج الوطن.
- المصاريف الطبية.
- التجهيزات المدعمة للمعاقين.
- الإحالة على العجز المهني وتحديد درجته والمراجعة الطبية الدورية.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

وتعتبر هذه النيابة استشارية فيما يخص:

- الوصفات الطبية.
- شهادات التوقف عن العمل من أجل الموافقة عليها أو رفضها جزئياً أو كلياً.
- إجراء فحوصات الطبية بصفة دورية على المرضى وضحايا حوادث العمل.
- النظر في ملفات حوادث العمل والأمراض المهنية.

سادساً: نيابة مديرية التعويضات (الأداءات)

وتعد الأكثر ارتباطاً بالمؤمنين الاجتماعيين على اختلاف اصنافهم، سواء تعلق الأمر بمؤمن عادي أو معاق أو طالب أو مجاهد.... فهي المنوطة بتعويض المخاطر التي يغطيها الضمان الاجتماعي وهي التأمين على المرض، التأمين على الأمومة، التأمين على العجز، التأمين على الوفاة، حوادث العمل والأمراض المهنية وتهدف إلى تسهيل عملية حصول المؤمنين على مستحقاتهم لدى صندوق الضمان الاجتماعي وتنقسم إلى عدة مصالح وهي:

- أ. **مصلحة حوادث العمل والأمراض المهنية:** يتعلق عملها بكل حادث وقع أثناء العمل انجرت عنه إصابة بدنية ناتجة عن سبب مفاجئ أو خارجي طرأ أثناء قيام المؤمن بالعمل، لكن يجب التبليغ عن الحادث في ظرف 72 ساعة. أو أي مرض مهني أو ذو طابع مهني أصاب المؤمن الاجتماعي.
- ب. **مصلحة التأمينات الاجتماعية:** تعمل على تسوية ملفات المؤمنين وذوي حقوقهم، وتمكينهم من مستحقاتهم سواء كانت تعويضات عينية أو نقدية.

- ت. **تأمين الأمومة:** هو التأمين الذي يضمن حماية المرأة الحامل والطفل، وهذه الحماية تكمن في تغطية المصاريف المتعلقة بالحمل والولادة وتوابعها مع ضمان أجر المؤمنة والتي تتعرض للتوقف عن العمل من جراء وضع الحمل والولادة.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

ث. تأمين العجز: العامل العاجز هو من كانت نسبة عجزه عن العمل تجاوزت 50 % أي أن قدرته على العمل انخفضت إلى النصف.

ج. تأمين الوفاة: هذه المنحة تترتب عن وفاة عامل أجير يتقاضى أجره شهرية وتمنح لذوي الحقوق، يحدده مبلغ منحة الوفاة ب12 مرة الأجر الشهري للعامل المتوفي.

ح. مصلحة المنح العائلية: تعني هذه المصلحة بالمنح العائلية التي هي عبارة عن مبالغ مالية محددة تعطي لكل مؤمن متزوج وله أطفال، وهذه المنح تخصص للأطفال ما دون سن 17 سنة والمتمدرسين حتى 21 سنة، حيث المنح العائلية تكون شهريا بخلاف المنحة المدرسية التي تدفع سنويا للمؤمن بحسابه الجاري الخاص به. ويقوم الصندوق بتسييرها لصالح الخزينة العمومية.

خ. مصلحة الاتفاقيات: تعمل هذه المصلحة على إبرام اتفاقيات مع المؤسسات التي تقوم بأداءات عينية كالعيادات المعتمدة والصيدليات وكذلك مع الأطباء العامون والاختصاصيون من أجل توفير فرص العلاج ومستلزماته للمؤمنين اجتماعيا وذوي حقوقهم، ومن بينها:

- الإشراف على التداوي بالمياه المعدنية في الخدمات الخاصة لهذا العلاج.

- توفير الأجهزة المختلفة البديلة والمساعدة للمعاقين حركيا.

- الصيدليات.

- الناقلون الصحيون.

- العيادات المتخصصة في جراحة القلب والشرايين والاعوية الدموية.

- العيادات الخاصة بتصفية الكلى.

د. مصلحة الانتساب: تقوم هذه المصلحة باستقبال المواطنين الذين يريدون تسجيل أنفسهم من أجل

التأمين من المخاطر التي يتعرضون إليها مثل: المرض، حوادث العمل والعجز... الخ.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

ذ. مصلحة الريع: تسهر على تسيير ملفات المؤمنين وذوي حقوقهم الذين يستفيدون من ريع حادث

عمل او مرض مهني و كذا ريع الايلولة لذوي حقوق المؤمنين المتوفين المستفيدين منها.

ر. خلية بطاقة الشفاء: تتكفل بجمع الملف الخاص ببطاقة الشفاء وترتيبه باستعمال تقنية حديثة جديدة

وهي المعلومات الظاهرة الخفية أي المخزنة في بطاقة الشفاء.

المبحث الثاني: انعكاسات ونتائج العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى

عمال ص و ت إ ع أ وكالة غرداية.

المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة.

نتناول الجانب التطبيقي المنهج المتبع للدراسة والادوات البحثية المستخدمة ولمجتمع الدراسة ووصف

أفراد وخصائص العينة، ثم عرض كيفية بناء أداة الدراسة، والعمل على التأكد من صدق وثبات الأداة'

الاستبيان' وكيفية تطبيقها ميدانيا، وأساليب المعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات الإحصائية.

اولا: منهج الدراسة: تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الأوضاع الراهنة لظاهرة الرضا

الوظيفي وتأثير التنظيم غير الرسمي عليها، من حيث خصائصها، أشكالها، وعلاقاتها، والعوامل المؤثرة فيها،

مع الاستعانة بدراسة الحالة كأسلوب من أساليب المنهج الوصفي وذلك قصد الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة

حول وضع الظاهرة المدروسة مقارنة بأساليب مناهج البحث الأخرى.

ثانيا: مجالات الدراسة : تم تحديد الدراسة بالمجالات الآتية:

المجال الموضوعي :اقتصرت هذه الدراسة على دراسة التنظيم غير الرسمي وتأثيره على الرضا

الوظيفي.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

المجال المكاني: تمت هذه الدراسة على مستوى الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي - وكالة ولاية غرداية وهيئات الدفع التابعة لها.

حيث يقع مقر الوكالة بوسط بلدية غرداية نهج طالبي احمد. تتربع على مساحة 5000 مترا مربعا، ولديها هيئات دفع على مستوى 11 بلدية {غرداية، المنيعه، متليلي، القرارة، بريان، ضاية بن ضحوة، بنورة، العطف، زلفانة، حاسي الفحل، حاسي القارة}.

المجال الزمني: انحصرت الدراسة خلال السداسي الاول من سنة 2019.

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على موظفي ص و ت إ ع أ وكالة غرداية وعددهم 297 عامل وقمنا باختيار 50 فردا منهم.

ثالثا: أدوات جمع البيانات: انطلاقا من الدراسات السابقة حول الموضوع والتي تمت الإشارة إليها في الجانب النظري، وكذا طبيعة الموضوع ونوع عينة الدراسة، فإنه تم اختيار ادوات البحث الميداني المتمثلة في الملاحظة، المقابلة واستمارة استبيان.

1. الملاحظة: من خلال الممارسة العملية والدخول في مجتمع الدراسة صوبنا اهتمامنا في طبيعة التعاملات والتفاعلات التي تتم بين افراد المؤسسة خارج اوقات العمل.

2. المقابلة: تم إجراء مقابلات عفوية على شكل حوار مع بعض الموظفين، وذلك بالاستعانة بالأفكار العامة التي تم تحصيلها من المطالعات حول الموضوع، مما ساعد على ضبط وتحديد أهم مؤشرات الرضا الوظيفي لدى العاملين في الصندوق.

3. الاستبيان: والذي يعتبر مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين وبناء عليه، ومن خلال الملاحظة ونتائج المقابلة والدراسات السابقة، تم تصميم الاستبيان في صورته النهائية بعد التحكيم، وتم توزيع 75 استمارة واستلمنا منها 50. وهذا ناتج عن بعد مراكز الدفع ومشاكل التوصيل بين المديرية وهيئات الدفع.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

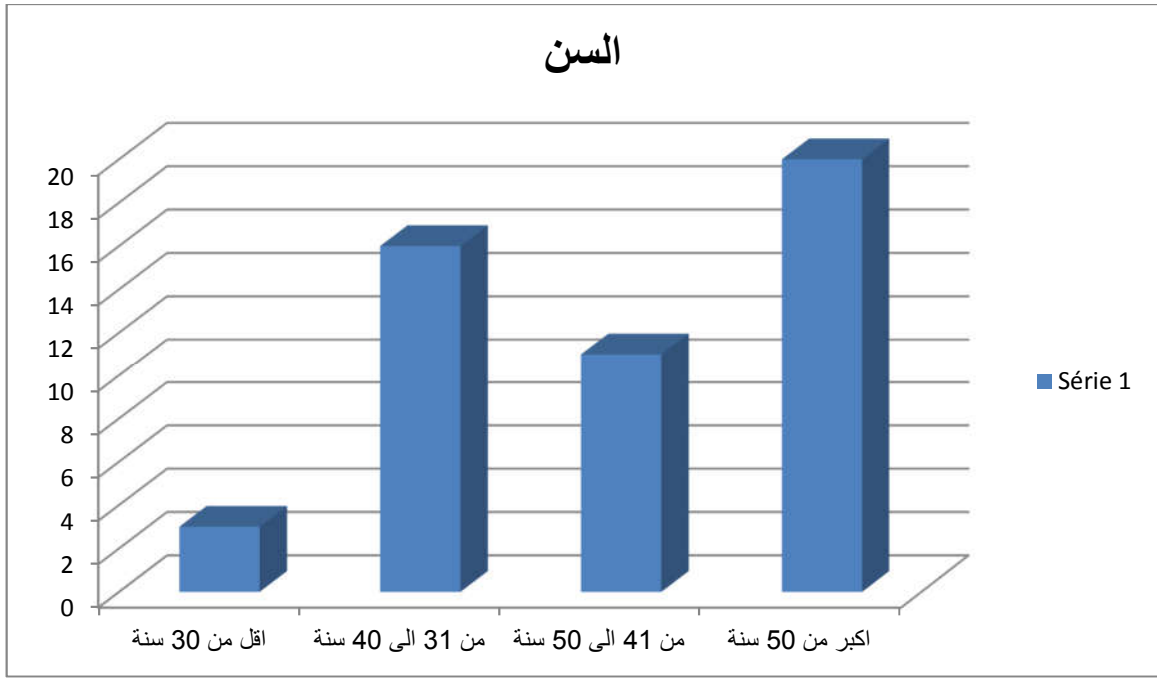
المطلب الثاني: تحليل المعطيات والنتائج.

حددت مجموعة من المتغيرات التعريفية للتعرف عن الخصائص المختلفة لعينة الدراسة، وقد قسمت هذه المتغيرات من خلال أسئلة المعلومات العامة الواردة في أسئلة الاستبيان. الخصائص التعريفية للأفراد (عينة الدراسة): وبين الجدول (2) الخصائص التعريفية لعينة الدراسة

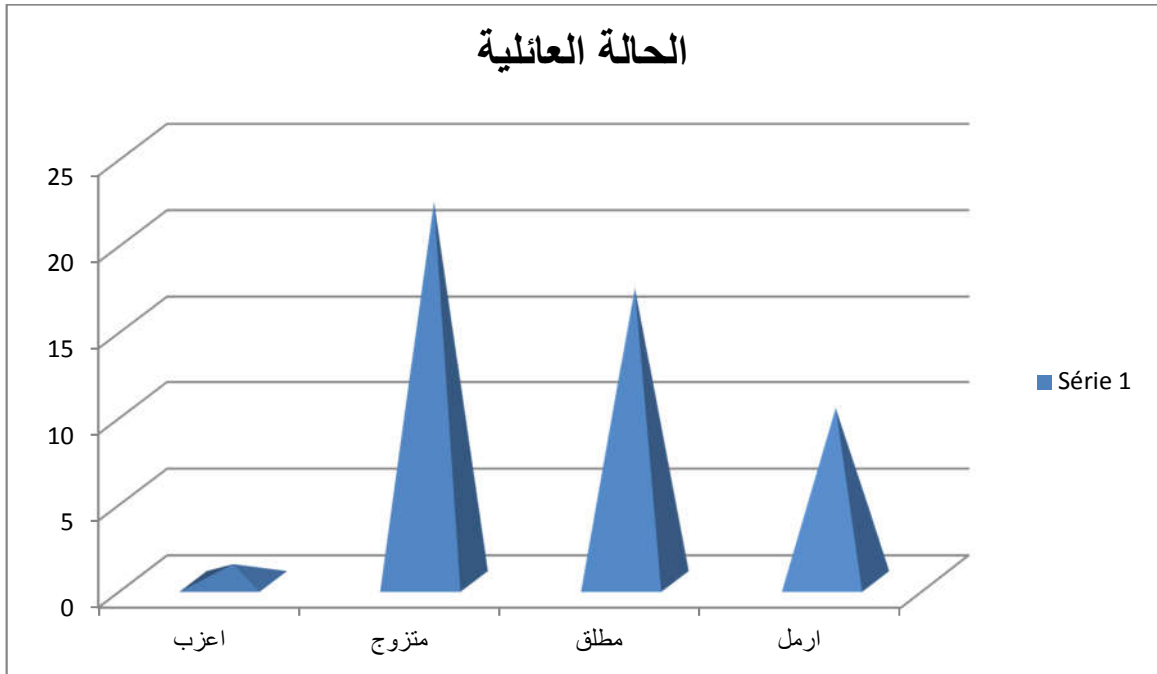
المتغيرات	الفئات	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	3	6%
	من 31 الى 40 سنة	16	32%
	من 41 الى 50 سنة	11	22%
	أكبر من 50 سنة	20	40%
الحالة العائلية	أعزب	1	2%
	متزوج	22	44%
	مطلق	17	34%
	أرمل	10	20%
الجنس	ذكر	32	64%
	انثى	18	36%
الاقدمية	أقل من 5 سنوات	10	19.2%
	من 5 الى 10 سنوات	25	48%
	من 11 الى 15 سنة	5	9.6%
	16 سنة فأكثر	12	23.1%
المستوى التعليمي	ابتدائي	03	6%
	متوسط	08	16%
	ثانوي	18	36%
	جامعي	21	42%
الرتبة	عون تنفيذ	15	30%
	عون تحكم	10	20%
	اطار	22	44%
	اطار سامي	3	6%
المجموع		50	100%

المصدر: إعداد الطالبان من خلال برنامج spss

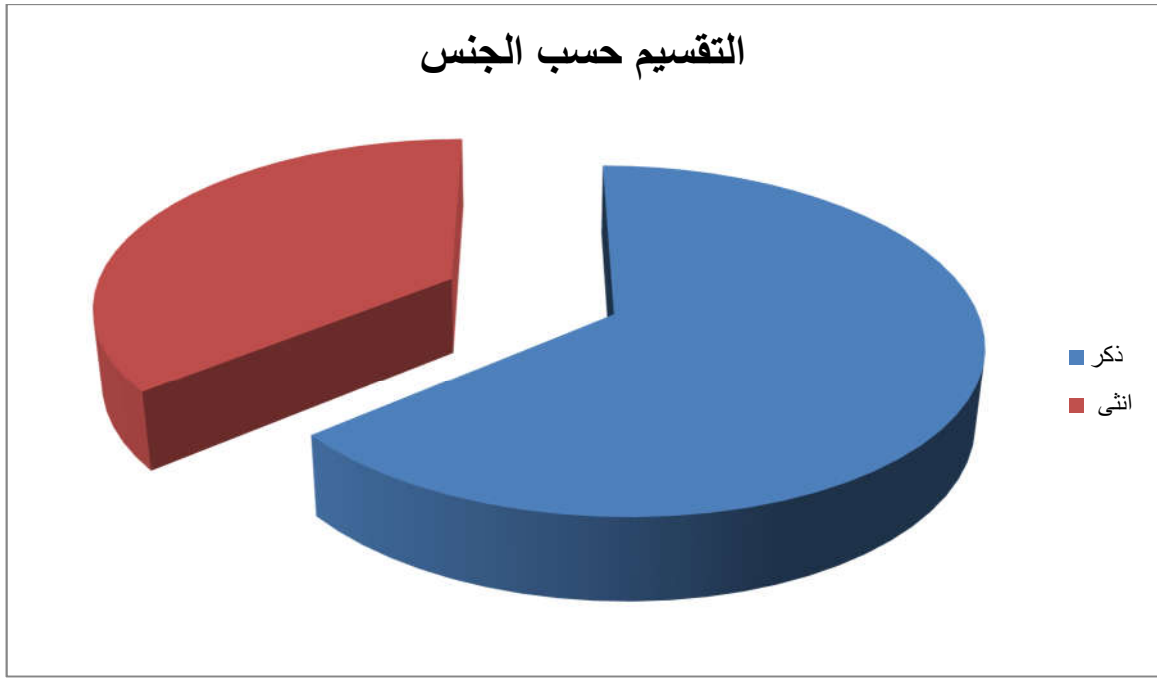
الجدول (2) الخصائص التعريفية لعينة الدراسة



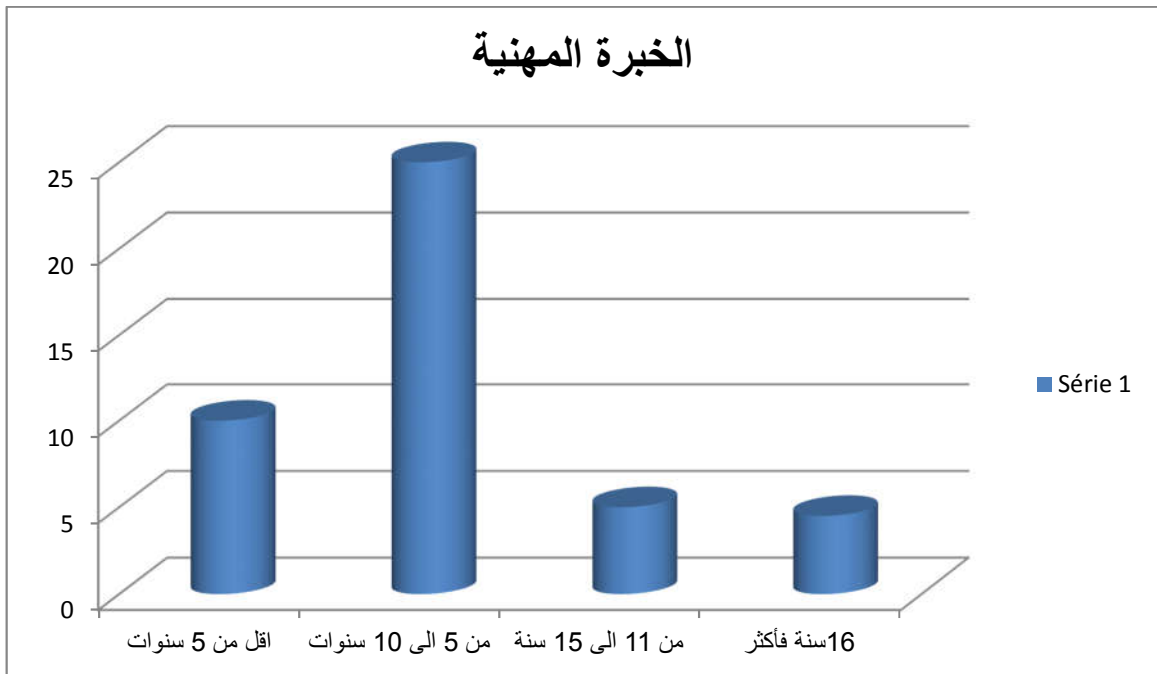
الشكل رقم 03: التمثيل البياني للسن المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss



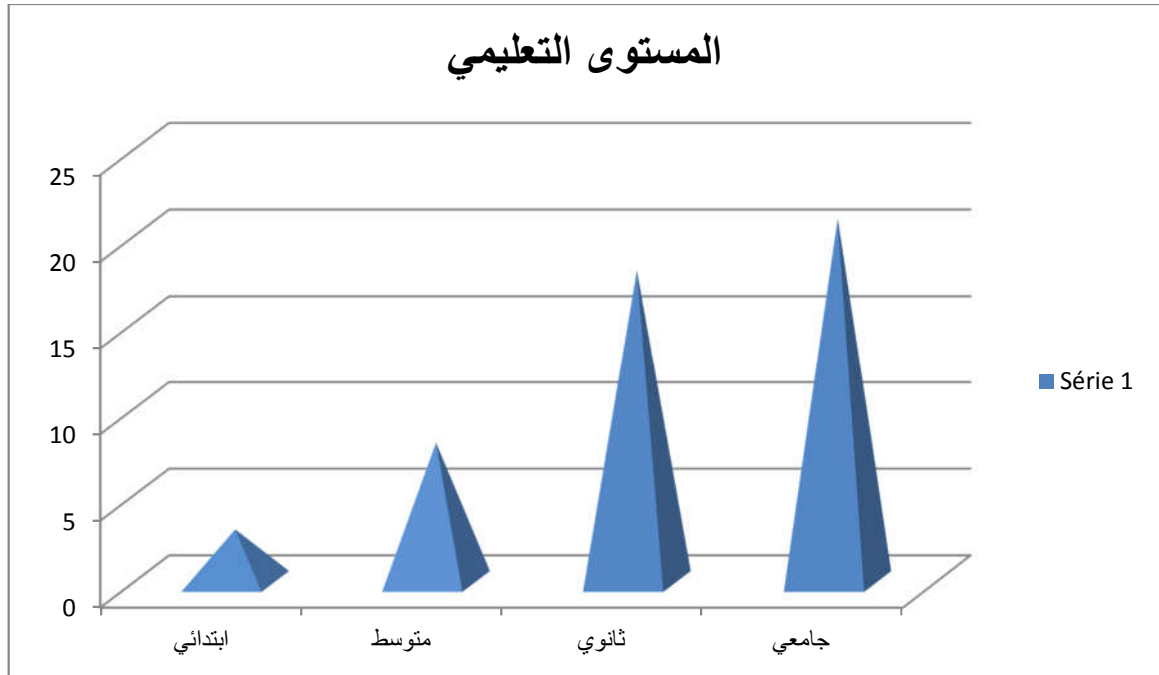
الشكل رقم 04: التمثيل البياني للحالة العائلية المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss



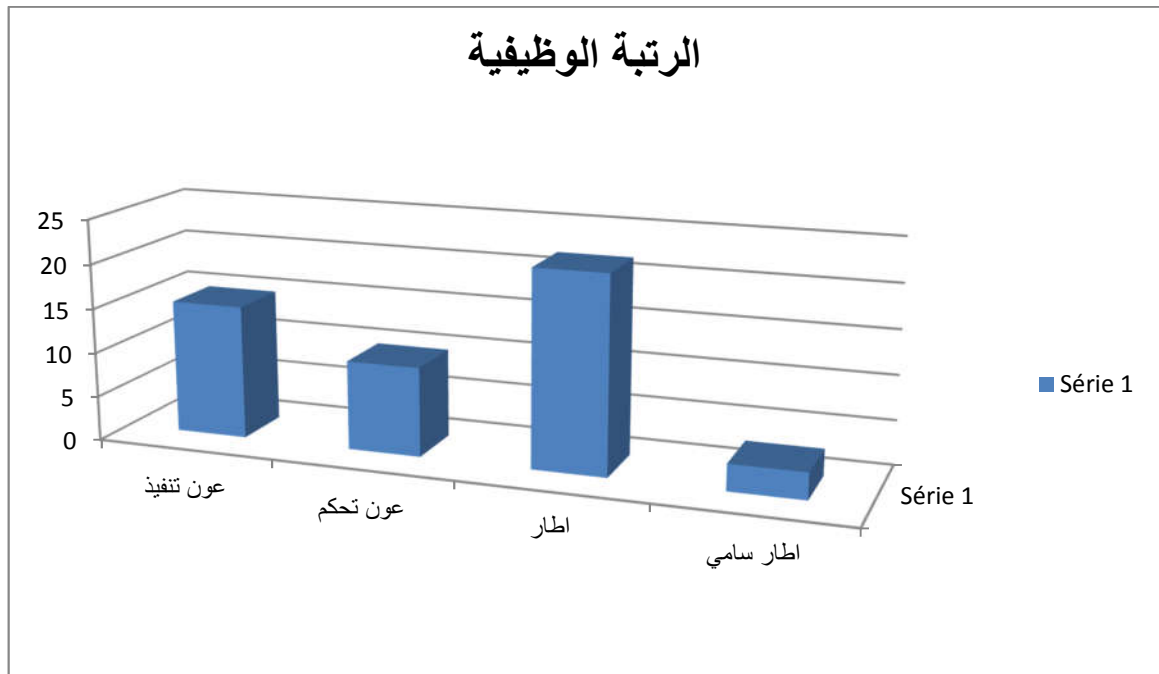
الشكل رقم 05: التمثيل البياني للجنس المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss



الشكل رقم 06: التمثيل البياني للخبرة المهنية المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss



الشكل رقم 07: التمثيل البياني للمستوى التعليمي المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss



الشكل رقم 08: التمثيل البياني حسب الرتبة المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

عرض استجابات الأفراد المبحوثين حول متغيرات الدراسة عمال ص و ت إ ع أ وكالة غرداية :

سنحاول فيما يلي عرض وتحليل وتقييم البيانات المجمعة من عينة الدراسة وذلك لمعرفة اتجاهات

الأفراد في الإجابة على الفقرات من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:

الجدول رقم: 03 متغير التنظيم الغير رسمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	أساس اختيار صديقي في العمل هو السن	1.60	0.832	عالية
2	تفضل العمل ضمن جماعة	2.58	1.263	عالية
3	تمثل العادات والقيم الجماعية الخلفية المرجعية لتصرفات الأفراد	2.26	1.352	عالية
4	هناك مكتبة مخصصة للموظفين	1.64	0.898	عالية
5	هناك مكان مخصص لاستراحة الموظفين	2.04	1.159	عالية
6	هناك مكان مخصص لأداء الصلاة	2.10	1.474	عالية
7	هناك خطوط لنقل الموظفين	2.82	1.395	عالية
8	يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل	2.36	1.453	عالية
9	يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف	1.36	0.484	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول 3 نلاحظ أن العبارة (هناك خطوط لنقل الموظفين) جاءت في المرتبة الأولى من بين

باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وانحراف معياري بلغ 1.395. بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت

العبارة (تفضل العمل ضمن جماعة.) وفي الترتيب الثاني والثالث بمتوسط حسابي بلغ 2.58 وانحراف

معياري قدره 1.263 وعبارة (يوجد تضامن بينك وبين زملائك في العمل) حيث بلغ المتوسط الحسابي 2.36

وانحراف معياري 1.453 وبدرجة عالية وبعدها عبارة (تمثل العادات والقيم الجماعية الخلفية المرجعية

لتصرفات الأفراد) بمتوسط حسابي بلغ 2.26 وانحراف معياري بلغ 1.352، تليها عبارة (هناك مكان

مخصص لاداء الصلاة) بمتوسط حسابي بلغ 2.10 وانحراف معياري قدر ب1.474 ومتوسط حسابي اجمالا

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال صن و ت إ ع أ

لعنصر الاتصال الداخلي 1.77 وانحراف معياري بي 0.205 هذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على متغير التنظيم غير الرسمي.

الجدول رقم 04 متغير العلاقات الانسانية بين الافراد:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	إذا شعر أحد زملائك بالتعب والملل يلجأ إلى أعضاء جماعته	1.50	0.505	عالية
2	- إذا تعب أحد زملائك في العمل. ولم يُنجز المطلوب منه تقوم الجماعة بمعاونته	1.64	0.920	عالية
3	- هل تساعد زملائك عند التأخر في انجاز العمل؟	1.74	1.065	عالية
4	- هل يقدر زملائك الجهد الذي تبذله في العمل؟	2.06	1.331	عالية
5	- هل تنتشر ظاهرة الاعتماد على الآخرين لاداء بعض المهام	1.68	0.998	عالية
6	- هل يقوم العمال بلقاءات غير رسمية خارج مكان العمل	1.78	1.200	عالية
7	الهدف من هذه اللقاءات غير الرسمية هو رغبتهم في الالتقاء ببعضهم	2.40	1.484	عالية
8	يتجاوز العمال مع هذا النشاط غير الرسمي	2.48	1.147	عالية
9	ما نوع العلاقة التي تربطك بزملاء العمل الذي تنتمي إليهم هو تفاهم	1.56	1.013	عالية
10	تبادل العواطف والتفاعلات بين الأفراد يؤدي إلى زيادة التماسك و الشعور بالاستقرار	1.50	0.863	عالية
11	فائدة هذه الاتصالات غير الرسمية بين العمال انها تحفز العمال على العمل بأكثر عزيمة	2.32	1.391	عالية
12	تعتمد على العلاقات الشخصية مع زملائك في العمل عند وقوع مشكل في العمل	2.10	1.249	عالية
13	في حالة تعرض زميلك لمشكلة في أثناء قيامه بعمله اهتم لأنه ساندني يوما ما في مشكلة مشابهة	1.60	1.049	عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

من خلال الجدول رقم(4) نلاحظ أن العبارة الأولى (تجاوب العمال مع هذا النشاط غير الرسمي)

جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف معياري بلغ 1.147.

بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت العبارة (الهدف من هذه اللقاءات غير الرسمية هو رغبتهم في الالتقاء

ببعضهم.) بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وانحراف معياري 1.484 وبدرجة عالية .حيث بلغ المتوسط الحسابي

الإجمالي للعنصر أنواع وطرق واتجاهات الاتصالات الداخلية 2.61 وانحراف معياري 1.650 وبدرجة عالية

وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على عنصر العلاقات الانسانية.

الجدول رقم 05 متغير تأثير التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تصلك المعلومة الرسمية من احد الزملاء	1.60	0.832	عالية
2	تعلم الإدارة بهذا النشاط العمالي غير الرسمي	2.58	1.263	عالية
3	1 - موقف الادارة منه هو تجاهله ولا تعتني به	2.26	1.352	عالية
4	شعور جماعات العمل بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف، يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟	1.64	0.898	عالية
5	2 - الانسجام بين التنظيمين (الرسمي و غير الرسمي) يساعد على تحقيق الأهداف؟ (2.04	1.159	عالية
6	يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين؟	2.10	1.474	عالية
7	3 - تساهم الاتصالات غير الرسمية في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين.	2.82	1.395	عالية
8	أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة مع الزملاء و الرؤساء جيدة	2.36	1.453	عالية
9	هناك انسجام بين مجموعة العمل	1.36	0.484	منخفضة
10	يمكن الاتصال بالمستويات العليا بسهولة	1.50	0.505	عالية
11	يعد نظام الاتصال فعال في مؤسستك للقيام بمهامك)	1.64	0.920	عالية
12	يعد نظام الاتصال فعال في مؤسستك لحل مشاكلك المهنية والاجتماعية	1.74	1.065	عالية
13	4 - عند وقوعك في مشكل مهني اجتماعي هل تلجأ لحله عند زملائك	2.06	1.331	عالية

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

من خلال الجدول رقم(5) نلاحظ أن العبارة الأولى (تساهم الاتصالات غير الرسمية في تحسين مستوى الاداء لدى العاملين.) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وانحراف معياري بلغ 1.395. بدرجة عالية، ومن ثم عبارة (تعلم الإدارة بهذا النشاط العمالي غير الرسمي) بمتوسط حسابي بلغ 2.58 وانحراف ب 1.263 ومن ثم عبارة (أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة مع الزملاء والرؤساء جيدة) بمتوسط حسابي بلغ 2.36 وانحراف معياري ب 1.453 وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (يعد نظام الاتصال فعال في مؤسستك لحل مشاكلك المهنية والاجتماعية) بمتوسط حسابي بلغ 1.74 وبدرجة عالية وانحراف معياري قدره 1.065 وحيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر معوقات الاتصال الداخلي 1.60 وانحراف معياري 0.201 وبدرجة عالية وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عنصر التنظيم الرسمي.

الجدول رقم 06 متغير الاداء الوظيفي

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	يسعى رؤسائك في العمل الى تكوين علاقات و صلات بالمرؤسين	1.68	998.	عالية
2	انت مع الانخراط في العمل النقابي	1.78	1.200	عالية
3	عمل النقابة يتمثل في الدفاع عن مصالح أعضائها الشخصية فقط	2.40	1.484	عالية
4	انت راض عن الخدمات المقدمة	2.48	1.147	متوسطة
5	تساعد الخدمات الاجتماعية في تحقيق التقارب بين العمال	1.56	1.013	عالية
6	تلي الخدمات المقدمة الحاجياتك؟	1.50	0.863	متوسطة
7	تساهم النقابة في تحفيز العمال؟	2.32	1.391	متوسطة
	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري:			عالية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

من خلال الجدول رقم(6) نلاحظ أن العبارة الأولى (انت راض عن الخدمات المقدمة) جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.48 وانحراف معياري بلغ 1.147 بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (عمل النقابة يتمثل في الدفاع عن مصالح أعضائها الشخصية فقط) بمتوسط حسابي بلغ 2.40 وبدرجة متوسطة وبانحراف معياري قدره 1.218 و 1.171 على التوالي . والعبارة أنت مع الإنخراط في العمل النقابي بمتوسط حسابي 1.78 وانحراف معياري ب 1.200 وبدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر الاداء الوظيفي 2.14 وانحراف معياري 0.217 وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عنصر الانخراط في العمل النقابي.

الجدول رقم 07 متغير الرضا الوظيفي:

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	انضمامك للفريق الرياضي يساعدك لتحسين مكانتك؟	2.10	1.249	عالية
2	ظروف العمل المادية(تهيئة المكان النظافة الوسائل المستعملة....) ملائمة؟	1.60	1.049	عالية
3	46-هل انت راض عن نظام الأجور و الحوافز في مؤسستك؟	1.60	0.832	عالية
4	راض عن السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في تعاملها مع العمال	2.58	1.263	عالية
5	تقدر الإدارة و تعترف بمجهوداتك	2.26	1.352	عالية
6	50- هل يوفر لك العمل فرص الترقية و التطور في المؤسسة؟	1.64	0.898	
7	51- هل المنصب الذي تشغله يتناسب و مؤهلاتك ؟	2.04	1.159	عالية
8	52- هل انت راض عن عملك ؟	2.10	1.474	عالية
9	يزداد لديك الشعور بالفخر و الانتماء للمؤسسة؟	2.82	1.395	عالية
10	54- كيف تعبر عن عدم رضاك؟ الغياب	2.36	1.453	عالية
	عنصر الرضا الوظيفي			

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم(7) نلاحظ أن العبارة الأولى (يزداد لديك الشعور بالفخر والانتماء للمؤسسة)

جاءت في المرتبة الأولى من بين باقي العبارات بمتوسط حسابي بلغ 2.82 وانحراف معياري بلغ 1.395

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

بدرجة عالية، وبعدها مباشرة جاءت كل من العبارتين (راض عن السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في تعاملها مع العمال) بمتوسط حسابي بلغ 2.58 وبدرجة متوسطة وانحراف معياري قدره 1.263. والعبارة تقدر الإدارة وتتعترف بمجهوداتك بمتوسط حسابي 2.26 وانحراف معياري ب 1.352 و بدرجة عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي للعنصر الاداء الوظيفي 2.14 وانحراف معياري 0.217 وهذا ما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على مستوى عنصر الرضا الوظيفي.

لاختبار طبيعة التوزيع لمتغيرات الدراسة، قمنا بإخضاع المتغيرات لاختبار كولموغوروف-سمرنوف (One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test) وكانت النتائج كما في الجدول التالي، وبتحديد الفرضية الصفرية والبديلة كما يلي:

الفرضية الصفرية H0: البيانات تتبع التوزيع الطبيعي

الفرضية البديلة H1: البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي

الجدول رقم 08 نتائج الاختبار الطبيعي 65

متغيرات الدراسة	اختبار كولموغوروف-سمرنوف	
	قيمة Z	قيمة الإحتمال P. Sig
متغير التنظيم الغير رسمي	1.587	0.13
متغير العلاقات الانسانية بين الافراد	3.147	0.00
متغير تأثير التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي	1.587	0.13
متغير : الاداء الوظيفي	3.135	.00
متغير الرضا الوظيفي	1.485	0.24

أظهرت نتائج الاختبار أن قيمة Kolmogorov-Smirnov Z ممثلة فيما يلي:

(1.4851.5873.1471.5873.135)، ومستوى المعنوية لها على التوالي: (0.130.24 0.0013)

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

0.24 0) وكلها جاءت اقل من 0.05، وبالتالي نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة، فالبيانات

تتبع التوزيع الطبيعي، وبناءً عليه يتجه تحليلنا نحو الطرق العلمية.

اختبار الارتباط الخطي بين المتغيرات المستقلة

الجدول رقم 09 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات

المتغير	متغير التنظيم الغير رسمي	متغير العلاقات الانسانية بين الافراد	متغير تأثير التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي	متغير: الاداء	متغير الرضا الوظيفي
متغير التنظيم الغير رسمي	1 50	0.430 0.40 50	0.100* 00.0 50	0.330 0.190 50	0.963 0.00 50
متغير العلاقات الانسانية بين الافراد	0.430 0.40 05	1 55	0.430 0.40 50	0.948 0.00 50	0.548 0.00 50
متغير تأثير التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي	1.000 00.00 50	0.430 0.40 50	1 52	0.330 0.19 50	0.963 0.00 50
متغير: الاداء الوظيفي	0.330 0.19 05	0.948 000. 05	0.330 0.19 05	1 52	0.456 0.01 50
متغير الرضا الوظيفي	0.963 0.00 50	0.963 0.00 50	0.963 0.00 50	0.456 0.001 50	1 50

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

بلغت أعلى قيمة ارتباط 0.963 بين التغيير الغير رسمي ومتغير الرضا وهذا يعني وجود ارتباط خطي

بين المتغيرات المستقلة، مما يعني استخدام انحدار المتدرج. في حالة وجود مشكل تعدد خطي بين بعض

المتغيرات المستقلة، فيجب استبعاد تلك المتغيرات ويتم الاعتماد على أسلوب تحليل الانحدار التدريجي (أسلوب

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

خطوة بخطوة) باستخدام برنامج Spss (طريقة stepwise) حيث يهدف هذا الأسلوب إلى اختيار أفضل مجموعة من المتغيرات المفسرة والتي تفسر المجموعة بدءاً من المتغير الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، وذلك لضمان عدم وجود تعدد خطي بين المتغيرات المستقلة في النموذج.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر لأبعاد التنظيم غير الرسمي على مستوى الرضا الوظيفي.

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي في ظل ضعف التنظيم الرسمي والنقابات.

الفرضية الثانية: يوجد أثر للتنظيم غير الرسمي كمؤشر لاستقرار المنظمة ويسهل عملية الاتصال الرسمي.

الفرضية الثالثة: يوجد أثر للرضا الوظيفي داخل المؤسسة على مستوى العلاقات الإنسانية للأفراد

أولاً: الفرضية الفرعية الأولى

فرضية العدم: لا يوجد أثر للتنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي في ظل ضعف التنظيم $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر للتنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي في ظل ضعف التنظيم $\alpha \geq 0.05$.

ثانياً: الفرضية الفرعية الثانية

فرضية العدم: لا يوجد أثر للتنظيم غير الرسمي كمؤشر لاستقرار المنظمة ويسهل عملية الاتصال الرسمي $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: يوجد أثر لتنظيم غير الرسمي كمؤشر لاستقرار المنظمة ويسهل عملية الاتصال الرسمي $0.05 \geq \alpha$.

ثالثاً: الفرضية الفرعية الثالثة

فرضية العدم: يوجد أثر للرضا الوظيفي داخل المؤسسة على مستوى العلاقات الإنسانية للأفراد $\alpha \geq 0.05$.

الفرضية البديلة: لا يوجد أثر للرضا الوظيفي داخل المؤسسة على مستوى العلاقات الإنسانية للأفراد $0.05 \geq \alpha$.

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت إ ع أ

يعد نموذج الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression Model)، الأسلوب الإحصائي الملائم لتحديد أثر أبعاد ومكونات التنظيم الغير رسمي (العلاقات الانسانية وفعالية العمل النقابي) كمتغيرات مستقلة في الرضا الوظيفي كمتغير تابع، ومعرفة فيما إذا كان ذلك الأثر ذا دلالة إحصائية وفي ضوء نتائج اختبار الفرضيات الفرعية يمكن الحكم بقبول أو رفض الفرضية الرئيسية الأولى كالتالي:

الجدول رقم 10 معاملات الانحدار

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	اختبار F	
		قيمة t	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
الثابت	1.023	0.704	0.44	959. .	0.962.		00.0
الاتصال الداخلي	0.253	2.095	0.00			079.383	
انواع وطرق الاتصالات الداخلية	0.990	1.621	0.00				
معوقات الاتصال	0.190	5.583	0.67				

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على برنامج SPSS

إنّ نحو 53% من التغيرات في مستوى الرضا الوظيفي يعود سببها الى فعالية التنظيم الغير رسمي، بافتراض ثبات المتغيرات الأخرى،. كما أن لكل من أثر قيم t المحسوبة جاءت أكبر من قيمة t الجدولية 0.96 عند مستوى دلالة 5% وكانت قيمهم على التوالي: 0.704 2.095 1.62 5.583 في حين جاءت قيم المعنوية لكل من على التوالي وهي أقل من 5%.

كما أن قيمة F المحسوبة والتي كانت تساوي 3، جاءت اكبر من قيمة F= 3.84 079.383 بقيمة احتمالية 0.00 عند مستوى دلالة 5%، ونستنتج أن هناك تأثير بين هذه (ومستوى الرضا الوظيفي، وأن معامل التحديد R²=0.53 يبين أن نحو 53% من التباين في مستوى التميز هو نتيجة تأثير التنظيم الغير رسمي. كما بينت نتائج الاختبار أن أبعاد التنظيم الغير رسمي الأكثر تأثيرا هي كل من العلاقات الانسانية والعمل النقابي لصاح افراد التنظيم الغير رسمي.

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق من خلال هذا الفصل الى التعريف بهيئة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء ونبذة تاريخية تبين نشأتها التي لها دور في تشكيل السلوك لدى الافراد العاملين فيها كما تم التعريف بوكالة ولاية غرداية وشرح الهيكل التنظيمي لها.

وفي الاطار التطبيقي نستعرض النتائج التالية:

ا- اثبتت ان للتنظيم غير الرسمي اثر على الرضا الوظيفي من خلال الجداول التي ربطت متغير التنظيم الرسمي مع الرضا الوظيفي وكانت النتيجة عالية بـ 0,963.

ب- يزداد تأثير التنظيمات غير الرسمية على الرضا لوظيفي في ظل ضعف التنظيم الرسمي و النقابات من خلال الجداول التي ربطت متغير التنظيم الرسمي مع الرضا الوظيفي وكانت النتيجة عالية بـ 0,480.

ج- التنظيم غير الرسمي مؤشر استقرار المؤسسة ويسهل عملية الاتصال

- وصل المتوسط الحسابي 1,395 إلى درجة عالية في النتيجة من خلال طرح التساؤل هل تساهم الاتصالات غير الرسمية على تحسين مستوى الاداء لدى العاملين.

- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء ورفع المردودية التي هي اهم عوامل استقرار المؤسسة من خلال المعدل الذي وصل 0.456.

- النتائج اثبتت ان نظام الاتصال يكون فعال ويعطي حلول لمشاكل المهنية في السؤال 12 في جدول متغير تأثير التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي.

د- المتعلقة بتأثير مستوى العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي وبعد ربط النتائج في جدول المصفوفة

تبين ان:

الفصل الثاني: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال صن و ت إ ع أ

- الارتباط بين مستوى العلاقات الإنسانية والتنظيم غير رسمي معدله عال وصل 0.430.
- تساهم العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتبين ذلك من خلال معدل ارتباط عالي 0.548
- من جهة أخرى كذلك تم التوصل الى نتيجة جديدة وهي ان مستوى العلاقات الإنسانية يؤثر بشكل عال على الأداء الوظيفي محققا معدل 0.948.

الخاتمة

ان مفهوم المنظمة يرتكز على مقومات مادية وبشرية، تسعى إلى نجاح العمل الاداري في جميع الميادين، وذلك من منطلق ان القوى العاملة تشكل الحجر الأساس في اي عمل وان استثمار هذه القوى ينعكس بصورة ايجابية علي وجود مخرجات العمل سواءً كانت منتجات او خدمات وتقارير عمل وغيرها، كما ينعكس على نتائج الخطط التي وضعتها المنظمة وتتحقق بذلك الاهداف المرجوة من العملية الادارية، ان عملية نجاح العمل الاداري يستوجب ظروف عمل وبيئة عمل مريحة وحسنة تقوي العلاقة بين التنظيم ومجموعة العاملين، وكذا بين الافراد العاملة فيما بينهم، هذا الأمر اخذ انتباه مفكري علماء مدرسة العلاقات الانسانية او المدرسة السلوكية التي اعطت اهتمام بالجانب الانساني والبشري داخل التنظيم، الذي يؤثر على سير العملية الادارية ولاحظوا ان هناك تكتلات تنتج جراء احتكاك العاملين في العملية الاتصالية داخل التنظيم الرسمي، وهذا ما يعرف بالتنظيم غير الرسمي والذي له اثر على الرضا الوظيفي، وفي دراستنا هذه حاولنا تقسيم الدراسة إلى شقين: جانب نظري عرفنا فيه التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي وكذا اثر التنظيم غير الرسمي كمتغير مستقل على الرضا الوظيفي كمتغير تابع، أما الجانب الثاني فقمنا بدراسة ميدانية واخترنا مؤسسة عمومية وهي الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي للعمال الاجراء وكالة غرداية، بحيث استعملنا منهج وصفي تحليلي واعتمدنا على ادوات البحث الميداني هي الملاحظة والاستبيان والمقابلة.

1. نتائج الفرضيات: وقمنا بوضع مجموعة من الفرضيات حيث توصلنا إلى النتائج التالية:

أ- الفرضية الأولى: يؤثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي.

-ان النتائج المتوصل إليها اثبتت ان للتنظيم غير الرسمي اثر على الرضا الوظيفي من خلال الجداول التي ربطت متغير التنظيم الرسمي مع الرضا الوظيفي وكانت النتيجة عالية بـ 0,963.

ب- الفرضية الثانية: يزداد تأثير التنظيمات غير الرسمية في ظل ضعف التنظيم الرسمي و النقابات من خلال الجداول التي ربطت متغير التنظيم الرسمي مع الرضا الوظيفي وكانت النتيجة عالية بـ 0,480.

ج-الفرضية الثالثة: التنظيم غير الرسمي مؤشر استقرار المؤسسة ويسهل عملية الاتصال

- وصل المتوسط الحسابي 1,395 إلى درجة عالية في النتيجة من خلال طرح التساؤل هل تساهم الاتصالات غير الرسمية على تحسين مستوى الاداء لدى العاملين.

- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء ورفع المردودية التي هي اهم عوامل استقرار المؤسسة من خلال المعدل الذي وصل 0.456.

- النتائج اثبتت ان نظام الاتصال يكون فعال ويعطي حلول لمشاكل المهنية في السؤال 12 في جدول متغير تأثير التنظيم غير الرسمي على التنظيم الرسمي.

ذ- الفرضية الرابعة: المتعلقة بتأثير مستوى العلاقات الإنسانية على الرضا الوظيفي وبعد ربط النتائج في جدول المصفوفة تبين ان:

- الارتباط بين مستوى العلاقات الإنسانية والتنظيم غير رسمي معدله عال وصل 0.430.

- تساهم العلاقات الإنسانية في رفع مستوى الرضا الوظيفي وتبين ذلك من خلال معدل ارتباط عالي 0.548

- من جهة أخرى كذلك تم التوصل الى نتيجة جديدة وهي ان مستوى العلاقات الإنسانية يؤثر بشكل عال على الأداء الوظيفي محققا معدل 0.948.

من خلال كل هذا نستخلص ان التنظيم غير الرسمي له تأثير عالي جدا على الرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت ا ع ا وكالة غرداية

2. اقتراحات:

من خلال اعدادنا للمذكرة هذه توصلنا إلى الاقتراحات التالية:

-إنّ مفهوم العلاقات الانسانية داخل المنظمة يسهّل الاتصال الاداري ويضمن حياة المنظمة واستمرارها ويشكل الحصن المعنوي بحيث يشكل نظام مقاومة يتصدى للمشاكل والعقبات التي تطرأ في ظل شراسة التنافس وانفتاح الاسواق.

-التنظيم غير الرسمي يوفر جو عام منظماتي له من الفاعلية تحترمه الادارة الرسمية ولا تهمشه بحيث يعد الوجه الثاني الحقيقي للمنظمة.

-تساعد التنظيمات الغير الرسمية عملية الانسجام والتواصل بين جميع مستويات الادارة العمودية والأفقية بكل ليونة.

-يجب اعطاء جانب مهم للفكر الاداري الحديث لدى المؤسسات الادارية العمومية الجزائرية لمعرفة اصدار القوانين حسب البيئة الملائمة لها ومن منطلق التحولات الراهنة المتسارعة التي لا ترحم تخلف الشعوب وتستوجب مواكبة وتدريب الجانب على الثقافة العملية وتأقلمها مع المستجدات العلمية من علم الادارة الحديثة كالرقمنة والادارة الالكترونية.

- الاستثمار في الإيجابيات الملموسة في تجانس افراد المنظمة وكذا اعتزازهم بانتمائهم لها وذلك بمحاولة العمل على سد النقائص واحتواء هذا التنظيم غير الرسمي الذي له تأثير كبير على الأداء الوظيفي للعمال.

- تحديث الأساليب الإدارية في تسيير الموارد البشرية من خلال التدريب والتكوين وكذا تحديد الوظائف والمسؤوليات من خلال تحديث الهيكل التنظيمي.

الملاحق

ملحق رقم 01 : Statistiques

	في رؤسائك يسعى تكوين الى العمل صلات و علاقات بالمروسين	في منخرط أنت ؟ النقابي العمل ()	ترى هل -38 يتمثل النقابية عمل عن الدفاع في أعضاءها مصالح () فقط الشخصية	عن راض أنت ؟ المقدمة الخدمات	الخدمات تساعد في الاجتماعية التقارب تحقيق العمال بين	الخدمات تلبي الحاجياتك؟ المقدمة	في النقابية تساهم العمال؟ تحفيز
N	50	50	50	50	50	50	50
Valide	0	0	0	0	0	0	0
Manquant							
Moyenne	1.6800	1.7800	2.4000	2.4800	1.5600	1.5000	2.3200
Ecart type	.99877	1.20017	1.48461	1.14713	1.01338	.86307	1.39152

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 02 : يسعى رؤسائك في العمل الى تكوين علاقات و صلات بالمروسين

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	29	58.0	58.0	58.0
بشدة موافق	12	24.0	24.0	82.0
موافق غير	7	14.0	14.0	96.0
محايد	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 03 : هل ترى عمل النقابية يتمثل في الدفاع عن مصالح أعضاءها الشخصية فقط ()

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	20	40.0	40.0	40.0
بشدة موافق	9	18.0	18.0	58.0
موافق غير	11	22.0	22.0	80.0
بشدة موافق غير	1	2.0	2.0	82.0
محايد	9	18.0	18.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 04 : أنت راض عن الخدمات المقدمة ؟ المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	15	30.0	30.0	30.0
بشدة موافق	5	10.0	10.0	40.0
موافق غير	23	46.0	46.0	86.0
بشدة موافق غير	5	10.0	10.0	96.0
محايد	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

ملحق رقم 05 : تساعد الخدمات الاجتماعية في تحقيق التقارب بين العمال

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	34	68.0	68.0	68.0
بشدة موافق	9	18.0	18.0	86.0
موافق غير	4	8.0	8.0	94.0
بشدة موافق غير	1	2.0	2.0	96.0
محايد	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

Statistiques: 06 ملحق رقم 06

	ظروف العمل	هل-46	هل-47	هل-48	هل-50	هل-51	هل-52	هل-53	هل-54
	انضمامك للفريق الرياضي يساعدك لتحسين مكانتك؟	تهئية المادية المكان النظافة الوسائل ...المستعملة (ملائمة؟)	انت هل-46 عن راض الأجور نظام الحوافز و في مؤسستك؟	هل-47 راض انت السياسة عن المنتهجة طرف في الإدارة مع تعاملها العمال؟	هل-48 تقدر و الإدارة تعترف بمجهودا تك المؤسسة؟	هل-50 يوفر لك العمل فرص الترقية و التطور في مؤهلاتك؟	هل-51 المنصب الذي تشغله يتناسب و عن راض ؟	هل-52 هل-53 يزداد لديك الشعور و بالفخر الانتماء للمؤسسة؟	هل-54 كيف-54 عن تعبير رضاك عدم الغياب؟
N Valide	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	2.1000	1.6000	1.6000	2.5800	2.2600	1.6400	2.0400	2.1000	2.8200
Ecart type	1.24949	1.04978	.83299	1.26314	1.35240	.89807	1.15987	1.47427	1.39518

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 07 : انضمامك للفريق الرياضي يساعدك لتحسين مكانتك؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	25	50.0	50.0	50.0
بشدة موافق	3	6.0	6.0	56.0
موافق غير	17	34.0	34.0	90.0
بشدة موافق غير	2	4.0	4.0	94.0
محايد	3	6.0	6.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 08 : ظروف العمل المادية(تهيئة المكان النظافة الوسائل المستعملة (...ملائمة؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	33	66.0	66.0	66.0
بشدة موافق	10	20.0	20.0	86.0
موافق غير	3	6.0	6.0	92.0
بشدة موافق غير	2	4.0	4.0	96.0
محايد	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

-ملحق رقم 09 : هل تقدر الإدارة و تعترف بمجهوداتك

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	21	42.0	42.0	42.0
بشدة موافق	9	18.0	18.0	60.0
موافق غير	11	22.0	22.0	82.0
بشدة موافق غير	4	8.0	8.0	90.0
محايد	5	10.0	10.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

-ملحق رقم 10 : هل المنصب الذي تشغله يتناسب و مؤهلاتك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	23	46.0	46.0	46.0
بشدة موافق	9	18.0	18.0	64.0
موافق غير	13	26.0	26.0	90.0
بشدة موافق غير	3	6.0	6.0	96.0
محايد	2	4.0	4.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 11 : هل انت راض عن عملك ؟

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide موافق	27	54.0	54.0	54.0
بشدة موافق	8	16.0	16.0	70.0
موافق غير	5	10.0	10.0	80.0
بشدة موافق غير	3	6.0	6.0	86.0
محايد	7	14.0	14.0	100.0
Total	50	100.0	100.0	

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 12 : Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon:

		q111	a111	e111	z111	s111
N		50	50	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	18.7600	24.3600	18.7600	13.7200	21.1000
	Ecart type	4.68415	7.51260	4.68415	4.80663	5.29632
Différences les plus extrêmes	Absolue	.126	.146	.126	.160	.121
	Positif	.126	.146	.126	.160	.121
	Négatif	-.068	-.078	-.068	-.081	-.089
Statistiques de test		.126	.146	.126	.160	.121
Sig. asymptotique (bilatérale)		.044 ^c	.009 ^c	.044 ^c	.003 ^c	.066 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 13 : Statistiques descriptives:

	N	Moyenne	Ecart type	Minimum	Maximum
q111	50	18.7600	4.68415	11.00	29.00
a111	50	24.3600	7.51260	13.00	53.00
e111	50	18.7600	4.68415	11.00	29.00
z111	50	13.7200	4.80663	7.00	31.00
s111	50	21.1000	5.29632	13.00	33.00

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 14: Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

	q111	a111	e111	z111	s111
N	50	50	50	50	50
Paramètres normaux ^{a,b}					
Moyenne	18.7600	24.3600	18.7600	13.7200	21.1000
Ecart type	4.68415	7.51260	4.68415	4.80663	5.29632
Différences les plus extrêmes					
Absolue	.126	.146	.126	.160	.121
Positif	.126	.146	.126	.160	.121
Négatif	-.068	-.078	-.068	-.081	-.089
Statistiques de test	.126	.146	.126	.160	.121
Sig. asymptotique (bilatérale)	.044 ^c	.009 ^c	.044 ^c	.003 ^c	.066 ^c

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 15: Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 4

	q111	a111	e111	z111	s111
N	50	50	50	50	50
Paramètre exponentiel ^{a,b}					
Moyenne	18.7600	24.3600	18.7600	13.7200	21.1000
Différences les plus extrêmes					
Absolue	.453	.420	.453	.400	.460
Positif	.213	.169	.213	.170	.209
Négatif	-.453	-.420	-.453	-.400	-.460
Z de Kolmogorov-Smirnov	3.200	2.968	3.200	2.826	3.252
Sig. asymptotique (bilatérale)	.000	.000	.000	.000	.000

a. La distribution du test est Exponentielle.

b. Calculée à partir des données.

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 16: Corrélations

		q111	a111	e111	z111	s111
q111	Corrélation de Pearson	1	.403**	1.000**	.330*	.963**
	Sig. (bilatérale)		.004	.000	.019	.000
	N	50	50	50	50	50
a111	Corrélation de Pearson	.403**	1	.403**	.948**	.548**
	Sig. (bilatérale)	.004		.004	.000	.000
	N	50	50	50	50	50
e111	Corrélation de Pearson	1.000**	.403**	1	.330*	.963**
	Sig. (bilatérale)	.000	.004		.019	.000
	N	50	50	50	50	50
z111	Corrélation de Pearson	.330*	.948**	.330*	1	.456**
	Sig. (bilatérale)	.019	.000	.019		.001
	N	50	50	50	50	50
s111	Corrélation de Pearson	.963**	.548**	.963**	.456**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	.000	.001	
	N	50	50	50	50	50

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج SPSS

ملحق رقم 17: Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.981 ^a	.962	.959	1.07237

a. Prédictors : (Constante), z111, e111, a111

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج SPSS

ملحق رقم 18: ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	1321.601	3	440.534	383.079	.000 ^b
	Résidus	52.899	46	1.150		
	Total	1374.500	49			

a. Variable dépendante : s111

b. Prédictors : (Constante), z111, e111, a111

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج SPSS

ملحق رقم 19: Variables exclues^a:

Modèle	Bêta In	t	Sig.	Corrélation partielle	Statistiques de colinéarité
					Tolérance
1 q111	. ^b000

a. Variable dépendante : s111

b. Prédicteurs dans le modèle : (Constante), z111, e111, a111

المصدر: اعداد الطلاب باستخدام برنامج spss

ملحق رقم 20: نموذج استمارة الاستبيان

جامعة غرداية

كلية الحقوق و العلوم السياسية
قسم العلوم السياسية

استمارة استبيان

لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تنظيم اداري

أثر التنظيم غير الرسمي على الرضا الوظيفي
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية
للعمال الاجراء وكالة ولاية غرداية

أختي الموظفة أخي الموظف:

ارجوا التكرم بمنحي جزءا من وقتكم الثمين للإجابة عن أسئلة هنا الاستبيان الذي بين أيديكم ، من اجل استعمالها في إطار بحث علمي ، وذلك بوضع علامة (x) أمام الاجابة التي تتفق تماما مع رأيكم بكل دقة وموضوعية و كتابة الجواب في المكان المخصص له والمشار إليه بنقاط.....
شكرا على تعاونكم معنا ومساهمتم في انجاز هذا البحث، و تؤكد لكم أن إجاباتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي و فقط لا غير.

تحت اشراف
د. الاخضري ايمان

اعداد الطالب:
البرج ادريس
قطاي كمال

السة الجامعية: 2018/2019

1- البيانات الشخصية: دون ذكر الاسم

الجنس:	ذكر	انثى
--------	-----	------

الحالة العائلية:	اعزب	متزوج	ارمل	مطلق
------------------	------	-------	------	------

- العمر: اقل من 30 سنة () من 31 الى 40 سنة () من 41 الى 50 سنة () اكثر من 50 سنة ()
- المستوى العلمى : ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي ()
- الرتبة الوظيفية : عون تنفيذ () عون تحكم () اطا () اطار سامر ()
- الخبرة المهنية: اقل من 06 سنوات () من 06 الى 10 سنة () من 11 الى 15 () من 16 الى 20 : () من 21 الى 32 () اكثر من 32 سنة ()
- مكان العمل: المديرية () نيابة مديرية الادارة و الوسائل العامة () نيابة مديرية التعويضات () نيابة مديرية المالية و التحصيل () نيابة مديرية الرقابة الطبية () نيابة مديرية الاعام الالى ()
- مستوى الدخل: اقل من 0.000 دج () من 40.001 الى 80.000 () من 80.001 الى 120.000 () اكثر من 120.000 ()

الرقم	التعيين	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسم :					
1	نختار صديقك في العمل على أي أساس السن					
2	تفضل العمل ضمن جماعة					
3	تمثل العادات و القيم الجماعية الخلفية المرجعاً لتصرفات الأفراد					
4	تفضل وجة د مكتبة مخصصة للموظفين					
5	تفضل وجة د مكان مخصص لاستراحة الموظفين					
6	تفضل وجة د مكان مخصص لاداء الصلاة					
7	تفضل وجة د خطوط لنقل الظيفين					
	العلاقات الانسانية بين الافراد					

					8 يوجد تضامن بينك و بين زملائك في العمل
					9 يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف
					10 إذ شعر أحم زملائك بالتعب والملل يلجأ إلى أعضاء جماعته
					11 إذ تعب أحد زملائك في العمل ولم ينجز المطلوب منا فهل تقو الجماعة بمعاونته
					12 تساعد زملائك عند التأخر في إنجاز العمل
					13 يقدر زملائك الجهد الذي تبذله في العمل
					14 تنتشر ظاهرة الاعتماد على الآخرين لاداء بعض المهام
					15 يقوم العمال بلقاءات غير رسمية خارج مكان العمل
					16 الهدف من هذه اللقاءات غير الرسمية هو رغبتهم في الالتقاء ببعضهم
					17 يتجاوب العمال مع النشاط غير الرسمي
					18 تربطك بزمالك العمل الذي تنتمي إليه علاقة تفاعلية
					19 تبادل العواطف والتفاعلات بين الأفراد يؤدي إلى زيادة التماسك والشعور بالاستقرار
					20 فائدة ذات الاتصالات غير الرسمية بين العمال؟ تحفز العمال على العمل بأكثر عزيمة
					21 تعتمد على العلاقات الشخصية مع زملائك في العمل عند وقوع مشكل في العمل
					22 في حالة تعرض زميلك لمشكلة في أثناء قيامه بعمله اهتم لأنه ساندني يوما ما في مشكلة مشابهة
					23 تصلك المعلومة من احد الزملاء
					علاقة التنظيم الرسمي
					24 علم الإدارة بهذا النشاط العمالي غير الرسمي
					25 موقف الإدارة منه تنجاء ولا تعني به
					26 شعور جماعات العمل بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف. يؤدي إلى تحقيق الأهداف
					27 ل الانسجام بين التنظيم (الرسمي و غير الرسم) يساعد على تحقيق الأهداف

					28	يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين
					29	تساهم الاتصالات غير الرسمية في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين
					30	أجواء العمل بالمؤسسة وطبيعة العلاقة مع الزملاء و الرؤساء جيدة
					31	هناك انسجام بين مجموعة العمل
					32	يمكن الاتصال بالمستويات العليا بسهولة
					33	يعد نظام الاتصال فعال في مؤسستك للقيام بمهامك
					34	يعد نظام الاتصال فعال في مؤسستك لحل مشاكلك المهنية و الاجتماعية
					35	عند وقوعك في مشكل مهني اجتماعي تلجأ زملائك لحد
					36	يسعى رؤسائك في العمل الى تكوين علاقات وصلات بالمؤسسين
					37	منخرط في العمل النقابي
					38	ترى عمل النقابا يمثل في الدفاع عن مصالح أعضاءه الشخصيا فقط
					39	انت راض عن الخدمات المقدمة
					40	تساعد الخدمات الاجتماعية في تحقيق التقارب بين العمال
					41	تلبى الخدمات المقدمة - جياتك
					42	تساهم النقابة في تحفيز العمال
					43	انضمامك للفريق الرضي يساعدك تحسين مكانتك
						الرضا الوظيفي
					44	ظروف العمل المادية(تهنية المكان النظافة الوسائل المستعملة....) ملائمة
					45	انت راض عن نظام الأجور و الحوافز في مؤسستك
					46	انت راض عن السياسة المنتهجة من طرف الإدارة في تعاملها مع العمال
					47	تقدر الإدارة و تعترف بمجهوداتك
					48	يوفر لك العمل فرص الترقية و التطور في المؤسسة
					49	المنصب الذي تشغله يتناسب و مؤهلاتك
					50	يزداد لديك الشعور بالفخر و الانتماء للمؤسسة
					51	تعبر عن عدم رضاك بالغياب

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر

1. ابن منظور أبو الفضل، لسان العرب، ج14، بيروت: دار صادر، 1956.

ثانياً: الكتب

1. أبراون، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد خيرى وآخرون، دار المعارف بمصر 1960.
2. بلال ، إسماعيل. "السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق"، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2008.
3. حريم ، حسن. السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد في المنظمات)، عمان: دار زهران للنشر، 1997.
4. السلمي ، علي. السلوك الإنساني في الإدارة، القاهرة: دار غريب، د س ن.
5. صبحي محمد رزيق ايهاب ، الادارة 'الاسس و الوظائف'، ج2، القاهرة: دار الكتب العلمية، 2001.
6. الصيرفي ، محمد . السلوك التنظيمي، ط1، الإسكندرية، مصر: مؤسسة حورس الدولية، 2005.
7. عاشور ، أحمد صقر. السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة :دار المعرفة الجامعية، 1990.
8. عاشور، احمد صقر. إدارة القوى العاملة الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقي، بيروت: دار النهضة العربية، 1983 .
9. ماهر ، أحمد وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، ط1، الإسكندرية: دار الجامعية، 2000.
10. ماهر ، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الاسكندرية: الدار الجامعية، 1999.
11. الموالي ، علي وزملائه. تنمية الموارد البشرية، ط 1، القاهرة: دار الفجر، 2007.

ثالثا: الدوريات

1. جيلالي ، حسان. "نشأة التنظيمات غير رسمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، كلية الاداب والعلوم الاجتماعية، العدد الخامس، 2004.

2. العتيبي ، ادم غازي. علاقة بعض المتغيرات الخصية بالرضا الوظيفي، مجلة الإدارة العامة، الأردن، العدد 76، 1999.

رابعا: الاطروحات والمذكرات الجامعية

1. بونوة ، علي. "العلاقات الانسانية واثرها على الرضا الوظيفي لدى عمال الضمان الاجتماعي وكالة الجلفة"، اطروحة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر-بسكرة-كلية العلوم الانسانية والاجتماعية قسم العلوم الاجتماعية، 2016/2015.

2. شنوفي ، نور الدين. "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، الجزائر، جامعة الجزائر، قسم علوم الاقتصادية، 2006/2005.

3. قاسمي ، الناصر. "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر"، اطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2005/2004.

4. القيزي ، عبد الحفيظ. علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري، دراسة لنيل شهادة الماجستير في تخصص تنظيم وعمل، الجزائر، جامعة الجزائر2، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2012/2011.

5. هماك ، كريمة. "دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي -دراسة ميدانية لدى موظفي الخزينة العمومية بولاية المسيلة-"، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، قسم العلوم السياسية، 2017/2016.

خامسا: النصوص القانونية والتشريعات

أولاً: الدستور

1- الجمهورية الجزائرية، دستور سنة 2016 الصادر بالمرسوم الرئاسي رقم 16-01 مؤرخ في 26 جمادى الاولى عام 1437 الموافق 6 مارس سنة 2016، الجريدة الرسمية رقم 14 بتاريخ في 07 مارس 2016.

ثانياً: القوانين

1. القانون 83-11 المتعلق بالتأمينات الاجتماعية، ج ر رقم 28 سنة 1983.
2. القانون 83-12 المتعلق بالتقاعد، ج ر رقم 28 سنة 1983.
3. القانون 83-13 المتعلق بحوادث العمل والامراض المهنية، ج ر رقم 28 سنة 1983.
4. القانون 83-14 المتعلق بالتزامات المكلفين في الضمان الاجتماعي، ج ر رقم 28 سنة 1983.
5. القانون 83-15 المتعلق بالمنازعات في مجال الضمان الاجتماعي الذي الغي و عوض بالقانون 08-08 الصادر في 23 فيفري 2008. ج ر رقم 11 لسنة 2008.
6. القانون رقم 01/88 المؤرخ في 12/01/1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية (ج ر 02 المؤرخة في 13/01/1988).

ثالثاً: المراسيم

1. المرسوم رقم 223/85 المؤرخ في 20/08/1985 المتضمن التنظيم الإداري للضمان الاجتماعي (ج ر 35 المؤرخة في 21/08/1985).
 2. المرسوم التنفيذي 92-07 المؤرخ في 04 جانفي 1992 يتضمن الوضع القانوني لصناديق الضمان الاجتماعي والتنظيم الإداري والمالي للضمان الاجتماعي، ج ر رقم 02 سنة 1992
- سادسا: المواقع الالكترونية الحكومية الرسمية:

<http://www.cnas.dz/ar/%d8%a7%d9%84%d8%aa%d8%b9%d8%b1%d9%8a%d9%81-%d8%a8%d8%a7%d9%84%d8%>



فهرس الجداول:

الصفحة	التعيين	الرقم
42	الجدول رقم 01 توزيع نسبة اشتراكات الضمان الاجتماعي	
53	الجدول رقم 02 الخصائص التعريفية لعينة الدراسة	01
57	الجدول رقم 03 متغير التنظيم الغير رسمي	02
58	الجدول رقم 04 متغير العلاقات الانسانية بين الافراد:	03
59	الجدول رقم 05 متغير تأثير التنظيم الغير الرسمي على التنظيم الرسمي	04
60	الجدول رقم 06 متغير الاداء الوظيفي	05
61	الجدول رقم 07 متغير الرضا الوظيفي	06
62	الجدول رقم 08 نتائج الاختبار الطبيعي	07
63	الجدول رقم 09 مصفوفة الارتباط بين المتغيرات	08
65	الجدول رقم 10 معاملات الانحدار	09

فهرس الأشكال

الصفحة	التعيين	الرقم
23	الشكل رقم 01 هرم سلم الحاجات لماسلو	01
44	الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي للمؤسسة	02
54	الشكل رقم 03 التمثيل البياني للسنة	03
54	الشكل رقم 04 التمثيل البياني الحالة العائلية	04
55	الشكل رقم 05 التمثيل البياني الجنس	05
55	الشكل رقم 06 التمثيل البياني حسب الخبرة المهنية	06
56	الشكل رقم 07 التمثيل البياني حسب المستوى التعليمي	07
56	الشكل رقم 08 التمثيل البياني حسب الرتبة	08

فهرس الملاحق

الصفحة	التعيين	الرقم
73	Statistiques	01
73	يسعى رؤسائك في العمل الى تكوين علاقات و صلات بالمرؤسين	02
73	هل ترى عمل النقابة يتمثل في الدفاع عن مصالح أعضائها الشخصية فقط	03
73	انت راض عن الخدمات المقدمة؟	04
74	تساعد الخدمات الاجتماعية في تحقيق التقارب بين العمال	05
74	Statistiques	06
74	انضمامك للفريق الرياضي يساعدك لتحسين مكانتك؟	07
75	ملائمة ظروف العمل المادية (تهيئة المكان النظافة الوسائل المستعملة...)?	08
75	هل تقدر الإدارة وتعترف بمجهوداتك	09
75	هل المنصب الذي تشغله يتناسب ومؤهلاتك؟	10
76	هل انت راض عن عملك؟	11
76	Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon	12
76	Statistiques descriptives	13
77	Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon	14
77	Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon 4	15
78	Corrélations	16
78	Récapitulatif des modèles	17
78	ANOVA ^a	18
79	Variables exclues ^a	19
80	استمارة الاستبيان	20

فهرس المحتويات

قائمة المختصرات

شكر وعران

الإهداء

ملخص الدراسة (باللغة العربية)

ملخص الدراسة (باللغة الانجليزية)

مقدمة..... 1

الفصل الأول

الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي

المبحث الأول: التنظيم غير الرسمي 08

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير الرسمي وعناصره 08

المطلب الثاني: عوامل نشوء التنظيم غير الرسمي 11

المطلب الثالث: تطور التنظيم غير الرسمي 14

المبحث الثاني: الرضا الوظيفي 17

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته 17

المطلب الثاني: أهم النظريات المفسرة للرضا الوظيفي 21

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي 28

المطلب الرابع: مؤشرات الرضا الوظيفي وطرق قياسه 31

ملخص الفصل الأول 36

الفصل الثاني

علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي لدى عمال الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال

الأجراء وكالة ولاية غرداية

المبحث الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وهياكله	38
المطلب الأول: التعريف بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء	38
المطلب الثاني: للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء وكالة ولاية غرداية وهيكلها التنظيمي	43
المبحث الثاني: انعكاسات ونتائج العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي لدى عمال ص و ت ا ع ا وكالة غرداية	51
المطلب الأول: مجتمع وأدوات الدراسة	52
المطلب الثاني: تحليل المعطيات والنتائج	53
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات	64
خلاصة الفصل الثاني	66
الخاتمة	69
الملاحق	73
قائمة المراجع	85
فهرس الجداول	89
فهرس الأشكال	89
فهرس الملاحق	90
فهرس المحتويات	92