

أثر الثقافة التنظيمية على ظهور التنظيم غير الرسمي بالمنظمة:

دراسة حالة الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية ALEMO واد حميميم-الخروب-

قسنطينة

The impact of organizational culture on the emergence of informal organization in the organization: Case study of the Algerian Company for Industrial Equipment and Machinery ALEMO

فاطمة الزهراء جموعي

جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، fatimazohra.djemoui@univ-constantine2.dz

النشر 2023/03/31

القبول: 2023/03/29

الاستلام: 2023/02/18

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز واقع التنظيم غير الرسمي في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة حيث تنشأ تجمعات وعلاقات داخل التنظيم الرسمي للتخفيف من ضغوطات هذا الأخير. وبغية الكشف عن واقع تأثير الثقافة التنظيمية على ظهور وانتشار التنظيم غير الرسمي تم اعداد استبانة لعينة من العاملين (75 عامل) في الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية ALEMO بواد حميميم الخروب ولاية قسنطينة.

حيث توصلنا إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود مستوى متوسط للثقافة التنظيمية على مستوى الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية ALEMO، ومستوى متوسط للتنظيم غير الرسمي، مع وجود علاقة ارتباط طردية بين المتغيرين.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية؛ التنظيم؛ التنظيم غير الرسمي؛ شركة ALEMO.

رموز JEL: M12، M14.

Abstract:

This study aims to highlight the reality of informal organization in light of the prevailing organizational culture in the organization, where groupings and relationships arise within the formal organization to alleviate the pressures of the latter. In order to reveal the reality of the impact of organizational culture on the emergence and spread of informal organization, a questionnaire was prepared for a sample of workers (75 workers) in the Algerian Company for Industrial Equipment and Machinery ALEMO in Oued Hmeimim El Kharoub, Constantine Province. Where we reached a set of results, the most important of which are: the existence of an average level of organizational culture at the level of the Algerian Company for Industrial Equipment and Machinery ALEMO, and an average level of informal organization, with a direct correlation between the two variables.

Keywords: Organizational culture; organization; informal organization; ALEMO.

(JEL) Classification: M12، M14.

1. مقدمة:

يعتبر مجال الثقافة التنظيمية محل اهتمام العديد من منظري السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذلك علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية لنجاح وتفوق المنظمات.

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم، بداية بالتقليدية والمتمثلة في الاتجاه البيروقراطي لماكس فيبر، ثم الاتجاه الإداري لتايلور وانتهاء بالدراسات الحديثة المتمثلة في مدرسة العلاقات الإنسانية لالتون مايو، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي لتاكويت بارسونز وزملائه وكذا الاتجاه السلوكي بقيادة باك وزملائه. أما النوع الثاني من التنظيم فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي والذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض داخل المنظمة، وهذا النوع من التنظيم له قواعد ولوائح خاصة به تفرض على الأفراد التقيد بها واتباعها، كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها إلى الإدارة، وهو يشكل متنفساً للأفراد يعبرون من خلاله عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء.

1.1. إشكالية الدراسة:

بناء على ما تقدم جاءت دراستنا للإجابة على الإشكالية التالية: هل تؤثر الثقافة التنظيمية على ظهور التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات والصناعة الآلات ALEMO محل الدراسة؟

- الفرضية الرئيسية:

يوجد تأثير للثقافة التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO بوادي حميميم- الخروب

- الفرضيات الفرعية:

1. تؤثر القيم التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO بوادي حميميم- الخروب-

2. تؤثر المعتقدات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO بوادي حميميم- الخروب-

3. تؤثر التوقعات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO بوادي حميميم- الخروب-

4. تؤثر الأعراف التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO بوادي حميميم- الخروب-

2.1. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي، فمن الضروري لكل إدارة أن تعي أسباب نشأة التنظيمات غير الرسمية ودوافعها وأيضا معرفة خصائصها وقنوات اتصالها من أجل توظيفها في العملية الإدارية ضمن الثقافة التنظيمية السائدة.

3.1. أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، أهمها:

- التعرف على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات بوادي حميميم- الخروب-.
- التعرف على واقع التنظيم غير الرسمي لدى عمال الشركة محل الدراسة.
- تحديد مدى تأثير الثقافة التنظيمية على التنظيم غير الرسمي لدى عمال الشركة محل الدراسة.

2. الاطار النظري لمتغيرات الدراسة:**1.2. الثقافة التنظيمية:**

بظهور المنظمات الحديثة وتزايد مشكلاتها التنظيمية انتشر مفهوم ثقافة المنظمة في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي واكتسب أهمية كبيرة. لذلك سنتطرق إلى سيرورتها التاريخية، مفهومها ومكوناتها فيما يلي.

1.1.2. السيرة التاريخية للثقافة التنظيمية:

تعود بداية البحث في موضوع الثقافة التنظيمية إلى بداية الثلاثينات من خلال مصانع "الهاوثورن"، إلا أن الاهتمام المتزايد اتجاه هذا المفهوم زاد خلال السبعينات والثمانينات أثناء حالة التواجه التنافسي بين الأعمال التجارية للولايات المتحدة الأمريكية واليابان (رباحي و مانع، 2021، صفحة 344)، حيث أخذت حيزا كبيرا في الكتابات سنة 1980، وصدرت مذكرة عام 1936 بينت أن المفهوم يمثل العملية التي تنتقل بها الثقافة من خلال اتصالات مستمرة مباشرة بين جماعات ذات ثقافات مختلفة (العزاوي، 2009، صفحة 47). كما أن مفهوم ثقافة المنظمة لم يستعمل في مجال الإدارة حتى سنة 1970م، لكن القواعد الأساسية للمفهوم وضعت في الثمانينات وذلك بعد أن أصدر كل من: Allan Kennedy و Terrence Deal أول كتاب بعنوان " Corporation Culture" (رباحي و مانع، 2021، صفحة 344). وبذلك أصبح موضوع الثقافة التنظيمية واحدا من أهم المواضيع في علم الإدارة.

2.1.2. تعريف الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد المشتركة بين الأعضاء داخل المنظمة والتي تمس شعور الفرد في جانبه النفسي وتنعكس في سلوكه.

وبما أن الثقافة التنظيمية عبارة عن تركيبة من مجموعة من العناصر، فسناحاول في العنصر الموالي تحديد أهم مكوناتها.

3.1.2. مكونات الثقافة التنظيمية:

أجمع الباحثون على تقسيم الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وأخرى غير مادية، نلخصها فيما يلي:

أ. المكونات المادية:

هي العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا، وتتلخص في: الطقوس، الرموز والموروث الثقافي. (حطاب و بلال، 2019، الصفحات 53-54).

• **الطقوس:** هي مجموعة مخططة من الأنشطة الاحتفالية التي يقوم بها أفراد المنظمة والتي تعكس القيم والمثاليات الأساسية في المنظمة، مثل: حفلات توزيع الجوائز للموظفين المجددين، حفلات خاصة للعمال المتقاعدين، أو النشاطات الاجتماعية.

• **الرموز:** هي عبارة عن أشياء أو أحداث نوعية أو علامة بوصفها وسيلة لنقل المعاني، ترتبط بمعنى معين لدى العمال مثل: شعار المنظمة أو علمها أو اسمها التجاري أو نمط اللباس المعتمد وغيرها، حيث ترتبط هذه الرموز بقيم المنظمة ومعاييرها.

• **الموروث الثقافي:** يقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة، منها ما هو إيجابي والتي تحاول التركيز عليه ونشره باعتبارها مرجع وعنصر محفز للأفراد، ومنها ما هو سلبي فتحاول المنظمة التغاضي عنه لأنه منبسط لعمل الفرد والمنظمة ككل. يتجسد الموروث الثقافي في العناصر التي تنتقل شفويا بين العمال بحيث يتكون من القصص والأساطير، اللغة والشخصيات البارزة.

ب. المكونات اللامادية:

هي العناصر التي يمكن التعرف عليها بحواسنا، وتتمثل في: (الحميدي، 2012، الصفحات 21-22)

• **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن عناصر مشتركة بين أعضاء المنظمة حول ما يمكن عده مرغوبا أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم، والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان العمل أو بيئته. إذ تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومنها قيم المساواة بين العاملين، إدارة الوقت، الاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.

• **المعتقدات التنظيمية:** هي عبارة عن أفكار مشتركة حول البيئة الاجتماعية في العمل، وكيفية انجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات: أهمية المشاركة في صنع القرارات والمساهمة في العمل الجماعي، وأثر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية في كافة المستويات.

• **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة، مثل: توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الآخرين، والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم الاحتياجات النفسية والاقتصادية للفرد العامل.

4.1.2. خصائص الثقافة التنظيمية وأنواعها:

إن عملية حصر أنواع الثقافة التنظيمية تشكل محور اهتمام الباحثين كما أن السمات الثقافية للمنظمات متفاوتة، فلكل منظمة ثقافتها التي تميزها عن غيرها.

أ. خصائص الثقافة التنظيمية:

- تفاوتت السمات الثقافية للتنظيمات فهناك خصائص لها علاقة بالثقافة التنظيمية كمفهوم، وهي كونها:
- **نظام مركب:** تتكون من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة، وتشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد وآداب وفنون وممارسات عملية، والجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني والأدوات والمعدات والأطعمة وغيرها.
- **نظام متكامل:** فهي تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، ومن ثم فأى تغيير يطرأ على أحد جوانب نمط الحياة لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكونات النمط الثقافي.
- **نظام تراكمي (مستمر ومتصل):** حيث يعمل كل جيل على تسليمه للأجيال اللاحقة ويتم تعليمها وتوريثها عبر طريق التعلم والمحاكاة. وتتزايد الثقافة من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص وطرق وانتظام وتفاعل في هذه الأخيرة.
- **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمراريتها لا تعني تناقلها كما هي عليه ولا تنتقل بطريقة غريزية، بل إنها في تغيير مستمر حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.
- **خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الانسان وحاجاته، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية. (بوالشرش، 2015، الصفحات 49-50)

وهناك خصائص تتعلق بالثقافة التنظيمية كعملية أو كسلوك رغم تفاوت درجة تواجدها والالتزام بها في التنظيم، وأهم هذه الخصائص والسمات ما يلي: (بوالشرش، 2015، الصفحات 50-51)

- درجة المبادرة الفردية، وما يتمتع به العاملون من مسؤولية ذاتية عن العمل وحرية التصرف؛
 - درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين؛
 - درجة قبول المخاطرة، من خلال تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين ولديهم روح المبادرة؛
 - درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم؛
 - مدى دعم الإدارة العليا للعاملين؛
 - شكل ومدى الرقابة المتمثل في الإجراءات والتعليمات وإحكام الاشراف الدقيق على العاملين؛
 - مدى الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات التنظيمية الفرعية؛
 - طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت وفيما إذا كانت تقوم على الأداء أو على الأقدمية أم على الوساطة والمحسوبية؛
 - درجة تحمل الاختلاف والسماح بالسماع لوجهات النظر المعارضة؛
 - طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصرا على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرأسي أو نمطا شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.
- نلاحظ أن هذه الخصائص تشتمل على أبعاد هيكلية وسلوكية، ورغم وضوح أثر الأبعاد السلوكية إلا أن الترابط بين هذه الأبعاد كبير، ونلاحظ أن خصائص المنظمة تزيد من توضيح الفروق بين المنظمات، فبالإضافة إلى المظاهر المادية الملموسة فإن ما تتميز به منظمة قد لا تتميز به منظمة أخرى وحتى المنظمة الواحدة في نفس الفترة أو بعد مرور مرحلة زمنية معينة.

ب. أنواع الثقافة التنظيمية:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الثقافة التنظيمية اعتمادا على عدة معايير، منها:

- معيار القوة والضعف:

ينتج عن هذا المعيار نوعين من الثقافة: ثقافة تنظيمية قوية وثقافة تنظيمية ضعيفة، وهذا حسب عاملين أساسيين هما الاجماع أو مدى المشاركة لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المؤسسة من قبل الأعضاء، أما العامل الثاني فهو الكثافة والشدة ويشير إلى تمسك الأعضاء بهذه القيم والمعتقدات. (طاري، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير، 2016، صفحة 15)

• الثقافة التنظيمية القوية:

ينظر إليها بأنها الحد الذي يجعل الأعضاء يتبعون ما تمليه عليهم الإدارة، ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية قوية في حالة كونها تنتشر وتحظى بالقبول والثقة مع جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكياتهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، مما يجعل الثقافة قوية كون القيم الأساسية قوية ويشترك فيها العاملون. (هزرشي، 2008، صفحة 4).

• الثقافة التنظيمية الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها. (هزرشي، 2008، صفحة 4)

- معيار التكيف مع المحيط:

ينبثق من هذا المعيار نوعين من الثقافة التنظيمية؛ ثقافة تكيفية وثقافة جامدة، يأخذ هذا المعيار في الحسبان الظروف البيئية والتي تبرز في نوعي الثقافة كما يلي: (طاري، 2016، صفحة 302).

• الثقافة التكيفية:

تتسجم مع التغيير الذي ينبثق عن المؤسسة وبذلك تكون داعمة له، فوجود ثقافة مرنة في المنظمة لا يعني قوتها، فالثقافة التنظيمية القوية لا تكون قوية وفعالة إلا إذا قامت بمساعدة المنظمة على التكيف مع البيئة.

• الثقافة التنظيمية الجامدة:

تتسم بالحذر ولا تمنح حيزا من الحرية لمديري المستويات لاتخاذ القرارات، وهي بذلك تمنع أعضاءها من القدرة على التوافق مع البيئة المتطورة والمتغيرة بسبب قوتها، وبذلك فهذا النوع من الثقافة لا يشكل ميزة تنافسية للمنظمة عكس الثقافة التكيفية.

- معيار التوجه العام:

يحتوي هذا المعيار على ثلاثة أنواع من الثقافة التنظيمية وهذا حسب تصنيف (walach) الذي اعتمد على التوجيه العام ونوع الاتجاه الذي تنميه، هل هو لتعزيز البناء البيروقراطي أم الابداع والابتكار، وهذه الأنواع هي:

• الثقافة البيروقراطية:

تقوم على تحديد المسؤوليات والسلطات وتحديد حقوق وواجبات العاملين والإجراءات المحددة لاختبارهم والتي يجب مراعاتها ولا يمكن تجاوزها.

- الثقافة الإبداعية:

تتصف بالتجديد والابداع، ويتصف أفرادها بالجرأة والمخاطرة في اتخاذ القرارات ومواجهة التحديات.

- الثقافة المساندة (الداعمة):

يتوفر في هذا النوع من المنظمات على المساواة والتعاون، ويكون التركيز فيها على الجانب الإنساني.

- معيار نمط الثقافة:

حسب هذا المعيار فقد صنف هاريسون (Harisson) الثقافة التنظيمية إلى أربعة أنواع رئيسية هي: (طاري، 2016، الصفحات 303-304).

- ثقافة النفوذ (القوة):

إن لثقافة القوة عادة مصدرا وحيدا تستمد منه قوتها ومن هذا المصدر تنتشر، حيث تتركز القوة في أشخاص محددين هم الذين يتخذون القرارات ويعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، وتعتمد هذه الثقافة لتحقيق فعاليتها على الثقة المتبادلة بين القائد والعاملين وعلى الاتصالات الفردية الشخصية.

- ثقافة الدور:

تكمن في التخصصات الوظيفية وينظر إليها كمجموعة من الدعامات التي يتم ادارتها والتنسيق بينها من طرف المديرين التنفيذيين، حيث تسيطر القوانين والإجراءات والوصف الوظيفي على البيئة الداخلية.

- ثقافة الفرد (الشخصية):

تعطى الأولوية في هذا النوع من الثقافة للأفراد، حيث تقوم هذه الثقافة على المساهمات الهامة للأفراد في صناعة القرار، وتهيمن هذه الثقافة على المنظمات التقنية الصغيرة الحجم (مثل مهن المحامين والأطباء) حيث يجتمعون في إطار نوع من الاتحاد والتكامل.

- ثقافة المهمة:

تركز ثقافة المهمة على انجاز المهمة وتكون القوة موزعة ومنتشرة، حيث تقوم على الخبرة أكثر منها على المركز أو قوة التأثير الشخصي.

2.2. التنظيم غير الرسمي:

تناولت معظم الدراسات والبحوث في مجال علم الإدارة بالتحليل والتعمق في التنظيم الرسمي؛ الذي يعطي الاقتصار عليه البعد الكلاسيكي المحض في النظرة والابتعاد عن الواقعية؛ إذ أن النصف الآخر وهو التنظيم

غير الرسمي بات ضرورة ملحة لكل مدير من أجل فهم طبيعة ودوافع السلوك التنظيمي الفعلي واستغلاله من أجل النجاح وهو ما يملئ أهمية التعرف عليه. (خليلي، 2020، صفحة 25)

1.2.2. تعريف التنظيم الرسمي:

يشير التنظيم الرسمي إلى شبكة العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات، التي تجري وفق هيكل رسمي تحدده الأنظمة والقوانين والتعليمات في المنظمة. (النعيمة، 2008، صفحة 136)

إذن فهو البناء الأصلي المعترف به في المنظمة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطرة مسبقاً. (خليلي، 2020، صفحة 38)

2.2.2. تعريف التنظيم غير الرسمي:

تم اقتراح مفهوم التنظيم غير الرسمي لأول مرة رسمياً عام 1934 من قبل FJ Roethlisberger مساعد Mayo والمشارك في تجربة هاوثورن، وتم تنقيحه عام 1939، بعد ذلك حددت جماهير علماء الإدارة المجموعات غير الرسمية من وجهات نظر مختلفة، وحتى الآن وعلى الرغم من وجود تعاريف مختلفة للمجموعات غير الرسمية في عدة نقاط، توصل العلماء بشكل أساسي إلى توافق في الآراء حول فهم أن المجموعات غير الرسمية تتضمن تفاعلات شخصية غير رسمية موجودة داخل المجموعات الرسمية. (جواد، 2010، صفحة 95)

يُعرّف التنظيم غير الرسمي على أنه مجموع العلاقات بين الأفراد والجماعات غير المنصوص عليها رسمياً، التي تنجم تلقائياً أو بغرض تنفيذ مصالح مشتركة للأفراد والجماعات داخل المنظمة، كما أنها قد تتعارض أو تتسجم مع أهداف المنظمة الرسمية (Davis & New storm, 1985, p. 308)

3.2.2. الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

يمكن تلخيص أهم الفروق بين التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية فيما يلي: (خليلي، 2020، صفحة 45)

- **التبعية:** حيث تكون للقسم والإدارة في التنظيم الرسمي في حين تكون تابعة للجماعة في التنظيم غير الرسمي.
- **الأعضاء:** هم الموظفون في التنظيم الرسمي وأعضاء الجماعة في التنظيم غير الرسمي.

- الرابطة (أساس التماسك): عبارة عن واجبات ومهام وظيفية في التنظيم الرسمي، بينما في التنظيم غير الرسمي هي الجاذبية الاجتماعية.
 - القيم والقوانين: هي قيم وقواعد وقوانين رسمية ومدروسة في التنظيم الرسمي، في حين تكون معايير متفق عليها في التنظيم غير الرسمي.
 - طبيعة العلاقة: علاقات عمل في التنظيم الرسمي بينما تكون علاقات اجتماعية ومصالحية في التنظيم غير الرسمي.
 - الأهداف: تحقيق أهداف العمل في التنظيم غير الرسمي في حين يهدف التنظيم غير الرسمي إلى اشباع حاجات متعددة.
 - القيادة: يتم تعيينها رسميا وبشكل مفروض في القيادة الرسمية بينما تكون قيادة بارزة ومقبولة في التنظيم غير الرسمي.
 - الاتصال: رسمي عبر القناة الرأسية أو الأفقية في التنظيم الرسمي، أما في التنظيم غير الرسمي فعبارة عن اتصالات لا تخضع للإجراءات.
 - الحدود: تتحصر في حدود المنظمة في التنظيم الرسمي ولا حدود للتنظيم غير الرسمي
 - الحجم: كل أعضاء المنظمة في التنظيم الرسمي أما التنظيم غير الرسمي فيتكون من أحجام متفاوتة.
- 4.2.2. آثار التنظيم غير الرسمي:**

كثيرا ما تحدث التنظيمات غير الرسمية آثارا إيجابية تكون مدعمة لأهداف المنظمة وأخرى سلبية تقف حائلا أمام تحقيق هذه الأهداف.

أ. الآثار الإيجابية:

يمكن تلخيص أهم الآثار أو الوظائف الإيجابية للتنظيم غير الرسمي في العناصر التالية (خليلي،

2020، الصفحات 98-103)

-التعاون.

-الاتصال.

-التماسك.

-الرضا الوظيفي.

-المنافسة.

- دعم الأهداف التنظيمية.

- الضغط والرقابة الاجتماعية.

- جلب واستقطاب الكفاءات.

ب. الآثار السلبية:

للتنظيم غير الرسمي آثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على المنظمات، مما لا ينبغي السهو والتغافل عنها: فقد أثبتت التجارب أنها تصل بخطورتها إلى حد الوصول إلى انهيار وزوال التنظيم الرسمي (المنظمة ككل). وفيما يلي أهم هذه الآثار: (خليلي، 2020، صفحة 103)

• مقاومة التغيير.

• الصراع.

• تفعيل مشكلات العمل.

3. الإطار المنهجي للدراسة الميدانية:

في سبيل تحديد أثر الثقافة التنظيمية على نشأة التنظيم غير الرسمي في المنظمة، ارتأينا دراسة هذا الأثر في الشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات ALEMO الكائن مقرها بواد حميميم الواقعة على بعد 12 كم جنوب شرق ولاية قسنطينة.

1.3. مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من كافة العاملين بالشركة الجزائرية للتجهيزات وصناعة الآلات، حيث بلغ عددهم 164 عاملا (3 إطار مسير، 38 إطار، 32 عون تحكم، 91 عون تنفيذ)

2.3. عينة الدراسة:

تتمثل عينة الدراسة في عينة عشوائية من عمال الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية، حيث تم تحديد حجمها بـ: 113 عامل وفقا لجدول مورقان لحساب حجم العينات. بعد توزيع الاستمارات تم استرجاع 90 استمارة (ما يعادل نسبة 79.64 %) وبعد استبعاد 15 استمارة غير صالحة للتحليل إما لتضارب الإجابات أو عدم اكتمالها، وضياع 23 استمارة أصبح عدد الاستمارات الصالحة للتحليل هو: 75 (ما يعادل 66.37 %) وهي نسبة مقبولة احصائيا.

3.3. متغيرات الدراسة:

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور أساسية، المحور الأول تم تخصيصه للبيانات الشخصية للعينة المبحوثة وتضم خمس عبارات (أنظر الشكل رقم 1) فيما تم تخصيص المحور الثاني للمتغير المستقل في

دراستنا والمتمثل في الثقافة التنظيمية حيث تضمن (24) عبارة موزعة على الأربعة أبعاد الخاصة بالثقافة التنظيمية بمعدل ستة عبارات لكل بُعد. أما المحور الأخير فخصص للمتغير التابع للدراسة والمتمثل في التنظيم غير الرسمي ويشمل على (13) عبارة.

يمكن تلخيص متغيرات الدراسة الخاصة ببحثنا في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): متغيرات الدراسة والعلاقة بينها



المصدر: من اعداد الباحثة

4.3. عرض نتائج الدراسة:

في الجدول التالي نعرض نتائج اختبار صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول رقم (01): معامل ألفا كرونباخ

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	محاور أداة الدراسة

24	0.963	الثقافة التنظيمية
13	0.723	التنظيم غير الرسمي
37	0.938	المحاور ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول أن معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.6 ومنه فأداة القياس تتمتع بالثبات المرتفع فيما يخص عينة الدراسة والمقدرة ب0.938، أي ما نسبته 93.8% من أفراد العينة سيعيدون نفس اجاباتهم في حالة استجوابهم من جديد، وهي نسبة تعبر عن مصداقية المستجوبين.

بعد التأكد من صدق وثبات الاستبيان في صورته النهائية نقوم بعرض نتائج الدراسة الميدانية فيما يلي:

الجدول (02): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الثقافة التنظيمية

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البعد
متوسط	0.757	2.22	قيم تنظيمية
متوسط	0.751	1.91	معتقدات تنظيمية
متوسط	0.726	2.17	أعراف تنظيمية
متوسط	0.722	1.98	توقعات تنظيمية
متوسط	0.74	2.07	المحور ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

إذن وفقا للجدول وحسب نتائج متوسطات إجابات أفراد العينة فإن بُعد القيم التنظيمية يأتي في المرتبة الأولى، يليه بُعد الأعراف التنظيمية، ثم بُعد التوقعات التنظيمية وأخيرا بُعد المعتقدات التنظيمية.

الجدول (03): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التنظيم غير الرسمي

الاتجاه	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	
متوسط	0.648	1.90	المحور ككل

المصدر: من اعداد الباحثة اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أن المتوسط الحسابي الخاص بمحور التنظيم غير الرسمي يدل على الموافقة المتوسطة لعينة الدراسة على جميع العبارات الخاصة بهذا المحور .

5.3. مناقشة نتائج الدراسة:

- **الثقافة التنظيمية:** وجدنا أن المتوسط العام لمحور الثقافة التنظيمية جاء بمعدل متوسط ما يدل على أن وجهة نظر العمال لأبعاد هذا المتغير مقبولة، حيث كانت نظرتهم كما يلي:
 - اهتمام المنظمة بالعنصر البشري وفي نفس الوقت فإن القيم التنظيمية قد غلبت عليها القيم الشخصية أو الفردية وهذا ما يعكس المستوى المتوسط للقيم التنظيمية.
 - تحاول المنظمة الاهتمام بتطوير قدرات العاملين ولكن ليس بالدرجة المطلوبة، كما لا توجد أهمية بإشراك العامل في اتخاذ القرارات وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط للمعتقدات التنظيمية.
 - يمثل العمال صورة المنظمة بسلوكهم ومظهرهم العام كما يوجد اهتمام من قبل المنظمة للعمال الجدد كما تحاول الاصغاء للشكاوى والانشغالات، فيما يبقى وضع الحلول مرتبط بطبيعة وطريقة طرح المشكلة من جهة، وحرص العمال على مصالحهم من جهة أخرى، ويعكس هذا المستوى المتوسط للأعراف التنظيمية.
 - القدرة العالية للعمال على انجاز المهام نتيجة لسياسة التوظيف القائمة على الكفاءات ولكن في المقابل لا يوجد تقدير كاف لمجهودات العمال في انجاز المهام من جهة وعدم الاهتمام بالموظف المبدع والتميز بالشكل المطلوب من جهة أخرى، وهذا ما يعكس المستوى المتوسط للتوقعات التنظيمية.

• **التنظيم غير الرسمي:** يدل المستوى المتوسط للوسط الحسابي العام لمحور التنظيم غير الرسمي على أن وجهة نظر العمال لهذا المتغير مقبولة إلى حد ما، حيث كانت نظرتهم كما يلي:

- تنشأ علاقات شخصية بين العمال نتيجة تواجدهم في مكان واحد وهذا راجع للطبيعة الاجتماعية للعامل.

- ينظم العمال إلى جماعات المصالح للحصول على مطالبهم، حيث من تحليل النتائج وجدنا أن العمال لديهم نية الانتماء إلى التنظيمات غير الرسمية لتحقيق هذا الهدف.

• اختبار الفرضيات:

1-الفرضية الفرعية الأولى: تؤثر القيم التنظيمية على التنظيم غير الرسمي. لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الملحق حيث ورغم وجود علاقة ارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط =0.190) إلا أن قيمة T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية الصفرية (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين القيم التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.

2-الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر المعتقدات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي. لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الملحق، حيث توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط =0.246) كما أن قيمة T المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة (H_0) التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة معنوية بين المعتقدات التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.

3-الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر الأعراف التنظيمية على التنظيم غير الرسمي. لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الملحق، حيث توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط =0.224) كما أن قيمة T المحسوبة أكبر من مستوى الدلالة ومنه نرفض الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الأعراف التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.

4-الفرضية الفرعية الرابعة: تؤثر التوقعات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي. لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الملحق، حيث توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط =0.254) كما أن قيمة T المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل

الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين التوقعات التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.

5-الفرضية الرئيسية: تؤثر الثقافة التنظيمية على التنظيم غير الرسمي.

لاختبار صحة هذه الفرضية نستخدم تحليل الانحدار البسيط والذي تظهر نتائجه في الملحق، حيث توجد علاقة ارتباط بين المتغيرين (معامل الارتباط = 0.250) كما أن قيمة T المحسوبة أقل من مستوى الدلالة ومنه نقبل الفرضية البديلة (H_1) التي تنص على وجود أثر ذو دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي.

4. الخاتمة:

أردنا من خلال بحثنا معرفة مدى تأثير التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية في المنظمة، وذلك من خلال استعراض الإطار النظري للموضوع أولاً، ثم إجراء دراسة ميدانية في الشركة الجزائرية للتجهيزات والآلات الصناعية ALEMO أين تم تحليل آراء 75 عاملاً، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1.4. النتائج:

- وجود ارتباط ذو علاقة طردية بين الثقافة التنظيمية والتنظيم غير الرسمي مع وجود أثر بينهما.
- لا تؤثر القيم التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر المعتقدات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- لا تؤثر الأعراف التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة.
- تؤثر التوقعات التنظيمية على التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة.

2.4. التوصيات:

- فيما يلي نقتراح أهم التوصيات الخاصة بموضوع بحثنا بناء على النتائج المتوصل إليها:
- ضرورة وضع مخطط وهيكل خاص بالثقافة التنظيمية.
- محاولة الوقوف على العوامل التي من شأنها زيادة وعي واهتمام العمال بالثقافة التنظيمية.
- اشراك العاملين في تطوير رؤية مستقبلية لمؤسستهم وتعزيز روح الانتماء التنظيمي لديهم.
- تحفيز العاملين ومنح مكافآت لكل من يثبت جدارته في العمل.
- ضرورة اعتراف المسؤولين بأهمية التنظيم غير الرسمي والعمل على دعمه في حدود ما يخدم المصلحة العامة للاستفادة من مزاياه وتجنب مساوئه.

- تعزيز نقاط القوة ومعالجة مواطن الضعف وتصحيحها.

5. المراجع:

1. Keith Davis ،John New storm .(1985) .*Human Behavior At Work* .New York: McGraw-Hill Book Co.
2. أحمد خليلي . (2020). *إدارة التنظيم غير الرسمي في المنظمات المعاصرة*. عمان: ألفا للوثائق .
3. تهاني محسن بدير الحميدي. (2012). *الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس الابتدائية في الكويت وعلاقتها بالتغيير التنظيمي*. الكويت، الكويت: قسم الادارة والمناهج كلية العلوم التربوية جامعة الشرق الأوسط.
4. سامي فياض العزاوي. (2009). *ثقافة منظمات الأعمال*. الرياض: مكتبة الملك فهد للنشر .
5. شوقي ناجي جواد. (2010). *السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال*. عمان: دار حامد للنشر .
6. صلاح عبد القادر النعيمي. (2008). *الإدارة*. عمان: دار اليازوري للنشر .
7. طارق هزوشي. (2008). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالثقة التنظيمية لموظفي الجماعات المحلية لولاية الجلفة*. مجلة دراسات اقتصادية، 10(1)، صفحة 4.
8. كمال بوالشرش. (2015). *الثقافة التنظيمية والأداء في العلوم السلوكية والادارية، الطبعة الأولى*. عمان: دار الأيام للنشر والتوزيع.
9. كمال بوالشرش. (2015). *الثقافة التنظيمية والداء في العلوم السلوكية والادارية، الطبعة الأولى*. الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع.
10. معمر رباحي، و فاطمة مانع. (2021). *استخدام أبعاد الثقافة التنظيمية في التنبؤ بالرضا الوظيفي، دراسة حالة موظفي المؤسسة الاستشفائية بمنطقة الشطبة -ولاية الشلف-*. مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، 17(27)، صفحة 344.
11. نسرين طاري. (2016). *دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير*. مجلة القيس للدراسات النفسية والاجتماعية، 2(4)، صفحة 15.
12. يمينة حطاب، و ريم بلال. (2019). *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية -دراسة ميدانية لعمال سونلغاز بمعسكر-*. مجلة آفاق علوم الادارة والاقتصاد، 3(5)، الصفحات 53-54.

6. الملاحق: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,224 ^a	,050	,037	3,992

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,250 ^a	,062	,050	3,966

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,246 ^a	,061	,048	3,970

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,254 ^a	,065	,052	3,962

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,190 ^a	,036	,023	4,021