

## أثر التنظيمات غير الرسمية على استقطاب العاملين بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - حالة شركة مطاحن الحضنة بالمسيلة-

أ/خليلي أحمد

جامعة سطيف 01 - الجزائر

khalili\_ahmed@yahoo.com

### Abstract

This article deals with one of the living threads in the economic institutions, which is the impact of informal organizations on the polarization of worker processes, with the projection study on one of these institutions: Elhodhna Mills Company in M'sila.

through this study we found that there were two reasons leading to the existence of the informal organizations, symmetry or functional Similarity as well as the spontaneous, it turns out that the informal organization has an impact on polarization process through of secrecy of vacancies Advertising , as well as seeking to employ its members, and there were no clear differences between individuals belonging to the different administrative levels in these results.

### المخلص:

يتطرق المقال إلى واحد من المواضيع العملية المعيشة في مؤسساتنا الاقتصادية، وهو التأثير البالغ للتنظيمات غير الرسمية على عمليات استقطاب العاملين، مع إسقاط الدراسة على واحدة من هذه المؤسسات وهي شركة مطاحن الحضنة.

تبين من خلال هذه الدراسة أن للتنظيمات غير الرسمية سببين بارزين لوجوده وهو التماثل أو التشابه الوظيفي بالإضافة إلى العفوية ، كما تبين أن للتنظيمات غير الرسمية أثرا واضحا على عملية استقطاب العاملين من خلال التكتم عن الوظائف الشاغرة وكذا السعي إلى توظيف المقربين من أفرادها وأن ليس هناك فروقات واضحة بين الأفراد على اختلاف انتمائهم للمستويات الإدارية في ذلك.

### مقدمة:

أصبحت المؤسسة المعاصرة تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل. ولقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها. ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري إلي عدة عوامل من أهمها تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية ونمو النقابات العمالية والقوانين والتشريعات الحكومية. ومادام الأمر كذلك فإنه بات من الضروري التركيز على جودة عمليات التوظيف باعتبارها مصدرا محددًا لأهم مدخلات المؤسسات على الإطلاق، بالتخطيط الجيد وحشد كل الجهود من أجل أن تصب في صالح هذه العملية مع التركيز على دقة المعلومات وكفاءة من يوظفها، ويبقى كل ذلك رهينة الموضوعية والتحلي بروح المسؤولية والأمانة. وللمنتبع لعمليات التوظيف في واقع مؤسساتنا الجزائرية - لا سيما العامة منها باعتبارها ملكا عموميا- أن يلاحظ تدمرا وسخا كبيرين للعامة على نتائج عمليات التوظيف وبالأخص ما يتعلق بالمستوى الاستقطابي منه والتكتم عن الوظائف الشاغرة، وهو ما يستدعي ضرورة البحث والتحري للكشف عن ما يبرر هذا المستوى من حالة اللارضا العام.

### تحديد وصياغة الإشكالية:

تسعى العملية الاستقطابية للموارد البشرية إلى اكتشاف وتحديد وجذب المرشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف الشاغرة أو المتوقعة. ولكي يكون الاستقطاب فعالا لا بد من وضع استراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن وجذب واستقطاب الأفراد الأكفاء. إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.

أثبتت التجارب أن من بين أهم هذه المتغيرات المؤثرة على عملية الاستقطاب ما هو داخلي متعلق بالتركيب البشرية للمؤسسة في حد ذاتها وعلاقتها مع بعضها البعض ويتعلق الأمر بالتنظيمات غير الرسمية التي لطالما يكون

لها موقف من هذه المرحلة الهامة من مراحل التوظيف سواء بدعم الإعلانات الاستقطابية أو بإعاققتها لكونها شكلا من أشكال التغيير، وعليه يأتي هذا البحث من أجل الإجابة على التساؤل التالي:  
ما أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية استقطاب العاملين في المؤسسات الاقتصادية؟  
للإجابة على التساؤل السابق لا بد من الإجابة على التساؤلات الجزئية التالية:

- مالمقصود بالتنظيم غير الرسمي وما هي أسباب نشأته؟
- ما مدى وجود التنظيمات غير الرسمية وما مدى قدرة التنظيم الرسمي على إدارتها؟
- هل هناك فروقات بين أفراد التنظيمات غير الرسمية على اختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث تأثيرهم على المناخ التنظيمي للمؤسسة؟
- هل هناك فروقات بين أفراد التنظيمات غير الرسمية على اختلاف مستوياتهم الإدارية من حيث تأثيرهم على كل مرحلة من مراحل استقطاب العاملين؟

**فرضيات الدراسة: يأتي هذا البحث للتحقق من مدى صحة الفرضيات التالية:**

**الفرضية العامة:** تحاول التنظيمات غير الرسمية التأثير على عملية استقطاب العاملين على النحو الذي يعظم منفعة أعضائه من خارج المنظمة.

أما الفرضيات الجزئية فنصيغها على الوجه التالي:

**الفرضية الأولى:** أن هناك وجوداً للتنظيمات غير الرسمية ويرتكز وجودها أكثر في المستويات الإدارية الأعلى.

**الفرضية الثانية:** أن التنظيم غير الرسمي هو شئلاً وجماعات مصلحية تهدف إلى تحقيق مصالحها الخاصة ولو على حساب المؤسسة.

**الفرضية الثالثة:** أن التنظيمات غير الرسمية بمختلف انتماءات أفرادها ومستوياتها الإدارية تؤثر على المناخ التنظيمي إيجاباً إذا تمت إدارتها بشكل جيد.

**الفرضية الرابعة:** أن هناك فروقات بين التنظيمات غير الرسمية من حيث أثرها على استقطاب العاملين، حيث يكون للعلاقات الشخصية في الإدارة العليا الأثر الأكبر في ذلك.

**منهج الدراسة:**

- **المنهج الوصفي التحليلي:** وذلك لوصف وتعريف كل جزء على حدى مع تحليل المعلومات الواردة فيه.

- **منهج دراسة حالة:** تم اختيار شركة مطاحن الحنونة كحالة مدروسة، حيث تم الاعتماد على:

- **الوثائق والسجلات:** وذلك من أجل التوصل إلى التعريف بالشركة.

- **الاستمارة بالمقابلة:** وهي طريقة مثلى للحصول على آراء المبحوثين حول مختلف محاور البحث.

#### **أولاً: الإطار النظري للدراسة:**

**1 : ماهية التنظيم غير الرسمي:** من المعروف أن التنظيم غير الرسمي لا ينشأ إلا بوجود تنظيم رسمي يحتويه، لذلك فمن الأجدر معرفة التنظيم الرسمي أولاً ثم تبيان ماهية التنظيم غير الرسمي وفي آخر هذا المطلب نبين الفرق بينهما تكلمة لهذه الماهية.

**1-1 تعريف التنظيم الرسمي:** نظرا لتعدد التعاريف حول التنظيم الرسمي فإننا نورد التعاريف التالية:

تعريف محمد شاكر عصفور: التنظيم الرسمي هو ذلك التنظيم الذي يهتم بهيكل المنظمة وبتحديد العلاقات بين الأفراد فيها، وبتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات، وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، وهو الذي يبين لكل فرد في المنظمة الدور الذي يقوم به.<sup>1</sup>

تعريف علي الشرقاوي: " التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسمياً"<sup>2</sup>. و من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه

" 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".

**2-1 تعريف التنظيم غير الرسمي:** من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري رسمي تنظيم آخر غير رسمي، وإذا كانت النظريات الكلاسيكية قد أمعن النظر في التنظيم الرسمي فإن الحديثة ممثلة في النظريات السلوكية قد دعمت مفهوم التنظيم غير الرسمي وكشفت عن أهمية الدور الذي يؤديه في المنظمات.  
تعريف نواف كنعان: هو ذلك التنظيم الذي يوجد في الغالب لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتتمو وتتطور تلقائياً بين العاملين في التنظيم الرسمي.<sup>3</sup>

تعريف أمين ساعاتي : "التنظيم غير الرسمي هو النموذج الكلي للسلوك الفعلي؛ أي الطريقة التي يتصرف بها أعضاء التنظيم فعلاً"<sup>4</sup>. ومما سبق يمكن تعريف التنظيم غير الرسمي على أنه: "ذلك التنظيم العفوي غالباً غير المقنن وغير المخطط له من قبل الإدارة الرسمية، والذي ينشأ بين الأفراد بعلاقات ويتطور بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجات الفردية والاجتماعية المادية و/أو الاجتماعية لهؤلاء الأفراد في المنظمة".

2: هياكل التنظيمات غير الرسمية:

2-1 تعريف الهيكل الرسمي:<sup>5</sup> يشير الهيكل التنظيمي الرسمي إلى ترتيب الأجزاء المختلفة في المنظمة في وضع كلي يوضح العناصر الهيكلية والعلاقة بين هذه العناصر المستخدمة في إدارة المنظمة ككل، إنه نظام المهام و الأعمال وعلاقات السلطة وقنوات الاتصال التي تربط أعمال الأشخاص واللجان الرسمية في المنظمة.

2-2 نماذج الهياكل غير الرسمية<sup>6</sup>: اقترحت عدة نماذج مختلفة من الهياكل غير الرسمية منها:

2-2-1 النموذج الشخصي : ينشأ نتيجة للعلاقات والصلة الاجتماعية بين الأفراد في المنظمة، بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم، وغالباً ما تلعب الشخصية الإنسانية وسماتها الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية والتفاعلات مع الآخرين من خلالها دوراً في تعزيز المكانة القيادية للفرد وخلق التجاذب الفعال بين الأفراد وتحقيق المودة والتعاون بينهم، والتأثير من خلال ذلك على الأنشطة الرسمية في المنظمة.

2-2-2 النموذج الاجتماعي: يمثل النموذج الاجتماعي العلاقات المتفاعلة بين الأفراد بصورة غير رسمية لأسباب تملحها طبيعة العلاقات بينهم مثل أواصر الصداقة أو الانتماء لطبقة أو فئة اجتماعية معينة، أو لأسباب تحتمها طبيعة الظروف السائدة اقتصادياً أو اجتماعياً أو ثقافياً وهكذا،

2-2-3 النموذج الوظيفي: وينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معها، خصوصاً عندما تكون هناك حاجة إلى معلومات متخصصة يتعذر الحصول عليها من خلال المسارات الرسمية المحددة في الهيكل الرسمي، لكونها لا تتوفر إلا من خلال من لديهم حق السلطة الاستشارية أو الوظيفية، ومن ثم قد تسلك الاتصالات مسارات مغايرة لخطوط الاتصال الرأسية والأفقية إلى الجانبية عبر الهيكل غير الرسمي.

2-2-4 نموذج القوة والنفوذ: حسب نموذج القوة والتأثير فإنه توجد القوة عند ما يتوافر لدى فرد القدرة على التأثير في فرد (أو أفراد آخرين)، ودفعه للسلوك بطريقة معينة أو لاتخاذ قرار دون غيره من القرارات، هذا الفرد عادة ما يوجد في واقع أي منظمة، ومن ثم فإن محاولة بناء هيكل لقوة النفوذ في المنظمة تستلزم بالضرورة أخذ منهج مغاير لمنهج السلطة الرسمية.

4: استقطاب الموارد البشرية: بعد إنجاز عمليات تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط للموارد البشرية وتحديد القوى العاملة اللازمة للمنظمة تأتي مرحلة تحديد المصادر التي يمكن من خلالها الوصول إلى أفضل العناصر واستقطابها، وتختلف عملية جذب واستقطاب الموارد البشرية الكفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة باختلاف درجة الحرص على شمولية المصادر والقدرة على استقطاب المؤهلين حسب حجم المنظمة وظروفها والخبرات التي توفرها للعاملين فيها، فكلما توسعت المنظمات وتمتعت بسمعة طيبة في المجتمع كلما زادت الرواتب والميزات الأخرى للعاملين فيها وكان أسهل عليها أن تستقطب عناصر جيدة.

#### 1-4: ماهية وأهمية الاستقطاب.

4-1-1: تعريف الاستقطاب: تشير عملية الاستقطاب إلى " مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب

مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب"<sup>7</sup>. يقصد بالاستقطاب أيضاً " العملية التي تقوم بها المنظمة للبحث عن القوى العاملة المناسبة من خلال الإعلان عن المزايا التي تقدمها بهدف جذب أفضل العناصر"<sup>8</sup>.

4-1-2: أهمية الاستقطاب: تكمن أهمية الاستقطاب في:

- المساهمة في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال جذب أفراد مناسبين يتم الاختيار النهائي من بينهم مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.

- تقليل جهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق بعملية الاختيار والتعيين كالتدريب عن طريق التركيز على جذب مجموعة ملائمة ومتميزة وذات كفاءة وتأهيل مناسبين من المتقدمين لشغل الوظيفة الشاغرة.

- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية لإدارة الموارد البشرية عن طريق الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف، ومنه إبراز وتسويق دور المنظمة الاستراتيجي أمام الرأي العام

وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين في السوق، إضافة إلى الكشف عن الميزات والخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المنظمات.<sup>9</sup>

2-4: مصادر ووسائل الاستقطاب.

1-2-4: مصادر الاستقطاب: وتنقسم عموماً إلى مصادر داخلية و خارجية وتعرض فيما يلي لهذه المصادر:

#### 1-1-2-4 المصادر الداخلية:

● **الترقية:** نقل العامل من وظيفة إلى وظيفة أعلى<sup>10</sup> أو من مستوى إداري أقل إلى مستوى إداري أعلى، وعليه فهناك زيادة في المستوى الوظيفي والدرجة المالية والامتيازات الأخرى، وهي بهذا الشكل وعد من المنظمة بمكافأة الموظف سواء مادياً وأدبياً أو أدبياً فقط في مقابل البذل والأداء والانتماء التنظيمي<sup>11</sup>.

وتمثل الترقية أكثر الطرق انتشاراً وتتم عن طريق مراجعة سجلات العاملين وتجميع وتحليل كافة المعلومات اللازمة عن الأفراد المرشحين للترقية والإطلاع على نتائج تقييم أدائهم في السنوات الماضية، وتتبع تصرفاتهم وسلوكياتهم ذات الأهمية في تقرير مدى صلاحية الفرد للترقية إلى وظيفة ذات شأن أعلى من الوظيفة التي يتقلدها حالياً<sup>12</sup>.

● **النقل والتحويل:** نقل الأفراد وتحويلهم من وظيفة إلى أخرى، ومن قسم إلى آخر أو من فرع إلى آخر، يهدف إلى سد الفراغات من الداخل، كما أنه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية في المنظمة<sup>13</sup>.

● **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوافرة لدى العاملين بها حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والمهارات والرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن متوافر فيهم تلك المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة بعد ذلك إما بالنقل أو الترقية<sup>14</sup>.

● **الإعلان الداخلي:**<sup>15</sup> تستخدم المنظمة هذه الطريقة من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين، ويسمح ذلك للعاملين والمشرفين والمديرين بالإطلاع عليها ونشر أخبارها خارج المنظمة، ويتم ترشيح من يرونه مستوفياً للشروط المطلوبة في محيط المعارف والأصدقاء.

● **عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء:** عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة أن يتصلوا بأصدقائهم الذين تتوفر فيهم شروط شغل تلك الوظيفة أو المهنة وإغرائهم بالالتحاق بالعمل بالمنظمة<sup>16</sup>.

2-1-2-4: المصادر الخارجية: قد تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، وأهم المصادر الخارجية التي يمكن اللجوء إليها هي:

● **الطلبات الشخصية:** يسعى الراغبون في العمل إلى التوجه إلى المنظمة، وترك بياناتهم لدى وظيفة إدارة الموارد البشرية، وعندما يتم البت في الطلبات، ترسل المنظمة للأفراد الذين وقع عليهم الاختيار<sup>17</sup>.

● **وسائل الإعلام والإعلان المختلفة:** وذلك بالاعتماد على بعض الوسائط مثل: المذياع، التلفاز، دور عرض الأفلام والصحف والمجلات وغيرها<sup>18</sup> هذه الطريقة تعد من أكثر الطرق تطبيقاً في الواقع العملي لأنها تناسب مختلف أنواع الوظائف التي تحتاج المنظمة إلى شغلها ففي الوظائف اليدوية والمستويات الإدارية التنفيذية يمكن الاعتماد على الإعلانات بالصحف والمجلات المحلية أما الوظائف العليا وتلك التي تتطلب خبرة كبيرة تلجأ المنظمة إلى الإعلانات في الإنترنت، الصحف القومية وربما الدولية<sup>19</sup>.

● **مكاتب التوظيف:**<sup>20</sup> وهي حلقات وسيطة إما أن تكون حكومية أو يمتلكها النشاط الخاص، فتكون مهمتها إدارة وتنظيم عملية التوفيق بين طالبي العمل ونوع الحاجة لدى مختلف المنظمات، وقد يتضمن نشاط هذه المكاتب إجراء بعض الخدمات كالمقابلة التمهيدية واستحصال المعلومات الأساسية من كلا الطرفين.

● **النقابات والاتحادات العمالية:** وتعتبر النقابات العمالية مصدراً هاماً لاستقطاب مرشحين لشغل وظائف مهنية حيث تصدر هذه الاتحادات نشرات أو مجلات يمكن استخدامها للإعلان عن فرص العمل بالمنظمة<sup>21</sup>. كما أن الاتحادات العمالية هي الأخرى مصدر مهم للاستقطاب يختلف عن الأول في كونه غالباً ما يقتصر على ذوي المهن اليدوية وتختلف من نشاط إلى آخر بالإضافة إلى أنه يستمد قوته من جبرية الانضمام إليه كشرط لاستقطابه نحو المنظمات الطالبة للعمالة<sup>22</sup>.

1-2-4: وسائل (أدوات) الاستقطاب<sup>23</sup> نذكر من بين هذه الوسائل ما يلي:

● **الإعلانات:** وهي أكثر الوسائل استخداماً، خاصة خارج المنظمة لأنها تتيح الفرصة للوصول إلى أوسع شريحة ممكنة، ويمكن أن يتم الإعلان عن طريق الصحف أو المجلات المتخصصة أو الإذاعة والتلفزيون.

- **المؤسسات التعليمية:** هي وسيلة ممتازة، غير أن العاملين الجدد من هذا المصدر غالبا ما يفتقرون للخبرة العملية؛ لذا فإنه يتم استقطابهم لشغل الوظائف في مستوى الدخول، بالإضافة إلى تنظيم زيارات إلى المنظمة وورشها أثناء فترات الدراسة مع إمكانية شغل الوظائف من طرف الطلاب بشكل جزئي.
- **مكاتب التوظيف:** تعد مكاتب التوظيف العامة والخاصة مفيدة عند الحاجة إلى شغل الوظائف بصورة عاجلة سواء بشكل مؤقت أو دائم، وفي كثير من الحالات تتولى هذه المكاتب إجراءات تصفية المرشحين، بيد أن استخدام هذه الوسيلة لا يوفر في العادة موظفين متميزين خصوصا في المناصب لعلها، إلا إذا كانت هذه المكاتب متخصصة في استقطاب مثل هذا النوع من الوظائف.
- **الباحثون عن العمل:** هنا يتم الاعتماد على الأشخاص الذين يأتون إلى المنظمة بأنفسهم بحثا عن العمل، وتعد هذه الوسيلة اقتصادية وفعالة، وعلى الأخص في الوظائف التي تتطلب القليل من المهارات.
- **الاستقطاب عن بعد:** يعتمد هذا الأسلوب على تكوين فرق من المكتشفين وإرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب والعمل على جذبها للعمل في المنظمة.
- **الاستقطاب الإلكتروني:** زاد الاعتماد في الآونة الأخيرة على تكنولوجيا المعلومات في عمليات الاستقطاب، وغدت شبكة الانترنت أداة اقتصادية وسهلة وسريعة لاستقطاب المهارات المختلفة ويكفي القول أنه في سنة 1998 تبين أن استخدام الاستقطاب عن طريق الانترنت زاد بنسبة 353% في سنة 1997 إلى سنة 1998 في الولايات المتحدة الأمريكية.

#### 3-4: عوامل الاستقطاب ومشاكله.

3-4-1: **عوامل نجاح العملية الاستقطابية:** على الرغم من أن جميع المنظمات تتخبط في وقت أو آخر في أنشطة الاستقطاب، فإن البعض منها يمارسها على نطاق أوسع أو لعدد أكبر من المرات قياسا مع البعض الآخر<sup>24</sup>، نظرا لبعض العوامل منها: حجم المنظمة وطبيعة نشاط المنظمة والتكنولوجيا الحديثة وسوق العمل و توقيت الاستقطاب وبيئة العمل.

#### ثانيا: الإطار التطبيقي للدراسة:

##### أولا: تعريف شركة " مطاحن الحضنة " بالمسيلة.

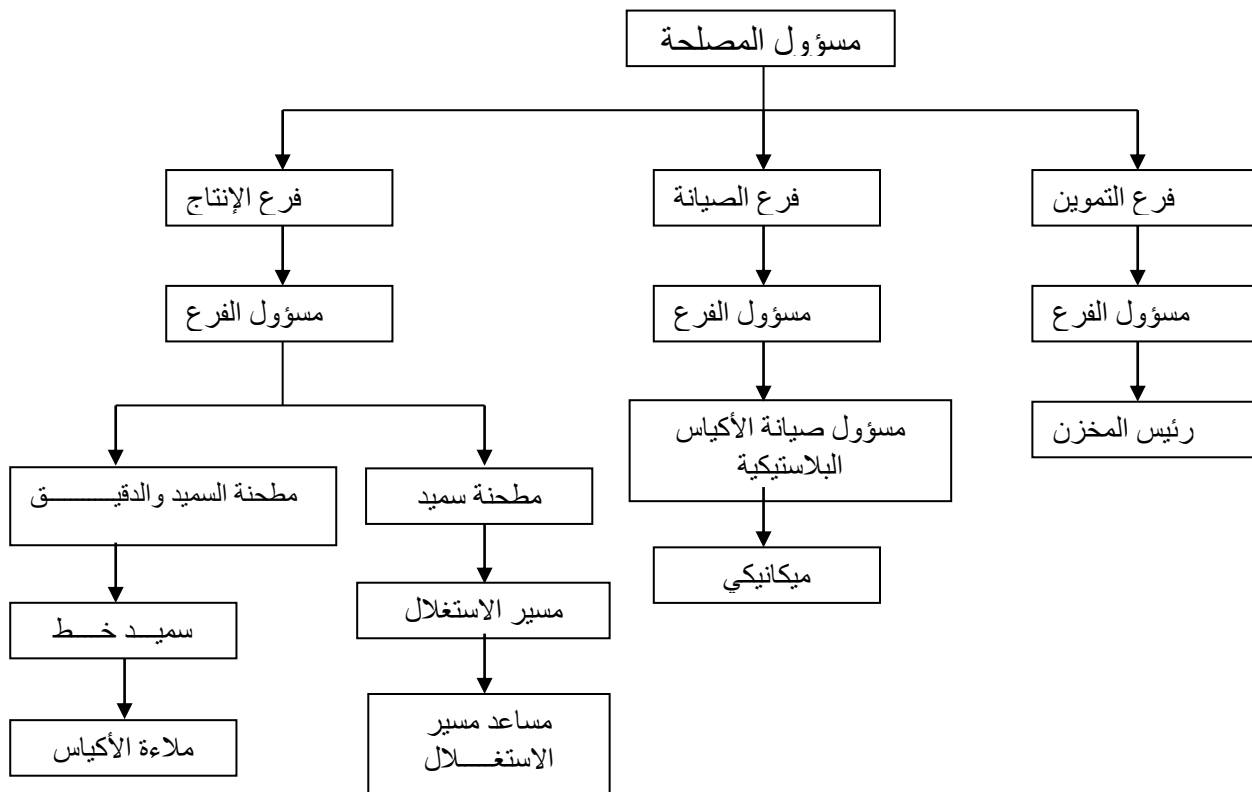
تم إنشاء شركة " مطاحن الحضنة " بالمسيلة في الثاني من أكتوبر سنة 1997م، بموجب (محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 27\_09\_1997م) ، حيث انفصلت عن المؤسسة الوطنية للصناعات الغذائية من الحبوب ومشتقاتها بسطيف " رياض سطيف " ، لتبدأ نشاطها سنة 1998م ، تحت اسم شركة " مطاحن الحضنة " بالمسيلة ، وتحولت إلى شركة مساهمة رأس مالها إلى 497.000.000 دج سنة 30 /04 /2005 م، يقع مقرها الاجتماعي في الشمال الشرقي لولاية المسيلة في مكان استراتيجي.

تمتلك الشركة إمكانات هامة من حيث القدرات الإنتاجية ، الموارد البشرية والقدرات التسويقية ، وهي تمتلك مسمدتين ومطحنة واحدة.

##### ثانيا: أهداف شركة " مطاحن الحضنة " بالمسيلة.

- تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة المتعلقة بالمالية، الصناعة، التطوير النوعي، والتسويق.
  - التحكم في ملحقات الوحدة ومراقبتها.
  - تسيير المحفظة المالية وزيادة الإنتاجية من أجل غزو أكبر للأسواق وذلك عن طريق التحفيز المقدمة للعمال.
  - العمل على تلبية حاجات المستهلك من خلال تقديم منتجات ذات جودة عالية والعمل على تحقيق ميزة تنافسية في استغلال الموارد البشرية وذلك من خلال تطبيق جميع الدراسات العلمية عن الموارد البشرية وكيفية التكوين والتجهيز لهذا العنصر المهم في الشركة.
  - المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطني.
- الهيكل التنظيمي لشركة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة.**
- الهيكل التنظيمي للشركة :** هو عبارة عن مجموعة من الهياكل المادية والمالية والبشرية والقانونية هدفه هو تحقيق التنسيق بين مختلف أقسامه من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف الشركة .
- يعتمد الهيكل التنظيمي لشركة "مطاحن الحضنة" بالمسيلة على اللامركزية وتحدد مهام كل مصلحة حسب الكفاءات والقدرات الشخصية والجماعية.

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة مطاحن الحنونة.



المصدر: وثائق مقدمة من قسم الإدارة

مجتمع وعينة البحث:

أ- تحديد حجم عينة البحث: لتحديد حجم العينة تم الاعتماد على نموذج "روبرت ماسون" المعطى بالمعادلة التالية 25:  

$$n = \frac{N}{\lceil (\delta^2 \times (N-1)) \div \rho q \rceil + 1}$$
 حيث: n : الحجم الأدنى للعينة الممثلة لحجم المجتمع N. و P : نسبة توافر الخاصية وهي (0.50) في حين q : النسبة المتبقية من الخاصية وهي (0.50) أما  $\delta$  : الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (0.95) أي قسمة نسبة الخطأ 0.05 على 1.96 وبالتعويض العددي نجد:

$$n = \frac{102}{\left[ \frac{0.05^2}{1.96^2} \times (102-1) \right] \div (0.05 \times 0.05)} + 1 = 80.7657$$

وعليه فإن حجم العينة 82 فردا يعتبر ممثلا إحصائيا لمجتمع

الدراسة.

ب- نوع العينة: كون المتغير الأول للدراسة -التنظيمات غير الرسمية- ما هي إلا شبكة غير منظمة من العلاقات الشخصية التي لا تحترم المستويات الإدارية ولا مستويات التعليم أما المتغير الثاني للدراسة -استقطاب العاملين- تُعنى به كل فئات المجتمع في ظل تفشي ظاهرة البطالة مما قد يضطر الناس إلى توظيف علاقاتهم الشخصية في استقطاب من لهم به علاقة أو مصلحة فإن العينة التي تمت دراستها هي عينة مختارة بشكل عشوائي.

ج- أداة جمع البيانات:

1- الاستبيان: لجمع المادة العلمية الميدانية اعتمد الباحث على استمارة استبيان من 36 سؤالا مقسمة إلى جزئين، الجزء الأول خصص للأسئلة الشخصية للمبحوثين ويشمل 8 أسئلة أما الجزء الثاني فخصص لأسئلة الرأي ويشمل 28 سؤالا والتي تنجزه بدورها إلى أربعة 4 محاور فالمحور الأول: محور وجود التنظيمات غير الرسمية، وهو خاص بالتحري عن مدى حركية التنظيمات غير الرسمية بين العمال في الشركة محل الدراسة ويضم 4 أسئلة، أما المحور الثاني: محور خصائص التنظيمات غير الرسمية، للكشف عن مميزات التنظيمات غير الرسمية: الحجم، التماسك، سبب النشأة أو نوع التنظيم غير الرسمي- وخصص له 6 أسئلة، في حين أن المحور الثالث: محور أثر التنظيمات غير الرسمية على المناخ التنظيمي ويشمل (الدور النقابي للتنظيم غير الرسمي، إحترام القانون، روح

المبادرة، الاتصال، الاجتماعات الرسمية، الانتماء، الإنتاجية والأداء، المرونة والصراع التنظيمي) في الشركة محل الدراسة، وفي هذا المحور 7 أسئلة، وأخيرا المحور الرابع: محور حركية التنظيمات غير الرسمية أثناء مرحلة الاستقطاب للعاملين ويضم هذا المحور 9 أسئلة.

- 1- **المقابلة غير المهيكلة:** قام الباحث بترتيب مقابلات مع مدير الموارد البشرية في الشركة للاستفسار عن بعض المعلومات التي لا تحتويها الاستمارة لا سيما تاريخ العلاقات الشخصية والصراعات فيها حول الوظائف الشاغرة، المناخ التنظيمي العام وهي متغيرات يمكن الرجوع فيها إلى المقابلة مع ذوي الخبرة.
- 2- **الوثائق والسجلات:** تم الاعتماد على بعض الوثائق والسجلات المسلمة من طرف الشركة قصد الاستقصاء والتعريف بالشركة، وكذا الاطلاع على وتيرة التوظيف فيها.
- ج- **أدوات تحليل البيانات الإحصائية:** إتمد الباحث على مجموعة من الأدوات المساعدة في تحليل الاستبيان: أهمها مخرجات تشغيل برنامج الزمرة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss اعتمادا على النسخة 20.

3- النسب والتكرارات، الجداول والمدرجات التكرارية، الطرق الإحصائية في اختبار الفرضيات خاصة ANOVA

.test

- د- **درجة الاتساق الداخلي للاستمارة:** بتشغيل برنامج spss لمدخلات الاستمارة الخاصة بالبحث تبين أن هذا الاستبيان يحظى بنسبة ثبات عالية جدا بلغت 0.906 وهي نسبة جيدة إذ أن النسبة المقبولة لمعامل الثبات ألفا كورونباخ Alpha Cronbach's Reliability factor في العلوم الاجتماعية هي 0.60 فقط.
- ومن خلال معامل الثبات نجد أن معامل الصدق وفقا للمعادلة التالية: معامل الصدق = جذر معامل الثبات . أي  $\alpha_c = \delta^2$  أو  $\delta^2 = \sqrt{\alpha_c}$  حيث  $\alpha_c$  يمثل معامل الثبات ألفا كورونباخ و  $\delta$  هو معامل الصدق، ومنه:  $\delta = \sqrt{0.906} = 0.952$  ومما سبق يمكن الأخذ بتحليل مخرجات تشغيل برنامج ال- spss للاستبيان.

**تحليل عينة البحث:**

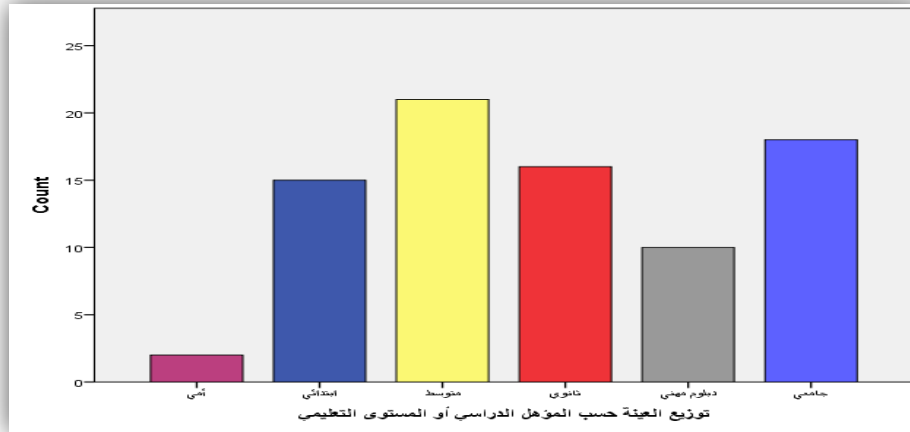
أ- **الإجابات عن الأسئلة الشخصية:**

- 1- **الوظيفة:** تمت الدراسة على عينة من 82 عاملا من أصل 102 عامل ، موزعين على مختلف المستويات الإدارية التالية: رؤساء المصالح، الإطارات، المشرفون، العمال على النحو المبين بالجدول أسفله:  
**الجدول رقم 01 توزيع عينة المبحوثين حسب الوظائف.**

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency	
6.1	6.1	6.1	5	رئيس مصلحة
31.7	25.6	25.6	21	إطار
61.0	29.3	29.3	24	مشرف
100.0	39.0	39.0	32	عامل
	100.0	100.0	82	Total

**المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss**

- يتضح من خلال الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة من فئتي المشرفين والعمال بنسبة 68.3 % في حين تمثل فئتي رؤساء المصالح والإطارات نسبة 31.7 %.
- 2- **الجنس:** شملت العينة الجنسين من العمال والموظفين حيث أن عدد الذكور بلغ 77 فردا بنسبة 93.9 % في حين أن عدد الإناث لا يمثل سوى 5 بنسبة 6.1% ويعود ضعف العنصر النسوي في العينة لضعفه أيضا في الشركة وذلك راجع لطبيعة النشاط خاصة بالنسبة للعمال والمشرفين والتي تصعب مهامهم على العنصر النسوي لما يتطلبه من جهد.
- 3- **السن:** رغم كون الشركة أسست منذ سنة 1997 إلا أن أغلب العمال فيها هم من فئة الشباب إذ أن معدل سن العينة هو 37.55 سنة في حين أن عددا كبيرا من أفراد العينة سنه 47 سنة.
- 4- **المستوى التعليمي:** الشكل رقم 02 توزيع العينة حسب المؤهل الدراسي أو المستوى التعليمي



### المصدر: مخرجات تشغيل برنامج spss

يحظى العمال في شركة مطاحن الحضنة بمستويات تعليمية مقبولة فنلاحظ من خلال الشكل السابق أن أغلب أفراد العينة 53.7% يفوق مستواهم الطور الثانوي رغم كون أغلب الوظائف في أدنى هرم الشركة (الشحن، السياقة، الحراسة...) لا تتطلب مستويات تعليمية عالية، كما يلاحظ أن 22% من أفراد العينة جامعيون وتبين أن أفراد العينة يتوزعون على الوظائف بما يتناسب مع مؤهلاتهم الدراسية.

5- **الخبرة:** تبين من خلال نسب العمال حسب فئات الخبرة أن 76.8% من أفراد العينة تفوق خبرتهم الأربعة سنوات مما يعطي دلالة عن أكثر مصداقية لإجاباتهم ما دامت العلاقات الشخصية مرهونة منطقيا بفترة التفاعل بين العاملين (الخبرة).

### ب- تحليل الإجابات حول أسئلة الرأي:

1- **المحور الأول: وجود التنظيمات غير الرسمية:** من أجل وصول البحث إلى نتائجه المأمولة كان لزاما على الباحث منطقيا البدء بهذا المحور للبرهنة والتحقق من وجود التنظيمات غير الرسمية، قبل الكشف عن خصائصها واتجاه تأثيرها على قرارات الاستقطاب.

**أولاً: السعي إلى بناء العلاقات الشخصية:** من خلال مخرجات SPSS وجدنا أن المتوسط الحسابي العام لإجابات المبحوثين حول هذا السؤال هو 2.1 أي يقارب الإجابة ذات القيمة 2 في سلم ليكرت وهي: "موافق" بانحراف معياري قدره  $\text{Std. Deviation} = \mp 0.66$  وهو ما يعطي دلالة عن أفراد العينة يهتمون ببناء وتطوير علاقاتهم الشخصية بينهم، وعند اختبار الفروق بين مستويات الموظفين الأربعة في العينة فإن  $F(3,78) = 2.03$  المحسوبة وعند الاطلاع على جدول توزيع الدالة F نجد أن  $F(3,78) = 2.72$  الجدولية عند مستوى معنوية 95%، نلاحظ أن  $F(3,78) = 2.03 < 2.72 = F(3,78)$  المحسوبة وعليه فإن الاحتمال يقع ضمن منطقة القبول (قبول فرضية العدم) أي لا توجد فروقات ذات دلالة بين المستويات الأربعة، ومنه فأفراد العينة عموما يسعون إلى بناء العلاقات الشخصية باختلاف مستوياتهم الإدارية.

**ثانياً: الاحتياج إلى العلاقات الشخصية:** في هذا السؤال أجاب المبحوثون فيما إذا كانت ظروف العمل تضطربهم إلى توظيف العلاقات الشخصية، فلاحظنا من خلال مخرجات الـ SPSS أن 75.6% من أفراد العينة موافقون على الأقل على كون ظروف العمل تجعلهم يضطرون إلى توظيف علاقاتهم الشخصية، الأمر الذي يوضح أن بناء العلاقات الشخصية أمر مفروض بحكم واقع العمل، وبالتحري عن العلاقة بين مستوى الوظيفة ومستوى الاحتياج للعلاقات الشخصية نحصل نجد أن:  $0 < r_{\text{pearson}} = 0.120 < 0.5$  فإن العلاقة بين المتغيرين (مستوى الوظيفة، مدى الاحتياج إلى العلاقات الشخصية) طردية وضعيفة جدا، مما يدل إحصائيا أن الجميع معني بتوظيف العلاقات الشخصية على اختلاف مستوياتهم الإدارية.

**ثالثاً: المفاضلة بين العلاقات الشخصية والعلاقات الرسمية:** في هذا السؤال يفاضل أفراد العينة بين اللجوء إلى العلاقات الرسمية (القانون الداخلي والأعراف المعمول بها) والعلاقات الشخصية (التنظيم غير الرسمي) فوجدنا أن:  $x^2_{\text{جدولية}} = 7.43 > x^2_{\text{محسوبة}} = 43.668$  أي أن هناك فروقات بين المستويات التعليمية في تفضيلهم وعدم تفضيلهم للعلاقات



الشخصية على حساب العلاقات الرسمية، وعند استخراج معامل الارتباط نجد أن:  $0 < r_{spearman} = 0.213 < 0.5$  أي كلما ارتفع المستوى التعليمي للمبحوثين ارتفع مستوى تفضيلهم للعلاقات الشخصية نسبيا، وهي نتيجة تخالف الاعتقاد الذي كان لدى الباحث ولعل ذلك راجع إلى قرب ذوي المستويات التعليمية الأعلى من الإدارة ذات الحركية الأكبر للعلاقات الشخصية والتفاعلات الاجتماعية.

رابعاً: أهمية العلاقات الشخصية في العمل الرسمي: تبين من خلال مخرجات SPSS صدق المبحوثين إذ نجد أن  $0.5 < r_{spearman} = 0.612 < 1$  وهذا ما يؤكد أن أفراد العينة يولون أهمية لبناء العلاقات الشخصية وهم بالتالي أفراد ضمن تنظيمات غير رسمية.

#### 1- المحور الثاني: خصائص التنظيمات غير الرسمية.

أولاً: حجم التنظيمات غير الرسمية: يحدد مجموع الإجابات حول هذا السؤال: "ما هو عدد أصدقائك المقربين؟" حجم التنظيمات غير الرسمية وقد كانت إجاباتهم على النحو التالي:

- متوسط حجم التنظيمات غير الرسمية  $\bar{x} = 4.46 \approx 4$  وفي ذلك دلالة على أن التنظيمات غير الرسمية التي تتكون منها العينة والمجتمع صغيرة جدا وهي حالة صحية للتنظيم الرسمي طالما أن التنظيمات غير الرسمية الصغيرة أكثر تماسكا وأحسن تفاعلا من تلك الكبيرة.

- لاحظنا أن هناك بعض الأفراد الذين أجابوا بالعدد صفر مما ينم أن بعض أفراد العينة غير اجتماعيين (انطوائيون) بطبعهم.

- أن حجم التنظيمات غير الرسمية الأكثر شيوعا هو 5 أفراد وهو حجم صغير نسبيا.

ثانياً: نوع وسبب نشأة التنظيمات غير الرسمية: يحمل هذا السؤال ذو الخيارات المحددة والمفتوحة: ما سبب بناء العلاقات الشخصية بينك وبين أصدقائك؟ هدفا مزدوجا إذ يبين في نفس الوقت الأسباب الأهم في نشأة التنظيمات غير الرسمية (العفوية، تشابه الوظائف، تبادل المصالح والمنافع، السبب الاجتماعي، قرب مكان العمل) و نوع التنظيمات غير الرسمية. ووجدنا من خلال مخرجات SPSS أن:

- أن التشابه الوظيفي يعتبر السبب الأول في بناء التنظيمات غير الرسمية بنسبة 37.8% وهي التنظيمات غير الرسمية الأقرب إلى الاتساق مع التنظيمات الرسمية إذ تتفق معها في اتجاه وخطوط الاتصال.

- يحتل السبب الاجتماعي المرتبة الثانية في ظهور التنظيمات غير الرسمية وهو السبب الأصلي بالنسبة للمنظرين في هذا المجال بنسبة 35.4%.

- لا تعتبر التنظيمات غير الرسمية التي تتكون منها العينة ذات مقاصد مادية إذ لا يفوق هذا النوع 2.4%.

ثالثاً: الأعراف والتقاليد غير الرسمية: الأعراف والتقاليد التي يتمتع بها التنظيم غير الرسمي خاصية مهمة جدا إذ تعتبر بمثابة القانون الداخلي الموجه لسلوك أفراده الفعلي، وبعد السؤال: هل هناك أعراف وتقاليد تحترمونها بينكم؟ كانت الإجابات تدل أن أغلبية أفراد العينة بنسبة 79.3% ملتزمون ومقرون بوجود واحترامهم لما تعارفت عليه التنظيمات غير الرسمية.

رابعاً: الرقابة الاجتماعية غير الرسمية: لأفراد التنظيمات غير الرسمية أداة ضبط سلوك أعضائه ووسيلة توجيه وتعزيز وهي الرقابة الاجتماعية التي تمارسها الجماعة على الفرد في كل ما تم التعارف عليه، وبعد العبارة: "نحن نراقب بعضنا البعض كي لا يخالف أحدا ما تعارفنا واتفقنا عليه". كانت إجاباتهم كالتالي:

يعتقد 85.4% من أفراد العينة أنهم إذا اتفقوا على أمر ما فإنهم سيراغبون بعضهم البعض، وهي خاصية مهمة تدل على قوة التنظيمات غير الرسمية سواء في اتجاه التنظيم الرسمي أو في مواجهته، وتعتبر الرقابة الضامن الأساسي للحفاظ على تماسك وقوة التنظيم غير الرسمي.

خامساً: المفاضلة بين التنظيم الرسمي والنقابة: تبين مخرجات spss المفاضلة الصريحة بين ولاء الأفراد للنقابة الرسمية وولائهم للتنظيم غير الرسمي باستخدام ANOVA TEST فلاحظنا أن:

$$F(3,78)_{جدولية} = 1.283 < 2.72 = F(3,78)_{محسوبة}$$

فعند مستوى المعنوية 5% نجد أننا نقبل بفرضية العدم والقائلة بعدم وجود فروقات ذات دلالة بين الأفراد في مختلف المستويات الإدارية من حيث مفاضلتهم بين التنظيم غير الرسمي والنقابة وبالرجوع إلى النسب المئوية التي تدل أن 64.6% يلجؤون إلى علاقاتهم الشخصية ويفضلونها على النقابة في حل مشاكلهم.

سادساً: درجة احترام الأعراف المتفق عليها مقارنة بالقانون الرسمي: يقر أغلب أفراد العينة بنسبة 84.1% أنهم يحترمون ما اتفقوا وتعارفوا عليه ويعدون بنفس الدرجة مع القانون الرسمي، كما بين لنا بعض المبحوثين أن ذلك لا

يعد من سمات العمال فقط بل هي من شيم أهل المنطقة وهي "الكلمة" وبمثابة وعد غير مكتوب بينهم يجب على الجميع احترامه.

## 2- أثر التنظيمات غير الرسمية على المناخ التنظيمي للشركة:

أولاً- أثر التنظيمات غير الرسمية على روح المبادرة: عادة ما تتحول التنظيمات غير الرسمية القديمة إلى تنظيمات اجتماعية بالدرجة الأولى بفعل تحقق أغلب الحاجات الأساسية لأعضائها وبالتالي انخفاض الدافع إلى العمل فنجد العمال القدامى أقل رغبة في العمل على عكس نظرائهم الجدد الذين يتمتعون بدافعية أعلى وهذا ما يتجلى من خلال مخرجات SPSS، إذ هناك علاقة عكسية ضعيفة حيث  $r_{pearson} = -0.241$  مع ملاحظة أن قيمة الانحراف هي:  $\sigma = \mp 0.029$ .

ثانياً: أثر التنظيمات غير الرسمية على الاتصال: الاتصال من أهم خصائص التنظيمات غير الرسمية بل يعد من أهم أسباب نشأته، كما يعتبر الاتصال السريع السلس الذي لا يتعطل بحواجز الاجراءات وما فيها من بيروقراطية -مثلاً هو عليه الاتصال الرسمي- من أهم نقاط قوة التنظيمات غير الرسمية، و من الناحية النظرية فإن للاتصال غير الرسمي علاقة عكسية مع حجم التنظيم غير الرسمي وهذا ما أكدته هذه الدراسة حيث تبين أن معامل الارتباط سالب ضعيف أي:  $r_{Spearman} = -0.219$ .

ثالثاً: أثر التنظيمات غير الرسمية على اجتماعات العمل: في تعقيب المبحثين حول أثر التنظيمات غير الرسمية على الاجتماعات أكد 76.8% منهم أن التنظيمات غير الرسمية تساهم في نجاح الاجتماعات الرسمية.

رابعاً: أثر التنظيمات غير الرسمية على روح الانتماء: لروح الانتماء لدى العاملين أكثر من مصدر، ومن بين هذه المصادر الانتماء إلى جماعة العمل، فكلما أولت الجماعة للفرد الاهتمام كلما نمت شعور الانتماء لدى الفرد اتجاه الجماعة ومن ثم اتجاه المنظمة، بلغت نسبة الموافقين والموافقين بشدة على الدور الايجابي للتنظيمات غير الرسمية على روح الانتماء 65.9% ومن خلال مخرجات SPSS يتبين أنه

الجدولية  $F(3,78) = 0.399 < 2.72 = F(3,78)$  المحسوبة وعليه فإننا نقبل بفرضية العدم: أي لا توجد فروقات بين الموظفين على اختلاف مستوياتهم من حيث تأثير التنظيمات غير الرسمية التي ينتمون إليها على روح الانتماء.

خامساً: أثر التنظيمات غير الرسمية على الأداء والمرونة: ينصب هذا الجزء من التحليل حول سؤالين متتاليين يختبران بعضهما البعض من حيث صدق إجابات أفراد العينة، فالإجابة حول عبارة "علاقاتي الشخصية ومعارفي يحفزوني على الانتاج وتقديم أداء أفضل"، تختبر إجابات المبحوثين حول عبارة "علاقاتي ومعارفي تجعلني أحس بالمرونة في العمل وسهولة تنفيذ المطلوب" إذ لا أداء جيد ولا إنتاجية مرتفعة بدون مرونة وسهولة تنفيذ المهام وبحساب معامل الارتباط بين الإجابات تبين أن:  $r_{pearson} = 0.86$  أي أن العلاقة بين الإجابات موجبة وقوية جداً مما يدل على صدق الإجابات، التي بينت أن أكثر من 70.73% موافقون على الأثر الإيجابي للعلاقات الشخصية على الأداء والمرونة في العمل.

## الجدول رقم 02: التوزيع المشترك لإجابات العينة حول أثر التنظيمات غير الرسمية على الانتاجية والأداء وعلى

### المرونة في العمل Crosstabulation Count

Total	أثر التنظيمات غير الرسمية على الإنتاج والأداء للعاملين					أثر التنظيمات غير الرسمية على المرونة في العمل
	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق	
29	23	6	0	0	0	موافق بشدة
31	9	20	2	0	0	موافق
10	0	2	8	0	0	محايد
10	0	2	0	8	0	غير موافق
2	0	0	0	2	0	غير موافق بشدة
82	32	30	10	8	2	Total

### من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات تشغيل برنامج spss.

سادساً: دور التنظيمات غير الرسمية في حل صراعات العمل: في حالة العينة المدروسة تبين من خلال مخرجات spss أن الانحراف المعياري للقيم أقل من نصف متوسطها الحسابي أي:

$\sigma = 0.107 < \frac{1}{2} \bar{X} = 0.935$  وبالتالي فإننا نقبل بفرضية العدم، أي لا وجود لفروقات ذات دلالة إحصائية بين

المستويات الإدارية من حيث استغلالها للعلاقات الشخصية في حل النزاعات بينها ومع ملاحظة أن  $\bar{X} = 1.87$  فإن ذلك يعني أن أغلب أفراد العينة موافقون أو موافقون بشدة على أن النزاعات بينهم تحل بالطرق الودية باستخدام العلاقات الشخصية.

#### المحور الرابع: حركية التنظيمات غير الرسمية خلال مرحلة استقطاب العاملين.

**أولاً: حجم المهام:** عقب أفراد العينة بالموافقة بمتوسط حسابي قدره  $\bar{X} = 1.63$  وبالرجوع إلى اختبار الفرضيات باستخدام توزيع فيشر نجد أن: الجدولية  $F(3,78) = 2.72 > 1.962 = F(3,78)$  المحسوبة : أي لا توجد فروقات ذات دلالة بين المستويات الإدارية من حيث شعورهم بكم حجم المهام الموكلة إليهم. فأغلب العمال يشعرون بالإرهاق من جراء ضغط العمل سواء العمل الإداري للإطارات ورؤساء المصالح أو الجهد العضلي للمشرفين والعمال التنفيذيين.

**ثانياً: الإشاعات حول مناصب العمل الجديدة:** الإشاعات من أهم مظاهر الاتصالات غير الرسمية التي غالباً ما تسبق الإعلانات الرسمية، وبما أن أعضاء الإدارة على مختلف مستوياتها هم أفراد في تنظيمات غير رسمية فإن المعلومات الرسمية يمكن تسريبها عبر منافذ اتصالات هذا التنظيم، وفي تعقيب أفراد العينة حول عبارة "كثيراً ما تصلني إشاعات عن المناصب الجديدة قبل الإعلان الرسمي من الإدارة" أقر 73.2% من أفراد العينة بالموافقة كما هو موضح في الجدول التالي:

**الجدول رقم 03: استقطاب التنظيم غير الرسمي لأعضائه قبل التنظيم الرسمي**

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
32.9	32.9	32.9	27	موافق بشدة	Valid
73.2	40.2	40.2	33	موافق	
92.7	19.5	19.5	16	محايد	
97.6	4.9	4.9	4	غير موافق	
100.0	2.4	2.4	2	غير موافق بشدة	
	100.0	100.0	82	Total	

**المصدر: مخرجات تشغيل برنامج SPSS .**

**ثالثاً: التكتّم عن المناصب الجديدة:** بقراءة مخرجات SPSS نجد أن قيمة f المحسوبة لكل المجموعات حسب الوظيفة ومستوى الخبرة نجد:

- بالنسبة لمستوى الوظيفة: الجدولية  $F(3,77) = 2.76 < 3.773 = F(3,77)$  المحسوبة

- بالنسبة لمستوى الخبرة: الجدولية  $F(1,77) = 4 < 3.459 = F(1,77)$  المحسوبة وذلك عند مستوى معنوية 0.05 وعليه فإنه:

- توجد فروقات ذات دلالة بين الموظفين على أساس مستوى الوظيفة من حيث رأيهم حول تكتّم بعض أفراد التنظيمات غير الرسمية على الوظائف الشاغرة.
- لا توجد فروقات ذات دلالة بين الموظفين على أساس مستوى الخبرة من حيث رأيهم حول تكتّم بعض أفراد التنظيمات غير الرسمية على الوظائف الشاغرة.

**رابعاً: استخدام الوسائط غير المعروفة:** من إجابات أفراد العينة نجد أن متوسط الإجابات له علاقة عكسية تقريباً مع مستوى الوظائف باستثناء معدلي العمال والمشرفين، وبالرجوع إلى قيم سلم ليكرت نجد أن أفراد الفئتين الأخيرتين يوافقون على أن الإدارة تتكتم على الوظائف الشاغرة باستخدام وسائط الإعلام غير المعروفة، مما يدل على عدم ثقة من هم أسفل الهرم الإداري في كيفية الإعلان عنها.

**خامساً: أثر التنظيمات غير الرسمية على مهلة إيداع ملفات الترشح:** نلاحظ من خلال التكرارات والنسب أدناه أن 54.9% من أفراد العينة يوافقون على أن المهل الممنوحة يمكن التلاعب بها من طرف بعض الإداريين، في حين يميل 42.7% إلى الحياد ولا يعارض سوى 2.4% من مجموع العينة.

**الجدول رقم 04: أثر التنظيمات غير الرسمية على مهلة إيداع ملفات الترشح للوظائف الشاغرة**

Cumulative Percent	Valid Percent	Percent	Frequency		
37.8	37.8	37.8	31	موافق بشدة	Valid
54.9	17.1	17.1	14	موافق	
97.6	42.7	42.7	35	محايد	
100.0	2.4	2.4	2	غير موافق	
	100.0	100.0	82	Total	

**المصدر: مخرجات تشغيل برنامج SPSS .**

**سادساً: أثر التنظيمات غير الرسمية على شروط الترشح للوظائف:** قد يلجأ بعض أعضاء التنظيمات غير الرسمية إلى تكييف شروط الترشح على النحو الذي يتطابق بشكل حصري مع مؤهلات ومواصفات المقربين منهم، وبقراءة مباشرة لمخرجات SPSS نجد أن متوسط الإجابات هو  $\bar{X} = 2.1 \approx 2$  أي أن أغلب أفراد العينة يرون بإمكانية

تكيف بعض الإداريين لشروط الترشح للوظائف الشاغرة بما يتناسب ومواصفات ومؤهلات المقربين منهم، غير أن قيمتي الانحراف المعياري والتباين مرتفعتين نسبيا أي أن هناك تشتتا لا بأس به للإجابات وللآراء.

**سابعاً: أثر التنظيمات غير الرسمية على قرارات الإعلان عن الوظائف الشاغرة:** أدرج هذا السؤال لتبيان ما إذا كان هناك تدخل مباشر للتنظيمات غير الرسمية للتأثير على القرارات المتعلقة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة باستعمال الضغط والنفوذ.

وجدنا من خلال مخرجات SPSS أعلاه أن الجدولية  $F(3,78) = 2.76 > 0.781 =$  المحسوبة  $F(3,78)$  أي لا توجد فروقات ذات دلالة بين أفراد العينة حسب مستوى الوظيفة من حيث رأيهم حول تدخل التنظيمات غير الرسمية في قرارات الإعلان عن الوظائف الشاغرة وبما أن  $\bar{x} = 1.73$  فإن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن التنظيمات غير الرسمية غالبا ما يكون لها أثر على قرارات الإعلان.

**ثامناً: أثر التنظيمات غير الرسمية الإدارية على جلب المعارف بدلا عن الكفاءات:** أثناء ملئ الاستمارة الخاصة بهذا البحث عبر بعض من أفراد العينة عن عدم ثقتهم في كيفية إدارة عملية التوظيف بصفة عامة وأنها لا تخلو من جلب المعارف في كل مرة، ولعل ذلك ما يفسر أن متوسط الحسابي لإجاباتهم كان  $\bar{x} = 1.56$ .

**تاسعاً: كفاءة التنظيم غير الرسمي كوسيط في استقطاب المترشحين للوظائف:** بالرجوع إلى مخرجات SPSS تبين أن وكالات التشغيل تحتل المرتبة الأولى 42.7% في استقطاب المترشحين وهي نسبة منطقية لا سيما إذا علمنا أن القانون الجزائري يفرض على المؤسسات الأخذ بوكالة التشغيل ANEM كمصدر لليد العاملة، في حين تحتل الإعلانات داخل الشركة الأداة الثانية للاستقطاب 30.5% أما العلاقات الشخصية فاستقطبت 24.4% في حين لا تعتبر الانترنت أداة فعالة حيث لم تستقطب سوى عاملين بواقع 2.4% من أفراد العينة ولم تستقطب كل من الجرائد والتلفزيون أي عامل.

### النتائج:

تبين من خلال هذا البحث جملة من النتائج والاقتراحات نصلها على مستوى كل محور كالاتي:

**نتائج المحور الأول: نتائج وجود التنظيمات غير الرسمية:** باختبار الفرضيات باستعمال ANOVA TEST لهذا المحور نجد أن: الجدولية  $F(3,78) = 2.72 > 1.279 =$  المحسوبة  $F(3,78)$  وذلك عند مستوى معنوية  $\alpha = 0.05$  وعليه فإننا ننفي صحة فرضية البحث الأولى أي لا توجد فروقات ذات دلالة بين المستويات الإدارية من حيث مدى وجود التنظيمات غير الرسمية.

**نتائج المحور الثاني: نتائج خصائص التنظيمات غير الرسمية:** تبين من خلال المحور الثاني ما يلي:

- أن التنظيمات غير الرسمية التي يتكون منها الشركة صغيرة الحجم بمتوسط بين 4 و 5 أفراد.
- أن التنظيمات غير الرسمية أغلبها متماسكة بحكم العلاقة العكسية بين الحجم والتماسك.
- أغلب التنظيمات غير الرسمية اجتماعية النشأة وتوظف العلاقات الشخصية بينها لخدمة الشركة من خلال اهتمامهم ببناء العلاقات على أساس التشابه الوظيفي كما توجد تنظيمات أخرى عفوية النشأة والغاية.
- بحكم الخبرة وطول مدة التفاعل بين الأفراد نشأت بعض الاتفاقات غير الرسمية بينهم جعلتها ترقى إلى مستوى الأعراف والتقاليد.

- تعد التنظيمات غير الرسمية قوية البنية لما لها من قدرة على الرقابة الاجتماعية الذاتية من طرف أفرادها. وعليه فإننا ننفي صحة فرضية البحث الثانية والقائلة بأن أغلب التنظيمات غير الرسمية هي مصلحة الغاية (الهدف مادي) والنشأة إذ تبين أنها اجتماعية عفوية توظف العلاقات الشخصية لمصلحة الشركة.

**نتائج المحور الثالث: نتائج أثر التنظيمات غير الرسمية على المناخ التنظيمي.**

من خلال تحليل المحور الثالث نستنتج ما يلي:

- تتمتع جماعات العمل غير الرسمية في الشركة بمستويات مختلفة من روح المبادرة وأن هناك علاقة عكسية بين مستويات الخبرة ومستوى روح المبادرة.
- يوظف أفراد العينة مزايا الاتصال غير الرسمي في بناء العلاقات والحفاظ عليها مع ملاحظة أن التنظيمات غير الرسمية الأقل حجما -عدداً- هي الأكثر غزارة في الاتصال غير الرسمي.
- للعلاقات الشخصية في الشركة دور إيجابي في نجاح اجتماعات العمل.
- للعلاقات الشخصية في المنظمة دورا إيجابيا في تعزيز الانتماء من خلال الانتماء للتنظيمات غير الرسمية ولا توجد فروقات بين المستويات الإدارية في ذلك.
- للتنظيمات غير الرسمية دور إيجابي في رفع الأداء من خلال التعاون والمرونة وتسهيل تنفيذ المهام.
- لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية بين مستويات الإداريين من حيث استغلالهم للعلاقات الشخصية في حل الصراعات بين العاملين حيث للتنظيم غير الرسمي دور إيجابي في ذلك.

وعليه فإننا نثبت الفرضية الثالثة والقائلة بأن التنظيمات غير الرسمية تؤثر إيجابا على المناخ التنظيمي للشركة.  
**نتائج المحور الرابع: نتائج حركية التنظيمات غير الرسمية أثناء مرحلة الاستقطاب.**

تبين من خلال تحليل المحور الرابع ما يلي:

- أن أغلب العمال يشعرون بالإرهاق والتعب من حجم أعباء العمل ولا يوجد فرق في ذلك بين المستويات الإدارية الأربع.
- أن الإعلان الرسمي عن الوظائف الشاغرة كثيرا ما تسبقه إشاعات غير رسمية تستقطب أعضاء التنظيمات غير الرسمية من خارج الشركة، وبغض النظر عن مدى دقة وصحة الإشاعات فإنها تحقق سبق وتشمّل عددا أكبر من المستقطبين.
- أن هناك علاقة بين مستوى الوظيفة ودرجة التكتّم عن الوظائف الشاغرة حيث أن المستويات الأعلى أكثر تكتما مقارنة من فئتي العمال والمشرفين.
- إن أفراد فئتي العمال والمشرفين لا يتفون عموما في مدى إفصاح الإدارة عن الوظائف الشاغرة ويوافقون على أنها تستخدم وسائل الإعلام غير المعروفة.
- وعليه فإننا نثبت صحة الفرضية الرابعة والقائلة بأن التنظيمات غير الرسمية في المستويات الإدارية الأعلى أكثر تأثيرا على عملية استقطاب العاملين في الشركة.
- ويمكن التعليق على الفرضية العامة بالقول أن التنظيمات غير الرسمية في الشركة محل الدراسة أغلبها عفوي واجتماعي وتؤثر على عملية الاستقطاب على حسب درجة تمكينها وقربها من الإدارة العليا.

#### **الخاتمة:**

تعتمد المنظمات المعاصرة بشكل كبير جدا على العلاقات الانسانية والتواصل الاجتماعي على الرغم مما يدعو إليه الكثيرون من أن التطور التقني والكمي والتكنولوجي قد حسم الأمر فيما تعلق بسبب السبق التنافسي والتطوري، إذ لا تعد التطورات الحاصلة إلا من قبيل نتائج الاهتمام بالعنصر البشري وتطويره فيما يعرف بثورة التنمية البشرية التي تشهدها الأمم اليوم، وعليه فإننا ننوه إلى ضرورة الانتباه إلى أن كثيرا من الملاحظات السلبية التي وردت في إجابات المبحوثين سببها عدم الاهتمام الكافي للإدارة بالعنصر البشري لا سيما ما تعلق بالأجر والمنح والعلاوات ناهيك عن الغياب شبه التام للحوافز المادية والمعنوية، في حين تركز الإدارة فقط على تطوير طرق الرقابة وبرامج العمل.

وفي ختام هذا البحث نقترح على الشركة ما يلي:

- ضرورة الاهتمام بالاتصالات الأفقية والعمودية داخل الشركة بشكل رسمي وعدم ترك المجال للشائعات غير الرسمية التي قد تخفض من الروح المعنوية للعاملين لما تبثه من أخطاء.
- ينبغي على الإدارة تفعيل دور القيادات غير الرسمية في حل الصراعات والمشاكل التنظيمية لما لهم من مكانة وقبول بارزين لدى عامة الموظفين.
- ضرورة تحلي الإدارة بالشفافية وتفعيل الإدارة بالمشاركة خاصة فيما يتعلق بقرارات التوظيف وعدم ترك المجال لبعض الإداريين للانفراد بالقرار.
- ضرورة استغلال ما لمسناه في العاملين من روح مبادرة عالية ورغبتهم في العمل من أجل تطوير طرق العمل ورفع الأداء العام للشركة.
- على الإدارة تطوير إجراءات التوظيف لديها واقتناص فرصة وتيرة التوظيف العالية باستقطاب الكفاءات من أجل تطوير الشركة لاحقا.

إن تدهور العلاقة بين الإدارة والعمال وسوء ظروفهم -لا سيما من هم في أدنى هرم الشركة- أدى بهم إلى الترفيه عن النفس وإيجاد طريقة لإشباع حاجة الانتماء وهي بناء العلاقات غير الرسمية (الشخصية) على شكل جماعات صغيرة وصداقات تحاول تعظيم المكاسب المعنوية والمادية ومن بين المكاسب السعي إلى توظيف ذويهم من القرابة والصداقة وغيرهم، الأمر الذي قد يؤثر سلبا على الاتجاه الصحيح للتوظيف وهو الاختيار على أساس الكفاءة ووفقا لمفهوم الجدارة المفضي بدوره إلى تطوير الاداء العام للشركة.

#### **الهوامش والتعليقات الختامية:**

- <sup>1</sup> محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص227.
- <sup>2</sup> علي الشرفاوي : العملية الإدارية، دار الجامعة الجديدة، الطبعة الثالثة، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 271 .
- <sup>3</sup> سالم نواف كنعان: القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص261.
- <sup>4</sup> أمين سعدي : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1998، ص 131 .
- <sup>5</sup> خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاظم محمود : نظرية المنظمة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999 ، ص173.
- <sup>6</sup> - المرجع نفسه، ص173-177.

- 7- نوري منير ، فريد كورتل: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2011، ص173.
- 8- علي أحمد ثاني ابن عبود، قياس الاتجاهات نحو سياسة التوظيف وأثرها على الاستخدام الامثل للقوى العاملة المواطنة، رسالة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، تحت إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، كلية التجارة للدراسات العليا، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص66.
- 9- منير نوري، فريد كورتل: مرجع سابق، ص176، 175.
- 10- صلاح لطفي محمد عبد الوهاب: سياسات توظيف الموارد البشرية الأجنبية بشركات الاستثمار الأجنبي المباشر في مصر، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، إشراف سامية أحمد فتحي عفيفي، جامعة حلوان، مصر، 2007، ص36.
- 11- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص138.
- 12- عاطف زاهر عبد الرحيم: مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر، عمان، الأردن، 2011، ص71.
- 13- منير نوري، فريد كورتل: مرجع سابق، ص179.
- 14- هبة ناصر محمد عبد المحسن: تخطيط القوى العاملة وأثرها على سياسات التوظيف والأجور، دراسة تطبيقية على قطاع البترول في دولة الكويت، إشراف: إجلال عبد المنعم حافظ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، مصر، 2004، ص86.
- 15- عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص71.
- 16- هبة ناصر محمد عبد المحسن: مرجع سابق، ص86.
- 17- محمد حافظ حجازي: مرجع سابق، ص140.
- 18- مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد-، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين، 1996، ص160.
- 19- عاطف زاهر عبد الرحيم: مرجع سابق، ص75.
- 20- عصام عبد الوهاب الدباغ: إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص50، 49.
- 21- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص233.
- 22 - Miner, John B and Donald P: human resources management, the strategic perspective, 1<sup>st</sup> edition HarperCollins publishers, Usa, 1995, p328.
- 23- مازن فارس رشيد: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، 2004، ص477، 472.
- 24- جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص233.
- 25- إيمان حسين الطائي: كيف نحدد حجم العينة، مجلة كلية التربية الرياضية، الجادرية، بغداد، العراق عدد سنة 2012.