



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية

تخصص: إدارة الموارد البشرية



دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية موظفي الخزينة العمومية بولاية المسيلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية

إشراف الدكتور:

- بن علي خليل

إعداد الطالبة:

- هماك كريمة

لجنة المناقشة:

1. قيرع سليم رئيسا
2. د. بن علي خليل مقرا
3. بعيطيش يوسف مناقشا

السنة الجامعية: 2017/2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَالصَّلَاةَ وَالسَّلَامَ عَلَى رَسُولِ اللَّهِ

شكر وتقدير

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

" ذلك فضل الله يؤتي من يشاء والله واسع

عليم" سورة المائدة الآية 54

أشكر الله عز وجل عن حسن توفيقهم على اتمام هذا العمل المتواضع اتقدم بأرقى عبارات الشكر وأسمى معاني العرفان الى الدكتور المحترم بن علي خليل وأشكره على مساعدته ونصائحه القيمة والارشادات التي قدمها لي خلال فترة انجاز هذه المذكرة

كما أتقدم بالشكر الى السيد رئيس قسم العلوم السياسية الدكتور النوري نعاس كما أشكر رئيس التخصص ادارة الموارد البشرية الذي ساعدنا من أجل مزاولة الدراسة الدكتور الكر محمد

كما أتقدم بالشكر والعرفان الى أساتذتي الكرام الذين رافقونا في مشوارنا الدراسي: رافع

المبارك، زوانبية عبد النور، قيرع سليم، بن حمد علي، رمضان، عزوز، طحشي، سبخاوي، تته، بعيطيش، جداوي

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيدنا محمد خاتم الأنبياء والمرسلين إلى يوم الدين

أما بعد :

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا إلى

من تعبت وسهرت لأستريح إلى أطيب وأحن قلب في الوجود لأمي الغالية

إلى من تعب وناضل لساعات الدنيا من أجل أن نعيش معززين مكرمين أبي العزيز

إلى كل أخواتي وإخواني

إلى كل أفراد العائلة من صغير وكبير

إلى كل الأصدقاء والمقربين والأعزّة

إلى كل طلبة إدارة الموارد البشرية

إلى كل ممن ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

كرامة

قائمة الجداول:

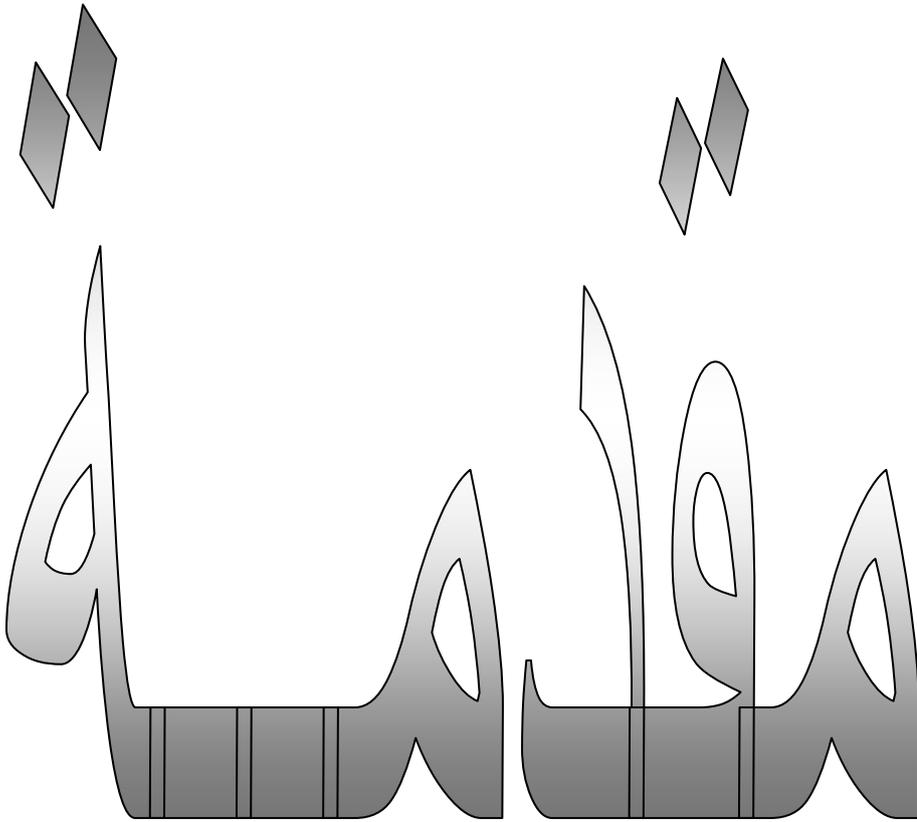
الصفحة	العنوان
69	الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
71	الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى
72	الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية
74	الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
75	الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
77	الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
78	الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
80	الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
81	الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
84	الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
86	الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
88	الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
90	الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
91	الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
93	الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
95	الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
96	الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
98	الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
100	الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
101	الجدول رقم (21) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
103	الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
105	الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
106	الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
108	الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
109	الجدول رقم (26) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
111	الجدول رقم (27) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

113	الجدول رقم (28) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)
114	الجدول رقم (29) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)
116	الجدول رقم (30) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)
117	الجدول رقم (31) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)
119	الجدول رقم (32) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)
120	الجدول رقم (33) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)
122	الجدول رقم (34) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
69	الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس
70	الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر
71	الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى
73	الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية
74	الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)
76	الشكل رقم (06) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)
77	الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)
79	الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)
80	الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)
82	الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)
85	الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)
87	الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)
88	الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)
90	الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)
92	الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)
93	الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)
95	الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)
97	الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
98	الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)
100	الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)
102	الشكل رقم (21) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)
103	الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)
105	الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)
107	الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)
108	الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)
110	الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)
111	الشكل رقم (27) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

113	الشكل رقم (28) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)
115	الشكل رقم (29) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)
116	الشكل رقم (30) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)
118	الشكل رقم (31) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)
119	الشكل رقم (32) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)
121	الشكل رقم (33) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)
122	الشكل رقم (34) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)



يعتبر مفهوم الرضا الوظيفي من أكثر مفاهيم علم النفس التنظيمي غموضاً، وذلك لأنه حالة انفعالية يصعب قياسها ودراساتها بكل موضوعية، ولقد أشار لوك 1978 إلى ظهور العديد من الدراسات في هذا الموضوع في الولايات المتحدة الأمريكية، ولعل من أهم أسباب تعدد هذه البحوث اعتبار موضوع الرضا الوظيفي أحياناً كمتغير مستقل يؤثر في سلوك العمال كالأداء والتغيب والاتصال الرسمي والغير رسمي وأحياناً أخرى كمتغير تابع يتأثر بالراتب ونظام المنح والمكافآت وهيكل السلطة ونظام اتخاذ القرارات وغير ذلك من المواضيع والمتغيرات النفسية والاجتماعية والمادية المتعلقة بموضوع الرضا في محيط العمل بأبعاده المختلفة، يمتد إلى السخط عن العمل نفسه مما يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب وضعف الشعور بالانتهاء وتجد الإشارة إلى أغلب بحوث ودراسات السلوك التنظيمي قد أجريت ضمن، يسيطر عليها بدرجات متفاوتة المذهب الرأسمالي.

تايلور اعتبر العامل إنساناً اقتصادياً، يمكن تسييره ودفعه بحوافز مادية لا غير وأن هذه الحوافز هي التي بوسعها أن تحقق الأهداف والمشاريع المرسومة من طرف الإدارة.

أما مدرسة العلاقات الإنسانية فقد حاولت رد الاعتبار لبعض الجوانب العاطفية والانفعالية في سلوك الإنسان، فركزت على العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ومدى تأثيرها في توجيه المنظمة وكل المتعاملين فيها أما مدرسة النمو فهي تؤكد على أن الحصول على الرضا الوظيفي إنما يكون نتيجة المهارات والفعالية وإعطاء المسؤولية للعامل ولا يخفى أننا هذا الاتجاه هو محاولة لمكافحة الشعور بالملل وفرصة لتقدير العمال حتى لا يشعرون أنهم مجرد أدوات في المؤسسات التي يعملون بها.

و يعد الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة للأفراد و المجتمعات فهو الأساس الذي يحقق التوافق النفسي و الاجتماعي للعاملين و يساعد على حسن

الأداء لارتباطه بالنجاح في مجال العمل، كما يعد المعيار الموضوعي لنجاح الفرد في مختلف جوانب حياته والذي ينعكس سلوكه من خلال اتجاهاته الكامنة وعلى قوة المشاعر لديه ودرجة تراكمها.

وكلما زادت قوة استيائه من العمل فإن ذلك يظهر على سلوكه فإما أن يترك العمل ويبحث عن عمل آخر أو تزيد نسبة غيابه أو تسربه من العمل إن تطور التكنولوجيا التي تمس المجتمعات الغربية و الذي نلمسه خاصة في مؤسساتهم الاقتصادية و الاجتماعية و زيادة في الانتاجية و تحقيق الرفاهية يستدعي من دول العالم النامية مواكبة هذا التطور و من أجل اللحاق بالتنمية و التقدم و الازدهار لا يكون إلا بتظافر الجهود و احساس كبير بالمسؤوليات الملقاة على كاهل كل طرفينا للنهوض بمؤسساتنا و مضاعفة انتاجيتها إن الافراد و المجتمعات في المؤسسات الصناعية على وجه التحديد يمارسون مجموعة من النشاطات و هم في ذلك يسلكون أنماطا مختلفة من السلوك أحدهما رسمي تحدده الخرائط الرسمية و بعضها الآخر غير رسمي يحدث نتيجة التفاعل الحاصل بين أولئك الأفراد و باعتبارهم يمثلون عناصر المجتمع المصغر يتمثل في المؤسسة كشخصية اعتبارية.

فالتنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال بحيث يخضعون الى قواعد دو معايير تحددها السلطة التنظيمية للمؤسسة.

كما أن هذا يؤدي الى وجود علاقات تلقائية و مباشرة تفاعلية بين العمال بسبب مجموعة من الظروف و العوامل كالتماثل في المهنة أو التجارة في مكان الاقامة و العادات و التقاليد هذا ما يسمى بالتنظيم الغير رسمي.

و لكي يحافظ التنظيم الغير رسمي على استمراره و اشباع حاجاته و اهدافه فهو ايضا يتكون من مجموعة من المعايير و القواعد و انماط السلوك التي يمارسها الافراد و التي من شأنها تؤثر فيهم و تتأثر بهم.

ونظرا لتشعب وظائف التنظيم الغير رسمي يمكن تصنيفها الى وظائف نفسية و اخرى اجتماعية.

وقد اختلفت آراء الباحثين في هذا المجال فمنهم يعتبر التنظيمات الغير الرسمية بمثابة الاستجابة لحاجات العمال ولإظهار عواطفهم و التعبير عن مشاعرهم

والبعض الآخر يرى انها تعبير واقعي عن رغبات الأفراد في التعاون والتضامن وتبادل الاحترام.

لكن يرى فريق من العاملين في المجال النقابي أن التنظيم الغير رسمي هو مرحلة ممهدة لقيام النقابة.

وذلك عن طريق تجميع العمال للمطالبة بحقوقهم والتعبير عن رغباتهم والوقوف في وجه الادارة كوسيلة ضغط وتهديد.

ان ظهور التخصص الوظيفي وما نجم عنه من تحول وانتقال في العمل اين اصبح الفرد ينظر الى نفسه والى الجماعة من حوله ولذلك لتعويض عدم الرضا والاشباع الذي يفتقر اليه في الجانب الرسمي.

فالأفراد هم العنصر التنظيمي القادر على فهم المفاهيم والافكار الجديدة التي تساعد على استغلال الميزات ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية والثقافية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية للقرن الجديد وهذا من خلال ادائهم الذي يتوقف عليه نجاح المؤسسات في تحقيق أو الوصول الى اهدافها والحفاظ على بقائها في ظل المشهد التنافسي الذي تعرفه المؤسسات اليوم.

ومن خلال هذا توصلت الى طرح

اشكالية الدراسة:

في السؤال الرئيسي التالي:

ما هو الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة؟

التساؤلات الفرعية:

يتم انجازها فيما يلي:

1- ما المقصود بالتنظيم الغير رسمي في المؤسسة؟ وماهي محدداته؟

- 2- هل يساهم التنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات؟
- 3- ما دور العلاقات الشخصية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى موظفي خزينة ولاية المسيلة؟
- 4- ما دور محتوى العمل في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة المسيلة؟
- 5- ما دور النقابات في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على اشكالية البحث وتساؤلاته الفرعية قمنا بطرح الفرضية العامة التالية:

الفرضية العامة:

هناك دور لممارسة التنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

1. تساهم ممارسات التنظيم الغير رسمي في تحسيس موظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة بانتمائهم الفعلي لهاته المؤسسة.
2. تساهم ممارسات التنظيم الغير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة.
3. تساهم النقابات في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة.

أسباب اختيار الموضوع:

هناك أسباب ذاتية وأخرى موضوعية نذكر منها:

1. موضوع الرضا الوظيفي والتنظيم غير الرسمي من المواضيع الهامة والمؤثرة على سيرورة العملية الإدارية ونجاحها في كل المنظمات مهما كان نوعها وعلى سلوك الموظفين لها بشكل خاص.

2. الاغفال الكبير من طرف المسؤولين عن التنظيمات والمؤسسات بمختلف أنواعها لهذا الجانب الخفي، وعدم الوعي بأهمية التنظيم الغير رسمي وعلاقته بالرضا الوظيفي من حيث التأثير عليه.

أهمية الدراسة :

1. ابراز أهمية التنظيم الغير رسمي في المؤسسة ومدى تأثيرها على الأداء ومساهمتها في تحقيق الرضا الوظيفي¹.

2. يعتبر كل من الرضا الوظيفي والتنظيم الغير رسمي من المواضيع العملية فكل دراسة تلقي الضوء عليهما، الكثير من التحليل الواقعي لوضعية المنظمة الحقيقية خاصة في المجتمعات المحلية ذات المعايير الاجتماعية المتقاربة.

3. تكمن أهمية الدراسة في تحليل مفهوم التنظيم الغير رسمي وأهميته بالنسبة لتنظيم الرسمي على اعتبار انه إذا حدث وان وجدت فجوة بين هذين التنظيمين فان سبل المعالجات لن تجدي نفعاً في زيادة كفاءة وأداء الأفراد.

4. مساعدة الباحث الذي له علاقة بهذه الدراسة من خلال جانب الموضوع النظري والتطبيقي.

5. تحديد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها المنظمات الجزائرية خاصة فيما يتعلق بمنتوجات الرضا الوظيفي لدى الأفراد العاملين بها، حيث أخذت كيفية الدراسة موظفي خزينة ولاية المسيلة.

6. هذا النوع من الدراسات قد يساهم بشكل كبير في إيجاد حلول لمشاكل عدم الرضا التي يعاني منها الأفراد العاملين في منظماتنا.

7. إثراء المكتبة بمواضيع جديدة من خلال معلومات تصب في خدمة الباحثين.

أهداف الدراسة:

1. إثراء ودعم البحث العلمي.

¹ الدكتور سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي اطر نظرية، تطبيقات عملية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص 13-14.

2. تسليط الضوء على الأسباب التي تؤدي إلى مشاكل الاضطرابات والصراعات في القطاعات والمنظمات.
3. الوصول إلى نتائج ميدانية تبني أهمية التنظيم الغير رسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة الجزائرية والوقوف عند واقع هذا الأخير في الخزينة العمومية لولاية المسيلة.
4. إبراز أثر التنظيم الغير رسمي على الأداء الوظيفي .
5. تدارك جوانب النقص والضعف في الأداء ومحاولة تحسينه إلى مستوى أفضل.
6. لفت انتباه المسؤولين للجوانب المتعلقة بأداء العاملين ورضاهم الوظيفي.
7. التعرف على أهم العوامل المؤثرة على مستوى الرضا الوظيفي لدى عينة الدراسة.
8. تقييم مستوى الرضا لدى موظفي خزينة ولاية المسيلة.

مفاهيم الدراسة:

الإطار المفاهيمي للدراسة لشكل الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في¹ تقصي المواقع الفعلي للتنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي في المؤسسة، على اعتبار أن المفاهيم اصبحت من الأدوات البحثية التي تفقد وتوجه اي دراسة اجتماعية او اقتصادية من بدايتها الى نهايتها.

ولقد تطرقت لدراسة هذا الموضوع العديد من البحوث والتي اقصت الى صياغة مجموعة من المفاهيم، اختلفت باختلاف الرؤى الفكرية وتعددت بتعدد المجتمعات التي تناولتها البحوث.

وسنحاول من خلال دراستنا هذه الى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة الاداء: مستوى العمل في المؤسسة²

1. الاداء الوظيفي: يقصد به عمل الموظف في وظيفة معينة.

¹ محمد قاسم القديوني، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي و الجماعي في منظمات الافراد، دار وائل للنشر والتوزيع، ط5، عمان، 2009، ص169.

² علي الشرقاوي: العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، ط3، الاسكندرية، مصر، 2001، ص271.

2. التنظيم: هو البناء الرسمي الذي يحدد المسؤوليات والواجبات.
3. التنظيم الغير رسمي: هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين افراد التنظيم.
- وهو كذلك كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي.
4. التنظيم الرسمي: هو الذي يحظى بقبول الادارة الرسمية ويوافق القوانين الموضوعة سلفا، وهو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الافراد وتقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطة.
5. الرضا الوظيفي: يعبر عن الحالة النفسية الايجابية أو السلبية التي يشعر بها الافراد العاملين اتجاه كل ما يتعلق بالأعمال التي تقوم تحت مسؤوليتهم.
6. المؤسسة: هيكل يتضمن كل من الافراد يعملون في اطار تقسيم واضح للعمل من اجل تحقيق اهداف معينة.

مجال الدراسة:

1. المجال الموضوعي: دراسة العلاقة بين التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي وعلاقته ايضا بالأداء الوظيفي.
2. المجال البشري: موظفي خزينة ولاية المسيلة.
3. المجال المكاني: خزينة ولاية المسيلة.
4. المجال الزمني: من شهر جانفي الى غاية شهر ماي 2017.

منهج الدراسة:

من أجل نجاح هذه الدراسة تمت باستخدام المنهج الوصفي، والمنهج التحليلي وذلك من خلال جمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة من المراجع المختلفة التي تدرس مثل هذه المواضيع، وكذلك استمارة الاستبيان التي تم توزيعها على موظفي المؤسسة التي قدمت عينة للدراسة، ليتم بعد ذلك تحليل هذه المعلومات

اعتمدت في دراسة هذا الموضوع على خطة تتألف من ثلاث فصول¹.

الفصل الأول حول التنظيم الغير رسمي.

الفصل الثاني حول الرضا الوظيفي.

الفصل الثالث التعريف بالمؤسسة محل دراسة الحالة مع ابراز العلاقة بين

التنظيم الغير رسمي ودوره في تحقيق الرضا الوظيفي.

صعوبات الدراسة:

الوقت غير كاف لإنجاز دراسة ميدانية لهذا الموضوع المهم.

أهداف الدراسة:

1. ابراز اهمية الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني.

2. الاسباب الاساسية لوفاء الموظف في العمل.

3. اهمية الرضا الوظيفي في دفع الروح المعنوية.

الدراسات السابقة:

1. الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، اعداد خبراء المجموعة العربية

للتدريب والنشر. الناشر المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة سنة

2014.

2. دراسة محمد أعرم فتيحة: التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل

الإدارة المحلية، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية،

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جوان 2009، برزت فكرة هذه الدراسة

التي تتناول التنظيم غير الرسمي وأثره على اتخاذ القرار داخل الإدارة

المحلية، هذه الإدارة التي بالرغم من قلة عدد أفرادها خاصة إذا وجدت في

بيئة ذات كثافة سكانية قليلة إلا أنها توجد بداخلها تفاعلات كثيرة ومتنوعة

¹علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم الادارية، اكااديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002، ص89.

تتعدى في ذلك العلاقات الرسمية المستمدة من القوانين والمراسيم، وبالتالي هدف هذه الدراسة تحديد أثر التنظيم غير الرسمي على القرارات الإدارية داخل الإدارة المحلية.

3. دراسة الشهري 2002: بعنوان الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة

تطبيقية لموظفي جمارك منطقة الرياض، هدفت هذه الدراسة الى:

أ. التعرف على واقع الرضا الوظيفي السائد ومستويات الأداء لدى مفتشي الجمارك بمنطقة الرياض.

ب. التعرف على مستويات الرضا ومستوى الإنتاجية وفقا للمتغيرات الشخصية و الوظيفية التالية) الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل التعليمي، العمر، الراتب، الأمن الوظيفي، ظروف العمل، العلاقة بين الرؤساء والمسؤولين).

ج. استخدمت هذه الدراسة الأدوات التالية: تم الاعتماد على الاستبيان لجمل البيانات المتعلقة بالدراسة على عينة قدرت بـ48 موظف، ليتم الاعتماد على 30 استمارة استبيان فقط و استبعاد 18 استمارة استبيان لعدم الاجابة عليها¹.

¹ بن شنة علي سلمات محمد الامين، علاقة المناخ التنظيمي بارضا الوظيفي، دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل بولاية الجلفة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2015

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للتنظيم

غير الرسمي

تمهيد:

إن معظم الدراسات في مجال الإدارة ساهمت بطريقة أو أخرى في إثراء الطريقة الكلاسيكية في التنظيم في المجال المعترف به، وما يسمى بالتنظيم الرسمي.

إلا أن الواقع يملي احتياجات إضافية من الدراسات وهي تلك التي تنصب على التنظيم الغير رسمي أو جماعات العمل الغير رسمية.

المبحث الأول: التنظيم غير الرسمي

قبل أن نعطي تعريف التنظيم غير الرسمي تجدر الإشارة الى معرفة الوجه الأول للتنظيم وهو التنظيم الرسمي.

لقد تطرق العديد من كتاب الادارة للتنظيم الرسمي، أولوه أهمية كبيرة على اعتباره أنه العنصر الحساس والمهم في أي منظمة وأبرز وماهيته و مميزاته، فتعددت التسميات فمنهم من يطلق عليه التنظيم الهيكلي.¹

كما يطلق عليه المؤلف قاري محمد اسماعيل، التنظيم البيروقراطي وهذا بسبب الاستعمال الكبير للمدرسة البيروقراطية للرسميات.

يعرف عمر سعيد: التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة، وتحديد العلاقات بين الأفراد وتقييم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة، بالتالي وضوح دور كل فرد منها، إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل ادارة المنظمة.²

يعرف علي الشرقاوي: التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقين رسميا.³

¹ أمين عبد الهدي: الادارة العامة العربية، دار الفكر العربي، ط2 القاهرة، مصر، 1977، ص99.

² عمر سعيد: مبادئ الادارة الحديثة، مكتبية دار الثقافة، ط1 عمان، الأردن، 1991، ص14

³ علي الشرقاوي: العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، ط2، الاسكندرية، مصر، 2001، ص271.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم غير الرسمي

لإعطاء مفهوم واضح للتنظيم غير الرسمي ومن أجل الامام بجوانب الموضوع وجب علي اعطاء تعريفين تطرق اليها الكتاب والباحثين في دراستهم.

فلو حظ أنه يكاد يكون هناك اتفاق بين كتاب الادارة في تعريفهم للتنظيم الغير رسمي، واذ اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية وتسمياتهم فالبعض يسميه البناء الاجتماعي، التنظيم الاجتماعي، ديناميكية التنظيم لكن التسمية الشائعة والاكثر استعمالا من طرف الكثير من كتاب الادارة هي التنظيم الغير الرسمي.

سعاد نائف البرنوطي عرفت التنظيم الغير رسمي هو كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي.¹

لكن هذا التعريف لم يتطرق الى الخصائص والعلاقات التي يتمتع بها التنظيم الغير رسمي، الا انه يتضمن كيفية نشأته المتمثلة في التلقائية والعفوية.

أحمد ماهر وزملائه: يعرفون التنظيم الغير رسمي، هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين افراد التنظيم²

¹ سعاد نائف البرنوطي، الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الاردن، 2001، ص273.

² أحمد ماهر وزملائه، الادارة، المبادئ والمهارات، دار الجامعة، الاسكندرية، ط1مصر، 200، ص689.

المطلب الثاني: طبيعة التنظيم الغير رسمي

1. علاقة الرسمية بالمتغيرات التنظيمية:

ما تم ملاحظته من خلال دراسة الكتاب و الباحثين انه كلما انخفضت درجة التنظيمات الرسمية كلما فتح المجال لظهور التنظيمات الغير رسمية وبالتالي نموها وكلما زادت درجة العلاقات الرسمية اشدد الخناق عليها¹.

2. علاقة الرسمية بحجم المنظمة:

يعتبر الحجم من العناصر التي غالبا ما تصف على اساسها المنظمات، الا انه قد يقاس بعدة مؤشرات منها: حجم الارض، رأس المال، عدد العمال، التكنولوجيا، رقم الاعمال، القيمة المضافة، الناتج الصافي.

وبالتالي لا يكون انكار العلاقة بين الحجم والرسمية، فقد يكون تأثيره في الرسمية كبيرا، فهناك علاقة منطقية بين الزيادة في الحجم وذلك طريق الاجراءات الرسمية.

أما في المنظمات الصغيرة يمكن تحقيق السيطرة عليها من خلال الاشراف المباشر وعن طريق العلاقات المباشرة.²

3. علاقة الرسمية بالهيكل: يقصد بالهيكل الهندسة الداخلية للمنظمة والعلاقات

بين مختلف العناصر، وهو مجموع الاقسام والتقسيمات التي من خلالها تتوزع المنظمة وتراقب نشاطها، فتؤثر هذه الهندسة الداخلية على الدرجة الرسمية في المنظمة، ويلاحظ مما سبق أن درجة الرسمية تختلف من هيكل إلى آخر مما يؤكد العلاقة بين طبيعة الهيكل ودرجة الرسمية

¹ مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 1999، ص90

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1 الجزائر، 2004، ص 61-80

4. علاقة الرسمية بالتكنولوجيا: التكنولوجيا هي مجموع المعارف العلمية والمعدات الحديثة واساليب العمل المتطورة¹ حيث ترتبط التكنولوجيا الروتينية بشكل طردي بالرسمية.

لوحظ ان التنظيمات الغير رسمية تتكون أكثر في محيط المنظمات الاقل استعمالا للتكنولوجيا.

المطلب الثالث: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي

التنظيم الرسمي يكون على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي محدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام .

كما أنه بمفهوم آخر يتكون من مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتعويض السلطة.²

كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والاوضاع التي تطبقها الادارة، أما التنظيم الغير رسمي فينشأ عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الاشخاص والتي توجد خارج السلطة الرسمية دون وجود اي قوانين صارمة.

وعلى الرغم من عدم وجود امكانية تمييزها وادراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية، فهو تصميم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس لديه قواعد واجراءات رسمية لكنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية

المبحث الثالث: نظريات حول نشأة وتطور التنظيم الغير رسمي

¹صبحي العتيبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، دار مكتبة الحامد، ط1، عمان، الاردن، 2002، ص125

² سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، مركز وائل للاستشارات والتطوير الاداري، ط2، القاهرة، مصر، 1998، ص290

المطلب الأول: النظريات المادية

1. **نظرية القرب المكاني:** تعتبر نظرية القرب المكاني أن المكان هو أهم عامل في تشكيل التنظيمات الغير رسمية، أن هذا الأخير يساعد على تلاقى الافراد ويدعم الاتصالات بينهم ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم
2. **نظرية التبادل:** ترى أن هذه النظرية الى أن المقارنة بين عائد وتكلفة التفاعل بين الأفراد تعتبر مبررا مهما يحفزهم للانتماء الى جماعة معينة فالأفراد الذين يريدون الحصول على اشباع حاجاتهم يفكرون بما سيكلفهم ذلك من تكلفة.
وغالبا ما ينتمون الى الجماعة عندما يقررون بأن العوائد من الانتماء تفوق التكلفة منه.¹
3. **نظرية التشابه:** حسب هذه النظرية فان الافراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة، يرغبون في تكوين تجمعات وفقا لهذه المهن والوظائف التي يمتلكونها.
يرى حسان الجيلالي أن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال يؤدي بهم الى التكتل في تنظيمات الغير رسمية.
4. **نظرية الاقتصادية:** تتكون وتتكتل التنظيمات الغير رسمية وفقا للنظرية الاقتصادية بسبب اعتقاد الافراد في امكانية تحقيق فوائد اقتصادية كبيرة من وظائفهم اذا ما تم انتمائهم الى هذه التنظيمات.

¹ حسان الجيلالي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، ط 2 الجزائر،

المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية

1. **نظرية التوازن:** ترتبط نظرية التوازن باسم نيوكمب والذي يرجح افتراض ان انجذاب الافراد الى بعضهم البعض يستند الى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الاهداف وكيفية تحقيقها¹
 2. **نظرية الانشطة والتفاعل والعاطفة:** ترجع هذه النظرية الى جورج هومانس 1950 الذي يرجع فيها سبب تكوين التنظيمات الغير رسمية والعلاقات الاجتماعية في المنظمات الى العلاقات الوثيقة بين تفاعل الانشطة والعاطفة
 3. **نظرية الصراع:** تفسر هذه النظرية نشأة التنظيم الغير الرسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم الفرد والجماعة والجماعات الغير رسمية فيما بينها
 4. **نظرية القوة والتأثير:** نرى نظرية القوة والتأثير أنه عندما يتمتع بعض الافراد بقوة تأثيرية في مسائل معينة يتكون لهم مركز للزعامة غير رسمية، هذه الاخيرة ترجع الى قوة شخصية الفرد او انتمائه الى جماعة ذات قوة او مكانة مرموقة في المجتمع، بالتالي تنشأ معرفة غير رسمية مع هذا الشخص من أجل تحقيق بعض المصالح من صاحب القوة
- من خلال تحليلي لهذه النظريات وجدت أن هذه النظريات لا يمكن فصله عن بعضها البعض فهي غير متناقصة بالضرورة، بل مترابطة وتكمل بعضها البعض

¹ خليل عبد الرحيم الهتيبي، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، ط1 عمان، الاردن، 1999، ص329

المطلب الثالث: تطور التنظيم الغير رسمي عبر المدارس الادارية

إن تطور التنظيم الغير رسمي ارتبط بمراحل تطور الادارة وهذا ما ساعد على الوصول الى كيفية اكتشافه وتطوره.

1. **المدرسة الكلاسيكية:** تنقسم المدرسة الكلاسيكية الى ثلاثة نظريات اساسية هي النظرية العلمية للإدارة والنموذج البيروقراطي و مدرسة المبادئ الادارية (أ) **النظرية العلمية للإدارة:** تسمى بالمدرسة التايلورية بالنسبة الى مؤسسها فريدريك ونسلو تايلور (1918-1977) وتسمى كذلك بالمدرسة الفيزيولوجية لاهتمامها بالجانب المادي فقط.¹

اعتمد تايلور في تجاربه على الملاحظة والقياس والتجربة والخطأ، وحدد بعض الاهداف التي تسعى اليها الادارة العلمية، فوضع معايير قياسية لظروف العمل.

وقد وجهت بعض الانتقادات لهذه المدرسة منها:

هذه المدرسة اعتبرت الانسان مجرد آلة وحللت العمل تحليلا ميكانيكيا ولم تهتم بالإنسان إلا في حدود صيانة المورد البشري للبقاء مدة أطول بفعالية أكبر في دورة الانتاج الرأسمالية.

(ب) **النموذج البيروقراطي:** البيروقراطية هي ذلك التنظيم الذي يأخذ شكلا هرميا للتدرج الوظيفي ويعتمد على العلاقات الغير شخصية والعقلانية، فهي بذلك تنظيم العمل وتسجيل ومتابعة أعمال الافراد، استنادا على ظاهرة التخصص وتقسيم العمل، مما يشكل فرض تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتعرف البيروقراطية الحديثة باسم ماكس ويبر (1864-1920) الذي حدد اهم الخصائص التي تميز البيروقراطية وهي التدرج الهرمي، التحديد القاطع

¹ مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، مطبعة النحلة، ط1 بوزريعة، الجزائر، 1992، ص73

لواجبات، اللوائح والاجراءات الوظيفية، الأداء وفقا للمستندات الرسمية، إلغاء الطابع الشخصي والتجرد من الذاتية¹

لكن تم انتقاد المدرسة البيروقراطية بسبب ما يلي:

(1) تحديد سلسلة الأوامر يؤثر على سرعة و فعالية الاتصال من خلال المستويات الادارية.

(2) استخدام التخصص في العمل تؤثر على ديناميكية وواقعية التنظيم.

ان التنظيمات الغير رسمية في المدرسة البيروقراطية كانت غائبة تماما لأن مبادئ البيروقراطية وأهدافها تقضي على العلاقات الشخصية بين الافراد والتعامل بصفة رسمية مما أدى الى قطع الاتصال الغير رسمي.

(ج) **مدرسة المبادئ الادارية:** رائدها هنري فايول(1841-1925) هو

أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة وهو من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الادارية، فقد ألف كتاب الادارة العامة و الصناعة ونشره سنة 1916 .

تتشترك مدرسة المبادئ الادارية مع الادارة العلمية في اهمالها للأبعاد النفسية والاجتماعية، وأنها عوامل ثانوية في ظل تنظيم مادي تمكن الرشادة الاقتصادية.

ان المدرسة الكلاسيكية اهتمت بالبيئة الداخلية فقط، هذا ما أدى الى إبعاد التنظيمات الغير رسمية في البيئة الخارجية من فلسفتها، كما أنها تعاملت مع الافراد على أنهم آلات وهذا مالا يتطابق مع استخدام العلاقات الشخصية .
عدم اتاحة الفرصة للأفراد في اتخاذ القرارات، ساهم في شعورهم بعدم الرضا عن العمل واثرب سلب على قدراتهم على المبادرة والابتكار.

¹ ادريس عبد الرحمان ثابت، المدخل الحديث في الادارة العامة، مكتب عين شمير، ط1 القاهرة، مصر،

2. **مدرسة العلاقات الانسانية:** تنقسم هذه المدرسة الى ثلاثة مراحل

رئيسية هي:

الاتجاه التقليدي، اتجاه مدرسة شيكاغو، اتجاه مدرسة هارفرد¹ من رواد هذه المدرسة ألتون مايو

(أ) **الاتجاه التقليدي:** بدأ في سنة 1927 سلسلة من التجارب والدراسات

من أجل اختيار فروض مدرسة الادارة العلمية(تأثير العوامل المادية على الانتاجية) وقد استمرت هذه الدراسة أكثر من عشرة أعوام بقيادة ألتون مالو

وزملائه من أجل معرفة كيفية تأثير هذه العوامل على كمية العمل المنجز ما توصل اليه مايو وزملائه من خلال هذه التجارب ان الانتاجية ارتفعت في التجارب الاولى لأن العمال استجابوا بطريقة ايجابية للاهتمام الخاص الذي حظوا به من طرف الادارة.

وقد تبين لمايو كذلك ان اهمية التنظيم الغير رسمي في التأثير على سلوك العمال وانجاحهم لدرجة تنازلهم عن الفوائد المادية مقابل المحافظة على التماسك والرضا بينهم.

(ب) **ابحاث جامعة شيكاغو:** ان البحوث التي قامت بها لجنة العلاقات

الانسانية في جامعة شيكاغو توصلت الى أن العلاقات الانسانية خارج المنظمة تؤثر على سلوك العمال داخلها، وهذا ما لم تنطرق له دراسة مايو في الاتجاه التقليدي.

(ج) **أبحاث جامعة هارفرد:** أبحاث هذه الجامعة توصلت الى أنه في دراسة

التنظيم يجب الاهتمام بما يشعر به الافراد وما يفكرون فيه والى التفاعل بينهم وبين أنواع النشاط الذي يمارسونه بالفعل.

إن مدرسة العلاقات الانسانية من خلال دراستها وجدت بأن الاعتقادات الكلاسيكية القديمة قد اغفلت جوانب مهمة في التنظيم وهي مجموعة العلاقات

¹ أمين ساعاتي، اصول علم الادارة العامة، دار الفكر العربي، ط 1مصر، 1997، ص124

الشخصية والتنظيمات الغير رسمية، و الجماعات الخاصة بالعمر والتي تم تكوينها تلقائيا بين الافراد وقد يؤثر بشكل أكبر عما هو رسمي في التنظيم على أداء الافراد.

3. **نظرية النظم:** ان نظرية النظم وقفت وقفة وسيطية بين المدرسة التقليدية وحركة العلاقات الانسانية باعتبار ان المنظمة نظام شامل يتخذ مصيره من مصير التعامل بين الانظمة الجزئية ومع البيئة الخارجية وبالتالي توصلت الى:

- أ- التنظيم غير الرسمي هو نظام داخلي جزئي لا يمكن انكاره
- ب- التنظيم غير الرسمي له تفاعلاته مما يؤثر في حياة المنظمات سلبا وإيجابا.
- ج- للمنظمات تفاعلت مع البيئة الخارجية، مما يعني أن هناك أثرا للتنظيم الغير رسمي على الخارجية وتأثرا به¹

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، ط1 الاسكندرية، مصر، 2002، ص210-218

المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم الغير رسمي

المطلب الأول: الخصائص التنظيمية للتنظيم الغير رسمي

إن التنظيم الغير رسمي يتميز بخصائص تميزه عن بقية التنظيمات الأخرى والتي يحافظ بها على بقائه ووظائفه والوصول الى أهدافه، وهو يتميز بنوعين من الخصائص الأولى ذات هدف تنظيمي وهي تماثل نفس الخصائص هي التنظيم الرسمي مثل: الهيكل، الاتصال، الاهداف والقيادة.

والنوع الثاني ذات هدف اجتماعي، تتمثل في الخصائص الاجتماعية المميزة للتنظيم الغير رسمي كالمعايير الاجتماعية والتماسك الاجتماعي.

الخصائص التنظيمية تتمثل في:

1. التنظيم الغير رسمي يعمل على تلبية رغبات الافراد الخاصة والجماعية عبر تبني هدف او مجموعة من الاهداف.
 2. الاتصال الغير رسمي هو تبادل المعلومات بين أعضاء من نفس الجماعة أو مجموعات مختلفة.
 3. قد اجريت عدة دراسات حول التنظيم الغير رسمي منها: دراسة سكوت، دراسة هيرشي، دراسة باريت وآخرون.
 4. هناك عدة نماذج للعلاقات الغير رسمية نذكر منها:
- أ) **النموذج الشخصي:** ينشأ هذا النموذج نتيجة العلاقات والصلات الاجتماعية بين الافراد في المنظمة .

(ب) **النموذج الاجتماعي:** يتمثل في العلاقات المتفاعلة بين الافراد بصورة غير رسمية لعدة أسباب منها: علاقات الصداقة أو الانتماء الى فئة اجتماعية معينة ما تم التوصل اليه من خلال هذا التحليل تبين أن: للقيادة الغير رسمية سمات تميزها عن القيادة الرسمية، فهي تحظى بالقبول والفعالية أكثر من هذا الاخير.

لذلك يوصي الكثير من علماء الاجتماع والادارة بضرورة استعانة المدراء بهذه القيادة الغير رسمية من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية

(ج) **النموذج الوظيفي:** ينشأ نتيجة العلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنطقة مع المتعاملين معها

(د) **نموذج القوة والضعف:** حسب هذا النموذج فانه توجد القوة عندما يتوفر الفرد القدرة على التأثير في فرد آخر أو افراد آخرين، هذا من أجل دفعهم الى سلوك معين واتخاذ قراره دون غيره من القرارات

المطلب الثاني: الخصائص الاجتماعية للتنظيم غير رسمي

التنظيم غير الرسمي كيان اجتماعي بالتالي يتميز بخصائص اجتماعية هي:

1. **القيادة الغير رسمية:** هي النشاط الذي يؤدي الى التأثير في جماعة من الافراد حتى يتعاونوا جميعا من اجل تحقيق هدف مرغوب فيه كما انها عملية التأثير التي يقوم بيها القائد على الافراد لإقناعهم ودفعهم الى المساهمة بجهودهم في اداء النشاط التعاوني الغير رسمي

2. **القائد الغير رسمي:** هو الذي يعتمد على المقدرة الشخصية في التأثير على سلوك الافراد وافكار اعضاء المجموعة¹

¹ سيف الاسلام، التنظيم غير الرسمي في المنشآت الصناعية الجزائرية، عوامله وآثاره، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع تحت اشراف مشابك موسى، الجزائر، 1985-1986، ص99

القائد الغير رسمي حسب احمد رشوان:

- (1) انجاز الاهداف
- (2) الحفاظ على المكاسب
- (3) الحفاظ على الروح المعنوية

و حسب رأي فيدلر: مواصفات القائد الغير رسمي تتميز في:

- (1) البنية الهيكلية لحوافز القائد: من خلال التحفيز الذي يقدمه القائد لجماعته واهتمامه بعلاقاته من أعضائها
 - (2) قدرة القائد على السيطرة على الاوضاع: هناك عوامل موضوعية يتداركها القائد من خلال وضعيته في الجماعة والتي تؤثر على قدرته في قيادتها
- ه) خصائص المعايير الاجتماعية:**

- (1) تتميز بالثبات الى درجة كبيرة، بحيث توفر للأفراد مذكرة للسلوك في الحاضر والمستقبل
- (2) يتم في الاعتماد في تطبيقها من وسائل اجتماعية لا فردية
- (3) يحدد ما يجب ولا يجب عمله في مختلف المواقف¹

المطلب الثالث: وظائف التنظيم الغير رسمي

ان التنظيم الغير رسمي نوعين من الوظائف:

- الاولى: وظيفة ايجابية تكون مدعمة للوسائل المنظمة و اهدافها.
- الثانية: سلبية، يعيق عمل المنظمة.

¹ مصطفى العشوي، مرجع سابق، ص 189

1) الوظائف الايجابية:

- أ- **التعاون:** يعتبر التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الافراد والجماعات الغير رسمية، حيث يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة¹.
- التعاون ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بهم العلاقات والاتصالات التي يكونها مع الآخرين وهناك ثلاثة أنواع من التعاون: التقليدي، التعاقدى والعفوي
- ب- **الاتصال:** الاتصال الغير رسمي يقوم بخدمات ايجابية للمنظمة، بالإضافة الى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز الصعوبات التي تقف امام الاتصال الرسمي
- ج- **التماسك:** يفسر عبد الغفور يونس ضرورة التماسك باعتباره أن أي تنظيم رسمي يتجه نحو الاتساع، يجب أن ينمي الجانب الاجتماعي (يعتبر التنظيم غير الرسمي وسيلة من وسائل ذلك)
- الحكومات الرسمية عندما تكبر فيجب عليها توسيع وتكبير الوظائف الاجتماعية والدينية للدولة للحفاظ وتماسك البنية المجتمعية فيها
- د- **الرضا الوظيفي:** هو من أهم النتائج التي توصل اليها السلوكيين لغاية من غايات العضوية في التنظيمات غير الرسمية
- دعم الأهداف التنظيمية:** التنظيم الغير رسمي داخل و خارج المنظمات له تأثير كبير على تقدم ونجاح بعض المديرين
- بعض الدراسات المصرية توصلت إلى 90 % وهي الفاعلية العظمى، يعتقدون أو يرون أن سبيل النجاح الوظيفي هو الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية أي التنظيم الغير رسمي

¹ محمد جاسم، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1 الاسكندرية، مصر، 2001، ص42

أ) **الضغوط والرقابة الاجتماعية:** يقصد بالرقابة الاجتماعية كافة العمليات والاجراءات المقصودة وغير مقصودة والوسائل التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والاشراف على سلوك الافراد وضبطهم على سلوك مطابق للمعايير والقيم الاجتماعية السائدة فيه¹.

ذ- **الوظائف السلبية:** كذلك لتنظيم الغير رسمي آثار ووظائف سلبية لاينبغي السهو عنها وتجاهلها.

تصل خطورتها الى حد الوصول الى زوال التنظيم الرسمي .

وتعد مقاومة التغيير الصراع، وتفعيل مشكلات العمل من اهم الوظائف السلبية للتنظيم الغير رسمي في المنظمات.

أ) **مقاومة التغيير:** يعرف ويساند وروش التغيير كل تغيير بهدف الى تحسين قدرة المنظمة على القيام بمهامها من خلال زيادة قدرتها على التكيف والتجديد باعتبار أن المنظمة الجيدة يجب أن تضع نفسها كالكيان العضوي يؤثر ويتأثر بالبيئة أو المناخ السياسي والاقتصادي والاجتماعي الذي يتواجد فيه.

التنظيمات الغير رسمية تميل الى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب انها تطلب تضحيات او اكتساب انماط سلوكية جديدة .

ب) **الصراع:** هو العملية التي من خلالها يدرك أحد الاطراف ان اتخاذ طرف آخر لبعض الخطوات يؤدي الى نتائج سلبية على مصالحه الخاصة، ويتخذ الصراع عدة أشكال: الصريح والضمني المباشر والغير مباشر.

ج) **تفعيل مشكلات العمل:** هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الفرد داخل المنظمة منها التغييب عن العمل امراض المهنة.

¹ مصطفى صديق عقيقي، أحمد ابراهيم عبدالهادي، السلوك التنظيمي، دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط10، مكتبة بن شمس، الاسكندرية، مصر، 2002، ص256-257

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل قمنا بتحديد طبيعة التنظيم غير الرسمي وبتبين الفرق بينه وبين التنظيم الرسمي، كذلك أسباب نشأته وكيفية تطوره عبر المدارس الإدارية، كما حدد هذا الفصل مجموعة الخصائص التنظيمية والاجتماعية التي تميز التنظيم غير الرسمي.

وأخيرا تناولت آثاره من خلال الوظائف الايجابية والسلبية التي يحدثها في المنظمات.

في هذه الحالة أنه لدراسة التنظيمات غير الرسمية يجب الأخذ بأكثر من بعد خاصة البعد الاجتماعي الكلي لأن الموظفين ما هم إلا عينة من البيئة الاجتماعية للمنظمة.

القلم الثاني

الرضا الوظيفي

تمهيد (الفصل الثاني):

إن تشجيع الفرد على بذل أكبر مجهود عن طريق تحسين وسائل العمل وتحديد المسؤوليات ورفع الرواتب غير كافية لتشجيعه على رفع كمية إنتاجه، كمية المجهود التي يبذلها الفرد في عمله، تتوقف على درجة استعداده الطبيعي والمكتسب وعلى مدى حبه للعمل نفسه ورضاه عنه وتقدير للمسؤولية الملقاة عليه، فقد يعتبر الرضا أهم دافع للاستمرار في العمل واثقانه، ففي الواقع للفرد أهداف يسعى إلى تحقيقها عن طريق وظيفته¹.

فإذا نجح الفرد في تحقيق الأهداف والأغراض التي يهدف إلى تحقيقها في عمله تكون النتيجة حينئذ رضاه عن عمله، وكذلك يصبح مصدر فكر له ويزداد هذا الرضا لدى الفرد حينها يكون راضيا بدرجة عالية عن راتبه وتتاح أمامه الفرص الكبيرة للترقية، وتنخفض درجة رضاه عن الوظيفة، وستعرض في هذا الفصل إلى كل ما يتعلق بالرضا الوظيفي لدى الفرد والالمام به ولو لحد ما.

كما سنتعرض في المبحث الثالث من هذا الفصل إلى العلاقة التي تجمع بين الرضا الوظيفي والتنظيم غير الرسمي.

¹ أ. دلو كيا الهاشمي، د بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ش الملك حسين، وسط البلد، ص18

المبحث الأول: الرضا الوظيفي

قبل أن أتطرق إلى إعطاء مفهوم الرضا الوظيفي فقد وجدت من خلال البحث في المراجع الخاصة بالرضا الوظيفي.

وجدنا أنه قد كانت هناك العديد من المحاولات لتحديد مفهوم الرضا الوظيفي Job satisfaction وحظي هذا المفهوم باهتمام العديد من الباحثين حيث عبروا عن مفهوم الرضا الوظيفي بعدة تعريفات ولم يتفقوا على تعريف عام له، ويعود ذلك إلى الاختلاف في الظروف والبيئة المحيطة¹.

المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته

أولاً: تحديد مفهوم الرضا الوظيفي

إن مفهوم الرضا الوظيفي مفهوم قديم وخاصة في تراثنا الإسلامي حيث أشير إليه القرآن الكريم والأحاديث النبوية الشريفة وكتابات علماء مسلمين وفي القرآن الكريم وردت كلمة الرضا في قوله تعالى: " رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُمْ وَرَضُوا عَنْهُ " البينة-08.

وقال المصطفى صلى الله عليه وسلم: "إن الراضي اغنى الناس بأفكاره ومشاعره الطيبة".

وقال أيضاً: " أَرْضَى بِمَا قَسَمَ اللَّهُ لَكَ تَكُنْ أَغْنَى النَّاسِ ".

¹ الدكتور سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص62-63

فقد جاء في معجم متن اللغة أن رضي ضد سخط فهو راض أما معجم التراث الأمريكي American heretoge dicionary فقد عرف الرضا بأنه تحقيق وإشباع أو حاجة شهوة أو ميل.

وقد تعددت المصطلحات التي شاع استخدامها للتعبير عن المشاعر النفسية التي يشعر بها الفرد تجاه عمله، ومن هذه المصطلحات.

1. الرضا الوظيفي job satisfacyion.

2. الروح المعنوية morale.

3. الاتجاه النفسي نحو العمل attitude towards the job.

وهذه المصطلحات تشير بصفة عامة إلى مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشتغله حالياً، وهذه المشاعر قد تكون سلبية أو إيجابية.

يعرف الرفاعي (1 يناير 1880) إلى أن الرضا الوظيفي هو ذلك

الحماس لدى العمال نحو العمل الذي ينبع من قوة داخلية قائمة على شعور داخلي لدى العامل، حيث يمكن ارجاع هذا الشعور إلى ثلاث جهات: العلاقة بين العامل وعمله وموقفه من عمله، العلاقة بين العامل والادارة والعلاقة بين العامل وزملائه.

يعرف لوك الرضا الوظيفي على أنه حالة عاطفية سارة ناتجة عن ادراك الفرد لوظيفته على أنها مشبعة أو محققة لقيم الوظيفة أو مهنته على شرط أن تكون هذه القيم متطابقة مع حاجات الفرد¹.

ثانيا: أهمية الرضا الوظيفي

يعتبر الرضا الوظيفي من الظواهر الهامة، تستوجب الاهتمام في كل مجالات العمل وفي كل وقت ذلك لسببين²:

الأول: لأنه هدف كل نشاط وعمل في هذه الحياة وهو السبب الذي يحافظ على بقاء العامل في جديته وثبوته

ثانيا: تأثير واسهام الرضا في باقي الاتجاهات، إذ يحدث آثار سلبية أو ايجابية على كل سلوكيات الفرد، بل على كل ظواهر مجال العمل، وسأعرض فيما يلي لبعض آثاره على عدة مستويات:

1) على مستوى الفرد

أ) **على مستوى الصحة الجسمية:** لاشك أن للحالة النفسية تأثير على الناحية العضوية فكلما كان للصحة العضوية آثار على الناحية النفسية فهي أيضا تتأثر بهذه الأخيرة

وقد بينت دراسات عديدة كمثال تدهور الحالة الجسمية لدى المهاجرين بسبب المشاكل الإجتماعية والنفسية التي يعيشونها "ان العضوية" L'organisme بتفاعلها مع محيطها تشكل وحدة وظيفية متنوعة تبعا لاختلاف الأفراد لأن العضوية توظف معطيات الإدراك للحياة، مع مختلف ظواهر البيئة أو المحيط

¹ loock ea (1976) the nature and causes of job satisfaction m.M.D dunnette(ed) hand of jnolustrial of organizational psychology 20 « rand MC n/ally. P1342.

² أ.د. لوكيا الهانمي، د بومنقار مراد، مرجع سابق

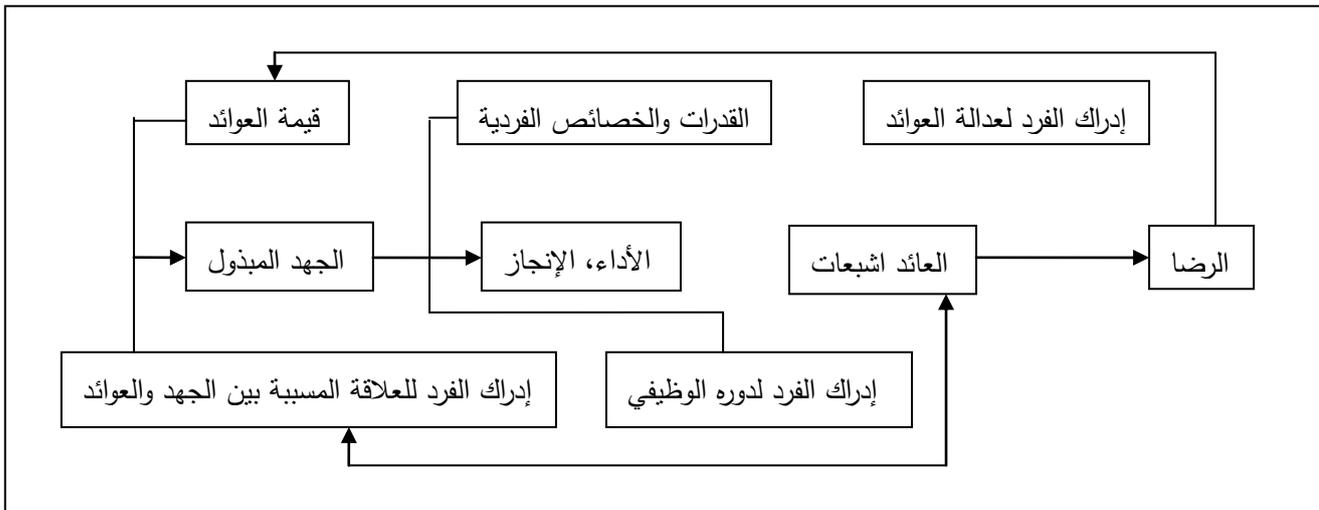
يفترض الطب السيكوسماتي علاقة سببية بين الحالات النفسية وحالة الوظائف العضوية، وقد وجد بعض الباحثين أن ظهور الأعراض الجسمية كآلام الرأس، فقدان الشهية، عسر الهضم والغثيان، يعود لثبات حالات الرضا المهني وتكرارها، لأن كل هذا ينعكس بالسلب على أداء العامل داخل عمله، مما يؤدي بالطبع إلى وجود هذه الحالة من اللارضا المهني.

(2) **العوامل الذاتية والتنظيمية والبيئية:** تحدد هذه العوامل مستوى هذه

الإنتاجية وتؤثر على الحركة الأولى التي تطلقها الدافعية للعمل

توضيح العلاقة بين الأداء الوظيفي والرضا من خلال:

نموذج بورتر ولولر في الدافعية للعمل



¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 219-220

(ب) **على مستوى الصحة النفسية:** والتي تكون نتيجة الضغوط الصادرة عن

بيئة العمل إذ الوضعية التي يعيشها العامل في عمله والتي قد تصل الى حد بلوغ مرحلة اللاتوازن مع كثرة التغييرات التي قد تكون السبب في بروز مشكلات ذات صلة بالصحة النفسية وعلى العكس ذلك فالعامل الذي يسوده الارتياح

¹ محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003، ص ص 219-

والرضا في عمله تكون حالته وصحته النفسية بعيدة عن الاضطرابات موجهة نحو السلامة من أجل تحقيق أداء أفضل على مختلف المستويات.

المطلب الثاني: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي

1. **الغياب:** يعتبر الغياب تعبيراً على عدم تكيف العامل مع عمله ويرتبط في العادة بكره العامل للمكونة البشرية التي يعمل فيها¹.

الغياب هو أحد المؤشرات الأساسية التي تكشف عن عدم الرضا الوظيفي للعمال، ويدخل في عملية قياس الرضا الوظيفي.

وهنا لا يتكلم عن حالات الغياب الطارئة مثل المرض والظروف العائلية القاهرة، بل عن الحالات التي تعكس مشاعر الفرد اتجاه عمله.

2. **دوران العمل:** هناك 39 دراسة تناولت العلاقة بين الرضا ودوران العمل وكانت كل العلاقات سالبة ماعدا أربع دراسات كانت موجبة.

حيث يبدو أنه كلما كان العمال لا يحبون وظائفهم كلما كانت احتمالية كبيرة لمغادرتهم المؤسسة.

3. **الأداء:** حاولت العديد من الدراسات البحث فيما إذا ما كانت هناك علاقة بين الرضا الوظيفي والسلوك الأدائي.

لكن حسب هذه الدراسات فإن العلاقة بين الرضا والأداء لاتزال معقدة وغير واضحة تماماً فإمكانية وجود ارتباط بين الرضا والأداء يفترض وجود عامل تحفيزي للأداء الفعال.

¹ أ. لوكيا الهاشمي، د. بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 146

4. **التمارض:** أو التداعي بالمرض وتعتبر هذه الظاهرة عن عدم رضا العامل وذلك من خلال الضغط النفسي الذي يواجهه داخل المنظمة أو خارجها، ويلجأ العامل إلى الحالات المرضية المقنعة للابتعاد عن محيط العمل.
5. **الشكاوي:** تمثل الشكاوي المقدمة من طرف العمال لمسؤوليهم سواء كانت موضوعية أو مفادها تعبير عن عدم الرضا الوظيفي.
- تعتبر الشكاوي مظهر من مظاهر الرضا الوظيفي، لذا يجب أخذها بعين الإعتبار والاهتمام بها ودراستها..
6. **اللامبالاة والتخريب:** إن عدم انضباط الموظف أثناء تأدية مهامه داخل المنظمة يؤدي ذلك إلى حالات الإهمال واللامبالاة لواجباته والتي بدورها تؤدي إلى تخريب أدوات الإنتاج.
- وهذا يدل على عدم رضا الموظف داخل منظمته.
7. **الإضراب:** يعتبر الإضراب من أقوى مؤشرات عدم الرضا، حيث يعبر عن التذمر وحالة الفوضى والإهمال التي يعيشها العامل داخل المنظمة.

المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي

رغم اختلاف وتباين آراء الباحثين حول تحديد مفهوم الرضا إلا أنهم يتفقون على اعتبار ذلك الشعور الذي يشعر به العامل في قرارات نفسه وإذ كان من الصعب في الغالب ضبطه عند مستوى معين .

لكن عموما فقد تمكن الباحثون من تحديد مجموعة من العوامل التي تعد بمثابة محددات تؤثر سلبا أو إيجابا على مستوى رضا العمال وسأعرض فيما يلي إلى البعض منها:

1. **الأجر:** يرى بعض العلماء أن الأجر لا يؤدي بالضرورة إلى الرضا والراحة النفسية للعامل وإنما هو عامل يساعد فقط على اجتناب الضغط والاستياء للعمال وهو ما يطلق عليه هوزبرغ بالشعور المضاد أو الاستياء الوظيفي، لأن الأجر هو وسيلة لإشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط .

حيث تمثل التعدد عند البعض الاحترام وللبعض الآخر منبع الاعتبار .

ويرى بعض الباحثين أن وجود الأجر لا يؤدي إلى مشاعر الرضا وإنما هو عامل يساعد على تجنب مشاعر عدم الرضا وهذه الفكرة من نظرية هوزبرغ.

2. **فرص الترقية:**¹ يرى محمد حلمي أن الترقية هي نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر.

إذ العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، لأن الترقية تقترن بزيادة المرتب وتعني الترقية، اعتراف الإدارة بقدرات الفرد وجهده المبذول.

وبالتالي وفرت الإدارة ترقية الأفراد، تكون بذلك قد حققت شرطاً كبيراً من شروط الرضا.

3. **نمط الإشراف:** لا يقتصر تأثير العامل بالأجر والترقية فقط بل يتعداها إلى محتوى عمله بصورة مباشرة أو غير مباشرة .

و من بين هذه العناصر المؤثرة في الرضا الإشراف، فمعظم الدراسات أجريت في هذا الميدان وجدت أن هناك علاقة وطيدة بين نمط الإشراف المتبع داخل المنظمة ورضا العمال.

إن الحديث عن الإشراف يقودنا دوماً إلى ذكر القيادة وهناك أنماط كثيرة للقيادة منها: الاستبدادية، الفوضوية، الديمقراطية.

¹ أ.د. لوكيا الهاشمي، د بومنفار مراد، مرجع سابق

وأغلب الدراسات والتجارب تؤكد أن النمط الأحسن والأفضل والأكثر تحقيق لرضا العمال هو النمط الديمقراطي، بما يشمله من مبادئ إنسانية واجتماعية كتكافئ الفرص، حرية الرأي، المساواة، العدالة، التعاون.

4. **مستوى العمل:** إن تسليط الضوء على مدى تأثير محتوى العمل على الرضا لم يأت إلا مع بعض الدراسات التي تعد حديثة نسبيا والتي ركزت على المسؤوليات التي يحتويها العمل وطبيعة الأنشطة وعرض الانجاز التي يوفرها وكذلك فرص النمو والتقدم ، ومن أهم متغيرات محتوى العمل نجد:

أ) **درجة تنوع مهام العمل:** كلما كانت درجة تنوع المهام عالية كلما زاد الرضا عن العمل .

ب) **درجة السيطرة الذاتية المتاحة:** كلما زادت السيطرة الذاتية كلما زاد الرضا.

ج) **خبرات النجاح والفشل في العمل:** إن نجاح العامل في عمله وأيضا فشله علاقة برضاه فشعور العامل بالنجاح وتقديره لقدراته تزيد من رضاه، لكن فشله يؤدي إلى عدم رضاه.

5. **جماعة العمل:** إن جماعة العمل تؤثر على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل مصدر منفعة أو توتر له، فكلما كانت جماعة العمل تعمل في جو من الإيحاء و الخلق والتعاون بين جميع المستخدمين خلق فرص الاتصال والتفاعل بينهم كما أن العمل على الجمع بين أهداف الجماعات مع اهداف المؤسسة على زيادة الرضا والعكس غير صحيحة.

6. **ساعات العمل Hours of work :** من المؤكد أن توزيع أوقات العمل

تؤثر على رضا العامل تأثيرا مباشرا، فالعامل الذي تكون أوقات عمله متناسبة من أوقات راحته حيث يمكنه استخدام أوقات راحته والاستفادة منها حينها يمكن

أن يشعر العامل بالرضا، لكن كلما طال وقت العمل كلما زاد الإجهاد وبالتالي يقل الرضا.

7. الظروف الفيزيائية للعمل **physical working condition**: إن

درجة تقبل الفرد لبيئته تؤثر على عمله، بالتالي تبرز مشاعر رضاه عن العمل عن عدمها كما هو معروف.

فدراسات هاوثون توصلت في نتائجها إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية، تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، فمعدل دوران العمل (ترك الخدمة) ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تصف بظروف عمل سيئة ويقلان في الأعمال التي تصف بظروف عمل ملائمة جيدة¹.

المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي

المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي

نظرا لأهمية موضوع الرضا الوظيفي فقد كان محور اهتمام الباحثين والدارسين الذين توجهوا إلى بناء نظريات علمية، كانت بمثابة الطريق الذي يحاول كشف بعض المحددات التي تكون مرتبطة بارضا وفيما يلي عرض مختصر لأهم ما جاء في هذه النظريات .

1. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: تسمى أيضا نظرية ماسلو للتنظيم الهرمي للحاجات .

قدم أبراهام ماسلو عام 1954 المشار إليه في نظريته المعروفة باسم نظرية تدرج الحاجات التي تركز أن الانسان له حاجات متعددة وأن الحاجات التي لم يتم اشباعها بعد هي التي تؤثر على السلوك أما الحاجات التي تم اشباعها فلا تكون بمثابة دافع للفرد².

¹ أ.د. لوكيا الهاشمي، د.بومنفار مراد، مرجع سابق

² الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص 78-79

وأن هناك ترتيباً هرمياً لحاجات الإنسان وأنه كلما تم إشباع حاجة من هذه الحاجات انتقل الفرد إلى حاجة غير مشبعة التي تليها في التنظيم الهرمي لسلم الحاجات.

وتعتبر نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل.

وقد صنف ماسلو هذه الحاجات إلى خمس مجموعات حسب أهميتها النسبية:

- 1) الحاجات الفيزيولوجية physiological needs .
- 2) الحاجة إلى الأمان safety needs .
- 3) الحاجة إلى الانتماء social needs .
- 4) الحاجة إلى تحقيق الذات self actualitation needs .

يمكن شرح هذه النظرية حسب سلم الحاجات لـ ماسلو



خبراء المجموعة العربي للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة

العربية للتدريب والنشر، ص 44-45

2. نظرية الدرر Alderfer Theory: ان تأكيد ماسلو على أن تنشيط دوافع

المستوى الأعلى في تنظيمه لحاجات لا يتم إلا بعد اشباع حاجات المستويات الأدنى.

وفي ضوء عدم توافر الدعم الميداني الكافي في وجهة نظر ماسلو في تنظيم الحاجات .

قام الدرر بطرح تصور معدل للتنظيم الهرمي للحاجات، وقد ذكر لاندي وترمبو عام 1980م لخص في كتابهما النظرية المعروفة في الأدب التربوي

الغربي بإسم نظرية ERC والتي يعتقدان فيها أنها تنطلق من ثلاث مجموعات محورية من الحاجات هي:

(أ) **حاجات الكينونة (الوجود) Existence needs**: بقصد بها العوامل

التي يتم اشباعها بواسطة عوامل البيئة من الطعام والماء والأجر.

(ب) **الحاجة إلى الإلتواء Relatedness needs**: وهي المتعلقة بحاجة

الفرد لعلاقات ترابطية مع غيره من الناس كالزملاء، المسؤولين، العائلة.

(ج) **حاجات النمو Growth needs**: وهي الحاجات التي يشعر فيها الفرد

بضرورتها له كأن يصبح شخصا مبدعا ومنتجا.

وهي رغبة جوهرية مرتبطة بالتطور الذاتي، الشيء الجديد في هذه النظرية هو

عدم تأكيد الدفر على ضرورة التزام الادارة وهي بصدد حفز العاملين بالتسلسل

الذي ورد في ترتيب هذه الحاجات.

وما تم ملاحظته من خلال نظرية الدفر أنها أكثر عمومية وواقعية كونها أخذت

بتأثير البيئة المحيطة في جو العمل الذي يؤثر سلبا أو إيجابا على نفسية العامل

التي تحدد مستوى الرضا لديه¹.

3. **نظرية العاملين "الدوافع، الصحة" هيرزبيرغ Herz berg two**

factor théory : يوجد لدى الأفراد نوعان أساسيان من الحاجات وهما

الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي.

وتتصل الحاجات الأولى بالسلامة والصحة الفيزيائية المادية، بينما تتبنى حاجات

النماء النفسي تحقيق الذات وتغيير جوانب العمل الذي تشبع النماء النفسي

للعاملين وتسبب في حالة توافرها ملاءمتها شعورا بالرضا.

ولهذا فان التكوين الرئيسي لهذه النظرية يقوم على مجموعتين من العوامل هما:

¹ الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص 84-85

(أ) عوامل دافعية **Motivation Faactor**: يمكن عصر العوامل الدافعية في

سنة عناصر:

- الإنجاز Achivement
- التقدير Recognition
- العمل نفسه Work Itself
- المسؤولية Responsability
- الترقية Advonsment
- احتمالية النماء Hygiene Factor

(ب) **عوامل الصحة**: هي عوامل خارجية تتعلق بجوانب العمل إذا ما تم توافرها

بشكل مناسب تشبع حاجات التوتر لدى العاملين غالبا ما تكون عرضية، في حين توفر هذه العوامل لا يشكل بالضرورة احساسا أو شعورا بارضا، لكن عدم توفرها يسبب شعور بعدم الرضا ويمكن حصر هذه العوامل في:

سياسة المؤسسة، ادارتها والاشراف الفني فيها، الرواتب، العلاقات بين الرؤساء، العلاقات بين التابعين والعلاقات بين زملاء.

إن نظرية هيرزبرغ حظيت باهتمام واسع وكان لها أثر كبير في إثراء الوظيفة.

كما أن الأفكار التي قدمتها هذه النظرية ذات أهمية في مجال الإدارة خاصة فيما يتعلق بتركيزها على العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي لدى الفرد.

4. نظرية الإنجاز لمكلياند Miclclland's Achivement need

théory: تعود هذه النظرية إلى دفيد مكلياند حيث يعتقد أن العمل في

المنظمة يوفر فرصة لإشباع حاجات أساسية هي:

(أ) **الحاجة إلى الإنجاز The need for Achivement :** تشمل التعامل

بالتحديات وإنجاز المهمة بطريقة أكفأ وأصعب الإنجازات العالية يتمتعون بصفات عن غيرهم هي:

1. لا يفضلون المغامرة، يعملون للسيطرة على النتائج.

2. يختارون مهام تؤهلهم لتحمل المسؤولية وحل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

(ب) **الحاجة إلى الإنتماء Need for Affiliastion :** يعبر عنها مكلياند

برغبة العامل بالسعي للمحافظة على علاقات الصداقة مع زملاء العمل وهم أفراد لهم رغبة في بناء علاقات ايجابية من خلال:

1. الإهتمام بمشاعر الآخرين.

2. القدرة على بناء صداقات بسهولة.

(ج) **الحاجة إلى السلطة Need For Power:** هي رغبة الفرد في السيطرة

والتأثير على الآخرين ويميز الأفراد الذين لديهم هذه الرغبة إلى:

1. الإهتمام بالأمور التي تعطيهم الهيبة

2. يميلون إلى استلام المناصب القيادية واستخدام المكاتب الفاخرة

والسيارات الفاخرة²

¹ الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص 87

² أ.د. لوكيا الهاشمي، د. بومنقار مراد، مرجع سابق، ص 143-144

من خلال تحليلي لهذه النظرية وصلت إلى فهم الحاجات الثلاثة السالفة الذكر، يعد عاملاً مهماً للإدارة في سعيها لتطوير أنظمة التحفيز المناسبة وتحقيق الأهداف الموضوعية

5. نظرية العدالة (المساواة) لآدمز **Equitable Théory**: واضح هذه

النظرية آدمز عام 1963م-1965 حيث يرى في نظريته أن المحدد الرئيسي لجهود العمل وأدائه والرضا عنه هو درجة العدالة والمساواة أو عدم العدالة وعدم المساواة التي يدركها الفرد في وظيفته.

الفكرة الرئيسية لنظرية العدالة تقول أن هناك مفهوماً متفقاً عليه لمل يستحق الفرد من مكافآت على جهوده.

كما أن الرضا الوظيفي يتحقق إذا كان هناك توازن بين ما يقدمه الفرد وبين ما يحصل عليه من العمل.

تشتمل نظرية العدالة على ثلاث خطوات أساسية هي:

(أ) **التقييم**: تشتمل على قياس بعض المدخلات مثل: جدارة الفرد، مستوى العلم والمهارة.

(ب) **المقارنة**: تشتمل على مقارنة مكافآت الفرد بما يبذله من جهد في العمل ومقارنة ذلك بما يحصل عليه أقرانه في المؤسسات.

(ج) **السلوك**: هو عملية إدراك العلاقة بين التقييم والمقارنة.

6. نظرية التوقع **Expectacy Théory** : يقترض واضح هذه النظرية فقوم

بأن سلوك الأشخاص هو نتيجة لاختيار واع من بين عدة بدائل.

وأن هذه السلوكيات مرتبطة بعمليات نفسية وشكل خاص بالمعتقدات، تعد نظرية التوقع لفروم عام 1964م من النظريات الهامة في مجال دوافع العمل وهي تهتم

بدافعية الفرد من جهة وبدافعية المنظمة من جهة أخرى .

وتتضمن هذه النظرية ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

(أ) التوقع

(ب) التكافؤ

(ج) النفع أو الفائدة

(د) يمكن شرح ذلك من خلال نموذج مبسط لنظرية فدوم



7. **نظرية القيمة Value Theory:** قام لوك بوضع نظرية القيمة عام 1976م

بتحديد مفهوم الرضا الوظيفي وقد تناول لاندي وترمبو هذه النظرية بشيء من

التحليل عام 1980م، وتعتبر هذه النظرية أن الرضا الوظيفي ما هو إلا حالة

عاطفية سارة سببها مدى إدراك الفرد أن الوظيفة التي يشغلها¹.

تتيح له ممارسة القيمة الوظيفية التي تنسجم حاجاته وقد مر لوك بين القيمة والحاجة.

فاعتبر الحاجات عنصر أساسي لاستمرارية حياة الانسان وأنها موجودة بمعزل عن رغباته.

بينما القيمة لها صفة الفردية وتمثل رغبات الفرد أي كان وضعه لذلك فإن الفرد

يسعى دوما إلى تحقيق نتائج ذات قيم عالية، وإن تحقيقه لهذه القيم يشبع له

حاجاته ورغباته مما ينعكس إيجابيا على الوضع النفسي له وبالتالي تحقيق

الرضا الوظيفي.

8. **نظرية Z Wiliam Ouchi:** وضع هذه النظرية وليام أوشي، حيث قام

بإجراء عدة بحوث ودراسات في الولايات المتحدة الأمريكية واليابان لمعرفة

¹ الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق

السر وراء نجاح الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها وقد ضمن نتائج بحوثه في كتابه أصدره عام 1981.

وقد أدرك أوشي أن كثيرا من المشكلات الإنتاجية التي تواجه منظمات الأعمال الأمريكية هي مسألة إنسانية قبل أن تكون مالية أو استثمارية، وتقوم هذه النظرية على ثلاث مبادئ هي:

(أ) الثقة.

(ب) المهارة والحدق.

(ج) الألفة والمودة.

من خلال تحليل نظرية Z فهذه النظرية ماهي إلا نموذج للإدارة الحديثة التي تسعى إلى التمييز في ظل التطورات العالمية والتغيرات الإقتصادية المتمثلة في ظهور التكتلات الإقتصادية الدولية والمنظمات العالمية التي لا يمكن لأي مؤسسة مجاراتها دون تميز أداءها لكي تخلق فرص النجاح التي تشعر العاملين فيها بالأمن والاستقرار الوظيفي، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الوظيفي لديهم.

9. **نظرية الدافعية في الأسهم:** لقد نظر نموذج الاسلامي للدافعية من عدة أبعاد هي:

(أ) الإيمان بالله عز وجل الذي يدخل في التركيب النفسي الفردي.

(ب) العوامل الوظيفية التي تتكون من العمل نفسه والبيئة المحيطة به.

(ج) الرضا والإنتاجية .

(د) الحوافز المادية والمعنوية.

المطلب الثاني: علاقة الرضا بالأداء الوظيفي

أصبحت الدراسات والبحوث المتعلقة بالرضا الوظيفي تاريخا مثيرا واستمرت مثل هذه الدراسات ما يقارب الخمسين عاما وأثارت العلاقة بين الرضا والاداء اهتمامات ورغبات وفضول الباحثين .

وقد ركزت الدراسات في اهتمام الأول على أن العامل الراضي يكون منتجا، وقد كان الاعتقاد السائد بأن الرضا الوظيفي يؤثر ايجابيا على الاداء والانتاجية إلا أن نتائج بعض الأبحاث لم تثبت هذه العلاقة حيث نسبت أنها ضعيفة¹.

يؤكد عاشور أن الفرد الذي يرتفع رضاه عن عمله يزداد حماسه ويزداد إقباله عليه، وبذلك تزداد انتاجيته وأداؤه، بعكس الفرد الذي يتحول رضاه عن عمله فإن حماسه للعمل يقل ويقل اقباله عليه وبذلك تقل انتاجيته وأداؤه.

يشير عبد الخالق إلى وجود محددات وسيطية بين الرضا الوظيفي والانتاجية تتمثل في الدافعية للعمل وتعد المحرك الأول للإنتاجية وتوفر الرغبة في العمل والأداء.

¹ الدكتور سالم تيسر الشرايدة، مرجع سابق

المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي

إن كان الرضا من الأهداف العامة للمؤسسة فإن طريقة قياسه لا يمكن أن تكون إلا ضرورة التحديد مدى تحقيقه، بالتالي تقوم فاعليته ونجاعته .

قد استخدمت الإدارة في الكثير من المنظمات على استخدام أساليب غير رسمية وغير منظمة للتعرف على الاتجاهات النفسية لدى العاملين ومستوى رضاهم عن الجوانب المختلفة للعمل، ان عندما نقيس الرضا فإننا في الحقيقة تغيير أحد الاتجاهات، لذا نجد الكثير من القياسات الموضوعية أساسا لقياس الرضا¹.

لكن يمكن توضيح الفرق الطفيف بين الاتجاه والرضا .

فالاتجاه عبارة عن استعداد للاستجابة للمواقف أو الأفراد أو الأشياء أو الأفكار بطريقة معينة.

أما الرضا هو الموقف ذاته بين الأفراد والأشياء، فالاتجاه تحكم فيه بشكل كبير الأسباب الذاتية المتصلة بالفرد دون اغفال التأثيرات الممكنة للحقائق الموضوعية، بينما يتحدد الرضا عن العمل بجملة من العوامل المنبثقة عن العمل ذاته وإن كان للصفات الشخصية بدورها كذلك دورا كالقيم .

إن قياس الرضا الوظيفي عملية دقيقة وصعبة نظرا لطبيعة المؤشرات الدالة عليه، وحسب الدارسين يمكن إيجاد مجموعتين من المقاييس .

الأولى: تعرف بالمقاييس الموضوعية للرضا وهي تعتمد على وحدات قياس موضوعية، حيث تقيس الرضا بآثاره السلوكية ، أي دراسة السلوكيات الناجمة عن عدم الرضا كالتغيب، التمارض...، إن الابحاث أثبتت وجود العلاقة العكسية بين الرضا وهذه المتغيرات الثابتة

¹ أ. لوكيا الهاشمي، د.بومنقار مراد، مرجع سابق

الثانية: المقاييس الذاتية. مجموع أيام الغياب للأفراد

معدل الغياب خلال فترة زمنية معينة = $\frac{\text{عدد الافراد العاملين} \times \text{عدد ايام العمل}}{\text{عدد الافراد العاملين} \times \text{عدد ايام العمل}}$

1. المقاييس الموضوعية للرضا:¹

(أ) **الغياب:** تعتبر درجة انتظام الفرد في عمله أو بعبارة أخرى نسبة أو معدل غيابه يمكن استخدامه للتعرف على درجة رضاه في عمله، فلا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر ارتباطاً لهذا العمل وأكثر حرصاً على الحضور مقارنة بآخر يشعر بالاستياء اتجاه العمل، لكن هذا لا يعني أن كل حالات الغياب تمثل حالات الاستياء اتجاه العمل .

إذ لا يمكن تجنب بعض حالات الغياب لأنها تظهر وفق ظروف طارئة لا يمكن للفرد التحكم فيها مثل الحوادث، المرض، الظروف العائلية القاهرة .
لكن بالمقابل هناك أسباب غير طارئة والغياب فيها يعكس مشاعر الفرد نحو العمل.

رغم أنه لا توجد طريقة متفق عليها لحساب معدل الغياب، لكن ربما يمكننا ان نستعمل ونسترشد بالطريقة التي اقترحتها وزارة العمل الأمريكية، يمكن أن نحسب معدل الغياب من خلال المعادلة التالية:

مجموع أيام الأفراد: يمثل أيام الغياب للأفراد العاملين.

متوسط عدد الأفراد: أخذ متوسط عدد العاملين في أول فترة وعدد العاملين في آخر فترة.

¹ أ. لوكيا الهاشمي، ديومنقار مراد، مرجع سابق، ص 150-151

عدد أيام العمل في المعادلة: عدد الأيام التي عملت فيها المنظمة أي استبعاد العطلات الأسبوعية والعطلات الرسمية التي تمر فيها المنظمة.

(ب) **ترك الخدمة:** يمكن استخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد (استقالته) كمؤشر عن درجة الرضا العام عن العمل التي تسود بين أفراد القوى العاملة.

فمعدلات ترك الخدمة يمكن أن يشير إلى مدى إرتباط الفرد بمنصبه، لذلك تقوم كل مؤسسة مقارنة وضعها بوضع مؤسسة من نفس طبيعة النشاط وذلك لمعرفة عوامل الرضا وعدم الرضا.

2. **المقاييس الذاتية للرضا:** تقوم هذ المقاييس على تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه إلى الأفراد العاملين في المنظمة وتحاول هذه الأسئلة الحصول على تقرير من جانب الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل¹.

وهناك طريقتين لجمع المعلومات إما كتابيا عن طريق الإستبيان أو شفويا عن طريق المقابلة.

(أ) **الإستبيان:** هو ترجمة لكلمة إنجليزية Questionnaire وفي اللغة العربية نجد ترجمات متعددة قد تقول النسبيان أو استقصاء.

الاستبيان هو وسيلة لجمع المعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة معينة تحتوي على عد من الأسئلة مرتبة ترتيب منطقي يحوي توزيعها على أفراد لتعبئتها.

¹ الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص105

ويمكننا أن نجد طريقتين تستخدمان في تحديد نوع الأسئلة التي يتم تحويلها إلى استبيانات البحوث هي:

1. **تقسيم الحاجات:** هي طريقة تصمم الأسئلة التي يتم تحويلها على قائمة الاستقصاء حيث تسع خاصة الحاجات الانسانية مثل حاجات الأمان الاجتماعية، التقدير، تحقيق الذات.

2. **تقسيم الحوافز:** هي طريقة تصمم الأسئلة التي تحتويها القائمة بحيث يتيح تقسيمها للحوافز التي يتبعها العامل والتي تعبر عن العوامل المؤثرة على الرضا.

(ب) **المقابلة:** هي استبيان شفوي، يقوم من خلاله صاحب البحث مجموعة من البيانات الشفوية، الفرق بينهما وبين الاستبيان أن صاحب الدراسة أو البحث يقوم بكتابة الإجابة بنفسه، المقابلة هي تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر من خلال حوار كلامي، يكون هذا التفاعل اللفظي إما وجها لوجه أو من خلال وسائل أخرى كالهاتف والأقمار الصناعية.

حيث يقوم الشخص الذي يجري المقابلة نتوجيه بعض الأسئلة والإستفسارات إلى الطرف الآخر الذي يقوم بدوره بالإجابة عن هذه الأسئلة والإستفسارات¹.

¹ محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان،

المبحث الثالث: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي

إن الرضا الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد، فقد اختلفت الدراسات في تسمية هذه الأبعاد، فقد ذكرها البعض على أنها أبعاد الرضا الوظيفي وذكرها البعض الآخر على أنها محددات الرضا الوظيفي.

فيما ذكرها آخرون أنها عوامل مؤثرة في الرضا الوظيفي، ونظرا لاختلاف هذه التسميات مع أنها تتفق في المضمون فإن معالجتها من خلال استعراض العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.

لقد حدد ديفز ستة عوامل هامة للرضا الوظيفي، تتصل ثلاثة منها بالعمل مباشرة، والثلاثة الأخرى تتصل بظروف أو جوانب أخرى.

1. الجوانب التي لها صلة مباشرة بالعمل:

1. كفاية الإشراف المباشر: المشرف، أهمية كبرى في هذا المجال.
2. كبيعة العمل نفسه: الأفراد يشعرون بالرضا عن العمل إذا كان من النوع الذي يحبونه.
3. العلاقة مع الزملاء في العمل: يكون العمل أكثر إرضاءا للفرد إذا شعر بفرصة للاتصال مع الآخرين.

2. الجوانب التي تتصل بظروف أو جوانب العمل:¹

1. تحديد الأهداف في التنظيم.
2. تحقيق العدالة والموضوعية في العمل.
3. الحالة الصحية والبدنية والذهنية.

¹ الدكتور سالم تسيير الشرايدة، مرجع سابق، ص98

أما عبد الخالق وجد أن هناك محددات كثيرة تسهم إسهاما مباشرا وغير مباشر في خلق الرضا الوظيفي، والمميز أن هناك ثلاثة عوامل محددة للرضا هي:

1. العوامل الذاتية: قسمت إلى قسمين:

(أ) عوامل تتعلق بقدرات ومهارات الأفراد أنفسهم.

(ب) قوة تأثير دوافع العمل على الأفراد العاملين.

2. **العوامل التنظيمية:** تتعلق بالتنظيم ذاته وما يسوده من أجواء علاقات وظيفية ترتبط بالوظيفة والموظف.

3. **العوامل البيئية:** هي عوامل ترتبط بالبيئة وتأثيرها على الموظف بالصورة التي تؤثر رضاه عن وظيفته وعمله منها: الانتماء البشري والانتماء البيئي وهناك الكثير من العلماء والكتاب الآخرين الذين تناولوا العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي، لكن قد تطرقت إلى العوامل التي نكرها الكاتبين ديفز وعبد الخالق.

المطلب الثاني: الاتصالات الغير رسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي

إن الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة، والتي تكون خارج الإطار الرسمي يكون لها أثر تركيز في تحقيق الرضا الوظيفي الذي يسعى له معظم العاملين .

إن هذه الشبكة من الاتصالات قد يولد هيئة غير الرسمية يمثلها قائد يسعى للمطالبة بحقوق العاملين .

هذا التكتل غير الرسمي يعبر عنه بنقابة هذه الأخيرة يكون لها اعتماد رسمي من طرف الإدارة كما أنها أعضاء .

فمثلا يحكم عملي في خزينة ولاية المسيلة هناك نوعين من النقابة الأولى تابعة للإدارة وتعمل بالموازاة معها تسمى النقابة الوطنية لعمال المالية والثانية تكون مستقلة تسمى النقابة الوطنية المستقلة لمستخدمي الإدارة العمومية SNAPAP.

كنتيجة، يمكن القول أن الاتصالات غير الرسمية يمكن تحقق إشباع غايات الأفراد العاملين داخل المنظمة أكثر مما يقدم لهم التنظيم الرسمي وبالتالي يكون هناك رضا وظيفي.

المطلب الثالث: العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي

إن العلاقات الاجتماعية والقيم الأخلاقية الفاضلة لدى الفرد تلعب دورا أساسيا في التأثير على سلوكه الاجتماعي ونشاطاته اليومية داخل المؤسسة .

ومن هذا المنطلق فإننا قيمنا هي أهم ما يميز شخصيتنا، لأنها تؤثر على تصرفاتنا، بالتالي يكون لها تأثير إيجابي على المنظمة فإذا كانت العلاقات الشخصية بين أفراد المنظمة ناجحة تساعد على التعاون في تحقيق رغباتهم.

وهذه العلاقات الاجتماعية نشأت من خلال تنظيم غير الرسمي بين الأفراد، يسعى إلى تحقيق غايات العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي¹.

بالتالي يمكن القول أن الرضا الوظيفي هو نتيجة تفاعل الفرد مع وظيفته وهو انعكاس لمدى الاتساع الذي استمده من هذا العمل وانتمائه وتفاعله مع جماعة عمله ومع بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو بذلك بشير إلى مجموع المشاعر الوظيفية أو الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد نحو عمله .

¹ خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، مرجع سابق

خلاصة الفصل:

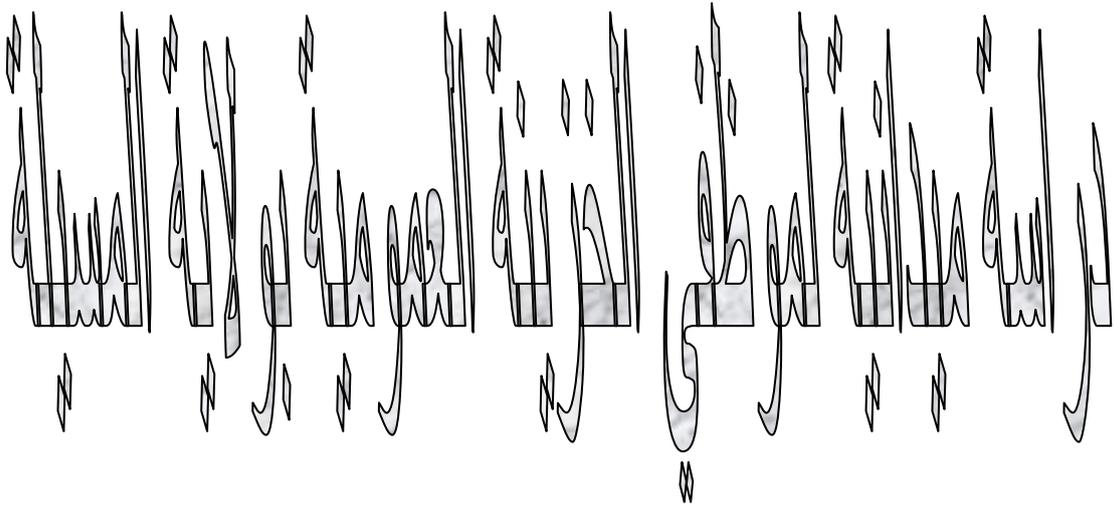
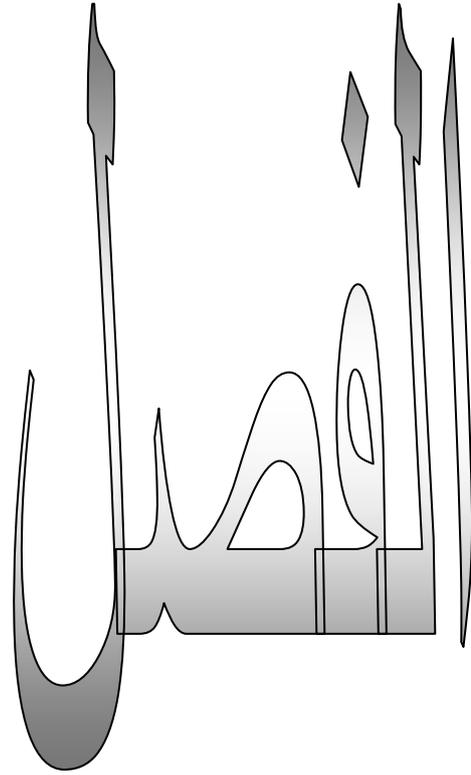
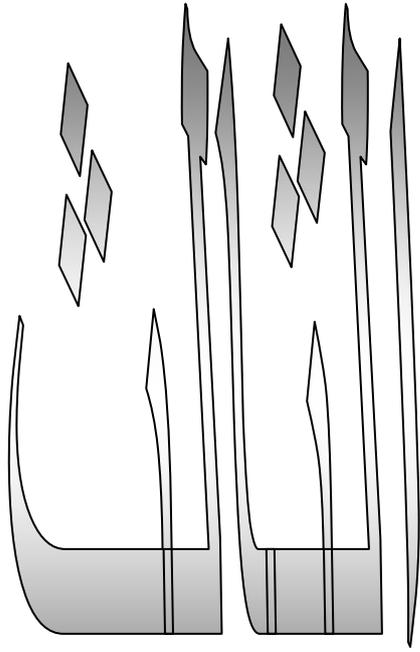
لقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء نظرة عامة حول الرضا الوظيفي من خلال تقديم مجموعة من المفاهيم التي قدمها العلماء والباحثين في هذا المجال.

فقد قمنا بإعطاء مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته في المنظمة.

كما قمنا بطرح علاقة الرضا بالأداء الوظيفي، وذكرنا أهم العوامل المسببة للرضا.

ثم بعد ذلك انتقلنا إلى نظريات الرضا الوظيفي وعوامله ومؤثرات عدم الرضا وذكرنا أيضا العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والرضا الوظيفي .

ومن خلال هذا التحليل الخاص بالرضا الوظيفي وجدنا أن الأفراد الراضين يكونون أكثر دافعية نحو عملهم لأن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بحاجات وسلوك الفرد.



تمهيد:

لقد قمت في الجزء النظري بتقديم صورة عامة حول كل من التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي، وبينت العلاقة بين الرضا الوظيفي والتنظيم الغير رسمي.

لكن الدراسة النظرية ليست كافية لأنها بني على بيئة مختلفة. لذلك حاولت إسقاط هذه الدراسة لواقع المنظمات في الجزائر وبالتحديد واقع موظفي خزينة ولاية المسيلة، حيث بينت من خلال الاستبيان الذي قمت به دور التنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وعينة الدراسة

المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية

عرف لوفن بارقر الخزينة هي صراف وممول للدولة وبأنها تضمن حفظ أكبر التوازنات المالية والنقدية من خلال القيام بمختلف العمليات التي يسمح بها القانون .

أولاً: خصائص الخزينة العمومية

1. الخزينة منشأة عامة مكلفة بتسيير ميزانية الدولة.
2. هي مصلحة تابعة للدولة، لها الشخصية المعنوية.
3. تقوم بالتشخيص المالي للدولة
4. تنفيذ الميزانية المصادق عليها من طرف الدولة وليس لها الإستقلال المالي.

ثانياً: وظائف ومهام الخزينة العمومية

تنص المادة 06 من قانون المالية سنة 1996¹ على أن وظائف الخزينة تكون من ناحيتين الأولى الناحية المالية والثانية الناحية الإقتصادية .

1. **من الناحية المالية:** هدفها ضمان القدرة على مواجهة احتياجات الصرف أي البحث الدائم على التوازن وتنقسم إلى:

- تسيير الأموال الحكومية.
- تسيير التوازن لصندوقها مثل ودائع الخزينة وودائع الميزانيات التابعة لها مثل ودايع الجماعات المحلية.

¹ قانون المالية، 1996

2. **من الناحية الاقتصادية:** هي أداة هامة للسياسة الاقتصادية بإمكانها أن تدخل

بدعم السياسة النقدية التوسعية وهي تنقسم إلى وظيفتين:

– الإشراف على الجهاز المصرفي، وذلك بمكاتب البنك المركزي في إطار

السياسة الأرضية التي تخططها الدولة مثل إصدار السندات الحكومية.

– الإشراف على تسيير الجهاز المالي والمصرفي من خلال الجانب المالي مثل:

(أ) حق وصايتها على سوق القيم المنقولة والبورصة.

(ب) منح ضمانات القروض التي تمنحها البنوك لبعض المؤسسات المستثمرة لتشجيع

الدولة.

ومن خلال هذا يمكن أن تسبح أن مهام الخزينة العمومية، يكون وظيفتين

أساسيتين:

(أ) الخزينة بصفقتها صراف للدولة.

(ب) الخزينة بصفقتها ممول للدولة.

المطلب الثاني: التعريف بخزينة ولاية المسيلة "عينة الدراسة"

1. **المقر:** مقر خزينة ولاية المسيلة بدار المالية، يتألف من 24 مكتب و 2 شبايك

للأرشيف، المساحة تقدر 106م² استلم مهامه سنة 1998.

2. **العتاد:** تم تجديد العتاد المكتبي لخزينة ولاية المسيلة سنة 2013 من طرف

السيد أمين الخزينة السابق موسى موسى، وكذلك تم تزويد قاعات الأرشيف

بجهاز الإنذار ضح الحريق و 4 آلات لعد النقود، 20 مكيف هوائي، أما

لحضيرة السيارات، تتوفر الخزينة على:

– سيارة طيوطا مدرعة خاصة بنقل الأموال.

– سيارة طيوطا نفعية.

– سيارة هونداي سياحية.

– سيارة رونو سياحية.

3. **الوقاية:** تمتلك خزينة ولاية المسيلة جهاز مراقبة وجهاز انذار ضد الحريق

خاص بقاعات الأرشيف، وعدد كافي من الحراس وأعوان الأمن.

4. **الإعلام الآلي:** تمتلك الخزينة شبكة الإعلام الآلي ومرتبطة مع الوكالة

المركزية للخزينة بواسطة سند تتكون من:

2 ordinateur – 1 terminaux – 2 serveurs

5. **الموارد البشرية:** يبلغ عدد موظفي خزينة ولاية المسيلة 58 بالإضافة إلى 13

عون مهني، يسهرون على تنفيذ الميزانيات المختلفة موزعين حسب الأسلاك

الآتية:

الرقم	السلك	العدد
1	مفتش عام	01
2	مفتش قسم	04
3	مفتش مركزي	05
4	مفتش رئيسي	24
5	مفتش	05
6	مهندس دولة في الإعلام الآلي	01
7	مهندس دولة في التخطيط والاحصاء	01
8	وثائقي امين محفوظات	01
9	مراقب	01
10	عون معاينة	11
11	تقني سامي في الإعلام الآلي	02
12	عون إعلام آلي	01

المرسوم التنفيذي رقم 95-55 المؤرخ في 15 رمضان عام 1415 الموافق لـ 15 فبراير 1995م المتضمن تنظيم الإدارة المركزية بوزارة المالية المعدل والمتمم، يقرر ما يلي:

المادة الأولى: تطبيقاً لأحكام المادتين 10 و 11 من المرسوم التنفيذي رقم 91.129 المؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق لـ 11 مايو سنة 1991 المعدل

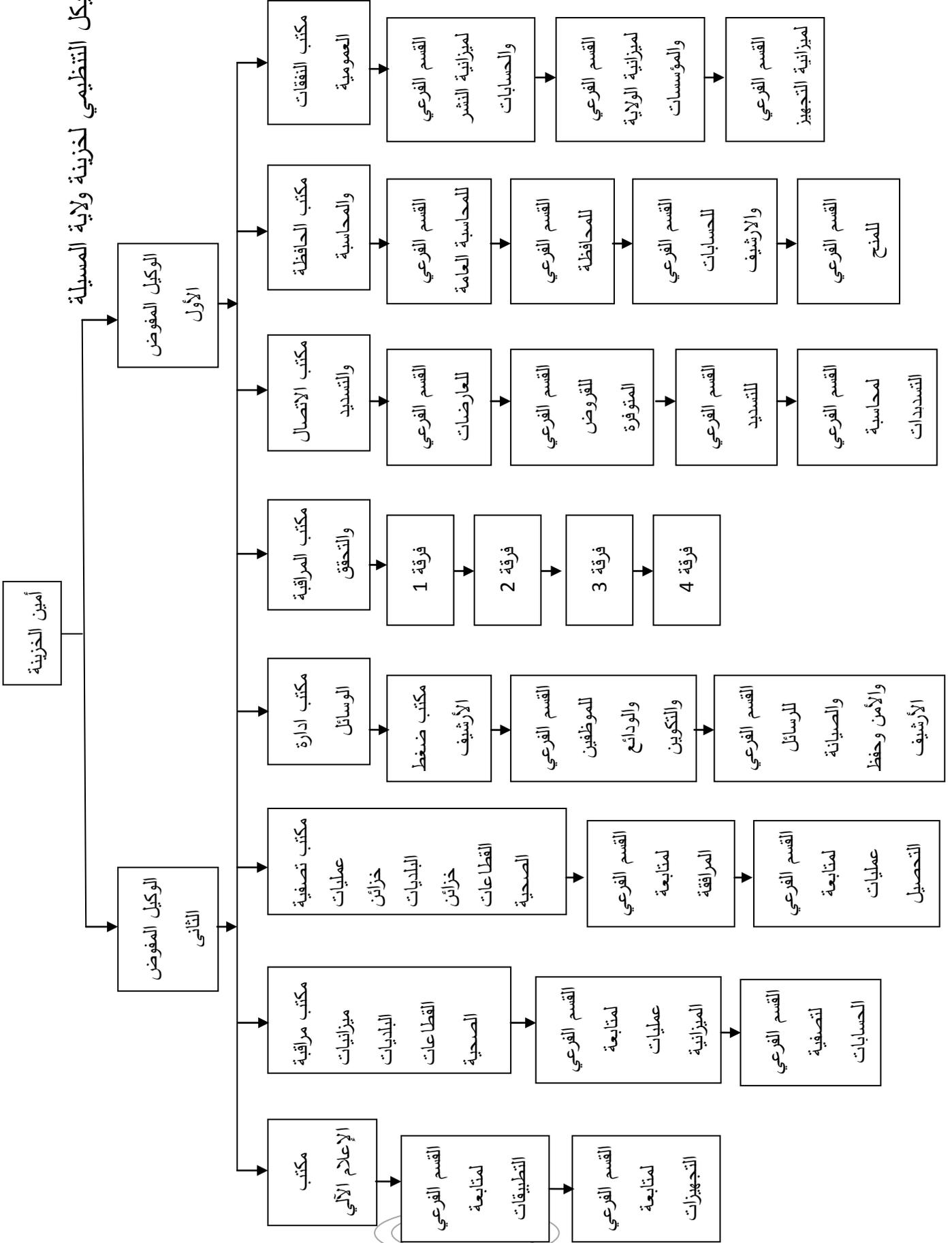
والمتمم والمذكور أعلاه يحدد هذا القانون تنظيم الخزينة الولائية وصلاحياتها بما أني أعمل موظفة لخزينة ولاية المسيلة وأخذت موظفيها كعينة لدراسة الحالة فأنا من خلال هذا المرسوم المنظم لمصالح الخزينة، فأنا أتحدث حالياً عن خزينة ولاية المسيلة.

المادة الثانية: تتكون من خزينة ولاية المسيلة من 8 مكاتب هي:¹

1. مكتب النفقات العمومية.
 2. مكتب الحافظة والمحاسبة.
 3. مكتب التسديد والتحويل .
 4. مكتب المراقبة والتحقق .
 5. مكتب إدارة الوسائل وحفظ الأرشيف.
 6. مكتب تسوية عمليات خزائن البلدية وخزائن القطاعات الصحية والمراكز الإستشفائية الجامعية .
 7. مكتب مراقبة البلديات والقطاعات الصحية والمراكز الاستشفائية الجامعية.
 8. مكتب الإعلام الآلي .
- يساعد أمناء خزائن الولاية وكيلان، موظفان، ويمكنهم أن يؤهلاهما للإمضاء فردياً أو جماعياً على كل وثائق تسيير المركز المحاسبي.

¹ المرسوم التنفيذي رقم 91.129 المؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق لـ 11 مايو سنة 1991 المعدل والمتمم الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها

الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية المسيلة



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

الإطار المنهجي لدراسة الحالة، يخص المنهج المتبع للدراسة وخصائص أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهج الدراسة¹

ان أجل الوصول إلى الغاية والمطلوب من هذه الدراسة قمت باستخدام المنهج الوصفي، التحليلي وذلك من خلال جمع المادة العلمية الخاصة لهذه الدراسة من المراجع التي تناولت موضوع التنظيم الغير رسمي وعلاقته بالرضا الوظيفي وكذلك استمارة الاستبيان التي قمت بتوزيعها على عينة الدراسة وهم موظفي خزينة ولاية المسيلة.

وبعد ذلك قمت بتحليل هذه المعلومات، فالمنتج التحليلي الوصفي يقوم بوصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى أسباب هذه الظاهرة والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج ثم القيام بتعميمها، وهذا يكون من خلال خطة بحث محكمة، وذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها.

المطلب الثاني: خصائص أداة الدراسة

يجب التأكد من بدأ معالجة البيانات تشمل أداة الدراسة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في الاستبيان وأن تكون واضحة ومفهومة لأفراد عينة دراسته، وأن تكون نتائجها ثابتة ومستقرة، بحث إذا كرر الدراسة تصل الى تفسير النتائج.

صدق أداة الدراسة: للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تمت بعرضها على عدد من المحكمين ومن أجل تسهيل العملية قمت لإعداد نموذج استبيان خاص بالتحكيم، ورتبت من خلاله الأسئلة حسب أبعاد فرضيات الدراسة.

¹ محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، مكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، عمان، 2010، ص30

وبعد استرجاع استمارات الاستبيان التي وزعتها على المحكمين قمت بقراءة ردود التحكيم، وجدت الملاحظات التالية:

1. استمارة الاستبيان التي تم توزيعها جيدة وصالحة لقياس ما أعلن من أجله، حيث لم أجد أي ملاحظات بخصوص عدم تلاؤم المحاور مع موضوع الدراسة.

2. تلقيت تصحيحات بسيطة حول صياغة بعض الأسئلة، ومن خلال هذه الملاحظات قمت ببناء استمارة الاستبيان النهائية بعد تعديل بسيط.

بما أنني موظفة بخزينة ولاية المسيلة التي أخذت موظفيها كعينة للدراسة، قمت بتوزيع 48 ورقة استبيان استثنيت نفسي منها باعتباري صاحبة موضوع الدراسة، واستثنيت كذلك المهنيين كالحاجب والسائق والأعوان المتعدي الخدمات.

وبعد ذلك قمت بجمع استمارات الاستبيان التي وزعتها على زملائي وجدت النتيجة أن 30 موظف فقط قام بالإجابة على أسئلة الاستبيان و18 موظف التزم الامتناع عن الإجابة.

وبالتالي نتائج الدراسة كانت معتمدة على إجابة 30 موظف من خزينة ولاية المسيلة.

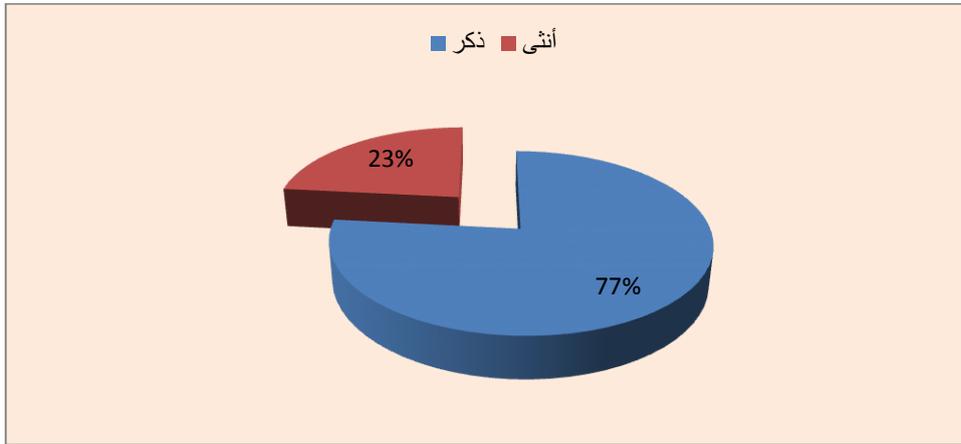
المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية وإجراءات تطبيق الدراسة

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة

أ/ تحليل البيانات الوصفية:

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	23	%76.7
أنثى	7	%23.3
الإجمالي	30	%100



الشكل رقم (01) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

من خلال الجدول رقم (2) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة

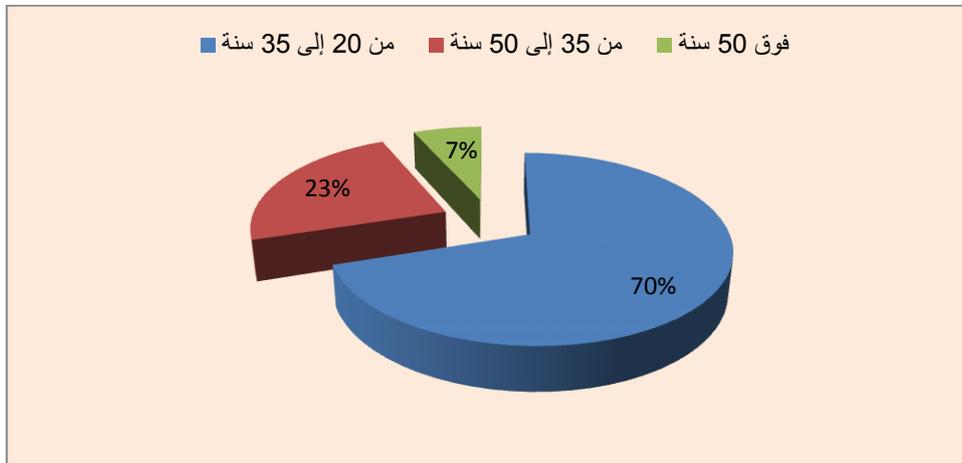
الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الذكور قدر بـ 23 فرد

أي بنسبة 76.7%، في حين نلاحظ أن عدد الإناث قدر بـ 07 أفراد أي ما

نسبته 23.3 %

الجدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

العمر	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 إلى 35 سنة	21	70%
من 35 إلى 50 سنة	7	23.3%
فوق 50 سنة	2	6.7%
الإجمالي	30	100%



الشكل رقم (02) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر

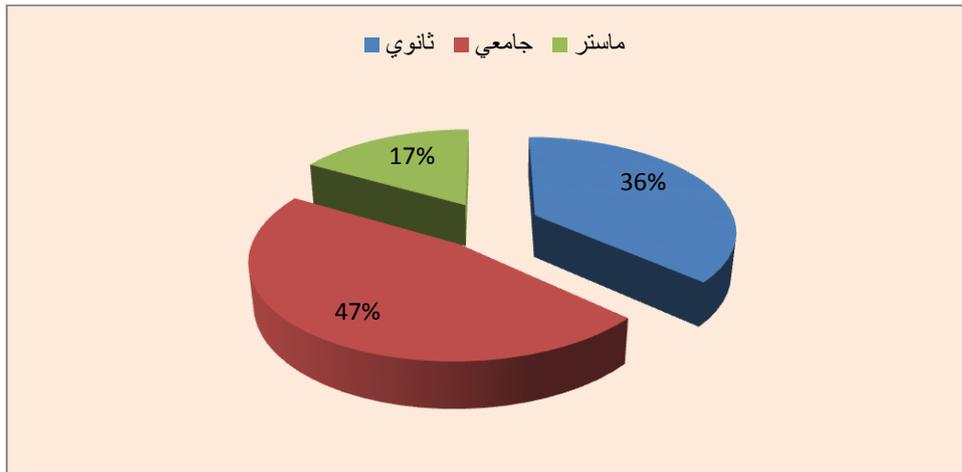
من خلال الجدول رقم(2) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة

والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد يتراوح سنهم ما بين 20

إلى 35 سنة قدر بـ 21 فرد أي بنسبة 70%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد الذين يتراوح سنهم ما بين 35 إلى 50 سنة قدر بـ 07 أفراد أي ما نسبته 23.3%، أما الأفراد الذين يتراوح سنهم ما فوق 50 سنة فقد قدر عددهم بـ 02 فرد بنسبة بلغت 6.7%.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
36.7%	11	ثانوي
46.7%	14	جامعي
16.7%	5	ماستر
100%	30	الإجمالي

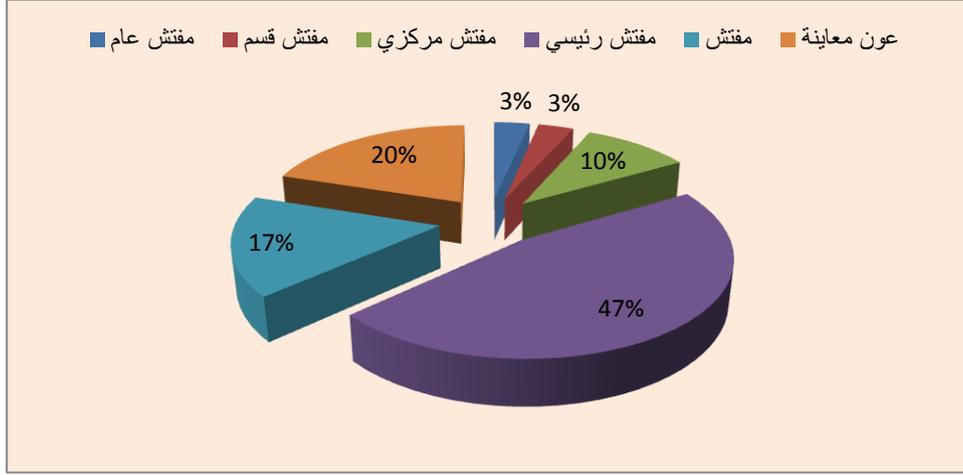


الشكل رقم (03) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى

من خلال الجدول رقم (03) أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى ثانوي قدر بـ 11 فرد أي بنسبة 36.7%، في حين نلاحظ أن عدد الأفراد ذوي المستوى جامعي قدر بـ 14 فرد أي ما نسبته 46.7% ، أما الأفراد الذين مستواهم ماستر فقد بلغ عددهم 05 أفراد بنسبة قدرة 16.7%.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
3.3%	1	مفتشعام
3.3%	1	مفتشقسم
10%	3	مفتشمرکزي
46.7%	14	مفتشرئيسي
16.7%	5	مفتش
20%	6	عونمعاينة
100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (04) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة المهنية

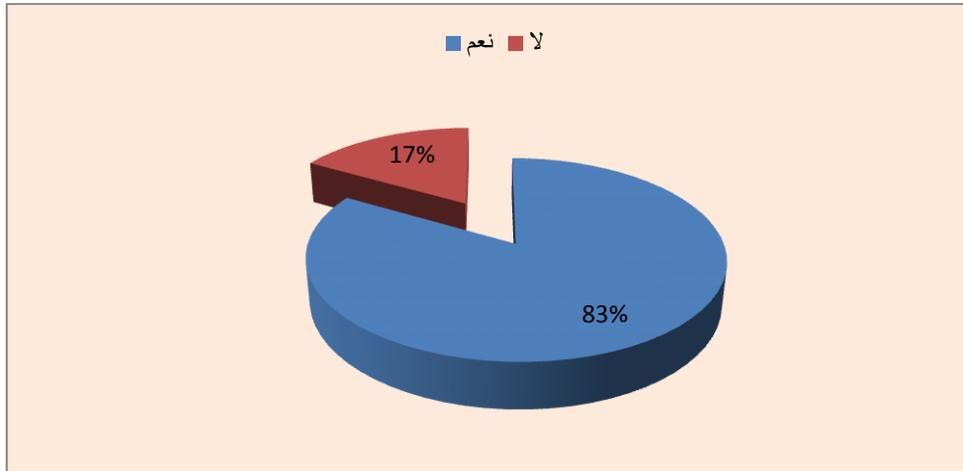
من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 30 فرد، نلاحظ أن عدد أفراد ذو الفئة المهنية "مفتش عام" قدر بـ 01 فرد فقط أي بنسبة 3.3%، في حين نلاحظ أن عدد أفراد ذو الفئة المهنية "مفتش قسم" قدر بـ 01 فرد أيضاً أي بنسبة 3.3%، أما الأفراد ذو الفئة المهنية "مفتش مركزي" قدر بـ 03 أفراد أي بنسبة 10%، في حين نلاحظ أن عدد أفراد ذو الفئة المهنية "مفتش رئيسي" قدر بـ 14 فرد أي بنسبة 46.7%، أما الأفراد ذو الفئة المهنية "مفتش" قدر بـ 05 أفراد أي بنسبة 16.7%، في حين نلاحظ في الأخير أن عدد أفراد ذو الفئة المهنية "عون معاينة" قدر بـ 06 أفراد أي بنسبة 20%،

ب/ تحليل أسئلة الاستبيان:

السؤال 01: هل العلاقات الاجتماعية تساهم في تحقيق مصالح شخصية؟

الجدول رقم (05) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 01
دالة عند 0.01	0.00	13.33	01	10	15	83.3%	25	نعم
				-10	15	16.7%	5	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (05) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (01)

من خلال الجدول رقم والشكل رقم أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت

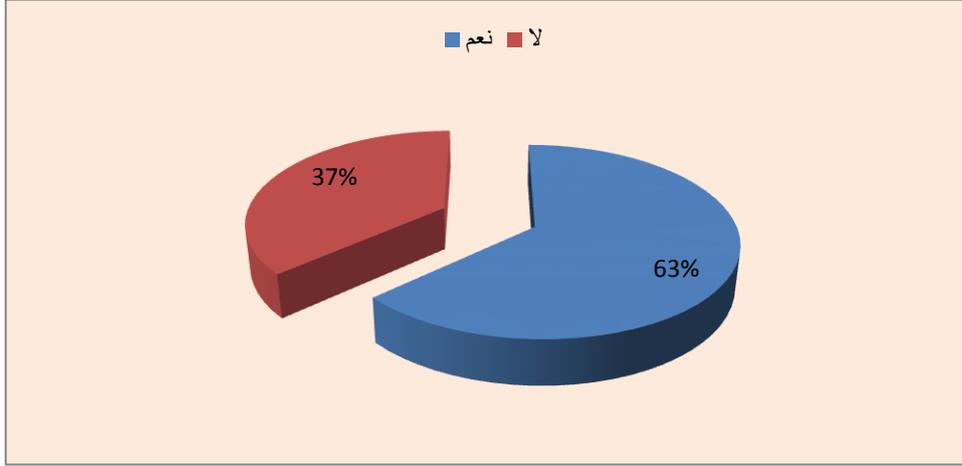
المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 02: هل النقابة تساهم في تحفيز العمال ؟

الجدول رقم (06) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 02
غير دالة عند 0.05	0.14	2.13	01	4	15	63.3%	19	نعم
				-4	15	36.7%	11	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (06) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (02)

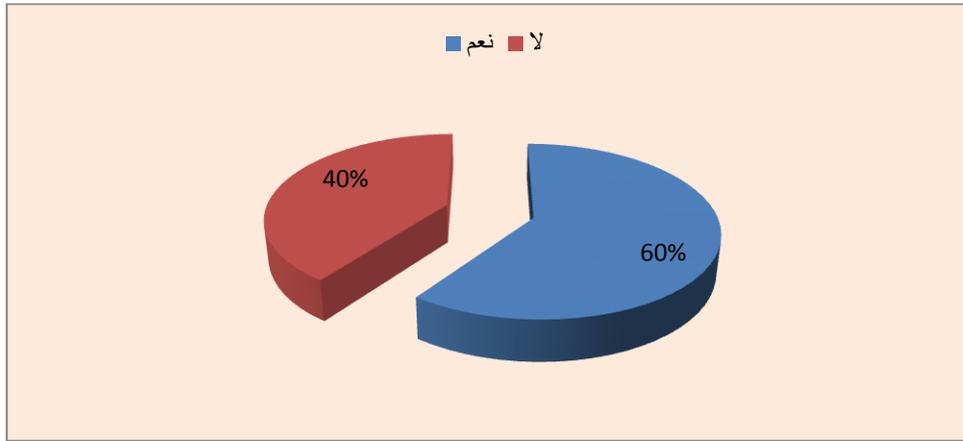
من خلال الجدول رقم (06) والشكل رقم (06) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت 63.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 36.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 2.13 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 03: هل لديك ثقة بما يتم اخبارك أو وعدك من قبل الإدارة ؟

الجدول رقم (07) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 03
غير دالة عند 0.05	0.27	1.20	01	3	15	60%	18	نعم
				-3	15	40%	12	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (07) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (03)

من خلال الجدول رقم (07) والشكل رقم (07) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

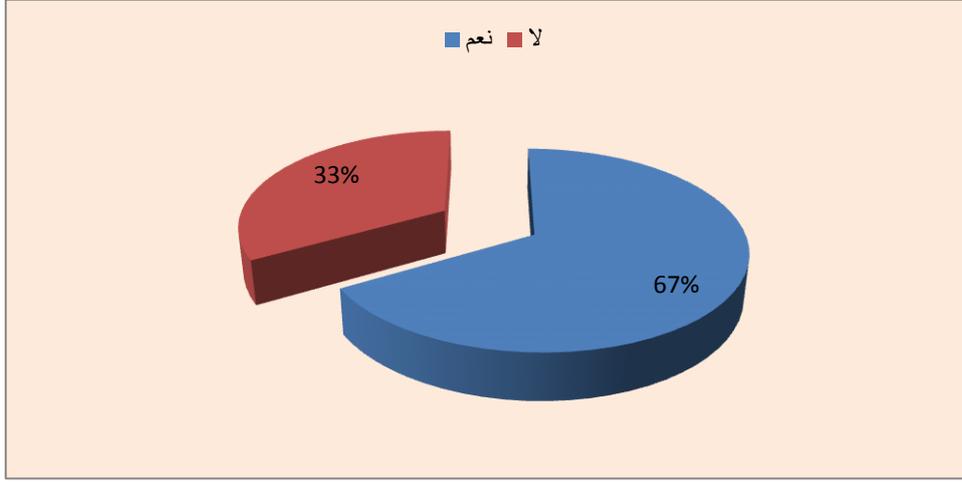
(03) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 60%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 40%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (ك²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 04: هل مديرك المباشر يتعامل معك بثقة ؟

الجدول رقم (08) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 04	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	66.7%	15	5	01	3.33	0.06	غير دالة عند 0.05
لا	10	33.3%	15	-5				
الإجمالي	30	100%	///	///				



الشكل رقم (08) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (04)

من خلال الجدول رقم (08) والشكل رقم (08) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (04) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%

السؤال 05: هل الاتصالات بين الموظفين تساعد على زيادة التفاعل الإيجابي؟

الجدول رقم (09) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 05
دالة عند 0.01	0.00	26.13	01	14	15	96.7%	29	نعم
				-14	15	3.3%	1	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (09) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (05)

من خلال الجدول رقم (09) والشكل رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 06: ما هي الطرق التي يستعملها التنظيم الغير رسمي ما اجل تنفيذ

القرارات ؟

الجدول رقم (10) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 06
غير دالة عند 0.05	0.20	3.20	02	0	10	33.3%	10	بقوة القانون
				4	10	46.7%	14	الإقناع
				-4	10	20%	6	المتابعة
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (10) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (06)

من خلال الجدول رقم (10) والشكل رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (06) بالبديل " بقوة القانون " وقد بلغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية بلغت 33.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " الإقناع " والبالغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " المتابعة " والبالغ عددهم (06) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 20%.

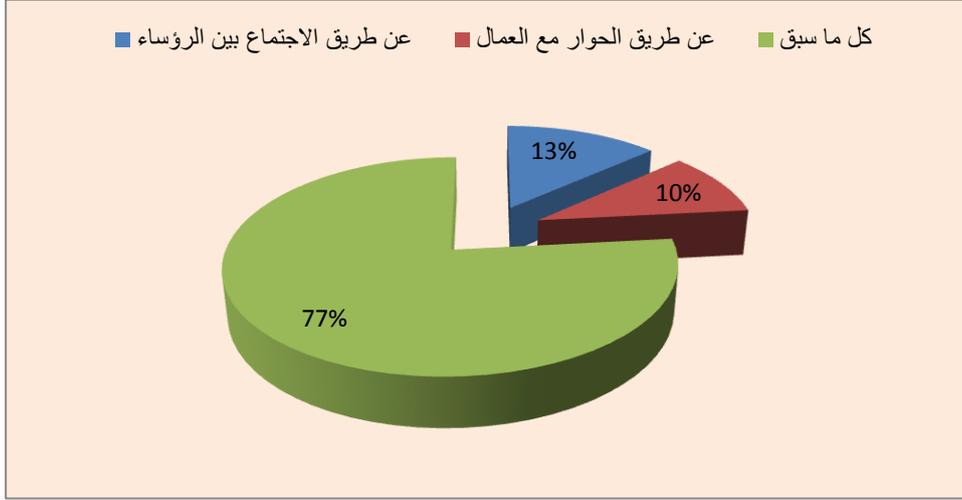
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (02) قدرت بـ 3.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 07: ما هي الطريقة التي يستعملها التنظيم الغير رسمي في حل

المشكلات ؟

الجدول رقم (11) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 07
دالة عند 0.01	0.00	25.40	02	-6	10	13.3%	4	عن طريق الاجتماع بين الرؤساء
				-7	10	10%	3	عن طريق الحوار مع العمال
				13	10	76.7%	23	كلما سبق
					///	%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (11) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (07)

من خلال الجدول رقم (11) والشكل رقم (11) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (07) بالبديل " عن طريق الاجتماع بين الرؤساء " وقد بلغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية بلغت 13.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " عن طريق الحوار مع العمال " والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%، أما المجموعة الثالثة فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " كلما سبق " والبالغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 76.7%.

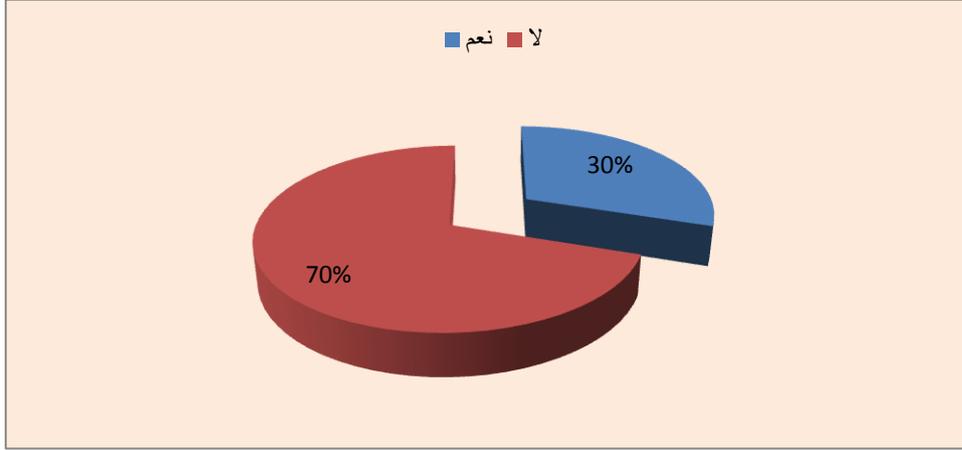
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة

الحرية (02) قدرت بـ 25.40 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعات ولصالح المجموعة الثالثة " كلباسيق " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 08: هل تفضل العمل مع جماعة المصالح مباشرة دون اللجوء الى التنظيم الغير رسمي؟

الجدول رقم (12) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 08	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	9	30%	15	-6	01	4.80	0.02	دالة عند 0.05
لا	21	70%	15	6				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (12) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (08)

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم (12) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (09) أفراد بنسبة مئوية بلغت 30%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 70%.

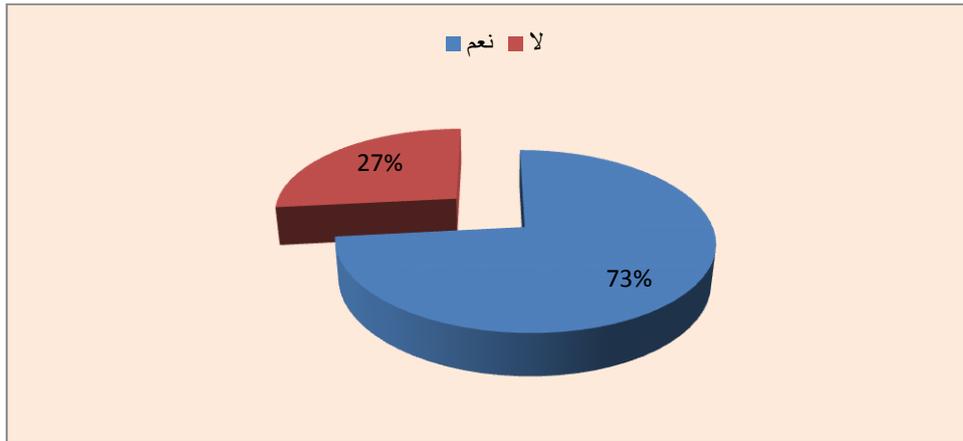
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 4.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح

المجموعة الثانية " لا" ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 09: هل انت راض عن الدور الذي تقدمه النقابات ؟

الجدول رقم (13) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 09	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	22	73.3%	15	7	01	6.53	0.01	دالة عند 0.01
لا	8	26.7%	15	-7				
الإجمالي	30	100%	30	0				



الشكل رقم (13) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (09)

من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (09) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية بلغت 73.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (08) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 10: هل هناك اهتمام بمشاكل العمال ؟

الجدول رقم (14) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 10	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	1	%12.5	4	-3	01	4.50	0.03	دالة عند 0.05
لا	7	%87.5	4	3				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (14) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (10)

من خلال الجدول رقم (14) والشكل رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان،

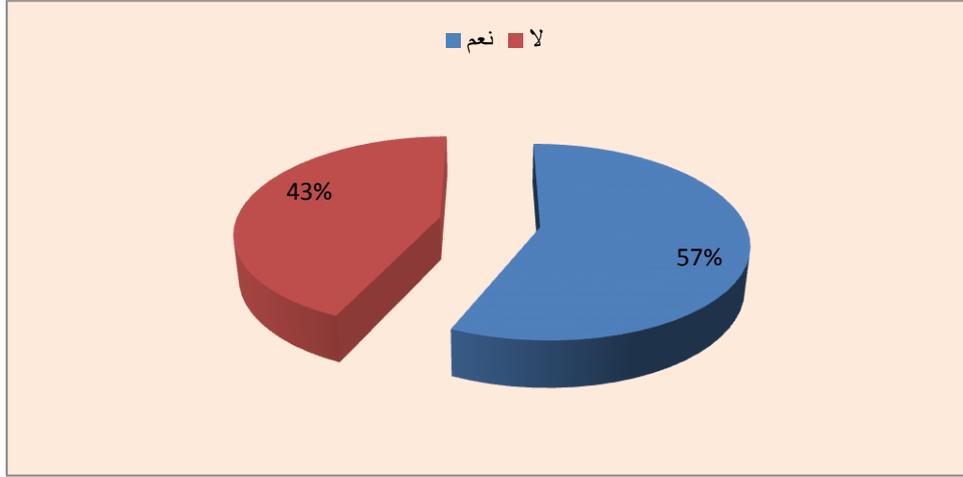
تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية بلغت 12.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 87.5%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 4.50 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الثانية " لا "، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 11: من بين ممارسة التنظيم الغير الرسمي المعاملة الطيبة ؟

الجدول رقم (15) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 11	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	17	56.7%	15	2	01	0.53	0.46	غير دالة عند 0.05
لا	13	43.3%	15	-2				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (15) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (11)

من خلال الجدول رقم (15) والشكل رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (17) فرد بنسبة مئوية بلغت 56.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (13) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 43.3%.

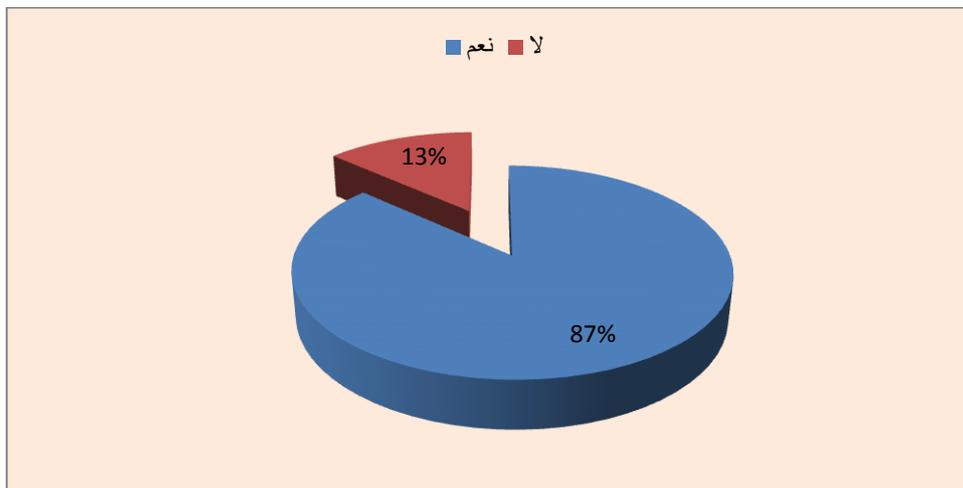
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.53 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة

ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 12: هل تساهم الاتصالات الغير رسمية بين الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي؟

الجدول رقم (16) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 12	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	26	86.7%	15	11	01	16.13	0.00	دالة عند 0.01
لا	4	13.3%	15	-11				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (16) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (12)

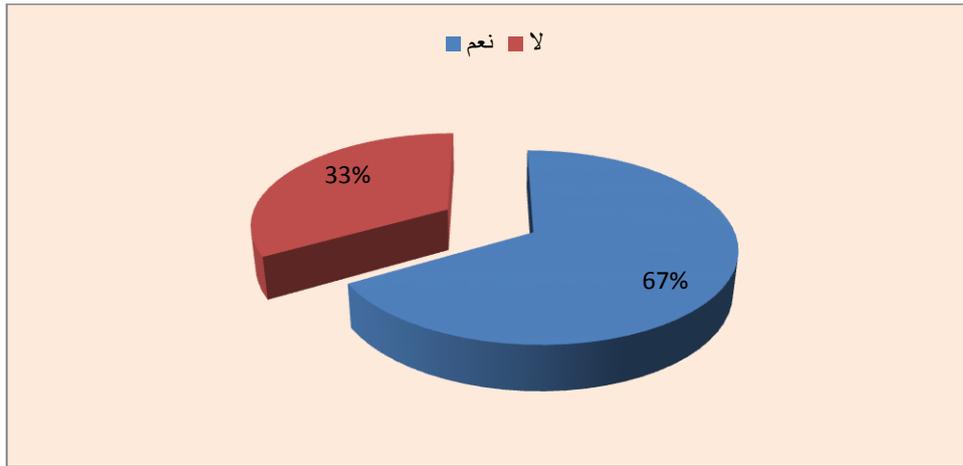
من خلال الجدول رقم (16) والشكل رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (04) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 13: هل ترى جماعة العمل متماسكة ؟

الجدول رقم (17) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 13
غير دالة عند 0.05	0.06	3.33	01	5	15	66.7%	20	نعم
				-5	15	33.3%	10	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (17) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (13)

من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 14: صنف التنظيم الرسمي يساهم في بروز التنظيم غير الرسمي ؟

الجدول رقم (18) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 14
دالة عند 0.01	0.00	22.53	01	13	15	93.3%	28	نعم
				-13	15	6.7%	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (18) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (14)

من خلال الجدول رقم (18) والشكل رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

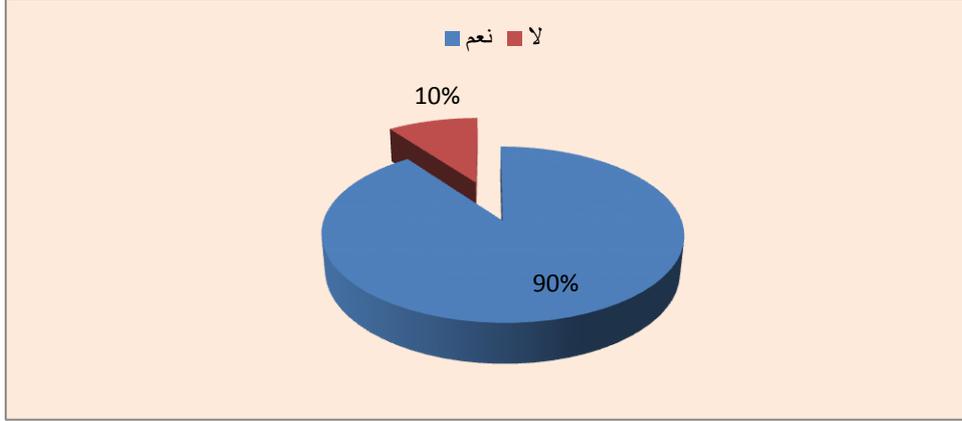
(14) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 93.3%،
أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل
لا " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار
الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة
الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة
ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح
المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال
الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 15: هل هناك اهتمام بمشاكل الموظفين ؟

الجدول رقم (19) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 15
دالة عند 0.01	0.00	19.20	01	12	15	90%	27	نعم
				-12	15	10%	3	لا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (19) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (15)

من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

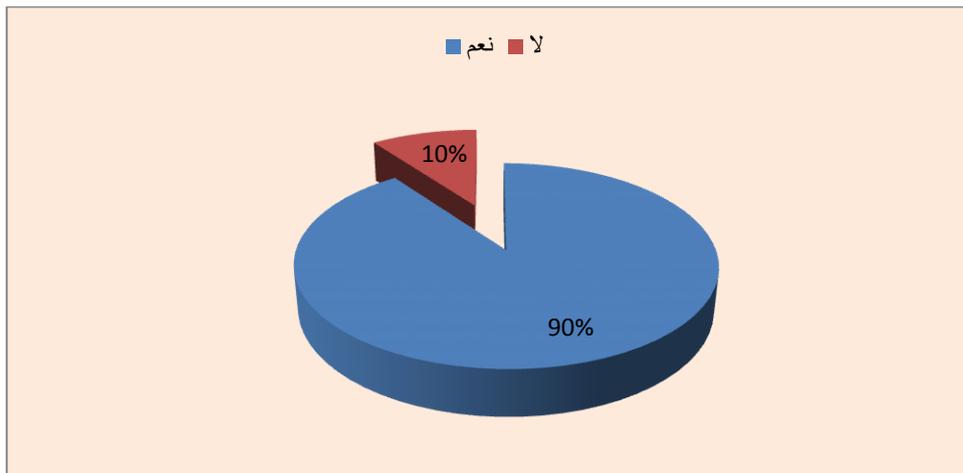
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح

المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 16: هل يشعر الموظفون بانتمائهم لمؤسستهم ؟

الجدول رقم (20) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 16
دالة عند 0.01	0.00	19.20	01	12	15	90%	27	نعم
				-12	15	10%	3	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (20) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (16)

من خلال الجدول رقم (20) والشكل رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (16) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (27) فرد بنسبة مئوية بلغت 90%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (03) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 10%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 19.20 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 17: هل الموظفون يشعرون بالرضا عن عملهم؟

الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 17
دالة عند 0.05	0.02	4.80	01	6	15	70%	21	نعم
				-6	15	30%	9	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (21): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (17)

من خلال الجدول رقم (21) والشكل رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

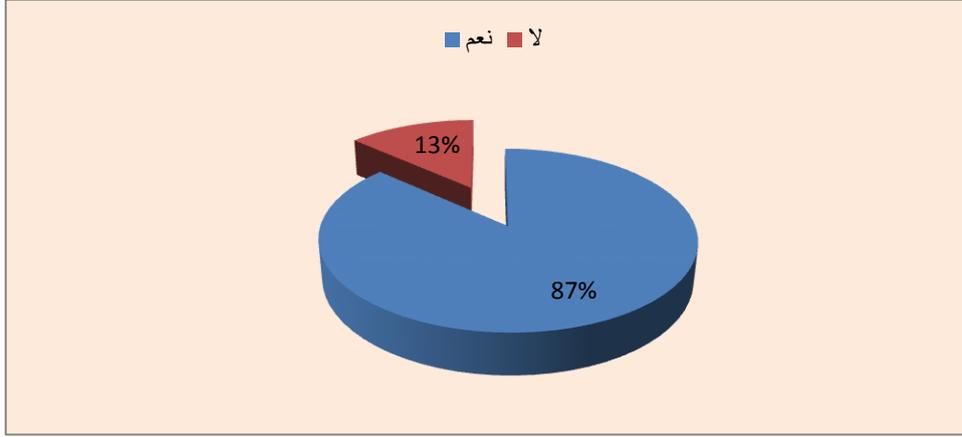
(17) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (21) فرد بنسبة مئوية بلغت 70%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (09) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 30%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 4.80 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 18: هل يمثل الغياب مؤشر لعدم رضا الموظفين ؟

الجدول رقم (22) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 18
دالة عند 0.01	0.00	16.13	01	11	15	86.7%	26	نعم
				-11	15	13.3%	4	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (22) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (18)

من خلال الجدول رقم (22) والشكل رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (18) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (26) فرد بنسبة مئوية بلغت 86.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (04) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 13.3%.

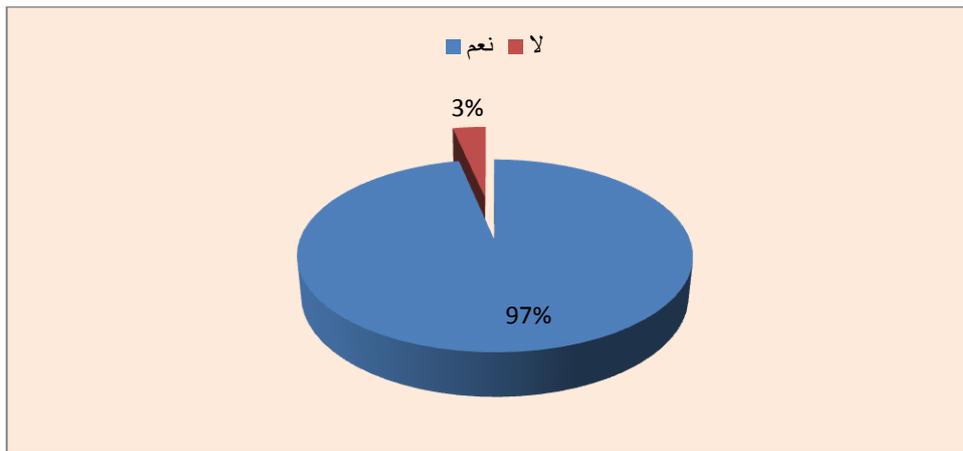
وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 16.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح

المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 19: هل ترك الخدمة يعبر عن عدم الرضا؟

الجدول رقم (23) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 19	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	29	96.7%	15	14	01	26.13	0.00	دالة عند 0.01
لا	1	3.3%	15	-14				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (23) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (19)

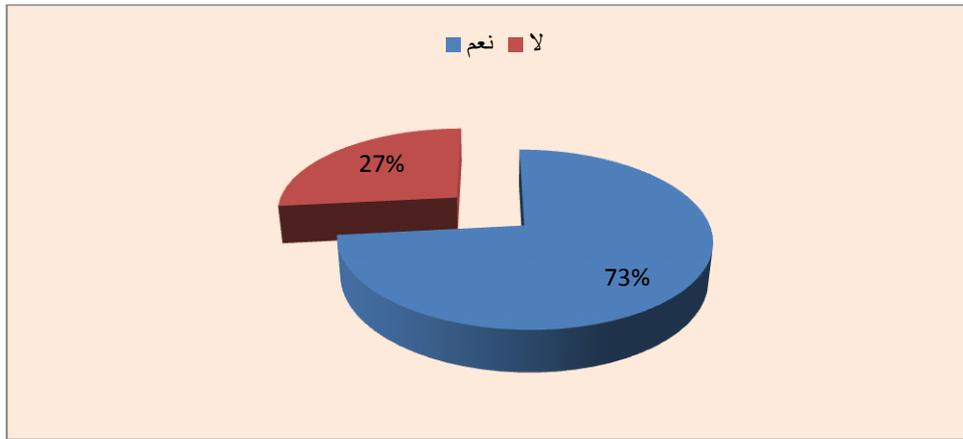
من خلال الجدول رقم (23) والشكل رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (19) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 20: هل الترقية تعبر عن الرضا الوظيفي ؟

الجدول رقم (24) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 20
دالة عند 0.01	0.01	6.53	01	7	15	73.3%	22	نعم
				-7	15	26.7%	8	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (24) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (20)

من خلال الجدول رقم (24) والشكل رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم

(20) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (22) فرد بنسبة مئوية بلغت 73.3%،
أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل
لا " والبالغ عددهم (08) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 26.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار
الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة
الحرية (01) قدرت بـ 6.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا
($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح
المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال
الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 21: هل تحسيس الموظفين باهتمامهم يزيد من رفع معنوياتهم ويساهم
في تحقيق رضاهم عن عملهم ؟

الجدول رقم (25) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (21)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 21
//	//	//	//	//	//	%100	30	نعم
					////	%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (25) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

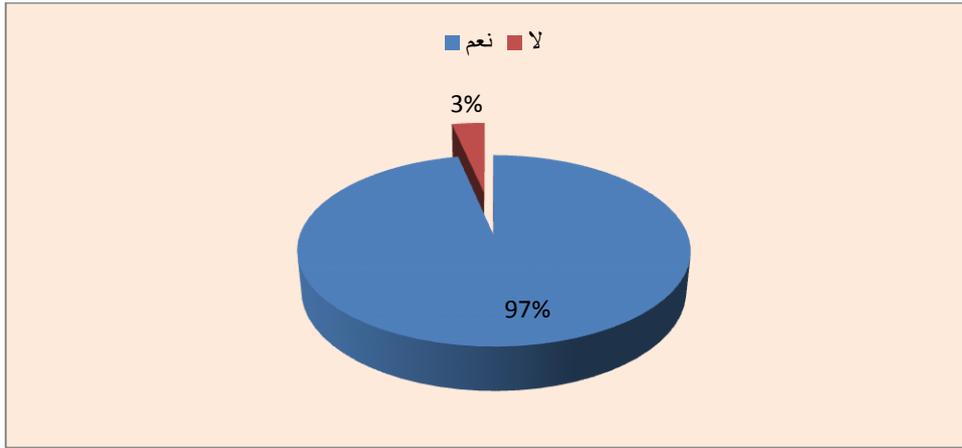
رقم (21)

من خلال الجدول رقم (25) والشكل رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد تمحورت إجاباتهم كلهم على السؤال رقم (21) بالبديل " نعم " بنسبة مئوية بلغت 100%.

السؤال 22: هل المعاملة الجيدة تؤدي الى زيادة رضا الموظفين ؟

الجدول رقم (26) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (22)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 22
دالة عند 0.01	0.00	26.13	01	14	15	96.7%	29	نعم
				-14	15	3.3%	1	لا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (26) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (22)

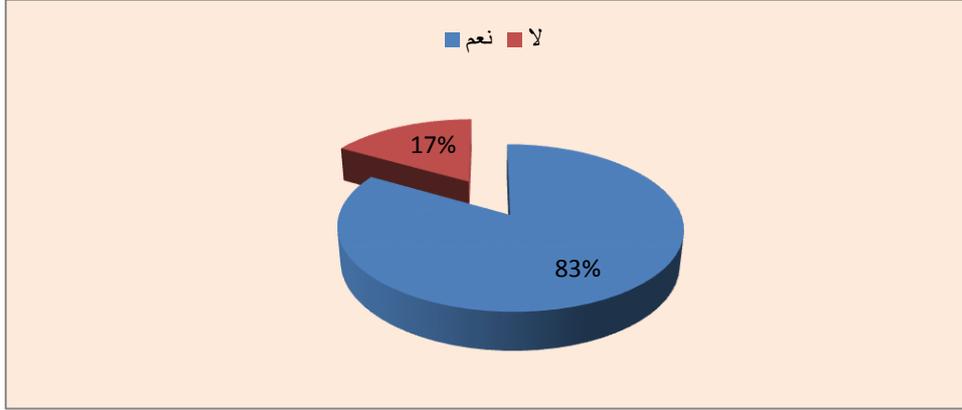
من خلال الجدول رقم (26) والشكل رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (22) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (29) فرد بنسبة مئوية بلغت 96.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (01) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 3.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (K^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 26.13 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 23: هل ممارسات التنظيم الغير رسمي تزيد من كفاءة الموظفين ؟

الجدول رقم (27) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (23)

القرار	مستوى الدلالة	K^2 قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقوع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 23
دالة عند 0.01	0.00	13.33	01	10	15	83.3%	25	نعم
				-10	15	16.7%	5	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (27) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (23)

من خلال الجدول رقم (27) والشكل رقم (27) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (23) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (25) فرد بنسبة مئوية بلغت 83.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (05) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 16.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 13.33 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح

المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 24: هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به ذو قيمة ؟

الجدول رقم (28) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (24)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 24
دالة عند 0.01	0.00	22.53	01	13	15	93.3%	28	نعم
				-13	15	6.7%	2	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (28) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (14)

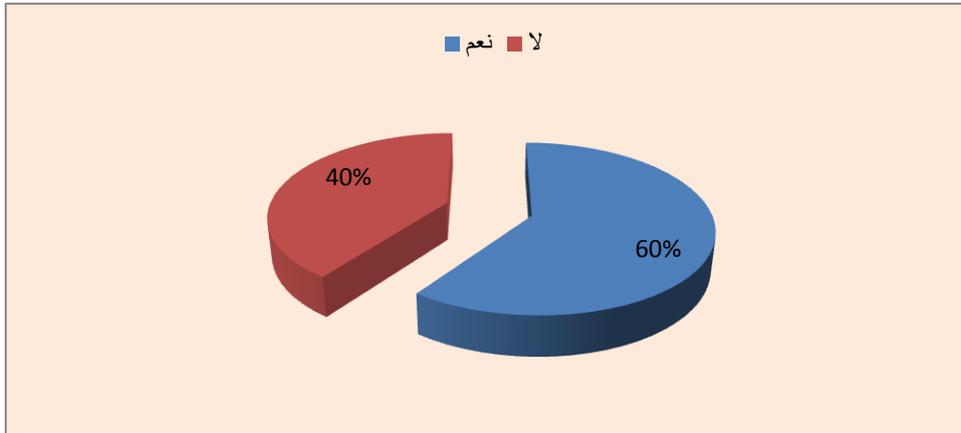
من خلال الجدول رقم (28) والشكل رقم (28) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (24) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (28) فرد بنسبة مئوية بلغت 93.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (02) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 6.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 22.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

السؤال 25: هل تشعر بأن المنصب الذي تشغله يتناسب مع رغبتك ؟

الجدول رقم (29) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (25)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 25
غير دالة عند 0.05	0.27	1.20	01	3	15	60%	18	نعم
				-3	15	40%	12	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (29) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (25)

من خلال الجدول رقم (29) والشكل رقم (29) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (25) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (18) فرد بنسبة مئوية بلغت 60%، أما

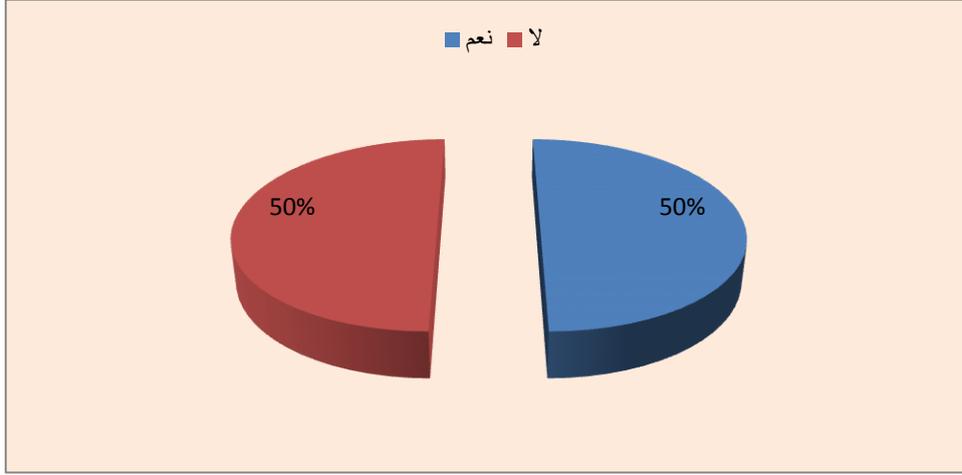
المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (12) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 40%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.20 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 26: هل الترقية عادلة لجميع الموظفين ؟

الجدول رقم (30) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (26)

القرار	مستوى الدلالة	K^2 قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المتوقع والمشاهد	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 26
غير دالة عند 0.05	1	0.0	01	0	15	50%	15	نعم
				0	15	50%	15	لا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (30) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (26)

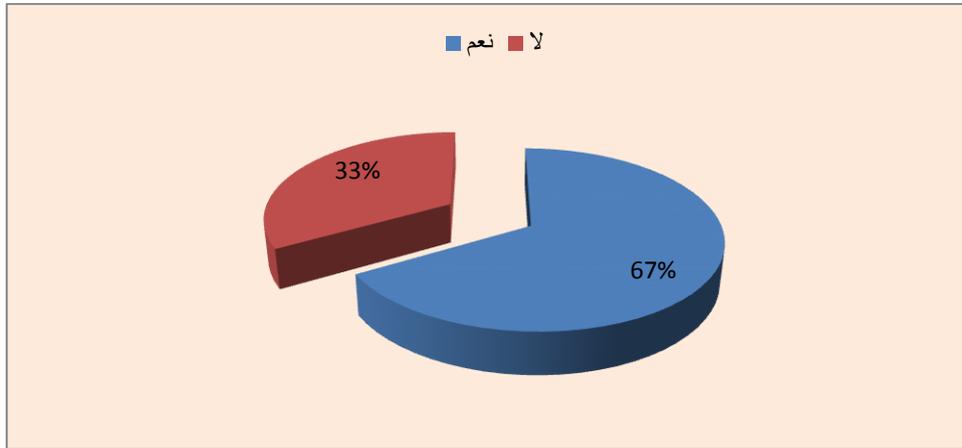
من خلال الجدول رقم (30) والشكل رقم (30) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (26) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية بلغت 50%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (15) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 50%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 0.0 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 27: هل تشعر بأن جهد عملك محل احترام؟

الجدول رقم (31): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (27)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 27	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	20	66.7%	15	5	01	3.33	0.06	غير دالة عند 0.05
لا	10	33.3%	15	-5				
الإجمالي	30	%100	///					



الشكل رقم (31): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (27)

من خلال الجدول رقم (31) والشكل رقم (31) أعلاه نلاحظ أن إجابات

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتين،

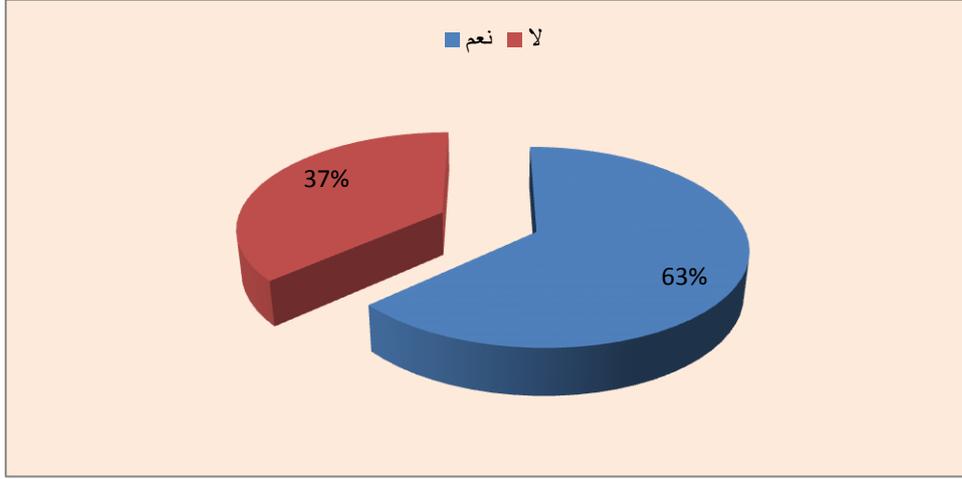
تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (27) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (20) فرد بنسبة مئوية بلغت 66.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " أحيانا " والبالغ عددهم (10) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 33.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (χ^2) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 3.33 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 28: هل يوفر لك عملك مزايا وحوافز متنوعة ؟

الجدول رقم (32) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (28)

بدائل الإجابة على السؤال رقم 28	التكرار المشاهد	النسبة المئوية	التكرار المتوقع	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	درجة الحرية	K ² قيمة	مستوى الدلالة	القرار
نعم	19	63.3%	15	4	01	2.13	0.14	غير دالة عند 0.05
لا	11	36.7%	15	-4				
الإجمالي	30	100%	///					



الشكل رقم (32) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (28)

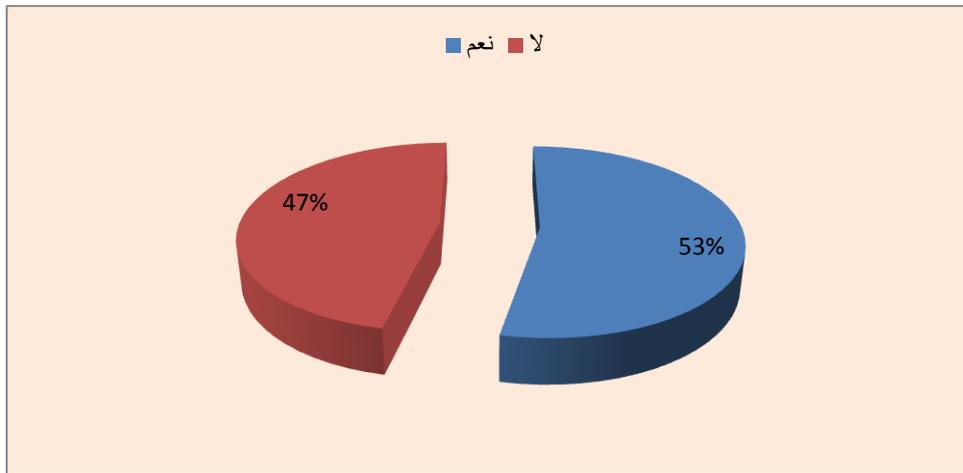
من خلال الجدول رقم (32) والشكل رقم (32) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (28) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (19) فرد بنسبة مئوية بلغت 63.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (11) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 36.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 2.13 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 29: هل الإدارة العليا تؤكد عن اطلاعك بجميع التطورات ؟

الجدول رقم (33) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (29)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 29
غير دالة عند 0.05	0.71	1.13	01	1	15	53.3%	16	نعم
				-1	15	46.7%	14	لا
				////		%100	30	الإجمالي



الشكل رقم (33) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (29)

من خلال الجدول رقم (33) والشكل رقم (33) أعلاه نلاحظ أن إجابات

أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان،

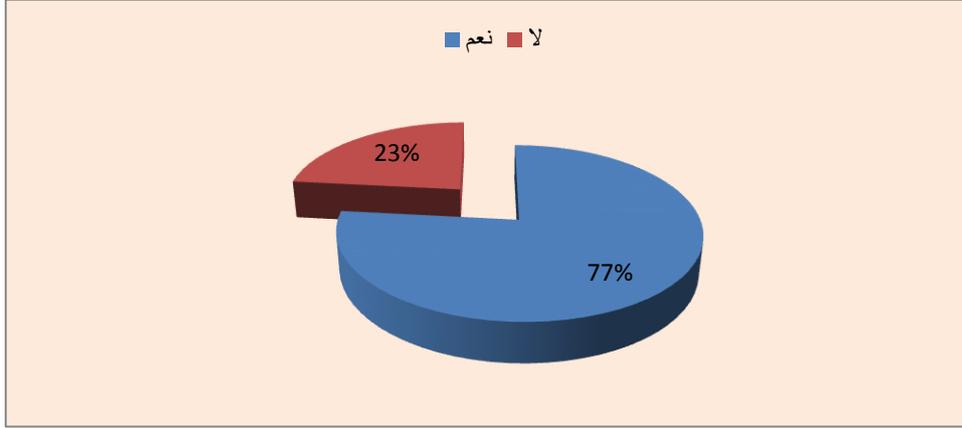
تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (29) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (16) فرد بنسبة مئوية بلغت 53.3%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (14) فرد بنسبة مئوية قدرت بـ 46.7%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 1.13 وهي قيمة غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.05$)، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

السؤال 30: هل يوفر لك العمل فرص التطور الوظيفي ؟

الجدول رقم (34) : يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (30)

القرار	مستوى الدلالة	K ² قيمة	درجة الحرية	الفرق بين التكرار المشاهد والمتوقع	التكرار المتوقع	النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة على السؤال رقم 30
دالة عند 0.01	0.00	8.53	01	8	15	76.7%	23	نعم
				-8	15	23.3%	7	لا
				////		100%	30	الإجمالي



الشكل رقم (34) : يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال

رقم (30)

من خلال الجدول رقم (34) والشكل رقم (34) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (30) فرداً قد انقسمت إلى مجموعتان، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (30) بالبديل " نعم " وقد بلغ عددهم (23) فرد بنسبة مئوية بلغت 76.7%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين كانت إجاباتهم على هذا السؤال بالبديل " لا " والبالغ عددهم (07) أفراد بنسبة مئوية قدرت بـ 23.3%.

وللتأكد من دلالة هذه الفروق في التكرارات والنسب تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (كا²) حيث نلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمتها عند درجة الحرية (01) قدرت بـ 8.53 وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا ($\alpha=0.01$)، وبالتالي فإن هناك فرق دال إحصائياً بين المجموعتان ولصالح

المجموعة الأولى " نعم " ، ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

المطلب الثاني: اختيار الفرضيات ومناقشة النتائج

المحور الأول: التنظيم الغير رسمي

الفرضية الأولى: ممارسات التنظيم الغير رسمي تساهم في تحسين موظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة بانتمائهم لهاته المؤسسة.

تحليل السؤال الأول: وجدت أن العلاقات الاجتماعية تساهم في تحقيق المصالح الشخصية بنسبة 83.3% بالتالي التنظيم الغير رسمي له دور فعال في المؤسسة.

تحليل السؤال الثاني: النقابة تساهم في تحفيز العمال بنسبة 63.3% من خلال الأفراد الذين أجابوا بنعم.

تحليل للسؤال الثالث: وجدت أن ثقة الموظفين بما يتم وعدهم أو إخبارهم من إدارتهم هي 60% بالتالي هناك ثقة من طرف الموظفين لمسئولهم والإدارة التي يعملون بها.

تحليل السؤال الرابع: يتضح من خلاله أن المدير المباشر يتعامل مع موظفيه بثقة وذلك من خلال نية الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 66.7%.

تحليل السؤال الخامس: يوضح أن الاتصالات بين الموظفين تساعد فعلا على زيادة التفاعل الايجابي بنسبة 96.7%.

تحليل السؤال السادس: يوضح بأن الطرق التي يستعملها التنظيم الغير رسمي في تنفيذ القرارات هي أسلوب الإقناع بنسبة 46.7%.

أما أسلوب المتابعة بنسبة 20%.

وأسلوب قوة القانون 33.3%.

تحليل السؤال السابع: يتضح من خلال هذا التحليل الطريقة التي

يستعملها التنظيم الغير رسمي في حل المشكلات هي عن طريق الحوار مع العمال وكذلك عن طريق الاجتماع بين الرؤساء بنسبة 76.7%.

تحليل السؤال الثامن: يوضح موظفي الخزينة لا يفضلون العمل مع

جماعة المصالح مباشرة دون اللجوء إلى التنظيم الغير رسمي.

هذا يعني أن موظفي الخزينة يفضلون العمل إلى جانب التنظيم الغير رسمي بدلا من العمل مع جماعة المصالح مباشرة.

وان الإجابة على هذا السؤال كانت لا بنسبة 70% و نعم بنسبة 30%.

يعني هذا أن موظفي الخزينة يفضلون العمل مع أصحاب التنظيم الغير رسمي.

تحليل السؤال التاسع: موظفي الخزينة راضون عن الدور الذي تقدمه

النقابات بنسبة 73.3% وهذه نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم مقارنة مع نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا وهي 26.7%.

تحليل السؤال العاشر: من خلال التحليل وجدت أن لا يوجد اهتمام

بمشاكل العمال من خلال عدد لأفراد الذين أجابوا بـ لا بنسبة 87.5%.

تحليل السؤال الحادي عشر: أنه من بين ممارسة التنظيم الغير رسمي

المعاملة الطيبة: بعن بنسبة 56.7%.

تحليل السؤال الثاني عشر: من خلال هذه وجدت أن الاتصالات الغير

رسمية بين الموظفين تساهم فعلا في تحسين أدائهم الوظيفي فعلا من خلال عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم وهي 86.7%، أما الذين أجابوا بـ لا فهي 13.3%.

تحليل السؤال الثالث عشر: من خلال هذا يتضح أن هناك عدد كبير من

موظفي الخزينة يرون بأن جماعة العمل متماسكة بنسبة 66.7%.

أما الباقي فهم يرون أن جماعة العمل الغير متماسكة بنسبة 33.33%.

تحليل السؤال الرابع عشر: من خلال هذا وجدت التنظيم الغير رسمي يساهم في بروز التنظيم الغير رسمي من خلال عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة 93.3% وبالتالي توصلت إلى أن الفرضية الأولى صادقة فعلا.

المحور الثاني: الرضا الوظيفي

الفرضية الثانية: تساهم ممارسات التنظيم الغير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة.

تحليل السؤال الخامس عشر: هناك اهتمام بمشاكل كل الموظفين من خلال عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة 90% وبالتالي إذ يكون مشاكل الموظفين تجد اهتماما من طرف الإدارة يكون هناك رضا تام من قبل الموظفين وبالتالي يزيد من تحسين أدائهم الوظيفي.

تحليل السؤال السادس عشر: من خلال تحليل السؤال وجدت أن الموظفين يشعرون بانتمائهم لمؤسساتهم من خلال عدد الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة 90%.

تحليل السؤال السابع عشر: الموظفين يشعرون بالرضا عن عملهم، فالأفراد الذين أجابوا بنعم كانت 70% أما الأفراد الذين أجابوا بـ لا النسبة كانت 30% فقط.

تحليل السؤال الثامن عشر: من خلال تحليل السؤال وجدت أن الغياب يمثل مؤشر لعدم رضا الموظفين لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة كانت 86.7% والمجيبين بـ لا بنسبة 13.3%.

تحليل السؤال التاسع عشر: من خلال تحليلي للسؤال وجدت أن ترك الخدمة يعبر عن عدم الرضا لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم النسبة كانت 96.7% والمجيبين بـ لا 3.3%.

تحليل السؤال العشرين: من خلال تحليل وجدت أن الترقية تعبر فعلا عن الرضا الوظيفي لأن الأفراد المجيبين بنعم نسبتهم كانت 73.3% أما المجيبين بـ لا 26.7%.

المحور الثالث: علاقة التنظيم الغير رسمي بالرضا الوظيفي

الفرضية الثالثة: تساهم النقابات في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة.

تحليل السؤال الواحد والعشرين: من خلال تحليل لهذا السؤال وجدت أن تحسين الموظفين باهتمامهم يزيد من رفع معنوياتهم في تحقيق رضاهم عن عملهم لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم نسبتهم كانت 100%.

تحليل السؤال الثاني والعشرين: المعاملة الجيدة تؤدي إلى زيادة رضا الموظفين لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم كانت النسبة 96.7% والمجيبين بـ لا بنسبة 3.3%.

تحليل السؤال الثالث والعشرين: ممارسات التنظيم الغير رسمي تزيد من كفاءة الموظفين لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم نسبتهم 83.3% والمجيبين بـ لا 16.7%.

تحليل السؤال الرابع والعشرين: أشعر بأن العمل الذي أقوم به ذو قيمة من خلال تحليل هذا السؤال لأن الأفراد الذين أجابوا بنعم كانت نسبتهم 93.3% والمجيبين بـ لا 6.7%.

تحليل السؤال الخامس والعشرين: المنصب الذي أشغله يتناسب مع رغبتى الأفراد الذين أجابوا بنعم بنسبة كانت 60% و الذين أجابوا بـ لا بنسبة 40%.

تحليل السؤال السادس والعشرين: الترقية عادلة لجميع الموظفين.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 50%.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا هي 50%.

تحليل السؤال السابع والعشرين: أشعر بأن جهدي محل احترام.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 66.7%.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا هي 33.3%.

تحليل السؤال الثامن والعشرين: يوفر عمليا مزايا وحوافز متنوعة.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 63.3%.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا هي 36.7%.

تحليل السؤال التاسع والعشرين: الإدارة العليا تؤكد إطلاعك بجميع التطورات.

نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 53.3%.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا هي 46.7%.

تحليل السؤال الثلاثين: يوفر العمل فرص التطور الوظيفي.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بنعم هي 76.7%.
نسبة الأفراد الذين أجابوا بـ لا هي 23.3%.

من خلال تحليلي لأسئلة الاستبيان وجدت أن التنظيم الغير رسمي له دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي خزينة ولاية المسيلة.

خلاصة الفصل:

قمت في هذه الدراسة بإجراء دراسة ميدانية في خزينة ولاية المسيلة من أجل توضيح العلاقة بين التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي على أرض الواقع.

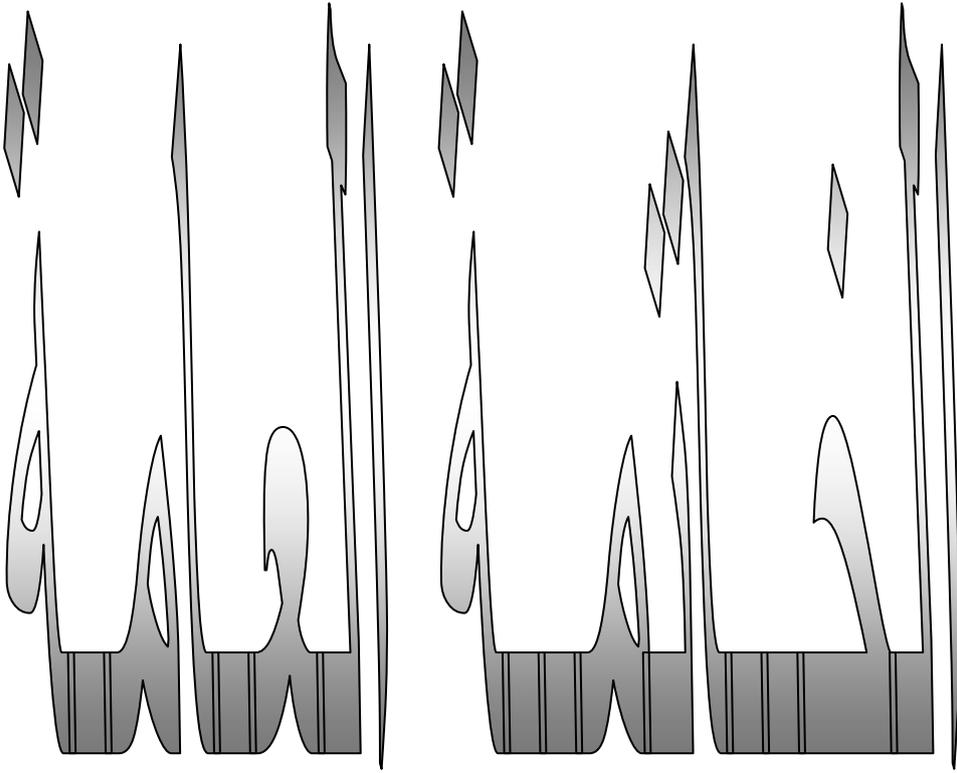
ومن أجل نجاح هذه الدراسة استخدمت طريقة الاستبيان في تفسير الظاهرة.

وبعد تحليل وتفسير أسئلة الاستبيان والبيانات توصلت إلى توجهات أفراد العائلة ايجابية نحو التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي.

وذلك من خلال العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الأفراد وكذلك من خلال دور القائد الغير رسمي وقيامه بتحفيز الأفراد و الدفاع عنهم أمام الإدارة من أي عمل قد يمسهم بضرر.

فمن خلال فرضيات الدراسة الثلاثة عالجت من خلال مجموعة من الأسئلة مفهوم التنظيم الغير رسمي، ثم بينت الموضوع الرضا الوظيفي، وفي الأخير ركزت على العلاقة التي تربط بين التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي.

وفي الأخير توصلت إلى أنه يوجد بالعقل دور فعال وايجابي للتنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي.



في دراستي هذه قمت بتقديم واضح لكل من التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي.

وقمت بالبحث عن العلاقة التي تربط بين هذين المتغيرين .

في الفصل الأول، قمت بتقديم أهم المفاهيم الخاصة بالتنظيم الغير رسمي، واستعرضت نظريات التنظيم الغير رسمي وكيفية تطوره عبر المدارس الإدارية

كما أشارت إلى أهم خصائص ووظائف هذا التنظيم.

أما في الفصل الثاني، قدمت تعريفات هامة للرضا الوظيفي حسب ما تناوله العلماء والمؤلفين في هذا الاتجاه.

كما أشرت إلى مفهوم الرضا الوظيفي من الناحية الإسلامية.

كما تطرقت إلى أهم نظرياته وطرق قياسه ومؤشراته .

في المبحث الأخير حاول استعراض العلاقة الموجودة بين التنظيم الغير

رسمي والرضا الوظيفي التي كانت من خلال تأثير كل منهما على الآخر.

أما في الفصل الثالث والأخير، فقد كان محور دراسة الحالة، تناولت فيه

تقديم حول مؤسسة صاحبة دراسة الحالة، ثم تطرقت إلى المنهج المتبع لدراسته وبعد ذلك قمت بتقديم نتائج تحليل بيانات الاستبيان.

ومن خلال هذا التحليل توصلت إلى بعض النتائج:

1. يعتبر العنصر البشري الركيزة الأساسية لكافة العمليات والأنشطة التي تمارسها في تحقيق أهدافها، فهو المتغير الأساسي والمحرك للعناصر الإنتاجية، أو الأساس الذي تتوقف عملية نجاح أو فشل نشاط المؤسسة.

2. إن التفاعلات بين العنصر البشري، أدت إلى ظهور نوعية من العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة وهي الخزينة، والأخرى هي العلاقات الغير رسمية التي تنشأ نتيجة الصلات الشخصية والاجتماعية التي تكون بين الموظفين لتحقيق مصالحهم المشتركة و يرجع ذلك إلى مدرسة العلاقات الإنسانية في

- الاهتمام بالعلاقات الغير رسمية، وفي إبراز أهمية تأشيرها في تحقيق رضا الموظفين وبالتالي تحفيزهم وزيادة إنتاجهم.
3. إن طاقة الفرد لا تتحد وتتوقف على طاقته الفيزيولوجية فقط ، بل تتأثر أيضا بطاقته الإجتماعية من حيث شعوره بالرضا الوظيفي وتعاونه مع زملائه وتفاهمه مع رؤسائه.
4. على الموظف أن يوازن دائما بين البقاء في عمل لا يرضى عنه مهما اشتدت معاناته بين الانضمام إلى البطالة وعليه بذلك تحمل المعاناة الناتجة عن عدم رضاه عن عمله والتي هي أخف من المشكلات التي يترتب عليها ترك عمله .
5. هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، لأن الترقية عن رضا العمل وهذا ما يطمح إليه أو يتوقعه الموظف.
6. إن الأجر لا يمثل إلا إشباع الحاجات الدنيا و توفره لا يسبب الرضا أو السعادة وإنما يمنح فقط مشاعر الاستياء للموظف، وبالتالي نجد علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس، فالأجر وسيلة لإشباع الحاجات الإجتماعية.
- ومن خلال نتائج الاستبيان توصلت إلى ما يلي:
1. يوجد هناك تنظيم غير رسمي داخل خزينة ولاية المسيلة، وهذا التنظيم له أثر ودور تحقيق رضا الموظفين عن عملهم .
 2. أغلبية أفراد عينة الدراسة غير راضون عن العدل والمساواة في الترقيات.
 3. غالبية أفراد الدراسة يفتخرون بالعلاقات الإجتماعية ولشخصية التي شكلت بينهم وأدت بذلك إلى ظهور تنظيم غير رسمي .
 4. الغالبية من أفراد الدراسة راضون عن نمط إشراف أمين النقابة المستقلة الذي يمثلهم نيابة.
- ومن خلال توصلت إلى بعض التوصيات:

1. يجب أن يكون التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي من بين أهم الموضوعات التي تحظى باهتمام قيادة المؤسسات، فقد وجدت العلاقة التي تربط بين التنظيم الغير رسمي والرضا الوظيفي تؤدي إلى رضاهم عن عملهم وبالتالي تساهم بذلك في تحسين أدائهم ورفع إنتاجيتهم .
2. بتحقيق الرضا الوظيفي لابد من الاهتمام بالعوامل والمتغيرات المؤثرة فيه كالمكافئات، خطابات الشكر، تحسين الرواتب .
أما بالنسبة لخزينة ولاية المسيلة فهناك توصيات أيضا:
 1. القيام بإعادة دراسة من أجل رفع رواتب موظفي الخزينة بما يتناسب مع متطلبات المعيشة ومقارنة أيضا بالجهد المبذول والخطر الذي يواجه موظفي خزينة ولاية المسيلة باعتبارها مؤسسة مالية.
 2. لابد من الاهتمام بفرص الترقية وأن تكون الترقية بقواعد تتسم بالمساواة والعدالة والكفاءة .
 3. إعادة تفعيل التمويل السكني للموظفين.
 4. إعطاء الفرصة للموظفين باستعمال قدراتهم وخبراتهم.
 5. جمالية الموظف من أي خطر قد يواجهه أثناء تأدية مهامه في عمله.
 6. استمرار الإدارة بحرصها على سماع مقترحات الموظفين والعمل بها ما أمكن بها.
 7. يجب الاهتمام بالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة فيما بينها الرئيس والمسؤولين وعلاقة الزملاء مع بعضهم البعض من أجل خلق مناخ متعاون يحث على زيادة الأداء في العمل.
 8. تحسين أساليب الإشراف ونمط القيادة للموظفين.
 9. لا يجب تجاهل ظاهرة تسرب الموظفين أو الانتقال إلى مؤسسات أخرى لأنها ظاهرة تستحق الدراسة.

قَالَ الْمَوَدَّع

قائمة المراجع:
أولا القرآن الكريم
الكتب:

1. الدكتور سالم تيسير الشرايدة، الرضا الوظيفي، نظرية وتطبيقات علمية، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، عمان.
2. خبراء المجموعة العربي للتدريب والنشر، الرضا الوظيفي والارتقاء بالعمل المهني، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
3. محفوظ جودة، أساليب البحث العلمي في ميدان العلوم الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
4. محمد الصاوي، محمد مبارك، البحث العلمي أسسه وطريقة كتابته، مكتبة الأكاديمية للنشر، ط1، عمان، 2010.
5. دلوكيا الهاشمي، د بومنقار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ش الملك حسين، وسط البلد.
6. أحمد ماهر وزملائه، الإدارة، المبادئ والمهارات، دار الجامعية، الاسكندرية، ط1مصر، 2000.
7. ادريس عبد الرحمان ثابت، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مكتب عين شمير، ط1 القاهرة، مصر، 1998.
8. أمين ساعاتي، اصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، ط1مصر، 1997.
9. أمين عبد الهدي: الإدارة العامة العربية، دار الفكر العربي، ط2 القاهرة، مصر، 1977.

10. حسان الجيلالي، التنظيم الغير رسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، د م ج، ط 2 الجزائر، 1985.
11. خليل عبد الرحيم الهتيبي، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، ط1 عمان، الاردن، 1999.
12. سعيد محمد المصري، التنظيم والادارة، الدار الجامعية، ط1 الاسكندرية، مصر، 2002.
13. سعيد يسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، مركز وائل للاستشارات والتطوير الاداري، ط2، القاهرة، مصر، 1998.
14. سيف الاسلام، التنظيم الغير رسمي في المنشآت الصناعية الجزائرية، عوامله وآثاره، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع تحت اشراف مشابك موسى، الجزائر، 1985-1986.
15. علي الشرقاوي: العملية الادارية، دار الجامعة الجديدة، ط2، الاسكندرية، مصر، 2001.
16. عمر سعيد: مبادئ الادارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، ط1 عمان، الأردن، 1991.
17. محمد جاسم، الادارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، ط1 الاسكندرية، مصر، 2001.
18. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2003.
19. مصطفى صديق عقيقي، أحمد ابراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، دراسة التحليل السلوكي للبيروقراطية المصرية، ط10، مكتبة بن شمس، الاسكندرية، مصر، 2002.

20. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي، مطبعة النحلة، ط1

بوزريعة، الجزائر، 1992.

21. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، ط1 الجزائر،

2004.

22. سعاد نائف البر نوطي، الاعمال والخصائص والوظائف الادارية، دار

وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الاردن، 2001.

23. صبحي العتيبي، تطور الفكر والانشطة الادارية، دار مكتبة الحامد، ط1،

عمان، الاردن، 2002.

24. مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، ط1، دار وائل

للطباعة والنشر، عمان، الاردن، 1999.

الكتب بالفرنسية:

lock ea (1976) the nature and causes of job satisfaction
m.M.D dunnette(ed) hand of jnolistical of organizational
psychology 20 « rand MC n/ally.

الأطروحات والمذكرات:

1. سيف الاسلام، التنظيم الغير رسمي في المنشآت الصناعية الجزائرية، عوامله

وأثاره، اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، قسم علم الاجتماع

تحت اشراف مشابك موسى، الجزائر، 1985-1986.

2. علي بن يحي الشهرى، الرضا الوظيفي وعلاقته بالإنتاجية، دراسة تطبيقية

لموظفي جمارك منطقة الرياض، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجيستر

في العلوم الادارية، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2002.

3. بن شنة علي سلمات محمد الامين، علاقة المناخ التنظيمي بارضا الوظيفي،
دراسة حالة الوكالة الولائية للتشغيل بولاية الجلفة لنيل شهادة الماستر في علوم
التسيير، تخصص ادارة الموارد البشرية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2015.

المراسيم والقوانين:

1. المرسوم التنفيذي رقم 91.129 المؤرخ في 26 شوال 1411 الموافق لـ 11 مايو
سنة 1991 المعدل والمتمم الذي يحدد تنظيم خزينة الولاية وصلاحياتها

الملك

جامعة زيان عاشور - الجلفة

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم إدارة الموارد البشرية

استمارة استبيان حول

دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي

دراسة ميدانية " موظفي الخزينة العمومية بولاية المسيلة "

أخي الموظف أختي الموظفة

بصدد التحضير لنيل شهادة الماستر، و بهدف انجاز دراسة حول موضوع دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرضا الوظيفي : نقدم إليكم هذه الاستمارة ونرجو منكم الإجابة عن الأسئلة بكل صدق وموضوعية .

ونعدكم بأن هذه البيانات سرية تستخدم لغرض البحث العلمي فقط

ملاحظة: ضع علامة (x) أمام الإجابة المناسبة .

- كتابة الجواب في المكان المخصص له والمشار إليه بنقاط

شكرا على تعاونكم معنا ومساهمتمكم في انجاز هذا البحث

إشراف الدكتور :

- بن علي خليل

إعداد:

- هماك كريمة

السنة الدراسية: 2016/2017

استبيان موجه للموظفين:

يتم وضع العلامة X في الخانة المناسبة:

1-البيانات الشخصية:

الجنس:

ذكر أنثى

العمر:

من 20 الى 35 سنة من 35 الى 50 سنة فوق 50 سنة

المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي ماستر

سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات 5 الى 15 سنة 15 الى 25 سنة
من 25 سنة فما فوق

الفئة المهنية:

مدير مفتش عام مفتش قسم مفتش مركزي
مفتش رئيسي مفتش عون معاينة

أسئلة الإستبيان:

1-هل العلاقات الاجتماعية تساهم في تحقيق مصالح شخصية ؟

نعم لا

2-هل النقابة تساهم في تحفيز العمال ؟

نعم لا

3-هل لديك ثقة بما يتم اخبارك أو وعدك من قبل الادارة ؟

نعم لا

4-هل مديرك المباشر يتعامل معك بثقة ؟

نعم لا

5- هل الاتصالات بين الموظفين تساعد على زيادة التفاعل الايجابي؟

نعم لا

6- ماهي الطرق التي يستعملها التنظيم الغير رسمي من أجل تنفيذ القرارات ؟

بقوة القانون الاقناع المتابعة

7- ماهي الطريقة التي يستعملها التنظيم الغير رسمي في حل المشكلات ؟

1- عن طريق الاجتماع بين الرؤساء

2- عن طريق الحوار مع العمال

3- كل ما سبق

8- هل تفضل العمل مع جماعة المصالح مباشرة دون اللجوء الى التنظيم الغير رسمي؟

نعم لا

9- هل أنت راض عن الدور الذي تقدمه النقابات

نعم لا

إذا كانت الاجابة ب لا لماذا؟

10- هل هناك اهتمام بمشاكل العمال؟

نعم لا

11- من بين ممارسة التنظيم الغير الرسمي المعاملة الطيبة

نعم لا

12- هل تساهم الاتصالات الغير رسمية بين الموظفين في تحسين أدائهم الوظيفي ؟

نعم لا

13- هل ترى جماعة العمل متماسكة؟

نعم لا

14- صنف التنظيم الرسمي يساهم في بروز التنظيم الغير الرسمي

نعم لا

15- هل هناك اهتمام بمشاكل الموظفين؟

نعم لا

16- هل يشعر الموظفون بانتمائهم لمؤسستهم؟

نعم لا

17- هل الموظفون يشعرون بالرضا عن عملهم؟

نعم لا

18- هل يمثل الغياب مؤشر لعدم رضا الموظفين؟

نعم لا

19- هل ترك الخدمة يعبر عن عدم الرضا؟

نعم لا

20- هل الترقية تعبر عن الرضا الوظيفي؟

نعم لا

21- هل تحسيس الموظفين باهتمامهم يزيد من رفع معنوياتهم ويساهم في تحقيق

رضاهم عن عملهم؟

نعم لا

22- هل المعاملة الجيدة تؤدي الى زيادة رضا الموظفين؟

نعم لا

23- هل ممارسات التنظيم الغير رسمي تزيد من كفاءة الموظفين؟

نعم لا

24- هل تشعر بأن العمل الذي تقوم به ذو قيمة؟

نعم لا

25- هل تشعر بأن المنصب الذي نشغله يتناسب مع رغبتك؟

نعم لا

26- هل الترقية عادلة لجميع الموظفين؟

نعم لا

27- هل تشعر بأن جهد عملك محل احترام؟

نعم لا

28- هل يوفر لك عملك مزايا وحوافز متنوعة؟

نعم لا

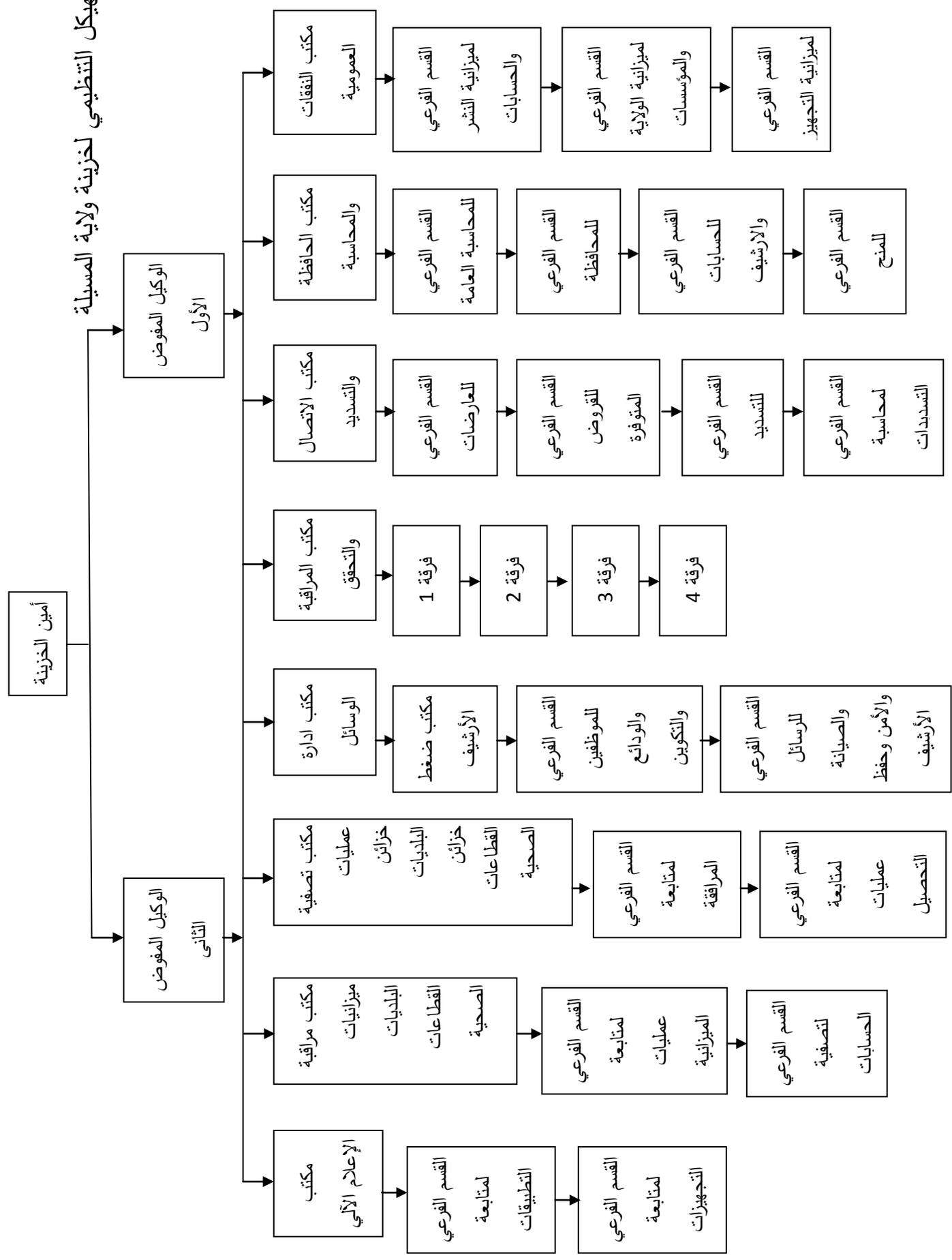
29- هل الادارة العليا تؤكد عن اطلاعك بجميع التطورات؟

نعم لا

30- هل يوفر لك العمل فرص التطور الوظيفي؟

نعم لا

الهيكل التنظيمي لخزينة ولاية المسيلة



SPSS

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	23	76.7	76.7	76.7
Valide أنثى	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
سنة 35 الى 20 من	21	70.0	70.0	70.0
Valide سنة 50 الى 35 من	7	23.3	23.3	93.3
سنة 50 فوق	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

التعليمي المستوى

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	11	36.7	36.7	36.7
Valide جامعي	14	46.7	46.7	83.3
ماستر	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المهنية الفئة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
عام مفتش	1	3.3	3.3	3.3
قسم مفتش	1	3.3	3.3	6.7
مركزي مفتش	3	10.0	10.0	16.7
Valide رئيسي مفتش	14	46.7	46.7	63.3
مفتش	5	16.7	16.7	80.0
معاينة عون	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	83.3	83.3	83.3
لا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س1

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	25	15.0	10.0
لا	5	15.0	-10.0-
Total	30		

Test

	س1
Khi-deux	13.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	63.3	63.3	63.3
لا	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س2

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	19	15.0	4.0
لا	11	15.0	-4.0-
Total	30		

Test

	س2
Khi-deux	2.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.144

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	60.0	60.0	60.0
لا	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س3

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	18	15.0	3.0
لا	12	15.0	-3.0-
Total	30		

Test

	س3
Khi-deux	1.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.273

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س4

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	20	15.0	5.0
لا	10	15.0	-5.0-
Total	30		

Test

	س4
Khi-deux	3.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.068

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	96.7	96.7	96.7
لا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س5

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	29	15.0	14.0
لا	1	15.0	-14.0-
Total	30		

Test

	س5
Khi-deux	26.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
القانون بقوة	10	33.3	33.3	33.3
الاقناع	14	46.7	46.7	80.0
المتابعة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س6

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
القانون بقوة	10	10.0	.0
الاقناع	14	10.0	4.0
المتابعة	6	10.0	-4.0-
Total	30		

Test

	س6
Khi-deux	3.200 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.202

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الرؤساء بين الاجتماع طريق عن	4	13.3	13.3	13.3
العمال مع الحوار طريق عن	3	10.0	10.0	23.3
سبق ما كل	23	76.7	76.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س7

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
الرؤساء بين الاجتماع طريق عن	4	10.0	-6.0-
العمال مع الحوار طريق عن	3	10.0	-7.0-
سبق ما كل	23	10.0	13.0
Total	30		

Test

	س7
Khi-deux	25.400 ^a
ddl	2
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 10.0.

س8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	9	30.0	30.0	30.0
لا	21	70.0	70.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س8

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	9	15.0	-6.0-
لا	21	15.0	6.0
Total	30		

Test

	س8
Khi-deux	4.800 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.028

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	73.3	73.3	73.3
لا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

9س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	22	15.0	7.0
لا	8	15.0	-7.0-
Total	30		

Test

	9س
Khi-deux	6.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.011

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

10س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	1	3.3	12.5	12.5
لا	7	23.3	87.5	100.0
Total	8	26.7	100.0	
Manquante	22	73.3		
Système manquant				
Total	30	100.0		

10س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	1	4.0	-3.0-
لا	7	4.0	3.0
Total	8		

Test

	10س
Khi-deux	4.500 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.034

a. 2 cellules (100.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 4.0.

س11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	17	56.7	56.7	56.7
لا	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س11

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	17	15.0	2.0
لا	13	15.0	-2.0-
Total	30		

Test

	س11
Khi-deux	.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.465

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	86.7	86.7	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س12

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	26	15.0	11.0
لا	4	15.0	-11.0-
Total	30		

Test

	س12
Khi-deux	16.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س13

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	20	15.0	5.0
لا	10	15.0	-5.0-
Total	30		

Test

	س13
Khi-deux	3.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.068

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	93.3	93.3	93.3
لا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س14

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	28	15.0	13.0
لا	2	15.0	-13.0-
Total	30		

Test

	س14
Khi-deux	22.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	90.0	90.0	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س15

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	27	15.0	12.0
لا	3	15.0	-12.0-
Total	30		

Test

	س15
Khi-deux	19.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

16س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	27	90.0	90.0	90.0
لا	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

16س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	27	15.0	12.0
لا	3	15.0	-12.0-
Total	30		

Test

	16س
Khi-deux	19.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

17س

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	21	70.0	70.0	70.0
لا	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

17س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	21	15.0	6.0
لا	9	15.0	-6.0-
Total	30		

Test

	س17
Khi-deux	4.800 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.028

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س18

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	26	86.7	86.7	86.7
لا	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س18

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	26	15.0	11.0
لا	4	15.0	-11.0-
Total	30		

Test

	س18
Khi-deux	16.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س19

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	96.7	96.7	96.7
لا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س19

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	29	15.0	14.0
لا	1	15.0	-14.0-
Total	30		

Test

	س19
Khi-deux	26.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	22	73.3	73.3	73.3
لا	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س20

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	22	15.0	7.0
لا	8	15.0	-7.0-
Total	30		

Test

	س20
Khi-deux	6.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.011

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide نعم	30	100.0	100.0	100.0

س22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	29	96.7	96.7	96.7
Valide لا	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س22

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	29	15.0	14.0
لا	1	15.0	-14.0-
Total	30		

Test

	س22
Khi-deux	26.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	25	83.3	83.3	83.3
Valide لا	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س23

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	25	15.0	10.0
لا	5	15.0	-10.0-
Total	30		

Test

	س23
Khi-deux	13.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س24

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	28	93.3	93.3	93.3
لا	2	6.7	6.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س24

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	28	15.0	13.0
لا	2	15.0	-13.0-
Total	30		

Test

	س24
Khi-deux	22.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س25

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	18	60.0	60.0	60.0
لا	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س25

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	18	15.0	3.0
لا	12	15.0	-3.0-
Total	30		

Test

	س25
Khi-deux	1.200 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.273

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س26

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	15	50.0	50.0	50.0
لا	15	50.0	50.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س26

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	15	15.0	.0
لا	15	15.0	.0
Total	30		

Test

	س26
Khi-deux	.000 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	1.000

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س27

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	20	66.7	66.7	66.7
لا	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س27

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	20	15.0	5.0
لا	10	15.0	-5.0-
Total	30		

Test

	س27
Khi-deux	3.333 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.068

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	19	63.3	63.3	63.3
لا	11	36.7	36.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س28

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	19	15.0	4.0
لا	11	15.0	-4.0-
Total	30		

Test

	س28
Khi-deux	2.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.144

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	16	53.3	53.3	53.3
لا	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

س29

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	16	15.0	1.0
لا	14	15.0	-1.0-
Total	30		

Test

	س29
Khi-deux	.133 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.715

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

س30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
نعم	23	76.7	76.7	76.7
لا	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

30س

	Effectif observé	Effectif théorique	Résidu
نعم	23	15.0	8.0
لا	7	15.0	-8.0-
Total	30		

Test

	30س
Khi-deux	8.533 ^a
ddl	1
Signification asymptotique	.003

a. 0 cellules (0.0%) ont des fréquences théoriques inférieures à 5. La fréquence théorique minimum d'une cellule est 15.0.

ملخص الدراسة باللغة العربية:

الرضا الوظيفي والتنظيم الغير رسمي يعتبر من أهم المواضيع التي تناولها علم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي

فالرضا الوظيفي هو مجموع المشاعر التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله

وهذه المشاعر قد تكون ايجابية أو سلبية

أما التنظيم الغير رسمي فهو كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الغير رسمي

كما أنه يعني تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم تهدف هذه الدراسة الى توضيح واختيار العلاقة بين كل من الرضا الوظيفي والتنظيم الغير رسمي لدى الموظفين العاملين في الخزينة العمومية لولاية المسيلة

ومن أجل توضيح دور التنظيم الغير رسمي في تحقيق الرضا الوظيفي قمت باستخدام اتمارات الاستبيان كأداة لجمع بيانات الدراسة

بعد ذلك وزعت 48 استمارة استبيان عن موظفي الخزينة، وبعد الاجابة على

هذه الاستمارات وجدت 30 استمارة استبيان قد تم الاجابة عنها فقط، أما 18

استمارة لم يتم الاجابة عليها وبالتالي تم إلغاءها

وبعد تحليل استمارات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS توصلت

الى النتائج التالية:

1. التنظيم الغير رسمي يساهم في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسات

وفي الخزينة العمومية لولاية المسيلة خاصة

2. للعلاقات الشخصية دور في تحقيق الرضا الوظيفي

3. محتوى العمل دور في تحقيق الرضا الوظيفي في الخزينة العمومية
لولاية المسيلة

4. للنقابات دور في تحقيق الرضا الوظيفي لموظفي الخزينة العمومية

فهرس المحتويات:

	شكر
	إهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	فهرس المحتويات
أ-ي	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتنظيم غير الرسمي	
13	تمهيد
14	المبحث الأول: التنظيم الغير رسمي
15	المطلب الأول: مفهوم التنظيم الغير رسمي
16	المطلب الثاني: طبيعة التنظيم الغير رسمي
17	المطلب الثالث: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير رسمي
18	المبحث الثالث: نظريات حول نشأة وتطور التنظيم الغير رسمي
18	المطلب الاول: النظريات المادية
19	المطلب الثاني: النظريات الاجتماعية
20	المطلب الثالث: تطور التنظيم الغير رسمي عبر المدارس الادارية
25	المبحث الثالث: خصائص ووظائف التنظيم الغير رسمي
25	المطلب الأول: الخصائص التنظيمية للتنظيم الغير رسمي
26	المطلب الثاني: الخصائص الاجتماعية للتنظيم غير رسمي
27	المطلب الثالث: وظائف التنظيم الغير رسمي
30	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الرضا الوظيفي	
32	مقدمة الفصل الثاني
33	المبحث الأول: الرضا الوظيفي وأهم العوامل المسببة له
33	المطلب الأول: مفهوم الرضا الوظيفي وأهميته
37	المطلب الثاني: مؤشرات عدم الرضا الوظيفي
38	المطلب الثالث: العوامل التي تسبب الرضا الوظيفي
41	المبحث الثاني: نظريات الرضا الوظيفي
41	المطلب الأول: نظريات الرضا الوظيفي
50	المطلب الثاني: علاقة الرضا بالأداء الوظيفي
51	المطلب الثالث: قياس الرضا الوظيفي
55	المبحث الثالث: علاقة التنظيم غير الرسمي بالرضا الوظيفي
55	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي
56	المطلب الثاني: الاتصالات الغير رسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي
57	المطلب الثالث: العلاقات الاجتماعية وتأثيرها على الرضا الوظيفي
58	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة الحالة	
60	تمهيد

61	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة وعينة الدراسة
61	المطلب الأول: مفهوم الخزينة العمومية
62	المطلب الثاني: التعريف بخزينة ولاية المسيلة "عينة الدراسة"
66	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
66	المطلب الأول: منهج الدراسة
66	المطلب الثاني: خصائص أداة الدراسة
69	المبحث الثالث: الأساليب الإحصائية وإجراءات تطبيق الدراسة
69	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج الدراسة
124	المطلب الثاني: اختيار الفرضيات ومناقشة النتائج
129	خلاصة الفصل
131	خاتمة
	قائمة المراجع
	ملاحق
	ملخص باللغة العربية
	ملخص باللغة الفرنسية
	فهرس المحتويات