

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

العلاقات غير رسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح - ولاية المسيلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

إشرا ف الأستاذ:

د. نش عمر

إعداد الطالبة:

? لجنف زهرة

السنة الجامعية: 2016/2015

** كلمة شكر وعرافان **

"وعلمك ما لم تكن تعلم وكان فضل الله عليك عظيماً" . سورة النساء الآية

113

نحمد ربي حمد الشاكرين، ونحمدك ربي على توفيقك لنا، ومدنا بالقوة والعزم

لإنهاء هذا العمل المتواضع

اقتداءً بقوله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله" صدق

رسول الله

نقدم بشكرنا الجزيل إلى كل من قدم لنا يد العون من قريب أو من بعيد في

نجاز هذا العمل المتواضع وإتمامه ولو بنصيحة، ونخص بالذكر الأستاذ

المشرف (نش عمر) لما قدمه لنا من توجيهات ونصائح قيمة فله خالص التقدير

والاحترام

ولا يفوتنا أن أتقدم بفائق التقدير وجميل العرفان لكل أساتذة قسم علم

الاجتماع

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أ-ب	مقدمة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

5	- الإشكالية
6	- الفرضيات
7	- أسباب اختيار الموضوع
8	- تحديد المفاهيم العامة
11	- دراسات سابقة

الفصل الثاني: ماهية غير رسمية

23	تمهيد
24	- مفهوم العلاقات غير رسمية
26	- طرق نشأة العلاقات غير رسمية
28	- خصائص نشأة العلاقات غير رسمية
29	- أسباب ظهور العلاقات غير رسمية
32	- أنماط العلاقات غير رسمية
35	- الآثار المترتبة على العلاقات غير رسمية
39	- خلاصة

الفصل الثالث: ماهية الولاء التنظيمي

41	تمهيد
42	- مفهوم الولاء التنظيمي

46	- خصائص الولاء التنظيمي
47	- أهمية الولاء التنظيمي
48	- مراحل الولاء التنظيمي
50	- النماذج المفسرة للولاء التنظيمي
56	- أنواع الولاء التنظيمي
58	- قياس الولاء التنظيمي
62	خلاصة

الفصل الرابع : المداخل النظرية للدراسة

64	- تمهيد
65	أولاً: المداخل النظرية لدراسة العلاقات غير رسمية
65	- مدخل البنائية الوظيفية
81	- مدخل تكوين الجماعات غير رسمية
85	- البدائل السيسولوجية الحديثة لدراسة التنظيم
86	ثانياً: المداخل النظرية لدراسة الولاء التنظيمي
86	- مدخل سلوكي
86	- مدخل الاتجاهات
87	خلاصة

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

89	تمهيد
90	أولاً: مجالات الدراسة
91	ثانياً: منهج الدراسة
93	ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة
95	رابعاً: عينة الدراسة
95	خامساً: خصائص العينة

الفصل السادس: عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها

102	تمهيد
-----	-------

103	أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار والتفاني في العمل
107	ثانياً: العلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل في علاقاتها بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة
119	ثالثاً: للعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل ودورها في تفشي قيم الإهمال والتسيب والتراخي داخل المؤسسة
124	رابعاً: نتائج الدراسة
129	خاتمة
	قائمة الملاحق
	قائمة المراجع
	فهرس المحتويات

فهرس الجداو ل

الصفحة	عنا ن الجلو ل	
95	توزيع المبحوثن حسب الجنس	جلو ل رقم 1
96	توزيع المبحوثن حسب فئة الجنس	جلو ل رقم 2
97	توزيع المبحوثن حسب المستوى التعليمي	جلو ل رقم 3
98	توزيع المبحوثن حسب الخبرة	جلو ل رقم 4
103	موقف العامل من جو العمل الاجتماعي في علاقته بمدى استشارة العمال لا لاقتراح الحلول المرتبطة بالمشكلات	جلو ل رقم 5
104	تساهم في صنع اتخاذ القرارا ت الخاصة بالعمل	جلو ل رقم 6
105	تكريم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل	جلو ل رقم 7
106	العلاقة التي تربطك بالمشرف	جلو ل رقم 8
107	العلاقة بين الرضا عن الزملاء ومدى ولاء العاملين وإخلاصهم لمؤسستهم	جلو ل رقم 9
108	العلاقة بين شعور العامل بالانتماء وطبيعة نمط الإشراف	جلو ل رقم 10
109	العلاقة بين اللقاءات غير رسمية والالتزام الأخلاقي للعامل اتجاه عمله	جلو ل رقم 11
110	العلاقة بين العامل والمشرف وكيفية معاملة المشرفين للعمال	جلو ل رقم 12
111	العلاقة السائدة بين العمال والعمل ضمن الجماعة	جلو ل رقم 13
112	علاقة الشعور بالانتماء ومدى تعلق العامل بالمؤسسة	جلو ل رقم 14
113	سوء التفاهم بين العمال	جلو ل رقم 15
114	رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة	جلو ل رقم 16
116	العلاقة بزملاء العمل وبين ترك المؤسسة في حالة وجود بديل	جلو ل رقم 17
117	العلاقة بين شعور العامل بالانتماء وجو العمل الاجتماعي	جلو ل رقم 18
118	اللقاءات غير رسمية التي ينظمها العمال ومبررلا	جلو ل رقم 19
119	تبادل الحديث مع زملاء العمل	جدول رقم 20
120	تأثير تبادل الحديث مع الزملاء على الأداء	جدول رقم 21
121	طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف	جدول رقم 22
122	ميل العامل إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل	جدول رقم 23
123	تأثير المبالغة في تبادل الحديث على سير العمل	جدول رقم 24

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل رقم
50	مراحل تطور الولاء التنظيمي	1
52	نموذج setters للولاء التنظيمي	2
82	نظرية تكوين الجماعات لهومناز	4
84	تبين تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة	5
96	يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس	6
97	يمثل توزيع المبحوثين حسب فئة السن	7
98	يمثل توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	8
99	توزيع المبحوثين حسب الخبرة	9
104	تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل	10
105	تكريم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل	11
113	العلاقة التي تربطك بالمشرفين	12
115	سوء التفاهم بين العمال	13
119	رغبة العمال في الاستمرار بالعمل داخل المؤسسة	14
120	تبادل الحديث بين زملاء العمل	15
121	تأثير التبادل الحديث مع الزملاء على الأداء	16
122	طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف	17
123	ميل العامل إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل	18
123	تأثير المبالغة في تبادل الحديث على سير العمل	19

مقدمة:

يعود تاريخ المنظمات إلى تاريخ البشرية، فقد احتاج الناس منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة، ومن تلك الأهداف الحاجة لتنظيم النشاطات لإنجاز الأعمال سواء داخل الأسرة أو المؤسسات العامة والخاصة، أو داخل التنظيم وهو المجتمع.

وتعد دراسة العنصر البشري في المنظمات مجالاً حيويًا بالنسبة للقادة والمديرين خاصة على الرغم من أن المنظمات في المجتمعات الحديثة تشكل أكثر من مجرد تجمعات بين الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية.

تطابقت الأهداف التنظيمية مع المصالح الشخصية وتعد السبل من أجل تحقيق الهدفين مع إعطاء الأولوية للمصالح الشخصية هذه الأخيرة التي تكونت بفعل التفاعلات والعلاقات الرسمية وغير الرسمية الموجودة داخل النسق التنظيمي والعنصر البشري المكون الرئيسي لها مهما كان مركزه في التنظيم، مما يمكن أن يحدث عملية التأثير والتأثر، هذا التأثير الذي يحدث بدوره تفاعلات متنوعة ومتداخلة مع بعضها البعض والتي تظهر خاصة في سلوكيات الفاعلين داخل التنظيم.

إذ ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تحدد فقط بطاقته الفيزيولوجية، ولكنه يتأثر أيضاً بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة والرقابة والخبرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحياناً في تحديدها، هذا الأخير الذي يمكن أن يحدث تغييراً في سلوكيات الأفراد وأحياناً في الأداء يخرج من وراء ذلك بأداء جيد و بالتالي تحقيق الفعالية المرغوب فيها خاصة إذاً جد في ذلك أي في العلاقات التي كونها الفرد الفاعل، راحته النفسية وبالتالي حقق حاجة الأمان، أو أنه يلقي عدة عراقيل خاصة في ظل علاقات إنسانية ضعيفة .

ويشير الفكر الإداري إلى أنه يوجد في أي منظمة نوعان من العلاقات بين العاملين هما العلاقات التنظيمية الرسمية التي تحكم تصرفات وأعمال العاملين داخل المنظمة من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الأعمال والاختصاصات وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد وفق الأعمال الموكلة إليه وبناءً على المكانة التي تحتلها، أما النوع الثاني فيشمل العلاقات التنظيمية غير الرسمية التي تنشأ نتيجة للصلات الشخصية أو الاجتماعية أو نتيجة لتفاعل الأفراد فيما بينهم لخدمة مصالحهم المشتركة وإدراك مشاعرهم، وتفهم مواقفهم واهتماماتهم وحاجاتهم ومنظقتهم، وخلق المناخ الإيجابي للعمل، والربط بين أهدافهم وأهداف المنظمة، ومشاركتهم في وضع الخطط، والاستعداد لتقبل شكاويهم وباقتراحاتهم والتشجيع على

مهاراتهم وقدراتهم، وتحمل مسؤولية أخطائهم في العمل وهذا يعمل على خلق حالة من الشعور بالانتماء إلى هذه المنظمات وتدفعهم للعمل باستخدام كامل طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة إلى جانب أهدافهم الشخصية وخلق حالة من الانتماء والإخلاص والولاء التنظيمي لدى عاملها .

وهذا فقد لاقى الولاء التنظيمي اهتماماً كبيراً لأنه يعتبر عنصراً مهماً في بلوغ الأهداف التنظيمية وتعزيز الإبداع والثقة بين المؤسسة ودارتها، كما يسهم الولاء في تطوير قدرات المؤسسة على البقاء والنمو والتواصل وكل ذلك يزيد من شعور الأفراد العاملين بأهمية الوقت الذي يقضونه في المؤسسة.

وإن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل المتبادل بين الطرفين، فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعاملين لا بد أن يقدم العاملون الولاء التنظيمي كذلك حينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد عليها أن تتسارع بما يجعل العاملين يشعرون بالراحة النفسية، ويحسون بثمرة جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

وتجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الخارجية والداخلية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد الوظيفية والتنظيم.

وفي هذا الإطار جاء اهتمام الباحثة منصباً على محاولة البحث عن العلاقات غير الرسمية ومدى تأثيرها على الولاء التنظيمي لدى العامل بالمؤسسة، ومن أجل الكشف عن حيثيات هذه العلاقة توجهنا ببحثنا إلى المؤسسة الإستشفائية بعين الملح ولاية المسيلة .

ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم بحثنا إلى مجموعة من الفصول وهي كالاتي :

الفصل الأول: سميناه الفصل التمهيدي تناول إشكالية البحث وأهم تساؤلات الدراسة ثم قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات لمحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة ثم أهمية الدراسة وأسباب اختيارها، وأهدافها، وكذا تحديد مفاهيمها ثم عرضنا أهم الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة .

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان ماهية العلاقات غير الرسمية فقد حاولنا في البداية التطرق إلى مفهوم العلاقات غير الرسمية، خصائصها وأسباب ظهورها وتطرقنا إلى أنماط العلاقات غير الرسمية لنصل في الأخير إلى الآثار المترتبة عن العلاقات غير الرسمية (الآثار الإيجابية والآثار السلبية).

الفصل الثالث: جاء تحت عنوان ماهية الولاء التنظيمي، فقد حاولنا في البداية التطرق إلى مفهوم الولاء التنظيمي ثم خصائصه وأهميته والمراحل التي تطور الولاء التنظيمي، والنماذج المفسرة له، ثم تطرقنا إلى أنواع الولاء التنظيمي، ثم في الأخير تطرقنا إلى كيفية قياس الولاء التنظيمي .

الفصل الرابع: يدور حول المداخل النظرية لكل من المتغيرين العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي.

الفصل الخامس: يمثل الإجراءات المنهجية للدراسة تم فيه التعريف بالمؤسسة وتحديد مجالات الدراسة، منهج الدراسة، وذا الأدوات المستخدمة، وأيضا مجتمع وعينة الدراسة وخصائصها .

الفصل السادس: تمثل في تفسير وتحليل البيانات وعرض نتائج الدراسة.

ثم خاتمة البحث.

أولاً: الإشكالية:

يعد التفاعل في العلاقات الوظيفية بين العاملين من أبرز السمات المميزة للمنظمات على اختلاف أنواعها، وأن التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين له تأثير على معدلات الولاء التنظيمي ومستويات الصراع داخل المنظمة، لذا تعمل المؤسسات باستمرار بتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد بيئة العمل فيها وتشابكها والعمل بفاعلية لذلك لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى تحفيزهم والحد من الصراع، وتحسين جودة المنظمة لأن الولاء التنظيمي انعكاس لاتجاهات الأفراد وأنماطهم السلوكية لهذا حظي موضوع الولاء التنظيمي باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر على العديد من الظواهر السلوكية مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة وما له من تأثير في إنتاجية المؤسسات وانتظام آرائها على النحو المرغوب ومن بين تلك الآثار التي تراها الدراسة الراهنة يمكن أن تمارس تأثيراً مهماً على المناخ التنظيمي بالمؤسسة والولاء التنظيمي حيث تحاول عزله ودراسته لتشخيص طبيعة تأثيره على مستويات الولاء التنظيمي، والمتمثل في الدور الذي يمكن أن تلعبه العلاقات غير الرسمية داخل المنظمة و تعد دراسة العنصر البشري في المنظمات مجالاً حيويًا، على الرغم من أن المنظمات في المجتمعات الحديثة تشكل أكثر من مجرد تجمعات بين الأفراد تربط بينهم العلاقات الرسمية وغير الرسمية فالمنظمات تمثل <>نظاماً متكاملًا له قواعد وقيم وثقافة تنظيمية، وتعمل عادة على تحويل نوع من المدخلات إلى المخرجات<<.

في ظل المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم يزداد الاعتماد على الأنظمة المؤقتة المرنة المتكيفة مع البيئة بمتطلباتها الجديدة وهذا يدعو إلى تطوير التعليم والتدريب لتحقيق تنمية الموارد البشرية. ويرى بعض الباحثين أن المستقبل ينتظر أن تكون ذات هياكل مرنة <>تقوم على الثقة والدقة والتهديب وحدة الذهن، وتتطوي على الألفة والمودة والمشاركة والاهتمام بتحقيق الأداء العالي، وسوف تركز حرية الفرد واستقلاليته، وتسمح بالتغيير الحر والخيال الواسع. ويشير الفكر الإداري إلى أنه توجد في أي منظمة نوعان من العلاقات بين العاملين هما العلاقات التنظيمية الرسمية التي تحكم تصرفات أعمال العاملين داخل المنظمة من خلال قواعد وأنظمة العمل وتقسيم الأعمال والاختصاصات، وتحديد مسؤوليات وسلطات كل فرد وفق الأعمال الموكلة إليه وبناءً على المكانة المهنية التي يحتلها، أما النوع الثاني فيشمل العلاقات التنظيمية غير الرسمية في العمل وأوضح أثرها في الإنتاجية والأداء، حيث يدرس

أنصارها في البداية الظروف الفيزيائية للعمل وأثرها في الإنتاجية مستخدمين المنهج التجريبي القائم على ضبط متغيرات بيئة العمل، وقد كشفت نتائج تلك الدراسات أن هناك عوامل أخرى إلى جانب التغيرات في الظروف الفيزيائية للعمل كانت تؤدي دائما إلى زيادة الإنتاجية مما دفع الباحثين إلى دراسة الروح المعنوية للعمل ومدة الراحة، وطريقة دفع الأجر وأكدت النتائج أن الإنتاجية ترتبط ايجابيا بالظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين اكثر مما ترتبط بالمتغيرات المادية التي تدخل على ظروف وأحوال العمل.

ونظرا لارتباط صدق وكفاءة الطروحات النظرية بمدى قدرتها على تفسير بيانات مختلفة عدا بيئة وجودها الأصلية فان الدراسة الراهنة تكون مناسبة لمحاولة عرض التراث النظري ذو العلاقة بمشكلة البحث على الواقع التطبيقي من خلال النزول إلى الميدان وتشخيص الواقع الفعلي لطبيعة العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي.

وسيتيم من خلال هاته الدراسة محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي التالي:

ما طبيعة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي؟

وعلى ضوء هذا التساؤل الرئيسي تتحدد الأسئلة الفرعية:

- هل للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالتفاني في العمل والإخلاص؟
- هل للعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون، الاحترام المتبادل علاقة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة؟
- هل للعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل دور في تفشي قيم الإهمال والتسيب والتراخي داخل المؤسسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة.

أ- الفرضية العامة:

طبيعة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي.

ب - الفرضيات الجزئية:

- للمشاركة في اتخاذ القرار علاقة بالتفاني في العمل والإخلاص.
- للعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون، الاحترام المتبادل علاقة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة.
- للعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل دور في تفشي قيم الإهمال والتسيب والتراخي داخل المؤسسة.

ثالثا: أسباب اختيار الموضوع.

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دون غيره لأسباب عديدة منها:

- علاقة هذا الموضوع بتخصصنا العلمي و المتمثل في تنمية الموارد البشرية.

- تنامي الميول نحو موضوع التنظيم غير الرسمي و أهميته في المؤسسة الجزائرية.

- نقص الدراسات على مستوى الجامعة.

- الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الولاء التنظيمي وإضافة كل ما هو جديد فيه إلى أرصدتنا المعرفية.

- ملاحظتنا في المحيط المعاش أن العامل الجزائري قليل الولاء لمؤسسته و رغبتنا في اختبار هذه الملاحظة بدراسة ميدانية.

- قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلالها تطبق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع البيانات والمعلومات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح.

رابعا: أهمية الدراسة.

- إن عدم العناية بالمشكلات الإنسانية في المؤسسات الصناعية أو الإنتاجية أو الخدماتية الجزائرية أو تجاهل التنظيمات غير الرسمية أدت إلى تفاقم الوضع بين العمال والإدارة وزيادة حدة الصراع والتوتر مما انعكس على العاملين حيث كثرت شكاويهم وقلت فعاليتهم وادي بهم الحال إلى الإهمال والتكاسل في العمل.

- كونها تبحث وتسلط الضوء على اثر العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة.

- إقامة الباحثين بإجراء بحوث جديدة من خلال الاطلاع على نتائج الدراسة وما قد تصل إليه من نتائج وتوصيات وإمكانية تطبيق دراسة مشابهة على عينات أخرى من مواضيع متعددة.

- الأخذ بهذه الدراسة وتطبيقها على ارض الواقع لا شك أن لها اثر مهم وإيجابي.

خامسا: أهداف الدراسة.

لكي تكون الدراسة ذات قيمة علمية و يجب أن تكون لها أهداف يطمح من خلالها الباحث الوصول إليها وتكون هي السبب الذي من اجله قام الباحث بهذه الدراسة و تكون هذه الأهداف ذات قيمة ودلالة علمية ويمكن حصرها فيما يلي:

- تحديد كيفية تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة .

-إظهار مدى تفهم وإدراك المؤسسات والمديرين للتنظيمات غير الرسمية و مدى تبنيهم لمبادئها ومنتغيراتها.

- محاولة التحكم و الربط بين خلفية النظرية و العمل الميداني.

سادسا: تحديد المفاهيم:

سنحاول من خلال هذا العنصر تحديد المفاهيم التي تتعلق بالموضوع و ذلك من أجل تحديد النقاط التي سوف نبدأ منها خلال بحثنا.

1-التنظيم:

-لغة:

هو كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني أداة يتم بواسطتها انجاز عمل.¹

وقد تعددت المدارس والنظريات التي تناولت موضوع التنظيم ورغم الاختلاف بين التعاريف إلا أنها بقيت تنصب في نفس المقصود.

- التعريف الاصطلاحي:

يعرفه اتزيوني على أنه: "وحدة اجتماعية أنشئت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي لتحقيق أهداف محددة وذلك من خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة واستبدال الموظفين".²

أما سيمون فيعرفه على انه عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة الأفراد.³

- التعريف الإجرائي: التنظيم هو عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد، تجمعهم علاقات رسمية يعملون وفق خطة معينة من اجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات.

2 - التنظيم الرسمي:

يرى أمين ساعاتي "التنظيم الرسمي هو كل ما يقوم على أساس الإجراءات التي صممت من اجله ويقوم على أساس تحليل العملية الإدارية وتجميعها في وظائف والوظائف في تقسيمات تنظيمية صغيرة يجري تجميعها في تقسيمات تنظيمية اكبر وهكذا".⁴

¹ - محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2006، ص. 200 .

² - علي محمد منصور: مبادئ الإدارة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط 2، 2004، ص. 147 .

³ - بلقاسم سلاطنية: التنظيم الحديث للمؤسسة، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص. 48 .

⁴ - أمين ساعاتي: أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1997، ص. 131 .

تعريف عمر سعيد وآخرون: "التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بهيكل المنظمة وتحديد العلاقات بين الأفراد فيها وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات وتحديد السلطات والمسؤوليات في المنظمة وبالتالي وضوح دور كل فرد منها، إذن التنظيم الرسمي هو ما قام بفعل إدارة المنظمة"¹.

تعريف علي الشرقاوي: "التنظيم الرسمي هو ذلك النمط من العلاقات بين أعضاء المنظمة والذي يعرف ويقنن رسمياً"².

- التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه البناء الأصلي المعترف به في المنظمة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تنظم سلوك الأعضاء من أجل تحقيق الأهداف والغايات المسطرة مسبقاً.

3 - التنظيم غير الرسمي:

يشير التنظيم غير الرسمي إلى "نسق العلاقات غير الرسمية التي تنمو تلقائياً بسبب تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي ولكل تنظيم رسمي جانب غير رسمي فيما يتعلق بتنظيمه الاجتماعي ويتضمن المعايير الاجتماعية والشعائر والتقاليد والمشاعر التي تؤثر على سير التنظيم الرسمي"³.
أن التنظيم غير الرسمي ينشأ من خلال تواجد أشخاص مع بعضهم في مكان واحد تجمعهم أهداف مشتركة يسعون إلى تحقيقها.⁴

أن التنظيم غير الرسمي مجال لتعبير الأفراد عن متاعبهم ومشاكلهم وآرائهم حول الأمور التي تشغل اهتمامهم، ويكون التنظيم غير الرسمي قوياً عندما يكون التنظيم الرسمي سيئاً وغير محبوب لدى الأفراد.⁵

- التعريف الإجرائي:

يقصد بالتنظيم غير الرسمي في هذه الدراسة ما يظهر من علاقات بين الأفراد كرد فعل لما يحدثه التنظيم الرسمي من قرارات روتينية وملل يشعر معه الأفراد بحاجتهم إلى التحدث عن أفكارهم ومشاعرهم والحصول على المساعدة الممكنة لتحقيق أهدافهم.

¹ - عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، ط1، 1991، ص 74.

² - الشرقاوي: العملية الإدارية ووظيفة المديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2001، ص 271.

³ - بدوي، أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1986، ص 298.

⁴ - الهواري سيد: التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998، ص 320.

⁵ - عصفور محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1988، ص 128.

4 - الولاء التنظيمي:

- لغة:

فهو اسم مصدر من والى يوالي موالاة وولاء يقال والى فلان فلانا بمعنى نصره وأحبه.¹
ولكلمة الولاء مدلولات كثيرة، فالولاء في اللغة يعني العهد، القرب، والنصر والمحبة والالتزام.²
ويعني الولاء ذلك الشعور بالقرب والنصرة والمساندة في الشدائد حيث وردت كلمة الولاء في العديد من الآيات القرآنية ومن أمثلة ذلك قوله تعالى: "والمؤمنون والمؤمنات بعضهم أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر" ويعني الولاء هنا النصرة في الأمور المشتركة والتعاون والمودة والمؤازرة والمساواة.

- اصطلاحاً:

عرف كل من "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" الولاء على أنه: "إيمان قوي بأهداف المنظمة وقيمها، وقبول هذه الأهداف وتلك القيم، والرغبة في بذل جهد معقول بالنيابة عن المنظمة و الرغبة القوية للبقاء في المنظمة".³

حيث ركز التعريف الذي قدمه كل من "بورتر" و"ستيرز" و"ماودي" أن الولاء هو حالة وجدانية تتمثل في التفاعل والاتساق والانسجام مع المنظمة والتي تظهر من خلال السلوكيات الإيجابية للعاملين والرغبة القوية للبقاء في المنظمة .

ويعرف "هربنيك" و"ألوتو" "Hrebiniak and Alluto" الولاء التنظيمي على أنه "عدم الرغبة في ترك التنظيم لأسباب تتعلق بالزيادات في الراتب أو الموقع الوظيفي أو الحرية المهنية أو تتعلق بصداقات الزمالة".⁴

حيث يوضح هذا التعريف أن الولاء التنظيمي يصل بالفرد إلى عدم التفكير في ترك المنظمة مهما كانت الإغراءات التي يمكن أن يتلقاها لتغيير المنظمة.

¹ - فايزة رويم : واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية ،دراسة ميدانية بمدينة ورقلة ،مجلة دراسات نفسية تربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، عدد 5، 2010 ، ص.101.

² - موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2010، ص.118 .

³ - الرواشدة، خلف سليمان :صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي ،مجلة العلوم الاجتماعية ،مجلد (3) ،2007، ص.87.

⁴ - الصيرفي، محمد :التحليل على مستوى المنظمات ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ،جزء(4) ،المكتب الجامعي الحديث ،2009، ص.313.

كما عرفَ فَّ الولاء التنظيمي على أنه: "سلوك يعبر به الفرد عن مدى التزامه وحبه وتقديره لهذا العمل وارتباطه به وأن الفرد الذي يظهر مستوى عالياً من الولاء التنظيمي تجاه منظمته عادة ما يتصف بالصفات التالية:¹

- الاستعداد لبذل أقصى جهد ممكن من أجل المنظمة.

- اعتقاد قوي بقبول أهداف وقيم المنظمة.

- الرغبة القوية في المحافظة على استمرار العضوية في المنظمة.

من خلال التعريف السابق يتضح أن الولاء هو سلوك يظهره الفرد اتجاه منظمته من خلال التزامه بمواعيد العمل والمداومة المستمرة، فيظهر حبه لها وتقديره وقبوله قيمها وبذله جهداً معتبراً من العمل، وعدم تركه لها هو الذي يعزز ولاءه.

إن تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراريته يرتكز على ثلاث ركائز هي:

- **ركيزة الولاء المستمر:** أن يكرس الفرد لحياته وتضحيتته بمصالحه من أجل بقاء واستمرار الجماعة،

- **ركيزة الولاء التلاحمي:** تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

- **ركيزة الولاء الموجه:** تشير إلى ارتباط الفرد بقيم ومبادئ الجماعة (موسى اللوزي مرجع سابق ص 119).

- **التعريف الإجرائي:**

هو درجة تطابق للفرد مع منظمته وارتباطه بها ورغبته في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل فيها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضوية هذه المنظمة.

سادساً: الدراسات السابقة.

انطلق الباحث على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والتي كان لها دور كبير في إثراء الموضوع، وفي اختيار الباحث له، ومثل البدء بالدراسة انطلاقاً من خلال تلك الدراسات ولجوانب أخرى لغرض تحقيق الفائدة وتكامل الدراسات والأبحاث العلمية، حيث حظي موضوع العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي باهتمام الباحثين وكان مدار العديد من الدراسات، فقد قام الباحث بتقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين الأول يتناول العلاقات غير الرسمية والثاني يتناول الولاء التنظيمي.

¹ - المشعان، عويدة سلطان: الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (33) العدد (04)، 2005، ص.798.

أ - دراسات تناولت العلاقات غير الرسمية:

1 - دراسة طلعت إبراهيم لطفي: (دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع) حيث أجريت هذه الدراسة في 14 رمضان 1403 هـ الموافق لـ 25 يونيو 1983 بشركة الأسمدة العربية السعودية وهي إحدى المؤسسات الصناعية بمدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، حيث دامت هذه الدراسة ثلاثة أشهر حاول الباحث من خلالها التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل هذه الشركة،¹ وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك للتأكد من صحتها وهي على التوالي:

- كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.

- يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية داخل المصنع.

- يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسر لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه معوقا لها.

- يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.

- يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.

- تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة.

وقد احتوت عينة البحث على 572 عاملا واقتصرت على العمال الذين يعملون في الأقسام والورش الإنتاجية المختلفة الموجودة داخل الشركة وقد برر الباحث سبب هذا الاختيار إلى أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج، ويؤثرون تأثيرا مباشرا على العملية الإنتاجية، أكثر من تأثير غيرهم من فئات العاملين داخل الشركة والذين يبلغ عددهم 251 عاملا أي بنسبة 43.9%.

ومن الأدوات التي استعملها الباحث في جمع البيانات تحليل الوثائق والسجلات كما اعتمد على

المقابلة المقننة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة والاستبيان.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر، ط1، 1982، ص151

وبناء على ما تقدم توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن تقسيمها إلى ثلاثة أقسام وهي: كشفت الدراسة عن أن هناك 164 عاملا بنسبة 65 % من جملة أفراد العينة البالغ عددهم 251 عاملا ينتمون إلى 41 جماعة غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة وهي تنتشر بين العمال السعوديين أكثر من غير السعوديين وهذا راجع إلى استقرار هؤلاء مما يتيح أمامهم تشكيل جماعة العمل غير الرسمية. كما اتضح من الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء فالى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها جورج زميل " مؤسس علم الاجتماع السوري بالجماعات الزوجية أو الثنائية أو الثلاثية، تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب إبراهيم طلعت لظفي تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير إلى صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة بالإضافة إلى طول المدة الزمنية التي مضت على التعارف بين أعضاء هذه الجماعات وقد تؤدي الفترة الزمنية الطويلة إلى زيادة احتمالات فرص التفاعل وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هذه الجماعات وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه " كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية ".

إضافة إلى ذلك بينت الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة بالترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل الأقدمية والتشابه في المهنة والجنسية والعمر والتجاوب في مكان الإقامة والتقارب المكاني في العمل مما يشير إلى عدم صحة الفرض الذي مؤداه " يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع"، ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كل منهم يعمل عملا متخصصا مخالفا لما يعمل الآخر وهذا النوع من التعاون ناتج عن التخصص في المجتمع الحديث المعقد وظهور تقسيم العمل قد يؤدي إلى التقارب والتجاوب بين العمال وتدعيم العلاقات الاجتماعية وبالتالي تكوين جماعات غير رسمية.

واتضح من الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالمركز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على مشكلات العمل والإنتاج مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه "

يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج".

إلا أن نتائج الدراسة كشفت عن ظهور نمط القيادة غير الرسمي يهتم بمشكلات العمال الشخصية والاجتماعية.

وتبين الدراسة كذلك أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية من أهمها على الترتيب: سوء العلاقة مع الرؤساء، عدم الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية، وعدم إشباع العمل لحاجات العامل وسوء ظروف العمل. وقد كشفت الدراسة هنا عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية وأن تأثير هذا العامل يفوق تأثير سوء الظروف المادية مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه "تعمل جماعات غير الرسمية على تنفيذ معدلات بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة".

وكشفت الدراسة على أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية ترفع مستوى إنتاجيتهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات أيام تغيبهم عن العمل وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه "يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع".

اتضح من الدراسة أن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية وتشابه معدلات إنتاجهم كما تتشابه عدد مرات وأيام تقييم عن العمل، بالإضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة ويمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعة غير الرسمية بأن سلوك العامل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية وقد تؤدي هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا وخاصة أن جماعات العمل غير الرسمية بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة جماعة مرجعية يرجعون إليها في تقييم سلوكهم كما كشفت نتائج هذه الدراسة.

وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه "تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل".

وعلى الرغم من أن الدراسة كشفت عن تشابه نشاطات أعضاء وجماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذي مؤداه "تميل جماعات العمل غير الرسمية إلى تقييد معدلات إنتاج أعضائها على مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة".

وعموماً تتفق نتائج الدراسة إلى حد كبير مع نتائج كثيرة من الدراسات الميدانية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر وتكشف نتائج الدراسة أن هناك اتفاقاً بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المؤسسة الصناعية محل الدراسة وعن بناء الجماعات غير الرسمية بعد بناء ميسر لأهداف المؤسسة الصناعية وليس بناء معوقاً لها وأن الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية من شأنه أن يؤدي إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع ونجد أن مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية ومشكلة التغيب عن العمل ومشكلة دوران العمل إنما يعتمد في حلها على حد تعبير العاملين على كيفية إحداث التماسك في جماعات العمل وتدعيم عملية التعاون داخل المصنع .

من خلال إطلاعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط انطلاقاً من مجموعة من المؤشرات التي دعمت هذه الدراسة منهجياً¹.

- الاستفادة من الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في تناولها لمتغيرات الجماعات غير الرسمية مما أفاد الباحثة في الإطار النظري لدراستها في تحديد أبعاد العلاقات غير الرسمية ومعرفة تأثيراتها على متغيرات الولاء التنظيمي.

تختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير التابع حيث أن هذه الدراسة تناولت مشكلات العمل داخل المصنع بينما دراسة الباحثة تتناول الولاء التنظيمي، كذلك تختلف الدراستان من خلال مجتمع الدراسة لكل منهما.

- دراسة سليمان عز الدين: (التنظيم غير الرسمي والإنتاجية) بمطاحن الحروش نموذجاً مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمقراطية جامعة منتوري قسنطينة الجزائر لسنة 2008 مسطرة في الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

- إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات غير الرسمية.

- محاولة التعرف على دور أهداف التنظيم غير الرسمي.

- محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية.

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع في التنظيم، مكتبة غريب الفجالة القاهرة، بدون ط، 1985، ص.ص 215. 216. 218. 219. 220.

التساؤل الرئيسي لإشكالية الدراسة هو :

- إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟ وتفرع هذا التساؤل إلى مجموعة من التساؤلات الفرعية هي:

- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية العامة: هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

الفرضيات الفرعية:

- تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دوراً أساسياً في المساعدة على زيادة الإنتاجية.

- تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستويات الإنتاج وفي الإطار المنهجي استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ومن أدوات جمع البيانات الملاحظة والمقابلة والاستمارة مع استعمال العينة القصدية مكونة من 66 عاملاً بنسبة 46.48 % من مجموع عمال الإنتاج من مجتمع الدراسة الإجمالي وقد توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج و هي :

- إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك مما يمكن استجابته من خلال البيانات.

- إن التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لامناص منها على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية كما يرغبون بالانضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها .

- إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام البيئي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة وذلك نتيجة كوجود قوي وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقاً لمعايير الجماعة.

- نظراً لأهمية قواعد السلوك التي تحددها الجماعة في التأثير على اتجاهات ومواقف الأفراد مما ينعكس على فعالية الإنتاج وهذا ما تترجمه صدق النتائج التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية الأولى وتحققها في الميدان والتي مفادها أن قواعد السلوك التي تحددها الجماعة تلعب دوراً أساسياً في زيادة الإنتاجية.

- يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية وذلك لما يوفر من تبادل العواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل مما يساعد على زيادة التماسك وتجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين والذي يساعد على الحد من انتشار الإشاعة هذه النتائج جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية التي مفادها "تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى

الإنتاجية" انطلاقاً من النتائج السابقة تم التوصل إلى النتيجة النهائية والقائلة بأن: لقد أكد تحقيق الفرضيات صدق الفرضية العامة والتي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية. الاستفادة من الدراسة: تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في تناولها لمتغيرات التنظيم غير الرسمي مما أفاد الباحثة في الإطار النظري لدراستها في تحديد العلاقات غير الرسمية ومعرفة مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير التابع حيث أن هذه الدراسة تناولت الإنتاجية بينما دراسة الباحثة تتناول الولاء التنظيمي.

ثانياً : الدراسة الأجنبية:

دراسة ليونارد سايلز L.SAYLES:

أن يميز بين الجماعات وأن يصنفها طبقاً لسلوكها بصفة خاصة SAYLES، حاول طبقاً للأساليب اليومية التي تستخدمها لحل المشكلات اليومية، ومدى استجابتها للإدارة حيث يرى " سايلز" أنه يجب التمييز بين أربعة تمازج لجماعات العمل، وتتميز كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى ميزة لها رغم تغير الأشخاص، واستند في ذلك على معلومات وبيانات جمعها عن طريق الملاحظة والمقابلة التي أجراها على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنع يقوم بصناعة مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية وهي على التوالي:

-الجماعات السلبية "العمال غير المعمرة": حيث إن المعارضة والشكاوي تنقل بين هؤلاء ، وتتميز هذه الجماعة أو الجماعات بقيادة واضحة ووحدة داخلية ضئيلة وهي في نظر الإدارة ليست جماعات تعاونية أو على مستوى عال من الإنتاج، كما أنها لا تمارس أي ضغوطات على الإدارة وأنها لها دور في النقابات أو الأعمال النقابية.

-الجماعات الضالة "كعمال خطوط التجميع في صناعات السيارات". بحيث هذه الجماعات تكون أكثر اتحاداً من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تظلماً، وأعضائها لا ينضبون في اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالباً ما تكون القيادة على درجة عالية من التركيز وتلعب دوراً كبيراً في الأعمال النقابية.

- الجماعات الإستراتيجية وهي تتميز بأعلى المستويات، كما أنها على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابة، وتكون مصدر قيادات عديدة وتأكيداً لمصالحها الخاصة تمارس ضغوطات كثيرة على الإدارة.

- الجماعات المحافظة: "كعمال الملابس: فهي أكثرها تبايناً وأعلىها وحدة، وتستخدم ضغوطاً رادعة لإنصاف بعض المظالم، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال النقابية وتعتبر في نظر الإدارة الأكثر إرضاءً"¹.

في ضوء الطروحات السابقة، لوحظ تزايد اهتمام البحوث السوسيولوجية بدراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، حيث يذكر "شنايدر" أن اكتشاف التنظيم غير الرسمي بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات الحديثة في ميدان علم الاجتماع الصناعي، بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلاً بدراسة هذا التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي.²

وفي هذا الإطار يبدو جلياً أن هذه الدراسات ورغم تنوعها بحكم اختلاف الرؤية المعرفية والمقاربة المنهجية فإنها تثير جملة من القضايا التي تحدد أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يرتبط بجملة من الأبعاد الذاتية والموضوعية خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل، كما أنها أكدت على أن التنظيم غير الرسمي يظهر بصورة تلقائية على اعتبار أن العمال يدخلون علاقات صداقة مع بعضهم البعض وذلك لعدة اعتبارات كالتماثل المهني والتقارب في العمر والتجاور في مكان الإقامة بالإضافة إلى التماثل في العادات والأخلاق، كما كشفت هذه الدراسات أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل وأن جماعة العمل غير الرسمية تعتبر المرجعية الأساسية للعمال، كما أنها تمارس تأثيراً قوياً على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع بالإضافة إلى هذا أكدت أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج، كما توصلت هذه الدراسة إلى أن ضعف الكفاءة الإنتاجية يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها يتمثل في سوء العلاقة بين مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل وذلك لأن لا يركز على العمال بالفقر الذي يركز فيه على الإنتاج والآلات وتطبيق قرارات والإدارة، كما أجمعت الدراسات السابقة بأن جماعات العمل غير الرسمية، لها المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج وتستنكر المعايير تغيب العامل عن عمله بدون عذر وتوبيخ من يخرج عنه، وهذا ما يؤكد على وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية إليها بالإضافة إلى عملية تقييد مستوى الإنتاج عند حد معين متفق عليه إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسات على أهمية

¹ - باركر وآخرون : "علم الاجتماع الصناعي" ،ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأ المعرفة، الإسكندرية 1960، ص 157. 158 .

² - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب. الطبعة الثالثة، 1995، ص 193.

نظام المعلومات في المؤسسة وذلك في مواجهة الانتشار السريع للإشاعة، كما أن الاعتماد على الاتصال الرسمي لوحده من شأنه أن يقف عقبة دون وصول المشاعر والعواطف مما يؤدي إلى ظهور الاتصال غير الرسمي كضرورة حتمية .

ب-دراسات تناولت الولاء التنظيمي:

الدراسة الأولى: من إعداد إيهاب احمد عويضة، هدفت هذه الدراسة إلى تحديد اثر العلاقة بين الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تطوير وتحسين مستوى الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين في المنظمات الأهلية، وقد تكون مجتمع الدراسة من العاملين في المنظمات الأهلية الفلسطينية بمحافظات غزة والتي بلغ عددها (2061) منظمة حيث طبقت الدراسة على عينة قدرها (80) منظمة أهلية وتم اختيار عينة طبقية قدرها 360 موظف وقد تم توزيع استبانته فأشارت النتائج إلى أن هناك مستوى عالي من المنظمات الأهلية بمحافظة غزة وكذلك وجود علاقة ايجابية بين عوامل الرضا الوظيفي المتعلقة بالعمل في المنظمة وبين العوامل المؤثرة على الولاء للعاملين في أعمالهم.

الدراسة الثانية: دراسة الفهداوي والقطاونة 2004، بعنوان "تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي: دراسة ميدانية للدوائر المركزية في محافظات الجنوب الأردنية". وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثيرات العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي للعاملين في الدوائر الإدارية لمراكز محافظات (الكرك، الطفيلة، معان)، وتكون مجتمع الدراسة من 2444 موظفا وموظف، بعينة عشوائية بسيطة مكونة من 700 موظف وموظفة، واعتمدت الدراسة على منهجية البحث الوصفي المسحي.

وقد نتج عنها:

- تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي كانت بدرجة متوسطة.
- هناك علاقة ارتباطية قوية ومهمة بين العدالة التنظيمية والولاء التنظيمي.
- هناك اثر ودلالة إحصائية لأبعاد العدالة التنظيمية في الولاء التنظيمي.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء الولاء التنظيمي تتعدى المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، الخبرة، الراتب).

الاستفادة من الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير التابع حيث أن الدراسة تناولت الولاء التنظيمي مما سيفيد الباحثة في الإطار النظري للدراسة الحالية وخاصة فيما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير المستقل حيث أن هذه الدراسة تتناول تأثيرات العدالة التنظيمية كمتغير مستقل بينما دراسة الباحثة تتناول الولاء التنظيمي كمتغير مستقل، كذلك تختلف في مكان وزمان الدراسة والمجتمع الذي طبقت عليه الدراسة.

الدراسة الثالثة: (العمرى 1999) بعنوان "الولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس والنمط القيادي لرؤساء الأقسام في جامعة الملك سعود".

وقد هدفت إلى اختيار العلاقة بين أنماط القيادة والولاء التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود، وكان مجتمع الدراسة مكوناً من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود بمدينة الرياض للعام الدراسي 1416-1417 هـ بلغ إجمالي 147 عضو واستخدام الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي.

ونتج عن الدراسة:

-وجود علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي التسلسلي والولاء التنظيمي.

-وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي والديمقراطي والولاء التنظيمي.

الدراسة الرابعة: (دراسة يوسف غنيم) هدفت هذه الدراسة للتعرف على العلاقة بين الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية، وتم اختيار عينة منهم بلغ حجمها (144) من هيئة أعضاء التدريس وإتمام الدراسة أعدت إستبانة مكونة من ثلاثة أقسام وأشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي عند أعضاء هيئة التدريس في جامعة النجاح الوطنية مرتفعة.

الاستفادة من الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير التابع حيث أن كلا الدراستين تناولتا الولاء التنظيمي مما سيفيد الباحثة في الإطار النظري للدراسة الحالية وخاصة في ما يتعلق بأبعاد الولاء التنظيمي.

وتختلف هذه الدراسة مع دراسة الباحثة في المتغير المستقل حيث أن هذه الدراسة تناولت الرضى الوظيفي كمتغير مستقل بينما الباحثة تناولت العلاقات غير الرسمية كمتغير مستقل كذلك تختلف الدراسات مع مجتمع الدراسة لكل منهما .

ثانيا: الدراسات الأجنبية:

1-(Jones : 1998) «The relationship of organizational commitment to the organizational culture of high schools university place » :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن علاقة الارتباط بين الولاء التنظيمي وثقافة التنظيم واستخدمت الدراسة منهج المسح الاجتماعي بالعينة على عدد 12 مدرسة عليا نيوجرسي بأمريكا وتم جمع البيانات من عينة عشوائية تتكون من مديري المدارس والمدرسين، الأخصائيين الاجتماعيين والنفسيين ،وقد خلصت الدراسة إلى أنه لا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي والمناخ التنظيمي، ولا توجد علاقة بين الولاء التنظيمي ومناخ الاتصال ولا توجد علاقة بين تأثير مدة العمل والولاء التنظيمي، وأوصت الدراسة بالعمل على تعزيز مظاهر الإخلاص في العمل ،وتعزيز سعادة العاملين من أجل المشاركة في صنع واتخاذ القرارات ، والاستمرار في نمط العمل الجماعي والمشاركة في صنع القرار .

2- (Valency et al, 1996) « Organisational Commitment in a male deminated profession »

هدفت الدراسة إلى تحليل الولاء التنظيمي للمحاسبين بالمؤسسات المهنية بالولايات المتحدة، وقد قلصت الدراسة للنتائج التالية وهي وجود علاقة طردية بين العمر والمستوى الوظيفي والولاء التنظيمي، وهي وجود فروق في الولاء لصالح الذكور، ووجود علاقة موجبة بين الرضا والولاء التنظيمي، فرص التزقي للمحاسبات غير متاحة، وأوصت الدراسة بإعداد وتفيذ برامج تدريبية خاصة بالمرأة المحاسبة، والعمل على توفير مناخ جيد يساعد العاملين بالاهتمام بعملهم وأدائه على أفضل وجه، والعمل على ترقية وتحفيز المحاسبات في المؤسسة لمراكز متقدمة مما يزيد من ولائهن ،ضرورة تعزيز الولاء للمؤسسة من خلال العمل على إرضاء الموظفين .

3- من إعداد (ساميتي): هدفت الدراسة إلى البحث في أثر سلوك المدير على الرضا الوظيفي والإنتاجية والولاء التنظيمي وبعد مقابلة عدد 17 من الممرضات، خلصت الدراسة إلى أن هناك عدد من العوامل التي تزيد الولاء منها مهارات القيادة ودعم العاملين ومساعدتهم وإنشاء قنوات اتصال، وأيضا من أسباب ضعف الولاء مشكلات الاتصال ودعم حل المشكلات عموماً، وأن وضوح العمل يزيد من الولاء التنظيمي للأفراد، وأن من العوامل المسببة لعدم الرضا وضعف الولاء هي التي تتعلق بظروف العمل من حيث الراتب ونظام الحوافز والجوانب المادية، وأوصت الدراسة بإجراء مسح لمعرفة رأي الممرضات والرضى الوظيفي والولاء التنظيمي، العمل على زيادة الاهتمام بدراسة الرضى الوظيفي كأحد الأساليب التي تحقق ولاء وتعاون العاملين مع الإدارة .

تمهيد:

تعتبر العلاقات غير الرسمية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من العلوم الاجتماعية، خاصة علم الاجتماع الصناعي، نظرا لما يؤديه هذا الأخير من دور هام في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة، على اعتبار أن البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من بنائين هما البناء الرسمي والبناء غير الرسمي، هذا الأخير الذي يمثل أحد مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة، أين تتشكل العلاقات بين الأفراد بطريقة غير رسمية، وذلك انطلاقا من أن الجماعة تمثل حجر الأساس في أي بناء تنظيمي أو الأساس الذي تستند عليه في تحقيق الأهداف التنظيمية.

1- مفهوم العلاقات غير الرسمية:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء اجتماع التنظيم في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، وإن اختلفت تحليلاتهم ومنطلقاتهم الفكرية، ومسمياتهم، فالبعض يصفه بأنه ديناميت البيروقراطية، والبعض الآخر يفضل استخدام البناء الاجتماعي لجماعات العمل، وهناك من يستخدم عبارة التنظيم غير الرسمي. وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي نفضلها والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي "التنظيم غير الرسمي"، فما مفهومه؟ ونشأته؟

يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة التنظيم غير الرسمي بأنه "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال، ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"¹.

ويعرف على أنه مجموعة العلاقة والتفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق هدف الجماعة وعادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح فليس له شكل معين ولا يتبع أسلوب اتصال معروف، وينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنظيم الرسمي. ويذكر برنارد أن التنظيم غير الرسمي يقوم بوظائف هامة داخل التنظيم هي:

- يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات والاتصالات بين أجزاء التنظيم الرسمي المختلفة.
- يعمل على تحقيق الترابط والتماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- يحقق التوازن بين التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار لأعضاء التنظيم غير الرسمي.
- يعمل التنظيم غير الرسمي على تحقيق الرقابة الاجتماعية.²

ويمكن أن نورد هنا تعريفاً بشكل أوسع وأكثر شمولاً، حيث ينظر للجماعات غير الرسمية على أنها "شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي لا يحددها التنظيم الرسمي، وتنشأ بعيداً عنه، وترتبط بأنه العمال واتجاه المهام في المنظمة."³

وهذه الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية هي "العلاقات والتفاعلات التبادلية بين أفراد المنظمة، يقصد منها إشباع رغبات الأفراد وحاجاتهم وعواطفهم واتجاهاتهم، فتنشأ الجماعات غير الرسمية

¹ - حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 45.

² - منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 101.

³ - حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع و التصنيف، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 111.

طوعية وتلقائيا الأفراد الذين تجمعهم مصالح واتهامات وحاجات مشتركة لا يستطيع التنظيم الرسمي تحقيقها.¹

لما كانت جماعات العمل تحكمها مجموعة معايير وقواعد وسلوكيات وقيود خاصة بالعمل وفي المقابل عادة تأخذ الجماعات غير الرسمية الصيغة الإنسانية وتتكون هذه الجماعات في ضوء تفاعل حاجات أساسية ثلاثة وهي :

أ- حاجة الانضمام أو التفاؤل: وتعني حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج في الجماعة .
ب- حاجة العاطفة والحب أو الصداقة: وتتمثل في حاجة التودد للآخرين أو التقارب الوجداني مع الآخرين في الجماعة .

ج- حاجة السيطرة أو التأثير: وهي حاجة الإنسان للسيطرة والتأثير والهيمنة على ظروف البيئة المحيطة بما فيها الأفراد الذين يتعامل الفرد معهم.

ومن خلال هذه الحاجات الثلاث التي تدفع الأفراد لتكوين أو إنشاء أو الانضمام للتنظيم غير الرسمي يشبع الأفراد كثيرا من رغباتهم من خلال هذا التنظيم ومنها على سبيل المثال:
- إثبات الذات،

- التفهم والمشاركة الوجدانية.

- اكتساب السلوك السليم والملائم.

- تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكاري.

- حل مشكلات العمل.

- الحفاظ على مصالح الأفراد والدفاع عن حقوقهم المشروعة.²

إن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة، إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وواضحة، هو إطار الجماعات غير الرسمية إلا أن كلمة تنظيم لا يمكن أن تؤخذ إلا بمعنى مجازي، أو تقريبي، لأن من طبيعة أو من أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية وهو عدم قابليتها للتنظيم، فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيما، لذلك فانه من باب التقريب والمجاز، إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية، إلا أن هذا الرأي لا يمكن إثبات صحته، ذلك أنه إذا اعتبرنا أن النظام يعني تنظيم أشياء محددة، فهو يشمل علاقة بين شيء وآخر، وهكذا تعتبر

¹ - حسن حريم : السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 159.

² - فاروق عبده فليه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005، ص ص

الجماعة وحدة من العلاقات بين الأعضاء المكونين للجماعة، وتتمثل هذه الوحدة في العلاقات الشخصية المتبادلة بين كل عضو والأعضاء الآخرين في الجماعة، والعلاقات بين كل عضو والجماعة ككل أو بالمجموع، فالعلاقات بين كل عضو وقائد الجماعة.

لذلك فإن انتظام هذه العلاقات ودوامها النسبي، هو ما نطلق عليه بلفظ (التنظيم غير الرسمي) وبناء على ذلك فإن الجماعات غير الرسمية هو تلك العلاقات الاجتماعية وصورة التفاعلات، التي تحدث بصورة تلقائية داخل إطار العمل، والتي تشبع الحاجات النفسية والاجتماعية لأعضائها وتتمثل صورة هذه العلاقات في الجماعات غير الرسمية، التي من خلالها تبرز صورة التفاعل الاجتماعي التلقائي، بين الأفراد والجماعات.¹

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج ما يلي:

التنظيم غير الرسمي يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة، وهو يتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، كما أن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة وضارة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية، تقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف ويستدل عليه ميدانيا من خلال المتغيرات التالية:

- المشاركة في اتخاذ القرار .
- العلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون، الاحترام المتبادل.
- العلاقات الشخصية الخارجية عن إطار العمل .

2- ظروف نشأة العلاقات غير الرسمية:

إن اجتماعية الإنسان، وعدم قدرته على العيش منفرداً عن أعضاء المجتمع، إن هذه الفطرة في الإنسان، تؤدي به إلى أن يدخل في جماعات ويعيش بينها طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء مئات العمال في تنظيم رسمي، وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، إلا أن جماعات هذه يعود تشكلها إلى عدة عوامل، وظروف مختلفة ومتنوعة ونحاول في هذا المجال إن نقلني بعض الضوء على العوامل والظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشوء التنظيم غير الرسمي، إن تكرار بعض العوامل واستمرارها سيؤدي إلى تشكل العمال في جماعات، الأقدمية في العمل والمكانة الاجتماعية وسوف نتناول كل عامل من هذه العوامل بالشرح والتحليل.

¹ - حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص ص 46،47.

أ - **القرب المكاني**: يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل العلاقات غير الرسمية، لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال، ويدعم أوامر الاتصالات بينهم ويؤدي إلى نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم.

ب - **تشابه الوظيفة**: إن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتماثلها يؤدي بهم إلى التشكل في تنظيمات غير الرسمية، فالعمال المهرة يشكلون علاقات مع بعضهم تختلف عن تلك العلاقات التي يشكلها العمال غير المهرة والعمال الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاته تنظيمات اجتماعيا، (..). فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في التنظيمات غير الرسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكنات الأعلى والأدنى...

لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل تؤثر في اختياري للزملاء، بل وتربطه بزملائه برباط متين (فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به)

ج - **السن والأقدمية في العمل**: إن العمال الكبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم، ويشكلون تنظيمات غير رسمية، ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تهتم إلا العمال الذين يقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، (فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل، يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو حديثي العهد، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص)

فالسن الأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.

د - **المكانة الاجتماعية**: هي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضو في جماعة العمل داخل المصنع لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور "عبد الباسط محمد حسن"، والدكتور محمد الجوهري إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو (تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع).

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعدهم على التشكل في تنظيمات غير رسمية وقد نكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع، الذي يعمل فيه الفرد أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة، والعوامل التي ذكرناها سابقا لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومتشابهة، وتكمل بعضها البعض فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلا، وهو السن أو الأقدمية في العمل فإذا كانت هناك

جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية، وهو القرب المكاني فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومتربطة، وأن كان أحدها يلعب دورا أكثر من الآخر، متى توفرت ظروف معينة إلا أن ذلك لا يبقي دور العوامل الأخرى.

ويذكر أ براون عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية في العوامل التي شرحناها سابقا مع تغيير طفيف في بعض العوامل وإضافة عناصر أخرى (..مثل كونهم يؤدون نفس العمل، أو أنهم ينتمون إلى جنسيات متشابهة... أو أصول إقليمية، أو أنهم من نفس الجنس أو العمر وفي أغلب الأحيان فإنهم يجتمعون لأنهم يحتلون أماكن متجاورة في محل العمل...)

لذلك فإن أ براون يركز على القرب المكاني في نشوء الجماعات غير الرسمية لأنه من أبرز العوامل وأكثرها أهمية في تفاعل الأفراد عن طريق الاتصال المستمر، المواجهة اليومية في مكان العمل الواحد¹.

3 - خصائص العلاقات غير الرسمية:

تتضمن الجماعات غير الرسمية بالخصائص التالية:

- أ- **التلقائية والعفوية:** ينشأ هذا التنظيم بصورة تلقائية عفوية نتيجة لالتقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنشأ وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابها في الأفكار أو الآراء أو المصالح أو الاهتمامات مما يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة وقد تمتد هذه العلاقة إلى خارج مكان العمل.
- ب- **نوع العلاقات:** حيث تتكون العلاقات الشخصية والاجتماعية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي، بعكس التنظيم الرسمي الذي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة².
- ج- **لغة خاصة للاتصال** يستعمل أعضاء الجماعات غير الرسمية كلمات وإشارات لها مفاهيم خاصة لا يفهم معانيها الحقيقية إلا الأعضاء³.
- د- **التعدد:** يوجد في الجماعات غير الرسمية الواحدة عدة جماعات غير رسمية.
- هـ- **القيادة:** يبرز من ضمن أعضاء الجماعة غير الرسمية قائد لهذه المجموعة يحظى باحترام وقبولهم.
- و- **الأهداف:** هناك هدف عام للمجموعة هو المحافظة على تماسك المجموعة وتجنب الخلافات فيها، محددة وهو إطار شعارات المجموعة ونشاطاتها.

¹ - حسان الجيلاني : مرجع سابق ، ص 49 ، 50 ، 51.

² - ربحي مصطفى : أسس الإدارة المعاصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 107.

³ - بولفة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط2، 2044، ص 90.

ز- **البناء التنظيمي:** أكثر تعقيد من الناحية التنظيمية، ففي التنظيم الرسمي يتم تحديد الإجراءات المطلوبة لتنفيذ الأعمال، أما في الجماعات غير الرسمية فإن البناء هو على قوة تأثير الأفراد على بعضهم البعض من خلال المركز والقوة والصداقة والحب والكرهية.

ح- **الشعارات والمبادئ:** لكل جماعة شعرات ومبادئ يكون تأثيرها أقوى من الإجراءات والقواعد والمبادئ الرسمية، ونعني بالشعارات أنماط من السلوك تبقى الجماعة عليها في ممارسة نشاطاتها، وقد يكون تأثير الفرد داخل المجموعة بهذه الأنماط السلوكية أقوى من تأثير الأفراد والقواعد الإدارية الرسمية.

ط- **التماسك:** أحد الأهداف العامة للتنظيمات غير الرسمية في التماسك والالتحام بين أفراد الجماعة، ويتحقق ذلك من خلال درجة الجاذبية بين أفراد الجماعة لبعضهم البعض.

ي- **صغر الحجم:** تدل الدراسات على أن الجماعات غير الرسمية تميل إلى الصغر، عادة ما تكون بين خمسة أفراد والحد الأقصى سبعة أفراد وذلك بهدف القوة والتماسك والرضا.¹

4- أسباب ظهور العلاقات غير الرسمية:

هناك عدة أسباب من بينها:

أ- **السبب الأول:** أنها تعنى بالاحتياجات الإنسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية للقيام بها، فالتنظيم غير الرسمي يزكي شعور أعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي، بالإضافة إلى تدعيم سلوكهم الشخصي.

ب- **السبب الثاني:** هو الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية، ففي الأحوال العادية، عادة ما توزع المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد تحجبها، لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة مع أعضائها.

ج- **السبب الثالث:** لوجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي. فأعضاء الجماعة غير الرسمية قد يجمع بينهم رغبتهم في التميز والظهور بطريقة معينة. وقد يتصل التوافق المطلوب بين الأعضاء بملبس أو أسلوب أو بأفكار أو عادات.²

ويرى مصطفى أن هناك أكثر من سبب يدفع الموظف أو الموظفة إلى الانضمام لعضوية التنظيم غير الرسمي، فالناس يسعون للأمان الذي تكلفه عضوية الجماعة. ذلك الأمان الناجم عن تجنب الوحدة وقلقها، وعن التنظيمات التي يقدمها أعضاء الجماعة للموظف الذي هدده زميله أو رئيسه أو الذي نخش

¹ - عبد الله أمين جماعة : الإدارة المعاصرة ، دون ذكر دار النشر ، مصر ، 2003 ، ص ص 130 ، 131 .

² - عشاوي سعد الدين: الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000، ص ص 174-177.

رد فعل رئيسه عندما عارضه، الأمان الناجم، آراء وتأييد أعضاء الجماعة بالنسبة لقرار أخذ هاو سيأخذه الفرد، ومن ثم يؤمن على صحة قراره، أن معظم العاملين يود أن يؤمن نفسه تجاه التهديدات حقيقية أو متخيلة، وقد كانت الحاجة الأساسية لتجمع العاملين لحماية أنفسهم تجاه ممارسات متعسفة للإدارة، سببا هاما لظهور النقابات العمالية.¹

وقد حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام كبير من علماء الإدارة والممارسين لها منذ ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في الفكر الإداري، ويرى كثير من العلماء أن ابرز العوامل كالتى ساعدت في تشكيل التنظيم غير الرسمي تتمثل فيما يلي:

أ - رغبة في الأمل والحماية:

يسعى الإنسان إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية له من الأخطار والتهديدات الخارجية، إذ يشعر أن وجوده ضمن جماعة سيفر هذا النوع من الحماية مما يدفع إلى نفسه شعورا بالأمن والاطمئنان. أن وجود الإنسان في تنظيم رسمي يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم، كما أنه يحتاج إلى الحماية من تعسف الإدارة.

ب- رغبة الإنسان في الانتماء:

إن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار والمشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم، حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين، فهو اجتماعي بطبيعة ويميل إلى التعارف والاختلاط مع غيره.

ج- التخلص من الملل:

إن مزاولة الإنسان للعمل مدة طويلة قد يخلق لديه نوعا من الملل والتعب الذي ينعكس سلبا على إنتاجية، بحيث يكون في حاجة إلى جماعة يفض إليها بما في داخله من مشاعر وعواطف، بحيث يقبل على العمل بروح عالية، أن ما يوجد الآن في التنظيمات الحديثة من ترتيبات تسمح للفرد أن يتمتع بالراحة لمدة معينة: دليل على أهمية هذا العامل، كما أن استخدام كما يسمى بتوسيع قاعدة الوظيفة واثماراتها، أصبح يخفف من حدة الملل والرتابة في هذه الوظائف، كما يشعر الفرد بمسؤوليته الشخصية عن نتائج عمله، وأنه محل تقدير واهتمام من الآخرين.

¹ - مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي القاهرة مكتبة الحلبي، 1997، ص 240.

د-النصح والمشورة:

يقبل الإنسان على الانضمام إلى الجماعات كغير الرسمية من أجل الحصول على بعض النصح والمشورة في الأمور ذات العلاقة بالعمل فعندما يشعر بان هناك تصور في احد جوانب العمل التي يقوم بأدائها فانه يلجأ إلى الجماعة لإيجاد حل لذلك.

هـ-النظرة الحديثة إلى التنظيم:

إن النظرة الحديثة للتنظيم على أساس انه مؤسسة اجتماعية تقوم على تكامل مجموعة من العوامل الاجتماعية والنفسية للعاملين في تنظيم، ساعدت على تأكيد أهمية الجماعات غير الرسمية في العمل، والتأكيد على أهميتها في الإنتاجية.

و-الانتماء للمهمة:

يؤدي تجمع الأفراد في مكان العمل واحد إلى زيادة الرغبة في تكوين جماعات غير رسمية طبقاً لأنواع المهن والأعمال التي يقومون بها، أن الدافع إلى تكوين مثل هذه الجماعات هو العمل على تقوية رابطة الولاء لنوع المهنة التي يزاولونها ومناقشة المشكلات التي تواجههم في هذه المهمة، ومن ثم تصبح هذه الجماعة بمثابة عامل ضغط في الدفاع عن أصحاب المهنة.

ويرى الباحث أن الأعضاء ينضمون أحياناً إلى التنظيم غير الرسمي من أجل اشباع الحاجة النفسية والاجتماعية إلى التفاعل مع الآخرون والشعور بالتقدير والتقبل منهم.

كما يرى الباحث أن العوامل التي تسهم في تكوين التجمعات غير الرسمية تتعدد تبعاً لتعدد واختلاف المواقف والظروف التي أدت إلى ظهورها، الأمر الذي يجعل من الصعوبة بمكان حصر هذه العوامل وتحديدها ومع ذلك فقد كشفت بعض الدراسات والتي تمت في هذا المجال عن بعض العوامل لاسيما البناء الرسمي للتنظيم والتي تبدو مظاهره من خلال عدة مؤشرات منها: فشل القيادة الرسمية أو عدم قدرتها على إعفاء بعض الموظفين غير الأكفاء أو نقلهم مما يشجعهم على الدخول في تجمعات غير رسمية وتعدد شبكة الاتصالات الرسمية وأسلوب العمل الرسمي وعدم انسجام التنظيم الرسمي مع توزيع الاختصاصات وانعزال بعض الموظفين عن زملائهم في العمل، ذلك لان إحساس الموظف انه غير مقبول من مجموعة العمل، يشعره بالعزلة ويزيد قلقه، ويترتب على ذلك أن يتجه إلى التجمع مع أمثاله من الموظفين وتكرر لقاءاتهم وهكذا يتكون تجمع غير رسمي.¹

¹ - النمر، سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفردوس التجارية، الرياض، 1994، ص ص، 181-183.

5- أنماط العلاقات غير الرسمية:

إن وجود التنظيم الرسمي مرتبط بوجود الجماعات غير الرسمية، ذلك انه مهما بلغت درجة الرشد أو النقل في إقامة التنظيم، فان ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات وضروب للسلوك والعوامل، لا يستقيم مع مقومات التنظيم الرسمي، وهذا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يمكن أن نطلق عليه (البناء غير الرسمي).

مهما كانت درجة تعقل التنظيم الرسمي، فهذا لا يمنع من تكونت تنظيمات غير رسمية، تؤدي دورا معينا، قد يتفق كاو يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فما يتكون التنظيم غير الرسمي؟
 عن ابسط تصورا للتنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعة الصغيرة، التي تتكون من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تكون بذرة أو نواة لجماعة اكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة اكبر منها، فعمال وحدة الغزل مثلا يشكلون جماعة صغيرة داخل فرع اكبر هو الإدارة الغزل، وهذه بدورها تشكل جماعة داخل فرع الإنتاج، وهذا بدوره يشكل جماعة داخل مؤسسة الغزل والنسيج.... الخ... والعلاقات الاجتماعية التي تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي، فالجماعة الأصغر حجما (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجما، بعلاقات مختلفة مكونة، بذلك تنظيما غير في رسمي، وهذا لا يعني أن يكون لكل عضو في الجماعات المختلفة علاقات مع أعضاء الجماعات الأخرى، فقد يحدث هذا الربط، خلال ممثلي الجماعات الصغيرة، أو قادتها فقط.¹

ولقد ظهرت عدة محاولات في تصنيف أنماط التنظيمات غير الرسمية، ولكنها لم تصل إلى تصنيف عام يمكن في إطاره حصر هذه الأنماط وتحديدها، وترجع الصعوبة في ذلك إلى تعدد وتباين أنماط هذه التنظيمات غير الرسمية، تبعا لتعدد وتباين العوامل التي تؤدي إلى تكوينها، غير أن أهم التصنيفات لأنماط التنظيم غير الرسمي التي تمخضت عنها هذه المحاولات تصنيفات أساسيان هما:
 الأول: تصنيف أنماط الجماعات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضائه، وكان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء النفس والاجتماع ومن أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون للجماعات غير الرسمية في إطار هذا التصنيف تلك التي قدمها (دافز) وهي أربعة نماذج:
 - تجمع العمال الذين تربطهم رابط القرابة والصدقة.

¹ - حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص 52.

-تجمع العمال الذين يكونون شلة، وهم مجموعة من العمال تجمعهم لقاءات اجتماعية، وتكون علاقتهم وثيقة، وغالبا ما يكونون متشابهين في نمط حياتهم.

-تجمع العمال الذين يكونون ما يسمى (بالزمرة) أو (الشلة الفرعية) ويتكون مثل هذا التجمع في الغالب من اثنين أو أكثر من العمال المعروفين للشلة الأصلية التي تكون بينهم صلة حميمة.
-وأخيرا تجمع العمال المنعزلين داخل التنظيم.

أما التصنيف الثاني فهو يصنف أنماط التنظيم غير الرسمي على أساس علاقات العمل سواء كانت هذه العلاقات بين العمال ورؤسائهم أو بين العمال وزملائهم، وقد كان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء الإدارة، ومن أهم النماذج والتي توصل إليها الباحثون -في إطار هذا التصنيف- تلك التي توصل إليها الباحثان "فيليبو" و"دالتون" وهي ثلاث نماذج:

- مجموعة أو شلة العمال التي تتكون رأسيا في التنظيم الرسمي: وفي مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير ولهم صلات وعلاقات غير رسمية معه، من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينهم وبينه، مما يجعل لهم تأثيرا كبيرا عليه، ولهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة من هذه العلاقات غير الرسمية مع المدير.

- مجموعات أو شلة العمال والموظفين التي تتكون أفقيا في التنظيم الرسمي: ويشمل مثل هذا التجمع الأفقي مجموعة من العمال والموظفين من اكثر من قسم داخل التنظيم، يكونون فيما بينهم شلة، وغالبا ما يكون مثل هذا التجمع ضعيفا بسبب قطعة وبدون الخطوط التنظيمية الرسمية، ومثل هذا التجمع قد يكون على شكلين، احدهما دفاعي: يتمثل في شلة من العمال والموظفين التي تتكون لمقابلة إجراء أو تصرف أو تغيير تقوم بها القيادة الرسمية للتنظيم.

والشكل الثاني الهجومي: يتمثل في شلة العمال والموظفين الذين يجتمعون للتأثير في إجراء تغيير في التنظيم أو لإعادة تحديد المستويات، مثل هذا التجمع ليس سلبا بل ايجابيا لتحقيق هدف معين، ويتميز أعضاؤه بأنهم يبدون متشابهين في اتجاهاتهم ومواقفهم من العمل.

ج-مجموعات أو شلة العمال والموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية أو غير المباشرة بين بعض العمال والموظفين والمدير، وغالبا ما تنشأ مثل هذه لتجمعات نتيجة لتكرار الاتصالات

غير الرسمية بين بعض العمال أو الموظفين ومديرهم، لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز القوى ومناطق التأثير الفعلي في التنظيم.¹

لكن "براون" أعطى تصنيفاً شاملاً لأنماط التنظيمات غير الرسمية، حسب رأيه فهي تتكون من خمسة مستويات وهي:

-المستوى الأول: ويتمثل في التنظيم الكلي غير الرسمي، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط، ويتمثل هذا المستوى في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة، سواء منها لجماعة الأولية أو الثانوية الزمرة، أو الشلة، أو الجمهرة، فكلها جماعات تتشابك في علاقات، وتفاعلات مختلفة، مشكلة بذلك تنظيمًا غير رسمي.

-المستوى الثاني: فيتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أر معين، يتعلق بالسياسة الداخلية مثلاً: مسألة العمل في ظل نقابة أو بلا نقابة، وجماعة مختلفة من هذا النوع قد تمتد خلال جميع أقسام المؤسسة وتوصف عادة بأنها "الجمهرة" أو "العصابة".

-المستوى الثالث: الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي، فيتمثل في الزمرة وهي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك، في نفس الجزء من المؤسسة وتكون العلاقة بين الأعضاء وثيقة لدرجات متباينة أيضاً، ومن المحتمل أن يعملوا ويتناولوا طعامهم ويتحدثون معاً.

-المستوى الرابع: يتمثل من جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرات أكبر، فجماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضاؤها بعلاقة متينة.

وعادة ما ينتمي أعضائها هذه الجماعة أكبر، كالزمرة والشلل والعصب، ويدخلون في علاقات مع الجماعات الأوسع نطاقاً والأقل ارتباطاً.

-المستوى الخامس: يتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين، نادراً ما يساهمون ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المؤسسة، ولا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمؤسسة.²

¹ - محمد بن سليم سعيد العتيبي: أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الآتية لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف محمد فتحي محمود، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 68.

² - حسان الجيلاني: مرجع سابق، ص ص، 53-54.

6- الآثار المترتبة على العلاقات غير الرسمية:

يظن البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة، وأنه أساس كل الصعوبات التي يواجهها التنظيم ولكن الواقع يناقض هذا الظن، فالتنظيم غير الرسمي يحقق كثيرا من الفوائد والمزايا إذا أحسنت الإدارة التعامل معه، كما يحقق في الوقت نفسه كثيرا من الفوائد للأفراد.¹

لذا من صالح الإدارة أن تسمح للتنظيمات غير الرسمية بالنمو بالدرجة التي تحقق تأثيرها الايجابي للتنظيمات الرسمية، ولكن ليس بالدرجة التي تجعل تأثيرها الايجابي للتنظيمات الرسمية، ولكن ليس بالدرجة التي تجعل تأثيراتها السلبية تفوق تأثيراتها الايجابية.²

ويرى ديفير 1981 davire أن من صالح التنظيم أن يقوي الجماعات غير الرسمية بالدرجة التي تسهم في تأييد التنظيم الرسمي، ولكن ليس بدرجة تجعلها تسيطر عليه. وأن الموقف المثالي للمنظمة هو أن تسمح بوجود تنظيم رسمي قوي مسيطر يصحب المواقف حول المزايا والعيوب والتي تترتب على تواجد العلاقات غير الرسمية داخل الجهاز الإداري، يتطرق الباحث إلى تحديد الآثار الايجابية والسلبية المصاحبة للتنظيم غير الرسمي.

أ- الآثار الايجابية للتنظيم غير الرسمي:

إن جماعات العمل غير الرسمية تعد ذات آثار ايجابية بالنسبة للمنظمة ككل، ولعل من أهم الآثار الايجابية هو أن تلك الجماعات غير الرسمية تعد من قنوات الاتصال الفعال التي يمكن أن تمد جماعات لعمل الرسمية بالمنظمة بالمعلومات ذات الفائدة لصالح العمل من جهة ولتنمية الروابط الاجتماعية من جهة أخرى وقد كشفت الدراسات أن الاتصال الذي يتم وجها لوجه بالمنظمة يتعلق بالعمل، فمعظم الأعمال لا يمكن أن تتم إلا عن طريق الاتصالات غير الرسمية، نظرا لتعدد الأعمال وتشابك العلاقات.³

وقد وجد أيضا في عدد من الدراسات للمستويات الإدارية أن المديرين يفضلون قنوات الاتصال الشفوية غير الرسمية على قنوات الاتصال الرسمية، أو التي تعتمد على المستندات المكتوبة، فالمديرون عادة ما ينفقون 65% إلى 80% من وقتهم بالمنظمة في الاتصال الشفوي، وينفقون 45% في المتوسط من وقتهم في الاتصال خارج سلسلة السلطة الرسمية. فعادة ما يفضل المدير قنوات الاتصال غير الرسمية، وذلك لأن القنوات الرسمية غالبا ما قد تكون بطيئة، وقد تكون محدودة جدا فيما تحمله من

¹ - النمر، سعود بن محمد وآخرون: مرجع سابق، ص 185.

² - عرفة احمد علي وسمية ابراهيم شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، دار المعارف، القاهرة، 1990، ص 239.

³ - دروس عبد الكريم ولىلى تكللا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1990، ص 514.

معلومات، فقد يتم ببساطة تجاهل بعض المعلومات في نظام الاتصال الرسمي كالمعلومات المتوافقة السهلة والبسيطة أو غير الملموسة والمرتبطة بعدم التأكد، ذلك بالرغم من أهمية تلك المعلومات واعتماد المديرين عليها.¹

أما الفائدة الأخرى للتنظيم غير الرسمي فهي ذات طبيعة اجتماعية فالفرد يحتاج إلى أن يرتبط بالآخرين باعتباره مخلوق اجتماعي بطبعه، فهو يميل للاتصال بالآخرين لأغراض الصداقة أو غير ذلك من الأغراض shaw 1989 وخاصة وأن العديد من الاتصالات غير الرسمية قد لا ترتبط مباشرة بعمل المنظمات وإنما ذات طبيعة اجتماعية. ورغم ذلك فإن تلك الاتصالات قد تكون حيوية بدرجة كبيرة لنجاح المنظمة. فالاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية تعد في كثير من الأحيان ذات فعالية كبيرة من أجل رفع معنويات وتنمية الروابط الاجتماعية، ونشر الكلمة الموجبة (الاتصالات الشفوية الموجبة) بين أفراد المنظمة، والرقابة الاجتماعية الداخلية تجاه أفراد التنظيم غير الرسمي والخارجي تجاه الأطراف الأخرى والتي عن طريقها يتم التأثير الإيجابي على سلوك الآخرين، هما ينعكس أثره الإيجابي على الأداء وتحقق الأهداف بالمنظمة.²

ولذا فإن أهم آثار جماعات التنظيم غير الرسمي هي أنها تمد الأفراد بالإشباع الاجتماعي والرضا الذي يؤدي إلى رفع معنوياتهم من خلال انضمامهم إلى جماعات متألفة مما يمكنهم من العمل كفريق حيث ينعكس الأثر الإيجابي لذلك على الأداء والأهداف وتقدم المنظمة ككل.³

لذا فإن النظرة الحديثة إلى التنظيم غير الرسمي أصبحت لا تعتبره معارض للتنظيم الرسمي أو معرقل له كما كانت النظرة القديمة وإنما نمفي النظرة الحديثة للتنظيم غير الرسمي ينظر إليه على أنه جزء متداخل من النظام المعقد بالمنظمة ككل حيث تفاعل تلك الأجزاء مع بعضها البعض من أجل تحقيق الفرعية مع أهداف المنظمة، من أجل تحقيق الإشباع الأمثل والتوقعات المثلى للأطراف المتعاملة مع المنظمة، بما يوصل إلى تحقيق أهداف المنظمة ككل على أفضل وجه ممكن.⁴

وبالإضافة إلى ذلك فإن التنظيمات الرسمية تظهر إلى حيز الوجود من أجل القيام بأداء بعض الوظائف الأخرى التي تعتبر ذات أهمية بالنسبة لأعضاء الجماعة. ولعل من أهم تلك الوظائف المساعدة على بقاء واستقرار القيم الثقافية وأنماط الحياة لمجموعة والتي تساهم بدورها في إمداد الجماعة غير

¹ - دروس عيد الكريم وليلى تكلا، المرجع السابق، ص 340.

² - محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1983، ص 172.

³ - العنلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 47.

⁴ - عرفة أحمد علي وسمية إبراهيم شلبي: مرجع سابق، ص 341.

الرسمية بإشباع الاجتماعي لأعضائها، حيث يتيح لأعضائها التقدير والمركز والفرصة للتعرف على بعضهم البعض مما ينعكس أثره على أدائهم وانجازهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.¹

ويرى النمر وزملائه أن الإدارة الرشيدة هي التي تستطيع أن تتكيف مع التنظيم غير الرسمي لما يحققه من مزايا أبرزها ما يلي:²

- 1-يساعد التنظيم غير الرسمي على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي إذا تحققت درجة عالية من التوافق والانسجام بين التنظيمين، فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق أهدافه لأنه يشعر في الانتماء ويسهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.
 - 2-يسهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي، فعن طريق الاتصالات التي تتم بين الأفراد التنظيم إثناء ممارستهم لنشاطاتهم يحدث نوع من المشاركة الوجدانية بين الأفراد بعضهم البعض حول مختلف الأمور في التنظيم.
 - 3-يمكن أن يخدم التنظيم غير الرسمي الإدارة عن طريق تزويدها بطريقة غير مباشرة بالمعلومات الخفية عن طريق الشائعات من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة، ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث وتصبح المعلومات، ووضع الحقائق أمام المعاملين.
 - 4-قد يسهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد، مما يخفف من نطاق الإشراف والرقابة التي يباشرها المدير على المرؤوسين.
 - 5-يسهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مما يوجد لديه نوعا من الأمن والاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.
 - 6-قد يكون التنظيم غير الرسمي متنفسا للأفراد مما يواجههم من قلق وتوتر في حياتهم الخاصة، بحيث ينعكس ذلك على أدائهم، فإذا وجد الفرد من يساعده في حل المشكلات التي يواجهها كان ذلك عاملا على التقليل من التوتر الذي يواجهه واطعائه فرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به.
- ب-الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي:

هناك بعض الأفراد السلبية قد تسببها جماعات التنظيم غير الرسمي، وان كان للإدارة دور كبير لحجم تلك الآثار السلبية بالتخطيط الواعي والدراسة الجيدة التي تمكن من الحد من أو تلاقي تلك الآثار السلبية، ومن تلك الآثار السلبية مقاومة التغيير، ففي اتجاه الجماعة غير الرسمية للإبقاء والحفاظ على

¹ - عصفور، محمد شاكر: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1988، ص 128.

² - النمر وآخرون، مرجع سابق، ص ص 186،187.

القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة.

ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمنظمة قد تؤثر إيجاباً أو سلباً على تغيير مراكز بعض الأطراف بالمقارنة للأطراف الأخرى، فقد لا يتماشى ذلك مع أنماط الجماعة غير الرسمية ومن ثم فإنها تقف معارضة بشدة ذلك التغيير وذلك فان على الإدارة في تلك الحالة أن تدرس تلك المواقف جيداً، وأن تتبنى الاستراتيجيات التي تمكن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية والاجتماعية الملائمة وبالتمهيد له فنيا واجتماعيا قبل إدخاله وتنفيذه وفقاً لتلك الاستراتيجيات المدروسة والمحكمة.¹

ومن الآثار السلبية للجماعات غير الرسمية وجود ما يسمى بصراع الدور فما هو جيد للعاميين قد لا يكون كذلك للمنظمة، فان حقق العاملون الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة قد تؤثر على ارتفاع روحهم المعنوية وشعورهم بالسعادة الغامرة إلى الدرجة التي قد تدفعهم لإضاعة الوقت في التحدث مع بعضهم البعض وأخذ فترات راحة أطول في ذلك مما ينعكس أثره على سوء الأداء وانخفاض الإنتاجية في المنظمة، ولذلك على الإدارة أن تعمل على التخطيط من أجل تحقيق تكامل وتوازن الاهتمامات المتعلقة بالأفراد والجماعات غير الرسمية والاهتمامات المتعلقة بالمنظمة ككل حتى يمكن التوفيق بين الاهتمامات الرسمية والاهتمامات غير الرسمية، ممل يحقق أهداف جميع الأطراف على أمثل وجه ممكن ويوصل إلى سد الفجوة بين الأهداف المرغوبة والأهداف المتاحة.²

ومن الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي سرعة تداول الإشاعات أو الكلمات السلبية من خلال الاتصال الشفوي دون ضمان معين لصحته وعادة ما تكون محصلة الاهتمام تتضمن بعض الحقائق ويحيط بها الكثير من الغموض.

ويرى بعض الباحثين أن على الإدارة أن تعمل على إزالة الشائعات من خلال أخبار العاملين بجميع المعلومات والحقائق عن العمل أولاً بأول، وإخبارهم بأي تغييرات قبل حدوثهم (1986). buera. Et. Al ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمحاربة الشائعات وتشكيل لجان تكون مهمتها اكتشاف الكلمات السلبية وتتبع الشائعات ووضع الحقائق وجها لوجه أمام العاملين، ونظراً لخطورة الشائعات وتتابعها على العاملين والأطراف المتعاملة مع المنظمة فان كثيراً من تلك المنظمات اتجهت حديثاً إلى توظيف مهنين متخصصين في محاربة الشائعات وطرح أساليب العلاج الفعالة.³

¹ - عرفة أحمد علي وسمية إبراهيم شلبي: مرجع سابق، ص 242.

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

³ - Weiss, W. H (1988) : Perspective on Rumor, in Kols, DA et al (eds) organizational psychology, managing, work Team effectiveness, new york, John Woley, publishing to P 27.

خلاصة:

قد تم التعرف في هذا الفصل على مفهوم العلاقات غير الرسمية، وظروف نشأتها، وأنماطها وخصائصها والعوامل المؤثرة عليها وتم توضيح أن تنظيم المؤسسة لا يتكون من علاقات السلطة والمسؤولية الرسمية فقط، وان ما يوجد داخل كل تنظيم يضم مجموعات من الأفراد علاقات غير الرسمية تضاف إلى أبعاد التنظيم الرسمي، وهو ما نطلق عليه التنظيم غير الرسمي، ويجب أن نتفهم طبيعة هذا التنظيم غير الرسمي لأنه يؤثر على ولاء العامل داخل المؤسسة، وهذا الولاء الذي ينصب على تقييم الأداء الذي سنتطرق إليه في الفصل الموالي، وذلك من خلال عرض مفهوم الولاء التنظيمي وخصائصه وأهميته والنماذج المفسرة له وقياسه.

تبين أن المؤسسة عبارة عن نظام كلي يتكون من مجموعة من الأفراد يرتبطون فيما بينهم بعلاقات تفاعلية مختلفة رسمية وغير رسمية لها تأثيراتها على المؤسسة.

تمهيد:

يحظى موضوع الولاء التنظيمي باهتمام كبير لدى الباحثين ورجال الأعمال، وذلك كونه يعكس إلى حد كبير مدى انتماء الفرد للجماعة والمؤسسة التي يعمل بها، وبالتالي مدى رغبته في تعظيم الأداء والارتقاء بنوعية وكمية الإنجاز، لهذا يعتبر من العوامل المهمة التي ترغب المؤسسات الفاعلة كسبه من الأفراد العاملين بها.

لذلك نجد أن الولاء التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، إذ كلما زاد هذا التوافق حققت المؤسسات الكثير من أهدافها وتطلعاتها، ولقد توالى الجهود البحثية الهادفة لتأصيل مفاهيمه وبناء نموذج مفسر له وتشخيص أبعاده ولعل من أبرز هذه العوامل العمل الفريقي، وذلك لما له من تأثير على مجريات العمل في المؤسسة.

1- مفهوم الولاء التنظيمي:

إن مفهوم الولاء قديم في مجال العلوم الإنسانية، إلا أنه في مجال الإدارة لم يحظ بالاهتمام اللازم إلا بعد ظهور المدرسة السلوكية، والتي أكدت على العلاقات الإنسانية وأهميتها، في مجال المنظمات المختلفة فزاد اهتمام الباحثين في هذا المجال في الستينات والسبعينات من القرن العشرين، حيث كانت الإدارة تطالب بعدم تجزئة ولاء العاملين بل يجب أن يكون هذا الولاء متمثلاً في الانتماء لهذه المنظمات، والإخلاص في العمل، وبذل أقصى جهد لزيادة إنتاجيتها.

إن حداثة الاهتمام بموضوع الولاء التنظيمي في مجال الإدارة كان سبباً في قلة الدراسات التي بحثت فيه مما أدى إلى الصعوبة في تحديد مفهومه، فقد تعددت تعريفاته بتعدد الباحثين في هذا المجال، واختلاف مداخل دراسته، ونتائج الدراسات التي تناولته.

أ- الولاء لغة:

هو الانتماء والانتساب وعندما نقول أن للأبناء ولاء لأبائهم، فإن ذلك يعني انتماءهم وانتسابهم وإخلاصهم لهم، والولاء بهذا المعنى ينطوي على الالتزام والانسجام وال جذب تجاه الغير، كما يقصد بالولاء لغة: العهد والقرب والمحبة، والالتزام والنصرة.¹

المقصود من هذا التعريف أن الولاء هو الشعور بالعاطفة والارتباط القوي، ويتضح هذا من خلال القرب والمساندة والإخلاص والرغبة التي يبديها هذا الفرد.

ويرى مدحت محمد أبو النصر أن مصطلح الولاء لغوياً يشير إلى الإخلاص والوفاء والعهد والالتزام والارتباط والنصرة، ويمكن تعريف مصطلح الولاء كما يلي:

- 1- شعور ينمو داخل الفرد بالانتماء إلى شيء هام في حياته.
- 2- شعور الفرد بمسؤوليته تجاه شيء هام في حياته.
- 3- حاجة من الحاجات الاجتماعية لدى أي إنسان.
- 4- الإخلاص والمحبة والاندماج الذي يبديه الفرد نحو شيء يهمله.

¹ - خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص

5 - خاصية سائدة للسلوك تجاه شيء يهتم الإنسان.¹

نستنتج من التعريف السابق أن الولاء حالة شعورية تنمو داخل الفرد ومن جهة أخرى يشعر هذا الفرد بالانتماء والمسؤولية اتجاه شيء مهم في حياته فيبدي له الإخلاص والمحبة.

أما الولاء من المنظور الإسلامي فهو مصدر ولي بمعنى الصديق والنصير ومنه قول الرسول صلى الله عليه وسلم: (اللهم وال من والاه)، أي أحب من أحبه وأنصر من نصره، وهذا المعنى تدل عليه الآية الكريمة التالية، قال الله تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا اليهود والنصارى أولياء بعضهم أولياء بعض، ومن يتولهم منكم فإنه منهم إن الله لا يهدي القوم الظالمين).²

وقال تعالى: (يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا عدوي وعدوكم أولياء)،³ وقال أيضا: (والمؤمنون والمؤمنات أولياء بعض يأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر وبقِيمون الصلاة ويؤتون الزكاة، وبطيعون الله ورسوله أولئك سيرحمهم الله إن الله عزيز حكيم).⁴ ويعني الولاء هنا النصر في الأمور والمشاركة، والتعاون والمودة والموازرة والمواساة.

ويمكن القول أن هناك كلمات مكافئة أو مرادفة يمكن أن تسهم في شرح الولاء، نذكر منها: الانتماء، الوفاء، الإخلاص، التفاني، التضحية، الحب، الالتزام.⁵

ب - الولاء اصطلاحاً:

يعتبر مفهوم الولاء مفهوماً قديماً تطرق إليه علماء الاجتماع والسلوك في أوقات سابقة حيث حالوا إعطاء التفسيرات والاجتهادات القائمة على أن الإنسان كائن اجتماعي يعيش مع أفراد في بيئة اجتماعية منظمة تتطلب الحياة فيها التعاون والانتماء والإخلاص للوصول إلى الغايات والأحداث، وقد أشار هؤلاء الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتمائه للمجتمع الذي يعيش فيه.⁶

ومن أهم التعاريف التي توضح مفهوم الولاء التنظيمي ما يلي:

¹ - مدحت محمد أبو نصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005، ص 38-39.

² - سورة المائدة، الآية 53.

³ - سورة الممتحنة، الآية 01.

⁴ - سورة التوبة، الآية 71.

⁵ - المرجع السابق، ص 39.

⁶ - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003، ص118.

- عرف الولاء التنظيمي بأنه "استعداد الفرد على بذل درجات عالية من الجهد لصالح التنظيم، والرغبة القوية في البقاء في التنظيم، وقبول القيم والأهداف الرئيسية للتنظيم".¹

- كما عرفه شيلدون **Shelden** على أنه "التقويم الإيجابي للمنظمة والنية للعمل من أجل تحقيق أهدافها، في حين يرى التوو وهريبنك أن الولاء هو عدم الاستعداد لترك المنظمة بسبب الأجور، أو الوضع الوظيفي أو الحرية المهنية، أو علاقات صداقة".²

- أما روبنز **Robbins** فيرى بأنه "سلوك ليس من ضمن متطلبات العمل الرسمية إلا أنه يؤثر على فاعلية الأداء في المنظمة".³

- أما بروس فينظر للولاء التنظيمي بوصفه المناصرة والتأييد للجماعة من قبل الفرد العامل في المنظمة، والمودة والصداقة المؤثرة في اتجاه تحقيق الأهداف وقيم المنظمة (أو التنظيم) وأن الولاء التنظيمي نتاج تفاعل عناصر ثلاثة هي:

التطابق: وهي تنبئ أهداف وقيم وسياسة التنظيم باعتبارها أهدافا وقيما للفرد العامل في التنظيم.

الاستغراق: والمقصود به الانهماك والانغماس النفسي في أنشطة ودور الفرد في العمل.

الإخلاص والوفاء: والمقصود به الشعور بالعاطفة والارتباط القوي إزاء المنظمة.⁴

يشير هذا أن الأفراد الموالون لمنظمتهم هم الذين يعملون بوفاء وإخلاص، ويكرسون كل طاقتهم وأنشطتهم لإنجاحها ولو على حساب اهتماماتهم الأخرى، وتعد مشكلات المنظمة مشكلات شخصية لهم. ويعتبر مودي وبسنبرز وبورتر **1974** من أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع الولاء التنظيمي وماهيته، وقد عرفوا الولاء التنظيمي بأنه: "مدى قوة اندماج الموظف أو العامل مع المنظمة التي يعمل بها".

¹ - العزاوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 426.

² - خلف سليمان الرواشدة، مرجع سابق، ص 86.

³ - المحتسب لينة حسام وجلعود مروان سعيد، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، 2007، ص ص 108-109.

⁴ - إيهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008، ص ص 31-32.

وأوضحوا أن الفرد الذي يمتلك انتماء للتنظيم الذي يعمل به، يتمتع بحالة من الانسجام والرضا والتفاعل مع مؤسسة والعاملين بها، وأشاروا إلى صفات محددة يتصف بها هؤلاء الأفراد ولها أثر في تحديد مدى ولاء الفرد التنظيمي ومن هذه الصفات:

1- اعتقاد قوي بقبول أهداف المؤسسة وقيمها.

2- استعداد ورغبة قوية لبذل أقصى جهد ممكن لصالح المؤسسة نيابة عنها.

3- الرغبة الجادة في المحافظة على الاستمرار عضوية الفرد في المؤسسة.¹

يتبين لنا من هذا المفهوم أن للفرد حالة وجدانية، تتمثل في التفاعل والاتساق والانسجام فهناك من عرف الولاء التنظيمي بأنه يتمثل في رد الفعل لدى الموظف تجاه خصائص المنظمة التي ينتمي إليها، كما يعني إحساس الموظف بارتباطه بأهداف وقيم المنظمة والدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف والالتزام بالقيم الوظيفية من أجل المنظمة وليس من أجل مصالحه الخاصة.²

لذلك يعد الولاء التنظيمي بأنه تفاعل الموظف مع منظمته من خلال الأهداف والقيم والأدوار وتلاشي المصالح الخاصة لكل منهما.

ويذكر جايمون 2000 أن هناك من الباحثين من أعطى تعريف شاملاً للولاء التنظيمي يركز على وجود مشاعر قوية لدى الفرد تجاه قبول أهداف وقيم المنظمة، وتوفر الرغبة الجادة في العمل لدى المنظمة، وكذلك الرغبة في الاستمرار مع المنظمة.³

لذا فالولاء التنظيمي حالة شعورية تترجم بقبول أهداف وقيم المنظمة والسعي للاستمرار فيها.

كما يرى بوشان أن الولاء التنظيمي يعني تعلق الفرد بأهداف المنظمة وقيمها، بغض النظر عن القيم المادية التي يحققونها في المنظمة.⁴

يعني الولاء التنظيمي بالنسبة لهذا التعريف حدوث انسجام قوي بين الأفراد والمنظمة التي يعملون بها، وشعورهم بتقديم كل ما لديهم دون النظر إلى العائد المادي.

¹ - دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص 30.

² - الدوسري سعد بن عميان/: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مع مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 71.

³ - ناصر محمد الفرزان: أسس السياسة التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع السعودية، 1424هـ، ص 05.

⁴ - محمد سرحان خالد المخلائي: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 02، ص 191.

أشار الباحثون في مجال العلوم الاجتماعية إلى أن الولاء التنظيمي هو امتداد للولاء الاجتماعي المتمثل في مشاعر الفرد وولائه وانتماؤه للمجتمع الذي يعيش فيه، وأن للولاء الاجتماعي ثلاثة ركائز إذا توفرت في البيئة التنظيمية فإنها تساعد على تماسك الولاء التنظيمي وبقائه واستمراره وهي:

1- ركيزة الولاء المستمر: أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء استمرارية الجماعة.

2 - ركيزة الولاء التلاحي: تشير إلى العلاقات الاجتماعية التي تربط الفرد بغيره بشكل يؤدي إلى تماسك الجماعة واستمراريتها.

3 - ركيزة الولاء الموجه: تشير إلى ارتباط الفرد بقيم الجماعة ومبادئها.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج تعريف شامل للولاء التنظيمي هو حالة شعورية نفسية تتمثل في مدى الإخلاص والوفاء والارتباط والانسجام الذي يوليه الفرد تجاه منظمته وينعكس ذلك على سلوكياته وتقبله لأهداف وقيم هذه المنظمة، والرغبة في البقاء فيها مهما كانت الظروف. ويستدل عليه ميدانيا من خلال المتغيرات التالية:

-التفاني والإخلاص في العمل.

- الاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة من طرف العاملين.

2 - خصائص الولاء التنظيمي:

يؤثر الولاء التنظيمي تأثيرا مباشرا على كثير من الظواهر الإدارية الأخرى ويتضح ذلك في رغبة الفرد بالبقاء في المؤسسة، ومدى ولائهم بالحضور إلى العمل ومستوى الأداء والإنجاز.

- يستغرق الولاء في تحقيقه وقتا طويلا، لأنه يجسد حالة قناعة تامة للفرد.

- أنه يفتقد خاصية الثبات، بمعنى أن مستوى الولاء التنظيمي قابل للتغير حسب درجة تأثير العوامل الأخرى فيه.

- أن الولاء التنظيمي حصيلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية والتنظيمية وظواهر إدارية أخرى داخل التنظيم.

- يشير الولاء التنظيمي إلى الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الاجتماعي من أجل تزويد المؤسسة بالحيوية والنشاط ومنحها الوفاء.

¹ -نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011، ص238.

- أن الولاء التنظيمي حالة غير ملموسة يستدل عليها من الظواهر التنظيمية تتابع منت خلال سلوك وتصرفات الأفراد العاملين في التنظيم والتي تجسد مدى ولائهم.
- يواجه صعوبة قياسه والاستدلال عليه.
- الولاء التنظيمي قيمة بحد ذاته وذلك عندما تصبح أهداف المؤسسة ومصالحها هدفاً من أهداف أعضائها وقيمة من قيمهم بغض النظر عن أهدافهم ومصالحهم الخاصة أو الذاتية.¹
- أن الولاء التنظيمي لا يمكن النظر إليه على أنه عامل من العوامل أو نظاماً من الأنظمة بل هو حصيلة تفاعل العديد من النظم والسياسات والإجراءات المعتمدة.
- إن تصعيد حالة ولاء الأفراد لمنظمتهم أمر ليس بالسهل إذ يتطلب جهوداً كبيرة من قبل إدارات المنظمات وذلك لتشابك العوامل والمتغيرات التي تؤثر فيه وتساهم في تكوينه.
- أن الولاء التنظيمي لا يصل إلى مستوى الثبات المطلق إلا أن درجة التغيير التي تحصل فيه تكون أقل نسبياً من درجة التغيير التي تحصل في الظواهر الإدارية الأخرى فحالة بناء مستوى الولاء وحالة هدمه لا تخضعان للمفاجآت التي تتم في فترات قصيرة من الزمن.

3 - أهمية الولاء التنظيمي:

إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات، كونها أصبحت تتولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة تمكنها من الاستمرار والبقاء، وانطلاقاً من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لغرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها.²

كما بين كل من باتمن وستريشر 1984 أن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية وخدمة سيئة مرجعها إلى عدم الولاء التنظيمي من قبل المديرين والعاملين، وذلك لارتباطه بعدد من العوامل أهمها:

- سلوك الفرد ونشاطاته مثل: التحول الوظيفي والغياب والفعالية.
- ارتباطه بالهيكل المعرفي مثل: الرضا الوظيفي والمشاركة والتوتر الوظيفي.

¹ - العزاوي نجم الله، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 426-427.

² - خضير، نعمة وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد 31، 1996، ص 76.

- ارتباطه بسمات ودور الموظف بما فيها: الاستقلالية والمسؤولية ونوع الوظيفة وصراع الأدوار والغموض.

- ارتباطه بالسمات الشخصية للموظف مثل: العمر والجنس والحاجة للإنجاز.

- هذه العلاقات تلتقي مع الاعتقاد أن الولاء التنظيمي موقف مستقر نسبيا مع الوقت.

كل ما سبق يعطي الولاء أهمية، فكل عامل من هذه العوامل يرتبط بإنتاجية الفرد ومن ثم إنتاجية المنظمة وفعاليتها¹.

إن ولاء الأفراد لمنظماتهم يعتبر عاملا هاما في التنبؤ بفاعلية المنظمات واستمرارها وزيادة إنتاجها².

- إن الولاء التنظيمي من أكثر المسائل التي أخذت تشغل بال إدارة المنظمات كونها أصبحت تولى مسؤولية المحافظة على المنظمة في حالة صحيحة وسليمة وتمكنها من الاستمرار والبقاء وانطلاقا من ذلك برزت الحاجة لدراسة السلوك الإنساني في تلك المنظمات لعرض تحفيزه وزيادة درجات ولائه بأهدافها وقيمتها³.

4 - مراحل تطور الولاء التنظيمي:

الولاء التنظيمي لا يأتي من الفرد بمجرد انتمائه إلى مؤسسة معينة، وإنما يتطور تكوينه عبر مراحل حددها بعض الباحثين في مجال التنظيم، وينبغي على الإداري التعرف عليها كي تعينه على تطوير الولاء للأفراد وهي:

مرحلة الطاعة: وتعني قبول الفرد والإذعان للآخرين والسماح بتأثيرهم المطلق عليه، من أجل الحصول على أجر مادي ومعنوي.

مرحلة الاندماج مع الذات: وتعني قبول الفرد العامل بتأثير الآخرين، من أجل تحقيق الرضا الدائم له في العمل وتحقيق الانسجام مع الذات، والشعور بالفخر والكبرياء لكونه ينتمي للمؤسسة.

¹ - حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى مديريين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط1، ص 66-67.

² - اللوزي موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ - الدوسري سعد بن عيمان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005، ص 80.

مرحلة الهوية: وهي المرحلة التي تشير إلى اكتشاف الفرد بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها وأن قيمها تتناغم مع قيمه الشخصية.¹

وأشار رولش ولافان **Walsh&lavan** إلى أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها يمر بمرحلتين هما:

- **مرحلة الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها:** في أغلب الحالات يختار الفرد المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته وأهدافه وتلبي طموحه.

- **مرحلة الالتزام التنظيمي:** وهذه المرحلة يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.²

ولقد رأى بوكانان **Bochanan** أن الولاء التنظيمي للفرد يمر بثلاث مراحل متتابعة وهي:³

- **مرحلة التجربة:** وهي التي تمتد من تاريخ بداية الفرد لعمله ولمدة عام واحد يكون الفرد خلالها خاضعا للإعداد والتدريب والاختبار، ويكون توجيهه الأساسي السعي لتأمين قبوله في التنظيم والتعايش مع البيئة الجيدة التي يعمل فيها، وتكييف اتجاهاته بما يتلاءم مع اتجاهات التنظيم، وإظهار مدى خبراته ومهاراته في أدائه وأهم ما يميز هذه المرحلة: تحديات العمل، تضارب الولاء، وضوح الدور، ظهور الجماعة المتلاحمة، إدراك التوقعات، نمو اتجاهات الجماعة نحو التنظيم.

- **مرحلة العمل والإنجاز:** وتتراوح مدتها ما بين سنتين إلى أربع سنوات، وهي تلي مرحلة التجربة، حيث يسعى الفرد خلالها إلى تأكيد مفهومه للإنجاز وتتصف هذه المرحلة بـ: بروز الاهتمام بالأهمية الشخصية، التخوف من العجز، وضوح الولاء للعمل والولاء للمؤسسة.

- **مرحلة الثقة بالتنظيم:** تبدأ هذه المرحلة بعد السنة الخامسة من العمل بالمؤسسة إلى ما بعد ذلك، وفيها يبدأ العامل في تقوية الرباط بها والإحساس بالحب والإخلاص لها وترسيخ اتجاهات الولاء للمؤسسة، التي تكونت في السنوات السابقة والتي ستتقل في هذه الفترة من مرحلة التكوين إلى مرحلة النضج.⁴

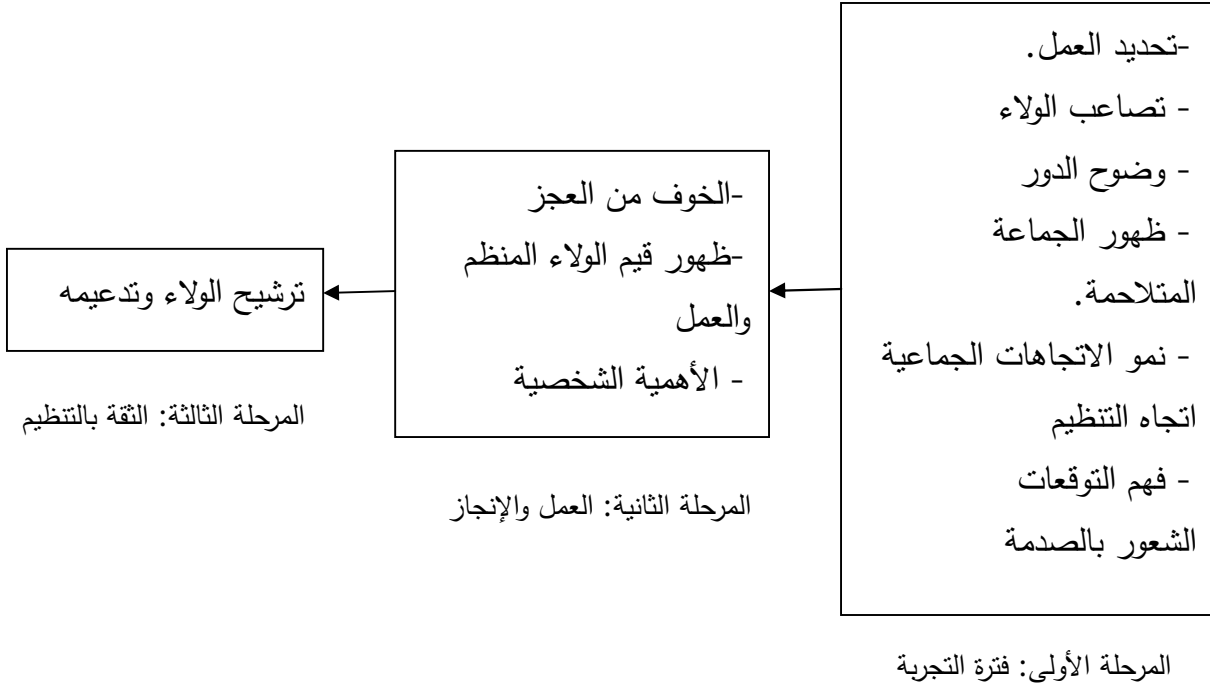
¹ - خديجة محمد اللوزي: مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 37.

² - الرواشدة خلق سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ - عبودي زيد منير: التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص ص 208-209.

⁴ - فايزة رويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 05 ديسمبر 2010، ص 106.

الشكل رقم 01: مراحل تطور الولاء التنظيمي.



المصدر: زاهر عبد الرحيم عاطف، الهيكل التنظيمي الهندرة، ط1، دار الرياسة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 280.

وهناك من يرى أنه يمكن حصر مراحل الولاء التنظيمي في:

- **الإدعان:** حيث يكون ولاء الفرد في البداية مبنياً على الفوائد التي يحصل عليها من المؤسسة، وبالتالي فهو يقبل سلطة الآخرين ويلتزم بما يطلبونه.

- **مرحلة التطابق والتماثل بين الفرد والمؤسسة:** حيث يقبل الفرد سلطة الآخرين وتأثيرهم، رغبة منه في الاستمرار بالعمل في المؤسسة، لأنها تشجع حاجاته للانتماء والفخر بها.

- **مرحلة التبني:** حيث يعتبر الفرد أن أهداف المؤسسة وقيمها مطابقة لأهدافه وقيمه، وهنا يحدث الولاء نتيجة تطابق الأهداف وإقليم.¹

5 - النماذج المفسرة للولاء التنظيمي:

توجه العديد من الدراسات التي حاول البحث في تفسير ظاهرة الولاء التنظيمي سواء ما يتعلق بأسبابها أو نتائجها أو موضوعها أو مزيج من ذلك كله إلا أنها لم تستطع الخروج بنموذج موجه لدراسة

¹ - التمثالي عبد الله محمد: علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2002، ص 26.

الولاء التنظيمي لذا سنستعرض عدد من النماذج المفسرة لهذه الظاهرة مرتبة حسب التسلسل التاريخي من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:

الفرع الأول: نموذج إتزيوني Etzioni 1961:¹

تعتبر كتابات إتزيوني من أهم الكتابات التي تناولت الولاء التنظيمي، ويعبر هذا النموذج عن الرأي المستند إلى أن القوة أو السلطة التي تملكها المؤسسة نابعة من طبيعة اندماج الفرد مع المنظمة وهذا ما يسمى بالولاء، ويأخذ ثلاث أشكال تتمثل فيما يلي:

أولاً: نموذج المعنوي، ويمثل الاندماج الحقيقي بين الفرد ومؤسسته والتابع من إيمان وقناعة الفرد بأهداف وقيم ومعايير المؤسسة التي يعمل بها.

ثانياً: الولاء القائم على أساس حساب المزايا المتبادلة. وهو أقل درجة في رأيه من حيث اندماج الفرد مع مؤسسته والذي يتحدد بمقدار ما تستطيع أن تلبيه الاحتياجات الفرد حتى يتمكن من أن يخلص لها والذي يعمل على تحقيق أهدافها لذا فالعلاقة هنا علاقة نفع متبادلة بين الطرفين والمؤسسة.

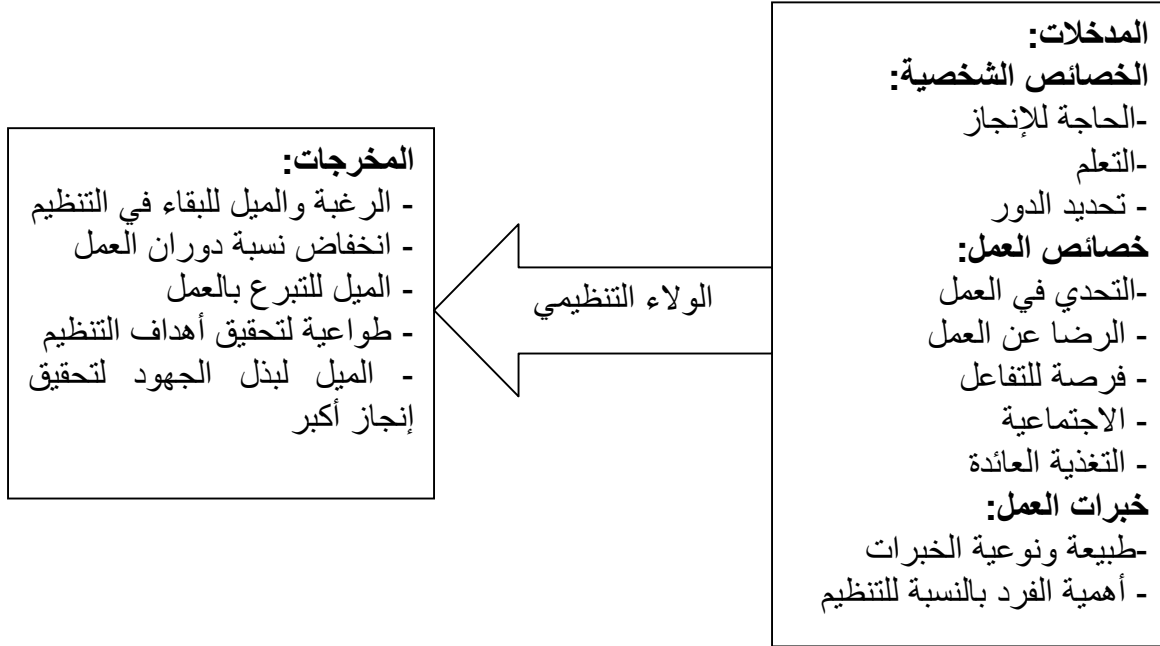
ثالثاً: الولاء الاغترابي: وهو يمثل الجانب السلبي في علاقة الفرد مع المنظمة التي يعمل بها، حيث اندماج الفرد مع مؤسسته غالباً ما يكون خارجاً عن إرادته وذلك نظراً لطبيعة القيود التي تفرضها المؤسسة على الفرد.

الفرع الثاني: نموذج ستيرز Setters:

يرى ستيرز أن خصائص الشخصية وخصائص العمل وخبرات العمل تتفاعل معاً كمدخلات، وتكون ميل الفرد للاندماج ومشاركته لها واعتقاده القوي بأهدافها، وقيمتها وقبول هذه الأهداف والقيم ورغبته الأكيدة في بذل أكبر جهد لها كما ينتج عنه رغبة قوية للفرد في عدم ترك التنظيم الذي يعمل فيه، وانخفاض نسبة غيابه وبذل المزيد من الجهد والولاء لتحقيق أهدافه التي ينشدها، وقد بين ستيرز في نموذج العوامل المؤثرة في تكوين الولاء التنظيمي، وما يمكن أن ينتج عنه من سلوك متبعاً من منهج النظم ومصنفاً هذه العوامل والسلوك في مجموعات ويمكن توضيح هذا من خلال الشكل التالي:²

¹- هيجان عبد الرحمن أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998، ص 35-36.
²- المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 98، 1999، ص

الشكل رقم 02: نموذج Setters للولاء التنظيمي.



المصدر: الدوسري بن سعد عميقات، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، مرجع سابق، ص 83. ويتضح من خلال النموذج Setters أن الولاء التنظيمي يتشكل من خلال جملة من المدخلات التي نظم في مجملها خصائص متعلقة بالفرد وخصائص متعلقة بالعمل وخبراته، تعمل بتكامل على رفع مستوى الولاء لدى الفرد وتحسين رغبته في العمل وهذا ما يسمح بتحقيق إنجاز أكبر.

الفرع الثالث: نموذج ستاو وسلانيك 1977 Staw Salanick:

قام كل من Staw & Salanick ببناء نموذج للولاء التنظيمي حدد من خلاله بشكليين أساسيين من الولاء التنظيمي، أكد على ضرورة التفريق بينهما وهما:
أولاً: الولاء الموقفي.

وهذا النوع من الولاء يمثل وجهة نظر علماء السلوك التنظيمي وينظر إليه على أنه يشبه الصندوق الأسود حيث أن محتويات هذا الصندوق بعض من العوامل التنظيمية والشخصية، مثل السمات الشخصية، وخصائص الدور الوظيفي، والخصائص التنظيمية، وخبرات العمل بالمقابل فإن مستوى الولاء الناجم عن هذه الخصائص يحدد سلوكيات الأفراد في المؤسسة من حيث الدوران الوظيفي، التسرب الحضوري والجهود التي تبذل في العمل ومقدار المساندة التي يقدمها الأفراد لمؤسستهم.

ثانيا: الولاء السلوكي.

يعكس هذا النوع من الولاء وجهة نظر علماء النفس الاجتماعي الذي تقوم فكرته على أساس المعاملات التي يعمل من خلالها السلوك أو التصرف داخل المؤسسات، نتيجة إطلاعهم على بعض المزايا والمكافآت التي ترتبت على هذا السلوك، مما يخلق لديهم الخوف من فقدان هذه المزايا بإقلاعه عن هذا السلوك.¹

الفرع الرابع: نموذج ستيفنر 1978 Stevens:

من خلال هذا النموذج حدد اتجاهين لدراسة الولاء التنظيمي وهما:

أولاً: الاتجاه التبادلي.

يركز هذا الاتجاه على مخرجات الولاء التنظيمي كعمليات متبادلة بين المؤسسة والعاملين فيها، كما يركز على العضوية الفردية كمحدد أساسي لما يستحقه الفرد من مزايا ومنافع من خلال العملية التبادلية بين الفرد والمؤسسة، وبموجب هذه الطريقة فإن انتماء الفرد للمنظمة يزداد بازدياد ما يحصل عليه من حوافز ومكافآت، وتتخلص محددات الاتجاه التبادلي بأن هذا الاتجاه يقيس درجة رضا الشخص عن الحوافز المقدمة له، وإمكانية بقاءه فيها فإذا توفرت له مزايا أفضل في مؤسسة أخرى، فإنه ينزع إذا ترك المؤسسة التي يعمل فيها، فمثل هذا الاتجاه يوفر المعلومات للتنبؤ بإمكانية ترك الفرد للمؤسسة أو البقاء فيها.

ثانيا: الاتجاه النفسي.

وهذا الاتجاه أورده أيضا Stevens وتبناه كل من Porter & Smite 1996 حيث وصفوا الولاء التنظيمي بأنه نشاط وتوجه إيجابي نحو المنظومة وجهد مميز يبذله الفرد لمساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ومن منظور النموذج النفسي يعد الولاء التنظيمي نوعا من التوافق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة وعليه فالأفراد يشعرون بانتماء لها ويظهرون رغبة قوية في العمل وإيماننا كبيرا في قيم المؤسسة وأهدافها.²

¹ - هيجان عبد الرحمان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 36.

² - العضائبة علي محمد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤنة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، الأردن، 1995، ص 17.

الفرع الخامس: نموذج أنجل وبيري 1983 Angel & Perry:

يعتبر هذا النموذج أن النماذج التي تقوم على أساس البحث عن أسباب الولاء التنظيمي يمكن تصنيفها في نموذجين رئيسيين هما:

أولاً: نموذج الفرد كأساس للولاء التنظيمي.

يعتبر هذا النموذج أن جوهر الولاء التنظيمي يبني على أساس خصائص الفرد وتصرفاته، باعتبارها مصدر للسلوك المؤدي إلى هذا الاتجاه، وأن يكون هذا السلوك عاما واضحا وثابتا وتبعاً لهذا النموذج فإنه ينظر إلى خصائص الفرد كالعمر والجنس والتعليم والخبرات باعتبارها محددات سلوك الفرد، لذا فإن هذا النموذج يركز على ما يحمله الأفراد من خصائص شخصية إلى المؤسسة، إلى جانب ما يمارسونه داخل المؤسسة والتي يتحدد على أساسها ولاء الأفراد لمؤسساتهم.¹

ثانياً: نموذج المؤسسة كأساس للولاء التنظيمي.

يقوم هذا النموذج على أساس أن العمليات التي تحدث في المؤسسة هي التي تحدد الولاء التنظيمي، حيث يتم التفاعل بينها وبين الفرد نتيجة العمل فيها لذا ينظر إلى الفرد في هذه الحالة على أساس أن لديه بعض الحاجات والأهداف التي يتوقع تحقيقها في المؤسسة، أي أن هذه العملية تبادلية بين الفرد والمنظمة، وهو ما يسمى "بالعقد النفسي" الذي يتضمن مجموعة من الولاءات والتعهدات التي تكون محددة أو غير محددة أو غير محددة بالنسبة لكلا الطرفين وبالتالي يكون هناك نوع من الولاء المتبادل بينه وبين مؤسسته.

الفرع السادس: نموذج كانتر 1986 Kanter:

وضع كانتر من خلال هذا النموذج ثلاث أنواع من الولاء التنظيمي التي تفرضها المؤسسات على أفرادها وهي:

أولاً: الولاء المستقيم.

ويمثل المدى الذي يستطيع فيه الأفراد التضحية بمجهوداتهم وطاقتهم مقابل استمرار المؤسسات التي يعملون بفيها، لذا فإن هؤلاء الأفراد يعتبرون أنفسهم جزءاً من مؤسستهم وبالتالي فإنهم يجدون صعوبة في الانسحاب منها أو تركها.

¹ - الجويسي بدر محمد: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010، ص ص 54-55.

ثانيا: الولاء التلاحمي.

يتمثل في العلاقة النفسية الاجتماعية التي تنشأ بين الفرد ومؤسسته، والتي يتم تعزيزها من خلال المناسبات الاجتماعية التي تقيمها المؤسسات، وتعترف فيه جهود الأفراد العاملين وإضافة إلى الامتيازات التي تمنحها تلك المؤسسات كإعطاء البطاقات الشخصية.

ثالثا: الولاء الرقابي.

ينشأ هذا النوع عندما يعتقد الفرد أن المعايير والقيم الموجودة في المؤسسة تمثل دليلا لتوجيه سلوك الأفراد وبالتالي فإن سلوك أي فرد في المؤسسة يتأثر بهذه المعايير والقيم، كما أن هذه الأنواع الثلاثة للولاء التنظيمي مترابطة فيما بينها وأنها قد توجد بشكل متمثل في المؤسسة وفي آن واحد.¹

الفرع السابع: نموذج مدرسة الثقافة التنظيمية.

تعد مدرسة الثقافة التنظيمية من الأحداث المدارس في دراسة المؤسسات وقد قدمت نموذجا جديدا لدراسة وتفسير ظاهرة الولاء التنظيمي باعتبار أن ثقافة المؤسسة التي تتمثل في القيم الموجودة قيم المديرين، والجوانب الملموسة في المؤسسة والمتعلقة ببناء المؤسسة ماديا وتنظيميا، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن تواجد الشخص ماديا وتنظيميا، وحسب نظر هذه المدرسة فإن الولاء التنظيمي يتضمن توحيد الشخص وقبوله لقيم وأهداف المؤسسة التي يعمل بها كما لو كانت قيمة وأهدافه الشخصية وعليه فإن الولاء التنظيمي للمؤسسة يعد عاملا أخلاقيا يتعدى مجرد رضا الفرد في عمله داخل المؤسسة بسبب الحوافز والمكافآت والزملاء ذلك أن لدى الفرد الموالي لمؤسسته نوعا من الولاء إلى جانب استعدادة للدفاع الشخصي عن سمعة مؤسسته إذا ما تطلب الموقف ذلك، وحسب هذا النموذج فإنه يكون نابعا من الإحساس الذاتي للفرد الذي يرتبط ببعض المظاهر التنظيمية، بل يحد من هذه المظاهر المتمثلة في التسرب الوظيفي، الغياب، والعمل خارج وقت الدوام، عدم لجوء الفرد إلى استغلال فرص الإجازات لتترك المؤسسة.²

¹ - هيجان عبد الرحمان: الولاء التنظيمي للمدير السعودي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

² - المرجع نفسه، ص 60.

6 - أنواع الولاء التنظيمي:

أ- الولاء المستمر:

وهو أن يكرس الفرد حياته ويضحى بمصالحه لبقاء المنظمة نتيجة لارتباطه بها واعتباره نفسه جزء منها، فهو لا ينظر للمكاسب التي يمكن أن يحققها لو يدعها إلى منظمة أخرى، وهو أيضا ولاء ناشيء من تقدير الفرد للكلفة الناجمة عن خسارته للمزايا الوظيفية في حال تركه لمنظمتها وانتقاله إلى منظمة أخرى، ويتأثر بمجموعة من العوامل أهمها تقدم السن وطول سنوات الخدمة التي تعتبر من المؤشرات لوجود الرغبة عند الفرد للاستمرار في عمله، هذا افتراض أن الفرد قد استثمر جزء لا بأس به من حياته في المنظمة، فأبي تفریط أو تهاون يؤدي إلى خسارته، وخاصة في الاستثمار غير القابل للنقل إلى عمل آخر.

ب - الولاء العاطفي أو الوجداني:

فيشير إلى درجة شعور الفرد بالارتباط بالمنظمة وجدانيا ونفسيا مع الرغبة في الانتساب والاندماج والتوحد، وهكذا يصبح الارتباط بالمنظمة ليس ارتباطا ماديا بل نفسي وجداني ناتج من شعور الفرد لقيم التنظيم وارتباطه بها والرغبة في التمسك بعضويته في تلك المنظمة. ويتأثر هذا البعد بدرجة إدراك الفرد للخصائص المميزة لعمله كدرجة الاستقلالية وأهمية العمل وتنوع المهارات والتغذية الراجعة من الإشراف بالإضافة إلى إدراكه بأن بيئة التنظيم تسمح بالمشاركة الفعالة في عملية صنع القرارات، سواء فيما يخص العمل أو الفرد نفسه، بينما يرى مايرو أن ثلاثة أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل الوظيفة يعتقد أنها مهمة في تطوير الولاء العاطفي وهي الخصائص الشخصية خصائص خيار العمل والتطلعات في العمل.

ج-الولاء الأخلاقي:

فيشير إلى شعور الموظف أخلاقيا بالاستمرار والبقاء في المنظمة دون النظر إلى الجوانب النفسية الممكن تحقيقها لو التحق بمنظمة أخرى، بينما أشار البعض إلى الولاء الأخلاقي على أنه انتماء الفرد النفسي إلى المؤسسة من خلال تبني أهدافها، وقيمها وسياساتها وهذا النوع من الولاء يعكس الإحساس بالمسؤولية والواجب اتجاه العمل في المؤسسة والبقاء بها وتسديد ما قدمته المنظمة له من خدمات وبتعزيز هذا الشعور عن طريق الدعم الجيد الذي يتلقاه الأفراد من التنظيم، كإسماح لهم بالمشاركة والتفاعل الإيجابي في وضع الأهداف والتخطيط ورسم السياسات العامة للتنظيم.

وقد أجرى مايرو ألن دراسة في جامعة وسترنون في الولايات المتحدة لبحث تطور الولاء العاطفي والمستمر لدى العاملين وقد استخدم مقياس الولاء التنظيمي وقد بينت النتائج أن الولاء العاطفي يتأثر بثلاث أنواع رئيسية لمتغيرات ما قبل العمل، وهي الخصائص الشخصية وخصايات خيار العمل والتطلعات المستقبلية من العمل، كما أظهرت النتائج أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد من الولاء العاطفي، من خلال ما تقدمه للفرد حيث يعمل الولاء العاطفي على زياد رغبة الفرد في الاستمرار والبقاء في العمل، والولاء المستمر يتأثر بأي شيء قد يجعل ترك العمل للمؤسسة أمرا صعبا من ناحية أخرى أظهرت النتائج أن الخبرة تؤثر في بقاء الفرد في المؤسسة وتزيد من ولائه لها، وأن الولاء لدى الفرد يتأثر بخبراته قبل وبعد التحاقه بالمؤسسة، وأن زيادة الاستثمارات وقلة البدائل تزيد من الولاء المستمر وقام العتيبي والسباط بدراسة هدفت إلى معرفة درجة الولاء التنظيمي بمنسوبي الجامعة ومعرفة العلاقة بين أبعاد الولاء التنظيمي.

ويتبين وجود تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي وبسيط على الولاء المستمر، وأن مناخ العمل له تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وأن مكانة المنظمة لها تأثير قوي على الولاء العاطفي والأخلاقي، وبسيط على الولاء المستمر وأن هناك علاقة قوية بين الولاء العاطفي والأخلاقي كما أن لهما تأثير متوسط على الولاء المستمر، ووجود علاقة بين الولاء العاطفي والمستمر وبين العاطفي والأخلاقي وبين الأخلاقي والمستمر.¹

د - الولاء الشخصي:

وهو ولاء لنفسك وفكرك وفلسفتك التي تنتمي إليها ويدخل تحت الولاء التنظيمي الشخصي على سبيل المثال الولاء الرياضي لأحد الأندية الرياضية، والولاء السياسي لأندية سياسية.

هـ- الولاء الديني:

وهو ولاءك للدين الذي تعتقه وتؤمن به ويزداد ولاؤك الديني كلما التزمت وطبقت قواعد ومبادئ هذا الدين بشكل صحيح.

¹ - عارف عطاري، علي كاظم: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد 58، ع2، جمادى الأولى 1427هـ-يوليو 2007، ص 22-23-25.

و - الولاء المهني:

وهو ولاؤك للمهنة التي أصبحت عضوا فيها ويزداد ولاؤك المهني كلما التزمت بمبادئ أو قيم وأخلاقيات المهنة وكلما مارست المهنة بالشكل الصحيح.

ز - الولاء للعملاء:

وهو ولاؤك لجمهور المنظمة التي تعمل بها، هؤلاء العملاء الذين تقدم لهم السلع والخدمات.

ح - الولاء المطلق:

وهو سعي المسؤول لتحقيق الولاء المطلق والذي نادرا ما يحصلون عليه من زبائنهم.¹

7 - قياس الولاء التنظيمي:

بالرغم من أن قياس الولاء التنظيمي يحمل المنظمة تكاليف وجهودا شاقة، إلا أنه يحقق فوائد كبيرة للمنظمة، تساعد على تصحيح الانحرافات والأخطاء في الممارسات الإدارية، وهناك من الفوائد ما يعود على الأفراد، ومنها ما يعود على المنظمة بالدرجة الأولى، ومنها ما يعود على المجتمع بشكل عام. ومما لا شك فيه أن جميع المنظمات تعمل بشكل يساعد على تحقق مستويات معيشية جيدة، لأفرادها العاملين، ولكي تستطيع هذه المنظمات الوصول إلى هذا الهدف لابد للقائمين عليها من أن يتابعوا تقويم نشاطها من وقت لآخر، للتعرف على ما قد تحققه لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية من ناحية، وعلى قوة الترابط بين أفرادها من ناحية أخرى، ونظرا للارتباط القائم بين ما قد تحققه المنظمات لأفرادها من مكاسب مادية ومعنوية وبين ولائهم لها فإنه يمكن عن طريق قياس مدى ولاء الأفراد لمنظماتهم تقدير نجاح هذه المنظمة أو فشلها.

وبذلك يجب على الإدارة الحكيمة قبل أن تبدأ في رسم السياسات أو اتخاذ الخطوات اللازمة الزيادة وتنمية الولاء بين العاملين، أن تجمع البيانات والمعلومات حول مؤثرات واتجاهات ومحددات الولاء، فعملية قياس الولاء تعتبر ظاهرة إدارية واعية وهادفة، تجني المنظمة والعاملون من روائها فاق 5 وائد كثيرة ومن هذه الفوائد ما يلي:

1 - يقدم قياس الولاء التنظيمي للإدارة مؤشرات دالة على مستوى الأداء الوظيفي، وهذا يمكن المنظمة من أن تعمل على تحديد موقعها واتجاهها قياسا إلى فترة سابقة من الوقت، أو أنها تستخدم أسلوب المقارنة لمستوى إدارات المنظمة أو فئات العاملين فيها.

¹ - مدحت محمد أبو نصر: تنمية المهارات، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، ط1، القاهرة، 2005، ص 40.

2- تدخل في تركيب أبعاد مادية ومعنوية وإنسانية تتمثل في المشاعر والاتجاهات نحو الكثير من الأمور التي لها علاقة بالعاملين والتنظيم على حد سواء، لذلك يترتب على الإدارة الجيدة التعرف على المشاعر والأحاسيس والاحتياجات حتى تستطيع قياس ومعرفة ما يتمتع به الأفراد من ولاء لهذه المنظمة.¹

3- إن قياس الولاء التنظيمي هو بمثابة أداء تشخيصية جيدة تعتمد الإدارة الناجحة على استخدامها لقياس معرفة مشكلات والمعوقات التي تواجه الأفراد والتنظيم ومن ثمن العمل على إيجاد الحلول المناسبة.

4- إن البحوث الإنسانية خاصة المتعلقة ببحث الولاء التنظيمي تعود بالنفع على المنظمة والأفراد، كون الأفراد يتولد عنهم الشعور بالأهمية نتيجة لاهتمام الإدارة بهم، مما ينعكس بأثر إيجابي على المنظمة وعلى الأفراد. وهذه الآثار الإيجابية تتراوح بين الرغبة في العمل وزيادة الثقة والمصادقية، كما تلعب هذه البحوث أهمية في تنمية ودعم أنماطك الاتصال الإداري الجيد، وتشجيع الأفراد على التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم ونقلها للإدارة.

5- تحقق هذه الأبحاث فائدة كبيرة للمنظمة في العمل من حيث القدرة على إحداث تغييرات في الإدارة وظروف العمل، حيث يعتبر قياس الولاء أداة لتشخيص النقاط التي قد تؤثر في رفع أو خفض ولاء العاملين للتنظيم.²

وتستخدم الكثير من المنظمات أساليب مباشرة وغير مباشرة للتعرف على مستويات الولاء التنظيمي للعاملين فيها، حيث يصنف وسائل قياس الولاء التنظيمي كما يلي:

-المقاييس الموضوعية: وهي من الطرق البسيطة والشائعة الاستخدام بحيث يحلل عددا من الظواهر المعبرة عن درجة الولاء التنظيمي للعاملين وهي تستخدم وحدات قياس موضوعية كرصده السلوك مثل: رغبة الفرد في البقاء في المنظمة، مستوى أداء العاملين، الغيابات في العمل، دوران العمل، تعطل الآلات، كثرة الحوادث في العمل.

ويرى أن هذه المقاييس السلوكية تفيد في التنبيه على المشكلات الخاصة بالولاء التنظيمي التي قد تحدث، ولكنها لا توفر بيانات تفصيلية تبين أسباب المشكلات أو علاجها.

¹ - موسى اللوزي: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، مرجع سابق، ص ص 139-140.

² - المرجع نفسه، ص ص 140-141.

-المقاييس الذاتية: وهذا النوع من المقاييس يقيس ولاء العاملين مباشرة بأساليب تقديرية ذاتية، وذلك عن طريق تصميم قائمة تتضمن أسئلة توجه للأفراد العاملين بالمنظمة للحصول على تقدير من جانبهم عن درجة الولاء التنظيمي، ويعد هذا النوع من الأكثر قدرة على تشخيص درجة الولاء سلبيًا أو إيجابيًا، وأفضل طريقة لتطبيق هذا المقياس هي قائمة الاستبانة عن طريق أسلوبين:

*إما عن طريق توجيه سؤال أو مجموعة أسئلة مباشرة للأفراد، ويطلب منهم تحديد مستوى ولائهم ومدى حبهم للعمل، وتمتاز هذه الطريقة بسهولة.

* ليس هناك سؤال واحد عن مستوى ولاء الفرد، بل هناك أسئلة عديدة تدور حول فقرات متعددة تتعلق بالعمل والبيئة، وتنظم هذه الأسئلة بمستوى يتلاءم مع مستويات الأفراد المبحوثين، ومن خلال الإجابة يحدد مستوى ولاء الفرد.¹

كما طور بعض المهتمين بدراسة الولاء وتحليله، عددا من المقاييس بهدف رصد حركة ولاء الفرد بالمنظمة، وقد تباينت تلك المقاييس في طبيعتها ومكوناتها وكان أبرزها:

أولاً: مقياس ثورنتن (Thornton 1981):

تضمن المقياس 08 فقرات، سداسية الاستجابة لقياس الولاء التنظيمي كما تضمن 07 فقرات أخرى رباعية وخماسية الاستجابة تقيس الولاء التنظيمي.

ثانياً: مقياس بورتر وزملاؤه (Porter et al 1974):

وأطلق عليه استبانة الولاء التنظيمي (OCQ) وهو يتكون من 15 فقرة تستهدف قياس درجة ولاء الأفراد بالمنظمة وولائهم وإخلاصهم لها، والرغبة في مضاعفة الجهد لتحقيق أهداف المنظمة، وقبولهم لقيمتها، واستعان بمقياس Likert السباعي لتحديد درجة الاستجابة ويستخدم المقياس لوصف الولاء بشكل عام.

ثالثاً: مقياس مارش ومانري (Marsh & Mannari 1977):

الذي يقدم مقياساً للولاء التنظيمي مدى الحياة (الأعراف والقيم) ويتكون من 045 فقرات، وقد استخدم أداة لقياس إدراك الفرد لكيفية تعميق الولاء التنظيمي مدى الحياة، وتعزيز استحسان المنظمة وحث الفرد الالتزام بقيم العمل والولاء لها حتى إحالته على التقاعد، وأخيراً إبراز نية (مقاصد) الفرد للبقاء في المنظمة.

¹ -عويبي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002، ص ص 220-221

رابعاً: مقياس جوش وزملاءه (Jauch et al 1978):

وهو محاولة لقياس الولاء القيمي من خلال 06 فقرات عبرت كل منها عن مجال التخصص، العمل مع الزملاء بكفاءة عالية، بناء سمعة جيدة له، العمل على مواجهة الصعوبات والتحديات، المساهمة بأفكار جديدة في حقل التخصص، وقد استخدم من أجل تحديد الأهمية النسبية لكل فقرة من الفقرات أعلاه، مقياس خماسي الاستجابة.¹

¹ - خضير نعمة وآخرون: الالتزام التنظيمي وفعالية المنظمة، مرجع سابق، ص ص 78-79.

خلاصة:

إن الحاجة الماسة لصناعة الأفراد القادرين على النهوض بواقع المؤسسة، يتطلب ابتداء قيام القادة بدورهم في صناعة الولاء التنظيمي لدى الأفراد الذين يقعون تحت إشرافهم، وذلك لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، فولاء الأفراد لا ينعكس على أدائهم داخل المنظمة فقط، وإنما على الجمهور الخارجي أيضاً، لذلك لابد من قياس الولاء التنظيمي لدى الأفراد للتعرف على نقاط القوة والضعف، بحيث يتم الاستفادة من نقاط القوة والعمل على معالجة الضعف من أجل الوصول إلى إنتاجية مرضية في العمل.

تمهيد:

اهتم الفكر الإداري بتفسير السلوكات داخل التنظيمات لما لها من أثر على فاعلية المورد البشري وعلى فعالية التنظيم لذا حاولت النظريات إعطاء تفسيرات مختلفة للسلوكات الناتجة عن تفاعلات أعضاء التنظيم بمختلف توجهاتها للحفاظ على استقرار واستمرار التنظيم في أداء رسالته والحفاظ على مورده البشري، وتحسين الكفاية الإنتاجية.

وفي هذا الفصل نورد مجموعة النظريات التي اهتمت بتحليل وتفسير كل من العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي للعامل داخل المؤسسة.

أولاً: مداخل نظرية لدراسة العلاقات غير الرسمية:

I - مدخل البنائية الوظيفية:

استحسن المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطق هذا المدخل من مساهمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع.¹ والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء متساندة ومتشابكة تتفاعل فيها بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية بشكل كل منها نسقا فرعيا داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضائه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق، وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكيا حتى يعكس التغير الذي حدث ويتكيف معه مما يترتب من جديد حالة من التوازن.² ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وعلى هذا الأساس هذه المرتكزات اشتقت أربع فرضيات تشكل لب النظرية البنائية الوظيفية.

المجتمع نظام أو نسق بمعنى هذا الكل يتكون من عناصر تعتمد على بعضها البعض وهذه العناصر هي الأفراد، الجماعات القواعد، النظم الاجتماعية والاقتصادية هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن فهم الجزء إلا لإرجاعه إلى الكل ودراسة الجزء تعني دراسة وظيفة الجزء والوظيفة تتمثل في:

-المحافظة على هذا النسق

-القيام بوظيفة معينة داخل هذا النسق

-الاعتماد المتبادل بين الأجزاء هو اعتماد متبادل وظيفي

ويدين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال بارسونز، وسارتريك، ميرتون، وكاننتر، وجولدنز.

وكان KAHN في معالجتهم التنظيمية وتطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقاتها أن تتكيف مع التغيرات التنظيمية.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب النجالة، القاهرة، 1985، ص157.

² - سعد عبد مرسى بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجيدة، الإسكندرية، 1990، ص 253.

لقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الاجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعريف على المشكل البنائي للتنظيمي.¹

إن هذه النظرية جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيقية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحى آخر فيها بعد .

ما يأخذ عليها أيضا أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين، مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فان تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية .

-افترضت هذه النظرية أن اشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي الى تحقيق الاهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لان الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة .

-كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء عليها أولا .

-كما أن هذه النظرية ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع.

- ركزت على التنظيم الغير رسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.²

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية إلا أنه يبقى إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات كما اهتمت أيضا بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أعضائها ومراكزهم وتحليل شبكات الاتصال داخلها وذلك من أجل كشف العلاقة بالتنظيم الرسمي وغير الرسمي وربط الجماعات ببعضها التنظيم ككل، بالإضافة إلى اهتمامها بدرجة تماسك الجماعة وأسبابه وظاهره وارتباطاته.³

1-نظرية الإدارة العلمية:

نشأة حركة الإدارة العلمية و تطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة مطلع القرن 20 (1900-1920)، وقد شهدت تلك الحقيقة في الولايات المتحدة تطور اقتصاديا سياسيا شمل التوسع في الطرق ووسائل المواصلات الحديثة، وزيادة وتركيز في عدد السكان بالمدن، والتوسع في التصنيع.⁴

¹ - علي عبد الرزاق حليبي: دراسة علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985، ص 17.

² - عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001، ص 30.

³ - علي محمد علي : علم إجنماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 153.

⁴ - علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص 67.

يعتبر فريدريك تايلور F.taylor من رجال الإنتاج و الإدارة، ولقد بدأ تايلور من أبسط الوظائف حيث عمل منذ مطلع حياته التي بدأت في مارس 1856 كتلميذ صناعي في ورشة صغيرة ثم أصبح عاملاً بشركة "ميدفل" للحديد و الصلب و تدرج من عامل بسيط إلى رئيس جماعة إلى ملاحظ عمال ثم دخل سلك المهندسين بعد ترقيته من مساعد المهندسين إلى أن أصبح كبير المهندسين بالشركة".¹

بعد فريدريك تايلور بمثابة أبو الإدارة العلمية، وقد ركز اهتمامه على إعطاء العمل طابعاً علمياً في المؤسسات والورش الصناعية، ففي بداية القرن العشرين كان الاقتصاد الأمريكي يتوسع بدرجة ملحوظة، وقد ظهرت مشكلات نقص اليد العاملة، اتجهت الأنظار نحو مشكلات الكفاية الإنتاجية وزيادة الاهتمام بها كوسيلة لتخفيض التكاليف، وقد كان أكثر المجموعات اهتماماً بهم المهندسون الصناعيون والميكانيكيون.²

وأثناء عمل تايلور لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت و الجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى، وسرعان ما أخذ بإجراءات التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية و ضبط الوقت و الجهد.³

وقد ركزت هذه التجارب على الجوانب الفنية دون غيرها رغم أن "تايلور" كان يدرك أهمية العنصر البشري.

أما ظهرت هذه النظرية كانت تعرف بإدارة الورش، كما كانت تعرف بالتايلورية ثم عرفت بعد ذلك بالإدارة العلمية، ويمكن تعريفها على أنها علم يحوي مبادئ و قوانين إذا اتبعت فإنها تؤدي إلى تحقيق مطالب العمال، وصاحب العمل والمستهلك، كما أنها فن على اعتبار أنها تتعامل مع العناصر البشرية التي لا يمكن الرقابة عليها رقابة كاملة، ولا يمكن التنبؤ بسلوكها بدقة عالية.⁴

ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج وذلك بالحد من الإسراف والعمل على تخفيض تكلفة العمل والإنتاج مما كان على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه آلة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأناية والكسل في القيام بالواجبات والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أثر من العمال لا المنفذين.

¹ - قجة رضا : أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003، ص 9.

² - رغد الحصن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، دمشق، ط2004، ص 36.

³ - المرجع نفسه، ص 9.

⁴ صلاح الستواني : إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الاسكندرية، 1999، ص 41.

حيث خلص في تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ أن يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة و الخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة حيث أوجد ما يعرف بتقنية الحركة و الزمن، أي الاقتصادي في الحركات و كذلك في الزمن.¹

ولتحقيق هذه الأفكار نادي تايلور بضرورة تطبيق المبادئ التالية:-

- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل و يتولى العمال مهام التنفيذ.
- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بطريقة الصحيحة و السليمة .
- استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث و التحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعباطية و الخبرة للقيام بذلك.
- الاختبار العلمي السليم العمال و تدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقافهم للنشاط و تنمية قدراتهم.
- ولقد ركز تايلور في أبحاثه و تجارته على اكتشاف الطرائق التي من نشأتها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجرة على أساس ربط الأجر بالإنتاج، بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة و الوقت لتنفيذ العمل بعد تجزئته إلى عمليات جزئية، وقال بأنه يجب أن يحل النوع الوظيفي للإدارة محل النوع العسكري بحيث يكون لكل رئيس وظيفي في جميع العمال، لذلك فقد اقترح أن يكون في كل مصنع الأنواع التالية للعناصر البشرية هي :

- ملاحظ الفحص (المعايين) .

- ملاحظ التصليح.

- ملاحظ السرعة .

- ملاحظ المجموعة.

إن الإدارة العلمية تسعى لتحقيق الأهداف المتميزة التالية :

- معرفة الاتجاهات الصناعية و اتجاهات السوق.
- ضمان استمرار توظيف العامل من خلال العمليات المخططة المتوازنة و توفير فرص الكسب .
- الحصول على طرائق وأساليب إدارية جديدة تمنع الخسائر و تحقيق دخل أكبر للعاملين .
- تحقيق مستوى أعلى للمعيشة نتيجة زيادة دخل العمال .
- ضمان بيت و حياة اجتماعية سعيدة للعاملين .

¹ المرجع السابق، ص ص 9، 10.

- ضمان ظروف عمل سليمة و صحيحة .
- توفير أحسن الفرص للطاقت الفردية و اختيار العمال و تدريبهم على الطرائق الجديدة للعمل.
- إتاحة الفرصة لصقل مهارات و قدرات العمال و التأهيل للتزقي للمراكز الأعلى .
- تطور الثقة بالنفس و احترام الذات بين العمال .
- التشجيع من خلال توفير جو البحث و التقييم و فهم الخطط و الطرائق.
- بناء الأخلاق على طريق حسن سير العمل.

وهذا يدل على أن تايلور ركز على إيجاد طرائق زيادة الكفاية التي تطورت و استخدمت بشكل واسع حتى يومنا هذا.¹

وقد أكد أنصار الإدارة العلمية و على رأسهم تايلور بأهمية العقلانية و الرشداية في المؤسسة من خلال إيجاد ما يسمى بالطريقة المثلى لأداء العمل و قد ارتكزت على أربعة دعائم هي:

تقسيم العمل و تدريب العمال و الإشراف عليهم - الهيكل التنظيمي - نطاق الأشراف - التسلسل و العمليات الوظيفية، أمام مبدأ تقسيم العمل يتجلى اسمه في توزيع العاملين في المؤسسة، وقد أصبح هذا أساس اختيار العاملين و تدريبهم و هكذا تستطيع المؤسسة الاستفادة إلى حد كبير من التخصص في العمل من خلال تدريب العمال و الأشراف عليهم.

أما الهيكل التنظيمي فيرى تايلور أنه يركز على نمط التسلسل في السلطة و المسؤولية و تقسيم أعمال المؤسسة إلى قسمين هما :

الوظائف التنفيذية: تدور حول الأعمال الرئيسية في المؤسسة .

الوظائف المساندة : وهي أعمال ووظائف تسهل عمل الإدارات و الأعمال التنفيذية، ويرى تايلور أن وجود العنصر البشري في المؤسسة يستلزم وجود ما يسمى بنطاق الإشراف الذي يضم عدد معين من الأشخاص الذين يستطيع مشرف واحد الإشراف عليهم.²

انطلاقاً مما سبق، يتضح لدينا أن تايلور بحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن التي تحمل تفسيرين مختلفين، فقد تعني البحث عن الطريقة الوحيدة الأحسن لكل عامل، ومهما يكن الأمر فإن نظرية الإدارة العلمية لتايلور تعرضت إلى مجموعة من الانتقادات منها :-

¹ المرجع السابق، ص ص 37،38،39.

² رضا قجة : مرجع السابق ، ص ص 11، 12.

1- اعتمد تايلور على دراسة الحركة و الوقت وهذا ما جعل العاملين بمثابة آلات مستمرة لخدمة أصحاب المصانع.

2- التركيز على النواحي العلمية و إهمال النواحي الإنسانية مما يزيد في تعقيد المشكلات لأن للإنسان مشاعر و لأحاسيس لا يمكن أن تديرها كيفما تشاء .

3- إن تحديد المقاييس الدقيقة للعمل يؤدي لخلق تخصصات ضيقة جداً، لا يمكن الاستفادة منها إلا من قبل ذوي الاختصاص.

4- خلق المواجهات و المصادمات بين الإدارة و العمال نتيجة الاعتماد على الإجراءات المهنية.¹

5- فشل في فهم الدوافع السلوكية، وهو يؤكد على الدافع الاقتصادي و الحياتي للعمال، الدافع السلوكي الذي بدونه يصعب إعطاء تقييم لاندفاع العامل باتجاه العمل .

6- اعتمد في تقييم إنتاج العامل على أكفأ و أجود و أقوى و أذكى عامل، وهذه المعايير لا يعطي المعيار الإنساني المتوسط و المعتمد قياسه في كل الحالات .

7- التركيز على الحافز الاقتصادي، يدفع العامل على المدى البعيد إلى استنفاد كل طاقته، مما يؤثر على صحته، وقد يرهقه جسدياً، مما يعرضه لفقدان عمله .

8- كما أن فكرة تايلور بتعدد الرؤساء لم تلق قبولا كبيرا، إذ لوحظ أن تطبيقها يؤدي إلى الارتباط في العمل و الانحلال بانتظامه².

وخلص القول لا يمكن وجود الإدارة العلمية في أية منظمة ما لم يتم تطبيق مفاهيمها ومبادئها وضرورة أن يتم التغيير في الموقف العقلي الإداريين والعمال، وأن يكون من الواجب التعاون لإنتاج أكبر قدر ممكن من الفائض، وضرورة أن يعلوا المعارف العلمية الصحيحة والمعارف الفردية والأحكام المبنية على التجارب القديمة.

علاوة على ذلك، لم يكن فريديريك تايلور هو الباحث الوحيد الذي عمل على نشر فلسفة الإدارة العلمية، بل أسهم معه آخرون أمثال فرانك وليليان جلبرت، وهنري جانت، هارنغتون إمرسون.

إذن يمكننا القول في ضوء الأطروحات بأن نظرية الإدارة العلمية توصف بالصرامة التنظيمية لأنها نظرية أحادية في أساسها تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم، غير أنها في نفس الوقت أشار

¹ - رغد الحصن الصرن : مرجع سابق، ص 39.

² - عبد العزيز صالح بن حيتور : أصول و مبادئ الادارة العامة، الدار العلمية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1،

تايلور "في بعض كتاباته إلى أهمية جماعات العمل غير الرسمية التي تشترك في ظروف فيزيقية واحدة وتهدف إلى مصالح محددة".

على هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي تنظر إليه التاييلورية في حالات استثنائية يحافظ على توازن واستمرارية النسق، وذلك رغم قناعة تايلور أن التنظيم غير الرسمي والتنظيم العلمي للعملية الإنتاجية هما المتغيران اللذان يحددان طبيعة ومسار العملية الإنتاجية.

2- نظرية العلاقات الإنسانية:

إذا حاولنا تتبع التطور التاريخي والفكري لحركة العلاقات الإنسانية نجد أن هناك ثلاث مدارس فكرية مختلفة للعلاقات الإنسانية، فهناك الاتجاه الكلاسيكي الذي تمثله مدرسة إلتون مايو وزملاءه من الباحثين أمثال روثلز برجر وديكسون، كما أن هناك اتجاه شيكاغو برئاسة وارنر وعضوية بعض العلماء أمثال جاردينر وهاريسون وأخيرا نجد أن هناك الاتجاه التفاعلي الذي أسهم فيه بعض الباحثين من أمثال ألبرت شابل وكونارد أرنسبرج من جامعة هارفارد.¹

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية، والتكوين الإداري، وركزت أبحاثها على الأفراد باعتبار أنهم جزء من الإدارة، ويستند هذا الاتجاه إلى أن طبيعة إنسانية اجتماعية، فهو على اتصال مع غيره من الناس مكونا معهم شبكة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية. فمنذ أني يستيقظ الإنسان في الصباح الباكر وحتى يهجع إلى مخدعه في المساء، وسواء خرج إلى العمل أو بقي في المنزل، يجد نفسه في علاقات إنسانية اجتماعية، بينه وبين والديه تقوم العلاقة الوالدية، وبين الإنسان وزوجته علاقات تمكنه من أن يسير في حياته كوالد يقدر المسؤولية العائلية وتربية الأطفال بالتعاون مع زوجته.

ويلتقي الفرد بأصدقائه، ويتعلم منهم الأخذ والعطاء والتعامل الإنساني، وهوي قضى معظم وقته معهم، في سرور واستمتاع، وتشده العلاقات معهم إلى شراء بعض الملابس الواردة حديثا، وإن كان لديه ما يكفي، وقد يلجأ لأحدهم طلبا للعون والمساعدة حين يواجه مشكلة من المشاكل، وبين الفرد وبعض التجار علاقات متنوعة عن طريقها يقضي حاجاته معهم.

ويعمل الأفراد مع بعضهم البعض في جماعات منظمة كتحقيق أهداف معينة، وبين الفرد وزملائه في العمل علاقات عن طريقها يقوم بالأعمال معهم بروح التعاون.²

¹ - طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، ص 84.

² - حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط، 2004، ص 69.

ولاشك أن مدخل العلاقات الإنسانية قد ظهر أولاً نتيجة تلك الدراسات والتجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هارثورن التابعة لشركة وسترن إلكتروك، الموجودة في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وهي تلك الدراسات التي أجريت في الفترة من عام 1927 حتى عام 1932، وقد أشرف على هذه الدراسات مايو وزملاءه من الباحثين.

وقد بدأت دراسات هاوثورن من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية، ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية.¹

يعتبر إلتون مايو الذي أشرف على تجربة هاوثورن أول رواد هذه النظرية التي غرست في الأذهان مفهوم المنظمة كتنظيم اجتماعي والتي برهنت على أن السبب في كفاية وزيادة الإنتاج لا يرجع إلى الظروف والبواعث المادية بقدر ما يرجع إلى ارتفاع الروح المعنوية بين العاملين، وأن العوامل الحاسمة في زيادة القدرة الإنتاجية نفسية واجتماعية أكثر منها مادية، وتتسم النظرية الإنسانية بالاهتمام بدراسة التنظيم غير الرسمي في المنظمة، وبناء نظم اتصالات حول أعضاء المنظمة الذين يشكلون مراكز اتخاذ القرارات، وبذلك فإن محور هذه النظرية يدور حول دراسة تفاعل الأفراد وسلوكهم، داخل جماعات العمل الرسمية وغير الرسمية، وكذلك دراسة الجماعات على أساس تفهم السلوك الفردي وتفاعل الأفراد مع بعضهم أثناء العمل.

ومن أهم الخصائص التي اتسمت بها النظرية الإنسانية في رؤيتها وتحليلها للتنظيم ما يلي:

- أن لكل إنسان حاجاته المتعددة وأن كل حاجة من تلك الحاجات تلعب دوراً هاماً في سلوك الإنسان، وبالتالي فإن إشباع الإنسان يؤدي إلى زيادة فاعليته وقدرته على الإنتاج.

- إن إشباع الحاجات المادية لأعضاء التنظيم لا يغني عن إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية والعكس صحيح، وبالتالي ينبغي تأمين إشباع حاجات الفرد المتنوعة الحاضرة والمستقبلية.

- إن إصدار القرارات ينبغي ألا يثير تعارضاً بين حاجات العاملين ومتطلبات العمل، حتى لا يحدث انفصال بينهم كبشر وبين المنظمة.

- ترى النظرية أن التنظيم ينبغي أن يتجنب الاعتراضات التي وجهت إلى النظرية التقليدية والممثلة في: أ- أن الدافع المادي ليس وحده هو الدافع الموجه للإنسان.

ب- أن الإنسان يختلف أداءه عن الآلة إذا أنه كائن اجتماعي.

¹ - المرجع السابق، ص 84.

ج- أنه ليس بالأوامر والتعليمات تحل مشاكل الإنتاج والإدارة.
- يجب على الإدارة عدم إصدار القرارات التي تثير التعارض بين حاجات العمل، وذلك حتى لا يحدث انفصال بين العاملين.

- لا بد من تأمين حاجات الفرد الحاضرة والمستقبلية وذلك من خلال نظام المعاشات.
- الإنسان هو المستفيد من جهود المنظمة وخدماتها، ولهذا يجب على الإدارة أن تعتبر تقبل عملائها أو رفضهم لخدماتها من أهم معايير نجاحها أو فشلها.

تشير العلاقات الإنسانية إلى ذلك النوع من علاقات العمل الذي يهتم بالنظر إلى المنظمة كمجتمع بشري، يؤثر فيه ويحفزه كل ما يمكن أن يستجيب له الفرد، باعتباره إنسانا نتيجة إشباع حاجاته الاجتماعية والنفسية.

وتهدف العلاقات الإنسانية من وراء ذلك للوصول بالعاملين على طريق إشباع هذه الحاجات لديهم إلى أفضل إنتاج في ظل أفضل حالات التكيف والرضا الاجتماعي والنفسي والمادي، وينصرف اهتمام العلاقات الإنسانية إلى مجتمع المنظمة الداخلي أساسا، حيث تهتم بكل العاملين سواء الرؤساء أو المرؤوسين، أي أنها تعنى بطرفي الإدارة من جانب والعاملين من جانب آخر، وارتكزت حركة العلاقات الإنسانية على أسس وهي كالتالي:

1- تقوم حركة العلاقات الإنسانية على أساس نتائج وأبحاث العلوم الاجتماعية في الإدارة، وخصوصا ما يتصل بتأثير الفرد أو الجماعة على عناصر الإدارة، كيف يمكن لهذا الفرد=ج من خلال علاقاته واتصالاته أن يمارس هذا التأثير. وعلى هذا ترفض العلاقات الإنسانية منظور الإدارة العلمية للإنسان، حيث تراه الأخيرة مجرد كائن آلي.

2- تركز العلاقات الإنسانية على دور الجماعات غير الرسمية في الإدارة وأثرها في سلوك وتصرفات أعضائها، ومن ثم في مختلف عمليات الإدارة.

تشير الجماعة غير الرسمية هنا إلى مجموعة من الأفراد توجد داخل المنظمة، ويرتبط ببعضها البعض، غير أن هذا الترابط لا يقوم على قرار رسمي من المنظمة ولكنه يعتمد على سد احتياجات معينة لدى الأفراد داخل المنظمة مثل الحاجة إلى التعاون ومعايشة الآخرين، أو المصلحة المشتركة، أو نوع العمل، وهناك عوامل تساعد على تكوين مثل هذه الجماعات غير الرسمية مثل التواجد في نفس المكان وغير ذلك.

3- ترى العلاقات الإنسانية أن عملية التفويض وعملية تداخل الاختصاصات لا تقوم فقط على أن تقسيم العمل وتوزيع الاختصاصات يؤديان إلى كفاءة الإدارة، كما تقوم بذلك نظرية تايلور ولكنه طبقا لنظرية العلاقات الإنسانية لا يكفي مجرد توزيع الاختصاصات وتقسيم العمل بل أن هناك أيضا المشاكل الإنسانية التي تؤثر على العمل والإنتاجية داخل المنظمة.

4- تهتم العلاقات الإنسانية بالظروف المحيطة بالعملية الإنتاجية وبخاصة ما يحيط بالعامل من ظروف ومؤثرات مثل الضوضاء والإضاءة ودرجة الحرارة ، وذلك على أساسا أن هذه العوامل تؤثر على مستوى إنتاجية العامل.¹

تعتبر تجارب إلتون مايو نقطة تحول أساسية في ميدان الإدارة، وتوصلت دراسات مايو وتجاريه الميدانية إلى ما يلي:

-الفرد: الإنسان هو أهم عناصر العملية الإنتاجية، وهو الذي يجب أن يلقى الرعاية والاهتمام الأول من قبل أصحاب المنظمة، لا الجانب المادي والفني، فالفرد هو الأساس فمهما وفرت المنظمة من إمكانيات مالية دون عنصر بشري لديه دافعية إيجابية للعمل لن تتجح المنظمة في تحقيق ما تصبوا إليه.

-الانسجام الاجتماعي: التوافق والانسجام الاجتماعي بني أعضاء جماعة العمل جوهرية وأساسي يؤثر في إنتاجيتها وليس هو ظروف ومناخ العمل المادي، كما افترضت النظرية الكلاسيكية، وقد أثبت ما وضحته افتراضاته بالتجربة.

-السلطة الرسمية: إن صبغ العلاقات والاتصالات بين المستويات الإدارية وبين العاملين بالصبغة الرسمية، دون السماح بقيام علاقات اجتماعية غير رسمية، بين العاملين لا يتناسب مع طبيعة الإنسان الذي خلق اجتماعيا بطبعه، فهو كائن حي لا يمكن أن نديره حسب الرغبة.

-الحوافز المعنوية: أقرت نظرية العلاقات الإنسانية أن الحوافز المعنوية لها تأثير كبير في دافعية الأفراد، فحاجات الإنسان ليست جميعها مادية، بل أن جزء كبيرا منها معنوي، لا تشبعه الحوافز المادية، لذلك لا بد من توفير كل من النوعين من الحوافز المادية والمعنوية لإحداث إشباع متكامل للحاجات الإنسانية، كالرضا الوظيفي للعاملين لا يعتمد فقط على الحافز المالي.

¹ - محمد محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة الأصول المفاهيم والاتجاهات، الإسكندرية، ط1،

- **تقسيم العمل والتخصيص:** إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة، والتخصص الزائد سيؤديها إلى نتائج عكسية، حيث سيصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة أدائه لعمل بسيط منمط لساعات طويلة، وسوف يشعر الفرد يشعر الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمية، وبالإضافة إلى ذلك فإن التخصص الدقيق يشعر الفرد بالانعزالية، وأنصار اهتمامه في دائرة اختصاصه دون أن يشعر بالمشكلات من حوله، لذلك يجب أن تكون هناك حدود استخدام هذا المبدأ التنظيمي الذي نادى به النظرية الكلاسيكية، لأن تجاوزت سيحدث أضرار للتنظيم .

- **جماعة العمل:** العمال لا يسلكون ويواجهون الإدارة وسياستها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في الجماعات التي ينتمي إليها، وبالتالي لا يمكن النظر إلي العمال على أنهم أفراد منعزلون كما فعلت النظرية الكلاسيكية، بل يجب النظر إليهم باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وعرف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم في اتجاه دون آخر، وتكون عقبة في سبيل تحقيق أهداف التنظيم إذا اختلفت أهداف الجماعة مع أهداف الجماعة مع أهداف التنظيم.

إذن لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة، ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوطها و تأثيراتها.

- **السلوك الانفعالي وصفة الرشده:** اتضح لمايو أن هناك عوامل متنوعة تضع قيودا على صفة الرد التي نادى النظرية الكلاسيكية بها، وهذه القيود فيها ما هو بيئي تعرضه البيئة المحيطة ومنها ما يعلق بالفرد نفسه من حيث قدراته وإمكاناته ومكونات شخصيته.

- **الروح المعنوية:** أكد مايو على وجود علاقة أساسية و طردية مباشرة بين الروح المعنوية وإنتاجية، حيث كلما ارتفعت الروح المعنوية للفرد، ارتفعت إنتاجياته بالمقابل، والعكس من ذلك صحيح.

- **إنتاجية الفرد:** أوضح إلتون مايو أنه للوصول إلى روح معنوية ايجابية لدى الفرد وبالتالي إنتاجية عالية يتطلب ما يلي :

- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدافة بين الرئيس ومرؤوسيه، وتسمح لهم بالمشاركة و تعطيهم حرية في العمل.

-عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي، بل السماح له بأن يشكل وينمو وتوجيه لمصلحة التنظيم غير الرسمي وبالتالي يجب التقرب منه والتعاون معه وكسب ثقته والعمل جنباً إلى جنب لمصلحة العاملين والتنظيم الرسمي بأن واحد.

عند إعادة الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد تقسيماته الإدارية، وكذلك تحديد المهام والمسؤوليات والسلطات فيه، لا بد من استخدام المبادئ الكلاسيكية في هذا المجال، ولكن يجب مراعاة الجانب الإنساني والاجتماعي وحاجات الأفراد .

- تنمية شبكة وقنوات اتصال رسمية وغير رسمية بين الوحدات الإدارية والجماعات داخل التنظيم.
- الكرامة الإنسانية للفرد بشيء أساسي يجب توفيرها، وهذا يتم عن طريق الاحترام والتقدير للدور الذي يقوم به الفرد داخل التنظيم مهما قل شأن العمل الذي يقوم به.
- دراسة مشاكل العاملين ومحاولة حلها.¹

بعد عرض المفاهيم الأساسية التي تقدمت بها نظرية العلاقات الإنسانية لابد من تقييم أبرز الانتقادات التي وجهت لها وهي :

على الرغم من اهتمام دعاة هذه المدرسة بالعوامل الإنسانية والحوافز الجماعية للفرد العامل إلا فلسفتهم لم تأت بجديد، فقد ظلت مشاكل الإنتاجية هي المحور الذي تدور فيه نظرية العلاقات الإنسانية، بمعنى أن هدف الاعتراف بالتنظيمات غير الرسمية للعاملين وتحسين القيادة و رفع الروح المعنوية للعمال هي وسائل تستخدمها الإرادة لزيادة الإنتاج، وفي حين أن فلسفة الإدارة العلمية كانت تقوم على تدريب العامل وتحفيزه ماديا لكي يزيد من إنتاجيته، فأن فلسفة مدرسة العلاقات الإنسانية كانت تقوم على أن الاعتراف بالجماعات العمالية الصغيرة و يتغير أسلوب الإشراف والقيادة للعمال من أسلوب الشدة والعنف إلى الأسلوب الإنسانية الرقيق هما أساس رفع إنتاجه العمال.

اهتمت هذه المدرسة بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية، وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة.

والجوانب الفنية كعوامل هامة في العلمية الإدارية، ولم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال، بل افترضت أن أي نزاع في السلطة بين العمال والإدارة ما هو إلا ظاهر مرضية وغير صحيحة، ولن تحدث إذا ظل الإداريون العمال مع إنسانية حسنة. وإذا ظلت قنوات الاتصال مفتوحة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى الانسجام بين رغبات العاملين وأهداف المنظمة.²

سيادة اتجاه التحريض ضد النزعة الفردية حيث سلموا بأن العامل لا يمكن أن يكون سعيدا في عزله إلا إذا انتمى إلى جماعة.

¹ - لو كيا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، د ط، 2006، ص 78-81.

² - محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005، ص 46.

- أغفل اتجاه العلاقات الإنسانية عناصر الصراع بين العمال و الإدارة و مشكلة القوة و التغيير .

- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية و الاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع¹

ويتضح مما سبق أن مدخل العلاقات الإنسانية قد تناول جوانب التنظيم التي تجاهلتها نظرية الإدارة العلمية، وكشف عن أهمية التنظيم غير الرسمي لجماعات العمال، وأثر الجماعات غير الرسمية على سلوك أعضائها ونتاجيتهم، إذا أنه يمكن تحسين الكفاية التنظيمية وزيادة الإنتاجية إذ تحسنت أساليب الإشراف وتم تدعيم العلاقات والإنسانية داخل التنظيم، وإشباع حاجات العمال إلى التقدير والأمن والشعور بالأهمية والانتماء.²

2- النظرية التفاعلية:

لقد ساهم هذا الاتجاه كل من تشابل tchapply و"ارنسبرج" الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة كما ساهم أيضا في تطوير هذا المدخل كل من "رتشاردسن" "rdchardson" جورج هوماتر" ووايت "withyt" وبالرغم من وجود اختلاف بين هؤلاء الباحثين إلا أنه يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي من خلال إسهام "جورج هوماتر" في دراسة للجماعات الإنسانية .

يعتبر هوماتر من أهم الباحثين الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث إذ تعتبر نظريته من أهم النماذج البارزة في دراسة الجماعات الصغيرة، حيث حدد هوماتر "الخطوات التي اتبعتها في صياغتها إطار النظري كما يلي :

- تحليل سلوك الجماعة.

- النظر إلى الجماعة باعتبارها نسق اجتماعي يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها .

- بيان الكيفية التي تؤثر بها العلاقات بين أجزاء النسق وتؤدي إلى تغير وتطوير النسق عبر الزمن .

واختار "هوماتر" خمس دراسات أجريت على الجماعات الصغيرة وقد تم تحليله لسلوك الجماعة من تلك الدراسات في ضوء ثلاثة عناصر هي :

النشاط : يشير إلى ما يقوم به أعضاء الجماعة من أفعال باعتبارهم منتمين إليها .

التفاعل: ويتمثل في العلاقة بين أعضاء الجماعة والاتصالات الشخصية المتبادلة.

الإحساسات والعواطف: تشير إلى مجموعة المشاعر الداخلية سواء كانت عقلية أو غيرها والتي تتكون من خلال ما تقوم به الجماعة .

¹ - قجة رضا: مرجع سابق، ص 33.

² - طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2007، ص ص 105-157.

كما استخدم "هوماتر" بعض المفاهيم مثل المعايير، وهي قانون السلوك الذي تتبناه الجماعة على أساس صريح، واستخدام النسق الخارجي يشير إلى العلاقة بين الجماعة وبيئتها، ومفهوم النسق الداخلي يعبر عن مشاعر الأعضاء اتجاه بعضهم البعض.¹

وخلاصة دراسة "هوماتر" هو أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في التفاعل والعواطف ن وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل الوصول إلى هدف مشترك.² وهنا تظهر العلاقة المتعدية بين كل من النشاط و التفاعل إلى أنه الأساس في تشكل الجماعات على الأولية، ولذلك نجد أن هذه الجماعات الأكثر انسجاما و تماسكا و تتاسقا بين أعضائها عن تلك الجماعات الرسمية التي تسمح بتفاعلات محددة.

يعاب على هذه النظرية تركيزها على الجانب التفاعلي في قيام التنظيم غير الرسمي و عدم تطرقها لباقي الأسس التي يمكن أن تساهم في بناء جماعات التنظيم غير الرسمي، كما أن هذه النظرية صالحة في أنظمة تعمل على نشر لديمقراطية التي تسمح بالتفاعل بين أعضاء الجماعات غير الرسمية و لا تستطيع التمرکز في أنظمة ديكتاتورية .

3-نظرية اتخاذ القرار:

وهي من النظريات الحديثة، ويعتبر هربرت سيمون hsimon من أبرز ممثليها، ظهرت نظرية اتخاذ القرار كرد فعل للانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية، وتتطلق هذه النظريات من مبدأ أساسي هو الاختبار بين البدائل لكي يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق أهداف التنظيم، فمبدأ الكفاية لا يمثل قاعدة إدارية ولكنه يقوم بترشيد السلوك الفردي والجماعي، ويوجه في الاتجاه الذي يحقق أقصى إنجاز ممكن للأهداف بأدنى حد ممكن من الموارد المتاحة.

ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن أهم العوامل التي تحدد مستوى الكفاءة الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات التعرف على القيود التي يفرضها بناؤها كما ونوعا، فهناك قيود تحد من قدرتهم على أداء الأعمال وأخرى تتعلق بمقدرتهم في اتخاذ قرارات ملائمة، ومن الضروري أن يلجأ التنظيم إلى كسر هذه القيود لكي يستطيع تحقيق أهدافه.³

¹ - علي عبد الرزاق جليبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 157.

² - لويس كامل ملكة: سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، 1963، ص 51.

³ - قجة رضا: مرجع سابق، ص 34-35.

إذ يرى سيمون أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تكمن من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين: أولهما تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته .

والوسيلة الثانية تثبيت القواعد و الإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية و برامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي الى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد.¹

إن التنظيم يتعرض لمصادر تفرض عليه أشكالاً من عدم التأكد بحقل الرشد التنظيمي غير الكامل، ومن أهم مصادر عدم التأكد هما البيئة والتكنولوجيا، وبالتالي فإن كل تنظيم يبحث عن الهيكل والتصميم المناسبين لتحقيق لأهدافه في ضوء عدم التأكد، وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:
-الرشد التنظيمي: أي أن التنظيم يخضع لمنطق الرشد، ولكن هذا يتعرض لحالات من عدم التأكد مصدرها المناخ التكنولوجي .

- مجالات التنظيم: أي الأعمال والأنشطة التي يحدها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال أو الأنشطة الممكنة.

-التصميم التنظيمي: استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص.

-هيكل التنظيم: وهذا الهيكل يتغير وفقاً لنمط التصميمي، حيث يجب أن يعكس هذا الهيكل خصائص التصميم التنظيمي المتميز.

- الإنسان المتغير: أي دور الإنسان في التنظيم، وهذه النظرية تتبنى الأفكار التي طرحها سايمون وبرنارد.

إن العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصف حركة السلوك التنظيمي وهي:

أ-عملية التقييم في التنظيم .

ب-عملية التقدير (القرار).

ج- عملية الإدارة .

د - عملية السلطة .²

¹ - طلعت إبراهيم لطفى: مرجع سابق، ص 92.

² - رغد حسن الصرن: مرجع سابق، ص 91.

ولقد تحرص هذه النظرية إلى عدة انتقادات منها :

1- إن سيمون قد حصر إدارة التنظيمات في التحليل النفسي الاجتماعي و عملية اتخاذ القرارات، وهذا حصر مضلل وغير ملائم فالاستعانة بمفهوم اتخاذ القرارات في تحليل البناء التنظيمي لا تعطينا الحق في التعميم على التنظيم ككل، طالما أن هذا المفهوم يصلح فقط لتحليل عمليات فردية من هذه الزاوية، ولا تختلف نظرية اتخاذ القرارات عن حركة العلاقات الإنسانية، فالتحيز السيكولوجي والاتجاه نحو اختزال الظواهر يبدو و بوضوح فيهما.

2- يؤخذ على سيمون أنه لا يعتني بدراسة العمليات تحدث بين الأشخاص داخل التنظيم والتي تعتبر كجزء من البناء الرسمي للتنظيم، مع أن الاهتمام بالعلاقات غير الرسمية بين الأشخاص تؤثر إلى حد كبير في عملية اتخاذ القرارات، وكذلك يلاحظ على سيمون أن تحليلاته عاجزة عن تناول البناء الاجتماعي للتنظيم ككل بطريقة منهجية، ثم أنه باهتمامه بسلوك الموظف أو بالسلوك الفردي يرد كل مشاكل البناء الاجتماعي إلى المشاكل النفسية والاجتماعية وذلك لأنه يهتم فقط بالعوامل التي توجد بالخصائص التي يتصف بها التنظيم¹.

إضافة إلى ما سبق ذكره، فإن نظرية اتخاذ القرار بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في عملية اتخاذ القرار كمال هذه النظرية تغير أهمية للدوافع والمشاعر في بناء القرارات.

وهذا يعني أن مؤسس هذه النظرية "هربرت سيمون" يركز على اعتبار أن القرارات هي العمود الفقري لأية مؤسسة، ومن ثم يبدوا جليا أن أنصار نظرية اتخاذ القرار يمزجون بين الجوانب العقلانية والجوانب اللاعقلانية المتصلة بالعاطفة والاتجاهات في عملية صنع القرار.

4- نظرية التكوين الإداري:

ظهرت هذه النظرية لتكملة وتعديل النظرية التaylorية، والمشكلة الأساسية التي اهتمت بها نظريات التقسيم الإداري وهي:

أخذ في الاعتبار أن للتنظيم هدفا معينا يسعى للوصول إليه، فإن من الممكن تحديد وحدات العمل الضرورية لتحقيق هذا الهدف وتتضمن تلك الأعمال عادة أنشطة مختلفة في مجالات الإنتاج والخدمات، كذلك تنطوي تلك الأعمال على أنشطة رقابية وإدارية تهدف إلى التنسيق بين وحدات العمل في الوظائف.

¹ - قجة رضا: مرجع سابق، ص ص 38-39.

والمعيار الأساسي الذي تستخدمه نظريات التقسيم الإداري هو أن تتم عمليات التنظيم تلك بشكل يجعل نفقات العمل والأداء أقل ما يمكن، وعلى هذا الأساس فإن نظريات التقسيم تحيطننا الأسلوب التقليدي أو الكلاسيكي والذي يتلخص في الخطوات التالية:

- 1- تحديد الهدف
 - 2- تعيين الأعمال للأزمنة لتحقيق الهدف
 - 3- تجميع الأعمال أو الأنشطة المتماثلة أو المتكاملة في الوظائف
 - 4- تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام
 - 5- تجميع الأقسام المتشابهة أو المتكاملة في إدارات.¹
- II - مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية**

لقد أصبحت الدراسات المتعلقة بتكوين الجماعة، لا تستند إلى الأبعاد العفوية للتكوين، إنما أصبحت ظاهرة التكوين التي تركز إليها الجماعة حقيقة أساسية في النشوء و التأثير على المنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب، وهذا راجع لطبيعة الجماعة و توجهاتها نحو دعم أو إعاقة المنظمة، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن هناك أسباب متعددة لانضمام الأفراد إلى الجماعات التي يرغبونها، وقد أشار المفكرون إلى عدة صور لتكوين الجماعة وقد ظهرت في هذا المغزى عدة نظريات.

1-نظرية "هومانز" لتكوين الجماعة:

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقاً من مجموعة الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها "التون مايو" في مصانع (هاوثون) حيث ركز في عملية التحليل انطلاقاً من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل

INTERACTION، والإحساسات أو الأنشطة ACTIVITIES والعواطف SENTIMENTS.

إذ كما أشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وستتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:
أ- التفاعل INTERACTION: و هو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظتها موضوعياً والتعبير عنها بطرق كمية.

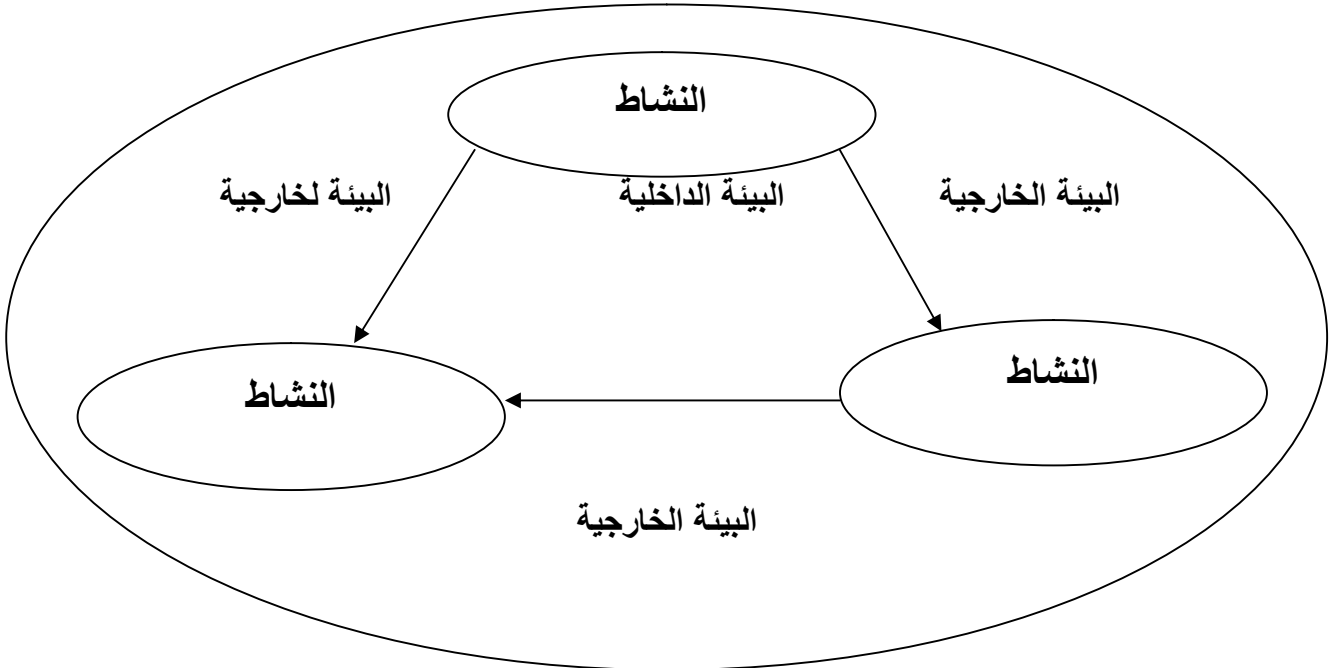
¹ - علي سلمي: مرجع سابق، ص ص 76-77.

ب- الأنشطة ACTIVITIES: وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر عن الأفراد كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطرق كمية دقيقة، وذلك سواء كان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.¹

ج- العواطف أو المشاعر SENTIMENTS: وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات و هي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر مختلفة، كالعطف و الاحترام و المحبة والتودد و عكس ذلك العداة والخوف والكرهية... الخ.

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض ينجم عن ذلك تكوين و خلق حالات من الانسجام و التوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة بحيث يصنف هومانز صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظاما متكاملًا من العلاقات و الذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل بيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل و رد الفعل المتبادل بينهما ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة.²

شكل رقم (04): نظرية تكوين الجماعة لهومانز.



المصدر: خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ص 97

¹ - طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع، دار غروب للطباعة، بدون سنة، ص 109، 110.

² - خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002، ص 96-97

انطلاقاً مما تقدم، نلاحظ أن هناك تسانداً و اعتماداً متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الانتاجية للأفراد، فمثلاً نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث من جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الانتاجية تتأثر بالأحاسيس أو العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين و نحو كمية العمل اليومي.¹

2- نظرية التبادل الاجتماعي SOCIAL EXCHANGE THEORY :

وهي من النظريات الحديثة، ترتبط هذه النظرية بالباحث بيتر بلانو BETER BLAN و في تفسير تكوين الجماعات حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحقق الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة أم عدم الانضمام إليها على اساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تنجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى الجماعة التي تحقق له عائداً أكبر من التكلفة و الاعباء التي يتحملها وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دوراً أساسياً في تحقيق الإنتماء للفرد و إنجذابه، منها العوامل الاقتصادية و الاجتماعية والسياسية... الخ

أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط و التعب والإرهاق الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى الجماعة.²

من خلال ما تقدم، نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين الجماعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد و المتمثلة في إشباع الحاجات الانسانية على خلاف أنواعها والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل ايجابية كان ذلك داعياً لبقاء الجماعة و استمرارها أي إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة³

3- نظرية الاتزان أو الموازنة BALANCE THEORY :

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب THEODORS NEWCCOMP" والتي تقوم على افتراض مفاده، أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض، إنما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة، كما أن هذه النظرية لا تحمل في طياتها عمليتي القرب المادي

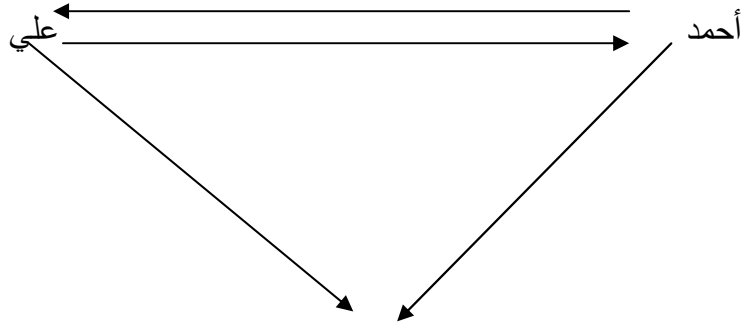
¹ - طلعت ابراهيم لطفي: مرجع سابق الذكر، ص 110-109

² - خضير كاظم حمود: مرجع سابق الذكر، ص 98

³ - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 247

للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعلة في هذا الإطار هو وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تكوين الجماعات، ويوضح الشكل التالي نظرية الموازنة بحيث الشخص الذي يدعى أحمد سوف يتفاعل ويكون علاقات جماعية مع الشخص الذي يدعى علي، وذلك بسبب الاتجاهات والقيم المتشابهة بينهما، وبمجرد تكوين العلاقة، فإنهم يجاهدون للمحافظة على التوازن بين الاتجاهات العامة للجماعة وبين نواحي الجذب للانضمام للجماعة، في حين إذا حدث عدم توازن، فإن الاعضاء يبذلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وان فشلوا في ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد ويفترق أعضاء الجماعة.¹

شكل رقم (05): يبين تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة.



الاتجاهات والقيم المشتركة الديانة، اسلوب الحياة، الزواج، العمل، السلطة،... الخ

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، ص156

على ضوء ما تقدم نستخلص ان نظرية الاتزان او الموازنة في تكوين الجماعات تستند إلى اهمية الاتجاهات والأهداف المشتركة بين الأفراد والتي من شأنها ان تعزز التناسق وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن وفي الاخير يمكن ان نشير إلى ان اساس التكوين للجماعات الصغيرة في ميدان العمل ظاهرة برزت بشكل واضح وخصوصا بعد النتائج التي افرزتها تجارب الهاوثورن برئاسة "التون مايو" وجماعته والتي اكدت على اهمية الجماعات الصغيرة او ما يطلق عليه بالتنظيمات غير الرسمية حيث اتضح بأن الجماعات تنمو وتتكون تلقائيا بين الافراد في التنظيمات الرسمية، بالإضافة إلى انها تمارس نوع من التأثير على أعضائها هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين اما سلبي أو إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع، 2000، ص 155-156

4- نظرية القرب PRAPINQUITY:

تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو على ماكنة انتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على أن التقارب المادي في العمل يلعب دوراً رئيسياً وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات.¹

وباختصار شديد يمكن القول أن التقارب في أماكن العمل أو العمل في إدارة واحدة، أو على آلة واحدة أو في مكاتب إدارية متجمعة له من الأهمية البالغة في تكوين الجماعات، إن القرب المادي مهم في تكوين وانجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض.

III - البدائل السوسولوجية الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي:

تعددت الاتجاهات السوسولوجية المنطوية تحت ما يسمى بالبدائل الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي، وأهم هذه البدائل التفاعلية الرمزية، واتجاهات الفينومينولوجيا والأثنوميثودولوجيا. فاتجاه التفاعلية الرمزية ينظر إلى التنظيم غير الرسمي في إطار التفاعل للأنشطة والعواطف والتفاعل، هذه العوامل الثلاثة في تساندها تؤدي إلى إنتاج الجماعات غير الرسمية كاستجابة لطابع النسق التكنولوجي السائد وتوزيع الأنشطة التي تؤثر على التفاعل والعلاقات الاجتماعية، ومن هنا يركز أنصار الاتجاه الفينومينولوجي على الظواهر ومساراتها كما تتجسد واقعياً ويدرسون المسائل المتعلقة بالحياة اليومية للعامل ومعاناته الناجمة سواء عن صرامة البناء التنظيمي أو الضغوط المجتمعة، هذه المعاناة تؤدي إلى ظهور تصرفات وردود أفعال ما هو بسائد، الأمر الذي يؤدي إلى خلق المقاومة الداخلية التي تتجسد في الجماعات غير الرسمية التي تعمل على تحسين أوضاعها في البناء التنظيمي وتغيير ما هو قائم في ضوء اتفاق الجماعة وتحديد مصطلحتها من تغيير البناء الرسمي.

أما أنصار الاتجاه الأثنوميثولوجي فنلاحظ أنهم يركزون على الجماعات الصغيرة وحراكها داخل البناء التنظيمي وتباين تعاملاتهم وتصرفاتهم في ضوء ما تراه ضروري للجماعة الصغيرة، وما يلاحظ على هذه الجماعة التي تسمى أحياناً بالزمرة الاجتماعية قوة التجاذب الداخلي، والقدرة على المناورة من أجل تحقيق الاحتياجات المتزايدة للجماعة الاجتماعية المعينة.

¹ خضير كاظم محمود: مرجع سابق، ص 96

وعلى هذا الأساس فإن البدائل السوسولوجية الحديثة تهتم بالقضايا التالية، قد تهتم بالضغط النظامية، الجماعة الصغيرة، قوة التجاوب الداخلي، التدريب على المناورات والمساواة، تميز لتطوير إستراتيجيات حسب المواقف الطارئة أو المستجبات التي تظهر في العملية الإنتاجية.¹

ثانياً: مداخل نظرية لدراسة الولاء التنظيمي:

يمكن تقسيم المداخل النظرية في دراسة الولاء التنظيمي إلى المداخل التالية:

2-1 - المدخل السلوكي:

ويعني بالعملية التي من خلالها يؤدي السلوك الماضي للفرد إلى ارتباطه بالمنظمة من خلال الاستثمارات المادية وغير المادية التي يستثمرها في المنظمة، فالولاء هنا ينبع من المكاسب التي يرى الموظف أنه يحققها نتيجة لستمراره في المنظمة، أو التكاليف التي يتكبدها نتيجة تركه لها.²

2-2 - مدخل الاتجاهات:

وفقاً لمدخل الاتجاهات فإنه ينظر إلى الولاء التنظيمي على أنه يتمثل في طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهداف المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهود إضافية في عمله للرقى بالمنظمة، ولا يفكر في تركع والانتقال إلى منظمة أخرى، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطاً قوياً للأفراد ومنظّماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم، ومن هذا المنطلق فإن هؤلاء الموظفين يفعلون ذلك لأنهم يشعرون أنه يجب عليهم أن يقوموا بذلك.³

¹ - أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار المعارف، القاهرة، 1981، ص 181-185.

² - اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999، ص 123.

³ - إيهاب أحمد عويضة، مرجع سابق، ص 30.

خلاصة:

من خلال المدخل النظرية لمجموعة النظريات التي تناولت العلاقات غير الرسمية والولاء التنظيمي نستخلص من خلال الطروحات التي قدمتها نظرية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تنتظر للعمال كأفراد يتميزون بعواطف واستعدادات وانفعالات وليسوا مجرد آلات للإنتاج فقط، حيث أثبتت العديد من الدراسات بأن الاهتمام بالجانب أو العامل الإنساني لا يقل أهمية عن العناية بالجانب المهني، وأن المعاملة الإنسانية للعمال من طرف مشرفيهم تبعث فيهم روح الولاء والانتماء إلى الجماعة والشعور بالرضا والاستقرار، والتركيز على العلاقات الإنسانية يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والعلاقات الاجتماعية وقيم التعاون والاحترام المتبادل، يفترض أن يؤدي زيادة الفعالية من خلال زيادة الانتاجية والولاء نحو التنظيم.

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذه الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمدنا على الجانب الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة الميدانية والزمانية والبشرية يليه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها.

أولاً: مجالات الدراسة:

I. **المجال المكاني:** لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية عسلي محمد بعين الملح، تقع بالجنوب الغربي لولاية المسيلة على مسافة قدرها 120 كم، حدودها الجنوبية ولاية بسكرة من الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة، شرقاً دائرة بن سرور، ومن الشمال الشرقي دائرة بوسعادة، فتحت أبوابها في 01 مارس 1986

1. **التعريف بالمؤسسة:**

التسمية: المؤسسة العمومية الإستشفائية عين الملح "الشهيد عسلي محمد".

الإطار القانوني: مؤسسة ذات طابع إداري.

تاريخ الإنشاء: 1 مارس 1983 (القطاع الصحي).

01 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 2007/05/20 المتضمن تنظيم

وسير المؤسسات العمومية الإستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

المؤسسة التي قامت بالإنجاز: مؤسسة جيبا (GEBA) بلجика.

نوعية الإنشاء: بناء جاهز.

الموقع الجغرافي والحدود:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح بالجنوب الغربي للولاية على مسافة قدرها 120 كم من مقر الولاية، حدودها جنوباً ولاية بسكرة من الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة، شرقاً دائرة بن سرور ومن الشمال الشرقي دائرة بوسعادة.

المساحة الإجمالية: 12931 م²

المساحة المبنية: 11307 م² منها المستشفى 10351 م² السكنات الوظيفية 956 م² المساحة غير المبنية 1624 م².

II. **المجال الزمني:** امتدت دراستنا من فترة جانفي 2016 أين بدأت الدراسة الاستطلاعية وجمع المادة

العلمية وموافقة الأستاذ الذي وجهني بوضع خطة مبدئية لجمع المادة النظرية ووضعها في فصول في شكل خطة أولية وقبول الخطة والفرضيات من طرف الأستاذ المشرف بعد عدة محاولات وتعديلات إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي.

ووصولاً إلى الدراسة الميدانية حيث أجرينا في البداية دراسة استطلاعية للمؤسسة محاولة منا لنيل قبول وموافقة مدير المؤسسة لإجراء تريضنا الميداني وقد سمح لنا بإجراء التريض الميداني وهذا كان في

عطلة الربيع حيث تم تحضير أسئلة الاستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف، وتم ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها ومن خلال تحكيمها من قبل الأساتذة : الأستاذ بن خالد جمال، والأستاذ زيتوني العياشي، والأستاذ قندوز منير، تمت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من 20/مارس/2016 وامتدت إلى 30/مارس/2016 أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على عينة مجال الدراسة ، حيث تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاعها كاملة.

III.المجال البشري: بعد أن تم التعرف على مجتمع الدراسة الكلي وخصائصه وما يحتويه من مفردات والتي تضم (250) وحدة إحصائية من مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بعين الملح ولاية مسيلة ،لجاناً إلى استخدام أسلوب العينة تماشياً مع مقتضيات موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي .

ثانياً: منهج الدراسة.

القيام بأي بحث علمي منظم لابد من الاعتماد على منهج معين وإتباع منهجية للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹

تعتبر مناهج البحث العلمي عبارة عن مجموعة من القواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، فيكون اختيار الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة الموضوع والهدف المتوخى منه.²

بناء على ما سبق وتماشياً مع موضوع وطبيعة لدراسة وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس أجمعت مجملها على استخدام أسلوب المسح بالعينة كأحد الأدوات المستخدمة داخل المنهج الوصفي.

وعليه فالمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعتبر "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها لإخضاعها للدراسة الدقيقة"³.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً فيعبر عنه تعبيراً كميًا وكما.⁴

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 117

² - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص 46

³ - بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2004، ص168

⁴ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 118.

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم ومقدار هذه الظاهرة ويوضح درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط، بل إنه يساهم في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.¹

نظرا لمرونة وسهولة استخدام المنهج الوصفي الذي يتميز بوصف الظاهرة بشكل دقيق كما هي في الواقع بترجمة لمعطيات الكيفية إلى كمية وقياسها للتوصل إلى نتائج وربطها بفرضيات البحث للإجابة عن التساؤل العام لمشكلة الدراسة تم اعتماده من طرف الباحثة .

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محدد جاء كما يلي:

ما طبيعة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي؟

وقد اعتمدنا في البحث عن الإجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان تم تطبيقها على عينة من العمال في المؤسسة مجال الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات تقيس درجة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

ويتميز المنهج الوصفي بمرونة نسبية، جعل من أداة جمع البيانات وسيلة رئيسية لكنها لا تلغي الملاحظات والمتابعات أثناء إجراء الدراسة الميدانية والاستعانة بها في تحليل النتائج، وبتطبيقنا لهذا المنهج أيضا يمكننا تعميم نتائج الدراسة وفق معطيات أداة جمع البيانات في ظل المجالات الثلاثة البشري والمكاني والزمني، ومن واقع ما تقدمه جداول التحليل البسيطة والمركبة من مؤشرات إجمالية، يمكننا من خلالها ربط المنظور الميداني بنتائج هذه الجداول والتأكد من جميع الأسئلة المطروحة في استبيان موجودة في نتائج الدراسة.

فاتخاذ المنهج لوصفي كمنهج للدراسة مكننا من رسم خطوات دراستنا الميدانية وربطها بالجانب النظري للوصول في النهاية إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة من خلال تحليل وتفسير النتائج الميدانية للخروج باستنتاجات تكون بمثابة إثبات أو نفي للفرضيات المطروحة وبالتالي الإجابة عن التساؤل المطروح.

¹ - عبيدات محمد: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، عمان، 2004، ص ص 191 192

ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة:

الملاحظة: هي عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

وتعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها وبالتالي تصبح مصدراً أساسياً لجمع البيانات رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة .

وقد وجهت الملاحظة في هذه الدراسة لرصد بعض السلوكيات المتعلقة بكيفية اتصال الموظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة من خلال وقوفنا على بعض تصرفات العاملين، وتمت الملاحظة بصفة منظمة منهجياً ، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة ملامح العلاقات غير رسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي.

الوثائق والسجلات: وقد استعنا في الدراسة بالوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة، وهي المؤسسة الاستشفائية بعين الملح ولاية المسيلة.

من حيث: - التعريف الشامل بالمؤسسة وبتاريخها.

- طبيعة نشاط المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي.

- عدد الموظفين في المؤسسة.

المقابلة: إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وقد استعملنا في دراستنا هذه تقنية الاستمارة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لعينة البحث بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.²

¹ - عبد الله محمد شريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، دون ذكر سنة، ص، 118.

² - أنجرس مورييس ترجمة صحراوي، بوزيد: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص322

والاستمارة أيضا "نموذج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملء الاستمارة معهم".¹ كما تعرف الاستمارة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل استمارة"² كما تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.³

وتم اختيار استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة تماشيا مع المنهج الوصفي المتبع من جهة، ولإثبات أو نفي فرضيات الدراسة من جهة أخرى وتماشيا مع الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في الكشف عن العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة مجال الدراسة، والذي سنبحث عن تحققه من خلال هذه الأداة وذلك بدراسة اتجاهات مفردات مجتمع البحث نحو مجموعة من المؤشرات الدالة على العلاقات غير الرسمية و مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي وذلك لأن استمارة الاستبيان تستخدم لجمع المعلومات المتعلقة بمعتقدات ورغبات المبحوثين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال العلوم الاجتماعية. وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث. وقد احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور أساسية تمثلت في:

المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية ويضم 4 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04.

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالعلاقات غير الرسمية:

1. بيانات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات: ويضم 10 أسئلة من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 14.

2. بيانات خاصة بالعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل: ويضم 14 سؤال من

السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 28.

3. بيانات تتعلق بالعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل: ويضم 3 أسئلة من السؤال رقم 29 إلى

السؤال رقم 31.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالولاء التنظيمي:

1. بيانات خاصة بالتفاني في العمل والإخلاص: وتضم 08 أسئلة من السؤال رقم 32 إلى السؤال 39.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 117

² - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 121

³ - موريس انجرس ترجمة صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، دار القصبية

للنشر، الجزائر، 2012، ص 204

2. بيانات خاصة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة: وتضم 07 أسئلة من السؤال رقم 40 إلى السؤال رقم 46.

رابعاً: عينة الدراسة

العينة: تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها وإن للتحديد الواضح لمجتمع الدراسة، والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة والتي تعد إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته.¹

والتي هي: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لتجربى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاص، كما تكون أحياء أو شوارعاً أو مدناً أو غير ذلك".²

وبعد أن تم التعرف على مجتمع الدراسة الكلي وما يحتويه من مفردات والتي تضم 250 مفردة من مجموع الموظفين العاملين للمؤسسة الاستشفائية بعين الملح، قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع البحث والتي قدرت بنسبة 20% من المجتمع الكلي (250) وحسب العلاقة التالية:
 $50 = 20 * 100 / 250$ مفردة، ومنه فإن حجم العينة يقدر ب 50 مفردة.

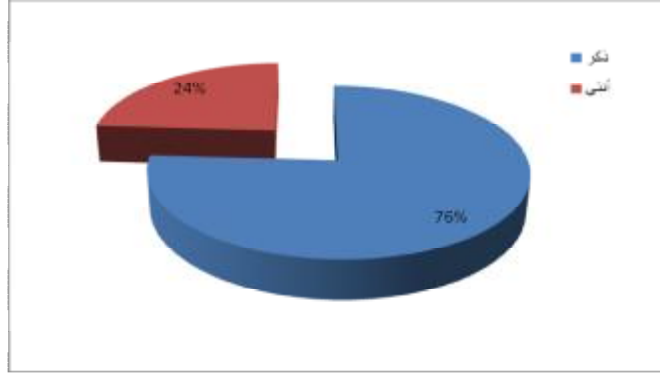
خامساً: خصائص العينة

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76%	38	ذكر
24%	12	أنثى
100%	50	المجموع

¹ - بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: مرجع سابق، ص118

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، 2012، ص246

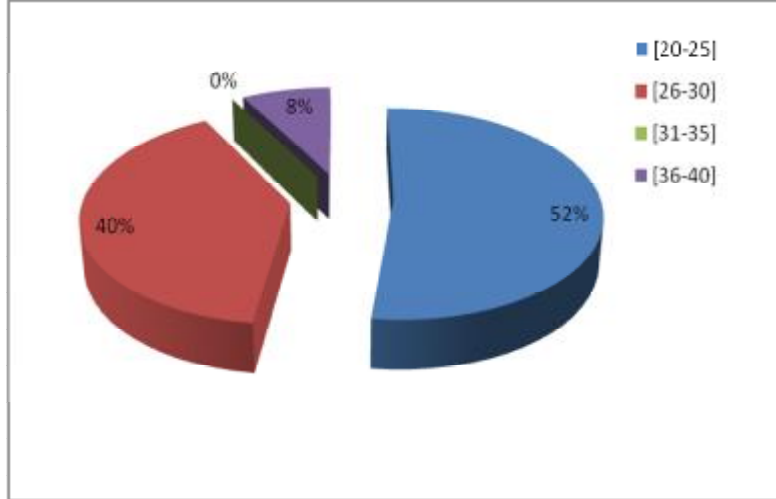


الشكل رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

يربط المختصون في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية الجنس بمختلف المتغيرات المتعلقة بدراسة أي موضوع أو مشكل، وذلك نظرا ما للجنس انعكاسات وتأثيرات خاصة في الدراسة المتعلقة بالاتجاهات لاعتبارات الفروق الفردية بين الجنسين، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة مجال الدراسة من فئة الذكور وذلك بنسبة 76% في مقابل ذلك نجد نسبة 24% من مفردات العينة إناث، ونفسر بأن غالبية عمال المؤسسة من فئة الذكور وذلك يعود لطبيعة العمل ومدى مقاديرهم على تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم والسير الحسن للمؤسسة وكما يعود أيضا إلى طبيعة وثقافة المدينة حيث تتوجه جل الفتيات إلى العمل المنزلي.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب فئة السن

النسبة	التكرار	السن
52%	26	[25-20]
40%	20	[30-26]
0%	0	[35-31]
8%	4	[40-36]
100%	50	المجموع

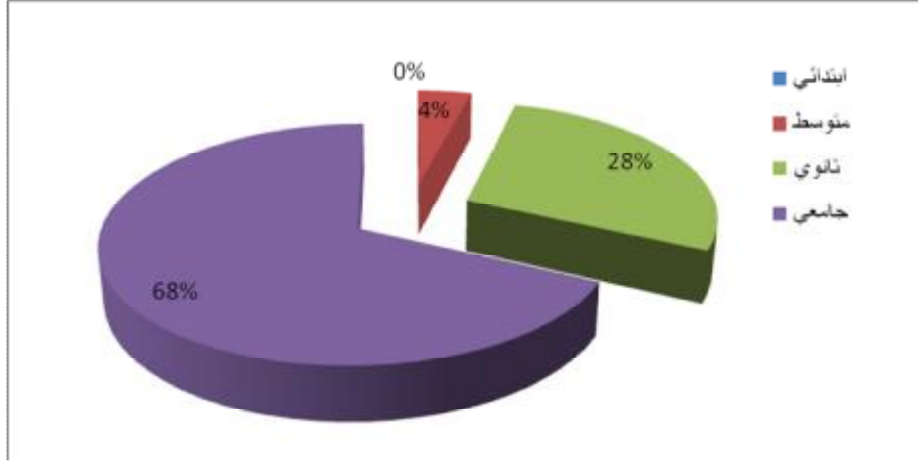


الشكل رقم 07: توزيع المبحوثين حسب فئة السن

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتماماتها وحاجات متعددة، فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 52 % من مفردات العينة الذين يتراوح سنهم [20 - 25] تليها نسبة 40% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين [26-30] تليها نسبة 0% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين [31-35] في حين ان نسبة 8% تعود للمبحوثين الذين كانت فئتهم تتراوح ما بين [36-40] ويبدو من هذه النسب أن غالبية أفراد مجتمع البحث هم شباب حيث يدل ذلك على الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمة لاستقطاب الفئات الشابة والمتعلمة التي تتميز بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية من أجل كسب ثقة ورؤساء الرؤساء، بحيث يسعون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار كما أن الفعل التنظيمي يقتضي فاعلين اجتماعيين أكفاء من أجل تحمل المسؤولية ومحاولة الوصول إلى الاستقرار الوظيفي والمنافسة الجادة بين أصحاب هذه الفئة التي تطمح إلى الوصول إلى إبراز الوظائف.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
4%	2	متوسط
28%	14	ثانوي
68%	34	جامعي
100%	50	المجموع

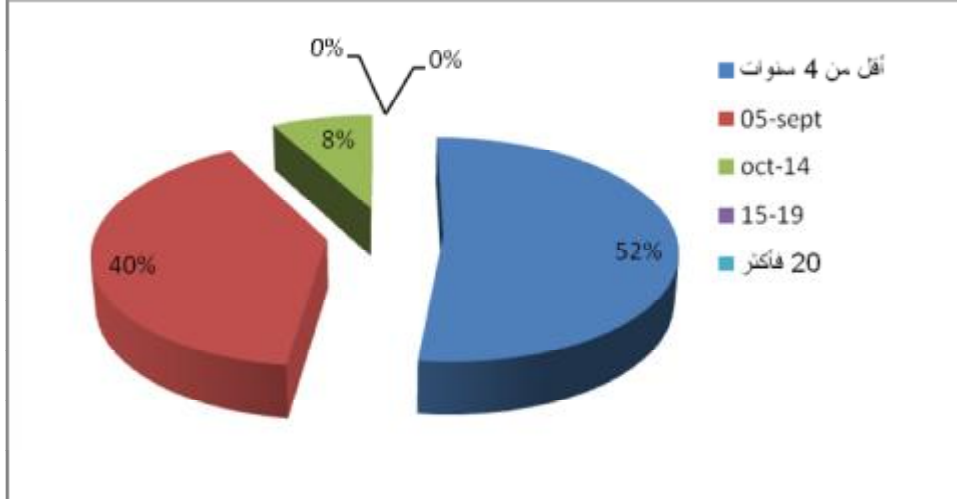


الشكل رقم 08: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول يتضح لدينا انه يوجد فوارق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي، هذا ما توضحه النسب المدرجة في الجدول حيث نجد نسبة 68% ذو مستوى جامعي و 28% مستوى ثانوي ونجد نسبة 4% مستوى متوسط فيما انعدمت نسبة ذوي المستوى الابتدائي وعليه فالأرقام الدالة على المستوى التعليمي لعينة البحث مرتبطة بنوعية العمل الذي يقوم به اعضاء العينة فالعمل لا يحتاج لمستويات تعليمية عالية وتدخل كذلك الحاجة إلى عمل مستقر في تأثيرها على الرضا به، وقد تكون هذه الفوارق في المستوى التعليمي على وجود تجمعات غير رسمية بحكم الطبيعة الاجتماعية غالباً ما يحبذ ان يصاحب افراد من نفس مستواه التعليمي كما يشاركون نفس الاهتمام وذلك لسير عملية التنظيم والاستقرار الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	حسب الخبرة
52%	26	أقل من 4 سنوات
40%	20	5-9
8%	4	10-14
0%	0	15-19
0%	0	20 فأكثر
100%	50	المجموع



الشكل رقم 09: توزيع المبحوثين حسب الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أو عمال المؤسسة خبرتهم أقل من 4 سنوات بنسبة 52% في مقابل ذلك نسبة 40% من العمال الذين خبرتهم (من 5-9 سنوات) وتعود نسبة 8% للعمال التي تزيد خبرتهم (10-14 سنة) ويمكن أن نرجع هذه النتائج إلى مستوى كل المبحوثين أو العمال إلى مستوى جامعي وهذا دلالة على أن المستوى التعليمي قد حاز على نصيب الأسد في جميع المجالات والمؤسسات كما نستنتج من ذلك بأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في العمل أقل من 4 سنوات بنسبة 52%، هذا ما يعكس إمكانية التحكم في العمل بشكل فعال.

خلاصة:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) أو اتباع أسلوب المسح بالعينة كأحد الأدوات المستخدمة داخل المنهج الوصفي، ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات، من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة .

تمهيد:

انطلاقاً من الخلفية النظرية السوسيولوجية التي اعتمدنا عليها في إنجاز هذه الدراسة، سوف نتناول في هذا الفصل الجانب المنهجي للدراسة، فالبحث الاجتماعي لا يتمثل في جمع التراث النظري والاطلاع على البحوث والدراسات التي تناولت المشكلة فقط، وإنما اعتمدنا على الجانب الميداني الذي يمكن الباحث من جمع المعلومات من المجتمع الذي يقوم بدراسته، فمحاولة إثبات الدراسة النظرية بالدراسة العلمية الميدانية من أهم مساعي البحث العلمي لملء الفجوة القائمة بين النظرية والواقع، بغية تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلات الإشكالية من خلال مجموعة من الأدوات والإجراءات التي تساعدنا في جمع المعلومات عن الواقع مكان الدراسة وهذا ما سنحاول تناوله في هذا الفصل بدءاً من مجالات الدراسة الميدانية والزمانية والبشرية يليه المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة، وفي الأخير تم التطرق إلى خصائص العينة وأسلوب اختيارها.

أولاً: مجالات الدراسة:

I. **المجال المكاني:** لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الإستشفائية عسلي محمد بعين الملح، تقع بالجنوب الغربي لولاية المسيلة على مسافة قدرها 120 كم، حدودها الجنوبية ولاية بسكرة من الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة، شرقاً دائرة بن سرور، ومن الشمال الشرقي دائرة بوسعادة، فتحت أبوابها في 01 مارس 1986

1. **التعريف بالمؤسسة:**

التسمية: المؤسسة العمومية الإستشفائية عين الملح "الشهيد عسلي محمد".

الإطار القانوني: مؤسسة ذات طابع إداري.

تاريخ الإنشاء: 1 مارس 1983 (القطاع الصحي).

01 جانفي 2008 بموجب المرسوم التنفيذي 140/07 المؤرخ في: 2007/05/20 المتضمن تنظيم

وسير المؤسسات العمومية الإستشفائية، المؤسسات العمومية للصحة الجوارية.

المؤسسة التي قامت بالإنجاز: مؤسسة جيبا (GEBA) بلجика.

نوعية الإنشاء: بناء جاهز.

الموقع الجغرافي والحدود:

تقع المؤسسة العمومية الاستشفائية عين الملح بالجنوب الغربي للولاية على مسافة قدرها 120 كم من مقر الولاية، حدودها جنوباً ولاية بسكرة من الغرب والجنوب الغربي ولاية الجلفة، شرقاً دائرة بن سرور ومن الشمال الشرقي دائرة بوسعادة.

المساحة الإجمالية: 12931 م²

المساحة المبنية: 11307 م² منها المستشفى 10351 م² السكنات الوظيفية 956 م² المساحة غير المبنية 1624 م².

II. **المجال الزمني:** امتدت دراستنا من فترة جانفي 2016 أين بدأت الدراسة الاستطلاعية وجمع المادة

العلمية وموافقة الأستاذ الذي وجهني بوضع خطة مبدئية لجمع المادة النظرية ووضعها في فصول في شكل خطة أولية وقبول الخطة والفرضيات من طرف الأستاذ المشرف بعد عدة محاولات وتعديلات إلى أن وصلت إلى شكلها النهائي.

ووصولاً إلى الدراسة الميدانية حيث أجرينا في البداية دراسة استطلاعية للمؤسسة محاولة منا لنيل قبول وموافقة مدير المؤسسة لإجراء تريضنا الميداني وقد سمح لنا بإجراء التريض الميداني وهذا كان في

عطلة الربيع حيث تم تحضير أسئلة الاستمارة وعرضها على الأستاذ المشرف، وتم ضبط الاستمارة بشكل نهائي من خلال التعديلات التي قمنا بها ومن خلال تحكيمها من قبل الأساتذة : الأستاذ بن خالد جمال، والأستاذ زيتوني العياشي، والأستاذ قندوز منير، تمت إجراءات الدراسة الميدانية ابتداء من 20/مارس/2016 وامتدت إلى 30/مارس/2016 أين قمنا فيها بتوزيع الاستمارات على عينة مجال الدراسة ، حيث تم توزيع 50 استمارة وتم استرجاعها كاملة.

III.المجال البشري: بعد أن تم التعرف على مجتمع الدراسة الكلي وخصائصه وما يحتويه من مفردات والتي تضم (250) وحدة إحصائية من مجموع الموظفين العاملين بالمؤسسة الإستشفائية بعين الملح ولاية مسيلة ،لجاناً إلى استخدام أسلوب العينة تماشياً مع مقتضيات موضوع الدراسة الهادفة إلى معرفة العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي .

ثانياً: منهج الدراسة.

القيام بأي بحث علمي منظم لا بد من الاعتماد على منهج معين وإتباع منهجية للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة، فالمنهج هو "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹

تعتبر مناهج البحث العلمي عبارة عن مجموعة من القواعد يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق علمية صحيحة تخص موضوع الدراسة، فيكون اختيار الدراسة عملية لا تخضع لإرادة الباحث بقدر ما تتعلق بطبيعة الموضوع والهدف المتوخى منه.²

بناء على ما سبق وتماشياً مع موضوع وطبيعة لدراسة وبالاستفادة من الدراسات السابقة حول الموضوع المدروس أجمعت مجملها على استخدام أسلوب المسح بالعينة كأحد الأدوات المستخدمة داخل المنهج الوصفي.

وعليه فالمنهج المتبع في الدراسة هو المنهج الوصفي والذي يعتبر "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها لإخضاعها للدراسة الدقيقة"³.

ويعتمد المنهج الوصفي على دراسة الواقع، ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً فيعبر عنه تعبيراً كميًا وكما.⁴

¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 117

² - محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999، ص 46

³ - بلقاسم سلاطونية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2004، ص168

⁴ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 118.

فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي، فيعطي وصفا رقميا يوضح حجم ومقدار هذه الظاهرة ويوضح درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى، ولا يقتصر الأسلوب الوصفي على وصف الظاهرة فقط، بل إنه يساهم في الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره.¹

نظرا لمرونة وسهولة استخدام المنهج الوصفي الذي يتميز بوصف الظاهرة بشكل دقيق كما هي في الواقع بترجمة لمعطيات الكيفية إلى كمية وقياسها للتوصل إلى نتائج وربطها بفرضيات البحث للإجابة عن التساؤل العام لمشكلة الدراسة تم اعتماده من طرف الباحثة .

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محدد جاء كما يلي:

ما طبيعة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي؟

وقد اعتمدنا في البحث عن الإجابة لهذا التساؤل على نتائج استمارة الاستبيان تم تطبيقها على عينة من العمال في المؤسسة مجال الدراسة، بالاعتماد على مجموعة من مؤشرات تقيس درجة تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي لدى عينة الدراسة.

ويتميز المنهج الوصفي بمرونة نسبية، جعل من أداة جمع البيانات وسيلة رئيسية لكنها لا تلغي الملاحظات والمتابعات أثناء إجراء الدراسة الميدانية والاستعانة بها في تحليل النتائج، وبتطبيقنا لهذا المنهج أيضا يمكننا تعميم نتائج الدراسة وفق معطيات أداة جمع البيانات في ظل المجالات الثلاثة البشري والمكاني والزمني، ومن واقع ما تقدمه جداول التحليل البسيطة والمركبة من مؤشرات إجمالية، يمكننا من خلالها ربط المنظور الميداني بنتائج هذه الجداول والتأكد من جميع الأسئلة المطروحة في استبيان موجودة في نتائج الدراسة.

فاتخاذ المنهج لوصفي كمنهج للدراسة مكننا من رسم خطوات دراستنا الميدانية وربطها بالجانب النظري للوصول في النهاية إلى تحقيق الهدف من هذه الدراسة من خلال تحليل وتفسير النتائج الميدانية للخروج باستنتاجات تكون بمثابة إثبات أو نفي للفرضيات المطروحة وبالتالي الإجابة عن التساؤل المطروح.

¹ - عبيدات محمد: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، عمان، 2004، ص ص 191 192

ثالثاً: الأدوات المستعملة في الدراسة:

الملاحظة: هي عملية مشاهدة ومراقبة دقيقة لسلوك أو ظاهرة معينة وتسجيل الملاحظات عنها والاستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك، أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات.¹

وتعتبر الملاحظة من الأدوات الرئيسية في البحث الاجتماعي فيمكن القول أن كل بحث اجتماعي يستخدم الملاحظة فالعلم يبدأ بالملاحظة ثم يرجع إليها للتحقق من صحة النتائج التي توصل إليها وبالتالي تصبح مصدراً أساسياً لجمع البيانات رغم أنها تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنها تمكننا من أخذ صورة حية للظاهرة فهي تصور الحدث والموقف مباشرة .

وقد وجهت الملاحظة في هذه الدراسة لرصد بعض السلوكيات المتعلقة بكيفية اتصال الموظفين مع بعضهم البعض داخل المؤسسة من خلال وقوفنا على بعض تصرفات العاملين، وتمت الملاحظة بصفة منظمة منهجياً ، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها حيث تمكنا من ملاحظة ملامح العلاقات غير رسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي.

الوثائق والسجلات: وقد استعنا في الدراسة بالوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة من أجل التعرف أكثر على المؤسسة محل الدراسة، وهي المؤسسة الاستشفائية بعين الملح ولاية المسيلة.

من حيث: - التعريف الشامل بالمؤسسة وبتاريخها.

- طبيعة نشاط المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي.

- عدد الموظفين في المؤسسة.

المقابلة: إن دقة أي بحث علمي تتوقف إلى حد كبير على اختيار أكفأ وأنجح الأدوات وأنسبها في الحصول على البيانات التي تخدم أهداف الدراسة وقد استعملنا في دراستنا هذه تقنية الاستمارة التي تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي لعينة البحث بهدف إيجاد علاقة رياضية والقيام بمقارنات رقمية وهي عبارة عن نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه للأفراد بهدف الحصول على بيانات معينة.²

¹ - عبد الله محمد شريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، دون ذكر سنة، ص، 118.

² - أنجرس مورييس ترجمة صحراوي، بوزيد: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006، ص322

والاستمارة أيضا "نموذج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملء الاستمارة معهم".¹ كما تعرف الاستمارة بأنها: "عبارة عن مجموعة من الأسئلة تدور حول موضوع معين تقدم إلى عينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل استمارة"² كما تعتبر تقنية مباشرة للتقصي العلمي إزاء الأفراد وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية.³

وتم اختيار استمارة الاستبيان كأداة لجمع البيانات الميدانية لهذه الدراسة تماشيا مع المنهج الوصفي المتبع من جهة، ولإثبات أو نفي فرضيات الدراسة من جهة أخرى وتماشيا مع الهدف من هذه الدراسة والمتمثل في الكشف عن العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي للعمال داخل المؤسسة مجال الدراسة، والذي سنبحث عن تحققه من خلال هذه الأداة وذلك بدراسة اتجاهات مفردات مجتمع البحث نحو مجموعة من المؤشرات الدالة على العلاقات غير الرسمية و مدى تأثيرها على الولاء التنظيمي وذلك لأن استمارة الاستبيان تستخدم لجمع المعلومات المتعلقة بمعتقدات ورغبات المبحوثين وكذلك الحقائق التي هم على علم بها، ولهذا تستخدم الاستبيانات بشكل رئيسي في مجال العلوم الاجتماعية. وقد تم بناء الاستمارة وفقا للتساؤلات المطروحة في إشكالية البحث. وقد احتوت الاستمارة على ثلاثة محاور أساسية تمثلت في:

المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية ويضم 4 أسئلة من السؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 04.

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالعلاقات غير الرسمية:

1. بيانات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات: ويضم 10 أسئلة من السؤال رقم 05 إلى السؤال رقم 14.

2. بيانات خاصة بالعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل: ويضم 14 سؤال من

السؤال رقم 15 إلى السؤال رقم 28.

3. بيانات تتعلق بالعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل: ويضم 3 أسئلة من السؤال رقم 29 إلى

السؤال رقم 31.

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالولاء التنظيمي:

1. بيانات خاصة بالتفاني في العمل والإخلاص: وتضم 08 أسئلة من السؤال رقم 32 إلى السؤال 39.

¹ - رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 117

² - أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص 121

³ - موريس انجرس ترجمة صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، دار القصة

للنشر، الجزائر، 2012، ص 204

2. بيانات خاصة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة: وتضم 07 أسئلة من السؤال رقم 40 إلى السؤال رقم 46.

رابعاً: عينة الدراسة

العينة: تتطلب دراسة ظاهرة أو مشكلة ما توفر معلومات وبيانات ليتمكن الباحث من اتخاذ قرار حكم مناسب حيالها وإن للتحديد الواضح لمجتمع الدراسة، والذي يقصد به جميع العناصر أو المفردات التي يدرسها الباحث أمر ضروري لأنه يساعد في تحديد الأسلوب العلمي الأمثل لدراسة هذا المجتمع من خلال أسلوب المسح الشامل أو أسلوب العينة والتي تعد إحدى الدعائم الأساسية للبحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة حيث أنها تسمح بالحصول في حالات كثيرة على المعلومات المطلوبة مع اقتصاد ملموس في الموارد البشرية والاقتصادية، وفي الوقت دون أن يؤدي إلى ذلك الابتعاد عن الواقع المراد معرفته¹.

والتي هي: "مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، وهي تعتبر جزءاً من الكل بمعنى أنه تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لتجربى عليها الدراسة، فالعينة إذن هي جزء معين من أفراد المجتمع الأصلي، ثم تعميم نتائج الدراسة على المجتمع كله، ووحدات العينة قد تكون أشخاص، كما تكون أحياء أو شوارعاً أو مدناً أو غير ذلك².

وبعد أن تم التعرف على مجتمع الدراسة الكلي وما يحتويه من مفردات والتي تضم 250 مفردة من مجموع الموظفين العاملين للمؤسسة الاستشفائية بعين الملح، قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على عينة من مجتمع البحث والتي قدرت بنسبة 20% من المجتمع الكلي (250) وحسب العلاقة التالية:
 $50 = 20 * 100 / 250$ مفردة، ومنه فإن حجم العينة يقدر ب 50 مفردة.

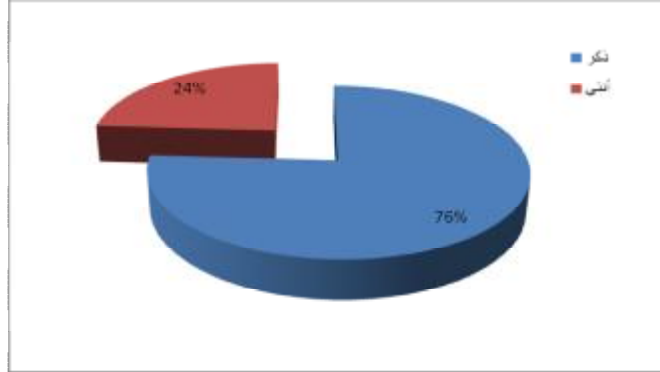
خامساً: خصائص العينة

الجدول رقم 01: توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
76%	38	ذكر
24%	12	أنثى
100%	50	المجموع

¹ - بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني: مرجع سابق، ص118

² - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، 2012، ص246

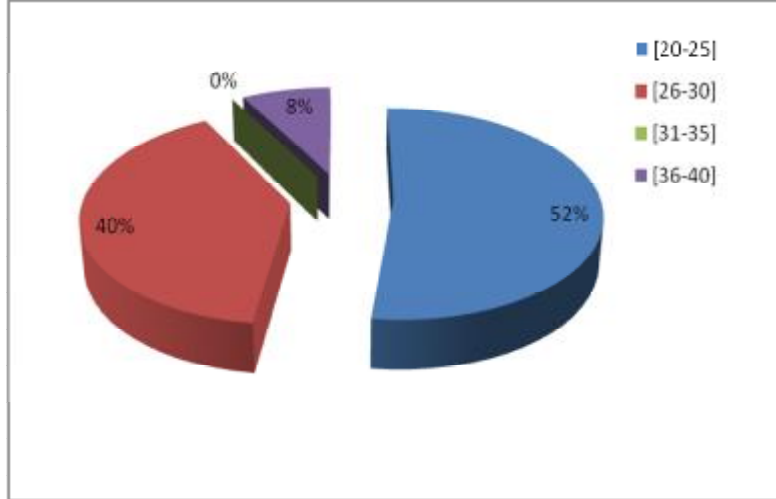


الشكل رقم 06: يمثل توزيع المبحوثين حسب الجنس

يربط المختصون في ميدان العلوم الإنسانية والاجتماعية الجنس بمختلف المتغيرات المتعلقة بدراسة أي موضوع أو مشكل، وذلك نظرا ما للجنس انعكاسات وتأثيرات خاصة في الدراسة المتعلقة بالاتجاهات لاعتبارات الفروق الفردية بين الجنسين، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة مجال الدراسة من فئة الذكور وذلك بنسبة 76% في مقابل ذلك نجد نسبة 24% من مفردات العينة إناث، ونفسر بأن غالبية عمال المؤسسة من فئة الذكور وذلك يعود لطبيعة العمل ومدى مقاديرهم على تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم والسير الحسن للمؤسسة وكما يعود أيضا إلى طبيعة وثقافة المدينة حيث تتوجه جل الفتيات إلى العمل المنزلي.

الجدول رقم 02: توزيع المبحوثين حسب فئة السن

النسبة	التكرار	السن
52%	26	[25-20]
40%	20	[30-26]
0%	0	[35-31]
8%	4	[40-36]
100%	50	المجموع

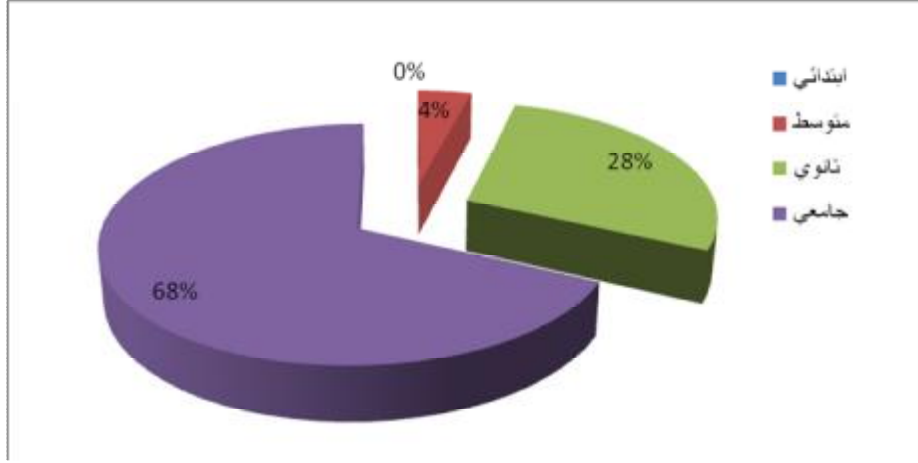


الشكل رقم 07: توزيع المبحوثين حسب فئة السن

يعد تحديد السن من أهم محددات خصائص العينة المدروسة، وذلك راجع إلى أن كل مرحلة عمرية لها اهتماماتها وحاجات متعددة، فمن خلال الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 52% من مفردات العينة الذين يتراوح سنهم [20 - 25] تليها نسبة 40% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين [26-30] تليها نسبة 0% من أفراد العينة الذين يتراوح سنهم بين [31-35] في حين أن نسبة 8% تعود للمبحوثين الذين كانت فئتهم تتراوح ما بين [36-40] ويبدو من هذه النسب أن غالبية أفراد مجتمع البحث هم شباب حيث يدل ذلك على الاهتمام الكبير الذي توليه المنظمة لاستقطاب الفئات الشابة والمتعلمة التي تتميز بالحيوية والإبداع والعطاء والجدية من أجل كسب ثقة ورضا الرؤساء، بحيث يسعون إلى تحسين وضعهم المهني والاجتماعي قصد بناء مستقبل أفضل وتحقيق الاستقرار كما أن الفعل التنظيمي يقتضي فاعلين اجتماعيين أكفاء من أجل تحمل المسؤولية ومحاولة الوصول إلى الاستقرار الوظيفي والمنافسة الجادة بين أصحاب هذه الفئة التي تطمح إلى الوصول إلى إبراز الوظائف.

الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	ابتدائي
4%	2	متوسط
28%	14	ثانوي
68%	34	جامعي
100%	50	المجموع

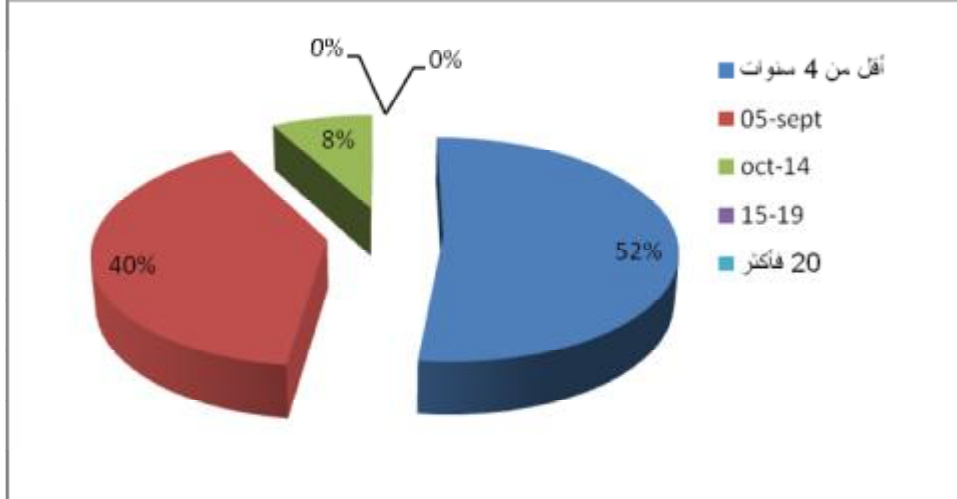


الشكل رقم 08: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

من خلال الجدول يتضح لدينا انه يوجد فوارق بين مفردات عينة الدراسة فيما يتعلق بالمستوى التعليمي ،هذا ما توضحه النسب المدرجة في الجدول حيث نجد نسبة 68% ذو مستوى جامعي و 28% مستوى ثانوي ونجد نسبة 4% مستوى متوسط فيما انعدمت نسبة ذوي المستوى الابتدائي وعليه فالأرقام الدالة على المستوى التعليمي لعينة البحث مرتبطة بنوعية العمل الذي يقوم به اعضاء العينة فالعمل لا يحتاج لمستويات تعليمية عالية وتدخل كذلك الحاجة إلى عمل مستقر في تأثيرها على الرضا به ،وقد تكون هذه الفوارق في المستوى التعليمي على وجود تجمعات غير رسمية بحكم الطبيعة الاجتماعية غالبا ما يحبذ ان يصاحب افراد من نفس مستواه التعليمي كما يشاركون نفس الاهتمام وذلك لسير عملية التنظيم والاستقرار الداخلي للمؤسسة.

الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب الخبرة

النسبة	التكرار	حسب الخبرة
52%	26	أقل من 4 سنوات
40%	20	5-9
8%	4	10-14
0%	0	15-19
0%	0	20 فأكثر
100%	50	المجموع



الشكل رقم 09: توزيع المبحوثين حسب الخبرة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن غالبية المبحوثين أو عمال المؤسسة خبرتهم أقل من 4 سنوات بنسبة 52% في مقابل ذلك نسبة 40% من العمال الذين خبرتهم (من 5-9 سنوات) وتعود نسبة 8% للعمال التي تزيد خبرتهم (10-14 سنة) ويمكن أن نرجع هذه النتائج إلى مستوى كل المبحوثين أو العمال إلى مستوى جامعي وهذا دلالة على أن المستوى التعليمي قد حاز على نصيب الأسد في جميع المجالات والمؤسسات كما نستنتج من ذلك بأن غالبية أفراد العينة لديهم خبرة وأقدمية في العمل أقل من 4 سنوات بنسبة 52%، هذا ما يعكس إمكانية التحكم في العمل بشكل فعال.

خلاصة:

بعد عرضنا في هذا الفصل لأهم الخطوات والإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الميدانية والتي تعتبر الركيزة الأساسية لأي بحث علمي، وذلك بدءاً بتحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني والبشري والزمني) أو اتباع أسلوب المسح بالعينة كأحد الأدوات المستخدمة داخل المنهج الوصفي، ثم حددنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات، من أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة .

تمهيد:

بعد تناولنا الخلفية النظرية لموضوع العلاقات غير الرسمية وتأثيرها على الولاء التنظيمي، سنحاول أن نعرض في هذا الفصل مجموعة النتائج التي أسفرت عليها الدراسة، وذلك بعد جمع البيانات وتميزها وتفريغها وتبويبها في جداول التي يمكن أن نعرض من خلالها مدى تأثير العلاقات غير الرسمية على الولاء التنظيمي بالمؤسسة الإستشفائية عسلي محمد بعين الملح ولاية المسيلة كميدان لهذه الدراسة، وهذا العرض يكون من القراءة الإحصائية مع التحليل السوسيولوجي لبيانات الجداول.

أولاً: المشاركة في اتخاذ القرار والتفاني في العمل .

الجدول رقم(05): موقف العامل من جو العمل الاجتماعي في علاقته بمدى استشارة العمال لاقتراح الحلول المرتبطة بالمشكلات.

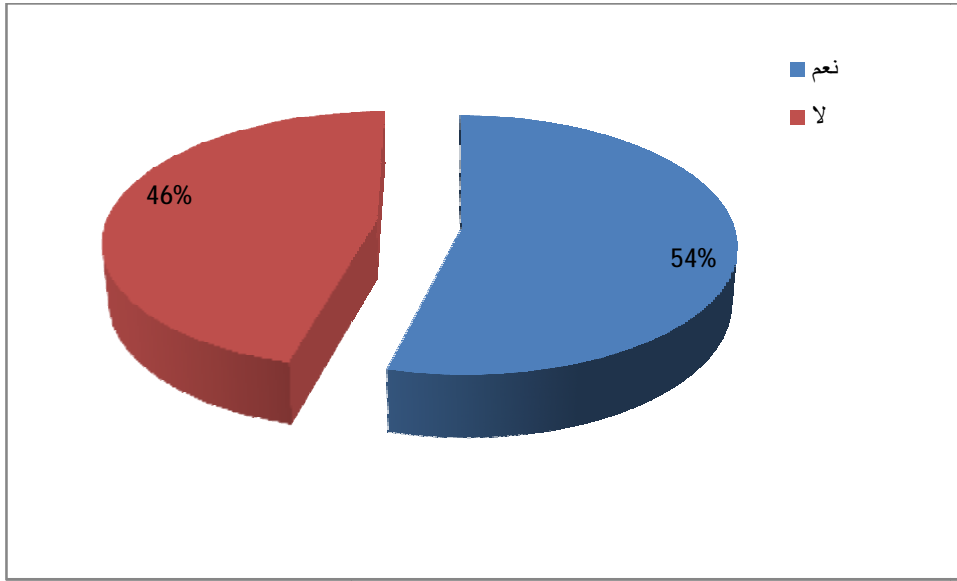
المجموع		لا		نعم		استشارة العمال لاقتراح الحلول
						جو العمل الاجتماعي
11	22%	11	100%	0	0%	جيد
34	68%	16	47,05%	18	52,94%	مقبول
5	10%	5	100%	0	0%	سيء
50	100%	32	64%	18	36%	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن موقف العامل من جو العمل الاجتماعي في علاقته بمدى استشارة العمال لاقتراح الحلول المرتبطة بالمشكلات فقد بينت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول بأن ما نسبته 68% من أفراد العينة راضون عن جو العمل الاجتماعي تليها نسبة 22% من أفراد عينة البحث صرحوا بأن جو العمل الاجتماعي جيد تليها نسبة 10% من أفراد العينة يرون أن جو العمل سيء جداً وأنهم غير راضون عن جو العمل ،وقد سجلت أعلى نسبة 64% من أفراد عينة البحث بأن المشرف لا يستشيرهم لاقتراح الحلول المناسبة تليها نسبة 36% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن المشرف يستشيرهم في وضع الحلول واقتراحها وهي نسبة صغيرة يمكن من خلالها تبرير المواقف الاجتماعية للعمال تجاه جو العمل الاجتماعي .

ومن الملاحظ أن العمال راضون عن جو العمل وذلك بنسبة مرتفعة جدا في حين صرحوا غالبية أفراد العينة بأن المشرف لا يستشيرهم في وضع الحلول واقتراحها . وهذا ما لا يتفق مع نظرية اتخاذ القرارات حيث تعتبر بمثابة وظيفة يقوم بها الإنسان عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية ،حيث تلعب دورا هاما في ممارسة العمليات الإدارية المختلفة كما أن عدم مشاركة العاملين في اقتراح الحلول داخل منظماتهم يولد لديهم إحساسا بعدم أهمية آرائهم وأنهم مجرد منفذين للقرارات فقط مما يحبط معنوياتهم وينعكس آرائهم.

الجدول رقم (06): تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
54%	27	نعم
46%	23	لا
100%	50	المجموع



الشكل رقم 10: تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يبين مدى مساهمة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، فقد أكدت المعطيات الرقمية أن ما نسبته 54% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يساهمون في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، تليها نسبة 46% من أفراد العينة صرحوا بعدم مساهمتهم في اتخاذ لقرارات الخاصة بالعمل،

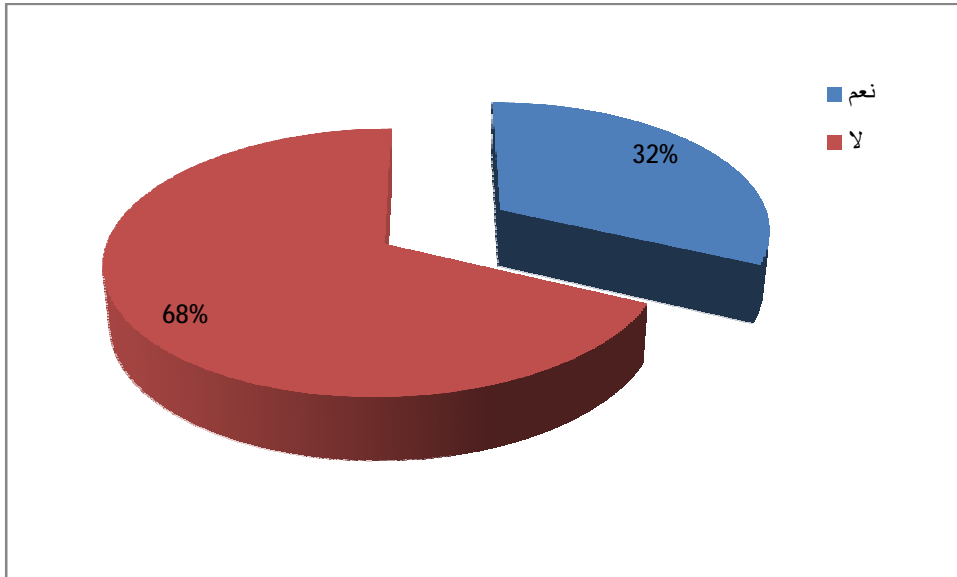
نلاحظ من خلال الجدول أن غالبية اعمال يساهمون في اتخاذ القرارات داخل العمل وهذا شيء إيجابي إضافة إلى تنوع طرق اتخاذ القرار داخل المؤسسة يؤدي إلى إرضاء أطراف عديدة في العمل أيضا اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية، فالعمال يرغبون في المساهمة في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل خاصة وأنهم يعتبرون أنفسهم العنصر المحرك للعمل وأيضا أن معظم القرارات تسهم بشكل كبير باعتبارهم الذين يؤدون العمل.

هذا ما يتفق مع نظرية اتخاذ القرارات حيث تحسس الموظف أو العامل بالشعور بالثقة والانتماء إلى مؤسسته من خلال المساهمة في صنع القرار وتنفيذه وتقييمه، تفعيل قيم المبادرة في حل المشكلات

من خلال توسيع النقاش والحوار على مستويات الهرم التنظيمي ،حرية الإبداء بالرأي من أجل حل المشكلات الخاصة بالعمل .

الجدول رقم (07): تكريم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	16	32%
لا	34	68%
المجموع	50	100%



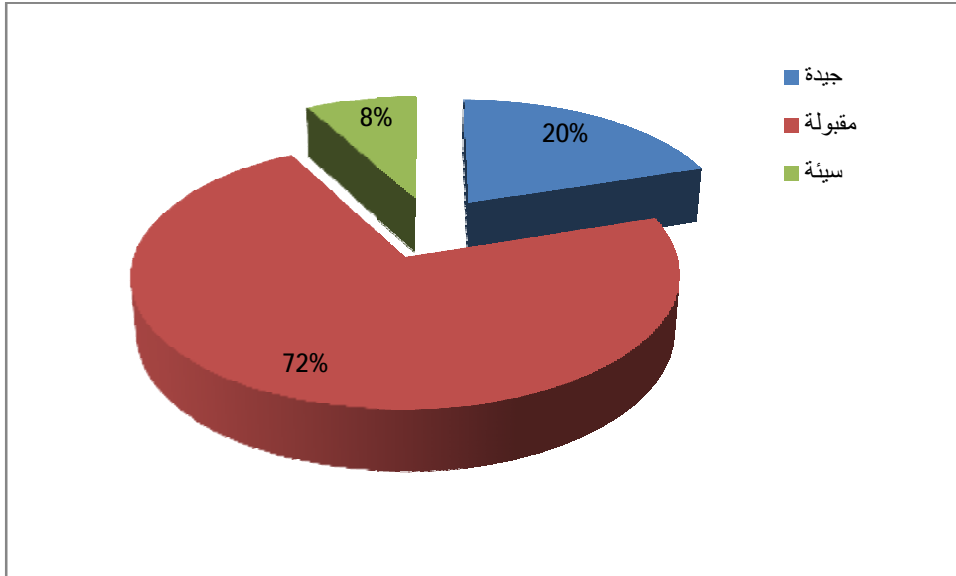
الشكل رقم 11: تكريم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح تكريم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل لقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 68% من أفراد العينة صرحوا بان المشرفين لا يكرمونهم ،تليها نسبة 32% من أفراد العينة صرحوا بان المشرفين يكرمونهم نتيجة تفانيهم في العمل . وهذا ما يتفق مع نظرية الإدارة العلمية لاختيارها الأسلوب العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف إتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم , وشعورهم بالانتماء والتقدير والاحترام ،الدفاع عن مصالح المنظمة والتفاني في العمل على تحقيق أهدافها، وقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على اكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره من خلال إتباع طريقة مثلى وبتعيين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم ،أن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها ولكي يصل

لى أقصى إنتاجية ،يصح لزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته ،أن الفرد لا يهتم بأهداف منظمة التي يعمل فيها ،وإنما ينحصر كل اهتمامه في كفاية حاجته المادية ،وأن الفرد يحتاج إلى التدريب لتحسين مستوى عمله ورفع إنتاجيته ويحتاج إلى إشراف الدقيق والمباشر حتى لا يتهرب من عمل ،وإن اختيار وتدريب العاملين يمكن من السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي موحد للوظائف ولأداء العمل وعن طريق الحوافز المادية.

الجدول رقم (08):العلاقة التي تربطك بالمشرفين.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	10	جيدة
72%	36	مقبولة
8%	4	سيئة
100%	50	المجموع



الشكل رقم 12: العلاقة التي تربطك بالمشرفين.

من خلال الجدول أعلاه الذي يشير إلى طبيعة العلاقة بين المشرفين ،لقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 72% من أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن العلاقة التي تربطهم بالمشرفين و ذلك بنسبة مرتفعة جدا ،تليها نسبة 20% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرفين علاقة جيدة ،تليها نسبة 8% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرفين سيئة،من خلال نتائج نلاحظ أن غالبية افراد العينة راضون عن علاقتهم بالمشرفين.

وهذا ما يتفق مع صحة ما ذهبت إليه نظرية التكوين الإداري حين وضع التنظيم موضع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف ومن أهداف ذلك اعطاء الموظف او العامل الشعور بالثقة والانتماء للمؤسسة مكان العمل وان نمط الاشراف الموجه نحو العلاقات الانسانية هو النمط الذي يحاول فيه المشرف ان يخلق جوا انسانيا تسوده الطيبة والاحترام المتبادل داخل جماعة العمل من جهة وبين جماعة العمل والإدارة من جهة أخرى وذلك ما يستوجب التركيز على العامل بالدرجة الاولى وتمييزه عن بقية وسائل الانتاج.

ثانيا: العلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل في علاقتها بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة.

الجدول رقم(09):العلاقة بين الرضا عن الزملاء ومدى ولاء العاملين واِخلصهم لمؤسستهم .

المجموع		لا		نعم		لاء العاملين واِخلصهم للمؤسسة الرضا عن العلاقة مع الزملاء في العمل
						نعم
92%	46	41,30%	9201	58,70%	27	نعم
8%	04	25%	01	75,00%	03	لا
100%	50	40%	20	60%	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين رضا عن الزملاء ومدى ولاء العاملين واِخلصهم لمؤسستهم ،فقد بينت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن نسبة 92% من أفراد العينة بأنهم راضون عن العلاقة الموجودة بينهم وبين زملائهم في العمل وهي نسبة مرتفعة جدا ،تليها نسبة 8% من أفراد العينة غير راضون عن علاقتهم مع زملائهم في العمل وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة الأولى ،ولقد سجلت أعلى نسبة من الذين صرحوا بأن المؤسسة تستحق ولاءهم واِخلصهم لها وذلك بنسبة 60%من أفراد العينة تليها نسبة 40%من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تستحق ولائهم واِخلصهم . وهذا ما يدل على أنه كلما زادت مستويات الرضا عن العلاقة مع الزملاء كلما زادت مستويات ولاء العاملين ومدى إخلصهم لمؤسستهم (علاقة طردية).

وهذا ما يدل على أن غالبية أفراد العينة قد أقرت برضاهم عن علاقتهم الموجودة بينهم وبين زملائهم في العمل في المقابل أكدت الأغلبية مدى استحسان المؤسسة لولائهم واِخلصهم .

وهذا ما تؤكد الطروحات التي قدمتها نظرية العلاقات الإنسانية حيث اهتمت بدراسة السلوك الإنساني داخل المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموعة فئات القوى العاملة داخل هرم التنظيم

، مما يؤدي إلى تقوية الصلات بين المشرفين والمديرين والعمال بشكل يحقق التعاون ورفع الروح المعنوية ،وتهتم العلاقات الإنسانية بخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل بين الأفراد وإحلال التعاون بين أصحاب الأعمال والقوى العاملة ،بدلاً من الصراع والاختلاف بحيث تتحول المنظمة من مجرد رمز للريح المادي أو الاستغلال إلى بيئة إنسانية تضع في اعتبارها حاجات العاملين ومشاعرهم وأحاسيسهم وميولهم واتجاهاتهم وتهتم بما يواجههم من مشاكل بقدر ما تهتم بتحسين الإنتاج وارتفاع مستواه، وإن المعاملة الإنسانية للعمال فيما بينهم تبعث فيهم روح الولاء والانتماء والشعور بالرضا والاستقرار .

الجدول رقم (10): العلاقة بين شعور العامل بالانتماء و طبيعة نمط الإشراف.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالانتماء
		لا	نعم	لا	نعم	الرضا عن نمط الإشراف
38%	19	52,63%	10	47,36%	9	نعم
62%	31	61,29%	19	38,70%	12	لا
100%	50	58%	29	42%	21	المجموع

يبين الجدول أعلاه المتعلق بنمط الإشراف المطبق بالمؤسسة في علاقته بمستوى الشعور بالانتماء للمؤسسة حيث نلاحظ أن ما نسبته 62% من مفردات العينة غير راضون عن نمط الإشراف وتليها نسبة 38% من مفردات العينة صرحوا بأنهم راضون عن نمط الإشراف وهي نسبة ضعيفة مقارنة بالنسبة الأولى، وقد سجلت أعلى نسبة من الذين صرحوا بعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة وذلك بنسبة 58% من مفردات العينة تليها نسبة 42 % من مفردات العينة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بانتماء قوي تجاه مؤسستهم .

وهذا ما يدل على أنه كلما قلت مستويات الرضا عن نمط الإشراف كلما زادت مستويات الشعور بعدم الانتماء (علاقة عكسية) .

وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة قد أقرت بعدم رضاها عن نمط الإشراف في المقابل أكدت الأغلبية عدم شعورها بالانتماء للمؤسسة.

وهذا ما لا يتفق مع صحة ما ذهبت إليه نظرية العلاقات الانسانية حينما ركزت على الأبعاد المعنوية ومن بينها نمط الاتصال والعلاقات الانسانية ،حيث توصلوا إلى إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب وأهداف التنظيم ،كما أنها تعمل على تحقيق الرضا والتعاون بين الطرفين في التنظيم الرسمي وغير الرسمي قصد زيادة الانتاج ،وتوصلوا إلى أن الأجر ليس هو كل ما يريد العامل أن يحصل عليه ، بل هناك حاجات أخرى يسعى العامل لتحقيقها والتي لها علاقة بالطبيعة المعنوية ،والتي ربطتها بعوامل ومدلولات ونتائج وآثار مختلفة ومن بينها مستويات الرضا والشعور بالانتماء .

الجدول رقم (11): العلاقة بين اللقاءات غير الرسمية والالتزام الأخلاقي للعامل اتجاه عمله.

المجموع		لا		نعم		الالتزام الأخلاقي اتجاه العمل اللقاءات غير الرسمية
30	60%	10	33,33%	20	66,66%	نعم
20	40%	0	0%	20	100%	لا
50	100%	10	20%	40	80%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين اللقاءات غير الرسمية والالتزام الأخلاقي للعامل تجاه عمله ،فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 60% من أفراد العينة ينظمون لقاءات غير رسمية تليها نسبة 40% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا ينظمون لقاءات غير رسمية وهي نسبة أقل من النسبة الأولى ،وقد سُجلت أعلى نسبة من الذين صرحوا بأنهم ملزمون أخلاقياً تجاه العمل وذلك بنسبة 80 % فهي نسبة مرتفعة جدا تليها نسبة 20% من أفراد العينة صرحوا بأنهم ليس لديهم التزام أخلاقي تجاه عملهم .

وهذا ما يدل على أنه كلما زادت اللقاءات غير الرسمية داخل المؤسسة كلما زاد الالتزام الأخلاقي للعامل، حيث تكون العلاقات غير الرسمية منسجمة ومتعاونة (علاقة طردية).

وهذا ما يتفق مع صحت ما ذهب إليه نظرية العلاقات الإنسانية حينما ركزت على الأبعاد المعنوية ومن بينها نمط الاتصال والعلاقات الإنسانية، حيث أكدوا أن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية ، وقد تكون هذه أكثر فعالية في التأثير على العاملين .

وهذا ما لا يتفق مع صحة ما ذهب إليه نظرية الإدارة العلمية ونظرية التكوين الإداري، على الرغم من التباين بين مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البحوث والعمليات لأن كل واحدة منها تتميز بمجموعة من المفاهيم والتصورات، إلا أنه يوجد قدر من التشابه بينهما، فهما يركزان معا على الاهتمام بالنواحي الرسمية في المؤسسة وبأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية والعصبية، وبأبسط أنواع المهام يستطيع الإنسان أدائها في ضوء ماله من خصائص.

وعلى أي حال فإن للعلاقات الإنسانية مفاهيم واهتمامات خاصة تميزها عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات، ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية والمعايير الاجتماعية، القيادة، أهمية الاتصال والروح المعنوية وغيرها كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع مستوى فعالية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان سائدا في مرحلة الإدارة العلمية والاتجاهات الكلاسيكية الأخرى، فهذه المؤشرات دلالة على نمط السلطة التنظيمية المتبعة، فالسلطة اللامركزية بما تحمله من مشاركة عمالية وديمقراطية في التنظيم وإعطاء قدر للإمكانيات والقدرات التي يتميز بها العامل التي تسمح له بتشكيل علاقات وتفاعلات رسمية وغير رسمية، كل هذه المؤشرات تدفع إلى فعالية الأداء وبالتالي كفاية الإنتاجية.

الجدول رقم (12): العلاقة بين العامل والمشرف وكيفية معاملة المشرفين للعمال.

المجموع		حسب الموقف		علاقة رسمية		علاقة حميمية		طبيعة العلاقة بين العامل والمشرف معاملة المشرفين للعمال
12	24%	06	50%	02	16,66%	04	33,33%	بمرونة واحترام
04	8%	02	50%	0	0%	02	50%	بصرامة
34	68%	10	29,41%	22	64,70%	02	5,88%	حسب الموقف
50	100%	18	36%	24	48%	08	16%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين كيفية معاملة المشرفين للعمال وطبيعة العلاقة بين العمال والمشرفين ،فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 68% من أفراد العينة صرحوا بأن معاملة المشرف للعمال تكون بحسب الموقف ،تليها نسبة 24% من أفراد العينة صرحوا بأن معاملة المشرفين للعمال تكون بمرونة واحترام ،تليها نسبة 8% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن معاملة المشرف للعمال صارمة وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى .

وقد سجلت أعلى نسبة 48% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن طبيعة العلاقة بين العمال علاقة رسمية ،تليها نسبة 36% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن العلاقة بين العمال و المشرفين تكون بحسب الموقف ،تليها نسبة 16% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن العلاقة بين العمل والمشرفين علاقة حميمة.

وهذا ما يتفق مع صحة ما ذهب إليه نظرية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التي تنظر للعمال كأفراد يتميزون بعواطف واستعدادات وانفعالات ،وأن المعاملة الإنسانية للعمال من طرف مشرفيهم تبعث فيهم روح الولاء والانتماء إلى الجماعة والشعور بالرضا والاستقرار وهذا ما ينعكس على الأداء المهني لهم من الناحية الإيجابية .

والرضا عن العلاقة مع زملاء العمل نابع من حبهم لبعضهم وحبهم أيضا لمؤسستهم لأن العامل لا يستطيع أن يقوم بأداء عمله بشكل مثالي إذا كان لا يشعر بالحب للمؤسسة التي يعمل فيها أو الانتماء إليها .

الجدول رقم (13): العلاقة السائدة بين العمال والعمل ضمن الجماعة.

المجموع		لا		نعم		عمل الفريق طبيعة العلاقة السائدة بين العمال
07	14%	07	100%	0	0%	جيدة
35	68%	0	0%	35	100%	مقبولة
08	16%	0	0%	08	100%	سيئة
50	100%	07	14%	43	86%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين طبيعة العلاقة السائدة بين العمال والعمل ضمن الجماعة فقد أكدت المعطيات الرقمية بأن العلاقة السائدة بين العمال مقبول وذلك بنسبة 68 % تليها نسبة 16% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة بين العمال سيئة تليها نسبة 14% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة

بين العمال جيدة، وقد سجلت أن ما نسبته 86% يفضلون العمل ضمن الجماعة وهي نسبة مرتفعة جدا تليها نسبة 14% من الذين لا يفضلون العمل ضمن الجماعة .

وهذا ما يؤشر على أنه كلما سيطرت على المنظمة ثقافة عمل الفريق كلما كانت العلاقة السائدة بين العمال مقبولة وجيدة، وكلما قلت مستويات التوتر والعلاقات السيئة والصراع .

وهذا بدوره ما يؤكد الطروحات التي قدمتها نظرية العلاقات الانسانية حيث أوضح إلتون مايو أن العامل ليس كائنًا سوسولوجيا منعزلا، ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته من خلال القيم السائدة فيها والمعايير التي تحكمها وهذا ما وجه نظر مايو إلى عوامل أخرى ذات أهمية وهي العوامل النفسية التي تساعد على فهم سلوك الأفراد في التنظيم لأن المؤسسة ليست مجموعة آلات لكن هي مجموعة أفراد، وقد تبين للباحثين أن أداء الفرد ومكانته لا يحددها الفرد نفسه بل تحدها أيضا الجماعة التي يعمل ضمنها ولذا فإن العمل يتأثر بمعايير جماعية ويمكن التأكيد على أهمية الجماعات في المؤسسة وتأثير العلاقات الشخصية بين الأفراد والجماعات .

وتفاندا في ذات السياق ما ذهبت إليه نظرية الإدارة العلمية حين جردت الانسان من ميوله ومشاعره واعتبرته مجرد آلة، أغفلت العنصر الإنساني في نظرتها للعامل .

الجدول رقم (14): علاقة الشعور بالانتماء و مدى تعلق العامل بالمؤسسة.

المجموع		لا		نعم		الشعور بالانتماء
						مدى تعلق العامل بالمؤسسة
36%	18	77,77%	14	22,22%	04	نعم
64%	32	53,12%	17	46,87%	15	لا
100%	50	62%	31	38%	19	المجموع

من خلال الجدول أعلاه المتعلق بشعور العامل بالانتماء للمؤسسة في علاقته بمدى تعلق العامل بالمؤسسة فقد أكدت المعطيات الرقمية أن ما نسبته 64% من مفردات العينة صرحوا بأنهم ليسوا متعلقين بالمؤسسة التي يعملون فيها، تليها نسبة 36% من أفراد العينة صرحوا بأنهم متعلقين بالمؤسسة التي يعملون فيها، وقد سجلت أن ما نسبته 62% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة، تليها نسبة 38% من مفردات العينة صرحوا بأنهم يشعرون بالانتماء للمؤسسة .

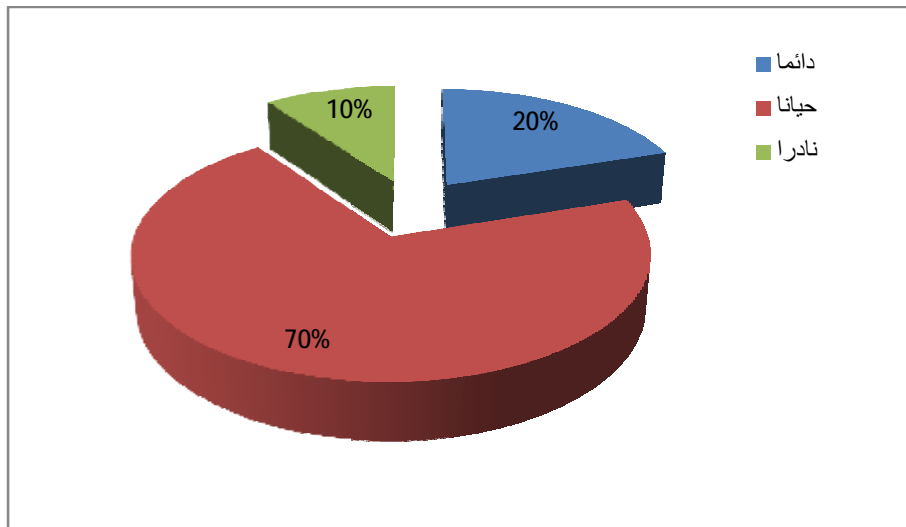
وهذا ما يدل على أنه كلما قل تعلق العامل بالمؤسسة كلما ازدادت مستويات الشعور بعدم الانتماء (علاقة عكسية).

وهذا ما يدل على أن أغلبية أفراد العينة قد أقرت بعدم تعلقها بالمؤسسة في المقابل أكدت الأغلبية عدم شعورها بالانتماء للمؤسسة.

وهذا ما لا يتفق مع مراحل تطور الولاء التنظيمي، فمرحلة الهوية تشير إلى اكتشاف الفرد بأن المؤسسة جزء منه، وهو جزء منها، حيث أشار ولش و لافان أن ارتباط الفرد بالمؤسسة التي يعمل فيها وولائه لها، فعند الانضمام للمؤسسة التي يريد الفرد العمل فيها، في أغلب الحالات يختار المؤسسة التي يعتقد أنها تحقق رغباته، أهدافه، وتلبي طموحه، والالتزام التنظيمي وهنا يكون الفرد حريصا على بذل الجهود الصادقة من أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنهوض بها، إذ أنه يشعر بالانتماء الحقيقي للمؤسسة والرغبة الأكيدة للبقاء فيها.

الجدول رقم (15): سوء التفاهم بين العمال.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
20%	10	دائما
70%	35	حيانا
10%	5	نادرا
100%	50	المجموع



الشكل رقم 13: سوء التفاهم بين العمال.

من خلال الجدول اعلاه الذي يبين سوء التفاهم بين العمال ،فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 70% من افراد العينة الذين صرحوا بوجود سوء تفاهم بينهم ،تليها نسبة 20%من افراد العينة الذين صرحوا بوجود سوء تفاهم دائم، تليها نسبة 10% من افراد العينة الذين صرحوا بأن نادرا ما يحدث سوء تفاهم بينهم.

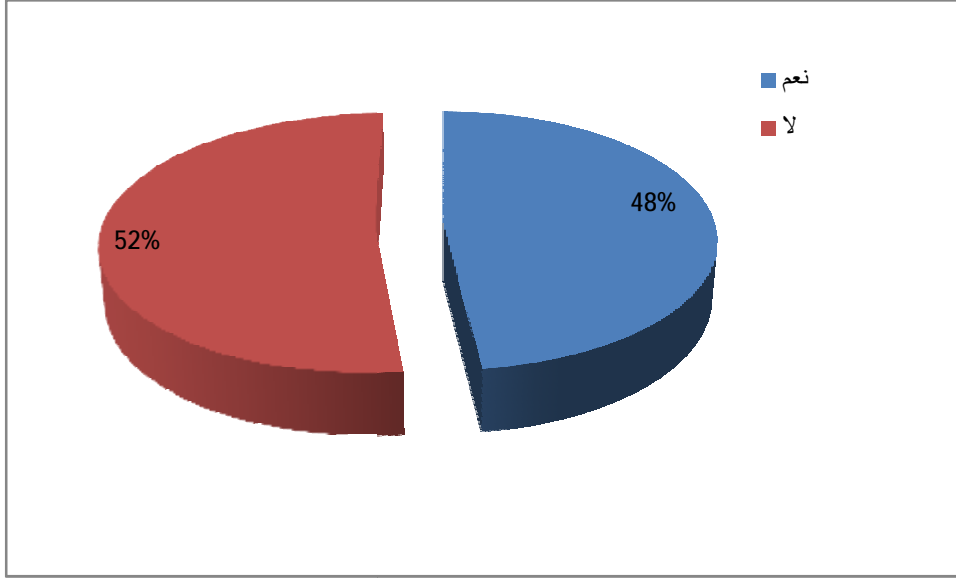
إذا كانت جماعة العمل غير منسجمة أو مفككة بسبب اختلاف أفرادها في القدرات والميول والخبرات والقيم والعادات والأهداف كل ذلك يؤدي إلى الكسل واللامبالاة وعدم التعاون والتنافر والعداء والعزوف عن العمل ، ومن ثم يصعب تحقيق الأهداف المطلوبة والمرجوة سواء للمنظمة أو الأفراد.

وهذا ما لا يتفق مع نظرية هومانز عند تطرقها إلى التفاعل حيث يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاكات المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية ،وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تخلق أثناء الاتصالات و هي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل ،وللمشاعر مظاهر مختلفة ،كالعطف و الاحترام و المحبة والتودد و عكس ذلك العداء والخوف والكراهية...الخ.

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض ينجم عن ذلك تكوين و خلق حالات من الانسجام و التوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما تؤدي إلى التفاهم ،وتؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة بحيث يصنف هومانز صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة ،يمثل نظاما متكاملًا من العلاقات و الذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية ،إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل و رد الفعل المتبادل بينهما.

الجدول رقم (16): رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	24	48%
لا	26	52%
المجموع	50	100%



الشكل رقم 14: رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.

من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة لقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 52% من أفراد العينة صرحوا بأنهم لا يرغبون في الاستمرار في العمل في حين نجد نسبة 48% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يرغبون في الاستمرار في العمل.

لاحظ أن أغلبية أفراد العينة راضون عن عملهم ويشعرون برغبة في الاستمرار في العمل وهذا يدل على الاستقرار بالالتزام بأخلاقيات العمل، والشعور بالانتماء والتقدير والاحترام والمساهمة في اتخاذ القرار الرشيد، ووضوح الأدوار وعدم تداخل الصلاحيات والتنسيق والتكامل بين الأدوار. وهذا ما تؤكد الطروحات التي قدمتها نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تقوية الصلات بين المشرفين والمديرين والعمال بشكل يحقق التعاون ويساهم في خلق جو عمل يتسم بالروح العالية، كما أنها تنظر للعمال كأفراد يتميزون بعواطف واستعدادات وانفعالات، حيث أن المعاملة الإنسانية للعمال من طرف مشرفيهم تبعث فيهم روح الولاء إلى الجماعة والشعور بالرضا والاستقرار.

ان العلاقة بين المؤسسة والعمال فيها لا بد أن تكون أخذ وعطاء ولا بد من البذل الجهود بين الطرفين فحينما تقدم المؤسسة الولاء للعمال لا بد أن يقدم العاملون الولاء التنظيمي، وحينما ترضى المؤسسة عن أداء العاملين وقبل أن تقطف ثمار العطاء والجهد عليها أن تسارع بما يجعل العمال يشعرون بالراحة النفسية ويحسون بثمره جهودهم من خلال التطوير الذي يحدث في حياتهم العملية، ووضعهم الوظيفي والمعيشي بشكل عام، وبالتالي هو الرهان والضمان لاستمرارية العطاء وديمومة الولاء لدى الطرفين.

الجدول رقم (17) العلاقة بزملاء العمل وبين ترك المؤسسة في حال وجود بديل.

المجموع		لا		نعم		ترك المؤسسة
						العلاقة بزملاء العمل
27	54%	07	25,92%	20	74,07%	جيدة
21	42%	01	4,76%	20	95,23%	مقبولة
02	04%	02	100%	0	0%	سيئة
50	100%	10	20%	40	80%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بزملاء العمل وبين ترك المؤسسة في حال وجود بديل، فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة بالجدول أن ما نسبته 54% من أفراد العينة لديها علاقة جيدة بزملاء العمل، تليها نسبة 42% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة بزملاء العمل مقبولة، في حين نجد 4% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة بزملاء العمل سيئة جدا وذلك بنسبة ضعيفة مقارنة بالنسب الأخرى، وقد سُجّلت أعلى نسبة 80% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم في حالة وجود عمل أفضل يتركون المؤسسة وأنهم غير راضون عن عملهم، تليها نسبة 20% من أفراد العينة الذين صرحوا بأنهم راضون عن عملهم وأنهم لا يريدون ترك المؤسسة التي يعملون بها.

نلاحظ من خلال النتائج أن غالبية أفراد العينة تربطهم علاقة بزملاء العمل في حين نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أنهم مستعدون لترك المؤسسة في حالة وجود بديل وهذا ما يوضح أن العمال غير راضون عن عملهم .

وهذا ما يؤشر على أنه كلما كانت العلاقة بزملاء العمل جيدة ومقبولة، كلما زاد التفكير بترك المؤسسة في حال وجود البديل (علاقة عكسية).

وهذا ما لا يتفق مع مدخل الاتجاهات فوفقا لهذا المدخل فإن طبيعة العلاقة بين الموظف ومنظّمته، فعندما تصبح قيم الموظف ومعتقداته وأهدافه متطابقة مع أهدافه المنظمة والقيم السائدة فيها فإن هذا الموظف سوف يبذل جهودا إضافية في عمله، ولا يفكر في ترك العمل والانتقال إلى منطقة

أخرى ، ويرى أنصار هذا المدخل أن هناك ارتباطا قويا بالأفراد وبمنظماتهم بغض النظر عن المصالح المادية أو المكاسب التي يمكن أن يحصلوا عليها مقابل عملهم.

وهذا ما لا يتفق مع نظرية العلاقات الإنسانية من خلال تركيزها على الاهتمام بالفرد وعلاقاته الإنسانية باعتبار أنه المحور الذي يدور حوله التنظيم ، فالأفراد ينجذبون لبعضهم ويكونون جماعات ذات مصالح مشتركة مما يجعلهم يسلكون مسالك معينة لتحقيق تلك المصالح، وتتخلص أهداف العاملين على الإنتاج بفعالية ، تنمية روح التعاون بين العاملين الإدارة من جهة وبين العمال والمشرفين من جهة أخرى، فمبدأ التعاون والاحترام المتبادل له دور في ميل العامل للدفاع عن صورة المؤسسة وسمعتها.

الجدول رقم(18): العلاقة بين شعور العامل بالانتماء و جو العمل الاجتماعي.

المجموع		سيء		مقبول		جيد		جو العمل
								الشعور بالانتماء
19	38%	0	0%	17	89,47%	02	10,52%	نعم
31	62%	05	16,12%	17	54,83%	09	29,03%	لا
50	100%	05	10%	34	68%	11	22%	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين شعور العامل بالانتماء وجو العمل الاجتماعي، فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 62% من أفراد العينة غير راضون عن جو العمل الاجتماعي، تليها نسبة 38% من أفراد العينة صرحوا بأنهم راضون عن جو العمل الاجتماعي، وقد سجلت نسبة 68% من أفراد العينة لديهم شعور قوي بالانتماء للمؤسسة، تليها نسبة 22% من أفراد العينة يرون أن الشعور بالانتماء جيد ، تليها نسبة 10% من أفراد العينة شعورهم بالانتماء سيئ وهي نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالنسب الأخرى.

إن عدم شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة يرجع إلى عدم تمسكهم وحبهم للعمل، وهذا راجع لغياب التنظيم، إن عدم التنظيم الجيد لوقت ومكان العمل يؤدي إلى عدم حب العمل وعدم الشعور بالولاء للمؤسسة والسبب يعود لكون مناخ العمل في المؤسسة غير محفز لأن التحفيز المادي أو المعنوي يؤدي

إلى الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة، وتؤدي به للعمل أكثر وإبراز قدراته وتحقيق أهدافه الشخصية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

وهذا ما لا يتفق مع نظرية هومانز لتكوين الجماعة حيث يصف التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة من خلال المشاعر، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداة والخوف، و تتفاعل العوامل ببعضها البعض حيث ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة بحيث يصنف هومانز صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظاما متكاملًا من العلاقات و الذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل بيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل و رد الفعل المتبادل .

الجدول رقم (19) اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال ومبرراتها

النسبة	التكرار	الاحتمالات
40%	20	سوء التفاهم بين العمال والإدارة
22%	11	ظروف العمل السيئة
16%	8	معرفة شؤون المؤسسة والعمل
22%	11	رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم
100%	50	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن اللقاءات غير الرسمية للعمال تأتي نتيجة سوء التفاهم بين العمال والإدارة وظروف العمل السيئة، حيث أكدت المعطيات الرقمية أن ما نسبته 40% من أفراد العينة صرحوا بأن اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي نتيجة سوء التفاهم بين العمال و الإدارة، تليها نسبة 22% من أفراد العينة صرحوا بأن اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي نتيجة ظروف العمل السيئة ورغبة العمال في الالتقاء ببعضهم، تليها نسبة 16% من أفراد العينة صرحوا بأن اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي نتيجة معرفة شؤون المؤسسة والعمل.

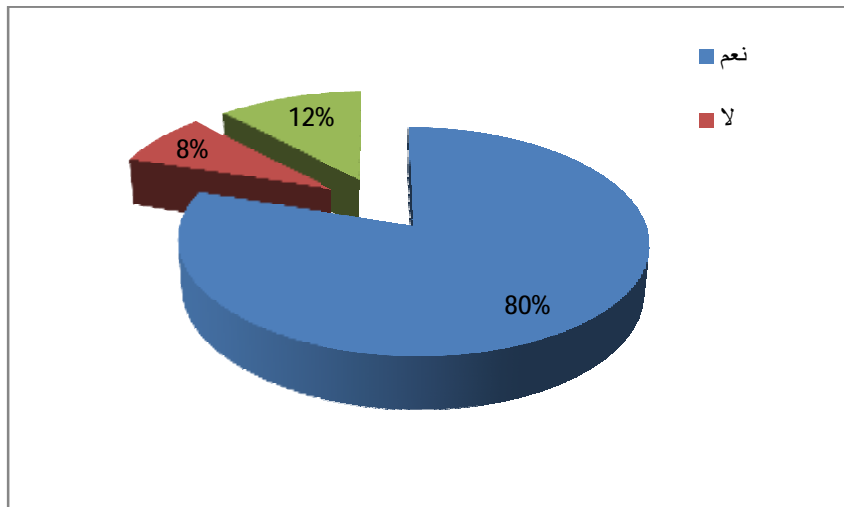
من خلال النتائج نلاحظ أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن اللقاءات غير الرسمية تأتي نتيجة ظروف العمل السيئة وسوء التفاهم بين العمال.

وهذا ما يتفق مع صحة ما ذهب إليه نظرية العلاقات الانسانية حين ركزت على السلوك الإنساني داخل المنظمة من اجل تحسين العلاقات الإنسانية لدراسة السلوك الإنساني في المنظمة من أجل تحسين العلاقات بين مجموعة فئات القوى العاملة مما يؤدي إلى تقوية الصلات بين المشرفين والمديرين والعمال بشكل يحقق التعاون ويساهم بخلق جو عمل يتسم بالروح العالية. وعلي أي حال فإن للعلاقات الإنسانية مفاهيم واهتمامات خاصة تميزه عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات ومن أهم هذه المفاهيم جماعات العمل غير الرسمية، الحاجات النفسية والاجتماعية والقيادة، أهمية الاتصال والروح المعنوية كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع فاعلية الأداء وتحقيق نتائج ايجابية فهذه المؤشرات دلالة على السلطة التنظيمية المتبعة. وهذه المؤشرات تدفع إلى فعالية الأداء وبالتالي كفاية الإنتاجية.

ثالثاً: للعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل ودورها في تفشي قيم الإهمال والتسيب والتراخي داخل المؤسسة.

الجدول رقم (20): تبادل الحديث مع زملاء العمل.

النسبة	التكرار	الاحتمالات
80%	40	نعم
8%	4	لا
12%	6	أحياناً
100%	50	المجموع



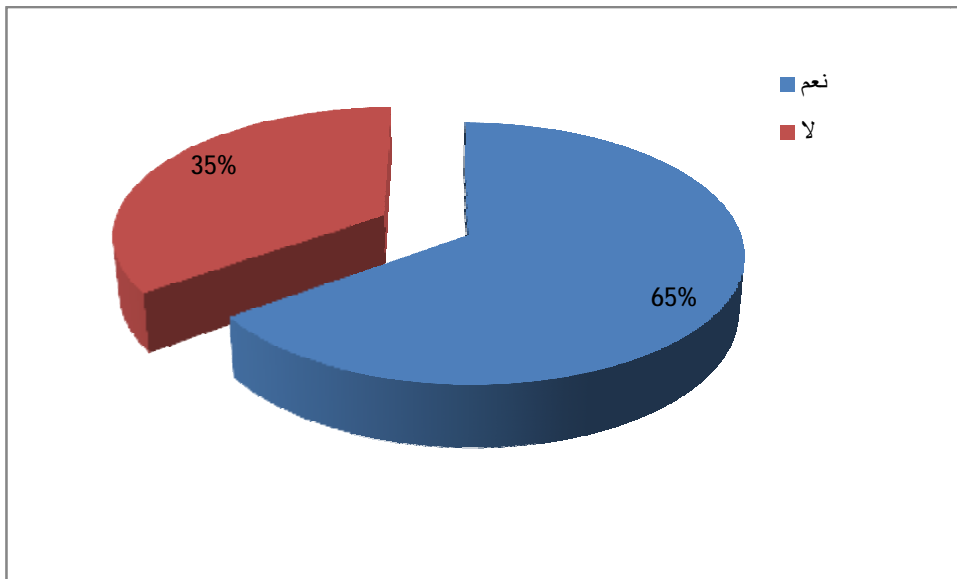
الشكل رقم 15: تبادل الحديث مع زملاء العمل.

من خلال الجدول اعلاه المتعلق بتبادل الحديث مع الزملاء اثناء فترة العمل حيث اكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول ان ما نسبته 80% صرحوا بأنهم يتبادلون الحديث اثناء فترة العمل، تليها نسبة 12% من افراد العينة صرحوا بأنهم احيانا ما يتبادلون الحديث مع الزملاء اثناء فترة العمل، تليها نسبة 8% من افراد العينة صرحوا بأنهم لا يتبادلون الحديث مع الزملاء اثناء فترة العمل.

وهذا ما يتفق مع نظرية العلاقات غير الإنسانية حيث ترى أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفسيولوجية، ولكنه يتأثر أيضا بطاقاته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة والرقابة والجيرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي لا يتدخل الفرد أحيانا في تحديدها، وهذا الأخير الذي يمكن أن يحدث تغيير في سلوكيات الأفراد وأحيانا في الأداء يخرج من وراء ذلك سواء بأداء جيد وبالتالي تحقيق الفعالية المرغوب فيها خاصة إذا وجد في ذلك، أي في العلاقات التي كونها الفرد لفاعل، راحته النفسية وبالتالي حقق حاجة الأمان، أو أنه يلقي عدة عراقيل خاصة في ظل علاقات إنسانية ضعيفة.

الجدول رقم (21): تأثير تبادل الحديث مع الزملاء على الأداء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	26	65%
لا	14	35%
المجموع	04	100%

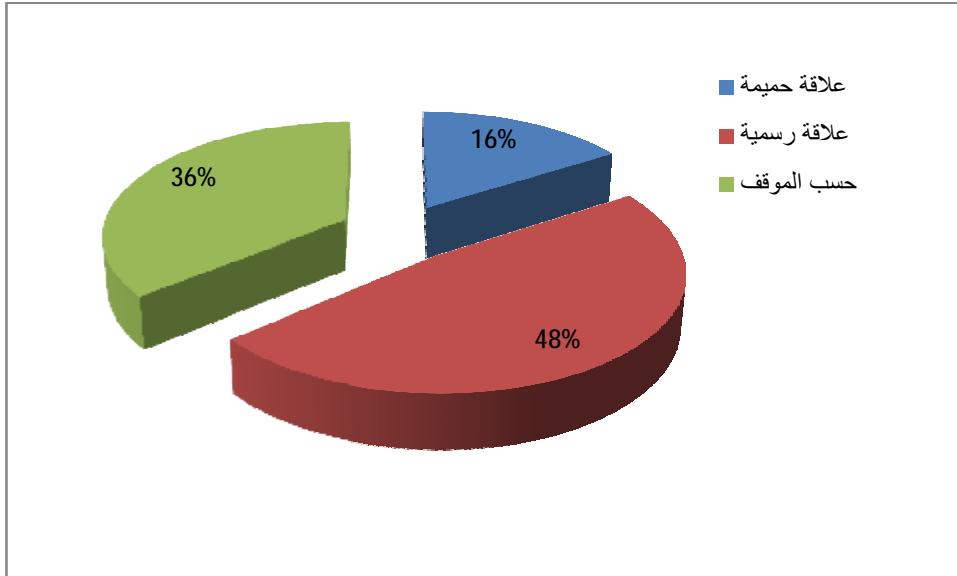


الشكل رقم 16: تأثير تبادل الحديث مع الزملاء على الأداء.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين تأثير تبادل الحديث مع زملاء العمل لأداء الأمتل لمهمته داخل العمل، فقد بينت المعطيات الرقمية الوارد في الجدول أن ما نسبته 65% من أفراد العينة صرحوا بأنهم عند للحديث مع زملاء العمل أثناء فترة العمل تأثير على الأداء الأمتل لمهمته، تليها نسبة 35% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن عند تبادل الحديث مع زملاء العمل أثناء فترة العمل لا تأثر على الأداء مهمته داخل العمل.

الجدول رقم (22) طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
علاقة حميمة	8	16%
علاقة رسمية	24	48%
حسب الموقف	18	36%
المجموع	50	100%



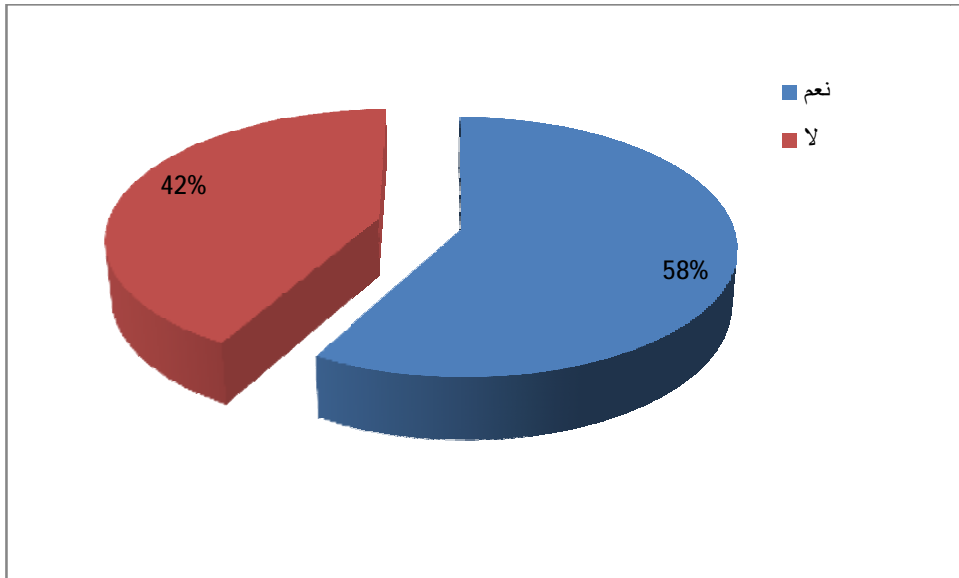
الشكل رقم 17: طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين طبيعة العلاقة التي تربط بـمشرفك، فقد بينت المعطيات الرقمية الوارد في الجدول أن ما نسبته 48% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرف علاقة رسمية، تليها نسبة 36% من أفراد العينة الذين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرف تكون حسب الموقف، تليها نسبة 16% من أفراد العينة صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم بالمشرف علاقة حميمة .

بهذا ما يتفق مع صحة ما ذهبت إليه نظرية التكوين الإداري حيث رأى أن الهدف في الإشراف وضع التنظيم موقع العمل الذي يتطلب صفات غير عادية من المشرف، ومن أهداف ذلك هو إعطاء الموظف أو العامل شعور بالثقة والانتماء إلى المؤسسة مكان العمل، وأن نمط الإشراف الموجه نحو العلاقات الإنسانية هو النمط الذي يحاول فيه المشرف أن يخلق جوا إنسانيا تسوده الطيبة والاحترام المتبادل داخل جماعة العمل .

الجدول رقم(23): ميل العمال إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل .

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	29	58%
لا	21	42%
المجموع	50	100%

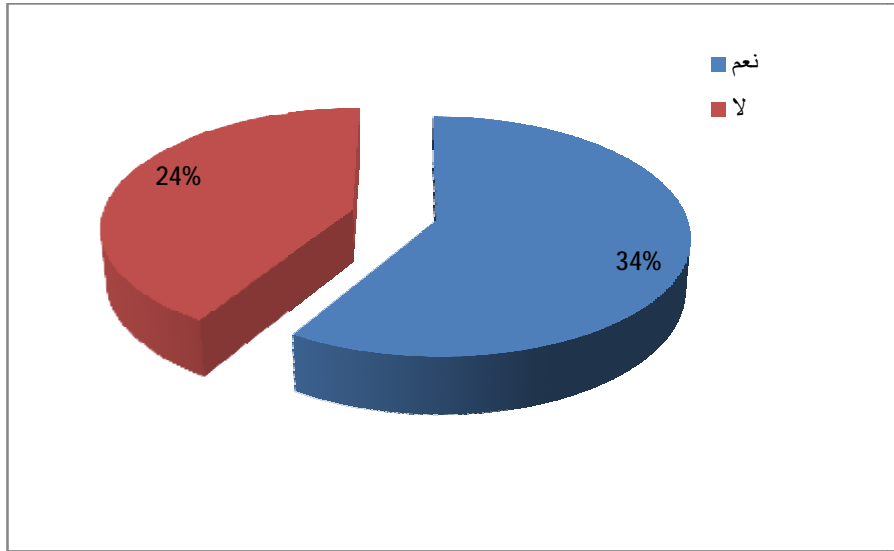


الشكل رقم 18: ميل العمال إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين ميل العمال إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل، فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 58% من أفراد العينة صرحوا بأنهم يبالغون في تبادل الحديث خارج إطار العمل، تليها نسبة 42% من أفراد العينة صرحوا بعدم مبالغتهم في الحديث خارج إطار العمل .

الجدول رقم (24) . تأثير المبالغة في تبادل الحديث على سير العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	17	34%
لا	12	24%
المجموع	29	58%



الشكل رقم 19: تأثير المبالغة في تبادل الحديث على سير العمل.

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين تأثير المبالغة في تبادل الحديث على سير العمل، فقد أكدت المعطيات الرقمية الواردة في الجدول أن ما نسبته 34% من أفراد العينة صرحوا بأن المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل تؤثر على سير العمل، تليها نسبة 24% من أفراد العينة صرحوا بأن المبالغة في تبادل الحديث لا تؤثر على سير العمل.

رابعاً : نتائج الدراسة .

- من خلال عرض وتحليل نتائج الاستبيان استخلصنا مجموعة من النتائج حول العلاقات غير الرسمية بالمؤسسة الاستشفائية بعين الملح وتأثيرها على الولاء التنظيمي.
- تتوفر المؤسسة الاستشفائية على قوة بشرية شابة من الذكور وذلك بنسبة 76% وذلك يعود لطبيعة العمل ومقدرتهم على تحمل المسؤولية والقدرة على التحكم والسير الحسن للمؤسسة.
 - المستوى التعليمي السائد هو الجامعي حيث وصلت نسبته إلى 68% من أفراد العينة المبحوثة .
 - الخبرة في المؤسسة تعود أكبر نسبة للفئة الأقل من 4 سنوات وذلك يشكل نسبة 52% من أفراد العينة المدروسة لديهم خبرة الأقدمية في العمل أقل من 4 سنوات وهذا ما يعكس امكانية التحكم في العمل بشكل فعال .

مناقشة النتائج في ظل فرضيات الدراسة :

نتائج الفرضية الأولى :

تنص الفرضية الأولى : للمشاركة في اتخاذ القرارات علاقة بالتفاني في العمل والإخلاص .

بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (5) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة بنسبة 68% على أنهم راضون عن جو العمل الاجتماعي ونسبة 64% بعدم استشارتهم لاقتراح الحلول .

بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (6) : التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 54% بأنهم يساهمون في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل وهذا شيء إيجابي يؤدي إلى إرضاء أطراف عديدة في العمل وأيضاً في اتخاذ قرارات سليمة وعقلانية وأنهم يرغبون في المساهمة في اتخاذ القرارات ويعتبرون أنفسهم العنصر المحرك في العمل.

بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (7) : التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 68% بأن المشرف يكرم العمال نتيجة تفانيهم في العمل.

بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (8) : التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 72% بأن العلاقة التي تربطهم بمشرفيهم علاقة جيدة ومقبولة.

نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: للعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون، الاحترام المتبادل علاقة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة.

بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (09) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 92% على أنهم راضون عن علاقتهم بزملائهم في العمل في علاقتها بمدى ولاء العاملين وإخلاصهم لمؤسستهم 60%.

- بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (10) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 62% على أنهم راضون عن نمط الإشراف داخل العمل، وبنسبة 58% لا يشعرون بالانتماء للمؤسسة.

- بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (11) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 60% من العمال ينضمون لقاءات غير رسمية في العمل وبنسبة 80% من العمال يشعرون بالتزام أخلاقي اتجاه عملهم .

- بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (12) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 68% بأن معاملة المشرفين للعمال تكون بحسب الموقف وبنسبة 48% أن العلاقة بين العمال والمشرف علاقة رسمية.

- بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (13) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 68% بأن طبيعة العلاقة بين العمال مقبولة، وبنسبة 86% يفضلون العمل ضمن الجماعة 'عمل الفريق'.

- بناءً على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (14) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 64% يبين عدم تعلق العامل بالمؤسسة التي يعمل فيها وبنسبة 62% صرحوا بعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

- بناءً على المعطيات الرقمية الوارد في الجدول رقم (15) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 70% أحيانا ما يحدث سوء تفاهم بين العمال .

- بناءً على المعطيات الرقمية الوارد في الجدول رقم (16) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 52% بعدم رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة .

-بناء على المعطيات الرقمية الوارد في الجدول رقم (17) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 54% صرحوا بأن العلاقة بزملاء العمل جيدة وبنسبة 80% يرغبون بمغادرة المؤسسة في حال وجود بديل.

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (18) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 62% عدم شعور العاملين بالانتماء للمؤسسة مكان العمل وبنسبة 48% صرحوا بأن جو العمل مقبول .

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (19) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 40% اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال سببها سوء التفاهم بين العمال والإدارة .
نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على: **للعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل دور في تفشي قيم الإهمال والتسيب والتراخي داخل المؤسسة.**

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (20) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 40% يتبادلون الحديث مع زملائهم في العمل.

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (21) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 65% بأن تبادل الحديث مع زملاء العمل يؤثر على أدائهم.

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (22) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 48% بأن طبيعة العلاقة التي تربط العمال بالمشرف علاقة رسمية .

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (23) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 58% بأن العمال يميلون في تبادل الحديث خارج إطار العمل.

-بناء على المعطيات الرقمية الواردة في الجدول رقم (24) التي أقرت من خلالها إجمالي أفراد العينة وبنسبة 34% بأن تبادل الحديث خارج إطار العمل له تأثير على سير العمل.

النتائج العامة للدراسة:

- رضا العمال عن جو العمل الاجتماعي.
- عدم استشارة العمال لاقتراح الحلول.
- مساهمة العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.
- غالبية العمال يكرمهم العمال نتيجة تفانيهم في العمل.
- غالبية العمال تربطهم علاقة جيدة بمشرفيهم.
- رضا العمال عن علاقتهم بزملائهم في العمل وعدم إخلاصهم لمؤسستهم.
- عدم رضا العمال عن نمط الإشراف داخل العمل وعدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- تنظيم اللقاءات غير الرسمية وشعور العمال بالالتزام الأخلاقي اتجاه عملهم.
- معاملة المشرفين للعمال تكون بحسب الموقف وأن العلاقة بين العمال والمشرف علاقة رسمية.
- طبيعة العلاقة بين العمال مقبولة ويفضلون العمل ضمن الجماعة .
- عدم رغبة العمال في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة.
- عدم رغبة العمال في الاستمرار في العمل، وترك المؤسسة في حال وجود بديل.
- اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال نتيجة سوء التفاهم بينهم وبين الإدارة.
- تبادل الحديث أثناء فترة العمل.

التوصيات:

- تعزيز ونشر منظومة القيم وخاصة قيم الولاء والانتماء للمنظمة وتعميق ممارستها بين العاملين.
- تنمية وتعزيز المهارات السلوكية للعاملين.
- تحديث ورفع مستوى الحوافز المادية والمعنوية للعاملين .
- تعميق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد وتعزيز الشعور بالأمان الوظيفي لدى العاملين.
- ينبغي استشارة العاملين من أجل اقتراح الحلول المناسبة.
- العمل على تحسين العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.

خاتمة:

إن ما يميز العصر الحديث هو غلبة الطابع التنظيمي وذلك في كافة أوجه الحياة الاجتماعية، إذ شهد القرن العشرون نمواً تنظيمياً واسع النطاق، فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة، التي ترى أن التنظيم الحديث هو أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاية على تحقيق الأهداف التي أنشأت لأجلها .

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة مهما كان نوعها فهو يعمل على التجميع والترتيب والتنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العنصر البشري .

يعتبر المورد البشري أكثر العناصر تعقيداً ولا يمكن التنبؤ بالكثير من سلوكياته، وفي خضم هذا فإن على المنظمة محاولة فهم السلوك البشري والتأثير عليه بشكل إيجابي مما يزيد في إنتاجيته ويحسن من أدائه مما يرفع من مستوى الكفاءة الإنتاجية مما يمكن المنظمة من الاحتفاظ بالمورد البشري الفعال ومنه تحقيق أهدافها المسطرة.

لكن إذا ما حدث خلل في البناء التنظيمي للمنظمة يبرز نوع آخر للتنظيم وهو التنظيم غير الرسمي، والذي ينشأ ليسد فراغاً في التنظيم الرسمي، ذلك أن القواعد القانونية التي ترسم صورة التنظيم الرسمي لا يمكن لها أن تحيط بسلوك العاملين بالمنظمة، بل أنه في بعض المنظمات يبدو التنظيم الرسمي مجرد توضيح للبناء التنظيمي أما حقيقة وطبيعة العلاقات بداخله فقد تختلف كثيراً عن المظهر الخارجي المحدد بالقوانين واللوائح، وإن كان هذا لا ينفي أن الكثير من العلاقات غير الرسمية تنطلق بصفة أساسية من التنظيم الرسمي للمنظمة، كما أن وجود التنظيم الرسمي إلى جانب التنظيم غير الرسمي حقيقة لا جدال فيها وأن لمن الضروري اعتراف الإدارة بالدور الذي يؤديه أشخاص هذا التنظيم غير الرسمي، ولهذا لا بد وأن تعمل معه لأنه يستحيل أن تفرض وجودها على سياسة التنظيم الرسمي ويظهر ذلك من خلال السماح له بأخذ بعض القرارات داخل المنظمة، كما أن وجود التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة يكون سببه القرارات الصادرة عن الإدارة أي عن التنظيم الرسمي ولأن هذه القرارات لم تكن لتخدم بعض أعضاء التنظيم، ولم تمنحه حق المشاركة في اتخاذ القرارات، فإن هؤلاء الأعضاء يسعون إلى الحصول على هذا الحق وعلى حقوق أخرى عن طريق اتحادهم على شكل تنظيم غير رسمي.

لذا من الأحسن أن تفتح الإدارة المجال لإنشاء العلاقات غير الرسمية وإفساح المجال له بإبداء الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات ليكون عوناً للمنظمة وليس خصماً .

إن اتصال العمال فيما بينهم سواءً أثناء العمل أو خارجه ليس بالشيء المهم فقط، بل هو ضروري لتدعيم الروابط والعلاقات الاجتماعية و الانسانية بين العاملين، حيث أن للعلاقات غير الرسمية دوراً بالغ الأهمية في التخفيف من الضغط والتذمر الذي يسود الوسط الذي تكون فيه ظروف العمل غير ملائمة، وعلى هذا الأساس ينبغي تشجيع العمال على تشكيل جماعات عمل غير رسمية .

وتجدر الإشارة إلى أن الولاء التنظيمي يتأثر بالعديد من العوامل الداخلية والخارجية في المؤسسة، كظروف سوق العمل وفرص الاختيار والأجور، وجماعة العمل والاهتمام بالعاملين وكذلك يتأثر بخصائص الفرد الوظيفية والتنظيم.

لذا تعمل المؤسسات باستمرار لتقصي سلوك العاملين فيها في ظل تزايد تعقد بيئة العمل وتشابكها والعمل بفعالية لذلك لا بد لها من السعي نحو خلق الولاء التنظيمي من خلال رضا العاملين مما يؤدي إلى تحفيزهم والحد من الصراع وتحسين جودة المنظمة حيث حظي موضوع الولاء باهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي لما له من أثر على العديد من الظواهر مثل الدوران الوظيفي والرضا والأداء إذ كلما كان مستوى الولاء التنظيمي مرتفعاً أدى إلى ارتفاع مستوى الأداء وكلما انخفض مستوى الولاء التنظيمي أدى إلى ارتفاع نسبة الغياب والرغبة في البحث عن عمل آخر وعدم القبول بأهداف المنظمة وما له من تأثير على إنتاجية المؤسسات .

قائمة المصادر والمراجع

المصادر:

-القرآن الكريم.

الكتب:

1.أحمد زايد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار المعارف، القاهرة، 1981

2.أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009

3.أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعية، الإسكندرية، 2003

4.أمين ساعاتي : أصول علم الإدارة العامة ،دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1997

5.أنجريس موريس ترجمة صحراوي، بوزيد: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية والتربوية، دار النهضة للنشر والتوزيع، الجزائر، ط2، 2006

6.باركر وآخرون : "علم الاجتماع الصناعي" ،ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأ المعرفة، الإسكندرية 1960

7.بدوي، أحمد زكي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1986

8.بلقاسم سلاطينية : التنظيم الحديث للمؤسسة ،دار الفجر للنشر ،القاهرة ، 2008

9.بلقاسم سلاطينية وحسان الجيلاني: منهجية العلوم الاجتماعية، دار الهدى عين مليلة، الجزائر، 2004

10.بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، ط2، 2004

11.حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

12.حسن حريم : السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004

13.حسين عبد الحميد رشوان : المجتمع و التصنيف ، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ، مصر ، 1996

14.حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، د ط، 2004

15.حمادات محمد: قيم العمل والالتزام الوظيفي لدى مديريين والمعلمين في المدارس، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ط1

16.خلف سليمان الرواشدة: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007

قائمة المصادر والمراجع

17. خيضر كاضم محمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002
18. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2002
19. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، 2012
20. رغد الحصن الصرن : نظريات الإدارة و الأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا، مشق، ط1، 2004
21. ريحي مصطفى : أسس الإدارة المعصرة ، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007
22. سعد عبد مرسي بدر: الايدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجيدة، الإسكندرية، 1990
23. الشرفاوي : العملية الإدارية ووظيفة المديرين ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، 2001
24. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع، 2000
25. صلاح الستواني : إدارة الافراد و العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، الاسكندرية، 1999
26. الصيرفي، محمد :التحليل على مستوى المنظمات ،الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي ،جزء(4) ،المكتب الجامعي الحديث ،2009
27. طلعت إبراهيم لطفى : علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب النجالة، القاهرة، 1985
28. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط، 2007
29. طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، د ط
30. طلعت ابراهيم لطفى: علم الاجتماع، دار غروب للطباعة، بدون سنة
31. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع الصناعي، جدة، دار عكاظ للطباعة والنشر، ط1، 1982
32. طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع في التنظيم، مكتبة غريب الفجالة القاهرة، بدون ط، 1985
33. عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب. ط3، 1995
34. عبد العزيز صالح بن حيتور : أصول و مبادئ الادارة العامة، الدار العلمية للنشر و التوزيع ودار الثقافة للنشر و التاوزيع، عمان، ط1، 2000
35. عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001
36. عبد الكريم وليلى تكلا: أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1990
37. عبد الله أمين جماعة : الإدارة المعاصرة ، دون ذكر دار النشر ، مصر ، 2003

قائمة المصادر والمراجع

38. عبد الله محمد شريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، دون ذكر سنة
39. عبد الله: شوقي حسين: أصول الإدارة، مطبعة جامعة القاهرة، 1988، القاهرة
40. عبودي زيد منير: التنظيم الإداري ومبادئه الأساسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
41. عبوي زيد منير: التنظيم الإداري مبادئه وأساسياته، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2002
42. عبيدات محمد: البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر العربي، عمان، 2004
43. العدلي، ناصر محمد: السلوك الإنساني والتنظيمي، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995
44. عرفة احمد علي وسمية ابراهيم شلبي: فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الانساني، دار المعارف، القاهرة، 1990
45. العزوي نجم عبد الله وجواد عباس حسين، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010
46. عصفور محمد شاكرا: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1988
47. عصفور، محمد شاكرا: أصول التنظيم والأساليب، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، 1988
48. علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة
49. علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990
50. علي عبد الرزاق حلبي: دراسة علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1985
51. علي محمد علي : علم إجتماع التنظيم، دار الكتاب الجامعية، الإسكندرية، 2002
52. علي محمد منصور :مبادئ الإدارة ،مجموعة النيل العربية ،القاهرة ، ط 2، 2004 .
53. عمر سعيد وآخرون: مبادئ الإدارة الحديثة ،مكتبة دار الثقافة ،عمان ،الأردن ، ط1، 1991
54. فاروق عبده فليه السيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2005
55. قجة رضا : أداء العامل في التنظيم الصناعي، ط1، 2003

قائمة المصادر والمراجع

56. اللوزي موسى: التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، ط2، 1999
57. اللوزي موسى، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2003
58. لويا الهاشمي: السلوك التنظيمي، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري، قسنطينة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، د ط، 2006
59. لويس كامل ملكة: سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، 1963
60. محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للنشر، ط2، 1999
61. محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2006.
62. محمد لطفي راشد، الاتصالات الإدارية، مطابع الفرزدق، الرياض، 1983
63. محمد محمد جاب الله عمارة: الإدارة في الخدمة الاجتماعية، المدخل إلى منظومة العولمة الأصول المفاهيم والاتجاهات، الإسكندرية، ط1، 2002
64. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط3، 2005
65. مدحت محمد أبو نصر: تنمية المهارات، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك، ط1، القاهرة، 2005
66. مدحت محمد أبو نصر، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005
67. مصطفى أحمد سيد: إدارة السلوك التنظيمي القاهرة مكتبة الحلبي، 1997
68. منال طلعت محمود: أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003
69. موريس انجرس ترجمة صحراوي وآخرون: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012
70. موسى اللوزي: التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 4، 2010
71. ناصر محمد الفرزان: أسر السياسية التنظيمية والمتغيرات الشخصية على الولاء التنظيمي في المؤسسات العامة، جامعة الملك سعود، دار النشر العلمي والمطابع السعودية، 1424هـ

قائمة المصادر والمراجع

72. النمر، سعود بن محمد وآخرون: الإدارة العامة الأسس والوظائف، مطابع الفردوس التجارية، الرياض، 1994
73. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة والترجمة، برج الكيفان، الجزائر، ط1، 2011
74. الهواري سيد: التنظيم: النظريات والهيكل التنظيمية والسلوكية والممارسات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998
- الرسائل الجامعية:
1. إيهاب أحمد عويضة: أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين في المنظمات الأهلية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2008
 2. التمالي عبد الله محمد: علاقة الولاء التنظيمي ببيئة العمل الداخلية، دراسة تطبيقية على قوات الأمن الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 2002
 3. الجويسي بدر محمد: الروح المعنوية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للعاملين بمجلس الشورى السعودي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2010
 4. خديجة محمد اللوزي: مستويات الذكاء العاطفي لمديري المدارس الثانوية وأثرها على الولاء التنظيمي للمعلمين في محافظة العاصمة عمان، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012
 5. دانا لطفي حمدان: العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008
 6. الدوسري سعد بن عميان/: ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية مع مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005
 7. الدوسري سعد بن عميان، ضغوط العمل وعلاقتها بالولاء التنظيمي في الأجهزة الأمنية، دراسة ميدانية على مستوى شرطة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، 2005
 8. عشاوي سعد الدين: الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية والأمنية، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2000

قائمة المصادر والمراجع

9. محمد بن سليم سعيد العتيبي: أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الآتية لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف محمد فتحي محمود، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003
10. هيجان عبد الرحمان أحمد، الولاء التنظيمي للمدير السعودي، رسالة ماجستير، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية، 1998

المجلات:

1. خضير، نعمة وآخرون: الالتزام التنظيمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عمان، العدد 31، 1996
2. الرواشدة، خلف سليمان: صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمان والولاء التنظيمي، مجلة العلوم الاجتماعية، مجلد (3)، 2007
3. عارف عطاري، علي كاظم: الولاء التنظيمي للهيئة الإدارية التدريسية بمدارس وزارة التربية والتعليم، سلطنة عمان، المجلد 58، ع2، جمادى الأولى 1427هـ-يوليو 2007
4. العضايلة علي محمد: الالتزام التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية، دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص الأردنيين، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 6، الأردن، 1995
5. فايزة رويم: واقع لولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية تربوية مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 5، 2010
6. فايزة رويم: واقع الولاء التنظيمي في المؤسسات المهنية، دراسة ميدانية بمدينة ورقلة، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، عدد 05 ديسمبر 2010
7. المحتسب لينة حسام وجلعود مروان سعيد، أبعاد الولاء التنظيمي والعوامل المؤثرة عليه لدى موظفي البنوك في محافظة الخليل بفلسطين، مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 11، 2007
8. محمد سرحان خالد المخلافي: أهمية الولاء التنظيمي والولاء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعة صنعاء، مجلة جامعة دمشق، المجلد 17، العدد 02
9. المشعان، عويدة سلطان: الولاء التنظيمي وعلاقته بسلوك الاغتراب والمعاناة النفسية، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد (33) العدد (04)، 2005
10. المعاني أيمن عودة، الولاء التنظيمي لدى المديرين في الوزارات الأردنية، دراسة ميدانية، مجلة الإداري، المجلد 21، العدد 98، 1999

قائمة المصادر والمراجع

المراجع الأجنبية.

Weiss, W. H (1988) : Perspective on Rumor, in kols, DA et al 'eds)
organizational psychology, managing, work Team effectiveness, new york, John
Woley, publishing to

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنمية الموارد البشرية

استمارة استبيان

العلاقات غير الرسمية و تأثيرها على الولاء التنظيمي

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية الشهيد عسلي محمد

بعين الملح ولاية المسيلة

في إطار إعداد رسالة مكملة لنيل شهادة الماستر

استمارة الاستبيان موجهة إلى موظفي المؤسسة الاستشفائية الشهيد عسلي محمد بدائرة عين الملح. نطلب من سيادتكم ملء هذه الاستمارة بعناية عن طريق وضع علامة (X) في الخانة المناسبة، ونحيطكم علما بأن كل المعلومات التي ستدلون بها ستستغل فقط في إطار هذه الدراسة، شكرا مسبقا على مساعدتكم لنا.

إشراف الأستاذ:

نش عمر

إعداد الطالبة:

لجنف زهرة

الموسم الجامعي: 2015-2016

المحور الأول: البيانات السوسيو مهنية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة: - أقل من 4 سنوات
- 9 - 5 -
- 14 - 10 -
- 19 - 15 -
- 20 فأكثر

المحور الثاني: بيانات تتعلق بالعلاقات غير الرسمية

1. بيانات خاصة بالمشاركة في اتخاذ القرارات:
5. هل تتاح لك الفرصة للتعبير عن رأيك اتجاه المشكلات الداخلية للمؤسسة؟
نعم نوعا ما لا
- في حالة الإجابة بنعم يسأل: يتم التعبير عن ذلك ضمن:
الأطر الرسمية غير الرسمية
6. في حالة وجود مشكلة داخل المؤسسة هل يتم استشارة العمال لاقتراح حلول؟
نعم لا
7. هل يتم استدعاء العمال لمناقشة مشكلاتهم؟
دائما أحيانا نادرا أبدا
8. هل يتم استشارة العمال في تنظيم سير العمل داخل المؤسسة؟
نعم لا
9. هل تفضل العمل ضمن الجماعة؟
نعم لا
- في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لرغبة شخصية
- لأجل الانسجام والتعاون
- للشعور بالراحة والاستقرار

- أخرى تذكر.....

10. هل ينظم العمال لقاءات غير رسمية؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم يسأل:

- دائماً أحياناً نادراً

11. هل هذه اللقاءات غير الرسمية ينظمها العمال تأتي نتيجة؟

- سوء التفاهم بين العمال والإدارة

- ظروف العمل السيئة

- معرفة شؤون المؤسسة والعمل

- رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم

- أخرى تذكر.....

.....

12. كيف تجد ظروف العمل الفيزيائية؟

ملائمة غير ملائمة

- اذا كان الجواب غير ملائمة فهل تحاول الادارة تحسينها؟

- نعم لا

13. اذا شعر احد زملائك بالتعب والملل إلى من يلجأ؟

- إلى الوسائل الترفيهية في المؤسسة

- إلى أعضاء جماعته

- الانعزال لوحده

- أخرى تذكر.....

.....

14. هل تساهم في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

II. بيانات خاصة بالعلاقات الاجتماعية القائمة على التعاون والاحترام المتبادل:

15. هل تربطك علاقة شخصية مع المشرفين خارجة عن الاطار الرسمي للعمل؟

نعم لا

16. ما تقييمك للعلاقات التي تربطك بزملاء العمل الذي تنتمي إليه؟

جيدة مقبولة سيئة

17. هل العلاقة التي تربطك بمشرفك:

- علاقة احترام

- علاقة صداقة

- أخرى تذكر.....

18. ما تقييمك للعلاقة التي تربطك بالمشرفين؟

جيدة مقبولة سيئة

19. هل انت راض عن علاقتك مع زملائك في العمل؟

نعم لا

20. ما تقييمك لجو العمل الاجتماعي بالمؤسسة؟

جيد مقبول سيء

21. كيف تبدو لك العلاقات السائدة بين العمال؟

جيدة مقبولة سيئة

22. هل حدث وان عايشت سوء تفاهم بين العمال؟

دائما احيانا نادرا

23. كيف يعامل المشرفين العمال؟

بمرونة واحترام بصرامة حسب الموقف

24. في حالة نشوب خلاف بين العمال هل يتم علاج المشكل وتلطيف الجو من طرف:

الزملاء المشرف أو هما معا عدم اللامبالاة

25. هل تحس بمنافسة من طرف زملائك من اجل الحصول على الترقية؟

نعم لا

26. هل تحس بمنافسة من طرف زملائك من اجل نيل رضا المشرف؟

نعم لا

27. كيف يتم علاج المشكلات التي تحصل داخل المؤسسة؟

بالطرق القانونية بالطرق الودية

28. هل انت راض عن نمط الاشراف؟

نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب: لا هل ذلك راجع إلى كونه:

- صارم

- لا يهتم بمشاكل العمال

- أخرى تذكر

.....

III-بيانات تتعلق بالعلاقات الشخصية الخارجة عن إطار العمل

29. هل تتبادل الحديث مع زملائك أثناء فترة العمل؟.

نعم لا أحيانا

إذا كانت الإجابة بنعم:

هل لذلك تأثير على الأداء الأمثل لمهمتك داخل العمل؟.

نعم لا

30. ما طبيعة العلاقة التي تربطك بالمشرف؟

علاقة حميمية علاقة رسمية حسب الموقف

31. هل ترى أن العمال داخل مؤسستك يميلون إلى المبالغة في تبادل الحديث خارج إطار العمل؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم: هل لذلك تأثير على سير العمل؟

نعم لا

المحور الثالث: بيانات تتعلق بالولاء التنظيمي.

I. بيانات خاصة بالتفاني في العمل والإخلاص:

32. هل تحب المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا

33. هل تشعر بانتماء قوي للمؤسسة؟

نعم لا

34. هل تشعر بالالتزام الأخلاقي في عملك بهذه المؤسسة؟

نعم لا

35. هل تستحق هذه المؤسسة ولائك وإخلاصك لها؟

نعم لا

36. هل لديك القدرات والمهارات المطلوبة للقيام بالعمل الذي كلفت به؟

نعم لا

37. هل تتفاهم مع الزملاء في الفريق و تتسامح معهم لأجل تجنب الصراع والنزاع؟

نعم لا

38. هل حدث أن كرم العمال من طرف المشرفين نتيجة تفانيهم في العمل؟

نعم لا

- في حالة الإجابة ب: نعم يسأل: ما نوع التكريم؟

مادي معنوي

39. في حالة تعرض احد العمال لمشكلة هل تتوقع من زملائك التضامن معه؟

نعم لا

II. بيانات خاصة بالاستقرار والدفاع عن مصالح المنظمة:

40. هل لديك استعداد لبذل جهد اكبر من المطلوب لنجاح عمل المؤسسة؟

نعم لا

41. هل تشعر بأن المؤسسة التي تعمل بها تمثل جزءا من حياتك ومن الصعب الابتعاد عنها؟

نعم لا

42. هل ترغب في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة؟

نعم لا

- اذا كانت الاجابة ب : نعم هل ذلك راجع إلى؟

<input type="checkbox"/>	لوجود حوافز مادية	<input type="checkbox"/>	عدم وجود بديل
<input type="checkbox"/>	جماعة العمل	<input type="checkbox"/>	لشعورك بالراحة
<input type="checkbox"/>	طبيعة العمل	<input type="checkbox"/>	ولأنك لمؤسستك

- اذا كانت الاجابة ب : لا هل ذلك راجع إلى؟

- عدم رضاك عن محيط و جو العمل

- لغياب الحوافز

- علاقات شخصية مع المشرفين

- أخرى تذكر

.....

43. اذا تلقيت عرض عمل افضل من عملك الحالي هل تترك المؤسسة؟

نعم لا

44. هل تتابع اي ملاحظة تخص المؤسسة او اية شكاوى بحقها وتتحسس بمشاكلها وتبذل جهدا كبيرا في دراستها وتقديم الاقتراحات؟

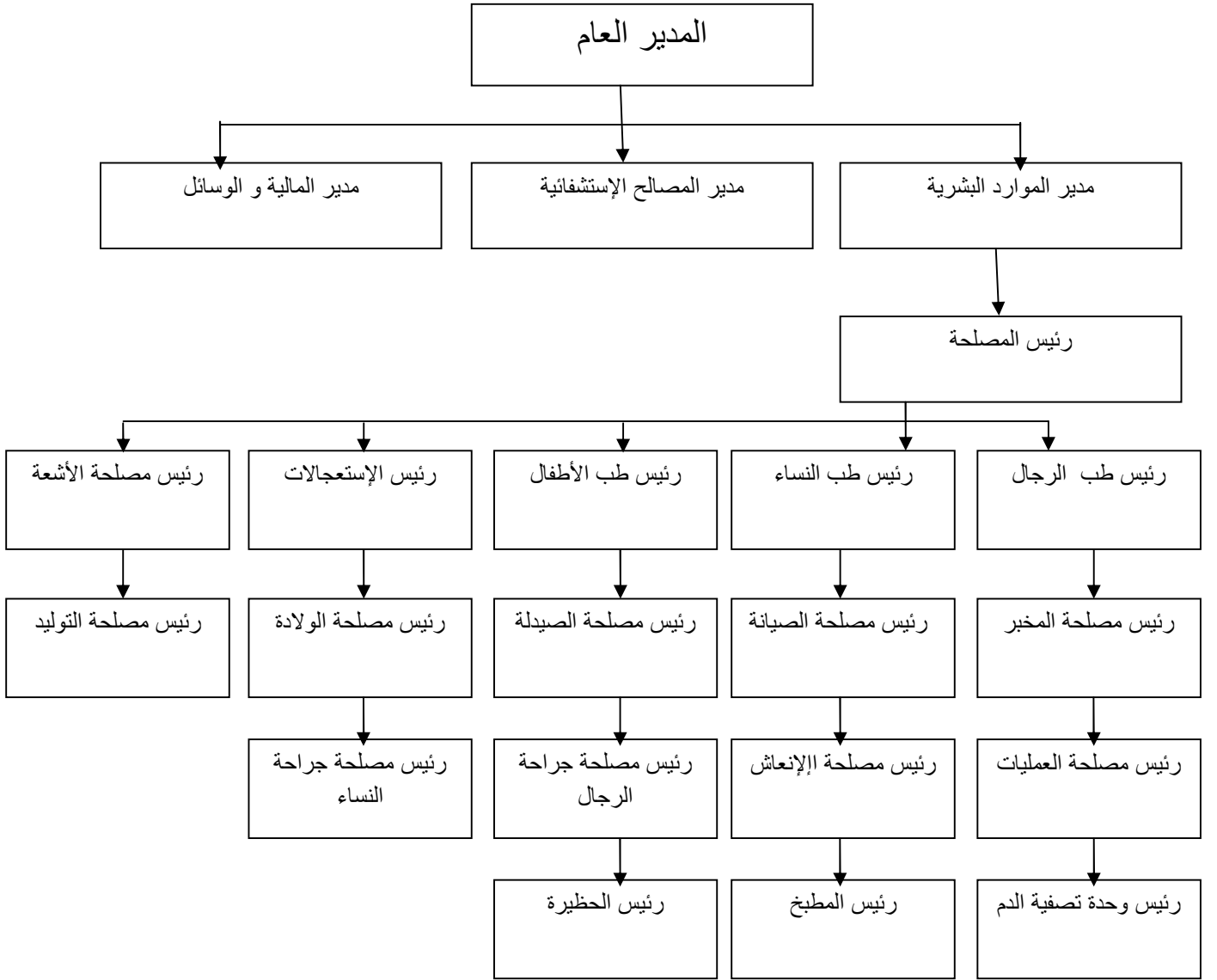
نعم لا

45. هل بقاؤك في هذه المؤسسة نابع من حاجتك للعمل فيها؟

نعم لا

46. هل لديك غيره على المؤسسة التي تعمل فيها؟

نعم لا



الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية ، الشهيد علي محمد بعين الملح.