الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الإجتماعية

قسم: علم الإجتماع

تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

دراسة بعنوان:

التنظيم غير الرسمي وأثره على أداء العامل في المؤسسة الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة "سويح لصناعة الآجور والقرميد

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

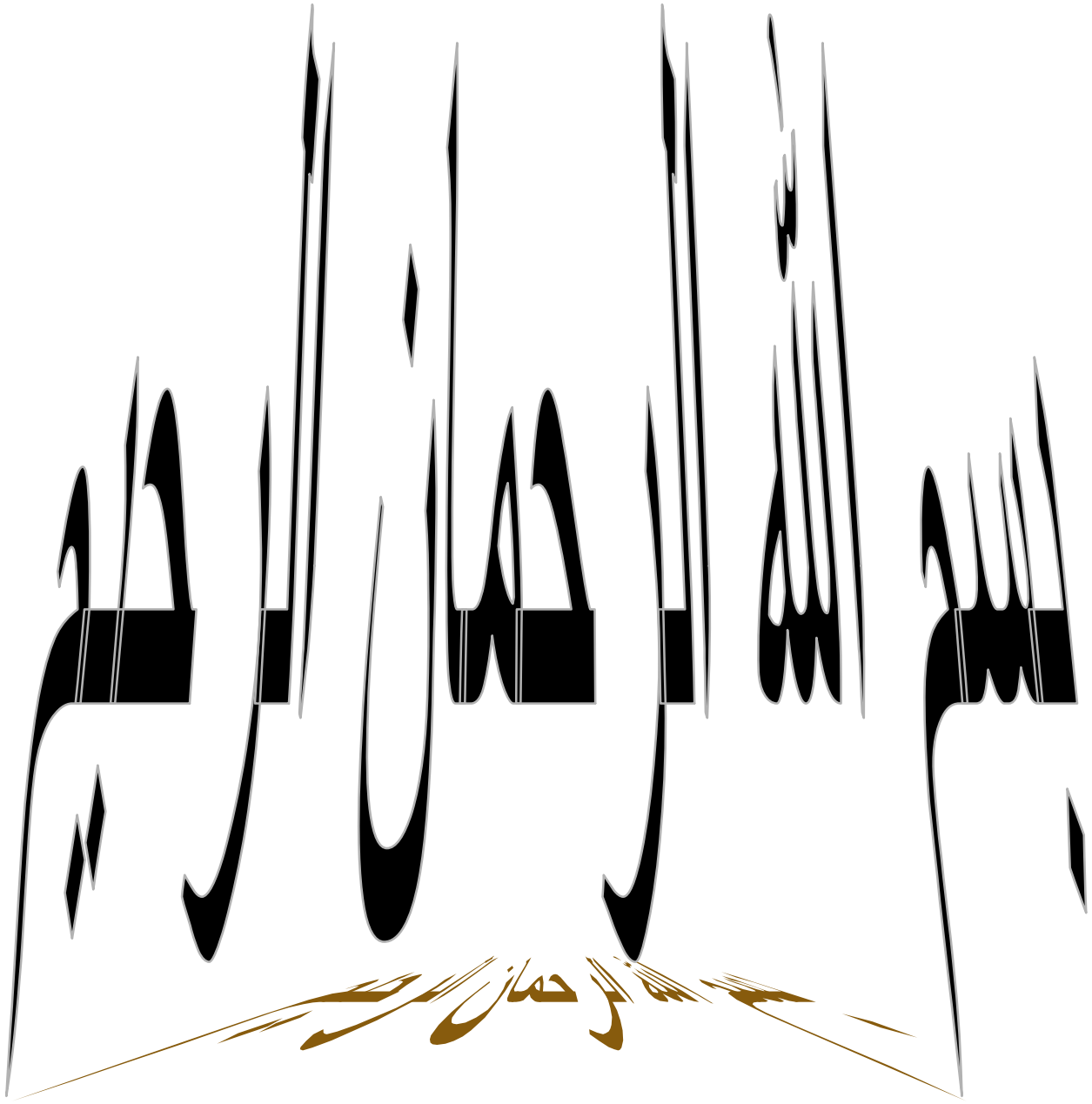
من إعداد الطالب:

✓ قاسمي رضوان

تحت إشراف:

الأستاذ الدكتور: فكرون السعيد

السنة الجامعية 2015/2014


بسم الله الرحمن الرحيم

شكر وعرفان

الحمد لله الذي له العزة والجبروت، وبيده الملك والملكوت، وله البقاء والثبوت، الحمد والإجلال لله وحده الذي وفقني إلى إتمام ما عزمت على إتمامه.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما على كل ما قدموه لي.

ومن باب الجميل والعرفان أتقدم بشكري الى كل من لم يبخل علي بنصائحه القيمة صاحب

التلميحات الرشيدة والتوجيهات السديدة الذي تعهد وأبان وأفاد وأعان وسيظل محور إفتخار وتقدير وقدوة ورمز للحكمة لكافة الأجيال برفعة وتواضع

الأستاذ الدكتور :السعيد فكرون

إلى أعضاء لجنة المناقشة ولهم مني جزيل الشكر والعرفان

إلي كل أساتذتي بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

وإلي أصدقائي وزملائي على دعمهم لي وقت الحاجة وكل إمتناني وشكري إلى رفيقي دربي وأخوي ولهما كل الاحترام والتقدير بن محمود رضا/قاسمي وليد حفظهما الله وأطال في عمرهما.

فهرس محتويات الدراسة

مقدمة.....: أ

الفصل الأول :الإطار النظري للدراسة:

أولاً : الإشكالية .....:03

ثانيا: فرضيات الدراسة.....05

ثالثا: أهمية و أسباب إختيار الموضوع:.....06

رابعا :أهداف الدراسة:..... 07

خامسا :الإطار المفاهيمي..... 08

1) مفهوم التنظيم..... 08

2) مفهوم التنظيم غير الرسمي..... 11

3) مفهوم الأداء..... 13

4) مفهوم الإنتاجية.....13

سادسا: الدراسات السابقة.....15

الفصل الثاني :مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية:

تمهيد..... 29

أولاً :ماهية التنظيم..... .30

1) مفهوم التنظيم..... 30

2) أهمية التنظيم..... 33

ثانيا :أساسيات التنظيم..... 35

1) مبادئ التنظيم..... 35

2) أشكال التنظيم..... 41

خلاصة..... 45

الفصل الثالث :المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي:

تمهيد 47

أولا :مدخل البنيوية الوظيفية.. 48

1) نظرية الإدارة العلمية 51
2) نظرية العلاقات الإنسانية..... 55
3) النظرية التفاعلية 59
4) نظرية اتخاذ القرار 60
5) نظرية التكوين الإداري 62
ثانيا :مدخل الماركسية 64
ثالثا :مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية 66
1) نظرية هومانز لتكوين الجماعة 67
2) نظرية التبادل الاجتماعي 68
3) نظرية القرب 69
4) نظرية الاتزان أو الموازنة... 69
رابعا :البدائل السيوسيولوجية الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي... 71
خلاصة..... 72
الفصل الرابع:الأداء وأنماطه الأساسية
تمهيد.....74
أولا:ماهية الأداء:.....75
1) لمحة تاريخية عن الأداء:.....75
2) مفهوم الأداء: 75
3) العوامل المحددة للأداء: 76
4) العوامل المؤثرة في الأداء: 79
5) أساليب قياس الأداء: 84
ثانيا:أنواع وخصائص الأداء.....85
1) أنواع الأداء:.....85
2) معايير الأداء:.....87
3) فعالية الأداء:.....88
4) تقيم الأداء:.....91

5) بعض معوقات الأداء وحلولها.....98
ثالثا: النظريات المفسرة للأداء:.....100
1) نظرية العلاقات الإنسانية:.....100
2) نظرية الإدارة العلمية:.....102
خلاصة.....103
الفصل الخامس :الإجراءات المنهجية للدراسة:
تمهيد 105
أولا :مجالات الدراسة 106
1) المجال الجغرافي.. :. 106
2) المجال البشري.. 106
3) المجال الزمني. ..... .107
ثانيا :فروض الدراسة 108
ثالثا :المنهج.....109
رابعا :الأدوات المستخدمة في جمع البيانات 109
1) الملاحظة 110
2) المقابلة..... :.. 110
3) الاستمارة..... 111
4) السجلات والوثائق..... 112
خامسا: طريقة إختيار العينة..... 113
سادسا: أسلوب التحليل الكمي والكيفي..... 113
سابعا: تفريغ وتحليل نتائج الدراسة.....114
1) البيانات الشخصية.....114
2) علامات وجود التنظيم غير الرسمي..... 120
1) الانتماء القبلي وأثره على الأداء.....128
2) أثر نظام الاتصال على الأداء..... 139
ثامنا :تحليل ومناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.. 147

تمهيد.....147
1) فروض الدراسة في ضوء المعطيات الميدانية... 147
2) نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة... 152
تاسعا:القضايا التي تثيرها الدراسة.....154
الخاتمة..... 155
قائمة المراجع.....167
الملاحق..... 174

مقدمة:

إن حياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمنا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي الذي يعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المنظمة كياناً اجتماعي واقتصادي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءا على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفقا لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة، ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي والوصف والمواصفات الوظيفية، وتهيئة هذه الوظائف بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة، وكون العملية التنظيمية لا تشير على ضرورة بناء التنظيم غير الرسمي، فإن ما هو مطلوب هنا البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولا إلى الإدارات العلمية العليا، كما يركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها، التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات الإدارية...إلخ.

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم، منها التقليدية والمتمثلة في الاتجاه البيروقراطي لماكس فيبر .ثم الاتجاه الإداري لتايلور وزملائه .أما الدراسات الحديثة فتمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، ثم الاتجاه البنائي الوظيفي لتاكوت بارسونز، ثم الاتجاه السلوكي بقيادة باك وزملائه.

أما النوع الثاني فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي والذي هو محور دراستنا والذي ينشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم، وهذا التنظيم غير الرسمي غير منصوص عليه في اللوائح ، فهو له قواعده وتقاليده الخاصة به، والتي تفرض على الأفراد الّتقيد بها واتباعها في تصرفاتهم، كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه،ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفسا للأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعد على و تحسين أداء العامل في المنظمة وذلك عندما تلتقي أهداف التنظيم غير الرسمي مع أهداف التنظيم الرسمي.

ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدى كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال، والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة لإلتون مايو في مصانع الهاوثورن الموجودة بمدينة شيكاغو والتابعة لشركة ويسترن إلكتريك والتي طورها فيما بعد كل من روثلز وديكسون اللذين تعرضا بشيء من التفصيل إلى نشوء ومميزات التنظيمات غير الرسمية.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي يؤثر على أداء العامل، ومن ثم بات من الضروري تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعادها الحقيقية وتأثيرها على سلوك الأعضاء المنتمين الى هذه التنظيمات، مما ينعكس على أدائهم بصفة خاصة وأداء المؤسسة بصفة عامة.

ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا الوطنية، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى:خمسة فصول، فصول الأولى تناولت الجانب النظري، أما الفصول الباقية فقد تناولت الجانب الميداني منها، ومن هنا:

فإن الفصل الأول :تم التناول فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة والإشكالية البحثية التي تعتبر من أهم الخطوات التي تتخذ من أجل بلورة موضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم والذي يضم المفاهيم الرئيسية لموضوع البحث مع إعطاء التعريف الإجرائي لكل مفهوم.

أما الفصل الثاني :فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية.

أما الفصل الثالث :فقد تضمن أهم المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي.

أما الفصل الرابع: فقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء .

أما الفصل الخامس: فقد تضمن تفريغ البيانات ومناقشتها على ضوء فرضيات الدراسة.

الفصل الأول

الفصل الأول:الإطار النظري للدراسة

تمهيد :

أولاً: الإشكـــــــاليـــــــــة.

ثانيا: أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

ثالثا:أهـــــــــــــــــداف الدراسة

رابعا: الإطار المفاهيمي للدراسة.

1. مفـــــــــــــهوم التنظيم
2. مفهوم التنظيم غير الرسمي
3. مفهوم الأداء

خامسا:الدراسات السابقة.

خلاصـــــــــة.

أولا: الإشكالية:

يعتبر التنظيم غير الرسمي 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 يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالجماعات سمة مميزة للحياة العصرية، فكل منا كان ولا يزال عضو في العديد من الجماعات، الأسرة والجماعات السياسية والاجتماعية والدينية ...إلخ.

و الجماعات قد تكون صغيرة كما قد تكون كبيرة، وقد تكون دائمة أو غير دائمة،أو مؤقتة، رسمية أو غير رسمية، فالجماعات التي تتسم بالفاعلية تنصهر وتتوجه جهود و دافعية الأفراد ويؤدي الشعور بروح الجماعة إلى تنمية و تدعيم الاتجاهات نحو المنظمة والوظائف التي يشغلونها، مما يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم ما يساعد على تحقيق أهداف التنظيم.

ما يهمنا في هذا الإطار هي الجماعات غير الرسمية و بعبارة أدق التنظيم غير الرسمي وعلاقته بأداء العمال.

ومن خلال ما تم ذكره يتبادر إلى أذهاننا التساؤل التالي:

ما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى ظهور التنظيمات غير الرسمية، وما هو دورها في التأثير على أداء العاملين في المؤسسة الصناعية ؟.

إن الإنسان بفطرته كائن اجتماعي يحاول دائما العيش في وسط الجماعة ولا يحب الانعزال، وبما أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال، بحيث يخضعون إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم، هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة إلى دخول العمال في علاقات تلقائية ومباشرة تفاعلية، ولعل السبب في تكوين ونشأة هذه الجماعات يرجع إلى مجموعة من الظروف والعوامل، كالتماثل في المهنة والتقارب في الأعمال ثم التجاور في

مكان الإقامة والتماثل في العادات والتقاليد ،الزمالة في القسم ،الاشتراك في الموطن الأصلي ،المصلحة المشتركة في العمل ،التقارب في المستوى التعليمي ،القرابة.

ولكي يحافظ التنظيم غير الرسمي على استمراره وإشباع حاجاته وأهدافه المشتركة بين الأفراد، فهو أيضا يتكون من تلك المعايير والقواعد والقيم وأنماط السلوك التي يمارسها الأفراد والتي من شأنها أن تؤثر فيهم وتتأثر بهم.

ونظرا لتشعب وظائف التنظيم غير الرسمي، التي يمكن تصنيفها إلى وظائف نفسية وأخرى اجتماعية، بحيث نلاحظ أن آراء الباحثين اختلفت في هذا المجال، فمنهم من يعتبر التنظيمات غير الرسمية بمثابة استجابة لحاجات العمال وإظهار عواطفهم والتعبير عن مشاعرهم، كما يعتبرها البعض الآخر أنها تعبير واقعي عن صدمات الأفراد ورغبتهم في التعاون والتضامن والانتماء وتبادل المودة والاحترام ، فيما ذهب فريق آخر من العاملين في المجال النقابي، بأن التنظيم غير الرسمي ما هو إلا مرحلة ممهدة لقيام النقابة، وذلك عن طريق تجميع العمال للمطالبة بحقوقهم والتعبير عن رغباتهم والوقوف في وجه الإدارة كوسيلة ضغط وتهديد، بالإضافة إلى ذلك فإن ظهور التخصص الوظيفي وما أنجر عنه من تحول وانتقال في العمل أين أصبح الفرد ينظر إلى نفسه وإلى الجماعة من حوله وذلك للتعويض عن عدم الرضا والإشباع الذي يفتقر إليه في الجانب الرسمي.

لما كان التنظيم غير الرسمي يؤدي دورا أساسيا في المؤسسة وذلك من خلال التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وأدائهم، كان لزاما على الباحثين الاهتمام بهذا الموضوع وعلى رأسهم ممثل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو وزملائه، أين اكتشف الباحثون من خلال التجارب التي أجريت بمصانع هاوثورن، أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن التنظيمات غير الرسمية تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد لأن يسلك مسلكاً معينا لا يشد فيه عن الجماعة، ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها فيكون شعورهم هذا عاملاً هاما في ترابط واندماج الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين، كما أن هذه التنظيمات غير الرسمية تتكون بطريقة تلقائية، فهي اتفاق باطني بين أفراد المجموعة لاتخاذ مسلكاً معيناً بغرض تحقيق هدف واحد وحماية مصلحة العمال وتأمين مستقبلهم، وليس من المحتم أن يسبق

هذا السلوك اتفاق صريح بين أفراد الجماعة، فقد يأتي نتيجة للشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل.

انطلاقا من هنا حاولنا معرفة واقع وحقيقة التنظيم غير الرسمي ومدى تأثيره على الأداء وذلك في إحدى مؤسساتنا، وبالضبط في مؤسسة: "سويح لصناعة الاجور"والوقوف على تأثير هذه الظاهرة على الأداء وفي هذا الإطار نجد أن الإشكالية البحثية الراهنة تثير مجموعة من التساؤلات حول القضايا المراد بحثها والمشكلة لمتغير الدراسة والمتعلقة بطبيعة العلاقة بين قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على أعضاء الجماعة وانعكاسات ذلك على أداء العامل بالإضافة إلى أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على الأداء وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يؤثر للتنظيم غير الرسمي على أداء العامل في المؤسسة الإنتاجية الصناعية؟.

وقصد تقريب هذا التساؤل حاولنا طرح جملة من التساؤلات الفرعية:

01 هل تؤثر القيم الاجتماعية على مستوى أداء العامل؟.

02هل يؤثر نظام الاتصالات "الاتصال غير رسمي"على مستوى أداء العامل؟.

03هل يؤثر الانتماء القبلي"العلاقات القرابية " في أداء العمال؟.

وهي من أهم التساؤلات على مستوى التحليل والدراسة لموضوعنا هذا والذي سنحاول من خلاله وفي ضوء الأطر النظرية والمنهجية التأكد من صحة الفروض التي تحتويها الدراسة من عدمها.

ثانيا: فروض الدراسة:

من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في الإشكالية البحثية، في ضوء التراث النظري و الإمبريقي المتوفر حول التنظيم غير الرسمي وأثره على الأداء، إذ نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الامبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات فرعية فأما الفرضية الرئيسية فهي:

هناك علاقة إرتباطية بين التنظيم غير الرسمي ومستوى أداء العامل في المؤسسة الصناعية.

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيتين فرعيتين:

- **الفرضية الأولى** :تلعب القيم الاجتماعية دورا أساسيا في المساعدة على زيادة مستوى أداء العامل في المؤسسة الصناعية.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجات أفرادها إلى زيادة مستوى الأداء لدى العامل.

تؤثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء لدى العمل.

تؤثر قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء.

- **الفرضية الثانية** :تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الأداء عند العامل.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

يؤدي الانسجام وعدم التعارض ين التنظيمين إلى تحقيق الأهداف المؤسسة.

يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة.

يؤدي الاتصال بين جماعات العمل إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين.

يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء لدى العامل.

- **الفرضية الثالثة:**

يؤثر الانتماء القبلي "العلاقات القرابية" في مستوى أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.

من خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

تؤدي علاقات الصداقة بين العمال إلى الزيادة في الأداء.

الإنتماء القبلي يساعد في تحقيق التقارب بين العمال.

ثالثا:أهمية الدراســــــــــــــة وأسباب اختيار الموضوع:

إن عدم العنايـــــــــة بالمشكلات الإنسانية في الموئسات الصناعية أو الإنتاجية أو الخدماتية الجزائرية أو تجاهل التنظيمات غير الرسمية أدت إلي تفاقم الوضع بين العمال والإدارة وزيادة حدة الصراع والتوتر مما انعكس بصورة سلبية علي العاملين حيث كثرت

شكاويهم وقلت فعاليتهم وأدى بهم الحال إلى التقاعس في العمل والإهمال والتكاسل وتسجيل الغيابات... الخ.

إن هذا كله يأتي نتيجة عدم انسجام القواعد الرسمية بالسلوك الإنساني في العمل وخاصة الجانب المتمثل في التنظيم غير الرسمي وانعكاساته على إنتاجية المؤسسة بالإضافة إلى ذلك فإن أهمية هذا البحث تكمن في تحليل مفهوم التنظيم غير الرسمي وأهميته بالنسبة للتنظيم الرسمي، على اعتبار أنه إذا حدث وإن وجدت فجوة بين هذين التنظيمين فإن سبل المعالجات لن تجدي نفعا في زيادة كفاءة الأفراد الإنتاجية، كذلك يهدف هذا البحث إلى الوصول إلى نتائج ميدانية تبين أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية والوقوف عن واقع هذا الأخير في المؤسسات الإنتاجية، ولعل من أهم الأسباب التي كانت وراء اختبار هذا الموضوع ما يلي:

-علاقة هذا الموضوع بتخصيصي العلمي والمتمثل في التنظيم والعمل.

- تنامي الميول نحو موضوع التنظيم غر الرسمي وأهميته في المؤسسة الجزائرية.

- إمكانية البحث حول التنظيم غير الرسمي بصفة خاصة والتنظيم بصفة عامة.

-رغبة الباحث في توسيع معارفه العلمية من خلال هذا الموضوع.

رابعا: أهداف الدراســــــــــــــــة.

من مجمل المبررات السابقة وفي إطار إطلاعنا على مختلف النظريات والأبحاث الميدانية التي أجريت حول التنظيم غير الرسمي، علاوة على معايشنا للواقع الاجتماعي واطلاعنا على بعض الحقائق المتعلقة بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة الجزائرية، تسعى الدراسة الراهنة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي
- إظهار مدى تفهم وأدراك المؤسسات والمديرين بالتنظيمات غير الرسمية.
- محاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي في العملية الإنتاجية.
- محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الأداء.

خامسا: مفاهيم الدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تقصي الواقع الفعلي للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية(مصنع سويح لصناعة الآجور) على اعتبار أن المفاهيم أصبحت من الأدوات البحثية التي تقود وتوجه أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ومن هنا بات من الواضح أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة لنتدرج فيما بعد إلى تحديدها إجرائيا، وقد تطرقت لدراسة هذا الموضوع، العديد من البحوث والتي أفضت إلى صياغة مجموعة من المفاهيم، اختلفت باختلاف الرؤى الفكرية وتعددت بتعدد المجتمعات التي تناولتها البحوث وسنحاول من خلال دراستنا هذه التعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة وهي على النحو التالي:

1التنظيم.

2التنظيم غير الرسمي.

3 الأداء

1-تحديد مفهوم التنظيم:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التنظيم، بحيث نلاحظ أن بعض الباحثين يخلط بين عدة مفاهيم والبعض الآخر يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة وذلك لأجل تحقيق أهداف معينة، فيما اعتبرها فريق آخر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه.

في البداية يصادفنا مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة، حيث عرفه الدكتور "محمد على محمد " إلى أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما إجتماعيا[1].

ولا يتأنى ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع، والتي تتألف حسب رأي الدكتور" محمد علي محمد "من عنصرين أساسين هما:

بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجهات السلوك وضوابطه[2].

[1] محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، ج 1 الإسكندرية، دار الكتب الجامعية 1972 ،ص12 .

[2] نفس المرجع،ص12.

ويورد قاموس علم الاجتماع تعريفاً مشابها للتنظيم الاجتماعي، فيرى أنه نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وانطلاقا من هذا المعنى يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي[1]»

أما معجم العلوم الاجتماعية فيعطي لكلمة أو مصطلح التنظيم معنيين هما:

المعنى الأول :وهو منظمة "ORGANISATION" ويدل على أن مجموعة من الأفراد ينتظمون بمقتضى قواعد مضبوطة، ولوائح محددة، وأهداف مرسومة، مثل المؤسسات الصناعية والجمعيات الخيرية...إلخ.

المعنى الثاني :ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة، كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع[2] .

كما يعطي معجم العلوم الاجتماعية تعريفا للتنظيم، إذ يعتبره على أنه مرادف لكلمة منظمة "وهذا ما سار عليه العديد من الباحثين، ومن بينهم" : محمد علي محمد "إذ يعرف التنظيمات بأنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحدد أهدافا محددة"[3].

وقد سار على هذا النهج" أميتاي اتزيوني "فهو يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها.من أجل تحقيق أهداف معينة ، ونستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم، ويرى" **أميتاي اتزيوني** "أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية:

- تقسيم العمل والسلطة.
- وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.
- استبدال العاملين[4].

---

[1] محمد عاطف غيث:قاموس علم الإجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب،1979،ص313.

[2] نخبة من الأساتذة المختصين: معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة الدكتور إبرا□يم مذكور، اليونيسكو،الهيئة المصرية .العامة للكتاب . 1975،ص575 .

[3] محمد علي محمد" : مرجع سابق،ص 10، 11 .

[4] *Jean – clavd sheid, les grands actevrs en organisation / édition dunod / paris/ 1980 p 17.*

وعلى هذا الأساس ينبغي التفرقة بين التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والذي يتمثل في البناء أو الهياكل الأساسية ومعايير وقواعد السلوك، وهو يقام بطريقة غير مقصودة وبين التنظيمات التي تمثل الوحدات الاجتماعية والمؤسسات التي تقام بطريقة مقصودة،من أجل تحقيق أهداف محددة.

أما" تالكوت بارسونز"، فيعطي للتنظيم تعريفا آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي، والذي يعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين يميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشتركة ثقافيا[1] .

إذ تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر" تالكوت بارسونز "البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة ، أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة، وعلى هذا الأساس جاءت نظرية" بارسونز "لتركز على البناء والوظيفة.

أما الدكتور " طلعت إبراهيم لطفي "فيرى أن نظريات التنظيم الكلاسيكية تدور حول التنظيم الرسمي، وما يتعلق به من مسؤوليات واختصاصات، وسلطات، ويذكر في هذا الإطار تعريف نيومان" w.newman"للتنظيم: بأنه عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة، ثم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف[2].

أما الاتجاهات الحديثة للتنظيم كما يرى الدكتور " طلعت إبراهيم لطفي "فهي تتمثل أساسا في ارتباط التنظيم بأنماط السلوك وما يتعلق به من عمليات اجتماعية مختلفة للتعاون مثل التعاون والصراع، فالتنظيم من وجهة نظر : بارنار" C.Bernard "هو نظام يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرون على الاتصال ببعضهم، وراغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشتركة[3]

وعلى هذا الأساس فإن الاتجاهات الحديثة للتنظيم، أصبحت تنظر إلى السلوك الإنساني بعين الاعتبار، وذلك بعد أن أغفلته النظريات الكلاسيكية للتنظيم، فالسلوك

---

[1] نيقولا ثيماشيف: نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون الطبعة السابعة، دار المعارف، 1982ص357.

[2] طلعت إبرا□يم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الأولى، جدة دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982 ،ص 89 .

[3] نفس المرجع ،ص89 .

الإنساني يتأثر ويؤثر في التنظيم، ويقوم بدور بارز في نجاح التنظيم وتحقيقه لأهدافه، لذلك نلاحظ أن بعض الكتاب يطلق على السلوك الإنساني وانتظامه داخل العمل " بالتنظيم غير الرسمي" ويميلون إلى تقسيم التنظيم إلى رسمي وغير رسمي.

ويميز كل من " روثلز برج وديكسون "بين كل من التنظيمين الرسمي غير الرسمي، على أساس أن التنظيم الرسمي ." FORMAL ORGANIZATION هو التنظيم المكتوب على الورق أما التنظيم غير الرسمي" FORMAL ORGANIZATION "فهو نظام العلاقات المتبادلة القائمة على الحب والكراهية، ويوجد منفصلا عن أي بناء اجتماعي معبر بوضوح[1].

وعلى هذا الأساس فإن تقسيم التنظيم الرسمي وغير الرسمي هي ضرورة للتحكم في ميدان البحث، لأنه في الواقع أن كلا التنظيمين مترابطين ولا يمكن فصلهما إلا لتسهيل دراستها والسيطرة عليهما ميدانيا وذلك قصد الوصول إلى نتائج أكثر دقة.

من ثم فإن التنظيم الذي نتبناه في هذا الإطار هو :التنظيم " هو عبارة عن نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بين مجموعة من الأفراد، قصد تحقيق أهداف محددة مستقبلا، وتحت قيادة توجيهية معينة، من أجل الوصول إلى المهام والأعمال المطلوبة للعملية الإنتاجية".

2-مفهوم التنظيم غير الرسمي:

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي، فالبعض يصفه بأنه" دينامية البيروقراطية "والبعض الآخر يفضل البناء الاجتماعي لجماعات العمل "وهناك من يستخدم عبارة " التنظيم غير الرسمي[2].

وهناك العديد من الأوصاف الأخرى التي أطلقت على التنظيم غير الرسمي، إلا أن التسمية التي تفضلها والتي جرت العادة على استعمالها في الكثير من كتب علم الاجتماع الصناعي هي التنظيم غير الرسمي، هذا الأخير الذي اعتبره الكثير من الباحثين والمتخصصين لب أو جوهر البحث الاجتماعي، وذلك لأنه يرتبط بالتفاعل المباشر وبعلاقات المودة والثقة وأنه ينشأ بطريقة تلقائية، كما أنه يعتمد على التضامن وعلى

[1] طلعت إبرا□يم لطفي: علم الاجتماع الصناعي ،مرجع سابق، ص96.

[2] محمد علي محمد علي: مرجع سابق، ص" 250 .

التضحية في سبيل الجماعة، هذه الخصائص في جوهرها تشكل لب التنظيم غير الرسمي، الذي يسعى إلى إشباع الرغبات والحاجات التي لا يحققها التنظيم الرسمي.

وفي هذا الإطار يعرف " محمد علي محمد " التنظيم غير الرسمي بأنه: العلاقات الاجتماعية الأولية التي تنشأ عن التفاعل التلقائي بين الأفراد[1].

وفي نفس هذا المعنى نجد تعريف التنظيم غير الرسمي في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على أنه " تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي بنشؤها العمال ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة...إلخ[2].

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا مشابها للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه " نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي [3].

بناء على ما تقدم يتبن لنا أن التنظيم غير الرسمي هو عبارة عن علاقات شخصية اجتماعية تنشأ بعيدا عن تأثير الإدارة، كما تتميز هذه العلاقات بالتفاعل والتلقائية والاستمرارية الذي يرتبط باستمرار العمل وتواجد العمال.

وفي مقام آخر يعطي " عبد الباسط محمد حسن " تعريف للتنظيم غير الرسمي أوسع وأشمل حيث يرى بأنه" شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن" التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة[4].

حيث أن هذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية لا يمكن تصورها في شكلها المجرد، أي أنه لا يمكن ضبط هذه الشبكة من العلاقات الاجتماعية، ولا يمكن تحديد مفهومها بصورة واضحة ودقيقة، إلا إذا حدد مفهوم شبكة العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل الجماعات غير الرسمية فالعلاقات الاجتماعية التي هنا تبدوا أكثر وضوحا وأدق تعبيرا

[1] محمد علي محمد علي:"نفس المرجع السابق، ص 151 .

[2] كمال محمد علي": معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، النهضة العربية، القاهرة، 1984 ،ص108 .

[3] محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع مرجع سابق، ص 312 .

[4] عبد الباسط محمد حسن :علم الاجتماع الصناعي ط 1 ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 197 ،ص" 235 .

في هذه الجماعات التي تتميز كما يقول " محمد علي محمد "بأنها تلقائية وأولية ومباشرة وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها[1] ".

ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل وتأثيرها على الكفاية الإنتاجية، فقد ذهب بعض الكتاب إلى اعتبار أن الجماعات غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه .وفي نفس هذا السياق يذهب" عبد الباسط محمد حسن "على أن " البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، والتي تنشأ نتيجة للاتصال المستمر والتفاعل الحار بين الأفراد والجماعات في محيط العمل[2].

لذلك فإن التنظيم غير الرسمي لا يمكن تصوره بصورة مجردة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وهو إطار الجماعات غير الرسمية، والتي يعرفها " عبد الباسط محمد حسن "على أنها " الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين مجموعة صغيرة من الأشخاص يقوم أعضائها بأداء أدوار محددة بغرض تحقيق غايات معينة[3].

ومهما يكن من اختلاف بين الدارسين والباحثين في تحديد التنظيمات غير الرسمية، فإن الدراسات الحديثة والمعاصرة، تشير إلى أن هذه التنظيمات تنشأ بصفة تلقائية في كافة المستويات التنظيمية الرسمية، وتضم مجموعات غير رسمية تعبر عن التفاعل البشري.

من خلال ما تقدم يمكن اشتقاق **تعريف إجرائي للتنظيم غير الرسمي** مفاده: "التنظيم غير الرسمي يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة، وهو يتواجد إلى جانب التنظيم الرسمي، كما أن هذه الجماعات يمكن أن تكون مفيدة و ضارة للمنظمة، وعلى هذا الأساس يجب إيجاد التوازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية، وتقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف".

03- الأداء :

أ- **لغة:** أدى يؤدي تأدية الشئ إلى فلان أي أوصله ، إيصال الشيئ إلى المرسل إليه.[4]

---

[1] محمد علي محمد: مجتمع المصنع ط 2 الهيئة المصرية العامة للكتاب، فرع الإسكندرية، 1975 ،ص" 250 .

[2] عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص233 .

[3] نفس المرجع،ص235 .

[4] الفيروز أبدى: قاموس المحيط ، مؤسسة الرسالة ، بدون طبعة ، لبنان، 1989 ، ص1258.

ب- **إصطلاحا:**ما يصدر عن الفرد من اسلوب لفظي أو مهاري ، كما يشير إلى خلفية معرفية معينة ، وهذا الأداء يكون عادة على مستوى معين يظهر منه قدراته على أداء عمل ما.[1]

ت- **التعريف الإجرائي:**الأداء هو القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات والواجبات وفق المعدل المفروض أن يؤديه العامل الكفء "المدرب" ويشير هذا التعريف إلى أن الأداء هو قيام العامل بجميع المهام التى ينظمها العمل والقيام بها على أكمل وجه وحسب المعدل المطلوب .[2]

4-الإنتاجية:

يقصد بالإنتاجية ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من (المخرجات منتجات /خدمات)الذي تولد من استخدام موارد محددة في النظام الكلي للمنشأة، وكثيرا ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة (المخرجات المبيعات أو الإيرادات)إلى المدخلات الموارد الإنسانية وغير الإنسانية التي تستخدم في المنظمات.

فبالرغم من بساطة مفهوم الإنتاجية كمقياس عام لكفاءة الأداء الكلي والجزئي في المنظمة إلا أن هناك اختلافات واضحة في مفهوم وفلسفة قياس الإنتاجية عند الكثير من الباحثين ، فالإنتاجية من و جهة نظر المحاسبين تختلف عن الإنتاجية من و جهة نظر المهندسين وكذلك من وجهة نظر الاقتصاديين.

ومن التعاريف الشائعة عن الإنتاجية:Productivité : هي العلاقة بين الموارد INPUTS المستخدمة في العملية الإنتاجية (الإنتاج أو سلعة أو خدمة) وبين الناتج OUTPVTSمن تلك العملية[3].

[1] أمل عبد العزيز محمود: الأداء القاموسي العربي الشامل ،هيئة الأبحاث العلمية ،ط1 ، بدون ذكر البلد ،1834،ص184.

[2] أحمد زكي بدوي: معجم المصطلحات للعلوم الإدارية ،دار الكتب المصري ،ط2 ،الإسكندرية – مصر ،1974، ص160.

[3] علي السلمي: إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب بدون للطباعة القا□رة 1991 ص 20 .

أي أن الإنتاجية هي الاستخدام الكفء للموارد العمل،(رأس المال، المعدات الطاقة، المعلومات ...)وذلك لإنتاج السلع والخدمات ومن ثم فإن:

الإنتاجية هي = الناتج/ الموارد

وبالتالي ترتفع الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى الموارد المستخدمة، أي أن تحسين الإنتاجية يتحقق عند الوصول والحصول على أقصى ناتج ممكن من الموارد المستخدمة.

انطلاقا من هذا نلاحظ أن مفهوم الإنتاجية ينصرف إلى الأبعاد الثلاثة للإنتاج وهي الكمية، والقيمة، والجودة.

سادسا:الدراسات السابقة:

1-الدراسة العربية:

دراسة طلعت إبراهيم لطفي: (دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع، والتي أجريت في 14 رمضان 1403ه الموافق ل25 يونيو من عام 1983 ، حيث دامت هذه الدراسة ثلاثة أشهر.

تهدف هذه الدراسة التي قام بها طلعت إبراهيم لطفي بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)،هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد 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 جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.

يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقًا 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[1].

وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق والسجلات كما استعان بالمقابل غير المقننة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخيرا الاستبيان.

وقد احتوت عينة البحث على 572 عاملاً و اقتصرت 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 عددهم251 عامل أي بنسبة43.9 %.

وبناءا على ما تقدم توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن الإشارة إليها فيما يلي حيث تنقسم إلى ثلاثة أقسام

بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة حيث كشفت الدراسة عن أن هناك 164 عاملاً بنسبة 65% من جملة أفراد العينة البالغ عددهم 251عاملا ينتمون إلى 41 جماعة عمل غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل

[1] طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق .ص 151 ،162 .

الدراسة وهي تنتشر بين العمال السعوديين أكثر من غير السعوديين وهذا راجع إلى استقرار هؤلاء مما يتيح أمامهم فرص أكثر لتدعيم هذه العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

اتضح من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء فإلى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها" **جورج زميل** "مؤسس علم الاجتماع الصوري بالجماعات الزوجية أو الثنائية أو الثلاثية، تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب إبراهيم طلعت لطفي تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير على صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.

على الرغم من أن الدراسة قد كشفت عن تشابه نشاطات نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذي مؤداه :تميل جماعات العمل غير الرسمية إلى تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة" وبذلك تتعارض هذه النتيجة مع نتائج الهاوثورن التي تؤكد على تقييد العمال للإنتاج[1].

ثانيا :الدراسات الجزائرية.

1. دراسة شوية سيف الإسلام " :التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية:"

حيث بينت الدراسة التي قام بها الباحث " شوية سيف الإسلام "أن التنظيم غير الرسمي، يتشكل من جماعة الأصدقاء و الزمرات، لذلك اعتبر دراسة التنظيم غير الرسمي، هي نفسها الجماعات غير الرسمية، وقد تمت الدراسة في إحدى الوحدات التابعة للشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد العجين الغذائي الواقعة في الجزائر العاصمة والمسماة بوحدة العجين وذلك سنة 1982 ، وقد كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة

[1] طلعت إبراهيم لطفي:علم الإجتماع الصناعي،مرجع سابق،ص176،177،178،179.

وإبراز دور التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الفروض تتمثل فيما يلي :التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية.

وقد استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعيها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة، وقد اختار العينة من العمال المنتجين المدروس.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها، حيث تحققت الفرضية الأولى بنسبة 100% ، فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا وذلك مقارنة بالفرضية الأولى.

في حين فإن الفرضية الثالثة فقد تحققت، حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار إيجابية وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق الشعور والراحة ورفع الروح المعنوية للعمال، أما السلبية فتمثلت في انتشار الإشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية" .[1]

ويبدو واضحا من خلال التنظيم غير الرسمي للباحث" شوية سيف الإسلام "ارتباط العمال ببعضهم البعض وتشكيلهم لجماعات العمل غير الرسمية والأسس التي تقوم عليها هذه الجماعات.

2. دراسة(حسان الجيلاني) التنظيم غير الرسمي في المصنع:

حيث تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية بمدينة قسنطينة في جوان 1985 حيث يقدر عدد العمال 1128 عامل، وقد تم اختيار عينة البحث من الأقسام وهذا رجع حسب تبرير الباحث إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تأثيرا على

[1] شوية سيف الإسلام: التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة،" جامعة الجزائر، 1982، ص185

الإنتاجية وبذلك فقد بلغ عدد هؤلاء العمال 924 عاملاً أي ما يمثل 82 من العدد الكلي، حيث تمثلت العينة في 12 فكانت 110 عامل.

لقد انطلق الباحث من أربعة مؤشرات في بناء الفرضية وبناءا على ذلك تم وضع الفرضية على النحو التالي :تؤثر الاتصالات والإشراف، والمشاركة والحوافز على التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا، ولتوضيح هذا التأثير، فإن قياس هذه المؤشرات قد حددها الباحث على الشكل التالي:

- تؤثر الاتصالات في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.
- يؤثر الإشراف في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.
- تؤثر المشاركة في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.
- تؤثر الحوافز في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا[1] "

كما استعان الباحث بمجموعة من الأدوات المنهجية في جمع البيانات منها المقابلة الحرة التي كان يجريها الباحث مع المشرفين ورؤساء العمال وذلك لجمع أكبر عدد من المعلومات بالإضافة إلى الاستمارة

كذلك اعتمد الباحث على السجلات والوثائق خاصة فيما يتعلق بتاريخ المؤسسة وتطورها وعدد العمال بها، ودرجاتهم المختلفة في الهيكل التنظيمي، كما استعان الباحث بالملاحظة البسيطة في شكلها المباشر وذلك في مشاهدة العمال في ورشة العمل أو في المطعم والنادي كما استخدم الباحث الاستمارة حيث قسمها إلى ستة أجزاء وذلك بناء على فرضية البحث.

وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج يمكن ذكر أهمها حسب مؤشرات الدراسة فيما يلي:

- علامات وجود التنظيم غير الرسمي:

[1] حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المصنع، ص" 241 .

الانتشار السريع للإشاعة داخل المصنع بنسبة 73.64% حدوث ظاهرة التغيب دون سبب ظاهر وذلك بنسبة 87.27% ولم تجد الإدارة وسيلة للقضاء عليها.

توصلت الدراسة إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة وذلك بنسبة 75.45 % اتفاق الجماعة شبه كلي عند مناقشة قضية تتعلق بالشركة والعمال بنسبة53.64% ومن علاماته أيضا أن الجماعة توبخ الشخص الذي يخرج عن معاييره أن وقيمها وترفضه، وتقبله عضوا فيها إلا إذا التزم بقيمها.

- نظام الاتصالات المعمول به في المؤسسة أكثر سلبا على التنظيم غير الرسمي:

إن الاعتماد على نظام الاتصال الرسمي وحده يقف عقبة دون وصول المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي إلى قمة التنظيم، وحتى الاتصالات الرسمية لا تؤدي مهمتها كما ينبغي كوسيلة إعلام لكل العمال عن الأمور التي تتعلق بالمؤسسة في الوقت المناسب، كما أن الاتصالات الصاعدة تصل في غالب الأحيان، مشوهة ومحرفة وهذا لمرورها بعدة مستويات قبل أن تصل إلى المدير، مما يضعف فاعلية الاتصالات التي تتجه إلى الأعلى ومن تم تنشأ اتصالات غير رسمية سواء بين العاملين أنفسهم أو بينهم وبين الإدارة، إن هذا الانسداد خاصة الاتصالات التي تحمل المشاعر والعواطف الإنسانية، وأدى حسب الباحث إلى أن تؤثر سلبا على التنظيم غير الرسمي مما أدى إلى ظهور الإشاعة والتي تنقل المعلومات بطريقة مشوهة إلى قمة الهرم التنظيمي أو إلى قاعدته، بحيث كانت نسبة انتشار الإشاعة بين أفراد العينة تمثل 73.64%وهي نسبة كبيرة تحرف الاتصالات عن وظيفتها الأساسية[1] ".

رابعا: الدراسة الأجنبية.

- **دراسة ليوناردسايلز**L.SAYLES :

[1] حسان الجيلاني:التنظيم غير الرسمي في المصنع، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة" قسنطينة 1985 .ص119 .

أن يميز بين الجماعات وأن يصنفها طبقا لسلوكها بصفة خاصة، SAYLES حاول طبقا للأساليب اليومية التي تستخدمها لحل المشكلات اليومية، ومدى استجابتها للإدارة حيث يرى " سايلز "أنه يجب التمييز بين أربعة نماذج 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 تقوم بصناعة مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية، وهي على التوالي:

- الجماعات السلبية" "العمال غير المهرة:"حيث إن المعارضة والشكاوي تقل 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 اتحادا من الجماعات الأولى، كما أنها اكثر تظلما، وأعضائها لا ينضبطون في اتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة على درجة عالية من التركيز وتلعب دورا كبيرا في الأعمال النقابية.

الجماعات الإستراتيجية :وهي تتميز بأعلى مستويات التظلم، كما أنها على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابة، وتكون مصدرا لقيادات عديد وتأكيدا لمصالحها الخاصة تمارس ضغوطات كثيرة على الإدارة.

الجماعات المحافظة، "كعمال الملابس :"فهي أكثرها تباينا و أعلاها وحدة، وتستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال النقابية وتعتبر في نظر الإدارة الأكثر إرضاء[1] "

[1] باركر وآخرون": علم الاجتماع الصناعي، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، منشأ المعرف، الإسكندرية 1960 ، ص 158 ،" 157 .

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 فعلا بدراسة هذا التنظيم غير الرسمي الذي ينشا كرد فعل للتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي[1].

وفي هذا الإطار يبدو جليا 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 في 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 تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع بالإضافة إلى هذا أكدت على أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من تركيزها على حل المشكلات العمل والإنتاج، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن ضعف الكفاءة الإنتاجية يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها يتمثل في سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل وذلك لأن المشرف لا يركز على العمال بالقدر الذي يركز فيه على الإنتاج والآلات وتطبيق قرارات الإدارة، كما أجمعت الدراسات السابقة بأن الجماعات العمل غير الرسمية، لها المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر وتوبخ من يخرج عنها، وهذا ما يؤكد على وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال

[1] عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، ط3، مكتبة غريب 1995،ص193.

أعضاء الجماعات غير الرسمية إليها بالإضافة إلى عملية تقييد مستوى الإنتاج عند حد معين متفق عليه إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسات على أهمية 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.

إذن من خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة بدراستي الراهنة والمتمثلة في موضوع التنظيم غير الرسمي والإنتاجية بحيث أفادتني في بلورة الإطار النظري لبحثي كما كانت السند الوحيد في الإطلاع على المناهج المستعملة في مثل هذه الدراسات وأدوات البحث الميداني، بالإضافة إلى المفاهيم المتداولة، كما ساعدتني في طرح تساؤلات وفرضيات دراستي، كما مكنتني من بناء استمارة البحث ووضع المحاور الرئيسية لها، فمثلاً دراسة طلعت إبراهيم لطفي أفادتني في اختيار العينة والتي ارتكزت على عمار الورش والأقسام الإنتاجية فقط على اعتبار أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج وبالتالي يؤثرون تأثيرا مباشرا على العملة الإنتاجية.

كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن الجماعة تمارس تأثيرا قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيرا قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيرا قويا على عادات العمل واتجاهات العمال، وهذا ما كنت قد انطلقت منه في بناء فرضيتي المتعلقة بأهمية قواعد الضبط التي تفرضها الجماعة وأثرها على الإنتاجية بصفة عامة.

كذلك أكدت الدراسات السابقة بأن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل أهمها سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى سوء ظروف العمل المادية وهذا ما أردت الوصول إليه من خلال فرضيتي والمتمثلة في مدى أهمية قنوات الاتصال وأثرها على الإنتاجية كذلك توصلت الدراسات السابقة إلى أهمية التعاون في تدعيم

العلاقات في العمل وبين رفاق العمال وهذا يدعمه ما جاء في مذكرتي والخاص ببيانات وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

أما فيما يخص دراسة" شويه سيف الإسلام "فيما يتعلق بالفرضية الثالثة : للتنظيمات غير الرسمية أثار إيجابية وأخرى سلبية أما السلبية فتمثل في ظهور الإشاعة وكره العمال الشديد للعمل والإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية والكفاءة والإنتاجية وهذا ما أردت أن أصل إليه في بحثي والمتمثل في الفرضية الثانية، وأن ضعف قنوات الاتصال يساعد في ظهور الإشاعة والتي تلعب دورا أساسي في انخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

أما إذا تطرقنا إلى دراسة حسان الجيلاني فنلاحظ أنها كانت بمثابة السند خاصة فيما يخص علامات وجود التنظيم غير الرسمي والذي يظهر نتيجة لعدة عوامل أهمها الثقة والتشابه وتوبيخ كل من يخرج عن عاداتها بالإضافة إلى التعاون وهي عبارة عن مؤشرات تدل على وجود التنظيم غير الرسمي.

❖ **التعقيب حول الدراسات السابقة:**

من خلال الدراسات المذكورة نلاحظ أن كل دراسة قد تناولت جانب معين متعلق بالتنظيم غير الرسمي حيث أن الدراسة الأولى ركزت على دراسة موضوع الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع داخل شركة الأسمدة العربية السعودية سافكو)، هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، أما الدراسة الثانية فركزت على التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية،وكذلك دراسة لي ونارد سايلز:حيث قام بدراسة جماعات العمل في المجتمع الأمريكي.

وفي هذا الإطار يبدو جليا 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 في 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 تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع بالإضافة إلى هذا أكدت على أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من تركيزها على حل المشكلات العمل والإنتاج، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن ضعف الكفاءة الإنتاجية يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها يتمثل في سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل وذلك لأن المشرف لا يركز على العمال بالقدر الذي يركز فيه على الإنتاج والآلات وتطبيق قرارات الإدارة، كما أجمعت الدراسات السابقة بأن الجماعات العمل غير الرسمية، لها المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر وتوبخ من يخرج عنها، 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 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.

إذن من خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة بدراستي الراهنة والمتمثلة في موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره على الأداء بحيث أفادتني في بلورة الإطار النظري لبحثي كما كانت السند الوحيد في الإطلاع على المناهج المستعملة في مثل هذه الدراسات وأدوات البحث الميداني، بالإضافة إلى المفاهيم المتداولة، كما ساعدتني في طرح تساؤلات وفرضيات دراستي، كما مكنتني من بناء

استمارة البحث ووضع المحاور الرئيسية لها، فمثلاً دراسة طلعت إبراهيم لطفي أفادتني في اختيار العينة والتي ارتكزت على الورش والأقسام الإنتاجية فقط على اعتبار أن هؤلاء العمال يمثلون عصب الإنتاج وبالتالي يؤثرون تأثيرا مباشرا على العملة الإنتاجية.

كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن الجماعة تمارس تأثيرا قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيرا قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيرا قويا على عادات العمل واتجاهات العمال، وهذا ما كنت قد انطلقت منه في بناء فرضيتي المتعلقة بالعلاقات القبلية التي تفرضها الجماعة وأثرها على الأداء بصفة عامة.

كذلك أكدت الدراسات السابقة بأن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل أهمها سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى سوء ظروف العمل المادية وهذا ما أردت الوصول إليه من خلال فرضيتي والمتمثلة في مدى أهمية قنوات الاتصال وأثرها على الإنتاجية كذلك توصلت الدراسات السابقة إلى أهمية التعاون في تدعيم العلاقات في العمل وبين رفاق العمال وهذا يدعمه ما جاء في مذكرتي والخاص ببيانات وجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

أما فيما يخص دراسة شويه سيف الإسلام فيما يتعلق بالفرضية الثالثة : للتنظيمات غير الرسمية أثار إيجابية وأخرى سلبية أما السلبية فتمثل في ظهور الإشاعة وكره العمال الشديد للعمل والإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية والكفاءة والإنتاجية وهذا ما أردت أن أصل إليه في بحثي والمتمثل في الفرضية الثانية، وأن ضعف قنوات الاتصال يساعد في ظهور الإشاعة والتي تلعب دورا أساسي في انخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

أما إذا تطرقنا إلى دراسة حسان الجيلاني فنلاحظ أنها كانت بمثابة السند خاصة فيما يخص علامات وجود التنظيم غير الرسمي والذي يظهر نتيجة لعدة عوامل أهمها الثقة والتشابه وتوبيخ كل من يخرج عن عاداتها بالإضافة إلى التعاون وهي عبارة عن مؤشرات تدل على وجود التنظيم غير الرسمي.

من خلال ما تقدم إن دراسة التنظيم غير الرسمي قد حظي باهتمام الكثير من الباحثين، وهذا راجع لأهمية دراسة الجماعات الاجتماعية على مستوى المؤسسات الصناعية والتي تظهر كمتغير لمواجهة التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي، ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن هذه الدراسات قد أغفلت بعض الجوانب المهمة في التنظيم غير الرسمي وعلاقتها بالإنتاجية، خاصة نظام الاتصال وقواعد الضبط والتي سنحاول التطرق إليها في هذا البحث بأكثر تحليل وجدية، وعموما فإن هذه الأطر المرجعية والمداخل النظرية والمنهجية والنتائج الميدانية التي توصلت إليها هذه الدراسات قد ساعدتني إلى حد كبير في الإلمام والإحاطة بجوانب الموضوع والإطلاع إلى مات وصلت إليه الدراسات المشابه قد ساعدني في تحديد جوانب وحدود الموضوع التي سأتناولها في هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: مفهوم التنظيم وأنماطه الأساسية

تمهيد.

أولا :ماهية التنظيم.

1) مفهوم التنظيم.

2) أهمية التنظيم.

ثانيا :أساسيات التنظيم.

1) مبادئ التنظيم.

2) أشكال التنظيم.

خلاصـــــــــــــــة

تمهيد:

إن ما ميز العصر الحديث، هو غلبة الطابع التنظيمي وذلك في كافة أوجه الحياة الاجتماعية، إذ يخيل أن هذا العصر أصبح عصر التنظيمات، وقد شهد القرن العشرون نموا تنظيميا واسع النطاق، فرضته التغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي حدثت في المجتمعات الحديثة، وهذا ما ذهبت إليه بعض الاتجاهات الفكرية التي آمنت بأن التنظيمات الحديثة هي أكثر الأشكال التنظيمية قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها وأنها هي النتاج الحقيقي للحضارة التي قوامها الترشيد والفعالية والكفاية، والملاحظة أن هناك عوامل عديدة ساهمت في حدوث النمو التنظيمي ولعل أبرزها ذلك التباين الشديد الذي اّتسمت به مظاهر الحياة الاجتماعية المختلفة، مما استدعى الأمر القيام بتنظيمات جديد، تواجه الظروف المتغيرة والوظائف الجديدة والنشاطات المستحدثة التي كانت نتاجا لتعقد الحياة الاجتماعية وتشعبها.

أولا : ماهية التنظيم.

01 مفهوم التنظيم:

إن المتتبع للتراث الفكري والنظري في مجال التنظيمة يلاحظ زخما كبيرا ومتنوعا منة التعاريف التي حاول أصحابها توضيح معنى التنظيم فالبعض يطلق لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة، قصد تحقيق أهداف محدد، والبعض الآخر اعتبر أن التنظيم هو العمليات الاجتماعية التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه لتحقيق الأغراض المسطرة.

ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة، فهو يعني عكس الفوضى، فهو يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة، إلا أن هذا التعريف يبدو شاملا ولا يفي بالغرض على اعتبار أن ميدان التنظيم غني ومتنوع، وقد تناوله العديد من العلوم بالشرح والغوص في مضامينه، وعلى هدا الأساس ينبغي التفرقة بين عدة أشكال للتنظيم.

ولعل أول ما يلج إلى أذهاننا هو مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة والوارد في قاموس علم الاجتماع ل " :محمد عاطف غيث "حيث ربطه بمفهوم التنظيم الاجتماعي العام حيث يرى أن التنظيم " هو عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة[1].

أما تالكوت بارسونز " TALCOTT PARSONS " فقد نهج نهجا مغايرا في تعريفه للتنظيم، حيث أطلق عليه مصطلح " النسق الاجتماعي "والذي يعني به "مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى إشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشتركة ثقافيا[2] ، بحيث تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر بارسونز، البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة أما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن نظرية التنظيم عنده قد ارتكزت على البناء والوظيفة، فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمنه من قواعد وآلات وأدوات، كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم والعلاقات الاجتماعية تمثل الوظيفة.

[1] محمد عاطف غيث :"مرجع سابق، ص" 313 .

[2] نيقولا تيماشيف": مرجع سابق، ص 357-358 .

إن ما يأخذ على بارسونز هو أنه لم يحدد بدقة النسق الاجتماعي " عناصره "إذن من الممكن على أساس هذا التعريف المبسط للنسق الاجتماعي، اعتبار كل حالة من حالات التفاعل الاجتماعي نسقا اجتماعيا، ونظريته هي في الواقع نظرية في النسق الاجتماعي المستقر[1].

لهذا لم يتسنى لبارسونز من تقديم نظرية شاملة عن التنظيم، كأنه اعتبر أن كل الحالات للتفاعل الاجتماعي تمثل انساقا اجتماعية إلا أن هذا يثير بعض اللبس والغموض حول هذه النظرية.

وانطلاقا من هذا المعنى، يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي، إذن فالتنظيم الاجتماعي هو كل الوحدات الاجتماعية أفراد أو جماعات بالإضافة إلى مكوناتها الأساسية والفرعية التي تتصف بالاستقرار النسبي.

إن التنظيم من وجهة نظر"محمد علي محمد"، "يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا[2].

انطلاقا من هذا التعريف نلاحظ أن الدكتور محمد علي محمد قد ركز على الأساليب والطرق وهي تلك العمليات والقرارات الهادفة التي تنظم السلوك الإنساني ولن يتحقق ذلك حسب رأي محمد علي محمد إلا بمعرفة الظروف السائدة في المجتمع والتي تتكون من " عنصرين أساسين هما:

- بناء العلاقات الاجتماعية في جماعة أو مجتمع اجتماعي والمعتقدات السائدة في هذه الجماعة، أي موجهات السلوك وضوابطه[3].
- ويتألف البناء من الهياكل أو الوحدات الاجتماعية التي تحفظ النظام الاجتماعي من الانحراف والتخلخل .أما معجم العلوم الاجتماعية فقد أعطى لكلمة التنظيم معنيين هما **المعنى الأول:** وهو منظمة" ORGANISATION "بمعنى أن الأفراد ينتظمون وفق قواعد مضبوطة، ولوائح محددة وأهداف مرسومة.

[1] نيقولا تيماشيف :"نظرية علم الاجتماع، مرجع سابق.

[2] محمد علي محمد :"علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص11.

[3] المرجع نفسه، ص12.

أما المعنى الثاني :ويقصد به التنظيم الاجتماعي بصورة عامة بما فيه من عمليات وعلاقات وما يحققه من أهداف اجتماعية عامة كما أنه يضم البناء العام الذي يحدد الهياكل الأساسية التي تقوم في المجتمع[1].

إذن فمعجم العلوم الاجتماعية يلتقي مع قاموس علم الاجتماع في اعتبار أن التنظيم الاجتماعي يتمثل في البناء الاجتماعي العام الذي يتسم بالاستقرار إلا أن هناك اختلاف بينهما والمتمثل في أن معجم الاجتماعية يركز على العلاقات والعمليات الاجتماعية والأهداف التي يحققها التنظيم، في حين أن قاموس علم الاجتماع يرى آن التنظيم الاجتماعي يتمثل أساسا في البناء الاجتماعي وأن العلاقات الاجتماعية الموجودة داخله تتسم بالاستقرار النسبي.

وعلى صعيد آخر فقد أورد معجم العلوم الاجتماعية تعريفا آخر للتنظيم ،حيث اعتبره مرادفا لكلمة منظمة، بحيث سار على هذا المنحنى العديد من المفكرين وعلى رأسهم محمد علي محمد حيث أعطى تعريفا للتنظيمات، إذ أنه اعتبرها " وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين، لكي تحقق أهدافا محددة مثل المؤسسات الصناعية ، المدارس والمستشفيات[2]".

وقد اتبع هذا النهج كذلك " اميتاي اتزيوني "A.ETZIONI " عندما قال إن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من أجل تحقيق أهداف معينة وتستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء والأسرة، لأنهما لا يصنفان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم وقد اعتبر "اميتاي اتزيوني " بأن التنظيم يقوم على الخصائص التالية :تقسيم العمل والسلطة.

وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات استبدال العاملين[3].

بالإضافة إلى ما تقدم هناك تعاريف أخرى يمكن اعتبارها أقل شمولية وأكثر، حيث يعرفه لويس ألنLOUIS.ALAIN " هو عملية تحديد تحديدا لمصطلح التنظيم وتجميع

---

[1] نخبة من الأساتذة المختصين:" مرجع سابق، ص 575،1975 .

[2] محمد علي محمد :"علم اجتماع التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص 10، 11

[3] Jean–clavde scheide: les grands auteurs en organisation édition du nord paris,1980, p17

العمل الذي ينبغي أداؤه مع تحديد وتفويض السلطة والمسؤولية وإقامة العلاقات بغرض تمكين الأشخاص من العمل بأكثر فعالية لتحقيق الأهداف[1].

في حين عرفه" مارسال ديموك MARCHAL DIMOCK" بأنه التجميع المنطقي للأجزاء المترابطة لتكون كل وحدة، تمارس من خلال السلطة والتنسيق والرقابة لتحقيق غاية موحدة[2].

من خلال هذين التعريفيين نستنبط " بأن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي من خلالها يتم تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، بيان نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق وأنماط التفاعل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها."

بناءا على ما تقدم يمكن القول بأن الباحثين المهتمين بالتنظيم، قد اختلفوا حول مفهوم التنظيم، وهذا راجع لتأثر كل منهم سواء بالمدارس الكلاسيكية أو الاتجاهات الحديثة للتنظيم، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن العلماء الذين تأثروا بالمدارس الكلاسيكية، قد ركزوا على التنظيم الرسمي وما يتعلق به من مسؤوليات وسلطات، واختصاصات وغير ذلك أما الباحثين الذين تأثروا بالاتجاهات النظرية الحديثة في دراسة التنظيم، يميلون إلى ربط مفهوم التنظيم بأنماط السلوك وما يرتبط بها من عمليات اجتماعية كالتعاون والتنافس والصراع ....الخ.

02 أهمية وأهداف التنظيم:

من عادة الإنسان أنه يسعى إلى إيجاد نوع من التعاون لتأدية المهام الكبيرة والمتشابهة، وحتى لا تكون هذه الأعمال يسودها نوع من الفوضى فإن ذلك يستدعي وجود تنظيم معين بغرض تجميع وتنسيق وترتيب الجهود وبالتالي توحيدها في مسار معين لأجل تحقيق الأهداف المرسومة بطريقة صحيحة، بعيدة عن كل نزاع وتعارض.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم، كان ولا يزال أحد الميكانيزمات الحيوية في المنظمة، مهما كان نوعها سواء اقتصادية أو خدماتية أو سياسية...الخ

فهو يساعد على تجميع وترتيب و التنسيق بين كل العناصر الضرورية للعمل بما في ذلك العامل البشري، فالتنظيم إذن يتضمن مفهوم النظام كما يراه البعض وهناك من

[1] صالح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة 2006 ،ص" 16 .

[2] نفس المرجع، ص17 .

يحاول الربط بينه وبين الإجراءات، وكذا خرائط سير الإجراءات والهياكل التنظيمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات، ومن تم يمكن القول، بأن التنظيم يمثل الحجر الأساس الذي تبنى عليه المنظمة لما له من مزايا وأهداف متعددة والتي يمكن حصرها في النقاط التالية:

2- 1 تحديد واضح للاختصاصات والمسؤوليات بين الوحدات الإدارية، والوظائف التي تتكون منها، بحيث يتعين لكل إدارة أو قسم الصلاحيات الموكلة إليها وحدود اختصاصها وعلاقتهما مع باقي الأقسام والإدارات، كما يتم تحديد الوظائف الأساسية من الفرعية وكذلك شاغلي الوظائف، وكذلك تجنبا للتداخل في الصلاحيات والاختصاصات بين الوظائف المختلفة وهذا لغرض الحد من ازدواجية التداخل في الأعمال[1].

2- 2 التحديد الواضح للصلاحيات المخولة للرؤساء وللموظفين الذين يشغلون وظائف الوحدات الإدارية في مختلف أقسام المنظمة، وهذا قصد القضاء على كل أنواع الصراع والتنافر والنزاع أو حتى تضارب في المهام.[2].

2- 3 تحقيق التنسيق الجيد بين الوحدات الإدارية التي تتكون منها المنظمة وبين الموظفين العاملين فيها، في إطار روح الفريق الذين يقوم على التآزر والمساعدة والابتكار بعيدا عن كل أنواع المصالح الفردية على اعتبار أن روح الفريق يقوي العمل ويزيد من عزيمة الأفراد، وذلك تجنبا للانفصال وكل أنواع الانقسامات السلبية بين كل الوحدات المكونة للمنظمة[3].

2- 4 تحقيق رقابة إدارية فعالة على القيام بالأعمال داخل التنظيم، والرقابة الفعالة إنما تكون في إطار بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يساعد على إنجاز الأهداف المسطرة[4]

[1] محمد شاكر عصفور": أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة، الطبعة 03 عمان، سنة 2005 ، ص" 130 .

[2] محمد شاكر عصفور: نفس المرجع.

[3] نفس المرجع، ص" 131 .

[4] نفس المرجع، نفس الصفحة" .

2- 5 العمل على إيجاد نوع من التعاون الاختياري بين كل الوحدات الإدارية وبين العاملين فيما بينهم والذي من شأنه، يعزز مكانة المنظمة ويساعد على العمل وفق الخطة العملية التي سطرت لهذا الغرض[1].

2- 6 انتظام سير العمل في المنظمة وتحقيق الاستفادة القصوى من الإمكانيات المتوفرة لدى المنظمة وذلك من خلال الوصول إلى الأهداف المسطرة في إطار الحكم الراشد أي ملائمة الوسائل للغايات وتحقيق أكبر قدر من الفعالية بأقل التكاليف وأحسن الطرق[2].

وعلى هذا الأساس فالتنظيم مهم في حياة البشر والمنظمات، ويحقق الاستمرار في إطار التعاون المبني على أساس روح الفريق، بعيدا عن كل التكتلات والنزاعات وتضارب المصالح فهو إذن مفيد في عملية التنسيق والترتيب بين كل المستويات التنظيمية، كما يساهم في تحقيق الاستفادة الحسنة والاستغلال العقلاني للموارد المتاحة داخل المنظمة.

ثانيا: أساسيات التنظيم:

في هذا الإطار نحاول أن نقدم المبادئ الأساسية التي أوردها رواد الإدارة الأوائل والتي تعتبر الموجة الأساس للمشرفين، كما نتعرض لأهم أشكال التنظيم المعتمدة في الإدارة.

01- المبادئ الأساسية للتنظيم:

إن المتتبع لتراث الفكر الإداري والمهتم بمجال الإدارة، يلاحظ أن الباحثين والمفكرين قد انصب اهتمامهم منذ أمد بعيد بهذا المجال وذلك قصد إيجاد الطرق المثلى، والتي من شأنها أن تساعد المنظمون أو الرؤساء على تأدية أعمالهم وذلك عند قيامهم بمهام التنظيم والأعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة، ولعل أبرز الرواد في هذا المجال نذكر: تايلور، فايول، مونتي ، جوليك ...وغيرهم.

وعلى هذا الأساس فإن مفكري المدرسة الكلاسيكية التقليدية، قد ساهموا في وضع واستخلاص مجموعة من المبادئ الموجهة التي اقرها الرواد الأوائل حيث تمثلت فيما يلي:

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.
[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

1- 1 مبدأ وحدة الهدف:

لما نقول وحدة الهدف، يفهم ضمنيا بأن لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها.

عادة قيام أو ظهور المنظمات، إنما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف، وإلا كيف نفسر سبب وجودها أو ظهورها، وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار هذا المبدأ من أوليات أي تنظيم، يريد أن يظهر إلى الوجود، والمقصود بوحدة الهدف هو أن المنظمة لها صياغة عامة عن الأهداف الكبرى المراد تحقيقها، ولا يتم ذلك إلا في إطار مجموعة من الأهداف الفرعية والموزعة بين كل الوحدات الإدارية وحتى يتسنى للتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية، لا بد أن تبنى على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة[1].

1-2 مبدأ تقسيم العمل والتخصص:

إن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، أصبح السمة المميزة لهذا العصر، على اعتبار أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان عمل، لا يكون له جدوى إلا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد مسؤوليته للأعمال الموكلة إليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه، ومن تم يساعد على إتقان العمل وإلى اكتساب المهارات والخبرات في أدائه، مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء، لذلك فإن التخصص يساعد في تحقيق الكفاءة الإدارية، إلا أن مبدأ التخصص له بعض السلبيات ومن أمثلة ذلك ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية، إذ نجد بعض المستخدمين متخصصين في إحضار البريد وتوزيع الجرائد أو إعداد الشاي والقهوة ويعتبر تكليفه بمهام أخرى هو خروج عن مجال عمله وتخصصه، وربما يرفض القيام بها[2].

1- 3 مبدأ الوظيفة:

انطلاقا من أن الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها أي تنظيم، معنى هذا أن التنظيم الإداري لأي منظمة سواء أكانت حكومية أو خاصة، يبنى على أساس الوظائف، وليس على أساس الموظفين أي أن الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع

[1] "محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر، ص " 133

[2] "محمد شاكر عصفور": نفس المرجع، نفس الصفحة.

الأعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها، فالوظائف لا تتأثر بشاغليها، بحيث يمكن أن يتداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين إلا أن خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الغرض الذي أنشأت من أجله[1].

1- 4 مبدأ وحدة الرئاسة:

يعتبر مبدأ وحدة الرئاسة مهم في أي تنظيم، لأنه يحافظ على السير الحسن بالإضافة إلى عدم الإخلال بالنظام والفوضى وارتباك العمال، بحيث يجب أن تصدر الأوامر والتعليمات من سلطة واحدة، أي يكون للعامل رئيس واحد يقوم بعملية التوجيه والإشراف والمراقبة، كذلك يجب أن تنحصر سلطة الأمر في كل مستوى من المستويات الإدارية في رئيس واحد والذي يساعد على تحديد المسؤولية ويضمن التنسيق ويوجه الجهود، كما أن استلام الموظف عدة أوامر من عدة رؤساء، وخاصة إذا كانت هذه الأوامر متعارضة، فإنها تجعل الموظف في حيرة من أمره، مما تفقده السيطرة على عمله وما تجلبه من آثار سلبية من الناحية النفسية[2].

1-5 مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:

إن مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة، يعني أن المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل، كما أن تفويض الاختصاص يجب أن يقرن بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ولما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك لتحقيق أهداف وغايات معينة، فإنه بالضرورة يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الغايات والأهداف، ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة، مثلا ، نقوم بتعيين مدير قصد تنفيذ مشروع معين، بحيث تخصص له ميزانيته، كما تفوض للمدير صلاحيات مالية وإدارية وإخضاعه في حالة تجاوز الإعتمادات " المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال[3].

1- 6 مبدأ نطاق الإشراف:

يرتبط هذا المبدأ بعدد من المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بشكل فعال، كما ينص هذا المبدأ على أن هناك عددا محدودا من المرؤوسين يستطيع الرئيس توجيههم وذلك حسب مقدرته ومهارته وقد اختلف العلماء والباحثين حول عدد

[1] نفس المرجع، نفس صفحة

[2] نفس المرجع، ص 134"

[3] نفس المرجع، ص " 135

المرؤوسين، فمنهم من يحصره من 03 إلى 06 ومنهم من يقول لا يتعدى الستة ومنه من عدده من 05 إلى 10 إلا أن النظريات الكلاسيكية تحدد نطاق الإشراف ب 11 عضوا، أما النظريات الحديثة تربط نطاق الإشراف بعدة عوامل، مثل طبيعة العمل، وقدرة المشرف أو المدير، خبرة ومهارة المرؤوسين، طبيعة المؤسسة ومجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة[1].

بالإضافة إلى ذلك فقد حدد الباحثون أنواع لنطاق الإشراف، فهناك الواسع والضيق، بحيث اتساع نطاق الإشراف يرتبط بالهيكل التنظيم المسطح، أما الضيق فيرتبط بالهيكل التنظيمي الطويل " تعدد المستويات التنظيمية "ونستخلص من ذلك أنه كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس صاغ" غريكوناس" GRAICUNOS " صيغته المشهورة حول نطاق الإشراف كما يلي:

- يزداد نطاق الإشراف بمتتالية حسابية.
- تزداد نطاق العلاقات بمتتالية هندسية.
- كما تحدد صيغته ثلاثة أنواع من العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- علاقات فردية مباشرة.
- علاقات جماعية مباشرة.
- علاقات عرضية متقاطعة.

حيث اقترح في هذا الشأن المعادلة التالية:

$$ع = ن\ (2^{ن} / \ 2+ن \ _ \ 1\ )$$

حيث ع = عدد العلاقات الكلية ون نطاق الإشراف عدد الأفراد المشرف عليهم المدير أو الرئيس[2].

ولو افترضنا أن رئيس قسم يشرف على 4 موظفين فإن تطبيق المعادلة يكون كالتالي:

$$ع = 4\ (2 + 4\ _ \ 1\ ) \Leftarrow$$

$$ع = 4\ \{2^{\ 4}\ / \ 2+(4_1)\} \Leftarrow$$

$$ع = 4\{\ 2^{1-4}\ / \ 2+(\ 4-1) \Leftarrow$$

[1] علي غربين وآخرون": تنمية الموارد البشرية، دارالهدى للطباعة، 2002 عين مليلة، ص " 173

[2] نفس المرجع السابق، ص" 174

⇦ ع =4 { 2 $^{1-4}$ +(3) }

⇦ ع = 4(8+3)

⇦ ع =4(11) ⇦ ع=44

1-7 مبدأ تفوىض السلطة:

ونقصد بهذا المبدأ هو أن السلطة تفوض من المستويات العليا إلى المستويات الوسطى التي تليها، وذلك على اعتبار أن المدير أو الفرد البشري ليس بمقدوره الإلمام بكل ما يدور في المنظمة ولا يستطيع العمل بمفرده ومن تم فإنه من الواجب أن يفوض للموظفين بعض أعماله وذلك بإعطاء أو التنازل على بعض سلطاته إلى مساعديه وذلك" قصد السيطرة على كل الوحدات المكونة للمنظمة وتحقيق الغايات المرسومة[1].

1-8 مبدأ **المرونة** :

بحيث يجب في هذه الحالة أن يكون التنظيم مرنا وقابلًا للتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية والمتمثلة في المستجدات التي قد تظهر أو الداخلية وذلك بافتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند وجود عقبات أو مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل وذلك حفاظا على التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة "على المواكبة والبقاء على قيد الحياة[2].

1-9 مبدأ الكفاءة:

في هذا الإطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على الإنتاجية ، معنى ذلك أن التنظيم يستطيع أن يكون ذو كفاءة إذا استطاع أن يصل إلى تحقيق الأهداف في إطار الحكم الراشد أي استخدام الإمكانيات المتاحة في المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية أم تكنولوجية وذلك لإنتاج" سلع أو خدمات بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة وبأقصى سرعة[3].

1-10 مبدأ العلاقات الإنسانية.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن الرئيس لا بد أن يتفطن إلى مجموعة من المبادئ في تعامله مع العنصر البشري وذلك تثمينا للروح المعنوية وكسب ثقة الموظفين وبث

[1] محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق الذكر،ص 139

[2] نفس المرجع، ص140.

[3] نفس المرجع، نفس الصفحة.

روح التعاون كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مرسومة ومدروسة من قبل، ولعل أهم هذه العناصر تتمثل فيما يلي :

1 مبدأ عدم توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين.

2 مبدأ عدم انتقاد الموظفين لبعضهم

3 مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة

4 مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة.

5 مبدأ المعاملة العادلة والمتساوية لأفراد الجماعة

مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف[1].

1-11 مبدأ قصر السلطة:

و ينص هذا المبدأ على الكفاية والفعالية الإدارية بحيث تزيد هذه الأخيرة كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة بحيث أنه كلما قلت المستويات الإدارية والمراحل التي تمر فيها المعاملات أو الاتصالات، كلما زادت هذه الفعالية على اعتبار أن الاتصالات في هذا الحالة" تكون سريعة وتمر في طريق أقصر بحيث لا يكون هناك مجال لتأخير المعاملات[2].

1-12 مبدأ التدرج:

إن مبدأ التدرج في السلطة من شأنه أن يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال التنظيمي الذي يعتمد وضوح خطوات أو خطوط السلطة من أعلى سلطة إلى كل مرؤوس في التنظيم.

بالإضافة إلى هذا هناك مبدأ اللامركزية وديناميكية التنظيم... إلخ، وانطلاقا من هذه المبادئ التي أوردها الرواد الأوائل واعتبارها ضرورية لأي تنظيم على أساس أن العمل لا بد أن تحدده مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ والتي من شأنها أن تحدد كل العلاقات والعمليات بين المستويات الإدارية، إلا أن أهم شيء في التنظيم هم الأفراد وجماعات العمل التي تنشأ داخل التنظيم وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءا مكملا للتنظيم الرسمي وجماعات العمل المختلفة، لذلك لا بد أن يكون

[1] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[2] محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم والأساليب، مرجع سابق، ص" 140

ضروريا وحتميا لأي مؤسسة، ومن ثم يجب التساؤل عن خصائص هؤلاء الجماعات وكيف ينتظمون في تنظيمات غير رسمية ويتفاعلون مع أسس التنظيم الرسمي، وعلى هذا الأساس فإن نظرتنا للتنظيم ينبغي أن لا تتركز على جانبه الرسمي والمبادئ والقواعد التي يقوم عليها فحسب، ولكن في تفاعله مع التنظيم غير الرسمي وجماعات المختلفة، لذلك لا بد أن يكون متسم بنوع من المرونة وإشراف ديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار والعدالة والمسواة بين العمال.

2-أشكال التنظيم:

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وانطلاقا من أن التنظيم لا يتم في فراغ، فإن المنظمة هي الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي يحوي هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري وذلك من خلال عملية الترتيب والتنسيق بين مختلف الأعمال واستغلالها استغلالاً جيدا وفق معايير علمية مدروسة.

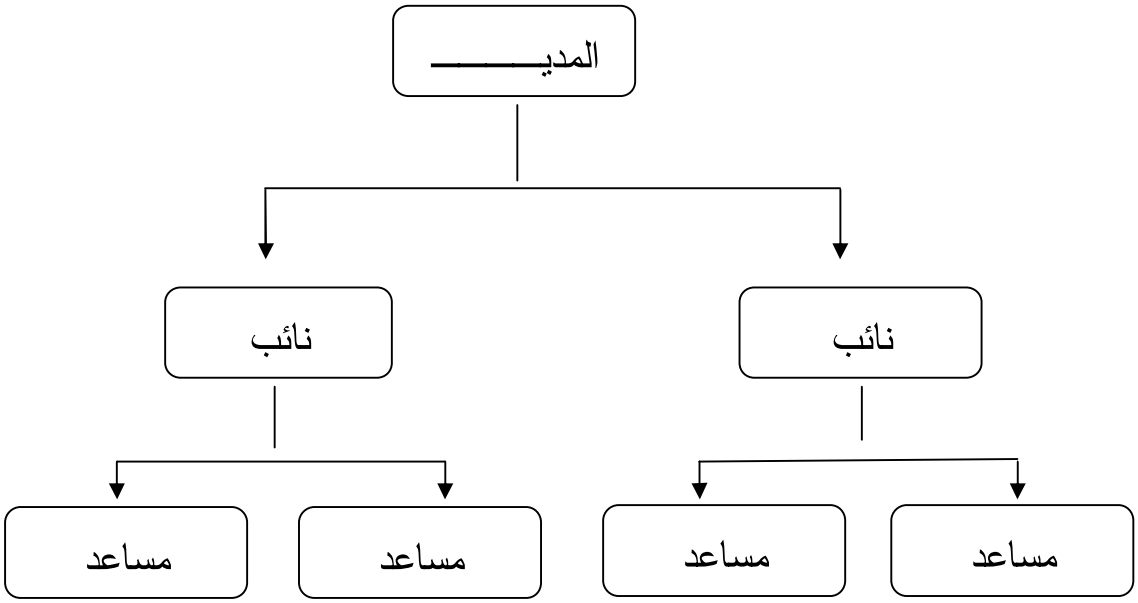
إن ما يهمنا في هذا الإطار هو التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية، لأن هذا التنظيم يتطلب تصميم المنظمة على أساس بيروقراطي أو هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً إلى الإدارات العليا، إذ يرتكز هذا الشكل الهرمي على التخصص وتقييم العمل والتنسيق والاتصالات والعملية الرقابية إلى آخره وإذا ما تناولنا التنظيم الرسمي نلاحظ أنه يتضمن مجموعة من الأشكال وتتمثل أهمها فيما يلي:

2-1 التنظيم العمودي:

في هذا الشكل من التنظيم نلاحظ أن العملية التشغيلية تتم وفق تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل، إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل بخارجه، " أي التفرغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا"، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستعمال قناة واحدة، ولعل من أهم إيجابيات هذا الشكل تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات الوضوح والبساطة، مركزية اتخاذ القرار ويوضح الشكل" التالي هذا التنظيم [1].

[1] موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2002 ، ص34

الشكل رقم :(01) التنظيم العمودي.



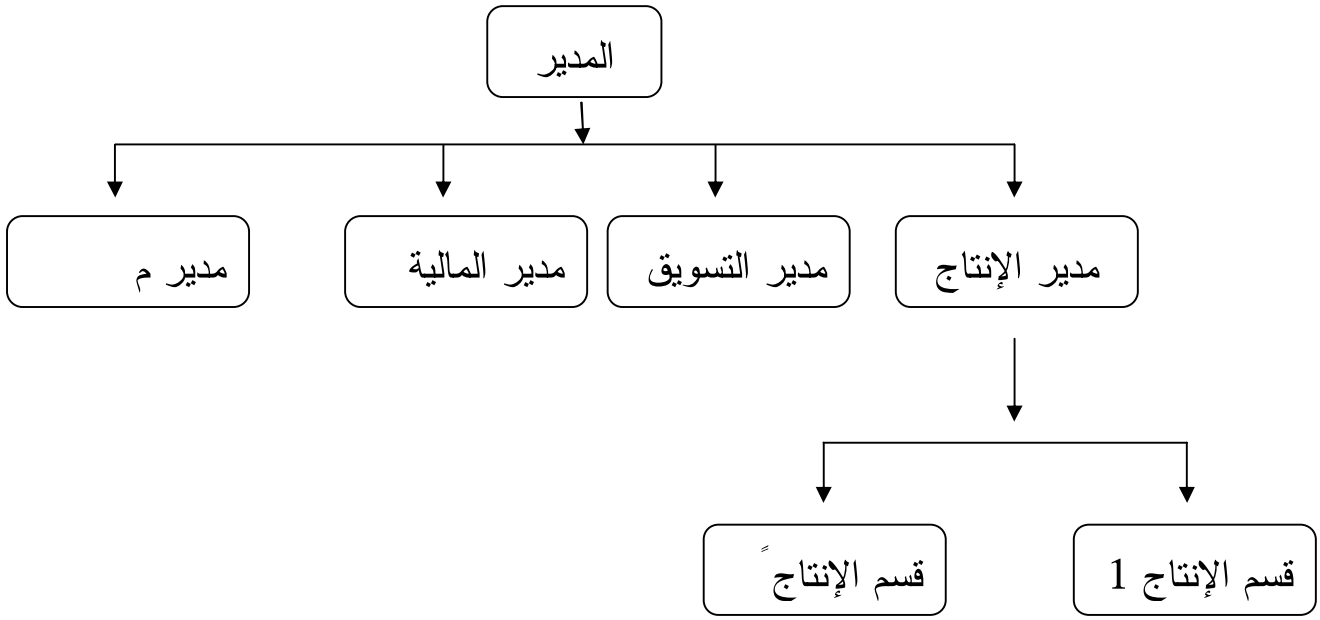
المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل،ص34.

2-2 التنظيم الوظيفي:

لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلا بينه وبين التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرارية المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة للتنظيم الاستشاري، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنبا للصراع والتضارب، وعلى هذا يجب أن تعطى للاستشاريين صلاحيات " وسلطات تنفيذية تكون ضمن مصلحة المنظمة، والشكل التالي يوضح هذا البناء[1].

[1] موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق،ص35.

الشكل رقم :(02) التنظيم الوظيفي



المصدر: موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل،ص35.

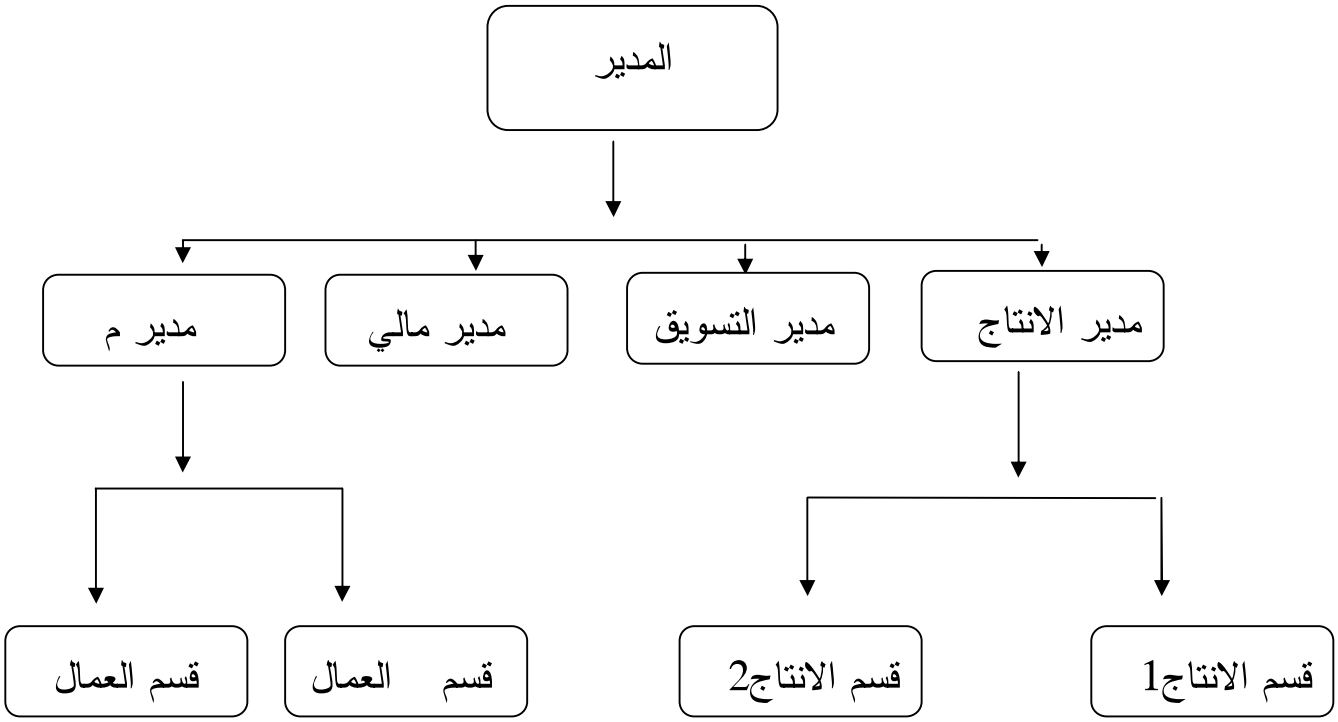
وما يلفت الانتباه إلى هذا الشكل يركز على التخصص وتقييم العمل بغرض زياد الأداء وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي، كذلك يشير إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين، كما ينصح عند استخدام هذا الشكل الانتباه من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين.

02- 3 التنظيم الاستشاري:

تكمن مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة، ونظرا لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا، لأن ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة، والهدف من هذه الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع المراد الاستفسار عنها، إذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هو تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية ، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة عدم مراعاة عدم حدوث نزاعات بين الأفراد، قد تكون

نتيجة للاختلاف في الآراء أو الطروحات لذلك على الرؤساء الاحتياط وأخذ الحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم، والشكل التالي يوضح هذا البناء[1].

الشكل رقم :(03) التنظيم الاستشاري.



المصدر :موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ص 36.

4-2 تنظيم اللجان:

ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري بحيث نلاحظ تجمع لمجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية، أي يساعدون على تقديم اقتراحاتهم واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفقا لتسلسل رسمي، مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها[2].

[1] موسى اللوزي: التنظيم وإجراءات العمل، مرجع سابق، ص." 36

[2] نفس المرجع، ص 37.

5-2 التنظيم غير الرسمي:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم الرسمي، إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخولهم في علاقات تبنى وفقًا لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد الإذعان للجماعة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي عادة ما يظهر تعبيرا عن الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم الرسمي تلبيتها ومن تم فإن نجاح أي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير رسمية تؤثر بها على إنتاجية العاملين وتتحكم فيها.

خلاصة:

انطلاقًا مما تقدم تتوقف الكفاءة والفعالية لأية مؤسسة سواء أكانت خدماتية أو إنتاجية إلى حد كبير على كفاءة وملائمة التنظيمات الرسمية الخاصة بها، على النحو الذي يسمح بوجود هياكل تنظيمية محددة أو علاقات وظيفية تبادلية غير متناقضة، وتفويض للسلطة بعيدا عن المركزية المتسلطة، ومناخ تنظيمي صحي يشبع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، ويشجع على الابتكار والإبداع، واختيار الأفراد المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة لمؤهلاتهم ورغباتهم .ولعله ليس من سبيل المبالغة في القول بأن غالبية المشكلات التي تُعيق الأداء، إنما ترجع إلى سوء التنظيم وبالتالي تضخم المشكلات التنظيمية التي تحتاج إلى معالجة جذرية مدروسة وواعية.

الفصل الثالث

الفصل الثالث: المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي

تمهيد

أولا :مدخل البنائية الوظيفية

1) نظرية الإدارة العلمية

2) نظرية العلاقات الإنسانية

3) النظرية التفاعلية

4) نظرية اتخاذ القرار

5) نظرية التكوين الإداري

ثانيا :مدخل الماركسية

ثالثا :مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية

1) نظرية هومانز لتكوين الجماعة

2) نظرية التبادل الاجتماعي لبيتر بلاو

3) نظرية القرب

4) نظرية الاتزان لنيوكويب.

رابعا :البدائل السوسيولوجية الحديثة لدراسة التنظيم غير الرسمي

خلاصة.

تمهيد:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت التنظيم غير الرسمي، حيث يلاحظ أن هناك كما هائلا من المعرفة حول ظهور الجماعات غير الرسمية والعوامل الكامنة وراءها، إضافة إلى تعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وهي في الغالب العام يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي هو استجابة لخلل ما يبرز في البناء التنظيمي، حيث يتطلب ظهور جماعات تضع إستراتيجية وأهداف وذلك إما دفاعا عن مصالح الجماعة الاجتماعية المنتمية إلى المؤسسة أو حفاظا على تماسكها وفي هذا السياق نتناول في هذا الفصل أهم المداخل النظرية التي تناولت دراسة هذا الموضوع.

إن دراسة التنظيم غير الرسمي قد تعرض له عدة مفكرين دوي اتجاهات فكرية مختلفة، كل اتجاه نظر إليه من وجهته الخاصة وذلك حسب التصورات النظرية التي يتبناها.

ولهذا حاولنا في هذه الدراسة أن نبرز أهم المداخل النظرية باعتبارها صالحة كمجموعة للبحوث التي تجري على التنظيمات.

أولا:مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطلق هذاالمدخل من مسلمة 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 فيما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل 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 بإرجاعه إلى الكل.

دراسة 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 " "T.PARSONS، " وسانزنيك "P.SELSNIK"،" ميرتون"R.MERTON" ، "وكاتنز "KATZ، وجولدنز" A.GOULDNER" ،وكان KAHN." في معالجتهم التنظيمية و

[1] طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة، القاهرة، 1985 ، ص" 157

[2] سعد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة .الإسكندرية، 1990،ص253

تطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقاتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية[1].

ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين:

الأولى: وجهة النظر الثقافية التي تستخدم قيم النسق وتصنفها و تنظمها في سياقات وظيفية مختلفة.

الثانية: وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوارالأفراد الذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه[2].

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم.[3]

وقد وصف بارسونز أربعة موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى وتتطور، وأكد أن العملية في أي نسق اجتماعي تخضع لأربعة متطلبات وظيفية مستقلة يجب مواجهتها وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق وهذه المتطلبات هي كالتالي:

تحقيق الهدف: بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق أهدافه.

المواءمة:adaptation : بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الأهداف.

التكامل :وهو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي إلى تماسك المشتركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف.

الكمون :ويشير إلى قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يطلبه النسق، وبمعنى تهدف تحليلات هذا المدخل إلى الكشف عن آثار هدف النسق على بنائه من ناحية، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي الأكبر

[1] نفس المرجع، ص 233 .

[2] سعد عيد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم ، مرجع سابق، ص 153.

[3] علي عبد الرزاق جلبي: دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت 1985 ، ص17 .

من ناحية أخرى، فالتنظيم نسق اجتماعي له حاجياته التي يجب إشباعها وهذا عن طريق مجموعة من العناصر تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها.

أما ميرتون "فقد حاول اختبار نظرية فيبر في التنظيم، فإذا كان فيبر، قد أكد على الجوانب الإيجابية للقواعد واللوائح الرسمية في التنظيم، تلك القواعد التي تضمن ثبات واستقرار البناء التنظيمي والتنبؤ مقدما بسلوك أعضائه، فإن " ميرثون "قد أوضح لنا الجوانب السلبية لهذه القواعد وما يمكن أن تؤدي إليه القواعد إلى ثبات سلوك الأعضاء من تصلب وجمود سواء في التعامل داخل التنظيم أو في التعامل مع الزملاء.

وقد أوضح أيضا "ميرتون "أن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يحولها إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا في ذاتها.

أي أن " ميرتون "انطلق في تحليل الأنساق من نقد النظرية الفيبرية حول الضبط الصارم، وأشار إلى أن نظرية "فيبر "افتقدت بعدا هاما هو المعوقات الوظيفية التي تجعل لكل نسق اجتماعي تأديته لمهامه وظيفة إيجابية ووظيفة سلبية ترتبط بالجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة، عكس فيبر الذي يؤكد على الجوانب الرشيدة في التنظيم.

كما قدم " سلنزنيك "إسهاما في نظرية التنظيم، حيث انطلق من مقولة التوازن الدينامي للأنساق بمعنى أن النسق في توازن ويتغير في مواجهة التغيرات الخارجية عن طريق الميكانيزمات الداخلية التي تدخل لإعادة التوازن وكشف "غولدنز "عن الوظائف التي تؤدي القواعد في التنظيم للمحافظة على البناء التنظيمي وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها "فيبر :أما " كاتز "و "كان "فقد تبنى مفهوم النسق المفتوح لكي " يوضح ويكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط التنظيم والبيئة[1].

ويتضح مما سبق أن التنظيم هو نسق مفتوح ويتبادل التأثير مع البيئة الخارجية باعتبارها مصدرا للمشكلات التي تواجه التنظيم ومصدرا للموارد البشرية والاقتصادية التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه، كما يستعين هذا المدخل في دراسة التنظيم بأداة تصورية هي التوازن الدينامي للأنساق، فالنسق في توازن ويتغير لكي لا يدخل بنظام المؤسسة، وإذ حدث العكس فإن الميكانزمات الداخلية تدخل لإعادة التوازن، كما يهتم هذا

[1] طلعت إبراهيم: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص159 .

المدخل بمشكلة أساسية هي الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية. وما يمكن الإشارة إليه حول إسهام هذا المدخل في معالج التنظيم غير الرسمي ما يلي:

_ تركيز بعض رواد هذا الاتجاه على الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة وبالتالي أعاروا أهمية خاصة للعلاقات الاجتماعية المباشرة المبنية على التفاهم.

_ تناول هذا المدخل مسالة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل التي تحدد وتيرة العملية الإنتاجية.

_ يرى البنائيون أن التنظيم غير الرسمي يلعب دورا أساسيا في استقرار التنظيم وإشباع حاجات الأفراد أو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وعليه فإن التنظيم غير الرسمي هو وحدة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار .على الرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في" دراسة التنظيمات إلا أنه تعرض للنقد في بعض جوانب منها[1]:

_ أكد البنائيون الوظيفيون بشدة على الجوانب التكاملية للتنظيم، بمعنى الانسجام والتوازن سواء داخل التنظيم أو بين التنظيم وبيئته وتجاهلوا مشكلتي الصراع والتغيير.

_ إن الاتجاه البنائي الوظيفي اعتمد على النسق الطبيعي في معالجته التنظيمية ومن أهم أوجه القصور التي يعاني منها هذا المدخل هو ارتباطه الخاطئ بالمماثلة العضوية بمعنى أن التنظيم يتبع قوانين طبيعية في أداء مهامه لكن التنظيمات تتميز بالرشد وتقوم باتخاذ قراراتها حسب طبيعة الظروف التي تواجهها.

1- نظرية الإدارة العلمية:

بدأت الإدارة العلمية تلقى قبولا منذ ظهورها مع مطلع القرن العشرين1900،1920 وتعد سنة 1914 هي السنة التي شهدت أوج انتشارها وأهم من يمثل" الذي يعد أحد رجال الإنتاج هذه النظرية المهندس " فريدريك تايلور F.TAYLOR " والإدارة ومن أوائل من اهتموا بتطبيق الأسلوب العلمي في تناول مشكلات الصناعة.

[1] سعد عبد مرسى بدر: الإديولوجيا ونظرية التنظيم، مرجع سابق .ص" 287

يمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية هي أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم المؤسسين لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد"تايلور أسلوبا يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع تم التجربة وتحليل النتائج[1].

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

أول ما ظهرت هذه النظرية كانت تعرف بإدارة الورش، كما كانت تعرف بالتايلورية ثم عرفت بعد ذلك بالإدارة العلمية، ويمكن تعريفها على أنها علم يحوي مبادئ وقوانين 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[2] .

إن الفكرة الرئيسية التي انطلقت منها هذه النظرية، انه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق اتباع أسلوب علمي قوامه:

_ التخصص والتدريب الفني.

_تحليل العمل إلى جزئيات مع تناول كل جزء على حدا وبالتالي تحديد حركاته وحساب الزمن الذي يستغرقه.

_تصميم المصنع بالشكل الذي يسهل أداء العامل لعمله.

_ تقرير الأجور الأساسية والإضافية وذلك بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات "أداءه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه[3].

والسؤال الذي يمكن أن نطرحه في هذا الشأن: ما هي الخلفية التي قامت عليها هذه النظرية؟.

يمكن القول بأن الظروف التي أدت " بتايلور "للقيام بهذا المسعى، هي ذاتها التي مر بها الإنتاج الصناعي وعناصره المادية والبشرية، بحيث كان بحاجة إلى معدات وآلات وإلى رأس المال وعمال، إلا أن المعدات باهضة على اعتبار حداثة عصر الاختراعات،

[1] صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص125 .

[2] صلاح الشنواني: إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، مصر الإسكندرية 1999 ،ص 41.

[3] صالح عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق .ص42

كما أن رأس المال يعاني من الخسارة والتبذير في الجهد، لأن أساليب العمل غير مخططة وذلك لأن الاعتقاد السائد في زمنه منصب على أن الخبرة والتدريب كفيلان بأن يصل العمل من تلقاء نفسه إلى الطرق المثلى والحركة الصحيحة لعمله " الخطأ والصواب " بحيث كانت تترك أساليب العمل لحرية العمال، والذين كانوا ينحدرون من أصول ريفية، عديمي الخبرة والتدريب، اعتادوا على ممارسة العمل الزراعي، بحيث كانوا يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج، ولا يبدلون الجهد الكافي في أعمالهم وذلك لاعتقادهم، بأن أي زيادة في الإنتاج سيترتب عنها البطالة، وفي هذه الأثناء حاول تايلور أن يجد منفذاً لهذه المشكلات، حيث اعتقد تايلور بأن الإنسان ما هو إلا آلة صماء ذو تركيب عقلي غامض وأن ما يدفعه إلى العمل وبدل المزيد من الجهد هو الخوف والطمع، وأنه إذا توفرت له ظروف فيزيقية ملائمة فإنه لا يكون له الحق في التذمر والشكوى، كل هذه الظروف جعلت تايلور يتجه بتفكيره نحو العنصر البشري وطبيعة أداءه وظروفه، وذلك لكي يقف على جوانب القصور من ناحية والتعرف على إمكانياته من ناحية أخرى، حيث يمكن توفير الفرصة الملائمة "للنهوض بنفسه ومن تم النهوض بالعمل وبالتالي حل مشكلات الإدارة[1].

من خلال ما تقدم نلاحظ أنم تايلور قد جرد الإنسان من أحاسيسه وذلك باعتباره آلة صماء، حيث عمد تايلور إلى تحديد إنتاجية العمال وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، أي تم تقسيم العمل إلى مكوناته، وحساب توقيت كل حركة، مع إزالة الحركات الزائدة والطائشة، وكان يهدف من وراء ذلك أنه كلما زادت إنتاجية العمال زادت فوائد المنظمة، ولقد قامت نظريته على الأسس التالية:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر وأهم ما يطلبه العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكاليف.
- لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح للعامل وصاحب العمل.

[1] علي عبد الرزاق جلبي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق .ص"42

في الأخير يمكن القول، على ضوء التجارب التي قام بها تايلور، قام بتأليف مؤلفه أطلق عليه اسم مبادئ الإدارة العلمية والذي ضمنه مجموعة من الأسس والمبادئ تمثلت كالآتي:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة ، ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهنة."

- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرب عليها بالطريقة المصممة والسليمة."

- يجب أن يتم تنظيم العمل في المنطقة بين الإدارة والعمال، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين، ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.

- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور، وهي ما يسعى الفرد إليه أساسا من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها[1].

وما يمكن الإشارة إليه، هو أن الإدارة العلمية، قد فتحت الباب أمام الباحثين، كما ساعدت أرباب العمل من بلوغ أهدافهم بأقل التكاليف الممكنة سواء أكانت مادية أم زمنية ومن هؤلاء الباحثين "كارل بارث "و "هورس "و " جانت "و "فرانك جلبرت"و"هري شيل و هنري فايول :ومبادئه في الإدارة والمتمثلة فيما يلي:

_ تقييم العمل والتخصص والفصل بين السلطات.

_ تلازم السلطة والمسؤولية.

_ وحدة الأمر.

_ الانضباط أو النظام.

_ الأجور العادلة.

_ وحدة القيادة.

_ خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة.

_ تدرج القيادة.

_ النظام المادي والاجتماعي.

_ الإنصاف.

[1] أحمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية . 2002 .ص29 .

_ استقرار العاملين.

_ اتحاد العاملين.

_ المبدأة.

_ المركزية[1].

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن الإدارة العلمية جاءت كتعبير عن احتجاجات أرباب العمل والإدارة وهي بذلك جعلت الإنسان ملحق للآلة وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، فهي تجاهلت الجانب الإنساني .والعلاقات الإنسانية في التنظيم، واعتمدت سياسة التحفيز المادي حيث ظهر مصطلح الرجل الاقتصادي أي أن الأفراد يكفي أن نحفزهم بالحوافز الاقتصادية وهي السبيل الوحيد لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الإنتاجية، وهي بذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة وأثرها في العملية الإنتاجية على اعتبار أن التدريب والخبرة غير كافيان لتحسين كفاءة الأفراد وتحقيق مستوى عال من الإنتاج، بل هناك عوامل أخرى أكثر أهمية من الحوافز المادية والمتمثلة في الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل.

إذن في ضوء الطروحات للنظرية العلمية، يمكننا القول بأنها نظرية توصف بالصرامة

التنظيمية والرقابة المغلقة لأنها نظرية أحادية في أساسها تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم، غير أنها في نفس الوقت ونتيجة المقاومة العمالية والضغوط التنظيمية وتنميط العمل أشار "تايلور "في بعض كتاباته إلى أهمية جماعات العمل غير الرسمية التي تشترك في ظروف فيزيقية واحدة وتهدف إلى مصالح محددة انطلاقا منعجز القواعد البيروقراطية السائدة على تلبيتها.

على هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي تنظر إليه التايلورية في حالات استثنائية كصمام أمن 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.

[1] مصطفى أبو زيد فهمي وآخرون: الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة .مصر، الإسكندرية،2003 ،ص (36،37،38،39) .

2- نظرية العلاقات الإنسانية.

لقد أثارت حركة الإدارة العلمية ردود أفعال كثيرة لدى الباحثين ولعل عام 1923 في مؤلفه " فلسفة الإدارة " ، "أهمها ما ذهب إليه " آليفر تشيلدون "O.SHELDON" إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات وعدد وموارد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أنالمشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب ولكنها تتضمن تنظيما" إنسانيا في أداء وظيفتها[1].

إذن من خلال ما تقدم يفهم أن تحقيق آليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب ، وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن تم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء.

إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه تنظيم رشيد عقلي، فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه.

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19م، والتي قامت عل أفكار " إلتون مايو "وزملائه، ولعل أهم دراسة الشهيرة بشيكاغو والتي انطلق منها الباحث هي دراسة" :هاوثون" HAWTHORNE" ، أجريت بمصانع " الوسترون الكتريك "والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين " الظروف الفيزيقية وإنتاجية العاملين وذلك بطريقة تجريبية[2].

إن المتأمل في التراث التنظيمي يلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي والتي مرت بها العناصر المادية والبشرية للإنتاج الصناعي، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة وذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات والمعادن والطيران وغيرها من الصناعات،

[1] محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق،ص145

[2] محمد علي شهيب: السلوك الإنساني في التنظيم، دراسات في الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، مصر، الإسكندرية .ص173 .

إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال والشكاوي من التعب والهواجس القلقة، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وظروف العمل الروتينية وغيرها من المشاكل، وعلى هذا الأساس حاول " تايلور "وزملائه إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات.

أما فيما يخص محتوى هذه النظرية، فإنها جاءت كرد فعل لافتراضات " تايلور " والمبنية على الحوافز المادية "الرجل الاقتصادي " إلا أنه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فحسب بل استجابة العامل تحدوها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي وتوجيهات الجماعة نحو الإنتاج، وذلك وفق مجموعة من المعايير والقيم المرتبطة بالعملية الإنتاجية وما يؤكد هذه الحقيقة هي عملية تقييد الإنتاج والتي يلجأ إليها العامل وذلك قصد الاحتفاظ بمستوى معين من سقف الإنتاج والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة، وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل، " التنظيم غير الرسمي "في المؤسسة وأثره على الإنتاج.

وانطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقة الإنسانية أول ما ظهرت، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقاتها بالإنتاج، تم تحولت لدراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحدد لسلوك الأفراد، أين خلصت إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيرا نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من السمات الشخصية للأفراد، كما كان سائد عند تايلور.

كما أوضحت هذه الدراسة بأن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة، ومن تم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وما يمكن أن يحققه من مزايا وبالتالي فهو يحقق أهداف التنظيم، من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها وهو يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي ولعل أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

1-2 أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.

2-2 إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

3-2 إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي.

4-2 إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال " في جميع المستويات "في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

5-2 إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية« اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين[1].

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وذلك كوسيلة لزيادة الإنتاجية، بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح والمفيد والذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات، وحتى يصل إلى ذلك لا بد من توفير مجموعة من الوسائل والمتمثلة في:

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات ومن تم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى
- ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد.

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي:

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها

[1] علي غربي وآخرون: مرجع سابق الذكر، ص40

جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيقية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم نحت منحنى آخر فيما بعد.

- ما يأخذ عليها أيضا أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين، مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية.
- افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة.
- كما أن هذه النظرية ركزت على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع.
- كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء غليها أولاً.
- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي[1].

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنساني، إلا أنه يبقى إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات، وما يهمنا في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي في العملية الإنتاجية، كما يعتبر مفهوم الجماعة الاجتماعية مفهوما محوريا لدراسات العلاقات الإنسانية بصفة عامة، كما اهتمت هذه الدراسة بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم، وتحليل شبكات الاتصال داخلها وذلك من أجل كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وربط الجماعات ببعضها بالتنظيم ككل، بالإضافة إلى"اهتمامها بدرجة تماسك الجماعة وأسبابه ومظاهره وارتباطاته[2].

03 النظرية التفاعلية:

لقد ساهم في هذا الاتجاه كل من تشابل TCHAPPLU و " ارنسبرج "الذين " استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الصناعة كما ساهم أيضا في تطوير هذا المدخل كل من" **رتشاردسن** " RIDCHARDSON "جورج هومانز "و "وايتWITHYTE "وبالرغم من

[1] عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001 ص" 30 .

[2] محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 153

وجود اختلاف بين هؤلاء الباحثين إلا أنه يمكن التعرف على الاتجاه التفاعلي من خلال إسهام " جورج هومانز "في دراسة للجماعات الإنسانية[1].

يعتبر هومانز من أهم الباحثين الذين ساهموا في نمو علم الاجتماع الحديث إذ تعتبر نظريته من أهم النماذج البارزة في دراسة الجماعات الصغيرة، حيث حدد " هومانز" الخطوات التي اتبعها في صياغة إطاره 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 تغيير وتطوير النسق عبر الزمن.

واختار " هومانز "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.

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

كما استخدم " هومانز "بعض المفاهيم مثل المعايير، وهي تمثل قانون السلوك الذي تتبناها الجماعة على أساس صريح، واستخدام النسق الخارجي يشير الى العلاقة بين الجماعة وبيئتها، ومفهوم النسق الداخلي يعبر عن مشاعر الأعضاء اتجاه بعضهم البعض[2].

وخلاصة دراسة " هومانز "هي أنه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في التفاعل والعواطف، وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل الوصول إلى هدف مشترك[3].

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق .ص" 157

[2] علي عبد الرزاق جلبي": علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ،ص 92 ،" 91 .

[3] لويس كامل ملكة": سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية . 1963 ص" 51 .

وهنا تظهر العلاقة المتعدية بين كل من النشاط والتفاعل والعاطفة، حيث يذهب مصنفو الجماعات على أساس التفاعل الى أنه الأساس في تشكل الجماعات وهو العمود الذي تقوم عليها، والتي تؤدي إلى قيام علاقات سوية بين أعضاء الجماعات الأولية، ولذلك نجد أن هذه الجماعات الأكثر انسجاما وتماسكًا وتناسقًا بين أعضائها عن تلك الجماعات الرسمية التي تسمح بتفاعلات محددة.

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

04 نظرية اتخاذ القرار:

يرجع الفصل في ظهور النظرية إلى تلك المساهمات التي قام بها بعض الباحثين أمثال" سيمونH.ASIMAN "، وسيرت، R.CYERT "و " مارشJAMES.MARCH حيث يرى سيمون أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات " والعلاقات بين مجموعة من الأفراد من هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات[1].

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

والوسيلة الثانية تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد[2].

إن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس وبالتالي فإنه ينبغي توفير بعض

[1] علي سلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت . 1975 ص" 115

[2] طلعت إبرا□يم لطفي: علم اجتماع التنظيم مرجع سابق .ص" 92

العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي، تلك هي عمليات اتخاذ القرارات في المقام الأول وأنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد هي:

- تحديد وظيفة الفرد أي واجباته العامة.
- تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ قرارات أخرى بدلا من الفرد.
- وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد وذلك للتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين في التنظيم.

ومعنى هذه العملية ، أنه يتم تقسيم العمل على أساس رأسي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة إن هذا التخصص في اتخاذ القرار يحقق المزايا الآتية:

- التنسيق بين الأنشطة المختلفة.
- زيادة خبرة متخذي القرارات.
- تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم[1].

ويؤكد سيمون أن عملية اتخاذ القرارات يجب أن تتسم بالرشد والعقلانية حتى يمكن تنفيذ أهداف التنظيم.

ولكي تكون القرارات رشيدة لا بد من تحديد المشكلة أو الموضوع محل البحث وتحليل الموقف الحالي وتحديد البدائل والتدبر فيها، والتفكير في النتائج تترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج وأخيرا الاختيار بين هذه البدائل[2].

إضافة إلى ما سبق ، فإن نظرية اتخاذ القرار بين الجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة في عملية اتخاذ القرار كما أن هذه النظرية تعير أهمية للدافع والمشاعر في بناء القرارات.

وهذا يعني أن مؤسس هذه النظرية " هربت سيمون "يركز على اعتبار أن القرارات هي العمود الفقري لأية مؤسسة، ومن تم يبدو جليا أن أنصار نظرية اتخاذ

[1] علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق .ص 118 .

[2] طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق .ص 93 .

القرار يمزجون بين الجوانب العقلانية والجوانب اللاعقلانية المتصلة بالعاطفة والاتجاهات في عملية صنع القرار.

05 نظرية التكوين الإداري:

ظهرت هذه النظرية لتكملة وتعديل النظرية التايلورية، بحيث نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية ومن خلالها تايلور وبين نظريات الإدارة، وقد تمثل هذا الاختلاف حول العملية الإنتاجية بكاملها، فقد كان الاهتمام بالنسبة لتايلور منصبا على العامل " الفرد "وخاصة على مستوى الإنتاج، أي كائن منتج لسلعة سيستفيد منها رب العمل وهو بذلك مجرد من كل الأحاسيس والمشاعر والاتجاهات والقيم، وقد كانت من بين الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها في تحليلها للبناء التنظيمي ككل والذي يحتوي بالإضافة إلى الآلات والإنتاج وفائض القيمة والربح وغيرها، إهمالهما لأهمية الإنسان العامل القادر على إنجاح أو إفشال العملية الإنتاجية والتنظيمية برمتها.

من هنا جاءت أعمال المنظرين وعلى رأسهم " هنري فايول "وذلك لسد هذا النقص في الفكر التنظيمي والمتمثلة في نظرية الإدارة أو مدرسة عمومية الإدارة، وقد ركزت هذه النظرية على الاهتمام بالهيكل التنظيمي ككل، عكس المدرسة العلمية التي ركزت على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد، وبذلك فإن هذه النظرية تركز على دراسة العمليات الداخلية للمؤسسة وعلى الأداء الفيزيولوجي للعامل المادي "إلى جانب ذلك تقوم هذه النظرية على التخصص والكفاءة وعلى مفهوم الإدارة على اعتبار أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها في ضوء الهدف والعملية الإدارية، الفرد، المكان، وأهم المبادئ التي تقوم عليها.

1-5 المبدأ الاستشاري.

2-5 المبدأ الوظيفي

3-5 مبدأ التنسيق

4-5 مبدأ التمييز بين الهيئة الاستشارية والهيئة التنفيذية[1].

[1] علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 73 ،" 72.

في ضوء هذا فإن نظرية التكوين الإداري باعتبارها مجموعة من المداخل النظرية التي تركز على التخصص والكفاءة التنظيمية، فإن معالجة التنظيم غير الرسمي تباينت بين

رواد هذه المدرسة ومداخلها المتعددة، ومن تم نحاول هنا إبراز القواسم المشتركة بين هذه التيارات، ولعل النقطة الإرتكازية التي تثيرها نظرية التكوين الإداري بمختلف تفرعاتها هي أن التنظيم غير الرسمي قد يكون معوقا من معوقات تحقيق الكفاءة التنظيمية وقد يكون من ناحية أخرى دافعا للانسجام وتحقيق التوازنات بين الفئات العمالية داخل المؤسسة.

وهذا يعني أن رواد هذه النظرية يركزون أكثر على مكونات البناء الرسمي باعتبارها الوسائل التي يمكن التحكم فيها و تفعيلها من أجل تحقيق الكفاءة التنظيمية المستندة إلى التخصص وتقسيم العمل وتدرج بناء السلطة إلى وحدات تنظيمية تكون عاكسة لأهداف المؤسسة وللأنشطة التي تمارسها.

وهذا لا ينبغي إقرار الباحثين المنتمين لهذه النظرية بأهمية التنظيم غير الرسمي في نشر المعلومات وتحقيق التوازنات بين احتياجات العمال وأهداف المؤسسة وإمكانية حل المشكلات الطارئة والمشكلات الاعتراضية.

ثانيا: مدخل الماركسية:

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها المدخل البنائي في دراسة التنظيم غير الرسمي إلا أن هذا لم يمنع من ظهور أوجه القصور في تحليل ديناميت التنظيم أهمها يتمثل في النقد الشديد فيما يتعلق ببعدي القوة والصراع. إن هذا القصور قادنا إلى الاستعانة بالمدخل الماركسي في دراسة التنظيم وهذا من أجل التأكد على ما يقوم بين مختلف الوحدات التنظيمية من صراعات وتناقضات وتغيرات.

وقد ضم الاتجاه الماركسي أولئك الذين حاولوا تحليل التنظيمات الصناعية في حول الصراع الطبقي، حيث يرى"ماركس " MARX"أن" ، "ضوء مفاهيم وتصورات "ماركس تاريخ المجتمعات ما هو إلا تاريخ للصراعات الطبقية المتكررة والمستمرة، إذ

هناك تناقض بين جماعة تملك وجماعة لا تملكن وقد اعتمد" كارل ماكس "لتوضيح الصراع الطبقي على مفهومين أساسين هما :قوى الإنتاج وعلاقة الإنتاج[1].

01 قوى الإنتاج:

وهي مجموعة الطاقات المادية والبشرية التي تستعمل في العملية الإنتاجية، فهي تشمل بالإضافة إلى الآلات والأجهزة والمباني قوة العمل، بحيث أن الطاقة البشرية هي العنصر الرئيسي في قوى الإنتاج فالعامل هو المنتج الأول الذي يعمل وينتج الثروة المادية وهو الجانب الجوهري الذي يحرك كل القوى والوسائل الإنتاجية.

02علاقات الإنتاج:

وتشير إلى مختلف أشكال ووسائل الملكية وأوضاع الطبقات ومكانة الجماعات وحجمها ودورها في العملية الإنتاجية، كما تتضمن طريقة التركيب والتفاعل الطبقي، وأشكال توزيع المنافع المادية.

يذهب ماركس إلى أن هناك تناقض وتعارض بين وسائل الإنتاج وقوى الإنتاج أي هناك صراع بين مصلحتين مصلحة رأس المال ومصلحة العمال بين الطبقة البرجوازية والطبقة البروليتارية ومن هنا يبدأ الصراع الطبقي.

كذلك تعتمد الطبقة البرجوازية على جهاز بيروقراطي قوي ومضبوط وشديد الرقابة للأحكام المراقبة والسيطرة على العامل.

إن دور البيروقراطية حسب الماركسية هو المحافظة على المكانات والامتيازات التي حققها أصحابها، ويهتم المدخل الماركسي بدراسة البناء التنظيمي الرسمي كما تفرز الأطر الاجتماعية والاقتصادية الرسمية ، بيدا أن الاتجاه الماركسي لم يهمل مختلف التغيرات التنظيمية الأخرى مثل التفاعل والعلاقات الاجتماعية، لهذا نجد الماركسيين المحدثين يركزون على دراسة قضايا الصراع والتغير والقوة ،آخرين بعين الاعتبار مختلف الشرائح الاجتماعية المشكلة للبناء التنظيمي أما فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي فإن الماركسية ورغم تركيزها على قضايا الصراع والقوة والتغيير فإنها تعير أهمية كبيرة

[1] تباري محمد إسماعيل": قضايا الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية."

للجماعات الاجتماعية التي تنشأ نتيجة عملية التناقض والاستغلال وسوء استخدام القوة في المؤسسة.

إن التنظيم غير الرسمي هو استجابة مباشرة لما ينطوي عليه التنظيم غير الرسمي من تناقضات ومشكلات يصعب حلها وفق الإستراتيجية التنظيمية السائدة.

ومن ثم تلجأ الجماعات الاجتماعية بحثا عن مصالحها ورغبة في تغيير الواقع المعاش إلى خلق جماعات مناقضة تحاول إرباك عمل التنظيم الرسمي الذي لا يستجيب لتطلعات الفئات العمالية، ومن تم ترى الماركسية أن الجماعات غير الرسمية أصبحت واحدة من أدوات التغيير وبناء السلطة في المؤسسة نتيجة الهيمنة المسلطة عليهم من طرف التسلسل الهرمي للسلطة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي وفق النظرية الماركسية يحقق ما يلي:

- تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة
- تحقيق التوازن بين الفئات العمالية
- الدفاع عن الجماعات المستغلة
- إرباك وإحداث خلل في سير العملية الإنتاجية الأمر الذي يتطلب إعادة
- النظر في تكوين البناء التنظيمي.
- يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في التطوير والتغير التنظيمين.

وتأسيسا على هذا يتضح أن الماركسية تركز على مقولات الصراع والتغيير من أجل إعادة بناء البناء التنظيمي وتوزيع مراكز القوة ومن تم إعادة تشكيل السلطة وكيفية توزيعها.

رغم الإسهامات التي قدمها المدخل الماركسي إلا أنه تعرض للنقد في بعض جوانبه حيث يرى"بوتمور BOTOMOR "أنه لا يوجد أي وجه من وجوه الشبه بين طبقات العمال في كثير من البلدان الصناعية، وبين البروليتارية التي تنص عليها النظرية الماركسية فطبقات العمال في الوقت الحاضر، ليست في معظم الأحوال مجموعة متجانسة كما أنها لا تشعر بوعي طبقي أو تميل إلى إشعال نار الثورة وقد أدى الارتفاع في

مستوى معيشة أفرادها وتحسين فرص التعليم لهم لجعل نمط حياتهم يتزايد أو شبها من نمط حياة أفراد الطبقات المتوسطة[1].

لقد ركز ماركس في تحليله على النظام الاقتصادي وأعطاه أهمية كبرى في بلورة الصراع الصناعي لكن المصنع يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

كذلك ظهرت بعض التطورات أدت إلى التقليل من الصراع منها إنشاء شركات مساهمة التي ترتب عنها الفصل بين الملكية والإدارة وبذلك حل محل الرأسماليين طبقة جديدة من الإداريين، كذلك تكونت طبقة عريضة من الموظفين وصغار الإداريين وتحسين ظروف العمل الصناعي.

ثالثًا: مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:

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

01 **نظرية " هومانز " لتكوين الجماعة:**

لقد حاول هومانز "HOMANS"تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة، مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها " إلثون مايو "في مصانع (هاوثون)حيث ركز في عملية التحليل انطلاقا من مفاهيم أساسية، وهي التفاعل" INTERACTION ، والإحساسات أو والأنشطة ACTIVITIES" "العواطف"SENTIMENTS" .

إذن كما أشرنا نظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية وسنتطرق إلى هذه العناصر فيما يلي:

[1] عبد الباسط محمد حسن": علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص" 27

01 1 التفاعل: INTERACTION:وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية.

01 2 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 أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة"[1].

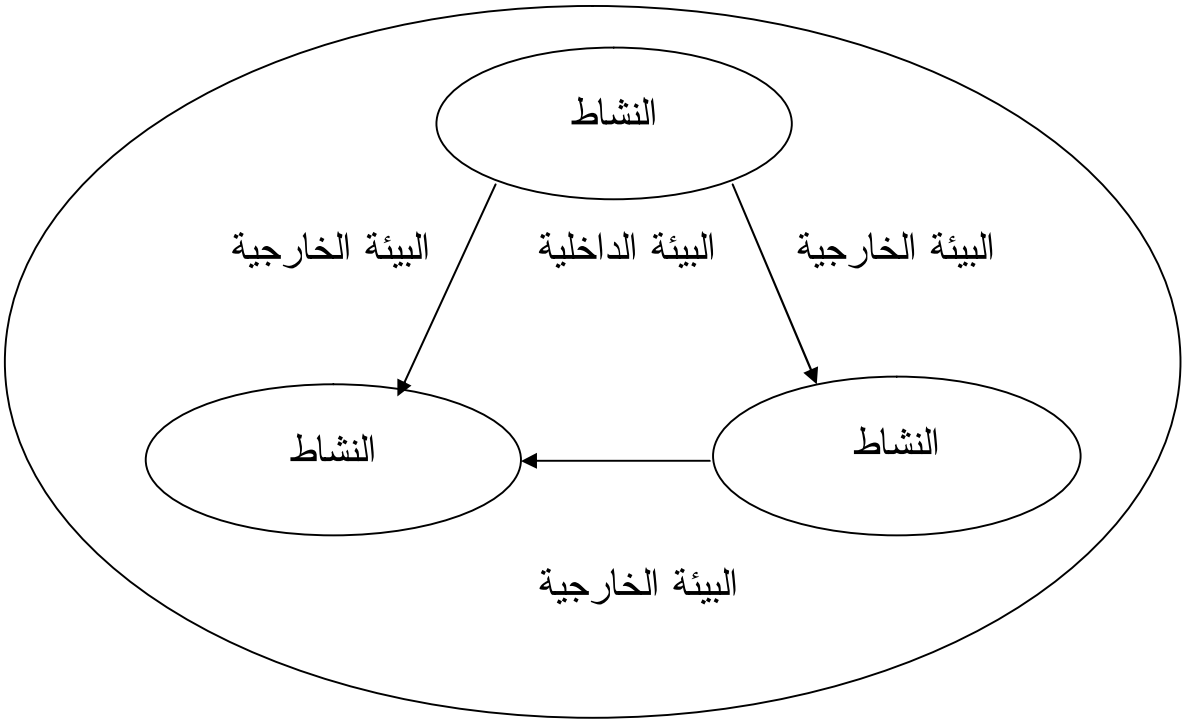
01 3 العواطف أو المشاعر SENTIMENTS 01: وتشمل العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة، كالعطف والاحترام والمحبة والتودد وعكس ذلك العداء والخوف والكراهية...إلخ.

وعند تفاعل هذه العوامل يبعضها البعض.ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة، بحيث يصنف " هومانز "صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظاما متكامل من العلاقات والذي 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 ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل" الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة[2].

[1] طلعت إبرا□ىم لطفي: علم الاجتماع، دار غريب للطباعة بدون سنة، ص109،110.

[2] خيضر كاضم حمود": السلوك التنظىمي ، دار صفا للنشر، الطبعة الأولى عمان 2002 ، ص96-97 .

شكل رقم (04):نظرية تكوين الجماعة لهومانز.



المصدر :خضير كاظم حمود،السلوك التنظيمي، ص97

انطلاقا مما تقدم، نلاحظ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد، فمثلا نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين المشرف أو الرئيس من جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الإنتاجية، تتأثر بالأحاسيس أو "العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي[1].

02 نظرية التبادل الاجتماعي SOSIAL EXCHNGETHEOAY:

وهي من النظريات الحديثة ترتبط هذه النظرية بالباحث بيتر بلاو " BETER "BLAN في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة

[1] طلعت إبراهيم لطفي": مرجع سابق الذكر.ص110" 109

التي تنجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى الجماعة التي تحقق له عائدا أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية...إلخ.

أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والإرهاق" الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى الجماعة[1].

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 والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعيا لبقاء الجماعة واستمرارها أي:"إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة[2].

03 نظرية القرب PRAPINQUITY:

تشير هذه النظرية إلى الرغبة في الانتماء للجماعة وهو مرتبط بالواقع أو القرب المادي، بحيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون بمنطقة جغرافية واحدة أو على ماكنة إنتاجية واحدة، وقد أكدت المؤشرات العلمية على ان التقارب المادي في العمل، يلعب دورا رئيسيا وفعالاً في تكوين الجماعات، وذلك على عكس التباعد في العمل والذي لا يساعد على خلق مثل هذه الجماعات[3].

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، إذن فالقرب المادي مهم في تكوين وانجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض.

04 نظرية الاتزان أو الموازنة " BALANCE THEORY ":

ترتبط هذه النظرية باسم الباحث "ثيودور نيوكوب THEODORS NEWCCOMP

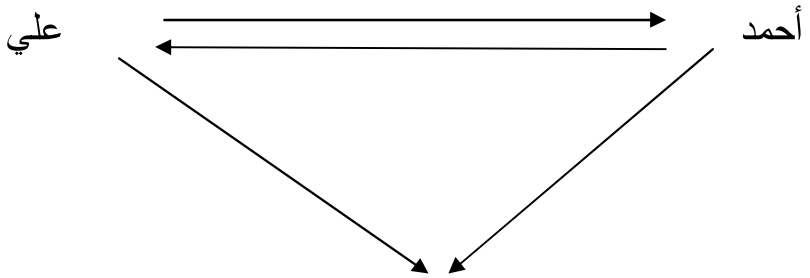
[1] خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي .مرجع سابق الذكر .ص" 98 .

[2] أحمد ماهر: "السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية .2003 ،ص247 .

[3] خضير كاظم حمود: "السلوك التنظيمي، مرجع سابق الذكر .ص" 96 .

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 للأفراد والتفاعل بينهما وأثر ذلك في خلق درجة التجاذب، بل ما يعد على درجة فاعله في هذا الإطار هو وجود الأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد، مما يؤدي إلى تكوين الجماعات، ويوضح الشكل التالي نظرية الموازنة، بحيث الشخص الذي يدعي 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 الأعضاء يبدلون محاولات متعددة للاستفادة من هذا التوازن، وإن فشلوا في ذلك فإن العلاقات سوف تتبدد" ويتفرق أعضاء الجماعة[1].

الشكل رقم (05) يبين تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة.



الاتجاهات والقيم المشتركة الديانة، أسلوب الحياة، الزواج، العمل، السلطة...إلخ

المصدر:السلوك الإنساني في المنظمات "صلاح الدين محمد عبد الباقي .ص156

على ضوء ما تقدم نستخلص أن نظرية الاتزان أو الموازنة في تكوين الجماعات، تستند إلى أهمية الاتجاهات والأهداف المشتركة بين الأفراد، والتي من شأنها أن تعزز التماسك وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن وفي الأخير يمكن أن نشير إلى أن أساس التكوين للجماعات الصغيرة في ميدان العمل، ظاهرة برزت بشكل

[1] صلاح الدين عبد الباقي": السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطبع . 2000 ص155 ،156

واضح وخصوصا بعد النتائج التي أفرزتها تجارب الهاوثورن برئاسة " إلثون مايو " وجماعته والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالتنظيمات غير الرسمية حيث اتضح بأن الجماعات تنمو وتتكون تلقائيا بين الأفراد في التنظيمات الرسمية، بالإضافة إلى أنها تمارس نوع من التأثير على أعضائها، هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين إما سلبي أم إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

رابعًا: البدائل السوسيولوجية في دراسة التنظيم غير الرسمي:

تعددت الاتجاهات السوسيولوجية 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 لا محالة على التفاعل والعلاقات الاجتماعية، وفي هذا السياق يركزون أنصار الاتجاه الفينومينولوجي على الظواهر ومساراتها كما تتجسد واقعيا 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 سائد، 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 مصلحتها من تغيير البناء الرسمي.

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

"الاجتماعية المعينة[1].

وعلى هذا الأساس فإن البدائل السوسيولوجية الحديثة تهتم بالقضايا التالية، قد تهتم بالضغوط النظامية، الجماعة الصغيرة، وقوة التجاوب الداخلي، التدريب على المناورات والمساواة، تميز لتطوير استراتيجيات حسب المواقف الطارئة أو المستجدات التي تظهر في سياق العملية الإنتاجية.

الخلاصة:

في ضوء استقراءاتنا لمختلف النظريات التي عالجت التنظيم غير الرسمي ابتداء من البنائية الوظيفية وانتهاء بالبدائل السوسيولوجية، يتضح أن هذه المقارنات النظرية تختلف من تناولها لعناصر مكونات التنظيم غير الرسمي، وكذلك في تشكله ودوره داخل المؤسسة، وعلى أية حال فإن هذه المداخل تؤكد وظيفته التنظيمية وأهميته من حيث التعبير عن احتياجات فئات عمالية محددة، ومن حيث كذلك دوره في إيجاد بعض الحلول والمشاكل التي تواجه المؤسسة، بالإضافة إلى دوره في تحقيق التوازن والاستقرار، إلى جانب هذا فإن هذه المداخل قد أبرزت جوانب محددة من التنظيم غير الرسمي، فالبنائية الوظيفية تنظر إليه أحيانا كمعوق وأحيانا كجزء مساعد على الاستقرار وعلى زيادة الإنتاج، في حين نجد نظريات أخرى، مثل النظرية العملية لا تعير أهمية لمثل هذا التنظيم .في حين أصبحت النظريات الحديثة تعطي وزنا كبيرا للتنظيمات غير الرسمية من اجل استيعاب التوتر والغضب إلى جانب إبلاغ الرسائل والإجراءات بطريقة أسرع عبر هذا التنظيم الذي يساعد في إيجاد قنوات فعالة للإتصال وقنوات فعالة لتحقيق الاستقرار.

[1] أحمد زايد": علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، دار المعارف، القاهرة، سنة . 1981 ص 185 ،" 181

الفصل الرابع

الفصل الرابع:أداء العامل في المنظمة

تمهيد

أولا: ماهية الأداء

01)لمحة تاريخية عن الأداء

02)العوامل المحددة للأداء

03)العوامل المؤثرة في أداء العامل

04)مؤشرات أداء العامل

05)أساليب قياس أداء العامل

ثانيا: أنواع وخصائص الأداء

01)أنواع الأداء

02)معايير الأداء

03)فعالية الأداء

04)تقييم الأداء

05)بعض معوقات تقييم الأداء وحلولها

ثالثا: النظريات المفسرة للأداء

1) نظرية العلاقات الإنسانية

2) نظرية الإدارة العلمية"التايلورية"

خلاصـــــــــــــــــــــــــــــــة

تمهيد:

إن نجاح التنظيم لا يكون إلا باستغلاله الجيد لموارده المادية والبشرية ووضع الخطط السلمية التي يجب أن يسير لتحقيق أهدافه ولعل أولها هو رفع مستوى الأداء للحصول على كفاية إنتاجية ومن هنا بدأ الإهتمام بأداء العمل داخل المنظمات لمحاولة إيجاد الطرق المنهجية وبعملية إلى تكفل الإهتمام بأداء العمال أو بالأحرى توفير الجو التنظيمي اللائق لتحسين الأداء .

أولا: ماهية الأداء:

1- لمحة تاريخية للأداء :

إن التتبع التاريخي لهذا الأداء يشير إلى أنها ممارسة قديمة عرفت في العديد من الحضارات وتطورت مفاهيمها تطور وسائل القياس وكذا الفكر الإرادي بشكل عام وقد أشار البعض إلى أن هذه العملية بدأت منذ أن بدأ الإنسان يفكر فيما يدور حوله ويصدر إشارات القبول والرفض عندما يراقب غيره ويعمل ويزن أداء الأخرين اعتمادا على تصوراته الخاصة ،وبتطور الحضارات القديمة توسع استخدام هذه العملية.

ففي حضارة وادي الرافدين في العراق تشير الوثائق إلى أن قدماء السومريين مارسوا فنون الإدارة العامة ،واستخدموا الأسس والقواعد التي تبنى عليها العملية الإدارية ،وعملية تقسيم الأداء بشكل خاص .

ومارست حضارة وادي النيل هذه العملية بشكل واسع وإعادتها كنشاط من أنشطة الرقابة الإدارية التي استهدفت متابعة أداء إدارات الأقاليم التي كانت تتبع هذه الحضارة ،وخاصة في مجال تنفيذ التعليمات الصادرة من الإدارة المركزية فيشترك رؤساء المصالح العامة وحكام الأقاليم برقابة أداء الموظفين الذين يعملون معهم مستخدمين في ذلك سلطتهم الرئاسية التي تمنحها القوانين أنذلك.

كما استخدمت حضارة الصين القديمة أنظمة تشغيل الوظائف على أساس اختبارات التسابق و التي اعتبرت إحدى مستلزمات إجراء القياس والتوقع من يشغل الوظيفة[1].

أما الحضارة الرومانية فقد امتلكت أضخم جهاز إداري بيروقراطي بدرجة عالية من المركزية والكفاءة الذي استلزم ممارسة دقيقة للعمليات الإدارية كالتخطيط

[1] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي :إدارة الموارد البشرية ،دار وائل ،ط1 ، الأردن – عمان ،2005،ص197-198.

والتنظيم والقيادة والرقابة والتي استلزمت بدورها عمليات اختيار وتعيين على درجة عالية من الدقة.

ومن خلال دراسة العديد من المصادر يمكن تلخيص النظرة إلى الأداء باختلاف المدارس والنظريات التي كانت سائدة في كل مرحلة من المراحل التاريخية ، لتطور الفكر التنظيمي التي تختزن كل منها الكثير من الأفكار المتعلقة بالأداء ، فالمدرسة البيروقراطية التي تمثلت بأفكار ماركس في نظريته إلى الأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء.

وركزت حركة الإدارة العلمية على الأسلوب العلمي في الإدارة ، الذي ركز على تصميم الوظائف ، فاستخدمت عملية قياس وتقويم أداء العاملين كإحدى الوسائل لإعادة تصميم الوظائف وبما يعزز استخدام الأساليب العملية في الأداء .

كما ولت مدرسة العلاقات الإنسانية اهتماما خاصا بعملية تقسيم الأداء من خلال تركيزها إلى دفع أنظار المنظمة للمورد البشري، كما دعت لضرورة مزج المعايير الموضوعية والسلوكية عند تقسيم العمل.[1]

ومع ظهور المفاهيم الجديدة مثل توسيع العمل وإثرائه ، تغيرت النظرة من الأداء ستتم مكافئته إلى الأداء هو المكافئة في حد ذاته ، وأصبح العاملين قادرين على النظر إلى الرضاء وإشباع حاجاتهم ليس فقط من خلال العمل ، وإنما من خلال أداء العالي فيه حيث يعتبر هذا القول في التركيز أساسا لفهم المدخل الإستراتيجي لأداء الذي يعتبر الموارد البشرية إحدى الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية التخطيط الإستراتيجي .

[2] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: المرجع السابق ،ص196-198.

01 العوامل المحددة للأداء:

يرى أحمد صقر عاشور " إن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع قدرته الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي "[1] ويمكن صياغة هذا التعريف في المعادلة التالية:الأداء = الدافعية +القدرة +الإدراك .

2-1- الدافعية:

يرى الدكتور على السلمي " إن الدافعية هي عملية إثارة السلوك والاحتفاظ في حالة استمراره كما أنها عملية تنظيم نمط هذا السلوك " [2] إن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة الحماس لأداء العمل ، كما أنه يختلف من فرد إلى أخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم حتى ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في أداء العمل ، والدافعية تمثل القوة التى تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل ، وتعتبر مشكلة تحريك دافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة ، ولقد تعددت النظريات والمداخل التي تفسر الدافعية [3]:

أ- **نظرية x (النظرية التقليدية المتشائمة):** والتي تفترض إن الإنسان مخلوق كسول غير طموح لا يتمتع بالذكاء ولا يحب العمل الواجب عليه ، وهو في نظره شئ غير مرغوب فيه ، وهو بذلك لا يجب تحمل المسؤولية وإنما يحب ينقاد وينقد فقط .

وهو أيضا أناني بالوراثة أو يهتم بنفسه ولا يبالي بمصلحة الجماعة ، وإن الحاجات التي يريد إشباعها هي الحاجات الجسمية والأمن ، ولا يبالي بأهداف التنظيم الذي ينتمي إليه ،وإنه لابد من إرغامه على العمل ويجب مراقبته بإحكام .

[1] أحمد صقر عاشور :إدارة القوى العاملة ،دار النهضة ،ط 2 ،بيروت– لبنان ،1976،ص67.

[2] جمال الدين محمد مرسي ،ثابت الرحمان الأدريسي : السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،مصر ،2002،ص341-342.

[3] أحمد صقر عاشور:السلوك الإنساني في المنظمات ،الدار الجامعية،ط1 ،بيروت –لبنان ،1989،ص15.

ب- **نظرية y (النظرية الحديثة المتفائلة):** هي عكس النظرية الأولى إذ أنها تفترض الإنسان نشيط طموح وإيجابي يريد أن يعمل إن توفرت الظروف الملائمة لذلك، وإنه يتمتع بالقدرة على الإبداع ويرغب في تحمل مسؤولية ومشاركة الجماعة في تحقيق أهدافها ، وإن الحاجات التي يريد إشباعها لا تقتصر على الأمن والحاجات الجسمية فقط، لكنها تمتد لتشمل الحاجات النفسية و الاجتماعية كالتقدير و الاحترام وإثبات الذات وهذا مايراه "ماسلو" من خلال نظرية الحاجات ، إن الإنسان ليس في حاجة لان يرغم على العمل إرغاما أو يراقب بإحكام لإنه يملك رقابة ذاتية يستطيع أن يستغلها إذا أحسنت الإدارة معاملته [1].

2-2 – القدرات :

يعرفها عبد الرحمان عيسوي [2]" بأنها القدرة على أداء عمل معين سواء كان عمل حركيا أو عقليا وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل على الأعمال ، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء ، وليس هناك فرق في هذا الإستعمال بين القدرات الفطرية والقدرات المكتسبة " ، وتعني قدرة الفرد على قيامه بأداء عمل ما دون حاجة إلى التدريب أو التعلم كالقدرة على الكتابة أو القدرة على الرسم، ويمكن أن نميز بين القدرات العقلية وغير العقلية حيث ترتبط الأول بالذكاء مثل القدرة على فهم الكلمات والمعنى التي تحتويه،والسرعة في إجراء العمليات الحسابية وتطوير الأشكال الهندسية في أوضاع مكانية مختلفة ،أما الثانية فتتمثل في قدرات الحواس مثل حدة البصر ، السمع ، تمييز المسافات والألوان وكذا بين المؤثرات الصوتية المختلفة بالإضافة إلى القدرات الحركية من اللياقة الجسمانية التي تتضمن القدرة على بذل جهد جسماني مكثف والتنسيق بين حركات الجسم وغيرها .

[1] قجة رضا :أداء العامل في التنظيم الصناعي ،شركة باتنة للمعلوماتية والخدمات المكتبية ،ط1،الجزائر،2003،ص60-61.

[2] عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج ، مؤسسة الشباب الجامعية ،ط1،الإسكندرية –مصر ،د ت ،ص370.

2-3 – الإدراك :

هو تلك العملية الخاصة بتقييم الرسائل التي يتم استقبالها من خلال الحواس المختلفة حول المثيرات في البيئة المحيطة لتصبح مرئية وذات معنى[1] .

وبالتالي يخضع الفرد في المنظمة للعديد من المؤثرات على شكل معلومات من رئيسه ومن زملائه ومرؤوسيه ،ومن المنظمة وعمله ، ومن مصادر عديدة أخرى تتحقق من أداء العمل وأمور شخصية ، هذه المؤثرات يقوم الفرد بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها ، ويستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثرا بدوافعه وخبراته السابقة وأيضا بطبيعة هذه المعلومات وخصائصها ، لذلك نجد أن الأفراد يختلفون في فهمهم وإدراكهم للظروف وللواقع الذي يتعاملون معه ، فتوجيه المرؤوس من رئيسه قد يعتبره الفرد تدخلا لا لزوم له في العمل ، في حين يعتبره أخر مساعدة وتسيير الفرد من قبل الرئيس .

وعليه فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تقوم بالإنتقاء وتنظيم وتعديل أو تغيير ، وتفسير المعلومات التى تصلها عن طريق الحواس وذلك حسب معاييره وإنطباعاته [2].

02 العوامل المؤثرة في أداء العامل :

3-1 – الإشراف: يعتبر الإشراف من أكبر العمليات الرئيسية التى تحرص من خلالها المؤسسة على تحقيق أكبر مستوى من الفعالية في الأداء للوصول إلى درجة عالية من الكفاية الإنتاجية وهذا ما دعمته الكثير من الدراسات والتجارب .

ويعرف هاليس الإشراف على أنه اختيار الشخص الصالح وإثارة الاهتمام في فرد نحو عمله ، وتعليمه كيفية أدائه وقياسه وتقدير كفايته للاطمئنان على وجود عمله والقيام بتصويب أخطائه .

---

[1] جمال الدين محمد مرسي ،ثابت عبد الرحمان الإدريسي : المرجع السابق،ص212.

[2] عكري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم وعمل ،كلية العلوم الاجتماعية ،قسم علم الاجتماع ،جامعة باتنة،2002،ص69.

فالممارسات اليومية للمشرفين تؤثر بشكل كبير على مردود المؤسسة سلبا أو إيجابا حيث أن توفير المشرف لمحيط ملائم عن طريق تحفيز العمال ،تنظيم العمل وبث الروح المعنوية للعامل ، وذلك من أجل تخفيض دوران العمل والغياب وبالتالي تحسين مستوى الأداء ، حيث أنه لا يمكن نفي أهمية الإشراف على تحسين أداء العمال للمنظمة .

وقد قام العديد من العلماء بعدد كبير من التجارب والبحوث ليبرزوا أثر نماذج الإشراف في مسائل الأداء والرضا عن العمل[1] .

3-2- الحوافز :

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة ، ومن أجل تحقيق كفاءة هذا العنصر لابد من تحفيز الأفراد بكفاءة وفعالية ودفعهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، فتحفيز الفرد إنما يهدف إلى التأثير في سلوكه وتوجيهه التوجيه المرغوب فيه بما يتماشى مع أهداف المؤسسة فيجعل الأفراد يعملون برغبة ويؤدون أداء جيد للتخلص من المشاكل التى تعاني منها الإدارة في المؤسسة .

يعرف الأجر على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل مقابل الجهد الجسماني أو العقلي الذي يبذله ، لقد اعتبر بعض علماء العصر الحديث أن الأجر إذا تواجد بالمؤسسة لا يؤدي بالضرورة إلى أداء جيد وإنما هو عامل فقط يساعد على اجتناب سخط واستياء العمال وهذا وأكده "هبرزيورغ" على أساس أن الأجر هو وسيلة إشباع الحاجات الفيزيولوجية فقط ،في المقابل هناك دراسات أجريت في الو.م.أ حيث أشارت إلى وجود علاقة متبادلة بين دخل الفرد والرضا الوظيفي وأدائه ،فقد أصبح من المعروف الآن أن دور الأجر لا يقتصر فقط على إشباع الحاجات الدنيا وإنما يمتد ليعطي الفرد الشعور بالأمن والمكانة الاجتماعية فضلا عن دوره في إشباع الكثير من الجوانب الاجتماعية التي لها علاقة بشخصية الفرد .

[1] أمين محمد وجعفر قاسم :نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة ،دار النهضة العربية،ط1،مصر ،1973،ص2-20.

فالحافز المادي له تأثير بارز على أداء العامل مهما يكن فان كل واحد منا يعمل على تحقيق منفعة مادية معينة وعلى هذا يبقى الأجر من العناصر الأساسية لتحقيق الرضا في شتى مجالات العمل وفي كل المجتمعات مهما توفرت الاحتياجات الأساسية ويرجع ذلك إلى طبيعة النفس البشرية التي تسعى دوما إلى انتقاء أكبر من ضروريات العيش والرغبة اللامتناهية لمضاعفة العائدات ورفع مستوى المعيشة ، وما يلاحظ عن العامل في العصر الحالي أصبح يتباهى بالرصيد المالي .

3-3- ظروف العمل المادية :

يعرفها الدكتور "صلاح الشنواني " : كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه للعمل ، وميوله اتجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي ينتمي إليها[1] .

إذ أن العمال يتأثرون بظروف العمل داخل المصنع نتيجة المؤثرات التى تتمثل في الإضاءة والتهوية والحرارة ...إلخ في المصنع ، حيث أنه إذا تهيأت هذه الظروف بشكل جيد فإن ذلك سيساهم في رضا العامل في عمله كما تقل درجة غيابه ، وعلى العكس فإذا كانت سيئة ستؤدي إلى زيادة معدل غيابه نتيجة تعرضه للأمراض وحوادث العمل ، إضافة إلى هذه العوامل نجد جماعة العمل تؤثر سلبا أو إيجابا على أداء العمل ، فكلما كان تفاعل الفرد مع الجماعة يحقق تبادل للمنافع بينه وبين زملائه ،كما تعتبر الجماعة المصدر الوظيفي للفرد و بالتالي يؤدي إلى الأداء الفعال .

فالإنسان بطبعه اجتماعي يميل إلى تشكيل علاقات اجتماعية وتفاعل اجتماعي مستمر كما نجد أن الترقية تمثل عامل أساسي للتأثير على أداء العامل إذ تعرف على أنها :[2] " نقل العامل من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أكبر وذلك عن طريق نقلة إلى وظيفة أعلى أو فئة أعلى".

[1] الشنواني صلاح :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ،دار الجامعة العربية ،ط1،مصر ،1974،ص105.

[2] رشوان حسن عبد الحميد:علم اجتماع الصناعي،المكتب الجامعي الحديث ،ط1 ، مصر ،2005،ص221.

وتختلف أسس ومعايير ترقية العمال في الحياة العملية حسب الأسس التالية :[1]

- كفاءة الشخص
- أقدميه العامل
- الجمع بين الكفاءة والأقدمية

04) مؤشرات أداء العامل :

4-1 التغيب العمالي :

هناك فرق مصطلحي بين التغيب والغياب فالتغيب مفهوم يوحي بانقطاع العامل عن عمله ، أما الغياب فهو يحمل معنى التغيب لسبب خارجي عن إرادة الفرد.

وهناك اختلافات عدة في التعريفات المتصلة بالتغيب لاختلاف الأطر الفكرية و النظرية حيث يعرفه مكتب إحصاءات العمل بالو.م. أ بأنه "عدم حضور العامل لعمله في الأيام المقررة ، بالإضافة إلى التغيب الغير مصرح به لأي سبب من الأسباب "[2].

إذ يعتبر التغيب مشكلة هامة ذات تأثير مباشر على الإنتاجية إضافة إلى أنه يؤدي إلى ضعف الروح المعنوية بين العمال وعدم الرضا الذي يشعر به العامل اتجاه عمله و خاصة إذا كان التغيب يحمل معنى الهروب من أداء مهمة يومية .

كما اتضح أيضا من بعض الدراسات أن العوامل الإدارية لها دور واضح في تحديد ظاهرة التغيب العمالي ، ومن بينها الأسلوب الإشرافي لأن المشرف له دور مؤثر في مدى تكيف العامل في عمله ،وبالتالي فأسلوب الإشراف السيئ يساهم في رفع معدل التغيب كما يؤدي إلى انخفاض فعالية الأداء[3] ، ومهما اختلفت العوامل التنظيمية في ظاهرة التغيب العمالي فإن الاهتمام كان ينصب في قالب واحد وهو

[1] محمد الدقس :علم الأجتماع الصناعي ،مركز طارق للخدمات الجامعية ،بدون طبعة ،الأردن ،1999،ص 195.

[2] قجة رضا:المرجع السابق ،ص86.

[3] طلعت إبراهيم لطفي : علم الإجتماع الصناعي ،مرجع سابق ،ص 72-73.

التأثير السلبي لهذه الظاهرة على العامل و المؤسسة وبالتالي فهو مؤشر يحد من فعالية العامل .

4-2 دوران العمل :

يشير هذا المصطلح إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها [1]، ويعتبر دوران العمل مشكلة خطيرة داخل منظمات كبيرة الحجم ولا يعتبر دوران العمل إذا كانت نتيجته تنشيط المؤسسة وتقوية العناصر الإنسانية فيها واستبدال الأفكار القديمة بأفكار جديدة، وبالتالي فإن دوران العمل الذي يحدث في حدود معقولة وبطرق منظمة ويكون لكبر في سن أو مرض يصبح عملية طبيعية تستفيد منها المؤسسة ،إما دوران العمل الذي لا تنطبق عليه الشروط السابقة فهذا النوع لا ينفع ، يؤدي ذلك إلى ضعف تماسك الجماعة وهذا النوع يتطلب نوع من الثبات والاستقرار ، وقد استخلص أحد الباحثين نتيجة هامة من خلال دراسته لظاهرة دوران العمل مفادها أن هذه الظاهرة من المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الصناعية الحديثة ووجودها يعبر عن خلل وعدم توازن في أنساق البناء الاجتماعي للمنظمة والظروف القاسية للعمل وكذلك عدم وجود فرص عادلة للترقية وتفاوت في الأجور والحوافز ، وسوء معاملة المشرفين وعدم إمكانية تحقيق العامل لذاته من خلال عمله ، كل هذه الأمور تدفع بالعامل إلى التفكير في ترك عمله والبحث عن عمل أخر .

4-3 الانضباط :

الانضباط في العمل الإنساني يعد الشغل الشاغل لقادة ومسيري المؤسسات وهو الميدان الصناعي الأكثر أهمية بالإضافة إلى أنه يعد مشكلة من المشكلات الخطيرة ، إذ لا يمكن تصور مجموعة بشرية دون توزيع الأدوار والمراكز وبدون مشرف ومراقب للعمل .

[1] كمال بوقرة :الأسلوب الإشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي ،رسالة ماجستير في علم الإجتماع التنظيم والعمل،2003 ص97.

حيث يعتبر المشرف ومستواه التعليمي والمهني المحور الأساسي في عملية النظام والانضباط إذ أنه غالبا ما تتفشى أفات عديدة داخل المؤسسات التي تؤدي مباشرة إلى التغيب عن العمل الناتج عن غياب تطبيق العقوبة على العامل الذي يتغيب عن عمله لفترة طويلة ، إضافة إلى السرقة والعمل الغير منظم وحوادث العمل المتعمدة والتبذير والإهمال واللامبالاة والغش ...إلخ.[1]

وتعتبر كل هذه الآفات أثار أو مخلفات غياب الانضباط الذي يسببه المستوى التعليمي والمهني للمشرفين ،إذ أن هذا المستوى يتراجع .

05- أساليب قياس الأداء:

يمكن قياس الأداء وفق أسلوبين هما :

5-1 الأساليب الموضوعية: هي التي تعتمد على أسس موضوعية في قياس الأداء منها:

5-1-1 كمية الإنتاج : هو حجم مخرجات معبر عنها بوحدات القياس مثل عدد الوحدات المنتجة، ويعاب على هذا القياس تأثره بعوامل خارجية لا تخضع للسلطات وتحكم الفرد.

5-1-2 جودة الإنتاج : هو معيار استخدام للتحكم في مدى مطابقة المخرجات للمواصفات المعمول بها ، وهو مقياس حسب طبيعة العمل وأهدافه .

5-2 الأساليب الذاتية : تعتمد هذه الأساليب على أحكام وتقديرات الآخرين على أداء الأفراد ، ويلجأ إلى هذا النوع من الأساليب إلى صعوبة استخدام الأساليب الموضوعية في قياس الأداء ، وتنقسم المقاييس الذاتية إلى ثلاثة مجموعات رئيسية:

[1] إسمهان بليوم:المستويات التنظيمية وأداء العامل ،دراسة لنيل شهادة الماجستير،تحت إشراف :بلقاسم سلاطنية ،كلية العلوم الإجتماعية والعلوم الإسلامية ،قسم علم الإجتماع ،باتنة ،2002،ص86.

5-2-1مقاييس تدريجية تعتمد على تقدير القائم بالقياس ،إما أن يكون مسئولا أو مديرا لدرجة أداء الفرد.

5-2-2المقاييس الترتيبية أو المقارنة : تعتمد على ترتيب الأفراد محل التقييم بحسب كفاءتهم في أداء المهام الموكلة إليهم ترتيبا تنازليا .

5-2-3 القوائم السلوكية: تعتمد على إعطاء تقدير عن السلوك الذي يقوم به الفرد في العمل فهذه الطريقة ترتكز على الأنشطة السلوكية التفصيلية التي يؤديها الفرد .

ثانيا: أنواع وخصائص الأداء

1-أنواع الأداء :

1-1حسب معيار المصدر:

أ- **الأداء الداخلي** : يحدث هذا النوع من خلال مجموعة الأداءات الجزئية والمتمثلة في الأداء البشري ،الأداء المالي[1].

ب- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مضمون التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية[2].

1- **2 حسب معيار الشمولية:**ينقسم إلى معيارين:

أ- الأداء الكلي:

ستجد في الإنجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في المؤسسة في تحقيقها دون نسب الأداء إلى عنصر دون مساهمة العناصر الأخرى.

ب- الأداء الجزئي:

ويكون على مستوى نظام فرعي من المؤسسة التي غالبا ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به ،لأهداف الأنظمة

[1] محمد جمال الكفاني :المرجع السابق ،ص266.

[2] خالد محمد بن حمدان ووائل محمد صبحي إدريس :الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المنهج المعاصر ،دار اليازوزي العلمية، عمان الأردن، 2007 ، ص385.

الأخرى من خلال تحقيق كل نظام فرعي في المؤسسة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي بها.

3-1 **حسب معيار الوظيفي** : يرتبط هذا المعيار بالوظائف والأنشطة المتوفرة لدى المؤسسة ويمكن تقييم الأداء حسب هذه الوظائف كما يلي:

أ- أداء الوظيفة المالية :

يتجسد أدائها في المؤسسات من خلال السير العقلاني للإعتمادات الممنوحة ،كما يتجسد مدى شرعية وصحة العملية المالية ،حسب استخدام الأموال وترشيد استعمالها وإحترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية [1].

ب- أداء وظيفة الإنتاج :

يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق المعدلات المرتفعة للإنتاجية مع مراعاة مستوى معين من الجودة ، وفي حدود الإمكانيات المتاحة[2] .

ج- أداء وظيفة التسويق :

يتمثل أداء هذه الوظيفة بشكل عام في تعريف العمل بالخدمة وتسهيل إنتقاد المنتج بهدف إنتاج وتقديم خدمة [3].

د- أداء وظيفة الأفراد:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة فتحسن مردوديتها مرتبط بقدرة وكفاءة مواردها البشرية لذلك أصبح الإستثمار في هذا المورد أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المؤسسات ويتمثل أداء هذه الوظيفة في المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم أو يقاس أداء الأفراد عادة بإستخدام معايير عديدة .

[1] أحمد ماهر :المرجع السابق :ص410.

[2] نظمي شحاذة وزملاءه: المرجع السابق ،ص51.

[3] محمد جمال الكفاني :المرجع السابق ،ص214.

ه- أداء وظيفة التموين :

وذلك بالقدرة على تحقيق درجة عالية من الإستقلالية عن الموردين والحصول على التجهيزات بجودة عالية وفي الأجال المحددة وبشروط دفع مرضية .

و- أداء وظيفة العلاقات العامة:

تهدف هذه الوظيفة إلى تنمية العلاقة الوطيدة بين المؤسسة وزبائنها وتحسين صورتها وسمعتها في أذهانهم ،ويمكن تعريفها بأنها الجهد المخطط للإنشاء والمحافظة على علاقة حسن النية بين المؤسسة ومجتمعها .

4-1 حسب معيار الطبيعة:

تقسيم الأداء يمكن حسب هذا المعيار تبعا للأهداف التى تسعى المؤسسة لتحقيقها كما يلي[1]:

أ- الأداء الاجتماعي: يتمثل في تحقيق أهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع التي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها اتجاهه وأداء مسؤولياتها.

ومن جهة أخرى فالأداء الاجتماعي للمؤسسة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من إشباع طموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط معها .

ب- الأداء الاقتصادي :يتمثل في استخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية ، وقدرتها على اتخاذ قرارات رشيدة تساهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات والأهداف المرتبطة بها وتعزيز قدرتها الإنتاجية.

[1] محمد جمال الكفاني :المرجع السابق ،ص214.

2-معايير الأداء :

2-1 الجودة:

ترتبط بمجموعة نشاطات المؤسسة حيث تعتبر على مستوى أداء العمل وبذلك تعرف على أنها: إستراتيجية عمل أساسية تساهم في تقديم سلع وخدمات ترضي بشكل كبير رضا العملاء في الداخل والخارج وذلك من خلال تلبية طلباتهم ،والجودة ذات معنى واقعي وحسي ،فالمعنى الواقعي يعنى التزام المؤسسات باستخدام مؤشرات حقيقية كمعدل الإنتاج أما المعنى الحسي للجودة فإنه يرتكز على مشاعر وأحاسيس ملقى الخدمة[1].

2-2 الكمية:

يقصد بالحجم المنجز الذي يجب أن يتعدى قدرات وإمكانيات الأفراد وفي الوقت ذاته فإنه لا يجب أن يقل عن قدراتهم وإمكانياتهم لإن ذلك يعني بطئ الأداء مما يصيب العاملين بالتراخي.

2-3 الوقت :

تعد إدارة الوقت من مهارات المدير الفعال الذي يستطيع عن طريقها توجيه سلوك الأفراد في إنجاز الأعمال، كما أن الوقت يعتبر من أهم المؤشرات التي يستند إليها في أداء العمل فهو بيان توقعي يحدد زمن تنفيذ مسؤوليات العمل [2].

2-4 الإجراءات :

من الخطوات التي يسير فيها أداء العمل لذلك يجب الإتقان على الطرف المسموح بها لتحقيق الأهداف ، حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأفراد،وحتى لا يتأثر الأداء بغياب أحد العاملين ، وهذا لا يعنى قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى

---

[1] خالد سعد عبد العزيز:إدارة الجودة الشاملة ،المكتبة الوطنية ،ط1، الرياض –السعودية ،1997،ص50.

[2] عبد الفتاح علاوي :أثر التطور التنظيمي على إدارة الموارد ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة المسيلة، 2005، ص 77-73.

العاملين ،ولكن الاتفاق والتفاهم على ما يريده المرؤوسين تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده[1].

3-فعالية الأداء :

3-1 مفهوم فعالية الأداء:

إن عملية تقييم الأداء تهدف أساسا إلى قياس الجهد الإنساني المبذول خلال فترة زمنية معينة في إنجاز أعمال أو مهام معينة ومحددة وفق لمقاييس معيارية نموذجية تسمح بتحديد الفارق في النتائج المحققة والأهداف المخططة المعدة مسبقا ، أملا في اكتشاف مواطن القوة في سلوك العامل أثناء العمل وكذلك بتحديد نقاط الضعف التى كانت سببا في تمكين العامل لبلوغ النتائج الفعالة وظهور فجوة الأداء .

فجوة الأداء التي تعبر عن حالة عدم تحقق الأهداف المخططة، وتمثل ذلك الفارق أو الاختلاف فيما هو مطلوب الوصول إليه وما تم الوصول إليه من نتائج.

وقد أجمعت الدراسات على جملة من الأسباب التي تشكل حدود لفجوة الأداء هي :

1. عدم تلاؤم الإستراتيجيات الحالية مع التغيرات البيئية والظروف الداخلية .
2. مستوى الإستغلال للموارد المتاحة أمام الإدراة .
3. التقيد غير الصحيح لهذه الإستراتيجيات من قبل الإدارة[2].

كما يلاحظ بأن هناك عدة تعاريف لفعالية الأداء، وسوف نعرف الفاعلية انطلاقا من هذه التساؤلات :

- مالذي يحققه العامل ؟ وليس مالذي يفعله العامل ؟

تعني فعالية الأداء تحقيق الهدف والوصول إلى نتائج المرغوبة التي يتم تحديدها مسبقا.

- ماهي درجة بلوغ الأهداف ؟

---

[1] محمد بن على مانع: تقنيات دراسة الإتصال ودورها في تحسين الأداء ،مذكرة لنيل شهادة الماجستير ،كلية الدراسات العليا لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض –السعودية ،2007،ص73.

[2] مصطفى محمود أبوبكر :إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية –الدار الجامعية ،ط1،مصر،2007،ص221-222.

يوحي هذا التساؤل إلى اعتبار الفعالية كمؤشر لقياس فجوة الأداء بين النتائج المحققة والأهداف المخططة لمرحلة زمنية معينة كما عرفها الباحث "KHEMALHEM" : بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك ، فالفاعلية بنظر إليها من منظور ومدخل الأهداف الذي يهتم بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية ،فإذا حققت المؤسسة المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة ولذا أنتج العامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا ، وإذا حقق مدير المبيعات الخطة في الوقت المحدد لها كان فعالا.

ويمكن تلخيص ذلك في العلاقة التالية[1]:

فعالية الأداء = الأهداف المحققة/الأهداف المخططة.

3-2 أهمية فعالية الأهداف:

نظرا لكون المؤسسات باختلاف أنواعها تطمح إلى تحقيق النجاح في أداء مهامها وبلوغ أهدافها وخدمة رسالتها ، كما تخدم مصالح متعددة في هذا المجتمع المتمثلة في:

- المستهلكون والزبائن للحصول على السلع والخدمات بكمية كافية وجودة عالية وسعر معقول وفي وقت مناسب.
- العمال يتنوعون في مستوى الأداء من قدرات ومؤهلات ودوافع وفي المستويات الوظيفية التي يشغلونها ، والذين يريدون العمل في المنصب المناسب والظروف الملائمة والحوافز المجزية لكسب ولائهم ورضاهم عن العمل.
- قطاع الحكومة بأجهزته الرقابية والجبائية والتشريعية التي تريد تحميل الرسوم والضرائب وإخضاع نشاط المؤسسة للرقابة القانونية التي تجبرها على إخضاع تنظيمها إلى النصوص التشريعية الوطنية .
- الجهاز الاقتصادي بشقيه الداخلي والخارجي الذي يحتم على المؤسسة وضع إستراتيجية تسيير تحدد معالم التنمية وفق قاعدة اقتصاد السوق ، تجعل

[1] مصطفى محمود أبو بكر :المرجع السابق،ص223.

المؤسسة مضطرة للعمل على تحسين أساليب استغلال إمكانياتها المتاحة المادية منها والبشرية بصفة دائمة ومتطورة ومتنوعة .

- الهيئات العلمية ومراكز البحوث التي تريد التعامل مع المؤسسة للتعرف على خبرتها ومشكلاتها الفنية أو الإنسانية أو التنظيمية لكي تمكنها من إيجاد الحلول العلمية التي تستفيد بها في تطوير نشاطها [1].

بالإضافة إلى الجهات الأخرى ذات العلاقة المباشرة أو غير المباشرة بالمؤسسة لا تقل أهمية في تبادل المصالح وتتعامل معها المؤسسة مثل فئة الموردون والمستثمرون والممولون والمساهمون والنقابات ، وحتى باقي أفراد المجتمع من هيئات مدنية خاصة منهم أهل المنطقة التي تتواجد فيها المؤسسة ، الذين يريدون التوظيف ورفع مستوى معيشتهم وتحسين وحماية محيطهم البيئي من إفرازات المؤسسة التى قد تسبب في تلوثه

إن مصالح هذه الجهات تتداخل فيما بينها وتتأثر ببعضها البعض وهذا ما شكل تحديا واضحا بالنسبة لمسير المؤسسة الذي يجد نفسه ملزم بالتوفيق بين المصالح المختلفة وخدمة أكبر عدد ممكن منها ،ويزداد هذا التحدي بزيادة هذه المصالح ، فالمؤسسة الإقتصادية الجزائرية الناجحة اليوم هي التي تكون قادرة على أن تثبت أمام هذا التحدي من خلال حشد مواردها ،وتحديد طاقاتها البشرية في مواجهة كل أنواع التحديات المتوقعة كانضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة والتي تستوجب على كل مؤسسة اقتصادية وطنية خاصة أو عامة أن تعتمد على إستراتيجية في تسييرها ذات طابع علمي واقعي توصلها إلى أخذ مكانتها في السوق .

وقد دلت التجارب أن المؤسسة الناجحة الفعالة هي التي تولي أهمية بالغة لفعالية أداء عمالها يجعل العامل منجز ، والعمل منتجا .

[1] مصطفى محمود أبوبكر :المرجع السابق ، ص223.

4- تقييم الأداء:

تحتل عملية تقييم أداء الموارد البشرية أهمية كبيرة في جميع المنظمات وهذا يعود إلى أهمية استخدام اليد العاملة ورفع كفاءتها الإنتاجية باستمرار من أجل تحقيق أهداف هذه المنظمات، مما يستدعي توزيع اليد العاملة على الوظائف المختلفة بما يتلاءم مع كفاءتها وغايتها ،ومن أجل ذلك لا بد من تقييم الأداء للعاملين بصفة دائمة.

4-1 مفهوم تقييم الأداء:

يعرف تقييم الأداء : قياس مساهمة العاملين في إنجاز الأعمال التي تسند إليهم والكم على تصرفاتهم وسلوكهم أثناء العمل ، وعلى مدى التطور في أدائهم خلال فترة زمنية محددة[1].

ويعرف أيضا بأنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود الموظف بشكل منصف وعادل لتجرى مكافأته بقدر ما يعمل وينتج بالإستناد إلى معدلات ومعايير معينة ثم مقارنة أدائه الفعلي بها من أجل الحكم على مستوى كفاءته في العمل الذي يؤدي[2].

كما يعرف بأنه: "تحديد الفرد لكيفية أدائه لوظيفته وواجبات العمل مع خطة لتحسين وتطوير أدائه"[3].

ويعرف بأنه:"تحديد كفاءة العاملين في أداء أعمالهم".

كما يعرف بأنه:" تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أكملها خلال فترة زمنية معينة "[4].

---

[1] أحمد ماهر :المرجع السابق ،ص405.

[2] مصطفى محمود أبو بكر :المرجع السابق ،ص203.

[3] نظمي شحاذة وزملائه : المرجع السابق ،ص51.

[4] أحمد ماهر:إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ،بدون طبعة، الإسكندرية –مصر ، 2007،ص332.

كما يعرف بأنه:"قياس مدى قيام العاملين بالوظائف المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم ومدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على الاستفادة من فرص الترقي والزيادة في الأجور[1].

4-2 التعريف الإجرائي:

هو عملية إدارية منظمة ومستمرة لقياس وإصدار الأحكام وتقييم نتائج أهداف أداء الموظف، وفق معايير الأداء والسلوك المتعلقة بالعمل .

5-أهمية وأهداف تقييم الأداء:

5-1 أهمية تقييم الأداء:

يساهم تقييم الأداء في كفاءة الفرد،والمعاملة العادلة في حصول كل عامل على ما يستحقه "ترقية،العلاوات ،المكافآت ،وزيادة مستوى الرضا ،وكذلك في خلق فرص الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوسين ، ويساهم كذلك في إثبات التقدير المستمر بما يبذله من جهد وطاقة في تأدية العمل بخلق المناخ التنظيمي والعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل،ويؤدي تقييم الأداء إلى شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم ، إلى الإلتزام بتنفيذ المهام فضلا عن شعورهم بالمسؤولية اتجاه أنفسهم وعملهم معا ، كما تربط هذه الوسيلة "تقييم الأداء بتحديد مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في اختيار وتدريب العاملين وتساعد على الحكم في دقة السياسات والبرامج المتعلقة بالإستقطاب والاختيار والتعيين ، ويمكن للتقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جلب الموارد البشرية ذات المؤهلات النوعية ويمكن التعرف على نقاط القوة والضعف " تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف "[2].

5-2 أهداف تقييم الأداء:

[1] محمد جمال الكفاني :الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية ، الدار الثقافية ،ط1،القاهرة –مصر ،2007،ص229.

[2] أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية ،مرجع سابق ،ص438.

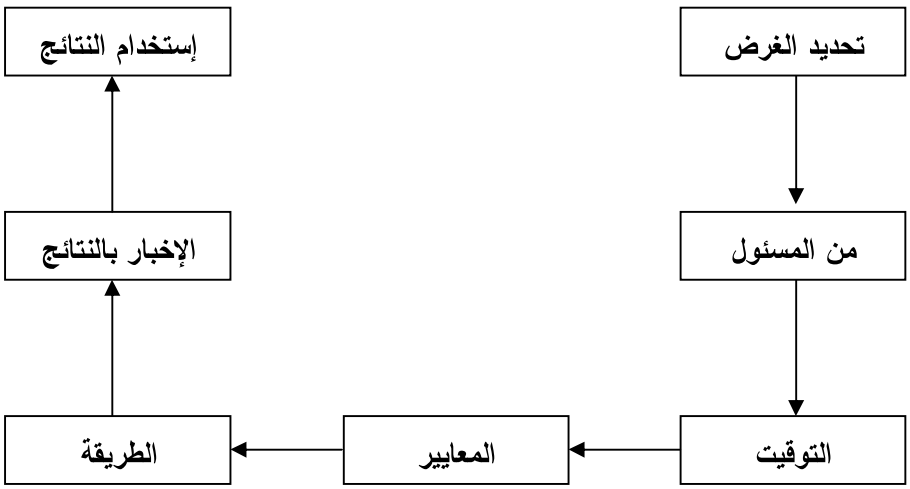
تتغير أهداف التنظيم من منظمة إلى أخرى ، فقد يكون الهدف منه لمنظمة ما تحسين أداء الموظفين ، ولمنظمة أخرى معرفة مستحقي الترقيات والمكافآت وقد تجمع منظمة أكثر من هدف وأهم أهداف تقييم الأداء إمداد العاملين بتغذية مرتبطة بأدائهم بالمقارنة مع ما كان متوقع منهم ، وتسهيل تخطيط القوى العاملة وتحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين ، وتسهيل مهمة تصميم البرامج التدريبية وكذلك المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية ووضع خطط لتحسين مستوى أداء العاملين وتحسين إنتاجهم، وكذلك تسهيل الإتصال بين المدير والعاملين بإدارته ، كما يهدف إلى تفهم المدير لقدرات العاملين في إدارته وكيفية استخدامها بشكل أفضل في المستقبل ،ويشجع التقييم المنافسة بين العاملين في الأقسام والإدارات ، وفي اختيار الأفراد الصالحين للترقية ويساعد على ترشيد سياسات الأجور والحوافز والنقل والعمل ، والتوفيق الملائم للقرارات الإدارية والأسباب التي بنيت عليها [1].

3-5 عناصر عملية تقييم الأداء:

يقوم كل مدير في عمله وتحت إشراف إدارة الموارد البشرية بتقييم مرؤوسيه ، ويتم ذلك لأغراض عديدة قد تكون منح الحوافز أو تحديد من يحتاج إلى تدريب وأغراض أخرى كثيرة ، وإلى جانب تحديد هذه الأغراض يحتاج أي تنظيم متكامل لتقييم الأداء إلى تحديد كل المسؤوليات والمشاركين في عملية التقييم ، وتحديد توقيته كما يحتاج الأمر إلى معرفة المعايير التي سيتم على أساسها تقييم أداء العاملين، ثم رفع هذه المعايير في وسيلة أو طريقة للتقييم، وبعد إجراء عملية التقييم بنجاح يستدعي الأمر إلى إخبار المسئولين بنتائج التقييم وكيفية استخدام هذه النتائج ويكون حسب الشكل التالي:

[1] أحمد ماهر : نفس المرجع،ص438

الشكل رقم (06) عناصر عملية الأداء



مصدر : احمد ماهر : إدارة الموارد البشرية مركز التنمية الإدارية ،ط5،جامعة الإسكندرية مصر ، 1998،ص288.

4-5 الغرض من تقييم الأداء:

تستعمل إدارة الموارد البشرية تقييم الإدارة لعدة أغراض منها: تقديم معلومات للعاملين أنفسهم عن جودة وكفاءة أدائهم لأعمالهم،وذلك لمعرفة وتحسين الأداء إلى الأفضل وتحديد زيادات الأجور والمكافآت والعلاقات التي يمكن أن يحصل عليها الفرد كنوع من المقابل على الأداء وكذلك تحديد ملائمة الوظيفة الحالية للفرد وتحديد إمكانية نقله لوظيفة أخرى أو ربما الإستغناء عنه ، أن لم يكن ذا كفاءة عالية في وظيفة حالية وأيضا التعرف على الأعمال والمهام الخاصة التي يمكن أن تسندها المنظمة إلى الفرد وذلك في حالة احتياجها إلى القيام بهذه الأعمال والمهام وكذلك تحديد إمكانية ترقية الفرد على أدائه المتميز، وتحديد أوجه القصور في أدائه واحتياجه إلى تطوير التنمية وذلك من خلال جهود التدريب[1] .

[1] أحمد ماهر :المرجع السابق،ص444.

6-5 المسؤول عن تقييم الأداء :

ويقصد به الجهة أو الشخص المسؤول عن تقييم وعادة ما يتطلب تقييم أداء العامل شخص قريب منه يلاحظ أن أدائه طوال الوقت ، ومن الشائع في الحياة العلمية للمؤسسات أن يقوم الرئيس بتقييم أداء المرؤوسين لأنه على صلة مباشرة ومستمرة ومتواجد معظم الوقت معهم، كما يمكن أن يكون التقييم عن طريق خبرات إدارة الموارد البشرية أو خبراء من الخارج.

7-5 التوقيت المناسب للتقييم :

من المنطقي أن تكون الفترة التي يجري فيها التقييم كافية للحكم على نجاح وتقييم العامل في عمله ،فإذا كانت فترة طويلة سنة مثلا "قد يعتبرها البعض غير مناسبة لأن الرئيس المباشر قد لا يتذكر كل الأمور المتعلقة بأداء وسلوك العاملين داخل المؤسسة طوال السنة ، ومن هنا التقييم غير موضوعي ولا يستند على حقائق ثابتة ومعروفة لدى الرئيس ولذلك تفضل المؤسسات أن تعد من تقرير السنة ويؤخذ بمتوسطها لإعداد التقرير النهائي .

وهذا حسب طبيعة الوظائف التي يستغلها العاملون[1].

8-5 معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم والهدف من وضع معايير للأداء:هو مراقبة الأداء بصفة مستمرة للتعرف على أي تغيير في مستوى الأداء ليتم تصحيح السلبيات وأوجه القصور وإعادة توجيه الأداء لكي لا يتكرر السلبيات وتصبح سلوك وظيفي لدى العاملين يصعب تغييره [2].

1- معايير نواتج الأداء:كمية العمل وجودته.

[1] أحمد ماهر :نفس المرجع ،ص446.

[2] نظمي شحاذة وزملائه:إدارة الموارد البشرية ،دار الصفاء ،ط1،الأردن،2000،ص46-47.

2- معايير سلوك الفرد: معالجة شكاوى العملاء ، الإدارة الإجتماعية ،كتابة التقارير، المواظبة على العمل ،التعاون مع الزملاء وقيادة المرؤوسين .

3- معايير صفات شخصية : المبادأة ، الإنتباه ،الدافعية العالية ،الإتزان ،والإنفعال.

9-5 طرق الأسلوب الروائي: تتضمن خمسة طرق هي :

أ- التقارير:

يكتب الرئيس المباشر فقرة أو أكثر عن أداء المرؤوسين خلال فترة التقييم حيث تترك بعض المؤسسات للرؤساء حرية تسجيل كل ما يرونه مهما من وجهة نظرهم وبينما تحدد بعض المؤسسات مجموعة من التقارير تتضمن مستوى أداء المرؤوسين وأسباب هذا المستوى ، خصائص المرؤوسين ، إحتياجاته للتنمية ، ومن مميزات هذا الأسلوب فوائده الكبيرة في التغذية المستمرة للعامل والإدارة بشرط توفر الحرية للرئيس، ومن عيوب هذا الأسلوب يقيس، سلوكيات غير مطلوبة ، فضلا "عن عدم القدرة على ترجمة المقالات التي تولي كمية عددية مما يحبط عملية المقارنة بين العاملين بالإضافة إلى استغراقه للكثير من الوقت .

ب-أسلوب الوقائع الحرية :

من أساليب الحديثة الاستعمال ، يتم بموجبه جمع أكبر عدد من الحوادث التي تؤثر على أداء الفرد لعمله سواء من حيث نجاحه أو فشله وتحديد قيمة كل حادثة حسب أهميتها للعمل ، وتبقى سرية لدى الإدارة ، ويطلب من المقوم ملاحظة أداء الفرد بشكل دقيق ليحدد أي من الوقائع تحدث خلال تأدية العمل ، وعند الإنتهاء تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد كفاءة الفرد،ويتميز هذا الأسلوب على ملاحظة مرؤوسيه بشكل جيد يسمح نقاط القوة والضعف في أداء الفرد.

ومن مزاياه أيضا أنه يحفز المقيم على التفكير في قياس أداء مرؤوسيه على فترات متتالية من العام ، وليس في نهايته[1].

وبالرغم من كل هذه المزايا يعاب عليه أنه ضياع للوقت وحث زائد على المقيم كما يسبب حاجز بين المدير ومرؤوسيه.

ج- المراجعة الميدانية :

يقوم ممثل من إدارة شؤون العاملين بالذهاب إلى الإدارات المختلفة لمساعدة الرؤساء في إعداد ملخصات تقييم الأداء من خلال توجيه عدد من الأسئلة يراجعها رئيس المرؤوسين ويعد فيها ما يشاء ويوقع عليها وتتميز هذه الطريقة بتقليص الأخطاء البشرية وتحقيق العبء من الرؤساء في تقييم المرؤوسين ،وتسييرهم بأوجه التقييم التي قد لا يعلونه ويؤخذ ضد هذه الطريقة مساعدتها على التهرب بعض الرؤساء من مسؤولية تقييم مرؤوسيهم .

د- تقييم المجموعة :

يتم تقييم المرؤوسين عن طريق مجموعة من المشرفين يبلغ عددهم أربعة أو خمسة بينهم الرئيس المباشر وتتميز هذه الطريقة بالتخلص من عيوب التميز الشخصي والأخطاء البشرية في الحكم على مستوى أداء العاملين بينما يعاب عليها هدر الكثير من الوقت مع صعوبة توفير مشرفين على دراية تامة بأداء المرؤوسين في غير أقسامهم ولا تمكن من عمل المقارنات بين الأفراد المقيمين .

ه- وضع الأهداف :

هي فلسفة إدارية تهدف من خلالها المؤسسة إلى زيادة مشاركة المرؤوسين في وضع الأهداف واتخاذ قرارات مناسبة ،وتستخدم كأسلوب لقياس الأداء من خلال تطبيق مراجع خاصة في المؤسسات ويقوم هذا الأسلوب بتوثيق العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين وتحسين ظروف العمل، حيث تتم من خلال اجتماع المرؤوسين

[1] نظمي شحاذة وزملائه:المرجع السابق،ص46-52.

والمشرف لمناقشة الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها، ثم يتم الوضع وتحديد الأهداف التي يمكن تحقيقها ومراعاة الشروط التي تجعلها واقعية سهلة القياس وهذا كله بعد مرور مدة كافية للإنجاز ويسمح هذا الاجتماع بدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعية ، وتقييمهم لها إلى جانب تشخيص أسباب العثرات التي صادفت الفرد وإيضاح طرق إصلاحها ومناقشة عملية التقييم واستخدامها لتحقيق أهداف المؤسسة [1].

6-بعض معوقات تقييم الأداء وحلولها :

6-1 معوقات تقييم الأداء:

هناك بعض المشكلات أو الأخطاء الشائعة التي يمكن التعرف عليها وتحديدها في مجال تقييم الأداء منها التأثير بصفة معينة في الحكم على كفاءة المرؤوسين وذلك أن الرئيس قد يعطي أحد مرؤوسيه تقدير عالي أو منخفض على أساس فكرة معينة أو صفة واحدة يلمسها الرئيس من المرؤوسين ، وكذلك التساهل واللين أو التشدد والصرامة عند تقييم العاملين[2] ،فقد يميل بعض المديرين إلى التساهل مع الجميع وذلك بوضع درجات عالية ، وعلى العكس من ذلك نجد بعض المديرين يتسمون بالتشدد والصرامة المبالغ فيها ، كما نجد تأثير الرؤساء على سلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم تؤثر في عملية التقييم بشكل سلبي ، ففي الكثير من الأحيان تعد تقارير كفاءة العاملين في نهاية فترة معينة عادة ما تكون سنة والمفروض أن تعبر هذه التقارير عن مستوى إنتاجية المرؤوس وسلوكه في السنة بكاملها ولكن يحدث أن يتأثر الرئيس بتصرفات مرؤوسيه في الفترات الأخيرة قبل التقييم ، وقد لا يتذكر الأعمال الطيبة أو السيئة طوال السنة . كما أن الاتجاه نحو إعطاء تقديرات متوسطة قد يؤدي إلى إغفال القائم بالتقييم بالاختلاف والتباين في أداء الأفراد وسلوكهم في العمل ويعمد إلى إعطاء تقديرات متوسطة لا هي بالعالية ولا بالمنخفضة ، وقد تنشأ هذه الظاهرة بسبب عدم القائم بالتقييم بالبيانات الخاصة لكل

[1] عبد الرحمان عيسوي :المرجع السابق ،ص332.

[2] محمد فالح صالح :إدارة الموارد البشرية ،دار الحامد،ط1،عمان الأردن،د-ت ،ص125-126.

مرؤوس ، أو لعدم رغبته في أن يظهر بعض العاملين المتفوقين والبعض غير متفوقين حتى لا يرقى أو ينتقل بعض العاملين ، بالإضافة عدم فهم معايير التقييم يؤثر على اتجاهات القائم بالتقييم أما إذا كان التقييم يتم من أجل الترقية فسيختلف الحال بالنسبة لتحديد الإحتياجات التدريبية ، كما يقع الكثيرون تحت خطأ الانطباعات الأولى ، خاصة إذا انتقل تفسيرها على تخمينات وتوقعات من المديرين عن أداء وعن درجات القياس في التمييز بين العاملين .

2-6 بعض الحلول المقترحة لحل معوقات تقييم الأداء :

كما اتضح مما سبق هناك احتمالات كبيرة للوقوع في أخطاء ومشكلات عن تقييم الأداء لذا نقترح تعديل وتحسين طرق تقييم الأداء ، واستعمال طرق تتناسب ونوعية الوظائف المهمة ، والتحسن من مهارات القائمين بالتقييم وذلك بتدريبهم على ملاحظة الأفراد ملاحظة دقيقة والحكم عليه بطريقة موضوعية وعادلة [1]، بالإضافة إلى تحفيز أصحاب الأداء الجيد ومحاسبة الأداء الضعيف والحرص على علانية التقييم ، واستخدام مقابلات التقييمية والعمل على تطوير أنظمة تقييم الأداء لتحقيق الشروط الموضوعية المطلوبة والحرص على استخدام أكثر من نموذج في تقييم الأداء. كما أن تحديد أهداف واضحة لعملية التقييم يتم على ضوء اختيار الطريقة والأسلوب لعملية الإصلاح ، والاستعانة بمعايير أداء معرفة محددة وواضحة ومنطقية لجميع الوظائف والمهن ، كما يجب وضع سياسة موحدة للتقييم والاعتماد على مصادر موثوقة للمعلومات والاستمرار بالمتابعة من قبل الجهة المسئولة عن نظام تقييم الأداء للبحث عن المشاكل ومواجهتها ووجوب مناقشة المرؤوس نتيجة تقييم أدائه .

[1] محمد فالح صالح :المرجع السابق ،ص130-132.

ثالثا: النظريات المفسرة للأداء:

01 نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد كان لدراسة مايو الفضل الكبير ما كان سائدا من قبل حيث يرى أن التقدم الصناعي ونمو الأعمال الصناعية وتطورها أدى إلى انقطاع العلاقات الشخصية التي كانت من قبل بين صاحب العمل وعماله في النظام الصناعي القديم ، وما أقوى تلك الروابط الشخصية وثباتها هو إشراك صاحب العمل والعمال في عمل واحد ، وتحت ظروف عمل واحدة ، عكس ما حصل بعد التطور الصناعي وانجر عنه ضعف في العلاقات بين العمال وأرباب العمل ، وما زاد الأمر تدهورا هو معاناة بعض أصحاب العمل من الظروف المزرية بسبب ارتفاع نسبة البطالة أنذلك ، وفي هذه الفترة قام" إلتون مايو" بأبحاثه في شركة الكهرباء في شيكاغو حيث اعتمدت طريقته على ملاحظة العملية الإنتاجية المختلفة بدقة ، وملاحظة العمال في أوقات عملهم وفي فراغهم ، كما لاحظ سلوك الجماعات الصغيرة من العمال واستمع إلى أحاديثهم [1]، حيث وضع خطة لكشف أثار يوم العمل القصير الذي تتخلله فترات راحة وتناولهم لوجبات فوجد أن معدل العمل قد زاد و التعاون صار قوي كما أكد على ضرورة تحسين العلاقة بين العمال لأنه الجو المناسب في عملهم ، وكذا تحسين أدائهم وهذا تأكيد على نظرية العلاقات الإنسانية ودورها في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الصناعية.

لقد قام مايو سنة 1924 بتجارب الإضاءة في المصنع وكان الغرض من هذه التجارب هو تحديد العلاقة بين الإضاءة (ظروف فيزيقية) والإنتاج و لإختبار صحة الفرضية قامت هيئة البحث باختيار مجموعتين للعمال تقوم كل واحدة بنفس العمل الذي تقوم به مجموعة أخرى في نفس الظروف [2] .

[1] مجدي محمد عبد الله :علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق دار المعارف الجامعية ط1 ،مصر ،1996،ص281.

[2] فناوي محمد إسماعيل :علم الإجتماع الصناعي ومشكلة الإدارة والتنمية الإقتصادية ،منشئة المعارف ،د ط ،مصر ،د ت ،ص401.

فكانت المجموعة الأولى الضابطة تعمل في حجرة ذات قدر ثابت من الضوء طوال فترة التجربة في حين كانت المجموعة الثانية (التجريبية) تعمل في حجرة ذات ضوء يتزايد باستمرار فكانت النتيجة أن إنتاجها قد زاد وإرتفع نتيجة لزيادة الإضاءة .

كما لاحظ أن الإنتاج قد زاد في المجموعة الضابطة رغم أن الإضاءة لم تتغير ، فاتفق الباحثون أن هناك عامل أخر أدى إلى زيادة الإنتاج بعيدا عن شدة الإضاءة أو ضعفها ، لذا كان لا بد من إجراء المزيد من التجارب لاكتشاف سبب ارتفاع الإنتاج ، وعلى أي حال فإن اتجاه العلاقات الإنسانية لها مفاهيم واهتمامات خاصة تميزها عن الاتجاهات النظرية الأخرى في دراسة وتحليل التنظيمات منها : جماعات العمل الغير رسمية ، الحاجات النفسية والاجتماعية ،المعايير الاجتماعية ، أهمية الاتصال والروح المعنوية وغيرها ...كل هذه المؤشرات كانت كحافز لرفع مستوى فعالية الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان سائدا في الإدارة العلمية والاتجاهات الكلاسيكية الأخرى، إذ أن هذه المؤشرات دلالة على نمط السلطة التنظيمية المتبعة، فالسلطة اللامركزية بما تحمله من مشاركات ديمقراطية في التنظيم وإعطاء قدر من الإمكانيات والقدرات التي يتميز بها العامل لكي تسمح له بتشكيل علاقات وتفاعلات رسمية وغير رسمية[1] ، كل هذه المؤشرات تدفع إلى فعالية الأداء ، ورغم الإسهامات الكثيرة التي قدمتها النظرية نجد أنها تعرضت للعديد من الانتقادات مشيرة إلى جوانب الضعف في اتجاهات العلاقات الإنسانية أهمها :

أ- أغفلوا أثر البيئة الاجتماعية و الاقتصادية على النسق الاجتماعي للمصنع .

ب- نظروا إلى العامل باعتباره لا يستجيب كفرد رشيد عاقل وإنما كفرد تسيطر عليه أحاسيسه ومشاعره .

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

[1] مجدي محمد عبد الله :المرجع السابق ،ص281.

د- أغفلوا عناصر الصراع بين العمال والإدارة .

واشتدت الحملة ضد حركة العلاقات الإنسانية وبلغت ذروتها على يد "مالكون ماكنير" حيث هاجم المنهج الإنساني ورأى أنها بالغت باهتمامها بالجوانب الإنسانية واهتمت بالكفاية في أداء العامل وإتقانه له كما ونوعا [1].

02**نظرية الإدارة العلمية:** "التايلورية"

يعتبر فريدريك تايلور من أهم أعلام حركة الإدارة العلمية وأهم رجال الإنتاج والإدارة ،حيث اشتغل كعامل بسيط في مطلع حياته ثم أصبح عاملا في شركة للحديد والصلب وتدرج في سلم الوظائف إلى أن تمت ترقيته من مساعد المهندسين إلى كبير المهندسين بالشركة .

اهتم أساسا بكيفية الحصول على إنتاجية عالية في الصناعات الحديدية ،ومنه أصبح يعرف بدراسة العمل عندما لاحظ تغلب هذه الأعمال بطابع التكرار والروتين وإنها لا تحتاج إلى بذل جهد ذهني من قبل العامل ، وقد وضع لكل عمل من الأعمال معيار لأدائه الذي يلتزم به كل عامل دون النظر إلى مستواه [2].

كما لاحظ انخفاض الإنتاجية وضياع الوقت والجهد والموارد دون تحقيق فائدة إنتاجية مثلى وسرعان ما أخذ بإجراء التجارب الميدانية من أجل زيادة الكفاءة الإنتاجية وضبط الوقت والجهد حيث ركزت هذه التجارب على الجوانب المادية المتعلقة بالعمل والإنتاج، وذلك بالحد من الإشراف والعمل على تخفيض التكلفة وهذا كله على حساب العنصر البشري الذي كان ينظر إليه على أنه ألة بيولوجية هدفها الكسب المادي فقط مع وجود الأنانية والكسل في القيام بالواجبات والتركيز على الهيئات الإدارية العليا أكثر من العمال المنفذين[3] .

[1] فناوي محمد إسماعيل :المرجع السابق ،ص401.

[2] رابح كعباش :علم الإجتماع والإتصال ،جامعة منتوري ،بدون طبعة ،قسنطينة، الجزائر ،د ت ،ص101-206.

[3] قجة رضا : المرجع السابق ص 402.

وقد قام تايلور ببعض المبادئ التى تمثل واجبات الإدارة في المصنع ويمكن أن تكون بديلة عن أسلوب الخطأ الذي كان معتمدا خلال تلك الفترة ويمكن تلخيص أهم المبادئ التى قدمها تايلور في أربعة مبادئ جوهرية تمثل بعض الإجراءات المحددة التى ينبغي أن تستخدمها الإدارة لتحقيق الفعالية الإنتاجية في العمل وتتمثل في[1]:

- ❖ وضع أساس علمي للعمل وذلك بتغيير الأساليب التقليدية للعمل وإستخدام البحث العلمي في تحليل عناصر العمل .
- ❖ يكون إختيار العمال وفقا لأسس علمية بعد ذلك يتم تدريبهم وتعليمهم.

أن يكون التعاون بين العمال والإدارة عن طريق إستخدام الأسلوب العلمي الحديث في تنظيم العمل .

- ❖ أن يقسم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال.

لقد قدمت هذه النظرية إسهاما كبيرا في ميدان العلم والعمل وحققت الشركات الأمريكية أرباحا طائلة ،وأضافت على الرأسمالية الشرعية العلمية التي كانت في أمس الحاجة إليها ، كما أنها جاءت لتخدم الفترة التي ظهرت فيها ،إلا أن هذه الأخيرة تعرضت لانتقادات كثيرة وكذلك من خلال إهمالها للجانب الإنساني واعتبار الإنسان كآلة بيولوجية موجهة بدافع الخوف والسعي لتحقيق الربح ،وكان هم تايلور الوحيد هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل مع استبعاد كامل للحوافز الإنسانية وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المردودية مسؤولية الإدارة وحدها رغم أنها ترجع ذلك إلى العمال بقسط كبير[2]، ويمكن اعتبار هذه النظرية من النظريات الكلاسيكية المثالية التي تصف ما يجب أن يكون.

[1] رابح كعباش : المرجع السابق ، ص103.

[2] السيد الحسيني:النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم ،دار المعارف ، ط1،مصر ،1983،ص71.

خلاصة :

ومنه نقول إن من أولويات المؤسسة هو تحسين أداء العاملين ودراسة إمكانيتهم العلمية والنفسية لإتمام العمل وهذا بدوره يؤدي إلى تطوير ودراسة مهاراتهم وخبراتهم إلى المستوى المناسب للتقدم العلمي والتقني .

الفصل الخامس

الفصل الخامس:الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا :مجالات الدراسة.

1) المجال الجغرافي.

2) المجال البشري.

3) المجال الزمني.

4) التعريف بميدان الدراسة.

ثانيا :فروض الدراسة.

ثالثا :المنهج المستخدم في الدراسة.

رابعا :الأدوات المستخدمة في الدراسة.

1) الملاحظة.

2) المقابلة.

3) الاستمارة.

4) العينة المستخدمة الدراسة.

5) السجلات والوثائق.

خامسا: أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

سادسا: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات.

خلاصة.

تمهيد:

تعتبر الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يسلكها الباحثين وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانيا وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات.

ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة، وذلك بما فيها المجال الجغرافي والبشري والزمني، وكذلك الفروض التي تحاول التوصل إلى صحتها أو عدم صحتها ميدانيا، والمنهج المستخدم والذي يجب أن يكون ملائم لطبيعة ونوع الدراسة ، بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي نستعين بها في جميع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والخصائص و الأهمية، فضلاً على أسلوبي التحليل الكمي الكيفي.

أولا: مجالات الدراسة:

01- المجال الجغرافي:

ويقصد بالمجال الجغرافي البيئة أو النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو بالتحديد في هذه الدراسة في مصنع سويح لصناعة الآجور والقرميد، ولاية مسيلة بلدية أولاد دراج بمحاذاة الطريق الوطني رقم40، الذي أنشأ سنة 2004، حسب الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة، كما يقدر رأسمالها الاجتماعي ب: 500.000.000 دج.

ويعتبر النشاط الأساسي للمؤسسة يتمثل في صناعة الآجور والقرميد، حيث تعتمد في إنتاجه على المادة الأولية والمتمثلة في الطين الغير مقاوم، استخراج المواد الفرنية، تحضير الرمل، مصدر المادة الأولية (الطين) رأس المكمش وهي مستأجرة من بلدية أولاد دراج، يقدر إنتاج المؤسسة ب120.000طن سنويا.

02- المجال البشري:

يقصد بالمجال البشري عدد أفراد المؤسسة التي أجريت فيها الدراسة، وهي مؤسسة "سويح لصناعة الآجور" والقرميد بحيث يعمل بجميع فروعها حوالي 100مستخدم، وذلك حسب إحصائيات مارس 2014.

تقدر الطاقة البشرية في المؤسسة ب:100 عامل، مقسمين على المستويات التالية:

- التسويق 07.
- عمال التنفيذ 66.
- وحدة تزويد المؤسسة بالمواد الأولية:27.
- المجموع: 100.

والجدول رقم (01) يوضح توزيع مفردات العينة:

الوحدات التنظيمية	عدد العمال
الإنتاج	66
التسويق	07
وحدة التدعيم بالمواد الأولية	27
المجموع	100

03- المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الفترة التي نزل فيها الباحث إلى الميدان، والمعروف أن هذه الفترة تتوقف على نوعية الدراسة وأهدافها وعليه فقد استغرقت الدراسة الميدانية مدة معينة وذلك إبتداءا من شهر مارس2014، حيث قام الباحث بتقسيمها إلى عدة مراحل:

المرحلة الأولى:إن هذه المرحلة تعد الخطوة الحاسمة في انطلاقة الباحث أين كانت تدور بمخيلتي مجموعة من المواضيع المرتبطة بتخصصي العلمي، ولكن بعد الاتصال بالأستاذ المشرف :د السعيد فكون، الذي قبل الإشراف، أين قدم المساعدة وذلك من خلال نصائحه وتوجيهاته القيمة فيما يخص اختيار المواضيع والتعامل معها، بحيث توصلنا بعد مناقشات جادة إلى تحديد موضوع البحث الخاص بالتنظيم غير الرسمي و أين تم مناقشته على متسوى اللجنة العلمية وتم تعديله في الأخير واستبدال متغير الإنتاجية بمتغير الأداء.

المرحلة الثانية: أين تمت الزيارة الاستطلاعية إلى مصنع سويح والتي استغرقت 10 أيام أين تعرف الباحث عن قرب عن المؤسسة الصناعية مجال الدراسة وكيف يسير العمل فيها كما كانت هناك بعض المقابلات مع بعض المسؤولين أين كانت محادثات حول التنظيم غير الرسمي الذي يظهر في العملية الإنتاجية وما هي الآثار التي يمكن أن يحدثها إن لم تتفطن الإدارة إلى التعامل معه على أساس من الحكمة والرشد، كما كانت لنا الفرصة للحديث عن إنتاجية العمال وكيف تنظر الإدارة إليها.

المرحلة الثالثة: تم فيها الحصول على المعلومات حول المؤسسة محل الدراسة وذلك انطلاقا من الوثائق والسجلات الخاصة بجرد العمال أو السجلات الخاصة بالبناء التنظيمي للمؤسسة بالإضافة إلى التعرف عن قرب عن وحدات هذه المؤسسة وعلاقتها الوظيفية ببعضها البعض بالإضافة إلى تقسيم المستخدمين حسب التخصصات وحسب العملية الإنتاجية ودامت هذه المرحلة 06 أيام جمع فيها الباحث المعلومات حول المؤسسة للوصول إلى نتائج أكثر موضوعية.

المرحلة الرابعة: وهي آخر مرحلة أين تم فيها كخطوة أولى تطبيق استمارة أفراد العينة من عمال الإنتاج، وكان تطبيق الاستمارة عن طريق مقابلة المبحوث الواحد تلو الآخر والتي دامت 25 يوما.

المرحلة الخامسة: وهي المرحلة الأخيرة من إعداد هذه المذكرة، أين قام الأستاذ المشرف بالإطلاع عليها من البداية إلى النهاية، حيث قدم الملاحظات المتعلقة بكل الفصول، مع التأكيد على ضرورة استدراك كل النقائص.

ثانيا: فروض الدراسة:

من أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في الإشكالية البحثية، في ضوء التراث النظري و الإمبريقي المتوفر حول التنظيم غير الرسمي والأداء، إذ نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية رئيسية وفرضيتين فرعيتين فأما الفرضية الرئيسية فهي:

هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي ومستوى أداء العامل في المؤسسة الصناعية.

وللإجابة على هذه الفرضية اعتمدنا على فرضيتين فرعيتين:

الفرضية الأولى :تلعب القيم الاجتماعية دورا أساسيا في المساعدة على زيادة مستوى أداء العامل في المؤسسة الصناعية.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

- يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجات أفرادها إلى زيادة مستوى الأداء لدى العامل.
- تؤثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء لدى العمل.
- تؤثر قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء.

الفرضية الثانية :تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الأداء عند العامل.

ومن خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

- يؤدي الانسجام وعدم التعارض ين التنظيمين إلى تحقيق الأهداف المؤسسة.
- يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تحقيق المصالح المشتركة.
- يؤدي الاتصال بين جماعات العمل إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين.
- يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء لدى العامل.

الفرضية الثالثة:

يؤثر الانتماء القبلي "العلاقات القرابية" في مستوى أداء العامل داخل المؤسسة الصناعية.

من خلال هذه الفرضية سنحاول دراسة المؤشرات التالية:

- تؤدي علاقات الصداقة بين العمال إلى الزيادة في الأداء.
- الإنتماء القبلي يساعد في تحقيق التقارب بين العمال.

ثالثا: المنهج المستخدم في الدراسة:

المنهج المستخدم هو" طريق يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد يتبعها الباحث للحصول على المعرفة[1]، وهو السبيل الذي يوصل الباحث إلى الحقيقة أو إلى ما يعتبر أنه حقيقة.

وقد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة، وهي إحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية، وذلك لوصف الظاهرة المدروسة ومتابعتها إمبريقيا.

وقد اعتمدنا على هذه الطريقة (المسح بالعينة) لأنها ملائمة لمثل هذه الدراسات وذلك من خلال جمع البيانات من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية، وبعض الآراء ووجهات النظر الخاصة بالمبحوثين اتجاه عملهم وما يجري داخل المؤسسة التي يعملون بها، وخاصة فيما يتعلق بمتغيري الدراسة: التنظيم غير الرسمي والأداء، ثم نحاول ربط هذه البيانات والحقائق المتوصل إليها واستخلاص دلالاتها، وذلك استنادا إلى مجموعة الأهداف التي وضعناها لهذه الدراسة، وذلك باستخدام الطريقة الإحصائية عن طريق وضع هذه الحقائق والبيانات في جداول بسيطة، ومن ثم حسابها بالنسب المئوية بهدف مقارنتها بعضها البعض، والتعليق عليها والتي تترجم لنا واقع هذه الدراسة ومدى الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي على إنتاجية المؤسسة مجال الدراسة بصفة عامة.

رابعا: أدوات جمع البيانات:

وهي" مجوعة من الأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية التي تشكل التصور العام للدراسة، ومن ثم وضع خطة متكاملة يمكن أن تتبعها من أجل الوصول إلى

[1] عبد الرحمان بدوي: منا□ج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977 ،ص" 115

تحديد جوانب ظاهرة اجتماعية ما بطريق علمية وموضوعية، تؤدي في النهاية إلى التوصل لنتائج علمية[1].

ولما كان هدف هذه الدراسة هو الكشف عن العلاقة الموجودة بين التنظيم غي الرسمي والأداء فقد كان أساس جمع البيانات مبني على أساليب وطرق ووسائل تسمح بجمع البيانات الكاملة لإتمام هذه الدراسة وهي:

1- الملاحظة: وهي أقدم الطرق وأهمها، والتي تستخدم لجمع المعلومات في العلوم الاجتماعية، وهي تفيد في جمع بيانات تتصل بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية لهم واتجاهاتهم ومشاعرهم، وخاصة السلوك الذي تغلب عليه الصفة الاجتماعية دون غيره من أنماط السلوك الفني أو السلوك غير الاجتماعي أو السلوك المتعلق بإجراءات العمل الرسمية ومن ثم كان الاهتمام منصبا حول النشاطات التي يمارسها أعضاء الجماعات غير الرسمية و الألفاظ التي يكثر استخدامها والطريقة التي يتحدثون بها والأسلوب الذي يستخدمونه في التعامل مع رؤسائهم أو مع بعضهم البعض، بالإضافة إلى نوعية اللباس والمرتبطة بمراكز العمل، بالإضافة إلى أننا لاحظنا أن هذه الجماعات تتباين من حيث أسباب تكوينها، كما أفادتنا الملاحظة في هذه الدراسة الوقوف على السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية وكما يحدث فعلا في مواقف الحياة الحقيقية.

2- المقابلة: وهي إحدى الأدوات الهامة التي يستخدمها الباحث بكثرة في العلوم الاجتماعية، وهي عبارة عن تفاعل لفظي بين فردين في موقف المواجهة، وفيها يحاول أحدهما أن يتحصل أو يستشير بعض المعلومات أو التعبيرات لدى الآخر حول خبراته وآرائه.

وقد استخدمت المقابلة كأداة لجمع البيانات حيث تقابلنا مع بعض المسؤولين في الإدارة وبالضبط مع مدير مصنع سويح ، أين استفدنا من المعلومات التي قدمت لنا عن الهيكل التنظيمي للمركب وعدد العمال والإطارات، وكذا توزيع هذه الطاقات البشرية على مختلف المصالح والأقسام، وقد أفادتني هذه المقابلات في الكشف عن بعض الجوانب الهامة التي تخدم هذه الدراسة إلى حد كبير، كما تقابلنا مع بعض العمال من أفراد العينة،

[1] محمد شفيق: البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الازاريطة، الإسكندرية، 2001 ، ص 120 "

وقد اتسمت هذه المقابلات بالتشاور والتحاور عن مختلف جوانب العمل، وكذا تطرقنا إلى جو العمل السائد بين العمال أنفسهم وبين العمال والإدارة، كما ساعدتنا هذه المقابلات من التعرف على معدل إنتاج العمال المبحوثين وما إذا كان هذا المعدل يعد مرتفعا أم منخفضا بالنسبة للمستوى العادي الذي حددته الإدارة، بالإضافة إلى التعرف على جودة الإنتاج .

كل هذه المقابلات أتاحت لنا الفرصة للحصول على بعض البيانات والمعلومات التي يتعذر الحصول عليها بواسطة الأدوات الأخرى.

وقد تم تطبيق بيان القابلة على عدد من المسئولين أين تم طرح مجموعة من الأسئلة المفتوحة التي تجعل المبحوث يعطي إجابة مستفيضة تمثلت فيما يلي:

- هل تعتقدون بوجود التنظيمات غير الرسمية على مستوى مؤسستكم؟
- هل الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟
- هل تؤثر الأنماط السلوكية التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء؟
- هل يؤدي الاتصال بين الجماعات إلى تجنب الاختلافات والصراعات؟
- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء في المؤسسة؟

3- الاستمارة: تعد الاستمارة من بين الوسائل المستخدمة في جمع البيانات وهي عبارة عن نموذج يشمل مجموعة أسئلة موجهة لأفراد مبحوثين من أجل الحصول على معلومات أو مشكلة أو موقف[1]، والاستمارة عادة ما تنطوي على مجموعتين من الأسئلة:

-أسئلة مغلقة :تستخدم في شكل محدد ودقيق تسهل على الباحث تصنيف إجابته، ومن ثمتيسر عملية التبويب ومن أمثلة ذلك هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين؟ .نعم ☐ ، لا ☐

- أسئلة مفتوحة: وهي عادة تتبع السؤال المغلق والهدف منها هو ترك للمبحوث حرية التكلم وذلك من أجل توضيح إجابته أكثر، كأن نضع مثلا: لماذا؟ كيف؟ أخرى تذكر...؟ كما قمنا بطرح أسئلة تحتوي على عدة متغيرات، حيث يطلب من المبحوث اختيار واحد منها أو أكثر وكمثال على ذلك: هل شعور الأفراد بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟

[1] محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993 ، ص" 343

في حالة الإجابة بنعم يسأل :

- لإشباع حاجاته.
- لأنها مستقرة في أهدافها.
- أخرى تذكر.

ولقد تمت صياغة أسئلة الاستمارة بحيث تعكس الانشغالات الجوهرية الواردة في الإشكالية وقد تضمنت أربع محاور بمجموع 34 سؤالاً.

المحور الأول: ويحتوي على بيانات شخصية عن المبحوث ويضم الأسئلة من 01 إلى 09.

المحور الثاني: ويضم بيانات خاصة بوجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة، وتنحصر أسئلته من السؤال رقم 10 إلى16 .

المحور الثالث: ويضم بيانات تتعلق بالإنتماء القبلي وعلاقته بمستوى الأداء وتنحصر أسئلته من السؤال 17إلى26.

المحور الرابع: ويضم بيانات خاصة بتأثير قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غي الرسمي على الأداء ويضم الأسئلة من 27 إلى34 .

وفي الأخير تجدر الإشارة أنه قبل أن نصل إلى الاستمارة بشكلها الحالي التأكيد على أننا قمنا بتجريبها على 10 عمال وذلك قبل تطبيقها في شكلها النهائي، وهذا الأمر ساعدنا في تعديل الأسئلة التي لم تكن واضحة أو استبدالها بأسئلة أخرى كالدخل بدلا من المستوى الاجتماعي، وتجدر الإشارة إلى أنه قمنا بتوضيح بعض الأسئلة والنقاط التي لم تلق فهما واستيعابا من قبل بعض المبحوثين.

4- السجلات والوثائق :

إن أهمية هذه الوثائق والسجلات تكمن في كونها توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد كما تساعد على معرفة مختلف التغيرات التي تطرأ على المؤسسة المراد دراستها وأسبابها ونتائجها.

فمن خلال زيارتنا التي قمنا بها إلى مصنع سويح حصلنا على بعض الوثائق والسجلات الجد هامة والتي أثريت هذه الدراسة والتي تحتوي كما قلنا على بيانات ضرورية للبحث، حيث تصنف هذه الوثائق والسجلات كما يلي:

- بيانات تدور حول الجانب التاريخي للمؤسسة .
- بيانات عن سير العمل بها والنظام الداخلي لها.
- بيانات حول الإمكانات المادية والبشرية بها.

بيانات عن موقع المؤسسة وطاقتها الإنتاجية.

خامسا: طريقة اختيار العينة:

تعتبر العينة أهم خطوة للباحث الاجتماعي، حيث يفترض أن تحمل كل الخصائص والمميزات التي تمثل المجتمع المدروس، لأنه كلما كانت العينة مختارة بشكل دقيق أدى ذلك إلى التقليل من نسبة الخطأ وبالتالي الوصول إلى نتائج تقرب أكثر للواقع.

إن طبيعة الدراسة التي تناولها الباحث والتي تدور أساسا حول التنظيم غير الرسمي والأداء، جعلت الباحث يتجه إلى اختيار عينة مقصودة على اعتبار أن موضوع البحث يفرض على الباحث ضرورة التركيز على عمال الورش والذين يمثلون عصب الإنتاج ويؤثرون أكثر من غيرهم من فئات العاملين داخل المؤسسة على العملية الإنتاجية مباشرة،بحيث يبلغ عددهم 66 عاملا من بين مجموع 100 عاملا حسب إحصائيات مارس 2014، أي بنسبة 66% من مجموع العمال، والجدول التالي يوضح كيفية اختيار العينة:

الجدول رقم (02) يوضح كيفية إختيار مفردات العينة:

الأقسام / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
الإنتاج	66	% 66
التسويق	07	% 07
وحدة التدعيم بالمواد الأولية	27	%27
المجموع	100	%100

من خلال هذا الجدول وبالنظر إلى العدد الحقيقي للعمال وذلك وفق التقسيم الخاضع للعملية الإنتاجية خلال إحصائيات مارس 2014 يتضح أن 100 عامل هو العدد الحقيقي للعمال، وبم أن بحثنا هذا يهتم بالتنظيم غير الرسمي والذي يظهر أكثر في الأقسام

الصناعية تكون العينة معبرة تم اختيار عينة مقصودة والمتمثلة في 66 عاملا ينتمون إلى قسم الإنتاج أي بنسبة 66 % من العدد الإجمال لأفراد العينة.

سادسا: أسلوب التحليل الكمي والكيفي:

استخدمت في هذه الدراسة الراهنة أسلوبين للتحليل، الأسلوب الكمي والكيفي، حيث أن الأسلوب الكمي هو الذي يستعمل النسب المئوية في الكشف عن الفرضيات أي يعمل على تكميم المعطيات الواقعية التي حصلنا عليها من استمارة البحث، حيث تم حساب النسب المئوية وتمثيلها في جداول، بالإضافة إلى استعمال أسلوب التحليل الكيفي الذي يعتمد على الجانب النظري في تحليل البيانات وذلك عن طريق عرض النتائج وتفسير المعطيات الكمية وربطها بالإطار النظري للدراسة.

الجدول رقم (03) اختيار مفردات العينة:

الأقسام / العينة	العينة المختارة	النسبة المؤوية
الإنتاج	66	% 66

خصائص العينة:

نحاول هنا مناقشة الخصائص العامة للعينة المختارة، حيث يساعدنا في توضيح بعض العناصر التي يمكن أن تشكل أساسا فعليا عند مناقشة فروض الدراسة، لأن الوقوف على خصائص العينة من حيث تركيبها وأبعادها الاجتماعية والنفسية يمكننا من معالجة تساؤلات الدراسة بطريقة واضحة وفعالة وبالتالي تدعيم تحليلنا وتفسيرنا لبعض المواقف والتصرفات التي جاءت كرد فعل من طرف المبحوثين عندما التقينا بهم في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: تفريغ وتحليل البيانات:

01: بيانات شخصية:

الجدول رقم (04): توزيع عينة البحث حسب الجنس:

الجنس / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
ذكر	66	%100
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس في الجدول رقم (04) بأن غالبية المبحوثين من الذكور وهو ما يمثل 66 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة 100% وهي بذلك نسبة مرتفعة جدا إذا ما قورنت بنسبة الإناث والتي انعدمت تماما من إجمالي العينة ويعود السبب في ذلك إلى طبيعة العمل والذي يتطلب جهدا عضليا أكبر والعمل بالمناوبة ليلا والذي يستدعي ضرورة وجود العنصر الرجالي أكثر من العنصر النسوي، وهذا حسب ما أكده لنا رؤساء مصالح الإنتاج .

الجدول رقم (05) يوضح عمر مفردات عينة البحث:

السن / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
من20 إلى 30 سنة	30	%45.45
من 31إلى 40 سنة	16	%24.24
من41إلى 50 سنة	15	%22.73
53 فأكثر	5	%07.58
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الكمية المبينة في الجدول (05) أن معظم المبحوثين يتركز سنهم حول الفئة [42-52] وهي تعبر عن 30 مفردة من مفردات العينة وذلك بنسبة (45.45%)وهي أعلى نسبة مما يدل انخفاض عنصر الشباب وعلى الرغم من ذلك نجد هذه الفئة تكون قوة فاعلة بالمؤسسة وذلك لما تتميز به من رزانة في العمل وعدم التسرع والقدرة الكبيرة على فهم العمل والتحكم فيه وهذا إن دل إنما يدل على خبرتهم الطويلة في ممارسة العمل بالمؤسسة، بينما سجلنا 16 مفردة بنسبة 24.24% من إجمالي العينة يتركز سنهم في الفئة [31–41] أين يمثل فيها الشباب حصة كبيرة وهي تعتبر الفئة الأكثر ديناميكية وإبداع في المؤسسة، كذلك تظهر قوة الشباب في الفئة التي تنحصر ما بين [20-30] ب15 مفردة بنسبة 22.73% هذه الفئة تأتي في المرتبة الثالثة والتي تمثل الطموح وقوة الإرادة والإبداع، ولكن ما يلفت النظر في هذه الفئة قد يأخذها الطموح بعيدا عن الواقع الحقيقي للمؤسسة وتكون بذلك أكثر ضررا للمؤسسة ، في حين نجد أن

الفئتين العمريتين أقل من 20 سنة والتي لا ينتمي إليها أي عامل أما الفئة 53 فأكثر فقد سجلت نسبة7.58% وذلك بخمس مفردات.

الجدول رقم(06) يبين الحالة المدنية لمفردات العينة:

الحالة المدنية / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
متزوج	58	%87.12
أعزب	8	%12.12
المجموع	66	%100

من خلال التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المتعلقة بمتغير الحالة المدنية نلاحظ أن 58 مفردة بنسبة 87.88% من إجمالي العينة هم من المتزوجين، في حين نلاحظ أن نسبة العزاب من العمال تأتي في المرتبة الثانية وهي نسبة قليلة جدا مقارنة مع نسبة المتزوجين إذ تقدر ب 12.12% ، أما عن حالات الطلاق أو الأرامل، فإن العينة المختارة والتي تم بحثها لا تحتوي على أية حالة من هذه الحالات، وحسب ما أوضحته المقابلات التي تم إجراؤها مع المبحوثين أن سبب عدم زواجهم يعود إلى الظروف الاجتماعية القاسية كالسكن وانتشار ظاهرة العائلة الكبيرة والمستوى المعيشي المنخفض بالإضافة إلى غلاء سوق الذهب ومراسيم حفل الزواج بصفة عامة والقوانين الجائرة التي أقرتها الدولة لصالح النساء.

الجدول رقم (07) توزيع مفردات العينة حسب حجم العائلة .

حجم العائلة / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
دون أطفال	08	%12.12
من01إلى 03 أولاد	34	%51.52
من04 إلى 05 أولاد	16	%24.24
من06 إلى 08 أولاد	06	%09.09
من09 أولاد فأكثر	02	%03.03
المجموع	66	%100

من خلال الجدول رقم (07) والمتضمن حجم العائلة يلاحظ أن أعلى نسبة مسجلة هي 34% عائلة يتراوح عدد أفرادها من1 إلى 3 بنسبة 51,52% ، بينما نجد24,24%

أن من حجم العينة كانت من نصيب الفئة التي يتراوح عدد أفرادها ما بين 06 و 08 أطفال وهي ممثلة في 16 عائلة، في حين نلاحظ أن المتزوجين الذين لم يرزقوا بعد بالأطفال فهم 08 عائلات بنسبة12.12% من مجموع أفراد العينة، أما فيما يتعلق بفئة أكثر من9 أطفال فسجلنا بها عائلتين فقط وذلك بنسبة 3.03% من إجمالي العينة.

من خلال هذا الجدول يتبادر إلى أذهاننا أن العائلات أصبحت تتحكم وتباعد في الولادات، وهذا ما استخلصناه من خلال عملية الإنجاب التي اقتصرت معظمها في الفئة من1 إلى 3 أطفال، وهذا راجع حسب المناقشات مع بعض المبحوثين إلى الظروف الاجتماعية والاقتصادية ومتطلبا الحياة المتزايدة هي السبب الرئيسي في ابتعاد العائلات عن ظاهرة العودة إلى العائلة الكبيرة.

الجدول رقم (08) :يوضح الموطن الأصلي لمفردات العينة:

الموطن الأصلي / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
ريفي	12	%18.18
حضري	40	%60.60
شبه حضري	14	%21.22
المجموع	66	%100

إن العمال الذين هم من أصول ريفية يتميزون بالالتزام القوي في العمل وهم يمثلون نسبة 18.18%من مفردات العينة، ويليها العمال من أصول شبه حضرية بنسبة 21.22% أما العمال الذين هم من المدينة فيمثلون أغلب مفردات العينة وذلك بنسبة 60,60%ومن ثم فإن هناك فروقا كبيرة بين المدينة والريف بين جميع مناحي الحياة سواء منها الثقافية أو الاجتماعية أو الاقتصادية وعلى هذا فإن عمال الأصل الريفي يتميزون بتماسكهم وارتباطهم القوي وكثرة تفاعلهم، ولكن الملاحظ أن جميع العمال سواء كانوا ذوي الأصول الحضرية أو الريفية يشكلون جماعات مع بعضهم البعض على أساس معين.

الجدول رقم (09) : يوضح الوضعية التعليمية لمفردات العينة:

المستوى التعليمي / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
بدون مستوى	06	%09.09
مستوى ابتدائي	29	%43.94
مستوى متوسط	22	%33.33
مستوى ثانوي	09	%13.64
مستوى جامعي	00	%00
المجموع	66	%100

تبين الإحصائيات الواردة في الجدول رقم (09) أن 43.94% من حجم العينة المختارة هم من ذوي المستوى الابتدائي، تلي هذه النسبة الحاصلين على شهادات التعليم المتوسط وذلك بنسبة 33.33% في حين وجدنا أن الحاملين لشهادات التعليم الثاني تأتي في المرتبة الثالثة وذلك بنسبة 13.64% من أفراد العينة، أما فيما يخص مسألة تكوين العاملين الذين يحملون مؤهلات علمية تمكنهم من تحسين مستوى أدائهم فإن المؤسسة تعطي هذه الفرصة للمشرفين فقط والذين بدورهم يبلغون العمال عن الجديد المتعلق بالعملية الإنتاجية والصيانة وغيرها من المسائل المتعلقة بالعمل، أما عن الأميين فقد سجلنا نسبة ضئيلة جدا حيث قدرت ب 9.09% من حجم العينة وهم موجودون في أدنى المستويات الأداء.

الجدول رقم(10):يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
أقل من 5 سنوات	04	%06,06
من5 إلى 10 سنوات	30	%46.23
من 11 إلى 15 سنة	31	%47.71
المجموع	66	%100

تبين معطيات الجدول (10) أن الفئة السائدة هي تلك التي تنحصر مدة أقدميتها من [11إلى15] سنة وذلك بنسبة 47.71% من مجموع أفراد العينة وهي مدة زمنية جد

مشرفة للعمال والمؤسسة، مما نستخلص أنه لا مجال لدوران العمل وتركه في هذا الإطار، تليها ثاني فئة ما بين[05-10] سنوات وذلك ب 30 عامل بنسبة 46.23% وهي أيضا نسبة مشرفة للعمل، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ 04 عمال بنسبة 06.06%من إجمالي عينة البحث وهذا شيء إيجابي للمؤسسة على اعتبار أنها لا زالت تحافظ على سياسة التشغيل واستقطاب العمال.

انطلاقا مما تقدم يلاحظ أن هذه المؤسسة حسب الجدول أعلاه تحاول المحافظة على عمالها وتشجيعهم على البقاء وذلك بالاستناد إلى النسبة المرتفعة التي قضاها معظم العمال فيها والتي تعود إلى عدة أسباب يمكن إثبات صدقها أو نفيها من خلال الدراسة الراهنة.

الجدول رقم :(11) يوضح الدخل الأسري لمفردات العينة :

الدخل / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
أقل من15.000دج	15	%22,73
من 15.000إلى20.000دج	39	%59,09
من20.001إلى25.000دج	05	%07,58
من25.001إلى30.000دج	04	%06,06
أكثر من 30.001دج	03	%04,54
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الكمية أن أكبر أجور العمال يتراوح بين 15.000 و 20.000 دج وذلك بنسبة 59.09% من أفراد العينة ، إذ تعتبر نسبة مرتفعة مقارنة مع النسب الأخرى بينما نلاحظ أن العمال الذين تقل أجورهم عن 15.000 دج تأتي في المرتبة الثانية وذلك بنسبة 73 .22% من مجموع مجتمع الدراسة، أما العمال الذين يتقاضون أجرا يتراوح بين 20.001 و 25.000 دج فقد سجلنا نسبة 7.58% وذلك بخمس مفردات في حين نلاحظ أن العمال الذين تتراوح أجرتهم بين 25.001 و 30.000 دج لم يتعدى الأربع مفردات وذلك بنسبة 6.06% أما فيما يخص أضعف نسبة فيلاحظ أنها سجلت لدى العمال الذين تفوق أجرتهم 30.001 دج وذلك بنسبة 4.54% من إجمالي أفراد العينة من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ نسبة 77.27% من إجمالي العينة

يتعدى أجرهم 15000 دج وهي نسبة ضعيفة إذا ما قورنت بأجور بعض المؤسسات الوطنية الأخرى، وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال المقابلات التي أجريت معهم والسبب في ذلك راجع لتدهور القدرة الشرائية وكذلك عدم التكافؤ بين الأجر والجهد المبذول خاصة إذا علمنا بتلك العوامل الفيزيقية غير الملائمة للعمل والتي ساعدت في ظهور بعض الأمراض عند العمال كالحساسية الجلدية.

الجدول رقم(12) يبين توزيع مفردات العينة حسب الاختصاص:

الاختصاص / العينة	العدد	النسبة المؤوية%
تنفيذ	66	%100
المجموع	66	%100

يتبن من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن أفراد العينة هم عبارة عن العينة المقصودة والتي تمثل اختصاص رجال التنفيذ، وقد اختصرت العينة على هؤلاء العمال التابعين للورش الإنتاجية دون غيرهم من العمال الآخرين على اعتبار أنهم يمثلون عصب الإنتاج ويؤثرون مباشرة على العملية الإنتاجية أكثر تأثيرا دون غيرهم.

02: التنظيم غير رسمي وأثره على الأداء:

تمهيد:

إن الإنسان بفطرته كائن اجتماعي ،يحاول دائما العيش في وسط الجماعة ولا يحب الانعزال ، وبما أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من العمال ، بحيث يخضعون إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم ،هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة إلى دخول العمال في علاقات صداقة مع بعضهم البعض ،حسب الدكتور" محمد علي محمد"، التماثل في المهنة يلي دلك التقارب في الأعمال ، ثم التجاور في مكان الإقامة و التماثل في العادات والأخلاق والزمالة في القسم والاشتراك في الموطن الأصلي والمصلحة المشتركة في العمل والتقارب في المستوى التعليمي وأخيرا القرابة."

من خلال ما تقدم يمكن استخلاص بعض الملاحظات والمتمثلة في أن دخول العمال في علاقات تلقائية ظاهرة عامة بينهم نتيجة الاشتراك في العمل ،كما أن مقومات تكوين علاقات الصداقة تشتمل على عوامل داخلية وأخرى خارجية وأخيرا أن أساس تكوين

العلاقات الاجتماعية هو التجانس بين الأعضاء في الصفات والخصائص الاجتماعية والمهنية ، وفي ضوء ما تقدم نحاول التطرق إلي هده الحقيقة من خلال المحور الثاني الذي تتضمنه الاستمارة وذلك بداية من السؤال رقم 13 إلى غاية السؤال رقم19.

الجدول رقم (13) يبين الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل:

الاحتمالات/ العينة				العدد	النسبة المؤوية
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	66	%100
	على أساس الأقدمية	35	%37.24		
	التجاور في مكان العمل	48	%51.06		
	التماثل في السن	11	%11.70		
	المجموع	94	%100		
لا				00	00
المجموع				**66**	%100

لقد تطرقنا في الفصل الثاني إلى أن ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي ترجع إلى عدة عوامل و أسس من بينها القرب المكاني ، التشابه في الوظيفة ، السن والأقدمية في العمل والمكانة الاجتماعية إلا أن الباحث بعد تقصي الميدان وذلك عن طريق اللقاءات مع بعض المبحوثين فقد أوضحت المعطيات الإحصائية أن كل العمال أقروا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض وذلك بنسبة 100% من مجموع أفراد العينة وقد أجابت 48 مفردة وذلك بنسبة 51.06% وهي تمثل أعلى نسبة والتي ترى بأن أساس تكوين جماعات العمل يرجع إلى التشابه في المهنة، تليها مباشرة التكوين على أساس الأقدمية حيث أكدت هذه الحقيقة 35 مفردة بنسبة 37.24% ويليها في المرتبة الثالثة التماثل في السن وذلك بنسبة 11.70% وعلى هذا الأساس فإن العاملين الأساسيين في تكوين الجماعات والأسس التي تقوم هما التشابه في المهنة و الأقدمية في العمل.

الجدول رقم(14) يوضح تفضيل العمل ضمن جماعة :

الاحتمـــــــــــــــــــــــــــــــالات/العينـــــــــــــــــــــــــــــــة				العدد	النسبة المؤوية%
	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%		
نعم	لرغبة شخصية	07	%07.14	65	%98.48
	للانسجام والتعاون	50	%51.02		
	لشعورك بالراحة والاستقرار	41	%41.84		
	المجموع	98	%100		
لا				01	%1.52
المجموع				66	%100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (14) أن عاملا واحدا بنسبة 1.52%من إجمالي العينة يحرص على العمل لوحده ولا يريد العمل في وسط الجماعة وهذا لأسباب ذاتية، أما 65 عاملا بنسبة 98.48% أقروا بتفضيل العمل ضمن الجماعة وقد جاء هذا التفضيل حسب ما يوضحه الجدول، إما لرغبة شخصية وقد أجابت بذلك 7 مفردات بنسبة7.14% أو للانسجام والتعاون وقد أجابت بذلك 50 مفردة بنسبة 51.84 % وهي بذلك تمثل أعلى نسبة لإجابات المبحوثين أو للشعور بالراحة والاستقرار وقد أجابت بذلك 41 مفردة بنسبة 41.84 %وهي ثاني نسبة من حيث الإجابات وعلى هذا الأساس نكتشف أن العمال يميلون إلى تفضيل العمل ضمن جماعة نتيجة للانسجام والتعاون وبالتالي الشعور بالراحة والاستقرار المهني، مما ينعكس إيجابا على إنتاجية العامل بصفة خاصة، وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

الجدول رقم (15) يبين الشعور بالملل والتعب لدى عينة البحث:

الاحتمالات /العينة	العدد	النسبة المؤوية%
إلى أعضاء جماعة العمل	46	%69.70
الانعزال عن جماعة العمل	17	%25.75
أخرى تذكر	03	%04.55
المجموع	66	%100

توضح البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (15) أن 46 مفردة من إجمالي العينة بنسبة69.70 % وهي أعلى نسبة قد أكدوا ضرورة اللجوء إلى أعضاء الجماعة عند الشعور بالملل وذلك للتقليل من التوتر، أما 17 مفردة من إجمالي العينة بنسبة 25.75%نلاحظ أنهم يفضلون الانعزال والوحدة كأحسن طريقة للتخفيف من التوترات الناجمة عن العمل، أما 3 مفردات من إجمالي العينة بنسبة 4.55% فقد كانت إجابتهم مختلفة حسب الأحوال، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن العمال عند شعورهم بالملل والتعب يلجئون إلى بعضهم البعض للتخفيف عن أنفسهم وإيجاد نوع من التنفس خارج الإطار الرسمي للعمل.

الجدول رقم (16) يبين أهمية التعاون الجماعي لمفردات العينة:

الإحتمالات/العينـــــــة	العدد	النسبة المؤوية%
معاونته حتى ينجز المطلوب	59	%89.39
توبيخه لأنه مقصر في العمل	04	%06.06
أخرى تذكر	03	%04.55
المجموع	66	%100

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول (16) يظهر جليا التفاعل الاجتماعي في صورة التعاون الملموس بين أفراد العينة وهذا ما نكتشفه من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، بحيث نلاحظ أن 59 مفردة من إجمالي أفراد العينة بنسبة 89.39% وهي أعلى نسبة تؤكد ضرورة التعاون فيما بين أفراد العمال وذلك لإنتاج الكمية المطلوبة عند شعور أحدهم بالتعب وهذا ما أكدته تجارب إلتون مايو أين كانت العاملات في

غرفة الملاحظة يشكلن تنظيما غير رسمي وذلك من خلال التعاون مع بعضهم البعض في حالة تعب عاملة في إنتاج الكمية المطلوبة، كما أن التعاون بين العمال يشعرهم بجدوى العمل الجماعي وهذا ما توصل إليه في الجدول رقم (14) أين أقروا أفراد العينة على أهمية العمل ضمن الجماعة لأنه يحقق الانسجام والتعاون وذلك بنسبة51.02%.

أما نسبة 6.06% فقد أجابت بتوبيخ كل عامل يكون مقصرا في العمل وهذا راجع حسب تقديري إلى بعض الخصائص غير الاجتماعية لهؤلاء العمال، أما نسبة 4.55% فقد كانت إجابتهم مرتبكة وغير صريحة، ويبقى في الأخير التأكيد على أهمية التعاون بالنسبة للفرد الذي لا يستطيع إنتاج القدر المطلوب منه لأن إنتاجيته مرتبطة بأداء الجماعة.

الجدول رقم (17) يبين نشاطات عينة البحث خارج مكان العمل:

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	66	%100
	إشباع حاجات الأفراد	52	%57.14		
	محاولة الضغط على الإدارة	03	%03.30		
	تحسين وضعية العمال	24	%26.37		
	مناقشة ظروف العمل	12	%13.19		
	المجموع	91	%100		
لا				00	00
المجموع				66	%100

نلاحظ أن العمال في كل المؤسسات الصناعية يقومون بنشاطات خارج مكان العمل، إذ تتمثل هذه الأنشطة خاصة في تلك اللقاءات إما في المطعم أو نادي المؤسسة أو في غرف تبديل الملابس أوفي الورش، حسب آراء العمال بالمؤسسة محل الدراسة، وهذه النشاطات من شأنها أن تدعم الروابط بين العمال وذلك عن طريق التفاعل الاجتماعي بينهم، كما أن هذه الأنشطة غير الرسمية تهدف إلى عدة أغراض وهذا ما نكتشفه من

خلال الجدول أعلاه، بحيث نلاحظ النسبة الكاملة أجابت بأن العمال يقومون بنشاطات غير رسمية وقد توزعت هذه النسبة كما يلي:

إذ نلاحظ أن نسبة 57.14% من أفراد العينة قد أجابت أن الهدف من هذه النشاطات هو إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية فالتقاء العمال جماعات مع بعضهم البعض سواء في المطعم أو النادي أو خروجهم معا يعتبر هذا السلوك بمثابة حاجة اجتماعية على اعتبار أن الفرد بطبعه اجتماعي لا يحبذ العيش منعزلا عن الآخرين وعلى هذا الأساس فإن الانتماء للجماعة من شأنه أن يحقق الإشباع الذي يبحث عنه في إطار الجماعة التي ينتمي إليها، أما فيما يخص الذين أجابوا بأن الهدف من هذه النشاطات هو محاولة الضغط على الإدارة فهي تمثل نسبة 3.30% وهي نسبة ضعيفة جدا ولا تحمل أي مؤشر يمكن مناقشته، أما نسبة العمال التي ترى أن النشاطات غير الرسمية تهدف إلى تحسين وضعية العمال فهي تمثل نسبة 26.37% من مفردات العينة وهي تعبر عن آراء العمال الخفية غير المعلنة والتي تأمل إلى تحسين أوضاعها خاصة فيما يخص (الأوضاع المهنية) الظروف الفيزيقية للعمل، نوع العمل، في حين نلاحظ أن 12 عاملا بنسبة 13.19% أقرت أن هذه النشاطات التي يقوم بها العمال تأتي لمناقشة ظروف العمل المختلفة كما أشرت سابقا وهذا راجع لطبيعة العمل.

الجدول رقم(18) يوضح تجاوب عينة البحث مع النشاط غير الرسمي:

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%
دائما	44	%66.67
أحيانا	13	%19.70
نادرا	09	%13.63
المجموع	66	%100

إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك ما يمكن ملاحظته من خلال البيانات الإحصائية المعبر عنها في الجدول رقم (18) أنه يستجيب مع كل ما هو إنساني وبذلك يدخل في علاقات اجتماعية، كما يحب الانتماء إلى جماعة معينة بل وربما قد يكون جماعات عديدة، لذلك فإن الفرد يتجاوب تلقائيا مع هذه النشاطات غير الرسمية التي تقوم بها جماعات العمل المختلفة.

ومن ثم فقد أجابت نسبة 66.67% من أفراد العينة أن العمال يتجاوبون دائما مع هذه النشاطات غير الرسمية وهي تمثل أعلى نسبة من إجمالي عينة البحث، أما نسبة 19.70%من إجمالي العينة فقد أقرت بأن العمال يتجاوبون أحيانا مع هذه النشاطات غير الرسمية وهذا حسب ظروف العمل المختلفة.

أما النسبة الأخيرة والتي تمثل أضعف نسبة وذلك ب13.63% من أفراد العينة قد أجابت بنادرا وهي على ما أظن من العمال الذين لا يساهمون في النشاطات المختلفة التي تقوم بها جماعات العمل داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (19) يبين موقف الإدارة من النشاط غير الرسمي:

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	52	%78.79
	تتجاهله ولا تعتني به	31	%42.47		
	تعاقب العمال المتسببين فيه	18	%24.66		
	تعمل على دمجه إليها	24	%32.87		
	المجموع	73	%100		
لا				14	%21.21
المجموع				66	%100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول (19) أن الإدارة على علم بالنشاطات العمالية غير الرسمية، وقد أجابت على ذلك نسبة 78.79% من إجمالي أفراد العينة وهي أعلى نسبة وقد توزعت هذه النسبة كما يلي:

إذ يمثل الاحتمال الأول في تجاهل الإدارة وعدم الاعتناء بهذا النشاط وتمثله نسبة 42.47%وهي أعلى نسبة من مفردات العينة على اعتبار أن الإدارة لا تولي اهتماما لهذه النشاطات لأنها لا تعترف إلا بالقواعد الرسمية وتحاول تطبيقها مهما كانت الظروف، وهي بذلك تتجاهل كل ما هو غير رسمي سواء عن قصد أو غير قصد لأنها تعتقد أنه لا فائدة منها سواء بالنسبة للإنتاج أو بالنسبة لظروف العمل، أما الاحتمال الثاني المتمثل في معاقبة العمال المتسببين في هذا النشاط غير الرسمي فإن هذه الحقيقة تقرها 24.66%

من إجمالي أفراد العينة ترى أن الإدارة ستقوم بمعاقبة المتسببين في هذا النشاط غير الرسمي إذا ما اكتشفت أنه من شأنه أن يهدد القواعد الرسمية أو يعرقل عملية الإنتاج ونلاحظ أن النسبة التي أجابت بهذا الرأي قليلة مقارنة بباقي النسب، أما الاحتمال الأخير فيتمثل في دمج الإدارة للنشاط العمالي غير الرسمي وقد أجابت بذلك 32.87% وهذا كرد فعل من طرف الإدارة لطمس كل من يخرج عن إطارها وجعله يتماشى وتصوراتها، أما نسبة 21.21% من أفراد العينة فهي تمثل العمال الذين أجابوا بأن الإدارة ليست على علم بالنشاطات العمالية غير الرسمية وعلى الرغم من قلة هذه النسبة فإنها لا تمثل مؤشرا يمكن الاعتماد عليه كما أنها تمثل العمال المنعزلين أو الذين لا يسهمون بدور في هذه النشاطات غير الرسمية وعلى هذا الأساس يعتقدون بأن الإدارة ليست على علم بهذه النشاطات العمالية المختلفة.

خلاصة:

انطلاقًا من البيانات الإحصائية الواردة في الجداول الخاصة بدلالات وجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة، نستخلص أنه حقيقة حتمية وذلك ما إن وجد تنظيم رسمي إلا وكان حاملاً لتنظيم غير رسمي موازي له، وهذا ما أكدته النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، إذ لوحظ أن نسبة 100% من أفراد عينة البحث قد أكدوا بأنهم يشكلون علاقات مع بعضهم البعض.

03: بيانات تتعلق بالإنتماء القبلي وعلاقته بمستوى الأداء:

تمهيد:

إن التأثير الذي يتلقاه الفرد في المحيط الاجتماعي للعمل من مجموعات العمل التي يتعامل معها تؤثر في إدراكه ودوافعه وتصرفاته وجهوده في العمل، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل، فهو يتصل بزملائه، ويدخل في علاقات معهم، وهم من ناحيتهم يسعون إليه، ويبادرونه بالتفاعل معه ومن خلال هذه الاتصالات والتفاعلات الاجتماعية يكتسب الفرد خبرات، ويتلقى معلومات تشكل الكثير من مفاهيمه وتؤثر على مشاعره وسلوكه التجريبية على أثر الجماعة على سلوك الفرد كثيرة، حيث أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية ، وأقوى بكثير من خصائصه الفردية، فقد أظهرت بالانتماء لجماعة تضمهم وشعورهم بذاتية الجماعة وما ترتب عليه من نشأة قواعد للسلوك متفق عليها فيما بينهم، قد أثر على دوافعهم وتصرفاتهم وأدائهم، فمثلاً عندما كان الانتماء القبلي، هذه تحدد أن ثمة مستوى معين من الإنتاج لا ينبغي على الأفراد تخطيه كان الأفراد يرضخون ويمتثلون لاتفاق الجماعة، فلا يزيدون الإنتاج عن هذا الحد، رغم قدرتهم على ذلك، وإلا خضعوا لروادع وعقوبات الجماعة.

ونحاول في هذا الفصل تحليل الفرضية الواردة في المحور الثالث من الاستمارة والتي تشمل الأسئلة من السؤال 20 إلى 29 حصلنا من خلالها على جملة من الحقائق الكمية التي تبين إمبريقيا مدى أثر اللإنتماء القبلي على أداء العامل بصفة خاصة والإنتاجية بصفة عامة.

الجدول رقم(20) يبين أهمية العمل وسط الجماعة:

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الإحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	66	%100
	الرغبة الشخصية	23	%22.33		
	الانسجام والتعاون	43	%41.75		
	الشعور بالأمن وسط الجماعة	37	%35.92		
	المجموع	103	%100		
لا				00	%00
المجموع				66	%100

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (20) حول السؤال المتعلق بأهمية العمل وسط الجماعة أن نسبة 100% من إجمالي العينة أكدوا على هذه الأهمية وقد توزعت الإجابات كما يلي 41.75% :من أفراد العينة قد أقروا رغبتهم في العمل ضمن الجماعة وذلك للانسجام والتعاون بين الأفراد، والتعاون كما هو معروف مظهر من مظاهر التضامن والتكافل الاجتماعي على اعتبار أن التعاون بين العمال يشعرهم بجدوى العمل الجماعي ويقوي الروابط ويشعر العامل بقيمته الحقيقية، تليها مباشرة نسبة 35.92%من مفردات العينة ممن يفضلون العمل وسط الجماعة وذلك لشعورهم بالأمن وسط هذه الجماعة وقد يرجع ذلك لعوامل نفسية واجتماعية، بحيث العمل الجماعي يشعرهم بالأمن والراحة وهو إحساس داخلي لدى العمال وقد يميل ويفضل العمل وسط الجماعة لرغبة شخصية وهذه الفئة تمثل نسبة 22.33% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (21) يبين نوع العلاقة بين جماعات العمل:

الاحتمالات/ العينة				العدد	النسبة
نعم	الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة	66	%100
	تفاهم	29	%20.86		
	احترام	45	%32.38		
	تعاون	38	%27.33		
	تقارب	27	%19.43		
	المجموع	139	%100		
لا				00	00
المجموع				60	%100

انطلاقا من البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21) والمتعلق بنوع العلاقات التي تربط جماعات العمل ببعضهم البعض، نلاحظ أن أفراد العينة قد أقروا % 100بوجود علاقات تربط العمال فيما بينهم وقد تبين أن نسبة 32.38 % من أفراد العينة وهي أعلى نسبة قد أقرت أن العمال تجمعهم علاقات تعاون مما يزيد من تماسك وتفاعل الجماعة، تليها مباشرة نسبة 27.33% من مجموع أفراد العينة والذين أكدوا على أن العمال تربطهم علاقات تقارب في حين أكدت الفئة المتمثلة بنسبة 20.86% أن العمال تربطهم علاقات تفاهم أما النسبة الأخيرة والتي قدرت ب 19.43% فقد أقرت أن أفراد الجماعة تربطهم علاقات احترام متبادلة.

الجدول رقم (22) يبين اثر تبادل العلاقات والتفاعلات على سلوك مفردات العينة.

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة
زيادة التماسك	42	%43.75
زيادة الانجذاب	31	%32.29
قلة التوتر	23	%23.96
المجموع	96	%100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (22) والمتمثل في أثر تبادل العلاقات والتفاعلات على سلوك الأفراد، أن 42 مفردة وهو ما يمثل 43.75%من أفراد العينة، يقرون بأن تبادل العواطف والتفاعلات بين جماعات العمل يؤدي إلى زيادة التماسك بينهم على اعتبار أن التفاعل المستمر يؤدي إلى خلق وتكوين مجموعة من العلاقات التي تساعد في تماسك الجماعة فيما بينها وذلك إلى درجة الانجذاب وهذا ما عبر عنه أفراد العينة وذلك بنسبة 32.29 %في حين نلاحظ أن نسبة 23.96% من أفراد العينة قد أقروا على أهمية تبادل العواطف والتفاعلات في التقليل من حدة التوتر لدى العمال على اعتبار أن الفرد بطبعه كائن اجتماعي لا يحب الوحدة والانعزال وبالتالي ضرورة الدخول في علاقات متبادلة مع جماعات العمل التي ينتمي إليها مما يشعره بالعضوية والانتماء وبالتالي التقليل من شدة التوترات التي قد يتعرض إليها من حين إلى آخر.

الجدول (23) يبين أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف.

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	66	%100
	لأنها مستقرة في أهدافها	41	%35.04		
	لأنها مستقرة في أعضائها	39	%33.34		
	لإشباع حاجاتها	37	%31.62		
	المجموع	117	%100		
لا				00	%00
المجموع				66	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم(23) أن مجموع أفراد العينة يؤكدون على أهمية سياسات الإشراف الحسنة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، بحيث كلما قلت الضغوط واللوائح البيروقراطية أو سياسات الإشراف السلبية أو بعض التصرفات الغير صحيحة، أدى ذلك إلى الحفاظ على توازن الجماعة واستقرارها مما يساعد الوصول إلى نتائج إيجابية، وهذا ما نلمسه من إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه حيث توزعت الإيجابيات على النحو التالي:

إن نسبة 35.04% من أفراد العينة أكدوا على أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أهدافها أدى ذلك إلى تحقيق الأهداف المسطرة تليها مباشرة نسبة 33.34 %من أفراد العينة والذين يقرون أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أعضائها أدى ذلك إلى تحقيق أهداف التنظيم في حين نلاحظ أن نسبة 31.62% من أفراد العينة أكدوا على أهمية إشباع حاجات الأفراد في تحقيق أهداف التنظيم .بناءا على ما سبق يمكن القول أنه كلما كانت سياسات الإشراف إيجابية فإن ذلك يؤدي إلى الاتفاق بين التنظيمين مما يؤدي على تحقيق الأهداف، أما إذا كان العكس فإن ذلك يؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة في مواجهة التنظيم وذلك عن طريق تقييد الإنتاج كوسيلة ضغط لدى الجماعة.

الجدول رقم(24) يبين أثر تماسك الجماعة على مستوى الأداء.

احتمالات/العينة	العدد	النسبة
نعم	66	%100
لا	00	%00
المجموع	66	%100

تؤكد المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول (24) أن 100% من أفراد العينة يقرون بأن تماسك الجماعة يؤثر على مستوى الأداء، لأن تماسك الجماعة إنما يدل على أنها تمتاز بمناخ من التقارب والناتج عن وحدة الأهداف والسلوك واتجاهات الأفراد وقوة الجاذبية بين أعضائها، كما أن تماسك الجماعة يأتي نتيجة لإشباع رغبات الجماعة أي تحقيق العضوية والانتماء إليها أو نتيجة للضغوط التي تتعرض لها الجماعة داخل التنظيم سواء من اللوائح الجائرة أو بعض السلوكات السلبية ونظرا لأهمية تماسك الجماعة وأثره على العملية الإنتاجية وذلك من خلال تقييد الإنتاج فقد حضي هذا الموضوع باهتمام الكثير من الباحثين.

الجدول رقم (25) يبين مدى استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة.

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	59	%89.40
	لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة	58	%70.73		
	لأن تحديد الإنتاج يجعل الإدارة تحترم العمال	24	%29.27		
	المجموع	84	%100		
لا				07	%10.60
المجموع				66	%100

لقد توصلت بعض البحوث الاجتماعية إلى بعض النتائج الخاصة بالتنظيم غير الرسمي والتي تؤكد أن من وظائفه تحديد إنتاج أعضائه، وأن العمال يضعون معدلات للإنتاج يتم من خلالها إلزام زملائهم بها، وانطلاقا من هذه الخلفية قمنا بطرح السؤال التالي :إذا طلب منك زملائك في العمل أن تنتج مثلهم حتى ولو كان ذلك مخالفا للمستوى الذي حددته الإدارة، فهل توافق زملائك على ذلك؟ .أين أقرت نسبة 89.40 %من مجموع أفراد العينة باستجابة الفرد لطلب الجماعة حيث توزعت الإجابات كما يلي :أن نسبة 70.73% من مجموع أفراد العينة، بمشاطرة زملائهم في العمل ويستجيبون لطلب الجماعة لأنهم بكل بساطة لا يستطيعون الخروج عن الجماعة، تليها نسبة 29.27 %من أفراد العينة الذين أكدوا ضرورة الاستجابة لطلب الجماعة على اعتبار أن مساندة الجماعة من شأنه أن يكون ورقة ضغط تملكها في مواجهة الإدارة وبالتالي كسب احترامها للأفراد مما يزيد من مكانتهم الاجتماعية داخل التنظيم في حين نلاحظ أن النسبة التي أجابت بلا قد بلغت 10.60% ولعل السبب الرئيسي في رفضهم لطلب الجماعة يعود إلى خوفهم على مستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري.

الجدول (26) يبين موقف الجماعة من الفرد الذي يخرج عن رأيها وقواعدها.

الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة
السخرية منه حتى العدول	37	%32.46
اللامبالات	09	%07.89
يقومون بنصحها وتوبيخها	25	%21.93
ممارسة الضغط عليها	43	%37.72
المجموع	114	%100

تبين الدراسات إن لكل جماعة قيمها ومعاييرها، من خلالها تضبط سلوك أعضائها، وبما أن تشكل الجماعة يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها، هو العمل في مكان واحد، إذن فالتقاء العمال وعملهم في مكان واحد ولمدة زمنية طويلة، نتيجة للاتصالات والتفاعلات وذلك عن طريق دخلوهم في علاقات اجتماعية، سيؤدي بالضرورة إلى خلق مجموعة من المعايير التي تضبط بها سلوك أعضائها، والمعيار الاجتماعي " هو مجموعة

من قواعد السلوك، تتوقع الجماعة من أعضائها مراعاتها وتعاقب من سيخرج عنها وبالتالي فإن كل من يخرج عن هذه المعايير سيعرض إلى ضوابط الجماعة وقواعدها غير الرسمية،

إذ تفيد البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (26) أن العامل إذا خرج عن رأي الجماعة سيتعرض إلى شتى أنواع الممارسات وذلك قصد الضغط عليه حتى العدول عن هذا السلوك وقد أجابت نسبة 37.72% من أفراد العينة بذلك تليها مباشرة نسبة 32.46%ممن أقروا انتهاج أسلوب السخرية والاستهجان من طرف الجماعة حتى يعدل نهائيا عن هذا السلوك، في حين أجابت نسبة 21.93% من أفراد العينة باتخاذ أسلوب النصح والتوجيه كأسلوب فعال في عملية التأثير على سلوك الفرد، أما نسبة 07.89% وهي أضعف نسبة فقد أجابت باللامبالاة.

الجدول رقم (27) يوضح موقف الجماعة من قرار الإدارة الخاص بزيادة الإنتاج.

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%
تقييد الانتاج	51	%43.97
الإحتجاجات	48	41.37%
كثرة الغيابات	10	%08.63
اللامبالات وعدم الاهتمام	07	%06.03
المجموع	116	%100

أوضحت المعطيات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (27) والمتعلق بموقف الجماعة من قرار الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب في مطالبتهم بزيادة الإنتاج، أين اختلفت الإجابات في هذا الشأن، إذ نلاحظ أن نسبة 43.97% من أفراد العينة يؤكدون على ضرورة تقييد الإنتاج وذلك في مواجهة الإدارة وبالتالي إرغامها على الحد من سلوكها السلبي اتجاه العمال، وعلى اعتبار أن تماسك الجماعة إنما يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية أو سياسات الإشراف المجحفة في حق العمال وعلى هذا الأساس فالجماعة تتخذ أسلوب تقييد الإنتاج كمتغير أساسي في الضغط على الإدارة، قصد التراجع عن تصرفاتها السلبية اتجاه العمال، تليها مباشرة فئة العمال التي تفضل طريقة الاحتجاج على تصرفات

الإدارة وذلك بطرق مختلفة تعبيرا منها عن رفضها للطريقة البيروقراطية التي تنتهجها الإدارة وقد عبر عن ذلك 48 مفردة من أفراد العينة بنسبة 41.37% أما نسبة 08.63 % من أفراد العينة فقد عبرت بعدم الاهتمام واللامبالاة اتجاه قرارات الإدارة، في حين هناك فئة من العمال من اختارت كثرة الغياب كمؤشر أساسي عن رفضها لسياسة الإدارة وقد بلغت نسبة هؤلاء العمال 06.03% من مجموع أفراد العينة.

الجدول رقم (28) يبين ارتباط مفردات العينة بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم.

الاحتمالات/ العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة	57	%86.37
	تحديد سلوكاتهم	48	%35.56		
	توفير المعلومات الجاهزة لهم	45	%33.33		
	تكون مدركاتهم	42	%31.11		
	المجموع	135	%100		
لا				09	%13.66
المجموع				66	%100

إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة، ويعلل " كارثر وزاندر "هذا التماثل بين أفراد الجماعة بوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة إذ تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم(28) أن نسبة 86.37 %من أفراد العينة أقروا بارتباط الأفراد بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم وقد جاءت الإجابات كما يلي :أن نسبة 35.56% من أفراد العينة يقرون بان الجماعة تمثل لهم الخلفية المرجعية في تحديد السلوكات التي ينتهجها الفرد وذلك خوفا من الخروج عن ما هو متفق عليه من طرف الجماعة، تليها مباشرة نسبة 33.33% وهي النسبة التي ترى بأن الجماعة تساعد الفرد على توفير المعلومات الجاهزة وخاصة فيما يخص الأعضاء الجدد، فهي تقدم لهم المعلومات عن المؤسسة وكيفية التعامل في وسط الجماعة ومع الإدارة، في حين نلاحظ أن نسبة

31.11%قد أكدت على أهمية الجماعة في تكوين مدركات الأفراد والتأثير في دوافعهم وتصرفاتهم، وهذا التأثير يتلقاه الفرد من خلال اتصالاته وتفاعلاته مع أفراد جماعات العمل.

وفي الأخير هناك فئة ممثلة بنسبة 13.63% أجابت بأن القيم والعادات الجماعية لا تمثل الخلفية المرجعية لتصرفات الأفراد، في تقديرنا لهذه الفئة لا تمثل مؤشرا هاما للوقوف عنده.

الجدول (29) يبين اثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء.

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%
نعم	49	%74.24
لا	17	%25.76
المجموع	66	%100

في دراسة " لنيوكومب " أوضح كيف أن قواعد ومعايير الجماعة تؤثر تأثيرا كبيرا على مسألة إنتاج الفرد، وهذا ما نلمسه من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول رقم (29) ، أين أقرت نسبة 74.24% من مجموع أفراد العينة، أن المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة تؤثر مباشرة على مستوى الإنتاجية وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها الجماعة على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها، أما نسبة 25.76% من مجموع أفراد العينة، فقد جاءت إجابتهم مخالفة معتبرين أن القيم والمعايير التي تفرضها الجماعة لا تؤثر على مستوى الأداء وإنما هناك عوامل أهم من ذلك والمرتبطة خاصة بوسائل الإنتاج ونوع الإشراف والتوزيع العادل للأرباح وتحقيق المساواة بين العمال.

خلاصة:

بناءا على ما تقدم نلمس أهمية علاقات الإنتماء في حياة الفرد وانعكاسها على سلوكه، إذ أن أثر جماعة العمل على سلوك الفرد أقوى بكثير من ظروف العمل المادية على اعتبار أن إحساس الأفراد بالانتماء لجماعة غاية مستحسنة لدى جماعات العمل المختلفة وهذا ما توصل إليه كل من الباحثين كميللر وفورم، من حيث أن العمل نشاط

جمعي وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل ضبطًا اجتماعيا قويًا على عادات العمل واتجاهات الفرد.

04 أثر نظام الإتصال على الأداء:

تمهيد:

إن أساس تشكل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل لفترة زمنية، ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات والمقابلات اليومية، لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية فالتفاعل في التنظيم يعتمد على الاتصال، طالما أنه أداة نقل المعلومات، والوقائع، والأفكار، والمشاعر، من شخص لآخر، ومن مستوى معين إلى مستوى آخر داخل كل التنظيمات، وما يهمنا في هذا الإطار هو أهمية الاتصال غير الرسمي بين الجماعات في تحقيق الانسجام والتماسك وذلك بما يولده من اتصالات ومشاركات وجدانية يعوض عن القيود الرسمية بحيث يقدم الوسائل الكافية لإشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من فاعلية الأداء بصورة ودية إذ نحاول في هذا الفصل تحليل الفرضية الواردة في المحور الرابع من الاستمارة والتي تشمل الأسئلة من السؤال 30 إلى السؤال 34 ، حصلنا من خلالها على جملة من الحقائق الكمية التي تبين امبريقيا مدى أثر الاتصال غير الرسمي على الإنتاجية والأداء بصفة عامة.

الجدول رقم (30) يبين أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف.

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%		
	لأنه يوفر اتصال أكبر	39	%33.05	66	%100
	لأنه يوفر مشاركات أكبر	38	%32.20		
	لأنه يعوض عن القيود الرسمية	32	%34.75		
	المجموع	109	%100		
لا				00	%00
المجموع				66	%100

تفيد البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (30) أن نسبة 100% من مجموع أفراد العينة أقروا بأهمية الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي في تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال ما يولده هذا الانسجام بين التنظيمين من توفير اتصالات أكبر ومشاركات وجدانية بين العمال مما يعوض عن القيود الرسمية التي يفرضها التنظيم البيروقراطي، وقد توزعت النسبة على النحو التالي 33.05% من مجموع أفراد العينة أقروا بأن الانسجام سيؤدي إلى توفير اتصالات أكبر، بينما مثلت نسبة 32.20% من أفراد العينة الفئة التي أكدت بأن الانسجام سيوفر مشاركات وجدانية أكبر بين العمال وذلك بما يعوض عن القيود الرسمية وهي الفئة التي أجابت بنسبة 34.75% من أفراد العينة، بحيث يترتب عن الاحتكاك والتفاعل بين التنظيمين زيادة قاعدة الإشراف، كما أن هذا التقارب يقدم الوسائل الكافية لإشباع احتياجات الأفراد مما يزيد من فعالية الإدارة والذي يؤثر على الأداء بصورة ودية إيجابية.

الجدول رقم (31) يبين أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة.

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة%
نعم	الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة%	66	%100
	لأنه يحدد نشاطات المجموعة	23	%21.90		
	لأنه يحدد شعارات المجموعة	19	%18.10		
	لأنه يعمل على تماسك المجموعة	36	%34.29		
	ينمي روح الجماعة	27	%25.71		
	المجموع	105	%100		
لا				00	%00
المجموع				00	%100

يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية المدونة في الجدول رقم (31) والذي يمثل أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة أن أفراد العينة قد أكدوا 100% على أهمية هذه الاتصالات بين أفراد الجماعة في تحقيق المصالح المشتركة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال الاتصال بين الجماعات العمالية يمكن تحقيق وتحديد نشاطات

المجموعة وهذا ما أجابت عنه الفئة الأولى وذلك بنسبة 21.90% كما أنه يحدد شعاراتها وقد كانت إجابة المبحوثين 18.10% من مجموع أفراد العينة، كما أن الاتصال يعمل على تماسك الجماعة وتجنب الاختلافات والصراعات وهذا ما أجابت عنه الفئة الثالثة وذلك بنسبة 34.29% من أفراد العينة مما يساعد على تنمية الروح المعنوية للعمال والذي بدوره يؤثر على آداهم داخل المؤسسة وذلك بنسبة25.71 %.

الجدول رقم (32) يوضح أهمية الاتصال في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين.

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة
نعم	62	%93.94
لا	04	%06.06
المجموع	66	%100

يعتبر الاتصال الجيد في المؤسسة من المؤشرات الأساسية التي تدل على فعالية المؤسسة واستمرارها على اعتبار أن الاتصال يعتبر من الحاجيات الملحة للجماعات العمالية إذ هو القناة التي يمر عبرها كل شيء يتعلق بالعمال والمؤسسة بحيث إذا كانت هذه القناة مسدودة في وجه العمال فإن ذلك يؤدي إلى عرقلة الكثير من القواعد الرسمية خاصة إذا أحس العامل بأنه غريب عن المؤسسة ولا يعلم ما يدور من حوله فإن ذلك سيؤدي إلى ظهور الاتصال الغير الرسمي والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى انتشار الدعايات والإشاعات مما يؤثر على معنويات العمال والمؤسسة بصفة عامة ومن تم تظهر أنواع من الصراعات بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وهذا ما تؤكده البيانات الإحصائية حيث أقرت نسبة 93.94% من مجموع أفراد العينة بأهمية الاتصال من أجل تحقيق التوازن بين التنظيمين، بينما لا يمثل إلا 06.06% من أفراد العينة الذين لا يعيرون أهمية للاتصال في تحقيق التوازن بين التنظيمين.

الجدول رقم(33) أهمية تنظيم العمال للقاءات غير الرسمية.

الاحتمالات/العينة				العدد	النسبة
نعم	الاحتمالات/ العينة	العدد	النسبة	66	%100
	دائما	34	%51.52		
	أحيانا	23	%34.35		
	نادرا	09	%13.63		
	المجموع	66	%100		
لا				00	%00
المجموع				66	%100

إن العلاقات الاجتماعية من أجل نموها وتطورها وحتى تتدعم سبلها فإنها تجد في الاتصال أسلوبا فعالا لتدعيمها واستمرارها كما تعمل على إشباع حاجات العمال الذاتية، والتي لا تشبع بالأساليب الرسمية وهكذا تعمل هذه الاتصالات غير الرسمية على ظهور وإبراز الزمر والجماعات الاجتماعية بطريقة تلقائية مما يؤدي إلى بروز التنظيمات غير الرسمية والتي تتشكل من هذه الجماعات والزمر وعلى هذا الأساس فإن البيانات الإحصائية تفيد بأن لقاءات العمال غير الرسمية تحدث بين العاملين بنسبة 100 % من أفرد العينة وهي موزعة على الاحتمالات التالية:

حيث أجابت نسبة 51.52% من أفراد العينة بأنها تحدث دائما، بينما أجابت نسبة 34.85% بأنها تحدث أحيانا في حين نلاحظ أن نسبة 13.63% أجابت بأنها تحدث نادرا.

ويبقى أن نشير إلى أن لقاءات العمال غير الرسمية هي شكل من أشكال الاتصال الغير الرسمي، وهي تدعم العلاقات الاجتماعية وتعمل على إشباع مطالب العمال والتي لا يستطيع الاتصال الرسمي إشباعها وتحقيقها وعلى هذا الأساس فهي ضرورية في العملية الإنتاجية بحيث ترفع الروح المعنوية وتقوي الروابط بين العمال.

الجدول رقم (34) يوضح تبادل علاقات المودة و الاحترام يؤدي إلى:

الاحتمالات/العينة	العدد	النسبة
إلى الشعور بالاستقرار	22	%33.33
التقليل من الشكاوى	18	%27.27
إلى زيادة التماسك	16	%24.24
التقليل من التوتر	10	%15.16
المجموع	66	%100

تبين الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (33) أن مجموع أفراد العينة يؤكدون على أهمية تبادل علاقات المودة والاحترام بين جماعات العمل، وهذا ما نلمسه من خلال إجابات المبحوثين حيث توزعت الإجابات على النحو التالي:

حيث نلاحظ أن نسبة 15.16% من مجموع أفراد العينة أكدوا على أن تبادل العلاقات والاتصال بين العمال يساعد على التقليل من التوتر بين العمال مما يؤثر إيجابا على جانبهم النفسي كما أن نسبة 27.27% من أفراد العينة أقروا بأن تبادل علاقات المودة والاحترام، بين جماعات العمل يساعد على التقليل من الشكاوي و التّذمر بالنسبة للعمال مما يساعد على استقرار التنظيم، في حين نلاحظ أن نسبة 24.24% من أفراد العينة أقرت بأهمية تبادل العلاقات في زيادة التماسك بين الجماعات مما يحقق الانتماء والانسجام والذي يساعد على الاستقرار مما يزيد فاعلية التنظيم وهذا ما أقرته الفئة الأخيرة وذلك بنسبة33.33% .

الجدول رقم (35) يوضح ظروف نشأة اللقاءات غير الرسمية بين العمال.

الاحتمالات /العينة	العدد	النسبة
رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم	26	%39.39
سوء التفاهم بين العمال	18	%27.27
ظروف العمل السيئة	11	%16.67
لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل	11	%16.67
المجموع	66	%100

إن اللقاءات غير الرسمية بين العاملين هي نتيجة وجودهم في مكان عمل واحد واستمرارهم في هذا العمل لمدة طويل ،يؤدي إلى خلق تفاعلات، واتصالات منتظمة، ويؤدي هذا بدوره إلى نشأة اللقاءات غير الرسمية، وهي لقاءات تلقائية وطبيعية تحدث بين العمال نتيجة عدة عوامل حيث جمعها الباحث في أربعة عوامل، حيث أسفرت البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أن العامل الأول يتمثل في سوء التفاهم بين العمال والإدارة وقد أجابت عليه نسبة27.27% من مجموع أفراد العينة أما ظروف العمل السيئة فقد تمثلت النسبة في 16.67% من أفراد العينة أما النسبة التي أجابت رغبة العمال لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل فقد تمثلت في16.67 %.

أما العامل المهم في لقاءات العمال فهو يتمثل في رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم، وهي رغبة اجتماعية ضرورية وذلك من أجل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل وقد أجابت في هذا الإطار نسبة 39.39% من مجموع أفراد العينة، على اعتبار أن الرغبة الملحة في الالتقاء هي التي دعتهم إلى ضرورة اللقاء، وذلك لعدم قدرة العامل على العيش منعزلا بعيدا عن زملائه وأصدقائه من العمال، وقد لاحظ الباحث أن جماعة العمال تلتقي مع بعضها أثناء الخروج أو الدخول إلى المؤسسة أو أثناء تناول وجبة الغذاء بل وحتى أثناء العمل، فقد يتجمع ثلاثة أو أربعة عمال مع بعضهم أثناء تأدية أعمالهم، ويتجادلون أطراف الحديث والتي من شأنها أن تضفي على

العمل جوا اجتماعيا ونفسيا ما كان ليوجد لولا لقاءات العمال غير الرسمية، إذن إن مثل هذه اللقاءات تقضي على أنواع التوتر والقلق وتعمل على تماسك الجماعة مما يؤثر بطريقة أو بأخرى على العملية الإنتاجية على اعتبار إن التماسك بين الجماعة يزيد من ارتباط العامل بوظيفته ويرفع روحه المعنوية مما ينعكس على أدائه بصفة عامة.

الجدول رقم (36) يبين فوائد الاتصال بين مفردات العينة.

الاحتمالات/ العينة	التكرار	النسبة
ترفع الروح المعنوية	21	%31.82
تشبع حاجات العمال	20	%30.30
تحفز العمال على العمل	18	%27.27
تطلعه على أحوال المؤسسة	07	%10.61
المجموع	66	%100

إن الاتصالات الجيدة هي التي تستطيع توصيل الفهم إلى الآخرين على مستوى عقولهم وتؤدي إلى ارتباط العمال بمؤسستهم، ونجاح الإشراف والإدارة في التسيير فالاتصال هو القناة التي يمر عبرها كل شيء يتعلق بالمؤسسة والعمال، وإذا كانت هذه القناة تعاني من انسداد في بعض أجزائها تعطلت سبل الاتصال الجيد وبالتالي تؤدي إلى عرقلة الكثير من القواعد الرسمية، كعدم وصول الأوامر والتوجيهات إلى العاملين بصورة سليمة وبالتالي تنقص من فعالية المؤسسة ويقل مردودها.

وإذا كانت سبل الاتصال الرسمي مغلقة أمام العاملين أو إنها لا تتعامل في منطلق العواطف والعلاقات الإنسانية، فإن ذلك يدعم سبل الاتصال غير رسمي والذي يؤدي في بعض الأحيان إلى انتشار الإشاعات والدعايات التي تلعب دورا سلبيا في تحطيم معنويات العمال لذلك فمن خلال الشواهد الكمية والبيانات الإحصائية، نلاحظ أن فائدة الاتصال في المؤسسة هي أنها تحفز العمال على العمل وقد أجابت بذلك بنسبة 27.27% كما أنها تطلعهم على أحوال الشركة وقد أجاب بذلك 10.61% من مجموع أفراد العينة كذلك ترفع من معنويات العمال وقد أجاب بذلك نسبة 31.82% بالإضافة إلى أنها تشبع حاجات الجماعة وقد عبرت عنها نسبة30.30 % .

الجدول رقم(37) يبين أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء.

الاحتمالات/العينة	التكرار	النسبة
نعم	57	%86.36
لا	09	%13.64
المجموع	66	%100

إن الاتصالات بالإضافة إلى كونها، تدعم العلاقات الاجتماعية بين العمال، وتعمل على استمرارها، فهي أيضا تدعم التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية وتعمل هذه الاتصالات على دوامها واستمرارها، ذلك أن تدعيم الروابط والإحساس بالراحة والانتماء إلى الجماعة وتحقيق العضوية وتحقيق الراحة والأمن الذي يشعر به العمال عندما يتصلون ببعضهم، إن هذا كله يعتبر من العوامل الغير مباشرة لاكتشاف فعالية الاتصالات غير الرسمية بالنسبة للتنظيم غير الرسمي ودوره في التأثير على العلاقات الاجتماعية وأداء العاملين لأعمالهم، مما ينعكس على تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم بصفة عامة، وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة والحفاظ على مستوى أعلى لأداء العاملين، وهذا ما نلمسه من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه بحيث أجابت بنسبة 86.36%بأن الاتصال غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية أما نسبة 13.64% من أفراد العينة أجابت بأنها لا تؤثر على مستوى أداء العمال.

خلاصة:

بناءا على ما سبق نستخلص بأن الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ بين جماعات العمل تلعب دورا كبيرا في التخفيف من حدة التوتر وتدمر العمال، وذلك لما توفره من مشاركات وجدانية تعمل على تدعيم العلاقات التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي مما يؤثر إيجابا على تماسك واستمرار الجماعة والذي ينعكس بدوره على فعالية التنظيم والأداء بصفة عامة.

ثامنا: تحليل مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات والدراسات السابقة.

1. مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات:

تمهيد:

تطرقنا في القسم النظري من هذه الدراسة إلى طرح إشكالية بحثية، وذلك في ضوء مختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي عالجت وتناولت موضوع التنظيم غير الرسمي والأداء، وحاولنا التعرف بعد ذلك إلى ما توصلت إليه الدراسات المختلفة الأخرى حول موضوع دراستنا، حتى نقف على مختلف الجوانب والقضايا التي تهم هذه الدراسة، ومن تم تسهيل وتسيير عملية اختبار فروضها.

ومن هنا سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح وكشف مدى الصدق الامبيرقي لفروض دراستنا ومناقشة نتائجها استنادا إلى الدراسات السابقة، وما يمكن أن تثيره هذه الدراسة حول موضوع التنظيم غير الرسمي والأداء من مسائل وقضايا.

01) **النتيجة الأولى** :ومنه يمكن الوصول إلى الخصائص العامة لعينة البحث كما يلي:

- غالبية أفراد العينة من الذكور.
- غالبية أفراد العينة من الكهول.
- غالبية أفراد العينة متزوجين.
- مستوى تعلمي مقبول.
- غالبية أفراد العائلة قليل.

01)علامات وجود التنظيم غير رسمي.

بما أنه ما أن يوجد تنظيم رسمي، إلا و يوجد تنظيم غير رسمي مواز له، وقد تساهم عوامل عديدة في نشوئه مثل السن والأقدمية والقرب المكاني ومحددات الموقع ومحددات الحرفة أو المهنة، ومحددات المصالح، فمن علامات وجود التنظيم غير الرسمي، كما يذهب إلى ذلك محمد على محمد، حيث وصفه بتلك الشبكة من العلاقات لاجتماعية التلقائية والأولية المباشرة التي تشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها ونظرا لأهمية التنظيم غير الرسمي خاصة في ميدان العمل وتأثيره المباشر على الفعالية في الإنتاج، فقد ذهب بعض العلماء إلى أن الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الدكتور حنفي

سليمان الذي اعتبر بأن الجماعة التي تتم دراستها داخل إطار التنظيم الرسمي، لأية منظمة هي التنظيم غير الرسمي، وبذلك فمن دلالات وجود التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- 100% من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض.
- تفضيل العمال للعمل في جماعة حيث توصلت الدراسة إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة بنسبة98.48%

ومن علاماته أيضا التعاون الجماعي الذي يعمل على تضامن الأفراد وذلك بنسبة 89.39%من أفراد عينة البحث.

02)النتيجة الثانية:

إن الإنسان بطبعه اجتماعي لذلك فما، يمكن استنتاجه من خلال البيانات أن التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لا مناص منها على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية، كما يرغبون الانضمام إلى جماعات معينة من أجل إشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن إشباعها.

02) مناقشة الفرضية الأولى:

تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دورا أساسيا في المساعدة على زيادة الأداء.

2-1- التماسك :من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

43.75% من نسبة العينة يؤكدون على اثر تبادل العلاقات على سلوك الأفراد، وذلك لما يحققه من زيادة التماسك بين جماعات العمل إلى درجة الانجذاب.

41.75% من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال يحبذون العمل وسط الجماعة لما لها من أهمية وانعكاسات إيجابية على تصرفاتهم.

32.38% من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال تجمعهم علاقات تعاون، مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين جماعات العمل.

35.04% من أفراد العينة يؤكدون على أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف على اعتبار أنه كلما كانت الجماعة مستقرة في أهدافها ينعكس ذلك على العلاقة الطيبة بين الإدارة والجماعة.

100% من أفراد العينة يؤكدون على أهمية تماسك الجماعة في التأثير على مستوى الأداء.

- **النتيجة الجزئية الأولى:**

إن العمل وسط الجماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهرا من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل، وهذا راجع لسياسات الإشراف الحسنة والتي من شانها أن تحقق الاستقرار في أهداف الجماعة مما ينعكس على الفعالية التنظيمية بصفة عامة وإنتاجية المؤسسة بصفة خاصة، على اعتبار أن تماسك الجماعة يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية وسياسات الإشراف المجحفة في حق العمال، مما يؤدي إلى أن تتخذ الجماعة أسلوب تقييد الإنتاج كمتغير أساسي في الضغط على الإدارة حتى تتراجع عن تصرفاتها.

- **الإنتماء القبلي وأنماط السلوك:**

من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر تبين ما يلي:

70.73% من أفراد عينة البحث، يقرون باستجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة، لأنهم لا يستطيعون الخروج عن الجماعة.

37.72% من أفراد عينة البحث يؤكدون بأن كل من يخرج عن رأي الجماعة ويخالف القواعد والأنماط التي حددتها، ستمارس الضغط عليه.

43.97 %من أفراد عينة البحث يؤكدون بأنه في حالة طلب الإدارة الزيادة في كمية الإنتاج دون مراعاة آراء العمال فإن ذلك يجعلهم يتخذون مواقف متعددة كتقييد الأداء مثلاً.

35.56% من أفراد عينة البحث يقرون على مدى ارتباط الأفراد بعادات وقيم الجماعة في تصرفاتهم وسلوكياتهم.

74.24% من أفراد العينة يقرون بأثر الإنتماء العشائري التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء، وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها الجماعة على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها.

- **النتيجة الجزئية الثانية:**

إن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي، يجعل قيمة ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة وذلك نتيجة لوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة.

03) النتيجة الثالثة:

نظرا لأهمية قواعد السلوك التي تحددها الجماعة في التأثير على اتجاهات ومواقف الأفراد مما ينعكس على الفعالية في الإنتاج، وهذا ما ترجمته بصدق النتائج التي جاءت لتؤكد صدق الفرضية الأولى وتحققها في الميدان، والتي مفادها أن قواعد السلوك التي تحددها الجماعة تلعب دورا أساسيا في دفع العمال للعمل مما يساعد على زيادة الإنتاجية.

- **مناقشة الفرضية الثانية :**

تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الأداء.

-الانسجام وتجنب الصراعات والاختلافات:

تبين نتائج هذا المؤشر ما سيأتي:

34.75% من أفراد عينة البحث يقرون على أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف وذلك لما يوفر من تعويض عن القيود الرسمية.

34.29% من أفراد عينة البحث يؤكدون على أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة، على اعتبار أن التفاعل يعمل على تماسك الجماعة وذلك لما له من أهمية في الحفاظ على توازن الجماعة.

93.94% من أفراد عينة البحث يقرون بما للاتصال من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وذلك قصد الوقوف في وجه الانتشار السريع للدعايات والإشاعات التي تؤثر على العمال والمؤسسة بصفة عامة.

- **النتيجة الجزئية الثالثة:**

إن التفاعل بين جماعات العمل من شانه أن يولد اتصالات اكبر ومشاركات وجدانية بين العمال، مما يساعد على تماسك الجماعة، بما يعوضه عن القيود الرسمية والذي من شأنه أن يعمل على تجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين والذي يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة، مما ينعكس على فعالية، الإدارة والأداء.

- **الاتصال غير الرسمي :**

من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر توصلنا إلى ما يلي:

51.52 %من أفراد العينة يقرون بأن العمال ينظمون لقاءات غير رسمية فيما بينهم، وذلك لما للاتصال من أهمية في تدعيم واستمرار وإشباع حاجات العمال الذاتية والتي لا يمكن إشباعها بالطرق والأساليب الرسمية.

33.33% من أفراد العينة يؤكدون على أهمية الاتصال بين جماعات العمل وذلك لما يترتب عنه من تبادل للعواطف والشعور بالاستقرار مما يساعد على فعالية التنظيم.

39.39% من أفراد عينة البحث يقرون بان نشأة هذه اللقاءات غير الرسمية بين العمال، تأتي نتيجة لرغبة جماعات العمل في الالتقاء ببعضهم، وهي رغبة اجتماعية ضرورية من أجل إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لجماعات العمل.

31.82% من أفراد عينة البحث يؤكدون على فوائد الاتصال بين العمال وذلك كمؤشر قوي لرفع الروح المعنوية لديهم.

86.36% من أفراد عينة البحث يقرون بأثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية، لأن هذه الاتصالات تعمل على استمرار الجماعة ودوامها وبالتالي إمكانية تحقيق الراحة والأمن والعضوية والانتماء للجماعة.

- **النتيجة الجزئية الرابعة:**

يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وذلك لما يوفر من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل، كما يشعرهم بالاستقرار ويرفع الروح المعنوية لديهم، مما يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية.

04)النتيجة الرابعة:

يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل إشباع حاجات الأفراد النفسية والاجتماعية، وذلك لما يوفر من تبادل للعواطف 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 الأداء.

05) النتيجة العامة للدراسة:

لقد أكد تحقيق الفرضيتين صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والأداء، حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج هذه الدراسة الراهنة الأنتماء إلى عشيرة أو الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشا نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل، من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة إذ لم يأخذ بعين الاعتبار، الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

2. نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تطرقنا في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية وتناولنا بالدراسة بعض الأطر والتصورات الفكرية التي تناولت نفس موضوع دراستنا الحالية أو جزء منها" التنظيم غير الرسمي والأداء"، واستنادا إلى هذه الأطر سوف نحاول التعرف على مختلف ما توصلت إليه الدراسات الأخرى في بيئتها المختلفة حول موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره غلى الأداء.

ويبدوا جليا أن هناك اختلافات بين المقاربات النظرية المتوصل إليها وبين نتائج الدراسات السابقة، حيث أنها تقترب في بعض جزئياتها وتختلف في البعض الآخر إذ نجد " إلتون مايو "من خلال تجارب هاوتون في شركة الويسترون إليكتريك، أكد على أهمية جماعات العمل غير الرسمية، وذلك من خلال ملاحظة سلوك الأفراد كمجموعة وتأثيرها على معدل الإنتاج ، حيث تجلى أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتوجيه الإنتاج، وذلك حسب ما ترضى عنه الجماعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكد 70.73% من أفراد عينة البحث باستجابة الفرد لطلب الجماعة فيما يتعلق بكمية الإنتاج وذلك كورقة رابحة لمواجهة الإدارة وبالتالي فالفرد لا يستطيع الخروج عن الجماعة وتشير دراسات فسستنجر وزملائه إلى أن تماسك الجماعة يعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على درجة خضوع الفرد لمعايير الجماعة، بحيث كلما كانت علاقات الصداقة قوية كمؤشر لقوة التماسك، تزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وتقل احتمالات انحراف الأعضاء عن هذه المعايير وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا بحيث نلاحظ أن نسبة 43.75% من أفراد عينة البحث يؤكدون على اثر تبادل العلاقات والتفاعلات على

سلوك الأفراد وذلك لما يحققه من زيادة التماسك إلى درجة الانجذاب بين جماعات العمل مما ينعكس على درجة خضوع الفرد لمعايير الجماعة.

كما كانت نتائج تجربة غرفة الملاحظة أن إنتاج المجموعة لا يزيد أو يقل عن معدل الإنتاج الذي حددته الجماعة على الرغم من طلب الإدارة، ومن يحاول أن ينتج أكثر من الكمية المحددة يتم الضغط عليه من قبل الجماعة أو الأفراد وهذا ما توصل إليه طلعت إبراهيم لطفي،أن الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية ويرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم وأنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات الأفراد أو العمال داخل المصنع، كما تمارس ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث :أقر 74.24% من أفراد عينة البحث بأثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء وذلك من خلال الضغوط التي تمارسها على العامل الذي يحاول تخطي المستوى الذي حددته الجماعة لأفرادها.

كما نجد محمد علي محمد في بحثه "مجتمع المصنع "الذي أجراه بشركة النصر للأصواف والمنسوجات الممتازة " سيتا "بالإسكندرية، قد أكد على أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل مما يؤثر على روحهم المعنوية، وهذا ما يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أن 32.38% من أفراد عينة البحث يقرون على أن العمال تجمعهم علاقات تعاون مما يؤدي إلى تحقيق الانسجام بين جماعات العمل.

أما إذا رجعنا إلى ما توصلت إليه دراستنا حول أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على الأداء فتجدر الإشارة إلى دراسة طلعت إبراهيم لطفي دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع "أين اتضح من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية من أهم وظائفها أنها تعتبر وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية وحل الخلاف مع الرؤساء مما يساعد على القضاء عن كل أنواع التعارض والذي يتوافق مع نتائج دراستنا حيث أكد93.94% من أفراد عينة البحث ما للاتصال غير الرسمي بين جماعات العمل غير الرسمية من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وذلك لما يولده من مشاركات وجدانية بين العمال تعوضهم عن القيود الرسمية، كما تجدر الإشارة إلى دراسة حسان

الجيلاني حول التنظيم غير الرسمي في المصنع بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية والقطنية، حيث توصل إلى أهمية الاتصال غير الرسمي في نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي، وأن انسداد الاتصال سوف يؤثر سلبا على التنظيم غير الرسمي مما يؤدي إلى ظهور الإشاعات والدعايات التي تؤثر بدورها على فعالية التنظيم، وهذا ما يتفق مع نتائج دراستنا أين أكد 86.36% من أفراد عينة البحث على اثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الأداء على اعتبار أن هذه الاتصالات من شأنها أن تعمل على استمرار الجماعة ودورها وبالتالي إمكانية تحقيق الراحة والأمن والعضوية والانتماء للجماعة.

تاسعا:القضايا التي تثيرها الدراسة:

لقد توصلنا من خلال نتائج الدراسة الراهنة إلى إثارة بعض القضايا والتساؤلات البحثية التي نعتقد أنها ستكون محل اهتمام سوسيولوجيا العمل وهي:

01) كيف يمكن إمبريقيا التحكم في عزل المتغيرات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي.

02) إمكانية فصل التنظيم غير الرسمي عن التنظيم الرسمي وذلك قصد التحكم أكثر في الموضوع وإثرائه ميدانيا.

03) كيف يمكن التأكد ميدانيا بأن التنظيم غير الرسمي يؤثر على الأداء على اعتبار أن هناك عوامل عديدة تتشابك فيما بينها.

04) هل هناك مؤشرات أخرى متعلقة بالتنظيم غير الرسمي والتي لها صلة بالأداء.

خاتمة:

من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع التنظيم غير الرسمي وأثره على الأداء، حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت مسألة التنظيم غير الرسمي كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق مسعانا في تقصي العلاقة بين التنظيم غير الرسمي الأداء، تناولنا في الفصول النظرية الأسباب، الأهداف، الإشكالية والمفاهيم ومختلف المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد، عالجنا من خلاله متغيرات الدراسة ، وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق إلى مختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع التنظيم غير الرسمي والأداء بمصنع "سويح لصناعة الآجور والقرميد"، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمركب، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للفرضية العامة والتي جسدناها في ثلاث فرضيات إجرائية، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس يبدوا لنا جليا، أن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية محل الدراسة حقيقية حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالاتصالات و المشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى صور الانسجام بين التنظيمين والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر، وسيلعب دورا سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ومن تم ينبغي وضع أشكال وقواعد تتماشى مع السلوك الإنساني حتى يتحقق الانسجام، وإلا سوف تكون هناك فراغا كبيرا بين التنظيمات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية، مما يؤدي إلى التباعد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية.

قائمة المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية

1) الكتب

2) المعاجم والموسوعات

3) الرسائل الجامعية.

ثانيا :المراجع باللغة الفرنسية

أولاً :قائمة المراجع بالعربية:

1-الكتب:

1) أحمد ماهر:السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2002

2) أحمد ماهر:السلوك التنظيمي،مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2003

3) أحمد ماهر :إدارة الموارد البشرية، ، الدار الجامعية ،ط1،الإسكندرية-مصر،2001

4) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية،ط1،الإسكندرية-مصر،2007.

5) أحمد زايد :علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة ط1، 1981.

6) أحمد صقر عاشور:السلوك الإنساني في المنظمات،الدار الجامعية،ط1 بيروت لبنان،ب س.

7) أحمد صقر عاشور:إدارة القوة العاملة، دار النهضة، ط2، بيروت-لبنان، 1976.

8) أمين محمد وجعفر قاسم:نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها على فعالية الإدارة،دار النهضة العربية،ط1، مصر،1973.

9) السيد حسيني: النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، ط1، مصر،1983.

10) الشنواني صلاح:إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،دار الجامعة،ط1،مصر،1974.

11) باركر وآخرون :علم الاجتماع الصناعي ترجمة محمد علي محمد وآخرون،مراجعة وتقديم، محمد عاطف غيث، منشأة المعارف الإسكندرية،1960

12) صلاح بن نوار :فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة2006 .

13) صلاح الشنواني :إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية1999

14) صلاح الدين عبد الباقي :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية،مدخل الأهداف،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1999.
15) صلاح الدين عبد الباقي :السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة الإسكندرية2000.

16) طلعت إبراهيم لطفي:علم الاجتماع الصناعي، ط1 ، دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982
17) طلعت إبراهيم لطفي :علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة القاهرة،1985
18) طلعت إبراهيم لطفي :علم الاجتماع الصناعي، دار غريب للطباعة بدون سنة.
19) عبد الباسط محمد حسن :علم الاجتماع الصناعي، ط3 ، مكتبة غريب القاهرة، 1995.
20) عبد الباسط محمد حسن :علم الاجتماع الصناعي، ط1 ، مكتبة غريب القاهرة، 1997.
[1]عبد الرحمان بدوي: منا□ج البحث الاجتماعي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
21) على السلمي :إدارة الإنتاجية، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة،1991
22) على السلمي :تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت1975
23) عبد الرحمان العيسوي: علم النفس والإنتاج، مؤسسة الشباب الجامعية،ط1،الإسكندرية- مصر،ب س.
24) عبد الرزاق جبلي :علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،1999
25) علي غربي وآخرون :تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة،2002
26) عبد الكريم مصطفى :الإدارة والتنظيم، دون دار نشر،2001
27) سعد عيد مرسي بدر :الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، درا المعرفة الجديدة الإسكندرية، 1999.
28) لويس كامل ملكة :سوسيولوجيا الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية،1963

29) خالد سعيد عبد العزيز:إدارة الجودة الشاملة، المكتبة الوطنية،ط1،الرياض-السعودية،
1997
30) خالد عبد الرحيم مطر الهيني: إدارة الموارد البشرية،دار وائل، ط1،عمان-الأردن، 2005.
31) خالد محمد بن حمدان وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي المنهج المعاصر، دار اليازوزي العلمية، عمان الأردن، 2007.
32) خضير كاظم حمود :السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1 ، عمان،2002
33) جمال الدين محمد مرسي،ثابت الرحمان الإدريسي:السلوك التنظيمي،الدار الجامعية، مصر،2002.
34) رشوان حسن عبد الحميد: علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث ،ط1،مصر،2005
35) قباري محمد إسماعيل :قضايا علم الاجتماع المعاصر، درا المعرفة الجامعية الإسكندرية،1979
36) قجة رضا: أداء العامل في التنظيم الصناعي،شركة باتنة للمعلوماتية والخدماتية المكتبية،ط1،الجزائر،2003.
37) رابح كعباش: علم الاجتماع و الإتصال، جامعة منتوري،د ط، قسنطينة-الجزائر،ب س.
38) محمد الدقس: علم الاجتماع الصناعي، مركز طارق للخدمات الجامعية، د ط، الأردن،
1999
39) محمد جمال الكفاني: الإستثمار في الموارد البشرية، للمنافسة العالمية، الدار الثقافية،ط1، القاهرة مصر،2007.
40) محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم،ج 1 دار الكتب الجامعية،الإسكندرية1972
41) محمد علي محمد :مجتمع المصنع، دراسة في علم اجتماع التنظيم الهيئة المصرية العامة للكتاب، الإسكندرية1975

42) محمد علي محمد :علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج،ط3 ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية،2003 .

[1] محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1993 .

43) محمد شاكر عصفور :أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة للنشر والطباعة، ط 3

عثمان2005

44) محمد شفيق :البحث العلمين الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الأزارطة، الإسكندرية2001 .

45) محمد علي شهيب :السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي القاهرة: ط 1986 ،2

46) محمد علي شهيب:، السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية1976

47) محمد فاتح صالح:إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، ط1، عمان الأردن،د س.

48) مجدي محمد عبد الله:علم النفس الاجتماعي الصناعي بين النظرية والتطبيق، دار المعارف الجامعية،ط1،مصر، دس.

49) مصطفى بوزيد فهمي :حسن عثمان، الغدارة العامة، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية،

2003.

50) مصطفى محمود أبو بكر: إدارة الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2007.

51) موسى اللوزي :التنظيم وإجراءا ت العمل، دار وائل للنشر والتوزيع عمان،2002

52) نظمي شحاذة وزملائه: إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، ط1، الأردن 2000.

53) نيقولا تيماشيف :نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة الدكتور محمود عودة وآخرون، ط7 ، دار المعارف1982 .

54) فناوي محمد إسماعيل: علم الاجتماع الصناعي ومشكلة الإدارة والتنمية الإقتصادية، منشأة المعارف،د ط، د س.

2- المعاجم والموسوعات:

1) محمد عاطف غيث :قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب1979
2) نخبة من الأساتذة المختصين :معجم العلوم الاجتماعية، تصدير ومراجعة
3)الدكتور إبراهيم مذكور، اليونسكو، الهيئة المصرية العامة للكتاب،1975.
4) كمال محمد علي :معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة،1984 .
5) أحمد زكي بدوي :معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، ط2 ، مكتبة لبنان،بيروت 1993.

3- الرسائل الجامعية:

1) إسماهان بليوم: المستويات التنظيمية وأداء العامل، دراسة لنيل شهادة الماجيسير، كلية العلوم الاجتماعية والإنساني2002.
2) محمد بن علي مانع: تقنيات دراسة الإتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجيستير، كلية الدراسات العليا لجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض- السعودية، 2007.
3) حسان الجيلاني : التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي 1985
4) عبد الفتاح علاوي: أثر التطور التنظيمي على إدارة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجيسير، جامعة المسيلة،2005.
5) شوبة سيف الدين : التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية ، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة ، جامعة الجزائر1982.

6) كمال بوقرة:الأسلوب الإشرافي وعلاقته بمشاكل العمل في التنظيم الصناعي،رسالة ماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل،3003.
7) عكري زكية: نمط الإشراف وعلاقته بأداء العامل الصناعي في المؤسسة،رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة،2002.

ثانيا : المراجع الأجنبية:

2- LAND AND TRUMBO , psychologie of work behaviour , home wood porsyster , 1980

الملاحق

قائمة الملاحق:

أولا :قائمة الأشكال.

ثانيا :قائمة الجداول

ثالثا :الاستمارة.

رابعا :المقابلة.

أولا: قائمة الأشكال:

الشكل	العنوان	الصفحة
الشكل:01	التنظيم العمودي	45
الشكل:02	التنظيم الوظيفي	46
الشكل:03	التنظيم الإستشاري	47
الشكل:04	نظرية تكوين الجماعة لهومانز	72
الشكل:05	تكوين الجماعة حسب نظرية الموازنة	74
الشكل:06	عناصر عملية الأداء	99

ثانيا: قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم01	توزيع مفردات العينة	112
الجدول رقم02	يوضح كيفية إختيار مفردات العينة	118
الجدول رقم03	اختيار مفردات العينة	119
الجدول رقم04	توزيع عينة البحث حسب الجنس	120
الجدول رقم05	يوضح عمر مفردات عينة البحث	121
الجدول رقم06	يبين الحالة المدنية لمفردات العينة	122
الجدول رقم07	توزيع مفردات العينة حسب حجم العائلة	122
الجدول رقم08	يوضح الموطن الأصلي لمفردات العينة	123
الجدول رقم09	يوضح الوضعية التعليمية لمفردات العينة	124
الجدول رقم10	يبين توزيع مفردات العينة حسب الأقدمية في العمل	124
الجدول رقم11	يوضح الدخل الأسري لمفردات العينة	125
الجدول رقم12	يبين توزيع مفردات العينة حسب الاختصاص	126
الجدول رقم13	يبين الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل	127
الجدول رقم14	يوضح تفضيل العمل ضمن جماعة	128
الجدول رقم15	يبين الشعور بالملل والتعب لدى عينة البحث	129
الجدول رقم16	يبين أهمية التعاون الجماعي لمفردات العينة	130
الجدول رقم17	يبين نشاطات عينة البحث خارج مكان العمل	131
الجدول رقم18	يوضح تجاوب عينة البحث مع النشاط غير الرسمي	132

الجدول رقم19	يبين موقف الإدارة من النشاط غير الرسمي	133
الجدول رقم20	يبين أهمية العمل وسط الجماعة	137
الجدول رقم21	يبين نوع العلاقة بين جماعات العمل	138
الجدول رقم22	يبين اثر تبادل العواطف والتفاعلات على سلوك مفردات العينة.	139
الجدول رقم23	يبين أهمية سياسات الإشراف في تحقيق الأهداف	140
الجدول رقم24	يبين أثر تماسك الجماعة على مستوى الأداء	141
الجدول رقم25	يبين مدى استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة.	141
الجدول رقم26	يبين موقف الجماعة من الفرد الذي يخرج عن رأيها وقواعدها	142
الجدول رقم27	يوضح موقف الجماعة من قرار الإدارة الخاص بزيادة الإنتاج	143
الجدول رقم28	يبين ارتباط مفردات العينة بالعادات والقيم الجماعية في تصرفاتهم	144
الجدول رقم29	اثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء.	145
الجدول رقم30	يبين أهمية الانسجام بين التنظيمين في تحقيق الأهداف	147
الجدول رقم31	يبين أهمية الاتصال في تحقيق المصالح المشتركة	148
الجدول رقم32	يوضح أهمية الاتصال في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين	149
الجدول رقم33	أهمية تنظيم العمال للقاءات غير الرسمية.	150

الجدول رقم34	يوضح تبادل علاقات المودة و الاحترام	151
الجدول رقم35	يوضح ظروف نشأة اللقاءات غير الرسمية بين العمال	152
الجدول رقم36	يبين فوائد الاتصال بين مفردات العينة.	153
الجدول رقم37	يبين أثر الاتصال غير الرسمي على الأداء.	154

ثالثا : الإستمارة:

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف المسيلة قسم علم الإجتماع

إستمارة بحث حول

التنظيم غير رسمي وأثره على أداء العامل

دراسة ميدانية :بمؤسسة سويح لصناعة الآجور

مذكرة لإستكمال متطلبات نيل شهادة الماستار في علم الإجتماع تنظيم وعمل

أخي ،أختي :

في إطار إعداد مذكرة تخرج الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم وعمل نلتمس منكم مساعدتنا لإتمام هذه الدراسة من خلال ملأ هذه الإستمارة مع العلم أنها لا تستخدم إلا للبحث العلمي.

من إعداد الطالب: تحت إشراف:

✓ قاسمي رضوان الأستاذ الدكتور: فكرون السعيد

ملاحظة :ضع علامة (X) في المكان الذي تراه يوافق رايك.

أولا / بيانات شخصية:

01) الجنس: - ذكر ☐ - أنثى ☐

02)السن: - أقل من 20 سنة ☐

- من 20 إلى 30 سنة ☐
- من 31 إلى 41 سنة ☐
- من 42 إلى 52 سنة ☐
- 53 فأكثر ☐

03) الحالة المدنية: - متزوج (ة) ☐

- أعزب (ة) ☐
- مطلق (ة) ☐
- أرمل (ة) ☐

04) عدد الأولاد: - دون أطفال ☐

- من ولد إلى 3 أولاد ☐
- من 03 أولاد إلى 05 أولاد ☐
- من 06 إلى 08 أولاد ☐
- 09 فأكثر ☐

05) الموطن الأصلي: - ريفي ☐ - حضري ☐ - شبه حضري ☐

06) المستوى الدراسي:دون مستوى ☐ - ابتدائي ☐ - متوسط ☐

- ثانوي ☐ - جامعي ☐

07) الأقدمية في العمل : - أقل من 05 سنوات ☐

- من 05 10 سنوات ☐
- من 11 16 سنة ☐
- أكثر من 17 سنة ☐

08) المستوى الدخل:- أقل من 15.000 دج ☐ 15.000 20.001دج ☐

- 25.000 20.001 دج ☐ - 25.001 30000 دج ☐

- أكثر من . 30.001 دج ☐

09) نوع العمل: - عون التحكم ☐

- عون التنفيذ ☐

- الإطـــارات ☐

ثانيا / بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي:

10) على أي أساس تختار زميلك في العمل؟. - السن ☐

- الأقدمية ☐

- التجاور في مكان العمل ☐

- الإنتماء القبلي ☐

- التفاهم ☐

- أخرى تذكر.....

11) هل تفضل العمل ضمن جماعة؟ : - نعم ☐

- لا ☐

في حالة الإجابة بنعم :يسأل: - لرغبة شخصية ☐

- للانسجام والتعاون ☐

- لشعورك بالراحة والاستقرار ☐

- أخرى تذكر.....

12) إذا شعر أحد زملائك بالتعب والملل إلى من يلجأ؟.

- إلى وسائل الترفيه في المؤسسة ☐

- إلى أعضاء جماعته ☐

- الانعزال عن جماعة العمل ☐

- أخرى تذكر.....

13) إذا تعب أحد زملائك في العمل ولم ينتج القدر المطلوب منه فها تقوم الجماعة ؟

- بمعاونته حتى ينتج المطلوب ☐
- توبيخه لأنه مُقصر في العمل ☐
- لا تهتم لمستوى الإنتاجية ☐
- أخرى تذكر.....

14)هل يقوم العمال بنشاطات خارج مكان العمل؟ - نعم ☐

- لا ☐

إذا كان الجواب بنعم يسأل:ما هو نوع هذه النشاطات؟

.....

هل الهدف من هذه النشاطات؟.

- إشباع حاجات الأفراد ☐
- محاولة الضغط على الإدارة ☐
- تحسين وضعية العمال ☐
- مناقشة ظروف العمل ☐
- أخرى تذكر.....

15) هل يتجاوب العمال مع هذا النشاط غير الرسمي؟ - نعم ☐

- لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - دائما ☐

- أحيانًا ☐
- نادرًا ☐

16)هل الإدارة على علم بهذا النشاط العمالي؟. - نعم ☐

- لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل ما موقفها منه؟.

- تتجاهله ولا تعتني به ☐
- تعاقب العمال المتسببين فيه ☐
- تعمل على دمجه إليها ☐

- أخرى تذكر.....

ثالثا /بيانات تتعلق الانتماء القبلي و علاقتة بمستوى الأداء.

17) ل تفضل العمل في جماعة؟ - نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - الرغبة الشخصية ☐

- الانسجام والتعاون ☐

- الشعور بالأمن وسط الجماعة ☐

- أخرى تذكر.....

18) ما نوع العلاقة التي تربطك بزملاء العمل الذي تنتمي إليه؟ - تفا م ☐

- احترام ☐

- تعاون ☐

- تقارب ☐

- أخرى تذكر.....

19) هل تبادل العواطف والتفاعلات بين الأفراد يؤدي؟ - إلى زيادة التماسك ☐

- إلى زيادة الانجذاب ☐

- إلى قلة التوتر ☐

- أخرى تذكر.....

20) هل شعور جماعات العمل بالاطمئنان اتجاه سياسات الإشراف، يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟.

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنها مستقرة في أهدافها ☐

- لأنها مستقرة في أعضائها ☐

- لإشباع حاجاتها ☐

- أخرى تذكر.....

21) هل يؤدي تماسك الجماعة وإشباع حاجاتها إلى التأثير في مستوى الأداء؟

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل :لماذا؟.....

22) إذا طلب منك زملائك في العمل أن تنتج بمستوى إنتاجهم، حتى ولو كان ذلك مخالفاً للمستوى الذي حددته الإدارة، فهل توافق زملاءك على ذلك- نعم - لا

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة ☐

- لأن تحديد الإنتاج يجعل الإدارة تحترم العمال ☐

- لا تستطيع الخروج عن الجماعة ☐

- أخرى تذكر.....

23) إذا اكتشفت الجماعة أن أحد العمال يقوم بتقييد كمية الإنتاج عند مستوى غير متفق عليه فما هو موقفها منها؟ - السخرية منها حتى العدول ☐

- اللامبالات ☐

- يقومون بنصحها وتوجيهها ☐

- ممارسة الضغط عليها ☐

- أخرى تذكر.....

24) إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب من أجل الزيادة في الإنتاج، فما موقف الجماعة من هذا القرار؟ - كثرة الغيابات ☐

- الإحتجاج ☐

- اللامبالات وعدم الاهتمام ☐

- ترك العمل ☐

- تقييد الإنتاج ☐

- أخرى تذكر.....

25) هل تمثل العادات والقيم الجماعية الخلفية المرجعية لتصرفات الأفراد؟.

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل - تحدد سلوكاتهم وعلاقاتهم ☐

- توفر المعلومات الجاهزة لهم ☐

- تُكَوِن مدركاتهم وإتجاهاتهم ☐

- أخرى تذكر.....

26) هل يؤثر الانتماء القبلي "العلاقات القرابية" علي مستوى أداء العامل ؟.

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل :لماذا؟..... .

رابعا / بيانات تتعلق بنظام الاتصال وأثره على الأداء:

27) هل الانسجام بين التنظيمين يساعد على تحقيق الأهداف؟.

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنه يوفر اتصالات أكبر ☐

- لأنه يوفر مشاركات أكبر ☐

- لأنه يوضع القيود الرسمية ☐

- أخرى تذكر.....

28) هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلي تحقيق المصالح المشتركة، مما يؤدي إلى تحقق الأهداف؟

- نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - لأنه يحدد نشاطات المجموعة ☐

- لأنه يحدد شعارات المجموعة ☐

- لأنه يعمل على تماسك الجماعة ☐

- ينمي روح الجماعة ☐

- أخرى تذكر.....

29) هل يؤدي الاتصال بين أعضاء الجماعة إلى تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين: - نعم ☐ - لا ☐

30) هل هذه اللقاءات غير الرسمية التي ينظمها العمال تأتي نتيجة.

- سوء التفاهم بين العمال والإدارة ☐

- ظروف العمل السيئة ☐

- لمعرفة شؤون المؤسسة والعمل ☐

- رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم ☐

- أخرى تذكر.....

31) هل ينظم العمال لقاءات غير رسمية؟ - نعم ☐ - لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل: - دائما ☐

- أحيانا ☐

- نادرا ☐

32) هل ترى بأن تبادل علاقات المودة والإحترام بين جماعات العمل يؤدي؟.

- إلى التقليل من التوتر؟ ☐

- إلى التقليل من الشكاوى؟ ☐

- إلى زيادة التماسك؟ ☐

- إلى الشعور بالاستقرار؟ ☐

- أخرى تذكر.....

33) ما فائدة هذه الاتصالات بين العمال؟.

- تحفز العمال على العمل بأكثر عزيمة ☐

- ترفع معنويات العمال ☐

- تطلعه على أحوال الشركة ☐

- ترفع الروح المعنوية ☐

- تشبع حاجات الجماعة ☐

- أخرى تذكر.....

34) هل تؤثر الاتصالات غير الرسمية على مستوى الإنتاجية ؟ - نعم ☐

- لا ☐

في حالة الإجابة بنعم يسأل : لمـــــــــــــــــــــــــــــــــــاذا ؟

رابعا: المقابلة:

المقابلة أجريت مع مدير المصنع وذلك ، بمصنع سويح لصناعة الآجور والقرميد بدائرة أولاد دراج ولاية المسيلة.

س :هل تعتقدون بوجود التنظيمات غير الرسمية على مستوى مؤسستكم؟.

ج :بطبيعة الحال، فما إن اجتمع مجموعة من العمال إلا ودخلوا في علاقات تلقائية، يتبادلون من خلالها العواطف والمشاعر، ومن تم تظهر الزمر والجماعات غير الرسمية والتي تتشكل وفق أسس معينة.

س :هل الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تحقيق الأهداف؟.

ج :إن الانسجام بين التنظيمين يؤدي إلى تجنب كل الاختلافات والصراعات التي قد تنشب بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي على اعتبار أن إتاحة فرص تبادل المشاعر الوجدانية بين الجماعات من شأنه أن يساعد على التقليل من حدة التوتر والقلق وبالتالي يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

س :هل تؤثر الأنماط السلوكية التي تفرضها الجماعة والتي تمثل الخلفية المرجعية؟.

ج :إن الفرد عادة ما يعمل وسط الجماعة والتي تمثل الخلفية المرجعية لتصرفاته وسلوكاته، وعلى هذا الأساس فالفرد يخضع للقيم التي تحددها الجماعة، حتى وإن كان ذلك متعلق بالعملية الإنتاجية.

س :هل يؤدي الاتصال بين جماعات العمل إلى تجنب الاختلافات والصراعات؟.

ج :إن تبادل العواطف بين جماعات العمل في الحقيقة يساعد العمال على الترويح عن أنفسهم ويخلق نوع من الحيوية والديناميكية في وسطهم، بعيدًا عن كل القيود الرسمية.

س :هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟.

ج :في الحقيقة إن عدم إتاحة فرص تبادل المشاعر بين العمال إتاحة فرص تبادل المشاعر بين العمال والاعتماد على الاتصال الرسمي فقط، من شأنه أن يؤثر على العملية الإنتاجية، كظهور كل أنواع الإشاعات والدعايات التي لا تخدم المؤسسة وهذا راجع لانسداد الاتصال بين جماعات العمل.

ملخص الدراسة: التنظيم غير الرسمي والأداء:

يدور موضوع هده المذكرة حول التنظيم غير الرسمي والأداء ،وقد عولج هذا الموضوع من قبل العديد من الباحثين والعلماء ، خاصة في علم الاجتماع الصناعي ، محاولين الكشف عن الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الإنتاجية.

وفي الدراسات التي تناولت مسألة التنظيم غير الرسمي و أثره على الأداء (الإنتاجية) نجد مدرسة العلاقات الإنسانية بزعامة إلتون مايو والتي أكدت على أهمية جماعات العمل وأثرها على العملية الإنتاجية وخاصة تلك التجارب التي أصبحت تعرف بتجارب غرفة الملاحظة ، أين كانت الجماعة تحاول تقييم الإنتاجية بالإضافة إلى تحديد المستوى الذي لا ينبغي على أي عامل تخطيه و إلا سيتعرض لضوابط الجماعة بالإضافة إلى أهمية العلاقات الإنسانية في زيادة الإنتاج وانطلاقا من هده الفكرة حاولنا معرفة واقع وحقيقة ظاهرة التنظيم غير الرسمي في إحدى مؤسساتنا الوطنية وبالضبط في مصنع سويح لصناعة الآجور والقرميد بولاية المسيلة، والوقوف على تأثير هده الظاهرة على أداء العمال وكمية الإنتاج.

ومن أجل الوصول إلى هدا الهدف ، قمنا بطرح إشكالية مفادها أن هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والأداء ودلك من خلال الإجابة على مجموعة من التساؤلات:

إلى أي مدى يساهم التنظيم الغير رسمي في تحسين الأداء؟

وانطلاقا من هدا السؤال الرئيسي قمنا بطرح الأسئلة التالية:

-هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الأداء ؟

هل يؤثر الإنتماء القبلي في مستوى الأداء ؟

ومن خلال التراث النظري والإمبريقي لمسألة التنظيم غير الرسمي والإنتاجية ، حاولنا في هده الدراسة بلوغ الأهداف التالي:

1-تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

2-إظهار مدى اعتراف الإدارة بالتنظيمات غير الرسمية.

3-إمكانية تقديم دعم نظري حول موضوع التنظيم غير الرسمي.

4-محاولة التعرف على أهداف التنظيم غير الرسمي.

5-محاولة التعرف على أثر التنظيم غير الرسمي في أداء العامل في المؤسسة المؤسسة وقد توصلنا من خلال هده الدراسة إلى نتائج هامة من بينها:

أن غالبية أفراد العينة من الذكور بنسبة100% كما أن غالبيتهم متزوجين وذلك بنسبة 87.88% كما أن أفراد العينة تفوق 22 سنت، ومعظمهم ينحدرون من أصل حضري وذلك بنسبة 81.82% كما أن التنظيم غير الرسمي حقيقة مطلقة بالمؤسسة وهذا ما توصلت إليه البيانات الإحصائية الدالة على وجوده بحيث نلاحظ أن 100% من أفراد العينة أكدوا بأنهم يشكلون جماعات مع بعضهم البعض كما أن الدراسة الراهنة توصلت إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة وذلك بنسبة 98.48% كذلك من علامات وجود التنظيم غير الرسمي على مستوى المؤسسة محل الدراسة ظاهرة التعاون الجماعي والذي من شأنه يعمل على تكافل الأفراد وهذا ما عبر عنه أفراد العينة بنسبة89.39% .

كما أن 74.24% من أفراد العينة يقرون بأثر المعايير والقيم التي تخصها الجماعة على مستوى الأداء.

كما أن 93.94% من أفراد عينة البحث يقرون بما للاتصال من أهمية في تجنب الاختلافات والصراعات بين التنظيمين وما يقره من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية والتي تشعرهم بالاستقرار مما يؤثر إيجابا على الفعالية التنظيمية.