

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الإنسانية والاجتماعية

فرع: العلوم الاجتماعية

تخصص: علم الاجتماع



كلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع

رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة

- سالمى خولة

تحت عنوان:

العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية
دراسة حالة متوسطة العقيد الحواس - المسيلة -

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
بن خالد جمال	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2023-2024

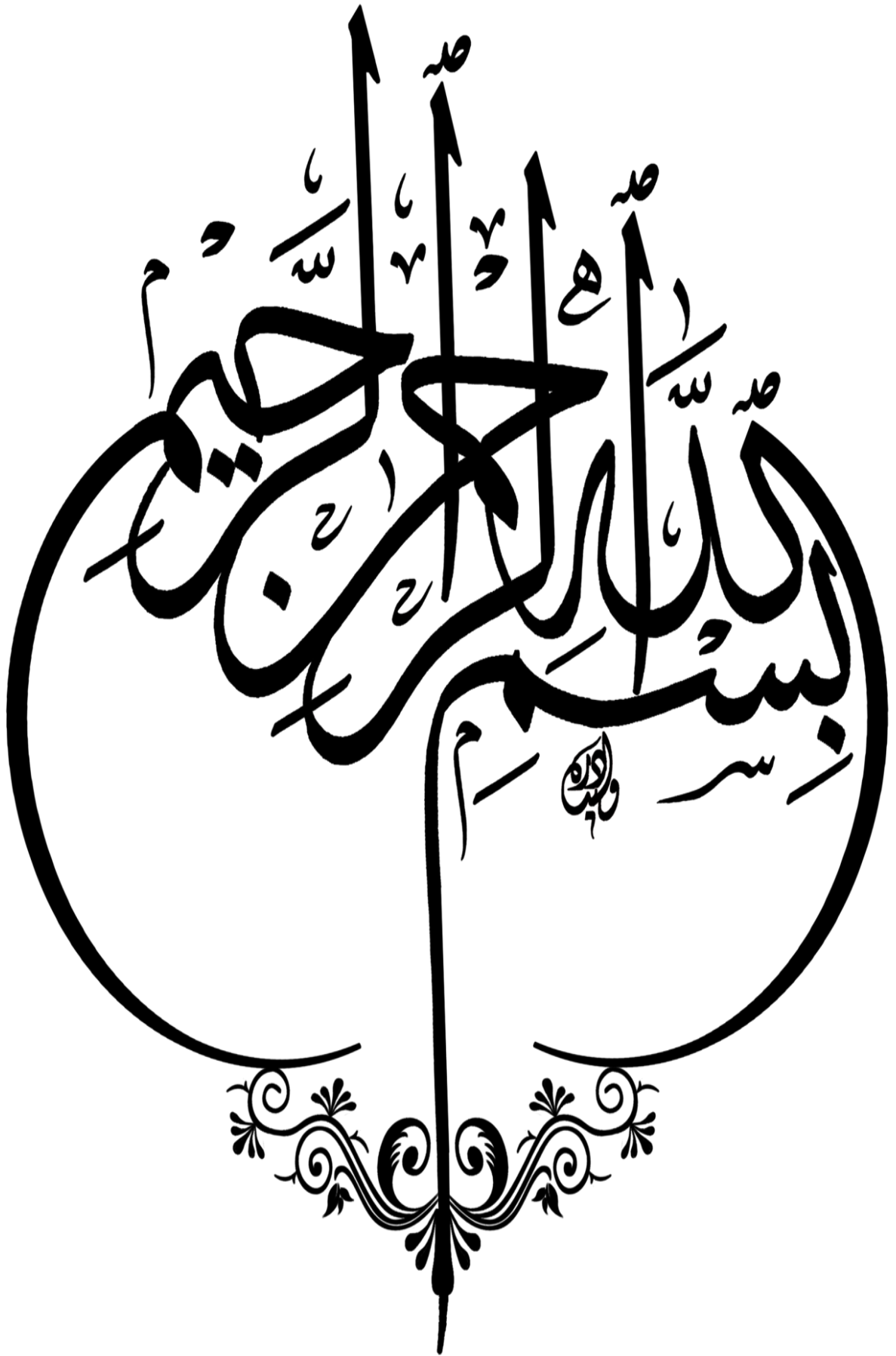
قال الله تعالى: " وَعَلَامَاتٍ وَبِالنَّجْمِ هُمْ يَهْتَدُونَ "

سورة النحل الآية 16

قال الله تعالى: " سَنُرِيهِمْ آيَاتِنَا فِي الْآفَاقِ وَفِي أَنْفُسِهِمْ حَتَّىٰ يَتَبَيَّنَ لَهُمْ أَنَّهُ

الْحَقُّ "

سورة فصلت الآية 53



شكر و عرفان



مصادقا لقوله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

بداية نشكر الله ونحمده حق الحمد على توفيقه لإتمام هذا العمل المتواضع
ونسأله أن يكون خالصا لوجهه الكريم وأن ينفعنا وينفع الناس جميعا
نتوجه بالشكر والعرفان إلى من كان دليلنا ومرشدنا في هذا العمل الأستاذ

"بن خالد جمال" الذي أشرف على هذا العمل المتواضع

وإلى الأساتذة الكرام أعضاء اللجنة المناقشة وعلى موافقتهم مناقشة هذا العمل

كل الشكر والعرفان لكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

بجامعة محمد بوضياف المسيلة

وطاقتها الإداري وكل أساتذتها الكرام

كل الشكر والعرفان لمن ساهم من قريب أو بعيد في إتمام هذا العمل ولو كانت

بمساهمة صغيرة.



الإهداء

إلى رفد العطاء والكرم. .. ونبراسي الذي ينير دربي دوماً. ..
والذي الحبيب
إلى التي رأني قلبها قبل عينيها. .. وحضنتني أحشاءها قبل يديها. ..
والدتي الحبيبة
إلى رفيقي وتوأمي
لإخوتي وأخواتي
لكل أفراد عائلتي الكريمة
(حفظكم الله تعالى)

خولة



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات:

شكر و عرفان

اهداء

فهرس المحتويات

1..... مقدمة:

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

4..... تمهيد

4..... 1- إشكالية الدراسة.

5..... 2 تساؤلات الدراسة:

5..... 3- فرضيات الدراسة:

6..... 4- أهمية الدراسة:

6..... 5. أسباب اختيار الموضوع:

7..... 6- أهداف الدراسة:

7..... 7- الدراسات السابقة:

الفصل الثاني: العلاقات غير الرسمية دراسة سوسولوجية

14..... تمهيد:

15..... أولاً: مفهوم العلاقات غير الرسمية.

15..... ثانياً: عوامل ظهور العلاقات غير الرسمية.

18..... ثالثاً: مظاهر العلاقات غير الرسمية.

18..... رابعاً: أنماط العلاقات غير الرسمية.

21..... خامساً: آثار العلاقات غير الرسمية.

23..... خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: ماهية الفعالية التنظيمية

25..... تمهيد

26..... أولاً: نظريات الفعالية التنظيمية.

36	ثانيا: أهمية الفعالية التنظيمية
36	ثالثا: خصائص الفعالية التنظيمية
39	رابعا: أبعاد الفعالية التنظيمية
42	خامسا: مؤشرات الفعالية التنظيمية
46	سادسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها
49	خلاصة الفصل:

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

51	تمهيد:
51	1- منهج الدراسة:
51	2- الدراسة الاستطلاعية:
52	3- مجالات الدراسة:
52	4- أدوات الدراسة:
53	5- صدق الاستبانة:
56	خلاصة:

الفصل الخامس: عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

58	1- اختبار طبيعة اعتدالية التوزيع
58	2- اختبار فرضيات الدراسة:
60	3- النتائج العامة للدراسة
62	الخاتمة:
64	قائمة المراجع

الملاحق

الملخص

فهرس المحتويات

فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
53	يوضح ثبات استبيان دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق ألفا كرو نباخ.	01
54	يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية الجنس.	02
54	يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية السن.	03
54	يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي	04
55	يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية الوظيفة	05
55	يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية الخبرة الوظيفية	06
58	يوضح طبيعة اعتدالية التوزيع	07
58	يمثل اختبار الفرضية الأول للدراسة	08
59	يمثل اختبار الفرضية الثانية للدراسة	09
59	يمثل اختبار الفرضية الثالثة للدراسة	10
60	يمثل اختبار الفرضية الرابعة للدراسة	11



مقدمة



مقدمة:

يعد التنظيم كيانا اجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءا على هذا، فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستثمارها وفقا لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة فحياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمنا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي والثاني بالتنظيم غير 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 إلكترونيك والتي طورها فيما بعد كل من روتلز وديكسون اللذين تعرضا بشيء من التفصيل إلى نشوء ومميزات التنظيمات غير الرسمية.

فالعلاقات غير الرسمية تعتبر كمنبع للتأثير والتفاعل مع التنظيم الرسمي ، فتأتي أهميته من وجوده في أغلب المجتمعات و المؤسسات وهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتعاطون فيما بينهم بصورة فوضوية مهترزة بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا يمكن قياسها والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، حيث يعمل التنظيم غير الرسمي 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 تحسين الإنتاجية في المنظمة ، ومدى تحقيق أهداف التنظيم وهذا له تأثير لا محالة على كفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة، فالفعالية التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف التنظيمات، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية، وبالتالي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومن ثم بات من الضروري تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعادها الحقيقية وتأثيرها على سلوك الأعضاء المنتمين إلى هذه التنظيمات مما ينعكس على إنتاجيتهم بصفة خاصة وإنتاجية المؤسسة بصفة عام، ومدى فعاليتها.

وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي و الفعالية التنظيمية كلاهما مهمان بالنسبة للمؤسسة وعليه فإنه نشير إلى إن المؤسسة العمومية التربوية بالجزائر تعتبر أحد أشكال التنظيمات التربوية، التي تهدف إلى السعي لتقديم الأفضل دوما، ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا العمومية التربوية، وهي متوسطة العقيد الحواس ببلدية المسيلة ولاية المسيلة، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول، فصل منهجي وفصلين للإطار النظري وفصل للجانب الدراسة الميدانية و فصل لتفريغ وتحليل البيانات، وقد تم عرضها كالتالي الفصل المنهجي :

تضمن إشكالية الدراسة وتساؤلاتها، أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة ، الدراسات السابقة وتحديد المفاهيم .

الفصل الثاني ومحتواه التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية، واحتوى على مبحثين.

والفصل الثالث ومحتواه الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي، واحتوى على مبحثين. أما

الفصل الرابع وهو الجزء الميداني تم التطرق فيه مدخل عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية الونزة والتعريف

بها، وشرح مفصل عن منهج الدراسة وحدودها ومجتمع إلى جانب توضيح الأساليب المعالجة والمستخدمة

وفي الأخير جاء الفصل الخامس حيث تم تخصيصه لتفريغ وتحليل البيانات ونتائج الدراسة ومناقشتها والخاتمة.



الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

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

فقد شهدت المؤسسات تغيرات جذرية في وقتنا الحالي، فالمؤسسات تطورت وتوسعت وتوسع حجمها وازدادت القوى العاملة في سوق العمل وهذا كله بفضل عوامل العوامل المختلفة ومتعددة ومن بينها الثور الصناعية وغيرها من العوامل.

فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي و اقتصادي مستقل ماليا و التي تتكون من موارد بشرية ومالية ، و تحاول المؤسسة أن تستغل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، حيث نجد داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها قواعد وقوانين التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة و لتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما يسمى بالتنظيم الرسمي ، وقد شهد في ظل التنظيم الرسمي علاقات غير رسمية تنشأ عن طريق التفاعل والاحتكاك بين العمال داخل المؤسسة وبطريقة عفوية وهذا ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي ، حيث يساهم هذا النوع من التنظيم في فتح قنوات اتصال ، تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل

فالتنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمرون في إقامتها ولها تأثير على سير العمل داخل التنظيمات ، وتبرز دور التنظيم غير الرسمي في المؤسسات لما له من تأثير على العلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية ، من خلال نسق العلاقات الشخصية و الاتجاهات المتنوعة التي تنشأ بين العمال و التي غالبا ما تكون غير مخططة من قبل الإدارة مباشرة ، وقد أصبح لزاما على التنظيمات التعرف على طبيعة تلك العلاقات وذلك لمدا أهميتها في تكوين اتجاهات العنصر البشري وميولاته الشخصية، فيما يرتبط بإجراءات وقواعد العمل وهذه العلاقات المتداخلة قد تبرز نوعا من السلوكيات المحفزة للعمل وأيضا لها تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين ، مما يسهل في تطوير الأداء الوظيفي ومن ثم تحسين الإنتاج ومدى تحقيق الأهداف وهذا كله يعود بالنفع على المؤسسة برفع كفاءة ومستوى الفعالية التنظيمية لها ، فالارتباط بين العمال يؤدي إلى نقل المعلومات والآراء والاتجاهات وتبادلها داخل التنظيم مما قد يؤثر في سواء بطريقة إيجابية أو سلبية على أهداف المؤسسة و بالتالي يؤثر على كفاءتها وطبعاً يؤدي إلى التأثير على فعاليتها التنظيمية قد بادي إلى زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وقد ينقص .

1- إشكالية الدراسة

ويعتبر موضوع الفعالية في التنظيم والإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي فهي أحد أكبر المشاكل صعوبة وتعقيدا في التنظيمات ، فهذه الأخيرة تبرز وجودها كعنصر من عناصر التنظيم ككل بتحقيق أهداف متناسب و تتلاءم مع احتياجات و رغبات الأفراد وبما أن الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الأرباح و الفوائد و تحقيق الأهداف بكل الوسائل و الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية ، و تتحدد

الفعالية التنظيمية على أساس قدرتها على التفاوض في المنظمة للحصول على الموارد الكفاءة و النادرة من البيئة المحيطة بها ، وتأخذ العلاقة بين التنظيم و البيئة المحيطة شكل العلاقة الاقتصادية والمصالح المشتركة و يعتبر اهتمام العاملين في التنظيم بالفعالية التنظيمية راجع إلى رغبتهم في الاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي ، و إشباع حاجاتهم للانتماء لها و التقدير الاجتماعي لأدوارهم، و النظر إليهم كأصل من أصول المؤسسة و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف و تحسين من الإنتاج ورفع مستوى الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال ممارساتهم و علاقاتهم غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي حيث يتعاون الأفراد مع بعضهم البعض وتوحيد جهودهم و التخفيف من خلافاتهم وتقوية العلاقات فيما بينهم داخل التنظيم غير رسمي من اجل تحسين و تطوير العمل من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية و هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مم يؤدي إلى الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية. وإذا كانت حقيقة الهدف من وراء رفع الفعالية التنظيمية بمختلف أشكالها فإن ذلك قد يرجع إلى مدى تأثيرها بالتنظيم غير الرسمي، وما يقابلها في ظل مؤسساتنا العمومية الاستشفائية حيث تعتبر المستشفى أحد أشكال التنظيمات التي تهدف إلى تقديم الخدمات الصحية لأفراد المجتمع كما ننظر إليها على أنها تنظيم خدمي بامتياز، حيث تقدم ما يمكن أن يطلق عليه في لغة الإدارة الإنتاج وذلك بالاعتماد على التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي الذي يحتوي على المورد الإنساني والبشري المتاح والمتوقعة في خدمة الأفراد. ولا شك في المحافظة على أكبر مستوى من الفعالية التنظيمية دائما.

لذا وبناء على ما سبق يمكننا طرح الإشكال التالي:

هل تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات؟

2 تساؤلات الدراسة:

- هل تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة؟
- هل تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- هل تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة؟
- هل تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين؟

3- فرضيات الدراسة:

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين

4- أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث تنبثق من خلال المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير المستقل العلاقات غير الرسمية فنتج عنه أهمية موضوع التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على السلوك الإنساني. فالعاملون يهتمون بالعلاقات الوظيفية ويؤمنون بالعلاقات الاجتماعية لذا فهم بحاجة أكثر للدراسة والبحث، وذلك لتحديد علاقتهم بالمتغيرات الأخرى وخاصة إذا ربطنا الموضوع بإمكانية تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمها ومن خلال مراحل تناول الموضوع الوقوف على مختلف عناصره الايجابية، المعوقات والصعوبات التي تقف في طريق تحقيق هذه الفعالية ومنه يمكننا أن نحمل هذه الأهمية في النقاط التالية:

1- مكانة التنظيم غير الرسمي في المؤسسات ودوره في سد الثغرات التي قد تنتج عن التنظيم الرسمي داخل التنظيمات.

2- تسليط الضوء على واقع العلاقات غير الرسمية، وأثرها على أداء الأفراد في المؤسسة وكذلك الوظائف ونشاطات، ودوره في التأثير على مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي.

3- السعي في التوصل إلى العوامل التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بما يمكنها من تعديل الأداء وتحقيق أهدافها وأداء رسالتها نحو توفير الخدمة للمواطن على أكمل وجه وبمستوى يتسم بالكفاءة والفعالية.

4- معرفة واقع العلاقات غير الرسمية داخل فلك التنظيمات الرسمية الجزائرية وعلاقته بعنصر الفعالية التنظيمية سواء في شقة الإيجابية أو السلبية.

5. أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية اختيار الموضوع عملية معقدة تتعدد عواملها ومقاييسها، وهي مرحلة من البحث وهي الوحيدة التي تعتمد على عوامل الذاتية لدى الباحث. حيث أن اختيار الموضوع يخضع وبشكل كبير إلى اهتمامات الباحث وميوله واستعداده للبحث العلمي وإبراز قدراته. وفيما يخص الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة نذكر:

- الأسباب الذاتية:

1- الإيمان الشخصي بواقع تأثير متغير فاعل اسمه العلاقات غير الرسمية مع محاولة ربطها بعنصر مركزي هو الفعالية التنظيمية.

2- قلة الدراسات التي اعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل العلاقات غير الرسمية بالمتغير التابع الفعالية التنظيمية.

3- ملاحظتي للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية باختلاف نشاطاتها فآثار فضولي معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مستوى المنخفض للفعالية التنظيمية داخل هذه المؤسسات، ومن بين هذه الأسباب هو سوء فهم العلاقات غير الرسمية.

– الأسباب الموضوعية:

- 1- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي تلعبه العلاقات غير الرسمية في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسات ومدى تأثيره في مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات.
- 2- السعي إلى معرفة مختلف العوامل والظروف التي تواجه العلاقات غير الرسمية والتي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية للتنظيم.
- 3- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودور جماعات العمل غير الرسمية في إمكانية الرفع من كفاءة المؤسسة.

6- أهداف الدراسة:

- المهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تشخيص دور العلاقات غير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع عن هذا المهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقه وهو:
- 1- معرفة واقع العلاقات غير الرسمية ومحاولة تحديد مكانته فيها ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية.
 - 2- معرفة آلية عمل العلاقات غير الرسمية والتي قد تؤثر بدورها على نجاعة الفعالية التنظيمية في المؤسسات
 - 3- أساس نجاح المؤسسات في الوصول إلى مستوى عالي من فعالية تنظيمية هو دور الفعال الذي يلعبه جماعات العمل غير رسمية.
 - 4- المؤسسة أو التنظيم ما هو إلى مجتمع مصغر، مما يحتويه من تعدد الثقافات والتقاليد، وبالتالي أصبح التنظيم غير الرسمي واقعا ملموسا داخل المؤسسات الجزائرية.

7- الدراسات السابقة:

الدراسات العربية المتعلقة بالعلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية

الدراسة الأولى: أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير من إعداد الطالب محمد بن سليم سعيد العتيبي، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية، الرياض، 2003¹.

1- الإشكالية:

"تنشأ المنظمات سواء كانت أمنية أم إدارية لتحقيق هدف معين وبمجرد اجتماع العاملين في هذه المنظمة يظهر تنظيم آخر غير التنظيم الرسمي ويعرف بالتنظيم غير رسمي ومنه سنحاول من خلال هذا البحث الإيجابية على الإشكالية التالية:

ما أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض.

¹ محمد بن سليم سعيد العتيبي. "أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية"، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003

2- أسئلة الدراسة:

- 1- ما مستوى التنظيم الغير رسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضبط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟
- 2- ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم الغير رسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية؟
- 3- ما مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض؟

مكان الدراسة: اقتصر هذه الدراسة على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض.

عينة الدراسة : اشتملت الدراسة على جميع الضباط العاملين والبالغ عددهم 418 ضابطا واستعاد منها 365

المنهج المتبع للدراسة: إستخدم المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة :

- 1- إن مستوى التنظيم الغير رسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مرتفع .
- 2 إن مستوى كل بعد من إبعاد التنظيم الغير رسمي التي تناولتها الدراسة مرتفعة 3- لا توجد اختلافات جوهرية دالة إحصائيا بين رؤية الضباط لتأثير التنظيم غير رسمي في تبادل المعلومات تعزي إلى أي من المتغيرات الشخصية للضباط.

الدراسة الثانية: أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية رسالة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالبة إيمان سالم الصانع، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، 2013¹.

إشكالية الدراسة:

يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيه التغييرات والتحولات وتتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم، والمشاكل التي تواجهها المنظمات نتيجة لتلك التطورات الحاصلة ومن هنا يمكن صياغة تساءل الدراسة كالآتي ما مستوى محددات الرشاقة الإستراتيجية وما مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها.

فرضيات الدراسة:

- 1- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث التكيف البيئي.
- 2- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث نوعية المخرجات.

3 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف
مكان الدراسة: شركة الاسمنت الاردنية لافارج.

عينة الدراسة: استعان الباحث بمجتمع الدراسة كاملا وهو 70 عاملا العدد الحقيقي وتم استعادة 63 استبانة

¹ إيمان سالم. «أثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية»، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013

المنهج المتبع للدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي

نتائج الدراسة:

1- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية بمتغيراتها.

2- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف.

3- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التكيف البيئي.

4- يوجد أثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في نوعية المخرجات

الدراسة الثالثة: "الثقافة" التنظيمية وفعالية المنظمة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب

رضويي حوين، تخصص إدارة أعمال، جامعة المستنصرية ببغداد للإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، 2009¹.

إشكالية الدراسة:

تم تحديد إشكالية الدراسة كالتالي ماهي أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات التعليمية العراقية، وفقاً لإدراك الأساتذة؟

1- ما هو مستوى أبعاد البحث في المنظمات التعليمية المبحوثة؟

2- ما هي طبيعة الاختلاف بين تلك المنظمات بشأن المتغيرين الرئيسيين للبحث؟

3- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري البحث من وجهة نظر الأساتذة عينة البحث؟

مكان الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة بغداد.

عينة الدراسة:

وقد حسم الأمر باختيار أعضاء الهيئة التدريسية ومن بينهم اختيار الأساتذة والأساتذة المساعدين عينة بلغ عدد

من يحمل الألقاب العلمية سابقة الذكر، (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات

علمية و (9) كليات ذات تخصصات إنسانية وزعت الاستبانة الخاصة بتحديد اتجاهات أفراد العينة على (127)

عضو هيئة. المنهج المتبع للدراسة استخدام أسلوب الارتباط، فقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط

نتائج الدراسة:

لقد تزامن تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة لفاعلية المنظمة والذي يمكن إعادته إلى بداية نشوء

البشرية وامتهان الحرف، وعلى الرغم من عمق الدراسات عنها، إلا أنها لم تشير إلى نقطة بدايتها.

2- أسهمت حقول المعرفة الفلسفة وعلم النفس والاجتماع والاقتصاد والإدارة في بلورة مفهومي الثقافة التنظيمية

وفاعلية المنظمة.

¹رضويي، حوين. «الثقافة التنموية وفعالية المنظمة»، رسالة ماجستير منشورة، بغداد، جامعة المستنصرية ببغداد، 2009.

3- يعد عقد الثمانينات بدايات الاهتمام الحقيقي بكلاً المتغيرين نتيجة لجهود الباحثين التي كرس فيها لدراسة الحياة التنظيمية والعلمية للمنظمات.

4- على الرغم من التباين الواضح في المفاهيم المقترحة لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة إلى أنها لم تصل إلى حد التناقض في أغلب الحالات، الأمر الذي يعكس محاولات الباحثين الجادة للوصول إلى جوهر المفهومين.

الدراسات الوطنية المتعلقة بالعلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية

الدراسة الأولى: "التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة رسالة ماستر من إعداد الطالب بابا حنيني محمد فؤاد، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح. 103/06/2014¹

إشكالية الدراسة:

مهما تطورت المؤسسات واختلفت وتعددت أنظمتها إلا أنها تتشابه في العديد من الأمور ومن بينها القوانين الموضوعية لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وهذا يدعى التنظيم الرسمي وعلى الرغم من كل ذلك تنشأ علاقات خارج إطار العمل عن طريق تفاعل الأفراد والتي تسمى التنظيم الغير رسمي وعليه يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي:

هل التنظيم غير رسمي يساعد على تحقيق التعاون داخل المؤسسة؟

التساؤلات الفرعية:

1- هل التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى تضافر الجهود وتحسين الأداء؟

2- هل التنظيم الغير رسمي يساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها؟

3- هل التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى الانسجام والتكامل بين العمال؟

مكان الدراسة: المديرية الولائية للضرائب بولاية ورقلة.

منهج الدراسة : تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة المرغوب جمع البيانات عنها .

عينة الدراسة : قاموا باختيار عمال مديرية الضرائب بورقلة و هذا راجع إلى أن هذه الأخيرة تحتوي على عدة فروع منها خمس نيابات و مديريات فرعية و 16 رئيس مكتب و 14 مديرية ضرائب و عمالها يقدرون ب 475.

وتم اختيار العمال المتواجدين في المنطقة ورقلة ذلك لأنهم يمثلون الشريحة الكبيرة من التعداد الإجمالي للعمال ومتواجدين في مقر الولاية والمقدرين ب 280 موضعا بين الذكور والإناث. واعتمدوا على العينة العشوائية البسيطة ولذلك اختاروا نسبة 15 % من عينة الدراسة.

¹ الطالب بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 03/06/2014

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

التنظيم الغير رسمي الموجود داخل المؤسسة مديرية الضرائب لولاية ورقلة يؤدي إلى تضافر الجهود وظهور تناسق بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق والحواجز التي تعرض المؤسسة، ولها دور فعال في تحقيق التعاون للعمال داخل المؤسسة، ويساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها ويؤدي إلى تضافر الجهود النفسية والاجتماعية وتجعل العمال مخلصون للمؤسسة، وأيضا يتم تلقي نصائح وتوجيهات في أداء العمل لتقليل من الأضرار والأخطاء والتأكد من سير العمل والمؤسسات في وقت الشدائد والمحن.

الدراسة الثانية: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة رسالة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب بعاج الهاشمي تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتسيير لسنة 2009/2010¹.

إن بقاء المؤسسات وصمودها يعتمد على المهارات والكفاءات الفردية للموارد البشرية ولكن الأبعاد الغير ملموسة في الإدارة تطرح مشكل ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنمية عن طريق العمليات التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العلمية الراهنة.

تساؤلات الدراسة:

1- ماهية الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

2 كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية في تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟

3- هل يعتبر تدريب وتنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء؟

المنهج المتبع في الدراسة: المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي

مكان الدراسة: المركز التجاري الأغواط التابعة إلى المديرية الجهوية بالأغواط.

عينة الدراسة وحيث أنه يصعب الاتصال بعدد أفراد مجتمع الدراسة، فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب العينات والتي تمثل المجتمع الأصلي، حيث اعتمد على العينة العشوائية البسيطة، حيث تمثل 18% من المجتمع الدراسي أي 67 عامل بين إطار وعون تنفيذ وأغلبهم موظفو المصالح التجارية أهم النتائج المتحصل عليها:

تظهر فعالية التدريب في زيادة مهارات الأفراد وتحسين القدرات الإبداعية والتسويقية للمؤسسة، إن الأداء الشامل لأي مؤسسة متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب فيها تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء وعليه يتبين صدق افتراضنا الأول القائل يساهم الاستثمار في الرفع من الأداء المؤسسات وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

¹ بعاج الهاشمي، «دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة»، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2009/2010.

الدراسة الثالثة: "الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة ماجستير من إعداد الطالب عبد العزيز شنيق، علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة لسنة 2007/2008¹

إشكالية الدراسة:

إذا كانت الدراسة تركز على جانب التحفيز والفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، فإنها تضع في اعتبارها العلاقات التبادلية بين أجزاء هذه المؤسسة، وكذلك التأثيرات المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية من ناحية وبين عناصر ومكونات كل من المتغيرين المستقل والتابع من ناحية أخرى.

تساؤلات الدراسة:

- 1- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
- 2- ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟
- 3- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟

مكان الدراسة:

تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى المؤسسة المينائية لمدينة سكيكدة.

عينة الدراسة:

تضم المؤسسة المينائية سكيكدة 1473 منهم الدائمون وعددهم 1034 عاملا وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة، وتم الأخذ 103 عاملا من مجتمع الدراسة الكلي

منهج الدراسة:

تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي.

نتائج الدراسة:

على ضوء تحقق الفرضيات الفرعية كما بيناه من قبل نستطيع أن نؤكد صدق الفرضية العامة هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وقد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم. ومن خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

¹ عبد العزيز، شنيق، «الحوافز والفعالية التنظيمية»، رسالة ماجستير منشورة، سكيكدة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007/2008



الفصل الثاني

العلاقات غير الرسمية

دراسة سوسيولوجية



تمهيد:

تعتبر العلاقات غير الرسمية من بين المواضيع المطروحة والمتداولة في الفكر الاجتماعي حيث أن العديد من تعرضت لهذا الموضوع بالدراسة نظرا لأهميته في المؤسسات، وتعتبر العلاقات غير الرسمية جانبا هاما في جميع المؤسسات في الوقت الراهن لذا من الواجب الاهتمام بها أكثر من اجل تحسين الأداء.

أولاً: مفهوم العلاقات غير الرسمية

العلاقات غير الرسمية تعرف على أنها شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ وتنمو بين العاملين نتيجة اجتماعهم في بيئة عمل واحد وليس نتيجة للعلاقات والسلطات الرسمية، فالعلاقات غير الرسمية تنشأ حينما اير حول الأفراد كل منهم بالآخر، وذلك عكس العلاقات الرسمية التي تربط عن الوظائف من حيث السلطات والاختصاصات ومن ثم فإن القوة غير الرسمية ترتبط بمفرد ما أو شخص ما، بينما القوة (السلطة) الرسمية ترتبط بالمركز الرسمي أو بالوظيفة الرسمية".¹

"العلاقات غير الرسمية تعكس نسق العلاقات الاجتماعية، التي تحدث داخل الوحدات والأقسام الإنتاجية بين العمال والإدارة أو بينهم وبين مشرفيهم ورؤسائهم وتؤثر في العملية الإنتاجية".²

يقصد بالعلاقات غير الرسمية: "تلك العلاقات الشخصية والاتجاهات المتنوعة التي يتبناها العمال ويشمرون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصورة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل ويسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة".³

يرى عبد الباسط محمد حسن أن " البناء غير الرسمي يتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية، وهي التي تنشأ نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل الحديث للأفراد والجماعات في محيط العمل".⁴

ثانياً: عوامل ظهور العلاقات غير الرسمية

أ. العوامل الداخلية: لظهور العلاقات غير الرسمية في المؤسسات عدة دوافع يعصرها "إبراهيم الغمري" فيما يلي:

1. تلبية الحاجات الاجتماعية: كثيراً ما تؤدي العلاقات الرسمية بخصائصها وسلباتها إلى الإحباط، لهذا تظهر

العلاقات غير الرسمية لتلبية الحاجات النفسية الاجتماعية للعمال.

2. إثبات الذات والانتماء: يعاني كثير من العمال من التهميش، لهذا فهم يلتجئون إلى العلاقات غير الرسمية

لإثبات الذات.

3. الدفاع عن مصالح الأعضاء: من خصائص العلاقات غير الرسمية تمهيش العمال المنفذين وعدم أخذ

رغباتهم وانشغالهم وطموحاتهم وأفكارهم بعين الاعتبار لهذا عادة ما يلتجئ العمال إلى العلاقات الغير

رسمية لإسماع أصواتهم والدفاع عن مصالحهم.

¹ أحمد عرفة وسمية شبلي: فعاليات التنظيم وتركيبية السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص223.

² عبد محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ط 1، ص167.

³ حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص46.

⁴ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ط2، ص233.

4. الاتصال والإعلام: إن التحكم في المعلومات هو أساس قوة المسؤولين لهذا قد تظهر علاقات غير رسمية تساهم في اصطيد الأخبار والمعلومات وتسريبها إلى العمال ورفع انشغالاتهم إلى المسؤولين بطرق مرنة غير الرسمية.

5. تحديد معايير سلوكيات الجماعة: تساهم العلاقات غير الرسمية في وضع معايير خاصة، أخلاقية واجتماعية وثقافية وسلوكية تفرض نفسها على أفراد الجماعة.

6. الانتماء والمشاركة الوجدانية: هناك حاجات نفسية اجتماعية للفرد في أن يكون عضوا مقبولا ومحترما في جماعة، ومتفاعلا معا، إن اندماج العامل في العلاقات غير الرسمية يساهم في تلبية تلك الحاجات.¹ التجانس بين الأعضاء ودرجة التعاون فيما بينهم، وكذا قدرة الجماعة على الإدراك الواضح من طرف جميع الأعضاء وطرق تصنيفها، فالقيادة لها أثرها في درجة التماسك.

ب. العوامل الخارجية:

تمثل في الإشراف الجيد الذي يعمل على توطيد أوامر الأخوة ويدعم العلاقة الاجتماعية، كما أنه يجعل العلاقات غير الرسمية، أكثر ولاء وانسجاما مع الإدارة، أو يجعلهم في صراع مستمر معها، تحدد العلاقات غير الرسمية قيم ومعايير الأداء والتي تحدد وفقا لما تراه الجماعة، فهنا تتبلور طبيعة العلاقة بين العلاقات غير الرسمية والعلاقات الرسمية، فالعلاقة التماسكية تتأثر بالإشراف وتؤثر فيه فإذا كانت أهداف وقيم الإشراف تتماشى مع أهداف العلاقات غير الرسمية يؤدي ذلك إلى ارتفاع مستوى إنتاج أعضاء الجماعة، وإذا حدث العكس انخفض الإنتاج أو ظل في مستوى ثابت مهما كانت أوامر المشرف أو الإدارة.

إن للتماسك مزايا عديدة منها زيادة استقرار العلاقات غير الرسمية ذاتها، كما أنها تعمل على زيادة طاقات الأفراد على العمل، إن تفهم الإدارة لطبيعة العلاقات غير الرسمية واستيعاب وظائفها وخصائصها تؤدي إلى التقارب بين الإدارة والعلاقات غير الرسمية وإلى تدعيم العلاقة الإنسانية، ورفع روحهم المعنوية مما يدفع بهم إلى بذل المزيد

من المجهودات وتنمية قدراتهم مما يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.²

حاول أن يقسم "أرجيرس" السلوك الإنساني في العلاقات المختلفة، فقدم إسهام بعد مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، والسلوك الإنساني في العلاقات المختلفة ينتج في رأي أرجيرس نتيجة لأي من المتغيرات الآتية منفردا أو متفاعلا مع غيره من العوامل:

¹ بوفلجة غياب، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016، ص 76.

² نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 112.

1. عوامل فردية... وهذا يتطلب دراسة الشخصية الإنسانية.
2. عوامل تتعلق بالجماعات الصغيرة غير الرسمية... وهذا يتطلب دراسة الجماعات.
3. عوامل العلاقات الرسمية، وهذا يتطلب التعرف على الأساليب التقليدية للعلاقات وبالتالي فإن أرجيس يتوصل إلى أن العنصرين الأساسيين في أي علاقة اجتماعية هما:

1. الإنسان الفرد.

2. العلاقات الرسمية.

ويرى "أرجيس" أن الإنسان يحاول التكيف مع تلك الأوضاع التي تفرضها عليه العلاقات الرسمية بإحدى الأشكال التالية:

1. أن يترك العلاقات نهائياً.

2. أن يستخدم أياً من الوسائل الدفاعية التي في حوزته كالعنصرية والإسقاط.

3. الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية لحمايته من العلاقات الرسمية من ناحية أخرى فإن جماعات العمل لها هي أيضاً لها أساليب خاصة للتكيف مع خصائص العلاقات الرسمية منها:

- تفيد الإنتاج وتخفيض الجهود المبذولة في العمل، وإعطاء الطابع الرسمي للجماعات الصغيرة، وذلك بتكوين النقابات لمواجهة سيطرة العلاقات الرسمية بعلاقة رسمية مماثلة.

- التركيز في معاملة العمال مع التنظيم على الأجور والمزايا الاقتصادية الأخرى، أي أن الإنسان ذا شخصية نامية حين تعترضه خصائص ومتطلبات العمل الغير ملائمة في العلاقات الرسمية فإنه يعتمد إلى تكوين الجماعات الغير رسمية حيث تساعد الجماعات على تحقيق المزايا الآتية للفرد.¹

- تقليل درجة اعتماده وخضوعه للوسيلة بالنسبة للإدارة أو العلاقات الرسمية، وتقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم فهو ينتمي في الجماعة.

- إن الجماعة غير الرسمية تسمح للفرد بفرصة التعبير عن مساعيه المختلفة التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

- إن العلاقات غير الرسمية تكون بيئة خاصة تنمو فيها الشخصية الإنسانية دون قيود أو ضغوط.

- وعلى ذلك تعتبر تكوين العلاقات غير الرسمية في رأي أرجيس وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار والانهيار تحت ضغط متطلبات العلاقات الرسمية.²

¹ نوري منير، مرجع سابق، ص112.

² حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2008، ص42-44.

ثالثا: مظاهر العلاقات غير الرسمية

تتضح العلاقات غير الرسمية من خلال مجموعة من المظاهر تتمثل فيما يلي:¹

1. قيادة غير نظامية: إلى جانب المشرفين النظاميين يبرز قادة غير معنيين وسط العمال، لهم قدرات قيادية طبيعية وخصائص ذهنية ومعرفية تسمح لهم بالبروز والتأثير على زملائهم والتحكم فيهم بطرق غير رسمية، بعض العمال لهم السمات الشخصية وقوة التأثير.
 2. قيم ومعايير مشتركة: تسلط العلاقات غير الرسمية ضغوطات على أعضائها لتعزيز الامتثال لقيم ومعايير الجماعة مثل: التقارب في الأفكار وفي الآراء، فكل فرد يكون ملزما مع مرور الوقت للمحافظة على تلك المبادئ والأفكار والآراء.
 3. طرق خاصة لإبداء الآراء وتوضيح الخصوصيات: للعلاقات غير الرسمية طرق خاصة للتعبير عن خصوصيات أعضائها وإيصالها إلى العلاقات الرسمية عن طريق الاحتجاجات والطرق المباشرة.
 4. قنوات الاتصال: للعلاقات غير الرسمية قنوات خاصة في الاتصال والحصول على المعلومات ونشرها مثل وسائل التواصل الاجتماعي الهاتف الاتصال المباشر... إلخ.
 5. تحديد مستويات الإنتاج: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحديد مستويات الإنتاج، فهي تستطيع الحد منها أو رفضها.
- العلاقات غير الرسمية إذا كان هناك فيها علاقات حميمة تؤدي إلى رفع الإنتاج.

رابعا: أنماط العلاقات غير الرسمية

إن وجود العلاقات الرسمية مرتبطة بوجود الجماعات غير الرسمية، ذلك أنه مهما بلغت درجة الرشد أو النقل في إقامة التنظيم، فإن ذلك لا يحول دون ظهور أنماط من العلاقات وضروب للسلوك والعوامل، لا يستقيم مع مقومات العلاقات الرسمية، وهذا يعني أننا سنجد بالضرورة ما يمكن أن نطلق عليه (البناء غير الرسمي).
مهما كانت درجة تعقل التنظيم الرسمي، فهذا لا يمنع من تكون تنظيمات غير رسمية، تؤدي دورا معينا، قد يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فما هو التنظيم غير الرسمي؟

من أبسط التصورات للعلاقات غير الرسمية تتمثل في الجماعة الصغيرة التي تتكون من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تكون بذرة أو نواة الجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا للجماعة أكبر منها، فعمال وحدة الغزل مثلا يشكلون جماعة صغيرة داخل فرع أكبر هو إدارة الغزل وهذه بدورها تشكل جماعة داخل فرع الإنتاج،

¹ بوفلجة غياب، مرجع سابق، ص 77

وهذا بدوره يشكل جماعة داخل مؤسسة الغزل والنسيج... الخ، والعلاقات الاجتماعية التي تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالعلاقات غير الرسمية، فالجماعة الأصغر حجما (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجما، بعلاقات مختلفة مكونة بذلك علاقات غير رسمية، وهذا لا يعني أن يكون لكل عضو في الجماعات المختلفة علاقات مع أعضاء الجماعات الأخرى، فقد يحدث هذا الربط، خلال ممثلي الجماعات الصغيرة، أو قادتها فقط.¹

ولقد ظهرت عدة محاولات في تصنيف أنماط العلاقات غير الرسمية ولكنها لم تصل إلى تصنيف عام يمكن في إطاره حصر هذه الأنماط وتحديدها، وترجع الصعوبة في ذلك إلى تعدد وتباين أنماط هذه التنظيمات غير الرسمية، تبعا لتعدد وتباين العوامل التي تؤدي إلى تكوينها، غير أن أهم التصنيفات لأنماط العلاقات غير الرسمية التي تمخضت عنها هذه المحاولات تصنيفان أساسيان هما:

الأول: تصنيف أنماط الجماعات غير الرسمية على أساس العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أعضائه، وكان هذا التصنيف موضع اهتمام علماء النفس والاجتماع ومن أهم النماذج التي توصل إليها الباحثون للتجمعات غير الرسمية في إطار هذا التصنيف تلك التي قدمها (دافز) وهي أربعة نماذج:

- تجمع العمال الذين تربطهم روابط القرابة والصدقة.
- تجمع العمال الذين يكونون شلة وهم مجموعة من العمال تجمعهم لقاءات اجتماعية، وتكون علاقتهم وثيقة، وغالبا ما يكونون متشابهين في نمط حياتهم.
- تجمع العمال الذين يكونون ما يسمى (بالزمرة) أو الشلة (الفرعية) ويتكون مثل هذا التجمع في الغالب من اثنين أو أكثر من العمال المعروفين للشلة الأصلية التي تكون بينهم صلة حميمة.
- وأخيرا تجمع العمال المنعزلين داخل التنظيم.

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

¹ حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص52.

- مجموعة أو شلل العمال التي تتكون رأسياً في العلاقات الرسمية وفي مثل هذا النموذج توجد علاقة بين المدير ولهم صلات وعلاقات غير رسمية معه، من خلال الخدمات والدعم المتبادل بينهم وبينه، مما يجعل لهم تأثيراً كبيراً عليه، ولهم بالتالي سلطة غير رسمية ناتجة من هذه العلاقات غير الرسمية مع المدير.

- مجموعات أو شلل العمال والموظفين التي تتكون أفقياً في العلاقات الرسمية ويشمل مثل هذا التجمع الأفقي مجموعة من العمال والموظفين من أكثر من قسم داخل العلاقة، يكونون فيما بينهم شلة، وغالباً ما يكون مثل هذا التجمع ضعيفاً بسبب قطعة وبدون الخطوط العلاقات الرسمية، ومثل هذا التجمع قد يكون على شكلين، أحدهما دفاعي يتمثل في شلة من العمال والموظفين التي تتكون لمقامة وإجراء أو تصرف أو تغيير تقوم بها القيادة الرسمية للعلاقة.

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

ج- مجموعات أو شلل العمال والموظفين التي تتكون نتيجة لتكرار الاتصالات غير الرسمية أو غير المباشرة بين بعض العمال والموظفين والمدير وغالباً ما تنشأ مثل هذه التجمعات نتيجة لتكرار العلاقات غير الرسمية بين بعض العمال أو الموظفين، ومديرهم لأن هذه القنوات تتأثر بمراكز القوى ومناطق التأثير الفعلي في التنظيم.¹ ولكن "براون" أعطى تصنيفاً شاملاً لأنماط العلاقات غير الرسمية حسب رأيه فهي تتكون من خمسة مستويات وهي:

المستوى الأول: ويتمثل في العلاقة الكلية غير الرسمية، باعتبارها علاقة من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط، ويتمثل هذا المستوى في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة، سواء منها للجماعة الأولية أو الثانوية الزمرة، أو الشلة، أو الجمهرة، فكلها جماعات تتشابه في علاقات وتفاعلات مختلفة مشكلة بذلك علاقة غير رسمية.

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

¹ محمد بن سليم السعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003، ص 68.

المستوى الثالث: الذي تتكون منه العلاقة غير الرسمية، فتتمثل في الزمرة وهي جماعة أولية تتكون على أساس عمل مشترك، في نفس الجزء من المؤسسة وتكون العلاقة بين الأعضاء وثيقة لدرجات متباينة أيضا، ومن المحتمل أن يعملوا وتناولوا طعامهم ويتحدثون معا.

المستوى الرابع: يتمثل من جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكونون أعضاء في زمرة أكبر، فجماعة الأصدقاء صغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمها ويرتبط أعضاؤها بعلاقة متينة. وعادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات كبرى كالزمرة والشلل والعصب، ويدخلون في علاقات مع الجماعات الأوسع نطاقا والأقل ارتباطا.

المستوى الخامس: يتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين نادرا ما يساهمون ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المؤسسة، ولا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي، ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال بالمؤسسة.¹

خامسا: آثار العلاقات غير الرسمية

أ. إيجابية:

- للعلاقات غير الرسمية عدة آثار إيجابية، يمكن استغلالها لصالح التنظيم وتمثل في:
 - خدمة أهداف التنظيم: أن وعي المسؤولين الرسمي بأهمية العلاقات غير الرسمية وأخذ انشغالها بعين الاعتبار، والعمل على تليبيتها تساهم في استغلال العلاقات غير الرسمية في خدمة أهداف التنظيم والعمل على تحقيقها.
 - تسهيل الاتصال: قد يكون بالتنظيم عجز في الاتصالات لهذا يمكن أن تستغل العلاقات غير الرسمية في تعزيز قنوات الاتصال الترويج الأخبار والحصول على التغذية الراجعة وأراء العمال في مختلف القضايا والخطط الإنتاجية.
 - تقويم أداءات المسيرين غير الأكفاء: تساهم العلاقات غير الرسمية في توضيح نقائص أداءات المسؤولين الرسميين وبالتالي إعطاء تغذية مرتدة عن عملهم مما يساهم في تدارك نقائصهم.

- تلبية الحاجات النفسية الاجتماعية: لا تستطيع العلاقات غير الرسمية تلبية كل الحاجات النفسية الاجتماعية للعمال رغم محاولاتهم. للعلاقات غير الرسمية مهم في تلبية تلك الحاجات لكونه مجالاً للتفاعل والتعامل مع العمال.

ب. سلبية:

للعلاقات غير الرسمية عدة انعكاسات سلبية على سير العلاقة الرسمية، يمكن حصر أهمها فيما يلي:

¹ حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي، مرجع سابق، ص 53-54.

1. نشر الإشاعات: في حالة عدم وجود نظام جيد للاتصالات، تساهم العلاقات غير الرسمية في نشر الإشاعات داخل التنظيم وخارجه.
2. مقاومة التغيير: تعرف التنظيمات المعاصرة تغييرات تكنولوجية وتنظيمية، إلا أن عدم إقناع العمال بجدوى التغيير وفائدته يدفعه إلى مقاومته، تعتبر العلاقات غير الرسمية أحد الأدوات المستعملة للتنظيم والمقاومة.
3. تفضيل المواقف المريحة: يفضل العمال المواقف المهنية المريحة لقلّة أوقات العمل وجودة ظروف العمل، وهي ما تمهد للعلاقات غير الرسمية إلى التدعيم مما قد يؤدي إلى المواجهة مع العلاقة الرسمية.¹

¹ بوفلجة غياب، مرجع سابق، ص78-79.

خلاصة الفصل:

نستخلص من خلال ما قدمناه في الفصل أثبتت العديد من الدراسات أن الاهتمام بالجانب أو العامل الإنساني لا يقل أهمية عن العناية بالجانب المهني، والتركيز على العلاقات الإنسانية يؤدي إلى ارتفاع الروح المعنوية والعلاقات الاجتماعية وقيم التعاون والاحترام المتبادل بينهم وبين العمال وبين العمال والمسؤولين.



الفصل الثالث

ماهية الفعالية التنظيمية

تمهيد

يعتبر موضوع الفعالية في التنظيم والإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يرتكز عليها، إن الحاجة إلى البقاء والنمو والقدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل المنظمات وخاصة التنظيم غير الرسمي هي المعايير الأساسية لنجاح هذه المنظمات كمؤسسات يتحدد طبقا لها الفعالية التنظيمية. بمعناها الواسع، في حين أن العمال بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية التنظيمية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها. وفي هذا الفصل نقوم بتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وطرق قياسها ومدخل دراستها، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين كل مبحث يحتوي على خمس فصول حيث يحتوي المبحث الأول على ماهية الفعالية التنظيمية والمبحث الثاني على أساسيات الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي.

أولاً: نظريات الفعالية التنظيمية

1- نظرية التقسيمات الإدارية لفايول:

اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث تفترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير. كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ولذا فقد اهتمت بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

1-1 - المبادئ الرئيسية لفايول (H.Fayol)

من المبادئ الأساسية التي شكلت محور الاهتمام لهذه الدراسة.

- تحديد الأهداف الرئيسية.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارية (متماثلة أو متكاملة).
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد¹.

1-2- تقسيم الوظائف بالنسبة لفايول:

انطلق فايول في دراسته من المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعتين أساسيتين:

1-3- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد

الوظيفة التقنية: الإنتاج والصناعة.

¹ عبد الرحمان توفيق، إدارة الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، 1996، ص103.

الوظائف التجارية: الشراء والبيع.

الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار.

مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

المحاسبة: التكاليف والسجلات والإحصاء.

الأمن: حماية الممتلكات والأفراد.

الإدارة: التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والقيادة.¹

1-4- مفهوم الفعالية التنظيمية عند فايول:

"إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية الرشادة الإدارية، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية. وقد بذل جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول:

أ- النوعية الإدارية والتدريب: نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.

ب- المبادئ الإدارية: صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي:

تقسيم العمل، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام، وحدة القيادة، وحدة التوجيه،

المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة".²

" مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام) تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف والمساواة استقرار العمالة المبادرة، روح التعاون.

¹ عبد الرحمن توفيق، ص 103.

² خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود

يتضح بأن الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور. فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.¹

2- النظرية البيروقراطية لـ فيبر

" كان فيبر على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقييد بمواصفات الإنتاج، فوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني حكم المكتب"، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهوماً متناقضين الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقاً من إمكانيات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية وهو ما يهمننا.

أما الثاني فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح

والإجراءات.. إلخ.²

1-2- أنواع السلطة عند فيبر (M. Weber) :

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع هي:

1-1 السلطة التقليدية: وتأتي شرعيتها أساساً من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب. أما فعالية الإدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان تكون ضعيفة.

1-2- السلطة الكاريزماتية: أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة، قادرة على حشد الجهود، وشحذ الهمم، وفي هذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.

¹ المرجع نفسه، ص53.

² عبد الوهاب السويسي، المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار بنجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص27.

1-3- السلطة القانونية: والتي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.¹

2- مفهوم الفعالية حسب فير (M. Weber) :

من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ويبر يعتمد أساسا على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.
- تخويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.²
- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.
- تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية.
- تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية والتقدم المهني.

¹ المرجع نفسه، ص27.

² عبد الوهاب السويبي، ص28.

- تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.¹

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر.

- يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها:

3- الانتقادات التي وجهت إلى البيروقراطية

" الجدير بالذكر أن هذه الخصائص وكغيرها من النظريات السابقة قد انتقدت من طرف العديد من العلماء في أهم النقاط التالية الباحثين منهم شارلز هاندي.

- إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة بدلا من ارتفاعها.

- تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال وانخفاض الكفاءة والفعالية مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.

- لا يرتبط نجاح المؤسسة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، إنما للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة دور كبير، وبعبارة أخرى تعالج البيروقراطية المؤسسة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي²

" في الختام يمكن القول بأن النظريات السابقة أو المدرسة الكلاسيكية ركزت على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، كآلية لتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاية الإنتاجية وانحصرت اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم كما ركزت أيضا على البعد الاقتصادي للفعالية

¹ بعاج الهاشمي، ص20.

² بعاج الهاشمي، ص20.

التنظيمية وأهملت جوانب أخرى، يمكن أن ترفع أو تنقص من مستوى الفعالية التنظيمية. وربما الظروف التي صاحبت ظهورها هي السبب في تفسير ذلك، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج.¹

4- النظرية العلمية لتاييلور:

يرى تاييلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضا علاقتهم بالموظفين.

وقد طبق تاييلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبرا أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية.²

ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية:

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعا للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.³

1- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تاييلور:

إن ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي:

¹ المرجع نفسه، ص22.

² خليل محمد حسن، خضير كاظم حمود، ص36.

³ المرجع نفسه، ص36.

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.
- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.
- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).¹
- كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال:
- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية.
- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.²

2- ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لإنجاز العمل.

¹ صبحي حبيب، ص23.

² المرجع نفسه، ص23.

- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.

- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.

- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور

- لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لإنجازه.

يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور " بالرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطوير الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء.¹

3- الإنتقادات الموجهة لنظرية تايلور (F.Taylor):

" بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، ومن فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:

- يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته.

- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق روائهم الوظيفي وأعتبر أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر²

4- نظرية التنظيم غير الرسمي ل مايو:

" قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه في شيكاغو ما بين وستر إلكترويك الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراه في مصنع هو ثورن لشركة حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا

¹ عبد الوهاب سويسي، ص25.

² عبد الرحمان توفيق، ص103.

فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجر، والمقابلات... الخ)¹

خلص مايو إلى ما يلي:

- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين.

- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل ويبنى فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل عليها أهمية في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة.²

- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنته المدرسة الكلاسيكية.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية.

- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.³

¹ عبد الرحمان سويسي، ص 36.

² المرجع نفسه، ص 37.

³ بعاج الهاشمي، ص 37.

4-1- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب الون مايو (E.Mayo)

" يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة وتهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل وأيضا تهتم بالاتصال والتوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة. إن من أهم اكتشافات دراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية.

كما أكدت الدراسات أكذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وان مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وان الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفرعاً على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا.¹

4-2- الانتقادات التي وجهت إلى دراسات الون مايو:

ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية كما تابعنا ذلك على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير إلى أهمية العناية بها وتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المؤسسة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني، والطريف في الأمر أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مدرسة الإدارة العلمية حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية هو اكتشاف المجموعات غير الرسمية والانفتاح والمشاركة والتسامح.

ومن ناحية أخرى فإن نظرية العلاقات الإنسانية كانت تعتبر المؤسسة نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المؤسسة. وأهداف وحاجات أعضائها. ولقد تصور دعاة هذه النظرية أنه إذا تحقق هذا التعادل أصبحت المؤسسة في وضع مثالي

¹ بعاج الهاشمي، ص37.

يمكنها من تحقيق أهدافها دون معوقات أو مشاكل، ويصبح أعضاء التنظيم في وضع مثالي أيضاً يمكنهم من تحقيق أهدافهم دون معوقات ويصبحون في حالة رضا.¹

ثانياً: أهمية الفعالية التنظيمية

"تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات، السبب رئيسي والهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.²

"تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها وتعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.³

ثالثاً: خصائص الفعالية التنظيمية

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع الأفراد، المساهمين... الخ؛

¹ المرجع نفسه، ص38.

² علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998، ص228.

³ فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1999، ص ص 399 400.

التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛

النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه.

- الفعالية: صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.¹

" إن البحوث والدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وان هناك اختلافات بدرجات متفاوتة بين التنظيمات الفعالة نفسها. وبين التنظيمات الفعالة وغير الفعالة.

فعلى سبيل المثال يمكن للتنظيم أن يستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد، ونستعمل التنسيق المطلوب فيها بين مختلف الإدارات والمصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي تنشدها، كما قد تكون خطة العمل في تنظيم آخر غير واضحة وغير محددة المعالم حيث يلفها الغموض في التفاصيل والجزئيات. إلا أنها تحقيق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية، وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية والنسبية، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية.

ومن هنا نقول إننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كالتنظيم أو المؤسسة (أيا كان حجمها أو نوعها، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها) بالفشل، ما لم يتم العمل فيها وفقا للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها. مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة.²

" أما إذا أردنا الخوض في الجزء الفعالة بالنسبة لنجاح التنظيم، فبإمكانها معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية، بان تبدأ بأجزاء تغييرات في التنظيم الرسمي، وترى ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يتجاوبوا مع هذه التغييرات، ويمكن أن تقيم من هذا أن التنظيم الفعال هو الذي لا يتهاون مع أي جديد يطرأ عليه، فإذا رأى أن الظروف أو الوضع يحتم عليه إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي معين أو مسؤول آخر، فهو لا يتردد إذا كان هذا من مصلحته، على أن يبقى العمال هم "الترموتر" بمقياس ناجعة هذه العملية، بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد.

¹ أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الإسكندرية، دار الجامعة، 2005، ص 34.

² صالح بن نور، ص 218-219

من جهة أخرى فإن التنظيم بإمكانه معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له. وذلك بغية تصحيح ما مراعاة الاختلافات والفروقات بينهم، فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المتشددة، هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك ومفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها.¹

" وأخيراً يمكن التأكيد على جملة من النقاط التي يمكن اعتبارها بمثابة خصائص تتميز بها التنظيمات الفعالة وهي:
- وجود هدف محدد ومتفق عليه، معروف لدى الأفراد والمديرين، وتتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف.

- تتحدد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته، وليس رغبات الأشخاص.

- تواجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقف الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- هناك عائد لقاء العقل المنجز، مع وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.²

- "النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة أهداف التنظيم، للصراعات ومختلف أشكال النزاع واتخاذ حلول سريعة لها.

- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة ومواطن الضعف، وتحليل الأسباب واختيار الإجراء المناسب.

- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، ونشر روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.³

¹ نفس المرجع، ص 218-219.

² مختار عواج، ص 291.

³ المرجع نفسه ص 292.

- الاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين.
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم والتفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، وإتاحة حرية أكبر للتصرف والإبداع!¹

رابعاً: أبعاد الفعالية التنظيمية

1- تحقيق الهدف:

إن المنظمة توجد أساساً لتحقيق هدف معين، وهو يشير إلى أن فعالية التنظيم هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، والمقصود بها الأهداف التشغيلية والتي تتضمن الأهداف بعيدة الأمد والقصيرة فهي توضح أداء الإداريين والعاملين والمتعلقة بتنفيذ الأعمال داخل المنظمة. وإن أهداف المنظمة موضوعه بوضوح ودقة ومعالجة الموارد البشرية والموارد الضرورية فتتم ببراعة لتحقيق تلك الأهداف، ولهذا المدخل منها بصعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفعالية التنظيمية في تحقيق هدف ترتبط عكسياً بالفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمة غير المهادفة للربح.²

2- التكيف البيئي:

" نظراً لقيود البيئة المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على الإدارة الإستراتيجية، الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود

¹ أحمد ماهر، ص34.

² إيمان سالم، الصناع، أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص31.

الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية التنظيم، وإن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلاً استراتيجياً، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة، أي تحديد مواطن القوى والضعف، وكذا الفرص والتهديدات في البيئة الحالية والمتوقعة، مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وهذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغييرات داخل التنظيم أو ما يسمى بالتغيير التنظيمي، وهدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية. وأيضاً لا بد من مراعاة التغيير الاجتماعي في ذلك المجتمع لمعرفة ما يجب تغييره لتحقيق متطلبات المجتمع العامة، وأهداف المؤسسة الخاصة، فالقائم بعملية التحليل يعتمد على مراعاة تقدير طبيعة البيئة، وتدقيق تأثيرات عملية البيئة.¹

2-1- التحليل البيئي الخارجي:

"وتعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها مجموعة العوامل الاقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة، والتشريع الاجتماعي، والمالي، والتجاري، وجماعات الضاغطة، والنقابات، وجمعيات المستهلك، وغير ذلك، إذ إنه هناك محيط سياسي، اجتماعي، وتقني والبيئة الخارجية هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي، وبالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد، والتهديدات هي مناطق شك في المقابل تحملها البيئة الخارجية.

فإن استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها فقد تحققت فعاليتها وإن فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار ولها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص.²

2-2- التحليل البيئي الداخلي:

بعد قيام التنظيم بالتحليل البيئي الخارجي وما تحمله من فرص تنتهزها ومخاطر تتفادها، يأتي دور التحليل البيئي الداخلي والذي هدفه تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لأن كلاهما مفيد في قدر التنظيم في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص، وفي توفير الإمكانيات الداخلية، لذلك فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لأن مثل هذا التحليل يقدم معلومات تفصيلية عن المبيعات، الإنتاج، والربح، والتكيف، والهيكلة التنظيمي، ونمط الإدارة.

¹ أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 26.

² إيمان سالمي، ص 31.

3- نوعية المخرجات.

تعتمد نوعية المخرجات من متصور الدراسات الحالية على عدة عوامل - الإنتاج من حيث (الخطة التي تعتمد على الخطة الزمنية، ودرجة التخصيص والاهتمام ومن حيث الحاجة) وعامل تحقيق الجودة، عامل الكفاءة، وعامل الأداء.¹

4- خطة الإنتاج.

هي توقع مستقبلي لما سوف يكون عليه الحال بالنسبة لنوعية وكمية المنتجات، مع بيان مستلزمات الإنتاج الأساسية اللازمة لذلك، وتصنف خطة الإنتاج طبقاً لاعتبارات مختلفة، ومن أهمها من حيث أولاً: المدة الزمنية، وتكون خطة الإنتاج قصيرة الأمد وتعد لمدة محسوبة بالأشهر، وخطة الإنتاج متوسطة الأمد وتمتد لمدة من سنة فأكثر وتتضمن بيانات أكثر عمومية من قصيرة المدى، وخطة الإنتاج طويلة الأمد وتمتد هذه الخطة على مدى أكثر من سنة واحدة، ثانياً: من حيث التخصص والاهتمام، وثالثاً: من حيث الحاجة كخطة إنتاج اعتيادية وطارئة.

5- عامل تحقيق الجودة العالية.

تعد الجودة من العوامل الإستراتيجية والمزايا التنافسية المهمة في بيئة الصناعة المتقدمة ويتطلب تحقيق الجودة عالية الالتزام ببرامج التطوير والتحسين المستمر لذلك يعبر عن التزام المجهزين عبر العلاقات الجيدة، والهدف من كل ذلك هو إنتاج المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى وتحقيق مستوى تلف صغري.²

6- عامل الكفاءة:

"مفهوم الكفاءة تعني الاستعمال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية التنظيمية ويمكن أن تتحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة الموجد عليها طلب ويمكن أن تتحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المحددة دون مراعاة التكاليف.

¹ إيمان سالم، الصانع، ص ص 32-34.

² إيمان سالم، ص 34.

7- عامل الأداء: مفهوم الأداء هو الحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج والوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد، ويعني أيضاً البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن، والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم، إذا الأداء هو فاعلية التنظيم وكفاءة استعمال الموارد.¹

خامساً: مؤشرات الفعالية التنظيمية

اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات ومن بينها الجامعات، عدداً من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها فيلاحظ على المستوى العام، إن المؤشرات المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء والتنوع، والتفويض والمساومة، والتأكيد على النتائج، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية والفهم، والصراع، وتخطيط القوى العاملة، والإشراف المساعد، والتخطيط، والتعاون، والأداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران، والإشراف المحكم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية.

وعدم القدرة على التكيف والمرونة، والإنتاجية والرضا والربحية والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة، وتأخر الإبقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير بأي منها عن الفاعلية وكان كل من دوران الأفراد، وتأخر الأفراد، والغياب، وكلف العمل.²

هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفاعلية، فعبر روبرت عن الفاعلية عن طريق 6 مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصالات وانفتاح النظم والتفاعل الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية.³

" وقد تبني ثلاثة مؤشرات هي إنجاز الأهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم، والاستحسان الجاني ووصفت الفاعلية من قبل فريق آخر، عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة، ونوعية الخدمة المقدمة، ومعمل الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة.

¹ نفس المرجع، ص 34.

² رضوي خويون، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد ع2009/75.

³ بجاش الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009، ص 16.

إما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفعالية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة، كما عبر عنها أيضا بعده، مؤشرات هي رضا أعضاء الهيئة التدريسية، والمخرجات المهنية، وإدراك إنتاجية القسم والكلية فاعتبروا إنتاجية البحث العلمي المؤشر الوحيد للفاعلية أما. مؤشرات الرضا التعليمي للطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة، والتطور الفردي للطلبة، ورضا العاملين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي للقسم والكلية، والنظام المفتوح وتفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية ليعبر بها عن الفعالية في المؤسسات العلمية.¹

الفعالية العامة: تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

الإنتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط. مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة، أو مؤسسات تشابه في النشاط.

الربحية: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

حوادث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.²

معدل النمو في المؤسسة: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة، وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.

معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مرر.

دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

¹ بعاج الهاشمي، مرجع سابق، ص17.

² نفس المرجع، ص18.

الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

الروح المعنوية: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد، وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.

الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.

المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.¹

درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.

- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء.... الخ.

- المهارات العملية للمدراء: "والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم، وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

¹ معاذ مصطفى فراج، ص 215.

التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.¹

الاستقرار: "ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي، وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ.

مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.

- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.

التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.²

¹ معاذ مصطفى فراج، ص 215.

² بعاج الهاشمي، ص 17.

الجدول رقم (01): المؤشرات الداخلية والخارجية للفعالية التنظيمية.

مؤشرات خارجية	مؤشرات داخلية
1 - إنتاج السلع والخدمات	1- التخطيط وتحقيق الأهداف.
2- الجودة.	2- المهارات العملية للمدير
3- تحقيق الأهداف.	3-المهارات الاجتماعية للمدير
4- القدرة على التكيف	4- كفاءة استخدام الموارد الإنتاجية.
5- النمو.	5- التحكم في سير الأمور داخل التنظيم.
6- تحقيق أهداف جديدة.	6- المشاركة في اتخاذ القرارات.
7- التأهب للإنجاز	7- تدريب وتنمية الأفراد.
8- المسؤولية الجماعية.	8- الإدارة السليمة للصراع.
9- البقاء.	9- الحوادث والغياب.

المصدر: نور الدين، بشير تاويريت. الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق: علم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ط 1، 2009 ص 210

سادسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها

1-العوامل المؤثرة:

" يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:

- درجة التخصص وتقسي العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الراسي والأفقي.
- وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- " القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة المتخذة.¹
- "نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.
- جماعات العمل الرسمية التي تتكون داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على سرعة نقل المعلومات.
- التنظيم غير الرسمي له تأثير على أهداف المؤسسة وبالتالي يؤثر على فعاليتها سواء بالسلب أو بالإيجاب.
- كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.²

2 - صعوبة قياس الفعالية التنظيمية:

" إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية:

- 1- إن الاعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية، من خلال استعمال معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص236.

² سعيد محمد المصري، ص237.

2- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيو كلاسيكية تركز على العامل، ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود، وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقدم نظرة شمولية لقياس الفعالية.¹

" كذلك أدى الاعتماد على المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية، وأبرز دور عوامل البيئة في تحديد العوامل المحققة على مستوى المؤسسة، لكن الإفراط والتعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبة تواجده في ميدان التطبيق، وذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية والخارجية معاً. وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموع المتغيرات المؤثرة. وبناءً على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية:

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعوبة فعلى سبيل المثال اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الهدف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، وبمعنى آخر ماهية طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.

2- مشكلات الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية.

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحجم إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى. وبناءً على ما سبق يمكن القول إن ناجعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.²

¹ عبد السلام أبو قحف، ص 94.

² عبد السلام أبو قحف، ص 94.

خلاصة الفصل:

إن الفعالية التنظيمية لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية التنظيمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصية كل تنظيم بذاتها، وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوى العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك ليس هذا فقط بل، بل يتعدى ذلك إلى نوعية العلاقات التي تربط التنظيم ببيئتها الخارجية، فلا يمكن لأي تنظيم أن ينجح ويستمر بمعزل عن هذا المحيط وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها فعالية التنظيم في تكيفها وتأثيرها الإيجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها.

لذلك فإن الفعالية التنظيمية هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعني بحاجات التنظيم، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة وموضوعية للسلوك والأداء والعلاقات، وتحل مشاكل التنسيق والاتصال وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي بالشكل الذي يضمن تعاون هذه التنظيمات وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو هدف الموضوعية.



الفصل الرابع

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التعرف على الجانب النظري للدراسة، نصل إلى الجانب الميداني الذي يعرض فيه الباحث المنهجية المتبعة في انجاز دراسته وذلك وفق طريقة علمية منظمة تجعله قادرا على ترتيب عناصرها وتحقيق أهدافها، ويتضمن هذا الفصل تحديد المنهج المتبع في الدراسة، الدراسة الاستطلاعية، وحدود الدراسة، واختيار عينة الدراسة وخصائصها ووصف الأداة ثم الأساليب الإحصائية المستعملة.

1- منهج الدراسة:

يعنى المنهج بوصف ما هو قائم في الواقع ومحاولة تفسيره، حيث يستخدم في مجال البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية مناهج مختلفة، تختلف باختلاف الموضوعات والإشكالية والفرضيات، وحسب خصوصية وأهداف كل دراسة، وأما في دراستنا الحالة فقد استخدمنا المنهج الوصفي وهذا ملائمة لطبيعة الدراسة، إذ يهتم بجميع الأوصاف الدقيقة والعلمية للظواهر المدروسة وصف الوضع الراهن وتفسيره.

وتمثلت مراحل المنهج المتبعة في هذه الدراسة إلى مرحلتين:

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية: بحيث تمكن الباحث فيها من ضبط أداة الدراسة (الاستبيان)، والتحقق من خصائصه السيكومترية.
- مرحلة الدراسة الأساسية: والتي تمثلت في جمع البيانات وتفسير ومناقشة النتائج المتوصل إليها.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية مرحلة جد مهمة في البحث العلمي والتي نستطيع من خلالها تحديد حالات الدراسة والمنهج الذي نحن بصد إتباعه لتحقيق مجموعة من الأهداف إذ سعينا في دراستنا الاستطلاعية إلى تحقيق ما يلي:

- التعرف على ميدان الدراسة.
- التعرف على مجتمع الدراسة من أجل تحديد العينة.
- معرفة مدى ملاءمة أداة الدراسة وصلاحيتها والوقوف على مدى القصور فيها بهدف تعديلها إذا وجب الأمر.
- التأكد من مدى فهم المفحوصين لبنود الاستبيان، وإجراء التعديلات اللازمة قبل تطبيقها في الدراسة الأساسية.
- الاستكشاف والتمهيد للدراسة الأساسية قصد الإحاطة بجميع جوانب موضوع الدراسة.

حيث قام الباحث بزيارة استطلاعية على مستوى متوسطة العقيد الحواس بالمسيلة بتاريخ: 14 أبريل 2024، وهذا بغرض اختبار صلاحية الاستبيان على عينة أولية قوامها (60) فرد، وقد شملت الدراسة الاستطلاعية العمال والأساتذة والاداريين، بهدف التأكد من مدى فهمهم لبنود الاستبيان والتأكد من الخصائص السيكومترية. من النتائج التي توصل إليها الباحث:

- جمع المعطيات الإحصائية الخاصة بمجتمع الدراسة.
- صلاحية الاستبيان للتطبيق على العينة الأساسية.
- تحديد مجتمع الدراسة والذي قدر بـ (60) فرد
- رصد بعض الصعوبات التي يواجهها العمال في الاستجابة للاستبيان.
- تحديد مواعيد تطبيق الاستبيان لعينة الدراسة.

3-مجالات الدراسة:

- المجال المكاني: تمت مجريات الدراسة الحالية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.
- المجال الزمني: يمكن تقسيم البحث الميداني زمنيا إلى فترتان:
الفترة الأولى: امتدت من [14 أبريل إلى 16 أبريل 2024]، تمت خلال هذه الفترة مجريات الدراسة الاستطلاعية، وكذا جمع المعطيات الإحصائية حول ميدان الدراسة.
الفترة الثانية: امتدت من [21 أبريل إلى 25 أبريل 2024]، تم خلالها إجراء تطبيق الاستبيان الخاص بالدراسة الأساسية.

- المجال البشري: تم إجراء الدراسة على عينة موظفي متوسطة العقيد الحواس بالمسيلة.

مجتمع وعينة الدراسة:

انطلاقا من الظاهرة المدروسة نحدد مجتمع الدراسة حيث يتناول مجمع الدراسة عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة المدروسة، ومعرفة مجتمع الدراسة مهما لمعرفة خصائص العينة، والعينة جزء من مجتمع الدراسة، حيث بلغ عدد الأساتذة والاداريين والعمال في المؤسسة 60 عينة.

4-أدوات الدراسة:

محاولة منا لمعالجة متغيراتنا البحثية ولغرض تصميم استبيان الدراسة، والذي يقيس درجة مساهمة العلاقات غير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمتوسطة العقيد الحواس بالمسيلة، قام الباحث بالاطلاع على عدد من

الأدبيات الخاصة بالعلاقات غير الرسمية والفعالية التنظيمية وبعض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع ومن ثم صياغة بنود الاستبيان.

حيث تم صياغة وإعداد (34) بندا، توزع على ثلاثة أبعاد استخلصت من الدراسة الاستطلاعية، وتم عرضها على مجموعة من دكاترة قسم علم الاجتماع ثم قام الباحث بعرض الاستبيان على مجموعة دكاترة من ذوي الاختصاص والخبرة كمحكمين، ليصبح الاستبيان في صورته النهائية مكون من (28) بندا يقيس أربعة أبعاد، والأبعاد هي:

- دور العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة.
- دور العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة.
- دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة.
- دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين.

5- صدق الاستبانة:

5-1- صدق المحكمين: قمنا بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المتخصصين في قسم علم النفس وكان عددهم (03)، حيث قاموا بأداء رأيهم وملاحظتهم حول مناسبة فقرات الاستبانة الخاصة بموضوع الدراسة الذي يتعلق بالعلاقات الغير رسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.

5-2- الثبات: التناسق الداخلي (ألفا كرو نباخ):

تم حساب ثبات هذا الاستبيان بطريقة التناسق الداخلي بمعامل ألفا كرو نباخ والتي تقوم على أساس تقدير معدل ارتباطات العبارات فيما بينها لكل بعد وللإستبيان ككل، حيث قدر بالنسبة البعد الأول (0.82) وبالنسبة للبعد الثاني (0.87) وبالنسبة للبعد الثالث (0.84) وبالنسبة للإستبيان ككل (0.91) وهي قيم تدل على أن هذا الاستبيان ثابت، كما هو مبين بالجدول التالي:

الجدول رقم (01) يوضح ثبات استبيان دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية عن طريق ألفا كرو نباخ		
الأبعاد	معامل ألفا كرو نباخ	عدد العبارات
البعد الأول	0.82	07
البعد الثاني	0.87	08
البعد الثالث	0.84	07
البعد الرابع	0.817	06
الاستبيان ككل	0.91	28

1- الخصائص السيكومترية

من خلال هذا العنصر سنقوم بتحليل توزيع البيانات الشخصية لعينة الدراسة وتحليلها

الجدول رقم (02) يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
40	20	ذكر
60	30	أنثى
100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن في مؤسسة العقيد الحواس نسبة الإناث أكبر من نسبة الذكور حيث أن نسبة الإناث تقدر بـ 60% أما نسبة الذكور تقدر بـ 40% وهذا راجع إلى أن أغلبية الإناث تتجه نحو قطاع التعليم وطبيعة المؤسسة محل الدراسة التي تخص هذا القطاع.

الجدول رقم (03) يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية السن

النسبة المئوية	التكرار	السن
36	18	أقل من 40 سنة
32	16	من 40 إلى 49 سنة
30	15	من 50 إلى 60 سنة
2	1	أكثر من 60 سنة
100	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نلاحظ أن الفئة السائدة فيما يخص خاصية السن هي أقل من 40 سنة حيث قدرت بـ 36% ثم تليها الفئتين من 40 سنة إلى 49 سنة و من 50 إلى 60 سنة حيث كانت بنسب متقاربة والتي تقدر بـ 32% و 30% على التوالي وفي الأخير تأتي فئة أكثر من 60 سنة والتي تقدر بـ 2% وهذا راجع إلى طبيعة قانون الوظيفة العمومي.

الجدول رقم (04) يوضح توزيع بيانات الدراسة حسب خاصية المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	المستوى التعليمي
6	3	متوسط
24	12	ثانوي
70	35	جامعي
100	50	المجموع

الفصل الرابع ————— الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

من خلال الجدول رقم (04) الفئة السادة هي فئة الجامعيين وهذا يقدر بـ 70% ثم تليها فئة أصحاب المستوى الثانوي والتي تقدر بـ 24% وفي الأخير فئة المتوسط وهذا راجع إلى أن أغلبية الموظفين من عينة الدراسة هم أساتذة.

الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
عامل	8	16
أستاذ	26	52
إداري	16	32
المجموع	50	100

من خلال الجدول رقم (04) أغلبية عينة الدراسة هي موظفين أساتذة حيث قدرة بـ 52% ثم تليها فئة الإداريين وتقدر بـ 16% ثم تليها فئة العمال العاديين الذين يكونون على الأغلب عمال صيانة وحراس وهذا راجع إلى مؤسسة العقيد الحواس التي تحتاج إلى الأساتذة فيما يخص التوظيف.

الخبرة الوظيفية	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	2	4
من 05 إلى 10 سنوات	11	22
من 10 إلى 15 سنة	9	18
من 15 سنة إلى 20 سنة	10	20
أكثر من 20 سنة	18	36
المجموع	50	100

من خلال الجدول رقم (06) أن الفئة السائدة في المؤسسة محل الدراسة فيما يخص خاصية الخبرة المهنية هي فئة أكثر من 20 سنة والتي تقدر بـ 36% وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على كفاءات ذوي خبرة مهنية عالية ثم تليها الفئات من 05 إلى 10 سنوات ومن 10 إلى 15 سنة و من 15 سنة إلى 20 سنة والتي تقدر بـ 22% و 18% و 20% على التوالي وفي الأخير فئة أقل من 05 سنوات.

خلاصة:

تم في هذا الفصل عرض كل ما يتعلق بالإجراءات الميدانية للدراسة، والتي تتمثل في المنهج المستخدم ثم مجتمع الدراسة وخصائص العينة وطريقة اختيارها، ووصف أداة الدراسة، وأهم الأساليب الإحصائية المستعملة والتي من خلالها حصلنا على نتائج الدراسة والتي سنعرض تفاصيلها بالترتيب حسب التساؤلات في الفصل الموالي.



الفصل الخامس

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها



1- اختبار طبيعة اعتدالية التوزيع

الجدول رقم (07) يوضح طبيعة اعتدالية التوزيع

المحور	عدد الفقرات	قيمة SIG
المحور الأول	07	0.000
المحور الثاني	08	0.000
المحور الثالث	07	0.000
المحور الرابع	06	0.000

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ قيمة مستوى الدلالة أقل من 0.05 أي أنها دال إحصائياً وهذا ما يدل على أن التوزيع اعتدالي أي طبيعي ومنه سنستخدم اختبار T كأداة لاختبار فرضيات الدراسة.

2- اختبار فرضيات الدراسة:

أولاً: اختبار الفرضية الأولى للدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم اختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث أن مستوى الدلالة 0.05 من خلال تحديد قيمة T لاختبار فرضية الدراسة ومستوى الدلالة من خلال تحديد فرضية الدراسة التي تنص على:

H0: لا تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة

H01: تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة

الجدول رقم (08) يمثل اختبار الفرضية الأولى للدراسة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x01	28,385	49	,000	1,30571	1,2133	1,3982

من خلال الجدول رقم (08) نلاحظ أن قيمة (ت) مرتفعة حيث تقدر بـ (28.385) ومستوى الدلالة أقل من 0.05

وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنها دالة إحصائياً ولها أثر ذو دلالة إحصائية وما يدل على قبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على أنه " تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق

المهني داخل المؤسسة" ورفض الفرضية الصفريّة H0

ثانياً: اختبار الفرضية الثانية للدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم اختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث أن مستوى الدلالة 0.05 من خلال تحديد قيمة T لاختبار فرضية الدراسة ومستوى الدلالة من خلال تحديد فرضية الدراسة التي تنص على:

H0: لا تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة

الفصل الخامس — عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

H01: تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة

الجدول رقم (09) يمثل اختبار الفرضية الثانية للدراسة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x02	29,575	49	,000	1,44500	1,3468	1,5432

من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن قيمة (ت) مرتفعة حيث تقدر بـ (29.575) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنها دالة إحصائياً ولها أثر ذو دلالة إحصائية وما يدل على قبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على أنه " تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة" ورفض الفرضية الصفرية H0

ثالثاً: اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم اختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث أن مستوى الدلالة 0.05 من خلال تحديد قيمة T لاختبار فرضية الدراسة ومستوى الدلالة من خلال تحديد فرضية الدراسة التي تنص على:

H0: لا تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة

H01: تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة

الجدول رقم (10) يمثل اختبار الفرضية الثالثة للدراسة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x03	32,375	49	,000	1,27714	1,1979	1,3564

من خلال الجدول رقم (10) نلاحظ أن قيمة (ت) مرتفعة حيث تقدر بـ (32.375) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنها دالة إحصائياً ولها أثر ذو دلالة إحصائية وما يدل على قبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على أنه " تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة" ورفض الفرضية الصفرية H0

رابعاً: اختبار الفرضية الرابعة للدراسة

من خلال هذا العنصر سيتم اختبار الفرضية الأولى للدراسة حيث أن مستوى الدلالة 0.05 من خلال تحديد قيمة T لاختبار فرضية الدراسة ومستوى الدلالة من خلال تحديد فرضية الدراسة التي تنص على:

H0: لا تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين

H01: تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين

الفصل الخامس — عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الجدول رقم (11) يمثل اختبار الفرضية الرابعة للدراسة

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 0						
	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x04	29,066	49	,000	1,32333	1,2318	1,4148

من خلال الجدول رقم (11) نلاحظ أن قيمة (ت) مرتفعة حيث تقدر بـ (29.066) ومستوى الدلالة أقل من 0.05 وهذا ما يدل على أنه لا توجد فروق إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة أي أنها دالة إحصائياً ولها أثر ذو دلالة إحصائية وما يدل على قبول الفرضية البديلة H01 والتي تنص على أنه " تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين » ورفض الفرضية الصفرية H0 ومن خلال ما سبق نستنتج قبول الفرضية الرئيسية والتي تدل على أن للعلاقات الغير رسمية دور فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

3- النتائج العامة للدراسة

من خلال ما سبق نستنتج قبول فرضيات الدراسة والتي نصت على ما يلي:

- تساهم العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة
- تساهم العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين



الخاتمة



الخاتمة:

تؤكد الشواهد في عصرنا الحالي على أن الفرق بين مؤسسة ناجحة ومؤسسة غير ناجحة، لا يرتبط بمدى توافر الموارد والإمكانات المادية أو ندرتها - مجموعة المدخلات باللّغة النظامية - بقدر - أو محصلة جهود الفاعلين الاجتماعيين في التنظيم وأثر التفاعل فيما بينهم من أجل بناء استراتيجيات أو أنساق فعل تسمح لهم بتحقيق أهدافهم سواء على المستوى العام للمؤسسة، أو على المستوى الفرعي، أو حتى على مستوى الأهداف الشخصية، لكن هذا الاختلاف في طرق تحقيق المصالح أدى إلى تنوع واختلاف وجهات النظر من ناحية التراث السوسيولوجي الموجود في تفسير مفهوم الفعالية التنظيمية، وهذا ما أكدته الدراسة الميدانية التي أجريناها في مؤسسة العقيد الحواس فيما يتعلق بدور العلاقات التنظيمية بأبعادها في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تأكيد صحة فرضيات الدراسة التي أثبتت أن للعلاقات الغير رسمية دور فعال في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة



قائمة المراجع



قائمة المراجع

أولاً: مراجع الكتب

- 1) أحمد عرفة وسمية شبلي: فعاليات التنظيم وتركيبية السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 2) عبد محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ط 1.
- 3) حسان الجيلاني، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 4) عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية، 1972، ط 2.
- 5) بوفلجة غياب، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، 2016.
- 6) نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 7) حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2008.
- 8) عبد الرحمان توفيق، إدارة الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة، دار الشعب، القاهرة، 1996.
- 9) عبد الوهاب السويسي، المنظمة- المتغيرات- الأبعاد- التصميم، دار نجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 10) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1998.
- 11) فريد النجار، التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات، ط 2، الكويت، 1999.
- 12) أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2005.
- 13) أبو قحف عبد السلام، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 26.
- 14) رضوي خيوين، الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة، مجلة الإدارة والاقتصاد ع 75/2009.
- 15) سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1) محمد بن سليم سعيد العتيبي. "أثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الادارية"، رسالة ماجستير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
- 2) إيمان سالم. «أثر محددات الرقابة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية»، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، 2013
- 3) رضوي، خوين. «الثقافة التنموية وفعالية المنظمة»، رسالة ماجستير منشورة، بغداد، جامعة المستنصرية ببغداد، 2009.
- 4) الطالب بابا حنيني محمد فؤاد، التنظيم الغير رسمي وتحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، بولاية ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 03/06/2014
- 5) بعاج الهاشمي، «دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة»، رسالة ماجستير منشورة، الجزائر، جامعة الجزائر 3، 2009/2010.
- 6) عبد العزيز، شنيق. «الحوافز والفعالية التنظيمية»، رسالة ماجستير منشورة، سكيكدة، جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007/2008
- 7) محمد بن سليم السعيد العتيبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات، رسالة ماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2003.
- 8) إيمان سالم، الصناع، أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- 9) بعاج الهاشمي، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2010/2009.



الملاحق



الملحق رقم (01): استبيان الدراسات

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



الاستبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة، السلام عليكم ورحمة الله / تحية طيبة:

في إطار انجاز مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر الموسومة بالعنوان التالي: "العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية".

لذا الرجاء التفضل والتكرم بالإجابة على الأسئلة الواردة في الاستبانة بدقة وموضوعية لاستغلال هذه المعلومات في خدمة البحث العلمي وتدعيما للدراسة المنجزة، كما نحيطكم علما أن المعلومات المقدمة سيتم التعامل معها بكل سرية وحصريا للغرض العلمي.

شكرا على حسن تعاونكم

الأستاذ المشرف / د - بن خالد جمال

الطالبة/ سالمي نخولة

المحور الأول: المعلومات الشخصية

يرجى التكرم بوضع إشارة (X) في الخانة المناسبة

أنثى

ذكر

1- الجنس:

--

2- الفئة: السن

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي	متوسط	ثانوي	جامعي
---------	-------	-------	-------

4- الوظيفة في العمل:

عامل	أستاذ	إداري
------	-------	-------

5- الأقدمية في العمل:

--

المحور الثاني: دور العلاقات الغير الرسمية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

لا	نعم	العبارات
المحور الأول: دور العلاقات غير الرسمية في تحقيق التوافق المهني داخل المؤسسة		
البند: هل تساهم العلاقة غير الرسمية في:		
		01 التقليل من الإجهاد
		02 تحقيق قيمة التعاون في أداء العمل
		03 إضافة روح المنافسة بين العمال
		04 التقليل من الصراعات بين العمال
		05 تحقيق الثقة بين المسؤول والعمال
		06 تحقيق بيئة عمل مساعدة
		07 اكتساب قيم تنظيمية جديدة
المحور الثاني: دور العلاقات غير الرسمية في الاستغلال الأمثل للموارد البشرية داخل المؤسسة		
البند: هل تساهم العلاقة غير الرسمية في:		
		08 التحفيز على بذل أقصى جهد في العمل
		09 تدفع إلى إتقان العمل
		10 إبراز الكفاءات
		11 تحقيق حاجة العاملين من التدريب
		12 الإسفادة من فرص الترقية
		13 تكييف الوظائف حسب التخصص
		14 المشاركة في صنع القرارات
		15 التقليل من نسب دوران العمل
المحور الثالث: دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق عملية اتصال فعالة داخل المؤسسة		
البند: هل تساهم العلاقة غير الرسمية في:		
		16 سهولة الإتصال بالمصالح العليا للإدارة

		القضاء على تحفظ المعلومة في جهة معينة	17
		تسهيل تنقل المعلومة في كافة مصالح الإدارة	18
		تكييف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل	19
		تسهيل الإتصال بين العاملين في المؤسسة	20
		زيادة فرص التواصل خارج أوقات العمل في المؤسسة	21
		مسايرة المستجدات داخل المؤسسة	22
المحور الرابع: دور العلاقات الغير رسمية في تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين			
البند: هل تساهم العلاقة غير الرسمية في:			
		الرفع من جودة العمل	23
		تحقيق الحد الأقصى من الحوافز المادية و المعنوية	24
		تحقيق درجة من الحرية في إنجاز العمل	25
		رسم صورة حسنة للمؤسسة	26
		تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة	27
		قدرة المؤسسة على المنافسة الخارجية	28

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

```

GET
FILE='C:\Users\MXP TAIBECHE\Downloads\
'.sav) (1) (سالمى خولة)
.DATASET NAME Jeu_de_données1 WINDOW=FRONT
).12س,11س,10س,9س,8س,7س,6س(COMPUTE x01=MEAN
EXECUTE.
).20س,19س,18س,17س,16س,15س,14س,13س(COMPUTE x02= MEAN
EXECUTE.
).27س,26س,25س,24س,23س,22س,21س(COMPUTE x03=MEAN
EXECUTE.
).33س,32س,31س,30س,29س,28س(COMPUTE x04=MEAN
EXECUTE.
FREQUENCIES VARIABLES=
الجنس السن المستوى_التعليمي الوظيفة الخبرة_المهنية
/ORDER=ANALYSIS.

```

Fréquences

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2024 19:39:17
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) (سالمى خولة) \.sav1)
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.

Observations utilisées	Les statistiques sont basées sur toutes les observations comportant des données valides.
Syntaxe	FREQUENCIES الجنس/VARIABLES= السن المستوى_التعليمي الوظيفة الخبرة_المهنية /ORDER=ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,00
	Temps écoulé 00:00:00,00

Statistiques

	الجنس	السن	المستوى_التعليمي	الوظيفة	الخبرة_المهنية
N	Valide 50	50	50	50	50
	Manquant 0	0	0	0	0

Table de fréquences

		الجنس			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	20	40,0	40,0	40,0
	انثى	30	60,0	60,0	100,0
Total		50	100,0	100,0	

		السن			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 40 سنة	18	36,0	36,0	36,0

من 40 إلى 49 سنة	16	32,0	32,0	68,0
من 50 إلى 60 سنة	15	30,0	30,0	98,0
أكثر من 60 سنة	1	2,0	2,0	100,0
Total	50	100,0	100,0	

المستوى_التعليمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	3	6,0	6,0	6,0
	ثانوي	12	24,0	24,0	30,0
	جامعي	35	70,0	70,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الوظيفة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	عامل	8	16,0	16,0	16,0
	أستاذ	26	52,0	52,0	68,0
	إداري	16	32,0	32,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الخبرة_المهنية

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	2	4,0	4,0	4,0
	من 5 إلى 10 سنوات	11	22,0	22,0	26,0
	من 11 إلى 15 سنة	9	18,0	18,0	44,0
	من 16 إلى 20 سنة	10	20,0	20,0	64,0
	أكثر من 20 سنة	18	36,0	36,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

DESCRIPTIVES VARIABLES= 6 7 8 9 10 11 12 x01

/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:40:21
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download)\سالمى خولة (1) .sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES 7س 6س VARIABLES= 11س 10س 9س 8س س0112 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
التقليل من الإجهاد	50	1,2800	,45356
تحقيق قيمة التعاون في أداء العمل	50	1,2400	,43142
إضافة روح المنافسة بين العمال	50	1,4800	,50467
التقليل من الصراعات بين العمال	50	1,2800	,45356
تحقيق الثقة بين المسؤولين والعمال	50	1,2600	,44309
تحقيق بيئة عمل مساعدة	50	1,2400	,43142
اكتساب قيم تنظيمية جديدة	50	1,3600	,48487
x01	50	1,3057	,32527
N valide (liste)	50		

DESCRIPTIVES VARIABLES=س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س22
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2024 19:41:02
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) \سالمى خولة (1) .sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES 13س VARIABLES= 17س 16س 15س 14س 18س 19س 20س /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
التحفيز على بذل أقصى جهد في العمل	50	1,4400	,50143
تدفع الى اتقان العمل	50	1,3200	,47121
ابراز الكفاءات	50	1,3800	,49031
تحقيق حاجات العاملين من التدريب	50	1,5200	,50467
الإسفاة من فرص الترقية	50	1,5400	,50346
تكييف الوظائف حسب التخصص	50	1,5000	,50508
المشاركة في صنع القرارات	50	1,3600	,48487
التقليل من نسب الدوران	50	1,5000	,50508
x02	50	1,4450	,34549
N valide (liste)	50		

DESCRIPTIVES VARIABLES=
/STATISTICS=MEAN STDDEV.
21س 22س 23س 24س 25س 26س 27س x03

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:41:40
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download)\سالمي خولة (1) (1).sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES 21س VARIABLES= 25س 24س 23س 22س س 26س x0327 /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
سهولة الاتصال بالمصالح العليا للإدارة.	50	1,2600	,44309

القضاء على تحفظ المعلومة في جهة معينة.	50	1,4000	,49487
تسهيل تنقل المعلومة في كافة المصالح الادارية.	50	1,2200	,41845
تكييف التكنولوجيا الحديثة في بيئة العمل.	50	1,3200	,47121
تسهيل الاتصال بين العاملين في المؤسسة.	50	1,2400	,43142
زيادة فرص التواصل خارج أوقات العمل في المؤسسة.	50	1,2600	,44309
مسايرة المستجدات داخل المؤسسة.	50	1,2400	,43142
x03	50	1,2771	,27894
N valide (liste)	50		

DESCRIPTIVES VARIABLES=س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

Descriptives

Remarques		
Sortie obtenue		19-JUN-2024 19:42:18
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download السالمي خولة (1) (1).sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
	Syntaxe	DESCRIPTIVES 28س VARIABLES= 32س 31س 30س 29س س0433x /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

Statistiques descriptives

	N	Moyenn e	Ecart type
الرفع من جودة العمل.	50	1,4000	,49487
تحقيق الحد الأقصى من الحوافز المادية والمعنوية.	50	1,4400	,50143
تحقيق درجة من الحرية في انجاز العمل.	50	1,3400	,47852
رسم صورة حسنة للمؤسسة.	50	1,1800	,38809
تحقيق الاستقرار الداخلي للمؤسسة.	50	1,2600	,44309
قدرة المؤسسة على المنافسة الخارجية.	50	1,3200	,47121
x04	50	1,3233	,32193
N valide (liste)	50		

Remarques

Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:43:11
Commentaires	

Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) \سالمى خولة (1).sav1)
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.
	Syntaxe	NPAR TESTS /CHISQUARE=x01 x02 x03 x04 /EXPECTED=EQUAL /MISSING ANALYSIS.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01
	Nombre d'observations autorisées ^a	449389

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

Fréquences

NPAR TESTS

x01 x02 x03 x04 /K-S(NORMAL)=
 /MISSING ANALYSIS
).10000(/KS_SIM CIN(99) SAMPLES

Tests non paramétriques

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2024 19:45:40
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download)\سالمى خولة (1) (.sav1)
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques pour chaque test sont basées sur toutes les observations dotées de données valides pour les variables utilisées dans le test.

	Syntaxe	<pre> NPAR TESTS /K- الجنسS(NORMAL)= x01 x02 x03 x04 /MISSING ANALYSIS /KS_SIM CIN(99) SAMPLES(10000). </pre>
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,41
	Temps écoulé	00:00:00,53
	Nombre d'observations autorisées ^a	393216

a. Basée sur la disponibilité de la mémoire de l'espace de travail.

```

RELIABILITY
/VARIABLES=x01 x02 x03 x04
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

Fiabilité

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:51:55
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download)\سالمى خولة (1) (.sav1)
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Entrée de la matrice	

Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
	Syntaxe	RELIABILITY /VARIABLES=x01 x02 x03 x04 /SCALE('ALL VARIABLES') ALL /MODEL=ALPHA.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	50	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	50	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
-------------------	-------------------

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x01
 /ES DISPLAY(TRUE)
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques

Sortie obtenue		19-JUN-2024 19:52:32
Commentaires		
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download)\سالمى خولة (1).sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x01 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,02
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
x01	50	1,3057	,32527	,04600

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x01	28,385	49	,000	1,30571	1,2133	1,3982

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
x01	d de Cohen	,32527	4,014	3,172	4,851
	Correction de Hedges	,33035	3,952	3,123	4,776

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x02
 /ES DISPLAY(TRUE)
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:52:54
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) (1) \سالمي خولة (1).sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
	Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante
Observations utilisées		Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe	T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x02 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur 00:00:00,03
	Temps écoulé 00:00:00,03

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
x02	50	1,4450	,34549	,04886

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x02	29,575	49	,000	1,44500	1,3468	1,5432

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
x02	d de Cohen	,34549	4,182	3,309	5,050
	Correction de Hedges	,35089	4,118	3,258	4,973

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x03
 /ES DISPLAY(TRUE)
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:53:09
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) (1) \سالمي خولة (1).sav1
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x03 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,01

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
x03	50	1,2771	,27894	,03945

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x03	32,375	49	,000	1,27714	1,1979	1,3564

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
x03	d de Cohen	,27894	4,579	3,631	5,521
	Correction de Hedges	,28331	4,508	3,575	5,436

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

T-TEST
 /TESTVAL=0
 /MISSING=ANALYSIS
 /VARIABLES=x04
 /ES DISPLAY(TRUE)
 /CRITERIA=CI(.95).

Test T

Remarques		
	Sortie obtenue	19-JUN-2024 19:53:30
	Commentaires	
Entrée	Données	C:\Users\MXP TAIBECHE\Download (1) (1) \سالمى خولة (1).sav1)
	Jeu de données actif	Jeu_de_données1
	Filtre	<sans>
	Pondération	<sans>
	Scinder un fichier	<sans>
	N de lignes dans le fichier de travail	50
Gestion des valeurs manquantes	Définition de la valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme étant manquantes.
	Observations utilisées	Les statistiques de chaque analyse sont basées sur les observations ne comportant aucune donnée manquante ou hors plage pour aucune variable de l'analyse.

Syntaxe		T-TEST /TESTVAL=0 /MISSING=ANALYSIS /VARIABLES=x04 /ES DISPLAY(TRUE) /CRITERIA=CI(.95).
Ressources	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,02

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne d'erreur standard
x04	50	1,3233	,32193	,04553

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 0

	t	df	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
x04	29,066	49	,000	1,32333	1,2318	1,4148

Tailles d'effet pour échantillon unique

		Standardisation ^a	Estimation des points	95% Intervalle de confiance	
				Inférieur	Supérieur
x04	d de Cohen	,32193	4,111	3,250	4,965
	Correction de Hedges	,32697	4,047	3,200	4,889

a. Dénominateur utilisé pour estimer les tailles d'effet.

Le d de Cohen utilise l'écart type échantillon.

La correction de Hedges utilise l'écart type échantillon, plus un facteur de correction.

المـلـخـص:

تأتي أهمية العلاقات غير الرسمية من تغلغلها في أغلب التنظيمات على إختلاف طبيعتها وأهدافها، فتعتبر العلاقات غير الرسمية داخل المؤسسة من المواضيع التي لاقت اهتماما كبيرا لما له من تأثير على المؤسسة و أهدافها و مستوى الفعالية التنظيمية ولها تأثير على إنتاجية المؤسسة كما هو الحال بالنسبة للفعالية التنظيمية فكلاهما يؤثران على التنظيم ، وسنحاول تناول مفهوم العلاقات غير الرسمية وعلاقتها بالفعالية داخل التنظيمات و الابتعاد عن الطريقة النمطية في تناول هذا المتغير الفاعل، و فقا لدراستنا التي محتواها هو العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية حسب وجهة نظر الإطار الرسمي.

الكلمات المفتاحية: العلاقات غير الرسمية، الفعالية التنظيمية.

Summary:

The importance of informal relations comes from their penetration into most organizations of different nature and objectives, so informal relations within the institution are considered one of the topics that have received great attention because of its impact on the institution and its objectives and the level of organizational effectiveness and have an impact on the productivity of the institution as is the case for organizational effectiveness, both affect the organization, and we will try to address the concept of informal relations and their relationship to effectiveness within organizations and move away from the stereotypical way of dealing with this effective variable, and According to our study, the content of which is informal relations and their role in achieving organizational effectiveness according to the point of view of the formal framework.

Keywords: informal relationships, organizational effectiveness.



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

وثيقة إيداع مذكرة ماستر

الموضوع:

العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
دراسة ميدانية

إعداد الطلبة:

1- سالمى خولة رقم التسجيل: 22064084860

2-

رقم التسجيل:

القسم: علم الاجتماع الشعبة: علم الاجتماع التخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل
إشراف: الأستاذ بن خالد جمال الرتبة: أستاذ التعليم العالي

أقر بأنني تابعت العمل المذكور أعلاه في جلسات إشرافية طيلة الموسم الجامعي: 2023-2024 وأسمح
بإيداعه على مستوى إدارة القسم للمناقشة والتقييم.

رئيس فريق الاختصاص

موافقة وإمضاء الاستاذ(ة) المشرف(ة):



أ.د. بن خالد جمال



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
People's Democratic Republic of Algeria
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
University Mohamed Boudiaf of M'sila



Faculty of Humanities and Social Sciences
Vice-Deanship of the College for Studies and
Student Issues

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
نيابة العمادة للدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
الرقم: 2024/

تصريح شرفي خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي (ة) أدناه :

السيد(ة): سالمى خولة

الصفة(طالب, أستاذ باحث, باحث دائم):

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 200840687

الصادرة بتاريخ : 14 / 12 / 2016 عن دائرة : المسيلة

المسجل(ة) بكلية: العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: علم الاجتماع

تخصص: علم اجتماع التنظيم والعمل تحت رقم التسجيل: 22064084860

والمكلف بإنجاز أعمال بحث(مذكرة التخرج, مذكرة ماستر, مذكرة ماجستير, أطروحة دكتوراه).

عنوانها: العلاقات غير الرسمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية.
دراسة حالة بمتوسطة العقيد الحواس - المسيلة -

أصرح بشرفي بأنني التزم بالمعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه

المسيلة في: 09 / 06 / 2024

إمضاء المعني (ة):

المرجع: القرار الوزاري رقم: 933 المؤرخ في: 2016-07-28 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقات العلمية ومكافحتها.