

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة

سليمان عميرات المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر (أكاديمي) علم الاجتماع
تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

نجية مامش

إعداد الطالبة:

فاطنة حديبي

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تشكراته

قال الله تعالى "لئن شكرتم لأزيدنكم"

الحمد والشكر لله على انعامه واحسانه ثم الصلاة والإسلام الايمان الأكملان
على خاتم المرسلين نبينا محمد وعلى صحبه ومن اقتفى اصره الى يوم الدين
يطيب لي أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير وعظيم الامتنان الى من كان لها الفضل
الكبير في انجاز عذا العمل استاذتي الفاضلة والكريمة "مامش نجية" سدد الله
خطاها وحفظها من كل سوء

كما أتوجه بالشكر والتقدير الى كل من أسهم برايه وتوجيهه وتشجيعه على
انجاز هذا العمل و اخص بالذكر أساتذة علم الاجتماع

ولا يفوتني أن أتقدم بشكري الى مدير الصحة والسكان السيد "قلفن لزهري" الذي
لم يبخل على بمزاولة الدراسة وكذا الى زملائي وزميلاتي في الدراسة على
تعاونهم وتشجيعهم لي.

ولا أنسي موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

والى كل من مد لي يد العون من قريب وبعيد ولو بكلمة طيبة.

أسأل الله الاجر والعافية للجميع

فاطنة حديبي



فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
أ-ب-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
01	1. الإشكالية
04	2. الفرضيات
05	3. أسباب اختيار الموضوع
05	4. أهداف الدراسة
06	5. أهمية الدراسة
06	6. الدراسات السابقة
25	7. تحديد المفاهيم (التنظيم، التنظيم غير الرسمي، الوظيفة، الترقية)
الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي	
تمهيد	
29	1. عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي
31	2. خصائص التنظيم غير الرسمي
33	3. وظائف التنظيم غير الرسمي
35	4. الآثار المرتبة عن التنظيم غير الرسمي
38	5. المداخل النظرية للتنظيم غير الرسمي
خلاصة	

الصفحة	الفصل الثالث: الترقية
تمهيد	
47	1. أهداف الترقية
48	2. شروط الترقية
49	3. أنواع الترقية
52	4. أسس الترقية
57	5. المداخل النظرية التي تناولت الترقية.
خلاصة	
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
تمهيد	
69	1. منهج الدراسة
70	2. أدوات البحث
71	3. المجال البشري والزمني والمكاني
74	4. تحليل الفروض
102	5. النتائج
108	خاتمة
110	قائمة المراجع

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
74	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس	01
74	توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:	02
75	توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	03
76	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية	04
77	توزيع افراد عينة الدراسة حسب الرتبة	05
78	يمثل العلاقة بين رفع الاهتمامات والطموحات واسس الترقية	06
81	بين العلاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة وكيفية معرفة الموظف لحقه في الترقية	07
83	يبين العلاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة والعلم بقوانين الترقية	08
85	يبين العلاقة بين وجود شخص يحظى بالثقة ووقت الترقية	09
87	يبين العلاقة بين الالتقاء والاجتماعات مع الزملاء والطريقة التي يعلم بها قوانين الترقية.	10
89	يبين العلاقة بين تبادل الاهتمامات والمصالح وحالة تأخر الترقية	11

91	يبين العلاقة بين أساس اختيار صديقك كيفية العلم بالحق في الترقية	12
93	يبين العلاقة بين الالتقاء والاجتماعات مع الزملاء ومعرفة الحق الترقية.	13
95	يبين العلاقة بين عملية الاتصال بالزملاء او المسؤولين وكيف تعرف ان لك الحق في الترقية	14
97	يبين العلاقة بين الوقت المناسب لوصول المعلومة والترقية في وقتها المحدد	15
98	يبين العلاقة بين دقة تبادل المعلومات وتحقيق الاهداف	16
99	يبين العلاقة بين سرعة وصول المعلومة وعدم الحصول على الترقية	17
100	يبين العلاقة بين مكان وصول المعلومة والعلم بقوانين الترقية	18

المقدمة

مقدمة:

إن العصر الحالي هو عصر النهضة الشاملة بمجالاتها كافة وأساس هذه النهضة هو نمو المشروعات الحديثة وظهور المنظمات بمختلف أشكالها وأنواعها التي تساهم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فيشهد بذلك المجتمع الذي تمارس فيه أعمالها مظاهر الرقي والتطور.

ومع كبر المؤسسات وتضخمها زاد تعقد وتشابك العلاقات بينها وبين الفئات التي تتعامل معها خاصة الداخلية؛ مما يساهم في تطورها وتقدمها واستمرار مشاركتها في عمليات التنمية خاصة وأنها تواجه عدة تحولات وتطورات التي لها تأثير قوي عليها، الأمر الذي يجعلها مضطرة للعمل على التكيف معها ومواكبتها كي تحافظ على مكانتها في السوق من جهة وتحقيق التفوق والتميز من جهة أخرى، ولا يتأتى ذلك إلا بامتلاكها لقوى عاملة فعالة تتمتع بقدرات ومهارات تعمل على بقاء المؤسسة التي تعمل فيها والمحافظة على سمعتها على الصعيد الداخلي والخارجي. وتختلف العوامل التي عن طريقها يتحقق اثبات وجود الأفراد العاملين ولعل أهمها توفر جو صحي للعمل الذي تتميز فيه العلاقات بالود والتفاهم والتساند بين الجميع في مختلف المستويات الوظيفية. ويحقق ذلك تنمية للموارد البشرية من الناحية المعنوية إذ تشبع من خلالها الحاجات الاجتماعية والنفسية لها. فالأفراد في العمل يقومون بتكوين جماعات مما ينجر عنها تفاعل وانشاء علاقات مع بعضهم البعض، ويسعون لإدامتها وجعلها تتسم بمستويات مختلفة ومتباينة من التفاعل والترابط الاجتماعي وقد يتجسد هذا التفاعل في تكوين أو ظهور تنظيم ألا وهو التنظيم 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 لالتون مايو في مصانع الهاو ثورن الموجودة بمدينة شيكاغو والتابعة لشركة ويسترن إلكتروك

والتي طورها فيما بعد كل من روثلز وديكسون اللذين تعرضا بشيء من التفصيل إلى نشوء ومميزات التنظيمات غير الرسمية.

وتعد هذه العلاقات غير الرسمية أو التنظيم غير الرسمي ضرورية وأساسية لأي مؤسسة كما لا تقل أهمية عن التنظيم الرسمي المتمثل في القواعد واللوائح التنظيمية وبالتالي تعمل على رعاية وتنظيم العلاقات الداخلية حتى تحافظ على مواردها البشرية، ولكسب تأييدها وتعاطفها إقامة صلات طيبة بين الأفراد العاملين مما يزيد بذلك كفاءتهم وزيادة الثقة في المؤسسة.

وعلى غرار المؤسسات في العالم، واجهت ولا زالت تواجه المؤسسة الجزائرية تطورات وتغيرات عديدة من جراء العولمة وهذا الوضع فرض إدخال تعديلات وأنماط جديدة على وظائفها واستراتيجياتها في العمل وحتى على أهدافها للتكيف مع تلك التحولات وتحسين علاقاتها خاصة مع الأفراد العاملين بها عن طريق عملية الاتصال داخلها، وتوفير الحوافز المعنوية والمادية للأفراد مع تجسيد أسس و شروط و مبادئ العدالة والمساواة بين شاغلي الوظيفة سعيا من المنظمة نحو التطور و تطوير ادائها ومردوديتها بوجود حلول للأسباب الكامنة وراء عملية الاداء أو العامل المؤثر فيها، و استخلصت أن الفرد هو العامل الأساسي لنجاح المنظمة، لذا قامت بفرض التطوير و التنمية عليه ووضعت إدارة خاصة به متمثلة في إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلباته و احتياجاته المادية و المعنوية فهي تتابعه منذ التحاقه بالمؤسسة إلى غاية خروجه و تشمل مختلف المراحل التي يمر بها الفرد خلال مساره المهني من انتداب، نقل ، و ترقية.

لذا تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فعبر مساره الوظيفي يسعى الفرد وراء الترقية بشتى الطرق لتحسين مستواه سواء بخضوعه لفترات تكوينية أو تدريبية عامة أو متخصصة، ورغبة من الإدارة العامة على وضع الشخص الكفاء في المكان المناسب فالترقية ولما لها من أهمية في زيادة المركز الأدبي للموظف والمادي ومن خلال هذه

المتطلبات الأخيرة في الزيادة سعت المنظمة في محاولة لتلبية هذه الرغبات من خلال عدة قوانين ومراسيم وأوامر تصدرها فيما يخص هذه المواضيع.

وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي له دور في تعيل عملية الترقية، ومن ثم بات من الضروري تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعادها الحقيقية وفيما إذا كانت لها تأثير في مختلف المجالات المتعلقة سواء بالعمال في حد ذاتهم المنتمين الى هذه التنظيمات أو بالإدارة، ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا، وهي المؤسسة العمومية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ومن هنا:

فإن الفصل الأول: تناولنا فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع بالإضافة إلى أهداف الدراسة والإشكالية البحثية التي تعتبر من أهم الخطوات التي تتبع من أجل بلورة موضوع الدراسة، وتحديد المفاهيم والذي يضم المفاهيم الرئيسية لموضوع البحث مع إعطاء التعريف الإجرائي لكل مفهوم وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع.

أما الفصل الثاني: حولنا التطرق الى خصائص، وظائف، وأسباب ظهور التنظيم غير الرسمي كما تضمن أهم المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي.

بالنسبة للفصل الثالث: تناولنا في هذا الفصل اهداف، شروط، أسس وأنواع الترقية واثارها وكذا المداخل النظرية التي تطرقت الى ذلك.

وفيما يخص الفصل الرابع: وهو الإطار المنهجي للدراسة، حيث يتضمن المجال الجغرافي، الزمني والبشرية للدراسة، وتحديد المنهج الملائم لها بالإضافة إلى عينة البحث وكيفية اختيارها والأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

والبينات وأساليب التحليل وعرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة،
ومناقشتها وتحليلها في ضوء الفرضيات.

الفصل الأول

موضوع الدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهداف الدراسة
5. أهمية الدراسة
6. الدراسات السابقة
7. تحديد المفاهيم (التنظيم، التنظيم غير الرسمي،
الوظيفة، الترقية)

الفصل الأول: موضوع الدراسة

1- الإشكالية:

يشير الفكر الإداري الى انه في أي منظمة يوجد نوعان من التنظيمات هما التنظيمات الرسمية والتنظيمات غير الرسمية وحتى تحقق المنظمة المعاصرة أهدافها وتتمكن من مواجهة التغيرات والتوافق مع متطلبات البيئة فلا بد لها ان تعتمد وسائل وأساليب لتحريك المواقف واحداث التغيير من اجل نجاحها ومن هذه الأساليب وجود تنظيم واضح تتحدد فيه المسؤوليات والواجبات والعلاقات فهو يرتبط في جوهره بالعمل الجماعي وكيفية تحقيق التكامل والتنسيق بين الجهود المبذولة مما يؤدي إلى تطور ورفي المنظمة ورفع أدائها بقدرة عالية اعتمادا على رسم وتحديد الخطط بالاستغلال الأحسن للموارد البشرية والمادية المتاحة، مما يساعد على خلق روح التعاون والتضامن بين الأفراد و الاتصال بشكل واضح ومحدد لضمان الاستمرارية لجماعات العمل المختلفة و خلق الجو الملائم للعمل واستقرار العاملين، فبمجرد اجتماع العاملين في المنظمة يظهر تنظيم غير التنظيم الرسمي الموضح في الهيكل التنظيمي للمنظمة يعرف بالتنظيم غير الرسمي أو تنظيم الظل أو جماعات الضغط حيث تنشأ هذه التنظيمات بين الأفراد في المنظمة الواحدة لعدة اعتبارات متعددة أهمها تحقيق المصالح المشتركة لهؤلاء الأفراد.

فالعامل بالمنظمات عمل جماعي وليس فرديا مما يتوقف نجاحه على توافر العلاقات الطيبة والودية سواء كانت علاقات رسمية أو غير رسمية بين العاملين فيما بينهم أو بين المرؤوسين ورؤسائهم داخل المنظمة. وبعيداً عن الهيكل التنظيمي والأوضاع الوظيفية يظهر أفراد يلعبون دوراً مؤثراً في سلوك الآخرين من الزملاء من خلال العلاقات الشخصية حيث يكون هذا التأثير في سلوك الزملاء الذي يوجههم الوجهة التي تخدم مصالح واهتمامات الأهداف الشخصية للجماعة والدفاع عن حقوقهم والتعبير عن آرائهم.

ومن الاتجاهات النظرية التي اهتمت بدراسة طبيعة العلاقات غير الرسمية مدرسة العلاقات الإنسانية حيث ترى هذه المدرسة ان العلاقات التي تحدث في التنظيم الاجتماعي هو حاجة العامل الحقيقية إلى عضوية الجماعات غير الرسمية، كما سعى هذا الاتجاه ال

دراسة القضايا الفردية والجماعات الصغيرة والاهتمام بعض الشيء بالأمر الخاصة بالعمال، وتأمين بعض متطلباتهم واحتياجاتهم عن طريق نظام اتصال جيد يعمل على توطيد العلاقات الاجتماعية والشخصية من اشباع رغبات الأفراد وتلبية حاجياتهم.

ومن انطلاقا من هنا قمنا بدراسة ميدانية حاولنا فيها معرفة واقع التنظيم غير الرسمي ودوره في تفعيل اليات الترقية وذلك بإحدى مؤسساتنا وبالضبط المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة التي هي مؤسسة عمومية تتميز بإمكانياتها الخدمية الكبيرة في ضوء مالها من أقسام وما يقوم به كل قسم من أقسامها بوظيفة خاصة في أن تعمل في مجموعها على انجاز أو تحقيق الهدف العام للمؤسسة ككل ويبقى الهدف الجوهرى والاساسى والحساس يكمن في انفاذ والحفاظ على حياة الافراد فاللتنظيم الاستشفائى يبقى دائما داخل بيئة اجتماعية محلية تربط افرادها علاقات وروابط اجتماعية يتعارفون خارج المؤسسة ويتواصلون بطرق شتى ويتبادلون المعلومات فنتنقل هذه الأخيرة من داخل المؤسسة الاستشفائية الى البيئة المحلية وكذلك العكس فهذا التفاعل يعد من ابرز مميزات المنظمات التي يساهم في توفير أرضية مشتركة بين أعضاء المنظمة لتصبح أساسا في إدارة بعض العمليات التنظيمية وحل المشاكل وتشجيع المبادرات الفردية والجماعية وكذا الاعتراف وتممين القدرات والكفاءات القادرة على رفع التحديات الذي يمكنهم من أداء العمل فرديا أو جماعيا في شكل فريق عمل واحد متكامل وذلك بالاهتمام بالموارد البشرى مما يجعل الفرد أكثر طموحا وتنوعا فيما يرغب في تحقيقه من اهداف كما يصبح أكثر اهتمام بتخطيط مستقبله الوظيفي وتأمينه من ترقية وغيرها.

فتعتبر الترقية نقلة نوعية في حياة الموظف حيث تلعب دورا مهما في تنمية المورد البشرى ماديا ومعنويا فهي دعامة أساسية من دعائم سياسات شؤون افراد المنظمة وذلك لما لها من اثار إيجابية على الموظف والمنظمة وتلبية حاجيات الافراد واشباع رغباتهم فكانت محل اهتمام العديد الباحثين وذلك بمحاولة فهم وتحديد مكوناتها وعلاقاتها بالمتغيرات الأخرى المشكلة للبناء التنظيمي وما لها من تأثير على المورد البشرى وعلى المنظمة ككل.

فسياسة الترقية تعمل على زيادة الامتيازات الوظيفية من مسؤولية وسلطة وزيادة في الأجر فهي تعتمد على عدة اعتبارات ومعايير منها الأقدمية والكفاءة المهنية ولتفعيل هذه الآلية قد يكون هناك تدخل لبعض العوامل منها العلاقات غير الرسمية فيمكن أن يكون للقادة غير الرسميين دور في تحقيق بعض الأهداف المهنية للموظف ويكون ذلك بسبب الاتفاق الدائم والتام بينهم ودور الوساطة الذي يقومون به بين الرؤساء والمرؤوسين على اعتبار أن الترقية متغير تنظيمي يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانته بالمؤسسة مما يحافظ على تواجه داخل المنظمة وزيادة وتحسين أدائه كما تعتبر من الأمور الحيوية التي تؤدي إلى التنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعدادا منه لتحمل عبء و مسؤولية العمل و المنصب المرقى إليه وعلى ضوء ما سبق يمكن لنا طرح التساؤل التالي:..

التساؤل الرئيسي:

• ما دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية لدى موظفي المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة؟

التساؤلات الفرعية:

ü كيف يساهم القائد غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة موضوع الدراسة؟

ü كيف تؤثر الاتصالات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة؟

ü كيف تؤثر العلاقات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة

الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة؟

الفرضية العامة

إن الفرض هو عبارة عن إجابة احتمالية لتساؤلات الإشكالية، ويتم اختبارها ميدانيا

وكإجابة مؤقتة إلى الإشكال¹

¹ رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، مطبعة دار هومة الجزائر ، سنة 2002 ، ص 94 .

نظرا للدور الذي تلعبه الفروض في تحديد معالم البحث وتوجيهه الوجهة السليمة فقد اشتملت الدراسة على فرضية عامة مفادها:

• للتنظيم غير الرسمي دور في تفعيل آليات الترقية لدى موظفي المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة.

الفرضيات الفرعية:

U للقاءد غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة.

U للاتصالات غير الرسمية دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة.

U للعلاقات غير الرسمية دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة.

2- أسباب اختيار الموضوع:

من الأسباب التي ادت اختيار هذا الموضوع ودراسته والبحث فيه الإحساس بأهميته والتوصل إلى تفسيرات وحلول للتساؤلات المطروحة في البحث "التنظيم غير الرسمي ودوره في عملية الترقية" والكشف عن خفاياه والتوصل إلى حقائق علمية ومحاولة تطبيقها في الواقع. فموضوع التنظيم غير الرسمي من المواضيع الهامة والمؤثرة على صيرورة العمليات التنظيمية في كل المنظمات وعلى سلوك العاملين بشكل خاص وعلى أهداف المنظمة بشكل عام.

- نقص الدراسات على مستوى الجامعة.

- الأهمية البالغة التي يكتسبها موضوع الدراسة في تراث العلوم الاجتماعية.

-قابلية الظاهرة للدراسة العلمية باعتبارها ظاهرة موجودة بالفعل حيث من خلال تطبيق بعض الإجراءات المنهجية وبعض أدوات جمع المعلومات والبيانات يمكن الإجابة عن التساؤلات التي تحتاج إلى توضيح وبالتالي معرفة إلى أي مدى يؤثر التنظيم غير الرسمي في تفعيل آليات الترقية

3- أهداف الدراسة :

لتكون الدراسة ذات قيمة علمية لابد أن يكون لها أهداف أو أغراض يطمح الباحث الوصول إليها، وتكون هي السبب الذي من أجله قام الباحث بهذه الدراسة، والبحث الجيد يتجه إلى تحقيق أهداف عامة غير شخصية ذات قيمة ودلالة علمية حيث يمكن حصر هذه الأهداف فيما يلي:

- تحديد الكيفية التي يساهم بها القائد غير الرسمي في عملية الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة،
- تحديد الكيفية التي تساهم بها الاتصالات غير الرسمية في عملية الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة،
- تحديد الكيفية التي تساهم بها العلاقات غير الرسمية في عملية الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة.

- محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانيا وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني.

4- أهمية الدراسة:

-تبرز أهمية هذا البحث في كونه يتناول موضوعاً يشكل أهمية قصوى في السلوك التنظيمي، حيث تدرس التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر طبيعة حتمية الحدوث بين الأفراد والجماعات العاملين في المنظمات والذين يتفاعلون مع بعضهم البعض أثناء سعيهم لتحقيق أهدافهم واهداف المنظمة، إن تواجد الافراد داخل المؤسسة وتفاعلهم والدخول في علاقات واستمرار هذه العلاقات يؤدي الى تشكل التنظيمات غير الرسمية ايماناً من الافراد بأن هذه العلاقات لها أهمية وتأثير على السلوك الإنساني والاجتماعي. ومنه جاءت هذه الدراسة لتوضيح دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية.

5- الدراسات السابقة:

تتضمن الدراسات السابقة مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة في دراسات وبحوث سابقة أو الإشارة إليها على الأقل ويعتبر استطلاع الدراسات السابقة مرحلة هامة لا بد منها وتوضح أهمية الدراسات السابقة في عدة نواحي منها:

- توضيح وشرح خلفية الموضوع.
 - وضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وتوضيح ما يضيفه الى التراث العلمي.
 - تجنب الأخطاء والمشاكل التي تعرضت لها البحوث السابقة
- وفيما يلي عرض أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة:

الدراسة الأولى:

5-1- مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية:

وتتمثل هذه الدراسة في تجارب "التون مايو" وذلك بمصانع "هاوثون" بشركة ويسترون الكتريك في مدينة شيكاغو الامريكية وكانت ما بين سنة 1924 وسنة 1932 ومن طرف مجموعة من الباحثين المساعدين له ومن دوافع هذه الدراسة عدم رضا العاملين رغم

توفير الشركة للظروف المادية المناسبة للعمل حيث كان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو دراسة تأثير الظروف الفيزيائية على إنتاجية العمال¹. وقد اعتمدت هذه الدراسة الطرق التقليدية وهي محاولة تغيير ظروف العمل المادية وذلك من أجل إيجاد وسيلة لتخفيض التوتر وزيادة الإنتاج، حيث تضمنت هذه الدراسة عدة تجارب متتالية

وتضمنت التجربة الأولى تحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمال، حيث اتبعت طريقة تجريبية استخدم من خلالها الباحثون مجموعة من العمال (واحدة تجريبية والثانية ضابطة) حيث كانت نتائج هذه التجربة عدم وجود علاقة وتأثير واضح بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة مما أدى الى إثارة التساؤل حول وجود عوامل أخرى بدل الظروف الفيزيائية التي تؤدي الى رفع الإنتاجية والمتمثلة في الحالة النفسية والمعنوية للعامل داخل عمله أما التجربة الثانية تم فيها تحديد طول فترة الراحة في مختلف الأقسام أي تغيير جدول العمل ومنه تبين أن إنتاج العمال لا يزداد رغم تنوع الظروف المادية، مما أكد للفريق الباحث أن سبب زيادة الإنتاجية لا يرجع الى الظروف الفيزيائية لمكان العمل وإنما يرجع الى التغيير في المواقع الاجتماعية مما يؤدي الى زيادة درجة رضا العاملين ودافعيتهم للعمل².

وفي التجربة الثالثة حاول إيجاد العلاقة بين الاجر وإنتاجية الفرد حيث كانت نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية الإنتاجية علاقة غير واضحة.

أما ما جاءت به التجربة الرابعة هو دراسة العلاقة بين الإنتاجية وارتفاع الروح المعنوية للعمال والى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة وكان ذلك بإجراء مقابلات مع حوالي 1600 عامل وقد كشفت التجربة على وجود علاقة قوية بين المتغيرين إذ أن الأجر التشجيعية لها الأثر الكبير في رفع معنويات العمال. وفي الأخير ومن خلال التجربة الخامسة تم اكتشاف العلاقة بين سلوك الفرد داخل جماعة العمل وذلك في ظروف بيئية

¹ عادل حسن: إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية دار النهضة العربية للطباعة والتوزيع، 1974، ص422

² محمد علي محمد: السلوك التنظيمي، ط2 مكتبة القاهرة، مصر، 1976، ص173.

معينة والوصول الى معرفة مدى تأثير تصرفات العمال ومشاعرهم وسلوكياتهم في ظل هذه الظروف حيث أكدت هذه التجربة على قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصر التكيف على العوامل النفسية فقط ومنه تم اكتشاف جماعة العمل غير الرسمية وذلك من خلال تصرفات الافراد كمجموعة وتأثيرها على معدل الإنتاج حيث اتضح ان الافراد يميلون الى تكوين جماعات غير رسمية لتوجيه الإنتاج وذلك حسب ما ترضى عنه الجماعة كوحدة وليس حسب رغبة كل فرد على حدا.

ومن نتائج دراسة مايو وزملائه من الباحثين ما يلي:¹

ü أن العمل نشاط جمعي،

ü تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له،

ü إن الحاجة الى التقدير والامن والشعور بالانتماء لهما اهمية كبيرة في تجديد الروح

المعنوية للعمال وانتاجيتهم من الظروف الفيزيكية التي يعملون في ظلها،

ü إن الشكوى لا تكون تقريرا موضوعيا للحقائق فهي في الغالب عرض يفصح عن

اضطراب في مكانة الفرد،

ü ان العامل شخص تتحكم فيه اتجاهاته ومدى فاعليته للمطالب الاجتماعية تأتي داخل

مكان العمل أو خارجه،

ü تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطا اجتماعيا قويا على

عادات العمل واتجاهات الفرد العامل،

ü زيادة الإنتاجية يعتمد على القوى الاجتماعية وخاصة العلاقات غير الرسمية بين

العاملين والتنظيم غير الرسمي الذي يتشكل عن طريق الجماعات غير الرسمية

والعلاقات بين أعضائها،

ü الإنتاجية لا تحدد عن طريق الحوافز المادية بل أنها تتحدد أساسا عن طريق

المعيار غير الرسمي السائد بين جماعات العمل كما أن جماعات العمل معيارا يقيد

الإنتاجية عند درجة معينة.

¹طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم بدون طبعة دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، مصر، 2008، ص100، 101.

وكحوصلة وما تم الاستفادة منه من هذه الدراسة فتعتبر سند مرجعي لدراستنا في الجانب النظري الى حد كبير وذلك بتوضيح ابعاد التنظيم غير الرسمي القيادة غير الرسمية الذي يعتبر المتغير المستقل في دراستنا وإبراز اهم مؤشرات.

5-2- الدراسة الثانية:

دراسة طلعت إبراهيم لطفي:

(دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع) كانت هذه في 25 جوان 1983 الموافق 14 رمضان 1403 بشركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو) وهي إحدى المؤسسات الصناعية بمدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية ودامت هذه الدراسة ما يقارب 03 أشهر حيث حاول الباحث التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل هذه الشركة.¹ وتناولت هذه الدراسة الفروض التالية:

- § كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرض تكوين جماعات العمل غير الرسمية.
- § يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
- § يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه معوقا لها.
- § يؤدي الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية الى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
- § يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.
- § تعمل جماعات غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالمسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة.

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر، 1982، ص 151. 152.

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

ومن الأدوات التي استعملها الباحث في جمع البيانات منها تحليل الوثائق والسجلات كما اعتمد على المقابلة غير المقننة بالإضافة الى الملاحظة البسيطة والاستبيان ومن النتائج التي توصل اليها الباحث ما يلي:¹

كشفت الدراسة عن أن هناك 164 عاملا بنسبة 65 % من جملة افراد العينة البالغ عددهم 251 عاملا ينتمون الى 41 جماعة غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة. وقد تبين أن هذه الجماعات غير الرسمية تنتشر بين العمال السعوديين بشكل يفوق انتشارها بين غيرهم من العمال غير السعوديين وذلك نظرا لأن العمال السعوديين أكثر استقرارا بالنسبة لغيرهم من العمال مما يتيح أمامهم فرصة أكبر لتدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض وتشكيل جماعة العمل غير الرسمية. كما اتضح من الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء وقد يؤدي حجم هذه الجماعات غير الرسمية الى وجود اختلافات أساسية في طبيعة هذه الجماعات كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يوميا بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية سواء داخل او خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة بالإضافة الى طول المدة الزمنية التي مضت على التعارف بين أعضاء هذه الجماعات وقد تؤدي الفترة الزمنية الطويلة الى زيادة احتمالات فرص التفاعل وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين أعضاء هذه الجماعات وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه " كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرض تكوين جماعات العمل غير الرسمية".

¹طلعت إبراهيم لظفي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 215، 216.

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

وان جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة منها تخفيف شعور العامل بالملل والتعب كما انها وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر، الشعور بالأمان والحماية وحل الخلافات مع الرؤساء والزملاء مما يؤكد صحة الفرض التي تم صياغته والذي مؤداه " يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه معوقا لها."¹ والجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية يرجع اليها العمال في تقييم سلوكهم وأنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع.

وقد اتضح من الدراسة ان غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالمركز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه " يميل قادة الجماعات غير الرسمية الى الاهتمام بحل مشكلات العمل الشخصية والاجتماعية بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج."

¹ طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ص ص 218، 219.

إلا ان نتائج الدراسة قد كشفت عن ظهور نمط القيادة غير الرسمية يهتم بمشكلات العمال الشخصية والاجتماعية

وتبين الدراسة كذلك أن هناك عوامل متعددة تؤدي الى ضعف الكفاءة الإنتاجية من أهمها على الترتيب: سوء العلاقة مع الرؤساء، عدم الانتماء الى الجماعات غير الرسمية وعدم اشباع العمل لحاجات العامل وسوء ظروف العمل وقد كشفت الدراسة هن عدم الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية الى ضعف الكفاءة الإنتاجية وأن تأثير هذا العامل يفوق تأثير سوء الظروف المادية مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه " تعمل جماعات غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالمسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة."¹

وكشفت الدراسة عن ان العمال المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية ترفع مستوى انتاجيتهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وأيام تخيبيهم عن العمل وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين الى جماعات العمل غير الرسمية مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه "يؤدي الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية الى التخفيف من حدة المشكلات العمل داخل المصنع".

كما تبين للباحث وجود بعض الجزاءات أو الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية لهذه المعايير الاجتماعية المقررة.

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

¹طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ص220.

وتؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه "تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل" وعلى الرغم من أن الدراسة قد كشفت عن تشابه نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج إلا أن نتائج الدراسة لم تؤيد صحة الفرض الذي مؤداه "تميل جماعات العمل غير الرسمية الى تقييد معدلات انتاج أعضائها عن مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة"¹

وعموما تتفق نتائج الدراسة الى حد كبير مع نتائج كثير من الدراسات الميدانية والتي تناولت موضوع الدراسة بشكل مباشر أو غير مباشر وتكشف نتائج الدراسة عن أن هناك اتفاقا بين اهداف الجماعات غير الرسمية وبين اهداف المؤسسة الصناعية محل الدراسة وعن بناء الجماعات غير الرسمية يعد بناء ميسر لأهداف المؤسسة الصناعية وليس بناء معوقا لها وأن الانتماء الى جماعات العمل غير الرسمية من شأنه يؤدي الى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع ونجد ان مشكلة ضعف الكفاءة الإنتاجية ومشكلة التغيب عن العمل ومشكلة دوران العمل انما يعتمد في حلها على حد تعبير العاملين على كيفية احداث التماسك في جماعات العمل وتدعيم عملية التعاون داخل المصنع. من خلال اطلعنا على هذه الدراسة التمسنا جملة من القضايا التي أوضحت لنا الكثير من النقاط انطلاقا من مجموعة من المؤشرات التي دعمت هذه الدراسة منهجيا.

5-3- الدراسة الثالثة:

دراسة محمد بن سليم سعيد العتيبي "أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية بمدينة الرياض".

كانت هذه الدراسة بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية سنة 2003 لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية وكانت تهدف هذه الدراسة الى ما يلي:

- تحديد مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية

¹طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق ص ص 223، 224.

• تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية باختلاف خصائصهم الشخصية

• تحديد مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية

• تحديد مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية باختلاف خصائصهم الشخصية

• تحديد تأثير التنظيم غير الرسمي في اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية

كما احتوت الدراسة على تساؤل رئيسي وينبثق منه تساؤلات فرعية

التساؤل الرئيسي: «ما أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الامن بمدينة الرياض؟»

التساؤلات الفرعية كانت كالاتي:

• ما مستوى التنظيم غير الرسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الامن العام بالرياض؟

• ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الامن بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية؟

• ما مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الامن العام بمدينة الرياض؟

• ما مدى اختلاف رؤية الضباط لمستوى عملية القرارات الإدارية في جهاز الامن العام بمدينة الرياض؟

ومنه كانت الفرضيات التالية:

• الفرضية 1: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمستوى التنظيم غير الرسمي بجهاز الامن العام بمدينة الرياض تعزى الى خصائصهم الشخصية

• الفرضية 2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمستوى عملية اتخاذ القرار الإداري بجهاز الامن العام لمدينة الرياض تعزى الى خصائصهم الشخصية

● الفرضية 3: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم غير الرسمي وفعالية اتخاذ القرار الإداري

● الفرضية 4: لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين مستوى التنظيم غير الرسمي ومستوى كل بعد من ابعاد عملية اتخاذ القرار الإداري بجهاز الامن العام بمدينة الرياض.

واقصر الباحث في دراسته باستخدام المنهج الوصفي كما استعمل المسح الشامل ومدخل الدراسات الارتباطية من أجل تحديد طبيعة علاقة التنظيم غير الرسمي باتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الامن العام بمدينة الرياض لمجتمع بحث يتكون من 418 ضابط بتطبيق الاستبيان كأداة لجمع البيانات واسفرت الدراسة على النتائج التالية:

○ مستوى التنظيم غير الرسمي بجهاز الامن العام بمدينة الرياض مرتفع.

○ مستوى كل بعد من ابعاد التنظيم غير الرسمي مرتفع.

○ وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمستوى جميع ابعاد التنظيم غير الرسمي تعزى الى متغير المؤهل العلمي لصالح الحاصلين على البكالوريوس من الكليات الأمنية.

○ وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمدى تحقيق التنظيم غير الرسمي لأهدافه تعزى الى متغير العمر والخبرة في العمل دون تحديد لصالح أي فئة من فئات العمر أو الخبرة.

○ وجود اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لمدى اشباع التنظيم غير الرسمي لاهتماماتهم الشخصية وحاجياتهم النفسية للولاء والانتماء بالإضافة الى مدى مقاومته تعزى الى متغير المؤهل العلمي لصالح الضباط الحاصلين على درجة البكالوريوس من الكليات الأمنية.

○ مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية مرتفع.

○ توجد اختلافات جوهرية ذات دلالة إحصائية بين رؤية الضباط لتأثير أساليب اتخاذ القرارات في مستوى التنظيم غير الرسمي تعزى الى متغيرين الرتبة العسكرية والمؤهل العلمي.

○ وجود تأثير دال احصائيا للتنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرار الإداري.
○ وجود تأثير دال احصائيا بين ابعاد التنظيم غير الرسمي وعملية اتخاذ القرار الإداري.
○ وجود تأثير دال احصائيا بين ابعاد اتخاذ القرار الإداري والتنظيم غير الرسمي.
وفي الأخير قد يكون توظيف هذه الدراسة بالنسبة لدراستنا اننا استفدنا منها الى حد بعيد في الجانب النظري بالنسبة للمتغير المستقل التنظيم غير الرسمي أما بالنسبة للجانب الميداني فان هذه الدراسة تفيدنا في تطبيق المنهج والأدوات المستعملة في جمع البيانات مثل الاستمارة.

5-4- الدراسة الرابعة:

دراسة سليمانى عز الدين كان موضوع الدراسة "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية" بمطاحن الحروش نموذجا مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة الجزائر لسنة 2008 مسطرة في الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي
- اظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات غير الرسمية
- محاولة التعرف على دور اهداف التنظيم غير الرسمي
- محاولة الوصول الى أهم العوامل المؤثرة في الإنتاجية
- وقد تلخصت إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
- الى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟ وتفرع هذا التساؤل الى تساؤلات فرعية مفادها ميلي:
- هل تؤثر قواعد الضبط التي يمارسها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية؟
- هل يؤثر نظام الاتصالات على مستوى الإنتاجية؟

وكانت فرضيات الدراسة كالآتي:

الفرضية العامة:

○ هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية

الفرضيات الفرعية:

○ الفرضية 1: تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دورا أساسيا في المساعدة على

زيادة الإنتاجية

○ الفرضية 2: تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستويات

الإنتاج

وفي الإطار المنهجي استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ومن أدوات جمع

البيانات الملاحظة والمقابلة والاستمارة مع استعمال العينة القصدية مكونة من 66 عاملا

بنسبة 46.48 % من مجموع عمال الإنتاج من مجتمع الدراسة الإجمالي وقد توصل

الباحث الى النتائج التالية:

○ ان الانسان بطبعه اجتماعي لذلك مما يمكن استجابته من خلال البيانات.

○ ان التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة محل الدراسة حقيقة لا مناص منها على اعتبار ان

العمال يدخلون في علاقات تلقائية اجتماعية كما يرغبون بالانضمام الى جماعات معينة

من اجل اشباع رغباتهم المختلفة والتي يعجز التنظيم البيروقراطي عن اشباعها

○ ان وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام البيئي يجعل قيمه ومعتقداته وانشطته

تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وانشطة الافراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة

وذلك نتيجة لوجود قوى وضغوط يتعرض لها الأعضاء تدفعهم الى توحيد سلوكهم

طبقا لمعايير الجماعة.

○ نظرا لأهمية قواعد السلوك التي تحددها الجماعة في التأثير على اتجاهات ومواقف

الافراد مما ينعكس على فعالية الإنتاج وهذا ما تترجمه صدق النتائج التي جاءت لتؤكد

صدق الفرضية الأولى وتحققها في الميدان والتي مفادها أن قواعد السلوك التي تحددها

الجماعة تلعب دورا أساسيا في زيادة الإنتاجية.

○ يعتبر الاتصال وسيلة من وسائل اشباع حاجات الافراد النفسية والاجتماعية وذلك لما يوفر من تبادل للعواطف والمشاعر الوجدانية بين جماعات العمل مما يساعد على زيادة التماسك وتجنب الصراعات والاختلافات بين التنظيمين والذي يساعد على الحد من انتشار الاشاعة هذه النتائج جاءت لتؤكد صدق الفرضية الثانية التي مفادها تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية وانطلاقا من النتائج السابقة تم التوصل الى النتيجة النهائية والقائلة بأن: لقد أكد تحقيق الفرضيات صدق الفرضية العامة والتي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية.

مما سبق يتضح أن الباحث تطرق الى التنظيم غير الرسمي والذي هو يمثل المتغير المستقل للدراسة الحالية كما حاولت ابراز أهم الابعاد للتنظيم غير الرسمي ألا وهي الاتصالات وهذا ما افاد دراستنا من الجانب النظري اما بالنسبة للجانب الميداني حاول الباحث إيجاد العلاقة الارتباطية بين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية لاختبار الفرضيات وهو كذلك يؤدي بنا في دراستنا الى اعتماد هذه الطريقة.

5-5- الدراسة الخامسة:

كانت الدراسة لمعيري هشام بعنوان "دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة"

بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة لنيل شهادة الماستر بقسم علم الاجتماع تخصص إدارة وعمل بجامعة بسكرة لسنة 2013. ومن أهداف الدراسة ما يلي:

- التعرف على الأسس النظرية للتنظيم غير الرسمي وكذا علاقته بالصراع.
- تحديد الكيفية التي تساهم بها الاتصالات غير الرسمية في حفز وتشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض ومنعه وحله إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

• تحديد الكيفية التي تساهم بها الحوافز في حفز وتشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض ومنعه وحله إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

• محاولة فكرة علمية موضوعية عن التنظيم غير الرسمي في المنظمة وكيفية الاستفادة منه باستخدامه في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

وتمكن الباحث من طرحه للتساؤل الرئيسي "كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة؟
بفرضية عامة مفادها " يساهم التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين والاتصالات غير الرسمية والتحفيزات المعنوية في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة" وتفرعت عنها فرضيات جزئية كالتالي:

• الفرضية 1: يساهم القادة غير الرسميين في حفز وتشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض ومنعه وحله إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

• الفرضية 2: تساهم الاتصالات غير الرسمية في حفز وتشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض ومنعه وحله إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

• الفرضية 3: تساهم التحفيزات المعنوية في حفز وتشجيع الصراع إذا كان مستواه منخفض ومنعه وحله إذا كان مستواه مرتفع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة.

والدراسة في أطارها المنهجي اعتمد الباحث في اختياره للعينة التطبيقية وهي الأنسب لموضوع الدراسة مكونة من 62 مفردة من المجتمع الكلي للبحث وهو 618 مفردة واتبع الباحث المنهج الوصفي الذي ينقل الصورة الواقعية التنظيم غير الرسمي والصراع في

المؤسسة محل الدراسة معتمدا الاستمارة بالمقابلة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات ومعامل الارتباط بيرسون والمتوسط الحسابي والقيمة المحسوبة لاختبار χ^2 كأدوات للتحليل الاحصائي.

وقد اسفرت الدراسة على النتائج التالية:

وهي تأكيد صحة الفرضية العامة والتي مفادها " يساهم التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين والاتصالات غير الرسمية والتحفيزات المعنوية في إدارة الصراع داخل المؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT المسيلة" ومع صحة الفرضيات الجزئية فالقادة غير الرسميين لهذا التنظيم يساهمون بإزالة حالة الجمود لدى العمال بالمؤسسة وبالتالي بتفعيل التناقضات بين العمال ما من شأنه ان يرتقي مستوى الصراع من المنخفض الى المستوى المرغوب هذا من جهة، ويساهم القادة غير الرسميين من حالة العشوائية وعدم انضباط العمال وبالتالي التخفيض من مستوى الصراع اذا كان حاد الى المستوى المرغوب فيه داخل المؤسسة من جهة. كما أن الاتصالات غير الرسمية لهذا التنظيم غير الرسمي تساهم في تفعيل التحدي بين عمال المؤسسة وبالتالي تفعيل التنافس بين العمال ما من شأنه ان يرتفع بمستوى الصراع من المنخفض الى المستوى المرغوب هذا من جهة وتساهم الاتصالات غير الرسمية في تسهيل التنسيق بين عمال المؤسسة وكذا وحداتها وبالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حادا الى المستوى المرغوب فيه داخل المؤسسة من جهة أخرى.

كما ان الحوافز المعنوية لهذا التنظيم غير الرسمي تساهم في إزالة الإحباط وتوليد الأفكار الجديدة لدى عمال المؤسسة ما من شأنه ان يرتقي بمستوى الصراع من منخفض الى المستوى المرغوب هذا من جهة وتساهم الحوافز المعنوية في زيادة التعاون وتقوية الالتزام التنظيمي لدى عمال المؤسسة وبالتالي التخفيض من مستوى الصراع إذا كان حادا الى المستوى المرغوب به داخل المؤسسة من جهة أخرى.

ما استفدنا منه هذه الدراسة من الجانب النظري وكذا الجانب الميداني في طرقه لتحليل البيانات حيث حاول الباحث التطرق الى بعض ابعاد التنظيم غير الرسمي والذي هو

بمثابة المتغير المستقل لدراستنا الحالية وتتمثل هذه الابعاد في الاتصال والقيادة وهو ما يخدم الدراسة الحالية من حيث هذه الابعاد.

5-6- الدراسة السادسة:

دراسة محمد يوسف احمد السباح "مدى الالتزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة" بالجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الاعمال من سنة 2008

ومن اهداف هذه الدراسة ما يلي:

ü اختيار الباحث موضوع البحث ومشكلته من أجل إعطائها الأهمية والمناقشة ولفت الأنظار لها إضافة شيئاً جديداً الى المعرفة في سلوك الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقية في اختيار مدراء المكاتب وذلك عبر استكشاف العلاقة بين رضا الموظفين في مكاتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية لمدراء مكاتب البريد

ü إضافة فهم أفضل لسلوك الموظفين وذلك بإظهار العلاقة بين ضعف أداء الموظفين في مكاتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية لمدراء مكاتب البريد حيث محاولاتهم السعي الى افضال ذلك المدير غير المستحق الامر الذي يظهر في ضعف الأداء.

ü تحليل ابعاد تلك سلوكيات الصادرة من المدير واستظهار العلاقة بين ضعف إدارة مدير مكتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية

ü تفسير العلاقة بين فشل سياسات مدير مكتب البريد وبين عدم الالتزام بمعايير الترقية

ü التوصل الى اقتراح نصائح إدارية فضلى لظروف العمل البريدي ولأعمال أخرى متشابهة لتحفيز زيادة في الطاقة الإنتاجية للموظفين وزيادة في مستوى الخدمات البريدية.

حيث تلخصت الدراسة في الأسئلة الموالية:

ماهي المعايير المستخدمة في ترقية مدراء مكاتب البريد؟

ما مدى التزام الإدارة العليا بمعايير الاختيار الموضوعية عند ترقية أحد الموظفين الى

مدير لمكتب بريد؟

ما أثر عدم التزام الإدارة العليا بمعايير الترقية على مدراء المكاتب مهنيا وإداريا؟

ما مؤشرات ضعف المدير الجديد غير المؤهل في منصبه الجديد؟

ما مؤشرات ضعف أداء الموظفين بسبب عدم الالتزام بمعايير الترقية؟

ماهي نتائج تجاوز الالتزام بمعايير ترقية المدراء وما ينتج عنها من آثار على مستوى

اداء الموظفين العاملين في مكاتب البريد؟

ماهي نتائج تجاوز الالتزام بمعايير ترقية المدراء على مستوى الخدمات البريدية المقدمة

لعملاء البريد؟

وبالتالي صاغ الباحث هذه الفروض:

الفرضية 1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول عدم الالتزام

بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد تعزى الصفات الشخصية.

الفرضية 2: عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على عدم رضا

الموظفين.

الفرضية 3: عدم الالتزام بمعايير ترقية مكاتب البريد يؤثر جوهريا على ضعف اداء

الموظفين في مكتب البريد.

الفرضية 4: عدم الالتزام بمعايير ترقية مكاتب البريد يؤثر جوهريا على فشل سياسات

مدير في مكتب البريد.

الفرضية 5: عدم الالتزام بمعايير ترقية مكاتب البريد يؤثر جوهريا على تدني مستوى

الخدمات البريدية في مكتب البريد.

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي باستخدام المسح الشامل لمجتمع بحث ب

128 مفردة واستعمال الاستبيان كأداة لجمع البيانات وبالتالي تحوصلت نتائج الدراسة فيما

يلي:

موافقة متوسطة على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على

ضعف أداء الموظفين.

موافقة بدرجة متوسطة تقريبا على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر
جوهريا على ضعف إدارة مدير مكتب البريد

موافقة على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد يؤثر جوهريا على فشل
سياسات مدير مكتب البريد

موافقة بدرجة اعلى من متوسطة على عدم الالتزام بمعايير ترقية مدراء مكاتب البريد
يؤثر جوهريا على تدني مستوى الخدمات البريدية من مكتب البريد.

وتوظيفنا لهذه الدراسة كان في الجانب النظري حيث تناولت هذه الدراسة الترقية كمتغير
مستقل بأبعاده الا وهي الكفاءة والاقدمية والتي كانت هي بدورها بمثابة المتغير التابع في
دراستنا بنفس الابعاد ومن الجانب الميداني او التطبيقي استعمال الباحث المنهج الوصفي
والاستبيان وهو ما يتوافق مع دراستنا الحالية.

5-7- الدراسة السابعة:

جبلي رابح "الترقية الوظيفية والاستقرار المهني" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ
والكبريت وحدة الخروب قسنطينة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد
البشرية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة للسنة الدراسية
2006/2005.

سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:

رصد واقع الترقية الوظيفية والتعرف على أبعادها ودلالاتها وعلاقتها بالاستقرار المهني
للعامل من خلال:

- إبراز المتغيرات المرتبطة بالترقية وحاجة العامل إلى هذا النموذج
- معرفة مدى انسجام طبيعة الترقية بالمؤسسة مع المعايير والأسس المتبعة في
سياسة الترقى

الاطلاع والتحقق من كيفية توزيع القوى داخل المؤسسة ميدان الدراسة وذلك على أصعدة
التوجيه، الانتقاء، التوازن بين مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. وهذه الأخيرة تعد
بمثابة مرتكزات لنظام الترقية.

إبراز أهمية الاستقرار في العمل في المجال الصناعي وتأثيره على أهداف المؤسسة.
محاولة التحكم في تقنيات البحث ميدانياً وكيفية الربط بين الخلفية النظرية والعمل الميداني
تساؤلات الدراسة:

1- هل هناك علاقة بين التدرج المهني والشعور بالرضا لدى الموظف ؟

2- هل تساهم العلاوات والمكافآت التي تمنح للموظف المرمقي في رفع روحه المعنوية ؟

3- هل هناك علاقة بين الزيادة في الأجر المصاحبة لعملية ترقية الموظف وبين زيادة

شعوره بالولاء والانتماء للمؤسسة؟

4- هل هناك علاقة بين زيادة المسؤوليات والالتزامات المهنية وبين الحضور الفعلي

للعمال وعدم تغيبهم عن العمل ؟

المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي باعتماد المسح الشامل ل 98 مفردة
واستعمال الملاحظة والمقابلة والوثائق والسجلات الاستثنائية كأداة لجمع البيانات والنسب
المئوية والتكرارات للتحليل الإحصائي

ومن النتائج التي توصل إليها

يتضح من خلال نتائج الدراسة في ضوء الفرضيتين الإجرائيتين أن الفرضية العامة
محقة إلى درجة كبيرة من خلال ما تبينه الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية التي تبين
أن الاستقرار في العمل يرتبط بالترقية إلى حد كبير بنسبة قدرة ب % 84.4 من إجمالي
العينة، و يرتبط أيضاً بالحوافز المادية الأجر، العلاوات، المكافآت (بنسبة % 83.3 من
إجمالي العينة) ، و مما يؤكد صدق وتحقق الفرضية العامة أيضاً هو وجود العلاقة ذات
الدلالة الإحصائية بين الترقية الوظيفية و الاستقرار المهني أين ترى نسبة % 84.4 أن
الترقية الوظيفية تؤثر على الاستقرار المهني، في حين كانت نسبة أفراد العينة التي ترى
غير ذلك % 15.6 فالفرق بين النسبتين بين وجود هذه العلاقة ذات الدلالة الإحصائية و
التي تقدر هذه الأخيرة ب % 68.8 من إجمالي العينة. وفي الأخير تحقق الفرضية العامة
هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الترقية الوظيفية والاستقرار المهني

وترجع الاستفادة من هذه الدراسة الى توظيف بعض المؤشرات الأساسية المكونة للترقية وتعتبر هذه الأخيرة بمثابة المتغير التابع في دراستنا.

6- تحديد المفاهيم:

6-1- مفهوم التنظيم:

يفسر الاطلاع في كتابات رجال الادارة وعلماء التنظيم عن وجود العديد من التعريفات لمفهوم التنظيم ولذا سنقوم بعرض البعض الشائع منها:

"التنظيم هو عبارة عن نسق اجتماعي له هوية جماعية واضحة وقائمة محددة تحديدا واضحا من الأعضاء وبرنامج للنشاط الرتيب (المكرر) الموجه نحو تحقيق اهداف واضحة وله كذلك إجراءات محددة لضم أعضاء جدد اليه"¹

هو عبارة عن "تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وترتيبها في مجموعات بحيث يمكن اسنادها على اشخاص" وفي تعريف آخر يقول إنه «هو الشكل الذي تبدو فيه اية جماعة إنسانية لتحقيق هدف مشترك" ويقول امتاي ايتزوني A.Etzioni التنظيم هو أنه وحدة اجتماعية يتم انشاؤها من أجل تحقيق هدف معين" أما تلكورت بارسونز T.Parson للتنظيمات على اعتبارها أنها "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهداف محددة". كما يعرفه ميشال ريد على أن التنظيم هو "وحدات اجتماعية يتم توجيهها نحو تحقيق أهداف.

معية أو إشباع حاجات نظامية لأعضاء المجتمع أو البيئة".²

أما روبرت فورد يرى التنظيم أنه "جماعة من الناس يتصلون ببعضهم البعض من أجل تحقيق هدف معين"¹.

¹ محمد الجوهري: دخل الى علم الاجتماع، كلية الآداب، القاهرة بدون طبعة، 2008، ص31.

² فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة، دار المسيرة، مصر بدون طبعة وبدون ذكر السنة.

• المفهوم الاجرائي للتنظيم:

"هو مجموعة القواعد واللوائح المحددة والمضبوطة التي تؤدي بتفاعل مجموعة من الافراد داخل بناء معين من أجل الوصول الى المهام والاعمال المطلوبة قصد تحقيق اهداف محددة مستقبلا".

6-2- مفهوم التنظيم غير الرسمي:

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التنظيم غير الرسمي فهناك تشابه في هذه التعاريف بين علماء علم الاجتماع حيث تناوله كمال محمد على في معجم مصطلحات التنظيم وعلم الإدارة بأنه: "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة"² أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفا للتنظيم غير الرسمي على أنه "النسق أو العلاقة الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الافراد داخل التنظيم غير الرسمي"³ كما يصفه محمد عاطف غيث على أنه "هو التنظيم الذي يرتب العلاقات الاجتماعية بين الافراد على أساس من الروابط الرسمية المستمدة من القرابة أو الانتماء العرقي أو الديني أو الاشتراك في مكان الإقامة الأصلي أو الاشتراك في مكان الإقامة الحالي أو الاشتراك في مجموعة من الأهداف والطموحات الخارجة عن اهداف التنظيم الرسمي للمؤسسة أو الاشتراك في مجموعة من المشكلات والهموم والقضايا التي يعيشها العمال أو تعيشها مجموعة منهم"⁴

¹طلعت إبراهيم، علم الاجتماع التنظيم دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 23.

²كمال محمد على، معجم مصطلحات التنظيم وعلم الإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية 1984، ص108

³محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص312.

⁴أحمد الأصفر وآخرون، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، كلية الآداب والعلوم الإنسانية قسم علم الاجتماع، 2003/2002، ص:64

وفي مقام آخر يعطي عبد الباسط محمد حسن تعريف للتنظيم غير الرسمي أوسع وأشمل حيث يرى أنه "شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة"¹

• المفهوم الاجرائي للتنظيم غير الرسمي:

"التنظيم غير الرسمي هو شبكة العلاقات الاجتماعية والشخصية التي تنشأ بطريقة تلقائية نتيجة الاتصال المستمر والتفاعل بين الافراد والجماعات داخل محيط العمل"

6-2- مفهوم الترقية:

لغة: الصعود والارتقاء

والترقية في الاصطلاح لها تعاريف كثيرة تناولها العديد من العلماء فمعجم العلوم الاجتماعية يرى أن الترقية "هي انتقال المستخدم الى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي، وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجور والرواتب"²

ومن زاوية أخرى فإن مفهوم هو "تحرك العاملين الى أعمال أفضل ويقصد بالأفضل الاعمال او الوظائف ذات مسؤوليات ومركز اجتماعي أكبر تحتاج الى مهارات وخبرات أكثر من الوظيفة السابقة ويصاحبها زيادة في الأجور وملحقاتها"³

وهناك معنى شامل للترقية وهو "تغير الفرد من وظيفته أو عمله الى وظيفة أو عمل آخر ذا مسؤوليات واختصاصات وسلطات تختلف الى حد كبير عما كان متوفرا في الوظيفة او العمل الأصلي الذي كان يشغله"⁴

كما تناول محمد انس قاسم تعريفا مضمونه أن الترقية "هي تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغير اللقب الوظيفي مع زيادة في الاجر"⁵

¹ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الإنجاز المصرية، القاهرة، 1997، ص 235.

² أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، بدون طبعة 1978، ص 332.

³ ثوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 306.

⁴ مرجع نفسه ص 307.

⁵ محمد انس قاسم جعفر، نظرية الترقية في الوظيفة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص 23.

• المفهوم الاجرائي للترقية:

الترقية هي على أن يشغل الموظف وظيفة درجتها أعلى من درجة وظيفته التي يشغلها مباشرة أي يعني صعود الموظف الى درجة أعلى في السلم الوظيفي مما يترتب على هذا تحسين لمركز الموظف سواء لجهة إدارته وصلاحياتها أو لجهة حصوله على امتيازات ومزايا مادية في غالبية الأحوال"

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي

تمهيد:

إن التنظيم غير الرسمي هو استجابة لخلل يبرز في البناء التنظيمي، حيث يتطلب ظهور جماعات تضع استراتيجيات واهداف وذلك اما دفاعا عن مصالح الجماعة الاجتماعية المنتمية الى المؤسسة أو حفاظا على تماسكها وفي هذا السياق تناولنا في هذا الفصل أهم الخصائص والاثار والأسباب التي تؤدي الى ظهور التنظيم غير الرسمي مع التطرق الى وظائف التنظيم غير الرسمي بالإضافة الى محاولة ابراز اهم المداخل الفكرية التي تعرضت الى دراسة هذا التنظيم.

الفصل الثاني:

التنظيم غير الرسمي

تمهيد:

1. عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي
2. خصائص التنظيم غير الرسمي
3. وظائف التنظيم غير الرسمي
4. الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي
5. المداخل النظرية للتنظيم غير الرسمي

خلاصة

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي

حظي التنظيم غير الرسمي باهتمام العديد من الباحثين بدرجة كبيرة لكن مجمل هذه الدراسات تهتم بالعمل والربح على حياة الإنسان الذي ينظر إليه كألة فقط، هناك من يرى عكس ذلك مما يؤدي الى ظهور التنظيم غير الرسمي والذي هو نتيجة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ تلقائياً من غير تدخل السلطة الرسمية. ومن بين العوامل التي تؤدي إلى ظهور التنظيم غير الرسمي كالتالي:

- 1- عوامل ظهور التنظيم غير الرسمي :

ان التقاء العمال في تنظيم رسمي يؤدي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية يؤدي بهم الى التشكل في جماعات والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية إلا أن جماعات العمل هذه يعود تشكلها الى عدة عوامل وظروف متنوعة ومختلفة وان تكرار بعض العوامل واستمرارها سيؤدي الى تشكل العمال في جماعات ومن هذا سنحاول ابراز أهم الأسباب والتي تؤدي الى نشوء التنظيم غير الرسمي في النقاط التالية.

1-1- تشابه المهنة والوظائف:

الأشخاص الذين يؤدون عملاً متشابهاً خلال فترة غير قصيرة من الزمن يميلون الى الاشتراك في تنظيمات غير رسمية بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم لغاية تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف ويعتبر مصدراً من مصادر ظهور التنظيمات غير الرسمية.¹

1-2- القرب المكاني:

ان جغرافية المكان المادي في المصنع او في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة وقد اثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على ان التقارب المادي (المكاني) في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس

¹ حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 1985، ص49.

التباعد المادي للعمل الذي لا يقود الى خلق هذه الجماعات حيث يساعد القرب المكاني على زيادة الاتصالات ونمو العلاقات الاجتماعية.¹

1-3- السن والاقدمية في العمل:

ان العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم الى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن أو الاقدمية في العمل فكبار السن والأشخاص الذين امضوا فترة أطول في العمل يشعرون ان مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو حديثي العهد بالخدمة ولذا تميل كل فئة الى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص.²

1-4- المكانة الاجتماعية:

تتكون التنظيمات غير الرسمية نتيجة المكانة الاجتماعية واختلاف الوضع الاجتماعي بين أعضائها وقد ترجع الى نسق القرابة، والحالة الزوجية والنوع والمستوى التعليمي، والجنسية والانتماء الديني والمذهبي أو قد ترجع الى الموطن الأصلي.³

1-5- الصراع:

إن أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية هو الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، الفرد والجماعة والجماعات غير الرسمية فيما بينها مع وجود قوى مؤثرة لكسب حالة الصراع.⁴

كما أن شيبارد SHEPARD يرى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الافراد الى الانتماء الى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها، وهذا

¹ عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997، ص15.

² حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص111.

³ حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع والتصنيع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص112.

⁴ خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم احمد الطويل: التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص371.

ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة إذ ان وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة الى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم وأكدت الدراسات على أنه قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تمزيق الجماعة الا انه في أحيان أخرى يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.¹

وبالتالي فإن جميع العوامل متداخلة و مترابطة وليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ومتى توفرت ظروف معينة لأحدهم ليلعب دورا أكثر من الآخر، الا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى.

2- خصائص التنظيم غير الرسمي :

هناك العديد من الخصائص والسمات التي تتميز بها التنظيمات غير الرسمية ومن أهم هذه السمات والخصائص وهي كالآتي:

2-1- وجود هدف تسعى اليه الجماعة:

فلكل مجموعة غير رسمية أهدافا تسعى الى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد في الوصول اليها ومن الأمثلة على هذه الأهداف تلك التي تتعلق ببقاء وحماية وتماسك الجماعة باعتبارها أساسا لممارسة نشاط الجماعة ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى كما قد يكون لهذه الأهداف دور في تحديد نشاط الجماعة.²

2-2- صغر الجماعة:

تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم على أنه لا توجد معايير ثابتة تتحكم أو تحدد هذا الحجم إذ أن ذلك يخضع لعوامل كثيرة من اهداف الجماعة ونوعية الافراد المكونين لها ونوع التنظيم الذي تعمل فيه البيئة المحيطة ان الحجم الصغير

¹فاروق عبده فليح والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط، دار المسيرة عمان الاردن،2005، ص99

²جمال الدين المرسي ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2002، ص 449.

للجماعة غير الرسمية يساعد على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها بحيث يكونون قريبين من بعضهم البعض دون ان تكون هناك عوائق او عقبات تحد من التفاعل.¹

2-3- القيادة غير الرسمية:

يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها، ان القيادة التي يكتسبها الشخص داخل الجماعة تأتي عن قناعة وقبول من جميع افراد الجماعة بضرورة وجود شخص يتولى توجيه الجماعة والعمل على تماسكها وتلاحمها، وهذا الشخص يحتل مكانة بارزة بين أعضاء الجماعة أن السلطة القيادية التي يتمتع بها الفرد كوسيلة تأثير مباشرة أو غير مباشرة على الافراد داخل الجماعة، وتكون غايته تحقيق اهداف التنظيم بدرجة اكبر من اهداف الجماعة بينما السلطة غير الرسمية خالية من أي مصدر رسمي بل ان مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها وقناعة أعضائها بقيادة من ترتضيه قائدا عليها.²

2-4- وجود معايير للمجموعة:

تخضع المجموعة في تصرفاتها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة تعظم تصرفات وسلوك جميع الأعضاء وعادة ما يلتزم جميع الافراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ما دامو يتمتعون بعضوية الجماعة ان التزام الافراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولا واتباعها ثانيا باعتبارها وسيلة للحماية والمحافظة

على الجماعة من التهديدات الخارجية واستخدامها أداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطالب الجماعة.³

¹بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص90.

²عبد الله امين جماعة: الإدارة المعاصرة، بدون طبعة، بدون دار نشر، مصر، 2004، ص131.

³محمد خليل حسن الشماخ وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2007، ص144.

2-5- مشاركة افراد الجماعة في نشاطات محددة:¹

بعد النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدويا أو ذهنيا من السمات الرئيسية لها، ذلك أن النشاط يولد نوعا من التقارب بين الافراد في العمل مما يخلق نوعا من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات، كما تمارس الجماعة النشاطات خارج العمل عن طريق اللقاءات والاجتماعات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل وما يرونها بشأن الأنظمة واللوائح المعمول بها ويلاحظ ان مدى استمرارية هذه النشاطات يتحكم في درجة التفاعل القائم فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الافراد مستمرا والعلاقات قوية بين افراد الجماعة.

3-وظائف التنظيم غير الرسمي :

للتنظيم عدة وظائف منها النفسية والاجتماعية والتنظيمية، وهذا نظرا للتعدد وتوسع مجالاته. ويمكن تلخيصها فيما يلي:

3-1- الوظائف التنظيمية :

يعمل التنظيم غير الرسمي على مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن

مشاركة العمال

لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح بالفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية.² ومن خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقته الخاص، إلا أن إدارة التنظيم لا تستطيع عمل شيء إلا إذا استجابت لضغوطه وجعله

¹ ربحي مصطفي: أسس الإدارة المعاصرة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص107

² - حسان، الجبالي "التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1985، ص79

كشريك للتنظيم الرسمي، وذلك باحترام بعض آراءه وتلبية احتياجاته وبعض رغباته.

3-2- الوظيف النفسى:

إن انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإحسان يؤدي بها إلى الأمان والاطمئنان تخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي، و يهدف كذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام ويحدث نتيجة الكفاءة الفنية والأنشطة الخارجية لأعضائها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات كما تؤدي الجماعات غير الرسمية خمس وظائف أساسية وهي: تحقيق الشعور بالرتابة و الملل والتعب، إتاحة الفرص أمام الأفراد لاكتساب المكانة، تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية، توفير فرص للاستغلال الفردي، زيادة الشعور بالأمان.

3-3- الوظائف الاجتماعية:

U تهيئة الفرص لتعرف الفرد على دوره الاجتماعي حيث أن مركز الفرد في المنظمة أو الجماعة يتطلب منه القيام بدور معين، وهذا الدور يحدد الحقوق والواجبات التي ترتبط بالمركز ويساعد على تنظيم توقعات الأفراد الآخرين من شاغل المركز، كما يمكن الفرد نفسه تحديد توقعاته من الأفراد الذين يتعاملون معه، والتنظيم غير الرسمي يهيئ للفرد حتى يتعرف على الدور الذي ينتظر منه القيام به.

U تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة وخصائص جماعة

العمل حيث توصلت الدراسات إلى أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترضيه، فإن كانت أهداف ومصالح وحاجات الجماعة تتماشى مع أهداف المنظمة مال الإنتاج إلى الزيادة وإن كان العكس مالت الجماعة إلى تقييد الإنتاج والحد منه، لذلك فإن جماعات العمل لا تحد من الإنتاج إلا إذا كان تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة.

إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي إذ تعتبر جماعات العمل غير الرسمية

المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يسير وفقا لمعايير وأفكار وفلسفات وقيم وأساليب السلوك التي تفرضها الجماعة والتي تتبع من مداخلها، إذ يمكن أن تفرض الجماعة بعض المؤثرات الاجتماعية على أعضائها وتعتبر تلك المؤثرات بمثابة محددات على اتجاهات وأداء أعضاء الجماعة، كما يجب على الفرد الذي ينتمي إلى جماعة غير رسمية أن يتأقلم مع القيم الجماعية التي ينتمي إليها.

ü تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم: بحيث تساعد الجماعات غير الرسمية على تحقيق الاتصال المثمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد والاتصال المستمر يعمل على صنع جو من الألفة والمودة في محيط العمل ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد.

4- آثار التنظيم غير الرسمي:

هناك من يرى ان التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر ازعاج للإدارة وانه أساس كل الصعوبات التي يتلقاها التنظيم ولكن الواقع عكس هذا الضن، فالتنظيم غير الرسمي يحقق كثيرا من الاهداف والمزايا إذا احسنت الإدارة التعامل معه كما يعمل في الوقت نفسه اشباع حاجات الأفراد لذا من صالح الإدارة ان تسمح للتنظيمات غير الرسمية بالنمو والنشاط بالدرجة التي تحقق تأثيرها الإيجابي للتنظيمات الرسمية ولكن ليس بالدرجة التي تجعل تأثيراتها السلبية تفوق تأثيراتها الإيجابية.

ونظرا لتعدد المواقف حول المزايا والعيوب والتي تترتب على تواجد العلاقات غير الرسمية داخل الجهاز الإداري ويمكن رصد الاثار السلبية والإيجابية المترتبة عن التنظيم غير الرسمي. ومن اهم هذه الاثار ما يلي:

4-1- الآثار الإيجابية:

- ظهور الجماعات غير الرسمية يساعد على بقاء واستقرار القيم الثقافية وانماط الحياة مما يتيح للأفراد التقدير والمركز والفرصة للتعرف على بعضهم البعض مما ينعكس أثره على أدائهم وانجازهم ومساهماتهم في تحقيق اهداف المنظمة.
- التنظيم غير الرسمي يعمل على التكيف مع التنظيم الرسمي حيث يحقق درجة عالية من التوافق والانسجام فاذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي قدمت له العون الممكن لتحقيق أهدافه فانه يساهم في تحقيق اهداف التنظيم غير الرسمي.¹
- يساهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي وذلك بالمشاركة الوجدانية بين الافراد بعضهم لبعض حول مختلف الأمور في التنظيم
- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الاعمال التي يقوم بها الافراد مما يخفف من نطاق الاشراف التي يباشرها المدير والمرؤوسين.
- يساهم في تحقيق اشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للفرد داخل التنظيم غير الرسمي مما يوجد له نوع من الامن والاستقرار ويرفع روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته.²
- يساهم التنظيم غير الرسمي في التقليل من قلق وتوتر الافراد واعطائه الفرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به.
- يساعد على نقل المعلومات والبيانات الى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي عن طريق ما يتناقله الافراد من اخبار ومعلومات حول مختلف قضايا التنظيم.³

¹ حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص160

² بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري مرجع سابق، ص91

³ حسن حريم: السلوك التنظيمي مرجع سابق، ص161

4-2- الأثار السلبية:

من الأثار السلبية المترتبة عن التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- مقاومة التغيير: حتى تحافظ الجماعة غير الرسمية على بقائها وعلى القيم الثقافية وانماط الحياة للجماعة فإنها تقف امام أي تغيير تطرحه المنظمة فعادة ينتج عن التغيير عدم التوازن للجماعة ومنه تحاول هذه الأخيرة على إعادة التوازن بنفسها الاجتماعي.¹
- سرعة تداول الاشاعات أو الكلمات السلبية من خلال الاتصال الشفوي دون ضمان معين لصحتها ونظرا لخطورة الشائعات وتتابعها على العاملين والأطراف المتعاملة في المنظمة.
- تضارب الأدوار ان ما يتوقعه أعضاء التنظيم غير الرسمي ان أحد زملائهم قد لا يتوافق مع ما يتوقعه منه رئيسه المباشر ودوره كما يراه زملاؤه في التنظيم غير الرسمي.
- تفضيل المواقف المهنية المريحة كقلة أوقات العمل وجودة ظروف العمل وهو ما يهدف اليه التنظيم غير الرسمي.
- تعارض اهداف التنظيم الرسمي مع اهداف التنظيم غير الرسمي من الحقائق المسلم بها في المنظمات هو ما ان يفيد الفرد ليس بالضرورة ان يفيد المنظمة والعكس صحيح كما ان هذا التعارض يؤدي الى عرقلة العملية التنظيمية داخل المنظمة.²

¹بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، مرجع نفسه، ص92

²بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري مرجع سابق، ص92

5- المداخل النظرية التي تناولت التنظيم غير الرسمي :

5-1- نظرية العلاقات الإنسانية.

جاءت هذه الدراسة كردود" أفعال لحركة الإدارة العلمية وأهمها ما ذهب إليه أليفر تشيلدون O.SHELDON" في كتابه فلسفة الإدارة حيث كانت أفكاره تدور حول إيجاد أساليب لتحقيق التوازن بين آليات الإنتاج، من أدوات وموارد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيمًا ماديًا معقدًا فحسب ولكنها تتضمن تنظيمًا إنسانيًا في أداء وظيفتها فلماذا فإن تحقيق آليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب، وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية، ومن ثم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عناصر العملية الإنتاجية، فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال إن أحس أنه موضع الاحترام والتقدير والثناء¹. إضافة إلى هذا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه. والمتمثلة في العلاقات الإنسانية حيث بدأ الاهتمام بهذه الحركة في بداية النصف الأخير من القرن 19 م، والتي قامت على أفكار ومبادئ التون مايو "وزملائه، وأهم دراسة انطلق منها الباحث هي دراسة" هاوثون أجريت بمصانع " الوسترون الكتريك " والتي كانت تهدف إلى الكشف عن العلاقة بين الظروف الفيزيائية وإنتاجية العاملين حيث ظهرت حركة العلاقات الإنسانية كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي والتي مرت بها العناصر المادية والبشرية للإنتاج الصناعي، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة وذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات والمعادن والطيران وغيرها من الصناعات، إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال والشكاوي من التعب والهواجس القلقة، بالإضافة إلى انخفاض الروح المعنوية وظروف

¹محمد علي محمد : علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص145.

العمل الروتينية وغيرها من المشاكل، مما حاول " التون مايو" وزملائه إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات¹.

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

ان حركة العلاقة الإنسانية أول ما ظهرت، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، تم تحولت لدراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحدد لسلوك الأفراد، أين خلصت إلى نتيجة هامة، وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من السمات الشخصية للأفراد، كما كان سائد عند تايلور.

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

¹ محمد علي شهيبي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر الإداري الحديث، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 1976، ص 173

إن التنظيم ليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينها بينما هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها¹.

تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي كما تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازية مع ذلك إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال " في جميع المستويات " في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضا شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين ومن أهم ما جاءت به مدرسة العلاقات الإنسانية

○ قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية وذلك كوسيلة لزيادة الإنتاجية،

○ اعتبرت أن التنظيم الناجح والمفيد والذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات، وحتى يصل إلى ذلك لا بد من توفير مجموعة من الوسائل والمتمثلة في:

ü تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

ü توفير القيادة الديمقراطية.

¹ علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، ص40، 41.

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

أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي:

لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما فيما بعد . أخذت منحى آخر أنها أجرت تجاربها على عدد محدود من العاملين، مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية. افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة.

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

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

ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي.¹

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية، إلا أنه يبقى إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات، وما يهمننا في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي في العملية الإنتاجية، كما يعتبر مفهوم الجماعة الاجتماعية مفهوما محوريا لدراسات العلاقات الإنسانية بصفة عامة.

كما اهتمت هذه الدراسة بفحص بناء جماعات العمل، وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم، وتحليل شبكات الاتصال داخلها وذلك من أجل كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وربط الجماعات ببعضها بالتنظيم ككل، بالإضافة إلى اهتمامها بدرجة تماسك الجماعة وأسبابه ومظاهره وارتباطاته.

¹ عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، دون دار نشر، 2001. ص30.

5-2- نظرية التكوين الإداري:

نلاحظ أن هناك اختلاف واضح بين النسق الفكري الذي سارت عليه مدرسة الإدارة العلمية ومن خلالها تايلور وبين نظريات الإدارة، وقد تمثل هذا الاختلاف حول العملية الإنتاجية بكاملها، فقد كان الاهتمام بالنسبة لتايلور منصبا على العامل " الفرد " وخاصة على مستوى الإنتاج، أي كائن منتج لسلعة سيستفيد منها رب العمل وهو بذلك مجرد من كل الأحاسيس والمشاعر والاتجاهات والقيم إهمالهما لأهمية الإنسان العامل القادر على إنجاز أو إفشال العملية الإنتاجية والتنظيمية برمتها.

من هنا جاءت أعمال المنظرين وعلى رأسهم " هنري فايول " وذلك لسد هذا النقص في الفكر¹ التنظيمي والمتمثلة في نظرية الإدارة أو مدرسة عمومية الإدارة، وقد ركزت هذه النظرية على الاهتمام بالهيكل التنظيمي ككل، عكس المدرسة العلمية التي ركزت على الطرق المثلى لأداء الأعمال من قبل الأفراد، وبذلك فإن هذه النظرية تركز على دراسة العمليات الداخلية للمؤسسة وعلى الأداء الفيزيولوجي للعامل المادي "إلى جانب ذلك تقوم هذه النظرية على التخصص والكفاءة وعلى مفهوم الإدارة على اعتبار أن الإدارة هي مجموعة من الأنشطة ينبغي إعادة توزيعها في ضوء الهدف والعملية الإدارية، الفرد، المكان، ومن أهم المبادئ التي تقوم عليها.

مبدأ التمييز بين الهيئة الاستشارية والهيئة التنفيذية في ضوء هذا فإن نظرية التكوين الإداري باعتبارها مجموعة من المداخل النظرية التي تركز على التخصص والكفاءة التنظيمية²، فإن معالجة التنظيم غير الرسمي تباينت بين رواد هذه المدرسة ومداخلها المتعددة، ومن تم نحاول هنا إبراز القواسم المشتركة بين هذه التيارات، ولعل النقطة الارتكازية التي تثيرها نظرية التكوين الإداري بمختلف تفرعاتها هي أن التنظيم غير الرسمي قد يكون معوقا من معوقات تحقيق الكفاءة التنظيمية وقد يكون من ناحية أخرى دافعا للانسجام وتحقيق التوازنات بين الفئات العمالية داخل المؤسسة³.

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص73.

² علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص72.

³ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع نفسه، ص73.

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

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

بالرغم من الإسهامات الكبيرة التي قدمها المدخل البنائي في دراسة التنظيم غير

6-3- نظرية تكوين الجماعة:

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي بأجراء مجموعة من الدراسات على الجماعات الصغيرة حيث ركز في عملية التحليل على مفاهيم أساسية، وهي التفاعل والأنشطة العواطف فنظرية هومانز تقوم على ثلاثة عناصر أساسية:

- وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية. وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر (الأنشطة) عن الأفراد، كما أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطرق كمية دقيقة، وذلك سواء أكان بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

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

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض. ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون، كما أنها تؤدي إلى توفير حالات التماسك بين الجماعة،

بحيث يصنف " هومانز " صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة، يمثل نظام متكامل من العلاقات والذي يتأثر بمجمل المتغيرات البيئية، إذ يرى أن الجماعة تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما.

6-4- نظرية التبادل الاجتماعي¹

وهي من النظريات الحديثة ترتبط بالباحث بيتر بلو "BETER BLAN" في تفسير تكوين الجماعات، حيث تقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين الكلفة المقترنة بذلك، أين يحدد الفرد موقفه، من الانضمام للجماعة، أم عدم الانضمام إليها على أساس العائد الذي يحصل عليه والتكلفة التي تتجر عن انضمامه إليها، فمن عادة الفرد الانضمام إلى الجماعة التي تحقق له عائدا أكبر من التكلفة والأعباء التي يتحملها، وعلى هذا الأساس هناك العديد من العوامل التي تلعب دور أساسيا في تحقيق الانتماء للفرد وانجذابه، منها العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... إلخ. أما فيما يخص التكلفة فهي مرتبطة بالقلق والإحباط والتعب والإرهاق الذي قد ينجز نتيجة انضمامه إلى الجماعة. ومنه نلاحظ أن هذه النظرية قد ركزت في عملية تكوين الجماعة، على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يمكن أن يحققها الفرد والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية على خلاف أنواعها والكلفة المقترنة بذلك، معنى ذلك أنه كلما كانت نتيجة التبادل إيجابية كان ذلك داعيا لبقاء الجماعة واستمرارها أي: إشباع حاجات الأفراد مساهمات الأفراد = الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة².

6-5- نظرية الصراع:

تفسر هذه النظرية نشأة التنظيم غير الرسمي من خلال تحليلها لعوامل القوة والصراع التي تظهر من خلال الاحتكاك المباشر بين الفرد والتنظيم، وبين الفرد والجماعة والجماعات غير الرسمية فيما بينها حيث أن الرغبة في الحصول على قوى

¹ خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002، ص98

² أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2003، ص98.

مؤثرة لكسب حالة الصراع التي يمكن أن تظهر تعتبر أحد الأسباب الرئيسية لظهور التنظيمات والجماعات غير الرسمية.¹ أن شبيارد SHEPARD في تفسيره لهذه النظرية يرى أن الشعور بضرورة الحصول على قوة نحو الإدارة يدفع الأفراد إلى الانتماء إلى النقابات والتنظيمات غير الرسمية والتمسك بها وهذا ما يعزز حالة التماسك داخل الجماعة الواحدة إذ أن وعي الأفراد بوجود الصراع بينهم وبين الإدارة ينمي شعورهم بالحاجة إلى تملك قوة معينة لكي يكسبوا هذا الصراع لصالح جماعتهم ونقابتهم وأكدت الدراسات على أن قد يكون الصراع في بعض الأحيان سببا في تشتت الجماعة إلا أنه في بعض الأحيان يكون واقعا لظهور حالة الوحدة داخلها.²

6-6- نظرية التوازن:

تقترب هذه النظرية باسم ثيودور نيوكمب والذي يرجح افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب. ولا تهمل هذه النظرية عاملي القرب المكاني والتفاعل بين الأفراد وأثرها في خلق درجة من الانجذاب بينهم فالأهداف والاتجاهات المشتركة بين الأفراد دور بارز في تكوين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.³

مما سبق نجد أن الاتجاهات النظرية تناولت قضايا التنظيم غير الرسمي من مناهج متعددة ووجهات نظر متباينة فكل نظرية عالجت موضوع التنظيم غير الرسمي وفق منطلقاتها الفكرية وقيمها الأساسية فقط وأغفلت باقي الجوانب الأخرى وبالتالي هذه النظريات لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي غير متناقضة بالضرورة بل مترابطة

¹ محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص 194.

² طلعت إبراهيم لطفى: علم اجتماع التنظيم، ب ط، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985، ص 149.

³ صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001، ص ص 155، 156.

وتكمل بعضها البعض فان التنظيم غير الرسمي تعمل على ظهوره العوامل مع اختلاف أهمية كل عامل وذلك تبعا للظروف الموضوعية وطبيعة المواقف الخاصة به.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لهذا الفصل إن التنظيم غير الرسمي يقوم على مجموعة التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، تخلق اتجاهات ومفاهيم وعادات تشكل أنماط سلوكهم بدرجة كبيرة، والعمل على تنمية وتدعيم الاتصالات بين الأفراد، وتحقيق تماسكهم وترابطهم وتحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضائه، كما أنه يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعماله المحددة.

الفصل الثالث :

الترقية

تمهيد

1. أهداف الترقية
 2. شروط الترقية
 3. أنواع الترقية
 4. اثار الترقية
 5. أسس الترقية
 6. الترقية في الفكر الإداري.
- خلاصة.

الفصل الثالث: الترقية الوظيفية

تمهيد:

يستفيد الموظف خلال حياته المهنية من مجموعة من الحقوق، حيث تعتبر الترقية من أهم هاته الحقوق باعتبارها حافزا ماديا ومعنويا، وفي نفس الوقت تعد وسيلة من وسائل التقييم الدوري والمستمر للموظف وتقديرا لمؤهلاته المهنية.

وهي من أهم نشاطات المنظمة وهي مظهر من مظاهر ممارسة الإدارة لأعمالها وان آلية الترقية تكون بصفة مستمرة لإحداث تغيير في مركز الموظف وارتقائه درجات السلم الإداري وتعد الترقية من الدعامات الأساسية التي تقوم عليها الوظيفة العامة، فهي لا تحقق مصلحة الفرد فحسب، بل تسهم في مصلحة المنظمة.

ومنه حاولنا في هذا الفصل عرض أهم النقاط المتعلقة بالترقية من أهداف وشروط وأنواع وأسس وآثار الترقية.

تعتبر الترقية من أهم الأحداث التي يشهدها الفرد خلال مسيرته المهنية فيخضع إلى التقييم الدوري والمستمر الذي يهدف إلى تقدير مؤهلاته المهنية وفق مناهج الترقية تثميناً للخبرة المهنية التي اكتسبها.

1- أهداف الترقية:

تعتبر الترقية كحافز لإشباع حاجات الأفراد واثبات الذات بإتاحة فرص التطور والتقدم الوظيفي،¹

كما تساهم الترقية في توفير جو المنافسة في العمل وتشجيع العاملين على الإبداع والاهتمام بالواجبات المنوطة بهم، واستغلال مهارات الافراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا رغبة واستعدادا خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة، بالإضافة الى جذب الكفاءات والقدرات والخبرات التي تتميز بمنح الترقية والترفيغ وتوفير الظروف التي من شأنها حفز العاملين لمزيد من العمل وذلك بأن هناك علاقة بين معدل أو مستوى الأداء والاجر أو الحافز الذي يتلقونه،² كما تهدف الترقية الى المحافظة على الموظفين المتميزين وعدم إعطائهم الفرصة لتترك العمل والذهاب الى جهات أخرى منافسة بفعل شروط عمل أفضل تقدمها لهم.³

ويمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية وكافة الطرق اللاموضوعية كما لا يمكن للترقية أن تحقق هذه الأهداف إلا بالتزام العمال في عمله وقيامه بواجباته.

¹ طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار معالم الثقافة عمان الأردن، 2008، ص139.

² محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص659.

³ توري منير، تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق ص 311

2- شروط الترقية:

تتطلب عملية ترفيع الموظف تحمل للمسؤوليات وكذا اعباء أكبر مقابل الزيادة في الاجر تقديرا لجهده ولمدة خدمته مما يوفر التوافق بين الإدارة والعاملين حول عملية الترقية، وبالتالي تقتضي عملية الترقية شروطا يجب أن تتوفر في العامل المراد ترفيعه حتى يتسنى للإدارة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتتمثل هذه الشروط فيما يلي:¹

- وجوب توفر وظائف شاغرة في المنظمة تتناسب ومؤهلات وخبرات الموظفين.
- التميز بالكفاءة والمؤهلات العلمية والعملية التي يمتاز بها من يراد ترفيعهم.
- تحديد المسؤوليات والمهام المناطة لتلك الوظيفة.
- تطبيق القوانين والأنظمة المتعلقة بالترقية وتجنب التجاوزات التي قد تؤدي الى الضجر والرفض من قبل العاملين.
- استيفاء شروط الوظيفة المرقي اليها بحيث ان تكون الوظيفة الجديدة مواتية للوظيفة السابقة حتى يتمكن من التدرج في مختلف وظائف الهيكل التنظيمي للوحدة وهذا حتى يتسنى الالمام بكل المعلومات اثناء تدرجه في السلم الإداري.
- إِمضاء العامل الفترة الزمنية المحددة من أجل الحق في الترقية الى فئة أعلى.
- اجتياز الاختبار بنجاح.
- اجتياز البرامج التدريبية بنجاح مم يجعل العامل مهيباً لمسؤوليات وعملهم أكثر.

¹مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994، ص 360.

3-أنواع الترقية:

أ الترقية في الدرجة:

تكون الترقية من درجة لأخرى أعلى منها مباشرة تصحبها زيادة في المرتب بطريقة منتظمة ومستمرة، حسب الوتائر والكيفيات التي تحدد طرق التنظيم وحددت المادة 75 من المرسوم 59/85 ثلاثة مدد للترقية الى الدرجة، والجدول الموالي يوضح المدد الخاصة بالترقية في الدرجة.¹

الترقية	المدة الدنيا (سنة)	المدة المتوسطة (سنة)	المدة القصوى (سنة)
بعد 3 سنوات يرقى الى الدرجة الأولى	3	3	3 سنوات
من الدرجة الأولى الى الدرجة الثانية	2	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثانية الى الدرجة الثالثة	2	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثالثة الى الدرجة الرابعة	2	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الرابعة الى الدرجة الخامسة	2	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الخامسة الى الدرجة السادسة	2	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السادسة الى الدرجة السابعة	3	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة السابعة الى الدرجة الثامنة	3	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة الثامنة الى الدرجة التاسعة	3	3	3 سنوات و 06 أشهر
من الدرجة التاسعة الى الدرجة العاشرة	3	3	04 سنوات
المجموع	25 سنة	30 سنة	35 سنة

المصدر: الوظيفة العامة في الوطن العربي

¹شونفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش، الجزائر، 2011، ص93.

U الترقية في المرتبة:

وهي ارتقاء الموظف أو العامل من رتبته الاصلية الى رتبة تعلوها في القيمة الاستدلالية والقيمة العلمية ويترتب عنها زيادة في المسؤوليات إضافة الى الاستفادة من العلاوات والمنح وبمجرد صعود الموظف الى الرتبة الجديدة تنقطع صلته بالرتبة القديمة مما يلزم على الإدارة بتحرير منصبه الأصلي الذي كان يشغله وتعيينه في الرتبة الجديدة وتتمثل الترقية في الرتبة في تقدم الموظف في مساره المهني وذلك حسب المادة 5 والمادة 107 من الامر السابق للمشرع الجزائري بالكيفيات الاتية:¹

- على أساس الشهادة من بين الموظفين الذين تحصلوا خلال مسارهم المهني على الشهادات والمؤهلات المطلوبة
- بعد تكوين متخصص
- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني
- على سبيل الاختيار عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل
- تحدد القوانين الأساسية الخاصة بكيفيات تطبيق احكام هذه المادة

U الترقية في الفئة:

تضم الفئة كافة الوظائف التي تتماثل إلى حد كاف، من حيث نوع العمل وماهيته ومستوى الصعوبة والمسؤولية ودرجة التأهيل المطلوبة، فهي تحيز معاملة موحدة من حيث الأجر وغيره من أوجه شؤون الأفراد وهذا النوع يجمع بين الترقية في الدرجة والترقية في الرتبة، أي لا يترتب عنها تغيير في الوظيفة، ولا تكون هناك زيادة في العامل لا تصاحبها الزيادة في المسؤوليات والواجبات، فهي تتفق مع الترقية في المرتبة في ذلك.

¹شونوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق، ص94

ن الترقية الجافة:

وفيها يرتفع المركز الأدبي للعامل ولا يرتفع الأجر، وهي تمنح أحيانا كتعويض للعامل على المكافآت، وتبرز أهمية هذا النوع بالنسبة للأفراد الذين يشغلون المراكز والمستويات العليا من التنظيم.

ن الترقية السائلة:

ويرتبط هذا النوع بزيادة الأجر وزيادة المسؤوليات والاختصاصات، ويترتب عليها تحسين المركز الأدبي والاجتماعي للعامل، مما يؤثر على حالته النفسية، فيرفع معنوياته ويكسبه شعورا بالرضا والاطمئنان، فتتقص انشغالاته الخارجية عن إطار العمل، وينفرغ لوظيفته فينتقنها¹.

ن الترقية الاجتماعية:

ويتضح مفهومها كما يلي: يجب اعتبار الترقية الاجتماعية عملية تشمل كل أنواع التكوين والتأهيل، ومهما كانت طبيعتها، أو الأسلوب الذي تتبعه، فهي مرتبطة ومتعلقة بالأشخاص الذين يمارسون العمل²

وسميت بالترقية الاجتماعية لأنها تسمح للعاملين غير المؤهلين أي غير الحاصلين على المؤهلات العليا لأن يعينوا في الكوادر العليا مباشرة بعد عقد مسابقة، أو اختبارات متخصصة أساسا لهذا الغرض بالإضافة إلى ضرورة نجاح العامل في الدورات التدريبية المنعقدة بالمؤسسة، وتتم بتقدير الكفاءة التي تعدها المؤسسة لتولي مناصب عليا وبالتالي فتح المجال لكل العمال لنيل الترقية.

رغم تعدد أنواع الترقية واختلافها فإنها تنحصر أساسا بين زيادة في الأجر، رفع وتحسين المركز الاجتماعي للعامل، مما يؤدي إلى رفع مستواه المعيشي، بالإضافة إلى زيادة في المستويات والاختصاصات، وقد أدرجنا كل أنواع الترقيات مع أنها تختلف من بلد إلى

¹ محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، مرجع سابق، ص12

² محمد أنس قاسم جعفر: نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فاعلية الإدارة، مرجع نفسه، ص125.

أخر، فهناك مؤسسات تأخذ بأنواع دون أخرى، وهذا تبعا للقوانين والنصوص المعمول بها في المؤسسات والوحدات.

5-أسس الترقية:

عند اتخاذ قرار بترقية الافراد العاملين يبرز سؤال مهم وهو كيف يمكن ترقية الافراد؟ ما هو الأساس المعتمد عليه؟ وبهذا تتفاوت الأسس التي تتم الترقية بموجبها، فهناك ترقيات تتم بموجب الكفاءة، وهناك ترقيات تتم بموجب الأقدمية، وقد تتم بموجبهما معاً الكفاءة والأقدمية.¹

5-1- الترقية على أساس الاقدمية:

فالأخذ بنظام الأقدمية يستلزم أن يكون الموظف قد أمضى فترة زمنية أطول ممن قضاها غيره، وأن له أولوية في ذلك لاكتسابه خبرة أكبر من غيره كما يتميز هذا النوع من الترقية بأنه أكثر موضوعية في عدم المحاباة في الترقيات²، ان اعتماد أساس الاقدمية لوحدها يؤدي الى عدم التمييز بين العامل الكفو وغير الكفو وقتل روح الابتكار والابداع عند الافراد وخلق روح اللامبالاة إذ أن الترقية حاصلة لا محالة وتتوقف على إضاء المدة الزمنية لا غير كما قد يؤدي الى تسرب الكفاءات الى خارج المنظمة ويحد من قدرة المنظمة على جذب الكفاءات من الخارج.³

5-2- الترقية على أساس الكفاءة (الجدارة والاستحقاق):

الترقية على أساس الكفاءة تعتبر مكافأة للفرد المنتج والنشيط ذي السلوك السليم وهو أسلوب يختلف عن الأسلوب السابق في أن الترقية هنا محكومة بالداء فالموظف النشيط الذي يتميز بالديناميكية والمبادرة والقيام بالعمل على أفضل وجه والذي صواب سجله

¹ سهيلة محمد عباس على حسين علي: إدارة الموارد البشرية: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007، ص360.

² محمد أنس قاسم جعفر: مذكرات في الوظيفة العامة، ديوان المطبوعات الجامعية، ال جزائر 2، 1989 ص83

³ يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006، ص497-499.

صواب قرارته يكون هو الاجدر بالترقية بغض النظر عن كون غيره أسبق منه للعمل في المؤسسة فالاعتبار الأهم هو الكفاءة.¹

ومما لا شك فيه أن اعتماد معيار الكفاءة للترقية يساهم في القضاء على روح الإشكالية والفوضى لدى العمال، ويخلق لديهم نوع من الحماس والتفاني في مضاعفة جهودهم لرفع إنتاجهم بالإضافة إلى تحسين أدائهم ورفع مستواهم، فالترقية وفقاً لهذا الأساس هامة جداً إذا روعي عنصر الموضوعية والعدالة في تطبيقه ومن الأساليب المتبعة لتقدير كفاءة الموظف هي:

5-2-2- التقييم الدوري: هي التقارير التي يسجلها الرئيس المباشر عن الموظف دورياً، وفيها يبرز قدرات وإمكانيات مرؤوسيه، لذا يجب عند استعمال هذه الطريقة وضع ضمانات تكفل موضوعيتها وعدالتها واستبعاد العوامل الشخصية وإطلاع العامل على هذه التقارير أمام الجهات الإدارية المعنية.

5-2-3- الامتحانات: وهي طريقة تقييم كفاءة العامل وقدراته لشغل المناصب العليا سواء كانت خطية أو شفهية أو عملية إن مبدأ استخدام الامتحانات يحقق استكشاف قدرات وخبرات ومعارف الموظف بمقتضيات الوظيفة الأعلى، رغم أنها أحياناً تعتبر مجرد تصفية مبدئية عندما يكون عدد الموظفين المتقدمين للترقية كبيراً.

5-2-4- الوضع تحت التجربة بحسب المؤهلات: أو ما يسمى بقدرة الاختبار العملي حيث تعتبر من الأسس الهامة والمفيدة لقياس مدى صلاحية الشخص لمركز معين، ذلك أن الترشيح للقيام بوظيفة مؤقتة أو مبدئية على سبيل التجربة، وتحت الاختبار، طريقة ذات قيمة في تحديد الصلاحية للترقية مستقبلاً وقد يتولى العامل تولي وظيفة المنصب المرشح لتقلد أثناء غياب الموظف الأصلي، أو لما تكون الوظيفة الشاغرة أصلاً، ويوضع تحت المراقبة والتقييم وعلى العامل إثبات كفاءته في ذلك، وإلا أعيد إلى الوظيفة السابقة وقد تستعمل هذه الطريقة تحت علم الموظف أو دون علم منه، وهذه الطريقة تتبعها معظم الإدارات الحكومية والشركات الكبرى في صور تدريب عملي سابق على التعيين.

¹ فوزي حبش: الموظف العام حقوقه وواجباته، مجلس الخدمة المدنية، بيروت، ب ط، 198، ص 83.

5-2-5- تحليل العوامل المكونة لقدرات وكفاءات العامل: استخدام هذا الأسلوب حيث يوضع لكل تقدير سنوي سري، إضافة إلى التقرير الدوري العلني، ويتضمن تحليلاً لقدرات العامل وإمكانياته، بما في ذلك مقدرته اللغوية وأسلوبه في الكتابة والتفكير ومرونته وقيادته، وقوة شخصيته والتزامه وخلقه... الخ. وهذا التقرير يكشف مواطن القوة والضعف لدى الموظف، حيث تحول الترقية إلى الموظف الذي يتمتع بإيجابيات المهنة فتبوء الوظيفة العليا الشاغر له¹.

5-2-6- تقييم إنجازات الموظف المرشح للترقية: ويتبع هذا الأسلوب عادة في الوظائف القيادية للحكم على كفاءات المدراء وكبار الموظفين من خلال تقييم الإنجازات خلال ممارستهم للوظائف السابقة ووظائفهم القيادية وهذا ما يطلق عليه اسم الإدارة بالأهداف حيث إن الوظيفة القيادية تتمثل في مجموعة الأنشطة والمسؤوليات التي تأخذ شكل أهداف عامة، يتعين على الموظف المسؤول تحقيقها يتم تقييم الموظف على أساس هذه الأهداف. بإمكاننا اعتبار معيار الكفاءة من أفضل وسائل اختيار الموظفين للترقية فهو يساعد على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم في أعمالهم الحالية و هذا لكونه يستهدف الموظفين الأكفاء للوظائف الشاغرة، فيزرع لديهم روح التنافس بينهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج كما و كيفا و كذلك مضاعفة الجهود في العملية الإنتاجية، ولا يأتي ذلك إلا بالعمل الجاد الذي يؤدي في النهاية إلى زيادة في فاعلية الإدارة ورفع الكفاءة الإنتاجية رغم ما يعترض هذا الأساس من صعوبات تتمثل في عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة الموظف و الاعتماد على أساس كفاءة الموظف في الترقية في عمله الحالي لا يعني بالضرورة صلاحيته لشغل الوظيفة الأعلى المرقي إليها و يبقى الهدف النهائي من الترقية على أساس الكفاءة هو أن تشغل الوظيفة الشاغرة بأصلح الأفراد القادرين على أداء أعمالهم بكفاءة عالية، ويمكن اعتباره هذا الأخير أساس جوهرى يقوم عليه نظام الترقية في المؤسسة.

¹صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، ط 1، سنة 2000، ص ص 322، 323.

5-3- الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة:

ان الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدودا لهذا المزج بين مما يأتي:

في المستويات الوظيفية العليا يجب أن تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها باعتبار أن هذه الوظائف تتطلب قدرات ومهارات إدارية لا تتوفر بالضرورة في كافة المترشحين على أساس الأقدمية وحدها، ومع أنه إذا تساوت كفاءة المترشحين للترقية يفضل الأقدم منهم.

في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملي الأقدمية والكفاءة ويكون ذلك بتخصيص نسبة معينة للترقية على أساس الكفاءة ونسبة أخرى على أساس الأقدمية وذلك في كل مستوى وظيفي، على أن تزيد نسبة الأقدمية على الكفاءة في الوظائف الدنيا، ثم تأخذ نسبة من الأقدمية بالتناقص تدريجيا كلما ارتفع المستوى الوظيفي وخاصة في مستوى الإدارة العليا.¹

كما أن السياسة المعقولة في الترقية هي تلك التي تجمع وتوازن بين كلا العاملين، الأقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الافراد وايمانهم بعدالة الترقية وتدل على ان عامل الكفاءة لن يساء استعماله كما يحدث في الكثير من الأحوال بل توضع مقاييس محكمة لقياسها واللجوء اليها في إقرار الترقية.

6- آثار الترقية:

إذا أعدت الإدارة نظام جيد ومعروف لترقية العاملين فان ذلك يصاحبه زيادات في المكافآت والعلاوات بالإضافة الى المرتب الأساسي للعامل المرقى وعادة ما يترتب على ذلك عدة اثار ونتائج:

-زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر او المستقبل.

¹شونوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، مرجع سابق، ص92.

-يمنح للعامل المرقى الى مناصب أعلى في نفس المستوى التنظيمي علاوة ترتبط بتقدير المنصب المرقى اليه.

-زيادة في الصلاحيات والمسؤوليات الوظيفية التي رقي اليها، ويجب أن يكون هناك توازن بين الأعباء والمسؤوليات الجديدة التي ستترتب على الترقية، وبين المقابل المادي أو المعنوي أو المزايا الأخرى.

-خلق حافز قوي لدى العاملين لبذل قصارى جهدهم، وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة نتيجة التقدم المستمر في مستوى معيشتهم.¹

-ضمان بقاء الأفراد الأكفاء في خدمة المؤسسة لشغل الوظائف الأعلى لضمان بقاء الكفاءات العالية وعدم تركها للوظيفة بحثاً عن فرص ترقية في مؤسسة أخرى. ولنجاح سياسة الترقية يجب مراعات النواحي الآتية:

-ضرورة وجود توصيف دقيق للوظائف يوضح المسؤوليات الشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

-ضرورة وضع قواعد للترقية من وظيفة الى أخرى، وأن تكون هذه القواعد واضحة ومعروفة لكل العاملين وضرورة وجود برامج تدريبية، وتنمية العاملين الذين يصلحون للترقية لوظائف أخرى 'مع تعريف العاملين بمجالاتها المتاحة مستقبلاً.

ومن خلال عرض أثار الترقية يتضح أن زيادة الأجر والمكانة الاجتماعية لهما الأثر الكبير على العامل حيث يسعى هذا الأخير الى اشباع حاجاته المادية والنفسية.

¹صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، يط، الإسكندرية، مصر، 2000، ص321.

7- المداخل النظرية التي تناولت الترقية:

7-1- نظرية الإدارة العلمية:

عالجت النظرية العلمية مسألة الترقية وربطتها بالتكوين وتقسيم العمل والتخصص الوظيفي والحوافز المادية ومن خلال مسيرة تايلور الطويلة والشاقة في مجال العمل الصناعي توصل إلى تحديد جملة من المظاهر السلبية التي كانت سائدة في مجمل المؤسسات الصناعية آنذاك والتي من بينها: انخفاض نسبة الحوافز، التباطؤ في إنجاز الأعمال، نقص المردودية ضعف العلاقة بين الإدارة والعمال، سوء ظروف العمل... الخ. ولقد دفعت هذه المظاهر بتايلور إلى محاولة البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور هذه المؤشرات السلبية في المنظمات وخصوصا في انخفاض نسبة الحوافز حيث نادى تايلور وزملائه إلى إحداث تغيير فكري لدى الأفراد فجاءت مساهماتهم مكملة لبعضها البعض وتقوم النظرية العلمية على مجموعة من المبادئ تتحدد بناء على أساليب العمل والإنتاج منها¹:

ن تقسيم العمل:

تتولى الإدارة عملية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة مما جعل تايلور يلح على ضرورة تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال والمهام، وهذا ما يساعد على تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.

ن قياس العمل ووصفه:

لقد أهتم تايلور بدراسة وتحليل كل من العمل والوقت عن طريق قياس عنصر الزمن للأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي عن الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد للوصول إلى معدلات عالية من الإنتاجية والرفع من مستوى الأداء والبحث عن أنجح الطرق فاعلية لإنجاز الأعمال وذلك بوضع أوصاف للعمل والمهام مسبقا وبصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن خضوع كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها.

¹ علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سابق ص 65.

ن نظام الحوافز:

أكد تايلور على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل ضمان امتثالهم للأوامر والإجراءات المتعلقة بأداء الأعمال. وفي ضوء ذلك فإن عملية دفع الأجور ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز عما هو محدد له من قبل الإدارة وكلما زاد حجم العمل الذي يسهم به الفرد عما هو مقرر له كلما حصل على مكافآت وحوافز زائدة¹. حيث تركز على الجانب المادي لنظام الحوافز لديها كما رأينا سابقا والمتمثل في نظام الأجور التشجيعية التي أطلق عليه تايلور اسم النظام التمييزي للدفع لكن بعد تطبيق هذا النظام لمدة معينة تعرض لصعوبات كبيرة تمثلت في تعطل الآلات وانخفاض مستوى جودة المواد والاختلافات في الإنتاج. ومن هذا المنطق نظرت التaylorية إلى الترقية في ضوء وجود قوائم ولوائح محددة تحكم تدرجه. ويرى أن الإدارة الناجحة لابد لها من:

- القيام بتوزيع المسؤوليات المتعلقة بالعمل وعمل قوائم بواجبات كل وظيفة
- إنشاء أقسام خاصة بتخطيط العمل وتدريب العمال وهذا ما جعله يقر حقيقة مفادها أن التنقل المهني للعامل يرتبط بالخبرة والإنجاز أي كلما أنتج العامل وبذل طاقة، كلما حصل على مكافآت أعلى وكلما شعر بالرضا وتدرج في عمله وارتبط به.
ومن ثم فإن تايلور ركز على الوظيفة ومحدداتها الدقيقة كميكانزيم للتدرج المهني داخل المؤسسة أن متغير الترقية يستند استنادا جوهريا إلى متغير الإنجاز على اعتبار أن النظرية العلمية تنظر إلى المؤسسة على أنها نسق مغلق وكل متغير تنظيمي يشكل بناء المؤسسة ويساهم في تحقيق المتطلبات الوظيفة للمؤسسة لذا يعتقد تايلور أن إسناد الترقية إلى عامل الإنجاز والكفاءة تؤدي بالضرورة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية علما بأن مسألة التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا مباشرا بمسألة التدرج في العمل وضمن هذا الإطار يبدو أن التaylorية تقارن بين تكوين العمال من خلال تحديد واجباتهم وكيفية أداءهم وكيفية

¹أحفي محمد محمود: السلوك التنظيمي والأداء دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، بط دون سنة، ص20.

الحصول على المكافآت المادية والتدرج المهني هذا التدرج يرتبط بأقدمية العامل وتكوينه
بمكان العمل. وفي الأخير وكخلاصة أن النظرية العلمية ركزت على العلاقة بين التدرج
المهني والترقية من خلال الحصول على حوافز وعلاوات ومكافآت نقدية نتيجة للأداء
الجيد المرتبط بالإجراءات وطرق العمل المحددة سابقا.

7-2- نظرية البيروقراطية لماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر رائد ومن مؤسسي النظرية البيروقراطية والذي أسهم بصفة
كبيرة في ميدان الدراسات التنظيمية والإدارية. حيث يرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة
وفعاليتها يتوقفان على مدى التزاماتها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي أو كما
اسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية والذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من
المبادئ والاستراتيجية خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة
والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف ومن أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس
فيبر في النقاط التالية:¹

-يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد و الإجراءات المحددة لطرق أداء
العمل و كيفية إنجازهم و تكون هذه القواعد صارمة و مسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة
الإلزام و الجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا ما يسمح للمشرفين و
المدرين من وضع للأداء أو معايير وفقا لهذه الطرق و القواعد.

-يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلا فعلية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب
العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء
يكون بحسب الاستحقاق، فالترقية مثلا يكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز و الكفاءة في
العمل أو كليهما معا و ليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف و علاقاته الشخصية
و القرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن: علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق ص149

-يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة و المهام و الواجبات بشكل رسمي، أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف مجموعة من المهام و الأدوار المحددة تحديدا دقيقا و التي يجب عليه أدائها و تحقيقها و فقا لطريقة محددة وثابتة تضعها السلطة الإدارية.

-يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات و الوثائق في جمع تعاملاته و هناك جهاز مختص تابع الإدارة مهمته توثيق و تسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية و بين الملكية المنظمة، فالموظف في ظل التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه و المكافآت التي تمنح له نظيرا إتمامه للمهام المسندة إليه.

-يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه و واجباته بطريقة رسمية و فقا لقواعد ثابتة هاته القواعد التي تحدد حجم السلطة و طبيعتها و توفر للأفراد إمكانية النظم و استئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات و قواعد محددة و منظمة بطريقة دقيقة.

فالنظرية البيروقراطية قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفعالية في أدائهم، فالمتمامل لعناصر النموذج البيروقراطي لماكس فيبر يجد أنه أعار أهمية كبيرة لمتغير الترقية الذي يرتبط في تصوره بالاحتكام إلى محاكاة موضوعية وهذا ما دفعه إلى القول إن التوظيف لا بد أن يكون في ضوء الشهادات والخبرة بحيث يتم اختيار المترشحين للتعين في هذه المناصب على أساس الخصائص الفنية التي يتحقق منها بواسطة اختبارات أو بما يضمن أنهم قد حصلوا على الدبلومات أو كليهما، ويحصلون على مكافأتهم في صورة مرتبات ثابتة ورغم هذا التركيز على المحاكاة الموضوعية إلى أن فيبر لم يهمل مسألة الأقدمية في التدرج المهني، أخذ بعين الاعتبار وجود قواعد واضحة تنظم العمل، لهذا فإن متغير الترقية يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية¹ قواعده وتتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات

الوظيفية بحيث يتم تحديد منزلة العامل و المسؤوليات التي تقع على مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الوظيفية¹ و الاجتماعية و يعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء بغض النظر عن المكانة الاجتماعية و العلاقات الشخصية و القرابة و غيرها من العوامل الذاتية إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالترقية واعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية وارتأت إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة وموقعة في التدرج الوظيفي.

7-3- نظرية الفلسفة الإدارية:

يعد ماك غريفور من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، ولقد قام بتقديم مجموعة من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وتتمثل هذه الاقتراحات في:
وتقوم على جملة من الافتراضات أهمها:²

النظرية X:

- الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ولا يعمل إلا قليلا
- ليس للإنسان طموح ويكره المسؤولية
- يفضل الإنسان أن يقاد بدل من أن يقود
- الإنسان كائن منغلق داخليا فكل ما يهيمه ذاته فقط بحيث لا تهتمه بتاتا أهداف المنظمة ولأجل هذا فإن ممارسة الضبط الخارجي والتهديد بالعقاب والرقابة اللصيقة على الأفراد وتوجيههم باستمرار هو السبيل الوحيد لجعل الأفراد يعملون بجدية وفعالية أكثر.
- وتستند هذه الفروض على الطبيعة البشرية إلى مفهوم الدافع مفاده أن الإنسان يعمل على تلقي الأجر أساسا، أي هناك ارتباطا وثيقا بين الجهد المبذول للعامل والإشباع المادي الذي يمكن الحصول عليه نظير القيام بهذا العمل، ومن بين الأدوات الفعالة التي تمتلكها الإدارة في سبيل تحقيق هذا هو استخدام أسلوب الإشراف الدقيق والرقابة اللصيقة على الأفراد

¹ أحمد الأصفر واديب عقيل: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، مرجع سابق ص97.

² حنفي محمد محمود: السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 29.

وهذه النظرية هي التي كانت سائدة ومسيطره على الكثير من المنظمات، ومن أجل وضع ماك غريغور نظرية أكثر حداثة Y للحد من الآثار السلبية والتي أكد على ضرورة تبني مفاهيمها وفروضها من طرف مديري المنظمات المختلفة والتي تقوم على الفروض التالية:

-الإنسان كائن فعال قادر على العمل وراغب فيه.

-الإنسان مستعد لتنمية أهداف المنظمة وهذا الاستعداد نابع من تحمل مسؤوليته أمام كل المواقف التي تصادفه.

-إذا قدمت مكافأة للعامل فإنه يلتزم أكثر بالأهداف التنظيمية للمنظمة

-يمتلك الإنسان القدرة على الابتكار، والإبداع، الخلق والخيال الواسع

ويرى ماك غريغور في مجال إدارة المنظمات والأفراد أن إتباع نظرية Y سوف يؤدي إلى زيادة إنتاجيتها والرفع من مستوى أداء أفرادها غير أنه ومن أجل تحقيق التكامل والتوافق بين فإن ماك غريغور يلح على ضرورة اتخاذ أهداف المنظمة وأهداف الفرد في ظل نظرية الخطوات التالية:

-التوضيح الدقيق للمتطلبات العامة للوظائف " وصف الوظائف¹

-تحديد أهداف محددة يجب تحقيقها خلال مدة زمنية معينة"المعايير وتحديد المسؤوليات

-مباشرة العملية الإدارية تنمية القدرات والابتكار يؤدي إلى رفع مستواه الوظيفي وتألقه في مناصب عليا والترقية تعتبر الوسيلة التي من خلالها يتسلك السلم الوظيفي

-تقييم النتائج " فقد اعتبر ماك غريغور أن الإنسان يحب العمل ويسعى لتحمل المسؤولية

إذا هيئت له الظروف² وأن الزيادة في الأجور والمكافآت المادية ليس الوسيلة الوحيدة

لتحفيز العاملين، فهناك طرق أخرى معنوية ومادية في نفس الوقت كالترقية التي تحفز

الفرد وترفع مستوى الأداء والانضباط واحترام القيم التنظيمية

7-4- نظرية النسق الاجتماعي لتلكوت بارسونز:

¹ محمد سعيد سلطان: ادارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر بيروت 1993، ص320

² محمد عبيدات وآخرون: اساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 43.

يعالج بارسونز المؤسسة باعتبارها نسق اجتماعي يتألف من أنساق فرعية مختلفة، كالجامعات والأقسام والأدوات ويعرف التنظيم على أنه توجيه أساسي نحو تحقيق هدف معين يقوم بتحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية المكونة له، حتى يتلاءم الموقف مع المتطلبات الوظيفية والبيئة الخارجية ويذهب بارسونز إلى أن هناك أربعة متطلبات وظيفية تتحكم في بقاء النسق واستقراره ويعبر عن مشكلة تدبير الموارد البشرية والمالية لتحقيق أهداف التكيف المؤسسة.

تحقيق الهدف: ويتمثل في حشد الموارد التنظيمية لتحقيق الهدف عن طريق الموازنة والتكيف.

ويشير إلى العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضام التكامل والتماسك بين الأنساق الفرعية الكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر ويشير إلى ملاءمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتوائها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمية، ومن خلال هذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وهو بذلك ينظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته التي يشغلها داخل المؤسسة، وهو يعتمد في الترقية على وجود القواعد المعمارية الرسمية كوسيلة للضبط والتحكم، اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة والتخصص والحوافز المادية والمعنوية، وتوزيعها توزيعا عادلا.

وعليه فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي، وكعملية مهنية متدرجة ولا بد من أخذ بعين الاعتبار كفاءة الفرد ومهارته ووضعه في التخصص الذي يناسبه. باعتبار أن الأداء الناجح يتوقف على الرضا والإشباع الذي تحققه الحوافز والمكافآت مقابل قيامهم بأدوارهم.

وخلاصة القول إن التدرج المهني عند بارسونز يعتمد على كفاءة الفرد في إنجاز الدور المسند إليه داخل النسق الفرعي ومدى تحقيقه للتكامل والتبادل الوظيفي مع بقية الأدوار

في النسق الأكبر من أجل تحقيق التكامل داخل المؤسسة بصفة خاصة والمجتمع بصفة عامة.

7-4- نظرية تفويض السلطة:

تقر هذه النظرية أنه لا بد من الاهتمام بالشخصية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل، وكيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني¹، فهي تحاول تحليل البناء التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي وضرورة وجود نسق تعاوني بين بناءات التنظيم ويعمل على التوازن الداخلي والخارجي للسلوك، ويعتبر سلزنيك البناء الرسمي هو البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني وعليه فهو ينظر إلى الترقية من خلال طبيعة العلاقات الرسمية والعقلانية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيق وترتيب تلك الأساليب بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة.

ومن ثم فهو يشترط من أجل ترقية العامل الاعتماد على العقلانية والرشد والمعايير الموضوعية كالكفاءة والخبرة العلمية والمهارة.

7-5- نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون:

ينطلق ميرتون من تحليله للبناءات التنظيمية باعتباره أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة مستمرة تمارسه المستويات الرئاسية العليا عند تنفيذ الإجراءات التنظيمية من أجل المحافظة على استمرار المؤسسة.²

وتتميز الترقية الوظيفية عند ميرتون بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفة لتحقيق الأهداف، ويرى أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف. ويربط الترقية بعنصر الكفاءة والفعالية

¹ محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 25

² عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم مرجع سابق ص 343

ومكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية ومما سبق يتضح أن هذه النظرية تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهي تنظر، إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة.

7-6- نظرية النسق التعاوني:

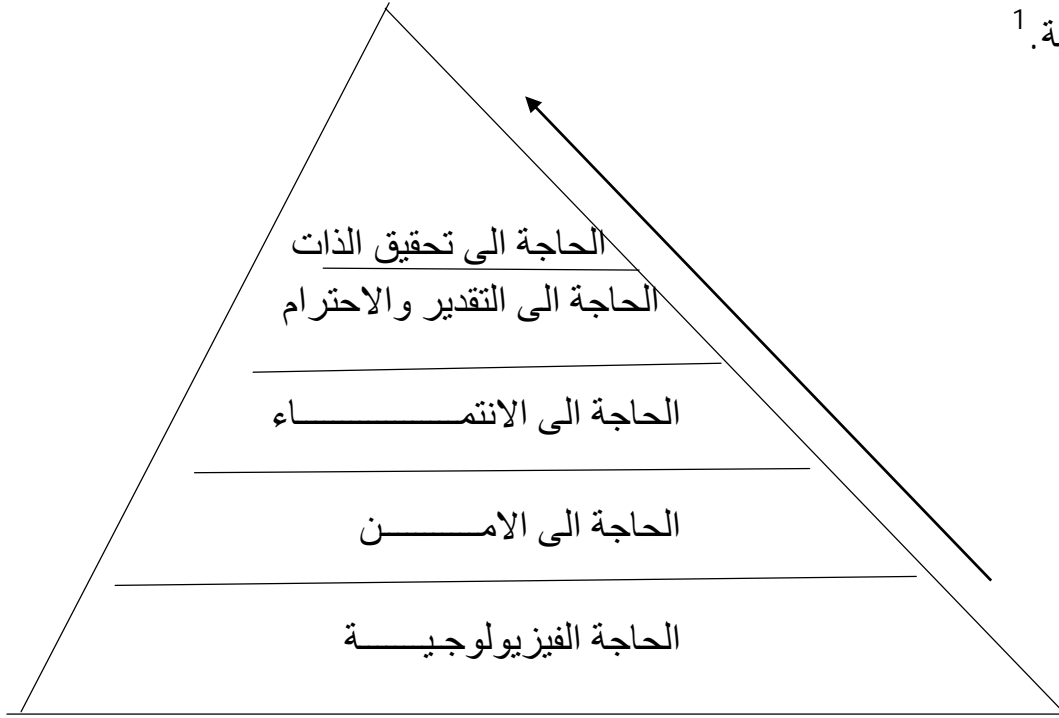
يقدم شستربارناد تحليله للتنظيمات من خلال النسق التعاوني حيث يرى أن كل نسق يكون تابع للأنساق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد حيث اهتم بارناد بالسلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالحاجيات وكيفية إشباعها أو إسهامات الأفراد داخل المؤسسة ومنه قد اهتم بارناد بتحليل طبيعة الإدارة من زاوية اجتماعية، حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة.

إن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة وما يتميز بها أي تنظيم هي تشكله من جماعات بشرية تتعاون فيها بينها من أجل أهداف يرى بارنارد أن تحقيق التوازن¹ بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد نمو دوافع عدة لدى الفرد ورغبات مثل الرغبة في التميز والترقية في العمل ولأجل تحقيق ذلك فهو يحاول تطوير مهارته والرفع من أدائه حتى يتمكن من تحقيق رغبة إضافية إلى الرغبة في الارتباط والانتماء بالآخرين والمشاركة في اتخاذ القرار. من خلال هذه النظرية نرى العامل بانتمائه إلى جماعة مهنية غير رسمية تربطهم أهداف مشتركة تحقق رغباتهم وتحقق أهداف المؤسسة لهذا يجب أن يسود هذه الجماعات جو من التعاون والتعاطف اجتماعيا لتحقيق الأهداف المنشودة والترقية هي إحدى رغبات العامل لتمييزه في العمل وعليه أن يطور مهارته ويحسن أدائه من خلال استجابته للمتغيرات التنظيمية المتعلقة بطبيعة العلاقات الاجتماعية والتعاون والتضامن.

¹ عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم مرجع سابق ص 342

7-7- نظرية الحاجات الإنسانية:

قدم إبراهيم ما سلو نظريته لتدرج الحاجات والتي وضعها في شكل هرم تدرجي مقسمة إلى خمس مجموعات رئيسية الحاجات الفزيولوجية في قاعدة الهرم تليها الحاجة الى تحقيق الامن ثم الحاجة الى الانتماء وبعدها الحاجة الى التقدير والاحترام وفي الأخير وفي اعلى الهرم تأتي حاجات تحقيق الاحترام والشكل التالي يوضح سلم الحاجات الإنسانية.¹



واهتم ما سلو بالترقية و دورها في ان اندفاع الأفراد نحو العمل و تحسين مستوى أدائهم و ذلك من اجل تحقيق التقدير و الاحترام و تحقيق الذات في منطلقا من فرض أساسي مؤداه أن الفرد يبدأ أو لا بإشباع حاجاته الأساسية المتمثلة في الحاجات الفيزيولوجية و الأمنية و الاجتماعية و إذا ما تم ذلك و أشبعها ينتقل لمحاولة إشباع حاجات المعنوية في أعلى الهرم حيث أن إشباع الحاجات له تأثير إيجابي و فعال مما يؤدي بالفرد إلى العمل و بذله المزيد من و إشباع الرغبة الملحة لديه في الوصول من خلال تدرجه إلى مكانة اجتماعية مميزة بمعنى آخر تلك الرغبة تدفع الفرد إلى النمو و التقدير و الوصول إلى أعلى الوظائف و هو تحقيقه الترقية.

¹ منصور احمد منصور: المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مكتب المطبوعات الجامعية الكويت، 1979، ص 25.

7-8- نظرية اتخاذ القرار:

إن الإسهامات الحقيقية لهيرت سيمون كانت بالاشتراك مع مارش جيمس في كتابه تنظيمات والذي تمحورت فكرته الرئيسية حول مفهوم التوازن التنظيمي والذي سبق لشستر برنارد أن تعرض له. ومن أهم إسهامات سيمون ومارش حول مفهوم التوازن التنظيمي ما يلي:

-إن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات على مغريات و حوافز من قبل المنظمة لقاء إسهامه فيها و يستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظر تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته.

يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها التي تقدمها.

وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم ويستمد مقومات بقائه منها والتي تعني أن المساهمات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات.

وحسب سيمون و مارش فإن إحداث التوازن التنظيمي يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحفز الأفراد و جلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، فالشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة و استمرارها و فعالية أدائها هو إحداث التوازن بين إسهامات الفرد و المغريات المقدمة إليه فهذه النظرية اهتمت بترشيد السلوك الفردي و الجماعي ليحقق أعلى مستويات الإنجاز باعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى الترقية من خلال تقديم العمل، التخصص و التدرج المهني و يتم ذلك وفق معايير الكفاءة والمقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة من البدائل المطروحة. حيث يوضح سيمون أن المنطلق الأساسي لهذا الاختيار السليم ذات الطبيعة العقلانية يعتمد على متغيرات الاتصال الرسمي وطبيعة التسلسل الإداري المهني ضمن فريق عمل.

فمثلا من أجل ترقية مشرف من المشرفين وحصوله على هذا النوع من الحوافز تعتمد الإدارة على إنجاز فريق عمله وعلى المقدرة والكفاءة الذاتية للمشرف معا حيث يعمل المشرف على توفير جو من العلاقات الإنسانية التي تؤثر بدورها على دوافع العمال للعمل ورفع الروح المعنوية وتوسيع التعاون والتضامن ويقر سيمون أنه من أجل استقرار العامل في المؤسسة لا بد من حدوث التوازن بين الحوافز والبواعث والإسهامات الفرد إضافة إلى ضرورة تحديد المسؤوليات لكل فرد ووضوحها وتوضيح ميكانيزمات الإنجاز مثل القواعد الرسمية وقنوات إيصال المعلومات والاهتمام برفع أداء الفرد من خلال وجود برامج تدريبية تؤهل العامل لشغل منصبه الحالي أو منصب أعلى في إطار سياسة الترقية. أن هذه النظرية تعالج مسألة الترقية في ضوء طبيعة القرارات والبناء التنظيمي فهي تنظر إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة ينبغي اتخاذ القرارات المتعلقة بها في الوقت المناسب وترشيد القرارات المتعلقة بالعمال وأوضاعهم المهنية.

خلاصة:

ان عملية الترقية لا تخرج عن كونها نتيجة لإصدار حكم موضوعي على قدرة وكفاءة العامل في اداء واجبات ومسؤوليات عمله وتهتم المنظمات من خلال إدارة الموارد البشرية فيها بترقية عمالها بالاستناد الى معايير واسس معينة كما تعد الترقية من العمليات المهمة التي تتمكن المنظمة عن طريقها من الحكم على دقة السياسات والبرامج وخاصة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وقد يتأثر نظام الترقية بالعديد من العوامل التي تقلل من فعاليته وموضوعته ولكي تحقق العملية النتائج المستهدفة منها يجب ان يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف.

الفصل الرابع:

الدراسة الميدانية

تمهيد

1. المنهج ومواصفاته
2. أدوات البحث
3. المجال البشري والزمني والمكاني
4. تحليل الفروض
5. النتائج

الفصل الرابع: الجانب الميداني

تمهيد:

بعد تطرقنا في الجانب النظري الى مفاهيم عامة حول التنظيم غير الرسمي واهم عناصره وخصائصه، كما تطرقنا بنوع من التفصيل الى عملية ترقية العاملين باعتبارها احدى الوظائف الرئيسية لهذه الإدارة، اما هذا الفصل فنهدف من خلاله الى معرفة مدى مطابقة الواقع العلمي لما نعرفنا عليه في الجانب النظري للدراسة من خلال معرفة واقع التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة ودوره في تفعيل اليات الترقية والاهمية التي يحظى بها هذا التنظيم وفيما إذا كان هذا التنظيم يلعب دور في مختلف المجالات المتعلقة سواء بالعامل في حد ذاته او بالإدارة.

وعلى هذا الأساس سنتعرف في هذا الفصل بدءاً من المؤسسة محل الدراسة، المجال الزمني للدراسة، المنهج ومواصفاته، أدوات جمع البيانات المستخدمة يليها تحليل نتائج الاستبيان وفي الأخير استخلاص أهم النتائج التي توصلنا اليها من خلال هذا البحث.

منهجية البحث وتقنيات جمع البيانات:

من خلال هذا الفصل سنتطرق ونبين المنهج الذي استعمل في هذه الدراسة من أجل البرهنة والتحقق من الفرضيات المطروحة في الإشكالية. بالإضافة إلى التطرق ووصف العينة وخصائصها وكيفية استخراجها والآليات المنهجية التي استعملناها لخدمة الدراسة.

1- منهج الدراسة:

في الواقع لا توجد طريقة علمية واحدة يمكن الاعتماد عليها بمفردها للكشف عن الحقيقة لأن طرق العلم تختلف باختلاف المواضيع التي يدرسها كل باحث ولكل منهج ووظيفة وخصائص يستخدمها كل مفكر وعالم وباحث في ميدان تخصصه.

1-1- تعريف المنهج:

يعرف المنهج على أنه "مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية"¹

كما يعرف بأنه "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حيث نكون بها عارفين"²

وفي هذه الدراسة تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لأنه المناسب للإجابة على الفرضيات والإشكالية، ويرجع ذلك إلى ملائمة لدراسة الظواهر الاجتماعية، لأنه يصف الظواهر وصفا موضوعيا من خلال البيانات المتحصل عليها باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي. ويقوم هذا الأخير على جمع الحقائق والمعلومات ومقارنتها وتحليلها وتفسيرها للوصول إلى تعميمات مقبولة، أو بعبارة أخرى هو دراسة وتحليل

¹ محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، القواعد - المراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 199، ص35
² عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009، ص99 .

وتفسير الظاهرة من خلال تحديد خصائصها وأبعادها وتوصيف العلاقات بينها، بهدف الوصول إلى وصف علمي متكامل لها.

2- أدوات البحث:

للبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته وهذه الأخيرة "تقنيات البحث" تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمد عليها الباحث، ففي دراستنا هذه استعملنا تقنية الملاحظة كما اعتمدنا على الاستمارة لأنها الوسيلة الأنجح في المناهج الوصفية.

2-1- الملاحظة:

وتعرف الملاحظة على انها " عملية مراقبة أو مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات".¹

واستعملت الملاحظة في هذا البحث من خلال الدراسة الاستطلاعية التي أجريت بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سلميان عميرات بالمسيلة حيث تمكنا من اخذ صورة عامة حول المؤسسة وشملت الملاحظة بعض الجوانب الخاصة بموضوع البحث.

2-2- الاستمارة:

2-2-1- تعريف الاستمارة :

تعرف الاستمارة على انها "قائمة تتضمن مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل الى عدد كبير من افراد المجتمع الذين يكونون العينة الخاصة بالبحث"² ومن خصائص الاستبيان انه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات بطرق مختلفة وكذلك يعطي الفرصة للمستجيب أن يعبر عن آرائه بوضوح بالإضافة الى انه يحقق عوامل مهمة

¹ محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002، ص173.

² مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000، ص165.

في البحث العلمي وهي الصدق والثبات وإمكانية الاستعمال وقد تضمنت الاستمارة 27 سؤالاً منها 18 سؤال مغلق و 09 أسئلة مفتوحة توزعت على المحاور التالية:

المحور الأول: ويتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة.

المحور الثاني: يتعلق ببيانات حول التنظيم غير الرسمي (القائد غير الرسمي الاتصال غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية).

المحور الثالث: ويشتمل على البيانات الخاصة بالترقية.

3- مجال الدراسة:

لا يمكن لأي دراسة أن تكتمل وتتضح إلا بعد تقديم بسيط لميدان الدراسة ألا وهو المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة بوضعها في إطارها البشري والمكاني والزمني والتطرق الى خصائص عينة الدراسة وكذا نسبة أفراد العينة.

3-1- المجال البشري:

3-1-1- مجتمع البحث :

إن مجتمع البحث في العلوم الإنسانية هو " مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقا والتي تتركز عليها الملاحظات¹ والمقدر بـ: 116 الموزع على الفئات المهنية المختلفة المكونة لمجتمع البحث في الجدول المبين أدناه كالتالي:

الفئة المهنية	عدد الموظفين الذين لديهم اقدمية أكثر من 05 سنوات	النسبة المئوية	حجم العينة
الأطباء	8	7%	6
شبه طبيين	75	65%	59
الإداريين	33	28%	25
المجموع	116	100%	90

¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبة، ط2، الجزائر، 2006، ص298

3-1-2-1-3- عينه الدراسة :

3-1-2-1-3- تعريف العينة

تعرف العينة على أنها" تشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة قيد الدراسة¹" وتختلف أنواع العينات باختلاف الطرق التي تتبع في اختيارها وان كانت جميعها تهدف الى تمثيل جميع مميزات وخصائص مجتمع البحث الأصلي، كما أن نوع العينة تتحكم فيه طبيعة الدراسة والاهداف المسطرة لها. لقد اعتمدنا العينة الطبقية على كل الفئات المهنية الثلاثة: الأطباء، شبه طبيين، والاداريين.

3-2-1-3- حساب حجم العينة

وكانت نسبة المعاينة حسب مجتمع البحث بأخذ 90 مفردة من مجتمع البحث أي بنسبة 30% ولحساب حجم العينة لكل فئة مهنية اتبعنا الطريقة التالية:

عدد الأطباء الذين تزيد اقدميتهم عن 05 سنوات

$$6 = \frac{90 \times 7}{100} \text{ اطباء}$$

عدد شبه طبيين الذين تفوق اقدميتهم 05سنوات

$$59 = \frac{90(65)}{100} \text{ شبه طبي}$$

عدد الاداريين الذين لديهم اقدمية أكثر من 05 سنوات

$$25 = \frac{90 \times 28}{100} \text{ اداري}$$

$$\text{حجم العينة} = 25 + 59 + 6 = 90$$

3-2-3- المجال الزمني :

إن مجال الدراسة الزمني بدا منذ اختيار موضوع الدراسة، مع القراءات الاستطلاعية حيث امتد من شهر فيفري إلى شهر ماي، وفي هذه الفترة قمنا بعدة محاولات لبناء الإشكالية، وقد كانت الأستاذة المشرفة في كل مرة توجه وتتوه إلى النقائص وبالطبع كانت تؤخذ بعين الاعتبار، أما بالنسبة لبناء الاستمارة وتوزيعها واسترجاعها فلقد أخذت من الوقت أسبوع وكان ذلك في شهر ماي.

¹ ربحي مصطفى عليان، البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، صفاء للنشر، ط1 ، عمان، 2009، ص22

3-3-المجال المكاني:

اقتصر المجال المكاني في ميدان الدراسة على المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة والتي تقع بوسط مدينة المسيلة بالتجزئة الترابية 36 المسماة فيلا غوز (VILLA ROSE) المسيلة

3-3-1-الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

بموجب القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 29 ذو الحجة الموافق لـ 26 أبريل 1998 المحدد للهيكل التنظيمي للمؤسسات الاستشفائية المتخصصة ويتجسد الهيكل التنظيمي للمؤسسة في المديرية العامة وتنبثق عنها المديريات الفرعية التالية:¹

المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:

تتكون هذه المديرية الفرعية من ثلاث (03) مكاتب مصنفة كالآتي: مكتب تسيير الموارد البشرية والمنازعات ومكتب الميزانية والمحاسبة ومكتب قيمة الصحة

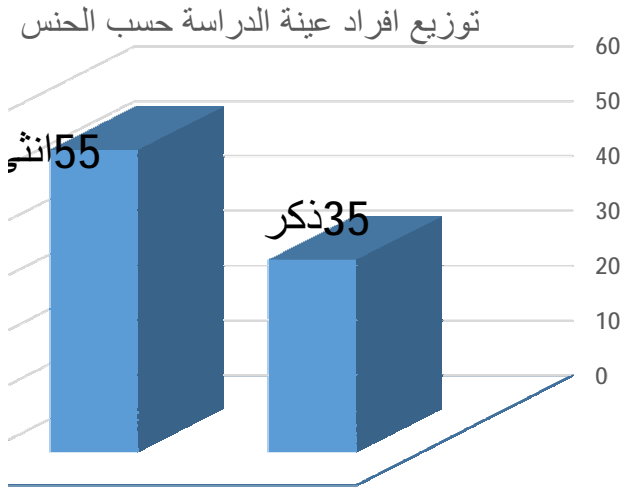
المديرية الفرعية للمصالح الاقتصادية المنشآت والتجهيزات:

وتشمل هذه المديرية الفرعية مكاتبين (02) ممثلة فيما يلي: مكتب المصالح الاقتصادية ومكتب المنشآت والتجهيزات والصيانة.

المديرية الفرعية للنشاطات الصحية:

تتضمن هذه المديرية الفرعية أربعة (04) مكاتب وهي مكتب الوقاية ومكتب تنظيم وتطوير النشاطات العلاجية ومكتب الاستقبال والاستعلامات والتوجيه وأخيرا مكتب القبول.

الجدول رقم (1) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الجنس:



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	35	38.9%
انثى	55	61.1%
المجموع	90	100%

تحليل الجدول

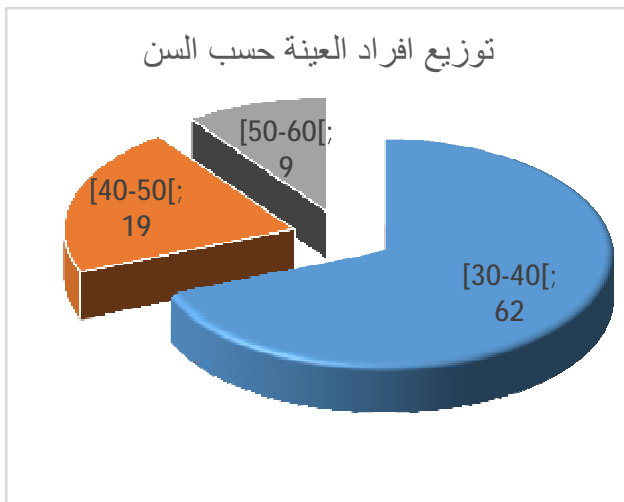
من خلال البيانات المتحصل عليها من الدراسة

الميدانية والمدونة في الجدول أعلاه والتي تبين توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس نجد ان نسبة الاناث تفوق نسبة الذكور أي ان نسبة الاناث تقدر بـ 61.1% ونسبة الذكور تقدر بـ 38.9% ويمكن تفسير ذلك بطبيعة المهنة (التوليد) داخل هذه المؤسسة والتي تتطلب موظفين من جنس اناث.

الجدول رقم (2) توزيع افراد عينة الدراسة حسب السن:

الفئات	التكرار	النسبة	مركز الفئة	ن _{اس}
[40-30]	62	69%	35	2170
[50-40]	19	21%	45	855
[60-50]	09	10%	55	495
المجموع	90	100%		3520

المتوسط العمري = مج (ن_{اس}) / مج (ن)



المتوسط العمري = $90/3520 = 39$ سنة

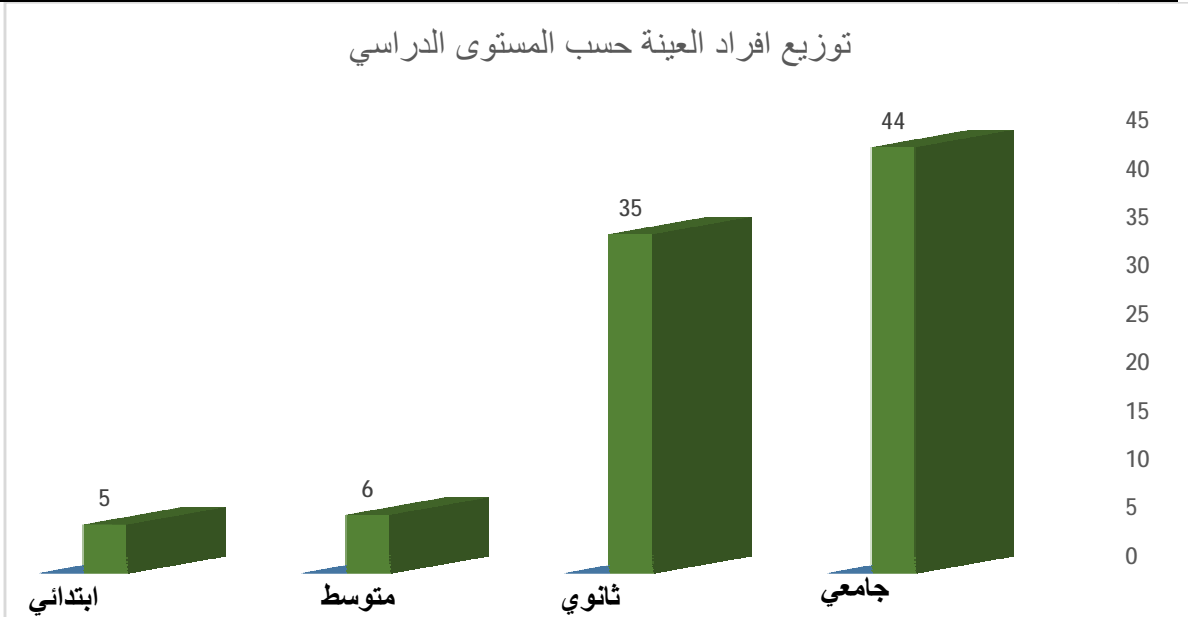
تحليل الجدول:

يبين الجدول أعلاه توزيع مفردات العينة للفئات العمرية حيث نجد أعلى نسبة 69% للفئة [40-30] تليها الفئة [50-40] بنسبة 21% وفي الأخير تأتي الفئة [60-50] بنسبة 4.44%.

عند حساب المتوسط العمري لمفردات عينة البحث نجده 39 سنة مما ينبغي استنتاجه أن المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات بالمسيلة تحوي جميع الفئات العمرية كما يكون الفرد في هذا السن قادر على العطاء وفي مستوى على من النضج الفكري.

الجدول رقم (3) توزيع افراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
5.55%	05	ابتدائي
6.66%	06	متوسط
39%	35	ثانوي
49%	44	جامعي
100%	90	المجموع



تحليل الجدول:

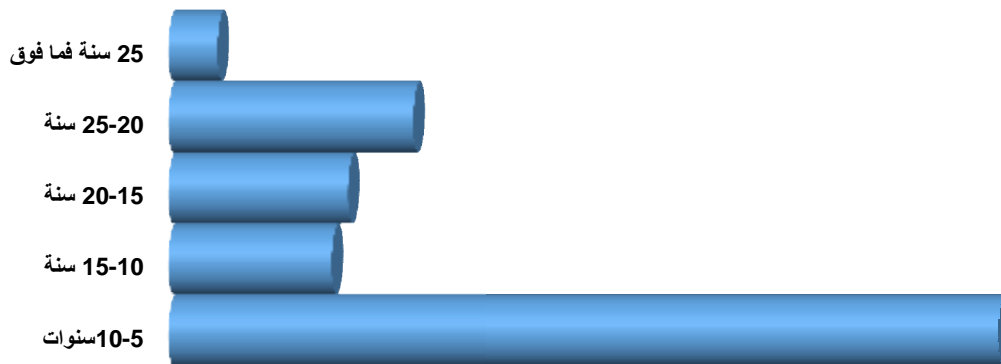
ان القراءة الإحصائية لبيانات الجدول المتعلق بتوزيع العينة حسب المستوى التعليمي، تم تسجيل أعلى نسبة مقدرة بـ 49% لدى الفئة ذات المستوى التعليمي الجامعي وبنسبة 39% عند فئة المستوى التعليمي الثانوي تليها نسبة 6.66 % عند المستوى التعليمي المتوسط بينما سجلت أدنى نسبة 5.55 % في المستوى التعليمي

ومن أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها في القراءة الإحصائية لهذا الجدول هو ارتفاع نسبة المستوى التعليمي الجامعي وهذا راجع الى طبيعة المهنة تتطلب مؤهل علمي عالي.

الجدول رقم (4) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الاقدمية:

الاقدمية	التكرار	النسبة%
10-5 سنوات	51	56.66%
15-10 سنة	10	9%
20-15 سنة	11	12.22%
25-20 سنة	15	16.66%
25 فما فوق	03	3.33%
المجموع	90	100%

توزيع افراد العينة حسب الاقدمية



تحليل الجدول:

نلاحظ من خلال البيانات الإحصائية لهذا الجدول أن الفئة [5-10] سنوات أقدمية جاءت بنسبة 56.66% من المبحوثين تليها نسبة 16.66 للفئة [20-25] سنة أقدمية بينما سجلنا نسبة 12.22% عند فئة [15-20] سنة أقدمية أما بالنسبة للفئة [10.15] فقد سجلنا نسبة 09% وفي الأخير تأتي الفئة [25] فما فوق بنسبة 3.33%.

سوسيولوجيا يمكننا تفسير ارتفاع النسبة عند المبحوثين فيما يخص الاقدمية عند الفئة التي تتراوح ما بين [5-10] سنوات أقدمية قد يرجع ذلك الى حداثة استقلالية المؤسسة ماليا وتمتعها بالشخصية المعنوية عن المؤسسة العمومية الاستشفائية الزهراوي حاليا أي ملك المؤسسة لميزانية خاصة بها مما تركها تستحدث أو تخلق مناصب عمل جديدة هذا من جهة ومن جهة أخرى زيادة درجة الاستيعاب لهذه المؤسسة بـ 104 سرير فيما كانت عالية بدرجة استيعاب بـ 64 سرير وهذا ما يتطلب زيادة اليد العاملة وبالتالي توظيف افراد جدد.

الجدول رقم (5) توزيع افراد عينة الدراسة حسب الرتبة:

الرتبة	التكرار	النسبة%
طبيب	06	6.66%
شبه طبي	59	65.55%
اداري	25	27.77%
المجموع	90	100%

تحليل الجدول:

ان القراءة الإحصائية لبيانات الجدول المتعلق بتوزيع العينة حسب والرتبة تبين ان أعلى نسبة سجلت لدى رتبة شبه طبي بنسبة 65.55% تليها نسبة 27.77% من الافراد المبحوثين يمثلون الإداريين اما نسبة 11.11% تمثل فئة الأطباء. ومن اهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها أن ارتفاع عند المبحوثين من الشبه طبيين % وهذا ما يمكن تفسيره

سوسيولوجيا بطبيعة المهنة المتمثلة في الخدمات الصحية وهو ما يتطلب يد عاملة وفيرة من صنف شبه طبي.

تحليل ومناقشة الفرضية الاولى:

للقائد غير الرسمي دور في تفعيل الليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة
موضوع الدراسة

الجدول رقم (6): يمثل العلاقة بين رفع الاهتمامات وطموحات الى المسؤول المباشر والاساس الذي تمت به الترقية.

المجموع	لا		نعم		هل يوجد شخص غير المدير او المسؤول تثق فيه يرفع اهتمامك وطموحاتك الى مسؤولك المباشر على أي أساس تمت ترقيتك
	ك	%	ك	%	
	ك	%	ك	%	الاقدمية
	23	25.55%	14	20.45%	
	20	22.22%	14	13.63%	الكفاءة
	47	52.22%	18	65.90%	الكفاءة والاقدمية
	90	100%	48	100%	المجموع
الكاي تربيع المحسوبة (khi^2) 6.82، الكاي تربيع المجدولة (khi^2) 5.99، درجة الحرية 2، مستوى الدلالة 0.05					

تحليل الجدول

تشير بيانات الجدول المبين أعلاه والذي يبين العلاقة بين رفع اهتمامات وطموحات الموظف من طرف شخص يحظى بالثقة وأسس الترقية حيث نجد نسبة 52.22 % من الباحثين يمثلون 47 موظف اجابوا بأن معايير الترقية تتم على أساس معيار الكفاءة والاقدمية منهم 65.90 % يمثلون 29 موظفا أجابوا بنعم بوجود شخص يرفع اهتماماتهم

وظموحاتهم الى المسؤول المباشر وان معيار الترقية يتم على أساس الكفاءة والاقدمية في حين نجد 37.5% من المبحوثين يمثلون 18 موظفا اجابوا بلا على ذلك. تليها 25.55 % من عينة البحث يمثلون 23 موظفا اجابوا بان معيار الترقية يتم على أساس الاقدمية منهم 29.16% يمثلون 14 موظفا اجابوا بلا حول عدم وجود شخص يرفع اهتماماتهم وظموحاتهم وان معيار الأقدمية حسب اقوالهم لا يؤخذ بعين الاعتبار اثناء عملية الترقية، بينما نجد نسبة 20.45 % يمثلون تسعة موظفين من المبحوثين اجابوا بنعم على ان الترقية تتم على أساس الاقدمية مع وجود شخص يعمل على رفع اهتماماتهم وانشغالاتهم وجاءت نسبة 22.22 % يمثلون 20 موظفا اجابوا لأجل الترقية تتم على أساس الكفاءة منهم 29.16 % يمثلون 14 موظفا صرحوا بأنه لا يوجد شخص يعمل على رفع اهتماماتهم وظموحاتهم وان الترقية لا تتم على أساس معيار الكفاءة في حين نجد نسبة 13.63 % يمثلون 06 موظفين اجابوا بنعم فيما يخص وجود شخص يرفع من اهتماماتهم مع ان الترقية تتم على أساس الكفاءة.

بما أن قيمة الكاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة الكاي التربيع المجدولة نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع. أي توجد علاقة بين وجود شخص يعمل رفع اهتمامات وظموحات الموظفين وأسس الترقية.

ان القراءة السوسولوجية لهذه المعطيات ومن خلال إجابات الافراد المبحوثين تبين أن عملية الترقية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتم عن طريق الكفاءة والاقدمية وهي السياسة المعقولة في ذلك وهي التي تجمع وتوازن بين العاملين، الكفاءة والكفاءة حيث تكسب ثقة الافراد مما يجعلهم يؤمنون بعدالة الترقية وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة وضمان بقائهم وذلك بوجود وساطة تهتم دائما بقضايا الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم الوظيفية منها الترقية كما قد يرجع هذا التفسير الى الثقة التي يحظى بها القائد غير الرسمي من طرف الموظفين وطاعته وهذا ما يتيح له الفرصة لأثبات مركزه داخل الجماعة وقيادته لها مما يفسح له المجال ان يرفع اهتمامات وظموحات الموظفين وطرح

انشغالاتهم أمام الإدارة والدور الذي يلعبه كمنسق بين الإدارة والموظف في حل المشكلات المهنية والاجتماعية وتسويتها نتيجة التفاهم وحسن التعامل بين الأطراف وهو ما أقرته نظرية التكوين الإداري لهنري فايول¹ بأهمية التنظيم غير الرسمي في نشر المعلومات وتحقيق التوازنات بين احتياجات العمال وأهداف المؤسسة وإمكانية حل المشكلات الطارئة والمشكلات الاعتراضية. وهو ما نلتمسه كذلك في نظرية العلاقات الإنسانية لالتون مايو قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية حيث ترى بأن العامل ليس كائنًا سيكولوجيًا منعزلاً ولكنه عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة، والمتمثلة في التنظيم غير الرسمي ومن تم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، وما يمكن أن يحققه من مزايا وبالتالي فهو يحقق أهداف التنظيم، من جهة وحاجات ورغبات الأفراد من جهة ثانية، وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها وهو يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي.

¹ انظر المداخل النظرية ص42.

الجدول (07): بين العلاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة ومعرفة

الموظف لحقه في الترقية

المجموع		لا		نعم		هل يوجد شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة يقدم لك النصائح لحصولك على فرص لتأمين مستقبلك الوظيفي كيف تعرف ان لك الحق في الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	
58%	52	63.41%	26	53.06%	26	من خلال إعلانات الإدارة
9%	10	2.43%	01	18.36%	09	عن طريق زميل نفوذ
31%	28	34.14%	14	28.57%	14	من خلال معلومات الخاصة في مجال العمل
100%	90	100%	41	100%	49	المجموع
معامل التوافق = 0.24CC						

تحليل الجدول:

من خلال بيانات الجدول أعلاه والذي يبين العلاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة يقدم النصائح للحصول على فرص لتأمين المستقبل الوظيفي للموظف وكيفية معرفة الموظف أن له الحق في الترقية نلاحظ ان نسبة 58% من عينة البحث يمثلون 52 موظفا منهم 63.41% يمثلون 26 موظف اجابوا بلا فميا يخص وجود شخص بارز ومحترم يقدم النصائح حول المستقبل الوظيفي كما ان مصدر معرفتهم لحقوقهم في الترقية لا تكون عن طريق إعلانات الإدارة في حين نجد نسبة 53.06% يمثلون 26 موظفا اجابوا بنعم ان هناك شخص بارز ومحترم يقدم لهم النصائح حول فرص لتأمين مستقبلهم الوظيفي وان مصدر معرفة حقوقهم في الترقية يكون عن طريق إعلانات الإدارة، تليها نسبة 31% من فئة المبحوثين يمثلون 28 موظفا منهم 34.14% يمثلون 14 موظفا

بأنه لا يوجد شخص بارز يقدم لهم النصائح حول مستقبلهم الوظيفي واما طرق معرفتهم لحقوقهم الخاصة بالترقية لا تكون من خلال معلومات شخصية في مجال العمل ونسبة 8.57 % يمثلون 14 موظفا اجابوا بنعم حول وجود شخص بارز ومحترم يضمن لهم فرص لتأمين مستقبلهم الوظيفي وذلك مع معرفة حقهم في الترقية عن طريق المعلومات الخاصة وبلغت نسبة 09 % من المبحوثين يمثلون 10 موظفين منهم نسبة 18.36 % اجابوا بنعم بأن هناك شخص بارز ومحترم يقدم لهم النصائح حول مستقبلهم الوظيفي وان طرق حصولهم على الترقية عن طريق زميل له نفوذ داخل المؤسسة في حين نجد نسبة 2.43 % اجابوا بأنه لا يوجد شخص بارز ومحترم يقدم لهم النصائح حول مستقبلهم الوظيفي وان طرق حصولهم على الترقية لا تكون عن طريق زميل له نفوذ. وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق انه لا توجد علاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة يقدم نصائح للحصول على فرص لتأمين المستقبل الوظيفي ومعرفة الموظف لحقه في الترقية.

بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 > 0.24CC$ وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

والتفسير السوسولوجي لهذه النتائج توحى بوجود شخص بارز ومحترم وهو القائد غير الرسمي لكن لا يستطيع القيام بدوره قد يرجع ذلك الى قلة الثقة والاحترام التي يحظى بها من طرف الموظفين وعدم قدرته على اثبات وجوده والتأثير في أفراد جماعته واقناعهم كما قد يرجع ذلك الى سوء العلاقة والتفاهم بينه وبين الموظفين مما تسبب هذه العوامل عراقيل وتحديات من نشاطاته وتفقدته صفة القيادة وبالتالي لا يستطيع التأثير فيهم من اجل تقديم نصائح وتوجيهات حول العمل وتلبية رغباتهم وتحقيق أهدافهم المهنية والاجتماعية مما يولد عزوف الموظفين عنه. وهو ما تؤكد نظرية التبادل الاجتماعي لبتيير بلاو¹ والتي تقوم على أساس العوائد التي يحققها الفرد فكلما حقق الفرد أكبر عائد من التكلفة

¹ انظر المداخل النظرية ص44

زاد انتمائه الى الجماعة والعكس صحيح وذلك لعدم تلبية لرغباتهم وتحقيق مصالحهم والرجوع الى اللوائح والنشرات القانونية والايامن بها واحترامها وقناعتهم بذلك والعودة الى الإدارة مباشرة في اطار رسمي وهو ما يخدمهم دون وساطة لتقديم اهتماماتهم دليل على انهم لا يعانون مشاكل وعراقيل مع الإدارة حيث ان هذه الإدارة تتمتع بقيادة ديمقراطية وفسح المجال امام موظفيها من اجل تسهيل وتأمين مستقبلهم المهني.

جدول رقم (08): يبين العلاقة بين وجود شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة والعلم بقوانين الترقية.

المجموع	لا		نعم		هل يوجد شخص تحترمه باحترام أوامر المسؤول المباشر يعمل على تحفيزك عن العمل عن طريق ماذا تكون على علم بقوانين الترقية	
	ك	%	ك	%		
	ك	%	ك	%	من خلال منشورات الادرة	
	65	72.00%	24	83.67%	41	
	11	12.00%	05	12.19%	06	عن طريق زميل نفوذ
	14	16%	12	29.26%	02	عن طريق العلاقات الشخصية
	90	100%	41	100%	49	المجموع
معامل التوافق = 0.33CC						

تحليل الجدول:

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا جليا أن نسبة 72 % من المبحوثين يمثلون 65 موظفا تتصدرها نسبة 83.67 % يمثلون 41 موظفا اجابوا بنعم حول وجود شخص يقدم لهم النصائح حول مستقبلهم الوظيفي وان العلم بقوانين الترقية يكون من خلال منشورات الإدارة في حين نجد نسبة 58.53 % يمثلون 24 موظف اجابوا بعد وجود شخص يقدم

لهم النصائح حل مستقبلهم الوظيفي وان العلم بقوانين الترقية لا تكون عن طريق الإدارة تليها نسبة 16 %يمثلون 14 موظف منهم نسبة 29.26 % يمثلون 12 موظف اجابوا بعدم وجود شخص يقدم لهم النصائح حول مستقبلهم الوظيفي مع ان العلم بقوانين الترقية لا تكون عن طريق العلاقات الشخصية في حين نسبة 04.08 % اجابوا بنعم حول وجود شخص يقدم لهم النصائح حول وان العلم بقوانين الترقية تكون عن طريق العلاقات الشخصية وفي الأخير تأتي نسبة 12 %من المبحوثين يمثلون 11 موظف منهم نسبة 12.24 % أجابوا بنعم حول وجود شخص يهتم بمستقبلهم الوظيفي وان هناك زميل له نفوذ يدلهم على قوانين الترقية. وبما قيمة معامل التوافق $0.25 < 0.33CC$ وبالتالي تؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ان التفسير السوسولوجي لهذه المعطيات الإحصائية هو دليل على درجة من الثقة والاحترام يولونها الافراد لهذا الشخص داخل المؤسسة والتوجه الإيجابي نحوه مما يجعله يمارس تأثيرا قويا على اتجاهات وممارسات الافراد داخل المؤسسة منها تحفيز العمال بكفاءة وفعالية هذه صفة من صفات القائد غير الرسمي وطاعة أوامره والعمل بتوجيهاته والعمل على الزيادة في الأداء وتحسينه وهو ما يظهر في الدور الذي يلعبه القائد غير الرسمي في اشباع رغبات الافراد وتلبية حاجياتهم منها منح الفرصة أمام الموظف الى يحصل على الترقية.

جدول رقم (09) يبين العلاقة بين وجود شخص يحظى بالثقة ووقت الترقية.

المجموع		لا		نعم		هل يوجد شخص تثق به يعمل على رفع طموحاتك واهتماماتك الى مسؤولك المباشر هل تمت ترقيتك في وقتها المناسب
%	ك	%	ك	%	ك	
53.33%	48	42.85%	18	64.58%	31	نعم
45.55%	41	57.14%	24	35.4%	17	لا
100%	90	100%	42	100%	48	المجموع
<p>الكاي تربيع المحسوبة $(4.26(khi^2))$، الكاي تربيع الجدولة $(3.84(khi^2))$، درجة الحرية 1، مستوى الدلالة 0.05</p>						

تحليل الجدول:

من قراءتنا الإحصائية للجدول نجد ان بسبة 53.334 % من المبحوثين يمثلون 48 فردا منهم نسبة 64.58 % من افراد العينة يصرحون بوجود شخص يحظى بالثقة يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات الترقية تتم في وقتها المحدد بينما نسبة 42.85 % من المبحوثين اجابوا بلا على عدم وجود شخص يحظى بالثقة يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات وان الترقية تتم في وقتها المحدد في حين نجد ان نسبة 45.55 % من المبحوثين منهم نسبة 57.1455.10 % اجابوا بلا على عدم وجود شخص يحظى بالثقة يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات وان عملية الترقية لا تتم في وقتها المحدد ونسبة 34.14 % اجابوا بعدم وجود شخص يحظى بالثقة يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات وان عملية الترقية تتم في وقتها المحدد. وبعد حسابا قيمة كاي تربيع نجد ان قيمة الكاي تربيع المحسوبة أكبر من قيمة الكاي التربيع الجدولة نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل الذي يؤكد وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

وتفسير ذلك ان التوجه القوي لأفراد العينة الى الشخص المحترم يعني ان هناك تأثير للشخص الذي يحظى بالثقة داخل المؤسسة على الافراد وكذا الإدارة وهو ما يتيح له الفرصة في تفعيل اليات الترقية والعمل على حدوثها في وقتها المحدد وهذا راجع الى الثقة التي يكتسبها من افراد جماعته مما يجعلهم يطرحون انشغالاتهم الى هذا الشخص البارز والمحترم داخل المؤسسة والذي يلعب دور الوسيط بين الرؤساء والمرؤوسين لتسهيل وحل المشاكل المتعلقة بالمستقبل الوظيفي للموظفين والمتمثل في الترقية والاهتمام بهم و تلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

تحليل ومناقشة الفرضية الثانية:

تساهم العلاقات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات

الجدول (10): يبين العلاقة بين الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والطريقة التي يعلم بها قوانين الترقية.

المجموع		لا		نعم		هل الالتقاء مع الأصدقاء يساعدك على تدرجك المهني عن طريق ما تكون على علم بقوانين الترقية
ك	%	ك	%	ك	%	
65	72%	20	80%	45	69%	من طريق منشورات الإدارة
11	12%	02	4%	09	13%	عن طريق زميل نفوذ
14	16%	03	6%	11	17%	عن طريق العلاقات الشخصية
90	100%	25	100%	65	100%	المجموع
معامل التوافق CC = 0.10						

تحليل الجدول

من خلال البيانات الإحصائية للجدول أعلاه والخاص بالعلاقة بين الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم يساعدك على تدرجك المهني وطريقة العلم بقوانين الترقية نجد ان نسبة 72% من المبحوثين يمثلون 65 موظف تنصدرها نسبة 80% من المبحوثين اجابوا على ان الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم لا يساعدهم على تدرجتهم المهني وان العلم بقوانين الترقية تكون عن طريق منشورات الإدارة ونسبة 69% من المبحوثين اجابوا بنعم على ذلك تليها نسبة 16% من المبحوثين منهم نسبة 17% من عينة البحث يقرون أن الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم

يساعد على التدرج المهني والعلم بقوانين الترقية عن طريق العلاقات الشخصية ونسبة 06 % من المبحوثين الذين اجابوا بأن الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم لا يساعدهم على تدرجهم المهني والعلم بقوانين الترقية لا يكون عن طريق العلاقات الشخصية وبلغت نسبة 12% من المبحوثين منهم نسبة 13 % من عينة البحث صرحوا بأن الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم يساعد على تدرجهم المهني والعلم بقوانين الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ.

وبالتالي لا توجد علاقة بين الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والعلم بقوانين الترقية وهو ما تؤكد قيمة معامل التوافق التي تؤكد على عدم وجود علاقة بين متغير الالتقاء والاجتماعات ومتغير العلم بقوانين الترقية حيث نجد أن $CC > 0.10 > 0.25$ وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

والتفسير السوسولوجي لهذا هو اللقاءات والاجتماعات لا تخدم الافراد في الأمور المهنية وهذا ما يتضح من خلال الجدول وان العلم بقوانين الترقية يكون عن طريق الإدارة فهذا يعني ان التزام الفرد بكل ما هو رسمي أي اللوائح والقوانين التنظيمية وأن سياسة الترقية تتم بطريقة موضوعية وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الافراد والعلاقات غير الرسمية ليس لها دور في تفعيل اليات الترقية. وهو ما نلتمسه في نظرية البيروقراطية لماكس فيبر حيث يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها كما يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلا فالترقية تكون على أساس الأقدمية أو الإنجاز والكفاءة في العمل أو كليهما معا وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

لهذا فإن متغير الترقية يصبح هو الآخر مسألة روتينية واضحة لأنها تستند إلى رشد المؤسسة وعقلانية قواعده وتتنظر هذه النظرية لمسألة التدرج المهني على أنه مطلب أساسي من متطلبات الوظيفة بحيث يتم تحديد منزلة العامل و المسؤوليات التي تقع على

مكانته في التدرج ومتطلبات مكانته الوظيفية و الاجتماعية و يعتمد نظام الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو كليهما وفقا لحكم الرؤساء بغض النظر عن المكانة الاجتماعية و العلاقات الشخصية و القرابة و غيرها من العوامل الذاتية إذن نستنتج أن هذه النظرية اهتمت بالترقية واعتبرتها مطلبا من متطلبات الوظيفة. ركزت من خلالها على الكفاءة بالإضافة إلى الأقدمية وارتأت إلى أن الترقية تقوم بتحديد مكانة العامل في المؤسسة وموقعه في التدرج الوظيفي.

الجدول (11): يبين العلاقة بين تبادل الاهتمامات والمصالح وحالة تأخر الترقية

المجموع		لا		نعم		هل تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد يساعدك على تحقيق اهدافك عند تأخر ترفيتك بمن اتصلت
%	ك	%	ك	%	ك	
81%	73	72%	18	85%	55	الادارة
9%	17	28%	07	15%	10	زميل محترم وله نفوذ
100%	90	100%	25	100%	65	المجموع
الكاي تربيع المحسوبة $1.87(khi^2)$ ، الكاي تربيع الجدولة $3.84(khi^2)$ ، درجة الحرية 1، مستوى الدلالة 0.05						

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية لبيانات الجدول المبين أعلاه تبين أن نسبة 81 % من أفراد العينة يمثلون 73 موظف تنصدرها نسبة 85 % ممن اجابوا بنعم على تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد يساعد على تحقيق الأهداف وان مشكل تأخر الترقية يحل عن طريق الإدارة في حين ان نسبة 72% من المبحوثين الذين اجابوا بأن تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد لا يساعد على تحقيق الأهداف وان مشكل تأخر الترقية لا يحل عن طريق الإدارة تليها نسبة 09 % من المبحوثين منها نسبة 28 % من عينة البحث

اجابوا من اجل تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد لا يساعد على تحقيق الأهداف وحل مشكل الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ في حين ان نسبة 15 % من المبحوثين اجابوا بنعم على ان تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد يساعد على تحقيق الأهداف وحل مشكل الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ

ومما تؤكد قيمة كاي تربيع المحسوبة والتي تؤكد عدم وجود علاقة بين تبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد وحل مشكل التأخر في الترقية.

ومن خلال النتائج الإحصائية ان افراد المؤسسة يتوصلوا الى تحقيق اهدافهم بطرق رسمية وبالتوجه القوي نحو الإدارة لتوجيههم الوجهة الصحيحة فهم افراد منعزلون يميلون الى القيادة الرسمية وليس الى التبعية ووجود تنسيق بين الإدارة والموظفين فهي دائما تعمل على تطبيق الإجراءات والأساليب القانونية والابتعاد سياسة الاجحاف في حق موظفيها هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن تفسير بوجود علاقة طيبة بين الإدارة وموظفيها كما يمكن أن يرجع ذلك الى النقص في الروابط للعلاقات الاجتماعية وغير الرسمية.

وهو ما اشارت اليه نظرية النسق الاجتماعي لتلكوت بارسونز¹ فيما يخص العلاقات بين الوحدات، ويهدف إلى تحقيق التضامن والتكامل والتماسك بين الأنساق الفرعية والكمون والمحافظة على النمط وإدارة التوتر ويشير إلى ملاءمة استيعاب التوترات التنظيمية واحتواءها من خلال خلق دوافع لدى الأفراد في أداء مهامها التنظيمي، ومن خلال هذه النظرية فالتنظيم يقوم على عدة متغيرات منها تقسيم العمل والتخصص، وهو بذلك ينظر إلى الترقية كمتطلب وظيفي في البناء التنظيمي فلا بد منه.

¹ انظر المداخل النظرية ص45

الجدول (12): يبين العلاقة بين اساس اختيار الصديق وعلم المبحوث في حقه في الترقية

المجموع		التفاهم والتعاون		التمائل في السن		التجاور في العمل		الاقدمية		كبر السن		على أي أساس تختار زميلك كيف تعرف ان لك الحق في الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
57.77%	52	61.76%	42	50%	01	100%	03	50%	04	22.22%	02	من خلال إعلانات الإدارة
11.11%	10	8.82%	06	50%	01	00%	00	25%	02	11.11%	01	عن طريق زميل له نفوذ
31.11%	28	29.41%	20	00%	00	00%	00	25%	02	66.66%	06	من خلال معلوماتك الخاصة
100%	90	100%	68	100%	02	100%	03	100%	08	100%	09	المجموع
معامل التوافق 0.35CC												

تحليل الجدول:

من قراءتنا للجدول يتضح لنا ان نسبة 57.77 % من المبحوثين وتتصدرها نسبة 100 % من المبحوثين على ان اختيار الصديق يكون أساس التجاور في العمل تليها نسبة 61.76 % من المبحوثين اختيار الصديق يكون على أساس التفاهم والتعاون كما تساوت النسب بـ 50 % من المبحوثين على ان اختيار الصديق يكون على أساس الاقدمية والتمائل في السن في حين نجد نسبة 22.22 % اجابوا على ذلك بأنه يكون على أساس كبر السن وان العلم بالحق في الترقية يكون من خلال إعلانات الدارة. تليها نسبة 31.11 % من المبحوثين تتصدرها نسبة 66.66 % الذين اجابوا بان اختيار الصديق يكون عن طريق كبر السن تليها نسبة 29.41 % اجابوا على ذلك بأنه يتم على أساس التفاهم والتعاون بينما نجد نسبة 25 % ممن اجابوا على ذلك بأنه يتم على أساس الاقدمية وجاءت نسبة 11.11 % من عينة البحث منها نسبة 50 % من المبحوثين اجابوا بأن اختيار صديق يكون على أساس التماثل في السن تليها نسبة 25 % تكون على أساس الاقدمية ونسبة

11.11 % على أساس كبر السن ونسبة 8.88 % على أساس التفاهم والتعاون وان العلم بالحق في الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ.

ومن خلال معامل التوافق الذي يؤكد وجود علاقة بين اختيار الأصدقاء ومعرفة الحق في الترقية فان أسس اختيار الأصدقاء من مؤشرات العلاقات غير الرسمية فهو يساهم في حصول الفرد على معلومات فيما يخص مستقبله المهني واحقيته في الترقية.

ومن خلال هذه النتائج يمكن تفسير ذلك ان الانسان كائن اجتماعي بطبعه ووجود التنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها هذا ما يترك الموظفين يدخلون في علاقات تلقائية مع بعضهم البعض لعدة اعتبارات منها التماثل في السن والمهنة بالإضافة الى أهمية التعاون والتفاهم في تدعيم هذه العلاقات الذي يؤدي الى الانسجام وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية واشباع الرغبات وتلبية الحاجيات والتي لا يمكن اشباعها في التنظيم البيروقراطي وهذا ما يسمح باتساع دائرة الصداقات التي تساعد على جمع المعلومات ومعرفة الافراد لم يتعلق بمسارهم المهني. وحسب نظرية التوازن لثيودور نيوكمب¹ والذي يرجح افتراض أن انجذاب الافراد الى بعضهم البعض يستند الى الاتجاهات المشتركة بينهم نحو الأهداف وسبل تحقيقها إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة من الانجذاب. ولا تهمل هذه النظرية عاملي القرب المكاني والتفاعل بين الافراد وأثرها في خلق درجة من الانجذاب بينهم فلأهداف والاتجاهات المشتركة بين الافراد دور بارز في تكوين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية لأن المصالح المشتركة بصفة عامة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها.

¹ انظر المداخل النظرية ص44.

الجدول رقم (13): يبين العلاقة بين الالتقاء والاجتماع مع الزملاء ومعرفة الحق في الترقية

المجموع		لا		نعم		هل الالتقاء مع الزملاء يساعدك على تدرجك المهني كيف تعرف ان لك الحق في الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	من خلال إعلانات الإدارة
37.77	34	38.35%	28	29.41%	5	عن طريق زميل نفوذ
44.44	40	39.72%	29	64.70%	11	من خلال معلوماتك الخاصة
18.88	17	21.19%	16	5.88%	1	المجموع
100	90	100%	73	100	17	معامل التوافق = 0.29CC

تحليل الجدول:

عند قراءتنا للجدول نلاحظ ان النسبة 44.44% من المبحوثين منهم نسبة 64.70% اجابوا بان الالتقاء والاجتماع مع الزملاء يساعدهم على تدرجهم المهني ومعرفة حقهم للترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ بينما نسبة 39.72% من المبحوثين اجابوا بأن الالتقاء مع الزملاء لا يساعدهم عن تدرجهم المهني وان معرفة حقهم في الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ. تأتي النسبة 37.77% من المبحوثين منهم نسبة 38.35% اجابوا بان الالتقاء مع الزملاء لا يساعدهم على التدرج المهني في حين ان نسبة 29.41% من المبحوثين اجابوا بان الالتقاء مع الزملاء يساعدهم على تدرجهم المهني ومعرفة حقهم في الترقية يكون عن طريق الإدارة. في الأخير تأتي النسبة 18.88% من المبحوثين منهم نسبة 21.19% اجابوا بان الالتقاء مع الزملاء لا يساعدهم في تدرجهم المهني وان معرفة حقهم للترقية يكون من خلال معلوماتهم الخاصة في حين ان نسبة 5.88% من المبحوثين اجابوا بان الالتقاء مع الزملاء يساعدهم على تدرجهم المهني وان معرفة حقهم للترقية يكون خلال معلوماتهم الخاصة.

ان التفسير لهذه النتائج عند اجتماع الافراد وتفاعلهم يفسح لهم المجال لتكوين علاقات اجتماعية وشخصية، تمكنهم من التجمع في مجموعات عمل نتيجة تقارب أفكارهم والتفاهم والتعاون بينهم. وتواجههم مشاكل متشابهة يلجؤون إلى حلها اجتماعيا لكي يسهل عليهم ذلك أو يتفقدون على تحقيق نتائج وأهداف موحدة لديهم، وإشباع حاجاتهم من ذلك. أو أنهم متواجدون في أماكن متقاربة فيما بينهم فهذه العلاقات لا تحددها الإدارة بصورة مباشرة، وإنما هي شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ من هذه الظروف أو تلك. وكلما كانت هذه العلاقات قوية فإن تعتبر مؤشر لقوة التماسك وتزداد قدرة الجماعة على فرض معاييرها على الأعضاء وهو ما يتوافق والدراسة السابقة لمحمد على محمد والتي يؤكد فيها على أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل.¹

¹ انظر الدراسات السابقة ص 10

تحليل ومناقشة الفرضية الثالثة:

يساهم الاتصال غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة

الجدول (14): يبين العلاقة بين عملية الاتصال بالزملاء ومعرفة الحق في الترقية.

المجموع		لا		نعم		هل الاتصال بالزملاء يكون خارج أوقات العمل كيف تعرف ان لك الحق في الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	من خلال إعلانات الإدارة
58%	52	63%	34	51.42%	18	
11%	10	9%	05	14.28%	05	عن طريق زميل نفوذ
31%	28	28%	16	34.28%	12	من خلال معلوماتك الخاصة
100%	90	100%	55	100%	35	المجموع
الكاي تربيع المحسوبة ($1.10(khi^2)$ ، الكاي تربيع الجدولة ($5.99(khi^2)$ ، درجة الحرية 2، مستوى الدلالة 0.05						

تحليل الجدول:

من خلال قراءة الجدول نلاحظ ان نسبة 58 % من المبحوثين تصدرها نسبة 63 % اجابوا بأن عملية الاتصال بالزملاء او المسؤولين في المؤسسة لا تكون خارج اوقات العمل وان معرفة الحق في الترقية لا تكون عن طريق الإدارة. تليها نسبة 31 % من المبحوثين منهم نسبة 34.28 % من الافراد المبحوثين اجابوا "نعم" على ان عملية الاتصال بالزملاء او المسؤولين في المؤسسة تكون خارج اوقات العمل وان معرفة الحق في الترقية تكون عن طريق معلومات خاصة ونسبة 28% من المبحوثين اجابوا بلا على ذلك وبلغت نسبة 11% من فئة المبحوثين منهم من اجابوا بنعم حول عملية الاتصال مع الأصدقاء تكون خارج أوقات العمل بنسبة 14.28 % وان التعرف على حقهم في الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ ونسبة 9 % اجابوا بلا على ذلك. وهو ما تؤكد قيمة كاي

تربيع بعدم وجود علاقة بين عملية الاتصال بالزملاء او المسؤولين في المؤسسة تكون خارج اوقات العمل ومعرفة الحق في الترقية.

ومن خلال القراءة الإحصائية للجدول نستطيع تفسير ذلك بان فهم الافراد لحدود حقوقهم في الترقية يكون بطرق رسمية داخل المؤسسة نتيجة لوضوح النصوص التنظيمية وأهمية نظام المعلومات في المؤسسة فان عملية الحصول على المعلومة يكون مباشرة من الإدارة هذا ما يؤكد فعالية التنظيم الرسمي والدور الذي يلعبه في نقل المعلومة ووفرته دون تدخل أطراف أخرى وبالتالي فالأفراد لا يولون اهتماما للاتصال غير الرسمي رغم وجوده وهم دائما في توجه قوي نحو الإدارة ولا يعترفون إلا بما هو رسمي. فالاتصال غير الرسمي ليس له تأثير في افراد المؤسسة في فهم حدود حقوقهم قد يرجع ذلك ضعف قنوات هذا الاتصال او كبحها من طرف التنظيم الرسمي حتى لا يشكل عليه خطر واعتماده على النصوص واللوائح التنظيمية وهو ما يراه ميرتون¹ في نظريته المعوقات الوظيفية حيث تعالج هذه النظرية مسألة الترقية في ضوء طبيعة البناء التنظيمي والقرارات، فهي تنظر، إلى الترقية كعملية مهنية متدرجة حسب دور الفرد ومكانته في التسلسل الإداري والمهني داخل بناء المؤسسة.

¹ انظر المداخل النظرية ص 61.

الجدول (15): يبين العلاقة بين الوقت المناسب لوصول المعلومة والترقية في وقتها المحدد

المجموع		لا		نعم		هل المعلومة تصلك في وقتها المناسب
						هل تمت ترقيةك في وقتها المحدد
%	ك	%	ك	%	ك	
34%	31	23%	13	53%	18	نعم
66%	59	77%	43	47%	16	لا
100%	90	100%	56	100%	34	المجموع
الكاي تربيع المحسوبة (khi^2) 8.27، الكاي تربيع الجدولة (khi^2) 3.84، درجة الحرية 1، مستوى الدلالة 0.05						

تحليل الجدول:

من الاتجاه العام لبيانات الجدول نلاحظ أن النسبة 66% من المبحوثين منهم 77% الذين اجابوا بأن المعلومة لا تصل في وقتها المناسب وان عملية الترقية لا تتم في وقتها المحدد ونسبة 47% من الافراد المبحوثين الذين اجابوا بأن المعلومة تصل في وقتها المناسب وان الترقية لا تتم في وقتها المحدد. تليها نسبة 34% من المبحوثين منهم 53% الذين اجابوا بأن المعلومة تصل في وقتها المناسب تتم عملية الترقية في وقتها المحدد بينما النسبة 23% من المبحوثين الذين اجابوا بان المعلومة لا تصل في وقتها المناسب والترقية تتم في وقتها المحدد.

والتفسير السوسولوجي لهذه النتائج يتمثل في أن عملية الاتصال تسمح بنقل المعلومات والمشاعر وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين الافراد ويعمل على تحقيق الأهداف كما تسهل التنسيق بين افراد المؤسسة وتسهيل عملية الترقية أي ان عملية الترقية تتم في وقتها المحدد لسرعة نظام الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فان المعلومات التي تكون عبر قنوات الاتصال غير الرسمي تنتشر بسرعة لتحقيق هدفها وهذا ما يسهل سرعة الإجراءات ودقتها. وحسب ما جاء في نظرية تكوين الجماعة لهومانز¹ بتركيزه في عملية التحليل

¹ انظر الى المداخل النظرية ص 43

على مفاهيم أساسية، وهي التفاعل والأنشطة العواطف فهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي يمكن ملاحظاتها موضوعيا والتعبير عنها بطرق كمية. وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر (الأنشطة) عن الأفراد وتشمل كذلك العواطف والأحاسيس التي يشعر بها الأفراد، والتي تخلق أثناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص.

الجدول (16): يبين العلاقة بين دقة تبادل المعلومات وتحقيق الاهداف

المجموع		لا		نعم		هل تبادل المعلومات يكون دقيق
						هل تحقيق اهدافك كان نتيجة تدخل أطراف أخرى
%	ك	%	ك	%	ك	
19	17	22.22	12	14	05	نعم
81	73	77.77	42	86	31	لا
100	90	100	54	100	36	المجموع

الكاي تربيع المحسوبة (khi^2) 1.67، الكاي تربيع الجدولة (khi^2) 3.84، درجة الحرية 1، مستوى الدلالة 0.05

تحليل الجدول:

من خلال القراءة الإحصائية للجدول تبين ان نسبة 81% من المبحوثين منهم 86 % من عينة البحث اجابوا بان دقة تبادل المعلومات بين افراد الجماعة تعمل على تحقيق الأهداف بينما نجد نسبة 77.77 % من المبحوثين اجابوا "بلا" حول دقة تبادل المعلومات مع تحقيق الأهداف. تليها نسبة 19% من الافراد المبحوثين منهم 22.22 % اجابوا ان تبادل المعلومات ليس دقيق بين افراد الجماعة ولا تعمل على تحقيق الأهداف بينما نجد نسبة 14 % من المبحوثين اجابوا بان تبادل المعلومات بين الافراد دقيق ولا يساهم في تحقيق

الأهداف وهو ما تؤكد قيمة كاي تربيع المحسوبة التي تبين انه لا توجد علاقة بين المتغيرين.

والتفسير السوسولوجي لذلك ان أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على تلبية حاجيات الافراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي وبالتالي فانسداد قنوات الاتصال يؤثر سلبا على تحقيق الافراد لأهدافهم.

الجدول (17): يبين العلاقة بين سرعة وصول المعلومة وعدم الحصول على الترقية.

المجموع		لا		نعم		هل المعلومات تصلك بسرعة في حالة عدم حصولك على الترقية الى ما يعود
%	ك	%	ك	%	ك	
75%	68	75%	42	76%	26	عدم اهتمام الإدارة
09%	08	11%	06	06%	02	نقص الخبرة والكفاءة
16%	14	14%	08	18%	06	نقص المعلومات
100%	90	100%	56	100%	34	المجموع
معامل التوافق = 0.08CC						

تحليل الجدول:

ان قراءة الجدول أعلاه توضح ان نسبة 75% من المبحوثين تتصدرها نسبة 76% الذين اجابوا "بنعم" أي وصول المعلومة يكون بسرعة وان عدم الحصول على الترقية نتيجة عدم اهتمام الإدارة بينما نجد نسبة 75% اجابوا بلا فيما يخص سرعة وصول المعلومة وان عدم الحصول على الترقية ناتج عن عدم اهتمام الإدارة. تليها نسبة 16% من المبحوثين منهم نسبة 18% اجابوا "نعم" ان المعلومة تصلهم بسرعة وان عدم الحصول على الترقية ناتج عن نقص الخبرة والكفاءة في حين ان نسبة 14% من المبحوثين اجابوا ان المعلومة لا تصل بسرعة وعدم الحصول على الترقية يرجع الى نقص الخبرة والكفاءة. وجاءت نسبة 09% من المبحوثين منهم نسبة 11% اجابوا بان المعلومة لا

تصل بسرعة وعدم الحصول على الترقية يرجع لنقص المعلومات بينما نجد نسبة 6 % من المبحوثين اجابوا ان المعلومة تصل بسرعة وان عدم الحصول على الترقية يرجع الى نقص المعلومات.

وبعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 > 0.08CC$ وبالتالي لا توجد علاقة بين متغير سرعة وصول المعلومة وعدم الحصول على الترقية وهذا ما تؤكدده قيمة معامل التوافق انه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

والتفسير السوسولوجي لذلك ان أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على تلبية حاجيات الافراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي وبالتالي فانسداد قنوات الاتصال يؤثر سلبا على تحقيق الافراد لأهدافهم. فعدم الحصول على الترقية ليس لع علاقة بسرعة وصول المعلومة فيرجع ذلك الى أسباب واضحة إما عدم اهتمام الادرة وان نقص خبرة وكفاءة الموظف.

الجدول (18): يبين العلاقة بين مكان وصول المعلومة والعلم بقوانين الترقية.

المجموع		خارج مكان العمل		مكان العمل		اين تصلك المعلومة عن طريق ماذا تكون على علم بقوانين الترقية
%	ك	%	ك	%	ك	
72.22%	65	70.37%	19	73.01%	46	منشورات الادارة
12.22%	11	18.51%	5	9.52%	6	عن طريق زميل بارز وله نفوذ
15.55%	14	11.11%	3	17.46%	11	عن طريق العلاقات الشخصية
100%	90	100%	27	%	63	المجموع
معامل التوافق $CC = 0.138$						

تحليل الجدول:

عند القراءة الإحصائية لبيانات الجدول المبين أعلاه والذي يمثل العلاقة بين مكان وصول المعلومة والعلم بقوانين الترقية نجد نسبة 72.22 % من المبحوثين منهم 73.01 % اجابوا بان المعلومة تصلهم في مكان العمل وان العلم بقوانين الترقية يكون عن طريق الإدارة في حين نجد نسبة 15.55 % من افراد العينة منهم 17.46 اجابوا بان المعلومة تصلهم في مكان العمل والعلم بقوانين الترقية يكون عن طريق العلاقات الشخصية ونسبة 11.11 % من المبحوثين اجابوا بان مكان وصول المعلومة يكون خارج مكان العمل والعلم بقوانين الترقية يكون عن طريق العلاقات الشخصية بينما نجد نسبة 12.22 % من المبحوثين منهم 18.51 % قالوا ان المعلومة تصل خارج مكان العمل والعلم بقوانين الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ في حين نجد ان نسبة 9.52 % اجابوا بان وصول المعلومة في مكان العمل والعلم بقوانين الترقية يكون عن طريق زميل له نفوذ.

بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 > 0.138CC$ وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

والتفسير لذلك ان التوجه القوي للأفراد نحو الإدارة يعني الالتزام بالقوانين واللوائح التنظيمية وفعالية الاتصال الرسمي وضمور التنظيم غير الرسمي واهتمام الإدارة بشؤون الموظفين بوصول المعلومة في مكان العمل وبطريقة رسمية (منشورات الإدارة) فالالاتصال غير الرسمي ورغم وجوده فهو لا يؤثر في تسهيل وتحقيق رغبات الموظفين وقد يرجع ذلك الى ضعف العلاقات الاجتماعية وعدم التفاعل بين افراد الجماعة او ان الافراد لا يعانون ولا يواجهون عراقيل في تحقيق أهدافهم وبالتالي فهم في غنى عن التنظيم غير الرسمي.

نتائج الدراسة

ان استخدام الأساليب الإحصائية لابد منه في العلوم الإنسانية والاجتماعية وغيرها لمعالجة البيانات واختبار صحة الفرضية والتوصل الى نتائج وكون دراستنا تهدف الى اثبات صحة الفرضيات التي انطلقنا منها فإننا سنعتمد معامل التوافق CC وكذا معامل الاستقلالية الارتباط كاي تربيع عند درجات الحرية df ولمستوى الدلالة 0.05 والمحددة لنسبة الثقة في النتائج المحصل عليها تم التوصل الى النتائج التالية:

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الأولى والتي مفادها:

- للقائد غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية

المتخصصة موضوع الدراسة

القائد غير الرسمي يعمل على رفع الاهتمامات والطموحات الى المسؤول المباشر من اجل المساهمة في عملية الترقية

بعد جسا بكاي تربيع ومقارنة قيم كاي تربيع المحسوبة والمجدولة التي بلغت على التوالي 6.82، 5.99 نستنتج أن عملية الترقية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة تتم عن طريق الكفاءة والاقدمية وهي السياسة المعقولة في ذلك وهي التي تجمع وتوازن بين العاملين، الاقدمية والكفاءة حيث تكسب ثقة الافراد مما يجعلهم يؤمنون بعدالة الترقية.

وشعورهم بالاستقرار والطمأنينة وضمان بقائهم وذلك بوجود وساطة تهتم دائما بقضايا الموظفين من أجل تحقيق أهدافهم الوظيفية منها الترقية كما قد يرجع هذا التفسير الى الثقة التي يحظى بها القائد غير الرسمي من طرف الموظفين وطاعته وهذا ما يتيح له الفرصة لأثبات مركزه داخل الجماعة وقيادته لها مما يفسح له المجال ان يرفع اهتمامات وطموحات الموظفين وطرح انشغالاتهم أمام الإدارة والدور الذي يلعبه كمنسق بين الإدارة والموظف في حل المشكلات المهنية والاجتماعية وتسويتها نتيجة التفاهم وحسن التعامل بين الأطراف

يساهم القائد غير الرسمي في إيصال المعلومات للموظف حول حقه في الترقية

بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.24 < 0.25 < CC$ وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع وذلك من خلال أن وجود شخص بارز ومحترم وهو القائد غير الرسمي لكن لا يستطيع القيام بدوره قد يرجع ذلك الى قلة الثقة والاحترام التي يحظى بها من طرف الموظفين وعدم قدرته على اثبات وجوده والتأثير في أفراد جماعته واقناعهم كما قد يرجع ذلك الى سوء العلاقة والتفاهم بينه وبين الموظفين مما تسبب هذه العوامل عراقيل وتحد من نشاطاته وتفقدته صفة القيادة وبالتالي لا يستطيع التأثير فيهم من اجل تقديم نصائح وتوجيهات حول العمل وتلبية رغباتهم وتحقيق أهدافهم المهنية والاجتماعية مما يولد عزوف الموظفين عنه.

يساهم القائد غير الرسمي في نقل المعلومات للموظف حول قوانين الترقية

بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 < 0.33 < CC$ وبالتالي توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومنه فإن درجة الثقة والاحترام يولونها الافراد لهذا الشخص داخل المؤسسة والتوجه الإيجابي نحوه مما يجعله يمارس تأثيرا قويا على اتجاهات وممارسات الافراد داخل المؤسسة منها تحفيز العمال بكفاءة وفعالية هذه صفة من صفات القائد غير الرسمي وطاعة أوامره والعمل بتوجيهاته والعمل على الزيادة في الأداء وتحسينه وهو ما يظهر في الدور الذي يلعبه القائد غير الرسمي في اشباع رغبات الافراد وتلبية حاجياتهم منها منح الفرصة أمام الموظف الى يحصل على الترقية.

القائد غير الرسمي يعمل على اجراء الترقية في وقتها المحدد بعد حساب كاي تربيع و مقارنة كاي تربيع المحسوبة والمجدولة التي بلغت على التوالي 4.26، 3.84 تبين أن ان التوجه القوي لأفراد العينة الى الشخص المحترم يعني ان هناك تأثير للشخص الذي يحظى بالثقة داخل المؤسسة على الافراد وكذا الإدارة وهو ما يتيح له الفرصة في تفعيل اليات الترقية والعمل على حدوثها في وقتها المحدد وهذا راجع الى الثقة التي يكتسبها من افراد جماعته مما يجعلهم يطرحون انشغالاتهم الى هذا الشخص البارز والمحترم داخل المؤسسة والذي يلعب دور الوسيط بين الرؤساء والمرؤوسين لتسهيل وحل المشاكل

المتعلقة بالمستقبل الوظيفي للموظفين والمتمثل في الترقية والاهتمام بهم وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم.

وبهذا يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت بنسبة 75 % أي يساهم القادة غير الرسميين في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثانية:

التي جاءت كما يلي: للعلاقات غير الرسمية دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة موضوع الدراسة.

الالتقاء والاجتماعات مع الأصدقاء والتحاور معهم يساعد على التدرج المهني عند حساب معامل التوافق نجد أن $0.10 < 0.25$ تبين أنه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ومنه فإن اللقاءات والاجتماعات لا تخدم الافراد في الأمور المهنية وان العلم بقوانين الترقية يكون عن طريق الإدارة وهذا ما يدل على ان التزام الفرد بكل ما هو رسمي أي اللوائح والقوانين التنظيمية وأن سياسة الترقية تتم بطريقة موضوعية وتطبيق مبدأ العدالة والمساواة بين الافراد والعلاقات غير الرسمية ليس لها دور في عملية الترقية.

لتبادل الاهتمامات والمصالح بين الافراد مساهمة في تحقيق الأهداف منها الحصول على في حالة تأخرها بعد حساب كاي تربيع و مقارنة قيم كاي تربيع المحسوبة والمجدولة على

التوالي 1.87، 3.84 وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغيرين وذلك من خلال ان افراد

المؤسسة يتوصلوا الى تحقيق اهدافهم بطرق رسمية بالتوجه القوي نحو الإدارة لتوجيههم الوجهة الصحيحة فهم افراد منعزلون يميلون الى القيادة وليس الى التبعية ووجود تنسيق

بين الإدارة والموظفين فهي دائما تعمل على تطبيق الإجراءات والأساليب القانونية

والابتعاد سياسة الاجحاف في حق موظفيها هذا من جهة ومن جهة أخرى يمكن تفسير

بوجود علاقة طيبة بين الإدارة وموظفيها كما يمكن أن يرجع ذلك الى النقص في الروابط

للعلاقات الاجتماعية وغير الرسمية.

إن أساس اختيار الأصدقاء يساهم في معرفة الموظف لحقه في الترقية دائما بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 < 0.35CC$ ومنه توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع ان الأفراد يولون اهتماما لهذه العلاقات ومحاولة العمل بها فالتفاهم والتعاون يؤدي الى الانسجام وتحقيق الأهداف الشخصية والمهنية واشباع الرغبات وتلبية الحاجيات فاختيار الأصدقاء في العمل يعمل على التعاون من اجل تلبية حاجيات الفرد والتفاهم والعمل على تشكيل علاقات مع بعضهم.

دور للالتقاء والاجتماع مع الزملاء دور في معرفة الموظف لحقه في الترقية

عند اجتماع الافراد وتفاعلهم يفسح لهم المجال لتكوين علاقات اجتماعية وشخصية، تمكنهم من التجمع في مجموعات عمل نتيجة تقارب أفكارهم والتفاهم والتعاون بينهم. وتواجههم مشاكل متشابهة يلجؤون إلى حلها اجتماعيا لكي يسهل عليهم ذلك أو يتفقون على تحقيق نتائج وأهداف موحدة لديهم، وإشباع حاجاتهم من ذلك. أو أنهم متواجدون في أماكن متقاربة فيما بينهم فهذه العلاقات لا تحدها الإدارة بصورة مباشرة، وإنما هي شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ من هذه الظروف أو تلك.

وبهذا يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت بنسبة 50 % أي تساهم العلاقات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الثالثة:

يساهم الاتصال غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة محل الدراسة

للاتصال بالزملاء او المسؤولين في المؤسسة دور في معرفة الموظف ان له الحق في الترقية

بعد مقارنة قيم كاي تربيع المحسوبة والمجدولة على التوالي 1.10 و 5.99 تبين وجود استقلالية بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي أن عملية الاتصال بالزملاء او

المسؤولين في المؤسسة لا تساهم في كيفية معرفة الموظف ان له الحق في الترقية. ان فهم الافراد لحدود حقوقهم في الترقية يكون بطرق رسمية داخل المؤسسة نتيجة لوضوح النصوص التنظيمية وأهمية نظام المعلومات في المؤسسة فان عملية الحصول على المعلومة يكون مباشرة من الإدارة هذا ما يؤكد فعالية التنظيم الرسمي والدور الذي يلعبه في نقل المعلومة ووفرته دون تدخل أطراف أخرى وبالتالي فالأفراد لا يولون اهتماما للاتصال غير الرسمي رغم وجوده وهم دائما في توجه قوي نحو الإدارة ولا يعترفون إلا بما هو رسمي. فالاتصال غير الرسمي ليس له تأثير في افراد المؤسسة في فهم حدود حقوقهم قد يرجع ذلك ضعف قنوات هذا الاتصال او كبحها من طرف التنظيم الرسمي حتى لا يشكل عليه خطر

وصول المعلومة في وقتها المناسب دور في حدوث الترقية في وقتها المحدد بعد مقارنة قيم كاي تربيع المحسوبة والمجدولة على التوالي 8.27 و 3.84 اتضح وجود علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع أي للوقت المناسب لوصول المعلومة دور في الترقية في وقتها المحدد

أن عملية الاتصال تسمح بنقل المعلومات والمشاعر وتحقيق التفاعل الاجتماعي بين الافراد ويعمل على تحقيق الأهداف كما تسهل التنسيق بين افراد المؤسسة وتسهيل عملية الترقية أي ان عملية الترقية تتم في وقتها المحدد لسرعة نظام الاتصال غير الرسمي داخل المؤسسة فان المعلومات التي تكون عبر قنوات الاتصال غير الرسمي تنتشر بسرعة لتحقق هدفها وهذا ما يسهل سرعة الإجراءات ودقتها.

دور تبادل المعلومات بين افراد الجماعة في تحقيق الاهداف عند حساب كاي تربيع ومقارنة القيم على التوالي 1.67 و 3.84 تبين انه لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع

ان أثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على تلبية حاجيات الافراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي وبالتالي فانسداد قنوات الاتصال يؤثر سلبا على تحقيق الافراد لأهدافهم.

دور سرعة وصول المعلومة في الحصول على الترقية

بعد حساب معامل التوافق نجد أن $0.25 > 0.08CC$ وبالتالي لا توجد علاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

ان قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي لها تأثير على تلبية حاجيات الافراد وتلبية رغباتهم فهي من شأنها تعمل على نقل المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي وبالتالي فانسداد قنوات الاتصال يؤثر سلبا على تحقيق الافراد لأهدافهم. فعد الحصول على الترقية ليس لع علاقة بسرعة وصول المعلومة فيرجع ذلك الى أسباب واضحة إما عدم اهتمام الادرة وان نقص خبرة وكفاءة الموظف.

وبهذا يمكن القول إن هذه الفرضية تحققت بنسبة 25 % أي تساهم الاتصالات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

كما تعتبر النتيجة العامة للدراسة هي تلك تؤكد الفرضية العامة والتي جاءت على النحو التالي: للتنظيم غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات المسيلة

وعليه يمكن استخدام التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة من خلال قاداته غير الرسميين واتصالاته غير الرسمية وكذا العلاقات غير الرسمية في تفعيل اليات الترقية، فالقادة غير الرسميين يساهمون في رفع الاهتمامات والطموحات الى المسؤول المباشر وتقديم النصائح للأفراد من اجل الحصول على فرص لتأمين المستقبل الوظيفي كما ان للعلاقات غير رسمية دور في تفعيل اليات الترقية وكذلك الاتصالات غير الرسمية لها دور في نقل وتبادل المعلومة حول الأحوال المهنية للأفراد وتفعيل اليات الترقية.

الخاتمة

خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من هدف رئيسي يتمحور حول دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية، فالتنظيم غير الرسمي يكتسي أهمية كبيرة في داخل المنظمة حيث يمثل أحد الدعائم التي يستند اليها الموظف في تحقيق أهدافه المهنية والاجتماعية. وقد تضمنت أربعة فصول ثلاثة منها كان نظريا الفصل الأول موضحا لموضوع الدراسة وذلك من خلال التعرض لإشكالية الدراسة وفرضياتها وكذا الأهمية من الدراسة وأهدافها وأسباب اختيار الموضوع مع التطرق لبعض الدراسات السابقة إضافة الى تحديد المفاهيم. اما فيما يخص الفصل الثاني كانت أفكاره تدور حول التنظيم غير الرسمي في اطاره النظري وذلك من خلال تناول عوامل ظهوره وخصائصه ووظائفه والاثار المترتبة عنه بالإضافة الى المداخل النظرية التي تطرقت الة ذلك. اما بالنسبة للفصل الثاني فقد تناولنا فيه الإطار النظري للترقية من حيث أهدافها وشروطها وانواعها واسسها والاثار المترتبة عنها مع المداخل النظرية التي تناولت ذلك.

يليهما الفصل الثالث الذي تضمن الإطار النظري لعملية الترقية بإبراز أهدافها وشروطها واسسها واثارها مع المداخل النظرية التي تناولت ذلك.

بينما الفصل الرابع يتمثل في الجانب الميداني جاء متضمنا مجالات الدراسة وكذا عرض البيانات الميدانية بعد جمعها وتحليلها من اجل الكشف عن دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية بالمؤسسة محل الدراسة.

حيث انطلقت الدراسة من مجموعة من الفرضيات بداية من الفرضية الأولى والتي مفادها للقائد غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية في المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات ونتيجة لاختبار هذه الفرضية تبين ان للقائد غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات وذلك برفع اهتمامات وطموحات الافراد العاملين الى المسؤول المباشر فيما يخص الترقية وحثهم وتحفيزهم على العمل بتقديم النصائح والارشادات حول ذلك من اجل تحقيق أهدافهم.

أما الفرضية الثانية والتي تشير الى ان للعلاقات غير الرسمية دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة محل الدراسة عن طريق الالتقاء والتحاور فيما يخص المستقبل المهني.

اما الفرضية الثالثة والتي تضمنت ان للاتصال غير الرسمي دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة ميدان الدراسة ونتيجة لاختبار هذه الفرضية تبين ان الاتصال غير الرسمي دور في ذلك.

ومن ثم كانت النتيجة النهائية للفرضية العامة والتي تعتبر نتيجة نهائية أي ان التنظيم غير الرسمي من خلال القادة غير الرسميين والعلاقات غير الرسمية والاتصالات غير الرسمية له دور في تفعيل اليات الترقية داخل المؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات.

وانطلاقا مما سبق نحاول فيما يلي تكليل موضوعنا ببعض الاقتراحات والتوصيات التي نراها كفيلة بذلك.

- ضرورة الانسجام بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي لتحقيق أهداف واشباع رغبات الافراد.
- لابد من المتابعة المستمرة لنظام الترقية مع احترام والتقيد بالمدة الزمنة المحددة لذلك.
- يجب اعتماد جميع المعايير او الأسس التي تقوم عليها الترقية قدر الإمكان.
- يجب النظر الى الترقية انها وظيفة تسعى بالدرجة الأولى الى تنمية وتطوير الموارد البشرية قبل ان النظر اليها من جانب مادي.
- العدالة بين جميع الموظفين في اتاحة فرص الترقية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب

1. أحمد الاصفر وآخرون: علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، 2003/2002.
2. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية بالإسكندرية، 2003
3. بوفلجة غياث: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004،
4. جمال الدين المرسي ثابت عبد الرحمان ادريس: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002،
5. جمال الدين محمد لعويصات: السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002
6. حسان الجيلاني: التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الصناعية الجزائرية، ديوان المطوعات الجامعية، 1985.
7. حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004،
8. حسين عبد الحميد رشوان: المجتمع والتصنيع المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1996،
9. حسين عبد الحميد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
10. خالد عبد الرحيم الهبيتي، أكرم احمد الطويل: التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
11. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفا للنشر، ط1، عمان، 2002

12. خليل محمد حسن الشماع وخيضر كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
13. ربحي مصطفى عليان، البيانات والمعلومات لأغراض البحث العلمي، صفاء للنشر، ط1، عمان، 2009.
14. ربحي مصطفى: أسس الإدارة المعاصرة دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
15. رشيد زرواتي : تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، ط1 ، مطبعة دار هومة الجزائر ، سنة 2002
16. سهيلة محمد عباس على حسين علي: إدارة الموارد البشرية: ط3، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2007،
17. سيد فهمي محمد: طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، الممارسة والإشراف، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون طبعة، بدون سنة
18. شنوفي نور الدين: أنظمة وآلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات العمومية، شارع أولاد سيدي الشيخ الحراش، الجزائر، 2011.
19. شهيب محمد علي: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي للطبع والنشر والتوزيع، بدون سنة.
20. صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2001.
21. صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1، سنة 2000. ط1، عمان، الأردن، 2002.
22. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار معالم الثقافة عمان الأردن، 2008.

23. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، ب ط، مكتبة غريب القاهرة، مصر، 1985.
24. طلعت إبراهيم لطفي: علم الاجتماع الصناعي، ط1، دار عكاظ للطباعة والنشر،
25. طلعت إبراهيم: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 2008.
26. عادل حسن: إدارة الافراد والعلاقات الإنسانية دار النهضة العربية للطباعة والتوزيع 1974.
27. عبد الغفور يونس: نظريات التنظيم والإدارة دار المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
28. عبد الكريم مصطفى: الإدارة والتنظيم، دون دار نشر، 2001.
29. عبد الله محمد الشريف: مناهج البحث العلمي، مطبعة ومكتبة الاشعاع الفني، ط1، مصر، 2002، ص 123.
30. علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002.
31. عمار بوحوش، مناهج العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، بن عكنون، الجزائر، 2009
32. فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، كلية التربية بدمياط جامعة المنصورة، دار المسيرة، مصر بدون طبعة وبدون ذكر السنة.
33. فاروق عبده فلييه والسيد محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية ط، دار المسيرة عمان، الأردن، 2005
34. قيرة إسماعيل وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

35. محمد إسماعيل قاري: علم الاجتماع الصناعي، نشأة المعارف، بط، مصر، 1980
36. محمد الجوهري: دخل الى علم الاجتماع، كلية الآداب، القاهرة بدون طبعة، 2008،
37. محمد انس قاسم جعفر، نظرية الترقية في الوظيفة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
38. محمد خليل حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، ط1، دار المسيرة، عمان الأردن،
39. محمد عبد الفتاح الصيرفي: البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين دار وائل للطباعة والنشر، ط1، عمان، الأردن، 2002.
40. محمد عبيدات: منهجية البحث العلمي، القواعد - المراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، ط4، عمان، 1999.
41. محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003 .
42. محمد محمد إبراهيم: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
43. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل للطباعة والنشر،
44. مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية مؤسسة الوراق، ط1، عمان، الأردن، 2000،
45. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1994،
46. مصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، الشركة العربية للنشر والتوزيع مصر، 1994.

47. موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: صحراوي بوزيد، بوشرف كمال، سبعون سعيد، دار القصبية، ط 2، الجزائر، 2006.
48. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
49. يوسف حجيم الطائي ومؤيد عبد الحسين الفضل: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، ط1، 2006،
- المعاجم والقواميس:**
50. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، بدون طبعة 1978.
51. كمال محمد على، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، القاهرة، دار النهضة العربية 1984.
52. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
- الرسائل الجامعية:**
53. جبلي رابح: الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة، المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب، شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا جامعة منتوري قسنطينة، 2006.
54. لمعيري هشام: دور التنظيم غير الرسمي في إدارة الصراع داخل المنظمة بالمؤسسة الجزائرية للأنسجة الصناعية والتقنية EATIT، شهادة الماستر، تخصص إدارة وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة بسكرة سنة 2013.
55. محمد بن سليم سعيد العتيبي: أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، شهادة الماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، مدينة الرياض، سنة 2003.

56. محمد يوسف احمد السباح: مدى الالتزام بمعايير الترقية مدراء البريد وأثره على مستوى الخدمات البريدية في قطاع غزة، الجامعة الإسلامية كلية التجارة قسم إدارة الاعمال، غزة، 2008.

الملاحق

جامعة محمد بوضياف المسيلة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنظيم وعمل

الموضوع

دور التنظيم غير الرسمي في تفعيل اليات الترقية

دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية المتخصصة سليمان عميرات
المسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

اشراف الاستاذة:

ن.مامش

إعداد الطالبة

فاطنة حديبي

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم المساهمة بالإجابة على هذا الاستبيان بكل صدق وصراحة، مساعدتنا للوصول الى نتائج موضوعية وعلمية وهذا بوضع علامة X في الخانة المناسبة كما نحيطكم علما ان هذه المعلومات الواردة في هذا الاستبيان ستستعمل لأغراض علمية وبكل سرية.

بيانات شخصية:

1. الجنس: ذكر انثى
2. السن:
3. المستوى الدراسي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
4. الاقدمية: من 05 سنوات - 10 سنوات من 10 سنة - 15 سنة
من 15 سنة - 20 سنة من 20 سنة - 25 سنة
من 25 فما فوق
5. السلك (الرتبة): طبيب شبه طبي اداري

بيانات خاصة بالقائد غير الرسمي:

6. هل يوجد شخص غير المدير او المسؤول تثق به يعمل على رفع اهتماماتك وطموحاتك الى مسؤلك المباشر؟ نعم لا
7. هل يوجد شخص بارز ومحترم داخل المؤسسة يقدم لك النصائح لحصولك على فرص لتأمين مستقبلك الوظيفي؟ نعم لا
8. هل يوجد شخص تحترمه باحترام أوامر المسؤول المباشر يعمل دائما على تحفيزك عن العمل بكفاءة وفعالية؟ نعم لا

بيانات خاصة بالعلاقات غير الرسمية:

9. على أي أساس تختار زميلك في العمل
- كبر السن
 - الاقدمية
 - التجاور في العمل
 - التفاهم والتعاون
11. هل تبادل الاهتمامات والمصالح بين الأفراد يساعدك على تحقيق اهدافك؟ نعم لا
12. هل الالتقاء والاجتماع مع زملائك والتحاور معهم يساعدك على تدرجك المهني؟ نعم لا

بيانات خاصة بالاتصال غير الرسمي:

13. هل عملية الاتصال بالزملاء او المسؤولين في المؤسسة تكون خارج أوقات العمل؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماهي المواضيع التي نتناولونها؟

قضايا عامة

أمور تتعلق بالعمل

أمور شخصية

14. هل المعلومات التي تصلك تصلك بسرعة؟ نعم لا

15. هل تبادل هذه المعلومات بين الافراد يكون دقيق؟ نعم لا

16. اين تصلك المعلومة؟ مكان العمل خارج مكان العمل

17. هل تصلك المعلومة في وقتها المناسب؟ نعم لا

بيانات عن الترقية:

18. هل تمت ترقيتك منذ دخولك الى هذه المؤسسة؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما نوعها؟ في الدرجة في الرتبة

19. كيف تعلم ان لك الحق في الترقية؟

- من خلال إعلانات الإدارة لذلك
- عن طريق زميل له نفوذ معين
- من خلال معلوماتك الخاصة في مجال العمل

20. على أي أساس تمت ترقيتك:

- الاقدمية
- الكفاءة
- الكفاءة والاقدمية

21. هل تمت ترقيتك في وقتها المحدد؟ نعم لا

في حالة تأخر ترقيتك بمن كان الاتصال لتسهيل ذلك؟

- الإدارة
- بزميل محترم وله نفوذ

22. في حالة عدم حصولك على الترقية الى ما يعود ذلك؟

- عدم اهتمام الإدارة
- نقص الخبرة والكفاءة
- نقص المعلومة

23. عن طريق ماذا تكون على علم بالقوانين المطبقة في مجال الترقية؟

- منشورات الإدارة
- عن طريق زميل بارز وله نفوذ
- عن طريق العلاقات الشخصية

24. هل ترى أن نظام الترقية الذي تعتمد مؤسساتكم مناسب؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم تراه مناسباً لأنه

- يحقق العدالة بين الأفراد
- يساعد على تحسين أداء الأفراد
- يساعد في سياسات إدارة الأفراد

25. هل تطبيق قوانين الترقية بصورة فعالة وموضوعية؟ نعم لا

إذا كانت الإجابة بلا هل يرجع السبب إلى:

- المحسوبية
- الجهوية
- القرابة
- تدخل الذاتية

26. هل تحقيق أهدافك (حصولك على الترقية) كان نتيجة تدخل أطراف أخرى غير الإدارة؟ نعم لا

الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاستشفائية المتخصصة

سليمان عميرات المسيلة

