



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1_ الحاج لخضر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الجماعات غير الرسمية

وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني نيا ب عبود - الشمره ولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة :

كلثوم ببيمون

إعداد الطالبة:

رياب أقطي

لجنة المناقشة			
رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم بوقرة
مشرفا ومقررا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر أ	كلثوم ببيمون
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	خشمون محمد
عضوا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	الأزهر العقبي
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذ التعليم العالي	ليندة شنافي
عضوا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	راضية لبرش

الموسم الجامعي 2020 - 2021



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة باتنة 1_ الحاج لخضر
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني نيا ب عبود - الشمره ولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتورة :

كلثوم ببيمون

إعداد الطالبة:

رباب أقطي

الموسم الجامعي 2020 - 2021

شكر وعرّفان

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

الحمد لله حمدا يليق بنعمه وفضله وشكره، والحمد لله أولا وآخرا

ومن تمام شكر الله شكر الناس، فأسمى وأرقى عبارات وكلمات

الشكر والعرّفان والامتنان والتقدير أوجهها للأستاذة الفاضلة الدكتورة

كلثوم بيبيمون على رقيها وصبرها ووافر جهدها ودعمها وعطائها

الجميل، جزاك الله كل خير أستاذة

شكرا للأستاذة الفاضلة الدكتورة الكاملة سليمانى على ما تفضلت به

من توجيهه ونصح.

شكرا لكل من كان عوننا لي في إنجاز هذا العمل المتواضع

والشكر لكل أساتذتي الأفاضل

شكر خاص للسيد عبد الوهاب حساني على حسن تعاونه

الفهرسة

فهرس الموضوعات

الصفحة	المحتويات
أ - د	مقدمة
الجانب النظري	
44-1	الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة
2	أولاً: إشكالية الدراسة
7	ثانياً: فرضيات الدراسة
8	ثالثاً: أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع
10	رابعاً: أهداف الدراسة
11	خامساً: تحديد مفاهيم الدراسة
22	سادساً: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
84-45	الفصل الثاني: الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية
46	أولاً: المداخل النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية
64	ثانياً: خصائص الجماعات غير الرسمية
69	ثالثاً: أهداف الجماعات غير الرسمية
72	رابعاً: أنواع الجماعات غير الرسمية
75	خامساً: أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية
79	سادساً: تماسك الجماعة غير الرسمية
82	سابعاً: قياس العلاقات الاجتماعية
113-85	الفصل الثالث: الدراسة السوسيونظرية للأداء
86	أولاً: الخلفية النظرية للأداء
92	ثانياً: محددات ومؤشرات الأداء
97	ثالثاً: تقييم الأداء
99	رابعاً: طرق تقييم الأداء
106	خامساً: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء

107	سادسا:تحسين الأداء
162-114	الفصل الرابع: مقارنة تحليلية لعلاقة الجماعات غير الرسمية بالأداء في المؤسسة الجزائرية
115	أولاً: المقاربات النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمؤشرات الأداء
120	ثانياً: المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية
132	ثالثاً: أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعات غير الرسمية
145	رابعاً: الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء
153	خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية
178-163	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
164	أولاً:مجالات الدراسة
172	ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة
173	ثالثاً-طريقة المسح الشامل
174	رابعاً- أدوات جمع البيانات
237-179	الفصل السادس: عرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة النتائج
180	أولاً: عرض وتحليل نتائج تطبيق استمارة القياس السوسيوومئري
200	ثانياً: عرض وتحليل بيانات استمارة الاستبيان
198	ثالثاً: مناقشة نتائج القياس السوسيوومئري
231	رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات
236	خامساً: النتائج العامة
239	خاتمة
242	قائمة المراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
142	يوضح نتائج دراسة ليكرت	01
165	يوضح معلومات بيانية تتعلق بالمؤسسة ميدان الدراسة	02
166	يوضح الهياكل الرئيسية للمركز	03
169	يوضح توزيع المستخدمين	04
180	يوضح تفريغ الاختيارات السوسيوومترية لمصلحة الإدارة (مجموعة رقم 1)	05
181	يوضح عدد مرات الاختيار في المجموعة الأولى	06
186	يوضح تفريغ الاختيارات السوسيوومترية للمصلحة التقنية (مجموعة 2)	07
187	يوضح عدد مرات الاختيار في المجموعة الثانية	08
192	يبين تفريغ الاختيارات السوسيوومترية للمصلحة البيداغوجية (المجموعة 3)	09
193	يوضح عدد مرات الاختيارات لأعضاء المجموعة الثالثة	10
200	يوضح جنس أفراد مجتمع البحث	11
200	يوضح سن أفراد مجتمع البحث	12
201	يوضح المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث	13
202	يوضح الحالة العائلية لمفردات مجتمع البحث	14
202	يوضح الموطن الأصلي لمفردات مجتمع البحث	15
203	يوضح المنصب المشغول بالمؤسسة	16
204	يوضح الأقدمية في العمل لمفردات مجتمع البحث	17
204	يبين طريقة التعيين في هذا القسم	18
205	يوضح أفضلية البقاء في القسم	19
206	يبين الرغبة في العمل الجماعي لمفردات مجتمع البحث	20
207	يبين أسس اختيار زميل العمل	21

207	يوضح استشارة القائد للعمال في العمل	22
208	يبين مدى مساهمة القائد في العملية الاتصالية بين العمال	23
208	يوضح نوعية الاتصال في المؤسسة	24
209	يوضح ما إذا كان القائد يناقش أمور العمل مع العمال	25
209	يبين مدى اهتمام القائد بالأمور الشخصية للعمال خارج نطاق العمل	26
210	يوضح إذا كان القائد يسأل عن أحوال العمال المادية والاجتماعية	27
210	يوضح المكان الذي يقضي فيه القائد معظم وقته	28
211	يوضح مدى شرح القائد للتعليمات الجديدة في العمل للعمال	29
211	يبين اهتمامات القائد	30
212	يوضح طبيعة العمل وعلاقتها بالاتصال بين العمال	31
212	يبين عدد العمال المناسب للعمل معهم	32
213	يوضح تأثير نمط القيادة على تماسك جماعة العمل	33
214	كيف يتم الاتصال بالإدارة	34
214	يبين طرق الاتصال الفردي بالإدارة	35
215	يوضح طرق الاتصال الجماعي بالإدارة	36
215	يوضح أوقات الاتصال بين زملاء العمل	37
216	يوضح علاقة العمال ببعضهم	38
216	يبين مساهمة العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال داخل المؤسسة	39
217	يبين الأسس التي تبنى عليها علاقات الصداقة بين زملاء العمل	40
217	يبين تنظيم العمال للقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل	41
218	يوضح السبب من وراء تنظيم العمال لهذه اللقاءات غير الرسمية دائماً وأحياناً	42
219	يوضح الفائدة من هذه الاتصالات بين العمال	43
219	يبين تأثير الاتصالات غير الرسمية على فعالية أداء العمال	44

220	يبين مدى حدوث خلافات بين العمال	45
220	يبين طرق حل الخلافات بين العمال	46
221	يبين امثال العامل لطلب الجماعة حول تحديد مستوى الأداء	47
222	جدول يوضح أسباب استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة	48
222	يوضح موقف الجماعة من الفرد الذي يخرج عن رأيها وقواعدها	49
223	يوضح موقف الجماعة من قرار الإدارة بزيادة الأداء	50
223	يوضح أثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء	51
224	يوضح إذا كان العمل في هذا القسم يناسب العامل	52
224	يبين السبب الذي يجعل القسم الذي يعمل به العامل مناسباً له	53
225	يوضح مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات	54
225	يبين ماذا تعني المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمال	55
226	يوضح هل يتم إشراك العمال في القرارات المباشرة بعملهم	56
226	يوضح نوع هذه المشاركة في القرارات المباشرة	57
227	يوضح مناقشة العمال للقرارات التي تصدرها المؤسسة	58
227	يوضح إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع جهده	59
228	يبين إذا كانت ساعات ومواعيد العمل مناسبة للعامل	60
229	يوضح مدى توفير الإدارة للمناخ الملائم للتفاهم والمشاركة في اتخاذ القرارات	61
229	يوضح إذا كان العامل يعتقد أنه ينال فرصته في اتخاذ القرارات	62
230	يوضح إذا كان العامل يشعر بالرضا داخل المؤسسة	63

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
136	يوضح نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل	01
147	يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة	02
148	يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة	03
149	يوضح نموذج الاتصال على شكل دائرة	04
150	يوضح نموذج الاتصال على شكل الحرف الانجليزي (Y)	05
180	مخطط السوسيوغرام (المجموعة 1) التجاذب بين أعضائها	06
180	يوضح مخطط السوسيوغرام (المجموعة 1) التنافر بين أعضائها	07
188	يوضح سوسيوغرام المصلحة التقنية: (التجاذب) مجموعة رقم (2)	08
188	يوضح مخطط السوسيوغرام (التنافر) للمصلحة التقنية مجموعة (2)	09
194	يوضح مخطط السوسيوغرام (التجاذب) للمصلحة البيداغوجية: مجموعة (3)	10
194	يوضح سوسيوغرام التنافر للمصلحة البيداغوجية: مجموعة (3)	11

المقدمة

مقدمة:

يولد الأفراد ويتعلمون في منظمات، ويكتسبون ثروتهم المادية من المنظمات، وينهون حياتهم كأعضاء في منظمات، فكثير من أنشطة حياتنا تنظم من خلال منظمات سواء كانت حكومية أو غير حكومية، كما أن كثيرا من الأفراد يقضون أغلب أوقات حياتهم يعملون في منظمات، وعلى هذا الأساس كانت دراسة المنظمات على جانب كبير من الأهمية باعتبارها مجالا واسعا للبحث والتحليل، خاصة فيما يتعلق بفهم وتفسير سلوك أعضاء التنظيم من أجل التحكم فيه لتحقيق أهداف معينة.

ويهتم السلوك التنظيمي بصفة عامة بفهم وتوجيه العلاقات الإنسانية الموجودة بين الأفراد في إطار تنظيمي معين، وغالبا ما يكون هذا الإطار التنظيمي عبارة عن مؤسسات ذات صبغة اقتصادية، وتعتبر العوامل الإنسانية من العوامل المهمة في توطيد الثقة في نفوس العاملين وتوفير بيئة عمل مناسبة ومشجعة على ممارسة مهامهم بقدر من التميز والمستوى العالي من الإنجاز، وهذه البيئة التي يجتمع فيها الأفراد لأداء أعمالهم تعتبر بيئة منظمة توفر للعاملين أيضا سبل الاتصال الاجتماعي من خلال عدة نشاطات فعالة، هذه النشاطات تعمل على تكوين الظروف الملائمة لتوطيد العلاقات الإنسانية، والتي تعمل بدورها على تثبيت حالة العمل بروح الفريق أو ما يسمى العمل الجماعي، فكثير من سلوكيات الأفراد لا يمكن فهمها وتفسير دوافعها إلا في إطار الجماعة لأن كثيرا منها لا يمارسها الفرد إلا في إطار الجماعة، فالحياة الجماعية هي تجميع لفردييات تبحث كل واحدة منها عن حماية نفسها بالاتفاق من أجل التبادل مع الآخرين، وهذا ما يجعل الجماعات داخل التنظيم تتميز بالمرونة في تشكلها وفي نوعية مصالحها حيث تتكيف مع الظروف السائدة .

ويتأثر الفرد بالجماعة الرسمية وغير الرسمية وذلك حسب طبيعة المنظمة ونمط شخصيته، فهو يتعاون مع الجماعة الرسمية بحكم انتمائه الرسمي إليها والتعاقد معها في بداية التوظيف، وبذلك فهو يتفاعل معها وفق القواعد الرسمية في حين يختار بمحض إرادته الانتماء إلى الجماعة غير الرسمية بناء على استراتيجياته الشخصية، حيث تؤثر الجماعة غير الرسمية من خلال قيمها المشتركة ومبادئها على سلوك أعضائها وتتحكم كذلك في أدائهم وتوجهه بما يخدم أهدافها ومصالحها ، وهذا ما توصل إليه التون مايو حول ملاحظة تأثير الجماعة في السلوك الإنتاجي لأعضائها من خلال تحديد الإنتاج في مستوى لا يتجاوز معايير الجماعة بالزيادة أو النقصان، ومما يمكن أن تستخدمه الجماعة من ضغوط وتهميش في سبيل تجسيد ذلك.

وفي هذا السياق تكمن أهمية موضوع الدراسة الذي يحاول الكشف عن **علاقة الجماعات غير الرسمية بفعالية الأداء** وذلك من خلال معرفة ارتباط نمط القيادة، قنوات الاتصال، المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، والرضا الوظيفي بتماسك وديناميكية هذه الجماعات داخل المؤسسة الجزائرية، ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الدراسة إلى قسمين رئيسيين: القسم النظري والقسم الميداني في إطار تسلسلي لستة فصول مرتبة كالتالي:

الفصل الأول: داخل القسم النظري، والذي يحمل عنوان **الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة**، وتضمن الإشكالية البحثية وتساؤلات الدراسة والفرضيات العامة والجزئية، ثم أهمية موضوع الدراسة وأسباب اختياره بالإضافة إلى الأهداف التي تسعى الدراسة إلى الوصول إليها، وتحديد مفاهيم الدراسة وصولاً إلى الدراسات السابقة والتعقيب عليها.

أما الفصل الثاني المعنون ب: الدراسة السوسيو نظرية للجماعات غير الرسمية ، والذي تضمن عرضاً للمداخل النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية، وذلك ابتداءً بالمداخل النظرية الكبرى المتمثلة في البنائية الوظيفية والمدخل الماركسي، وصولاً إلى مدخل تكوين

الجماعات غير الرسمية والتي تناولت الجماعات من زوايا مختلفة: التقارب المكاني، التفاعل ، التبادل ، الاتزان...، ثم تطرقنا إلى خصائص الجماعات غير الرسمية، أهدافها، أنواعها، أسباب تشكلها وتماسكها، وأخيرا قياسها.

أما **الفصل الثالث** عنون ب: **الدراسة السوسيو نظرية للأداء** ، وقد خصص للنظريات الخاصة بالأداء، إضافة إلى محددات ومؤشرات الأداء، تقييم وطرق تقييم الأداء، والمشاكل والصعوبات التي تعترض ذلك، وأخيرا تحسين الأداء.

في حين خصص **الفصل الرابع** لمقاربة تحليلية لعلاقة الجماعات غير الرسمية بمؤشرات الأداء في المؤسسة الجزائرية، حيث حاولنا فيه التعرض للمقاربة الخلدونية من خلال تكييف مفاهيمها بالمفاهيم التنظيمية المعتمدة في الدراسة، ومقاربة التفاعلية الرمزية وصولا إلى مقارنة ميشال كروزيه للتنظيم غير الرسمي، إضافة إلى تحليل مؤشرات الفرضيات الخاصة بالاتصال والقيادة وتماسك الجماعات غير الرسمية وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات وما تضيفه من ارتياح نفسي ورضا وظيفي لأفراد الجماعة.

أما الفصلين الخامس والسادس فيمثلان القسم الميداني ، حيث خصص **الفصل الخامس** للإجراءات المنهجية للدراسة وتم التطرق فيه إلى مجالات الدراسة والمنهج المستخدم، وطريقة المسح الشامل ، وأدوات جمع البيانات من الدراسة الميدانية .

وكان **الفصل السادس** والأخير مخصصا لعرض وتحليل البيانات الميدانية ومناقشة نتائج الدراسة، حيث قمنا بعرض وتحليل البيانات الشخصية للمبحوثين والبيانات الخاصة بفرضيات الدراسة، لنصل إلى مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات، وأخيرا عرض النتائج العامة التي تعبر عن صدق أو نفي الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة ، وإتمام ذلك بخاتمة الدراسة.

الفصل الأول :

الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً- إشكالية الدراسة

ثانياً- فرضيات الدراسة

ثالثاً – أهمية الدراسة وأسباب اختيار الموضوع

رابعاً- أهداف الدراسة

خامساً- مفاهيم الدراسة.

سادساً- الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أولاً: إشكالية الدراسة:

إن ما أصبح من المسلمات اليوم هو انتماء العامل إلى تنظيم مما يعني دخوله في علاقات تفاعل مع باقي الأعضاء فهو يتعامل مع محيطه الاجتماعي والتقني لغرض تحقيق أهداف التنظيم من جهة ومن جهة أخرى تلبية حاجاته النفسية والاجتماعية وهذا التفاعل يبدأ على مستوى الأفراد (باعتبار أنه لا يمكن لأي فرد أن يعيش لوحده دون أن يتفاعل مع بقية الأفراد الآخرين) ثم الجماعات المكونة للتنظيم، بحيث يتوزع الأداء النهائي على الجماعات والأفراد، وقد يأخذ التفاعل الشكل الرسمي كما قد يأخذ الشكل غير الرسمي.

ويفرق عديد من الإداريين اليوم بين نوعين من الجماعات داخل المنظمة فنجد الجماعات الرسمية والممثلة في جماعات العمل والتي تنتمي إلى التنظيم الرسمي. ونجد أيضا الجماعات غير الرسمية والممثلة للتنظيم غير الرسمي وكلاهما لهما دور في المنظمة، فالجماعات الرسمية تتكون بشكل رسمي وظاهر ويتحدد دور كل عضو فيها طبقا لنوع الوظيفة التي يشغلها في التنظيم، وتتميز بوجود علاقة رسمية بين أعضائها (علاقة رئيس ومرؤوس، قنوات اتصال رسمية...) أي أنها تأخذ شرعيتها من خلال أهدافها المعلنة والقواعد والإجراءات الرسمية المنظمة لها وتتكون نتيجة عوامل خارجية مثل جماعة الإنتاج، جماعة التسويق، جماعة المبيعات، ولعل فرق العمل أكبر مثال على الجماعات الرسمية. أما الجماعات غير الرسمية فهي تتكون بصفة اختيارية أي أن الفرد هو الذي يسعى إلى الانضمام إلى الجماعة بإرادته، كما يمكن الانسحاب منها بشكل اختياري أي تتشكل نتيجة عوامل داخلية نفسية واجتماعية خاصة بالفرد غالبا، مثل الحاجة إلى التفهم والمشاركة والوجدانية واثبات الذات والحماية وتأخذ هذه الجماعات غالبا الطابع الإنساني مثل جماعة الأصدقاء.

ويعتبر التطور التكنولوجي والتغير الاجتماعي الذي صاحبه من بين أهم القضايا والمشاكل التي انشغل بها المهتمون بالبحث السوسيولوجي في مجال التنظيمات، حيث

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ظهرت بيانات جديدة للعمل ومشكلات متجددة تبعا لتغير واقع التنظيم، ومن بين هذه القضايا ما انحصر في بناء ووظائف وسلوك جماعات العمل غير الرسمية وما لها من تأثير على سلوك العامل في إطار عملية التفاعل الاجتماعي، فهي تعمل على ايجاد التماسك بين هؤلاء الأفراد في مجال العمل، من خلال تحريك دوافعهم كفريق واحد في صورة تعاونية للوصول إلى تحقيق الأهداف المشتركة بينهم وبين التنظيم الذي يعملون فيه، وقد حاولت الجهود البحثية كذلك أن توفق بين أهداف جماعات العمل غير الرسمية وأهداف التنظيم (الأداء...الإنتاجية...)، وعلى حد تعبير شنايدر (SHNIDER): " إن اكتشاف الجماعات غير الرسمية يمثل نقطة البداية الحقيقية لعلم الاجتماع الصناعي بمفهومه العلمي الحديث"⁽¹⁾

ولقد كان اكتشاف الجماعات غير الرسمية من خلال تجارب الباحث إلتون مايو (MAIO) 1932_1927 في إطار مدرسة العلاقات الإنسانية داخل التنظيم الصناعي والذي عبر عن نقلة نوعية تجاه فعالية الأداء داخل التنظيمات الصناعية، وتوصل مايو من خلال ذلك الاكتشاف إلى نتائج أمكن تفسيرها في ضوء عوامل اجتماعية أكثر منها فيزيولوجية.

كما ارتبطت دراسات الجماعات بعملية الأداء داخل التنظيم من خلال الاهتمام بهذه العملية (الأداء) في كثير من الدراسات البحثية، فعلى سبيل المثال نجد تايلور قد قام بأبحاث عدة تركز على ملاحظات قام بها سنة 1882 على مجموعة من العاملين في نقل الحديد الخام من مخازنه إلى أقسام المصنع في أحد مصانع السوق في الو.م.أ وما توصل إليه من نتائج في دراسته تقوم على التحكم في الحركة والزمن .

¹ - عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الانجلو المصرية، ط3، 1982.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ولكن الأساس الحقيقي لهذا النوع من الدراسات قد وضع بواسطة جيلبرت (GILBERTH) الذي ساهم في الفترة مابين 1885 و 1910 في وضع دراسة الحركة والزمن " فقد استدعى انتباهه كمهندس مقاول وجود اختلاف في الأسلوب الذي يتبعه كل منهم خلال اليوم وحتى الاختلاف بالنسبة للعامل الواحد أثناء أدائه للعمل الواحد على مدار اليوم..."¹

وقد انصبت الجهود في هذا الميدان في البحث حول ملاحظة كل الحركات التي يقوم بها العامل في عمله ورصدها وتسجيل كل حركة تصدر منه أو الزمن الذي يستغرقه في أداء كل حركة، وكان الهدف من ذلك هو استبعاد غير الضروري من الحركات. وترتيب ما هو ضروري للوصول إلى أداء العمل في وقت وجهد أقل، وبالتالي فإن فعالية الأداء ترتبط بمدى صلاحية العناصر المستخدمة من موارد بشرية ومادية وأساليب العمل أي بالعلاقة بينها للحصول على الناتج المطلوب.

ويختلف التنظيم الفني للمصنع عن التنظيم الإنساني في أن هذا الأخير: " يعمل باستمرار على تشكيل وتعديل وتجديد التنظيم الفني، سواء من أجل تحقيق أداء أكثر فعالية لإنجاز الأهداف الاقتصادية، أو تحقيق الرضا بين الأعضاء، كما أن التغيرات التي تطرأ على التنظيم الفني، تتطلب توافقاً وتكيفاً من جانب التنظيم الإنساني، وينطوي هذا الأخير على مجموعات من الأفراد يعملون معاً من أجل هدف مشترك هو الهدف العام للتنظيم، كما أن كل فرد من هؤلاء يلتحق بالتنظيم وهو محمل بخلفية خاصة من الخبرات الشخصية والاجتماعية والثقافية، ومن ثم فإننا لا نجد فردين يقومان بنفس متطلبات العمل، طالما أن هذه المتطلبات لا تعتمد فقط على البيئة الفيزيائية وإنما تستند إلى الحاجات الاجتماعية أيضاً"²

¹ - عاطف محمد عبيد وحمد فؤاد علي، التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت، 1974، ص 449.
² محمد علي محمد، مجتمع المصنع، دار النهضة العربية، بيروت، 1975، ص 277.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

فمجتمع المصنع عبارة عن مجموعات من الأفراد يعملون معا من أجل هدف مشترك من خلال التفاعل الدينامي الذي يمكن توجيهه لخدمة أهداف التنظيم، وفي إطار مجتمع المصنع انتظمت الجماعة غير الرسمية وخرجت عن الإطار الرسمي المنظم للعمليات الإنتاجية داخل المؤسسة الصناعية بهدف تحقيق الحاجات الضرورية سواء كانت مادية أو معنوية، والتي لم يستطع النظام الرسمي توفيرها، فجماعة العمل غير الرسمية غير مقتنعة بالترتيبات والأولويات التي حددها التنظيم الرسمي، خصوصا في الأداء والإنتاج، حيث ينظر التنظيم الرسمي إلى أداء العامل على أنه العامل الأساسي الذي يؤدي به إلى الزيادة في الإنتاجية، بينما ينظر التنظيم غير الرسمي إلى الاهتمام بالعامل من حيث المعاملة والاعتراف به كإنسان ومكافأته عندما يبذل مجهودا يستحق الشكر والتقدير .

إلا أن طبيعة العلاقات في الجماعات غير الرسمية يمكن أن يكون لها أثر ملموس على التنظيم الرسمي، وبذلك فإن الجماعات غير الرسمية تؤثر على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات الفرد من خلال ما تسيطر عليه هذه الجماعات من مثيرات ومدعمات تحيط بالفرد وتشكل جزءا من واقعه الاجتماعي.

فالمؤسسة الجزائرية على اختلاف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات تفرضها متطلبات العولمة الاقتصادية، من خلال تنمية الموارد البشرية والمنافسة التجارية والاقتصادية الداخلية والخارجية والتوسع في التقنية والمعلوماتية وذلك من أجل فعالية الأداء وتحقيق الأهداف المخطط لها مما يحتم عليها التكيف مع حاجات العاملين فيها لاسيما ما تعلق منها بالجوانب النفسية الاجتماعية التي يؤدي عدم توفيرها إلى انخراط العمال في جماعات غير رسمية تساهم في توفير ذلك.

من هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتجيب عن التساؤل الرئيسي: ما طبيعة علاقة جماعات العمل غير الرسمية بفعالية أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل في:

- 1- هل يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- 2- هل تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء في المؤسسة ميدان الدراسة؟
- 3- هل تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة ميدان الدراسة؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

تعتبر الفروض بمثابة فكرة مبدئية تربط بين الظاهرة وموضوع الدراسة والعوامل المرتبطة بها والتي تكون مبينة في إشكالية الدراسة¹.

ومن أجل تجسيد أهداف الدراسة و الطروحات الواردة في الإشكالية البحثية، في ضوء التراث النظري والإمبريقي المتوفر حول الجماعات غير الرسمية وفعالية الأداء، إذ نحاول من خلال هذه الدراسة التحقق من مدى الصدق الإمبريقي للفرضيات والتي تتكون من فرضية رئيسية وثلاث فرضيات جزئية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الجماعات غير الرسمية وفعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

1_ يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في المؤسسة الجزائرية.

2_ تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.

3_ تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.

¹ رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الجزائر، 2000، ص94

ثالثاً: أهمية الدراسة ومبررات اختيار الموضوع:

تعتبر جماعات العمل من أهم مواضيع الدراسة في المنظمات ومتغير أساسي في دراسة ومحاولة فهم سلوك الأفراد وتفسير دوافعه، فالكثير من السلوكيات الفردية لا يمكن فهمها إلا في إطار الجماعة، وأن الكثير منها لا يلجأ إليها الفرد ولا يمارسها إلا في إطار الجماعة، وبالتالي فإن أهمية هذا الموضوع تكمن في أهمية الجماعات داخل أي مؤسسة، حيث لم تعد المؤسسات مكانا للعمل فحسب بل عبارة عن مجتمع مصغر لمجتمع أكبر، كما أنها تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال عن طريق تكوينهم لجماعات العمل غير الرسمية.

فالقيمة العلمية للدراسة تأتي من أهمية متغيراتها، حيث أن الجماعات غير الرسمية كمتغير مستقل كشفت عن قيمتها التناولات النظرية التي ركزت على المتطلبات النفسية الاجتماعية للعامل وتشكل هذه الجماعات وتطورها وفق ديناميكية تركز على تماسكها، أما عن المتغير الثاني والذي يتأثر بهذا التماسك وتلك الديناميكية فهو فعالية الأداء الذي يتضمن أقصى قدرة للإنجاز يصل إليها الفرد داخل التنظيم.

أما عن مبررات اختيار هذا الموضوع (الجماعات الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء) إنما هو مبني على الاتجاه العام للدراسات والجهود البحثية عموماً في ميدان التنظيم، والذي عرف توجيه الاهتمام بظاهرة أصبحت كواقع مفروض في مختلف التنظيمات وهي الجماعات غير الرسمية واعتبارها كعامل أساسي وبارز في التنظيم، وعلى هذا الأساس يمكن حصر أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

1_ الاهتمام الذي نوليه للجماعات غير الرسمية، وحب التطلع لمعرفة هذه الفئات وكيفية تشكلها، حجمها ومدى قوة تأثيرها في سياسات المؤسسات.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

2_ بروز الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية، واعتبارها واقعا في المؤسسة يجب التعامل معها وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

3- الرغبة في المساهمة البسيطة بهذه الدراسة لإثراء هذا الاهتمام والتخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل .

4_ طبيعة ثقافة المؤسسة الجزائرية التي تستخدم العلاقات الاجتماعية الذاتية في حل مشاكل أفراد التنظيم وتسيير شؤونها التنظيمية.

5_ الواقع الاجتماعي والتنظيمي العربي يتميز بخصوصيته التاريخية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية التي تختلف مع التيارات والنظريات الغربية، وبالتالي اختلاف قيم المؤسسة الجزائرية عن قيم المؤسسات الحديثة، وانعكاس ذلك على فعالية الأداء داخلها.

الفصل الأول.....الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

رابعاً: أهداف الدراسة:

أما الأهداف التي ننشدها والتي تعتبر محددًا لمسار هذه الدراسة، فتنقسم إلى أهداف علمية وأخرى عملية.

الأهداف العلمية:

1_ التعرف على واقع الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية وطريقة الإدارة في التعامل معها.

2_ محاولة فهم النسق الاجتماعي للمؤسسة وما ينطوي عليه من قيم وممارسات سلوكية وعلاقات اجتماعية.

3- الاستفادة من التراث النظري المتعلق بموضوع البحث من خلال الاطلاع على المقاربات النظرية المرتبطة بإشكالية البحث.

الأهداف العملية:

1_ التعرف على أسس وعوامل تشكل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية.

2_ معرفة كيفية تأثير أنماط القيادة على تماسك الجماعات غير الرسمية.

3- معرفة أثر قنوات الاتصال الخاصة بالجماعات غير الرسمية على فعالية الأداء.

4- التعرف على مدى مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات وأثر ذلك على الرضا الوظيفي.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تعتبر المفاهيم بمثابة أدوات بحثية توجه أي دراسة اجتماعية من بدايتها إلى نهايتها، ويعتبر الإطار المفاهيمي للدراسة الخلفية النظرية التي نعتمد عليها في تفصي الواقع الفعلي للجماعات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية (مركز التكوين المهني والتمهين - الشهيد عبود ذياب)، ولذلك يفترض منهجيا أن نتعرض إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة، لننتج فيما بعد إلى تحديدها إجرائيا.

ومن خلال هذه الدراسة سنحاول التطرق إلى التحديدات العامة لمفاهيم الدراسة على النحو التالي:

1- الجماعات غير الرسمية

2- الأداء

3- المؤسسة الجزائرية

1_ الجماعات غير الرسمية:

تعتبر الجماعات الوحدات الهامة التي يتكون منها المجتمع، وهي اللب الأساسي الذي تتمحور حوله الدراسات التي يهتم بها علم الاجتماع، وقد أكسبتها هذه المكانة اهتماما متزايدا من قبل العلماء والمهتمين بهذا المجال، مما أنتج اختلافا في مفهومها، ولذلك اعتبر مفهوم الجماعة _ على غرار مفاهيم علم الاجتماع _ من المفاهيم الواسعة التي يصعب تحديدها بدقة، فهذا المفهوم يغطي عددا من التجمعات البشرية التي تختلف في حجمها ونوعها وأغراضها، لكنها تتفق في كونها تتميز بتعدد أفرادها وتقاربهم والتقائهم في شيء أو عدة أشياء.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ولحصر هذا المفهوم وإعطائه صبغة محددة من الوضوح، ركز العلماء حديثهم على الجماعات الصغيرة، حيث أصبح ينظر إلى الجماعة- بعد التطور الذي لحق بعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي- على أنها ليست فقط تجمع لعدد من الأفراد بل إنها كل له خصوصياته البنوية والوظيفية والنفسية والاجتماعية التي يقوم عليها وجوده.

وانطلاقاً من ذلك ذهب كل باحث في تحديده لمفهوم الجماعة إلى التركيز على جانب من الجوانب ، وقبل التطرق إلى مفهوم الجماعة غير الرسمية لابد من التعرف على مفهوم الجماعة ونبدأ ذلك ب :

أ-المعنى اللغوي: تعرف الجماعة لغوياً من مصدر الفعل جَمَعَ ، ويقال جَمَعَ الشيء عن تَفْرِقَةٍ يَجْمَعُهُ جَمْعًا وَجَمَعَهُ وَأَجْمَعُهُ فَأَجْتَمَعَ، وَجَمَعْتُ الشَّيْءَ إِذَا جُنْتُ بِهِ مِنْ هَهُنَا وَهَهُنَا¹.

ب-المعنى الاصطلاحي:

يعرفها كرتش Cratch وGratchfeld "على أنها شخصان أو أكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية"².

ويضيف نيوكومب New Camb " أنهم يشتركون في المعايير المتصلة بموضوعات معينة، وتتشابك أدوارهم الاجتماعية تشابكا وثيقا"

وحسب ملز Melz فإن الجماعة هي: " مجموعة من الأفراد يتصلون ببعضهم من أجل غرض معين، ويعتبرون إن هذا الاتصال ذا معنى"³

¹ لسان العرب، ابن منظور، المجلد 8، دار صادر، بيروت، ص 56.

² محمد مصطفى زيدان ، علم النفس الاجتماعي ، ديوان المطبوعات الجامعية بالجزائر ، د ت، ص 23

³ محمد السيد أبو النبيل ، علم النفس الاجتماعي ، دار النهضة العربية ، لبنان ، 1984 ، ط 4 ، ص 224

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتركز هذه التعريفات على أن الجماعة تتشكل من عضوية فردين أو أكثر في تفاعل من أجل إشباع بعض الحاجات، ومن ثمة فهم يشتركون في مجموعة من المعايير والقيم والدوافع لأجل تحقيق هدف بينهم، وبالتالي يمكن اعتبار الجماعة كبناء يضم مجموعة من الأفراد تربطهم علاقات مختلفة، تلعب العوامل النفسية دورا كبيرا في تشكلها، وتختلف الجماعات بحسب المعايير وأنماط الاتصال السائدة فيما بينهم.

ويعرف العالم الاجتماعي البيون سمول في عام 1950 الجماعة الاجتماعية بأنها مجموعة من الناس كبيرة أو صغيرة الحجم تربط أعضائها علاقات اجتماعية قوية تساعد على تحقيق أهدافهم الأساسية¹.

وبلاحظ على هذا التعريف أنه يفتقر للدقة والضبط في تحديد المعنى رغم شموليته وتطرقه لتحقيق الأهداف الأساسية.

ونجد جورج هومانز قد ركز في تحديده للجماعة على عامل الاتصال المباشر فهو يعتبر الجماعة أنها: " عدد من الأشخاص تنشأ بينهم اتصالات ليست من النوع الثانوي ولكنها تقوم على علاقات المواجهة المباشرة"².

ومن تحديد مفهوم الجماعة يمكن القول عن أحد متغيرات الدراسة الذي نقصد به الجماعة غير الرسمية أنها تعبر عن التجمعات الطبيعية للأفراد في موقع العمل والتي تظهر كرد فعل طبيعي للحاجات الاجتماعية للإنسان ، والتي تنبثق من التقائهم وجها لوجه وعن طريق الاتصال المباشر.

¹ دينكن ميتشل، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة: إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، لبنان، ط2، ص108.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 212.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ويذكر شنايدر E.V.Schneider "أن اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية يعتبر من أهم الاكتشافات في ميدان علم الاجتماع الصناعي، بل إنه يمكن القول أن هذا الميدان بدأ فعلاً بدراسة هذه الجماعات غير الرسمية، ويمكن تعريف هذه الجماعات غير الرسمية بأنها الجماعات التي تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبياً بين مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين يقومون بأداء أدوار معينة في سبيل تحقيق بعض الأهداف".

1

ويركز هذا التعريف على التفاعل التلقائي الذي يحدث بين الأفراد في مكان العمل، والذين يشكلون جماعة صغيرة أي محدودة العدد إضافة إلى تركيزه على أداء المهام والوظائف الذي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

وبالنسبة للجماعة الصغيرة يرى بارنارد C.I.Barnard أن جماعات العمل غير الرسمية تكون عادة صغيرة الحجم، وأن عدد أعضاء كل جماعة من هذه الجماعات لا يزيد عادة عن عشرة أفراد، ويرجع ذلك إلى أن مشاكل الاتصال تتزايد كلما تزايد عدد أفراد الجماعة².

وينتظر هذا التعريف إلى حجم الجماعات غير الرسمية وأن الجماعات صغيرة الحجم هي التي تتوفر فيها فرصة التماسك والترابط أكثر من الجماعات كبيرة الحجم التي تطرح مشكل الاتصال وبالتالي التفكك والانقسام بين أعضائها.

أما الجماعة غير الرسمية كما يعبر عنها قاموس علم الاجتماع: "هي جماعة ليس لها قواعد وأهداف أو قيادات ذات تحديد رسمي، وتتميز عموماً بالتلقائية وصغر الحجم

¹ طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص 192.

² طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 192.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

والطابع المؤقت، وقيام التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة والاتصال الودي المباشر⁽¹⁾

ويقصد بها أيضا: " هي التي عينت رسميا لإنجاز عمل ما، ولكن عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها أدت إلى تكوين علاقات غير محددة في إطار غير رسمي، وهذه اللارسمية تصبح إيقاعا عمليا لإنجاز العمل المحدد رسميا"².

ونظرا لأهمية الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل ، فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار الجماعة غير الرسمية هي التنظيم غير الرسمي نفسه، ومن بين هؤلاء الدكتور حنفي محمود سليمان الذي يطلق على الجماعة التي يتم دراستها داخل إطار التنظيم لأية منظمة لفظ التنظيم غير الرسمي⁽³⁾

وعلى ذلك يرى بروم **Broom** وسلزنيك **Selzink** أن التنظيم غير الرسمي هو العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين الزمر الاجتماعية، والتي يمكن وصفها بالحب أو الكراهية كما أن هناك مراكزا وأدوارا ترتبط بهذا التنظيم وتضحى غير رسمية أيضا⁴.

ومما سبق يمكن لنا أن نوجد تعريفا إجرائيا لمصطلح الجماعة غير الرسمية نسير وفقه في هذه الدراسة وهو كما يلي:

الجماعة غير الرسمية هي مجموعة الأفراد محدودة العدد، تنشأ بصورة تلقائية داخل تنظيمات العمل كنتيجة للتفاعلات الشخصية، وتبنى على علاقات وروابط اجتماعية تصل بين أعضائها، وتوجد في ظل مجموعة من القيم والمعايير التي تحدد سلوكها من

¹ محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 215.

² مصطفى عشوي ، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الصناعية للكتاب ، الجزائر ، 1982 ، ص30

³ حسان الجيلاني، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص59.

⁴ صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيويمترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2013، ص 29.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أجل إشباع حاجاتهم الاجتماعية وتحقيق أهدافهم المشتركة بالاستناد إلى قائد يحظى بثقة الجميع.

2_ مفهوم الأداء:

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تحظى باهتمام كبير من قبل المختصين والدارسين في مجال التنظيم، وذلك لما له من أهمية على مستوى الفرد والمؤسسة وما يرتبط بسلوكياتهم داخل التنظيم، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف حول الأداء من وجهات نظر متعددة:

المعنى اللغوي: يعرف الأداء لغوياً من مصدر الفعل أدَّى، ويقال أدَّى الشيء أوَّصلَهُ ويقال أدَّى دَيْنَهُ قَضَاهُ، وأدَّى الصَّلَاةَ قَامَ بِهَا (1)

المعنى الاصطلاحي: لقد تعددت التعاريف التي تناولت الأداء ومن جملتها نذكر:

تعريف راوية حسن للأداء: "الأداء يعبر عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلباته الوظيفية وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"²

وهذا التعريف يحاول أن يميز بين الأداء والجهد وأنهما ليسا شيئا واحدا فالجهد يكون في بداية العمل بما أنه يمثل ما يبذله العامل أو الفرد من طاقة، وأما الأداء فيكون كنتيجة أو قياس لما حققه العامل.

تعريف مصطفى عشوي للأداء: " هو أي نشاط أو سلوك يؤدي إلى نتيجة"³

¹ ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد 14 ، ص 26.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 165

³ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ويكون الأداء على هذا الأساس هو النشاط أو المهارة أو الجهد المبذول من طرف الفرد للوصول إلى الأهداف والنتائج.

ومن منطلق أن الأداء يعبر عن مدى إنجاز المهام فإنه كمفهوم اقتصر لدى كثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى، حيث يرى بعضهم أنه يعني: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله¹.

إن أداء المورد البشري وإن كان لا يمثل إلا جزءا من أداء المؤسسة ككل ، فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه لوحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها.

ويعرف الأداء أيضا على أنه: " القدرة على التكيف مع البيئة والاستقرار وتحقيق الروح المعنوية العالية للعاملين وحسن استغلال الموارد المتاحة"².

ويركز هذا التعريف على العوامل المؤثرة في الأداء والتمثلة في بيئة المنظمة، الروح المعنوية للعاملين، وأخيرا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، ومدى قدرة المنظمة على تحقيق التكامل بين هذه العناصر مجتمعة.

ويذهب حنفي محمود سليمان إلى التسوية بين الأداء والإنتاجية في قوله: "إنه يمكن تعريف الإنتاجية أو الأداء بأنه القدرة على تحويل المدخلات الخاصة في التنظيم (مواد أولية، مواد نصف مصنعة، آلات ...) إلى مخرجات (عدد محدد من المنتجات بمواصفات محددة وبأقل تكلفة ممكنة)³

كما يعيب على الأداء أنه أقرب إلى الفلسفة منه إلى التطبيق، فالقول مثلا: بأن الهدف من التعليم الجامعي هو خلق المواطن الصالح المثقف القادر على خدمة بلاده يختلف

¹ عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، جامعة بسكرة، الجزائر، 2001، ص86.

² علي محمد عبد الوهاب، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1984، ص 290.

³ حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي في الأداء، دار الجامعات المصرية، مصر، (د.ت)، ص 14.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

اختلافا كبيرا على القول بأن الهدف هو خلق فئة مثقفة متخصصة للحسابات الالكترونية واستخداماتها وأخرى متخصصة في بناء السدود في المناطق الجبلية...

ويعتبر مفهوم الأداء أشمل من مفهوم الإنتاجية.

ويرتبط مفهوم الأداء بالفعالية حيث أن هناك من ينظر للأداء أنه محصلة التفاعل بين الفعالية والكفاءة، حيث يعرف الأداء حسب ميلار وبروملي (Miller et Bromiley) على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹

وبالتالي نستنتج من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استخدام الموارد أي الكفاءة، والنتائج المحققة من ذلك الاستخدام أي الفعالية. وتعرّف كل من الفعالية والكفاءة كمايلي:

الفعالية: هي "القدرة على بلوغ الأهداف المسطرة وذلك مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك."²

الكفاءة:هي "الحصول على أكبر كمية من المخرجات (النتائج) مقابل استخدام أقل كمية أو تكلفة (الموارد والوسائل)، وإبقاء التكاليف في حدودها الدنيا والنتائج في حدودها القصوى، فالكفاءة مفهوم يربط بين المخرجات والمدخلات فكلما كانت المخرجات أكبر من المدخلات كانت المنظمة ذات كفاءة"³.

وعليه فإننا في هذه الدراسة نهتم بعنصر الفعالية باعتبارها القدرة على تحقيق الأهداف من خلال الانجاز أو الأداء الذي يقوم به العامل داخل المؤسسة.

¹ Miller Kent & Bromiley Philip, Strategic risk and corporate performance :an Analysis of alternative risk measures, Academy of management Journal ,Vol 33, No(4), 1990, p : 759.

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص26.

³ Michel Gravais, Contrôle de gestion, éd, Economica, paris, 1994, p14.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكننا القول أن الأداء إجرائيا هو نشاط أو سلوك أو جهد مبذول من قبل الفرد أو العامل من أجل إتمام وانجاز مهامه الوظيفية الموكلة إليه وذلك بكفاءة وفعالية، حيث تحقق المنظمة من خلالها الأهداف المحددة لها.

3_ المؤسسة الجزائرية:

تعريف المؤسسة:

أ-المعنى اللغوي: مؤسسة من فعل أَسَّ يَأْسُ أَسًّا، يقال: أَسَّ البناء، وضع أساسه ، والأساس قاعدة البناء التي يقام عليها ، وأصل كل شيء ومبدؤه¹.

ب- المعنى الاصطلاحي:

في معجم علم الاجتماع المعاصر تعرف المؤسسة على أنها وحدة ذات أهمية عامة متداخلة بشكل تعاوني مع مجموعة من الأدوار²

ويذهب إيتزيوني وبارسونز إلى القول أن: " المؤسسة وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين"³

وينظر ماكس فيبر إلى المؤسسة على أنها: " تركيب بيروقراطي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة بالإضافة إلى وجود هيكل تركيب معين يحدد العلاقات والتدفقات في السلطة وحدود كل قسم حيث يتم تركيب البيروقراطية في سلم أوتوقراطي يضمن الرقابة بالقواعد الوظيفية"⁴

والملاحظ على هذا التعريف أنه يركز على المؤسسة باعتبارها تنظيم بيروقراطي يخضع لمجموعة من اللوائح والإجراءات والقوانين التي تنظم نطاق السلطة والمسؤولية وتسير المؤسسة وفقها بناء على توجيه عقلاني رشيد يحقق لها الفعالية التنظيمية.

¹ إبراهيم أنيس وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، دت، ص17.

² معن خليل عمر، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشؤون، عمان، ط1، 2006، ص269.

³ طلعت ابراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1992، ص 8 .

⁴ فريد راغف ومحمد النجار ، السياسات واستراتيجيات الأعمال ، مؤسسة دار الكتب، الكويت، ط 1، 1976، ص148.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتعرف المؤسسة على أنها تنظيم اقتصادي مستقل ماليا وذو إطار قانوني واجتماعي، يهدف إلى إنتاج أو تبادل سلع وخدمات من خلال مختلف عوامل الإنتاج (مالية- بشرية- مادية- أساليب إدارية) وهذا التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لتحقيق نتيجة معينة وفق شروط اقتصادية معينة تبعا لحجم ونوع النشاط.¹

ويرى شستر برنارد أن المؤسسة هي : "أنساق فرعية تتدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني ، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة فيزيقية بيولوجية شخصية واجتماعية تنشأ بينها علاقة منظمة كنتيجة للتعاون بين شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف واحد على الأقل."²

ويبرز التعاون هنا كتعبير عن الانتقال من التنسيق داخل المؤسسة وفقا لتقاليد الإدارة الكلاسيكية إلى التنسيق مع داخلها وخارجها.

أما بريفييس PRIEFS فيعرفها على أنها : " ذلك النوع من التعاون بين الناس الذي يؤدي إلى تكوين علاقات اجتماعية نوعية ومتميزة "³.

ويشير هذا التعريف إلى وجود علاقات اجتماعية تنشأ داخل المؤسسة من خلال التعاون الذي يقتضي التفاعل والتواصل بين الأفراد العاملين في المؤسسة، وهو الأقرب من خلال التعاريف السابقة إلى مفهوم المؤسسة الذي تحاول هذه الدراسة التركيز عليه.

ومنه يمكننا تعريف المؤسسة إجرائيا بأنها مجموعة من العناصر المادية والبشرية تخضع لقواعد وقوانين تضمن تسييرها بفعالية ، وذلك بتفاعل وتعاون العاملين فيها من خلال

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ط1، ص08.

² باركر وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، ترجمة: محمد علي محمد، دار المعارف، الاسكندرية، د.ت، ص 16.

³ محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية، القاهرة ، مصر، 1975، ص 221.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أداء مهام وأنشطة متعددة ، وذلك في إطار تحقيق أهداف مشتركة تساعد على بقاء هذه العناصر واستمرارها.

الدراسات السابقة:

تلعب الدراسات السابقة دورا هاما في تحديد معالم البحث و تساعد الباحث في توضيح مفاهيم و مصطلحات بحثه، ويرى المختصون في الدراسات المنهجية أن الدراسات السابقة تزود الباحث برؤية واقعية منهجية نظرية حول موضوع دراسته.

و من هذا المنطلق نحاول في هذا الفصل تناول مختلف الدراسات السابقة حول الجماعات غير الرسمية والأداء، وفق رؤية فكرية ونظرية مختلفة من حيث نشوئها مكوناتها ، أهدافها ، أهميتها في المؤسسة.

1 - الدراسات الأجنبية:

أ- دراسات إلتون مايو:

وتتمثل في تجارب " إلتون مايو " وذلك بمصانع " هاوثورن " بشركة ويسترون إلكتروك، في مدينة شيكاغو الأمريكية، وامتدت من سنة 1924 إلى غاية 1932 رفقة مجموعة من الباحثين المساعدين له ولقد كان من دوافع هذه الدراسة هو انتشار الشعور بعدم الرضا عن العمل، بالرغم من كون هذه الشركة تعتبر من الشركات المتقدمة فيما يتعلق بتوفير الظروف المادية المناسبة للعمل، وبالتالي فقد كان الغرض الأساسي من هذه التجارب هو بحث تأثير المتغيرات الفيزيائية على إنتاجية العمال⁽¹⁾.

وقد تمت هذه الدراسة من قبل مجموعة من الخبراء الذين ينتمون إلى الإدارة العلمية، وقد اتبعوا في دراستهم الطرق التقليدية وهي محاولة تغيير ظروف العمل المادية وذلك

¹ - عادل حسن"، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية، 1974 ص" 422

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

بغرض اكتشاف وسيلة لتخفيض التوتر وزيادة الإنتاج، حيث تضمنت هذه الدراسة خمسة تجارب متتالية هي:

التجربة الأولى: وتهدف إلى دراسة وتحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمال، حيث اتبعت طريقة تجريبية استخدم من خلالها الباحثون مجموعة من العمال (واحدة تجريبية والثانية ضابطة) وقد أكدت نتائج التجربة الأولى على عدم وجود علاقة وتأثير واضح بين إنتاجية العمال وكثافة الإضاءة، الأمر الذي أدى إلى إثارة التساؤل حول وجود عوامل أخرى أعمق من الظروف الفيزيائية والتي تؤدي إلى رفع الإنتاجية والمتمثلة في الحالة النفسية والمعنوية للفرد في مكان العمل.

التجربة الثانية: حيث قام الباحثون في هذه المرحلة بتغيير جدول العمل وذلك بتحديد طول فترة الراحة وذلك في مختلف أقسام العمل، حيث تبين أن إنتاج العمال لا يزداد رغم تنوع الظروف المادية، حيث تأكدوا من أن زيادة الإنتاجية لا ترجع إلى الظروف الفيزيائية المتعلقة بالعمل، وإنما يرجع إلى تغيير في المواقع الاجتماعية مما يزيد درجة رضاهم ودافعيتهم للعمل⁽¹⁾.

التجربة الثالثة: وهي التجربة كانت تهدف إلى إيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، حيث اتضح من خلال نتائج هذه التجربة أن العلاقة بين الأجر والكفاية الإنتاجية هي علاقة غير واضحة.

التجربة الرابعة: وتمثلت هذه التجربة في تلك المقابلات التي أجراها الباحثون مع حوالي 1600 عامل، حيث تمحورت الدراسة فيها حول العلاقة بين إنتاجية العمال وارتفاع الروح المعنوية، وإلى أي مدى تؤثر الحوافز المادية في زيادة الكفاية

¹ - محمد علي محمد، السلوك التنظيمي، مكتبة القاهرة، ط 2، 1976، ص 173

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الإنتاجية، وقد كشفت هذه التجربة عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين، إذ أن الأجور التشجيعية كان لها الأثر الكبير في رفع معنويات العمال.

التجربة الخامسة: تهدف إلى دراسة سلوك العمال داخل جماعة العمل وذلك في ظروف بيئية معينة ومعرفة مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره وسلوكاته في ظل هذه الظروف، وقد أسفرت هذه التجربة على تأكيد قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية فقط، ومن ثم فقد تم اكتشاف جماعة العمل غير الرسمية وذلك من خلال ملاحظة سلوك الأفراد كمجموعة، وتأثيرها على معدل الإنتاج، حيث تجلى أن أفراد المجموعات يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتوجيه الإنتاج وذلك حسب ما ترضى عنه الجماعة كوحدة، وليس حسب رغبة كل فرد على حده، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

1- حاول كل فرد وضع حد معين لمقدار إنتاجه.

2- ظهور تقييد الإنتاج بأحد الشكليين التاليين:

- وضع أفراد المجموعة فيما بينهم جدول معين للإنتاج في اليوم لا يتعداه أحدهم.
- حاول كل فرد أن يبلغ أرقام إنتاجه اليومية أو الأسبوعية حيث تبدو متساوية من يوم لآخر.

لقد اكتشف الباحثون من خلال هذه الدراسة أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات غير رسمية لتقييد الإنتاج، كما اتضح أن التنظيمات غير الرسمية تتكون من جماعات العمال وتهدف إلى توجيه كل فرد لأنه يسلك مسلكاً معيناً لا يشذ فيه عن الجماعة ويلجأ العمال إلى تكوين هذه التنظيمات إذا شعروا بعدم اطمئنانهم على مستقبلهم وسخطهم على شروط العمل التي يعملون فيها، فيكون هذا الشعور عاملاً هاماً في ترابط واندماج أفراد الجماعة نحو غاية واحدة وهدف معين.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وتتكون هذه التنظيمات غير الرسمية بطريقة تلقائية فهي اتفاق باطني بين أفراد المجموعة وذلك لاتخاذ مسلك معين بغرض تحقيق هدف واحد وحماية مصلحة العمال وتأمين مستقبله وليس من المحتم أن يسبق هذا السلوك اتفاق صريح بين أفراد الجماعة، فقد تأتي نتيجة للشعور الواحد الذي تمليه عليهم ظروف العمل⁽¹⁾.

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة: يتمثل جانب الاستفادة من هذه الدراسة والتجارب التي قام بها التون مايو وزملاؤه في النتائج التي توصلت إليها، حيث أنها توصلت إلى أهمية الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم وقدرتها على تحديد الإنتاج إضافة إلى الخصائص التي تتمتع بها هذه الجماعات وكيف تنشأ داخل التنظيم لحماية مصالحها وتحقيق أهدافها، كل هذه النتائج ساعدتنا في ضبط بعض الأمور المتعلقة بمفهوم الجماعات غير الرسمية وخصائصها، كما أعطتنا نظرة حول التجارب الخاصة بالمصنع والعمال والتي حاولنا الاستعانة بها في الجانب الميداني خاصة في ضبط استمارة الاستبيان.

ب-دراسة "جاكوب مورينو":

قام " مورينو " بدراسة في مدرسة نيويورك الإصلاحية للفتيات ، حيث طلب منه إجراء بحث عن انخفاض الروح المعنوية و الافتقار للنظام لديهن، مما أدى إلى حدوث متاعب ونفور في العلاقات الاجتماعية، وهذه المدرسة كانت مجتمعا مغلقا عدد أفرادها ينحصر ب(500) فتاة يعشن في (16) بيتا صغيرا لكل منه مشرفة تتولى رعايته.

طلب مورينو من كل فتاة ذكر خمس فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن وترتيبهن حسب الأفضلية ،مع ذكر الأسباب الموجبة لاختياراتهن، كذلك طلب منهن أسماء خمس

¹ - عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق.ص" 463

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

فتيات لا يرغبن في العمل معهن أو الاختلاط بهن ، علما أن حجم جماعة الفتيات كان (17) فتاة.

وبعد عرض السوسيوكرامات الخاصة للمواقف ودراستها وتحليلها تم تحديد النجوم والمعزولين والمحايدين لمفردات الجماعة.

نتائج دراسة مورينو:

يبدو أن النتائج النهائية كانت باهرة من حيث تحسينها للروح المعنوية والتماسك الاجتماعي، وتحقيقها للرضا العام، وقد حصل مورينو على معلومات مهمة بشأن الأنماط الأساسية للنويات الاجتماعية التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية، وحددها فيما يلي :

- 1- كانت أكثر النويات الأولية وضوحا ، الاختيار الأول المتبادل لفردين أو أكثر لبعضهم، ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج أي اثنين أو مثلثات أو أشكال أخرى أكثر تعقيدا.
- 2- اختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد مثلا(أ) يختار (ب)، و (ب) يختار (ج)... وهكذا.
- 3- الشكل الذي وصفه مورينو بالنجمة ناتج عن تجمع عدد كبير من الاختيارات لفرد واحد، والذي قد يستجيب بدوره بجاذبية متبادلة أو لامبالاة أو نفور.
- 4- ومن التجمعات ذات الأهمية الكبيرة ، نجد كذلك الفرد القوي في مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب فقد يكون الشخص الشعبي محل لعدد كبير من الاختيارات من داخل جماعته ، ومن آخرين معزولين نسبيا عن باقي الجماعة ، ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثيره ضئيلا نتيجة الاتصالات المحددة بين معجبيه، وعلى العكس من ذلك ، قد

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضئيل من الشعبين بتأثير قوي بفعل الارتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يمثل بالنسبة لهم مركز جذب.

- وأخيرا هناك الأفراد المنعزلون ، الذين لا يختارهم أحد ما ، وإن كان من الممكن أن يختاروا أفرادا آخرين قليلين، و كثيرا ما يعاني مثل هؤلاء الأفراد من سوء التوافق ، وقد يكونوا مصدر سوء التوافق في جماعتهم و باصطلاح مورينو قد يشكلون مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع وانكسارات، وسبب ذلك أن فردا مثل هذا يبتعد لانعزاله عن تيارات المشاعر والمعايير التي تمارس الجماعة السلوكية عن طريقها ضغطها على كل عضو⁽¹⁾ .

أوجه الاستفادة من هذه الدراسة: تعتبر هذه الدراسة مهمة جدا في جانب الجماعات غير الرسمية حيث استفدنا منها في تطبيق القياس السوسيومترى واكتشاف العلاقات الموجودة داخل المؤسسة محل الدراسة.

2- الدراسات العربية:

أ- دراسة طلعت إبراهيم لطفي:

تهدف هذه الدراسة التي قام بها طلعت إبراهيم لطفي بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات غير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية (سافكو)، هي إحدى المؤسسات الصناعية الموجودة في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة السعودية التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، بحيث تملك الدولة 41% من الأسهم الكلية، بينما يملك المساهمون السعوديون النسبة الباقية وهي % 59 من جملة الأسهم، وقد بدأت هذه الدراسة من 14

¹ - صباح أحمد محمد النجار، مرجع سابق، ص ص 45-46.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

رمضان عام 1403 هـ الموافق ل 25 يونيو عام 1983 م .وانتهت هذه العملية أي جمع البيانات في 13 من ذي الحجة من نفس العام أي ما يقارب ثلاثة أشهر. (1)

وقد انطلق الباحث من مجموعة من الفروض وذلك قصد التأكد من صحتها وهي على التوالي:

- كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل وخارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين جماعات العمل غير الرسمية.
 - يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع.
 - يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءً ميسراً لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناءً معوقاً لها.
 - يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع.
 - يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم بحل مشكلات العمل والإنتاج.
 - تعمل جماعات العمل غير الرسمية على تقييد معدلات الإنتاج بالنسبة لأعضائها عند مستوى معين ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة.
 - يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
 - تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء جماعات العمل غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج، والتغيب عن العمل، ودوران العمل. (2)
- وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات على مجموعة من الأدوات المنهجية منها تحليل الوثائق والسجلات كما استعان بالمقابلة غير المقننة بالإضافة إلى الملاحظة البسيطة وأخير الاستبيان.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 191.

² - المرجع نفسه، ص 192.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

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

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

بناء ووظائف الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة:

حيث كشفت الدراسة عن أن هناك 164 عاملاً بنسبة 65% من جملة أفراد العينة البالغ عددهم 251 عاملاً ينتمون إلى 41 جماعة عمل غير رسمية داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة وهي تنتشر بين العمال السعوديين أكثر من غير السعوديين وهذا راجع إلى استقرار هؤلاء مما يتيح أمامهم فرص أكثر لتدعيم هذه العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض.

- اتضح من خلال هذه الدراسة أن حجم جماعات العمل غير الرسمية يتراوح بين عضوين وسبعة أعضاء فالإلى جانب تلك الجماعات التي يطلق عليها " جورج زميل " مؤسس علم الاجتماع الصوري بالجماعات الزوجية أو الثنائية أو الثلاثية، تبين أن هناك جماعات أخرى أكبر تتكون من سبعة أعضاء وبحساب المتوسط حسب إبراهيم طلعت لظفي تبين أن هذا المتوسط يبلغ حوالي أربعة أعضاء مما يشير على صغر حجم هذه الجماعة، وزيادة احتمالات شدة التفاعل بين أعضائها.(1)

- كما كشفت الدراسة عن تكرار المقابلات يومياً بين غالبية أعضاء الجماعات غير الرسمية، سواء داخل أو خارج المؤسسة الصناعية محل الدراسة مما يزيد من شدة احتمالات التفاعل بين أعضائها . - تبين من خلال الدراسة أن أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية، هي على الترتيب من حيث الأهمية، التعاون في أداء العمل، الأقدمية، والتشابه في المهنة، والعمر والتجاور في مكان الإقامة ، والتقارب المكاني في العمل.

(1) طلعت ابراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 216 .

مما يشير إلى عدم صحة الفرض الذي صاغه والمتضمن " يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير الرسمية داخل المصنع ويرجع ذلك إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تتطلب أنواعا مختلفة من المهن وقد يقوم التعاون بين العمال على أساس أن كلا منهم يعمل عملاً متخصصاً مخالفا لما يعمله الآخر.

- اتضح كذلك من خلال الدراسة أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي وظائف مختلفة داخل المؤسسة الصناعية محل الدراسة، ومن أهم الوظائف على الترتيب من حيث الأهمية :تخفيف شعور العامل بالملل والتعب، كما أنها وسيلة لإظهار العواطف والمشاعر وعن طريقها يتعرف العامل على طبيعة العمل وكيفية حل مشكلاته، وإتاحة الفرصة لاكتساب المكانة والشعور بالأمان والحماية، وحل خلافات مع الرؤساء أو الزملاء. مما يساعد على القضاء على كل أنواع التعارض وبالتالي يؤكد صحة أحد الفروض التي تم صياغتها والذي مفادها " يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناء ميسرا لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناء معوقا لها.

- كما كشفت الدراسة أن غالبية العمال يرجعون عادة إلى أعضاء جماعات العمل غير الرسمية التي ينتمون إليها قبل اتخاذهم لأي قرار هام، مما يشير إلى أن هذه الجماعات غير الرسمية تعتبر بمثابة جماعات مرجعية يرجع إليها العمال في تقييم سلوكهم ، وأنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع، وهذا يتفق مع ما ذهب إليه حسبه العالمان " ميللر MILLER " و " فورم W.H.FORM " من حيث " إن العمل نشاط جمعي، وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد. (1)

- القيادة غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية:-

كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين كل من العمال المنتمين وغير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية، فيما يتعلق بتعرضهم لمشكلات العمل بوجه عام، بحيث وجد أن غالبية العمال المنتمين إلى الجماعات غير الرسمية لا يعانون من

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 216.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

وجود مشكلات العمل، بينما غير المنتمون إلى هذه الجماعات غير الرسمية يعانون من مشكلات العمل المختلفة.

وقد تبين من الدراسة أن غالبية العمال المنتمين وغير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يعانون من المشكلات الفنية والتكنولوجية أكثر مما يعانون من غيرها من المشكلات الشخصية والاجتماعية أو المالية والإدارية.

- يشير الهيكل التنظيمي للمؤسسة الصناعية على وجود بناء داخل السلطة يحدد الأوضاع الرسمية وتسلسلها في تدرج هرمي، كما أفرزت الدراسة على وجود بناء رسمي للقيادة يقترب من البناء الذي قدمه " ماكس فيبر " في نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي ، في المقابل تبين من الدراسة أن أنماط القيادة غير الرسمية أو الطبيعية تظهر بين غالبية جماعات العمل غير الرسمية وذلك استجابة للمواقف الاجتماعية المتباينة التي تمر بها أعضاء هذه الجماعات، وأن غالبية هؤلاء القادة غير الرسميين يهتمون اهتماما كبيرا بحل مشكلات العمل.

- كذلك أوضحت الدراسة أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمال أكثر من تركيزها على حل مشكلات العمل والإنتاج، مما يؤكد حسب الباحث صحة الفرض الذي مؤداه " يميل قادة الجماعات غير الرسمية إلى الاهتمام بحل مشكلات العمال الشخصية والاجتماعية، بشكل يفوق اهتمامهم لحل مشكلات العمل والإنتاج، ويفسر ذلك حسب ما سبب معاناة العمال من المشكلات الفنية والتكنولوجية بشكل يفوق معاناتهم من المشكلات الشخصية والاجتماعية. (1)

-الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل في المؤسسة الصناعية:

تبين من خلال هذه الدراسة أن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل من أهمها :سوء العلاقة مع الرؤساء، وعدم الانتماء إلى الجماعات غير الرسمية، بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل ، وسوء ظروف العمل المادية بالإضافة إلى سوء النواحي الفنية والتكنولوجية ونقص المقدرة على العمل ،كما كشفت الدراسة أن عدم الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية يعد من بين أهم العوامل المؤدية إلى

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 219.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ضعف الكفاءة الإنتاجية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مراده : يعد الشعور بالانتماء إلى جماعات غير الرسمية أكثر أهمية في تحديد إنتاجية العمال من الظروف الفيزيائية التي يعملون بها".

- كشفت الدراسة أن العمال المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية يرتفع مستوى إنتاجهم من حيث الكم والكيف ويقل عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، وأكثر رغبة في الاستمرار في العمل وعدم ترك الخدمة بالمصنع، وذلك بالنسبة لغيرهم من العمال غير المنتمين إلى جماعات العمل غير الرسمية، مما يؤكد صحة الفرض الذي مؤداه " :يؤدي الانتماء إلى جماعات العمل غير الرسمية إلى التخفيف من حدة مشكلات العمل داخل المصنع."

- كما تبين من خلال هذه الدراسة أن لجماعات العمل غير الرسمية بعض المعايير الاجتماعية المقررة والتي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج، وتستتكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر أو تركه للخدمة كما تبين للباحث وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية إليها.

كما اتضح من خلال هذه الدراسة أن غالبية أعضاء جماعات العمل غير الرسمية تتشابه معدلات إنتاجهم، كما تتشابه عدد مرات وأيام تغيبهم عن العمل، بالإضافة إلى تشابه ولائهم للمؤسسة، بحيث يمكن تفسير هذا التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية، بأن سلوك العمل يتأثر عادة بسلوك أعضاء جماعته غير الرسمية، وقد تؤدي هذه المقارنة إلى شعوره بالرضا أو عدم الرضا، وخاصة أن الجماعات غير الرسمية قد تعتبر بالنسبة لبعض أعضائها بمثابة جماعة مرجعية يلجئون إليها في تقييم سلوكهم كما كشفت نتائج هذه الدراسة، وبذلك تؤكد هذه النتائج صحة الفرض الذي مؤداه :تزداد احتمالات التشابه بين نشاطات أعضاء الجماعات غير الرسمية من حيث معدلات الإنتاج والتغيب عن العمل ودوران العمل.

- على 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 إلى تقييد معدلات إنتاج أعضائها عند مستوى معين

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

ينخفض عن المستوى الذي حددته الإدارة وبذلك تتعارض هذه النتيجة مع نتائج الهاوثورن التي تؤكد على تقييد العمال للإنتاج.⁽¹⁾

ب- دراسة مجتمع المصنع لمحمد علي محمد:

حيث تناول محمد علي محمد " مجتمع المصنع " بالبحث والتحليل وقد قسمه إلى كتابين : تعرض في الكتاب الأول الذي يحمل اسم " علم اجتماع التنظيم " إلى التراث النظري بجميع مستوياته أما كتابه الثاني والذي يحمل اسم أو عنوان " مجتمع المصنع " والذي يهمننا على أساس أنه دراسة ميدانية تناولت المجتمع الصناعي في علاقاته وتفاعلاته،

وإن كان موضوع البحث يوحي في الوهلة الأولى بالاتساع والثراء والذي يرتبط بموضوع بحثنا في متغير الجماعات غير الرسمية أو التنظيم غير الرسمي، لأنه يتناول في جانب كبير منه " التنظيم غير الرسمي والجماعات العمالية " التي تتشكل بصورة تلقائية داخل التنظيم الصناعي، وقد أجريت الدراسة بشركة النصر للأصواف، والمنسوجات (سيتا) بالإسكندرية في فترة امتدت من أوت 1960 إلى آخر جانفي 1970 واستغرقت ستة أشهر كاملة، وقد صمم الباحث إطاره النظري المنهجي على عدة مستويات وهي الأفراد بوصفهم أعضاء التنظيم ويؤلفون جماعات، وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد داخل الجماعات وبين الجماعات وبعضها وخصائص البناء التنظيمي ومقوماته وأهدافه.

وقد أكسب محمد علي محمد على دراسته طابعا عاما فوجهها بإطار نظري محدد بوضوح، كما استعان بالتاريخ الذي أمدته ببيانات حول تطور البناء التنظيمي وظروفه المختلفة، وبذلك استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات.

حيث استعمل الملاحظة المباشرة التي أفادته في اكتشاف المواقف والعلاقات السائدة بين مكونات النسق الاجتماعي، كما استعان بالملاحظة في دراسة سلوك جماعات العمل أثناء تأدية أعمالهم وتسجيل شبكة العلاقات غير الرسمية التي تنشأ بينهم في مواقف العمل، كما استعان بالمقابلات الحرة، حيث يرى أنها تتصف بالمرونة المطلقة لذا فقد استفاد منها كثيرا، وأخيرا استخدم الاستمارة والتي قسمها إلى تسعة أقسام:

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 223.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

القسم الأول: تناول فيه الظروف المحيطة بالعمل في المجتمع المحلي.

القسم الثاني: حاول فحص إدراك العمل للمفاهيم الجديدة التي أرساها التغيير التنظيمي.

القسم الثالث: حاول الباحث أن يقيس مدى الاستقرار والتكامل.

القسم الرابع: حلل العلاقة بين الإدارة والعمال.

القسم الخامس: انصب على مؤشرات العلاقات الاجتماعية التلقائية وصور الحياة الجماعية بين العمال.

القسم السادس: تناول فيه دراسة علاقة العمال بالمستويات الإشرافية المختلفة.

القسم السابع: تعرض فيه لدور المنظمات الشعبية كالنقابة.

القسم الثامن: فقد اشتمل على بعض البيانات الخاصة بالإنتاجية ومستويات الأداء.

القسم التاسع: وقد اشتمل على بيانات مميزة كالسن وطبيعة العمل والأجر والتعليم.

وقد اختار الباحث عينة من العمال لخمسة أقسام إنتاجية أساسية تقدر بـ 205 مبحوثاً، موزعة على الأقسام المختلفة وفقاً لتجانس أعضاء هذه الأقسام، وقد توصل الباحث لعدة نتائج هامة يمكن عرضها باختصار مع التركيز على نتائج الجماعات غير الرسمية والتي تتكون بصورة تلقائية داخل التنظيمات الصناعية:

حيث أسفرت شواهد الدراسة في القسم الذي تحت عنوان علاقة العمال بالتنظيم، أن العمال يدخلون في علاقة صداقة مع بعضهم البعض بنسبة 87.30% وهي نسبة مرتفعة وهذه العلاقات تتكون خارج نطاق العلاقات الرسمية.

ولعل أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون مع بعضهم البعض لعلاقات الصداقة فهي كالتالي:

التمائل المهني 45.3%

التقارب في العمر 30.5%

التجاور في مكان الإقامة 26.8%

التمائل في العادات والأخلاق 24.5%

الزمالة في القسم 17%

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

كما توصل الباحث إلى أن العمال ينضمون إلى عضوية جماعات يتراوح عددها ما بين شخصين إلى تسعة أشخاص، فيما يتعلق بالمكانة غير الرسمية فقد كشفت الدراسة عدم نقل المبحوثين معلومات تتعلق بالجماعة إلى الرؤساء المباشرين بنسبة 51.1 %

كما أشارت الدراسة إلى أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل، كما أثبتت هذه الدراسة أيضا أثر التكنولوجيا على العامل المصري، حيث أن التنظيمات غير الرسمية تتصف بالتماسك الشديد لدرجة أن أعضائها يرفضون الانتقال إلى أقسام أخرى لا توجد فيه أفراد من تنظيمات غير رسمية، حيث خلصت الدراسة في الأخير إلى أن التنظيم الداخلي لكل قسم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنسق الفني السائد فيه ويؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال وموقفهم من العمل والإدارة. (1)

ج - دراسة صباح أحمد النجار: "العلاقات الاجتماعية في المصنع"

أجريت هذه الدراسة في مدينة الموصل عام 1992 في مصنع الألبان، واستهدفت التعرف على طبيعة بناء الجماعة غير الرسمي والعلاقات الاجتماعية بين العمال في موقفين محددين هما:

1- العمل على آلة واحدة.

2- الاختيار كأفضل الأصدقاء.

اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي لعمال وعاملات مصنع الألبان (الوجبة الصباحية) البالغ عددهم وقت إجراء الدراسة (30) فردا ، وكانت أداة الدراسة الاستمارة الاستبائية التي تألفت من أربعة أسئلة تناولت علاقات العمال في الموقفين المذكورين آنفا بالقبول والرفض، وكان ثبات الأداة الذي توصل إليه الباحث بإعادة الاختبار = 0.86.

وحدد الباحث عدة فرضيات تناولت محوري الدراسة ومن هذه الفرضيات، أن الجماعات في مصنع الألبان تواجه ما يأتي:

1- انخفاض في مستوى التكامل الاجتماعي.

2- ضعف درجة التماسك الاجتماعي.

3- انخفاض في شدة العلاقات الاجتماعية

¹ - محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق. ص ص 52-53.

4-ضعف في التفاعل النفسي والاجتماعي

5-مصاعب في التكيف الاجتماعي.

وتوصل الباحث إلى النتائج الآتية:

- أن طبيعة بناء الجماعة غير الرسمي في مصنع الألبان قائمة على علاقات عرضية ترجع إلى ظروف العمل والتعاون في أدائه من جهة ، وإلى علاقات تعاطف ومودة مخفضة ومركزة أحيانا ناتجة عن حالات أداء العمل على آلة واحدة وحالات الصداقة، وأن بناء الجماعة غير الرسمي يتكون من جماعات فرعية أو جماعات شبه مستقلة عن بعضها البعض يوجد بينها قدر من الترابط والتشابك من خلال أوضاع الأشخاص النجوم أو الذين حصلوا على اختيارات تجعلهم في مواقف يستطيعون ممارسة أدوار ايجابية في التأثير على الآخرين ، وأن يكونوا حلقة الوصل بين هذه الجماعات الصغيرة.
- لاحظ الباحث أن هذه الجماعات لا ترقى إلى مستوى أن تكون لنفسها صورة بنائية متماسكة ذات معالم واضحة تدل على المصنع في مجموعة ، حيث ضعف معامل تكامل الجماعة والتماسك الاجتماعي.
- توصلت الدراسة إلى أن العلاقات الاجتماعية بين العمال في مصنع الألبان ضعيفة، حيث انخفاض درجات التكيف الاجتماعي للعمال داخل الجماعة في الموقفين وكذلك معامل التفاعل النفسي والاجتماعي.
- وأرجع الباحث أسباب انخفاض هذه المعامل والدرجات إلى وجود الافراد المعزولين داخل الجماعة فضلا عن قلة الاختيارات المتبادلة داخل الجماعة وبخاصة بين الذكور والإناث والذي يرجع إلى تحفظ الإناث إلى اختيار الذكور كأصدقاء نظرا للطبيعة المحافظة التي تسود مدينة الموصل.
- وبهذا وقف الباحث بعد حصوله على نتائج الدراسة في الموقفين على قبول فرضيات الدراسة.¹

1- صباح أحمد النجار، مرجع سابق، ص ص38-40.

3-الدراسات الجزائرية:

أ-دراسة شوية سيف الإسلام " :التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية:" حيث بينت الدراسة التي قام بها الباحث " شوية سيف الإسلام "أن التنظيم غير الرسمي، يتشكل من جماعة الأصدقاء و الزمرات، لذلك اعتبر دراسة التنظيم غير الرسمي، هي نفسها الجماعات غير الرسمية، وقد تمت الدراسة في إحدى الوحدات التابعة للشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد العجين الغذائي الواقعة في الجزائر العاصمة والمسماة بوحدة العجين وذلك سنة 1982 ، وقد كانت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة وإبراز دور التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، وقد اعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الفروض تتمثل فيما يلي:

- التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية.
 - العوامل الرسمية لنشوء التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية هي الاشتراك في مجتمع محلي، القرابة، التجاور في مكان العمل، التماثل في المهنة.
 - للتنظيمات غير الرسمية آثار إيجابية وأخرى سلبية على العمال والمنشأة الصناعية.
- وقد استعان الباحث بعدة أدوات منهجية لجمع البيانات تمثلت في الملاحظة بنوعها المباشرة وغير المباشرة والمقابلة والاستمارة، وقد اختار العينة من العمال المنتجين في الأقسام الخمسة الخاصة بالمؤسسة، بحيث اختار 75 عاملاً ما يمثل % 50 من المجتمع المدروس.

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها، حيث تحققت الفرضية الأولى بنسبة % 100 ، فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة أما الفرضية الثانية تحققت نسبياً وذلك مقارنة بالفرضية الأولى. في حين فإن الفرضية الثالثة فقد تحققت، حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار إيجابية وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق الشعور والراحة ورفع الروح المعنوية للعمال، أما السلبية فتمثلت في انتشار

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الإشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية.⁽¹⁾

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

ب- دراسة حسان الجيلاني /التنظيم غير الرسمي في المصنع:

حيث تمت هذه الدراسة بالمؤسسة الوطنية للصناعات النسيجية القطنية بمدينة قسنطينة في جوان 1985 حيث يقدر عدد العمال 1128 عامل، وقد تم اختيار عينة البحث من الأقسام وهذا رجع حسب تبرير الباحث إلى أن هذه الفئة هي الأكثر تأثيرا على الإنتاجية وبذلك فقد بلغ عدد هؤلاء العمال 924 عاملاً ، وتمثلت العينة في 12% فكانت 110 عامل.

لقد انطلق الباحث من أربعة مؤشرات في بناء الفرضية وبناءا على ذلك تم وضع الفرضية على النحو التالي:

"تؤثر الاتصالات والإشراف، والمشاركة والحوافز على التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا، ولتوضيح هذا التأثير، فإن قياس هذه المؤشرات قد حددها الباحث على الشكل التالي:

تؤثر الاتصالات في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.

يؤثر الإشراف في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.

تؤثر المشاركة في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.

تؤثر الحوافز في التنظيم غير الرسمي سلبا أو إيجابا.⁽²⁾

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

¹ - شوية سيف الإسلام، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة، جامعة الجزائر . 1982 ص185

² - حسان الجيلاني، "التنظيم غير الرسمي في المصنع، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة قسنطينة. 1985 ص 119.

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

المعلومات، بالإضافة إلى المقابلة المقننة إذ تمثلت في مقابلة الباحث للعمال وملئ الاستمارة وفق أسئلة مقننة.

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

الجزء الأول: تناول فيه الباحث البيانات الشخصية والعامة.

الجزء الثاني: تناول بيانات تتعلق بالتنظيم غير الرسمي.

الجزء الثالث: حيث تضمن بيانات خاصة بالاتصالات.

الجزء الرابع: تناول فيه علاقة الإشراف بالجماعات غير الرسمية

الجزء الخامس: وتضمن مشاركة العمال في التسيير والمراقبة.

الجزء السادس: تناول فيه الباحث الحوافز المادية والمعنوية السائدة في المؤسسة.

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

- **علامات وجود التنظيم غير الرسمي:**

- الانتشار السريع للإشاعة داخل المصنع بنسبة 73.64 %

- حدوث ظاهرة التغيب دون سبب ظاهر وذلك بنسبة 87.27 % ولم تجد الإدارة وسيلة للقضاء عليها.

- توصلت الدراسة إلى أن العمال يفضلون العمل في جماعة وذلك بنسبة 75.45 %

- اتفاق شبه كلي للجماعة عند مناقشة قضية تتعلق بالشركة والعمال بنسبة 53.64 %

- ومن علاماته أيضا أن الجماعة توبخ الشخص الذي يخرج عن معاييرها أن وقيمتها وترفضه، وتقبله عضوا فيها إلا إذا التزم بقيمتها.

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

إن الاعتماد على نظام الاتصال الرسمي وحده يقف عقبة دون وصول المشاعر والعواطف التي ينطلق منها التنظيم غير الرسمي إلى قمة التنظيم، وحتى الاتصالات

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

- اثر الإشراف على التنظيم غير الرسمي تأثيرًا سلبيًا:

عن الإشراف السائد في المؤسسة محل الدراسة هو إشراف "رجل الوسط" بحيث الإدارة تطلب من مشرفيها الولاء الكامل لما وتنفيذ خططها الرسمية والتي تدور حول الإنتاج، في حين أن جماعات العمال غير الرسمية تريد من المشرف أن يكون "طيبًا" ويعامل العمال بإنسانية ويحمل مشكلاتهم إلى الإدارة وبذلك يقع المشرف وسط تيارات متصارعة، فالإدارة تنطلق من مبدأ الرشد، والتنظيم غير الرسمي ينطلق من المشاعر والعواطف، وقد توصل الباحث إلى أن الإشراف المعمول به في المؤسسة يركز على الإنتاج بنسبة 34.55% ويركز على الآلات بنسبة 21.82% ويركز على تطبيق قرارات الإدارة بنسبة 28.18% في حين أنه لا يركز على العمال إلا بنسبة ضئيلة وهي 10.45% لذلك أثر الإشراف سلبيًا على التنظيم غير الرسمي وتمثل هذا التأثير في اللامبالاة والإهمال والتكاسل من القواعد الرسمية بالإضافة إلى التغييبات الكثيرة التي يشهدها العمال بعذر أو بدونه.

المشاركة أثرت سلبيًا على التنظيم غير الرسمي:

لقد دلت البيانات الإحصائية أن مجلس عمال المؤسسة لا يشارك في التسيير إلا مشاركة شكلية على اعتبار أن أغلب قراراته لا تطبق ولم يعد يدافع عن مصالح العمال الحقيقية

¹ - حسان الجيلاني، "التنظيم غير الرسمي في المصنع، ص 241

حسب الباحث، كما عملت الإدارة على احتواء عناصره النشطة والبارزة، مما أدى إلى فقدان الثقة بين العمال ومجلسهم مما استدعى جماعات العمل إلى اتخاذ مواقف سلبية ومقاطعة الاجتماعات التي يعقدها المجلس، بل أدى على عرقلة مجهوداته بصورة مباشرة أو غير مباشرة ونشر الإشاعات والدعايات الهدامة حول بعض أعضائهم لذلك فإن عدم إشراك العمال في التغييرات التي تحدثها الإدارة في برامج العمل، أو عدم إطلاعهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة، كان مؤشرا سلبيا في مواقف العمال اتجاه الإنتاج والعمل.⁽¹⁾

أثر الحوافز على التنظيم غير الرسمي تأثيراً سلبياً:

لقد توصل الباحث على أن نوعية المكافآت السائدة في المؤسسة هي المكافآت المادية، وهي مرتبطة بإنتاجية العامل، وقد أصبحت هذه المكافآت مع مرور الزمن بمثابة حق أو جزء من أجر العامل، وهي بذلك بدلاً من أن تؤدي إلى تحفيز العمال على العمل أكثر، أدت إلى سوء توزيعها وعدم كفايتها مما ساعد على موت حماس العمال وانزوائهم داخل جماعات العمل التي تضيء على علاقتهم الروح الإنسانية وتمنحهم الأمن والاستقرار. إن التوزيع السيئ للمكافآت وتدخل العلاقات الشخصية والمحاباة في التوزيع أدى حسب الباحث إلى فقدان الثقة بين العمال والإدارة، وإلى تشكل العمال في جماعات تكون أهدافها في غالب الأحيان مخالفة لأهداف التنظيم.⁽²⁾

¹ - المرجع نفسه، ص 243

² - حسان الجيلاني، "التنظيم غير الرسمي في المصنع، ص 245.

تعقيب على الدراسات السابقة:

في ضوء الدراسات السابقة لوحظ تزايد اهتمام البحوث السوسولوجية بدراسة التنظيم غير الرسمي في المؤسسة، حيث يذكر " شنايدر " أن اكتشاف التنظيم غير الرسمي بين العمال يعتبر من أهم الاكتشافات الحديثة في ميدان علم الاجتماع الصناعي، بل إنه يمكن القول بأن هذا الميدان قد بدأ فعلا بدراسة هذا التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ كرد فعل للتقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي¹ وفي هذا الإطار يبدو جليا أن هذه الدراسات ورغم تنوعها بحكم اختلاف الرؤية المعرفية والمقاربة المنهجية فإنها تثير جملة من القضايا التي تحدد أهمية الجماعات غير الرسمية أو التنظيم غير الرسمي الذي يرتبط بجملة من الأبعاد الذاتية والموضوعية خاصة تلك المتعلقة بظروف العمل، كما أنها أكدت على أن التنظيم غير الرسمي يظهر بصورة تلقائية، على اعتبار أن العمال يدخلون في علاقات صداقة مع بعضهم البعض وذلك لعدة اعتبارات كالتماثل المهني والتقارب في العمر والتجاور في مكان الإقامة بالإضافة إلى التماثل في العادات والأخلاق، كما كشفت هذه الدراسات أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل وأن جماعة العمل غير الرسمية تعتبر المرجعية الأساسية للعمال ، كما أنها تمارس تأثيرا قويا على سلوك واتجاهات العمال داخل المصنع بالإضافة إلى هذا أكدت على أن غالبية أنماط القيادة الرسمية تهتم بالتركيز على حل المشكلات الشخصية والاجتماعية للعمل أكثر من تركيزها على حل المشكلات العمل والإنتاج، كما توصلت هذه الدراسات إلى أن ضعف الكفاءة الإنتاجية يرجع إلى عدة عوامل ولعل أهمها يتمثل في سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى عدم إشباع العمل لحاجات العامل وذلك لأن المشرف لا يركز على العمال بالفدر الذي يركز فيه على الإنتاج والآلات وتطبيق قرارات الإدارة، كما أجمعت الدراسات السابقة بأن جماعات العمل غير الرسمية، لها المعايير الاجتماعية المقررة التي تشجع أعضائها على زيادة الإنتاج وتستنكر تغيب العامل عن عمله بدون عذر وتوبخ من يخرج عنها، وهذا ما يؤكد على وجود بعض الضوابط الاجتماعية التي تعمل على امتثال أعضاء الجماعات غير الرسمية

¹ عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، 1995، ط3، ص173

إليها بالإضافة إلى عملية تقييد مستوى الإنتاج عند حد معين متفق عليه إضافة إلى ذلك فقد أكدت الدراسات على أهمية نظام المعلومات في المؤسسة وذلك في مواجهة الانتشار السريع للإشاعة، كما أن الاعتماد على الاتصال الرسمي لوحده من شأنه أن يقف عقبة دون وصول المشاعر والعواطف مما يؤدي إلى ظهور الاتصال غير الرسمي كضرورة حتمية.

إذن من خلال ما تقدم تجدر الإشارة إلى أن هذه الدراسات لها علاقة مباشرة بدراستنا الراهنة والمتمثلة في موضوع الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء بحيث أفادتنا في بلورة الإطار النظري لبحثنا كما كانت سندا كبيرا في الإطلاع على المناهج المستعملة في مثل هذه الدراسات وأدوات البحث الميداني، بالإضافة إلى المفاهيم المتداولة، كما ساعدتنا في طرح تساؤلات وفرضيات الدراسة، ومكنتنا من بناء استمارة البحث ووضع المحاور الرئيسية لها، وكذلك بالنسبة إلى استمارة القياس السوسيومترية.

- كذلك من بين النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات أن الجماعة تمارس تأثيرا قويا على سلوك الأفراد واتجاهاتهم مما يؤثر تأثيرا قويا على عادات العمل واتجاهات العمال.

- كذلك أكدت الدراسات السابقة بأن هناك عوامل متعددة تؤدي إلى ضعف الكفاءة الإنتاجية ولعل أهمها سوء العلاقة مع الرؤساء بالإضافة إلى سوء ظروف العمل المادية .

كذلك توصلت الدراسات السابقة إلى أهمية التعاون في تدعيم العلاقات في العمل وبين رفاق العمال، وأن ضعف قنوات الاتصال يساعد في ظهور الإشاعة والتي تلعب دورا أساسيا في انخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية.

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

وعليه ومن خلال ما تقدم فإن دراسة الجماعات غير الرسمية قد حظيت باهتمام الكثير من الباحثين، وهذا راجع لأهمية دراسة الجماعات الاجتماعية على مستوى المؤسسات

الفصل الأول..... الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

الصناعية والتي تظهر كمتغير لمواجهة التقدم التكنولوجي وانتشار استخدام الأسلوب البيروقراطي في المجال الصناعي.

ويبقى في الأخير أن نشير إلى أن أغلب هذه الدراسات أجريت في بيئة صناعية وبالتالي فإن نتائجها قد تختلف مع هذه الدراسة في جزئيات معينة ، باعتبارها تجرى في منظمة إدارية وتحاول إيجاد العلاقة بين الجماعات غير الرسمية والأداء ، وهذا ما سنحاول التطرق إليها بتفصيل أكثر من خلال فصول الدراسة.

الفصل الثاني :

الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

أولاً- المداخل النظرية في دراسة الجماعات غير
الرسمية

ثانيا - خصائص الجماعات غير الرسمية

ثالثاً - أهداف الجماعات غير الرسمية

رابعاً- أنواع الجماعات غير الرسمية

خامساً- أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية

سادساً- تماسك الجماعة غير الرسمية

سابعاً: قياس العلاقات الاجتماعية

أولاً: المداخل النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية:

تعددت التصورات النظرية التي تناولت الجماعات غير الرسمية سواء من خلال ظهورها والعوامل الكامنة وراءها، وتعدد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، حيث يمكن القول أن الجماعات غير الرسمية هي استجابة لخلل ما يبرز في البناء التنظيمي، يؤدي إلى ظهور هذه الجماعات وذلك إما دفاعاً عن مصالحها أو حفاظاً على تماسكها، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهم المداخل النظرية التي تناولت الجماعات غير الرسمية.

1. مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطلق هذا المدخل من مسلمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع¹. والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء متساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر بالكل وتؤثر فيه.

ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسقاً فرعياً داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضاؤه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق، وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكياً حتى يعكس التغير الذي حدث ويتكيف معه مما يترتب من جديد وجود حالة من التوازن²

¹ طلعت ابراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 157.

² سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، الاسكندرية، 1990، ص 253.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم، أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته، وعلى هذا الأساس اشتقت أربع فرضيات تشكل لب أو جوهر البنائية الوظيفية.

- المجتمع نظام أو نسق بمعنى هذا الكل يتكون من عناصر تعتمد على بعضها البعض، وهذه العناصر هي "الأفراد، الجماعات، القواعد، النظم الاجتماعية والاقتصادية"

- هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن فهم الجزء إلا بإرجاعه إلى الكل.

- دراسة الجزء تعني دراسة وظيفة الجزء والوظيفة تتمثل في:

- المحافظة على هذا النسق

- القيام بوظيفة معينة داخل هذا النسق

- الاعتماد المتبادل بين الأجزاء هو اعتماد متبادل وظيفي

ويدين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال بارسونز

T.PARSONS ، ميرتون **R.MERTON** ، سالزنيك **P.SELSNIK** ،

جولدنر **A.GOULDNER** ، وكاتز **KATZ** وكان **KAHN**.

حاول بارسونز في معالجته التنظيمية تطبيق منظور النسق الطبيعي، واعتبر

التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقاتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية¹.

ويرى بارسونز انه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين هما:

¹ المرجع نفسه، ص 253.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

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

الثانية: وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار الأفراد الذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه. ¹ (2)

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة تسعى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي للتنظيم. ²

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

- 1- تحقيق الهدف: بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق أهدافه.
- 2- المواءمة: بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الأهداف .
- 3- التكامل: وهو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي إلى تماسك المشتركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف.
- 4- الكمون: ويشير إلى قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يطلبه النسق .

¹ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص253.
² علي عبد الرزاق جليبي، دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985، ص175.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وتهدف تحليلات هذا المدخل إلى الكشف عن آثار هدف النسق على بنائه من ناحية ، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي الأكبر من ناحية أخرى، فالتنظيم نسق اجتماعي له حاجياته التي يجب إشباعها وهذا عن طريق مجموعة من العناصر تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها.

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

وقد أوضح أيضا ميرتون أن الالتزام الشديد بحرفية القواعد واللوائح الرسمية يحولها إلى أشياء مقدسة ومطلقة لا تقبل المناقشة أو التغيير وبالتالي تصبح معوقا في ذاتها. أي أن ميرتون انطلق في تحليل الأنساق من نقد النظرية الفيبرية حول الضبط الصارم، وأشار إلى أن نظرية فيبر افتقدت بعدا هاما هو المعوقات الوظيفية التي تجعل لكل نسق اجتماعي تأديته لمهامه ووظيفة ايجابية ووظيفة سلبية ترتبط بالجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة ، عكس فيبر الذي يؤكد على الجوانب الرشيدة في التنظيم.

كما قدم سيلزنيك إسهاما في نظرية التنظيم ، حيث انطلق من مقولة التوازن الدينامي للأنساق، بمعنى أن في توازن ويتغير في مواجهة التغيرات الخارجية عن طريق الميكانيزمات الداخلية التي تدخل لإعادة التوازن .

وكشف جولدنر عن الوظائف التي تؤدي القواعد في التنظيم للمحافظة على البناء التنظيمي ، وخلص إلى ضرورة تعديل الأحكام والقضايا التي قدمها فيبر.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

أما كاتز وكان فقد تبني مفهوم النسق المفتوح لكي يوضح ويكشف عن طبيعة العلاقات التي تربط التنظيم والبيئة¹.

ويتضح مما سبق أن التنظيم هو نسق مفتوح يتبادل التأثير مع البيئة الخارجية باعتبارها مصدرا للمشكلات التي تواجه التنظيم، ومصدرا للموارد البشرية والاقتصادية التي يستعين بها التنظيم في أداء وظائفه ، كما يستعين هذا المدخل في دراسة التنظيم بأداة تصويرية هي التوازن الدينامي للأنساق ، فالميكانيزمات الداخلية تتدخل لإعادة التوازن ، كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية هي الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية.

ونشير هنا إلى إسهام هذا المدخل في معالجة الجماعات غير الرسمية وذلك من خلال مايلي:

- تركيز رواد هذا الاتجاه على الجوانب الرشيدة وغير الرشيدة، واهتموا خصوصا بالعلاقات الاجتماعية المباشرة المبنية على التفاهم.

- تناول هذا المدخل مسألة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل التي تحدد عملية الأداء والإنتاج.

- يرى البنائيون أن الجماعات غير الرسمية تلعب دورا أساسيا في استقرار التنظيم وإشباع حاجات الأفراد أو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وبالتالي فإن الجماعات غير الرسمية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار.

وبالرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات إلا أنه تعرض للنقد فيمايلي:

¹ طلعت ابراهيم لطفي ، مرجع سابق، ص159.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- أكد البنائيون الوظيفيون بشدة على الجوانب التكاملية للتنظيم ، بمعنى الانسجام والتوازن سواء داخل التنظيم أو بين التنظيم وبيئته متجاهلين بذلك الصراع والتغيير .
- إن الاتجاه البنائي الوظيفي اعتمد على النسق الطبيعي في معالجته للتنظيمية، ومن أهم جوانب القصور التي يعاني منها هذا المدخل هو ارتباطه الخاطئ بالمماثلة العضوية ، بمعنى أن التنظيم يتبع قوانين طبيعية في أداء مهامه لكن التنظيمات تتميز بالرشد وتقوم باتخاذ قراراتها حسب طبيعة الظروف التي تواجهها.

1- نظرية الإدارة العلمية:

تعتبر مدرسة الإدارة العلمية أول مدرسة علمية منظمة في مجال التنظيم، لأنها قامت على أساس علمي تجريبي تحليلي حيث اعتمد مؤسسها المهندس فريدريك تايلور F.TAYLOR على أسلوب يقوم على الملاحظة وتسجيل الوقائع ثم التجربة وتحليل النتائج¹.

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

انطلقت هذه النظرية من فكرة رئيسية أنه يمكن تحقيق الزيادة الإنتاجية عن طريق إتباع أسلوب علمي يقوم على:

- التخصص والتدريب الفني.
- تحليل العمل إلى جزئيات مع تناول كل جزء على حدة، وبالتالي تحديد حركاته وحساب الزمن الذي يستغرقه.
- تصميم المصنع بالشكل الذي يسهل أداء العامل لعمله.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 125.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- تقدير الأجور الأساسية والإضافية بناء على نوع العمل المطلوب ومستويات أدائه والزيادة التي يمكن أن يحققها العامل فيه¹.

ويلاحظ أن تايلور قد جرد الإنسان من أحاسيسه وذلك باعتباره آلة صماء، حيث عمد إلى تحديد إنتاجية العمال وذلك من خلال دراسة الحركة والزمن، أي تم تقسيم العمل إلى مكوناته وحساب توقيت كل حركة ، مع إزالة الحركات الزائدة والطائشة ، وكان يهدف من وراء ذلك إلى أنه كلما زادت إنتاجية العمال زادت فوائد المنظمة.

وقد قامت نظرية تايلور على الأسس التالية:

- إن أهم ما يطلبه العامل من صاحب العمل هو زيادة الأجر وأهم ما يطلبه رب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج ونقص التكاليف .

- لا بد أن يؤدي نظام الإدارة في المصنع إلى الارتياح للعامل وصاحب العمل.

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

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

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

- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور ، وهي ما يسعى الفرد إليه أساساً من العمل، ويمكن دفعه للأداء من خلالها².

¹ علي عبد الرزاق جليبي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص42.

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص29.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وعليه يمكن القول أن نظرية الإدارة العلمية جعلت الإنسان ملحق للآلة وذلك من خلال دراسات الحركة والزمن، فهي تجاهلت الجانب الإنساني والعلاقات الإنسانية في التنظيم، واعتمدت سياسة التحفيز المادي حيث ظهر مصطلح الرجل الاقتصادي، أي أن الأفراد يكفي أن نحفزهم بالحوافز الاقتصادية وهي السبيل الوحيد لإبعاد العامل عن التذمر والشكوى وبالتالي زيادة الأداء وتحقيق الإنتاجية، وهي بذلك لم تعترف لا بالفرد ولا بالجماعة وأثرها على العملية الإنتاجية، ولهذا فهي نظرية توصف بالصرامة التنظيمية والرقابة المغلقة لأنها نظرية أحادية في أساسها تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم، غير أنها في نفس الوقت ونتيجة المقاومة العمالية والضغط التنظيمية وتنميط العمل، أشار تايلور في بعض كتاباته إلى أهمية جماعات العمل غير الرسمية التي تشترك في ظروف فيزيقية واحدة ، وتهدف إلى مصالح محددة انطلاقاً من عجز القواعد البيروقراطية السائدة على تلبيةها.

وتنظر التaylorية للجماعات غير الرسمية في حالات استثنائية كصمام أمان يحافظ على توازن واستمرارية النسق .

2-نظرية العلاقات الإنسانية:

إن من أهم المداخل النظرية التي اهتمت بموضوع الجماعات غير الرسمية، نظرية العلاقات الإنسانية إذ تناولت هذه النظرية الجماعات غير الرسمية ودورها في العملية الإنتاجية، وأكدت دور العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال داخل المصنع في تحسين الأداء.

وظهر هذا الاتجاه بعد تلك البحوث والتجارب التي أقيمت في مصانع الهاوثورن، والتي كانت نتيجة للجهود التي بذلها إلتون مايو بمشاركة روثلسبرجر، وويليام ديكسون، ولويد وارنر .

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ولقد اكتشفت هذه البحوث جماعات العمل غير الرسمية، ودورها الفعّال داخل التنظيم الصناعي من حيث تأثيرها على مستويات الإنتاج من جهة وسلوك العمال من جهة أخرى، وقد أثارت هذه الدراسات الكثير من الاعتراضات على تلك الفرضيات التي ذهب إليها تايلور مؤسس الإدارة العلمية، والتي قامت على أساس الاختيار العلمي للعامل، ومحاولة دراسة الحركة والزمن، باعتبار العمال مجرد آلات لا تحركهم إلا الحوافز المادية، وتبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، وأن الأجر هو الحافز الذي يدفع الإنسان إلى العمل من أجل الحصول على المال⁽¹⁾.

وعلى كل فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتدحض مزاعم الإدارة العلمية، وأكدت أن الإنسان مهما اهتم بتلبية رغباته المادية، فإنه دائماً يعمل من أجل الرقي والتمسك بإنسانيته التي تعمل على توجيه سلوكاته داخل المصنع أو خارجه.

وما تجدر الإشارة إليه أن نظرية العلاقات الإنسانية لم تتأثر فقط بدراسات الهاوثورن بل كانت اتجاهات أخرى ساهمت في تطورها، منها الاتجاه التفاعلي الذي ساهم فيه كل من تشابل وأرنسبرج، الذين استعانوا بمفهوم التفاعل في دراسة الجماعات الإنسانية في الصناعة⁽²⁾.

تجارب الهاوثورن:

تدرس الجماعات غير الرسمية في المؤسسات والتنظيمات الصناعية في إطار ما يسمى بالعلاقات الشخصية المتبادلة والعلاقات الإنسانية بصفة عامة، والتي تتعلق بالحياة الجماعية والسلوك الاجتماعي والروح المعنوية والرضا عن العمل.

ولقد اهتمت كثير من الدراسات التي أجريت في هذا المضمار، تلك الدراسة الشهيرة التي قام بها التون مايو وزملاؤه والتي تعرف بتجارب الهاوثورن والتي دارت حول تحليل العلاقة بين التنظيم الاجتماعي غير الرسمي وبين متغيرات الأداء والإنتاجية ومعدلات

¹- طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب الفجالة: القاهرة، 1985، ص154.

²- المرجع نفسه، ص 157.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ترك العمل (التغيب)، ومن بين هذه العناصر حظيت ثلاثة منها باهتمام خاص وهي: تماثل القيم الاجتماعية، والتماسك الاجتماعي، وأساليب الإشراف⁽¹⁾.

ومن أهم الأفكار التي جاءت بها نظرية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

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

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

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

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

5- 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⁽²⁾.

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

- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

- توفير القيادة الديمقراطية.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ط3، 1989، ص463.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة، 2002، صص40، 41.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- 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 فتمثلت في:

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية ووجود علاقة طردية بينهما، ثم اتجهت اتجاها آخر فيما بعد .

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

- افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة .

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

- ركزت أيضا على أهمية الجماعة على حساب الفرد، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولاً .

- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي⁽¹⁾ .

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

¹ - عبد الكريم أبو مصطفى، الإدارة والتنظيم، المفاهيم الوظائف والعمليات، 2001، ص30

² - محمد علي محمد " علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص153

3- نظرية اتخاذ القرار:

ويرى صاحب هذه النظرية هيربرت سيمون أن التنظيم عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ، ومن هذه العلاقات يستمد كل فرد جانبا كبيرا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عمليات اتخاذ القرارات¹.
فالتنظيم حسب سيمون يجب أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

الوسيلة الأولى: تحديد نطاق المسؤولية أي تحديد مسؤولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراراته.

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

وحسب سيمون فإن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس ولذلك ينبغي توفير بعض العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي ، تلك هي عمليات اتخاذ القرارات في المقام الأول وأنواع القرارات التي يتخذها التنظيم بدلا من الفرد هي :

- تحديد وظيفة الفرد أي واجباته العامة.

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

ومعنى هذه العملية أنه يتم تقسيم العمل على أساس رأسي، حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة .

ويحقق التخصص في اتخاذ القرار المزايا التالية:

¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص115.

² طلعت ابراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص92.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- التنسيق بين الأنشطة المختلفة.

- زيادة خبرة متخذي القرارات.

- تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم.¹

وقد ميز سيمون بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

1-الرشد الموضوعي: ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

2- الرشد الذاتي (أو الشخصي): ويمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلاله تحقيق المنافع الممكنة، وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

وأشار سيمون إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات ، ذلك لأن البدائل المتاحة محدودة من ناحية وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى، ومن هنا فإنه لا بد من التركيز على القرار المرضي وفق المتاح من البدائل المتوفرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحددات².

وعليه فإن وجود الجماعة كعنصر من عناصر نظرية سيمون في اتخاذ القرار إنما يؤكد على أهمية اعتماد الرأي الجماعي في اتخاذ القرار وذلك من خلال التنسيق بين أعمال الأفراد المختلفين في المنظمة.

II. المدخل الماركسي:

يرى ماركس أن الأصل في وجود الإنسان واستمرار نوعه يتوقف على الفعل الإنتاجي في العملية الإنتاجية، التي يترتب على وجودها وتطورها ظهور التشكيلات الاجتماعية وتطورها، بما تتضمنه هذه التشكيلات من نظم سياسية

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص118.

² خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2014، ص99.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وتشريعية ومعرفية وثقافية وما يرتبط بها من وعي، وبهذا يكون ماركس قد فسر أنماط الإنتاج تفسيراً مادياً من خلال مفاهيم شملت قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج¹.

1- قوى الإنتاج:

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

2- علاقات الإنتاج:

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

ويرى ماركس أن التقدم التكنولوجي في الأنظمة الرأسمالية قد قسم المجتمعات إلى طبقتين متميزتين: طبقة مالكي وسائل الإنتاج وطبقة الكادحين أو طبقة البروليتاريا، وحسب التحليل الماركسي فإن البنيات التحتية هي التي تحدد نوعية العلاقات الصناعية بين مختلف الطبقات التي تدخل في صراع شديد يؤدي في النهاية بصفة حتمية إلى انتصار البروليتاريا.

ويبدو واضحاً أن الماركسية تؤكد على ما يسمى بالهتمية التكنولوجية، أي أن التغيير التكنولوجي وما يتبعه من تمايز وصراع سيؤدي إلى تغيير اجتماعي، حيث يحل النظام الاشتراكي فالشيوعي محل النظام الرأسمالي بعد انتصار ثورة البروليتاريا.²

وحسب ماركس فإن الطبقة البورجوازية تعتمد على جهاز بيروقراطي قوي ومضبوط وشديد الرقابة لإحكام المراقبة والسيطرة على العامل، وبالتالي فإن دور

¹ إحسان محمد الحسن، المدخل إلى علم الاجتماع، دار الطليعة، بيروت، 1988، ص 93.

² إحسان محمد الحسن، مرجع سابق، ص 94.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

البيروقراطية حسب الماركسية هو المحافظة على المكانات والامتيازات التي حققها أصحابها.

ولم يهمل الاتجاه الماركسي مختلف التغيرات التنظيمية الأخرى مثل التفاعل والعلاقات الاجتماعية، ولذلك نجد الماركسيين المحدثين يركزون على دراسة قضايا الصراع والتغير والقوة آخذين بعين الاعتبار مختلف الشرائح الاجتماعية المشكلة للبناء التنظيمي.

أما فيما يتعلق بالجماعات غير الرسمية فإن الماركسية ورغم تركيزها على قضايا الصراع والقوة والتغير، فإنها تعطي أهمية كبيرة للجماعات الاجتماعية التي تنشأ نتيجة عملية التناقض والاستغلال وسوء استخدام القوة في المؤسسة.

فالجماعات غير الرسمية هي استجابة مباشرة لما ينطوي عليه التنظيم الرسمي من تناقضات ومشكلات يصعب حلها وفق الإستراتيجية التنظيمية السائدة، حيث تلجأ الجماعات الاجتماعية بحثاً عن مصالحها ورغبة في تغيير الواقع المعاش إلى خلق جماعات مناقضة تحاول إرباك عمل التنظيم الرسمي الذي لا يستجيب لتطلعات الفئات العمالية.

ومن ثم فإن الماركسية ترى أن الجماعات غير الرسمية أصبحت واحدة من أدوات التغيير وبناء السلطة في المؤسسة نتيجة الهيمنة المطلقة عليهم من طرف التسلسل الهرمي للسلطة، وعلى هذا الأساس فإن الجماعات غير الرسمية وفق النظرية الماركسية تحقق مايلي:

- تغيير البنية التنظيمية للمؤسسة.
- تحقيق التوازن بين الفئات العمالية.
- الدفاع عن الفئات المستغلة.
- إرباك وإحداث خلل في سير العملية الإنتاجية، الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تكوين البناء التنظيمي.

لكن ورغم الإسهامات التي قدمها المدخل الماركسي، إلا أنه تعرض للنقد في بعض جوانبه حيث يرى بوتومور **BOTOMOR** أنه:

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- لا يوجد أي وجه من وجوه الشبه بين طبقات العمال في كثير من البلدان الصناعية وبين البروليتاريا التي تنص عليها النظرية الماركسية، فطبقات العمال في الوقت الحاضر ليست في معظم الأحيان مجموعة متجانسة كما أنها لا تشعر بوعي طبقي، أو تميل إلى إشعال نار الثورة.
- لقد ركز ماركس في تحليله على النظام الاقتصادي وأعطاه أهمية كبرى في بلورة الصراع الصناعي، لكن المصنع يمارس وظائفه في ظل مجتمع يخضع لظروف اقتصادية واجتماعية وسياسية...
- كذلك ظهرت بعض التطورات أدت إلى التقليل من الصراع منها إنشاء شركات مساهمة ترتب عنها الفصل بين الملكية والإدارة، وبذلك حل محل الرأسماليين طبقة جديدة من الإداريين، كذلك تكونت طبقة عريضة من الموظفين وصغار الإداريين وتحسين ظروف العمل الصناعي¹.

III. مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية :

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

1- نظرية هومانس لتكوين الجماعة:

تقوم نظرية هومانس على ثلاثة عناصر أساسية هي:

- الأنشطة: وتمثل المهمات أو التصرفات وأفعال الأشخاص داخل الجماعة
- التفاعل: ويمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص المختلفين عن طريق الاتصال فيما بينهم لانجاز المهمات داخل الجماعة.

¹ عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، مكتبة غريب، القاهرة، ط3، 1995، ص 27.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات، وبها يدركون العالم المحيط بهم. وللمشاعر عناصر ومظاهر عديدة كالعطف، والاحترام، والمحبة، والفخر، والتودد. وعكس ذلك العداوة، والازدراء، والخوف، والكراهية... وتتفاعل هذه العناصر ببعضها بصورة مباشرة مما يسهم في خلق وتكوين حالة منسجمة من الالتقاء والاتفاق بين الأفراد، وتدعيم التعاون وتقليص صور التوتر والتفكك، وتقوية حالة التماسك.

وتعد هذه العوامل بمثابة نظام متكامل من العلاقات بين الأفراد، وهي تتأثر بمجمل المتغيرات البيئة الخارجية، ويرى هومانس أن الجماعة الصغيرة هي بمثابة النظام الداخلي (Internal System) في حين البيئة التي تعمل بها الجماعة هي النظام الخارجي (External System)، وبين النظامين علاقات من الفعل ورد الفعل⁽¹⁾. انطلاقاً مما تقدم، نلاحظ أن هناك تسانداً واعتماداً متبادلاً بين كل هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد، فمثلاً نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين المشرف أو الرئيس من جهة، وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية، كما أن الإنتاجية، تتأثر بالأحاسيس أو العواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي.

2- نظرية القرب (Propinquity Theory):

وترى هذه النظرية بأن شعور الانتماء أو الرغبة في الانضمام للجماعة يتأثر بالواقع المادي للقرب أو الجوار، حيث تتكون الجماعة غالباً من الأفراد الذين يعملون في منطقة جغرافية متقاربة، أو يعملون على ماكنة إنتاجية واحدة، أو في مكتب خدمي متقارب، وهكذا، وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات⁽²⁾.

¹- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2014، ص 152

²- خليل محمد حسن الشماخ و خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 152

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

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

3- نظرية الاتزان (Balance Theory):

وتقترب هذه النظرية باسم نيوكومب (Newcomb)، وتقوم على افتراض أن انجذاب الأفراد إلى بعضهم البعض يستند إلى الاتجاهات المشتركة نحو الأهداف وسبل تحقيقها، إذ أن ذلك يسهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف المشتركة، ولا تهمل هذه النظرية عمليتي القرب المادي والتفاعل بين الأفراد وأثرهما في تكوين الجماعات البشرية، لأن المصالح أو الأهداف المشتركة تسهم في تحقيق درجات عالية من الانجذاب والسعي المشترك لتحقيقها⁽¹⁾.

على ضوء ما تقدم نستخلص أن نظرية الاتزان أو الموازنة في تكوين الجماعات، تستند إلى أهمية الاتجاهات والأهداف المشتركة بين الأفراد، والتي من شأنها أن تعزز التماسك وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن.

4- نظرية التبادل (Exchange Theory):

تقترب هذه النظرية باسم بيتر بلاو (Peter Blau) وتقوم على مقارنة بين الفوائد المتحققة للفرد جراء انتمائه ووجوده في الجماعة والكلفة المقترنة بذلك، إذ أن تبادل المنفعة للفرد مع الجماعة تعتبر الأساس في الانتماء، وكلما زادت الفوائد المتحققة للفرد من جراء الانتماء كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة وبالعكس، كلما نقصت الفوائد المتوقعة من هذه العلاقة كلما ازدادت حالات التفكك في الارتباط الجماعي.

وتعقد هذه النظرية مقارنة بين العوائد المحققة للفرد من وجوده في الجماعة مقابل كلفة انتمائه لها. إذ كلما زادت العوائد التي يحققها الفرد من الانتماء للجماعة كلما زادت سبل الانجذاب والتفاعل والمشاركة فيها⁽²⁾.

¹- المرجع نفسه، ص 153

²- عبد المرید عبد الجابر قاسم، دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الاردن، ط2017، ص 89.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ونلاحظ أن هذه النظرية تفيد إلى أن الفرد لا يميل إلى التفاعل مع الغير إلا إذا كان العائد من تكوين الجماعة يزيد على تكلفة القلق والإحباط والإرهاق، فالإشباع المرتبط بحاجات الفرد في الجماعة يؤدي إلى الفائدة التي تشجعه على البقاء في الجماعة. وعليه فإن أساس تكوين الجماعات الصغيرة في ميدان العمل قد برز بشكل واضح وخصوصا بعد النتائج توصلت إليها تجارب الهاوثورن برئاسة التون مايو وزملائه والتي أكدت على أهمية الجماعات الصغيرة أو ما يطلق عليه بالتنظيمات غير الرسمية، حيث اتضح أن الجماعات تنمو وتتكون تلقائيا بين الأفراد في التنظيمات الرسمية، بالإضافة إلى أنها تمارس نوع من التأثير على أعضائها، هذا التأثير الذي ينعكس في مظهرين إما سلبي أو إيجابي وذلك وفق طبيعة الجماعة الناشئة ورغبتها في تحقيق الأهداف.

ثانيا: خصائص الجماعات غير الرسمية:

ترى مدرسة العلاقات الإنسانية أن طاقة الفرد لا يمكن أن تتحدد فقط بطاقته الفيسيولوجية، لكن يتأثر أيضا بطاقته الاجتماعية أي نتيجة العلاقات التلقائية كعلاقات الصداقة والقرابة والجيرة والصلات الشخصية وغيرها من العلاقات التي تحدث تغييرا في سلوكيات الأفراد وفي أدائهم سواء كان أداء جيد أو عكس ذلك، وتتميز الجماعات غير الرسمية داخل التنظيم بعدة سمات وخصائص تميزها عن بقية التجمعات المنتشرة داخله، وتعتبر هذه الخصائص إسهاما لعدة دراسات وأبحاث أجريت داخل التنظيمات الصناعية وغيرها، لتحديد الجماعات غير الرسمية من غيرها، ويمكن أن نعرض هذه الميزات في النقاط التالية:

1- التفاعل والاتصال المتبادل:

إذ تشكل العملية الاتصالية والتفاعلية بين عناصر الجماعة العنصر الحيوي في فاعلية الجماعة، فالأعضاء المنتمون إلى جماعة معينة يتفهمون الأمور بسرعة، وهذا ناتج عن سهولة الاتصال بينهم وفهم بعضهم لبعض الآخر، إذ أن أي معلومة تدخل إطار الجماعة تنتشر بسرعة كبيرة بين كل أعضائها، وترجع هذه السرعة في الاتصال إلى وجود مصالح وتجارب مشتركة بين أعضاء الجماعة، وكذلك إلى اتفاقهم حول استخدام

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

مفاهيم واضحة بينهم، والتي عن طريقها يجتمع الأعضاء بسهولة ودقة مع بعضهم البعض⁽¹⁾.

وتؤكد هذه الخاصية على سهولة ويسر في التفاعل والتواصل بين أعضاء الجماعة غير الرسمية من خلال سرعة وصول المعلومة وفهمها مما يساهم في انجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المشتركة، وبالتالي فإن التفاعل الاجتماعي ثلاث مظاهر تتمثل في: - التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الفرد عندما يكون في نطاق تلك الجماعة.

- التوقع المشترك بين أفراد الجماعة.

- استعداد أفراد الجماعة إلى تبادل الأثر والتأثير.

1- الحجم:

ويعتبر تحديد الحجم أمر في غاية الأهمية في تحديد الجماعة، ولقد أخذت هذه المسألة كثيرا من البحث، وقد اختلف الباحثون في تحديد العدد الذي يكون حجم الجماعة غير الرسمية، ولكن أغلب الدراسات تذهب إلى اعتبار أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين 04 و09 أعضاء هو حجم مناسب، إذ وجد أن الجماعات الكبيرة التي يزيد عددها عن 10 أعضاء عادة ما يتجه أفرادها إلى تكوين جماعات صغيرة ضمن الجماعة الكبيرة، وكذلك فإن كبر حجم الجماعة يعيق العمليات الاتصالية والتفاعلية بين الأعضاء، وإبداء الآراء ومناقشتها، لهذا أبدت البحوث العلمية التي تمت في هذا الخصوص الرغبة في تقليل عدد أفراد الجماعة غير الرسمية حتى تكون جماعة فعالة و متماسكة⁽²⁾.

ومعنى ذلك أنه كلما زاد حجم الجماعة قل الترابط والتماسك بين أعضائها، ويؤكد هذا

الكلام ما قام به "سايشور Saeshere" في دراسته عن التماسك لمئتين وثمانين وعشرين

جماعة عمل في مصنع كبير، فوجد أن الجماعات الصغيرة التي يتراوح عددها بين (2-

22) فردا تكون أكثر تماسكا من الجماعات الكبيرة⁽³⁾.

¹ - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، ادارة الموارد البشرية، دار البيان، مصر، 1997، ص282.

² - حامد أبو أحمد رمضان بدر، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط1993، ص5، ص109.

³ - صباح أحمد محمد النجار، العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2013، ص32.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وتشير أيضا نتائج الدراسات إلى أن الجماعات الصغيرة تتيح فرصا أكثر للجاذبية بسبب كثرة الاتصال والتفاعل المتكرر بين الأعضاء، أما في الجماعات كبيرة الحجم فإن العلاقات مع الآخرين رغم توفرها فهي تتميز بأنها أقل ودية وأكثر رسمية، كما أنه من المعروف أن التقارب المكاني في الجماعات الصغيرة يسهل تواجدها مع بعضها ويؤدي إلى كثرة الاتصال والتفاعل والذي يؤدي بدوره إلى خلق اتجاهات ايجابية نحو الآخرين وتقبلهم ضمن دائرة تفاعلهم مما يعني أن الحجم الصغير للجماعة يساهم في بناء الجاذبية⁽¹⁾.

2- القيادة غير الرسمية:

تتميز الجماعة غير الرسمية بوجود قائد غير رسمي، والقائد غير الرسمي هو " الشخص الذي يستطيع أن يؤثر تأثيرا عميقا على أنشطة الجماعة، هذا مع ملاحظة أن هذا التأثير عملية متبادلة مع القائد وأفراد جماعته"⁽²⁾ وبالإضافة إلى عملية التأثير والتأثر فإن القائد غير الرسمي يتمتع بالخبرة والذكاء والشخصية المحبوبة والقدرة على التفاعل مع الأعضاء والتفاني في حل مشكلاتهم وتحقيق مصالحهم.

وتحتوي الجماعة غير الرسمية عادة على عدة قادة غير رسميين يهتم كل قائد بجانب من الجوانب الحيوية للجماعة، فمثلا يوجد في جماعة ما قائد تعتمد عليه الجماعة في حل مشكلات العمل، وآخر يهتم بالأجور والمكافآت، وآخر يهتم بالجوانب الترفيهية، وآخر يقوم بالتوجيه والإرشاد، لكن رغم تعدد القادة إلا أنه يوجد في الجماعة غير الرسمية قائد رئيسي له نفوذ كبير على أعضاء الجماعة⁽³⁾.

¹ - عدنان يوسف العنوم، علم نفس الجماعة، نماذج نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الجامعة، الشارقة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 232.

² - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 234.

³ - حامد أبو أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ويمكن الكشف عن القائد غير الرسمي عن طريق الاختبارات السوسيومترية التي تظهر مدى التقاف أعضاء الجماعة حول ذلك الشخص، فالقائد يعد بمثابة نجم داخل الجماعة و كل أفراد الجماعة يتجهون نحو الاعتقاد بأنه الأقدر على تحقيق الأهداف.

و يقوم القائد غير الرسمي ببعض المهام نذكر منها:

- الامتثال لمعايير جماعة العمل و العمل على تطبيقها.
- القيام بعملية اتخاذ القرارات التي تفيد الجماعة.
- المحافظة على تماسك الجماعة، و معاقبة الأفراد غير الممتثلين لما حددته الجماعة والعمل على توجيههم نحو الأهداف التي يجب تحقيقها.
- القيام بالاتصالات الداخلية و الخارجية كإعلام الأعضاء بما يحدث في المؤسسة أو القسم و العمل على إيصال اتجاهات و مشاكل الجماعة إلى الإدارة.
- يجب أن يكون عادلا وموضوعيا ، و لا يكون متحيزا بل يعامل أعضاء جماعته بالتساوي ويترك لهم حرية إبداء الرأي.

4- المعايير والقيم:

تعتمد الجماعة غير الرسمية على تحديد معايير خاصة بأعضائها، والتي عن طريقها يتم ضبط وتحديد سلوكياتهم في العمل وهذه المعايير "عبارة عن إجماع بين أفراد الجماعة على سلوك معين يجب أن يتبع في مواقف معينة"⁽¹⁾

فكل جماعة لها معايير معينة تحكم وتضبط سلوك أعضائها ، وعلى الأعضاء الالتزام بها، والمعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية قد تتوافق أو تتماشى مع المعايير التي تحددها الإدارة الرسمية ، وقد لا تتفق معها بل قد تتعارض معها أحيانا، وتكون هذه المعايير بخصوص أوقات الراحة، وسرعة العمل، التعاون....

ولأهمية ومكانة المعايير والضوابط داخل الجماعة غير الرسمية، تلجأ هذه الأخيرة إلى استعمال عدة أساليب ووسائل عقابية ضد كل عضو لا يلتزم بها، كالمضايقة والاستهزاء وأحيانا العنف، فمثلا إذا وضعت جماعة عمل ما معيار تقييد الإنتاج عند حد معين، فإن المخالف لهذا الضابط أو المعيار يتعرض للنبذ والمضايقة والاستهزاء، ويشعر المخالف نتيجة لذلك بالعزلة والإقصاء.

¹ - حامد أبو أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

فالعامل لا يتأثر كثيرا بتعليمات الإدارة، ولا يستجيب لها بصورة ثابتة بل يتأثر بمعايير جماعته، ويخضع للقواعد التي تملئها عليه، فهو لا يتأثر كثيرا بمنطق التنظيم، بل يؤثر فيه منطق العواطف والمشاعر، لهذا أساءت النظريات الكلاسيكية للتنظيم -وعلى رأسها الإدارة العلمية- فهم السلوك الإنساني، والمعايير التي تضعها الجماعات الصغيرة، ففسرت تحديد الجماعة للإنتاج بأنه يعود إلى سوء تسيير الإدارة وعدم التحكم فيها⁽¹⁾. بالإضافة إلى المعايير التي تحددها الجماعة غير الرسمية هناك قيم يشترك فيها أعضاء الجماعة، وهذه القيم تتمثل في الأفكار والآراء والمعتقدات. فالجماعة مهما كان تكوينها فإنها تتميز بقيم معينة والتي لها تأثير كبير في تحديد طريقة العمل داخل الجماعة، كما لها تأثير على سلوك أعضائها، فالقيم هي السلوك التفضيلي للفرد.

5- الأهداف المشتركة:

يعتبر تحديد الأهداف من أهم الخصائص التي تميز جماعة عن أخرى، وهي إحدى الصفات التي تقوم عليها، إذ أن عدم وضوح الأهداف يجعل درجة جاذبية الأفراد للجماعة ضعيفة، هذا ما يجعل انحلالها وتشتتها أمرا سهلا، لذلك لا بد للجماعة من أهداف يشترك فيها جميع الأعضاء حتى تحافظ على وجودها وكيانها. والأهداف المشتركة لا تتنافى مع وجود أهداف شخصية لكل عضو من أعضائها، المهم هو أن يعمل الكل من أجل تحقيق الأهداف المشتركة، وهذا طبعا داخل إطار الجماعة المكون من معايير وقيم⁽²⁾.

ومهما يكن فإن الجماعات غير الرسمية تتميز بخصائص وصفات تتفرد بها عن بقية الجماعات الأخرى، فهذه الخصائص تأخذ صفة التركيب والترابط إذ لا يمكن تصور جماعة غير رسمية بوجود خاصية واحدة فهي على ذلك مجموعة من الخصائص توفر لها الظهور والتحديد من خلال ترابطها واجتماعها.

ثالثا: أهداف الجماعات غير الرسمية:

¹ - حسان الجيلاني، قضايا اجتماعية معاصرة، مرجع سابق، ص 164.

² - حامد أحمد رمضان بدر، مرجع سابق، ص 108.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

لقد أجريت عدة تجارب في أهداف الجماعات ، والمقارنة بينها وبين أهداف الأفراد، وهل تتفوق الجماعة في الوصول إلى أهدافها بصورة أسرع من وصول الأفراد، حول هذه التساؤلات أجرت الباحثة " شو show" تجربة رائدة حيث أعطت بعض المسائل لجماعات تتكون من أربعة أفراد متعاونين ليقوموا بحلها كوحدة كلية، واهتمت بمقارنة كفاءات هذه الجماعات بكفاءات الأفراد الذين يحاولون حل نفس المسألة منفردين، ومن الممكن هنا اعتبار هذه المسألة هدفا للجماعة، وقد انتهت شو show إلى أن الجماعات أكثر تفوقا على الأفراد...ومن هنا يتضح أن الهدف الجماعي يمكن الوصول إليه في شكل جماعة أسرع من الوصول إليه كل فرد على حدة، ومن الأمثال الشعبية التي تدل على التكتل والتوحد في صميم الجماعة قولهم (يد الله مع الجماعة)...فالحياة تتطلب العيش في جماعة وليس العيش فرادى.

وقد تكون أهداف الجماعة علنية ، يعرفها جميع الأعضاء، كما قد تكون ضمنية أي يتفق عليها الأعضاء ضمنا دون التصريح بها⁽¹⁾.

ويشير نابير وكرشفيلد (Napier & Greshenfield, 1989) إلى أن أهداف الجماعة تتكون أحيانا بطريقة شعورية ومخطط لها من قبل مجموعة من الأفراد أو قد تأتي كنتيجة حتمية لتفاعل عدد من الناس يسمح لتكوين أهداف الجماعة بطريقتين غير مباشرتين هما:

1- يفرض الأعضاء أحيانا أهدافهم على المجموعة فيرفضها البعض ويقبلها البعض الآخر إلى أن تصبح أهداف للجماعة بالأغلبية.

2- تتحول بعض الأهداف الفردية إلى أهداف جماعية حيث تصبح بعض أهداف الأفراد جذابة للجماعة أو بعض أعضائها مما يعطيها الفرصة لتصبح أهداف للجماعة أو للأغلبية على الأقل.

كما أشار نابير وكرشفيلد (Napier & Greshenfield, 1989) إلى أن الأهداف الجماعية يمكن أن تصنف إلى نوعين هما:

¹-حسان الجبلاني،الجماعات في التنظيم،دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015،ص44.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- 1- الأهداف الإجرائية وغير الإجرائية: وتعد الأهداف الإجرائية محددة وواضحة وتساعد الجماعة على تنفيذ مهمات محددة وضيقة ، أما الأهداف غير الإجرائية فهي أهداف عامة وغامضة وتحتاج إلى وقت وجهد طويل لتحقيقها.
- 2- الأهداف الظاهرة والضمنية: وتعد الأهداف الظاهرة أهداف محددة وواضحة للجميع بينما تعد الأهداف الضمنية غامضة وغير محددة أو معروفة لجميع الأعضاء⁽¹⁾.

وفيما يلي نعرض النقاط السبعة التي تناول فيها الدكتور محمود حسن أهداف الجماعة بإيجاز وهي:

- 1- إن أهداف الجماعة تكون غامضة في البداية، وتحتاج الجماعة إلى تحديد الأهداف قبل أي شيء آخر، ورسم خطة لتحقيق هذه الأهداف.
- 2- عندما تعجز الجماعة عن تحقيق أهدافها يزداد التوتر بين الأعضاء فيشعر الأعضاء بالضيق إذا ظهرت عقبات بين الجماعة وبين أهدافها، وتحاول الجماعة بكل الوسائل القضاء على العائق الذي يقف في سبيلها.
- 3- المنافسة تؤدي بالأعضاء إلى بذل الجهود لتحقيق الأهداف، ويزداد نشاط الأعضاء وحماسهم إذا شعروا أن هناك جماعة خارجية تهدد مكانة الجماعة وسمعتها، وتؤدي المنافسة إلى تماسك الجماعة وتضامنها.
- 4- في الجماعات الديمقراطية يبدو اهتمام الأفراد قويا في دفع الجماعة نحو أهدافها، ويزداد التعاون، وتقوية العلاقات الودية، ويسود التفاهم.
- 5- في الجماعات التي يسودها الجو الأوتوقراطي يزداد اهتمام كل فرد بأهدافه الذاتية، ويزداد الصراع حول المركز في الجماعة.
- 6- يعتبر مركز الجماعة هو الموقع الذي تفضله الجماعات على غيره من المواقع، وكلما تقدمت الجماعة في حل مشكلاتها تعيد النظر في أهدافها على ضوء احتمالات النجاح، يؤدي سعي الجماعات نحو أهداف مختلفة إلى استمرار بقائها.

¹ - عدنان يوسف العتوم، مرجع سابق، ص ص 102-103

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- 7- ينصرف العضو عن الجماعة إذا شعر أنها لا تستطيع أن تحقق أهدافها بسبب الصراع داخلها، أو إنها تسعى في سبيل أهداف أقل من مستوى طموحه⁽¹⁾.
- ولضمان مزيد من الفعالية لأهداف الجماعة تجدر مراعاة عدد من الشروط الأساسية اللازمة لتحديد أهداف الجماعة وهي:
- 1- أن تكون أهداف الجماعة واقعية (أي ممكنة التحقيق).
 - 2- أن تكون أهداف الجماعة مشروعة ومقبولة من قبل بيئة الجماعة والمنظمة المعنية.
 - 3- أن تكون أهداف الجماعة واضحة ومعروف موضوعها.
 - 4- أن تكون أهداف الجماعة محدودة زمانا ومكانا وكما ونوعا وتكلفة.
 - 5- أن تتم جدولة أهداف الجماعة في صورة برنامج عمل يعكس أسلوب العمل وعملية التقدم في الإنجاز⁽²⁾.
- بناء على ما سبق فإن الفرد في اختياره لأهداف الجماعة، يتأثر بدوافعه الشخصية ويتأثر كذلك بالأهداف بعيدة المدى للجماعة، وكذلك بالعلاقات بين الجماعة وبيئتها الاجتماعية.

¹ - حسان الجيلاني، الجماعات في التنظيم، مرجع سابق، ص ص43-44.

² - عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات، دار الأمة، الجزائر ، 2017، ص 193.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

رابعا: أنواع الجماعات غير الرسمية:

الجماعات غير الرسمية متنوعة ومتعددة بالإضافة إلى ذلك فإنها تتداخل فيما بينها، فنجد العامل فردا في مصلحة أو إدارة ما وعضوا في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها، وتتكون الجماعات غير الرسمية في مواقع العمل ، وداخل التنظيم لإشباع بعض الحاجات، الفردية و الجماعية و التنظيمية ، كما تؤدي مجموعة من الوظائف تخص أعضائها ، والجماعة غير الرسمية تتبنى مجموعة من القيم و المعايير تجعلها تتميز عن غيرها من الجماعات.

و إذا كان نشوؤها داخل المنظمة ظاهرة طبيعية تفرضها متطلبات العمل التي تقتضي تواجد مجموعة من العمال لفترة زمنية معينة ، في جو من التعاون و الاشتراك في انجاز بعض المهام والأعمال ، فإن لهذه الجماعات أنواع و أقسام ، وقد صنف الباحثون الذين تناولوا هذا الموضوع بالدراسة ، جماعات العمل غير الرسمية إلى:

1- **جماعات المصالح:** هي " تجمع الأفراد غير المنتمين إلى نفس مجموعة العمل الرسمية معا لتحقيق بعض المصالح أو الأهداف المشتركة.

وهي تقوم على أساس التشابه في الأهداف الخاصة بأفرادها، وهذا من أجل الدفاع عن مصالحها أمام الإدارة ، ومن أمثلة جماعات المصالح هذه التجمع من العاملين الذين يتكون بغرض تشكيل جبهة موحدة أمام الإدارة بغية الحصول على المزيد من المزايا أو المكاسب الوظيفية مثل الزيادة في الأجر، و تحسين ظروف العمل أو زيادة الترقية ، و عادة ما تكون هذه الأهداف متعارضة مع الأهداف الخاصة بالتنظيم.

2- **جماعات الصداقة:** تتكون هذه الجماعات لأن أعضائها يسعون إلى تحقيق شيء مشترك مثل جماعات النادي، أو الجماعة ذات الاتجاه السياسي أو الديني أو الأخلاقي أو العرفي... الخ⁽¹⁾

و مثل هذه الجماعات غالبا ما تمتد أنشطتها و اتصالاتها إلى خارج حدود المنظمة ضمن البيئة الاجتماعية.

¹ - جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 452.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

أما "دالتون Dalton" فقد فرق بين ثلاث أنواع من الجماعات هي:

- 1- الجماعات الأفقية: أين نجد أعضائها ينتمون إلى نفس الفئة ويعملون كلهم في نفس المصلحة، على سبيل المثال هناك تجانس في المكانة وتعامل على أساس قاعدة المساواة مثلا ثلاث تقنيين يعملون معا باستقرار وبطريقة عفوية في مصنع ما، فقد يشكلون باجتماعهم هذا النوع من الجماعات.
- 2- الجماعات العمودية: إن الأعضاء المكونين لهذا النوع من الجماعات ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة ولكن في نفس المديرية، فالدافع وراء تشكيل هذه الجماعات هو المصلحة المشتركة والتي ترجع إلى اعتبارات أخرى، كالمكانة الاجتماعية والسن والأقدمية، وهذا النوع من الجماعات يتشكل إما لكون أعضائها يتعارفون من قبل أو لأن منهم من يحتاج إلى الآخر للوصول إلى تحقيق أهدافه.
- 3- الجماعات المختلطة: يشكلها أشخاص ينتمون إلى درجات هرمية مختلفة وإلى مديريات أو مصالح مختلفة، ويعملون في أماكن مختلفة ونجد في هذه الجماعات أفراد يبحثون على نجاعة أو فعالية أكبر بالقضاء على العراقيل البيروقراطية، وعلى سبيل المثال: أنهم يطمحون بالاستجابة لاحتياجاتهم الوظيفية التي لم يتم الاستجابة لها بصفة جيدة من طرف التنظيم، ويمكن أن نجد مثلا مدير الإنتاج يقيم علاقات جيدة مع العمال في الصيانة، من أجل تسهيل وتسريع عملية صيانة الآلات المعطلة دون المرور بالسلم الهرمي، وهذا النوع من الترابط يمكن أن ينتج انطلاقا من علاقات خارجية عن العمل نقلت إلى التنظيم (علاقات في النادي، الحي، الرياضة، المسجد) (1).

أما فيما يخص دراسة "سايلز Sayles" فقد حاول من خلالها أن يميز بين جماعات العمل طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية، ومدى استجابتها للإدارة والإشراف، واستطاع "سايلز" أن يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل، مستندا في ذلك على معلومات جمعت عن طريق الملاحظة والمقابلة، أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا بأمريكا، وقد توصل الباحث إلى أنواع الجماعات التالية (2) :

¹ - جمال الدين محمد المرسي وثابت عيد الرحمان إدريس ، مرجع سابق ، ص 452.

² - حسان الجيلاني، الجماعات دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومة، الجزائر، 2008، ص 37-38.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

- **الجماعات السلبية:** (مثل كثير من العمال غير المهرة)، وتقل فيها المعارضة، والشكاوي، وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعتبر في نظر الإدارة جماعات تعاونية، أو جماعات على مستوى عال من الإنتاج، كما تلعب دورا بسيطا في الأعمال النقابية.
 - **الجماعات الضالة**(كعمال خطوط التجميع في صناعة السيارات) وهي أكثر اتحادا من الجماعة الأولى، كما أنها أكثر تظلما، ولكن أعضائها لا ينضبون تجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز، وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات متمردة غير راضية.
 - **الجماعات الإستراتيجية:** تتميز بأعلى مستويات التنظيم، وكثيرا ما تمارس ضغوطا كثيرة بطريقة مستمرة ورشيدة، تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية، كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات، وتكون مصدرا لقيادات عديدة ، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما ، على المدى الطويل.
 - **الجماعات المحافظة:** (كصناع الملابس)، وهي أكثر الجماعات ثباتا وأعلاها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظر الإدارة أكثر العاملين رضاء، وهي عادة ما تستخدم ضغوطا رادعة لإنصاف بعض المظالم الخاصة، كما أنها أقل ايجابية فيما يتعلق بأعمال النقابة.
- وعليه فإن هذه الدراسة تمنحنا تصورا واضحا عن الجماعات غير الرسمية في ميدان العمل، حيث تحدد نوعية وطبيعة هذه الجماعات والتي تتشكل بصفة تلقائية في محيط العمل، وتصنف حسب إيديولوجيتها الخاصة التي تؤمن بها وتطبقها في حياتها.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

خامسا: أسباب تكوين الجماعات غير الرسمية:

إن حب الإنسان للاجتماع جعله يبحث دائما عن أفراد ليكون معهم روابط وعلاقات تلبى له هذا الجانب من حياته، فمنذ ولادته فهو ينتقل من جماعة إلى جماعة، فمن جماعة الأسرة إلى جماعة الأصدقاء، وصولا إلى جماعة العمل، هذه الأخيرة التي ينضم إليها الإنسان العامل في موقع عمله نجدها لا تتكون أو تنشأ من فراغ، ولا عن طريق الصدفة، بل تتكون نتيجة لعدة أسباب اجتماعية ونفسية وفيزيائية تتمثل فيما يلي:

1- القرب المكاني:

يعتبر البعد المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال في مكان واحد، ويدعم أواصر الاتصالات ويساعد على نشوء العلاقات الاجتماعية والتفاعلات بينهم... ذلك أن الأشخاص الذين يعملون في عنبر واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، بحكم التقارب الفيزيقي بينهم، نتيجة للتفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل⁽¹⁾.

وعليه فالقرب المكاني يمثل أحد أهم العوامل التي تهيء المناخ المناسب لتكوين الجماعات غير الرسمية في العمل، وكذلك لتوفر أجواء ملائمة لممارسة وظائفها وتحقيق أهدافها ومصالحها انطلاقا من بيئة العمل التي تمارس فيها مهامها وعملها الرسمي داخل التنظيم.

2- تشابه الوظيفة:

يؤدي تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتمائلها إلى تشكلهم في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، والعامل الميكانيكي يشكل مع العمال الذين في اختصاصاته تنظيما اجتماعيا يختلف عن النساجين أو السدائين، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكنات الأعلى أو الأدنى، لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل

¹ - حسان الجيلاني، قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 61

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

تؤثر في اختياره للزملاء بل وتربطه بزملائه برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تؤديه⁽¹⁾.

وقد أثبتت دراسات الهاوثورن أن من أهم الأسس التي جعلت العمال يرتبطون مع زملائهم في علاقات الصداقة هو التماثل في المهنة.

3- السن والأقدمية في العمل:

إن 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 جيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جهتهم إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار، أو حديثي العهد بالخدمة، ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تتميز به من خصائص⁽²⁾.

وبالتالي فعامل السن والأقدمية في العمل يلعبان دورا مهما في تشكيل وتكوين الجماعات غير الرسمية في مكان العمل.

4- المكانة الاجتماعية:

وهي الدرجة التي يحصل عليها الفرد باعتباره عضوا في المجتمع المحلي، وعضوا في جماعة العمل داخل التنظيم، لذلك نجد أن البعض يطلق على المكانة اسم الهيبة، ومنهم الدكتور عبد الباسط محمد الحسن والدكتور محمد الجوهري، إذ يرى هذا الأخير أن من عوامل نشوء الجماعات غير الرسمية هو تشابه الهيبة التي يتمتع بها بعض الأفراد رغم ما قد يفصل بينهم من بعد مكاني داخل المصنع.

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد تساعد على التشكل في تنظيمات غير رسمية، وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المصنع الذي يعمل فيه الفرد، أو قد تكون من المجتمع المحلي بصورة عامة⁽³⁾.

¹- المرجع نفسه، ص 61.

²- حسان الجيلاني، المرجع السابق، ص 62

³- المرجع السابق، ص 62.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

ويمكننا أن نميز بين بعدين أساسيين للمكانة في الجماعة غير الرسمية هما المرتبة غير الرسمية والتكامل الاجتماعي، وتحدد مرتبة الفرد غير الرسمية من خلال احترامه وتقدير آرائه واتجاه الأفراد نحو الخضوع له في التفاعل الاجتماعي، كما يتحدد التكامل بواسطة القبول الاجتماعي في الجماعة وتتمثل في درجة تفاعل الفرد مع زملائه⁽¹⁾.

فالمكانة الاجتماعية يمكن أن تكون عاملاً مساعداً على تكوين الجماعات غير الرسمية، فكلما زادت المكانة التي يحتمل أن يحصل عليها الفرد إذا انضم إلى جماعة، كلما زادت القوى التي تدفعه إلى الانضمام للجماعة.

وعليه فالعوامل سابقة الذكر لا يمكن فصلها عن بعضها فهي مترابطة ومتشابكة وتكمل بعضها البعض، فلا يمكن اعتبار جماعة معينة تقوم على عامل واحد مثلاً وهو السن أو الأقدمية في العمل، فإذا كانت هناك جماعة تقوم على هذه الأسس فإننا نكون قد أهملنا العامل الأكثر أهمية وهو القرب المكاني، فلولا توفره لما قامت للجماعة قائمة، ولذلك فإنه ليس هناك عامل حاسم أو جوهري في تشكل التنظيمات غير الرسمية، ذلك أن جميع العوامل متداخلة ومترابطة، وإن كان أحدها لعب دوراً أكثر من الآخر متى توفرت ظروف معينة، إلا أن ذلك لا ينفي دور العوامل الأخرى⁽²⁾.

إلى جانب الأسباب التي سبق ذكرها هناك عوامل أخرى تساهم في تكون الجماعات غير الرسمية في التنظيم نذكرها فيما يلي:

- 1- عدم قدرة الجماعة الرسمية على إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.
- 2- الحاجة الاجتماعية مثل الزمالة والصدقة والمشاركة والرغبة في أن يكون الفرد مع الآخرين ويشاركهم أنشطتهم ومشاعرهم، ويتبادل معهم المعلومات فيما يتعلق بالعمل، وغيره من الجوانب الشخصية والاجتماعية، ويحس معهم بالعضوية والانتماء.
- 3- الحاجة الاجتماعية للتقدير والاحترام وإثبات الذات، ويستطيع الفرد من خلال الجماعات غير الرسمية أن يشبع هذه الحاجات.
- 4- قد تكون الجماعة مصدراً هاماً للنمو والتطور وتوسيع المدارك والمعارف والمهارات والمنافسة البناءة، عندما تشجع أفرادها على الانجاز الجيد والتقدم والابتكار.

¹- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ط3 1986، ص 491

²- حسان الجيلاني، مرجع سابق، ص 62-63.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

5- المساعدة التي يتلقاها الفرد بين زملائه في نفس الجماعة سواء كان ذلك في صورة إرشاد لطرق العمل، أو توجيه لحل مشكلته، أو مشاركته بعض أعباء العمل لتخفيف العبء عليه.

6- الاستناد إلى جماعة عند وجود مطالب معينة من الإدارة، فهنا تكون الجماعة مصدر قوة في مواجهة المشرف، وهكذا النقابات في بداية نشأتها حيث يشعر العمال بوجوب أن تكون هناك جهة تمثلهم وتتكلم باسمهم.

7- الاهتمامات المشتركة بين مجموعة من العاملين قد تكون دافعا لتكوين الجماعات غير الرسمية، فقد تضم إحدى الجماعات بعض العاملين الذين يشاركون دائما في رحلات المؤسسة وأنشطتها الاجتماعية.

8- وجود العمال في الجماعات غير الرسمية يشعروهم بالدعم النفسي والراحة النفسية، ويتمثل ذلك في الجماعات التي تضم قدامى الموظفين حيث يحس الموظف كبير السن بالراحة والسعادة حين يتواجد مع غيره من الموظفين⁽¹⁾.

¹ - حسين عبد الحميد رشوان، العلاقات الانسانية في مجال علم النفس الصناعي، علم الاجتماع ، علم الادارة، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1997، ص ص 141_142.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

سادسا: تماسك الجماعة غير الرسمية:

يعتبر مفهوم تماسك الجماعة من أكثر مفاهيم المنظمة تأثيرا في ديناميكية الجماعة وعاملا مساعدا في فهم سبل تكوين الجماعة واستقرارها، كما يمكن التعبير من خلاله عن خصائص الجماعات الصغيرة، ويعبر تماسك الجماعة عن قوة الروابط بين أفرادها ومدى تكاتفهم واتحادهم⁽¹⁾.

ويقصد بتماسك الجماعة هو مدى جاذبية الجماعة وهي قوى الترابط بين أعضاء الجماعة، فكلما زاد تماسك الجماعة كلما زاد تأثيرها على أعضائها، وتزيد قدرتها على تغيير اتجاهات وأفكار وسلوك الأعضاء.

من هذا المنطلق ، وفي تطرقه لعملية التلاحم داخل الجماعة حاول العالم الروسي جان ميزونوف أن يحدد العوامل التي تدخل في هيكله وإحداث عملية التماسك داخل الجماعة، إذ قسم هذه العوامل بين عوامل خارجية وعوامل ذاتية، "...فإنها تعكس على كل حال تعقيد موارد التلاحم وكثرتها فنستطيع أولا أن نميز عوامل خارجية- سابقة لتكوين بعض الجماعات الخاصة أو معطاة مباشرة في بداية تأليف الجماعة-، وعوامل ذاتية خاصة بالجماعة كما هي..."⁽²⁾

فبالنسبة للعوامل الخارجية فهي حسب ميزونوف تلك العوامل التي تتدخل في تنظيم الجماعات المؤسسية من حيث الرقابة الإدارية كتحديد مكان وزمان وجود الجماعة.

- الضغوط الاجتماعية كالتزام أعضاء الجماعة بسلوك ما تجاه أفراد المجتمع، حيث لا يتنافى مع ما هو منتظر منهم.

- ارتباط الجماعة بنظام أوسع تشترك معه في الالتزام بعدد من المعايير التي لا ينبغي الانحراف عنها، كارتباط جماعة العمل بالمؤسسة وتبعثها لها.

¹- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص155.

²- جان ميزونوف، ديناميكية الجماعات، ترجمة: فريد أنطونيوس ، منشورات عويدات، بيروت ، ط2،، 1980 ص 34.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

بالإضافة إلى هذا فإن هناك عامل آخر خارجي وهو التنظيم المادي للجماعة كتقسيم العمل وتوزيع المهام والأدوار...

هذا بالنسبة للعوامل الخارجة عن الجماعة والتي تؤثر في تماسكها، أما بالنسبة للعوامل الداخلية أو الذاتية المتعلقة بالجماعة ذاتها، فإنها ذات بعدين - حسب ميزونوف - بعد اجتماعي عاطفي، وبعد فاعل وظيفي.

أما البعد الاجتماعي العاطفي فإنه يقوم على عدة أسس منها:

- جاذبية الهدف المشترك، الذي تعمل الجماعة غير الرسمية على تحقيقه.
- جاذبية العمل الجماعي، الذي يعتبر طريقاً لمتابعة السير نحو تحقيق الهدف المشترك.
- جاذبية الانتماء إلى العضوية والذي يعتبر العامل الأساسي في مزج الأساسين السابقين.

بالإضافة إلى هذه العوامل الثلاثة الأساسية، هناك عوامل أخرى فرعية يقوم عليها البعد الاجتماعي العاطفي وهي:

- تجانس بين أعضاء الجماعة، وتحقيق الحاجات الشخصية، حيث يؤلف هذان العاملان في وقت واحد تقوية وتهديد للتلاحم، والجماعة التي لا تولي لهما اهتماماً لا أمل لها بالبقاء، وبالمقابل فإن الجماعات حيث روابط الألفة الخاصة تتقدم على الروابط الجماعية تجد وحدتها معرضة للخطر.

وأما البعد الثاني وهو البعد الفاعل الوظيفي فإنه يتعلق ب:

- توزيع الأدوار وتفصيلها والتي تتوقف على نشاطات الأعضاء المتتابعة ومواقفهم المتنوعة.
- سلوك الجماعة وأسلوب القيادة، إذ أن سلوك أي جماعة يعادل تماسكها، وتماسكها يتوقف على مدى قدرة القائد على التحكم في عملية الإشراف والتنسيق بين أعضاء الجماعة وأهدافها⁽¹⁾.

بالإضافة إلى هذه العوامل التي حددها ميزونوف فهناك عامل آخر أضافه الدكتور حنفي محمود سليمان، له تأثير في تماسك الجماعة، وهو عنصر النجاح، إذ أن "

¹ - جان ميزونوف، مرجع سابق، ص 39.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

نجاح الجماعة المتكرر في تحقيق أهدافها يعمل على زيادة درجة انجذاب الأعضاء إليها وبالتالي زيادة درجة تماسكها⁽¹⁾

وتأسيسا على ما تم ذكره من عوامل يمكن ذكر أهم العوامل المؤثرة على تماسك الجماعة غير الرسمية وهي:

1- عوامل داخلية خاصة بالجماعة ، ثمة عوامل تخص الجماعة يطلق عليها العوامل الداخلية وفيها:

أ- درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة، كلما كان هناك اتصال وتفاعل مستمر

ايجابي بين الأعضاء كلما زاد ذلك من تماسك الجماعة والعكس صحيح .

ب- قدرة الجماعة على تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة، وترتبط قدرة

الجماعة على تحقيق أهداف أفرادها بعلاقة طردية مع درجة تماسكها.

ج- درجة تشابه قيم واتجاهات الأفراد في الجماعة .

د- درجة اعتمادية الأعضاء على الجماعة، كلما ازدادت درجة اعتمادية العضو

على الجماعة في إشباع حاجاته، كلما ازداد تمسكه بالجماعة.

هـ- المكانة الاجتماعية للجماعة.

و- حجم الجماعة، حجم أكبر تماسك أقل وبالعكس.

ز- التجانس بين الأعضاء.

2- عوامل خارجية خاصة ببيئة الجماعة.

أ- التنافس بين الجماعات في المنظمة.

ب- نمط القيادة في المنظمة (ديمقراطي، أم دكتاتوري)⁽²⁾.

¹- حنفي محمود سليمان، مرجع سابق ، ص 237.

²- عبد المرید عبد الجابر قاسم، مرجع سابق، ص ص 198-199

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وعليه فتوفر كل هذه العوامل يزيد في تماسك الجماعة غير الرسمية، والذي بدوره يحقق عدة مزايا لا تتوفر في الجماعات غير المتماسكة، منها على سبيل المثال: الاستقرار، قدرة على العطاء والعمل، زيادة قوة الجماعة، لذلك يبقى التماسك عنصر أساسي يعبر عن وجود الجماعة وثباتها أمام كل عوامل التغيير والانحلال، فالعوامل سابقة الذكر كفيلة بحفظ تماسك الجماعة وتلاحمها، فهي تمثل المزيج الذي يربط لبنات (الأفراد) البناء (الجماعة) ويجعله وحدة قوية مترابطة.

سابعاً: قياس العلاقات الاجتماعية:

تقوم الجماعة غير الرسمية على أساس من العلاقات الاجتماعية والإنسانية، التي تنتج عن طريق اتصال الأفراد بعضهم ببعض، لذلك يعتمد في تحليل هذه الجماعات على أسلوب الاختبارات السوسيومترية أو ما يعرف بأسلوب القياس الاجتماعي أو قياس العلاقات الاجتماعية.

والعلاقات الاجتماعية هي السلوك المتبادل بين أفراد المجتمع نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعي بينهم والتي تحدد مراكزهم وأدوارهم الوظيفية، وتقسّم إلى قسمين ، علاقات اجتماعية أولية، توجد في الجماعات الصغيرة ، وعلاقات اجتماعية ثانوية، توجد في المؤسسات الكبيرة⁽¹⁾.

ويعتبر قياس العلاقات الاجتماعية من الاتجاهات الهامة في دراسة بناء الجماعة ودراسة العلاقات الداخلية بين أعضائها، والذي يوضح أهمية اختيار الفرد لزملائه سواء في العمل أو في الدراسة⁽²⁾.

وقد ابتكر "مورينو" 1892-1978 مفهوم السوسيومترية من أجل تقديم معنى دقيق ودينامي لقوانين التطور الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية، بمعنى أنه تناول البناء الداخلي للجماعات الاجتماعية ويدرس أيضاً الأشكال المعقدة التي تنشأ عن قوى التجاذب والنذب بين أعضاء الجماعات، فضلاً عن دراسة الجماعة الإنسانية ككل، أي دراسة سوسيومترية الجماعة الإنسانية بصفة عامة، بحيث ينظر إلى كل منها في ضوء علاقاته بالكل وفي الوقت نفسه الذي ينظر فيه إلى الكل في ضوء علاقته بكل جزء⁽³⁾.

¹- صباح أحمد محمد النجار، مرجع سابق، ص 20.

²- عبد الرحمن العيسوي، مرجع سابق، ص 404.

³- صباح أحمد محمد النجار، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

فهذا النوع من الاختبارات الذي يقيس لنا العلاقات المتبادلة بين الأفراد من تجاذب وتنافر، ويحدد المكانة الاجتماعية لكل منهم داخل الجماعة، كما يبين مدى تماسك الجماعة وتفككها، ويفيد أيضا في تحديد القيادة والقادة الذين يقودون الجماعة⁽¹⁾.

لذلك كان الهدف العام من استعمال هذا القياس هو كما حدده مورينو عند استعماله لأول مرة سنة 1934 معرفة أنماط القبول والرفض أو الحب والنبذ التي توجد بين أعضاء جماعة ما⁽²⁾.

ويعني ذلك رصد علاقات التجاذب والاختيار والرفض والتنافر في جماعة ما، من خلال تقنية الملاحظة أو سؤال الاختيار والرفض نحو الآخر في موقف من المواقف التي تعني الجماعة، ويستعمل الاختبار لمعرفة دينامية الجماعة والعمل على تحسين العلاقات بين أفرادها.

انطلاقا من هذه الأهداف التي يرمي إليها الاتجاه السوسيومترى، يمكن أن نعتبره وسيلة تقنية بحتة تساعدنا على إبراز عوامل التماسك داخل الجماعة، كما أنها تساعدنا على فهم العمليات التفاعلية والاتصالية التي تحدث بين وعناصر تلك الجماعة، بالإضافة إلى معرفة العلاقات والروابط التي تربط بعضهم ببعض.

بالإضافة إلى هذا المدلول السوسيومترى، هناك عدة اعتبارات منها:

- أنها نظرية في البناء غير الرسمي للجماعات الاجتماعية.
- أنها منهج لتحديد ذلك البناء غير الرسمي⁽³⁾.

ونحن في هذه الدراسة نأخذ بالاعتبار الثاني الذي يعتبر السوسيومترية منهجا لتحديد بناء الجماعة غير الرسمية، وذلك لأنه لا يمكن معرفة علاقة الجماعة غير الرسمية بفعالية الأداء قبل معرفة الجماعة نفسها، ومعرفة الجماعة وتحديدتها يتشكل بمعرفة العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد ببعضهم وقياسها، وذلك باستعمال القياس السوسيومترى.

وهذا المنهج يتحدد بتعليمات أساسية، اقترحها جرونلوند (GRONLUND) أثناء تطبيقه على أطفال مدرسة ابتدائية حيث قال لهم:

¹ - علي محمد عبد الوهاب وآخرون، مرجع سابق، ص 291.

² - حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 247.

³ - غريب محمد سيد غريب، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، 1986، ص 237.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

" في خلال الأسابيع القليلة القادمة سوف نغير من مقاعدنا، وسوف نعمل في جماعات صغيرة...فتستطيعون أن تساعدوني في تنظيم هذه الجماعات التي تعمل وتلعب مع بعضها بطريقة أفضل، ويستطيع كل منكم أن يفعل ذلك عن طريق كتابة أسماء الأطفال الذين ترغب في أن يجلسوا إلى جانبك، وأن يعملوا معك ، وأن يلعبوا معك، وتستطيع أن تختار أي شخص من هذه الحجرة حتى ولو كان غائبا اليوم، واختياراتك سوف لن يراها أحد، ويطلب من الطفل أن يكتب اسم الشخص كاملا وأن يعمل بعناية بحيث يعبر عن حقيقة الأفراد الذين يرغب فيهم لأنني سوف أنظم مجموعة بحيث يحصل كل تلميذ على فردين على الأقل ممن يرغب فيهم⁽¹⁾.

من خلال هذه التعليمات التي قدمها **جرونلوند** للتلاميذ يلاحظ أنه يجب أن يشار إلى المحركات الأساسية التي تدفع الطفل إلى اختيار الأفراد أو الفرد الذي يرغب في الجلوس معه، هذا حتى تكون النتائج سليمة وتعبر عن حقيقة الجماعة غير الرسمية. وانطلاقا من هذه التعليمات يتضح لنا أن الطريقة السوسيوومترية تقوم على سؤال أفراد الجماعة سؤالين اثنين أساسيين وهما⁽²⁾:

- مع من تفضل العمل؟ ويرتبط هذا السؤال باختيار الفرد الأكثر قدرة على حل المشاكل.

- مع من تفضل الارتباط؟ وهذا السؤال يرتبط باختيار الفرد الأكثر قدرة على إشباع الحاجات الاجتماعية للآخرين.

فهذان السؤالان يحددان العلاقات والروابط التي يرتبط بها الأفراد، كما يحددان من هم الأشخاص الأكثر تفاهما وأكثر تفاعلا مع بعضهم البعض.

وبعد إجراء هذا الاختبار تعرض النتائج في شكل يدعى السوسيوغرام الذي هو خريطة الجماعة التي يتضح فيها اختيارات أعضائها سلبية كانت أم ايجابية، كما يعتبر أيضا الصورة الفوتوغرافية لرسم بناء الجماعة الاجتماعية، فالسوسيوغرام وسيلة قياس مكملة للسوسيوومترية ، يقيس العلاقات غير الرسمية في الجماعة كما أنه يبين بناء الجماعة غير الرسمية كالجماعات الفرعية وأنماط الصداقة...

¹- عبد الرحمان العيسوي، مرجع سابق، ص 412.

²- حنفي محمود سليمان، مرجع سابق، ص 248.

الفصل الثاني الدراسة السوسيونظرية للجماعات غير الرسمية

وبعد عرض النتائج السوسيومترية على شكل سوسيوغرام تفرغ النتائج في جداول تعرف بالمصفوفة وهي الطريقة النهائية المحددة للعناصر والأفراد الأكثر تفاعلا والمكونين للجماعة غير الرسمية.

وانطلاقا من النتائج التي يتوصل إليها أسلوب قياس الجماعات الاجتماعية، يمكن أن نعتبره من أهم المحاور التي تدرس في إطار البحوث حول الجماعات، لأن هذا الأسلوب هو الذي يحدد لنا الميدان الذي تجرى عليه الدراسة، وهو الجماعة إذ بتشخيص الجماعة وتحديدتها تسهل الدراسة وتكون النتائج ايجابية نوعا ما.

الفصل الثالث :

الدراسة السوسيونظرية للأداء

أولاً- الخلفية النظرية للأداء

ثانياً - محددات ومؤشرات الأداء

ثالثاً - تقييم الأداء

رابعاً- طرق تقييم الأداء

خامساً- تحسين الأداء

أولاً: الخلفية النظرية للأداء:

تهدف أي منظمة إلى تحسين مستوى أداء عمالها وذلك من خلال إيجاد الطرق العلمية والمنهجية التي تمكن من توفير الجو اللازم والملائم لفعالية الأداء الذي يفضلته تصل المنظمة إلى تحقيق أهدافها مراعية في ذلك دور الجماعات غير الرسمية في تحسين الأداء ومحاولة استثمار كل ذلك لمصلحة المنظمة ككل ونجاح وظيفتها.

ونظراً لأهمية موضوع الأداء فقد كان محور دراسات لكثير من الباحثين والمفكرين وفيما يلي نستعرض بعض نظريات الإدارة التي تفسر الأداء الوظيفي من خلال تفسير عملية الإدارة وتحلل مكوناتها، وهي في النهاية تسعى لزيادة وتحسين مستوى الأداء عند العاملين وأن اختلفت الطرق والوسائل المستخدمة في ذلك.

1- التنظيم العلمي للعمل ورفع مستوى الأداء:

بدأت الدراسة العلمية المنظمة للأداء في المجال الصناعي للباحث الأمريكي فريدريك تايلور (1865-1915) ولقد تميزت جهود تايلور بتركيزها على التخصص وتقسيم العمل وتنظيم أداء الأعمال في المستويات الدنيا، وكما قام بمجموعة من التجارب والأبحاث العلمية معتمداً على البحث التجريبي لدراسة الوسائل التي تساعد على تحقيق الكفاءة في العمل ورفع مستوى الأداء والإنتاجية ، وتوصل إلى أن هناك أحسن طريقة لأداء العمل تعتمد على استخدام قوانين الحركة من أجل الوصول إلى معدلات أداء مناسبة للعمال، فعمد تايلور إلى تطبيق الأساليب العلمية في الأداء، وقد وضع عدد من المبادئ للإدارة العلمية يمكن توضيحها فيما يلي:

- 1- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في تحديد عناصر عمل الفرد.
- 2- الاختيار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي، حيث يترتب على الإدارة أن توفر لهم الإرشادات التفصيلية من أجل تأدية العمل في أعلى المستويات.
- 3- تعاون كل من الإدارة والعمال لأداء العمل طبقاً للطريقة العلمية ووفقاً لمبدأ المنافع المتبادلة.

4- تقسيم المسؤوليات بين الإدارة والعمال بشكل عادل، حيث تتحمل الإدارة مسؤولية التصميم وتنفيذ العمل والتخطيط المفصل لكل مهمة تستند إلى العامل، الذي يقتصر دوره على التنفيذ.

5- الحوافز المادية هي المحرك والدافع للعمل⁽¹⁾.

لكن دراسة تايلور رغم سعيها إلى تحقيق أعلى مستوى من الفعالية في الأداء إلا أنها تعرضت لكثير من الانتقادات أهمها:

❖ هناك فروق فردية بين العمال في الفروق الفيزيولوجية والذهنية والنفسية، لكن تايلور أهملها عند تركيزه على الطريقة المثلى للعمل، كما تجاهل أيضا نوع العمل وظروفه.

❖ تأثير جماعات العمل على أداء الفرد ورغبته ودوافعه ومن ثم إنتاجيته.

❖ لم يعتم تايلور بأثر البيئة الاقتصادية والاجتماعية على أفكار العاملين وطموحهم وسلوكهم ومستويات أدائهم.

❖ ركز على الجانب المادي للدافع وأغفلت جوانب أخرى نفسية واجتماعية وروحية يمكن أن يكون لها أثر مساوي للجانب المادي أو يفوقه في تحفيز العاملين، ودفعهم لبذل المجهود المطلوب في العمل، وبلوغ المستويات المقررة لأدائه.

❖ ركز على السلطة والقوانين الرسمية، ولم يدع مجالا لمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وغيرها⁽¹⁾.

2- النموذج البيروقراطي وتأثيره على الأداء:

وضع فيبر (1864-1920) نموذجه في التنظيم المعروف باسم البيروقراطية لتكون أول نظرية علمية تتناول تحليل الجهاز الإداري، ويقصد فيبر بتعبير البيروقراطية بأنها وصف للنموذج المثالي للتنظيم الذي يستند إلى عدد من المبادئ والخصائص التي يمكن استخدامها في تحقيق السيطرة على العمال، ويوفر الدقة والاستقرار والانضباط ويمكن الاعتماد عليه في مجال تحقيق مستوى عال للأداء والكفاية الإنتاجية.

ويتلخص النموذج البيروقراطي فيما يلي⁽¹⁾:

- 1- توزيع السلطة توزيعا هرميا متسلسلا طبقا لقواعد محددة، وتتركز في كل وظيفة على السلم الهرمي-وليس في الشخص نفسه- سلطة ومسؤولية محددة، وتوجد على قمة الهرم طبقة الإدارة التي تتكون من متخصصين على مستوى رفيع من الخبرة والتدريب في إدارة البيروقراطية.
 - 2- تعيين الموظفين بناء على شروط دقيقة ومحددة سلفا، وهي مؤهلاتهم وخصائصهم الفنية التي تطابق العمل وصلاحياتهم للقيام بأعباءه.
 - 3- تدريب الموظفين تدريباً فنياً دقيقاً على أعباء ووظائفهم حتى يتقنوها فترتفع كفاءة أدائهم.
 - 4- الارتباط الدائم بين الموظف والبيروقراطية واستقراره في مهنته، وصعوده السلم الهرمي بالترقية عن طريق الأقدمية والجدارة.
 - 5- وجود نظام مستندي يحتوي على معلومات تفصيلية عن كل أمور العمل وجزئياته ، ويستند إليه الموظفون ولا يتخذون خطوة معينة إلا إذا كان لها مستند يعززها.
 - 6- قيام العلاقات بين العاملين وبينهم وبين الجمهور على أساس موضوعي ولا يسمح بالعلاقات الشخصية التي تؤثر على الحكم السليم فتضعف كفاءة الأداء⁽¹⁾.
ورغم أن فيبر قصد بنظريته أن يضع نموذجاً مثالياً يضمن قضاء المصالح وإنجاز المعاملات بصفة موضوعية غير شخصية، وبدرجة عالية من الكفاءة، إلا أن نموده لم يخل من عيوب أو تناقض مع ما يحدث في الحياة العملية.
فهو قد أهمل تأثير التنظيم غير الرسمي، كما ركز اهتمامه على الرقابة المحكمة وإجراءاتها الدقيقة ، الأمر الذي لا يتيح للعاملين قدراً من حرية التصرف أو المبادرة أو الإبداع، فيصاب الجهاز كله بطابع من الجمود.
كما يدعو العاملين إلى التركيز على إتباع الإجراءات، وتفاذي العقاب وبحولهم عن بلوغ الأهداف، وينشئ فيهم ما يعرف بالشخصيات البيروقراطية⁽¹⁾.
- كذلك فإن التنظيم البيروقراطي تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة، أدت إلى التشدد في الإجراءات الإدارية وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات ، وببطء عملية الاتصال المعتمدة على الإجراءات الكتابية، وهذا ما أدى إلى اقتران كلمة البيروقراطية

بعده معان سلبية كالتلاعب بالمواطنين وعرقلة مصالحهم والرشوة وعقم الأداء وغير ذلك⁽¹⁾.

3- نظرية التقسيم الإداري:

من المبادئ الأساسية التي تقوم عليها نظرية التقسيم الإداري، الالتزام بخطوط السلطة الرسمية، والالتزام بمبدأ وحدة الرئاسة، ومراعاة أن يكون نطاق الإشراف محددًا، ومن أبرز رواد هذه النظرية: هنري فايول.

وتقوم أفكار " هنري فايول على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات : وظائف فنية، تجارية، مالية، صيانة، محاسبة والوظائف الإدارية التي يمكن إجمالها في : خمس عناصر أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التنسيق، إصدار الأوامر، والرقابة، وهي المهام الرئيسية للمدير.

ومن الإسهامات الرائدة لهنري فايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه الصفات الفذة التي يجب توافرها في المدير القائد، ووضعه أربع عشرة مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة مشاهداته وخبراته مؤكدا أنها تضمن حسن أداء المدير لدوره إذا التزم بها وسار عليها وهي :تقسيم العمل، السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة الفرد، المكافآت، المركزية، التسلسل الهرمي، النظام، المساواة، الاستقرار الوظيفي، الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.

غير أن هذه المبادئ رغم تعددها لا تشمل أجزاء هامة، مثل وضع الأهداف ودوافع العاملين، والتطوير والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة وذلك مما يجعل هذه النظرية قاصرة عن مجارة الظروف والتطورات التي حدثت منذ وقت إخراجها⁽¹⁾.

نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر "التون مايو" من أبرز رواد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث قام بإجراء تجاربه بمصانع الهاوثورن بشركة "وستيرن إلكتريك" "électrique western" الأمريكية ، حيث بدأ بدراسة العلاقة بين نوعية الإضاءة وفعالية الأداء، فلاحظ أن الإبقاء على نفس

الظروف لا يعني انخفاض في مستوى الأداء، وبالتالي الإنتاجية الأمر الذي جعل "التون مايو" يتفطن إلى أن هناك عوامل غير مادية تؤثر على أداء العمال، فاستخلص أن إنتاجية العمال ومردودهم يرتبط أكثر بالجو السائد بين العمال من جهة، وبين العمال من جهة أخرى ومدى قدرة المدير على التحفيز. وبالتالي وجود تنظيم غير رسمي بين جماعات العمل التي تقوم بتحديد حجم الإنتاج والتحكم في وتيرته.

وقد لاحظ "التون مايو" زيادة الدافعية في الأداء وبالتالي زيادة الإنتاجية عما كانت عليه من قبل، إضافة إلى زيادة الجو الديمقراطي والقيادة الديمقراطية التي تجسد القائد الذي تتوفر لديه المهارات الإنسانية بالدرجة الأولى، والإدارية والفنية هي الأسلوب المتكامل والمفضل، هذه الأخرى التي يرى فيها "التون مايو" أنها أحسن طريقة لزيادة الإنتاجية وارتفاع رضا العاملين، هذا إضافة للمشاركة في اتخاذ القرارات وإشباع الحاجات المعنوية، كل هذه المؤشرات كانت حوافز لرفع مستوى الأداء وتحقيق نتائج إيجابية أكثر مما كان شائعاً في مرحلة الإدارة العلمية.

ومن الأفكار الأخرى التي قدمها أنصار نظرية العلاقات الإنسانية تلك الدراسات التي قام بها كيرت ليفين (Kurt Lewin) والتي توصل من خلالها إلى أن أسلوب القيادة الديمقراطي هو الأسلوب الأفضل، كما كشفت دراسته عن أهمية المشاركة في الإدارة وأثرها في حفز المرؤوسين على الأداء الجيد⁽¹⁾.

وعليه فلقد أدركت مدرسة العلاقات الإنسانية أهمية جماعة العمل غير الرسمية في تأثيرها على الإنتاج، إلا أن الشيء المبالغ فيه لدى هذه المدرسة هي اعتبارها كل جماعة عمل سعيدة بالضرورة طالما أن روحها المعنوية مرتفعة، فليس بالضرورة أن تكون جماعة العمل منسجمة وفي اتفاق دائم، بل قد يسودها الصراع والتمزق، كما أن هذه المدرسة ركزت على التنظيم غير الرسمي مهمة بذلك التنظيم الرسمي وتفاعله مع الجماعات غير الرسمية، لأنه من العسير فهم هذه الجماعة الصغيرة منعزلة عن التنظيم التي هي جزء منه، كما أنه من العسير فهم التنظيم دون أن يكون لدينا فهم عميق لطبيعة بنائه ووظائفه، ثم فهما أعمق لطبيعة السياق المجتمعي الذي يوجد فيه ويمارس فيه وظائفه⁽¹⁾.

وبالتالي فإن النقد الموجه لمدرسة العلاقات الإنسانية أدى إلى ظهور نظريات حديثة اهتمت بموضوع الأداء.

4-نظرية التوقع :

ترى هذه النظرية التي وضع أسسها "فيكتور فروم" أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة العوائد التي سيحصل عليها الفرد، وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد نتيجة للأداء الذي يمارسه .

وتعتبر قوة الجذب عند "فروم" ممثلة للمنفعة التي يحصل عليها الفرد من العوائد التي يتيحها له الأداء، أما التوقع فهو عبارة عن تقدير احتمالي لمقدار تحقق المنفعة الناتجة عن القيام بأداء عمل معين، وتتمثل هذه العلاقة في المعادلة التالية :

$$\text{الدافع للأداء} = \text{منفعة العوائد} * \text{احتمال تحقيق العوائد}$$

وتعتبر مساهمة "فروم" بنظريته في الدوافع ذات اثر ملموس في تحسين الدوافع والأداء من خلال عقد الدورات التدريبية والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات فيما يخص العمل، وهو ما يعود بالنفع على الفرد والمؤسسة، كما ساهم "فروم" في وضع نظم المكافآت للأداء المتميز، بحيث يكون الفرد على بينة من المكافآت التي سيحققها مقابل ما يؤديه من عمل. (1)

ولقد واجهت هذه النظرية عدة انتقادات حيث خضعت افتراضات "فروم" لعدة محاولات لفحصها وإمكانية التأكد من ثبوت صحتها، وقد أوضحت تلك الدراسات أن النظرية لازالت تواجه بعض المشكلات تتمثل في صعوبة قياس التوقع والمنفعة العائدة من السلوك، كما أن تعدد وتعقد المتغيرات التي تشمل عليها النظرية يجعل من الصعب دراستها والتحكم فيها، ومعرفة مدى العلاقة بين هذه المتغيرات وتداخلها مع بعضها البعض، مما يضع الصعوبات حول تفسير الدوافع الإنسانية بطريقة واضحة ومحددة(1).

ثانيا: محددات ومؤشرات الأداء:

1-محددات الأداء:

ويتطلب تحديد مستوى أداء الفرد المرغوب فيه؛ معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى وماهية التفاعل بينها، وهذا أمر ليس بالسهل وذلك لتعدد العوامل من جهة،

إضافة إلى أن علاقة كل عامل من هذه العوامل بمستوى الأداء غير معروفة، إضافة إلى أن ظاهرة الأداء تزداد تعقيدا نظرا لتضارب النتائج المتوصل إليها من طرف الباحثين.

كما أن السلوك الإنساني هو المحدد للأداء الوظيفي، وهو محصلة التفاعل بين طبيعة الفرد ونشأته والموقف الذي يوجد فيه، والأداء لا يظهر نتيجة لقوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد نفسه، ولكن نتيجة لعملية التفاعل بين القوى الداخلية والخارجية المتمثلة في مناخ العمل أو النمط القيادي السائد، لذلك يعتبر القائد الإداري الماهر هو قائد عملية التفاعل بين العوامل الداخلية (شخصيته، قيمه، اتجاهاته) والعوامل الخارجية، فالمهارة الإدراكية والإنسانية مثلا تمكن القائد من رسم المعالم الأساسية لخلق جو ملائم يسمح للفرد من أداء العمل بمستوى عال.

ويقول سليمان⁽¹⁾ أن الأداء لا يتحدد بناء على توافر أو عدم توافر بعض المحددات، بل نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاث محددات رئيسية وهي: الدافعية الفردية، مناخ العمل والقدرة على العمل.

أ. الدافعية الفردية:

وتعبر عن مدى الرغبة الموجودة لدى الفرد للعمل، والتي يمكن أن تظهر من خلال درجة إقباله على العمل، كما أن الجهد المبذول من طرف العامل يعكس في الواقع درجة حماسه لأداء العمل، كما يختلف من فرد لآخر وهذا الاختلاف ينعكس على كفاءة أداء كل واحد منهم ولو تساوى عدد الأفراد في القدرات والمهارات والخبرات اللازمة لأداء عمل معين نتيجة وجود تفاوت في درجة الاهتمام والحماس والرغبة في العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهوده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل، والدافعية تمثل القوة التي تحرك الفرد وتثيره لكي يؤدي العمل وتعتبر مشكلة تحريك الدافعية أو رغبة العاملين لأداء العمل قديمة.

ب. مناخ العمل:

ويعبر عن الإشباع الذي توفره بيئة العمل الداخلية، وهو الإحساس بالرضا عن العمل بعد ان يكون قد حقق رغباته وأهدافه وإشباع حاجاته معها.

ج. القدرة على أداء العمل:

وتعني قدرة الفرد على أداء العمل سواء كان حركيا أو عقليا، والتي يستطيع الفرد تحصيلها بالتدريب والتعليم واكتساب المهارات والمعارف المتخصصة المرتبطة بالعمل، إضافة إلى أنها تشتمل أيضا على الدقة والسرعة في أداء العمل، ويذهب "هرسي وشيفالير" إلى أن دور المهارات القيادية يكمن في أن يركز القادة على وجوب تكييف وموائمة وتعديل النمط القيادي مع مستوى دافعية واستعدادات وميول المرؤوسين الذين يتعاملون معهم، وهذا الاستعداد والميول يعني الرغبة والقدرة في تنفيذ أي مهمة يكلفون بأدائها .

ويذهب السلمي⁽¹⁾ إلى أن المقدرة والرغبة في أداء المهام يتفاعلان معا في تحديد مستوى الأداء، أي أن تأثير المقدرة على العمل على مستوى الأداء يتوقف على درجة رغبة الشخص في العمل، وبالعكس فان تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء يتوقف على مدى مقدرته على القيام بالعمل من خلال المعادلة التالية:

$$\text{مستوى الأداء} = \text{المقدرة على العمل} * \text{الرغبة على العمل}$$

وقدم الباحثان "بورترزو ولولر (1967)" نموذجا نظريا يقوم على مجموعة الفروض حول محددات الأداء الوظيفي، ووفقا لهذا فان سلوك الأداء الذي يقوم به الفرد يحدده ثلاثة عوامل رئيسية هي⁽¹⁾:

أ. الجهد المبذول: وهو يعكس درجة حماسة الفرد لأداء المهام الموكلة إليه، فبمقدار ما يكتف الفرد جهده بمقدار ما يعكس درجة دافعيته لأداء العمل، فالجهد المبذول (الفكري واليدوي) يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء.

ب. القدرات والخصائص الفردية:

وكذا خبراته السابقة التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، وإدراك الفرد لدوره الوظيفي يعني تصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

ج. إدراك الفرد لدوره الوظيفي:

والجهد المبذول يمثل حقيقة درجة دافعية الفرد للأداء، لأن الفرد في المؤسسة يخضع للعديد من المؤثرات تأتيه في صورة معلومات من رئيسه ومن مرؤوسيه ومن المؤسسة، ومن مصادر أخرى عديدة تتعلق بأداء العمل، هذه المؤثرات يقوم الفرد بالانتقاء بينها وتفسيرها وتنظيمها فهو يستوعبها ويفهمها بطريقته الخاصة متأثراً بدوافعه وخبراته السابقة مثلاً: فالتوجيه الذي يجيء للمرؤوس من رئيسه قد يعتبره الفرد تدخلاً لا لزوم له في العمل في حين يعتبره آخر مساعدة من قبل الرئيس، وعليه فإن الإدراك عبارة عن عمليات ذهنية تختلف من فرد إلى آخر وذلك وفقاً لانطباعاته وكذا المعايير التي يؤمن بها.

إذن هناك اختلاف بين الباحثين حول محددات الأداء، ذلك أن تحديد العوامل التي تحكم الأداء ليس بالأمر السهل، كما أن تعميم النتائج أمر غير صحيح وذلك للأسباب التالية :

- ❖ إن محددات أداء فئة معينة من الموظفين ليست هي محددات فئة أخرى .
- ❖ إن محددات أداء الأفراد في مؤسسة عسكرية ليست هي بالضرورة نفسها محددات أداء الأفراد في مؤسسة اجتماعية أو خدماتية أو دينية .
- ❖ إن العوامل البيئية لها تأثيرات في محددات الأداء.

2- مؤشرات الأداء:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة عن سلبية أو إيجابية الأداء، أحياناً قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء وأحياناً قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الجيد أو العكس وفيما يلي عرض لمؤشرات الأداء:

1- رضا العامل عن عمله:

الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وإن كان يصعب وصفه، كما أنه الشعور النفسي بالارتياح والقناعة أو السعادة من العمل الذي يؤديه الإنسان .

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى نلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج

والحضور في المواعيد فإن كان العامل راض عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل والرضا عامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدراته و مهاراته، كما أن العلاقات الإنسانية "المهارة الإنسانية" الناشئة بين الأفراد(القادة والتابعين) داخل المؤسسة تساهم في إحداث الرضا الوظيفي لديهم، فهو يعمل على زيادة تماسك وترابط أعضاء المؤسسة، وبالتالي تعاونهم وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال التجارب والمعلومات فيما بينهم وعليه يكون التعاون مظهر من مظاهر الأداء الجيد. (1)

2- معدل الإنتاج:

ويقصد به الزيادة في مستوى الإنتاج أو انخفاضه ضمن المعدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المؤسسة في هذه الحالة، وحتى يتحقق للعمال زيادة فيما يتقاضون من أجور عليهم الرفع من مستوى الإنتاج، وذلك من خلال تضافر جهودهم لأجل المشاركة في الربح.

3- ارتفاع معدل دوران العمل:

وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الإنسان وتقلبه داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى" حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعامل وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء، والعكس صحيح. كما انه حين يتقدم المرؤوس بطلب نقل من موقع لآخر داخل نفس المؤسسة، أو لمؤسسة أخرى، يؤدي ذلك إلى زيادة معدلات دوران العمل داخل المؤسسة وبالتالي يخلق نوع من عدم الاستقرار في وظيفة معينة بسبب صعوبة تكيف الموظف مع عمله، وقد يكشف هذا الطلب عن اتجاه سلبي نحو عناصر عديدة، كظروف العمل المادية أو النفسية أو الاجتماعية وقد يكون القائد من بينها، خاصة إذا أسهم في صنعها بشكل مباشر أو فشل في مواجهتها حين يصنعها الآخرون، وفي كلتا الحالتين فإن الأمر ليس في صالح التقييم الإيجابي لفعالية القائد (1).

إضافة إلى أن هذا الأمر يؤثر على كفاءة المؤسسة حينما يترك الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والخبرة، والذين يجب تعويضهم وإعداد العاملين الجدد لاستلام مواقع المسؤولية.

4-التغيب:

ويشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل، وكون هذا الشخص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن هذا لا يعتبر تغيبا؛ ويمكن حساب معدل التغيب بقسمة عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفعلية، علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين % 3 إلى % 6 باعتباراه معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن % 6 يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية⁽¹⁾.

ويعتبر التغيب ظاهرة مرضية في المؤسسات العمومية وعلى مستوى العمل، ومن الواضح أنه يصعب على المؤسسة العمل لتحقيق أهدافها ما انقطع العاملون عن العمل حيث يؤدي ذلك تخريب مجرى العمل، وغالبا ما يضطر إلى تأخير قرارات مهمة وخاصة في المؤسسات التي تعتمد بدرجة كبيرة على الخطوط الإنتاجية، فإن التغيب يكون له تأثير كبير من التفكيك، إذ يمكن أن تؤدي إلى انخفاض كبير في المنتجات، كما أن مستويات الغياب فوق المعدل الاعتيادي في أية مؤسسة يؤثر مباشرة على كفاءة قابلية المؤسسة .

ومن كل ما سبق نستنتج أن في حالة ارتفاع مؤشرات الأداء في التنظيم الصناعي تؤدي إلى انخفاض الأداء، أما في حالة انخفاض تلك المؤشرات تؤدي إلى ارتفاع الأداء.

ثالثا: تقييم الأداء:

ويقصد بتقييم الأداء، دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات الفرد المستقبلية وتحمله لمسؤوليات أكبر عن طريق الترقية. والملاحظ أن المفهوم ركز على نقطتين :

-الأولى: أن التقييم ينصب على أداء الفرد ونتائج أعماله من ناحية وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى .

-الثانية: أن التقييم يشمل على نجاح الفرد في وظيفته الحالية من ناحية، وعلى الحكم على مدى نجاحه وترقيته في المستقبل من ناحية أخرى.

إذ أنه يمكنه النظر إلى تقييم الأداء على أنه جزء أساسي من عمل المنظمات الحديثة، كما أنه يتصف بالاستمرارية لأنه يحدث طول الوقت. فمن وجهة نظر العامل تقييم الأداء يحقق له هدفين:

• تقييم الأداء ومدى نجاحه في العمل الحالي.

• تحديد إمكانية النمو والتقدم (الترقية) بالنسبة للفرد.

فعملية تقييم الأداء هي دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر⁽¹⁾.

كما أن تقييم الأداء يوصف أيضا على أنه مرحلة من مراحل العملية الرقابية للإدارة، التي تبدأ بتحديد الأهداف ثم وضع الخطة المناسبة لتحقيق هذه الأهداف، ثم وضع تنظيم شامل لهذه المؤسسة، تجزأ بموجبه الخطة إلى خطط فرعية، ويكلف كل قسم من أقسام المصنع الإنتاجية بتنفيذه، لتأتي فيما بعد الرقابة على تنفيذ هذه الخطط والتي تركز على عملية تقييم الأداء. ومن هنا تعتبر عملية تقييم الأداء أنها نشاط تقوم به المؤسسة بغية قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المحددة من قبل، ثم تقدير الانحرافات بين هذه النتائج والأهداف الموضوعة مسبقا مع تقصي أسبابها والبحث في

طرق علاجها، واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح هذه الانحرافات، ولذلك حضت عملية تقييم الأداء باهتمام كبير من جانب المؤسسة الإدارية.

وأما في المفهوم الحديث فقد أصبح يعني بزيادة قدرات الأفراد وتحفيزهم لاقتراح تحسينات على العمل والمشاركة في وضع مستوى الأداء الأمثل، أي النظرة الحديثة لتقييم الأداء أصبحت تركز على النظرة إلى المستقبل أكثر من الارتكاز على الماضي. وتعتبر العملية الدورية للتقييم بمثابة وقفة تأمل واستفادة من ظروف وخبرات سابقة للاستعداد لمرحلة قادمة تعبئ لها كل الطاقات والإمكانات ودفعها لتحقيق أحسن النتائج الممكنة⁽¹⁾.

ومنه يمكن تبيان أهداف تقييم الأداء والتي نوجزها فيما يلي:

- توفير معلومات أدائية يستفيد منها الفرد والمنظمة.
- معرفة الفرد بمستوى أدائه.
- تفعيل نشاطات المنظمة.
- اكتشاف مواطن القوة والضعف والنتائج وتحديد مسبباتها، فعلى مستوى الأفراد معرفة الكفاءات العالية وتدعيمها، ومعرفة الأفراد ذوي الأداء المحدود وعلاجه، وعلى مستوى المنظمة التعرف على مسببات القوة والضعف (التدعيم والعلاج).
- الوصول إلى العدالة بالمعيار والمقياس، فلكل حسب أدائه⁽¹⁾.

رابعاً: طرق تقييم الأداء:

لقد تعددت وتنوعت طرق تقييم أداء الأفراد في المؤسسات، ففي الماضي كان يعتمد على ملاحظات الرئيس المباشر، وكان التقييم ينصب على صفات الشخص وخصائصه ثم قدرته على أداء العمل والانتظام، والتعاون... ولم يكن ينصب على الإنتاجية، لكن بعد تطور طرق وأساليب التقييم أصبح هذا الأخير يركز على نتائج الأداء وليس على الفرد، وفيما يلي عرض لهذه الطرق التقليدية والحديثة:

1- الطرق التقليدية:

وتتضمن هذه المجموعة عدة طرق تركز على تقييم الفرد في عمله ومن أبرزها:

أ- طريقة الميزان والدرجات أو قائمة التقدير⁽¹⁾: وتعد هذه الطريقة من أقدم الطرق وأسهلها حيث يستعمل فيها المشرف نموذج يتضمن صفات معينة وبهذه الأخيرة يتم الحكم على أداء الموظف ، وفي هذه الطريقة يضع المشرف أمام كل صفة ميزان يبدأ من الصفر وينتهي بعشرين درجة كحد أقصى، ثم يضع علامة على الخط عند الدرجة التي تناسب تقدير الموظف وتكوين العلامة النهائية هو مجموع النقاط المتحصل عليها في كل الصفات.

وتسمح هذه الطريقة - التقييم بالميزان أو الدرجات- من التوبيخ الإحصائي، وتساعد المشرف أو الرئيس على التعرف عن نواحي التركيز والتشتت واتجاهات الموظفين، كما أنها تسمح بإجراء مقارنة بين الموظفين والدرجات التي يتحصلون عليها في كل صفة من الصفات، فإذا كان المجموع مثلاً بين 76-100، فإن الأداء ممتاز، وإذا كان بين 51-75، نقول أن الأداء جيد ، وإذا كان بين 41-50، فالأداء مقبول، بينما يكون الأداء ضعيفاً إذا كان المجموع أقل من 40.

هذه الطريقة تناسب الأعداد الكبيرة من العمال، وهي سهلة وتوفر الوقت والجهد. لكن رغم بساطة وسهولة هذه الطريقة إلا أنها انتقدت لكونها تهمل المعايير

الخاصة بالأداء، وتتلخص مشاكلها فيما يلي:

- ظهور أخطاء التحيز، التعميم والتساهل.
 - التأثير بمركز الوظيفة والخوف من سؤال الإدارة عن أسباب تقصير العاملين.
 - المقارنة بين الموظفين تكون على أساس مجموع الدرجات وهي ليست مقارنة سليمة.
- ب- طريقة الترتيب العام:

تعتبر هذه الطريقة من أبسط طرق تقييم الأداء، وبموجبها يقوم المشرف أو الرئيس المباشر بترتيب مرؤوسيه من الأحسن إلى الأسوأ استناداً إلى معيار معين (عادة الأداء)، وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيبهم من الأفضل إلى الأسوأ بالنظر إلى أدائهم.

ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي (Alterné) ،حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة بالنظر إلى أدائهم، بعد ذلك يتم ترتيب أفراد المجموعة وفقا للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين الأفضل والأسوأ. وتتميز هذه الطريقة كسابقتها بالبساطة و السهولة وتتماشى مع طبيعة عمل المشرف، إذ من شأنه أن يقوم بترتيب مرؤوسيه.

غير أن المشكلة الرئيسية في هذه الطريقة أنها لا تعطي صورة دقيقة أو محددة عن أداء العاملين، كما أنها تفترض أن الفروق بين المراتب المختلفة (الأولى، الثانية...الأخيرة) متساوية، كذلك هي لا تعنى بخصائص محددة في أداء الفرد وإنما تقيمه ككل، زد على ذلك الأخطاء الإنسانية من تحيز وتأثر بمركز الوظيفة كثيرا ما تحدث في هذه الطريقة. (1)

بمعنى انه لا يوجد أساس واضح نستطيع أن نستخدمه في معرفة ما إذا كان أحسن عامل في مجموعة"س" مساويا لأحسن عامل في مجموعة"ص" أو أحسن منه أو أضعف منه ، وهنا تكمن صعوبة استخدامها ، وتكمن صعوبتها أيضا إذا كان العدد كبيرا.

ج- طريقة مقارنة أزواج العاملين:

تعتمد هذه الطريقة على ترتيب العاملين اعتمادا على المقارنة الثنائية بين كل عامل وباقي العاملين للوصول إلى أفضل فرد، وتساهم هذه الطريقة في جعل الترتيب أكثر دقة، حيث تتم مقارنة كل فرد عامل بالنسبة لكل خاصية مع باقي أفراد المجموعة ثم تحسب عدد المرات التي كان فيها الفرد هو الأحسن، وهكذا يرتب بعدها الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ.

ويحسب عدد الأحكام التي يصدرها المشرف على مرؤوسيه طبقا لعدد المقارنات بين الأزواج وتستعمل المعادلة الموالية في تحديد عدد المجموعات الثنائية وبالتالي عدد الأحكام $n(n-1)/2$ ، حيث n هي عدد الأفراد(الموظفين) المطلوب تقييمهم، فإذا كانت لدينا مجموعة تتكون من خمسة أفراد، فالمعادلة تصبح كما يلي: $5(5-1)/2$ على 2 يساوي 10 أي عشر ثنائيات ونختار واحد من كل ثنائي وفي الأخير نحسب عدد

الاختيارات التي حاز عليها كل فرد ، وحينها نعرف من هو الحاصل على المرتبة الأولى والثانية...الخ⁽¹⁾

عند إجراء هذه المقارنات يقوم المشرف بتحديد الموظف الأفضل في كل مقارنة، ويعاب على هذه الطريقة صعوبة استخدامها في الأقسام التي تحتوي على عدد كبير من الموظفين بحيث يكون عدد المقارنات كبيرا جدا.
د- طريقة القوائم:

ويستعمل المشرف في هذه الطريقة قائمة تحتوي على جمل متنوعة تصف مستويات مختلفة لأداء العاملين، ويختار المشرف تلك الجمل التي يعتقد أنها تصف أداء العامل الذي يقوم بتقييمه، وذلك بعد اختبار هذه الجمل والتأكد من صحتها ودقتها، ودلالاتها على أداء العامل وسهولة فهمها من جانب المقيمين، ويستحسن الاستعانة بالمشرفين المباشرين في وضع هذه الجمل و صياغتها، وذلك حتى تكون هذه الطريقة سهلة و بسيطة.

وللتخفيف على كاهل الرئيس المباشر في عملية تقدير الكفاءة، تستخدم المؤسسات هذه الطريقة بحيث لا يتولى الرئيس المباشر تقييم أداء مرؤوسيه بل يتولى فقط التبليغ عن هذا الأداء، على أن يقوم قسم شؤون العاملين بالمؤسسة بعملية التقييم هذه، وتستخدم لهذا الغرض مجموعة من الأسئلة تخص سلوك الموظف ومساهمته في مجال العمل وعلى الرئيس المباشر أن يقرر ما إذا كانت الإجابة على كل سؤال "بنعم" أو "لا" ، و يضع علامة مميزة أمام الإجابة المرغوبة، ويتولى قسم شؤون العاملين تحديد وزن كل إجابة، بموجب دليل خاص غير معلوم للرئيس المباشر، وفي ذلك ضمان لعدم تحيز الرئيس في تقديراته.

ومما يعاب على هذه الطريقة أنها تتطلب وقتا طويلا وجهدا كبيرا ودقة فائقة، زد على ذلك انه ليس من السهل تجميع وتحليل ووزن عدد من العبارات عن خصائص الفرد ومساهماته، ورغم ذلك فلهذا الأسلوب ميزة توفير كثير من وقت ومجهود الرئيس المباشر، حيث ما يطلب منه هو إعطاء حقائق ومعلومات فقط دون القيام بعملية التقدير الكلي لكفاءة مرؤوسيه⁽¹⁾.

2- الطرق الحديثة:

نتيجة للنقد الذي وجه إلى أسلوب التقييم التقليدي، سعى الكثير من الباحثين إلى استكشاف ووضع طرق أفضل لتقييم الأداء على أسس موضوعية، وسنتناول فيما يلي أهم الطرق الحديثة:

أ- طريقة الاختيار الإجباري:

تهدف هذه الطريقة إلى التخلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم والميل إلى إعطاء تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوس معين.

وتتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل، ومن هذه الأربع جمل اثنتان تمثلان الصفات المرغوبة، واثنتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد. ويقوم المشرف باختيار جملتين فقط من كل أربعة: واحدة تقيس الصفة المرغوبة، والأخرى تقيس الصفة غير المرغوبة في أداء المرؤوس، حيث انه لا يعلم الأوزان المخصصة للعبارات أو قيمتها وكل ما عليه هو الاختيار بموضوعية إحدى الإجابتين.

والغرض من وجود أربع جمل في كل مجموعة هو أن يبدو ظاهريا -وبالتالي يتوهم المشرف- أن هناك جملتين تصفان الخاصية الحسنة، وجملتين تصفان الخاصية السيئة في أداء الموظف، ولا يعلم المشرف مسبقا الوزن أو القيمة الحقيقية لهذه الجمل، ومن ذلك لا يستطيع أن يقيم المرؤوس تقييما حسنا أو سيئا حسب تفضيله الشخصي، بل يختار الجمل التي تصف فعلا الشخص في الوظيفة.

وتعتبر الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أن تقييم الأداء يتم بموضوعية، مما يخفف

الأخطاء الإنسانية التي تتعرض لها عملية التقييم كالتحيز والتدخل الشخصي⁽¹⁾.

ويمكن إعطاء مثال لتوضيح طبيعة هذه الجمل:

الصفات المرغوبة

- يقابل الموظف توقعات الإدارة في أوقات زحمة العمل.

- ينجز العمال المطلوبة منه والأعمال الإضافية أيضا

الصفات غير المرغوبة:

- لا يستطيع أن يحدد موقفه في المشاكل التي يصادفها.

- لا يعد قادرا على اتخاذ القرارات.

أما عن عيوب هذه الطريقة فهي أن الرئيس لا يعرف الأساس الذي يبني عليه التقييم وذلك لعدم علمه بقيمة الجمل كما أنها طريقة مكلفة لأنه من اللازم إنشاء عبارات خاصة لكل وظيفة على حدى، وهذا يختلف من قسم لآخر ومن وظيفة لأخرى وخاصة لما يشمل التقييم عددا هائلا من الموظفين، زد على ذلك فهي لا تسمح أن يناقش الرئيس تقييم موظفيه إذا كان في حاجة على تحسين أدائه⁽¹⁾.

ب- طريقة الأحداث الحرجة:

ويقصد بالحدث الحرج ذلك الجزء من سلوك الفرد الذي يعبر عن علامة محددة لنجاحه أو فشله، أو مؤشرا لحسن أدائه أو قصوره، أو دليلا على ارتفاع كفايته أو انخفاضها، ولا يركز المشرف على الحدث في حد ذاته وإنما على سلوك الفرد فيه وكيفية تصرفه لمواجهةته فمثلا: بعد أن حدث جوهريا اشتداد ضغط العمل وإلقاء عبء اكبر من المعتاد على العامل، فالمهم هو كيف يقابل العامل هذا العبء الإضافي وهل ينجزه بسرعة وإتقان (وهذا دليل على نجاحه وارتفاع كفايته)، أم يشكو ويضطرب ولا يقوم بأداء ما يسند إليه من أعباء (وهذا مؤشر لفشله أو قصور أدائه أو انخفاض كفايته).

ويقوم المشرف بتسجيل الأحداث المهمة التي تظهر كفاءة العامل من عدمها وسلوك العامل تجاه هذه الأحداث، وهو يقيد هذه المعلومات في قائمة خاصة وتقسم كل قائمة إلى قسمين: واحدة للأحداث التي تشير إلى كفاءة العامل، والأخرى للأحداث التي تشير إلى عدم كفاءته.

وتتلخص الميزة الرئيسية لهذه الطريقة في أنها تعطي المشرف مقاييس موضوعية لأداء الفرد، فهو يركز على حقائق محددة وأحداث معينة وسلوك مرؤوسيه في هذه الأحداث ولا يعتمد إلى التعميم.

بالإضافة إلى أن هذه الطريقة تساعد على إبراز نقاط القوة في أداء الفرد، كم تكشف نواحي القصور في أدائه. فتساعد المشرف أن يناقش مع مرؤوسيه كيفية الاستفادة بنقاط القوة والاحتفاظ بها وتمييزها، وطرق علاج نواحي القصور وتحسين الأداء في المستقبل.

غير أن عيوب هذه الطريقة تتمثل في أن المشرف قد يضطر لأن يلازم عماله باستمرار ويراقبهم عن قرب، مما يجعلهم يشعرون أنهم مراقبون باستمرار، وإن المشرف يحصي أخطائهم ويقيد حركاتهم⁽¹⁾.

ج- طريقة التقرير المكتوب:

وهي شبيهة بطريقة الأحداث الحرجة- إلى حد ما - إلا أن المشرف في هذه الطريقة لا يحتفظ بقائمة خاصة، ولا يركز على الأحداث الجوهرية فقط، وإنما يكتب في نهاية الفترة التي يجري عليها التقييم تقريراً يذكر فيه حكمه على أداء مرؤوسيه، وانطباعاته على هذا الأداء، ويمكن للإدارة أن تؤخذ الأحكام والتعليقات وتصنيفها حسب دلالتها على خصائص أو عوامل معينة للتقييم، كالتعاون مع الزملاء واتجاه سلوك الفرد وحاجته للتدريب في المستقبل و مقابله.

وتتطلب هذه الطريقة أن يكون المشرف متيقظاً لأداء مرؤوسيه كلما بقدراتهم، وأن تكون عنده قدرة تحليلية حتى يستطيع أن يبرز نواحي القوة والضعف في أداء من يقوم بتقييمهم.

إلا أن معوقات هذه الطريقة تظهر في قدرة المشرف على التحليل وكتابة التقارير، فقد يكون قادراً على الحكم على أداء مرؤوسيه إلا أنه لا يستطيع أن يعبر عن هذا الحكم بطريقة واضحة تنقل معناه الحقيقي، ومن معوقاتها أيضاً طول الوقت المستنفذ في كتابة التقرير، لا سيما إذا كان هناك عدد كبير من المرؤوسين⁽¹⁾.

د- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف (DPO) من الطرق الحديثة في مجال تقييم الأداء، وتقوم هذه الطريقة على تحديد الأهداف التي يجب أن يحققها العامل عن طريق الإدارة وبمشاركة هذه الأخيرة، كما أن هذه الطريقة الأكثر استعمالاً في المؤسسات لكونها أداة للتسيير بالمشاركة، وتظهر أهمية هذه الطريقة في حالة تحديد أهداف المؤسسة في شكل نتائج قابلة للقياس، ولنجاح هذه الطريقة يجب أن تكون أهداف المؤسسة واضحة وكذلك أدوار العمال ومهامهم محددة بدقة.

ونستطيع أن نلخص مبادئ هذه الطريقة أو خطواتها كما يلي:

- تحديد أهداف يمكن قياسها (عادة كمية).
- اشتراك كل من الرئيس والمرووس في تحديد الأهداف.
- وضع خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف.
- التغذية العكسية عن الأداء، ومقارنة ما تم تحقيقه مع الأهداف الموضوعية.
- ووفقا لهذه الطريقة فإنه يطلب من كل عامل أن يحدد لنفسه مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى ومجموعة من الأساليب التي يستطيع من خلالها تحسين أدائه.
- ومن أهم مميزات هذه الطريقة ما يلي:
- توفر لكل عامل مقياسا خاصا ومحددا للأداء مبنيا على خصائص وأهداف وظيفته.
- تعطي الفرصة لكل عامل أن يقيم نفسه عن طريق النتائج التي يحققها.
- توضيح مسؤوليات وواجبات كل من الرئيس والمرووس، وتنظيم العمل وتنسيق الجهود.
- تحسين أداء الأفراد لأنهم يعرفون الأهداف التي يجب تحقيقها مسبقا.
- تتطلب الإدارة بالأهداف من الأفراد أن يساهموا بقدر من المدخلات في عملية تحديد الأهداف، وتعد المشاركة الفعالة للأفراد مهمة جدا في تنمية الخطة التنفيذية⁽¹⁾.
- أما عن عيوب هذه الطريقة فنتمثل في أنه رغم أنها توجه اهتماما للأداء المستقبلي للموظفين إلا أنها لا تستطيع أن تعطي مؤشرا لنجاحه في وظائف أخرى، كما أنها تفترض أن الأهداف التي يضعها الموظف ورئيسه ومستويات بلوغ هذه الأهداف متفقة مع خطة المنظمة ومنسجمة مع الأهداف العامة لها مناسبة لتقدم المنظمة ونجاحها، أضف إلى ذلك فهذه الطريقة تفرض أن الرئيس يفهم واجباته وسلطاته جيدا، ويعرف الحدود التي تحيط بهذه السلطات وتلك الواجبات، كما أنه حين تطبق هذه الطريقة في الواقع نجد أنها تركز على النتائج التي حققها للفرد وتعطي قليلا من الاهتمام للطرق التي استعملت للتوصل إلى النتائج المطلوبة⁽¹⁾.

مما سبق يمكن القول وبصفة عامة أن تقييم الأداء قد تطور في الاتجاه الأفضل والأحسن، وذلك من خلال الطرق التقليدية البسيطة التي تعتمد على حكم مطلق وشخصي من طرف الرئيس إلى طرق حديثة وأكثر موضوعية من الأولى، وذلك

باستخدامها استمارات وبيانات تحدد أداء العامل بشكل دقيق وموضوعي بغرض معرفة أسباب ضعف أدائه لتحسينه أكثر، وذلك لرفع إنتاجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

خامسا: مشاكل وصعوبات تقييم الأداء:

من بين المشاكل والصعوبات التي تواجه عملية تقييم الأداء ما يلي:

- **معايير التقييم:** عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي عن الأداء، أو عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم، أو عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العمال.
- **خصائص وصفات المقوم:** يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية وقدرة على التفاعل الاجتماعي.
- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية، وهذا يضيع النتائج الحقيقية للعملية ويبعدها عن الهدف المسطر.
- **أثر الهالة:** وهي الزاوية التي ينظر بها المرؤوس، فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم ايجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد معايير التقييم قيمتها ومصداقيتها.
- **النزعة المركزية:** وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعامة تجاه أداء الأفراد، وهذا ما يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.
- **الأولية والحدثة:** تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم على إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية المتوقعة في المستقبل.
- **التحيز الشخصي:** وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الفرد المراد تقييم أدائه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن⁽¹⁾.

سادسا :تحسين الأداء

تقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج القصور أو الانحراف في الأداء الفعلي، والتي قد تعود إلى أي عنصر من عناصر الأداء، ومن ثم تتجه عملية تحسين الأداء إلى علاج القصور في مدخلات عمليات أو مخرجات نظام إدارة الأداء، أو فيها جميعا، كذلك تتجه عملية تطوير الأداء إلى التعامل مع ذات العناصر بغرض الارتقاء به إلى مستويات جديدة وأفضل من الكفاءة والفعالية.

ولقد اهتم الباحثون منذ القديم بتحسين أداء العاملين، وجعلهم أكثر رضا عن عملهم للوصول إلى رفع الإنتاجية، وكان "آدم سميث" أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل حيث نادى في كتابه "ثروة الأم" التي تتحقق بتقسيم العمل والتخصص وآثاره على تحسين العمل فيرى أن كل فرد من الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي تكون له أعظم المزايا النسبية وبأكثر فعالية عن غيره من الأعضاء وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين وبالتالي فإن الحصول على مستوى عالي من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال⁽¹⁾.

بمعنى أن الأفراد يحصلون على نتائج متقدمة في أعمالهم عندما يتخصصون في أداء مهام محددة وعندما تتوزع الأعمال فيما بينهم حسب قابليتهم ومهاراتهم فالتخصص يزيد من مهارة العامل وتتحقق الجودة من خلال تكرار الأداء، كما يشجع الابتكار في اختراع أداة أو تطوير أسلوب لتحسين الأداء.

ونستطيع أن نفرق بين التحسين والتطوير في انه بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في الأداء في المدى القصير والمتوسط، فيما يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة على الأداء لم تكن موجودة من قبل.

وبما أن الأداء هو نتاج ظاهر في كل العمليات الإدارية؛ بداية من التخطيط، التنظيم، التوجيه والمراقبة، وما القائد الإداري إلا حلقة الوصل بين كل هذه العمليات ذلك عن طريق تحفيز ومكافأة المرؤوسين، فان مهارة القائد في تحسين الأداء تكون من خلال مايلي: (1)

- يتوقع باستمرار أداء أحسن .

- يساعد القيادات الدنيا في أن يتطلعوا كيف يحققون الأداء الأفضل.
- لديه القدرة على توزيع وتعيين المهام للزملاء والمرؤوسين، أخذاً في الاعتبار وظائفهم وقدراتهم والاحتياجات التطويرية.
- يزود القادة المرؤوسين بعرض مبسط للمهام المطلوبة منهم.
- لديه المهارة والاستطاعة إلى تقسيم المهمة الرئيسية إلى مهام فرعية.
- تحديد الوقت الكافي لانجاز المهام الفرعية.
- يستطيع أن يتعرف على الأداء الجيد للمرؤوسين في انجاز مهامهم، وكذا التعامل مع الأداء السيئ.
- يحاول دائماً تلبية احتياجات مرؤوسيه (بمهارة الذكاء العاطفي).
- لديه القدرة على إعطاء إيجاز ايجابي على ما تم انجازه "feed back".
- يستفيد من الأفكار المرتدة من مرؤوسيه في تغيير الوظائف والمهام والاحتياجات، إذا كانت الأفكار ملائمة ومنطقية.
- يجعل مرؤوسيه على علم بما يجب أن يعرفونه عن الأداء المطلوب والفعال في مراحل لاحقة.
- يتحمل المسؤولية على أداء وحدته أو قسمه.
- بالإضافة إلى ما سبق فإن هناك عوامل أخرى تساهم في تحسين الأداء وذلك من خلال:

1- المهام الأساسية للقائد والمدير ومميزاتها للوصول مستوى جيد من الأداء:

لا شك أن القيادة هي قدرات خاصة ومواهب يعتمد عليها القائد، تضافي عليها التجارب وقوة التفكير ورحابة الصدر مهارات رائعة: فنية، إنسانية وإدراكية بنوعيتها؛ الإدارية والسياسية تجعله يمسك بزمام الأمور بثقة واقتدار بل لا بد أن يتولى القائد مهاماً أساسية في المنظمة التي يديرها حتى يصلح أن يكون في هذا المقام، وتقسّم مهام القائد في الغالب إلى قسمين أساسيين:

مهام رسمية تنظيمية:

وتتلخص المهام الرسمية في مراعاة تنفيذ مبادئ التنظيم الإداري في المنظمة لكي تسير الأمور بانضباط وجدية، وأبرز هذه المهام ما يلي:

أ. **التخطيط**: أي رسم السياسات ووضع الإستراتيجيات وتحديد الأهداف البعيدة والقريبة، ووضع الخطط الموصلة إليها، وتحديد الموارد والإمكانات المادية والبشرية في ذلك كله، ولكي يتمكن القائد من إنجاز مهامه بشكل فاعل وناجح عليه أن يقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم بتوضيح أهداف المنظمة للعاملين معه، والاستماع إلى آرائهم حول القضايا، والتعرف إلى أهدافهم الشخصية، وليس الحصول على تعهداتهم والتزاماتهم بالمشاركة في إنجاز الأدوار والخطط فقط، فالقيادة الناجحة و الفاعلة تقوم على القناعات الشخصية للأفراد وتحظى بالتعاطف والتعاون بإرادة ورضا، وهذا لا يتحقق في الغالب إلا إذا شعر الأفراد أن في إنجاز خطط المنظمة وتحقيق أهدافها تحقيقاً لأهدافهم وطموحاتهم أيضاً، ولو تلك الطموحات الذاتية التي يجب أن يشعر فيها الكثير من الأفراد بالاحترام والتقدير والاعتناء برأيهم والاهتمام بدورهم.

ب. **التنظيم**: أي تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد وتوزيع العاملين عليها حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وضع الرجل المناسب في مكانه المناسب، وهذا ما يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد، ولعلّ أنجح أسلوب وأبقى لضمان التنظيم الأقوى هو التوزيع على أساس اللجان أو الهيئات والجماعات المستقلة التي تحظى بصلاحيات التفكير والتخطيط في مهامها حسب نظام شورى مفتوح، ويبقى للمدير دور الاستشارة لأنه في هذا يضمن تفرغاً كبيراً للإدارة الأهم ويضمن للأفراد طموحاتهم واحترام آرائهم، فهذا الأسلوب يؤدي دوراً كبيراً في دفع

العاملين إلى المشاركة في العمل بحماس وقناعة وبيضمن التزامهم في تحقيق الأهداف وبهذا يكفي نفسه المزيد من الرقابة والقلق من التسبب والانفلات.

ج- التنسيق بين أطراف العمل وأجنحته وتوجيه الجميع للمسير باتجاه هدف المنظمة الأول والحث على الأداء بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية: وهنا لابد للمدير من العمل على تذليل العقبات التي تقف أمام التنسيق وتمنع من تحققه أو تعرقل نجاحه من النزاعات الشخصية بين الأفراد أو عدم قناعة البعض الآخر المؤمن بالفردية أو الذي يصعب عليه تجاوزها للقبول بالجماعية والتنسيق، وغير ذلك من الموانع والمعوقات التي تواجه التنسيق والتعاون، وهذا ما يتطلب منه الاتصال الدائم مع العاملين وشرح أهداف المنظمة لهم وتذكيرهم بها واستمرار لشحنهم وتحفيزهم للتعاون، وبعبارة مختصرة عليه أن يعمل دائماً لخلق روح الفريق المتكامل والمتعامل المتحد الأهداف والطموحات.

د. توجيه الأداء: يمثل توجيه الأداء عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول، تتضمن متابعة ورصد مستويات الأداء الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد العاملين بالمعلومات المتجددة التي تساعدهم في إعادة توجيه الأداء في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين القائمين بالأعمال من السيطرة على الأداء وظروفه، وتقع مسؤولية توجيه الأداء على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم، وتتمثل أهم عناصر عملية توجيه الأداء فيما يلي: (1)

- **متابعة مستويات وظروف الأداء:** وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية والمستمرة لنقدم الأداء ومعدلات الانجاز والمقارنة المستمرة مع الخطط المعتمدة، كذلك ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليها من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات الأداء المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات.
- **تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة:** يعتبر توجيه الأداء آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات، التوجيهات والإرشادات من القادة والمشرفين إلى العمال بغرض تحسين قدراتهم في الأداء، وتجنبهم احتمالات الخطأ.

• **تمكين العاملين للأداء المتميز:** تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم التمكين والذي يهدف إلى تمكين العاملين بمختلف الصلاحيات للقيام بالأداء على أحسن مستوى من الكفاءة والفعالية، وقد يتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وبتوفير ظروف ومتطلبات الأداء، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرار لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف.

هـ - **تشكيل شبكة من الاتصالات العمودية والأفقية:** وذلك لنقل المعلومات والأفكار والقرارات والإطلاع على مجريات الأمور وتذليل الصعوبات أو معرفتها ليكون الجميع في أجواء العمل وتفهم حاجاته ومتطلباته.

و - **المتابعة والإشراف:** فنجاح و استمرار الكثير من الأعمال يعود على مهمة المتابعة التي يقوم بها المدير مباشرة أو بوساطة المهام والخطط، كما تعد المتابعة المستمرة وسيلة للثواب والعقاب وأداة للإصلاح والتقويم والتطوير، وأيضاً تعد مهمة كبيرة لاكتشاف الطاقات الكبيرة من تلك الخاملة، لتحفيز الخامل وترقية الكفاء المتحمس إلى غير ذلك من فوائد جمة، فمهمة المتابعة المتواصلة من المدير تعد من أكثر المهام تأثيراً على الإنجاز وتحقيقاً للنجاحات.

مهام غير رسمية:

تعتمد بشكل كبير على شخصيته وأفاقه وأسلوبه الشخصي في التعامل مع الآخرين، إلا أن لها الدور الكبير في تحقيق أهداف المنظمة وتطوير العاملين وتماسكهم، ومن هذه المهام⁽¹⁾:

أ. **الاهتمام بالجماعات غير الرسمية:** وهي عبارة عن جماعات تتكون بشكل طبيعي، وفي كل جماعة مصالح مشتركة تجمعهم بشكل اختياري أو مخطط فيعملون على فرض سياسة تخدم أهدافهم بعيداً عن شكل الإدارة الرسمي كجماعات الاختصاص العلمي أو الانتماء الإقليمي أو الديني أو غير ذلك وهنا يتوجب على القائد الاهتمام بهذه الجماعات وإقامة اتصالات جيدة معهم وذلك بهدف الاقتراب منهم والتعرف على مشكلاتهم وأفكارهم من الداخل لتذليل الصعوبات وتحقيق ما يمكن تحقيقه بما لا يضر بمصالح المنظمة بل يصب في خدمتها.

ب. الاتصال مع الجماعات المختلفة في المنظمة: بحيث يكسر الحاجز بين الطابع الرسمي الذي يفرضه العمل وغير الرسمي الذي يفرضه الشعور أو الطموح أو المصلحة المشتركة مما يجعل المدير متفهمًا لمطالبهم، وبذلك يحتويهم نفسيًا وفكريًا ويبعد عنهم المضايقات كما يقرب وجهات النظر معهم من خلال شرح رؤيته بلا نقل من الغير، كما يمنع من الحدس والتحليلات البعيدة عن الواقع فيحول دون الانقسامات والاضطرابات التي قد تحدث جراء هذا الخلاف وبهذا يكون قد ضمن الوحدة والتفاهم وتحقيق النجاح للجميع.

ج. المشاركة: وقد بات أنموذج الإدارة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، وتتمثل القيادة التشاركية في إقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفيًا وتحسيهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته فيجعلهم دائمًا في ظله وكنفه ينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به، وبهذا يمنع من وجود أفراد يسبحون خارج فضاء المنظمة وإن وجد منهم فإن أسلوبه الحكيم هذا من شأنه أن يحتويهم ويرجعهم إلى الأجواء.

د. مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية وبحث مشكلات العمل ومعالجتها ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية متوحدة: فمن الخطأ أن يتصور بعض المدراء أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة فوق قوته وتضفي عليه احترامًا وتقديرًا قد لا يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب كما تعد من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره على الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها.

هـ. درجة الرعاية التي يبديها المدير تجاه القيم والمثل الإنسانية والأخلاقية في التعامل: كقيمة الوفاء والستر على النواقص و العثرات والعفو والصفح والسماحة والكرم وغيرها من صفات إنسانية نبيلة تجعله قدوة وأسوة يحتذيها الجميع، فيسعى لتقمص شخصيتها وبذلك يحول المدير منظمته إلى مدرسة للتربية والتهديب والتعليم وهي تمارس أدوارها اليومية في العمل.

و .مهارة تبصر الأهداف العامة للمنظمة وربطها بأهداف المجتمع ومعالجة المشكلات الإدارية في إطار الأعراف العامة : وهذا يتطلب منه معرفة جيدة بالسياسة العامة للدولة، وتفهم كافي للاتجاهات السياسية وتبصرها والقدرة على التعامل معها بحكمة، ليكون أقدر على التوفيق بين الضغوط العامة واتجاهات المجتمع والدولة وبين نشاط المنظمة، مع إعطاء الأهمية للصالح العام.

ز .المهارة في تنظيم الوقت وإدارته :وذلك من خلال تحديد المهمات المطلوب إنجازها وتحديد الأولويات وتتابعها الإنجازي على مراحل الزمن ، وتلافي الأوقات المهدورة. وخلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء مرهون بمعاييره وشروطه معا، فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية، كما أن نجاح المعايير والشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد ويؤدي بالتالي إلى زيادة إنتاجية الأفراد وإنتاجية المؤسسة على السواء.

الفصل الرابع:

مقاربة تحليلية لعلاقة الجماعات غير الرسمية بالأداء والمراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية

- أولاً- المقاربات النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمؤشرات الأداء
- ثانياً- المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية
- ثالثاً- أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعات غير الرسمية
- رابعاً - الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء
- خامساً- المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية

مقاربة تحليلية لعلاقة الجماعات غير الرسمية بالأداء

إن ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية بأن الإنسان ليس آلة من حيث أنه يتميز بخصائصه الإنسانية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار، فهو كل معقد من مجموعة من القيم الاجتماعية والشخصية والدينية ومن التقاليد والعادات والأعراف وغيرها، والتي تعتبر من العوامل المحركة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة، باعتبارها تتكون على شكل معتقدات وقناعات يؤمن بها الأفراد لتتجسد في سلوكيات يتعامل بها الأفراد ويقيمون على أساسها سلوكيات غيرهم.

فرغم التركيز على العوامل التقنية في عملية التسيير فقد أصبح الباحثون يولون أهمية للعناصر الثقافية داخل المنظمة، لأنها تؤثر بطريق مباشر في سلوك المنظمة وفي أدائها الإنتاجي، وكما تؤثر العوامل الثقافية في سلوك الأفراد فإنها تؤثر أيضا في سلوك جماعات العمل، وهناك عوامل أخرى تؤثر في هذا السلوك، فالجماعة غير الرسمية تبدو بارزة ومهيكلية في المنظمات الصناعية أكثر من المنظمات الإدارية، ويرجع ذلك إلى اختلاف التكوين والمهام التي تكون ذهنية في المنظمة الإدارية وتقسيم العمل وكيفية أدائه، مما يجعل الأفراد يتعودون على الفردية والاستقلالية عن الحياة الجماعية وهذا لوجود جماعات غير رسمية مصلحية، وعصب تقوم على تبادل المصلحة أو غيرها¹.

1 ناصر قاسيمي، «سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية»، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 125.

أولاً: المقاربات النظرية في دراسة الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمؤشرات الأداء وعلى ضوء ما تقدم يمكننا عرض مجموعة من المقاربات ذات الصلة بموضوع الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بمؤشرات الأداء كما يلي:

➤ المقاربة الخلدونية:

تعتبر الدولة بمختلف مؤسساتها أهم ما ركز عليه ابن خلدون في دراسته باعتبارها نسفاً مغلقاً ومفتوحاً في آن واحد، فقد تحدث عن طبيعة الرؤساء وتأثير سلوك المرؤوسين وفقاً لتوجهات الحكم عند ساستهم، فإذا اشتهروا بالرفق والعدل عمل المرؤوسون على إظهار ما في أنفسهم من سلوك على طبيعته، وإذا تعامل الرؤساء بمنطق العقوبات فإن العقوبات تذهب بأس المرؤوسين وحماسهم، لأن العقاب المصحوب بعدم الدفاع عن النفس يؤدي إلى إذلال المرؤوس.

وبمعنى آخر وفي أثناء ممارسة المهام الإدارية يشير ابن خلدون إلى أثر خصائص سلوك الرئيس وأثرها في سلوك المرؤوسين، فإذا كان سلوكه تسلطياً يتسم بالضغط والقهر ويحدث التراجع والضعف وردود فعل في مستوى هذه المعاملة مثل التوجه نحو التكاسل الذي لا يعني سوى ضعف أداء المرؤوسين وفعاليتهم في العمل، ولا تؤدي العقوبات المسلطة عليهم سوى إلى ضعف إرادتهم وإحباطهم بل وإلى المساس بكرامتهم.

وفي سياق المقاربة الخلدونية تظهر بعض المفاهيم التي قد يختلف استخدامها في المنظمات الحديثة وفقاً لتغير الروابط الاجتماعية والعلاقات والتفاعلات الاجتماعية داخلها، مفاهيم العصبية، الولاء والنصرة قد تطورت من عصبية الدم والولاء والقرابة التي تحدث عنها ابن خلدون (مجتمعات المغرب العربي) إلى عصب أخرى ترتبط بالمصالح كالعصب التنظيمية والعصب الحزبية...، ومن ولاء قائم على روابط الدم إلى ولاء يرتكز على المصلحة والمنفعة.

وتتشط عصب المنظمات داخل مجالات فردية واجتماعية رسمية وغير رسمية، من أجل الحصول على مصالحها المختلفة ومن أجل الدفاع عن مكتسباتها، فكل عنصر من عناصرها له دوره الخاص الذي يتكفل به، بحيث ينال هذا الدور بناء على منصبه في التنظيم الرسمي أو المهام المكلف بها، أو بناء على مختلف الإمكانيات التي يتمتع بها

شخصية وتكوينية، أو حتى المتعلقة بتوافق الانتماء الجهوي أو القرابي لجهات مهمة داخل أو خارج المنظمة، فوجود رؤساء من نفس جهة أو قرابة بعض الموظفين يزيد في أهميتهم داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد مرونة المجال الاجتماعي للمنظمة.

إن النصر والتضامن والتضحية والولاء التي تكلم عنها ابن خلدون وصعود عصبية لتخلف أخرى مستمرة في المنظمة الجزائرية والعربية بأشكال متعددة، وقد تلاهمت مع خصائص هذا المجتمع في الوقت الراهن نظرا لعوامل التغيير الاجتماعي التي مر بها، والانتماء إلى العصب لم يبق مرتكزا بالأساس على العلاقات القرابية والولاء وكثرة العدد.. بل تعداه ليرتكز على الانتماءات الجهوية والسياسية والجمعية.. والتي تركز على استمرار تحقيق الإشباعات المختلفة مما يجعل من مميزات هذه العصب المرونة وسهولة البحث عن آليات التكيف مع مختلف التغيرات الاجتماعية الحاصلة¹.

ويهتم المنتمون إلى هذه العصب بتدعيم مراكزهم داخل المنظمة بكل الطرق الرسمية وغير الرسمية، ومنها تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية بأشخاص موالين لهم عن طريق تبادل المصالح، فتقديم الخدمات النوعية يزيد من تدعيم شبكة العلاقات الاجتماعية وعلاقات الولاء، ويتنافس الفاعلون بقوة على اكتساب أعضاء جدد موالين لهم ومخلصين لأفكارهم، فكلما زاد عدد الموالين زادت قوة العصب داخل المنظمة، وهذا ما يؤكد ابن خلدون في أن قوة العصبية تكون بكثرة عدد أفرادها.

مقاربة التفاعلية الرمزية:

اهتم جورج هيربرت ميد بالتفاعل الإنساني ودراسة العمليات الاتصالية بين الأفراد ومواضيع الاتصال وطرق الاتصال ورموزه، وينتج الاتصال المستمر داخل الجماعات رموزا وقوانين خاصة بها، وبمجرد تكون الجماعة تبدأ الرموز والقوانين وشفرات الاتصال المتنوعة في الظهور فتصبح قياسية أو معيارية أي متعارف عليها بين الأفراد، ومع الوقت تظهر رموز أخرى حسب نوع العمل خاصة تلك التي تتكون في اللقاءات غير الرسمية وفي الاجتماعات الرسمية، فسلوك الأفراد يخضع لقوانين رسمية محددة وتقوم رموز الاتصال بدور مركزي وعام في ديناميات الجماعات، فهي تمد الأفراد بمعنى

1 ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 73.

الشخصية الفردية والجماعية وتسهم في تكوين النظام الاجتماعي والبناء الاجتماعي والتماسك الاجتماعي.

ويشترك أفراد المؤسسة في رموز اتصالية خاصة تتعدى الأشخاص والجماعات لتشمل كل أفراد المؤسسة وهي رموز تكونت ضمن مسار العلاقات الطويلة في حياة المؤسسة، ثم إن كل جماعة رسمية أو غير رسمية أو كل شخصين تربطهما علاقة رسمية أو غير رسمية لهما قاموس خاص للاتصال والتفاهم لتسهيل إيصال الرسالة.

وتوجه هذه الرموز والألفاظ للتعبير عن وضعية ما حسنة أو سيئة كما لها عدة دلالات وتفسيرات، فقد تعبر عن احتجاج ورفض لواقع تنظيمي، ولنمط معين من العلاقات ولتنظيم العمل، وقد تعبر عن حالات متعددة من الضغط داخل العمل، حيث تشكل سلوكا لإفراغ الشحنة الداخلية للأفراد والتنفيس عن هذه الضغوط بحيث تعطيم بعض الرضا الداخلي¹.

وقد ربط جورج هيرت ميد بين ظهور العقل الاجتماعي والذات الاجتماعية وبناء المجتمع وبين عملية التفاعل الاجتماعي ليقدم الفرضيات التالية:

- ✓ أجبر الضعف البيولوجي للإنسان على التفاعل سويا مع الجماعة لتحقيق البقاء.
- ✓ يحافظ الناس على استمرار تلك الأفعال التي تسهل التفاهم والتعاون ومن ثم البقاء.

ويبدو أن ميد يركز على جملة من العناصر أهمها العقل الإنساني الذي هو أساس كل التمثلات التي يقوم بها والتدريبات التي يتلقاها، وذلك حتى يقوم بالأدوار المطلوبة منه اجتماعيا.

وعندما يلعب الفرد دور الآخر حسب ميد فإن تجربة تخيل أداء الفعل تأخذ مستوى جديدا من الكفاءة والفعالية حيث يمكن للفاعلين تحسين نتائج سلوكهم عند الآخرين، ومن ثم يزيد احتمال التفاعل الجمعي، ويكون الإنسان قد اكتسب العقل لما يطور قدرته على فهم الإيماءات الشائعة واستخدامها لاكتساب أدوار الغير، والتدريب على تخيل مجموعة من الأفعال البديلة².

1 ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 134-136.

2 المرجع السابق، ص 137.

➤ مقاربة ميشال كروزيه:

تعتمد مقاربة ميشال كروزيه على مجموعة من المفاهيم: الإستراتيجية، نسق الفعل، الفاعل، هامش الحرية، الحرية النسبية، إستراتيجية دفاعية، إستراتيجية هجومية، قواعد اللعبة...

اهتم كروزيه في تحليلاته بالتركيز على دراسة العلاقات الداخلية وأنماط التفاعل بين أعضاء التنظيم باختلاف مناصبهم، ومواقف الفاعلين وعلاقات السلطة إضافة إلى مختلف العمليات الاجتماعية التي يستخدمها الفاعلين كاستراتيجيات، تعبر عن توجهاتهم ومواقفهم المسبقة ورهاناتهم، فكل فرد داخل التنظيم كما أسماه الفاعل له مجموعة من الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، عن طريق بناء إستراتيجيات تمكنه من ذلك، كما أن الفاعل كلما كان أقرب مواقع السلطة وفي مراكز تفاوضية أعلى ، كلما تمكن من توسيع مجال نفوذه وسيطرته وتحكم أكثر في سيرورة القرارات واحتوائها بما يحقق مكاسب ومنافع للفرد أو الجماعة التي ينتمي إليها ، فالفاعل داخل التنظيم سواء كانوا أفرادا أو جماعات يتمتعون بنوع من الحرية والاستقلالية عن التنظيم الرسمي، وبدرجة من السلطة في علاقاتهم مع الآخرين وفي علاقاتهم بالتنظيم، هذه السلطة لا يستمدونها من مركزهم ووضعيتهم داخل الهيكل التنظيمي، وإنما من خلال الممارسة اليومية والخبرات والمعارف المكتسبة، بمعنى أنها سلطة مستحدثة لا علاقة لها بالسلطة الرسمية، وبناء على هذه السلطة يبني الفاعل إستراتيجيته اتجاه البيئة التنظيمية ، كما يبني خطته بناء على مصلحته وأهدافه وتكون الاستراتيجيات بناء على الأهداف ، فهناك المصلحة الفردية التي يسعى الفاعل إلى تحقيقها بمفرده، وهناك المصلحة المشتركة التي تكون ضمن إطار تبادلي أو وفق إستراتيجية التبادل المصلحي بين الفاعلين.

ويعتبر ميشال كروزيه التنظيم غير الرسمي نسقا مغلقا يؤدي أعضاؤه أدوارا للحفاظ على استمراريته، دون أن يهمل أهداف الفرد الشخصية داخل الجماعة، وهو ما أسماه هامش الحرية فالفرد له حرية داخل الجماعة لا يخضع فيه لسلطة الجماعة¹.

وتتأثر ممارسة السلطة وعقلانية القرارات داخل التنظيم بجماعات المصالح التي تعمل إلى الوصول إلى مراكز السلطة أو القرار من أجل خدمة مصالحها، وهذا ما يكرس حالة الانحراف عن خدمة أهداف المنظمة، فكلما ابتعدت المنظمة عن خدمة أهدافها الحقيقية وقعت في خدمة مصالح الجماعات المختلفة صاحبة القوة والقرار والنفوذ في دوائر القرار.

ويتبع الفاعلون داخل المنظمة عدة إستراتيجيات أخرى من أجل تحقيقها، وتضارب الإستراتيجيات يمكن أن يكون عائقا حقيقيا يناقض تحقيق العقلنة، خاصة إذا كانت هذه الاستراتيجيات صادرة عن جماعات المصالح وبذلك تتراجع العقلنة ، وبسبب هوامش الحرية التي يبحث عنها الفاعلون وبسبب الرغبة في احترام الذات، فإن العقلانية في هذه الحالة تكون محدودة بسبب هذه العوامل الإنسانية التي تحد من العقلانية وتؤثر في سيرورة القرارات داخل المنظمة¹.

وعليه من خلال مقارنة كروزيه يتضح أن الفاعل سواء كان فردا أو جماعة يسعى دائما إلى الحفاظ على المصالح والمنافع التي تربطه بجماعات المصالح ، وباستمرار هذه المصالح تستمر عضوية هذا الفرد في الجماعة، كما يستغل علاقاته الاجتماعية مع الأعضاء من أجل تحسين موقعه

ثانيا: المراحل التسييرية للمؤسسة الجزائرية

سنحاول هنا التطرق إلى مراحل التسيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية كأساس للتحليل في هذه الدراسة، والوقوف ولو بشكل موجز على الأفعال التنظيمية التي تتأثر بالجماعات غير الرسمية كالقيادة والاتصال والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.

1- مرحلة التسيير الذاتي:

عند استقلال الجزائر عام 1962 لجأ المعمرون الفرنسيون إلى مغادرة الأراضي الزراعية المحتلة والمصانع والمؤسسات المختلفة، بعد تدمير أو تعطيل أغلب الآلات الزراعية والصناعية وحرق الوثائق والمستندات، وقد أدى هروب المعمرين بصفة جماعية إلى

ترك فراغ كبير في المجالين الزراعي والصناعي وإلى تعطيل دورة الإنتاج التي كان المعمرون يحتكرون فيها عملية اتخاذ القرارات، ومهما يكن فقد تحرك الفلاحون الجزائريون مع بعض الشرائح الاجتماعية إلى امتلاك المزارع المهجورة وبعض المؤسسات الصناعية المعطلة.

وهذا التحرك التلقائي للفلاحين كان نتيجة للوعي السائد بأن هذه الممتلكات إنما هي ملك للشعب سلبت منه بالقوة ونتيجة للاعتقاد بأن الأرض لمن يخدمها¹.

إن فكرة التسيير الذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية وسياسية واجتماعية معينة فرضت العمل بهذا النمط، حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية في سنة 1964 إلى ما بين 345 و 413 مؤسسة كانت تحت تصرف القطاع المسير ذاتيا، وقد كانت أغلبية هذه المؤسسات تتميز بصغر حجمها، أي أن 5% منها فقط توظف أكثر من 100 عامل².

وبذلك نجد أن فكرة التسيير جاءت لتحقيق جملة أهداف كان أهمها:

حماية الاقتصاد الوطني ومواصلة العملية الإنتاجية، قصد مواجهة احتياجات المجتمع. ولكي يأخذ ذلك النمط إطاره الرسمي أصدرت الدولة قرارات مارس 1963 التي باركت فيها التسيير الذاتي وتبنته كنظام تسيير به الوحدات الاقتصادية آنذاك.

ولقد قام الجانب التنظيمي للمؤسسة المسيرة ذاتيا على أربع أجهزة رئيسية هي:

1- المجلس العام للعمال (A.G.T): ويضم جميع العمال الدائمين وهو الجهاز الأعلى في المؤسسة ويتولى بصورة خاصة الاختصاصات التالية:

✓ انتخاب مجلس العمال ورئيس لجنة التسيير.

✓ مراقبة الأجهزة الأخرى للتسيير الذاتي والتصديق على الحسابات في نهاية السنة المالية.

✓ إقرار خطة التنمية في المؤسسة أي تحدي سياستها العامة.

2- مجلس العمال (C.T): ينتخب من قبل المجلس العام ولا يوجد إلا في المؤسسات التي تضم أكثر من 50 عامل فإذا كان العدد أقل حل المجلس العام محله، ويمكن للمجلس أن يتألف من 18 إلى 45 عضواً، ويؤمن الوظائف التالية:

¹ مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، مرجع سابق، ص 229.
² السعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994، ص 32.

- ✓ انتخاب ومراقبة لجنة التسيير .
 - ✓ اتخاذ القرارات الناجمة عن توجيهات المجلس العام.
 - ✓ الإجراءات المتعلقة بنظام العمال وتجهيز وتطوير المؤسسة وتطبيق النظام الداخلي.
- 3- لجنة التسيير:** وهي الجهاز الأكثر شهرة لدرجة أن الرأي الشائع يقرن الذاتي بلجنة التسيير، وتضم اللجنة من 6 إلى 12 عضو ينتخبهم مجلس العمال من بين أعضائه لمدة 3 سنوات بحيث يتجدد ثلثهم كل سنة (باستثناء الرئيس) وتلعب لجنة التسيير دورا هاما لأنها هي المكلفة باتخاذ القرارات الضرورية لنشاط المؤسسة:
- ✓ إعداد خطة تطوير الاستثمار.
 - ✓ توزيع المهام والمسؤوليات.
 - ✓ القرار بشأن القروض وأسلوب شراء المنتجات الضرورية وأسلوب تسويق منتجات الوحدة المسيرة ذاتيا.
 - ✓ إعداد الحسابات في نهاية السنة المالية.
 - ✓ تعيين ممثلي الوحدة داخل التعاونيات التي هي عضو فيها وتشغيل العمال الموسمين.
- 4- رئيس لجنة التسيير :** ينتخب من قبل المجلس العام لمدة 3 سنوات ويمثل قانونيا المؤسسة ويأسمها يتصرف ويرأس ويقود اجتماعات الأجهزة الثلاث السابق ذكرها، ويؤمن تنفيذ القرارات ويقود الوحدة.
- وبالنظر في هذه الأجهزة نجد أن هذا قد أعطى أولوية كبيرة للعامل حيث يتم إشراك العامل في اتخاذ القرارات والمراقبة والتخطيط.
- لكن ومع هذا النموذج التنظيمي الذي شهده التسيير الذاتي ، ورغم الجهود التي بذلت من أجل إنجاح هذا النمط من التسيير من طرف الدولة والعمال إلا أن هذا النظام لم يخلو من ثغرات ومشاكل كثيرة حالت دون بقاءه وعجلت بفشله حيث أن قانون التسيير الذاتي الذي أعطى صلاحية حق الفيتو للمدير في بعض الأحوال مما أدى إلى ظهور المدير كسلطة أقوى من سلطة مجلس العمال، وقد أدى بروز المديرين بهذه السلطة إلى مراقبة

المؤسسات واحتكار المعلومات باعتبار الأمية المنتشرة بين العمال، وإلى ممارسة مركزية اتخاذ القرارات وعرقلة نشاط العمال بل وتأخير حتى رواتبهم الشهرية¹.
ومن أبرز المشاكل التي ساهمت في فشل التسيير الذاتي نذكر مايلي:

1- شعور العمال بالغبن نتيجة عدم تحسن أوضاعهم، كما كانوا يتوقعون ويرجون منذ أمد بعيد.

2- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة تكوين حواجز نفسية (اتجاهات سلبية) واحتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.

3- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.

4- انخفاض الروح المعنوية والأداء².

ونتيجة لذلك تم التخلي عن مبدأ التسيير الذاتي والانتقال إلى نمط آخر في التسيير.

تقييم المرحلة:

من خلال ما سبق يمكننا القول أن التسيير الذاتي جاء استجابة لظروف اجتماعية واقتصادية طارئة، وهو نمط تسييري جاء في البداية لنقل العامل من ديكتاتورية السلطة الاستعمارية إلى ديمقراطية هذا النظام، حيث أعطى الحق الكامل للعمال في ممارسة كافة مظاهر السلطة في المؤسسات والوحدات عن طريق الهيئات والمجالس المنتخبة، فمنحهم بذلك حق ممارسة السلطة في اتخاذ القرارات والرقابة والتسيير، وعليه فإن القيادة في هذه الحالة تعتبر قيادة حرة غير موجهة من خلال تسيير العمال لمختلف المؤسسات والمزارع والمصانع بكل حرية، لكن تتناقض هذه المبادئ مع واقع تطبيقها، ولد كثيرا من المشاكل التي جعلت من هذه المبادئ مجرد تصريحات وخطابات لا أساس لها في الواقع، وانتقل العامل بذلك من ديكتاتورية المستعمر إلى مركزية واحتكار المعلومات من طرف المدراء في المؤسسات المسيرة ذاتيا، مما ثبط عزائم العمال الذين وجدوا أنفسهم في مواجهة ما أحدثه الاستعمار من مشكلات وأنقص من حماسهم لمواصلة هذا النمط، انعكس على نمط القيادة وتحوله إلى قيادة

¹ أحمد محيو، محاضرات في المؤسسات الإدارية، ترجمة: محمد عرب صاصيلا، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 1990، ص ص 474-475.

² مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 230.

أوتوقراطية تحتكر المركزية وسلطة اتخاذ القرارات وانتشار البيروقراطية وهو ما أثر على فعالية أدائهم.

2- مرحلة الشركات الوطنية:

إن ميثاق الجزائر حدد شكل الشركة الوطنية التي أعطى لها الدور الأساسي في القيام بالنشاط الاقتصادي واعتبر الشركة الوطنية هي الأداة التي يمكن بواسطتها القيام بالنشاطات الاقتصادية الرئيسية، وتحظى هذه الشركات برعاية المخطط الذي تنوي الدولة تحقيقه غير أنه ربط إنشاء هذه الشركات بشرتين أحدهما شكلي وآخر اقتصادي:

الشرط الشكلي: حدد الميثاق بأن تمارس الشركات الوطنية نشاطها في نطاق ومبادئ وقوانين الشركة الاشتراكية، وليس بقوانين السوق الرأسمالية وسمح الميثاق للمال الخاص بالمشاركة في النشاطات الاقتصادية التي تتولاها الشركات الوطنية، حيث أعطى الأولوية لهذه الأموال الأجنبية.

الشرط الاقتصادي: يتمثل في ربط إنشاء الشركات الوطنية بنتيجة ثابتة ومحققة وهي أن تكون محصلة فعلا للفائدة التي تتحقق من جراء إنشائها بدل الربح المالي المجرد، وإنما يعني بها تحقيق المصلحة العامة وفقا للشروط المشار إليها سابقا، أي إيجاد سوق لتصريف السلع الصناعية وتلبية حاجات الاستهلاك الوطني، وتوفير أقصى حد ممكن من الوظائف¹.

ولتسيير هذه المؤسسات الصناعية قد عمدت الدولة إلى تعيين رئيس أو مدير عام على رأس كل شركة وطنية يساعده إداري استشاري تعينه وزارة الصناعة، ورغم عدم إقامة أي تنظيم لمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات بهذه المؤسسات في هذه المرحلة، فقد استقطبت هذه المؤسسات العدد الكبير من العمال والإطارات وذلك لما كانت توفره وتقدمه من حوافز مادية مغرية إلى جانب رواتب شهرية أعلى من الرواتب التي يقدمها القطاع الخاص أو قطاع التسيير الذاتي².

¹ علي زغود ، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر ، الشركة الوطنية، المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر، 1982، ص 40.

² مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 231.

ولقد كان تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية خلال فترة 1965-1971 يتم من طرف الجهاز المركزي والوصاية في إطار الإستراتيجية العامة الموسومة وأصبحت هذه الشركات لا تستطيع حصر أهدافها وكان ذلك مبررا بعدة عوامل منها:

✓ عوامل موضوعية كغياب الإطارات المتكونة وإن وجدت فليس لها الخبرة المطلوبة.

✓ عوامل اجتماعية وسياسية كذلك لأن المؤسسة آنذاك مطالبة أكثر بتحقيق وتلبية المطالب الاجتماعية الملحة للعمال وكذلك المساهمة في خلق شروط الاستقرار السياسي¹.

تقييم المرحلة:

لقد كان الاهتمام في هذه المرحلة منصبا على تحضير أدوات التمويل لنموذج التنمية والذي كان يهدف إلى خلق دولة متطورة صناعيا ومستقلة اقتصاديا بجانب استقلالها السياسي، تعتمد في ذلك على مواردها الذاتية، هذا تطلب تأميم أغلب المؤسسات التي يسيطر عليها الأجانب وتحويلها إلى شركات وطنية إلى جانب تأسيس الشركات الوطنية لتكون نواة لقاعدة صناعية صلبة وتنمية حقيقية²

لكن هذه الشركات الوطنية حادت عن الهدف التي حددها ميثاق الجزائر مما سمح بظهور فئة اجتماعية فئة المسيرين التكنوقراطيين والتي منحت السلطة التامة في تسيير المؤسسة وحرقتها عن مسارها لتسخرها لخدمة مصالحها الخاصة، إضافة إلى إبعاد العمال عن أي مشاركة في اتخاذ القرار لتشكل بذلك نمطا أوتوقراطيا في القيادة.

كل هذا في الأخير فرض حتمية التفكير بجدية أكثر في طريقة تسيير المؤسسات.

3- مرحلة التسيير الاشتراكي:

بما أن النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فقد أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج يمارسها داخل مجلس عمال منتخب، هذا التدخل يسمح للمسيرين والعمال بالمشاركة في وضع ورسم السياسة العامة للشركة ومن خلال هذا يظهر الدور الكبير

¹ السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 34.

² السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 35.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

الذي أصبح مجلس العمال يلعبه في إعداد ومراقبة مخطط الشركة وهذا كان يدخل في إطار الطرح النظري لأهداف هذا التسيير¹ والتي تتمثل فيما يلي:

1-الهدف الاقتصادي: ويتضمن مساهمة كل مؤسسة في التطور العام للبلاد عن طريق رفع إنتاجها.

2-الهدف السياسي: وهو استبعاد رأس المال الأجنبي أو الخاص عن السيطرة على السياسة، وعلى ضوء هذا فإن مشاركة العمال في التسيير هو قرار سياسي يهدف إلى توسيع قاعدة العمل السياسي على نطاق واسع بين الجماهير، وأن مشاركة العمال في تسيير المؤسسات الاشتراكية يشكل مدرسة للتكوين السياسي للجماهير الكادحة.

3-الهدف الاجتماعي: إتباع سياسة اجتماعية لصالح الطبقات الشعبية بقصد رفع مستوى معيشة العمال ، محو الأمية، تحسين السكن والحالة الصحية للشعب بصفة عامة.

4-الهدف المالي: ويرتكز على زيادة القوة المالية للمؤسسة بقصد خدمة هدف الدولة الاشتراكية.

5-الهدف الإداري: يدخل في إطار اللامركزية التي تقتضي استقلال المؤسسة إداريا عن الدولة¹

وتمثل الجانب التنظيمي للتسيير الاشتراكي في جهازين رئيسيين هما:

أ- مجلس العمال : ويتألف من 7 إلى 25 عضوا منتخبين لثلاث سنوات من قبل مجموع عمال المؤسسة بناء على قائمة وحيدة تعدها لجنة مؤلفة من ممثلي الحزب والنقابة وجهة الوصاية.

ب-مجلس الإدارة: يرأسه المدير العام ويضم معاونيه المباشرين وممثلين اثنين عن مجلس العمال ، ويتألف من 9 إلى 11 عضو على مستوى المؤسسة ويلعب مجلس الإدارة الذي يجتمع مرة واحدة في الأسبوع على الأقل دورا كبيرا لأنه يقوم باتخاذ

¹ علي زغود، مرجع سابق، ص ص 75-78.

القرارات في كل المجالات الهامة المتعلقة بتسيير المؤسسة، ويعين المدير بمرسوم وزاري صادر عن وزير الوصاية¹.

هذا بالنسبة للطرح النظري ، أما الواقع التطبيقي فقد كان مخالفا لذلك حيث أن سلطة مجلس الإدارة كانت أكبر من سلطة مجلس العمال، فلا مركزية القرارات لم تتبلور كإجراء مبسط على المستوى التنظيمي في كل المؤسسات الصناعية والاقتصادية، مما أدى إلى عدم ديناميكية بعض مجالس العمال في المشاركة في عملية اتخاذ القرارات. وعليه فإن عدم نجاح التسيير الاشتراكي يعود إلى:

- عدم وجود تحديد دقيق لوظائف الأطراف المعنية باتخاذ القرارات داخل الشركة.
- غياب الأطر والهيكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال والإدارة معا عن الإطار العام المحدد وعن أهداف الشركة².
- الصراع الدائم بين مجلس العمال ومجلس الإدارة حتى أصبح شخصا في بعض الحالات.
- انحصار وظيفة المؤسسة في الوظيفة الاجتماعية بدل الاهتمام بوظيفتها الأصلية الوظيفة الاقتصادية (تحقيق الربح).
- ضعف المستوى التعليمي للعمال مما أدى إلى عدم استيعابهم لخصوصية المرحلة التي يمرون بها.

وعموما التناقض الكبير بين النظري وما هو مجسد في الواقع. ولعل هذا الإدراك هو الذي طرح بإلحاح ضرورة إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية باعتبار أن هيكل المؤسسة ونظامها الرسمي يؤثر في نمط العلاقات الإنسانية السائدة بها ، علما بأن عجز التنظيم الرسمي عن حل المشاكل التنظيمية يؤدي إلى تكوين ما يسمى بالجماعات غير الرسمية في تنظيم لا رسمي مواز للتنظيم الرسمي³.

تقييم المرحلة:

إن فكرة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات واعتبار العامل منتج ومسير ، تجعل نمط القيادة يبدو ديمقراطيا في التسيير إلا أن الحقيقة عكس ذلك، حيث أن هذه المشاركة

¹ أحمد محبو، مرجع سابق، ص ص 460-462.

² السعيد اوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 37.

³ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 235.

اتسمت بالشكلية في أغلب الحالات واقتصر دور المشاركة على المشاورة وإبداء الرأي لأن القرارات الأساسية في نهاية الأمر كان يعود الفصل فيها إلى الجهاز المركزي والوصاية¹. وعليه يمكن القول أن اتخاذ القرارات في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم يجسد مشاركة العمال في اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب بل كان كغيره من المراحل السابقة، حيث كانت المركزية هي سيدة الموقف دوماً وكذلك سيطرة الاتصال الهابط على قنوات الاتصال ومركزية المعلومات مما أثر على أداء العمال .

4- مرحلة إعادة الهيكلة:

إن الميزة الأساسية التي ميزت المراحل السابقة هي بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير ، مما جعلها صعبة التسيير في نظر واضعي القرار وبالتالي تم الاعتقاد أن إعادة الهيكلة لهذه الشركات الكبرى إلى مؤسسات عمومية تكون صغيرة الحجم ليتمكن المسيرين من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية، هذه العملية أطلق عليها إعادة الهيكلة العضوية.

أما إعادة الهيكلة المالية، فهي تعد مرحلة مكملة للمرحلة السابقة إذ بموجبها تمنح المؤسسة استقلاليتها المالية وفق شروط معينة، وهذا حتى تتمكن من الانطلاق من جديد في العملية الإنتاجية بحيث أنها تتكفل بكل أعبائها المالية بما في ذلك الخسائر التي تلحق بها ، وقد تم وضع نظام رقابي لتقاضي التبذير والتمكن من تحقيق الفعالية والمردودية داخل التنظيم الصناعي.

ولهذه السياسة عدة أهداف تتوخاها الدولة من خلال إعادة هيكلة المؤسسات ونذكر منها:

1- التخلص من المركزية البيروقراطية التي أصبحت تعرقل نشاطات المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.

2- تحميل مسيري هذه المؤسسات للنتائج التي تحصلت عليها مؤسساتهم.

3- التخلص من نموذج تنمية ممرز لمرحلة السبعينيات الذي أصبح يكلف الدولة مبالغ ضخمة من الاستثمارات².

¹ السعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص 38.
² السعيد أوكيل وآخرون، المرجع السابق، ص 39-40.

وإذا كانت عملية إعادة الهيكلة خطوة أساسية للتحكم في تسيير المؤسسة فإنه ينبغي تدعيم هذه الخطوة بعدة إجراءات نوعية سواء كان ذلك على مستوى أسلوب اتخاذ القرارات التنظيمية أو وضع نظام الحوافز والدوافع الذي يراعي العوامل المادية والمعنوية التي تسهم في أداء العمال ونشاطهم الإنتاجي، إلا أن عملية إعادة الهيكلة تطرح مشكلة أساسية تتعلق بتوفير الإطارات الضرورية لتسيير المؤسسات الجديدة ، ذلك لأن من أسباب سوء التسيير الذي تعاني منه المؤسسات الوطنية هو نقص الإطارات المدربة على التسيير¹.

تقييم المرحلة:

إن ما يمكن ملاحظته على واقع تطبيق إعادة الهيكلة ميدانيا هو فشل هذه العملية وعجزها عن بلوغ أهدافها، وهذا من خلال النتائج التي حققتها حيث يظهر فشلها في تحسين المردودية والخروج بالمؤسسات من أزمتها ، وهذا خاصة بعد انخفاض أسعار البترول الذي أثر على عائدات الجزائر من العملة الصعبة، وهذا يدفعنا إلى التساؤل عن الأهداف الحقيقية لإعادة الهيكلة ، هل فعلا كانت تهدف إلى تحسين مردودية المؤسسات العمومية أم أنها كانت خطوة أولية للمرور إلى اقتصاد السوق وتحويل المؤسسة العمومية إلى شركة مساهمة تمكن القطاع الخاص والمستثمر الأجنبي من المساهمة فيها.

بالإضافة إلى ذلك الوضع المالي الذي كانت تعيشه المؤسسات والمتمثل في أزمة المديونية المترتبة عن انخفاض أسعار البترول مما جعل الدولة تتخلى عن تمويل عجز هذه المؤسسات، وهذا ما مهد الطريق لبروز مرحلة جديدة تمثلت في مرحلة استقلالية المؤسسات.

5-مرحلة استقلالية المؤسسات:

إن التصور الجديد لهذه المرحلة ينطلق من فكرة الاستقلالية التي طالما نادى بها أغلب المسيرين من جهة واستجابة لضغط الهيئات المالية الدولية لإدخال تصحيحات هيكلية جذرية من جهة أخرى، ولقد بدأ الحديث عن استقلالية المؤسسات فعليا بعد سنة 1988،

¹ مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 236-237.

وتم وضع الهياكل التي تسهل عملية تسيير المؤسسات في ظل الاستقلالية وعلى سبيل المثال وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات تدخل في هذا الصدد منها:

- ✓ تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 12 عضو.
- ✓ وضع 8 صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- ✓ لا مركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات مع خطط الاقتصاد الوطني ككل.
- ✓ توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
- ✓ وضع نظام عقود بين المؤسسات¹.

وعندما تصبح المؤسسة العمومية مؤسسة مستقلة يطبق عليها القانون التجاري وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، أي أنها معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها.

ومن هنا نجد ان الاستقلالية هي منح المؤسسات الحرية في المبادرة والتسيير بالتخفيف من التدخل المفروض على المؤسسة من قبل الوصاية، وبهذا تصبح الاستقلالية نمطا جديدا يختلف عن سابقه وذلك لاعتبار أن المؤسسة كانت وظيفة اجتماعية، لكن مع فكرة الاستقلالية بدأ التركيز على الجانب الاقتصادي أكثر، حيث أن الهدف الأول للمؤسسة المستقلة هو تحقيق الربح.

بالإضافة إلى هذا انتقلت المؤسسة في ظل الاستقلالية من المركزية إلى اللامركزية والحرية في اتخاذ القرارات، كما اعتبرت المشاركة العمالية ركنا مهما تقوم عليه المؤسسة.

تقييم المرحلة:

إن المتأمل في معطيات هذه المرحلة يجد أن الاستقلالية كنمط تسييري جاءت في الأساس لتكريس الديمقراطية في المؤسسات وحسن تسييرها، لكن المشاركة العمالية التي اعتبرت ركنا مهما كانت مشاركة رمزية لا ترقى إلى المشاركة الفعلية التي تجعل من العمال قوة مؤثرة في المؤسسة المستقلة.

¹ السعيد أوكيل وآخرون ، مرجع سابق، ص ص 59-60.

وبالتالي

فإن استقلالية المؤسسات كانت مالية وليس إدارية مما سمح بتمركز القرار دائما في أيدي الأقلية المسيرة وبروز نخبة صناعية كانت تترقب إعادة الاستثمار في المؤسسات المفلسة للدخول في الخوصصة.

الخوصصة:

إن الخوصصة أو نقل الملكية من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص لا تعني بالضرورة أن تصبح المؤسسة الخاصة الجديدة فعالة اقتصاديا، لأن المشكل لا يطرح على أساس تحويل الملكية فقط، وإنما المشكل مرتبط بطبيعة التنظيم الاقتصادي السائد ومدى فعاليته في توفير الشروط الضرورية وخلق المناخ المناسب للمؤسسة سواء كانت خاصة أو عمومية، فالمؤسسة في الجزائر سواء في القطاع العمومي أو في القطاع الخاص تعيش في محيط غير طبيعي يفرض عليها قيود المناخ الاقتصادي المحفز على الإبداع والابتكار وتشجيع التعامل بالميكانيزمات الحقيقية لاقتصاد السوق.

ومهما يكن فإن نماذج التسيير التي عرفتتها المؤسسات الاقتصادية منذ الاستقلال قد رفعت من وعي مختلف الفئات بأهمية التنظيم ودور هذا التنظيم في تشكيل العلاقات الاجتماعية في المؤسسات وأثر نوعية العلاقات في فعالية ونشاط المؤسسة الاقتصادية.

ثالثاً: أنماط القيادة وعلاقتها بتماسك الجماعات غير الرسمية:

إن اختيار النمط القيادي الملائم أو المناسب لكل جماعة يقتضي معرفة الظروف التي تمارس فيها القيادة وخصائص العاملين الذين يعتبرون أتباع و أعضاء في جماعة باختلاف توجهاتهم وخبراتهم، والتأثير في هذه العوامل والخصائص الخاصة بجماعة العمل لتحقيق تماسكها وقوتها، وتحقيق الانسجام الذي ينعكس على أداء العاملين وفيما يلي نتطرق إلى القيادة وأهم عناصرها وأنماطها:

➤ مفهوم القيادة:

على الرغم من تعدد البحوث والدراسات حول موضوع القيادة إلا أن العلماء والباحثين في مجال الإدارة والعلوم الاجتماعية باختلاف فروعها لم يستقروا على تعريف جامع لمفهوم القيادة، ويرجع ذلك إلى اختلاف وجهات النظر بالنسبة للباحثين والعلماء في هذا المجال واختلاف اهتماماتهم ، وفيما يلي عرض لأهم هذه التعاريف: عرف تيد القيادة على أنها " ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس، حتى يتعاونوا جميعاً من أجل هدف مرغوب ¹ أما القيادة عند كونتز وأدونيل فتعني عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني ² وقد عرف كل من R.Presthus و T.Pfifner القيادة على أنها نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في القائد والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز المصالح الآنية لهم. (ii)

من خلال ما سبق من تعاريف نستنتج أن القيادة تعمل على تحفيز الأتباع على التعاون من أجل توجيه جهودهم وطاقتهم لتحقيق الأهداف المشتركة بينهم كل ذلك من خلال عملية التأثير، حيث أن عملية التأثير تعتبر جوهر ولب عملية القيادة إذ لا بد لوجود القيادة من توافر تأثير من نوع معين على مجموعة من الأفراد، فالقيادة الفعالة تعتمد على ممارسة التأثير والتحفيز والتوجيه للعمل بروح الفريق لتحقيق الأهداف المخطط لها.

1_ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص74.

2_ عبد الرحيم الشاذلي يحيى عبد الله، "أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 16، جوان 2016، ص 11.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

وبالتالي فالناتج سلوك يستطيع القائد التغيير بواسطته من خلال شرعيته ومكانته في التنظيم وذلك في ممارسة الثواب والعقاب، إضافة إلى مصادر تأثير أخرى تخص شخصيته كقائد فالخبرة والسمات التي يتمتع بها القائد تساعده في عملية التأثير والتفاعل داخل المنظمة .

➤ عناصر القيادة:

تعتبر القيادة ظاهرة اجتماعية تحدث في مواقف معينة، وهناك أربعة عناصر أساسية ينبغي توفرها في أي موقف قيادي وهي:

1- القائد: ويعتبر ركنا أساسيا في العملية القيادية ويلعب دورا كبيرا في نجاحها ، فهو شخص يوجه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الهدف المحدد، ومما يجب أن يتوفر في القائد:

- أن يتسم بصفة العضوية في الجماعة.
- يجب أن يفهم اتجاهات الأتباع وقيمهم ومخاوفهم وإحباطاتهم ومثلهم الأعلى وأهدافهم.
- أن يكون للقائد خطط وسياسات تتفق مع رغبات الجماعة وأهدافها .
- أن يكون قادرا على التنظيم والإدارة.
- القدرة على خلق الروح المعنوية العالية في جماعته والمحافظة عليها.
- أن يكون القائد مرنا قادرا على التكيف مع بعض الجماعات

2- الأتباع: هم جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه ولكي تتم عملية القيادة لا بد من توافر جماعة منظمة من الأفراد تتميز عن الجماعة العادية بتباين مسؤوليات أعضائها ، فالأتباع يؤثرون أيضا في العملية القيادية وهم عنصر أساسي فيها.

3- الهدف والموقف المناسب: يجب أن يكون لدى أعضاء الجماعة هدف مشترك يعملون من أجل تحقيقه وهذا يوضح أهمية الهدف الذي يهيم الجماعة، وردود الفعل عند القائد في موقف معين تكون سببا في تعزيز مكانة القائد داخل الجماعة.

التفاعل الاجتماعي المتبادل: وهو أساس كل علاقة داخل الجماعة ويعتبر جوهر العملية القيادية، فالتفاعل يعني التقبل والتعرف والاستجابة لحاجات الشخص الذي نتفاعل معه والقبول هو أساس التفاعل، ولكي يكون هناك تفاعل بين أعضاء الجماعة فإن ذلك يستلزم وجود إحساس بحاجات الآخرين.

ويتضح لنا مما سبق أن العملية القيادية تتطلب وجود عناصر لا تكتمل هذه العملية بدونها (القائد - الأتباع - الهدف والموقف المناسب - التفاعل الاجتماعي المتبادل) فغياب عنصر من هذه العناصر يؤثر على جودة وفعالية القيادة فلا يمكن تخيل عملية قيادية بدون قائد أو أتباع وكذلك الأمر بالنسبة للتفاعل الاجتماعي المتبادل بين القائد وأتباعه والهدف الذي اجتمعوا لتحقيقه.

➤ نظريات القيادة:

لقد تعددت النظريات التي توصل إليها العلماء والباحثون حول موضوع القيادة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

نظرية السمات:

وتفترض هذه النظرية أن الجانب الكبير الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية يتحقق من خلال أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الفردية أو الاستثنائية¹.

ومن أنصار هذه النظرية شستر برنارد وريتشارد دويل:

ويرى شستر برنارد أن هناك خصائص هامة للقيادة يجب توفرها في الفرد ليكون قائدا وهي:

- الحيوية وقوة التحمل: وهذه الخاصية لا تختلط بالصحة الجيدة، ولكنهم لا يتمتعون بحيوية وقدرة كبيرة على التحمل.
- الحزم: أي الرغبة في التقدير.
- الإقناع: أي قدرة الشخص على إقناع غيره.
- المسؤولية: أي الشعور بعدم الرضا عند الفشل في تحقيق ما كان يعزم على تحقيقه.

1 خليل محمد الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2014، ص217.

- القدرة الذهنية¹.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه النظرية:

- لا يمكن أن يصبح جميع الناس الذين يملكون هذه الصفات قادة، بل إن القائد وليد الظروف الاجتماعية وكذلك فإن القائد في موقف معين ليس من الضروري أن يكون قائداً في موقف آخر مهما امتلك من السمات.

كما يعاب على هذه النظرية أنه لا يمكن الاتفاق على عدد هذه السمات ونوعها، كما لا يمكن حصر جميع السمات اللازمة للقائد في جميع المواقف².

نظرية الموقف:

اعتبرت هذه النظرية البيئة عاملاً حاسماً في ظهور القيادة، فقد أوضحت الأثر الذي يتركه الموقف في ظهور القيادة، فالقيادة حسب مفهوم هذه النظرية تمثل انعكاسات اجتماعية مختلفة تمر بها الجماعة، وتحاول عن طريق ذلك أن تحقق أهدافها، وقد أورد فلي وهاموس بعض المتغيرات التي تعد ذات أثر كبير في فاعلية القيادة في المجالات والمواقف المختلفة حيث أنها تؤدي إلى ظهور قادة أكفاء في مواقف معينة وغير أكفاء في المواقف الأخرى، ومن بين هذه المتغيرات: خبرة القائد ذاته، العمر والثقافة العامة، المهارة التي يمتلكها في المجال المطلوب قيادته فيه، كفاءته، قوة الروابط والانسجام والتماسك الاجتماعي الفعال بين الجماعة، حجم الجماعة، عمر المنظمة وأنظمتها وتقاليدها وقيمتها...³

وفي نقد النظرية الموقفية يعاب عليها مغالاتها في تقدير أثر الظروف الاجتماعية وإغفالها للاستعدادات النظرية اللازمة لنجاح القائد⁴.

1 إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، مصر، 2001، ص 310.

2 عبد الرحمن العيسوي، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997، ص 235.

3 خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 218.

4 صالح محمد علي أبو جادو، سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، الأردن، 2001، ص 160.

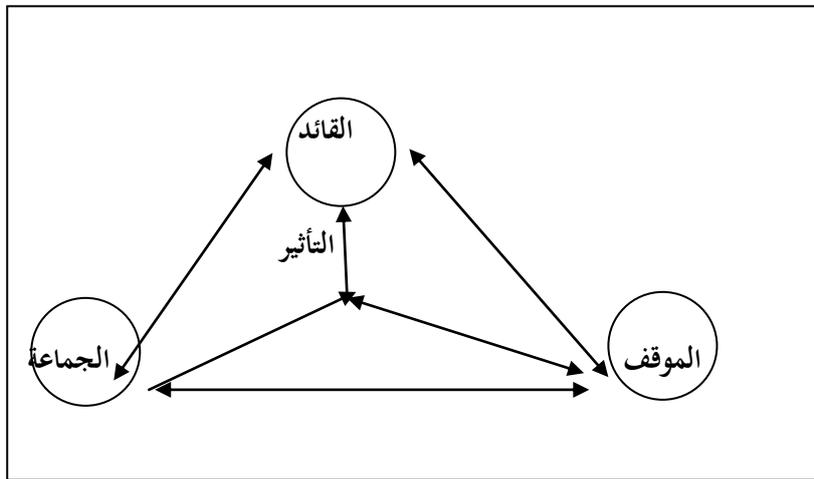
النظرية الوظيفية:

- تنظر هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، ومن بين وظائف القائد:
- تحديد أهداف الجماعة والتخطيط لتحقيقها.
 - رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار.
 - الحفاظ على القيم السائدة والاتجاهات والمعايير والمعتقدات
 - توجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها، ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها.
 - حل الصراعات داخل الجماعة بعدالة وموضوعية¹.

النظرية التفاعلية:

- وتركز هذه النظرية على عملية التأثير المتبادلة بنفس الأهمية والمقدار بين القائد والمرؤوسين، وقد استخدم هولاند وجوليان مفهوم التبادل الاجتماعي في توضيح الأبعاد النظرية لعملية التفاعل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم (1) يوضح نظام تأثير القيادة في ضوء نظرية التفاعل



المصدر: خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن ، ط5، 2014، ص 220.

ويتضح من خلال الشكل أعلاه أن القيادة هي عبارة عن عملية تفاعل مشتركة بين القائد والجماعة (التابعين) والموقف، حيث أن القائد يؤثر في الجماعة، ويمكن للجماعة أن

1 محمد شفيق، العلوم السلوكية، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص100.

تستجيب لتأثير القائد من خلال تفاعلها مع البيئة، وهكذا يتحقق الهدف لموقف معين من خلال العملية التفاعلية المتبادلة تأثيرا بين القائد والجماعة والموقف.

من خلال استعراض نظريات القيادة يتضح لنا بأن البحوث التي أجريت في هذا الخصوص لم تسفر حتى الآن عن وجود سمات أو خصائص عامة يتميز بها من يشغل مراكز قيادية بين الأفراد، حيث أكد الباحثون على أن عملية التأثير القيادي تخضع للعديد من المتغيرات البيئية والمواقف المختلفة التي تتحكم بها الظروف المتباينة والسمات والمهارات التي يتميز بها القادة¹.

كذلك فإن فاعلية القيادة تعتمد على التوافق السليم والصحيح ما بين شخصية القائد والمتغيرات في المواقف وهي العلاقة بين القائد ومرؤوسيه ففي حالة وجود علاقة طيبة بين القائد ومرؤوسيه ووجود وضوح في مهام العمل، مع تمتع القائد بمركز قوي فإن الموقف القيادي يكون سهلا، ويصعب هذا الموقف في حالة غموض مهام العمل وتمتع القائد بمركز ضعيف.

➤ أنماط القيادة:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة هما:

1- القيادة غير الرسمية:

وتظهر القيادة غير الرسمية نتيجة لمواقف اجتماعية معينة يمكن أن تملئها طبيعة العلاقات أو التفاعلات الاجتماعية القائمة بين الأفراد، إذ لا يكون للبائع الرسمي دور في بروز هذا النوع من القيادة، ومما يسهم في ظهور هذا النوع من القيادة هو طبيعة التفاعلات القائمة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو المؤهلات أو الإمكانيات المتراكمة التي يمتلكها الأفراد والتي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير محددة رسميا². وعليه فالقيادة غير الرسمية هي حصيلة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد، وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد على أنه ذو مؤهلات شخصية أو اجتماعية أو مهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

2- القيادة الرسمية:

1 خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم محمود، المرجع السابق، ص220.

2 خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 213.

هي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقاته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي، ويلعب الجانب الإشرافي دورا مهما في إدارة أنشطة المنظمة، حيث يمثل المدير فيها الشخص الذي يقوم بممارسة الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين المسؤول عنهم، وعليهم كمرؤوسين تلقي التعليمات وتنفيذها وفقا للأنظمة السائدة.

ويمكن أيضا التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية من حيث أجواء العمل وهي:

1- القيادة الأوتوقراطية أو الاستبدادية:

ويعتبر هذا النمط تطبيقا لمفهوم نظرية X لماكريجور التي تفترض أن الفرد له احتياجات يمكن الوفاء بها، ولا داعي لمشاركته في اتخاذ القرارات.

ومن أهم مظاهر هذا النمط شيوع ظاهرة الهيمنة الانفرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات، إذ تتجلى لدى القائد الأوتوقراطي النزعة الفردية في التعامل مع الغير وظهور الاتجاهات الاستبدادية في الرأي، حيث أنه يشرف تفصيلا على التعليمات وصيغ تنفيذها، ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية في:

- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.
- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنوية، وضعف التماسك، وارتفاع شكاوي الأعضاء، وارتفاع معدل دوران العمل والغياب، وازدياد نزاعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية.

والملاحظ على هذا النمط من القيادة هو عدم قدرة العمال على الإبداع والابتكار، كذلك صعوبة تنمية العلاقات وتحقيق التكيف الاجتماعي وقد يتوقف العمال عن العمل بمجرد غياب الرئيس.

2- القيادة الديمقراطية:

ويمكن تحديد سماتها في:

- يتم تحديد السياسات العامة للمنظمة وفقا لأسلوب المناقشة الحرة بين الأعضاء أما القرار فإنه يصدر في ضوءها اعتياديا من القائد.
- موضوعية القائد في الثناء والنقد ومحاولته تعميم الاتجاه الموضوعي على الجماعة.
- الأعضاء مخيرون في العمل مع من ينسجمون معه
- يعبر القائد عن رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية المتفاعلة والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.
- تتسم الجماعة بالتماسك والتفاعل الاجتماعي ، والمعنوية العالية والاتصالات الفاعلة، وروح الثقة والمودة والتعاون البناء في تحقيق أهداف المنظمة.
- ونلاحظ على نمط القيادة الديمقراطي ارتكازه على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في إقامة العلاقات الإنسانية بين القائد والمرؤوسين وإشراكهم في بعض المهام القيادية وتفويضهم السلطة.

3- القيادة الفوضوية:

ويمكن إبراز أهم سمات القيادة الفوضوية في:

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتاط بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا ، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية وعدم التعاون في إنجاز المهمات¹

1 عبد المرید عبد الجابر قاسم، دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2017، ص ص 215-216.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

ويلاحظ على هذا النمط من القيادة أنه يضعف الاهتمام بالعمل ويساعد على التهرب من المسؤولية مما يؤدي إلى سيادة الفوضى وغياب الرقابة الفعالة، فالفرد الذي يعمل بحرية مطلقة يصعب ضبطه مما يؤدي إلى حدة الروح الفردية وبالتالي صعوبة قيادتها وتوجيهها نحو الأهداف المطلوبة.

ولابد أن نشير هنا إلى مصطلح القيادة الكارزمية ويعتبر ماكس فيبر أول من أعطى المصطلح صبغة سياسية عندما استخدمه للإشارة إلى القدرة التي يتمتع بها شخص معين للتأثير في الآخرين إلى الحد الذي يجعله مركز قوة بالنسبة لهم، حيث يمنحه الواقعون تحت تأثيره حقوقا تسلطية عليهم كنتيجة لقدرة التأثيرية هذه.

فالمزايا التسلطية التي يتمتع بها الشخص ويمارسها على العاملين تتبع أساسا من اعتقادهم بأن لهذا الشخص صفات وقدرات خارقة مثل أنه صاحب مهمة إلهية مقدسة، أو بأن لديه قدرات إدراكية غير طبيعية وأنه يتحلى بفضائل تعلو مرتبة البشر لتسمو به إلى مرتبة أعلى.

وتعتبر نظرية ماكس فيبر في السلطة هي من أشهر ما ارتبط باسمه، وفيها بحث عن الأسباب التي تحمل الناس على الرضوخ للأوامر الصادرة عن السلطة العليا. ولقد قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أقسام هي:

1- السلطة التقليدية: وهي التي تستمد شرعيتها والتزام العاملين بأوامرها من الأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.

2- السلطة القانونية العقلانية: وترتكز شرعيتها على إيمان العاملين بقانونية مجموعة من القواعد والإجراءات ويحق للذين يصلون إلى السلطة وفقا لها في أن يمارسوا سلطاتهم ويصدروا أحكامهم التي تكون ملزمة للجميع.

3- السلطة الكارزمية: والتي تستمد شرعيتها من إيمان الآخرين بقدراتها الخارقة، أي القيادة التي لها القدرة على تحفيز الأفراد لتقديم أداء عال.

➤ أنماط القيادة وتماسك الجماعة:

في هذا العنصر نورد بعض الدراسات السابقة التي تطرقت إلى علاقة نمط القيادة بتماسك الجماعة وأي الأنماط القيادية أكثر تأثيراً على تماسك الجماعة وديناميتها وهي كمايلي:

1-دراسات جامعة أيوا Iowa:

وتعتبر هذه الدراسة من بين الدراسات المهمة التي قام بها مجموعة من الباحثين بجامعة أيوا وهم:

Ronald Lippit & Ralph White وتحت إشراف Kurt Lewin الذي يعتبر الأب الروحي لمفهوم حركية أو دينامية الجماعة، وقد تم تطبيق ثلاثة أنماط من السلوك القيادي وهي:

1-الاستبدادي المنفرد (الأوتوقراطي المتسلط)

2-الديمقراطي

3-الفوضوي المتساهل

ومن خلال النتائج تم التوصل إلى أن الجو الديمقراطي ينتج جماعة أكثر تعاوناً وأكثر ايجابية، وأكثر تقبلاً لأفرادها بعضهم لبعض، بينما ينتج الجو الاستبدادي جماعة سلبية مفككة غير متعاونة، أما الجو المتسيب الفوضوي فينتج جماعة تسود داخلها الفوضى¹. وبالتالي وحسب Lewin فإن النمط الديمقراطي هو أفضل نمط قيادي حيث يساعد على تحقيق الأداء الجيد والرضا عن العمل فضلاً عن تماسك الجماعة وإثارة دافعيتها للعمل، كما أن الأفراد أيضاً يفضلون العمل في ظل هذا النمط القيادي.

2-دراسة ليكرت وأنماط القيادة الأربعة:

استمرت الدراسة والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات، وذلك للتعرف على السلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المرتفعة ومقارنته بالسلوك القيادي في الوحدات التنظيمية ذات الإنتاجية المنخفضة وقد اقترح ليكرت Likert أربعة أنظمة قيادية وهي:

1 حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارمكتبة الحامد، الأردن، 2004، ص203.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

1-النظام التسلطي المستغل

2-النظام الأتوقراطي الخير

3-النظام المشارك

4-النظام الديمقراطي الاستشاري

جدول رقم (1) يوضح نتائج دراسة ليكرت

عناصر القيادة	نظام رقم (1)	نظام رقم (2)	نظام رقم (3)	نظام رقم (4)
1-الثقة في المرؤوسين	لا يثق في مرؤوسيه	ثقة السيد لخدمه	ثقة كبيرة ولكن ليست كاملة ولا يزال يرغب في السيطرة على القرارات	ثقة كاملة في المرؤوسين في جميع الأمور
2- شعور المرؤوسين بالحرية في مناقشة أمور العمل	انعدام الشعور بأي حرية لمناقشة أمور العمل	لا يشعر المرء بحرية كبيرة في مناقشة العمل	يشعر الفرد بحرية نوعا ما في مناقشة العمل	يشعر المرؤوسين بحرية كاملة
3-محاولة الرؤساء إشراك المرؤوسين	نادرا ما يسعى الرؤساء للحصول على آراء المرؤوسين لحل مشاكل العمل	يسعى الرئيس أحيانا للحصول على آراء المرؤوسين	يحاول الاستفادة من أفكارهم بشكل بناء.	يسعى دائما للحصول على أفكار المرؤوسين ويحاول دائما استخدامها

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد،

الأردن ، 2004، ص 203

وأشارت النتائج إلى أن الأقسام الأعلى إنتاجية استخدمت النظامين رقم (3) و(4) والأقل إنتاجية استخدمت النظامين رقم (1) و(2) وذلك بغض النظر عن مجال عمل المدير أو إن كان بوظيفة تنفيذية أو استشارية.

ويتضح هنا علاقة النمط القيادي بتماسك الجماعة، حيث أن النمط الديمقراطي والمشارك حسب دراسة ليكرت كان أكثر تأثيراً على جماعة العمل أو المرؤوسين من خلال الإنتاجية العالية لهذه الأقسام على عكس الأقسام التي ساد فيها النمط الأوتوقراطي التسلطي والتي تميزت بإنتاجية منخفضة.

ومن خلال هذه الدراسات يتبين لنا علاقة الأنماط القيادية بتماسك أو ضعف تماسك جماعة العمل، ذلك أن النمط الديمقراطي هو النمط الذي يستطيع زيادة تماسك هذه الجماعات عن طريق تفعيل الاتصالات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم، وبالتالي تماسك الجماعة وتحقيق أهدافها.

إضافة إلى ذلك فالنمط الديمقراطي المشارك هو الذي يهتم بالعمل والعاملين معاً، وهو أكثر الأنماط فعالية سواء فيما يتعلق بمستوى الأداء أو مستوى التجديد والابتكار والإبداع.

➤ خصائص التنظيمات الحديثة:

تتميز التنظيمات الحديثة بخصائص ومواصفات يمكن عرضها فيما يلي:

أ- الإبداع: والذي يعرف بأنه القدرة على خلق طرق جيدة لتطوير المنتجات والتكنولوجيا، وأساليب العمل.

ب- تحمل المخاطرة: وهي الرغبة في التضحية بالموارد مع احتمال النجاح أو الفشل في تحقيق العائدات والنتائج المرجوة.

ج- المبادرة: وهي الرغبة في أن تكون الأول في تشكيل البيئة لتحقيق النجاح.

د- الاستقلالية في العمل: لتطوير الأفكار الجديدة المقرونة بالرغبة والقدرة على السلوك التنافسي المتحدي.

هـ- الهيكل الإداري الذي يؤمن الاستقلالية والحرية في العمل ويعزز الإبداع والابتكار، فالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام والتداخل فيما بينها يحد من إمكانية تبني التوجه الريادي للإدارة، لأن الهيكل التنظيمي الذي يتصف بالمركزية والرسمية وتعدد الأقسام وتداخلها يؤثر سلباً على التوجه الريادي الذي يمكن أن تتمتع به المنظمة.

ويتضح هنا أن التنظيمات الحديثة التي تعمل في بيئة معقدة هي التي تزيد حاجتها إلى هذه الخصائص، مما يحتم عليها العمل على تحسين قدرات العاملين فيها ومحاولة التكيف والتأقلم مع التغيرات البيئية لزيادة كفاءة المنظمة، ومما يساعد على تحقيق ذلك وجود قيادة إبداعية تعمل على تفجير الطاقات الكامنة لدى المرؤوسين وتوجيهها لتحقيق التميز والريادة للمنظمة¹.

1 إلهام فخري طميلة، التسويق في المشاريع الصغيرة، دار المناهج، الأردن، 2009، ص49.

رابعا: الاتصال التنظيمي وفعالية الأداء

يتفاعل الفرد مع غيره من خلال وسائل الاتصال للتعبير عن أبعاد التفاعل الاجتماعي بين الأفراد، ويعد الاتصال الوسيلة الاجتماعية التي يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد، وخلق ديناميكية الجماعة، والتفاعل المستمر بين الأفراد والجماعات على حد سواء، والاتصال من الوسائل التي تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة بشكل عام، حيث يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة.

➤ مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال على أنه تبادل المعلومات والحقائق والمعاني والمشاعر بين جهة وأخرى لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار أو تغيير سلوك، وهو فن إيجاد وإشاعة التفاهم بين الأشخاص سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات.¹ سكينه بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012، ص 134.

ويعرف Albert Henry الاتصال بأنه نقل المعنى من شخص لآخر، من خلال العلامات أو الإشارات، أو الرموز من نظام لغوي مفهوم ضمنا للطرفين. أما عند G.Miller الاتصال يحدث عندما توجد معلومات في مكان ما، أو لدى شخص ما ونريد إيصالها إلى مكان آخر أو شخص آخر. ويعرف شيري C.Cherry الاتصال بأنه استعمال الكلمات أو الرسائل، أو أي وسيلة مشابهة للمشاركة في المعلومات حول موضوع أو حدث¹. من خلال هذه التعريفات تتضح أهمية الاتصال في تحريك وتوجيه المعلومات من جهة إلى أخرى، أو من شخص إلى آخر، وضرورة توفر مفهوم لغوي مشترك للغة المستعملة، والتي يتوقف عليها الاتصال.

➤ أنواع الاتصال:

أ- الاتصالات الرسمية: وهو ذلك النظام من الاتصالات الذي يخضع لقواعد وإجراءات محددة رسميا ومثبتة بصورة مكتوبة وفيه تتدفق المعلومات في المؤسسة بما يتماشى والتوزيع الرسمي للسلطات والاختصاصات الوظيفية ويقسم لثلاثة أنواع:

1 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دراسة نظرية وتطبيقية، 2004، ص 13.

اتصالات هابطة: من الرؤساء إلى المرؤوسين تكون عادة على شكل أوامر، تعليمات، قرارات...

اتصالات صاعدة: من المرؤوسين إلى الرؤساء تكون على شكل شكاوي، اقتراحات، تقارير...

اتصالات أفقية: بين الموظفين من نفس المستوى الوظيفي تكون لغايات التنسيق والتعاون بين الإدارات والأعمال لتحسين الأداء¹.

وفي كل هذه الأنواع الثلاثة من الاتصال: الهابط والصاعد والأفقي تستعمل قنوات تابعة للنظام الهيكلي الثابت في المؤسسة، وأيضاً من خلال العديد من الوسائل المكتوبة (تقارير، إعلانات ومطبوعات..) وشفوية (المقابلات والاستشارات، محاضرات، إشاعات..).

ويلاحظ الأهمية الكبيرة التي توليها المؤسسات للوسائل المكتوبة سواء لأهميتها ولبقاءها أو لاعتقاد المؤسسات على هذه الوسائل.

ب- الاتصالات غير الرسمية:

وهي التي تتم خارج القنوات الرسمية المحددة للاتصال وبين مستويات مختلفة متخطية خطوط السلطة الرسمية، وتتم بين الأفراد والجماعات وتكون عادة بدون قواعد محددة وواضحة، وتمتاز بسرعتها قياساً بالاتصالات الرسمية².

والاتصالات غير الرسمية تنشأ بالموازاة مع الاتصالات الرسمية وغرضها إشباع حاجات الأفراد الاجتماعية، والمساهمة بقدر كبير في تشكيل الجماعات غير الرسمية في العمل التي تحددها عدة أسس منها: التقارب العمري، القرب المكاني في العمل، تشابه الوظيفة، والمكانة التي يحتلها العاملون.

وقنوات الاتصال غير الرسمية هي إحدى المخارج النفسية التي يستطيع من خلالها العاملون التعبير عن آرائهم دون خشية بطش الإدارة بهم³.

وسائل الاتصال غير الرسمي:

1 سكيبة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 136.

2 خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 201.

3 حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، مرجع سابق، ص 282.

1-الإشاعات: الإشاعة هي خبر غير مؤسس يتم إرساله شفويا، ويلقى صدق إيجابي من حيث تصديقه وتبنيه، ويجهل مصدره.

وتتعدد المنافذ التي تسمح للإشاعة بالبروز، إذ تظهر الإشاعة عندما يكون الاتصال في المؤسسة محدودا، فهي بمثابة المخفف لحالة نقص الاتصال إذ ما يغذي الإشاعة هو الحاجة الملحة للحصول على المعلومات من طرف العاملين. وللد من الإشاعة ينبغي الانطلاق من فكرة محورية تمثل في استخدام جميع الطرائق التي تسمح لنا بإظهارها ووصفها بالإشاعة، ثم بحث وتحديد مصدرها ليتم بعد ذلك تنفيذها أو استخدام التهديد بالعقاب كوسيلة لتجنب تفشيها.

2-مسرح المؤسسة:

هذه الوسيلة تستخدم لإزالة عوامل الانفعال والتوتر والكبت النفسي الذي يعاني منه العاملون أثناء أداء مهامهم، كما تسمح أيضا بالتقاء العاملين خارج أوقات العمل، وكشف المشكلات ومعالجة الاختلالات الناتجة عن سير العمل في المؤسسة، إضافة إلى إرساء قيم وعادات مستحدثة من خلال معالجة مواضيع تخص العلاقات الوظيفية والأداء وغيرها، مما يعزز ثقافة المؤسسة¹.

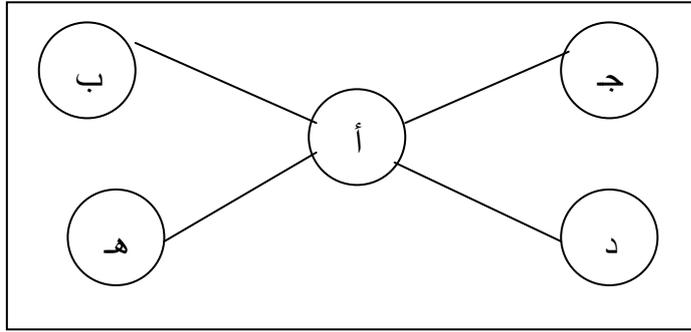
➤ شبكات الاتصال:

تحتل شبكات الاتصال أهمية كبيرة في تحقيق كفاءة وفاعلية الاتصال في المنظمة، وهي تؤثر في سرعة ورود الرسالة واتخاذ الفعل المناسب إزاءها، ومن أكثر شبكات الاتصال شيوعا في الاتصال الإداري مايلي:

الاتصال على شكل عجلة(Wheel): ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بأربعة أطراف عاملة في حقول المنظمة، وبصورة مباشرة بدون وسيط معين ويكون هذا النوع من الاتصال مزدوجا ومباشرا في الوقت ذاته، إضافة لبساطته وعدم تعقيد ما ينطوي عليه من اتجاهات متعلقة بسبل الاتصال كما أنه ينطوي على السرعة في وصول المعلومات، وردود الأفعال المتعلقة بالاستجابة أيضا غير أن ما يؤخذ على هذا النوع من الاتصال صعوبة استخدامه في المنظمات الكبيرة بشكل واسع.

1 صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2008-2009 ص 155-154.

شكل رقم 02 يوضح نموذج الاتصال على شكل عجلة

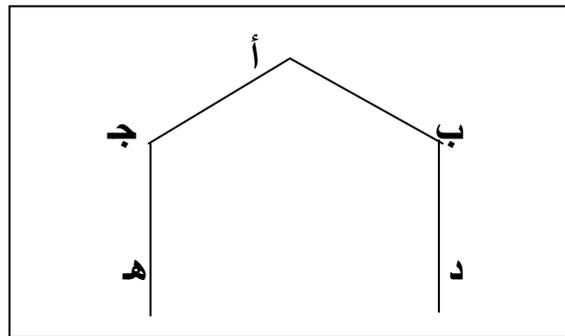


المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 203.

الاتصال على شكل سلسلة (Chain):

ويمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية الرئيس في الاتصال بمساعدين له، وكل مساعد يقوم بالاتصال بشخص واحد ويصلح هذا النوع من الاتصال في المنظمات الصغيرة التي يستطيع المدير أداء دوره من خلال عدد محدد من المساعدين.

شكل رقم 03: يوضح نموذج الاتصال على شكل سلسلة

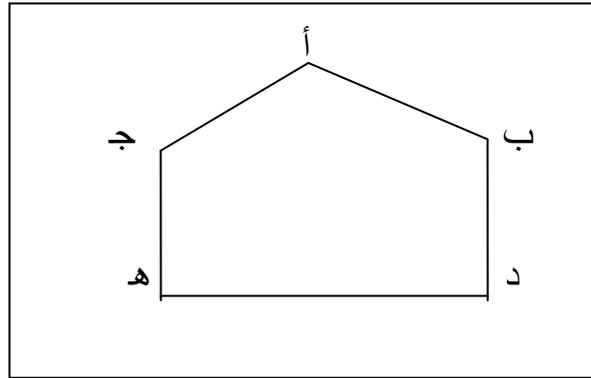


المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 204.

الاتصال على شكل دائرة (Circle)

يمكن أن يطلق على هذا النوع من الاتصال بالاتصال شبه التام (شبه الكامل)، حيث يستطيع الرئيس أن يتصل بمساعدين اثنين، ولكل مساعد شخص يتصل به وهؤلاء أيضا قادرون على الاتصال مع بعضهم وهكذا.

شكل رقم 04: يوضح نموذج الاتصال على شكل دائرة

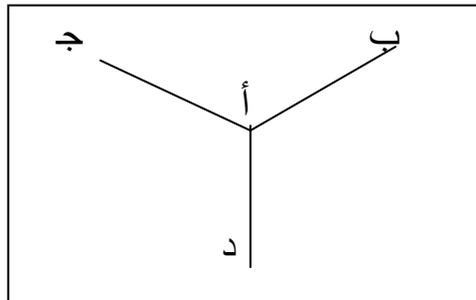


المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 204.

الاتصال على شكل الحرف الإنجليزي (Y)

يمثل هذا النوع من الاتصال إمكانية المدير في الاتصال عبر قناة اتصالية في الوسط حيث يستطيع من خلالها الاتصال بطرفين (مساعدين) وطرف آخر يمتلك إمكانية الاتصال بغيره.

شكل رقم 05: يوضح نموذج الاتصال على شكل الحرف الإنجليزي (Y)



المصدر: خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 205.

➤ المعوقات المؤثرة في كفاءة وفاعلية الاتصال:

يلعب الاتصال دورا مهما في إنجاز أهداف المنظمة، ولذلك ينبغي العمل بشكل فعال على رفع مستوى كفاءة الاتصال وفاعليته لكي يتم نقل المفاهيم والآراء والمعاني التي تستهدفها القيادات الإدارية إلى المرؤوسين، بغية تحقيق كفاءة الأداء وفاعليته، حيث أن العديد من الأخطاء تنشأ نتيجة لإساءة الفهم في إيصال المعلومات. ويمكن إيجاز معوقات الاتصال فيمايلي:

1- الأخطاء التي تعيق الاتصال في المؤسسة:

- عدم التطابق بين التنظيم المخطط مع النظام الهيكلي المطبق.
- جهل أغلب العمال بتفاصيل الأعمال الموكلة إليهم، وهذا لنقص في كفاءة الاتصال، مما يعرض إلى الأداء غير الجيد، وقد يكون هذا ناتجا عن عدم معرفة أهميتها للأعمال المرتبطة بهم.
- عدم اعتراف بعض العمال بالخرائط التنظيمية، ويتعمد البعض من العارفين بها إتباع خطوط السلطة والمسؤولية فيها بسبب عدم رضاهم عنها.
- توجه الأفراد إلى سلطات أعلى من السلطات المباشرة لهم، مما يضيف أعباء على السلطات الأعلى ويخلط أحيانا بعض الأعمال.
- عدم وجود قنوات اتصال واضحة تسير فيها البيانات والمعلومات في جميع الاتجاهات.

2- المعوقات النفسية والاجتماعية:

- كبر عدد العمال في المؤسسات واختلاف العوامل النفسية والاجتماعية فيهم وضعف الإدارة في عملية التقريب بينهم، أو خلق ثقافة وهوية متميزة للمؤسسة.
- ضعف الفهم الجيد والصحيح للعملية الاتصالية الحديثة من طرف الإدارة العليا في المؤسسة، وهو ما يؤدي إلى سوء استعمالها ونقص الاهتمام بالمعلومات المرتدة من أسفل، مما يؤدي إلى انعزال هذه الإدارة وهو ما يتطابق مع النوع البيروقراطي للإدارة.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

- نقص الفهم لدى أفراد المؤسسة وتأويل القرارات والوثائق المختلفة حسب الشخص المستعمل ولما يتمتع به من الجانب النفسي والاجتماعي، وهذا لجمود اللغة المستعملة فيها.
 - تدخل الجماعات غير الرسمية في إعداد الوثائق والتقارير الرسمية الصاعدة لتزييف المعلومات بهدف إخفاء النقص في الأداء أو لإظهار ضعف إطلاع الإدارة العليا.
 - تميز بعض القادة بصفات شخصية غير ملائمة لأداء أدوارهم الاتصالية على الوجه المطلوب، وهذا في مختلف المستويات (مثل عدم تعاونهم وتعاليمهم، وضعف رغبتهم في الاتصال...)¹
 - ويعتبر كبر حجم الجماعة أحد عوائق العملية الاتصالية المؤثرة في الفعالية بصفة عامة، وقد توصل " سيشور " إلى أن تماسك الجماعة وتجاذب أعضائها يتناقص بانتظام كلما تزايد حجم جماعة العمل، لذا ولأجل وصولها إلى مستوى عال من الفعالية تبقى صغيرة الحجم ما أمكن وتبقي على الحد الأدنى من المستويات التنظيمية.
 - وفي دراسة عن أكثر مشاكل الاتصال التي قابلت موظفي الإدارة أجاب عشرهم بأن المشكلة الكبرى هي في الاتصال إلى أعلى، وأجاب الآخرون بأن المشكلة هي في الاتصال الأفقي، واتضح أنه كلما ارتفعت الإنتاجية زادت دقة الإدراك إذ تسير جودة الاتصال مع ارتفاع الأداء، وإن السهولة في نقل الأفكار إلى أعلى يصاحبها الفعالية في القسم، ويقر المشرفون في الأقسام الأقل فعالية بصعوبة نقل الأفكار إلى الإدارة العليا من المشرفين الأقسام الأكثر فعالية².
- **الجماعات غير الرسمية ودورها في الاتصال:**
- كما سبق معنا يميل العمال إلى تكوين جماعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وهي تمثل كتلا أو تنظيمات قد لا تكون لها حدودا واضحة، وتتميز بأنها غير منطقية، ولها أسباب متعددة للظهور ويزداد الميل إليها عند عدم تلبية العمال لحاجتهم الاجتماعية إلى الاتصال، وتوفير جو تفاهم اجتماعي رسمي.

1 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 83-84.

2 ناصر قاسيمي، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2014، ص 112-113.

وهذه الجماعات غير الرسمية تتمتع بنظام اتصال شفوي عادة في مختلف الاتجاهات، ويمتاز بالسيولة الكبيرة ويظهر في التنظيم غير الرسمي قائد أو أكثر ذوي قدرات على القيادة والتأثير، وتزداد حدة الجماعات غير الرسمية في المؤسسات البيروقراطية، ولذلك هناك من يصفها بديناميات البيروقراطية.

فالجماعة غير الرسمية تمنح للفرد الإحساس بالانتماء ووضعيته فيه وترفع من روحه المعنوية، خاصة إذا فقد هذا الانتماء في جماعته الرسمية، وقد ثبت أيضا أن هذه الجماعات غير الرسمية تقوي الحافز وتوجه نحو دعم أهداف التنظيم الرسمي في الوضع الطبيعي للمؤسسة، لكنها قد تتخذ اتجاها وأهدافا داخلية عكس أهداف المؤسسة أو تناقضها، وهو ما يصبح حجر عثرة أمام أداء نشاط المؤسسة، وقد يصل ذلك إلى الاضطرابات بين الإدارة والعمال وقد يؤدي إلى نتائج سلبية على كفاءة وفعالية المؤسسة¹.

وعلى هذا فإن مهارة الإدارة في الاتصال بالجماعات غير الرسمية تمكنها من الاستفادة من مزايا هذه الجماعات والدور الذي تؤديه من أجل رفع كفاءة المؤسسة، ومن هذه المهارات توفير المعلومات والاتصال بشكل كاف حتى لا ينشأ سوء فهم، وتشويش أو تأويل يكون ضد مصلحة المؤسسة، كذلك يمكن الاتصال بالأعضاء المؤثرين في الجماعة غير الرسمية وتقليدهم مناصب يرغبون فيها بشكل يسمح بكسبهم في صف الإدارة الرسمية، أو بإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات كل ذلك في محاولة لاحتوائهم من أجل تفادي أي خلل قد يحدث يمكنه التأثير على استقرار وسير المؤسسة.

على ضوء ما تقدم فالإتصال يصبح بمثابة إحدى المخارج النفسية الهامة التي يستطيع العمال من خلاله التعبير عن آرائهم المختلفة دون خشية الإدارة وعلى هذا الأساس تؤثر الاتصالات إذا كانت جيدة ومرنة على الجماعات غير الرسمية كما تعمل على زيادة التماسك الاجتماعي بين الأعضاء وتساهم في القضاء على الملل والتوتر مما يحقق أداء أفضل للعمال مما ينعكس على الإنتاجية بصفة عامة .

1 ناصر دادي عدون، الاتصال ودوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص 129-130.

خامسا: المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية:

➤ الجماعات غير الرسمية وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعتبر القرار الإداري من وجهة نظر جورج لندبرج : العملية المتضمنة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

ويرى هيرت سيمون أن العملية الإدارية هي الركيزة الأساسية في العمل الإداري ولا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرارات¹.

عناصر القرار:

هناك ثلاثة عناصر رئيسية يمكن استخدامها لتمييز القرار عن غيره من الأعمال التي يقوم بها المدير، والتي قد يحدث خلط بينها وبين القرار وهذه العناصر هي:

1-الاختيار: يشير الاختيار إلى فرصة الانتقال من بين مجموعة من البدائل، وتختلف

حرية المدير في الاختيار من موقف لآخر وفقا للظروف التي يتخذ في ظلها القرار.

فمثلا: اختيار المدير الوسيلة الإعلانية التي سوف يستخدمها يتوقف على مستقبل الرسالة الإعلانية، انتشار الوسيلة الإعلانية وغيرها.

2- البدائل: تمثل البدائل مجموعة التصرفات المحتملة والتي يتم الاختيار من بينها،

إذا لم تتوافر بدائل فلن تكون هناك عملية اختيار ومن ثم لا يوجد قرار.

وقد يدعي بعض المديرين أن البدائل المتاحة للاختيار محدودة، بل في أحيان كثيرة لا تتعدى عن كونها بديلين فقط يتم المفاضلة بينهما، إلا أن هذا الادعاء غير صحيح في معظم الأحوال، حيث ينشأ هذا الوضع كنتيجة لعدم قدرة المدير على تحليل المشكلة، أو العجز في عملية البحث عن البدائل ، أو استبعاد عدد كبير من البدائل دون دراستها دراسة كافية.

3-الأهداف: تستخدم الأهداف كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لاختيار أفضل

بديل، وحيث أن المديرين يختلفون عند الكيفية التي يتم من خلالها تحقيق

1 عبد الهادي الجوهري وإبراهيم أبو الغار، إدارة المؤسسات الاجتماعية-مدخل سوسولوجي- دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1998،ص 82.

الأهداف، وبالتالي فإن عملية اختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة يعتمد على الذي يقوم بصنع القرار واتخاذها¹.

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

يرتبط القرار بعوامل تؤثر في وضعه في صورته النهائية ومن هذه المؤثرات نذكر مايلي:

1- أهداف المنظمة: مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ وينفذ لا بد وأن يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

2- الثقافة السائدة في المجتمع: وتعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة: لا يكفي المحتوى القيمي بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي سيمون أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبلية هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار، ومعنى هذا باختصار أن لها معنى خلقيا بالإضافة إلى محتواها الواقعي².

إضافة إلى ماسبق هناك عوامل فردية تحدد الإطار السلوكي لمتخذ القرار وتتمثل في جانبين:

1 محمد فريد الصحن وأخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 128-129 .

2 عبد الهادي الجوهري و ابراهيم أبو الغار، مرجع سابق، ص ص 85-86

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذه للقرار، واختيار قرار من بين البدائل المتاحة أمامه وتمثل في:

1- القيم .

2- الشخصية .

3- المستوى الثقافي .

وكلها تشكل اتجاهات وعوامل نفسية لصناع القرار .

الجانب الثاني: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال:

1- تحديد الأهداف له .

2- إتاحة الفرص للممارسة الإدارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم .

3- مده بالمعلومات والبيانات والبدائل .

4- إسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة¹ .

مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات:

على الرغم من حرص المسؤولين على اتخاذ القرارات بطرق مدروسة وسعيهم المتواصل للحصول على نتائج إيجابية وفي المستوى المطلوب، فإن ذلك لا يمنع من حدوث مشاكل أو معوقات تحول دون ذلك ومن بينها:

- مدى صحة ودقة المعلومات، حيث تواجه متخذ القرار هذه المشكلة وتجعله يتخوف ويحتاط من الذين يتعامل معهم، لأن المبالغة في التقديرات والنقص في بعض المعلومات تغير مجرى الأمور وتؤثر في القرار المتخذ سلبيا.
- الغاية من اتخاذ القرار، ولعل السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو: لماذا يتعين على المسؤولين اتخاذ القرار؟ وهل الغاية من اتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل لمشكلة معينة؟ وطبعا هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق اتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهئية الأوضاع.

1 المرجع نفسه، ص 86.

- توقيت القرار، وهذا عامل مهم لأن الظروف الملائمة تساعد على تقبل القرار والتحمس له، والظروف المشوبة بالتوتر والحذر تجعله يفقد قيمته، والمشكل هنا هو أن توقيت القرار لا يتعلق بمتخذه فقط، وإنما يتعداه إلى الظروف البيئية والناس الذين يتأثرون به.
- وقت إبلاغ القرار، ويعتبر مهما لأنه يمكن أن تحدث فوضى فور إعلان القرار إذا لم يكن الناس على علم به وهيئوا أنفسهم لقبوله والتكيف معه، والقرارات المفاجئة وخاصة غير السارة أو التي تمس مصالح العديد من المواطنين قد تتسبب في استياء عام وتقضي على مفعول القرار.
- مدى المشاركة في اتخاذ القرار، ويقصد بذلك الديمقراطية في الإدارة ومنح المجال أمام المعنيين بالقرار لكي يتناقشوا فيه، ويخرج في نهاية الأمر معبرا عن طموحات الجميع ومحققا لآمال ورغبات الرؤساء والمرؤوسين على حد سواء.
- من هي الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار، وتبرز هذه المشكلة باستمرار وفي العادة يطلق عليها اسم المركزية أو اللامركزية في اتخاذ القرارات، هل الجهة التي تمارس العمل وتشرف على التسيير هي التي تصنع التفاصيل وتعالج الأمر بطريقة حاسمة، أم أن السلطة المركزية صاحبة الوصاية هي التي تقوم بسن القوانين واتخاذ القرارات وتحيلها إلى الإدارات لكي تنفذها؟
- مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا وسلطة التنفيذ، فهذه الظاهرة مألوفة في جميع المؤسسات، والمسؤول الإداري يتهرب من تنفيذ القرار الذي يأتيه من جهات أخرى وخاصة إذا كانت تلك الجهات غير منسجمة معه أو أن القرار يتضارب والقوانين الجاري العمل بها، بحيث أن تطبيق القوانين الجديدة يخلق ارتباكا في التسيير¹.

➤ أثر الجماعات غير الرسمية على اتخاذ القرارات:

وسيتم تقسيم الآثار أو الوظائف إلى قسمين: ايجابية وسلبية

الآثار والوظائف الايجابية:

1 عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص 11-172.

1-التعاون: ويعد من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات غير الرسمية، حيث أنه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو أهداف مشتركة.

وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحده قد لا يستطيع أن يحقق هدفا معينا، لذا فإنه يجب أن يلجأ إلى مساعدة الآخرين، وقد يكون التعاون اختياريا أو مفروضا (رسميا) ، والتعاون يعد عملية اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم العلاقات والاتصالات التي يكونها مع الآخرين في البيئة الاجتماعية، وهناك ثلاثة أنواع من التعاون : التقليدي، التعاقدية والعفوي، ويندرج التعاون بين أفراد الجماعات غير الرسمية تحت التعاون العفوي الذي يتجاوز الروح الفردية، وبذلك يمكن للجماعات غير الرسمية أن تساهم في عملية صنع القرار من خلال التعاون في جمع المعلومات ومناقشة القرار والسهر على تطبيقه وتنفيذه¹.

2-الاتصال: يقوم الاتصال غير الرسمي بخدمات إيجابية للمنظمة، فهو الذي يقدم منافذ للتعبير وبذلك يبرر الحاجة للاتصال، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي، وبما أن الاتصال هو الشرط الأساسي لجمع المعلومات فإن الجماعات غير الرسمية وما تحمله من مرونة وسرعة يمكنها توفيرها، والتي قد يعجز التنظيم الرسمي في جمعها، وعليه فإن الجماعات غير الرسمية إذا ما أحسنت استغلاله فهو دعامة أساسية في بناء وصنع القرار.

3-التماسك: لا تخلو القرارات من بعدها الاجتماعي، هذا الأخير الذي هو رهينة التعامل بين أعضاء المنظمة بشكل لا يتقيد جذريا بالرسميات والقوانين، ويتعدى ذلك إلى مستويات القبول بين الأفراد ويوحدتهم رغم القرارات المتخذة، وهنا تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي وما ينتج عنه من قرارات.

4- الرضا الوظيفي: من أهم النتائج التي توصل إليها السلوكيون كغاية من غايات العضوية في الجماعات غير الرسمية، فقد قاموا بمجهودات كبيرة

1 خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 158-159.

لتحديد العوامل المختلفة التي تلعب دورا هاما في تحقيق رضا الجماعات الصغيرة فكانت كمايلي¹:

✓ الحرية المدركة بواسطة الأفراد للاشتراك في الجماعة.

✓ إدراك الفرد لتحقيق الأهداف داخل الجماعات غير الرسمية.

✓ الوضع الاجتماعي النسبي للجماعة بين الجماعات الأخرى.

كما أشارت النتائج أيضا إلى أن الانضباط تحت لواء التنظيم الرسمي والصراع معه، يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي بين الأفراد مما يؤدي إلى لجوء الأفراد إلى الجماعات غير الرسمية لتعويض هذا الانخفاض، وتحقيق الحرية الأكبر والتنفيس على الذات.

وإذا كان الرضا الوظيفي نتيجة من نتائج الجماعات غير الرسمية، فإنه يعد شرطا رئيسا في عملية صنع القرار وبانخفاض مستواه (الرضا) تنخفض فعالية القرارات المتخذة.

5-المنافسة: يمثل التنافس بين الأفراد والجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر

التفاعل الاجتماعي، وإذا أشركت الجماعات غير الرسمية في عملية صنع

القرار تظهر المنافسة بين أعضائه على أحد الأشكال التالية:

✓ التنافس في توفير المعلومات من أجل صنع القرار.

✓ التنافس في طرح البدائل.

✓ التنافس في طرح البديل المناسب.

⁶⁻ دعم الأهداف التنظيمية: تعتبر الجماعات داخل وخارج التنظيم على قدر

كبير من التأثير على تقدم ونجاح بعض المديرين، حيث توضح نتائج إحدى

الدراسات في البيئة المصرية أن 8,1% من المديرين يعتقدون أن العلم

والتدريب المستمرين هما محددات النجاح الوظيفي في مناصب الإدارة

بالقطاع العام في مصر، بينما الغالبية العظمى ونسبتهم 90% يعتقدون أن

1 طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 174.

سبيل النجاح الوظيفي هو الممارسة والخبرة والعلاقات الشخصية (الجماعات غير الرسمية)¹.

7-الضغط والرقابة الاجتماعية: ويقصد بالرقابة الاجتماعية كافة العمليات والإجراءات المقصودة وغير المقصودة والوسائل والأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام والإشراف على سلوك الأفراد، وحملهم على أن يسلكوا سلوكا مطابقا للمعايير والقيم والنظم الاجتماعية السائدة فيه.

وأشار العالمان ميلر وفورم أن القرار نشاط اجتماعي وأن الجماعات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل (المنظمة) ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمال واتجاهات العامل الفرد².

وعليه تمارس الجماعات غير الرسمية ضغطا ورقابة اجتماعية من أجل الوصول إلى قرارات تتفق أو لا تختلف كثيرا عن معاييرها الاجتماعية.

الآثار السلبية:

للجماعات غير الرسمية آثار ووظائف سلبية تتفاوت في الخطورة على القرارات ، فلا ينبغي السهو والتغافل عنها فقد أثبتت التجارب أنها تصل بخطورتها إلى حد الوصول إلى انهيار وزوال التنظيم الرسمي (المنظمة ككل)، وتعد مقاومة التغيير، الصراع، وتفعل مشكلات العمل من أهم الوظائف السلبية للجماعات غير الرسمية على القرارات في المنظمات.

1-مقاومة التغيير: يميل الأفراد والجماعات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير، بسبب أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة، وتتخذ مقاومة التغيير أشكالا وأساليب مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية المنظمات، عدم استقرار الإطار الإداري، البطء في العمل والصراعات المكشوفة داخل المنظمات.

ويعد من البديهي أن تقاوم الجماعات غير الرسمية كل القرارات التي تؤدي إلى التغيير من شأنها والتقليص من مكاسبها، أو ما يعد مجهولا بالنسبة إليها³.

1 جمال الدين محمد لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 30

2 طلعت ابراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 149-150.

3 مصطفى عشوي، مرجع سابق ، ص 177-178.

2- الصراع: ويتخذ الصراع أشكالاً كثيرة، الصريح والضمني، المباشر وغير المباشر، كما يكون على مستوى الأفراد، الجماعات أو المنظمات، ولعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن الجماعات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل، والذي ينجم عنه عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولاً والمنظمة ثانياً، ويظهر ذلك من خلال الاختلالات التي تحدث في الاتصال، دوران العمل، ونمط القيادة.

3- تفعيل مشكلات العمل: مشكلات العمل هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة، وهي كثيرة ومتنوعة مثل: التغيب، دوران العمل، إصابات العمل، أمراض المهنة، انخفاض معدلات الأجور، مشكلات النقل وغيرها، ويظهر دور الجماعات غير الرسمية كأثر سلبي في تفعيل هذه المشكلات من خلال تقمصه الدور النقابي كالاحتجاج والإضراب مما يخل بالجو التنظيمي.

➤ الرضا الوظيفي والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه عبارة عن مشاعر العاملين تجاه أعمالهم، وأنه ينتج عن إدراكهم لما تقدمه الوظيفة لهم ولما ينبغي أن يحصلوا عليه من وظائفهم، كما أنه محصلة للاتجاهات الخاصة نحو مختلف العناصر المتعلقة بالعمل والتمثلة بسياسة الإدارة في تنظيم العمل ومزايا العمل في المنظمة، الأمان بالعمل ومسؤوليات العمل وإنجازه والاعتراف والتقدير.

كما أن مفهوم الرضا الوظيفي عن العمل مفهوم مركب وله عدة أوجه حيث يرى بعض المختصين أن إشباع حاجات العاملين هو أحد المحددات الخاصة بالرضا، وآخرون يعطون الأهمية لبعض الجوانب الاجتماعية، مثل روابط وأواصر الصداقة التي تربط العاملين ببعضهم البعض، ومنهم من يرجع مستوى الرضا إلى موقف المرؤوسين من رؤسائهم ونمط الإشراف الذين يخضعون له، وهناك من يعطي الاعتبارات الخاصة بالشخصية ومدى تكاملها في محيط العمل فضل تحقيق هذا الرضا.

وبالتالي فإن الرضا متعدد الأبعاد يتمثل في الرضا الكلي الذي يستمد من الفرد من وظيفته ومن جماعة العمل التي يعمل معها، ومن الذين يخضع لإشرافهم وكذلك من المنظمة والبيئة التي يعمل بها، وبشكل عام الرضا هو الوظيفي يتكون من الرضا عن الوظيفة والرضا عن علاقات العمل والرضا عن زملاء العمل، والرضا عن الرؤساء والرضا عن بيئة العمل والرضا عن سياسات الأفراد¹.

وينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في صنع القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكناً، وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل أهمها : نمو المنظمات وكبر حجمها، حيث لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بجميع الظروف في أغلب الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أن القيادة الإدارية لا بد لها أن تعمل بمبدأ المشاركة في صنع القرارات خاصة فيما يتعلق بالقرارات التي تؤثر في المشاركين وأعمالهم، وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم.

فمشاركة العاملين في صنع القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والتفاني فيه والعمل على تحقيق أهداف المنظمة. كما أن مساهمة العاملين في جميع المستويات تؤدي إلى تربية كوادر جديدة من القادة الإداريين والتي تكون ذات خبرة في صنع القرارات، هذا فضلا عن تحقيق ميزة الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

ويمكننا من خلال ما سبق الربط بين اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الايجابي بين العامل والتنظيم الذي يعمل به ، ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل على العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى العامل باختلاف

1 عبد الغفور مرازقة وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات، مرجع سابق، ص 239.

الفصل الرابع المقاربة التحليلية

تعليمه وخلفيته، إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما يتيح الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن العامل بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

الفصل الخامس:

الإجراءات المنهجية للدراسة

- أولاً- مجالات الدراسة
- ثانياً- المنهج المستخدم في الدراسة
- ثالثاً - طريقة المسح الشامل
- رابعاً- أدوات جمع البيانات

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

تعد الإجراءات المنهجية في البحوث الاجتماعية من أهم الخطوات التي يتبعها الباحث وذلك حتى يضمن الإطار الصحيح لبحثه ، كما أن هذه الإجراءات تساعد الباحث على إسقاط الجانب النظري ميدانياً وذلك من أجل التحقق من مدى صدق الفرضيات. ويحتوي هذا الفصل على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي تم استخدامها وتم الاعتماد عليها أثناء إنجاز هذه الدراسة وهي مجالات الدراسة، المجال الجغرافي والبشري والزمني ، والمنهج المستخدم والذي يجب أن يكون ملائماً لطبيعة ونوع الدراسة، بالإضافة إلى جملة من الأدوات التي نستعين بها في جمع البيانات والمعلومات، كالملاحظة والمقابلة والاستمارة والقياس السوسيومترى، وكذا العينة التي تم اختيارها في ضوء ما يتطلبه البحث وطبيعته من حيث الحجم والخصائص والأهمية، فضلاً على أسلوب التحليل الكمي والكيفي.

أولاً :مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

ويقصد به الحيز الجغرافي الذي أجريت فيه الدراسة ميدانياً، وقد تمت هذه الدراسة بمركز التكوين المهني والتمهين الشهيد: ذياب عبود، الشمرة - باتنة ، والذي أنشأ سنة 1998، حسب الوثائق والسجلات الرسمية للمؤسسة.

ويقع المركز في وسط مدينة الشمرة (شرق ولاية باتنة) يحده شمالاً مؤسسة تربية (إكمالية الشهيد بن دعاس) ومن الشرق مسجد بلال بن رباح الذي يعتبر واجهة الحي العتيق، ومن الغرب والجنوب أراضي فلاحية، ويتربع المركز على مساحة مبنية قدرها $2725,28$ م²، ومساحة غير مبنية قدرها $7804,72$ م².

التعريف بالمؤسسة:

مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد: ذياب عبود-الشمرة، من بين مراكز التكوين المهني والتمهين CFPA والتي تعتبر مؤسسة عمومية ذات طابع إداري يتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، توضع تحت وصاية الوزير المكلف بالتكوين

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

والتعليم المهنيين ، وتنشأ هذه المراكز بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتكوين والتعليم المهنيين، ويحدد مرسوم الإنشاء مقر المركز.¹

جدول رقم(2): يوضح معلومات بيانية تتعلق بالمؤسسة

التسمية		مركز التكوين المهني والتمهين ذياب عبود- الشمره	
مرسوم الإنشاء		المرسوم التنفيذي رقم 102/98 المؤرخ في 25 مارس 1998	
تاريخ التدشين		1999/06/08 من طرف السيد كريم يونس كاتب الدولة للتكوين المهني في تلك الفترة.	
تاريخ بداية النشاط		1999/10/09	
المساحة		المبنية: 2725,28م ²	غير المبنية: 7804,72م ²
الموقع		شمالا: متوسطة بن دعاس محمد	شرقا: مسجد بلال بن رياح الذي يعتبر واجهة الحي العتيق
البريد الالكتروني		cfpachemora@mefp.gov.dz / cfpachemora@gmail.com	

المصدر: الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة

- أما فيما يخص المهام التي يقوم بها المركز فهي كالاتي:
- ضمان تكوين مهني أولي في جميع أنماط التكوين وفي مستويات التأهيل من الأول إلى الرابع.
 - ضمان التكوين المهني المتواصل في مستويات التأهيل المذكورة في الفقرة السابقة.
 - ضمان التكوين للفئات الخاصة عن طريق الأجهزة الخاصة الموضوعية.
 - تنظيم الإعلام والاتصال حول عروض التكوين وتوجيه المترشحين والمتمهين.

1-الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 26،مرسوم تنفيذي رقم 140-14، المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1435هـ الموافق 14 افريل 2014 ، المادة 2 و3 ص 12.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

- تنظيم نشاطات التكوين في إطار اتفاقيات مع مختلف الهيئات والإدارات والمتعاملين الاقتصاديين والاجتماعيين.
- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المقررة في برامج التكوين المهني.
- القيام بتنصيب الممتهين في الوسط المهني.
- القيام بتنصيب المترصين في الترخيص التطبيقي في الوسط المهني
- اتخاذ كل مبادرة للمساهمة في الإدماج المهني للحائزين على شهادات التكوين المهني والشباب الكون في إطار أجهزة الإدماج.
- المشاركة مع مؤسسات الهندسة البيداغوجية في تقييم وتكييف برامج التكوين والكتب المهنية.
- تطوير النشاطات الثقافية والرياضية لفائدة المترصين والممتهين
- المشاركة في التظاهرات ذات الصبغة المهنية والثقافية والرياضية¹.

جدول رقم (3) يوضح الهياكل الرئيسية للمركز:

المساحة	التفصيل	الهيكل
285,21م ²	الجناح الإداري: ويحتوي على هذه المكاتب: مكتب المدير، مكتب الأمانة، مكتب المستخدمين، مكتب المقتصد، مكتب المحاسبة، مكتب الرقابة.	الإدارة
111,10م ²	- مكتب الانتقاء والتوجيه، مكتب الاستقبال والإعلام، جناح خاص بعرض منتوجات المترصين	مكتب الاستقبال والإعلام والتوجيه
19,80م ²	مكتب المساعد التقني البيداغوجي	الهياكل البيداغوجية
19,80م ²	مكتب النائب التقني البيداغوجي للتمهين	
83,60م ²	مركز الحسابات	
118,80م ²	ورشة الطرز	

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 26، مرسوم تنفيذي رقم 14-140، المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1435هـ الموافق 14 أفريل 2014، المادة 4، ص 13.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

2م266,40	4 أقسام بيداغوجية	
2م163,85	ورشة السكافة	
2م243,65	ورشة الميكانيك الفلاحية	
2م15,72	قاعة الأساتذة	
2م123,20	ورشة كهرباء السيارات	
2م79,10	ورشة تربية النحل	
2م121	ورشة الهيدروليك	
2م202,40	ورشة الخياطة	
2م76,42	قاعة المخزن	المخزن
2م25,55	قاعة الأرشيف	
2م149,50	/	المكتبة
2م255,30	/	المطعم
2م58,95	/	النادي
2م42,50	/	الصيانة
2م1138,50	/	الملعب المتعدد الرياضات
2م 662,40	/	فناء خاص بالنحل
2م96,80	مسكن المدير	السكنات الوظيفية
2م96,80	مسكن المقتصد	
2م96,80	مسكن المساعد التقني البيداغوجي	

المصدر: الوثائق والسجلات الخاصة بالمؤسسة

2-المجال الزمني:

يقصد بالمجال الزمني الوقت الذي استغرقته الدراسة الميدانية والاحتكاك بالميدان، وقد أخذت هذه الدراسة الميدانية حيزا زمانيا متقطعا يمكن توزيعه على الفترات التالية:

الفترة الزمنية الأولى: وتمتد من 10 سبتمبر 2018 إلى 24 سبتمبر 2018 ، وقد تم التوجه في هذه الفترة إلى بعض المؤسسات لاستطلاع الميدان الصالح للدراسة ، حيث تم التوجه إلى مديرية الخدمات الجامعية باتنة بوعقال ، باعتبارها ميدانا يتلاءم وطبيعة الموضوع (الجماعات غير الرسمية والأداء)، وقد تم إيداع طلب إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة وأخذ موعد مع مدير المؤسسة، حيث التقينا به وقمنا بشرح طبيعة الموضوع وحيثياته وأهداف الدراسة، ولكن للأسف بعد انتظار أسبوع كامل على أمل الموافقة تم رفض هذا الطلب دون إعطاءنا المبررات الكافية وراء هذا الرفض.

وبعدها تم الاتصال بمديرية الخدمات الجامعية وسط وطلب الموافقة على إجراء الدراسة الميدانية، ليتم رفض هذا الطلب أيضا، وأمام هذا الرفض وعدم تقديم التسهيلات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، قامت الباحثة بتغيير الوجهة إلى قطاع آخر وهو التكوين والتعليم المهنيين وتحديدا مركز التكوين المهني والتمهين الشهيد ذياب عبود-مدينة الشمر، ولاية باتنة، وذلك بعد موافقة مدير المركز على إجراء الدراسة الميدانية.

الفترة الزمنية الثانية: وتمتد من 07 أكتوبر إلى 22 أكتوبر 2018 حيث اطلعنا على المؤسسة ومختلف المصالح الموجودة فيها، كما قمنا بإجراء مقابلات مع رؤساء هذه المصالح، بداية بمقابلة مع مدير المركز الذي قدم لنا كل التسهيلات اللازمة للقيام بالدراسة الميدانية، بما فيها الوثائق والسجلات الخاصة بالمركز وعدد العمال وطريقة العمل.

الفترة الزمنية الثالثة: وتمتد من 11 نوفمبر إلى 29 نوفمبر 2018، أين تم تجريب الاستمارة على 10 عمال مابين إداريين وأساتذة للوقوف على مدى فهم الأسئلة ووضوحها وكذا ملائمتها، حيث تمكنا من تدارك بعض الأخطاء الواردة في الأسئلة، ليتم فيما بعد توزيع الاستمارة في صورتها النهائية مرفقة باستمارة القياس السوسيومترى على المبحوثين.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

3-المجال البشري:

ويعبر المجال البشري عن كل مفردات الظاهرة محل الدراسة، ويمثل عدد العمال في المؤسسة محل الدراسة، وهو مركز التكوين المهني والتمهين- الشهيد ذياب عبود، ويتوزع المستخدمون في قطاع التكوين والتعليم المهنيين إلى أربع فئات:

-الموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بعمال التكوين المهني ، ويحكمهم المرسوم التنفيذي رقم 09-93 ، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بعمال التكوين المهني⁽¹⁾.

-الموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة، وهي فئة من الموظفين يتواجدون في جميع قطاعات الجمهورية، ويحكمهم المرسوم التنفيذي رقم 08-04⁽²⁾.

- العمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، وهي فئة من الموظفين يتواجدون في جميع قطاعات الجمهورية، ويحكمهم المرسوم التنفيذي رقم 08-05⁽³⁾

-العمال المتعاقدين، وهي فئة من العمال المتواجدين في جميع قطاعات الجمهورية، ويحكمهم المرسوم التنفيذي رقم 07-308⁽⁴⁾.

جدول رقم (4) يوضح توزيع المستخدمين:

الرقم	تعيين المنصب	العدد	ملاحظات
موظفين دائمين (33)			
01	مدير المركز	01	
02	مقتصد مسير	01	
03	نائب مقتصد مسير	01	مصلحة

¹ - المرسوم التنفيذي رقم 09-93 المؤرخ في 22 فيفري 2009، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك الخاصة بعمال التكوين المهني، الجريدة الرسمية العدد 13.

² - المرسوم التنفيذي رقم 08-04 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية، الجريدة الرسمية العدد 03، المؤرخة في 20 جانفي 2008.

³ - المرسوم التنفيذي رقم 08-05 المؤرخ في 19 جانفي 2008، المتضمن القانون الأساسي الخاص بالعمال المهنيين وسائقي السيارات والحجاب، الجريدة الرسمية العدد 03، مؤرخة في 20 جانفي 2008.

⁴ - المرسوم التنفيذي رقم 07-308، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007، يحدد كيفية توظيف الأعدان المتعاقدين وحقوقهم وواجباتهم والعناصر المشكلة لرواتبهم والقواعد المتعلقة بتسييرهم وكذا النظام التأديبي المطبق عليهم، الجريدة الرسمية رقم 61 المؤرخة في 30 سبتمبر 2007.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

المقتصدية	01	مساعد المصالح الاقتصادية مسير	04
أسلاك مشتركة	01	متصرف	05
	01	مساعد مهندس من المستوى 1	06
	03	عون إدارة	07
	01	كاتب مديرية	08
	01	عامل مهني من الصنف 02	09
المصلحة التقنية	01	مساعد تقني بيداغوجي	10
	01	مستشار في التوجيه والتقييم والإدماج المهنيين	11
	01	مساعد التكوين	12
أساتذة دائمين	01	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 02 اختصاص إعلام آلي	13
	01	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 02 اختصاص الهندسة	14
	01	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 02 اختصاص طاقات	15
	01	أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 01 اختصاص محاسبة	16
	01	أستاذة متخصص في التكوين والتعليم المهنيين رتبة 01 اختصاص خياطة	17
	02	أستاذ التكوين المهني اختصاص تربية النحل + إنتاج حيواني	18
	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص كهرباء السيارات	19
	04	أستاذ التكوين المهني اختصاص إعلام آلي	20
	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص الطرز	21
	01	أستاذة التكوين المهني اختصاص السكافة والمنتجات اللينة	22
	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص إلكتروميكانيك	23
	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص رسام مسقط في الهندسة المعمارية	24

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص محاسبة	25
	01	أستاذ التكوين المهني اختصاص سكرتارية مكتبية	26
	01	أستاذة التكوين المهني اختصاص صيانة صناعية	27
عمال متعاقدين			
عمال متعاقدين	03	عامل مهني من المستوى الثالث	28
	06	حارس	29
	01	سائق سيارة من المستوى الثاني	30
	03	عامل مهني من المستوى الأول	31
	42	المجموع (دائمين+متعاقدين)	
فئات مختلفة (12)			
	09	عقود الإدماج المهني (DAIS+ANEM)	32
	03	أساتذة متدخلين	33
	54	المجموع الكلي	

المصدر: الوثائق الخاصة بالمؤسسة

ثانيا- المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر المنهج 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، أي أن الوصول إلى الحقيقة في العلم لا يمكن أن يكون إلا باتباع منهج بحث، أو هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة¹.

وعليه فإن اختيار الباحث لمنهج الدراسة يختلف حسب طبيعة الموضوع المدروس والأهداف التي يسعى الباحث إلى بلوغها، ومدى توافقه مع الواقع الميداني والتراث النظري الذي تم تناوله، ونظرا لذلك كله فإن المنهج العلمي الملائم أو المناسب لهذه الدراسة من حيث خصائصها العلمية والبحثية فهو المنهج الوصفي ، وذلك لأننا نبحث في علاقة الجماعات غير الرسمية بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية، حيث يعتبر المنهج الوصفي طريقة منتظمة لدراسة حقائق راهنة، متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث، أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة وآثارها والعلاقات التي تتصل بها، وتغيرها وكشف الجوانب التي تحكمها، وكذلك هو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا، عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها ، وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة.¹ بلقاسم سلاطينة وحسان الجيلاني، مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص 141.

وبناء على ما سبق ذكره عن المنهج الوصفي فقد تم توظيفه في هذه الدراسة من خلال المرحلة النظرية عن طريق جمع ما توفر من تراث سوسيولوجي حول مشكلة البحث، وتناول المدارس النظرية الخاصة بالجماعات غير الرسمية، وكذلك توظيفه على مستوى التحليل والتفسير والوصف الدقيق وكشف الجوانب التي تحكم ذلك ، والعلاقات المتصلة بها كالأداء والاتصال والقيادة...

¹ - محمد برو، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الأمل، الجزائر، د.ط، 2014، ص 48.

ثالثا- طريقة المسح الشامل:

وتستهدف هذه الطريقة دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء، وتمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات، وكلمة شامل في الدراسات الاجتماعية يقصد بها المجتمع المعني بالدراسة أو البحث وحجمه، ولا يقصد به كل مجتمع الدولة بل مجتمع الدراسة، والذي يختلف حجمه باختلاف قدرة وإمكانيات الباحث والفريق المساعد له¹.

وعليه ومن أجل الحصول على أكبر قدر من الدقة والموضوعية في هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على طريقة المسح الشامل في مركز التكوين المهني والتمهين-ذياب عبود، وذلك لاعتبار أن العدد الإجمالي للمستخدمين في المركز هو 54 وهو عدد غير كبير، إضافة إلى أن موضوع الجماعات غير الرسمية يتطلب قياسا سوسيومتريا يعكس العلاقات القائمة بين العمال في المؤسسة مجتمع الدراسة، وهو ما توفره طريقة المسح الشامل.

رابعا- أدوات جمع البيانات:

يقوم الباحث في مرحلة العمل الميداني باستخدام أدوات لجمع البيانات تكون بالضرورة لها علاقة بطبيعة البحث وأهدافه، ويتم اختيارها على ضوء إشكالية البحث والمنهج المستخدم في الدراسة، ويمكن للباحث أن يستخدم أكثر من أداة واحدة وذلك للضرورة العلمية، حيث أن دراسة المبحوث والحصول على بيانات ومعلومات عن سلوكاته وأفكاره تعتمد أساسا على الأدوات التالية:

-رصد سلوكه أحيانا ووسيلة ذلك هي: الملاحظة بأنواعها المختلفة.

-مواجهته أحيانا ووسيلة ذلك هي: المقابلة.

-توجيه السؤال له أحيانا ووسيلة ذلك هي: الاستمارة.

-تقنين سلوكه أحيانا ووسيلة ذلك هي:الاختبارات والمقاييس².

ونظرا لذلك استخدمنا أكثر من أداة واحدة من أجل الوصول إلى نتائج تتميز بالدقة والموضوعية.

¹ - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007، ص52.

² - فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة، الجزائر، 2014، ص207.

1-الملاحظة:

الملاحظة العلمية هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة الظاهرة.

والملاحظة في البحث الاجتماعي الميداني تصاحب البحث من أوله إلى آخره، فالبحث العلمي يقوم على الملاحظة الواقعية للأشياء والظواهر، وقد أشار بيكون إلى أسلوب الملاحظة فقال: "الملاحظة والتجربة من أجل تجميع المواد والاستقراء والقياس من أجل استخراج النتائج، هذه هي الآلات الفكرية الصحيحة"¹.

وفي هذه الدراسة تم استخدام الملاحظة البسيطة والمنظمة من قبل الباحثة، حيث كانت البداية بالملاحظة البسيطة عند الدراسة الاستطلاعية وتم ملاحظة بيئة العمل التنظيمية، في خطوة أولى لاستكشاف طريقة العمل وتوزيع العمال على مختلف المصالح الموجودة بالمركز، ليتم بعدها تفعيل الملاحظة المنظمة والتركيز على وجود جماعات غير رسمية من خلال ملاحظة طرق الاتصال بين العمال والمسؤولين وبين بعضهم البعض، وكذلك محاولة الوقوف على مدى الالتزام التنظيمي الذي يؤثر عنه التأخر عن أوقات العمل والتغيب بصفة مؤقتة أو دائمة، وكذلك التجمعات الموجودة أحيانا على مستوى بعض المكاتب خاصة مصلحة الإدارة والمصلحة التقنية والبيداغوجية، إضافة إلى ذلك ملاحظة سير الأداء داخل المؤسسة وسبل تحسينه، في محاولة من المسؤولين تقليص الفجوات بين الإدارة والعمال من خلال اجتماعات دورية تحاول فيها الإدارة منع تفشي الإشاعة بين موظفيها.

2-المقابلة:

تعد المقابلة من أدوات البحث التي يشيع استخدامها بسبب فعاليتها في جمع المعلومات التفصيلية خاصة، ولأنها توفر فرصة استكشاف موضوع معين بدلا من تقييد الردود، كما هو الحال في الاستبيان المغلق.

¹ - إبراهيم أبراش، المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية، شركة بابل، الرباط، 1999، ص 270.

وهي تتمثل في محادثة بين طرفين (شخصين أو أكثر)، حول موضوع معين وفقا لأنماط ومعايير محددة، وهي وسيلة بحث علمية تستخدم فيها عملية اتصالية شفوية لجمع معلومات تخدم هدفا محددًا¹.

واستخدام أداة المقابلة في البحث كان بهدف المقارنة بين وجهات النظر المختلفة، والتي تتعلق بموضوع الدراسة كما أنها تعزز من إمكانية الوقوف على صدق البيانات التي تم جمعها وبالتالي المساعدة في توسيع دائرة التحليل بعد استخدام الاستمارة. وعليه فقد استخدمنا المقابلة نصف الموجهة والتي لا تكون مفتوحة للإجابات تماما وغير مقننة بعدد كبير من الأسئلة الدقيقة، ففيها يملك الباحث عادة أسئلة موجهة، مفتوحة نوعا ما يحاول من خلالها الحصول على المعلومات، وينصب جهد الباحث على تركيز المقابلة حول الأهداف فيرد المتحدث إلى الطريق الصواب أو إلى لب الموضوع عندما يستطرد بعيدا عن المحاور الأساسية لموضوع البحث².

وقد كانت أسئلة المقابلة نصف الموجهة تدور حول وجود الجماعات غير الرسمية في المؤسسة ميدان الدراسة، وأسباب تماسكها وتأثير شخصية القائد على ذلك، تأثير أنماط الاتصال على الأداء، ومدى وجود مشاركة للعمال في اتخاذ القرارات، وطرق زيادة الرضا الوظيفي.

وقد وجهت هذه الأسئلة على مدير المركز ورؤساء المصالح الموجودة على مستوى المركز: رئيس مصلحة المستخدمين ، رئيس المصلحة التقنية والبيداغوجية ورئيس مصلحة المقتصدية.

وقد ساعدتنا إجاباتهم على تحليل أسئلة الاستمارة كما سنذكر ذلك لاحقا.

3- استمارة الاستبيان:

الاستبيان أداة من أدوات جمع البيانات من المبحوثين المعنيين بالظاهرة أو المشكلة محل البحث، وتعد الاستمارة واسطة بين الباحث والمبحوث وغالبا ما يلجأ الباحث لأسلوب الاستمارة لجمع المعلومات عندما يتعلق الأمر ببيانات لها ارتباط بمشاعر

¹ - فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مرجع سابق، ص 210.

² - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 73.

الأفراد ودوافعهم وعقائدهم نحو موضوع محدد مسبقاً، وكذلك لكل الحالات التي لا يمكن جمع معلومات عنها عن طريق الملاحظة¹.

وعليه كانت عملية تصميم الاستمارة على شكل استمارة أولية بعد الزيارة الاستطلاعية التي تم القيام بها للمركز، وقد تم توزيعها على 10 مبحوثين وذلك لمعرفة جوانب النقص أو القصور التي يمكن أن توجد في أسئلة الاستمارة والأسئلة غير الواضحة وغير المقبولة لدى المبحوثين، ليتم بعدها صياغة الاستمارة في صورتها النهائية والتي احتوت على أسئلة مفتوحة ومغلقة متصلة بأهداف الدراسة وفرضياتها.

وقد تم تقسيم الاستمارة إلى محاور وبيانات كمايلي:

المحور الأول: ويتركز حول الصفات الشخصية والاجتماعية لمجموع المبحوثين، ويشمل أسئلة متعلقة بالجنس، السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الموطن الأصلي، المنصب المشغول في المؤسسة، والأقدمية في العمل.

ويتضمن هذا المحور الأسئلة من 1 إلى 8.

المحور الثاني: ويتعلق ببيانات حول أنماط القيادة وتماسك الجماعة غير الرسمية، وذلك من خلال توجيه أسئلة حول طرق التعيين في القسم، وتفضيل العمل الجماعي، وأسس اختيار زميل العمل، وطرق الاتصال بين القائد والموظف، ونمط القيادة المفضل للعمال... وغيرها من الأسئلة التي تهدف لمعرفة تأثير أنماط القيادة على تماسك الجماعة غير الرسمية.

ويتضمن هذا المحور الأسئلة من 9 إلى 23.

المحور الثالث: ويتعلق هذا المحور ببيانات حول قنوات الاتصال والأداء، وذلك من خلال طرح أسئلة حول طرق الاتصال الفردية والجماعية ومساهمة العلاقات الشخصية في زيادة قنوات الاتصال، وتحكم الجماعات غير الرسمية في تحديد الأداء... ويتضمن هذا المحور الأسئلة من 24 إلى 37.

المحور الرابع: ويتضمن هذا المحور أسئلة حول عملية المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي، ودور المشاركة في اتخاذ القرار في التحفيز المعنوي للعامل، ومدى

¹-إبراهيم أبراش، مرجع سابق، ص 279.

ملائمة الأجر للجهد المبذول ومناسبة ساعات العمل وتأثير كل ذلك على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة.

ويتضمن هذا المحور الأسئلة من 38 إلى 48.

ويكون بذلك عدد أسئلة الاستمارة الموجهة للعمال هو 48 سؤال ، إضافة إلى أسئلة المقابلة التي تم التطرق إليها، وأسئلة القياس السوسيوومثري التي سيتم التعرض إليها فيما بعد.

4- القياس السوسيوومثري:

يعتبر الاختبار السوسيوومثري هو الوسيلة الشائعة حتى الآن لتقدير نوعية العلاقات الاجتماعية في جماعة من الجماعات وقيامها إلى حد ما.

وهو بكل بساطة مجموعة من الأسئلة تطرح على المفحوص لمعرفة اختياره أو رفضه لأعضاء الجماعة التي ينتمي إليها بالنسبة لمواقف اجتماعية محددة، وبطبيعة الحال فإن ذلك يتطلب بالضرورة ترتيب الأعضاء حسب اختياره أو رفضه¹.

ويستخدم هذا النوع من الاختبارات في جمع البيانات وعرض نتائجها في أشكال تخطيطية ورقمية تدعى بالمخططات الاجتماعية (السوسيوغرام) والمصفوفات الاجتماعية، وسيتم توضيح ذلك أكثر عند عرض نتائج القياس السوسيوومثري.

أما عن استخدامنا للقياس السوسيوومثري في بحثنا فقد اقتصرنا فيه على وضع استمارة تضم 4 أسئلة حول أسماء العمال الذين تفضل العمل معهم وأسباب ذلك الاختيار، وأسماء العمال الذين لا يرغبون في العمل معهم وأسباب ذلك الاختيار، وهذا بهدف معرفة زملاء العمل والجماعات واكتشاف شبكة العلاقات غير الرسمية، وعن طريق ذلك تم وضع مصفوفات اجتماعية تضم أرقام العمال بدلا من أسمائهم، وخانات بها الاختيارات التي أعطوها والاختيارات التي حصلوا عليها ومجموع هذه الاختيارات.

5- الوثائق والسجلات:

وتعتبر مكملا لأدوات جمع البيانات وبطاقة تعريفية للمؤسسة ميدان الدراسة، فهي سند للباحث بما تقدمه من دعم وتوجيه عن طريق المعلومات التي تتعلق بالبحث وتضم:

1_ سلطانية بلقاسم وحسان الجيلاني، مدخل لمنهج البحوث الاجتماعية، مرجع سابق، ص 180.

الفصل الخامس الإجراءات المنهجية

- تقديم المؤسسة من خلال معلومات بيانية تتعلق بالتسمية، مرسوم الإنشاء، تاريخ التدشين وبداية النشاط، المساحة والموقع.
- الهياكل الرئيسية للمؤسسة، الهيكل التنظيمي، والمصالح المختلفة للمؤسسة.
- المستخدمين (التعداد الحقيقي) وتوزيعهم على مختلف المصالح الموجودة في المؤسسة.

الفصل السادس: تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أولاً: تحليل البيانات
ثانياً : مناقشة النتائج

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

أولاً: عرض وتحليل نتائج تطبيق استمارة القياس السوسيوومتري:

المصنوفة السوسيوومترية لاختيارات القبول والرفض:

جدول رقم (5) يوضح تفريغ الاختيارات السوسيوومترية لمصلحة الإدارة (مجموعة رقم 1)

الشخص المختار (+1) والشخص غير المختار (-1)																	الشخص القائم بالاختيار ↓	
(-1)Σ	(+1)Σ	16	15	14	13	12	11	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	
2	3								1+	1-	1-	1+		1+				1
2	4					1+		1+		1-	1-			1+	1+			2
3	2									1-	1-	1-		1+		1+		3
2	5	1+						1+		1-	1-	1+			1+	1+		4
0	0																	5
2	4							1+	1+	1-	1-			1+			1+	6
0	6							1+		1+		1+		1+	1+	1+		7
																		8
1	3										1-	1+		1+			1+	9
0	0																	10
0	0																	11
0	3												1+		1+	1+		12
0	3		1+	1+										1+				13
0	3				1+									1+			1+	14
0	3					1+							1+				1+	15
2	3									1-	1-			1+	1+	1+		16
	42	1	1	1	1	2	0	4	2	1	0	4	2	9	5	5	4	1+
14		0	0	0	0	0	0	0	0	6	7	1	0	0	0	0	0	1-

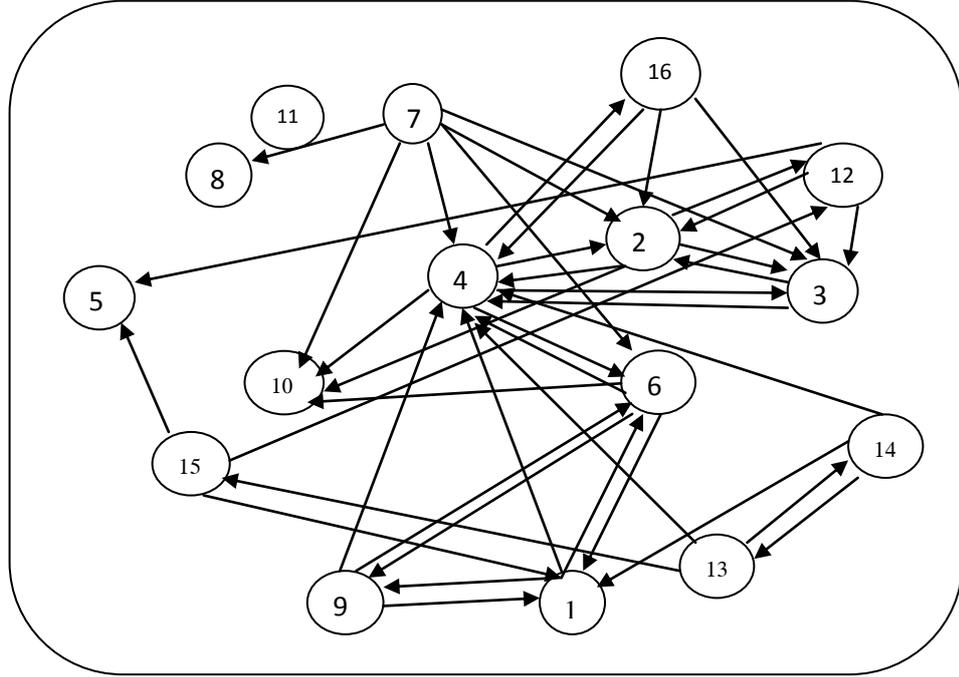
الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

- الشخص (04) حصل على أكبر عدد من الاختيارات الايجابية (0,9) ← النجم
- الشخص (07) حصل على أكبر عدد من الاختيارات السلبية (7,0) ← المنبوذ أو المرفوض.
- وأيضا الشخص (8) حصل على عدد مرتفع من الاختيارات السلبية (6,1)

جدول رقم (6) يوضح عدد مرات الاختيار في المجموعة الأولى

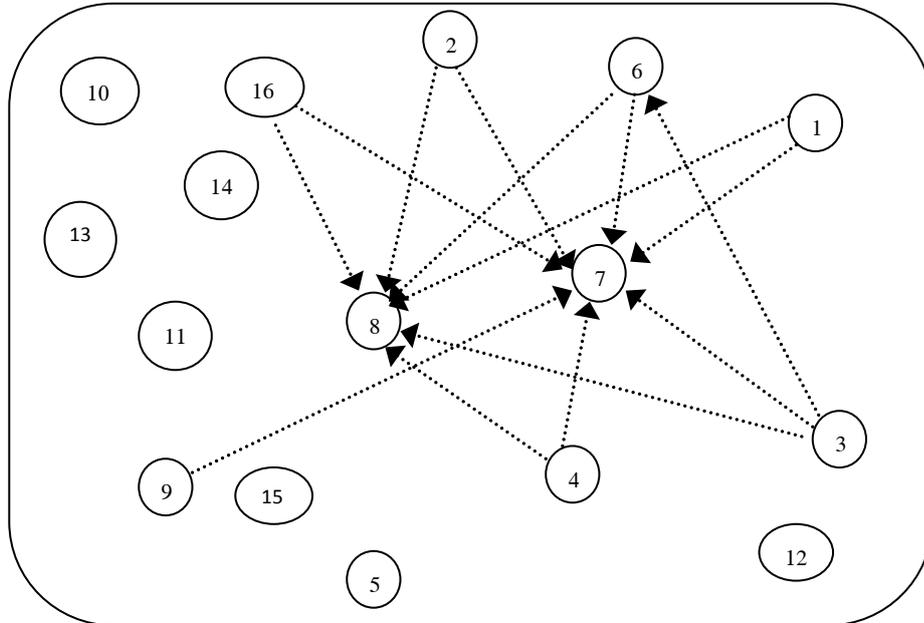
النسبة المئوية %	عدد مرات الاختيار	الاسم (الرقم)
21,42	9	4
11,92	5	2
11,92	5	3
9,52	4	1
9,52	4	6
9,52	4	10
4,76	2	5
4,76	2	9
4,76	2	12
2,38	1	8
2,38	1	13
2,38	1	14
2,38	1	15
2,38	1	16
0	0	7
0	0	11
%100	42	المجموع

شكل رقم (06) مخطط السوسيوغرام (المجموعة 1) التجاذب بين أعضائها



المصدر: من إعداد الباحثة

الشكل رقم (07) يوضح مخطط السوسيوغرام (المجموعة 1) التنافر بين أعضائها



المصدر: من إعداد الباحثة

1. تحليل بيانات السوسيوجرام مجموعة رقم (1)

1-التجاذب بين أفراد الجماعة: تعيش الجماعات داخل أي تنظيم في علاقات متبادلة، حيث تخدم المصالح وتؤدي الأدوار لصالح كل الأطراف، وتتبادل الجماعات غير الرسمية الاتصال والتواصل مع بعضها لتحقيق هذه المصالح، ويوضح الشكل رقم (06) أن هناك علاقات متبادلة بين عمال مصلحة الإدارة أي أن هناك احتكاك وتفاهم بينهم تقريبا بالتساوي وهو النوع الأول من العلاقات.

أ-الاختيار المتبادل: يظهر هذا النوع في الجماعات غير الرسمية ويتمثل في اختيار الشخص للأشخاص الذين اختاروه، ويبدو فيها تبادل التأثير والتأثر وتبادل الاختيار بين عضوين في الجماعة. صباح احمد محمد النجار، مرجع سابق، ص 62.

ونلاحظ هذا النوع من العلاقات المتبادلة في المجموعة رقم 1 بشكل واضح بين كل من الثنائيات المزدوجة (3-2) و(4-2) و(4-3) و(6-4) و(1-6) و(9-6) و(9-1) و(12-2) و(16-4) و(14-13).

ونستنتج ذلك من خلال ملاحظة المصفوفة السوسيو مترية والسوسيوجرام (الشكل 3) ب-علاقات مركزية: ويبين هذا النوع الشخص المفضل لدى جماعة العمل غير الرسمية والذي يتحصل على أكبر عدد ممكن من الاختيارات الايجابية (القبول)، وهذا الشخص يسمى (النجم)، وبالنسبة لهذه المجموعة يتضح هنا في رقم(4) الذي له أكبر عدد من اختيارات القبول من طرف الأشخاص (1-2-3-6-7-9-13-14-16) ويليه في الترتيب كل من الشخصين (2) و(3) بالتساوي في عدد الاختيارات الايجابية (5،0) وذلك من طرف باقي أعضاء الجماعة حيث أن الشخص رقم (2) اختاره كل من الأشخاص(3-4-7-12-16) أما الشخص (3) فقد اختاره الأشخاص (2-4-7-12-16)، وعلى هذا فإن القائد غير الرسمي هو العامل رقم(4).

ج-علاقات متتابعة: وهذا النوع يكون بالاختيار المتتابع للأشخاص لبعضهم البعض، دون أن ترد هذه الاختيارات للفرد الذي بدأ منه، وقد يشجع هذا النوع من العلاقات العمال على الاتصال والتفاعل وتبادل المعلومات داخل الجماعة بسرعة كبيرة وبخاصة تلك المعلومات التي تخص التنظيم الرسمي والتي تتوق أعضاء الجماعات غير الرسمية

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

لمعرفتها، لكن بالنسبة لهذه المجموعة نلاحظ قلة هذا النوع من العلاقات إذ يتضح فقط في الاختيارات (10-2-7) و (10-4-7) و (10-6-7) و (10-4-1) و (10-13-15) (5-12) و (10-4-9) لكن الملاحظ أنها علاقات تتابعية قصيرة فهي تبدأ من شخص ينقل المعلومة للذي بعده وهذا بدوره ينقلها لشخص آخر وتقف عنده هذه العلاقة المتتابة، كما يلاحظ على الشخص رقم (7) أنه طرف أولي في أغلب هذه العلاقات المتتابة والشخص رقم (10) تنتهي عنده هذه العلاقات.

د-علاقات دائرية: وهي العلاقات أو الاختيارات التي تبدأ من فرد وتدور لتنتهي عنده، وهي تبين التعاون والتفاعل بين أعضاء الجماعة، وتشكل جماعات صغيرة، لكن نلاحظ هذا النوع في هذه المجموعة يوجد على شكل علاقات ثلاثية وليس دائرية ويظهر ذلك في الاختيارات التالية: (4-3-2) و (9-6-1).

هـ- علاقات منفردة: وهي التي تبدو من خلال فشل الفرد في جذب الأشخاص نحوه حيث يختار أفراداً من جماعته إلا أنهم لا يختارونه، ونلاحظ ذلك في هذه المجموعة من خلال الشخص رقم (7) الذي اتضح من خلال فترة البحث الميداني أنه شخص يخافه أغلب زملائه ويتعاملون معه بتحفظ .

و- المعزولون: هم الأفراد الذين يتميزون بعدم اختيارهم للآخرين وعدم اختيار الآخرين لهم أيضاً أي أنهم لا يحصلون على أي اختيار أو رفض داخل الجماعة. ويلاحظ هنا في هذه المجموعة أن الأشخاص المعزولين هم (5) و (11).

2- سوسيوجرام التنافر بين أعضاء المجموعة (1):

إن التنافر بين العمال أو عدم التعامل فيما بينهم يفسر وجود خلافات بينهم أو عدم الاتفاق في وجهات النظر وعدم التفاهم.

المرفوضون: هم أفراد يحصلون على أكبر عدد من اختيارات الرفض من أفراد الجماعة، وقد يختار المرفوض فرداً أو أفراداً داخل الجماعة إلا أنه يجابه بالرفض من قبله، وهؤلاء الأفراد لا يتوافقون اجتماعياً مع الجماعة، وفي هذه المجموعة (1) يتضح من خلال الشكل رقم (07) أن هناك تنافر كبير وواضح داخل الجماعة ، ويتضح ذلك في الرفض

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الكبير من الجماعة للفرد رقم(07)، حيث كانت هذه الاختيارات السلبية من طرف العمال
(1-2-3-4-6-9-16).

كما يتضح كذلك رفض كبير للفرد رقم(8) وذلك من خلال الاختيارات السلبية للعمال
(1-2-3-4-6-16)

أما العامل رقم(6) فهو منبوذ من طرف الشخص(3).

كما نلاحظ في الشكل رقم(2) للسوسيوجرام أنماط أخرى للتنافر لكنها قليلة جدا وتتمثل
في:

-مثلثات النبذ: وتتضح بين الأشخاص(3-6-7) و(3-6-8)

-سلاسل النبذ: من خلال الأشخاص(3-6-8) .

وعليه من خلال تحليل نتائج المصفوفة السوسيو مترية ومخطط السوسيوجرام الخاص
بالمجموعة رقم(1) (مصلحة الإدارة) نستطيع القول أنها جماعة يغلب عليها التماسك أكثر
من التفكك وذلك أنها جماعة تتميز بحجم صغير نوعا ما (16 عضو) وهو الأنسب
لعملية التماسك الاجتماعي داخل الجماعات ، وترتكز على العلاقات التبادلية التي يتأثر
فيها أعضاء الجماعة بغيرهم ويؤثرون فيهم ، لكن العلاقات داخل هذه الجماعة لا تتركز
فقط على الثنائيات بل هناك العلاقات التتابعية التي تدعم الاتصالات وانتقال المعلومات
داخل الجماعة، وكذلك العلاقات الثلاثية والعلاقات المتمركزة وكلها تزيد من تماسك
الجماعة وتربطها، وبالتالي فإن أعضاء هذه الجماعة يرتبطون مع بعضهم بعلاقات تفاهم
مع أغلب الأعضاء باستثناء الأشخاص الذين هم محل نبذ أو تنافر من طرف بقية أفراد
الجماعة.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المصفوفة السوسيومترية للمصلحة التقنية: مجموعة رقم (2)

جدول رقم (07) يوضح تفريغ الاختيارات السوسيومترية للمصلحة التقنية (مجموعة 2)

بالاختيار	القائم	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	$\sum (+)$	$\sum (-)$
1	1+		1+					1-	1-											3	2
2	1+											1+								3	0
3	1+							1-					1+							3	1
4										1+	1+									3	0
5					1+							1+								3	1
6	1-								1+	1-										3	2
7									1+			1+								3	1
8									1+	1+		1+	1-							3	1
9									1+											2	0
10										1+										2	0
11				1+								1+	1+	1-						3	1
12													1-					1+		2	1
13															1+					3	0
14					1+	1+														2	0
15					1+		1+									1-				3	1
16						1+	1+													3	0
17									1+	1+										3	0
18						1+	1+													3	1
1+		50	0	3	3	3	3	0	4	3	4	3	3	2	1	2	7	3	2	4	4
1-		12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3	7	0	0	0	0	1	1-

الشخص رقم (4) حصل على أكبر عدد ممكن من الاختيارات الايجابية (0,7).

الشخص رقم (6) حصل على أكبر عدد ممكن من الاختيارات السلبية (1,7).

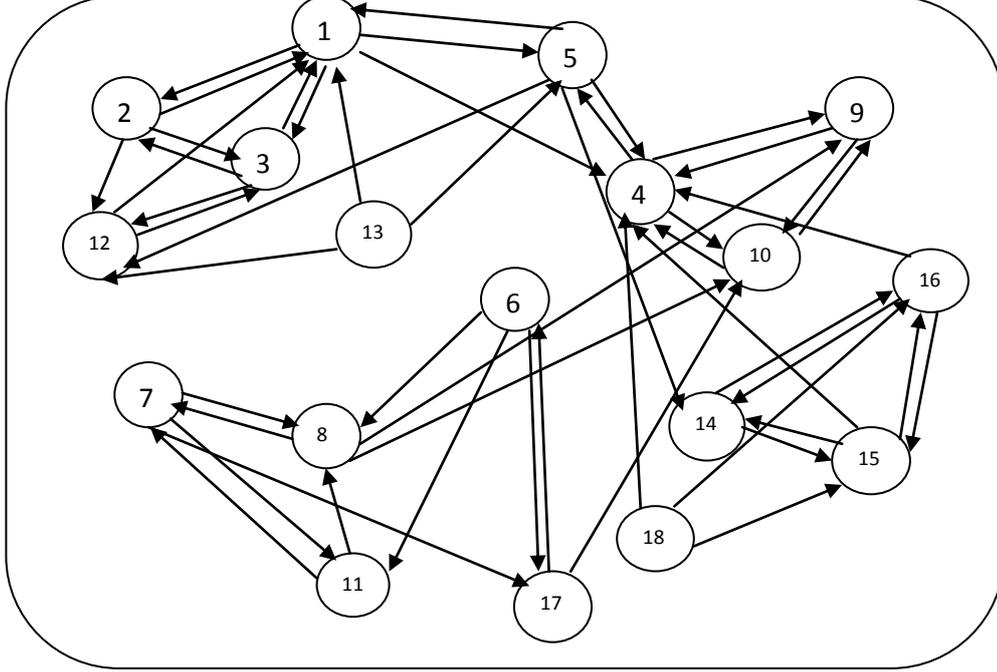
الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الشكل رقم(5) يوضح سوسيوغرام المصلحة التقنية مجموعة رقم(2)،(التجاذب بين الأعضاء)

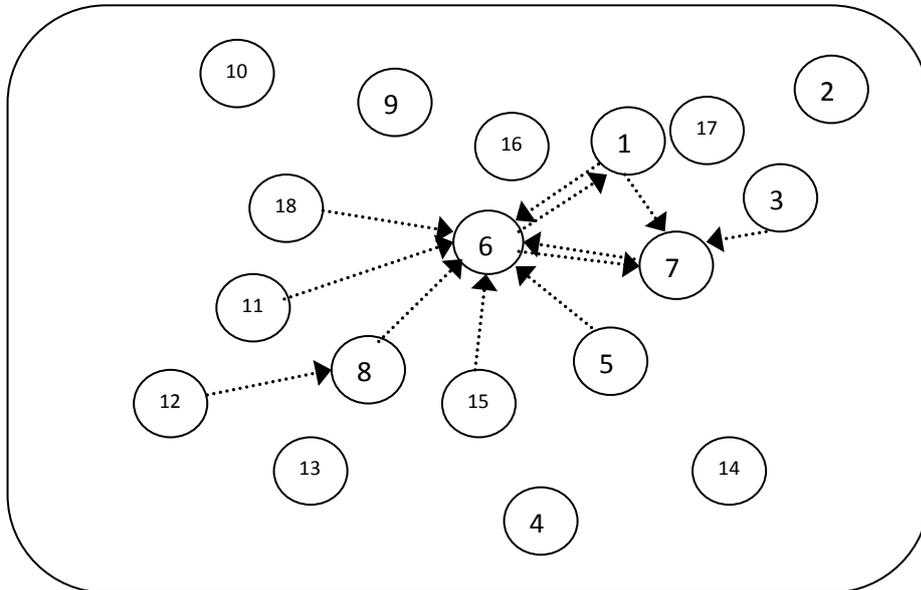
جدول رقم(08) يوضح عدد مرات الاختيار في المجموعة الثانية

النسبة المئوية%	عدد مرات الاختيار	الاسم (الرقم)
14	7	4
8	4	1
8	4	10
8	4	12
6	3	3
6	3	8
6	3	9
6	3	11
6	3	14
6	3	15
6	3	16
6	3	17
4	2	2
4	2	5
4	2	7
2	1	6
0	0	13
0	0	18
%100	50	المجموع

شكل رقم (08) يوضح سوسيوجرام المصلحة التقنية: (التجاذب) مجموعة رقم (2)



شكل رقم (09) يوضح سوسيوجرام المصلحة التقنية: (التنافر) مجموعة رقم (2)



المصدر: من إعداد الباحثة

II. تحليل بيانات السوسيوغرام للمصلحة التقنية:

1- سوسيوغرام التجاذب:

أ- علاقات متبادلة: يوضح الشكل رقم (08) أن هناك نوعا من العلاقات المتبادلة داخل المصلحة التقنية التي تضم عمالا مهنيين يقومون بمجموعة من الوظائف (نجار، طباح، سائق، حارس، عمال نظافة...) وتظهر هذه العلاقات أكثر بين كل من الثنائيات (4،5) و (9،4) و (11،17) و (7،8) و (12،3)...

والتي تدل على التفاعل الموجود بين هذه الثنائيات من خلال تبادل التأثير والتأثر.

ب- علاقات مركزية: يوضح السوسيوغرام أن هناك (04) عمال يمثلون 4 جماعات صغيرة من خلال اختيار بعضهم للبعض الآخر، وبالتالي فهم يمثلون المركز.

فالجماعة الصغيرة الأولى يمثلها النجم رقم (4) الذي حصل على أكبر تفضيل داخل المجموعة وذلك من طرف كل من الأفراد (1،5،9،10،15،16،18).

أما الجماعة الصغيرة الثانية فيمثلها النجم رقم (1) والذي حصل على تفضيل وقبول كل من الأفراد (2،3،12،13).

والجماعة الصغيرة الثالثة يمثلها النجم رقم (10) والذي حصل على تفضيل الأفراد: (4،8،9،17).

أما الجماعة الصغيرة الرابعة فيمثلها النجم رقم (12) الذي حصل على تفضيل كل من الأفراد (2،3،5،13).

وعليه فإن العضو رقم (4) يمثل نواة الذرة الأولى ويرتبط بعلاقة متبادلة مع العضو رقم (10) الذي هو نواة الذرة الثالثة ، والعضو رقم (1) نواة الذرة الثانية فيرتبط بعلاقة من طرف مع العضو رقم (4) نواة الذرة الأولى، أما العضو رقم (12) نواة الذرة الرابعة فيرتبط أيضا بعلاقة من طرف مع العضو رقم (1) نواة الذرة الثانية، وبالتالي فإن طبيعة علاقات هذه النويات هو ارتباط أعضائها بعلاقات متبادلة أو علاقات من طرف بحيث تسمح لهم بالاتصال مع بعضهم عن طريق عضو ثالث، مثلما هو الحال في علاقة العضو رقم (1) نواة الذرة الثانية في علاقته بالعضو رقم (10) نواة الذرة الثالثة، وذلك عبر العضو رقم (4) نواة الذرة الأولى، ونستنتج أن هذه النويات ترتبط ببعضها بعلاقات اجتماعية تساهم في

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تدعيم تماسك وبناء هذه الجماعة، وتعزيز المكانة الاجتماعية لهؤلاء الأعضاء داخل الجماعة.

ج- علاقات متتابعة:

يوضح السوسيوغرام هذا النمط من العلاقات من خلال الاختيارات التالية: (6-11-8-7-10) و (5-12-1-4)، والملاحظ على هذه العلاقات التتابعية أنها طويلة نوعا ما غير أنها قليلة داخل هذه الجماعة.

وهذا النمط كما أسلفنا يساعد على التفاعل وتبادل الحديث ووجهات النظر، ويساعد على إبرازه القرب المكاني بين العمال، وهذا ما أكدته هذه الاختيارات التتابعية.

د- علاقات دائرية: وتتضح من خلال بداية الاختيار من فرد والانتهاه عنده، ويوضح السوسيوغرام الشكل (08) هذا النمط الذي يساعد على تشكل الجماعات الصغيرة المتعاونة وتبادل الاختيار بين هؤلاء الأفراد فهي جماعات صغيرة متماسكة ومتعاونة، وهي علاقات ثلاثية وليس دائرية وتتضح في الاختيارات التالية: (1-2-3) و (4-9-10) و (14-15-16) و (10-7-17) .

هـ - علاقات منفردة: والتي تكون كما ذكرنا بفشل الأفراد في جذب الآخرين نحوهم، رغم اختياراتهم لأفراد الجماعة، وبملاحظة السوسيوغرام (08) يتضح أن العضو (13) فشل في اجتذاب اختيارات الآخرين نحوه رغم أنه اختار الأعضاء (1،5،12) وكذلك العضو (18) اختار الأعضاء (4،15،16) ولم يختره أحد من أعضاء الجماعة، وبالتالي فهما يعيشان على هامش الجماعة، خاصة مع وجود جماعات صغيرة متماسكة داخل الجماعة الكلية. وكخلاصة لسوسيوغرام (08) التجاذب في المصلحة التقنية (مجموعة 2)، يمكن أن نقول أنه توجد فيه:

علاقات متبادلة
علاقات متتابعة
علاقات ثلاثية
وجود جماعات غير رسمية (قيادة غير رسمية)

2-سوسيوغرام التنافر في المصلحة التقنية الشكل(09):

يوضح السوسيوغرام التنافر في مجموعتين بارزتين، حيث يمثل كل من العامل رقم(6) والعامل رقم(7) على الترتيب الأشكال المنبوذة أو المرفوضة في هذه المجموعة(2)، ويتضح الرفض الكبير للعامل رقم(6) من خلال الاختيارات السلبية للأفراد (1-7-5-8-11-15-18)

ويوجد رفض أيضا للعامل رقم (7) من طرف الأفراد(1-3-6).

ونلاحظ أيضا أشكالا أخرى للتنافر من خلال:

مثلثات النبذ:في مثال واحد (1-6-7)

سلاسل النبذ: حيث أن تتابع النبذ موجود بين (12-8-6)

يوجد أيضا ثنائيات النبذ بين(6-7) و(6-1).

وهذا راجع إلى تباعد في مكان العمل والشعور بعدم الاهتمام واختلاف وجهات النظر، ومنه نستنتج أن علاقات التنافر في هذه المصلحة ترجع إلى وجود فردين رقم(6) ورقم (7) جعل هذا التفكك يظهر وأنواع من النبذ تظهر رغم وجود جماعات صغيرة متماسكة ومتفاهمة، حيث أن أشكال النبذ الموجودة قليلة داخل هذه المجموعة(2) مقارنة بعدد أفرادها(18) حيث أنه يجدر الإشارة إلى أن العمال (2،4،9،10،13،14،16،17) رفضت تعيين اختياراتها السلبية أو رفضها لأشخاص معينين وهذا راجع إلى أن علاقاتها ببقية أعضاء الجماعة علاقة تفاهم وتعاون ، كما أن مجموعة من العمال هم من فئة المتعاقدين أي أن مناصبهم غير دائمة ولذلك فهم يتجنبون هذه الاختيارات السلبية أو التعبير عنها خوفا من أي مشاكل أو خلافات داخل جماعة العمل.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المصفوفة السوسيومترية للمصلحة البيداغوجية: مجموعة (3)

جدول رقم (09) تفرغ الاختيارات السوسيومترية للمصلحة البيداغوجية (المجموعة 3)

المقام بلاختيار	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Σ(+)	Σ(-)
1	1+					1+															3	0
2		1+					1-												1+		3	2
3			1+					1-						1-							3	2
4				1+					1+	1+	-										3	2
5											1-								1+	1+	3	1
6																				1+	3	0
7												1-									3	2
8																					3	0
9																					3	2
10																					3	2
11																					3	2
12																					3	2
13																					3	1
14																					3	3
15																					3	2
16																					2	0
17																					3	1
18																					3	0
19																					3	0
20																					3	2
(1+)																					59	4
(1-)																					26	0

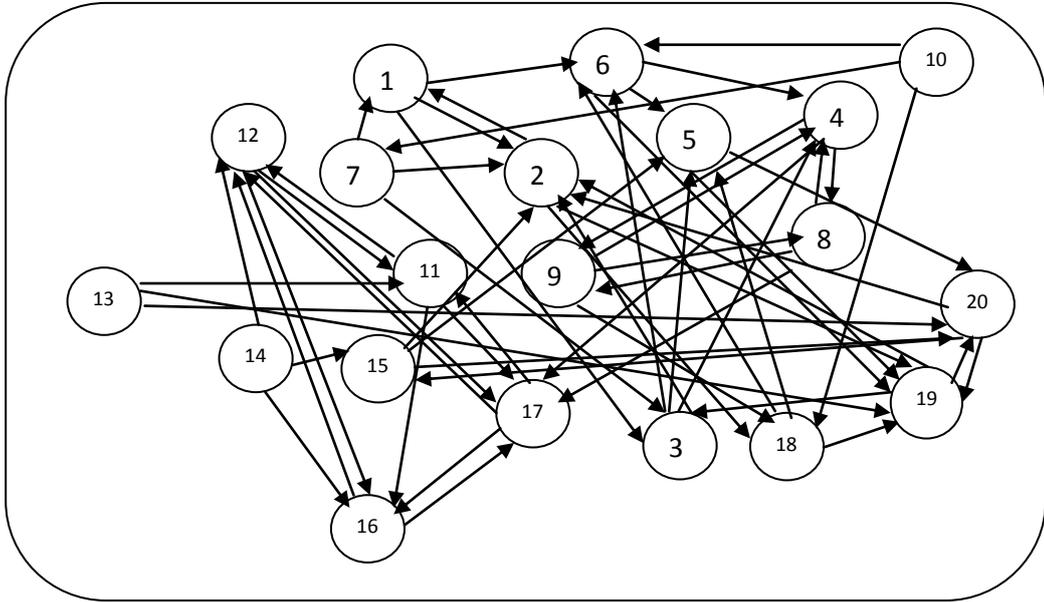
الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم (10) يوضح عدد مرات الاختيارات لأعضاء المجموعة الثالثة:

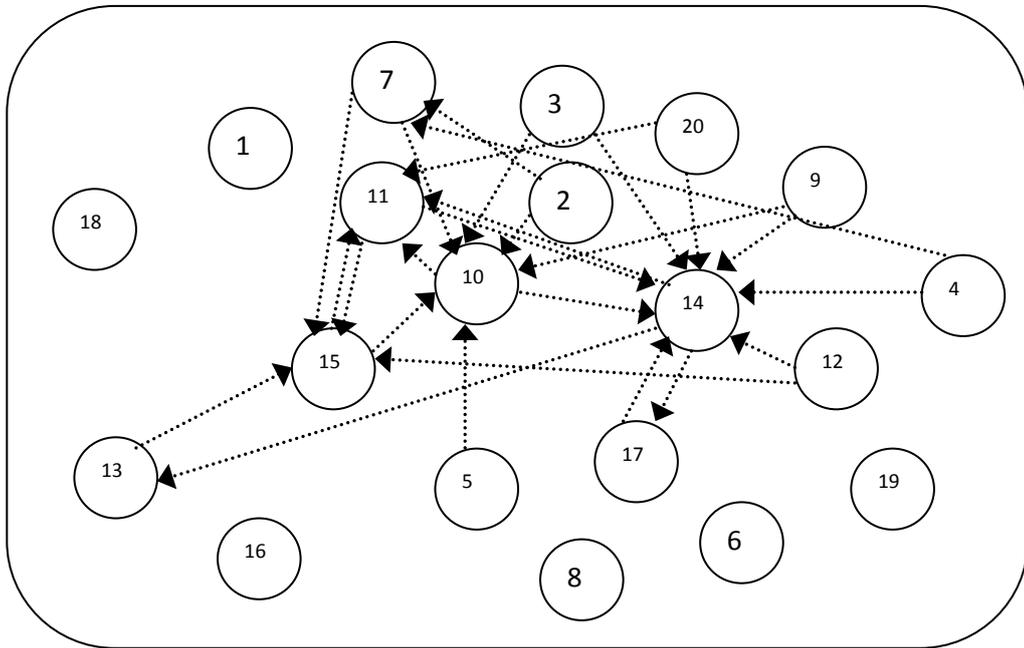
النسبة المئوية%	عدد مرات الاختيار	الاسم (الرقم)
10,16	6	2
10,16	6	19
8,47	5	17
6,77	4	4
6,77	4	5
6,77	4	6
6,77	4	12
6,77	4	16
6,77	4	20
5,08	3	3
5,08	3	11
5,08	3	18
3,38	2	1
3,38	2	8
3,38	2	9
3,38	2	15
1,83	1	7
0	0	10
0	0	13
0	0	14
%100	59	المجموع

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

شكل (10) يوضح مخطط السوسيوجرام (التجاذب) للمصلحة البيداغوجية:مجموعة(3)



شكل(11) يوضح سوسيوجرام التنافر للمصلحة البيداغوجية: مجموعة(3)



III. تحليل بيانات السوسيوجرام للمصلحة البيداغوجية:مجموعة(3)

1-سوسيوجرام التجاذب بين عمال المصلحة البيداغوجية

علاقات متبادلة: يوضح الشكل(10) بروز علاقات متبادلة أكثر من المجموعتين السابقتين(1)و(2) ، وذلك راجع إلى أن هذه أكبر مجموعة داخل المؤسسة وهي فئة

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الأساتذة والتي تقوم بوظيفة التعليم والتكوين المهنيين داخل المركز وبالتالي فإنها تكون في تفاعل مستمر مع بعضها البعض ، وذلك في تأثير وتأثر متبادل وخاصة على شكل ثنائيات مزودجة والتي تظهر بين: (8-4) و (9-4) و (9-8) و (6-5) و (2-2) و (19) و (17-11) و (17-12) و (16-17) و (12-11).

علاقات مركزية: يوضح السوسيوغرام (شكل 10) هذا النوع من العلاقات من خلال العاملين (2) و (19) حيث حصل كل منهما على (6) اختيارات ايجابية من طرف أعضاء الجماعة وذلك كالتالي:

العضو رقم (2) وهو النجم حصل على أكبر عدد من الاختيارات الايجابية (0،6) من طرف الأعضاء (20-19-15-7-3-1)

العضو رقم (19) أيضا حصل على أكبر عدد من الاختيارات الايجابية (0،6) من طرف العمال: (20-15-13-6-5-2)

وهناك 6 أعضاء آخرين يتساوون في عدد الاختيارات الايجابية (0،4) وهم:

العضو رقم (4) حصل على الاختيارات الايجابية من طرف: (9-8-6-3)

العضو رقم (5) حصل على نفس عدد الاختيارات الايجابية من طرف: (3-6-15-18)

والعضو رقم (6) اختير من طرف العمال: (18-10-5-1)

والعضو رقم (12) اختاره الأعضاء: (17-16-14-11)

العضو رقم (16) تم اختياره بالقبول من طرف: (17-14-12-11)

وأخيرا العضو رقم (20) حصل على نفس عدد الاختيارات الايجابية من طرف العمال: (19-15-13-5)

وعليه يعتبر كل من الأعضاء (2-19-4-5-12-6-16-20) نويات لذرات اجتماعية داخل الجماعة الكلية، فهي جماعات صغيرة تتميز بعلاقات متبادلة من خلال أعضاء ربط بين أكثر من ذرة .

علاقات متتابعة: يتضح هذا النمط من العلاقات من خلال السوسيوغرام (شكل 7) وتتمثل في: (4-6-18-10) و (10-7-2-18-19) و (1-6-19-3-4)، وهذا

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

النوع من العلاقات يساعد في وجوده القرب المكاني وأداء نفس الوظيفة أي التعليم والتدريس ، مما يساعد على تبادل المعلومات والاتصالات وبالتالي زيادة في التفاعل والتماسك داخل جماعة العمل.

علاقات دائرية أو ثلاثية: ويتضح من خلال السوسيوغرام (شكل 7) هذا النمط من العلاقات في علاقات ثلاثية: (4-8-9) و (20-15-5)، ويشجع هذا النمط على وجود جماعات صغيرة متعاونة و متماسكة.

علاقات منفردة: من خلال السوسيوغرام (الشكل 10) نلاحظ أن كل من الأفراد رقم (10) و (13) و (14) قد فشلوا في جذب الآخرين نحوهم رغم أنهم قد انجذبوا نحو زملائهم من العمال باختياراتهم الايجابية حيث أن العضو رقم (10) ينجذب نحو كل من العمال (6-7-18)، إلا أن بعض الصفات التي يتصف بها كالنميمة ونقل الأخبار جعلت الآخرين لا يختارونه.

وأما العضو رقم (13) فقد انجذب نحو كل من (11-19-20)

بينما العضو رقم (14) فقد كان انجذابه إلى (12-15-16)

وبالتالي فإن هذه المجموعة يغلب عليها هي الأخرى التفاهم والتعاون بين أعضائها

2- سوسيوغرام التنافر بين عمال المصلحة البيداغوجية: (شكل 11)

يوضح الشكل (11) وجود عاملين حصلا على أكبر عدد ممكن من الاختيارات السلبية (8،0) و (6،0) على الترتيب وهما: (14) و (10) ، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ هناك عاملان حصلا على عدد متساو من اختيارات النبذ أو الرفض (4،0) وهما (11،15).

ونلاحظ أيضا النبذ المتبادل بين (11) و (14) وبين (14) و (17)

فالعضو رقم (14) يعرف عنه أنه لا يتفاهم مع جميع العمال وذلك ما يفسر حصوله على أكبر عدد من الاختيارات السلبية (8) في مقابل ذلك ليس لديه أي اختيار ايجابي (0).

وهناك أشكال أخرى للنبذ وفق السوسيوغرام منها:

مثلث النبذ: وذلك بين (1-10-11) وبين (1-7-10)

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ومربع النبذ: بين(12-15-10-14)

سلاسل النبذ: بين (5-10-11) و(3-14-13-15) و(2-7-15-10) ، وهذا النبذ المتتابع يرجع إلى اختلاف وجهات النظر حسب آراء هذه المجموعة وذلك بنسبة 65% .

وعليه فبالرغم من وجود أشكال النبذ والتتافر على مستوى هذه المجموعة(3) (المصلحة البيداغوجية) إلا أن ذلك لم يمنع من وجود جماعات غير رسمية صغيرة متماسكة ومتعاونة يجمعها اتفاق وجهات النظر وأداء نفس الوظيفة والإحساس بالنشاط مع بعضهم البعض وأيضا التقارب في السن.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ثانياً: تحليل نتائج القياس السوسيومترى (البحث في أسباب وعوامل تشكل وتفكك الجماعات غير الرسمية في ميدان البحث):

من خلال تطبيقنا للقياس السوسيومترى في مركز التكوين المهني والتمهين، وعند جمع البيانات توصلنا إلى النتائج التالية:

1-أسباب تشكل جماعات العمل غير الرسمية:

من خلال ملاحظتنا يتضح لنا أن أبرز عاملين لتشكيل جماعات العمل غير الرسمية بالنسبة لمجتمع البحث، هو الإحساس بالنشاط مع جماعة العمل وعامل اتفاق وجهات النظر وذلك بالتساوي بنسبة 25,93% ، يلي ذلك عامل أداء نفس الوظيفة بنسبة 24,07% ، أما التقارب في السن فكان في نفس المرتبة مع عامل العلاقات المهنية الجيدة وذلك بنسبة 11,11% ، أما اختيارات أخرى فجاءت بنسبة 1,85% وتمثلت في عامل الصداقة كسبب لتشكيل الجماعات غير الرسمية.

وبالتالي فإن هناك نوعين من الجماعات المتماسكة:

أ- جماعات الإحساس بالنشاط أثناء العمل: وهذا ما يوضح الاتجاه نحو العمل والأداء داخل هذه الجماعات، إضافة إلى عامل أداء نفس الوظيفة الذي يؤدي تقريبا نفس الدور (الاهتمام بالأداء).

ب- جماعات إيديولوجية: والتي تنبني على التقارب الثقافي والفكري بين العمال خاصة وأن أغلبية مجتمع البحث ذوو مستوى ثانوي وجامعي مما يساعد على وجود مثل هذه الجماعات.

2-أسباب تفكك جماعات العمل غير الرسمية:

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال قراءتنا الأولية للسوسيوجرام يتبين لنا أن العامل الإيديولوجي مثلما يلعب دورا في تشكل الجماعات غير الرسمية، فإن له دورا كبيرا في تفككها؛ إذ نجد أن نسبة 57,41% من عوامل تفكك وانحلال هذه الجماعات يمثلها الجانب الإيديولوجي (اختلاف وجهات النظر)، في حين أن الشعور بعدم الاهتمام يمثل نسبة 22,22% من عوامل تفكك هذه الجماعات، يليه تباعد الوظيفة بنسبة 14,82% ، أما اختيارات أخرى فكانت بنسبة 3,70% وتمثل السبب في بعض الذهنيات التي تحب التدخل في شؤون الآخرين.

وعليه يتضح لنا من هذه الأرقام وجود عاملين أساسيين يعملان على تفكك الجماعات وهما:

- أ- اختلاف وجهات النظر وبالتالي التباعد الفكري والثقافي.
 - ب- الشعور بعدم الاهتمام، بمعنى أن العامل يحس بوجوده الفيزيقي أو المادي ولا يحس بوجوده النفسي والاجتماعي.
- وتبقى هذه العوامل والأسباب خاصة بميدان البحث (مركز التكوين المهني والتمهين)، والتي ترجع للمستوى الثقافي للعاملين فيه.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ثالثا: عرض وتحليل بيانات استمارة الاستبيان:

سنتطرق هنا إلى مناقشة الخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات مجتمع البحث وذلك من خلال تركيبها وأبعادها الاجتماعية والنفسية، مما يمكننا من معالجة تساؤلات وفرضيات الدراسة بطريقة واضحة وفعالة وفيما يلي تفرغ وتحليل لهذه البيانات:

جدول رقم (11) يوضح جنس مفردات مجتمع البحث:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	31	57,40%
أنثى	23	42,60%
المجموع	54	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن نسبة الذكور أعلى من الإناث وذلك ما يمثل 31 مفردة للذكور مقابل 23 للإناث، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 57,40% في حين قدرت نسبة الإناث بـ 42,60% والملاحظ على هذه النسب أنها غير متباعدة كثيرا عن بعضها حيث أن طبيعة نشاط المؤسسة لا يفرض توظيف جنس معين على حساب آخر باستثناء وظيفة الحراسة التي تقتضي توظيف جنس الذكور في هذه الوظيفة خاصة الحراسة الليلية.

جدول رقم 12 يوضح سن مفردات مجتمع البحث:

الفئات	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	11	20,37%
30-40	18	33,33%
40-50	21	38,90%
أكثر من 50 سنة	4	7,40%
المجموع	54	100%

يتبين من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين يتركز سنهم بين 40-50 سنة وذلك بنسبة 38,90% و 30-40 بنسبة 33,33%، وهذا يدل على أن غالبية المبحوثين من فئة الشباب التي تتميز بالنشاط والفاعلية والرزانة في العمل والقدرة على التحكم فيه، في

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

حين كانت فئة أقل من 30 سنة تمثل نسبة 20,37% وفئة أكثر من 50 سنة تمثلت في 7,40% وهذا يرجع أيضا إلى أن المؤسسة محل الدراسة حديثة النشأة (1999) وأغلب الوظائف تتركز على عنصر الشباب القادر على الأداء أكثر والإنجاز.

جدول رقم 13 يوضح المستوى التعليمي لمفردات مجتمع البحث:

النسبة المئوية %	التكرارات	المستوى التعليمي
3,70%	2	ابتدائي
1,85%	1	متوسط
62,96%	34	ثانوي
31,48%	17	جامعي
100%	54	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المستوى العلمي للمبحوثين يتركز في المستوى الثانوي بنسبة 62,96% والذي يمثل 34 مفردة وذلك يرجع إلى أن أغلب الوظائف داخل مؤسسة التكوين المهني محل الدراسة لا تشترط الشهادة الجامعية كأساس للتوظيف في مناصب مثل العمال المهنيين والأساتذة المكونين في بعض التخصصات مثل الخياطة والطرز... وتليها نسبة 31,48% والتي تمثل المستوى الجامعي الذي يتركز في بعض الوظائف الإدارية بالمؤسسة، أما المستويين الابتدائي والمتوسط (3,70% - 1,85%) حيث تتمثل في منصب الحراسة بالمؤسسة، وهي نسب منخفضة مقارنة بالمستوى الثانوي والجامعي.

وهذا الجو العام للمستوى التعليمي يخلق جوا ثقافيا واجتماعيا معيناً، حيث تكون النظرة إلى العمل والأداء شاملة وذات أبعاد مختلفة، كما أن عوامل تشكل جماعات العمل وتماسكها يخضع لقيم وثقافة هذا المستوى.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 14 يوضح الحالة العائلية لمفردات مجتمع البحث:

النسبة المئوية%	التكرارات	الحالة العائلية
29,62%	16	أعزب
62,96%	34	متزوج
7,40%	4	مطلق
100%	54	المجموع

يتضح من إحصائيات الجدول أعلاه أن أعلى نسبة للحالة العائلية للمبحوثين هي المتزوجين وذلك بنسبة 62,96% والتي تمثل 34 مفردة وهذا ما يدل على استقرار الحالة العائلية لأفراد العينة من خلال الاستقرار المهني حيث أن وجود منصب دائم للعامل يحفزه ويدفعه لبناء أسرة وتوفير جو من الاستقرار العائلي الذي يعود بالإيجاب على العمل والأداء، وتلي هذه النسبة فئة العزاب بنسبة 29,62% وتتركز في فئة الشباب الذين يتقلدون مناصب غير دائمة أو ملتحقين بالعمل من فترة غير طويلة، وبالتالي فإن ظروفهم الاجتماعية لازالت لا تسمح لهم بالزواج وتكوين أسرة، أما نسبة المطلقين فقدت ب 7,40% وانعدام فئة الأراامل ويدل ذلك على أن الزواج رابط مهم يساهم في الاستقرار الوظيفي والعائلي لدى أفراد العينة.

جدول رقم 15 يوضح الموطن الأصلي لمفردات مجتمع البحث:

النسبة المئوية%	التكرارات	الموطن الأصلي
42,60%	23	ريفي
57,40%	31	حضري
100%	54	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة 57,40% من أفراد مجتمع البحث هي ذات أصل حضري، أما العمال من أصل ريفي فقدت النسبة ب 42,60% وهذا راجع الى أن غالبية أفراد العينة هم أبناء المنطقة التي تتواجد بها مؤسسة التكوين المهني أي مدينة الشمرة، والتي مازالت تحتوي على بعض القرى والأرياف المحيطة التي تمارس نشاطا فلاحيا،

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

حيث يتميز أهل الريف بتماسكهم وقوة ارتباطهم ببعضهم البعض وتعاونهم في أوقات الشدة، لكن الملاحظ أن العمال سواء ذوو الأصل الحضري أو الريفي يشكلون جماعات ينتمون إليها من خلال أسس معينة قد تختلف عن أصولهم حضرية أم ريفية.

جدول رقم 16 يوضح المنصب المشغول بالمؤسسة:

المنصب المشغول	التكرارات	النسبة المئوية%
أستاذ متخصص في التكوين والتعليم المهنيين	18	33,33%
إداريين	12	22,22%
عمال مهنيين	14	25,93%
عقود ما قبل الإدماج	10	18,52%
المجموع	54	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن المنصب المشغول في المؤسسة يمثل أكبر نسبة فيه أستاذ التكوين والتعليم المهنيين بـ 33,33% وذلك راجع إلى نشاط المؤسسة القائم على التكوين والتمهين للمتريصين والمتمهين الملتحقين بمركز التكوين المهني والتمهين وهم أساتذة يتوزعون على عديد التخصصات التي يوفرها المركز، تليها نسبة العمال المهنيين بـ 25,93% وبعدها فئة الإداريين بنسبة 22,22% وأخيرا نسبة 18,52% تعود إلى العمال بصيغة عقود ما قبل الإدماج (DAIS+ANEM)، ويتوزع هؤلاء العمال على المصالح الثلاثة الموجودة بالمركز حيث يعمل 4 منهم في مصلحة الإدارة في وظائف المحاسبة والرقابة وعون إدارة، ويعمل عاملين في مصلحة البيداغوجية كأستاذين مؤقتين وأخيرا 4 عمال مهنيين في مصلحة التقنية.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 17 يوضح الأقدمية في العمل لمفردات مجتمع البحث:

الأقدمية في العمل	التكرارات	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	22	40,74%
6-11 سنة	20	37,03%
12-17 سنة	10	18,51%
18-23 سنة	2	3,72%
المجموع	54	100%

يبين الجدول أعلاه أن أطول أقدمية في العمل تتراوح بين أقل من 5 سنوات ومن 6 إلى 11 سنة والتي تمثلها النسب 40,74% و 37,03% على التوالي، تليها نسبة 18,51% التي تمثل من 12 إلى 17 سنة، أما سنوات العمل من 18-23 سنة فكانت النسبة ضئيلة جدا 3,72%، وتدل هذه المعطيات على احتمال وجود جماعات غير رسمية متماسكة يكون لها أثر على قرارات الإدارة وتسيير شؤون العمل حيث أن فترة أكثر من 10 سنوات كافية لتشكيل جماعات غير رسمية داخل محيط العمل تكون لها أهدافها التي تؤثر على الأداء وفعاليتها داخل المؤسسة.

جدول رقم 18 يبين طريقة التعيين في هذا القسم:

طريقة التعيين	التكرارات	النسبة المئوية%
دراسة ملف	23	42,59%
مسابقة	28	51,86%
وساطة	3	5,55%
المجموع	54	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة في طريقة التعيين هي 51,86% والتي تتم عن طريق المسابقة، وبالتالي تكون فرصة الجميع بالحصول على منصب العمل متساوية

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

تقريبا تليها دراسة ملف بنسبة 42,59% أي على أساس التأهيل (الشهادة)، وهذا ما ينعكس إيجابا على فعالية الأداء في العمل، أما التوظيف عن طريق وساطة فكانت آخر نسبة وهي 5,55% وهذا مؤشر ايجابي في طريقة التوظيف التي تكون موضوعية إلى حد بعيد وتعتمد على المؤهلات والقدرات أكثر من اعتمادها على طرق غير موضوعية.

جدول رقم 19 يوضح أفضلية البقاء في القسم:

النسبة %	التكرارات	تفضيل البقاء في القسم
22.22 %	12	تفضيل العمل مع المشرف الحالي
40.75 %	22	ظروف العمل مناسبة
14.81 %	08	الرغبة في البقاء مع نفس زملاء العمل
22.22 %	12	لا
100 %	54	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن أغلبية العمال يفضلون البقاء في القسم الذين يعملون به سواء كانوا إداريين أو أساتذة متخصصين أو عمال مهنيين وذلك بنسبة 77,78% في مقابل 22,22% من لا يرغبون بالبقاء في القسم أو الذهاب إلى أماكن أخرى ربما تكون أحسن لهم، وهذا له علاقة بتمسك العمال بالبقاء في الجماعة التي من المفترض أن تكون قديمة التشكل عند ربط هذه المعطيات بالجدول رقم 10 الخاص بالأقدمية، إضافة إلى ذلك فإن أغلبية العمال يقطنون في نفس المنطقة التي يتواجد بها المركز مما يزيد من رغبتهم في العمل والبقاء فيه.

أما عن الأسباب التي جعلت العمال يفضلون البقاء في نفس القسم ، نجد أن طبيعة العمل المناسبة هي الجاذب الأكبر لهم إذ يمثل هذا السبب أعلى نسبة وهي 40.75 % ثم يليه العمل مع المشرف الحالي بنسبة 22.22% أما دافع البقاء مع نفس زملاء القسم فيمثل نسبة 14.81% فهو يدل على دور العلاقات الاجتماعية في جذب العمال، ونستطيع أن نستنتج أن السببين الذين نسبتها أكبر تدل على رضا العامل في عمله فالسبب الذي هو العمل المناسب يفترض أن يكون الأداء فعالا وكذلك تدل هذه النسب على اندماج العامل مع أعضاء جماعة القسم غير الرسمية وهذا ما عبر عنه بالرغبة في البقاء في نفس القسم.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 20 يبين الرغبة في العمل الجماعي لمفردات مجتمع البحث:

النسبة %	التكرارات	الرغبة في العمل الجماعي
09.25 %	05	رغبة شخصية
35.88 %	21	الانسجام والتعاون
37.05 %	20	زيادة في الأداء
14.82 %	08	لا
100 %	54	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي بنسبة 85,18% وهذا ما يجعل الفرص أكثر لتكوين الجماعات غير الرسمية، أما نسبة 14,82% فيرون أن العمل الفردي أفضل، أما عن الدوافع والأسباب التي جعلت أغلبية العمال يفضلون العمل الجماعي نجد هناك تقاربا بين السببين الانسجام والتعاون وزيادة في الأداء من خلال النسبتين 35.88 % و 37.05% على التوالي وهذا ما يدل على تماسك جماعة العمل والعضوية فيها والشعور بالراحة والاستقرار المهني، كما يرتبط بأهمية العمل والأداء لدى العمال وتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

أما دافع الرغبة الشخصية في تفضيل العمل الجماعي فكانت النسبة 09.25%.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 21 يبين أسس اختيار زميل العمل:

أسس الاختيار	التكرارات	النسبة المئوية%
السن	4	7,41%
الأقدمية	7	12,97%
التجاور في مكان العمل	4	7,41%
التفاهم والتعاون	37	68,51%
أخرى	2	3,70%
المجموع	54	100%

من خلال الجدول يتضح أن أعلى نسبة في معايير اختيار زميل العمل هي 68,51% والتي تمثل معيار التفاهم والتعاون، في حين جاءت النسب الأخرى متقاربة فالأقدمية تمثلها نسبة 12,97% تليها السن والتجاور في مكان العمل بنفس النسبة 7,41% وأخرى بنسبة 3,70% حيث تمثلت في الاحترام المتبادل والتقدير وطريقة التعامل.

وما يمكن أن يستنتج من هذه المعطيات أن اختيار زميل العمل يتركز بصفة كبيرة على التفاهم والتعاون (وهذا ما يؤكد الجدول السابق رقم 20) الذي من شأنه أن يزيد الجماعة غير الرسمية تماسكا وانسجاما وينعكس إيجابا على العمل والأداء.

جدول رقم 22 يوضح استشارة القائد للعمال في العمل:

استشارة القائد	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	24	44,44%
أحيانا	18	33,33%
نادرا	12	22,23%
المجموع	54	100%

من خلال الجدول يتبين لنا أن القائد يقوم باستشارة العمال في أمور العمل بصفة دائمة وذلك بنسبة 44,44% وهي أعلى نسبة مما يوحي بأن القائد يحرص على أن يكون الأتباع على دراية بالعمل والأمور المتعلقة به مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ككل، وحتى نسبة 33,33% التي تعبر عن استشارة القائد للعمال في بعض الأحيان فهي تجعل العمال على اطلاع ببعض أمور العمل في حين أن نسبة 22,22% فهي تمثل فئة العمال الذين لا يستشارون إلا نادرا.

جدول رقم 23 يبين مدى مساهمة القائد في العملية الاتصالية بين العمال:

النسبة المئوية %	التكرارات	مساهمة القائد في العملية الاتصالية
40,75	22	دائما
53,70	29	أحيانا
5,55	3	أبدا
100	54	المجموع

يتضح من خلال معطيات الجدول أن القائد يساهم في العملية الاتصالية بين العمال وذلك بنسبة 40,75% و 53,70% على التوالي أي بصفة دائمة وفي بعض الأحيان وذلك ما لمسناه باستعمال أداة الملاحظة حيث أنه من الضروري على العمال الاتصال ببعضهم البعض وذلك نظرا لطبيعة العمل (التكوين والتمهين) والذي يقتضي تكافل جهود العديد من الأقسام من أجل فعالية الأداء.

جدول رقم 24 يوضح نوعية الاتصال:

النسبة المئوية %	التكرارات	نوعية الاتصال
68,62	35	شفهي
25,50	13	هاتفي
5,88	3	عبر شبكات الاتصال الرقمي
100	51	المجموع

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة في نوعية الاتصال هي الطريقة الشفهية وذلك بنسبة 62,68% وهي الطريقة الملائمة للاحتكاك اليومي للعمال في محيط العمل والتي تساهم في توفير جو من التفاهم والتعاون من خلال العلاقات المباشرة وجها لوجه مما يزيد من درجة التماسك داخل جماعات العمل غير الرسمية، أما طريقة الاتصال الهاتفية بزملاء العمل فقد مثلتها نسبة 25,50% في حين كانت طريقة الاتصال عبر الشبكات الرقمية

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

ممثلة في نسبة 5,88% فهي نسبة ضئيلة مقارنة بنسبة الاتصال الشفهي الذي يلائم هذا النوع من العلاقات.

جدول رقم 25 يوضح ما إذا كان القائد يناقش أمور العمل مع العمال:

النسبة المئوية%	التكرارات	مناقشة القائد لأمر العمل
48,14	26	دائماً
40,74	22	أحياناً
11,12	6	نادراً
100	54	المجموع

يتضح من معطيات الجدول أن القائد يناقش أمور العمل مع العمال بصفة دائمة وذلك بنسبة 48,14% وهذا ما يعكس شخصيته على المستوى التنظيمي للعمل وهذا يرتبط بالجدول السابق رقم 15، حيث أن مناقشة القائد للعامل فيما يتعلق بأمور العمل من شأنه تعزيز الثقة بين القائد والعمال مما يزيد من فعالية الأداء لدى العمال ويدفعهم نحو الاهتمام بتحقيق أهداف المؤسسة أكثر من أهدافهم الشخصية.

جدول رقم 26: يبين مدى اهتمام القائد بالأمور الشخصية للعمال خارج نطاق العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	اهتمام القائد بالأمور الشخصية للعمال
22,22	12	دائماً
38,89	21	أحياناً
38,89	21	نادراً
100	54	المجموع

من خلال الجدول تتساوى النسب الخاصة بدائماً وأحياناً ب 38,89% في حين أن النسبة الممثلة لدائماً كانت 22,22% ، وهذا يوحي بتحفظ القائد من مشاركته للعمال في أمورهم الشخصية خوفاً من تطور الأمور وتأثيرها على وقت العمل، وفي نفس الوقت قد يؤدي ذلك إلى تقلص مكانة القائد لدى العمال على المستوى الرسمي، إلا أن هذا لا يعني أن القائد لا يشارك العمال في أمور شخصية خارج نطاق العمل بل يرجع ذلك إلى تقديره الخاص وما تقتضيه الحاجة والضرورة لذلك.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

أما بالنسبة للعمال الذين يهتم القائد بأمرهم الشخصية دائما وأحيانا فإن ذلك يؤثر على زيادة أدائهم حسب رأيهم وذلك بنسبة 75،75% وهذا يعني أن اهتمام القائد بأمرهم الشخصية من شأنه أن يزيد من دافعيتهم في العمل أما نسبة 24،25% فيرون أن اهتمام القائد بأمرهم الشخصية يزيد من انسجامهم في الجماعة التي يعملون معها.

جدول رقم 27: يوضح إذا كان القائد يسأل عن أحوال العمال المادية والاجتماعية

النسبة المئوية%	التكرارات	يسأل القائد عن الأحوال المادية والاجتماعية للعمال
25،93	14	دائما
40،74	22	أحيانا
33،33	18	نادرا
100	54	المجموع

يتبين من الجدول أن القائد يهتم بالعمال من الجانب المادي والاجتماعي ولكن في بعض الأحيان وذلك بنسبة 40،74%، فالسؤال عن أحوال العمال يعني لهم الكثير خاصة من طرف القائد لان ذلك يجعلهم أكثر رضا عن عملهم حتى في الظروف الصعبة أحيانا، لأهم يشعرون أنهم محل اهتمام من طرفه مما يجعله ينمي هذا الاهتمام إلى أمور أخرى تجعل الجانب التعاوني التكافلي يبرز بينهم، وما يساعد القائد على تفقد أحوال العمال المادية والاجتماعية هو أنه يقطن في نفس المنطقة مع العمال وهي منطقة (الشمرة) تمتاز بان أغلب سكانها يعرفون بعضهم البعض جيدا وبينهم علاقات نسب ومصاهرة ما يجعل أحوالهم المادية والاجتماعية معروفة لدى أغلب ساكني المنطقة.

جدول رقم 28: يوضح المكان الذي يقضي فيه القائد معظم وقته

النسبة المئوية%	التكرارات	المكان
18،52	10	مع العمال
20،37	11	في مكتبه
61،11	33	بالتساوي
100	54	المجموع

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

من خلال معطيات الجدول يتضح لنا أن القائد يقسم وقته داخل المؤسسة بين العمال وفي مكتبه حيث تدل نسبة 61,11% أن القائد يقسم وقته بالتساوي بينهما وهذا ما يعني أنه مكثبي وعملي في نفس الوقت حيث أن بقاءه في مكتبه قد يكون من أجل معاملات ووثائق إدارية واستشارية تقتضي توقيعه وتدقيقه، وتفقده للعمال من خلال المعاينة والمراقبة للاطمئنان على أمور العمل وحسن أداء العمال .

جدول رقم 29 : يوضح مدى شرح القائد للتعليمات الجديدة في العمل للعمال

النسبة المئوية%	التكرارات	شرح القائد للتعليمات
83,33	45	دائما
11,11	6	أحيانا
5,56	3	نادرا
100	54	المجموع

يتبين من هذا الجدول أن عملية شرح القائد للتعليمات الجديدة في العمل للعمال تتم بصفة دائمة وهذا ما تؤكدته نسبة 83,33% حيث أن ذلك ضروري لحسن سير العمل وفعالية الأداء، ويؤكد على اهتمام القائد بجماعات العمل من خلال الوجود المستمر في ميدان العمل سواء بشرح أمور العمل أو الاهتمام بشؤون العمال وأوضاعهم المادية والاجتماعية كل ذلك من أجل توفير الجو الملائم للعمل والانجاز.

جدول رقم 30: يبين اهتمامات القائد

النسبة المئوية%	التكرارات	اهتمامات القائد
16,67	9	العمال
14,81	8	الوسائل
68,52	37	معا
100	54	المجموع

حسب الجدول أعلاه تشير أعلى نسبة وهي 68,52% إلى أن اهتمامات القائد حسب رأي العمال تتجه نحو الوسائل والعمال معا أي أنه يهتم بالعمال كأشخاص اجتماعيين تربطهم علاقات إنسانية يحتاجون من خلالها إلى الاهتمام بهذه الجوانب، وبالتالي فإن

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

هذه المعطيات ترتبط بالجدول السابقة التي تخص شرح تعليمات العمل والاستشارة والمناقشة في تفاصيل العمل ، حيث أن النسب المرتفعة فيها تميل نحو تواجد واهتمام القائد مع العمال وبالأمر المتعلقة بالعمل .

جدول رقم 31: يوضح طبيعة العمل وعلاقتها بالاتصال بين العمال

النسبة المئوية%	التكرارات	طبيعة العمل والاتصال
37,04	20	دائماً
53,70	29	أحيانا
9,26	5	نادرا
100	54	المجموع

من خلال الجدول تعتبر طبيعة العمل عاملا محفزا على تكوين علاقات اجتماعية متعددة وذلك لأنها لا تعيق العملية الاتصالية حيث عبر 37,04% من العمال بأن عملهم يسمح لهم بالتنقل من قسم إلى قسم والاتصال بالعمال الآخرين وذلك بصفة دائمة إضافة إلى نسبة 53,70% ترى أن ذلك متاح أحيانا، في حين ترى نسبة 9,26% من العمال أن عملهم يعيق تحركاتهم والاتصال بزملائهم الآخرين ، وحول الأسباب التي تجعل الاتصال بزملاء العمل الآخرين ممكنا فإنها ترجع حسب العمال إلى ثقة القائد وتفهمه وذلك بنسبة 81,63% أي أن القائد يتفهم ضرورة الاتصال والتفاعل الاجتماعي داخل محيط العمل وأهميته بالنسبة للعمال وانعكاسه أو أثره على تحسين أداء العمال، في حين ترى نسبة 18,37% من العمال أن ذلك راجع إلى سهولة العمل بحيث لا تعيق هذه الأخيرة عملية الاتصال والتحرك بين زملاء العمل.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 32: يبين عدد العمال المناسب للعمل معهم

العدد	التكرارات	النسبة المئوية%
لوحده	7	12,93
3-1	32	59,27
6-3	2	3,71
9-6	2	3,71
أخرى تذكر	11	20,38
المجموع	54	100

يتضح من خلال الجدول أن العمل الجماعي هو المفضل لدى معظم أفراد مجتمع البحث، وبالضبط فإن نسبة 59,27% تفضل العمل الجماعي مع جماعة لا تتعدى 3 أفراد ، أما نسبة 20,38% والتي تمثل أخرى تذكر فقد كانت إجاباتهم حول تفضيل العمل مع الكل أو الجميع، وهذا ما يتيح الفرصة للتماسك والتفاهم بين أفراد الجماعة الذين يفضلون العمل الجماعي كما يتبين ذلك من خلال الإجابات على السؤال رقم 11 من الاستمارة (جدول رقم 20).

جدول رقم 33 : يوضح تأثير نمط القيادة على تماسك جماعة العمل

نمط القيادة وتماسك الجماعة	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	64,82
لا	19	35,18
المجموع	54	100

يتضح من خلال الجدول أن نمط القيادة يؤثر على تماسك الجماعة وذلك بنسبة 64,82% حيث يرى هؤلاء العمال أن شخصية القائد والنمط المتبع من طرفه يؤثر على تماسك الجماعة وانسجامها، في حين فان نسبة 35,18% من أفراد مجتمع البحث ترى أن نمط القيادة لا يؤثر على تماسك جماعة العمل.

أما بالنسبة للنمط القيادي الذي يفضل من أجابوا بنعم أي نسبة (64,82%) فإن أغلب الإجابات تتركز حول النمط الديمقراطي في القيادة على أنه المفضل لديهم وذلك من

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

خلال الصفات التي يفضل العمال تواجدها في القائد الذي يؤثر على تماسك الجماعة ويوحد جهودها من أجل أداء فعال، وهذه الصفات هي التي يتميز بها النمط الديمقراطي في القيادة ومن أهمها وفق إجابات المبحوثين : القائد المتفهم، الحوار والتشاور والتقدير، القائد المسير وليس المدير، التفهم والتقدير، الديمقراطي، الأخ المتفهم، المساواة بين العمال، متفهم متواصل يقدر الظروف، لا يجرح المشاعر ولا يسيء التعامل، يقدر المجهودات ويكون عادلا في تقييم الأداء وإيقاع العقوبات، الاحترام والتقدير والانضباط، الصرامة، جماعي .

جدول رقم 34: كيف يتم الاتصال بالإدارة

النسبة المئوية%	التكرارات	كيفية الاتصال
66,67	36	فرديا
33,33	18	جماعيا
100	54	المجموع

من خلال الجدول يتبين أن الاتصال بالإدارة يكون فرديا أو بصفة فردية من طرف العمال وذلك بنسبة 66,67% وذلك ما تم ملاحظته أثناء الدراسة حيث أن معظم الاتصالات تكون فردية بالذهاب مباشرة إلى الإدارة خاصة فيما يتعلق بشؤون العمل أما نسبة 33,33% من أفراد مجتمع البحث فتري أن أسلوب الاتصال الجماعي هو المتبع مع الإدارة.

جدول رقم 35: يبين طرق الاتصال الفردي بالإدارة

النسبة المئوية%	التكرارات	طريقة الاتصال الفردي
33,33	12	شكوى كتابية
66,67	24	شكوى شفاهية
100	36	المجموع

يوضح هذا الجدول أن الشكل الغالب على طرق الاتصال بالإدارة هو الأسلوب الرسمي المنظم، حيث يمثل أسلوب الشكوى الشفهية نسبة 66,67% وأسلوب الشكوى الكتابية

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

نسبة 33,33% وبالتالي فإن الأسلوب الشفهي يتضمن عامل السهولة في وصول الشكوى أو المعلومة أما الأسلوب الكتابي فيتضمن جانب التوثيق وحفظ الحقوق، وعلى هذا يمكننا القول أن الأسلوب الشفهي يدل على نوع من الثقة بين الإدارة والعمل من خلال ما يوفره هذا الأسلوب من تقريب الإدارة من العامل وسهولة الاتصال معها.

جدول رقم 36: يوضح طرق الاتصال الجماعي بالإدارة

النسبة المئوية%	التكرارات	طريقة الاتصال الجماعي
27,78	5	النقابة
72,22	13	ممثل العمال
100	18	المجموع

يتبين من الجدول أن الاتصال الجماعي بالإدارة يكون في غالبه عن طريق ممثل العمال وذلك بنسبة 72,22% ويأتي في الدرجة الثانية الاتصال عن طريق النقابة بنسبة 27,78%، وهذا يدل على طغيان الجانب التنظيمي في طريقة الاتصال بالإدارة .

جدول رقم 37: يوضح أوقات الاتصال بين زملاء العمل

النسبة المئوية%	التكرارات	أوقات الاتصال
33,33	18	أوقات العمل
57,41	31	أوقات الراحة
9,26	5	خارج أوقات العمل
100	54	المجموع

يتبين من نتائج الجدول أن أوقات الاتصال الأكثر بين زملاء العمل هي في أوقات الراحة وذلك بنسبة 57,41% أي أن العمال يتواصلون مع بعضهم البعض في أوقات الراحة حتى يتسنى لهم معرفة أمور العمل وغيرها من المستجدات داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة 33,33% من العمال يتواصلون في أوقات العمل وهذا بحكم اشتراكهم في العمل في نفس القسم، أما نسبة 9,26% فتمثل فئة العمال الذين يتواصلون خارج أوقات العمل وهي أقل نسبة مقارنة بالنسب السابقة وهذا يدل على وجود جماعات غير رسمية داخل

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

بيئة العمل يتم الاتصال فيما بينهم من خلال أوقات الراحة في العمل أو في أوقات أداء العمل.

جدول رقم 38: يوضح علاقة العمال ببعضهم

النسبة المئوية%	التكرارات	علاقة العمال ببعضهم
51,85	28	تعاون
42,59	23	تفاهم
5,56	3	تتافر
100	54	المجموع

يتضح من خلال الجدول أن علاقة العمال ببعضهم البعض علاقة تعاون وذلك بنسبة 51,85% وتفاهم بنسبة 42,59% وهذا ما يؤكد على وجود جو مناسب للعمل والأداء يسوده التعاون والتفاهم بين زملاء العمل مما يدل على الاحترام والتقدير المتبادل بين العمال وهذا ما يدفع العمال إلى إقامة علاقات داخل محيط العمل واختيار زملاء العمل على أساس التعاون والتفاهم (أنظر الجدول رقم 21) أما نسبة 5,56% فتدل على وجود علاقات تتافر بين بعض زملاء العمل لكنها تبقى نسبة ضئيلة مقارنة بالنسب السابقة.

جدول رقم 39: مساهمة العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال داخل المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	العلاقات الشخصية وقنوات الاتصال
87,03	47	نعم
12,97	7	لا
100	54	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن العلاقات الشخصية بين العمال تساهم في زيادة قنوات الاتصال وذلك بنسبة 87,03% وخاصة الاتصال الشفهي المناسب لهذا النوع من

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العلاقات وهذا ما يدل أيضا على وجود الاتصال غير الرسمي الذي تمارسه الجماعات غير الرسمية من اجل مواجهة مشاكل العمل وتحسين وضعيتها داخل المؤسسة.

جدول رقم 40: الأسس التي تبني عليها علاقات الصداقة بين زملاء العمل

الأسس	التكرارات	النسبة المئوية%
تشابه الوظيفة	16	29,63
تقارب مكان العمل	16	29,63
علاقات القرابة والجوار	19	35,18
أخرى	3	5,56
المجموع	54	100

تحتل علاقات القرابة والجوار الدرجة الأولى في أسس علاقات العمال وذلك بنسبة 35,18%، إضافة إلى التشابه في الوظيفة والتقارب في مكان العمل بالتساوي وذلك بنسبة 29,63%، في حين أن النسبة الأخيرة (5,56%) للأسس الأخرى لتكوين العلاقات فتمثلت في أنها تزيد من مستوى الأداء في العمل، وتفسر النسب السابقة علاقات التفاهم والتعاون بين العمال (أنظر الجدول رقم 21 ورقم 38) وهذا ما تم ملاحظته أثناء فترة البحث داخل المؤسسة، وبالتالي فإن أساس إقامة علاقات بين العمال يرجع إلى معرفة سابقة توفرها علاقات القرابة والجوار نظرا لأن سكان المنطقة تربطهم علاقات قرابة وجوار يمتد تأثيرها على بيئة العمل إضافة إلى تشابه الوظيفة وتقارب مكان العمل، وقد لاحظنا أن جماعة العمال تلتقي مع بعضها أثناء الدخول أو الخروج إلى المؤسسة أو أثناء تناولها لوجبة الغذاء بل وحتى أثناء العمل.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 41: تنظيم العمال للقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل

تنظيم اللقاءات	التكرارات	النسبة المئوية%
أحيانا	21	38,89
نادرا	33	61,11
المجموع	54	100

يتضح من الجدول أن العمال يقومون بتنظيم لقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل ليس بصفة دائمة ولكن أحيانا وذلك بنسبة 38,89% ، وهذه اللقاءات هي شكل من أشكال الاتصال غير الرسمي ورغبة اجتماعية ضرورية لجماعات العمل وهي تدعم العلاقات الاجتماعية وتعمل على إشباع حاجات العمال التي لا يستطيع الاتصال الرسمي إشباعها وتحقيقها وبالتالي فهي ضرورية لأنها تقوي الروابط بين العمال و ترفع من الروح المعنوية وتساهم في فعالية الأداء.

في حين أن نسبة 61,11% أجابت بأن هذه اللقاءات تنظم نادرا

جدول رقم 42: يوضح السبب من وراء تنظيم العمال لهذه اللقاءات غير الرسمية دائما وأحيانا

السبب	التكرارات	النسبة المئوية%
سوء تفاهم بين العمال والإدارة	3	14,29
تحسين ظروف العمل	12	57,14
تبادل الخبرة	6	28,57
المجموع	21	100

من خلال الجدول يتضح أن السبب وراء تنظيم هذه اللقاءات غير الرسمية بين العمال أحيانا هو رغبتهم في تحسين ظروف العمل وذلك بنسبة 57,14% وخاصة إذا تعلق الأمر بتقوية العمل وهذا ما ذكره لنا مدير المؤسسة (من خلال المقابلة التي أجريت معه) حول تغيير مناوبة احد الحراس ما دفعه للاجتماع بزملائه الحراس في لقاء غير رسمي من أجل تحسين ظروف العمل الخاصة به، وتليها نسبة 28,57% التي تمثل

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

السبب في تبادل الخبرة وهذا أيضا من الأمور التي تجعل العمال يلتقون ببعضهم من أجل الاستفادة من خبرات بعضهم البعض وتوظيفها في تحسين الأداء، وتبقى آخر نسبة وهي 14،29% تمثل وجود سوء تفاهم بين العمال والإدارة، فمثل هذه اللقاءات بين العمال من شأنها أن تضيي على العمل جوا اجتماعيا ونفسيا ماكان ليوجد لولا هذه اللقاءات غير الرسمية التي تقلل من التوتر والقلق وتعمل على تماسك الجماعة مما يؤثر على أدائهم على اعتبار أن التماسك بين أفراد الجماعة يزيد من ارتباط العامل بوظيفته مما ينعكس على أدائه في العمل.

جدول رقم 43: يوضح الفائدة من هذه الاتصالات بين العمال

الفائدة	التكرارات	النسبة المئوية%
تحفز العمال على العمل والأداء	21	38،89
تشبع حاجات الجماعة	19	35،18
تطلع العمال على أحوال المؤسسة	14	25،93
المجموع	54	100

يتضح لنا من خلال الجدول أن الفائدة من الاتصالات غير الرسمية أنها تحفز العمال على العمل والأداء وبذلك أجابت نسبة 38،89% لأن هذه الاتصالات تراعي العلاقات الإنسانية بين العمال وتدعمها فتحفزهم على العمل أكثر، أما نسبة 35،18% فتدل على أن هذه الاتصالات تساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للجماعة غير الرسمية خاصة إذا كانت سبل الاتصال الرسمي مغلقة أمام العمال أو لا تراعي هذه الحاجات، في حين أن الفائدة من هذه الاتصالات توفر للعمال الاطلاع على أحوال المؤسسة وتوفير المعلومات التي قد لا تكون واضحة عبر القواعد الرسمية وبهذا أجابت نسبة 25،93% من العمال .

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 44: يبين تأثير الاتصالات غير الرسمية على فعالية أداء العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	30	55,56
لا	24	44,44
المجموع	54	100

من خلال شواهد الجدول يتضح لنا أن الاتصالات غير الرسمية تؤثر على أداء العمال وفعاليتهم وذلك بنسبة 55,56% ، وذلك لأن تدعيم الروابط والانتماء إلى الجماعة وتحقيق العضوية فيها والأمن والراحة اللذان يصاحبان اتصال العمال ببعض البعض كل هذا يدخل ضمن فعالية الاتصالات غير الرسمية ودورها في التأثير على العلاقات الاجتماعية وأداء العمال لأعمالهم بفعالية وتحقيق أهداف المؤسسة، أما نسبة 44,44% من أفراد مجتمع البحث فقد أجابت بأنها لا تؤثر على الأداء.

أما بالنسبة لإجابات المبحوثين الذين يرون في وجود تأثير للاتصالات غير الرسمية على أداء العمال فإنها توزعت بين التأثير الإيجابي والسلبي لهذه الاتصالات حيث أن التأثير الإيجابي يتطلب أن يكون الاتصال غير الرسمي في صالح المؤسسة أي خدمة لأهدافها بالدرجة الأولى وهنا يكون مؤثرا على فعالية الأداء ، أما إذا كانت هذه الاتصالات تؤدي إلى تغليب المصالح الفردية لأعضاء الجماعة غير الرسمية فإن ذلك سيؤدي إلى إهدار الوقت ونقص مردود العمل وتشويش الأفكار حسب إجابات المبحوثين وبالتالي فإن التأثير سيكون سلبيا على الأداء والعمل بصفة عامة.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 45: يبين مدى حدوث خلافات بين العمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
دائما	0	0
أحيانا	24	44,44
نادرا	30	55,56
المجموع	54	100

يتبين من الجدول أن الخلافات بين العمال تتعدم بصفة دائمة، أما أحيانا فتكون بنسبة 44,44%، ونادرا بنسبة 55,56% أي تكاد تكون قليلة جدا ونادرة، وهذه الخلافات قد يكون سببها عدم الارتياح في القسم الذي يعمل به العامل وبالتالي تنشأ هذه الخلافات حول طريقة العمل وكيفية انجازه ، لكن الملاحظ على عدم ارتفاع نسبة الخلافات يرجع إلى جو التفاهم والتعاون الذي يفضل العمال العمل فيه.

جدول رقم 46: طرق حل الخلافات بين العمال

الطريقة	التكرارات	النسبة المئوية%
عن طريق الإدارة	22	40,74
التراضي	24	44,44
الوساطة	8	24,82
المجموع	54	100

نلاحظ من خلال الجدول أن أفضل طريقة لحل الخلافات بين العمال هي التراضي حيث تمثل نسبة 44,44% وفي الدرجة الثانية تأتي عن طريق الإدارة بنسبة 40,74%، في حين يأتي في الدرجة الثالثة الوساطة بين العمال بنسبة 24,82% وتعتبر هذه النسب أن الخلافات بين العمال في حال حدوثها فإن طريقة حلها تأخذ جانبا اجتماعيا غير رسمي من خلال طريقتي التراضي والوساطة بين العمال مما يؤكد على أهمية العلاقات الاجتماعية داخل بيئة العمل ودور التعاون والانسجام في التخفيف من هذه الخلافات ،ومن جهة أخرى تأخذ جانبا رسميا عن طريق الرجوع إلى الإدارة في حلها وهذا راجع إلى الخوف من تطور هذه الخلافات وتأثيرها على أداء العمل.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 47: يبين امثال العامل لطلب الجماعة حول تحديد مستوى الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	12	22,22
لا	42	77,78
المجموع	54	100

تبين معطيات الجدول أن أغلب العمال لا يمتثلون لطلب زملائهم حول تحديد مستوى الأداء وذلك بنسبة 77,78 % وهذا راجع إلى خوف العمال على مناصبهم ومستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر مباشرة على راتبهم الشهري وذلك من خلال إتباعهم لجماعة العمل وتحديد مستوى الأداء، في حين أن نسبة 22,22% تمتثل لجماعة العمل في تحديد الأداء وتحافظ على تماسك الجماعة وما يفرضه ذلك من وحدة الأهداف والسلوك وإشباع رغبات الجماعة أي تحقيق العضوية والانتماء إليها والولاء لقيمها ومعاييرها، وذلك في مواجهة للضغوط والسلوكات السلبية التي قد تتعرض لها الجماعة داخل التنظيم.

جدول رقم 48: جدول يوضح أسباب استجابة الفرد لطلب الجماعة في مواجهة الإدارة

الأسباب	التكرارات	النسبة المئوية%
لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة	6	50
لأن تحديد الأداء يجعل الإدارة تحترم العمال	6	50
المجموع	12	100

يتضح من الجدول أن أسباب استجابة العمال لطلب الجماعة تعود بالتساوي (50%) إلى أنهم لا يستطيعون الخروج عن الجماعة وبالتالي لزوم إتباع قواعدها وأوامرها وكذلك فإن هذه الاستجابة وتحديد مستوى الأداء يجعل الإدارة تحترم العمال مما يزيد من مكانتهم الاجتماعية داخل التنظيم.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 49: يوضح موقف الجماعة من الفرد الذي يخرج عن رأيا وقواعدها

النسبة المئوية %	التكرارات	موقف الجماعة
14,82	8	السخرية والنبذ
29,63	16	اللامبالاة
55,55	30	ممارسة الضغط عليه
100	54	المجموع

يتبين من الجدول أن الفرد الذي يخرج عن قواعد الجماعة غير الرسمية يقابل بشيء من العقاب يتمثل في السخرية والنبذ وذلك بنسبة 14,82% واللامبالاة بنسبة 29,63% وكذلك ممارسة الضغط عليه حتى يعدل عن تصرفه ذلك وهي النسبة الأكبر 55,55% ، وتتوقع الجماعة من أعضائها الالتزام بقواعد السلوك وتعاقب من يخرج عنها وبصفة أكبر من خلال ممارسة الضغط عليه سواء من خلال اعتزاله أو استهجانته حتى يعدل عن سلوكه نهائيا وذلك يدخل ضمن الحفاظ على تماسك الجماعة غير الرسمية.

جدول رقم 50: جدول يوضح موقف الجماعة من قرار الإدارة بزيادة الأداء

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
16,67	9	كثرة الغيابات
33,33	18	الاحتجاج والإضراب
29,63	16	اللامبالاة وعدم الاهتمام
20,37	11	تقييد الأداء
100	54	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول اختلاف الإجابات والنسب حول موقف الجماعة من تدخل الإدارة لزيادة الإنتاج عن طريق أسلوب العقاب، حيث أن نسبة 33,33% من العمال تفضل طريقة الاحتجاج والإضراب على تصرفات الإدارة وذلك تعبيرا منها على رفضها للطريقة البيروقراطية التي تتبعها الإدارة ، أما نسبة 29,63% من العمال فقد عبرت بعدم الاهتمام واللامبالاة اتجاه قرارات الإدارة ، في حين فإن نسبة 20,37% اختارت تقييد الأداء وذلك في مواجهة الإدارة وبالتالي إجبارها على الحد من سلوكها السلبي تجاه

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العمال، وعلى اعتبار أن تماسك الجماعة إنما يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية أو سياسات الإشراف المجحفة في حق العمال، وكاختيار أخير تأتي كثرة الغيابات بنسبة 16,67% كمؤشر لرفض العمال لسياسيات الإدارة.

جدول رقم 51: يوضح أثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على مستوى الأداء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	20	37,04
لا	34	62,96
المجموع	54	100

يتبين من الجدول أن نسبة 62,96% من أفراد مجتمع البحث ترى أن القيم والمعايير التي تفرضها الجماعة لا تؤثر على مستوى الأداء وإنما توجد عوامل أهم من ذلك مرتبطة بنوع القيادة والإشراف وتحقيق المساواة بين العمال...بينما أقرت نسبة 37,04% من مجتمع البحث أن المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة تؤثر مباشرة على مستوى الأداء من خلال ممارستها لضبط اجتماعي قوي على عادات العمال واتجاهاتهم.

جدول رقم 52: يوضح إذا كان العمل في هذا القسم يناسب العامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	46	85,18
لا	8	14,82
المجموع	54	100

يعتبر استقرار العمل في عمله دافعا له نحو أداء فعال ويتضمن هذا الاستقرار أن يكون القسم الذي يمارس فيه العامل وظيفته مناسباً له وعلى هذا الأساس أجابت نسبة 85,18% من العمال بأن القسم الذي يعملون فيه مناسب لهم في حين عبرت نسبة 14,82% من العمال أن القسم الذي يعملون فيه غير مناسب لهم وهذا لوجود خلافات بين العمال أو تهميش من طرف الإدارة ، وعدم ملائمة العمل لمهارات العامل مما يجعل استقراره داخل القسم الذي يعمل فيه غير ممكن.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 53: يبين السبب الذي يجعل القسم الذي يعمل به العامل مناسباً له

السبب	التكرارات	النسبة المئوية%
تتفاهم مع زملائك في القسم	22	47,83
يتم الأخذ برأيك في أمور القسم	13	28,26
العمل يتوافق مع مؤهلاتك	11	23,91
المجموع	46	100

من خلال الجدول يتضح أن أهم ما يجعل العامل يرى أن القسم الذي يعمل به مناسب له هو التفاهم مع زملاء العمل بنسبة 83,47% وهو ما سبق التأكيد عليه حول التعاون والتفاهم بين العمال ثم يأتي بعد ذلك الأخذ برأي العامل في الأمور الخاصة بالقسم الذي يعمل به مما يعزز مكانته داخل هذا القسم وهذا بنسبة 28,26% ، وغير بعيد عن هذه النسبة نجد سبباً آخر هو أن العمل داخل هذا القسم يناسب العامل من خلال أنه يتوافق ومؤهلاته ومهاراته وذلك بنسبة 23,91%.

جدول رقم 54: جدول يوضح مدى إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	35	64,81
لا	19	35,19
المجموع	54	100

يتضح من الجدول أن عملية اتخاذ القرارات تعتمد على سياسة المشاركة، حيث أن الإدارة تقوم بفتح المجال للمشاركة في اتخاذ القرارات أمام العمال لما لها من فوائد متعددة على مستويات مختلفة وذلك بنسبة 64,81% ، أما عن العمال الذين أجابوا بأنهم لا يشاركون في عملية اتخاذ القرارات فتمثلت نسبتهم في 35,19% .

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 55: يبين ماذا تعني المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة للعمال

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
زيادة في الأداء وحب العمل	19	35,19
تقدير الذات ورفع الروح المعنوية	19	35,19
الشعور بالرضا الوظيفي	16	29,62
المجموع	54	100

تهدف عملية المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تحفيز العمال ورفع معنوياتهم وإثارة دافعيتهم وزيادة رضاهم عن العمل وقد اختلفت إجابات المبحوثين تبعاً لما تعنيه هذه العملية لدى كل واحد منهم ، فهناك فئة من العمال ترى أن المشاركة في اتخاذ القرارات تعني لهم زيادة في الأداء وحب العمل وذلك بنسبة 35,19%، حيث أن إشراك العامل في والأخذ برأيه في أمور العمل من شأنه أن يزيد من دافعيته وأدائه وتحقيق أهداف المؤسسة ، في حين هناك فئة من العمال تعني لهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات تقديراً لذواتهم وتعزيزاً للثقة ورفعاً لمعنوياتهم وذلك بنسبة 35,19% ، أما نسبة 29,62% فتمثل فئة العمال الذين تمثل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالنسبة لهم سبباً في رضاهم عن العمل وتنعكس إيجاباً على شعورهم بذلك.

جدول رقم 56: يوضح هل يتم إشراك العمال في القرارات المباشرة بعملهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية %
دائماً	26	48,15
أحياناً	16	29,63
نادراً	12	22,22
المجموع	54	100

يبين الجدول أن الإدارة تقوم بإشراك العمال في القرارات المتعلقة بعملهم بصفة مباشرة وهذا ما أكدته نسبة 48,15% من أفراد مجتمع البحث وذلك دائماً، وخاصة ما تعلق باستقدام معدات أو تقنيات جديدة على مستوى الهياكل البيداغوجية والمكتبة والمطعم كل ذلك يتطلب إشراك للعمال وأخذ رأيهم فيما تعلق مباشرة بعمل كل مصلحة داخل المؤسسة، وفي نفس

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

السياق فإن نسبة 29,63% من العمال يتم إشراكها أحيانا في القرارات المباشرة بعملها، في حين أن نسبة 22,22% من العمال لا يتم إشراكها إلا نادرا .

جدول رقم: 57 يوضح نوع هذه المشاركة في القرارات المباشرة

النسبة المئوية%	التكرارات	نوع المشاركة
57,14	24	مشاركة فردية
42,86	18	مشاركة جماعية
100	42	المجموع

يمثل هذا الجدول امتداد للجدول السابق حيث أن العمال الذين أجابوا بدائما وأحيانا في إشراك الإدارة لهم في القرارات المباشرة لعملهم ينقسمون في إجاباتهم حول نوع المشاركة بين مشاركة فردية وذلك بنسبة 57,14% ومشاركة جماعية بنسبة 42,86% ، وكلاهما يعتبر ذو فائدة بالنسبة للعمال سواء ما تعلق بمشاركة العامل بصفة فردية حيث يزيد ذلك ثقة ودافعية للعمل أو ما تعلق بمشاركة جماعية للعامل بصفته فردا في جماعة العمل التي ينتمي إليها وما يزيد ذلك هذه الجماعة تماسكا وتنظيما ينعكس على أداء العمال وانتمائهم لها.

جدول رقم: 58 يوضح مناقشة العمال للقرارات التي تصدرها المؤسسة

النسبة المئوية%	التكرارات	الاحتمالات
40,74	22	دائما
35,19	19	أحيانا
24,07	13	نادرا
100	54	المجموع

يتبين من الجدول أن جماعة العمال يقومون بمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة وذلك دائما وأحيانا من خلال النسب المبينة في الجدول على التوالي 40,74% و 35,19% حيث أن الإدارة تقوم بعقد اجتماعات ولقاءات دورية لمناقشة أوضاع العمل والقرارات

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الصادرة حول ذلك وذلك بحضور العمال أو ممثليهم، وهذا ما أكده مدير المؤسسة من خلال أجوبته حول أسئلة المقابلة المتعلقة بمشاركة العمال في عملية اتخاذ القرارات ومناقشتها. وحول أخذ المؤسسة لهذه المناقشات بعين الاعتبار فإن 33 مفردة من مجتمع البحث أجابوا بنعم وذلك بنسبة 80,49% ، وهذا ما يدل على أن الإدارة في طريقة تعاملها مع العمال تتبع سياسة الباب المفتوح أي أنها قريبة من العمال عن طريق الاستماع إلى آرائهم ومناقشتهم ناهيك عن شكاويهم ومشاكلهم (جدول رقم 41 و 42)، أما نسبة 19,51% من العمال أجابوا بعدم اهتمام المؤسسة بهذه المناقشات.

جدول رقم:59 يوضح إذا كان الأجر الذي يتقاضاه العامل يتناسب مع جهده

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	20	37,04
لا	34	62,96
المجموع	54	100

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 62,96% من مجموع العمال ترى أن الأجر أو العائد المادي لا يتوافق ولا يتناسب مع الجهد المبذول بالنسبة لهم حيث أن السبب وراء إجابتهم ب لا هو أن هذا الأجر غير كاف حسبهم حتى لاحتياجات الأطفال الرضع من حليب وحفاضات، وهذا راجع إلى الظروف الاجتماعية الصعبة الذي يعاني منها المواطن الجزائري جراء غلاء المعيشة وارتفاع نفقات الزواج وتربية الأولاد، إضافة إلى أن ساعات العمل طويلة مقارنة بالأجر الذي يحصلون عليه أي جهد كبير وأجر ضعيف على حد تعبيرهم، في حين ترى نسبة 37,04% من العمال أن أجورهم تتناسب مع الجهد المبذول في العمل، وقد تكون هذه الفئة من العمال لا تتحمل نفقات كبيرة مقارنة بالفئة التي ترى عدم كفاية الأجر ومناسبته مع الجهد المبذول، حيث أن الأشخاص العزاب أو حتى المتزوجين الذين لم يرزقوا بعد بأولاد لا يعانون من مشكل الأجر الضعيف لعدم تعدد المسؤوليات التي تقع على عاتقهم.

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم 60: يبين إذا كانت ساعات ومواعيد العمل مناسبة للعامل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	43	79,63
لا	11	20,37
المجموع	54	100

تدل النسب الواردة في الجدول أن ساعات ومواقيت العمل مناسبة للعمال حيث تمثل نسبة 79,63 % العمال الذين أجابوا بنعم ، ويرجع ذلك إلى أن أغلب عمال المؤسسة يعملون ضمن دوام واحد من الصباح إلى المساء، إضافة إلى قرب المؤسسة من مقر سكنهم باعتبار معظم العمال يقطنون بدائرة الشمرة ، أما نسبة 20,37% من العمال فترى عدم ملائمة ساعات ومواقيت العمل وذلك راجع إلى أنهم يرونها ساعات طويلة دون وجود راحة أي الخروج من المؤسسة للراحة والرجوع إليها وكذلك لأن بعضهم لديه انشغالات أخرى خارج المؤسسة أو لبعد المؤسسة عن مقر السكن لبعض العمال.

جدول رقم:61 يوضح مدى توفير الإدارة للمناخ الملائم للتفاهم والمشاركة في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	48	88,89
لا	6	11,11
المجموع	54	100

يبين الجدول أن الإدارة تحرص على توفير الجو الملائم للتفاهم والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 88,89% وهي نسبة توحى بوعي الإدارة وإحساسها بضرورة التفاهم والتشاور بين جماعات العمل غير الرسمية لتشارك في عملية اتخاذ القرارات وبالتالي ضمان توحيد الجهود وتنسيقها لتحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة وأهداف العمال بصفة خاصة بزيادة الأداء وفعاليتها وتعزيز شعورهم بالرضا الوظيفي داخل بيئة العمل.

أما نسبة 11,11% فهي تعتبر أن الإدارة لا تبذل أي جهد في إطار التفاهم والتشاور والتشارك وتوفير المناخ المناسب لذلك وهذا راجع حسب رأيهم إلى أن المدير يحب الانفراد بالقرارات ولا يستمع إلى آراء العمال ، لكن أغلب النسب التي سبقت تؤكد عكس ذلك .

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

جدول رقم: 62 يوضح إذا كان العامل يعتقد أنه ينال فرصته في اتخاذ القرارات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	36	66,67
لا	18	33,33
المجموع	54	100

يتبين من الجدول أن العمال يعتقدون بأنهم ينالون فرصتهم في اتخاذ القرارات وذلك ما تمثله نسبة 66,67%، وهذا ما يعني أن سياسة المؤسسة تشجع على منح الفرصة للعاملين في إبداء آرائهم واقتراحاتهم حول سير العمل والأخذ بها كلما تسنى ذلك، ويدل هذا أيضا على أهمية هذه العملية بالنسبة للعامل حيث كانت إجابات هؤلاء العمال حول ما تضيفه لهم هذه العملية في أنها تساهم في رفع الروح المعنوية، وتجعل العامل يحرص على التقدم في العمل، التحفيز، تحقيق الذات الاجتماعية، تعزيز الثقة بالنفس، تحمل المسؤولية... كل هذه عوامل تضيفها المشاركة في اتخاذ القرارات حسب إجابات المبحوثين، لكن هناك فئة من العمال تعتقد أنها لا تنال فرصتها في اتخاذ القرارات وذلك بنسبة 33,33% .

جدول رقم: 63 يوضح إذا كان العامل يشعر بالرضا داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية%
نعم	48	88,89
لا	6	11,11
المجموع	54	100

من خلال نلاحظ أن نسبة 88,89% من العمال يشعرون بالرضا داخل المؤسسة، أما عن السبب الذي يعزز من شعورهم بالرضا الوظيفي فقد اختلفت إجاباتهم بين ظروف العمل بنسبة 37,5%، حيث أن ظروف العمل المناسبة سواء الظروف المادية كالأجر والظروف التنظيمية كالإشراف والقيادة والاتصال تساهم في شعور العاملين بالرضا داخل المؤسسة، إضافة إلى ذلك ترى فئة من العمال أن السبب هو إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 37,5% وما تمثله هذه العملية من محاولة الإدارة توفير التقارب بين الأهداف الرسمية وأهداف الجماعات غير الرسمية وبالتالي الابتعاد عن حالات التوتر والصراع وعدم

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الرضا، ومن الأسباب التي تعزز الشعور بالرضا الوظيفي عند العمال هو انتمائهم إلى جماعة العمل وذلك بنسبة 25% حيث أن علاقة العمال بين بعضهم البعض والقائمة على التفاهم والتعاون (أنظر الجدول رقم 36) والتي تؤدي إلى تبادل الخبرات مما يساهم في تحسين مستوى الأداء الذي بدوره يؤدي إلى زيادة رضا العمال عن أنفسهم وعن مؤسستهم.

رابعاً: مناقشة النتائج على ضوء الفرضيات

إن عرض النتائج ومناقشتها يعني بالضرورة الإجابة على التساؤلات والفرضيات التي انطلقت منها الدراسة، حيث تمثل النتائج حوصلة تحليل الأرقام المستقاة من الواقع ومدى توافقها مع منطلقات الدراسة النظرية.

وعليه فنحن في هذه الدراسة الموسومة بـ "الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية" قد انطلقنا من تساؤل رئيسي هو:

- هل هناك علاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وفعالية أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟

ويتفرع السؤال الرئيسي إلى تساؤلات فرعية خاصة بمؤشرات الجماعة غير الرسمية والأداء، وهذه التساؤلات تم صياغتها إلى ثلاث فرضيات جزئية هي:

- 1_ يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في المؤسسة الجزائرية.
 - 2_ تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.
 - 3_ تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي داخل المؤسسة الجزائرية.
- ولقد حاولنا التحقق من صدق هذه الفرضيات وفق أهداف البحث المذكورة سابقاً، وتم التوصل إلى مايلي:

لقد تأكد أن المؤسسة ميدان الدراسة تعرف وجود الجماعات غير الرسمية، حيث أنه من خلال تحليل نتائج أسباب وعوامل تشكل الجماعات غير الرسمية وتفككها في ميدان هذه الدراسة، وارتباطاً بخصائص مجتمع البحث تم التوصل إلى النتيجة التالية:

* أن الاتفاق في وجهات النظر (العامل الإيديولوجي والفكري والثقافي) وعامل الإحساس بالنشاط مع جماعة العمل قد أخذ بالتساوي الحصة الأكبر في أسس وعوامل تشكل

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجماعات غير الرسمية لمجتمع البحث، وذلك بنسبة 25,93% لكليهما وهذا يؤكد على أن التقارب الفكري والثقافي عامل مهم لتشكل الجماعات غير الرسمية من خلال اتفاق العمال في وجهات النظر وتشاركتهم في الاهتمامات ، إضافة إلى إحساسهم بالنشاط أثناء العمل مما يساعد على تحسين الأداء وزيادة الدافعية نحو العمل والإنجاز ويتحقق كل ذلك في وجود جماعة غير رسمية داخل محيط العمل، لكن هذه الجماعات لم تبدو واضحة منتظمة كما في التنظيمات الصناعية، ولم تبدو كبنائات متكاملة إنما كتجمعات لأشخاص تجمعهم مصالح معينة.

1- حول علاقة الجماعات غير الرسمية بفعالية الأداء:

أ- فيما يتعلق بالفرضية الجزئية الأولى حول تأثير تماسك الجماعات غير الرسمية بنوعية أو أنماط القيادة فإن مفهوم تماسك الجماعة غير الرسمية يعتبر عامل مهم في فهم سبل تكوين الجماعة غير الرسمية واستقرارها ويعبر عن قوة الروابط بين أعضائها، وكما أشرنا في الجانب النظري وحسب ميزونوف فإن البعد الاجتماعي العاطفي لعملية التماسك من بين الأسس التي يقوم عليها هو جاذبية العمل الجماعي، وهذا ما تشير إليه البيانات التي تم تحليلها في الجانب الميداني حيث أن الجدول رقم 20 يؤكد على رغبة وتفضيل مفردات البحث للعمل الجماعي بنسبة 85,18%، وذلك لما يضيفه العمل الجماعي من الانسجام والتعاون لأفراد جماعة العمل بنسبة 45.66% وكذلك يساعد العمل الجماعي على زيادة الأداء لأفراد العينة بنسبة 43.47% .

وتتعلق عملية التماسك داخل الجماعة غير الرسمية أيضا بحجم الجماعة حيث أنه كلما كان حجم الجماعة صغيرا كلما كان التماسك كبيرا والعكس صحيح، وعند ربط مؤشرات حجم الجماعات غير الرسمية في الجانب الميداني بالجانب النظري للبحث نجد أن الحجم المتوسط الذي يسمح بتكوين جماعات العمل غير الرسمية وتماسكها يتراوح بين 04 و 09 أفراد، وقد أكد "سيشور" في دراسته عن التماسك حيث وجد أن الجماعات الصغيرة التي يتراوح عددها بين (2-22) فردا تكون أكثر تماسكا من الجماعات الكبيرة، وهذا ما زاد في تأييده نتائج القياس السوسيومترية الذي تبين من خلاله أن الجماعة الأولى (مجموعة الإدارة) التي تتكون من 16 فرد هي أكثر تماسكا من الجماعتين

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

المتبقيتين، فالجماعة الثالثة (المصلحة البيداغوجية) تتكون من 20 فرد لكنها انقسمت إلى جماعات صغيرة متماسكة ومتعاونة بسبب تشابه الوظيفة واتفاق وجهات النظر والتقارب في السن.

أما عن ارتباط عملية التماسك وتأثرها بنمط القيادة فإنه من خلال الدراسة الميدانية لمجتمع البحث تبين أن نمط القيادة السائد داخل المؤسسة هو النمط الديمقراطي ويتضح ذلك في الجدول رقم 15 الذي تدل إجابات المبحوثين فيه على استشارة القائد للعمال وذلك بنسبة 77.77%، والجدول رقم 27 الذي يخص توزيع القائد لوقته بين العمال والمكتب بنسبة 61.11% والذي يتعلق بتواصل القائد مع العمال، والجدول رقم 29 يوضح شرح القائد لأمر العمل بنسبة 83.33% وهي كلها نسب مرتفعة في أغلب الأحيان وتدل على أن شخصية القائد ديمقراطية في التعامل مع العمال حيث أنه مسير تشاوري تشاركي حوارى متفهم متواصل يقدر الجهود ويكافئ عليها عادل منضبط جماعي، ويؤكد الجدول رقم 33 تأثير نمط القيادة على تماسك الجماعة غير الرسمية بنسبة 64.82% .

وعليه وبعد استعراضنا لهذه البيانات ومناقشتها يمكن القول أن الفرضية الجزئية الأولى حول تأثير تماسك الجماعة غير الرسمية بنمط القيادة هي فرضية محققة.

ب- فيما يخص الفرضية الجزئية الثانية حول مساهمة قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعة غير الرسمية في فعالية الأداء، فكما سبق وأشرنا في الجانب النظري حول الاتصال أنه العمود الفقري الذي تبنى عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية، فالاتصالات إذا كانت جيدة ومرنة فهي تؤثر على الجماعات غير الرسمية من حيث زيادة التماسك الاجتماعي بين أعضاء الجماعة والتخفيف من القلق والتوتر مما يحقق أداء أفضل للعمال، ويبين القياس السوسيومترى وجود العلاقات المركزية التي تصور الجماعات غير الرسمية في أوضح صورها، والتي تمثل التماسك والالتحام الكبير بين أعضائها ووحدة أهدافها وقيمها، إضافة إلى نموذج العلاقات الدائرية التي تعبر عن التعاون في صورة جماعات صغيرة غير رسمية، أيضا نموذج

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العلاقات المتتابة أو نموذج السلسلة الذي يساعد على التفاعل والاتصال وتبادل وجهات النظر، ويكون عامل القرب المكاني في العمل من أبرز العوامل لتشكيل هذا النموذج، وتشير أيضا البيانات المستقاة من ميدان الدراسة أن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في مرونة الاتصال غير الرسمي وذلك حسب الجدول (رقم 39) حيث تساهم العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال وذلك بنسبة 87,03% ، كما أن اختيار العمال لصدقاتهم داخل المؤسسة قائم بالدرجة الأولى على القرابة والجوار أي على تفاعلات واتصالات مسبقة بين العمال وهذا مبين في الجدول رقم 33 وبنسبة 35,18% ، إضافة لذلك فإن العمال يقومون بعقد لقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل وتحسين ظروفه وهذه الاتصالات غير الرسمية ذات فائدة حسب جماعة العمال (جدول رقم 43) من حيث أنها تحفز على العمل والأداء بنسبة 38,89% وكذلك تقوم بإشباع حاجات الجماعة بنسبة 35,18% ، أما عن تأثير هذه الاتصالات غير الرسمية على فعالية الأداء فقد كانت وفق إجابات المبحوثين مؤثرة بنسبة 55,56% (الجدول رقم 44).

وعليه يمكن القول أن قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية تساهم في فعالية الأداء وبالتالي فهي فرضية محققة.

ج- وتمثل الفرضية الثالثة في أن مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات تؤدي إلى الرضا الوظيفي، حيث تشير البيانات الميدانية إلى وجود مشاركة للجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات بنسبة 64,82% داخل المؤسسة ميدان الدراسة، (الجدول رقم 54)، وتمثل عملية المشاركة في اتخاذ القرارات لهذه الجماعات زيادة في الأداء وحب العمل بنسبة 35,19% ، وتمثل كذلك تقدير الذات ورفع للروح المعنوية بنسبة 35,19%، وتعزز الشعور بالرضا الوظيفي بنسبة 29,62% (جدول رقم 55) ، أما عن طريقة المشاركة في اتخاذ القرارات فهي مشاركة فردية بنسبة 57,14% وما تضيفه هذه الطريقة من ثقة في النفس ورفع للروح المعنوية (جدول رقم 56)، لكنها إشارة واضحة إلى محاولة الإدارة للتحكم في الجماعات غير الرسمية واعتماد طريقة المشاركة الفردية في اتخاذ القرارات وليس الجماعية، أما عن شعور

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

العامل بالرضا الوظيفي داخل المؤسسة فهو يشعر بذلك بنسبة 88,89%، ويرجع ذلك إلى ظروف العمل المناسبة بنسبة 37,50% سواء كانت مادية كالأجر أو تنظيمية كالقيادة والإشراف والاتصال، كذلك من أسباب الشعور بالرضا الوظيفي المشاركة في اتخاذ القرارات بنسبة 37,50%، وأخيرا من الأسباب أيضا الانتماء إلى جماعة العمل بنسبة 25% والتي تجعل جزءا من الحاجات النفسية مشبعة (جدول رقم 63) .
وعليه يمكن القول أن الفرضية الثالثة حول مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات وتأثيرها على الشعور بالرضا الوظيفي هي فرضية محققة.

النتيجة النهائية على ضوء الفرضية العامة:

وبتحقق الفرضيات الجزئية الثلاث يتأكد صدق الفرضية الرئيسية للبحث، والتي مفادها أنه توجد علاقة بين الجماعات غير الرسمية وفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية حيث أوضحت الشواهد الكمية ونتائج الدراسة أن تماسك الجماعات غير الرسمية يتأثر بنمط القيادة السائد في المؤسسة محل الدراسة، كما أن فعالية الأداء ترتبط بقنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية، كما تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية.

- النتائج النهائية:

يمكن إيجاز أهم النتائج العامة التي توصلت إليها الدراسة فيما يلي:

-أوضحت نتائج القياس السوسيوومثري أن أسباب تشكل الجماعات غير الرسمية هو الإحساس بالنشاط مع جماعة العمل، واتفاق وجهات النظر، إضافة إلى الاشتراك في أداء نفس الوظيفة. (وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة طلعت إبراهيم لطفي)

-أوضحت نتائج القياس السوسيوومثري أن أسباب تفكك الجماعات غير الرسمية هو الاختلاف في وجهات النظر، والشعور بعدم الاهتمام، إضافة إلى تباعد الوظيفة بشكل أقل.

-وجود الجماعات غير الرسمية في ميدان الدراسة لا يبدو كبناءات متكاملة إنما كتجمعات لأشخاص تجمعهم مصالح معينة. (وهذه النتيجة تتفق مع ما توصل إليه الباحث صباح محمد النجار)

-يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة خاصة النمط الديمقراطي باعتباره النمط الأكثر قدرة على تحقيق التماسك من خلال شخصية القائد الديمقراطي حيث أنه مسير تشاوري تشاركي حوارى متفهم متواصل يقدر الجهود ويكافئ عليها عادل منضبط جماعي.

-تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعة غير الرسمية في فعالية الأداء وذلك راجع إلى أن العلاقات الشخصية تلعب دورا كبيرا في مرونة الاتصال غير الرسمي، حيث تساهم العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال، إضافة لذلك فإن العمال يقومون بعقد لقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل وتحسين ظروفه.

-تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، فهي تمثل تقدير للذات ورفع للروح المعنوية وتعزز الشعور بالرضا الوظيفي، هذا الأخير

الفصل السادس تحليل البيانات ومناقشة النتائج

يرجع إلى عدة عوامل أخرى: ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية كالأجر أو تنظيمية كالقيادة والإشراف والاتصال، وكذلك الانتماء إلى جماعة العمل والتي تجعل جزءا من الحاجات النفسية مشبعة.

-تتم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بصفة فردية أي أنها ليست مشاركة جماعية ، وهذا ما يؤكد على سعي الإدارة إلى التحكم في الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة ميدان الدراسة ومحاولة السيطرة عليها. (وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الباحث حسان الجيلاني)

الختامة

خاتمة:

تحتل دراسة الجماعات داخل التنظيم حيزا كبيرا من اهتمام الباحثين في علم اجتماع التنظيم باعتبارها تمثل أحد المحاور والركائز الرئيسية في تحليل السلوك الإنساني في المنظمات، وهذه الدراسة ما هي إلا جزء بسيط لمحاولة التنبيه حول اختلاف سلوك الجماعات غير الرسمية في المنظمات الإدارية عنها في المنظمات الصناعية هذه الأخيرة التي تبدو بارزة ومهيكلية أكثر من الإدارية التي تختلف مهامها وذهنية الفرد داخلها مما ينعكس على تقسيم العمل وكيفية الأداء فيها.

وتتشكل هذه الجماعات بفعل عوامل أخرى كثيرة منها القرب المكاني والتفاعل والتوازن والتبادل وتقارب الأنشطة، ويتميز المجتمع الجزائري بصفة عامة والعامل بصفة خاصة بمنظومة من القيم والعلاقات الاجتماعية تحدد الوظائف والأدوار داخل بنية الجماعة متجاوزة بذلك مختلف الإجراءات الرسمية وقواعد التنظيم الرسمي، والتي لا تتماشى ومعايير الرشد والعقلنة التنظيمية، وفي هذا السياق يذكر مصطفى بوتفنوشت أن الإطار الجزائري عندما تذهب للعمل في الخارج تحقق نجاحا باهرا لأنها توجد في محيط عقلاني، أما عملها داخل المؤسسات الجزائرية فهو محيط غير عقلاني يسمح بتغليب المصلحة الخاصة على المصلحة العامة.

وقد أظهرت النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة أن الجماعات غير الرسمية لم تبدو كبنائات متكاملة واضحة ومنظمة وإنما كتجمعات لأشخاص تربطهم وتجمعهم مصالح معينة يمكن أن نعبر عنها بعصب المؤسسة لما تظهره من مرونة وتكيف مع الظروف المحيطة بها.

وختاما نقول أن المؤسسة الجزائرية مازالت تعمل ضمن نظام مركزي يعتمد على احتكار المعلومات وغياب التنافس القائم على الاهتمام بفعالية الأداء الموجه إلى تحقيق الأهداف،

إضافة إلى محاولة السيطرة على الجماعات غير الرسمية والتحكم فيها دون التعامل معها من خلال توظيف هامش الحرية كطريق لتحقيق الفعالية، والتأسيس لثقافة تنظيمية قائمة على تخطيط الأهداف والشراكة في سبيل تحقيقها.

التوصيات والاقتراحات:

تقترح الدراسة مجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

- العمل على زيادة تماسك الجماعات غير الرسمية لما له من إيجابيات تساهم في التأثير الإيجابي على السلوك الإداري، بما يحقق أهداف المؤسسة.
- توفير محيط تنافسي لأعضاء الجماعات غير الرسمية، من أجل تحسين الأداء وزيادة فعاليته.
- تفعيل الاتصالات بين الإدارة والجماعات غير الرسمية مما يجعلها أكثر مرونة ، بهدف تحسين علاقات العمل والتحكم في مستويات الأداء.
- الاهتمام بالجماعات غير الرسمية والتعامل معها كحقيقة حتمية ووجود يفرض نفسه يوماً بعد يوم، لذلك يجب الاعتراف به والابتعاد عن المقاومة والعنف والصراع، وتوفير الشروط والظروف المناسبة كالاتصال والقيادة والتحفيز.. من أجل تحقيق الانسجام وتوجيهها ايجابيا لخدمة أهداف المؤسسة الإدارية.
- الاهتمام بزيادة الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية وتحسين ظروف العمل سواء ما تعلق منها بتحديث الوسائل المستعملة ومواكبة التطور التكنولوجي، أو على مستوى الترقيات والمكافآت والتي كثيراً ما تعتمد على الأقدمية دون النظر إلى جودة الأداء.

- ضرورة إشراك الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات، خاصة فيما يتعلق بمهامهم المباشرة وذلك من خلال تهيئة الجو الملائم للتفاهم والتعاون، ومنحهم فرصة تحديد البدائل الممكنة.
- نوصي أيضا بأخذ عينات من مؤسسات اقتصادية مختلفة- كوننا استخدمنا مسح شامل لمؤسسة إدارية واحدة- ومقارنة نتائج استجابة مفردات هذه العينات .
- أما بالنسبة لآفاق البحث فإن هذه الدراسة قد تناولت العلاقة بين الجماعات غير الرسمية وفعالية الأداء في مؤسسة إدارية ، وإجراء مقارنات بين مؤسسات مختلفة النشاط اقتصادية ، خدمية قد يمكننا من معرفة اختلاف هذه العلاقة بين المؤسسات.
- اقتصرت هذه الدراسة على تناول علاقة الجماعات غير الرسمية بمتغير تابع هو فعالية الأداء ، ولذلك نوصي بدراسة أثر أو دور الجماعات غير الرسمية على متغيرات أخرى كالولاء التنظيمي، العدالة التنظيمية، الالتزام الوظيفي... في المؤسسة الجزائرية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب :

➤ كتب باللغة العربية:

- 1- أبراش، إبراهيم ،المنهج العلمي وتطبيقاته في العلوم الاجتماعية،شركة بابل ، الرباط،1999
- 2- أبو النيل، محمود السيد ، علم النفس الاجتماعي عربيا وعالميا، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2009.
- 3- أنيس ، إبراهيم وآخرون، المعجم الوسيط، ج2، دار إحياء التراث العربي، بيروت، ط2، دون تاريخ.
- 4- بدر ،حامد أبو أحمد رمضان ، السلوك التنظيمي، دار النهضة العربية، بيروت، ط5، 1993.
- 5- بدر،سعد عيد مرسي،الايديولوجيا ونظرية التنظيم،دار المعرفة الجديدة، الإسكندرية، 1990
- 6- براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة: الغولي، سمير نعيم وآخرون، دار المعارف ، مصر، ط2 ، 1968.
- 7- برو،محمد، الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية، دار الأمل، الجزائر، د.ط،2014
- 8- بلوط، حسن إبراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1 ، بيروت 2005

- 9- بن حبيب ، عبد الرزاق ، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
- 10- بن حمود ،سكينة ، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة، الجزائر، 2012،
- 11- بن نوار، صلاح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006
- 12- بوحوش، عمار، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984
- 13- ثابت ،زهير ،كيف تقيم أداء الشركات والعاملين، دار قباء، القاهرة، 2001
- 14- جلبي ،علي عبد الرزاق ،علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 15- جلبي ،علي عبد الرزاق ،دراسة في علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1985.
- 16- الجوهري ،عبد الهادي و أبو الغار ،إبراهيم ، إدارة المؤسسات الاجتماعية-مدخل سوسيولوجي- دار المعرفة الجامعية، مصر ، 1998
- 17- الجوهري ،محمد ، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية، القاهرة ، مصر، 1975.
- 18- الجيلاني،حسان، الجماعات في التنظيم،دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في التنظيم، ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،2015.

- 19- الجيلاني ،حسان ، قضايا اجتماعية معاصرة،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر، 2014.
- 20- حاروش ،نور الدين ،إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، 2016.
- 21- حريم،حسين، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، الأردن، 2004
- 22- الحسن، إحسان محمد، المدخل إلى علم الاجتماع،دار الطليعة، بيروت، 1988 .
- 23- حسن ، راوية ،مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001
- 24- حسن، راوية، إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية ، 2004
- 25- حسن، عادل، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة العربية،مصر، 1975.
- 26- حسن،عبد الباسط محمد، علم الاجتماع الصناعي، ، مكتبة غريب القاهرة،ط3، 1995.
- 27-دليو،فضيل ،مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار هومة،الجزائر،2014.
- 28- راغف، فريد والنجار، محمد ، السياسات واستراتيجيات الأعمال ، مؤسسة دار الكتب، الكويت، ط1، 1976 .
- 29- رشوان،حسين عبد الحميد، العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس ،علم الاجتماع ، علم الإدارة،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،1997
- 30- زايد،أحمد، علم الاجتماع بين الاتجاهات الكلاسيكية والنقدية، دار المعارف، القاهرة ،ط1، 1981.

- 31- زرواتي، رشيد، **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية**، الجزائر، 2000
- 32- زيدان، محمد مصطفى، **علم النفس الاجتماعي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، دون تاريخ.
- 33- سلاطنية، بلقاسم والجيلاني، حسان، **مدخل لمناهج البحوث الاجتماعية**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014
- 34- سلطان، محمد سعيد، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، بيروت، 1993
- 35- السلمي، علي، **إدارة الإنتاجية**، مكتبة غريب للطباعة، القاهرة، 1991.
- 36- سليمان، حنفي محمود، **السلوك التنظيمي والأداء**، دار الجامعات المصرية الإسكندرية، بدون تاريخ.
- 37- سميث، مارشال غولد وآخرون، **التدريب للقيادة**، ترجمة: بن عبد العزيز، سيف، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، 2006
- 38- شقوعة، فؤاد عبد المعطي، **إدارة الأداء والتميز المؤسسي**، أزمنة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016.
- 39- الشماع، حسن خليل محمد وحمود، خضير كاظم، **نظرية المنظمة**، دار المسيرة، الأردن، ط5، 2014.
- 40- الشنواني، صلاح، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مدخل الأهداف، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999
- 41- الصحن، محمد فريد وآخرون، **مبادئ الإدارة**، الدار الجامعية، مصر، 2002
- 42- طميلة، إلهام فخري، **التسويق في المشاريع الصغيرة**، دار المناهج، الأردن، 2009

- 43-الظرفات ،نعيمة ، القيادة وتدبير مراكز اتخاذ القرار،دار الأمان، الرباط،2014
- 44- عبد الباقي،صلاح الدين ، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة،الإسكندرية، 2001
- 45- عبد الوهاب ،علي محمد ، العنصر الإنساني في إدارة الإنتاج ، مكتبة عين شمس، القاهرة،1984.
- 46- عبيد ،عاطف محمد و علي ،حمدي فؤاد ، التنظيم الصناعي وإدارة الانتاج، دار النهضة العربية، بيروت،1974.
- 47- عدون،ناصر دادي ، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر،ط1، 1998.
- 48- عشوي، مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1992.
- 49- عماد،عبد الغني ،منهجية البحث في علم الاجتماع، الإشكاليات، التقنيات، المقاربات،دار الطليعة،بيروت،ط1، 2007
- 50- عمر، معن خليل ، معجم علم الاجتماع المعاصر،دار الشؤون ،عمان، ط1،2006،
- 51- العتوم ،عدنان يوسف ، علم نفس الجماعة،نماذج نظرية وتطبيقات عملية، مكتبة الجامعة،الشارقة،إثراء للنشر والتوزيع،الأردن،ط1، 2008
- 52- العيسوي،عبد الرحمان ، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية،مصر،1997
- 53- غربي،علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة، عين مليلة،2002.

- 54- غريب، غريب محمد سيد ،تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986
- 55- قاسم، عبد المرید عبد الجابر، دينامية الجماعة بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة، الأردن، ط1، 2017 .
- 56- قاسمي، ناصر، سوسيولوجيا المنظمات، دراسات نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014
- 57- لعويسات، جمال الدين محمد، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، 2002
- 58- لطفى، طلعت إبراهيم ،علم الاجتماع الصناعي، دار عكاظ للطباعة والنشر، مصر، ط1 ، 1982.
- 59- لطفى، طلعت إبراهيم ،علم اجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007.
- 60- ماهر، أحمد ، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 61- محمد، محمد علي ، مجتمع المصنع، دار النهضة العربية، بيروت، 1975.
- 62- مرازقة ،عبد الغفور وآخرون، السلوك البشري المعاصر في منظمات الأعمال، المفاهيم والمحددات، دار الأمة، الجزائر ، 2017.
- 63- المرسي، جمال الدين محمد وإدريس ،ثابت عبد الرحمان ، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 64- مصطفى، عبد الكريم، الإدارة والتنظيم، دون دار نشر، 2001.

65- ميزونوف ،جان ،دينامية الجماعات، ترجمة: أنطونيوس ،فريد ، منشورات عويدات، بيروت ، ط2،، 1980

66- النجار،صباح أحمد محمد ،العلاقات السوسيويمترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد،الأردن،ط1، 2013.

67- نعموني،مراد،مدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم، دار جسور،الجزائر،ط1، 2014.

68- نواف،كنعان، القيادة الإدارية ، دار العلوم للطباعة والنشر، الرياض،ط2،1982.

ثانيا- القواميس والمعاجم:

69-ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد14.

70- غيث، محمد عاطف،قاموس علم الاجتماع،الهيئة المصرية العامة للكتاب،1979.

71- ميتشل،دينكن، معجم علم الاجتماع، ترجمة ومراجعة:الحسن،إحسان محمد، دار الطليعة، لبنان،ط2.

ثالثا- المجلات والدوريات العلمية:

72- بوزيان،راضية "النمط القيادي في المؤسسات الاقتصادية وتأثيره على تسيير الموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية،جامعة المسيلة، العدد02، 2009.

73- حمزة، بن الطاهر ومختار،رحاب،"المنظومة القيمية والظواهر غير الرسمية (الاتصال غير الرسمي أو المباشر)"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة ورقلة، العدد 24 ،جوان 2016.

74- الجيلاني، حسان، "نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 5، 2004.

75- عبد الله، عبد الرحيم الشاذلي يحي، "أثر الأنماط القيادية في فاعلية الأداء الوظيفي"، مجلة الدراسات والبحوث، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، العدد 16، جوان 2016.

76- عليوة، علي، "الجماعات غير الرسمية في الوسط الجامعي"، مجلة دفاتر علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، العدد 10، 2013.

77- مزهودة، عبد المليك، "الأداء بين الكفاءة والفاعلية"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الأول، 2001.

رابعا - الأطروحات والرسائل الجامعية:

78- بوروح، عماد، جماعات الانتماء وعلاقتها بالفساد الإداري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باتنة 1، 2018.

79- الجيلاني، حسان، التنظيم غير الرسمي في المصنع، مذكرة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي، جامعة، قسنطينة، 1985.

80- خدير، نسيم، مساهمة أخلاقيات القيادة الإدارية في ريادة المنظمات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2015.

81- رماش، صبرينة، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2009.

82- شوية، سيف الإسلام ، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل دبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع،جامعة الجزائر . 1982 .

خامسا- الوثائق الرسمية:

83-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية العدد 26،مرسوم تنفيذي رقم 14-140، المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1435هـ الموافق 14 افريل 2014 ، المادة 2 و 3 .

84- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التكوين والتعليم المهنيين، الجريدة الرسمية العدد 26،مرسوم تنفيذي رقم 14-140، المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1435هـ الموافق 14 افريل 2014 ، المادة 4.

85-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التكوين والتعليم المهنيين ، الجريدة الرسمية العدد 03، المرسوم التنفيذي رقم 08-04، المؤرخ في 19 جانفي 2008.

86- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية،وزارة التكوين والتعليم المهنيين ، الجريدة الرسمية العدد 13المرسوم التنفيذي رقم 09-93 ،المؤرخ في 22 فيفري 2009.

87- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 03،المرسوم التنفيذي رقم 08-05 ،المؤرخ في 19 جانفي 2008.

88-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية العدد 61 المرسوم التنفيذي رقم 07-308، المؤرخ في 29 سبتمبر 2007.

➤ الكتب الأجنبية:

89- Crozier (M). Friedberg (E). L'acteur et le système .Ed du seuil . Paris. 1977.

90–Gilles Amado,André Guittet,**La dynamique des communications dans les groupes** ,paris,1975.

91 – Michel Gravais,**Contrôle de gestion**,éd,Economica,paris,1994

92– Miller Kent & Bromiley Philip,**Strategic risk and corporate performance :an Analysis of alternative risk measures**,Academy of management Journal ,Vol 33,No(4),1990.

93- R .Merton ,**Social theory and social stucture** ,England ed(New York :fess 1957)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر باتنة _1_

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

دليل الاستمارة لموضوع:

الجماعات غير الرسمية

وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني ذياب عبود – الشمره ولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتورة :

كلثوم ببيمون

من إعداد الطالبة:

رباب أقطي

هذه المعلومات سرية لا تستعمل إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية 2021/2020

المحور الأول: بيانات شخصية

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 30 سنة 30-40 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- المستوى العلمي: ابتدائي متوسط ثانوي علي
- 4- الحالة العائلية: أعزب زوج طلق متزوج
- 5- عدد الأولاد: دون أطفال 03- 06- 07 فأكثر
- 6- الموطن الأصلي: ريفي ضري
- 7- المنصب المشغول بالمؤسسة:
- 8- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات 11- سنة 17- سنة
- 18- 23 سنة 29- سنة سنة فأكثر

المحور الثاني: أنماط القيادة وتماسك الجماعة غير الرسمية

- 9- كيف تم تعيينك في هذا القسم؟
دراسة ملف مسابقة واسطة أخرى تذكر
- 10- هل تفضل البقاء في نفس القسم؟ نعم لا
- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل لماذا؟
لأنك تفضل العمل مع المشرف الحالي لأن العمل مناسب
- لأنك ترغب في البقاء مع نفس زملائك في القسم لأن ظروف العمل مناسبة
- أخرى تذكر ..

11- هل تفضل العمل الجماعي أثناء قيامك بمهامك اليومية؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فسر لماذا؟

رغبة شخصية للانسجام والتعاون
زيادة في الأداء أخرى تذكر

12- على أي أساس تختار زميلك في العمل؟

السن الأقدمية التجاور في مكان العمل
التفاهم والتعاون أخرى تذكر

13- هل يستشيرك القائد في العمل قبل أن يصدر أي قرار يتعلق بالعمل؟

دائماً أحياناً نادراً

14- هل يسمح لك القائد بالاتصال مع زميلك في قسم آخر؟

دائماً أحياناً نادراً

إذا كانت الإجابة دائماً وأحياناً فسر نوعية الاتصال؟

شفهي تقني عبر شبكات الاتصال الرقمي أخرى تذكر

.....

15- إذا كان الأمر يتعلق بأمور العمل هل يناقش القائد ذلك معك؟

دائماً أحياناً نادراً

16- هل تتكلم مع القائد في أمور شخصية خارج نطاق العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

إذا كانت الإجابة دائماً وأحياناً يسأل هل يؤثر ذلك على:

- انسجامك في الجماعة التي تعمل معها
 زيادة إنتاجيتك
..... أخرى تذكر

17- هل يسألك القائد عن أحوالك المادية والاجتماعية؟

- دائما أحيانا نادرا

18- هل يقوم القائد بشرح أي تعليمات جديدة في العمل للعمال؟

- دائما أحيانا نادرا

19- أين يقضي القائد معظم وقته في العمل؟

- مع العمال في مكتبه بالتساوي أخرى تذكر

20- بمن يهتم القائد أكثر؟

- العمال الوسائل معا

21- هل يسمح لك عملك بالتحرك والاتصال بزملائك عند الحاجة؟

- دائما أحيانا نادرا

إذا كانت الإجابة بدائما وأحيانا يسأل هل يرجع ذلك إلى:

- سهولة العمل تفهم القائد وثقته اللامبالاة أخرى تذكر

.....

22- ما هو عدد العمال الذين تفضل العمل معهم؟

- لوحدك 3-1 6-3

9-6 أخرى تذكر

23- هل يؤثر نمط القيادة على تماسك جماعة العمل؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل ماهو نمط القيادة الذي تفضل أن يعتمد قائدك في العمل؟.....

المحور الثالث: قنوات الاتصال والأداء

24- كيف يتم الاتصال بالإدارة؟

فرديا جماعيا

- إذا كان جماعيا يسأل كيف ذلك؟

عن طريق النقابة ممثل العمال

الجمعية العامة أخرى تذكر

وإذا كان فرديا يسأل كيف ذلك؟

عن طريق شكوى كتابية شكوى شفاهية أخرى تذكر

25- ماهي الأوقات التي تتصل فيها أكثر بزملائك في العمل؟

أوقات العمل أوقات الراحة

خارج أوقات العمل أخرى تذكر

26- كيف هي علاقتك مع زملائك في العمل؟

تعاون تفاهم تتأفر أخرى تذكر

27- هل تساهم العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال داخل المؤسسة؟

نعم لا

28- ما الذي يدفعك لإنشاء علاقات صداقة مع زملائك في العمل؟

تشابه الوظيفة تقارب مكان العمل
معرفة سابقة علاقات القرابة والجوار أخرى تذكر ...

29- هل ينظم العمال لقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

- إذا كانت الإجابة دائماً وأحياناً هل يرجع ذلك إلى :

سوء تفاهم بين العمال والإدارة تسين ظروف العمل
رغبة العمال في الالتقاء ببعضهم البعض تبادل الخبرة أخرى تذكر
.....

30- ما فائدة هذه الاتصالات بين العمال؟

تحفز العمال على العمل والأداء توفير المعلومات تطلع
العمال على أحوال المؤسسة أخرى تذكر

31- هل تؤثر الاتصالات غير الرسمية على فعالية أداء العمال؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل كيف ذلك؟.....

32- هل تحدث خلافات بينك وبين زملائك في العمل؟

دائماً أحياناً نادراً

33- كيف يتم حل هذه الخلافات؟

عن طريق الإدارة التراضي
الوساطة أخرى تذكر

34- إذا طلب منك زملاؤك في العمل أن تحدد أدياك مثلهم، حتى ولو كان ذلك مخالفاً للمستوى الذي حددته الإدارة، فهل توافق على ذلك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل لماذا؟

لأنك لا تستطيع الخروج عن الجماعة المهنية التي تعمل معها

لأن تحديد الأداء يجعل الإدارة تحترم العمال

أخرى تذكر

35- إذا اكتشفت الجماعة أن أحد العمال يخالف مستوى الإنتاج المتفق عليه فما هو موقفها منه؟

السخرية والنبذ اللامبالاة ممارسة
الضغط عليه تذكر

36- إذا تدخلت الإدارة بتطبيق أسلوب العقاب من أجل الزيادة في الإنتاج، فما موقف الجماعة من هذا القرار؟

كثرة الغيابات الاحتجاج والإضراب
اللامبالاة وعدم الاهتمام تقييد الإنتاج ترى تذكر

37- هل تؤثر المعايير والقيم التي تفرضها الجماعة على أدائك في العمل؟

نعم لا

المحور الرابع: المشاركة في اتخاذ القرارات والرضا الوظيفي

39- هل يناسبك عملك في هذا القسم؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بنعم يسأل لماذا؟

لأنك تتفاهم مع زملائك في القسم لأنه يتم الأخذ برأيك في أمور القسم

لأن العمل يتوافق مع مؤهلاتك أخرى تذكر

40- هل يتم إشراكك في عملية اتخاذ القرارات؟

نعم لا

41- ماذا تعني لك المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

زيادة في الأداء وحب العمل تقدير للذات ورفع للروح المعنوية

الشعور بالرضا الوظيفي أخرى تذكر

42- هل يتم إشراكك في القرارات المباشرة بعملك؟

دائماً أحيانا نادراً

- إذا كانت الإجابة بدائماً وأحيانا يسأل هل هي:

مشاركة فردية مشاركة جماعية

43- هل تقوم بمناقشة القرارات التي تصدرها المؤسسة؟

دائماً أحيانا نادراً

- إذا كانت الإجابة بدائماً وأحيانا يسأل :

هل تؤخذ مناقشاتك بعين الاعتبار من طرف المؤسسة؟

نعم لا

44- هل ترى أن الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع جهدك في المؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

45- هل ترى أن ساعات ومواقيت العمل مناسبة لك؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا يسأل لماذا؟.....

46- هل توفر الإدارة المناخ الملائم للتفاهم والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

نعم لا

- إذا كانت الإجابة بلا يسأل عن السبب؟.....

47- هل تعتقد أنك تتال فرصتك في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يسأل ما الذي تضيفه لك هذه العملية؟.....

48- هل تشعر بالرضا في هذه المؤسسة؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة بنعم يسأل عن السبب؟

الأجر ظروف العمل يتم إشراكك في عملية

اتخاذ القرارات الترقية أخرى تذكر

دليل المقابلة الموجهة لرؤساء المصالح:

- 1- في رأيك ماذا تمثل الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة؟
- 2- هل هناك انسجام بين الإدارة والجماعات غير الرسمية في تحقيق الأهداف؟
- 3- هل تؤثر شخصية القائد والصفات التي يتمتع بها على تماسك الجماعة غير الرسمية؟
- 4- كيف يقوم القائد بتشجيع العمال وتحفيزهم على العمل؟
- 5- هل يستمع القائد لمشاكل العمال ويساهم في حلها؟
- 6- هل يساهم الاتصال بين جماعات العمل في تجنب الخلافات والصراعات وحلها إن وجدت؟
- 7- هل يؤثر الاتصال بقنواته على تحكم الجماعة غير الرسمية في الأداء وفعاليتها؟ وكيف ذلك؟
- 8- كيف يتم إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات؟
- 9- هل هناك اهتمام بالرضا الوظيفي للعمال داخل المؤسسة وكيف يتم زيادته؟

استمارة القياس السوسيومترى

1- أذكر أسماء العمال الذين تعمل معهم ورتبهم حسب درجة تفاعلهم معك؟

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2- ما هي الأسباب التي أدت بك إلى اختيارك لهم؟

- الإحساس بالنشاط وأنت معهم
- أداء نفس الوظيفة
- اتفاق وجهات النظر
- تقارب في السن
- تقارب في درجة الخبرة
- علاقات مهنية جيدة
- أخرى تذكر

3- أذكر العمال الذين لا تود العمل معهم ورتبهم حسب درجة عدم تعاملهم معك؟

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4- ما هي الأسباب التي دفعتك إلى عدم التعامل معهم؟

- اختلاف وجهات النظر
- الشعور بعدم تبادل الاهتمام
- تباعد في الوظيفة
- عدم إتمام العمل قبل أوانه وأنت معهم
- أخرى تذكر

ملخص الدراسة:

الكلمات المفتاحية: الجماعات، الجماعات غير الرسمية، الأداء الفعال، المؤسسة الجزائرية. إن الدراسة التي بين أيدينا والموسومة ب"الجماعات غير الرسمية وعلاقتها بفعالية الأداء في المؤسسة الجزائرية" من الدراسات التي تركز على جماعات العمل كمتغير أساسي لمحاولة فهم سلوك الأفراد وتفسير دوافعه، فالكثير من السلوكيات الفردية لا يمكن فهمها إلا في إطار الجماعة، وأن الكثير منها لا يلجأ إليها الفرد ولا يمارسها إلا في إطار الجماعة، وبالتالي فإن أهمية هذا الموضوع تكمن في أهمية الجماعات داخل أي مؤسسة، حيث لم تعد المؤسسات مكانا للعمل فحسب بل عبارة عن مجتمع مصغر لمجتمع أكبر، كما أنها تعمل على إشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية للعمال عن طريق تكوينهم لجماعات العمل غير الرسمية.

وعليه جاءت هذه الدراسة لتتشد مجموعة من الأهداف تقوم على التعرف على واقع الجماعات غير الرسمية داخل المؤسسة الجزائرية وطريقة الإدارة في التعامل معها، ومحاولة فهم النسق الاجتماعي للمؤسسة وما ينطوي عليه من قيم وممارسات سلوكية وعلاقات اجتماعية، وذلك من خلال طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك علاقة بين جماعات العمل غير الرسمية وفعالية أداء العامل داخل المؤسسة الجزائرية؟ وتتفرع عن هذا التساؤل تساؤلات فرعية تتمثل في:

1- هل يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في التنظيم محل الدراسة؟

2- هل تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء

في التنظيم محل الدراسة؟

3- هل تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي

داخل التنظيم محل الدراسة؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تم وضع الفروض التالية:

الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين الجماعات غير الرسمية وفعالية الأداء داخل المؤسسة الجزائرية.

الفرضيات الجزئية:

1_ يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة في التنظيم ميدان الدراسة.
2_ تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعات غير الرسمية في فعالية الأداء داخل التنظيم ميدان الدراسة.

3_ تؤدي مشاركة الجماعات غير الرسمية في عملية اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي داخل التنظيم ميدان الدراسة.

ومن أجل الإجابة عن هذه الفرضيات تم اعتماد المنهج الوصفي بداية من الإطار النظري الذي تطرقنا فيه إلى مقاربات سوسيو تنظيمية، ووصولاً إلى الجانب الميداني الذي تم التوجه فيه إلى مركز التكوين المهني والتمهين- الشهيد ذياب عبود، الشمره، باتنة، مستخدمين مجموعة من الأدوات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، القياس السوسيومترى، واستخدام طريقة المسح الشامل وذلك من أجل الحصول على نتائج أكثر دقة، ولقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أوضحت نتائج القياس السوسيومترى أن أسباب تشكل الجماعات غير الرسمية هو الإحساس بالنشاط مع جماعة العمل، واتفاق وجهات النظر، إضافة إلى الاشتراك في أداء نفس الوظيفة.

- أوضحت نتائج القياس السوسيومترى أن أسباب تفكك الجماعات غير الرسمية هو الاختلاف في وجهات النظر، والشعور بعدم الاهتمام، إضافة إلى تباعد الوظيفة بشكل أقل.

- وجود الجماعات غير الرسمية في ميدان الدراسة لا يبدو كبناءات متكاملة إنما كتجمعات لأشخاص تجمعهم مصالح معينة.

- يتأثر تماسك الجماعات غير الرسمية بأنماط القيادة خاصة النمط الديمقراطي باعتباره النمط الأكثر قدرة على تحقيق التماسك من خلال شخصية القائد الديمقراطي حيث أنه مسير تشاوري تشاركي حوارى متفهم متواصل يقدر الجهود ويكافئ عليها عادل منضبط جماعي.

- تساهم قنوات الاتصال التي تفرضها الجماعة غير الرسمية في فعالية الأداء وذلك راجع إلى أن العلاقات الشخصية تلعب دوراً كبيراً في مرونة الاتصال غير الرسمي، حيث تساهم العلاقات الشخصية بين العمال في زيادة قنوات الاتصال

،إضافة لذلك فإن العمال يقومون بعقد لقاءات غير رسمية لمناقشة أمور العمل وتحسين ظروفه.

- تؤدي عملية المشاركة في اتخاذ القرارات إلى الرضا الوظيفي للجماعات غير الرسمية، فهي تمثل تقدير للذات ورفع للروح المعنوية وتعزز الشعور بالرضا الوظيفي، هذا الأخير يرجع إلى عدة عوامل أخرى: ظروف العمل المناسبة، سواء كانت مادية كالأجر أو تنظيمية كالقيادة والإشراف والاتصال، وكذلك الانتماء إلى جماعة العمل والتي تجعل جزءا من الحاجات النفسية مشبعة. وفي الأخير نأمل أن تكون هذه الدراسة المتواضعة نافذة على دراسات أخرى تهتم بالجماعات غير الرسمية في المؤسسة الجزائرية.

Abstract

Keywords: Groups, Informal groups, Effective performance, the Algerian institution.

The present study labelled with "informal groups and their relationship to the effectiveness of performance in the Algerian institution" is one of the studies that focuses on work groups as a basic variable to try to understand the behavior of individuals and explain their motives. Many individual behaviors can only be understood within the group, and many of them are not. The individual resort to it and practice it only within the group, and therefore the importance of this topic lies in the importance of groups within any institution, as institutions are no longer only a place of work but rather a mini-society for a larger society, and they also work to satisfy the social and psychological needs of workers through their formation for informal work groups.

Accordingly, this study sought a set of objectives based on identifying the reality of informal groups within the Algerian institution and the method of administration in dealing with them, and trying to understand the social structure of the institution and its values, behavioral practices and social relations, by asking the following main question:

What are the foundations and factors for the formation of informal groups within the Algerian establishment? Is there a relationship between informal work groups and the effectiveness of worker performance within the Algerian institution? Other sub-questions branch out from this question:

- 1- Is the cohesion of informal groups affected by leadership styles in the organization under study?
- 2- Do the communication channels imposed by informal groups contribute to effective performance in the organization under study?
- 3- Does the participation of informal groups in decision-making lead to job satisfaction within the organization under study?

To answer these questions, the following hypotheses have been put forward:

Main hypothesis:

There are foundations and factors that help the formation of informal groups, and there is a relationship between informal groups and the effectiveness of performance within the Algerian institution.

Partial hypotheses:

1_ The cohesion of informal groups is affected by leadership styles in the organization in the field of study.

2_ The communication channels imposed by informal groups contribute to effective performance within the organization in the field of study.

3_ The participation of informal groups in the decision-making process leads to job satisfaction within the organization field of study.

In order to answer these hypotheses, the descriptive approach was adopted, starting from the theoretical framework in which we dealt with socio-organizational approaches, to the field side in which it was directed to the Center for Vocational Training and Apprenticeship - Chahid Dhiab Abboud, Chomora, Batna, using a set of tools: the observation, the interview, the questionnaire, the sociometric measurement, and the use of the comprehensive survey method in order to obtain more accurate results, and the study reached the following results:

- The results of the sociometric measurement showed that the reasons for the formation of informal groups are a sense of activity with the work group, agreement of viewpoints, in addition to participation in performing the same job.

- The results of the sociometric measurement showed that the reasons for the disintegration of informal groups are the difference in views, feelings of lack of interest, in addition to less job spacing.

- The presence of informal groups in the field of study does not appear as integrated structures, but rather as gatherings of people who share specific interests.

- The cohesion of informal groups is affected by leadership styles, especially the democratic style, as it is the one most capable of achieving cohesion through the personality of the democratic leader, as it is a participatory, dialogue, conscientious and continuous participant who appreciates the efforts and rewards them with a just, disciplined group.

- The communication channels imposed by the informal group contribute to the effectiveness of performance, due to the fact that personal relationships play a major role in the flexibility of informal communication, as personal relationships between workers contribute to increasing the channels of communication, in addition to that, workers hold informal meetings to discuss work matters and improve its conditions.

- The process of participation in decision-making leads to job satisfaction for informal groups, as it represents self-esteem, raises the morale and promotes a sense of job satisfaction, the latter due to several other factors: the appropriate work conditions, whether material such as pay or organizational, such as leadership, supervision and communication, as well as belonging to the work group that makes part of the psychological needs saturated.