

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة أحمد درايعية
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية
قسم العلوم الاجتماعية



عنوان المذكرة

التنظيمات الغير رسمية وأثرها على الانضباط الوظيفي

" دراسة ميدانية التربية - أدرار "

مذكرة مكلمة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع
تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف الاستاذ / الدكتور :
مسعد فتح الله

إعداد الطالبة
عبد الكريم مبروكة

لجنة المناقشة

الاسم	الجامعة	الصفة
رضا نعيجة	جامعة أحمد درايعية	رئيساً
د. مسعد فتح الله	جامعة أحمد درايعية	مشرفاً
أ.د. شوشان محمد الطاهر	جامعة أحمد درايعية	مناقشاً

السنة الجامعية 1437هـ - 19438 / 2015م - 2016/

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مَنْ يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَلْ لَهُ مَخْرَجًا
وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لَا يَحْتَسِبُ
وَمَا يَرْزُقْهُ اللَّهُ مِنْ شَيْءٍ إِلَّا
يُضَاعِفْ لَهُ أَضْعَافًا كَثِيرًا
وَمَنْ كَفَرَ بَعْدَ إِيمَانِهِ
سَاءَ مَا يَحْكُمُ اللَّهُ بِهِ
عَلَى الْعَالَمِينَ

مكتوبه
۱۴۲۰ هـ

الإهداء.

التشكر.

العنوان.	الصفحة.
مقدمة.	أ ب
الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث	
تمهيد.	08
أسباب اختيار الموضوع.	09
أهمية الموضوع.	09
أهداف الدراسة.	09
الإشكالية.	10
الفرضيات.	10
الإطار لمفاهيمي.	11
مفهوم التنظيم.	11
مفهوم التنظيم الغير رسمي.	12
مفهوم الانضباط المهني.	12
منهج والتقنية المستخدمة.	13-14
المقاربة النظرية.	15
الدراسات السابقة.	18
صعوبات الدراسة.	21
الفصل الثاني :مدخل لتنظيم والتنظيم الرسمي .	
تمهيد.	23
ماهية التنظيم.	24
مفهوم التنظيم.	24
اهمية التنظيم.	25
انواع التنظيم.	26
اساسيات التنظيم.	27
مبادئ التنظيم.	31
أشكال التنظيم.	34
ثانيا التنظيم غير الرسمي	35

35	تمهيد.
36	مدخل بالنسبة للوظيفة.
37	نظرية العلاقات الانسانية.
40	نظرية التفاعلية.
41	مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية.
42	نظرية التبادل الاجتماعي.
43	نظرية الغرب المكاني.
44	اسباب وانواع تكوين التنظيم الغير رسمي.
	أسباب تكوين.
	أنواعه ووظائفه.
الفصل الثالث: ماهية الانضباط المهني.	
45	تمهيد.
46	مفهوم الانضباط المهني.
47	انواع الانضباط المهني.
47	الانضباط الذاتي.
48	الانضباط الداخلي والخارجي.
49	قواعد الانضباط المهني.
	النتائج المترتبة عن عدم الانضباط.
الفصل الرابع : تحليل وتفريغ البيانات	
52	تمهيد
53	تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
53	تفريغ البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
53	الاستنتاج العم لدراسة
58	الخاتمة

55	الجدول رقم 01 يمثل متغير الجنس
55	الجدول رقم 02 يمثل متغير السن
56	الجدول رقم 03 يمثل متغير المستوى
56	الجدول رقم 04 يمثل متغير الأقدمية
57	الجدول رقم 05 يمثل متغير الرتبة
57	الجدول رقم 06 يمثل أسس اختيار الزمالة
58	الجدول رقم 07 يمثل نوع العلاقة التي تربط بين العمال
59	الجدول رقم 08 يمثل العمل ضمن جماعة
60	الجدول رقم 09 يمثل العمال الذين يفضلون العمل ضمن جماعة
61	الجدول رقم 10 يمثل الشعور بالملل والتعب
61	الجدول رقم 11 يمثل قيام العمال بنشاطات خارج إطار العمل
62	الجدول رقم 12 يمثل قيام العمال بنشاطات خارج إطار العمل
63	الجدول رقم 13 يوضح تجاوب العمال مع هذا النشاط
63	الجدول رقم 14 يمثل علم الإدارة بهذا النشاط

الجدول رقم 15 يمثل تجاوب الإدارة مع نشاطات العمال

64	الجدول رقم 16 يمثل شعور العمال بالاطمئنان اتجاه سياسة الإشراف
	الجدول رقم 17 يمثل شعور العمال تجاه سياسة الإشراف 65
65	رقم 18 يمثل طلب جماعة العمل تأدية العمل ولو كان مخالفا
65	الجدول رقم 19 يمثل للجوء العمال في حالة تعرضهم لمشكلة
66	الجدول رقم 21 يمثل تأثير قيم الجماعة على احترام قرارات الرئيس
66	الجدول رقم 22 تأثير الجنس على اختيار الزميل
67	الجدول رقم 23 يوضح تأثير المستوى على نوع العلاقة

68	الجدول رقم 22 يمثل تأثير الرتبة على تجاوب العمال مع النشاطات غير الرسمية
69	الجدول رقم 23 يوضح انسجام جماعة العمل والإدارة
70	الجدول رقم 24 يمثل تأثير جماعة العمل على أداء العمل
71	الجدول رقم 25 يمثل تبادل المشاعر والعواطف بين جماعة العمل
71	الجدول رقم 26 يمثل تماسك بين جماعة العمل
72	الجدول رقم 27 يمثل الايدولوجيا إلي ساهمت في تشكل الجماعة
73	الجدول رقم 28 يمثل التنظيم غير الرسمي وإعاقته لمساعدى الإدارة
73	الجدول رقم 29 يمثل العلاقة بين الزملاء في العمل وتظافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة
74	الجدول رقم 30 يمثل المستوى وتأثير جماعة العمل
75	الجدول رقم 31 يمثل تأثير الرتبة في تأثير الجماعة على أداء العمل
31	الجدول رقم 32 يمثل تأثير موطن السكن على إيديولوجية تشكل الجماعة
32	فهرس الأشكال
33	الشكل رقم 1 يمثل التنظيم العمودي
41	الشكل رقم 2 يمثل التنظيم الوظيفي
	الشكل رقم 3 يمثل التنظيم الإستشاري
	الشكل رقم 4 يمثل نظرية تكوين الجماعات لهومانز

مقدمة

مقدمة:

أن حياة الناس عبارة عن تنظيمات مختلفة ، وما يهمنا في هذا الإطار هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم فالأول يطلق عليه بالتنظيم الرسمي الذي يعتبر من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي ، وتعتبر المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي تسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها ،وبنا على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفق معايير علمية مدروسة للوصول للأهداف المطلوبة ولتحقيق ذلك فإن العملية التنظيمية تمر في مرحلة إعداد الهيكل التنظيمي ووصف والموصفات الوظائف وذلك بعناصر بشرية مدربة ومؤهلة وكون العملية التنظيمية لا تشير على ضرورة بناء تنظيم غير رسمي ،إنما المطلوب هنا البحث في التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية ،كون هذا التنظيم يتطلب ضرورة تصميم المنظمة بشكل هرمي ، ويركز هذا الشكل الهرمي على عدة جوانب منها التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات الإدارية ... الخ.

وقد ظهرت عدة اتجاهات في دراسة التنظيم منها التقليدية والمتمثلة في الاتجاه البيروقراطي ثم الاتجاه الإداري لتايلور وزملائه ،أما الدراسات الحديثة فتمثلت في مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو ثم الاتجاه الوظيفي لتالكونت بارسونز .

أما النوع الثاني فيطلق عليه التنظيم غير الرسمي والذي هو محور دراستنا والذي ينشأ بطريقة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم ،وهذا التنظيم غير الرسمي غير منصوص عليه في اللوائح ، فهو له تقاليده وقواعده الخاصة به والتي يفرض على الجماعة التقيد بها وأتباعها في تصرفاتهم كما أن التنظيم غير الرسمي يعمل على تجسيد مطالب أعضائه، ويعتبر متنفساً للأفراد يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم من مشاكل ومتاعب ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعدهم على أداء لأعمالهم وانضباطهم فيها .

ومن الدراسات التي يرجع الفضل إليها في اكتشاف التنظيم غير الرسمي تلك الدراسة التي أصبحت معروفة كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال والتي أطلق عليها دراسة غرفة الملاحظة لإلتون مايو في مصانع الهاورثون الموجودة بمدينة شيكاغو. وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة وهي التنظيم غير الرسمي وأثره على الانضباط الوظيفي ومن ثم بات تشخيص الظاهرة والوقوف على أبعادها الحقيقية وتأثيرها على سلوك الأعضاء المنتمين إليها وما ينعكس على انضباطهم العملي بوجه خاص والمؤسسة بصفة عامة .

ومن أجل تحقيق هذا المسعى قمنا بدراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الوطنية وهي مديرية التربية لولاية أدرار وقد تم تقسيم الدراسة إلى أربعة فصول ، في الأول تناولت الجانب المنهجي وأدرجت فيه أسباب اختيار الموضوع وأهميته والإشكالية البحثية وتحديد المفاهيم والذي يضم المفاهيم الرئيسية مع إعطاء مفاهيم إجرائية . أما الفصل الثاني فتناول مفهوم التنظيم وأنماطه و أهم المداخل النظرية في دراسة التنظيم غير الرسمي ،وأما الثالث فتناول فيه المتغير الثاني وهو ماهية الانضباط الوظيفي ،وفي الفصل الرابع والذي يمس الجانب الميداني لدراسة ومناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة.

1. أسباب اختيار الموضوع:

- تنامي الميول نحو موضوع التنظيم غير الرسمي والانضباط المهني وأهميته في المؤسسة الجزائرية.
- الرغبة في التوسيع المعرفي من خلال هذا الموضوع.
- ارتباط هذا الموضوع بالتخصص.

2. أهمية الموضوع:

تكمن أهمية هذا الموضوع في تحليل مفهوم التنظيم غير الرسمي وأهميته بالنسبة لتنظيم الرسمي على اعتبار أنه إذا حدث وإن وجدت فجوة بين هذين التنظيمين فإن سبل المعالجة لن تجدي نفعا في احترام العاملين للقواعد والالتزامات المهنية.

3. أهداف الدراسة:

- محاولة الوصول إلى أهم العوامل المؤثرة في الانضباط المهني.
- محاولة التعرف على دور التنظيم غير الرسمي في الانضباط المهني.
- إظهار مدى اعتراف المؤسسات بالتنظيمات غير الرسمية.
- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

4. الإشكالية:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من العلوم الاجتماعية خاصة علم الاجتماع، نظرا لما يلعبه هذا الأخير من دور هام في تحقيق الاستقرار والتوازن داخل المؤسسة على كخطه اعتبار أن البناء التنظيمي للمؤسسة يتكون من بناءتين هما البناء التنظيم الرسمي، والبناء التنظيم غير الرسمي ، هذا الأخير الذي يمثل إحدى مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة أين تشكل العلاقات بين الأفراد بطريقة غير الرسمية، وذلك انطلاقا من أن الجماعات التي تمثل حجم الأساس في إي بناء تنظيمي أو الأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية فالجماعة سمة مميز للحياة العصرية فكل منا كان ولا يزال عضو في العديد من الجماعات الأسرية والسياسية والاجتماعية والدينية، فالجماعة قد تكون صغيرة، وقد تكون كبيرة، وقد تكون رسمية دائمة، وقد تكون غير دائمة، كما قد تكون رسمية، وقد تكون غير رسمية.

بما أن التنظيم يتكون من مجموعة من العمال بحيث يخضعون إلى قواعد ومعايير يحددها التنظيم، هذا الالتقاء سيؤدي بالضرورة إلى دخول العمال في علاقات تلقائية ومباشرة تفاعلية ولعل السبب في تكوين هذه الجماعات يرجع إلى عوامل منها التقارب الجهوي والأسري أو التماثل المهني أو في العادات والاختلاف أو الرماله في القسم والاشترك في المصلحة أو التقارب في المستوى التعليمي.

ولكي يحافظ التنظيم غير الرسمي على استمراره وتوسع حاجاته وأهدافه المشتركة بين الأفراد فهو أيضا يتكون من تلك المعايير والقواعد أنماط السلوك التي يمارسها الأفراد، والتي من شأنها أن تؤثر على انضباطهم والتزامهم بالقواعد والإجراءات الرسمية.

ولما كان التنظيم غير الرسمي يلعب دوراً أساسياً في التنظيم الرسمي وذلك من خلال التأثير على سلوك العمال المهني واتجاهاتهم واداءاتهم، واحترامهم لسلم الوظيفي ولأوامر القيادة، كان لزاماً على الباحثين الاهتمام بهذا الموضوع، وعلى رأسهم مدرسة العلاقات الإنسانية.

وفي هذا الإطار نجد أن الإشكالية البحثية تثير مجموعة من التساؤلات حول المشكلة المراد بحثها والمتعلقة بأثر التنظيم غير الرسمي على الانضباط المهني وذلك قصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره، قمت بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لتنظيمات غير الرسمية أثر على انضباط العمال؟
- هل تؤثر التنظيمات غير الرسمية على احترام القانون الداخلي والالتزام به
- هل التنظيمات الغير الرسمية تؤثر على أداء العامل داخل المؤسسة؟

5. الفرضيات:

- تؤثر التنظيمات غير الرسمية على انضباط العمال المهني.
- يؤثر التنظيم غير الرسمي على احترام القانون الداخلي والالتزام به.
- يؤثر التنظيم غير الرسمي على أداء وتتبع السلم الهرمي للمؤسسة.

6. تحديد المفاهيم:

1.6 مفهوم التنظيم: لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التنظيم بحيث أن بعض الباحثين أساسيين. لفظ التنظيم على المنظمات أو المؤسسات التي تقام بصورة مقصودة، وذلك لأجل تحقيق أهداف معينة وهناك فريق آخر اعتبر التنظيم هو العمليات التي تهدف إلى تنظيم سلوك الأفراد والتحكم فيه قصد توجيهه.

عرفه د/ محمد علي محمد " إلى أنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظماً اجتماعياً ولن يتأتى ذلك إلا بمعرفة الظروف الاجتماعية السائدة في المجتمع والتي تتألف من عنصرين أساسيين. بناء العلاقات الاجتماعية في جماعات المعتقدات السائدة في هذه الجماعة أي مواجهة السلوك وضوابطه.¹

ويورد قاموس علم الاجتماع تعريفاً متشابهاً للتنظيم الاجتماعي فيرى " أنه نموذج مستقر نسبياً للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة و انطلاقاً من هذا يعتبر التنظيم الاجتماعي مرادفاً للبناء الاجتماعي.²

أما تالكون بارسونز فيعطي للتنظيم تعريفاً آخر أطلق عليه النسق الاجتماعي والذي يعني به " مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى الإشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة تتحدد طبقاً لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافياً"³

6.2 المفهوم الإجرائي لتنظيم:

" هو مكان يجمع أفراد تربطهم علاقات رسمية وإنسانية يسعون إلى تحقيق أهدافهم"

6.3 تحديد مفهوم التنظيم غير الرسمي:

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص 12.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979، ص 313.

³ نيقولا تماشيق، نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، ط 07، دار المعرفة، 1982، ص 357.

يكاد يكون هناك شبه اتفاق بين علماء الاجتماع الصناعي في تعريفهم للتنظيم غير الرسمي فالبعض يصفه بأنه " دينامية البيروقراطية والبعض الآخر يفضل البناء الاجتماعي لجماعات العمل وهناك من يستخدم التنظيم غير الرسمي"¹

أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً مشابهاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه " نسق من العلاقات الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي." ²

أما عبد الباسط محمد حسن فيعرفه بأنه " شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال و إنجاز المهام في المنظمة." ³

6. المفهوم الإجرائي للتنظيم غير الرسمي:

يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة ويمكن أن تكون هذه الجماعة مفيدة كما قد تكون ضارة للمنظمة لهذا يجب إيجاد توازن بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية ويقع ذلك على المسيرين والمشرفين.

6. 5 تحديد مفهوم الانضباط المهني:

يمكن تعريف الانضباط بمعناه اللفظي " الجدية والالتزام والدقة وحسن أداء الواجب واحترام حقوق الآخرين والقدرة على التميز بين ما هو مشروع وجائز وبين ما هو محظور وغير متاح.

أما الانضباط الوظيفي يعرف بأنه " التزام الموظف بواجبات ومسؤوليات الوظيفة المكلف بها وبمعنى آخر وجود قواعد ولوائح اجتماعية. بقاً يجب على الموظف أن يلتزم بها." ⁴

6. 6 المفهوم الإجرائي للانضباط المهني:

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم الاجتماع الصناعي، ط1، جدة، دار عكاظ لطباعة والنشر، 1982، ص89.

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، مرجع سبق ذكره، ص 317

³ عبد الباسط محمد محسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 197، ص235.

⁴ محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 63

هو الحزم في تنظيم الأمور والاهتمام العالي بجميع العمليات المنظمة للعمل من حيث الأداء والوقت والتصرفات والشكل والتعامل مع الآخرين.

7. المنهج والأداة المستخدمة في البحث:

المنهج المستخدم هو طريق يحتوي على مجموعة منظمة من القواعد يتبعها الباحث للحصول على المعرفة.

المنهج : هو الطريقة التي سيسلكها الباحث في الإجابة عن الأسئلة ، أو الخطة التي تبين وتحدد طرق وإجراءات جمع وتحليل البيانات إذ يقوم الباحث من خلال المنهج بتصميم البحث ويختلف هذا التصميم باختلاف الهدف منه فقد يكون استكشاف عوامل معينة لظاهرة جديدة أو إيجاد علاقة أو سبب أو اثر بين مجموعة من العوامل المراد دراستها¹

ونظرا لتعدد وتشعب وتنوع مواضيع علم الاجتماع فإنه له مناهج كثيرة وكل منهج بلائم طبيعة موضوع ما ، إذ بإمكان الباحث أن يتناول منهج واحد خلال دراسته لموضوع ما كما يمكنه استخدام عدة مناهج .ولما كان الموضوع هو التنظيمات غير الرسمية والانضباط المهني داخل المؤسسة استخدمت في بحثي هذا المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة التي أرغب بجمع البيانات عنها ويعرف بأنه طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية .²

أما الأداة المستخدمة في جمع البيانات فهي الاستمارة بحيث تعد الاستمارة من بين الأدوات المستخدمة في جمع البيانات أكثر. نموذج يشمل مجموعة من الأسئلة موجهة لأفراد (المبحوثين) من أجل الحصول على معلومات حول مشكلة أو موقف وعادة ما ينطوي الاستبيان على مجموعتين من الأسئلة:

أسئلة مفتوحة وهي عادة ما تتبع السؤال المغلق الهدف منها ترك للمبحوث منها حرية التكلم وذلك من خلال توضيح إجابته أكثر .

¹فايز جمعة نجار وآخرون ، أساليب البحث العلمي ، دار المحامد الطبعة 2 ، عمان 2008 ،ص 34

²عمار بوحوش وآخرون ، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ص 129

استبيان أداة مفضلة وملائمة للحصول على حقائق ومعلومات وبيانات مرتبطة بحالة معينة ومشكلة معينة شريطة بنائها بشكل سليم وبالمقارنة مع الأدوات الأخرى فإنه يعد أكثر استخداما بحيث يسمح بجمع معلومات عن أكبر عدد من فراد العينة .

كما يعرفه موريس أنجرس : هو تقنية مباشرة لتقصي العينة يستهل إزاء الأفراد باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي يهدف إلى إيجاد علاقة رياضية بمقارنة رقمية¹

8. العينة : وانظرا لكون حجم الدراسة فقد اعتمدن على العينة العشوائية البسيطة بحيث تكون ممثلة لمجتمع الدراسة .

فالعينة مجموعة جزئية متميزة من مجتمع الدراسة وفق إجراءات وأساليب محددة ، ويقصد بتلك النماذج المادية أو البشرية التي تسحب من المجتمع الكلي وفق الشروط والضوابط العلمية على الشامل. هذه النماذج مواصفات الكل وتمثله . وغالبا ما ند الباحث نفسه غير قادر على دراسة جمع مفردات البحث علاوة أن دراسة المجتمع ككل قد تكون مضيعة للوقت وتبيدا للجهد والمال بغير مبرر ما دامت طريقة العينة تغني عن البحث الشامل .

فالعينة العشوائية البسيطة يتم الاختيار فيها على أساس عشوائي وذلك لإعطاء المبحوثين نفس الفرصة المتكافئة لظهور. وقد استخدمت هذه الطريقة في بحثي هذا عشوائيا بواسطة البحث العشوائي وكان كالآتي:

على اعتبار أن مجتمع البحث بلغ 204 عاملا بمدرية التربية لولاية أدرار لذلك اخترت 50 عاملا من مجتمع البحث إي العينة في 100 على أفراد المجتمع إي $24,5 = 204 \div 100 \times 50$.

9. الدراسات السابقة.

¹موريس انجريس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية ، دار القصبه لنشر ، الجزائر 2004،ص 298

مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية والتي تتمثل في تجارب إيتون مايو وذلك بمصانع "هاو ثون بشرك وسترون الكتريك وامتدت من سنة 1924 إلى نهاية 1932 رفقة مجموعة من الباحثين والمساعدين له ولقد كان من دوافع هذه الدراسة هو انتشار وبعدم الرضا عن العمل برغم من كون هذا الشركة تعتبر من الشركات المتقدمة فيما يتعلق بتوفير الظروف المادية المناسبة للعمل وبالتالي فقد كان الفرض الأساسي من هذه التجارب هو بحث تأثير المتغيرات الفيزيقية على إنتاجية العمال¹، بحث تناولت خمس تجارب متتالية:

الأولى: تهدف هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين كثافة الإضاءة وإنتاجية العمال، بحيث 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 التساؤلات حول وجود عوامل أخرى أعمق من الظروف الفيزيقية .

الثانية: حيث قام الباحثون في هذه المرحلة بتغير فترات الراحة، وذلك في مختلف أقسام العمل وتبين أن إنتاج العمال لا يزداد رغم تنوع الظروف المادية حيث تأكدوا أن زيادة الإنتاجية لا ترجع إلى الظروف الفيزيقية المتعلقة بالعمل، وإنما إلى تغير في المواقع الاجتماعية مما يزيد درجة رضاهم ودافعهم للعمل.²

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

الرابعة: وتمثلت هذه التجربة في تلك المقابلات التي قام بها الباحثون مع حوالي 1600 عامل حيث تمحورت الدراسة حول العلاقة بين إنتاجية العمال وارتفاع الروح المعنوية، وقد كشفت هذه التجربة عن وجود علاقة قوية بين المتغيرين إذ أن الأجور التشجيعية كان لها الأثر الكبير في رفع معنويات العمال.

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة لطباعة والنشر والتوزيع 1974، ص422

² محمد علي محمد، السلوك التنظيمي، ط2 1976، ص173

الخامسة: تهدف هذه التجربة إلى دراسة سلوك العمل داخل جماعة العمل وذلك في ظروف معينة ومعرفة مدى تأثير تصرفات العامل ومشاعره وسلوكياته في ظل هذه الظروف وقد أسفرت هذه التجربة على تأكيد قدرة العمال على التكيف الاجتماعي وعدم اقتصار التكيف على العوامل النفسية ومن ثم فقد تم اكتشاف جماعة العمل غير الرسمية وذلك من خلال ملاحظة سلوك الأفراد كمجموعة وتأثيرها على معدل الإنتاج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. حاول كل فرد وضع حد معين لمقدار إنتاجيه.

2. ظهور وتقييد الإنتاج يأخذ الشكلين التاليين:

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

دراسة طلعت إبراهيم لطفي: (دراسة الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل

المصنع).

تهدف الدراسة التي قام بها بوجه عام إلى التعرف على أثر الجماعات الغير الرسمية بالنسبة لمشكلات العمل داخل شركة الأسمدة العربية السعودية سافكوا هي احد المؤسسات الصناعية الموجود في مدينة الدمام المنطقة الشرقية في المملكة العربية السعودية، وهي إحدى الشركات المساهمة التابعة لوزارة الصناعة والكهرباء، وقد بدأت هذه الدراسة من 25 جوان 1983 وانتهت هذه العملية إلى جمع البيانات بما يقارب 03 أشهر، وقد أنطلق الباحث من مجموعة من الفروض، وذلك قصد التأكد من صحتها وهي:¹

1. كلما زاد تكرار التفاعل بين العمال داخل خارج المصنع، زادت احتمالات فرص تكوين

جماعات العمل غير الرسمية.

2. يعتبر التشابه في المهنة من أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل غير رسمية.

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي مرجع سابق، ص 152

3. يعتبر بناء جماعات العمل غير الرسمية بناءً ميسراً لأهداف المؤسسة الصناعية أكثر منه بناءً معوقاً لها.

كما توصل الباحث أن العمال ينضمون إلى تسعة أشخاص، فيما يتعلق بالمكانة غير الرسمية فقد كشفت الدراسة عدم نقل المبحوثين معلومات تتعلق بالجماعات إلى الرؤساء المباشرين، كما أشارت الدراسة إلى أهمية التعاون وتدعيم العلاقات بين رفاق العمل، حيث أن التنظيمات غير الرسمية تتصف بالتماسك الشديد لدرجة أن أعضائها يرفضون الانتقال إلى أقسام أخرى لا توجد فيها أفراد من تنظيمات غير رسمية، حيث خلصت الدراسة في الأخير إلى أن التنظيم الداخلي لكل قسم يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنسق النفسي السائد فيه ويؤثر إلى حد ما في تشكيل اتجاهات العمال و مواقفهم من العمل والإدارة.¹

دراسة شويه سيف الإسلام: (التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية):

حيث بينت لدراسة التي قام بها الباحث (شويه سيف الإسلام)، أن التنظيم غير الرسمي يتشكل من جماعة الأصدقاء والزماله لذلك اعتبر دراسة التنظيم غير الرسمي، هي نفسها الجماعات غير رسمية، وقد تمت الدراسة في إحدى الوحدات التابعة لشركة الوطنية للمطاحن ومصانع السميد العجين الغذائي الواقعة في الجزائر العاصمة والمسماة بوحدة العجين، وذلك 1982، وقد كانت الدراسة تهدف إلى معرفة وإبراز دور التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية وقد أعتمد الباحث في دراسته على مجموعة من الفروض:

- التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية.
- العوامل الرسمية لنشؤ التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية هي الاشتراك في مجتمع محلي القرابة، التجاور في مكان العمل، التماثل في المهنة.
- التنظيمات غير الرسمية آثار إيجابية، وأخرى سلبية على العمال والمنشأة الصناعية وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج من خلال الفروض التي صاغها حيث تحققت الأول بنسبة 100%، فقد أكد الأفراد على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة، أما الثانية تحققت نسبياً، وذلك مقارنة بالفرضية الأولى في حين أن الفرضية الثالثة فقد تحققت، حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار إيجابية، وأخرى سلبية فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق

¹ عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص463

الشعور الشديد للإدارة والرؤساء، وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية، ويبدو واضحاً من خلال التنظيم غير الرسمي للباحث (شوية سيف الإسلام)، ارتباط العمال ببعض البعض وتشكيلهم لجماعات العمل الرسمية والأسس التي تقوم عليها هذه الجماعات.¹

10. المقاربة النظرية:

نظراً لتعدد مجالات البحث في العلوم الاجتماعية وتعدد ظواهر فكان لا بد من الاستعانة بإحدى النظريات التي تتوافق مع موضوع بحثنا وتتقاطع معه، وذلك من أجل مساعدتنا في معرفة مداخل الموضوع، كذا إعطاء فكرة حول الأفكار والآراء والدراسات حوله، لذا سنحاول من خلال المقاربة النظرية إعطاء نظرة شاملة توضح أهم جوانب الموضوع، لذا إرتئينا إلى استخدام نظرية البنائية الوظيفية.

نظرية البنائية :

لقد اخترنا هذا المدخل لكونه يتناول الجوانب التنظيمية الداخلية لتنظيم وكذا نظرا لتصوره لتنظيم كنسق مفتوح يتأثر بمعطيات بيئة خارجية ، فمن خلال مفاهيمه ومقولته يمكن فهم الأبعاد المختلفة للواقع التنظيمي بالمؤسسة ، فهو يعتمد هذا في دراسة التنظيم والسلوك الإنساني التنظيمي على التصورات التطبيقية لنظرية النسقية بحيث يعكس جانبها التطبيقي²، فالتنظيمات حسب هذا المدخل أبنية متوافقة مع الأهداف من حيث الوحدات والأقسام والفروع وتدرج السلطة والمسؤوليات وشبكة الاتصال والعمل النقابي ،بالإضافة إلى البنائات غير الرسمية الأخرى فكل سلوك حسب هذا المدخل إنما يعود في طبيعته إلى طبيعة العمل التنظيمي ككل .

والتنظيم هو نسق اجتماعي يتكون من أنساق فرعية تتكامل لتأدية وظيفة لصالح النسق الأكبر، ويعتبر هذا المدخل أن السلوك الفردي والجماعي لا يمكن تفسيره إلا في إطاره البنائي، والذي يظهر بوضوح انعكاساته في تصرفات الأفراد والجماعات وسلوكياتهم ، وبذلك فإنهم يرون بأنه لا يمكن الكشف على الظواهر الاجتماعية التنظيمية إلا في ضوء البناء التنظيمي انطلاقاً من مقولات النسق الاجتماعي مثل ظواهر التغييب دوران العمل والصراع والتكيف... الخ .

¹ محمد علي محمد ،مجتمع المصنع ،مرجع سابق ص54

² محمد بومخولف ، التنظيم الصناعي والبيئة ، دار الأمة ط1 الجزائر 2001 ،ص26

إن طبيعة الاحتياجات المختلفة هي التي تحدد السلوك عندهم وإلى جانب هذا المدخل نجد كذلك مدخل البنائي الوظيفي الذي ينظر لظواهر الاجتماعية والتنظيمية ويفسرها في إطار البناء والوظيفة أيضا وفي إطار حاجات التنظيم كمنسق¹.

وينطلق هذا المدخل ، بالاستعانة بنظرية النسق الاجتماعي من مسلمة أساسية وهي أن هناك تكامل بين أجزاء النسق وفي كل واحد منها ، وأن هذه الأجزاء والأنساق الفرعية تعتمد بعضها على بعض بناء على هذا فإن المدخل البنائي الوظيفي قد عالج التنظيمات في أربع تصورات هي :

1. التنظيمات أبنية اجتماعية توافقية : وهو تصور طوره فليب سيلزنيك فالتنظيمات حسبه ذات أهداف وهي تسعى لتحقيق ذلك ، كل إمكانياتها بما فيها الإنسانية مما يترتب عنه ظهور صراع بين جماعة العمل التي تكون البناء غير رسمي للدفاع عن مصالحها واحتياجاتها لذلك وجب على التنظيم الرسمي معاملة بالتكيف في ضوء الحاجات والميكانيزمات وحاجات التنظيم بصفة عامة .

2. التنظيم عبارة عن أنساق اجتماعية : وقد طور هذا التصور بارسونز حيث اعتبر التنظيمات أنساق اجتماعية وقد حاول أن يطبق المشكلات الأربع التي تواجه الأنساق بصفة عامة على التنظيم كمنسق اجتماعي أو ما يسمى بالمنظمات الوظيفية لتنظيم وهي التكيف وإنجاز الأهداف والكمون " ضبط التوتر " فنفهم بذلك العلاقات الاجتماعية التنظيمية والسلوكيات المختلفة في ضوء العلاقات التنظيمية العامة داخليا وخارجيا بالنسبة للبيئة التنظيمية

3. وهناك تصور ثالث وهو من تطوير لإميتاى اتريوني والذي يرى الاغتراب والصراع أمران لا تخلو منه المنظمات ، فاختلاف المصالح داخل التنظيم بينه وبين بيئته الخارجية كل ذلك يؤدي إلى الصراع الذي قد يكون إيجابيا في بعض الأحيان ، ويعتبر الصراعات بين الجماعة العمل وجماعة الإدارة أبرز مظاهر الصراع حول المصالح بالإضافة إلى مظاهر أخرى كرتابة العمل وغربة العامل عن موضوع عمله وغيرها .

¹ دفيد سيلفرمان ، الإطار السوسيولوجي لنظرية التنظيم ترجمة عادل مختار الهواري ، مكتبة نهضة الشرق القاهرة ط2 1980 ص39

4. تنظيمات تنطوي على القوة والصراع : وقد طور هذا التصور ألفن جولدنر فيلى جانب التكامل التنظيمي هناك علاقات قوة وصراع بين جماعات مختلفة باختلاف مصالحها وأهدافها ومكانتها ، بل وحتى التنظيم ككل وجماعات خارجية . وهكذا يصبح التنظيم بمثابة نسق من القوى المتصارعة والمتعارضة المصالح فيما بينها داخليا وفيما بينها وبين الفئتان الأخرى خارج التنظيم ، بحيث يمكننا أن نقول بناء على الدراسات التي تناولت هذا الموضوع أن هناك صراع كبير بين فئة الرؤساء والمرؤوسين المتعارضة المصالح والأهداف في كثير من الأمور، بحيث يجب يراعى ذلك في دراسة إي تنظيم.¹

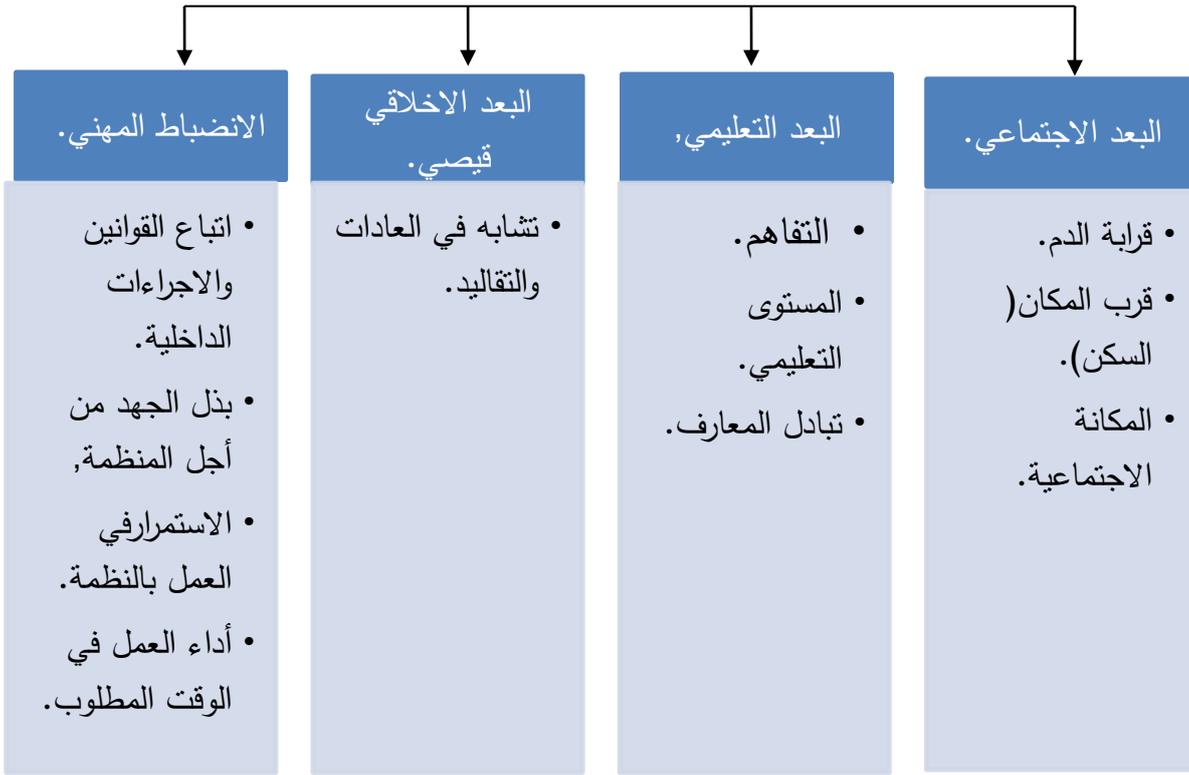
وما يهمنا في هذا المدخل النظري هو اعتبار التنظيم نسق اجتماعي وبوصفه يتكون من عدة أجزاء تفهم في ضوءها مشكلات التنظيم وحدودها ، وما يهمنا كذلك نظرتة إلى كون التنظيم يواجه أربع مشكلات تنظيمية رئيسة كنسق اجتماعي مفتوح وتمثل هذه المشكلات حسبه في مشكلة التكيف ومشكلة التكامل وانجاز الأهداف ومشكلة الكمون (ضبط التوتر واحتواء التوترات) وهي بمثابة متطلبات وظيفية أساسية يقع على عاتق كل تنظيم العمل على مجابتهها وتوفير شروطها من أجل وصوله إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وهي في نفس الوقت مشكلات تنظيمية تدفع إلى العمل المتواصل والمحافظة على التوازن التنظيمي ، و من ثم فهم كل السلوكيات الفردية والجماعية والتفاعلات والعلاقات الاجتماعية المختلفة وفق منظور شامل لمشكلات التنظيم في علاقته الداخلية والخارجية ، والعمل بطريقة توازنية دينامية لمجابهة هذه المشكلات والتقليل من حدة تأثيرها على عمله .

بناء نموذج الدراسة.

التنظيم غير الرسمي.



¹ علي عبد الرزاق جليبي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار المعرفة الجامعية ، ط3، 1996، ص174



11. صعوبات الدراسة : أن إي بحث مهما كانت طبيعته محفوف بالصعوبات والعراقيل والتي

تجعل البعض يتوقف عن إتمام بحثه أو تصبح عند البعض الآخر دافعا لإتمام العمل والمضي فيه

، ونحن بصدد انجاز بحثنا واجهتنا جملة من العراقيل والصعوبات تتمثل فيما يلي :

- وجهتنا صعوبات في ندرة المراجع والدارسات الأكاديمية البحث في موضوع الضباط

الوظيفي

- شفافية بعض المعلومات المقدمة من طرف المبحوثين.

الفصل الثاني

تمهيد :

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

مفهوم التنظيم وأنماطه:

1. مفهوم التنظيم:

إذا تفحصنا أدبيات علم الاجتماع التنظيمي لوجدنا دلا حول تعريف مفهوم التنظيم ORGANIATION، حيث تتباين التعريفات المرتبطة به وما يترتب على هذا التباين من حدوث لبلة أو غموض في ذهن الدارسين عند استخداماتهم لتعريفات¹.

ولو حاولنا تعريف التنظيم بصورة بسيطة، فهو يعني عكس الفوضى، فهو يخضع لعمليات مرتبة ذات قواعد مضبوطة، إلا أن هذا التعريف يبدو شاملا ولا يفي بالغرض على اعتبار أن ميدان التنظيم غني ومتنوع، ولعل أول ما يلج إلى أذهننا هو مصطلح التنظيم الاجتماعي بصورته العامة و الواردة في قاموس علم الاجتماع ل محمد عاطف غيث حيث ربطه بمفهوم التنظيم الاجتماعي حيث يرى أن التنظيم هو (عبارة عن نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة)²

أما تالكوت بارسونز "TALCOTT PARSONS" فقد نهج نهجا مغايرا في تعريفه لتنظيم حيث أطلق عليه مصطلح (النسق الاجتماعي) والذي يعني له مجموعة من الأفراد المدفوعين بميل إلى إشباع الأمثل لاحتياجاتهم والعلاقات السائدة بين أفراد هذه المجموعة، تتحدد طبقا لنسق من الأنماط المركبة والمشاركة ثقافيا³ بحيث تمثل مكانة هؤلاء الأفراد في نظر بارسونز البناء الذي يتكون منه النظام بصفة عامة، إما الأدوار التي يقومون بها فتمثل الوظيفة وعلى هذا الأساس نلاحظ أن نظرية التنظيم قد ارتكزت على البناء والوظيفة فهو يعتبر أن هيكل التنظيم بما يضمنه من قواعد **والأوت وتدوات** كلها تمثل البناء العام للتنظيم، أما الأدوار التي يقوم بها الأفراد والتفاعلات التي تحدث بينهم والعلاقات الاجتماعية تمثل الوظيفة.

أن ما يؤخذ على بارسونز هو أنه لم يحدد بدقة النسق الاجتماعي (عناصره) إذ من الممكن على أساسها التعريف المبسط لنسق الاجتماعي اعتبار كل حالة من الحالات التفاعل الاجتماعي نسقا اجتماعيا ونظريته هي في الواقع نظرية في النسق الاجتماعي المستقر.

¹ محمد غولام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الأنجلو المصرية للنشر، الطبعة 01، 1994،

² محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، مرجع سابق، ص 313

³ نيكولا تيماشيف، نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها، مرجع سابق، ص 357، 358.

كما يعرفه روبنز **ROBBINS** بأنه "كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف " ويتضح من التعريف أن التنظيم يتميز بسمات هي :

- كيان اجتماعي مكون من مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة
- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه ، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم ، إلا مقابل ما يتلقونه من بدلات مادية ومعنوية تتمثل بالأجور ومزايا العمل الأخرى من تأمينات صحية واجتماعية وخدمات مختلفة تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى.
- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيا وليس أمرا عرضيا، ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك ما من التنظيم فهو أمر ممكن ويحصل عادة بانتقال الموظف من تنظيم على أخرى أو الاستقالة والتقاعد ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم نتوافر لديه نية الاستمرار في العمل.
- وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين.¹

2. أهمية التنظيم :

يعد التنظيم أداة من أدوات الإدارة التي تستخدم من أجل ضمان تحقيق الأهداف، والحقيقة أن التنظيم يعد جزءا من العملية الإدارية وبدون شك انه تنظيم سيؤول المر إلى الفوضى حيث لا يستطيع إي فرد معرفة مسؤولياته وصلاحياته في العمل، ولا يستطيع تفادي ازدواج العمل أو التأكد من أن العمل المطلوب قد تم انجازه بالفعل، ومن ناحية أخرى فإن التنظيم هو الخطوة التالية بعد التنظيم، إذا فإن كل من وظيفة التوجيه والرقابة تبني عليه فلن نستطيع أن توجه وتراقب العاملين إذا لم تعرف من المسؤول عن الأعمال والواجبات المختلفة ومما لا شك فيه أن للتنظيم أهمية بالغة داخل المنظمة فهو يسعى إلى تحقيق الانسجام والتوافق في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب وعلى أساسه يتم توزيع الأعمال بين الأفراد على أساس التخصص مما يساعد على تحقيق الاستفادة من قدرات وإمكانية الأفراد إضافة إلى أن التنظيم يعمل على تحقيق أسلوب جيد للرقابة داخل المنظمة ويسهل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء التنظيم.²

¹ محمد قاسم القوي، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة 03، دار وائل للنشر والتوزيع .

² محمد أحمد فياض وزملائه، مبادئ الإدارة، الطبعة 01، دار صفا للنشر عمان ص127.

وإذا ما كان التنظيم قائماً على أساس علمي فإنه يعتبر أقل وسيلة لتوزيع السلطة في جميع أجزاء المنظمة إبتداءً من أعلى المستويات إلى أدناها وهو ما يحقق التعاون بين الأفراد كل في منصبه و مستواه الوظيفي دون أن ننسى أهمية التنظيم في الحفاظ على الموارد المالية والبشرية للمنظمة **باح** كيفية القيام بالإعمال داخل المنظمة بالشكل المطلوب.¹

3. أنواع التنظيم:

إن الحديث عن التنظيم بصفة عامة وكل ما يحتويه من عناصر وخصائص ومبادئ لا يمكن أن نغفل الحديث عن أنواع التنظيم ولأن التنظيم بشكل عام كان محل بحث ودراسة من قبل العديد من العلماء والباحثين وعلى اختلاف مدارسهم مثل تايلور، مايو، فروم ، ريموند، وغيرهم حيث تناله كل منهم في أبحاثهم موضوعه ، ما نتج عنه هو ظهور نوعين من التنظيم هما التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

1- التنظيم الرسمي: هو مجموعة القواعد والنظم القانونية المكتوبة التي تحكم تصرفات ونشاطات داخل المنظمة والتي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد مع وجود مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيم الرسمي حيث تتجمع كل السلطات والمسؤوليات في شخص واحد هو المدير ويأخذ هذا التنظيم شكلاً هرمياً .

كما يهتم التنظيم الرسمي بالهيكل التنظيمي للمؤسسة وبتحديد العلاقات والمستويات الإدارية ، ولكن من جهة أخرى وفي محاولة إلى النظر بعمق إلى التنظيم الرسمي في المنشآت تبد إحدى الحقائق الهامة وهي أن الأفراد يشكلون العنصر الأساسي للعمل في التنظيم ويتصرفون أحياناً بطريقة تختلف عما هو متوقع منهم في الاعتبار والمعايير التي يحددها التنظيم الرسمي ، وهذا ما جعل الاهتمام بدراسة هذه التصرفات وأسبابها وأهدافها ومنه ظهر التنظيم غير الرسمي.

2- التنظيم غير الرسمي : يهتم التنظيم غير الرسمي بالاعتبارات والعوامل والدوافع الخاصة بالأفراد والتي لا يمكن توضيحها بطريقة رسمية مخططة على أساس أنها تكون تلقائية وتشبع احتياجات العاملين في المنظمة.²

فالتنظيم غير الرسمي ينشأ بطريقة عفوية وغير مقصودة نتيجة التفاعل بين العاملين في المؤسسة ويصور مجموعة العلاقات الطبيعية التي تنشأ بينهم ومن مظاهره مثلاً التقاء بع الموظفين في فترة الراحة للحديث.

¹ محمد عبد الفتاح الصافي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة 01، دار المناهج، عمان، 2006، ص200.

² علي صلاعين، أساسيات مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر والتوزيع، الطبعة 02، 2005، ص128.

كما لتنظيم الرسمي قوانين وقواعد فلتنظيم غير الرسمي تقاليد وعادات وقواعد خاصة به وغير مكتوبة ولا تظهر على الخريطة التنظيمية ولا يخفي على المؤسسة أنه من الأفضل فهم طبيعة هذا التنظيم وسلوك جماعته ومحاولة التحقق والانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي لما له من تأثير لا يستهان به في سير العمل وإدارة العمال .

4. **مبادئ التنظيم:** أن المتبع لتراث الفكري الإداري والمهتم بمجال الإدارة يلاحظ أن الباحثين و المفكرين قد انصب اهتمامهم منذ أمد بعيد بهذا المجال وذلك قصد إيجاد الطرق المثلى ، والتي من شأنها أن تساعد المنظمون أو الرؤساء على تأدية أعمالهم وذلك عند قيامهم بمهام التنظيم الأعمال الإدارية الأخرى وفق منهجية محكمة ولعل أبرز الرواد في هذا المجال نذكر تايلور ، فايول ، مونتي وغيرهم وعلى هذا الأساس فإن مفكري المدرسة الكلاسيكية التقليدية قد ساهموا في وضع واستخلاص مجموعة من المبادئ الموجهة التي أقرها الرواد الأوائل حيث تمثلت فيما يلي:

● **مبدأ وحدة الهدف :** لما نقول وحدة الهدف ، يفهم منها بأن لكل منظمة هدف أو مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها ، عادة قيام أو ظهور المنظمات إنما هو مرتبط بتحقيق مجموعة من الأهداف وإلا كيف نفسر سبب وجودها أو ظهورها وعلى هذا الأساس يمكن اعتبار هذا المبدأ من أولويات أي تنظيم يريد أن يظهر للوجود ، والمقصود بوجود هدف يتمثل في أن المنظمة لها صياغة عامة عن الأهداف الكبرى المراد تحقيقها، ولا يتم ذلك إلا في إطار مجموعة من الأهداف الفرعية والموزعة بين كل الوحدات الإدارية وحتى يتسنى لتنظيم تحقيق الأهداف الرئيسية ، لا بد أن تبني على تلك الأهداف الفرعية والتي عادة ما تكون متكاملة ومتناسقة.¹

● **مبدأ تقسيم العمل والتخصص:** أن مبدأ تقسيم العمل ، أصبح السمة المميزة هذا العصر على اعتبار أن وجود مجموعة من الأفراد في مكان عمل لا يكون له جدوى إلا عن طريق تقسيم المهام وتحميل الفرد المسؤولية الموكلة إليه مع إعطائه السلطات الملائمة للقيام بما اسند إليه ومن ثم يساعد على إتقان العمل وإلى اكتساب المهارات والخبرات في أدائه مما يؤدي إلى ارتفاع كفاءة الأداء لذلك فإن التخصص يساعد على تحقيق الكفاءة الإدارية إلا أن مبدأ التخصص له بعض السلبيات ومن أمثلة ذلك ما يلاحظ في بعض الأجهزة الحكومية إذ نجد بعض المستخدمين متخصصين في إحضار البريد والتوزيع الجرائد ويعتبر تكليفه بمهام أخرى هو خروجه عن مجال عمله وتخصسه وربما يرفض القيام بها.²

¹ محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، للطبعة 03، عمان 2005، ص133.

² محمد شاكر عصفور، نفس المرجع سابق، ص133.

● **مبدأ الوظيفة :** انطلاقاً من الوظيفة هي الوحدة الأساسية التي يقوم عليها التنظيم ، معنى هذا أن التنظيم الإداري لأي منظمة سواء كانت حكومية أو خاصة يبنى على أساس الوظائف وليس على أساس الموظفين إي أن الوظائف هي التي تحدد المهام والمسؤوليات وأنواع الأعمال والحقوق والواجبات الموكلة لشاغلها ، فالوظائف لا يشاغلها ، بحيث يمكن تداول على الوظيفة عدد كبير من الموظفين إلا أن خصائصها ومهامها تبقى ثابتة لخدمة الفرد الذي أنشأت من أجله.

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

● **مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة :** أن مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة يعني أن المسؤولية عن عمل معين يلزمها السلطة الكافية لإنجاز ذلك العمل ، كما أن تفويض تفويض الاختصاص يجب أن يقر بتفويض السلطة المناسبة لممارسة العمل ولما توضع السلطة في يد الرئيس وذلك لتحقيق أهداف وغايات معينة فإنه بالضرورة يتحمل المسؤولية عن تحقيق تلك الغايات والأهداف ومن أمثلة تساوي المسؤولية مع السلطة مثلاً تقوم بتعيين المدير قصد تنفيذ مشروع معين بحيث تخصص له ميزانية كما تفوض للمدير صلاحيات مالية وإدارية وإخضاعه في حالة تجاوز الإعتمادات المخصصة في الميزانية أو إساءة التصرف في الأموال.

● **مبدأ نطاق الإشراف :** ويرتبط هذا بعدد من المرؤوسين الذي يمكن للرئيس الإشراف عليهم بشكل فعال كما ينص هذا المبدأ على أن هناك عدداً محدداً من المرؤوسين يستطيع الرئيس توجيههم وذلك حسب مقدرته ومهارته وقد اختلف العلماء والباحثين حول عدد المرؤوسين ، فمنهم من يحدده إلى 6 ومنهم من يقول لا تعدى ومنه 5-10 أن النظريات الكلاسيكية تحدد نطاق الإشراف بـ 11 عضواً أما النظريات الحديثة تربط نطاق الإشراف بعدة عوامل ، مثل طبيعة العمل ، وقدرة الإشراف ، والخبرة ومهارة المرؤوسين وطبيعة المؤسسة ومجالات عملها والأساليب الإدارية المتبعة.¹ بالإضافة إلى ذلك فقد حدد الباحثون أنواعاً لنطاق الإشراف فهناك الواسع والضيق بحيث أتساع نطاق الإشراف يرتبط بالهيكل

¹ علي غرين وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لطبعة 2004، عين مليلة، ص 173.

التنظيمي المسطح، أما الضيق فيرتبط بالهيكل التنظيمي الطويل " تعدد المستويات التنظيمية، ونستخلص من ذلك أنه كلما ضاق نطاق الإشراف كلما زاد عدد المستويات التنظيمية والعكس صحيح، وعلى هذا الأساس صاغ غريكوناس صيغته المشهورة حول نطاق الإشراف كما يلي .

- يزيد نطاق الإشراف بمتتالية حسابية

- يزيد نطاق العلاقات بمتتالية هندسية

كما تحدد صفته ثلاث أنواع من العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين

1 علاقة فردية مباشرة

2 علاقة جماعية مباشرة

3 علاقة عرضية متقاطعة

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

● **مبدأ المرونة :** بحيث يجب في هذه الحالة أن يكون التنظيم مرنا وقابلا لتكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة سواء الخارجية والمتمثلة في المستجدات التي قد تظهر أو الداخلية وذلك بافتراض مجموعة من الخطط البديلة التي يمكن الرجوع إليها عند وجود عقبات أو مستجدات تمنع تحقيق الخطط الموضوعة من قبل وذلك حفاظا على التكيف وبالتالي إمكانية الاستمرار والقدرة على المواكبة البقاء قيد الحياة .

● **مبدأ الكفاءة :** وفي هذا الإطار تستعمل كلمة كفاءة للدلالة على الإنتاجية معنى ذلك أن التنظيم يستطيع أن يكون ذو كفاءة إذا استطاع أن يصل إلى تحقيق الأهداف في إطار الحكم الراشد إي استخدام الإمكانية المتاحة في المؤسسة سواء كانت مادية أو بشرية أو تكنولوجيا وذلك لإنتاج سلع أو خدمات بأقل جهد ممكن وأقل تكلفة وبأقصى سرعة .

● **مبدأ العلاقات الإنسانية :** وفي هذا الإطار يمكن القول بأن الرئيس لابد أن يتفطن لمجموعة من المبادئ في تعامله مع العنصر البشري وذلك تمشينا لروح المعنوية وكسب ثقة الموظفين وبث روح التعاون كفريق متكامل نحو تحقيق أهداف مرسومة ومدروسة من قبل ولعا من أهم هذه العناصر تتمثل في :

1. مبدأ توجيه الانتقاد علنا أمام الآخرين

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص 139.

2. مبدأ عدم انتقاد الموظفين بعضهم

3. مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف و ممارسة السلطة

4. مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة

5. مبدأ المعاملة العادل والمتساوية لأفراد الجماعة

6. مبدأ الإشادة بالعمل الجيد للموظف .

- **مبدأ قصر السلطة :** وينص هذا المبدأ على الكفاءة والفعالية الإدارية بحيث تزيد هذه الأخيرة كلما قلت المستويات الإدارية في المنظمة بحيث أنه كلما زادت هذه الفعالية على اعتبار أن الاتصالات في هذه الحالة تكون سريعة وتمر في طريق أقصر بحيث لا يكون هناك مجال لتأخر في المعاملات.
- **مبدأ التدرج :** أن مبدأ التدرج في السلطة من شأنه أن يزيد من فعالية اتخاذ القرارات وتحقيق الاتصال التنظيمي الذي يعتمد وضوح خطوات أو خطوط السلطة من أعلى السلطة إلى كل المرؤوسين في التنظيم.

بالإضافة إلى هذا هناك مبدأ اللامركزية ودينامكية التنظيم... إلخ وأنطلاقاً من هذا المبادئ التي أوردتها الأوائل واعتبارها ضروري لأي تنظيم على أساس أن العمل لا بد أن تحدده مجموعة من القواعد والإجراءات والمبادئ والتي من شأنها أن تحدد كل العلاقات والعمليات بين المستويات الإدارية ألا أن أهم شئ في التنظيم هم الأفراد وجماعات العمل التي تنشأ داخل التنظيم وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي يعتبر جزءاً مكملًا لتنظيم السمي وجماعات العمل المختلفة لذلك لا بد أن يكون ضرورياً وحتماً لأي مؤسسة ومن ثم يجب التساؤل على خصائص هؤلاء الجماعات وكيف ينظمون في تنظيمات غير رسمية ويتفاعلون مع أسس التنظيم الرسمي وعلى هذا الأساس فإن نظرتنا للتنظيم ينبغي أن لا تتركز على جانبه الرسمي والمبادئ والقواعد التي يقوم عليها فحسب ولكن تفاعلية مع التنظيم غير الرسمي وجماعات مختلفة ، ولذلك لا بد أن يكون متسم بنوع من المرونة وإشراف ديمقراطي ومشاركة العاملين في اتخاذ وصنع القرار والعدالة والمساواة بين العمال.¹

5. أشكال التنظيم:

يعتبر التنظيم من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي وانطلاقاً من أن التنظيم لا يتم في فراغ ، فإن المنظمة هي الكيان الاجتماعي والاقتصادي الذي يحوي هذا التنظيم لتحقيق الأهداف المسطرة وعلى

¹ محمد شاكر عصفور، مرجع سابق، ص.ص(142_140).

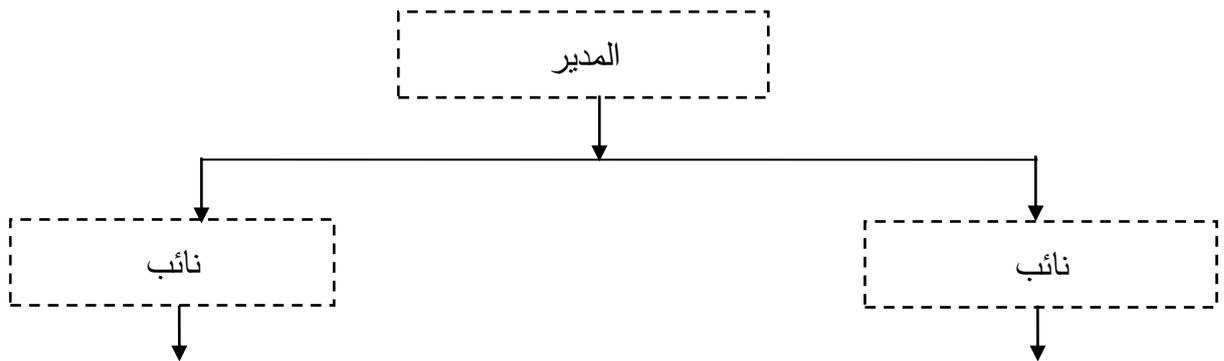
هذا الأساس فإن التنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري وذلك انطلاقاً من الترتيب والتنسيق بين مختلف الأعمال واستغلالها استغلالاً جيد وفق معايير عملية مدروسة.

أن ما يهمنا في هذا الإطار هو التنظيم الرسمي والعلاقات الرسمية لأن التنظيم يتطلب تصميم المنظمة على أساس بيروقراطي أو هرمي يتضمن الإدارات التنفيذية وصولاً على الإدارات العليا ، إذ يتركز هذا الشكل الهرمي على التخصص وتقسيم العمل والتنسيق والاتصالات والعملية الرقابية إلى أخرى.

وإذا ما تناولنا التنظيم الرسمي نلاحظ أنه يتضمن مجموعة من الأشكال وتتمثل أهمها:

1. التنظيم العمودي : في هذا الشكل من التنظيم من التنظيم نلاحظ أنه العملية

التشغيلية يتم وفق تسلسل الأوامر من أعلى إلى أسفل إضافة إلى هذا فإن الرئيس يكرس صلاحياته للعمل داخل التنظيم أكبر من العمل خارجة إي التفرغ لوظائف أخرى أدنى من الإدارة العليا ، كما أن قنوات الاتصال تكون باتجاه واحد من أعلى إلى أسفل واستعمال قناة واحدة ولعل من أهم إيجابيات هذا الشكل تتمثل في سرعة اتخاذ القرارات الوضوح والبساطة ومركزية اتخاذ القرار يوضح الشكل التالي هذا التنظيم.¹



¹ موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص 34.

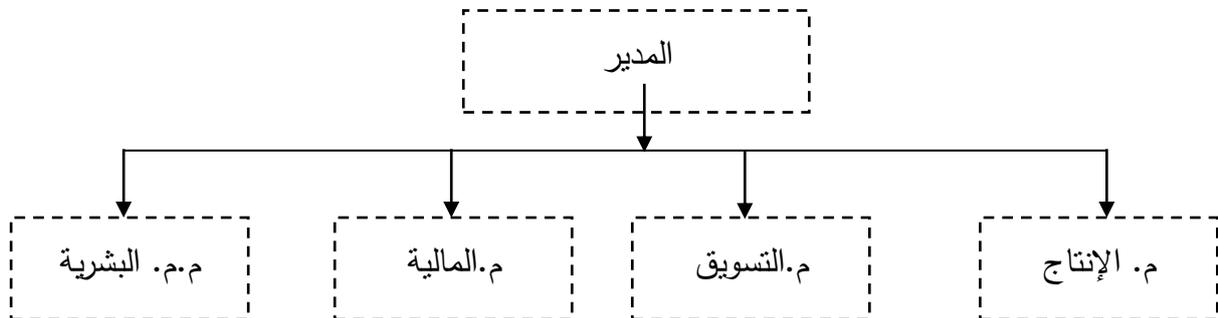


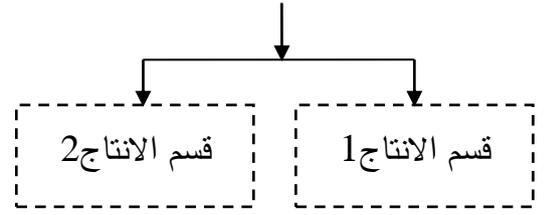
الشكل (01) يمثل التنظيم العمودي.

والجدير بالملاحظة أن المدير في هذا النوع من التنظيمات يبذل جهودا كبيرة خاصة في عدم تفويض السلطة إلى ما دون مستواه الوظيفي مما يؤدي إلى انعكاسات سلبية ، خاصة انه يستنزف من الوقت مع الإشارة في الأخير إلى أن الكثير من المفاهيم الإدارية الحديثة ، لا يمكن أن تمارس في إطار هذا النوع من التنظيمات كإدارة الوقت ، والثقافة والمشاركة في اتخاذ القرار... الخ.

2. التنظيم الوظيفي : لو تفحصنا هذا البناء التنظيمي لوجدنا بأن هناك تداخلا بينه وبين

التنظيم الاستشاري اللازم لاستمرار المنظمة حيث تكون القرارات الصادرة من الإدارة العليا ملزمة لتنظيم الاستشاري ، خاصة إذا كانت الاستشارة ضرورية ويحتاجها التنظيم للوصول إلى تحقيق الأهداف ، إلا أن ذلك يتطلب مراعاة عدم التداخل والازدواجية بين الاستشاريين والتنفيذيين وذلك تجنبا لصراع والتضارب ، وعلى هذا يجب أن تعطي للاستشاريين صلاحيات وسلطات تنفيذية تكون من مصلحة المنظمة و الشكل التالي يوضح ذلك .



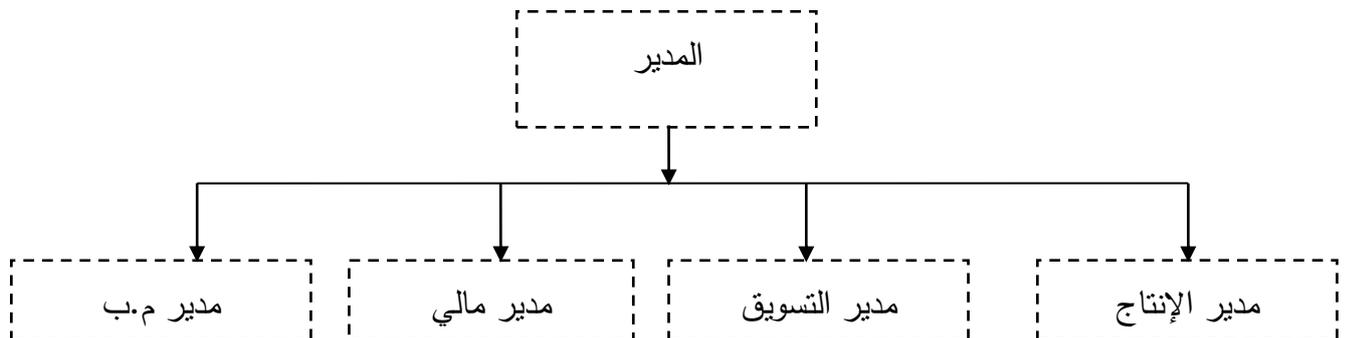


الشكل (02) التنظيم الوظيفي نفس المرجع ص 39.

وما يلفت الانتباه إلى هذا الشكل يركز على التخصص وتقسيم العمل بغرض زيادة الأداء وتنمية روح الفريق والعمل الجماعي ، وكذلك يشير إلى تنمية مهارة وقدرة العاملين، كما ينصح عند استخدام هذا الشكل الانتباه من عدم الوضوح في السلطة والمسؤولية والتداخل بين الاستشاريين والتنفيذيين .

3. التنظيم الاستشاري: تكمن مهمة هذا التنظيم في الرجوع إليه أثناء أوقات الحاجة

ونظرا لمحدودية قدرات الأفراد في الإدارات العليا لان ذلك يحتم عليها الاستعانة بالاستشاريين وذلك في مجالات متعددة والهدف من هذه الاستشارات هو مد الرؤساء بالمعلومات الكاملة والضرورية حول الموضوع أو المواضيع الأخرى للاستفسار عنها ، إذن فالمهمة الرئيسية للمستشارين هو تزويد الجهاز الإداري العام بالمعلومات اللازمة وليست لها أي سلطات تنفيذية ، كما يجب في هذا التنظيم ضرورة عدم مراعاة عدم حدوث نزعات بين الأفراد قد تكون نتيجة الاختلاف في الآراء والأطروحات لذلك على الرؤساء الاحتياط واخذ الحذر خوفا من الانعكاسات السلبية التي قد تنعكس على التنظيم والشكل التالي يوضح هذا البناء.





الشكل (03): التنظيم الاستشاري.

4. **تنظيم اللجان :** ويكون هذا التنظيم على غرار التنظيم الاستشاري بحيث نلاحظ تجمع لمجموعة من الأفراد المشتركين في مسؤوليات وظيفية إي يساعدون على تقديم اقتراحات واستشاراتهم بالإضافة إلى الدراسات المختلفة للإدارة العليا بما فيها المستويات الإدارية الأخرى وذلك وفق لتسلسل الرسمي ، مما يساعد على الزيادة في مهارات الأفراد وقدراتهم وتنميتها .

5. **التنظيم غير الرسمي :** يعتبر التنظيم غير الرسمي من التنظيمات الموازية للتنظيم إذ أن هذا التنظيم يظهر بطريقة عفوية وذلك نتيجة لتجمع وتفاعل أفراد التنظيم ودخوله في علاقات تبني وفقا لمعايير وقيم وعادات وتقاليد معينة والتي تفرض على سلوك الفرد والإذعان للجماعة وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي وتبليتها ومن ثم فإن نجاح إي إدارة تقاس على أساس مدى إشباع حاجات الأفراد دون دفعهم إلى الدخول في تنظيمات غير الرسمية تؤثر على إنتاجية العاملين وتتحكم فيها.

6. **خصائص التنظيم:** أن الهدف الأساسي للتنظيم هو تسهيل مهمة الإدارة في القيام بمهامها لتحقيق الأهداف المحددة ولا بد من الإشارة إلى توافر جميع الخصائص بنسبة عالية في التنظيم أمر صعب التحقق بسبب الأهمية النسبية لهذه الخصائص ولعل من أهمها ما يلي:

- **التخصص :** هو قيام كل فرد بعمل واحد أو قيام وحدة تنظيمية مختصة بعمل معين ، وجددير أن تخصص الفرد في عمل معين لا ينفى أتقانه لأعمال أخرى وإنما يعني تعمقه في معرفة تفاصيل عمله .
- **التنسيق بين أعمال المنظمة :** ويعد التنسيق بين وحدات المنظمة ضروري جدا وذلك للقضاء على التكرار و الازدواجية ويعد حسن التنسيق بين أعمال المنظمة دليل واضح لجودة التنظيم¹

¹ محمود أحمد فياض وزملائه، مبادئ الإدارة، دار الصفا للنشر للطبعة 01، عمان، ص 127.

- **الاتصال الفعال** : يجب أن يحتوي التنظيم على شبكة من الاتصالات الفعالة خدمة لجميع الأنشطة و الأعمال
- **الرقابة** : يساعد التنظيم على تحقيق رقابة ذاتية للفرد على عمله وأيضاً تحمله مسؤولية انجاز الأعمال
- **التعاون** : يوفر التنظيم الوسائل التي تمكن الأفراد من العمل مع بعضهم البعض ، فحسب الباحث " فالتنظيم عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق هدف مشترك"¹
- **مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة** : فالتنظيم هو الذي يهتم بالظروف والتغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأساليب والطرق المناسبة لمواجهة هذه الظروف والتغيرات .

أن كل هذه الخصائص تمثل جزءا من التنظيم فتكامل الأدوار فيما بينها بحيث أن كل خاصية تقوم بوظيفتها ، تجعل من التنظيم كما يجب أن يكون ، وكما هو مخطط من أجل تحقيق الأهداف المسطرة مسبقا ومع هذا يمكن أن نوضح أن تكامل هذه الأدوار أو مدى توافر هذه الخصائص أو نسبة قيامها بوظيفتها لا ينفي أو يقلل من أهمية كل خاصية ، فقد نجد أحيانا في بعض المنظمات نقص أو ضعف إحدى هذه الخصائص إلا أن هذا لا ينفي عن هذه المنظمة كونها تحمل تنظيما ، ذا خصائص لان لكل منظمة ظروف وبيئة خاصة وكذا أهداف وبرامج معينة ترغب في تحقيقها وهذا ما جعل هذه الخصائص نسبية تظهر في منظمة وقد تختفي في أخرى أو تكون فعاليتها كبيرة أو ضعيفة ، ومهما يكن تبقى هذه الخصائص هي الصفة المميزة لتنظيم .

¹ علي صلاحين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر الطبعة 01، الأردن 2005، ص 124.

تمهيد:

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

ثانياً التنظيم غير الرسمي

أولاً: محل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي إذ ينطلق هذا المدخل بمسئمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع¹، والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء مساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها ، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه. ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسق فرعياً داخل النسق الكلي ، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضائه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق وبالتالي يغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكياً حتى يعكس التغيير الذي حدث مما يترتب من جديد حالة توازن.

ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على جوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وعلى هذا الأساس هذه المرتكزات اشتقت أربع فرضيات تشكل لب النظرية البنائية الوظيفية :

1. المجتمع نظام أو نسق بمعنى هذا الكل يتكون من عناصر تعتمد على بعضها البعض وهذه العناصر هي الأفراد، الجماعات، القواعد، النظم الاجتماعية والاقتصادية.
2. هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن أن نفهم الجزء إلا بإرجاعه إلى الكل.
3. دراسة الجزء تعني دراسة وظيفة الجزء والوظيفية 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 وميرتون وسلزنيك وجولدنر وكاتر وكان

¹ طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، مكتب غريب لفجالة، القاهرة، 1985، ص157.

حاول بارسونز في معالجته التنظيمية وتطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقتها أن تتكيف مع التغيرات التنظيمية¹ ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين

1. وجهة نظر ثقافية التي تستخدم قيم النسق وتصنفها وتنظمها في سياقات وظيفية مختلفة
2. وجهة نظر المجتمعات أو الدور وهي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار الأفراد والذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه.

لقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديه أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا تميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على البناء التنظيمي² وقد وصف بارسونز أربعة موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى وتتطور وأكد أن العمليات في إي نسق اجتماعي تخضع لأربعة متطلبات وظيفية يجب مواجهتها وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق وهذه المتطلبات هي:

1. تحقيق الهدف: بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق الهدف
2. المواءمة "Adaptation": بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الهدف
3. التكامل: هو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي إلى تماسك المشتركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف
4. الكمون: ويشير إلى قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتفاوتة في التعرف على ما يطلبه النسق ، ومعنى تهدف تحليلات هذه المداخل إلى الكشف على آثار هذا النسق على بناءه 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.

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد أثارت حركة الإدارة العلمية ردود أفعال كثيرة لدى الباحثين ولعل من أهمها ما ذهب إليه آليه رتشليدر عام 1923 في مؤلفه "فلسفة الإدارة" أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعدد موارد وغير ذلك وبين عوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ذلك أن

¹ سعيد عبد المرسى بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة الإسكندرية، 1990، ص253.

² علي عبد الرزاق جلي، دراسة في علم الصناعي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر بيروت، 1985، ص178.

المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً في أداء وظيفتها¹

إذن من خلال ما تقدم بفهم أن تحقيق الآليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية ومن ثم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عنصر للإنتاج فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال أن أحسن موضعه إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه تنظيم رشيد عقلي فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه .

وانطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقات الإنسانية أول ما ظهرت كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج ثم تحولت إلى دراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحددة لسلوك الأفراد، أين خلصت إلى نتيجة هامة وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعا من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع، لا من سمات شخصية للأفراد، كما كان سائد عند تايلور .

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

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليست مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم .
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها المجموعة وتفرضها على أعضائها
- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير تكوين جماعة وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي.

¹ محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص145.

● أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات الإدارية وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

● إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس قاصرة شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي القناعة الأزمنة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.¹

ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية دعت إلى مجموعة من الوسائل لتحقيق رغبة الفرد النفسية والاجتماعية المتمثلة فيما يلي:

- ✓ تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل
- ✓ توفير القيادة الديمقراطية
- ✓ تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم مقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعة .

إما فيما يخص لانتقادات التي وجهت هذا النظرية فهي كالاتي :

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما ثم نحت منحى آخر فيما بعد
- ما يؤخذ عليها أيضا أنها أجرت تجارب على عدد محدد من العاملين مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية
- افترضت هذه النظرية أن الحاجات الاجتماعية يؤدي لا إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية لأن الإنتاجية تحدد وفقا لعوامل متعددة .
- ركزت هذه النظرية على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع
- كما ركزت أهمية الجماعات على حساب الفرد رغم أن التأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولا.
- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي²

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميلة 2002، ص (40،41).

² عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001، ص31.

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنه يبقى لها أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات ، وما يهمننا في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي كما يعتبر مفهوم الجماعة الاجتماعية مفهوما محوريا لدراسة العلاقات الإنسانية بصفة عامة ، كما اهتمت هذه الدراسة بفحص بناء جماعة العمل وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم وتحليل شبكة الاتصال داخلها وذلك من أجل كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي وربط الجماعة ببعضها بالتنظيم ككل بالإضافة إلى اهتمامها بدراسة تماسك الجماعة وأسبابه ومظاهره وارتباطاته¹

ثالثا: نظرية هومانز لتكوين الجماعة:

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها إلتون مايو حيث ركزت على عملية التحليل انطلاق من المفاهيم الأساسية التفاعل interaction والإحساسات أو العواطف "sentiments" والأنشطة "activâtes".

إذن كما اشرنا أن نظرية هومانز تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي :

1. التفاعل: وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة

والتي لا يمكن ملاحظتها موضوعيا والتعبير عنها بطريقة كمية.

2. الأنشطة: وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر عن الأفراد ، كم أنها تعتبر من

الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطريقة كمية ودقيقة وذلك سواء كانت بطريقة مباشرة

أو غير مباشرة²

3. العواطف والمشاعر: وتشمل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تخلق بناء الاتصالات

وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا

يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل ، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة

كالعطف ، الاحترام والمحبة وعكس ذلك العداوة والخوف والكراهية... الخ

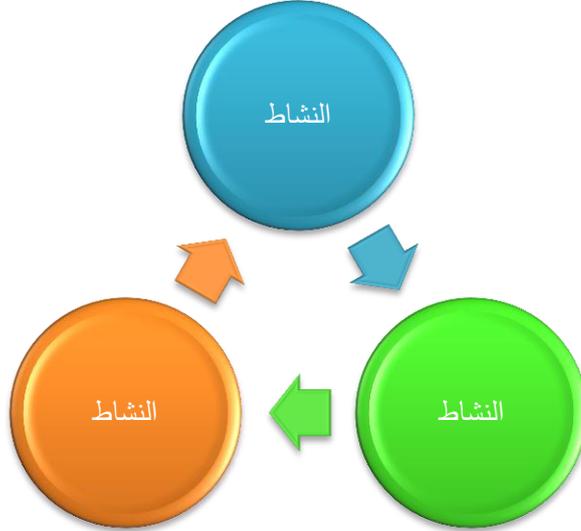
وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام

والتوافق وتدعيم جوانب التعاون كما أنها تؤدي إلى توفير حالة تماسك بين الجماعة بحيث يصف هومانز

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص153.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، صص110،109.

صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يمثل نظاما متكامل من العلاقات ، والذي يتأثر بمجمل من المتغيرات البيئية ، إذ يرى أن الجماعات تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة.¹



الشكل (04): يمثل نظرية تكوين الجماعة لهومانيز

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلا بين كل من هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد فمثلا نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين الرئيس من جهة أخرى وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية كما أن الإنتاجية تتأثر بالأحاسيس والعواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي²

2. أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي:

عند انضمام الأفراد للعمل في التنظيم معين قد لا تجمعهم في البداية أي رابطة غير رابطة العمل ، ولكنهم فيما بعد سرعان ما يبدؤون في التعرف على بعضهم البعض ومن ثم تكوين الصداقات والمجموعات المتجانسة تدفعهم إلى ذلك الطبيعة الاجتماعية ، إضافة إلى ما تمليه ظروف العمل من ضغوط رسمية صارمة ، تدفع إلى تجمع الأفراد وتكتلهم لمواجهة هذه الضغوطات ، ومن هنا تتشكل التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم ويمكن توضيح الأسباب فيما يلي :

¹ حضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر، الطبعة 01، عمان 2002، ص ص (96،97).

² أحمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص 247.

- ❖ كبر حجم التنظيم الرسمي وهذا يساعد على تكوين مجموعة غير رسمية داخل التنظيم نظرا للعزلة وعدم إبراز شخصيتهم أمام الآخرين حيث لا يلجئون إلى تكوين هذه المجموعات.
- ❖ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأفراد داخل التنظيم وهذه الحاجات قد تكون مادية أو معنوية أو اجتماعية.
- ❖ طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي حيث يجتمع الرؤساء مع بعضهم و المدراء مع بعضهم ، كذلك العمال كل في مستواه حيث يساعد هذا على خلق الروابط الاجتماعية والثقافة بينهم وبالتالي تشكل التنظيم غير الرسمي فيما بعد
- ❖ الاهتمام الخارجي بالهويات كالرياضة والنوادي الثقافية حيث يجتمع أفراد التنظيم خارج مقر العمل ليخففوا من المشاكل النفسية للعمل
- ❖ الضغط السياسي الذي يخلق تنظيما يتخذ هيئة الولاء من العاملين لجهة سياسية أو لشخص في منصب سياسي متخطيا ذلك الولاء للوظيفة أو المنظمة الرسمية التي ينتمي إليها.
- ❖ الصلات الشخصية كالقراية، الصداقة بين الأفراد تؤدي إلى خلق تنظيم رسمي يعبر عنهم.

3 أنواع التنظيم غير الرسمي:

- النوع الأول:** هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة ، باعتبار نظام من الجماعات المتشابكة (جماعة أولية ، ثانوية) فكلها جماعات تتفاعل مكونه بذلك تنظيم غير رسمي.
- النوع الثاني:** تمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين تتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة ويطلق عليها أحيانا بأفهامه
- النوع الثالث:** الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون مقامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم.
- النوع الرابع:** حسب بروان فإن هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاث تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء و برمز أو جماعة أكبر داخ المنظمة ، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متينة .
- النوع الخامس:** هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي ، فهؤلاء ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر أو زمر ، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف أقسام

داخل المنظمة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة بل يكتفون بتأدية عملهم الرسمي فقط.¹

4. وظائف التنظيم غير الرسمي:

يعمل التنظيم غير الرسمي من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف ومن اجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة ، كنمط العلاقات فيما بينهم وكذلك مع قيادتهم أيضا نوع الاتصالات ونمط السلوك التنظيمي وغيرها ، وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ، ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي:

1. مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيد عن مشاركة العمال وقد يقعون في أخطاء وهفوات فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تشير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير
2. إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي ، فعلى الفرد الالتزام بمعايير وقيم الجماعة وبخروجه عنها يتعرض للعزل
3. تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين ، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الدارة وأعضاء الجماعة
4. تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي
5. تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد فالاتصالات والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه
6. وظيفة نفسية فانتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى الإحساس بالأمان وتحقيق لشعوره بالرقابة والملل.

¹ حسن الجيلالي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر كلية الآداب، ص 24.

الخلاصة :

في ضوء استقراءاتنا لمختلف النظريات التي عاجلت التنظيم غير الرسمي ابتداء من البنائية الوظيفية وانتهاء بالبدائل السوسولوجية، يتضح أن هذه المقاربات النظرية تختلف في تناولها لعناصر التنظيم غير الرسمي وكذلك في تشكيله ودوره داخل المؤسسة وعلى إية حال فإن هذه المداخل تؤكد وظيفته التنظيمية وأهميته من حيث التعبير عن احتياجات فئات عمالية محددة ومن حيث دوره في إيجاد بعض الحلول والمشاكل التي تواجه المؤسسة وتحقيق التوازن و الاستقرار .

الفصل الثالث

تمهيد:

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

أولاً: مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي إذ ينطلق هذا المدخل بمسئمة أساسية، هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع¹، والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء مساندة ومتشابكة تتفاعل فيما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه. ويتكون أي نسق اجتماعي من عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية يشكل كل منها نسق فرعياً داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضائه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الآخرين في النسق وبالتالي يغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكياً حتى يعكس التغير الذي حدث مما يترتب من جديد حالة توازن.

ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على جوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن والتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وعلى هذا الأساس هذه المرتكزات اشتقت أربع فرضيات تشكل لب النظرية البنائية الوظيفية :

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

5. هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن أن نفهم الجزء إلا بإرجاعه إلى الكل.

6. دراسة الجزء تعني دراسة وظيفة الجزء والوظيفية 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 وميرتون وسلزنيك وجولدنر وكاتر وكان

حاول بارسونز في معالجته التنظيمية وتطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقتها أن تتكيف مع التغيرات التنظيمية² ويرى بارسونز أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين

3. وجهة نظر ثقافية التي تستخدم قيم النسق وتصنفها وتنظمها في سياقات وظيفية مختلفة

¹ طلعت إبراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، مكتب غريب لفجالة، القاهرة، 1985، ص157.

² سعيد عبد المرسي بدر، الإيديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة الإسكندرية، 1990، ص253.

4. وجهة نظر المجتمعات أو الدور وهي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار الأفراد والذين يشاركون في أداء التنظيم لوظائفه.

لقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديه أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى منح التنظيم طابعا تميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على البناء التنظيمي¹ وقد وصف بارسونز أربعة موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى وتتطور وأكد أن العمليات في إي نسق اجتماعي تخضع لأربعة متطلبات وظيفية يجب مواجهتها وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق وهذه المتطلبات هي:

5. تحقيق الهدف: بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق الهدف

6. المواءمة "Adaptation": بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الهدف

7. التكامل: هو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي إلى تماسك المشاركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف

8. الكمون: ويشير إلى قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتفاوتة في التعرف على ما يطلبه النسق ، وبمعنى تهدف تحليلات هذه المداخل إلى الكشف على آثار هذا النسق على بناءه 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.

ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية:

لقد أثارت حركة الإدارة العلمية ردود أفعال كثيرة لدى الباحثين ولعل من أهمها ما ذهب إليه آليه رتشليدرا عام 1923 في مؤلفة "فلسفة الإدارة" أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعدد موارد وغير ذلك وبين عوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقد فحسب ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا في أداء وظيفتها²

¹ علي عبد الرزاق جلبي، دراسة في علم الصناعي، دار النهضة العربية لطباعة والنشر بيروت، 1985، ص178.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص145.

إذن من خلال ما تقدم بفهم أن تحقيق الآليات إنتاج عالية لا يعتمد على الجوانب المادية للعمل فحسب وإنما هناك جوانب أخرى إنسانية ، لها الأهمية الكبيرة في تحقيق معدلات إنتاج عالية ومن ثم يجب النظر إلى الفرد على أنه أهم عنصر للإنتاج فهو الموجه والمبتكر والمنظم والفعال أن أحسن موضعه إضافة إلى هذا لا يجب أن ننظر إلى الفرد على أنه تنظيم رشيد عقلي فحسب بل بوصفه كائن اجتماعي يدخل في علاقات اجتماعية مع زملاء العمل والتي تنشأ بطريقة تلقائية ولها معاييرها وقيمها الخاصة والتي لها الأهمية البالغة في توجيه سلوك الفرد والتحكم فيه .

وانطلاقاً مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقات الإنسانية أول ما ظهرت كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيائية للعمل وعلاقتها بالإنتاج ثم تحولت إلى دراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحددة لسلوك الأفراد ، أين خلصت إلى نتيجة هامة وهي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع ، لا من سمات شخصية للأفراد ، كما كان سائد عند تايلور .

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

- أن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليست مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم .
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقاً لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون بدورهم بضغط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها المجموعة وتفرضها على أعضائها
- أن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير تكوين جماعة وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازية مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي .
- أن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات الإدارية وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم

● إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليس قاصرة شبكة الاتصالات الرسمية بل هناك شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي القناعة الأزمنة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.¹ ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية دعت إلى مجموعة من الوسائل لتحقيق رغبة الفرد النفسية والاجتماعية المتمثلة فيما يلي:

✓ تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل

✓ توفير القيادة الديمقراطية

✓ تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم مقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعة .

إما فيما يخص الانتقادات التي وجهت هذا النظرية فهي كالاتي :

➤ يعاب عليها أنها لم تقم على فروض علمية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما ثم نحت منحى آخر فيما بعد ما يؤخذ عليها أيضا أنها أجرت تجارب على عدد محدد من العاملين مما لا يثبت دقة نتائجها وعليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية

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

➤ ركزت هذه النظرية على الدوافع الاجتماعية متجاهلة باقي الدوافع

➤ كما ركزت أهمية الجماعات على حساب الفرد رغم أن التأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولا.

➤ ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة بذلك التنظيم الرسمي²

هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنه يبقى لها أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات ، وما يهمننا في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل والتنظيم غير الرسمي كما يعتبر مفهوم الجماعة الاجتماعية مفهوما محوريا لدراسة العلاقات الإنسانية بصفة عامة ، كما اهتمت هذه الدراسة بفحص بناء جماعة العمل وذلك لمعرفة أدوار أعضائها ومراكزهم وتحليل شبكة الاتصال داخلها وذلك من أجل كشف العلاقة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

¹ علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر، عين ميلة 2002، ص ص (40،41).

² عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001، ص 31.

ويربط الجماعة ببعضها بالتنظيم ككل بالإضافة إلى اهتمامها بدرجة تماسك الجماعة وأسبابه ومظاهره وارتباطاته¹

ثالثا: نظرية هومانز لتكوين الجماعة:

لقد حاول هومانز "HOMANS" تحليل السلوك الاجتماعي وذلك انطلاقا من مجموعة من الدراسات التي أجريت على الجماعات الصغيرة مثل تجربة غرفة الملاحظة التي قام بها إلتون مايو حيث ركزت على عملية التحليل انطلاقا من المفاهيم الأساسية التفاعل interaction والإحساسات أو العواطف "sentiments" والأنشطة "activâtes".

إذن كما اشرنا أن نظرية هومانز تقوم على ثلاث عناصر أساسية وهي :

4. التفاعل: وهو يشير إلى تلك الاتصالات والاحتكاك المتبادلة والمختلفة بين أفراد الجماعة والتي لا يمكن ملاحظتها موضوعيا والتعبير عنها بطريقة كمية.

5. الأنشطة: وتتمثل في جميع التحركات والتصرفات التي تصدر عن الأفراد ، كم أنها تعتبر من الظواهر التي يمكن إخضاعها للقياس بطريقة كمية ودقيقة وذلك سواء كانت بطريقة مباشرة أو غير مباشرة²

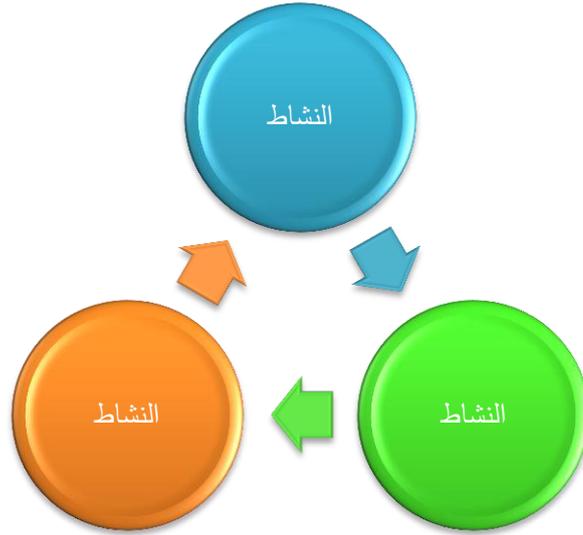
6. العواطف والمشاعر: وتشمل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد والتي تخلق بناء الاتصالات وهي تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، وهذه العواطف لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة عكس التفاعل ، وللمشاعر مظاهر وعناصر مختلفة كالعطف ، الاحترام والمحبة وعكس ذلك العداة والخوف والكراهية... الخ

وعند تفاعل هذه العوامل ببعضها البعض ينجم عن ذلك تكوين وخلق حالات من الانسجام والتوافق وتدعيم جوانب التعاون كما أنها تؤدي إلى توفير حالة تماسك بين الجماعة بحيث يصف هومانز صور هذا التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة يمثل نظاما متكامل من العلاقات ، والذي يتأثر بمجمل من المتغيرات البيئية ، إذ يرى أن الجماعات تعتبر بمثابة نظام داخلي في حين تمثل البيئة النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة³.

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص153.

² طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع، دار غريب للطباعة والنشر، ص ص109،110.

³ حضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر، الطبعة01، عمان، 2002، ص ص (96،97).



الشكل (04): يمثل نظرية تكوين الجماعة لهومانيز

ومن خلال ما تقدم نلاحظ أن هناك تساندا واعتمادا متبادلا بين كل من هذه العناصر الثلاثة والتي لها الأثر الكبير في العملية الإنتاجية للأفراد فمثلا نجد أن إنتاجية العمل تتمثل في الأنشطة وهي تتأثر بنوع التفاعل الذي يحدث بين العامل وبين الرئيس من جهة أخرى وبينه وبين زملائه العاملين من جهة ثانية كما أن الإنتاجية تتأثر بالأحاسيس والعواطف التي تكونت لدى العامل نحو غيره من العاملين ونحو كمية العمل اليومي¹

أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي:

عند انضمام الأفراد للعمل في التنظيم معين قد لا تجمعهم في البداية أي رابطة غير رابطة العمل ، ولكنهم فيما بعد سرعان ما يبدؤون في التعرف على بعضهم البعض ومن ثم تكوين الصداقات والمجموعات المتجانسة تدفعهم إلى ذلك الطبيعة الاجتماعية ، إضافة إلى ما تمليه ظروف العمل من ضغوط رسمية صارمة ، تدفع إلى تجمع الأفراد وتكتلهم لمواجهة هذه الضغوطات ، ومن هنا تتشكل التنظيمات غير الرسمية داخل التنظيم ويمكن توضيح الأسباب فيما يلي :

❖ كبر حجم التنظيم الرسمي وهذا يساعد على تكوين مجموعة غير رسمية داخل التنظيم نظرا للعزلة وعدم إبراز شخصيتهم أمام الآخرين حيث لا يلجئون إلى تكوين هذه المجموعات.

❖ عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأفراد داخل التنظيم وهذه الحاجات قد تكون مادية أو معنوية أو اجتماعية.

¹ أحمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003، ص 247.

- ❖ طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي حيث يجتمع الرؤساء مع بعضهم و المدراء مع بعضهم ، كذلك العمال كل في مستواه حيث يساعد هذا على خلق الروابط الاجتماعية والثقافة بينهم وبالتالي تشكل التنظيم غير الرسمي فيما بعد
- ❖ الاهتمام الخارجي بالهويات كالرياضة والنوادي الثقافية حيث يجتمع أفراد التنظيم خارج مقر العمل ليخففوا من المشاكل النفسية للعمل
- ❖ الضغط السياسي الذي يخلق تنظيما يتخذ هيئة الولاء من العاملين لجهة سياسية أو لشخص في منصب سياسي متخطيا ذلك الولاء للوظيفة أو المنظمة الرسمية التي ينتمي إليها.
- ❖ الصلات الشخصية كالقربة، الصداقة بين الأفراد تؤدي إلى خلق تنظيم رسمي يعبر عنهم.

أنواع التنظيم غير الرسمي:

- النوع الأول:** هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة ، باعتبار نظام من الجماعات المتشابكة (جماعة أولية ، ثانوية) فكلها جماعات تتفاعل مكونه بذلك تنظيم غير رسمي.
- النوع الثاني:** تمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين بتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة ويطلق عليها أحيانا بأنها جمهوره
- النوع الثالث:** الزمرة وهي تمثل جماعة أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون مقامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم.
- النوع الرابع:** حسب بروان فإن هذا النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاث تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء ويرمز أو جماعة أكبر داخ المنظمة ، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متينة .
- النوع الخامس:** هذا النوع يتمثل في أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي ، فهؤلاء ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر أو زمر ، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف أقسام داخل المنظمة كما أنهم لا يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة بل يكتفون بتأدية عملهم الرسمي فقط.¹

وظائف التنظيم غير الرسمي:

¹ حسن الجبالي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر كلية الآداب، ص 24.

يعمل التنظيم غير الرسمي من اجل تحقيق مجموعة من الأهداف ومن اجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة ، كنمط العلاقات فيما بينهم وكذلك مع قيادتهم أيضا نوع الاتصالات ونمط السلوك التنظيمي وغيرها ، وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ، ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي :

7. مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيد عن مشاركة العمال وقد يقعون في أخطاء وهفوات فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تشير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير

8. إخضاع الأفراد لعناصر الضبط الاجتماعي ، فعلى الفرد الالتزام بمعايير وقيم الجماعة وبخروجه عنها يتعرض للعزل

9. تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين ، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الدارة وأعضاء الجماعة

10. تحديد دور الموارد البشرية وتصنيف مراتبهم الاجتماعية، كما يقررها التنظيم غير الرسمي

11. تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد فالاتصالات والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة إليه ما يزيد الثقة لديه

12. وظيفة نفسية فانتفاء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى الإحساس بالأمان وتحقيق لشعوره بالرقابة والملل.

الخلاصة :

في ضوء استقراءاتنا لمختلف النظريات التي عالجت التنظيم غير الرسمي ابتداء من البنائية الوظيفية وانتهاء بالبدائل السوسولوجيا ، يتضح أن هذه المقترنات النظرية تختلف في تناولها لعناصر التنظيم غير الرسمي وكذلك في تشكله ودوره داخل المؤسسة وعلى إية حال فإن هذه المدخل تؤكد وظيفته التنظيمية وأهميته من حيث التعبير عن احتياجات فئات عمالية محددة ومن حيث دوره في إيجاد بعض الحلول والمشاكل التي تواجه المؤسسة وتحقيق التوازن و الاستقرار .

الفصل الرابع

تمهيد:

تطرقنا في القسم النظري من هذه الدراسة إلى طرح إشكالية بحثية وذلك في ضوء مختلف التصورات والأطر النظرية والتطبيقية التي عالجنا وتناولت موضوع التنظيم غير الرسمي والانضباط الوظيفي وحاولنا التعرف بعد ذلك إلى ما توصلت إليه الدراسات المختلفة الأخر حول موضوعنا حتى نقف على مختلف جوانبه ، ومن ثم تسهيل عملية وضع الفروض لهذه الدراسة ومن هنا نحاول وإثباتها إمبريقيا صدق هذه الفروض ومناقشة نتائجها وما يمكن أن تثيره هذه الدراسة حول التنظيم غير الرسمي وارتباطه بالانضباط الوظيفي

المجال الزمني: قد تم تقسيم المجال الزمني لدراسة إلى ثلاثة مراحل فالأولى بعد اختيار الموضوع وقبوله من طرف اللجنة العلمي تم الشروع فيه مباشرة منذ بداية شهر جانفي في جانبه المنهجي والنظري أما المرحلة الثانية قمت بإعداد استمارة البحث وتم توزيعها في شهر مارس وفي أواخر أفريل قمت بتفريغ البيانات وتحليلها.

المجال الجغرافي: ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وهو مديرية التربية والتعليم لولاية أدرار بحيث يعمل بجميع فروعها 204 عاملا واقتصرت فقط على العمال الدائمين دون المتعاقدين موزعين على المصالح والأقسام بالمؤسسة وهي الأمانة العامة ومصالحة البرمجة والمتابعة ومصالحة الموظفين والتفتيش ومصالحة الاجور والرواتب ومصالحة الدراسات والامتحانات

التعريف بالمؤسسة: تعتبر مديرية التربية مؤسسة عمومية غير مركزية كباقي مؤسسات الدولة ذات طابع إداري تابع لوزارة التربية الوطنية تتكفل بتطبيق ومعالجة جل الأنشطة الثقافية والتعليمية التي تندرج في المجال التربوي في مختلف المؤسسات التعليمية بمراحلها ثلاثة ابتدائي متوسط وثانوي وكذا تكوين المؤطرين على مستوى قطاع التربية فهي تعتبر من قطاعات الدولة الحساسة التي لها الفضل في تسير الموارد البشرية وإعطائها الفرصة من أجل إبراز طاقاتها ومواهبها في شتى المجالات ومن أجل هذا شرعت الجزائر منذ الاستقلال بإتباع سياسة تنموية شاملة في المجال التعليمي بحيث مر النظام التربوي بعدة مراحل من أبرزها تعريب التعليم وإحداث المدارس الأساسية وبعدها التعليم الإصلاحية الذي هو في إطار التطبيق حاليا وقد أنشأت بمقتضى الأمر رقم 76/36 المؤرخ في 16/04/1976 والمتضمن ترتيب التربية والتكوين .

الهياكل التنظيمية للمديرية التربية بأدرار: بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 174/90 المؤرخ في 9/06/1990 الذي يحدد كيفية تنظيم مصالح التربية على مستوى الولاية وسيرها وطبقا لأحكام المادة 4 منه أن مديرية التربية تنظم وفق المخطط أدناه:

1. المدير: ويعد المسؤول الأول على المديرية وله السلطة المباشرة على مجمل المصالح والمؤسسات التعليمية حيث يعمل على تنفيذ القوانين والتعليمات الصادرة عن الوزارة والهيئات الأخرى كما يشرف على التوجيه والمراقبة والتنسيق بين مختلف المصالح والمؤسسات .

2. الأمين العام: وهو المكلف بالمهام وذلك حسب المرسوم التنفيذي الأنف ذكره وهي كما يلي :

- يتولى في غياب المدير تنشيط أعمال مختلف مصالح مديرية التربية على مستوى الولاية
- يعالج الملفات المعروضة عن قرار المدير
- يتابع تطبيق تعليمات المدير وقراراته
- يمضي في حدود صلاحياته على المستندات والوثائق الإدارية

- يحضر جدول أعمال جالسات التنسيق التي تنعقد في المديرية
- الأمانة العامة:** وهي التي تعمل على ترتيب وحفظ واستقبال البريد الوارد والصادر للمديرية و إعداد المقابلات مع المدير وخلق جو من الاستقرار والهدوء من أجل أنجاز المهام .
- المصالح الأساسية لمديرية التربية :** وتضم أربع مصالح أساسية كل مصلحة بها عدد من المكاتب وهي :
1. **مصلحة البرمجة والمتابعة :** ويسيرها رئيس مصلحة ومكلف بعدة مهام منها ضبط إحصائيات التلاميذ المتمدرسين والهياكل والأطوار وهيئة التأطير وكذا متابعة وتسير ملفات التلاميذ والسكنات الوظيفية الخاصة بقطاع التربية والإشراف على وحدات الكشف والمتابعة
 2. **مصلحة الموظفين والتفتيش :** ويسيرها رئيس مصلحة الموظفين ويشرف على ثلاث مكاتب ، وتتكفل هذه المصلحة بتسيير الحياة المهنية للموظفين منذ تعيينه وحتى نهاية التقاعد
 3. **مصلحة الأجور والرواتب :** يسيرها مقتد رئيسي يقوم بمعالجة الأجور وما ينجم عنها من استفسارات للموظفين بصفة عامة
 4. **مصلحة الدراسات والامتحانات :** ومن مهامها متابعة سير الدراسة في الأطوار الثالث ومتابعة نتائج التلاميذ وكذا سير الامتحانات والمسابقات التربوية والمهنية والتنسيق مع مختلف نشاطاتها بالتعاون مع المكاتب وهي مكتب النشاط الثقافي والرياضي وكذا مكتب التعليم المتوسط والابتدائي ومكتب التعليم الثانوي ومكتب الامتحانات والمسابقات .

الجدول رقم 01 يمثل متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
-------	-----------	----------------

68.0	34	ذكر
32.0	16	أنثى
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتبين لنا أن معظم العينة تمثل الذكور وذلك بنسبة 68% من مجمل العينة إذا ما قورنت بنسبة الإناث فتمثل فقط نسبة 32% ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل المجتمع الأدراري إي إنهن يفضلن العمل في مجال التعليم وذلك لأننا نتحدث عن مؤسسة تربوية بدل من العمل في الوسط الإداري المغلق. ونستنتج من ذلك أن مجتمع العينة يغلب عليه الطابع الذكوري مقارنة بالإناث

الجدول رقم 02 يمثل متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
20.0	10	من 20-30
40.0	20	من 31-41
20.0	10	من 42-52
20.0	10	أكثر من 53
100.0	50	المجموع

يتبين من الجدول أن أكبر نسبة ترجع إلى فئة الشباب والتي تمثل 40% من إجمالي العينة وتساواة النسبة في باقي الفئات الأخرى وذلك بنسبة 20% وهذا راجع لطبيعة العمل التقني الذي يحتاج إلى يد عاملة فنية قادرة على أداء العمل إضافة إلى أن قدرة الشباب على العمل وتحمل ظروفه تكون أكثر وكذلك يرجع إلى التركيبة البشرية للمجتمع وسياسة التشغيل المتبع من طرف المؤسسة والإحالة على التقاعد. ومنه نستنتج أن مجتمع البحث تغلب عليه فئة الشباب مقارنة بالفئات الأخرى .

الجدول رقم 03 يمثل متغير المستوى

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى
2.0	1	ابتدائي
52.0	26	ثانوي
46.0	23	جامعي
100.0	50	المجموع

لاحظت من الجدول أن مستويات التعليم كانت متباينة ومنعدمة في مستوى المتوسط بحيث تمثل مستوى الثانوي بنسبة 52% وتليها مستوى الجامعي بنسبة 46% موزعين بين أعمال التسيير وبين أعمال إدارية وتمثل أصغر نسبة في الابتدائي وذلك بنسبة 2% ونفس ذلك بطبيعة الأعمال الإدارية التي لا تتطلب مستوى عالي إلا في ما يخص المناصب العليا التي تتطلب مستوى جامعي مع التكوين والتدريب الذي يتلقاه في المؤسسة .

ومنه نستنتج أن المؤسسة يغلب عليها المستوى الثانوي نظرا لبساطة الأعمال الإدارية من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين هم من أصول حضرية يمثلون أكبر نسبة وتقدر بـ 72% إذا ما قورنت بالعمال الذين هم من أصل ريفي وذلك بنسبة 28%، ومن ثم فإن هناك فروق كبيرة بين الريف والحضر في جميع مناحي الحياة سواء منها الثقافية والاجتماعية وحتى الاقتصادية ، وعلى هذا فإن عمال ذوي الأصل الريفي يتميزون بتماسكهم وارتباطهم القوي وكثرة تفاعلهم ولكن الملاحظ أن جميع العمال سواء كانوا ذوي أصول حضري أو ريفية يشكلون جماعات مع بعضهم البعض على معين .
ومنه نستنتج أن معظم العينة يستوطنون الحضر دون الريف

الجدول رقم 04 يمثل متغير الأقدمية

النسبة المئوية	التكرارات	الأقدمية
----------------	-----------	----------

24.0	12	أقل من 5 سنوات
26.0	13	من 5-10 سنوات
4.0	2	من 11-16 سنة
6.0	3	من 17-22 سنة
40.0	20	أكثر من 22 سنة
100.0	50	المجموع

من ملاحظتي للجدول يتبين لي أن العمال الذين لديهم أقدمية أكثر من 22 سنة تمثل نسبته أكبر وذلك بـ 40% إذا ما قورنت بالنسبة العمال للذين أقدميتهم أقل وهم على الترتيب من 5 سنوات إلى 10 فتمثل 26% وتليها الذين هم أقل من 5 سنوات وذلك بنسبة 24% وتمثل العمال الجدد بينما ترجع أقل نسبة إلى العمال الذين هم ما بين 11 إلى 16 ومن 17 إلى 22 فتمثل نسبتهم بـ 6% و 4% على سبيل الترتيب ، فبهذه النسب نلاحظ أن المؤسسة تحافظ على عمالها وذلك من خلال مدة العمل التي قضاها العمال في هذه المؤسسة كما أن هذه الأخيرة لازالت تحافظ على سياسة التشغيل وذلك من خلال استقطابها لليد العاملة .

ومنه نستنتج أن مجتمع معظمهم لديهم أقدمية من 22 سنة فما فوق

الجدول رقم 05 يمثل متغير الرتبة

النسبة المئوية	التكرارات	الرتبة
22.0	11	عون

22.0	11	ملحق
10.0	5	ملحق رئيسي
18.0	9	متصرف
28.0	14	آخر
100.0	50	المجموع

من الجدول نلاحظ أن الإجابات كانت متباينة في متغير الرتبة ومتقاربة وكانت نسبة الذين أجابوا بأخر تتمثل في المستشارين توجيه وتمثلت نسبتهم بـ 28% وتليها نسبة عون وملحق فتمثلت النسبة بـ 22% بينما ترجع أقل نسبة إلى متصرف بنسبة 18% و ملحق رئيسي بنسبة 10% وهذا طبيعيا لأن المتصرفين و المستشارين فهم من مستوى جامعي وكذلك الذين حصلوا على الترقية بينما الأعوان فهم من مستوى ثانوي وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة لأنها مؤسسة تربية .
ونستنتج أن أكبر نسبة في رتبة المبحوثين ترجع إلى المستشارين التوجيه نظرا لبيعة المؤسسة.

تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى :

الجدول رقم 06 يمثل أسس اختيار الزمالة

النسبة المئوية	التكرارات	اسس اختيار الزميل
6.0	3	السن
28.0	14	الاقدمية

56.0	28	التجاور
2.0	1	التماثل
8.0	4	التفاهم
100.0	50	المجموع

لقد تطرقت من خلال هذا الجدول إلى العوامل التي أو الأسس التي يختاروا العمال عليها زملائهم في العمل فكانت إجابة الذين أجابوا على أسس التجاور في مكان العمل بنسبة 56% وأما الذين أجابوا على أسس الإقديمية فكانت بنسبة 28% وترجع أقل نسبة للعمال الذين أجابوا على أسس التفاهم والسن والتماثل في الشهادة وعلى هذا الأسس فإن العاملين في تكوين جماعات والأسس التي تقوم بها هما التجاور في المكان العمل و الإقديمية ونفسر ذلك بأنه عندما يقضون العمال أكثر أوقاتهم مع بعضهم في نفس المكان (تجاور المكتب) فإنه بطبيعة الحال تنشأ بينهم علاقات زمالة سواء الرسمية أو غير الرسمية .
منه نستنتج أساس اختيار الزمالة في هذه المؤسسة هي التجاور في مكان العمل الذي يجمعهم .

الجدول رقم 07 يمثل نوع العلاقة التي تربط بين العمال

النسبة المئوية	التكرارات	العلاقة التي تربط العمال
36.0	18	الاحترام
62.0	31	التعاون
2.0	1	التقارب
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن نوع العلاقة التي تربط بين العمال تكون على أسس التعاون بحيث مثلت النسبة 62% أما بالنسبة للذين أجابوا على أسس الاحترام فكانت نسبتهم على 36% وترجع أصغر نسبة إلى التقارب فتمثلت نسبهم 2% ونفسر من ذلك بما أن زمالتهم تكونت على أساس التجاور المكاني في العمل فيعني هذا من أجل التعاون في الأعمال المطلوبة منهم .
إذن نستنتج أن نوع العلاقات التي تربط العمال مع بعضهم البعض هي علاقة تعاون من أجل إنجاز المهام في الوقت المطلوب .

الجدول رقم 08 يمثل العمل ضمن جماعة

النسبة المئوية	التكرارات	العمل ضمن جماعة
100.0	50	نعم
00.0	00	لا
100.0	50	المجموع

الجدول رقم 09 يمثل العمال الذين يفضلون العمل ضمن جماعة

النسبة المئوية	التكرارات	العمل ضمن جماعة
4.0	2	رغبة شخصية
14.0	7	الانسجام والتعاون
48.0	24	الراحة والاستقرار
34.0	17	آخر
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن كل العمال يفضلون العمل ضمن جماعة ولسبب معين فكان الذين يفضلون العمل ضمن جماعة بسبب الراحة والاستقرار نسبتهم تمثل 48% وتليها نسبة الذين أجابوا يفضلون العمل ضمن جماعة من أجل أسباب أخرى لم يتم ذكرها بنسبة 34% وأما الذين يفضلون العمل ضمن جماعة من أجل الانسجام والتعاون فكانت نسبتهم 14% وترجع أصغر نسبة للأشخاص الذين يفضلون العمل ضمن جماعة من أجل رغبة شخصية 4% ومن هذه النتائج نكتشف أن العمال يفضلون العمل ضمن جماعة من أجل الراحة والاستقرار وذلك من أجل أداء المهام بأريحية وإتقان مما ينعكس على أداءهم العمالي والمؤسسي .

ومنه نستنتج أن العمال الذين يفضلون العمل ضمن جماعة من أجل الراحة والاستقرار هي التي مثلت أعلى

الجدول رقم 10 يمثل الشعور بالملل والتعب

النسبة المئوية	التكرارات	لجوء العمال في حالة الشعور بالتعب
8.0	4	جماعة في العمل
88.0	44	الانعزال لوحدهم
4.0	2	وسائل الترفيه
100.0	50	المجموع

توضح البيانات الكمية أن نسبة العمال الذين يشعرون بالملل والتعب فإنهم يلجئون إلى الانعزال لوحدهم فكانت نسبتهم تمثل 88% فحين نجد بعض العمال يفضلون اللجوء إلى الجماعة من أجل تخفيف ضغوط العمل والخروج من الإطار الرسمي للمؤسسة فكانت نسبتهم 8% أما الذين يلجئون إلى وسائل الترفيه فكانت نسبتهم 4% ، وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن العمال معظمهم يفضلون للانعزال لوحدهم من أجل الاستقرار النفسي

الجدول رقم 11 يمثل قيام العمال بنشاطات خارج إطار العمل

النسبة المئوية	التكرارات	قيام العمال بنشاطات خارج إطار العمل
28.0	14	نعم
70.0	35	لا
2.0	1	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن العمال الذين لا يعملون بنشاطات خارج إطار العمل تمثل نسبتهم 70% أما العمال الذين يعملون في نشاطات خارج إطار العمل فكانت نسبتهم 28% وبقيت استمارة بدون إجابة ورجع ذلك إلى لضغوط العمل الموجودة داخل المؤسسة كما أن للإدارة يد في ذلك وذلك بعدم السماح للعمال بالخروج عن نشاطاتها وأعمالها الرسمية ومنه نستنتج أن نسبة كبيرة من العمال لا تجبذ القيام بعمل خارج عن إطار العمل الرسمي .

الجدول رقم 12 يمثل قيام العمال بنشاطات خارج إطار العمل

قيام العمال بنشاطات	التكرارات	النسبة المئوية
تحسين الوضعية	3	6.0
مناقشة الظروف	10	20.0
آخر	2	4.0
بدون إجابة	35	72.0
المجموع	50	100.0

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال الذين لا يقومون بنشاطات خارج المؤسسة كانت نسبتهم تقدر 28% وهم موزعين حسب كل هدف وكانت أكبر نسبة ترجع إلى مناقشة ظروف العمل بنسبة 20% وأصغر نسبة تحسين الوضعية وتمثل نسبتهم ب 6% من إجمالي العينة وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة والضغوط الموجودة بها . فمن هذا نستنتج أن باقي العينة التي تجبذ القيام بأعمال خارج عن الإطار الرسمي ذلك من أجل مناقشة الظروف العمل .

الجدول رقم 13 يوضح تجاوب العمال مع هذا النشاط

تجاوب العمال مع النشاط غير الرسمي	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	7	14.0
لا	43	86.0
المجموع	50	100.0

من الجدول تضح ل أن العمال لا يشاركون في نشاطات التي تقع خارج إطار العمل وكذلك لا يتجاوبون

مع هذه النشاطات وذلك بنسبة 86% وأما الذين يشاركون في النشاطات الغير الرسمي فتمثل نسبتهم 14% وهذا يعني أن المؤسسة ذات طابع رسمي أكثر من غير الرسمي وكما يرجع السبب كذلك لتراكم الأعمال عليهم جعلهم لا يشاركون في هذه الأعمال

الجدول رقم 14 يمثل علم الإدارة بهذا النشاط

النسبة المئوية	التكرارات	علم الاداره بالنشاط العمال
18.0	9	نعم
82.0	41	لا
100.0	50	المجموع

من الجدول نلاحظ أن نسبة العمال الذين يرون أن الإدارة لا تعلم بالنشاطات التي تقوم خارج إطار العمل فتقدر نسبتهم ب 82 في حين نجد نسبة العمال الذين يرون أن الإدارة على علم بهذه النشاطات التي تقوم خارج إطار العمل فتقدر نسبتهم فقط ب 18% ونفسر هذا أن الإدارة ليست لديها تواصل على ما يحدث داخل المؤسسة

الجدول رقم 15 يمثل تجاوب الإدارة مع نشاطات العمال

النسبة المئوية	التكرارات	
2.0	1	تجاهله
16.0	8	الدمج
82.0	41	بدون إجابة
100.0	50	المجموع

من ملاحظتنا للجدول اتضح لنا أن العمال الذين يرون أن الإدارة لا تعلم بالنشاطات التي تقع خارج إطار العمل يمثلون النسبة الكبيرة وذلك ب 82% في حين نجد العمال الذين يقومون معها فنسبتهم تمثل فقط 18% فمن بين الذين يقومون بالنشاطات يرون أن الإدارة تعمل على دمجها وأما نسبة الذين يقومون به ويرون أن الإدارة تتجاهله فكانت النسبة فقط 2% وهذا يدل على أن المؤسسة لا تسمح بإقامة نشاطات خارج عمل المؤسسة وهذا دليل على أن المؤسسة ذات طابع رسمي .
ومنه نستنتج أن الإدارة ليست على علم بالنشاطات التي يقوم بها العمال وفي حالة وأن علمت فإنها تعمل على دمجها إليها.

الجدول رقم 15 يمثل شعور العمال بالاطمئنان اتجاه سياسة الإشراف

النسبة المئوية	التكرارات	الشعور بالاطمئنان تجاه سياسة الإشراف
94.0	47	نعم
6.0	3	لا
100.0	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن نسبة العمال الذين يشعرون بالاطمئنان اتجاه سياسة الإشراف فتمثل أعلى نسبة وتقدر ب 94% في حين نجد نسبة العمال الذين لا يشعرون بالاطمئنان تجاه سياسة الإشراف فتقدر نسبتهم ب 6% ونفسر هذا بأن الإدارة لها مشرفين لهم طريقة جيدة في التعامل مع مرؤوسيههم .
ومنه نستنتج أن المؤسسة لديها مشرفين ذوي كفاءة عالية وهذا راجع لسياسة الاستقطاب و التوظيف المتبعة من طرف المؤسسة .

الجدول رقم 16 يمثل شعور العمال تجاه سياسة الإشراف

النسبة المئوية	التكرارات	شعور العمال بسياسة الإشراف
4.0	2	التكيف
2.0	1	تعارض الأوامر
94.0	47	بدون إجابة

100.0	50	المجموع
-------	----	---------

من الجدول يتبين أن أغلب أفراد العينة يشعرون بالاطمئنان تاه سياسة الإشراف وتمثل نسبتهم ب64% من العمال أما الذين لا يشعرون بسياسة الإشراف فنسبتهم تمثل فقط 6% من العمال فمن بينهم 4% يحاولون التكيف مع سياسة المشرف أما 2% يعارضونه وما يدل هذا إلا على أن المؤسسة تضع الرجل المناسب في المكان المناسب وكذلك دليل على التفاهم بين العمال والمشرفين .

الجدول رقم 17 يمثل طلب جماعة العمل تأدية العمل ولو كان مخالفا

النسبة المئوية	التكرارات	تأدية العمل ولو كان مخالفا
4.0	2	نعم
96.0	48	لا
100.0	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن جل العينة لا تؤدي عمل مخالفا لما طلب منهم عمله وتقدر ب 94% بينما نجد 4% فقط من العينة التي لا تحالف الجماعة غير الرسمية ونفسر هذا بأنهم يعملون وفق قواعد رسمية لا يجب الخروج عنها .

ومنه نستنتج أن خوف العمال هو ما جعلهم يخالفون جماعة العمل وذلك خوفا على مستقبلهم المهني وتعرضهم لعقوبات هم في غنى عنها والتي تؤثر على راتبهم الشهري.

الجدول رقم 18 يمثل طلب جماعة العمل تأدية العمل ولو كان مخالفا

النسبة المئوية	التكرارات	تأدية العمل ولو كان مخالفا
2.0	1	لا تستطيع الخروج
2.0	1	احترام العمال
96.0	48	بدون إجابة

100.0	50	المجموع
-------	----	---------

من خلال الجدول نلاحظ أن العمال لا يؤدون أعمال مخالفة لما طلبت منهم حتى ولو كانت بطلب من جماعة العمل وذلك من خلال النسبة الموجودة في الدول والتي تمثل 96% وبقيت فقط 4% من العمال الذين يخالفون ما طلب منهم من أجل احترام تحديد العمل بين جماعة العمال وعدم الخروج عنها وهي لا تؤدي معنى

الجدول رقم 18 يمثل للجوء العمال في حالة تعرضهم لمشكلة

النسبة المئوية	التكرارات	لجوء العمال في حالة تعرضهم لمشكلة
36.0	18	الاتصال بالزميل
22.0	11	تتبع السلم
40.0	20	الاتصال بالرئيس
2.0	1	آخر
100.0	50	المجموع

من خلال الجدول يتضح أ العمال عندما يتعرضون لمشكلة فإن نسبة 40% منهم يتصلون بالرئيس مباشرة في حين أن 36% تلجأ إلى الاتصال بالزميل أما نسبة 22% فإن تفضل تتبع السلم الإداري لحلها وهناك طرق أخرى تلجأ إليها نسبة 2% من العمال ويعني هذا أن هناك علاقة تربط بين العمال والرئيس وبين العمال مع بعضهم البعض في حلول مشاكل العمل . ومنه نستنتج أن العمال يفضلون الاتصال بالرئيس بدل من الطرق الأخرى التي يمكن أن تضيع الوقت في حل المشكلة .

الجدول رقم 19 يمثل تأثير قيم الجماعة على احترام قرارات الرئيس

النسبة المئوية	التكرارات	
12.0	6	نعم
88.0	44	لا
100.0	50	المجموع

نلاحظ من الجدول أن معظم العينة أجابوا أن معايير وقيم الجماعة لا تؤثر على احترام قرارات الرئيس وتمثل نسبتهم بـ 88% بينما 12% من أفراد العينة الذين أجابوا بأن هذه المعايير والقيم تؤثر على احترام قرارات الرئيس وهذا ما يدل على أن العمال يحترمون مشرفيهم وعلى علاقة جيدة بينهم. ومنه نستنتج أن معظم العينة لا تؤثر جماعة العمل على إحترامها لقرارات رئيسهم.

الجدول رقم 20 تأثير الجنس على اختيار الزميل

المجموع	تنظيم 1					العبارات
	التفاهم	التماثل	التجاور	الاقدمية	السن	
34	4	1	16	10	3	ذكر
68.0%	8.0%	2.0%	32.0%	20.0%	6.0%	
16	0	0	12	4	0	أنثى
32.0%	0.0%	0.0%	24.0%	8.0%	0.0%	
50	4	1	28	14	3	المجموع
100.0%	8.0%	2.0%	56.0%	28.0%	6.0%	

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة بالجدول يتبين لي أن العمال يختارون الزمالة على أساس التجاور في مكان العمل وذلك بنسبة 56% بينما 26% يختارون زملاءهم على أساس الاقدمية ونجد 8% من العمال يختارون زملاءهم على أساس التفاهم أما 2% من العمال يختارون زميلهم على أساس التماثل في الشهادة كما انني أجد أن الذكور والتي تمثل نسبتهم 68% فإنهم يختارون زملائهم في العمل على أساس التجاور المكاني والاقدمية وذلك بنسبة 32% و 20% على سبيل الترتيب وكذلك نجد الأمر بالنسبة للإناث فنسبته تمثل 32% فمنهم 24% يختارون زملائهم على أساس التجاور وتمثل 14% على أساس الاقدمية إذن فإن الجنس ليس له تأثير على اختيار الزميل في العمل وذلك من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول

الجدول 21 يوضح تأثير المستوى على نوع العلاقة

المجموع	تنظيم 2			العبارات
	التقارب	التعاون	الاحترام	
1	0	1	0	ابتدائي
2.0%	0.0%	2.0%	0.0%	
26	0	18	8	ثانوي
52.0%	0.0%	36.0%	16.0%	
23	1	12	10	جامعي
46.0%	2.0%	24.0%	20.0%	
50	1	31	18	المجموع
100.0%	2.0%	62.0%	36.0%	

من الجدول يتضح أن العلاقة التي تربط بين العمال هي علاقة تعاون من أجل أداء الأعمال بأريحية فتمثل النسب 62% أما البعض منهم فإن العلاقة التي تربطهم فهي على أساس الاحترام فتمثل نسبتهم ب365 وتكاد تنعدم في العمال الذين نوع العلاقة بينهم على أساس تقارب بحيث تمثل فقط 2% فمن بين هذه النتائج نجد أن مستوى الثانوي والذي تكون نسبته 52% فإنهم نوع العلاقة التي تربط بين زملاء فإنها تكون على أساس التعاون بنسبة 36% و 16% على أساس الاحترام ونفس الشيء بالنسبة لمستوى جامعي والتي تمثل نسبتهم 45% بحيث نجد أن نسبة 24% تكون نوع علاقتهم على أسس التعاون أما 20% على أساس الاحترام ونجد 2% على أساس التقارب أما مستوى ابتدائي فإن طبيعة العلاقة فإنها على أساس التعاون ومن هنا يتضح لنا أنه لا علاقة للمستوى بنوع العلاقة التي تربط بين زملاء العمل .

الجدول رقم 22 يمثل تأثير الرتبة على تجاوب العمال مع النشاطات غير الرسمية

المجموع	تجاوب العمال مع النشاطات غير الرسمية		العبارات
	لا	نعم	
11	10	1	عون
22.0%	20.0%	2.0%	
11	10	1	ملحق
22.0%	20.0%	2.0%	
5	5	0	ملحق
10.0%	10.0%	0.0%	رئيسي
9	7	2	متصرف
18.0%	14.0%	4.0%	
14	11	3	آخر
28.0%	22.0%	6.0%	
50	43	7	المجموع
100.0%	86.0%	14.0%	

من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول يضح لي أن العمال لا يتجاوبون مع النشاطات الغير الرسمية التي تقع خارج إطار العمل وذلك بنسبة 86% في حين نجد 14% من العمال الذين يتجاوبون مع هذه النشاطات فأكبر نسبة من العمال الذين لا يتجاوبون مع النشاطات الغير الرسمية تعود إلى المستشارين (آخر) وذلك بنسبة 22% و 6% منهم يتجاوبون معه وتليها رتبة عون و ملحق بنفس النسبة بحيث تمثل نسبتهم ب 22% في التجاوب مع النشاطات الغير الرسمية وذلك بنسبة 20% من الذين لا يتجاوبون و 2% فقط من العمال الذين يتجاوبون معه وتعود أصغر نسبة إلى متصرف وملحق رئيسي في التجاوب بنسبة 14% و 10% على الترتيب ومن هنا يتبين أن الرتبة ليس لها تأثير في التجاوب مع النشاطات الغير الرسمية التي تقع خارج إطار العمل .

تفريغ وتحليل بيانات الفرضية الثانية :

الجدول رقم 23 يوضح انسجام جماعة العمل والإدارة

النسبة المئوية	التكرارات	انسجام جماعة العمل والإدارة
98.0	49	نعم
2.0	1	لا
100.0	50	المجموع

تفيد البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أن نسب 98% من مجموع أفراد العينة أقروا بانسجام جماعة العمل مع الإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المشتركة للعمال والمؤسسة من خلال ما يولده هذا الانسجام في حين نجد 2% فقط من العمال الذين لا يرون انسجام بين جماعة العمل والإدارة

الجدول رقم 24 يمثل تأثير جماعة العمل على أداء العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تأثير جماعة العمل
16.0	8	نعم
84.0	42	لا
100.0	50	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول يتضح أن 84% من إجمالي العينة لا تؤثر جماعة العمل على أداء عملهم و 16% من باقي العينة تؤثر جماعة العمل على أداء عملهم لأنهم لا يرغبون عن طوع جماعته التي ينتمون إليها ونفسر هذا أن العمال لديهم ولاء للمؤسسة التي ينتمون إليها ويلتزمون بالقرارات والقوانين التي تفرضها ومنه نستنتج أن جماعة العمل لا تؤثر على أداء العمال لعملهم

الجدول رقم 25 يمثل تبادل المشاعر والعواطف بين جماعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	
12.0	6	التقليل من التوتر
2.0	1	التقليل من الشكاوي
12.0	6	زيادة التماسك
74.0	37	الاستقرار
100.0	50	المجموع

من خلال البيانات الرقمية الموجودة في الجدول يتضح أن تبادل المشاعر والعواطف بين جماعة العمل يؤدي إلى الاستقرار وتمثل النسبة 74% بينما تتساوى النسب التي ترى أن تبادل المشاعر والعواطف تؤدي إلى زيادة التماسك بين الجماعة وكذلك التقليل من التوتر وذلك بنسبة 12% في حين ترجع أقل نسبة إلى الذين يرون أنها تؤدي إلى التقليل من الشكاوي وهذا دليل على أن العمال لا يعانون من مشاكل لكي يشتركوا منها .

الجدول رقم 26 يمثل تماسك بين جماعة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	تماسك الجماعة
100.0	50	نعم

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العمال يرون أن التماسك بينهم يحقق المصالح والأهداف المشتركة لهم 100% وهذا دليل على إتحادهم مع بعضهم البعض من أجل مصالحهم ومصالح المؤسسة المتمين إليها

وتجمعهم قيم واحدة ويخضعون إلى نفس القانون
ومنه نستنتج أن الجماعة العمل متماسكة 100% لتحقيق أهدافهم الخاصة بهم ومن ثم أهداف المؤسسة
المنتمين إليها.

الجدول رقم 27 يمثل الايدولوجيا إلي ساهمت في تشكل الجماعة

النسبة المئوية	التكرارات	
90.0	45	مصالح مشتركة
10.0	5	الانتماء السياسي
100.0	50	المجموع

من خلال الدراسات الاجتماعية والتي ترى أن تشكل الجماعات يرجع لعدة عوامل من التجاور المكاني
في العمل والاقدمية ولعدة أسباب منها المصالح المشتركة للعمال الانتماءات الجهوية وكذلك السياسية
فكانت السبة الكبيرة ترجع إلى المصالح المشتركة بين العمال وتمثل 90% في حين نحد 10% تمثل الانتماء
السياسي وانعدمت في الانتماء الجهوي والتوافق في الأفكار ، ونفسر هذا أن العمال تجمعهم مصالح
مشتركة تخص بتحقيق أهداف المؤسسة وأخرى تمسهم شخصيا وهي تحقيق أهدافه الخاصة . ومنه نستنتج
أن الإيديولوجية التي ساهمت في تشكل الجماعة هي المصالح المشتركة .

الجدول رقم 28 يمثل التنظيم غير الرسمي وإعاقته لمساعي الادارة

النسبة المئوية	التكرارات	
78.0	39	نعم
22.0	11	لا
100.0	50	المجموع

من البيانات الموجودة في الجدول يتضح أن جل العينة والتي تمثل 78% من العمال الذين يرون أن التنظيم
الغير الرسمي يعمل على إعاقه تحقيق أهداف المؤسسة بينما 22% من العمال الذين يرون عكس ذلك إي
أنه لا يعيق مساعي الإدارة بل يسعى إلى تحقيق العمال لأهدافهم بصفة خاصة وأهداف الإدارة بصفة عامة
تقدر نسبتهم ب 22% ونسفر هذا بتعارض المصالح جماعة العمل مع مصالح الإدارة لهذا جعلها ترى أنها

الفصل الرابع

تعيق مساعيها

ومنه نستنتج أن هناك صراع بين جماعة العمل والإدارة

الجدول رقم 29 يمثل العلاقة بين الزملاء في العمل وتظافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	
100.0	50	نعم

من خلال الجدول يتبين لنا أن العلاقة بين الزملاء لتظافر الجهود بين مختلف أفراد المؤسسة كانت 100% وهذا راجع إلى تماسك أفراد المؤسسة مع بعضهم البعض من أجل تحقيق أهداف المؤسسة والمصالح المشتركة لهم .

الجدول رقم 30 يمثل المستوى وتأثير جماعة العمل

المجموع	تأثير جماعة العمل		
	لا	نعم	
1	1	0	إبتدائي
2.0%	2.0%	0.0%	
26	22	4	ثانوي
52.0%	44.0%	8.0%	
23	19	4	جامعي
46.0%	38.0%	8.0%	
50	42	8	المجموع
100.0%	84.0%	16.0%	

من الجدول يتضح أن لا يوجد تأثير من جماعة العمل على أداء العمال وذلك من خلال نسبة 84% وأما نسبة الذين تأثر جماعة العمل على عملهم فهي فقط 16% فبالنسبة لمستوى الثانوي والتي تكون نسبتهم

52% من بينهم 44% لا تؤثر جماعة العمل في أداء عملهم و8% منهم تؤثر جماعة العمل على أداء عملهم ، أما بالنسبة لمستوى الجامعي والتي تمثل نسبتهم 46% منهم 38% لا تؤثر جماعة العمل في أداء عملهم وبنسبة 8% من الذين تؤثر جماعة العمل في أداء عملهم أما بالنسبة لمستوى ابتدائي ف100% لا تؤثر جماعة العمل على أداء عملهم ومن هنا يتضح أن المستوى ليس له دليل في تأثير جماعة العمل على أداء العمل.

الجدول رقم 31 يمثل تأثير الرتبة في تأثير الجماعة على أداء العمل

العبارات	تأثير جماعة العمل		المجموع
	نعم	لا	
عون	3	8	11 22.0%
ملحق	0	11	11 22.0%
ملحق	0	5	5 10.0%
رئيسي	0	10	10 20.0%
متصرف	1	8	9 18.0%
آخر	4	10	14 28.0%
المجموع	8	42	50 100.0%
	16.0%	84.0%	

من خلال البيانات الموجودة في الجدول يضح لي أنه لا يوجد تأثير لجماعة العمل على أداء العمال وذلك بنسبة 84% وأما 16% من العمال الذين تؤثر جماعة العمل على أداءهم العملي بحيث نجد أن أكبر نسبة ترجع للمستشارين (آخر) والتي تمثل نسبتهم 28% بحيث نجد أن 20% منهم لا تؤثر جماعة العمل على أداءهم و8% تؤثر جماعة العمل على أداءهم وتليها نسبة رتبة الأعوان ورتبة ملحق التي لهم نفس

النسبة 22% بحيث نجد أن رتبة ملحق 100% لا تؤثر جماعة العمل في أداءهم بينما نسبة الأعوان نجد 16% تؤثر جماعة العمل في أداء عملهم أما 6% لا تؤثر جماعة العمل أما رتبة المتصرفين والتي تكون نسبتهم 18% نجد أن نسبة 16% منهم لا تؤثر جماعة العمل على أدائهم 2% تؤثر جماعة العمل على أدائهم أما بالنسبة لرتبة ملحق رئيسي فإننا نجد نسبتهم 10% لا يتأثرون بجماعة في أدائهم لعملهم . فعلى هذا الأساس فإننا نجد أن تأثير جماعة العمل على أداء العمال لا يتأثر بالرتبة .

الجدول رقم 32 يمثل تأثير موطن السكن على إيديولوجية تشكل الجماعة

المجموع	إيديولوجية تشكل الجماعة		العبارات
	الانتماء السياسي	مصالح مشتركة	
14 28.0%	0 0.0%	14 28.0%	ريفي
36 72.0%	5 10.0%	31 62.0%	حضرى
50 100.0%	5 10.0%	45 90.0%	المجموع

من البيانات الإحصائية الموجودة في الجدول أتضح أن الإيديولوجية التي ساهمت في تشكل جماعة العمل هي المصالح المشتركة وذلك بنسبة 90% و 10% ترجع للانتماء السياسي ومنه نجد أن 72% من العمال الذين يستوطنون الحضر والذين يرون أن سبب تشكل جماعة العمل هي المصالح المشتركة وذلك بنسبة 62% أما العمال الذين يستوطنون الريف والتي تمثل نسبتهم 28% فيرون بالإجماع أن إيديولوجية تشكل جماعة العمل هي المصالح المشتركة ومنه نستنتج أن موطن السكن لا يؤثر على إيديولوجية تشكل جماعة العمل

الاستنتاج العام :

بعد قيمنا بتحليل النتائج المتعلقة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية قمنا بالتوصل إلى استنتاج عام حول موضوع دراستنا والذي هو بمثابة حوصلة لمجمل الدراسة التي قمنا بها بحيث توصلنا إلى ما يلي :

أن العمل وسط الجماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهر من مظاهر التكافل الاجتماعي ذلك أن تبادل العواطف والتفاعل من شأنه أن يحقق الشعور بالراحة والانسجام بين جماعة العمل وهذا راجع لسياسة الإشراف الحسنة التي من شأنها أن تحقق الاستقرار مما ينعكس على فعالية التنظيم واحترام العمال للقوانين والالتزام بها على اعتبار أن تماسك الجماعة يظهر نتيجة لسياسة الإشراف المحففة في حق العمال مما يؤدي بجماعة العمل إلى أن تتخذ أسلوب التمرد والعصيان ولكن ما أظهرته النتائج عكس ذلك بحيث رأينا عدم انعكس هذا أي أنها لا تؤثر على احترام القوانين والالتزام بها .

ونظرا لأهمية قواعد السلوك التي تحددها الجماعة في التأثير على سلوك الأفراد مما ينعكس على أداء العمال وهذا ما لم تترجمه النتائج التي توصلنا إليها إمبيريقيا وما وجدناه من خلال الفرضية التي مفادها تأثير التنظيمات غير الرسمية على أداء العمال أن هناك توافق بين جماعة العمل والإدارة وذلك من خلال تحقيق أهداف المؤسسة والجماعة على حد سواء.

إذن فالمؤسسة تعمل وفق نظام رسمي يحدد الوظائف بشكل رسمي ومحدد كما، أن الجماعات التي تكونت داخل المؤسسة بفضل الاحتكاك بين العمال نظرا للمدة التي قضوها مع بعضهم بالمؤسسة بحيث لا تسعى هذه الجماعة للسيطرة على النظم واللوائح الرسمية بل لخلق التوازن داخل العمل ، والمؤسسة بدورها لا تسعى لمحاربه وإنما إلى احتوائه وهذا ما جعل المؤسسة تعرف نوعا من الاستقرار والذي يظهر بوضوح من تقبل العمال لسياسات الإشراف وعدم تأثرهم بالقيم والمعايير التي تفرضها الجماعة وتأدية للأعمال المرسومة لهم وهذا ما يدل على عدم تحقق الفرضيتين التي مفادها تؤثر التنظيمات غير الرسمية على احترام القوانين والالتزام بها ، والثانية التي مفادها تؤثر التنظيمات غير الرسمية على أداء العمال.

خاتمة

خاتمة :

ناقشنا من خلال الدراسة الراهنة موضوع التنظيمات غير الرسمية والانضباط المهني، حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي تم بها العمل، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عاجلت مسألة التنظيم غير الرسمي كما متغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، ولتحقيق مسعانا في تقصي الحقيقة حول موضوع تأثير التنظيمات غير الرسمية على الانضباط الوظيفي تناولنا في الفصول النظرية أسباب وأهداف والمفاهيم ومختلف المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد بالتطرق لمختلف الدراسات النظرية و الأبحاث الامبريقية التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث .

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها الكشف عن تأثير التنظيمات غير الرسمية على الانضباط الوظيفي بمديرية التربية والتعليم لولاية أدرار وذلك بهدف التأكد من صحة الفرضية العامة والتي تجسدت في فرضيتين جزئيتين توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس يبدو لنا جليا أن التنظيم غير الرسمي، التنظيم غير الرسمي في المؤسسة حتمي وذلك نتيجة للاحتكاك بين العمال في مجال العمل إلا أنه ليس له تأثير على انضباط العمال والتزامهم بالقواعد والقوانين التنظيمية، فعلى الإدارة وضع أشكال وقواعد تتماشى والمتطلبات السلوك الإنساني حتى يتحقق الانسجام وبذلك تتحقق أهداف العمال على وجه الخصوص وأهداف المؤسسة على وجه العموم، كما عليها تنمية ثقافة تنظيمية لدى العاملين بالمؤسسة وذلك من أجل انضباطهم في أداء أعمالهم

قائمة المصادر والمرجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، ط01، جدة، دار عكاظ لطباعة والنشر 1982.
2. عبد الباسط محمد محسن، علم الاجتماع الصناعي، ط01، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 197.
3. محمد الصيرفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
4. فايز جمعة نجار وآخرون، أساليب البحث العلمي، دار المحامد الطبعة 2، عمان 2008.
5. عمار بوحوش وآخرون، البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الطبعة 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
6. مورييس انجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دار القصبه لنشر، الجزائر 2004.
7. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار النهضة لطباعة والنشر والتوزيع 1974.
8. محمد علي محمد، السلوك التنظيمي، ط2 1976.
9. محمد علي محمد، مجتمع المصنع، ط1 جدة، دار عكاظ لطباعة والنشر 1982.
10. حمد بوخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، دار الأمة ط1 الجزائر 2001.
11. دفيد سيلفرمان، الإطار السوسولوجي لنظرية التنظيم ترجمة عادل مختار الهواري، مكتبة نهضة الشرق القاهرة ط2 1980.
12. علي عبد الرزاق جلبي، علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية.
13. محمد غولام، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، مكتبة الانجلو مصرية للنشر، ط01، 1994.
14. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع.
15. محمد أحمد فياض وزملائه، مبادئ الإدارة، ط01، دار صفا للنشر عمان.
16. محمد عبد الفتاح الصافي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط01، دار المناهج، عمان، 2006.
17. علي صلاحين، أساسيات مبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر والتوزيع، ط02، 2005.
18. محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، دار المسيرة، للطباعة ط03، عمان 2005.
19. علي غرين وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى لطبعة 2004، عين مليلة.
20. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2002.

21. سعيد عبد المرسي بدر، الايديولوجيا و نظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة الإسكندرية، 1990.
22. عبد الكريم مصطفى، الإدارة والتنظيم، بدون دار النشر، 2001.
23. حضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار الصفا للنشر، الطبعة 01، عمان 2002.
24. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي بناء المهارات، الدار الجامعية، الاسكندرية 2003.
25. حسن الجليلي، نشأة وتكوين التنظيمات غير الرسمية، مجلة العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر كلية الآداب.
26. حمد الحريري ، أخلاقيات العمل جامعة الدمام
27. زينب عبد الرحمان السحيمي ، أخلاقيات العمل، جامعة الملك بن عبد العزيز.
- المواقع الإلكترونية

1. <http://www.hrdiscussion.com>

2. <http://agapress.com>

3. <https://ar.Wikipedia.Org>

الملاحق

