

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الاجتماعية
قسم: علم الاجتماع والديمقراطية



الموضوع:

التنظيم غير الرسمي ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي في
المؤسسة

دراسة ميدانية بثانوية أول نوفمبر 1954 بالأغواط

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع
تخصص تنظيم وعمل

تحت إشراف الدكتور:

من إعداد الطالبين:

رداف لقمان

- بن بريكة عصام مراد

- بريشي محمد

السنة الجامعية: 2021/2020

شكر وعرّفان

الحمد والشكر لله تعالى على جزيّل عطاءه وجميل عونه وواسع فضله وكرمه

ثم أصدق عبارات الشكر والعرّفان والامتنان

للدكتور: رداف لقمان

على قبوله الإشراف والمتابعة وبذله لنا التوجيه والعون والنصح أثناء إعداد

هذه المذكرة

والشكر كذلك للأساتذة الكرام:

د. محمد النوري

د. جوزة عبد الله

د. طلحة البشير

دون أن ننسى جميع أساتذتنا الكرام كل باسمه ومقامه طيلة سنوات الطلب

فشكرا لكم جميعا وجزاكم الله كل خير

إهداء

بمناسبة هذا النجاح أهدي ثمرة بحثي إلى أمي وأبي

والذي بفضل دعواتهما تيسر لي الطريق

وأسأل الله تعالى أن يبارك فيهما وأن يحفظهما وإلى إخوتي حفظهم الله

ورعاهم

والشكر الخالص للأحبة والأصدقاء والزملاء

بريشي محمد

إهداء

بهذه المناسبة السعيدة يطيب لي أن اهدي ثمرة هذا النجاح إلى

روح من رباني أُمي الغالية وأخي بمثابة أبي ياسين واخوتي

أطال الله أعمارهم جميعا وبارك فيهم

وشكر خاص إلى جميع الزملاء والاخوان والأصدقاء

بن بريكث عصام مراد

ملخص الدراسة:

يعالج هذا الموضوع قضية يهتم بها علماء الاجتماع تنظيم وعمل وهي التنظيم غير الرسمي ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي وذلك من حيث القيادة والاتصال غير الرسمي.

ومن خلال هذا الطرح وللإجابة على هذه الظاهرة وما يتعلق بها من مؤشرات انطلقت الدراسة من

فرضيات التالية:

- تساهم القيادة الغير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة.

- يساهم الاتصال الغير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

✓ أنه لا بد من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية فهي مكتملة للإدارة.

✓ أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية موجودة في المدارس بصورة واضحة وهي نظارة حية.

✓ أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور ونمو التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات التربوية هي:

- غياب التسيير الدوري المبني على توظيف أمثل للعلاقات الانسانية في المؤسسة في كثير من الحالات.

- أسباب تتعلق بأهداف العملية التربوية

- أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية للأساتذة

- التقليل من اجتماعات مجالس الإدارة والندوات الإدارية

- علم تحديد مسؤولية الأفراد في المؤسسة بصورة واضحة.

Study summary:

This topic deals with an issue that social scientists are interested in, organization and work, which is informal organization and its contribution to improving job performance in terms of leadership and informal communication.

Through this proposition and in order to answer this phenomenon and its related indicators, the study started from the following hypotheses:

Informal leadership contributes to improving the job performance of the teacher in the institution.

Informal communication contributes to improving the job performance of the teacher in the institution.

The study reached the most important results:

- ✓ There must be informal administrative organizations in educational institutions, as they are complementary to the administration.
- ✓ Informal administrative organizations are clearly present in schools and are living glasses.
- ✓ The most important reasons that lead to the emergence and growth of informal organizations in educational institutions are:
 - The absence of periodic management based on optimal employment of human relations in the institution in many cases.
 - Reasons related to the objectives of the educational process
 - Reasons related to the professors' fellowship
 - Reducing board meetings and administrative seminars
 - The science of clearly defining the responsibility of individuals in the organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	ملخص الدراسة
I-II	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
أ	مقدمة
الجانب النظري	
الصل الأول التعريف بموضوع الدراسة	
04	أولاً: عرض وتحديد وصياغة الإشكالية
05	ثانياً: الفرضيات
06	ثالثاً: أهمية الدراسة
06	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع
07	خامساً: أهداف الدراسة
07	سادساً: تحديد المفاهيم
12	سابعاً: الدراسات السابقة
الفصل الثاني التنظيم غير رسمي نظرياته	
21	أولاً: التنظيم غير الرسمي
23	ثانياً: ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي
25	ثالثاً: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي
32	رابعاً: خصائص وحاجات التنظيم غير الرسمي
34	خامساً: مكونات التنظيم غير الرسمي
37	سادساً: وظائف التنظيم غير الرسمي
38	سابعاً: نظريات تنظيم غير رسمي
الفصل الثالث الأداء الوظيفي ونظرياته	
47	تمهيد
47	أولاً: مفهوم الأداء
49	ثانياً: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

51	ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء
53	رابعا: أساليب تحسين الأداء الوظيفي
54	خامسا: أنواع الأداء الوظيفي
56	سادسا: الأبعاد والمجالات الرئيسية للأداء الوظيفي
58	سابعا: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي
الفصل الرابع مواطن تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة	
64	تمهيد
65	أولا: تعريف القيادة غير الرسمية
65	1- خصائص القيادة غير الرسمية
65	2- علاقة القيادة غير الرسمية بأداء الوظيفي في المؤسسة
68	ثانيا: الاتصال غير الرسمي
68	1- تعريف الاتصال غير الرسمي
69	2- أمثلة عن الاتصال غير الرسمي
69	3- أهمية الاتصال غير الرسمي
70	4- خصائص الاتصال غير الرسمي
70	5- علاقة الاتصال غير الرسمي بأداء الوظيفي في المؤسسة
الجانب التطبيقي	
الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
74	تمهيد
74	أولا: مجالات الدراسة
75	ثانيا: منهج البحث
76	ثالثا: أدوات جمع البيانات
78	رابعا: المسح الشامل
الفصل السادس	
تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج	
85	أولا: تفريغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية
85	1- تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى
96	2- تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية

فهرس المحتويات

113	ثانيا: مناقشة النتائج
113	1- مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة
114	2- مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
115	3- النتيجة العامة
118	خاتمة
121	قائمة المراجع
الملاحق	

فهرس الجداول

الصفحة	المحتوى
78	جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس
79	جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن
81	جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية
82	جدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الأصل الجغرافي
83	جدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل
85	جدول رقم (06) يبين علاقة كل فرد بزملائه
86	جدول رقم (07) يبين علاقة كل فرد بالإدارة
87	جدول رقم (08) يبين اعتماد الإدارة في التسيير على التطبيق الحرفي للقوانين
88	جدول رقم (09) يبين إذا استعصى حل مشكلة مع إدارة (مدير) هل يستعين بأحد زملاءه في العمل
89	جدول رقم (10) يبين ما إذا كان من لديه خبرة مرتفعة بالمؤسسة كفيل بفهم مشكلات العمل في المؤسسة
90	جدول رقم (11) يبين ما إذا كان صاحب المستوى الثقافي المرتفع يمكن أن يحتل مكانة استشارة ونصح في قضايا أساسية للأساتذة بالمؤسسة
91	جدول رقم (12) يبين ما إذا أن من يملك مستوى ثقافي مرتفع يمكن أن يعوض المدير في حل مشكلات عدة بالمؤسسة

فهرس المحتويات

92	جدول رقم (13) يبين أن من يكبر سنا في المؤسسة يحل محل الأب والأم
93	جدول رقم (14) يبين في حالة حدوث نزاع عمالي أو مشكلة ما هل يجمعهم الأكبر سنا ويقرر تطبيق الحل المناسب لذلك
94	جدول رقم (15) يبين أهم خصائص العامل المتميز اليوم بالمؤسسة صاحب الحركية في العمل هل توافق هذا الرأي
95	جدول رقم (16) يبين عندما تحاول الإدارة إحداث تغيير تنظيمي معين من تستشير أولا
96	جدول رقم (17) يبين كيف تحصل العامل على المعلومات التي تتعلق بحاجاته المهنية والاجتماعية في أي مجال
98	جدول رقم (18) يبين إذا أقدمت إدارة المؤسسة على تنظيم اختيارات مهنية لفرص الترقية كيف تحصل على المعلومة
99	جدول رقم (19) يبين كيف تقيم من الطرف الأسرع في إيصال المعلومة في المؤسسة
100	جدول رقم (20) يبين إذا تحصل العامل على معلومة تخص زملائه في العمل، هل يخبرهم بذلك أو يترك الإدارة لتقوم بهذا الدور
101	جدول رقم (21) يبين في حالة حدوث مكروه - لا قدر الله أحد الزملاء، هل تكون المبادرة بتقديم دعم مادي
102	جدول رقم (22) يبين إذا كان يتم دوريا تنظيم جمع التبرعات لعمل خيري لصالح المؤسسة أو لأحد زملاء العمل في حالة العوز المادي
103	جدول رقم (23) يبين إذا كانت الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومة بين الأساتذة
104	جدول رقم (24) يبين الوسيلة المعتمدة في الغالب لانتقال المعلومة بين الأساتذة
105	جدول رقم (25) يبين على أي أساس تكون العلاقة جيدة وقوية بين الأساتذة
106	جدول رقم (26) يبين إذا كان الاتصال غير الرسمي ينمي روح الفريق

فهرس المحتويات

	والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة
107	جدول رقم (27) يبين ماذا تحقق الصداقة والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة
108	جدول رقم (28) يبين إذا كانت الصداقة تنمي روح فريق العمل
109	جدول رقم (29) يبين إذا كان مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية
110	جدول رقم (30) يبين ميل إلى التعامل مع أحد الأقارب في العمل مع حساب بقية زملائك
111	جدول رقم (31) يبين ما إذا كان أحس أحد الزملاء العمل بالإرهاق ولم يحقق القدر المطلوب من العمل



مقدمة



مقدمة:

إن التطورات والتغيرات السريعة التي تحصل في محيط المؤسسة الاقتصادية الاجتماعية والسياسية في العالم عرفت تطورا في مجال التنظيم، باعتبار أن حياة الإنسان تنظيمات مختلفة فهو بذلك يتعرض إلى نوعين من التنظيم، يطلق على النوع الأول التنظيم الرسمي مهما كان نوع وطبيعة نشاط المؤسسة، باعتبارها كيان اجتماعي واقتصادي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، ويلتقي فيه الأفراد لأداء نشاطهم أو مهنة صعبة من أجل البناء وضمن الأهداف، فكل مؤسسة مهما كانت طبيعتها فهي بحاجة ماسة إلى نشاط التنظيم غير رسمي الذي يجمع بين الهدف والأداء، باعتبار أن العالم اليوم يعرف تطورات تنظيمية تزداد يوما بعد يوم أدى بالدول إلى تبني النوع الثاني من التنظيم وهو التنظيم الغير رسمي التي شهدته المصانع الاقتصادية والإنتاجية.

ولعل الفضل الكبير في اكتشاف هذا النوع من التنظيم إلى تلك الأبحاث التي قدمها الباحث "ألتون مايو" وقد طورت هذه الأبحاث إلى أن ظهرت في المؤسسات التربوية، رغم أن هذا النوع الغير منصوص عليه في اللوائح إلا أن له قواعد وتقاليد خاصة به، فقد ارتبط إتباع العملية التربوية في أي نظام تعليمي بعدد من المتغيرات التي من شأنها أن تساهم في تحقيق ذلك النجاح، فطبيعة العمل داخل المؤسسة التربوية ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين والقائمين بها تقوم بدور كبير في نجاح وتحقيق الأهداف التي تنشدها العملية التربوية، فهذا النوع من التنظيمات الغير الرسمي "هو محور دراستنا بالنسبة للمؤسسات التربوية خاصة، ومن خلال هذا الموضوع ارتأينا أن نقوم بالدراسة والتحليل من أجل إعطاء صورة واضحة عن جملة من هذه الآثار، وانعكاس ذلك على أداء العاملين داخل المؤسسة.

ولقد تضمنت دراستنا هذه جانبين نظري ضمن أربعة فصول وآخر ميداني:

الفصل الأول: التعريف بموضوع الدراسة.

الفصل الثاني: التنظيم الغير رسمي ونظرياته.

الفصل الثالث: الأداء الوظيفي ونظرياته.

الفصل الرابع: مواطن تأثير التنظيم غير رسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج.



الجانب النظري



الفصل الأول

التعريف بموضوع الدراسة



أولاً: عرض وتحديد وصياغة الإشكالية:

يعتبر التنظيم غير الرسمي من أهم المواضيع التي اهتم بها العلماء والباحثين في مختلف المجالات العلمية في العلوم الاجتماعية وذلك لما له من أهمية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي ولهذا نجد العديد من العلماء في إطار علم الاجتماع والاقتصاد أخذوا بالدراسة من خلال تحليل متغيرات ومؤشرات التنظيم غير الرسمي في علاقته بالأداء الوظيفي. ومن خلال هذا المنطلق نجد أن التحولات الاقتصادية التي شهدتها المنظمات الحديثة أفرزت عدة انعكاسات هامة على مستوى التنظيم باعتباره نظام يضم مجموعة من الأنشطة المتناسقة بين مجموعة من الأفراد قصد تحقيق أهداف محددة مستقبلاً وتحت قيادة توجيهية معينة من أجل الوصول إلى المهام والأعمال المطلوبة التي تفرزها تلك التراثية التنظيمية التي تحدد الواجبات والسياسات وتحقق الإنسجام وفق لأهداف المنظمة باعتبارها وحدة اجتماعية.

تتكون من بناء رسمي وغير رسمي إذ تعتبر هذا الأخير أحد مكونات النظام الاجتماعي للمؤسسة وتشكل فيه العلاقات بين الأفراد بطريقة غير رسمية تنشأ تلقائياً نتيجة لحاجات الأفراد والحقائق التي تلعب أدواراً واضحة في حياة المنظمة التي تفرزها الجماعات قد تكون صغيرة كما قد تكون كبيرة قد تكون دائمة كما قد تكون غير دائمة.

فالجماعات التي تتسم بالفاعلية نتوجه بدافعية أفرادها وشعورهم بروح الجماعة إلى تنمية وتدعيم الاتجاهات نحو المنظمة والوظائف التي يشغلونها.

ويتحدد هذا الشعور والدافع بفعل عامل الأداء باعتباره نشاط يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازم أنشائها أو بلوغها وهو مرتبط بالمنتجات التي تسعى المنظمات الإدارية إلى تحقيقها فالفاعلية التنظيمية لأي منظمة أو ما يعرف بدرجة تحقيق الأهداف تكمن في الأداء الوظيفي لها سواء كانت إنتاجية أو خدمية.

فقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة التربوية منها عنصراً أساسياً في ترشيد العملية الإدارية وتوفير البيانات عن أداء الأفراد والتي تتمثل أساساً في اتخاذ

الكثير من القرارات الإدارية الملائمة كما تساعد في التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة الجهود المبذولة في العمل.

إلى هنا أدركنا أنه علينا أن نهتم بالتنظيم الغير رسمي ومساهمته في الأداء الوظيفي في المؤسسة ومعرفة قيمة أداء الوظيفي في المؤسسة تحت هذه الظروف وذلك للوقوف على مستوى كل فرد ومدى تحسن عمله وتناسبه مع المنصب الذي يشغله وفقا لإدراجه في التنظيم الغير الرسمي بهدف الرقي بالمؤسسة ومكانتها بين المنافسين.

وإشكالية بحثنا يمكن صياغتها وفق التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يساهم التنظيم الغير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟ ويندرج تحت هذا السؤال الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية وهي كالاتي:

1. كيف تساهم القيادة الغير رسمية في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

2. كيف يساهم الاتصال غير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات:

قد يساهم التنظيم الغير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة وتتفرغ عن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. تساهم القيادة الغير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة ونكشف عن

هذه الفرضية بالمؤشرات التالية:

السن - المستوى الثقافي - الخبرة المهنية - القرابة والانتماء الجغرافي - الحركية في العمل.

2. يساهم الاتصال الغير رسمي في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة ونكشف

عن هذه الفرضيات بالمؤشرات التالية:

انتقال المعلومة - قيم التعاون والصداقة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

يكتسي الموضوع أهمية بالغة حيث انه يعالج عملية رئيسية إلا وهي التنظيم غير الرسمي والذي يعتبر بمثابة روح المنظمة الذي يعمل على تفعيل الاتصال والعمل الإداري في الوقت المناسب بشكل يدعم موقف المؤسسة لتحقيق أهدافها والحفاظ على المكانة والميزة التنافسية لها إذ أنه يمكن أن نختصر أهميتها في النقاط التالية:

1. تقديم مدخل مفهومي وتحليلي حول أداء العامل داخل التنظيم غير الرسمي.
2. ربط العلاقة بين التنظيم غير الرسمي وأداء العامل في المؤسسة وإبراز أهميته في تحقيق الأداء الوظيفي.
3. تقديم بدائل علمية للعامل على التكيف مع التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وتحسينه بمكانته مما يجعله أكثر وأحسن أداء.
4. ضرورة التنظيم غير رسمي في تفعيل والسير الجيد لنشاط المؤسسة وخلق ما يعرف بالمرونة في الأداء.
5. إظهار أهمية هذا التنظيم وفوائده التي تعود على أداء الفرد بصفة خاصة والمؤسسة بصفة عامة.
6. أهمية الجماعات الغير رسمية في ميدان العمل وتأثيرها المباشر على أداء العامل.

رابعا: أسباب اختيار الموضوع:

إن اهم ما دفعنا لاختيار هذا العنوان موضوعا لبحثنا مرتبط بالاعتبارات التالية:

- ✓ محاولة التعريف باستراتيجية التنظيم غير الرسمي ودورها في الرقي بالمنظمة نحو الاستمرار وخاصة نحن في صف المواجهة مع العالم الخارجي.
- ✓ الرغبة في معالجة مثل هذه المواضيع التي لها علاقة مباشرة مع أداء العامل والتغييرات التي تحدث داخل البناء المؤسسي.
- ✓ محاولة معرفة اهم خصائص ومميزات التنظيم غير رسمي ومدته تأثيره على أداء العامل.
- ✓ ضرورة معرفة نتائج التنظيم غير رسمي بالنسبة لأداء العامل في المؤسسة.

- ✓ أهمية الموضوع في مجال العمل التنظيمي والإداري والوظيفي.
- ✓ كما يرجع سبب اختيارنا للموضوع كون التنظيم غير الرسمي عنصر مهم في المؤسسة الحديثة يتعين على الإدارات أن توليه العناية الخاصة وأن تسعى جاهدة لاستمالتها لخدمة المصلحة العام.
- ✓ الأمل في الرقي بهذه الدراسة إلى مستوى المساهمة في إثراء البحث العلمي من خلال الدراسة النظرية التطبيقية بشكل سواء واعتمادها كمرجع علمي جديد بالمكتبة.

خامسا: أهداف الدراسة

تنطلق الدراسة من الأهداف التالية:

- ✓ التعرف على مساهمة التنظيم غير الرسمي بوصفه شبكة من العلاقات الاجتماعية تقع ضمن علاقات العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.
- ✓ معرفة مساهمة القيادة غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة من خلال مجموعة من المؤشرات التي تؤثر على تصميم استراتيجية توزيع الأعمال والوصول إلى موقع الأداء الفعلي للمؤسسة، مع التعرف على أهم الأبعاد التي يتكون منها التنظيم غير الرسمية وموضوع الأداء.
- ✓ وهذا من خلال دور وأهداف التنظيم غير الرسمي بالنسبة لأداء العامل في المؤسسة.
- ✓ معرفة مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي للعامل في المؤسسة.

سادسا: تحديد المفاهيم:

1. مفهوم التنظيم غير الرسمي: يعرفه معجم مصطلحات التنظيم والإدارة على انه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها ويستمررون في إقامتها وهي علاقات لا تخططها الإدارة او تقيّمها بصفة مباشرة ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة او متقاربة وبناء عن ذلك يصبح التنظيم الغير رسمي عبارة عن شبكة من العلاقات الاجتماعية المختلفة التي نشأت نتيجة اجتماع العاملين في بيئة عمل محددة وليس لعلاقات نابعة من السلطات الرسمية.

أما قاموس علم الاجتماع فيعرفه على انه نسق العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي إن ربط هذا المفهوم بالعلاقات الشخصية والاجتماعية فقط لا يفي بالغرض المطلوب من وجوده أصلا لأن سبب وجوده هذا يتعدى بكثير عملية التفاعل الشخصي بين الأفراد العاملين داخل التنظيم الواحد وهذا ما ذهب إليه (محمد علي محمد) عندما وصف شبكة العلاقات الاجتماعية بانها تلقائية وأولية ومباشرة وتشبع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها.

ونظر لأهمية التنظيم الغير رسمي خاصة في ميدان العمل وتأثيره المباشر على الفعالية في الإنتاج فقد ذهب بعض الباحثين إلى اعتبار أن الجماعة غير رسمية هي التنظيم غير رسمي نفسه ومن بينهم (حيفي محمود سليمان) الذي رأى أن الجماعة التي تتم دراستها داخل إطار التنظيم الغير الرسمي لذلك فإن التنظيم الغير رسمي لا يمكن تصويره بصورة محددة إلا إذا وضعناه في الإطار الذي يظهر فيه بصورة جلية وهو إطار الجماعات غير الرسمية المتفاعلة.

إلا أن كلمة التنظيم لا يمكن ان تؤخذ إلا بمعنى مجازي أو تقريبي كما يرى (محمد الجوهري) ذلك أن من طبيعة أو من أبرز السمات الأساسية الجماعات الغير الرسمية هو عدم قابليتها للتنظيم فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيما لذلك فإنه من باب التقريب والمجاز إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية إلا أن هذا الرأي يصعب إثبات صحته ومصادقته ذلك انه إذا اعترفا أن النظام يعني تنظيم أشياء محددة فهو يشمل علاقة بين شيء وآخر وهكذا تعتبر الجماعة وحده من العلاقات بين الأعضاء المكونين للجماعة وتمثل هذه الوحدة في العلاقات الشخصية المتبادلة بين كل عضو والأعضاء الآخرين في الجماعة والعلاقات بين كل عضو والجماعة ككل أي مجموع العلاقات بين كل عضو وقائد الجماعة.

وقد يقول آخر انطلاقا من التفسير السلوكي مثلا أن التنظيم غير الرسمي إنما يظهر استجابة لحاجة اجتماعية أي لحاجة الناس لارتباط ببعضهم البعض ولكن يبدو هذا التفسير غير مرضٍ بدوره أيضا لأنه ربط وجود هذا النوع من التنظيم برغبة الأفراد في التعبير عن

مشاعرهم الوجدانية في مكان هو أقرب إليهم (بحكم الفترة اليومية التي يغطونها بداخله) من أسرهم وهذا ما ذهبت إليه الكثير من الأبحاث حيث أوجدت عوامل أخرى أكثر تحديدا لأسباب ظهور التنظيمات غير الرسمية وهذه العوامل يجملها في نقاط تالية:

- محددات الموقع: تتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة عن أساس أن الناس يجب أن يتواصلوا وجها لوجه ولمرات كثيرة ولذلك نجد أن جغرافية الموقع المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة.
- محددات الحرفة أو المهنة: تعتبر من العوامل الرئيسية لتحديد ظهور الجماعات غير الرسمية وتكوينها إذ أن هناك اتجاها للأفراد الذين يؤدون أعمالا متشابهة للمجتمع مع بعضهم البعض.
- محددات المصالح: وهي المحددات الأخرى لتكوين الجماعة غير الرسمية إذ انه بالرغم من تواجد الناس في نفس الموقع وتأديتهم مهام متشابهة إلا ان الاختلافات في المصالح بينهم وظهور عدة تنظيمات صغيرة غير رسمية بدلا من تنظيم واحد كبير.
- محددات المشاكل العامة: قد تؤدي المشاكل العامة في حالات كثيرة إلى تكوين الجماعات غير الرسمية ولكن هذا المحدد يفضل على المحددات الثلاث السابقة على أساس أن الناس الذين ليست لهم مصالح متشابهة أو حرف او يعملون في نفس الموقع قد ينضمون إلى بعضهم البعض لغرض مشترك وحينما تنتهي المشكلة العامة فإن الجماعات تتجه نحو أشكال التنظيم الطبيعي ولذلك يقال إن المشاكل العامة تؤدي إلى التجمعات غير الرسمية والوقئية وأن التجمعات التي تستند على المحددات الثلاثة السابقة تميل إلى أن تكون أكثر دواما.¹

التعريف الإجرائي: من خلال هذه التعريفات السابقة توصلت الدراسة إلى تعريف إجرائي مفاده أن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة العلاقات الشخصية والاجتماعية الخارجية عن القوانين الرسمية والتي تؤثر في أداء العمل لدى الموظفين أثناء أداء مهامهم.

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 22-23

2. تعريف المؤسسة من الناحية الاجتماعية: بأنها نسق اجتماعي يتكون من الأفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصورة مباشرة او غير مباشرة وفق القواعد والقيم والمعايير الساندة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة.¹

يركز هذا التعريف على النسق الاجتماعي وذلك باعتبار هذا النسق يعتبر أداة تحليلية ووسيلة لفهم الواقع وبالتالي نجده يتكون من مجموعة من الأفراد + التفاعل بينهم + قواعد وقوانين تحكمهم + حيز أو مكان يجمعهم وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة.

وتعرف المؤسسة من الناحية الاقتصادية على انها أداة يتم بموجبها تحويل المدخلات من خلال عدة أنشطة إلى مخرجات.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يركز على ثلاثة عناصر أساسية وهي مدخلات والأنشطة والمخرجات ونقصد بالمدخلات الموارد والإمكانيات والمعلومات أما الأنشطة فهي السلوك التنظيمي أي التصرفات والاعمال التي تبذل من أجل تحويل الموارد إلى منتج نهائي ويرتبط هذا السلوك بالعمليات التنظيمية مثل القيادة، الاتصال، اتخاذ القرارات، توجيهه، رقابة، سلطة، تنظيم، تخطيط... الخ.

وبالنسبة للمخرجات فهي الإنتاج المادي والمعنوي الذي يعرض للبيع أو الاستخدام وبالتالي فإن المخرجات تساوي النتائج + الإنجازات + المشكلات.³

3. المنظمة أو المؤسسة:

المنظمات هي عبارة عن وحدات اجتماعية موجهة نحو تحقيق اهداف محددة من خلال أنشطة مقننة وفي إطار حدود معينة ويمكن استخلاص من هذا التعريف أربعة عناصر خاصة بالمنظمات.

¹ بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008، ص9

² المرجع السابق، ص 28

³ المرجع السابق، ص 28-29

- تعتبر المنظمات وحدات اجتماعية فالمنظمات ليست فقط ما تحتويه من مباني وألات ومعدات وتجهيزات ولكنها أيضا تشتمل على العنصر البشري فالأفراد والجماعات يتفاعلون مع بعضهم البعض لأداء الوظائف اللازمة لبقاء واستمرار المنظمات.
 - إن المنظمات موجهة نحو تحقيق اهداف وغايات محددة وقد تختلف أهداف العاملين عن أهداف المنظمة دائما كما لأن المنظمة قد يكون لديها أكثر من هدف واحد تسعى لتحقيقه إلا أن الأهداف تعتبر المبرر الوحيد لنشأة واستمرار المنظمات فبدون هذه الأهداف ينبغي الغرض الذي أنشئت من أجله.
 - إن المنظمات تعمل من خلال أنشطة مقننة فالمهام التنظيمية يتم تقسيمها في هيكل يحتوي على وحدات مستقلة تمارس كل وحدة مجموعة متجانسة من أنشطة ويحتوي الهيكل أيضا على وحدات تعمل بغرض تنسيق وتحقيق التكامل بين الوحدات المستقلة كما يمارس كل فرد مجموعة من أنشطة غالبا ما يتم التعبير عنها بشكل مقنن من خلال بطاقات توظيف الوظائف المقصود بالمنظمة في المفهوم الأمريكي فهو تعاقد أو اتفاق يتم بين شخصين أو أكثر غايته تحقيق جملة من الأهداف المشتركة.
 - عرفها روجرز على انها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعض في إطار هيكل للسلطة ونظام لتقسيم العمل لتحقيق اهداف مشتركة.
 - وما يلاحظ على هذا التعريف أنه جعل من ثبات الأفراد داخل المنظمات شرطا أساسيا لبلوغ الأهداف لكن الواقع يشاطر هذا الرأي دون تخصيص أو تقديم استثناءات لأن المسألة لا ترتبط بمنحنى أو ذهان شخص معين بقدر مادي مرتبطة بنوعية الأشخاص والسياسات القائمة أصلا داخل المنظمات.¹
- التعريف الإجرائي: من خلال التعريفات السابقة توصلت الدراسة إلى التعريف الإجرائي التالي:
المؤسسة عبارة عن نسق إجتماعي أنشأ بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وذلك باعتبار المؤسسة مجموعة من الأفراد تجمعهم علاقات مشتركة في ضوء نسق معين وفقا لقوانين تعمل على تنظيم العمل داخل هذه المؤسسة وذلك لتحقيق أهدافها.

¹صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 32-33

تعريف الأداء الوظيفي: يشير إلى تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.

كما يعرف عاشور الأداء الوظيفي على انه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن ان يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد في كمية الجهد المبذول، تعبر كمية الجهد عن الطاقة المبذولة من الفرد في عمله من خلال فترة زمنية معينة، اما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لموصفات تتسم بالدقة والجودة أما نمط الأداء هو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله.¹

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد وهو محصلة التفاعل بين كل كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد ونمط الأداء.

تعريف إجرائي: نعرف الأداء الوظيفي بأنه كل جهد فكري وبدني يبذله العامل في موقع العمل مقابل عائد محدد.

سابعا: الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

لمحمدي ايمان جاءت بعنوان اتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الأغواط نموذجاً 2018-2019.

وتتعلق الدراسة الراهنة من سؤال رئيس مفاده:

ما هو أثر اتخاذ القرارات الإدارية على الأداء الوظيفي؟

اما الأسئلة الفرعية هي كالاتي:

¹عاشور أحمد صفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986، ص 25

- هل المشاركة في اتخاذ القرار يساعد على تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة؟
- هل يؤدي التمكن الإداري في اتخاذ القرارات إلى تحسين الأداء الوظيفي؟

أما الفرضيات العامة فهي كالآتي:

للمشاركة الفعالة والتمكن الإداري في اتخاذ القرارات دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.

ونذكر الفرضيات الجريئة:

- للمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.
- للتمكن الإداري في اتخاذ القرارات دور إيجابي في تحسين الأداء الوظيفي.
- واحتوت المذكرة على 4 فصول و3 نظرية و1 ميداني بحيث تناولت الباحثة في الفصل الأول موضوع الدراسة أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان اتخاذ القرارات والنظرية المفسرة لها ولقد احتوى على العناصر التالية، مفهوم اتخاذ القرارات الإدارية، عناصر عملية اتخاذ القرارات خصائصه - خطوات - أهمية - أنواع - فعالية - مراحل العملية العوامل المؤثرة.

أما الفصل الثاني فكان بعنوان الأداء الوظيفي والنظريات المفسرة لها ولقد احتوى على العناصر التالية:

- مفهوم الأداء - مكوناته - نظريات - أهمية - أنواع - العوامل المؤثرة معايير الأداء - عناصر الأداء - إجراءات تحسين مستوى الأداء - عملية تقسيم أما بالنسبة للفصل الثالث وكان بعنوان الدراسات السابقة حول الموضوع ولقد احتوى على العناصر التالية:

الدراسات المتحورة حول اتخاذ القرارات الإدارية.

الدراسات المتمحورة حول الأداء الوظيفي.

مناقشة الدراسات السابقة.

أما بخصوص الجانب الميداني فقد تضمن الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها بحيث تم

إجراء البحث الميداني في المؤسسة الآتية:

البنك الوطني الجزائري وكالة الأغواط:

أما بخصوص المنهج المستخدم في الدراسة المنهج الوصفي طريقة المسح الاجتماعي الشامل وذلك على جميع الموظفين في البنك أما الأدوات فقد استخدم أو تم الاعتماد على الوثائق والسجلات والملاحظة البسيطة الاستبيان.

ومن خلال كل ما سبق توصلت الباحثة إلى النتائج التالية ونذكر أهمها:

- للمشاركة الفعالة والتمكن الإداري دور إيجابي في تحسين مستوى الأداء الوظيفي.
- دور وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة يساهم في ارتفاع مستوى الأداء.
- دور تمكين الإداري في منح السلطة وتوثيق العلاقة بين الموظفين المؤسسة.¹

الدراسة الثانية:

من إعداد الطالبين باهي الحمد وصليح بن حومر وكانت بعنوان أثر التنظيم الغير رسمي على الثقافة التنظيمية، مذكرة نهاية الدراسة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط، 2017-2018.

وتتعلق الدراسة الراهنة من السؤال الرئيسي وهو:

ما هو أثر التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط؟

أما الأسئلة الفرعية وهي مكونه من:

- هل يؤدي عدم تجانس فئات العمال في المجموعات غير رسمية إلى تعزيز القيم التنظيمية مثل الالتزام بالقوانين والاهتمام بالأداء الوظيفي؟

¹ محمدي إيمان، اتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الأغواط نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، الأغواط، 2018-2019

- ما مدى تأثير تجاوز السلم الوظيفي داخل المنظمة أثناء إنجاز المهام على المعتقدات التنظيمية كمشاركة في صنع القرار والإدارة المثلى للأعمال من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية؟

- كيف يؤثر ضعف الولاء التنظيمي في التوقعات التنظيمية مثل العلاقة بين الرئيس ومرؤوسيه وتوفير البيئة التنظيمية المساعدة على إنجاز المهام وتدعيم احتياجات الفرد العامل؟

أما الفرضية العامة فهي كالآتي: التنظيم غير الرسمي باعتباره تجليا للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة يقوم بدور مهم في تشكيل الثقافة التنظيمية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط حيث يتجسد دوره هذا في سلوكات عامة بارزة مثل الإحترام المتبادل بين الموظفين وطريقة أداء مختلف المهام الوظيفية وكذا العلاقة المتميزة بين المسؤولين ومختلف الموظفين والعمال.

أما الفرضيات الجزئية فهي كالآتي:

- يؤدي عدم التجانس فئات العمال في مجموعات غير الرسمية إلى تعزيز القيم التنظيمية.
- تجاوز السلم الوظيفي الرسمي خلال إنجاز المهام له تأثير إيجابي على تأدية المهام وتحقيق الأهداف نظرا لحسن استغلال القيادة للتنظيم غير الرسمي.
- يؤثر ضعف الولاء التنظيمي على المناخ تنظيمي وعلى إنجاز الموظفين لمهامهم.

واحتوت المذكرة على 4 فصول 3 نظرية و 1 ميداني بحيث تناول الباحثان في الفصل الأول موضوع الدراسة أما الفصل الثاني فقد جاء بعنوان التنظيم غير رسمي ولقد احتوى على العناصر التالية:

- عناصر البيئة التنظيمية المؤثرة في التنظيم غير رسمي.
- التنظيم الغير رسمي.
- مستويات التنظيم الغير رسمي.
- العلاقة بين التنظيم الرسمي والغير رسمي.

- تأثير التنظيم الغير رسمي على الثقافة التنظيمية.

أما بخصوص الفصل الثالث المعنون بالثقافة التنظيمية ولقد احتوى على العناصر التالية:

مفهوم الثقافة - أهمية - عناصر - أنواع وأشكال - محددات.

وفي حين بخصوص المجال او الدراسة الميدانية فقد تضمنت الإجراءات المنهجية للدراسة ونتائجها حيث تم إجراء البحث الميداني في المؤسسة التالية مديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط.

بحيث أن هذه الدراسة تمت باستخدام المنهج الوصفي عن طريقة الدراسة الميدانية والتحليل الموضوعي والتفسير العلمي للظواهر بعيدا عن الارتجالية والذاتية.

ونذكر الأدوات المستخدمة والتي تم الاعتماد عليها من خلال هذه الدراسة والمتمثلة في:

الملاحظة بالمشاركة والاستبيان.

من خلال كل هذا يعرض الباحثان الدراسة أو النتائج التي وصلوا إليها من خلال دراستهما على النحو التالي:

- اعتبار التنظيم غير الرسمي مجالا خاصا لمختلف التفاعلات الاجتماعية.

- يعد التنظيم غير الرسمي عنصر فعالا أو مساهما في تشكيل الثقافة التنظيمية.

- تقوية الثقافة التنظيمية والتعامل مع التنظيم غير الرسمي بإيجاب يؤدي إلى احترام القيم

وبناء ومعتقدات وأعراف تنظيمية.¹

¹ باهي أحمد، صيلع بن عويمر، أثر التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، 2017-2018.

الدراسة الثالثة:

كانت من إنجاز الدكتور عباس بلة محمد أحمد أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية جامعة أم درمان الإسلامية بالسودان، بعنوان التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسة التربوية، دراسة ميدانية.¹

إشكالية البحث:

تتمثل في وجود التنظيمات الإدارية غير رسمية داخل التنظيم الإداري الرسمي للمدرسة، قد يؤدي إلى تعطيل التنظيم الرسمي أو ضياع الكثير من جهود العاملين، ووقتهم في أعمال قد تؤدي إلى إعاقة تحقيق الأهداف التربوية بل قد تكون هذه الأعمال بعيدة عن أهداف العامة للمدرسة، والعملية التعليمية ككل مما يشكل سلبيات تتمثل في بعد بعض العاملين في المدرسة عن المنظومة الإدارية للمدرسة التي تسعى إلى تحقيق أهداف التربية ويمكن ذكر مشكلة البحث في السؤال الرئيسي المصاغ على النحو التالي:

- ما هي الآثار الإيجابية والسلبية للتنظيمات غير الرسمية في الأداء التربوي؟

وكذلك طرح السؤال التالي:

- ما هي أهم الأسباب التي تؤدي لظهور التنظيمات غير الرسمية في المدرسة؟

حدود الدراسة:

أجريت هذه الدراسة في محافظة كرري وهي إحدى المحافظات التابعة لولاية الخرطوم بالسودان إدارة التربية والتعليم بمحافظة كرري تتبع لها.

من حيث وقت إجراء الدراسة: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام 2003-

2004م.

¹عباس بلة محمد احمد، أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسة التربوية.

أما الحد الموضوعي للدراسة قد تناول الجوانب المختلفة للتنظيم الإداري غير الرسمي في المدارس، وأسباب ظهوره، ومكوناته وكيف يمكن توظيفه لصالح العملية الإدارية التربوية؟ وما العمل للتقليل من آثاره السلبية؟

العينة:

اعتمد على طريقة العينة العشوائية البسيطة، حيث تم اختيار هذه العينة من معلمين ومعلمات هذه المدارس (ثانوية بمدارس مجلة كرري بمحافظة أم درمان - بولاية الخرطوم بالسودان-حيث تتبع للمحلية (25) مدرسة ثانوية بنين وبنات أجريت الدراسة في 8 مدارس منها 4 للبنات و4 للبنين عدد المعلمين والمعلمات بهذه المدارس 123 معلم ومعلمة، بلغ حجم العينة 72 مفردة).

نتائج الدراسة:

- أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية حقيقة موجودة في المدارس.
- أهم الأسباب المؤدية إلى تكوين هذه التنظيمات هي انشغال مدير المدرسة بأمور غير المدرسية، وأسلوبه في المعاملة للعاملين في المدرسة سلبية في مواجهة مشكلات المعلمين وتشابه ميول الأفراد والمصالح الشخصية، وإشباع بعض الحاجات الاجتماعية للأفراد، إن للتنظيمات الإدارية غير الرسمية آثار سلبية أكثر وأوضح من آثارها الإيجابية على العمل داخل المدرسة لذلك يجب القضاء عليها والتخلص منها.

ثامنا: التعليق على الدراسات السابقة:

مدى الاستفادة من الدراسات السابقة تم الاستفادة منها من ناحية الإطار النظري والميداني أما فيما يخص الإطار النظري فقد ساعدتنا في وضع خطة البحث بالإضافة إلى توضيح معالم الإشكالية وفرضيات الدراسة كما استفدنا منها من حيث تناول النظريات المتعلقة بمتغيرات الدراسة (التنظيم غير الرسمي والأداء الوظيفي) وما يتعلق بهما من مؤشرات.

كما ساهمت هذه الدراسات في تحديد طبيعة المنهج المستخدم في الدراسة وبعض الأدوات الخاصة بجمع البيانات وكيفية بناء أسئلة استمارة وطريقة تحليل الجداول.



الفصل الثاني

التنظيم غير الرسمي ونظرياته



أولاً: التنظيم غير الرسمي:

(1) مفهوم التنظيم غير الرسمي:

تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها فهو يركز على تفاعل الأفراد الذين، في الواقع لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة وإنما يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبياً، يمكن قياسها والتوصل إلى نتائج موضوعية عنها، من هذا المنطلق نحاول تقديم بعض التعاريف لهذا التنظيم لعدد من الباحثين أهمهم .

- يعرف معجم مصطلحات التنظيم والإدارة: أن التنظيم غير الرسمي تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيّمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة.¹

ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التنظيم غير الرسمي عبارة عن تشابك وترابط مجموعة من العلاقات الاجتماعية، تنشأ بين جماعة من العاملين في بيئة عمل محددة لا يحددها التنظيم غير الرسمي.

في حين يذهب براون: إلى أن جماعة العمل تمثل الوحدة الأساسية للتنظيم غير الرسمي.² فالجماعات التي تقوم على علاقات تعاطف ومودة، مصالح مشتركة، أو صداقة، تكون صغيرة الحجم عادة، إذ يرى براون أن عدد أفراد هذه الجماعات الصغيرة يمكن أن يتراوح بين ثمانية وعشرة أفراد، وسبب تعيين هذا العدد أن مشاكل الاتصال تزداد كلما ازداد عدد أفراد الجماعة، لما كان من المستحيل الإبقاء على الجماعة الأولية المتماسكة، إذا لم توجد علاقة مباشرة كافية .

¹ كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1984، ص 78

² براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد وأخرون، دار المعارف مصر، 1960، ص 140

يرى الدكتور محمد الجوهري: ذلك أن من طبيعة أو أبرز السمات الأساسية للجماعات غير الرسمية هو عدم قابليتها للتنظيم.¹

فالجماعات غير الرسمية لا يمكن أن تشكل تنظيماً لذلك، فإن من باب التقريب والمجاز إطلاق لفظ تنظيم على الجماعات غير الرسمية، فالمقصود بالتنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الاجتماعية وصور التفاعلات التي تحدث بصورة تلقائية داخل إطار العمل، والتي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وتتمثل صور هذه العلاقات في جماعات غير الرسمية التي من خلالها تبرز صور التفاعل الاجتماعي التلقائي بين الأفراد والجماعات ."

حسب هذا الرأي يتضح لنا أن التنظيم غير الرسمي يتصف بسمات غير موجودة في التنظيم الرسمي، يؤكد بأن جماعات غير رسمية لا يمكن اعتبارها تنظيماً، وضح بأنها علاقات اجتماعية وصور تفاعل تلقائية بين أفراد الجماعة .وبناء على ذلك فإن التنظيم غير الرسمي الذي نعنيه في بحثنا هذا .

1. أن التنظيم غير الرسمي نسق العلاقات الاجتماعية والشخصية.
2. هو تفاعل تلقائي والدائم النسبي بين العاملين في إطار الجماعات الرسمية.
3. هو عبارة عن شبكة من الاتصالات تنشأ بين أعضاء التنظيم بشكل غير رسمي ويتصف بعدم وجود هيكل تنظيمي محدد له .
4. هو نتيجة حتمية لوجود التنظيمات الرسمية تساعد على خلق اتجاهات جديدة ومفاهيم، عادات، تقاليد، أنماط سلوكية، تعمل على خلق بيئات عمل جيدة تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف أفرادها.

¹محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الثقافة للنشر، 1984، ص176

- أمثلة لما قد يقوم به التنظيم غير الرسمي :

- تختلف أعمال وممارسات الجماعات غير الرسمية تبعاً للظروف والمستجدات وطبيعة العمل، ومن الصعوبة بمكان تحديد دقيق لهذه الأعمال، ومن بين الأمثلة لذلك ما قدمه كل من " ميلر وفورم " والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
- حدوث إضراب بدون إنذار سابق.
- عدم استجابة أعضاء النقابة للنظام الذي يفرضه الرؤساء.
- قيام نقابة عمالية بدون أية مساعدة ظاهرة.
- حدوث ظاهرة الغياب فجأة وبدون سبب ظاهر.
- وجود حالات السرقة والتخريب.
- حدوث صراع بين جماعتين في مؤتمر يعقده المديرون دون أن يحدث في الاجتماعات السابقة، ما يشير إلى وجود بوادر لهذا الصراع بينهما.
- قيام إحدى الجماعات بأنشطة اجتماعية متعددة، في حين أن غيرها لا تقوم بمثلها .
- الانتشار السريع للإشاعات داخل المؤسسة.¹

ثانياً: ظروف نشأة التنظيم غير الرسمي:

نحاول في هذا الإطار أن نلقي الضوء على الظروف الأساسية التي تؤدي إلى نشأة التنظيم غير الرسمي:

1. القرب المكاني:

يعتبر القرب المكاني من أهم العوامل في تشكل التنظيمات غير الرسمية، لأن هذا العامل يساعد على تلاقي العمال، ويدعم أواصر الاتصالات بينهم .

فالأشخاص الذين يعملون في مجال واحد يتجهون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية بحكم التقارب الفيزيقي بينهم نتيجة التفاعل المستمر الذي ينشأ في بيئة العمل.¹

¹علي غربي، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص45

2. تشابه الوظيفة

إن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال وتمائلها يؤدي بهم إلى الشكل في تنظيمات غير رسمية، فالعمال المهرة يشكلون تنظيمات مع بعضهم تختلف عن تلك التنظيمات التي يشكلها العمال غير المهرة، فالأشخاص الذين يشتركون في أعمال متشابهة، يميلون إلى الاشتراك معا في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانات الأعلى أو الأدنى.²

لذلك فإن الوظيفة التي يشغلها العامل، تؤثر في اختياره لزملاء، بل وتربطه بزملائه برباط متين، فكل فئة تحاول أن تشكل جماعات تتفق مع طبيعة العمل الذي تقوم به .

3. السن والأقدمية في العمل:

إن العمال الكبار في السن يدخلون في علاقات مع بعضهم ويشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك أن ثقافة العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب وقد يقع صراع بينهم في بعض القيم، لذلك يميل الشباب إلى تكوين جماعات غير رسمية لا تضم إلى العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل، يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم في العمال الصغار، أو حديثي العهد بالخدمة، ولذا فالسن والأقدمية في العمل يلعبان دورا بارزا في تشكل العمال في جماعات وتنظيمات غير رسمية.³

¹ محمد عبد الباسط محمد حسين، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 1984، ص 244

² مرجع نفسه، ص 255

³ عبد الباسط محمد حسين، مرجع سبق ذكره، ص 246

4. المكانة الاجتماعية:

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

فالمكانة التي يتمتع بها الأفراد، تساعدهم على التشكل في التنظيمات غير الرسمية وقد تكتسب هذه المكانة من مجتمع المنظمة التي يعمل فيها الفرد.¹

وبناءً على الظروف التي ذكرناها سابقاً لا يمكن فصلها عن بعضها البعض فهي متكاملة ومترابطة باعتبار الفرد العامل غير قادر على العمل بمعزل عن الجماعة فالمجال الواحد يدعم أواصر الاتصالات داخل بيئة العمل التي تتسم بتقارب فيزيقي إلى جانب التشابه الوظيفي، أي العمل في قطاع واحد فكلما كان الأفراد العاملين لهم خبرة واسعة في مجال عملهم وفترة أقداميتهم في السن تخلق لهم مكانة اجتماعية، التي تحقق لهم درجة من الهيبة أو القيادة والمثالية في المنظمة، وتساهم في تشكيل التنظيمات غير الرسمية .

ثالثاً: العوامل المؤثرة في التنظيم غير الرسمي :

ليس هناك عامل واحد يمكن أن يؤثر في التنظيم غير الرسمي بصورة فعالة وأساسية فكل العوامل الأساسية لها دور حاسم في التأثير على التنظيم غير الرسمي وإذا كنا قد اقتصرنا على أربعة مؤشرات تؤثر في التنظيم غير الرسمي بصورة مباشرة وتتمثل في: الاتصالات والإشراف والمشاركة، ونظام الحوافز قد تؤثر هذه العوامل كل مؤثر لوحده ونحاول إما سلباً أو إيجاباً على التنظيم غير الرسمي، لذلك سنتناول شرحه وتحليله ومدى تأثيره على التنظيم غير الرسمي:

¹محمد الجوهري، مرجع سبق ذكره، ص 179

(1) نظام الاتصالات:

إن أساس تشكيل التنظيمات غير الرسمية هو التفاعل الاجتماعي لفترة زمنية معينة ولا يتم هذا التفاعل إلا بواسطة الاتصالات، والمقابلات اليومية، لذلك فإن الاتصال هو العمود الفقري الذي تبني عليه كل صور التفاعل الاجتماعي في التنظيمات الاجتماعية غير الرسمية.¹

وما يهمنا في هذا السياق هو التأثير المتبادل بين الاتصالات والتنظيم غير الرسمي، لذلك فإنه يمكن تصنيف الاتصالات إلى ثلاثة أنواع رئيسية هي:

- أ- لاتصال الهابط: وهو عملية نقل القواعد والقرارات الرسمية، والتي تصدر من قمة التنظيم إلى قاعدته، أي من الإدارة العليا إلى العمال .
- ب- الاتصال الصاعد: هي عملية نقل المعلومات من المستويات الدنيا في المؤسسة إلى المستويات العليا، أي من العمال إلى الإدارة، وعادة ما يتضمن احتجاجات أو شكاوى ومشاعر العمال وأرائهم المختلفة .
- ج- الاتصال الأفقي: ويتمثل في نقل المعلومات من قسم الآخر في نفس مستواه بالمؤسسة .

أما عن مضمون الاتصالات فقد قسم علماء الاجتماع هذا المضمون إلى قسمين أساسيين هما :

- الاتصالات الرسمية: وهي التي يتم على أساسها نقل المعلومات في إطار رسمي محدد ومرتب وموضوع بدقة.
- الاتصالات غير الرسمية: وهي عملية نقل الاتجاهات، والأفكار، والمشاعر بين أعضاء التنظيم وعن طريقها تظهر الزمر، الجماعات والتنظيمات غير الرسمية .

¹محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ج الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972، ص333

إذا كان نظام الاتصالات الرسمية يركز علي نقل المعلومات إلى مختلف المستويات الإدارية داخل التنظيم، فإن ذلك لا يخلو من نقائص، أو مأخذ على هذا النوع من الاتصالات ومن بينها:

- ✓ بطء عملية الاتصال لعدم جواز تخطي أي مرؤوس لرئيسه المباشر في إرسال المعلومات واستقبالها.
- ✓ انعدام المرونة الكافية داخل التنظيم.
- ✓ الإقلال من الدافعية الذاتية للفرد لعدم توافر حرية الحركة لاتخاذ القرارات.
- ✓ احتمال تشويه المعلومات التي يتم إرسالها واستقبالها.

ونظرا لهذه الصعوبات التي تعترض مستويات الاتصال الرسمي، فإن العاملين لا يستطيعون التقيد بمستويات الاتصال الرسمي، لذلك ينشأ اتصال الموازي له هو الاتصال غير الرسمي الذي يشبع حاجات الأفراد الاجتماعية، ويساهم بقدر كبير في تشكيل الجماعات غير الرسمية في العمل.

فالجماعات غير الرسمية تعمل على طمسها وعدم وصولها إلى قمة التنظيم بصورة سليمة خاصة، إذا عرفنا أن نظام المؤسسات في أغلبه يقوم على الثواب والعقاب، ونظرا لأن أي قصور في التنفيذ أو الفشل في أداء الأعمال يعرض صاحبه للعقاب، لذلك تميل الجماعات إلى الاختفاء والهروب من إيصال المعلومات المتعلقة بالقصور وهذا ما يؤدي إلى إعاقة الاتصالات وعدم تحقيقها لأهداف التنظيم .

يرى " براون " أن الصعوبات الأساسية التي تقف دون تحقيق الاتصالات الجيدة تتمثل في ثلاثة عوامل أساسية: هي عامل الزمن والمكان والتقسيمات الطبيعية للبناء .

يتمثل عامل الزمن في المؤسسة التي تتمتع بنظام النوبات، حيث أن كل نوبة للعامل بعد أن تنتهي من عملها، تذب بسرعة إلى بيوتها دون أن تتصل بعمال النوبة الموالية وهذا يخلق نوعاً من تراكم المشكلات.¹

أما عامل المكان فيتمثل في انتشار أقسام، وفروع المؤسسة في جميع مناطق المدينة وتؤدي هذه العزلة إلى عزلة اجتماعية، بحيث تعجز المؤسسة عن تحقيق التآزر الترابط الاجتماعي بين مختلف فروعها.

أما عامل التقسيمات الطبيعية للبناء فقد لا يمكن ألا يكون هناك تنسيق وتعاون بين الفروع، وهذا يعتبر عائقاً من عوائق الاتصال أيضاً .

فالالاتصال الناجح داخل تنظيمات العمل يتوقف على الاعتراف بالتباين في أسلوب التفكير بين المستويات الإدارية العليا وبين أولئك الذين يشغلون أدنى مستوى في التسلسل الرئاسي.

إلى هنا فإذا حدث أن الإدارة لم تعترف بالتباين الموجود بين جماعات العمال والاختلافات بين أنماط التفكير الرسمية، وغير الرسمية، فإن الاتصالات بين العاملين تتحرف عن اتجاهاتها الأصلية، وهي تلك التي تتصل في "الإشاعات" وهي نوع من الاتصال وتداول الأخبار بين العاملين بطريقة غير رسمية.²

(2) صور الإشراف:

إن وظيفة المشرفين، ووظيفة صعبة ومعقدة فمن يقومون بوظيفة مزدوجة بين الإدارة والعمال والعكس ومحاولة المشرف التوفيق بين وجهات نظر الإدارة وجماعات العمل هي صعبة ومعقدة، خاصة إذا كان هناك صراع وسوء تفاهم بينهما.

¹حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعات المصرية، الإسكندرية، 1990، ص 279-280

²مرجع نفسه، ص 282

كما أعطى الدكتور محمد الجوهري "تعريفًا للمشرف باعتباره" رجل وسط" ، يرى فيه أن هؤلاء المشرفين يعتبرون همزة وصل بين الإدارة والعمال... ، ولا شك أن هذه الوظائف الوسطى والمتوسطة، تفرض على أصحابها أعباء سلوكية معينة، فعليهم أن يكونوا سادة وضحايا " في نفس الوقت على حد التعبير .

إن اهتمام المشرف بالعلاقات الاجتماعية، والتنظيمات غير الرسمية في ميدان العمل وتدعيم أوصل الأخوة بين العمال يؤدي إلى رفع الروح المعنوية وزيادة الإنتاجية.¹

كما توصل الدكتور محمد علي محمد "إلى أن القادة الذين يحققون مستويات إنتاجية عالية يوجهون إشرافهم أساساً نحو الإنتاج، لكنهم في الوقت ذاته يعملون على تنمية علاقات اجتماعية مرضية بينهم وبين مرؤوسهم.

إن الإشراف يختلف باختلاف المواقف الإنسانية، والتنظيمات الاجتماعية غير الرسمية، فكل موقف إنساني يتطلب موقفاً معيناً من المشرف، ذلك أن جماعات العمال تختلف باختلاف الأقسام والظروف والأوضاع، وعلى المشرف أن يراعي كل هذه الظروف فلا يعامل جماعات العمل معاملة رسمية واحدة، ولا يطبق عليها نفس القواعد والإجراءات ذلك أن لكل موقف إنساني دلالاته الخاصة به، وينبغي على المشرف الناجح أن يراعي هذه العوامل والسلوكيات ويتصرف بما يلائمها وينطبق عليها.²

(3) أنماط المشاركة

تأتي أهمية المشاركة العمالية نتيجة لتزايد مكانة العمال، فلم يعد العمال مجرد آلات تدير الإنتاج، وتسهم في تنفيذ الأعمال، وتطبيق القرارات التي تفرض عليهم دون أن يكون لديهم أدنى حد من المشاركة في هذه القرارات، أما في المؤسسات الحديثة صار يسهم بقدر كبير في اتخاذ القرارات، ويتحمل أعباء من المسؤولية في التسيير، وبهدف إشراك العمال في الإدارة بوجه عام إلى إيجاد علاقات طيبة بين طرفي الإنتاج، الإدارة والعمال مما يؤدي إلى

¹حنفي محمود سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 283

²مرجع نفسه، ص 350

زيادة الكفاءة الإنتاجية باستمرار نتيجة ضمان تأثير القوى العاملة في القرارات التي تتخذ داخل التنظيم، لذلك فإن المشاركة يقرب وجهة نظر العمال، والإدارة و تخلق علاقات طيبة بينهما عن طريق فتح مجال الحوار، المناقشة الجماعية واتخاذ القرارات.

وقد قسم بعض علماء الاجتماع المشاركة إلى رسمية وغير رسمية، فالمشاركة الرسمية هي التي تتمثل في النقابات، مجالس العمال، اللجان الدائمة التي تشكل بصورة رسمية قصد تمثيل العمال في مختلف نشاطات المؤسسة .

أما المشاركة غير الرسمية فهي تتمثل في جماعات العمال والتنظيمات غير الرسمية التي تؤثر في قرارات الإدارة، فلا يتخذ المدير قرارا إلا إذا عرف توجيهات العمال وآرائهم المختلفة، حول المشكل الذي يريد أن يتخذ القرار بصدده، لذلك يأتي القرار المتخذ بناء على توجيهات وآراء العمال غير الرسمية فهي مرتبطة ارتباط وثيقا بالتنظيم غير الرسمي.¹ فهي تعتبر من أقوى العوامل أثرا في تماسك التنظيم غير الرسمي، إذ تشعر الأعضاء بالانتماء إلى المنظمة التي يعملون بها، وتعمل على تقوية الارتباط وزيادة التماسك.²

(4) نظام الحوافز:

اختلفت الحوافز باختلاف الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، كما اختلفت من بلد إلى بلد آخر، ومن عصر إلى عصر آخر، فالشيء الذي يحفز العمال ويدفعهم للعمل، ويرفع روحهم المعنوية في فترة تاريخية معينة ليس هو بالضرورة الحافز الأمثل لفترة تاريخية أخرى فتأثيره يتغير بتغير دوافع الأفراد والمجتمع بصورة عامة، ولذلك فإن الدراسات التي أجريت على الحوافز اختلف أيضا.

ف نجد أن فردريك تايلور مثلا قد وضع أسس للإدارة العلمية تعتمد عليها، وتتمثل في (...الاختيار العلمي للعامل وتأكيد الحوافز المالية ودراسة الزمن والحركة)³، إلى أنه اعتمد

¹طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، جنة دار عكاظ، للطباعة والنشر، 1982، ص 89

²طلعت إبراهيم لطفي، المرجع نفسه، ص 50

³السيد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 135

على الحوافز المادية دون غيرها وكان يمنح العمال هذه الحوافز عندما يزيدون من كمية إنتاجهم، إلا أن هذه النظرية أدت بتركيزها على الحوافز المادية فقط إلى انتهاك كرامة الإنسان. وبهذا فإن نظرية تايلو ينقصها العناية والاهتمام بالجانب الإنساني، وهذا ما أدى بالعمال والنقابات إلى الثورة عليها ورفض تطبيقها .

فهذه الحوافز تتنافس مع الاحترام الواجب للإنسانية العامل، كما أنها تخلق جوا نفسيا واجتماعيا داخل المصنع يسوده التنافس والصراع بين كل الأطراف بما يضر العلاقات بينهم.¹

كذلك نجد معايير وقيم الجماعة يلعب دورا أساسيا في دفع العمال للعمل، فالحوافز إذا أعطيت في وقتها المناسب، وكانت الظروف الاجتماعية والنفسية للعاملين موانية وملائمة فإن الحوافز تكون لها قيمة كبيرة في دفع العمال للعمل وزيادة إنتاجيتهم .

وقد قسم العلماء الحوافز إلي مادية ومعنوية:

- الحوافز المادية: تتمثل في زيادة المكافأة مثلا زيادة في الأجور.
- أما للحوافز المعنوية: فتتمثل في التشجيع وتنبيه العمال...²

ويذهب الدكتور أحمد صقر عاشور "إلى تقسيم الحوافز إلى قسمين أساسيين": حوافز كامنة في أداء العمل ويكون مصدرها طبيعة النشاط المطلوب أدائه في العمل، فقد يكون مثلا سلوك الأداء مصدر سعادة للعامل الذي يحب الاتصال بالناس والتعامل معهم .

"والحوافز الخارجية" تتمثل في الظروف المحيطة بأداء العامل كالأجور، والمكافآت والترقية والقيادة ، والعلاقة مع الزملاء.³

ومهما يكن فإن الملاحظة الجديرة بالاهتمام في نظام الحوافز هو أنها ينبغي أثناء دفعها أن تراعي عدة ظروف وأوضاع اجتماعية مختلفة ومتشعبة، ففي البداية ينبغي مراعاة

¹ صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1982، ص48

² علي غربي، مرجع سبق ذكره، ص 91-92

³ طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سبق ذكره، ص 58

جماعات العمل وتنظيماتها الغير رسمية، فالحافز الضروري عند جماعة معينة من العمال فد لا يكون ضروري عند جماعة أخرى .

وهكذا فإن مراعاة الظروف الاجتماعية والتنظيمات غير الرسمية، والمستويات المختلفة لجماعات العمال من شأنه أن يسهم بقدر كبير في نجاح الحوافز المختلفة أو إخفاقها فمثلا...الأفراد الذين يحتلون مراكز في المستويات السفلي من التنظيم يشعرون بحاجتهم الماسة إلى الاستقرار والرغبة في الأمان، بعكس الأفراد في المستويات العليا للتنظيم فهم يشعرون برغبة كبيرة في إظهار قوة شخصيتهم ودرجة الاعتراف بأهمية وجودهم بالشركة، وتأتي الرغبة في الاستقرار والأمان بالنسبة لهم في المرتبة الثانية .

لذلك فإن منطلقات العمال ونظرتهم إلى الحوافز تختلف باختلاف الفئات والتنظيمات التي ينتمون إليها، و إذا كانت التنظيمات غير الرسمية تتشكل وفق السن أو الجنس أو المكانة أو الأقدمية في العمل، فإن هذه الفئات المختلفة و التنظيمات قد لا تنطبق عليها نفس الحوافز، ولا تثير دوافعها للعمل، فالحافز المادي مثلا، فقد يثير دافعية العمال كبار السن و لا تكون له نفس الأثر بالنسبة لصغار السن، ولهذا فإن وضع قواعد وإجراءات عملية لنظام الحوافز مراعي الشروط والعوامل والتنظيمات التي ذكرناها سابقا من العوامل البالغة الأثر في دفع العمال نحو عملهم ورفع روحهم المعنوية .

فالحوافز يجب أن تتضمن عمقا اقتصاديا واجتماعيا وسيكولوجيا حتى تؤدي الغرض

المطلوب منها.

رابعا: خصائص وحاجات التنظيم غير الرسمي

أ- خصائص التنظيم غير الرسمي:

1. ينشأ التنظيم غير الرسمي بصورة تلقائية عفوية نتيجة التقاء مجموعة من الأفراد في مكان معين في المنظمة، وقد يتم بينهم تبادل الأحاديث والأفكار ويجد بعضهم تشابه في

الأفكار والآراء أو المصالح أو الاهتمام مما يؤدي إلى استمرار تلك العلاقة، وقد تمتد تلك العلاقة إلى خارج مكان العمل .

2. العلاقات الشخصية هي الأساس في التنظيم غير الرسمي بعكس التنظيم الرسمي التي تتحدد علاقات أعضائه من خلال قواعد مكتوبة .

3. يكون لتلك العلاقات الشخصية قوة أو تأثير على الأفراد العاملين في المنظمة فقد يتطور نمط محدد من المواقف والاتجاهات يلتزم بها أعضاء التنظيم غير الرسمي، وقد تتمكن الجماعات من الضغط على أعضاء لدفعهم لتبني بعض المواقف والاتجاهات التي قد تتعارض أو تلتقي مع الاتجاهات والمعايير التي يحددها التنظيم غير الرسمي.¹

ب- الحاجات الأساسية لتكوين جماعات غير رسمية في التنظيم غير الرسمي :

لما كانت جماعات العمل تحكمها مجموعة معايير وقواعد وسلوكات وقيود خاصة بالعمل وفي المقابل تأخذ الجماعات غير الرسمية الصيغة الإنسانية وتتكون هذه الجماعات في ضوء تفاعل حاجات أساسية ثلاث وهي :

1. حاجة الانضمام والتفاعل :وتعني حاجة البعض إلى الانضمام والاندماج في الجماعة .

2. حاجة العاطفة والحب أو الصداقة :وتتمثل في حاجة التودد للآخرين أو التقارب الوجداني مع الآخرين في الجماعة.

3. حاجة السيطرة أو التأثير :وفي حاجة الإنسان للسيطرة والتأثير والهيمنة علي الظروف البيئية المحيطة بما فيها الأفراد الذين يتعامل الفرد معهم .

ومن خلال هذه الحاجات الثلاث التي تدفع الأفراد لتكوين أو إنشاء أو الانضمام للتنظيم غير الرسمي يشبع الأفراد كثيرا من رغباتهم من خلال هذا التنظيم على سبيل المثال :

- إثبات الذات.

¹ خليل محمد حسن الشماع، المعهد التخصصي للدراسات، الإدارة الحديثة، الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، 1991، ص21

- التفهم والمشاركة الوجدانية.
- اكتساب السلوك السليم والملائم.
- تفجير طاقاتهم الإبداعية والابتكارية.
- حل مشكلات العمل وغير العمل.
- الحفاظ على مصالح الأفراد والدفاع عن حقوقهم المشروعة.¹

خامسا: مكونات التنظيم غير الرسمي :

إن تعقد التنظيم الرسمي، لا يمنع من تكون تنظيمات غير رسمية، التي تؤدي دورا معينا قد يتفق أو يتعارض مع أهداف التنظيم الرسمي، فمما يتكون التنظيم غير الرسمي؟

إن أبسط تصور للتنظيم غير الرسمي يتمثل في الجماعة الصغيرة التي تتكون من أربعة إلى تسعة أفراد، وهذه الجماعة تكون بذرة أو نواة لجماعة أكبر، وهذه الأخيرة تكون محورا لجماعة أكبر منها، فعمال وحدة الغزل مثلا يشكلون جماعة صغيرة داخل فرع أكبر هو إدارة الغزل، وهذه بدورها تشكل جماعة داخل فرع الإنتاج وهذه بدورها تشكل جماعة داخل مؤسسة الغزل والنسيج .

والعلاقات الاجتماعية التي تحدث بين مختلف هذه الجماعات، وأنماط التفاعلات التلقائية هي ما نطلق عليه بالتنظيم غير الرسمي² .

فالجماعة الأصغر حجما (الشلل أو الزمر) ترتبط بالجماعات الأكبر حجما، إلا أن التنظيم غير الرسمي، لا يكون من هذه الجماعات فقط، فهو يتكون من خمس مستويات حسب رأي الأستاذ براون يتمثل :

¹ فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن،

2005، ص 53

² براون، مرجع سبق ذكره، ص 141

أ- المستوى الأول:

في التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة أو المؤسسة: باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة من جميع الأنماط، ويتمثل هذا المستوى في الجماعات المختلفة التي تضمها المؤسسة سواء منها الجماعة الأولية أو الثانوية: الزمرة أو الشلة أو الجمهرة فكلها جماعات وتتفاعل مشكلة تنظيمًا غير رسمي .

ب- المستوى الثاني :

فيتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم عادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية وتوصف عادة بأنها جمهرة أو عصابة .

ويعتبر براون: أن الجمهرة في العصابة لا فرق بينهما، إلا أن قاموس علم الاجتماع : يعتبر الجمهرة هي الحشد ويعرفها بأنها تجمع الكائنات الإنسانية في تقارب فيزيقي يحدث بينهم تفاعل مباشر والمؤقت .

أما العصابة أو الشلة: فهي جماعة أولية تقوم على المودة والروابط الوثيقة، وتتكون عادة بطريقة تلقائية من الشباب في المناطق الحضرية، وقد يكون هدفها الصداقة أو اللعب أو أنشطة جمعية أخرى، ويتضح الفرق بينهما أن الجمهرة تمتاز بالتفاعل المباشر والمؤقت في حين العصابة تقوم على الروابط الوثيقة وهي قد تضم شلة من الشباب المنحرف، فقد ارتبطت العصابة بالانحراف في مفهوم العامة، إذن فالتنظيم غير الرسمي يضم الجمهرة أو الحشد الذي يعتمد على مستوى جميع أقسام المنظمة أو المؤسسة.¹

ج- المستوى الثالث:

فيتمثل في الزمرة وفي جماعة أولية تكون على أساس عمل مشترك، ولعل من استخدم عبارة الجماعة الأولية تشارلز كوليفي يعرفها بأنها ... تتميز بالارتباط المباشر والتعاون الوثيق، وهي أولية لعوامل متعددة أهمها أنها أساسية في تشكيل حياة الفرد وأفكاره .أما

¹محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 97

قاموس علم الاجتماع: فيعرفها جماعة صغيرة غير رسمية وعضويتها اختيارية وليس لها بناء رسمي وتقوم على المصالح والصدقة في معظم الأحيان، إن الفرق بين الجماعة الأولية والجماعة غير الرسمية هو أن الجماعة الأولية تتميز بأنها أكثر استمراراً وتماسكاً وتعتبر الأسرة مثالا للجماعة الأولية في عين الجهات غير الرسمية هي التي تتكون عادة في نطاق العمل وتضم الزمر وجماعة الأصدقاء والعصب.

ويجدر بنا أن نفرق أيضا بين الجماعة الأولية والثانوية ذلك أن الجماعة الثانوية هي جماعة رسمية تتسم العلاقات بين أعضائها رسمي) ، بعيدا عن العواطف والتلقائية.¹

د - المستوى الرابع:

الذي يتكون منه التنظيم غير الرسمي حسب رأي براون: يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يكون أعضاء في "زمرات أكبر" فجماعة الأصدقاء الصغيرة الحجم تقوم على روابط الصداقة وقيمتها ويرتبط أعضاؤها بتناسقات متينة، وعادة ما ينتمي أعضاء هذه الجماعة إلى جماعات أكبر كالزمرة، الشلل والعصب ويدخلون في علاقات مع هذه الجماعات الأوسع نطاقا والأقل ارتباطا.²

هـ - المستوى الخامس:

الذي يتكون من التنظيم غير الرسمي فيتمثل في مجموعة من أفراد منعزلين، نادرا ما يساهمون في أوجه النشاط الاجتماعي،³ ذلك أن هناك بعض القراد لا ينظرون إلى مجاعة ولا ينتمون إلى فرقة أو شلة رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد يتوزعون على أقسام المنظمة ولا يساهمون في أي نشاط اجتماعي، بل يؤدون عملهم الرسمي ولا يستطيعون الاندماج في أنشطة جماعات العمال المؤسسة.

¹ محمود حسين، نمو الفرد في الجماعات الصغيرة، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، ص 130

² براون، مجرع سبق ذكره، ص 141

³ المرجع نفسه، ص 141

سادسا: وظائف التنظيم غير الرسمي:

نظرا لتعدد وظائف التنظيم غير الرسمي وتوسع مجالاته، فإننا سنحاول إيجاز أهم وظائفه الأساسية في المجالات التالية:

1. الوظائف النفسية:

إن انتماء الفرد إلى الجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإنسان يؤدي به إلى الأمان والاطمئنان، ذلك أن الجماعة تضي على ميدان العمل جوا نفسيا رائقا تخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها العامل في جو الآلات والتنظيمات الرسمية، ويذكر شيندر أن جماعات العمل غير الرسمية تؤدي خمس وظائف نفسية تتمثل في:

- تخفيف الشعور بالرتابة والملل.
- إتاحة الفرص أمام الأفراد.
- تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات الانفعالية.
- توفير الفرص الاستقلال الفردي.
- زيادة الشعور بالأمان.¹

إن الأمان والاستقرار في العمل شما عاملان أساسين في تدعيم الروابط بين العمال ومؤسستهم، أذان العاملان يضمنهما القانون الأساسي العام للعامل لجميع العمال .

2. الوظائف الاجتماعية:

يلعب التنظيم غير الرسمي أدوارا اجتماعية متعددة، انطلاقا من أن الإنسان اجتماعي بطبعه وأنه لا يستطيع أن يعيش خارج إطار الجماعة، لذلك فإن البيئة الاجتماعية أثرا بارزا في سلوك الأفراد فانتماء الأفراد إلى الجماعات يعود إلى حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ووظيفة التنظيم غير الرسمي في إضفاء الطابع الاجتماعي على السلوكيات الإنسانية وتحديد الدور والمكانة والمنزلة التي يحتلها الفرد في هيكل التنظيم غير الرسمي، إلا أنه كثيرا ما

¹عبد الباسط محمد حسين، علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص 258

تختلط مفهومات المكانة والدور السلوك المناسب الذي يتناسب وهذا الوضع أما المنزلة فهي أمر شخصي لحد أكبر يصفه الشخص على مكانته ودوره، فالدور في هذه الحالة هو الذي يحدد الحقوق والواجبات التي على العامل أن يقوم بها، لذلك فإن من بين وظائف التنظيم غير الرسمي و تحديد دور العاملين وتصنيف مراتبهم الاجتماعية ليست كما هي مقرر في الخرائط الرسمية للتنظيم بل كما يقررها التنظيم غير الرسمي، أما المكانة فهي المرتبة الاجتماعية التي تحظى بها مهنة معينة أو عامل يشغل وظيفة معينة وقد تكون مكانة الفرد رسمية أي التي يحددها التنظيم الرسمي بكل دقة ووضوح وقد تكون غير رسمية أي التي تحددها الجماعات غير الرسمية، فقد تمنح هذه الجماعات مكانة أعلى لبعض المهن وتمنح مستوى أقل لمهن أخرى وقد تضيف مكانة عالية على العمال الذين يحددون من مستوى إنتاجهم.

إن الجماعة غير الرسمية من وظائفها أن تمنح مكانة الأفراد الاجتماعية وتحدد دورهم الذي يقومون به داخل التنظيم غير الرسمي.¹

وتعتبر هي المصدر الأساسي للضبط الاجتماعي، فعلى الفرد أن يلتزم بمعايير وقيم الجماعة والفرد الذي يخرج من هذه القيم بتمريض إلى العزل والاستهجان والسخرية، فالضغط الذي تمارسه الجماعة على أعضائها يؤدي إلى تماثل الأعضاء لقيم الجماعة وعدم الخروج من معتقداتها وقيمها كما أنها تؤدي عدة وظائف فهي تتيح الفرص للفرد كي يحقق أهدافه التي قد لا يمكنه أن يحققها من خلال التنظيم الرسمي.

سابعا: نظريات تنظيم غير رسمي:

لقد تعددت التصورات النظرية التي تناولت التنظيم غير الرسمي وتعرض له عدة مفكرين ذوي اتجاهات فكرية مختلفة، كل اتجاه نظر إليه من وجهته الخاصة، وذلك حسب التصورات النظرية التي يتبناها.

¹ أحمد عزة راجح، علم النفس الصناعي، دار القومية للطباعة والنشر الإسكندرية، ط2، 1965، ص 411

ولذا حاولنا في هذه الدراسة أن تبرز أهم المداخل النظرية باعتبارها صالحة مجموعة البحوث التي تجري على التنظيمات.

1) مدخل البنائية الوظيفية:

استعان المدخل البنائي الوظيفي بنظرية النسق الاجتماعي، إذ ينطلق هذا المدخل من مساهمة أساسية هي: فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد، والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع. فهذا المدخل يستعين في دراسة التنظيم بأداة تصورية هي التوازن الدينامي الأنساق.

وفالنسق في توازن ويتغير لكيلا يدخل بنظام المؤسسة. كما يهتم هذا المدخل بمشكلة أساسية في الاعتماد المتبادل للأنساق الاجتماعية .

وما يمكن الإشارة إليه حول إسهام هذا المدخل في معالجة التنظيم غير الرسمي ما يلي:

- يركز بعض رواد هذا الاتجاه على جوانب الرشيدة والجوانب غير رشيدة وبالتالي أعاروا أهمية خاصة للعلاقات الاجتماعية المباشرة المبنية على التفاهم.
- تناول هذا المدخل مسألة الجوانب النفسية وطبيعة العلاقات الاجتماعية في تكوين جماعات العمل التي تحدد وتيرة العملية الإنتاجية .
- يرى البنائيون الوظيفيون أن التنظيم غير الرسمي يلعب دورا أساسيا في استقرار التنظيم وإشباع حاجات الأفراد أو تحقيق الأهداف التي يسعى إليها، وعليه التنظيم غير الرسمي هو وحدة اجتماعية تؤثر وتتأثر بالبيئة التنظيمية الأمر الذي يتطلب أخذه بعين الاعتبار عند وضع السياسات واتخاذ القرار.¹

على الرغم من أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيمات، إلا أنه تعرض

للنقد في بعض الجوانب، منها :

¹أحمد عزة راجع، مرجع سبق ذكره، ص 412

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

ومن أهم نظريات المدخل البنائي الوظيفي:

1. نظرية الإدارة العلمية:

يمثل هذه النظرية "فريدريك تايلور" وهي نظرية أحادية في أساسها تركز على الجوانب الرسمية في التنظيم، غير أنها في نفس الوقت نتيجة المقاومة العمالية والضغوط التنظيمية وتنميط العمال. أشار "تايلور" في بعض كتاباته إلى أهمية جماعات العمل غير الرسمية التي تشترك في ظروف فيزيقية واحدة، وتهدف إلى مصالح محددة إنطاقاً من عجز القواعد البيروقراطية السائدة على تلبيتها على هذا الأساس، فإن التنظيم غير الرسمي تنظر إليه التaylorية في حالات استثنائية كصمام أمن يحافظ على توازن واستمرارية النسق، وذلك رغم قناعة "التايلور" أن التنظيم غير الرسمي والتنظيم العلمي العملية الإنتاجية هما المتغيران اللذان يحددان طبيعة ومسار العملية الإنتاجية.

2. نظرية العلاقات الإنسانية:

جاءت هذه النظرية كرد فعل لافتراضات "تايلور" والمبنية على الحوافز المادية فالعامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فحسب، بل استجابة العامل تحدها العلاقات الاجتماعية المتبادلة والمبنية على التفاعل الاجتماعي وتوجيهات الجماعة نحو الإنتاج فحركة العلاقات الإنسانية أول ما ظهرت كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل ثم تحولت لدراسة أهمية العوامل النفسية والاجتماعية والمحدد لسلوك الأفراد، ومن أهم الأفكار التي جاءت بها هذه النظرية في مجال التنظيم غير الرسمي ما يلي :

- التنظيم عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، وليس مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.
 - إن القيادة الإدارية تلعب دوراً أساسياً في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل تقاليدها، بما يتناسب مع أهداف التنظيم، مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي.
 - إن السبيل لتحقيق هذا التقارب والتعاون هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك جميع المستويات في عملية الإدارة، وتحميلهم المسؤولية والعمل على تحقيق أهداف التنظيم.
 - إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية، بل هناك أيضاً شبكة الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .
- كما دعمت مدرسة العلاقات الإنسانية ضرورة إشباع حاجات الفرد، وذلك بتوفير مجموعة من الرسائل والتمثلة في:
- أ. تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.
 - ب. توفير القيادة الديمقراطية.
 - ج. تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم.
 - د. تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات.
 - هـ. ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للفرد.
- ومن بين الانتقادات التي وجهت إليها: أنها ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة لذلك التنظيم الرسمي.¹

¹ أحمد عزة راجح، مرجع سبق ذكره، ص 414

3. النظرية التفاعلية:

يمكن التعرف على هذا الاتجاه التفاعلي من خلال إسهام جورج هومانز في دراسته للجماعات الإنسانية ومر في دراسته وصياغته للإطار النظري ما يلي:

- تحليل سلوك الجماعة.
- النظر إلى الجماعة باعتبارها نسق اجتماعي يتأثر بالبيئة التي يعيش فيها.
- بيان الكيفية التي تؤثر بها العلاقات بين أجزاء النسق، وتؤدي إلى تغيير وتطوير النسق عبر الزمن، كما قسم "هرمان" عناصر الجماعات الصغيرة إلى:

النشاط: يشير إلى ما يقوم به أعضاء الجماعة والاتصالات الشخصية المتبادلة.

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

وخلاصة ما درسه "هومانز" وانه كلما زاد التفاعل بين الأشخاص كلما زاد احتمال مشاركتهم في التفاعل و العواطف، وكلما زاد احتمال سلوكهم كجماعة تعمل في سبيل الوصول إلى هدف مشترك.

وما يعاب على هذه النظرية تركيزها على الجانب التفاعلي في قيام التنظيم غير الرسمي وعدم تطرقها لباقي الأسس التي يمكن أن تساهم في بناء جماعات التنظيم غير الرسمي.

4. نظرية اتخاذ القرار:

في هذه النظرية يري "هربرت سيمون أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:

- تحديد المسؤولية الفرد حتى تكون أهداف محددة توجهه أثناء قراراته.

- تثبتت القواعد والإجراءات الرسمية ووضع بعض الميكانيزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب.

يركز "هربت سيمون" على اعتبار أن القرارات هي العمود الفقري لأي مؤسسة ومن ثم يبدو جليا أن أنصار نظرية اتخاذ القرار يمزجون بين الجوانب العقلانية والجوانب اللاعقلانية المتصلة بالعاطفة والاتجاهات في عملية صنع القرار.

5. نظرية التكوين الإداري:

ظهرت هذه النظرية لتكملة وتعديل النظرية التaylorية فقد ركزت على التخصص والكفاءة التنظيمية فإن معالجة التنظيم.

غير الرسمي، قد يكون معوقا من معوقات تحقيق الكفاءة التنظيمية وقد يكون من ناحية أخرى دافعا للانسجام وتحقيق التوازنات بين الفئات العمالية داخل المؤسسة.

(2) المدخل الماركسية:

ضم الاتجاه الماركسي أولئك الذين حاولوا تحليل التنظيمات الصناعية في ضوء مفاهيم وتصورات "ماركس" حول الصراع الطبقي، حيث اعتمد "ماركس" على مفهومين أساسيين هما:

1. قوة الإنتاج: هو مجموعة الطاقات المادية والبشرية التي تستعمل في العملية

الإنتاجية فهي تشمل بالإضافة إلى الآلات والأجهزة والمباني قوة العمل، بحيث أن الطاقات البشرية في العنصر الأساسي والرئيسي في قوة الإنتاج.

2. علاقات الإنتاج: ويشير إلى مختلف أشكال ووسائل الملكية وأوضاع الطبقات ومكانة

الجماعات وحجمها ودورها في العملية الإنتاجية.¹

¹ أحمد عزة راجح، مرجع سبق ذكره، ص 415-416

أما فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي ان الماركسية ورغم تركيزها على قضايا الصراع والقوة والتغيير فإنها تعير أهمية كبيرة للجماعات الاجتماعية التي تنشأ نتيجة عملية التناقض والاستغلال و سوء استخدام القوة في المؤسسة .

إن التنظيم غير الرسمي هو استجابة مباشرة لما ينطوي عليه التنظيم الرسمي من تناقضات ومشكلات يصعب حلها وفق الاستراتيجية التنظيمية السائدة ومن ثم تلجأ الجماعات الاجتماعية بحثاً عن مصالحها ورغبتها في تغيير الواقع المعاش إلى خلق جماعات مناقضة تحاول إرباك عمل التنظيم الرسمي، فهي ترى أن الجماعات غير الرسمية أصبحت واحدة من أدوات التغيير وبناء السلطة.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي وفق النظرية الماركسية تحقق ما يلي:

- تغيير البيئة التنظيمية للمؤسسة.
- تحقيق التوازن بين الفئات العمالية.
- إرباك واحداث خلل في سير العملية الإنتاجية الأمر الذي يتطلب إعادة النظر في تكوين بناء تنظيمي.
- يلعب التنظيم غير الرسمي دورا كبيرا في التطوير والتغيير التنظيمي.

رغم ما قدمه هذا المدخل فقد تعرض للنقد، حيث أن الماركسية ركزت في تحليلها على النظام الاقتصادي وأعطاه أهمية كبيرة في بلورة الصراع الصناعي .

3) مدخل تكوين الجماعات غير الرسمية:

لقد أصبحت الدراسات المتعلقة بتكوين الجماعة لا تستند إلى الأبعاد العفوية للتكوين وإنما أصبحت ظاهرة التكوين التي تركز إليها الجماعة حقيقة أساسية في النشوء والتأثير على المنظمة وقد أشار المفكرين إلى عدة صور لتكوين الجماعة وقد ظهرت في هذا المغزى عدة نظريات:

1. نظرية "هومانز" لتكوين الجماعة:

يرى "هومانز" أن الجماعة بمثابة نظام داخلي في حين تمثل النظام الخارجي وعمل هذا النظام يتم على أساس الفعل ورد الفعل المتبادل بينهما، ويمثل الشكل التالي طبيعة هذه العلاقة.

2. نظرية التبادل الاجتماعي:

ترتبط هذه النظرية بالباحث "بيتر بلان" وهي من النظريات الحديثة في تفسير تكوين الجماعات حيث يقوم على أساس عقد مقارنة بين العوائد التي يحققها الفرد في انتمائه للجماعة وبين التكلفة المقترنة بذلك والمتمثلة في إشباع الحاجات الإنسانية أي إشباع حاجات الأفراد ومساهمات الأفراد، الفائدة المؤدية للبقاء في الجماعة.

3. نظرية القرب:

تشير هذه النظرية على الرغبة في الانتماء إلى الجماعة، وهو مرتبط بالواقع أو بالقرب المادي أو التقارب في أماكن العمل أو العمل في إدارة واحدة أو على آلة واحدة أو في مكاتب إدارية متجمعة له من الأهمية البالغة في تكوين الجماعات.

4. نظرية الاتزان أو الموازنة:

ترتبط باسم الباحث "تيودور فيوكب" والتي تقوم على افتراض مفاده أن تجاذب الأفراد إلى بعضهم البعض إنما أساسه هو تشابه الاتجاهات والآراء اتجاه الموضوعات والأهداف المشتركة، والذي من شأنه أن يساهم في تحقيق درجة متوازنة بين الانجذاب وتكوين الأهداف والاتجاهات المشتركة والتي من شأنه أن تعزز التماسك وتقوي الروابط بينهم قصد تحقيق والحفاظ على التوازن.¹

¹ أحمد عزة راجح، مرجع سبق ذكره، ص 417



الفصل الثالث
الأداء الوظيفي ونظرياته



تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء وتقييمه من أهم المواضيع في وظيفة الإدارة بالمنظمة، ذلك أن نجاح أي منظمة مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء الأفراد، فهو يمثل القاسم المشترك لاهتمام علماء الإدارة ويكاد أن يكون الظاهرة الشمولية لجميع فروع وحقول المعرفة الإدارية.

فالأداء يعتبر محورا رئيسيا التي تنصب حوله جهود المديرين والرؤساء والعاملين معا كونه يشكل أهم أهداف المنظمة، وهو قوة بناء استراتيجية فعالة لقوة العاملين وسوف نعرض في هذا الفصل لبعض المباحث الأساسية.

أولاً: مفهوم الأداء:

1) تعريف الأداء:

أ. المعنى اللغوي:

من معاجم اللغة العربية يتضح لنا أن الأداء مصدر للفعل أدى، ويقال أدى دينه، أي قضاها، وأدى الشيء قام به، وأدى الصلاة أي أقامها لوقا، وأدى الشهادة أي أدلى بها، والأداء يعني التأدية والأداء التلاوة تعني أداء، إجراء، تنفيذ، أو performance ويجدر بنا في هذا الصدد أن نشير إلى كلمة "

يعني قام بـ: أنجز، نفذ، أدى، أجرى Perform عزف وضرب على آلة موسيقية والفعل هنا "وتشير بعض الكتابات إلى أن الأداء هو أداء بمهارة، القدرة على عمل شيء وما أداء العمل.¹

ب. المعنى الاصطلاحي :

يعرف أحد العلماء الأداء على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عملهم والكيفية التي تؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج، والإجراءات التحويلية الكمية والنوعية.¹

¹مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، 2007، ص 58

يمكن تعريف الأداء بأنه "انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ وهذا ينسجم مع اتجاه بعض الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق إتمام مهام وظيفته، حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة.² الأداء بكونها انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق Eccles يعتبر إكليل "أهدافها".³

يقصد بالأداء صورة وظائف المنظمة ومدى قدرتها على تحقيق أهدافها.

وضح كل من المليونبرو ميلي أن الأداء: "محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.⁴

حسب رأيهما أن الأداء هو انعكاس النتائج المرغوبة، التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وفقا لاستغلال مواردها سواء بشرية أو مادية وصولا إلى أهداف المنشودة .

يعرف الدكتور عبد العزيز مخيمر الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج الأعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .⁵

فقد أشار إلى أن أداء الأفراد يتم في إطار وحدات تنظيمية متخصصة وهذه الوحدات تميزها سياسات العامة المدرسية في بيئة اقتصادية واجتماعية وثقافية .

من خلال ما سبق عرضه فإن الأداء عبارة عن:

¹مدحت محمد أبو النصر، المرجع نفسه، ص 58

²مناء عبد الكريم خفاف، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخل ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة، ص 96

³وائل محمود صبحي إدريس و طائر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009، ص65

⁴وائل محمود صبحي إدريس و طائر محسن منصور الغالي، المرجع نفسه، ص77

⁵أيمن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008، ص 17

1. جهد يهدف إلى تحويل المدخلات الخاصة بالتنظيم إلى عدد من المخرجات ذات مواصفات محددة بأقل تكلفة ممكنة؛
2. جهد يسعى إلى تحقيق أهداف الوظيفة، ومن ثم أهداف المنظمة ككل؛
3. سلوك وظيفي هادف يظهر نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به؛
4. النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها؛
5. بمعنى آخر نمو درجة تحقيق وإتمام المهام الموكلة لوظيفة الفرد.

ثانياً: محددات ومؤشرات الأداء الوظيفي:

1) محددات الأداء الوظيفي:

الأداء الوظيفي والأثر الصافي لجهود الفرد، التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من:

- الجهد. - القدرات. - إدراك الدور (المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد الأداء الوظيفي.¹

ويشير إدراك الدور أو المهمة، إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد بأهميته في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى لإتقان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهوداً فائقة ويكون لديهم فترات متفوقة لكنهم لا يفهمون أدوارهم، فإن أداءهم لن يكون مقبولاً من وجهة نظر الآخرين فبالرغم بين بذل

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 216-217

الجهود الكبيرة في العمل، فإن هذا العمل لن يكون موجها في الطريق الصحيح، وبالمنفس الطريقة، فإن الفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عملهم ولكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض، وهناك احتمال أخير، وهو أن الفرد قد تكون لديه القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به ولكنه كسول وأن يبذل جهدا كبيرا في العمل فيكون أداء مثل هذا الفرد أيضا منخفضا وبطبيعة الحال قد يكون أداء الفرد جيدا أو مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مجال من المجالات الأخرى.¹

(2) مؤشرات الأداء الوظيفي:

إن مظاهر الأداء تعطينا فكرة سلبية أو إيجابية عن الأداء، أحيانا قد يكفي مظهر واحد للحكم على نوع الأداء، وأحيانا قد لا يكفي هذا المظهر الواحد فيلزم تضافر عدة معايير أو مظاهر لتحقيق الأداء الوظيفي الجيد أو العكس.

1. رضا العامل عن عمله:

الرضا عن العمل عبارة عن الشعور الذي يشعر به الفرد في قرارات نفسه وان كان يصعب وصفه.

فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد، وقد تكون إيجابية أو سلبية وحتى تلمس آثارها في السلوك فيجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع عمله من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في الموعد، فإن كان العامل راضي عن عمله فذلك يعني أن الأداء سيكون الأفضل،² ورضا العامل مهم في دفع الفرد لتحسين عمله لأنه يؤدي عمله الذي يحبه ويجد متعة في أدائه، ووسيلة لإثبات قدرات ومهاراته.

2. معدل الإنتاج:

¹ راوية محمد حسن، المرجع نفسه، ص 117.

² بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة التوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص 113

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

3. ارتفاع معدل دوران العمل:

وهو التخلي الطوعي أو غير الطوعي على العمل في المؤسسة، حيث يعرفه "جيمس بريس" بقوله "دوران العمل من"درجة حركة الإنسان ونقله داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى"، حيث أن ارتفاع معدل دوران العمل يؤدي إلى زيادة كلفة التعيين والاختيار والتدريب للعمال ، وكان دليلا على انخفاض مستوى الأداء والعكس صحيح.¹

4. التغيب:

يشير مصطلح التغيب عن العمل إلى الحالة التي تنشأ عن عدم حضور شخصا ما إلى العمل، رغم أنه مدرج ضمن جدول العمل ، وكون هذا التخصص في إجازة رسمية أو في عطلة مرضية فإن اذا لا يعتبر تغيبا، ويمكن حساب معدل التغيب عدد الأيام التي تغيب فيها العامل على عدد أيام العمل الفرعية، علما بأن المعدل الشائع للتغيب في المنظمات يتراوح ما بين 3% إلى 6% باعتباره معدلا عاديا للتغيب، وإذا زاد المعدل عن 6% يعد أحد المؤشرات السلبية لفعالية القيادة الإدارية.²

ثالثا: العوامل المؤثرة على الأداء:

يتأثر أداء الفرد بجملة متعددة من العوامل المختلفة والمتشابكة التي تصعب عمليا تحديدها وتمييزها، وهي تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد وكذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها وبعضها يؤدي إلى رفع الأداء والآخر غير مباشر ونعرض بعض هذه العوامل فيما يلي:

✓ العوامل الخارجية:

¹بوعمامة احمد فارس، المرجع نفسه، ص 114

²المرجع نفسه، ص 114.

تدخل فيها العوامل الخارجية بمتغيراتها السياسية واقتصادية واجتماعية بشكل عام وتضم:

▪ ظروف العمل المادية:

تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل بالمنظمة مثل الإضاءة، التهوية الرطوبة، الحرارة، النظافة... وغيرها، وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد، كما لها من دور في توفير جو عمل آمن.¹

▪ العوامل الفنية:

تتمثل العوامل الفنية في نوعية الأيام والسندات وأساليب العمل المستخدمة، أي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات، ودور ثانوي في حالات أخرى.

يعتبر البعض على العوامل الفنية بالمواد، وهي تعتبر متغير موقفي هام في الأداء لأنه قد يوضح أفراد لديهم قدرات عالية وتدريب جيد في مواقف تحول دون القيام بالعمل عندما لا يتم إعطائهم الموارد اللازمة للأداء الفعال للمهام.²

▪ العوامل الاجتماعية:

- هي ظروف العمل الاجتماعية وهي تدخل في مجالها التنظيم غير الرسمي لجماعات العمل، والعلاقات الرسمية داخل جماعات العمل.

(1) العوامل الذاتية:

وهي العوامل التي تربط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، هذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل و الدافعية للعمل لدى الفرد، في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، وهو ما يمكن أن نعبر عنه بالعلاقة أدناه:³

¹ إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، دط 1997، ص 71

² نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه جامعة، الجزائر، 2005، ص 183

³ الأداء = القدرة × الدافعة (الجهد) × البيئة

(2) القدرة على العمل:

تنقسم إلى قدرات فطرية او موروثه وهي التي يملكها الفرد أصلا، ويجلبها إلى الوظيفة معه، والقدرات المكتسبة التي يحصل عليها الفرد بالممارسة والتدريب والتعلم وتتمثل في المؤهلات العلمية والخبرات العلمية.¹

(3) الدافعية للعمل:

هي قدرة تدفع الفرد لإعطاء اتجاه لحاجاته وهي تعبير عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابته واستمراره فيه والجهد الذي يبذله الفرد في العمل مرتبط بقوة الدافع لديه، هذا الأخير يعتمد على التفاعل بين تقييم الفرد للمكافأة والجزاء المادي أو المعنوي الذي سيحصل عليه وكذلك إدراكه، ولعل أبرز الدوافع التي يحرك جهد الفرد المبذول وسلوك الأداء، هي تلك الحاجات التي يشعر بالنقص في إشباعها.²

رابعا: أساليب تحسين الأداء الوظيفي:

توجد أساليب كثيرة لتحسين الأداء الوظيفي ومنها على وجه الخصوص:

أ. الأسلوب الأول:

يمكن وضع الخطط لتحسين الأداء الوظيفي وذلك باستخدام مفاهيم وأسئلة متعلقة بالأسباب التي تجعل الأداء الوظيفي ليس في المستوى، باستخدام الأفكار المتعلقة بالبحث عن مصادر القوة هذا الأسلوب يبني على الثقة والاحترام بين المشرف والموظف ويستخدم هذا الأسلوب كاستراتيجية أساسية للتعاون وحل المشكلات، لأن التعامل بين الناس لا تحكمه ضمانات بل تحكمة الاحتمالات، وكذا الأسلوب ليس كافيا لتحسين الأداء بالطبع، لكنه في حالات معينة يصلح لتجنب فقدان الموظف للوظيفة، وفقدان المؤسسة للموظف.

¹ نور الدين شنوفي، مرجع نفسه، ص 185

² عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003، ص 58

ب. الأسلوب الثاني:

يتوقف نجاح هذا الأسلوب على مدى قدرة المشرف على إقناع موظفيه بمزايا الأهداف واجراءات العمل التي وضعها، وهذا الأسلوب يوفر قدرا أكبر من الالتزام بالأداء الجيد، أما البديل لهذا الأسلوب فهو إتاحة الفرصة للعاملين في المؤسسة بالمشاركة في وضع الأهداف والإجراءات، ويمكن هذا الأسلوب من خلق مزايا بذل الجهد والالتزام نتيجة الشعور بالانتماء.

ج. الأسلوب الثالث:

إن نظرية وممارسة المؤسسات التقليدية تبني على أساس نموذج: الأداء. التصرف التصميم، وفي النموذج يتحدد تصميم المؤسسة على أساس تصرف مسيرها والذي يتحدد بدورهم على أداء العاملين فيه، لكن بشكل عام يعتمد تحسين الأداء في نظرية المؤسسة الحديثة على اتجاه النموذج بالشكل التالي: التصميم. التصرف. الأداء ويفرض هذا النموذج أن الأفراد الموجودين والعاملين في المؤسسة، لديهم القدرة على العمل ولكنهم فقط في حاجة إلى التوجيه السليم، وهذا ربما ينطبق على القوى التبعية في المؤسسة الاقتصادية. أي أنها من أجل تحسين الأداء الوظيفي.¹

خامسا: أنواع الأداء الوظيفي:

أنواع الأداء في التنظيمات: تمارس المنظمة عادة نشاطها في مجالات أداء مختلفة منها الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، والأداء الإداري نتناولها بإيجاز فيما يلي:²

¹ ميمون نبيلة، دور البيع الشخصي في تحسين العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007-2006، ص 53

² المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة جمهورية مصر الجديدة، بحوث وأوراق عمل 2009، ص 116-117

أ. الأداء الوظيفي الاقتصادي:

بتطبيق المبادئ الاقتصادية بالنسبة لظروف الوحدة وبيئتها المحيطة بها، ويتم قياسها عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة ويعتمد قياس الأداء الاقتصادي على سجلات ودفاتر المنظمة وكذلك ما تعد من قوائم وتقارير، ومن ثم فإن أدوات تقييم الأداء الاقتصادي هي التحليل المالي وبما يعتمد عليه من نسب ومؤشرات مالية.

ب. الأداء الوظيفي الاجتماعي:

بعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث تتمثل أهداف المنظمة على المستوى الاجتماعي والقومي في المجالات التالية:

- التعاون مع المشروعات الأخرى في ميادين متعددة مثل تبادل الخبرات الفنية والاستشارات والبحوث.
- الأهداف التي تحدد مساهمات المنظمة في بعض أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي وتطوير المجتمعات المحيطة بها .

ويتميز هذا النوع من الأداء ينقض المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر به، مما يزيد من صعوبة إجراء التقييم الاجتماعي للأداء، ولذا يتطلب الأمر ضرورة بذل المزيد من المحاولات والجهد من أجل التوصل إلى مقاييس عادل لتقسيم الأداء الاجتماعي.

ج. الأداء الوظيفي الإداري:

يتمثل الجانب الثالث من جوانب الأداء في منظمات الأعمال في الأداء الإداري الخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاية وفعالية، ويتم تحقيق ذلك بحسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق أعلى المخرجات الممكنة. ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات وكذلك البرمجة الخطية.¹

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية اعمال المؤتمرات، مرجع سبق ذكره، ص 117

إن تقييم الأداء في منظمات الأعمال يعتمد على ضرورة استخراج وحساب مجموعة من النسب والمؤشرات، وتقديم بيانات تحليلية وتفصيلية عن النتائج المحققة ومقارنتها بالفترات السابقة، ودراسة نتائج المقارنات السابقة، وتحديد أثر العوامل المختلفة على النتائج المحققة.

سادسا: الأبعاد والمجالات الرئيسية للأداء الوظيفي:

أ. الأبعاد الرئيسية للأداء الوظيفي:

تولي منظمات الأعمال الأداء أهمية كبيرة ويتضح ذلك من خلال مناقشة الأداء في إطار ثلاث أبعاد رئيسية، نظريا وتجريبيا وإداريا:¹

• الناحية النظرية:

يتمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية حيث تحتوي جميع المنطلقات الإدارية على مضامين ودلالات تختص بالأداء سواء بشكل ضمني أو بشكل مباشر، ويرجع السبب في ذلك إن الأداء يمثل اختبار تجريبيا للاستراتيجية، المتبعة من قبل الإدارة .

• الناحية التجريبية:

إن أهمية الأداء تظهر من خلال استخدام أغلب دراسات وبحوث الإدارة الاستراتيجية للأداء لاختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها .

• الناحية الإدارية:

إنها تظهر واضحة من خلال حجم الاهتمام الكبير والتميز من قبل إدارة المنظمات بالأداء ونتائج التحولات التي تجري في هذه المنظمات اعتمادا على نتائج الأداء .

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 40-41

ب. مجالات وميادين الأداء :

يحدد بعض العلماء مجالات أداء الأعمال في ميادين ومجاميع ساحة بيع أفضل ضمن هذا المضمار ويحددان ميادين الأداء بأربعة بميادين وهي كالآتي:¹

✓ ميدان الأداء المالي:

يرى LYNCH بأن الأداء المالي سيبقى المجال المحدد لمدى نجاح المنظمات وإن عدم تحقيق المنظمات الأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر ويذهب بعض الكتاب إلى أبعد من ذلك في التأكيد على أهمية الأداء المالي وذلك إلى حد اعتباره الهدف الأهم للمنظمة، وضمن هذا التوجه " MORGAN & HUNT عن تلك الأهمية بالقول أن الأداء المالي المتوقع يعد هدف المنظمات الأساسي، وأن الأهداف الثانوية للمنظمة يمكن تحقيقها ضمناً، أي ضمن المنظور الاستراتيجي للأداء المالي الذي يمكن استخدامه كميدان أساسي يستخدم في عملية التحليل الداخلي للمنظمة، ويستند كذلك إلى عملية التحليل المالي التي تعد الخطوة الأساسية المستخدمة لدراسة وبحث الأداء ضمن التحليل المالي هو: تحليل النسب المالية، التي تعتبر أدوات التشخيص الأساسية في التحليل المالي، وتستخدم في تقييم قوة الأداء المالي بالإضافة إلى الأداء الكلي بشكل عام.

✓ ميدان الأداء المالي والعمليات:

وهو الحلقة الوسطى للأداء الأعمال في المنظمات فبالإضافة إلى المحاور المالية يجري الاعتماد على المحاور تشغيلية في الأداء كالحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج ... وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المنظمة. إن تضمين الأداء لمضامين تشغيلية يظهر للإدارة الصورة الخفية للأداء الذي لا تستطيع المحاور المالية الكشف عنه يرى "MACMENAMIN" أن الاعتماد على هذه المحاور فقط في تقييم الأداء يعطي رؤية غير متكاملة الأبعاد حول المنظمة، لذا من الضروري تعزيز هذا الأسلوب في التقييم بمحاور أداء غير مالية لبناء نظام أداء في المنظمة، ويؤكد

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 41-42

VEHIATRAIMAN & RAMANJAM بأنه إذا ما اهتم المدير بالأداء الكلي والشامل للمنظمة فإنه سيكون أكثر ميل لإيجاد التوازن بين الاهتمامات العملياتية والمالية.

✓ ميدان الفاعلية التنظيمية:

يمثل المفهوم الأوسع وأشمل الأداء الأعمال، والذي يدخل في طياته أسس كل من الأداء المالي والعملياتي، فهذا الميدان يغطي أهداف أصحاب المصالح في المنظمة ويعمل على قياس هذه الأهداف المختلف الأطراف، وينظر أحد العلماء إلى قياس الفاعلية التنظيمية من منطلقين داخلي وخارجي فالفاعلية ضمن البيئة الداخلية تقيم على أساس درجة تحقيق المنظمة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة استيعابها التطور والإبداع التكنولوجي، ومدى تحسها للتقلبات الاقتصادية.

✓ ميدان الكفاءة:

لقد بين العديد من الكتاب والباحثين أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالبا من زاوية تقديم المنافع القادرة على إيجاد التوازن في أدائها وهذا ينطبق على ضرورة اعتماد رضا الافراد العاملين كواحد من المؤشرات المعبرة عن كفاءة الأداء خاصة وان تحقيق المنافع القادرة على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف وبدرجات أعلى في كفاية الأداء وقياس الكفاءة يعتمد على مؤشرين أساسيين هما¹:

1- مدى توفر الموارد بشقيها الملموسة وغير الملموسة.

2- سبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.

سابعا: الخلفية النظرية للأداء الوظيفي:

إن هدف أي منظمة هو تحقيق الأداء الفعال الذي يمكنها من تحقيق أهدافها ولن يكون ذلك إلا بوجود العنصر البشري الذي يعد اللبنة الأساسية التي يبني عليها عمل هذه الأخيرة، لهذا اقتصر مفهوم الأداء لدى الكثير من الباحثين على المورد البشري دون غيره من الموارد الأخرى.

¹ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 45

إن أول أهداف أي منظمة هو السعي إلى رفع وتحسين مستوى أداء أعمالها ومن هنا بدأ الاهتمام بأداء العمال في كل أنواع التنظيمات سعياً منها، وإلى إيجاد الطرق العلمية والمنهجية التي تمكن من توفير الجو اللازم لتحسين الأداء، ومن ثم تحقيق أهدافها ونظراً لأهمية موضوع الأداء نجد أن عدداً كبيراً من المفكرين والباحثين قد تناولوه بالدراسة ويمكننا إبراز ذلك فيما يلي:

1- آدم سميث:

ارتبط اسم "آدم سميث" بعلم الاقتصاد باعتباره أبو المذهب الرأسمالي أكثر مما يرتبط بعلم الإدارة، ولكنه كان سابقاً في تحديد آليات الإنتاج، وهو يبحث عن أسباب ثورة الأمم وتقدمها، وهو يعتبر أول من أوجد مبدأ تقسيم العمل، من خلال كتابه الثورة الأمم عام 1776م حيث ترى أن كل فرد في الجماعة يميل إلى أداء العمل الذي يكون له فيه أعظم المزايا النسبية، وبأكثر فعالية من غيره من أعضاء الجماعة، وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في الأداء تكون عند هذا الشخص أكثر من الأشخاص الآخرين، ومنه فإن الحصول على مستوى عالٍ من الإنتاجية مرتبط بمدى تقسيم الوظائف أو الأعمال.¹

وقد تم تخصيص كل عامل بأداء عمل معين داخل الوحدات الإنتاجية، ولكن الإفراط في تقسيم العمل يحول العامل إلى آلة، وجرده من حرّيته في الأداء مما انعكس سلباً لأدائه.

2- فردريك تايلور:

كان "فردريك تايلور" رائد مدرسة الإدارة العلمية وقد قام بأبحاث ودراسات يهدف من خلالها إلى تنظيم العمل بطريقة علمية، هدفها رفع مستوى الأداء من خلال تحليل العمل وتجزئته إلى مهام بسيطة، ودراسة الحركة والزمن اللازمين لإنجازها والاقتصاد فيهما من أجل الوصول إلى مستوى من الفعالية، وقد أطلق على هذه الدراسة التي تعني بالأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء العمل المكلف به بدراسة الحركة والزمن .

¹قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية، ص 449

وقد قام "تاييلور" وأتباعه بتصميم المصنع أين طبقوا دراسة الحركة والزمن كلما كان هناك مجال لتطبيقها، وتوصل إلى تقديم طرق مختلفة للأجور أهمها: الأجر حسب الإنتاج الأجر حسب القطعة، حيث يحاسب العامل على عدد القطع التي ينتجها، ويزيد مكسبه بزيادة هذا العدد.

إن دراسة أسلوب العامل في الأداء قصد تبسيطه، ظهرت للوجود عن طريق الدراسات التي قام بها "تاييلور" حيث تهدف إلى معرفة الأسلوب الذي يتبعه العامل في أداء عمله المكلف به، ويرى أن تخصيص وتقسيم العمل وحدة غير لرفع مستوى الأداء بل لا بد من مراقبة أداء العامل أثناء قيامه بعمله، أي استخدام الملاحظة والتجربة العلمية داخل المؤسسة الصناعية، وتسجيل النتائج ثم تحليلها.¹

ويمكن تلخيص مدخل "تاييلور" العلمي في الإدارة في المبادئ الأربعة التالية:²

✓ الوصول للسبل المثلى: من خلال القيام بالملاحظة العلمية، وجمع المعلومات بشكل علمي ومدروس عن كل الأفكار والخبرات الموجودة لدى العاملين، لتصل في النهاية إلى أفضل السبل لإنجاز الأعمال.

✓ الاختيار العلمي للأفراد: إن هذا المبدأ يتطلب إلى جانب الاختيار العلمي للأفراد أن يتم تدريبهم وتنمية مهاراتهم، وهذا يشمل التعرف على إمكانيات كل فرد وحدوده، ومن ثم إعطاؤه التدريب المطلوب.

✓ الحوافز المادية: كان "تاييلور" يدرك أن وضع الشخص المناسب في الوضعية المناسبة ليس كافيا في حد ذاته لتحقيق إنتاجية مرتفعة، ومن ثم لا بد من الضروري أن تكون هناك خطة لإثارة دافعية العاملين حتى يقدموا أقصى جهدهم إنتاجيا، ولهذا كان يرى أنه يجب أن يكون هناك نظام للحوافز المادية بحيث يعطى للعامل نسبة مباشرة من الزيادة في حجم إنتاجه بشكل واضح وتبعاً لأجر أساسي لكل ساعة عمل.

¹ خميري شهرزاد، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإخوة موسي للإضاءة بالعناصر برج بوغريج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنمية، د/مانع عمار، 2011-2012، ص54

² المرجع نفسه ص 54.

✓ التخصص الوظيفي: نادي "تاييلور" بتقسيم العمل بين المدير والعامل علي أساس أن يستقل المديرين بإنجاز أعمال التخطيط، الإعداد، التفتيش والرقابة بينما يتولى العمال أداء العمل الفعلي، ومن ثم فإن العمال يتلقون التعليمات من هؤلاء المشرفين المتخصصين اعتمادا على طبيعة العمل وما هو خاص بالتخطيط، أو سرعة خط الإنتاج أو الفحص والمعاينة على سبيل المثال. لكن دراسة "تاييلور".

3- إلتون مايو:

يعتبر "إلتون مايو" رائد مدرسة العلاقات الإنسانية التي وجهت عنايتها للعنصر البشري، بدأت عام 1927م بسلسلة من التجارب، حينما استتجدت شركة "وينسترن إيكتريك الأمريكية بإلتون مايو" وطلبت منه دراسة ظاهرة إنخفاض الانتاجية التي كانت تنتشر بين عاملها، بالإضافة إلى مشكلات أخرى مثل التنازع والتنافر وسوء العلاقات بين الإدارة والعمال.¹

وبناء على افتراض الإدارة التقليدية الكلاسيكية التي ترى أن الظروف المادية المحيطة بالعمل تؤثر على أداء العاملين، وافترضوا أن الأداء يتحسن بزيادة مستوى الإضاءة في مكان العمل، وقام "إلتون مايو" وفريقه من الباحثين باختبار هذا الافتراض، أين قاموا بعزل عدد محدود من العاملين في إحدى غرف المصنع حيث يتمكنون من رؤية ردود أفعالهم إزاء التغيرات في مستوى الإضاءة، لكن فوجئ الباحثون بأن أداء العاملين لم ينخفض مع تخفيض مستوى الإضاءة كما أجريت تجارب أخرى كتغيير وقت العمل اليومي، وتغيير طول وقت الراحة الصباحية والمسائية، ومرة أخرى تبين أن أداء العاملين يعتمد على عوامل أخرى غير الظروف المادية.

وقد شرح الباحثون النتائج غير المتوقعة التي توصلوا إليها من تغيير الظروف الاجتماعية المحيطة بالعاملين وبطرق عديدة، بأن الأفراد العاملين في حاجة إلى إشعارهم

¹ سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998، ص 17

بالانتماء والأهمية التي يمثلونها في مناصبهم، ومن أهم هذه النتائج الأثر المالي على العمال لا يعادل تأثير النتائج عن حاجاتهم ورغباتهم، وشعور العمال بالضيق والانحطاط الوظيفي بسبب النظرة الدونية فيها لوظائفهم، لذا فهم يلتمسون المحبة والأمن في مجموعات العمل الخاصة بهم، ولقد اتضح للباحثين أن أداء العاملين لا يتوقف على الحافز المالي والظروف المحيطة بالعمل فقط، بل يتوقف أيضا على قناعتهم بأن المنظمة تتعامل معهم باعتبارهم أشخاصا لهم قيمة وتميزا وأهمية.

لكن هذه الدراسة أيضا وجهت لها العديد من الانتقادات، حيث أهمل "مايو" الجانب المادي وركز فقط على الجانب المعنوي وهذا كانت له تأثيراته السلبية .

4- هنري فايول

هو رائد مدرسة التقسيمات الإدارية كانت توجهاته مستمدة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبار شركات تعدين الفحم، وقام بتطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير وأنظمة المنظمة ووضع مجموعة من القواعد التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول "وظائف المدير إلى التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر التنسيق والرقابة، فالتخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، ورأى أن التنظيم هو وضع الخطة العاملة التي يعتمد عليها المدراء في وضع الخطط التفصيلية لمهام المسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية وهيكله الأفراد في تقسيمات الإنجاز أهداف المنظمة، أما التنسيق فهو تحقيق التوافق والانسجام بين فعاليات المنظمة وتوحيد الجهود وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الانحرافات بينهما.

وعليه فإن الأداء الفعال عند "فايول" لن يكون إلا بتوفير إدارة رشيدة تقوم على أسس علمية تساعدها على التحكم في تسيير مواردها الخاصة البشرية منها.



الفصل الرابع

مواطن تأثير التنظيم غير الرسمي على الأداء
الوظيفي في المؤسسة

تمهيد:

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أم قادة في التاريخ، لكن القيادة لم تكن في كل هذه التعاريف موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والدراسة والمناقشة، تتأثر بالخبرة الشخصية، وتباين المواقف وتماسك الجماعة وتجانسها وقدرة القائد على التأثير والإقناع وتحريك مشاعر الآخرين.

أولاً: تعريف القيادة غير الرسمية:

يشير بيترج نورث هاوس إلى أن القيادة غير الرسمية أو كما يطلق عليها القيادة النشوئية أنها تنشأ من خلال الآخرين داخل المؤسسة عندما يساندون شخصاً ما يتقبلون سلوكياته، هذا النوع من القيادة لا يستند إلى الوظيفة الرسمية التي يشغلها الشخص في المنظمة، وإنما ينشأ عبر فترة من الزمن من خلال الاتصال، فبعض سلوكيات الاتصال الايجابية مثل التواصل الشفهي والاستعداد ومحاولة التعرف على آراء الآخرين والحزم وليس القسوة تعزز في ظهور القيادة النشوئية لدى الشخص.¹

1- خصائص القيادة غير الرسمية:

- القائد غير الرسمي تختاره الجماعة.
- يهتم بتحقيق أهداف العاملين واشباع حاجاتهم في المرتبة الأولى ولو كان ذلك على حساب أهداف العامل.
- يتمتع بسلطة أدبية تتضمن الاحترام والتشجيع أو عدم الاحترام وفقد الثقة.
- سلطته غير رسمية.
- الجماعة مصدر السلطة بالنسبة له.
- يركز على التأثير الاجتماعي.
- التفاعل بين الأفراد هو جوهر القيادة غير الرسمية.²

2- علاقة القيادة غير الرسمية بأداء الوظيفي في المؤسسة:

يعتبر القائد غير الرسمي يدعم الأداء الوظيفي للعامل على قوة نفوذه التي تسعى إلى البناء الجيد ونقصد هنا بالبناء أي التسلسل المنطقي في الأداء وبناء الشيء تعديله ومحو أي شيء ثابت فيه قوة حافز لديه تشجع العاملين على الأداء الأكثر والعمل بصورة فعالة من أجل تحقيق الأهداف المحددة كما أن قوة الإعجاب بما فيها قوته الشخصية، لغة الخطاب، المهارات القيادية ودراسته وعلمه، بكل العمليات والنشاطات في مجال عمله من

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص 36

² سلامة عبد العظيم حسين، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، 2005، ص 26

الفصل الرابع مواطن تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة

جهة أخرى قيام القائد بالتأثير في الظروف المحيطة بأفراد الجماعة يمكنه، أن يزيد من نفوذه فتصميمه للجماعات العمل وإعادة تصميم مكان العمل تهيئة جو من النصح، الحل في الوقت المناسب، فيعمل على مساعدة العمال على تحديد أهدافهم ودراسة رغباتهم وحجاتهم والعمل على تحفيزهم وتشجيعهم للعمل أكثر.

فالقيادة غير الرسمية تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة وتفويض السلطة وإشباع حاجات ورغبات العمال وخلق مناخ يسوده التعاون والاحترام بين القائد ومرؤوسيه ويعمل على حل مشاكل العمال، مناقشة شؤون العمل، وعملية اتخاذ القرارات فهي تشجع على خلق جو نفسي وموقف ملائم الذي يعمل على تحفيز العاملين على بذل أقصى جهدهم لتحقيق أعلى مستوى للإنتاج .

وتشبهنا للقائد غير الرسمي في بحثنا هذا بالمشبط باعتباره عضو من أعضاء الجماعة يجعل هذا الأخير يدعم بالتحسين، والتفهم والتضامن ويستجيب إنه يقوم بدوره للعمل على مضاعفة ومشاركة الجميع في حياة الجماعة والتعريف باحتياجات والتكيف مع الظروف.

إن في كل عمل قيادي هنا لابد من أن تتوفر مشاركة في خلق الحياة داخل الجماعة وقيادة الجماعة بمساهمة الجميع لتحقيق الأهداف.

فدور القائد غير الرسمي في مجال العمل يكمن في:

- التسهيل وذلك بناء على الاستماع الملاحظة، التحليل والتركيب والمناقشة والتحفيز عن طريق التعبير.
- ضبط الجماعة بتوزيع الكلمات، التذكير بالأهداف، تحديد الأدوار وتيسير الوقت فهو يلعب دور الحكيم المتحكم في نفسه، حذر في سلوكه متوازن يكون الشخصية المرجعية فتندياته كقائد تكمن في وظيفتين :
 - وظيفة الإنتاج أي مساعدة الجماعة على أداء مهامها.
 - وظيفة الضبط مساعدة الجماعة على فهم طرق عملهم.

الفصل الرابع مواطن تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة

- فهو عنصر هام بالنسبة لاستمرارية الأداء داخل الجماعة، ويسير النظام من خلال نشاطات التغيير والتماسك، رمز للجماعة ومتحمل المسؤولية ومتحكم في العلاقات.
- التدخل في حل وجود مشاكل حقيقية.
- يبني موقف المبادأة، التكيف، التفعيل، التنظيم، التخطيط والتنفيذ.
- صانع سياسة وممثل خارجي للجماعة.

فالأستاذ الناجح يقوم بكل من الأدوار والوظائف بالنسبة لجماعة التخصص فهو قائد فعلي بين زملائه الأساتذة وأن طبيعة عمله تلزمه القيام بهذه المهام. فقيادته أقرب من مفهوم الرسالة منه إلى القيادة فعلية أن يعامل زملائه على النحو الذي يحوله إلى قائد قائم على الاختيار الحر ويمارس الأبعاد الرئيسية المؤهلة له وهي:

- ✓ المساواة.
- ✓ درجة التفاعل.
- ✓ الانغماس في العمل.
- ✓ تكامل النشاط داخل الجماعة.
- ✓ التنظيم من قبل القائد.
- ✓ ضبط سلوك الجماعة.
- ✓ توصيل المعلومات وتبادلها
- ✓ التقدير والإنتاج.

فالأستاذ كقائد عليه بناء التآزر والتعزيز الايجابي الموجه نحو الهدف وبناء التعاون بين المجموعات وتحديد الخطوات التعليمية لزملائه الأساتذة بناء على خبرته التعليمية وعليه اتخاذ قرارات بشأن حجم الجماعة التعليمية، كذلك تعيين التلاميذ في المجموعات التعليمية.

كل هذه الخطوات يرسمها القائد غير الرسمي من أجل السير الحسن للتخصص الذي يدرس فيه هو وزملائه وتعزيز استثمارهم العلمي يجمع الأساتذة على أن أهم ما يميز الأستاذ "الناجح" في تعامله مع الأطر التعليمية ككل هي: المرونة وتتجلى في أن موقف الأستاذ من

احتياجات الأساتذة والتلاميذ وقدرتهم وشخصياتهم فيأخذ بعين الاعتبار دينامية الجماعة ويدرك الحاجة إلى التغيير في طريقة التنظيم باختلاف ظروف التعليم ويتمتع بحساسية خاصة تساعده على التنبؤ.

ونجد أن العلاقة القائمة بين القيادة غير الرسمية وأداء العامل فيما يعرف بقيادة الرأي، فهم الذين يستطيعون التأثير فيم حولهم بصورة مستمرة بالنسبة لموضوع معين ويصبح الدور الذي يلعبه قادة الرأي ذو أهمية كبيرة في المؤسسات وتتميز قادة الرأي بالقدرة على تأثير على الآخرين أي تأثيرهم تأثير شخصي كما أنه تأثير تخصصي مرتبط بمجال أي موضوع معين ويستند الأثر الشخصي لهؤلاء القادة على إجماع أولئك الذين يتصلون بهم على أنهم يعرفون ما يتحدثون عنه .

ثانيا: الاتصال غير الرسمي:

1-تعريف الاتصال غير الرسمي:

الاتصال غير الرسمي لا يخضع لقواعد وقوانين إدارية مكتوبة ورسمية ومتفق عليها كما هو الحال في الاتصال الرسمي، إنما يتم غالبا عبر قنوات خارجية بعيدا عن القنوات الرسمية .كما يتم بين مستويات إدارية مختلفة متخطيا خطوط السلطة الرسمية".

كما يمكن أن نعطي تعريفا آخر وهو:

هو الاتصال الذي يتم التفاعل فيه بطريقة غير رسمية بين العاملين بتبادل المعلومات والأفكار أو وجهات النظر في الموضوعات التي تهمهم وتتصل بعملهم أو تبادل المعلومات من خارج منافذ الاتصال الرسمية.¹

ولا يتم الاتصال غير الرسمي داخل التنظيم فقط .بل يتعداه إلى خارج التنظيم من خلال الاتصالات الشخصية واللقاءات والرحلات والاجتماعات غير الرسمية.

¹علي منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، ط1، 1999، ص 231

2- أمثلة عن الاتصال غير الرسمي:

- الكلام الذي يتم بين الموظفين على شكل ثرثرة أو إشاعات تنقل من موظف إلى آخر حول تعليمات محددة أو موظف دون وجود دليل ملموس وموثق على هذه المعلومة.

ما ينقل بين الرؤساء والمديرين في ندواتهم الخاصة من المعلومات .

- الشكاوى والتظلمات التي تصل من صغار الموظفين مباشرة إلى الوزراء، ومن حكمهم متخطين بذلك المستويات الرئاسية البينية.

- الأحاديث الخاصة التي تتم بين كبار المديرين وسكرتيرهم، والتي ترمي في أحيان كثيرة إلى تفرغ بعض الشحنات الانفعالية عند المديرين، وإلى ظروفهم النفسية التي تفرضها عليهم قيود وظائفهم فيما يتعلق بالاتصالات.

3- أهمية الاتصال غير الرسمي:

يمكن الحصول على المعلومات بسرعة أكبر من الاتصال الرسمي، بل ومن الممكن ألا تتحصل عليها من خلال قنوات الاتصال الرسمي إن مجرد وجوده يدل على اهتمام الموظف الشخصي بالمنظمة التي يعمل فيها، بما يتجاوز الاهتمامات الشكلية والروتينية المتعلقة مثلاً: ساعات الحضور الانصراف، عدد ساعات العمل.

إن الاتصال غير الرسمي يحقق أكبر قدر ممكن من المشاركة في صنع القرارات فعن طريقه يمكن الحصول من العاملين على أكبر عدد ممكن من الأفكار والمقترحات، كما أنه يثير اهتمام الفرد ويزيد من اقتناعه بعمله.

غير أنه لا يصح الخلط بين الاتصال غير الرسمي، وما يسمى بشبكة الإشاعات التي هي في الواقع صورة من صوره والتي تنشأ متى أحاط الغموض بموضوع معين يهم العاملين وتنمو متى اجتمع اثنين أو أكثر من العاملين إذ لا يمكن منع الناس من الاتصال والتحدث فيما بينهم.¹

¹حسين عثمان محمد، عثمان أصول علم الإدارة العامة ، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2008، ص54

4- خصائص الاتصال غير الرسمي:

- انتشاره بسهولة في المنظمة.
- يتميز بالسرعة والمرونة في نقل البيانات والمعلومات وتبادلها بين عدد كبير من الموظفين.
- تعتمد الاتصالات غير الرسمية على الوسائل الشفوية في الاتصال.¹
- أهمية الاتصالات الرسمية لا تقل عن أهمية الاتصالات الرسمية للإدارة.
- الاتصالات غير الرسمية تلعب دورا كبيرا في التخفيف من التوتر وتدمير العامل.
- زيادة مشاركات وجدانية تعمل على تدعيم العواطف والمشاعر والأداء بصفة عامة.
- المدير الناجح هو الذي يهتم بالاتصالات غير الرسمية، ويتفهم المعلومات التي تتطوي عليها ويحسن توظيفها في العمل والأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

5- علاقة الاتصال غير الرسمي بأداء الوظيفي في المؤسسة

تقوم التنظيمات غير الرسمية - بسبب الحاجة بنقل البيانات ونشرها، وتنشأ هذه التنظيمات بموافقة أو بدون موافقة المديرين ويكون لها تأثيرها النافع أو الضار على المنظمة لذلك لا يجب تجاهلها بل الاستفادة منها في نقل واستقبال المعلومات المكتملة للاتصال الرسمي، فتدقق الرسائل قد يتم رسميا من الرئيس الى المرؤوس، ومن المرؤوس إلى الرئيس وهذا المنفذ قد لا يكون ملائما أو لا يوثق به لنقل كل أنواع الرسائل لذلك يجب أن يستفيد المديرين من المدخل غير الرسمي أي الشخصي في الإبلاغ أو من خلال الآخرين.

لا يمكن تصور أي تنظيم مهما بلغت درجته ألا يكون بدون هذا النوع من الاتصال المرن فلو افترضنا أن هناك اتصال رسمي فقط لقلنا أن هناك تسيير ميكانيكي لا اجتماعي فالالاتصال غير الرسمي يقوم به أفراد من المنظمة استنادا إلى العلاقات الشخصية، وقد يكون خارج الإطار الرسمي للتنظيم، عندما يلجئ العمال إلى إقامة هيئات غير رسمية (تنظيمات لها أسس وقواعد) ويلجئ إليها عندما يعجز التنظيم الرسمي عن تغطية الحاجة الإعلامية لدى العمال، وهي التي تتم بوسائط غير رسمية ولا يقرها التنظيم بين العاملين ولا

¹ بشير العملاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2008، ص 100

الفصل الرابع مواطن تأثير التنظيم غير الرسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة

يتطلبها وإنما هي ناتجة عن وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم ويعتبر علماء التنظيم أن مثل هذا النوع من الاتصال غير موجودة في الخريطة التنظيمية لكننا نلمسه في النسق التنظيمي، وتشكل شبكة الاتصالات بالمنظمة نظرا لاتساعها وهي وسيلة أفضل لتقديم المعلومات والحصول عليها في نفس الوقت ويتم هذا الاتصال بين العاملين حيث يتصف بالعلاقات فيما بينهم.

يعد التواصل اللغوي علاقة اجتماعية قبل أن يكون وسيلة نقل للمعلومات، وتعتبر اللغة الركيزة الأساسية لتلك العلاقات وتدعمها عن طريق التفاعل والتبادل الذي يتم بين أفراد ذلك المجتمع وهناك طريقة لفهم النظام الاجتماعي في المؤسسة وهو التأكد على الدور المهم الذي تلعبه اللغة سواء في تطوير أو تشكيل الأنشطة الذهنية للفرد، التي تؤثر في التواصل الاجتماعي، ونأخذ على هذا المعنى أن القول هو الفعل فالفعل بين ما هو لغوي، وتبقى مهمة اللغة هو التواصل".

أما عن موضوع الصداقة والتعاون تسهل حديثنا بقوله تعالى: (فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ

إِخْوَانًا)¹

فالصداقة والتعاون تعملان على توصيل الرسالة والتماسك الاجتماعي المطلوب بما عين على تحقيق مقاصد المؤسسة.

¹سورة آل عمران، الآية: 103

A decorative border composed of four ornate, symmetrical floral motifs arranged in a square pattern around the central text. Each motif features intricate scrollwork and leaf-like patterns.

الجانب التطبيقي

A decorative border consisting of four ornate, symmetrical floral scrollwork designs, one in each corner, framing the central text.

الفصل الخامس
الإجراءات المنهجية
لدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التعرض للجانب النظري لهذه الدراسة والذي يساعد في معرفة موضوع البحث وما يحتويه من فصول مختلفة، يأتي بعدها الجانب الميداني وذلك للتحقق والكشف عن التنظيم غير الرسمي وعلاقته بأداء العامل في المؤسسة، وذلك باعتبار أن كل من الجانب النظري والميداني يكملان بعضهما البعض ولا نستطيع أن نكمل بحث أو موضوع أو دراسة علمية إلا بربطها بالواقع والتأكد من النتائج المتحصل عليها من خلال جمع البيانات المختلفة الخاصة بموضوع الدراسة ويتم هذا عن طريق أدوات منهجية مناسبة للإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، ويستعملها الباحث كجسر ليمر بها من الجانب النظري إلى الجانب الميداني، ويحتوي على فصلين الأول يحتوي على الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية الذي تضم مجالات الدراسة ومنهج البحث، أدوات جمع البيانات والمسح.

في حين الفصل الثاني تم فيه مناقشة النتائج والوصول إلى نتيجة عامة مع الاقتراحات.

وعليه سنقوم في هذا الجانب بالتطرق إلى الدراسة الميدانية والكمية للفرضيات من اجل إعطائها الصيغة العلمية والموضوعية.

أولاً: مجالات الدراسة:

1-المجال المكاني:

قمنا بدراسة موضوع بحثنا بثنائية أول نوفمبر 1954 الواقعة في حي القواطين طريق الجلفة ولاية الأغواط أنشئت سنة 1980/09/21 وتحمل رقم 33/90

ويتكون هيكلها (ثنائية أول نوفمبر 1954) على النحو التالي المساحة الكلية 40.000م² المساحة المبنية 10.500م²، مساحة غير مبنية 29.500 م² عدد الحجرات العادية 24.

عدد المخابر 06 عدد المكاتب الإدارية 08 مكتبة 01 عدد الكتب 6296 قاعة المطالعة 01 مدرج 01 مطعم 01 سعة المطعم 300 وجبة، ملعب رياضي 01 قاعة التربية البدنية في طور الإنجاز، المخابر المعلوماتية والتكنولوجيا 01 عدد المخازن 02.

2-المجال البشري:

قام الباحثان بإجراء مقابلة مع مدير المؤسسة التربوية ثم قام المدير بتوجيههما إلى مكان تواجد الأساتذة حيث تمت دراسة على كل من الأساتذة وعددهم 44.

3-المجال الزمني:

لقد بدأت الدراسة بداية من شهر فيفري حيث قام الباحثان بجمع المادة العلمية حول الموضوع والتي ساعدت عن صياغة الفصول النظرية وهذا دام 4 أشهر.

ثم بعد ذلك الانتهاء من الجانب النظري انطلقا الباحثان في الجانب الميداني حيث وبعد الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة (ثانوية) والحصول على الموافقة الميدانية من مدير الثانوية وإمضاء الموافقة من إدارة الجامعة حيث تم صياغة أسئلة الاستمارة وتحكيمها من طرف الأساتذة وتجربتها في المؤسسة وذلك في شهر ماي ثم قام الباحثان بتفريغ الاستمارة وتحليلها والوصول للنتائج وهذا دام إلى غاية 8 جوان.

ثانيا: منهج البحث:

لقد تعددت وتتنوعت البحوث في العلوم الاجتماعية، ومع هذا التنوع والتعدد ظهرت الحاجة إلى وجود العديد من المناهج البحثية التي يستخدمها الباحث والمختص في دراسة الظاهرة المدروسة، والمناهج البحثية ضرورة لأي بحث أو دراسة علمية حيث يتم وفقا لقواعد الأساسية دراية المشكلة ، والتنبؤ بحركاتها والوصول إلى نتائج معينة من خلالها يتبين المسبب للمشكلة.

يعرف المنهج على أنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث، إذ هو ينير الطريق ويساعد الباحث على ضبط أبعاد مساعي أسئلة وفرضيات البحث.¹

وبناء على مشكلة الدراسة وفروضها، عمدنا إلى استخدام المنهج الوصفي، لأنه أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبه يغطي بحثنا بالدراسة، حيث أن محاور دراستنا تتضمن جانبا نظريا وآخر ميدانيا يلائمها المنهج الوصفي، وسنتناولها بالوصف الكمي والكيفي متبعين في ذلك تقنيات المنهج الوصفي من وصف وعرض وتنظيم وتنسيق وربط العلاقة الوصول إلى النتائج وتماشي مع أهداف وطبيعة موضوع الدراسة الراهنة استخدمنا المنهج الوصفي بغرض وصف التنظيم غير الرسمي وأداء الأساتذة العاملين في المؤسسة وتحليله وإبراز العلاقة الموجودة بينهما انطلاقا من الأسلوب الإحصائي الكمي إلى الأسلوب الكيفي في تحليل بيانات الدراسة الميدانية وربط ذلك بالأدبيات النظرية الموضوع.

ثالثا: أدوات جمع البيانات:

هي مجموعة من الوسائل والتقنيات التي يستعملها الباحث في دراسته، قصد الحصول على البيانات والمعلومات العامة المتعلقة بموضوع الدراسة، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على مصادر جمع المادة العلمية وهذا لإثراء البحث وهي كالتالي:

1) الوثائق والسجلات:

الوثائق المستخدمة والتي اعتمدنا عليها وقد أفادتنا في الدراسة حيث تم الحصول على العديد من الوثائق وتم توظيفها في الجانب الميداني منها التعريف بالمؤسسة (ثانوية) وعدد المستخدمين والعمال داخل المؤسسة وعدد التلاميذ والهيكل التنظيمي للمؤسسة.

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008، ص

(2) الملاحظة البسيطة:

تستخدم هذه التقنية في الظروف العادية دون إحصاء الظاهرة موضوع البحث للضبط ودون استخدام الأدوات الميكانيكية (تصوير الكاميرا).

حيث هنا تم ملاحظة اول شيء مهم وهو نظافة المكان وكانت نظافة المؤسسة جيدة وسلوك المستخدمين مهذب ومنضبط واستقبال خاص من مدير الثانوية (أول نوفمبر 1954) بالنسبة لنا كباحثين قاموا بإعطائنا كل المعلومات الكافية دون تردد حول الموضوع حيث كان كل عامل يلتحق في المكان والوقت المحدد وخروجه في المكان المحدد الذي تفرضه قوانين المؤسسة حيث كان تعامل المستخدمين والأساتذة مع التلاميذ محترم وبلغة جيدة فالتعامل الجيد يرفع من شأن المؤسسة (التربوية) وكل مستخدم في مكانه (المستخدمين، السكرتيرا) والأساتذة في قاعات التدريس في الوقت المحدد وإعطاء الدرس للتلاميذ كان في المستوى كانت أجواء حماسية من طرف (الأستاذ والتلاميذ).

(3) الاستمارة:

تعد الاستمارة من الأدوات المنهجية المستخدمة في جمع البيانات لما تحتوي من أسئلة يقوم الباحث بتحديدتها بهدف الوصول إلى إجابيات معينة.

وتعرف الاستمارة على أنها نموذج يضم مجموعة من أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول الموضوع أو المشكلة أو مواقف ويتم تنفيذ الاستمارة إما عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد.¹

حيث قمنا بالاستعانة بمستشار التوجيه لتوزيع الاستمارة أولاً قمنا بدراسة استطلاعية وتوزيع بعض الاستمارات 6 بهدف ضبط وتعديل الأسئلة ما يجب إضافته وما يجب حذفه حتى توصلنا إلى الاستمارة النهائية والتي وزعت العينة اللازمة للبحث وللحصول على

¹رشيد زرواتي، المرجع نفسه، ص 182

مختلف المعلومات والبيانات ثم تصميم استمارة تحتوي على 3 محاور موزعة استنادا إلى فرضيات الدراسة كما يلي:

بيانات عامة: من سؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 05

بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الأولى: من السؤال رقم 06 إلى سؤال رقم 16

بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الثانية: من السؤال رقم 17 إلى سؤال رقم 31

(4) القواعد والقياسات الإحصائية:

من أجل تحليل نتائج البحث وفقا لطبيعة متغيراته تم اعتماد الأساليب الإحصائية البسيطة التالية: التكرارات، النسب المئوية.

رابعا: المسح الشامل:

(1) تعريف المسح:

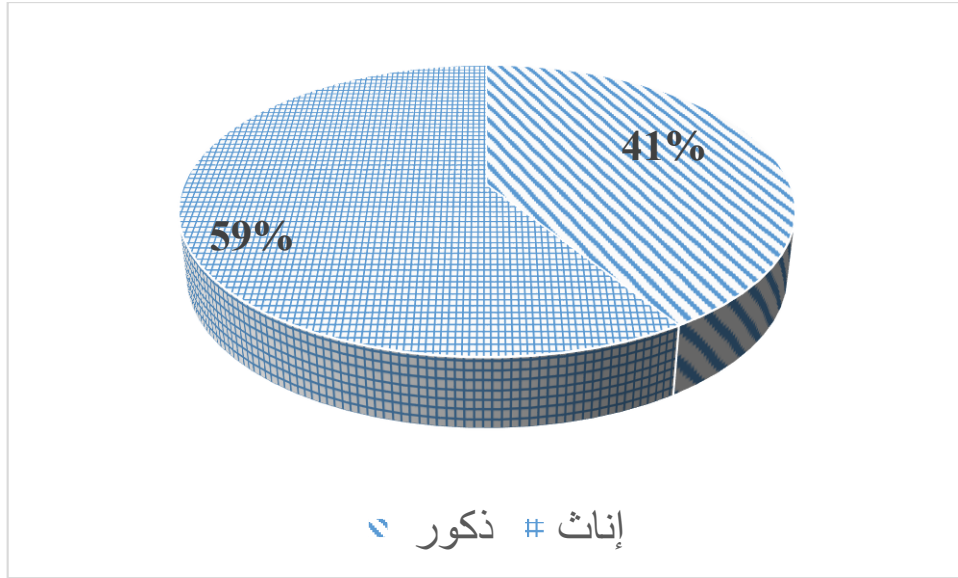
نظرا لقدرة الباحث حول مختلف مفردات مجتمع الدراسة لجمع أكبر قدر ممكن من البيانات، اعتمدنا على أسلوب المسح الشامل، وبالتالي شملت دراستنا كافة أساتذة التعليم الثانوي الدائمين بميدان الدراسة، والمقدر عددهم بـ: 44 أستاذ.

(2) خصائص مفردات المسح:

تشمل خصائص مفردات المسح بيانات وتحليل لمضمون الجداول الآتية:

جدول رقم (01) يبين توزيع العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
41	18	ذكور
59	26	إناث
100	44	المجموع

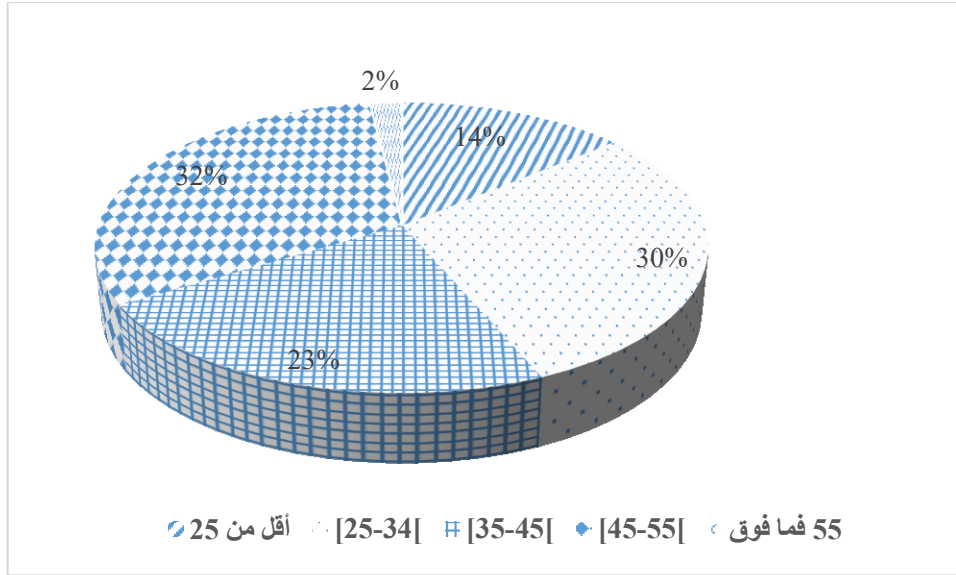


يتضح لنا من خلال نتائج الجدول أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور حيث بلغت نسبة الذكور 41% بينما نسبة الإناث بلغت 59% فقط وهذا حسب عينة البحث.

من الملاحظة المباشرة وجدنا أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور 18% وهذا راجع إلى طبيعة نشاط المؤسسة باعتبارها حكومية تربوية أكثر طلباً للعمل خاصة بالنسبة للإناث بحكم وجود قوانين تطبق على الجنسين بالإضافة إلى ميل الإناث لهذه المهنة (التدريس).

جدول رقم (02) يبين توزيع العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
14%	6	أقل من 25
30%	13	[34-25]
23%	10	[45-35]
32%	14	[55-45]
2%	1	55 فما فوق
100%	44	المجموع



يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد العينة تتراوح أعمارهم من [55-45] سنة بنسبة 32%، ثم تليها فئات [35-25] سنة بنسبة 30%، ثم فئة [45-35] سنة بنسبة 23%، ثم أقل من 25 سنة 14%. أما آخر فئة تتراوح أعمارهم من 25 سنة فما فوق قاربت 2%.

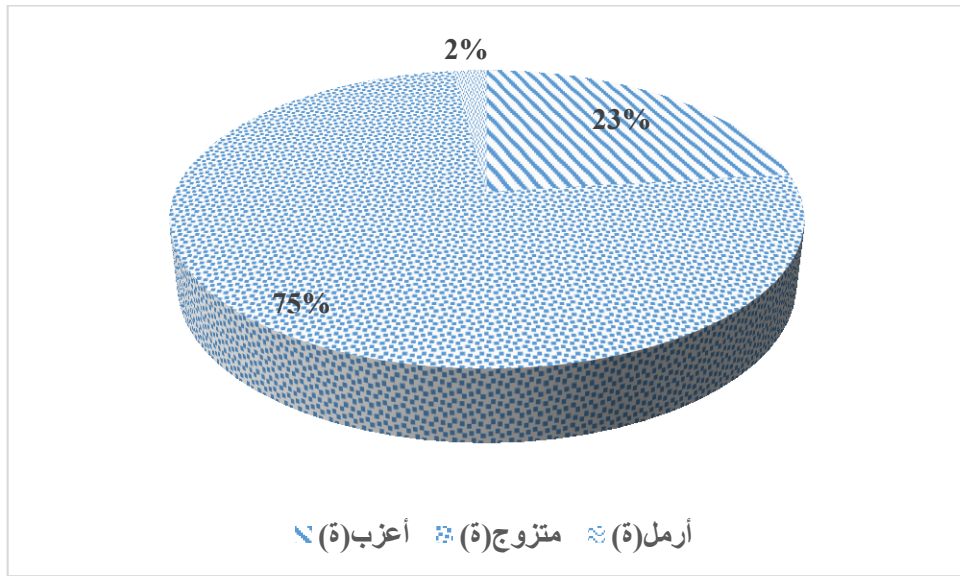
تدل هذه النسب على أن فئة الكهولة وفئة الشباب هي الفئة النشطة في المؤسسة ويعود ارتفاع نسبة الكهولة إلى عدم وصولهم إلى سن التقاعد، مما يفسر بقائهم داخل المؤسسة التربوية في حين أن عينة فئة الشباب راجع إلى كونهم قادرين على التدريس والتسيير الأمثل للمناهج التربوي، بالإضافة إلى تدعيم الدولة لفئة الشباب في مديرية التربية.

أم بنسبة فئة 55 فما فوق تكاد تنعدم فهي تقدر بـ 2% أي أنها تمثل شخصا واحدا من عينة البحث كلها وهذا راجع إلى تأثير العوامل النفسية والاجتماعية في طول فترة عمله وإخلاصه لهذه المهنة كفاءة غير رسمي.

ويفيدنا هذا الجدول في معرفة سن المبحوثين داخل المؤسسة التربوية (الثانوية) لا يظهر إلا بطول مدة عمل الأستاذ داخل المؤسسة.

جدول رقم (03) يبين توزيع العينة حسب الحالة العائلية

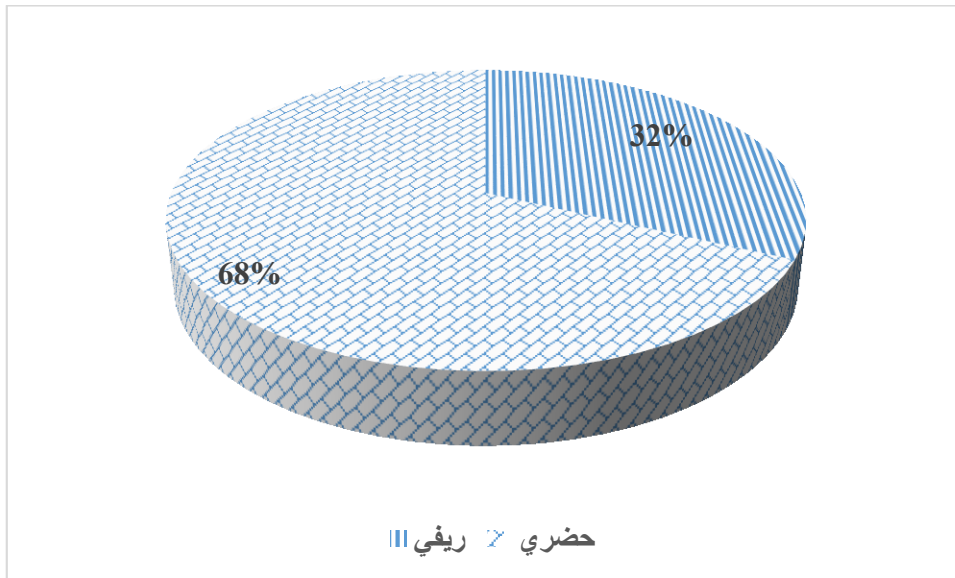
النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
23%	10	أعزب(ة)
75%	33	متزوج(ة)
2%	1	أرمل(ة)
/	/	مطلق(ة)
100	44	المجموع



من خلال هذا الجدول إن فئة المتزوجين تمثل أكبر فئة وهي تقدر بنسبة 75% بينما تمثل فئة العزاب نسبة 23% أما نسبة الأرامل تكاد تنعدم وهي تقدر بـ2% والملاحظ أن فئة المتزوجين مضطرين إلى العمل لسد التزاماتهم العائلية والحصول على قوتهم مما يدفعهم إلى بذل أقصى جهد لرفع المستوى المعيشي لعائلاتهم.

جدول رقم (04) يبين توزيع العينة حسب الأصل الجغرافي

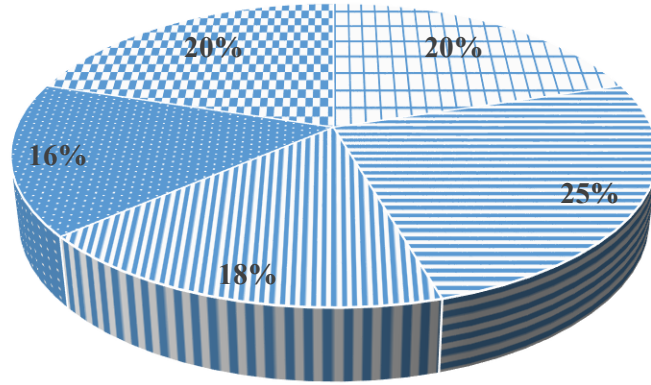
النسبة %	التكرار	الأصل الجغرافي
32%	14	ريفي
68%	30	حضري
100%	44	المجموع



من خلال الجدول أعلاه قد تبين لنا أن نسبة 68% من عينة البحث هم من أصل حضري، ثم تليها نسبة 32% من عينة سكان الريف، وبالتالي فالنتائج تفسر أن أغلبية أفراد العينة من فئة الحضر لتوفر شروط الراحة والمرافق الضرورية للحياة عكس سكان الريف.

جدول رقم (05) يبين توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة %	التكرار	السن
20%	9	أقل من 5 سنوات
25%	11	[10-5]
18%	8	[20-10]
16%	7	[25-20]
20%	9	25 فما فوق
100%	44	المجموع



25 فما فوق ▪ [20-25] ▪ [10-20] ▪ [5-10] = أقل من 5 سنوات ▪

من خلال النتائج المبينة في الجدول يتضح لنا أن 11 مبحوث أي نسبة 25% تتراوح مدة عملهم بالمؤسسة بين [10-5] سنوات، ثم تليها فئة أقل من 5 سنوات و 25 سنة فما فوق بنفس النسبة 20%، ونفس العدد المبحوثين هو [9-7] مبحوثين تتراوح نسبة عملهم في المؤسسة ما بين [25-20] سنة نسبة 16%، في حين 8 مبحوثين تتراوح نسبة عملهم في المؤسسة ما بين [20-10] سنة بنسبة 18%، وتدل الأقدمية في العمل من 5 سنوات إلى طلب المبحوثين للعمل بأكبر كفاءة وفعالية لتحصيل مستوى الدراسي، وأقل من 5 سنوات الرغبة في التكوين وتحسين أدائهم المهني في حين 25 سنة فما فوق راجع إلى تخصصهم في العمل.



الفصل السادس

تفريغ وتحليل وتفسير بيانات

الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

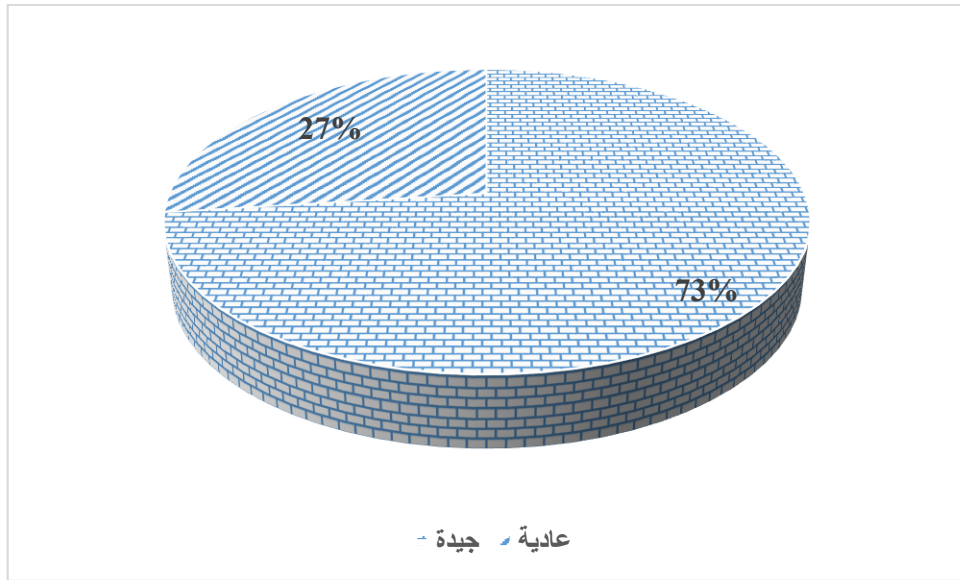


أولاً: تفرغ وتحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1- تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم (06) يبين علاقة كل فرد بزملائه

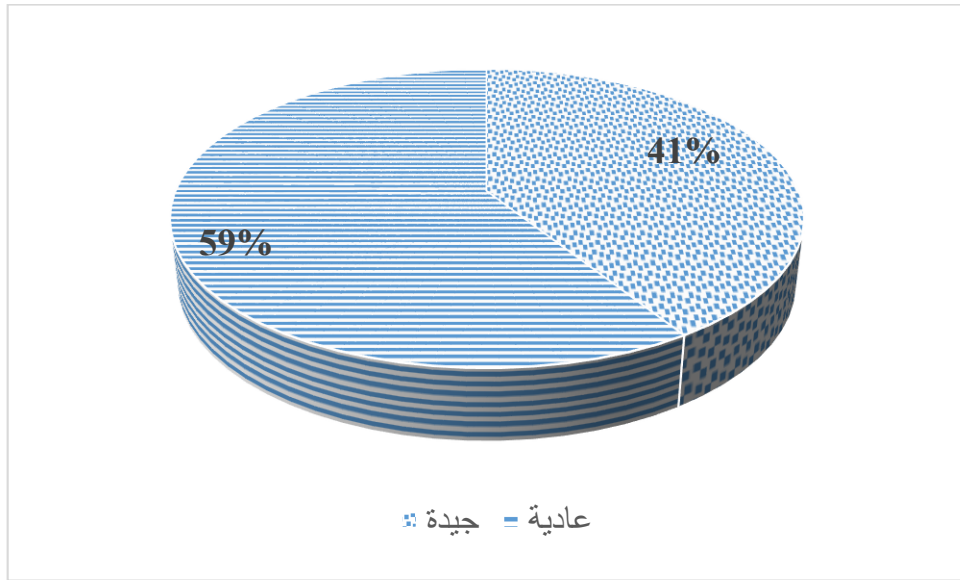
النسبة %	التكرار	الاحتمالات
%73	32	جيدة
%27	12	عادية
/	/	سيئة
%100	44	المجموع



يتضح لنا من الجدول أعلاه أن علاقة الفرد مع زملاءه جيدة تمثل 73%، في حين أن العلاقة العادية تمثل 27%، وقد ترجع العلاقة جيدة إلى شخصية الأستاذ وتفهمه وعدم تسلطه على زملائه الأساتذة مما يساعده على رفع مستوى اداءه المهني، أما نسبة العلاقة السيئة فتتعدم، فطبيعة تعامله هي التي تحدد طبيعة العلاقة.

جدول رقم (07) يبين علاقة كل فرد بالإدارة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
جيدة	18	41%
عادية	26	59%
سيئة	/	/
المجموع	44	100%



من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه يتضح لنا أن علاقة الأفراد بالإدارة عادية تقدر بنسبة 59% أما العلاقة الجيدة بنسبة 41%.

وتبين هذه النتائج أن الاتصال فيما بين الإدارة والعمال نسبي غير مثنى وهذا راجع إلى وجود علاقات إدارية رسمية (قانونية) والاهتمام المتساوي بين الأساتذة دون مراعاة كفاءتهم وقدراتهم.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (08) يبين اعتماد الإدارة في التسيير على التطبيق الحرفي للقوانين

النسبة %		التكرار	الاحتمالات		
68		30	نعم		
36	32	5	نعم	لا	
64		9	لا		
100		14	المجموع		
100		44		المجموع	

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا ان نسبة 68% من مجموعة أفراد العينة أدلت بوجود تطبيق الحرفي للقوانين من طرف الإدارة وهذا راجع إلى وجود السلطة البيروقراطية. وتطبيق الحرفي للقوانين من طرف الأساتذة والعمال داخل المؤسسة التربوية، ووجود رقابة للتقييم الأساتذة في تطبيق هذه القوانين.

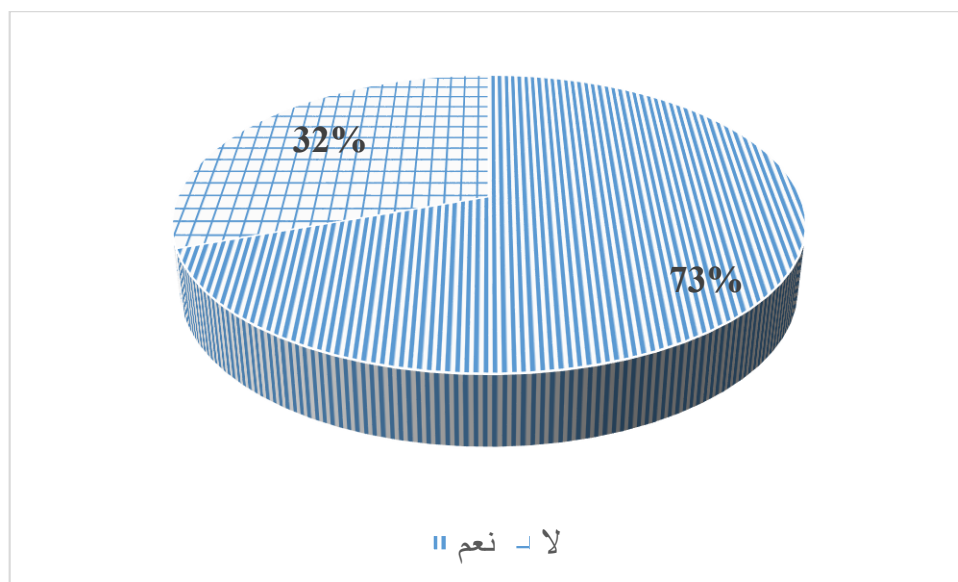
أما نسبة 32% فتعتقد فنتها أن الإدارة لا تقوم بتطبيق الحرفي للقوانين الراجع إلى:

- سوء التسيير للقوانين.
 - قلة الاجتماعات والندوات.
 - عدم إشراف المدير إشرافا كاملا.
 - عدم تحديد المسؤولية لكل فرد في هيئة التدريس بصورة واضحة.
- في حين نسبة 64% تعتقد أن الإدارة لا تستشير الأساتذة في حالة عجزها لتطبيق القوانين، بإصرار الإدارة بأن الأساتذة ليس لديهم الحق في التدخل في شؤونها.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (09) يبين اعتماد الإدارة في التسيير على التطبيق الحرفي للقوانين

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	73%
لا	14	32%
المجموع	44	100%



في حالة الإجابة بنعم على من تركز فيهم (صفة)، رتب حسب الأهمية من 1-5

الترتيب	المجموع	الاحتمالات
3	72	المستوى الثقافي
2	63	السن
1	43	الخبرة المهنية
4	77	الحركية في العمل
5	101	القرابة

يتضح من خلال الجدول أن الإدارة تستعين بأحد زملاء العمل إذا استعصي حل مشكل ما تقدر نسبتهم 73% في حين أن 32% يعتقدون العكس لإصرارها بعدم تدخل الأستاذ في شؤونها والاهتمام بالتعليم والتدريس.

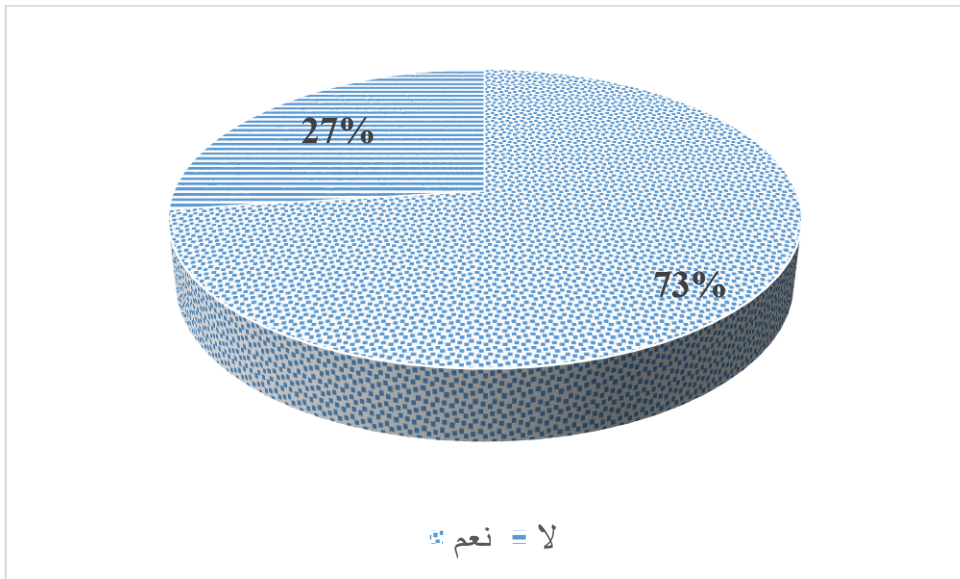
الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

فنستنتج من خلال الجدول الثاني أن الأستاذ الذي تستشير الإدارة في حل مشكل ما هو صاحب الخبرة المهنية والسبب يعود إلى الأقدمية في العمل التي تكسبه المعلومات الوافية عن شؤون المؤسسة الداخلية والخارجية، فيكون كفيل بحل المشكل، قم يليه كبيرهم في السن الذي تركز فيه الصفة (الاستشارة) وهذا راجع إلى الخبرة، في حين يرى المبحوثين أن المرتبة الثالثة تكون لصاحب المستوى الثقافي، الذي لديه القدرة لحل مشكل نتيجة لضخامة التراث الثقافي لديه وآخر من تركز فيهم صفة الاستشارة هو صاحب الحركية في العمل والقرابة أقل تأثيراً في حالة حدوث مشكل ما.

جدول رقم (10) يبين ما إذا كان من لديه خبرة مرتفعة بالمؤسسة كفيل بفهم مشكلات

العمل في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	32	73%
لا	12	27%
المجموع	44	100%



نرى من خلال الجدول أن نسبة 73% أفراد العينة، أثبتت أن من لديه الخبرة في العمل كفيل يفهم مشكلات العمل في المؤسسة، وذلك يرجع إلى أنه قادر على أداء مهامه

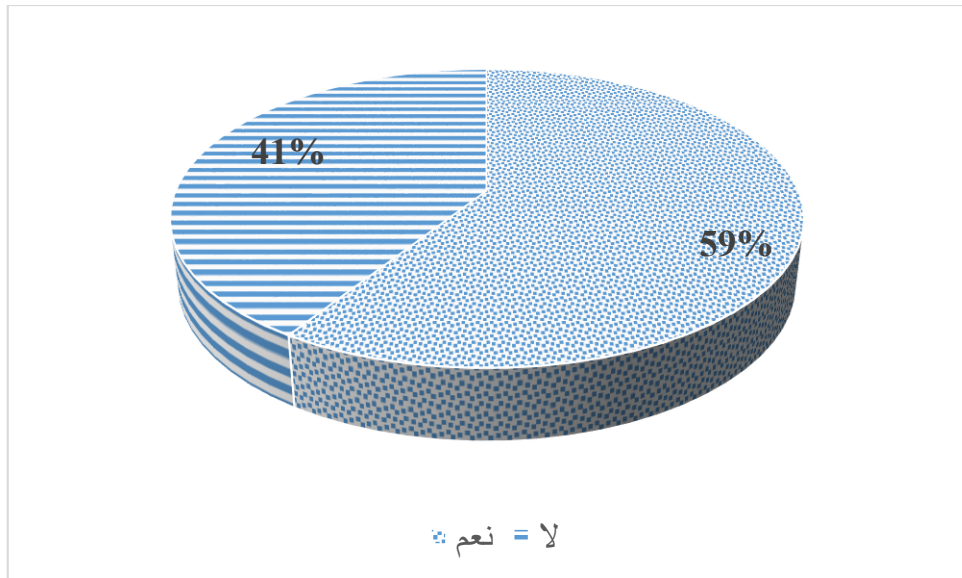
الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

على نحو أفضل والتغلب على ما يواجهه من مشكلات، أثناء العمل، والتغلب على نقاط الضعف في الأداء، عن طريق الإشراف والتوجيه.

أما بقية الأساتذة واللذين تقدر نسبتهم بـ 27% من أفراد العينة فقد جاءت إجاباتهم مخالفة معتبرين أن قدرته ضعيفة في حل المشكلات لأن خبرته تساعده في أداء العمل وليس في حل المشكل.

جدول رقم (11) يبين ما إذا كان صاحب المستوى الثقافي المرتفع يمكن أن يحتل مكانة استشارة ونصح في قضايا أساسية للأساتذة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	59%
لا	18	41%
المجموع	44	100%



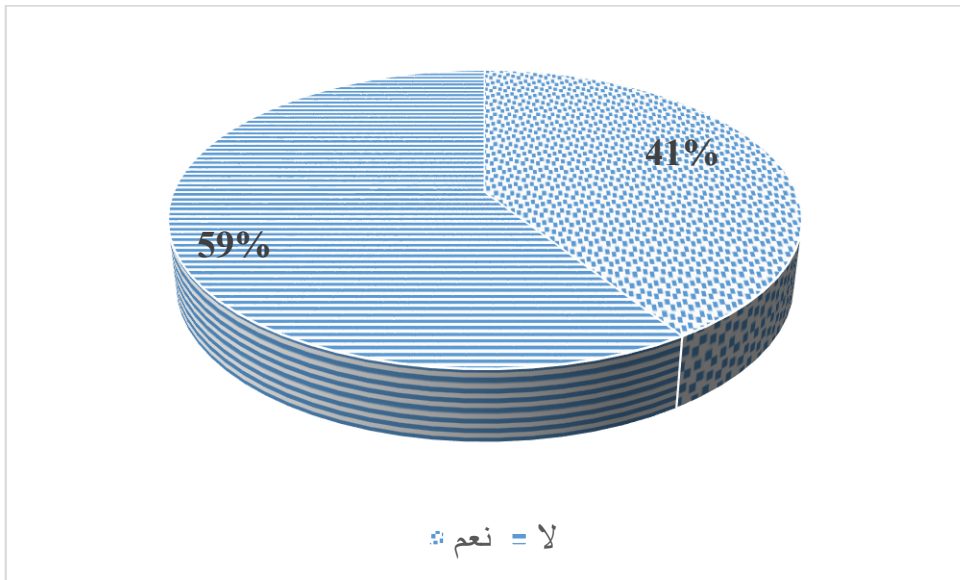
نلاحظ من خلال هذا الجدول ان أغلبية المدرسين يرون بأن صاحب المستوى الثقافي المرتفع يمكن أن يحتل مكانة استشارة ونصح في قضايا أساسية لأساتذة بالمؤسسة، حيث تقدر نسبتهم بـ 59% ذلك راجع إلى أن القائد غير الرسمي شخص إداري جيد، من خلال معرفته كيف يدير من يعمل معهم وكيفية اتخاذ القرارات.

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

وترى فئة أخرى تقدر بـ 41% أن السبب يرجع إلى كون أن الأساتذة لديهم نفس المستوى الثقافي بحكم السير في نفس التخصص والمهنة (التربية والتعليم) وثقافة تنظيمية واحدة من قيم ومبادئ.

جدول رقم (12) يبين ما إذا أن من يملك مستوى ثقافي مرتفع يمكن أن يعوض المدير في حل مشكلات عدة بالمؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	41%
لا	26	59%
المجموع	44	100%



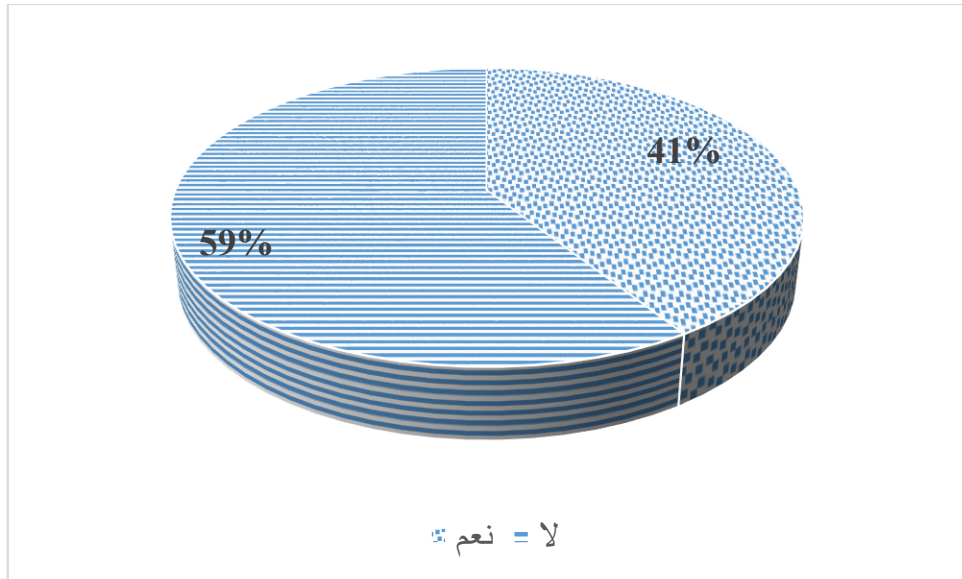
نلاحظ من خلال هذا الجدول ان أغلب الأساتذة لا يرون أن من يملك مستوى ثقافي يمكن أن يعوض المدير في حل المشكلات عدة بالمؤسسة، حيث تقدر نسبتهم بـ 59% وهذا راجع إلى عدم تحقيقه أي نجاح في حل، وأن الثقافة بدون عمل وتطبيق لها في مجال العمل لن تأهل ليكون مديرا ناجحا فهي مرتبطة بقدرته ومهاراته وخبرته في حل المشاكل بينما بقية الأساتذة تقدر نسبتهم بـ 41% حيث ترى أن القائد غير الرسمي يمكن أن يعوض المدير في

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

حل مشكلات عدة بالمؤسسة، هذا راجع إلى أنه مشرف ممتاز والتطبيق السليم للإشراف، ومواجهة المشاكل وحلها إلى جانب التزامه وتطبيقه لقوانين معينة.

جدول رقم (13) يبين أن من يكبر سنا في المؤسسة يحل محل الأب والأم

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	18	41%
لا	26	59%
المجموع	44	100%

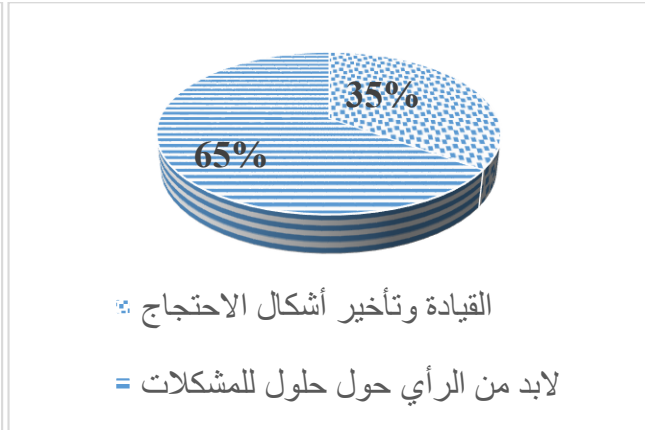
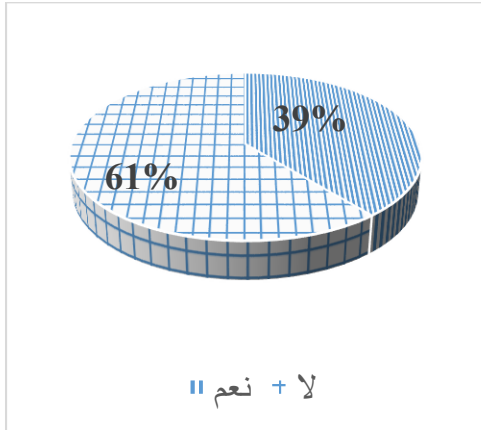


نرى أن من خلال هذا الجدول ان أغلبية الأساتذة يرون بأن من يكبر سنا في المؤسسة لا يحل محل الأب والأم وذلك بنسبة 59% وسبب ذلك هو قيامه بأنشطة وسلوكيات كموظف في عمله الخاص الذي ينبع من طبيعة وظيفته أو مركزه التنظيمي، في حين أن نسبة 41% ترى بأنه يلعب دور الأب والأم وقد يرجع السبب في ذلك إلى القرابة والقرب المكاني وممارسة أنشطة وسلوكيات بتوقعها الآخرون.

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (14) يبين في حالة حدوث نزاع عمالي أو مشكلة ما هل يجمعهم الأكبر سنا ويقرر تطبيق الحل المناسب لذلك

النسبة %		التكرار		الاحتمالات
35	39	06	17	القيادة وتأخير أشكال الاحتجاج
65		11		لا بد من الرأي حول حلول للمشكلات
100		17		المجموع
61		27		لا
100		44		المجموع



يتضح من خلال الجدول ان أغلبية الأساتذة الذي تقدر نسبتهم بـ 61% يرون أن في حالة حدوث نزاع عمالي أو مشكلة لا يجمعهم الأكبر سنا ويقرر تطبيق الحل المناسب وذلك لأسباب التالية:

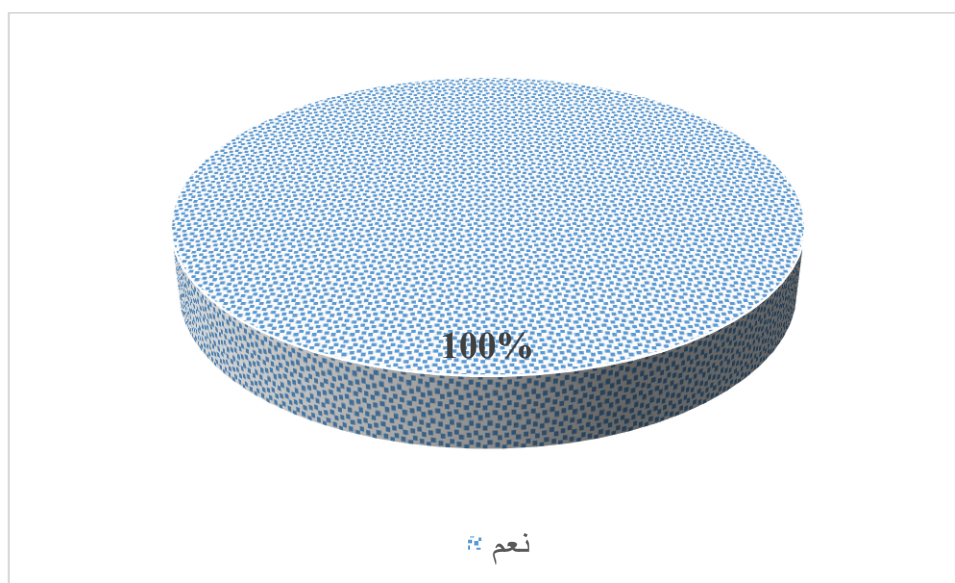
عدم الشعور بالمسؤولية واللامبالاة والتعب وليس لديه الوقت الكافي بالاهتمام بما يحدث داخل المؤسسة الناتجة عن عدم قدرته الكافية، أما الفئة الأخرى التي تقدر نسبتها بـ 39% ترى بأنه يمكنهم اللجوء إلى من يكبرهم سنا ويقرر تطبيق الحل لأن مستوى الفهم لديه يتبين وحسب رأي الفئة التي تقدر بـ 65% لا بد من الرأي حول المشكلة وهذا راجع لخبرته

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

المهنية والأقدمية في العمل وترى الفئة الأخرى فترة بأن مستوى الفهم يتبين في القيادة وتأخير أشكال الاحتجاج، فقدرتة على صنع القرار واتخاذ وإدارته للأزمة ومواجهة المشكلة تقلل من أشكال الاحتجاجات بين الأساتذة وتوحيد الرأي حول حل هادف.

جدول رقم (15) يبين أهم خصائص العامل المتميز اليوم بالمؤسسة صاحب الحركة في العمل هل توافق هذا الرأي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	30	68%
لا	14	32%
المجموع	44	100%



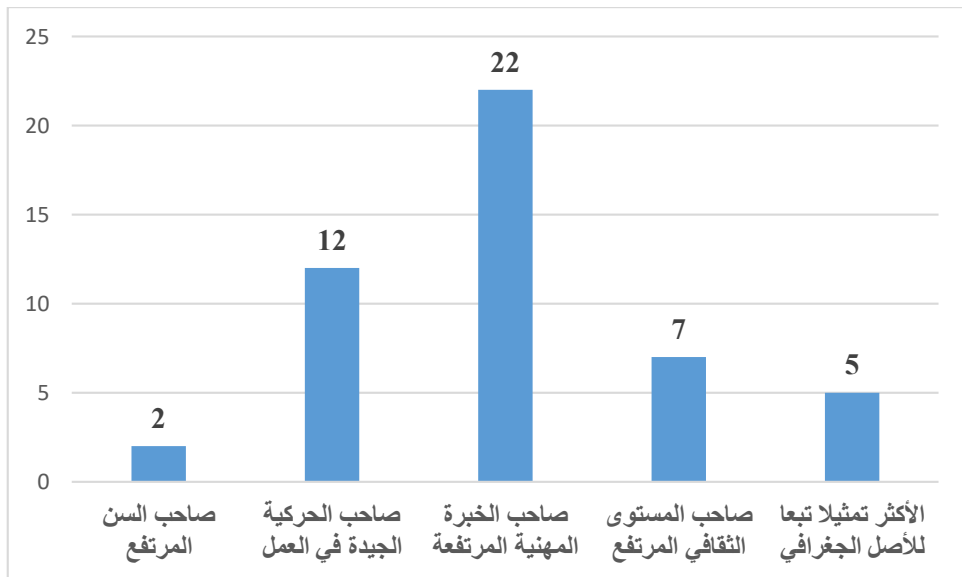
في حالة الإجابة بنعم بين مستوى الإفادة.

الاحتمالات	المجموع	الترتيب
زيادة تحسين الأداء	52	1
تحسين طريقة التدريس	60	2
القدرة على تأطير بقية زملاء العمل	80	3
القدرة على التنسيق بين الإدارة وزملاء العمل	81	4

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (16) يبين عندما تحاول الإدارة إحداث تغيير تنظيمي معين من تستشير أولاً

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
صاحب السن المرتفع	2	5%
صاحب الحركية الجيدة في العمل	12	27%
صاحب الخبرة المهنية المرتفعة	22	50%
صاحب المستوى الثقافي المرتفع	7	16%
الأكثر تمثيلاً تبعاً للأصل الجغرافي	5	11%



يتبين لنا من خلال الجدول أن الإدارة في حالة رغبتها في إحداث تغيير تنظيمي تستشير صاحب الخبرة المهنية المرتفعة تقدر نسبتهم بـ50% حسب رأي 22 مبحوث من العينة الأصلية، هذا يعني إن صاحب الخبرة قائد ناجح لنفسه ولجماعة العاملين معه وللمؤسسة التي يعمل بها الأستاذ الكفاء، الذي لديه القدرة على العمل المطلوب منه ليكتسب الخبرة المهنية وتجعله يلعب دور المشرف الممتاز المتفوق واكتسابه السمات والمهارات وفن التعامل مع الآخرين، في حين أن 50% مبحوثين من النسبة الأصلية رفضت هذه الفكرة باعتبار أن صاحب الخبرة غير مؤهل للتعبير والتنظيم والتطوير للإدارة ربما قائد فاشل، وأن هناك من يرى أن صاحب الحركية الجيدة في العمل بإمكانه إحداث تغيير تنظيمي في الإدارة التي تقدر نسبتهم بـ27% حسب رأي 12 مبحوث لأنه يتصف ب: الحساس، التوعية

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

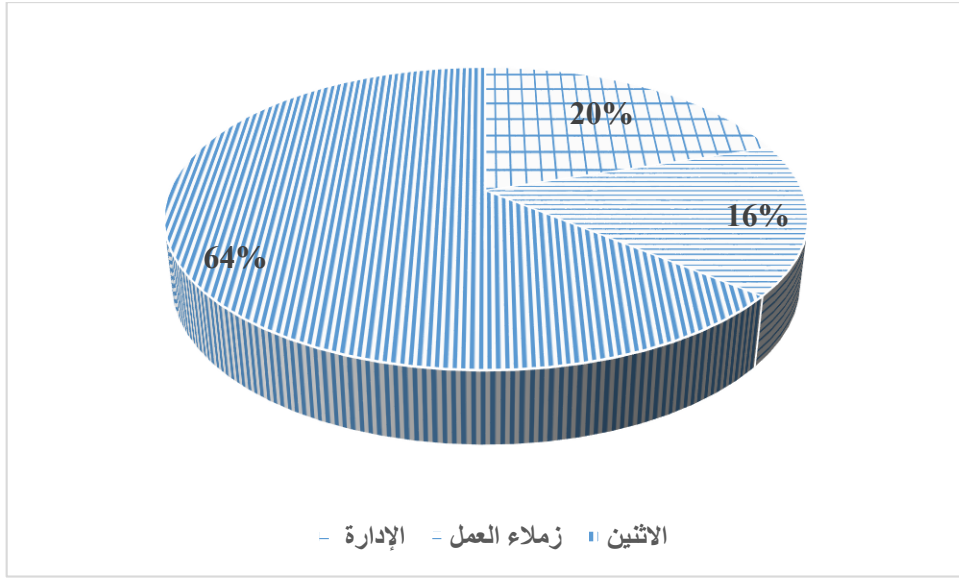
والكافية الأداء الجيد، أما نسبة 73% من المبحوثين رافضة لرأي وهذا راجع لوجود تهاون في بعض الأحيان لظروف ما، وعدم أدائه للعمل فهذا يعني أنه غير كفيل للتغيير التنظيمي في الإدارة، ترى نسبة 16% حسب 7 مبحوثين ان صاحب المستوى الثقافي المرتفع هو الذي تستشير الإدارة في إحداث تغيير وذلك لامتلاكه أفكار متفوقة عن الآخرين وتعدد مهاراته في حين النسبة المتبقية 84% رفضت هذه الفكرة لوجود مستوى ثقافي متساوي، هناك فئة أخرى تقدر نسبتهم 11% حسب رأي 5 مبحوثين يرون أن الإدارة في حالة إحداث أي تغيير تستشير صاحب الأكثر تمثيلاً تبعاً للأصل الجغرافي.

وحسب مبحوثين من النسبة الأصلية تقدر نسبتهم 5% يرون أنه صاحب السن المرتفع المؤهل لقيام بهذا التغيير وذلك لخبرته وطول فترة عمله على أساس درجة كفاءته وخبراته في حين أن نسبة 95% من النسبة الأصلية ترفض هذه الفكرة وذلك باعتباره عاجز وغير قادر وشعوره بالتعب وليس لديه الوقت الكافي.

2- تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم (17) يبين كيف تحصل العامل على المعلومات التي تتعلق بحاجاته المهنية والاجتماعية في أي مجال.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإدارة	9	20%
زملاء العمل	7	16%
الاثنين	28	64%
المجموع	44	100%



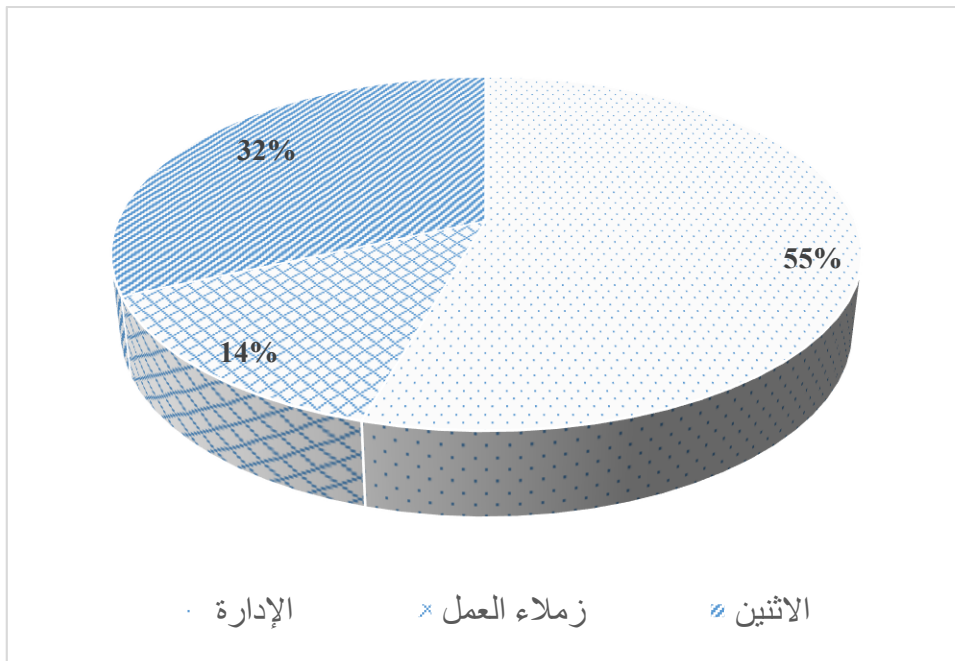
يوضح الجدول أن 28 مبحوث بنسبة 64% يقولون أن حصول العامل عدل المعلومات، التي تتعلق بحجته المهنية والاجتماعية في أي مجال من طرف الإدارة وزملاء العمل مع ذلك راجع لأن الإدارة هي التي توزع البرامج وتوضح المنهاج التربوي المبرمج من طرف وزارة التربية، باعتبار أن زملاء العمل موظفون في الإدارة لديهم مهارات الاتصال مع الأساتذة ويقصد بها التعامل الفعال الناجح مع الآخرين كمهارة الاتصال اللفظي لتوضيح المعلومات المهنية التي تتعلق به، التي تتمثل في طريقة العمل التي تتمثل في طريقة العمل التربوي التعليمي، في حين أن الحاجات الاجتماعية الترقية الأجر الحوافز المادية والمعنوية المقررة من طرف الإدارة التي تصدر القرارات والإجراءات التي يوضحها زملاء العمل.

في حين أن 09 مبحوثين يعتقدون أم معلوماتهم التي تتعلق بحاجاتهم المهنية والاجتماعية تقدم من طرف الإدارة، باعتبارها القاعدة المعرفية والمجتمع المهني له، الأهداف المحددة له والتنظيمات المهنية، أما 7 مبحوثين يرون أم معلوماتهم المتعلقة بحاجاتهم المهنية والاجتماعية ترتبط بزملاء العمل وسببها قوة وثناء العلاقات بين الطرفين المبنية على الصداقة والتعاون.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (18) يبين إذا أقدمت إدارة المؤسسة على تنظيم اختيارات مهنية لفرص الترقية كيف تحصل على المعلومة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإدارة	24	55%
زملاء العمل	6	14%
الاثنين	14	32%
المجموع	44	100%



حسب معطيات الجدول اتضح لنا أن 24 مبحوث يرى أن إدارة المؤسسة إذا أقدمت على تنظيم.

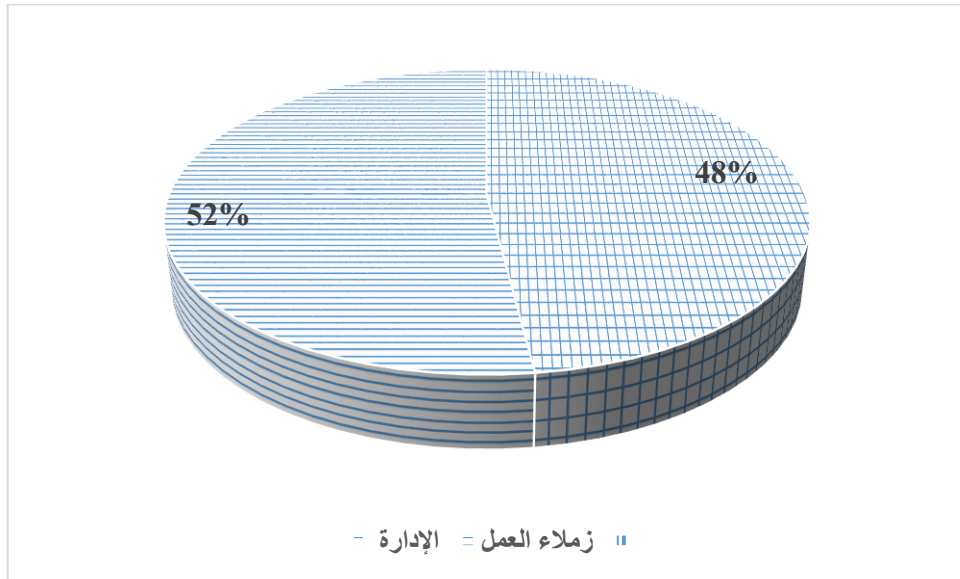
اختيارات مهنية لفرص الترفيه تتحصل على المعلومة من طرف الإدارة وكانت نسبة 55% والسبب يعود إلى كون المدير هو الذي يتفقد الوثائق التالية: الكراس اليومية لتحضير الدروس، المذكرات المتعلقة بإعداد الدروس، التوزيع الشهري للبرنامج، التوزيع السنوي للبرنامج، دفتر المناداة، كراس المداولة كراريس الاختبار ويكون هذا التفقد بانتظام ويؤثر

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

عليها بصفة الدورية لمعرفة أداء الأساتذة ومهامهم والإمساك المنتظم والاستغلال المحكم لهم.

جدول رقم (19) يبين كيف تقيم من الطرف الأسرع في إيصال المعلومة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
الإدارة	21	48%
زملاء العمل	23	52%
المجموع	44	100%



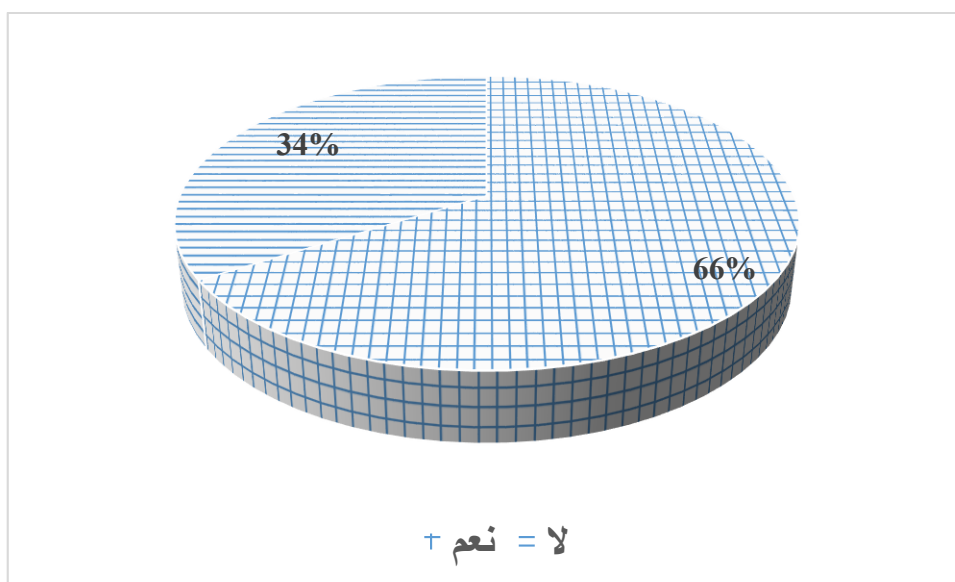
يوضح الجدول أن 23 مبحوثا بنسبة 52% يقولون أن زملاء العمل هم الأسرع في إيصال المعلومة بينما 21 من المبحوثين بنسبة 48% يرون أن الإدارة هي السريعة في إيصال المعلومة.

نستنتج من هذه الأجوبة وجود اتصال فعال بين الأساتذة ومصداقية وصحة الأخبار المتداولة بينهم، مما جعل العاملين بشكل عام يثقون في قدرة زملاء العمل على نقل المعلومة في حين 21 مبحوث بنسبة 48% يرون أن الإدارة سريعة في انتقال المعلومة وهذا راجع إلى وجود اتصال عمودي (نازل) وتخوف زملاء العمل من حدوث مشاكل مع الإدارة في حالة تدخلهم في مهامها أي إيصال المعلومة.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (20) يبين إذا تحصل العامل على معلومة تخص زملائه في العمل، هل يخبرهم بذلك أو يترك الإدارة لتقوم بهذا الدور

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	29	66%
لا	15	34%
المجموع	44	100%

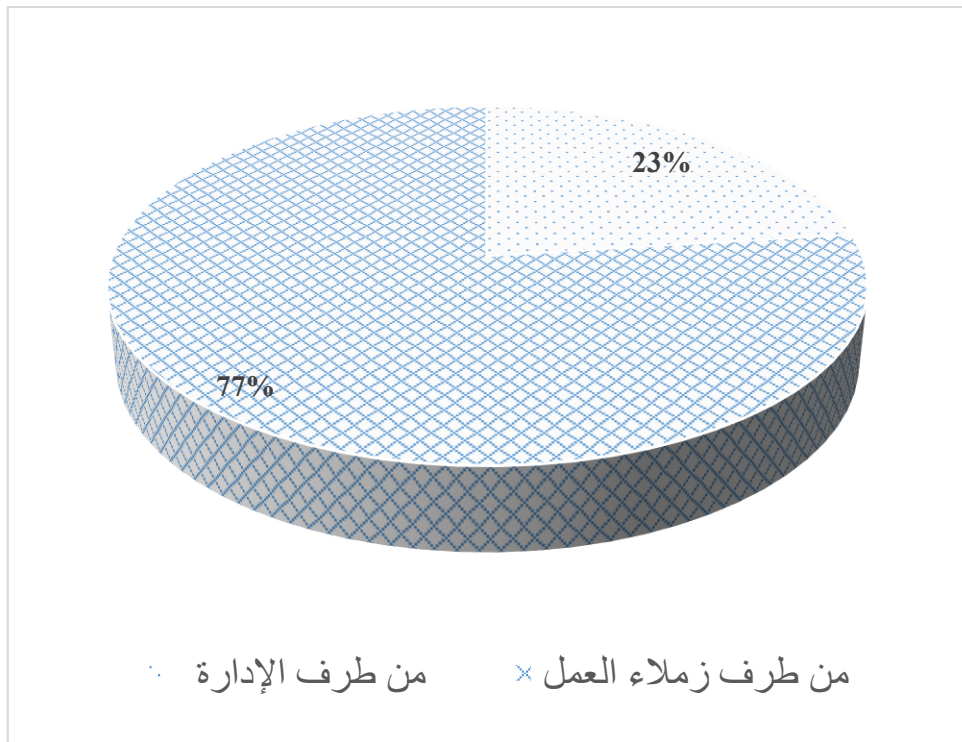


نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 66% من المبحوثين يرون أن المعلومة المتحصل عليها يخبرون بها لزملاء العمل بينما 34% يتركون الإدارة تقوم بهذا الدور وهذا يدل على الإخلاص المتبادل بين الأساتذة والذي من شأنه أن يعزز أوامر التعاون والأخوة والمحبة بين الأساتذة.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (21) يبين في حالة حدوث مكروه - لا قدر الله أحد الزملاء، هل تكون المبادرة بتقديم دعم مادي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
من طرف الإدارة	10	23%
من طرف زملاء العمل	34	77%
المجموع	44	100%



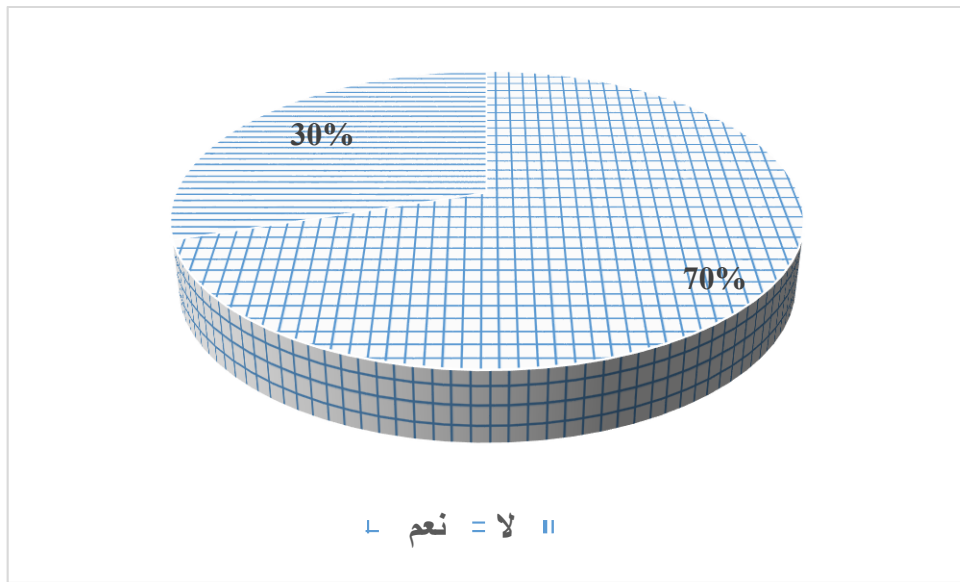
تظهر لنا النتائج المبينة في الجدول ان أكثر من 77% عينة البحث أي 34 مبحوث يرون أن المبادرة بتقديم الدعم المادي تكون من طرف زملاء العمل وهذا راجع إلى حب التعاون وتقديم يد العون خاصة بين الأساتذة الذين تربطهم نفس المؤسسة ونفس العمل.

أما النسبة المتبقية التي تقدر بـ 23% أي عينة البحث 10 عمال فهي ترى ان الدعم يكون من طرف الإدارة باعتبار أن المؤسسة التربوية ليست مؤسسة إنتاجية تسعى إلى تحقيق الأرباح بل استثمار موارد بشرية وأنه ليس لديها أرباح أو عوائد تقدمها لمن حدث له مكروه لا قدر الله.

الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (22) يبين إذا كان يتم دورياً تنظيم جمع التبرعات لعمل خيري لصالح المؤسسة أو لأحد زملاء العمل في حالة العوز المادي

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	31	70%
لا	13	30%
المجموع	44	100%



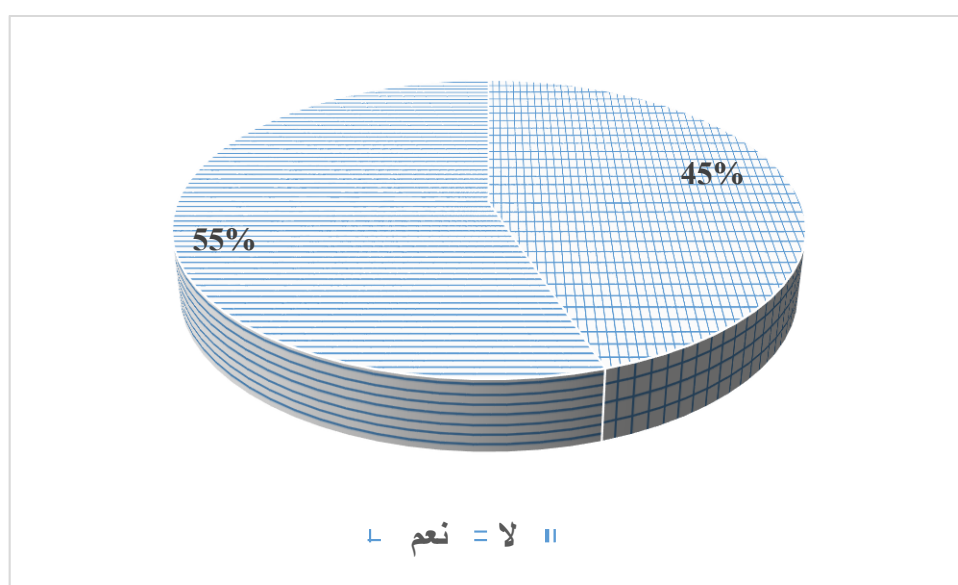
نلاحظ من خلال الجدول أن هناك 70% من المبحوثين يرون أنه يتم تنظيم جمع التبرعات بعدد بلغ 31 أستاذ، كما ان هناك 30% من المبحوثين يرون أنه لا يتم جمع التبرعات بعدد بلغ 13 فرداً، ومن هذا نستنتج أنه يتم هذا الدعم للمؤسسة من خلال جلب معدات وآلات لتحسين طريقة التدريس وتقديم يد المساعدة للزميل في الأوقات الحرجة والتي تساعد على تنمية روح فريق العمل وتعزيز التعاون والمساعدة بين الأساتذة في المؤسسة وأن الملامح والمبادئ الأخلاقية التي تحكم الأساتذة من منظور الإسلامي لقوله تعالى (وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان) صدق الله العظيم.¹

¹سورة المائدة، الآية 02

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (23) يبين إذا كانت الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومة بين الأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	20	45%
لا	24	55%
المجموع	44	100%

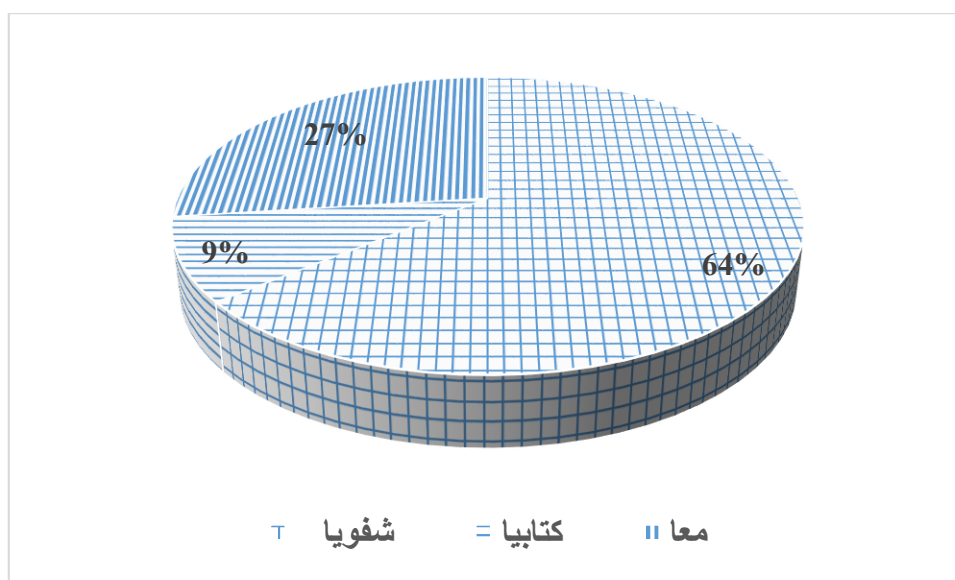


يوضح الجدول أن 24 مبحوثا بنسبة 55% يقولون أن الاتصالات غير الرسمية ليست ضرورية في نقل المعلومة بين الأساتذة، بينما 20 مبحوثا بنسبة 45% يرون أن للاتصالات غير الرسمية ضرورة في نقل المعلومة.

وما تؤكد البيانات الإحصائية أن النسبة الكبيرة ترى أنها ليست ضرورية ويمكن أن يعود هذا إلى انتشار دعايات وإشاعات التي من شأنها أن تؤثر على معنويات الأساتذة بالمؤسسة.

جدول رقم (24) يبين الوسيلة المعتمدة في الغالب لانتقال المعلومة بين الأساتذة

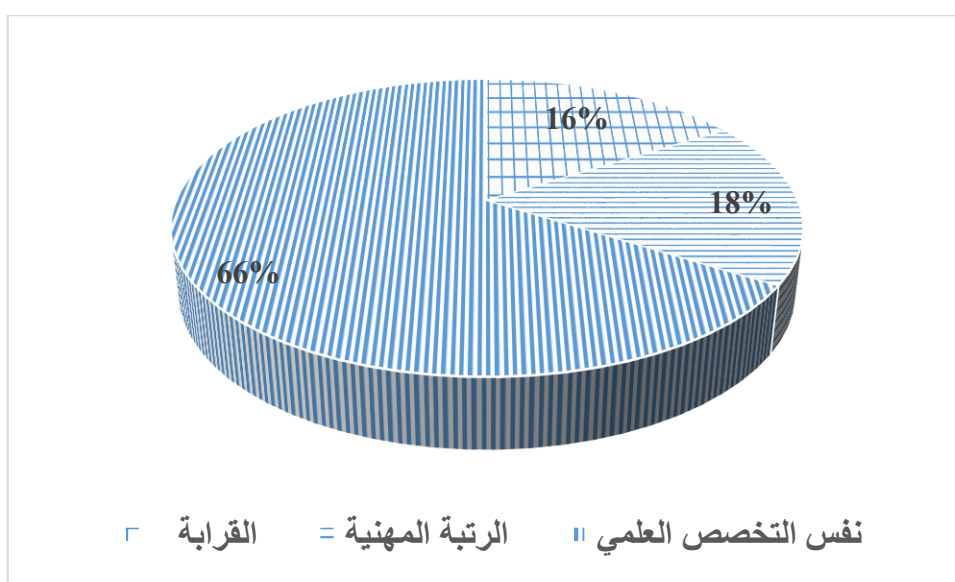
الاحتمالات	التكرار	النسبة %
شفويا	28	64%
كتابيا	4	9%
معا	12	27%
المجموع	44	100%



من خلال نتائج الجدول يتبين لنا أن أعلى نسبة من المبحوثين والتي قدرت بـ64% في معتقدها أن الوسيلة المعتمد عليها في انتقال المعلومة هي الوسيلة الشفوية، وهذا يدل على سهولة استخدامها وتؤدي إلى زيادة فاعلية وكفاءة الأداء الإداري، كما تلعب دورا في الإعلام والتعاون وتبادل الخبرات، بينما تكاد تنعدم استخدام الوسيلة الكتابية والتي قدرت نسبتها بـ9% وراجع هذا إلى خضوعها لقواعد وإجراءات وقوانين إدارية مكتوبة ومتفق عليها مما تجعل الفرد يجد صعوبة في استخدامها.

جدول رقم (25) يبين على أي أساس تكون العلاقة جيدة وقوية بين الأساتذة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
القراءة	07	16%
الرتبة المهنية	08	18%
نفس التخصص العلمي	29	66%
المجموع	44	100%



نرى من خلال الجدول أن معظم العمال والذين تقدر نسبتهم بـ66% يرون أن العلاقة تكون جيدة وقوية بين الأساتذة على أساس نفس التخصص العلمي وهذا راجع إلى أداء الوظيفي المتشابه الذي يفرض على الأساتذة التحاور والتشاور حول أمور العمل لسيره بطريقة إيجابية لتحقيق الهدف، ولديهم نفس الأفكار التعاون فيما بينهم.

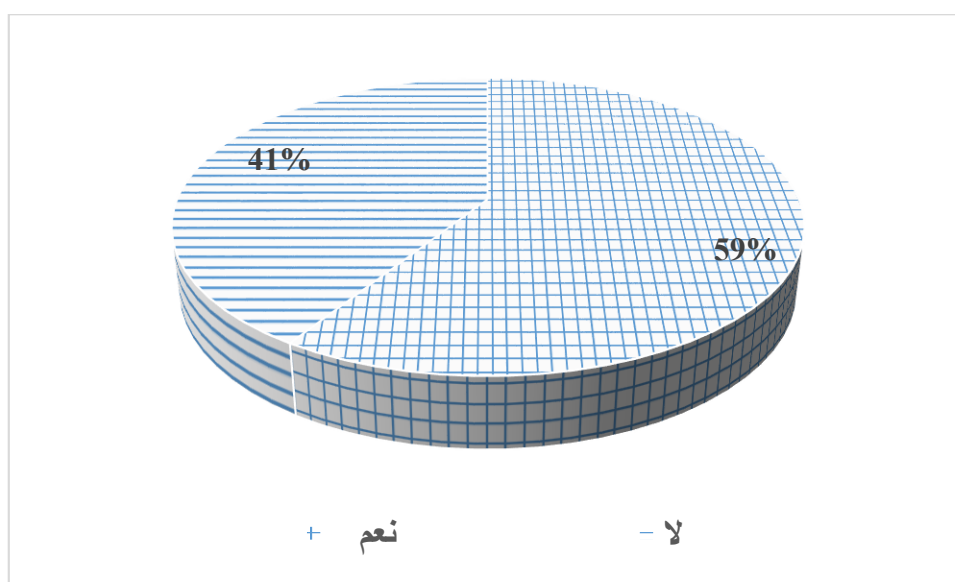
أما نسبة 18% ترى أن العلاقة الجيدة تكون على أساس الرتبة المهنية فحسب التدرج العلمي والترقية النابعة من ثمرات مجهوداتهم تجعلهم في نفس المستوى من الرتبة تجعل العلاقة قوية و متماسك.

في حين أن نسبة 16% ترى بأن تكون العلاقة الجيدة بين الأساتذة على أساس القراءة وهذا راجع إلى تواجدهم الدائم داخل وخارج مكان العمل الذي يعزز العلاقة.

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

جدول رقم (26) يبين إذا كان الاتصال غير الرسمي ينمي روح الفريق والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	26	59%
لا	18	41%
المجموع	44	100%

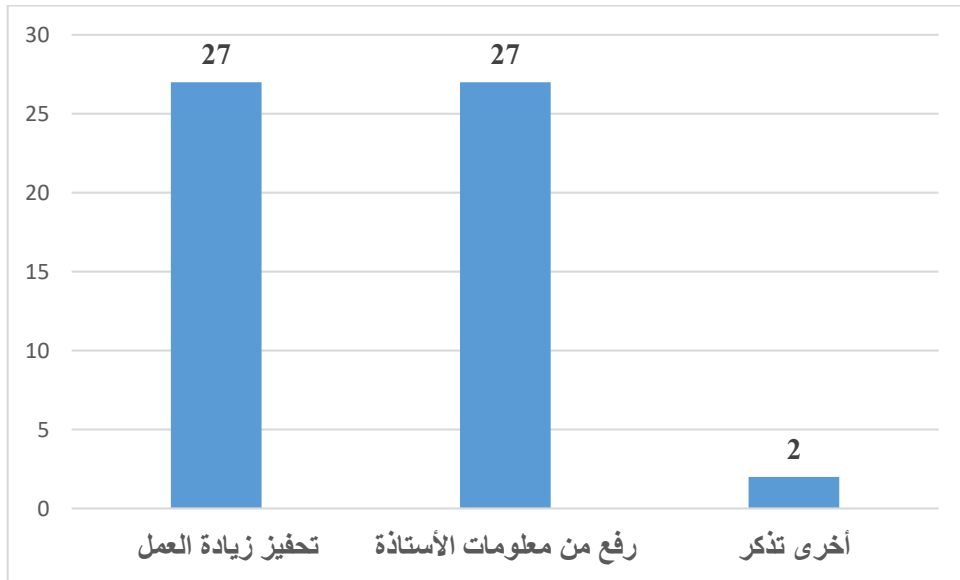


حسب معطيات الجدول يتبين أن أغلبية المبحوثين يرون بأن الاتصال غير الرسمي ينمي روح الفريق والتعاون بين الأساتذة بنسبة 59% وهذا راجع إلى كثرة تداوله بين طاقم التدريس ، عن طريق الاستفادة من الخبرات والمعلومات.

أما نسبة 41% يرون أن الاتصال غير الرسمي لا ينمي من روح الفريق، لأنه في بعض الأحيان يؤدي إلى بعض النزاعات والمشاكل سواء بين الإدارة أو الأساتذة.

جدول رقم (27) يبين ماذا تحقق الصداقة والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تحفيز زيادة العمل	27	61%
رفع من معلومات الأساتذة	27	61%
أخرى تذكر	2	5%



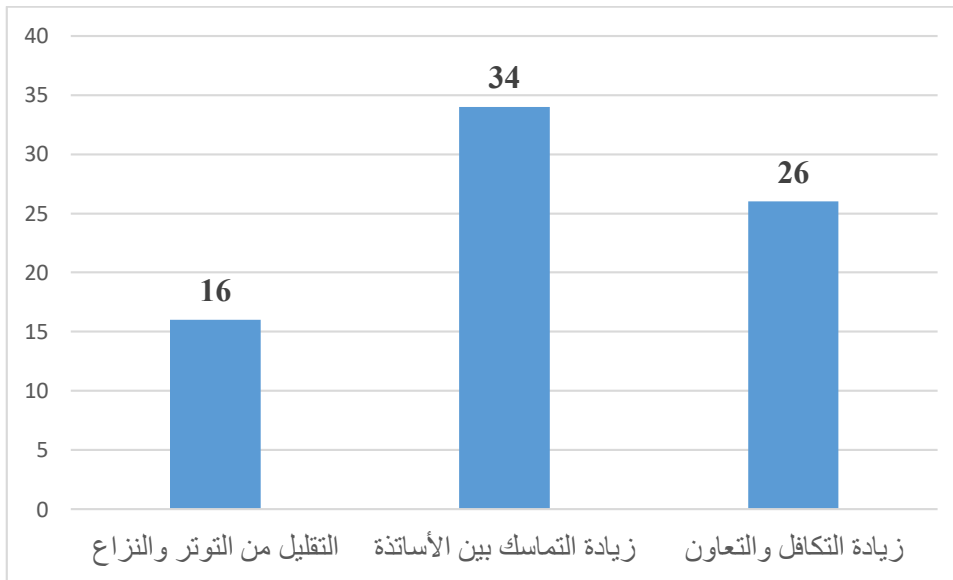
من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن الصداقة والتعاون يحققان كل من تحفيز زيادة في العمل وذلك حسب رأي 27 مبحوث من أصل 44 من العين الكلية، ورفع من معنويات الأساتذة بنسبة 61% وذلك لإنتاج الكمية المطلوبة، والشعور بجدوى العمل الجماعي باعتبار أن الأداء الجماعي بإجابة 27 مبحوث عن أن الصداقة والتعاون يحققان تحفيز زيادة في العمل الهادف إلى إشباع حاجات الاجتماعية وتحسين وضعية الأستاذ وبالتالي لا يوجد سلوك تعليمي بدون دوافع تدعو إليها وطبيعة شخصية الأستاذ وقدرته على بناء روح الصداقة وعلى إنجاز التعاون الجماعي ومدى ارتباط هذه العناصر بعامل التعزيز والتحفيز يساعد الأستاذ على تحقيق النجاح وتجنب الفشل فدرجة الضبط الجماعي والمقصود به -التعاون والصداقة- ترفع من معنويات الأساتذة وهذا ما أكدته المعطيات بنسبة 61% فهذا المؤشر يتيح أمام الأستاذ فرصة تحمل المسؤولية اتجاه

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

الأنشطة التعليمية بالإضافة إلى قدرته على وضع الأهداف المتوقع إنجازها في النشاط الممارس كما انها عامل للتعبير عن آراء الأساتذة الخفية الغير معلنة والتي تأمل إلى تحسين أوضاعهم خاصة فيما يخص الأوضاع المهنية (الظروف الفيزيائية للعمل) ونوع العمل كما يلاحظ أن تحقيق النتائج الإيجابية كانت بنسبة 5% من طرف المبحوثين كما نرى أنهم يؤكدان على ان كلا العاملين ما هما إلى وسيلة لتحقيق النجاح وهو نتيجة حتمية لكيلهما.

جدول رقم (28) يبين إذا كانت الصداقة تنمي روح فريق العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
التقليل من التوتر والنزاع	16	36%
زيادة التماسك بين الأساتذة	34	77%
زيادة التكافل والتعاون	26	59%



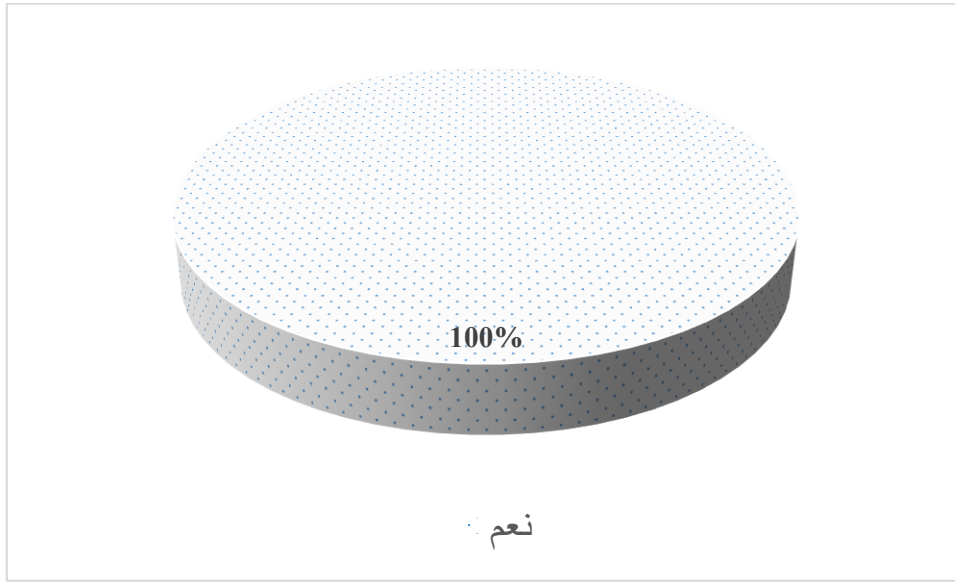
يفيد التحليل الإحصائي للبيانات الرقمية في الجدول إن الصداقة تنمي روح فريق العمل تؤدي إلى زيادة التماسك بين الأساتذة بنسبة 77% حسب رأي 34 مبحوث فهي تخلق التفاعل فيما بينهم عمليا ولفظيا لتحقيق النتائج المتوقعة التي تعتبر شكل من أشكال التأثير المتبادل ونسبة 23% ترفض هذه الفكرة لأن الصداقة حسب رأيهم ترفع من الروح المعنوية، تبعد الأساتذة عن الوحدة، اما زيادة التكافل والتعاون الممثل في الجدول بنسبة 36% تعتبر

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

من أهم السيم ولا سيما أنها تنمي الروح المعنوية والروح الجماعية بينهم ، فهي تساعد الأستاذ على نقل تصوره الذهني مقارنة بالأساتذة الذين لا يعتقدون أن اللغة عامل بثمن الاتصال غير الرسمي ونسبتهم 43%.

جدول رقم (29) يبين إذا كان مناخ العمل يؤهلك لأداء عملك بكفاءة وفعالية

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	44	100%
لا	/	/
المجموع	44	100%



يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية أن 44 مبحوث جميعهم يرون أن مناخ العمل يؤهل الأستاذ لأداء عمله بكفاءة وفعالية، وتمثلت بنسبة 100% ونستنتج أن توفر المناخ المادي والمعنوي والنفسي يساعد على حدوث التفاعل، بناء على وجود هدف من التواصل غير الرسمي وتبادل الأدوار بين الأساتذة ووجود محتوى من المعلومات والأفكار، فالخبرات والممارسات التي يمر بها الأستاذ تمثل الجانب البيئي فدرجة دافعية للعمل وبناء علاقات شخصية تفاعلية اجتماعية مع باقي زملائه تنتج عن التقاء وتفاعل واستعداداته وإمكانياته مع الظروف البيئة المحيطة به، فالمناخ الهادئ المدعم بروح التعاون والتحفيز المستمر دون

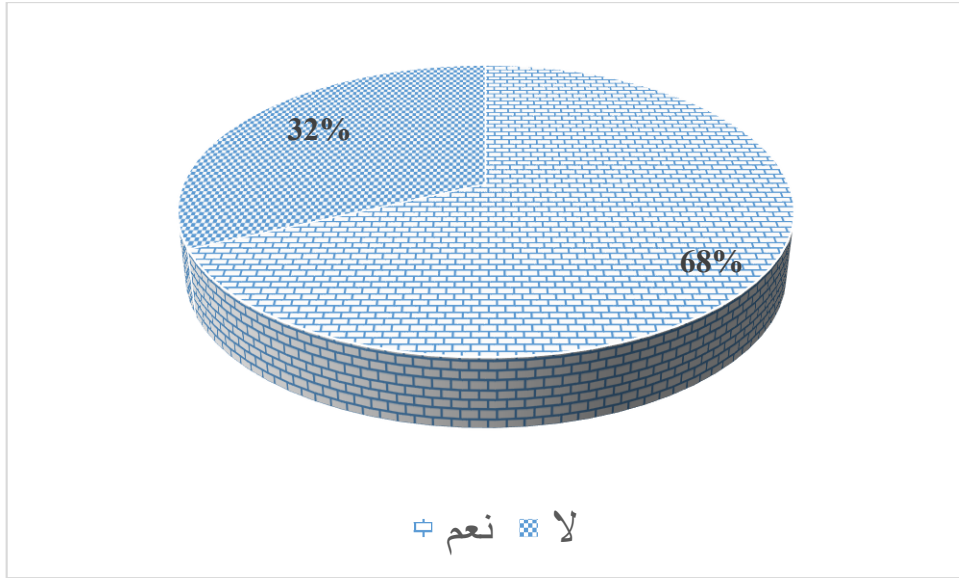
الفصل السادس: تفريغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

وجود نزاعات تدفع بالأساتذة كمؤطرين إلى تنظيم نشاطات ثقافية وفنية وعلمية داخل المؤسسات التعليمية، تنظيم التعاون المدرسي لتطوير واستعداد التلاميذ ومواهبهم وتطوير النشاطات الجماعية والمبادرات ومن جهة أخرى بربط الصلة بين المدرسة ومحيطها الاجتماعي والثقافي فالمنح الجيد يبعد الأساتذة من الأخطاء المهنية المتمثلة في الإخلال بالواجبات القانونية والأساسية، إخفاء المعلومات ذات الطابع المهني في حين يساهم أساتذة المؤسسة بصفة فعلية في ازدهار الجماعة التربوية وإعطاء المثل بما يلي:

- المواظبة والانتظام في الحضور.
- المشاركة في النشاطات التربوية.
- الاهتمام بشؤون المؤسسة وترقيتها.

جدول رقم (30) يبين ميل إلى التعامل مع أحد الأقارب في العمل مع حساب بقية زملائك

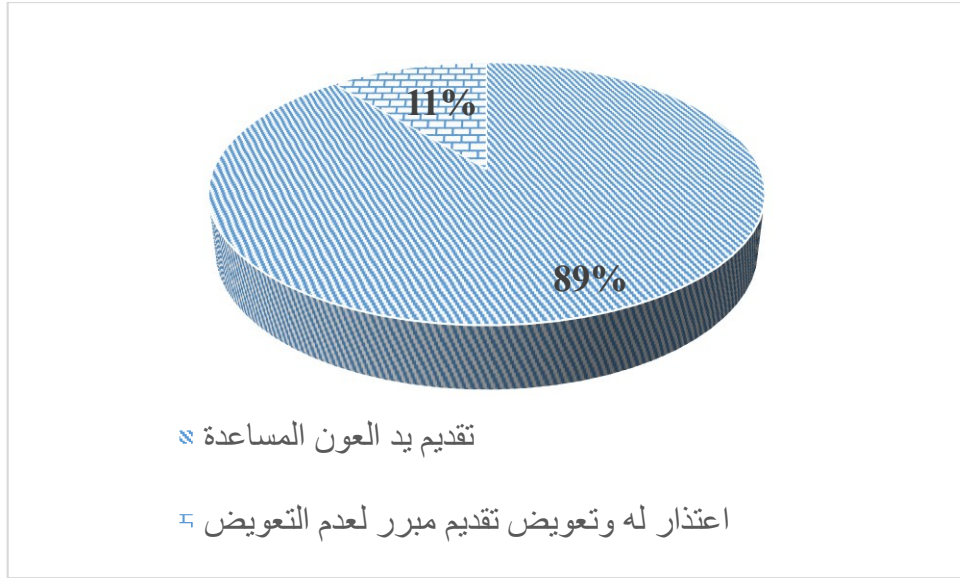
النسبة %		التكرار		الاحتمالات	
23	32	10	4	لتوفر شرط الثقة	نعم
09		4		لطول فترة الزمالة	
32		14	المجموع		
68		30		لا	
32		44		المجموع	



أغلبية المبحوثين يرون أن الأستاذ يميل إلى التعامل مع أحد الأقارب مع حساب بقية الزملاء بنسبة 68% قد يعود السبب إلى أن العمل داخل المؤسسة تربطه ضوابط المهنة التي تخلق حسب رأينا القرابة المهنية وليس القرابة العائلية أما عن النسبة 32% فتعتقد العكس والسبب يعود إلى توفر شروط الثقة حسب رأى 10 مبحوثين بنسبة 71% والتي ترفع من التعاون العائلي داخل محيط العمل والانسجام والتوحد في مجال العمل خاصة إذا كان نفس التخصص.

جدول رقم (31) يبين ما إذا كان أحس أحد الزملاء العمل بالإرهاق ولم يحقق القدر المطلوب من العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
تقديم يد العون المساعدة	39	89%
إخبار الإدارة	0	0
اعتذار له وتعويض تقديم مبرر لعدم التعويض	5	11%
المجموع	44	100%



يتضح من الجدول أعلاه أن ما إذا أحس أحد الزملاء العمل بالإرهاق ولم يحقق القدر المطلوب من العمل وذلك بتقديم يد العون المساعدة والتي تمثلت بنسبة 89% فهذا راجع إلى القيم الاجتماعية والأخلاقية في العمل ودور الهام للصداقة والتعاون هما ما يساهمان بتتمية روح الفريق والهدف من ذلك جعل العلاقة مترابطة ومتكاملة وأما بالنسبة إلى 11% والتمثلة في الاعتذار له وتقديم مبرر لعدم التعويض راجع أن يكون يمارس عمل آخر أو يكون له حاجيات أخرى.

في رأيك ما هي سبل تفعيل علاقات غير رسمية إيجابية في المؤسسة؟

- في سؤالنا المبحوثين حول سبل تفعيل علاقات غير رسمية إيجابية في المؤسسة.

كانت الإجابة في غالبيتها تدور على أن تفعيل العلاقات غير الرسمية يكون على أساس الاحترام، وتبادل وجهات النظر والمناقشة الجادة التي تؤدي إلى قرارات تهم المجموعة التربوية، ووجود مدير كفاء ديمقراطي وغير متسلط، يسمح بسير التنظيم غير الرسمي في حدود القواعد والمشاركة الجماعية في المناسبات الخاصة بالمؤسسة، لتدعيم تكتل الأسرة التربوية.

ونستنتج أن أغلب الإجابات ركزت على الجوانب الاجتماعية والشخصية والإدارية لتفعيل التعليم غير الرسمي، عن طريق التعاون والعلاقات الجيدة، تبادل وجهات النظر والآراء المبنية على الثقة.

ثانياً: مناقشة النتائج:

1- مناقشة النتائج في ضوء تساؤلات الدراسة:

وفقاً للتساؤل الرئيسي والذي يتمثل في: كيف يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة؟

توصلت النتائج للإجابة عن هذا التساؤل إلى أن التنظيم غير الرسمي يلزم التنظيم الرسمي في أي مؤسسة مهما كان نشاطها، خاصة المؤسسة التربوية والتي هي محور دراستنا، قد تنشأ بفعل عوامل عدة منها: السن الاقدمية في العمل، إنتقال المعلومة، القرب المكاني.

ونظراً لأهميته في تفعيل أداء العامل جعل الجماعات غير الرسمية تلعب دور المؤطر أو المشرف في صياغة قوانينها وأهدافها، بناءً على هذا التنظيم.

أما النسبة التساؤلات الفرعية فكانت على النحو الآتي:

التساؤل الفرعي الأول: كيف تساهم القيادة غير الرسمية في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة؟ فقد أكدت نتائج البحث نسبياً على أن دور القائد غير الرسمي في تحسين الأداء العامل مبني على عاملي الخبرة المهنية وألسن داخل المؤسسة.

في حين التساؤل الفرعي الثاني كان على النحو الآتي: كيف يساهم الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة؟ فقد أكدت نتائج البحث على أن التفاعل بين جماعات العمل ولده الاتصالات غير الرسمية تساعد على تماسك الجماعة وتجنب الصراعات والاختلافات.

2-مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة:

■ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الأولى:

تمحورت الفرضية الأولى في أن القيادة غير الرسمية تساهم في تحسين أداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة التربوية، حيث تطرق إلى دور القائد غير الرسمي في تفعيل أداء زملائه، فوجدنا أن نسبة 73% يرون أن صاحب الخبرة المهنية المرتفعة في المؤسسة كفيل بأن يساهم في حل المشاكل داخلها، وبناء علاقات حميمية اجتماعية تفاعلية بين الأساتذة، في حين أن صاحب الحركية في العمل يساهم بنسبة كبيرة في زيادة تحسين الأداء قدرة ب 68%، وهذا راجع حسب النسبتين إلى قدرة القائد على تقوية التماسك بين الجماعات التي تنعكس على فعالية المؤسسة، واستجابته لطلب الجماعة في مواجهة مشكل ما، بناء على القيم والمعايير التي تفرضها جماعة الأساتذة على مستوى أدائهم.

فالفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة، مفادها أن القائد غير الرسمي يساهم في تحسين أداء الوظيفي في المؤسسة.

■ مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الفرعية الثانية:

تمحورت الفرضية الفرعية الثانية حول الاتصال غير الرسمي ومساهمته في تحسين أداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة، حيث تبين لنا من خلال الجداول الخاصة بهذه الفرضية أن مؤشر قيم التعاون والصداقة تساعد الاتصال غير الرسمي في هذا التحسين، فتوصلنا من خلال مناقشتنا لهذا المؤشر إلى ما يلي:

- 89% من أفراد العينة يرون أن الصداقة والتعاون يساهمان في تقديم يد المساعدة للأستاذ في حالت إحساسه بالتعب والإرهاق.

- دون الاعتذار منه أو إخبار الإدارة.

- 77% ترى بأن الصداقة تنمي روح فريق العمل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة.

- 77% كما أن التعاون والصدقة تظهر في تقديم الدعم المادي في حالة حدوث مكروه لقدر الله للأستاذ من طرف زملاء العمل.

- تبين لنا أن عينة البحث بأكملها 100% يرون أن مناخ العمل يؤهلهم لأداء العمل بكفاءة وفعالية وهذا راجع إلى قوة تأثير الاتصال غير الرسمي في انتقال المعلومة، وقيم التعاون والصدقة.

فالفرضية الثانية تحققت بنسبة كبيرة والتي مفادها إن تأثير الاتصالات غير الرسمية تساعد في تحسين وتطوير أداء الأساتذة في المؤسسة.

■ مناقشة النتائج في ظل الفرضية الرئيسية:

- من خلال تحليل البيانات الميدانية، يمكن القول بأن التنظيم غير الرسمي يساهم في تحسين أداء الوظيفي في المؤسسة، نسبيا ويظهر جليا من خلال:

- التنظيم غير الرسمي يساهم في زيادة أداء الأستاذ وذلك حسب إمكانياته وقدراته على تفعيل اتصالات هذا التنظيم.

- أغلب البرامج التنظيم غير الرسمي صادرة من طرف الأساتذة، لوجود علاقات اجتماعية وشخصية تلقائية تجمعهم بحكم البرنامج الدراسي.

- الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي من طرف الأساتذة في تحسين أدائهم.

تؤكد صدق الفرضيتين الفرعيتين صدق الفرضية الرئيسية وبالتالي يؤثر التنظيم غير الرسمي على أداء الوظيفي في المؤسسة.

3- النتيجة العامة:

إن دراستنا لموضوع التنظيم غير الرسمي ومساهمة في تحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة تؤكد على مساهمة التنظيم غير الرسمي بشكل كبير في تحسين أداء العامل في المؤسسة وبناء على المادة العلمية المجمع سواء من الجانب النظري أو التطبيقي لقد تم التوصل إلى عدة نتائج تتمثل فيما يلي:

الفصل السادس: تفرغ وتحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية ومناقشة النتائج

- أنه لا بد من وجود التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسات التربوية فهي مكملة للإدارة.
- أن التنظيمات الإدارية غير الرسمية موجودة في المدارس بصورة واضحة وهي نظارة حية.
- أهم الأسباب التي تؤدي إلى ظهور ونمو التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات التربوية هي:
 - ✓ غياب التسيير الدوري المبني على توظيف أمثل للعلاقات الانسانية في المؤسسة في كثير من الحالات.
 - ✓ أسباب تتعلق بأهداف العملية التربوية
 - ✓ أسباب تتعلق بالزمالة الدراسية للأساتذة
 - ✓ التقليل من اجتماعات مجالس الإدارة والندوات الإدارية
 - ✓ علم تحديد مسؤولية الأفراد في المؤسسة بصورة واضحة.



خاتمة



خاتمة:

إن الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي أصبح حتمية لا بد من وجودها، ولا يمكن لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها وبلوغ غاياتها التخلي عن هذا النوع من التنظيم، فقد استطاع أن يتغلغل في كافة المجالات والمؤسسات، حيث ظهر من أجل الكشف عن العلاقة التي تربط بين الأفراد (الأساتذة) وتعزيز العمل بروح الفريق بينهم.

وكذلك ارتأينا إلى ان التنظيم غير الرسمي يعمل على تحقيق مصلحته ومصلحة الجماعات غير الرسمية بالتستر وراء القانون والاحتماء به، مما يوفر راحة الفرد الفاعل للعلاقات غير الرسمية.

وبعد وقوفنا على أهمية التنظيم غير الرسمي بالنسبة لأداء الأستاذ في المؤسسة من الناحية النظرية، تبين لنا من الناحية الواقعية أن بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في نواحي متعددة كالسرعة في الاتصال، وتحسين نوعيته، وإمكانية تبادل المعلومات المفيدة للعمل إذ قد تتولد أفكار إبتكارية لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجمعة الاستراحة مثلاً.

يجب على الإدارة أن تتفهم طبيعة التنظيم غير الرسمي، وأن تحسّن توجيهه حتى يتسنى للعامل أن يعمل بإخلاص في عمله، وإصلاح نفسه بدنيا ونفسيا وفكريا مع التجرد بمبادئ وأهداف المؤسسة فقط.

كما يمكن للأستاذ ان يكون فردا إيجابيا، وذو ذكاء بناء وعلى خبرة وممارسة، فردا واقعيا ما يدفع به وبمؤسسته ينتمي إليها قدما إلى الأمام.

الاقتراحات:

وجود مدير كفى وديمقراطي وغير متسلط.

ومن أجل أداء عمل بكفاءة وفعالية لا بد من أن نشوء علاقة جيدة بين المسؤولين على هذا العمل وذلك من خلال التكافل والتعاون.

خاتمة

الأستاذ ذو الخبرة يجب أن يستمع لمن هم أقل خبرة منه ليفيد ويستفيد ويكون عنصرا فعالا في المؤسسة.

الاستفادة من الخبرات والمعلومات عن طريق الاتصال والتفاعل بين الأساتذة، من أجل تحسين المستوى التعليمي في المؤسسة وأن يكون التركيز على الأساتذة والعمال في رفع القيم الأخلاقية للمؤسسة.

أن من لديه الحركية والخبرة في العمل يلجؤون إليه الأساتذة قبل اللجوء إلى الإدارة. وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

تفعيل التنظيم غير الرسمي بتحديث وسائل تساع على ذلك.

- التفاهم الكلي بين طاقم التدريس والإدارة.
- حب المهنة والتفاني في أداءها.
- العمل على تفعيل مجلس الأساتذة ليلعب دوره.
- على طلبة علم الاجتماع الاهتمام بهذا الموضوع خاصة في المؤسسات التربوية لفعاليتها الواضحة في سير الأداء.
- على إدارة أي مؤسسة أن تتفهم طبيعة التنظيم غير الرسمي، وتحسن توجيهه.
- بناء هيكل تنظيمي لهذا التنظيم في المؤسسة التربوية، من أجل مساعدة التنظيم الرسمي على بلوغ الأهداف، وتحسين الأداء.



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

I. كتب:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- أحمد عزة راجح، علم النفس الصناعي، دار القومية للطباعة والنشر الإسكندرية، ط2، 1965.
- 3- أيتن محمود سامح المرجوشي، تقييم الأداء المؤسسي في المنظمات العامة الدولية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2008.
- 4- براون، علم النفس الاجتماعي في الصناعة، ترجمة الدكتور السيد محمد وآخرون، دار المعارف مصر، 1960.
- 5- بشير العملاق، الاتصال في المنظمات العامة بين النظرية والممارسة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2008.
- 6- بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2008.
- 7- حسين عثمان محمد، عثمان أصول علم الإدارة العامة، منشورات الحلبي الحقوقية، بيروت لبنان، 2008.
- 8- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي والأداء، دار الجمعيات المصرية، الإسكندرية، 1990.
- 9- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 10- رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، الجزائر، ط3، 2008.
- 11- سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، ط2، 1998.
- 12- سلامة عبد العظيم حسبن، تحديات القيادة للإدارة الفعالة، دار الفكر، 2005.
- 13- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 14- صلاح بيومي، حوافز الإنتاج في الصناعة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجزائرية، 1982.
- 15- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، جنة دار عكاظ، للطباعة والنشر، 1982.
- 16- عاشور أحمد صفر، السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
- 17- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
- 18- علي منصور، مبادئ الإدارة (أسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية للطباعة والنشر، ط1، 1999.

قائمة المراجع

- 19- فاروق عبده فليه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005.
- 20- محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، القاهرة، دار الثقافة النشر، 1984.
- 21- محمد عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، مكتبة الأنجلو المصرية القاهرة، 1984.
- 22- محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، ج الإسكندرية، دار الكتب الجامعية، 1972.
- 23- محمود حسين، نمو الفرد في الجماعات الصغيرة، الإسكندرية، دار الكتب الجامعية.
- 24- مدحت محمد أبو النصر، أساسيات علم ومهنة الإدارة، دار السلام للطباعة والنشر والتوزيع والترجمة، القاهرة، 2007.
- 25- وائل محمود صبحي إدريس وطائر محسن منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر، 2009.

II. المعاجم والموسوعات:

- 26- كمال محمد علي، معجم مصطلحات التنظيم والإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة مصر، 1984.

III. الدوريات والمؤتمرات:

- 27- خليل محمد حسن الشماع، المعهد التخصصي للدراسات، الإدارة الحديثة، الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، 1991.
- 28- مناء عبد الكريم خفاف، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخل ضمن المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومة.
- 29- إسماعيل محمد السيد وآخرون، تنمية المهارات القيادية والسلوكية، المنظمة العربية للعلوم، القاهرة، دط 1997.
- 30- المنظمة العربية للتنمية الإدارية أعمال المؤتمرات، قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي، القاهرة جمهورية مصر الجديدة، بحوث وأوراق عمل 2009.

IV. الرسائل والأطروحات الجامعية:

- 31- محمدي إيمان، اتخاذ القرارات الإدارية وتأثيرها على الأداء الوظيفي، دراسة حالة البنك الوطني الجزائري وكالة الأغواط نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص علم اجتماع، كلية العلوم الاجتماعية، الأغواط، 2018-2019.

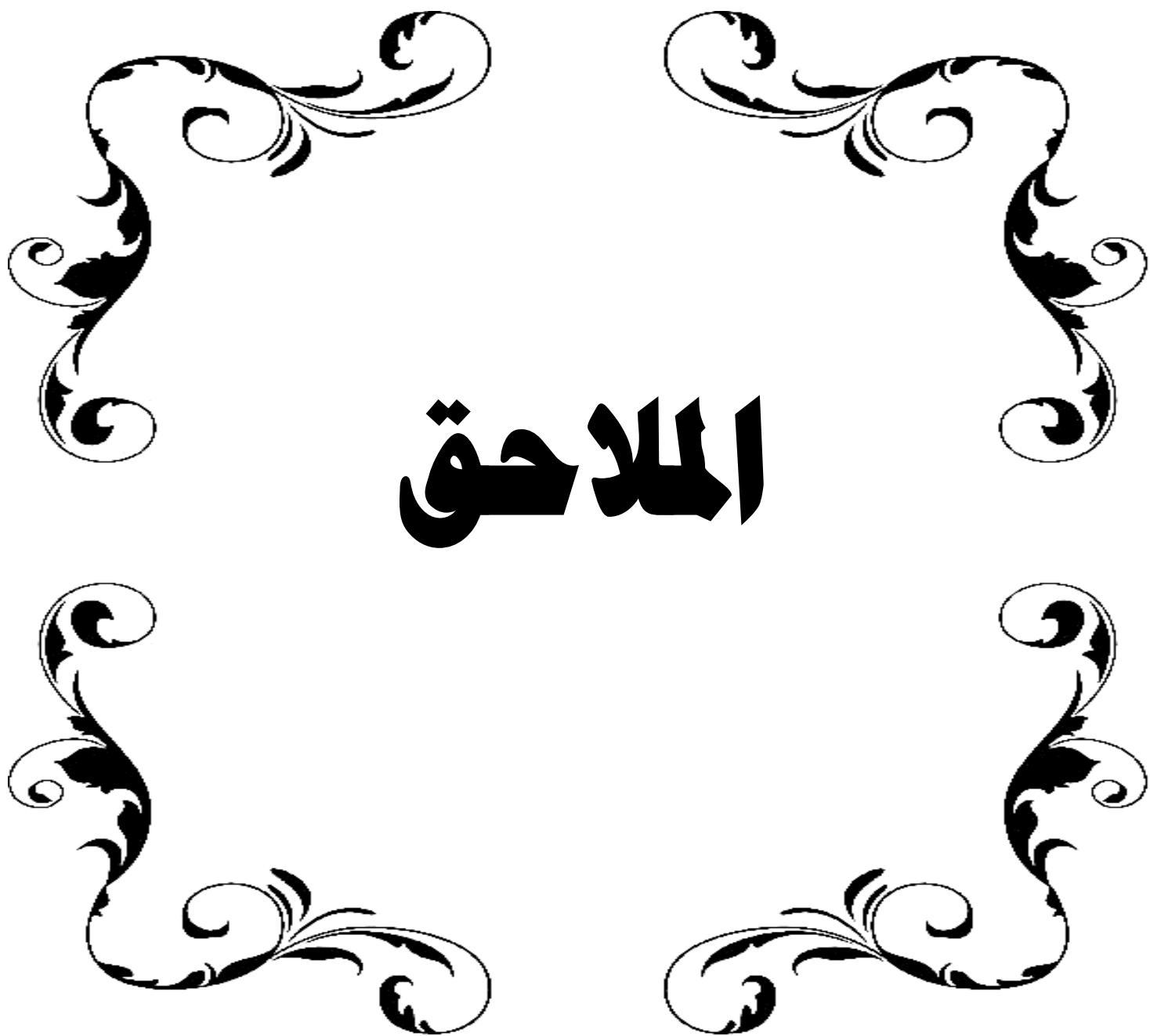
قائمة المراجع

- 32- باهي أحمد، صيلع بن عويمر، أثر التنظيم غير الرسمي على الثقافة التنظيمية دراسة ميدانية بمديرية الأشغال العمومية لولاية الأغواط، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، 2017-2018.
- 33- سليمان عي الدين، بعنوان التنظيم غير الرسمي والإنتاجية مطاحن الحر وش نموذجاً، مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة منتوري قسنطينة، 2008.
- 34- بوعمامة أحمد فارس، المهارات القيادية ودورها في الأداء الوظيفي، دراسة حالة المؤسسة التوزيع قسنطينة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.
- 35- نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة دكتوراه جامعة الجزائر، 2005.
- 36- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، أطروحة ماجستير، جامعة الجزائر، 2003.
- 37- ميمون نبيلة، دور البيع الشخصي في تحسين العملاء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، قسم علوم التسيير كلية الاقتصاد والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006-2007.
- 38- خميري شهرزاد، دور إدارة الوقت في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة الإخوة موسي للإضاءة بالعناصر برج بوعرييج، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع التنمية، د/مانع عمار، 2011-2012.

V. مجالات:

- 39- عباس بلة محمد احمد، أستاذ الإدارة التربوية المساعد بكلية التربية، جامعة أم درمان الإسلامية، السودان، التنظيمات الإدارية غير الرسمية في المؤسسة التربوية.
- 40- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري ومشكلات التنظيم في المؤسسة البيروقراطية، منشأة المعارف الإسكندرية.

الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي الأغواط

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث

التنظيم غير الرسمي ومساهمته في تحسين الأداء الوظيفي داخل
المؤسسة

دراسة ميدانية بثانوية أول نوفمبر 1954 بالأغواط

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنظيم وعمل

يشرفنا أن نتقدم الى سيادتكم بهذه بطاقة الاستبيان رأيكم حول الاسئلة المذكورة ولما نؤكد لكم أن
المعلومات لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي الرجاء وضع علامة (X) في المكان المناسب
ولكم جزيل الشكر

اعداد الطالبان :

اشراف الدكتور:

لقمان رداڤ

- بن بريكة عصام مراد

- بريشي محمد

السنة الجامعية : 2021/2020

I. محور البيانات الشخصية :

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- السن : أقل من 25 سنة 25-35 36-46 47-57 أكثر من 57
- 3- الحالة العائلية :
- أعزب(ة) متزوج (ة) مطلق (ة) أرمل (ة)
- 4- الأصل الجغرافي : ريفي حضري
- 5- الأقدمية في العمل :
- أقل من 5 سنوات 5-10 11-16 17-22 23-28 أكثر من 28

II. بيانات خاصة بالفرضية الفرعية الأولى :

- مساهمة القيادة غير الرسمية في تحسين أداء الوظيفي للمعلم في المؤسسة

- 6- كيف هي علاقتك بزملائك :
جيدة عادية سيئة
- 7- كيف هي علاقتك بالإدارة :
جيدة عادية سيئة
- 8- هل تعتمد الإدارة في التسيير على تطبيق الحرفي للقانون : نعم لا
- في حالة الاجابة ب لا : هل تستشير الأساتذة في حالة العجز : نعم لا
- 9- إذا استعصى حل مشكلة ما مع ادارة (المدير) هل تستعين بأحد من زملائك في العمل :
نعم لا
- في حالة الاجابة ب نعم : من تركز فيهم (صفة) رتب حسب الأهمية من 1 الى 4 :
- المستوى الثقافي
- السن
- الحركية في العمل
- الخبرة المهنية
- القرباية
- 10- هل ترى بأن من لديه خبرة مرتفعة بالمؤسسة كفيل بفهم مشكلات العمل بالمؤسسة :
نعم لا

11- هل ترى بأن من يملك مستوى ثقافي مرتفع يمكن أن يحل مكان استشارة ونصح بالقضايا

نعم لا

12- من يملك مستوى ثقافي مرتفع يمكن أن يعرض المدير في حل مشكلات المؤسسة

نعم لا

13- هل ترى أن من يكبرك سنا في المؤسسة يحل محل الأب أو الأم : نعم لا

14- في حالة حدوث نزاع عملي أو مشكلة ما : هل يجمعكم الأكبر سنا ويقرر تطبيق الحل

مناسب لك : نعم لا

- في حالة الاجابة بـ نعم : يتبين مستوى الفهم من خلال :

- القيادة وتأخير أشكال الاحتجاج

- لابد من الرأي حول حلول المشكلة

- أخرى ذكرها

15- من بين أهم خصائص العامل المتميز اليوم بالمؤسسة صاحب الحركية في العمل : هل توافق

الرأي : نعم لا

- في حالة الاجابة بـ نعم : بين مستوى الافادة رتب من 1 الى 4

- زيادة تحسين الأداء

- تحسين طريقة التدريس

- القدرة على تأطير بقية زملاء العمل

- القدرة على تسويق بين الادارة والزملاء

16- عندما تحاول الادارة احداث تغيير تنظيمي معين : من تستشير أولا :

- صاحب السن المرتفع

- صاحب الحركية الجيدة

- صاحب الخبرة المهنية المرتفعة

- صاحب المستوى الثقافي المرتفع

- الأكثر تمثيلا تبعا للأصل الجغرافي

111. بيانات الفرضية الفرعية الثانية : مساهمة الاتصال غير الرسمي في تحسين الأداء الوظيفي

للمعلم في المؤسسة

17- كيف تتحصل على المعلومات التي تتعلق بحاجاتك المهنية والاجتماعية

- الادارة زملائك في العمل الاثنين معا

18- اذا اقدمت ادارة مؤسسة على تنظيم اختبارات مهنية لفرص الترقية : كيف تحصل على

المعلومة :

- من طرف : الادارة زملائك في العمل الاثنين معا

19- كيف تقيم من طرف الأسرع في إيصال المعلومة في المؤسسة :

- الادارة زملائك في العمل الاثنين معا

20- اذا تحصلت على معلومة تخص زملائك في العمل هل تخبرهم بذلك : نعم لا

21- في حالة حدوث مكروه "لا قدر الله" لأحد الزملاء هل تكون المبادرة بتقديم دعم مادي :

من طرف الادارة من طرف الزملاء

22- هل يتم دوريا تنظيم جمع التبرعات لعمل خيري لصالح المؤسسة أو لأحد الزملاء العمل في

حالة عوز المادي ؟ نعم لا

23- هل ترى أن الاتصالات غير الرسمية ضرورية في نقل المعلومة بين الاساتذة :

نعم لا

24- ماهي الوسيلة المعتمدة في الغالب لانتقال المعلومة بين الاساتذة :

شفويا كتابيا مع بعض

25- على أي أساس تكون العلاقة جيدة وقوية بين الأساتذة :

-القرابة الرتبة المهنية نفس التخصص العلمي أخرى

26- هل ترى ان الاتصال غير الرسمي ينمي روح الفريق والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة

نعم لا

27-ماذا تحقق الصداقة والتعاون بين الأساتذة في المؤسسة :

- تحفيز زيادة في العمل رفع من معنويات الأساتذة أخرى

28- هل ترى بأن الصداقة تنمي روح الفريق العمل تؤدي إلى :

- التقليل من التوتر والنزاع زيادة التماسك بين الاستاذة زيادة التكافل والتعاون

29- هل المناخ العمل يؤهلك للأداء عمك بكفاءة وفعالية : نعم لا

- في حالة الاجابة بـ لا : تبين السبب :

- صعوبة الاتصال مع زملائك

- حدوث نزاعات مستمرة مع زملاء

- غياب التعاون

- أخرى

30- هل لديك ميل الى التعامل مع أحد الاقارب في العمل على حساب بقية زملائك : نعم لا

في حالة الاجابة بـ نعم نذكر السبب :

- لتوفر شروط الثقة

- لطول فترة الزمالة

- أخرى

31- إذا أحس أحد زملائك في العمل بالإرهاق ولم يحقق القدر المطلوب من العمل فهل تقوم ؟

- تقديم يد العون المساعدة

- اخبار الإدارة

- اعتذار له وتقديم مبرر لعدم التعويض

- أخرى

32- في رأيك ماهي السبل لتفعيل علاقات غير رسمية ايجابية في المؤسسة ؟

.....
.....

البطاقة التقنية للمؤسسة

1- معلومات حول المؤسسة :

أ - اسم المؤسسة : ثانوية أول نوفمبر 54

تاريخ الإنشاء : 1980/09/21 رقم قرار للإنشاء : 81/0080

العنوان : القواطين - طريق الجلفة - الاغواط رقم الهاتف : 029 11 20 17

الرقم الميكانوغرافي : 03004

رقم التقاضي : 33/90

رقم التعريف الوطني :

رقم الحساب البريدي الجاري : 331110/69

رقم حساب الخزينة :

المساحة المؤسسة المبنية بالمتر المربع (م²) : 10 500 م²

المساحة غير المبنية : 29 500 م²

المساحة الاجمالية : 40 000 م²

ب- الجناح الاداري :

عدد المكاتب الادارية : 08

قاعة الاساتذة : 02 رجال : 01 نساء : 01

المدرج : العدد 01 قاعة الاجتماعات : 01

قاعة الارشيف : 01

حجابه : 01

ج- منشأة رياضية و فضاءات تربوية:

قاعة التربية البدنية : في طور الانجاز

فضاءات تربوية : ملعب رياضي : 01

د- الجناح البيداغوجي :

حجرات الدراسة: 24

مخابر العلوم الفيزيائية: 03

مخابر العلوم الطبيعية: 03

المخابر: 06

مخابر المعلوماتية والتكنولوجيا: 01

ورشات تكنولوجيا: 03

ورشة الميكانيك: 01

ورشة الكهرباء: 01

ورشة الهندسة المدنية: 01

المكتبة: 01 عدد الكتب: 6296

هـ- حضيرة السيارات :

نوع السيارة : PEUGEOT

الصنف : PARTENER

سنة اول استعمال : 2012

رقم التسجيل :

و- مرافق مختلفة :

سعة المطعم : 300 وجبة

المطبخ : يوجد : نعم

نساء: 01

رجال : 01

قاعة الصلاة : 02

قاعة الاستاذات: 01

قاعة الاساتذة : 01

الادارة: 01

دورات المياه : 05

دورة مياه إناث : 01

دورة مياه ذكور: 01

حالته : متوسطة

جهاز الضمان المركزي : 01

عدد المخازن: 02

(12 BTUS)

(18 BTUS)

عدد المكيفات :

عدد المسخنات (Radiateur):

ب-العمال المهنيين :

		01 : عامل مهني خارج الصنف
		03 : عامل مهني صنف الثاني
02: نساء	02 : رجال	04: عامل مهني المستوى الثاني
01: نساء	01 : رجال	02 : عامل مهني مستوى الاول
00: نساء	02 : رجال	02 : سائق

ج- أعوان الامن والوقاية :

00 : نساء	03: رجال	03 : عون الوقاية من المستوى الأول
00 : نساء	01: رجال	01 : عون الوقاية من المستوى الثاني

الاساتذة و الاستاذات :

المواد	أستاذ	أستاذة
مادة الفيزياء : 05	02	03
مادة العلوم الطبيعية : 05	01	04
مادة الرياضيات : 05	03	02
مادة الادب العربي : 05	03	02
مادة الفلسفة : 03	01	02
مادة العلوم الاسلامية : 04	02	02
مادة الاجتماعيات : 03	01	02
مادة الفرنسية : 03	01	02
مادة الاسبانية : 03	00	03
مادة الهندسة الميكانيكية : 03	01	02
مادة الهندسة الكهربائية : 01	01	00
مادة الهندسة المدنية : 01	01	00
مادة العلوم الاقتصادية : 02	00	02
مادة التربية البدنية : 01	01	00
المجموع : 44	18	26

الاداريين و العمال المهنيين و أعوان الأمن :

ا- مستشار التوجيه : 01

مشرف تربوي و مساعد تربوي :

مشرف تربوي : 03

مساعد تربوي : 03

مساعد رئيسي للمصالح الاقتصادية : 01

كاتب مديرية : 01

ملحق بالمخبر : 01

معاون مخبري : 01

أعوان المخابر : 02



إلى السيد: مدير ثانوية أول نوفمبر الأغواط

الموضوع: طلب ترخيص بالزيارة

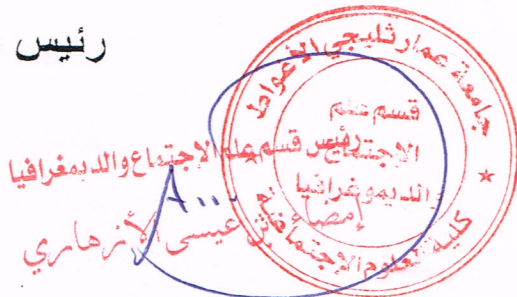
في إطار ربط المعارف النظرية بالواقع المعاش، وتجسيدها بالتعاون بين الجامعة والمؤسسات التربوية والاجتماعية والصحية (العمومية والخاصة) وكذا المؤسسات الثقافية والاقتصادية وإيماننا منا بضرورة تفتح الجامعة على محيطها، فإننا نلتمس من سيادتكم مد يد المساعدة للطالبة:

- بوريلة عصام مراد
- يونيكي محمد

في إطار إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص: علم الاجتماع وتتمتع بـ تتمتع غير الرسمي في الأغواط و المؤسسة

الأغواط: 2021/05/30

رئيس القسم



شول أحمد