

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم : علم الاجتماع

الميدان : علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة : علم اجتماع
التخصص : تنظيم و عمل

التنظيم غير الرسمي و التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمصنع الاسمنت الماء الأبيض - تبسة -
مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر "ل.م.د"

دفعه : 2019

إشراف الأستاذة :

صونيا حداد

إعداد الطالبتين :

- مفيدة مسعي
- هجيرة قنتر

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الصفة	الرتبة العلمية
د/ سليمة بلخيري	رئيسا	أستاذ محاضر -أ-
د/ صنية حداد	مشرفا و مقررا	أستاذ محاضر -أ-
أ/ حيزية حسناوي	عضوا مناقشا	أستاذ مساعد -أ-

السنة الجامعية 2018 - 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
اللَّهُمَّ صَلِّ وَسَلِّمْ وَبَارِكْ عَلَى سَيِّدِنَا مُحَمَّدٍ
وَعَلَى آلِهِ الطَّيِّبِينَ الطَّاهِرِينَ
وَجْعَلْهُمُ الْبَرَكَةَ وَالْخَيْرَ وَالرِّزْقَ
وَالْحَيَاةَ الطَّوِيلَةَ وَالْجَنَّةَ الْمَأْمُونَةَ
وَالْجَنَّةَ الْمَأْمُونَةَ

۱۶ جمادی ۱۳

فقد غفرنا عنك ذنوبك

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



عَلَّمَ الْقُرْآنَ

شكر و عرفان

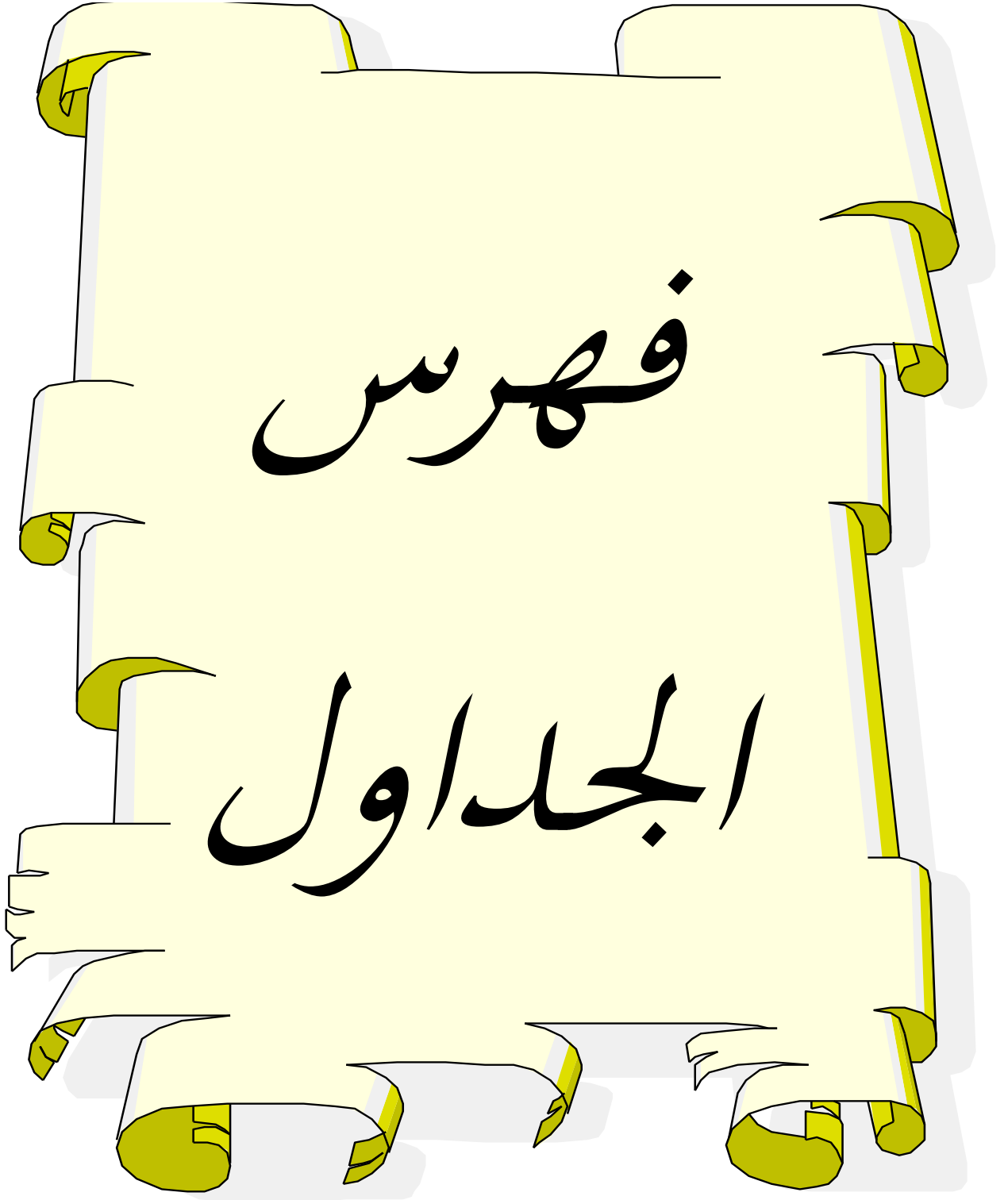
أشكر الذي خلقنا و شق سمعنا بحوله و قوته، الله سبحانه عز و جل، فأحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا لتوفيقه لنا في إتمام هذا العمل الذي ما هو إلا قطرة من بحر الأبحاث العلمية.

و لقوله تعالى: **ولا تبخسوا الناس أشياءهم** (من سورة الأعراف الآية 84)

و قول رسوله الكريم (صلى الله عليه و سلم): **من لا يشكر الناس لا يشكر الله**.
(أخرجه الترمذي)

و عليه نتقدم بخالص امتناننا و تقديرنا إلى مرجعنا الأكاديمي أستاذتنا الكريمة "صنية حداد" التي وضعت حجر الأساس بأرائها السديدة و نصائحها الرشيدة، لنبني من خلالها قدراتنا العلمية المكتسبة طيلة مشوارنا العلمي بجامعة العربي التبسي تبسة، لنسلمه في الأخير مفتاح ما استخلصناه من توجيهاته القيمة.

كما لا ننسى شكرنا و تقديرنا لكل الأساتذة بكلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية بصفة عامة و قسم علم الاجتماع بصفة خاصة إلى كل عمال المكتبة و الإدارة، و المكتبة العمومية لدار الثقافة و مكتبة الشيخ العربي التبسي، وإلى كل من مد يد العون لنا من قريب أو من بعيد.



فہرست

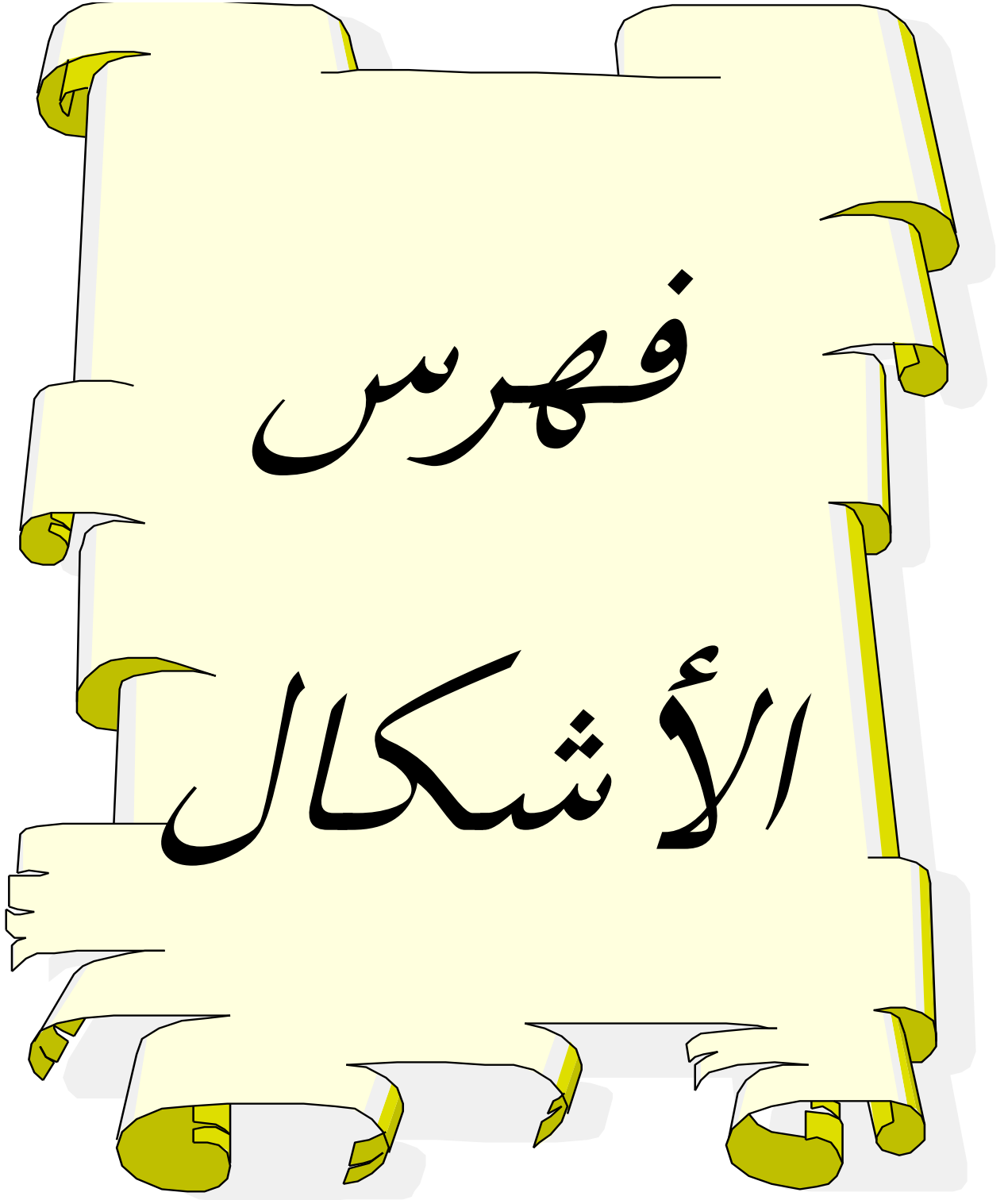
الجد اول



الصفحة	المواضيع
/	شكر و عرفان
/	فهرس الموضوعات
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
17-4	<u>الفصل الأول : الإطار المفاهيمي للدراسة</u>
4	الإشكالية .
6	أهمية الدراسة .
7	أسباب اختيار الموضوع .
7	أهداف الدراسة .
8	فرضيات الدراسة .
8	تحديد المفاهيم .
14	الدراسات السابقة .
44-19	<u>الفصل الثاني : التعريف بالتنظيم غير الرسمي</u>
19	تمهيد .
20	المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي
20	المطلب الأول: أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي
23	المطلب الثاني : التعريف بالتنظيم غير الرسمي
25	المطلب الثالث : مكونات التنظيم غير الرسمي
27	المطلب الرابع :التنظيم غير الرسمي

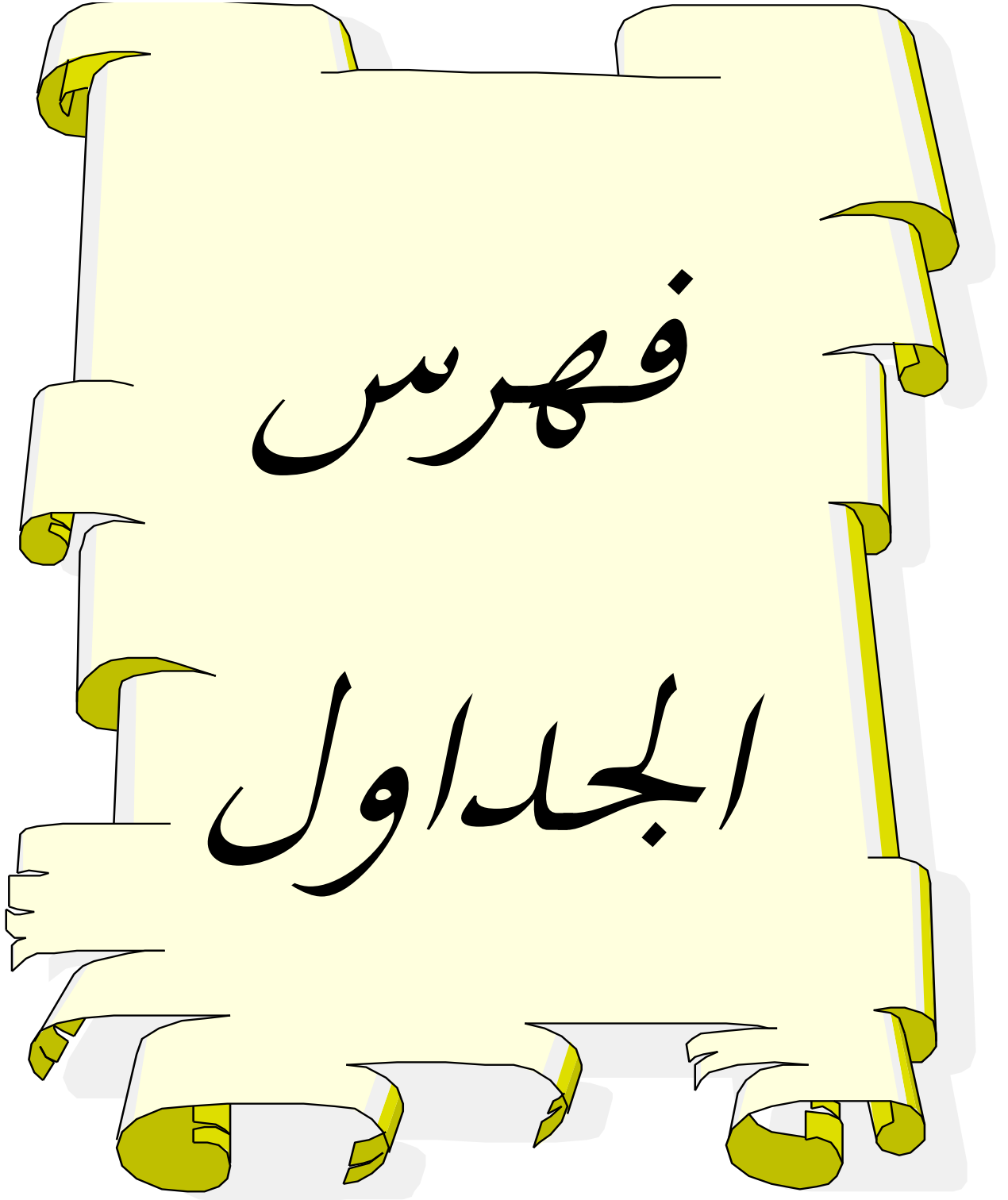
30	المبحث الثاني : مضامين التنظيم غير الرسمي
30	المطلب الأول : أنواع وعناصر التنظيم غير الرسمي
32	المطلب الثاني : أهداف التنظيم غير الرسمي
32	المطلب الثالث : الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي
34	المطلب الرابع : فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي
37	المطلب الخامس : نظريات التنظيم غير الرسمي
44	تعقيب
75-46	<u>الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي</u>
46	تمهيد
47	المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي
47	المطلب الأول : تعريف التغيير التنظيمي
49	المطلب الثاني : القائمين على التغيير التنظيمي
50	المطلب الثالث : أسباب ودوافع التغيير التنظيمي
52	المطلب الرابع : مبادئ التغيير التنظيمي
53	المطلب الخامس : أهداف التغيير التنظيمي
55	المبحث الثاني : دراسة تحليلية سوسولوجية للتغيير التنظيمي
55	المطلب الأول : مراحل التغيير التنظيمي
58	المطلب الثاني : مستويات التغيير التنظيمي
58	المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي .
60	المطلب الرابع : تعريف مقاومة التغيير أسبابها ومصادرها

62	المطلب الخامس : عناصر ومعوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي
68	المطلب السادس : نظريات التغيير التنظيمي
75	تعقيب
87-77	<u>الفصل الرابع : الإطار المنهجي لدراسة الميدانية</u>
78	أولا : مجالات الدراسة
79	ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة
81	ثالثا : العينة
129-89	<u>الفصل الخامس : تبويب، تحليل، وتفسير البيانات</u>
90	أولا : تبويب وعرض وتحليل البيانات
125	ثانيا : نتائج الدراسة
125	أ : نتائج متعلقة بالفرضية الأولى
126	ب : نتائج متعلقة بالفرضية الثانية
127	ج : نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة
133	الخاتمة
135	قائمة المراجع
/	الملاحق
/	الملخص



الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	أسباب انضمام العاملين للتنظيم غير الرسمي	الشكل رقم (1)
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (2)
83	توزيع أفراد العينة حسب السن	الشكل رقم (3)
85	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الشكل رقم (4)
86	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الشكل رقم (5)
90	توزيع أفراد العينة حسب نوع الإشراف السائد في المؤسسة	الشكل رقم (6)
92	توزيع أفراد العينة حسب تأدية التنظيم غير الرسمي لاشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	الشكل رقم (7)
93	توزيع أفراد العينة حسب مسامحة الرئيس في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر في العمل	الشكل رقم (8)
94	توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع زملائهم و مساهمته في شعورهم بحرية التصرف و الراحة في أداء العمل أ	الشكل رقم (9)
95	توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع زملائهم و مساهمته في شعورهم بحرية التصرف و الراحة في أداء العمل ب	الشكل رقم (10)
97	توزيع أفراد العينة حسب العلاقات الغير الرسمية لتصل عمليتي الإشراف و الرقابة مع المشرفين المباشرين	الشكل رقم (11)
98	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب أ	الشكل رقم (12)
99	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب ب	الشكل رقم (13)
100	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب ج	الشكل رقم (14)
101	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب د	الشكل رقم (15)
103	توزيع أفراد العينة حسب فائدة الاتصالات غير الرسمية بين العمال	الشكل رقم (16)
104	توزيع أفراد العينة حسب وصف علاقتهم مع المشرف	الشكل رقم (17)
105	توزيع أفراد العينة حسب العلاقات غير الرسمية بين العمال و المشرفين تغير من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع	الشكل رقم (18)
109	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يزيد من سرعة	الشكل رقم (19)
110	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يؤدي	الشكل رقم (20)

	بالمؤسسة إلى التحسين والتطوير في الإنتاج	
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون بينهم وبين زملائهم يؤثر على أدائهم بالإيجاب	الشكل رقم (21)
112	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون يخلق ظروف جيدة للعمل	الشكل رقم (22)
113	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا مشاركتهم مع زملائهم في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون والتضامن لديهم	الشكل رقم (23)
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بمنح مكافأة للعمال	الشكل رقم (24)
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد المرات التي تقلو فيها مكافآت في مساهم المهني	الشكل رقم (25)
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضاهم عن التحفيز المقدم لهم بالمؤسسة	الشكل رقم (26)
117	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التنافس بين العمال له دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.	الشكل رقم (27)
118	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تهتم بإبداعاتهم وابتكاراتهم	الشكل رقم (28)
118	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تهتم بإبداعاتهم وابتكاراتهم	الشكل رقم (29)
119	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهتمامهم بالحصول على حوافز معنوية "الشكر والثناء"	الشكل رقم (30)
120	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التحفيز العمال عند قيامهم بمبادرة في عملهم	الشكل رقم (31)
124	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التنافس يؤدي بالمؤسسة لزيادة التحفيز	الشكل رقم (32)
122	توزيع أفراد العينة ما إذا تحفيز العمال له دور ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة	الشكل رقم (33)



فہرست

الجد اول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
34	مقارنة بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي	الجدول رقم (1)
57	المراحل الأساسية للتغيير حسب كيرت ليون	الجدول رقم (2)
62	مصادر مقاومة التغيير	الجدول رقم (3)
66	عناصر galbin العشر لإنجاح عملية التغيير	الجدول رقم (4)
82	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الجدول رقم (5)
83	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (6)
84	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	الجدول رقم (7)
85	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	الجدول رقم (8)
86	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	الجدول رقم (9)
90	توزيع أفراد العينة حسب نوع الإشراف السائد في المؤسسة	الجدول رقم (10)
92	توزيع أفراد العينة حسب تأدية التنظيم غير الرسمي لأشراكمهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم	الجدول رقم (11)
93	توزيع أفراد العينة حسب مسامحة الرئيس في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر في العمل	الجدول رقم (12)
94	توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع زملائهم و مساهمته في شعورهم بحرية التصرف و الراحة في أداء العمل أ	الجدول رقم (13)
95	توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع زملائهم و مساهمته في شعورهم بحرية التصرف و الراحة في أداء العمل ب	الجدول رقم (14)
97	توزيع أفراد العينة حسب العلاقات الغير الرسمية لتصل عمليتي الإشراف و الرقابة مع المشرفين المباشرين	الجدول رقم (15)
98	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب أ	الجدول رقم (16)
99	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب ب	الجدول رقم (17)
100	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب ج	الجدول رقم (18)
101	توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة في الوقت المناسب د	الجدول رقم (19)
103	توزيع أفراد العينة حسب فائدة الاتصالات غير الرسمية بين العمال	

فهرس الجداول

104	توزيع أفراد العينة حسب وصف علاقتهم مع المشرف	الجدول رقم (20)
105	توزيع أفراد العينة حسب العلاقات غير الرسمية بين العمال و المشرفين تغير من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع أ	الجدول رقم (21)
105	توزيع أفراد العينة حسب العلاقات غير الرسمية بين العمال و المشرفين تغير من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع ب	الجدول رقم (22)
107	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا العلاقات الغير الرسمية بين العمال إلى تحقيق التعامل	الجدول رقم (23)
108	توزيع أفراد العينة حسب ما اذ التعاون بين جماعات العاملين يؤدي إلى ظهور روح التشاور و التذاور حول العمل	الجدول رقم (24)
109	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يزيد من سرعة	الجدول رقم (25)
110	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يؤدي بالمؤسسة إلى التحسين والتطوير في الإنتاج	الجدول رقم (26)
111	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون بينهم وبين زملائهم يؤثر على أدائهم بالإيجاب	الجدول رقم (27)
112	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون يخلق ظروف جيدة للعمل	الجدول رقم (28)
113	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا مشاركتهم مع زملائهم في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون والتضامن لديهم	الجدول رقم (29)
114	يمثل توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بمنح مكافأة للعمال	الجدول رقم (30)
115	يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد المرات التي تقلو فيها مكافآت في مساوهم المهني	الجدول رقم (31)
116	يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضاهم عن التحفيز المقدم لهم بالمؤسسة	الجدول رقم (32)
117	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا التنافس بين العمال له دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.	الجدول رقم (33)
118	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تهتم بإبداعاتهم وابتكاراتهم	الجدول رقم (34)

فهرس الجداول

118	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تهتم بإبداعاتهم وابتكاراتهم	الجدول رقم (35)
119	يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهتمامهم بالحصول على حوافز معنوية "الشكر والثناء"	الجدول رقم (36)
120	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التحفيز العمال عند قيامهم بمبادرة في عملهم	الجدول رقم (37)
121	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تعمل على تحفيز العاملين من خلال أنشطة ترفي	الجدول رقم (38)
122	توزيع أفراد العينة ما إذا تحفيز العمال له دور ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة	الجدول رقم (39)
123	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تستفيد من تحفيز العمال	الجدول رقم (40)
123	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تستفيد من تحفيز العمال	الجدول رقم (41)
124	يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التنافس يؤدي بالمؤسسة لزيادة التحفيز	الجدول رقم (42)



مُقَدِّمَةٌ

مقدمة :

لقد حظي التنظيم باهتمام كبير وامتزاد من قبل الباحثين وذلك لما له من آثار اقتصادية واجتماعية تنعكس على مصادر وطرق خلق وإشباع الحاجات، هذه الأخيرة التي تغيرت وتطورت بتطور مختلف مجالات الحياة خاصة فيما يتعلق بالعمل ما أدى إلى ظهور نوع آخر من التنظيم اعتمده الأفراد لإشباع هذه الحاجات النفسية والاجتماعية، كون الفرد داخل العمل مقيد ومسير بقوانين وضوابط تجعل من علاقته بالآخرين رسمية ومحددة مما يدفعه إلى الانضمام إلى الجماعات غير الرسمية التي تسمح له بالتعبير عن آرائه وأفكاره بحرية أكثر كما توفر له جوا من الحماية والاستقرار وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة التي هي في تقدم وتغيير مستمر .

وهي تؤثر وتتأثر بالتحولات والمنافسة الخارجية التي تحدث في العالم الخارجي كما تشكل التغييرات التقنية المتسارعة تحديا كبيرا للمنظمات والمجتمعات، حيث يعد التغيير التنظيمي من الاستراتيجيات التي تتبعها كافة المنظمات لتحقيق الأهداف بطرق جديدة تجعلها ثابتة وصامدة أمام كل تغيير طارئ سواء داخلي أو خارجي، فالتغيير التنظيمي يحدث كاستجابة لمتطلبات المنظمة والتحسين من القدرات والعمل على اتخاذ القرارات وخلق بيئة متوازنة، فهو نظام متطور هدفه إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل، فهو يمس هيكل المنظمة أو سياستها أو برامجها أو عملياتها أو الجوانب السلوكية فهو يشمل المنظمة ككل أو بعض من أجزائها فالتغيير التنظيمي نقلة جديدة وتوجهات المنظمة على المدى البعيد للارتقاء وحل المشكلات وتحديد عمليات المنظمة ولقد تناولنا في هذه الدراسة التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي في مؤسسة . وهذا للتعرف على التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي من وجهة نظر العمال وتحقيقا لذلك قسمت الدراسة إلى جانبين أساسيين هما :



الجانب النظري والجانب الميداني :

قسمين الجانب النظري إلى ثلاثة فصول أما الفصل الأول فقد تطرقنا فيه إلى الإطار المفاهيمي للبحث والذي احتوى على الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع، أهمية وأهداف الموضوع ووضعنا فروض من أجل التحقق العلمي منها، وقمنا بتحديد المفاهيم والدراسات السابقة .

بينما جاء في الفصل الثاني والمعنون بالتنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي وينقسم إلى مبحثين وقد شمل المبحث الأول على التنظيم غير الرسمي من خلال التطرق إلى ماهية التنظيم غير الرسمي ومفهوم التنظيم غير الرسمي، وأسباب التنظيم غير الرسمي مكونات التنظيم غير الرسمي، أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى : أنواع وعناصر التنظيم غير الرسمي، أهداف التنظيم غير الرسمي، الفرق بين التنظيم والتنظيم غير الرسمي، فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي، نظريات التنظيم غير الرسمي، وتطرقنا في الفصل الثالث : الذي جاء تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي وينقسم إلى مبحثين قد شمل المبحث الأول على مفهوم التغيير التنظيمي، القائمين على التغيير التنظيمي ،أسباب ودوافع التغيير التنظيمي أهداف التغيير التنظيمي أما المبحث الثاني تم التطرق فيه إلى : مراحل التغيير التنظيمي مستويات التغيير التنظيمي، استراتيجيات التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير وأسبابها ومصادرها عناصر ومعوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي ونظريات التغيير التنظيمي.

أما الجانب الميداني فقد اعتمدنا على فصلين فصل تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة الميدانية حيث اعتمدنا فيه مجالات الدراسة، المنهج والأدوات المستخدمة، العينة وأسلوب اختيارها وخصائصها .

بينما جاء في الفصل الخامس والأخير الذي اعتمدنا فيه تبويب وتفرغ وتحليل البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة ثم تطرقنا إلى نتائج الدراسة نتائج متعلقة بالفرضية الأولى والفرضية الثانية والفرضية الثالثة .

الفصل الأول:

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي

للدراسة

الإشكالية .

أهمية الدراسة .

أسباب اختيار الموضوع .

أهداف الدراسة .

فرضيات الدراسة .

تحديد المفاهيم .

الدراسات السابقة .

1- الإشكالية :

إن تاريخ التنظيم قديم قدم تاريخ البشرية، والناس في القديم كانوا يعملون ويعيشون ضمن تنظيمات، لكن هذه التنظيمات كانت تتسم بالبساطة والوضوح، ربما كانت حماية أو مأوى أو غذاء فتضع هذه التنظيمات مجموعة من القواعد التي ترسم النشاطات والتفاعلات لتحقيق الغايات وقد ارتبط قيام التنظيمات بوعي الإنسان مقارنة باحتياجاته الكثيرة وبوعيه بأن تعقد الأمور المحيطة به دفعه إلى التعاون والتنسيق إذ أراد التغلب على ما يواجهه من عراقيل ومشكلات لإشباع حاجاته لذا ذهب بوعيه وتفكيره وجهوده إلى إقامة تنظيمات تخدم أهدافه ورغباته الجماعية والفردية ومع التقدم المستمر أصبح التنظيم في وقتنا الحالي العنصر المحرك لكافة مجالات الحياة خاصة لما له من دور في حياة المنظمات واستمراريتها فهو الوسيلة التي تمكن الأفراد من العمل بكفاءة ومهارة وانضباط كونه المسؤول عن تحديد الإطار العام للمنظمة، فالتنظيم عمل إداري جماعي مستمر يتم عن وعي وإدراك لتنسيق أوجه النشاط البشري في مجال معين من أجل تحقيق هدف متفق عليه ويقضي هذا العمل أن تحدد العمليات التي يجب إنجازها وتعيين الأفراد الذين سوف يتولونها، ثم توزع الأعمال عليهم وفقا لقدرات كل فرد الذي هو في حالة تفاعل دائم مستمر مع هذه التنظيمات، إذ يتحرك ضمن مجموعة من العلاقات التي تفرضها المنظمة كنظام اجتماعي أي مجموعة من الأفراد تعمل في مجموعات لكل منها أهداف وطموحات ولذلك تنشأ عدة سلوكيات تبعا لهذا التفاعل الناتج بين الأفراد فتؤثر هذه الأخيرة في الجماعة والفرد معا، لأن الفرد جزء من الجماعة التي ينتمي إليها وإذا تشابهت هذه السلوكيات والأفكار عن مجموعة من الأفراد داخل جماعة العمل .

ولقد أصبحت المنظمات في القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيدا، وأشد اضطرابا بما نشهده من تغيير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدتها المحلية والإقليمية وحتى العالمية وبما ان أغلب المنظمات تؤثر وتتأثر بالتحولات والمنافسة الخارجية التي تحدث في العالم الخارجي، كما تشكل التقنية المتسارعة تحديا كبيرا للمنظمات

والمجتمعات، فالتغيير التنظيمي عملية ديناميكية تتضمن استخدام أساليب عمل جديدة متطورة تعتمد على نتائج الأبحاث والدراسات لتعبئة الجهود الجماعية والفردية بهدف تحسين قدرات المنظمات على استيعاب المستجدات التقنية لحل المشكلات ومواجهة التحديات ومن هذا المنطلق عرف التغيير التنظيمي بصورة أكثر شمولاً بأنه سلسلة الجهود المستمرة البعيدة المدى التي تهدف إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب التحديات ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات من خلال توظيف النظريات والمداخل السلوكية المعاصرة في تعبئة الجهود الجماعية واستيعاب الحضارة التنظيمية وإعادة صياغتها والاعتماد على البحوث والدراسات وخبراء التغيير لوضع الخطط ومتابعة تنفيذها إذ يجدر بنا الذكر أن أي منظمة يوجد فيها نوعين من التنظيم وهو التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي فالتنظيم غير الرسمي ينشأ مع نشأة المنظمة إذ أنه يشير إلى نسق العلاقات الشخصية التي تظهر وتتمو بعفوية وتلقائية في أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي، يتم بين مختلف مستوياته دون الخضوع للتعليمات والأوامر الرسمية والقوانين، يهدف إلى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد مثل حب الانتماء، تكوين الصداقات، الشعور بالأمن، الخ ويرى البعض أنها تسعى الى تحقيق التكامل والانسجام والتقليل من حدة التعب والضغط والملل فهو أمر لا مفر منه ولا غنى عنه إذ يجب إعطاؤه أهمية وضبطه لكي يتم توجيهه نحو خدمة التنظيم وبالإسقاط على التنظيمات الجزائية، يظهر للتنظيم غير الرسمي من أهمية بالغة التأثير على التغيير التنظيمي، إذ أن الاتصال غير الرسمي قد يلعب دوراً فعالاً في تغيير نطاق الإشراف في حين يشكل التعاون حجر الأساس في التغييرات التي تحدث على مستوى الأداء التنظيمي .

كذلك يمكن الإشارة إلى مؤشر التنافس بين العمال وماله من تأثير فعال على تغيير نظام الحوافز، ومن خلال ما سبق يتمخض لدينا تساؤل رئيسي مفاده.

- هل للتنظيم غير الرسمي دور فعال في التغيير التنظيمي ؟

ومنه تنبثق أسئلة فرعية وهي كالتالي :

- هل للاتصال غير الرسمي دور فعال في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات ؟
- هل يؤدي التعاون بين العمال إلى إجراء تغييرات هامة للأداء التنظيمي ؟
- هل التنافس بين العمال يؤدي إلى التغيير في نظام الحوافز ؟

2- أهمية الدراسة :

تتضح أهمية الدراسة من خلال أهمية الظاهرة التي يتم دراستها وعلى النتائج التي تحققها للمجتمع من الناحية العلمية والعملية (التطبيقية) ونذكر من بينها بعض النقاط.

- الأهمية العلمية:
- محاولة إبراز الأهمية التي يلعبها التنظيم غير الرسمي في إحداث التغيير التنظيمي .
- أهمية موضوع التنظيم غير الرسمي وما يشغله من حياة التنظيم ككيان اجتماعي.
- توفير معلومات دقيقة حول التنظيم غير الرسمي .
- توضيح كيف أن التنظيم غير الرسمي يسمح للعامل الشعور بالانتماء داخل المؤسسة .
- أهمية الدور الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في تلبية الحاجات النفسية والاجتماعية للعمال.

- إبراز المعرفة النظرية في مجال تأثير التنظيم غير الرسمي على التغيير التنظيمي .

الأهمية العملية (التطبيقية) :

- جعل هذا البحث إضافة جديدة وحلقة وصل بموضوعات أخرى لها صلة بمعالجة موضوع التنظيم غير الرسمي .
- مساعدة صناع القرار والقائمين على إدارة الموارد البشرية في التعرف على التنظيم غير الرسمي الذي يجمع العمال في المؤسسة .

- تكمن أهمية الدراسة فيما ستقدمه من نتائج يمكن الاستفادة منها من طرف وجهات مختلفة.

3 أسباب اختيار الموضوع :

لكل موضوع أسباب معينة تدفعنا لاختيار هذا الموضوع وهي كالتالي :

- 1 الرغبة والميل الشخصي لدراسة هذا الموضوع .
- 2 اهتمام بعض التنظيمات بالجانب الرسمي وإغفالها للجانب غير الرسمي، رغم أنه مهم .
- 3 توضيح واقع ظاهرة التنظيم غير الرسمي وتأثيره على التغيير التنظيمي .
- 4 يعد التنظيم غير الرسمي من المواضيع المؤثرة على سيرورة العملية الإدارية في التنظيمات عامة

4 أهداف الدراسة :

لكل بحث علمي جملة من الأهداف تكسبه صبغة علمية . والبحث الجيد هو الذي يتجه إلى تحقيق أهداف موضوعية وذاتية، ودراستنا لهذا الموضوع سنكشف لنا عن أهداف الدراسة وهي كالتالي:

- أهداف علمية :

- محاولة معرفة الإطار النظري للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة
- الوقوف على صورة التنظيم غير الرسمي ودوره في تعزيز التغيير التنظيمي .
- إظهار مدى الهام المؤسسات والمديرين بالتنظيم غير الرسمي وبأهميته .
- أهداف عملية (تطبيقية) :
- الكشف عن الصعوبات التي يتعرض لها التغيير التنظيمي في المؤسسة .
- الكشف عن السلبيات وإيجابيات التنظيم غير الرسمي في المؤسسة .

- التوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها داخل مختلف التنظيمات .

5 فرضيات الدراسة :

الفرضية الرئيسية:

- للتنظيم غير الرسمي "دور فعال" في التغيير التنظيمي ومنها تتبثق فرضيات فرعية .

- الفرضية الفرعية الأولى:

الاتصال غير الرسمي له دور فعال في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات .

- الفرضية الفرعية الثانية :

يؤدي التعاون بين العمال إلى إجراء تغييرات هامة للأداء التنظيمي

- الفرضية الفرعية الثالثة :

كلما زاد تنافس العمال كلما أدى ذلك إلى التغيير في نظام الحوافز .

6 تحديد المفاهيم:

من المهم توضيح المصطلحات المستعملة في البحث العلمي حتى لا يكون هناك خلط

كلما كانت المفاهيم واضحة وسهلة، كلما سهل الأمر على القارئ والباحث:

1- مفهوم التنظيم غير الرسمي :

- يعرفه عبد الباسط محمد حسن : بأنه شبكة من العلاقات الاجتماعية التي تنشأ بعيداً

عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام في المنظمة .¹

- أما قاموس علم الاجتماع فيورد تعريفاً للتنظيم غير الرسمي حيث يرى أنه : نسق

العلاقة الشخصية الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي .²

¹ عبد الباسط محمد حسن ، علم الاجتماع الصناعي ، ط1، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة، 1975، ص 235.

² محمد عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع ، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979 ص 312.

- أما في معجم مصطلحات التنظيم والإدارة نجد تعريفا في نفس المعنى على أنه تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها 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 ... الخ¹

من خلال ما تقدم يمكن تبني تعريف إجرائي للتنظيم غير الرسمي مفاده : يشير إلى تلك الجماعات المتفاعلة والعلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشؤها العمال ويستمررون في إقامتها حيث تكون مبنية على التعاون فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة حيث تقع مسؤولية ذلك بالدرجة الأولى على المدير المشرف .

2- مفهوم التغيير التنظيمي: يعرفه ماجد عبد المهدي ومساعديه على أنه :

- استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر خلافا لغيره من التنظيمات.²

- ويشير فرحات غول إليه بأنه : عبارة عن تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين بالمنظمة وطريقة توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها.³

- كما عرفه محمد قاسم القريوني : أنه إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الحديثة، ولتتمكن من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة التنظيمية.⁴

¹كمال محمد علي، معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص 108.

² ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص 34.

³ فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الاقتصادية

والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة الجزائر، 2014، ص 59.

⁴ محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي -دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل،

الأردن، 2005، ص 129.

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي وهو أنه : تغيير موجه ومقصود وهادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي وهو تغيير : إما يمس التغيير في سياسات الموارد البشرية أو التقنيات الحديثة أو التنظيم في حد ذاته لانتقال بالمنظمة هذا الوضع الحالي إلى الوضع الجديد وتلاؤمها مع التطورات والمستجدات وقوانين وأنظمة معمول بها يكون منحاه التحكم في الأداء الجيد وارتباطه بالحوافز لتحقيق مردودية أعلى .

3- مفهوم التنظيم : التنظيم (Organisation) كلمة مشتقة من أصل لاتيني تعني أداة

يتم بواسطتها انجاز عمل ¹.

— يعرفه الدكتور محمد علي محمد : بأنه يشير إلى كافة الأساليب والطرق التي من

شأنها أن تجعل السلوك الإنساني منظما اجتماعيا ².

— يورد قاموس علم الاجتماع تعريفا فيرى أنه : نموذج مستقر نسبيا للعلاقات الاجتماعية

بين الأفراد والجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وانطلاقا من هذا المعنى يعتبر التنظيم

الاجتماعي مرادفا للبناء الاجتماعي ³.

— أميتاي اتزيوني: فهو يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤها من

أجل تحقيق أهداف معينة، ونستثني من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة فهذين الشكليين

لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى فهي تدخل ضمن التنظيم إذ

يرى "أميتاي اتزيوني" أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية :

— تقسيم العمل والسلطة.

— وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

¹ محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006، ص200.

² محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972، ص12.

³ محمد عاطف غيث، مرجع سبق ذكره، ص 313.

- استبدال العاملين¹.

- كما يعرفه انتزيوني : على أنه وحدة اجتماعية أنشأت عن قصد أو ولد تصميمها عن وعي، لتحقيق أهداف محددة وذلك خلال تقسيم العمل والتركيز على القوة واستبدال الموظفين².

- أما سيمون فيعرفه على أنه : هو عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد³.

التعريف الإجرائي : التنظيم هم عبارة عن مجهودات جماعية لمجموعة منظمة من الأفراد، تجمعهم علاقات رسمية، يعملون وفق خطة معينة من أجل تحقيق الأهداف وعن طريق تحديد المهام والمسؤوليات .

4- مفهوم الإشراف :

- يرى ليكرت : أن وظيفة الإشراف هي عبارة عن وظيفة اجتماعية ونفسية قبل أن تكون مهمة رسمية وإدارية .

* نلاحظ في هذا التعريف يعطي بعض الأولوية في العملية الإشرافية للجانب النفسي والاجتماعي قبل الجانب الإداري .

- في حين يرى بعض العلماء أن الإشراف يعني "سلطة أو قيادة ممنوحة لفرد لتوجيه وتنظيم مستخدمين في مواقف العمل⁴.

- كما عرف الإشراف بأنه "عملية تعليمية بواسطتها يساعد قادة الجماعات عن طريق مشرف ليتعلموا وينمو وليطوروا ويحسنوا من مهاراتهم بما يتفق مع احتياجاتهم وقدراتهم بغرض الوصول بالجماعات إلى أفضل المستويات الممكنة، وبما يتفق مع أغراض وأهداف المنظمة⁵.

¹Jeamclavasheld, lesgranaactervs en organistion/editiondunod/Paris, p 17.

² علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، ط2، مجموعة النيل العربية،، القاهرة، 2004، ص 147.

³ بلقاسم سلاطينية، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط2، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص 48.

⁴ محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص 222.

⁵ فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، القيادة الادارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1 عالم الكتب القاهرة، 1969، ص 276.

* فالإشراف بهذا المعنى الأخير هو عبارة عن عملية تعليمية تهدف إلى تنمية الموارد البشرية وتحسينها .

- من خلال التعاريف السابقة يتضح لنا : أو الإشراف ما هو إلا توجيه صادر من فرد منحت له سلطة أو قيادة رسمية لتنظيم وتنسيق أعمال مرؤوسيه بما يتلاءم وأهداف المؤسسة، مع تنفيذ قرارات وخطط الإدارة ومراقبة تنفيذها .

5- مفهوم الأداء :

- تعريف نيكولاس (Nicolas) :

- الأداء هو نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الفرد أما الأداء فهو نتاج السلوك أي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك الأمر الذي يجعل البيئة أو المحصلة النهائية مختلفة كما كانت عليه قبل ذلك السلوك.¹

- يقصد بالأداء النتائج العملية أو الانجازات أو ما يقوم به الفرد من أعمال أو تنفيذ الأعمال وفي هذا الصدد يلقي "توماس جلبرت" (Thomas Gilbert) الضوء على هذا المصطلح ويقول بأنه : لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الانجاز في القيمة أو الأداء وذلك أن السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمة التي سيعملون بها بعقد الاجتماعات وتصميم النماذج أما الانجاز فهو ما يتبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل أي المخرجات والنتائج النهائية للعمل ومن الأمثلة عليه إنتاج قطعة ما أو تقديم مقترحات .

- تعرف رواية حسن بأن الأداء: "يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة .

هنا نلاحظ أن صاحبة التعريف تشير إلى ضرورة التمييز بين الأداء والجهد فهذا الأخير يشير على الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.²

¹ عبد البارى إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2003، ص 15.

²رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 64.

- تعريف أحمد صقر عاشور: الأداء هو قيام العامل بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.¹

* ويعرف معجم المصطلحات الاجتماعية الأداء بأنه : القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه، من العامل الكفاء المدرب ذلك المعدل الذي يمكن معرفته من خلال تحليل الأداء أي من خلال دراسة كمية العمل والوقت المستغرق وإنشاء علاقة عادية بينهما.²

- مما تقدم يمكن تعريف الأداء **إجرائيا** : هو نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بالنجاح في أقصر وقت وأقل جهد ويتوافق ذلك على القبول العادية للاستخدام المعقول للموارد المتاحة .

6- مفهوم الحافز :

يعرف : "ميلفن ماركس" : الحافز بأنه تكوين يستخدم للإشارة الى العمليات الدافعة الداخلية التي تصبح بعد المعالجات الخاصة كمنبه معين وتؤدي بالتالي إلى إحداث السلوك فهو بمثابة القوة الدافعة للكائن الحي لكي يقوم بنشاط ما بغية تحقيق هدف معين³

1 يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن الحافز بمثابة منبه وقوة دافعة للإنسان لقيامه بنشاطات لتحقيق الأهداف المرجوة .

من خلال التعريف السابق نستخلص تعريف إجرائي : هي وسائل وفرص مادية ومعنوية ايجابية وسلبية توفرها إدارة المنظمة أمام العاملين لتحريك الرغبة فيهم من أجل إشباعها عن طريق تحسين مستوى أدائهم وولائهم نحو اتجاه المنظمة .

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، ط2، النهضة العربية، بيروت، مصر، 1983، ص 10.

² أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، مكتبة لبنان، لبنان، 1992، ص 31.

³ عبد الرحمن توفيق، طارق السويدي، **الاتجاهات الحديثة للإدارة**، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2000، ص 115.

7- الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة مرحلة هامة لما تتضمنه من مناقشة دراسات وبحوث سابقة تطرقوا إليها باحثين فهي تبرز لنا أهم الجوانب التي تطرقوا إليها وبالتالي تفادي التكرار ودراسة جوانب أخرى غير مدروسة، وهي أيضا تزود الباحث برؤية منهجية ونظرية حول موضوع الدراسة.

- الدراسة الأولى :¹

دراسة سليمان عي الدين التنظيم غير الرسمي والإنتاجية وهي دراسة ميدانية في مطاحن الحروش ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة الجزائر 2007.

و قد اعتمد على فرضية رئيسية و هي : هناك علاقة ارتباطية بين التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية ، و قد افترض فرضيتين هما :

- تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دورا أساسيا في المساعدة على زيادة الإنتاجية .

- تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية .

- و قد اعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة و اعتمد على عدة أدوات منهجية تمثلت في الملاحظة و المقابلة و الاستمارة و السجلات و الوثائق ، قد اختار عينة مقصودة حيث بلغ عددهم 66 عاملا من بين مجموع 142 عاملا أي بنسبة 46.48% من مجموع العمال .

النتيجة العامة للدراسة : أكدت تحقيق الفرضيتين العامة للبحث و التي مفادها أنه توجد علاقة دالة بين تنظيم غير الرسمي و الإنتاجية حيث أوضحت الشواهد الكمية و نتائج هذه الدراسة

¹سليمان عي الدين ، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية ، دراسة ميدانية في مطاحن الحروش ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر ، 2007.

الراهنة أن قواعد السلوك التي تفرضها الجماعة بالإضافة إلى الاتصالات غير الرسمية التي تنشأ نتيجة التفاعل الاجتماعي بين جماعات العمل ، من شأنها التأثير على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، إذ لم يؤخذ بعين الاعتبار الاعتراف بأهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الإنتاجية محل الدراسة.

- الدراسة الثانية :¹

- دراية شوية سيف الإسلام : التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية وهي دراسة، ميدانية في وحدة عميروش التابعة لشركة المطاحن ومصانع السميد أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والنظام الصناعي جامعة الجزائر 1982 وقد افترضت ثلاثة فروض :- التنظيمات غير الرسمية موجودة بكثرة في المنشأة الصناعية الجزائرية .

- العوامل الرسمية لنشوء التنظيمات غير الرسمية في المنشأة الصناعية الجزائرية هي الاشتراك في مجتمع محلي: القرابة، التجاوز في مكان العمل، التماثل في المهنة.

- للتنظيمات غير الرسمية آثار ايجابية سلبية على العمال والمنشأة الصناعية .

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي وأيضاً على عدة أدوات منهجية تمثلت في

الملاحظة بنوعها المباشرة والغير المباشرة ، والمقابلة، والاستمارة، وقد اختار العينة من العمال المنتجين، في الأقسام الخمسة الخاصة بالمؤسسة بحيث 75 عاملاً، ما يمثل 50% من المجتمع المدروس .

الدراسة الثالثة :²

دراسة مراد بواشرية، وهدى قوجيلي:تحت عنوان أثر التغيير التنظيمي في الفعالية

التنظيمية دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك تبسه، مذكرة لنيل شهادة الماستر في كلية

¹ شوية سيف الإسلام، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة لشركة المطاحن ومصانع السميد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والنظام الصناعي، جامعة الجزائر، 1982.

² مراد بواشرية، هدى قوجيلي، أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية ، دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، مذكرة ماستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2017.

التجارة تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة تبسه الجزائر 2016/2017 وقد اعتمد الباحثين على صياغة فروض عامة وفروض جزئية وهي كالتالي :

1 -الفرضية الرئيسية : تأتي الفرضية الرئيسية كالتالي : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة

إحصائية للتغير التنظيمي على الفعالية التنظيمية وتتفرع الفرضية الرئيسية الى الفرضيات الفرعية التالية :

1 -الفرضية الفرعية الأولى (ف1) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الثقافة على الفعالية التنظيمية .

2 -الفرضية الفرعية الثانية (ف2) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الهيكل التنظيمي على الفعالية التنظيمية .

3 -الفرضية الفرعية الثالثة (ف3) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في التكنولوجيا على الفعالية التنظيمية .

4 -الفرضية الفرعية الرابعة (ف4) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في المهام على الفعالية التنظيمية .

5 -الفرضية الفرعية الخامسة (ف5) : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير في الأفراد على الفعالية التنظيمية .

اعتمد على المنهج، وقد اختار عينة من 83 موظفا وإجراء مسح شامل لمجمع الدراسة .

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج فلخصها فيما يلي :

وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج موزعة حسب الفرضيات التي صاغها حيث تحققت

الأولى بنسبة 100% فقد أكد أفراد العينة على انتشار التنظيمات غير الرسمية في المؤسسة،

أما الفرضية الثانية تحققت نسبيا وذلك مقارنة بالفرضية الأولى، فبين حين أن الفرضية الثالثة قد

تحققت حيث توصل الباحث إلى أن التنظيمات غير الرسمية لها آثار ايجابية وأخرى سلبية

فالإيجابية تتمثل في تماسك جماعات العمل ويتحقق الشعور والراحة ورفع الروح المعنوية

للعمال، أما السلبية فتمثلت في انتشار الإشاعة وكره العمال الشديد للإدارة والرؤساء وهي مؤشرات تدل على انخفاض الروح المعنوية .

1 إن التغييرات البيئية جعلت التغيير التنظيمي أمر حتمي وضرورة ملحة لكل منظمة إذا أرادت البقاء والاستمرار .

2 يمثّل التغيير التنظيمي السبيل الوحيد القادر على نقل المنظمة من الوضع الحالي إلى وضع منشود أفضل في المستقبل ويمكن أن تمس عملية التغيير التنظيمي جزء أو كل جوانب المنظمة وهذا حسب الهدف أو الأهداف المرجوة من عملية التغيير .

3 يرتبط نجاح عملية التغيير التنظيمي بمدى التخطيط لجيد لها، وكذا إتباع المراحل المعتمدة في ذلك .

وكانت نتائج الدراسة كالتالي :

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

1 تم رفض الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، لتحل محلها الفرضيات البديلة، أي أنه لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للتغيير التنظيمي على الفعالية التنظيمية .

2 من خلال تحليل ودراسة البيانات العامة للدراسة المتمثلة في الجنس، العمر، المؤهل التعليمي، الوظيفة الحالية، الخبرة، تبين وجود تنوع في خصائص أفراد عينة الدراسة، وأن المنظمة محل الدراسة تعتمد أكثر على الفئة الشابة والكفاءات ذات المستوى التعليمي العالي في تقلد مناصب المسؤولية .

3 وجود مستوى رضا وظيفي ضعيف لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ربما راجع إلى تدني مستوى الأجر، وظروف العمل .

الفصل الثاني :

الفصل الثاني : التعريف بالتنظيم غير

الرسمي

تمهيد .

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

المبحث الثاني : مضامين التنظيم غير الرسمي

تعقيب

تمهيد:

من الأمور التي تستدعي الملاحظة العامة وتظهر من التجارب هي أن الأفراد كثيرا ما يتصلون ببعضهم البعض حينما لا تكون علاقتهم جزءا من التنظيم الرسمي أو يحكمها هذا التنظيم، وتأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من وجوده في كل المجتمعات والمؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها فهو يركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة بل يدخلون في تفاعلات وعلاقات منظمة نسبيا يمكن قياسها، والتواصل إلى نتائج موضوعية عنها، وهو يرتبط بأهداف المؤسسة .

من هذا المنطلق ومن خلال هذا الفصل تكتشف عن تلك العلاقات التي تشكل التنظيم غير الرسمي ومعرفة أسباب نشأته ومكوناته وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين من كل مبحث خمس مطالب حيث يتضمن محتوى المبحث الأول ماهية التنظيم غير الرسمي، والمبحث الثاني عن مضامين التنظيم غير الرسمي .

المبحث الأول: ماهية التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: أسباب نشأة التنظيم غير الرسمي

إن عدم قدرة الإنسان على العيش وحده تفرض عليه عدم البقاء منفردا مما يحتم عليه أن يدخل في جماعات، ويعيش بينهما طوال فترة حياته، لذلك فإن التقاء العمال في تنظيم رسمي وخضوعهم لقواعد ومعايير رسمية، يؤدي بهم إلى التشكل في جماعات، والدخول في علاقات اجتماعية تلقائية، إلى أن جماعات العمل هذه يعود تشكيلها إلى العديد من العوامل وظروف مختلفة ومتنوعة ونذكر منها :

- تشابه الوظيفة :

إن تشابه الوظائف التي يقوم بها العمال، وتمائلها يشكل لنا تنظيم غير رسمي، لان هذا العامل يؤدي إلى تلاقى العمال في مكان واحد، فالأفراد الذين يعملون في وظيفة أو مهمة معينة يرغبون في تكوين مجتمعات وفقا لهذه المهن والوظائف التي يمتلكونها، بحيث يتعرفون على بعضهم البعض ويجمعون معلومات تتعلق بوظائفهم ومنهم لغاية تطوير أنفسهم والحفاظ على هذه المهن والوظائف، ويعتبر هذا مصدرا مهما في تكوين التنظيمات غير الرسمية¹ (.....) فالأشخاص اللذين يؤدون عملا متشابها خلال فترة غير قصيرة من الزمن يميلون إلى الاشتراك في تنظيمات غير رسمية، ويحاولون الابتعاد عن غيرهم من ذوي المكانة الأعلى أو الأدنى .

- السن والأقدمية في العمل :

إن العمال كبار السن يدخلون في علاقات مع بعضهم، ويشكلون تنظيمات غير رسمية ذلك أن ثقافة وتقاليد العمال المسنين تختلف في بعض الأحيان عن ثقافة الشباب، وقد يقع صراع بين الجيلين في بعض القيم والمعايير الاجتماعية، لذلك يميل الشباب من جيلهم إلى تكوين جماعات غير رسمية، لا تضم إلا العمال الذين يتقاربون في السن، أو الأقدمية في

¹ أحمد سيد مصطفى، 'إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل، المركز الجامعي، القاهرة، ص 350.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسيولوجي

العمل، فكبار السن والأشخاص الذين أمضوا فترة أطول في العمل يشعرون أن مكانتهم تفوق غيرهم من العمال الصغار أو حديثي العهد ولذا تميل كل فئة إلى الاشتراك في الجماعات التي تتفق مع ما تميز به من خصائص 2.

-القرب المكاني

وهو يتناول النواحي التي يتشكل بمقتضاها الأفراد في جماعات لها طبيعة دائمة على أساس أن الناس يجب أن يتصلوا ببعضهم وجها لوجه ولمرات كثيرة، وبذلك نجد أن جغرافية المكان المادي في المصنع أو في المكتب من العوامل الهامة في التنبؤ بوجود الفرد مع جماعة معينة وقد أثبتت الدراسات الميدانية الحديثة على أن للتقارب المادي (المكاني) في العمل دلالات ومؤشرات أكيدة في تكوين هذه الجماعات على عكس التباعد المادي للعمل الذي لا يقود إلى (أو لا يشجع على) خلق مثل هذه الجماعات حيث يساعد القرب المكاني على زيادة الاتصالات ونمو العلاقات الاجتماعية 1.

- المكانة الاجتماعية:

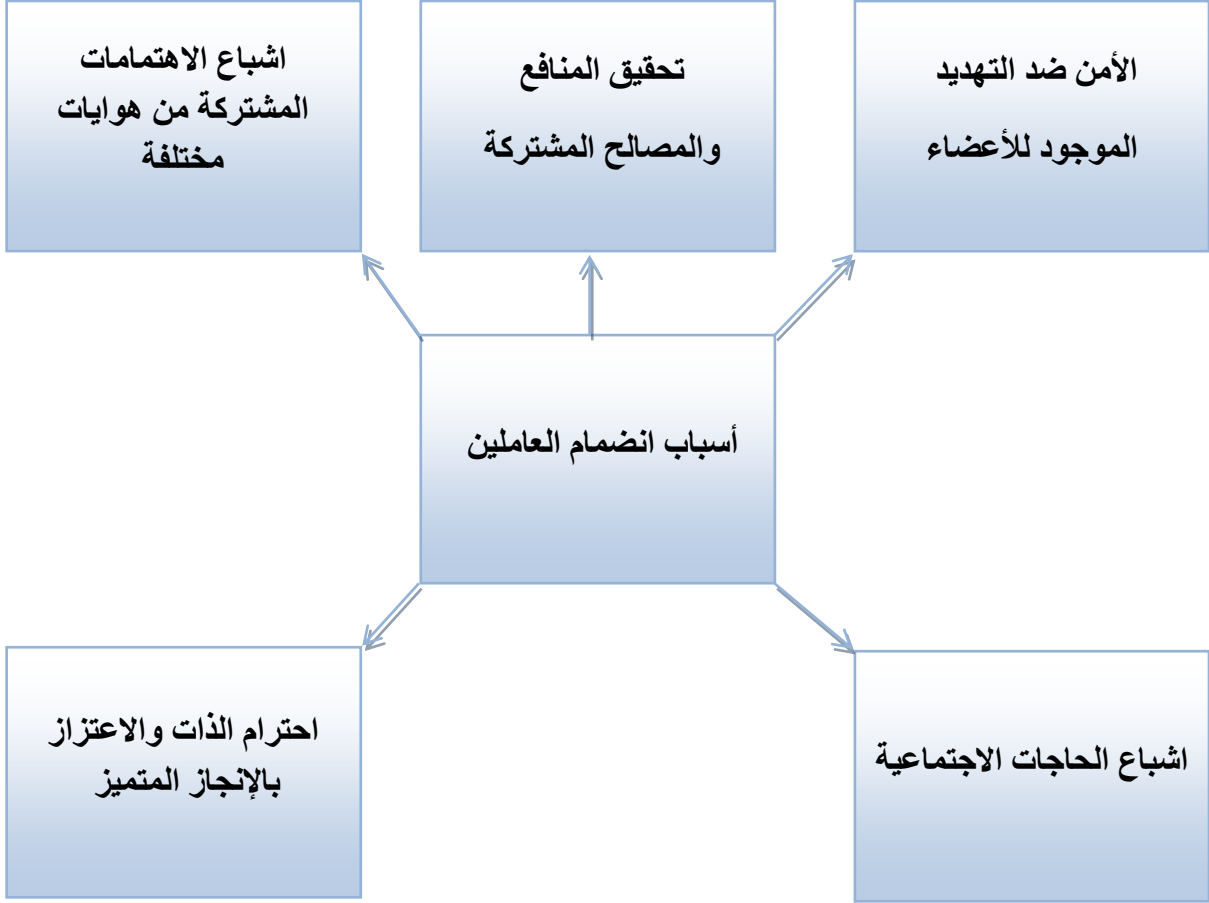
تتكون التنظيمات غير رسمية نتيجة المكانة الاجتماعية، واختلاف الوضع الاجتماعي بين أعضائها، وقد ترجع إلى نسق القرابة والنوع والمستوى التعليمي والجنسية والانتماء الديني وقد ترجع إلى الموطن الأصلي 2.

¹ خالد عبد الرحيم الهييتي، أحمد كرم الطويل، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 112.

² جمال الدين محمد لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002، ص 08.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسيولوجي

الشكل رقم (01): أسباب انضمام العاملين للتنظيم غير الرسمي



المصدر : العالم مصطفى ،فلوف أحمد واقع العلاقات غير الرسمية في المنظمة الأمنية
دراسة ميدانية لمؤسسة أمنية، رسالة ماستر، الجلفة جامعة زيان عاشور الجلفة، 2016/2017
ص ص 20،21.

المطلب الثاني: تعريف التنظيم غير الرسمي

- ويتمثل في الجماعات التي تتكون بطريقة تلقائية والتي تنشأ نتيجة التفاعل الحر بين الأفراد والجماعات في محيط العمل، أو هو نسق العلاقة الشخصية، الذي ينمو بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل تنظيم رسمي.¹

يتضح لنا أنه الجماعات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي

- ويعرف بأنه شبكة العلاقات الشخصية غير الرسمية بين العاملين في المؤسسة حيث يكون الأفراد بحكم عملهم او بحكم العلاقات التي كانت قائمة بينهم قبل الالتحاق بخدمة المؤسسة في مجموعات تضم كل منها مجموعة من الأفراد الذين تتفق أهدافهم ورغباتهم وميولهم وتطلعاتهم²

- يتضح لنا من خلال هذا التعريف: أنه يقوم على شبكة من العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة حيث يشتركون في الأهداف...

- كما يعمل التنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي إلى تحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة المتوافقة معه في الآراء والمقترحات وتشارك معه في نفس الأهداف بالتستر وراء القانون والاحتماء به مما يوفر راحة الفرد الفاعل المكون لتلك العلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي والسلطة الممنوحة لمتخذ القرار هي المكون الرئيسي لذلك، على حساب بقاء جماعة أخرى تعيش الضغط من طرف القائد بدون وجود أي مقاومة من طرف هذه الفئة خوفا من فقدان المنصب ويبقى بذلك التنظيم غير الرسمي يبسط نفوذه ويتحكم في القرارات.³

¹بوقلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004، ص 87.

² محمد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الإجتماعية، دار المكنل الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 194.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 159.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

يتضح لنا من خلال هذا التعريف : أن القائد الرسمي هو المحرك الأساسي لتحقيق مصلحته ومصصلحة الجماعة إذ توفر الراحة داخل الجماعة إذ يتطور وينمو بتفاعلات اجتماعية نحو تحقيق الأهداف وسد الحاجات الفردية لهؤلاء الأفراد في المنظمة .

- وفي مقام آخر يعطى "عبدا لباسط محمد حسن" : تعريف التنظيم غير الرسمي أوسع وأشمل حيث يرى بأنه شبكة العلاقات الشخصية والاجتماعية التي تنشأ بعيدا عن التنظيم الرسمي والتي ترتبط بأداء الأعمال وانجاز المهام في المنظمة .¹

- يعرف أحمد ماهر وزملاؤه: التنظيم غير الرسمي هو تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم .²

- يتضح لنا من خلال التعريفين أن التنظيم غير الرسمي والمفسر بشبكة من العلاقات لأن كلمة شبكة تعبر عن التداخل والترابط في العلاقات بين الأفراد حيث لا تدخل تحت القوانين والحدود الرسمية ولا تظهر معالمها بوضوح داخل التنظيم حيث تظهر هذه العلاقات الشخصية والاجتماعية بتلقائية وعفوية لإشباع الحاجات والرغبات التي لا يستطيع التنظيم البيروقراطي إشباعها .

مما تقدم نستخلص أنه إلى جانب التنظيم بهيكله ونظمه وقوانينه نجد التنظيم غير الرسمي، إذ يتعامل الأفراد بطريقة خاصة خارج الرقابة الرسمية ولهم قائدهم الخاص الذي يفرض نفسه بذكائه والطرق معاملاته وقوة الشخصية ولهم معاييرهم وقيمهم الخاصة، التي تحدد طرق العمل والإنتاج ومواجهة خطة الإدارة .

- هو التنظيم غير الرسمي الذي يظهر بطريقة معينة، يستغل نقائص التنظيم الرسمي والعمل على مواجهته .³

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

² احمد ماهر وآخرون، ادارة المبادئ والمهارات،الدار الجامعية ،مصر، الاسكندرية، 2000، ص 689

³ مايكل ماتيسون، جون أم، ايفانسين، كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هسام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع،

عمان، الأردن، 1999، ص 195.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

من خلال ما تقدم يمكن اشتقاق تعريف إجرائي للتنظيم غير الرسمي مفاده:

- هو مجموعة العلاقات بين أفراد المؤسسة الواحدة الذي لا يخضع الى قوانين وأنظمة ولوائح رسمية ولكنه يتأثر بهذه القوانين وبالمحيط الذي يعمل فيه .

المطلب الثالث : مكونات التنظيم غير الرسمي

من أهم مكونات التنظيم غير الرسمي : القيم، الاتجاهات، المعنويات، المراكز، الأدوار العرف، المعايير، الأنشطة والتفاعلات :

- القيم : تتكون من الاهتمامات الآراء، الأفضليات المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد .

- الاتجاهات _ عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية والحالات هي المقررة للميل الايجابي أو السلبي نحو شيء أو شخص وهذا الميل يعرف بالاتجاه .

إن المدير الذي يحاول التغيير دخل المنظمة يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية والجماعية .

- المعنويات: عادة ما تعرف المعنويات على أنها حالات من الرغبة مبنية على اتحاد بين العوامل المادية والعقلية ونسمح القول عن المعنويات مرتفعة أو منخفضة .

- ويمكن تعريف المعنويات على أنها اتجاهات الأفراد والجماعات نحو بيئة العمل ونحو التعاون النابع من ذاتهم لبذل طاقتهم لتحقيق أهداف المنظمة.¹

- المراكز : عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في هرم من التقدير والاقتراح وقد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة، داخل الجماعة وفهم المركز الضروري لفهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء التنظيمي غير الرسمي .

¹ أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 227.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسيولوجي

- الدور: فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها، ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي فالسلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما، ومن هذا المنطلق فان كلا من التنظيم الرسمي وغير الرسمي يحتوي على أدوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما¹ فقد نجد مثلا أن السلوك الرسمي المتوقع يختلف عن السلوك غير الرسمي المتوقع لنفس الدور، لأن ما يعتبر مقيدا ليس مقيدا للمنظمة دائما وهذا المنطلق عليه في الغالب صراع الأدوار.

- العرف والرقابة الاجتماعية : هو عبارة عن اتفاق بين أفراد الجماعة التي يتعلق بالكيفية التي سوف يسلكها أفراد هذه الجماعة أو التي لا ينبغي سلوكها، وعلى ما يعتبر العرف على درجة كبيرة من الأهمية بسبب تأثيره المتتابع على الأشياء التي تهم الأفراد خارج الجماعة كما يعتبر العرف أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها ويستخدم كمعيار لقياس الأداء .

لذلك فالعرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعية ويمنع أو يقلل من المنافسة والصراعات بين أفراد الجماعة، والتي قد تؤدي إلى تحطيم فعالية هذه الجماعة .

- المعايير الإنتاجية غير الرسمية :تعتبر من أكثر أنواع العرف تكرارا فهي تحدث باستمرار، كما توجد في غالب المؤسسات والمعايير الإنتاجية تحدد وتوضع بواسطة مهندس الحركة والزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة وعادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محدد اجتماعيا وبطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدماتية .

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم إجتماعالاتصال البحث والترجمة، الجزائر، 2006، ص 24.

ف نجد تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير الرسمية كعرف سائد بين الجماعات تحدد بواسطة جماعات العمل في كل المنظمات، وعند ذلك يصبح ذلك المعيار الإنتاجي لأداء العمل.

- الأنشطة غير الرسمية: هي عبارة عن حركات غير مادية تساعد على ربط كل المكونات سالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها ببعض، فالأنشطة بناء على ذلك تستخدم كحلقة وصل لكل تلك المكونات، حيث تشتق كلمة الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشناها من قبل (القيم، المعايير، الاتجاهات).¹

- التفاعلات: تحدث عندما يتم ربط أحد الأنشطة المذكورة مع نشاط آخر، وقد يكون ذلك عن طريق الفعل الاتصالي، مثل تكلم أحد الأشخاص مع شخص آخر أو الكتابة إليه وهنا يحدث التفاعل. والجدير بالذكر أن مفهوم التفاعلات، عندما يتحدد مع المفاهيم التي ناقشناها يتكون نظام اتصالي يعرف بالاتصال غير الرسمي وهذه التفاعلات والأنشطة تكون نموذجاً وشبكة من العلاقات والتي يتم استخدامها تمتد بنظام سريع لنقل المعلومات.²

المطلب الرابع : وظائف التنظيم غير الرسمي

يعمل التنظيم غير الرسمي من أجل تحقيق مجموعة من الأهداف، ومن أجل هذا فهو يقوم بجملة من الوظائف تكون ذات صفات محددة، كنمط العلاقات فيما بينهم، وكذلك من قيادتهم، أيضاً نوع الاتصال و نمط السلوك التنظيمي وغيرها، ولتعدد وتوسع مجالاته يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- الوظائف الاجتماعية:

وتنقسم إلى أربعة وظائف:

¹ صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² صالح بن نوار، مرجع سبق ذكره، ص 26.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

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

- تحديد مستويات الأداء وفقا لصالح العاملين في المنظمة وهذا ما يتبين في بعض الدراسات التي أقيمت في هذا المجال دراسة خصائص جماعة العمل، بحيث توصلوا إلى أن الجماعات المتماسكة يتميز أعضاؤها بأنهم يميلون إلى الإنتاج على نفس المستوى الذي تختاره الجماعة وترضيه، فإن كانت أهداف ومصالح وحاجات الجماعة تتماشى مع أهداف المنظمة مال الإنتاج إلى الزيادة وان كان العكس مالت الجماعة إلى تقييد الإنتاج والحد منه، لذلك فان جماعات العمل لا تحد من الإنتاج إلا إذا كان تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحا ضد العمال . وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم أو بإلزامهم التقيد بمستوى مرتفع وصلوا إليه .¹

- تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط بينهم، بحيث تساعد التنظيم غير الرسمي على تحقيق الاتصال المستمر والتفاهم المشترك بين الأفراد وبذلك تعمل على نقل المعلومات والآراء والمشاعر والاتجاهات وتبادلها بين الأفراد ويقوي الشعور بالالتزام الجماعي لدى الأفراد.²

2-الوظائف النفسية :

ان انتماء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها هذا الإحساس يؤدي به إلى الأمان والاطمئنان، وتخفف من المتاعب والمشاكل التي يتلقاها في التنظيم الرسمي ويهدف

¹ محمد منير مرسي، مرجع سبق ذكره ص 35.

² إبراهيم لطي طلعت، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985، ص 80.

كذلك إلى تحقيق الحاجة إلى الاحترام ويحدث نتيجة الكفاءة الفنية والأنشطة الخارجية لأعضائها، بالإضافة إلى الحاجة إلى تحقيق الذات لأن بعض الأفراد يعتقدون أن المتطلبات المفروضة عليهم من مواقع التنظيم الرسمي تحتم عليهم الاتجاه إلى تحقيق الذات.¹

ويرى "شندير" أن التنظيم غير الرسمي أو الجماعات غير الرسمية تؤدي خمس وظائف أساسية وهي تحقيق الشعور بالملل والتعب وإتاحة الفرصة أمام الأفراد لاكتساب المكانة، تهيئة الفرص لزيادة تدفق الاستجابات، الانفعالية، توفير فرص للاستغلال الفردي، زيادة الشعور بالأمان.²

1 - الوظائف التنظيمية :

يعمل التنظيم غير الرسمي إلى مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، لذلك فإن التعليمات التي يقدمها المدير إذا كانت غير مقبولة اجتماعيا تصطدم بالسلوك الإنساني في العمل فتصبح عديمة الفعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، ولذلك يجب على متخذ القرار هذا إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية ومتناسك مع اتجاهات الجماعة غير الرسمية.³

¹الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية، دار معمقة معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2005، ص 79.

² الزيات عبد الحليم، سوسولوجيا بناء السلطة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 159.

³بربرئمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2007، ص 102.

المبحث الثاني: مضامين التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: أنواع وعناصر التنظيم غير الرسمي

أنواع التنظيم غير الرسمي حسب براون :

النوع الأول: هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة، باعتباره نظام من الجماعات المتشابكة (جماعات أولية، ثانوية... الخ) فكلما تتفاعل فهي بذلك مكونة تنظيم غير رسمي. النوع الثاني : ويتمثل في الجماعات الكبيرة التي تقوم في العادة على أمر معين يتعلق بالسياسة الداخلية للمنظمة ، وهذه الجماعات قد تشمل جميع أقسام المنظمة، ويطلق عليها أحيانا بأنها جمهرة .

النوع الثالث :الزمرة وهي أولية تتشكل على أساس القيام بعمل مشترك في نفس القسم من المنظمة والعلاقة بين أفراد المنظمة تكون وثيقة ومتمينة ومن المحتمل إن أفراد هذه الزمرة يعملون ويتناولون إ طعامهم ويتحدثون دائما مع بعضهم .

النوع الرابع : حسب براون فإن النوع يتمثل في جماعة من صديقين أو ثلاثة تتشكل بينهم صلة حميمة خاصة، وقد يرتبط هؤلاء بزمر أو جماعات أكبر داخل المنظمة، وهذا النوع من التنظيم غير الرسمي يقوم على روابط الصداقة والقيم كما يرتبط أعضائها بعلاقة متمينة .

النوع الخامس : هذا النوع يتمثل من أفراد يكونون مجموعة منعزلة مع قلة المساهمة في النشاط الاجتماعي فهؤلاء لا ينتمون كغيرهم إلى جماعات أكبر، كما أن هؤلاء الأفراد يتوزعون على مختلف الأقسام داخل المنظمة كما أنهم يندمجون في نشاطات الجماعات الأخرى داخل المنظمة، بل يكتفون بتأدية عملهم فقط.¹

¹ محمد علي محمد، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 148.

1-2 عناصر التنظيم غير الرسمي:

1- جماعات غير رسمية : هي جماعات تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة وكل عنصر يؤدي دورا محددا لتحقيق أهداف مشتركة .

2- القادة غير الرسميين : وهم أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة ويحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب السن، الأقدمية، المهارة الفنية بناء الشخصية والثقافة، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها، كما تتخذ قادة مختلفين تبعا للقضايا المختلفة التي تشكل اهتمام الجماعة من حين إلى آخر. وبطبيعة الحال فان القائد ونظير ما يقدمه من خدمة للجماعة غير الرسمية، فانه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء .¹

3- وجود التنظيم: يحدد العلاقات بين هذه الجماعات من حيث الحقوق والواجبات والمكانة ومدى لكل منها من نفوذ أو تأثير على غيرها من الجماعات.

4- وجود القوانين : تحكم سلوك أعضاء الجماعة وتنظم العلاقة القائمة بينهم من ناحية وبينهم وبين غيرهم من ناحية أخرى .

5- اتفاق الجماعة : اتفاق على مجموعة من الآراء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل : الإيديولوجيات، الأنماط ... الخ

6- وجود نظام الاتصال : يعمل نظام الاتصال بين أعضاء الجماعة على إعلامهم بمختلف الأحداث والآراء والقضايا التي لها صلة بتماسك الجماعة .²

¹ خليل محمد، الشامع، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ط4، 2009، ص ص 68-70.

² علي غربي وزملاءه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007، ص 137.

المطلب الثاني : أهداف التنظيم غير الرسمي

توجد الكثير من أهداف التنظيم غير الرسمي التي تزيد من كفاءة المنظمة وهي كالتالي:

1- تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيق

فعالية المنظمة.

2- تسهل عملية انجاز الأعمال اتصال إضافية .

3- يقدم قنوات اتصال إضافية .

4- يساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية .

5- يساهم في تعويض التنظيمات الرسمية

6- يساهم في توسيع نطاق الإشراف .

7- صيانة المجموعة والمحافظة على تماسكها وتجنب الاختلافات والصراعات داخلها¹

المطلب الثالث: الفرق بين التنظيم الرسمي والتنظيم الغير الرسمي

يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي يحدد فيه

الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة، وتسلسل القيادة بالوضوح التام، وبعبارة أخرى

مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة

وينشأ التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفاً، ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق

الجهود على نحو فعال يقصد تحقيق تلك الأهداف، كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح

والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن انطلاق الرسمية بين كل فرد والأفراد الآخرين

بههدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة².

¹ محمد بن سليم العتبي، أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة ماجستير، منشورة،

الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 62.

² عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991، ص 74.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

وينشأ التنظيم غير الرسمي من التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص، وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة، وعلى الرغم من عدم وجود إمكانية تمييزها وإدراكها فإنها توجد في ظل الهيكل الرسمي كشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية فهو تنظيم ديناميكي يصعب رسم العلاقات التي تعبر عنه وليس له مدراء ولكن له قيادات ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات اجتماعية بين أعضائه وأيضا ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقا لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية، والجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين.¹

¹ سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وائل للاستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، الإسكندرية، 1998، ص 295.

الجدول رقم (01) : مقارنة بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- القسم أو الإدارة	- الجماعة
- الموظفين، العمال	- أعضاء الجماعة
- التواؤم المهني	- الجاذبية الاجتماعية
- واجبات ومهام وظيفية	- أنشطة متنوعة
- قيم وقواعد مدروسة رسمية	- قيم وقواعد متفق عليها
- علاقات عمل	- علاقات اجتماعية
- تحقيق أهداف العمل	- إشباع حاجات متعددة

المصدر : سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والدارة

ط2، مركز وائل للاستشارات والتطوير الإداري، مصر الإسكندرية، 1998، ص295

المطلب الرابع: فوائد وعيوب التنظيم غير الرسمي

1 1 فوائد التنظيم غير الرسمي:

1- نظرا إلى التفاهم والتفاعل الذي يطبع العلاقات بين أفراد التنظيم غير الرسمي، فإن

هذا يساعد على دعم وتقوية وسائل الاتصال بحيث تكون سريعة ومرنة دون اللجوء إلى

الاتصال الرسمي الذي يستغرق وقتا

2- توفير جو من المرونة في إصدار القرارات وتقبلها من طرف العمال مما يساعد على

انجاز العمل بسرعة .

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسيولوجي

3- وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات يساعد على إشباع

الحاجات النفسية للأفراد

4- يتيح التنظيم غير الرسمي أو العلاقات غير الرسمية التغلب على القيود التي يفرضها

التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم

5- يساعد الأفراد على انجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول

على الدعم والحماية من الآخرين وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة

6- تخلق العلاقات غير الرسمية جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على

الأفراد على الابتكار والإبداع داخل العمل

7- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أداء الأعمال بصورة ودية غير

رسمية يزيد من فهم الإدارة للأفراد وحل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.¹

8- تخدم العلاقات غير الرسمية الإدارة بتزويدها بالمعلومات الخلفية بطريقة غير مباشرة

عن طريق ما يعرف بالهمس الخفي أو الإشاعات من وراء الجدران، عما تتناقله الأفراد من

أخبار قد تكون صحيحة ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث في تصحيح المعلومات

وتقديمها للموظفين في الوقت المناسب.

9- يترتب عن الاحتكاك والتفاعل زيادة قاعدة الإشراف أي انخفاض نسبة الوقت التي

يخصصها المدير للتنسيق والمتابعة . لأن ذلك قد يتم أيضا من داخل إطار التنظيم غير

الرسمي للمجموعات عبر قادة المجموعات غير الرسمية.

10- بإمكان التنظيم غير الرسمي أن يدعم التنظيم الرسمي في إمكانية تبادل المعلومات

المفيدة، إذ تتولد ابتكاريه لتطوير الأداء من خلال الأحاديث في مجموعة الاستراحة مثلا

¹ طارق طه محمد، نظرية التنظيم، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر، ص164

وتتسيق الأعمال بشكل أسهل أيضا خلق روح الفريق بين الأفراد، وتسهيل عملية تكييفهم في المنظمة

11- إيجاد رقابة جماعية على العوامل على العامل تدفعه إلى تحسين إنتاجه .¹

1 2 عيوب التنظيم غيرا لرسمي :

للإدارة في مختلف المؤسسات أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد لأهداف المؤسسة، ورسم الخطط التي تقود لتحقيق هذه الأهداف والقيام بأدوار الرقابة والإشراف وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ولا يتوقف دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة يهدف التحكم وإدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تدخل الإدارة في تحديدها وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد .

- وإذا كانت تلك العلاقات وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية أمرا لا غني عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها، حتى لا تكون عائقا أمام تطور المؤسسة وتتحول إلى مجتمع مصغر يتربط أفراده ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، وهو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها والجسد بماديته، ويتسبب التنظيم غير الرسمي داخل الشركة أو المؤسسة في الكثير من المشكلات ، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير في الإجراءات . أو السياسات أو الآلات والمعدات، لأن هذا الشكل من التنظيم يسعى للحفاظ على هيئته ومركزه في العمل

¹ طارق طه محمد، مرجع سبق ذكره، ص 165.

وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والقيام بالتمرد بل وأحيانا للانقلاب على الإدارة.¹

ويتسع المجال لانتشار الشائعات داخل المؤسسة، ومنتقل بسرعة مثل خفض سياسة الحوافز، والاستغناء عن بعض العاملين، والدعاية السيئة عن الإدارة واتهامها بالفساد وقد يسعى الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي إلى مطالب تؤدي إلى زيادة التكاليف .

وإفراز التنظيمات غير الرسمية أيضا عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثير تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس ، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن تفشي التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي، وعدم الالتزام بخطة المؤسسة، وعدم الاعتراف بالخطأ، وانتشار سوء الظن بالآخرين وكثرة الخصومات مع غياب الرقابة الجدية للأفراد، وعدم الامتثال لأوامر المدير المسؤول، وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة.²

المطلب الخامس : نظريات التنظيم غير الرسمي

1- مدرسة العلاقات الإنسانية :

كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا اتبعها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه "التون مايو" وفريقه الباحث إلا أن استخدام مصطلح "العلاقات الإنسانية" انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى فهناك من استخدمه مرادفا لبعض المصطلحات مثل : العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل بينما اعتبرها الأخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال

¹ محمد رزيق إيهاب، صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية، القاهرة، ج2، 2001، ص 178.

² محمد رزيق إيهاب صبحي، نفس المرجع، ص 179.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

والمشرفين . فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه خاص بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف الى تفسير السلوك الإنساني في المصنع .¹

2- مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية :

تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في :

- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسينهم بأهميتهم داخل التنظيم .
 - سعي العلاقات الإنسانية إلى إشباع الحاجات الأساسية للأفراد وتحقيق أهداف التنظيم.
 - العمل على تحقيق المصلحة المشتركة .
 - التخصص وتقسيم العمل والتوجه إلى الآلة تفقد العمل معناه وجوانبه الاجتماعية .
- ولقد جاءت بعدة أفكار أهمها :

1- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد وليس

مجرد وجود عدد من الأفراد المنعزلين غير المرتبطين فيما بينهم .

2- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم

بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها

3- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات وتعديل

تقليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم وموازة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة

أكبر من التقارب والتعاون الرسمي وغير الرسمي .

4- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي

عن طريق إشراك العمال، في جميع المستويات في عملية الإدارة وتحميلهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.

¹ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 148.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

5- إن الاتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولى العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين.

من خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية والاجتماعية.

بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح والمفيد والذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكبر قدر من الإشباع لتلك الرغبات وحتى يصل إلى ذلك لابد من توفير مجموعة من الوسائل

- تشجيع تكوين جماعات الاجتماعية في العمل .

- توفير قيادة ديمقراطية.

- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم والمقابل تشجيع

الاتصالات بين تلك الجماعات .¹

ومن ثم دعت مدرسة العلاقات الإنسانية لضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية

لل فرد، أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية في كالتالي :

- يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها حيث أنها

جاءت لدراسة العلاقة بين الظروف الفيزيائية والإنتاجية بافتراء وجود علاقة طردية بينهما، ثم

تحت منحى آخر فيما بعد .

- ما يأخذ عليها أيضا أنها تجاربهها على عدد محدود من العاملين مما لا يثبت دقة

نتائجها وعليه فان تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية .

- افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف

الرسمية وهذه العلاقة سطحية .

¹ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص 150

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسيولوجي

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

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

2- نظرية البنائية الوظيفية :

استعانت البنائية الوظيفية بنظرية النسق الاجتماعي إذ تنطلق هذه النظرية من مسلمة هي فكرة تكامل أجزاء النسق في كل واحد والاعتماد المتبادل بين عناصر المجتمع²، والنسق هو ذلك الكل المكون من أجزاء مساندة ومتشابكة تتفاعل في ما بينها، وتتأثر هذه الأجزاء بالكل وتؤثر فيه ويتكون اي نسق اجتماعي عدد من الأفراد والجماعات والأقسام الداخلية، يشكل كل منها نسقاً فرعياً داخل النسق الكلي، ويوجد النسق في حالة توازن فإذا تحرك أعضاؤه إلى مكان جديد يتأثر باقي الأعضاء الأخرى في النسق، وبالتالي يتغير الوضع الأصلي للنسق ديناميكياً حتى يعكس التغير الذي حدث ويتكيف معه مما يترتب من جديد حالة من التوازن³، ولقد ركز المدخل البنائي الوظيفي على الجوانب التكاملية للتنظيم أي الانسجام والتوازن وتكامل داخل التنظيم وبين بيئته وعلى هذا الأساس . هذه المرتكزات اشتقت أربعة فرضيات تشكل لب النظرية البنائية الوظيفية .

- المجتمع نظام أو نسق بمعنى هذا الكل يتكون من عناصر تعتمد على بعضها البعض وهذه العناصر هي الأفراد، الجماعات، القواعد، النظم الاجتماعية والاقتصادية . هذا الكل يأتي قبل الجزء بمعنى لا يمكن فهم الجزء إلا بإرجاعه إلى الكل.

- دراسة الجزء تعنى دراسة وظيفة الأجزاء والوظيفة تتمثل في :

- المحافظة على هذا النسق .

¹ أمار الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، 2004، ص 128.

² طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، القاهرة، 1985، ص 157.

³ سعيد عبد المرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، مصر، الإسكندرية، ص 253.

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

الاعتماد المتبادل بين الأجزاء هو الاعتماد المتبادل الوظيفي .

- ويبين هذا المدخل في نموه وازدهاره إلى جهود بعض العلماء أمثال :

بارسونز T parsons، ميرتون R merton، وسالزنيك P salsink، وجولدنر A goldner، وكاتنز katnz، وكان Kahn .

حاول بارسونز معالجته التنظيمية وتطبيق منظور النسق الطبيعي واعتبر التنظيمات

كائنات بيولوجية تعامل بكل طاقتها أن تتكيف مع التغييرات التنظيمية .

ويرى "بارسونز" أنه يمكن تحليل البناء التنظيمي من زاويتين .

- الأولى: وجهة النظر الثقافية التي تستخدم قيم النسق وتصنيفها وتنظيمها في سياقات

وظيفية مختلفة

- الثانية: وجهة نظر الجماعة أو الدور وهي التي تتناول التنظيمات الفرعية وأدوار

الأفراد الذين يشاركون أداء التنظيم لوظائفه.¹

ولقد أوضح بارسونز أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية لديها أهداف محددة

تسعى إلى تحقيقها وهذا عن طريق إجراءات تنظيمية وتوافر الإجراءات والأهداف يؤدي إلى

منح التنظيم طابعا يميزه إلى حد ما عن المجتمع مما يسهل عملية التعرف على الشكل البنائي

للتنظيم.²

وقد وصف بارسونز أربعة موجهات وظيفية يجب على التنظيمات تحقيقها لكي تبقى

وتتطور، وأكد أن العملية هي أي نسق اجتماعي تخضع لأربع متطلبات الوظيفية مستقلة يجب

مواجهتها، وتحقيقها للمحافظة على التوازن في النسق وهذه المتطلبات هي كالتالي :

- تحقيق الهدف: بمعنى أن يتحرك النسق نحو تحقيق أهدافه.

¹ سعيد عبد المرسي بدر، مرجع سبق ذكره، ص 245.

² علي عبد الرزاق جليبي، دراسة في علم اجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بيروت، 1985، ص

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي من منظور سوسولوجي

- الموائمة: بمعنى تعبئة وإعداد الوسائل الفنية لتحقيق الأهداف.

التكامل : وهو عملية المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي إلى تماسك المشتركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف .

- الكمون : ويشير إلى قدرة الوحدات والأنساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يطلبه النسق وبمعنى تهدف تحليلات هذا المدخل إلى الكشف عن آثار هدف النسق على بنائه من ناحية، وعلى النظر إلى التنظيم باعتباره نسقا فرعيا داخل النسق الاجتماعي الأكبر من ناحية أخرى، فالتنظيم نسق اجتماعي له حاجياته التي يجب إشباعها، وهذا عن طريق مجموعة من العناصر تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها.

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

أي أن ميرتون انطلق في تحليل الأنساق من نقد النظرية الفيبرية حول الضبط الصارم وأشار إلى أن نظرية فيبر انتقدت بعدا هاما هو المعوقات الوظيفية التي تجعل لكل نسق اجتماعي تأديته لمهامه ووظيفة ايجابية ووظيفة سلبية ترتبط بالجوانب الرشيدة والجوانب غير الرشيدة، عكس فيبر الذي يؤكد على الجوانب الرشيدة في التنظيم¹.

2- نظرية التناقض :

- التناقض بين الفرد والتنظيم "كريس أرجييس"

بجامعة هارفارد "Management" ولد "كريس أرجييس" سنة 1923 بالولايات المتحدة الأمريكية اشتغل أستاذا في إدارة المؤسسات، هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي

¹ علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سبق ذكره، ص 176.

مثل كيرث ليفي عمل "أرجيبس" على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي . وقد نشر عدة مؤلفات حول ال "Management" ومنها كتابة الشخصية والتنظيم الذي صدر عام 1957 . ويرى "أرجيبس" بأن لكل فرد طاقة أو قدرات، وأن هذه القدرات يمكن أن يطورها التنظيم الذي يعمل لحسابه مثلما يمكن أن يقضي عليها ثم إن تطوير هذه القدرات الفردية لا يمكن أن تكون إلا للفائدة والمصلحة المتبادلة بين الأفراد وللتنظيم ، إلا أن المسيرين أو المدراء يفتقدون في معظم الأحيان إلى الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذه المضامين من التطور ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح واللامرونة، علما بأن المسيرين أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيات في اتخاذ القرارات المناسبة .¹

ولذلك يوصي "كريس أرجيبس" المدراء، أو المسيرين بضرورة بذل الجهد وطرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على إجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة موافقتهم بالعودة للملاحظات التي يكونوا قد سجلوها أثناء الاجتماعات لأجل الشروع بشكل نشيط في عملية التعلم التي تخص سلوكهم، وسلوك الجماعة التي يشرفون عليها أو على إدارتها وتسييرها . وقد سمحت له الدراسات التي قام بها من أن يحدد ثلاثة قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل إن العلاقات الإنسانية الوحدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى انجاز أهداف التنظيم بتعبير آخر فانه إذ كانت الإطارات تركز جهودها على انجاز المهام فبغرض تفادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين يجب تعميق العقلانية وتقليل العواطف والانفعالات داخل إطار المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي .²

¹ محمد علي محمد، مرجع سبق ذكره، ص ص 160-170.

² خليل محمد عبد الشماع، نظرية المنظمة، ط4، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009، ص 68.

تعقيب :

وبهذا يمكن القول أن التنظيم غير الرسمي وجوده حقيقة واقعية بكفاءة وفعالية أي مؤسسة سواء كانت خدماتية أو إنتاجية تتوقف على ملائمة التنظيمات الرسمية الخاصة بها، على النحو الذي يسمح بوجود هياكل تنظيمية محددة أو علاقات وظيفية تبادلية غير متناقضة ومناخ تنظيمي يشجع حاجات العاملين المادية والنفسية والاجتماعية، ويشجع على الابتكار والإبداع فهو إذن ترجمة للعلاقات الإنسانية والروابط البشرية التي تنشأ بين العاملين والمنظمات حسنة كانت أو سيئة، فهو في الحقيقة تنظيم اجتماعي يعكس العلاقة التي تنشأ بعيداً عن التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذا بمختلف مكوناته ووظائفه وأشكاله .

الفصل الثالث:

الفصل الثالث : الإطار النظري

للتغيير التنظيمي

تمهيد

المبحث الأول : ماهية التغيير التنظيمي

المبحث الثاني : دراسة تحليلية
سوسيولوجية للتغيير التنظيمي

تعقيب

تمهيد:

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المنظمات سواء كانت عالمية أو محلية أن تبني المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فالتغيير التنظيمي مرحلة أساسية ومهمة من المراحل العلمية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل لاختيار أفضل البدائل الملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية وطبيعة الأهداف المرغوب في تحقيقها .

المبحث الأول: ماهية التغيير التنظيمي

المطلب الأول: تعريف التغيير التنظيمي

يعد التغيير من أهم ملامح العصر الحديث في مختلف المجالات الاجتماعية كانت أم اقتصادية أم سياسية أم إدارية وهذا ناتج عن الثورة الهائلة في العلوم والتكنولوجيا . وهذا فان التغيير أصبح حقيقة ظاهرة على مختلف الأصعدة لأن التغييرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالإنسان دفعته إلى أن يحاول اللحاق بها، وبذلك فهو يسعى للتغيير محاولا مواكبة هذه التغييرات، والتغيير التنظيمي في المنظمات يعد أحد الأنواع التي يحدثها الإنسان في بيئته لكي يحقق من خلال هذه المنظمات أهدافه . وقد بين بأن التغيير دون إتباع منهج واضح ضرب من الفوضى.¹ لأن التغيير يجب أن يتضمن جانبا أساسيا وهما زيادة قدرة المنظمة مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال وبالتالي لا تستطيع المنظمة إن تقوم بالمهام الملقاة على عاتقها لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط بها إذ أن التغيير يعني أن على المنظمة أن تواجه بيئة جديدة من السلوك المناسب حتى تتمكن وتتكيف مع ما يستجد عليها من ظروف .²

لذا يمكن القول بأن التغيير بات سمة من سمات العصر الحاضر وتعمل المؤسسات

الحديثة في ظل متغيرات بيئية تتسم بالتغير المستمر سواء كانت هذه المتغيرات البيئية اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية أو تكنولوجية محلية أو عالمية، وتخلق هذه المتغيرات البيئية في الغالب ضغوطا كثيرة على المؤسسات على اختلاف أحجامها أو طبيعة نشاطها أو ملكيتها مما يحتم عليها ضرورة التكيف والتأقلم مع مثل هذه التغيرات حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في العمل والنجاح .

¹ سميت ستيف، إدارة التغيير، ترجمة: عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، ط 1، مكتبة لشقيري، الرياض، 2000، ص 19.

² إحسان محمد، ضمن ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي، منظور الاداء المتوازن، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 33.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ولقد قدم العديد من الباحثين في أدبيات الإدارة تعاريف مختلفة للتغيير ومن هذه التعاريف :

- التغيير التنظيمي هو: عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات مناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية، وأن المحصلة النهائية لتغيير سلوك التنظيم هي تطويره وتنميته.¹

- يتضح لنا أن التغيير التنظيمي مرتبط بسلوك الفرد وسلوك جماعة العمل في منظمات العمل وتكون أداة تطوير القدرات والمهارات الإنسانية وتحسين العمل.

- ويعرفه "Jepson" : بأنه الجهود الهادفة إلى زيادة فاعلية المنظمة عن طريق تحقيق التكامل بين الاحتياجات والمتطلبات والأهداف الشخصية للأفراد مع أهداف المنظمة بوضع البرامج المخططة للتغيير الشامل لكل المنظمة وعناصرها.²

- يتضح لنا من خلال هذا التعريف : إن التغيير التنظيمي أنه سلسلة الجهود المستمرة الهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة .

ويعرف أيضا على أنه : عملية للتجديد الذاتي تسعى المنظمة من خلاله إلى بعث

الحدثة، ومنع التراجع وإزالة الصدأ وإزاحة الجليد الذي يتراكم على النظم واللوائح أو يصيب الأفراد، وتتعرض له المعدات لتظل المنظمة محافظة على حيويتها وشبابها ومصداقيتها، وقادرة على التكيف والتجاوب مع الأزمات والظروف الصعبة.³

يتضح لنا من خلال التعريف : أن التغيير التنظيمي احدث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل بعرض ملائمة الأوضاع المحيطة بها .

¹Wind, jandMain,y: Driving change, Houthe Best companies Are Prepaung for the 215 tceutury, Kogah page, london, 1999, p18.

² خضر مصباح الصيطي، إدارة التغيير والتحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 31.

³ سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الرأية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2011، ص 17.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص تعريف إجرائي للتغيير التنظيمي : فهو استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات القدرة على التكيف والاستجابة وهو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات، فالمنظمات تحاول من خلال عملية التغيير إيجاد حالة من التوازن البيئي للتغييرات الطارئة متبعة مجموعة من الأهداف :

1- تحقيق درجة عالية من التعاون .

2- تقليل معدلات الدوران.

3- تجديد مكان العمل.

4- تطوير الموارد البشرية.

المطلب الثاني:القائمين على التغيير التنظيمي

من يتولى عملية التغيير التنظيمي ؟ وهل مديرون من الداخل أو مستشارون خارجيون ؟

نلاحظ أنه على الرغم من أن المديرين داخل المنظمة يكون لديهم خبرة ومعرفة أكثر وأكبر بعملياتها إلا أنه ينقصهم منظور رؤية الأشياء على حقيقتها نظرا لأنهم يمثلون جزءا من الثقافة المنظمة، لذا تلجأ المنظمات إلى الاستعانة بمسيرين خارجيين حيث يمكنهم الموقف بطريقة أكثر موضوعية إلا أنه على الرغم من ذلك فإن التوجه نحو الاستعانة بمستشارين الخارجيين يحتاج إلى فترة أمنية أطول لدراسة أوضاع ومشاكل المؤسسة قبل اقتراح خطة التصرف.¹

فإذا اعتمدنا على المديرين في عملية التغيير فإنها تتطلب منهم أدوار مختلفة وهي

كالاتي:

- دور المدير المبادر: حيث يجب أن يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة بالإضافة إلى وضع خطة العمل

¹نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994، ص 295.

- دور المدير المتصل : حيث يجب عليه الاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكارك .
- دور المدير القدوة: حيث يجب أن تكون قدوة للآخرين في تصرفاتك وتفكيرك بما يؤكد لهم إمكانية التغيير.¹

المطلب الثالث: أسباب ودوافع التغيير التنظيمي

تتعدد التحديات والقضايا التي تواجهها منظمة اليوم، ويأتي في مقدمة هذه التحديات عدم الاستقرار البيئي، فالتغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل منظمة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولة التوافق والانسجام إلى التغييرات الحاصلة، فهذه التغييرات قد تحدث بفعل القوى الخارجية مثل المنافسة، الظروف الاقتصادية، كما أن البعض الآخر قد يحدث نتيجة لتغيير القوى داخل التنظيم ذاته.²

فالمنظمة في يومنا هذا تعيش في ظل مواجهة ارتفاع حدة التغييرات والمستجدات والضغوطات ذات الطبيعة الايكولوجية (البيئة) والتي تفرض عليها إحداث التغيير التنظيمي . ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية كما يلي :³

أ - الأسباب الخارجية:

وتتمثل في النقاط التالية :

- المشاكل الاجتماعية وتسببها في الانشقاق والاختلالات الثقافية والقضايا الاجتماعية الجديدة التي انتشرت مؤخرا كالبطالة والصحة، فسلوك الأفراد قد تعرض لتغيرات سريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات في اتجاهاتهم ومداركهم ودوافعهم وشخصياتهم كنتيجة حتمية لتغيير الظروف البيئية المحيطة .

¹ عبد الرحمان توفيق، **التغيير**: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، ص 23.

² جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، المدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003، ص 551.

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي، **السلوك التنظيمي**، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003، ص

- التطور السريع للسلع والخدمات وسيطرة اقتصاد السوق مع البحث عن نموذج تنظيمي يركز على الكفاءة والفعالية والإنتاجية .

- اختراق التكنولوجيا التي تأتي بمهارات جديدة مما يتطلب من المنظمة ضرورة التغيير من أجل تحقيق التوافق بينهما وبين بيئتها والسيطرة عليها وعلى جزء منها لصالحها.

- التغييرات المستمرة في سوق القوى العاملة على جميع المستويات سواء من ناحية العدد "كم" أو الترتيب النوعي للكفاءات وهذا نظرا للتغيير المستمر في الهيكل ونظم التعليم والتنمية والتدريب.

- التغيير في ظروف السوق أو العميل المستهدف والتطور المستمر والسريع فيها ولحاجاتهم(تغير الأذواق) .

- بالإضافة التي التغييرات في البيئة السياسية والتشريعية للدولة التي تنشط فيها المنظمة

ب - الأسباب الداخلية:

هناك تغييرات في البيئة على مستوى العمل، مما يؤدي بالمنظمة بالحاجة إلى التوجه نحو

رفع المستوى العامل بالتدريب المستمر ومنحه صلاحيات أكثر من خلال التوجه نحو

اللامركزية وتطوير الأساليب المتبعة من قبل الإدارة بوجود فريق قيادة حقيقي يتولى قيادة

العملية التغييرية ويتحمل المسؤولية بالإضافة إلى الضبط والتنظيم الدائم وتوفير اتصالات قوية

تسير وفق شبكة داخلية، ومواكبة الحداثة في الأدوات الإدارية :¹

- من الممكن أن تتضمن القوى الداخلية عوامل تنظيمية أو إجرائية أو سلوكية، فقد يتعلق

العنصر التنظيمي بمشكلة نقل المعلومات من قمة المنظمة إلى مستوياتها الدنيا، كما يظهر

العامل السلوكي في العجز في تحقيق الاتصال الفعال .

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 363.

- العوامل الإجرائية فقد تنشأ من الفشل في اتخاذ القرارات أو تأخر في وصول المعلومات أو عدم فعالية الأسلوب القيادي، ومن أمثلة الفشل البارزة في اتخاذ القرار نجد : عدم قيام أحد المديرين بطلب المساعدة الفنية من مدير آخر بسبب المنافسة، بحيث من الممكن الوصول إلى قرار دون تعاون إلا أن هذا الوضع ليس أفضل لاتخاذ القرارات.¹

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة أحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.²

المطلب الرابع: مبادئ التغيير التنظيمي

هذه المبادئ لا تمثل قواعد ثابتة فهي قد تصبح في بعض الحالات ولا تصح في حالات أخرى على حسب الموقف والظروف والتوقيت الزمني وغيرها من العوامل التي تجعل تطبيق التغيير يختلف من موقف إلى آخر ومنها ما يلي:

- تتغير الماديات بمعدل أسرع من تغير الأفكار، ومن ثمة فإن إدارة التغيير محكومة من حيث يسر وسهولة حركة التغيير بنوعية وموضوع التغيير نفسه من حيث كونه ماديا أو معنويا .
- دخول الابتكارات إلى المنظمة بمعدل أسرع من خلال المستويات الإدارية العليا .
- وجود منحى تعلم تنظيمي لمعظم التغييرات : فتعلم ممارسة الطرق والأساليب الجديدة إلى جانب التعامل مع صور التقنية الحديثة يمر بمراحل تدريجية محكومة باستعداد المتدرب وقدرات المدرب وعنصر الوقت وتكاليف التعلم.

¹ أندرودي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1999، ص 556.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 376.

- يكون قبول التغييرات بمعدل أسرع كلما قل حجمها، ومن ثم تعتبر إستراتيجية تجزئة مشروعات التغيير أفضل من حيث الفعالية في التطبيق في ظل حد أدنى من المشكلات الفنية والإنسانية.

- يعتبر المدير البيروقراطي معوقاً لمجهودات التغيير .

- كلما توفر الأخصائيون وذو المعرفة بمجهودات التغيير بالمنظمة كلما زادت صور التغيير.

- يقبل الأفراد التغييرات بصورة أسرع كلما أتيحت لهم فرصة مناقشتها قبل تطبيقها فالإقناع مدخل يتوافق مع أحدث وأفضل المداخل الإدارية والسلوكية .

وعليه فهناك العديد من المبادئ الواجب مراعاتها عند القيام بعملية التغيير، فهي تساعد المنظمة على التعامل مع التغيير بفعالية.¹

المطلب الخامس: أهداف التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير التنظيمي لا يأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير والتطوير التنظيمي ما يلي:

1- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو .

2- زيادة مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل انجاز الأهداف العامة للمنظمة .

3- مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم لأحداث التغيير والتطوير المطلوب .

4- تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم .

5- الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجهه بشكل يخدم المنظمة .

6- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.

¹ علي الحمادي، التغيير الذكي، دار بن حزم، السعودية، 1999، ص 27.

- 7- تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية .
- 8- مساعدة المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة المختلفة ونتائجها.¹
- 9- العمل على إيجاد نظام حيوي في المنظمة أو نقل المنظمة من النظام الميكانيكي القائم على تركيز السلطة وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات والذي يكثر فيه إجراءات العمل وقواعده والقائم على دفع العاملين للعمل .
- باستخدام منهج المكافأة والعقاب، إلى نظام حيوي قائم على اللامركزية السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات وانسياب الاتصالات وتبادلها في جميع الاتجاهات، ودفع الأفراد للعمل باستخدام نظام حوافز يركز على المؤثرات الايجابية وليس العقاب، ويشجع الرقابة الذاتية، أو بمعنى آخر نقل المنظمة من النظام البيروقراطي إلى النظام الحيوي بالمنظمة .
- 10- تغيير سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة لتنسجم مع التغييرات التي حدثت في الظروف المحيطة بالمنظمة مثل الانتقال من العمل الفردي إلى تشجيع العمل الجماعي في شكل فرق جماعية.
- 11- تقوية العلاقات والترابط والتعاون بين أفراد المنظمة.
- 12- القضاء على الصراعات التي تحدث في المنظمة وذلك باستخدام أساليب المواجهة أو طرق حل المشكلات واستخدام أهداف عليا مشتركة بدلا من استخدام السلطة الفردية للإدارة العليا لاتخاذ القرار لحل الصراعات بين مجموعات العمل .
- 13- تطوير إجراءات العمل في المنظمة بشكل يساعد على تبسيطها وأدائها في أقل وقت ممكن .

¹ محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 19.

14- زيادة قدرة الأفراد على المواجهة الصريحة وإظهار المعلومات بدلا من إخفاءها، وزيادة صراحة الأفراد عن اتصالهم ببعض.

15- تغيير الأنماط القيادية في المنظمة من أنماط بيروقراطية إلى أنماط مهتمة بالعاملين وبمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.¹

المبحث الثاني : دراسة تحليلية سوسولوجية للتغيير التنظيمي

المطلب الأول: مراحل التغيير التنظيمي

يتم التغيير في المؤسسات العامة والخاصة وتبدأ عملية التغيير بتطوير وعي المؤسسة بذاتها وأبعادها ومكوناتها باعتبار أن ذلك الوعي يشكل قاعدة لدافعية المؤسسة نحو التحرك والخروج من الحالة القائمة فهذا التغيير لابد أن يمر بمراحل متتالية ومتتابعة ومن هذه المراحل ما يلي :

مرحلة البدء : تتصل هذه المرحلة بمدى استعداد النظام ومكوناته، يكون الاستعداد غالبا كلما كان النظام يمارس نمطا اتصاليا مفتوحا ويمتلك أفراداه مهارات عالية، ويرتبط بالاستعداد دعم المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للخطوات التطويرية، فأقامة علاقة بين عوامل التغيير والأفراد يخلق لديهم الإحساس بالمشكلة وضرورة التعامل معها، وتغيير منهجية الأداء عن قناعة بضرورة التغيير واستعداد بالمساهمة فيه .

مرحلة التحول : وتتضمن هذه المرحلة جهودا مدروسة في شرح هذا التغيير ومتطلباته، وتدريب الأفراد لامتلاك مهارات فنية تستدعيها الخطوات التطويرية، إذ أن ذلك سيؤدي إلى تغيير اتجاهات الأفراد ضد التغيير إنفاقا مع المهارات اللازمة التي امتلكوها، وبالتالي فإن حالة من الاستقرار والرضا الوظيفي وارتفاع الروح المعنوية بينهم، وإعادة توزيع المهام مع المحافظة على الحقوق والمكتسبات الشخصية للأفراد لتغيير اتجاهاتهم نحو التغيير ضروري قبل إجبارهم على التغيير .

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 20.

مرحلة الصيانة : ترتبط هذه المرحلة بإعداد فريق من المختصين العاملين داخل النظام لدعم جهود مستشاري النظام وتنفيذ سياستهم التطويرية .¹

وبشكل هذا الفريق حلقة وصل فنية مستتيرة تكون قادرة على التعامل مع متطلبات التغيير وصيانة منجزاته، فحشد الإمكانيات وتوجيه القدرات وتوظيف الموارد وتحريك الفعاليات البشرية سيؤدي إلى إحداث توازنات لدعم التغيير والحفاظ على حيويته .

مرحلة الأثر : وتظهر هذه المرحلة في مدى انعكاس الأهداف التغييرية على الأنظمة المجتمعية وتلبية احتياجاتهم .²

أما كيرت لوين Kurt Lewin : فيرى أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل وهي :

- إذابة أو إزالة الجليد: حيث يتم في هذه المرحلة إذابة أي مقاومة أو معوقات يمكن أن تقف أمام نجاح عملية التغيير .³

- مرحلة تنفيذ التغيير : إذ يباشر قادة التغيير بعملية تشخيص متعمقة للمشكلات وجوانب القصور، وتحديد البدائل الممكنة، ومن ثم اختيار ما يلاءم المؤسسة، وهذه المرحلة تتناول المداخلات كافة والمهارات والبناء التنظيمي .⁴

- إعادة التجميد : وهذا يعني أن ما تم تعليمه من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن إن يتم ذلك من خلال إتاحة

¹ فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص ص 26-27.

² فرحان حسن بريح، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ عبد الرزاق سالم الرحاحلية، زكريا أحمد محمد عزام، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 263.

⁴ حسن أحمد الصروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 183.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

الفرصة للعاملين لإظهار السلوك والاتجاهات الجديدة، وبعد إظهار السلوك أو الاتجاه ينبغي استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير.¹

ويمكن تمثيل مراحل التغيير بالجدول التالي :

الجدول رقم (01) : المراحل الأساسية للتغيير حسب كيرت ليون .

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	تنفيذ التغيير	إعادة الجليد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - البناء التنظيمي تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر : فرحان حسن بربخ، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية ، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان 2012، ص 28 .

وبناء على ما ورد في مراحل عملية التغيير يمكن تحديد المراحل الرئيسية التي تتضمنها عملية التغيير في ثلاث خطوات وهي:²

- مرحلة تفكيك عوامل الجمود: ويعني ذلك خلق شعور لدى أكبر عدد ممكن من العاملين داخل المنظمة بالحاجة الماسة للتغيير لتقليل مقاومتهم له للحد الأدنى.

¹ حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 247.

² محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 347.

- مرحلة القيام بالتغييرات المطلوبة: وقصد بذلك القيام بأحداث التغييرات في المجالات بهدف تحسين الأداء والإنتاجية وسوية التنظيم، وقدرته على الاستمرار بأداء مهامه بكفاية وفعالية.
- مرحلة تثبيت التغييرات التي تمت : ويعني ذلك حماية وصيانة التغييرات التي تم إحداثها والحفاظ على المكاسب والمزايا الناتجة عن ذلك .

المطلب الثاني: مستويات التغيير

هناك أربع مستويات التغيير التنظيمي وهي :

- المعرفة : وهو أن يتم التعرف عن الفكرة أو المشروع التغييري وأبعاده وجوانبه المتعددة .
- التوجه : وهنا لا بد من الإقناع بالتغيير لدى الفرد حتى يصبح لدى الفرد توجه ايجابي وحماس لهذا التغيير .¹
- السلوك الفردي : هنا يتبنى أحد الأفراد موضوع هذا التغيير ويمارسه من خلال قيامه بعمل أو سلوك معين بدل على إقناعه التام بضرورة إجراء هذا التغيير والإصرار على تحقيقه .
- السلوك الجماعي : تقوم مجموعة من الأفراد يتبنى تحقيق هذا التغيير والمطالبة به بمقتضاه فيصبح سلوكا جماعيا .²

المطلب الثالث : استراتيجيات التغيير التنظيمي

هناك الكثير من الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها المنظمات لإجراء التغيير الذي تريده، وتتنوع هذه الاستراتيجيات استنادا إلى حجم وقوة التغيير، إذ يمكن التغيير تدريجيا، وقد يكون بنويا وسريعا، حيث نجد هناك نوعين من الاستراتيجيات التنظيمية وهما :

1- إستراتيجية التغيير التدريجي: تتأثر هذه الإستراتيجية بعدة عوامل منها:

¹ محمد الصرفي، مرجع سبق ذكره، ص 21.0

² رافد عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 70.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

- مهارات العاملين وقدرتهم، رغبة العاملين بالمشاركة، ثقافة المؤسسة والتشجيع المستمر عليه ويتبع هذه الإستراتيجية عدة أساليب أو استراتيجيات فرعية منها :
 - إستراتيجية واسعة النطاق : تستخدم إذا كانت مقاومة التغيير منخفضة، ويعتمد نجاحها على المشاركة الواسعة من قبل جميع الأفراد المعنيين بعملية التغيير، والذين يعرفون جميع تفاصيله.
 - المشاركة المركزية : تستخدم عندما تكون درجة الحاح التغيير عالية ودرجة مقاومته منخفضة، ولا يوجد لدى المدير الوقت الكافي ليشرك جميع العاملين في جهود التغيير، ففي هذه الحالة يجتهد الأفراد المهتمون والحاسمون في نجاح عملية التغيير ويتم الحصول على مشاركتهم، وفي نفس الوقت يتم التركيز على اتصال حقيقي مع باقي أفراد المؤسسة .
 - أسلوب الإقناع : وتقوم على أساس الإقناع بأهمية وضرورة التغيير، وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار وتوفير لكل من يؤدي دوره في منظومة التغيير .¹
- ونجد من الباحثين من وضع الاستراتيجيات الآتية :
- أسلوب الإكراه : يستخدم هذا الأسلوب عند الضرورة الملحة للتغيير ووجود مقاومة عالية له، وعندما يكون الأسلوب الإقناعي غير مفيد أو يستغرق وقتاً طويلاً، فيلجأ إلى الأسلوب الجبري مع مداومة الاتصال بالعاملين لتوضيح الأهداف وأهمية التغيير .
 - إستراتيجية التغيير البنيوي : تتبنى هذه الإستراتيجية التغيير العميق في المؤسسة، وقد تشكل تهديداً لبعض العاملين، لذا لابد من إتباع الاستراتيجيات القيادية الآتية عند اللجوء لهذه الإستراتيجية :
 - إستراتيجية البراعة القيادية : تستخدم عندما تكون درجة مقاومة التغيير منخفضة ، ولا تعيش المؤسسة في أزمة، لكن لا تكفي الروح القيادية إذا لم يرفقها قدر كبير من التخطيط والتوجيه للوصول إلى الهدف المطلوب .

¹ سيد سليم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 20.

- إستراتيجية الإقناع: تستخدم عندما تكون الأزمة مدركة من قبل الجميع، وعندما تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتعتمد هذه الإستراتيجية على غرس الثقة والأمل في نفوس العاملين بمستقبل أفضل .

- إستراتيجية الإلزام: تستخدم عندما تكون المقاومة للتغيير مرتفعة ولكن لا يوجد ما يشير إلى وقوع أزمة كما نجد الإستراتيجية الآتية:

- إستراتيجية القوة القسرية : وفق هذه الإستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب لإحداث التغيير فالتغيير يفرض على الجميع الجهات المعنية بالقوة وينتج التغلب على كل أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم، وتكون هذه الطريقة فعالة في المدى البعيد لأنها لا تضمن ولاء الأفراد ودعمهم للتغيير .

وكذلك نجد الإستراتيجية الآتية :¹

- إستراتيجية القوة: حيث هناك مجموعة تركز على الإجراءات والترتيبات السياسية والاقتصادية في ممارسة التأثير وهناك مجموعة تركز على القوة المعنوية باستخدام الشعور بالذنب والخجل .

المطلب الرابع: تعريف مقاومة التغيير ومصادرها

1- تعريف مقاومة التغيير : مقاومة التغيير هي محاولة الأفراد التصدي لعملية التغيير، وذلك خوفا من نتائج التغيير التي سوف تحدث نتيجة عملية التغيير.²

كما يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم.³

2- أسباب مقاومة التغيير : غالبا ما يقاوم الأفراد التغيير لأسباب عديدة منها:⁴

¹ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 70.

² فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط2، دار أسامة، الأردن، 2012، ص 46.

³ علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط1، دون ذكر دار النشر، الأردن، 2010، ص 276.

⁴ عبد الهم بن عبد الغني الطلج، التطوير التنظيمي، ط5، المفاهيم، الإستراتيجيات، دار الحافظ، السعودية، ص 12.

- الخوف من المجهول : يميل الأفراد إلى المحافظة على المألوف ويشعرون بالرضا والاطمئنان بسبب الانسجام في العلاقات التي تولدت من الماضي ورغبتهم في بقاء تلك العلاقات كما هي، الأمر الذي يساعدهم على التنبؤ بالنتائج في معاملاتهم وهذا مصدر من مصادر الارتياح لديهم، أما التغيير فإنه يحمل معه أمور غير مألوفة تكون فيه التنبؤات صعبة وغير مؤكدة وهذا يثير القلق والخوف، ومن هنا يقاوم الناس التغيير .

- الإدراك : يختلف الناس في إدراكهم للأمور باختلاف خبراتهم وتوقعاتهم ودوافعهم ،فمنهم من يفسر التغيير تفسيراً ايجابياً بينما يفسره البعض سلبياً، ولا شك أن عدم القدرة على إدراك المزايا للوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً لعملية التغيير .

- العادات : يشعر الفرد بالارتياح لأنماط السلوك السائدة والعادات والتقاليد، توضح نظريات التعلم أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد وبطريقة جذرية بل يميل لأن يكون روتينياً ومبرمجاً، يميل الفرد لمقاومة التغيير لأن الوضع الجديد قد يضطره للتخلي عن عاداته وأنماط سلوكه السائدة ويجبره على التفكير في مواقف جديدة ناجمة عن التغيير .

- استمرارية الامتيازات القائمة : إن وجود مصالح وامتيازات قائمة تجعل الفرد يقاوم التغيير لاعتقاده أنه يضر بمصالحه المادية والمعنوية، وهذا ما يجعله أكثر ارتباطاً بالوضع القائم لأنه يحقق احتياجاته وطموحاته .

3- مصادر مقاومة التغيير :

يمكن إرجاع مقاومة التغيير إلى أربعة مصادر رئيسية تشمل الجانب المنطقي أو العقلاني والعاطفي والاجتماعي والسياسي .وتبنى مقاومة التغيير في العادة على مجموعة من المصادر بدلاً من مصدر منفرد بعينه، وبالتالي يتوقع أن تكون المقاومة أكثر ضراوة عندما تتبع من أكثر من مصدر كسبب لرفض التغيير ويوضح الجدول التالي مصادر مقاومة التغيير.¹

¹ عبد الله بن عبد الغني الطلجم، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

جدول رقم (02) : مصادر مقاومة التغيير

<ul style="list-style-type: none"> - التكاليف المرتفعة للتغيير - طول المدة الزمنية - ما قد ينتج من بطالة - فقدان بعض التخصصات 	<p>العقلاني</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الخوف من المجهول - الرغبة في الإبقاء على الوضع القائم - انعدام الثقة في القائمين على التغيير - عدم الرغبة في التغيير 	<p>العاطفي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الرغبة في الإبقاء على العلاقات القائمة - الحاجة إلى علاقات إنسانية مستقرة - الولاء والتضامن الاجتماعي - عدم التوافق مع القيم الاجتماعية 	<p>الاجتماعي</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الحفاظ على سلطة اتخاذ القرارات - استمرارية القوة - الإبقاء على التحالفات القائمة - الحفاظ على المصالح المكتسبة 	<p>السياسي</p>

المصدر : عبدا لله عبد الغني الطبلج، التطوير التنظيمي . المفاهيم . النماذج -

الاستراتيجيات، دار الحافظ، السعودية، 2009، ص 14

المطلب الخامس: عناصر ومعوقات وعوامل نجاح التغيير التنظيمي

1- عناصر التغيير التنظيمي:¹

- الأفراد: يعتبر العنصر البشري من أهم عناصر التغيير، ويتم التغيير هنا من دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة.
- جماعات العمل: كالأقسام والإدارات، وتعتبر حلقة وصل بين الأفراد ومنتجاته وبين إدارة المؤسسة من ناحية أخرى، وهي المصدر الأساسي لتنمية المهارات.
- التنظيم: ويشمل الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات ويعتبر التنظيم مثال للعلاقات ومثال للاتصال والمعلومات

2- معوقات التغيير التنظيمي:²

- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي : حيث قد يسود الاعتقاد بأن أعباء عملية التغيير معظمها ستقع على إدارة المستويات الوسطى والعاملين، هذا الاعتقاد سيتحول على خوف قد ينتج مقاومة شديدة التغيير وفق هذا المنظور يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، أما إذ تمكن قياديو التغيير من إقناع المنقادين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع، فإن الجميع سينخرطون ويجتهدون في عملية التغيير .

- الشعور بالأمان أو بالخوف : قد يتطلب الوضع الجيد توصيفا جديدا ينشأ التزامات تجاه معايير الجودة مثلا، وهذا ما يدفع البعض إلى الشك في قدراتهم بالالتزام بهذه المعايير وبالتالي التخوف من فقدان المنصب أو التدرج في السلم الوظيفي .

¹ رزيق كمال، مكنة التغيير التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، الببدة، 2011، ص ص 09-10.

² ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 91

وهذا كما ينشأ مقاومة للتغيير تسعى للحفاظ على الوضع الحالي، بالمقابل إذا تمكن قياديو المؤسسة من تلبية حاجات الأمان لدى الجمهور الداخلي من خلال إشعاره بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المؤسسة نحو التميز .

- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية : قد يفرض التغيير التنظيمي أن يفصل فرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات إنسانية متميزة، وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين، وهذا ما قد يدفعه إلى السعي الحثيث بهدف المحافظة على الوضع، أما إذا لعب قياديو التغيير في المنظمة دورا إيجابيا واقنعوا منتقديهم بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرض الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات .

- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة : إن الثقة الكاملة في قيادي التغيير وغياب الحساسية السلبية معهم يجعل الفرد يتقبل المهام التي توكل إليه في إطار التغيير، دون الاعتقاد أن هذه القيادة متحاملة عليه لأنها تكثر التوجيهات، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة وتقضي على الحساسيات في المهد ينبغي أن توضح: الغايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير التنظيمي في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي .

- الثقافة الفردية : قد تتعارض ببعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعاده الحضارية، وهذا قلما يجعله مرتاحا في عملية الانخراط في هذا النهج، ومن هذا المنظور ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظم بعناية¹.

2- عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

للتغيير الإداري أشكال مختلفة منها : إعادة الهيكلة، الهندرة، والجودة الشاملة وغيرها. وكلها تتطلب من مديري الوسط تعلم مهارات وسلوكيات جديدة، وبناء علاقات عمل مناسبة لنوع التغيير واتجاهه كما يجب أن يقوموا بمساعدة الآخرين على القيام بذلك، ولقد وضع

¹ ثروت مشهور، مرجع سبق ذكره، ص 92.

الكاتب (Douglas K.Smith) عشرة مبادئ وينصح بإتباعها من قبل مديري الوسط للتوائم مع التغيير من أجل مساعدتهم في إنجاحه وهي :

- 1- أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية
- 2- تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والانسجام بين مفاهيم العاملين يسارع في سرعة إحداثه.
- 3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، وتزويد العاملين بال نشرات والكتيبات كمراجع ومدعم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام.
- 4- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فريق العمل يعتبر مؤسسة مصغرة يمكن من خلالها تقييم التجربة قبل تطبيقها على المؤسسة ككل .
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع المدراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة .
- 6- وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.¹
- 7- التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح لهم تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس رب العمل، وليس ظاهره وقشوره.

¹ محمد بن يوسف النمران ال م عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير ، ط1، رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 120.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وكذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون اتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد .

10- التركيز على الأفراد والمتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة يزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المؤسسة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون .¹

وحسب (Galbin) على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار لعشرة عناصر أساسية من أجل إنجاح عملية موضحة في الجدول التالي :

جدول رقم (03) :عناصر (Galbin) العشر لإنجاح عملية التغيير

اللوائح والسياسات التي تعيق الأساليب وإدخال قوانين وسياسات جديدة تجعل تطبيق طرق العمل المطلوبة إلزامياً، وقم بتطوير وتوثيق المعايير الواجب إتباعها في التطبيق .	اللوائح والسياسات
قم بتطوير أهداف ومعايير ملزمة في تطبيق التغييرات، واوجد أهداف مخصصة للعمليات بالإضافة إلى الأهداف المالية التي ستكون عن نتيجة حتمية لتغيير أساليب العمل .	الأهداف ومعاييرها
العمل على إزالة العادات والسلوكيات التي تلزم الموظفين بتطبيق الوسائل القديمة واستبدالها بمعدات وسلوكيات جديدة مثل : استبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات داخل المنظمة باجتماعات أسبوعية للمدراء والفرق العاملة معهم .	العادات والتقاليد
الاستعانة بتدريب يؤدي إلى استخدام الأساليب الجديدة .طور التدريب البحثي حيث تساعد الأبحاث على تحديد الموعد المناسب لجلب الخبرة المطلوبة للتدريب الحديث .	التدريب

¹ محمد بن يوسف النصران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص 121.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

<p>استحداث مناسبات واحتفالات تؤدي إلى إلزام استخدام الطرق الجديدة مثل احتفال ومناسبة توزيع المكافآت والمنح المتميزة للفرق والموظفين الذين يحققون الأهداف وينجحون في أداء عملية التغيير</p>	<p>الاحتفالات والمناسبات</p>
<p>طور أهداف وأساليب ملزمة لإشباع السلوكيات المرغوبة. وفر التدريب الذي يركز على السلوكيات الجديدة للعمل . تحديد المكافآت العلنية للمدراء الذين يتغيرون بربط ترقيةاتهم ومكافأتهم بتنفيذ السلوك المرغوب .</p>	<p>السلوكيات الإدارية</p>
<p>تخلص من تقديم المكافآت والتقدير التي قد تؤدي إلى التمسك بالأساليب القديمة واستبدالها بشكل جديد من التقديرات والمكافآت لاستخدام طرق التشغيل المرغوبة</p>	<p>المكافآت والتقدير</p>
<p>إتباع أساليب اتصال جديدة تأكيداً للالتزام بالتغيير</p>	<p>الاتصال</p>
<p>قم بإنشاء جو مادي يعزز التغيير الحاصل، واعد تحديد المواقع وتوزيع الموظفين الذين يتم بهم العمل لإنجاح التغيير واستخدام مكاتب عملية لتشجيع الناس على التعامل مع العملاء خارج المكاتب، وذلك لربط الناس الذين يحتاجون إلى التفاعل مع بعض.</p>	<p>الجو المادي</p>
<p>قم بإنشاء هياكل المنظمة، يؤدي إلى تطبيق التغيير مثال : أنشئ فرقا خاصة لخدمة الفروع، وتخلص من تعدد طبقات المدراء، ووجد المركزية في العمل أو تخلص منها حسب الحاجة، وحدد الأقسام المتداخلة الاختصاصات .</p>	<p>هيكل المنظمة</p>

المصدر : طارق محمد السويديان، منهجية التغيير للمنظمات دار بن الحزم، ط1، لبنان،

2001، ص 64-65

المطلب السادس: نظريات التغيير التنظيمي

1- نظرية الإدارة العلمية:

جاءت البحوث والدراسات التي قام بها "فريدريك تايلور" كحل لمواجهة المشكلات التي عانت منها إدارة التنظيمات، وذلك عن طريق إدخال بعض التغييرات على طرق وأساليب العمل والإنتاج من شأنها زيادة الإنتاج مع خفض التكاليف .

وقد ركزت التجارب في البداية على المبادئ التالية :

* الاختيار العلمي للعاملين

* التدريب السليم للأفراد

* تطبيق مبدأ الحوافز

وأسفرت نتائج تجربة تايلور - مصنع بيت لحم للحديد- عن عدم مقدرة الإدارة على التحكم في العديد من العقبات التنظيمية المرتبطة بطرق أداء العمل .

أما التجربة الثانية المماثلة بشركة - ميدفال - ركز فيها على تحليل العمل ودراسة الوقت اللازم لأداء العملية الإنتاجية معتمدا في ذلك على الخطوات التالية :

* تقسيم العمل الذي به العامل إلى حركات بسيطة

* حذف الحركات غير الضرورية

* الاحتفاظ بالحركات المتبقية وجعلها نموذجا لطرق العمل

* رصد كل حركة من هذه الحركات مع تحديد الوقت الفعلي اللازم لأدائها .

* تحديد نسبة مئوية مثل التأخير غير المتوقع الذي قد ينجم عنه حدوث الأعطال في

الآلات.

* تحديد نسبة مئوية مثل فترات الراحة التي يختلسها العامل لكي يستعيد نشاطه .¹

ورغم ما حققه تايلور من نتائج ايجابية والتي ساهمت في حل العديد من المشاكل الإدارية عن طريق إدخاله لتغييرات نوعية على أساليب العمل إلا أنها لم تسلم من بعض الانتقادات منها :

* اعتماد هذه التجربة على مبدأ التخصص الدقيق ،قد ساهم في تقييد حرية العامل وحركة العامل في عمليات الانتهاج حيث أصبح العامل جزءا من الآلة التي يعمل بها ومن ثمة أفقده هذا الوضع شخصيته* لم تهتم هذه الحركة بالجوانب النفسية التي تعتبر إحدى الشروط الموضوعية التي تساهم في تكيف العمال ضمن بيئة العمل، بحيث لم تعبأ بذلك الآثار النفسية التي قد تظهر على سلوكيات العمال وتصرفاتهم نتيجة للضغوط المفروضة عليهم وقبل إدارة التنظيم .²

رغم هذا فقد أكدت دراسة تايلور بأن حل المشكلات المرتبطة بالصناعة، ونوعية في ظروف العمل استجابة لمطالب العمال الذين يتطلعون لتحسين أوضاعهم الاقتصادية والاجتماعية .

ومنه يكمن التغيير الذي جاء به تايلور في استحداث طرق جديدة في أداء العمل سماها الطريقة المثلى وهي التي تعتمد على الترشيح والعقلانية وزيادة الإنتاجية بأقل التكاليف .

2- النظرية الماركسية :

يعتمد الاتجاه الماركسي على مجموعة القضايا الفكرية التي انطلق منها "كارل ماركس" في تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية، وكذا الإضافات والتعديلات لبعض المفكرين الذين تبنوا

¹ الفيزي عبد الحفيظ، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري، الجلفة، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012، ص 55.

² بوهشالة فهيمة، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة ، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية، باتنة، رسالة ماستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص 36.

المدخل الماركسي كإطار لتحليلاتهم النظرية والامبريقية، فالتنظيمات البيروقراطية في نظر ماركس تشكل فئة اجتماعية متميزة كونها أداة من أدوات الدولة التي تمارس من خلالها الطبقات الحاكمة سيطرتها واستغلالها للطبقات الأخرى فالوظيفة الأساسية لهذه التنظيمات هي فرض نظام يدعى التقسيم الطبقي والاستغلال مع الإشارة إلى أن هذه التنظيمات لا ترتبط ارتباطا مباشرا بعمليات الإنتاج .

لذلك فإن نموها يعد طفيليا، ومهمتها الأساسية هي الحفاظ على الأوضاع الراهنة التي تعبر عن استغلال الطبقات الحاكمة المغلوبة على أمرها.

ومن هذا المنطلق فقد وضع ماركس تحليلاته للتنظيمات البيروقراطية في إطار نظرية على الصراع الطبقي ليكشف عن جوهر ذلك التناقض الناشئ عن النظام الرأسمالي بين علاقات الإنتاج والقوى المنتجة.¹

فالنظرية الماركسية تفترض بأن القوى المنتجة تتغير وتتمو باستمرار نظرا لامتدادها على مستوى النشاط الإنساني، لتعبر عن مقاومة الإنتاج الثابتة، مما ينتج عن ذلك ظهور التناقضات داخل التنظيمات، ومنه فإن هذه التناقضات يمكن إن تشمل مختلف المستويات التنظيمية وخاصة بين أبنية السلطة كما هو الحال في الأقسام والوحدات الإنتاجية داخل المصانع.²

إن مثل هذه الأزمات يمكن رؤيتها كظواهر سطحية، ولكنها تعبر عن التناقضات التنظيمية التي حددها ماركس في النقاط التالية :

● إن التنظيمات كغيرها من الأبنية الاجتماعية يجب دراستها في إطار العمليات التاريخية التي تساعد على النمو، وتؤدي إلى حدوث تناقضات مختلفة بين التنظيم والقوى الاجتماعية .

¹ السيد الحسين، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985، ص 41.

² السيد الحسين، مرجع سبق ذكره، ص 41.

- إن حيوية البناء الاجتماعية لا يجب قياسها أو ضبطها بمفاهيم الزمن أو الثبات المؤقت وينمو معيار الوحدة الذاتية كما هو الحال في التنظيمات، وإنما يتم تحديدها عن طريق معدل الأشكال الاجتماعية الجديدة التي بدأت تظهر في مقابل أشكال أخرى بدأت في الاختفاء.
- تنوع التنظيمات تبعاً لتنوع درجة التناقضات البنائية التي تتطور بداخلها.

ان هذه التناقضات من الممكن أن تتضاعف إن كانت الموارد المخصصة للعمل والإنتاج غير مراقبة من طرف العمال اليدويين أو المهرة، ولكن من طرف هيئات خارجية (حكومية، خاصة) فالإدارة تسعى دوماً إلى تطبيق المزيد من العمل، وفي المقابل يطالب العمال بالمزيد من الاستقلال الذاتي أثناء أداء العمل.¹

وينتقل ماركس الى تحليل العاكة الرأسمالية، وتقسيم العمل، وترتبط هذه العلاقة بسببين :

- تعتبر القوى العاملة في النظر الرأسمالية بمثابة سلعة وعاملات للإنتاج يجب استخدامه بطريقة مريحة، على أن يتم تحديد علاقة العمالة في ضوء سعي صاحب العمل لتحقيق الربح وكذا قوى السوق أي العرض والطلب .
- إذا كانت مصلحة الرأسمالية تتحقق فقط من خلال شراء القوى العاملة التي تحقق له الربح، فإن هذا الوضع سيؤدي إلى نتيجة واحدة وهي الصراع أو التعارض بين مصالح العامل الذي يبيع قوة عمله، وصاحب العمل الذي يشتريها ثم يستغلها لتحقيق فائض القيمة . ويعبر ماركس عن هذه الحقيقة بقوله "التوترات سوف تشتد من خلال ميكانيزمات أربعة أساسية لاحظها في المجتمع الرأسمالي وهي : الاستقطاب، التجانس، زيادة حالة الفقر والبؤس، عملية الاحتكار .

يعتقد كارل ماركس أن هذه التناقضات ستؤدي إلى تغيير جذري وعنيف للنسق الرأسمالي

نتيجة نمو الوعي الحقيقي لدى الطبقة العاملة.²

¹الفيزي عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 51.

²الفيزي عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 52.

حسب ما جاء به كارل ماركس حول قضية التغيير في التنظيمات وتركيزه على إبراز التناقضات الجوهرية (علاقات الإنتاج، وإنما نرى أن تلك التناقضات قد لا تؤدي بالضرورة إلى تغييرات جذرية داخل التنظيمات، قد تظهر في شكل أزمات اقتصادية وتنظيمية ومن أهم المظاهر التي تعكس ذلك ظهور الصراع داخل التنظيمات كشكل من أشكال المقاومة العمالية وعليه فإن تحقيق مصالح الطبقة العاملة حسب كارل ماركس لا يتم الا من خلال التغيير الجذري للبنية الاقتصادية والاجتماعية للنظام الرأسمالي .

3- مدخل الأنساق الاجتماعية والفنية :

ترجع بداية الاهتمام بالمدخل التكنولوجي في دراسة التنظيمات إلى عام 1904 حيث قدم فيبلن T-viblin آراء حول سيطرة الآلات والمعدات التكنولوجية على شخصية الإنسان الحديث والتي وصفت من قبل علماء الاجتماع بأنها تشاؤمية كونها لم تبرز أهمية التكنولوجيا وتأثيرها الايجابي على تنظيمات العمل الصناعي بشكل خاص والمجتمعات الإنسانية بشكل عام، ويؤكد أيضا مدخل النسق الاجتماعي الفني على ضرورة النظر إلى هذا النسق باعتباره نسقا مفتوحا غير أنه يرتبط بالبيئة الخارجية، عن طريق عملية التبادل (المدخلات والمخرجات) التي تحقق له مزيدا من التوازن والاستقرار مهما تباينت المواقف والظروف .

وقد أجريت عدة دراسات حول النسق الاجتماعي الفني أشهرها تلك الدراسات التي أجريت في مناجم الفحم في بريطانيا، وتصنيع القطن في الهند التي تم فيها تحديد المواقف من نمط التكنولوجيا المطبق في أنظمة الإنتاج فقد جاءت نتائج البحوث لتخفف الافتراضات التي كانت ترى بأن التخصص الدقيق المطبق في التنظيمات الإنتاجية كان مطلبا مرغوبا فيه من قبل إدارة التنظيمات دون مراعاة لمواقف العمال وردود أفعالهم تجاه التغيرات التقنية المرتبطة ببيئة العمل وهناك دراسات أخرى اهتمت بالتكنولوجيا باعتبارها بعدا تحليليا¹.

¹بوهسالة فهيمة، مرجع سابق، ص 41.

وجد الدراسة التي أجراها "تريست وبرونفورد" من معهد تافستوك على المناجم قبل الحرب العالمية الثانية حيث كانت ظروف العمل صعبة جداً، وكان عمال المنجم يعملون كجماعات صغيرة مستقلة وبنية العمل تفرض عليهم أن يكونوا متعددي الخدمات، فرغم الظروف المتعلقة والخطر تحت أعماق المنجم إلا أن عمال المنجم كانوا في تماسك كبير.

فقد درس الباحثان نتائج إدخال تقنية جديدة لاستخراج الفحم لعمال المناجم، حيث إن التغييرات التكنولوجية أدت الى طرق جديدة للإنتاج بطريقة آلية من أجل تحقيق إنتاجية كبيرة.¹ فجمعت الفرق الصغيرة بحيث يؤدي عمال المناجم العمل بأقل جهد وتعب وأقل صعوبة وأن لكل فريق عملية واحدة، غير إن نتائج إدخال هذه التقنية الجديدة لم تكن منتظرة من طرف الإدارة، فالإنتاجية لم ترتفع بالنسب المتوقعة بالإضافة إلى التغييب .

وتوصلا الباحثان إلى أن النتائج السيئة إلى عدم الكفاءة في العمل خاصة عند حذف تعددية المهام وكذلك فقدان التماسك الذي وجد من قبل والذي نتج عن تكون جماعات صغيرة مستقلة، فبذلك ظهرت أهمية التركيبة، بعبارة سوسيوثقافية، وعلى المؤسسة أن تختار تنظيم العمل الذي يجمع بين التقنية والاكتفاء في الحاجات الاجتماعية .

وان تحليل المتغيرات السوسيوثقافية يساعد في توضيح تأثير التكنولوجيا على البناءات التنظيمية، حيث توجد علاقات متبادلة بين المنظمة ومحيطها الخارجي، كما إن التكنولوجيا متغيرة من اجل ملائمة طبيعة التنظيمات المتغيرة بشكل عام .

وقد أجمعت الدراسات السابقة على النقاط التالية:

أولاً : تعتبر عبارة عن أنساق تسعى إلى تحقيق أهداف من خلال العلاقات الإنسانية وأخرى غير إنسانية.

¹ لثومي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز، دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010، ص 40.

الفصل الثالث : الإطار النظري للتغيير التنظيمي

ثانياً : تعتبر التكنولوجيا أهم عامل لفهم وتفسير عمليات التغيير التنظيمي .

ثالثاً : وجود علاقات لابد من فهمها من اجل دراسة التنظيمات، مثل العلاقة بين

التكنولوجيا والبناء التنظيمي، كذلك الإشباع المهني وتحقيق الأهداف التنظيمية، بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية وأنساق المكانة والضبط.¹

¹ كرمي كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

تعقيب :

أصبح التغيير التنظيمي حتمية بالنسبة للمنظمات التي تنشط في ظل أوضاع بيئية معقدة ومستمرة التغيير، فلا يمكن لها رفضه ولا تجاهله بل مواجهته بوجود إدارة محكمة ومدروسة بدقة والتي تتمثل في سلسلة من الأنشطة التي تسمح للمنظمة بالانتقال من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه ويتميز التغيير التنظيمي بعده خصائص أهمها الفاعلية والاستهدافية والمشاركة لذلك يجب على المنظمات أن تراعي الكيفية التي من خلالها إدارة هذا التغيير بنجاح، وانتهاج الأساليب والنماذج التي تسمح بالقيام بالتغيير بطريقة ايجابية نحو تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وكفاءة، ولكي يكون التغيير ناجح لابد من الإعداد له من خلال الاتصال بمختلف الأفراد التي يمسه التغيير، ثم تقديم المعلومات الكافية عن الهدف من التغيير والحصول على رد ايجابي واردة المعوقات والمشاكل، وأبرزها مقاومة التغيير، والتي من الممكن أن تؤدي إلى إفشال برامج التغيير إذا لم يتم احتواؤها على الوقت المناسب، كما يجب على المسيرين ابتكار فعالة في التعامل مع مقاومة التغيير وضرورة الاستجابة والتكيف المستمر .

الفصل الرابع:

الفصل الرابع : الإطار

المنهج لدراسة الميدانية

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : المنهج والأدوات المستخدمة

ثالثا : العينة

تمهيد:

بعد تعرضنا لمختلف الجوانب النظرية في فصولنا السابقة والتي لها علاقة بموضوع دراستنا التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية في مصنع الإسمنت وسوف نتعرض في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني والبشري والمجال الزمني لهذه الدراسة وكذلك المنهج المستخدم، ثم التعرض لأهم الأدوات التي تم الاعتماد عليها.

مجالات الدراسة :

المجال الزمني:

لقد بدأنا تريبصنا بمصنع الاسمنت الماء الأبيض 2019/04/28 حيث كان لنا أول لقاء مع مدير المؤسسة لسماحه لنا بإجراء الدراسة الميدانية، وفي يوم 2019/04/30 كان حضورنا عبارة عن لقاءات مع عمال المؤسسة ومن خلال رؤيتهم والتحدث معهم لاحظت وجود علاقات غير رسمية، وفي يوم 2019/05/05 أيضا كان عبارة عن لقاءات مع العمال وقمنا بإجراء بعض التعديلات في الاستمارة أما تطبيقنا للدراسة كان يوم 2019/05/08 إلى غاية 2019/05/14 قمنا بتوزيع الاستمارة واسترجاعها في عدة أيام بعد الإجابة عليها حتى ل 2019/05/20، وفي يوم 2019/05/25 قمنا بأخذ مجموعة من المعلومات تتعلق بالمؤسسة (التعريف بالمؤسسة، الهياكل التنظيمية) وفي 05/2019/27 أنهينا الدراسة .

المجال المكاني:

أنشأت المؤسسة للإسمنت بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الاسمنت ومشتقاته للشرق -مصنع الماء الأبيض- وهي مؤسسة عمومية اقتصادية وهي شركة ذات أسهم تهدف إلى بحث تطور الإنتاج استيراد وتصدير، نقل وتسويق وممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الاسمنت ومواد البناء من الوطن وخارجه وسائر العمليات المالية والعقارية وغير العقارية الخاصة والمرتبطة ارتباطا مباشرا أو غير مباشر بمادة الاسمنت .

فإدارة مصنع الاسمنت -الماء الأبيض- والتي تبعد عن مقر ولاية تبسة بـ 28 كلم وهي مركز الصناعة الاستخراجية لتدعيم المجهود في مجال التشغيل .

المجال البشري:

يعتبر العامل من أحد العناصر المهمة التي يحتاجها الباحث لكي يصل الى معلومات ونتائج دقيقة وعلمية، ويحتوي مصنع الاسمنت على عدد كبير من العمال، وبما انه من

الصعب الاتصال بعدد كبير من العمال فإنه لابد من اللجوء إلى تحديد عينة تمثل المجتمع الأصلي لدراسة حتى يمكننا الوصول إلى نتائج وبالتالي يمكن تعميمها على كافة المجتمع والمجتمع الأصلي يقدر بـ 300 عاملاً، أخذنا منه عينة قدرت بـ 20% .

المنهج والأدوات والأساليب المستخدمة :

- "المنهج" المستخدم في الدراسة :

المنهج : هو عبارة عن مجموعة قواعد التي تم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم كما أن المنهج قد يختلف باختلاف المواضيع¹.

ولقد اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي حيث يعد من أنسب المناهج البحثية لتحقيق أهداف الدراسة، والمنهج الوصفي لا يقف عند حد وصف الظاهرة، وإنما يمتد إلى تحليل الظاهرة وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة، من أجل تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره .

الأدوات المستخدمة في الدراسة :

1- الملاحظة : تم الملاحظة في مختلف المراحل (قبل - أثناء - بعد) الاستبانة ، وذلك

من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها بمصنع الاسمنت بالماء الأبيض حيث ساعدتنا على معرفة بعض المعلومات الأساسية عن موضوع دراستنا، منها ان أغلب العمال يحترمون الوقت المخصص للعمل، وأنهم مجتهدون في أداء مهامهم من وقت دخولهم حتى وقت خروجهم وفي وقت محدد .

2- الاستبيان : وقد اعتمدنا على هذه الأداة لجمع البيانات لما له من أهمية في توفير

الوقت والجهد، ويعرفه بلقاسم سلاطنية على انه : "مجموعة من المؤشرات يمكن عن طريقها اكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الاستقصاء التجريبي أي إجراء بحث ميداني على

¹عمار بوحوشو، محمد الذنبيات، مناهج البحث في علم السياسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 99

الفصل الرابع : عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

جماعة محددة من الناس، وهي كوسيلة الرئيسية بين الباحث والمبحوث وتحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص القضايا التي نريد معلومات عنها من المبحوث .²

حيث يسهل علينا جمع المعلومات دقيقة حول التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي داخل المؤسسة وحيث يجد العامل فرضية للإجابة عن الأسئلة المطروحة بجدية، وقد وضعت هذه الاستمارة من خلال الفرضيات التي طرحت ومؤشراتها، ويحتوي الاستبيان على 33 سؤالاً مقسمين إلى 4 محاور معبرة عن فرضيات الدراسة، وهي على الشكل التالي :

- **المحور الأول :** يتمثل في البيانات العامة حول العمال، حيث يحتوي على 5 أسئلة مرقمة من 1 إلى 5

- **المحور الثاني :** يتمثل في البيانات حول التنظيم غير الرسمي وفعاليتيه في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات .

حيث يحتوي على 9 أسئلة مرقمة من 6 إلى 14 وهي أسئلة تغطي الفرضية الأولى بموضوع الدراسة .

- **المحور الثالث :** يتمثل في البيانات حول التعاون بين جماعات العمل والتغييرات التي تحدث على الأداء الوظيفي، حيث يحتوي على 7 أسئلة مرقمة من 15 إلى 21 وهي أسئلة تغطي الفرضية الثانية لموضوع الدراسة

- **المحور الرابع :** يتمثل في بيانات حول التنافس بين العمال الذي يؤدي الى تغيير نظام الحوافز ،حيث يحتوي على 12 سؤال مرقمة من 22 - 33، وهي أسئلة تغطي الفرضية الثالثة لموضوع الدراسة .

² عبد الغفار رشاد القصبي، مناهج البحث في علم السياسة، مكتبة الأداء، القاهرة، 2004، ص 107.

عينة الدراسة وأسلوب اختيارها وخصائصها :

1- عينة الدراسة :

تعتبر العينة أهم خطوة للباحث الاجتماعي، حيث يفترض أن تحمل كل مميزات وخصائص المجتمع المدروس، وغالبا ما يجد الباحث نفسه غير قادر على دراسة جميع مفردات البحث، فيلجأ إلى العينة

2- أسلوب اختيارها :

بما أن طبيعة الدراسة التي تتناولها الباحث والتي تدور أساسا حول التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي، جعلت الباحث يتجه إلى اختيار عينة عشوائية بسيطة وطريقة سحب عشوائية، وذلك لإعطاء جميع مفردات البحث نفس الفرص المتكافئة للظهور في العينة، حيث كان مجتمع البحث الكلي 300 عاملا، وقد قمنا باختيار عينة قدرت بـ 60 مفردة أخذنا نسبة 20%.

$$300 \Rightarrow 100\%$$

$$X \Rightarrow 20\%$$

$$X = \frac{300 \times 20}{100}$$

خصائص العينة :

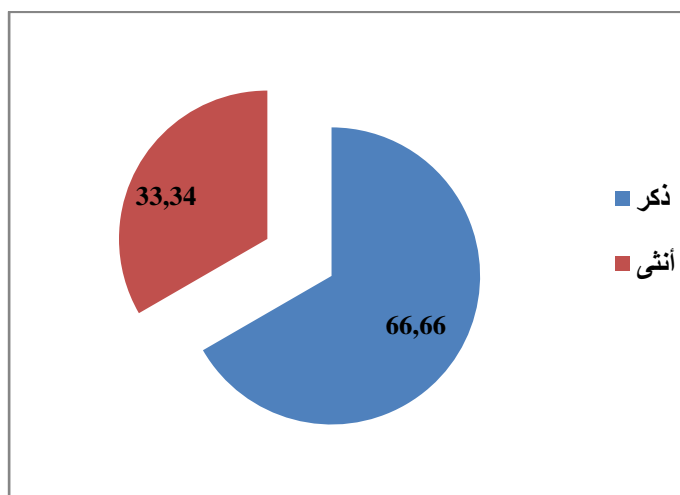
رُجى إلى العينة من عدم القدرة على دراسة جميع أفراد المجتمع ككل وتعرف العينة بأنها فئة أو وحدة تمثيلية عن المجتمع الكلي شرط أن تكون هذه الوحدة متشابهة من المجتمع الإجمالي .

تحليل بيانات المحور الأول:

المحور الأول: البيانات العامة

1 - الجدول الأول: تمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الاحتمالات	التكرار	النسبة
ذكر	40	66,66
أنثى	20	33,34
المجموع	%60	100%



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (1): الذي يبين لنا توزيع العينة حسب الجنس أن نسبة

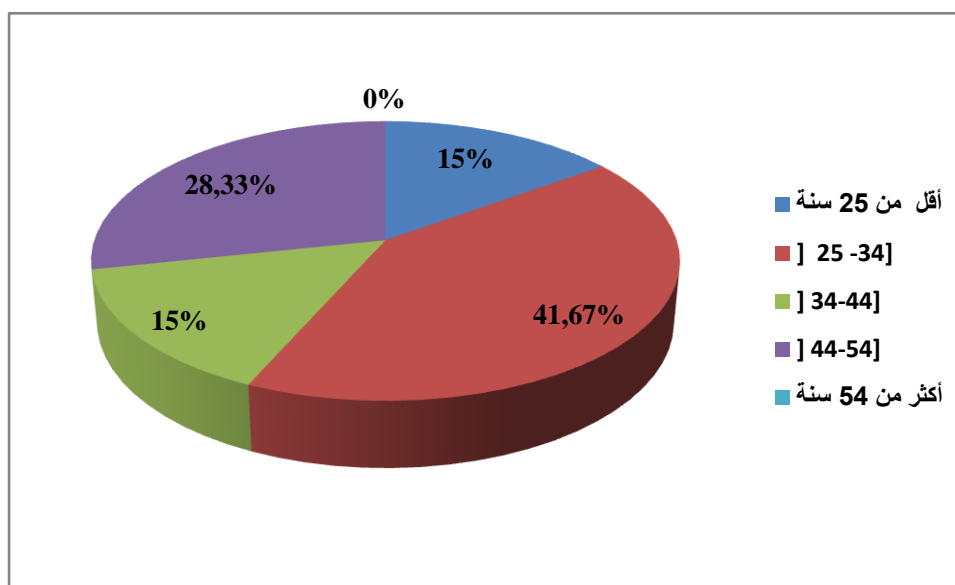
66,66% تمثل فئة الذكور وهي النسبة الغالبة من المجموع العام، تليها نسبة الإناث

33,33% ومنه نستطيع القول بأن نسبة الذكور تفوق نسبة الإناث، وهذا راجع إلى طبيعة

العمل في المؤسسة التي تحتاج إلى اليد العاملة الذكورية أكثر من اليد العاملة النسوية.

2 الجدول الثاني: تمثل توزيع أفراد العينة حسب السن

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 25 سنة	9	15%
]34- 25]	25	41,67%
]44-34]	9	15%
]54-44]	17	28,33%
أكثر من 54 سنة	0	0%
المجموع	60	100%



من خلال الجدول رقم (2): الذي يبين توزيع العينة حسب السن أن نسبة 41,67% تمثل فئة الشباب وهي النسبة الغالبة من المجموع العام حيث تتراوح أعمارهم ما بين 25-34 سنة، 44-34 سنة وهذا راجع إلى طبيعة العمل الذي يتطلب الجهد العضلي ودرجة عالية من التحمل والتحكم، تليها نسبة 28,33% الذي تتراوح أعمارهم من 44-45 فهي تعبر عن وجود عمال ذو خبرة ومعرفة وكفاءة والمؤسسة لا تستطيع الاستغناء عنهم.

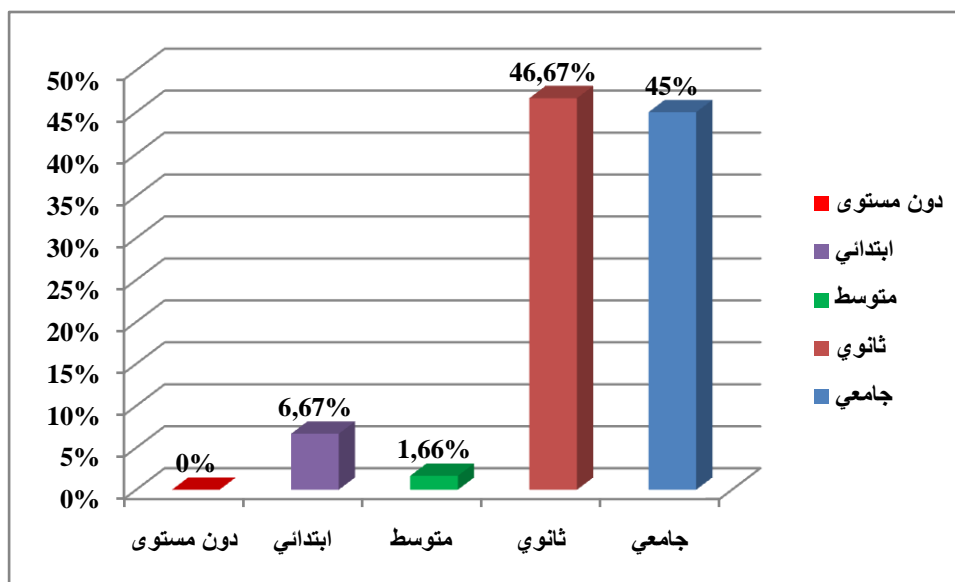
3 - الجدول الثالث: يمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
أعزب (ة)	26	34,43
متزوج (ة)	30	50%
مطلق (ة)	4	6,66%
أرمل (ة)	0	0%
المجموع	60	100%

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (03) والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية أن أكبر نسبة والمتمثلة في 50% من فئة المتزوجين، تليها نسبة العزاب 43,34% تليها فئة المطلقين بنسبة 6,66% تمت فئة الأرمال فهي منعدمة ومنه نستطيع القول أن نسبة المتزوجين هي الأكبر المقدره بنسبة 50% حيث يتضح لنا أن أكثر عمال المؤسسة قادرين على تحمل المسؤولية في البيت والمؤسسة فالعامل المتزوج باعتباره مسؤول ولديه عائلته فهو أكثر نشاطا وحيوية في المؤسسة وبالتالي يساعد المؤسسة على التطوير والتحسين إما الفئات الأخرى تكون في غالب الأحيان غير مسؤولة وغير مهتمة بالأعمال الموكلة لها، أما فئة المطلقين فهي قليلة لا يؤثر على المؤسسة كونهم عمال قليلون.

4 - الجدول الرابع: تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دون مستوى	0	0%
ابتدائي	4	6,67%
متوسط	1	1,66%
ثانوي	28	46,67%
جامعي	27	45%
المجموع	60	100%

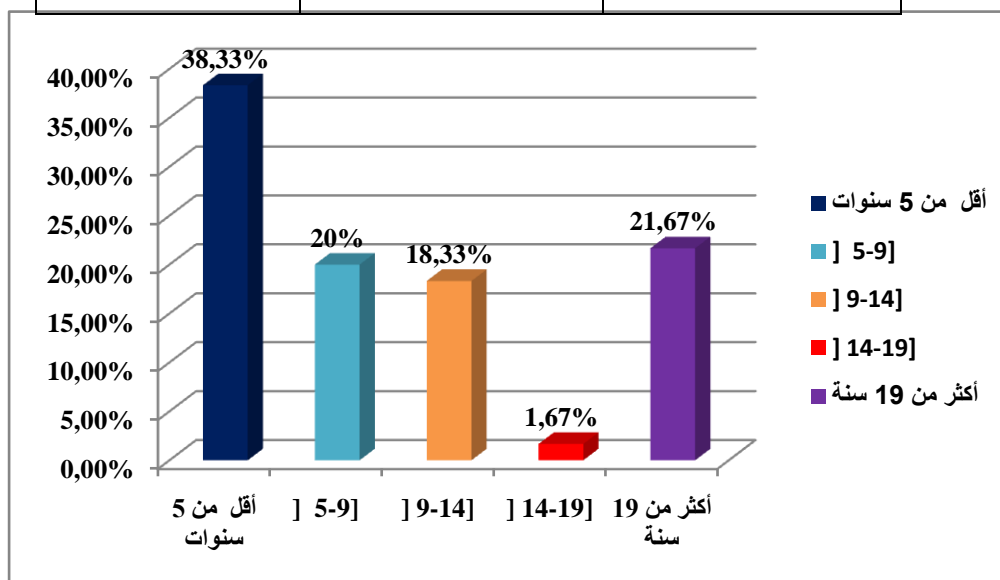


يتبين لنا من خلال الجدول رقم (04): والمتمثل في توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

حيث يمثل المستوى الجامعي بنسبة 45% ما يعادل 27، تليها نسبة المستوى الثانوي المقدرة بـ 46,67% ما يعادل 28 عاملاً، تليها نسبة المستوى المتوسط المقدرة بـ 1,66% ما يعادل 1 عامل وتليها آخر نسبة تمثل نسبة المستوى الابتدائي المقدرة بـ 6,67% أما دون مستوى فهي منعدمة في المؤسسة ومنه نستطيع القول أنها نسب متقاربة، وهذا يعود إلى طبيعة الأعمال التي تتطلب شهادات عليا فأفراد عينة الجامعة هم المسيطرون داخل المؤسسة فدرجة الفرد تساهم بشكل كبير حيث لديهم قابلية التأقلم مع ظروف العمل، وكذلك أفراد العينة الثانوية أما الابتدائي والمتوسط فهي لا تؤثر داخل المؤسسة كونهم لا يعملون داخل الإدارة أما دون مستوى فهو منعدم.

5 - الجدول الخامس: تمثل توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

الاحتمالات	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	23	38,33%
] 5-9]	12	20%
] 9-14]	11	18,33%
] 14-19]	1	1,67%
أكثر من 19 سنة	13	21,67%
المجموع	60	100%



تبين لنا من خلال الجدول رقم (05): والتمثل في توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية أن أكبر نسبة المتمثلة في 38,33% من أفراد العينة أقل خبرة في العمل أي أقل من 5 سنوات تليها نسبة 20% والتي تبين خبرة أفراد العينة ما بين 5 إلى 9 سنوات، تليها نسبة 18,33% والتي تبين خبرة أفراد العينة ما بين 9-14 سنة وتليها نسبة 21,67% والتي تبين 1,67% جاءت لتعبر عن خبرة العمال الأكثر من 19 سنة، ومنه نستطيع القول أن أغلبية أفراد العينة أقل خبرة في العمل وهذا يبين لنا أن المؤسسة تستند دائما إلى تجديد عمالها، وهي تعتمد على الشباب وهذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة أما فئة العمال أصحاب الخبرة العالية فأغلبيتهم يشتغلون في الإدارة.

تعقيب:

لقد حاولنا في هذا الفصل من خلال هذا العمل أهم الخطوات المنهجية التي تم استخدامها في الدراسة والتعرف على أهم الأدوات المنهجية التي استخدمت في جمع البيانات وتحليلها بالإضافة إلى هذا التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة ومدى ملائمة المنهج المتبع لموضوع الدراسة ولقد شكلت هذه العناصر والأدوات سندا منهجيا ساعد في تسيير معالجة الموضوع وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه.

وكانت بمثابة الجسر الذي يمكننا من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني والمتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير البيانات ومن ثمة الحصول أو التوصل إلى النتائج.

الفصل الخامس:

الفصل الخامس : تبويب،

تحليل، وتفسير البيانات

أولا : تبويب وعرض وتحليل البيانات

ثانيا : نتائج الدراسة

أ : نتائج متعلقة بالفرضية الأولى

ب : نتائج متعلقة بالفرضية الثانية

ج : نتائج متعلقة بالفرضية الثالثة

تمهيد:

نتعرض في هذا الفصل إلى مناقشة وتحليل البيانات التي جمعت من مصنع الإسمنت الماء الأبيض حول مجموعة المسائل المتعلقة بنطاق الإشراف والأداء الوظيفي ونظام الحوافز هذه المؤشرات التي شكلت محور الاستمارة التي طبقت في المصنع من أجل التحقق من صدق الفرضية الأساسية والفرضيات الفرعية.

ولتحقيق هذا المسعى اعتمدنا في هذا الجانب على تبويب وتفرغ وتحليل الواقع

المدرس.

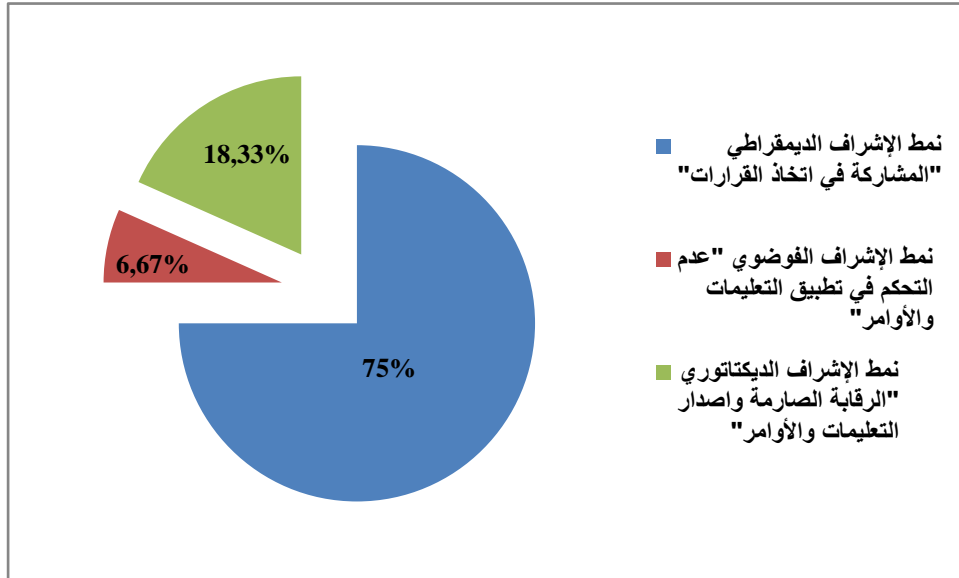
الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

المحور الثاني: تنظيم غير رسمي له دور فعال في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات

6 الجدول السادس: يمثل توزيع أفراد العينة حسب نوع الإشراف السائد في المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نمط الإشراف الديمقراطي "المشاركة في اتخاذ القرارات"	45	75%
نمط الإشراف الفوضوي "عدم التحكم في تطبيق التعليمات والأوامر"	4	6,67%
نمط الإشراف الديكتاتوري "الرقابة الصارمة وإصدار التعليمات والأوامر"	11	18,33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (6) : نوع الإشراف السائد في المؤسسة بأن أغلبية المبحوثين يرون بأن نمط الإشراف الديمقراطي الذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات هو النمط المناسب وهذا ما أكده 45 مبحوثا بنسبة 75% تليها نسبة 6,67% ما يعادل 4 عمال أجابوا بأن نمط الإشراف فوضوي "عدم التحكم في تطبيق التعليمات والأوامر تليها نسبة 18,33% ما يعادل 11 عامل أجابوا بأن نمط الإشراف ديكتاتوري الرقابة الصارمة وإصدار التعليمات والأوامر".

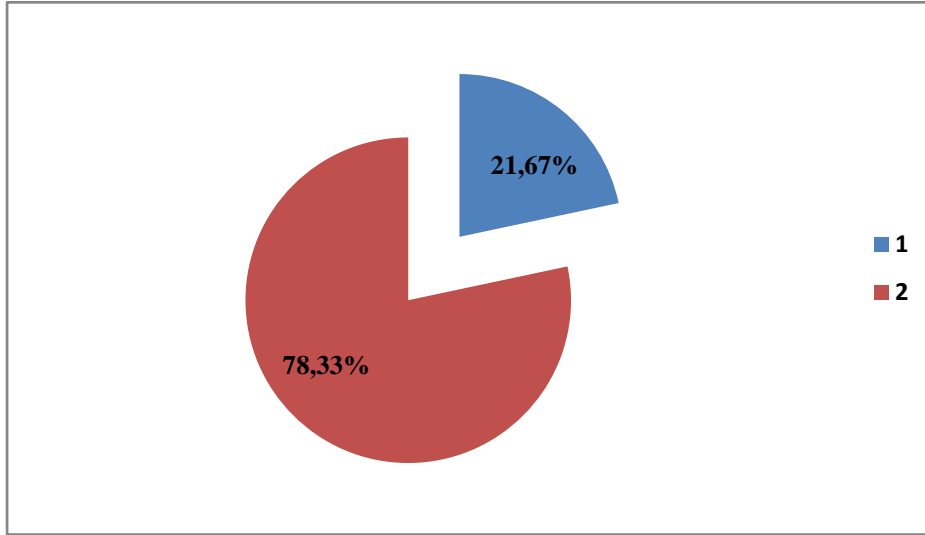
ومنه نستطيع القول بأن العمال يفضلون الإشراف الذي يعطي للعامل حرية التصرف والاستقلالية في أداء الأعمال والاهتمام بالجانب الإنساني وتقوية العلاقات مع العمال، ولا يرتاحون للإشراف الدقيق والمحكم الذي يعتمد على الرقابة الصارمة وإصدار الأوامر والتعليمات.

7 - الجدول السابع: يمثل توزيع أفراد العينة حسب تأدية التنظيم غير الرسمي

لإشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	13	21,67%
نعم	47	78,33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول (07): بأن أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة 78, 33% ما يعادل 47 عاملا تليها نسبة 21, 67% ما يعادل 13 عاملا أجابوا بـ لا.

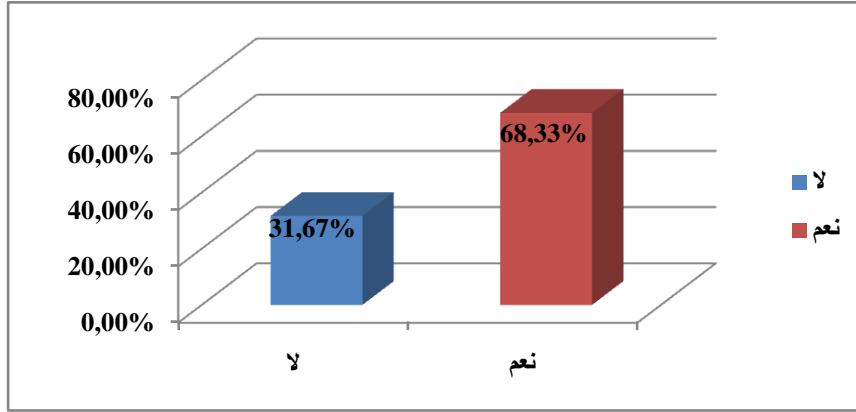
ومنه نستطيع القول أن أغلبية العمال يؤكدون على إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم حيث تؤدي إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل كما أن المشاركة في اتخاذ القرارات تزيد من انتماء العامل للمؤسسة ورفع روحه المعنوية فالعامل يسعى دائما إلى تحقيق رغباته الشخصية، فدوره لا يقتصر على الخضوع والطاعة للأوامر والتعليمات التي تصدرها المستويات العليا، بل يساهم ويشارك في صنع القرارات وتحقيق أهداف المؤسسة أما الفئة الذين أجابوا بـ لا وهم 13 عاملا فهم يرون بأن القرارات تصدر من الإدارة العليا والعمال مطالب بتنفيذها.

8 - الجدول الثامن: يمثل توزيع أفراد العينة حسب مسامحة الرئيس معصم في حالة

ارتكاب خطأ أو تأخر في العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	19	31,67%
نعم	41	68,33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (08): المتعلق بمدى تسامح الرئيس مع المرؤوسين في حالة ارتكابهم لخطأ أو تأخر في العمل حيث أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 68,33% ما يعادل 41 عاملاً، تليها نسبة 31,67% أجابوا ب لا ما يعادل 19 عاملاً. ومنه نستطيع القول وحسب المبحوثين الذين يؤكدون عن تسامح الرئيس معهم في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر عن العمل، حيث عبروا عن رضاهم وارتياحهم عن سلوك رؤسائهم على عكس المتابعة والرقابة الشديدة حيث تعمل المشرف على توفير الجو الملائم للعمل وتحفيز العمال لبذل كل جهودهم لتحقيق الأهداف التنظيمية في حين الذين أجابوا ب لا يقرون بأن مسألة السماح ترجع لطبيعة الأخطاء التي يرتكبها العمال.

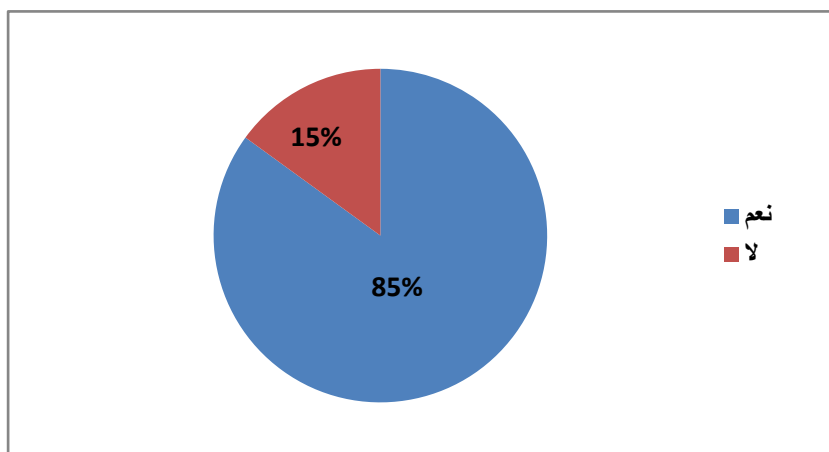
9 - الجدول التاسع: يمثل توزيع أفراد العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع

زملائهم ومساهمته في شعورهم بحرية التصرف والراحة في أداء عملك

أ -

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	51	%85
لا	9	%15
المجموع	60	100%

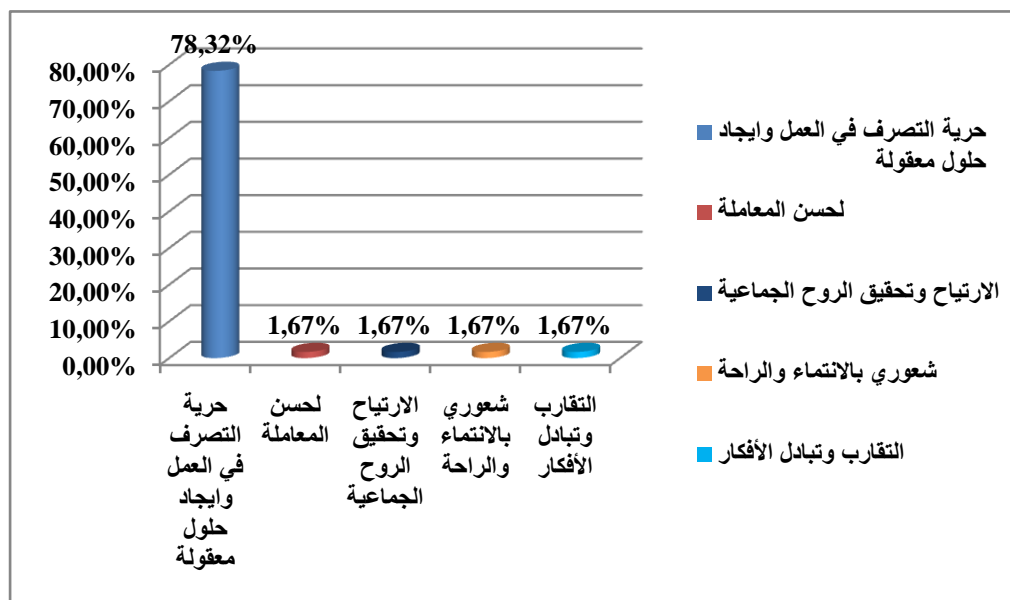
المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

الاحتمالات	التكرار	النسبة
حرية التصرف في العمل وإيجاد حلول معقولة	47	78,32%
لحسن المعاملة	1	1,67%
الارتياح وتحقيق الروح الجماعية	1	1,67%
شعوري بالانتماء والراحة	1	1,67%
التقارب وتبادل الأفكار	1	1,67%
المجموع	51	85%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (9) : الذي يمثل توزيع العينة حسب علاقتهم غير الرسمية مع زملائهم ومساهمتها في شعورهم بحرية التصرف والراحة في أداء عملهم حيث أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة %85 ما يعادل 51 عاملاً، تليها نسبة %15 ما يعادل 9 عمال أجابوا بـ لا حيث أن اقتراحات الذين أجابوا بنعم كانت:

حرية التصرف في العمل وإيجاد حلول معقولة بنسبة %78,32.

حسن المعاملة بنسبة %1,67.

الارتياح وتحقيق الروح الجماعية بنسبة %1,67.

الشعور بالانتماء والراحة بنسبة %1,67.

التقارب وتبادل الأفكار بنسبة %1,67.

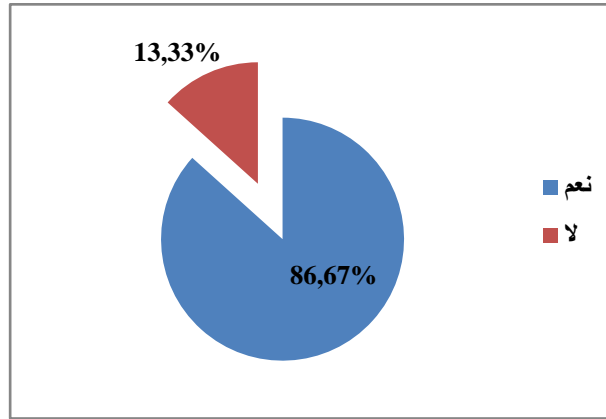
ومنه نستطيع القول: بأن العلاقات غير الرسمية فيما بين العمال والمشرفين تساعدهم على إنجاز أعمالهم بكل حرية وراحة حيث يشعرون بالارتياح والإقبال على العمل حيث أن العلاقات غير الرسمية تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية حيث توفر جو ملائم للعمل وتحسين ظروفه، في حين أن الفئة إلا وهم 9 عمال لا يفضلون العلاقات ويرون الإشراف محكم ودقيق.

10 - الجدول العاشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العلاقات غير الرسمية لتصل

عمليات الإشراف والرقابة مع المشرفين المباشرين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	86,67%
لا	8	13,33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (10): أن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 86,67% ما يعادل 52 عاملا تليها نسبة 13,33% ما يعادل 8 عمال.

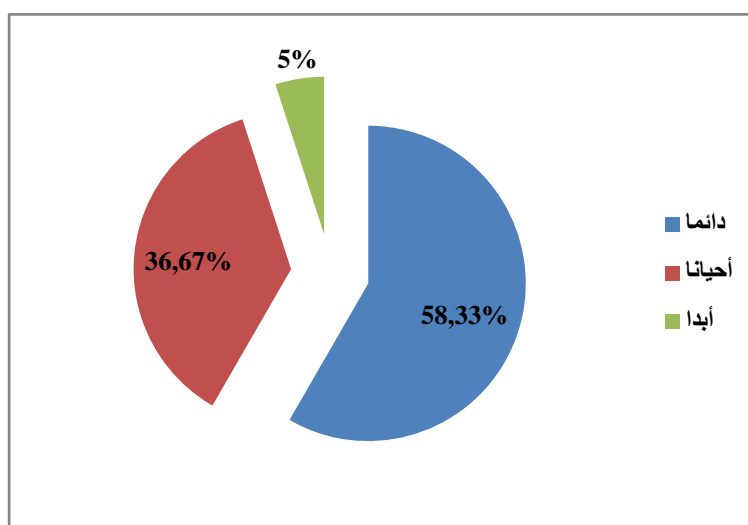
ومنه نستطيع القول بأن العلاقات غير الرسمية أثناء العمل علاقة تعاون وانسجام مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين حيث أن العلاقة الطيبة والحسنة فيما بينهم وبين المشرفين تساعدهم في حل مشاكلهم كما يسمح لهم المشرف بتقديم وجهات نظرهم ويترك لهم المجال لحرية التعرف في أداء واجباتهم في حين الفئة القائلة لا وهم 8 عمال فهم يفضلون العمل الفردي واقروا عن عدم رضاهم عن رؤسائهم ويرجع السبب حسب إجابات المبحوثين إلى التهميش والعزل من قبل الرؤساء والمشرفين وعدم الاهتمام بمشاكلهم.

11 - الجدول الحادي عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصول المعلومة بسرعة

وفي الوقت المناسب

الاحتمالات	التكرار	النسبة
دائما	35	58,33%
أحيانا	22	36,67%
أبدا	3	5%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

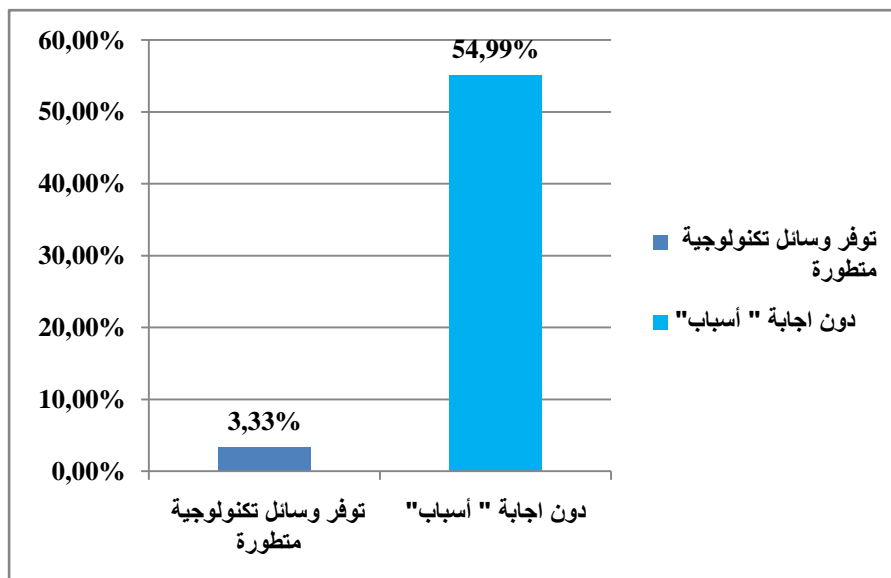
الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

السبب في ذلك:

في حالة الإجابة بدائما:

النسبة	التكرار	الأسباب
3,33%	2	توفر وسائل تكنولوجيا متطورة
54,99%	33	دون إجابة " أسباب "
58,33%	60	المجموع

المصدر : إعداد الطالبتين



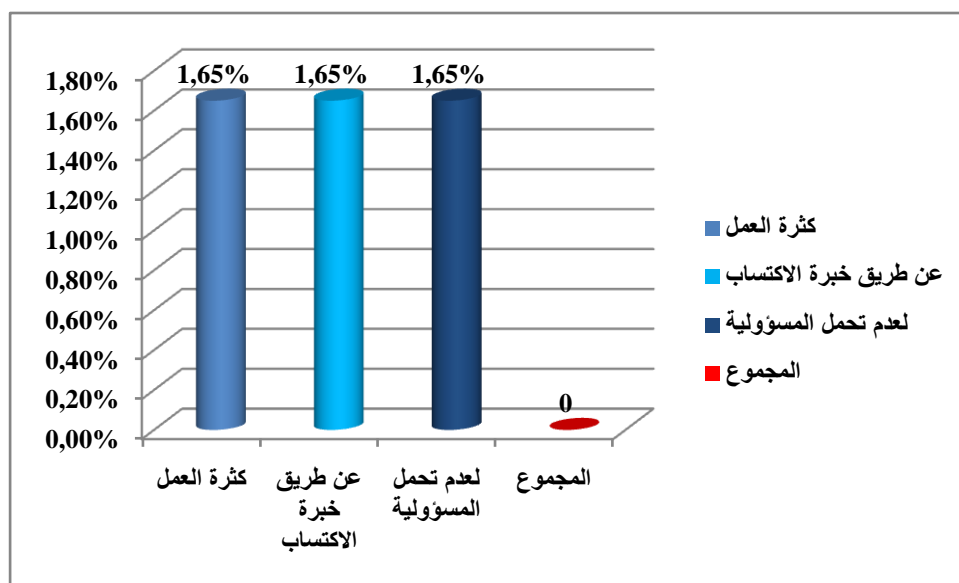
المصدر : برنامج Excel

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

- في حالة الإجابة بأحياننا:

النسبة	التكرار	الأسباب
1,65%	1	كثرة العمل
1,65%	1	عن طريق خبرة الاكتساب
1,65%	1	لعدم تحمل المسؤولية
16,67%	22	المجموع
31,67%	19	دون إجابة

المصدر : إعداد الطالبتين



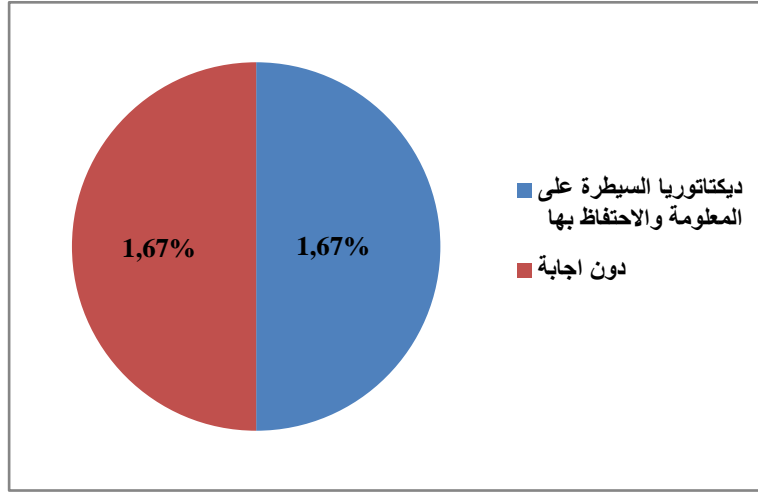
المصدر : برنامج Excel

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

-في حالة الإجابة بأبدا الأسباب:

النسبة	التكرار	الأسباب
1,67%	1	ديكتاتوريا السيطرة على المعلومة والاحتفاظ بها
1,67%	2	دون إجابة
5%	3	المجموع

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11): بأن أغلبية المبحوثين أجابوا ب دائما بنسبة 58,33% ما يعادل 35 عاملا حيث كانت اقتراحاتهم توفر وسائل تكنولوجيا متطورة نسبة 3,33% تليها نسبة 54,99% دون إجابة، تليها نسبة 36,67% الذين أجابوا بأحياننا ما يعادل 22 عاملا حيث كانت اقتراحاتهم.

-كثرة العمل بنسبة 1,65%.

- عن طريق الخبرة والاكتساب بنسبة 1,67%.

- عدم تحمل المسؤولية بنسبة 31,67%.

تليها نسبة 5% الذين أجابوا ب أبدا: حيث كانت اقتراحاتهم:

ديكتاتورية السيطرة على المعلومات والاحتفاظ بها بنسبة 1,67%.
دون إجابة بنسبة 3,33%.

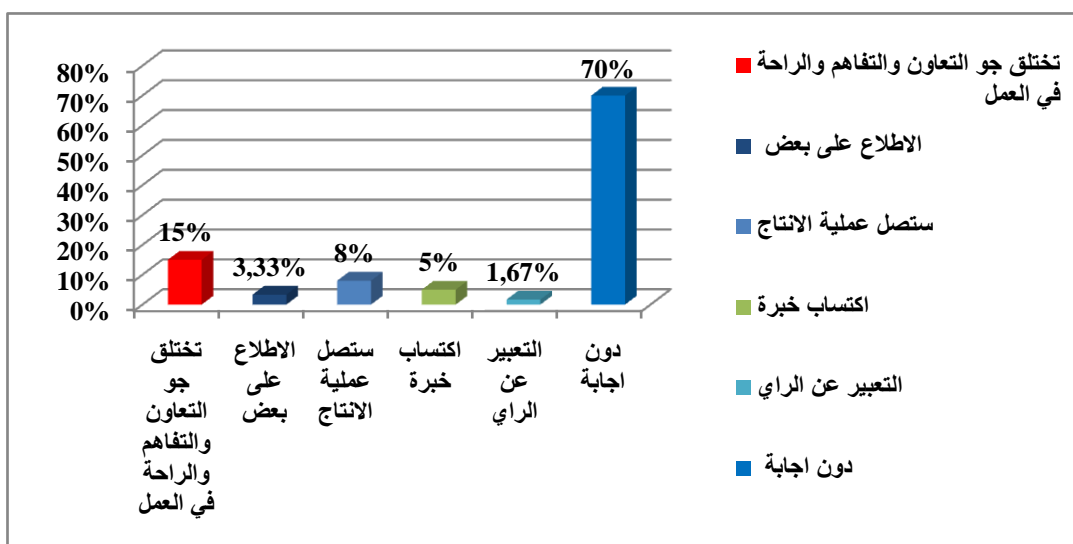
ومنه نستطيع القول: بأن وصول المعلومة لا بأس بها حيث تصل سريعة ودقيقة وهذا يرجع وحسب المبحوثين لكونهم تربطهم علاقة صداقة قوية متينة، يتواصلون حتى خارج العمل لذلك تصلهم المعلومة في الوقت المناسب والذين قالوا أبدا فهم 6 عمال حيث أقروا بعدم وصول المعلومة بسرعة، نتيجة عدم احتكاكهم بالعمال وتفاعلهم معهم.

12-الجدول الثاني عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فائدة الاتصالات غير الرسمية بين

العمال

النسبة	التكرار	الاحتمالات
15%	9	تخلق جو التعاون والتفاهم والراحة في العمل
3,33%	2	الاطلاع على بعض
8%	3	ستصل عملية الإنتاج
5%	3	اكتساب خبرة
1,67%	1	التعبير عن الرأي
70%	42	دون إجابة
100%	60	المجموع

المصدر : إعداد
الطالبين



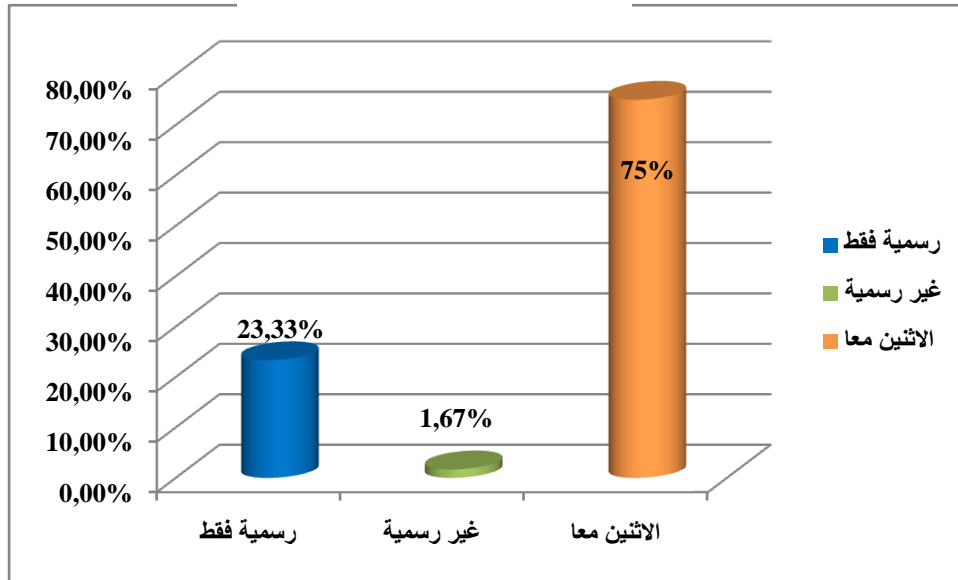
المصدر : برنامج
Excel

فائدة الاتصالات غير الرسمية: تخلق جو عائلي بين العمال تعتمد على المعاملة الحسنة والتواضع والاحترام المتبادل، وتبادل الخبرات في إطار غير رسمي وبسرعة، حيث تخلق روح التضامن والتكامل بين العمال وينمى أفكارهم والعمل على اختصار الوقت وبالتالي تزايد إنتاجية المؤسسة.

13-الجدول الثالث عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب وصف علاقتهم مع المشرف

الاحتمالات	التكرار	النسبة
رسمية فقط	14	23,33%
غير رسمية	1	1,67%
الاثنين معا	45	75%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبين



المصدر : برنامج Excel

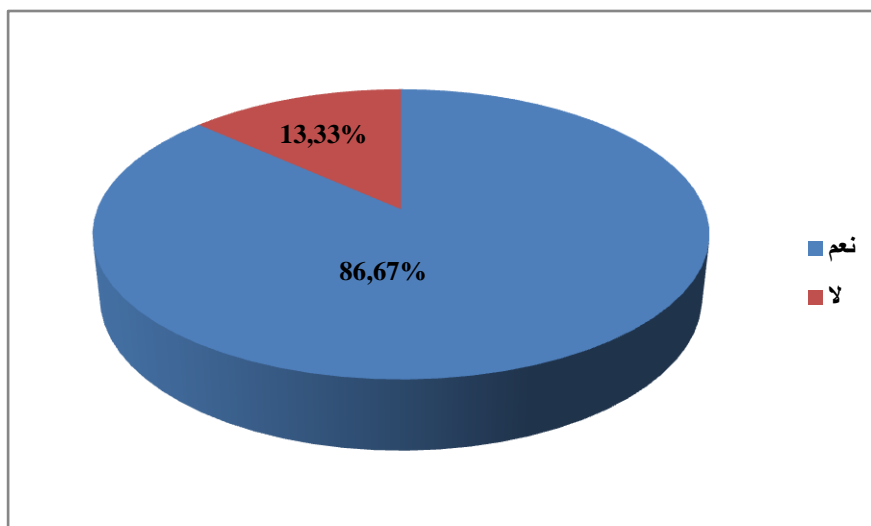
يتبين لنا الجدول رقم (13): بأن أغلبية أفراد العينة أجابوا بأن علاقتهم مع المشرفين علاقة رسمية وغير رسمية معا بنسبة 75% ما يعادل 45 عاملا تليها نسبة 23,33% ما يعادل 14 عاملا أجابوا بأنها رسمية، تليها نسبة 1,67% ما يعادل 1 عامل أجابوا بأنها غير رسمية، ومنه نستطيع القول: أن المشرف يعد من أهم العوامل التي تؤثر على أداء العاملين وجهلهم ينسجمون مع أهداف العمل حيث يقدم المشرف بتوجيه سلوك المرؤوسين وجهودهم وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية وخلق معاملة حسنة التي تشعرهم بالاستقرار في العمل وهذا يرتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة العلاقة السائدة بين المشرف والمرؤوسين في حين نجد الذين يقرون بأنها رسمية فقط وهو مبحث واحد فهو يرى بأنه يقوم بواجباته ومهامه مهني مسؤول أمام رئيسه المباشر.

14-الجدول الرابع عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب العلاقات غير الرسمية بين العمال

والمشرفين تغير من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	52	86,67%
لا	8	13,33%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

في حالة الإجابة بنعم الأسباب هي:

الأسباب	التكرار	النسبة
زيادة المر دودية	2	3,33%
تنوع	1	1,67%
التفاهم والتأقلم في العمل	2	3,33%
التنسيق بين مختلف مصالح المصنع	42	70%
دون إجابة	1	1,61%
المجموع	48	80%

المصدر : إعداد الطالبتين

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (14): بأن أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة 80% ما يعادل 48 عاملا حيث يرجعون لأسباب عدة: زيادة المردودية بنسبة 3,33%، تنوع الآراء بنسبة 1,67% التقاهم والتأقلم في العمل 3,33%، التنسيق بين مختلف مصالح المصنع بنسبة 70%، دون إجابة بنسبة 1,61%، تليها نسبة 20% الذين أجابوا ب لا ومنه نستطيع القول: أن العلاقات غير الرسمية بين العمال والمشرفين تغير من نطاق الإشراف الضيق إلى الواسع حيث أن الرقابة الواسعة والمرنة المبنية على الاحترام الثقة والمتبادلين بين المشرف والمرؤوسين تؤدي إلى شعور العامل بالارتياح وزيادة الولاء حيث أن الإشراف الواسع يؤدي بدوره إلى القيادة الديمقراطية كما تتيح له الاستقلالية في أداء عمله.

في حين الذين أجابوا ب لا حيث يرون أنهم لا يشعرون بالارتياح في العمل تحت نطاق الإشراف الواسع والسبب يرجع إلى حسب قول بعض المبحوثين إلى أن الجماعة الكبيرة تخلف الفوضى ويميلون إلى الإشراف الضيق من مرؤوس واحد.

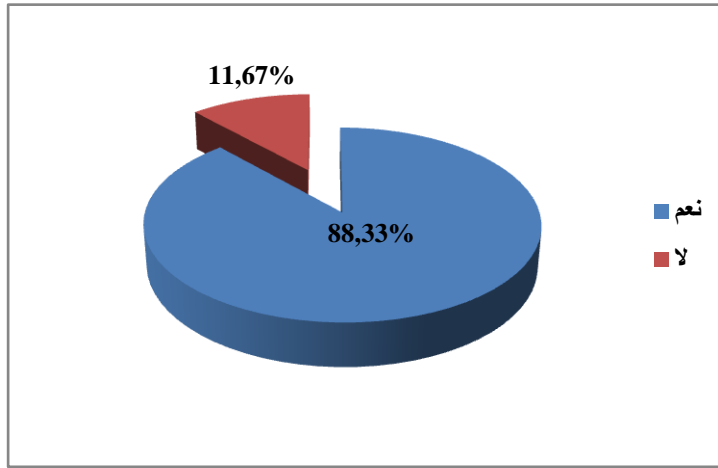
المحور الثالث: يؤدي التعاون بين العمال إلى إجراء تغييرات هامة على الأداء الوظيفي

15-الجدول الخامس عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا العلاقات غير الرسمية

بين العمال إلى تحقيق التعاون

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	%88,33
لا	7	%11,67
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد
الطالبين



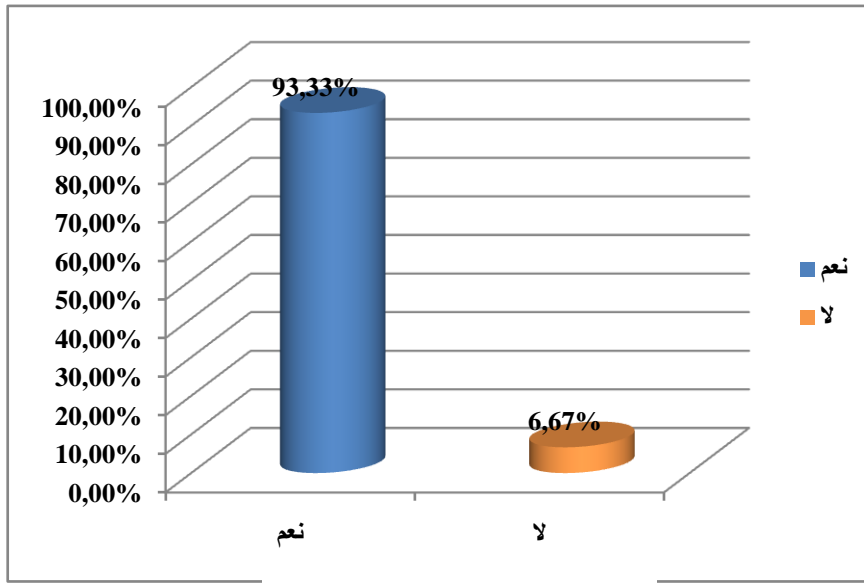
المصدر : برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (15) بان أغلبية العمال أجابوا بأن العلاقات غير الرسمية تؤدي إلى تحقيق التعاون بنسبة %88,33 وهو ما يعادل 53 عامل تليها بنسبة %11,67 أجابوا بـ لا ما يعادل 7 عمال ، ومنه نستطيع القول أن العلاقات غير الرسمية تهدف إلى خلق أسري بين العمال يسوده الاحترام والتقدير والتعاون وتشجع على الدخول في عمل جماعي يسمح بتبادل المعلومات ويؤدي إلى زيادة تماسك العمال وتضافر جهودهم، وسهل عليهم تأدية عملهم فكل الأعمال مكلفة لبعضها حيث أن هدفها موحد وهو النجاح والتميز ، لذلك فتلك العلاقات تؤدي إلى تحقيق التعاون والتكافل في حين الذين أجابوا بـ لا فهم لم يدخلوا في علاقات غير رسمية مع العمال لذلك ترى أنها لا تؤدي إلى تحقيق التعاون .

16-الجدول السادس عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذ التعاون بين جماعات العاملين يؤدي إلى ظهور روح التشاور والتحاور حول العمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	56	%93,33
لا	4	%6,67
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين



المصدر : برنامج Excel

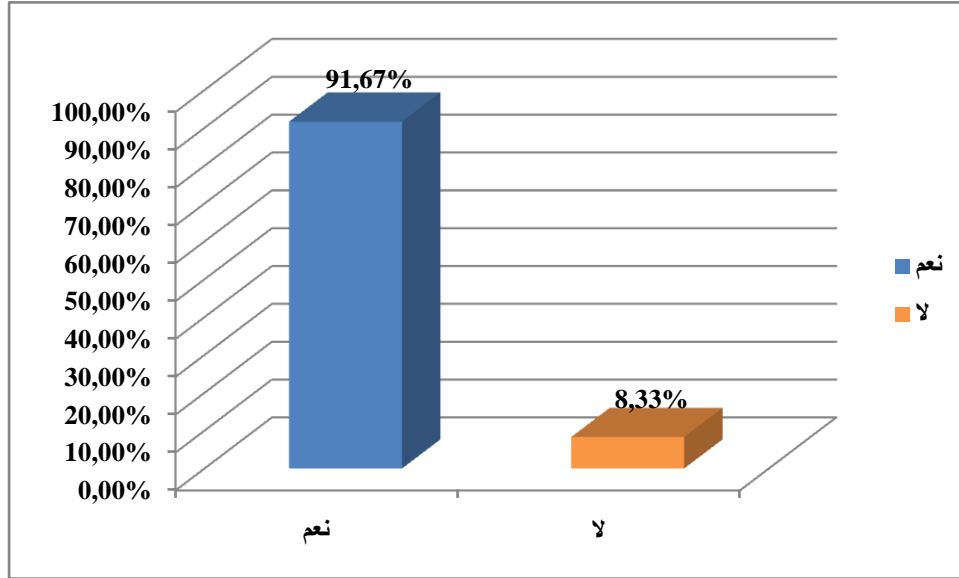
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (16) بان اغلبية افراد العينة اجابوا بنعم بنسبة %93,33 ما يعادل 56 عاملا، تليها نسبة %6,67 اجابوا ب لا ما يعادل 4 عمال.

ومنه نستطيع القول بأن التعاون الموجود بين العمال يؤدي إلى ظهور التحاور والتشاور فكلما كانت العلاقات غير الرسمية جيدة كلما أدى ذلك إلى حل المشاكل وتحقيق النتائج الموجودة بشكل أفضل وأيضا تساهم في تحقيق النتائج الإيجابية.

17-الجدول السابع عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يزيد من سرعة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	%91,67
لا	5	%8,33
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد الطالبين



المصدر :
برنامج Excel

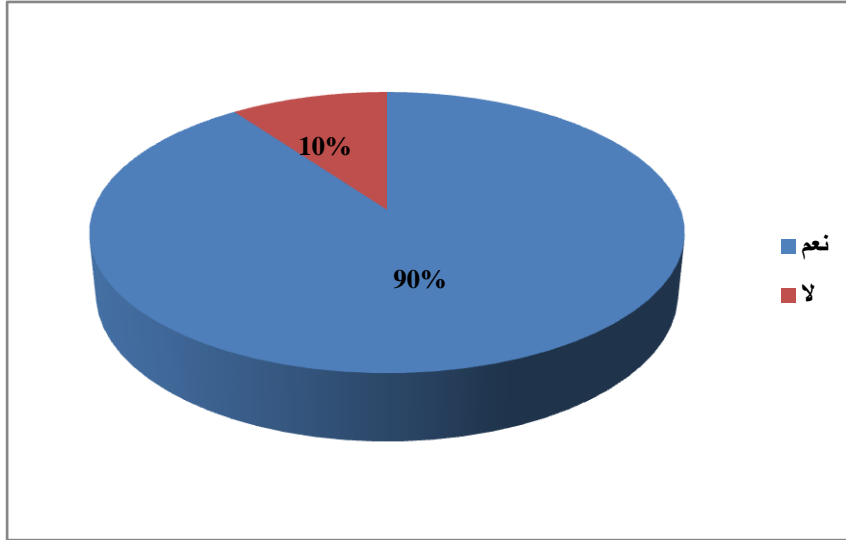
يتبين لنا من خلال الجدول (17) بأن أغلبية العمال أجابوا بـ بنعم بنسبة %91,67 وهو ما يعادل 55 عاملاً، تليها نسبة %8,33 أجابوا بـ لا أي ما يعادل 5 عمال.

ومنه نستطيع القول أن التعاون الموجود بين العمال يسهل من سير العمل للمؤسسة والعمال ويعمل على زيادة تضافر الجهود وتبادل الخبرات والآراء ومن خلال التعاون يكون العمل متقن ويكون الوقت مختصر وتقل المشاكل ويخلق جو من الإبداع وابتكار طرق جديدة تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وإنجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، في حين الفئة القائلة ألا وهم 6 عمال فهم منعزلون ويرون أن العمل بمفردهم دون التعاون يحقق لهم راحة أكثر حيث أنه لا يزيد من سرعته تحقيق المؤسسة.

18-الجدول الثامن عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون الموجود بين العمال يؤدي بالمؤسسة إلى التحسين والتطوير في الإنتاج

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	54	90%
لا	6	10%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد الطالبتين



المصدر :
برنامج Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (18) بأن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 90% ما يعادل 54 عاملا، تليها نسبة 10% أجابوا بـ لا وهو ما يعادل 6 عمال.

ومنه نستطيع القول أن التعاون الموجود بين العمال يؤدي بالمؤسسة نحو التطوير والتحسين خلال تعاونهم وانسجامهم وعلاقتهم وحبهم للعمل الجماعي، فهذا سيدفعهم إلى العمل بأكثر دقة وإتقان وبذل أكبر مجهود لكي تتحسن وتتطور المؤسسة وتحقق أهدافها ومواكبة التغييرات أما الفئة القائلة لا ألا وهم 6 عمال يرجع لكونهم لا يحبون الانضمام للجماعات حيث يفضلون العمل دون تعاون وهذا راجع لأسباب خاصة.

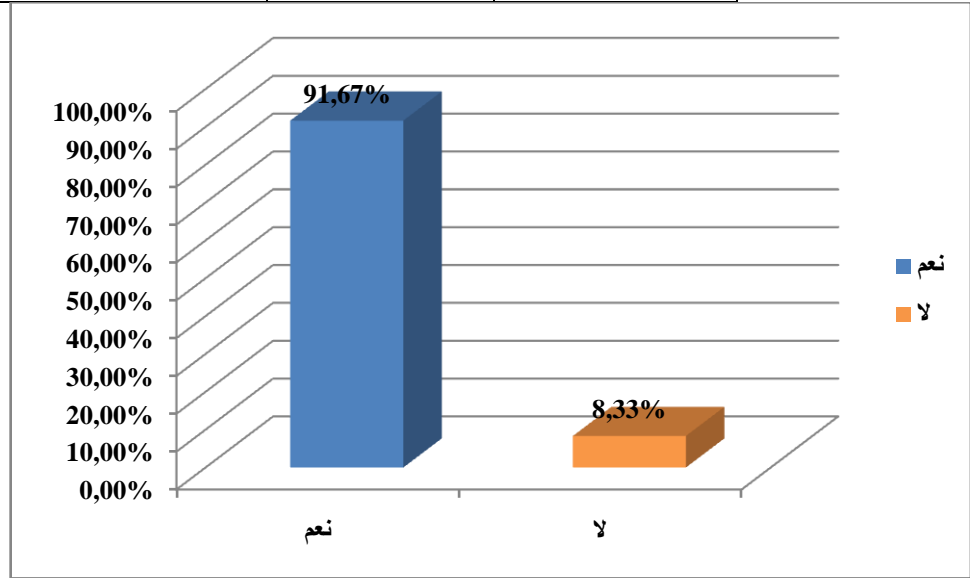
19-الجدول التاسع عشر: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون بينهم وبين

زملائهم يؤثر على أدائهم بالإيجاب

المصدر : إعداد
الطالبتين

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	55	%91,67
لا	5	%8,33
المجموع	60	100%

المصدر : برنامج
Excel

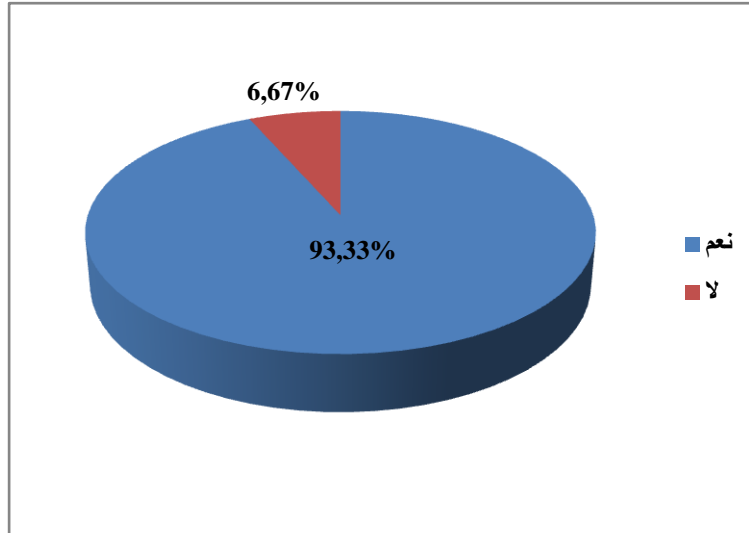


يتبين لنا من خلال الجدول رقم (19) بأن أغلبية العمال أجابوا بنسبة 91, 67% وهو ما يعادل 55 عاملا، تليها نسبة 8,33% أجابوا ب لا أي ما يعادل 5 عمال. ومن نستطيع القول أن التعاون الموجود بين العمال يساهم في تحسين أدائهم لمهامهم وذلك لأنه ينشر بينهم حب العمل والرغبة فيه، الرضا عن العمل إذ أن العمل في جماعات متعاونة له دور وتأثير إيجابي على الأداء الوظيفي والعمال القائلين ألا وهم 5 عمال فهم لا يرون بان التعاون لا يؤثر بالإيجاب على لأنهم يفضلون العزلة مع زملائهم وهذا يدل أنهم متحفظون وعير منسجمين .

20-الجدول العشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التعاون يخلق ظروف جيدة للعمل

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	56	%93,33
لا	4	%6,67
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبين



المصدر :
برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (20) بأن أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة %93,33 ما يعادل 56 عاملاً، تليها نسبة %6,67 ما يعادل 4 عمال.

ومنه نستطيع القول أن التعاون الموجود بين العمال يخلق ظروف جيدة للعمل فهو يكسب الخبرة والاحترام ويسهل العمل وينمي روح المبادرة ويزيد المردود الفردي والجماعي فمن خلال هذا التعاون يتم المحافظة على معدات المؤسسة ورفع معنويات العمال والذين قالوا ألا وهم 6 عمال فهم أصلاً غير متعاونين مع زملائهم وغير منسجمين ويعملون بمفردهم.

21 الجدول الواحد والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا شاركهم مع زملائهم في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون والتضامن لديهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	66,67%
لا	7	11,67%
أحيانا	13	21,66%
المجموع	60	100%

المصدر : إعداد الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول (21) بأن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 66,67% ما يعادل 40 عاملا تليها نسبة 11.66% أجابوا ب لا ما يعادل 07 عمال تليها نسبة 21.66% أجابوا بأحيانا وهو ما يعادل 13 عاملا

ومنه نستطيع القول أن المشاركة مع الزملاء في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون والتضامن لديهم.

حيث أن المشاركة في صنع القرار تخلق التعاون وتضمن سيرورة العمل وتشعر العامل بالأمان الوظيفي وأيضا تكسبهم الاتصالات فيما بينهم الثقة وفتح مجال للحوار بين الرؤساء والموظفين مما يساعد على انجاز وتحقيق أهدافها بصورة صحيحة في حين الفئة القائلة ألا وهم 7 فهم يرون بأن المشاركة مع زملائهم في المستويات الإدارية الأخرى لا تخلق روح التعاون والتضامن وهذا راجع وحسب رأيهم أن العمال في المستويات الإدارية الأخرى لم يقدموا لهم يد المساعدة والمعونة في مواجهة صعوبات ومشاكل العمل.

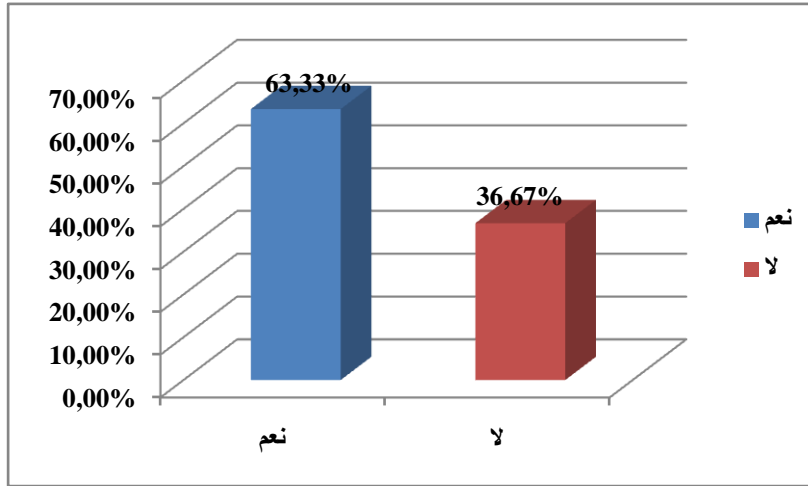
المحور الرابع: كلما زاد التنافس بين العمال كلما أدى ذلك إلى التغيير في النظام الحوافز

22 - الجدول الثاني والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب قيام المؤسسة بمنح

مكافأة للعمال

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	38	63,33%
لا	22	36,67%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبين



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (22): بأن أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة 63,33% ما يعادل 38 عاملا، تليها نسبة 36,67% أجابوا ب لا ما يعادل 22 عاملا.

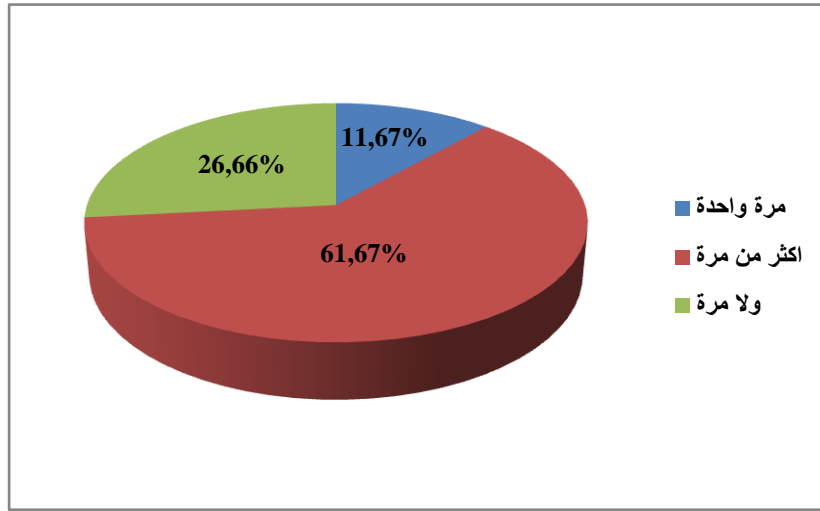
ومنه نستطيع القول بان المؤسسة تقدم مكافآت للعمال لتحفزهم أكثر على العمل ولكي تكسب ولاء العمال أثناء عملهم، وبذلك يخرجون كل المواهب وخبرات العمال لكي يستفيدوا منها وبالتالي يرفعوا معنويات العمال وذلك لأهمية المكافآت بالنسبة إليهم حيث تعتبر دافعا أساسيا لتحسين أدائه ورفع الكفاءة الإنتاجية للعمال والمؤسسة.

23 الجدول الثلاثة والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب عدد المرات التي تقلو فيها

مكافآت في مساهم المهني

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مرة واحدة	7	11,67%
أكثر من مرة	37	61,67%
ولا مرة	16	26,66%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبتين



المصدر :
برنامج
Excel

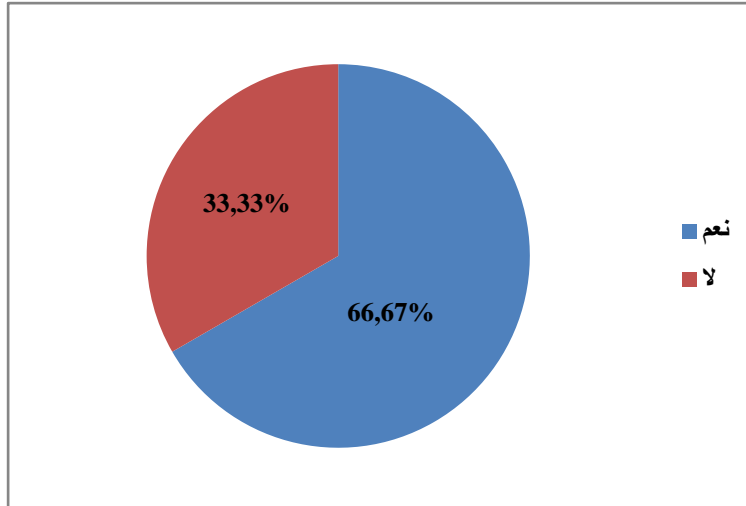
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (23): بأن أغلبية أفراد العينة يتلقوا مكافآت مساهم المهني أكثر من مرة بنسبة 61,67% ما يعادل 37 عاملا أما الذين لم يتلقوا ولا مرة بنسبة 26,66% ما يعادل 16 عاملا تليها نسبة 11,67% الذين تلقوا مكافآت مرة واحدة أي ما يعادل 7 عمال. ومنه نستطيع القول بأن العمال الذين تلقوا مكافآت في مساهم المهني أكثر من مرة نتيجة حرصهم الشديد على عملهم وهذا نتيجة مجهوداتهم ومعارفهم التي يقدمونها، حيث تعمل المؤسسة على تقديم الحوافز لكل من ساهم في تطوير المؤسسة أو في حل المشاكل أو قدم دراسات وأفكار ساعدت في تطوير إنتاجية العمل.

24 الجدول الرابع والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب رضاهم عن التحفيز المقدم

لهم بالمؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	40	66,67%
لا	20	33,33%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبتين



يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24): بأن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم بنسبة 66,67% ما يعادل 40 عاملا، تليها نسبة 33,33% ب لا ما يعادل 20 عاملا.

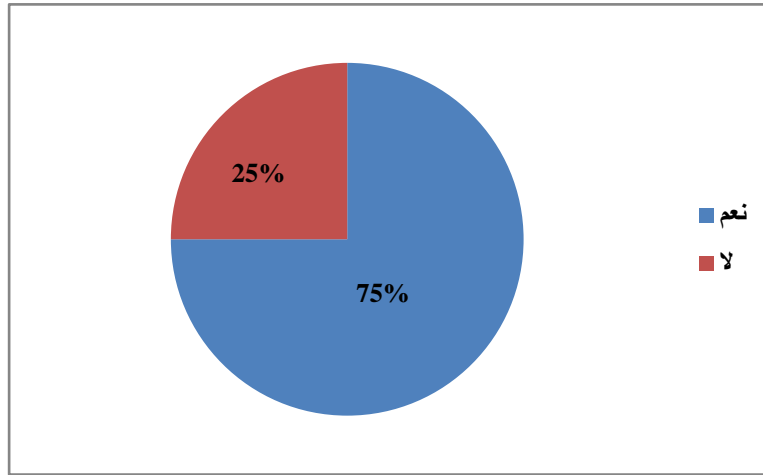
ومن نستطيع القول بأن العمال راضون عن المكافآت المقدمة من طرف المؤسسة وذلك للعمل على تطوير أدائهم وتقديم الأفضل وانجاز مهامهم في حين أن الفئة القليلة التي أقرت بعدم رضاها عن التحفيز المقدم لها من طرف المؤسسة لأنها ترجع لأسباب وهي عدم تناسب الأجر مع ما يقدم من مجهود وكذا عدم تلبية حاجياته المادية.

25 - الجدول الخامس والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا التنافس بين

العمال له دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	45	75%
لا	15	25%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبين



المصدر :
برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (25): بأن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 75% ما يعادل 45 عاملاً، تليها نسبة 25% أجابوا بـ لا ما يعادل 15 عاملاً.

ومنه نستطيع القول بأن تحفيز العمال الذي يخلق التنافس اذ له دور ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة فمن خلال قيامها بتحفيز العمال فإنها تعمل على امتصاص كل غضبهم وتقلل من التوتر والضغط وتسهل العمل بالإيجاب على المؤسسة أما الفئة التي أجابت بـ لا فهي فئة قليلة وهي تنتظر للتعزيز بالسلب وأنه لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة لان هؤلاء العمال لم يحفزوا من طرف المؤسسة نتيجة تهاونهم في العمل وعدم مسؤوليتهم.

25-الجدول الخامس والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما

إذا الإدارة تهتم

بإبداعاتهم وابتكاراتهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	11	18,33%
نعم	49	81,67%
المجموع	60	X

المصدر :
إعداد
الطالبتين

بيان ذلك أصحاب الإجابة بنعم:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
مناقشة الأفكار	10	16,67%
تهتم بالأداء	1	1,66%
المجموع	11	18,33%

المصدر :
إعداد
الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (26): أن أغلبية المبحوثين أجابوا بنعم نسبة 81,67% ما يعادل 49 عاملاً، تليها نسبة 18,33% ما يعادل 11 عاملاً، ومنه نستطيع القول بأن المؤسسة تهتم بإبداعات العمال وابتكاراتهم وذلك تشجيع مجهودهم ودفع العمال للعمل لتقديم الأفضل ورسم أهداف منشودة ومواكبته التغيير .

بيان الذين أجابوا بنعم كانت اقتراحاتهم:

مناقشة الأفكار بنسبة: 16,67% .

الاهتمام بالأداء 1,66% .

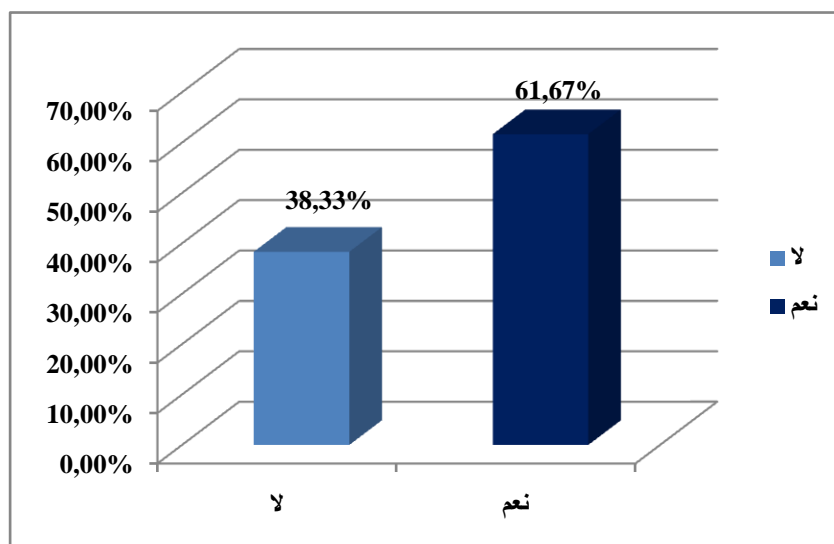
تليهم الفئة القليلة التي يقرون بأن المؤسسة لا تهتم بإبداعاتهم وابتكاراتهم حيث أنها تهتم إلا بالعمل واستغلال طاقتهم وإغفال وتهميش الأفكار الداخلية التي تساهم في تطوير وتغيير المؤسسة.

26-الجدول السادس والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب اهتمامهم

بالحصول على حوافز معنوية "الشكر والثناء"

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	23	38,33%
نعم	37	61,67%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبتين



المصدر :
برنامج
Excel

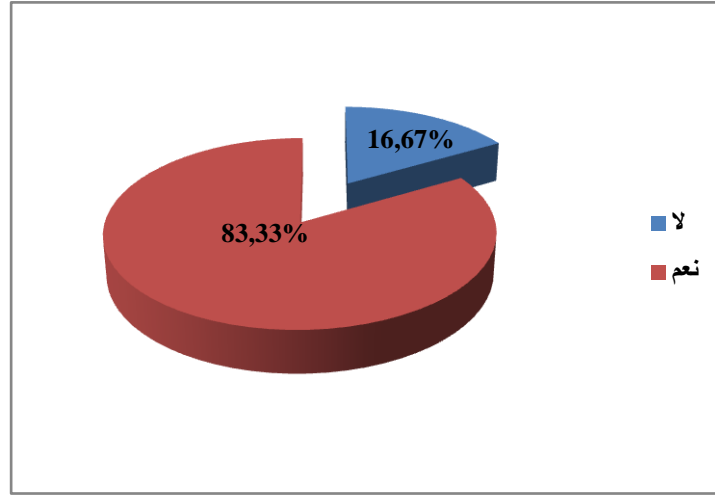
يتضح لنا من الجدول رقم (27): الذي يبين لنا توزيع العينة أن أغلب العمال بالمؤسسة يتم حصولهم على حوافز (الشكر والثناء) بنسبة 61,67% تليها نسبة 38,33% من العمال الذين أنكروا تحفيز المؤسسة لهم حيث يرون أن الحوافز المعنوية تشجع في تحسين أدائهم حيث لها دور كبير في رفع الروح المعنوية للعمال وشعورهم بالانتماء للمؤسسة، أما الفئة التي تتمثل في 23 عامل يقرون بأنهم لا يحصلون على حوافز معنوية بل حوافز مادية فقط.

28-الجدول الثامن والعشرون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما اذا التحفيز العمال

عند قيامهم بمبادرة في عملهم

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	10	%16,67
نعم	50	%83,33
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبين



المصدر :
برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (28): أن أغلبية المبحوثين أجابوا بـ نعم بنسبة %18,33 ما يعادل 50 عاملا، تليها نسبة %19,05 أجابوا بـ لا وهذا ما يعادل 10 عمال. ومنه نستطيع القول بأن المؤسسة تقوم بتحفيز عمالها عند قيامهم بمبادرة في عملهم وهذا نتيجة جهدهم وتشجعهم على الابتكار والإبداع في حين الفئة التي أقرروا بعدم تقديم المؤسسة لحوافز عند قيامهم بمبادرة وهذا راجع إلى وعدم إتقانهم في العمل وعدم تقديمهم أفكار تفيد المؤسسة وتطورها.

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

29 الجدول التاسع والعشرين: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تعمل على

تحفيز العاملين من خلال أنشطة ترفي

النسبة	التكرار	في حالة الإجابة بنعم نوع التحفيز:	النسبة	التكرار	الاحتمالات
0%	5	رحلات	8,33%	5	نعم
0%	0	مسابقات بين العاملين			
0%	0	دورات رياضية بين العاملين			
8,33%	5	المجموع			
المصدر : إعداد الطالبتين			91,67%	55	لا
			100%	60	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (29): بأن أغلبية أفراد العينة أجابوا بنعم بنسبة 8,33% وهو ما يعادل 5 تليها نسبة 91,67% أجابوا ب لا أي ما يعادل 55 عاملا.

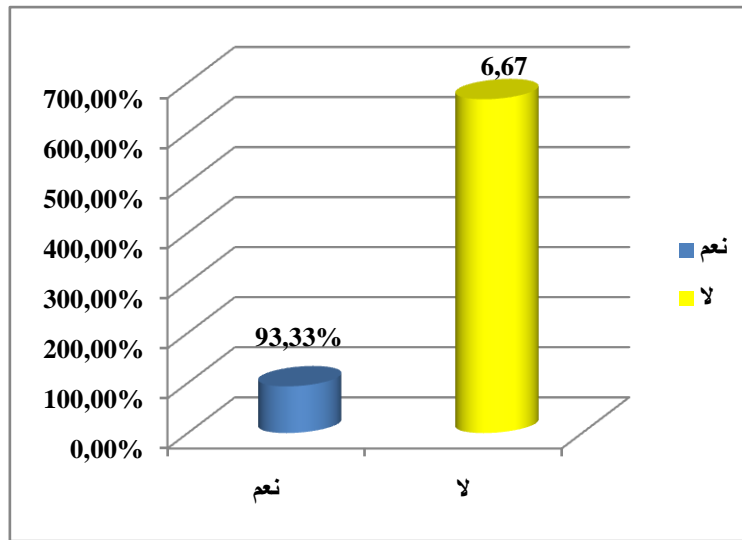
ومنه نستطيع القول: بأن الإدارة لا تقوم بتحفيز العمال من خلال أنشطة ترفيهية، وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة إضافة إلى ذلك فهي تهتم بالجانب المادي أكثر (أي تخصيص مبالغ مالية فقط).

30 الجدول ثلاثون يمثل توزيع أفراد العينة ما إذا تحفيز العمال له دور ايجابي على

تحقيق أهداف المؤسسة

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	56	%93,33
لا	4	6,67
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبين



المصدر :
برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (31): بأن أغلبية العينة أجابوا بنعم بنسبة %93,33 ما يعادل 56 عاملا تليها نسبة %6,67 أجابوا ب لا ما يعادل 4 عمال ومنه نستطيع القول بأن تحفيز العمال له دور ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة فمن خلال قيامها بتحفيز العمال فإنها تعمل على امتصاص كل غضبهم وتقلل من التوتر والضغط وتسهل العمل وهي من خلال هذا التحفيز تبني المستقبل وبالتالي يعود هذا التحفيز بالإيجاب على المؤسسة حيث أن أفراد العينة أقرروا بان الحوافز المادية ساهمت في تحسين وضعيتهم الاجتماعية. في حين أن الفئة التي أنكرت تقديم المؤسسة للتحفيز وما له من دور ايجابي على تحقيق أهدافها فهم غير راضون أصلا عن الحوافز المقدمة.

31-الجدول الواحد والثلاثون يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا الإدارة تستفيد من

تحفيز العمال

أ - في حالة الإجابة بنعم:

الإجابات	التكرار	النسبة
1 زيادة الإنتاج	24	39,99%
2 زيادة المردودية	24	39,99%
3 -لا شيء	3	4,99%
4 -الصيانة	2	3,33%
5 -لا أعلم	1	1,66%
6 -تحسين أداء العمال	1	2,58%
7 -تحقيق أهداف المؤسسة	1	2,58%
المجموع	56	93,33%

المصدر :
إعداد
الطالبتين

ب في حالة الإجابة ب لا:

الاحتمالات	التكرار	النسبة
لا	4	6,67%

المصدر :
إعداد
الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (31): بأن أغلبية فئة العمال أجابوا بنعم بنسبة 93,99% حيث كانت اقتراحاتهم: - زيادة الإنتاج بنسبة 39,99%

- زيادة المردودية بنسبة 39,99%

- تحسين أداء العمال بنسبة 2,58%

- تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 2,58%

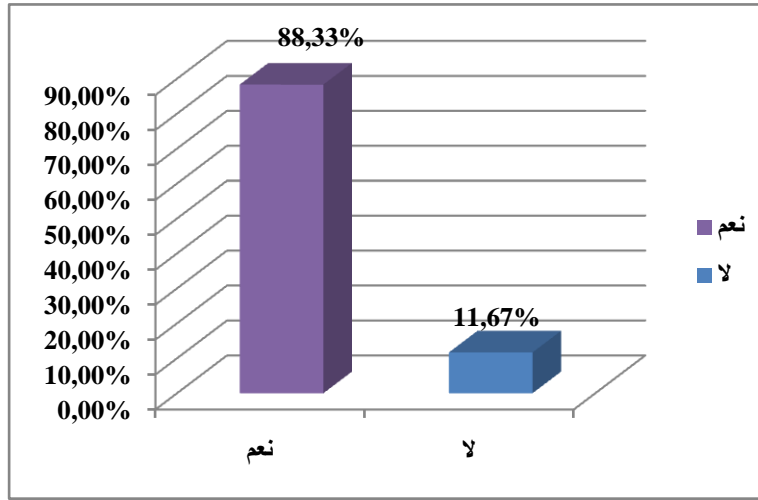
- الصيانة بنسبة 3,33%

تليها نسبة 6,67% اجابوا ب لا ومنه نستطيع القول: أن الإدارة تستفيد من تحفيز العمال وذلك لمعرفة النقائص والتشجيع والمبادرة الجيدة وحثهم على العمل بهذا التحفيز سيفجرون طاقات ومواهب العمال وبالتالي زيادة الإنتاج وتحقيق الأهداف.

33-الجدول الثالث والثلاثون: يمثل توزيع أفراد العينة حسب ما إذا التنافس يؤدي بالمؤسسة لزيادة التحفيز

الاحتمالات	التكرار	النسبة
نعم	53	88,33%
لا	7	11,67%
المجموع	60	100%

المصدر :
إعداد
الطالبتين



المصدر :
برنامج
Excel

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (32): بأن أغلبية العمال أجابوا بنعم بنسبة 88,33% ما يعادل 53 عاملا، تليها نسبة 11,67% ما يعادل 7 عمال.

ومنه نستطيع القول بأن التنافس يؤدي بالمؤسسة لزيادة التحفيز وهذا نتيجة جهدهم وتقديمهم لأفكار تفيد المؤسسة وتطورها في حين الفئة التي أجابت ب لا أنكروا وجود تنافس بالمؤسسة أنه كل مسؤول عن عمله.

2 - نتائج الدراسة:

2-1- تفسير وتحليل الفرضيات الجزئية:

نتائج الدراسة حسب الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات السابقة في المحور الثاني والموضحة من خلال الجداول (6،7،8،9،10،11،12،13،14) المخصصة للإجابة عن الفرضية الجزئية الأولى: "يلعب التنظيم غير الرسمي دورا فعالا في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات تبين لنا أن العلاقات غير الرسمية فيما بين العمال والتي تؤثر فيهم داخل العمل حيث تتكون صداقات ومعارف وتشعرهم بالأمان والإحساس بالانتماء للجماعات داخل المؤسسة عن طريق التفاعلات والعلاقات الاجتماعية والتي تغير من نطاق الإشراف حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 75% من أفراد العينة، حيث يقرون بأن نمط الإشراف الديمقراطي ال ذي يعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات هو النمط المناسب الذي يعطي للعامل حرية التعرف ويحقق له الرضا عن عمله كما يؤدي التنظيم غير الرسمي لإشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 78,33% من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ويؤدي ذلك إلى زيادة ولائهم واستقرارهم في العمل".

كما تساهم العلاقات غير الرسمية بشعور العمال بحرية التعرف والراحة في أداء أعمالهم حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 68,33% من أفراد العينة يؤكدون بأنهم يشعرون بحرية التصرف في أداء العمال وبكل ارتياح ورضا كما تسهل العلاقات غير رسمية على تنمية العلاقات والروابط الإنسانية داخل المؤسسة وتغير العلاقات بين الموظفين وتسهل عملي الإشراف والرقابة مع المشرفين المباشرين، حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 86,67% من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن علاقتهم مع المشرفين علاقة تفاهم حيث تساعدهم على حل مشاكلهم كما يسمح لهم المشرف بتقديم وجهات نظرهم

كما أنهم ومن خلال علاقتهم غير الرسمية يغيرون من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع حيث يفضلون العمل في جماعات كبيرة وواسعة، حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 80% من حجم العينة المختارة يؤكد بأن الرقابة الواسعة والمرنة المثبة بينهم وبين المشرفين تؤدي إلى القيادة الديمقراطية وعليه فإنه كلما اتسع نطاق الإشراف كلما أدى ذلك إلى إشراف ناجح يساعد في حل المشكلات وصعوبات العمل.

الفرضية الأولى: تحققت لأن الاتصال غير الرسمي له فعالية في تغيير نطاق الإشراف حيث تخلق لهم ظروف عمل جيدة والنهوض بالأهداف المنشودة حيث ترجمت الشواهد الكمية والنتائج صدق وصحة الفرضية الجزئية الأولى أي مساهمة التنظيم غير الرسمي في تغيير نطاق الإشراف الذي بدوره يساهم رضا وارتياح العمال لبذل كل جهوده لتحقيق الأهداف التنظيمية.

نتائج الدراسة حسب الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات السابقة في المحور الثالث والموضحة من خلال الجداول (15،16،17،18،19،20،21) المخصصة للإجابة عن الفرضية الجزئية الثانية تبين لنا بأن التعاون بين العمال يؤدي إلى ظهور التشاور والتحاور حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 93,33% من حجم العينة المختارة يؤكدون على دور التعاون في حل المشاكل والاختلافات ويعمل على تبادل المعلومات والخبرات والمعارف وزيادة التماسك والتناسق بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية، وهذه العلاقة المتينة بين العمال هي علاقة غير رسمية تعتمد على التعاون والتشاور والتحاور، أيضا يساهم التعاون الموجود بين العمال من زيادة سرعة تحقيق أهداف المؤسسة، حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 91,67% من حجم العينة المختارة حيث يؤكدون على أن تعاونهم فيما بينهم يوصل للأهداف المراد تحقيقها لأنه تعمل على القضاء على المشاكل والتقابل من الصراعات ويسهل من سيرورة العمل حيث يكون تعاون جماعي ويساهم في تبادل المعلومات والمعارف

الفصل الخامس : تفرغ و تبويب و تفسير بيانات و نتائج الدراسة

ويعمل على تضافر جهود العمال، وبالتالي ستحقق أهداف المؤسسة، حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 91,67% من حجم العينة المختارة يؤكدون على أن تعاونهم فيما بينهم يوصل للأهداف المراد تحقيقها لأنه تعمل على القضاء على المشاكل والقابل من الصراعات ويسهل من سيرورة العمل حيث يكون تعاون جماعي ويساهم في تبادل المعلومات والمعارف، ويعمل على تضافر جهود العمال، وبالتالي ستحقق أهداف المؤسسة كما يعمل التعاون بين العمال على التأثير بالإيجاب على أداء العمال.

حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 91,67% من حجم العينة المختارة يؤكدون بأن التعاون يزيد من تحسين أدائهم لمهامهم وينشر بينهم حب العمل والرغبة فيه وخلق ظروف جيدة للعمل.

حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 93,33% من أفراد العينة حيث يقررون بوجود التعاون وما له من دور من زيادة فعالية الأداء حيث يحقق مطالب العاملين حيث يكسب العامل الوقت لسرعة المعلومة وتنقلها بين العاملين ويخلق جو مناسب للعمل وبمشاركتهم مع زملائهم في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون والتضامن من حيث تكسبهم هذه المشاركة الثقة المتبادلة وتضمن سيرورة العمل حيث يتم تحقيق وانجاز الأهداف بصورة صحيحة.

الفرضية الثانية: تحققت لأن التعاون بين العمال يؤدي إلى إجراء تغييرات هامة على الأداء الوظيفي حيث يعمل التعاون على تفجير طاقات الفرد ويكسبهم الثقة بالنفس ويعمل هذا التعاون على ابتكار طرق جديدة في العمل ورفع مستوى الأداء لزيادة الإنتاج وجودته.

نتائج الدراسة حسب الفرضية الثالثة:

من خلال المعطيات السابقة في المحور الرابع والموضحة من خلال الجداول (22،23،24،25،26،27،28،29،30،31،32،33) المخصصة للإجابة عن الفرضية الجزئية الثالثة كلما زاد التنافس بين العمال كلما أدى ذلك إلى التغيير في نظام الحوافز تبين لنا

بأن المؤسسة تقوم بمنح مكافآت للعمال حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 63,33% حيث تلعب هذه الحوافز دورا هاما في تحقيق الانفراد داخل المؤسسة وتشجع العامل على بذل مجهودات أكبر في العمل وتعتبر دافعا أساسيا لرفع الكفاءة الإنتاجية للعمال والمؤسسة كما أنهم راضون عن التحفيز المقدم لهم حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 66,67% يقرون بأنهم راضون عن المكافآت المقدمة وذلك لتقديم الأفضل وزيادة الانضباط في العمل فالحوافز تساهم في إبراز قدراتهم وكفاءتهم وتشجع حاجاتهم وتدفعهم للتنافس الذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 75% دور التنافس وما يحققه من دور ايجابي في المؤسسة حيث يسعون العمال من خلال التنافس لتقديم الأفضل وتحقيق أهداف فعالة وهادفة للمؤسسة التي تعمل على الاهتمام بالإبداعات والابتكارات حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها بأن نسبة 81,67% من حجم العينة المختارة يؤكدون على اهتمام المؤسسة بالإبداعات والابتكارات تشجيعا لجهودهم ودفعهم إلى العمل بأكثر عزيمة وإرادة لرسم الأهداف المنشودة ومواكبة التغيير، كما أن التحفيز ينمي روح المنافسة بين العمال حيث أثبتت الشواهد الميدانية التي حصلنا عليها من العينة المختارة يؤكدون على دور التنافس في زيادة التحفيز وتطويره حيث تحقق متطلبات العامل إذ أن التنافس يؤدي إلى إثارة التحفيز وما له من تأثير إيجابي على دافعية الفرد على العمل وتلبية الحاجات المادية.

الفرضية الثالثة: تحققت لأن التنافس يزيد من تغيير نظام الحوافز وهذا حسب الجهد

المبذول فالحافز المقدم من طرف المؤسسة للموظفين من جراء أدائهم لأعمالهم ويتحقق وفقا للجدارة والمثابرة في العمل.

2-2- تفسير وتحليل نتائج الفرضية العامة:

نلاحظ من خلال ما توصلنا إليه من نتائج خاصة بالفرضية الفرعية الأولى: يلعب الاتصال غير الرسمي دورا فعالا في تغيير نطاق الإشراف في التنظيمات، والفرضية الفرعية الثانية: يؤدي التعاون بين العمال إلى إجراء تغييرات هامة على الأداء الوظيفي، والفرضية الفرعية الثالثة: كلما زاد التنافس بين العمال كلما أدى ذلك إلى التغيير في نظام الحوافز.

إن الفرضية الرئيسية والتي مفادها: التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي قد تحققت وأن التنظيم غير الرسمي له دور فعال في قبول التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسة حيث يعمل التنظيم غير الرسمي على انسجام وتعاون الأفراد والتوافق في المصالح حيث تنجم عنه اتصالات والتي تساعد في تبادل المعلومات ويقوم بخدمات إيجابية للمنظمة، فهو دعامة ووسيلة أساسية التي تسمح للعمال بتفجير طاقاتهم وابتكار طرق جديدة للمؤسسة وقبول التغيير التنظيمي الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ومواكبتها للتغيرات الخارجية والداخلية.

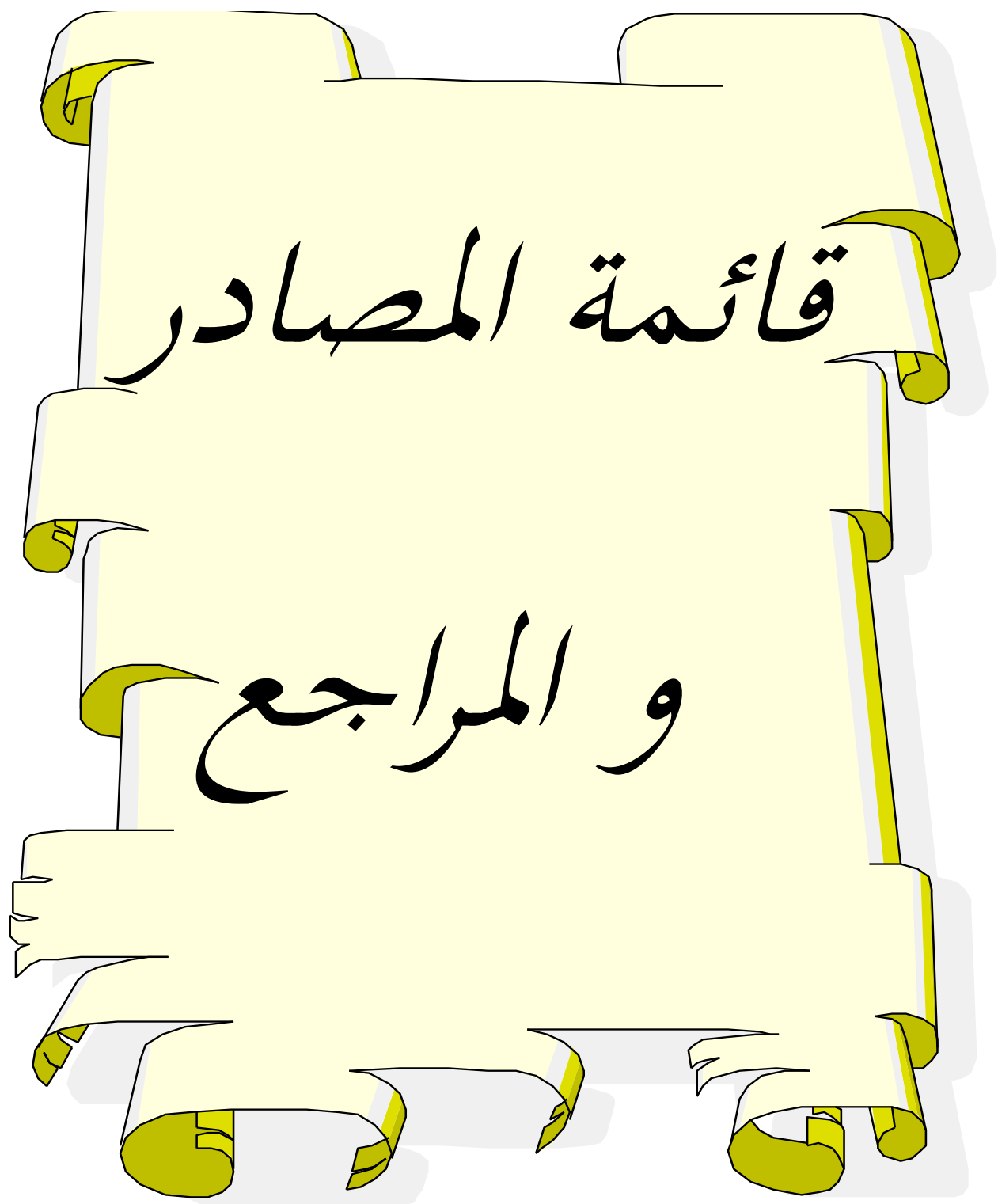


الخاتمة :

يمكن القول أن موضوع التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي من المواضيع المهمة والضرورية التي تحتاجها أي مؤسسة حيث تنشأ بصورة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم.

يعمل على تجسيد مطالب أعضائه ورفعها إلى الإدارة حيث تساعد على زيادة تماسك العمال وتقوية روح التعاون بينهم ويحقق شعوره بالرضا والتفاهم مع الرؤساء ويخلق بينهم اتصالات غير رسمية تسهل بينهم عملية كما التواصل وتخلق بينهم الانسجام والتوافق، وتقلل من الصراعات والاختلافات وتعمل على تقبلهم للتطوير والتغيير.

فالتنظيم غير الرسمي لها دور فعال في التغيير التنظيمي فمن خلال العلاقات الموجودة بين العمال سيكون هناك تقبل للتغيير التنظيمي الذي يساعد المؤسسة على النهوض وعلى مسايرة ومواكبة كل التغييرات لضمان البقاء والاستمرار لذا فالتنظيم غير الرسمي إذا استخدم في جانبه الايجابي فحتما ستحقق أهداف المؤسسة.



قائمة المصادر

و المراجع

قائمة المراجع :

باللغة العربية :

1. إبراهيم لطفي طلعت، علم إجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 1985.
2. إحسان محمد، ضمن ياغي، نعمة عباس الخفاجي، التغيير التنظيمي، منظور الاداء المتوازن، الطبعة العربية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
3. أحمد زكي بدوي، معجم المصطلحات الإجتماعية، مكتبة لبنان، بنان، 1992.
4. أحمد سيد مصطفى، 'إدارة السلوك التنظيمي نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، المركز الجامعي، القاهرة.
5. أحمد صقر عاشور، إدارة الأفراد، ط2، النهضة العربية، بيروت، مصر، 1983.
6. أحمد عرفة، سمية شلبي، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
7. احمد ماهر وآخرون، ادارة المبادئ والمهارات ،الدار الجامعية ،مصر، الاسكندرية ،2000 .
8. أندرودي سيزولاقي وجي والاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1999.
9. بربريئمال، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2007.
10. بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري ، دار الميسر للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
11. بلقاسم سلاطنية، التنظيم الحديث للمؤسسة، ط2، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008.
12. بوفلحة غياث، مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر والتوزيع، وهران، الجزائر، 2004.
13. ثروت مشهور، إستراتيجيات التطوير الإداري، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
14. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، المدخل لتحقيق التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، 2003.
15. جمال الدين محمد لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2002.
16. الجيلالي حسان، التنظيم غير الرسمي في المؤسسات الاقتصادية ، دار معمقة معهد علم الاجتماع، قسنطينة، 2005.
17. حسن أحمد الصروانة وآخرون، نظرية المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

18. حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
20. خالد عبد الرحيم الهييتي، أحمد كرم الطويل، التنظيم الصناعي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 1999.
21. خضر مصباح الصيطي، إدارة التغيير التحديات والإستراتيجيات للمدراء المعاصرين، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011.
22. خليل محمد عبد الشماع، نظرية المنظمة، ط4، عمان، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009.
23. رافد عمر الحريري، إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
24. رزيق كمال، مكنة التغيير التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، البيدة، 2011.
25. رواية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
26. الزيات عبد الحليم، سوسيولوجيا بناء السلطة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
27. سعيد عبد المرسي بدر، الإيدولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجديدة، مصر، الإسكندرية.
28. سعيد ياسين عامر، علي محمد عبد الوهاب، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وائل للإستثمارات والتطوير الإداري، ط2، مصر، الإسكندرية، 1998.
29. سميت ستيف، إدارة التغيير، ترجمة: عبد الحميد مرسي، محمد إسماعيل يوسف، ط1، مكتبة لشقيري، الرياض، 2000.
30. السيد الحسين، النظرية الإجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، 1985.
31. سيد سالم عرفة، إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن-، 2011.
32. سيد سليم عرفة، إتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
33. صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية، مخبر علم إجتماعا لإتصال البحث والترجمة، الجزائر، 2006.
34. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.
35. طارق طه محمد، نظرية التنظيم، الهياكل، التطبيقات، دار الفكر الجامعي، مصر.

36. طلعت إبراهيم، علم إجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، القاهرة، 1985.
37. عبد الباري إبراهيم الدرة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، مصر، 2003.
38. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الانجلو المصرية القاهرة، 1975.
39. عبد الباسط محمد حسن، علم الاجتماع الصناعي، ط1، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر، القاهرة، 1997.
40. عبد الرحمان توفيق، التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك.
41. عبد الرحمن توفيق، طارق السويدي، الاتجاهات الحديثة للإدارة، شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2000.
42. عبد الرزاق سالم الرحاحلية، زكريا أحمد محمد عزام، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
43. عبد الغفار رشاد القصبى، مناهج البحث في علم السياسة، مكتبة الأداء، القاهرة، 2004.
44. عبد الهف بن عبد الغني الطلجم، التطوير التنظيمي، ط5، المفاهيم، الإستراتيجيات، دار الحافظ، السعودية.
45. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية وقيادة الابتكار، ط1، دون ذكر دار النشر، الأردن، 2010.
46. علي الحمادي، التغيير الذكي، دار بن حزم، السعودية، 1999.
47. علي عبد الرزاق جلبي، دراسة في علم إجتماع الصناعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، لبنان، بيروت، 1985.
48. علي غربي وزملاءه، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2007.
49. علي محمد منصور، مبادئ الإدارة، ط2، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2004.
50. عمار الكبيسي، الفكر التنظيمي، ط1، دار الرضا للنشر، 2004.
51. عمار بوحوشو، محمد الذنبيات، مناهج البحث في علم السياسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص 99.
52. عمر سعيد وآخرون، مبادئ الإدارة الحديث، ط2، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1991.
53. فتوح أبو العزم، فارس خليل وهبة، القيادة الادارية وتخطيط مجتمعنا الاشتراكي، ط1 عالم الكتب القاهرة، 1969.

54. فرحات غول، إدارة التغيير بنجاح أساس تكيف المؤسسة مع بيئتها في ظل أوضاع عالم الأعمال الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، العدد 03، جامعة الجزائر، 2014.
55. فرحان حسن بريح، إدارة التغيير وتطبيقاتها في الإدارة المدرسية، ط2، دار أسامة، الأردن، 2012.
56. كمال محمد علي، معجم المصطلحات التنظيم والإدارة، النهضة العربية، القاهرة، 1984.
57. ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2013.
58. مايكل ماتيسون، جون أم، ايفانستين، كلاسيكات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة: هسام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
59. محمد الجوهري وآخرون، مبادئ علم الاجتماع، ط2، دار المعارف، القاهرة، 1976.
60. محمد الصيرفي، إدارة التغيير، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
61. محمد الفتاح محمد عبد الله، الأسس النظرية لإدارة المؤسسة الاجتماعية، دار المكنل الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2004.
62. محمد بن يوسف النمران الم عطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، رؤية معاصرة لمدير القرن 21، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
63. محمد رزيق إيهاب، صبحي، الإدارة الأسس والوظائف، دار الكتب العلمية، القاهرة، ج 2، 2001.
64. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1979.
65. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار الكتب الجامعية، الإسكندرية، 1972.
66. محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2001.
67. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
68. محمد قاسم القريوني، مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر، الأردن، 2006.
69. محمد قاسم القريوني، السلوك التنظيمي - دراسة السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل، الأردن، 2005.
70. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 1994.

باللغة الفرنسية :

1. Jeanclavasheld, lesgranaactervs en organistion/editiondunod/Paris.
2. Wind, jandMain,y : Driving change, Houthe Best companies Are Prepaing for the 215 tceutury, Kogah page, london, 1999.

1. بوهشالة فهيمة، التغيير التنظيمي وإنعكاساته على الرضا الوظيفي للعامل داخل المؤسسة الصناعية المخصصة، دراسة ميدانية بمؤسسة المياه المعدنية، باتنة، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.
2. سليمان عي الدين ، التنظيم غير الرسمي و الإنتاجية ، دراسة ميدانية في مطاحن الحروش رسالة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير الموارد البشرية ، جامعة منتوري ، قسنطينة الجزائر
3. شوية سيف الإسلام، التنظيم غير الرسمي في المنشأة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية في وحدة عميروش التابعة لشركة المطاحن ومصانع السميد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علم إجتماع العمل والنظام الصناعي، جامعة الجزائر، 1982.
4. الفيزي عبد الحفيظ، علاقة التغيير التنظيمي بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية التسيير العقاري، الجلفة، رسالة ماجستير، علم اجتماع تنظيم وعمل، جامعة الجزائر، 2012.
5. لؤمي كريمة، التغيير التنظيمي وأثره على الولاء التنظيمي لدظى موظفي مؤسسة الكهرباء والغاز دراسة ميدانية بمؤسسة الكهرباء والغاز ولاية عنابة، رسالة ماجستير تخصص إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، جامعة باجي مختار عنابة، 2010.
6. محمد بن سليم العتبي، أثر التنظيم غير الرسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية ، رسالة ماجستير، منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003.
7. مراد بواشرية، هدى قوجيلي، أثر التغيير التنظيمي في الفعالية التنظيمية ، دراسة حالة المديرية الجهوية للجمارك بتبسة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة العربي التبسي، الجزائر، 2017.



الملاحق

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

الميدان : علوم إنسانية و اجتماعية

الشعبة : علم اجتماع تنظيم و عمل

التخصص : تنظيم و عمل

استمارة مذكرة بعنوان :

التنظيم غير الرسمي و التغيير التنظيمي

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر ل.م.د دفعة 2019-2020.

إشراف الأستاذ :

صنية حداد

إعداد الطالبتين :

- مفيدة مسعي
- هجيرة قنزر

ملاحظة : في إطار مذكرة شهادة ماستر تنظيم و عمل نضع بين أيديكم أعزائي الطلبة هذه الاستمارة التي تتضمن مجموعة من الأسئلة و نرجو منكم الإجابة عليها بكل صدق حسب إحساسكم و ذلك بوضع علامة **X** في الخانة المناسبة ، مع العلم أن هذه الاستمارة هدفها علمي بحث و لكم مني جزيل الشكر و التقدير .

السنة الجامعية : 2019-2020

المحور الأول : البيانات العامة

- 1 الجنس : ذكر أنثى
- 2 السن : أقل من 25 سنة من 25-34 سنة من 34-44 سنة من 44-54 سنة أكثر من 54 سنة
- 3 الحالة المدنية : أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4 المستوى التعليمي : دون مستوى ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5 الخبرة المهنية : أقل من 5 سنوات من 5-9 سنوات من 9-14 سنة من 14-19 سنة أكثر من 19 سنة

المحور الثاني : التنظيم غير الرسمي له دور فعال في تغيير نطاق الإشراف في المنظمات

6 ما نوع الإشراف السائد في المؤسسة ؟

- نمط الإشراف الديمقراطي (المشاركة في اتخاذ القرارات)
- نمط الإشراف الديكتاتوري (الرقابة الصارمة و إصدار التعليمات و الأوامر)
- نمط الإشراف فوضوي (عدم التحكم في تطبيق التعليمات و الأوامر)

7 هل يؤدي التنظيم غير الرسمي لإشراكك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملك ؟

نعم لا

8 هل يتسامح معك الرئيس في حالة ارتكاب خطأ أو تأخر في العمل ؟

نعم لا

9 هل علاقتك غير الرسمية مع زملائك تساهم في شعورك بحرية التصرف و الراحة في أداء عمالك ؟

نعم لا

إذا كانت إجابتك بلا لماذا؟.....

10 - هل العلاقات غير الرسمية تسهل عمليتي الإشراف و الرقابة مع المشرفين المباشرين ؟

نعم لا

11 - هل يتم وصول المعلومة بسرعة و في الوقت المناسب ؟

دائما أحيانا أبدا

ما السبب.....

12 - ما فائدة الاتصالات غير الرسمية بين العمال ؟

.....

13 - كيف تصف علاقتك مع المشرف ؟

رسمية فقط غير رسمية الاثنين معا

14 - هل العلاقات غير الرسمية بين العمال و المشرفين تغير من نطاق الإشراف من الضيق إلى الواسع ؟

نعم لا

لماذا؟.....

المحور الثالث : يؤدي التعاون بين العمال إلى إجراء تغييرات هامة على الأداء الوظيفي ؟

15 - هل تؤدي العلاقات غير الرسمية بين العمال إلى تحقيق التعاون ؟

نعم لا

كيف؟

16 - هل التعاون بين جماعات العاملين يؤدي إلى ظهور روح التشاور والتحاو حول العمل؟

نعم لا

17 - هل التعاون الموجود بين العمال يزيد من سرعة تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

18 - هل التعاون الموجود بين العمال يؤدي بالمؤسسة إلى التحسين و التطوير في الإنتاج ؟

نعم لا

19 - هل التعاون بينك و بين زملائك يؤثر على أدائك بالإيجاب ؟

نعم لا

20 - هل التعاون يخلف ظروف جيدة للعمل ؟

نعم لا

21 - هل مشاركتك مع زملائك في المستويات الإدارية الأخرى تساهم في خلق التعاون و

التضامن لديك ؟

نعم لا أحيانا

المحور الرابع : كلما زاد التنافس بين العمال كلما أدى ذلك إلى التغيير في نظام الحوافز ؟

22 - هل تقوم المؤسسة بمنح مكافآت للعمال ؟

نعم لا

23 - كم مرة تلقيت مكافئة في مسارك المهني ؟

مرة واحدة أكثر من مرة ولا مرة

24 - هل أنت راض عن التحفيز المقدم لك ؟

نعم لا

25 - هل التنافس بين العمال له دور ايجابي في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

26 - هل تهتم الإدارة بإبداعاتكم و ابتكاراتكم ؟

نعم لا

.....كيف ذلك ؟

27 - هل تهتم بالحصول على الحوافز المعنوية (الشكر و الثناء)؟

نعم لا

28 - هل يتم تحفيز العمال عند قيامهم بمبادرة في عملهم ؟

نعم لا

29 - هل تعمل الإدارة على تحفيز العاملين من خلال أنشطة ترفيهية ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ما نوع هذا التحفيز ؟

رحلات مسابقات بين العاملين دورات رياضية بين العاملين

30 - هل تحفيز العمال له دور ايجابي على تحقيق أهداف المؤسسة ؟

نعم لا

31 - ماذا تستفيد الإدارة من تحفيز العمال ؟

.....

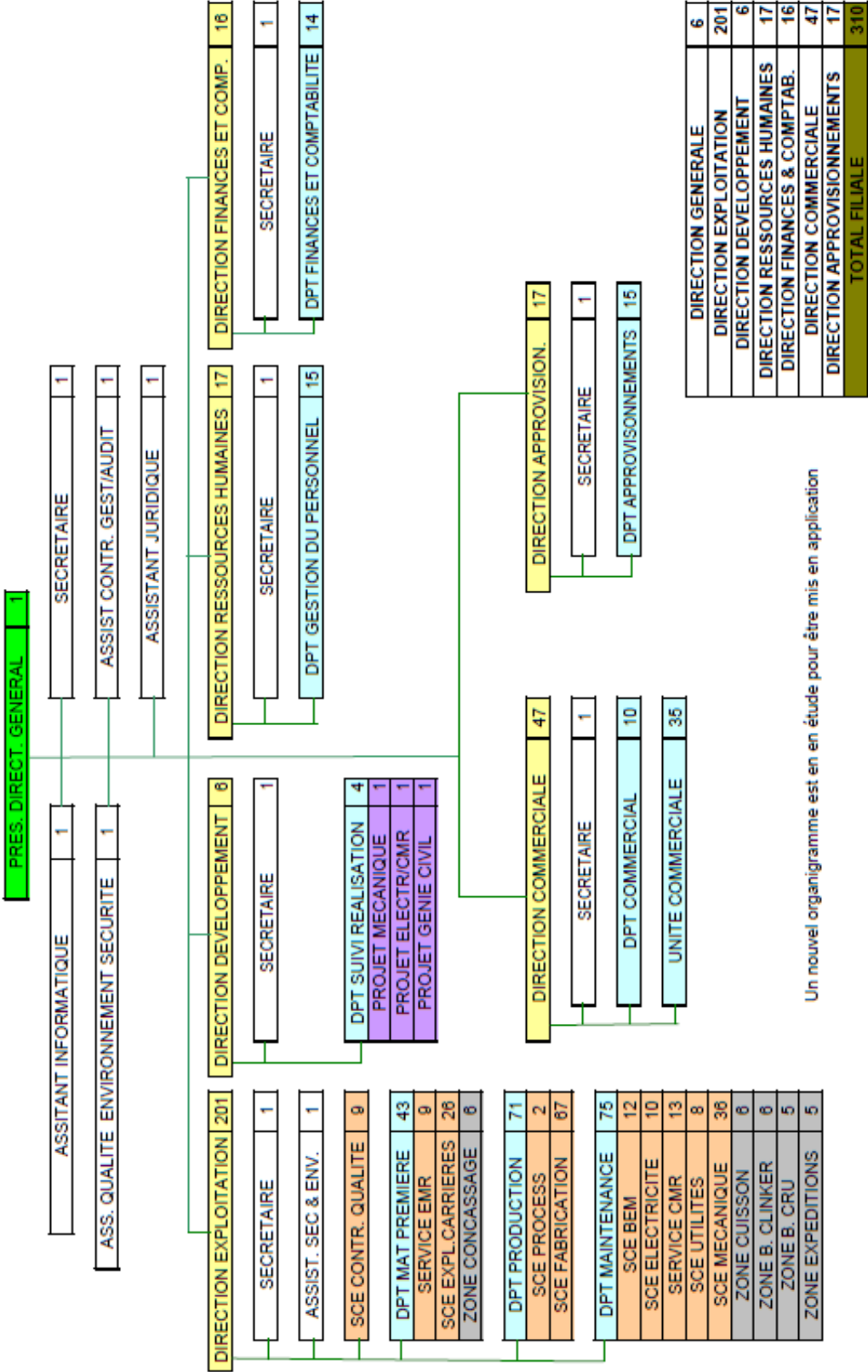
32 - هل التنافس يؤدي بالمؤسسة إلى زيادة في التحفيزات ؟

نعم لا



SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA

ORGANIGRAMME CIBLE



Un nouvel organigramme est en étude pour être mis en application

الملخص :

يدور موضوع دراستي حول التنظيم غير الرسمي والتغيير التنظيمي وهو يهدف إلى الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في التغيير التنظيمي حيث تبلورت مشكلة الدراسة في التساؤل التالي :

هل للتنظيم غير الرسمي دور فعال في التغيير التنظيمي ؟ وقد أجريت الدراسة في مصنع الاسمنت الماء الأبيض ولاية تبسه إذ استخدمنا عينة عشوائية بسيطة لكونها الأنسب لدراستنا واعتمدنا على المنهج الوصفي القائم على وصف البيانات التي تم جمعها بواسطة الملاحظة والمقابلة والاستبيان وبعد تحليلها وتفسيرها توصلنا إلى نتائج الدراسة ومن بينها :

- يعمل التنظيم غير الرسمي على إشباع حاجات العمال المختلفة وتؤدي التحقيق التعاون بينهم حيث يساهم في بروز أفكار جديدة والتأثير بالإيجاب على أداء العمال .
- التنظيم القائم على العلاقات الشخصية بين العمال وأرباب العمل ومدى تأثيره على خلق التنافس الذي يساهم في تغيير نظام الحوافز والذي يعتبر دافعا أساسيا لرفع الكفاءة الإنتاجية وإقبال العمال على التغيير التنظيمي الذي بدوره يحقق أهداف المؤسسة.

Résumé :

Le sujet de mon étude sur l'organisation informelle et le changement organisationnel est de révéler le rôle effectif joué par l'organisation informelle dans le changement organisationnel. Le problème de l'étude s'est cristallisé dans la question suivante:

L'organisation informelle joue-t-elle un rôle actif dans le changement organisationnel? L'étude a été menée dans la cimenterie de « elma- labiodh », dans l'état de Tebessa, où nous avons utilisé un échantillon aléatoire simple, le plus approprié pour notre étude, et nous sommes appuyés sur une approche descriptive basée sur la description des données recueillies par l'observation, l'entretien et le questionnaire.

Après analyse et interprétation, nous avons obtenu les résultats de l'étude,

- L'organisation informelle s'emploie à satisfaire les besoins des différents travailleurs et l'enquête mène à une coopération entre eux, ce qui contribue à l'émergence de nouvelles idées et a une incidence positive sur les performances des travailleurs.
- L'organisation basée sur les relations personnelles entre travailleurs et employeurs et leur impact sur la création de la concurrence, ce qui contribue à modifier le système d'incitation, motivation fondamentale pour accroître l'efficacité de la productivité et la demande des travailleurs pour un changement organisationnel répondant aux objectifs de l'institution.