



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية

قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية و إجتماعية

الشعبة: علم إجتماع

التخصص: علم إجتماع تنظيم و تنمية

العنوان:

التنظيم غير الرسمي و دوره في تحقيق

الفعالية التنظيمية

حسب وجهة نظر الإطار الرسمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية – ونزة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل م د"

دفعة 2018

تحت إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبة:

داود بلقاسم

- حراثي رباب

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مالك محمد	أستاذ محاضر - ب -	رئيسا
داود بلقاسم	أستاذ مساعد - أ -	مشرفا و مقرا
رزيق رشيد	أستاذ مساعد - أ -	عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

بسم الله الرحمن الرحيم و الصلاة و السلام على أشرف المرسلين وبعد:

الحمد لله رب العالمين ، و الشكر لله إلى يوم الدين .

حمدا له به علينا منه ، ولا يفيض هذا العلم إلا عنه .

اللهم صل وسلم على سيدنا محمد ، الفاتح لما أغلق ، و الخاتم لما سبق ، ناص الحق بالحق ،

والهادي إلى صراطك المستقيم وعلى آله حق قدره ومقداره العظيم .

بكل احترام وتقدير و اعتراف بالجميل، إلى من علمنا الخطوات الأولى في مسيرتي ، إلى من بدأ معي

الرحلة ولم يتخلى عني حتى وصلت إلى هذا العمل المتواضع تقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي التقدير

الأستاذ: داود بلقاسم الذي تكرم بالقبول بالإشراف على بحثي هذا ، منذ البداية إلى غاية الإتهام

منه ، من العناية و الإهتمام ما كان باعثا قويا على انجازه ، وكذلك الإقرار بمجهوداته الجبارة

لخمس سنوات قضاها من حياته إلى جنبنا ولم يتولى عن خدمتنا ، أنا اليوم اتقدم له عصارة جهدي

و ثمرة ما زرعت على أمل أن تنال رضاه وأدامه الله لنا أستاذا نعزبه و أخا نفتخر به .

كما نتقدم بالشكر إلى أساتذة قسم العلوم الإجتماعية بكلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية . ولا أنسى

ان أشكر مدير المؤسسة العمومية الإستشفائية بوغرارة فؤاد الوزنة و موظفيها على مدى العون من

القريب أو من لإتمام هذه المذكرة .

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
أ-ب	مقدمة
19-4	الإطار المنهجي للدراسة
6-4	إشكالية الدراسة .
6	تساؤلات الدراسة .
7-6	أهمية الدراسة .
8-7	أسباب اختيار الموضوع .
8	أهداف الدراسة .
17-09	الدراسات السابقة .
19-17	تحديد مفاهيم الدراسة .
63-21	الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية
21	مقدمة الفصل
22	المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي
24-22	المطلب الأول : أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي
28-25	المطلب الثاني : خصائص التنظيم غير الرسمي
29-28	المطلب الثالث : أهداف التنظيم غير الرسمي
31-29	المطلب الرابع : أنواع و عناصر التنظيم غير الرسمي
32-31	المطلب الخامس : الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي
	المبحث الثاني : ركائز التنظيم غير الرسمي حسب طبيعة علاقته بالفعالية التنظيمية
38-33	المطلب الأول: مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي
39-38	المطلب الثاني : مشكلات التنظيم غير الرسمي
43-39	المطلب الثالث : الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي
48-43	المطلب الرابع : تأثير جماعات العمل غير الرسمية على الفعالية التنظيمية
62-48	المطلب الخامس: نظريات التنظيم غير الرسمي
63	خاتمة الفصل .

100-65	الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى إرتباطها بالتنظيم غير الرسمي
65	مقدمة الفصل
66	المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية
66	المطلب الأول: أهمية الفعالية التنظيمية
69-66	المطلب الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية
73-70	المطلب الثالث : أبعاد الفعالية التنظيمية
77-73	المطلب الرابع: مؤشرات الفعالية التنظيمية
	المبحث الثاني : أساسيات الفعالية التنظيمية و مدى إرتباطها بالتنظيم غير الرسمي
80-78	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها
85-80	المطلب الثاني : المداخل الخاصة بالفعالية التنظيمية
96-85	المطلب الثالث : نظريات الفعالية التنظيمية
99-96	المطلب الرابع : اثر التنظيم غير الرسمي على الفعالية التنظيمية
100	خاتمة الفصل .
110-102	الفصل الرابع مجالات الدراسة
108-102	1- المجال المكاني
109-108	2- المجال الزمني
109	3- المجال البشري
110-109	4- المنهج و الأدوات المستخدمة
165-112	الفصل الخامس : تفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة
112	تفريغ البيانات : التعليق عليها و تحليلها
118-112	المحور الأول : البيانات الشخصية
128-118	المحور الثاني : مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم
140-129	المحور الثالث : القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم
154-141	المحور الرابع: مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي

159 - 156	نتائج الدراسة .
162	الخاتمة .
165	قائمة المراجع .
	الملاحق .

فهرس الجداول و الأشكال

رقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي	32
02	المؤشرات الداخلية و الخارجية للفعالية التنظيمية	77
03	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.	85
04	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .	112
05	توزيع عينة الدراسة بحسب متغير العمر	113
06	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية	115
07	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	116
08	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل	117
09	توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة	118
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الذي تشغله يساعدك في تحسين أدائك لعملك داخل التنظيم.	119
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل تأثر على الأفراد بمهامهم الوظيفية داخل التنظيم .	121
12	توزيع عينة الدراسة حسب متغير فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم	122
13	توزيع عينة الدراسة حسب متغير القدرة في التأثير على الآخر تستخدم	123
14	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد.	124

125	توزيع عينة الدراسة حسب متغير متأثر باختلاف العادات و الأفكار على تأدية الأفراد لعملهم بطريقة	15
127	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحسين الأداء	16
128	توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد.	17
130	توزيع عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافه	18
131	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم	19
133	توزيع عينة الدراسة حسب متغير شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم	20
134	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التأثير في أهداف المؤسسة	21
135	توزيع عينة الدراسة حسب متغير قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .	22
137	توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه .	23
138	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.	24
140	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة	25
141	توزيع عينة الدراسة حسب متغير التفاعلات الحاصلة بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح في عملهم	26
143	توزيع عينة الدراسة حسب متغير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب الذي يساهم في استقرار داخل بيئة	27
144	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد وتشعرهم بالأمان في عملهم	28
146	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات التي تحبذها و التي تساعدك في تحقيق الرضا الوظيفي .	29

147	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات غير الرسمية تأثر على شعورك بالانتماء داخل التنظيم.	30
149	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل	31
150	يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير إذا كانت الإجابة نعم	32
151	توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين	33
153	توزيع عينة الدراسة حسب متغير تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين	34

رقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أسباب انضمام العاملين للتنظيم غير الرسمي .	23
02	خصائص التنظيم غير الرسمي.	27
03	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - الونزة	107

مقدمة

يعد التنظيم كياناً اجتماعي يسعى إلى تحقيق الأهداف المرسومة المتفق عليها، وبناءاً على هذا ، فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستثمارها وفقاً لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الأهداف المطلوبة فحياة الإنسان عبارة عن تنظيمات مختلفة، وما يهمنا في هذا الإطار، هو أن الإنسان يتعرض إلى نوعين من التنظيم، فيطلق على النوع الأول بالتنظيم الرسمي و الثاني التنظيم غير الرسمي .

ومن الدراسات الهامة التي يرجع إليها الفضل في اكتشاف التنظيم غير الرسمي تلك الدراسة التي أصبحت معروفة لدى كل من علماء الاجتماع ورجال الأعمال، والتي أطلق عليها دراسة أو تجربة غرفة الملاحظة لإلتون مايو في مصانع الهاوثورن الموجودة بمدينة شيكاغو والتابعة لشركة ويسترن إلكترونيك والتي طورها فيما بعد كل من روثلز وديكسون اللذين تعرضا بشيء من التفصيل إلى نشوء ومميزات التنظيمات غير الرسمية.

فالتنظيم غير رسمي يعتبر كمنبع للتأثير و التفاعل مع التنظيم الرسمي ، فتأتي أهميته من وجوده في أغلب المجتمعات و المؤسسات وهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتعاطون فيما بينهم بصورة فوضوية مهتزة بل يدخلون في تفاعلات و علاقات منظمة نسبياً يمكن قياسها و التوصل إلى نتائج موضوعية عنها ، حيث يعمل التنظيم غير الرسمي على تجسيد مطالب أعضائه، ورفعها إلى الإدارة، كما أنه يعتبر متنفساً للأفراد، يعبرون فيه عن الأمور التي تهمهم في المنظمة من متاعب ومشكلات، ويتبادلون فيه الآراء كما أنه يساعد على تحسين الإنتاجية في المنظمة ، ومدى تحقيق أهداف التنظيم وهذا له تأثير لا محالة على كفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة .

فالفعالية التنظيمية تعتبر المحرك الأساسي لطاقة التطوير والتحديث والتحسين المستمر للأداء في مختلف التنظيمات ، وعلى هذا الأساس فإن الدراسة الراهنة تحاول معالجة ظاهرة تنظيمية هامة، وهي أن التنظيم غير الرسمي يؤثر على الإنتاجية، و بالتالي على الفعالية التنظيمية للمؤسسة ومن ثم بات من

مقدمة

الضروري تشخيص الواقع الفعلي لظاهرة التنظيم غير الرسمي والوقوف على أبعادها الحقيقية وتأثيرها على سلوك الأعضاء المنتمين إلى هذه التنظيمات، مما ينعكس على إنتاجيتهم بصفة خاصة وإنتاجية المؤسسة بصفة عام، ومدى فعاليتها .

وبذلك فإن التنظيم غير الرسمي و الفعالية التنظيمية كلاهما مهمان بالنسبة للمؤسسة وعليه فإنه نشير إلى إن المؤسسة العمومية الاستشفائية بالجزائر تعتبر احد أشكال التنظيمات الخدماتية الصحية ، التي تهدف إلى السعي لتقديم الأفضل دوما ، ومن أجل تحقيق هذا المسعى، فإننا قمنا بدراسة ميدانية في إحدى مؤسساتنا العمومية الاستشفائية ، وهي المؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم بوغرارة فؤاد ببلدية الونزة ولاية تبسة ، وقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى خمس فصول ، فصل منهجي وفصلين للإطار النظري وفصل للجانب الدراسة الميدانية و فصل لتفريغ و تحليل البيانات ، وقد تم عرضها كالتالي الفصل المنهجي : تضمن إشكالية الدراسة و تساؤلاتها ، أهمية الدراسة و أسباب اختيار الموضوع أهداف الدراسة ، الدراسات السابقة و تحديد المفاهيم .

الفصل الثاني ومحواه التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية ، واحتوى على مبحثين .

و الفصل الثالث ومحواه الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي ، واحتوى على مبحثين .

أما الفصل الرابع وهو الجزء الميداني تم التطرق فيه مدخل عام حول المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية الونزة و التعريف بها ، وشرح مفصل عن منهج الدراسة و حدودها ومجتمع إلى جانب توضيح الأساليب المعالجة و المستخدمة .

وفي الأخير جاء الفصل الخامس حيث تم تخصصه لتفريغ و تحليل البيانات و نتائج الدراسة و مناقشتها و

الخاتمة .



الإطار المنهجي للدراسة

يعود تاريخ التنظيمات إلى تاريخ البشرية ، فقد احتاج الناس منذ الأيام الأولى إلى تجميع أنفسهم لتحقيق أهداف محددة ،ومن تلك الأهداف الحاجة لتنظيم النشاطات ،لانجاز الأعمال سواء داخل الأسرة أو المؤسسات العامة أو الخاصة أو داخل التنظيم الأكبر وهو المجتمع.

فقد شهدت المؤسسات تغيرات جذرية في وقتنا الحالي، فالمؤسسات تطورت وتوسعت و توسع حجمها وازدادت القوى العاملة في سوق العمل ،وهذا كله بفضل عوامل العوامل المختلفة ومتعددة ومن بينها الثور الصناعية و غيرها من العوامل.

فالمؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي و اقتصادي مستقل ماليا و التي تتكون من موارد بشرية ومالية ،و تحاول المؤسسة أن تستغل هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف المنشودة،حيث نجد داخل أي مؤسسة مهما كان نوعها قواعد وقوانين التي توجه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة و لتفادي الوقوع في الأخطاء وهذا ما يسمى بالتنظيم الرسمي ، وقد شهد في ظل التنظيم الرسمي علاقات غير رسمية تنشأ عن طريق التفاعل و الاحتكاك بين العمال داخل المؤسسة وبطريقة عفوية وهذا ما يسما بالتنظيم غير الرسمي ، حيث يساهم هذا النوع من التنظيم في فتح قنوات إتصال ، تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل .

فالتنظيم غير الرسمي هو تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها ولها تأثير على سير العمل داخل التنظيمات ، وتبرز دور التنظيم غير الرسمي في المؤسسات لما له من تأثير على العلاقات المتبادلة مع البيئة الخارجية ، من خلال نسق العلاقات الشخصية و الاتجاهات المتنوعة التي تنشأ بين العمال و التي غالبا ما تكون غير مخططة من قبل الإدارة مباشرة ، وقد أصبح لزاما على التنظيمات التعرف على طبيعة تلك العلاقات وذلك لمدا أهميتها في تكوين إتجاهات العنصر البشري وميولاته الشخصية ، فيما يرتبط بإجراءات و قواعد العمل وهذه العلاقات

الإطار المنهجي للدراسة

المتداخلة قد تبرز نوعا من السلوكيات المحفزة للعمل وأيضا لها تأثير لا يستهان به في سير العمل وأداء العاملين ، مم يسهل في تطوير الأداء الوظيفي ومن ثم تحسين الإنتاج ومدى تحقيق الأهداف وهذا كله يعود بالنفع على المؤسسة برفع كفاءة ومستوى الفعالية التنظيمية لها ، فالإتصال بين العمال يؤدي إلى نقل المعلومات و الآراء و الإتجاهات وتبادلها داخل التنظيم مم قد يؤثر في سواء بطريقة إيجابية أو سلبية على أهداف المؤسسة و بالتالي يؤثر على كفاءتها وطبعا يؤدي إلى التأثير على فعاليتها التنظيمية قد يؤدي إلى زيادة مستوى الفعالية التنظيمية وقد ينقص .

ويعتبر موضوع الفعالية في التنظيم والإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي فهي أحد أكبر المشاكل صعوبة وتعقيدا في التنظيمات ، فهذه الأخيرة تبرز وجودها كعنصر من عناصر التنظيم ككل بتحقيق أهداف تتناسب و تتلاءم مع احتياجات و رغبات الأفراد .

وبما أن الفعالية التنظيمية هي مدى قدرة المؤسسة على تعظيم الأرباح و الفوائد و تحقيق الأهداف بكل الوسائل و الموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية ، و تتحدد الفعالية التنظيمية على أساس قدرتها على التفاوض في المنظمة للحصول على الموارد الكفاءة و النادرة من البيئة المحيطة بها ، وتأخذ العلاقة بين التنظيم و البيئة المحيطة شكل العلاقة الاقتصادية و المصالح المشتركة و يعتبر اهتمام العاملين في التنظيم بالفعالية التنظيمية راجع إلى رغبتهم في الإطمئنان على مستقبلهم الوظيفي ، و إشباع حاجاتهم للانتماء لها و التقدير الاجتماعي لأدوارهم، و النظر إليهم كأصل من أصول المؤسسة و التي تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف و تحسين من الإنتاج ورفع مستوى الفعالية التنظيمية ، وذلك من خلال ممارساتهم و علاقاتهم غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي حيث يتعاون الأفراد مع بعضهم البعض وتوحيد جهودهم و التخفيف من خلافاتهم وتقوية العلاقات فيما بينهم داخل التنظيم غير رسمي من أجل تحسين و تطوير العمل من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية و هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة مم يؤدي إلى الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية .

الإطار المنهجي للدراسة

وإذا كانت حقيقة الهدف من وراء رفع الفعالية التنظيمية بمختلف أشكالها فان ذلك قد يرجع إلى مدى تأثيرها بالتنظيم غير الرسمي ، وما يقابلها في ظل مؤسستنا العمومية الاستشفائية حيث تعتبر المستشفى احد أشكال التنظيمات التي تهدف إلى تقديم الخدمات الصحية لأفراد المجتمع كما ننظر إليها على أنها تنظيم خدمي بامتياز ، حيث تقدم ما يمكن أن يطلق عليه في لغة الإدارة الإنتاج وذلك بالاعتماد على التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي الذي يحتوي على المورد الإنساني و البشري المتاح و المتوقعة في خدمة الأفراد . ولاشك في المحافظة على اكبر مستوى من الفعالية التنظيمية دائما .

لذا و بناء على ما سبق يمكننا طرح الأشكال التالي :

هل يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسات ؟

2- تساؤلات الدراسة :

1- كيف تساهم المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم ؟

2- هل القوة الاجتماعية تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم ؟

3- هل تساعد جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي ؟

3- أهمية الدراسة:

إن أهمية البحث تنبثق من خلال المتغيرين المبحوثين وبالأخص المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي فتنتج عنه أهمية موضوع التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على السلوك الإنساني . فالعاملون يهتمون بالعلاقات الوظيفية ويؤمنون بالعلاقات الاجتماعية لذا فهم بحاجة أكثر للدراسة و البحث ، وذلك لتحديد علاقتهم بالمتغيرات الأخرى وخاصة إذا ربطنا الموضوع بإمكانية تحقيق الفعالية التنظيمية من عدمها ومن خلال مراحل تناول الموضوع الوقوف على مختلف عناصره الايجابية ، المعوقات و الصعوبات التي تقف في طريق تحقيق هذه الفعالية ومنه يمكننا أن نجمل هذه الأهمية في النقاط التالية :

1- مكانة التنظيم غير الرسمي في المؤسسات ودوره في سد الثغرات التي قد تنتج عن التنظيم الرسمي

داخل التنظيمات .

الإطار المنهجي للدراسة

2- تسليط الضوء على واقع التنظيم غير الرسمي ، وأثره على أداء الأفراد في المؤسسة و كذلك الوظائف و نشاطات ، ودوره في التأثير على مستوى الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات العمومية ذات الطابع الخدماتي.

3- السعي في التوصل إلى العوامل التي يمكن من خلالها تحديد مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية بما يمكنها من تعديل الأداء وتحقيق أهدافها وأداء رسالتها نحو توفير الخدمة الصحية للمواطن على أكمل وجه و بمستوى يتسم بالكفاءة والفعالية.

4- معرفة واقع التنظيم غير الرسمي داخل فلك التنظيمات الرسمية الجزائرية وعلاقته بعنصر الفعالية التنظيمية سواء في شقة الإيجابية أو السلبية.

4- أسباب اختيار الموضوع :

تعد عملية اختيار الموضوع عملية معقدة تتعدد عواملها و مقاييسها ، وهي مرحلة من البحث وهي الوحيدة التي تعتمد على عوامل الذاتية لدى الباحث . حيث أن اختيار الموضوع يخضع وبشكل كبير إلى إهتمامات الباحث وميوله و استعداده للبحث العلمي وإبراز قدراته .

وفيما يخص الأسباب التي دفعتنا لاختيار موضوع التنظيم غير الرسمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة نذكر :

- الأسباب الذاتية:

1- الإيمان الشخصي بواقع تأثير متغير فاعل إسمه التنظيم غير الرسمي مع محاولة ربطه بعنصر مركزي هو الفعالية التنظيمية .

2- قلة الدراسات التي إعتنت بهذا الموضوع خاصة إذا اقترن المتغير المستقل التنظيم غير الرسمي بالمتغير التابع الفعالية التنظيمية .

الإطار المنهجي للدراسة

3- ملاحظتي للأوضاع السائدة في بعض المؤسسات العمومية بإختلاف نشاطاتها فأثار فضولي معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مستوى المنخفض للفعالية التنظيمية داخل هذه المؤسسات ، ومن بين هذه الأسباب هو سوء فهم التنظيمات غير الرسمية .

- الأسباب الموضوعية :

1- محاولة إبراز الأهمية والدور الفعال الذي يلعبه التنظيم غير الرسمي في توجيه سلوك الفرد داخل المؤسسات ومدى تأثيره في مستوى الفعالية التنظيمية للمؤسسات .

2- السعي إلى معرفة مختلف العوامل والظروف التي تواجه التنظيم غير الرسمي و التي قد تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على مستوى تحقيق الفعالية التنظيمية للتنظيم .

3- إبراز أهمية العلاقات الإنسانية في المؤسسة ودور جماعات العمل غير الرسمية في إمكانية الرفع من كفاءة المؤسسة .

5- أهداف الدراسة :

الهدف الرئيسي لهذه الدراسة يتمثل في تشخيص دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية ويتفرع عن هذا الهدف الرئيس مجموعة من الأهداف الفرعية التي تسعى الدراسة إلى تحقيقه وهو :

1- معرفة واقع التنظيم غير الرسمي ومحاولة تحديد مكانته فيها ومدى مساهمته في الرفع من كفاءة المؤسسة وبالتالي الرفع من مستوى الفعالية التنظيمية .

2- معرفة آلية عمل التنظيم غير الرسمي والذي قد يؤثر بدوره على ناجعة الفعالية التنظيمية في المؤسسات .

3- أساس نجاح المؤسسات في الوصول إلى مستوى عالي من فعالية تنظيمية هو دور الفعال الذي يلعبه جماعات العمل غير رسمية .

4- المؤسسة أو التنظيم ما هو إلى مجتمع مصغر ، مم يحتويه من تعدد الثقافات والتقاليد ، و بالتالي أصبح التنظيم غير الرسمي واقعا ملموسا داخل المؤسسات الجزائرية .

6- الدراسات السابقة :

الدراسات العربية المتعلقة بالتنظيم الغير الرسمي والفعالية التنظيمية:

الدراسة الأول: "اثر التنظيم غير رسمي على إتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية، رسالة لنيل شهادة الماجستير ،من إعداد الطالب محمد بن سليم سعيد العتيبي، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية كلية الدراسات العليا قسم العلوم الإدارية ، الرياض، 2003 ."¹

1- الإشكالية :

" تنشأ المنظمات سواء كانت أمنية أم إدارية لتحقيق هدف معين وبمجرد اجتماع العاملين في هذه المنظمة يظهر تنظيم آخر غير التنظيم الرسمي ويعرف بالتنظيم غير رسمي ومنه سنحاول من خلال هذا البحث الايجابية على الإشكالية التالية :

ما أثر التنظيم غير رسمي على إتخاذ القرارات الإدارية في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض .

2- أسئلة الدراسة :

1- ما مستوى التنظيم الغير رسمي في المنظمات الأمنية من منظور الضبط بجهاز الامن العام بمدينة الرياض ؟

2- ما مدى إختلاف رؤية الضباط لمستوى التنظيم الغير رسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض باختلاف خصائصهم الشخصية ؟

3- ما مستوى عملية إتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات الأمنية من منظور الضباط بجهاز الأمن العام بمدينة الرياض ؟

مكان الدراسة :إقتصر هذه الدراسة على جهاز الأمن العام بمدينة الرياض .

¹محمد بن سليم سعيد ،العتيبي .« اثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الادارية». رسالة ماجستير منشورة،الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، 2003

الإطار المنهجي للدراسة

عينة الدراسة: إشتملت الدراسة على جميع الضباط العاملين و البالغ عددهم 418 ضابطا واستعاد منها 365 .

المنهج المتبع للدراسة: إستخدم المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

- 1- إن مستوى التنظيم الغير رسمي في جهاز الأمن العام بمدينة الرياض مرتفع .
 - 2- إن مستوى كل بعد من إبعاد التنظيم الغير رسمي التي تناولتها الدراسة مرتفعة .
 - 3- لا توجد اختلافات جوهرية دالة إحصائيا بين رؤية الضباط لتأثير التنظيم غير رسمي في تبادل المعلومات تعزي إلى أي من المتغيرات الشخصية للضباط.
- الدراسة الثانية: "اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالبة إيمان سالم الصانع، تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال قسم إدارة الأعمال، 2013 ."¹

إشكالية الدراسة :

يتميز النظام العالمي الآن بحركته السريعة التي تتلاحق فيه التغييرات و التحولات و تتصاعد قوى التغيير في مواطن كثيرة من العالم ،و المشاكل التي تواجهها المنظمات نتيجة لتلك التطورات الحاصلة ومن هنا يمكن صياغة تساءل الدراسة كالأتي ما مستوى محددات الرشاقة الإستراتيجية وما مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها .

فرضيات الدراسة :

- 1- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث التكيف البيئي .

¹إيمان ،سالم. «اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية»، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013 .

الإطار المنهجي للدراسة

2- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث نوعية المخرجات .

3- لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية من حيث تحقيق الأهداف .

مكان الدراسة: شركة الاسمنت الأردنية لافارج .

عينة الدراسة: استعان الباحث بمجتمع الدراسة كاملا وهو 70 عاملا العدد الحقيقي وتم استعادة 63 استبانة

المنهج المتبع للدراسة: استخدم المنهج الوصفي التحليلي .

نتائج الدراسة :

1- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية بمتغيراتها .

2- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في تحقيق الأهداف .

3- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في التكيف البيئي .

4- يوجد اثر ذو دلالة معنوية لمحددات الرشاقة الإستراتيجية في نوعية المخرجات .

الدراسة الثالثة: "الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير ، من إعداد الطالب

رضويي خوين ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المستنصرية ببغداد للإدارة و الاقتصاد ، كلية الإدارة

و الاقتصاد ، 2009."¹

إشكالية الدراسة :

تم تحديد إشكالية الدراسة كالتالي: ما هي أبعاد الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة في المنظمات

التعليمية العراقية، وفقاً لإدراك الأساتذة؟

¹رضويي، خوين. «الثقافة التنموية وفعالية المنظمة»، رسالة ماجستير منشورة ، بغداد ، جامعة المستنصرية ببغداد ، 2009 .

الإطار المنهجي للدراسة

تساؤلات الدراسة :

- 1- ما هو مستوى أبعاد البحث في المنظمات التعليمية المبحوثة ؟
- 3- ما هي طبيعة الاختلاف بين تلك المنظمات بشأن المتغيرين الرئيسيين للبحث ؟
- 4- ما هي طبيعة العلاقة بين أبعاد متغيري البحث من وجهة نظر الأساتذة عينة البحث ؟

مكان الدراسة :

اقتصرت هذه الدراسة على جامعة بغداد .

عينة الدراسة :

وقد حسم الأمر باختيار أعضاء الهيئة التدريسية ومن بينهم اختيار الأساتذة والأساتذة المساعدين عينة بلغ عدد من يحمل الألقاب العلمية، سابقة الذكر، (1270) موزعين بين (19) كلية منها (10) كليات ذات تخصصات علمية و (9) كليات ذات تخصصات إنسانية وزعت الأستبانة الخاصة بتحديد اتجاهات أفراد العينة على (127) عضو هيئة.

المنهج المتبع للدراسة : استخدام أسلوب الارتباط ، فقد تم استخدام معامل الارتباط البسيط

نتائج الدراسة :

لقد تزامن تبلور مفهوم الثقافة التنظيمية مع ظهور الحاجة لفاعلية المنظمة والذي يمكن إعادته إلى بداية نشوء البشرية وامتهان الحرف، وعلى الرغم من عمق الدراسات عنها، إلا أنها لم تشير إلى نقطة بدايتهما .

2- أسهمت حقول المعرفة -الفلسفة، وعلم النفس، والاجتماع، والاقتصاد، والإدارة -في بلورة

مفهومي الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة .

3- يعد عقد الثمانينات بدايات الاهتمام الحقيقي بكلاً المتغيرين نتيجة لجهود الباحثين التي كرست

فيها لدراسة الحياة التنظيمية والعلمية للمنظمات .

الإطار المنهجي للدراسة

4- على الرغم من التباين الواضح في المفاهيم المقترحة لكل من الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة إلى أنها لم تصل إلى حد التناقض في أغلب الحالات، الأمر الذي يعكس محاولات الباحثين الجادة للوصول إلى جوهر المفهومين .

الدراسات الوطنية المتعلقة بالتنظيم الغير الرسمي والفعالية التنظيمية:

الدراسة الأولى: "التنظيم الغير رسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة، رسالة ماجستير ،من إعداد الطالب بابا حنيني محمد فؤاد ، تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ، 2014/06/03.¹

إشكالية الدراسة:

مهما تطورت المؤسسات و اختلفت و تعددت أنظمتها إلا أنها تتشابه في العديد من الأمور ومن بينها القوانين الموضوعية لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف، وهذا يدعى التنظيم الرسمي و على الرغم من كل ذلك تنشأ علاقات خارج إطار العمل عن طريق تفاعل الأفراد و التي تسمى التنظيم الغير رسمي و عليه يتمثل التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة فيما يلي :

هل التنظيم غير رسمي يساعد على تحقيق التعاون داخل المؤسسة ؟

التساؤلات الفرعية :

1- هل التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى تضافر الجهود و تحسين الأداء ؟

2- هل التنظيم الغير رسمي يساعد المؤسسة على الوصول إلى أهدافها ؟

3- هل التنظيم الغير رسمي يؤدي إلى الانسجام و التكامل بين العمال؟

مكان الدراسة: المديرية الولائية للضرائب بولاية ورقلة .

¹الطالب بابا حنيني محمد فؤاد ، التنظيم الغير رسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير منشورة، بولاية ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/06/03.

الإطار المنهجي للدراسة

منهج الدراسة: تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى إعطاء صورة دقيقة وواضحة عن الظاهرة المرغوب جمع البيانات عنها .

عينة الدراسة: قاموا باختيار عمال مديرية الضرائب بورقلة و هذا راجع إلى أن هذه الأخيرة تحتوي على عدة فروع منها خمس نيابات و مديريات فرعية و 16 رئيس مكتب و 14 مديرية ضرائب و عمالها يقدر ب 475.

وتم اختيار العمال المتواجدين في المنطقة ورقلة ذلك لأنهم يمثلون الشريحة الكبيرة من التعداد الإجمالي للعمال و متواجدين في مقر الولاية و المقدرين ب 280 موضعا بين الذكور و الإناث . واعتمدوا على العينة العشوائية البسيطة . ولذلك اختاروا نسبة 15 % من عينة الدراسة .

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .

التنظيم الغير رسمي الموجود داخل المؤسسة مديرية الضرائب لولاية ورقلة يؤدي إلى تضافر الجهود و ظهور تناسق بين العمال في مختلف الوحدات التنظيمية لمواجهة العوائق و الحوافز التي تعرض المؤسسة، ولها دور فعال في تحقيق التعاون للعمال داخل المؤسسة، و يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و يؤدي إلى تضافر الجهود النفسية و الاجتماعية وتجعل العمال مخلصون للمؤسسة ،و أيضا يتم تلقي نصائح وتوجيهات في أداء العمل لتقليل من الأضرار و الأخطاء و التأكد من سير العمل و المؤسسات في وقت الشدائد و المحن .

الدراسة الثانية: "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير، من إعداد الطالب بعاج الهاشمي ،تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر 3 ،كلية العلوم الاقتصادية و التسيير لسنة 2010/2009 .¹

¹ بعاج، الهاشمي. «دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة». رسالة ماجستير منشورة، الجزائر ، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2009 .

الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية الدراسة :

إن بقاء المؤسسات و صمودها يعتمد على المهارات و الكفاءات الفردية للموارد البشرية و لكن الأبعاد الغير ملموسة في الإدارة تطرح مشكل ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري و تكوين نظم و استراتيجيات لتنمية عن طريق العمليات التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب و المتميز في ظل التحولات العلمية الراهنة .

تساؤلات الدراسة :

- 1- ماهية الأوجه و المداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية ؟
- 2- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية في تنمية كفاءات و مهارات العاملين ؟
- 3- هل يعتبر تدريب و تنمية العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء ؟

المنهج المتبع في الدراسة : المنهج المتبع هو المنهج الوصفي التحليلي .

مكان الدراسة : المركز التجاري بالاغواط التابعة إلى المديرية الجهوية بالاغواط .

عينة الدراسة وحيث أنه يصعب الاتصال بعدد أفراد مجتمع الدراسة، فإنه لا مفر من اللجوء إلى أسلوب العينات والتي تمثل المجتمع الأصلي، حيث اعتمد على العينة العشوائية البسيطة، حيث تمثل 18% من المجتمع الدراسي أي 67 عامل بين إطار و عون تنفيذ وأغلبهم موظفو المصالح التجارية

أهم النتائج المتحصل عليها :

تظهر فعالية التدريب في زيادة مهارات الأفراد و تحسين القدرات الإبداعية و التسويقية للمؤسسة ،إن الأداء الشامل لأي مؤسسة متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية و التدريب فيها ،تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء و عليه يتبين صدق افتراضنا الأول القائل يساهم الاستثمار في الرفع من الأداء المؤسسات وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية .

الإطار المنهجي للدراسة

الدراسة الثالثة: "الحوافز و الفعالية التنظيمية ، رسالة لنيل شهادة ماجستير من إعداد الطالب عبد العزيز شنيق, علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، كلية الحقوق و العلوم الاجتماعية ، قسم علم الاجتماع و الديموغرافيا ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ،لسنة 2008/2007".¹

إشكالية الدراسة :

إذا كانت الدراسة تركز على جانب التحفيز والفعالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المعاصرة، فإنها تضع في اعتبارها العلاقات التبادلية بين أجزاء هذه المؤسسة ، و كذلك التأثيرات المتبادلة بينها وبين البيئة الخارجية من ناحية و بين عناصر و مكونات كل من المتغيرين المستقل و التابع من ناحية أخرى .

تساؤلات الدراسة :

- 1- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟
- 1- ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف ؟
- 3- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الإنتاجية ؟

مكان الدراسة :

تم تطبيق هذه الدراسة على مستوى المؤسسة المينائية لمدينة سكيكدة .

عينة الدراسة :

تضم المؤسسة المينائية سكيكدة 1473 منهم الدائمون وعددهم 1034 عاملا , وتم الاعتماد على العينة العشوائية البسيطة , وتم الأخذ 103 عاملا من مجتمع الدراسة الكلي .

منهج الدراسة :

تم إنتهاج المنهج الوصفي التحليلي

¹ عبد العزيز، شنيق. « الحوافز و الفعالية التنظيمية» ، رسالة ماجستير منشورة، سكيكدة ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ، 2008/2007 .

الإطار المنهجي للدراسة

نتائج الدراسة :

على ضوء تحقق الفرضيات الفرعية كما ببناء من قبل نستطيع أن نوكد صدق الفرضية العامة و هي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية ، و قد أكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم.

من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة و شعوره بالاستقرار و تعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي انعكس إيجابا على ارتباط العامل بالمؤسسة و عدم التفكير في مغادرتها .

7- تحديد مفاهيم الدراسة

1- التنظيم الغير رسمي

1-1- تعريف التنظيم غير الرسمي:

لغة : "هو نسق العلاقات الشخصية الذي يظهر بصفة تلقائية أثناء تفاعل الأفراد داخل التنظيم الرسمي.¹
"اصطلاحا :

1-2- يعرف التنظيم الغير رسمي على انه" هو كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي"²
يقصد بالتنظيم الغير رسمي في هذا التعريف بأنه ينشأ تلقائيا دون تخطيط داخل جميع التنظيمات الرسمية

¹ محمد عاطف، عيش .« قاموس علم الاجتماع». الهيئة المصرية :العامة للكتاب 1979، ص 321.

² القرني عبد الرحمان ، خليل احمد. «اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية».

الإطار المنهجي للدراسة

1-3- يعرف التنظيم الغير رسمي على أنه " تلك العلاقات الشخصية و الاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال و يستمرون في إقامتها و تنشأ و تستمر بسبب العمل و بسبب وجود العمال في أماكن واحدة أو متقاربة " ¹

يقصد بالتنظيم الغير رسمي في هذا التعريف بأنه مختلف العلاقات الشخصية و الاجتماعية التي تتكون من قبل العمال و هي مستمرة دون تدخل الإدارة فيها و هي تكون بفضل ظروف العمل المشتركة بين العمال.

1-4- يعرف التنظيم الغير رسمي على أنه " هو ذلك التنظيم الذي يهتم بالدوافع و الاعتبارات الخاصة بالأفراد و التي لا يمكن الإفصاح عنها بطريقة رسمية مخططة على أساس نشأتها تلقائيا و التي تتبع من احتياجات الأفراد العاملين في المنظمة " ²

يقصد بالتنظيم الغير رسمي في هذا التعريف بأنه هو موجه بدوافع الأفراد داخل التنظيم الرسمي و هو تلقائي النشأة يحقق بعض حاجات التي لا يشبعها التنظيم الرسمي .

التعريف الإجرائي:

التنظيم الغير رسمي هو العلاقات الشخصية المختلفة بين العمال وينشأ تلقائيا دون تدخل الإدارة نظرا للظروف المشتركة فيما بينهم و تكون عفوية غير مخطط لها داخل اغلب التنظيمات .

2- الفعالية التنظيمية

2-1- تعريف الفعالية لغة : هي تحقيق الأهداف نظرا للوسائل المتاحة . ³

¹ كمال محمد، علي . «معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة». القاهرة : دار النهضة العربية ، 1984 ، ص 108 .
² محمد رازيق إيهاب ،صبحي . « الإدارة الأسس والوظائف» . لقاهاة: دار الكتب العلمية، ج الثاني ، 2001 ، ص 17 .
³ مختار ،عيواج . «الفعالية التنظيمية و مداخل قياسها» . pdf منشورة تبسة ، جامعة العربي التبسي تبسة.ص

2-3- تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية و ما يؤثر فيه من متغيرات داخلية و خارجية لتحقيق هدف او مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة"¹

- يقصد بالفعالية التنظيمية في هذا التعريف على إنها نتيجة تفاعل الكلي للمؤسسة بجميع محتوياتها و جميع المتغيرات الداخلية و الخارجية من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة في خلال مدة زمنية معينة

2-4- تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "الدرجة التي تحقق بها المؤسسة أهدافها"²

- يقصد بالفعالية التنظيمية في هذا التعريف بأنها المرتبة التي تصل إليها المؤسسة في تحقيق أهدافها .

2-5- تعرف الفعالية التنظيمية بأنها "مفهوما موازيا للصحة التنظيمية أي قدرة المؤسسة على المحافظة على نظام فعال للأنشطة و العمليات الداخلية و الإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب لتحقيق الأهداف".³

- يقصد بالفاعلية التنظيمية في هذا التعريف بأنها مفهوما وتساويا مع الصحة التنظيمية أي مقدار محافظة على الأنظمة الفعالة بمختلف المراحل لأداء العمل في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرجوة .

التعريف الإجرائي:

الفعالية التنظيمية ترتبط بالمؤسسة ككل من جميع جوانبها و أفرادها و جميع محتوياتها وذلك بقدرة المؤسسة على توفير أنظمة فعالة و المحافظة عليها من اجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وذلك من خلال محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة خلال مدة زمنية محددة .

¹ مؤيد سعيد، السلام . « نظرية المنظمة الهيكل و التصميم » . عمان : دار وائل للنشر، ط3 ، 2008 ، ص41 .

² محمد حسن، احمد . «إدارة تخطيط و التنظيم» . عمان: دار كنوز المعرفة، 2008 ، ص 39 .

³ أبو قحف عبد السلام . «أساسيات الإدارة» . مصر : الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 25 .

الفصل الثاني : التنظيم غير الرسمي

في ضوء الفعالية التنظيمية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية التنظيم غير الرسمي

المطلب الأول : أسباب ظهور التنظيم غير الرسمي

المطلب الثاني : خصائص التنظيم غير الرسمي

المطلب الثالث : أهداف التنظيم غير الرسمي

المطلب الرابع : أنواع و عناصر التنظيم غير الرسمي

المطلب الخامس : الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

المبحث الثاني : ركائز التنظيم غير الرسمي حسب طبيعة علاقته بالفعالية التنظيمية

المطلب الأول : مكونات ووظائف التنظيم غير الرسمي

المطلب الثاني : مشكلات التنظيم غير الرسمي

المطلب الثالث : الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي

المطلب الرابع : تأثير جماعات العمل غير الرسمية على الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : نظريات التنظيم غير الرسمي

خاتمة الفصل .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

مقدمة الفصل:

من الأمور التي تستدعي الملاحظة العامة و تظهر من التجارب هي إن 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 و المؤسسات على اختلاف طبيعتها وأهدافها ، فهو يتركز على تفاعل الأفراد الذين لا يتفاعلون بصورة فوضوية مهتزة ، بل يدخلون في تفاعلات و علاقات منظمة نسبيا ، يمكن قياسها ، و التواصل إلى نتائج موضوعية عنها ، وهو يرتبط بأهداف المؤسسة مدى فعاليتها و ذلك أما بالسلب أو الإيجاب .

من هذا المنطلق ومن خلال هذا الفصل أن نكشف عن تلك العلاقات التي تشكل التنظيم غير الرسمي ، ومعرفة أسباب نشأته ومكوناته ومدى علاقته بالفعالية التنظيمية للمؤسسة .

وقد تناولنا في هذا الفصل مبحثين في كل مبحث خمس مطالب حيث يتضمن محتوى المبحث الأول ماهية التنظيم غير الرسمي ، و المبحث الثاني عن ركائز التنظيم غير الرسمي حسب علاقته بالفعالية التنظيمية.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

المبحث الأول: ماهية التنظيم غير رسمي.

المطلب الأول: أسباب ظهور التنظيم غير رسمي .

هناك عدة أسباب تعزى إلى وجود التنظيمات غير الرسمية ومن أهمها:

1-السبب الأول: أنها تعنى بالاحتياجات الإنسانية التي لا تستطيع التنظيمات الرسمية للقيام بها ، فالتنظيم

غير الرسمي يزكي شعور أعضائه بالكرامة والاحترام الذاتي ، بالإضافة إلى تدعيمهم سلوكهم الشخصي

2-السبب الثاني: هو الحاجة إلى المعلومات والمعلومات الفورية ، ففي الأحوال العادية ، عادة ما توزع

المنشآت الأخبار ببطء أو حتى قد يحجبها ، لذا فإن التنظيمات غير الرسمية توفر قنوات الاتصالات السريعة

مع أعضائها

3-السبب الثالث: لوجود التنظيمات غير الرسمية هو الحاجة لضبط السلوك الاجتماعي ، فأعضاء الجماعة

غير الرسمية قد يجمع بينهم الرغبات في التمييز والظهور بطريقة معينة ، وقد يتصل التوافق المطلوب بين

الأعضاء بملبس أو بسلوك أو بأفكار أو عادات.¹

و يرى مصطفى لعشماوي أن هناك أكثر من سبب يدفع الموظف أو الموظفة إلى الانضمام لعضوية

التنظيم غير الرسمي ، فالناس يسعون للامن الذي تكلفه عضوية الجماعة، ذلك الامان الناجم عن تجنب

الوحدة وقلقها، وعن التنظيمات التي يقدمها أعضاء الجماعة للموظف الذي هدده زميله أو رئيسه أو الذي

تحشى ردة فعل رئيسه عندما عارضه، الامان الناجم للراء وتأييد أعضاء الجماعة بالنسبة للقرار أو سيأخذه

الفرد ، ومن ثم يؤمن على صحة قراره ، إن معظم العاملين، يود من نفسه تجاه التهديدات الخارجية من زميل

أو رئيس أو حتى مرؤوس، وسواء كانت هذه التهديدات حقيقية أو متخيلة، وقد كانت الحاجة الأساسية لتجميع

¹ العالم مصطفى . فارف احمد . « واقع العلاقات غير الرسمية في المنظمة الأمنية دراسة ميدانية لمؤسسة

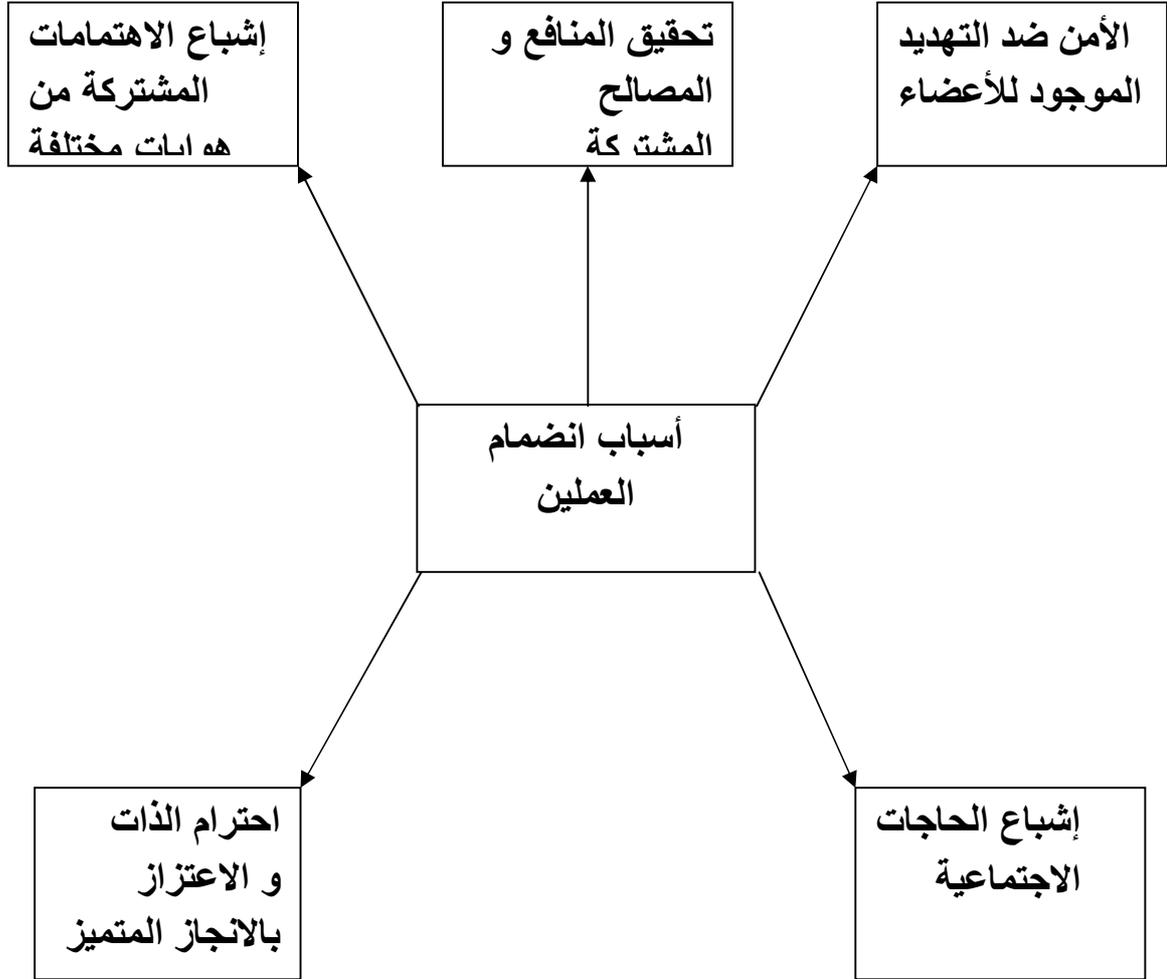
أمنية» رسالة ماستر . الجلفة . جامعة زيان عاشور الجلفة . 2016 / 2017 . ص ص . 20 - 21

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

العاملين لحماية أنفسهم تجاه ممارسات متعسفة للإدارة ، سببا هاما لظهور النقابات العمالية، ويلخص الباحث

هذه السباب في الشكل التالي "1 :

الشكل رقم (1) : أسباب انضمام العاملين للتنظيم غير الرسمي



المصدر : العالم مصطفى . ص21

¹ العالم مصطفى، ص 21 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

" ويرى كثير من العلماء إن أبرز العوامل التي ساعدت في تشكيل التنظيم غير الرسمي تتمثل فيما يلي

1- رغبة الإنسان في الانتماء .

إن وجود الإنسان مع غيره من العاملين في المنظمة يخلق لديه رغبة في الانتماء إليهم وتكوين علاقات معهم وتبادل الأفكار و المشاعر والعواطف حول مختلف الأمور التي تواجههم حيث لا يمكن أن يعيش بمعزل عن الآخرين فهو اجتماعي بطبعه ويميل إلى التعارف و الاختلاط مع غيره .

2- الرغبة في الأمن و الحماية .

يسعى الإنسان إلى الانضمام للجماعة لتحقيق درجة من الحماية له من الأخطار و التهديدات الخارجية إذ يشعر أن وجوده ضمن جماعة سيوفر له هذا النوع من الحماية مما يدفع إلى نفسه شعورا بالأمان و الاطمئنان ،إن وجود الإنسان في التنظيم الرسمي يجعله في حاجة إلى من يقيه من تهديدات ذلك التنظيم كما انه يحتاج إلى حماية من تعسف الإدارة .

3- التخلص من الملل .

إن مزاولة الأعمال مدة طويلة قد يخلق لديه نوع من الملل والتعب ذلك ينعكس سلبا على إنتاجيته بحث يكون في حاجة إلى جماعة يفضي إليها بما في داخله من مشاعر، وعواطف، ومتنفس له من تعب الروتين اليومي بحيث يقبل على العمل بروح عالية¹ .

المطلب الثاني : خصائص التنظيم غير رسمي .

" هناك العديد من السمات و الخصائص التي تتفرد بها التنظيمات غير الرسمية ومن أهم هذه السمات و الخصائص .

¹ محمد بن سليم سعيد العتيبي . «أثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية بالمنظمات الأمنية». رسالة ماجستير . منشورة . الرياض . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . 2003 ص 65

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

1- وجود هدف تسعى إليه المجموعة : "فلكل مجموعة غير رسمية أهدافا تسعى إلى تحقيقها بحيث يكون هناك اتفاق جماعي على تحقيق هذه الأهداف وبذل كل جهد في الوصول إليها ومن أمثلة هذه الأهداف تلك التي تتعلق ببقاء و صيانة وتماسك الجماعة باعتبارها أساسا لممارسة نشاط الجماعة، ووسيلة لتحقيق أهدافها الأخرى ،كما قد يكون بعض هذه الأهداف ذي صيغة محددة مثل تحديد نشاط الجماعة وشعاراتها ولا يمنع وجود هدف عام للجماعة وجود بعض الأهداف الفردية لبعض أفراد الجماعة التي يحاولون تحقيقها من خلال وجودهم داخل المجموع."¹

2- صغر الحجم: تتميز الجماعات غير الرسمية عادة بصغر الحجم على أنه لا توجد قاعدة ثابتة لتحديد هذا الحجم ، إذ أن ذلك يخضع لعوامل كثيرة مثل أهداف الجماعة ونوعية الأفراد المكونين لها ونوع التنظيم الذي تعمل فيه والبيئة المحيطة ،إن حجم الصغير للجماعة غير الرسمية يساعد على تحقيق نوع من التفاعل بين أعضائها بحيث يكونون قريبين من بعضهم البعض دون أن تكون هناك عوائق أو عقبات تحد من هذا التفاعل .

3- القيادة الغير رسمية: "يترتب على وجود التنظيم غير الرسمي وجود قيادة تتولى توجيه الجماعة نحو الأهداف التي تسعى إليها ...إن سلطة القيادة التي يتمتع بها الفرد في هذه الحالة تختلف عن القيادة الرسمية ذلك إن الأخيرة يكون مصدرها السلطة الرسمية النابعة من التنظيم بينما السلطة غير الرسمية خالية من لي مصدر رسمي بل ان مصدرها الأساسي هو الجماعة نفسها وقناعة أعضائها بقيادة من ترضيه قائدا عليها."²

4- وجود معايير للمجموعة :تخضع المجموعة في تصرفاتها لمجموعة من المعايير غير المكتوبة تنظم تصرفات و سلوك جميع الأعضاء وعادة ما يلتزم جميع الأفراد بهذه المعايير ولا يخرجون عنها ما داموا يتمتعون بعضوية الجماعة إن التزام الأفراد بهذه المعايير نابع من ضرورة وجودها أولا وإتباعها ثانيا

¹ محمد بن سليم سعيد، العتيبي، ص 59 .

² المرجع نفسه ، ص 60 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

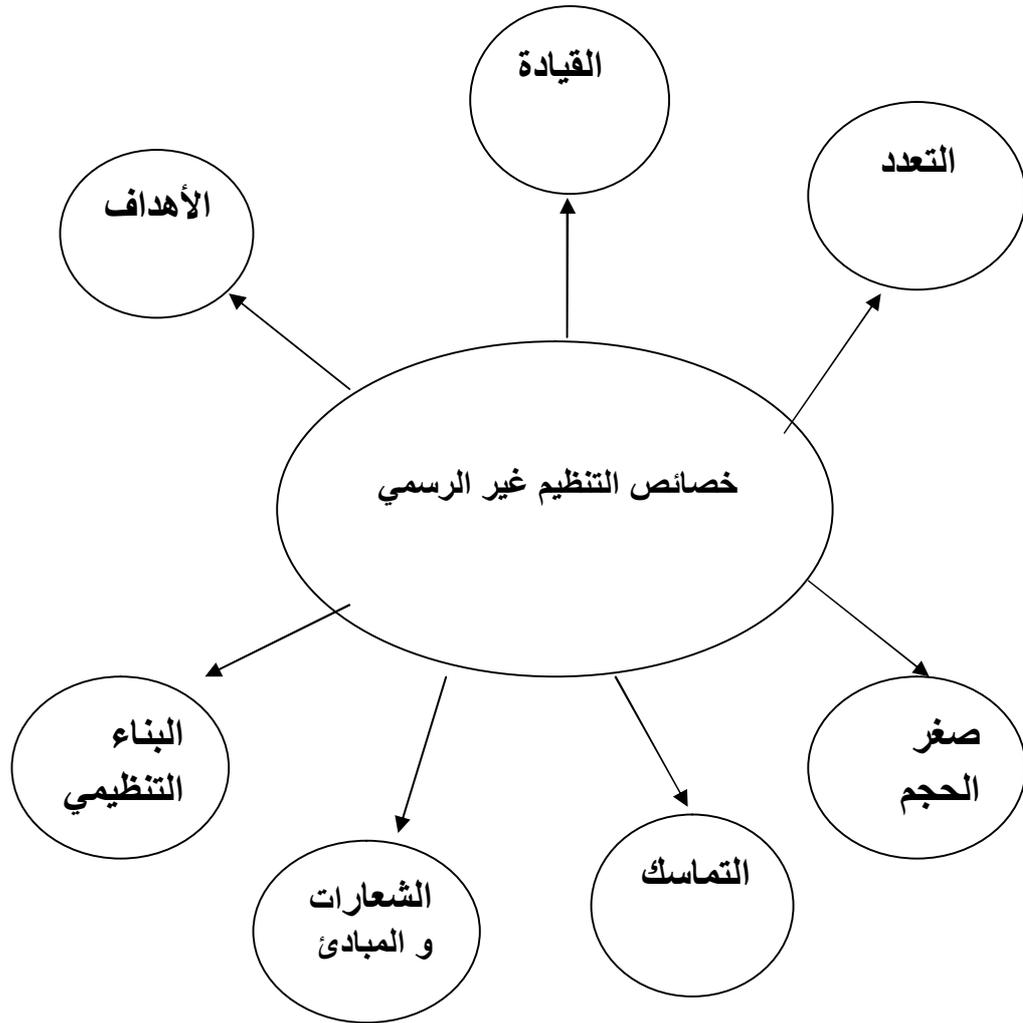
باعتبارها وسيلة للحماية والمحافظة على الجماعة من التهديدات الخارجية واستخدامها كأداة ضغط على الإدارة في تحقيق مطلب الجماعة.¹

5- مشاركة أفراد الجماعة في أوجه نشاط محدد: "يعد النشاط الذي تزاوله الجماعة سواء كان يدويا أو ذهنيا من السمات الرئيسية لها ذلك إن النشاط يولد نوعا من التقارب بين الأفراد في العمل مما يخلق نوعا من التفاعل بينهم نتيجة لممارسة تلك النشاطات، كما تمارس الجماعة النشاط خارج العمل عن طريق لقاءات و الجماعات وما يدور فيها من مناقشات لأوضاع العمل، وما يرونها بشأن الأنظمة و اللوائح المعمول بها ويلاحظ أن مدا استمرارية هذه النشاطات يتحكم في درجة التفاعل القائم، فكلما كان هناك نشاطات مستمرة بين الأفراد كان التفاعل مستمرا والعلاقات قوية بين أفراد الجماعة."

¹ محمد بن سليم سعيد العتيبي، ص 60

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

الشكل رقم (2) : خصائص التنظيم غير الرسمي



المصدر: من إعداد الطالب

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

- "صغر الحجم: المجموعات غير الرسمية صغيرة الحجم مقارنة بالتنظيمات الرسمية وبتراوح هذا العدد من 5-7 أفراد مما يتيح فرصة للمناقشة الموسعة بين أعضائها .
- التعدد: وهذا يعني إمكانية وجود أكثر من تنظيم غير رسمي واحد داخل التنظيم الرسمي . فالتنظيمات غير الرسمية تعدد في المنظمة الواحدة .
- القيادة: فبمجرد ظهور التنظيمات غير الرسمية يبرز احد الأعضاء ليحتل مركز القيادة للمجموعة و بإجماع الأعضاء الذين ينظرون إليه على انه يمثل مركز خبرة و احترام .
- التماسك: تتميز التنظيمات غير الرسمية بقوة تماسك أفرادها و يتحقق هذا التماسك بسبب العلاقات الودية بين الأطراف المختلفة .
- الشعارات والمبادئ: لكل مجموعة شعارات و مبادئ تكون في تأثيرها اقوي من الأوامر و القواعد و الإجراءات الرسمية . هذه الشعارات عبارة عن أنماط السلوك تتفق الجماعة عليها في ممارسة نشاطاتها"¹

المطلب الثالث: أهداف التنظيم غير الرسمي.

" توجد الكثير من قيم التنظيمات غير الرسمية تؤثر بشكل كبير على كفاءة المنظمة كما يلي

- 1- تساهم التنظيمات غير الرسمية في تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تحقيق فعالية المنظمة
- 2- تسهل عملية إنجاز الأعمال و الأنشطة داخل بيئة العمل.
- 3- يقدم قنوات اتصال إضافية .
- 4- يساهم في إشباع الحاجات الاجتماعية.
- 5- يساهم في توسيع قاعدة نطاق الإشراف.
- 6- تساهم في تعويض التنظيمات الرسمية.

¹ محمد بن سليم سعيد، العتيبي ، ص 62 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

7- صيانة المجموعة و المحافظة على تماسكها وتجنب الاختلافات و الصراعات داخلها .

8- تحدد نشاطات المجموعة و شعاراتها و تتبع من أسباب ظهورها .¹

المطلب الرابع: أنواع وعناصر التنظيم غير الرسمي .

1- أنواع التنظيم غير الرسمي .

" لا يقتصر تكوين التنظيم غير الرسمي وقيامه على مجموعة من الأفراد فقط، بل إن مختلف الجماعات غير الرسمية داخل المنظمة تساهم في تكوين هذه التنظيمات ، كما أنها تعمل على إرساء قواعد هذا التنظيم وتشكيل أسسه ودعائمه ، لان هذه الجماعات يجمعها مكان واحد وهو المؤسسة فتفاعلها وتشابه المعايير والأفكار لديها هو الذي يكون في النهاية هذه التنظيمات غير الرسمية. ورغم أن فكرتنا حول التنظيم غير الرسمي هو أنه جماعة صغيرة تتكون من 2 إلى 9 أفراد، إل أن هذه الجماعات تكون كنواة لجماعة أكبر، وهذه الخيرة تكون محورا لجماعة أكبر هي الأخرى ، كما أن الباحث براون يرى أن التنظيمات غير الرسمية لا تتكون من جماعات صغيرة فقط بل أن هناك 5 أنواع أخرى، وهي حسب رأيه كما يلي ."²

أنواع التنظيم غير الرسمي حسب براون:

" النوع الأول: هو التنظيم الكلي غير الرسمي للمنظمة، باعتباره نظام من الجماعات المتشابهة

(جماعات أولية، ثانوية،... إلخ) فكلما جماعات تتفاعل مكونة بذلك 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.

¹العالم مصطفى ، ص 68

² محمد علي، محمد. «علم اجتماع التنظيم». الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 2001 ، ص ص 148

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

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

النوع الرابع: حسب براون فإن هذا 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 متينة.

النوع الخامس: هذا النوع يتمثل في 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

2- عناصر التنظيم غير الرسمي .

1- الجماعات غير الرسمية: هي جماعات الصغيرة من الأشخاص، تتميز بالتفاعل التلقائي الذي يحدث لفترة طويلة نسبيا بين الأعضاء المنتمين لهذه الجماعة، وكل عنصر يؤدي دورا محددًا لتحقيق أهداف مشتركة.

2- القادة غير الرسميين: وهو أشخاص متميزون يحتلون مكانة مرموقة ضمن الجماعة، و يحصلون على المكانة غير الرسمية نتيجة للعديد من الأسباب، السن و الاقدمية، المهارة الفنية ،بناء الشخصية والثقافة ، والجدير بالذكر أن الجماعة غير الرسمية قد تتخذ قائدا واحدا لها ، كما تتخذ قادة مختلفين تبعاً للقضايا المختلفة التي تشكل إهتمام الجماعة من حين إلى آخر وبطبيعة الحال فإن القائد ونظير ما يقدمه من خدمة للجماعة غير الرسمية ، فإنه يصبح محل تقدير معنوي من الأعضاء.²

¹ محمد علي، محمد، ص 149.

² خليل محمد، الشامع. «نظرية المنظمة». عمان: دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، 2009، ص ص 68 - 70

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

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-إتفاق الجماعة" :اتفاق على مجموعة من الرءاء والمعتقدات والقيم التي تدعم قواعد السلوك وتحكم ألوان النشاط التي يمارسها الأفراد مثل الإيديولوجيات، الأنماط... إلخ.¹

المطلب الخامس: الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي .

"يتألف التنظيم الرسمي على نحو نموذجي من هيكل تسلسلي هرمي كلاسيكي تحدد فيه الوظائف والمسؤوليات والسلطات والمحاسبة وتسلسل القيادة بوضوح تام وبعبارة أخرى مجموعة من الوظائف المحددة ذات نمط محدد وموصوف من الاتصالات والتنسيق وتفويض السلطة وينشا التنظيم الرسمي بغية تحقيق أهداف محددة سلفا ويصمم لتمكين العاملين فيه من تنسيق الجهود على نحو فعال بقصد تحقيق تلك الأهداف كما يشمل التنظيم الرسمي القواعد واللوائح والأوضاع التي تطبقها الإدارة والتي تعبر عن الصلات الرسمية بين الفرد و الأفراد الآخرين بهدف تنفيذ سياسات العمل في المنظمة .

وينشا التنظيم غير الرسمي عن التفاعلات الاجتماعية والعلاقات بين الأشخاص وتوجد خارج نظام السلطة الرسمية دون وجود أي قوانين صارمة .²

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

¹ خليل محمد، الشامع، ص 70 .

² القرني عبد الرحمان . خليلي أحمد . «أثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية»
Khalili – ahmed @yahoo.com ، 2017/12/23 ، ص 15 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

ولكن له قيادات ليس له سلطة رسمية وإنما علاقات إجتماعية بين أعضائه وأيضاً ليست له قواعد وإجراءات رسمية ولكنه يدار وفقاً لضوابط محددة بقيم ومعايير اجتماعية.¹

ولعل الجدول التالي يلخص أهم الفروق بين التنظيمين بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي .

الجدول رقم - 1 - الفرق بين التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي

التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
- القسم أو الإدارة .	- الجماعة .
- الموظفون (العمال) .	- أعضاء الجماعة .
- التوأم 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 متنوعة .

المصدر: سعيد يس، عامر .علي محمد، عبد الوهاب. «الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة». القاهرة-

مصر-: مركز وائل للاستشارات و التطوير الإداري، ط 2، 1998، ص 295 .

¹ القرني عبد الرحمن ، ص 16.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني : ركائز التنظيم غير الرسمي حسب طبيعة علاقته بالفعالية التنظيمية .

المطلب الأول: مكونات و وظائف التنظيم غير الرسمي

1- مكونات التنظيم غير الرسمي .

" من أهم مكونات التنظيم غير الرسمي القيم والاتجاهات المعنويات المراكز الأدوار العرف المعايير الأنشطة و التفاعلات .

- تتكون القيم من الاهتمامات و الآراء المختلفة بواسطة فرد أو مجموعة من الأفراد و تختلف القيم عن الاتجاهات في كونها قوى دافعة داخلية أكثر من الاتجاهات كما أن القيم ثابتة نسبيا بينما الاتجاهات قد تتغير على التوالي بطريقة أسرع .

- الاتجاهات هي عبارة عن الحالات الداخلية للمخلوقات البشرية و الحالات هي التي تقرر الميل الايجابي أو غير الايجابي نحو شيء أو شخص ما و هذا الميل هو ما يعرف بالاتجاه و نجد ان المخلوقات البشرية تعكس استجابات و أحاسيس للأحداث التي تحدث حولهم ومثل هذه الاستجابات تسمى الاتجاهات . ولذا فإن هذه العوامل تعتبر حاسمة في تحديد التغييرات للسلوك داخل المنظمة و عليه فإن المدير الذي يحاول القيام بتغييرات داخل المنظمة يجب أن يأخذ في اعتباره الاتجاهات الفردية و الجماعية .

- أما المعنويات فمفهومها من الناحية الاجتماعية يعتبر غامضا و عادة ما تعرف على أنها حالات من الرغبات مبنية على اتحاد بين العوامل المادية و العقلية و كثيرا ما نسمع القول عن المعنويات المرتفعة أو المنخفضة ، فنجد أن المعنويات المرتفعة تكون متحدة أكثر مع الانتماء العالي لكل و الذي ينعكس على الأهداف و فعالية المؤسسة أو المنظمة بشكل ايجابي¹

¹ - صالح ، بن نور . «فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية» . قسنطينة : مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة . 2006 ص ص 24 25 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

- و بالنسبة للمركز فهو عبارة عن مفهوم سيكولوجي يصف العلاقة التي يتم ترتيبها في مدرج أو هرم من التقدير و الاقتراح و قد يرجع المركز إلى مهارة الشخص في المجموعة أو قد يرجع إلى الخدمة المستمرة داخل الجماعة وبناء على ذلك نجد أم فهم المركز يعد ضروريا إذا ما أردنا فهم السلوك الحقيقي للأفراد في البناء غير الرسمي .

- أما الدور فهو المركز الذي يحتله الفرد داخل الجماعة التي ينتمي إليها ولكن مفهومه كمصطلح اجتماعي هو نموذج يوضح أو يصف - اجتماعيا - السلوك المطابق لمركز الفرد في مجتمع ما ومن هذا المنطق فإن كلا من التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي يحتوي على أدوار مع إمكانية ملاحظة اختلاف بينهما.¹

" كما يعتبر العرف أحد الطرق الهامة التي عن طريقها تستطيع الجماعة مراقبة سلوك أفرادها و يستخدم كمعيار لقياس الأداء . لذلك فالعرف هو عامل مساعد على تقوية الوحدة الجماعة و يمنع أو يقلل من المناقشة و الصراعات بين أفراد الجماعة و التي قد تؤدي إلى تحطيم فعالية هذه الجماعة .

- و المعايير الإنتاجية غير الرسمية تعتبر من أكثر أنواع العرف تكرارا فهي تحدث باستمرار كما توجد في غالب المؤسسات . و المعايير الإنتاجية تحدد و توضع بواسطة مهندس الحركة و الزمن أو أي جهة أخرى بالمنظمة و عادة ما يكون المعدل الحقيقي للإنتاج محدد اجتماعيا و بطريقة غير رسمية بواسطة هؤلاء الذين يقومون بأداء العمل في المنظمات المختلفة سواء كانت منظمات إنتاجية أو خدمية . فنجد أن تلك المعايير الاجتماعية تحدد بواسطة الجماعات غير رسمية كعرف سائد بين جماعات العمل في كل المنظمات وعند ذلك يصبح ذلك المعيار غير الرسمي وهو المعيار الإنتاجي لأداء العمل .

¹ محمد علي، محمد ،ص 16.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

- أما الأنشطة غير الرسمية فهو عن حركات مادية تساعد على ربط كل المكونات السالفة الذكر للتنظيم غير الرسمي بعضها ببعض فالأنشطة بناء على ذلك تستخدم كحلفه وصل لكل تلك المكونات حيث تشتق الحركة المادية من كل تلك المفاهيم التي ناقشناها من قبل (القيم المعايير الاتجاهات)¹.

- " لذلك فان التفاعلات تحدث عندما يتم ربط احد الأنشطة المذكورة مع نشاط آخر وقد يكون ذلك عن طريق الفعل الاتصالي مثل تكلم احد الأشخاص مع شخص آخر أو الكتابة إليه وهنا يحدث التفاعل . والجدير بالذكر إن مفهوم التفاعلات عندما يتحد مع المفاهيم التي ناقشناها يتكون نظام اتصالي يعرف بالاتصال غير الرسمي وهذه التفاعلات و الأنشطة تتكون نموذجا وشبكة من العلاقات و التي عندما يتم استخدامها تم بالنظام سريع لنقل المعلومات . كما يمكن أن نضيف هنا و بالإضافة إلى المكونات المذكورة سابقا مكونات حددها بعض الباحثين في الجماعات الصغيرة التي تتكون في الغالب من أربعة إلى تسعة أفراد و هذه الجماعة تعتبر النواة الأولى لجماعة أكبر منها وهكذا فهي تتكون نتيجة إرتباط أفرادها و إشتراكهم في جملة من أنماط السلوك و الأهداف و المعايير التي يمارسها الأفراد و الجماعات و تؤثر فيهم"²

" إذن فالتنظيم غير الرسمي بالإضافة إلى تكونه من مختلف الجماعات و الأفراد الذين سيساهمون في تشكيله فإنهم يصبحون عديمي الجدوى إذا لم تكن هناك قيم و معايير للسلوك و الضوابط التي تحدد مسار الفرد و الجماعة داخل التنظيم غير الرسمي لكن هذا لا ينفي مطلقا وجود التنافس و حتى الصراع بين أعضاء هذا التنظيم . فكما يقول براون " إن وحدة الجماعة ليست دائما حب و إنسجام بل هي دائما وحدة متميزة و متنافسة عادة و تسمح بتأكيد الذات و بمختلف الأهواء التملكية إلا أن هذه الأهواء يكسبها التعاطف طبعيا إجتماعيا فتخضع أو تنزع لنظام الروح العام ."³

¹ محمد علي، محمد ، ص17.

² - المرجع نفسه، ص 17.

³ حنيفة محمد ، سليمان. «السلوك التنظيمي و الأداء» . الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ، 1972 ، ص 228 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

2- 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 ، أيضا نوع الاتصال، ونمط السلوك التنظيمي وغيرها، وتختلف هذه الوظائف من تنظيم رسمي إلى آخر ومن بين وظائف التنظيم غير الرسمي ما يلي:

1-مراقبة عمل المديرين الذين يعملون بعيدا عن مشاركة العمال، وقد يقعون في أخطاء وهفوات فالجماعة غير الرسمية تستطيع أن تثير بذلك المعارضة وتشكك فيما يقدمه المدير.

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

3-تحديد مستويات الأداء وفقا لمصالح العاملين، ذلك أن الجماعة غير الرسمية تعمل على تقييد الإنتاج، إذا كان هناك تناقض بين الأفراد الإدارة وأعضاء الجماعة.

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

" 5-تحقيق الاتصال بين الأفراد وتوثيق الروابط فتعمل الجماعة غير الرسمية على نقل المعلومات، الآراء، المشاعر، الاتجاهات، وتبادلها بين الأفراد، فالاتصال والمشاركة تشعر الفرد بأن الجماعة بحاجة لما ما يزيد الثقة لديه. وظيفة نفسية، فانتفاء الفرد للجماعة وشعوره بأنه عضو من أعضائها يؤدي إلى إحساس بالأمان وتخفيف شعوره بالرقابة والملل.¹

¹ محمد مني، مرسى . «الإدارة التعليمية» . مصر : عالم الكتب ، 1984 ، ص 35.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

1- الوظائف الاجتماعية:

" وتنقسم إلى أربعة وظائف:

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

- تحديد مستويات الأداء وفقا لصلاح 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 وإن كان العكس مالت الجماعة إلى تقييد الإنتاج والحد منه، لذلك فإن جماعات العمل لا تحد من الإنتاج إلا إذا كان تناقض بين الإدارة وبين أعضاء الجماعة أو إذا كانت زيادة الإنتاج تستخدم سلاحا ضد العمال. وذلك عن طريق الاستغناء عن بعضهم أو بإلزامهم لا تقييد بمستوى مرتفع الذي وصلوا إليه".¹

2- 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 بلا فعالية ويقوم أعضاء الجماعة غير الرسمية بالاحتجاجات ولو بطرق غير رسمية على القرارات التي لا تتناسب وميولهم واتجاهاتهم، وهذا يؤثر سلبا على مدى تحقيق الأهداف و بالتالي يؤثر على مستوى

¹ محمد منير، مرسى ، ص 35

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية ، ولذلك يجب على متخذ القرار عند إصدار القرارات أن يكون أكثر موضوعية و متماسك مع اتجاهات الجماعات غير الرسمية.¹

" ومن خلال هذا نجد أن للتنظيم غير الرسمي بالرغم من النظرة السلبية التي عرف بها داخل التنظيم إلا أنه يقوم بوظائف إيجابية ويفرض منطقته الخاص، فهو يساهم بشكل جيد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال بسرعة الاتصال فيه وهذا يعود بالإيجاب على فعالية التنظيمية للمؤسسة ، إلا أن إدارة التنظيم لا تستطيع عمل شيء إلا إذا استجابت لضغوطه وجعله كشريك للتنظيم الرسمي، وذلك باحترام بعض آراءه وتلبية احتياجاته وبعض رغباته.²

المطلب الثاني : مشكلات التنظيم غير الرسمي .

" 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 و الإشراف، وإجراء عمليات التطوير والتحديث والتدريب، وتحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية والاستغلال الأمثل للموارد المؤسسة ولا يتوافق دور الإدارة عند هذا الحد، وهو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية والعلاقات الاجتماعية بين الرؤساء والمرؤوسين داخل وخارج المؤسسة، بهدف التحكم وإدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تدخل الإدارة في تحديدها، وإنما تنشأ نتيجة للصلات الاجتماعية لأفراد المؤسسة ونتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد.³

" وإذا كانت تلك العلاقات- وهي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية -أمر لا غنى عنه، فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة وتحقيق أهدافها،

¹ محمد عمر، فتحة . «التنظيم غير الرسمي واثره على اتخاذ القرار»: قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي بخميس مليانة موقع الكتروني 2011/01/29 ، swmsa.net ، 2017/12/23 ، 11:36 .

² محمد عمر، فتحة، 2011/01/29 ، 2017/12/23 ، 11:36 .

³ محمد رزيق ايهاب، صبحي . «الإدارة الأسس و الوظائف» . القاهرة : دار الكتب العلمية ، ج 2 ، 2001 ، ص 178 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

حتى لتكون عائقاً أمام تطور المؤسسة، ولتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفرادها ويتحدون لتحقيق الأهداف والغايات، دون الجور على حقوقهم الإنسانية والاجتماعية، 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 مصالحه وهيئته ومركزه في العمل. وقد تتعارض أهداف التنظيم الرسمي مع أهداف التنظيم غير الرسمي، بل قد تكون معايير الشكل الثاني أقل من المعايير التي يحددها التنظيم الرسمي، مما يقود إلى عدم الاهتمام بمطالب الإدارة وعدم الولاء والانتماء والقيام بالتمرد بل وأحياناً الانقلاب 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 أيضاً عدد من المشكلات الجانبية داخل بيئة العمل ومنها ضعف التأثر تجاه التنظيم الرسمي، والميل إلى العنف والقوة وعدم الثقة بالنفس وسرعة الغضب وعدم ملك النفس، وقابلية تصديق الشبهة والتشكيك في توجيهات المؤسسة، ومن المشكلات الناجمة عن نقشي 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

¹ محمد رزيق ايهاب، صبحي، ص 178 .

² المرجع نفسه، ص 179 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث: الآثار المترتبة عن التنظيم غير الرسمي .

" يضمن البعض أن التنظيم غير الرسمي يشكل مصدر إزعاج للإدارة وأنه أساس كل الصعوبات التي يواجهها التنظيم ولكن الواقع يناقض هذا الظن فالتنظيم غير الرسمي يحقق كثيرا من الفوائد و المزايا إذا أحسنت الإدارة التعامل معه كما يحقق في الوقت نفسه كثيرا من الفوائد للأفراد لذا من صالح الإدارة أن تسمح للتنظيمات غير الرسمية بالنمو بالدرجة التي تحقق تأثيرها الايجابي للتنظيمات الرسمية ولكن ليس بالدرجة التي تجعل تأثيراتها السلبية تفوق تأثيراتها الايجابية .

1- الآثار الايجابية للتنظيم غير الرسمي

- يساعد التنظيم غير الرسمي على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي إذ تحققت درجة عالية من التوافق و الانسجام بين التنظيمين فإذا أدركت الإدارة أهمية التنظيم غير الرسمي وقدمت له العون الممكن لتحقيق أهدافه فإنه سيشعر بالامتنان و يساهم في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي " ¹

"يساعد التنظيم غير الرسمي في التقليل من متاعب التنظيم الرسمي فعن طريق الاتصالات التي تتم بين أفراد التنظيم أثناء ممارستهم لنشاطاتهم يحدث نوع من المشاركة الوجدانية بين الأفراد بعضهم البعض حول مختلف الأمور في التنظيم .

- يمكن أن يخدم التنظيم الغير رسمي الإدارة عن طريق تزويدها بطريقة غير مباشرة بالمعلومات الخلفية عن طريق الشائعات من وراء الجدران عما يتناقله أفراد المجموعة من أخبار قد تكون غير صحيحة ومن ثم تعمل الإدارة على استباق الأحداث و تصحيح المعلومات ووضع الحقائق أمام العاملين " ²

- "قد يسهم التنظيم غير رسمي في تحقيق نوع من الرقابة الذاتية على الأعمال التي يقوم بها الأفراد مم يحفز من نطاق الإشراف والرقابة التي يباشرها المدير على المرؤوسين .

¹ محمد رزيق إيهاب، صبحي، ص 178 .

² محمد بن سليم، العتيبي ، ص 72 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

- يساهم التنظيم غير الرسمي في تحقيق إشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية للفرد داخل التنظيم الرسمي مم يوجد لديه نوعا من الأمن و الاستقرار ويرفع من روحه المعنوية ويزيد من إنتاجيته .
- قد يكون التنظيم غير الرسمي متنفسا للأفراد مم يواجههم من قلق و توتر في حياتهم الخاصة . بحيث ينعكس ذلك على أدائهم فإذا وجد الفرد من يساعده في حل المشكلات التي يواجهها كان ذلك عاملا على التقليل من التوتر الذي يواجهه وإعطائه الفرصة للتركيز على العمل الذي يقوم به .
- يساعد التنظيم غير الرسمي في سرعة نقل المعلومات والبيانات إلى مختلف أجزاء التنظيم الرسمي عن طريق ما يتناقله الأفراد من أخبار ومعلومات حول مختلف القضايا في التنظيم بحيث تصل هذه المعلومات إلى الأفراد بطريقة أسرع مما لو نقلت خلال القنوات الرسمية وهنا يجب التأكد من صحة ما يتم نقله حتى لا تتحول شائعات تضر التنظيم .¹
- "وجود فرق وجماعات في شكل جماعات غير رسمية ولقاءات، يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد يتيح التنظيم غير الرسمي للعاملين التغلب على القيود التي يفرضها التنظيم الرسمي على تصرفاتهم وسلطاتهم.
- يساعد الأفراد على إنجاز أعمالهم بطريقة مرنة وسهلة وسريعة، كما يسمح بالحصول على الدعم والحماية من الآخرين، وهذا ما يخلق جو من التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد داخل المنظمة.
- " يخلق التنظيم غير الرسمي جوا مريحا للعمل والانسجام، مما يساعد الأفراد على الابتكار الإبداع داخل العمل.
- يزيد التنظيم غير الرسمي من فعالية الإدارة، ذلك أن أداء العمال بصورة ودية غير رسمية قد يزيد من فهم الإدارة للأفراد ويعمق لديها المسؤولية في حل مشاكلهم وتلبية احتياجاتهم.²

¹ محمد بن سليم، العتيبي، ص 73

² المرجع نفسه ، ص 75

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

2- الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمية

" هناك بعض الآثار السلبية التي قد تسببها جماعات التنظيم غير الرسمي وان كان للإدارة دور كبير في الحد من تلك الآثار السلبية بالتخطيط الواعي و الدراسة الجيدة التي تمكن من الحد من او تلافي تلك الآثار السلبية . ومن تلك الآثار السلبية مقاومة التغيير." ¹

"في اتجاه الجماعة غير الرسمية للبقاء و الحفاظ على القيم الثقافية وأنماط الحياة للجماعة فإنها قد تقف حجر عثر أمام أي تغيير تطرحه المنظمة ففي العادة ينتج عن التغيير عدم توازن و تحاول الجماعة إعادة التوازن بنسقتها الاجتماعي ومحاولة الجماعة هذه يطلق عليها التوازن الذاتي ، ويظهر ذلك بوضوح في حالة إدخال أي تحسينات تقنية بالمنظمة قد تؤثر إيجابا أو سلبا على تغيير مراكز بعض الأطراف بالمقارنة بالأطراف الأخرى فقد لا يتماشى ذلك مع أنماط الجماعة غير الرسمية ومن ثم فإنها تقف معارضة بشدة ذلك التغيير . ولذلك فان هذا الإدارة فتلك الحالة تدرس تلك المواقف جيدا ،وان تتبنى الاستراتيجيات التي تمكن من إدخال ذلك التغيير من الناحية الفنية و الاجتماعية بطريقة ملائمة وبالتمهيد له فنيا و اجتماعيا قيل إدخاله و تنفيذه وفقا لتلك الاستراتيجيات المدروسة و المحكمة." ²

"ومن الآثار السلبية أيضا للجماعات الغير رسمية وجود ما يسمى بصراع الدور فما هو جيد للعاملين قد لا يكون كذلك للمنظمة . فإذا حقق العاملون الإشباع الاجتماعي على سبيل المثال فقد يصل ذلك إلى درجة كبيرة قد تؤثر على ارتفاع روحهم المعنوية و شعورهم بالسعادة الغامرة إلى الدرجة التي قد تدفعهم لإضاعة الوقت في التحدث مع بعضهم البعض واخذ فترات راحة أطول في ذلك مم ينعكس أثره على سوء الأداء وانخفاض الإنتاجية في المنظمة ولذا على الإدارة أن تعمل على التخطيط من اجل تحقيق تكامل وتوازن ." ³

¹ عبد الله شوفي، حسين . « أصول الإدارة » . القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1988 ، ص 303 .

² - عبد الله شوفي ، حسين ، ص 303 .

³ المرجع نفسه، ص 304 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

" ومن الآثار السلبية للتنظيم غير الرسمي سرعة و تداول الإشاعات أو الكلمات السلبية من خلال الاتصال الشفوي دون ضمان معين لصحتها . وعادة ما تكون محصلة الاهتمام تتضمن بعض الحقائق و يحيط بها الكثير من الغموض ويرى بعض الباحثين أن على الإدارة أن تعمل على إزالة الشائعات من خلال أخبار العاملين بجميع المعلومات و الحقائق على العمل أولا بأول وإخبارهم بأي تغييرات قبل حدوثها ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات لمحاربة الشائعات تشكيل لجان تكون مهماتها اكتشاف الكلمات السلبية و تتبع الشائعات ووضع الحقائق وجها لوجه أمام العاملين و نظرا لخطورة الشائعات وتتابعها على العاملين و الأطراف المتعاملة مع المنظمة فان كثيرا من تلك المنظمات اتجهت حديثا إلى توظيف مهنيين متخصصين في محاربة الشائعات و طرح أساليب العلاج الفعالة .

- " يمكن في بعض الأحيان أن تتعارض أنشطة وأفكار التنظيم غير الرسمي مع مصالح التنظيم الرسمي ، نظرا إلى أنها تنشأ خارج نطاق أو نظام السلطة الرسمية.¹

- " اتخاذ وإصدار القرارات في التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى إطالة وزيادة الوقت المخصص للعمل، فكثير من الأحيان تتحول أفكار أفراد الجماعة غير الرسمية إلى نقاشات مطولة تأخذ وتستهلك الكثير من الوقت المخصص للعمل الرسمي. برواز بعض السليبيات (إدارة غير رسمية) في التنظيم من الذين يعملون على تعويض الآخرين بالإضراب عن العمل.²

المطلب الرابع : دور التنظيم غير رسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية .

" ما لا يمكن إنكاره أن أكبار التنظيمات كثيرا ما يكونون في غفلة أو على جهل مما تحدثه التنظيمات غير الرسمية في التنظيمات ، سواء كانت التنظيمات إنتاجية أو خدمتية ، ولغرض استعراض بعض هذه الآثار أو الوظائف على مستوى مدى تحقيق الفعالية التنظيمية .

¹ عبد الله شوقي، حسين ، ص 304.

² المرجع نفسه ، ص 305.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

"تقسمها إلى قسمين : الايجابي والتي نتفق على أنها كل الآثار التي تكون مدعمة لرسالة المنظمة وأهدافها ، والسلبية فهي التي تعيق أو تحول دون ذلك ."¹

1- الوظائف الايجابية .

1-1- التعاون .

" يعد التعاون من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي بين الأفراد و الجماعات غير الرسمية حيث انه يعبر عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف أو مجموع من الأهداف .

والتعاون علاقة تبادل تتميز بدوامها لمدة زمنية معينة ، وما يتم تبادله بين الأطراف التعاونية هو الإمكانيات الامتيازات التي يمتلكها طرف دون الآخر والذي هو في نفس الوقت في حاجة إليها من أجل تحقيق أهداف التنظيم و أهدافهم الشخصية وفي حقيقة الأمر هذه السلوكات تعود إن كانت بطريقة لا مباشرة بالنفع على فعالية التنظيم ، فالفرد وحده قد ليستطيع تحقيق هدف معين ، لذا يجب أن يلجئ إلى مساعدة الآخرين، والتعاون يتعلمها الفرد بحكم العلاقات و الاتصالات وهو يدعم العمل الجماعي الرائع الذي تقيمه هذه التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات ، لان الجهد الجماعي يفوق مجموع الجهود الفردية للأعضاء وهذا كله يؤثر ايجابيا على أهداف التنظيم و خرجاته ومدى فعاليته فيندرج التعاون بين أفراد التنظيم غير الرسمي تحت التعاون العفوي الذي ينبغي توفر دوافع داخلية سامية تتغلب على الأنانية وتتجاوز الروح الفردية . وبذلك يمكن للتنظيم غير الرسمي أن يساهم في تحقيق فعالية التنظيم من خلال تحقيق التعاون في جمع المعلومات وكذا مدى قدرتهم على تحقيق الأهداف."²

1-2- الاتصال .

" إن الاتصال غير الرسمي يقوم بخدمات ايجابية للتنظيم ، فهو الذي يقدم منافع للتعبير وبذلك يبرز الحاجة للاتصال، إضافة إلى ذلك أن العامل أو الفرد الذي يمكنه الإنصات إلى هذا المنهل يتمكن من

¹ مجيد جاسم . « الإدارة العامة » . الإسكندرية : شباب الجامعة، 2001 ، ص 42 .

² المرجع نفسه، ص 43.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

إدراك عاطفة الأفراد ، فضلا على ذلك فهو يهيئ الطريق إلى المعلومات غير الودية التي لا يمكنها عادة أن تمر عبر المسلك التنظيم الرسمي ، وربما الصعوبة في تحديد المسؤولية عنها هي أهم مساوئ هذا النوع من الاتصال، بالإضافة إلى تحقيق السرعة في انتقال المعلومات وبالتالي السرعة في تحقيق الأهداف المسطرة ، وتجاوز العقبات التي تقف أمام الاتصال الرسمي ، وعليه فإن التنظيم غير الرسمي إذا ما أحسن استغلاله سوف يساهم في تحقيق مستوى جيد للفعالية التنظيمية للتنظيم " ¹.

1-3- الرضا الوظيفي :

"الرضا الوظيفي من أهم النتائج التي توصل إليها السلوكيون كغاية من غايات العضوية في التنظيمات غير الرسمية ، فقد قاموا بمجهودات كبيرة لتحديد العوامل المختلفة التي تلعب دورا هاما في تحقيق الرضا الجماعات الصغيرة ، فكانت كالتالي :

- الحرية المدركة بواسطة الأفراد للاشتراك في الجماعة .

- إدراك الفرد لتحقيق الأهداف داخل الجماعات و التنظيمات غير الرسمية .

- الوضع الاجتماعي النسبي للجماعة بين الجماعات الأخرى .

إذا كان الرضا الوظيفي نتيجة من نتائج التنظيم غير الرسمي فإنه يعد شرطا رئيسيا في تحقيق الأهداف فإذا كان هناك رضا وظيفي كانت هناك سيرورة عمل جيدة وبالتالي التفاني في تحقيق الأهداف وهذا يؤدي إلى رفع من مستوى الفعالية التنظيمية للتنظيمات. " ²

1-4- المنافسة :

" المنافسة حالة شعورية يدخل فيها فرد أو أكثر في عملية تفاعلية القصد منها إشباع الحاجات المادية أو المعنوية وفق ضوابط وقواعد محدده ، يكون بذل الجهد العضلي و الفكري فيها هو أساس فوز طرف

¹ مصطفى صديق ،عفيفي . أحمد إبراهيم ،عبد الوهاب . «السلوك التنظيمي» . الإسكندرية : مكتبة عين الشمس، ط 10، 2003 ص 256 .

² المرجع نفسه ، ص256.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

على آخر، يمثل التنافس بين الأفراد و الجماعات مظهرا أساسيا من مظاهر ألا تفاعل الاجتماعي في مجال الحصول على المنافع و الحاجات النادرة أو المحدودة ، وهي عملية مستمرة و دائمة ومما لا شك فيه أن الأهداف التي يتنافس الأفراد أو الجماعات حولها تختلف من مجتمع إلى آخر¹ .

1-5- دعم الأهداف التنظيمية .

" التنظيم غير الرسمي داخل و خارج التنظيمات على قدر كبير من التأثير على تقدم ونجاح بعض المديرين، فلا ينبغي الاعتقاد إن أفكار أحدهم سوف تسيّر خلال التنظيم لأنها الأحسن لان ذلك يمثل عالما وهميا لدى الكثير .

1-6- الضغط و الرقابة الاجتماعية :

يقصد بالرقابة الاجتماعية : كافة العمليات و الإجراءات المقصودة وغير المقصودة و الوسائل و الأساليب التي يتبعها المجتمع لحفظ النظام و الإشراف على سلوك الأفراد وحملهم على أن يسلوكوا سلوكا مطابقا للمعايير و القيم و النظم الاجتماعية السائدة فيه .

وأشار العالمان ميلر و فروم أن القرار نشاط اجتماعي وان التنظيمات غير الرسمية تمارس داخل مكان العمل (المنظمة) ، ضبطا إجتماعيا قويا على عادات العمل واتجاهات العامل الفرد² .

2- الوظائف السلبية :

" للتنظيم غير الرسمي آثار و وظائف سلبية، مما لا ينبغي السهو والتغافل عنها ، وتعد مقاومة التغيير ، الصراع وتفعيل مشكلات العمل من أهم والوظائف السلبية للتنظيم غير الرسمي وعلى أهداف المنظمة ومدى فعاليتها .

¹ مصطفى صديق ،عفيفي ، ص 257 .

²المرجع نفسه ، ص 258.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

2-1 - مقاومة التغيير :

يميل الأفراد و التنظيمات غير الرسمية إلى مقاومة أنواع كثيرة من التغيير بسبب أنها تتطلب كثيرا من التضحيات ، أو أنها تتطلب اكتساب أنماط سلوكية جديدة ، وهذا يجعلنا نقول أن الأفراد والتنظيمات غير الرسمية سوف تقاوم أي تغيير . وتتخذ مقاومة التغيير أشكالا و أساليب مختلفة مثل التخفيض المتواصل في إنتاجية التنظيمات ، كما لا تلقى كل التغييرات المقاومة بشكل متساوي ، كذلك ليس من الصحيح تصور أن كل مقاومة للتغيير هي سلبية بالضرورة ، ولأكن الغالب كذلك . وكل هذا يعود سلبا على عمل المنظمة فيتم تعطيل العمل و عدم تحقيق الأهداف المسطرة وهذا يعود على مستوى فعالية التنظيم بالسلب¹

2-2 - الصراع .

" ويتخذ الصراع أشكالا كثيرة : الصريح ، الضمني ، المباشر وغير المباشر ، الفكري و الفيزيائي، كما يكون على مستوى الأفراد ، الجماعات أو التنظيمات ولعل أوضح أشكال الصراع الناتج عن التنظيمات غير الرسمية هو تخريب العلاقات الإنسانية أو إفسادها على الأقل ، مما ينجم عن ذلك عواقب وخيمة على مستوى أداء الأفراد أولا ، التنظيم ثانيا ، وذلك من خلال الاختلالات ، الاتصال ، دوران العمل .

2-3 - مشكلات العمل .

مشكلات العمل هي مجموع المشكلات الاجتماعية التي يعاني منها الأفراد داخل المنظمة وهي كثيرة ومتنوعة مثل : التغيب عن العمل ، دوران العمل ، إصابات العمل ، أمراض المهنة ، ويظهر هنا التنظيم غير الرسمي كأثر سلبي في تفعيل هذه المشكلات ، من خلال تقمصه الدور النقابي كالاحتجاج والإضراب مما يخل بالجو التنظيمي و يؤدي إلى تعطيل و تأخير الإنتاجية للمؤسسات وبالتالي عدم تحقيق الأهداف المرجوة وهذا يعود سلبا على فعالية التنظيم.²

¹ حسين عبد الحميد أحمد، رشوان . « علم اجتماع التنظيم » . الإسكندرية : شباب الجامعة ، 2004 ، ص 198 .

² المرجع نفسه ، ص 199 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

المطلب الخامس : نظريات التنظيم غير الرسمي .

1- مدرسة العلاقات الإنسانية:

" كان ميلاد هذه المدرسة نتيجة تجربة صارت شهيرة جدا تبعها بعد ذلك تحقيق ميداني أجراه إلتون مايو وفريقه الباحث . إلا أن استخدام مصطلح " العلاقات الإنسانية " انتشر كثيرا حتى أصبح يستخدم للإشارة إلى أكثر من معنى . فهناك من استخدمه كم ا ردف لبعض المصطلحات مثل :العلاقات التبادلية بين الأفراد، التفاعل الاجتماعي، العلاقة بين العمال وأصحاب العمل...الخ، بينما اعتبرها البعض الآخر عبارة عن مجموعة من البرامج التدريبية للعمال والمشرفين. فلقد حاول الباحثون في المجال الصناعي تطوير اتجاه علمي يهتم بوجه عاص بتطوير بناء منظم ومتكامل من المعرفة يهدف إلى تفسير السلوك الإنساني في المصنع."¹

1-1 - مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية:

" تقوم هذه المدرسة على جملة من المبادئ يمكن تلخيصها في:

- التركيز على الأفراد أكثر من التركيز على الجوانب المادية في الأداء.
- احترام شخصية كل فرد من الأفراد العاملين وتحسيسهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- أخذ الفروقات بين الأفراد بعين الاعتبار عند التعامل معهم.
- 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 الاجتماعي."²

¹ محمد علي، مجمد ، ص 148 .

² عمار، الكبيسي . « الفكر التنظيمي »: دار الرضا للنشر ، ط1 ، 2004 ، ص 128 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

1-2 - أهداف مدرسة العلاقات الإنسانية:

" سعت مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال المبادئ التي قامت عليها إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في التالي:

- تنمية المسؤولية المتبادلة للأفراد العاملين والمنظمة من أجل تحقيق نتائج إيجابية والتقليل من حدة التناقضات في التنظيم.

- رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية من خلال تنمية التعاون بين العاملين.

- التنبؤ بالمشكلات والحاجات الخاصة بالعاملون والعمل على القضاء عليها.

- وضع الأسس التي تشعر الأفراد بأهميتهم في مكان العمل.

- تدعيم روح التعاون وخلق التفاهم بين العاملين داخل التنظيم.¹

1-3 - تجارب هاوتورن والتحقيق الميداني لوسترن الكترينك:

" كانت ورشات هاوتورن التابعة لشركة وسترن الكترينك تشغل سنة 1924 حوالي 29000 شخص في مصانع بضواحي مدينة شيكاغو، وكانت هذه الشركة تصنع كل ما يتعلق بالتليفونات، وكانت الفئات السوسيو مهنية ممثلة.

إلا أنه ورغم الظروف المادية والامتيازات الاجتماعية الجودة التي كان يحظى بها هؤلاء العمال الأجور، الإطعام، قاعات العلاج، المستشفى، خدمات التوجيه. (وأن العمال كانوا يعبرون عن رضاهم في العمل، إلا أن علامات عن عدم الرضا من مثل: التغيب، العرقلة، ورداءة النوعية كانت واضحة للعيان، ولذلك عمدت الإدارة بالتنسيق مع عدد من الباحثين الجامعيين إلى العمل وبذل الجهد من أجل تحسين ظروف العمل، وكانت البداية من الإضاءة مع مراجعة ومراقبة علاقتها بالإنتاجية، حيث تقرر زيادة الإضاءة بالنسبة لجماعة من العاملات كن يعملن على الضوء الاصطناعي مع ملاحظة جماعة أخرى مماثلة من العاملات

¹ عمار، الكبيسي، ص 128 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

سميت بالجماعة الضابطة التي لم يعمد إلى تغيير الإضاءة بالنسبة لها. أما الجماعتين فكانتا على علم بالتجربة وأنها واقعتان تحت الملاحظة.¹

- تبين من الملاحظة أن إنتاجية الجماعة التجريبية قد إزدادت مع تحسين الإضاءة وهو ما كان يبدو طبيعياً، ومتوقعا، إلا أن إنتاجية الجماعة الضابطة إزدادت أيضا، وهو ما لم يكن متوقعا.

تم تحسين الإضاءة عدة مرات وكانت الإنتاجية تزيد في كل مرة في كلتي الجماعتين.

ذلك ما دفع بأحد الباحثين إلى اللجوء لتقليص الإضاءة بالنسبة للجماعة التجريبية، فكانت النتيجة أن

الإنتاجية استمرت في التزايد عند الجماعتين، ولم تتخفف إلا عندما تم تقليص الإضاءة إلى حدودها الدنيا.²

"النتيجة من ذلك إذن هي التفكير في وجود عامل آخر غير الإضاءة، وبصورة أشمل ظروف العمل التي

كانت تؤثر على الإنتاجية استمرت تجربة الإضاءة من نوفمبر 1924 إلى أبريل 1927 بعدها تم طلب

مساعدة فريق من الباحثين النفس-اجتماعيين للاشتغال على هذه الإشكالية واستغرقت المدة 6 سنوات كاملة

أي من 1927 إلى غاية 1932.³

" وهو فريق " إلتون مايو " الذي سيقوم بالتجربة المعروفة بشهرة واسعة والتي تمت على مجموعة من

العاملات المتطوعات اللواتي قبلن بالبقاء منعزلات داخل الورشة لمواصلة القيام بعملهن في غرفة جانبية

حيث تم التغيير ولمرات متتالية في عدد من العوامل التي كانت تبدو مهمة بالنسبة للعاملات ومنها:

نظام الأجور فردي، بالجماعة، حسب المردودية، التوقيت... أوقات الراحة أثناء العمل واحدة، أو عدد من

المرات لمدد مختلفة، مع أو بدون مشروبات. (التوقيت) تخفيض وقت العمل، إلغاء العمل أيام السبت، العودة

للعمل بالطريقة الأولى (وكانت النتيجة أنه في كل مرة كانت تلاحظ هناك زيادة في الإنتاج، أو في حالات

¹ عمار، الكبيسي، ص 128 .

² خليل محمد، الشماع. «نظرية المنظمة». عمان: دار الميسر للنشر و التوزيع و الطباعة، ط4، 2009، ص 68.

³ - المرجع نفسه، ص 69.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

نادرة جدا كانت لا تتغير، وقد تم التوصل في نهاية التجربة التي استغرقت سنة كاملة إلى زيادة في الإنتاجية قدرها 20%. حينها احتار الفريق الباحث مثلما الإدارة.

فقد تبين لهما أن التحسينات التي تم إدخالها على ظروف العمل أولا، ثم على المجالات الاجتماعية التي كانت محل مطالب ثانيا، لم تكن هي المسؤول المباشر عن تحسن السلوك في العمل.¹

2-1- أثر "روح هاوثورن" الجماعة والقيادة:

" تبين من نتائج التجربة وجود عاملين لعبا دورا أساسا ومهما في زيادة الإنتاجية:

أولا: في كلتي التجريبتين كانت العاملات موضوع ملاحظة وقد كان ذلك واضحا في تجربة الإضاءة، حيث تأثر سلوك الجماعتين كونهما اختارتا أن تكونا موضوع ملاحظة بعد طلب من الإدارة قام به أساتذة من جامعة هارفارد، فتصرف الأفراد بالطريقة التي كانت تبدو لهم أنها الأكثر ملاءمة لما كانت تعتقد بأن الإدارة تتمناه أو أن الفريق الباحث يريده. هذا في الوقت الذي كانت الجماعة الضابطة تقلد فيه سلوك الجماعة التجريبية، أو تطابق سلوكها على سلوك الجماعة التجريبية، لأنها كانت تعلم بأنه قد تم اختيارها من أجل ضمان سير التجربة على النحو الصحيح. عندما حصلت زيادة في Test Room

ثانيا: ذات السلوك تمت ملاحظة بالنسبة لعاملات الإنتاج حتى مع إلغاء التحسينات، وعليه كان الاستنتاج الذي يفيد بأننا أمام رد فعل سمي لاحقا "بأثر هاوثورن" وهو أن الأفراد يتصرفون بشكل إيجابي عندما يشعرون أنهم محل اهتمام من أجل تحسين وضعيتهم.²

" وبخاصة عندما يكونون في وضعية أدنى داخل المؤسسة، وهو الأثر الذي ينتهي تأثيره بمجرد تعميمه مثلما تؤكد التجارب المهمة بالتغيير داخل المؤسسة.

ثالثا: تؤكد تجارب شركة "وسترن الكترينك" بمصانع "هاوثورن" على أهمية حياة الجماعة وتأثيرها في سلوك كل واحد من أعضائها، حيث تمت ملاحظة نوع من الإجماع أو الاتفاق حول مستوى الإنتاج بين

¹ خليل محمد، الشماخ، ص 69.

² المرجع نفسه، ص 70.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

العاملات، فقد كانت العاملات تنتجن عدد قطع متساوي حتى في حالة الإنتاج بشكل فردي، مما يعني وجود معايير غير رسمية تحدد مستوى الإنتاج، وتلزم كل واحدة من العاملات أو أعضاء الجماعة على الامتثال لها ، إلى جانب ذلك تمت ملاحظة أن التوتر أو سوء التفاهم داخل الجماعة وحده كان يؤثر على مستوى الإنتاج، وعليه فإن حياة الجماعة تتأثر بالتوترات، الحساسيات، الفوارق، والتعارض بين الأشخاص، مما يعني أن حياة الجماعة حقيقة قائمة وهي تؤثر بشكل ملموس على مستوى الإنتاج والإنتاجية.¹

"عبر جملة من التجارب على عدة جماعات مختلفة Test Room هذا وقد جرت مواصلة تجربة تبعثها جملة مقابلات سمحت بتدقيق النتائج الأولى، تبين منها أن لمعنويات الجماعة تأثير كبير على نتائج عملها، المعنويات التي كانت تتأثر بمدى توفر التفاهم داخل الجماعة، وبنوع العلاقة التي تربط هذه الجماعة مع المشرف في العمل، هذا المشرف الذي اختفى دوره تدريجياً أمام بروز دور الملاحظة، لتصبح العاملات بعد ذلك تعملن تلقائياً بشكل أفضل وأكثر، حيث صرحن بأنهن لم تعدن تحس بتعب إضافي في العمل، وقد تحولت وظيفة المراقب من المراقبة إلى تقديم الاستشارة، الاقتراحات والاستماع لانشغالاتهن بشكل خاص. النتيجة: تبين من ذلك بأن المراقب الجيد يجب أن يكون منشط للجماعة مع التمتع بمقدرة كبيرة على الاستماع إلى انشغالات واهتمامات العمال."²

2-3- بعض الإنتقادات الموجهة لمدرسة العلاقات الإنسانية:

"- ميز باحثوا مدرسة العلاقات الإنسانية بين نمطين من السلوك الإنساني في داخل التنظيم سلوك الإطارات والإدارة من جهة، وسلوك العمال من جهة أخرى، حيث يتميز سلوك الفئة الأولى بالمنطق بينما يتميز سلوك العمال بالانطق.

-القول بإمكانية تجزئة السلوك المنطقي إلى منطق الكلفة، والفعالية، أما السلوك غير المنطقي، وهو

سلوك العمال وهو كل ماله علاقة أو يرتبط بالمشاعر الممزوجة بالروتين، التقاليد، والمعاني الاجتماعية."¹

¹Philippe Bernoux .« La Sociologie des organisations»: seuil, Paris, 2004 pp70.

² Philippe Bernoux :opcit, pp7072

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

لقد فضل "التون مايو" و"فريق الباحثين بمصانع هاوثورن منطلق الإدارة والإطارات على الرغم من أنهم قد أدركوا بأنه يعاني من القصور، فقد وقع في أخطاء عندما اعتقد تايلور بأن الأجر هو الحافز الوحيد أو الأساسي فكأنه لم يتم الخروج من المنطق أو الطرح التايلوري.

- إن "التون مايو" ورغم اهتمامه بعنصر الجماعة إلا أنه لم يأخذ بعين الاعتبار المناخ الاجتماعي داخل التنظيم فقد أغفل التطرق إلى دور التنظيمات النقابات داخل التنظيم.

لم تقدم مدرسة العلاقات الإنسانية نظرة كاملة لتفسير ظاهرة السلوك التنظيمي، ولا التنظيم، إذ ركزت على الجانب البشري.²

- "صورت جماعات العمل كأنها مجموعة واحدة على الرغم من أن الواقع ورغم وجود بعض المصالح المشتركة يثبت العكس إذ هناك اختلاف في العديد من القيم والمبادئ بين أعضاء التنظيم أخيراً وانطلاقاً مما تقدم لا يسعنا إلا القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري في مجال العلوم واعتبرته أهم العناصر التي تجعل التنظيم يحقق الأهداف التي وجد من أجلها، لكنها أغفلت الجوانب المادية على الرغم من أهميتها أيضاً في العملية الإنتاجية، ثم أن الصواب قد جانبها عندما نظرت إلى التنظيم على اعتبار أنه نسق مغلق. مع ذلك تبقى إطار مرجعياً يمكن الرجوع إليه في كافة الدراسات التي تهتم بتنظيم عملية العمل."³

3- نظرية التناقض بين الفرد والتنظيم لـ "كريس أرجيريس".

"بجامعة" هارفارد Management "ولد" كريس أرجيريس "سنة 1923 ب و م. أ، إشتغل أستاذاً لأيندرس إدارة المؤسسات، هو أستاذ متخصص في علم النفس الصناعي. مثل كيرث ليفين عمل "أرجيريس على تطوير طريقة في البحث حول التدخل في الوسط الصناعي. وقد نشر عدة مؤلفات حول

¹ Philippe Bernoux :opcit, pp70

² محمد علي، محمد، ص ص 160 - 170 .

³ المرجع نفسه، ص ص 160 - 170 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

ال Management" ومنها كتابه "الشخصية والتنظيم" الذي صدر عام " 1957 , يرى "أرجيريس" 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 الفرد وللتنظيم، إلا أن المسيرين، أو المدراء يفقدون في معظم الأحيان إلى الثقة المتبادلة بينها وبين الأفراد من أجل السماح بمثل هذا النمط من التطور. ويضيف على ذلك القول بأن الطريقة التي تتخذ بها القرارات داخل التنظيم تؤدي إلى خلق جو من الارتياح و اللامرونة، علما بأن المسيرين، أو المدراء يرون بأن الثقة والتجديد أساسيان في اتخاذ القرارات المناسبة.¹

" ولذلك يوصي" كريس أرجيريس "المدراء ، أو المسيرين بضرورة بذل الجهد وطرح الأسئلة المهمة التي تسمح بالحصول على إجابات، في الأوقات الهادئة بغية مراجعة مواقفهم 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 (03) قيم أساسية تؤثر على جماعات العمل. إن العلاقات الإنسانية الوحيدة المهمة هي تلك التي تهدف إلى إنجاز أهداف التنظيم، بتعبير آخر، فإنه إذا كانت الإطارات تركز جهودها على إنجاز المهام فيغرض تقادي تعميق العوامل العلائقية بين المستخدمين. يجب تعميق العقلانية، وتقليل العواطف والانفعالات داخل إطار المؤسسة. أن السلطة والرقابة مقبولة داخل المؤسسات، إذ لا مجال لاستبعادها وهي مرتبطة بالتسلسل الهرمي."²

3-1 - نموذج التنظيم المقترح من طرف أرجيريس :

" يقوم النموذج الذي اقترحه " أرجيريس " على عدة قواعد منها:

التفاعل بين مكونات التنظيم المميز .

" La conscience globale يجب أن يتوفر ما أسماه " بالوعي الشامل للتنظيم

¹ محمد علي ، محمد ، ص ص 160 - 170 .

² رعد حسن ، الصرن ، ص 81 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

- الأهداف المنجزة يجب أن تكون أهدافا للتنظيم ككل .

- يجب أن تكون للمؤسسة القدرة على تحويل نشاطاتها الداخلية والخارجية .

- يجب أن يتمتع المدبرون، والمسبرون داخل المؤسسات بالنظرة المستقبلية .

أما عن نمط التسيير الذي يسمح بزيادة حظوظ تطوير النجاح البسيكولوجي فيجب أن يرتكز على المبادئ التالية:

- توسيع وإثراء العمل عن طريق المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة التصور الخاص بالعمل وكذلك التعرف على النتائج المحققة.¹

- " تغيير القيم وسلوك المسبرين بحيث يتم توجيهها أكثر نحو الثقة، والتسيير العقلاني .

لا مركزية الرقابة على التسيير، وتحسيس الأجراء بالطابع الاقتصادي لنشاطهم .

تطوير أنظمة للتقييم، ومكافأة المستخدمين، كما يجب توجيه هؤلاء وتشجيعهم للمساهمة في الحفاظ على النظام الداخلي للتنظيم وتكييفه، ويعتقد " كريس أرجيريس " الذي يعتبر من بين أكثر الكتاب إنتقادا للنظرية الكلاسيكية في التنظيم، أن هناك تناقضا بين مقومات الشخصية وبين متطلبات ومبادئ التنظيم الكلاسيكية.² فالنظرية الكلاسيكية من خلال مبادئها التي تقول فيها بمبدأ التخصص في العمل، تقسيم العمل، التوجيه، الرقابة، إصدار الأوامر وحده الأمر وغيرها، من المبادئ تجعل من الشخصية الإنسانية في أماكن العمل شخصية سلبية وتابعة لا تستغل إلا القليل من قدراتها، وتتسم بقصر النظر في نظرتها للأمور. ويتضح مثل هذا التناقض بين الفرد والتنظيم كلما عمد هذا الأخير إلى اعتماد المبادئ السابقة التي تتسم بعدم المرونة.

ويرى كريس أرجيريس أن هذه النظرية تحاول تقديم تفسير للسلوك الإنساني، يعد بمثابة مقدمة للتنبؤ بالسلوك الإنساني والتحكم فيه، حيث تقوم هذه النظريات على مفهومين أساسيين هما الفرد والتنظيم الرسميين وحيث ينتج السلوك الإنساني في التنظيمات المختلفة برأي أرجيريس نتيجة تفاعل هذين العاملين، الفرد،

¹ رعد حسن، الصرن، ص 81..

² على، سلمي، ص 128 - 129 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

والتنظيم الرسمي، بشكل منفرد أولاً مع غيرهما من العوامل الأخرى داخل التنظيم (العوامل الفردية، الجماعات الصغيرة غير الرسمية، وعوامل تنظيمية رسمية)، وعليه يرى بصورة فهم هذه العوامل لأجل فهم السلوك الإنساني في التنظيم.¹

الفرد :

" يقول " أرجيريس "بأن الفرد يتميز بجملة من الخصائص التي تحدد شخصيته وهذه الخصائص هي:

1 -أن الشخصية الإنسانية تتركب من أجزاء مختلفة تعمل على حماية الشخصية الكلية، أي أن الشخصية الإنسانية ليست مجرد مجموع الصفات الإنسانية المختلفة ولكنها تنظم يجمع كل تلك الصفات ويسمح بتفاعلها فيما بينها.

2 -أن أجزاء الشخصية الإنسانية ترتبط مع بعضها لأن كل منها يستخدم الآخر لضمان البقاء، وتكون في حالة توازن داخلي عندما تكون الأجزاء المختلفة المشكلة للشخصية الإنسانية في حالة توازن واتساق، وتكون في حالة توازن خارجي عندما تكون الشخصية ككل في حالة اتفاق مع البيئة المحيطة، وعليه تعتبر الشخصية الإنسانية نظاماً مفتوحاً، وعليه وفي حالة انعدام التوازن الداخلي تمثيل الشخصي الإنسانية إلى إحداث تعديل لاستعادة التوازن.

3 -تعكس الشخصية الإنسانية طاقات الإنسان وحيويته.²

4 - "إن مصدر الطاقات والحيوية النفسية هو الحاجات الإنسانية التي يسعى الإنسان لإشباعها، حيث الحاجة، حالة من القلق أو التوتر توجد في الشخصية وبالتالي فهي تنشئ وتوجه السلوك حتى ، يتحقق الهدف أو يتم الإشباع، وهذا يؤدي إلى إنهاء التوتر أو التخفيف من حدته.

¹ رعد حسن، الصرن ، ص82.

² سبساوي، فضيلة . « محاضرة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة» رسالة ماجستير منشورة ،جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، 2014 ص 75 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

5 - إلى جانب الحاجات الإنسانية هناك القدرات الإنسانية، وهي الآلات أو الوسائل التي يعبر بها الفرد عن حاجاته ويعمل على إشباعها أي أن القدرات هي حلقة الوصل بين الحاجات والبيئة.¹

" وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع هي:

-القدرات العقلية.

-القدرات العضلية.

-القدرات العاطفية.

6 -إن الصفات والخصائص الإنسانية تتجمع وتنظيم الشخصية في مفهوم "الآن" أو "الذات"، حيث أن الحاجات الإنسانية لا تختلف باختلاف الأفراد ولكن تختلف باختلاف طريقة تنظيمها وتحدي علاقاتها ببعضها البعض، وذلك من إنسان إلى آخر، وهذا هو مفهوم "الذات"

7 -إن للإنسان القدرة للدفاع عن نفسه، أو بالأحرى عن ذاته ووحدته الشخصية باللجوء إلى مجموعة من الأساليب الدفاعية ومنها: العدوانية -الشعور بالذنب -الإنكار -الكبت اللاشعوري.²

- "تقليل احتمالات تعرضه لتصرفات تحكيمية من قبل أصحاب السلطة في التنظيم الرسمي حيث يحتمي في الجماعة.

- تمنح الجماعة غير الرسمية للفرض فرصة التعبير عن مشاعره المختلفة .

- التنظيم غير الرسمي عالم خاص للفرد تنمو فيه شخصيته الإنسانية بعيدا عن الضغوط والقيود . لذلك يعتبر "أرجيريس" التنظيم غير الرسمي بمثابة وسيلة لحماية الفرد من الانهيار أو الانفجار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.³

¹ سيساوي فضيلة ، ص76 .

² المرجع نفسه، ص 76 .

³ رعد حسن، الصرن، ص 84 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

" هذا ويرى " أرجيريس "بأن نتيجة التناقض بين الفرد والتنظيم تؤدي إلى الإحباط، الفشل، الصراع، وأن مبادئ التنظيم الكلاسيكية تجعل الأفراد على اختلاف مستوياتهم يعانون من المنافسة، الحقد، العداوة وتضاؤل الشخصية وتنمية صفة التركيز الجزئي بدلا من الكلي التركيز على الكل، وأن فلسفة الإدارة الكلاسيكية في بعض الأحيان يمعن في جعل الأفراد يشكلون سلوكيات معادية للتنظيم الرسمي. وعليه يقترح " كريس أرجيريس " العمل بالأساليب الإدارية التي يمكن أن تخفض من حدة التوتر بين الإدارة والعمال من مثل: استخدام أسلوب القيادة الذي يركز على الأفراد ومشكلاتهم، تكبير العمل، تخفيض حدة الرقابة. "¹

3-3 - بعض الانتقادات الموجهة لنظرية كريس أرجيريس:

" يبقى القول أن " أرجيريس " الذي قدم نظرية ربط فيها بين الحاجات الإنسانية الأساسية وطبيعة بناء التنظيم الذي يستطيع مواجهة حاجات الإنسان الأساسية، إلا أنه لم يستطع أن يحدد لنا بشكل واضح ما إذا كانت هذه الحاجات هي ما يستشعره الناس، أم هي الحاجات التي لا بد أن يستشعروها بالضرورة. زد على ذلك أنه لم يحدد لنا أهم الطرق أو الأساليب التنظيمية والإدارية التي تسمح بالجمع بين أهداف التنظيم وأهداف وحاجات الأفراد إذا ما إستثنينا اقتراحات بشأن اعتماد الإدارة لأسلوب الإدارة التشاركية. ثم إن " كريس أرجيريس " وفوق ذلك لم يتجاوز الاهتمام بالعوامل الداخلية للتنظيم مع العلم أن للعوامل الخارجية تأثيراتها على التنظيم الداخلي للتنظيم، إلى جانب إغفاله لظاهرة الصراع التنظيمي وكيفية التعامل معها أو علاجها، ولا مع الجماعات غير الرسمية التي لا يستهان بدورها في التأثير وتوجيه سلوك الأفراد داخل التنظيم. "²

3 - دراسة إلتون مايو:

" تعتبر دراسات إلتون مايو التي قام بها في المؤسسة الغربية للكهرباء من الدراسات الرائدة في هذا الميدان ، وقد بدأ إلتون تجاربه في مصانع الهاوثورن بشركة وسترن إلكتريك في مدينة شيغاغو بأمريكا،

¹ رعد حسن، الصرن، ص 84.

² سيساوي، فضيلة، ص 77.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

وكان الغرض من هذه التجارب هو بحث التغيرات المادية على - واستمرت تجاربه 9 سنوات 1924 إنتاجية الفرد انطلاقا من تجارب الإدارة العلمية التي أثارها فريدريك تايلور ، من أن زيادة إنتاج العمال سيعرف التحسن باستمرار كلما تحسنت الظروف الفيزيائية وارتفعت المغريات المادية، وأراد مايو وزملاءه أن يتحروا صحة هذه الفرضيات ، فانطلق مستندا إليها ، إلا أنه انتهى مخالفا لها، حيث أن تجاربه قد اتخذت منحى آخر لم يكن في الحسبان، فقد كشف أن هناك عوامل تتحكم في إنتاجية الفرد لا علاقة لها بالظروف الفيزيائية للعمل وقد قام مايو بعدة تجارب نذكر منها:¹

التجربة الأولى: "وتهدف إلى إكتشاف العلاقة بين كمية الإضاءة والكفاية الإنتاجية للفرد، وتم التوصل فيها إلى أن هناك عامل أعمق واطغر من الظروف المادية ألا وهو الحالة النفسية والمعنوية التي يكون عليها الفرد في العمل.

التجربة الثانية: "وتهدف لإيجاد العلاقة بين كمية الأجر وإنتاجية الفرد، وقد أتضح من نتائج هذه الدراسة أن العلاقة بين الأجر والإنتاج علاقة غير واضحة. فكثيرا ما ترتفع أجور العمال ومع ذلك تستمر شكاوهم من العمل، فالأجر ليس كل ما يطلبه العامل."²

التجربة الثالثة: " تكلمن في أهمية المقابلة في حد ذاتها فقد كان للمقابلة التي أجراها الباحثون مع

المبحوثين)حوالي 1600 عامل (أثرا كبيرا في رفع معنويات العمال، و اعتبر العمال أن هذه الطريقة دليل على الاهتمام و وسيلة لإظهار شكاوهم إلى الإدارة بحرية.

و أثناء التجارب تم اكتشاف أن تضامن وتماسك جماعة العمل من العوامل الرئيسية المؤدية إلى تماسك العمال و توحيد أهدافهم حيث تم اكتشاف جماعات العمل غير الرسمية و التي أساسها التنظيمات غير الرسمية و على الإدارة الناجحة أن تركز على هذه النقطة، و أن تراعي توزيع العمال بحيث لا يجب أن

¹ صبرينة، ميلاط . « التكوين المهني و الفعالية التنظيمية » رسالة ماجستير منشورة . قسنطينة : جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2006 ص 84 .

² المرجع نفسه ، ص 85 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

يكون هناك فروقا واسعة بين مستوى طموح الجماعة و بين قدراتها، وذلك حتى لا تتشعر الجماعة بالفشل والإحباط. وقد أكدت التجارب أن الظروف الفيزيائية و المادية لم تكن هي الدافع الأساسي للعمل بل تكاملت عدة عوامل وأسباب لخصها كل من فرانش و باشر فيما يلي.

1- العمل نفسه.

2- "الرغبة في تكوين علاقات اجتماعية مع الزملاء و الرؤساء.

3- الشعور بالانتماء للمؤسسة." ¹

الانتقادات التي وجهت لمايو :

" لقد أدرك مايو وزملاءه أهمية العلاقات الاجتماعية في تأثيرها على المؤسسة، إلا أن الشيء المبالغ فيه هو اعتبارهم أن ارتفاع الروح المعنوية والانتماء إلى جماعات العمل سوف يضمن السعادة والاستقرار بالضرورة، فقد تبين من خلال الواقع والدراسات الإمبريقية انه ليس بالضرورة أن تكون كل جماعات العمل منسجمة و في اتفاق دائم، كما أن دراساتهم هذه لم تخل من الانتقادات كونها اقتصرت على حدود المؤسسة دون الاهتمام بالعوامل البيئية الخارجية.

الهدف من دراسة مايو :

" وما يمكن قوله أن الهدف من أبحاث مايو هو توفير الشروط الإنسانية للعمال كي يعملوا داخل نظام اجتماعي متوازن يحقق الرضا الوظيفي بين العمال من جهة و يزيد من ارتفاع روحهم المعنوية، مما يؤثر في الأخير على إنتاجيتهم و يزيد من فعالية المؤسسة، إلى وهو التنظيم غير الرسمي ، و بالرغم من الانتقادات التي وجهت لهذه الدراسات إلا أنها تعد المنطلق الأساسي للعديد من الدراسات، منها ما قام به كل من فرانش و كوزنهاور 1946 . حيث قدموا قائمة بأسباب الرضا عن العمل نلخصها فيما يلي:

¹ صبرينة، ميلاط ، ص 85.

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

1- عوامل في الفرد ذاته: القدرة، الرغبات، الميول، الآمال، الطموح... الخ.

2- عوامل خارجية: الظروف الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية... الخ.¹

3- عوامل خاصة بعلاقات العمل منها، نوع العمل القائم وظروفه، التقسيم العادل للعمل، الأجور، الاستقرار و الأمن الوظيفي، حرية تبادل الأفكار والاحترام.

4- تشجيع المبادأة والاعتراف بالقدرات المهنية وتشجيعها وإيمائها عن طريق التكوين والتعليم المستمر.. الخ
و خلاصة القول أنه على الرغم من الانتقادات التي وجهها الباحثون إلى الدراسة التي قام بها مايو إلا أنها كانت منطلقاً جديداً وجادا لبحوث أخرى في ميدان علم الاجتماع الصناعي وعلم النفس الصناعي، لتحديد أهم الطرق التي تؤدي إلى زيادة الإنتاج وتحسين الأداء، وفي نفس الوقت تضمن راحة العمال ورضاهم الوظيفي واستقرارهم المهني و اطمئنانهم حتى تضمن هذه المؤسسة نسبة عالية من النجاح.²

¹ صبرينة، ميلاط، ص 84 .

² المرجع نفسه، ص 85 .

الفصل الثاني: التنظيم غير الرسمي في ضوء الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل :

وفي الختام و من خلال هذا الفصل نستطيع القول أن التنظيم غير الرسمي له آثار واضحة على فعالية التنظيمية للمؤسسة ، وباتة من الضروري القول أن استغلال المؤسسة للتنظيم غير الرسمي من خلال تبنيه في شقه الايجابي و الانتباه إلى أهدافه السلبية يؤدي إلى المساهمة و بشكل من الأشكال في مدى تحقيق أهداف التنظيم وهذا يؤثر على مدى فعاليته سواء كان هذا التأثير ايجابي أو سلبي .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى

إرتباطها بالتنظيم غير الرسمي

مقدمة الفصل

المبحث الأول : ماهية الفعالية التنظيمية

المطلب الأول: أهمية الفعالية التنظيمية

المطلب الثاني : خصائص الفعالية التنظيمية

المطلب الثالث : أبعاد الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع: مؤشرات الفعالية التنظيمية

المبحث الثاني : أساسيات الفعالية التنظيمية و مدى إرتباطها بالتنظيم غير الرسمي

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها

المطلب الثاني : المداخل الخاصة بالفعالية التنظيمية

المطلب الثالث : نظريات الفعالية التنظيمية

المطلب الرابع : اثر التنظيم غير الرسمي على الفعالية التنظيمية

خاتمة الفصل .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

مقدمة الفصل:

يعتبر موضوع الفعالية في التنظيم و الإنتاج من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي ومن بين الأسس القوية التي يركز عليها ، إن الحاجة إلى البقاء و النمو و القدرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث داخل التنظيمات وخاصة التنظيم غير الرسمي هي المعايير الأساسية لنجاح هذه التنظيمات كمؤشرات يتحدد طبقا لها الفعالية التنظيمية بمعناها الواسع ، في حين أن العمال بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية التنظيمية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها و إشباع حاجاتهم للانتماء إليها .

وفي هذا الفصل نقوم بتحديد مفهوم الفعالية التنظيمية وطرق قياسها ومداخل دراستها ، وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى مبحثين كل مبحث يحتوي على خمس فصول حيث يحتوي المبحث الأول على ماهية الفعالية التنظيمية و المبحث الثاني على أساسيات الفعالية التنظيمية ومدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

المبحث الأول: ماهية الفعالية التنظيمية .

المطلب الأول: أهمية الفعالية التنظيمية .

"تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات ، السبب رئيسي والهام وهو أن هذه المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة. فالمؤسسات إنما تنشأ وتنمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كل ما تحتاج إليه من دعم مادي وأدبي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا ما عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها فكانت فعاليتها منخفضة، فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه."¹

"تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه.

كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة. لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها و تعتبر أيضاً بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة."²

المطلب الثاني: خصائص الفعالية التنظيمية .

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

-الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن؛

-الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... الخ؛

-التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين... الخ؛

¹ على، السلمي. « تطور الفكر التنظيمي ». الكويت : وكالة المطبوعات. 1998. ص 228.

² فريد، النجار. « التنظيم و العمليات الإدارية ». الكويت : وكالة المطبوعات ، ط2 ، 1999 ص ص 399 400 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

-التعقيد :لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد؛

-النسبية :إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث إن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم تقويم فعالية المؤسسة فيه .

-الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة .فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.¹

" إن البحوث و الدراسات الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية ، أثبتت أن هناك ممارسات عديدة وطرقا مختلفة لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وان هناك اختلافات بدرجات متفاوتة بين التنظيمات الفعالة نفسها . وبين التنظيمات الفعالة و غير الفعالة .

فعلى سبيل المثال يمكن للتنظيم أن يستخدم خطة عمل محكمة ومدروسة بشكل جيد ، و نستعمل التنسيق المطلوب فيها بين مختلف الإدارات و المصالح المتخصصة فتصل إلى الفعالية التي نتشدها ، كما قد تكون خطة العمل في تنظيم آخر غير واضحة وغير محددة المعالم حيث يلفها الغموض في التفاصيل و الجزئيات . إلا أنها تحقيق كذلك درجة معقولة من درجات الفعالية ، وقد يكون السبب بالنسبة للحالة الأولى ، هو أن المهارات القيادية المطلوبة تقتصر على المهارات الإدارية و النسبية ، بينما تتطلب في الحالة الثانية مهارات أوسع من ذلك فتشمل أيضا المهارات الإنسانية .

ومن هنا نقول أننا لا نبالغ أبدا عندما نحكم على كالتنظيم أو المؤسسة (أيا كان حجمها أو نوعها ، وأيا كانت قوة الجهة التي تقف وراءها) بالفشل ، ما لم يتم العمل فيها وفقا للتصورات العملية المدروسة التي يكون للجميع رأي واضح فيها . مع الاستغلال الأمثل والناجح للتكنولوجيا الحديثة.²

¹ أحمد ،ماهر. « التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) » . الإسكندرية : الدار الجامعية ،2005 ص 34.

² صالح ،بن نور،ص ص 218 - 219 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

" أما إذا أردنا الخوض في الجزء الفعالة بالنسبة لنجاح التنظيم ، فبإمكانها معالجة التغييرات التي تتعرض لها بفعالية ، بان تبدأ بأجزاء تغييرات في التنظيم الرسمي ، وترى ذلك على الأفراد الذين يمكن أن يتجاوبوا مع هذه التغييرات ، ويمكن أن تقيم من هذا أن التنظيم الفعال هو الذي لا يتهاون مع أي جديد يطراً عليه، فإذا رأى أن الظروف أو الوضع يحتم عليه إلغاء منصب ما أو استبدال جهاز تنظيمي معين أو مسؤول آخر ، فهو لا يتردد إذا كان هذا من مصلحته ، على أن يبقى العمال هم "الترمومتر" بمقياس ناجعة هذه العملية ، بمعنى آخر فلا مجال للارتجال أو العاطفة داخل التنظيم الرشيد .

من جهة أخرى فان التنظيم بإمكانه معالجة سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي بواسطة القيادات المباشرة له . وذلك بغية تصحيح ما مراعاة الاختلافات و الفروقات بينهم ، فالحالة هي التي تفرض نوعية الرقابة المتساهلة أو المتشددة ، هذا بالإضافة إلى وجهات نظر الأفراد ومدى اتفاقها أو تعارضها مع ذلك و مفهوم هؤلاء للسلطة وكيفية ممارستها.¹

" وأخيرا يمكن التأكيد على جملة من النقاط التي يمكن اعتبارها بمثابة خصائص تتميز بها التنظيمات الفعالة وهي :

- وجود هدف محدد و منفق عليه ، معروف لدى الأفراد و المديرين ، و تتوفر التوجيهات اللازمة لتحقيق هذا الهدف .

- تتحدد الخريطة التنظيمية و طرق العمل و توجيه الموارد و توزيع مراكز القرار ، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل و متطلباته ، وليس رغبات الأشخاص .

- تواجد مراكز اتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة ، و لا ترتبط بالضرورة بمواقف الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

¹ صالح، بن نور ، ص ص 218 - 219 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

- هناك عائد لقاء العقل المنجز ، مع وجود توازن بين المكافآت المادية و المعنوية ، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل و حاجات الاحترام و الاستقلال و إثبات الذات.¹
- "النظرة الايجابية للأفراد و حسن توجيه طاقاتهم و التعرف دوافعهم ، و تأكيد مفهوم الوضعية و الالتزام
- تشجيع التعاون بين الأفراد و المنافسة البناءة أهداف التنظيم ، للصراعات و مختلف أشكال النزاع و اتخاذ حلول سريعة لها .
- القياس الدقيق للإنجازات و التعرف على نواحي القوة و مواطن الضعف ، و تحليل الأسباب و اختيار الإجراء المناسب .
- التطلع إلى فرص التحسين ، و البحث عن الجديد و تشجيع المبادرة و الابتكار ، و نشر روح الاكتشاف و المغامرة المحسوبة أو المخططة ، و تطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.²
- "التأكد على الإنجاز.
- الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم.
- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف.
- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين
- تفهم العاملين لأهداف التنظيم و التفاعل معها.
- وجود علاقات جيدة مع المنظمات المشابهة.
- بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة.
- اقتنار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية، و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع.³

¹ مختار، عواج ، ص 291 .

² المرجع نفسه، ص 292 .

³ أحمد، ماهر ، ص 34 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

المطلب الثالث: أبعاد الفعالية التنظيمية .

1- تحقيق الهدف .

" إن المنظمة توجد أساسا لتحقيق هدف معين ، وهو يشير إلى أن فعالية التنظيم هي درجة تحقيق المنظمة لأهدافها ، والمقصود بها الأهداف التشغيلية والتي تتضمن الأهداف بعيدة الأمد و القصيرة فهي توضح أداء الإداريين و العاملين والمتعلقة بتنفيذ الأعمال داخل المنظمة . وإن أهداف المنظمة موضوعه بوضوح ودقة ومعالجة الموارد البشرية و الموارد الضرورية فتنتم ببراعة لتحقيق تلك الأهداف ، ولهذا المدخل منها بصعوبة تطبيقه بسبب تعدد أهداف المنظمة المتناقضة فيما بينها بحيث أن الفعالية التنظيمية في تحقيق هدف ترتبط عكسيا بالفاعلية التنظيمية في تحقيق هدف أو أهداف أخرى ، كما أن هناك صعوبة في قياس أهداف المنظمة غير الهادفة للربح ."¹

2- التكيف البيئي .

" نظرا لقيود البيئة المفروضة على المنظمة فإنه يتوجب على الإدارة الإستراتيجية ، الاهتمام القوي بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث والقيود البيئية ومحاولة السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها بل وقد تقود الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية التنظيم ، وإن الكيفية التي يتم من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلا استراتيجيا ، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغييرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة ، أي تحديد مواطن القوى و الضعف ، وكذا الفرص و التهديدات في البيئة الحالية والمتوقعة ، مم يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة وهذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغييرات داخل التنظيم أو ما يسمى بالتغيير التنظيمي ، وهدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية . وأيضا لا بد من مراعاة التغيير الاجتماعي في ذلك المجتمع

¹ إيمان سالم، الصناع . «أثر محددات الرشافة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية»: رسالة ماجستير ، منشورة ، الأردن، جامعة الشرق الأوسط ، 2013/06/05، ص 31.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

لمعرفة ما يجب تغييره لتحقيق متطلبات المجتمع العامة ، وأهداف المؤسسة الخاصة ، فالقائم بعملية التحليل يعتمد على مراعاة تقدير طبيعة البيئة ، وتدقيق تأثيرات عملية البيئة.¹

2-1- التحليل البيئي الخارجي :

" وتعرف البيئة الخارجية للمؤسسة بأنها مجموعة العوامل الاقتصادية والتي تؤثر على المؤسسة كالدولة ، والنشريع الاجتماعي ، والمالي ، و التجاري ، و جماعات الضاغطة ، والنقابات ، و جمعيات المستهلك ، و غير ذلك ، إذ انه هناك محيط سياسي ، اجتماعي ، وتقني والبيئة الخارجية هي عبارة عن فاعل في التغيير التنظيمي ، وبالتالي فالفرص هي مناطق شك تسمح للمؤسسة بالسيطرة على الموارد ، والتهديدات هي مناطق شك في المقابل تحملها البيئة الخارجية.

فان استطاعت المؤسسة كفاعل أن تكشف عنها فقد تحققت فعاليتها وان فشلت فهي مهددة بعدم الاستمرار ولها هامش من الحرية في إجراء التغيير التنظيمي إن أرادت ، كما أن لها سلطة في حالة توفر الموارد لانتهاز الفرص.²

2-2- التحليل البيئي الداخلي :

" بعد قيام التنظيم بالتحليل البيئي الخارجي وما تحمله من فرص تنتهزها ومخاطر تتفادها ، يأتي دور التحليل البيئي الداخلي والذي هدفه تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لان كلاهما مفيد في قدر التنظيم في مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ، وفي توفير الإمكانيات الداخلية ، لذلك فهي تقوم بإلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود لان مثل هذا التحليل يقدم معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الإنتاج ، و الربح ، والتكيف ، والهيكل التنظيمي ، ونمط الإدارة .

¹ أبو قحف ، عبد السلام . «اقتصاديات الأعمال» . الإسكندرية : المكتب العربي الحديث ، 1993 ، ص 26

² إيمان سالمي ، ص 31 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

3- نوعية المخرجات .

تعتمد نوعية المخرجات من متصور الدراسات الحالية على عدة عوامل - الإنتاج من حيث (الخطة التي تعتمد على الخطة الزمنية ، ودرجة التخصيص و الاهتمام ومن حيث الحاجة) وعامل تحقيق الجودة ، عامل الكفاءة ، و عامل الأداء .¹

4-خطة الإنتاج .

"هي توقع مستقبلي لما سوف يكون عليه الحال بالنسبة لنوعية وكمية المنتجات ، مع بيان مستلزمات الإنتاج الأساسية اللازمة لذلك ، وتصنف خطة الإنتاج طبقا لاعتبارات مختلفة ، ومن أهمها من حيث أولا : المدة الزمنية ، وتكون خطة الإنتاج قصيرة الأمد وتعد لمدة محسوبة بالأشهر ، وخطة الإنتاج متوسطة الأمد وتمتد لمدة من سنة فأكثر وتتضمن بيانات أكثر عمومية من قصيرة المدى ، وخطة الإنتاج طويلة الأمد وتمتد هذه الخطة على مدى أكثر من سنة واحدة ، ثانيا : من حيث التخصص والاهتمام ، وثالثا : من حيث الحاجة كخطة إنتاج اعتيادية وطارئة .

5- عامل تحقيق الجودة العالية .

تعد الجودة من العوامل الإستراتيجية و المزايا التنافسية المهمة في بيئة الصناعة المتقدمة ويتطلب تحقيق الجودة عالية الالتزام ببرامج التطوير و التحسين المستمر ،ذلك يعبر عن التزام المجهزين عبر العلاقات الجيدة ، و الهدف من كل ذلك هو إنتاج المنتج بشكل صحيح من المرة الأولى وتحقيق مستوى تلف صغري .²

عامل الكفاءة

"مفهوم الكفاءة تعني الاستعمال الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة وترتبط بالدرجة الأدنى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية التنظيمية ويمكن

¹ إيمان سالم ،الصانع ، ص ص 32 - 34 .

² المرجع نفسه ، ص 34 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

أن تتحقق الكفاءة على حساب الفعالية في حالة إنتاج سلعة واحدة الموجد عليها طلب ويمكن أن تتحقق الفعالية على حساب الكفاءة في حالة تحقيق الأهداف المحددة دون مراعاة التكاليف .

عامل الأداء : مفهوم الأداء هو الحث عن تعظيم العلاقة بين النتائج و الوسائل انطلاقا من وجود هدف محدد، ويعني أيضا البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن ، و البحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية نحو تحقيق نمو دائم ، إذا الأداء هو فاعلية التنظيم وكفاءة استعمال الموارد.¹

المطلب الرابع: مؤشرات الفعالية التنظيمية :

"اعتمدت الدراسات والبحوث التطبيقية، التي أجريت في مختلف أنواع المنظمات ومن بينها الجامعات، عددا من المؤشرات للتعبير عن الفاعلية ووصفها. فيلاحظ على المستوى العام، إن المؤشرات المرونة، والتطوير، والتماسك، والإشراف الديمقراطي، والموثوقية، والانتقاء، والتنويع، والتفويض، والمساومة، والتأكيد على النتائج ، وتنمية المدراء، والتنسيق واللامركزية، والفهم، والصراع ، وتخطيط القوى العاملة، والإشراف المساعد، والتخطيط، والتعاون، والأداء والدعم والاستخدام، والاتصال، والدوران ، والإشراف المحكم، قد اعتمدت للتعبير عن الفاعلية .

وعدم القدرة على التكيف، والمرونة، والإنتاجية، والرضا، والربحية، والتطوير، والكفاءة، والاحتفاظ بالعاملين، والنمو والتكامل، والاتصالات المفتوحة، وتأخر الإبقاء على المؤشرات التي يمكن التعبير بأي منها عن الفاعلية و كان كل من دوران الأفراد ، وتأخر الأفراد ، والغياب، وكلف العمل"².

" هي المؤشرات التي عبر بها بعض الباحثين عن الفاعلية ، فعبر روبنز عن الفاعلية عن طريق 6 مؤشرات هي درجة المهارة في العلاقات بجميع أنواعها، وطبيعة الاتصالات وانفتاح النظم والتفاعل

¹ إيمان سالمين الصانع ، ص 34 .

² رضوي، خيويين . « الثقافة التنظيمية وفعالية المنظمة » . مجلة الإدارة و الاقتصاد ع 75 / 2009 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

الاجتماعي، واعتماد التقييم على جهات خارجية، والسيطرة على البيئة، ومستوى الإجماع على الأهداف التنظيمية، وإيمان العاملين بالأهداف التنظيمية.¹

" وقد تبنى ثلاثة مؤشرات هي انجاز الأهداف، واستحسان المرؤوسين ورضاهم، والاستحسان الجانبي

ووصفت الفاعلية، من قبل فريق آخر، عن طريق متغيرات اقتصادية هي درجة الكفاءة، ونوعية الخدمة المقدمة، ومعمل الإنتاجية خلال السنوات الأخيرة .

إما في المنظمات العلمية الجامعات فنجد أن الفاعلية قد تم التعبير عنها عن طريق مؤشري رضا أعضاء الهيئة التدريسية وإنتاجية البحث العلمي في الجامعة ، كما عبر عنها أيضا بعده ، مؤشرات هي: رضا أعضاء الهيئة التدريسية، والمخرجات المهنية، وإدراك إنتاجية القسم والكلية فاعتبروا إنتاجية البحث العلمي المؤشر الوحيد للفاعلية. أما مؤشرات الرضا التعليمي للطلبة، والتطور الأكاديمي والمهني للطلبة، والتطور الفردي للطلبة، ورضا العاملين في الإدارة والقسم والتطور المهني والنوعي للقسم والكلية، والنظام المفتوح وتفاعل الجماعة، والقدرة على استثمار الموارد والصحة التنظيمية ليعبر بها عن الفاعلية في المؤسسات العلمية.²

-**الفاعلية العامة** : تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة .

-**الإنتاجية**: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة ، أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط .

-مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة، أو مؤسسات تشابه في النشاط .

-**الربحية**: وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف .

¹ بجاج، الهاشمي « دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ». رسالة ماجستير. منشورة ، الجزائر، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2009 ص 16 .

² المرجع نفسه، ص 17 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

-الجودة :وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .

-حوادث العم : وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.¹

-معدل النمو في المؤسسة : " ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة, وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .

-معدل التغيب :والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .

-دوران العمل : ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .

-الرضا الوظيفي:ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

-التحفيز والدافعية :وتتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة ."

-الروح المعنوية :ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد , وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء .

-الرقابة :والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .

-تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة .

-المرونة والتكيف : والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.²

" -درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط .

-الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط .

¹ بجاج، الهاشمي ، ص 18 .

² معاذ مصطفى، فراج ، ص ص215.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع. التطابق في الأدوار وقواعد السلوك وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء...الخ.

-المهارات العملية للمدراء: "والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.

-المهارات العملية لدى إدارة التنظيم والتي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

-إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية

والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.

-الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم, وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

-التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم

المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.¹

-الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي , وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل

مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات مخزون أمان لمواجهة الطوارئ

-مصاريف الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما

يقومون به من أعمال.

- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.

-برامج التدريب والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة

لها.

-التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز

الأساسية.²

¹ معاذ مصطفى، فراج، ص ص 215.

²بجاج، الهاشمي، ص 17.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

الجدول رقم (2) : المؤشرات الداخلية و الخارجية للفعالية التنظيمية .

الفعالية التنظيمية

مؤشرات داخلية	مؤشرات خارجية
1- التخطيط وتحقيق الأهداف .	1- إنتاج السلع و الخدمات .
2- المهارات العملية للمدير .	2- الجودة .
3- المهارات الاجتماعية للمدير .	3- تحقيق الأهداف .
4- كفاءة استخدام الموارد الانتاجية .	4- القدرة على التكيف .
5- التحكم في سير الأمور داخل التنظيم .	5- النمو .
6- المشاركة في اتخاذ القرارات .	6- تحقيق أهداف جديدة .
7- تدريب وتنمية الأفراد .	7- التأهب للانجاز .
8- الإدارة السليمة للصراع .	8- المسؤولية الجماعية .
9- الحوادث والغياب .	9- البقاء .

المصدر : نور الدين بشير، تاويريريت . «الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق» : علم الكتب

الحديث للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009 ص 210.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

المبحث الثاني : أساسيات الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية وصعوبة قياسها .

1- العوامل المؤثرة :

" يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية كما يلي:

-درجة التخصص وتقسي العمل المعتمد في المؤسسة.

-أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

-درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

-التنسيق على المستويين الراسي والأفقي.

-وحدة السلطة الآمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

-تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط، فالمركزية تفيد في كل ما هو

استراتيجي و اللامركزية تفيد في كل ما هو روتيني.

-فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع

البنية الخارجية.

- " القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.

المتخذة.¹

- "نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.

- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات.

- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الاحترافية التي تتميز بها المؤسسة.

¹ سعيد محمد، المصري . « التنظيم و الإدارة » . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002 ، ص 236 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

- جماعات العمل الرسمية التي تتكون داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على سرعة نقل المعلومات .
- التنظيم غير الرسمي له تأثير على أهداف المؤسسة وبالتالي يؤثر على فعاليتها سواء بالسلب أو بالإيجاب .

- كل هذه المتغيرات والتي ليست على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.¹

2- صعوبة قياس الفعالية التنظيمية .

" إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية :

1- إن الاعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية، من خلال استعمال معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الايجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية . وهذا بسبب إمكانية زيادة القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة .

2- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ، و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود ، و إمكانية التنبؤ و التخطيط ، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.²

" كذلك أدى الاعتماد على المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية ، و ابرز دور عوامل البيئة في تحديد العوامل المحققة على مستوى المؤسسة ، لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبة تواجده في ميدان التطبيق ، وذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معا . وهذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على

¹ سعيد محمد، المصري ، ص 237.

² عبد السلام ، أبو قحف ، ص 94 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

الإطلاق . هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقي الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية

قياس الفعالية التنظيمية ، و التي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموع المتغيرات المؤثرة .

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة ، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه

عملية القياس في النقاط التالية :

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعوبة

فعلى سبيل المثال اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الهدف ، نجد فيها تعميم كبير ، إذ يختلف

محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين

وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ، وبمعنى آخر ماهية طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس

الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير الرسمية.¹

2- " مشكلات الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو

السلوكية .

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم

إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها

أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى .

وبناء على ما سبق يمكن القول أن ناجعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ

بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية والاقتصادية والمتغيرات السلوكية.²

المطلب الثاني: المداخل الخاصة بالفعالية التنظيمية

" بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، أو انه لكل نوع من

التنظيم نتائجه وفقا لمعطيات معينة (طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي يتوفر عليها)....

¹ عبد السلام ،أبو قحف ، ص 94 .

² المرجع نفسه، ص 95.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

وعليه نقف على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم الاتفاق حول تعريفها، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط. وهذا ما ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.¹

1- المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية .

" وتبرز أهم هذه المداخل لقياس الفعالية التنظيمية على النحو التالي

1-1 مدخل الأهداف .

إن فعالية التنظيم تتمثل في قدرته على تحقيق الأهداف التي أنشأ من أجلها ولقياس هذه الفعالية يجب الافتراض بأن لدى كافة التنظيمات أهداف واضحة قابلة للقياس " كما "و"نوعا "و"أن هناك اتفاقا عاما من قبل الإدارة العليا والعاملين في التنظيم على هذه الأهداف .

وهي افتراضات تحتاج إلى مناقشة للتأكد من مدى صدقيتها لأن الكثير من المنظمات الإدارية لا تضع دوما أهدافها محددة قابلة للقياس . وينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين رئيسيين وهما:
-إن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

-أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها ويستخدم دعاة هذا المدخل عددا من المعايير لقياس الفعالية ولعل أبرزها وأكثرها شيوعا واستخداما هي الإنتاجية والرضا الوظيفي أو الربحية.²

1-2 مدخل موارد النظام:

" يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها: القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة

¹التوهامي محمد، جدواني . « استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية ». شهادة ماستي . منشورة ، تبسة ، جامعة العربي التبسي، 2015/2016 ص 12 .
² محمد قاسم ، القريوتي . « نظرية المنظمة و التنظيم». عمان: دار وائل للنشر و التوزيع ، ط4، 2010، ص 116.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مستلزمات العملية الإنتاجي ولدراسة هذا المدخل قام الباحثان بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي، وبناء على هذا التقسيم قدم الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية: "إنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها. وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناء على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:"¹

-القوة التفاوضية للمؤسسة.

-مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

-قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل

" ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات والتي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات، ويعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الم وارد"²

1-3 مدخل العمليات الداخلية.

" يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة (تفاعل)العمليات التشغيلية الداخلية في

المؤسسة، حيث ينظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على

الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون وجود عوائق تذكر كدرجة الرضا لدى العامل أو

المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية).

¹ هال ،ريتشر د . «المنظمات». سعودية : معهد الادارة العامة، 2001، ص 564 .

² المرجع نفسه ، ص565.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل، أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية.

2- المداخل المعاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :

" نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة للجزئية، إما الأهداف أو العمليات أو الموارد، فقد توجهت الدراسات الحديثة إلى دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية".¹

2-1 مدخل النظم:

"حدد هذا المدخل مفهومه للفاعلية: بأنها مدى قدرة المنظمة كنظام اجتماعي على تحقيق الأهداف الموجودة دون أن يكون في ذلك إضعاف لوسائلها ومواردها، أو إجهاد لقدرات وطاقات أفرادها. وقد ركز مدخل النظم بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي:

- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها.

- كفاءة عمليات الإنتاج.

- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.

- الاستقرار والتوافق الداخلي والإنتاجية".²

" وبالرغم من ميزات مدخل النظم العديدة إلا أنه يعاني من مجالات قصور عديدة نذكر منها:

¹ هال ، ريتشرد ، 565.

² كاضم نزار ، الركباني. «الإدارة الإستراتيجية العولمة المنافسة». الأردن: دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1، 2004 ، ص ص 21-23 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

-لا يركز مدخل النظم على أهداف محددة ينبغي أن تسعى المنظمات إليها وإنما يضع كل التركيز على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية وكذلك يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية.

-يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي والافتراض البديهي أي أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانات عالية للقياس وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة.¹

2-2 مدخل العناصر الإستراتيجية :

" هذا المدخل يشبه مدخل النظم وركز على جوانب مختلفة فكلاهما يؤكد على أهمية التفاعل البيئي، لكن هذا المدخل لا يركز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية وإنما همه إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في استمرار عمل المنظمة. ويفترض هذا المدخل أن المنظمات ميادين سياسية تتصارع فيها المصالح المختلفة من أجل السيطرة على الموارد، ووفقا لهذا التصور تقاس فاعلية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في بقائها ونجاحها المستقبلي فكل هذه المجموعات الإستراتيجية لديها أهداف خاصة معينة تسعى إلى تحقيقها."²

3-2 مدخل القيم المتنافسة:

" يستند هذا المدخل في تحديد الفعالية التنظيمية إلى عدد من الشواهد الواقعية تؤكد كلها على عدم وجود معيار مثالي ووحيد لقياس الفعالية وذلك نظرا لارتباطها بالقيم الشخصية لمن يتولى القيام بعملية التقييم، وهذا يعني أن البحث عن تقييم موضوعي أمر غير ممكن لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المطلوب من العمل وضمن هذا السياق يهتم البعض بالعوامل الداخلية مثل الرضا والكفاءة والمهارة، بينما يهتم البعض الآخر بالعوامل الخارجية مجسدة في العلاقة مع أطراف التعامل الخارجي في حين يمثل الاهتمام بالهياكل التنظيمية كإجراءات ونظم العمل وجهة نظر فريق ثالث من المهتمين بالموضوع وهناك

¹ المرجع نفسه، ص 23

² التوهامي، جدواني، ص 14

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

أربعة نماذج تعتبر من مكونات القيم المتنافسة يحاول كل واحد منها تحديد الفعالية وفق متغير واحد أو أكثر وهي نموذج العلاقات الإنسانية ونموذج النظام المفتوح ونموذج الهدف الرشيد. ونموذج العلاقات الداخلية¹.

الجدول رقم (3) : المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية.

المقارنة		المدخل التقليدية			المدخل العصرية	
النظام	موارد	العمليات الداخلية	العمليات	الأهداف	نظامي	مدخل
موضوع الفعالية	على	الحصول	(العمليات)	المخرجات	+ المعالجة	المدخلات
أساليب قياس الفعالية	- المرونة .	- القوة التفاوضية	-روح الفريق .	الإنتاجية الكفاءة	-القدرة التنافسية	- القدرة على تأمين
الإستفادة	على	بالتركيز على الحصول	لعملية التفاعل داخل	لما كونه الأهداف واضحة	واضحة بين المدخلات و	لما تكون العلاقة واضحة بين
التوازن مع مختلف	التحفيز	-المشاركة	التوازن مع مختلف	التوازن مع مختلف	التوازن مع مختلف	التوازن مع مختلف
أمر شخصي	التفاعل مع	الأطراف	أمر شخصي	أمر شخصي	أمر شخصي	أمر شخصي
القيم	أطراف	التفاعل	القيم	القيم	القيم	القيم

المصدر: مؤيد سعيد سالم. « نظرية المنظمة - الهيكل و التصميم -». عمان : دار وائل للنشر ، ط2

2005 ، ص 52.

¹ المرجع نفسه ، ص 15.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

المطلب الثالث : نظريات الفعالية التنظيمية :

1- نظرية التقسيمات الإدارية ل فايول:

" اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية بالعمليات الداخلية في المؤسسة، والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل، وبالجوانب الفيزيولوجية للعمال، وليس بالجوانب الإنسانية للأداء . وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث تفترض فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير . كما أن الهياكل التنظيمية قادرة على اكتشاف الأفراد ذوي الكفاءة العالية، ولذا فقد اهتمت بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم.

1-1- المبادئ الرئيسية لفايول (H.Fayol):

من المبادئ الأساسية التي شكلت محور الاهتمام لهذه الدراسة .

تحديد الأهداف الرئيسية.

تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.

-القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المتشابهة في شكل تقسيمات إدارية (متماثلة أو متكاملة).

-تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد¹.

1-2- تقسيم الوظائف بالنسبة لفايول:

" انطلق فايول في دراسته من المبادئ المتعلقة بقيادة المؤسسات فقام بتقسيم وظائف المؤسسة إلى مجموعتين

أساسيتين:

1-3- مجموعة الوظائف التي تنشأ الموارد:

-الوظيفة التقنية: الإنتاج والصناعة.

-الوظائف التجارية: الشراء والبيع.

¹ عبد الرحمن ،توفيق. « إدارة الأعمال-الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة». القاهرة-مصر - : دار الشعب ،1996، ص

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

-الوظائف المالية: الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبحث عن رؤوس الأموال للاستثمار .

- مجموعة الوظائف التي تحافظ على وسائل الورشة:

-المحاسبة :التكاليف والسجلات والإحصاء .

-الأمن :حماية الممتلكات والأفراد .

-الإدارة :التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة والتوجيه والقيادة.¹

1-4 - مفهوم الفعالية التنظيمية عند فايول :

"إن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب فايول ينحصر في تحديد ماهية الرشادة الإدارية ، إذ اعتبر أن النشاطات الإدارية هي المحور الرئيسي لتحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة لاسيما وأنها تعتمد أسلوب التخطيط والتنبؤ والتنسيق بين الجهود الفردية والجماعية . وقد بذل جهودا واضحة في تحليل النشاط الإداري حيث تناول :

3-1 النوعية الإدارية والتدريب : نبه فايول بوجود العديد من المتغيرات المتعلقة بالعاملين من الناحية الجسمانية والأخلاقية والمعرفة المتخصصة في ميدان العمل، كما ينبغي توفر المبادئ العلمية في الإدارة في إطار التعامل مع الأفراد بالنسبة لمستويات الإدارة العليا.

3-2 المبادئ الإدارية :صاغ المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري إلى أربعة عشر مبدأ هي:

تقسيم العمل ، الصلاحيات والمسؤولية، التدريب على النظام ، وحدة القيادة ، وحدة التوجيه،

المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة".²

" مكافأة الإنجاز، المركزية، التسلسل الهرمي ، النظام) تركيب وتنسيق الأشخاص والأشياء)، الإنصاف و

المساواة، استقرار العمالة، المبادرة، روح التعاون.

¹ عبد الرحمن، توفيق ، ص 103 .

² خليل محمد حسن، الشماع، و خيضر، كاظم حمود . «نظرية المنظمة». الأردن:ط2، 2005 ،ص 53 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

يتضح بأن الإطار الفكري الذي جاء به فايول يستكمل الجوانب التي جاء بها تايلور. فقد أكد على جانب النشاط الإداري خاصة الإدارة العليا، بينما ركز تايلور على الأساليب التنفيذية في العملية الإدارية التي يمارسها المرؤوسون في المستويات الدنيا خاصة في الإنتاج.¹

2- النظرية البيروقراطية لـ وفبير:

" كان فيبر على دراية واسعة بدور الفرد في المجتمع وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة، وقد اهتم بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها والتقيد بمواصفات الإنتاج، فوضع أسسا علميا في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأدنى من الفعالية الإدارية والمسماة بالبيروقراطية وتعني " حكم المكتب" ، كما يحمل مصطلح البيروقراطية مفهومين متناقضين. الأول يدل على البيروقراطية بمعناها العلمي والذي يقصد به التنظيم القائم على مجموعة من المبادئ التي تسمح بتحقيق أهداف محددة انطلاقا من إمكانات بشرية ومادية محددة للقيام بالإعمال المطلوبة بأكثر فعالية وهو ما يهمننا.

أما الثاني فيدل على كل الصفات السيئة المرتبطة بالإدارة من روتين وعجز وكثرة اللوائح والإجراءات...إلخ.²

2-1- أنواع السلطة عند فيبر (M.Weber) :

" قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع هي :

1-1 **السلطة التقليدية** : وتأتي شرعيتها أساسا من التقاليد والأعراف الاجتماعية السائدة والجاه والنسب. أما فعالية الإدارة في هذه السلطة في غالب الأحيان تكون ضعيفة.

1-2 **السلطة الكاريزما تكية** : أشخاصها يتمتعون بصفات قيادية خارقة، قادرة على حشد الجهود، وشحن الهمم، وفي هذا النوع فإن كفاءة وفعالية التنظيم يتوقف على مدى إمكانية تعويض هؤلاء القادة.

¹ المرجع نفسه ، ص 53.

² عبد الوهاب، السويسي .«المنظمة – المتغيرات – الأبعاد – التصميم». الجزائر: دار نجاح للكتاب ، 2009 ، ص 27.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

1-3 السلطة القانونية : والتي يكتسبها المسير من القواعد والإجراءات المسماة بالبيروقراطية، فكلما كان التنظيم الإداري بيروقراطيا كان أكثر فعالية في تحقيق الأهداف.¹

2- مفهوم الفعالية حسب فيبر (M.Weber) :

" من خلال الدراسة السابقة يمكن أن نستنتج بأن مفهوم الفعالية التنظيمية حسب ويبر يعتمد أساسا على الرشادة في سلوك الأفراد كأهم متغير من متغيرات الفعالية واعتبر أيضا النمط البيروقراطي نمط مثالي يحقق الفعالية التنظيمية إذا توفرت فيه الخصائص التالية:

-تحديد الاختصاصات الوظيفية في المؤسسة البيروقراطية بصورة رسمية في إطار القواعد واللوائح المعتمدة، واعتماد الصيغ القانونية في إيضاح جوانب التخصص وتقسيم العمل .
-توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المؤسسة بصورة رسمية، وبأسلوب ثابت ومستقر لكل وظيفة.

-تحويل الصلاحيات لأفراد المؤسسة وفق قواعد واضحة ومحددة يتم من خلالها تحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.²

- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين الأعمال الشخصية الخاصة به التي يقوم بها في إطار علاقاته غير رسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المؤسسة وسيادة العلاقات الرسمية.

-تعيين الأفراد العاملين في المؤسسة وفق الكفاءة والخبرة الفنية وتقييم بواسطة امتحان أو شهادات تثبت كفاءتهم الفنية

-تؤدي المؤسسة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، والعمل على إجراءات الاقدمية لترقية والتقدم المهني.

¹ عبد الوهاب ،السويسي ، ص 27 .

² المرجع نفسه، ص 28 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

تعتمد الإدارة البيروقراطية، في انتهاجها الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها، من خلال الوثائق والسجلات والمستندات.¹

- اعتبار الإدارة مهنة تحتاج إلى تأهيل وتدريب مستمر .

يستند تركيب المؤسسة إلى أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الأعلى على المستويات الأدنى منها

3- الإنتقادات التي وجهت إلى البيروقراطية:

" الجدير بالذكر أن هذه الخصائص وكغيرها من النظريات السابقة قد انتقدت من طرف العديد من العلماء في أهم النقاط التالية الباحثين منهم شارلز هاندي.

-إهمالها الفرد ومعاملته على أنه آلة وإغفالها لطبيعته الإنسانية والاجتماعية الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض فعالية المؤسسة بدلا من ارتفاعها.

-تساعد بعض المبادئ التي تقوم عليها البيروقراطية على الإهمال، و انخفاض الكفاءة والفعالية مثل مبدأ الأقدمية في الترقية.

-لا يرتبط نجاح المؤسسة وفعاليتها بالخصائص الداخلية أو الذاتية فحسب، إنما للظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة دور كبير ، وبعبارة أخرى تعالج البيروقراطية المؤسسة على أنها نظام مغلق وليست على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الخارجي².

" في الختام يمكن القول بأن النظريات السابقة أو المدرسة الكلاسيكية ركزت على أهمية الوصول إلى مبادئ إدارية قائمة على أساس الرشد والعقلانية وتدرج السلطة وغيرها، كآلية لتحقيق الفعالية التنظيمية والكفاية الإنتاجية وانحصرت اهتماماتها بالمكونات الداخلية للتنظيم كما ركزت أيضا على البعد الاقتصادي للفعالية

¹ بعاج، الهاشمي ، ص 20.

² المرجع نفسه، ص 21.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

التنظيمية وأهملت جوانب أخرى، يمكن أن ترفع أو تنقص من مستوى الفعالية التنظيمية . وربما الظروف التي صاحبت ظهورها هي السبب في تفسير ذلك، حيث كانت الأولوية آنذاك لزيادة الإنتاج.¹

3- النظرية العلمية لتايلور:

" يرى تايلور أن الإدارة العلمية في جوهرها تشتمل على ثورة فكرية شاملة لها جانبان، الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الإداري ويتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقتهم بزملائهم الإداريين وأيضاً علاقتهم بالموظفين.

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين أساسيتين هما مشكلة زيادة الإنتاجية ومشكلة فعالية الإدارة معتبراً أن هاتين المشكلتين هما سبب نجاح أو فشل مؤسسات الأعمال، وأن في حل مشكلة تعظيم فعالية الإدارة الطريق لحل مشكلة زيادة الإنتاجية.²

"ولا يتم ذلك إلا بتطبيق المبادئ الأربعة التالية :

- تنمية علم حقيقي للإدارة من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات المتوفرة في مجال الإدارة لتكون مرجعاً للإداريين يسترشدون به عند الحاجة.

- الاختيار العلمي للأفراد على أساس موضوعية دقيقة تعتمد على المهارة والتخصص.

- تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل الموكل إليهم للمحافظة على مستوى عال في الأداء والسلوك.

- تنظيم الإدارة وتقسيم العمل فيها بطريقة تمكنها من القيام بواجباتها بشكل أكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص.³

¹بجاج، الهاشمي ، ص 22.

² خليل محمد حسن، الشماخ، وخضير كاظم، حمود، ص 36 .

³المرجع نفسه، ص 36 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

1- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب تايلور:

" إن ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ما يلي :

- إن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال التحليل والتخطيط الدقيق باستعمال الأساليب العلمية ولا مجال للتخمين.

- تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص ودراسة الحركة والوقت والاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف.

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل باعتباره رجل اقتصاد تحركه الدوافع المادية وهي الأكثر طلبا في ذلك الوقت لان المتجمع في تلك الحقبة لم يصل إلى مرحلة الرخاء الاقتصادي فالفعالية التنظيمية للمؤسسات ارتبطت بالمعايير الاقتصادية ونخص بالذكر (الكفاءة الإنتاجية).¹

"كما يلاحظ أيضا أن مفهوم الفعالية التنظيمية لدى تايلور ارتبط بالمستويات التشغيلية من المؤسسة على مستوى كل الورشات وتتحقق من خلال:

- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية

- تقييم النشاط الإداري والإنتاجي يكون على أساس تكلفة المنتج، حيث أن الرفع من الكفاءة الإنتاجية يوحى إلى انخفاض التكاليف.

- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناء على الأبحاث و التجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.

- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفة تصل خارج حدود إدارته.²

¹ صبحي جيب ، العتيبي ، ص 23

² المرجع نفسه ، ص 23

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

2- ومن نتائج الدراسات المرتبطة بالتنظيم العلمي للعمل والتي ساهمت في رفع الفعالية التنظيمية:

- "تقسيم العمل على أساس التفكير والتنفيذ لتحقيق مبدأ التخصص.
- دراسة الحركة والوقت لتحديد أفضل السبل لانجاز العمل.
- التركيز على الحوافز لزيادة الإنتاجية واعتماد أسلوب نمطي في التحفيز.
- الاختيار والتدريب يكون بالطرق العملية ليسمح للعامل للوصول إلى أعلى مستويات الإنتاجية.
- توفير جميع ظروف العمل من قبل الإدارة لقيام العامل بأداء عمل محدد مع اعتماد الأساليب العلمية عوض الحدس في تحديد طرق إنجاز كل وظيفة كما اعتقد تايلور.
- لكل عمل توجد طريقة وحيدة الأفضل لانجازه.
- يمكن التعبير عن الفعالية التنظيمية لدى تايلور " بالرشادة الإنتاجية " من خلال القضاء على أوجه التبذير وتطويق الأساليب السيئة للعمل من خلال رفع مستوى الأداء عن طريق تقسيم العمل إلى أجزاء أساسية وتنميط معايير الأداء".¹

3- الإنتقادات الموجهة لنظرية تايلور (F.Taylor):

- " بالرغم من إن آراء تايلور أحدثت ثورة علمية كبيرة في شؤون الإدارة من مقومات الإدارة الرشيدة، ومن فلسفة واضحة وأفكار علمية إلا انه لها عدة انتقادات:
- يعتقد تايلور أن هناك طريقة تعتبر أحسن الطرق لأداء نفس العمل، غير أن هذه الفكرة تتجاهل أهمية الاختلافات الفردية للعمال ولهذا يجب أن يترك لكل شيء من الحرية لتكييف طريقة تنفيذ العمل المحددة في حدود تتفق مع إمكانياته وطبيعته .

¹ عبد الوهاب، سويسي ، ص 25 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

- تجاهلت النظرية تماما أثر الحوافز المعنوية في رفع كفاية العاملين وتحقيق رخائهم الوظيفي وأعتبر أن الأجر هو الحافز الوحيد للعمل وأن العامل يسعى إلى إشباع حاجات أخرى مختلفة عن الحاجات التي تستهدف الأجر"¹.

4- نظرية التنظيم غير الرسمي ل مايو :

" قام مايو بدراسة أثر تحسين الإضاءة في المصنع على أداء العاملين ومعنوياتهم وتدرج هذه في شيكاغو ما بين وستر إلكتروك الدراسة ضمن الأبحاث التي أجراه في مصنع هوثورن لشركة حيث قسم مجموعة الدراسة إلى فريقين: فريق تجربة وفريق مراقبة ولاحظ زيادة الإنتاجية وارتفاع المعنويات لدى الفريقين ثم خفض الإضاءة قليلا فلم تتأثر الإنتاجية أو المعنويات لدى الفريقين وبعد تكرار مثل هذه التجارب (كجدولة العمل، وتجربة الأجور، والمقابلات... الخ)"²

" خلاص مايو إلى ما يلي:

- إن العمل هو نشاط جماعي لذلك فإن التحفيز الفردي لا يكفي ولا يجزي في رفع فعالية المؤسسة ، إلا إذا كان من خلال مجموعة العمل التي يشعر بها العامل ويحس بالطمأنينة والانتماء ومن هنا تبرز أهمية الجماعة وعلاقات الأفراد في رفع كفاءة وفعالية المؤسسة .

- إن تحفيز العامل لا يقتصر على النواحي المادية فقط بل يتعداها إلى النواحي المعنوية التي تعزز فيه شعور بالاهتمام والاحترام من قبل الإدارة والعاملين .

- إن بيئة العمل ليست فقط بيئة إنتاج فحسب، بل هي بيئة يعيش فيها العامل وبيئتها فيها علاقات شخصية تتجاوز العلاقات الرسمية ولا تقل أهميتها في تحسين فعالية وكفاءة المؤسسة."³

¹ عبد الرحمن ،توفيق، ص 103 .

² عبد الوهاب ،سويسي ، ص 36 .

³ المرجع نفسه ، ص 37 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

- على الإدارة أن تعترف بوجود ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي وتتعامل مع العاملين من خلال الجماعات التي ينتمون إليها وعلى أساس أنهم يعيشون حياة اجتماعية داخل المؤسسة وهذا ما أدى إلى ظهور فكرة الحل الاجتماعي بالنسبة إلى العاملين بخلاف فكرة الرجل الاقتصادي التي تبنته المدرسة الكلاسيكية.

- إن إشعار العامل بأهميته والمجموعة التي ينتمي إليها أمر ضروري لرفع روح معنوياتهم وهذا ما يؤثر إيجابيا على رفع الفعالية التنظيمية.

- إن ردود فعل العاملين على الإدارة العليا وما يصادفهم من صعوبات ومشاكل في العمل لا تأتي بشكل فردي بل من خلال الجماعة التي ينتمون إليها، ومن هنا برزت أهمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة في سلوك العاملين واعتبر رواد هذه المدرسة أن الجو الاجتماعي في العمل هو الأساس في التأثير على إنتاجية العاملين وعلى رفع فعالية المؤسسة.¹

4-1- مفهوم الفعالية التنظيمية حسب الون مايو (E.Mayo):

" يعتبر هذا الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن تحقيق الفعالية التنظيمية لأي إدارة هو العمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد باعتماد على القيادة التي تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة ثم أهداف المؤسسة و تهتم بالتحفيز العاملين لتنمية دافعيتهم للعمل و أيضا تهتم بالاتصال و التوجيه، ويتحقق ذلك من خلال عملية التدريب المتنوعة والمستمرة. إن من أهم اكتشافات دراسات هوثورن هو اكتشاف المجموعة غير الرسمية.

" كما أكدت الدراسات أكذوبة افتراض النظرية الاقتصادية التي تقول إن الإنسان راشد وعقلاني يسعى لتحقيق المنفعة القصوى للعمل وإن مشاعر الإنسان وعواطفه وعاداته وتقاليده لا مكان لها في موقع العمل وإن الدافع المادي هو أقوى حافز للعمل، وتفرعا على هذه الدراسات فقد تأكد أن أهم أغراض الإدارة هو

¹ بعاج، الهاشمي، ص 37 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

تشجيع المجموعات غير الرسمية وفتح قنوات الاتصال وإتاحة الفرصة لها في المشاركة في اتخاذ القرارات وبناء مجموعات عمل تكون أكثر تجاوبا .¹

4-2- الانتقادات التي وجهت إلى دراسات التون مايو:

"ركزت مدرسة العلاقات الإنسانية كما تابعنا ذلك على الفرد والمجموعات غير الرسمية وتشير إلى أهمية العناية بها وتتجاهل القضايا الرسمية والمسائل التنظيمية وهي بذلك تختزل مواضيع ومشاكل المؤسسة وتحصرها فقط في الجانب الإنساني، والطريف في الأمر أن مدرسة العلاقات الإنسانية وقعت في نفس الخطأ الذي وقعت فيه مدرسة الإدارة العلمية حيث أنها أشارت إلى أن الأسلوب الأمثل لتحقيق الفعالية هو اكتشاف المجموعات غير الرسمية والإنتفاع والمشاركة والتسامح .

ومن ناحية أخرى فإن نظرية العلاقات الإنسانية كانت تعتبر المؤسسة نظاماً مغلقاً يتوقف أداءه على ما يجري بداخله فقط، وأن التنظيم يكون في حالة توازن إذا تحقق التعادل والاتفاق بين أهداف المؤسسة . وأهداف وحاجات أعضائها . ولقد تصور دعاة هذه النظرية أنه إذا تحقق هذا التعادل أصبحت المؤسسة في وضع مثالي يمكنها من تحقيق أهدافها دون معوقات أو مشاكل، و يصبح أعضاء التنظيم في وضع مثالي أيضاً يمكنهم من تحقيق أهدافهم دون معوقات ويصبحون في حالة رضا.²

المطلب الرابع : دور التنظيم غير الرسمي في تحقيق الفعالية التنظيمية :

" تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات - للمحافظة على معدل عالي من النمو - وجود علاقات طيبة بين أفراد الجماعة داخل التنظيم وخاصة التنظيم غير الرسمي، وذلك خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية وقد لا نبالغ إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في التنظيمات يتم من خلال الجماعات غير الرسمية التي هي أساس التنظيم غير الرسمي و ليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما يتبادر إلى الأذهان فمقدار الفعالية و الكفاءة في أداء الجماعات غير الرسمية لعملها و مختلف و ضائفها . وكذا

¹ بجاج، الهاشمي، ص 37 .

² المرجع نفسه ، ص 38.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

قدرتها على حل المشاكل بالطرق السلمية يعتبر على درجة كبيرة من التقدم و نجاح المؤسسة ، و إذا أردنا التأكد من ذلك نطلع عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسة اليابانية و ارتفاع مستوى الفعالية التنظيمية لديها ، فأكبر دليل على ذلك ما نلاحظه من نجاح وتقدم المؤسسات اليابانية نتيجة إدراكهم للتنظيم غير الرسمي والذي يعتمد على جماعات العمل غير الرسمية.¹

" فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك التنظيمات اليابانية لا يرجع للتكنولوجيا ، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي ، وهذا ليس بالغريب على الإطلاق، عندما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبداً على عاداته و قيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية) ،فهو مصاحبه له أينما اتجه و أينما حل ، ومن بين هذه القيم حبه للعمل و تقانيه فيه . وعلى سبيل المثال، فان تدمير العامل الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج ، وإنما كثيراً ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب مما يسبب لصاحب العمل تضخماً يصعب علاجه . فإذن فالعلاقات الإنسانية ليست مطلب وجداني عاطفي ، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج و تحسينه ، و بالتعاون و التوافق البناء داخل التنظيمات غير الرسمية ، وكذلك التحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف و تحسين في مدى فعالية التنظيمات وهناك من يؤكد على ضرورة جملة من المقومات لكي توجه جماعات العمل غير الرسمية داخل التنظيم غير الرسمي و المؤسسة ككل للوصول إلى فعالية تنظيمية جيدة ، ومن هذه المقومات نذكر :

- حدوث تفاعلات الجماعة غير الرسمية في جو مدعم وبيئة تسودها الثقة بين العاملين ، و الاقتناع بان بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف و الرفع من مستوى فعالية التنظيم .

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.²

¹ مختار ، عيواج ، ص 290.

² المرجع نفسه، ص 290 .

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

- "استمرار الجماعات غير الرسمية في العمل لفترة كافية في المنظمة ، وذلك لتطوير و تدعيم علاقات سليمة وبناءه بين أعضائها .

- توفر درجة عالية من الدافعية من جاني أعضاء التنظيم غير الرسمي يساعد على قبول القيم الأساسية دون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف التنظيم والأفراد .

ينظر للتنظيم غير الرسمي على انه أحد أهم المصادر لتحقيق الأهداف التنظيمية، فهو يساهم في نجاح الأعمال و يؤثر في كل من العمليات الإدارية والتنظيم الرسمي ، وبناءا عليه فإن تفاعل كل من العمليات الإدارية والتنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي يحدد فعالية المنظمة، فالتنظيم غير الرسمي يساهم في: - تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد التنظيم من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم و العمل معا بفعالية، و تحقيق التكيف بين أفراد التنظيم.¹

- "القيام بدور المرشد للأفراد و الأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر و الجهود نحو تحقيق أهداف التنظيم.

- تحدد أسلوب و سرعة استجابة الأفراد لتحركات المنافسين و احتياجات العملاء بما يحقق للتنظيم تواجدها ونموها.

- كذلك فإن جماعات العمل غير الرسمية تؤثر على المنهج الذي تتبعه المنظمة في إدارة عملياتها، فهي تعكس الفلسفة التي من خلالها تقدر المواقف و تحل المشاكل و تتخذ القرارات .

وكلما كان القائد يولي اهتمامه بالتنظيم غير الرسمي كلما كان التنظيم أقرب إلى تحقيق الأهداف و هذا يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية للتنظيم ، لذلك فعلى قادة قمة الهرم الإداري أن يبينوا من خلال القول و الفعل اهتمامهم بالتنظيم غير الرسمي .

¹ مصطفى محمد ، أبو بكر ، ص ص 102-103

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

و نستنتج من ذلك أن التنظيم غير رسمي التي تؤمن بها الإدارة العليا تؤثر على الأهداف التي تحددها المنظمة، إن التنظيم غير الرسمي أثبت دوره الفعال في تحقيق المشاركة و زيادة التفاهم و التعاون بين أفراد التنظيم و زيادة الفعالية.¹

¹ مصطفى محمد، أبو بكر ، ص ص 102-103.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية و مدى ارتباطها بالتنظيم غير الرسمي

خلاصة الفصل :

إن الفعالية التنظيمية لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن تعمم على بقية التنظيمات أو تشتق منها نظرية عامة للفعالية ، لأن الأمر هنا يتوقف على خصوصية كل تنظيم بذاتها ، وأهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوى العاملة فيها من حيث قيمها ورغباتها وطموحاتها وما إلى ذلك .

ليس هذا فقط بل ، بل يتعدى ذلك إلى نوعية العلاقات التي تربط التنظيم بيئتها الخارجية ، فلا يمكن لأي تنظيم أن ينجح ويستمر بمعزل عن هذا المحيط .

وبالتالي إذا كانت هناك خاصية يمكن أن توصف بها فعالية التنظيم في تكيفها وتأثيرها الايجابي في البيئة الخارجية والداخلية التي ترتبط بها .

لذلك فإن الفعالية التنظيمية هي التي تأخذ في الاعتبار حاجات الأفراد تماما كما تعتني بحاجات التنظيم ، فتضع مثلا قواعد وأسس واضحة وموضوعية للسلوك والأداء و العلاقات ، وتحل مشاكل التنسيق و الاتصال وهكذا إلى أن توفق بين احتياجات التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي بالشكل الذي يضمن تعاون هذه التنظيمات وانسجامها وسيرها في اتجاه واحد نحو هدف الموضوع .

الفصل الرابع :

مجالات التربص الميداني

- 1- المجال المكاني
- 2- المجال الزمني
- 3- المجال البشري
- 4- المنهج و الأدوات المستخدمة

مجالات التربص الميداني :

1- المجال المكاني : تعريف عام بمستشفى الحكيم بوغرارة فؤاد الونزة

هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري، مدعمة بموارد بشرية ومالية، تم تأسيسها بموجب الاستقلالية، قد رضخ القطاع إلى المرسوم الوزاري رقم 664/97 و المؤرخ في 1997/01/01 أصبح قطاعا صحيا مستقلا تم فتحه بصفة رسمية ابتداء من 1998/01/01 بمساحة قدرها 9708.75 م ، ويتواجد بحي 06 ماي تم انجازه سنة 1989 م ومن مهام المؤسسة تطبيق برنامج الوقاية و التشخيص ، و العلاج ، وإعادة التثقيف الطبي .

1-1- مهام المدير :

- المسؤول على جميع نشاطات المؤسسة الداخلية و الخارجية .
- يحضر و يقسم مشاريع الميزانية و التنظيم الداخلي للمؤسسة .
- إبرام اتفاقيات و عقود في إطار القوانين السارية المفعول له .

2- نيابة مصالح النشاطات الصحية :

- ضمان السير الحسن للمصالح الخارجية و الداخلية .
- إعداد المخططات و مواجهة الأمراض المزمنة وأحداث الطب الوقائي .
- ضمان الخدمات الصحية للمرضى و السهر و التكفل بهم .
- دوريات التكوين المتواصل الأعوان الشبه طبيين و البحث .
- ضمان التنسيق بين المصالح الإدارية و الطبية .

3- نيابة المستخدمين و التكوين :

- متابعة المسيرة المهنية للمستخدمين .

مجالات التربص الميداني

- متابعة حركة المستخدمين

- الحماية الصحية و الاجتماعية للمستخدمين

- السهر على ضمان حقوق وواجبات الموظفين و المحافظة عليها .

4- نيابة مديرية المصالح الاقتصادية و المنشآت الصحية :

- التكفل بمطالب المؤسسة

- التكفل بالأشغال العمومية و المنشآت الصحية .

- اقتناء حاجيات المكاتب من العتاد و الأجهزة .

- التكفل بأمن و حراسة المؤسسة .

5- نيابة مديرية الصيانة للتجهيزات الطبية :

- جرد و صيانة العتاد الطبي

- إعداد التقارير الداخلية و الخارجية .

- السهر على سلامة الأجهزة الطبية .

6- الطاقم الإداري :

- عمال مهنيون (خارج و داخل الصنف).

- عون (إداري, رقن, مكتب).

- مدير المؤسسة.

- نواب المدير .

- مساعد إداري (رئيسي) .

- معاون إداري (رئيسي).

- مهندسون (دولة , إعلام ألي , تطبيقي).

مجالات التربص الميداني

- تقني سامي .
- مستخدمون شبه طبيون .
- مراقب طبي للمصالح الطبية .
- المنسق للنشاطات الصحية .
- مراقب للمصالح الطبية .
- المنسق للنشاطات الصحية .
- مراقب للمصالح الطبية .
- قابلات و قابلات ممتازات .
- مساعدين طبيين في التخدير و الإنعاش .
- الممرضين الحاصلين على شهادة دولة .
- كذلك بالنسبة للطاقت الطبي فهو أيضا يتكون من عدة مصالح من أهمها .
- مصلحة الاستعجالات .
- مصلحة جراحة الأسنان .
- مصلحة الإنعاش .
- مصلحة الطب الداخلي (رجال , نساء) + تصفية الدم .
- مصلحة الأطفال .
- مصلحة الصيدلة .
- مصلحة الأشعة .
- مصلحة المخبر .
- أما بالنسبة للاختصاصات المتوفرة .

مجالات التربص الميداني

- طبيب منسق .
- طبيب رئيس الوحدة.
- جراح الأسنان .
- جراح أسنان منسق.
- طبيب دم .
- أطباء جراحون.
- أطباء الطب الداخلي.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

طبقا للمرسوم الوزاري رقم 664/97 و المؤرخ في 1997/01/01 و ابتداءا منه تم تحديد التنظيم

الداخلي للمستشفى الحكيم بوغرارة فؤاد الونزة كالتالي :

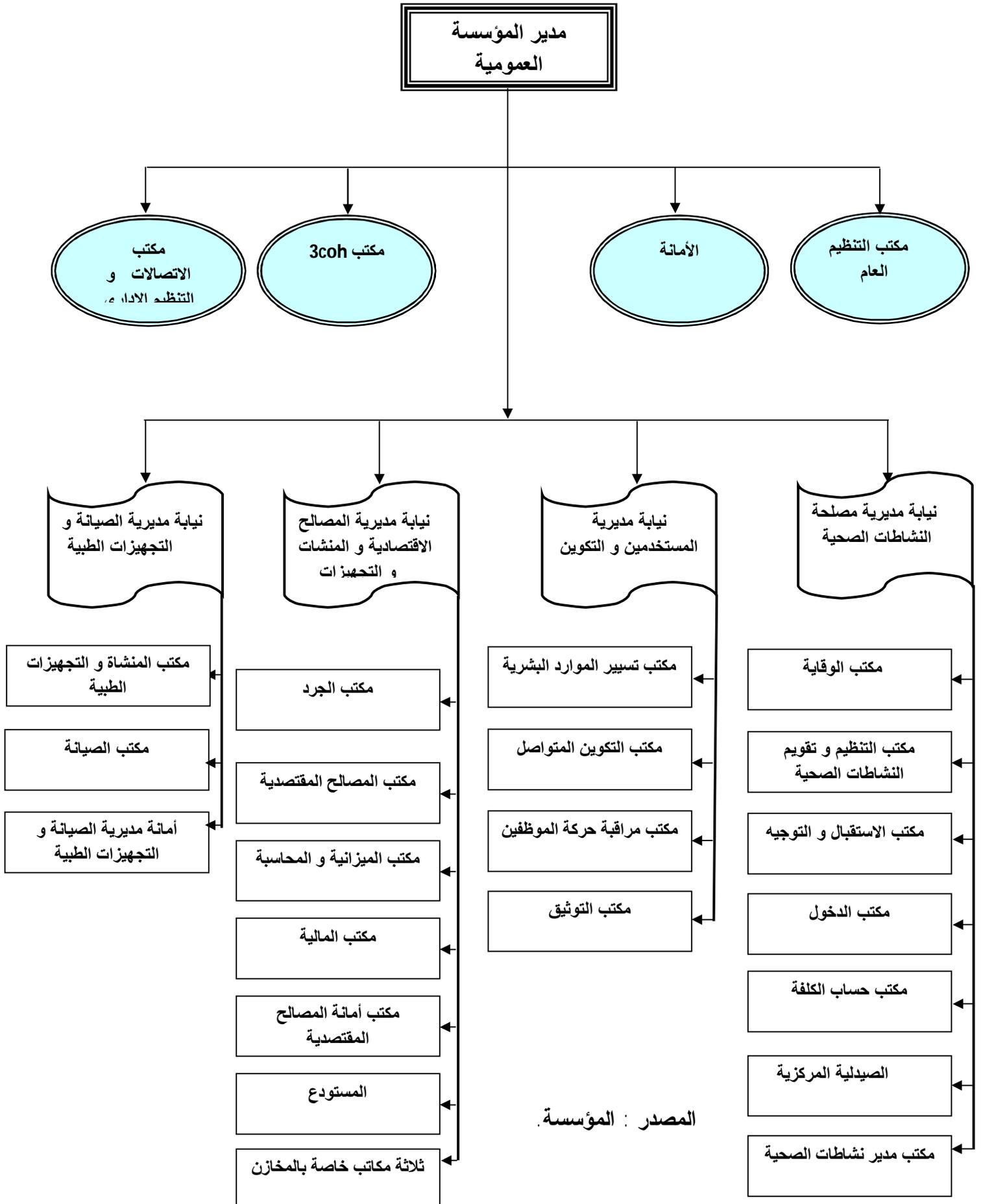
- 1- مكتب المدير .
 - 2- مكتب التنظيم العام .
 - 3- مكتب الأمانة .
 - 4- مكتب الاتصالات و التنظيم الإداري .
 - 5- نيابة مدير مصالح النشاطات الصحية :
- مكتب الوقاية .
 - مكتب التنظيم و التقويم النشاطات الصحية .
 - مكتب الاستقبال و التوجيه .
 - مكتب الدخول .
 - مكتب حساب الكلفة.

مجالات التربص الميداني

- الصيدلية المركزية .
- مكتب مدير النشاطات الصحية .
- 6- نيابة مديرية المستخدمين و التكوين .
 - مكتب تسيير الموارد البشرية .
 - مكتب التكوين المتواصل .
 - مكتب مراقبة حركة الموفين .
 - مكتب التوثيق .
- 7- نيابة مديرية المصالح الاقتصادية و المنشآت و التجهيزات .
 - مكتب الجرد .
 - مكتب المصالح المقتصدية .
 - مكتب الميزانية و المحاسبة .
 - مكتب المالية .
 - مكتب أمانة المصالح المقتصدية .
 - المستودع .
 - ثلاثة مكاتب خاصة بالمخازن .
- 8- نيابة مديرية الصيانة و التجهيزات الطبية .
 - مكتب المنشأة و التجهيزات الطبية .
 - مكتب الصيانة .
 - أمانة مديرية الصيانة و التجهيزات الطبية .

مجالات التربص الميداني

الشكل (3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاستشفائية - الونزة -



مجالات التربص الميداني

2- المجال الزمني :

انقسمت هذه المرحلة إلى ثلاثة مراحل

المرحلة الأولى : هي مرحلة تبلور فكرة الموضوع وذلك من خلال معرفتي للمؤسسة العمومية الاستشفائية بحكم مكان عمل الوالدين ومعرفتي الجيدة بالمؤسسة و امتلاكي معلومات لا بأس بها وفي تاريخ 2017/11/23 تبلور في ذهني موضوع بحثي إلى وهو التنظيم غير رسمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية .

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية :

بدأت بالزيارات الإستطلاعية أي منذ الشروع في جمع المعلومات الأولية حول التنظيم غير الرسمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الحكيم بوغرارة فؤاد بالونزة في شهر سبتمبر 2017

وقد كانت بداية هذه العملية بالفعل منذ تاريخ بداية إمضاء مدير المؤسسة ، فكان كل يوم ثلاثاء و أربعاء و خميس من كل أسبوع زيارة للمؤسسة للتثبيت من منحى اتجاه دراستنا ، و بالموافقة على إذن بالدخول بتاريخ 2018/02/04 (ملحق رقم 02) ، والتي من خلالها تم التعرف على مجال الدراسة وجو العمل بالمستشفى ككل من حيث النشاطات والخدمات... الخ، حيث قمت بإجراء مقابلات غير مقننة مع العديد من الموظفين وذلك بتاريخ 2018/02/06 وبدورهم قاموا بإعطائي جميع المعلومات اللازمة عن عدد الموظفين و الممارسات الإدارية اليومية لإدارتهم .

- مرحلة الدراسة الميدانية

وهو الوقت الذي قمنا به بالنزول إلى ميدان الدراسة المؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية الونزة ، وتم توزيع الاستمارات على جميع عمال الإدارة للمؤسسة ، وذلك بتاريخ 22 مارس 2018 على الساعة

مجالات التربص الميداني

10:23 مع إعطاء بعض التفاصيل و الشرح عن موضوع الدراسة" التنظيم غير رسمي ودوره في تحقيق

الفعالية التنظيمية

ثم قمت باسترجاع الاستمارات وذلك كان في المساء، مع نقص العدد إلى 55 استمارة .

3- المجال البشري :

تضم المؤسسة الاستشفائية العمومية بالونزة 441 عاملا وهم موزعون في العديد من القطاعات و المهن المختلفة لكننا قمنا بأخذ العمال الإداريين 66 و مدير المؤسسة ، بهدف تقصي و البحث في موضوع البحث حسب وجهة نظر الإداريين ، حيث تم تقسيم مجتمع البحث إلى إطار ، إطار سامي ، عون .

5- المنهج و الأدوات و الأساليب المستخدمة :

1- المنهج المستخدم :

المنهج هو عبارة عن "مجموعة القواعد التي يتم وضعها قصد الوصول إلى الحقيقة في العلم كما إن المنهج قد يختلف باختلاف المواضيع"¹.

ولقد اعتمدت في دراستي على المنهج الوصفي حيث يعد من انسب 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 و الوصول إلى استنتاجات تسهم في تحسين الواقع وتطويره

6- الأدوات المستخدمة في البحث وكيفية استخدامها و توظيفها :

1- الملاحظة: تتم الملاحظة في مختلف المراحل (قبل - أثناء - بعد) الاستبانة ، وذلك من خلال الدراسة الاستطلاعية التي قمنا بها بالمؤسسة العمومية الاستشفائية ببلدية الونزة ، حيث ساعدتنا على معرفة بعض المعلومات الأساسية عن موضوع دراستنا ، منها إن اغلب العمال يحترمون الوقت المخصص للعمل ،

¹ عمار بوحوشو محمد ،الذنيبات . «مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث». الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999 ، ص 99 .

مجالات التربص الميداني

وإنهم مجتهدون في أداء مهامهم من وقت دخولهم حتى وقت خروجهم ، ويحرصون على أداء مهامهم في الوقت المحدد .

2- الاستبانة: بالرجوع إلى طبيعة الموضوع فرض الاعتماد على الاستبانة كأفضل أسلوب لجمع البيانات ، ولبغية الحصول على المعلومات من جميع أفراد موظفي المؤسسة و لتحقيق من تساؤلات الدراسة فكان الشكل النهائي للاستبانة مكونة من 04 محاور موزعة في شكل أسئلة وكل محور يخدم موضوع الدراسة وتساؤلاتها و الموزعة على 60 موظف كحصر شامل للأفراد الدراسة، والتي جاءت كالتالي :

المحور الأول : تمثل في البيانات الشخصية لجميع أفراد العينة ، من الجنس و العمر ، الحالة الاجتماعية و المستوى التعليمي ، الاقدمية في العمل وطبيعة الوظيفة .

المحور الثاني : ويحتوي على 08 أسئلة تهدف إلى التعرف على مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم .

المحور الثالث : احتوى على 08 أسئلة تهدف إلى التعرف على القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم .

المحور الرابع : احتوى على 08 أسئلة تهدف إلى التعرف على مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي .

الفصل الخامس

تفريغ الجداول

تفريغ الجداول

1- تفريغ البيانات ، التعليق عليها و تحليلها:

تم توزيع الاستبانة على جميع أفراد عينة البحث، وتم استرجاع (55) استبانة كاملة وبعد تفحص الاستبانة تم تحليلها كالتالي :

المحور الأول : البيانات الشخصية .

1- الجنس :

الجدول رقم -01- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الجنس
40 %	20%	11	إطار	ذكر
	5.45%	03	إطار سامي	
	14.54%	08	عون	
60%	24.24%	15	إطار	أنثى
	3.63%	02	إطار سامي	
	29.09%	16	عون	
100%		55	المجموع	

يمثل الجدول رقم -01- متغير الجنس حيث من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه

يتضح لنا أن أعلى نسبة تتمثل عند الإناث وهي 60% في حين نجد نسبة الذكور اقل وهي 40% .

تفريغ الجداول

فوجد أن نسبة 29.09% والتي تمثل فئة الإناث ذو وظيفة عون هي أعلى نسبة ثم تليها فئة الإناث ذو وظيفة إطار بنسبة 24.24% تليها فئة الذكور ذو وظيفة إطار بنسبة 20% ثم تليها فئة الذكور ذو المرتبة الوظيفية عون بنسبة 14.54% في حين نجد اقل نسبة بالنسبة للرتبة الوظيفية إطار سامي لفئة الإناث و الذكور بنسبة 3.63% و 5.45% على التوالي .

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول يتضح لنا أن الطابع الغالب هو الإناث بنسبة 60% وذلك يعود إلى طبيعة العمل، باعتبار المؤسسة صحية خدماتية ، تستقطب العنصر الأنثوي في الغالب .

2- فئة العمر لأفراد العينة :

الجدول رقم -2- توزيع عينة الدراسة بحسب متغير العمر .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	السن
25.46%	16.36%	09	إطار	29-20
	00%	00	إطار سامي	
	9.09%	05	عون	
34.54%	16.36%	90	إطار	39-30
	1.81%	01	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
32.73%	12.72%	70	إطار	49-40
	3.63%	20	إطار سامي	
	16.36%	90	عون	

تفريغ الجداول

7.27%	1.81%	01	إطار	50 فما فوق
	3.63%	02	إطار سامي	
	1.81%	01	عون	
%100		55	المجموع	

يمثل الجدول رقم -2- لمتغير العمر حيث من خلال الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن أعلى فئة عمرية هي من 30-39 سنة بنسبة 34.54% وهذا يدل على ان المؤسسة تهتم بالفئة الشابة في التوظيف وتليه فئة الموظفين الذين يتراوح أعمارهم 40-49 بنسبة 32.73% ثم تليه فئة الموظفين من 20-29 سنة بنسبة 25.46% ثم تليه اقل نسبة فئة عمرية للموظفين من 50 سنة فما فوق بنسبة 7.27% .

ف نجد أن نسبة 16.36% من المرتبة الوظيفية إطار و عون للموظفين الذين تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة يمثلون اكبر نسبة ثم تليه رتبة إطار سامي بنسبة 1.81% ثم تليه نسبة 16.36% للرتبة عون و إطار للفئة التي تتراوح أعمارهم بين 40-49 سنة و 20-29 سنة على التوالي ثم تليه اقل نسبة للفئة العمرية من 50 سنة فما فوق للرتبة الوظيفية إطار و عون بنسبة 1.81% .

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول يتضح لنا أن أكثر من نصف عينة الدراسة 60% (حاصل جمع 25.46% ، 35.54%) دون الأربعين وهو عامل مهم وفاعل ضمن إطار أن المؤسسة تسعى لتحقيق الفعالية .

تفريغ الجداول

3- الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم 3- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الحالة الاجتماعية
38.18%	21.81%	12	إطار	أعزب
	1.81%	01	إطار سامي	
	14.54%	08	عون	
41.81%	25.45%	14	إطار	متزوج
	5.45%	03	إطار سامي	
	10.09%	06	عون	
12.72%	00%	00	إطار	مطلق
	1.81%	01	إطار سامي	
	10.09%	06	عون	
7.27%	00%	00	إطار	أرمل
	00%	00	إطار سامي	
	7.27%	04	عون	
100%		55	المجموع	

يمثل الجدول رقم 3- لمتغير الحالة الاجتماعية حيث من خلال المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول

أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة 41.18% لفئة المتزوجين تليها فئة العزاب بنسبة 38.18% ثم تليها فئة

المطلقين بنسبة 12.72% ثم تليها اقل فئة هي فئة الأرمال بنسبة 7.27%

فنجد أن أكبر نسبة للمتزوجين و العزاب ذو الرتبة الوظيفية إطار بنسبة 25.45% و 21.81% ثم تليها

10.09% للمطلقين ذو المرتبة الوظيفية عون ثم تليهم اقل نسبة للفئة أرمال ذو المرتب الوظيفية عون

بنسبة 7.27% .

تفريغ الجداول

4- المستوى التعليمي :

الجدول رقم - 4- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	المستوى التعليمي
%23.63	00%	00	إطار	متوسط
	00%	00	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
34.54%	14.54%	08	إطار	ثانوي
	00%	00	إطار سامي	
	20%	11	عون	
41.81%	32.72%	18	إطار	جامعي
	9.09%	05	إطار سامي	
	00%	00	عون	
%100		55	المجموع	

يمثل الجدول رقم -4- لمتغير المستوى التعليمي حيث من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة هي 41.81% والتي نجدها عند الموظفين من مستوى تعليمي جامعي ثم تليها نسبة 34.54% من الموظفين من مستوى تعليمي ثانوي في حين نجد اقل نسبة هي 23.63% من الموظفين من مستوى تعليمي متوسط ، فنجد نسبة 32.72% وهي تمثل أعلى نسبة للموظفين ذو المرتبة الوظيفية إطار هم جامعيين ، ثم تليها فئة الموظفين ذو المرتبة الوظيفية عون و مستوى تعليمي ثانوي

تفريغ الجداول

بنسبة 20% ثم تليها عون من مستوى تعليمي متوسط بنسبة 23.63% ثم تليها فئة كل الإطارات السامية للمستوى تعليمي جامعي بنسبة 9.09% .

من خلال القراءة الأولية لهذا الجدول يتضح لنا أن أكثر نسبة موظفين بالمؤسسة العمومية الاستشفائية متحصلين على شهادات جامعية أي أن طبيعة العمل تعتمد على موظفين ذو تعليم عالي ، فدرجة تعلم الفرد تساهم بشكل كبير في تحديد شخصية الأفراد ومدى قدرتهم على التأقلم مع ظروف العمل وبالتالي تقديم خدمات للأفراد والحصول على أداء جيد .

5- الإقديمة في العمل :

الجدول رقم 5- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الإقديمة في العمل .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	الإقديمة في العمل
30.90%	16.36%	09	إطار	أقل من 5 سنوات
	3.63%	02	إطار سامي	
	90.10%	06	عون	
36.36%	14.54%	08	إطار	من 05-14 سنوات
	3.63%	02	إطار سامي	
	18.18%	10	عون	
29.09%	14.54%	08	إطار	من 15-23 سنة
	1.81%	01	إطار سامي	
	12.72%	07	عون	
	1.81%	01	إطار	

تفريغ الجداول

3.63%	00%	00	إطار سامي	اكبر من 24
	1.81%	01	عون	
%100		55	المجموع	

يمثل الجدول رقم 5- لمتغير الاقدمية في العمل حيث من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح إن أعلى نسبة هي 36.36% والتي تمثل الموظفين الذين لديهم اقدمية في العمل من 05-14 سنوات ثم تليهم الموظفون اقل من 5 سنوات بنسبة 30.90% ثم تليهم الموظفون الذين لديهم اقدمية في العمل من 15-23 سنة بنسبة 29.09% ثم اقل نسبة هي الموظفون الذين لديهم اقدمية في العمل من 52 فأكثر بنسبة 3.63% .

ف نجد فنجد أن اكبر نسبة للاقدمية في العمل من 05-14 سنوات هي لدى الموظفون ذو المرتبة الوظيفية عون بنسبة 18.18% تليها نسبة 16.36% لنسبة الاقدمية في العمل اقل من 05 سنوات هم إطارات ثم تليها قل نسبة 1.81% لنسبة الاقدمية في العمل من 15-23 سنة و من 52 فأكثرهم إطار سامي ، إطار ، عون .

6- طبيعة الوظيفة :

الجدول رقم 6- توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة الوظيفة .

النسبة المئوية	التكرار	طبيعة الوظيفة
47.27%	26	إطار
9.09%	05	إطار سامي
43.63%	24	عون
100%	55	المجموع

تفريغ الجداول

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أعلى نسبة للعمال تتمثل في فئة العمال الإطارات بنسبة 47.27%

ثم تليها الأعوان بنسبة 43.63% ثم تليها اقل فئة هم الإطارات السامية بنسبة 9.09%

المحور الثاني : مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم

السؤال السابع : هل المنصب الذي تشغله يساعدك في تحسين ادائك لعملك داخل التنظيم ؟

الجدول رقم -7- توزيع عينة الدراسة حسب متغير المنصب الذي تشغله يساعدك في تحسين ادائك لعملك

داخل التنظيم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س7
74.54%	40%	22	إطار	نعم
	9.09%	05	إطار سامي	
	25.45%	14	عون	
25.45%	9.09%	05	إطار	لا
	00%	00	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة هي 74.54% والتي تمثل الموظفين الذين

يرون أن المنصب الذي يشغلونه يساعدهم في تحسين أدائهم لعملمهم داخل التنظيم وهذا يدل على الرضا

الوظيفي لديهم ثم تليها نسبة 25.45% والتي تمثل الموظفين الذين يرون أن المناصب التي يشغلونها لا

تفريغ الجداول

تساهم في تحسين أدائهم لعملهم داخل التنظيم وهذا يدل على أنهم لا يحبون قيود التنظيم الرسمي في أداء مهامهم .

فوجد نسبة 40% من الإطارات يرون أن الوظائف التي يشغلونها تساعدهم في تحسين أدائهم لعملهم وهذا يزيد من مستوى أداءهم لعملهم و الشعور بالانتماء داخل التنظيم ثم تليها نسبة 25.45% من الأعوان هم أيضا راضون على مناصبهم فهي تساعدهم في أداء مهامهم داخل التنظيم وهذا يدل على الولاء والرضا الوظيفي لديهم ثم تليها نسبة 16.36% هن الأعوان الذين يرون أن المناصب التي يشغلونها لاتساعهم في أداء مهامهم ، و اقل نسبة 9.09% من الإطارات يرون أن المناصب التي يشغلونها لا تساهم في تحسين أدائهم داخل التنظيم وهذا يعود إلى وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب ، كذلك كل الإطارات السامية تقر عن وجود علاقة طردية بين المنصب والأداء داخل المؤسسة وهذا راجع إلى نبؤهم لمناصب ريادية داخل فلك التنظيم .

السؤال الثامن : هل الاقدمية في العمل تؤثر على الأفراد بمهامهم الوظيفية داخل التنظيم ؟

الجدول رقم -8- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاقدمية في العمل تأثر على الأفراد بمهامهم الوظيفية داخل التنظيم .

تفريغ الجداول

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	س8
76.36%	45.45%	25	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	25.45%	14	عون	
23.63%	1.81%	01	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	
	18.18%	10	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن أعلى نسبة هي 76.36% والتي تمثل نسبة الموظفين الذين يرون أن الأقدمية في العمل تؤثر على الأفراد بمهامهم الوظيفية داخل التنظيم وهذا راجع للخبرة ثم تليه نسبة 23.63% والتي تمثل نسبة الموظفين الذين يرون أن الأقدمية في العمل لا تؤثر على الأفراد بمهامهم الوظيفية ، فنجد نسبة 45.45% من الإطارات يرون أن للأقدمية في العمل تأثير على أداء الأفراد داخل التنظيم بينما نسبة 18.18% من الأعوان يرون أن الاقدمية في العمل لا تؤثر في أداء الأفراد لمهامهم داخل التنظيم ثم تليهم اقل فئة بنسبة 1.81% من الإطارات يرون أن الاقدمية في العمل لا تؤثر في أداء الأفراد لمهامهم داخل التنظيم بينما نجد الغالبية من فئة الإطارات السامية ترجح فكرة متغير الاقدمية فاعل ومؤثر على تأدية الأفراد لمهامهم .

تفريغ الجداول

السؤال التاسع : هل فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم؟

الجدول رقم -9- توزيع عينة الدراسة حسب متغير فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم

س9	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إطار	18	32.72%
	إطار سامي	02	3.63%
	عون	13	23.63%
لا	إطار	08	14.54%
	إطار سامي	03	5.45%
	عون	11	20%
المجموع		55	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن أعلى نسبة هي 60% والتي تمثل أكثر من نصف العينة يرون أن فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم و نسبة 40 % من الموظفون يرون أن فارق السن لا يؤثر على أداء الأفراد لمهامهم ، فنجد نسبة 32.72% من إطارات يرون أن فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم وهذا راجع إلى أن كبار السن لديهم خبرة ومعرفة وتجارب في الميدان و ثم تليه نسبة 20% أعوان يرون أن فارق السن لا يؤثر على أداء الأفراد لمهامهم لكون عملهم في الغالب روتيني ذو طابع تكراري ، ثم تليهم نسبة 3.63% إطارات سامية يرون أن فارق السن لديهم تأثير على أداء الأفراد لمهامهم .

- إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟

ولقد أجمعت معظم الايجابيات كلما تقدم الفرد في السن يكون قد اكتساب خبرة و تجارب ومعرفة اكثر من خلال مما مر به داخل إطار العمل وتعرضهم لعدة مواقف في النشاطات داخل التنظيم ، ولهم علاقة بالاحترام وحس المسؤولية ، ويمكن الاستفادة منهم ومن خبراتهم وهذا يعود بالنفع لمصلحة التنظيم ، فهم

تفريغ الجداول

لديهم دور كبير في نجاح المهام الإدارية ومنهم من يرى أن صغار السن ليس لديهم حس بالمسؤولية نقص في المعارف و التجارب و الخبرات داخل التنظيم ومنهم من يرى أن كبار السن لم يعد بإمكانهم إعطاء أكثر بسبب تقدمهم في السن نقص الطاقة و الجهد المبذول يكون أقل مم يعرقل أداء العمل وهذا يؤدي إلى تأخير في تحقيق أهداف المؤسسة .

السؤال العاشر : هل القدرة في التأثير على الآخر تستخدم في :

الجدول رقم -10- توزيع عينة الدراسة حسب متغير القدرة في التأثير على الآخر تستخدم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س10
18%.85	23.63%	13	إطار	تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم
	7.27%	04	إطار سامي	
	27.27%	15	عون	
41.81%	23.63%	13	إطار	إشباع حاجتك الشخصية
	1.81%	01	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن النسب متقاربة ، مع تفاوت بسيط يرجع كفة التأثير في الآخر يساهم في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم بنسبة 58.18% ، بينما نسبة 41.81% تجسد الطرح الذي مفاده أن التأثير في الآخر يؤدي إلى إشباع الحاجات الشخصية .

تفريغ الجداول

حيث نجد فئة الإطارات تساوي في كل الاحتمالين نسبة 23.63% وهو تجسيد عملي لمتغير الموضوعية ، بينما فئة الأعوان رجحت كفة التأثير بهدف تحسين الأداء بنسبة 27.27% وهو راجع ربما باعتبارهم محطة التأثير ، (كما هو بالنسبة للإطارات) ، أما فئة الإطارات السامية ، فجاءت نسبة 7.27% لتعزز فكرة التأثير في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم ، وهو راجع في الغالب لحساسية المنصب والتي تفرض نوع من الإجابات النمطية .

السؤال رقم 11: هل الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد ؟

الجدول رقم 11- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الافراد .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س11
60%	30.90%	17	إطار	نعم
	9.09%	05	إطار سامي	
	20%	11	عون	
40%	16.36%	09	إطار	لا
	00%	00	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 60% من الموظفين يرون أن الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد و 40% من الموظفين يرون أن الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم لا تؤثر على أداء الأفراد ، فنجد نسبة 30.90% من الإطارات يرون أن

تفريغ الجداول

الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد ثم تليه نسبة 23.63% من الأعوان يرون أن الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم لا تؤثر على أداء الأفراد ثم تليه اقل نسبة 9.09% كل الإطارات السامية يرون أن الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 60% يرون أن الاختلافات في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد وهذا يدل على تنوع في الأفكار و المعارف و ثقافات بين العمال مم يساعد في وجود أفكار و إبداعات تساهم في تحقيق أهداف المنظمة و الرفع من مستوى أداء الأفراد داخل التنظيم .

- إذا كانت الإجابة نعم كيف ذلك ؟

لقد كانت اغلب الإجابات لأفراد العينة انه حين يكون اختلاف في الثقافات يكون هناك توسع في نمط البحث و تبادل المعارف و تنوع في الأفكار و اختلافها تجمع العديد من الثقافات داخل حيز واحد وهو التنظيم في حين البعض منهم أشار إلى سوء اختلاف الثقافات داخل تنظيم بتعارض الأفكار و منه يصعب التواصل فيما بين الأفراد و عدم التفاهم وبالتالي يؤثر على مردودية العمل .

السؤال 12: هل تأثر اختلاف العادات و الأفكار على تأدية الأفراد لعملهم بطريقة

الجدول رقم -12- توزيع عينة الدراسة حسب متغير تأثر اختلاف العادات و الأفكار على تأدية الأفراد

لعملهم بطريقة

س12	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
سلبية	إطار	20	36.36%
	إطار سامي	01	1.81%
	عون	02	3.63%
			41.81%

تفريغ الجداول

23.63%	3.63%	02	إطار	إيجابية
	3.63%	02	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
34.54%	7.27%	04	إطار	لا تأثر
	3.63%	02	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن أعلى نسبة 41.81% من الموظفين يرون أن اختلاف العادات و الأفكار يؤثر بطريقة سلبية على تأدية الأفراد لعملهم 34.54% من الموظفين يرون أن اختلاف العادات و الأفكار لا يؤثر على تأدية الأفراد لعملهم و 23.63% يرون أن اختلاف العادات و الأفكار يؤثر بطريقة إيجابية على تأدية الأفراد لعملهم ، فنجد نسبة 36.36% اطارات يرون أن اختلاف العادات و الأفكار يؤثر بطريقة سلبية على تأدية الأفراد لعملهم ثم تليه 23.63% أعوان يرون أن اختلاف العادات و الأفكار لا يؤثر على تأدية الأفراد لعملهم ثم تليه نسبة 16.36% أعوان يرون أن اختلاف العادات و الأفكار يؤثر بطريقة إيجابية على تأدية الأفراد لعملهم ثم تليهم اقل نسبة 3.63% هم اطارات سامية وإطارات و أعوان يرون أن اختلاف العادات و الأفكار قد يؤثر بطريقة إيجابية ، سلبية وقد لا تأثر على تأدية الأفراد لعملهم.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 41.81% من الموظفين يرون أن اختلاف العادات و الأفكار يؤثر بطريقة سلبية على تأدية الأفراد لعملهم وهذا يدل على أن الموظفون يميلون إلى التعامل مع الأفراد الذين لديهم نفس ثقافتهم و أفكارهم وعاداتهم ولا يحبذون الاحتكاك مع العمال الذين ليس من نفس

تفريغ الجداول

منطقتهم و عاداتهم فهذا يعود بالسلب على أدائهم لعملهم ، هذا من جهة ولكون العامل عند التحاقه بالمؤسسة هو مزود بمخزون قيمي يؤثر لا محالة على أدائه لعمله رغم أن قيم التنظيم لها أولوية التأثير و التغيير على الأقل كطرح نظري

السؤال 13: هل تحسينك لأدائك مرتبط :

الجدول رقم -13- توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحسين الأداء

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س13
47.27%	27.27%	15	إطار	طبيعة العلاقات الرسمية
	7.27%	04	إطار سامي	
	12.72%	07	عون	
52.72%	20%	11	إطار	نمط التفاعلات بين الزملاء
	1.81%	01	إطار سامي	
	30.90%	17	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج أن أعلى نسبة 52.72% من الموظفين يرون أن تحسين أدائهم مرتبط ب نمط التفاعلات بين الزملاء ونسبة 47.27% من الموظفين يرون أن تحسين أدائهم مرتبط ب طبيعة العلاقات الرسمية ، فنجد نسبة 30.90% من الأعوان يرون أن تحسين أدائهم مرتبط ب نمط التفاعلات بين الزملاء ثم تليه نسبة 27.27% من الإطارات يرون أن تحسين أدائهم مرتبط ب طبيعة العلاقات الرسمية ثم تليه نسبة 20% من الإطارات يرون أن تحسين أدائهم مرتبط ب نمط التفاعلات بين

تفريغ الجداول

الزملاء ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية يرون أن تحسين ادتهم مرتبط ب نمط التفاعلات بين الزملاء

من خلال المعطيات الإحصائية نجد أكثر من نصف عينة البحث 52.72% أقرت بان تحسين أدائها رهين نمط التفاعلات بين الزملاء ، حيث أن طبقة الأعوان جسدت هذه الفكرة نظرا لطبيعة عملها ونمط العلاقات الأفقية السائد في فلك هذه الطبقة ، بينما الفئات الأعلى تنظيما وهما فئة الإطارات و الإطارات السامية ، رجحت التأثير إلى الجانب الرسمي ولهم مبرراتهم ، باعتبارهم (إطارات ، إطارات سامية) الفاعلان الأساسيان والجوهريان للتنظيم الرسمي .

السؤال 14: هل ترى أن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد حسب رأيك ؟

الجدول رقم -14- توزيع عينة الدراسة حسب متغير مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد.

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	س14
58.18%	32.72%	18	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	43.63%	24	عون	
41.81%	14.54%	08	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
100%		55	المجموع	

تفريغ الجداول

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 58.18% من الموظفين يرون إن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد و نسبة 41.81% من الموظفين يرون إن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي ليس لها تأثير على أداء الأفراد ، فنجد 43.63% من الأعوان يرون إن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد ثم تليه نسبة 32.72% من الإطارات يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي لها تأثير على أداء الأفراد ثم يليه نسبة 23.63% يرون أن الفرد داخل التنظيم غير رسمي ليس لها تأثير على أداء الأفراد ثم تليه نسبة 14.54% من الإطارات يرون أن الفرد داخل التنظيم غير رسمي ليس لها تأثير على أداء الأفراد ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية يرون أن الفرد داخل التنظيم غير رسمي ليس لها تأثير على أداء الأفراد .

من خلال هذه المعطيات الإحصائية والتي تتناغم وتتسق مع ما تم تناوله في الجدول السابق رقم 13 ، نجد قرابة ثلثي عينة الدراسة 58.18% نجد أن مكانة الفرد في التنظيم غير الرسمي لها تأثير على أداء الفرد ، وهو تأكيد لوجود تنظيم موازي للتنظيم الرسمي داخل فلك التنظيم وان مكانة الفرد في هذا التنظيم غير الرسمي تأثر على أداء الأفراد وهو طرح عززه الأعوان ، وحتى الإطارات و الإطارات السامية.

المحور الثالث : القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم

السؤال 15: هل القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ؟

تفريغ الجداول

الجدول رقم -15- توزيع عينة الدراسة حسب متغير القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س15
67.27%	34.54%	19	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	27.27%	15	عون	
32.72%	12.72%	07	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 67.27% من الموظفين يرون أن القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها و نسبة 32.72% القدرة على التأثير في الآخرين لا تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ، فنجد أن نسبة 34.54% من الإطارات يرون القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ثم تليه نسبة 27.27% من الأعوان يرون القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ثم تليه نسبة 16.36% من الأعوان يرون أن يرون القدرة على التأثير في الآخرين لا تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية يرون أن يرون القدرة على التأثير في الآخرين لا تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها.

تفريغ الجداول

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 67.27% من الموظفين يرون أن القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها وهذا يدل على أن الموظفين يأخذون بنصائح بعضهم البعض ويأخذون آراء و أفكار الآخرين بعين الاعتبار أثناء أدائهم لمهامهم وهذا يعود بالإيجاب على مدى تحقيق الأهداف المسطرة التي تسعى المؤسسة للوصول إليها ،

- إذا كانت الإجابة نعم، كيف ذلك ؟

فكانت اغلب الايجابيات أن القدرة على التأثير في الآخرين تساعد المؤسسة للوصول إلى أهدافها لان القدرة في التأثير على الآخرين تؤدي إلى كسب العمال و التمكن من توجيههم حسب واجبات المؤسسة وأيضا كسب ثقة العمال وزيادة المودة التفاهم فيما بينهم مم يسهل طريقة العمل و الإمكانية تقديم مرودية أحسن وتحقيق الأهداف المراد تحقيقها في اقرب اجل ممكنة ، وبالتالي هناك علاقة طردية كل ما كان التأثير في العمال بدرجة عالية تصل المؤسسة إلى أهدافها بسرعة .

أيضا حسب طبيعة المدير ومدى قدرته على التأثير في العمال وذلك إذا توفرت فيه صفات القائد وإذا كان يتمتع بأسلوب جيد وفعال ومحفز للعمال .

السؤال 16: هل الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ؟

الجدول رقم -16- توزيع عينة الدراسة حسب متغير الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س16
49.09%	25.45%	14	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	18.18%	10	عون	

تفريغ الجداول

18.18%	10.90%	06	إطار	لا
	1.81%	01	إطار سامي	
	5.45%	03	عون	
32.72%	10.90%	06	إطار	أحيانا
	1.81%	01	إطار سامي	
	20%	11	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 49.09% من الموظفين يرون أن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ونسبة 32.72% من الموظفين يرون انه أحيانا الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم و 18.18% من الموظفين يرون أن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض ليس له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ، فنجد نسبة 25.45% من الإطارات يرون أن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم هذا قد يعود إلى أن الموظفين يعتمدون على العلاقات غير رسمية في تأدية مهامهم ثم تليه نسبة 20% من الأعوان يرون انه أحيانا الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ثم تليه نسبة 10.90% من الإطارات يرون أن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض ليس له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم هذا يعود إلى أن الموظفين لا يعتمدون على العلاقات غير الرسمية في تأدية مهامهم .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 49.09% من الموظفين يرون أن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم وهذا يدل على أن الأفراد تربطهم علاقة جيدة وهناك تفاهم فيما بينهم مم يدل على أن الأفراد يحبذون العلاقات غير رسمية في تأدية مهامهم .

السؤال رقم 17: هل شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ؟

تفريغ الجداول

الجدول رقم -17- توزيع عينة الدراسة حسب متغير شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س17
50.90%	21.81%	12	إطار	نعم
	3.63%	02	إطار سامي	
	25.45%	14	عون	
12.72%	3.63%	02	إطار	لا
	1.81%	01	إطار سامي	
	7.27%	04	عون	
36.36%	18.18%	10	إطار	أحيانا
	3.63%	02	إطار سامي	
	14.54%	08	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 50.90% من الموظفين يرون أن شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ونسبة 36.36% يرون أن شخصية الفرد أحيانا تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم و نسبة 12.72% يرون أن شخصية الفرد لا تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ، فنجد نسبة 25.45% من الأعوان يرون أن شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ثم تليه نسبة 21.81% من الإطارات يرون أن شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ثم تليه نسبة 18.18% من الإطارات يرون أن شخصية الفرد أحيانا تلعب دور في تأثير على

تفريغ الجداول

مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية يرون أن شخصية الفرد لا تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 50.90% من الموظفين يرون أن شخصية الفرد تلعب دور في تأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم وهذا يدل على أن الأفراد يمتلكون شخصية و قوة التأثير وكرزيمة .

السؤال رقم 18: أيهم يؤثر في أهداف المؤسسة أكثر.

الجدول رقم 18 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير التأثير في أهداف المؤسسة .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س18
41.81%	14.54%	08	إطار	مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي
	7.27%	04	إطار سامي	
	20%	11	عون	
16.36%	5.45%	03	إطار	مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي
	1.81%	01	إطار سامي	
	9.09%	05	عون	
41.81%	27.27%	15	إطار	كلاهما معا
	00%	00	إطار سامي	
	14.54%	08	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 41.81% متساوية بين الموظفين الذين يرون مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي لها تأثير على أهداف المؤسسة و بين الموظفين الذين يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي معا يؤثر في أهداف المؤسسة و نسبة 16.36%

تفريغ الجداول

من الموظفين يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي هي التي تأثر في تحقيق أهداف المؤسسة ، فوجد نسبة 27.27% من الإطارات يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي معا يؤثر في أهداف المؤسسة ثم تليه نسبة 14.54% من الإطارات يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي لها تأثير على أهداف المؤسسة ثم تليها اقل نسبة 1.81 % من الإطارات السامية يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم غير رسمي هي التي تأثر في تحقيق أهداف المؤسسة .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 41.81% متساوية بين الموظفين الذين يرون مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي لها تأثير على أهداف المؤسسة و بين الموظفين الذين يرون أن مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي و التنظيم غير رسمي معا يؤثر في أهداف المؤسسة وهذا يدل على أن التنظيم الرسمي يحدد الإطار للأنشطة التي تمارس و السلطات و المسؤوليات للعاملين لتمكينهم من الاطلاع بالمهام الموكلة إليهم بانجاز ما هو مطلوب منهم فهو يساعدهم على التذكر من خلال اللوائح و الإعلانات أما بالنسبة لتنظيم غير رسمي فهو يعمل على تنمية تدعيم العلاقات و الترابط و التماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي

السؤال رقم 19: هل قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة

الجدول رقم -19- توزيع عينة الدراسة حسب متغير قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة .

س19	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إطار	15	27.27%
	إطار سامي	02	3.63%
	عون	22	40%
	إطار	11	20%

تفريغ الجداول

29.09%	5.45%	03	إطار سامي	لا
	3.63%	02	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 70.90% من الموظفين يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة و نسبة 29.09% من الموظفين يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات لا تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة فنجد أن نسبة 40% من الأعوان يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة باعتبار طبيعة عملهم تفرض ذلك ، ثم يليه نسبة 27.27% من الإطارات يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ثم تليه نسبة 20% من الإطارات يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات لا تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 70.90% من الموظفين وهم تقريبا اغلب العينة يرون أن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة وأغلبتهم إطارات ونظرا للمرتبة الوظيفية التي يشغلونها فهم لديهم القدرة على نقل المعلومات في الوقت المناسب و بالسرعة المطلوبة التحكم فيها مم يسهل من تحقيق أهداف المؤسسة المراد الوصول إليها خاصة وان المؤسسة خدماتية صحية ، فالأعوان ليس لديهم القدرة الكبيرة في تحكم في المعلومات وهذا راجع للمستوى التعليمي لديهم انظر الجدول رقم 1 .

تفريغ الجداول

السؤال رقم 20: هل ترى أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه

الجدول رقم 20 توزيع عينة الدراسة حسب متغير أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س20
54.54%	30.90%	17	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	18.18%	10	عون	
45.45%	16.63%	09	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	
	25.45%	14	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 54.54% من الموظفين يرون أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه و نسبة 45.45% من الموظفين يرون أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع لا يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ، فنجد أن نسبة 30.90% من الإطارات يرون أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ثم تليه نسبة 25.45% من الأعوان يرون أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع لا يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية يرون أن الأفراد ذو معرفة ومستوى الرفيع لا يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه.

تفريغ الجداول

من خلال هذه البيانات الإحصائية ، نجد أن كل النسبتين المتقاربتين ، لكن الغلبة الإحصائية تؤكد الفكرة التي مفادها أن الأفراد دون المعرفة و المستوى الرفيع يعود بالنفع على أهداف المؤسسة وهو طرح عززه فئتي إطارات و الإطارات السامية لكون صفاتها تتسق مع الفرضية بالغة الذكر ، بينما فئة الأعران عارضت العلاقات الطردية بين المستوى ، المعرفة الرفيعة وتحقيق أهداف المؤسسة ، وهو راجع بطبيعة الحال لافتقارهم ، المتغير الأول من الفرضية أعلاه .

السؤال رقم 21: هل سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم 21 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س21
69.09%	30.90%	17	إطار	نعم
	7.27%	04	إطار سامي	
	30.90%	17	عون	
30.90%	16.36%	09	إطار	لا
	1.81%	01	إطار سامي	
	12.72%	07	عون	
%100		55	المجموعة	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 69.09% من الموظفين يرون أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و نسبة 30.90% من الموظفين يرون أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ، فنجد أن نسبة 30.90% من

تفريغ الجداول

الأعوان و الإطارات يرون أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه نسبة 16.36% من الإطارات يرون أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 69.09% من الموظفين يرون أن سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يدل على أن الموظفين يسعون إلى تقديم جهدهم في تحسين أدائهم و تقديم ما لديهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .

السؤال رقم 22: هل ترى أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؟

الجدول رقم - 22 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س22
40.09%	23.63%	13	إطار	نعم
	9.09%	05	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
50.90%	23.63%	13	إطار	لا
	00%	00	إطار سامي	
	27.27%	15	عون	
%100		55	المجموع	

تفريغ الجداول

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 50.90% من الموظفين يرون أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ونسبة 40.09% من الموظفين يرون أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة فنجد نسبة 27.27% من الأعوان يرون أن تحديد سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي لا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه نسبة 23.63% من الإطارات يؤيدون نفس الفكرة ثم تليه نسبة 23.63% من الإطارات يرون أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ثم تليه اقل نسبة 9.09% من الإطارات السامية يرون أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 50.90% من الموظفين يرون أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي لا يساهم في تحقيق أهداف من خلال هذه الدلالات الرقمية نستنتج ان هناك تقارب في النسب ، رغم الترجيح الطفيف لعينة الدراسة التي عبرت من خلال نسبة 50.90% المجسدة لفكرة نفي سلوك الأفراد داخل كونها تحاول إنكار تأثير هذا التنظيم وهو راجع لطبيعة المنصب الذي تتبوؤه هذه الفئة ، رغم أن كل الإطارات فتم التعبير عنها بنسب متساوية و الأعوان رجحت كفة العلاقة بين سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي وتحقيق أهداف المؤسسة .

المحور الرابع : مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي .

السؤال رقم 23 : هل التفاعلات الحاصلة بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح في عملهم ؟

الجدول رقم 23 -: توزيع عينة الدراسة حسب متغير التفاعلات الحاصلة بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح في عملهم.

تفريغ الجداول

النسبة المؤوية		التكرار	عينة الدراسة	س23
40%	16.36%	09	إطار	كثيرا
	3.63%	02	إطار سامي	
	20%	11	عون	
60%	30.90%	17	إطار	نوعا ما
	5.45%	03	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 60% من الموظفين يرون أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح نوعا ما في عملهم و نسبة 40% من الموظفين يرون أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح كثيرا نوعا ما في عملهم ، فنجد أن نسبة 30.90% من الإطارات يرون التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح نوعا ما في عملهم ثم تليه نسبة 23.63% من الأعوان يرون التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح نوعا ما في عملهم ثم تليه نسبة 16.36% من الإطارات يرون أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح في عملهم كثيرا ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية يرون أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح نوعا ما في عملهم

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 60% من الموظفين يرون أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح نوعا ما في عملهم وهذا يدل على أن الموظفين ينتمون

تفريغ الجداول

إلى جماعات العمل غير الرسمية لأن بما أن الأفراد لديهم اختلاف في الأفكار و الميولات فيصبح لديهم تخوف من تلك التفاعلات أثناء أدائهم لمهامهم ، كذلك من خلال هذه النسب يتجلى و يتجسد لنا الدور الفاعل للتنظيم غير الرسمي ضمن فلك التنظيم الرسمي .

السؤال رقم 24: هل توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل؟

الجدول رقم 24 - توزيع عينة الدراسة حسب متغير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب الذي يساهم في استقرار داخل بيئة

س24	عينة الدراسة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	إطار	18	32.72%
	إطار سامي	04	7.27%
	عون	09	16.36%
لا	إطار	08	14.54%
	إطار سامي	01	1.81%
	عون	15	27.27%
المجموع		55	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 56.36% من الموظفين يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل و نسبة 43.63% من الموظفين يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب لا يساهم في استقرار داخل بيئة العمل، فنجد نسبة 32.72% من الإطارات يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب

تفريغ الجداول

يساهم في استقرار داخل بيئة العمل ثم تليه نسبة 27.27% من الأعوان يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب لا يساهم في استقرار داخل بيئة العمل ثم تليه نسبة 16.36% من الأعوان يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب لا يساهم في استقرار داخل بيئة العمل.

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 56.36% من الموظفين يرون أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل هذا يدل على أن الفرد اجتماعي بدوره ولهذا يفضل أغلبية الموظفون الانتماء إلى جماعات العمل غير رسمية فهم يتصرفون بأريحية أكثر وراحة مم يتوفر جو مناسب للأفراد وهذا يساهم في زيادة الاستقرار الوظيفي لديهم مم يوضح ما جاء في الجدول أعلاه

- إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟

جاءت أغلب الإجابات أن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل وذلك لحرص الأفراد على تكوين علاقات جيدة فيما بينهم و ذلك بالتسيير الحسن ومن خلال كسر حاجز التعامل الرسمي وهذا بطريقة ما يوفر الخدمات و يسهل العمل مم يجعل هناك استقرار داخل بيئة العمل .

السؤال رقم 25 : هل العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم ؟

تفريغ الجداول

الجدول رقم 25- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد وتشعرهم بالأمان في عملهم .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س 25
67.27%	38.18%	21	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	23.63%	13	عون	
32.72%	9.09%	05	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	
	20%	11	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 67.27% من الموظفين يرون أن

العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم و نسبة 32.72 % من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد لا تشعرهم بالأمان في عمل ، فنجد نسبة 38.18 % من الإطارات يرون أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم ثم تليه نسبة 23.63 % من الأعوان يرون أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم ثم تليه نسبة 20 % من الأعوان يرون أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد لا تشعرهم بالأمان في عملهم ثم تليه نسبة 3.63 % من الإطارات السامية أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد لا تشعرهم بالأمان في عملهم

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 67.27 % من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم وهذا يدل على أن الموظفين يحبذون العلاقات غير الرسمية في

تفريغ الجداول

عملهم لأنها تكسر حاجز التعامل بالعلاقات الرسمية وفيها يتم تجاوز الهيكل التنظيمي للتفاعل و التواصل فيما بينهم بسهولة وهذا يسهل من تأديتهم لمهامهم بأريحية وهذا يدعم ما جاء في الجدول أعلاه حيث أن أكثر من نصف الموظفين يشعرون بالاستقرار وذلك نظرا للجو المناسب الذي توفره جماعات العمل غير الرسمية

السؤال رقم 26 : ماهية العلاقات التي تحبها و التي تساعدك في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

الجدول رقم 26- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات التي تحبها و التي تساعدك في تحقيق الرضا لوظيفي .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س26
30.90%	20%	11	إطار	رسمية
	3.63%	02	إطار سامي	
	7.27%	04	عون	
23.63%	12.72%	07	إطار	غير رسمية
	1.81%	01	إطار سامي	
	9.09%	05	عون	
45.45%	14.54%	08	إطار	معا
	3.63%	02	إطار سامي	
	27.27%	15	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 45.45% من الموظفين يرون ان العلاقات التي يحبونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات الرسمية والغير رسمية معا و نسبة 30.90% من الموظفين يرون أن العلاقات التي يحبونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات الرسمية و نسبة 23.63% من الموظفين يرون أن العلاقات التي يحبونها و التي تساعدهم في

تفريغ الجداول

تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات غير الرسمية ، فنجد أن نسبة 27.27% من الأعوان يرون أن العلاقات التي يحبذونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات الرسمية والغير رسمية معا ثم تليه نسبة 20% من الإطارات يرون أن العلاقات التي يحبذونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات الرسمية ثم تليه نسبة 12.72% من الإطارات يرون أن العلاقات التي يحبذونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات غير الرسمية ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية يرون أن العلاقات التي يحبذونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات غير الرسمية .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 45.45% من الموظفين يرون أن العلاقات التي يحبذونها و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي علاقات الرسمية والغير رسمية معا وهذا يدل على أن الموظفين على الرغم من أنهم يحبذون العلاقات غير رسمية لا كنهم لا يهتمون دور العلاقات الرسمية في تأدية مهامهم فهم معا يساعدون في تحقيق أهداف المؤسسة أن استغلوهم بطريقة ايجابية ففي الجدول أعلاه نرى أن أكثر من نصف عينة الدراسة يحبذون العلاقات غير الرسمية فهي تشعرهم بالأمان في عملهم وهذا يؤدي إلى شعورهم بالرضا الوظيفي .

السؤال رقم 27: هل تجد أن العلاقات غير الرسمية تأثر على شعورك بالانتماء داخل التنظيم

الجدول رقم 27- توزيع عينة الدراسة حسب متغير العلاقات غير الرسمية تأثر على شعورك بالانتماء داخل التنظيم.

س 27	عينة الدراسة	التكرار	عينة الدراسة
نعم	إطار	04	7.27%
	إطار سامي	03	5.45%
	عون	08	14.54%
			27.27%

تفريغ الجداول

18.18%	3.63%	02	إطار	لا
	1.81%	01	إطار سامي	
	12.72%	07	عون	
54.54%	36.36%	20	إطار	أحيانا
	1.81%	01	إطار سامي	
	16.36%	09	عون	
%100		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 54.54% من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر أحيانا على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم و نسبة 27.27% من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم و نسبة 18.18% من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية لا تؤثر على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم ، فجد أن نسبة 36.36% من الإطارات يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر أحيانا على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم ثم تليه

نسبة 16.36% من الأعوان يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر أحيانا على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم ثم تليه نسبة 14.54% من الأعوان يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم ثم تليه نسبة 12.72% من الأعوان يرون أن العلاقات غير الرسمية لا تؤثر على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم ثم تليه نسبة الأقل 1.81% من الإطارات السامية يرون أن العلاقات غير الرسمية لا تؤثر على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 54.54% من الموظفين يرون أن العلاقات غير الرسمية تؤثر أحيانا على شعورهم بالانتماء داخل التنظيم وهذا يدل على أن الموظفين على الرغم من ميولهم لجماعات العمل غير رسمية إلى أنهم يتخوفون من التعارض في الآراء و النزاعات التي تحصل بينهم مم يهدد شعورهم بالانتماء داخل التنظيم .

تفريغ الجداول

السؤال رقم 28 : هل تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العاملين

الجدول رقم -28- توزيع عينة الدراسة حسب متغير تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س28
63.63%	18.18%	10	إطار	نعم
	1.81%	01	إطار سامي	
	43.63%	24	عون	
36.36%	29.09%	16	إطار	لا
	7.27%	04	إطار سامي	
	00%	00	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 63.63% من الموظفين يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل و نسبة 36.36% تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم لا يؤثر على رضا العامل ، فنجد أن نسبة 43.63% من الأعوان يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل ثم تليه نسبة 29.09% من الإطارات يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم لا يؤثر على رضا العامل ثم تليه نسبة 18.18% من الإطارات يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل ثم تليه اقل نسبة 1.81% من

تفريغ الجداول

الإطارات السامية يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل.

اتساقا مع الدلالات الرقمية سالفة الذكر نجد أن محاولة إنكار و إجحاف للدور الظاهر المستتر للتنظيم غير الرسمي حكر على المستويات التنظيمية العليا تجسدت في فئتي الإطارات و الإطارات السامية بينما اقر كل الأعوان يكون التعارض بين جماعات العمل غير الرسمية يؤثر لا محالة على رضا العاملين

- إذا كانت الإجابة نعم ، فهل تأثر على

الجدول رقم 29 - يمثل توزيع عينة الدراسة حسب متغير إذا كانت الإجابة نعم

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	إذا كانت الإجابة نعم
54.28%	14.54%	08	إطار	استقرار العاملين
	1.81%	01	إطار سامي	
	18.18%	10	عون	
45.71%	3.63%	02	إطار	استقرار المؤسسة
	3.63%	02	إطار سامي	
	25.45%	14	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 54.28 % من العمال يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار العاملين و نسبة 45.71 % من العمال يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار المؤسسة

تفريغ الجداول

فوجد أن نسبة 25.45% من الأعوان يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار المؤسسة ثم تليه نسبة 18.18% من الأعوان يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار العاملين ثم تليه نسبة 14.54% من الإطارات يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار العاملين ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية الذين يرون أن تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على استقرار العاملين.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية بداية تقارب في النسبتين ، إضافة إلى أن كل الاحتمالين مترابطين فاستقرار العامل من استقرار المؤسسة ، و العكس صحيح .

السؤال رقم 30: هل ترى أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين حسب رأيك ؟

الجدول رقم -30- توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين.

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س30
63.63%	36.36%	20	إطار	نعم
	5.45%	03	إطار سامي	
	21.81%	12	عون	
36.36%	10.09%	06	إطار	لا
	3.63%	02	إطار سامي	

تفريغ الجداول

	21.81%	12	عون
	100%	55	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 63.63% من الموظفين يرون أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين و نسبة 36.36% من الموظفين يرون أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية لا يؤثر على رضا العاملين ، فنجد أن نسبة 36.36% من الإطارات يرون أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين ثم تليه نسبة 21.81% من الأعوان يرون أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية لا يؤثر على رضا العاملين ثم تليه اقل نسبة 3.63% من الإطارات السامية حيث يرون أن تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية لا يؤثر على رضا العاملين .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 63.63% من الموظفين يرون أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يؤثر على رضا العاملين وهذا يدل على أن الإحساس بعدم الانتماء يؤدي إلى النفور من العمل ومنه يتدهور حالة ومستوى المؤسسة .وانه عندما لا يوجد تناسق أو انسجام بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية وهذا يضر بمصلحة العاملين و المؤسسة وهذا ما اجمع عليه أكثر من نصف الموظفين في الجدول أعلاه لان تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيم بينهم يؤثر على رضا العامل وهذا يؤيد هذه النظرية .

السؤال رقم 31 : هل تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين

تفريغ الجداول

الجدول رقم 31- توزيع عينة الدراسة حسب متغير تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم
تأثر على الرضا العاملين .

النسبة المئوية		التكرار	عينة الدراسة	س31
32.72%	20%	11	إطار	شعور الفرد بالأمان
	1.81%	01	إطار سامي	
	10.90%	06	عون	
36.36%	10.90%	06	إطار	عدم شعور الفرد بالاستقرار
	3.63%	02	إطار سامي	
	21.81%	12	عون	
30.90%	16.36%	09	إطار	شعور الفرد بالانتماء
	3.63%	02	إطار سامي	
	10.90%	06	عون	
100%		55	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة في الجدول نستنتج إن أعلى نسبة 36.36% من الموظفين يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بعدم الاستقرار و نسبة 32.72% من الموظفين يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بالأمان و نسبة 30.90% من الموظفين يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بالانتماء ، فنجد أن 21.81% من الأعوان يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بعدم الاستقرار ثم تليه 20% من الإطارات يرون أن الموظفين يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بالأمان ثم تليه 16.36% من الإطارات يرون أن

تفريغ الجداول

تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بالانتماء 10.90% من الأعوان أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بعدم الاستقرار ثم تليه اقل نسبة 1.81% من الإطارات السامية يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بالأمان .

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن نسبة 36.36% من الموظفين يرون أن تجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين بشعور الفرد بعدم الاستقرار وهذا يدل على أن نزاعات العمل التي تحدث داخل جماعات العمل غير الرسمية تأثر على رضا العاملين و بالتالي تدهور في العلاقات و عد وجود ثقة متبادلة تجعل الأفراد يشعرون بعدم الاستقرار .

نتائج الدراسة

نتائج الدراسة :

1- نتائج البحث حسب الفرضيات الفرعية : بعد تفريغ البيانات الخاصة بالدراسة الميدانية وبعد تحليلها

بناء على الأرقام المستخلصة من الجدول و التي تبين الآراء المختلفة نتيجة ما يلي :

- نتائج البحث حسب التساؤل الأول : والتي مفادها مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد

داخل التنظيم ، سنحاول الكشف عن ذلك من خلال المؤشرات التي تتمحور حولها أسئلة الاستمارة و

في ضوء الدراسات السابقة وهذا من السؤال 7 إلى 14 .

- إن الوظائف التي يشغلها الموظفون تساعدهم في تحسين أدائهم لعملهم ويظهر ذلك في الجدول رقم (7)

بنسبة 74.54% وهذا يعود إلى دور المؤسسة في وضع الرحل المناسب في المكان المناسب وهذا نظرا

لطبيعتها خدماتية صحية .

- إن الاقدمية في العمل تؤثر على أداء الأفراد لمهامهم ويظهر ذلك في الجدول رقم (8) بنسبة 76.36%

وهذا راجع إلى الخبرة و أيضا إلى فارق السن فهو يؤثر على مهامهم ويظهر في الجدول رقم (9) بنسبة

60% ولكونهم ذو خبرة ومعارف أكثر وحسهم بالاحترام و المسؤولية .

- إن اختلاف في الثقافات داخل التنظيم تأثر على أداء الأفراد يظهر ذلك في الجدول رقم (11) بنسبة

60% حيث تتجمع العديد من الثقافات و الأفكار المختلفة في مكان واحد إلا وهو التنظيم وهذا يؤثر على

أداء الأفراد لعملهم .

- إن الاختلاف تلك العادات و الأفكار يؤثر بطريقة سلبية على أداء الأفراد لعملهم ويظهر ذلك في

الجدول رقم (12) بنسبة 41.81% كون الأفراد يحبذون الاحتكاك و الاختلاط بالأفراد من نفس العادات و

الفكر و المنطقة ،

- إن اغلب الموظفين يميلون إلى تحسين أدائهم رهين بنمط التفاعل مع الزملاء يظهر ذلك في الجدول رقم (13) بنسبة 52.72 % فالتنظيم الرسمي يحد من حريتهم في التصرف ويحدد عملهم بأطر قانونية مم يجعلهم يتجنبون العلاقات الرسمية .

- إن مكانة الفرد داخل التنظيم غير الرسمي لها تأثير على أداء الأفراد و يظهر ذلك بنسبة 58.18% في الجدول رقم (14) وهذا يدل على وجود تنظيم موازي للتنظيم الرسمي داخل فلك التنظيم .

من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الأول والذي مفاده مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم والتي تتفق مع نتائج دراسة بابا حنيني محمد فؤاد : إشكالية التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة ،المديرية الولائية للضرائب ورقلة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014 .

2- نتائج البحث حسب التساؤل الثاني : والتي مفادها القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم ، وسنحاول الكشف عن ذلك من خلال المؤشرات التي تتمحور حولها أسئلة الاستمارة وهذا من السؤال 15 إلى 22 .

- إن قدرة العمال في التأثير على الآخرين تساهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة ويظهر ذلك بنسبة 67.27% في الجدول (15) ، فهذه القدرة تؤدي إلى كسب العمال و التمكن من توجيههم حسب واجبات المؤسسة وزيادة المودة و التفاهم فيما بينهم مم يسهل طريقة العمل و الإمكانية تقديم مرد ودية أحسن .

- إن الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد ببعضهم البعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ويظهر ذلك في الجدول رقم (16) بنسبة 49.09% فالعلاقات الجيدة التي تربط الأفراد داخل فلك التنظيم غير الرسمي يجعلهم يزدون من أدائهم لعملهم ويعود بالنفع على مدى تحقيق الأهداف .

- إن أهداف المؤسسة تتأثر بمكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي و التنظيم غير الرسمي معا ويظهر ذلك في الجدول رقم (17) بنسبة 41.81% فهما يعملان معا فالتنظيم الرسمي يعمل على تمكن العاملين من الاطلاع على المهام الموكلة إليهم وانجازها والتنظيم غير الرسمي يعمل على تنمية وتدعيم العلاقات والمحافظة على الترابط و التماسك بين أجزاء التنظيم الرسمي .

- إن قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (19) بنسبة 70.90% ويعود ذلك إلى المرتبة الوظيفية التي يشغلونها فتساعدهم على نقل المعلومات في الوقت المناسب و بالسرعة المناسبة و المطلوبة مم يسهل تحقيق الأهداف .

- نظرا لخصوصية المؤسسة كونها صحية خدماتية يسعى الأفراد لتقديم كفاءة عالية في تحقيق أهداف التنظيم ويظهر ذلك في الجدول رقم (21) بنسبة 69.09% .

- إن تحديد سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي لا يساهم في مدى تحقيق الأهداف ويظهر ذلك في الجدول رقم (22) بنسبة 50.90% لكون الأفراد يحبون متسع من الحرية في أداء عملهم .

من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الثاني والذي مفاده القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم بصحة التساؤل الثاني .وهي تتوافق مع نتائج الدراسة بابا حنيني محمد فؤاد :
إشكالية التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة ،المديرية الولائية للضرائب ورقلة، جامعة قلصدي مرباح ورقلة ، 2014 .

3- نتائج البحث حسب التساؤل الثالث : والتي مفادها مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي ، وسنحاول الكشف عن ذلك من خلال المؤشرات التي تتمحور حولها أسئلة الاستمارة و في ضوء الدراسات السابقة وهذا من السؤال 23 إلى 31 .

- أن التفاعلات الحاصلة بين أفراد جماعات العمل غير الرسمية تشعرهم بالارتياح ويظهر ذلك في الجدول رقم (23) بنسبة 60% إن الاختلاف في الأفكار و الميولات للأفراد يصبح لديهم تخوف من تلك التفاعلات أثناء أدائهم لمهامهم .
- إن توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في استقرار داخل بيئة العمل ويظهر ذلك في الجدول رقم (24) بنسبة 56.36% و يرجع ذلك إلى أن الأفراد اجتماعي بدوره .
- إن العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (25) بنسبة 67.27%، فهي تكسر حاجز التعامل بالعلاقات الرسمية ويتم خرق الهيكل التنظيمي للتفاعل بينهم و التواصل فيما بينهم بسهولة .
- إن العلاقات التي يحبها الأفراد و التي تساعدهم في تحقيق الرضا الوظيفي هي العلاقات الرسمية و الغير الرسمية معا ، ويظهر ذلك بنسبة 45.45% في الجدول رقم (26) فبالرغم من دور العلاقات غير الرسمية إلى أن الموظفين لا يهتمون بالعلاقات الرسمية فكلاهما يساعدان في تحقيق أهداف المؤسسة وهذا يساعد على زيادة رضا العاملين .
- إن الأفراد يتخوفون أحيانا من العلاقات غير الرسمية و يشعرون بعدم الانتماء داخل التنظيم ويظهر ذلك من خلال الجدول رقم (27) بنسبة 54.54% فعمل الرغم من ميولهم لجماعات العمل غير الرسمية إلى أنهم يتخوفون من التعارض في الآراء و النزاعات التي تحصل ، وأيضا تعارض الجماعات في الأهداف يؤثر على استقرارهم ويظهر ذلك في الجدول رقم (29) بنسبة 54.28% وأن عدم الشعور بالانتماء يؤثر على الرضا العاملين ويظهر ذلك في الجدول رقم (30) بنسبة 63.63% أن عدم تناسق أو انسجام بين الأفراد يؤدي إلى عدم الانتماء و بالتالي يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي .

- إن شعور الأفراد بعد الرضا الوظيفي يؤدي إلى شعور الأفراد بعدم الاستقرار داخل فلك التنظيم ويظهر ذلك في الجدول رقم (31) و بنسبة 36.36 %.

- شعور الفرد بعدم الاستقرار يؤثر سلبا على أهداف التنظيم .

من خلال ما تم عرضه من نتائج تم الإجابة على التساؤل الثالث والذي مفاده مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي ، والتي تتعارض مع نتائج الدراسة محمد بن سليم سعيد العتيبي : إشكالية اثر التنظيم غير الرسمي على اتخاذ القرارات الإدارية ، جهاز الأمن العام بمدينة الرياض ، 2003.

بصدق التساؤلات الفرعية الثلاث:

1- كيف تساهم المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم؟

2- هل القوة الاجتماعية تؤثر على تحقيق أهداف التنظيم ؟

3- هل تساهم جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي؟

يؤدي لا محالة إلى صدق التساؤل الرئيسي أن للتنظيم غير الرسمي له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية .

خاتمة

الخاتمة :

ناقشنا من خلال هذه الدراسة الراهنة موضوع التنظيم غير الرسمي والفعالية التنظيمية ، حيث تناولنا في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي يتم بها العمل، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والامبريقية التي عالجت مسألة التنظيم غير الرسمي كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ولتحقيق مسعانا في تفصي العلاقة بين التنظيم غير الرسمي والفعالية التنظيمية ، تناولنا في الفصول النظرية الأسباب، الأهداف الإشكالية والمفاهيم ومختلف المداخل النظرية التي ساعدتنا في تحديد تصور محدد، عالجا من خلاله متغيرات الدراسة ، وقد دعمنا هذا التصور بالتطرق إلى مختلف الدراسات والأبحاث الإمبريقية التي تناولت موضوع دراستنا بالبحث.

انطلاقا من هذه التصورات النظرية التي حاولنا من خلالها كشف واقع التنظيم غير الرسمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاستشفائية الونزة، حيث اعتمدت الدراسة على استراتيجيات منهجية تستجيب لأهداف الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة، وذلك بهدف التأكد من مدى الصدق الإمبريقي للتساؤل العام والتي جسدها في ثلاث أسئلة فرعية، توصلنا من خلالها إلى جملة من النتائج المتعلقة بالدراسة، وعلى هذا الأساس يبدوا لنا جليا، أن التنظيم غير الرسمي في المؤسسة محل الدراسة حقيقية حتمية وأن وجوده ليس من قبل الصدفة، وإنما حاجة الأفراد لتكوين علاقات تلقائية فيما بينهم ساعد على تكوين جماعات العمل المختلفة، وعلى هذا الأساس فإن التنظيم غير الرسمي سيقوم بدور إيجابي إذا توفرت له شروط وظروف إيجابية كالاتصالات و المشاركات الوجدانية بين العمال، بالإضافة إلى صور الانسجام بين التنظيمين والسياسة المنتهجة من طرف الإدارة والتي تعمل خاصة على تقريب وجهات النظر، وسيلعب دور سلبيا إذا كانت هذه العوامل تتم بطريقة لا تدعم العلاقات الاجتماعية، ولا تعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ومن تم ينبغي وضع أشكال وقواعد تتماشى مع السلوك الإنساني حتى يتحقق الانسجام، وإلا سوف تكون هناك فجوة كبيرة بين التنظيمات العمالية غير الرسمية والتنظيم الرسمي وبذلك

فلا تتحقق أهداف المؤسسة ولا تشبع رغبات العمال الاجتماعية، مما يؤدي إلى التباعد والاختلاف والدخول في صراعات غير منتهية و هذا يؤثر على مدى تحقيق أهداف المؤسسة و بالتالي على مستوى الفعالية التنظيمية .

قائمة المصادر والمراجع

كتب :

- 1- إيهاب، صبحي محمد رازيق . الإدارة الأسس والوظائف . القاهرة: دار الكتب العلمية . ج الثاني ، 2001.
- 2- بن نور صالح.فعالية التنظيم في المؤسسة الاقتصادية .قسنطينة :مخبر علم اجتماع الاتصال و الترجمة ، 2006.
- 3- تاوريريت ،نور الدين بشير . الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق :علم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2009.
- 4-توفيق ،عبد الرحمن ، إدارة الأعمال-الجوانب السلوكية والتنظيمية للبيئة. القاهرة،مصر: دار الشعب، 1996
- 5- جاسم ،مجيد . الإدارة العامة . الإسكندرية : شباب الجامعة ، 2001.
- 6- حسين ،عبد الله شوفي . أصول الإدارة . القاهرة : مطبعة جامعة القاهرة ، 1988.
- 7- الركباني، كاضم نزار . الإدارة الإستراتيجية العولمة المنافسة . الأردن : دار وائل للنشر و التوزيع ، ط1 ، 2004
- 8- فضيلة، سيساوي. محاضرة في مقياس التنظيم الحديث للمؤسسة . منشورة ،جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل ، 2014
- 9- رشوان، حسين عبد الحميد احمد . علم اجتماع التنظيم . الإسكندرية : شباب الجامعة ، 2004.
- 10- ريتشارد ،هال . المنظمات . سعودية : معهد الإدارة العامة . 2001.
- 11- سليمان ،حنيفي محمد . السلوك التنظيمي و الأداء . الإسكندرية : دار الكتب الجامعية ، 1972.
- 12- السلام ،مؤيد سعيد . نظرية المنظمة الهيكل و التصميم .عمان : دار وائل للنشر, ط3 , 2008 .
- 13- السويسي ،عبد الوهاب . المنظمة – المتغيرات – الإبعاد -التصميم . الجزائر : دار نجاح للكتاب ، 2009.
- 14- الشامع ،خليل محمد . نظرية المنظمة . عمان ، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، ط4 ، 2009
- 15- عبد السلام، أبو قحف . أساسيات الإدارة . مصر : الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 1995 ، ص 25.

قائمة المصادر و المراجع

- 16- عفيفي، مصطفى صديق ، احمد إبراهيم عبد الوهاب . السلوك التنظيمي .الإسكندرية . مكتبة عين الشمس , ط 10، 2003 .
- 17- علي ،كمال محمد .معجم مصطلحات التنظيم و الإدارة .القاهرة : دار النهضة العربية ، 1984 .
- 18- علي ،السلمي. تطور الفكر التنظيمي . الكويت : وكالة المطبوعات , 1998
- 19- عمار، الكبيسي . الفكر التنظيمي : دار الرضا للنشر ، ط1 ، 2004.
- 20- عمار بوحوشو محمد . مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 1999.
- 21- عيش، محمد عاطف . قاموس علم الاجتماع . الهيئة المصرية : العامة للكتاب ، 1979.
- 22- عيواج ، مختار . الفعالية التنظيمية و مداخل قياسها . pdf منشورة تبسة : جامعة العربي التبسي تبسة.
- 23- القريوتي محمد قاسم . نظرة المنظمة و التنظيم . عمان : دار وائل للنشر و التوزيع ، ط4، 2010
- 24- معاذ ،مصطفى. أساسيات الإدارة بين النظرية و التطبيق , عمان: زمزم ناشرون و موزعون ، ط1، 2014.
- 25- ماهر، احمد .التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية) . الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2005.
- 26- محمد ،علي محمد . علم اجتماع التنظيم . الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية ، 2001.
- 27- محمد ،حسن احمد . إدارة تخطيط و التنظيم . عمان : دار كنوز المعرفة ، 2008 .
- 28- مرسي، محمد منير . الإدارة التعليمية . مصر : عالم الكتب ، 1984.
- 29- المصري، سعيد محمد. التنظيم و الإدارة . الإسكندرية ، الدار الجامعية ، 2002
- 30- النجار، فريد . التنظيم و العمليات الإدارية . الكويت : وكالة المطبوعات ، ط2 ، 1999.

رسائل

- 1-جدواني التوهامي ، محمد . استخدام أسلوب لوحة القيادة للرفع من الفعالية التنظيمية ، شهادة ماستير، منشورة تبسة ، جامعة العربي التبسي , 2016/2015
- 2-خوين، رضوي . الثقافة التنموية وفعالية المنظمة . رسالة ماجستير منشورة ، بغداد ، جامعة المستنصرية ببغداد ، 2009

قائمة المصادر و المراجع

- 3- سالم إيمان ، اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير منشورة ، جامعة الشرق الأوسط ، 2013.
- 4- سعيد العتيبي محمد ،بن سليم . اثر التنظيم غير رسمي على اتخاذ القرارات الإدارية، رسالة ماجستير منشورة، الرياض ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2003
- 5- شنيق ،عبد العزيز. الحوافز و الفعالية التنظيمية . رسالة ماجستير منشورة ، سكيكدة ، جامعة 20 اوت 55 سكيكدة ، 2008/2007
- 6- الصناع ،إيمان سالم . اثر محددات الرشاقة الإستراتيجية في الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير ، منشورة ، الأردن، جامعة الشرق الأوسط ، 2013/06/05
- 7- العالم مصطفى . فارف احمد . واقع العلاقات غير الرسمية في المنظمة الأمنية دراسة ميدانية لمؤسسة أمنية ، رسالة ماستر . بولاية الجلفة . جامعة زيان عاشور الجلفة . 2017 /2016
- 8- محمد فؤاد بابا حنيني ، التنظيم الغير رسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة ، رسالة ماجستير منشورة، بولاية ورقلة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2014/06/03.
- 9- ميلاط ،صبرينة . التكوين المهني و الفعالية التنظيمية . رسالة ماجستير منشورة ، قسنطينة ، جامعة منتوري قسنطينة ، 2007/2006
- 10- الهاشمي بعاج ، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير منشورة ، الجائر ، جامعة الجزائر 3 ، 2010/2009
- مواقع الكترونية:

- 1- فتيحة محمد أعمر ، التنظيم غير الرسمي وأثره على إتخاذ القرار، قسم العلوم الاجتماعية بالمركز الجامعي بخميس مليانة موقع الكتروني 2011/01/29 swmsa.net ، 2017/12/23
- 2- القري عبد الرحمان ، خليل احمد، اثر التنظيمات غير الرسمية على عملية صنع القرار في المؤسسات الاقتصادية ، موقع الكتروني pdf

Khalili-ahmed@yahoo.com 18: 06 2017/12/23

2- موقع أجنبي

1Philippe Bernoux : **La Sociologie des organisations**, seuil, Paris, 2004

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

- جامعة تبسة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



التنظيم غير الرسمي و دوره في تحقيق

الفعالية التنظيمية

حسب وجهة نظر الإطار الرسمي

دراسة ميدانية في المؤسسة العمومية الإستشفائية – ونزة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم و تنمية

الأستاذ المشرف :

بلقاسم داود

الطالبة :

- حراثي رباب .

أخي المبحوث إن المعلومات التي تتفضل بتقديمها في إجابتك على الأسئلة الخاصة بهذا الاستبيان سرية , وتدخل في إطار انجاز بحث علمي بحث , وأشكركم على وقتكم و تعاونكم انتم و المؤسسة الانجاز هذا البحث.

السنة الدراسية : 2017/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية

يرجى منكم وضع علامة (X) في الخانة المناسبة

- 1- الجنس : ذكر أنثى
- 2- العمر: 29-20 39-30
49-40 50 فما فوق
- 3- الحالة المدنية : أعزب متزوج
مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي : متوسط ثانوي جامعي
- 5- الأقدمية في العمل : اقل من 5 سنوات من 05-14 سنوات
- من 15-23 سنة من 52 فأكثر
- 6- طبيعة الوظيفة : إطار إطار سامي عون

المحور الثاني : مساهمة المرتبة الاجتماعية في تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم

1- هل المنصب الذي تشغله يساعدك في تحسين أدائك لعملك داخل التنظيم ؟

نعم لا

2- هل الاقدمية في العمل تؤثر على قيام الأفراد بمهامهم الوظيفية داخل التنظيم ؟

نعم لا

3- هل فارق السن له تأثير على أداء الأفراد لمهامهم ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟

.....
.....

4- هل القدرة في التأثير على الآخر تستخدم في:

تحسين أداء الأفراد داخل التنظيم إشباع حاجتك الشخصية

5- هل الاختلاف في الثقافات داخل التنظيم له تأثير على أداء الأفراد ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم, كيف ذلك ؟

.....
.....
.....

6- هل تؤثر اختلاف العادات و الأفكار على تأدية الأفراد لعملهم بطريقة

لا تؤثر

ايجابية

سلبية

7- هل تحسينك لأدائك مرتبط :

- طبيعة العلاقات الرسمية

- نمط التفاعلات بين الزملاء

8- هل ترى أن مكانة الفرد داخل التنظيم غير الرسمي لها تأثير على أداء الأفراد حسب رأيك ؟

.....
.....
.....

المحور الثالث : القوة الاجتماعية وتأثيرها على تحقيق أهداف التنظيم

1- هل القدرة على التأثير في الآخرين لدى العمال تساعد المؤسسة على الوصول لأهدافها ؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟

.....
.....

2- هل الصداقة و الحب الذي يربط الأفراد بعضهم ببعض له تأثير في تحقيق أهداف التنظيم ؟

أحيانا

لا

نعم

3- هل شخصية الفرد تلعب دور في التأثير على مدى تحقيق الأهداف داخل التنظيم ؟

أحيانا

لا

نعم

4- أيهم يؤثر في أهداف المؤسسة أكثر :

- مكانة الفرد داخل التنظيم الرسمي

- مكانة الفرد داخل التنظيم غير الرسمي

- كلاهما معا

5- هل قدرة الفرد على التحكم في المعلومات يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسة ؟

لا

نعم

6- هل ترى أن الأفراد ذو معرفة و مستوى الرفيع يعود بالنفع على ما تسعى المؤسسة لتحقيقه ؟

.....
.....
.....

7- هل سعي الأفراد لتقديم كفاءة عالية يساهم في تحقيق أهداف التنظيم ؟

لا

نعم

8- هل ترى أن تحديد دور سلوك الأفراد داخل التنظيم غير الرسمي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بشكل :

سلبي

إيجابي

المحور الرابع : مساعدة جماعات العمل غير الرسمية في تعزيز الرضا الوظيفي

1- هل التفاعلات الحاصلة بين أفراد الجماعات غير الرسمية تشعركم بالارتياح في عملكم ؟

كثيرا نوعا ما

2- هل توفير جماعات العمل غير الرسمية للجو المناسب يساهم في الاستقرار داخل بيئة العمل ؟

نعم لا

إذا كانت الإجابة نعم ، كيف ذلك ؟

.....
.....

3- هل العلاقات غير الرسمية التي ينشأها الأفراد تشعرهم بالأمان في عملهم ؟

نعم لا

4- ماهية العلاقات التي تحببها والتي تساعدك في تحقيق الرضا الوظيفي ؟

رسمية غير رسمية معا

5- هل تجد أن العلاقات غير الرسمية تؤثر على شعورك بالانتماء داخل التنظيم ؟

نعم لا أحيانا

6- هل تعارض جماعات العمل غير الرسمية في الأهداف فيما بينها يؤثر على رضا العاملين؟

لا

نعم

إذا كانت الإجابة نعم, فهل تأثر على :

- استقرار العاملين

- استقرار المؤسسة

7- هل ترى أن عدم تمكن الأفراد للانتماء ضمن جماعات العمل غير الرسمية يآثر على رضا العاملين حسب رأيك؟

.....
.....
.....

8- هل التجمعات الأفراد بطريقة غير رسمية داخل التنظيم تأثر على الرضا العاملين ب

- شعور الفرد بالأمان

- عدم شعور الفرد بالإستقرار

- شعور الفرد بالانتماء

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي تسبسة



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

الرقم: 72/ق.ع. 1/2017/2018

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد // مدير المؤسسة العمومية
الاستشفائية الوزيرة

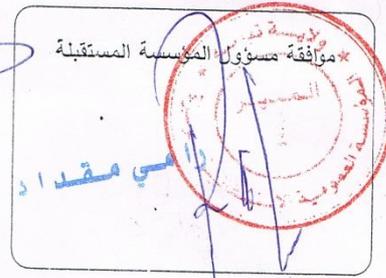
الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

التطبيق على السيد زورق في تدقيق الفعالة التنظيمية
وجهة نظر الاما الى السيد

نشكر لكم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

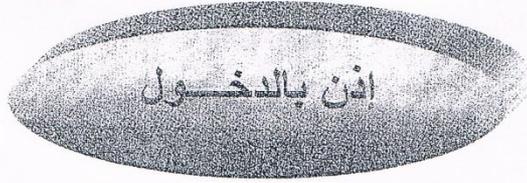


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة *
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

رجع 108 ق.ع.ا. 1/1. 2018/2017

تبسة في: 10/05/2018

الى السيد مدير المؤسسة الوطنية
للدراسات والبحوث الاجتماعية



بعد التحية والاحترام؛

رض استكمال البحوث الميدانية لطلبة قسم علم الاجتماع

جى منكم السماح للطلاب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسساتكم

طالب (ة): حواثي رباب

مستوى: ماجستير

تخصص: علم اجتماع تنظيم وتنمية

و موضوع البحث: التنظيم غير رسمي ودوره في تحقيق الفعالية

التنظيمية (حسب وجهة نظر آلا ما الراسم)

ختاما تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة



أستاذ المشرف

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي *تبسة*

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

المرجع: 108 ق.ع. 1 / 2017/2018

تبسة في: 106 / 02 / 2018

إلى السيد: مسؤول المؤسسة المستقبلية

إستمارة متابعة الحضور اليومي

تعاد إلى إدارة القسم في ظرف مغلق ومختوم

إسم ولقب المتربص:
ع. العربي التبسي

الرقم	التاريخ	ملاحظات تتضمن الحضور والغياب
1	2018/02/06	حاضرة
2	2018/02/07	حاضرة
3	2018/02/08	حاضرة
4	2018/02/13	حاضرة
5	2018/02/14	حاضرة
6	2018/02/15	حاضرة
7	2018/02/20	حاضرة
8	2018/02/21	حاضرة
9	2018/02/22	حاضرة
10	2018/02/27	حاضرة
11	2018/02/28	حاضرة
12	2018/03/01	حاضرة
13	2018/03/06	حاضرة
14	2018/03/07	حاضرة
15	2018/03/08	حاضرة
16	2018/03/13	حاضرة
17	2018/03/14	حاضرة
18	2018/03/15	حاضرة
19	2018/03/20	حاضرة
20	2018/03/21	حاضرة
21	2018/03/22	حاضرة
22		

		23
		24
		25
		26
		27
		28
		29
		30

تأشيرة رئيس القسم
رئيس قسم علم الأحياء
بكلية العلوم الإنسانية
د. نوره الدين جلال



تأشيرة الإدارة المستقبلية



رامي مقداد



		23
		24
		25
		26
		27
		28
		29
		30

تأشيرة رئيس القسم
رئيس قسم علم الأحياء
بكلية العلوم الإنسانية
د. نوره الدين جلال



تأشيرة الإدارة المستقبلية



رامي مقداد

ملخص الدراسة :

تأتي أهمية التنظيم غير الرسمي من تغلغله في أغلب التنظيمات على إختلاف طبيعتها وأهدافها ، فيعتبر التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة من المواضيع التي لاقى إهتماما كبيرا لما له من تأثير على المؤسسة و أهدافها و مستوى الفعالية التنظيمية ولها تأثير على إنتاجية المؤسسة كما هو الحال بالنسبة للفعالية التنظيمية فكلاهما يؤثران على التنظيم ، وسنحاول تناول مفهوم تنظيم غير الرسمي وعلاقته بالفعالية داخل التنظيمات و الابتعاد عن الطريقة النمطية في تناول هذا المتغير الفاعل، و فقا لدراستنا التي محتواها هو التنظيم غير الرسمي ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية حسب وجهة نظر الإطار الرسمي .

الكلمات المفتاحية: التنظيم غير الرسمي، الفاعلية التنظيمية.

Résumé de l'étude:

L'importance de l'organisation informelle de pénétration dans la plupart des organisations de nature différente et objectifs, est considérée comme organisation informelle au sein de l'institution des sujets qui ont reçu une attention considérable en raison de son impact sur l'organisation et ses objectifs et le niveau de l'efficacité organisationnelle et son impact sur la productivité de l'institution, comme est le cas pour l'efficacité organisationnelle les deux affectent l'organisation, et nous allons essayer de traiter avec le concept de l'organisation informelle et ses relations efficaces au sein des organisations et de se éloigner de la façon typique dans la lutte contre cet acteur variable Selon notre étude, le contenu est l'organisation informelle et son rôle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle selon la perspective du cadre officiel.

Mots-clés: organisation informelle, efficacité organisationnelle.

Study Summary:

The importance of the informal organisation of pénétration in Most organisations of different and objective nature, is considered informal organisation within the institution of topics that have received considerable attention berceuse of its impact on the organisation and its objectives and the level of organizational effectiveness and its impact on the productivity of the institution, as is the case for organizational effectiveness both affect the organization, and we will try to deal with the concept of the organization informality and its effective relationships within organizations and move away from the typical way in the fight against this variable actor and according to our study, le contenu est l'organization informelle et son rôle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle selon la perspective du cadre officiel.

Keywords: informal organization, organizational effectiveness.